



東京海上ホールディングス

To Be a *Good Company*

2023 統合レポート

東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌



東京海上グループの パーパスストーリー

(本統合レポートの要約)

東京海上グループのパーパスは
お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

当社は、長年にわたり保険事業で培った知識と経験を活かして
時代と共に変化する様々な社会課題を解決することで
地域社会に「安心と安全」を提供し、その発展に貢献してきました

これからも、お客様や地域社会の“いざ”をお支えし
本業のど真ん中で、社会課題の解決に取り組むことで
グループの企業価値を永続的に高めながら
安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していきます

CONTENTS

P.2 - 1 パーパスストーリー

PURPOSE STORY



P.44 - 2 パーパスストーリーを支える 戦略と経営基盤

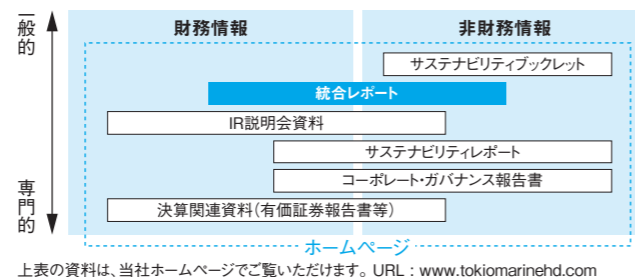
STRATEGY AND BUSINESS PLATFORM

●各種参照

編集にあたっては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイドランス2.0」を参照すると共に、投資家をはじめとするステークホルダーの方々の意見を聴取し、充実した情報の掲載に努めました。



●本統合レポートの位置付け



本統合レポートは「保険業法(第271条の25)」および「同施行規則(第210条の10の2)」に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明資料)です。

上表の資料は、当社ホームページでご覧いただけます。URL: www.tokiomarinehd.com

●将来見通しに関する注意事項

本統合レポートには、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測が記載されています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績等は、本統合レポートの記載とは異なる可能性があります。

●本統合レポート内で使用している主な事業会社の略称

TMNF :東京海上日動火災保険	DFG :Delphi Financial Group
NF :日新火災海上保険	TMHCC :Tokio Marine HCC
AL :東京海上日動あんしん生命保険	TMK :Tokio Marine Kiln
PHLY :Philadelphia Insurance Companies	TMSR :Tokio Marine Seguradora

P.44 資本政策・中期経営計画

- CFOメッセージ
- これまでの中期経営計画の振り返り
- 現中期経営計画2023
- 中期経営計画の先

P.60 サステナビリティ経営

- CSUOメッセージ
- サステナビリティ戦略の推進体制
- 8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題
- TCFD提言に基づく情報開示

P.86 人的・知的資本の強化

- 人的資本経営(人事戦略) ~CHROメッセージ~
- 知的資本戦略 ~CDOメッセージ~

P.98 ガバナンス

- 役員一覧
- コーポレートガバナンス対談
- コーポレートガバナンス
- 内部統制システム

P.128 財務・非財務データ

- 財務・非財務ハイライト
- 世界の保険市場
- 日本の損保市場のポテンシャル
- 事業別の現中期経営計画の進捗
- 修正ROEの向上に向けて
- 国際イニシアティブへの参画
- ESG評価・外部表彰
- 環境・社会・ガバナンス(ESG)の取組みとSDGsへの対応
- 財務データ
- 会社データ
- 統合レポート2023発行にあたって



取締役社長 グループCEO

小宮 暁

お客様や地域社会の “いざ”をお守りするために

東京海上グループのパーパス

「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」。1879年の創業時から変わらない当社のパーパス(存在意義)です。当社は144年前に海上保険から事業をスタートしました。それ以降、関東大震災や敗戦、モータリゼーションの進展など、幾多の難局や社会構造の劇的な変化を経験してきましたが、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、保険本業を通じて時代ごとに変化する社会課題に対峙し、その解決に取り組んでまいりました。逆に言えば、当社の事業の全てが社会課題解決に貢献するもの。「当社が事業を拡大すればするほど、世の中が良くなる」、そうした思いで全社員が取り組んでいます。そして、その結果として、当社も持続的な利益成長を実現し、「お客様」「社会」「株主」「社員」といった全てのステークホルダーに価値を提供し続けることができたのではないかと考えます。

2021年には、「このかけがえのない地球環境を持続可能な状態で未来世代へ引き継ぐことは私たちの責務である」という強い思いから、「お客様」「社会」「株主」「社員」に加え、「未来世代」をステークホルダーのひとつとして明確に位置付けることといたしました。勿論、全てのステークホルダーに価値を提供し続けることは、決して簡単ではありません。しかしながら、その最適解は必ずある。そう信じて、私たちはこれからも、パーパスを起点に、拡大・複雑化する社会課題を解決し、サステナブルな社会を実現していく。そして、その結果として当社自身の成長も実現し、全てのステークホルダーに価値を提供し続けることをめざしてまいります。

事業環境認識

創業から144年、今や当社はグループ利益の半分以上を海外事業が稼ぐグローバル企業に成長しました。いまや世界のどこかで何が起ころうと、それは当社にとって他人事ではありません。気候変動に伴って、自然災害は激甚化しています。ウクライナ戦争の長期化は世界の分断を更に進行させ、それに伴うグローバルなサプライチェーンの再構築や経済安全保障体制の見直しが急速に進んでいます。そして、これらも背景に、世界中でインフレが高進。米国金融機関の経営破綻にみられるように、金融引締めの影響が顕在化し、景気が下振れするリスクも高まっています。政治面、経済面、社会面、あらゆる分野でVUCAの度合いが深まっており、今や数か月先、数週間先さえ、世界がどう動くのかを見通すことが難しくなっています。

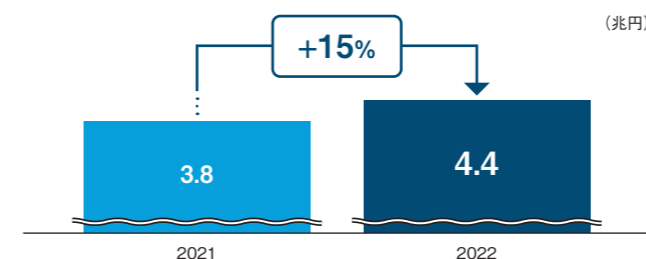
こうした事業環境を背景に、当社業績も、過去最高益を更新した2021年度からは一転、2022年度は、台風やハリケーンといった自然災害、そしてコロナなど「一過性の影響」が▲1,731億円と大きく、前年度対比▲23%となる、4,440億円となりました。

しかしながら、元より保険は、「お客様の“いざ”をお支えするもの」。その意味では、2022年度は、当社の存在価値を示す“真実の瞬間”、“moment of truth”が多かった年であった、とも考えています。これらの経験を通じて、当社はまた強くなれる、きっとなる、そう信じています。

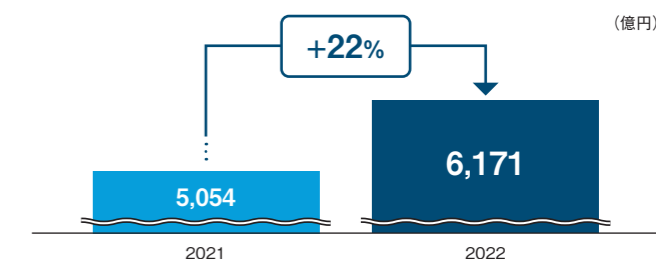
実際に、お客様からの支持のバロメーターのひとつとも言える正味収入保険料は、コロナ禍にあっても、前年度対比で+15%となる4.4兆円に。また、一過性の影響を除いた「Normalizedベースの利益」も、前年度対比+22%の6,171億円となっています。この様に、当社の実力は確実に引き上がっている、引き上げることができている、そうした1年でありました。

▶ 2022年度業績

正味収入保険料



修正純利益 (Normalizedベース*)



*:自然災害の影響を平年並みに補正したものであり、2021はコロナ、北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益(売却額が1,000億円を超えた部分)、2022は上記に加えて、ウクライナ戦争、南アフリカ洪水も控除

VUCAの時代でも、当社がパーパスを実現できる理由

～「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」を軸とした東京海上グループの価値創造アプローチ～

当社は、「リスクをお引き受けすること」が本業です。グローバルに、何かが起こることを前提に物事を考える、リスクを管理することで、健全性を確保し、お客様とのお約束はどの様な状況でも必ず守る。そうした経営を行っていく必要があります。

そして、これらを高度に実現していくためにも、「グローバルにリスク分散を実行していくこと」、これが非常に重要です。

当社の安定した経営と成長を支える、「強固な基盤」としての「グローバルなリスク分散」、これは決して一朝一夕で構築できるものではありません。当社では、これまで15年以上もの歳月をかけて、「政策株式の売却」等で創出した資本を、「M&A」に振り向け、国内損保とは相関の低い、海外保険リスクへの入替えを進めることで、リスクの拡大を抑えながら、利益成長を実現してまいりました。

大型買収は、2008年3月の英国Kilnの買収を皮切りに、米国PHLY(2008年12月)、DFG(2012年5月)、HCC(2015年10月)、Pure(2020年2月)と、ひとつ、またひとつと実行。その間にも、新興国市場への事業投資や既存事業強化を目的としたボルトオンM&Aを積極的に実行してまいりました。また、フォワードルッキングに事業を見極め「売却」も実行することで、事業ポートフォリオの最適化を追求しています。

そして、こうした「グローバルなリスク分散」の成果として、大きな自然災害や、コロナの影響が生じた年においても、会社業績へのそれらのインパクトを、3割以下に抑えることができています。但し、私は、この3割という数字には決して満足していません。現時点では、分散効果は47%まで高まっていますが、更なるリスク分散に向けた取り組みを進めていきたい、その様に考えています。

これに加え、当社は、「グローバルなグループ一体経営」という当社独自の強みを構築し、着実に進化させています。

当社はM&Aを通じて、当社とカルチャーがフィットし、今も成長を続ける、そうした所謂「良い会社“Good Company”」を買収してまいりましたが、その中でも、一番の成果は、高い専門性と知見を持った人材、タレント達を仲間として迎え入れることができたことだと考えています。気候変動やヘルスケアなど、社会課題、或いはリスクが、世界中で拡大、複雑化する中で、当社として、正しく課題を捉え、ソリューションを生み出し、リスクを管理する。そして、成長とガバナンスを高位に両立させる。そうした力が必要となる訳ですが、当社は、獲得した多様なタレント達を、適材適所に

置く、つまり、それにふさわしい人材が事業や課題解決にあたる、グローバルに叡智を結集する。正にダイバーシティそのものですが、これにより、経営判断の質と確度、スピードを高める努力をしてまいりました。

こうした「グローバルなグループ一体経営」は、今年で8年目となりましたが、外国人執行役員の拡充や、グループ総括補佐への登用など、今もなお進化を続けており、その成果は定量面にも表れています。例えば、日本のお客様に、当社欧米のHCC(現TMHCC)やKiln(現TMK)の専門性を活かした保険商品をご提供したり、或いは資産運用に強みを有する米国DFGにグループの運用資産を委託することで、高い運用収益を獲得。こうしたシナジー創出に関する議論は、今や各社同士でも自発的に行われており、それらの結果としてシナジーの実額は\$470Mにまで拡大、当社独自の価値を高めています。

そして、いま大事なことは、「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」という2つの強みを持って、今で言えば「気候変動」「災害レジリエンス」「ヘルスケア」といった社会課題の解決にしっかりとあたること。その結果として、日本を含む世界47の国と地域のローカル・エンティティ全てが、現地のお客様から断トツのご支持をいただくことです。

「当社が本業に取り組めば取り組むほど、世のため、人のためのお役に立てる、サステナブルな社会を実現できる、その結果として当社自身も持続的に成長できる」。冒頭、パーパスのパートでも少し触れましたが、この創業以来の、いわば「筋金入りだ」と言えるような取り組みを、グループ全体で、グローバルに、ますます浸透させていきたい、この様に考えています。

勿論、新しい社会課題を解決するためには、当社自身のアップグレードが欠かせないことは言うまでもありません。パーパスを起点に、人的資本・知的資本といった「内部資本を強化」し、「外部パートナー(社会関係資本)との協創」も図りながら、事業活動と社会課題解決を循環させる。こうして、強みや戦略にますます磨きをかけ、課題解決力を更に高める。このサイクルを大事にし、そして絶え間なく回してまいります。

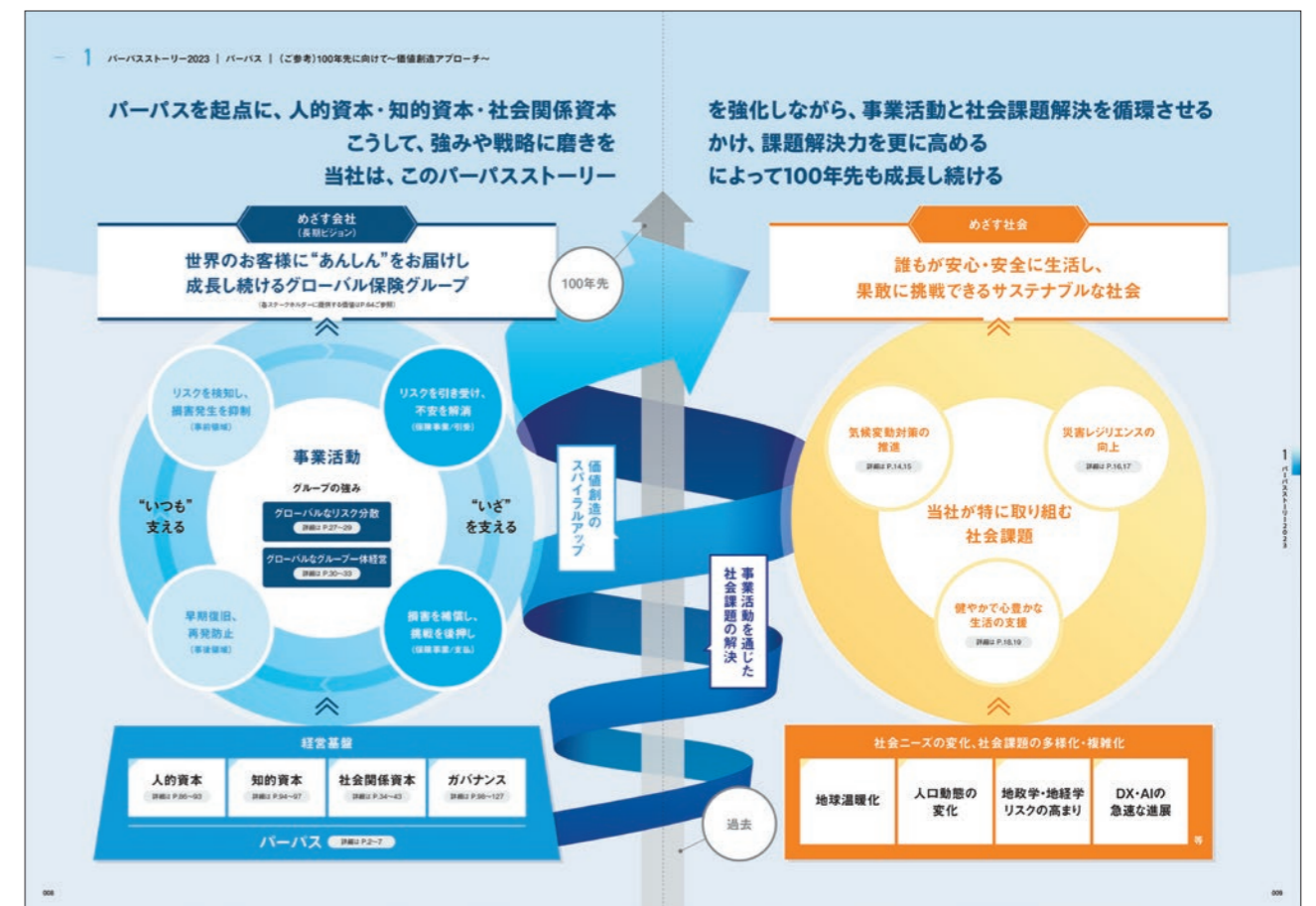
「内部資本の強化」に向けて、「D&Iの推進・浸透」や「対話型AIの活用」など、当社は実に様々な取り組みを行っています。このあと担当役員(人的資本:CHRO、知的資本:CDO)からも詳細にご紹介させていただきますので、私の方からは1点だけ、人事のキャリアが長いからということではありませんが、人的資本関連の最新の取り組み、TLI(Tokio Marine Group Leadership Institute)をご紹介します。TLIは、東京海上グループのパーパスの深い理解に基づき実践するグループ経営リーダーを、グローバルベースで継続的に輩出するためのプログラムで、2023年4月に創設しました。TLIには3つのポイントがあり、1つ目はこれまで実施してきた国内外のタレントマネジメントのデータを徹底活用し、TLIとタレントマネジメントを高度に連動させていくこと。2つ目は、国内外の経営陣がコミットし、自らの想いや経験を直接伝えることで東京海上グループに息づく“精神”、つまりパーパスを次世代にバト

ンリレーしていくこと。3つ目はグローバルリーダー育成の叡智を世界中から結集し、海外グループ会社人事も含めグローバルベースでの連携を通じて育成を図っていくことです。今後は、TLIをグループ経営リーダー育成のための“中心地”と位置付け、当社独自の体系的なプログラムを構築していきます。

また、「外部パートナーとの協創」という観点では、「災害レジリエンス」の領域で、業界の垣根を越えた防災コンソーシアムCOREによる防災・減災総合ソリューション事業の展開がいよいよこの夏から日本で始まります。参画各社の強みやデータ、ノウハウを掛け合わせ、お住まいの地域の現状把握から保険を含めた生活再建まで、防災・減災領域のバリューチェーンに対して、一気通貫のソリューション提供をめざします。また、米国では、ハワイ

大学と共同でコンドミニウム老朽化対策等のリスク改善プログラムの提供を検討しています。更に中国でも、健康増進コンソーシアムを組成し、中国国民の健康寿命の延伸に向けて、業界の垣根を越えた「ヘルスケア」ソリューションの開発が進んでいます。今はまだ芽吹いたばかりですが、それらがやがて木となり、森となる。こうした取り組みが、日本だけでなく、世界中で加速していることを、大変心強く感じていますし、「内部資本の強化」も含め、これらを愚直に続けることこそ、100年先まで、当社が持続的に成長し続けるためのエンジンになるものと信じています。

▶ 東京海上グループの価値創造アプローチ 拡大版は P.8,9



めざす社会とめざす会社の実現に向けて、一步一步確実に

こうした戦略実行の結果としての、2023年度の業績見通しですが、修正純利益で6,700億円、修正ROEで17.1%を見込んでいます。2023年度は現中期経営計画の最終年度ですが、当初の計画（修正純利益約4,800〜5,400億円、修正ROE12%程度）を大幅に上回って着地する見込みです。数字の通り、「当社の実力」は確実に、そして大きく高まっている、その様に考えています。また、かねてからご説明の通り、当社は、「事業を通じた利益成長」と「株主還元」は、整合的であるべきだと考えています。その中で、2022年度の普通配当は、年初計画通り、1株あたり100円に、そして、2023年度の普通配当につきましては、今後の利益成長に加えて、配当性向も50%に引き上げることで、前年度対比+21円増配となる121円にしたいと考えています。これは12年連続の増配となります。

この2023年度の利益計画6,700億円は、過去最高益を企図したのですが、私ども経営の認識は、これもひとつの「通過点」に過ぎないというものです。「誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会」と当社の長期ビジョンである「世界のお客様に“あんしん”をお届けし成長し続けるグローバル保険グループ」、或いは当社のパーパスを実現する中での、「一里塚」ですし、「旅の途中」です。

▶ 東京海上グループがめざす姿 拡大版は P.10,11



それでは今後、利益水準をどこまで伸ばしていくのか。次期中期経営計画 (2024〜2026年度) は2024年5月の公表に向けて検討を進めているところですが、その先も含め、

- ①Organic Growthで、引き続き世界トップクラスのEPS Growth (現時点では+5〜7%程度) を実現すること
- ②欧米Peers対比ではまだ若干劣後しているROEを、Peersに伍する水準まで引き上げ、エクイティ・スプレッドを拡大すること
- ③その結果として、株主還元も拡大すること

という、この3点だけは決めています。

そして、こうした財務目標の達成に向けて、「温室効果ガス排出量の削減」や「女性取締役・監査役比率」などの非財務目標の達成が必須要件であることは言うまでもありません。当社は、当社が対峙する社会課題の解決に向けて、ひいては当社自身の持続的な成長に向けて、非財務KPIも適切に設定しています。例えば、気候変動。TCFD開示 (P.72〜85) でもお示しの通り、気候変動は、自然災害の「規模の拡大」や「頻度の高まり」に繋がり、当社の保険金支払い、そして事業の継続に深刻な影響を及ぼす可能性があります。従いまして、当社は、当社自身の脱炭素化は大前提として、責任ある保険会社・機関投資家・グローバルカンパニーとして、お客様の脱炭素化移行を、エンゲージメントを通じて積極的に支援し、2050年度の「保険引受先・投資引先を含むネットゼロ」目標に向けて、一步一步確実に前進してまいります。

終わりに

最後に、この場をお借りしまして、東京海上グループのCEOとして、決意表明をさせていただければと思います。

改めまして、当社が事業を行うことが出来ますのは、株主・投資家の皆様のご支援下さっているお陰と、心から感謝申し上げます。ありがとうございます。今回のメッセージでも触れましたが、不透明・不確実な世界情勢の中にありまして、多くの会社は、経営・事業環境が大きく変わる、100年に1回のtipping point、転換点に立っていますし、当社も例外ではありません。その中で必要なことは、変化や未来に“後追い”で対応するのではなく、自ら、主体的に、未来を拓く、未来を作る、行動をとる、ことだと考えています。

当社独自の「マジきら会 (パーパスやカルチャーの浸透をめざし、真面目な話を気楽な雰囲気の中で議論する会)」等を通じて、私がよく社員に話していることがあります。「目の前のことを何か変えられないか、後任や次の世代に何か残せないか、繋げられないか、まず全力で考えて、挑戦して欲しい」と。「3打数2安打で打率6割6分6厘よりも、20打数5安打の打率2割5分の方の方が評価される会社になりたいと本気で思っている」と。「自分に限界を設けて、打席に入らないのではなく、出来るだけ多くの打席に立ち、バットを振る人間であってほしい」と。

30代の若手社員が、東京海上日動では手の届きにくいニッチマーケットの存在に着目し、「幅広いビジネスパートナーとアライアンスを組み、ビジネスパートナー毎の細やかなニーズに合致した保険商品・サービスを世の中に数多くご提供すること」を目的として設立したTokio Marine X少額短期保険株式会社は、「打席に立ち、バットを振った」、そしてこれからも「振り続ける」ひとつの事例です。デジタルを中心としたニッチマーケットでは、スピード感を持って様々な試行錯誤を繰り返し、学び改善していくことが重要ですから、生損保兼営かつスピーディな商品開発が可能な少額短期保険という会社形態を選択しました。

少額短期保険は、50億円の取扱い上限保険料規制があり、グループ全体から見ると、そのインパクトは小さいと言わざるを得ません。それでも、私には、そこにお守りできる“いざ”がある限り、社員のwillを大事にしたい。メンバーは性別やキャリアが異なる20〜30代を中心に構成されており、多様性にも溢れていますので、従来のやり方にとられない柔軟な発想で今後の事業運営にあたってもらいたいと考えています。



デジタルを活用して“保険の新たな価値”を創造する
Tokio Marine X少額短期保険株式会社 (2023年3月営業開始) のメンバー
左から3人が宮谷 恒平 (取締役社長)



経営危機に陥ったロンドン支店を当時20代の若手社員が立て直し
東京海上ロンドン支店のメンバー
前列中央が各務 謙吉、前列左端が平生 釧三郎 (後の文部大臣) 撮影年:1898年頃

これらの写真を見比べていただくと、当社はいつの時代も若手に支えられているように見えるかもしれませんが (笑)、私自身も、2022年度は、外国人役員を含むCEO Teamを作って経営判断の高度化をめざしたり、2023年度にグループ内外のコミュニケーション強化のためのグローバルコミュニケーション部を設立したりと、立ち止まることなく新しい試みにチャレンジしています。当社独自の経営スタイルには見本・手本や正解がある訳ではありませんが、グループCEOとして、先頭を切ってバットを振り続けたいと思います。一寸先でさえ分からない、不確実で難しい時代ですが、グループ全員が一丸となって、スピーディーに仮説・検証サイクルを回し、切れ目なき成長戦略を考え実行してまいります。

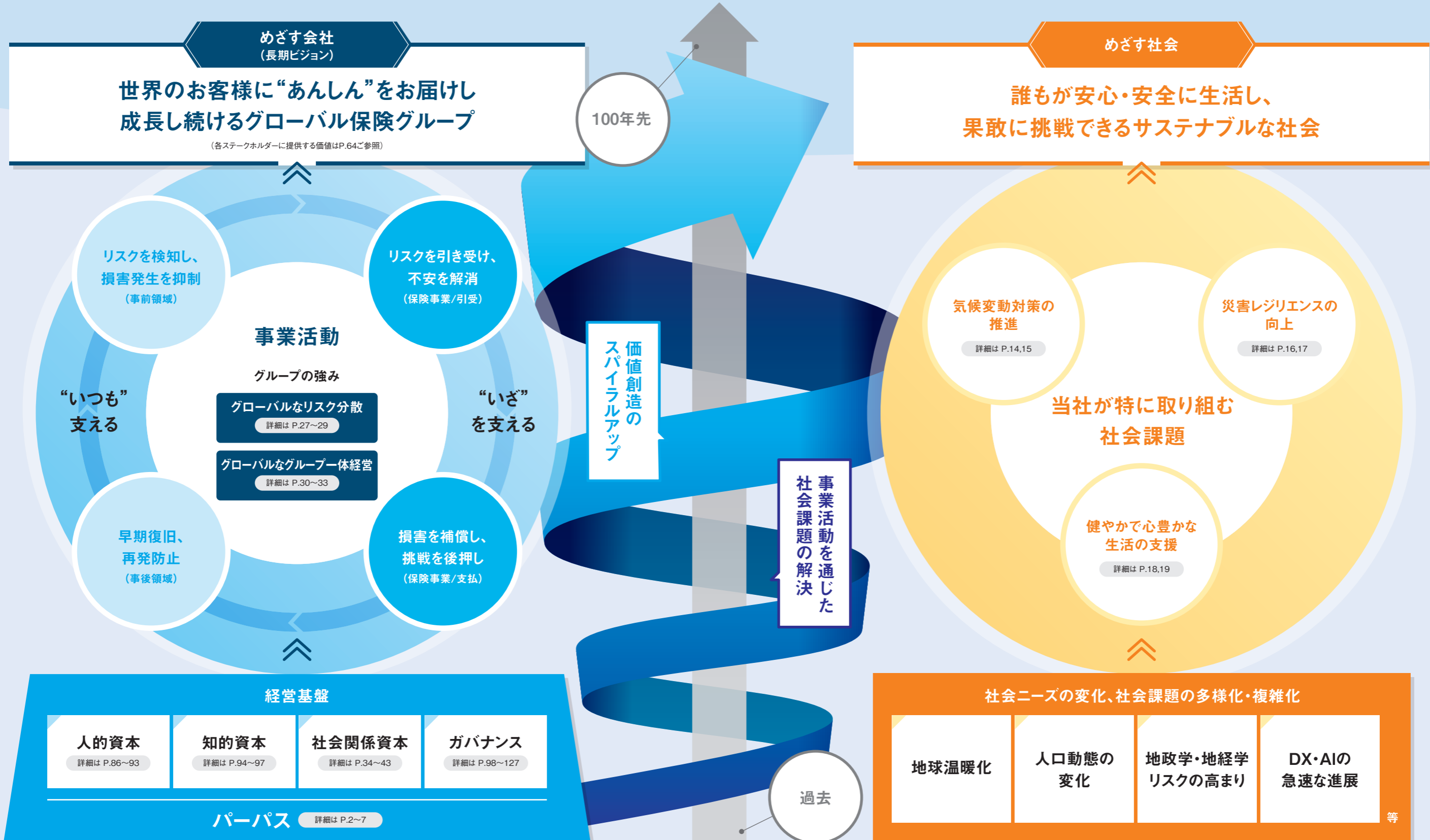
元より、保険はpeople's businessです。“いざを支える”というパーパスの実現に情熱を注ぐ社員を作る、そうした風土・カルチャーを作ることがグループCEOの仕事として何よりも大事だと考えていますし、実行してまいります。

そして、当社は、お客様・地域社会のお役に立ち続けることで、持続的に成長する、企業価値も引き上げていく。そうした経営を実現していきたい。そう強く思っています。

当社にもっともっと仕事をさせてほしいと思いますし、皆様の期待に応えられる会社を創ってまいります。引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願いたします。

パーパスを起点に、人的資本・知的資本・社会関係資本
こうして、強みや戦略に磨きを
当社は、このパーパスストーリー

を強化しながら、事業活動と社会課題解決を循環させる
かけ、課題解決力を更に高める
によって100年先も成長し続ける



めざす社会とめざす会社の実現に向けて、 マイルストーンを定め、

2023年・2030年・2050年と 一歩一歩確実に前進する

めざす会社
(長期ビジョン)

世界のお客様に“あんしん”をお届けし
成長し続けるグローバル保険グループ

次期中期経営計画(FY2024~FY2026)は2024年5月に公表予定だが、その先も含め、

- Organic Growthで引き続き世界トップクラスのEPS Growth (現時点では、+5~7%程度)を実現すること
- 欧米Peers対比ではまだ若干劣後しているROEを、Peersに伍する水準まで引き上げ、エクイティ・スプレッドを拡大すること
- その結果として、株主還元も拡大すること

は決めている

	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整 (自己株式取得)
FY2023予想	6,700億円 CAGR +15% (FY2020対比)	17.1%	50%	1,000億円
(ご参考) FY2023計画 (21年5月公表)	CAGR +3~7% (FY2020対比)	12%	40%以上	機動的に実施
FY2022実績	6,171億円	15.1%	48.5%	1,000億円
FY2021実績	5,054億円	12.7%	43%	1,000億円
FY2020実績	4,460億円	11.5%	40%	500億円
財務KPI	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整 (自己株式取得)

100 年先

20 50

20 30

20 23

(現中期 経営計画)

20 20

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、
果敢に挑戦できるサステナブルな社会

FY2050
ネットゼロ
(保険引受先・投資先を含む)

保険金支払いに
留まらない
事前・事後の
安心の提供

時代のニーズに
マッチした
新たなヘルスケア
サービスの
開発・提供

FY2030
▲60%*2
(FY2015対比)

“いつも”支える
~パートナーへ~

▲35%*2
(FY2015対比)

・7月以降、ソリューションの提供開始
(レジリエント情報配信サービス等)
・参画法人は100を超え、
分科会も10に拡大

・生活習慣病予防サービスの拡充
・予防・未病領域の事業化を
見据え、準備会社を設立

▲34%*2
(FY2015対比)

・参画法人は90を超え、
7つの分科会を通じ、
ソリューションの検討を加速

・先進的ながん治療に対し、
生保業界最高額*3となる
1億円の保障を提供開始
(引受基準緩和型医療保険において)

▲32%*2
(FY2015対比)

・当社が発起人となり、
2021年11月に創設
(創立メンバー14法人)

・保険契約者に対し、がんリスク
検査優待サービスの提供開始

▲26%*2
(FY2015対比)

温室効果ガス
排出量の削減

気候変動対策の推進

防災コンソーシアムCORE
の取組み加速

災害レジリエンスの向上

ヘルスケア関連
商品・サービスの拡充

健やかで心豊かな生活の支援

主な
非財務KPI

詳細は P.66~69

*1: Normalizedベース(詳細はP.45,57)

*2: 自社の事業活動に伴うもの(Scope1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))

*3: 2022年6月 AL調べ

「気候変動対策の推進」、「災害レジリエンスの向上」、
「健やかで心豊かな生活の支援」、という
足元顕在化している3つの社会課題を、
「当社が特に取り組む社会課題」として選定
これらの課題解決に向けて戦略を実行し、
当社の「社会的価値」と「経済的価値」を創出し、
向上させます



社会ニーズの変化、社会課題の多様化・複雑化

地球温暖化

人口動態の
変化

地政学・地経学
リスクの高まり

DX・AIの
急速な進展

等

当社はこれまでも、そしてこの先も、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果として当社の「社会的価値」と「経済的価値」を創出し、向上させることをめざします。

不確実で不透明なVUCAの時代、社会課題は山積・拡大・複雑化し、これまで私たちが経験したことのない新たな社会課題も次々と出てきています。最早、過去の常識は通用しない時代です。しかし、こうした複雑な時代だからこそ、リスクのお引受けを本業とする当社の事業領域、活躍の場は益々拡大していきます。

当社が解決したい、お役に立ちたいと考えている社会課題・領域は数多くありますが、世の中にとって、そして保険業界にとっても足元大きな課題は「気候変動対策の推進」や「災害レジリエンスの向上」、「健やかで心豊かな生活の支援」ではないでしょうか。

第一に「気候変動」。自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、そしてグローバルカンパニーとして、この人類史的な課題に真正面から対峙していきます。

そして「災害レジリエンス」の向上。自然災害の激甚化はとどまることを知らず、自然災害大国の日本をオリジンとして成長してきた当社にとって、災害レジリエンスの向上に貢献することは、当社の歴史であり、実現したいパーパスそのものです。自然災害が激甚化する中、当社は従来型の保険事業を強化することで、お客様や地域社会の“いざ”をお守りし続けることは元より、防災・減災、早期復旧・再発防止といった保険事故の「事前と事後」の領域にビジネスを拡大することで社会全体のレジリエンス向上に益々貢献していきたいと考えています。

最後に「健やかで心豊かな生活の支援」。人生100年時代の到来を見据え、「不健康な期間の長期化」、「生存中の資産枯渇」といったリスクが深刻化しています。当社は、生損一体で、付加価値の高い商品・サービスを提供すると共に、企業の健康経営支援などを通じて、人生100年時代を支えています。

気候変動対策の推進

気候変動は、地球のサステナビリティにとって重要な社会課題
 当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、そしてグローバルカンパニーとして、この人類史的な課題に真正面から対峙していきます

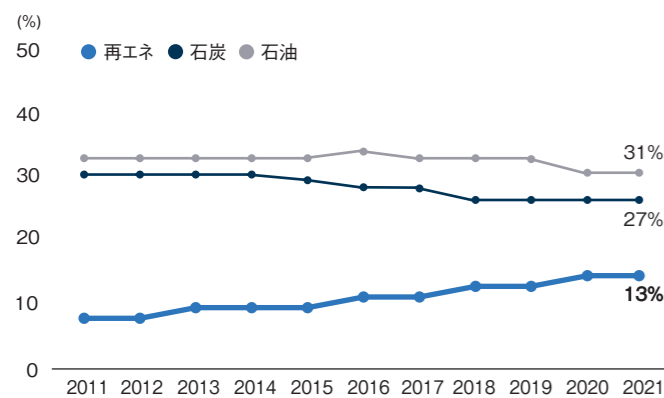
環境認識

自然災害の激甚化、海面の上昇、生態系の変化、食料不足、健康被害。気候変動は、様々な問題を引き起こす脅威であり、国際社会が一体となって取り組むべき重要な課題です。その中で、国際社会は、気候変動の引き金となっているGHG排出量の削減に向けて、2015年にパリ協定を発効しました。世界共通の長期目標として、「世界の平均気温の上昇を1.5℃*1に抑える努力を追求すること」、そして「2050年カーボンニュートラルの達成」が掲げられ、こうした国際的な枠組みの下、各国

は、自国のエネルギー事情などを踏まえた取組みを進めています。その中で、我が国日本は、政府が「2030年GHG排出量▲46%削減(2013年度対比)」に向けて、再生可能エネルギーの電源比率を大幅に増加させる「新エネルギーミックス水準」を公表しています。主力は太陽光と風力で、特に四方を海に囲まれる日本にとって、洋上風力は再生可能エネルギーの主力電力化に向けた切り札として期待されています。

*1: 産業革命前対比

▶ 世界の再生可能エネルギー市場の拡大



(出典)2022 bp Statistical Review of World Energy

▶ 日本政府が公表した2030年新エネルギーミックス水準

GW (比率)	2020年度	2030年
太陽光	61.6 (51%)	103.5~117.6 (55%~58%)
陸上風力	4.5 (4%)	17.9 (10%~9%)
洋上風力	—	5.7 (3%~3%)
水力	50.0 (41%)	50.7 (27%~25%)
その他	5.6 (5%)	9.5 (5%~5%)
合計	121.7 (100%)	187.3~201.4 (100%)

(出典)資源エネルギー庁

当社がめざす姿

当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、再生可能エネルギー関連の保険商品・サービスを開発・提供すると共に、投融資を通じてGX推進企業を支援します。また、環境をテーマとしたエンゲージメントを実施することで、企業の脱炭素化・カーボンニュートラルに向けたイノ

ベーション・トランジションを後押しします。そして、当社は、グローバルカンパニーとして、国際的なイニシアティブで先導的な役割を果たすことで、社会全体の脱炭素化・カーボンニュートラルに貢献します。

めざす姿を実現するために、当社が実行していること

1. 保険会社として

再生可能エネルギーの普及促進に際し、「サプライヤーが同事業に安心して投資し、安心して事業運営ができる環境が整うこと」は不可欠です。当社は、世界の再生可能エネルギー分野において、保険引受のリーディングプレイヤーであるGCubeを擁し、太陽光、風力、水力など幅広い再生可能エネルギーに係る事故データやロスコン・ロスプリ*1のエキスパティーズを有しています。そして、こうした高い専門性を活かした保険商品やサービス、リスクコンサルティング、損害サービスの提供を通じて、再生可能エネルギーの発展を支援しています。

2. 機関投資家として

また、当社は、「機関投資家」として、GX推進企業の発展を後押ししています。例えば、2023年には新たに森林ファンドへの投資にコミットし、森林伐採間隔の長期化や植樹等の森林運営・管理の改善を通じて、森林のGHG吸収量の拡大に貢献しています。2022年には、本邦初となるブルーボンド*2への投資を通じて、投資先の環境持続型の漁業や養殖事業を支援しています。

< 保険会社・機関投資家として >

当社は、責任ある「保険会社」・「機関投資家」として、環境をテーマとした「建設的な対話(エンゲージメント)」を通じて、お客様企業の脱炭素化・カーボンニュートラルに向けたイノベーション・トランジションを後押しすることに貢献しています。「保険会社」としては、250社以上*3の幅広い取引先と建設的な対話を行い、更にそのうち120社以上に対しては、高度な保険引受・リスクマネジメントを活かして、お客様企業の脱炭素化に係る課題解決に向けた提案・支援を実施しています。例えば、2050年までのGHG排出ネットゼロを計画し、計画達成に向けて新規技術の開発・検討に着手したあるお客様企業に対し、当社は、新規技術のリスク軽減に関する各種提案(実証実験への参画、プロトタイプリスクの保険引受、ロスプリ等)を行っています。

3. グローバルカンパニーとして

当社グループは、自社電力の再エネ化や社有車の電動車化、光熱費の削減等を通じて、事業活動に伴うGHG排出量を2015年度対比で▲34%(2022年度実績)削減しています。また、当社は1999年からマングローブ植林を実施し、GHG吸収・固定量も順調に拡大させています。そして、その結果として、2022年度も、10年連続となるカーボンニュートラルを達成しました。また、当社グループは気候関連の様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。例えば、世界の保険会社約70社の

例えば、日本の洋上風力。海上工事は決して簡単ではなく、中でも台風への備えは重要です。当社は、自然災害大国日本で保険事業を営んできた経験や蓄積した事故データ、そして欧州で多数の洋上風力関連の引受実績があるGCubeのロスプリノウハウを活用して、日本の洋上風力固有のリスクに対する保険商品やリスクコンサルティングを提供しています。

*1: ロスコン・ロスプリ=ロスコントロール(事故軽減)・ロスプリベンション(事故防止)の略称

2023年3月末、当社グループのサステナビリティ関連投融資の残高は、約1,090億円となりましたが、今後も幅広い分野のGX推進企業を支援していきます。

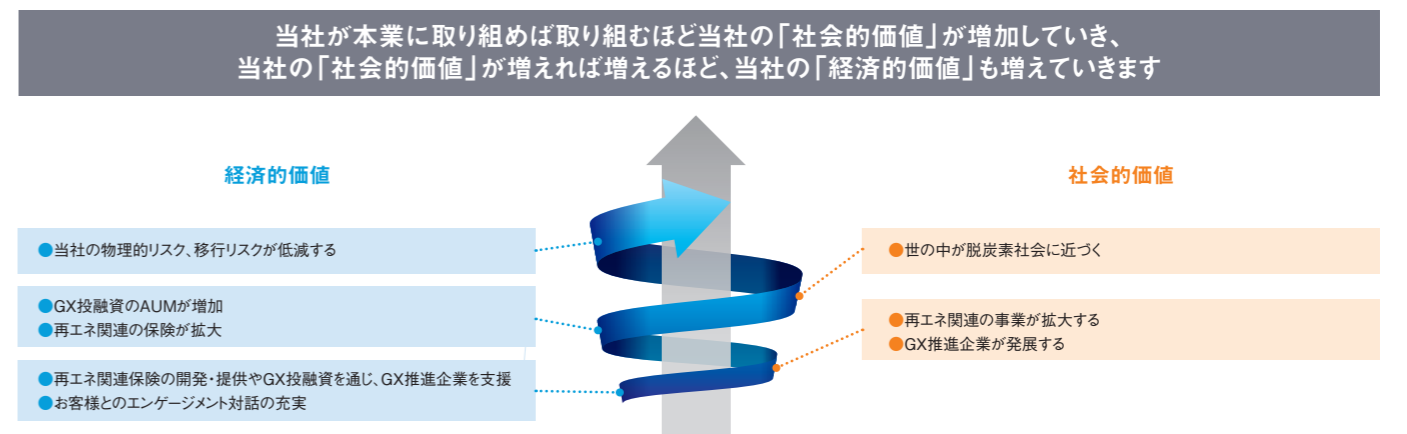
*2: 海洋保護等に係る事業資金を調達する債券

また、「機関投資家」として、投融資先の非財務情報も考慮した建設的な対話を通じて、お客様企業のGX関連の取組み加速に貢献しています。勿論、当社は、気候変動ポリシー(詳細はP.83)において、ダイベストメントについての考え方も示しています。しかし、当社はダイベストメントすれば、それだけで、当社の責任を果たしたとは考えていません。時にダイベストメントが必要であることは認識していますが、エンゲージメントを通じて、お客様企業のトランジションにしっかり寄り添うこと。「どうすればネットゼロ社会の実現に貢献できるか」をお客様企業と共に考えることで、社会全体の脱炭素化・カーボンニュートラルに貢献していきたいと考えています。

*3: 2022年度実績

会長・CEOで構成される保険業界のシンクタンク組織であるジュネーブ協会において、当社は、「気候変動と新たな環境課題」ワーキンググループの共同議長として、保険業界にとって重要な課題である「気候変動と環境」に関する調査・研究をリードしています。また、当社は、TCFD提言の策定メンバーであり、国内の「TCFDコンソーシアム」の発起にも関わるなど、気候関連の情報開示の普及促進にも貢献しています。

▶ 当社の「社会的価値」と「経済的価値」のスパイラルアップ(イメージ)



災害レジリエンスの向上

自然災害大国の日本をオリジンとして成長してきた当社にとって、災害レジリエンスの向上に貢献することは、当社の歴史であり、実現したいパーパスそのものの従来型の保険事業を強化することは元より、防災・減災や早期復旧・再発防止といった保険事故の「事前・事後」領域にビジネスを拡大することで社会全体のレジリエンス向上に益々貢献します

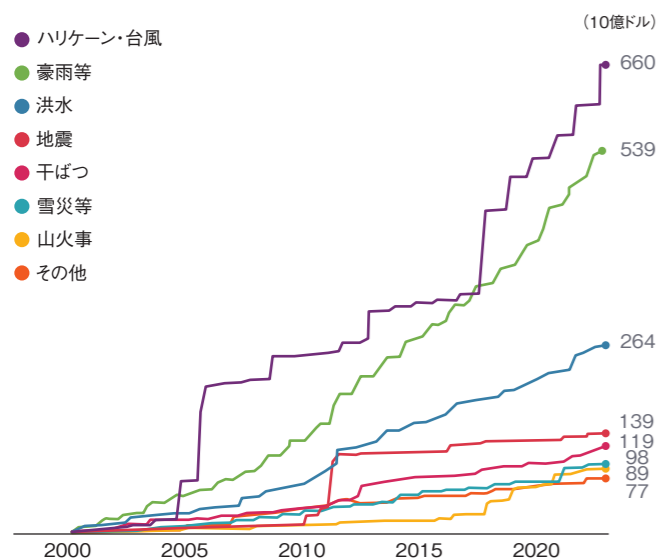
環境認識

2000年以降、ハリケーンや台風、豪雨などの自然災害による経済的損失*1は拡大しています。実際に2022年の世界の自然災害による経済的損失額は3,130億ドルと2000年以降の平均を上回る水準です。中でも、米国で発生したハリケーンIanにおける支払保険金の額(業界推定)は約525億ドルと、2005年のハリケーンKatrinaに次ぐ規模となっています。このように自然災害の激甚化も顕著になっている一方、保険でカバーされていない損失(プロテクションギャップ)は、いまだ58%にのぼっています。災害レジリエンスの向上に向けては、この「プロテクションギャップ」を縮めることが重要です。プロテクションギャップは、「お客様が保険に入る必要性を感じていない」、「金銭的な理由から保険に入れない」といったお客様サイドの要因

もありますが、「リスクが余りにも大きく/不透明で、保険会社が補償を提供できない」、「お客様に補償の必要性を十分にご説明できていない」といった供給サイドの問題もあります。例えば、日本の地震保険。リスクが余りにも大きく、民間の損害保険会社だけで引き受けることは困難であり、永らく保険が存在しない状況が続きましたが、1960年代に発生した大地震をきっかけに「官民共同の保険制度」が創設されることとなりました。このように、プロテクションギャップは、保険会社は元より、世界の政府や研究機関、地域社会など、産学官民が一体となって何がベストなのかを考え、解消していく必要がある課題です。

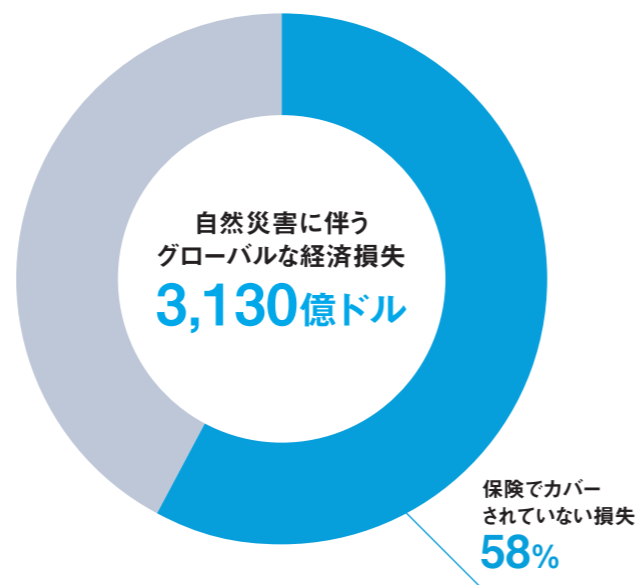
*1: 2020年以降の累計額

▶ グローバルな経済的損失の累計額 (自然災害別)



(出典) 2023 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

▶ プロテクションギャップ



(出典) 2023 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

当社がめざす姿

保険本業でお客様の“いざ”を支えることは元より、防災・減災や早期復旧・再発防止といった保険事故の「事前・事後」の領域にビジネスを拡

大させることで、“いつも”支えるパートナーへと進化し、自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界をめざします。

めざす姿を実現するために、当社が実行していること

1. “いつも”支えるパートナーとして

保険金のお支払いは保険会社にとって最も大切な機能ですが、これだけではお客様を十分にお支えたことにはなりません。そもそも、災害は起きない方がいい。起きて被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がいい。かつ、再発はしない方がいい。当社グループではこうした想いから、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の「事前と事後の安心」の提供にも努めています。“いざ”という時の保険金支払いにとどまらず、お客様を“いつも”支えるパートナーへ進化することで、お客様からの評価の獲得や損害率の低減に繋げていきます。例えば、「防災・減災」。当社は、「防災・減災」領域において、当社が有するCapabilityだけでなく、各業界をリードする企業等と協働することにより、更に優れた商品・サービスの提供ができると考えています。そのため、2021年11月、防災コンソーシアムCOREを立ち上げ、自然災害が激甚化する日本の「防災・減

災」に貢献するソリューションの創出・社会実装に向けた取組みを進めています。現在、多種多様な業界を代表する100以上の法人・団体に参画いただき、(1)レジリエント情報サービス、(2)建物損害額シミュレーション、(3)リアルタイムハザードなどのソリューションの創出に向けて取組みを進めており、いよいよこの夏から具体的な事業展開を開始するフェーズに入っています。(詳細はP.37) また、当社は従前から、お客様企業を取り巻く環境・リスクを的確に把握して、自然災害等による事故・被害を軽減・防止するサービス(ロスコン・ロスプリ*)にも注力しています。東京海上日動では、2022年度に約1,500件のロスコン・ロスプリを実施し、中にはお客様の損害額や事故件数を3割程度削減することに貢献できた事例などがあります。

*1: ロスコン・ロスプリ=ロスコントロール(事故軽減)・ロスプリベンション(事故防止)の略称

2. いつまでも、“いざ”を支えるために

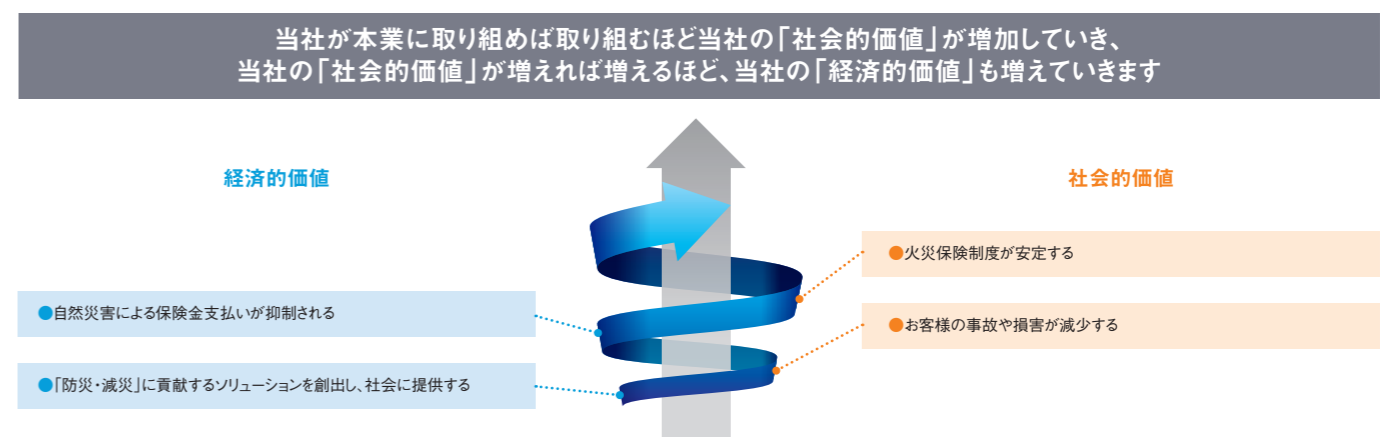
「火災保険」は自然災害からお客様をお守りするための大切な保険ではありますが、近年の自然災害の激甚化により恒常的に赤字の状態となっています。株主の皆様から大切な資本をお預かりしている以上、事業利益全体では黒字だからと、どんぶり勘定は許されませんし、保険契約者間の公平性の観点からも不健全だと考えています。当社は、恒常的な赤字状態である火災保険をサステナブルな

ものにするため、すなわち、お客様や地域社会の“いざ”をいつまでも支えるために、当社自身の事業効率の向上(コスト削減等)は元より、機動的な料率・商品の改定、再保険の最適化などにグループ一体で取り組んでいます。そして、こうした総合的かつ徹底した収益改善の取組みを通じ、当社は、「2026年度の資本コスト相当の収益性(ROR>7%)確保」を見込んでいます。(詳細はP.135)

当社の具体的な取組み

事業効率の向上	まずは当社自身が、デジタルも活用して事務量の大幅削減に取り組む*2ことで、2026年度の事業費率を31%台*3まで低減させます。 *2: 2026年度までに事務量を▲20~30%削減(2019年度対比) *3: 民保ベース
料率・商品改定	当社は火災保険の黒字化をめざし、2019年以降4年連続で料率・商品改定を行い、2023年度には+約600億円(2020年度対比)の収益改善を見込みますが、それでもまだ資本コスト相当の収益性(ROR > 7%)は確保できていません。そのため、次期中期経営計画(2024~2026年度)にも料率・商品改定を検討しています。また、契約者間の保険料負担の公平性を向上させるべく、現行全国一律の水災料率の地域別細分化の導入も検討しています。
再保険の最適化	欧米では、ハリケーンIanや金利上昇に伴う再保険者の資本縮小等の影響で、再保険料率の大幅な上昇と引受条件の引き締めが行われています。当社では、グループ総力を挙げた再保険者との戦略的交渉やサイクルマネジメントによるアーニングスカバーの見直し、非効率なプログラムの廃止等により、2023年度は、ほぼリスク量を増やさずに国内外で再保険料の増加を抑制できています。

▶ 当社の「社会的価値」と「経済的価値」のスパイラルアップ(イメージ)



健やかで心豊かな生活の支援

人生100年時代の到来を見据え、「不健康な期間の長期化」、「生存中の資産枯渇」といったリスクが深刻化しています。当社は、生損一体で、付加価値の高い商品・サービスを提供すると共に、企業における健康経営を支援することなどを通じて、人生100年時代を支えています。



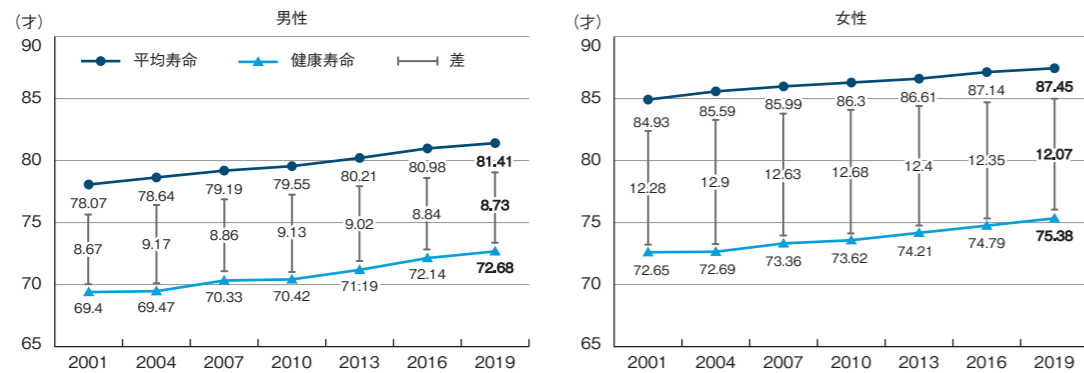
環境認識

日本は世界トップクラスの長寿国で、平均寿命は毎年延び続けています。これ自体、大変喜ばしい一方で、平均寿命と健康寿命との差は約10年と大きく、人生100年時代の到来を見据え、平均寿命と健康寿命との差をいかに縮めるか、すなわち「健康寿命の延伸」が重要な社会課題となっています。そして、病気を抱えながら長生きすることは、本人やご家族の経済的負担の拡大にも繋がることから、「資産枯渇の回避」も喫緊の課題です。

また、少子化もあいまって、日本の生産年齢人口（15～64歳）は

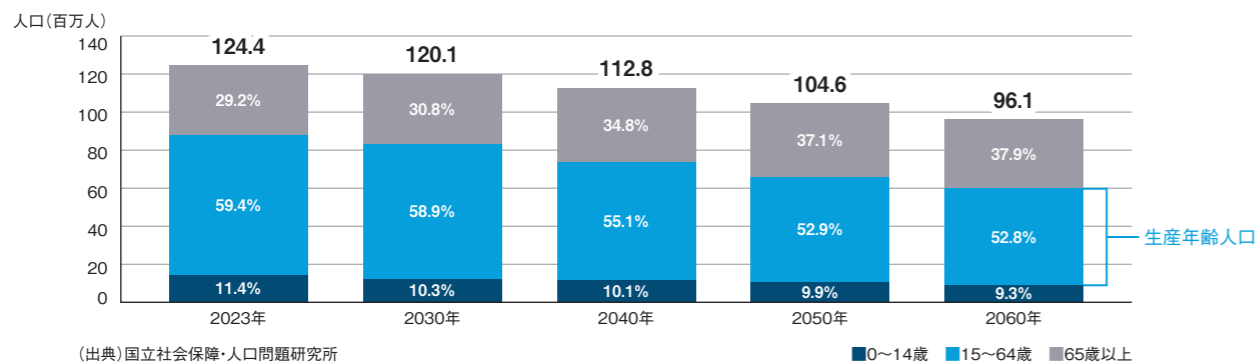
59.4%と先進諸国の中で最低水準にあり、更に2060年には52.8%程度まで減少することが予測されています。日本の労働力不足の問題が徐々に顕在化する中、企業にとっては、従業員の採用や定着率の維持・改善が難しい時代に突入しており、イノベーションによる生産性向上などの企業努力は勿論のこと、従業員の健康管理・健康増進の取り組みを「投資」と捉え、戦略的に「健康経営」に取り組む企業が増加しています。

日本の平均寿命と健康寿命の推移



(出典)厚生労働省

日本の人口推移



(出典)国立社会保障・人口問題研究所

当社がめざす姿

当社は、「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」を支援する商品・サービスの提供を通じて、人々の健康で長生きできる人生を後押しします。また、今後、労働力不足が顕在化する中で、当社は、企業における「健康経営の支援」を通じて、お客様企業の従業員が心身共に健康で

働けるようにサポートしていきます。そして、当社は、少子高齢化社会の先頭を走る日本の課題解決に貢献し、ソリューションに磨きをかけることで、将来的に日本と同じ課題に直面するであろう世界の国々も支援していきます。

めざす姿を実現するために、当社が実行していること

1.「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」への支援

当社は、最新のテクノロジーや外部の知見を最大限活用し、お客様の「健康寿命の延伸」に貢献しています。

例えば、日本では、平均寿命の伸長に伴い、がん、心臓病、脳卒中などの生活習慣病を患う方が増えていますが、生活習慣病の予防には、日常から健康意識を高くして、日々の生活習慣を改善することがとても大切です。そのため、東京海上日動あんしん生命では、2023年8月から「あんしんヘルスケア」のご提供を開始しました。「ビッグデータを基にしたAIが、健康診断の結果から高血圧や糖尿病等の発症リスクを予測」、「健康診断の結果に不安があれば、オンラインで保健師等に直接相談いただける」といったサービスの提供を通じて、お客様の健康意識や生活習慣の改善を強力にサポートしています。

また、生活習慣病の中でも「がん」は、近年の医療技術の進歩により、早期に治療を受ければ9割方が完治するとされています。そのため、東京海上日動あんしん生命では、当社が出資するCraif社と連携して、尿を用いた簡便ながんリスク検査「miSignal(マイシグナル)」を優待価格で提供し、お客様の「がん」の早期発見を支援しています。重篤ながん治療などでは、

2.企業における「健康経営」の支援

当社は、自社における「健康経営」の取り組みが高く評価され、保険業で唯一、8年連続で最高品質の「健康経営銘柄」に選定されていますが、更に、この実績に裏付けられたノウハウを最大限活用して、お客様企業の「健康経営」を支援しています。

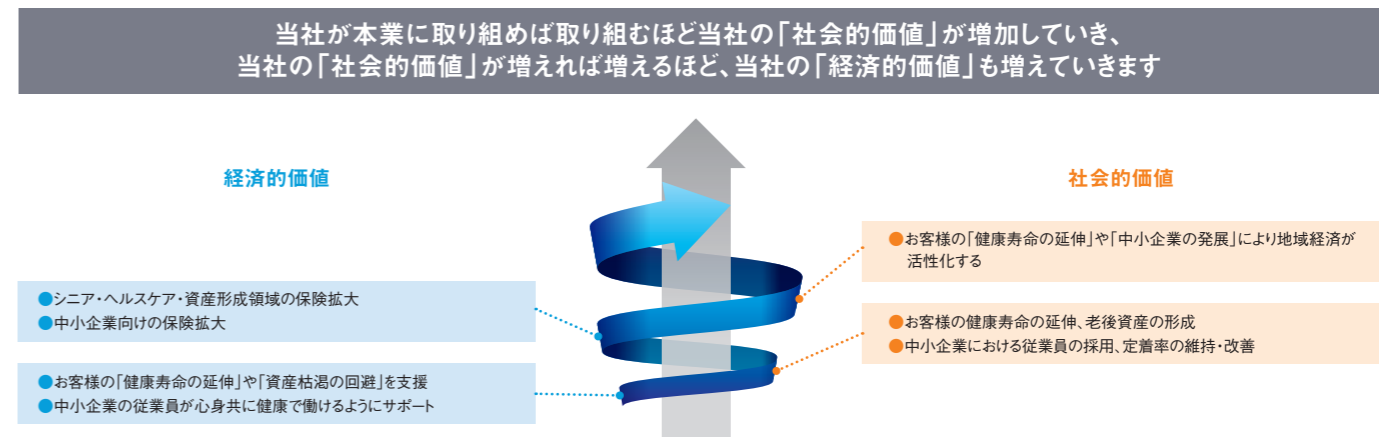
例えば、東京海上日動では「健康経営タスクフォース」を立ち上げ、全国で200人を超える社員が推進役となり、「治療・介護と仕事の両立を支える保険」や「感染症BCPの策定支援、従業員のメンタルヘルス・ハラスメント対策といったサービス」の提供を通じ、日本各地の中小企

業の「健康経営優良法人」認定をサポート。2022年度は、総認定法人の12%にあたる2,000社を支援しました。当社グループのこれらの取り組みはお客様から高く評価されており、その結果として、東京海上日動では、「健康経営」に親和性が高い保険のトップライン*3が5年CAGR+約6%で伸びています。

*1: 2021年11月東京海上日動あんしん生命調べ。「がん特定治療保障特約」を「あんしんがん治療保険」に付帯した場合に最大1億円まで保障
*2: 新契約年換算保険料

*3: 従業員の業務災害リスク、就業不能リスク、医療・介護リスクなどを補償する、企業・団体向け保険の営業統計保険料

当社の「社会的価値」と「経済的価値」のスパイラルアップ(イメージ)



社会課題の解決と持続的成長の歩み

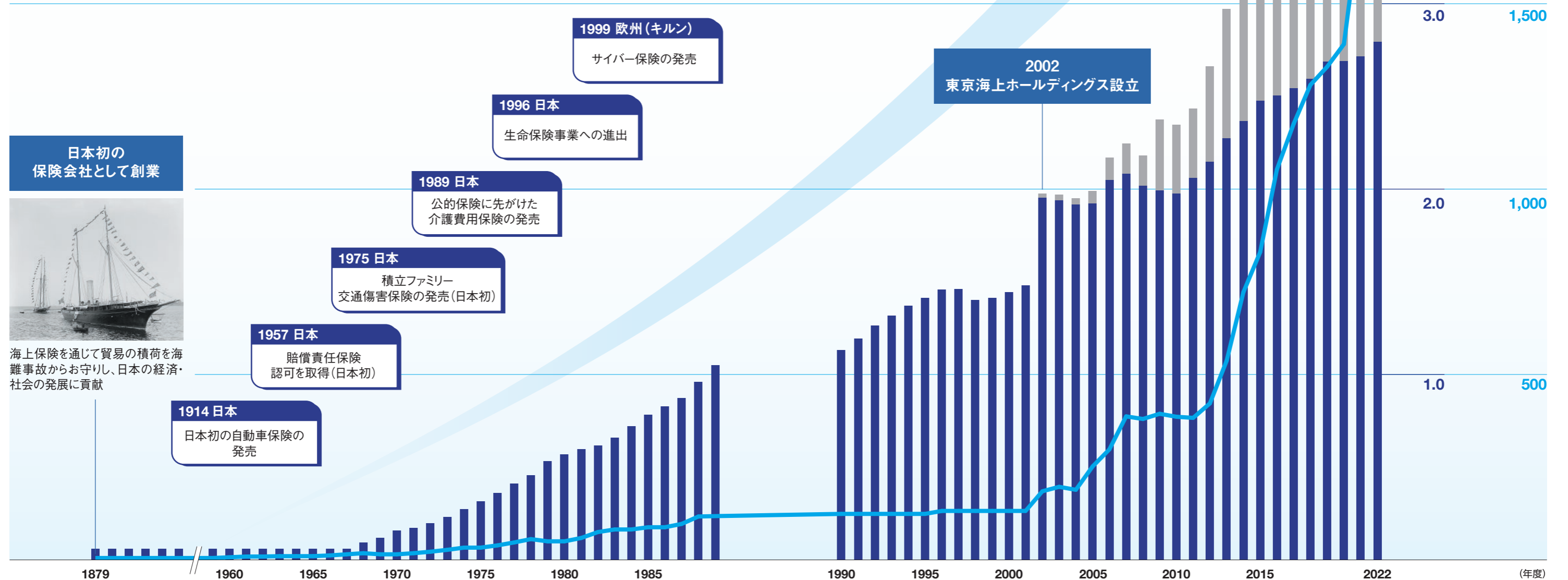
当社は「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、1879年の創業以来、時代とともに変わりゆく様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきました。創業当初、海上保険100%でスタートした当社はその後も、海上保険の売上を大きく拡大させていますが、現在の構成比は全体の2%となっています。逆にいえば、当社は世の中の変化に合わせて事業を変化・拡大させながらお客様からの支持を獲得してきたということであり、結果として利益成長や株主配当の拡大にも繋がっています。これからもお客様と地域社会の“いざ”を支える存在であり続けるため、更なる成長を実現していきます。

▶ 当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料*1(棒グラフ)と配当総額*4(折れ線グラフ)の推移

■ 国内損保*2 ■ 海外保険*3 — 配当総額*4

*1:収入積立保険料を除く
 *2:2001年度以前は東京海上、2002年度以降は東京海上日動に加え、日新火災なども合算した保険料
 *3:東京海上HDが設立された2002年度以降の保険料
 *4:資本水準の調整として実施した一時的な配当は含まない



保険料(兆円)
配当(億円)

保険料5兆円

配当2,002億円

4.0 2,000

3.0 1,500

2.0 1,000

1.0 500

(年度)

筋金入りのサステナビリティ経営の追求(直近の取組み)

当社が本業に取り組みれば取り組むほど、世のため、人のためお役に立てる、サステナブルな社会を実現できる、その結果として当社自身も成長できる。こうしたサステナビリティ経営の実現をめざしています。創業以来の、いわば筋金入りと言えるような取組みを日本のみならず世界中で、ますます加速させていきます。

日本

社会課題重点4領域の取組みを加速

ヘルスケア・サイバー・再生可能エネルギー・中小企業支援は、むこう10年・20年続く課題と捉えており、この重点4領域における社会課題解決の取組みを加速させています。(P.136ご参照)



日本

自然災害対応の高度化

保険金支払プロセスの自動化により、支払にかかる時間の短縮を実現。大規模災害時の被災者の早期生活再建に貢献しています。



日本

災害レジリエンス向上に貢献

当社が発起人として設立した防災コンソーシアムCOREを軸に、災害レジリエンス向上に貢献する事業展開を開始しました。



中国

ヘルスケアソリューションの提供

健康増進コンソーシアムを組成し、スマートシティ住民向けに、専用アプリによる健康管理サービスと一体となった、健康増進型保険・サービスを提供開始予定です。



東南アジア

保険を通じた食品廃棄の削減と寄付促進

外装の損傷で商品価値が損なわれた食品を寄付する貨物保険を、東南アジア各国に展開し、サーキュラーエコノミー(循環経済)の促進に貢献します。



米国

就業不能時の支援

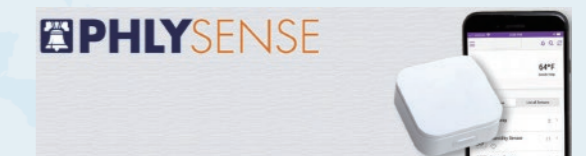
就業不能保障保険の提供と併せ、デジタル技術を通じて休職者とその企業を支援するサービスを展開しています。



米国

テクノロジーを活用した事故防止

テレマティクスや気温・温度センサーの無償配布により、事故防止やロス軽減を支援する取組みを展開しています。



南アフリカ

火災保険と報知器の普及

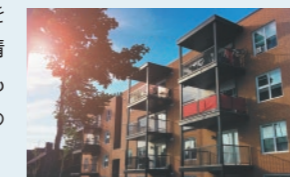
低所得者層住宅へ、火災保険と火災報知器をセットにして普及させ、地域社会のレジリエンスの強化に貢献しています。



ハワイ

産学連携によるコンドミニアムのサステナビリティ向上

ハワイ大学と共同で、コンドミニアムの老朽化対策等のリスク改善プログラムの提供を検討しています。リスク情報の蓄積による改良にも取り組み、使用率を高めていきます。



世界各国

グローバルベースで再生可能エネルギーの普及を促進

世界の再生可能エネルギー分野において、保険引受のリーディングプレーヤーであるGCubeを擁し、再生可能エネルギーの普及を支援する保険事業を拡大していきます。



社会課題を解決し続けてきた現在の東京海上グループ

パーパスを起点に社会課題を解決し続けた結果として世界トップクラスの保険会社に成長した当社は、今後も安心・安全な世界の創造に貢献していきます。

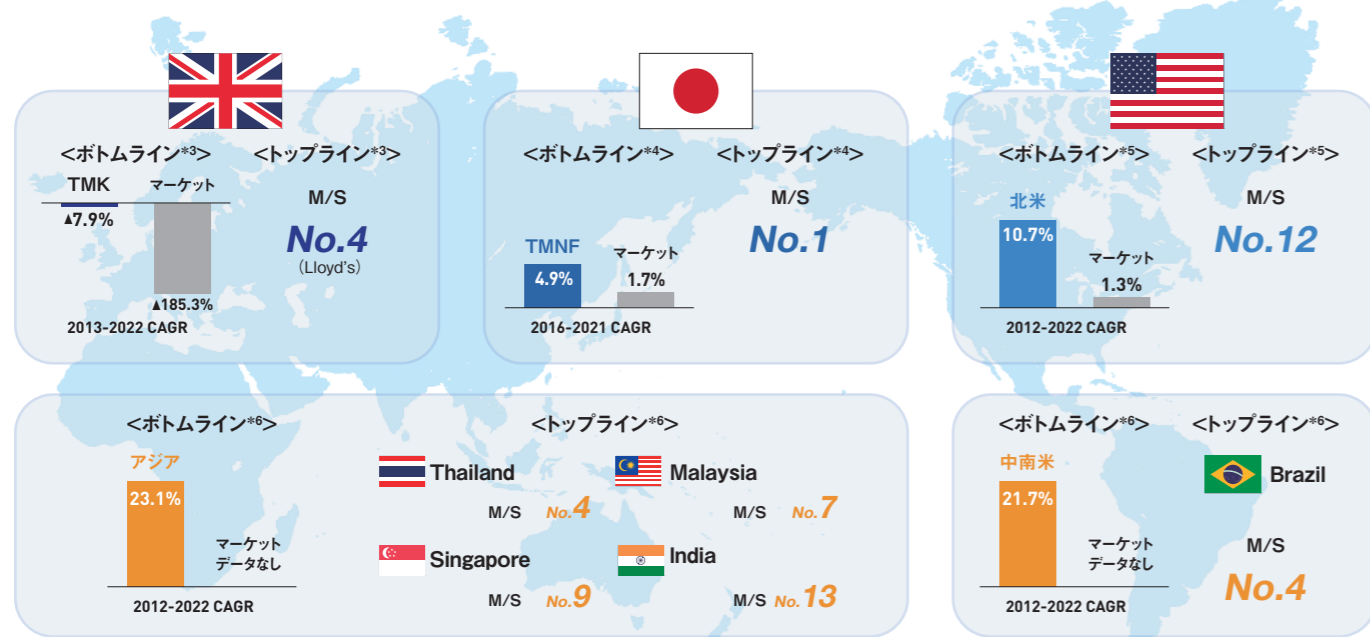
▶ 世界トップクラスの保険会社

損保利益ランキング (単位:億円)		
順位	社名	利益 ^{*1,2}
1	アリアンツ	11,206
2	チャブ	7,458
3	アクサ	7,295
4	チューリッヒ	6,216
5	中国太平洋保険	4,846
6	プログレッシブ・コープ	4,728
7	中国人民財産保険	4,366
8	トラベラーズ	4,142
9	東京海上ホールディングス	3,979
10	オールステート	3,573

損保時価総額ランキング (単位:億円)		
順位	社名	時価総額 ^{*2}
1	アリアンツ	135,370
2	チャブ	115,108
3	プログレッシブ・コープ	111,840
4	チューリッヒ	103,131
5	アクサ	97,692
6	東京海上ホールディングス	66,383
7	AIG	60,106
8	トラベラーズ	57,893
9	中国人民保険集団	45,813
10	オールステート	41,367

*1:当社は修正純利益、その他は財務会計利益(IFRS、USGAAPなど)、2018~2022年度の平均
*2:2023年6月30日時点

(出典)利益ランキング:Factset 時価総額ランキング:Bloomberg



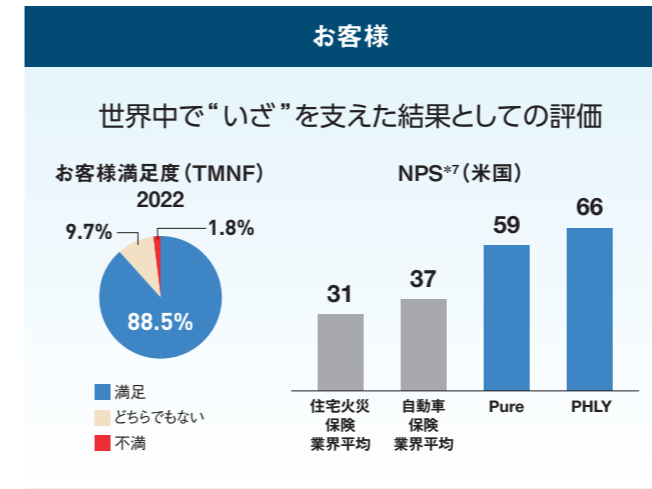
*3: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、Lloyd's全社の財務会計利益 (出典)Lloyd's Annual Report, S&P Capital IQ
トップライン:2022年度、GWPベース(出典)S&P Capital IQ

*5: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益 (出典)S&P Capital IQ
トップライン:2022年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目 (出典)S&P Capital IQ

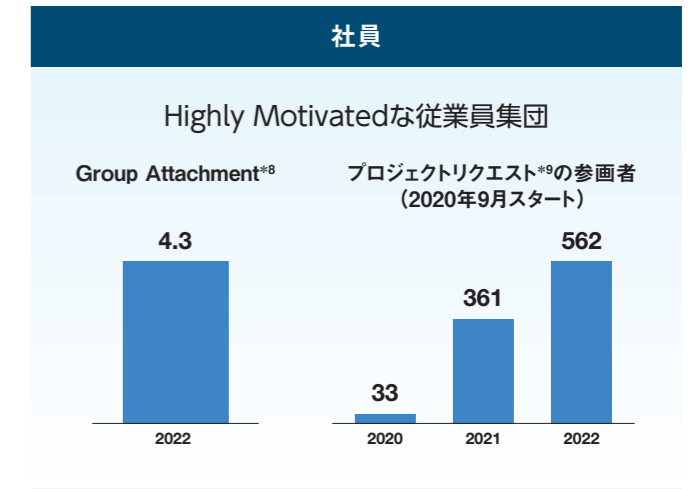
*4: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益 (出典)日本損害保険協会HP
トップライン:2022年度、NWPベース(出典)各社公表資料

*6: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、データがないため記載していない
トップライン:2022年度、GWPベース (出典)AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

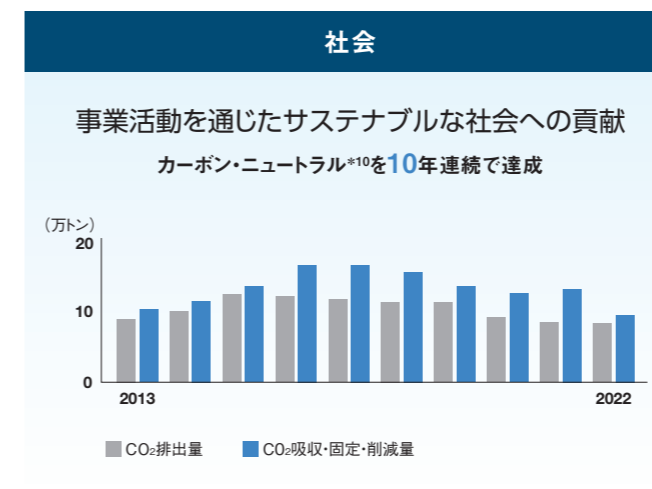
▶ ステークホルダーとの“Win-Win” (主なもの)



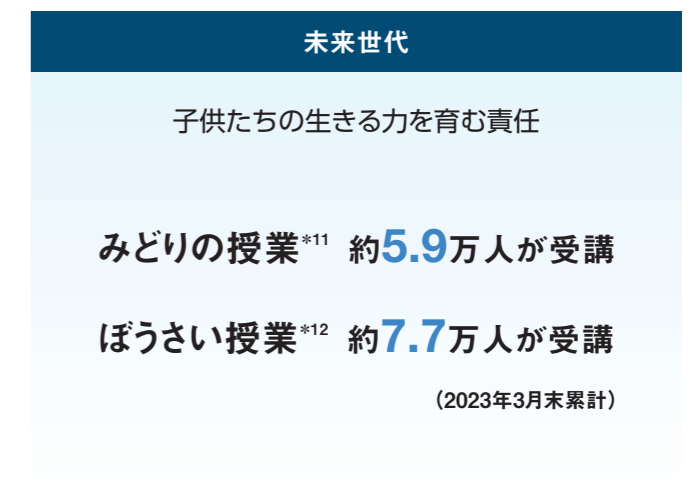
*7: ネットプロモータースコア(顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標) Pure, PHLIは2022年データ (出典)Customer GURU, NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study



*8: 5点満点(国内外のグループ会社、HDの合算)
*9: 部門を超えて、手挙げで課題解決に取り組む制度



*10: 自社の事業活動に伴うもの (Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))



*11: 地球温暖化防止や生物多様性などを学ぶ環境啓発プログラム。小学校4~6年生、特別支援学校の高校生を対象としている。
*12: 地震や水害が発生する仕組みや災害発生時の身の守り方などを学ぶ防災啓発プログラム。対象はみどりの授業と同じ。



*13: Total Shareholder Return (TSR): 配当再投資後のキャピタルリターン、2013年4月1日の株価を100とした指数 ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典)Bloomberg

「パーパス」に基づく 「安心・安全な世界創りへの貢献」を 実現するための当社の「強み」は、 M&A・PMIの実行力を背景とした 「グローバルなリスク分散」と 「グローバルなグループ一体経営」です



「グローバルなリスク分散」

世界中のリスクを引き受ける保険事業において、いかなる事態に直面しても揺るがない経営を実現するための“一丁目一番地”の戦略が「グローバルなリスク分散」その戦略を支えるのは、当社のM&A・PMI実行力とポートフォリオマネジメント力です



副社長執行役員 / 共同CRSO
Co-Head of Int'l Business
Christopher Williams

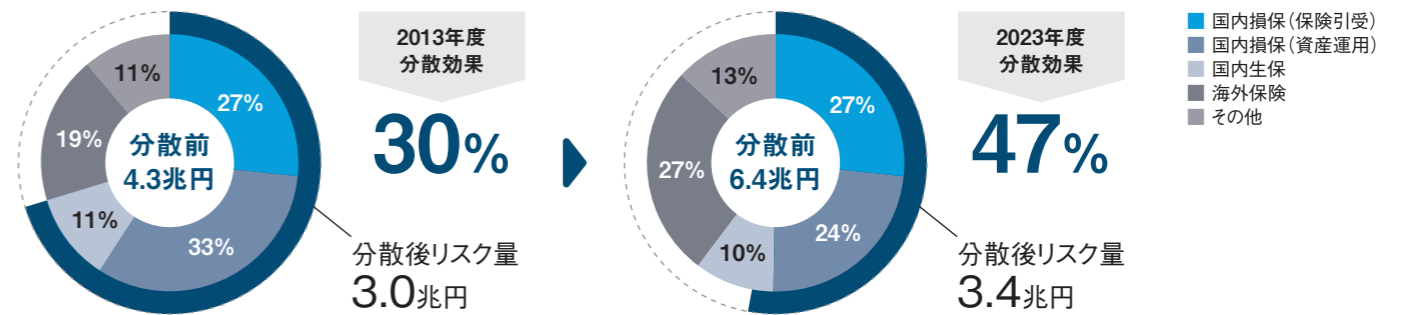
時の流れは早いもので、私がCEOを務めていたHCC(現TMHCC)が東京海上グループの一員となってから、7年以上が経過しました。現在、私は東京海上HDの副社長の立場でグループ一体経営の一翼を担いながら、Co-Head of International Businessとして海外保険事業をリードしています。ここでは、当社経営の真骨頂である「グローバルなリスク分散戦略」について、ご説明します。

M&Aを「手段」としたリスク分散

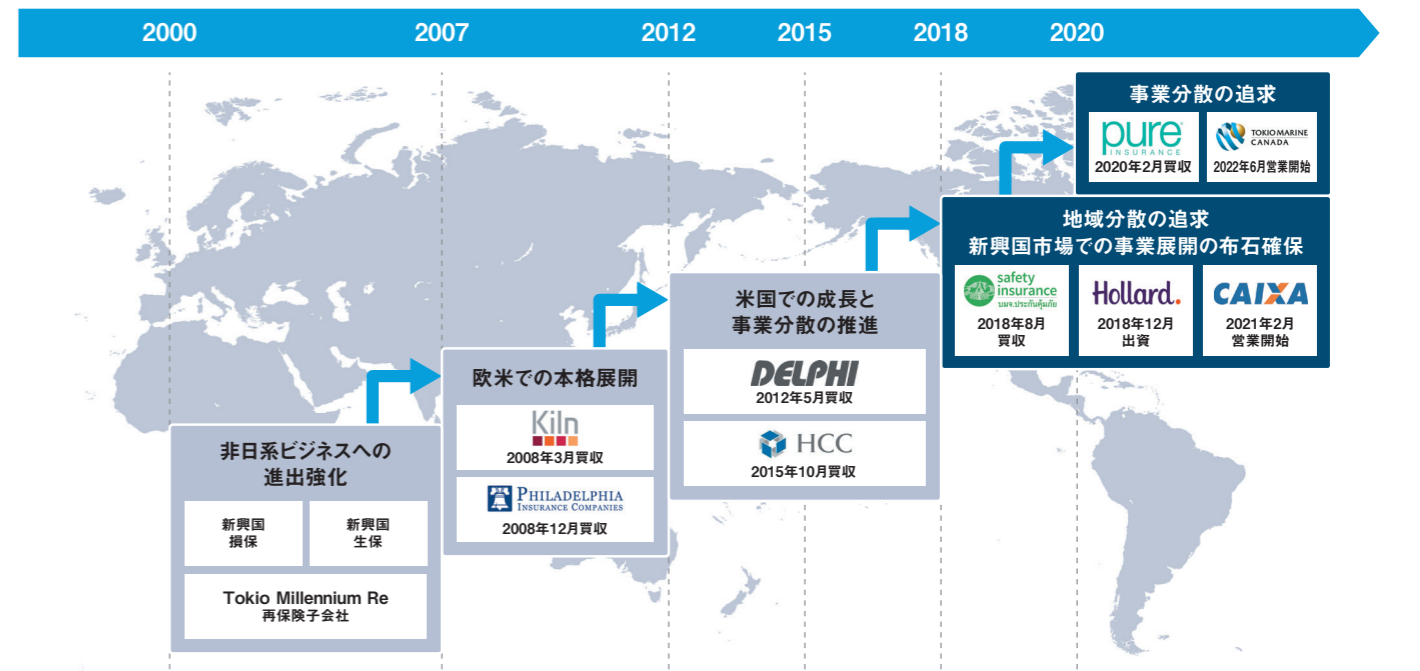
そもそも保険はリスクをお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。だからこそ、当社は15年以上もの歳月をかけて、日本の自然災害リスクと相関の低い海外保険事業を拡大してきました。これは、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも、分散させることで、リスク量を適切にコントロールし、ボラティリティを抑えながら、持続的な利益

成長を実現するための戦略です。当社は政策株式の売却を通じて創出した資本と資金も活用し、累計2兆円を超える海外M&Aを実行してきました。その結果として、リスク量の分散効果は47%まで高まり、コロナや大規模な自然災害に見舞われた年度においても、その損失に伴う会社業績へのインパクトを3割以下に抑えることができています。

▶ リスク分散効果



▶ M&Aの軌跡





M&Aで対象とする領域・会社

当社にとって、M&Aは目的ではなく、あくまで「グローバルなリスク分散」を実現するための手段です。当社はその実現に向けて、欧米先進国では、スペシャルティ保険の分野で、既存事業との顧客層や商品の重複が少ない会社を、また新興国では市場規模が大きく、高い成長の取込みが期待できる地域で、損保のパーソナルラインを中心とする会社を、主に

M&Aの対象としています。なお、現在、当社の北米事業は、海外保険事業の利益の8割強を占めますが、スペシャルティ保険を中心に相関の低いビジネスラインを構成しており、分散の効いた事業ポートフォリオとなっております。

カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準

当社は、規律あるM&Aを実行するため、買収3原則、即ち、①業績がよく、その見通しも良いこと、②業績を裏付ける他社が真似できない独自のビジネスモデルを有していること、③カルチャーやビジネスの目的、経営の価値観が合うこと、を堅持し、十分なROIも見込める、所謂「良い会社」を選定して買収を実行しております。その中でも、「カルチャーフィット」は特に大切にしており、思い返すと、HCC(現TMHCC)が東京海上グループ入りする最大の決め手となったのも、カルチャーでした。当社では、社内にMarket Intelligence機能を持ち、自ら案件を探し出して、これをロングリストとショートリストに纏めています。このリストを基に、グループのチーフオフィサーや海外保険事業トップを中心に構成

されるIEC (International Executive Committee)にて議論を行い、買収候補を精査していますが、定量的な情報だけでは買収判断はできません。カルチャーフィットの確認には、一歩踏み込んだ対話を重ねることが必要であり、その中で経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確信することが判断の決め手となっております。この様に、当社はカルチャーフィットを最も重視してM&Aを実行してきており、逆に言えば、高い収益性があっても、カルチャーフィットを確信出来なかったがゆえに、買収を見送った案件も過去にいくつもあつたということです。

Autonomyを尊重した経営管理と被買収会社の高い成長

カルチャーフィットに加えてもうひとつ、過去から変わらない当社のM&Aの特徴は、“invasive(侵略的)”な買収ではなく、被買収会社の“autonomy(自主性)”を尊重するという点です。世界中を見回しても、当社のように、“federated(連邦的)”ベースで、グループ経営をしている会社はそう多くなく、当社が実行しているグループ一体経営は、独自のビジネスモデルであると思っています。時折、「買収した会社を統合してはどうか」と聞かれますが、これをする各社固有の

DNAが壊れてしまいます。収益性が高く、強固なビジネスモデルを持つ“良い会社”を買収しているからこそ、autonomyを大事にし、彼ら本来の強みを存分に発揮してもらうことが、グループ入り後の更なる成長に繋がる。私は、ボルトオンM&Aを多く手掛けたTMHCCのCEO時代から、こう確信しています。実際に、当社の海外利益を牽引しているPHLY、DFG、TMHCCは、いずれもグループ入り後も、マーケットを上回る成長を実現できており、Pureもこの3社に続いてくれています。

フォワードルッキングな事業の売却

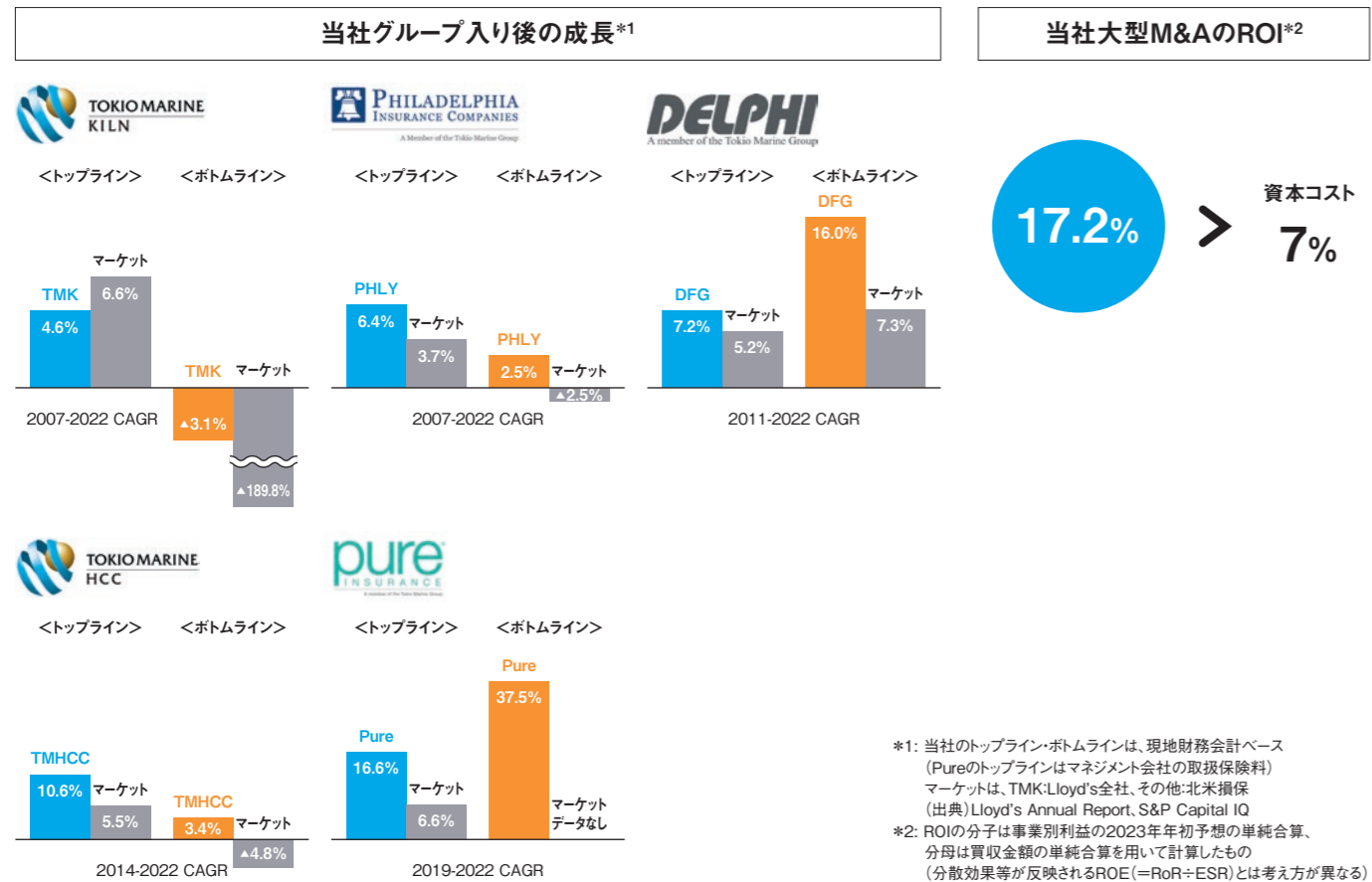
ポートフォリオの最適化に向けては、事業を「買う」だけでなく、フォワードルッキングに「売却」も行い、その中身を戦略的に入れ替えていくことも重要です。2019年3月のTMR売却をはじめ、そこで創出した資本・資金を次の買収に振り向ける

ことで、更なるリスクの分散、事業の成長に繋げています。こうしたポートフォリオマネジメント等を通じて、当社の修正ROEも15.1%(2022年度実績・Normalizedベース)まで向上しています。

まとめ

私たちのM&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&Aの機会を手繰り寄せることに繋がります。これは他社には容易に真似できない、当社の大きな強みだと思います。顧客層や商品の重複が少なく、リスクの相関が低い“良い会社”を組み入れることで、リスクの分散と事業の成長を同時に実現する。一方、フォワードルッキングに、

分散と成長への貢献が期待できないと判断した事業は売却し、その資本・資金を更なる分散と成長に資する事業に振り向ける。こうしたポートフォリオマネジメントを規律を持って絶え間なく回し続け、またそのやり方は環境変化に応じて進化させることで、これからもリスク量を抑制しながら、持続的な成長を図り、結果として、当社全体の資本効率の向上を実現していきます。



*1: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス(ロイズビジネスは継続)
*2: TMK傘下のTokio Marine Highland(旧WNC)グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

「グローバルなグループ体経営」

経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定・実行
M&Aで獲得した人材はイキイキと活躍し、グループの成長に大きく貢献
将来のグループ経営を担う人材プール強化にも余念はない

カルチャーフィットと適材適所での人材活躍

M&Aをリスク分散の手段と位置付ける一方で、これまでのM&Aの最大の成果とも言えるのは、優れた人材とその専門性や知見の獲得だと考えています。
当社は、元々カルチャーが合う企業を買収していますが、被買収会社固有のカルチャー、Autonomyも尊重しながらPMIを進めることで、従業員は離職することなく、むしろよりイキイキとモチベーション高く活躍しており、それがカルチャー&バリューサーベイの高いスコアにも表れています。被買収

会社のトップマネジメントを本社経営メンバーに加えるにとどまらず、意欲ある人材には、所属する個社での役割に加え、グローバル委員会への参画等を通じて、グループ全体の経営を担う役割と機会を付与しています。これが本社社員の良い意味での刺激にもなり、お互い切磋琢磨する中で様々なシナジーが創出されています。
この当社独自の「グループ体経営」は、8年目を向かえています。定着し、グローバルな知見を広く結集しながら、経営を実行しています。

着実な進化とサクセッション

当社の「グループ体経営」は、ユニークな取組みとしてハーバードビジネススクールのケースにも取り上げられています。海外事業の拡大にあたり、海外に特化した中間持株会社を設立して「切り離す」という方針は選ばず、当社そのものをインターナショナルに、グローバルにしていくという難しい道をあえて選択し、取り組んできました。
思考錯誤の中で当初は苦労もありましたが、今や10を超えるグローバル委員会が日々経営の重要事項を決定し実行するなど、当社の強みとして着実に進化しています。一方、この仕組み・取組みが、いわゆる

「第一世代」で途絶えることはありません。「次の時代の経営人材を育てる」「その人材にボタンを繋いでいく」ことが非常に重要であり、それに向けた打ち手をしっかりと講じています。例えば、この4月に立ち上げた、グループ・グローバル横断の人材育成プログラム「TLI」を、次世代経営人材の「登竜門」としても活用し、2019年から進めている、グローバル・タレント・マネジメントとも連動した人材育成とサクセッションに引き続き取り組んでまいります。

カルチャーフィットとシナジー創出 社員はイキイキと働き、成長に貢献

2008年に東京海上グループに参画してから15年が経過しようとしていますが、当社の規模(保険料収入)は2倍以上に成長しました。当時1,400名だった従業員は2,000名を超えています。このような目覚ましい成長を実現することができたのは、売上増や利益増に繋がる豊富なグループシナジーの機会に恵まれたことと、そのベースとして、グループ参画後も当社のAutonomyを尊重してくれたこと、それによって、社員一人ひとりが引き続きイキイキと活躍してくれていることが非常に大きいと考えています。
私自身、「Always maintain a positive mental attitude」をモットーに仕事に取り組んでいます。当社のカルチャー、そして全世界で働くグループの仲間と切磋琢磨する時間は、私を常に前向きな気持ちにさせてくれます。Autonomyやコラボレーションにあたっては、言うまでもなく、お互いを信頼し合うことが重要です。信頼こそ意思疎通を活発化させ、ビジネスや商品への理解を高めさせ、シナジー創出を成功に導きます。東京海上グループと当社が「Good Company」の精神で結ばれ、同じパーパスを共有していること、そして、真にカルチャーフィットできたことが、成長に大きく貢献したのは間違いありません。私はそう確信しています。










執行役員
President and CEO of
Philadelphia Insurance Co.
John Glomb







グローバルに優れた人材を最適配置し、グループ体経営を強化

海外役員の拡充や、チーフオフィサーへの任命などにより、グローバルな知見を結集して、経営の重要事項を決定・実行






共同グループ総括等への起用

 Donald Sherman 副社長執行役員 共同CIO	 Christopher Williams 副社長執行役員 共同CRSO Co-Head of Int'l Business	 Robert O'Leary 常務執行役員	
 José Adalberto Ferrara 執行役員	 Susan Rivera 執行役員	 Brad Irick 執行役員	 John Glomb 執行役員

Deputy CxO

 Randy Rinicella Deputy CLCO	 Gus Aivaliotis Deputy CDO
 Robert Pick Deputy CITO	 Caryn Angelson Deputy CDIO

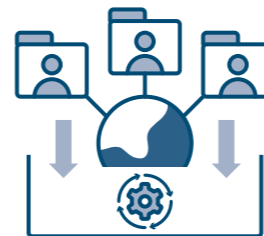
専門性活用

 Daniel Thomas 保険リザーブ	 Dawn Miller 内部監査
 Daljitt Barn サイバー保険	 Barry Cook 再保険
 Allen Juang 自動車保険引受	

Tokio Marine Group Leadership Institute (TLI) を2023年4月に設立

グループ体経営の推進を担う経営リーダーの安定的・継続的輩出を目的とした独自の育成プログラム

TLIの特徴



- グループ各社のタレントマネジメントデータを集約
- タレントマネジメントデータと連動したプログラムの設計



- グローバルな若手・キャリア採用と連動した育成体系
- 国内外の現経営陣が次世代リーダーの育成にコミット
- 東京海上グループに息づく「パーパス」「精神」を伝承



- リーダー育成に関する叡智を世界中から結集し活用
- グローバルベースでグループ会社・人事部門との連携強化
- グループの内外を問わない修羅場経験の付与

土台としてのパーパスの浸透

当社は、全世界4万人を超える従業員に、当社のパーパスやカルチャーを浸透させる努力を続けてきました。グループカルチャー総括(CCO)も務めるCEOが先頭に立ち、世界中のグループ社員と共にパーパスについて語り合う対話を、フィジカル・リモートで実施しています。現場の社員一人ひとりが、「What is our business for?」との問いかけに真摯に向き合いながら、私たちの仕事がお客様や社会にどのように貢献しているのか、お客様や社会の課題を解決するためにはどのようなことが必要かなど、当社のパーパスについて自ら考え、我が事として、仕事の意義を再確認する機会となっています。上記に加え、パーパスやカルチャーに対するマネジメントの考え・想いをビデオメッセージとして定期的に発信しており、それらもツールとして活用しながら、部門や役職を超えて、まじめな話を気楽にする「マジきら会」が、全世界・各職場で開催されています。こうしたマネジメントと現場が一体となった、地に足の着いた取組みを地道に継続することで、世界の隅々までパーパスが浸透している、熱意と一体感では世界のどの企業にも負けない会社をめざしていきます。

定期的な経営メッセージ発信



グループCEOからの
メッセージ動画をほぼ毎月配信
社員からのフィードバックを募り、
双方向のコミュニケーションを実施

パーパスの浸透に向けた対話(マジきら会)

フィジカルに加えリモートも駆使し、パーパス浸透に向けた経営陣・社員との対話を、経営トップ自ら全世界で展開



東日本大震災・被災地訪問



Good Company Awards 2022

全世界に展開する“Good Company”ブックレット

当社のパーパス、カルチャーを、従業員自ら考える、職場メンバーと語り合う際のツールとして全世界で活用

「To Be a Good Company」に向けて

私たちの目指す「良い会社」への取り組みは、終わることのないEndless Journeyです。現状に満足することなく、より「良い会社」を常に目指し続ける。その想いを「To Be」に込めた「To Be a Good Company」は、東京海上グループにおける世界共通の価値観であり、コアイデオロギイです。私たち一人ひとりが、それぞれ「Good Company」を思い描き、その「Good Company」を実現するために何が出来るか、自ら考え、行動していきます。以下には、「Good Company」を考える・議論する際の視点・要素をご紹介します。マジきらなどの機会を通じて、それぞれの思いや考えを発信し、仲間と「Good Company」について語り合い、その実現に向けてともに行動し続けましょう。

Look Beyond Profit
数の為、人の為

先義後利の精神を以て、お客様、取引先、地域社会、株主といったステークホルダーへの価値を創造しながら、未来に向かって力強く存在し続ける会社を目指します。

Empower Our People
活力あふれる人と組織

保険事業は「People's Business」と言われています。活力あふれる主体的な人材と組織を競争優位の原動力として、持続的な成長を目指します。

Deliver on Commitments
信頼の結果としての成果を追求

成果はステークホルダーからの信頼のバロメーターであり、徹底的な拘りを持って信頼を積み重ね、長期に亘って結果としての成果を追求し続けてまいります。

100年後もお客様や地域社会の「いざ」という時に
お役に立てる「良い会社」を目指し、
東京海上グループ一丸となって挑戦を続けていきましょう。

パーパスの浸透を通じたガバナンス強化

当社は「Look Beyond Profit」の精神に基づく「Good Company」をめざすという「カルチャー」をグローバルに共有・浸透させてきました。「ルールやマニュアルには書いてないけれども、Good Companyとして相応しくないことは、やらない」「正しいことを正しく実行する」。こういった考え方・スタンスが、取締役会やマネジメントのみならず、グローバル全ての従業員一人ひとりに浸透していること、これが当社が追求するひとつのガバナンスの在り方です。日本オリエンテッドの企業であることの良さを活かした「ガバナンス」とは、「カルチャーの浸透によるガバナンス」であると考えています。昨今、パーパスドリブン経営などとも言われていますが、元々日本には、当社の設立にも尽力した渋沢栄一の時代、1800年代の後半から脈々と受け

継がれてきたガバナンスの形があります。すなわち、日本には、自律・自制の精神で、統制を効かせることができる文化があります。この文化、社会規範、強み、モノの考え方、こうしたものに即した日本流のガバナンスを、欧米流のガバナンスの良いところを組み合わせていく、このようにして、当社のガバナンスを更に進化させていきたいと考えています。とてもチャレンジングですが、当社はそれを常にめざしていますし、実現は可能だと考えています。これはまさに「エンドレスジャーニー」とも言える取組みです。当社は、当社独自の「グループ体経営」を、パーパスの浸透・カルチャーの浸透を通じて、更に進化させていきます。

内部資本(人的・知的資本)を磨き続け、 社会関係資本(様々な外部パートナー)と 協創することで 価値提供領域を拡大し続けます

事業領域の拡大

ここまで、社会課題を解決することでパーパスを実現し、成長してきた当社の歴史と、それを支える当社の強みについてお示してきました。今後もお客様や地域社会の“いざ”を支え、更なる成長を実現するためには、将来の成長に欠かせない「内部資本(人的資本・知的資本)」を

磨き続け、「社会関係資本(様々な外部パートナー)」との協創を重ね続ける必要があります。この両輪によって、事業領域、すなわち当社の価値提供領域を拡大させ続けることができると考えています。

▶ 内部資本(人的資本・知的資本)の活用・強化

当社は、損害サービス業務やデータ活用技術など、保険本業を通じて数々のノウハウを培ってきました。現在はこのノウハウを新たなビジネス(フィービジネス等)に活かすことで、新たな収益機会の創出を図っています。

▶ 社会関係資本(様々な外部パートナー)との協創

今後もパーパスを実現し続けるために、当社は保険事業の枠を超え、保険事業の「事前・事後」の領域にもビジネスを拡大しようとしています。ここは当社にとって未知の領域でもあるため、社内は勿論、社外の多様性も活用することが欠かせません。防災コンソーシアムCOREをはじめとし、外部のパートナーの持つ「知」と「技術」を集結させることで、お客様や地域社会に新たな価値を提供すべく、取組みを強化しています。

新たな価値提供領域の裾野は大きく、10年後には数百億円規模まで拡大する領域だと捉えています。まずは社会課題大国といわれる日本での展開が中心となりますが、国内でノウハウを蓄積し、競争優位性も

確保しながら、将来的には海外展開も視野に入れ、既存事業と並び立つ収益の柱にできるよう、取り組んでまいります。



社会関係資本(様々な外部パートナー)との協創

防災コンソーシアムCORE

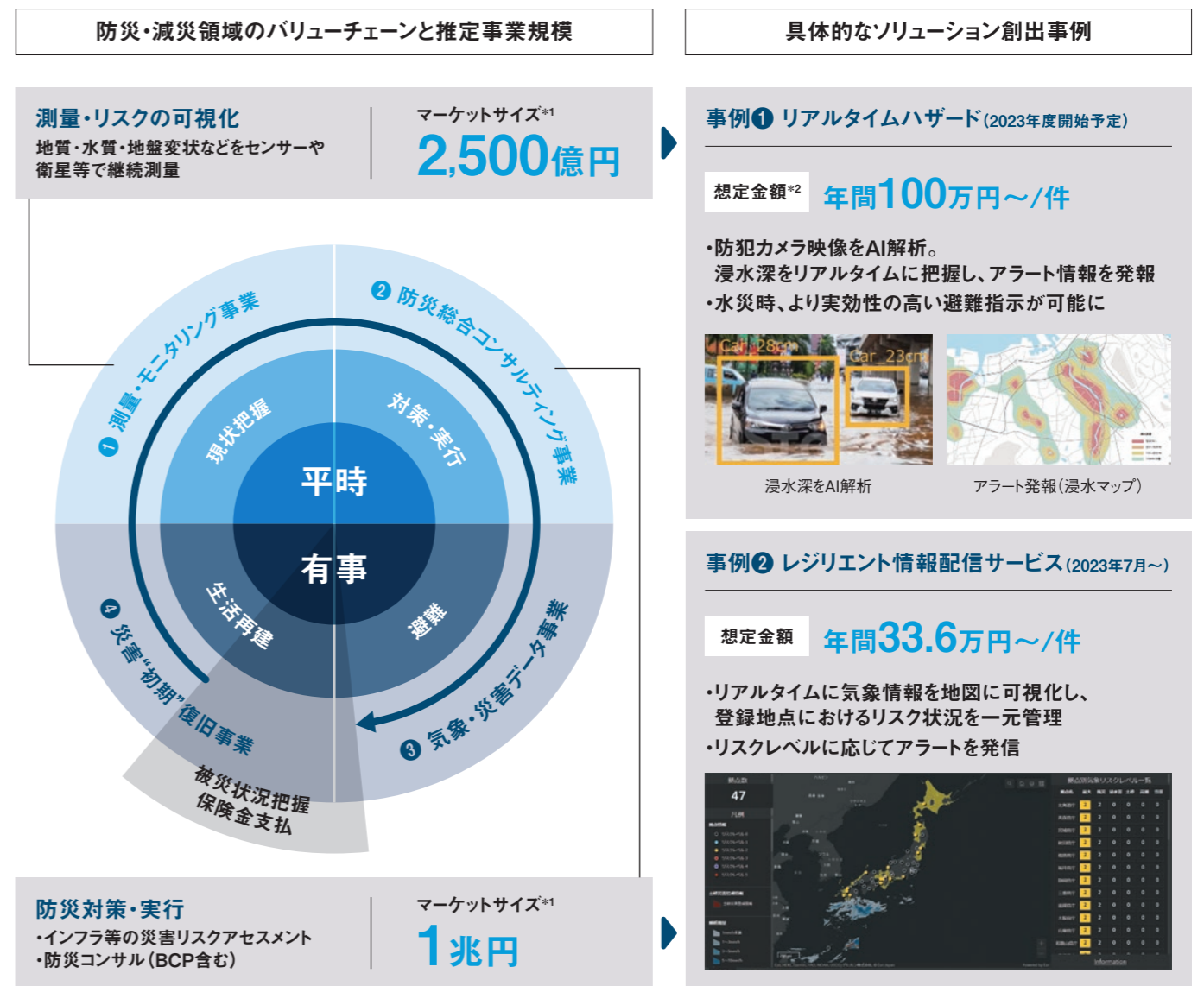
多種多様な業界の 企業・団体が持つ 技術やデータを掛け合わせ、 防災・減災事業の協創を図る



防災コンソーシアムCORE

お客様や地域社会を“いつも”お支えるための「事前・事後領域」において、特に取組みを強化しているのが「防災・減災」の分野です。2021年に当社主導で立ち上げた防災コンソーシアムCOREですが、2023年7月現在、多種多様な100社以上の企業が参画、分科会も10テーマに拡大しています(詳細はP.96)。分科会活動を通じて、防災・減災の4つの領域(現状把握、対策・実行、避難、生活再建)に直結するソリューションの検討や、参画企業間の協業が活発化しており、いよいよこの夏から具体的に事業化していくフェーズに入っています。

中でも、水災発生時にAIが防犯カメラの映像を解析し、リアルタイムで浸水状況を可視化する「リアルタイムハザード」や、気象情報を可視化し、登録地点のリスク状況を一元管理する「レジリエント情報配信サービス」など、自治体を中心に展開していきます。このように、業界の垣根を越えた幅広い協業をエンジンに、日本各地の防災・減災に貢献しながら、当社グループの新たな収益機会のひとつとして、ビジネスを拡大させていきたいと考えています。



*1: 調査会社調べによる、2030年における保険とのシナジーが見込まれる事業の市場サイズ
*2: カメラ導入台数により変動、初期費用・運用費用込み

内部資本(人的・知的資本)の活用・強化 損害サービスの強みを活かした取組み

国内損保事業で長年培った 損害サービスに係る 知的財産・ノウハウを活用した 社会課題解決に資する 新たな取組み



損害サービスの強みを活かした取組み

東京海上日動は、これまで保険本業を通じ、お客様に迅速かつ正確に保険金をお支払いする損害サービスのノウハウを培ってきましたが、最近ではこのノウハウを活用し、他の事業者と共に社会課題の解決に取り組んでいます。

例えば、2022年にこくみん共済 coopと業務提携を開始し、10月に共同出資で共同事務調査サービス株式会社を設立しました。お客様が事故に遭われてから保険金・共済金のお支払いが完了するまでには、事故情報のシステムへの入力、請求書類の発送、お客様へのご連絡、お支払金額の算出、支払決裁等、様々な業務が存在します。それらに関する東京海上日動のノウハウを活用し、こくみん共済 coopが組合員・契約者にとってより便利な手続きや、より効率的な業務を実現できるよう、業務プロセスを見直し、システムを刷新する予定です。共同事務調査サービス株式会社は、こくみん共済 coopが再構築を進める新しい業務プロセスを支える共済金支払システムを開発し、その機能をこくみん共済 coopに提供するとともに、自動車共済に関する

損害調査の事務手続きを担う予定です。

この取組みは、保険と共済の枠組みを超えて協働し、補償提供事業者としての役割を永続的に担い続けることをめざしており、まさに当社グループの「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーバースに合致するものです。

また、これまでと異なる発想により、国内損保事業で長年培った損害サービスに係る知的財産・ノウハウを活用することで、国内マーケットにおける成長の可能性を見出し、新たな収入機会を創出するとともに、経営資源を一層有効活用することが可能になると考えています。

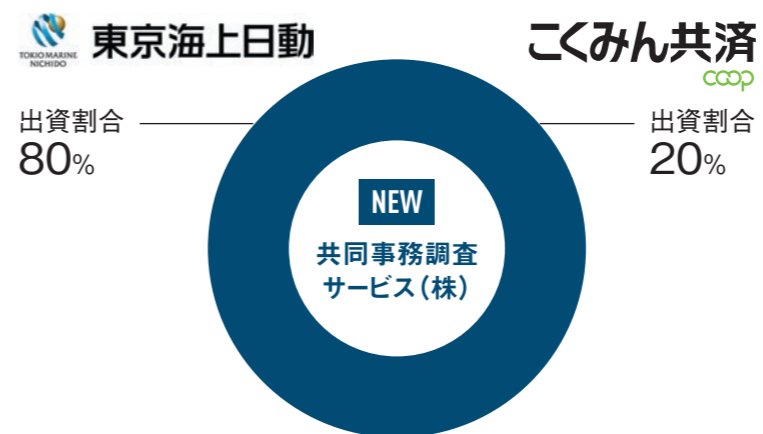
その他にも、当社は2020年から衛星データを水災被害状況の把握等に活用し、保険金支払の迅速化を進めてきましたが、この取組みで培った衛星データに関連するノウハウを用いて自治体や民間企業等と共に社会課題の解決に取り組むことを計画しています。

このように、損害サービスの強みを活かした取組みの裾野は広く、今後もこの力を磨きながら、大きな成果に繋げていきます。

損害サービスの強みを活かした取組事例

事例① こくみん共済 coopとの業務提携

- ・共済金支払システムの開発・提供
- ・自動車共済の損害調査業務の一部を受託 等



想定効果

- ・2025年度以降、最終的には+60億円/年*相当のボトム効果
- ・経営効率の更なる向上 等

想定効果

- ・損害調査業務の改革、運営コストの削減
- ・組合員・契約者の利便性向上 等

*: 人件費・システム関連費用等の回収によるボトム効果

事例② 衛星データの活用

- ・当社は2020年から人工衛星を活用し、水害発生時の保険金支払迅速化の取組みを進めてきた
- ・こうして培った当社の衛星データの活用技術を、自治体等に対して販売することを検討中(平均5,000万円/件を想定)



内部資本(人的・知的資本)の活用・強化 東京海上ディーアール(TdR)

デジタル技術と保有データは 競争力の源泉 TdRを始動し、 これまでにない付加価値を提供



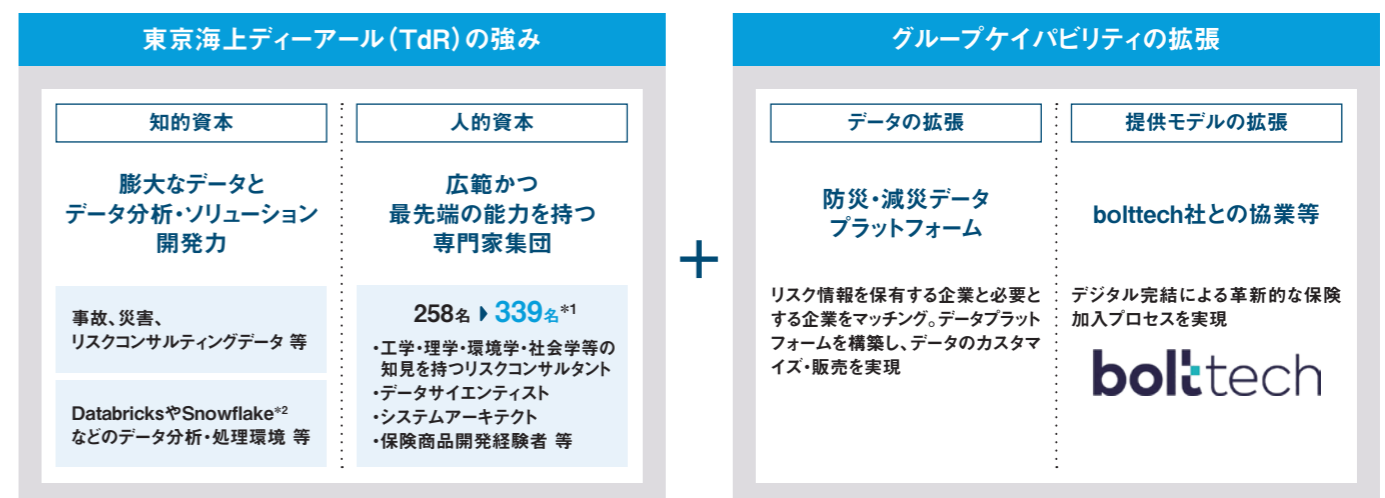
東京海上ディーアール(TdR)を中心としたソリューション創出

増大・複雑化するリスクに対してお客様、地域社会の“いざ”をお守りする「保険事業」にしても、事故の未然防止や早期復旧、再発防止に貢献する「事前・事後領域」にしても、価値提供領域を拡大するには、データを収集し、分析し、活用する力が欠かせません。この領域でカギとなるのが、当社グループのデータ中核会社としての役割を担う「東京海上ディーアール(TdR)」です。

TdRが強みとして持つ知的資本(保険引受や事故対応を通じて蓄積してきた膨大なデータや分析力)、人的資本(広範かつ最先端の能力を持つ

専門家集団)に加え、グループ内の高度なデジタル・ケイパビリティをTdRに集約させ、活用することにより、東京海上日動を中心に、高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、新たなデータソリューションの提供、Embedded Insuranceの展開といった「データドリブン商品」を次々と開発、リリースしています。

そして、外部パートナーとの連携により、データの拡張、提供モデルの拡張を図りながら、社会課題解決に資する、これまでにない付加価値、ソリューションを提供し続けます。



*1: 2020年の社員数→2022年の社員数
*2: データ処理の量・速度を柔軟、即時に拡張可能にする分析基盤SaaS

具体的なソリューション創出事例

事例①	事例②	事例③
高度なデータ分析手法を用いた保険引受 リスク軽減サービス付保険 お客様の設備修繕データを分析し、最適な保険プログラムと修繕費削減を支援するソリューションを一体提供 金融機関向け専門保険 損失データの解析と独自評価モデルの開発により、金融機関の幅広いオペレーショナル・リスクに対する補償提供を実現	データソリューションの提供(保険商品&フィービジネス) 風災リスク診断 空撮画像と保有事故データを活用し、台風等の風災リスクに関する診断サービスを火災保険に付帯して提供 各種リスク可視化サービス ・太陽光発電施設向け自然災害リスク診断 ・サイバーリスクスコアリング等	Embedded Insuranceの展開 Embedded Insurance 外部パートナー企業のデジタルサービスの利用体験や購買導線に、多種多様なデジタル完結型保険を組み込むことで、パートナー企業の商品・サービスの機能や利便性の拡充、顧客体験の向上に貢献 Tokio Marine Xの開業 幅広いビジネスパートナーとアライアンスを組み、ホワイトレーベル型のデジタル完結保険やシステムやマーケティング手法を一括提供する、Embedded Insuranceを軸としたデジタル少額短期保険会社を設立

社会関係資本(様々な外部パートナー)との協創 DX投資

外部の多様性を グループに取り込み 当社の可能性を拓げていく



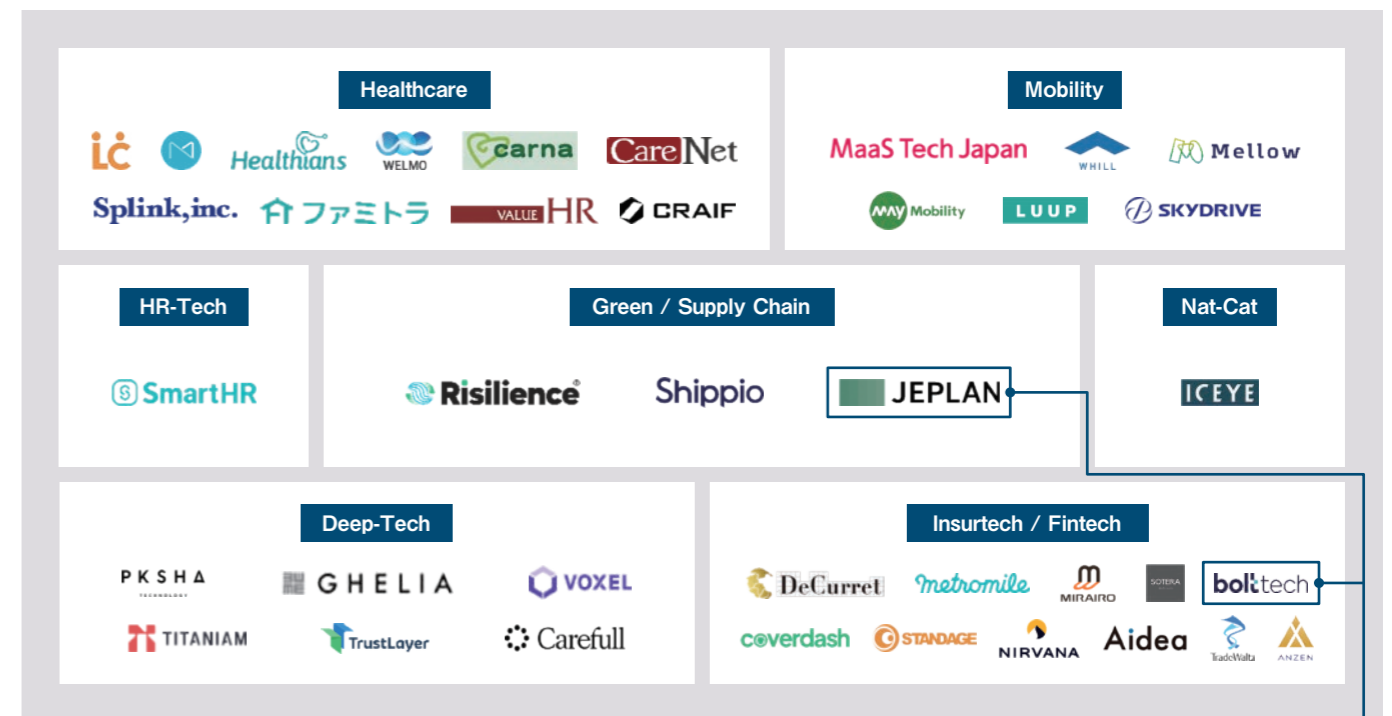
DX投資

今後も人類の発展とともに増加、多様化するであろう社会課題を解決し続けるために、当社はデジタル企業やスタートアップ企業への投資も惜しみません。有望なスタートアップやベンチャーキャピタルに対する出資を通じて、価値提供領域の拡大に資するノウハウの取得・活用を進めてきました。加えて、2022年4月に米国にて始動したコーポレート・ベンチャーキャピタルを活用し、インシュアテック領域を中心に、幅広くアーリーステージ企業への投資も進めています。

これまでの投資規模は数百億円程度、そのうち、既に事業提携として15案件をローンチしています。ヘルスケア、モビリティ、GXなど、当社が価値を提供できると考える領域は幅広く、投資先のジャンルも様々です。デジタル人材育成への投資も年間1億円を超えています。

今後も外部の多様性をグループに取り込むことで、当社グループの価値提供領域の更なる拡大に繋げていきます。

成長領域におけるDX投資(例)



Green / Supply Chainの例

サーキュラーエコノミーへの移行支援
保険を通じた廃棄削減とリサイクル促進
(財物保険での損害品の再生・再利用の促進)



- ・衣料品やペットボトル等の独自のケミカルリサイクル技術を有する JEPLAN社と資本業務提携
- ・事故にあった繊維製品やペットボトル飲料商品は、従来廃棄されていたが、それを回避するために、リサイクル費用や回収物流費用等を補償する保険商品の開発に取り組む
- ・“保険があるから循環できる”という社会をめざす

Insurtech / Fintechの例

Embedded Insuranceのグローバル展開
世界最大規模の保険提供プラットフォームを有する boltech社と資本業務提携



- ・Embedded Insuranceの開発・提供
日本国内だけでなく、海外のeコマース事業者のプラットフォームなど、グローバルに様々なマーケットにおいてEmbedded Insuranceを開発・提供
- ・デジタルプラットフォームの活用
迅速かつ柔軟にカスタマイズできるboltechのデジタルプラットフォームを活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築
- ・ワランティ事業の展開
アジア地域を中心としたワランティ事業の展開



「世界トップクラスのEPS Growth」を維持すると共に、規律ある資本政策の実行を通じて、「グローバルピアに伍する水準までROE向上」を図ります

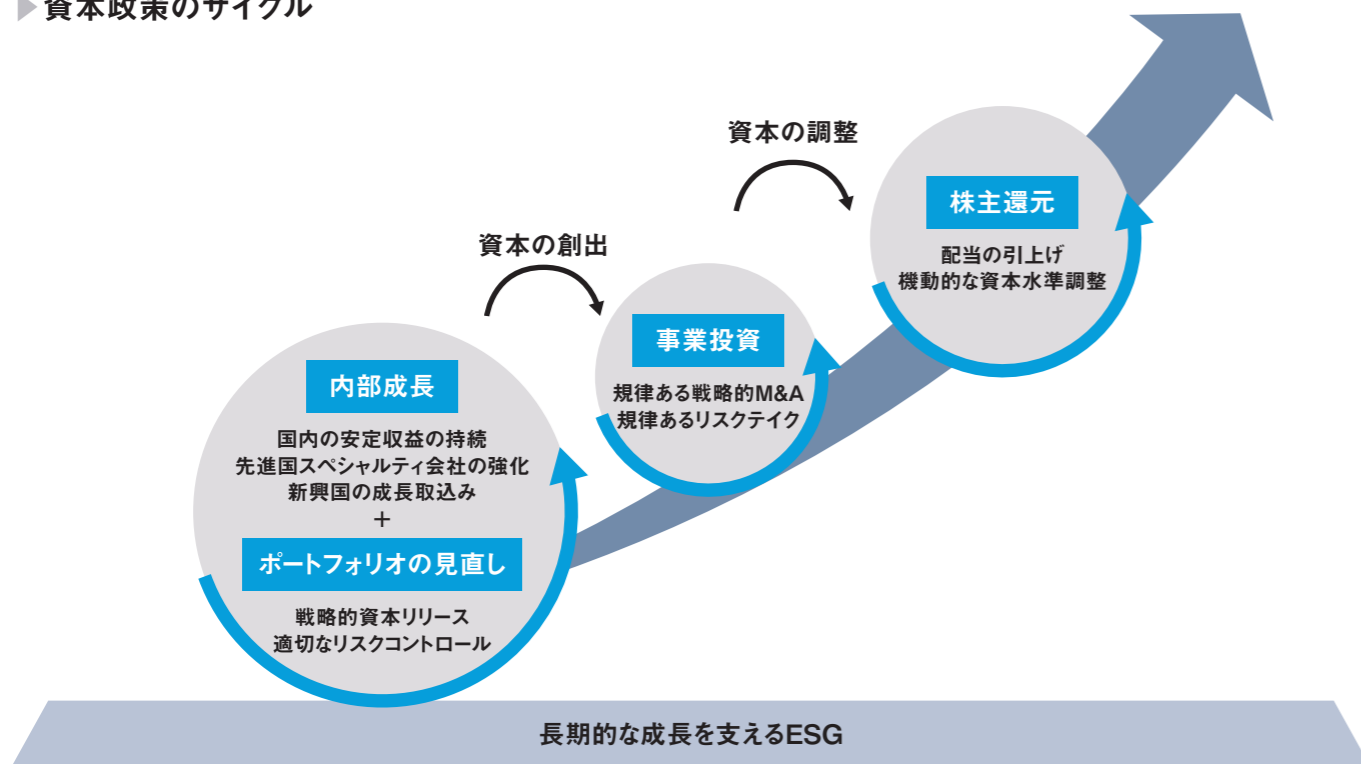
専務取締役
グループ資本政策総括(CFO)

岡田 健司

当社は、保険引受・資産運用両面における強い利益成長を実現すると共に、規律ある資本政策も実行することで、「ROE向上」を企図しています。2022年度の修正ROEは15.1%にまで向上していますが、これは業界共通で、「金利上昇に伴う純資産の減少」という追い風にも支えられたという認識です。従いまして、当社としましてはこの数字に満足することなく、ROEを本質的に向上させ、グローバルピアに伍する水準まで引き上げたいと考えていますし、私はグループCFOとして、主に資本政策の観点からこれを牽引していきます。

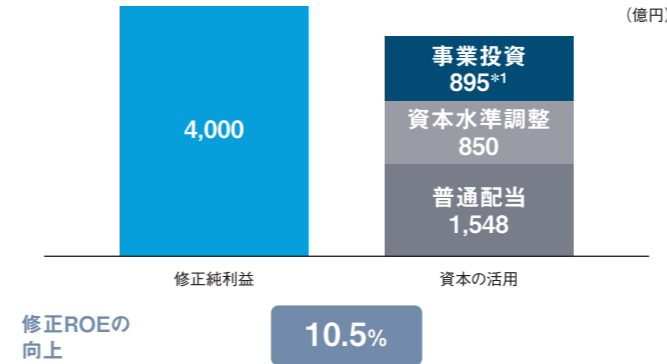
当社の資本戦略は、①まず「内部成長」をベースに、「ポートフォリオを戦略的に見直し」と共に、政策株式の売却加速も通じて、資本・資金を創出します。そして、②創出した資本・資金を、優良な「事業投資」に振り向け、③良い案件が無ければ「株主の皆様に還元」する、というサイクルを回し続け、「ROE向上」を図るというものです。以下、これらについて詳しくご説明いたします。

▶ 資本政策のサイクル

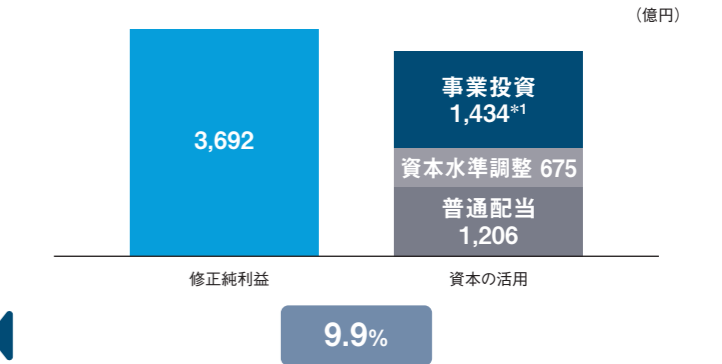


▶ 規律ある資本政策のトラックレコード

過去「5年間」の平均(2018-2022の平均)



過去「10年間」の平均(2013-2022の平均)



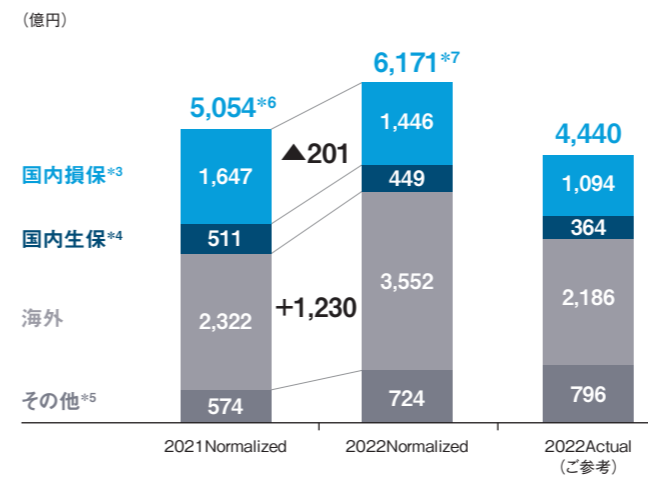
*1:金額を公表したもののみ合算 (Refinitiv Eikonから取得)

内部成長

当社は、いわゆる「縮小均衡」はめざしておりませんので、ROE向上のメインドライバーは、分子の拡大、すなわち「内部成長 (Organic Growth)」をベースとした「世界トップクラスのEPS Growth」となります。当社のポートフォリオの特徴は、①安定的な利益創出が可能な国内市場をベースに、②相関の低いビジネスラインを構成している海外先進国スペシャルティの成長と、③ブラジルやアジアといった新興国の高い成長を取り込んでいる点にあります。その中で、私はグループCFOとして、資本配分などを通じ、各事業が策定する経営戦略などに深く関与することで、各事業の成長を支えています。例えば、各事業のトップと環境変化への対応、各種戦略の進

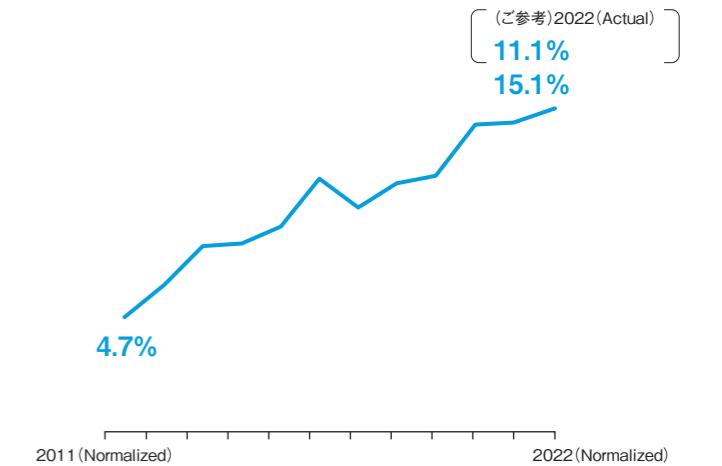
捗や見直し要否といった観点で論議を行っていますし、直近では来年度から始まる次期中期経営計画について、まさに膝詰めで対話を重ねているところです。2022年度は、国内外のグループ各社が、着実に経営戦略を実行し、魅力的な市場においてマーケットを上回る成長を実現することで、実力 (Normalized) ベースの修正純利益は6,171億円 (前年度対比+22%)、修正ROEで15.1% (同+2.4pt)となりました。

修正純利益^{*2}



*2: 修正純利益の内訳は各事業の事業別利益
*3: 国内損保=TMNF
*4: 国内生保=AL
*5: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却益など

修正ROE



*6: 2021実績5,783億円から、以下の一過性の影響+729億円を控除
①自然災害 約+170、②北米キャピタルゲイン等 約+240、③コロナ 約+230、
④政策株式の売却益 約+90 (売却額が1,000億円を超えた部分)
*7: 2022実績4,440億円から、以下の一過性の影響▲1,731億円を控除
①自然災害▲約260、②北米キャピタルゲイン等▲約105、③コロナ▲約1,340、
④戦争▲約140、⑤南ア洪水▲約40、⑥政策株式の売却益+約150 (売却額が1,000億円を超えた部分)

ポートフォリオの見直し・事業投資

保険会社である当社にとりましては、保険引受や資産運用に関する「リスク」を取りながら「リターン」を上げることがビジネスの肝となるため、「どのリスクを選好するのか(リスクアベタイト)」、「どの程度までリスクを取るのか(リスク戦略)」、「ROR(リスク対比リターン)は十分か」、「リスクに偏りはないか(分散)」といった観点で経営を行うリスクベース経営(Enterprise Risk Management)をグループ経営の根幹に据えております(詳細はP.50-53)。このERM戦略を議論する場として、当社は「ERM委員会」を設置しておりますが、私はその委員長として、グループ全体視点で最適なリスクポートフォリオになるように、常にフォワードルッキングで各事業の成長性や収益性、それに対するリスクを確認し、資本配分計画を策定しています。

事業投資という観点からは、資本市場の皆様との対話の中で「M&Aの次の一手」についてご質問をいただくことも多いですが、当社にとってM&Aはリスク分散や利益成長を実現するための「手段」であり、「目的」ではありませんので、「M&A予算」や「M&Aをあてにした利益計画」などは敢えて定めていません。その上で、大型M&A案件については、直近の株価水準はまだ割高だと認識しているため、引き続き忍耐強くMarket Intelligenceを実行し、買収候補先のロングリスト・ショートリストを常にウォッチして、十分なROIを見込める「良い会社」を厳選しています。一方で、中小規模のボルトオンM&Aの機会は

着実に捉えるべく、当社グループが有する経験と知見を活かして、継続的に実行していきます。

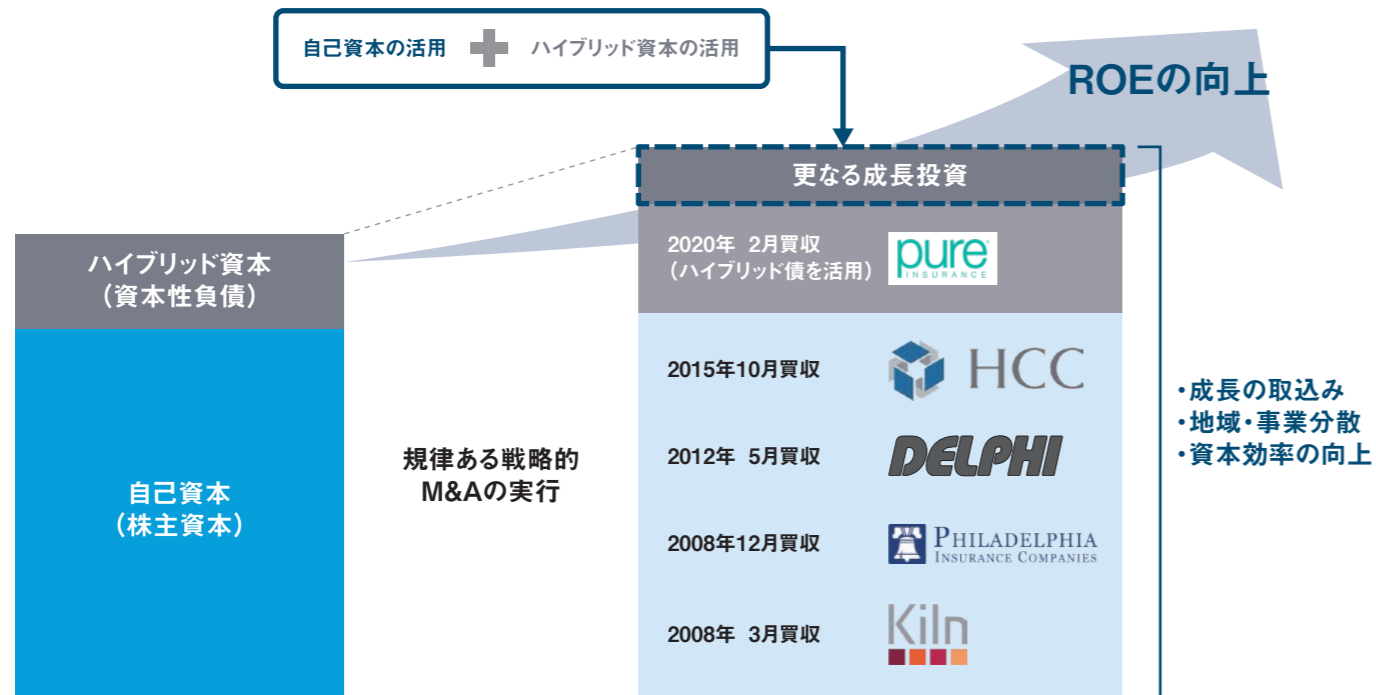
こうした方針の下で、これまで例えばPureの買収や、カナダ現地法人の設立、DFG(SSL社)やTMHCC(GGEB社)によるボルトオンM&Aなどを行う一方で、再保険子会社やTMK傘下のHighland社の売却を行うなど、リスク分散や将来の成長性等を考慮しながら、規律を持って戦略的にEntry(M&A等)/Exit(売却等)の案件に取り組むことで、適切な資本配分を追求しています。

また、資本構成の見直しの一環として、Pure買収時には資本コストも意識してハイブリッド債も発行しておりますが、今後も必要に応じてハイブリッド債の活用も検討し、株式の希薄化を防ぎながら、最適な資本構成の実現をめざしていきます。

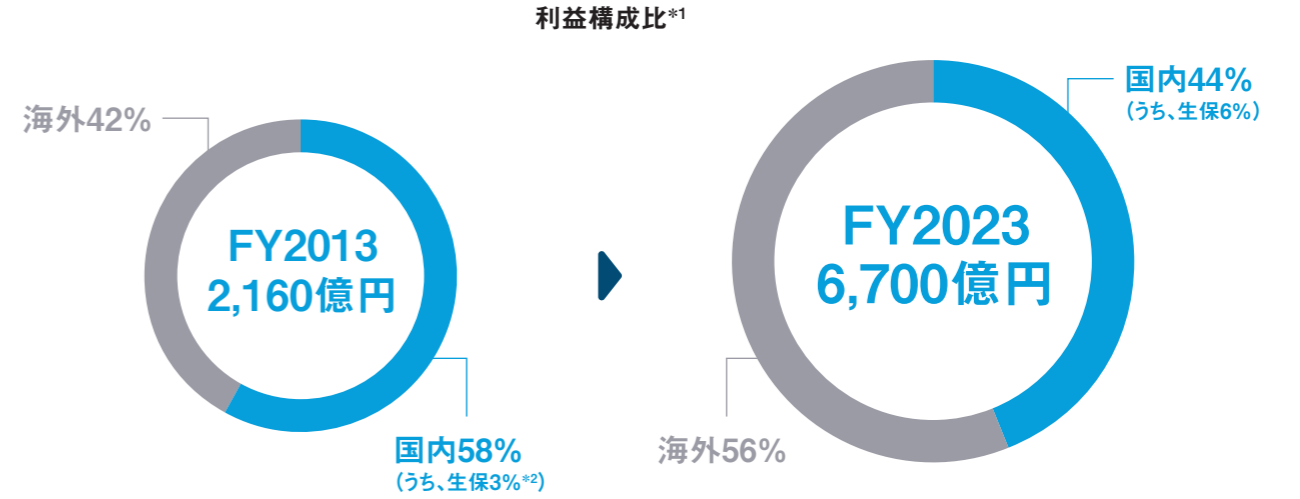
加えて、資本の入れ替えという観点では、当社はこれまで20年以上政策株式を削減し続けてきましたが、今般、「2026年までの向こう4年間で6,000億円以上を売却する」ことを公表しています。この売却加速を通じて創出した資本については、今後も規律を持って活用したいと考えています。

このように、当社はリスクポートフォリオの入れ替えを着実に進めることで、これまで企業価値を拡大させてきましたが、今後もリスクを適切にコントロールしながら、適切な資本配分を通じて成長を加速していきます。

▶ 柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

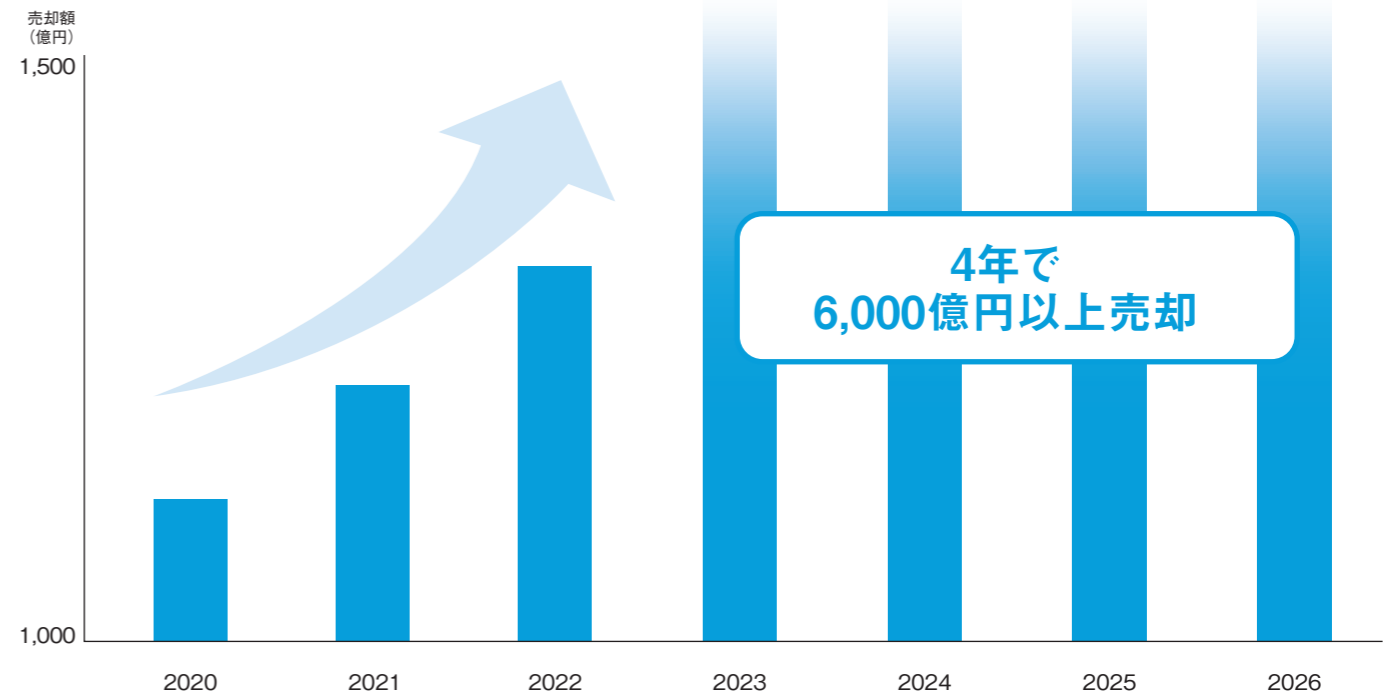


海外事業の拡大を通じたリスク分散



*1: 利益の内訳は各事業の事業別利益(年次計画) 但し、「その他事業」は「国内」に含む
*2: ALの財務会計利益

政策株式の削減加速

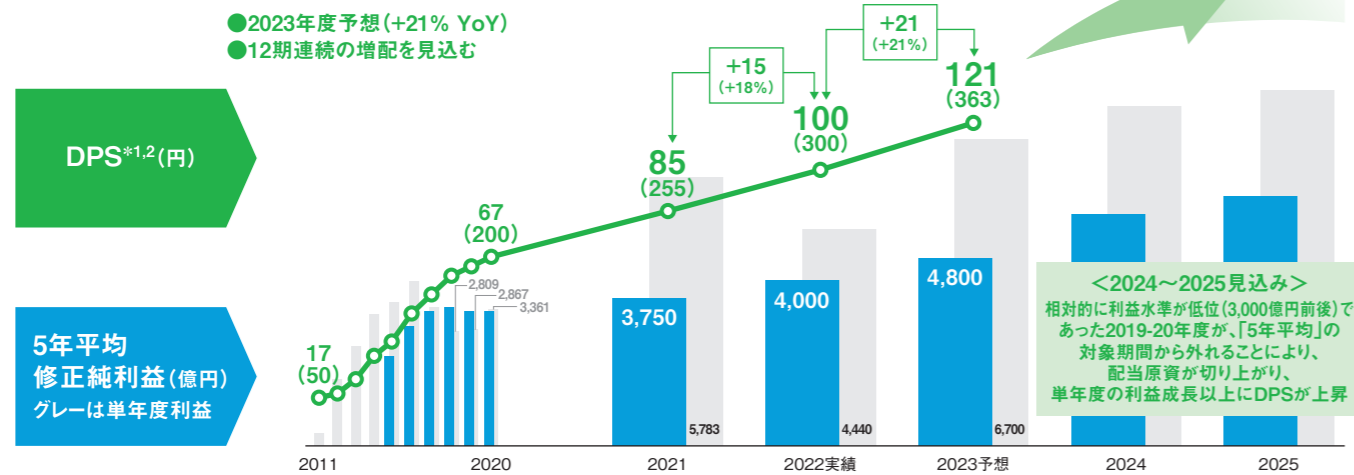


株主還元

株主還元は、まず普通配当を基本とし、利益成長に応じて持続的にDPSを高めていく方針です。具体的には、配当原資はボラティリティを抑えるべく「5年平均の修正純利益」とし、これにグローバルピア水準の配当性向を掛け合わせた金額を普通配当としています。2023年度については、これまでの利益成長を背景に、配当原資である「5年平均の修正純利益」も着実に拡大している中、配当性向を予定通りグローバルピア水準の50%に引き上げた結果、DPSは対前年+21%となり、

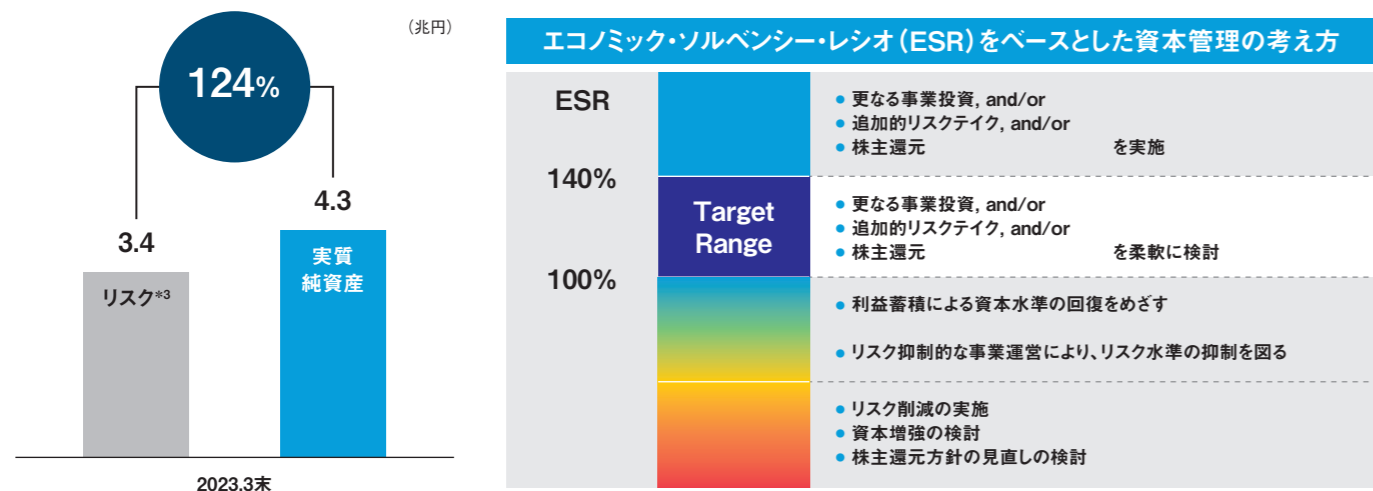
12期連続の増配となる見込みです。自己株式取得については、資本水準調整の手段として位置付けており、ESRや市場環境、M&Aや追加的なリスクテイクの機会などを総合的に勘案して判断します。その中で、直近2023年3月末のESRは124%と、ターゲットレンジの範囲内で充実しているため、2023年度の自己株式取得については現時点では年間1,000億円を機動的に実施していく方針とし、5月にまず500億円を決議しています。

▶ 配当成長



*1: DPSは、5年平均の修正純利益×配当性向÷株式数で算出
*2: ()内は2022年10月の株式分割(3分割)前ベース

▶ エコミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の状況

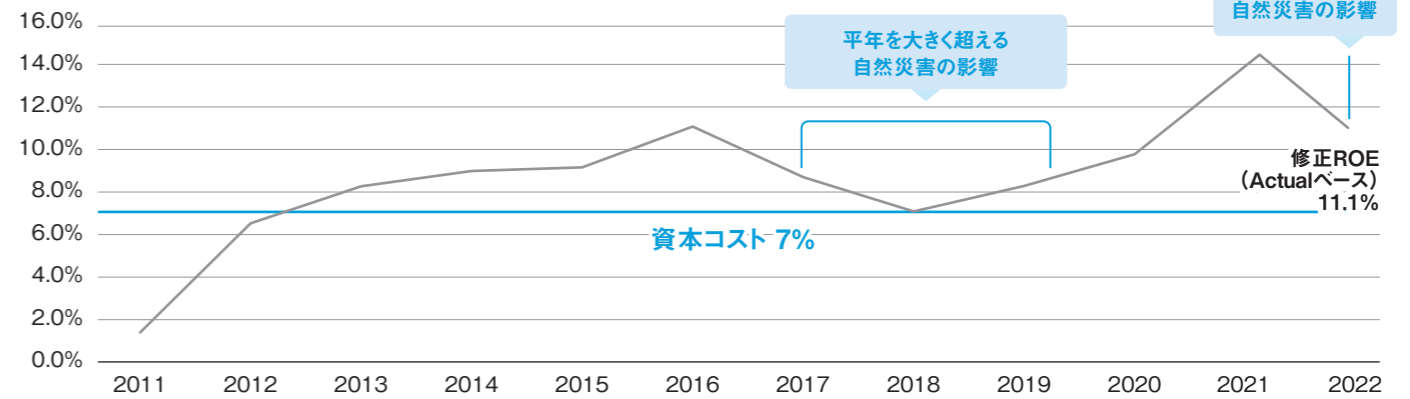


ROE

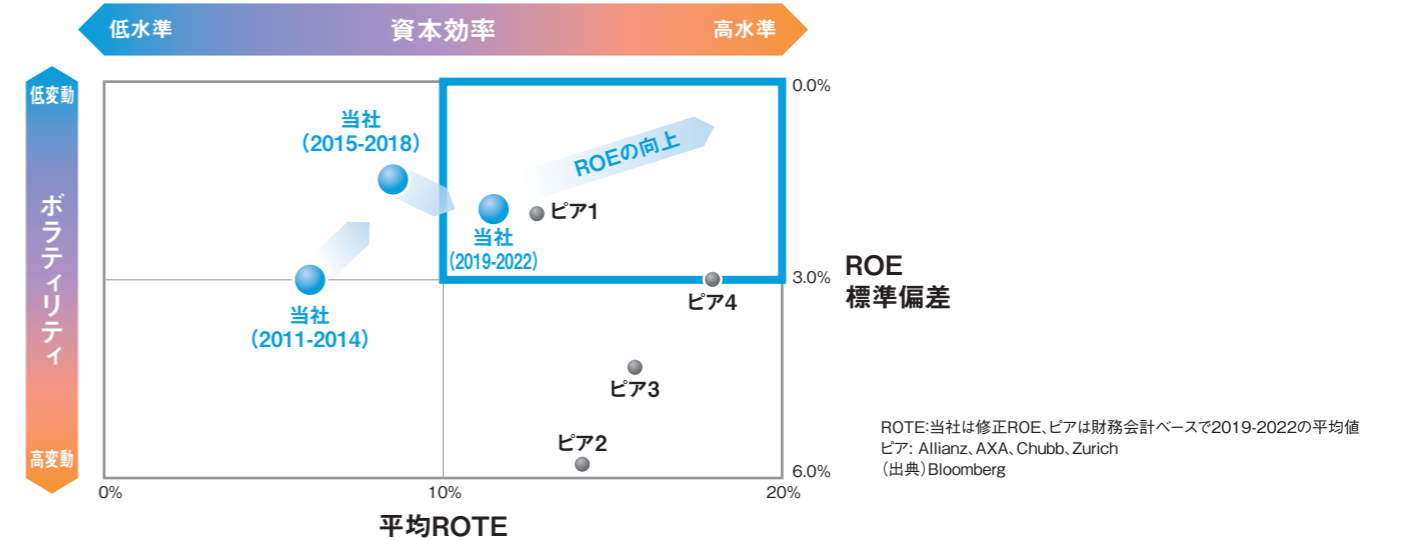
こうした取組みの結果として、当社の修正ROEは資本コスト7%を上回って推移しておりますが、冒頭でも触れました通り、当社にとってはまだ満足できる水準ではありません。「世界トップクラスのEPS

Growth]を維持すると共に、規律ある資本政策の実行を通じて、「グローバルピアに伍する水準までROE向上」を図ります。

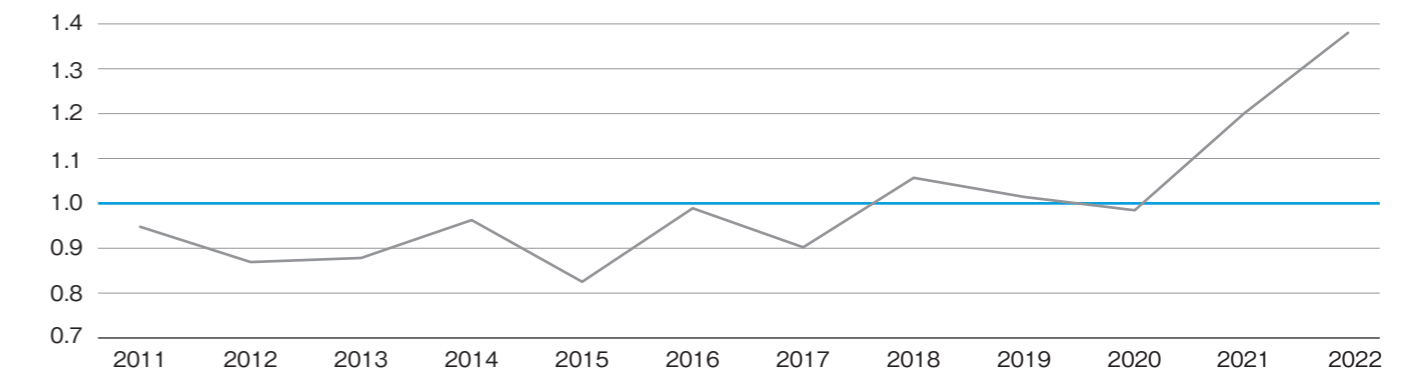
▶ 修正ROEは資本コスト7%を上回って推移



▶ ROEの安定的な向上



▶ (ご参考) PBRは直近では1を超えている



リスクベース経営(ERM^{*1})のフレームワーク

最後に、改めて、当社グループが経営基盤として取り組んでいる「リスクベース経営(ERM)」についてご説明したいと思います。具体的には、当社グループでは「リスク」・「資本」・「利益」の関係を常に意識しながら、

リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することにより、企業価値の持続的な拡大を図っています。

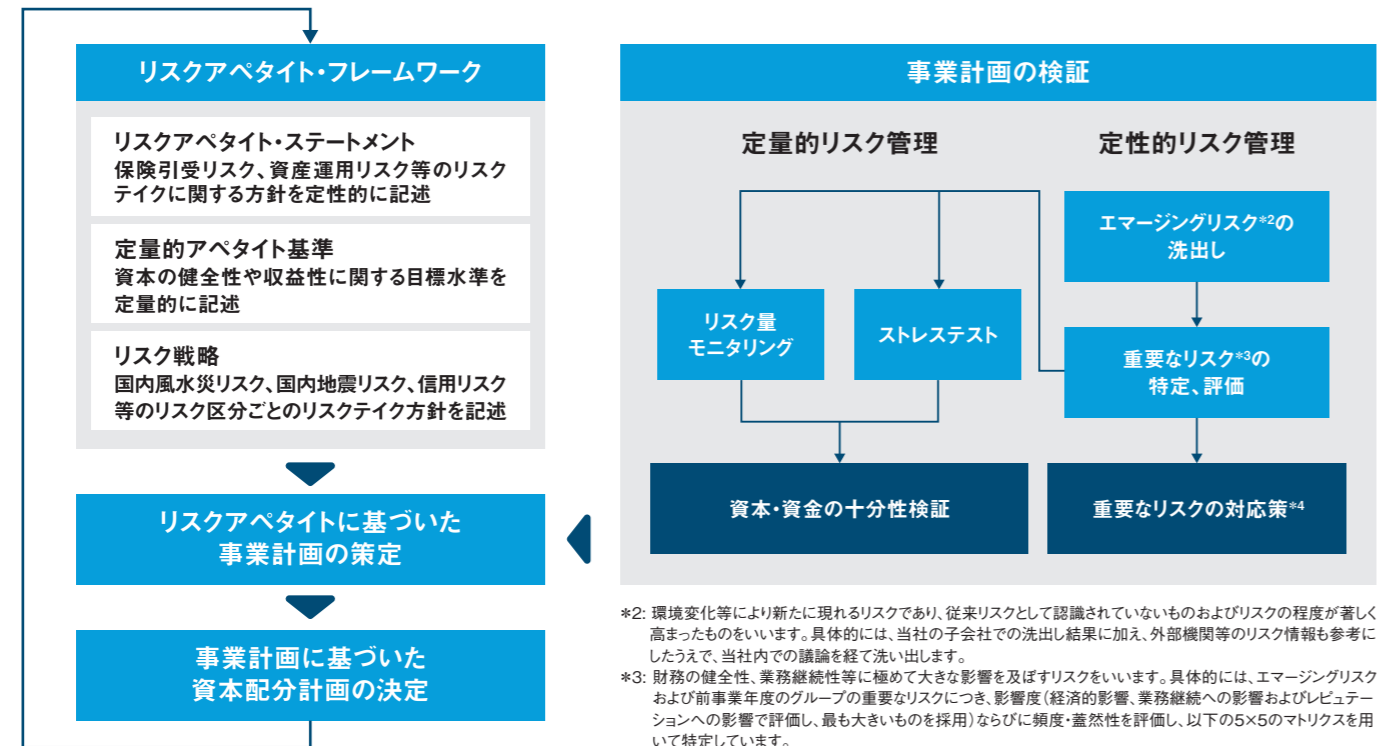
^{*1}: Enterprise Risk Management

東京海上グループのERM態勢と、その強化に向けた取組み

当社グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化などを受けて、一層多様化・複雑化してきています。また、不透明感が強く、変化の激しい昨今の政治・経済・社会情勢においては、新たなリスクの発現を常に注視し、適切に対応しなければなりません。こうした観点から、当社ではリスク軽減・回避などを目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプロー

チから網羅的に把握しています。加えて、ERM態勢の一層の強化に向けた取組みを継続しており、例えば、サイバーリスクなど定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の更なる高度化や、再保険スキームの見直しも含めた自然災害リスク管理の強化等に取り組んでいます。

ERMサイクル



^{*2}: 環境変化等により新たに現れるリスクであり、従来リスクとして認識されていないものおよびリスクの程度が著しく高まったものをいいます。具体的には、当社の子会社での洗い出し結果に加え、外部機関等のリスク情報も参考にしながら、当社内での議論を経て洗い出します。
^{*3}: 財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクをいいます。具体的には、エマージングリスクおよび前事業年度のグループの重要なリスクにつき、影響度(経済的影響、業務継続への影響およびレピュテーションへの影響)で評価し、最も大きいものを採用)ならびに頻度・蓋然性を評価し、以下の5×5のマトリクスを用いて特定しています。



^{*4}: 重要なリスクについて、対応策の策定(Plan)、実行(Do)、振り返り(Check)および改善(Act)を行います。

(ご参考) 定性的リスク管理

定性的リスク管理においては、環境変化などにより新たに現れてくる「エマージングリスク」を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで議論を行っています。こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加えて総合的に評価を行い、グループ全体またはグループ会社の財務の健全性、

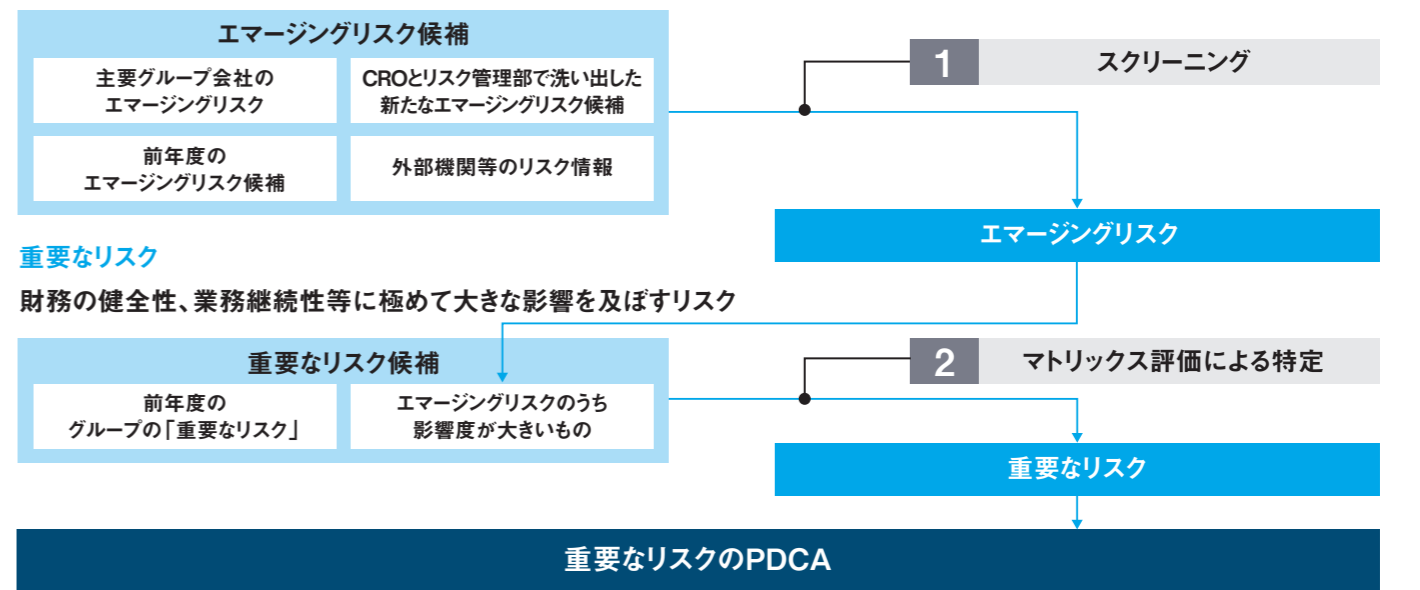
業務継続性などに極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。特定した重要なリスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証すると共に、リスク発現前の制御策およびリスク発現後の対応策^{*5}を策定し、PDCA管理を行っています。

^{*5}: リスク発現前の制御策としてマーケット環境や規制動向も踏まえたモニタリングやリスクの集積管理などを、リスク発現後の対応策としてマニュアル(事業継続計画を含む)整備や模擬訓練などを実施しています。

エマージングリスクの洗い出しと重要なリスクの特定プロセス

エマージングリスク

環境変化等により、新たに現れてくるリスクであって従来リスクとして認識されていないリスク、および、リスクの程度が著しく高まったリスク



重要なリスク

財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスク

エマージングリスクの例

エマージングリスク／シナリオ	対応例
① 公共インフラ・企業設備の老朽化の進行 ○公共インフラ・企業設備の老朽化が進行することで大事故が頻発し、保険金支払が増大する。	<経済的影響への対応> ● リスクを適切に評価し、お客様のニーズに沿った商品の開発を行いつつ、リスクに見合った引受け、リスク分散および再保険調達を行うことで利益の安定化を図る。 ● ④については、気候変動による影響評価について研究・分析に取り組んでいる。
② 宇宙リスク ○磁気嵐発生による広範囲の送電網故障、宇宙気象やスペースデブリの増加による通信障害の頻発等により、保険金支払が増大する。	
③ 医療・生命工学の革新的な進化 ○がん診断技術や遺伝子診断技術の革新的な進化により、保険金支払が増大する。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ● 気候変動に対する基本的な考え方、保険引受・投融資の方針およびこれらを踏まえた取組みを公表するとともに、気候分野における専門家・アドバイザーとの意見交換を行う。
④ 地球温暖化(気候変動物理的リスク) ○地球温暖化により環境破壊や災害の激甚化が進み、保険金支払が増大する。	
⑤ 脱炭素社会への不適切な対応(気候変動移行リスク) ○脱炭素社会への移行に乗り遅れた投資先企業の企業価値が下落し、東京海上グループの保有資産の価値も下落する。 ○脱炭素社会への東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	
⑥ グローバルな人権重視厳格化への対応遅れ ○人権尊重に関する東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ● 人権に対する基本的な考え方、人権基本方針、人権尊重に係るマネジメント態勢、責任ある調達に関するガイドラインおよびこれらを踏まえた取組みを公表するとともに、人権分野における専門家・アドバイザーとの意見交換を行う。

▶ 2023年度の重要なリスクの一覧

重要なリスク／シナリオ	対応例
<p>① 国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱</p> <p>○リーマンショック級の世界金融危機、地政学リスク等に起因する金融・資本市場の混乱等により、東京海上グループの保有資産の価値が下落する。</p>	<p><経済的影響への対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスク等の市場への影響を調査する。 ● 信用リスク集積管理等により、エクスポージャーをコントロールする。 ● ストレストストを行い、資本十分性や資金流動性を確認する。 ● 金融危機、金利上昇リスクのアクションプランを整備する。
<p>② 日本国債への信認毀損</p> <p>○政府への信認毀損による日本国債暴落、ハイパーインフレーション等により、東京海上グループの保有資産の価値が下落する。</p>	
<p>③ 巨大地震</p> <p>○首都直下地震、南海トラフ巨大地震が発生し、人的・物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。</p>	
<p>④ 巨大風水災(含む気候変動物理的リスク)</p> <p>○巨大台風や集中豪雨が発生し、物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。</p>	<p><経済的影響への対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● リスクの集積を含めて適切にリスクを評価し、お客様のニーズに沿った商品の開発を行いつつ、リスクに見合った引受け、リスク分散および再保険手配を行うことで利益の安定化を図る。 ● ③、④および⑥については、ストレストストを行い、資本十分性や資金流動性を確認する。
<p>⑤ 火山噴火</p> <p>○富士山噴火等が発生し、降灰等により物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。</p>	
<p>⑥ 新ウイルスのまん延</p> <p>○致死率の高い感染症がまん延し、保険金支払が多額になる。</p>	<p><事業継続への影響やレピュテーションへの対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 危機管理態勢や事業継続計画等を整備し、有事訓練により実効性を確認する。 ● ⑦については、サイバーセキュリティ態勢も整備し、有事訓練により実効性を確認する。
<p>⑦ サイバーリスク</p> <p>○多くの東京海上グループの顧客やそのサプライチェーンがサイバー攻撃を受け、保険金支払が多額になる。</p> <p>○東京海上グループのシステムがサイバー攻撃を受け、重要情報の漏えいや事業活動の停滞が発生する。</p>	
<p>⑧ インフレーション</p> <p>○原材料費の高騰や世界的な物価の急激な上昇等により、保険金支払単価が上昇し、リスクに見合った商品改定や再保険調達ができず保険引受利益が減少する。</p>	<p><経済的影響への対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● インフレーションの保険商品への影響を分析し、リスクに見合った商品改定や引受けを行う。
<p>⑨ 破壊的イノベーション</p> <p>○デジタルトランスフォーメーション、革新的な新規参入者等により、産業構造が大きく転換するようなイノベーションが発生して東京海上グループの競争優位性が失われ、収入保険料や利益が大きく減少する。</p>	<p><経済的影響への対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルトランスフォーメーションの基本戦略推進とプロジェクトの実行を通じて、保険事業の競争優位性を確保する。 ● 保険事業と親和性の高い領域を中心とした新規事業を展開する。
<p>⑩ 新型コロナウイルスの持続・変異</p> <p>○新型コロナウイルスの変異や感染持続により、事業活動が停滞する。</p>	<p><事業継続への影響やレピュテーションへの対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 危機管理態勢や事業継続計画等を整備し、有事訓練により実効性を確認する。(経済的影響への対応は上記①に記載)
<p>⑪ 地政学リスク</p> <p>○国家間の対立が軍事衝突に発展し、人的・物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞する。</p>	
<p>⑫ コンダクトリスク</p> <p>○業界・企業慣行と世間の常識が乖離すること等により、東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。</p>	<p><事業継続への影響やレピュテーションへの対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の意識や行動に関する調査を行い、好取組事例の収集や展開を通じて東京海上グループの取組みを改善する。
<p>⑬ 法令・規制への抵触</p> <p>○個人情報保護、マネー・ローndリング防止、米中対立やウクライナ戦争に関連した経済制裁強化等に関する規制等に抵触し、罰金等を科されるとともにレピュテーションを毀損する。</p>	<p><事業継続への影響やレピュテーションへの対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の社会環境、行政機関の動向、法令規制改正等を把握し、必要な対策を講じる。

(ご参考) 定量的リスク管理

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

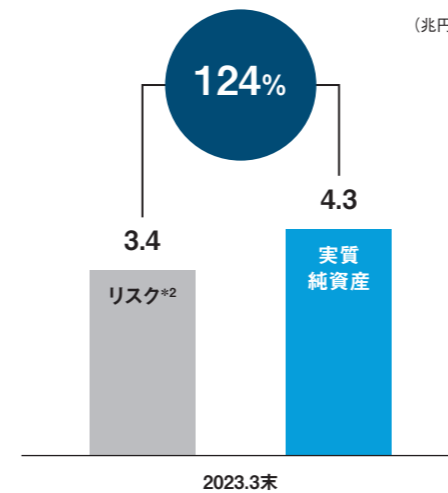
具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリュアットリスク (VaR) で定量評価し、実質純資産*1をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の水準により、資本の十分性を確認しています。99.95% VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5% VaR (200年に1回) を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

なお、当社グループのESRターゲットレンジは100~140%としていますが、2023年3月末時点におけるESRは124%であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。

また、重要なリスクのうち、国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱、日本国債への信認毀損、巨大地震、巨大風水災および新ウイルスのまん延等の経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオならびに複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づくストレストストも実施し、資本十分性および資金流動性に問題がないことを別途確認しています。

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

▶ エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の状況

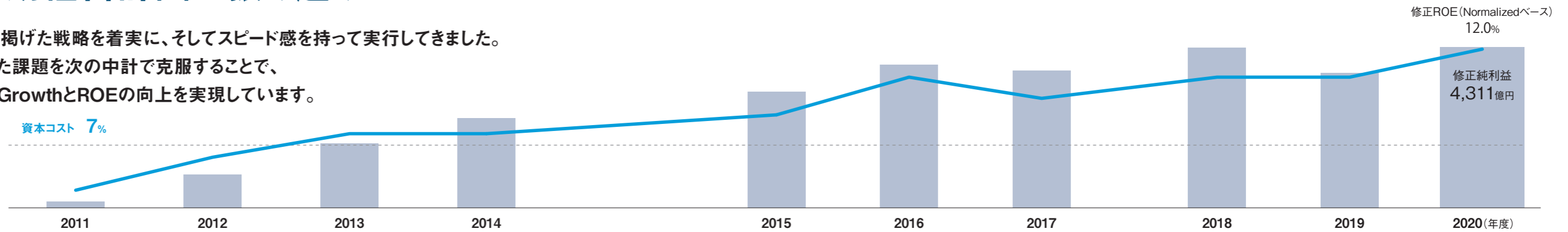


エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) をベースとした資本管理の考え方	
ESR > 140%	<ul style="list-style-type: none"> ● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元 を実施
ESR 100% ~ 140% (Target Range)	<ul style="list-style-type: none"> ● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元 を柔軟に検討
ESR < 100%	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益蓄積による資本水準の回復をめざす ● リスク抑制的な事業運営により、リスク水準の抑制を図る
ESR < 100% (追加)	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク削減の実施 ● 資本増強の検討 ● 株主還元方針の見直しの検討

*2: リスク量は99.95% VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算

これまでの中期経営計画の振り返り

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



*1: 自然災害を平年化した上で、米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除し、市場環境を2015年3月末ベースとした数字
*2: 新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*3: 自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*4: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース

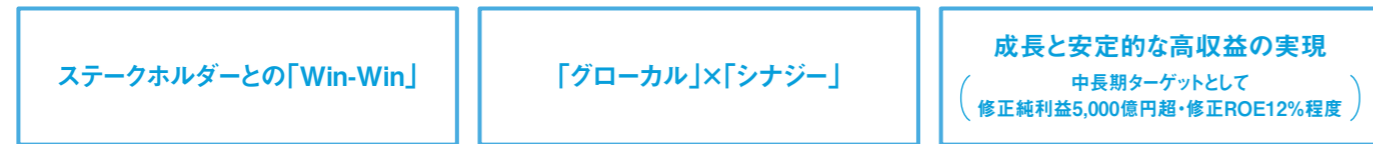
現中期経営計画 2023 ~成長への変革と挑戦~

当社は、2021年からの現中計における「2+1の成長戦略」を通じて、中長期ターゲットとして掲げている「ステークホルダーとのWin-Win」「グローバル×シナジー」「成長と安定的な高収益の実現（修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度）」をめざしてきました。この中長期ターゲットを達成するステップとして、現中計では「修正純利益CAGR+3~7%（約4,800~5,400億円）」、「修正ROE12%

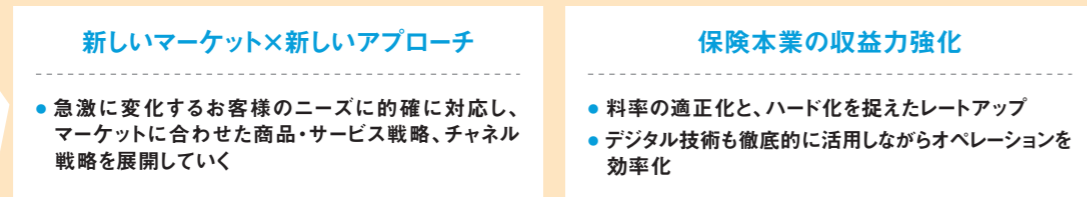
程度」をめざしていましたが、現中計最終年度である2023年度の計画は、国内火災保険の収益改善や、海外先進国での資産運用収益の拡大を背景に、修正純利益6,700億円、修正ROE17.1%と、現中計および中長期ターゲットいずれも大幅に上回って着地することを見込んでいます。

長期ビジョン 世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ ~100年後もGood Companyをめざして~

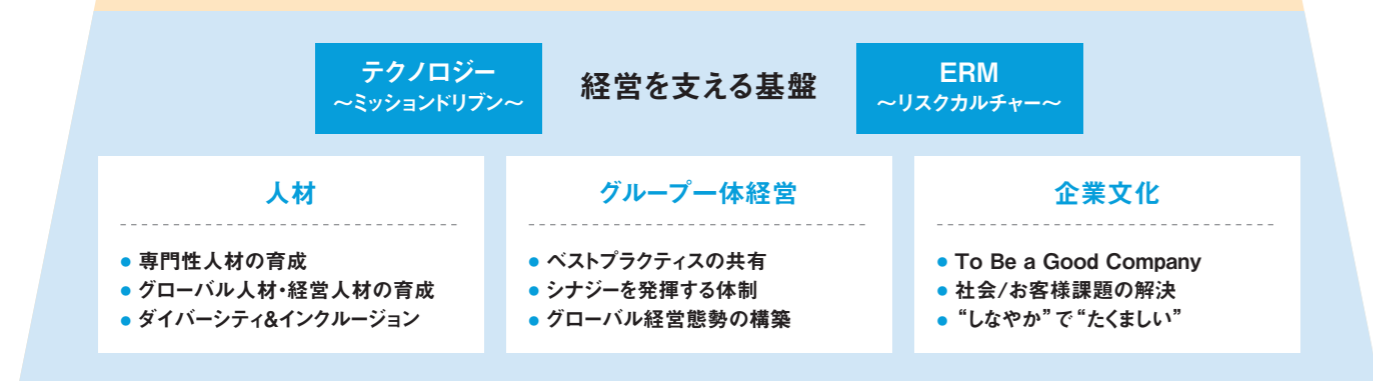
▶ 長期ビジョンに向けて実現する姿



2+1の成長戦略



次の成長ステージに向けた事業投資



▶ 現中計の進捗

2022年度実績は修正純利益4,440億円、修正ROE11.1%。一過性の要因等を除いたNormalizedベースでは修正純利益6,171億円、修正ROE15.1%となりました。

2023年度計画は修正純利益6,700億円、修正ROE17.1%と、現中計を大きく上回る着地となる見込みです。

	FY2023計画 (21年5月公表)	FY2023予想	FY2022実績 (Normalized、カッコ内はActual)	FY2020実績 (Normalized、カッコ内はActual)
修正純利益	CAGR*1+3~7%	CAGR*2+15% 6,700億円	6,171億円 (4,440億円)	4,460億円*3 (3,996億円)
修正ROE	12%程度	17.1%	15.1% (11.1%)	11.5%*3 (11.3%)
株主還元				
配当性向*4	40%以上 ▼ 50% (21.11修正)	50%	48.5%	40%
資本水準調整	機動的に実施	1,000億円 (第一歩として、2023年5月に500億円を決議)	1,000億円	500億円

▶ 事業別のブレークダウン

事業別利益も2022年度実績、および2023年度計画は国内損保や海外を中心に順調に進捗しています。

国内損保は、自動車のロスコスト悪化の影響がある一方で火災保険のレートアップを含む規律ある引受による収益改善が、海外保険は、ハードマーケット環境を活かした規律ある引受や資産運用収益の拡大等がドライバーとなり、利益が拡大しています。

(詳細はP.133-147)

	FY2023計画 (21年5月公表)	FY2023予想	FY2022実績 (Normalized、カッコ内はActual)	FY2020実績 (Normalized*3、カッコ内はActual)	
修正純利益	CAGR*1+3~7%	CAGR*2+15% 6,700億円	6,171億円 (4,440億円)	4,460億円 (3,996億円)	
事業別利益等	国内損保*5	CAGR*2+6%以上	1,446億円 除く為替 1,711億円 (1,094億円)	1,385億円 (1,753億円)	
	国内生保*6	安定的に 500億円レベルを確保	449億円 除く為替 460億円 (364億円)	527億円 (527億円)	
	海外	CAGR*2+9%程度	3,552億円 (2,186億円)	1,801億円 (916億円)	
	その他*7	700億円程度	940億円	724億円 (796億円)	747億円 (800億円)
			CAGR*2+5% (うち保険引受利益+10%) 1,610億円		

*1: FY2020対比。2021年5月のIR説明会にて、OG5%以上と説明

*2: FY2020対比

*3: 現中計の発射台となる数値(自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除)

*4: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース。2023年度には、配当性向を50%に引き上げる。以降も利益成長をドライバーに、DPSを引き上げる(原則減配はしない)

*5: 国内損保=TMNF

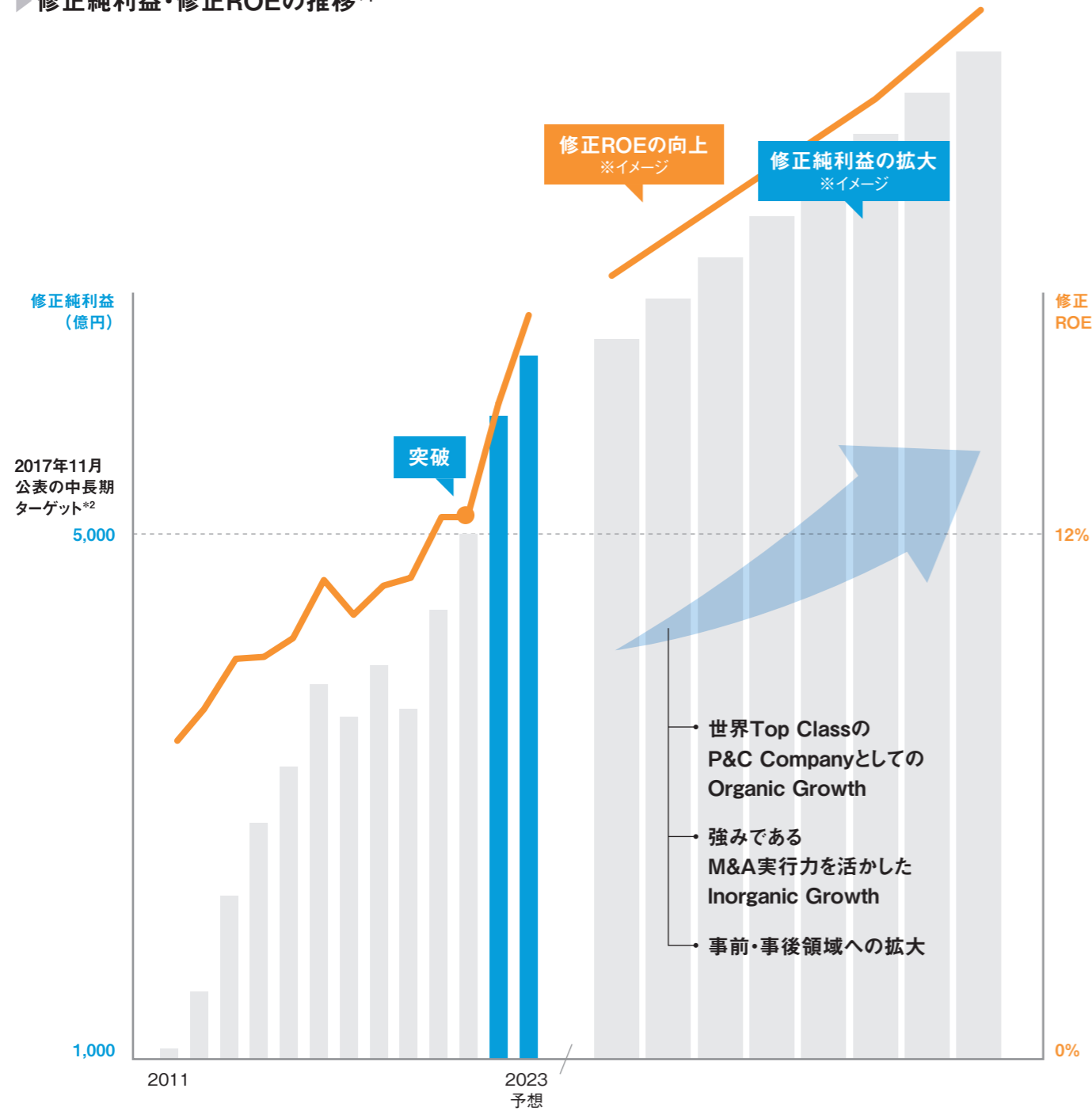
*6: 国内生保=AL

*7: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却など

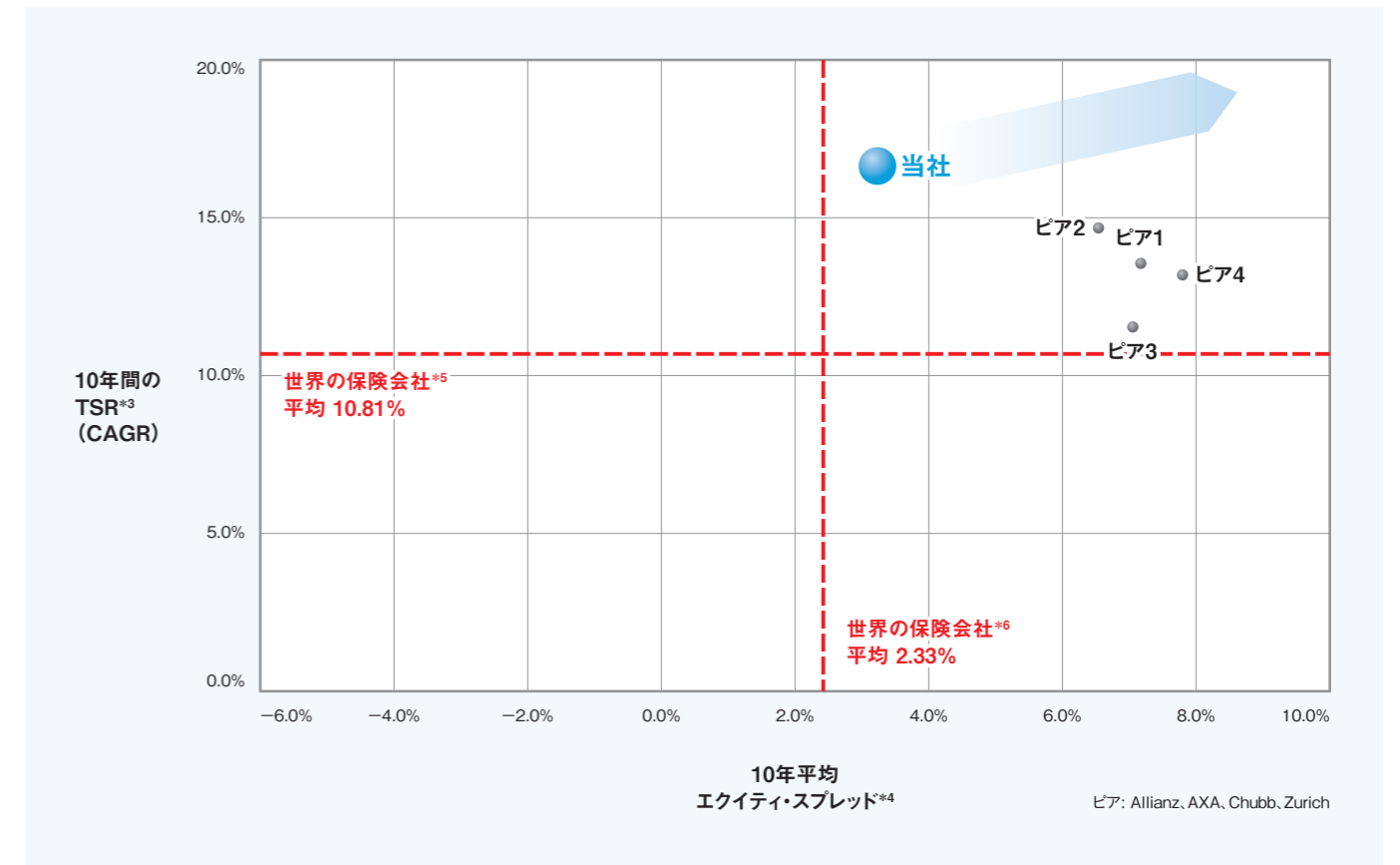
中期経営計画の先

中長期ターゲット「修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度」を突破した今、当社は、中長期ターゲットの“先”を展望しています。具体的には、「Organic Growthで引き続き世界トップクラスのEPS Growth(現時点では+5~7%程度)を実現すること」、「欧米Peers対比ではまだ若干劣後しているROEを、Peersに伍する水準まで引き上げ、エクイティ・スプレッドを拡大すること」をめざしていきます。

▶ 修正純利益・修正ROEの推移*1



▶ エクイティ・スプレッドの拡大



*3: 2013.4.1-2023.3.31のCAGR (出典)Bloomberg

*4: ROE-資本コストで計算

当社のROEは、修正ROEを使用。掲載5社の資本コストは、CAPM(=リスクフリーレート+β×マーケットリスクプレミアム)で計算し、マーケットリスクプレミアムは6%を適用 (出典)Bloomberg

*5: MSCI World Insurance IndexのTSR (出典)Bloomberg

*6: 世界の市場保険会社176社の平均

*1: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナ、2021は北米キャピタルゲイン等および政策株式の売却益(売却額が1,000億円を超えた部分)、2022は戦争、南ア洪水も控除
*2: 修正ROE12%程度、修正純利益5,000億円超



時代とともに変化する様々な社会課題と向き合い、当社ならではの解決策を常に探求・提供しながら、よりよい社会づくりに貢献することで、社会課題解決と当社利益成長の好循環を加速していきます

常務取締役
グループサステナビリティ総括 (CSUO)

和田 清

当社は世界中のお客様にあしんをお届けし、成長し続けるグローバル保険グループをめざし、創業以来、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」という変わらぬパーパス(存在意義)のもと、時代とともに変化する社会課題と真正面から向き合い、当社ならではの解決策を提供してきました。貿易立国としての日本の近代化を支えた海上保険、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、近年の再生可能エネルギーの普及を後押しする専用パッケージ保険の販売など、当社が創業時から営んできた事業活動そのものが社会課題解決に貢献するものであり、サステナビリティの取組みそのものであると考えています。全世界4万人のグループ社員に根付いているサステナビリティの精神は、創業時から時代を超えて社員に引き継がれてきた、まさに当社のDNAとも呼べるものです。

サステナビリティを取り巻く環境変化

変化が激しく将来の予測が困難なこの時代の中で、サステナビリティを取り巻く環境も日々変化しています。対応すべき社会課題も地球温暖

化などの気候変動、自然災害の増加や激甚化に加え、人権問題や生物多様性の保全といった領域にまで拡大しています。このような環境において、グループCSUOとしての私の使命は、当社が脈々と紡いできたこの社会課題解決のDNAを時代に即した形で具現化し続け、社会と当社双方の成長に繋げていくこと、すなわち、「事業活動と社会課題解決を循環させながら、サステナブルな社会づくりに貢献する」ということに他なりません。時代が変わっても、当社の創業以来の、“筋金入り”の「サステナビリティ戦略」のコンセプトは変わることはありません。その取組みや課題解決力を絶えずレベルアップしていくこと、社会課題が多様化・複雑化する中で当社がグローバルに有している知習・ノウハウを結集し「ワンチーム」で課題と対峙していくこと、グループ各社それぞれが果たしている社会への貢献をグループ全体で組織的にスピード感を持って実行し続けていくこと、が重要になると考えています。

推進体制の整備とグローバルでの戦略の浸透

グループ全体でスピード感を持って戦略を実行するために2021年度には、グループ共通でのサステナビリティ関連方針を制定するとともに、パーパスを起点として取り組むべき8つの重点領域(マテリアリティ)を特定しました。また、外国人チーフオフィサーを含めてグローバルに戦略や取組みを論議する「サステナビリティ委員会」を設置するなどの推進体制を構築しました。「サステナビリティ委員会」では、全体方針を論議するとともに国内外の事業活動を通じた社会課題解決の事例を取り上げることで、国内外双方向のコミュニケーションも増加していますし、グループ全体でスピード感を持った戦略の決断、実行に繋がっています。これらの取組みによりサステナビリティ方針や戦略のグループ内への浸透が着実に前進し、8つの重点領域(マテリアリティ)を中心に、事業活動を通じた社会課題解決の取組みがグローバルに拡大しています。気候変動対策においては、再生可能エネルギーの発展に資する商品・サービスの開発・提供に加え、気候変動・環境をテーマとして250社以上のお客様とのエンゲージメントを推進、グリーン投資推進のための再生可能エネルギーファンドの運営も実施しています。また、グループ横断でGX分野への協業を行う目的でGX Round Tableを組成するなど、グローバルに脱炭素社会への移行支援を進めています。

災害レジリエンスでは、デジタル技術を活用した保険金支払プロセスの自動化・迅速化など、被災者の皆様に保険金を速やかにお届けする仕組みを作りながら、事故を未然に防ぐ、仮に発生してもその負担を軽減する、そして早期に復旧し再発を防止するという「事前・事後の領域への拡大」を進めています。米国では事故を感知するセンサーを無償配布し、そのデータから事故防止やロス軽減に繋げるなどデジタル技術を組み込んだ商品を開発・展開しています。多様な業種の企業と防災・減災事業の共創をめざす防災コンソーシアムCOREにおいても、リアルタイムハザードやレジリエント情報配信サービスなど具体的なソリューションが創出されており、参画する企業が100社を超えるなど、社会に与えるインパクトが拡大しています。また、ESG投融资の拡充や未来世代への貢献、TCFD開示の充実、人権デューデリジェンス方針の策定など、その他の重点領域の取組みも着実に進展しています。

事業活動との一体運営の加速、新たな社会課題への対応

こういった取組みによりサステナビリティ戦略はグローバルに浸透し始めていますが、更なる高度化をめざして今後も着実に手を打ってまいります。

具体的には、個々の現場で生まれた社会課題解決に繋がる素晴らしいアイデアが、当社の個性溢れる社員同士のコミュニケーションや、弛まめ仮説検証を通じて当社ならではの事業・サービスが次々と具現化されている状態、をめざしていきたいと考えています。その実現に向けては、これまで以上にサステナビリティ戦略を事業計画に明示的に織り込み、KPIに基づいて取組みを振り返るという仕組みの構築が必要と考え、これを2023年のメイン施策として取組みを進めています。また、グループ各社が主体的に戦略を実行するためには、サステナビリティ戦略を我が事として捉え、自組織の計画に落とし込み、周囲を巻き込みながら推進できる人材が必要と考え、サステナビリティ戦略の理論と実践を体系的に学べる人材育成カリキュラムの創設も今年度中に行う予定です。新たな社会課題として顕在化している人権問題や生物多様性保全に対しても、世の中の見方や企業への期待を敏感に察知し、スピード感を持って対応していきます。人権問題に対しては、既に人権リスクマップを作成、リスクを特定するとともに優先分野を洗い出していますので、「取引先」「バリューチェーン」「従業員」別に取り組むを進めます。また、生物多様性保全では、グループの象徴的な活動であるマングローブ植林や海を守る活動などを推進するとともに、今後公表予定のTNFDの枠組みを踏まえて、事業活動による生態系への影響評価や自然資本への影響評価なども検討していきます。

ただし、こうした取組みは自社だけで完結することはありません。当社の様々な取組みを、例えばTCFDレポートやHuman Capital レポートといった形で積極的に開示することで、ステークホルダーの皆様との対話を活性化し、そこで得られた気づきをもとに当社のサステナビリティ戦略を一層レベルアップさせていく所存です。

事業活動と社会課題を循環させ価値を高め続ける

当社は、今後も「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスのもと、グループのケイパビリティを結集するとともに、「社会課題解決のトップランナー」という自負と想いを強く持ちながら、事業活動と社会課題解決を循環させ続けることで「社会的価値」と「経済的価値(利益成長)」を同時に高めてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、これまでと変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしく願いいたします。

▶ 主要取組み領域の変遷

2021年度(実績)		2022年度(実績)		2023年度(計画)	
グローバルにサステナビリティ推進体制を構築		グローバルでサステナビリティ戦略を浸透 重点領域における各種取組みを実行		サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の更なる強化 重点領域における取組み強化と戦略的な開示	
推進体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の創設 役員報酬へのESG評価反映 表彰制度の改定 	サステナビリティ戦略の浸透	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ戦略・方針の浸透(環境・人権方針の要約版および動画のリリース) 海外拠点とのコミュニケーション強化(四半期毎のアクションプラン提供) 	サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ戦略の事業計画への織り込み サステナビリティ推進役の支援プログラム策定 四半期毎のアクションプランのフォローアップセッションの設置
サステナビリティ関連方針の制定	<ul style="list-style-type: none"> ESG基本方針体系の整理 グループ基本方針の制定 	継続検討課題の着実な実行	<ul style="list-style-type: none"> 未来世代向けの取組みの特定とグローバル展開 エンゲージメントの高度化、Climate Policyの厳格化 ESG投融资の拡大 重点ESG評価機関のスコアアップ 	重点領域における取組み強化 外部環境の変化を踏まえた最新課題の反映	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会実現に向けた取組みの推進 未来世代への取組みのグローバル展開の推進 人権対応 ESG投融资の拡大 生物多様性保全の取組み 人的資本への投資とD&Iの更なる推進
事業活動との結び付き強化	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ戦略の策定 PDCAの仕組み構築 	外部環境の変化を踏まえた最新課題の反映	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する国際的な枠組み作りへの貢献 TCFD開示(物理的リスク・移行リスク)の充実 人権DD取組みの開始 D&Iコミュニティの立ち上げ(日本、アジア、欧州) 		
開示の充実・コミットメント強化	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティレポートの刷新 各種KPIの開示、TCFD開示の充実(保険引受に係る物理的リスク) 「気候変動に対する基本的な考え方」の改定 				

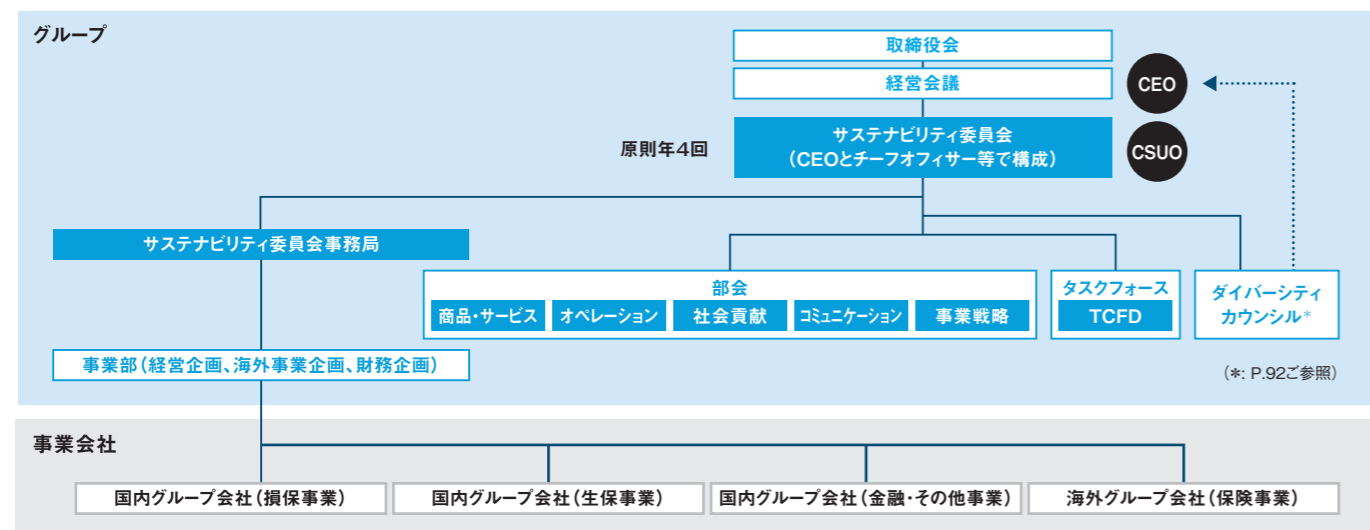
サステナビリティ戦略の推進体制

実効性あるサステナビリティ推進体制

変化の激しいこの時代において、サステナビリティ戦略を更に推進していくには、サステナビリティ戦略が全社員により一層浸透している状態、つまり、社員一人ひとりが関連する方針や戦略を理解し共感しながら、自分事と捉え、具体的な行動を起こしていくことが必要です。そうした社員・組織の行動変革を促し、下支える仕組みとして、当社では、CSUOがリードし、CEO、CFO、CSO、CHROの他、外国人チーフオフィサーも参加するサステナビリティ委員会を2021年に立ち上げま

した。その下部組織として「部会」や「タスクフォース」を設置することで、社会課題の性質に応じて機動的に対応できる体制を整え、それぞれが連携しながらグローバル・グループベースで取組みを推進しています。2022年度は全4回の委員会の中で、計画・課題の設定や、打ち手の実行、振り返りを着実に遂行しました。また、委員会での審議内容は経営会議・取締役会に迅速に報告され、そこで得られたフィードバックは、以降の論議・検討、戦略のレベルアップに活かされています。

サステナビリティ推進体制図



(1) サステナビリティ委員会の役割

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

〈2022年度・サステナビリティ委員会における論議テーマ〉	
22年 4月	2021年度取組みの振り返りと2022年度年次計画策定 新たな取組みである未来世代への貢献の概要 等
22年 8月	未来世代への貢献(取組みの特定と今後の展開) Climate Policyの厳格化に向けた改定案 等
22年11月	サステナ戦略方針のグループ内浸透 重点ESG評価機関対応の進捗と今後の対応ポイント 等
23年 2月	2022年度取組みの振り返りと2023年度年次計画策定 人権DDの進捗と今後の展開 等

(2) 推進体制:取組み内容

- 1 サステナビリティ委員会事務局
委員会の運営、サステナビリティ戦略全体を推進
(各部会/タスクフォースの管理等を含む)
- 2 部会
関連するHD部門や事業会社メンバーが参画し、各領域課題に
対する年次計画を策定・推進
- 3 タスクフォース
短期集中的に取組みを強化すべき課題に対して、プロジェクト
メンバーを組成し推進

推進体制を基盤としたサステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の更なる強化

サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営を更に強化・加速するためには、CSUOの設置やサステナビリティ委員会などの推進体制を基盤に、実効性のあるPDCAサイクルを回していくことが重要になります。

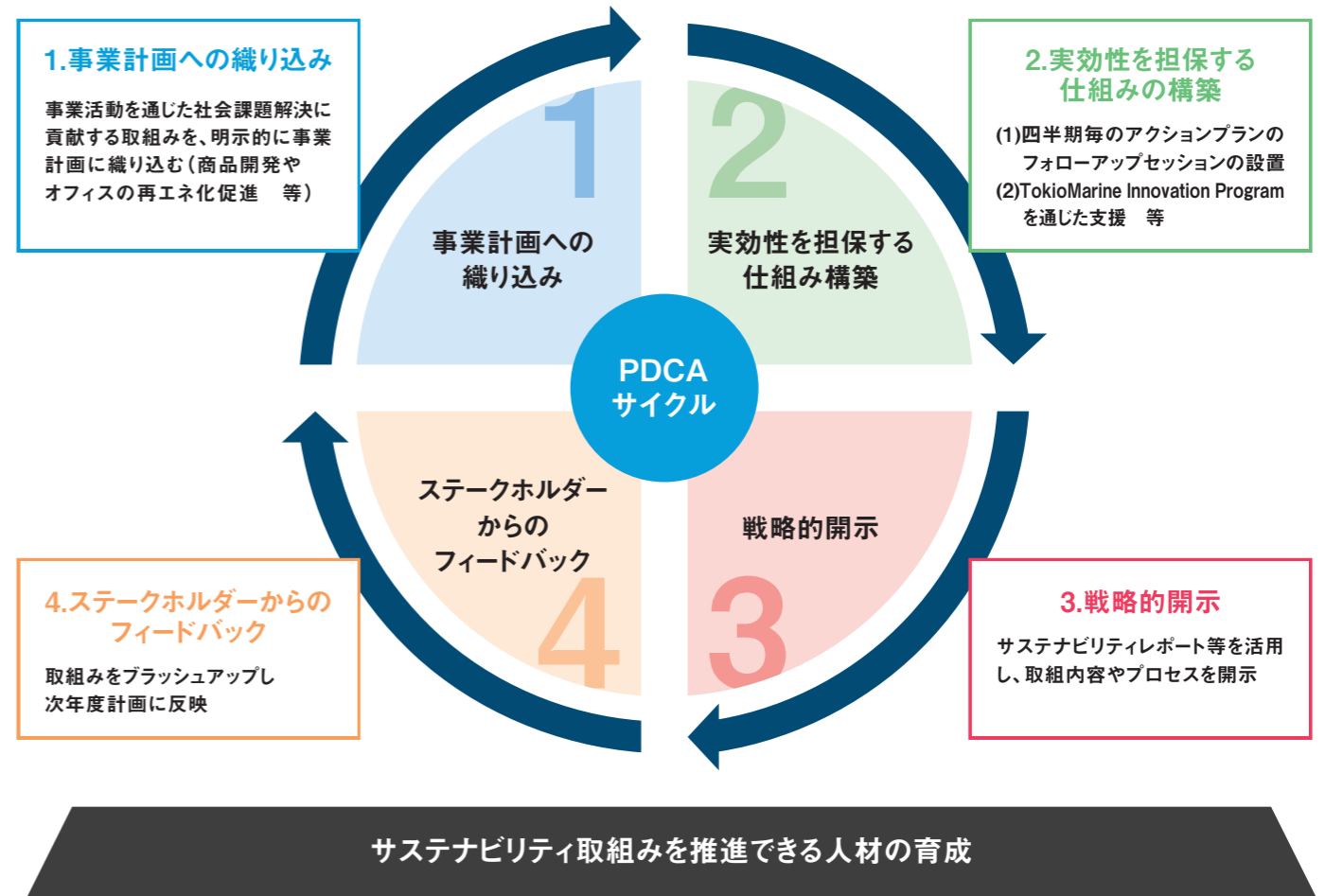
当社では、国内外のグループ会社が、事業活動を通じた社会課題解決の取組みを事業計画に織り込むことを明確化するとともに、それら取組みを振り返るプロセスの構築や、優れたアイデア・取組みを表彰する制度をTokioMarine Innovation Program*に組み込むなど、実効性を担保する仕組みも構築しております。また、そこで生ま

れた具体的な取組内容やプロセスを対外開示することでステークホルダーの皆様との対話に繋げ、得られたフィードバックを次年度の取組みに反映させていきます。

こうした、PDCAサイクルをグループ全体で循環させることで、サステナビリティ戦略をますます浸透させ、取組内容や知見をレベルアップすることで、グループ一体でサステナビリティ戦略を加速させます。

*:グループ会社社員から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、応募者自ら実現する制度

サステナビリティ戦略を加速させるPDCAサイクル

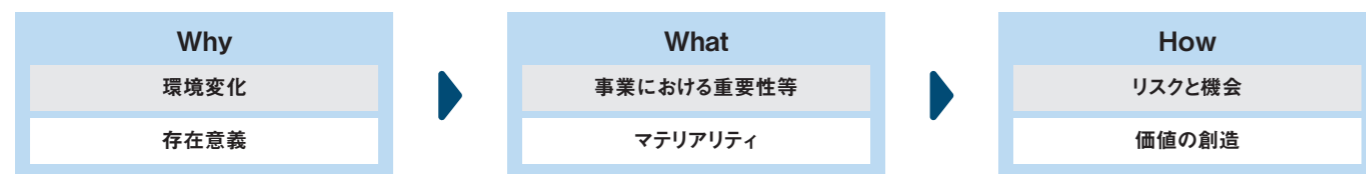


8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題を特定

当社は、サステナビリティ委員会での議論や外部有識者からの助言も踏まえ、パーパスを起点に(Why)、当社が取り組むべき「8つの重点領域(マテリアリティ)」と「4つの主要課題」を特定しています(What)。8つの重点領域は、環境変化を踏まえ「ステークホルダーに提供する価値」を整理し、社会課題に関する主要フレームワークも参考にしつつ特定しております。それを更に、「ステークホルダーの期待・関心」「東京海上

グループの事業における重要性」の2軸で評価し、特に注力する4つの主要課題を選定しております。各マテリアリティに対しては、当社グループの事業に及ぼす影響(リスクと機会)を踏まえ、様々な対策を講じています(How)。リスクを低減し、機会を捉えることはもちろんのこと、リスクを機会に変えることにも挑戦し、社会課題の解決を通じて、当社の「社会的価値」と「経済的価値(利益成長)」を同時に高めていきます。

当社のアプローチ



マテリアリティと主要課題の特定プロセス【Why/What】

STEP1 ステークホルダーに提供する価値の設定

昨今の環境変化も踏まえ、ステークホルダーごとに、「当社が提供する価値」を整理。これらの価値提供こそ、当社の存在意義であり、実現したい姿でもあります。

ステークホルダー	提供する価値
お客様のために	<ul style="list-style-type: none"> 安心と安全をお届けするとともに、未来に繋がる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する
社会のために	<ul style="list-style-type: none"> 誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する
社員のために	<ul style="list-style-type: none"> いきいきと活躍できる機会の提供とエンゲージメントを通じ、社員による高いパフォーマンスの発揮に貢献する
株主・投資家のために	<ul style="list-style-type: none"> 株主リターンを持続的に拡大する 適時適切な情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組む
未来世代のために	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策と生物多様性の保全を通じて、未来世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐ 子どもたちへの教育・啓発を通じて未来世代の挑戦を支える

STEP2 「8つの重点領域」(マテリアリティ)の抽出

SDGs、ISO26000、新産業ビジョン等、国内外の社会課題に関する主要フレームワークも参考にしつつ、上記ステークホルダーごとに設定した価値の提供において、当社が重点的に取り組むべき8つの領域を特定

STEP3 「4つの主要課題」の選定

下記①②の2軸による評価にもとづき、8つの重点領域のなかから、特に注力する4つの主要課題を選定。

①「ステークホルダーの期待・関心」
ステークホルダーに関する調査の内容をもとに、各領域への社会的な認知度や、各種格付けへの組込み状況なども踏まえて評価。

②「東京海上グループの事業における重要性」
当社パーパスへの貢献度合い、事業戦略・サステナビリティ戦略との関連性などにより評価。

What	特定理由
マテリアリティ (★主要課題) ①気候変動対策の推進(★) ②災害レジリエンスの向上(★)	自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。自然災害大国である日本をマザーマーケットとしてリスクを引き受けている当社にとって、気候変動や自然災害への対応は、とりわけ重要な社会課題であり、保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきたいと考えています。
③健やかで心豊かな生活の支援(★)	人生100年時代と言われる現在、誰もが健康で長生きしたいと願う一方、高齢化や先進医療の普及により、本人やご家族、そして社会の経済的負担は年々、大きくなってきています。当社は損保・生保の両方で疾病をカバーする商品を数多く提供しており、今後も培ってきたノウハウを十分に発揮し、付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、課題解決に貢献していきたいと考えています。
④D&Iの推進・浸透(★)	事業環境が大きく変化する中で、社会課題は複雑化・多様化しています。こうした中で、今後も、社会課題の解決を通じて持続的に成長し続けるためには、4万人を超える全ての社員が持てる力を最大限に発揮するとともに、個々の力を掛け合わせ、より大きな力に変えることが重要だと考えています。当社ではD&Iの推進・浸透を重要な経営戦略と位置づけ、取組みを推進しておりますが、これを更に加速していく必要があると考えています。
⑤デジタルを活用したイノベーションの支援・創出	技術革新の急速な進展等により、社会・経済が大きく変化しています。こうした中で、持続的な経済成長を実現していくためには、各企業が技術革新の基盤を創り上げていく必要があります。当社グループは、こうした変化から生まれる新たなリスク(サイバーリスク等)をカバーすることに加え、デジタルやデータも活用し、保険金支払いにとどまらない事前・事後の安心も提供していくことで、企業の成長や経済の発展を支援していきたいと考えています。
⑥自然の豊かさを守る	自然環境はあらゆる生命や暮らしの基盤であり、当社がめざす「誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会」の前提となるものです。かけがえのない自然環境を持続可能な状態で未来世代に引き継ぐことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社グループは、「Green Gift」プロジェクトやマングローブ植林プロジェクト等の自然環境保護活動を通じて気候変動対策や生物多様性・湿地保全に貢献していますが、更なる取組みが必要と考えています。
⑦子どもたちへの教育・啓発	時代とともに変わる課題に対峙するのは、その時々々の世代であり、その意味で、教育は「未来の基盤づくり」に向けた取組みとも言えます。「未来世代」をステークホルダーとする当社にとって、子どもたちの生きる力を育むことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社グループは、東日本大震災をきっかけに、子どもたちへの防災啓発プログラム「ぼうさい授業」を実施していますが、今後更なる取組みが必要と考えています。
⑧適時適切かつ透明性の高い情報開示	当社は、TCFDの創設メンバーとして気候関連情報開示の普及促進に貢献するとともに、情報開示の充実にも取り組んでいます。そのような中、株主・投資家等からの更なる信頼向上の観点からも、適時適切かつ透明性の高い情報開示が重要と考えています。

指標と目標

How		価値の創造		価値の創造		進捗評価 ^{*4}
ステークホルダー	マテリアリティ	当社は何をするのか	当社は何をめざすのか(定性or定量)	これまで何を実現したのか、今後何に取り組むのか		
お客様の ために	1 気候変動対策の 推進(★)	当社オペレーションにおけるCO ₂ 排出抑制 (RE100認定等)	2030年度目標 ①自社温室効果ガス排出量▲60%削減 ^{*1} (2015年度対比) ②主要拠点における電力消費量に占める再生エネルギー比率 100% ③保有する社有車を全て電動車 ^{*2} へ切替 (東京海上日動、東京海上日動あんしん生命)	①2022年度実績:▲34%削減(2015年度対比) ②日米欧の拠点で再生可能エネルギーを導入(東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、PHLY、TMK等) 2022年度実績:26%(2020年度対比) ③東京海上日動および東京海上日動あんしん生命で順次切替が進行中	○	
		投資先・保険引受企業等とのエンゲージメントを通じたカーボンニュートラルの実現	2050年度目標 温室効果ガス排出量実質ゼロ (含む保険引受先・投融資先)	気候変動・環境をテーマとしたエンゲージメントの推進(東京海上日動・2022年度実績:250社以上と対話)	○	
		再生可能エネルギーの発展に資する商品・サービスの開発・提供	2023年度、GX関連の保険商品で70億円程度の増収 ^{*3} (東京海上日動、2020年度対比)	2022年度実績:GX関連保険商品で+63億円増収(2020年度対比)	○	
		グリーン投資の推進	再生可能エネルギーファンドの運営 (2022年度末累計:コミットメント金額:約620億円、設置基数:45基)	○		
		マングローブ植林を通じた地球温暖化防止 (CO ₂ 固定)および災害被害の軽減	カーボンニュートラルの継続達成 2038年度マングローブ植林による経済的価値の 累計3,000億円超	2022年度カーボンニュートラル達成(2013年度から10年連続)	○	
	2 災害レジリエンスの 向上(★)	自然災害対応の高度化	大規模災害時に速やかに保険金をお支払する商品 サービスの開発	保険金支払プロセスの自動化による支払所要時間の短縮(2022年度～)	○	
		保険金支払いに留まらない事前事後の 安心提供	多様な業界や企業と防災減災事業の共創	防災コンソーシアムCOREの加盟企業数は100社に増え、分科会も10に拡大(2023年6月末時点)	○	
		サステナブルな火災保険制度の構築	2023年度、火災保険における収益改善450億円超 (東京海上日動、2020年度対比の事業別利益)	2022年度・火災保険収益改善実績(2020年度対比+366億円)、2023年度は累計+約600億円の収益改善を見込む	○	
		防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの 開発・提供	防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの 開発・提供	ハワイ大学とマンション老朽化対策等の共同研究を実施 防犯カメラ映像をAI解析し、浸水深をリアルタイムに把握、アラートを発報するリアルタイムハザードを提供予定(2023年度) 南アフリカで低所得者住宅へ火災保険と火災報知機をセットにして普及する取組みを開始(2022年度)	○	
		各自治体・企業等と連携したBCP策定支援	BCP策定支援の継続	自治体との累計協定締結数(2023年2月末時点) ・都道府県 42 ・政令指定都市 13 ・政令指定都市以外 76	○	
社会の ために	3 健やかで心豊かな 生活の支援(★)	長生きリスクに対する資産形成・ 貯蓄ニーズへの対応 (新たなヘルスケアサービスの開発・提供)	2023年度、ヘルスケア領域で200~300億円の増収 ^{*3} (東京海上日動) 2023年度、新契約年換算保険料のCAGR+5%程度 (東京海上日動あんしん生命)	ヘルスケア領域の新規事業の実証実験を行う準備会社を設立(2023年4月) 保険付帯サービスの拡充(がん早期探知サービス、提携病院への給付金直接支払サービス、2022年2月～等) 疾病予兆検知に繋がる新たなソリューションの開発・提供 (アップルウォッチを活用した早期発見の実証実験、2021年10月～等) 東京海上日動あんしん生命の新契約年間換算保険料のCAGR+11.1%(2020年度対比、2022年度実績) 中国で健康推進コンソーシアムを組成し、ヘルスケア向上の商品・サービスを日中企業で連携して開発中	○	
		健康経営支援サービスの更なる普及・促進	健康経営銘柄への継続選定 健康経営支援の継続(東京海上日動)	「健康経営銘柄2023」選定(8年連続) 健康経営の支援企業数約2000社(2022年度)	○	

*1: 自社の事業活動に伴うもの(Scope1+2+3(カテゴリ1,3,5,6)) *2: EV・PHV・HV等 *3: 正味収入保険料 *4: ○:概ね順調に進捗中

How		価値の創造		価値の創造		進捗評価*2
ステークホルダー	マテリアリティ	当社は何をするのか	当社は何をめざすのか(定性or定量)	これまで何を実現したのか、今後何に取り組むのか		
社員の ために	4 D&Iの推進・浸透(★)	多様性の推進とカルチャーの浸透	ダイバーシティ・カウンスル等を通じたD&Iの推進・浸透 カルチャー&バリューサーベ이를継続実施 各種KPI ①女性取締役・監査役比率:30%(2027年度目標) ②東京海上日動女性管理職以上比率:30%(2030年度目標) ③東京海上日動女性準リーダー比率:50%以上をキープ	ダイバーシティ・カウンスルとグループダイバーシティ&インクルージョン総括(CDIO)の創設(2021年度) 日本・アジア・欧米でD&Iコミュニティを創設(2022年度) 2022年度カルチャー&バリューサーベイ*1結果:5段階中4.0点 直近の進捗状況 ①女性取締役・監査役比率:20.0%(東京海上HD、2023年定時株主総会後～) ②東京海上日動女性管理職以上比率:11.2%(グローバル全体で31.6%を実現、2023年4月時点) ③東京海上日動女性準リーダー比率:58.9%(2022年度末時点)	○	2023年度 主要取組み(継続)
		グループ全体でのベストプラクティスの共有、改善活動の実施	国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンス等を行いながら改善活動を実施	国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に即して人権基本方針を策定・公表(2021年12月) 社員・事業(保険引受・投融资)、バリューチェーンにおける人権デューデリジェンスの更なる推進		
社会の ために	5 デジタルを活用したイノベーションの支援・創出	デジタル・データを高度に活用した新たなリスクテイクや、保険金支払いに留まらない事前・事後の安心の提供	2021年7月、データ中核会社「東京海上ディーアール」の始動によるデータ戦略の加速(事前・事後の安心の提供拡大等)	当社主導で2022年4月に本格始動した防災コンソーシアムCOREをエンジンに、リアルタイムハザード等、防災・減災総合ソリューション事業の具体的な事業展開を開始(2023年8月～) 東京海上ディーアールと連携したデータドリブン商品を展開 米国でテレマティクスや気温温度センサー配布により事故防止やロス軽減を開始	○	○
		デジタルが進展する中で増大するサイバーリスクへの対応	2023年度、サイバーリスク保険で50億円程度の増収*3(東京海上日動、2020年度対比)	サイバーリスク保険は毎期2桁成長(東京海上日動) インシデントレスポンスサービス提供開始(2022年4月～業界初) 緊急時ホットラインサービスを拡大し、サイバートラブルについて24時間365日対応(2022年4月～)		
		デジタルを活用した中小企業の支援	2023年度、中小企業を支援する保険で150～250億円の増収*3(同上)	中小企業向け専用パッケージ商品を基盤とした補償追加の推進 情報提供から課題解決に至るサービスまでをワンストップで提供するソリューションサイト(BUDDY+)を開発し、お客様へのアプローチ力を強化		
		デジタルを活用した事業効率の改善	2023年度、事業効率の向上等によりコンバインド・レシオ▲1.0pt改善(同上)	2023年度計画のコンバインド・レシオ92.5%(東京海上日動、2020年度Normalizedベース対比 ▲0.9pt改善)		
未来世代の ために	6 自然の豊かさを守る	マングローブ植林や海を守る活動による生物多様性・湿地の保全	カーボンニュートラルの継続達成 2038年度マングローブ植林による経済的価値の累計3,000億円超	2022年度カーボンニュートラル達成(2013年度から10年連続)	○	○
		Green Gift地球元気プログラムの実施等社会貢献の推進	社員の社会貢献活動延べ参加率100%	社員の社会貢献活動延べ参加率100%達成(2022年度)		
	7 子どもたちへの教育・啓発	各種教育プログラム等の提供	みどりの授業の継続実施	みどりの授業:約900回実施、約5.9万人が受講(2023年3月末累計)	○	○
			ぼうさい授業の継続実施	ぼうさい授業:約1,195回実施、約7.7万人が受講(同上) 中国版防災授業:25回実施、約1.8千人が受講(同上)		
			リスクと未来を考える授業の継続実施	リスクと未来を考える授業:59回実施、約1.9千人が受講(同上)		
			金融保険教育プログラム StreetWise Financeの継続実施	約17万人が受講(2023年6月末累計)		
	上記以外の柱の創出	未来世代への貢献に向けた新たな柱の創出(P.70ご参照)	○			
株主・投資家のために	8 適時適切かつ透明性の高い情報開示	TCFD他、情報開示にかかるインテリジェンス強化等を通じた適切な開示	総合レポート、サステナビリティレポート等を通じたTCFD提言に基づく情報開示	テーマ別説明会「再生可能エネルギーマーケットにおける東京海上グループの貢献と成長戦略(2021年6月)」「Our Climate Strategy & TCFD(2021年1月)」を開催 2022年9月30日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を改定 「Human Capital Report」、「TCFDレポート2023」を発行(2023年6月) TNFD枠組みに沿った自然資本に関する情報開示を検討	○	2023年度 主要取組み

*1: 国内外のグループ会社と東京海上HDとの合算 *2: ○:概ね順調に進捗中 *3: 正味収入保険料

特集 未来世代への取組み

“次の世代に明るい未来を引き継ぐことは私たちの責務である”という強い思いから、「未来世代」をステークホルダーとして位置付け、気候変動対策や生物多様性の保全等を通じて、未来世代へ持続可能な環境を引き継いでいきます。2022年度は、グループ横断のグローバルな検討チームを立ち上げ、未来世代への貢献に向けた取組みを議論し、注力すべき3つのテーマと、優先的に取り組む5つの取組みを特定しましたが、2023年度はこれらを国内外で推進していきます。

注力テーマ	主な取組みの概要
自然資本の回復/ 気候変動対応	生物多様性保全と自然資本に関する情報開示(マングローブ・森林の植林、アマモ場の再生)
	自然資本への投資(ESG投融資)(自然資本を対象としたインパクト投資、一般事業投資・運用商品の展開)
未来を担う人材の育成	児童・学生への教育支援と産学連携(教育授業の開催と教育機関との連携を通じた人材育成)
	事業活動への参画支援(高校生へのインターン・若手社員への経営参画機会の提供)
サーキュラーエコノミーへの移行支援	保険を通じた廃棄削減とリサイクル促進の支援(財物保険での損害品の再生・再利用の促進)

自然資本の回復/気候変動対応

生物多様性や自然環境の保全は世界共通の課題です。当社グループの象徴的な活動であるマングローブ植林は、1999年の開始以来、未来世代に安心・安全な環境を繋ぐ「地球の未来にかける保険」と位置づけ取り組んでいます(2023年3月末累計12,261ha)。2022年度には大気中のCO₂の吸収・固定効果が高く、水質浄化の特性を有するアマモ場の保全活動を開始するなど、グループ一体となり地球環境を守る取組みを推進しています。

また、自然資本への投資として2022年に東京海上日動において社会的価値と経済的価値を両立するインパクト投資を行うチームを立ち上げました。再生エネルギーファンドや環境ファンドに加え、2023年度には新たな分野である森林ファンドへの投資にもコミットしています。こうした取組みを推進し、自然資本に関する情報開示手法等の調査やマングローブ植林の生態系等への影響度(経済価値等)評価を実施し、TNFD枠組みに沿った開示も検討していきます。



未来を担う人材の育成

いつの時代においても未来を担う子供達への教育啓発は当社が果たすべき大きな責任です。

当社では、子供達の災害に備える力を養うことを目的に、国内で「ぼうさい授業」を2012年から実施しています(2023年3月末累計で約7.7万人が受講)。直近では海外でも同様の取組みを展開しており、例えばベトナムでは、社会課題である水難事故の防止をカリキュラムに加えた授業を実施しました。加えて、東京海上日動では、高校生向けに社会課題解決をテーマとしジュニアインターンを開催するなど、今後も子供達への教育・啓発活動に取り組んでまいります。



サーキュラーエコノミーへの移行支援

当社では保険を通じた食品ロスの削減やリサイクルの促進に取り組んでいます。

国内では、東京海上日動が民間企業3社と「食品ロス削減コンソーシアム」を結成し、食品ロスに関わるデータを収集し、食品のリサイクルにかかる費用を補償する保険の開発に繋がっています。

東南アジアでは、まだ食用に適するものの、輸送時に外装の損傷が生じたことによって商品価値が損なわれた食品について、寄付することを条件として保険金をお支払いする貨物保険を提供し、サーキュラーエコノミーの推進に貢献しています。

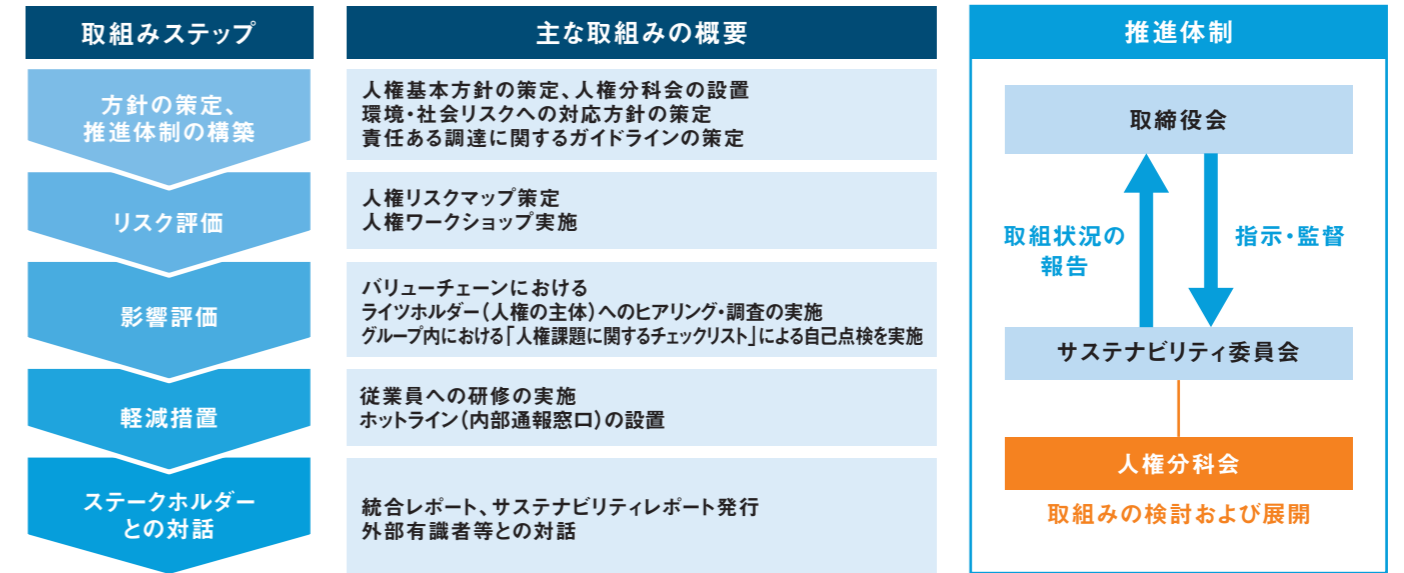


特集 人権尊重への取組み

当社では、あらゆる事業活動において人権の尊重に取り組むことをめざしています。世界人権宣言、OECD多国籍企業行動指針、ILO国際労働基準、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の理念などに基づき「東京海上グループ人権基本方針」を制定し、人権への取組みを展開しています。

また、人権分科会を設置するなど推進体制を構築し、優先順位の高い課題を明確にするために当社のステークホルダーの人権課題に関するリスク評価や影響評価を実施してきました。

今後も、ステークホルダーと対話をしながら、経営陣・社員一人ひとりが人権への感度を磨き、人権課題に迅速に対処できる体制を構築してまいります。



方針の策定

2021年12月に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に沿った人権基本方針を策定し、雇用者・本業・バリューチェーンにおける人権尊重にグループとして取り組むことを明確化しました。また、バリューチェーン全体を通じた責任ある調達・調達慣行の推進に向けた行動規範として「責任ある調達に関するガイドライン」を策定しました。



リスク評価

■人権リスクマップ策定

当社事業に関係する主要なステークホルダーの人権課題に対するリスクを特定しました。

■人権ワークショップ実施

2022年11月に企画・管理部門のメンバーによる、人権ワークショップを開催しました。社外専門家の意見も踏まえ、当社の事業領域(保険引受・投融資、バリューチェーン、自社従業員)におけるリスクの洗い出しを実施しました。



▶ワークショップで特定した事業領域毎の重点分野

事業領域	重点分野
保険引受・投融資	保険引受先・投融資先の企業・個人
バリューチェーン	保険代理店 自動車整備に従事する外国人技能実習生・労働者 当社の物品購入先・サービス委託先
自社従業員	社員

影響評価

ワークショップの結果をもとに、当社のステークホルダーに対する影響度や潜在的リスクの高さの観点から重点分野を特定し、影響評価を実施しています。2022年度は、バリューチェーンにおける自動車修理に従事する外国人技能実習生を対象に、社外専門家の助言を得ながら、実態把握のための聞き取り調査を実施しました。結果を踏まえ、発見された課題への対応に取り組んでいきます。



気候関連財務情報開示
タスクフォース (TCFD) の創設
メンバーとして、投資判断に資する
情報開示を行うと共に、気候関連
の情報開示の普及・促進にも
貢献していきます。

東京海上ホールディングス フェロー(国際機関対応)
TCFDメンバー

長村 政明

Insurance ERM*より「保険分野で気候変動に最も影響のあるリーダー」に
日本人で唯一選出

*: 英国の保険ERM業界誌

気候変動は、お客様や社会の安心と安全に脅威をもたらすグローバルで人類史的な課題であり、自然災害の激甚化は、保険業界に直接的な影響をもたらします。そのため、当社グループは、本業である保険ビジネスは元より、機関投資家、そしてグローバルカンパニーとして、真正面から取り組むべき最重要課題と位置付けています。本特集では、当社グループの取組みを、TCFD提言に基づき、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」という項目に分類して、お伝えします。

項目	該当ページ
ガバナンス	P.73
戦略	P.74
リスク管理	P.84
指標と目標	P.85



東京海上ホールディングス
TCFD REPORT 2023



国際社会における気候変動対策の重要性の高まりを踏まえ、2023年6月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に沿って、当社の気候変動に関する取組みを包括的にまとめた「TCFDレポート2023」を発行しました。

東京海上ホールディングスホームページよりご覧いただけます。

TCFD提言に基づく気候関連財務情報開示

ガバナンス

取締役会

取締役会は、気候変動対応を経営の重要事項と捉え、サステナビリティ推進に係る当社の事業全体を監督する役割を担っています。気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ方針を論議するほか、中期計画・単年度計画等を評価・決定します。気候変動

対策を含め、直面する経営環境や経営課題等をテーマにした「戦略論議」を実施し、社外取締役や社外監査役の知見も十分に活かしています。

グループサステナビリティ総括 (CSUO)

気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ戦略の推進を加速すべく、2021年4月に新設しました。取締役であるCSUOはサス

テナビリティ戦略の推進・浸透を統括し、取締役会および経営会議に方針を諮るとともに、進捗状況を報告する役割を担っています。

サステナビリティ委員会

気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ戦略を加速すべく、2021年4月にサステナビリティ委員会を創設しました。CSUOを委員長とし、CEOおよび各チーフオフィサー、海外の経営陣他で構成され、サステナビリティの取組み内容や方針等をグローバルベース

で審議するとともに、各施策の進捗状況をモニタリングしています。2022年度には4回開催し、サステナビリティ戦略の推進・実行、サステナビリティ関連の中長期目標 (KPI)・年次計画の策定・振り返り等についての審議を行いました。

サステナビリティ専任部署

気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ推進の専任部署 (経営企画部サステナビリティ室) を設置し、サステナビリティ

における主要課題の特定やグループサステナビリティ戦略の策定・推進、モニタリング等を行っています。

役員報酬制度

2022年度から取締役および執行役員の業績連動報酬に、気候変動対策を含む、サステナビリティ戦略の主要課題についての非財務指標を取り入れています。めどす姿に対する進捗状況を指標とし、サステナビリティ委員会にて1次評価を行った後、報酬委員会にて審議を行い最終決定します。



戦略

リスクと機会の認識

当社では、気候関連リスクが高まることを想定し、事業への影響を特定・評価しています。気候関連リスクには、気候変動の物理的な影響に関連するリスク(物理的リスク)と、脱炭素社会への移行に関するリスク(移行リスク)があります。また、再生可能エネルギー事

業の保険ニーズが増大すると、当社の事業に「機会」という影響を与えます。リスクおよび機会の事象例、グループの事業活動におけるリスク・機会の例は以下のとおりです。

事象例		当社グループの事業活動におけるリスク・機会の例
物理的リスク	急性	台風や洪水等の頻度の高まりや規模の拡大の可能性
	慢性	気温の上昇 干ばつや熱波等、その他気象の変化 海面の上昇 節足動物媒介感染症への影響
移行リスク	政策および法規制	炭素価格の上昇 環境関連の規制・基準の強化 気候関連の訴訟の増加
	技術	脱炭素社会への移行に向けた技術革新
	市場	商品・サービスの需要と供給の変化
	評判	脱炭素社会への移行の取組みに対するお客様や社会の認識の変化
機会	資源の効率性 エネルギー源 製品・サービス 市場、レジリエンス	エネルギー源の変化やレジリエンス向上に向けた製品・サービス需要や社会の認識の変化

当社は、後述「リスク管理」の項目に記載のとおり、当社の財務健全性や業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクである「重要なリスク」として「巨大風水災リスク」を特定しており、同リスクは気候変動の影響を受けて頻発・激甚化する可能性があると考えています。

シナリオ分析

シナリオ分析は、一定のシナリオに基づいて気候変動の潜在的影響を特定し評価するプロセスです。損害保険事業は比較的短期の保険契約が多いこと、当社グループの運用資産は流動性の高い金融資産が

①物理的リスク

物理的リスクは、気候変動の物理的な影響に関連するリスクです。気候変動は自然災害の頻度の高まりや規模の拡大に繋がり、保険金支払い、そして事業の継続に影響を及ぼす可能性があります。この影響を特定・評価する一環として、物理的リスクのシナリオ分析を行っています。当社グループが参加している国連環境計画金融イニシアチブ

中心であることなどから、当社グループはこれらの影響に対して柔軟に対応し、レジリエンスを確保することが可能であると考えています。

(UNEP FI)の気候変動影響評価プロジェクトで開発した分析評価ツールを使用し、IPCCのRCP8.5シナリオにおける2050年時点の予測として、熱帯低気圧の強度(風速)、発生数の変化が当社の支払保険金に与える影響について、次のとおり評価しています。

▶2050年の支払保険金の変化

	強度(風速)	発生数
日本(台風)	+5% ~ +53%	-30% ~ +28%
米国(ハリケーン)	0% ~ +37%	-36% ~ +30%

※上記数値は経済損失への影響を示すが、支払保険金への影響も同程度と仮定している
※上記数値は現在気候(1980-2000年)の数値に対する2050年頃の数値の変化率

当社グループの東京海上研究所では、2007年より研究を開始し、将来気候下における台風に伴う風災リスクの変化(IPCCのRCP4.5およびRCP8.5シナリオ環境下)や、降水量の増大に伴う洪水リスクの変化(+2℃、+4℃環境下)による保険損害額への影響を評価・算出しております。このようなシナリオ分析結果を参考にして、気候変動により深刻化する自然災害が保険引受に及ぼす影響を評価しています。

気象現象の将来予測には、後述するように不確実な要素が存在します(P.77ご参照)。また、気候変動の影響評価にあたっては、気象現象だけでなく、災害に対する社会の脆弱性や、自然災害リスクに晒される地域に不動産や動産が今後どの程度集積するか、或いはそれらの資産価値がどの程度上昇するか、すなわち資産集積がどの程度変化するかを評価することも重要です。以下に、こうした将来予測や評価のベースについての当社の考えを説明します。

a.気象現象の変化

気候変動の影響により、気象現象がどのように変化するか、またその影響予測の信頼度がどの程度かについては、気象現象の種類により異なります。気候変動の影響予測の信頼度を、気象現象の種類ごとに示すと図1のようになり、台風やハリケーンといった熱帯低気圧に比べて豪雨への影響予測の方が信頼度は高いものの、豪雨への影響も熱波や寒波のような気候変動と比べると、不確実性が大きいことが分かります。

当社グループへの影響が大きい気象現象である、豪雨と熱帯低気圧(日本の台風および米国のハリケーン)について、当社は気候変動の影響を以下のように認識しています。

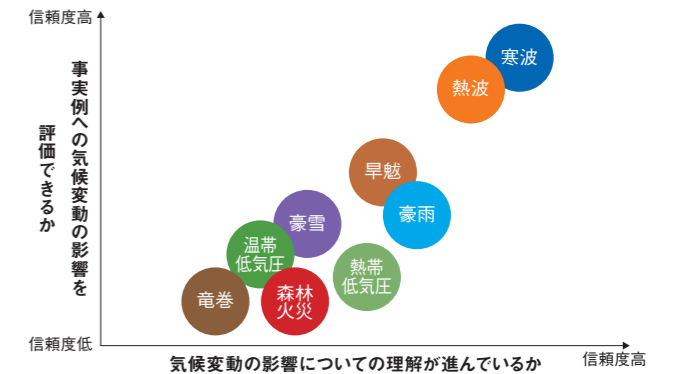


図1:気候変動の影響予測の信頼度 出典:米国海洋大気局資料をもとに当社作成

▶気候変動の豪雨への影響

日本では、既に1900年以降豪雨の頻度が増加しています(図2)。また、将来について、2021年8月に公表されたIPCC第6次評価報告書では、気温の上昇とともに豪雨は激甚化し、概ね1℃上昇することに豪雨の強度(降水量)が7%程度増加するとみられています。

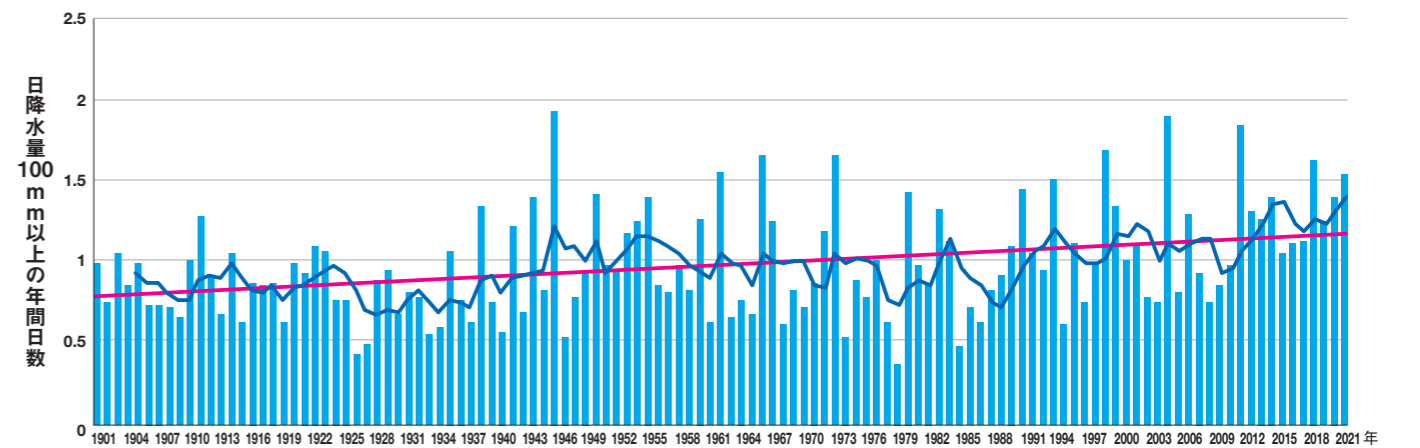


図2 日降水量100mm以上の日数 出典:気象庁資料(気象庁ウェブサイト)をもとに当社作成

▶ 気候変動の熱帯低気圧への影響

熱帯低気圧の発生・発達・移動には、大気・海洋の大規模な循環（エルニーニョ、モンスーン等）が関わっています。気候変動は、それぞれの要素に影響を及ぼすため、結果として気候変動が熱帯低気圧に及ぼす影響の不確実性はより大きくなります。

過去の傾向をみると、日本の台風については、IPCC第6次評価報告書において強い台風の発生数が増加しているという報告がなされていますが、確信度の高い評価までには至っておらず、より長期かつ

質の高い観測を継続し、長期変化傾向を監視していくことが必要とされています（気象庁）。

米国のハリケーンについては、過去40年で強いハリケーンの割合が増加しているものの、更に長期（1900年以降）の上陸数に関する調査では、全てのハリケーン、および強いハリケーンの上陸数に、明確な傾向がないことが分かっています（IPCC第6次評価報告書）。

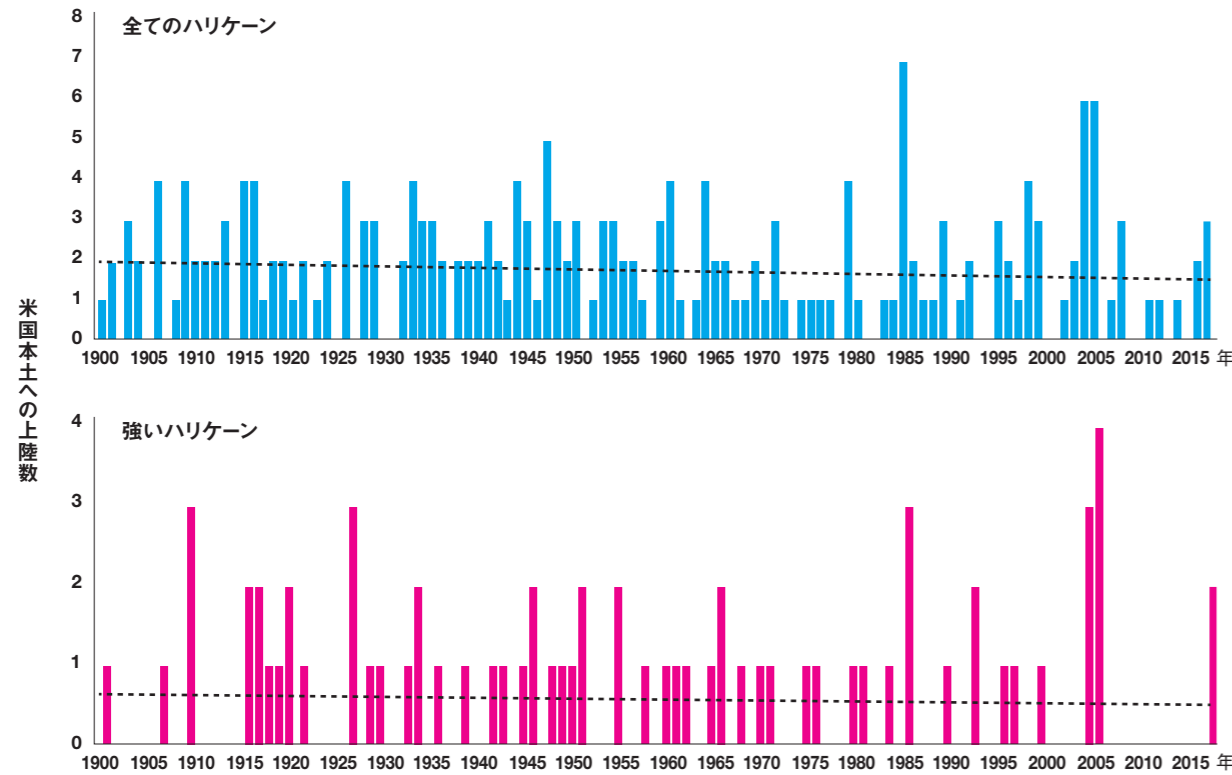


図3 ハリケーンの米国への上陸数 出典:Klotzbach et al. 2018*をもとに当社作成

*: Philip J. Klotzbach, Steven G. Bowen, Roger Pielke Jr., and Michael Bell, 2018: Continental U.S. hurricane landfall frequency and associated damage. Bull. Amer. Meteor. Soc., 99, 1359-1376. <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-17-0184.1> © American Meteorological Society. Used with permission.

将来的には、熱帯低気圧の発生数は全体的には横ばいか減少すると見込まれる一方、強い熱帯低気圧の割合は増加すると予測されて

います。このため、強い熱帯低気圧の発生数については、増減双方の予測が混在しているのが実情です（IPCC第6次評価報告書）。

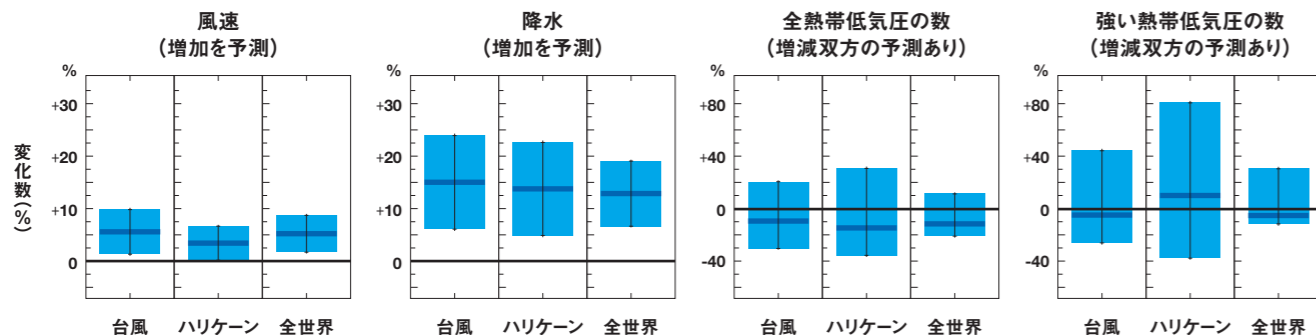


図4 +2°C時の熱帯低気圧の変化 出典:Klotzbach et al. 2020*をもとに当社作成

*: Thomas Knutson, Suzana J. Camargo, Johnny C. L. Chan, Kerry Emanuel, Chang-Hoi Ho, James Kossin, Mrutyunjay Mohapatra, Masaki Satoh, Masato Sugi, Kevin Walsh, and Liguang Wu, 2020: Tropical cyclones and climate change assessment part II: Projected response to anthropogenic warming. Bull. Amer. Meteor. Soc., 101, E303-E322. <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-18-0194.1> © American Meteorological Society. Used with permission.

b. 社会の脆弱性・資産集積の状況の変化

図2(P.75)に示した通り、日本では1900年以降豪雨の頻度が増加しています。一方、浸水面積については図5の通り減少傾向にあることがわかります。これは、明治以降の堤防をはじめとする防災イ

ンフラの整備進展に伴い、豪雨時の洪水発生が抑えられていることによるものです。

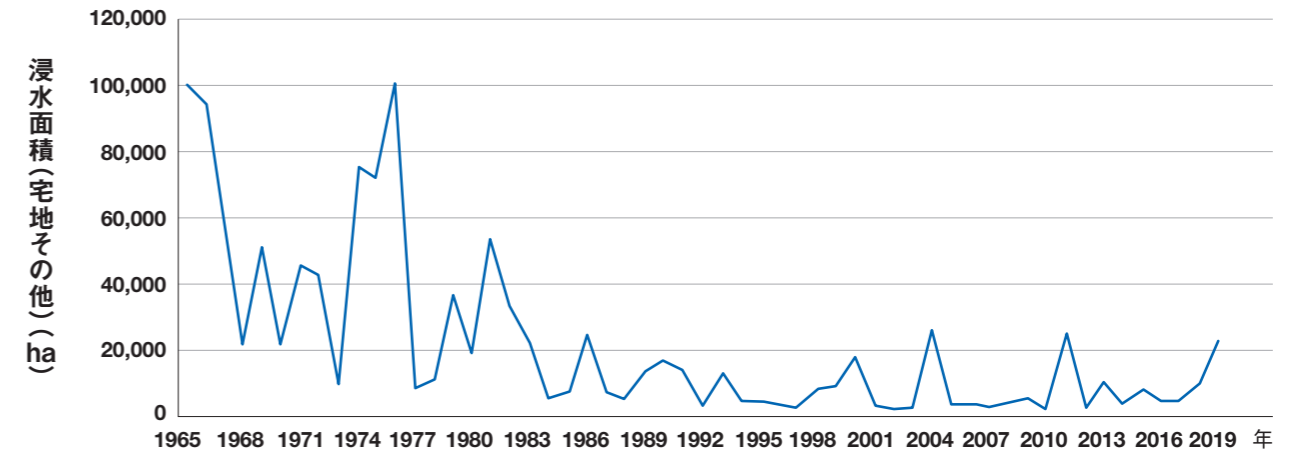


図5 水害による浸水面積 (ha) 出典:国土交通省 水害統計をもとに当社作成

また、自然災害リスクに晒される地域における不動産や動産等の物件の集積程度や物件の価値（資産集積）が変化すれば、被害額は大きく変わってきます。このように自然災害による被害を予測する

上では、豪雨や台風といった気象現象そのものの変化だけでなく、社会の脆弱性や資産集積の状況の変化を把握することも重要と認識しています。

▶ 社会の脆弱性の変化

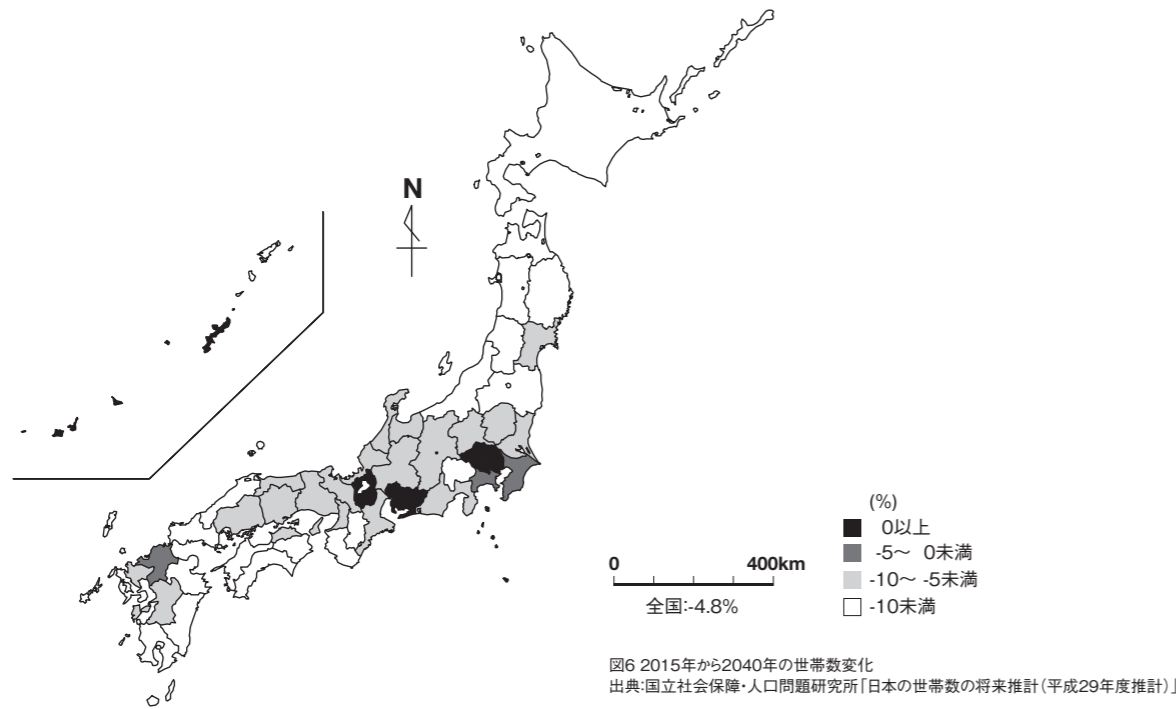
日本において、建築基準法の改定が社会全体のレジリエンス強化に直結していることは論をまちません。実際のところ、1981年に行われた耐震基準の改定、2000年に行われた耐風圧性基準の改定などは、建物の自然災害に対する耐性の強化に大きく貢献しています。直近では、2022年1月に、2019年台風15号で多発した屋根被害を踏まえた、屋根ふき材に対する強風対策の告示基準改定が施行されています。また国土交通省は、今後、防災インフラ整備にあたっては、想定される自然災害の激甚化を考慮して行うべきとの方針を打ち出しています（2019年に河川、2020年に高潮について提言）。

海外においても、社会全体のレジリエンス強化の取組みは進んでおり、例えば米国ではハリケーン・カトリーナ（2005年）、サンディ（2012年）、イルマ（2017年）等の巨大災害を受け、防災インフラの整備や建築基準法の改定が行われています。なお、こうした国内外におけるレジリエンス強化の動きを踏まえて、当社グループとしても、災害情報の発信等を通じ、お客様の災害対応を支援することにより、社会全体のレジリエンス強化に貢献しています。

▶ 資産集積状況の変化

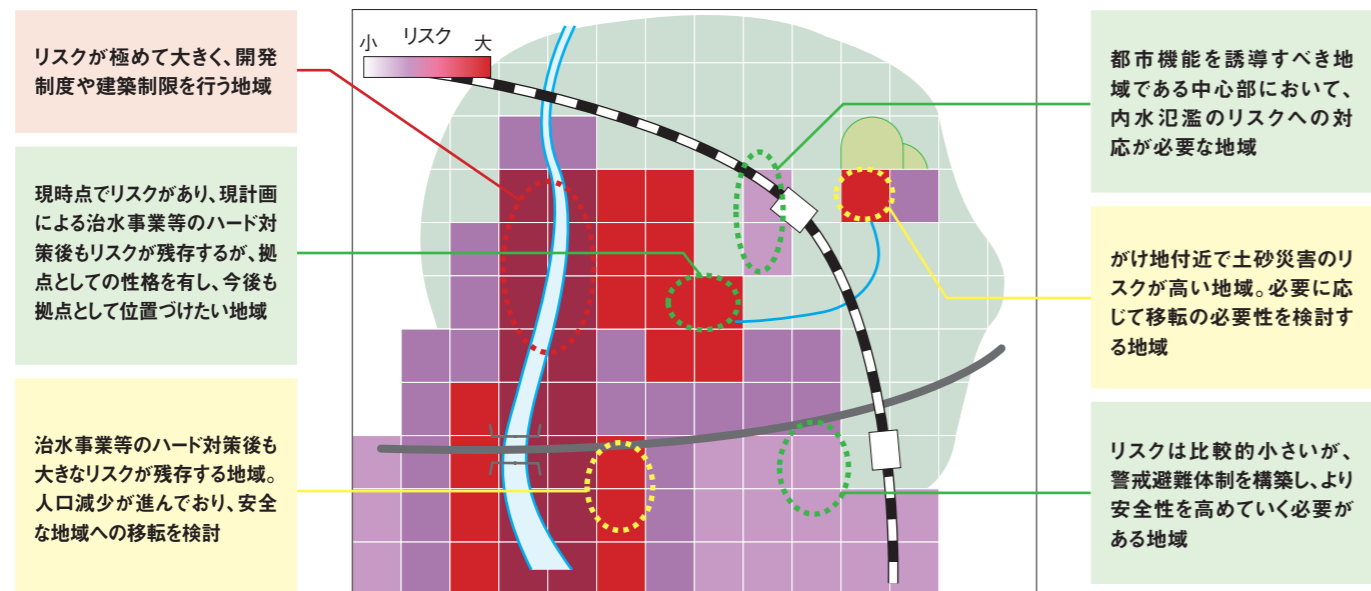
日本では今後も都市部への人口流入が継続すると予測されています。2015年から2040年にかけて、全国平均では世帯数が4.8%減少すると予測されている一方で、東京をはじめとする一部の都道府県ではむ

しろ増加する見通しとなっているなど、資産集積の変化傾向は地域により異なります。



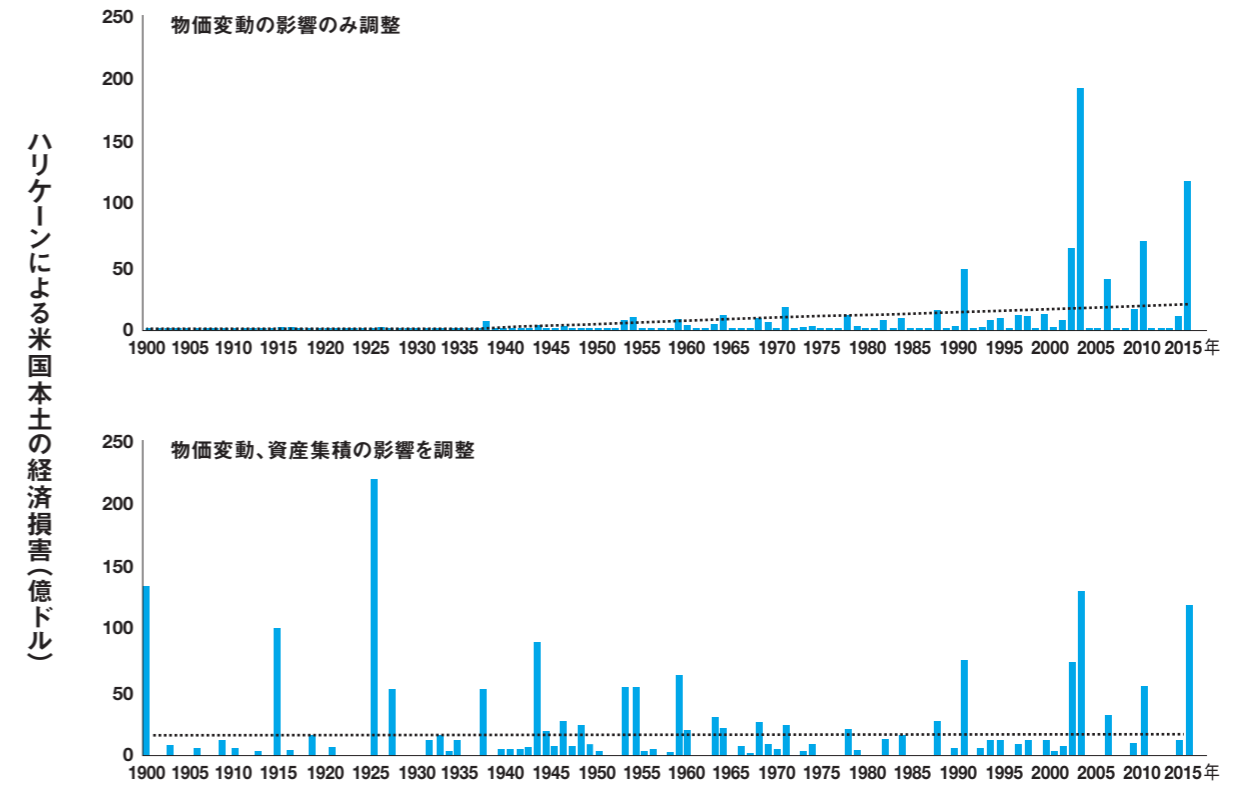
また、自然災害による被害という観点からは、同一都道府県内であってもどこに資産があるのかが重要な要素となります。昨今の自然災害による被害の頻発を受け、国土交通省からは「水災害リスクの低減にも配慮

して居住地域や都市機能の立地を誘導することが重要」との考えが示されており、当社グループとしても国や地方自治体の政策動向に着目しています。



国内は元より海外においても、自然災害による被害を考える上で、資産集積状況の変化が重要である点は共通しています。米国においては過去のハリケーンによる経済損害が増加傾向にあることが

知られていますが、資産集積の影響を補正すると大きな変化傾向はみられなくなります。経済損害の増加は、資産の集積によるところが大きいことがわかります。



*1: Philip J. Klotzbach, Steven G. Bowen, Roger Pielke Jr., and Michael Bell, 2018: Continental U.S. hurricane landfall frequency and associated damage. Bull. Amer. Meteor. Soc., 99, 1359-1376, <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-17-0184.1> (©American Meteorological Society. Used with permission.)

c. 事業継続への影響 ~気候変動適応策の推進~

当社グループでは、気候変動リスクが当社のオペレーションに与える影響について、複数のシナリオを用いて*1包括的かつ固有の状況に

応じて分析・評価し*2、気候変動対策や災害レジリエンス向上の取組みを推進しています。

*1: IPCC SSP5-8.5, SSP3-7.0, SSP2-3.5, SSP1-2.6, SSP1-9, RCP8.5, RCP6.0, RCP4.5, RCP2.6等
*2: 英国Resilience社と連携し、気候変動リスクの分析・評価を行っています

▶ 包括的アプローチ (holistic approach)

気候変動に伴う気象災害(集中豪雨・洪水等)の増加が当社のオペレーションに与える影響を、複数のシナリオを用いて、包括的(holistic)に定量・定性両面から分析・評価し、対策を進めています。保険商品は無形のサービスであることから、その提供に際して

必ずしも物理的な営業拠点が必要ではないこと、保険商品の開発・製造において原材料調達のサプライチェーンリスクが僅少であること等から、製造業等と比較して、気象災害の増加が当社のオペレーションに与える影響は大きいものではないと評価しています。

▶ 固有の状況に応じたアプローチ (context-specific approach)

気候変動に伴う気象災害(集中豪雨・洪水等)の増加が当社のオペレーションに与える影響を、複数のシナリオを用いて、固有の状況に応じて定性・定量両面から分析・評価し、気候変動により甚大化が懸念されている気象災害等から自社資産を保護するための取組み

を推進しています。具体的には、主要拠点への非常用発電機の設置や、止水板増設といった水害対策を進めています。

②移行リスク

移行リスクは、脱炭素社会への移行に関連するリスクです。世界的な脱炭素化の動きが加速し、脱炭素社会への移行が進むことで、法規制等の強化、技術革新、資産価値の変動、投資環境およびお客様ニーズの変化等が起き、当社グループ事業に影響を与えることが予想されます。移行リスクには、気候変動に伴って温室効果ガス排出量に係るコストが増加し、投資先の企業価値や当社保有の資産価値に及ぼす影響などがあります。当社では、政策株式の総量削減やエンゲージメント等に努めており、これらの取組みが上記の影響を軽減することに繋がっています。

当社グループが保有する運用資産(株式、社債、CMBS、国債)の移行リスクによる影響をBlackRock Solutionsが提供するモデル「Aladdin Climate」(以下「本モデル」)によって試算しました。本モデル

は、NGFS*が提供するシナリオに準拠して、シナリオ変数(炭素価格、エネルギー需要、燃料価格、排出量等)が変動することによって、企業価値に与える影響を定量化したものです。具体的には、現在の政策が2050年まで続いた状態(NGFSのHot house world-Current Policyシナリオ。気候変動への対応策が限定的で、今世紀末に気温が3.3℃上昇する)と、以下の2つのシナリオが発生した状態を比較し、企業価値への影響を定量化したものです。

①Orderly-Net Zero 2050(2050年までの気温上昇を1.5℃までに抑え、同年までにCO₂排出量をネットゼロにする)

②Disorderly-Delayed Transition(政策対応が遅れることで、2050年までに気温が1.8℃上昇する)

*: 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

2023年3月末時点での当社グループが保有する運用資産(株式、社債、CMBS、国債)に対し、本モデルによって移行リスクを計測した結果(2050年までの資産価値に与える影響評価)は以下のとおりです。

	移行リスク	
	Orderly	Disorderly
合計	-1.5%	-1.3%
株式	-7.7%	-5.6%
社債	-2.4%	-1.8%
CMBS	-0.0%	-0.2%
国債	-0.0%	-0.4%

※本レポートに含まれる、BlackRockが提供するAladdin Climate分析は、当該情報の重要性や財務的影響に関する特性評価として解釈されるべきものではありません。Aladdin Climate分析には、非財務指標が含まれており、当該データの性質や当該データを決定するために使用される手法に内在する制約に起因する測定の不確実性を伴います。Aladdin Climate分析は、固定されたものではなく、時間の経過とともに変化および進化する可能性があります。Aladdin Climate分析は、比較的新しい分析に依拠しており、利用可能な相互評価や比較可能なデータは限られています。BlackRockは、本レポートに含まれるAladdin Climate分析の内容、正確性、適時性、非侵害性、完全性を保証するものではなく、また責任を負うものではありません。また、BlackRockは、本レポートに含まれるAladdin Climate分析の使用または本レポートの情報に依拠して行われた行為に起因するいかなる責任も負うものではありません。

なお、試算に使用した本モデルでは、低炭素社会への移行に伴い、気候変動の緩和や適応を技術的に実践することで得られるポジティブな優位性(いわゆる「機会」)についての効果を分けて算出できていません。また、気候変動の定量化モデルに関しては、最新の

研究結果をもとに改修が図られる等、現在も発展途上の段階と認識しています。従いまして、現時点では本数値を経営の意思決定に活用する予定はありませんが、今後もより適切な定量化モデル方法の活用に向けて研究・調査を進めていきます。

気候変動戦略の実践

①東京海上グループの取組み

当社グループには「保険会社」「機関投資家」「アセットマネージャー」「グローバルカンパニー」そして「良き企業市民」の役割があります。いずれにおいても、100年後もお客様や地域社会の“いざ”をお

a.保険会社としての取組み(保険商品・サービス)

当社グループは、脱炭素社会への移行を支援する保険商品やサービスの開発・提供に取り組んでいます。そのひとつが再生可能エネルギー関連の保険です。世界的な脱炭素化の流れや、主要国における電力供給効率化に向けた再生可能エネルギーへのシフトが進んでいますが、例えば、洋上風力発電の設置・普及にあたっては、保険が手配できなければプロジェクトファイナンスの融資も実行されないため、保険は不可欠なものとなっています。しかし海の工事は決して簡単ではなく、施工ミスを減らし台風にも備える必要がある等、高いアンダーライティング力や高い損害サービス力が試される領域です。

当社グループは再生可能性エネルギー事業者向け保険のリーディングカンパニーであるGCube社を買収し、高度なアンダーライティング力や損害サービス力を軸に、建設から運転開始後まで切れ目のない保険の引受や、保険金のお支払いを通じて、グローバルベースで再生可能エネルギーの普及を後押ししています。

グループ会社の東京海上日動では、お客様のカーボンニュートラルの実現・脱炭素社会への移行に向けた取組みを支援し、産業の成長・発展に貢献することをめざし、全社横断のグリーン・トランスフォーメーションタスクフォースを2021年2月に設置しました。洋上風力や太陽光をはじめとした再生可能エネルギー、蓄電池の普及や水素の活用促進等に資する保険商品・ソリューションの開発・提供に取り組んでいます。具体的には、洋上風力の工事請負業者向けに瑕疵保証責任を補償する保険商品の開発、太陽光PPAモデルを活用した地域の脱炭素実現を支援する取組み、小売電気事業者の経営安定化や電力の供給力確保に貢献する保険商品の

守りするために、安心・安全でサステナブルな未来づくりを推進しています。それぞれの役割における取組みを以下のとおりご説明します。

開発、TCFDに基づく情報開示支援サービスの提供等により、お客様の脱炭素社会への移行に貢献しています。社会の脱炭素への移行・カーボンニュートラルの実現のためには、環境をテーマとした取引先とのエンゲージメントが重要であると考えています。東京海上日動では、これまでに250社以上の取引先とエンゲージメント対話を行い、更にそのうち120社以上に対しては当社の専門性を活かして、課題解決に向けた提案も実施しています。エンゲージメントの1つの例ですが、保険引受を行っている発電所に対して、温室効果ガスの排出削減に繋がる先進的な高効率発電技術や二酸化炭素回収・利用・貯留技術(CCUS/カーボンリサイクル)の採用など、環境へ配慮するよう対話を行っており、商品提供やコンサルティングを通じた移行の支援も行っています。また、2022年11月には株式会社三菱UFJ銀行と共同で、企業のGX促進を支援するサービス・ソリューションとして、TCFDに基づく気候変動リスク・機会等の開示支援サービスの提供を開始しています。



b.機関投資家としての取組み(投融資)

当社グループは、グループ会社の東京海上日動と東京海上アセットマネジメントを通じ、国連責任投資原則(PRI)の署名機関として、財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)の要素も考慮したESG投融資に関する方針を策定し、気候関連の要素を投資の意思決定プロセスに組み込むことで、脱炭素社会への移行を支援しています。具体的には、投資先企業の財務情報に加え、ESG要素を含む非財務情報も適切に考慮した、建設的な対話等を通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促す取組み(ESGエンゲージメント)や、財務情報に加えて非財務情報についても投資判断に考慮するESGインテグレーションの取組みを行っています。

2022年度には東京海上日動にて社会的価値創出と経済価値創出を両立するインパクト投資を行うチームを立ち上げ、再生可能エネルギーファンドや環境ファンド等、気候変動対応に資するファンドへの投資コミットを実施しています。2023年度も新たな分野である森林ファンドへの投資にコミットし、貴重な森林資源を未来に繋げることを推進していきます。

c.アセットマネージャーとしての取組み(ファンド組成)

東京海上アセットマネジメントは、2012年より太陽光発電所を投資対象とする再生可能エネルギーファンドを運営しており、脱炭素社会への移行に向けた取組みを後押ししています。

また、従来から取り組んでいるグリーン債やサステナビリティ債等のテーマ型投融資においても、新たな分野で社会的価値創出と経済価値創出を進めています。2022年度は、本邦初となるブルーボンドに投資し、投資先の環境持続型の漁業や養殖事業の取組みを支援しました。その他、ガス業や鉄鋼業等の企業が発行する移行債への投資も実施し、投融資の分野でも多方面から脱炭素社会の実現を支援しています。

このような取組みを進める中で、ESGをテーマとするグリーン債やサステナビリティ債、グリーンローン等への投融資を推進しており、これらのテーマ型投融資の2023年3月末残高は東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災合計で約1,090億円となりました。また、2022年度からは、東京海上日動にて、再生可能エネルギーファンド等、社会的なリターンが計測可能なファンドへのインパクト投資を開始し、2023年3月末のコミットメント金額は約130億円となりました。加えて、投資先の温室効果ガス排出量について、データ提供会社を活用した定量的な分析を開始しています。

再生可能エネルギーファンドの運用実績(2022年度末累計)

コミットメント金額	約620億円
設置基数	45基
発電容量(DC)	約280MW

d.グローバルカンパニーとしての取組み(国際的な気候変動の研究・議論をリード)

気候変動は世界が一丸となって対策を講じるべき重要な社会課題であることから、当社グループは国際機関や政府、産業界、学界、NPO/NGO等と積極的に議論を行っています。2008年からは、ジュネーブ協会の気候変動に関するワーキング・グループの共同議長を務めるなど、国際会議の場で議論をリードしてきました。また、同協会の気候変動タスクフォースにも参加し、フォワードルッキングな気候変動の影響評価に向けたシナリオ分析・ストレステストの指針作成に取り組んでいます。2018年7月には、東京海上日動が、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEPFI)・持続可能な保険原則(PSI)が設立したTCFD保険パイロットグループに創設メンバーとして参画し、TCFD提言に沿った保険業界の気候関連情報開示に係る方法論や分析ツールの検討・開発に取り組む、2021年1月の最終報告書「Insuring the climate transition」公表に貢献しました。

また、保険業界の気候変動に関する国際イニシアティブであるClimateWiseにも東京海上グループからTokio Marine KilnおよびTokio Marine HCC internationalが参加し、世界の主要保険会社約30社と共同で気候変動に係る様々なリスクと機会に関する調査研究を行っています。2021年6月に発足した、英国チャールズ皇太

子(当時)が構想したSustainable Markets Initiative(SMI)の保険業界タスクフォースにも、当社グループからTokio Marine Kilnが参加しています。日本国内では、当社取締役会長(当時)が発起人の一人となって、2019年5月のTCFDコンソーシアム設立に貢献しました。設立後は活動方針を論議する企画委員会のメンバーとして関わり、2018年12月、2020年7月および2022年10月に発行されたTCFDガイダンスや2023年3月に国土交通省が公表した「TCFD提言における物理的リスク評価の手引き」の作成に貢献しています。また、企業の気候関連情報の効果的な開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断に繋げるための取組みに関する議論に参加しています。



また、東京大学や名古屋大学、京都大学や東北大学との産学連携「気候変動・自然災害リスク研究」を通じて防災・減災に関する科学的知見を高め、確率的リスク評価手法を構築するなど、リスクモデルによる計測手法を高度化し、より精緻にリスク量を把握できるように努めています。先進国のみならず特に気候変動・自然災害の影響

e.良き企業市民としての取組み(社会貢献)

マングローブ林にはCO₂を吸収し多く蓄えることで地球温暖化を防止・軽減する効果があることから、東京海上日動では、1999年から「地球の未来にける保険」をコンセプトに、アジアを中心とした9カ国でマングローブの植林プロジェクトを展開し、これまでに12,261ヘクタール(2023年3月末累計)を植林しています。現在ではマングローブ植林は東京海上日動以外の他のグループ会社でも行っています。当社は植林NGOとともに、マングローブがもたらす自然の恵みを通じて価値創出をめざす「マングローブ価値共創100年宣言」を公表しており、マングローブ植林を継続していきます。

そして2022年には、アマモ場の保全活動を開始しました。アマモは波が穏やかで太陽の光が届く浅い砂地に生息する海草の一種で、大気中のCO₂の吸収・固定効果が高く、水質浄化の特性を有しています。マングローブとともに、地球環境を守る取組みとして推進していきます。

また、いつの時代においても未来を担う子供たちへの教育・啓発は、私たちが果たすべき大きな責任です。当社グループは、世界各地で

に脆弱な途上国・地域において、世界防災指針「仙台防災枠組み2015-2030」に沿って、保険制度やリスクマネジメントの考え方を普及させていくことも重要であると考えています。当社グループはこれらの取組みを通じて、国際的なルール作りや気候変動・自然災害リスク研究の進展に貢献しています。

学校を訪問し、環境啓発「みどりの授業」、防災啓発「ぼうさい授業」を子供たちに提供して、環境啓発と防災啓発に取り組んでいます。“次の世代に明るい未来を引き継ぐことは私たちの責務である”との強い思いから、当社は2021年から「お客様」「社会」「社員」「株主・投資家」に加え、「未来世代」をステークホルダーとして位置づけています。未来世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐ、植林や教育等の取組みを強化していきます。



②保険引受および投融資に関する方針

当社グループの気候変動に対する基本的な方針は、ステークホルダーとの建設的な対話を基礎に、保険商品やサービス、投融資を通じてお客様や地域社会の脱炭素への移行を支援することです。環境や社会に対して大きな負の影響を与えるおそれのある分野については、個別に

a.保険引受

2020年9月より石炭火力発電所、2021年9月より炭鉱開発(一般炭)については、新設および既設にかかわらず、新規の保険引受を行いません。ただし、パリ協定の合意事項達成に向け、CCS/CCUS*1や混焼などの革新的な技術・手法を取り入れて進められる案件については、慎重に検討の上、対応を行う場合があります。北極圏(北極野生生物

*1: 二酸化炭素回収・貯留 / 二酸化炭素回収・有効利用・貯留 *2: パリ協定に沿った脱炭素計画を有する事業 / 企業は除く

b.投融資

石炭火力発電所および炭鉱開発(一般炭)への新規のファイナンスは行いません。ただし、保険引受同様にパリ協定の合意事項達成に向け、CCS/CCUSや混焼などの革新的な技術・手法を取り入れて進められる案件については、慎重に検討の上、対応を行う場合があります。

取引に関する方針を定めて対応しています。当社グループは、2020年9月末に「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表し、2021年9月末・2022年9月末に改定しました。パリ協定の合意事項達成に向けた保険引受・投融資の方針は以下のとおりです。

国家保護区(ANWR, Arctic National Wildlife Refuge)を含む、北緯66度33分以北の地域)における石油・ガスの採掘事業*2およびオイルサンドの採掘事業についても2022年9月より新規の保険引受を停止し、自然環境を保護し脱炭素社会への移行を支援する取組みを強化しています。

す。また、保険引受と同じように、北極圏における石油・ガスの採掘事業およびオイルサンドの採掘事業についても新規のファイナンスを停止し、自然環境を保護し脱炭素社会への移行を支援する取組みを強化しています。

リスク管理

リスクベース経営(ERM)に基づく気候関連リスクの管理

当社グループでは、リスクベース経営(ERM)に気候関連リスクを含めてリスク管理を行っています。気候関連リスクについても、ERMサイクルにおいてリスクを定性・定量両面のアプローチから網羅的に特定、評価しています。リスクテイクにより利益を追求する保険事業

①定性的リスク管理

当社は、巨大風水災等の自然災害や、環境変化などによって新たに現れるエマージングリスクを含め、あらゆるリスクを網羅的に把握しており、これらのリスクのうち、当社の財務健全性や業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定してい

②定量的リスク管理

「重要なリスク」については、リスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付けの維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。自然災害のリスク量はリスクモデル(国内は自然災害に係る工学的理論や最新知見等をもとに自社で開発したリスクモデル、海外は外部機関が保険会社向けに作成したリスクモデル)を使用して計測しており、近年の自然災害の発生状況が適正にモデルに反映されるよう、過去の熱帯低気圧(日本の台風や米国のハリケーン)や豪雨等の変化傾向を独自に分析し、必要に応じて直近までの変化傾向を織り込むことによって、現在の気象現象を適切に評価しています。

リスク分散や再保険などを活用した適切なリスクコントロール

日本を母国市場とする当社グループにとって、自然災害は避けて通れません。そのため、海外でのM&Aなどを通じてリスクを地理的にも事業的にも商品的にも分散することで、リスクの総量をコントロールしてきました。そして、リスクをヘッジする再保険も、保険会社の資本を守り、利益を安定させるための有効な手段です。当社グ

知見の獲得(産学連携等)

当社グループは、リスクそのものへの知見を獲得するために、社内外の有識者との連携等を深めています。グループ会社の東京海上研究所では、東京大学、名古屋大学、京都大学等と連携し、自然災害の激甚化に伴う保険損害額増加の可能性を踏まえた影響分析等を実

において、リスクの評価は事業の根幹です。当社グループでは、長年にわたり、自然災害リスクなどの重要なリスクについて、定性・定量の両面からリスク評価の高度化に取り組んできました。具体的な取組みは以下のとおりです。

まず、巨大風水災リスク(含む気候変動物理的リスク)も「重要なリスク」に含まれ、このリスクは気候変動の影響を受け頻発・激甚化する可能性があると考えています。「重要なリスク」については、リスク発現前の制御策やリスク発現後の対応策を策定しています。

更に、「重要なリスク」のうち、経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオおよび複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づくストレステストを実施しており、巨大風水災リスクについては、例えば首都圏に大きな被害をもたらした2018年と2019年の台風よりもはるかに大きな規模の台風や洪水も想定しています。そして、各国規制当局等が公表するストレステスト、気候変動も含めた最新の知見、および直近の事例を考慮しながら、継続的にシナリオのアップデートを行っています。

グループは従来より、数百年に一度規模の巨大自然災害(キャピタルイベント)への備えとして再保険を活用する一方、アーニングスカパーについては経済合理性の観点から判断し、必要な打ち手を講じています。

施しています。更に当社は、グループ会社の東京海上ディーアールおよび米国アトランタの専門チームに自然災害関連の専門人材を有し、自然災害リスクモデルに関する各種評価等、自然災害リスクに関連したグループ全体のリスク管理の高度化を図っています。

指標と目標

当社は、2023年5月に国際的イニシアティブであるNet-Zero Insurance Alliance(NZIA)を脱退しましたが、パリ協定に基づく脱炭素社会への移行に貢献する方針に変わりはありません。

2050年度の指標・目標

- 温室効果ガス排出量の削減
当社グループが排出する温室効果ガス(CO₂)実質ゼロをめざす(含む保険引受先・投融資先*1*2)

2030年度の指標・目標

- 自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減
当社グループが排出する温室効果ガス(CO₂)を2015年度対比60%削減する*3
- 電力消費量に占める再生可能エネルギー導入率
当社グループの主要拠点において使用する電力を100%再生可能エネルギーとする
- 社有車の電動化(東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災)
東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災において、保有する社有車を全て電動車(EV・PHV・HV等)にする

2023年度の指標・目標(2020年度対比の増収額または改善額)

- グリーン・トランスフォーメーション(GX) 関連保険の保険料増収額70億円程度(東京海上日動)
- 火災保険における収益改善450億円超*4(東京海上日動)

*1: 中間目標については検討中 *2: 温室効果ガス排出量算定基準GHG プロトコルに基づくScope3、カテゴリ15 *3: 自社事業活動に伴うもの(温室効果ガス排出量算定基準GHG プロトコルに基づくScope1+Scope2+Scope3(カテゴリ1,3,5,6)) Scope3は、数値が把握可能で当社グループにとって重要性が高いカテゴリが対象 *4: 自然災害保険金が平年並みであった場合

温室効果ガス排出量削減の実績

事業活動に係るカーボン・ニュートラルの実現

- 事業活動に伴う排出量*5 80,201トン(2015年度対比34%削減)(Scope1:13,362トン、Scope2:41,190トン、Scope3*6:25,649トン)
- 温室効果ガス(CO₂)の固定・削減量 93,000トン

当社グループでは、グループ全体(国内・海外)の環境負荷削減とカーボンニュートラル実現に向け、(1)省エネ・エネルギー効率化、(2)マングローブ植林によるCO₂吸収・固定、(3)自然エネルギーの利用(グリーン電力の調達等)、(4)カーボン・クレジット(排出権)の償却を推

進してきました。その結果、2022年度のグループ全体の事業活動により生じるCO₂排出量を、マングローブ植林、カーボン・クレジット利用によるCO₂吸収・固定効果が上回り、2013年度から10年連続で「カーボン・ニュートラル」を達成しています。

資産運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量

東京海上日動では、2022年3月末時点の国内上場株式、国内社債のポートフォリオを対象に、投融資先企業の気候変動関連リスク・機会を評価するために、TCFDが開示を推奨している温室効果ガス総排出量と加重平均炭素強度(WACI:Weighted Average Carbon Intensity)の分析を行いました。2022年3月末時点の国内上場株

式、国内社債のポートフォリオにおける排出量および加重平均炭素強度は、TCFDレポート2023 P.26に掲載しています。これらの分析も活用しながら、引き続きエンゲージメントを通じて、投資先企業に対して気候変動開示の充実や脱炭素社会に向けた取組みを働きかけていきます。

*5: 自社事業活動に伴うもの(温室効果ガス排出量算定基準GHG プロトコルに基づくScope1(直接排出)+Scope2(間接排出)+ Scope3(その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6)) *6: 紙使用量など(カテゴリ1,3,5,6)



当社グループは、「人」を成長の原動力
かつ“Most Valuable Asset”と捉え、
これからも人的資本経営に
真正面から取り組むことで、
持続的な成長を実現していきます

専務執行役員
グループ人事総括(CHRO)
グループ健康経営総括(CWO)

北澤 健一

「人」は成長の原動力であり、最大の財産

「人」こそが、当社の競争力の源泉

CHROである私の役割は、経営戦略を実現する「人」の力を最大化することであり、全世界4万人を超えるグループ社員が自身の能力を絶えず高めながら最大限発揮できる仕組み・環境を整えることです。“People’s Business”である保険事業は、「人」が創り上げる「信頼」が全ての源泉であり、その力の最大化こそがパーパスの実現に繋がると確信し、1879年の創業以来、人的資本を成長の原動力、Most Valuable Assetと位置付けて、「人的資本経営」に真正面から取り組んでいます。その想いと具体的な取組みを、2023年6月に「Human Capital Report」としてリリースいたしました。ここではその骨子についてご説明します。

経営戦略の実現確度を高めるための人事戦略

人事戦略は、経営戦略でめざす姿の実現確度を高め、グループの成長を後押しするものですが、特に重要となるのは、「事業構想に合致した人材ポートフォリオの構築」「人が組織の中で持てる力を最大限に発揮することのできる環境整備」、これら2つの要素であると考えています。そのため、当社は人事戦略を“人材”と“企業文化”の両輪で構成しており、互いが相乗効果を生み出しながら、当社のユニークな強みでもある「グループ一体経営」を支え、更に進化させていくことを企図しています。

戦略整合的な人材ポートフォリオを構築し、個々の人材がエンゲージメント高く活躍することで、各事業の成長を実現する。グループ経営体制の強化により、経営の意思決定を高度化することで、In/Out戦略をより適切に実行する。それらの根底にある組織文化、グループ一体感の醸成が、各事業の成長および意思決定の高度化を更に後押

しする。この好循環が、当社人的資本経営でめざす姿であり、グローバルピアと伍する水準を志向する当社ROEの向上に繋がる原動力にもなると考えています。

グループ一体経営を支える“人材”

まず、“人材”の面では、経営戦略の遂行・実現に必要なケイパビリティを特定の上、現状とのギャップを把握し、そのギャップを埋めるために必要な施策を実行しています。今後、特に強化すべき対象領域を「グループ経営人材」「高度な専門性を有する人材」「グローバルに活躍できる人材」と定め、その採用・育成に注力しています。例えば、次代のグループ一体経営を牽引するグローバル経営人材を安定的に輩出するために、2019年に東京海上ホールディングスに導入した人事制度も活用しながら、グループ横断でのタレントマネジメントを推進しています。世界中の多様な人材についてのタレントディスカッションを定例で実施すると共に、この4月には、グループ経営リーダーへの登竜門となる独自の育成プログラム「TLI (Tokio Marine Leadership Institute)」を設立するなど、国を跨いだ研修機会も拡充しています。こうした研修プログラムを通じた一体感の醸成は、グループ横断でのシナジー拡大にも繋がっています。

また、新たな付加価値を生む源泉となる「専門性」をグループ全体で強化すべく、M&A等を通じて加わった人材のグローバルベースでの適材適所の配置のほか、コーポレート機能領域での高度な専門性を有する人材のキャリア採用、データサイエンティストの社内育成等の取組みなどを、各チーフオフィサーとも連携の上進めています。

▶「Human Capital Report」を発行(2023年6月)



グループ一体経営を支える“企業文化”

人的資本経営における全ての取組みの根底となるのが、社員一人ひとりのパーパスへの共感です。パーパスはグループ共通の羅針盤、拠り所となるものであり、国内外4万人を超える多様な人材が一体感を持って、持てる力を最大限発揮するためには、この浸透が不可欠であるとの考えのもと、CEO自らがCCO(チーフカルチャーオフィサー)として先頭に立って取組みを推進しています。

また、当社には、自ら自律的に日々研鑽を積む、組織内の全員が相互に良い影響を与え合うという「人が育つ風土」が根付いています。創業時より社会課題解決に向けた想いを実践してきた歴史・積み重ねがあり、それらが長年にわたり社員間で共有されてきたからこそ実現できている、当社の特長、優位性と捉えています。パーパス浸透の取組みなどを通して、社会課題の解決のために当社が果たしてきた役割や、これまでの社員の想いなどが共有され、パーパスが我が事となる。そして、パーパスを我が事とした社員が、実際に仕事を通じて社会からの信頼を感じ、次なる課題解決に貢献する意欲を得る。そういったサイクルが、組織全体としてのエンゲージメント向上に繋がっているとも考えています。

一方、世の中の変化が加速し、社会課題がより複雑化している現在の事業環境においては、様々な知識や経験を持つ社員の多様性を経営に活かすことが必要であり、当社はD&Iの推進を成長戦略そのものと位置づけて、各種取組みを推進しています。また、多様な働き方のニーズに応えるため、働く場所にとられないリモートワークや、柔軟に勤務時間帯を選択できる制度、希望により他部署のプロジェクトに参加できる社内副業、社内では得られない新たな人脈や経験から

自己の成長と会社業務への還元を期待する社外副業などの新しい働き方を導入し、やりがいや時間の創出による社員の成長を後押ししています。

その中で、当社では、社員や組織全体の状況について様々な社員意識調査を実施して定期的に確認し、課題の抽出と解決に向けた取組みを行うPDCAサイクルを実践しています。特に、社員の働きがい・モチベーションの状態、組織風土の状況を重視しており、それらはKPIとして役員報酬の業績評価にも設定し、経営陣が率先して社員のエンゲージメントの向上、組織風土の醸成にコミットし、取組みを推進しています。

“人材”と“企業文化”の相乗効果で持続的な成長を実現

ここまでご説明してきた“人材”と“企業文化”は、決して切り離して考えることはできません。グループの一体感とエンゲージメントの向上により培われる企業風土が、魅力的な人材の採用と定着を後押しする、適切な人材採用・配置・育成が個人と会社の成長をもたらす、グループ一体感と社員エンゲージメントを更に高める。この相乗効果、好循環を、不断の取組みによって回し続けることで、当社の持続的な成長を実現してまいります。世の中が大きく変化し、事業環境がいかに変わろうとも、「人」こそが、競争力の源泉であるという事実は変わりません。引き続き、「人」への投資を積極的に行い、100年後もお客様の“いざ”をお守りできる存在であり続けるための人的資本経営を実践してまいります。

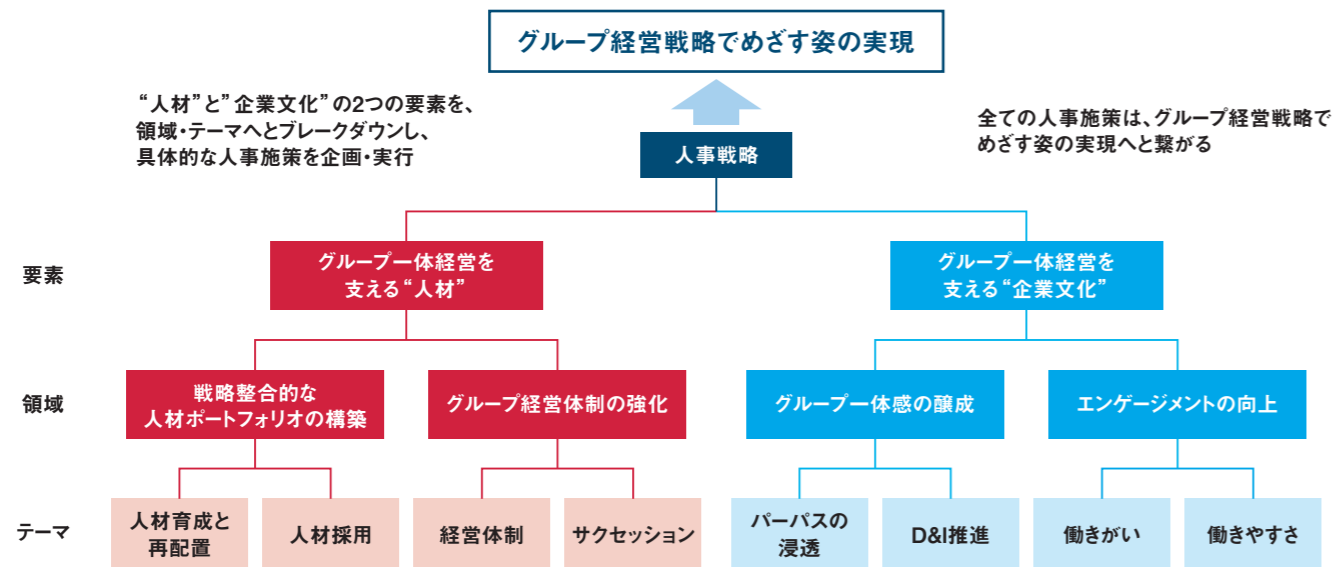
“Tokio Marine Group - Our People” (東京海上グループの人材に関する考え方)

- 東京海上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。
- 東京海上グループは、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。
- 東京海上グループは、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。
- 東京海上グループは、真のグローバルカンパニーを目指し、ダイバーシティ&インクルージョンを尊重します。多様な人材が持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」への果てしない道を歩み続けます。

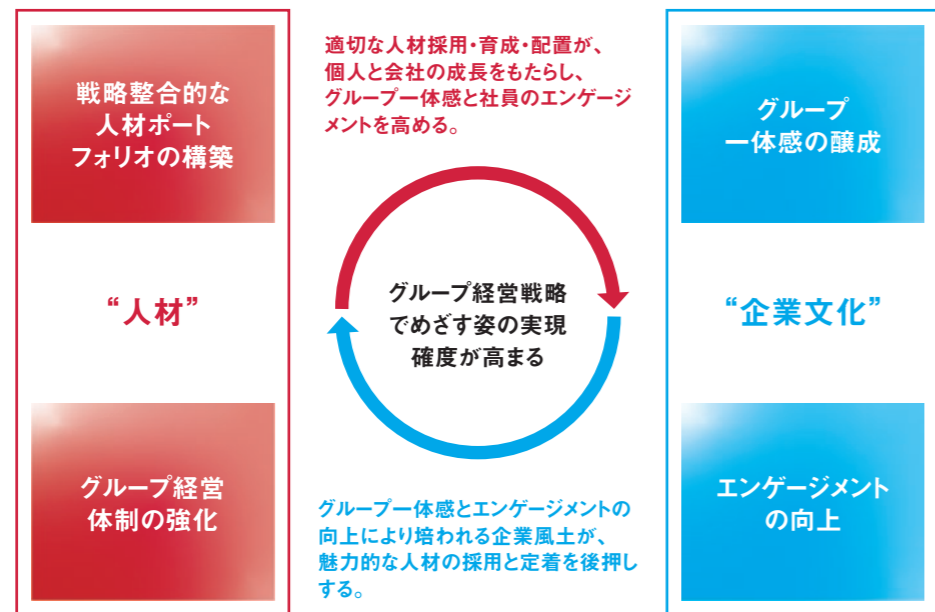
人的資本経営(人事戦略)全体像

企業価値向上に向けた人事戦略の全体像

当社の人事戦略は「グループ一体経営を支える“人材”」と「グループ一体経営を支える“企業文化”」の両輪で構成されます。これは、事業構想に合致した人材ポートフォリオを構築すること、および、その人材が持てる力を最大限発揮することのできる組織・環境を整備すること、これら2つの要素が、経営戦略を実現するための人事戦略に必要な不可欠であるとの考えに基づきます。



人事戦略における“人材”と“企業文化”の相乗効果



▶グループ一体経営を支える“人材”

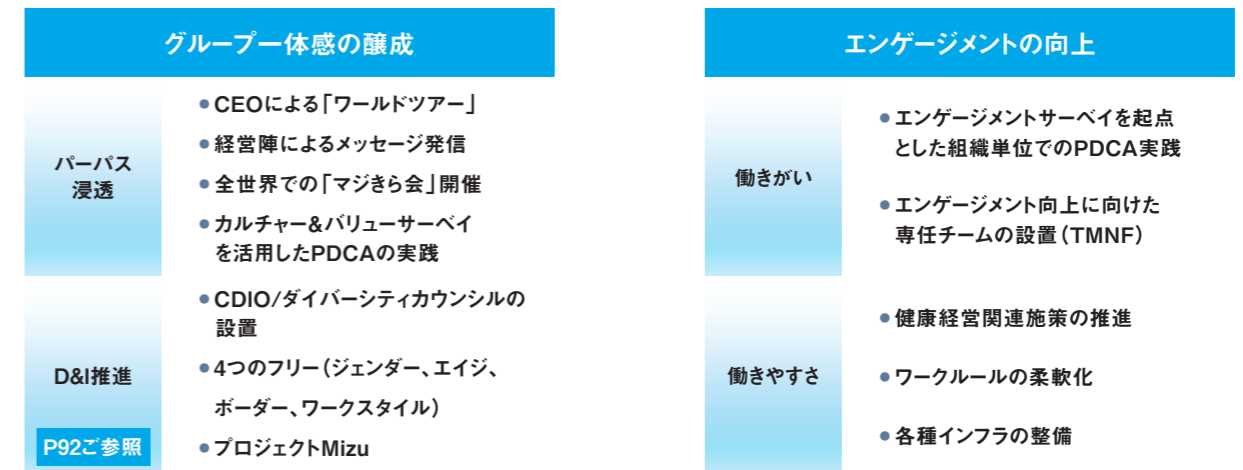
経営戦略の実現確度を高める人材ポートフォリオを構築するべく、キャリア採用を含む多様な人材の確保と育成、適正な配置などに加え、サクセッションを含めたグループ一体経営の強化に取り組んでいます。



記載の各施策詳細は、「Human Capital Report 2023」ご参照
<https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/2023.html>

▶グループ一体経営を支える“企業文化”

多様な人材の能力・経験を、組織力へと繋げる「パーパス」の浸透とインクルーシブな組織風土の醸成等に加え、社員一人ひとりのエンゲージメント向上に取り組んでいます。

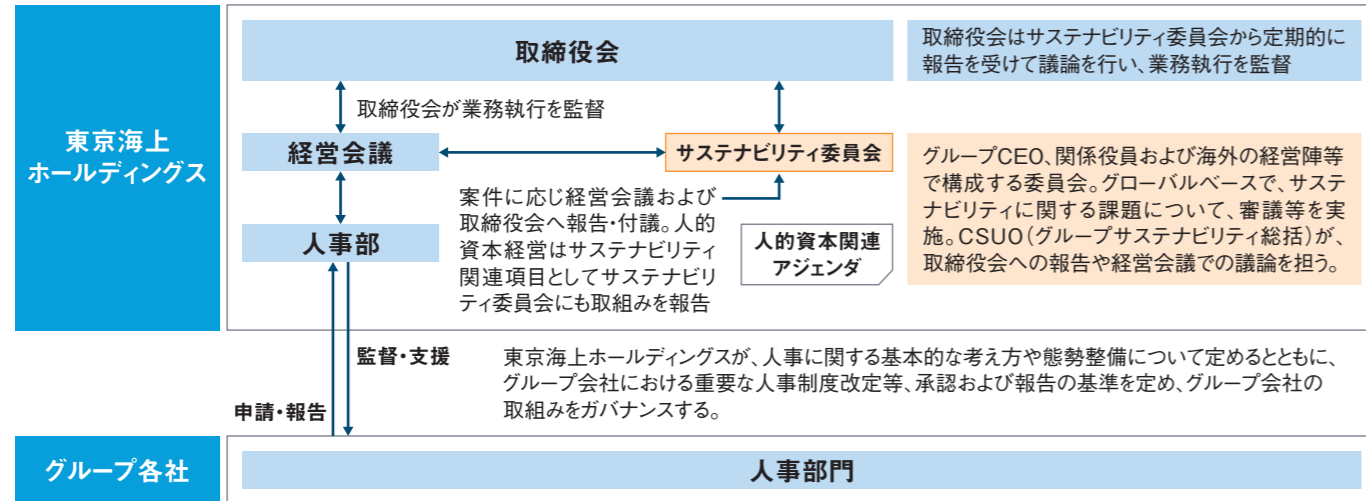


*: アクチュアリー、金融工学、資産運用等

人的資本経営(人事戦略)を効果的に機能させるガバナンス体制

当社における人的資本に関する取組みは、「サステナビリティ委員会」へ定期的に報告し議論することで、多様な意見が反映されるとともに、取締役会がその業務執行を監督する体制としています。

また、グループ全体へのガバナンスとして、内部統制基本方針および人事に関する基本方針を定め、これらに沿って、東京海上ホールディングス人事部が、各グループ会社の人事部およびその取組みをガバナンスする体制を構築しています。



役員報酬への非財務指標の導入

経営陣が人的資本経営、中でも社員のエンゲージメント向上にコミットする体制を構築・強化するために、2022年度より、役員報酬に「社員エンゲージメント指標」を追加しています。

また、役員報酬と社員エンゲージメントの連動をより高めるべく、「社員エンゲージメント指標」の連動割合を、2022年度の5%から、2023年度に10%へ引き上げています。

指標項目	評価項目
社員エンゲージメント指標	カルチャー&バリューサーベ이의スコアの改善状況
サステナビリティ戦略に係る指標	サステナビリティ戦略で掲げる4つの主要課題の取組みに係る進捗状況

人的資本経営(人事戦略)における主な参考指標

人事戦略における8つの主要テーマ毎に指標を具体的に設定し、取組状況を把握・評価することにより、取組みの継続的な改善・ブラッシュアップを図っていきます。

要素	領域	テーマ	主担当	めざす姿	対応の方向性	参考指標
グループ 一体経営 を支える “人材”	戦略整合的な ポートフォリオの 構築	人材育成と 再配置	CHRO	自律的キャリア形成に向けた個人の人材確保	育成の選択肢・キャリア形成機会増加	デジタル領域の 研修実施状況
		人材採用	CHRO	新卒・キャリア採用による強化領域の人材確保	要件明確化・採用チャネル多様化	特定強化領域 新卒採用数
	グループ 経営体制の強化	経営体制	CHRO	グループシナジーを実現する経営体制実現	グループ経営メンバーの多様性確保	女性取締役・ 監査役比率
		サクセッション	CHRO	多様性のある経営チームを維持する人材プール構築	CxO要件充足のための育成計画策定	次世代経営人材育成 プログラム実施状況
グループ 一体経営 を支える “企業文化”	グループ一体感 の醸成	バーパスの浸透	CCO	グループ全体へのバーパスの更なる浸透	CCOをはじめとした、 経営陣による現場との対話継続	カルチャー&バリュー サーベイ結果
		D&I	CDIO	年齢・性別・国籍を問わない適材適所の人材活用	多様な人材の重要ポストへの登用 育児支援の深化	女性管理職比率 期間合計特殊出生率
	エンゲージメント の向上	働きがい	CHRO	高いエンゲージメントの維持・向上	エンゲージメント・デザインチーム 設置	エンゲージメントスコア
		働きやすさ	CHRO CWO	新しい働き方に対応した職場環境の提供	働き方の選択肢の多様化	組織のいきいき度

参考指標の実績(2020年度~2022年度)

主な参考指標①~⑥の直近3ヵ年実績は以下の通り推移しており、概ね着実な進捗と評価しています。その中でも、特にダイバーシティ関連(同②④)については、パイプラインの強化を含めて取組みを加速してまいります。

No	参考指標	単位	2020年度	2021年度	2022年度	進捗評価(目標)
①	特定強化領域の新卒採用数 ^{*1}	人	12	16	11	○ (継続実施)
②	女性取締役・監査役比率	%	11.1	15.8	15.8	2027年度までに 30%に引き上げ
③	カルチャー&バリューサーベイ結果	-	4.3	4.3	4.4	○ (維持向上)
④	女性管理職比率 ^{*2}	%	8.8	9.5	10.4	2030年度までに 30%に引き上げ
	期間合計特殊出生率 ^{*3}	-	1.56 (1.33)	1.55 (1.30)	1.62 (1.26)	○ (維持向上)
⑤	エンゲージメントスコア ^{*4}	-	61.1	62.1	61.4	○ (維持向上)
⑥	組織のいきいき度 ^{*5}	-	2.97	2.97	2023年9月 開示予定	○ (維持向上)

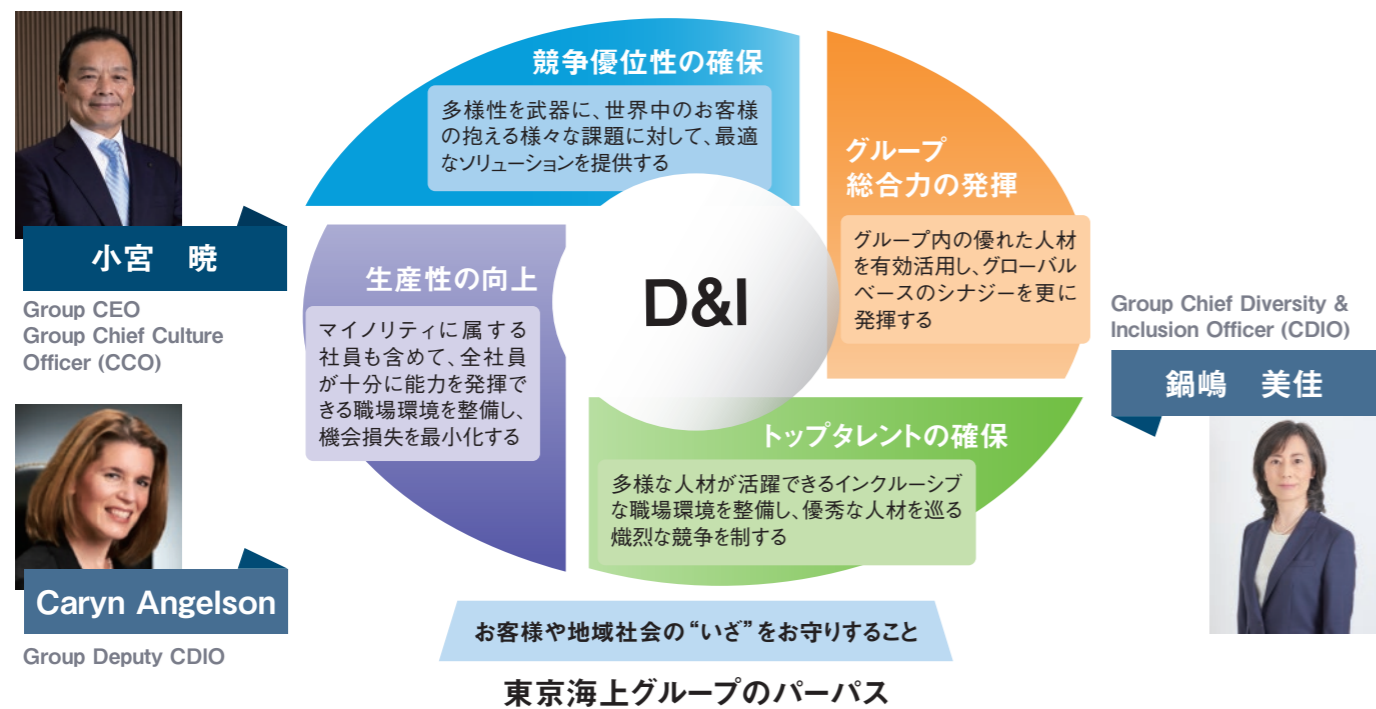
*1: 東京海上日動における特定部門で高度な専門性の発揮を期待する総合職(アクチュアリー・金融工学・資産運用、IT戦略、イノベーション、Global Business)の採用人数
*2: 東京海上日動の数値を記載。「管理職以上」には取締役、監査役および執行役員を含む
*3: ある期間(1月~12月の1年間)の出生状況に着目し、その年における各年齢(15~49歳)の女性(東京海上日動においては女性社員)の出生率を合計したもの
括弧内は、日本全体の期間合計特殊出生率を示す
*4: 株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウドより測定
*5: 新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定(最大4.0)

特集 当社における「D&I推進」

人事戦略における主要テーマのうち、特に重視して注力しているのが「D&I推進」。
当社では、D&Iの推進を、不確実な事業環境において更なる成長を実現するための「キーサクセスファクター」と位置付け、CCO・CDIOのリーダーシップのもと、幅広く取組みを実行しています。

成長のキーサクセスファクターとしてのD&I推進

D&Iを推進し、当社人材の「多様性」を向上させることで、「競争優位性」「生産性」「グループ総合力」「人材確保」といった、今後の当社成長に不可欠となるファクターの進化・強化を実現していきます。



D&I推進体制(ダイバーシティカウンスル)

グループCEOをトップとするグローバル委員会であるダイバーシティカウンスルを2021年4月に設立。社外ステークホルダーを代表して社外取締役が参加するとともに、性別、国籍、年齢、キャリアを問わず多様なグループ社員が参画し、様々な視点からD&Iの議論を深めています。



2022年2月 第2回ダイバーシティカウンスルの様子

ジェンダーギャップの解消

当社では既に様々な場・機会でも女性が活躍しており、国内外グループベースでの女性管理職比率は3割を超えていますが、日本国内に限れば、より一層の比率引上げが必要と考えています。現在、定性・定量の目標を定めて取組みを推進しており、特に、管理職候補層を拡大する「パイプラインの強化」に重点を置き、男性・女性双方の意識改革を促す研修プログラムの拡充や、人事制度を中心としたハード面の整備に取り組んでいます。

▶ 定量目標

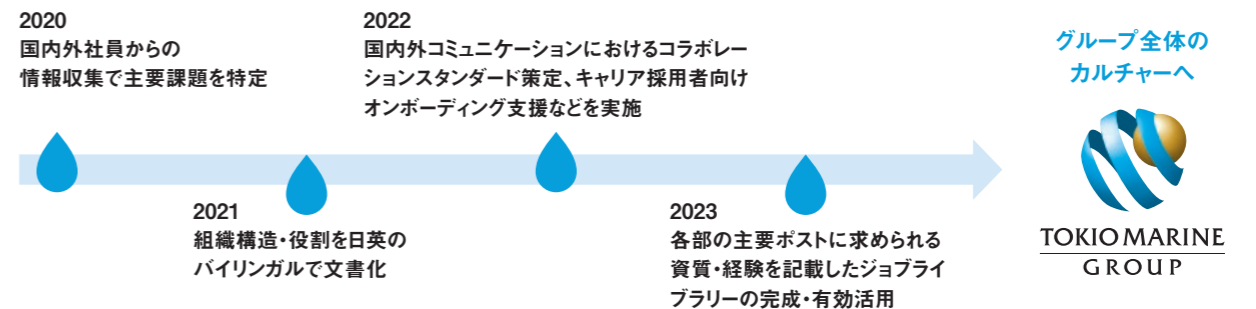
	2023年	目標
女性取締役・監査役*1	20.0%	2027年度までに30%に引き上げる
女性管理職*2	11.2%	2030年度までにTMNFの女性管理職以上比率を30%に引き上げる
女性準リーダー*3	58.9%	50%超をキープ

*1: 女性取締役・監査役:東京海上HD
*2: 女性管理職:東京海上日動における管理職
海外主要連結決算子会社においては49.0%(2022年)
*3: 女性準リーダー:東京海上日動における主任以上の担当者クラス

インクルーシブな風土醸成

東京海上HDにおいて、多様な人材が持てる力を遺憾なく発揮できるインクルーシブなカルチャーを作ることを目的に、「プロジェクトMizu」が2020年度に発足。グループ会社間の相互理解を深め、多様性のあるメンバーが協業しやすい環境を整備する取組みを続けており、グループ体経営の進化の基盤としていきます。

▶ プロジェクトMizu



プロジェクトの重要テーマ		プロジェクト名の由来
カルチャー パーパスに共感し、オープンでインクルーシブな職場カルチャー	組織 グローバルベースで成長し続ける活力ある組織	「魚の目に水見えず」の故事を踏まえ、従来のカルチャーの良い部分を残しつつ、海水魚と淡水魚がともに生息できるインクルーシブな東京海上ホールディングスをつくりたいとの思いから。
役割 一人ひとりが成長を実感できる明瞭かつ挑戦しがいのある役割	従業員エクスペリエンス 社員同士の協働により高め合う関係性	



保有データやデジタル技術といった「知的資本」を競争力の源泉に、「いつも」支えることのできる存在への進化と「社内業務プロセスの変革」を推進します

常務執行役員
グループデジタル戦略総括(CDO)

生田目 雅史

変化の激しい時代、世の中の不確実性が更に高まる中、当社がお客様や地域社会に付加価値を提供してお役に立てる領域はますます広がっていきます。私はCDOとして、当社グループの保有データやデジタル技術といった知的資本を競争力の源泉に、グローバルデジタルシナジーを発揮しながら、「いつも」支えることのできる存在への進化」とともに、「社内業務プロセスの変革」を実現していきたいと考えています。

当社は、長年に亘る保険引受や損害サービス対応を通じ、膨大なデータを蓄積し、分析、活用してきました。当社グループのデータ中核会社としての役割を担う東京海上ディアーナル(TdR, P.41参照)を中心として、この知的資本を最大限活かし、高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、データソリューションの提供、Embedded Insuranceの展開といった新たな領域に踏み出しています。また、データというのは当社の中にあるデータだけに限りません。外部パートナーとの協業を通じて、データ自体や提供モデルを拡張することで、新たな価値創造に繋がると考えています。このように、知的資本を磨き続けながら、社会関係資本と協創することにより、当社の価値提供領域の拡大をめざしています。

“いつも”支えることのできる存在への進化(新たな収益源の創出)

私たちが将来に亘ってパーパスを実現し、お客様や地域社会の“いざ”をお支えしていくために、有事の「保険金のお支払い」に限らず、事故を未然に防ぐ、仮に事故が発生してもその負担を軽減する、早期に復旧し、再発を防止する、こうした事前・事後の領域を含めて当社の価値提供領域を拡大していくことをめざしています。事前・事後の領域において特に取組みを強化している「防災・減災」の分野では、防災コンソーシアムCORE(P.37,96参照)を通じて、100社を超えるパートナーがお互いにノウハウを共有し合い、新たなビジネスの創出に注力しています。実際に、いよいよ事業化のフェーズとなっている事業もありますが、10年後には既存事業と並び立つ収益の柱(数百億円程度)となるよう、育てていきます。

社内業務プロセスの変革

当社は約20年前から業務プロセスの抜本改革を行うなど、長い年月をかけて経営効率化に取り組んできましたが、保険事業の業務プロセスをデジタルで効率化することを目的として、東京海上日動で推進している「ミライプロジェクト」も、そうした取組みの延長線にあると思っています。ミライプロジェクトにおける契約手続きの効率化や保険金支払プロセスの自動化等を通じ、2023年度の事務量削減効果は、2019年度末対比▲15%(200-250億円/年相当の利益貢献)を計画、2022年度末時点でも▲9%の効果が出ています。

また、当社では、各分野にて大きな注目を集める生成AIの活用にも取り組んでいます。生成AIは、文章の理解力と回答生成能力があり、保険業界においても業務生産性や顧客対応品質の向上など、多くの場面で活用できる可能性があります。一方で、保険業界では専門用語を含む複雑な内容のやりとりも多く、実務における生成AIの活用には一定のハードルがあります。また、活用にあたっては、情報漏洩や著作権の侵害など、回避しなければならないリスクも多くあります。

これらの課題解決に向けて、当社は、PKSHA Technology社、日本マイクロソフト社と連携し、外部への情報流出や入力情報の二次利用を防止する仕組みを構築した上で、当社が保有する大量のマニュアルや保険商品約款等の情報を用い、保険領域に特化した対話型AIを開発しています。

2023年6月に開始した本対話型AIの試験運用を通じて、対話型AIの知見を更に蓄積し、回避すべきリスクは全て排除した上で、2024年度中に全国の社員が活用できる機能としての導入をめざしています。加えて、生成AIのポテンシャルを最大限活用するような新たなユースケースの探索・追求を進め、業務生産性や顧客対応品質の向上を図ります。

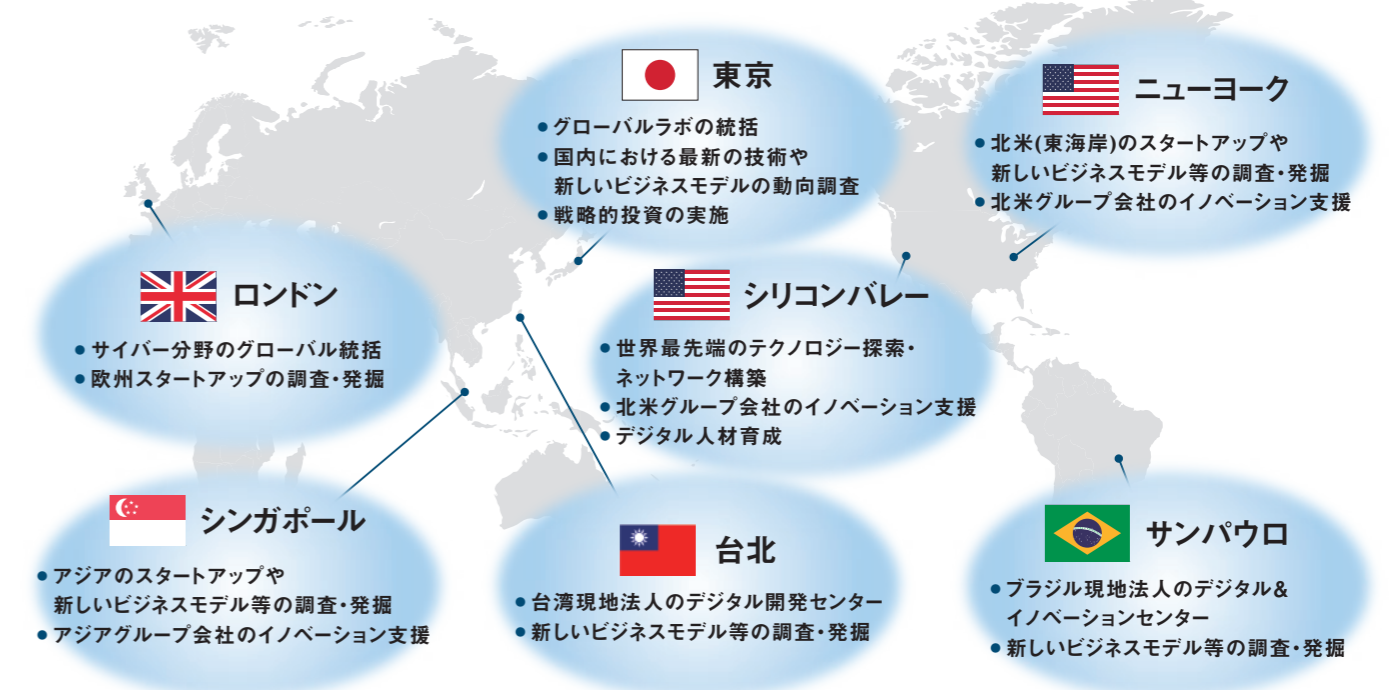
このような取組みを通じて創出した時間を新たな収益機会の創出に振り向け、更なる成長をめざしていきます。

知的資本戦略を支える土台

①グローバルシナジー(グローバルラボの展開)

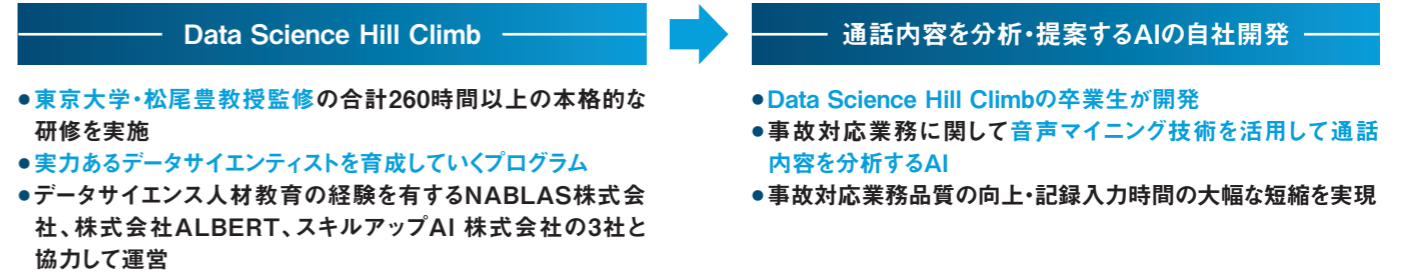
加えて、デジタル領域においても国内外の連携強化に注力しており、グローバルベースでのデジタルシナジーの創出にも取り組んでいます。7拠点で展開しているグローバルラボや、海外GCも集まるデジタルラウンドテーブルを通じて国内外の多様なナレッジやノウハウを共有し合うことで、グループ全体でのDX推進を加速していきます。

▶グローバルシナジー(グローバルラボの展開)



▶DX人材投資・人材育成

データサイエンティストを社内育成するプログラム「Data Science Hill Climb」を創設
卒業した社員によるAIの自社開発を進めている



外部評価(DX銘柄2023)

結果として当社は、2022年度の「DX銘柄2022」に続き、「DX銘柄2023」を受賞することができました。2年連続でのDX銘柄企業選定は保険業界初となります。これは、当社のデジタル領域における継続的な取組みをご評価いただいた証左であるとも考えており、今後デジタル戦略を更に加速していく上での力強い後押しをいただいた思いでもあります。引き続き、知的財産を最大限に活用し、外部パートナーとの協業を拡げていくことで、「事前・事後」領域への事業拡大を中心とした、大胆な挑戦に取り組んでまいります。



DX銘柄2023
Digital Transformation

デジタルを活用した事故削減の取組みや、Embedded Insuranceの展開等が評価され、「DX銘柄2023」に選定

“いつも”支えることのできる存在への進化

▶ 防災コンソーシアムCORE 分科会の取組み

分科会テーマ	活動目的・内容(例)
1 「リモートセンシング」活用によるインフラ維持管理リスク抽出	【分科会4】 ●デジタル技術のフル活用による、生活再建までの期間短縮・被災者の負担軽減 ●「センサー/衛星等を用いた被害調査の省人化・効率化」や「官民の情報連携/PUSH型サービスによる各種申請・審査の簡素化」などの防災DXに注力
2 避難に繋がる災害の事前予測	
3 リアルタイムハザードマップ	
4 デジタル技術を活用した被害調査および復旧・復興の迅速化	
5 オールハザードのリスク評価とまちづくり・防災対策への活用	【分科会6】 ●災害時の在宅避難向け生活再建支援サービスの研究開発 ●顧客とサービス企業を繋ぐ新たな防災情報システムを研究し、公共の防災を補完する「民間連携防災」の実現をめざす
6 新しい防災情報システムの研究とそれを援用した防災事業検討	
7 タイムライン活用による水害時における災害拠点病院等の防災および機能維持	【分科会7】 ●災害時の医療機能維持に資する、科学的根拠に基づいた実効性のあるタイムライン防災計画策定手法の確立 ●災害医療に関する様々な組織で情報を共有し、より円滑な連携を可能にする仕組みとデジタル基盤の構築をめざす
8 地域視点における災害時医薬品供給BCPの検討	
9 建物と建物利用の総合的なレジリエンスサポートサービス	
10 水災害時の物流機能維持や企業の事業継続に向けた情報提供サービス	

▶ パートナーのプラットフォーム活用およびプロダクトへの組込事例

Tokio Marine Xの開業

Embedded Insuranceを軸としたデジタル少額短期保険会社の設立
幅広いビジネスパートナーとアライアンスを組み、ホワイトレーベル型のデジタル完結保険やシステム、マーケティング手法を一括提供

ローソン社との協業によるデジタル完結型の第1弾商品展開(23年3月～)

●ローソン社と共同で、バイクユーザー向けのデジタル完結型保険「バイク盗難お見舞い保険」を提供

boltech社との協業

デジタル完結型の革新的な保険加入プラットフォームの活用
迅速かつ柔軟にカスタマイズ可能なboltech社のデジタルプラットフォームを活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築

boltech社のプラットフォームを活用した組込型保険展開(23年3月～)

●世界30カ国で展開するboltech社のプラットフォームを活用。既にアジアで成果事例を創出しており、展開を加速

Finatext社との協業

SaaS型保険基幹システムの活用
Finatext社が提供するSaaS型システム基盤「Inspire」を活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築

GA Technologies社の不動産プラットフォームへの組込型保険提供(23年5月～)

●投資用不動産のオンラインマーケットプレイス「RENOSY」内で、不動産組込型火災保険を提供

社内業務プロセスの変革

▶ 国内の取組み

デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減

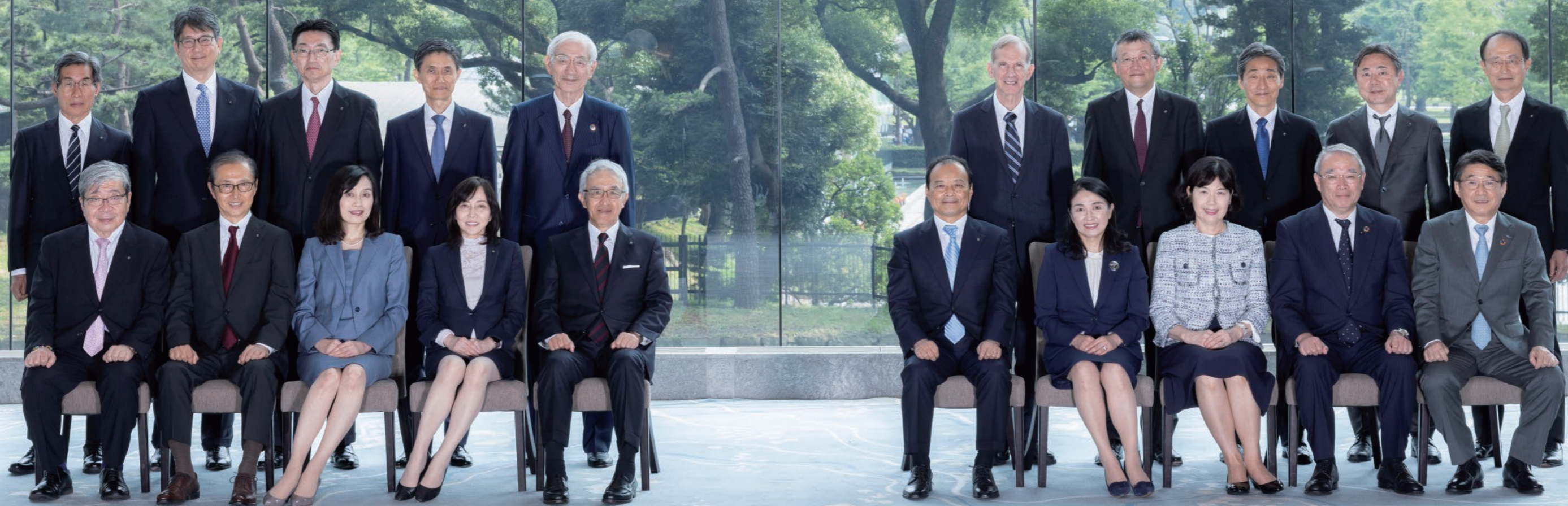
契約手続きの効率化	保険金支払プロセスの自動化
<ul style="list-style-type: none"> ●2021年に導入した「Web口振」の利用率は足元約80%に ●契約書類のアップロード提出/クラウド保管を可能とする「スマートシェアボックス」導入(22年10月～) ●法人契約における「電子署名」導入(22年10月～) 	<ul style="list-style-type: none"> ●保険金請求の初期手続き～支払までのプロセスをWebで完結し、完全自動化する仕組み(STP)全店展開(22年8月～) ●AIによる不正検知、デジタルツールの機能改善(22年8月～) ●次期中計中の効果発現を視野に、「対話型AI」の活用も試行開始(23年6月～)

▶ 海外の取組み

トップラインへの取組み(引受拡大・引受効率化)		
アジア	ブラジル	英国・米国
<p>取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●InsurTech企業boltech社等との提携 <p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶成長余地の大きいEmbedded Insurance領域での知見・技術の獲得 ▶顧客販売網を有するプラットフォーム等との連携による販売拡大 	<p>取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●他業種のシステムと連携する「スーパーアプリ」を開発・提供 <p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶アプリ上での契約手続き、管理、カスタマーサービス、他業種サービス利用時の特典付与など、顧客への様々な付加価値サービスの提供を通じた顧客基盤拡充 	<p>取組内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●紙やPDF形式のブローカー書類から、必要情報を自動的に読み取り、引受プロセスを効率化するシステムを導入 <p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶UW部門のコスト削減 ▶マニュアル作業から生じるエラーの削減や引受適正化

ボトムラインへの取組み(損害率の改善・事業費の削減)		
米国		
<p>取組内容①</p> <ul style="list-style-type: none"> ●各種センサーを無償配布し、IoTやテレマティクス技術等を活用 <p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶顧客の事故防止およびロス軽減を通じた損害率の改善 	<p>取組内容②</p> <ul style="list-style-type: none"> ●就業不能補償保険において、AIを活用することでクレーム査定業務を自動化 <p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶クレーム部門のコスト削減 ▶創出したリソースを顧客の早期復職支援業務等に活用し、損害率を改善 	<p>取組内容③</p> <ul style="list-style-type: none"> ●アウトソーシングにRPA等の自動化技術を組み合わせることで、業務削減を加速的に推進 <p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶全社的なコスト削減 ▶創出したリソースを販売拡大等に活用

取締役・監査役

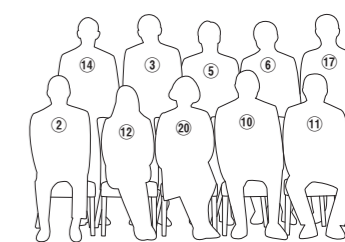
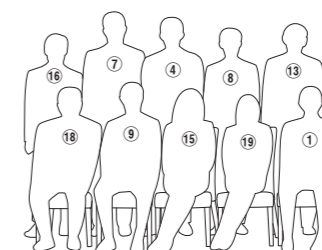


取締役

- | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| ① 取締役会長
永野 毅 | ④ 専務取締役
森脇 陽一 | ⑦ 常務取締役
和田 清 | ⑩ 取締役 (社外取締役)
遠藤 信博 | ⑬ 取締役 (社外取締役)
進藤 孝生 |
| ② 取締役社長 (代表取締役)
小宮 暁 | ⑤ 専務取締役 (代表取締役)
山本 吉一郎 | ⑧ 取締役
広瀬 伸一 | ⑪ 取締役 (社外取締役)
片野坂 真哉 | ⑭ 取締役 (社外取締役)
Robert Alan Feldman |
| ③ 専務取締役 (代表取締役)
岡田 健司 | ⑥ 常務取締役
石井 喜紀 | ⑨ 取締役 (社外取締役)
御立 尚資 | ⑫ 取締役 (社外取締役)
大園 恵美 | ⑮ 取締役 (社外取締役)
松山 遙 |

監査役

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ⑯ 常勤監査役
藤田 裕一 | ⑲ 監査役 (社外監査役)
大槻 奈那 |
| ⑰ 常勤監査役
湯浅 隆行 | ⑳ 監査役 (社外監査役)
清水 順子 |
| ⑱ 監査役 (社外監査役)
和仁 亮裕 | |



重要 이슈に対する取締役会の貢献と更なる

企業価値向上に向けた課題とは

取締役会議長・指名委員会委員長・報酬委員会委員長による
コーポレートガバナンス対談



永野 毅
取締役会長
取締役会議長

片野坂 真哉
社外取締役
指名委員会委員長

遠藤 信博
社外取締役
報酬委員会委員長

当社グループのコーポレートガバナンスを支える3名にお集まりいただき、直近の重要 이슈に対する取締役会の貢献と更なる企業価値向上に向けた課題についてご意見を伺いました。

重要 이슈に対する取締役会の貢献

——台湾コロナ損失は2022年度の大きな 이슈となりましたが、取締役会における議論はどのようなものでしたか。

事務局 2022年8月に公表した、当社台湾JVにおけるコロナ損

失は大きなサプライズとなり、当初、資本市場からは「本当に増資に応じる必要があるのか」、「他の中小・マイナー拠点でも同様の問題は生じないのか」といった厳しい声が寄せられました。その中で、資本市場からは「取締役会における議論の内容」について高い感

心が寄せられています。

永野 まずは、本件に関しまして資本市場の皆様にご心配をお掛けいたしましたことを、取締役会議長としてお詫び申し上げます。これまで執行からご説明してきました通り、本件は台湾におけるゼロコロナ政策がウィズコロナ政策へ変更されたことによって起きた、台湾市場全体のイベントではありますが、当社持分ベースの損失は約▲1,000億円と、その規模からも経営として重く受け止めています。

片野坂 私は2023年5月のIR説明会に登壇しましたが、その際、アナリストの方から本件に関するご質問を直接頂戴しました。ご質

問は「当時マイノリティだった当社に債務超過を埋める法的義務はない中で、当社取締役会が増資を決定した理由」を問うもので、次のお答えいたしました。

- 増資のうち「保険金の支払いに充当する部分」は、保険会社として「保険金をお支払いすること、そのために応分の負担をすることは責務だ」と取締役会としても考えており、グローバルなレピュテーションも考慮して判断したこと
- また、「今後の台湾市場の成長を獲得するための部分」については、詳細な数値やFactに基づき、台湾市場の将来性、その中での台湾JVの成長戦略などの観点で議論を行い、これま

で当社が実行してきた他のM&A案件と比較しても、遜色のない経済合理性が認められると評価したこと

永野 本件に関しましては、計5回の取締役会において、十分な情報共有と議論を行いました。その中でも特に時間をかけたのは、片野坂さんからご説明いただいた増資判断は勿論のこと、真因の把握や、それを踏まえた台湾JVの成長戦略、グループレベルの態勢強化に関するものです。社外役員の皆様からは、海外子会社のマネジメントから地政学リスクに至るまで、様々な角度から厳しいご指摘や大変有益なアドバイスを数多くいただきました。

私が日ごろから心掛けていたことですが、**恥づかしいことも含め包み隠さず社外役員の皆様にオープンにした上で、侃々諤々の議論**を行うこと。本件につきましても、それを実践したことで、真因の特定から、増資・メジャーシェア取得、その後の態勢強化策の策定に至るまで、正しい経営判断ができたように思います。

遠藤 今回のように何か問題が生じた際に陥りがちなのが、現地トップマネジメントを本社サイドの人間でガチガチに固めるという発想です。リスク管理の高度化や本社へのレポート強化を含め、本社の人間を現地に置く価値を否定するものではありませんが、現地の

状況を完全に理解し、場合によっては利害関係者と厳しい交渉をするためにも、ローカル人材は必ず必要になってくることを理解しておく必要があります。その点当社は、メジャーシェアを取得後、取締役会議長は当然の措置として、リスク管理のエキスパートを東京からCROとして派遣しましたが、社長は、現地の保険マーケットに精通したローカル人材を充てた。正しい判断だと思います。

また、感染症然り、自然災害然り、今回のようなマーケットイベントは世界各地どこでも起きうる訳で、今回のLessons Learnedを活かすという観点で、中小・マイナー拠点におけるERM経営の高度化に向けた取組み(P.125ご参照)が、グローバルベースで加速していることも評価に値します。

片野坂 私からは、「現地パートナー企業とのカルチャーフィット強化に向けて、トップ同士のより密なコミュニケーションと現場の風土改革が、このような時こそ重要」である旨をアドバイス申し上げました。東京海上グループのパーパスの下に、現場第一線とトップマネジメントが、そしてパートナー企業と当社が、より強固に結び付き、ピンチをチャンスに変えていく必要があると考えます。

実際、本件に関し、CEOの小宮さんが直接現地を訪問し、パートナー企業のトップとひざ詰めでコミュニケーションを深められたことは、今後に向けて非常にポジティブなアクションだったと思います。

永野 おっしゃる通り、中小・マイナー拠点であっても、カルチャー浸透に向けた取組みを絶やさずに行っていくことは本当に大切なことだと思います。

片野坂 その他にも、いくつか質問や問題提起を差し上げました。例えば、「政治・民族など様々な課題がモザイク状に入り込むアジア地域においては、当社事業に直接関連する領域にとどまらない広範なインテリジェンスの向上が不可欠」といったことです。

遠藤 私も同意見で、今後、台湾JVを継続的に発展させていくためには、コロナ政策の変更といった見通しの難しい変化についてもしっかりと捕捉し、それを踏まえた戦略を構築できるように進化しなければならないと考えます。

永野 本件に関しましてはハイレベルな見地からご助言・ご判断をいただき、改めて社外役員の皆様には感謝しています。ただし、真に重要なことは、これからの「実行フェーズ」です。風土改革やインテリジェンスの高度化も含め、台湾JVの持続的な成長に向けて、しっかりと取組みを進めてまいります。社外役員の皆様におかれましては、執行からの状況報告を受けながら、引き続き付度なきご判断を頂戴できればと考えています。



永野 毅

——当社は、2023年5月に政策株式の売却加速を公表しましたが、取締役会ではどのような議論がありましたか。

事務局 当社は、コーポレートガバナンス・コードが整備される以前から、政策株式削減を経営の重要課題と位置付け、2002年度以降20年に亘り政策株式の売却を進めてまいりました。2022年5月には方針改定を行い「売却を続ける」と宣言。その後、2022年11月には売却ペースの加速を、2023年5月には、その更なる前倒し(2023~2026年度の4年で6,000億円以上)を公表し、資本市場からも評価を得ています。

一方で、政策株式の保有額が、純資産の一定水準以上の場合に、経営トップの選任に対して反対とする株主もおられるなど、政策株式については様々な意見がある中で、「当社の政策株式削減に向けた姿勢・取組みに関する評価」や、「取締役会における議論」について、教えてください。

片野坂 事務局からご説明の通り、当社は、政策株式の売却に関して、投資家の期待に応える打ち手を次々と講じてきました。この方針・方向性に対して、各取締役も異論なく賛成しています。当社は、私が会長を務めるANAホールディングス株式も保有している訳ですが、私自身、売却加速は正しい方向性と考えておりますので、勿論ANA株式も例外ではございません。

その上で、取締役会では、「方針改定の是非」のみならず、「売却加速の実現可能性」について、多くの議論が取り交わされました。具体的には、「新方針がお客様企業に与える影響はどうか」、「取引関係を損ねず削減交渉をしていくために、対外的にどのようなメッセージを打ち出すのが相応しいか」、「売却交渉にあたる営業部は相当な苦勞をするのではないか」といったことです。

普段厳しい社外役員の方々が、執行サイドに寄り添ったコメントを多くされていたことに少し違和感を覚えたほどです(笑)。

遠藤 その一人が私ですね(笑)。ビジネスにおいて最も重要なことは、ステークホルダー間のバランスです。削減は大前提としながらも、株価への影響を懸念するお客様には、時間軸を持って売却を進めるなど、なるべく丁寧に相手先の要望を聞き、できる限りそれに沿った対応を行うよう努めるべきです。

永野 私がCEO時代、投資家との対話の中で「他社の株式リスクを取るかどうかは自分たちが判断するので、御社には保険本業のリスクテイクを頑張してほしい」と言われたことを思い出しました。遠藤さんのおっしゃるお客様の考え方も、こうした投資家様の考え方も、私たちが否定できるものではありません。遠藤さんのおっしゃる通り、ステークホルダーの皆様のお考えをよく聞き、丁寧な対話を継続しながら、一步一步確実に売却を進めていくしかないと考えています。

片野坂 2022年10月の社内会議(部店長会議)では、売却交渉など日々の実務を担う営業部店長に対して、担当役員から感謝の意



片野坂 真哉

が表されていました。現場は大変だと思いますが、役員が評価してくれているという安心感を持ちながら取り組んでいけると思います。

遠藤 政策株式の売却にあたり、もうひとつ重要なことは、売却により得られた資本・資金をどのように活用していくかという点です。

永野 取締役会や戦略論議でも何度も議論していることですね。まさにおっしゃる通りです。これまで当社は、政策株式の売却を通じて創出した資本・資金を海外M&Aに充て、株式のリスクを、国内損保とは相関の低い海外保険リスクに入れ替えることで、「グローバルなリスク分散と持続的な利益成長」を実現してまいりました。資本・資金の活用先として、「海外M&A」が今後も候補のひとつとしてあり続けることは言うまでもありませんが、今後はこれに加え、「防災・減災など、パーパスの実現に資する、より資本効率の高いフィージビリティ」や「人的・知的資本の強化」にもより一層活用していくことで、更なるリスク分散と持続的な利益成長を実現し、その結果としてお客様や株主の皆様への還元を拡大する。

当社は、当社の企業価値向上に向けてやるべきことをやっていくこと、言わば正道を歩んでいくことを、ステークホルダーの皆様にお示し続けることが我々経営の責任だと考えています。

VUCAの時代、グローバル・カンパニーである当社が 更に企業価値を向上させるための課題とは

事務局 当社は、パーパスを起点に、社会課題を解決、その結果として企業価値の向上を実現してまいりました。この戦略は今後も変わりませんが、社会課題が拡大・複雑化する時代において、グローバル・カンパニーである当社が「更に企業価値を向上させるために必要なこと(課題)」について、お考えをお聞かせください。

片野坂 当社の強みのひとつである「グローバルなリスク分散(P.27~29ご参照)」は着実に進展しています。先ほど永野さんからもお話がありました通り、互いに相関の低い国内ビジネスと海外ビジネス双方を拡大することで、分散効果は2013年度の30%から10年間で47%にまで高まっています。また、赤字が続く国内火災保険についても、過去4年に亘るレートアップや商品の見直し、再保険のサイクルマネジメントなど、しっかりと総合的な打ち手を実行することができています。自然災害やコロナ等、想定を上回るリスクが顕在化する中であっても、当社のリスクへの対応、スピード感は十分ではないでしょうか。

その上で、ひとつ問題提起させていただくとすれば、アメリカで起きている住宅向け火災保険の問題です。山火事の規模が拡大するカリフォルニア州から撤退する保険会社が増えています。また、ハリケーン被害が増えているフロリダ州の保険料が高騰した結果、保険に入れない、いわゆる「保険難民」も増えていると聞きます。

永野 保険には「社会インフラ」としての役割があります。さはさりながら、保険会社の経済的価値を損なうようではいずれ事業が立ち行かなくなり、結果として「社会インフラ」としての役割も果たせません。保険会社の「社会的価値」と「経済的価値」の双方を両立することの難しさが、このVUCAの時代に、我々に突き付けられています。

遠藤 非常に難しい問題ですが、ひとつの解決策は「データ」にあると考えています。先が見えないからVUCAなのであって、「データ」の力で真因を見極め、先を見通せるようにすればいい。この「先を見通す力」こそがVUCAから逃れるポイントです。また、保険ビジネスは突き詰めて考えれば、人間相手のビジネスです。国や地域によって状況が異なることは勿論ありますが、世界共通のことも多くあるはず。従いまして、産学連携含め、グローバルベースでデータを蓄積し、それを分析する体制・能力を、これまで以上に強化し、お客様や地域社会の「いざ」をグローバルに守り続けてほしいと思います。

当社は、こうした保険本業の強化に加え、防災・減災や未病・予防、早期復旧や再発防止、といった、保険事故の「事前と事後」の領域にビジネスを拡大していく方針ですが、その領域においても「データ」はキーサクセスファクターになると考えています。

永野 その通りです。当社はパーパス実現のために、伝統的な保

険事業の枠を超え、保険事故の「事前と事後」の領域に進出しようとしていますが、これは、世界中のどの保険会社も手を出していない未知の領域です。その中で新しい価値を生み出すためには、遠藤さんのおっしゃる「データ」に加え、「人材の多様性」が欠かせないと考えています。当社の戦略、向かおうとしている先に、人材戦略をどうマッチングさせるかが、今後の重要な課題だと認識しています。

遠藤 年齢・性別・国籍・障がいの有無など、様々な違いを受け入れ、議論し、「議論の多様性」を活かすことがイノベーションの創出には欠かせません。また、こういった「多様性」を活かすためには、「個の主体性」を尊重する文化や、「個の主体性」を評価する人事制度の構築に、より一層力を入れた方がよいと思います。

片野坂 「個の主体性」は、言い換えれば「会社や社長に“違う”と言える尖った人」ということですね。永野さんはどんな社員でしたか。

永野 そう言われてみれば少し「尖って」いたかもしれませんね



遠藤 信博

(笑)。米PHLYを2008年に買収した際、当時社長の隅から、経営企画担当役員として本ディールを担当するよう内示を受けました。その際、このディールに対して、「サブプライム問題のさなかに5,000億円のディールはさすがにリスク。むしろ足元を固めるべき時期ではないですか」と意見を申し上げたのです。最終的に私は隅に説得され、やるからには自分の役割をしっかりと果たそうと、カルチャーフィットを重視したPMIに邁進しました。そして、買収の成果は皆様ご承知のとおり。TMKに続く大型M&A件目の成功例になった訳です。

遠藤 結果だけ見せると「隅さんが正しかった」となるかもしれませんが、この議論で重要なことは、「個が、誰に対しても、例えば社長であっても、思ったことを言える環境ですか」ということです。言い換えれば、「多様性」を最大限活かすためには、「失敗や間違いを許容する文化が大切だ」ということです。「失敗をしてもそれはしょうがない」と誰もが思えるような大きくて難しい仕事をどんどん若手に任せていっていただきたいと思ひますし、永野さんのような「尖り」を彼らにしっかりと受け継いでいっていただきたいと思ひます。

永野 私はグローバル経営の要諦は、「多様性」と「カルチャー」にあると考えています。

まず、「多様性」をビジネスの中にもっとも取り込み、新しい価値を生み出す。例えば、2022年度は、被買収会社のトップ2名を新たに副社長に据え、グループレベルでの参画と活躍を求めることとしました。彼らとCEOの小宮を始めとする日本人C-suiteが、週に2回程度グループ全体の主要課題について議論を交わしています。

ただし、「多様性」を取り込めば取り込むほど、メンバーの向かう方向

がひとつに定まりづらくなる。

そこで、「カルチャー」の浸透により、多様性溢れるメンバーをひとつのチームとして結び付ける。

こうした当社の「グローバルなグループ一体経営(P.30~33ご参照)」は今年で8年目を迎え、当社にとってベストなものに進化してきたと考えています。しかしながら、今後も、時代の変化に合わせて、そして当社が向かおうとする先に合わせて、しなやかな進化を続けてほしいと考えています。

永野 当社の取締役会・監査役会は2023年7月から新体制が発足しました。外国人を含む3名の社外取締役と1名の社外監査役を新たにお迎えし、総勢20名、社内役員と社外役員はちょうど半々となります。そして、片野坂さんには指名委員会委員長を、遠藤さんには報酬委員会委員長を担っていただきます。

これまでお話ししてきましたように、VUCAの時代、勿論、取締役会で取り扱う議論の中身はその時々によって変わりますが、当社の取締役会の役割はいつの時代も変わりません。

それはすなわち、ステークホルダーの皆様の代弁者として、「当社は、事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果を持続的な企業価値向上に繋げているか?」、「当社は、パーパスの実現を通じて、事業を、そして社会を未来に導いているか?」という問いに答えを出す最後の砦。

パーパスの実現・企業価値向上の実現に向けて、今までも、そしてこれからも骨太の議論を続けてまいります。

事務局 本日はお忙しい中、ありがとうございました。



遠藤 信博

日本電気株式会社に入社後、同社モバイルワイヤレス事業部長、代表取締役執行役員社長、代表取締役会長を経て、現在は同社特別顧問。2019年6月より当社取締役に就任。

永野 毅

東京海上火災保険株式会社に入社以来、主に国内外の保険営業や経営企画、商品企画業務に従事した後、同社および当社の取締役社長および取締役会長を歴任。

片野坂 真哉

全日本空輸株式会社に入社後、同社人事部長、ANAホールディングス株式会社代表取締役社長を経て、現在は同社代表取締役会長。2020年6月より当社取締役に就任。

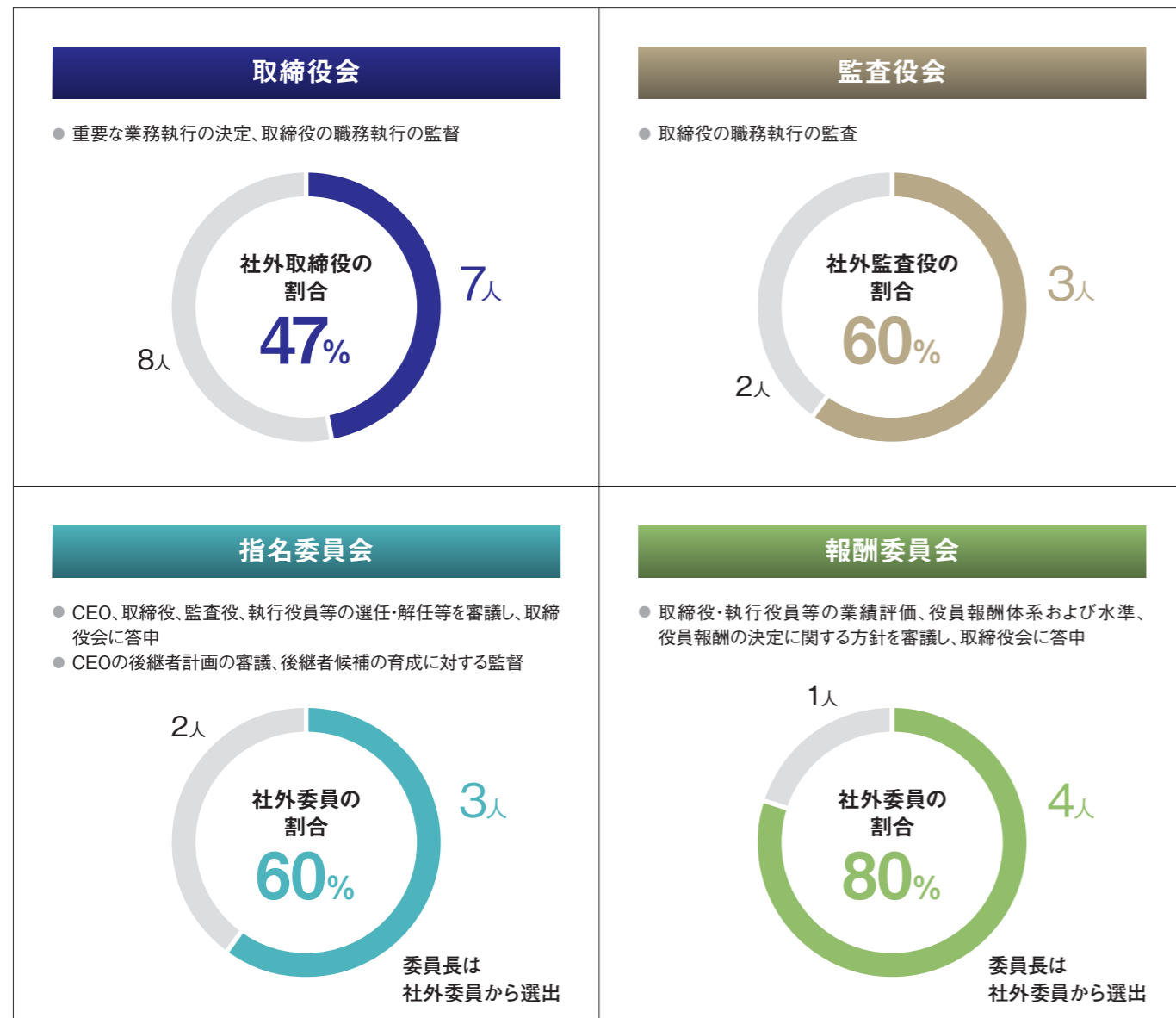
コーポレートガバナンス

マネジメント機能とモニタリング機能を兼ね備えたハイブリッド型のガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社に指名委員会・報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。当社は保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行うことを重視しています。また、取締役会のモニタリング機能を高める観点から、社外取締役の割合は原則として1/3以上とし、現時点で47%が社外取締役です。更に、役員の指名・報酬の決定過程の透明性を確保する指名委員会・報酬委員会については、社

外委員を過半数とし、委員長も社外委員から選出しています。当社は2002年の会社設立以来、コーポレートガバナンス強化に向けて取組みを進めてまいりました。現時点では、このように、マネジメント機能を重視しつつも、モニタリング機能も確保できる現在の体制が最適と判断していますが、モニタリング機能を強化する観点から、機関設計の在り方や外国人取締役の更なる登用、社外取締役比率、女性取締役比率の向上等、最適な形を継続的に検討しています。

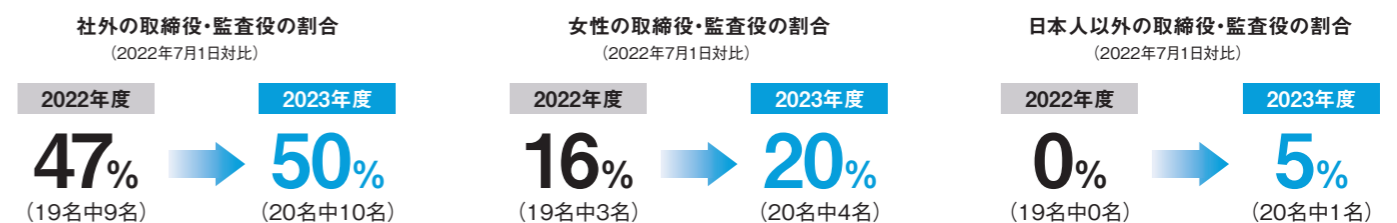
コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス強化に向けた取組みの変遷

	2002年度	2004年度	2005年度	2011年度	2013年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度	2023年度
機関設計等	4月 監査役会設置会社として、ミレア(現東京海上)ホールディングス設立		7月 任意の指名委員会・報酬委員会を設置		11月 取締役会の実効性評価(取締役・監査役全員を対象としたアンケート)を開始		11月 初めて第三者機関による取締役会実効性評価を実施						
メンバー	社外取締役	3名					6月 4名			6月 取締役会における社外取締役の割合が1/3に			6月 初の外国人社外取締役就任
	社外監査役	2名	3名(2005年度に減員あり)										
	外国人執行役員					6月 初の外国人執行役員就任		8月 4名	6月 6名	4月 5名	4月 6名	6月 5名	4月 6名
方針	4月 ミレアグループ経営理念を策定		5月 コーポレートガバナンス方針を策定		5月 名称をコーポレートガバナンス基本方針に変更		11月 コーポレートガバナンス基本方針の改訂(主な改訂点:当社社長の選任要件・解任方針)						
報酬			7月 株式報酬型ストックオプションの導入		7月 一部役員に対する業績連動報酬の割合引上げ		7月 同左		7月 株式交付信託の導入		7月 業績連動報酬に非財務指標を追加		

取締役会・監査役会のメンバー構成に係るダイバーシティは加速しています。



取締役・監査役のスキルマトリクス

東京海上グループは、保険グループとしてグローバルに事業を展開しています。そのなかで、当社はグループを統括する保険持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治します。監査役会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。

取締役会がその役割を適切に果たすためには、東京海上グループの事業内容、事業展開、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化に伴い変化します。当社において重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、まずは、ビジネスを深く理解していること、すなわち、「保険事業」に精通していることが求められます。また、「金融経済」、「財務会計・ファイナンス」、「法務コンプライアンス」、「人材戦略」、「ガバナンス・リスクマネジメント」のスキルはあらゆる判断のベースとなります。更に、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっている今、「環境」および「テクノロジー」のスキルの重要性はますます高まっています。加えて、「国際性」、「企業経営」のスキルを期待しています。これは、

グローバルに事業展開する東京海上グループにとって、グローバルな環境認識や企業経営の知見が大変有益であるためです。

監査役においても、取締役の職務の執行を適切に監査するためには、上記の取締役会同様のスキルを備える形で監査役会が構成されることが望ましいと考えています。そのなかでも、「財務会計・ファイナンス」のスキルの重要性は特に高く位置付けられます。

こうした方針に基づき、社外取締役には企業経営経験者4名(うち1名は企業経営のコンサルタントとしての豊富な経験を有する)に加え、学識経験者、エコノミスト、弁護士を選任しています。また、社外監査役にも、弁護士、アナリスト、学識経験者を選任しています。また、大宗の社外役員が豊富な国際経験を有しています。このように多様なスキルを有するメンバーで取締役会および監査役会を構成しています。社外役員は、取締役会等の場においてこうしたスキルに基づき、当社の経営に対するアドバイスをを行っています。加えて、ジェンダーの面においても、2名の女性取締役、2名の女性監査役を選任しており、取締役会および監査役会メンバー全体に占める女性の割合は20%となっております。

氏名	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	
永野 毅	取締役会長	○	○					○		○	○	
小宮 暁	取締役社長 グループCEO グループカルチャー総括	○	○			○				○	○	
岡田 健司	専務取締役 グループ資本政策総括		○	○	○			○		○	○	
森脇 陽一	専務取締役 グループ事業戦略・シナジー総括		○	○		○	○	○			○	
山本 吉一郎	専務取締役 海外事業総括 Co-Head of International Business		○	○				○		○	○	
石井 喜紀	常務取締役 グループ法務 コンプライアンス総括				○		○	○			○	
和田 清	常務取締役 グループオペレーション総括 グループサステナビリティ総括		○	○		○				○	○	
広瀬 伸一	取締役	○	○				○				○	
御立 尚資	社外取締役	○	○	○		○	○	○	○			
遠藤 信博	社外取締役	○	○				○	○	○			
片野坂 真哉	社外取締役	○	○				○	○	○			
大園 恵美	社外取締役	○				○		○		○		
進藤 孝生	社外取締役	○	○			○	○			○		
ロバート・フェルドマン	社外取締役	○	○	○		○		○	○			
松山 遙	社外取締役		○	○	○			○				
藤田 裕一	常勤監査役		○	○				○		○	○	
湯浅 隆行	常勤監査役	○	○	○	○			○			○	
和仁 亮裕	社外監査役		○	○	○			○		○		
大槻 奈那	社外監査役		○	○		○		○		○		
清水 順子	社外監査役		○	○		○		○		○		

社外役員の主な活動状況

持続的な企業価値向上に向けた取締役会を構成すべく、取締役会全体のスキル構成や、在任期間などに関するバランスを考慮しながら社外役員を選任しており、実効性の高い監督や提言が行われています。

氏名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
三村 明夫 (社外取締役)	12年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会のうち9回に出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員長として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
江川 雅子 (社外取締役)	7年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の金融機関での実務経験、コーポレートガバナンスに関する研究活動および国立大学法人東京大学における役員としての経験を通じて培われた企業経営等に関する見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
御立 尚資 (社外取締役)	5年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年のコンサルティング会社での実務経験や企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
遠藤 信博 (社外取締役)	3年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
片野坂 真哉 (社外取締役)	2年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
大園 恵美 (社外取締役)	1年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業戦略研究等を通じて培われた企業経営等に関する見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
堀井 昭成 (社外監査役)	11年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の日本銀行の役職員としての経験を通じて培われた見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を果たしています。
和仁 亮裕 (社外監査役)	8年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の弁護士としての経験を通じて培われた企業法務に関する見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を果たしています。
大槻 奈那 (社外監査役)	4年 9か月	2022年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の金融機関におけるアナリストとしての経験を通じて培われた見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を果たしています。

(注) 1. 2023年3月31日現在のものです。
2. 取締役会等への出席状況および取締役会等における発言その他の活動状況には、社外監査役の監査役会への出席状況および監査役会における発言その他の活動状況についても記載しています。
3. 2022年度に開催した10回の取締役会等は全て定時取締役会です。また、2022年度に開催した10回の監査役会等は全て定時監査役会です。

取締役会の実効性向上の取組み

実効性評価の方法

当社は、毎年1回、全取締役、監査役を対象とする取締役会の実効性評価を実施しています。2022年度は、取締役会の更なる機能発揮に向け、当社として初めて第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施し、その結果を取締役に報告しています。取締役会としては、評価結果の内容をレビューして、実効性向上に向けた取組みに反映しています。



2022年度 第三者機関による評価方法

実施時期	2022年11月～2023年1月
対象	全取締役、監査役
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ①取締役会の役割・機能 ②昨年の実行性評価の結果に対する対応 ③指名委員会および報酬委員会の構成、役割および運営状況 ④社外取締役に対する支援体制 ⑤当社のガバナンス態勢および取締役会の実効性全般 ⑥取締役および監査役の実効性評価

2022年度実効性評価の結果と2023年度の運営方針

当社は、これまで自社作成のアンケートを活用し取締役会の実効性評価を行っていましたが、今般、(1)自己満足に陥らず、(2)社外取締役および社外監査役の本音を引き出すことを目的に、第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施しました。第三者機関からは、取締役および監査役がそれぞれの役割・機能を適切に果たし、取締役会として高い実効性を確保していると評価されています。

2022年度実効性評価の結果と2023年度の運営方針

(2023年4月 取締役会への報告)

1. 全体的な評価

第三者機関より、当社の取締役会は、適切な議題設定と運営のもと多くの重要な経営課題について論議がなされ、議長、社内外の取締役および監査役がそれぞれの役割・機能を適切に果たしていると評価されています。取締役会としても第三者機関の評価結果のレビューを実施し、これまでの自社作成のアンケートによる実効性評価の結果と同様に取締役会の機能発揮が十分であったことを改めて確認しています。取締役会における主なレビュー結果の内容は以下になります。

- 自由闊達な議論がなされておりガバナンスがうまく機能している。
- 中長期の戦略や方向性の議論およびそれを実現するための議論の充実に向けた、より多くの論議時間や機会を確保していくことを検討する。

2. 第三者機関からの主な提案および今後の対応方針

(提案①)

取締役会の時間的制約はあるものの、中長期テーマの審議の充実に向けた論議時間や機会を確保することが望ましい。

(対応①)

取締役会の開催枠を追加し、論議時間の確保に取り組む。

(提案②)

指名委員会および報酬委員会の論議内容について、取締役会にもう少し詳細に報告したほうが望ましい。

(対応②)

取締役会に共有する内容を明確化した上で取締役会への報告内容の充実に取り組む。

3. 2023年度の運営方針

企業価値の向上に向けて、取締役会が期待される役割を発揮することは極めて重要です。

当社では、取締役会の更なる実効性向上に向けて、第三者機関からの提案への対応を着実に実行するとともに、今後も様々な検討を進めていきます。

社外取締役の知見を活用

当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略を検討・策定するに際し、社外取締役や社外監査役の知見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、直面する経営環境や経営課題等をテーマにした論議を「戦略論議」と称し、実施しています。テーマは、取締役および監査役からのアンケートの回答や「独立役員会議」で話題に上ったテーマを基に選定しています。

2022年度は、以下のテーマについて論議を行っており、2023年度もこうした論議を継続してまいります。

また、当社においては、独立役員のみによる会議を年に1回開催しています。議題設定を含めた会議の進行全てを独立役員が行い、客観的かつ大局的な視点から意見交換がなされており、2022年度は、企業文化、コンプライアンス等のテーマについて議論が行われ、それに基づく提言がなされました。

▶「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> ①次期中期経営計画策定の方向性 中長期的に到達していきたい姿からバックキャストし、事業環境変化やそれらを踏まえた戦略等について論議を行いました。 ②国内損保戦略 中長期的な環境変化が国内損保事業に与える影響やそれらを踏まえた各社の役割等について論議を行いました。 ③人事戦略 東京海上グループが大切にしたいことや求める人材のコンピテンシー、経営戦略を踏まえた人事戦略等について論議を行いました。 ④サイバーセキュリティ サイバーセキュリティに係る環境や東京海上グループにおける課題と施策の全体像等について論議を行いました。 ⑤海外子会社経営者との意見交換 Pure(米国)のCEOから自社の概況等についてプレゼンテーションを受け、それに対して様々な質問を行う形で意見交換を行いました。
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> ①海外子会社経営者との意見交換 TMSR(ブラジル)、TMHCC(米国)のCEOから自社の現況等についてのプレゼンテーションを受け、それに対して様々な質問を行う形で意見交換を行いました。 ②アジア損保事業戦略 アジア担当業務執行役員およびタイ現地法人のCEOも参加のうえで、アジア損保事業戦略について議論を行いました。 ③東京海上グループの新規事業戦略 新規事業のリスクや機会について議論を行いました。
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> ①東京海上グループ次期中期経営計画、②海外子会社経営者との意見交換、③東京海上グループの国内生損保事業戦略、④東京海上グループのデジタル戦略、⑤人事戦略の方向性
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> ①東京海上グループのCSR/サステナビリティへの取組みとSDGs、②海外子会社経営者との意見交換、③東京海上グループのデジタル戦略
2018年度	<ul style="list-style-type: none"> ①東京海上グループの国内生損保事業戦略、②人事戦略の方向性、③海外子会社経営者との意見交換、④東京海上グループのデジタル戦略

(ご参考) 社外取締役への情報提供の状況

- 社外取締役と中堅社員との意見交換会を実施しました。

サクセッション・マネジメント

指名委員会の役割

- 1 当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会を設置する。
- 2 指名委員会は、次の事項等を審議し、取締役会に対して答申する。
 - ①社長・取締役・監査役・執行役員の選任・解任
 - ②社長・取締役・監査役・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・監査役に求められるスキル等の特定を行い、第2項第1号の選任・解任の審議の参考とする。

CEOの選任基準

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

CEO以外の経営陣(外国籍役員含む)のサクセッションについても、主要な役員が参加するタレントマネジメント会議で議論するとともに、指名委員会に育成計画等を報告しています。

また、将来の経営者候補を育成するために、2023年4月にグループ・グローバル横断の人材育成プログラム「TLI」を創設しました(詳細はP.30、31)。また、候補者を社外エグゼクティブプログラム(研修)等に派遣して、他企業の経営幹部と交わることで研鑽をさせるなど、経営手腕を高めるための具体的な育成策を計画的に行っています。

指名委員会の構成メンバー

指名委員会は、過半数を社外委員とすると共に、委員長も社外委員から選出しています。

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
	永野 毅	取締役会長
	小宮 暁	取締役社長

開催回数は年度によって異なりますが、2021年度は2回、2022年度は2回開催し、2023年度は3回を予定しています。なお、2022年度については、全ての委員が、就任中に開催した指名委員会の全てに出席しました。

2022年度の指名委員会の概要

年度	テーマ
第1回 (2022年10月19日)	<ul style="list-style-type: none"> ● スキルマトリクス活用の進化について ● 社外役員の在任期間基準の明確化について ● 取締役会の女性比率向上について
第2回 (2023年1月23日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度役員体制について ● CEOの後継者計画・候補者について

社外取締役の選任について

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おります。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。

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とおりです。

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

決定プロセス

当社は、取締役会の諮問機関として、2023年度は4名の社外取締役を含めた5名の委員(委員長は社外取締役)で構成される報酬委員会を設置しております。

▶ 報酬委員会の構成メンバー

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

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2021年度、2022年度は3回開催し、2023年度も3回を予定しています。なお、2022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。

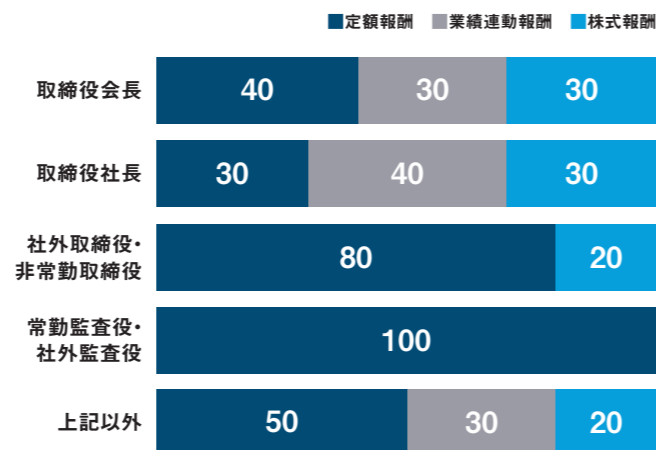
▶ 2022年度の報酬委員会の概要

年度	テーマ
第1回 (2022年5月20日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2022年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準 ● 2021年度会社業績評価の審議・答申 ● 2021年度個人業績評価の審議・答申 ● CEOの個人業績評価、2021年課題達成状況の説明
第2回 (2022年7月20日)	<ul style="list-style-type: none"> ● CEOの個人業績評価・期初の課題設定
第3回 (2022年12月21日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年7月以降に適用する役員報酬水準(妥当性検証を含む) ● 職責加算の対象職務変更 ● 2023年7月以降の役員報酬体系における非財務指標の在り方

取締役・監査役の報酬体系

取締役・監査役の報酬体系は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬で構成され、役位別の構成割合は、次のとおりです。

▶ 役位別の報酬構成割合



(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)。

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

b. 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。

2023年度は、社員へのエンゲージメントとサステナビリティの更なる推進を目的として、非財務指標の構成比を20%に増加させています。

▶ 2022年度の目標および実績

	項目	構成比	目標	実績
財務指標	修正純利益	55%	5,500億円	4,441億円
	修正ROE	35%	12.5%	11.1%
非財務指標	社員エンゲージメント指標	5%	社員エンゲージメントのスコア改善度	大きな変動なし(100%)
	サステナビリティ戦略に係る指標	5%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価	十分な成果(100%)

▶ 2023年度の目標

	項目	構成比	目標
財務指標	修正純利益	50%	6,700億円
	修正ROE	30%	17.1%
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のスコア改善度
	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

(ご参考) ESG推進に向けた役員報酬

東京海上グループにとってサステナビリティ、ESGに対する取組みは当社の事業目的そのものであり、事業を通じて様々な社会課題を解決することで、結果として当社も持続的な成長を実現できると考えています。

ESGの取組みをより一層進めていくためには、役員報酬ガバナンスの中で、取組みの達成度をインセンティブとして報酬に反映させる等も必要ではないかとの認識のもと、報酬委員会において、ESGの取組み成果を業績連動報酬に反映させることの是非などを、継続的に議論してまいりました。

その結果、これまでも各役員個人の業績における目標設定などを通じて、適切なインセンティブを付与していくことで、役員報酬との連動を図る仕組みとしておりましたが、2022年度からは会社業績報酬を決定するKPIの中に「社員エンゲージメント指標」「サステナビリティ戦略に係る指標」を導入し、業績連動報酬に反映させる仕組みを構築いたしました。

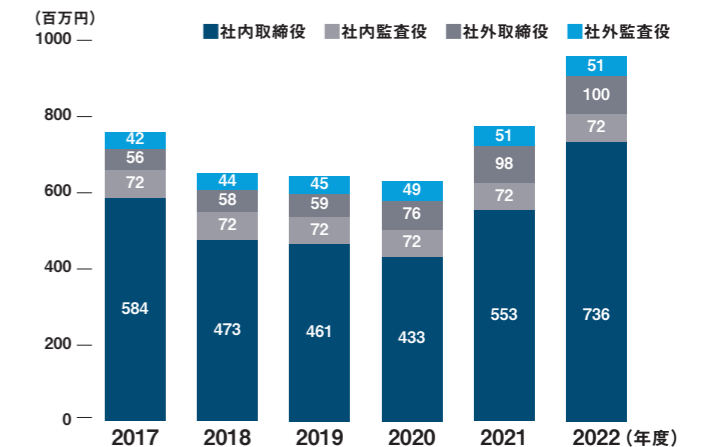
今後も、サステナビリティ戦略を巡る社内議論の進展や、マーケットにおける非財務指標の評価方法の成熟・確立の動向などを踏まえ、継続的なレベルアップを図り、インセンティブ・アカウントビリティの高位均等の実現をめざしてまいります。

(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。

報酬額

取締役および監査役の報酬額は、以下の通りです。

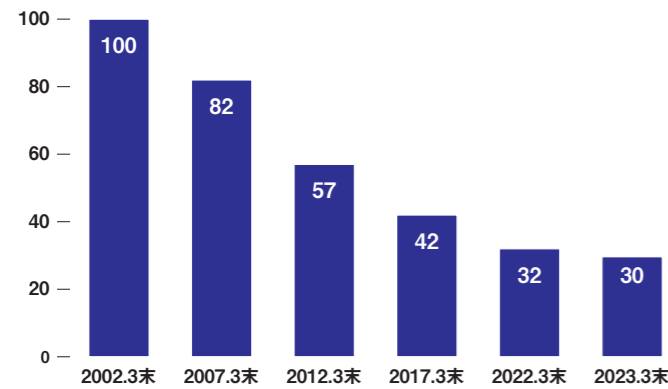


政策株式の削減

総量削減に向けた取組み

当社は、政策株式の大規模な売却を、コーポレートガバナンス・コードが公表されるかなり前の2002年から開始しており、累計で2.5兆円を売却し(売却時における時価ベース)、簿価を70%削減(2002年3月末対比)しています。

▶ TMNF保有政策株式 簿価の推移*1



*1: 2002.3末を100とした場合

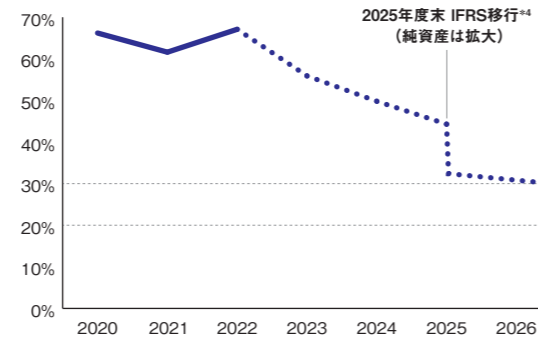
そして、現中計においても、年間1,000億円以上を売却する方針としていましたが、2022年5月には、コーポレートガバナンス基本方針の改定を行い「売却し続ける」と宣言。その後、2022年11月には売却ペースの加速*2を、2023年5月には、その更なる前倒し(2023~2026年度の4年間で6,000億円以上)を公表しました。これらの結果、IFRS純資産対比で、2026年度末に30%程度となる見込みであり、その先も「売却し続ける」ことから、いわゆる純資産対比20%も「ひとつの通過点」に過ぎないと考えています。

*2: 2022年11月のIR説明会において、「2023年度に1,200~1,500億円、2024年度以降1.5倍程度への加速を検討する」と説明

▶ コーポレートガバナンス基本方針の改定内容

改定前	改定後
<p>(政策保有に関する方針)</p> <p>第3条 政策保有株式については、事業子会社(当社が議決権の過半数を直接保有する会社をいう。以下同じ。)の一部が主として取引関係の強化を図り、当社グループの企業価値を高める目的で保有する。ただし、当社グループの資本を株価変動の影響を受けにくいものに改善するとともに、資本効率の向上を図る観点から、引き続き総量の削減に努める。</p>	<p>(政策投資として保有している株式に関する方針)</p> <p>第3条 政策投資として保有している株式は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために削減する。</p>

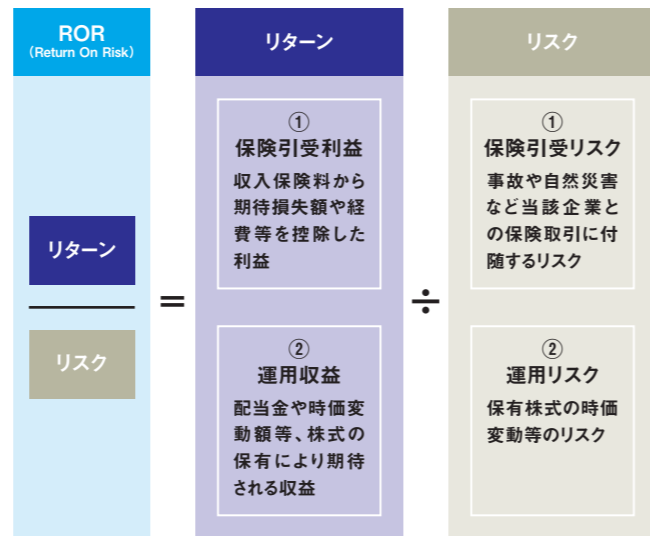
▶ 純資産対比の保有割合*3



*3: 2023年度以降の純資産は、各年度の概算
*4: 2026年5月開示予定

なお、政策保有する国内上場株式については、取締役会で保有に伴うリスク・リターンを、ポートフォリオ全体および個別に検証し、保有の経済合理性を確認しています。経済合理性の有無は、保険取引および株式運用の双方のリスク・リターンから算出されるROR (Return On Risk)*5を、当社の資本コストと比較して判定しています。2022年10月に開催した取締役会で2022年3月末を基準に検証を行い、ポートフォリオ全体のRORが資本コストを上回っていることを確認しました。また、RORが資本コスト未満の個別企業については、当該企業との事業方針に係る対話、保険プログラムの改善や新規提案等を通じて、収益の改善に向けた取組みを行っています。

*5: ROR (Return On Risk) は、当該保有先企業グループから得られる保険引受利益および配当金等の収益を、当社のリスク管理上のリスクモデルに基づき算出した保険引受および株価変動に係るリスク量で除して算出する指標です。

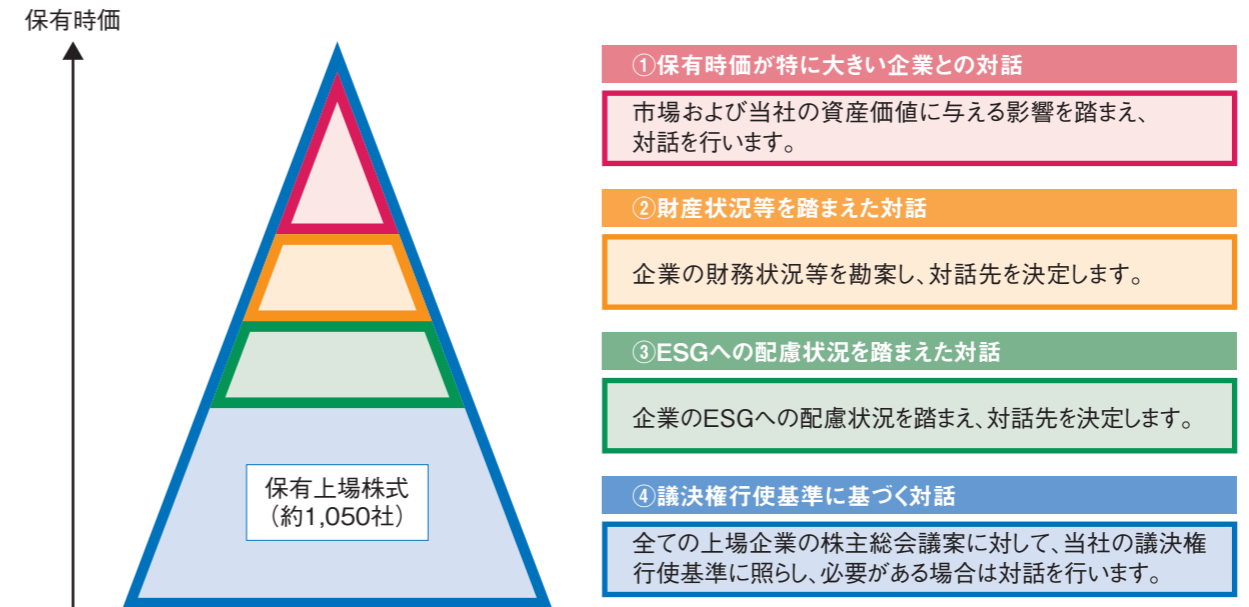


スチュワードシップ・コードに基づく対話

当社グループでは、以下全体像のとおり、年間を通じて「①保有時価が特に大きい企業との対話」、「②財務状況等を踏まえた対話」、「③

ESGへの配慮状況を踏まえた対話」を実施するとともに、投資先企業の株主総会議案を精査する過程において「④議決権行使基準に基づく対話」も実施しています。

▶ 全体像



▶ 投資先企業との対話事例

	対話内容	対話先企業の対応
E	<ul style="list-style-type: none"> 2030年カーボンニュートラルを掲げている先進的な企業に対して、具体的な取組みとその進捗状況について確認しました。 ESG活動に係る開示情報が少ない企業に対して、CO₂削減に対する社内の取組みと今後の方針について確認しました。 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な取組みとして短期的には再生可能エネルギーの使用拡大、発電設備のLNG化等を着実に進めており、加えて、長期的にはカーボンオフセットも検討しているとの回答を得ました。 その後、主要な国内製造拠点において使用電力を100%再生可能エネルギーに転換したことが公表されました。 従来から社内に推進組織を設置してCO₂削減を進めてきたが、今後は当該組織に限らず全社的に取り組まなければならないと認識しているとの回答を得ました。 その後公表された中期経営計画において、持続的な省電力設備への更新、再生可能エネルギーの活用等の具体的な取組み方針が示されました。
	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける公正な事業活動の実現に取り組むことを表明している企業に対して、具体的な取組み内容について確認しました。 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンに関わる労働者の人権等に配慮したCSR調達ガイドラインを策定し、サプライヤーに協力を求めるとの回答を得ました。 その後、グローバルサプライチェーンにおける社会的責任を推進する世界最大の企業連盟への加入を発表しました。
G	<ul style="list-style-type: none"> プライム市場に上場するも独立社外取締役比率が1/3に満たない企業に対して、今後の対応について確認しました。 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の増員については、1/3以上の比率をめざして検討しているとの回答を得ました。 その後の定時株主総会において社外取締役が増員され、プライム市場の基準を満たすことになりました。

その他の対話事例や議決権行使結果は、スチュワードシップ活動の概況をご参照ください。
<https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/policy/stewardship.html>

ステークホルダーとの対話

基本的な考え方

当社は、開示の透明性や説明責任を担保しつつ、資本市場に対し適時、公平に、継続して情報提供することで信頼を高め、当社の企業価値向上の取組みへの理解や正しい評価の浸透に努めています。更に、経営と株主・投資家との建設的な対話などを通じて、当社に対する見方や資本市場の状況を適切に把握し、その意見や声を、経営陣を含む社内へ幅広くフィードバックすることで当社の経営そのものを改善し、企業価値の更なる向上に繋げています。

また、2023年4月より、資本市場、株主、メディア、社員等といった多様なステークホルダーとの対話をより一層強化することを目的とし、IR・SR・PRに横串を通して業務を担う組織として、グローバルコミュニケーション部を発足しました。



投資家との対話

機関投資家との対話

当社は、決算電話会議やIR説明会、テーマ別の戦略説明会を、オンサイト・Webの両方で開催(全世界Live配信)し、全世界の株主・投資家と対話を行っています。

2023年5月に実施したIR説明会では、少数株主の代表という性格を持つ社外取締役も登壇し、取締役会での議論や、社外取締役の立場から見た東京海上グループといった質問に対し、客観的立場から回答を行いました。参加者からは、当社経営に対する理解が更に深まった、社外役員の生の声を聞ける機会は貴重であり、今後もこういった機会を設けてほしいという声が寄せられました。

また、資本市場の関心が高いテーマにフォーカスした説明会も継続的に実施しています。2022年度は、ロンドン・ニューヨークにてSpecial IR Meetingを開催し、欧米主要子会社のCEOや役員からのプレゼンテーションや、参加者とのQAセッションを実施しました。国内でも、海外子会社のCEOをスピーカーとした海外子会社特集を2回開催し、好評をいただいています。

北米、欧州、アジアへの海外IRをはじめとし、対面での対話も再開しています。2022年度は、対話の質も高めながら、延べ530社の国内外の投資家との対話を実施しました。(2023年5月 IR説明会動画)

<https://webcast.net-ir.ne.jp/87662305/index.html>



2023年5月 IR説明会

個人投資家との対話

毎年、グループCEOが登場する個人投資家向け説明会を開催していますが、2022年度より東京での開催に加え、大阪・福岡・愛知でも説明会を実施しました。個人投資家の関心が高い「グループ経営戦略」や「株主還元」について丁寧に解説し、参加者の満足度は約90%と高い評価をいただきました。

また、これまで多くの個人投資家からいただいていた株式分割の要望を踏まえ、2022年10月に株式の3分割を実施しました。引き続き、投資家の裾野拡大および当社のファン拡大をめざし、丁寧な対話を実施していきます。

(説明会動画)

<https://webcast.net-ir.ne.jp/8766ko2209/index.html>

フィードバック

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見を、経営陣を含む社内へ幅広く報告し、経営の改善に活かす取組みにも力を入れています。多くの当社社員は、日常業務においては資本市場と接することがない訳ですが、IR活動報告会の場を通じて、資本市場の声や会社に対する評価、自身の業務と資本市場との繋がり等を理解しています。それが自身のモチベーションや成長に良い影響を与え、その結果として会社も成長するという好循環も生まれています。

2022年度は、Webも活用し、グループ社員2,748名と共有・対話を行いました。

開示面での表彰

こうした取組みの結果として、当社は様々な表彰を受けています。



株主総会

グループCEOによるプレゼンテーション

当社経営・事業への理解を深めていただくために、例年、グループCEOによるプレゼンテーションを実施しています。

第21回定時株主総会(2023年6月26日)では、「東京海上グループの経営戦略」というテーマで、足元の環境認識や今後の持続的な成長に向けた当社戦略について分かりやすくお伝えしました。

(プレゼンテーション動画)

https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/movie/2023_meeting.mp4



議決権行使結果

第21回定時株主総会の決議事項および議決権行使結果は以下のとおりです。

決議事項の内容

第1号議案 剰余金の処分の件

期末配当 当社普通株式1株につき金50円 配当総額 99,661,077,600円

第2号議案 取締役15名選任の件

取締役として、永野 毅、小宮 暁、岡田 健司、森脇 陽一、石井 喜紀、和田 清、広瀬 伸一、御立 尚資、遠藤 信博、片野坂 真哉、大園 恵美、進藤 孝生、ロバート・フェルドマン、山本 吉一郎および松山 遙の15氏を選任するもの。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役として、清水 順子を選任するもの。

議案の決議結果

議案	賛成(個)	反対(個)	棄権(個)	賛成率(%)	決議結果
第1号議案	16,109,839	7,146	707	98.28	可決
第2号議案					
永野 毅	13,516,871	2,596,417	3,995	82.46	可決
小宮 暁	13,597,511	2,516,857	2,909	82.95	可決
岡田 健司	15,502,469	540,903	73,923	94.57	可決
森脇 陽一	15,584,931	458,440	73,923	95.08	可決
石井 喜紀	15,584,846	458,525	73,923	95.07	可決
和田 清	15,585,186	458,185	73,923	95.08	可決
広瀬 伸一	15,584,117	459,254	73,923	95.07	可決
御立 尚資	15,945,563	168,828	2,909	97.28	可決
遠藤 信博	15,944,453	169,938	2,909	97.27	可決
片野坂真哉	14,768,606	1,312,390	36,286	90.10	可決
大園 恵美	15,988,524	125,868	2,909	97.54	可決
進藤 孝生	14,742,554	1,338,446	36,286	89.94	可決
ロバート・フェルドマン	16,008,738	103,637	4,925	97.66	可決
山本吉一郎	15,499,462	543,911	73,923	94.55	可決
松山 遙	16,099,657	14,735	2,909	98.22	可決
第3号議案	16,106,074	8,795	2,909	98.25	可決

(ご参考) 経営陣等と株主・投資家との対話の実施状況(2022年度)

2022年度も、対面・Web・電話等を活用し、多くの株主・投資家との対話を実施しました。

活動内容	参加者数	概要
------	------	----

資本市場への発信 参加者数は2023年3月31日時点

機関投資家・アナリスト対応	IR説明会	187社	小宮CEOおよび各担当役員による、経営戦略等の解説(対面/Webハイブリッド開催)
	決算電話会議	208社	小宮CEO、岡田CFO、IRチームおよび関係部による決算概要の解説(電話会議)
	テーマ別説明会	171社	PHLY・TMK・TMHCCTop登壇による各社ビジネスの解説(Web開催)
	国内IR	330社	小宮CEO、岡田CFOおよびIRチームによる1on1/グループ面談(対面・電話・Web)
	海外IR	156社	小宮CEO、岡田CFOおよびIRチームによる1on1/グループ面談(対面・Web)
	証券会社主催カンファレンス	44社	岡田CFOおよびIRチームによる1on1/グループ面談(対面・電話・Web)
その他	個人投資家向け説明会	521名	小宮CEO登壇による当社経営戦略等の説明会(対面@東京・愛知・大阪・福岡・動画配信)
	統合レポート	-	気候変動を題材に、当社のパーパスやめざす姿、それを実現するための強み・戦略を未来志向で分かり易く解説

資本市場の声の分析および社内フィードバック

IR活動報告 (取締役会・経営会議、社内報告会)	1,622名	岡田CFOおよびIRチームより、IR活動を通じて得られた投資家の声を社内にも共有(Webおよび事後配信) 社外アナリストによる講演も同時開催
社内セミナー	1,126名	IRチームによる持株会セミナー (TMNF人事企画部との共催、Web開催)

(ご参考) 株主・投資家の関心事項

資本市場との対話を通じて得た株主・投資家の関心事項を、経営会議や取締役会、社内セミナー等を通じて役員・社員へフィードバックしています。また、これらの関心事項は決算や経営戦略の説明資料や統合レポートのコンテンツ、開示方法などのIR戦略に活かしていることは元より、KPIターゲットの策定や資本政策に関する論議など、グループ戦略の高度化にも活用しています。

経営全般

- **成長ストーリー実現へのパス**
「世界トップクラスのEPS Growthとグローバルピア水準のROE」をめざすという成長ストーリーに対し、その実現に向けた具体的なパス(打ち手やタイムライン)は。
- **足元のVolatileな事業環境への対応**
急激なインフレや利上げ、自然災害の多発等による再保険コストの上昇、地政学リスクやリセッション懸念の高まりなど、足元の環境に対して当社が十二分に対応し、業績と企業価値を高め続けることができるのか。
- **今後の保険引受利益の成長余地**
足元の高い利益成長に対し、今後も当社が、保険会社の株価valuationに大きく効く保険引受利益を成長させていくことができるのか。特に、一般的に低成長と見られている日本市場における、当社の国内事業の成長可能性はどうか。
- **政策株式売却の加速動向**
ROE向上を妨げる一要素となる中で、当社の今後の売却スピードと実行可能性はどうか。
- **株主還元**
今後のDPS Growthの“角度”と“確度”は。大型M&Aの機会は限定的と思われるが、自己株式取得の拡大余地はどうか。

国内損保

- **火災保険の収益改善**
自然災害の激甚化、再保険コストの上昇、インフレなど、厳しい環境が続く中、料率/商品改定等を通じた収益改善(資本コストを上回る収益性確保)の実績と進捗はどうか。
- **自動車保険の収益性**
コロナからの経済再開も含めた事故頻度の状況、インフレ等も踏まえた保険金単価の動向を中心に、足元悪化傾向にある自動車保険収益の実態と今後の見通し、当社の対応方針は。
- **新種保険および事前・事後領域の拡大**
国内損保事業の成長の鍵である新種保険および事前・事後領域の拡大について、当社の具体的な取組みや計画対比の進捗状況、更なる成長余地等は。
- **事業費率の改善**
ミライプロジェクト(P.94参照)の期待効果など、デジタル活用も含めた事業費の削減の状況はどうか。

海外保険

- **高い利益成長の持続性**
成長ドライバーとなっている、北米拠点を中心としたレートアップの状況は。また今後も成長ドライバーとなり続けられるのか。インフレ(経済・ソーシャル)によるロスコストの上昇、再保険コスト上昇の影響は。
- **M&A戦略とパイプライン**
足元のパイプラインも含めたM&A戦略(アベタイトや規模感)は。
- **台湾コロナからのLessons Learned**
海外事業が拡大する中で、中小・マイナー拠点で発生した事象が構造的な問題なのか。Lessons Learnedと当社の対応策は。

資産運用

- **DFGクレジット運用の状況**
急激な金利上昇、今後の米国経済のリセッションの可能性等を踏まえ、DFGの高い運用パフォーマンスの持続性とリスクは。

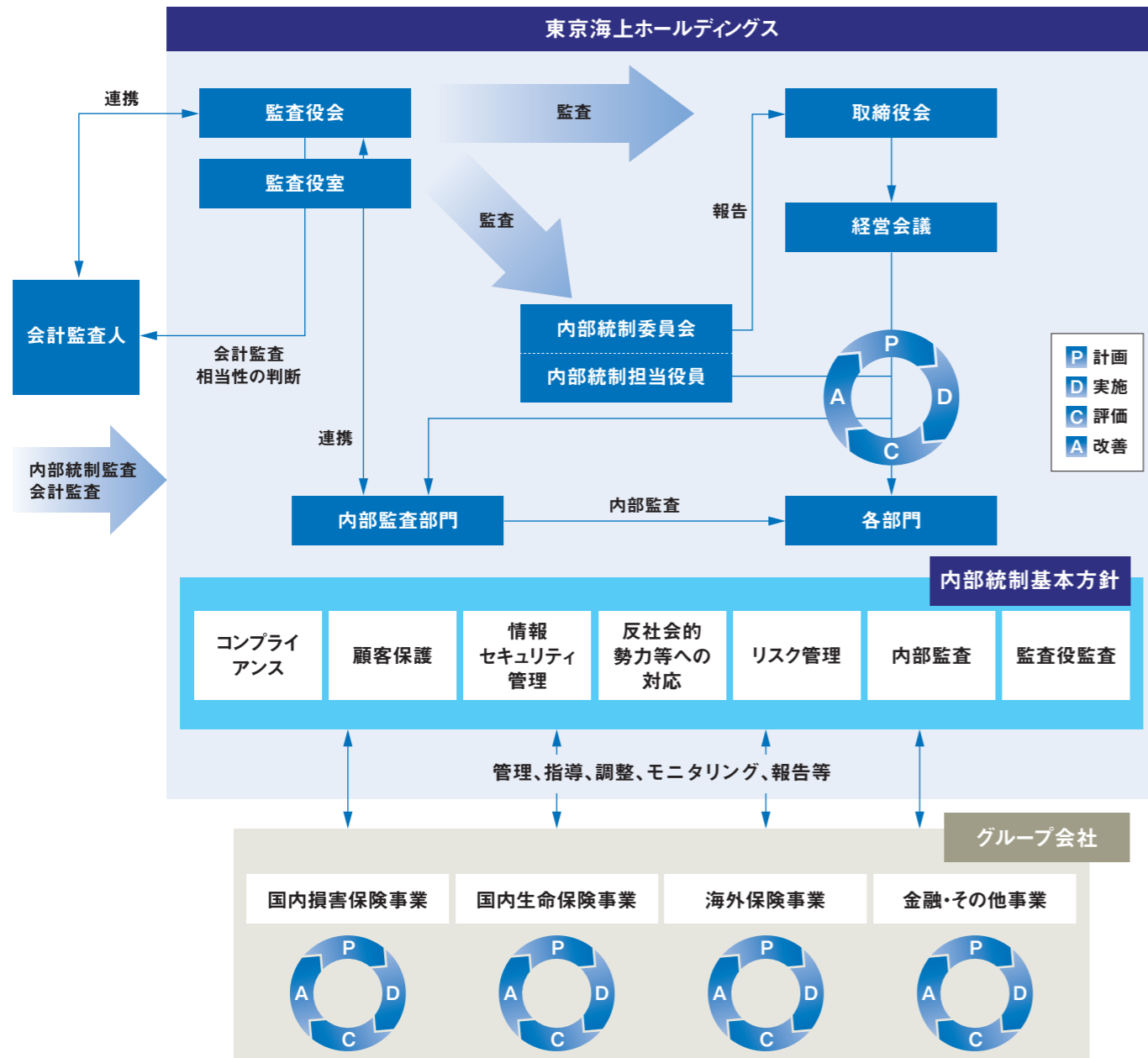
内部統制システム

基本的な考え方

当社は、「内部統制基本方針」を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、リスク管理、内部監査などを含むグループ全体の内部統制システムを整備しています。また、態勢整備・運用状況のモニタリングを行い、その結果を内部統制委員会で審議し、取

締役会において審議内容を確認しています。更に、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。なお、監査役監査の実効性確保に向けて、内部監査部門は監査役と緊密な連携を保っています。

内部統制システム

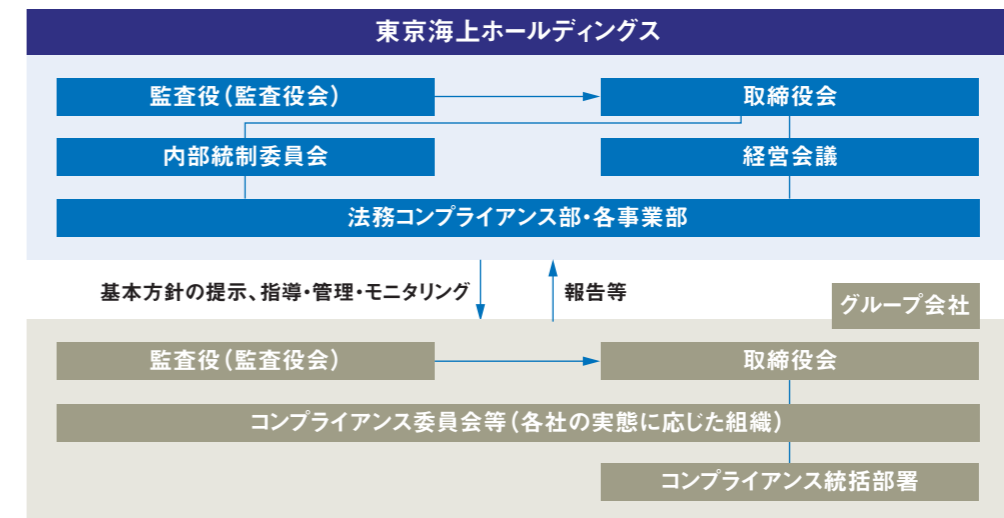


コンプライアンス

当社は、「東京海上グループ コンプライアンスに関する基本方針」および「東京海上グループ コンプライアンス行動規範」を定め、これに沿ってグループ全体のコンプライアンス態勢を整備しています。また、グループ内の徹底状況を定期的にモニタリングする他、グループ会社からコンプライアンスに関する重要事項について報告を受け、取締役会や経営会議、内部統制委員会などで審議すると共に、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。コンプライアンス上の問題が懸念される事案について、職制を通じた通常の報告ルートにより報告することが適当でないケースに備えるため、

社内外に各種のホットライン(内部通報窓口)を設置し、グループ各社の役職員からの報告・相談を受け付けています。2022年度のグループにおける報告・相談受付件数は、316件(2021年度対比110%)となりました。これらの報告・相談については、適切に調査対応を行うと共に、問題の早期発見、是正・再発防止策の実施に繋がっています。また、国内のグループ各社は、2022年6月1日に施行された改正公益通報者保護法を踏まえ、公益通報対応のために必要な態勢整備を行っております。

コンプライアンス態勢



危機管理態勢

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

また、当社はグループ会社に対し支援・指示・指導を行い、グループ会社は当社に対し報告・連絡・相談を行うことで、グループ会社においても平時から危機管理態勢や緊急事態時アクション等の整備を

行うとともに、緊急事態時には復旧や事業継続を迅速・的確に対応できるよう努めています。

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

社内外の監査など

社内の監査には、監査役が行う会社法上の監査と、内部監査部門による内部監査があります。内部監査は、取締役会が承認した「内部監査規程」に基づいて実施しています。

また、社外の監査として、会社法・金融商品取引法に基づく会計監査

および金融商品取引法に基づく内部統制監査をPwCあらた有限責任監査法人より受けています。

この他、保険業法に基づき、金融庁による当社に対する検査を受けることがあります。

情報セキュリティ・サイバーセキュリティ管理

情報セキュリティ管理

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 情報セキュリティ管理に関する方針」を定めています。

2022年4月1日に施行された改正個人情報保護法についても、プライバシーポリシーの改定等をはじめ、必要な対応を実施しています。東京海上グループ各社は、「東京海上グループ 情報セキュリティ管

理に関する方針」に基づき、情報セキュリティ管理を統括する部署の設置や方針・規定などの策定を行っています。また、情報漏えい・消失・不正利用などの各種情報漏えいリスクから情報資産を守り、その情報資産の機密性を確保し、必要な時に利用することができるように管理しています。なお、当社は、グループ会社に対して情報セキュリティ管理について定期的にモニタリングを実施し、必要な態勢整備や情報提供を行っています。

サイバーセキュリティ管理

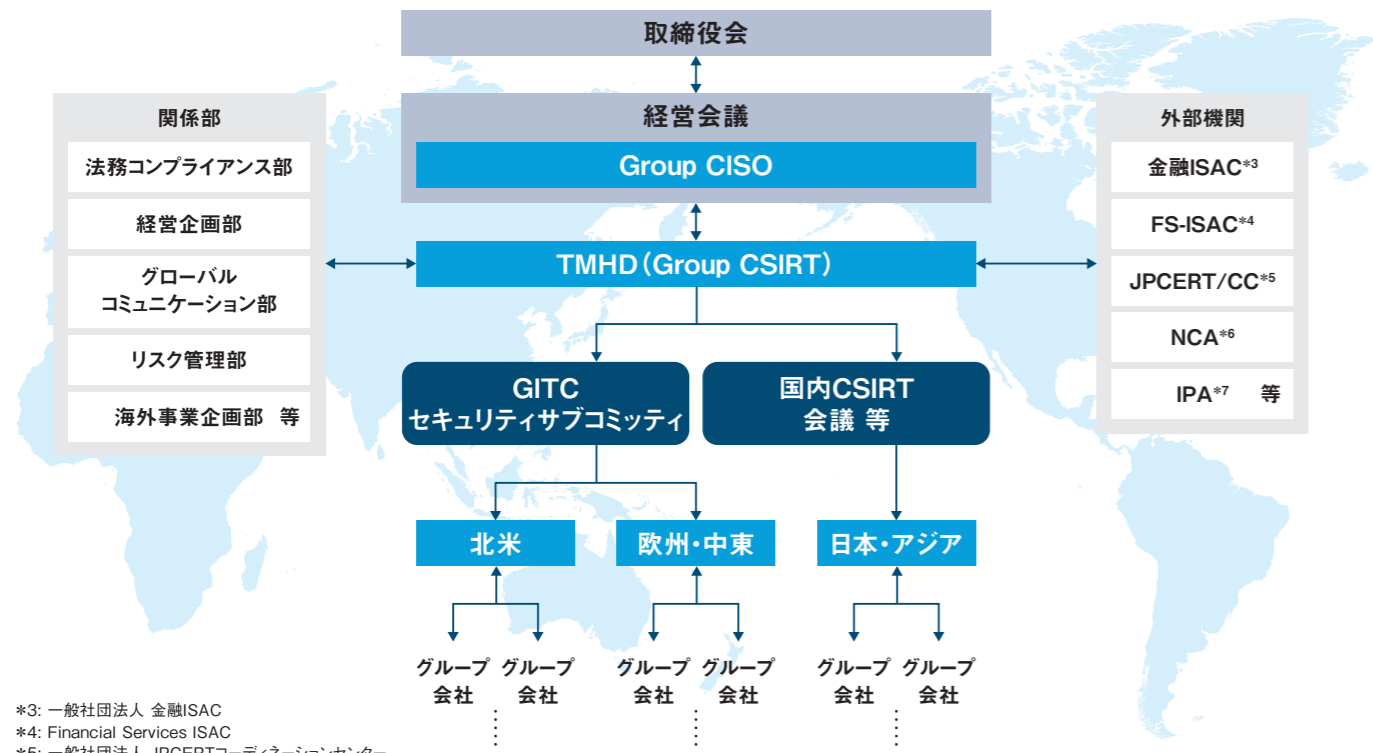
当社グループでは、サイバーセキュリティを経営の重要課題のひとつとして認識し、経営のリーダーシップの下、グループCISOを統括とし、国内外グループ一体で管理態勢の整備を行っています。また、ITに専門性を持つ社外取締役も参加する取締役会においても、年に2回報告、議論を行っています。

具体的には、ISO 27001*1やNIST SP800等のグローバルな標準フレームワークや標準アーキテクチャを採用の上で対策を推進しています。当社グループにおける基本的な考え方、遵守基準は人・プロセス・技術の観点から定められており、常時の監視、ログ分析、定期的な脆弱性スキャン、侵入テスト、リスク評価などを実施しています。さらに、ここから検出された課題に対しては、グループ各社のリスク量、社内外から得たインテリジェンス、新技術の適用を勘案しながら改善計画を策定・実行するPDCAサイクルを回すことで、年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃を予防・検知・対応しています。

また、当社グループCSIRT*2の下、グループ全体を北米、欧州、日本/アジアから成る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。各リージョンは、日々のセキュリティ監視やサイバー演習(関係者を中心に年に複数回実施)・標的型メール訓練(全社員を対象に年に複数回実施)等、社員教育などの平時対応を行うとともに、サイバー事案の発生時には、影響範囲の特定、被害拡大防止のための初動対応、復旧、再発防止策を各リージョンが協調しながら速やかに行うことで、効率的かつ実効性のある態勢となるよう努めています。

グループ横断でセキュリティ専門家で編成されたコミッティで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することで、お客様や地域社会の“いざ”を支えています。

*1: 当社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ではISO27001の認証を取得
*2: Computer Security Incident Response Teamの略称



*3: 一般社団法人 金融ISAC
*4: Financial Services ISAC
*5: 一般社団法人 JPCERTコーディネーションセンター
*6: 一般社団法人 日本コンピュータセキュリティインシデント対応協議会
*7: 独立行政法人 情報処理推進機構

▶ (ご参考) 台湾コロナ損失を踏まえた中小・マイナー拠点におけるERM経営の高度化

2022年度は、当社の台湾JVにおいて、コロナ保険のマーケットイベントにより大きな損失を被りました。この経験を踏まえ、今後はこうした事態を起こさないよう、中小・マイナー出資拠点を含め、東京海上HDによるサポートを強化し、グローバルベースでERM高度化に努めることで、成長とリスク管理を高い次元でバランスさせていきます。

グループレベルでの取組み

- 新たなチーフオフィサーとして、Chief Audit Officerを設置(2023年4月)
- 海外事業のガバナンスを主に担当する役員を任命(2023年4月)
- グループ全体でのリスクカルチャーの醸成やリスク感度の向上に向けたトップメッセージの発信、研修の強化等も実施

個別拠点の強化

- 拠点の成長度や自立度、成熟度に応じた実効的な対応を通じて拠点を強化
 - (例) 台湾
 - ・メジャーを取得
 - ・取締役会議長、CROを当社から派遣
 - ・総経理を社外から新たに任命(2023年6月～)
 - (例) マイナー出資拠点
 - ・キャピタルイベントに繋がりが得る懸念点(主にUW関連の集積リスク管理体制、新商品開発体制等)について確認し、課題に対するアクションプランを策定

▶ (ご参考)東京海上日動における保険料調整行為について(2023年6月)

東京海上日動において、他の損害保険会社との保険料調整行為が発生し、金融庁に不祥事件届出を行いました。事案発覚後、外部弁護士を起用して調査を実施し、2023年6月20日、8月4日にニュースリリースも発信しています。引き続き原因を分析し、このような事案の再発防止に努めてまいります。

2023年6月20日
東京海上日動火災保険株式会社

当社に関する一連の報道の件につきまして

一連の報道にありますように、お客様(法人1社)が締結された東京海上日動火災保険株式会社(取締役社長 広瀬伸一、以下「当社」)を含む複数の損害保険会社との共同保険契約において、当社が他の損害保険会社と保険料調整を実施した事案として金融庁に不祥事件届出を行い、同事案につき金融庁から報告徴求命令を受領いたしました。

当社社員による不適切な行為により、本件のお客様をはじめ関係者の皆様に大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますこと、心よりお詫び申し上げます。報告徴求命令において求められていることに真摯に対応するとともに、このような事案の再発防止に努めて参ります。

1. 事案概要
本件は、お客様(法人1社)と当社を含む複数の損害保険会社との共同保険契約において、当社社員が主導した「保険料の調整行為」が行われた事案です。
本共同保険契約は、お客様のご意向で複数の損害保険会社による入札となった損害保険契約であります。お客様自身が入札時に各損害保険会社から提示された保険料水準に疑念を持たれたため、入札自体がやり直しとなり再度入札が実施された経緯になります。従って、結果的には保険料の調整行為による不当な保険料で引受に至ることはありませんでしたが、本経緯に鑑み、金融庁に対して不適切な営業行為として不祥事件届出を行い、その後、同庁より保険業法に基づく報告徴求命令を受領いたしました。

2. 発覚の経緯
昨年12月20日に上記1. 事案概要に記載のとおり、お客様自身が各損害保険会社の保険料水準に疑念を持たれ、当社の担当営業部門に不適切な行為の有無の確認をされ、当社として本事案を認識いたしました。その後、当社にて外部弁護士を起用して当社の契約担当者および関係者への事実確認や余件調査のため電子メールや携帯電話記録等のデータ解析(フォレンジック調査)を実施し、本年3月24日に金融庁に対して報告を行いました。
また、本事案は結果的に保険料の調整行為による不当な保険料で引受に至ってはいませんが、今後公正取引委員会への報告も実施して参ります。

3. 再発防止策等の今後の取組みについて
本事案を受け、複数の社外弁護士を起用した特別調査委員会を設置し、事実関係の確認に努めております。現時点では本件以外での同種の事案は認識しておりませんが、独占禁止法に関する不適切な事案が生じたことを重く受け止め、社内における同種事案の有無の調査を継続し、不適切な事案が発覚した場合は厳正に対応して参ります。
また、本事案を受け、このような事態が生じた原因の分析、その原因に基づくガバナンス面や社員の基本行動の徹底の面等における再発防止策の策定およびその着実な実行により、このような事案の防止に努めてまいります。

以上

※詳細は、2023年6月20日付、8月4日付ニュースリリースをご参照ください。

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/230620_01.pdf
https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/230804_01.pdf

▶ (ご参考)「ビッグモーター社による保険金不正請求等」に関するお客様への東京海上日動における対応について(2023年8月)

ビッグモーター社*の板金部門における保険金不正請求事案に際し、東京海上日動は、2023年8月1日にニュースリリースを発信しました。本事案等により被害に遭われたお客様の被害回復を最優先事項と位置づけ、ビッグモーター社でお車を修理されたお客様のご不安を取り除くこと、および、実際に不正な修理を受けられたお客様の被害回復に向けた対応を行ってまいります。

*:株式会社ビッグモーター、株式会社ビーエムホールディングス、株式会社ビーエムハナテンの3社

1. 本件に関する東京海上日動(以下「当社」)の対応の基本方針

- 今般のビッグモーター社の板金部門における保険金の不正請求事案は、保険会社と自動車修理工場との信頼関係を裏切り、保険金を詐取したものと認識しており、大変遺憾に受け止めております。しかしながら、当社は、そのような保険金不正請求を防げなかったこと、事故に遭われました大切なお車の修理に際してお客様にビッグモーター社の自動車修理工場を紹介していたこと、ビッグモーター社は当社の保険代理店であることも踏まえ、お客様および関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げます。
- 当社は被害に遭われたお客様の被害回復を最優先事項と位置づけています。ビッグモーター社に対しては引き続き被害回復に向けた必要な措置を強く求めておりますが、いまだ被害の全容把握の見通しは立っておりません。
- 上記を踏まえ、当社では、保険金不正請求につながるビッグモーター社による不正修理の被害に遭われた、または、そのような被害に遭われた可能性のあるお客様に対して、お車の修理結果に対するご不安を取り除くこと、および、実際に不正な修理を受けられたお客様の被害回復に向けて以下の対応を行ってまいります。

2. 不正修理の被害に遭われた、または、そのような被害に遭われた可能性のあるお客様への当社による対応

(1) お客様向けの専用コールセンターの設置

本事案を受け、大切なお車に関するご不安や、今般の事案に対するご不満のお申し出をいただいていることを踏まえ、お客様専用のお問い合わせ窓口(コールセンター)を7月28日より設置しております。

(2) 当社からビッグモーター社の自動車修理工場を紹介されたお客様等へのご連絡

事故に遭われたお車をビッグモーター社の自動車修理工場で修理されました皆様へ、書面にて当社から順次ご連絡を申し上げます。ビッグモーター社による保険金不正請求の全容解明および個々のお客様の被害状況の究明には、一定の時間がかかることも想定されるため、それまでの間もご心配、ご不安を感じられるお客様等につきましては、お車に安心してお乗りいただけるような対応を検討いたします(例えば、お車の走行安全性の確認のお手伝いや修理内容のご説明等)。

(3) ビッグモーター社の特別調査委員会にて既に判明済みの不正修理事案への対応

現時点でビッグモーター社が設置した特別調査委員会による調査により判明済みの個々のお客様に対する不正修理事案については情報開示がなされておられません。そのため、お客様の被害回復を迅速に進めるために、ビッグモーター社および特別調査委員会に対して、そのような事案について、特に早期の情報開示を強く求め、開示がなされ次第、順次早急にお客様への連絡を実施してまいります。

(4) 不正修理の被害に遭われましたお客様の自動車保険契約の等級に関する確認のご連絡

ビッグモーター社による水増し請求がなければ、修理の際に自動車保険を使用しなかったと思われるお客様につきましては、水増し請求が判明した時点等で、「保険金のご請求がなかったと仮定した場合の保険料」と「実際にお支払いいただきました保険料」の差額や「正しい修理金額」等を当社にて確認のうえでご連絡申し上げます。このご連絡に基づき、「正しい修理が行われていれば保険金の請求を行わなかった」とお考えのお客様につきましては、自動車保険の等級の訂正の手続きをさせていただきます。

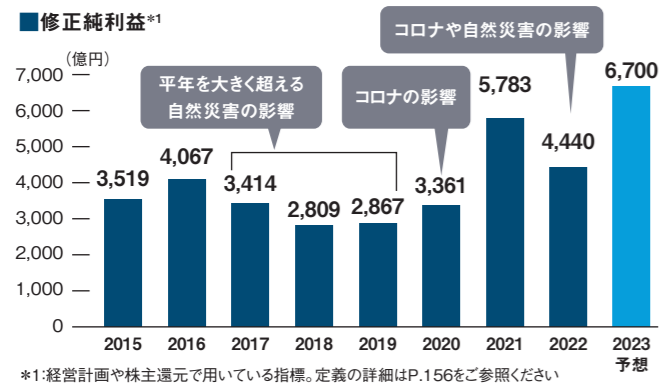
※詳細は、2023年8月1日付ニュースリリースをご参照ください。

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/230801_01.pdf

財務ハイライト

リスク分散を進め、安定した利益を創出

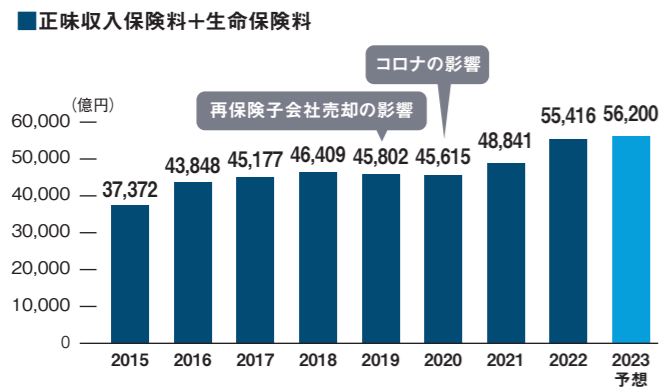
グローバルにリスクを分散させ、相関の低い国内・海外事業の両方を持続的に成長させてきた結果、大型の自然災害やコロナが発生したここ数年においても、安定的に利益を創出しています。(現中計の進捗はP.57をご参照ください)



*1:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.156をご参照ください

トップラインは継続して成長

2019年度の再保険子会社売却の影響(約1,300億円)や2020年度のコロナの影響を除けば、Organic Growthや規律あるM&Aの実行により、保険料は順調に拡大しています。



TSRはマーケットを上回り、株主価値を拡大

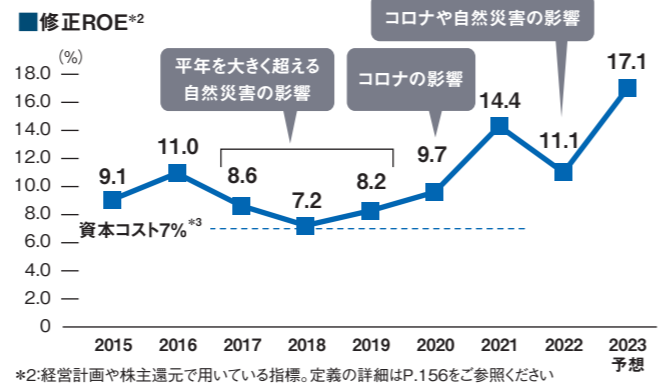
配当を再投資した場合のキャピタルリターンであるトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)は、国内外の同業他社をアウトパフォームしています。



(出典) Bloomberg *5:2015年4月1日の株価を100とした指数

資本効率の向上を追求

世界トップクラスのEPS Growthに加え、事業ポートフォリオの見直し、自然災害リスクのコントロール強化、政策株式の売却加速などを通じて、資本効率の向上をめざしています。(現中計の進捗はP.57をご参照ください)

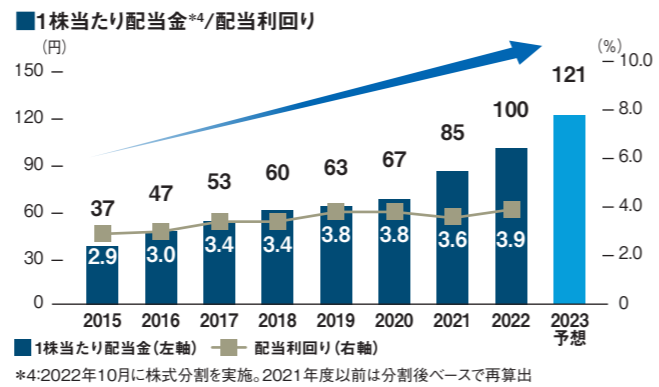


*2:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.156をご参照ください

*3:投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

12期連続の増配を見込む

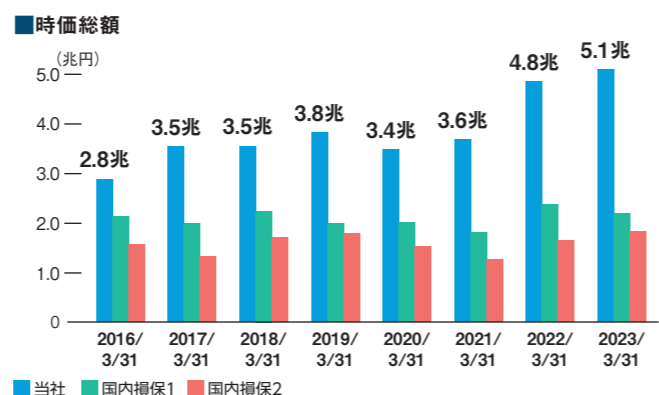
2023年度の1株当たり配当金は、利益成長に伴う配当原資の拡大と配当性向の引上げ(2022年初予想48.5%→2023年初予想50.0%)により、+21円の121円を見込んでいます。



*4:2022年10月に株式分割を実施。2021年度以前は分割後ベースで再算出

企業価値は着実に向上

資本市場からの評価の結果として、当社のPBRは1を超え、時価総額は、この数年で2倍に成長。国内の他の保険グループを大きく上回っています。(PBRはP.49をご参照ください)



■当社 ■国内損保1 ■国内損保2

非財務ハイライト

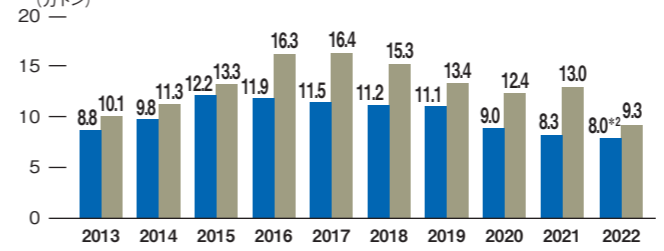
気候変動対策の推進 自然の豊かさを守る

10年連続のカーボン・ニュートラル達成・気候変動対策目標も策定

マングローブ植林活動等を通じて当社は2013年度から10年連続で自社の事業活動においてカーボン・ニュートラルを達成しています。

2030年度に向けた目標(気候変動対策)

- ① 自社の事業活動に伴うCO₂排出量削減目標:2015年度対比▲60%*
- ② 再生可能エネルギー導入率目標:主要拠点で100%
- ③ 社有車:東京海上日動および東京海上日動あんしん生命において保有する社有車を全て電動車とする



*1:温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1(直接排出)+Scope2(間接排出)+Scope3(その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6)
*2:2022年度のCO₂排出量は、グリーン電力購入によるCO₂削減効果1.4万トンを反映しています。

健やかで心豊かな生活の支援

8年連続の健康経営銘柄選定

"Good Company"を創る原点は健康経営そのものであるという理念のもと、グループ全体で取組みを進めています。

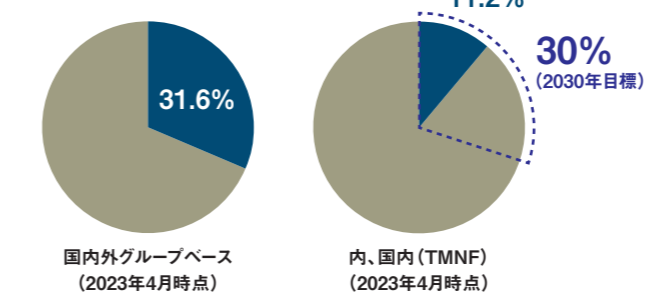


D&Iの推進・浸透

ジェンダーギャップの解消

当社の成長戦略の一環として、ジェンダーギャップの解消に積極的に取り組んでいます。さらなる裾野拡大に向け、定性・定量的目標を定めて取組みを推進しています。(詳細はP.93をご参照ください)

管理職以上の女性比率



8つの重点領域(マテリアリティ) ★は主要課題(P.64, 65ご参照)

気候変動対策の推進(★)	デジタルを活用したイノベーションの支援・創出
災害レジリエンスの向上(★)	自然の豊かさを守る
健やかで心豊かな生活の支援(★)	子どもたちへの教育・啓発
D&Iの推進・浸透(★)	適時適切かつ透明性の高い情報開示

災害レジリエンスの向上

BCP(事業継続計画)策定支援等を通じた地域社会への貢献

自治体等と連携しながら、災害に強い社会づくりに貢献しています。

自治体との累計協定締結数*3

都道府県	締結数
都道府県	42
政令指定都市	13
政令指定都市以外	76

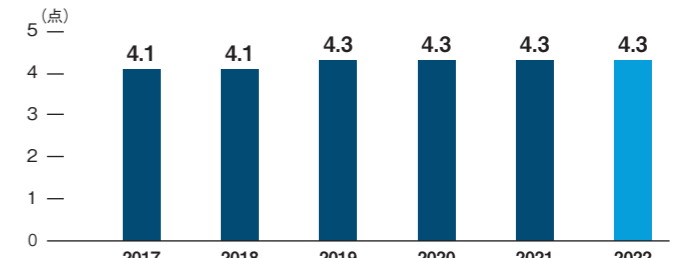
*3:BCP策定支援等、地方創生に関する協定。2023年2月末時点

D&Iの推進・浸透

Highly Motivatedな従業員集団

国内外のグループ会社における「カルチャー&サーベイ」のスコアは良好で、当社によるグループレベルの関与も含め、更なる改善に取り組んでいます。

Group Attachment*4



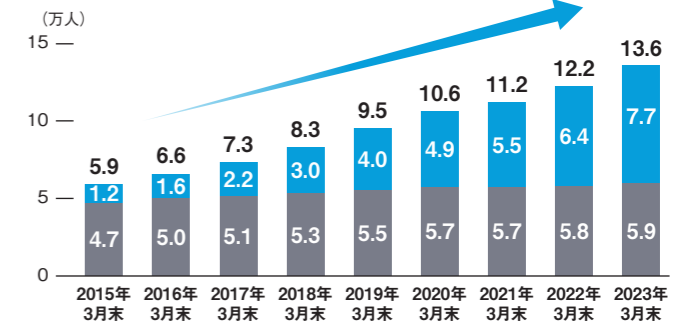
*4:5点満点(国内外のグループ会社、当社の合算)

災害レジリエンスの向上 自然の豊かさを守る 子どもたちへの教育・啓発

社会貢献活動にも積極的に参加

子どもたちへの教育・啓発として、「みどりの授業」や「ぼうさい授業」の開催にも積極的に取り組んでいます。

累計受講人数*5



■ぼうさい授業受講人数 ■みどりの授業受講人数

*5:人数はおおよそ

世界の保険市場

世界最大の保険市場・米国における、更なる利益成長と、世界第3位の日本市場における安定成長がカギ

2021年の保険市場は\$6,860bnであり、生損保共に米国が第1位となります。日本は3位で、損害保険市場では6位、生命保険市場では3位となります。

世界の生命保険・損害保険元受収入保険料上位10カ国:2021年

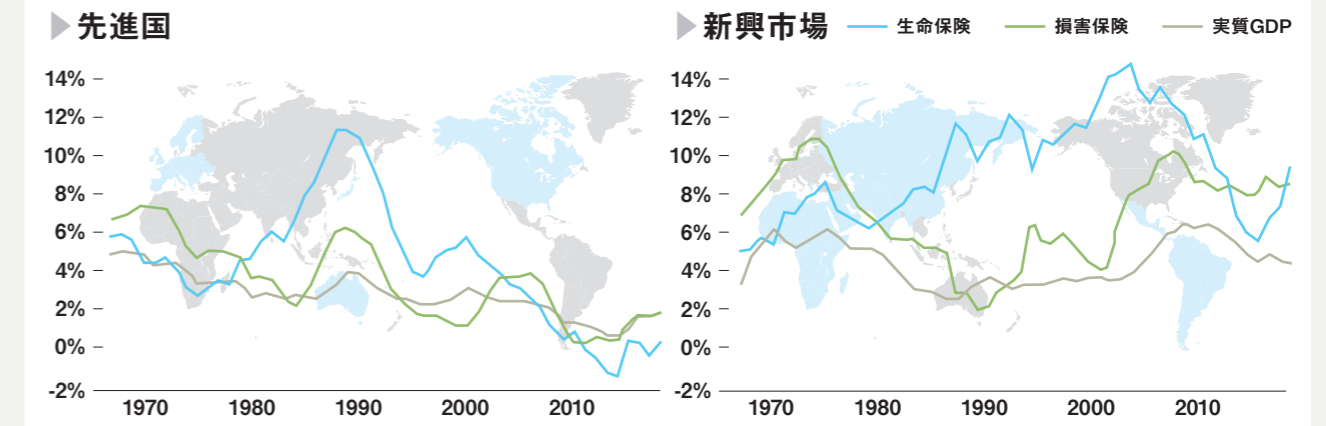
順位	国名	生命保険料	損害保険料	合計保険料		
				金額	対前年増率(%)	世界合計に占める割合(%)
1	米国	609,642	2,109,057	2,718,699	8.1	39.6
2	中国	365,456	300,672	696,128	6.1	10.1
3	日本	295,850	107,741	403,592	▲2.6	5.9
4	イギリス	284,284	114,858	399,142	17.0	5.8
5	フランス	185,445	110,935	296,380	24.0	4.3
6	ドイツ	109,961	165,818	275,779	6.0	4.0
7	韓国	101,866	91,142	193,008	1.5	2.8
8	イタリア	146,001	46,480	192,481	11.5	2.8
9	カナダ	64,917	96,372	161,289	15.8	2.4
10	インド	96,679	30,296	126,947	13.5	1.9

(出典) Swiss Re社、Sigma、2022年第4号

(ご参考) 先進国での着実な成長に加え、成長著しい新興市場の取込みを進める

損害保険料について、先進国では経済成長に連動して成長していますが、保険の普及率が低く、人口が増加傾向にある新興市場では経済成長を上回る成長をしています。なお、生命保険料の伸びは金利や規制、税制などの影響を大きく受けるため、必ずしも経済成長には連動しません。

損害保険料および生命保険料の伸びと実質GDPの伸び(7年移動平均)

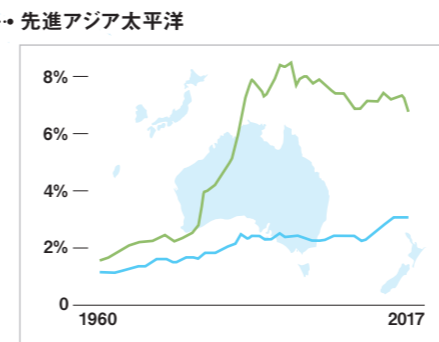
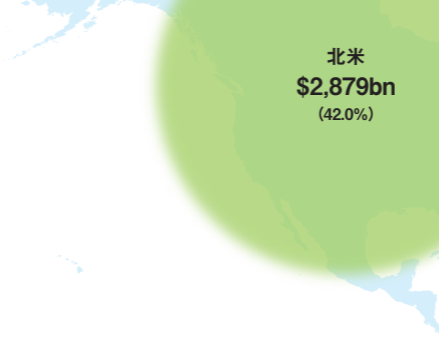
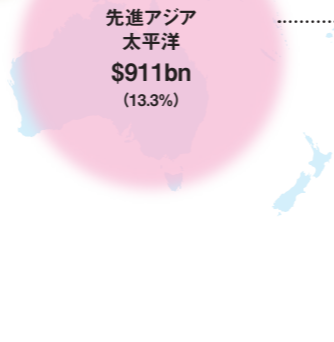
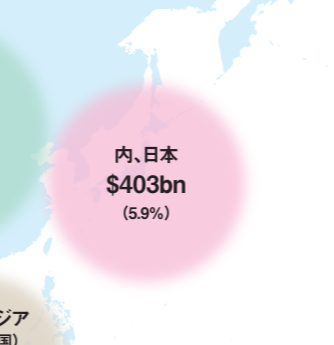
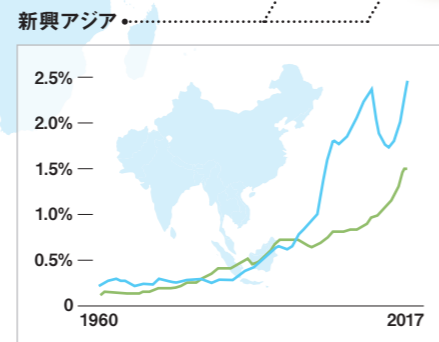
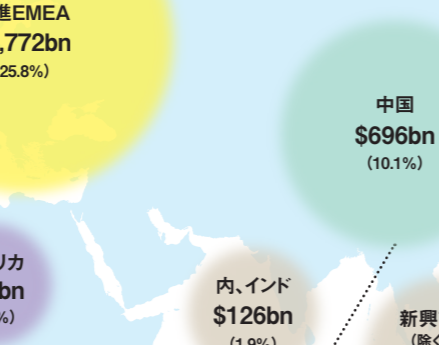
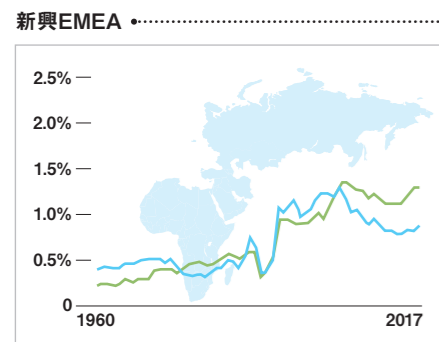
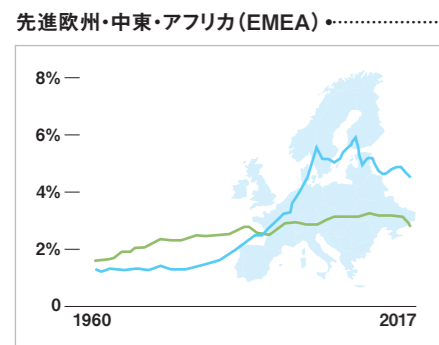


(出典) Swiss Re社、Sigma、2018年第3号

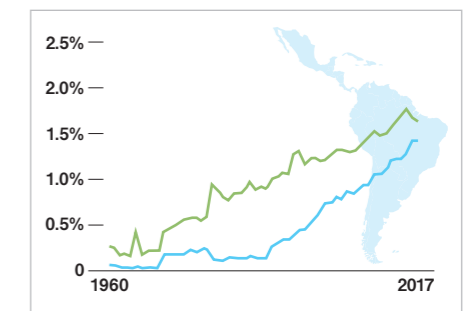
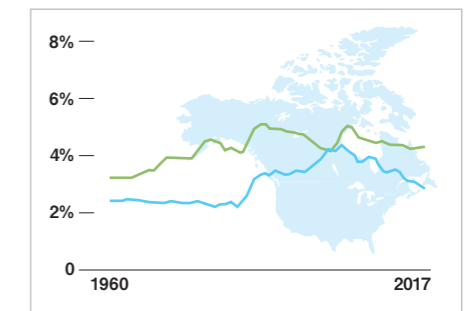
2021年の生損保合計保険料と1960-2017年の普及率(保険料の対GDP比)

生命保険 損害保険 地域保険料(シェア) *円の大きさは保険料のイメージ

▶ 1960-2017の普及率(保険料の対GDP比)



▶ 1960-2017の普及率(保険料の対GDP比)



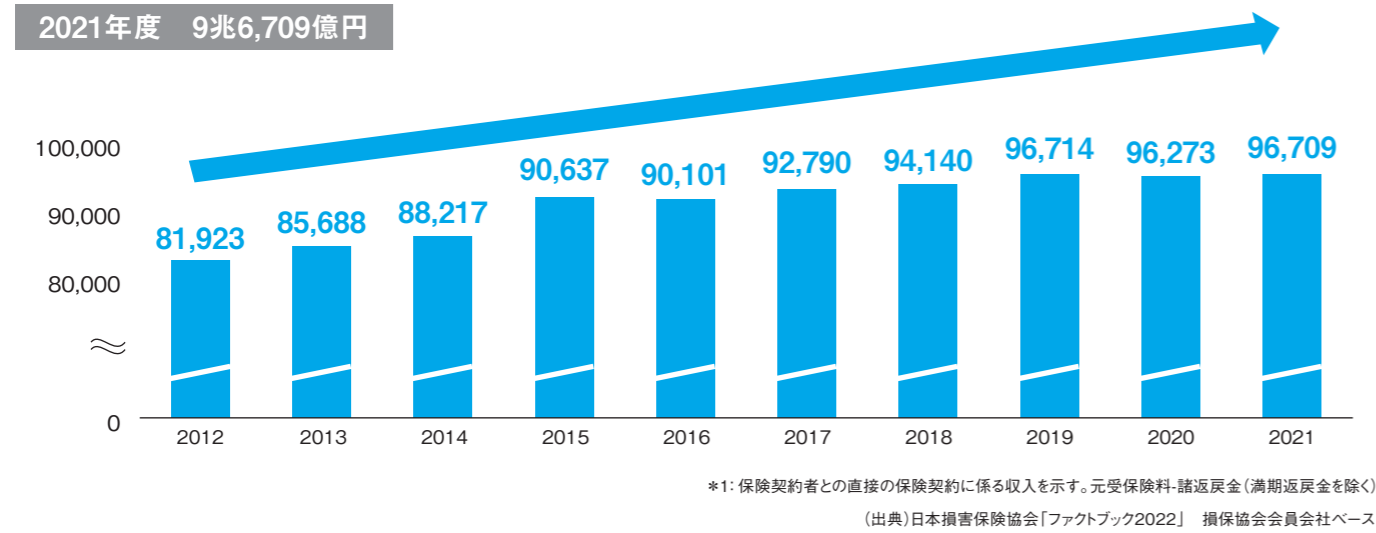
(出典) Swiss Re社、Sigma、2022年第4号、2018年第3号

日本の損保市場のポテンシャル

日本の損保市場は着実に成長しており、収益性も長期的に安定しています。自然災害の激甚化やインフレ等、収益悪化の要因は様々ありますが、迅速かつプロアクティブな料率・商品改定によって、今後も安定したC/Rを実現していきます。

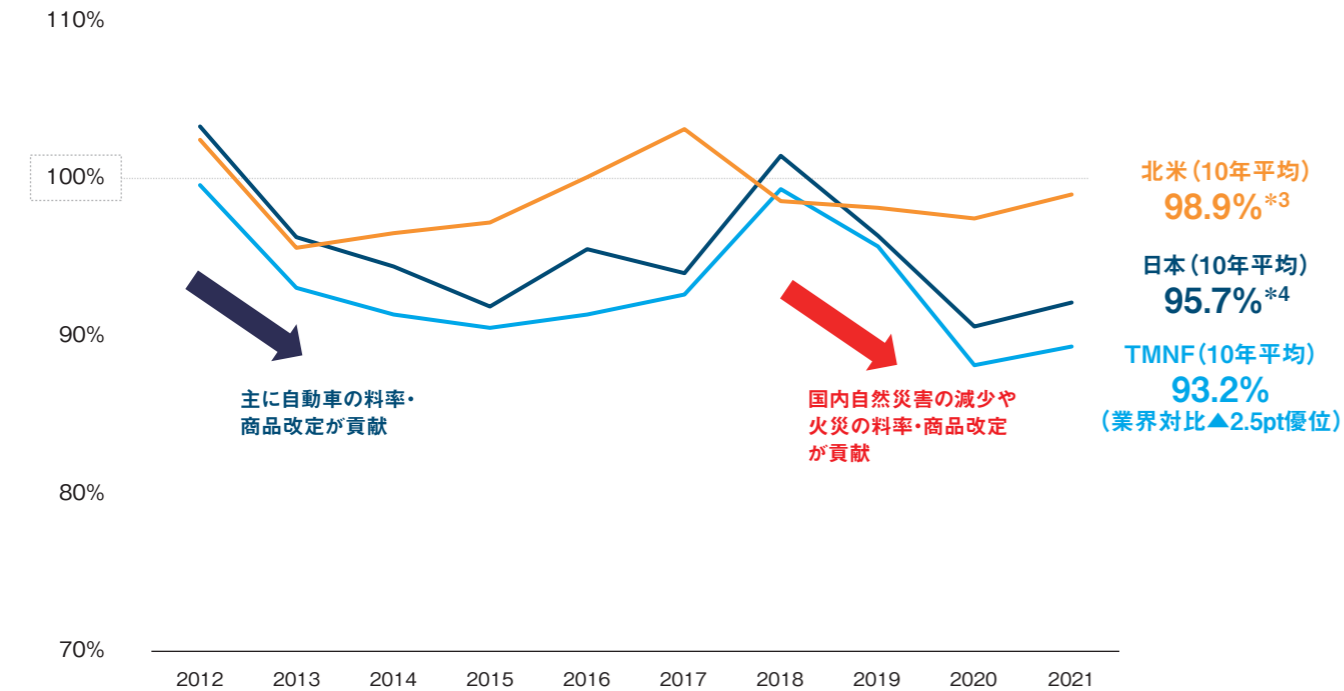
日本の損保市場の成長

元受正味保険料(含む収入積立保険料)*1



日本の損保市場の収益安定性

コンバインド・レシオ(C/R)*2

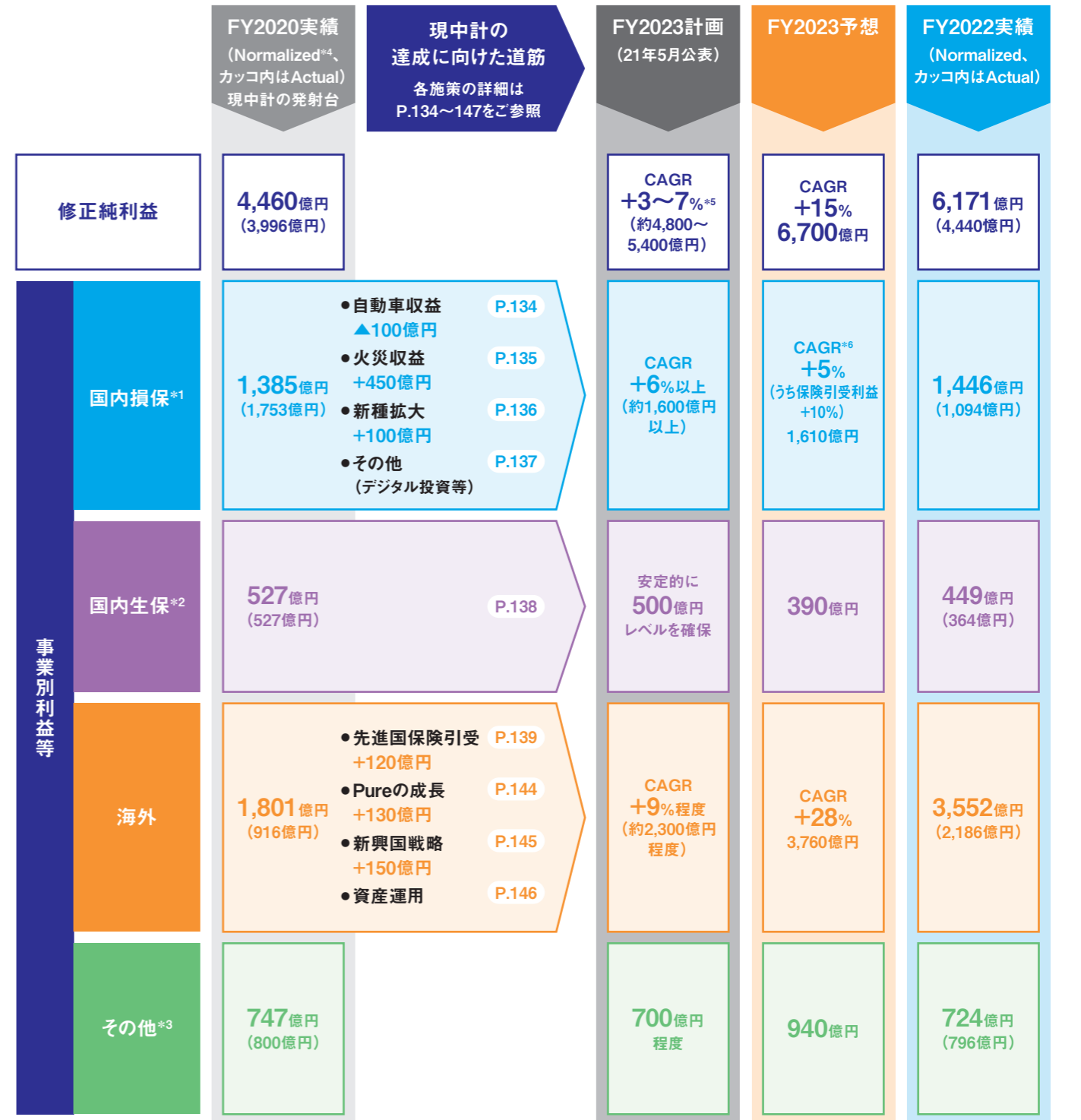


*2: 全種目W/Pベース
*3: (出典) S&P Capital IQ
*4: (出典) 日本損害保険協会HP

事業別の現中期経営計画の進捗

事業別の現中計ですが、国内損保は、火災保険の収益改善と新種保険の拡大等によりCAGR+6%以上の利益成長を、海外は、レートアップ・リスク選定等による保険引受利益の改善や、新興国の成長、資産運用収益の拡大等によりCAGR+9%程度の利益成長をめざす計画としています。また、国内生保は、毎年安定的に500億円レベルの利益を確保する計画です。現中計の最終年度となる2023年度は、海外の利益成長が現中計

を大幅に上回って進捗しており、グループ全体を大きく牽引することを見込みます。なお、国内損保については、火災保険の収益改善が着実に進展する一方、自動車保険のロスコスト悪化や再保険マーケットのハード化等により、計画とほぼ同水準の着地を見込みます。また、国内生保についてはトップラインの成長に伴う初年度負担増加等により、計画を下回って着地する見込みです。



*1: 国内損保=TMNF
*2: 国内生保=AL
*3: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却など

*4: 現中計の発射台となる数値(自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除)
*5: 2021年5月のIR説明会にて、Organic Growthで5%以上と説明
*6: FY2020対比

～現中計の達成に向けた道筋～

国内損保 **自動車保険の収益維持**

▶ 現中計目標

現中計は、2022年1月に実施したレートダウンの影響を、補償拡充等によるトップライン拡大でカバーし、2020年度対比の減益幅を▲100億円程度に留め、安定的に収益を維持する計画。

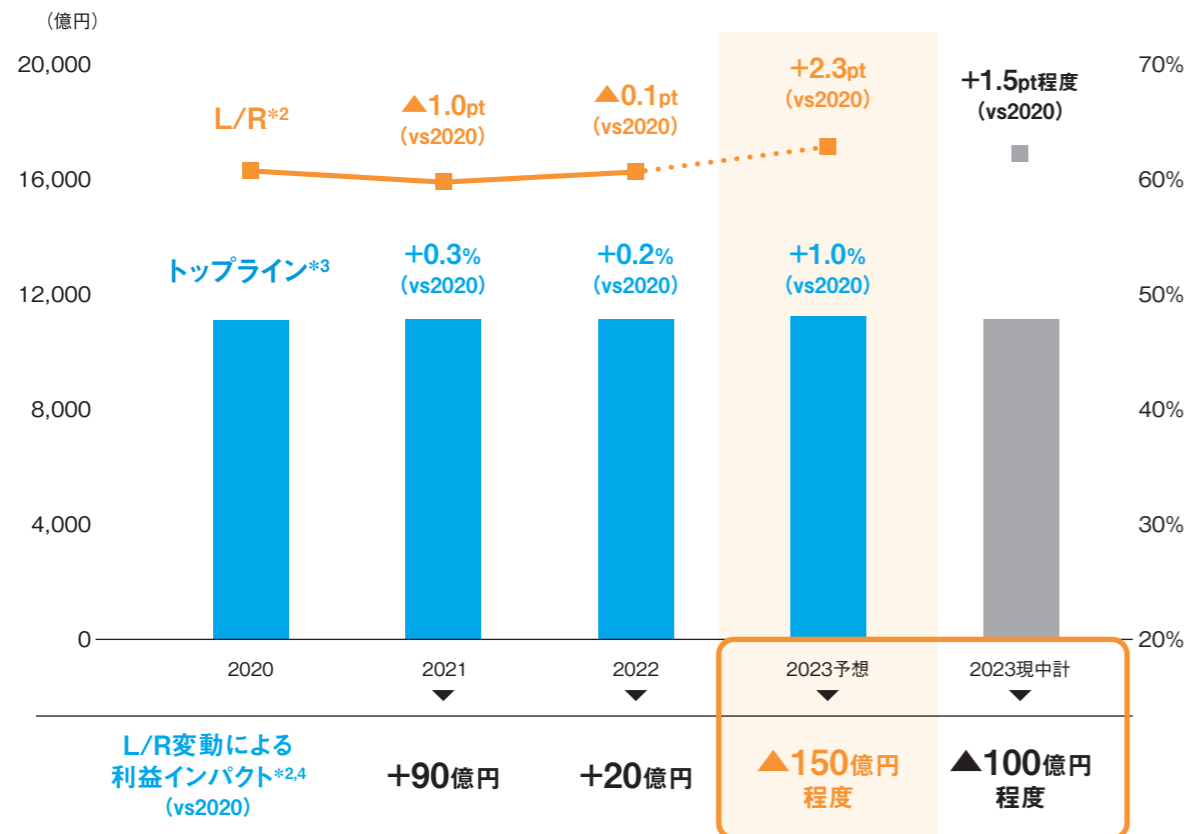
▶ 主要施策

以下の施策を実行することで、トップラインおよびボトムラインの維持を図る。

施策	取組み
①マーケットシェア (M/S) の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 商品改定による補償拡充 お客様とのデジタル接点強化、早期コンタクトの定着 等
②持続的・安定的な収益の創出	<ul style="list-style-type: none"> DAP*1のご提案等を通じた、収益改善の取組み ロスコスト等を踏まえた機動的な保険料水準の見直し 等

▶ 進捗状況

- トップラインの2022年度実績は、2022年4月の料率改定（レートダウン）の影響を補償拡充等で打ち返し+0.2%（対2020年度）、2023年度予想は+1.0%（対2020年度）を見込む。
- ボトムラインは、現中計では減益幅を▲100億円程度に留める計画だったが、インフレやリベンジドライブによるロスコストの増加により減益幅は▲150億円程度を見込む。
- なお、ロスコストの増加に対しては、2024年1月に料率・商品改定を予定しており、今後も持続的・安定的な収益の創出に向けて取り組んでいく。



*1: ドライブエージェントパーソナル (DAP)、当社が保険とセットで提供するドライブレコーダー
*2: 自然災害を平年並みとし、コロナの影響を控除 (Normalizedベース)

*3: NWP
*4: 税後、概算

～現中計の達成に向けた道筋～

国内損保 **火災保険の収益改善**

▶ 現中計目標

現中計は、料率改定等を通じて、事業別利益+450億円超の収益改善を実現する計画。

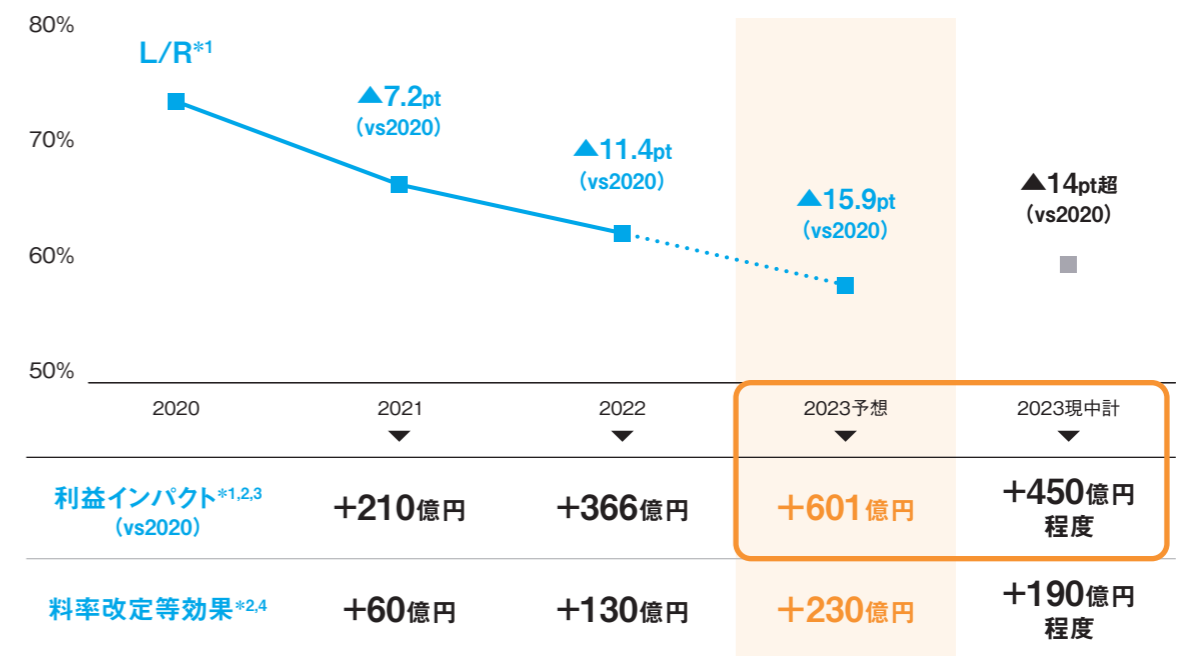
▶ 主要施策

料率・商品改定を中心に、以下の施策を実行することで、現中計の達成および2026年度の「資本コスト相当の収益性確保 (RoR>7%)」をめざす。

施策	取組み
徹底した収益改善	<ul style="list-style-type: none"> 料率・商品改定 (2019年10月、2021年1月、2022年10月、2023年1月に実施) 規律あるアンダーライティングの強化 防災・減災、早期復旧取組みの強化 適切な再保険手配 事業効率の向上 等

▶ 進捗状況

- 主要施策の実行により、現中計+450億円の収益改善計画に対し、2023年度は+601億円（対2020年度）と計画達成を見込む。
- 引き続き、自然災害やインフレ、再保険コストの上昇による影響を注視し、状況次第では追加的な料率・商品改定や、リザルト対策の強化といった対策を着実に実行していく。



*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響および為替の影響を控除
2022年度は上記に加え、南アフリカ洪水の影響 (約30億円) を控除
*2: 税後、概算
*3: インフレ影響については、一定生じているものの収支見通しに反映済み
*4: 当該年度に発現する商品改定等による収益改善効果の累計値

～現中計の達成に向けた道筋～

国内損保 **新種保険の拡大**

▶ 現中計目標

現中計は、複雑化・多様化する社会課題の解決に繋がる新種保険等の提供、新たなマーケット創造等を通じ、3年間で+1,000億円超の増収を実現する計画。

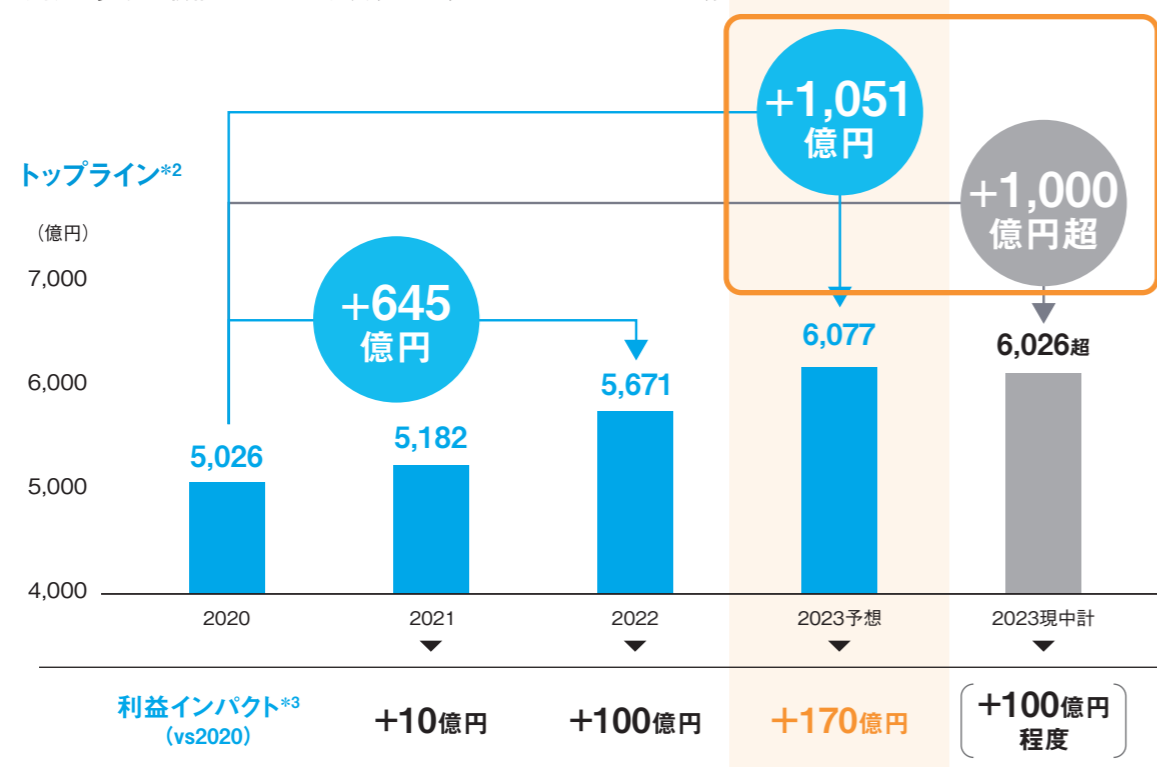
▶ 主要施策

社会課題重点4領域（ヘルスケア・SME・再生可能エネルギー・サイバー）の取組みの拡大を中心に据えた施策を実行し、現中計の達成をめざす。

施策	取組み	
社会課題重点4領域の取組みの拡大	ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ● 未病・予防領域における事業化を見据えた取組みを加速（2023年4月に準備会社を設立） ● 新たな販売モデル、加入手続きのデジタル化を通じた増収 等
	SME	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルを活用したSMEマーケットとの接点強化 ● SME専用パッケージ商品の補償アップグレードによる増収 等
	再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● GCubeの専門性活用を含め、グループ一体で取組強化を通じた増収 ● 太陽光PPAモデル^{*1}を活用した事業者支援モデルの構築 等
	サイバー	<ul style="list-style-type: none"> ● 「緊急時ホットラインサービス（24時間365日対応）」を強みとしたプロモーションの展開 ● サイバー保険に特化した代理店を新設 等
ニューリスク等への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外グループ会社と連携した保険プログラムの組成 ● グループのデータ中枢会社・東京海上ディーアールの強みを活かした新たな市場の創出 等 	

▶ 進捗状況

- トップラインの2022年度実績は、成長ドライバーである社会課題重点4領域の取組みの拡大等により+645億円の増収（対2020年度）、2023年度は+1,051億円を見込んでおり、現中計+1,000億円の増収計画は達成可能。
- 今後も社会課題の多様化・複雑化により益々拡大するマーケットをしっかりと取り込んでいく。



*1: 初期費用とメンテナンス費用をかけずに、太陽光発電システムを導入できる仕組み
*2: 傷害含む *3: 税後、概算（料率改定効果も含む）

～現中計の達成に向けた道筋～

国内損保 **C/R改善に向けたイニシアチブ**

▶ 現中計目標

現中計は、約400億円のデジタル投資を行い、社内事務を徹底的に削減。単なる事業費削減に留まらず、創出したロードを戦略遂行力UPに再配分し、C/Rを92%程度に改善させる計画。

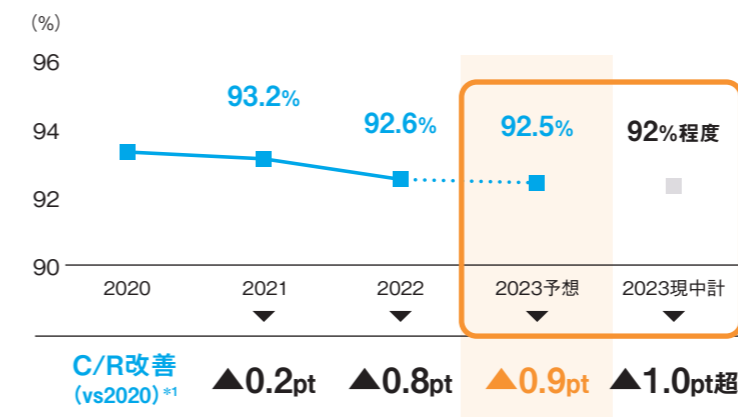
▶ 主要施策

施策	取組み
① デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業費関連:お客様接点のデジタル化、事務自動化・効率化 ● 損調費関連:AI活用による効率化、Web完結手続き 等
② 創出した時間を活用した取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 新種保険の成長を中心としたトップラインの拡大 ● 防災・減災、リザルト対策等による火災保険の収益改善 等

▶ 進捗状況

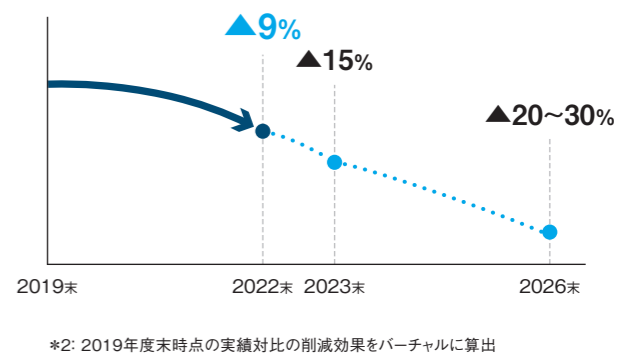
- 2022年度は、トップラインの増収によってE/Rは低下したものの、火災・新種保険等におけるL/Rの悪化に伴い、C/Rは92.6%。2023年度は、自動車保険のL/R悪化等があるものの、火災保険の収益改善や新種保険の拡大をはじめとした各種施策の効果発現により、C/Rは92.5%と現中計をはほぼ達成する見込み。
- なお、2023年度末に▲15%削減（2019年度末比、2026年度末には▲20～30%削減）をめざす社内事務量削減計画に対し、2022年度末時点の実績は▲9%。

C/R^{*1}



*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響及び為替影響を控除
2022年度は上記に加え、南アフリカ洪水の影響（約30億円）を控除

社内事務量削減効果^{*2}
(2019末対比)



*2: 2019年度末時点の実績対比の削減効果をバーチャルに算出

～現中計の達成に向けた道筋～

国内生保 **グループのリスク分散と長期的な成長への貢献**

▶ 現中計目標

現中計は、収益性の高い商品の販売規模の拡大により、トップラインはCAGR+5%程度、ボトムラインは毎年500億円レベルを安定して確保する計画。

▶ 主要施策

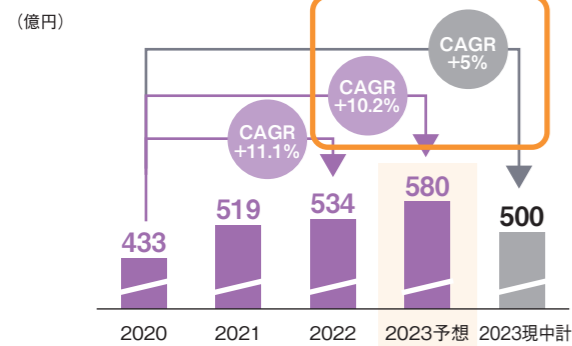
シニア・ヘルスケア・資産形成の3領域にフォーカスを当てた収益性の高い商品を投入する。加えて、デジタル等を活用し、損保既契約者に東京海上日動あんしん生命が直接接点を構築し、コンサルティングができる募集人に繋ぐビジネスモデルを拡大していくことで、現中計の達成をめざす。

施策	取組み
①成長領域へのフォーカス (シニア・ヘルスケア・資産形成)	<ul style="list-style-type: none"> 介護・がんを中心とした新商品の投入、回払変額保険の販売拡大 認知症予防やがん早期発見等、付帯サービスの拡充 等
②生損一体クロスセルの推進	<ul style="list-style-type: none"> 生損一体の保険診断サービス等を提供するアプリの利用拡大 損保既契約者へ直接接点を構築し、生保代理店へ送客する分業型モデルの拡大 等

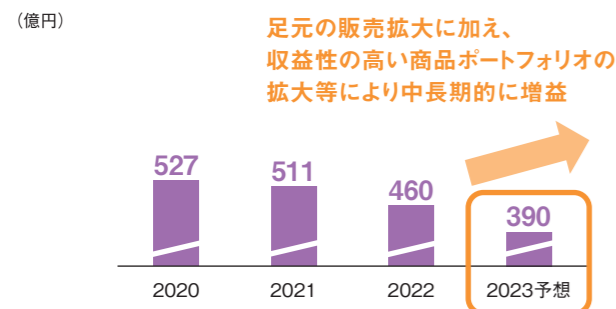
▶ 進捗状況

- トップラインの2022年度実績は534億円(対2020年度、CAGR+11.1%)、2023年度予想は580億円(対2020年度、CAGR10.2%)と現中計(CAGR+5%)を上回って進捗。
- ボトムラインの2022実績(一過性の影響を除く)は、ヘッジコストの増加等により460億円で着地。現中計は500億円レベルを安定的に確保する計画であったが、2023年度予想はトップライン成長に伴う初年度負担の増加や、ヘッジコスト増加等を理由に、計画を下回って着地する見込み。

トップライン(新契約年換算保険料)



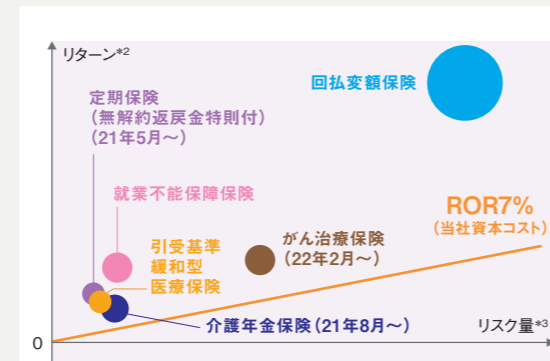
ボトムライン



(ご参考) 中長期的な成長ドライバー

新商品を含めた足元の主力商品は、資本コストを上回るRORを確保しており、将来の利益成長のドライバーとなる

東京海上日動あんしん生命の主力商品のROR*1 (イメージ)



*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料(2023年度予想)
 *2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分(同上)
 *3: 将来各年度の必要資本の現価の和(同上)

～現中計の達成に向けた道筋～

海外 **先進国保険引受利益の拡大**

▶ 現中計目標

現中計は、C/Rをグローバルピアと比べても遜色ない93%程度に維持しつつ、トップラインもCAGR+5%程度の堅調な成長を実現し、2020年度対比で保険引受利益を+150億円(税前)拡大する計画。

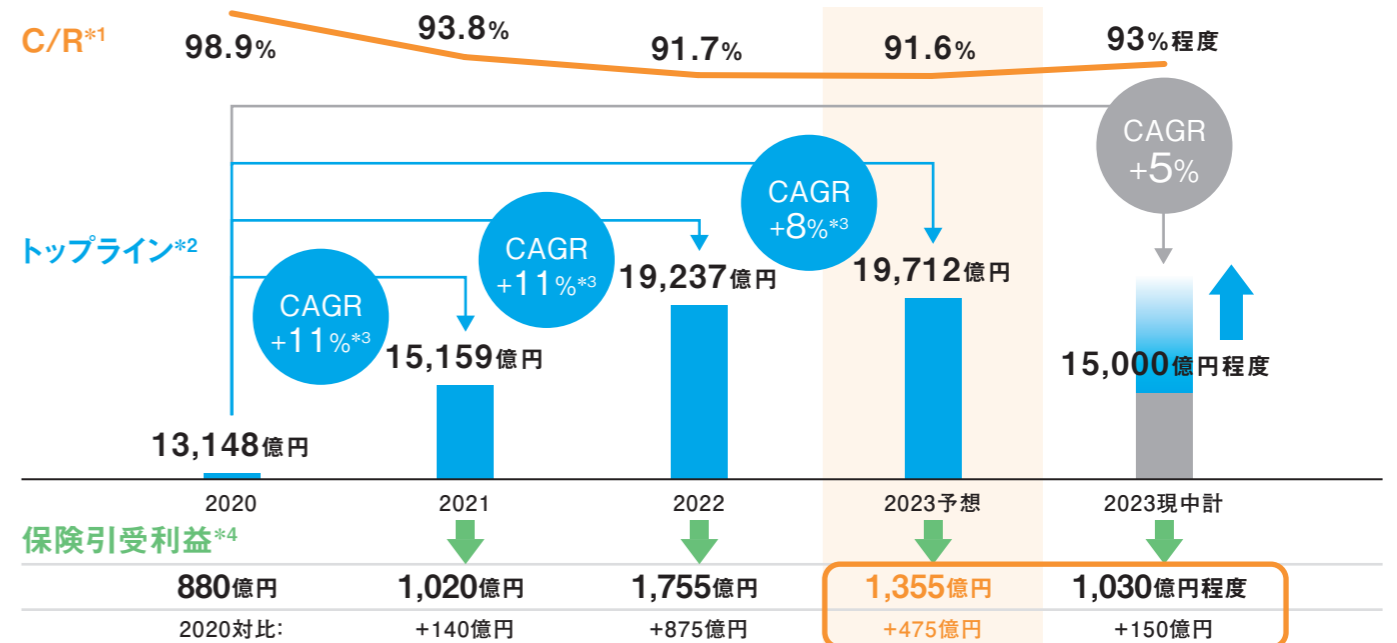
▶ 主要施策

常にボトムフォーカスで当社の強みであるアンダーライティング能力やリスク引受能力を活かし、ビジネスライン毎の採算をフォワードルッキングで見極めながら適正な保険引受を実現することで、現中計の達成をめざす。

施策	取組み
①トップラインの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 各グループ会社の強みを活かし、ロスコストは元より、マーケットをも上回るレートアップを実現する ポートフォリオ・マネジメントを通じて、高いリターンが期待できる種目において、収益性を見極めながら新たなリスクテイクを実行する ボルトオンM&Aの実施 等
②良好な収益性の維持	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルインフレの進展など収益性の動向を注視し、厳格な引受規律を維持することで健全な引受ポートフォリオを構築する 事務プロセス改善等によるオペレーションの効率化を推進し、事業費率の削減に取組む 等

▶ 進捗状況

- ハードマーケット環境を活かしたレートアップや規律ある保険引受、更にはDFGによるSSL社買収といったボルトオンM&A(P.143参照)等の施策が着実に実行され、効果が発現している。(直近では、TMHCCによるGGEBS社買収(2023年7月)も実施)
- その結果、計画を上回るペースでのトップラインの拡大と、順調なコンバインドレシオの改善により、2022年度実績と2023年度予想の保険引受利益は、2020年度対比でそれぞれ+875億円(含む、過年度リザーブ取崩し)、+475億円と、現中計(+150億円)を大きく上回って進捗。



*1: 北米+欧州セグメント。DFGの超過額労災や生保等コンバインドレシオが高い契約を含む。
 自然災害やコロナ等の一過性の影響を除き、為替を補正したC/Rは、2020実績93.3%、2021実績93.0%、2022実績89.2%
 *2: 北米+欧州セグメントのNWP計。2020-2023現中計は、2021年3月末為替を適用
 *3: 2021年3月末為替を適用
 *4: トップライン×(1-C/R)で概算(税前)。2020、2021、2022は上記*1の補正ベースC/Rを使用、為替の影響を除いたベース

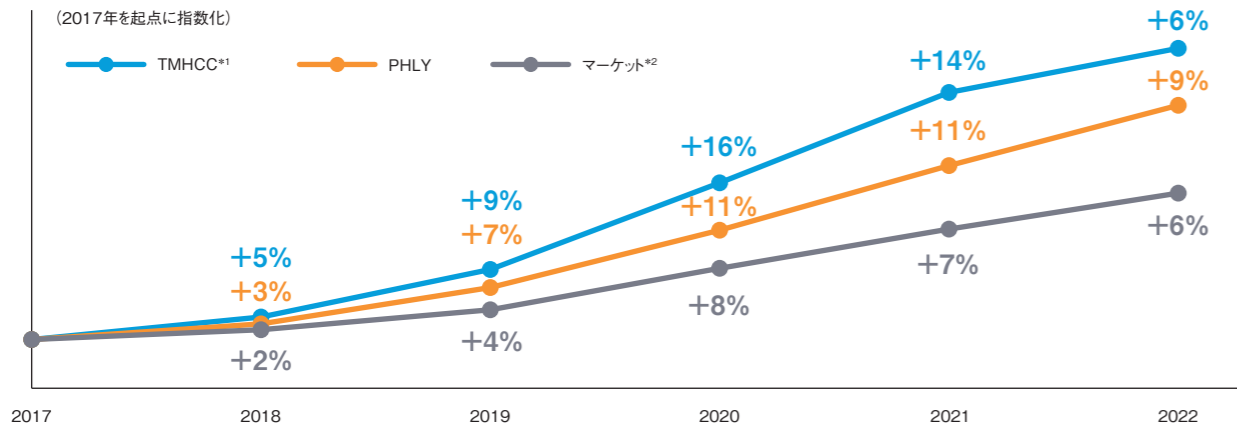
ご参考:先進国保険引受利益の持続的拡大を支える力

① レートアップ力

当社は、フォワードルッキングなレートアップにより、ロスコストは元より、マーケットをも上回るレートアップを実現しているが、それを可能としているのが、グループ会社がそれぞれ有するマーケットにおける競争対比での優位な強みである。
例えば、TMHCCは創業以来、北米スペシャルティ保険分野に特化して築き上げてきた専門性やブランド力により、マーケットリーダー

としての高い価格交渉力を有している。またPHLYでは、強固な販売網と、非営利団体等のニッチ分野固有のニーズに特化した専用商品によるきめ細かいサービスや、経験豊富な担当者による専門性高いクレームサービスの提供等により高い顧客満足度を獲得している。

レートアップ実績例(グラフ内数値は単年度のレートアップ率)



マーケットを上回るレートアップを可能にする当社グループ会社の強み

▶ TMHCCの持つ高い競争優位性

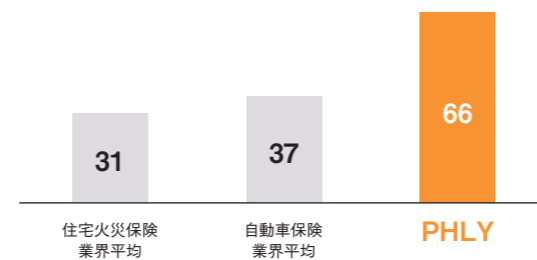
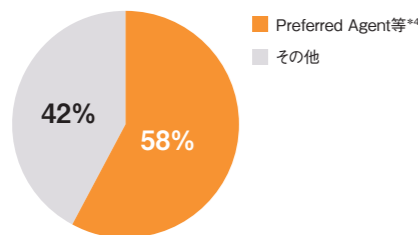
- 1974年の創業以来、スペシャルティ保険分野に特化して築き上げた高度で専門的な保険引受
- 顧客からの信頼・ブランド力
- マーケットリーダーとしての高い価格交渉力

▶ マーケットよりも有意に高いPHLYのネットプロモータースコア*5

- 顧客ニーズに対して高い専門性と高品質の商品サービスを提供

▶ PHLYの持つ強固な販売網*3

- 規律あるU/Wを可能にする有力Agent/Brokerとの強固な関係



*1: A&H-Surety-Creditを除く
*2: (出典) Willis Towers Watson
*3: PHLYの2022年度新規契約の引受実績(GWPベース)
*4: PHLYのPreferred Agentとそれに準ずるBroker
*5: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。PHLYは2022年データ (出典) Customer GURU, NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study

② 収益性の高いビジネスラインの拡大

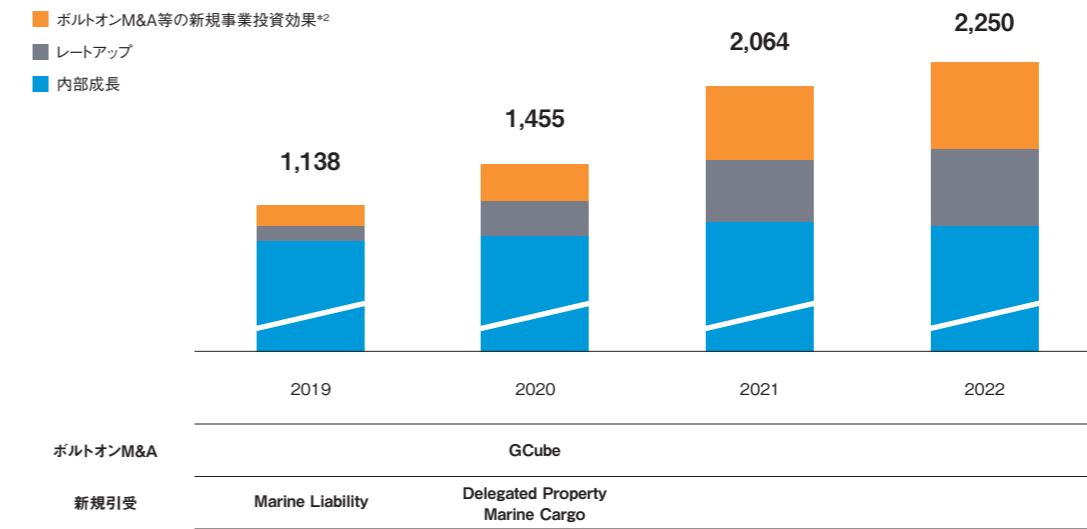
当社は、レートアップだけでなく、収益性の高いビジネスラインを戦略的に拡大することで、ポートフォリオ全体の収益性を向上している。例えば、TMHCCは、直近では収益性の高い米国外セグメントを、ボルトオンM&Aや新規引受を通じて拡大している。

またPHLYでは、収益性に応じた商品群(Tier)毎の規律ある引受戦略により、ポートフォリオ全体の収益性を持続的に向上させながら、引受を拡大している。

取組み例①

▶ TMHCCにおける米国外セグメントの拡大

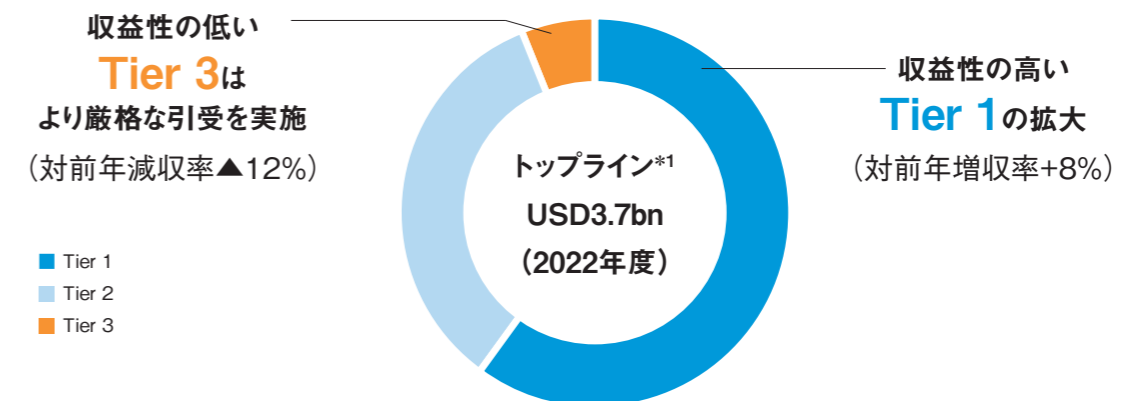
TMHCC米国外セグメントのトップライン*1 (USD mn)



取組み例②

▶ PHLYにおける収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

- 収益性に基づき商品をTier 1~3に分類
- Tier毎の規律ある引受戦略を実施するとともに、Tierの中身を毎年見直すサイクルを回すことで、ポートフォリオ全体の収益性を改善



*1: TMHCCはGWP, PHLYはNWP
*2: 2018年以降に実施したボルトオンM&A等の新規事業投資案件からの保険料収入を集計したもの

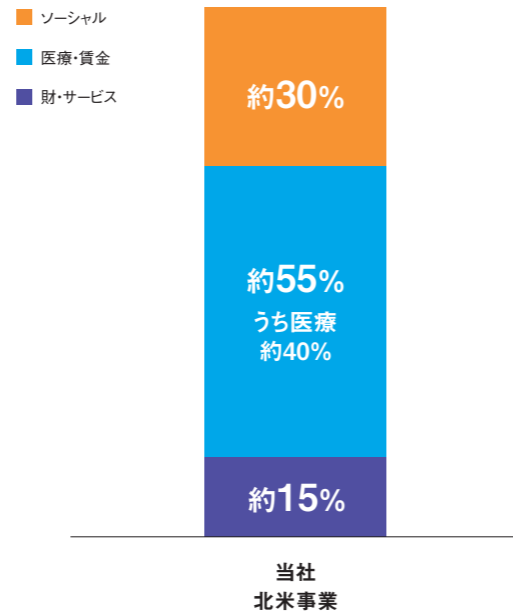
③ インフレ耐性

インフレには大きく3つのタイプがあり、①モノの価格が上昇する「経済インフレ(財・サービス)」、②医療費や賃金が増加する「経済インフレ(医療・賃金)」、そして、③企業の責任をより厳しく追及する風潮が強まることで、訴訟費用や損害賠償額が増加する「ソーシャルインフレ」がある。持続的な利益成長のためには、これらインフレによるロスコストの上昇を適切にコントロールすることが重要である。その中で、「経済インフレ(財・サービス)」については、伝統的な保険種目である火災保険や自動車保険のロスコストに特に影響を及ぼすが、当社の北米事業は、スペシャルティ保険が中心であることから、影響は相対的に受けにくい構造にある。

一方、当社の強みであるスペシャルティ保険のうち、例えばメディカルストップロス保険や超過額労災保険のロスコストは「経済インフレ(医療・賃金)」の影響を、賠償責任保険は「ソーシャルインフレ」の影響を受けやすい。これらに対しては、レートアップや引受内容の見直し、早期和解の促進による訴訟件数の削減等の対応をプロアクティブに実施していることから、インフレに対する耐性が強化されている。

今後も、こうしたプロアクティブな対応を継続することで、急激な環境変化にも対応する力を磨いていき、利益を安定的に創出していく。

▶ 当社北米事業のインフレタイプ別のリザーブ割合*1



▶ インフレタイプ毎の当社の打ち手

ソーシャルインフレ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 将来成績が悪化するリスクの高い契約を事前に把握し、引受内容の見直しや更改謝絶等の対応をプロアクティブに実行 ✓ 訴訟で狙われやすい\$10M以上の高額リミット契約を大幅に削減した結果、全契約*2の9割超がリミット\$5M以下 ✓ 早期和解の取組みにより訴訟件数を▲約60%削減*3 ✓ ロスコスト上昇も踏まえたレートアップを実施 ✓ 2019年度にいち早く過年度リザーブを積み増したことで、強固なリザーブ水準を確保
経済インフレ(医療・賃金)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 医療費や賃金上昇等によって超過額労災/メディカルストップロス等への影響があるが、プロアクティブなレートアップや自家保険保有額の引上げ等によりコントロール
経済インフレ(財・サービス)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インフレによるロスコスト上昇を踏まえたレートアップ ✓ 当社は、スペシャルティ中心であること(火災や自動車等の割合が低いこと)から経済インフレの影響を相対的に受けにくい構造にある ✓ 足元の財・サービスに関するインフレ指数(弾力価格CPIや建設物価指数等)は、2021年をピークに下落しており、財・サービスインフレに対するリスクは相対的に低減

*1: 当社北米子会社の2022年度末のインフレタイプ別のリザーブ残高割合
*2: 高額リミット契約の多いUmbrella保険
*3: 早期和解の取組みを開始した2020Q2対比

④ ボルトオンM&Aの実行力

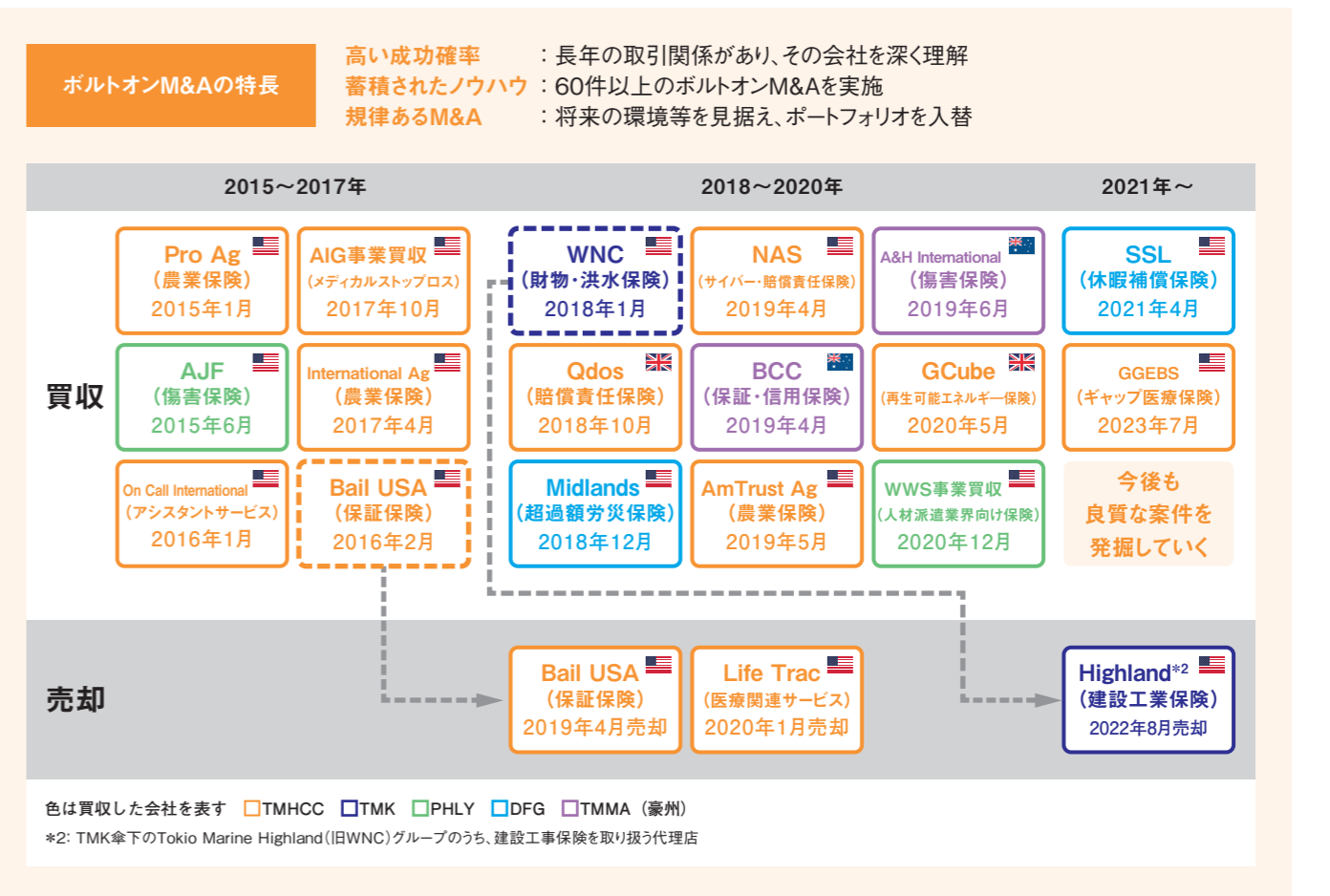
既存ビジネスの強化やリスク分散、コンバインドレシオの安定化等を目的として、ボルトオンM&Aとフォワードルッキングな売却を実行していく。

ボルトオンM&Aは主に長年取引関係がある会社や事業を買収対象としているので、事業の中身に十分精通しており、買収先の経営陣とも信頼関係があるため、成功確率が高いという特徴がある。加えて、豊富な経験と強固な体制に基づくPMI*1を着実に実行している。そしてポートフォリオの分散が効いているため、ビジネスが拡大し


つつも、コンバインドレシオを安定させることができ、当社の利益成長に繋がっている。

過去60件以上のボルトオンM&Aを成功させてきたTMHCCのノウハウをグループ会社で活用すると共に、東京海上ホールディングスによるプロアクティブなガバナンスを通じて、ボルトオンM&Aの更なる品質向上を図り、成長を加速させていく。

*1: Post Merger Integrationの略でM&A実施後の統合プロセスのこと




直近の事例



●米国において拡大が期待されている中小企業向けのギャップ医療保険*3を取り扱う

●TMHCCの全米での販売網等を活用し同事業の成長を後押しすることで、ギャップ医療保険マーケットの成長を取り込むとともに、更なる事業分散を企図

2023年7月にTMHCCが買収(買収金額:100億円以下)



●今後全米で拡大が見込まれる市場である有給休暇補償保険を取り扱う

●当該M&Aにより当社はNY州で業界トップ3(当社推定)となり、税後利益で15~20億円を見込むこの他、DFGとのクロスセルシナジーにより、企業の福利厚生支援の更なる拡大を企図

2021年4月にDFGが買収(買収金額:約198億円)

*3: 雇用主が従業員に対して手配する「プライマリー健康保険」では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称

～現中計の達成に向けた道筋～

海外 Pureの成長

▶ 現中計目標

現中計は、業界平均を大きく上回る顧客ロイヤルティを強みに成長を加速させ、北米拠点の販売基盤を活かしたシナジーの実現等により、事業別利益を+130億円拡大する計画。

▶ 主要施策

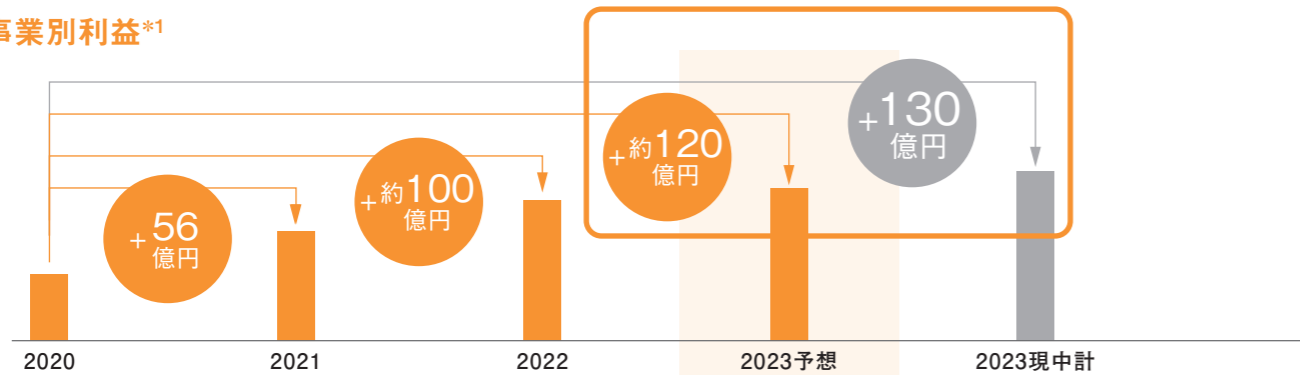
高い顧客ロイヤルティをベースに、レートアップやポートフォリオの地理的分散等、事業規模と収益の拡大を実現することで、現中計の達成をめざす。

施策	取組み
①成長戦略の実行	<ul style="list-style-type: none"> 成長性の高い富裕層マーケットにフォーカス カナダへの進出を含むポートフォリオの分散 高い顧客ロイヤルティの維持・向上 ハードマーケット環境を活かしたレートアップ 等
②グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> 富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託 FICOH(ハワイ現地法人)との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド 個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発 等

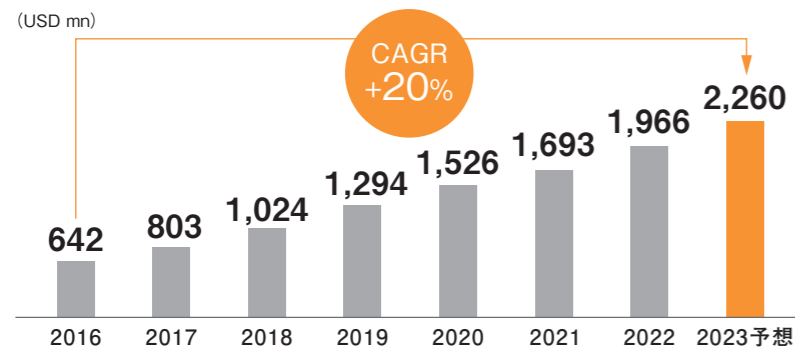
▶ 進捗状況

● 上記主要施策を着実に実行した結果、2022年度実績と2023年度予想の事業別利益は、2020年度対比でそれぞれ+約100億円、+約120億円と、概ね現中計(+130億円)通りに着地する見込み。

事業別利益*1

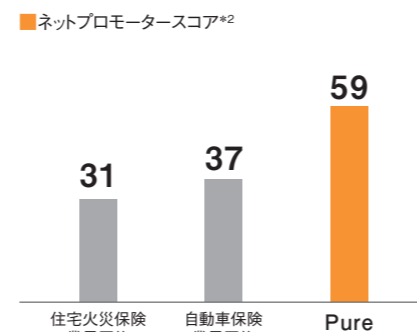


マネジメント会社の取扱保険料



*1: 2021年3月末為替を適用、2020・2021・2022は、自然災害を平年並みに補正し、コロナの影響を織り込まないベース

高い顧客ロイヤルティ



*2: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標 Pureは2022年データ (出典) Customer GURU、NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study

～現中計の達成に向けた道筋～

海外 新興国戦略

▶ 現中計目標

現中計は、地理的なリスク分散とマーケットの高い成長性の取込みを目的に成長戦略を実行し、利益成長でCAGR+10%以上(+150億円)をめざす計画。

▶ 主要施策

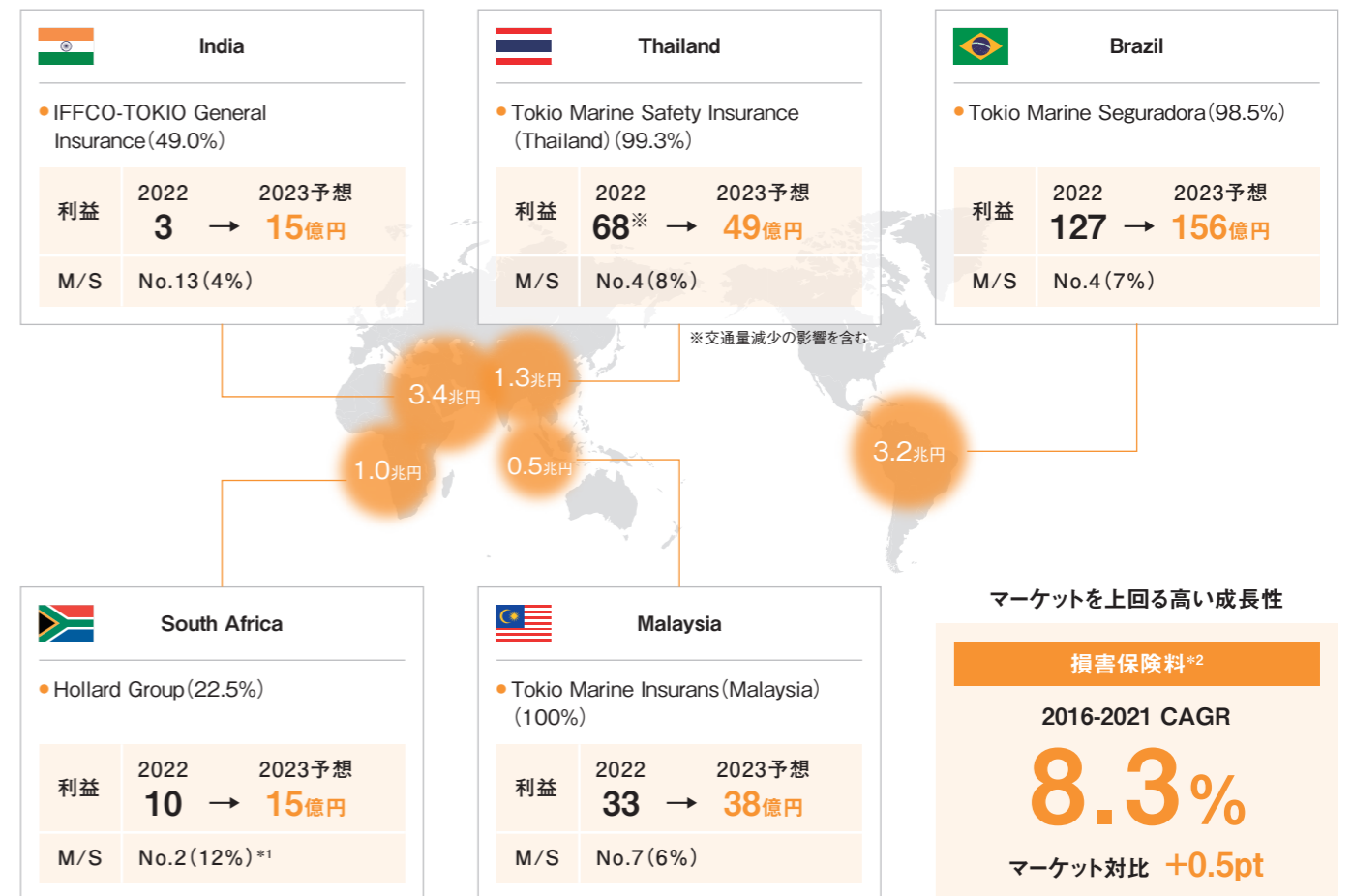
様々な国がある「新興国」において、各国の状況を踏まえて戦略的に事業を展開し、成長戦略を実行していくことで、現中計の達成をめざすとともに、将来の成長の柱を育てる。

施策	取組み
各国の状況を踏まえた 戦略的事業展開	<ul style="list-style-type: none"> ブラジル最大手銀行グループCaixaとの合併会社設立を通じて、高い成長と収益性が期待できるブラジル住宅ローン関連保険のニーズを取り込む タイで買収したSafety社との統合により、タイの自動車マーケットでのシェア拡大 等

▶ 進捗状況

● 2022年度実績と2023年度予想の事業別利益は、一過性の影響を除いた2020年度対比でそれぞれ+49%、+38%と、現中計(+10%以上)を大きく上回って進捗。
● 特に、当社ブラジルのボトムラインは、高い保険引受能力やDXの活用等により、利益実額で100億円を上回る規模に成長。

新興国における損害保険事業の主な展開地域



利益:事業別利益 M/S:(出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority 社名横の():2023年3月時点の当社持分比率 円の数値:2021年度における各国のGWP (出典) Swiss Re

*1: 損保事業のM/S(2021年) *2: 当社はNWP、マーケットはGWP (出典) Swiss Re

～現中計の達成に向けた道筋～

海外 強みのクレジット運用力を活かした運用収益の拡大

▶ 現中計目標

現中計は、クレジット市場における目利き力を活かしながら、運用収益を拡大する計画。

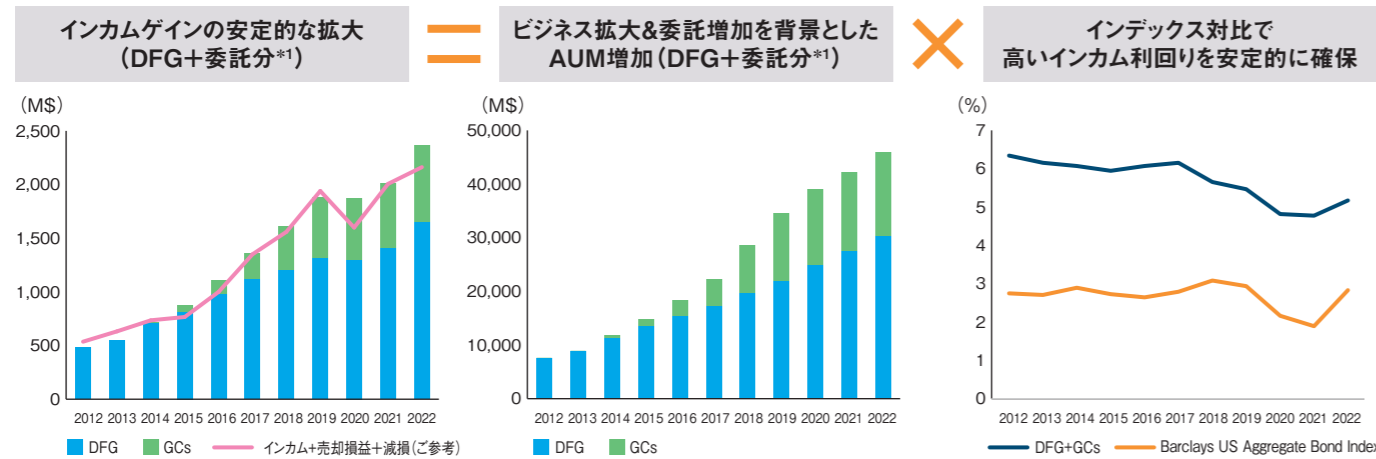
▶ 主要施策

保険負債の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもと、DFGの運用力を活かした米国クレジット資産への投資等により、リスク対比で高いリターンを上げることで現中計の達成をめざす。

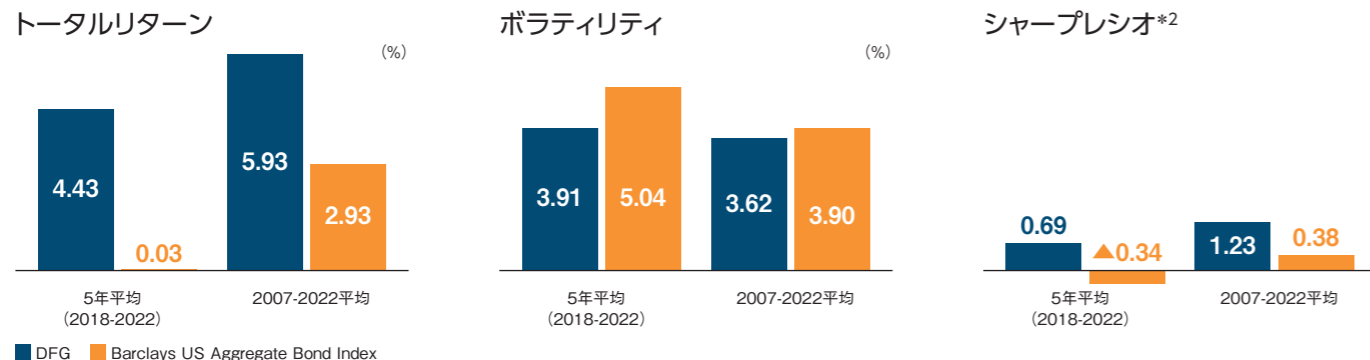
施策	取組み
① DFG運用チームの強みを活用したクレジット運用	<ul style="list-style-type: none"> 長期・予測可能な運用資金特性を活かして、流動性リスクを許容し、超過収益を追求 幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実施 CLOやCREローンなど専門性を要する投資を実施 等
② グループ内の適切な連携	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のERMの枠組みの中で、クレジットリスクを適切にコントロール グループ内での人材交流により専門運用人材を育成 等
③ グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の資産をDFGに委託し、DFGの資産運用力を活用した収益拡大 ESG投融資等、新たな分野への投資のR&Dをグループで検討 等

▶ 進捗状況

● 好調な保険引受を主因としてグループ全体の資産運用残高(AUM)も大きく増加している中、この一部をクレジット運用に長けたDFGが運用することで、ベンチマークを上回る安定的なインカム収益を実現しており、進捗は好調。



インデックス対比の実績



ご参考:DFGのCREローン運用の強み

DFGのクレジット運用の強みの一つが、その専門性の高さを活かしたCREローン投資だが、直近の混乱した金融環境においても 適切な打ち手を実行しており、マイナス影響は限定的。

市場が懸念する本質

オフィス物件の空室率上昇	米国金利上昇	銀行貸出の厳格化
【背景】 コロナ以降の在宅勤務の定着や、大規模レイオフ等	【背景】 FRBによる金融引き締め	【背景】 SVB破綻等を契機とした、市中銀行の預金流出による流動性の低下
物件価格の下落リスク	借り手の利払い不履行リスク	満期時のデフォルトリスク
● 物件価格の算出基礎となる賃料の減少 ● 割引率上昇による現在価値の下落	● 利払い原資となる賃料収入の減少 ● 金利上昇による利払い負担の増加	● 物件価格の下落 ● 銀行貸出の厳格化によるリファイナンスの難航

当該懸念に対するDFGの強み(打ち手)

物件とスポンサーを目利きする力に基づく、選別的な融資実行 <ul style="list-style-type: none"> リノベーション等により、物件価値が向上する案件を選別 上記に加え、スポンサーの不動産投資経験や財務健全性、テナントのクオリティ等の観点から、経験豊富な専門チームが実行 ポートフォリオの99%*1が正常に利払いを実施 	ポートフォリオの大宗は単独レンダー案件 <ul style="list-style-type: none"> 自らの判断でワークアウト(回収活動)を含む有事対応が可能 <p>実際のワークアウトにおいても、売却した差押え物件から売却益を得るなど、着実に回収を進めている</p>	DFGの運用原資は長期・予測可能な保険負債 <ul style="list-style-type: none"> 満期の延長対応等も含め、回復まで持ち切る運用が可能
---	---	--

2008年クラスの金融危機が起きてもPLへの影響は限定的

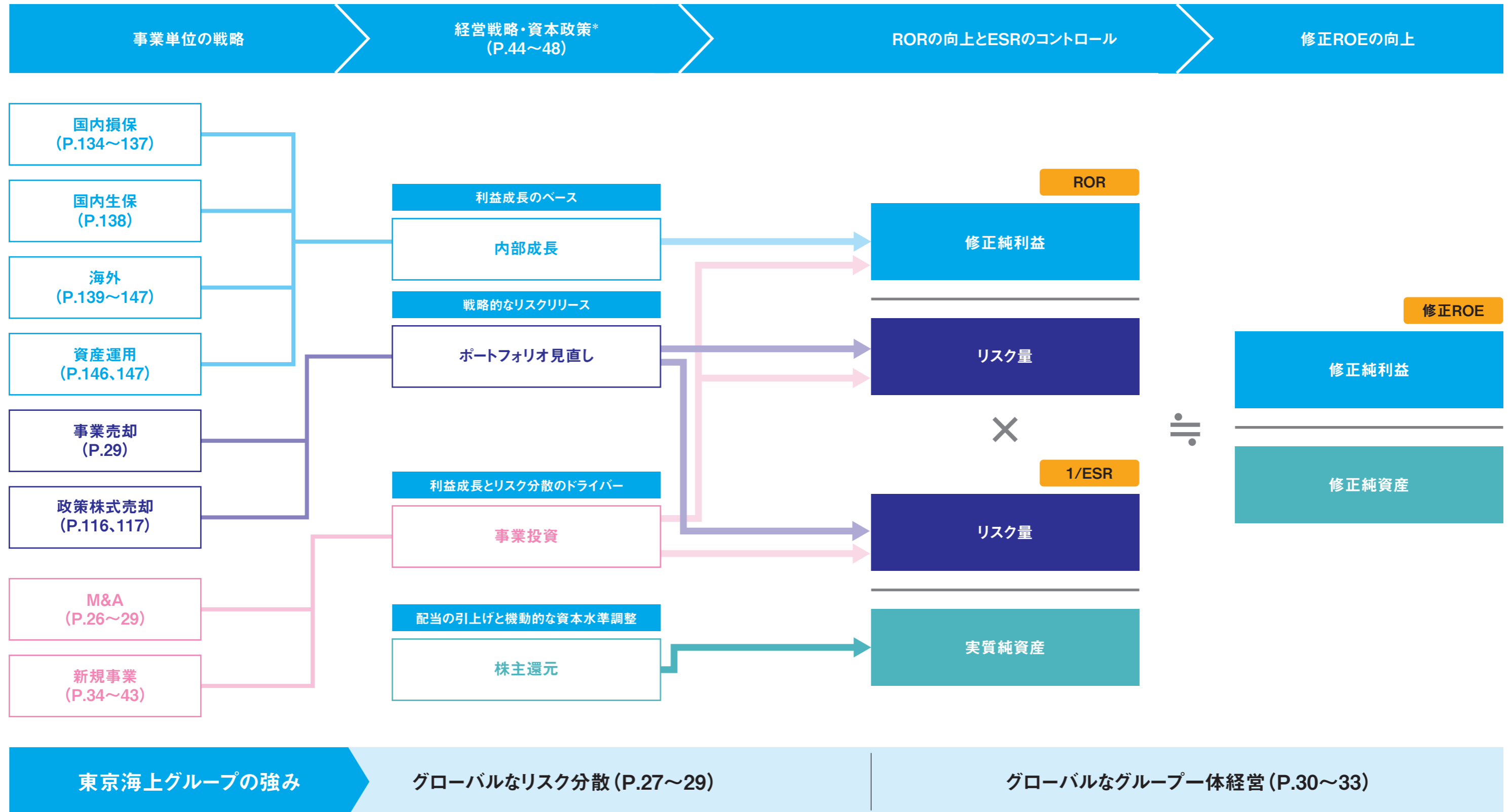
上記強みに加えて

- ストレステスト*2において算出したCREローン減損額は、同資産からの高いインカムリターンにより半年以内で回収できることを確認済み
- 2008年金融危機時の不動産価格下落幅37.5%*3に対して、ポートフォリオの平均LTV*4は約60%

*1: 2023年3月末時点の残高ベース *2: 2008年金融危機時のデフォルト発生確率等を参考に、一定の損失が発生することを保守的に見込んで計算
*3: CPPI Indexを参照 *4: Loan to Value=ローン残高/担保物件価値

修正ROEの向上に向けて

強みをベースに事業単位の戦略を着実に実行することで、修正ROEを引き上げていきます。



*: 経営戦略・資本政策からの矢印は、特に影響を与えることを企図したROR・ESRの構成要素に向けて引いています。例えば、政策株式売却によるポートフォリオの見直しは、政策株式の売却益により修正純利益を増加

させますが、リスク量を削減することが主たる目的であるため、修正純利益に向けて矢印を引いていません。

国際イニシアティブへの参画

当社グループは、サステナブルな社会づくりに貢献していくため、様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。

人権・労働・環境・腐敗防止



国連グローバル・コンパクト

- 2005年に署名し、継続して支持を表明
- 2022年度は「防災・減災分科会」「WEPs分科会」などの取組みに参加

持続可能な金融・保険の枠組みづくり



国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- アジア太平洋地域ラウンドテーブル2021 (2021年6月)に参画

21世紀金融行動原則



21世紀金融行動原則



持続可能な保険原則 (PSI)

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年からPSI TCFD・保険パイロットグループに参加し、TCFD提言に沿った気候関連情報開示の枠組みづくりを推進

サステナブル投資



国連責任投資原則 (PRI)

- 当社グループでは、東京海上日動、東京海上アセットマネジメントが署名し、責任投資・サステナブル投資を推進



日本サステナブル投資フォーラム

気候関連

 <p>PCAF</p>	 <p>国連防災機関 民間セクター・アライアンス</p>	 <p>ジュネーブ協会</p>	 <p>ClimateWise</p>	 <p>アジア太平洋金融フォーラム</p>
 <p>IDF (保険業界主導の国際的な 官民連携パートナーシップ)</p>	 <p>CDP</p>	 <p>気候関連財務情報開示 タスクフォース</p>	 <p>自然関連財務情報開示 タスクフォース</p>	 <p>Sustainable Markets Initiative</p>

ESG 評価・外部表彰

当社グループは、事業活動や社会貢献活動を通じてESG (環境・社会・ガバナンス) の取組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞しています。

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

Member of
Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA






- Dow Jones社とRobecoSAM社が1999年に共同開発した世界的なESGインデックス
- 当社は2009年から14年連続で選定




2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI並びにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



ESGの取組みに対する表彰



2023
健康経営銘柄

- 当社が「健康経営銘柄2023」に8年連続で選定
- 当社とグループ会社13社が「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に選定(うち、5社がホワイト500に認定)



DX銘柄2023
Digital Transformation

- 当社が「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2023」に2年連続で選定



2023
ESG
FINANCE
AWARDS
JAPAN
SILVER

- 当社が「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において環境サステナブル企業部門の銀賞(環境大臣賞)を受賞



CDP
SUPPLIER
ENGAGEMENT
LEADER 2022

- 当社が国際的な環境非営利団体CDPによる、2022年「サプライヤー・エンゲージメント評価(SER)」にて最高評価であるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定



BEST PLACES
TO WORK 2022

- 海外グループ会社が、ブラジルで「Best Workplaces in Brazil」を10年連続、アメリカで「Best Places to Work in insurance」を受賞

当社が取り組むべき重点領域は、P.64、65にお示した通りですが、それ以外にも様々なESGに関する取組みを行っています。
 こうした取組みを通じて、当社は「持続可能な開発目標 (SDGs)」の実現にも大きく貢献していきます。

ESG区分	取組みテーマ	主な取組内容	SDGsの17目標との関連性																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
E 環境	環境経営の推進	事業活動における環境負荷低減の推進およびカーボン・ニュートラルの実現												●	●				
	商品・サービスを通じた 生物多様性の保全	Web約款や保険証券発行省略の推進												●	●				
		[Green Gift] マングローブ植林プロジェクト、アマモ場の保全・再生活動				●		●					●	●	●	●			
		事故車両修理時におけるリサイクル部品の利用推進												●	●				
	クリーンエネルギー開発促進 などによる地球温暖化防止	太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向け専用の商品・サービスの提供									●		●		●				
		環境関連事業者向けの商品・サービスの提供									●		●		●	●			
		ドローン保険の提供を通じた環境負荷の少ないドローンの普及促進													●				
		再生可能エネルギーファンドの提供、グリーンボンドへの投資										●		●					
		GX(グリーン転換フォーメーション)の推進										●		●					
		取引先・投融資先の脱炭素支援										●		●					
環境啓発	[みどりの授業][丸の内市民環境フォーラム]の実施				●		●					●	●	●					
S 社会	自然災害に負けない 社会づくり	産学連携による自然災害リスク研究、「ぼうさい授業」の実施	●			●				●	●	●	●					●	
		ジュネーブ協会や自然災害に関連するイニシアティブ・イベントへの参加	●							●	●	●	●					●	
		事業継続計画 (BCP) 策定支援プログラム、災害教育・訓練サービスの提供									●	●	●	●					
		甚大化する自然災害に対応した商品・サービスの充実									●	●	●	●					
		人工衛星画像やドローンを活用した事故対応サービスの構築	●								●	●	●	●					
	防災コンソーシアムCOREの設立									●	●	●	●						
	健康・長寿社会づくり	独自性の高い医療保険・がん保険などの提供を通じた“生存保障革命の推進”			●					●									
		健康経営支援サービスの提供			●					●									
		認知症に対応した専用商品の提供、認知症サポーター講座などの実施			●					●									
		新型コロナウイルスに対する補償、感染予防への対応			●					●			●						
技術革新やカーライフの 変化への対応	自動運転やシェアリングエコノミーに対応した自動車保険の提供			●						●		●	●						
	独自のドライブレコーダーを活用した商品・サービスの提供			●						●		●	●						
	1日自動車保険(ちょいのり保険)の提供			●						●		●	●						
	企業向け「サイバーリスク保険」の提供			●						●		●	●						
増加する訪日外国人への対応	ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービスの提供			●						●		●	●						
貧困のない社会づくり	国内事業者向けインバウンドビジネス支援サービスの展開										●	●							
	インド農家向けの天候保険、マイクロインシュアランスの提供	●	●							●	●	●							
共生社会づくり	マイクロファイナンス・ファンドの提供	●	●							●	●	●							
	LGBTQ+に対応した商品・サービスの提供									●	●	●							
	スペシャルオリンピックス日本や全国盲ろう者協会などと連携した取組み						●			●	●	●					●	●	
	日本バラスポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取組み						●			●	●	●					●	●	
産業基盤の構築	新型コロナウイルスや大規模自然災害などへの後方支援を目的とした寄付			●						●	●	●					●	●	
	企業の健康経営支援			●						●	●	●						●	
	地域の自治体・事業所などとタイアップした地方創生の取組み	●								●	●	●						●	
働きがいの向上	[リスクと未来を考える授業]の実施						●			●	●	●							
	スポーツ支援を通じた社会発展への貢献									●	●	●						●	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進						●			●	●	●							
	働き方の変革、健康経営の推進			●						●	●	●							
G ガバナンス	コーポレートガバナンス	グループ総合力を活かした人材育成				●				●									
		多様な専門性を有する社外役員の登用、ハイブリッド型の機関設計																●	
		役員報酬とESGの取組み成果の連動																	●
	内部統制	実効性評価を軸としたPDCAサイクルによる改善						●											●
		グループ一体経営の強化									●								●
	リスクマネジメント	各種基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施									●								●
コンプライアンス研修の実施、ホットライン制度の導入												●						●	

事業の概況

主要財務・非財務データ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業績指標(連結)											
経常収益(百万円)	3,857,769	4,166,130	4,327,982	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	5,465,432	5,461,195	5,863,770	6,648,600
正味収入保険料(百万円)	2,558,010	2,870,714	3,127,638	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	3,598,396	3,606,548	3,887,821	4,469,989
経常利益(百万円)	207,457	274,386	358,182	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	266,735	567,413	503,907
親会社株主に帰属する											
当期純利益(百万円)	129,578	184,114	247,438	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	161,801	420,484	376,447
包括利益(百万円)	548,251	442,277	997,024	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	465,071	590,780	△116,412
財務指標(連結)											
純資産額(百万円)	2,363,183	2,739,114	3,609,655	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	3,426,675	3,722,780	4,072,625	3,657,849
総資産額(百万円)	18,029,442	18,948,000	20,889,670	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	25,253,966	25,765,368	27,245,852	27,699,816
自己資本比率(%)	12.98	14.32	17.13	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	14.22	14.76	13.11
自己資本利益率(ROE)(%)	6.2	7.3	7.9	7.2	7.8	7.7	7.4	7.5	4.6	10.9	9.8
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	737.0	728.4	781.3	791.4	897.3	879.3	854.2	845.8	896.5	827.3	627.5
株式関連情報											
1株当たり純資産額(BPS)(円)	1,017	1,178	1,580	1,539	1,574	1,748	1,686	1,610	1,761	1,977	1,823
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	56	79	107	112	121	127	127	123	77	204	187
1株当たり配当金(DPS)(円)	18	23	32	37	47	53	60	63	67	85	100
株主配当金(総額)(億円)	422	537	722	830	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	1,739	2,002
期末発行済株式数(千株)	2,413,572	2,308,572	2,272,572	2,272,572	2,259,072	2,244,072	2,130,000	2,106,000	2,092,500	2,040,000	2,002,500
期末株価(円)	883	1,032	1,512	1,267	1,565	1,578	1,787	1,650	1,755	2,376	2,547
株価収益率(PER)(倍)	15.69	12.91	14.01	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	22.68	11.62	13.60
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.39
経営管理指標											
修正純利益(億円)	1,631	2,437	3,233	3,519	4,067	3,414	2,809	2,867	3,361	5,783	4,440
事業別利益											
国内損保(億円)	483	340	1,225	1,260	1,676	1,443	189	259	1,279	2,167	1,079
国内生保(億円)	1,103	1,045	1,398	△1,881	3,735	984	△1,586	△703	2,052	511	364
海外保険(億円)	692	1,369	1,455	1,318	1,695	1,441	1,762	1,795	1,011	2,523	2,186
金融・一般(億円)	△187	25	40	73	66	72	68	53	73	69	70
修正純資産(億円)	27,465	31,725	41,034	35,993	38,124	40,864	37,631	32,409	36,924	42,240	37,991
修正ROE(%)	6.5	8.2	8.9	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	9.7	14.4	11.1
修正BPS(円)	1,193	1,378	1,812	1,589	1,694	1,877	1,775	1,547	1,775	2,077	1,908
修正EPS(円)	70	105	141	155	179	153	130	136	160	281	221
修正PBR(倍)	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33
ESG情報											
従業員数(名)	33,006	33,310	33,829	36,902	38,842	39,191	40,848	41,101	43,260	43,048	43,217
海外従業員数(名)	8,687	9,102	9,640	12,612	13,525	13,803	15,557	15,814	17,811	17,936	18,394
CO ₂ 排出量(トン)	93,311	87,971	98,317	122,280	119,420	115,244	111,509	111,172	89,894	83,483	80,201
CO ₂ 固定・削減効果(トン)	84,360	100,951	113,310	133,447	163,459	163,521	153,335	133,617	123,531	130,003	93,000

(注)1. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)等を適用し、従来の「当期純利益」を2015年度より「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
 2. 「従業員数」は、就業人員数です。
 3. 「包括利益」「連結ソルベンシー・マージン比率」「海外従業員数」は、集計・公表している年度からの数値を掲載しています。
 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。

5. 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。
 6. 「経営管理指標」は、2015年度から新たに定義した指標で、2012年度まで遡って算出した数値を掲載しています。なお、2021年度以降は新定義ベースです。
 7. 2015年度以降のCO₂排出量増加の主因はScope3(その他の間接排出量)の算定対象拡大によるものです。2022年度のCO₂排出量は、グリーン電力購入によるCO₂削減効果14,074トンを反映しています。

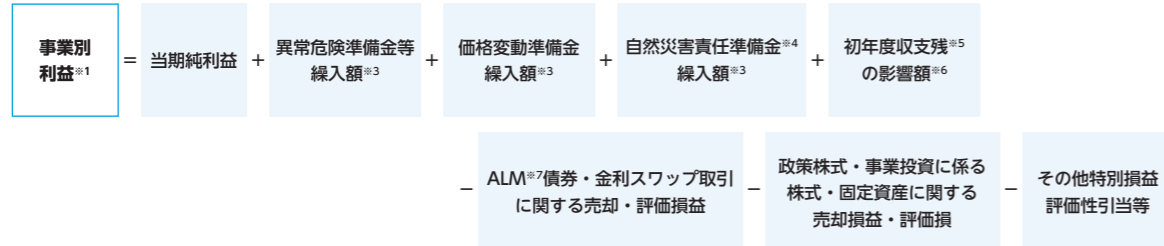
事業の概況

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

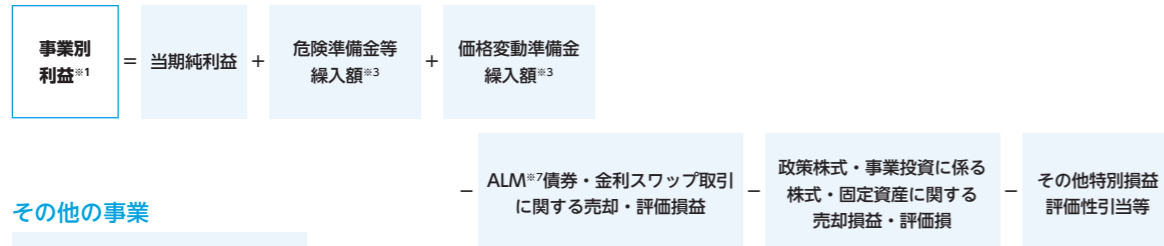


事業別利益の定義

損害保険事業



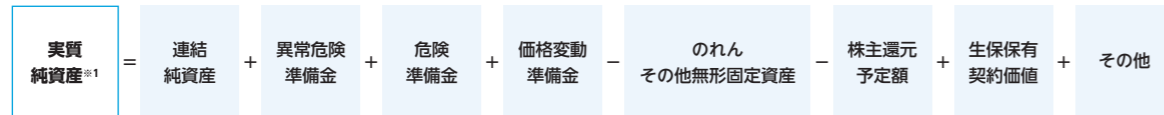
生命保険事業^{#9}



その他の事業

財務会計上の当期純利益

実質純資産の定義



※1：各調整額は税引き後
 ※2：連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」
 ※3：戻入の場合はマイナス
 ※4：大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料
 ※5：保険料から発生保険金の一部と事業費を控除した残高を、翌期以降の保険事故に備えて繰り越すもの
 ※6：普通責任準備金増額のうち、未経過保険料の増額を控除したもの
 ※7：ALM＝資産・負債総合管理のこと。ALM負債時価変動見合いとして除外
 ※8：平均残高ベース
 ※9：海外生保事業は「その他の事業」の基準により算出(利益については本社費等を控除)

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

2022年度の世界経済は、前連結会計年度から引き続き回復基調にありましたが、エネルギーの価格高騰や供給制約等の影響から記録的な物価上昇に見舞われ、回復ペースは鈍化しました。わが国経済は、物価上昇の影響がみられましたが、新型コロナウイルスに係る制限が徐々に緩和され経済活動が正常化しつつあること等から、個人消費を中心に緩やかに持ち直しました。

このような情勢のもと損害保険・生命保険を中心に国内外で事業展開を行った結果、2022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。

連結総資産は、2021年度末に比べて4,539億円増加し、27兆6,998億円となりました。

保険引受収益5兆6,348億円、資産運用収益8,754億円等を合計した経常収益は、2021年度に比べて7,848億円増

加し、6兆6,486億円となりました。一方、保険引受費用4兆6,660億円、資産運用費用2,039億円、営業費及び一般管理費1兆1,356億円等を合計した経常費用は、2021年度に比べて8,483億円増加し、6兆1,446億円となりました。

この結果、経常利益は、2021年度に比べて635億円減少し、5,039億円となりました。

経常利益に特別利益、特別損失、法人税等合計などを加減した親会社株主に帰属する当期純利益は、2021年度に比べて440億円減少し、3,764億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益から保険事業特有の各種準備金の影響や資産の売却・評価損益等の当該年度の特異要因を控除した修正純利益(グループ全体の業績を示す管理会計上の経営指標)は、2021年度に比べて1,342億円減少し、4,440億円となりました。

国内損害保険事業

国内損害保険事業においては、経常収益は、2021年度に比べて1,905億円増加し、3兆406億円となりました。経常利益は、2021年度に比べて180億円減少し、2,845億円となりました。国内損害保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

<保険引受業務>

元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	495,041	17.82	0.94	530,932	18.65	7.25
海上保険	80,431	2.89	18.35	95,380	3.35	18.59
傷害保険	240,526	8.66	0.62	249,177	8.75	3.60
自動車保険	1,242,298	44.71	0.93	1,233,670	43.33	△0.69
自動車損害賠償責任保険	220,727	7.94	△7.36	223,400	7.85	1.21
その他	499,451	17.98	2.27	514,270	18.06	2.97
合計	2,778,476	100.00	0.85	2,846,830	100.00	2.46
(うち収入積立保険料)	(63,091)	(2.27)	(△3.12)	(50,480)	(1.77)	(△19.99)

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
 2. 元受正味保険料(含む収入積立保険料)とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものです(積立型保険の積立保険料を含みます。)

事業の概況

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	383,292	15.54	1.78	438,566	17.13	14.42
海上保険	73,565	2.98	19.75	85,019	3.32	15.57
傷害保険	173,932	7.05	4.04	192,583	7.52	10.72
自動車保険	1,236,399	50.11	0.84	1,228,971	48.01	△0.60
自動車損害賠償責任保険	232,657	9.43	△8.14	225,269	8.80	△3.18
その他	367,379	14.89	2.76	389,614	15.22	6.05
合計	2,467,227	100.00	1.03	2,560,025	100.00	3.76

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	223,186	17.35	△1.45	273,740	18.85	22.65
海上保険	39,847	3.10	4.78	39,386	2.71	△1.16
傷害保険	81,342	6.32	0.75	102,314	7.04	25.78
自動車保険	601,476	46.74	2.16	664,930	45.78	10.55
自動車損害賠償責任保険	171,063	13.29	△8.49	157,832	10.87	△7.73
その他	169,826	13.20	8.86	214,307	14.75	26.19
合計	1,286,743	100.00	0.77	1,452,510	100.00	12.88

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)		2022年度(2023年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	457,568	6.00	452,953	6.04
買現先勘定	3,999	0.05	999	0.01
買入金銭債権	46,634	0.61	28,475	0.38
金銭の信託	-	-	8,000	0.11
有価証券	5,574,688	73.15	5,297,550	70.68
貸付金	387,837	5.09	481,547	6.43
土地・建物	204,524	2.68	204,537	2.73
運用資産計	6,675,254	87.59	6,474,064	86.38
総資産	7,620,856	100.00	7,494,722	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

有価証券

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)		2022年度(2023年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	1,322,222	23.72	1,220,504	23.04
地方債	79,139	1.42	61,876	1.17
社債	571,797	10.26	520,867	9.83
株式	2,561,525	45.95	2,438,251	46.03
外国証券	1,013,321	18.18	1,030,826	19.46
その他の証券	26,682	0.48	25,223	0.48
合計	5,574,688	100.00	5,297,550	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	78	520,287	0.02	194	433,821	0.04
コールローン	-	2	0.00	-	2	0.00
買現先勘定	1	9,081	0.01	0	1,987	0.02
買入金銭債権	42	85,009	0.05	20	23,260	0.09
金銭の信託	-	504	0.00	△0	7,333	△0.00
有価証券	125,267	3,400,815	3.68	139,601	3,391,674	4.12
貸付金	11,380	359,976	3.16	18,003	410,926	4.38
土地・建物	7,763	210,223	3.69	5,693	207,706	2.74
小計	144,533	4,585,901	3.15	163,513	4,476,713	3.65
その他	635	-	-	2,531	-	-
合計	145,168	-	-	166,045	-	-

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」に、「金銭の信託運用益」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額です。

3. 平均運用額は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	10,174	520,287	1.96	9,847	433,821	2.27
コールローン	-	2	0.00	-	2	0.00
買現先勘定	1	9,081	0.01	0	1,987	0.02
買入金銭債権	42	85,009	0.05	20	23,260	0.09
金銭の信託	44	504	8.77	293	7,333	4.00
有価証券	215,483	3,400,815	6.34	244,208	3,391,674	7.20
貸付金	24,365	359,976	6.77	31,242	410,926	7.60
土地・建物	7,763	210,223	3.69	5,693	207,706	2.74
金融派生商品	△37,182	-	-	△59,617	-	-
その他	6,350	-	-	2,905	-	-
合計	227,042	4,585,901	4.95	234,594	4,476,713	5.24

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」および「積立保険料等運用益」の合計額から「資産運用費用」を控除した金額です。

3. 平均運用額(取得原価ベース)は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

事業の概況

国内生命保険事業

国内生命保険事業においては、経常収益は、2021年度に比べて147億円減少し、6,996億円となりました。経常利益は、2021年度に比べて178億円減少し、517億円となりました。国内生命保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

<保険引受業務>

保有契約高

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)		2022年度(2023年3月31日)	
	金額	対前年増減(△)率(%)	金額	対前年増減(△)率(%)
個人保険	28,711,080	△0.95	28,386,051	△1.13
個人年金保険	1,963,806	△4.48	1,878,882	△4.32
団体保険	1,978,781	△6.29	1,912,540	△3.35
団体年金保険	3,074	△0.73	2,768	△9.96

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
 2. 個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものです。
 3. 団体年金保険については、責任準備金の金額です。

新契約高

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	新契約+転換 による純増加	新契約	転換による 純増加	新契約+転換 による純増加	新契約	転換による 純増加
個人保険	2,216,007	2,216,007	—	2,123,212	2,123,212	—
個人年金保険	—	—	—	—	—	—
団体保険	18,856	18,856	—	25,092	25,092	—
団体年金保険	—	—	—	—	—	—

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
 2. 新契約の個人年金保険の金額は、年金支払開始時における年金原資の額です。
 3. 新契約の団体年金保険の金額は、第1回収入保険料です。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)		2022年度(2023年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	62,773	0.67	74,581	0.85
有価証券	8,999,053	95.50	8,238,754	94.23
貸付金	231,505	2.46	254,472	2.91
土地・建物	912	0.01	833	0.01
運用資産計	9,294,245	98.63	8,568,641	98.00
総資産	9,423,469	100.00	8,743,102	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

有価証券

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)		2022年度(2023年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	7,941,635	88.25	7,130,635	86.55
地方債	4,811	0.05	5,610	0.07
社債	502,226	5.58	528,776	6.42
株式	155	0.00	151	0.00
外国証券	382,393	4.25	385,454	4.68
その他の証券	167,832	1.87	188,125	2.28
合計	8,999,053	100.00	8,238,754	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	0	61,534	0.00	0	85,026	0.00
有価証券	105,577	8,628,882	1.22	105,631	8,254,471	1.28
貸付金	10,821	219,698	4.93	13,885	243,558	5.70
土地・建物	—	629	0.00	—	1,025	0.00
小計	116,398	8,910,745	1.31	119,517	8,584,081	1.39
その他	—	—	—	—	—	—
合計	116,398	—	—	119,517	—	—

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る収入金額および平均運用額については、除外しています。
 2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」です。
 3. 平均運用額は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	60	61,534	0.10	61	85,026	0.07
有価証券	108,082	8,628,882	1.25	140,138	8,254,471	1.70
貸付金	10,816	219,698	4.92	13,822	243,558	5.68
土地・建物	—	629	0.00	—	1,025	0.00
金融派生商品	△3,601	—	—	△19,356	—	—
その他	—	—	—	—	—	—
合計	115,358	8,910,745	1.29	134,665	8,584,081	1.57

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る資産運用損益および平均運用額については、除外しています。
 2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額です。
 3. 平均運用額(取得原価ベース)は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

事業の概況

海外保険事業

海外保険事業においては、経常収益は、2021年度に比べて6,999億円増加し、2兆9,647億円となりました。経常利益は、2021年度に比べて259億円減少し、1,595億円となりました。海外保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

<保険引受業務>

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	268,462	18.90	19.64	379,239	19.86	41.26
海上保険	68,398	4.81	40.53	89,271	4.67	30.52
傷害保険	31,623	2.23	5.96	35,347	1.85	11.78
自動車保険	278,296	19.59	15.37	437,383	22.90	57.16
その他	773,867	54.47	24.74	968,777	50.72	25.19
合計	1,420,648	100.00	21.99	1,910,019	100.00	34.45

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	149,966	22.42	29.48	153,486	18.25	2.35
海上保険	26,385	3.95	35.26	34,184	4.06	29.56
傷害保険	15,065	2.25	17.57	14,713	1.75	△2.33
自動車保険	148,923	22.27	6.76	223,401	26.56	50.01
その他	328,448	49.11	9.90	415,272	49.38	26.43
合計	668,789	100.00	14.03	841,058	100.00	25.76

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)		2022年度(2023年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	290,414	2.82	307,035	2.63
買入金銭債権	1,583,889	15.38	1,835,348	15.75
有価証券	4,712,188	45.76	4,951,147	42.48
貸付金	1,521,656	14.78	2,011,498	17.26
土地・建物	74,062	0.72	121,875	1.05
運用資産計	8,182,211	79.45	9,226,906	79.17
総資産	10,298,239	100.00	11,654,160	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	1,885	299,932	0.63	3,071	298,727	1.03
買入金銭債権	55,205	1,395,272	3.96	90,030	1,759,258	5.12
有価証券	150,587	4,005,751	3.76	174,658	4,817,815	3.63
貸付金	91,914	1,354,823	6.78	140,078	1,767,610	7.92
土地・建物	787	68,800	1.14	1,000	97,969	1.02
小計	300,381	7,124,579	4.22	408,839	8,741,382	4.68
その他	1,133	—	—	2,088	—	—
合計	301,515	—	—	410,927	—	—

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に対する株式が含まれていますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しています。
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」です。
3. 平均運用額は、期首・期末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	330	299,932	0.11	31	298,727	0.01
買現先勘定	—	—	—	2,531	—	—
買入金銭債権	54,088	1,395,272	3.88	81,777	1,759,258	4.65
有価証券	177,482	4,005,751	4.43	142,084	4,817,815	2.95
貸付金	87,057	1,354,823	6.43	127,133	1,767,610	7.19
土地・建物	787	68,800	1.14	1,000	97,969	1.02
金融派生商品	1,683	—	—	△13,254	—	—
その他	9,944	—	—	2,466	—	—
合計	331,373	7,124,579	4.65	343,770	8,741,382	3.93

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に対する株式が含まれていますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しています。
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額です。
3. 平均運用額(取得原価ベース)は、期首・期末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

(参考)全事業の状況

元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	926,362	20.39	12.23	1,097,688	21.39	18.49
海上保険	176,248	3.88	28.54	218,315	4.25	23.87
傷害保険	276,149	6.08	2.80	288,737	5.63	4.56
自動車保険	1,536,050	33.81	3.64	1,665,800	32.46	8.45
自動車損害賠償責任保険	220,727	4.86	△7.36	223,400	4.35	1.21
その他	1,407,059	30.97	15.41	1,637,835	31.92	16.40
合計	4,542,598	100.00	8.92	5,131,778	100.00	12.97
(うち収入積立保険料)	(63,091)	(1.39)	(△3.12)	(50,480)	(0.98)	(△19.99)

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。
2. 元受正味保険料(含む収入積立保険料)とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものです(積立型保険の積立保険料を含みます。)

事業の概況

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	651,754	16.76	8.45	817,805	18.30	25.48
海上保険	141,964	3.65	28.94	174,291	3.90	22.77
傷害保険	205,548	5.29	4.34	227,923	5.10	10.89
自動車保険	1,514,695	38.96	3.23	1,666,353	37.28	10.01
自動車損害賠償責任保険	232,657	5.98	△8.14	225,269	5.04	△3.18
その他	1,141,201	29.35	16.70	1,358,345	30.39	19.03
合計	3,887,821	100.00	7.80	4,469,989	100.00	14.97

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減 (△)率(%)
火災保険	373,153	19.08	9.02	427,226	18.63	14.49
海上保険	66,158	3.38	15.15	73,482	3.20	11.07
傷害保険	96,257	4.92	3.11	116,804	5.09	21.35
自動車保険	750,399	38.38	3.04	888,330	38.74	18.38
自動車損害賠償責任保険	171,063	8.75	△8.49	157,832	6.88	△7.73
その他	498,275	25.48	9.55	629,573	27.45	26.35
合計	1,955,306	100.00	4.95	2,293,251	100.00	17.28

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

2. キャッシュ・フローの状況

2022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、保険金支払の増加等により、2021年度に比べて946億円収入が減少し、1兆75億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、有価証券の売却・償還による収入の増加等により、2021年度に比べて6,836億円収入が増加し、181億円の収入となりました。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減少等により、2021年度に比べて5,045億円支出が増加し、1兆92億円の支出となりました。

これらの結果、2022年度末の現金及び現金同等物の残高は、2021年度末より731億円増加し、9,853億円となりました。

3. 生産、受注及び販売の実績

保険持株会社としての業務の特性から、該当する情報がないので記載していません。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	連結会計年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(資産の部)			
現金及び預貯金		848,819	871,993
買現先勘定		3,999	999
買入金銭債権		1,630,523	1,863,824
金銭の信託		—	8,000
有価証券		19,288,018	18,489,522
貸付金		2,008,708	2,576,446
有形固定資産		344,703	399,817
土地		133,930	132,547
建物		155,392	204,194
建設仮勘定		5,650	4,919
その他の有形固定資産		49,729	58,155
無形固定資産		1,082,579	1,165,860
ソフトウェア		157,580	224,927
のれん		453,433	428,601
その他の無形固定資産		471,565	512,330
その他資産		1,996,932	2,262,950
退職給付に係る資産		4,523	3,717
繰延税金資産		46,252	77,800
支払承諾見返		1,878	1,759
貸倒引当金		△11,089	△22,876
資産の部合計		27,245,852	27,699,816
(負債の部)			
保険契約準備金		19,246,028	20,807,869
支払備金		3,609,687	4,287,286
責任準備金等		15,636,341	16,520,582
社債		219,795	222,811
その他負債		2,945,481	2,376,340
債券貸借取引受入担保金		1,157,261	461,324
その他の負債		1,788,219	1,915,015
退職給付に係る負債		259,198	255,437
賞与引当金		85,893	97,559
株式給付引当金		3,410	3,401
特別法上の準備金		138,331	132,394
価格変動準備金		138,331	132,394
繰延税金負債		264,754	137,746
負ののれん		8,453	6,645
支払承諾		1,878	1,759
負債の部合計		23,173,226	24,041,966
(純資産の部)			
株主資本			
資本金		150,000	150,000
利益剰余金		1,954,445	2,042,054
自己株式		△13,179	△28,056
株主資本合計		2,091,265	2,163,998
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金		1,835,605	954,650
繰延ヘッジ損益		△1,551	△8,755
為替換算調整勘定		110,335	535,662
退職給付に係る調整累計額		△15,011	△14,471
その他の包括利益累計額合計		1,929,376	1,467,085
新株予約権		33	33
非支配株主持分		51,949	26,731
純資産の部合計		4,072,625	3,657,849
負債及び純資産の部合計		27,245,852	27,699,816

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	連結会計年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2021年度 5,863,770	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	6,648,600
経常収益		5,863,770	6,648,600	
保険引受収益		4,988,607	5,634,811	
正味収入保険料		3,887,821	4,469,989	
収入積立保険料		63,091	50,480	
積立保険料等運用益		34,238	32,893	
生命保険料		996,288	1,071,645	
その他保険引受収益		7,167	9,802	
資産運用収益		738,186	875,494	
利息及び配当金収入		560,082	690,474	
金銭の信託運用益		44	293	
売買目的有価証券運用益		22,553	-	
有価証券売却益		131,947	184,521	
有価証券償還益		3,962	2,932	
特別勘定資産運用益		13,533	-	
その他運用収益		40,301	30,164	
積立保険料等運用益振替		△34,238	△32,893	
その他経常収益		136,976	138,295	
負のれん償却額		10,229	1,807	
その他の経常収益		126,747	136,487	
経常費用		5,296,357	6,144,693	
保険引受費用		4,184,455	4,666,080	
正味支払保険金		1,955,306	2,293,251	
損害調査費		160,775	171,018	
諸手数料及び集金費		748,881	850,155	
満期返戻金		180,516	153,472	
契約者配当金		3	2	
生命保険金等		436,693	521,666	
支払備金繰入額		219,809	297,831	
責任準備金等繰入額		477,046	373,599	
その他保険引受費用		5,421	5,081	
資産運用費用		88,364	203,996	
売買目的有価証券運用損		-	4,578	
有価証券売却損		23,326	63,483	
有価証券評価損		13,176	15,816	
有価証券償還損		2,069	1,292	
金融派生商品費用		38,946	92,197	
特別勘定資産運用損		-	2,369	
その他運用費用		10,845	24,259	
営業費及び一般管理費		1,002,477	1,135,646	
その他経常費用		21,060	138,970	
支払利息		8,398	13,953	
貸倒引当金繰入額		71	11,646	
貸倒損失		339	394	
持分法による投資損失		3,034	104,887	
その他の経常費用		9,215	8,088	
経常利益		567,413	503,907	
特別利益		3,470	34,035	
固定資産処分益		3,470	7,840	
特別法上の準備金戻入額		-	5,936	
価格変動準備金戻入額		-	5,936	
その他特別利益		-	20,258	
特別損失		16,611	8,584	
固定資産処分損		3,374	4,616	
減損損失		764	3,740	
特別法上の準備金繰入額		10,324	-	
価格変動準備金繰入額		10,324	-	
その他特別損失		2,148	228	
税金等調整前当期純利益		554,272	529,358	
法人税及び住民税等		180,191	176,548	
法人税等調整額		△36,333	3,179	
法人税等合計		143,858	179,727	
当期純利益		410,414	349,630	
非支配株主に帰属する当期純損失(△)		△10,070	△26,817	
親会社株主に帰属する当期純利益		420,484	376,447	

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	連結会計年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2021年度 410,414	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	349,630
当期純利益		410,414	349,630	
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金		△79,398	△890,153	
繰延ヘッジ損益		△4,339	△7,203	
為替換算調整勘定		258,238	437,698	
退職給付に係る調整額		△1,295	562	
持分法適用会社に対する持分相当額		7,161	△6,947	
その他の包括利益合計		180,366	△466,042	
包括利益		590,780	△116,412	
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益		601,393	△85,843	
非支配株主に係る包括利益		△10,613	△30,569	

連結株主資本等変動計算書

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	株主資本			
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,000	1,788,764	△23,211	1,915,553
当期変動額				
剰余金の配当		△151,661		△151,661
親会社株主に帰属する当期純利益		420,484		420,484
自己株式の取得			△93,736	△93,736
自己株式の処分		△97	869	772
自己株式の消却		△102,898	102,898	-
連結範囲の変動		1,540		1,540
連結子会社の増資による持分の増減		△0		△0
その他		△1,686		△1,686
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)				
当期変動額合計	-	165,680	10,031	175,712
当期末残高	150,000	1,954,445	△13,179	2,091,265

科目	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	1,908,438	2,787	△149,098	△13,661	2,379	56,380	3,722,780
当期変動額							
剰余金の配当							△151,661
親会社株主に帰属する当期純利益							420,484
自己株式の取得							△93,736
自己株式の処分							772
自己株式の消却							-
連結範囲の変動							1,540
連結子会社の増資による持分の増減							△0
その他							△1,686
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△72,833	△4,339	259,433	△1,350	△2,345	△4,431	174,132
当期変動額合計	△72,833	△4,339	259,433	△1,350	△2,345	△4,431	349,845
当期末残高	1,835,605	△1,551	110,335	△15,011	33	51,949	4,072,625

連結財務諸表

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				その他の包括利益累計額						
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	150,000	1,954,445	△13,179	2,091,265	1,835,605	△1,551	110,335	△15,011	33	51,949	4,072,625
当期変動額					△880,954	△7,203	425,326	540	-	△25,217	△487,508
剰余金の配当		△192,151		△192,151							
親会社株主に帰属する当期純利益		376,447		376,447							
自己株式の取得			△111,691	△111,691							
自己株式の処分		0	688	688							
自己株式の消却		△96,126	96,126	-							
連結範囲の変動				-							
連結子会社の増資による持分の増減		△49		△49							
その他		△509		△509							
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)											
当期変動額合計	-	87,609	△14,876	72,732	△880,954	△7,203	425,326	540	-	△25,217	△414,775
当期末残高	150,000	2,042,054	△28,056	2,163,998	954,650	△8,755	535,662	△14,471	33	26,731	3,657,849

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	連結会計年度	2021年度	2022年度
		(2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	(2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益		554,272	529,358
減価償却費		89,754	112,514
減損損失		764	3,740
のれん償却額		72,152	80,692
負ののれん償却額		△10,229	△1,807
支払備金の増減額(△は減少)		241,282	334,838
責任準備金等の増減額(△は減少)		529,601	491,149
貸倒引当金の増減額(△は減少)		△600	11,020
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		2,078	△4,914
賞与引当金の増減額(△は減少)		5,336	3,106
株式給付引当金の増減額(△は減少)		3,410	465
価格変動準備金の増減額(△は減少)		10,324	△5,936
利息及び配当金収入		△560,082	△690,474
有価証券関係損益(△は益)		△118,255	△120,237
支払利息		8,398	13,953
為替差損益(△は益)		△26,178	△20,254
有形固定資産関係損益(△は益)		△601	△3,224
持分法による投資損益(△は益)		3,034	104,887
特別勘定資産運用損益(△は益)		△13,533	2,369
その他資産(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は増加)		△68,773	△165,628
その他負債(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は減少)		52,765	△119,937
その他		427	18,841
小計		775,350	574,521
利息及び配当金の受取額		552,023	665,382
利息の支払額		△8,788	△12,829
法人税等の支払額		△223,279	△225,446
その他		6,934	5,954
営業活動によるキャッシュ・フロー		1,102,240	1,007,582
投資活動によるキャッシュ・フロー			
預貯金の純増減額(△は増加)		228	18,569
買入金銭債権の取得による支出		△625,850	△516,140
買入金銭債権の売却・償還による収入		474,800	296,315
金銭の信託の増加による支出		-	△8,000
金銭の信託の減少による収入		2,421	-
有価証券の取得による支出		△2,255,729	△2,015,966
有価証券の売却・償還による収入		2,046,983	2,647,425
貸付けによる支出		△864,335	△1,000,890
貸付金の回収による収入		650,557	697,998
その他		△70,711	△95,355
資産運用活動計		△641,634	23,956
営業活動及び資産運用活動計		460,606	1,031,538
有形固定資産の取得による支出		△29,050	△24,877
有形固定資産の売却による収入		5,240	18,798
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		-	△26,111
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入		-	26,428
投資活動によるキャッシュ・フロー		△665,444	18,193
財務活動によるキャッシュ・フロー			
借入れによる収入		34,506	15,565
借入金の返済による支出		△42,350	△13,347
短期社債の発行による収入		9,999	9,999
短期社債の償還による支出		△10,000	△10,000
社債の償還による支出		△12,705	△48
債券貸借取引受入担保金の純増減額(△は減少)		△351,789	△695,937
自己株式の取得による支出		△93,736	△111,691
配当金の支払額		△151,571	△192,008
非支配株主への配当金の支払額		△681	△707
非支配株主からの払込みによる収入		6,794	11,091
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出		-	△5,060
その他		106,903	△17,081
財務活動によるキャッシュ・フロー		△504,629	△1,009,226
現金及び現金同等物に係る換算差額		59,659	56,615
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△8,174	73,165
現金及び現金同等物の期首残高		924,687	912,216
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額		△4,295	-
現金及び現金同等物の期末残高		912,216	985,382

注記事項

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 172社

主要な会社名は「会社データ」の「企業概要－当社および子会社等の概況」に記載しているため省略しています。
2022年度より、Standard Security Life Insurance Company of New York 他4社は、株式を取得したこと等により子会社となったため、連結の範囲に含めています。
2022年度より、Chestnut Investors IV, Inc. 他2社は、清算終了等により連結の範囲から除いています。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な会社名

東京海上日動調査サービス株式会社

Tokio Marine Life Insurance (Thailand) Public Company Limited

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は、総資産、売上高、当期純損益および利益剰余金等の観点からいずれも小規模であり、当企業集団の財政状態と経営成績に関する合理的な判断を妨げるほどの重要性がないため、連結の範囲から除いています。

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の非連結子会社または関連会社の数 9社

主要な会社名は「会社データ」の「企業概要－当社および子会社等の概況」に記載しているため省略しています。
2022年度より、Newa Insurance (Cambodia) Plc. は、新安東京海上産物保険股份有限公司への増資に伴い関連会社となったため、持分法適用の範囲に含めています。

(2) 持分法を適用していない非連結子会社(東京海上日動調査サービス株式会社、Tokio Marine Life Insurance (Thailand) Public Company Limited 他)および関連会社(Alinma Tokio Marine Company 他)は、それぞれ当期純損益および利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性がないため、持分法適用の範囲から除いています。

(3) 当社は、東京海上日動火災保険株式会社および日新火災海上保険株式会社を通じて日本地震再保険株式会社の議決権の30.1%を所有していますが、同社事業の公共性を踏まえ、同社事業等の方針決定に対し重要な影響を与えることができないと判断されることから、関連会社から除いています。

(4) 決算日が連結決算日と異なる持分法適用会社については、原則として、当該会社の事業年度に係る財務諸表を使用しています。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

国内連結子会社1社および海外連結子会社162社の決算日は12月31日ですが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用しています。なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っています。

4. 会計方針に関する事項

(1) 保険契約に関する会計処理

国内保険連結子会社における保険料、支払備金および責任準備金等の保険契約に関する会計処理については、保険業法等の法令等の定めによっています。

(2) 有価証券の評価基準および評価方法

- ① 売買目的有価証券の評価は、時価法によっています。なお、売却原価の算定は移動平均法に基づいています。
- ② 満期保有目的の債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法(定額法)によっています。
- ③ 業種別監査委員会報告第21号「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」(2000年11月16日 日本公認会計士協会)に基づく責任準備金対応債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法(定額法)によっています。

また、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりです。

- 東京海上日動あんしん生命保険株式会社において、資産・負債の金利リスクの変動を適切に管理するために「個人保険(無配当・利差回払)の責任準備金の一部分」を小区分として設定し、当該小区分に係る責任準備金のデュレーションと責任準備金対応債券のデュレーションを一定幅の中で対応させる運用方針をとっています。
- ④ その他有価証券(市場価格のない株式等を除く。)の評価は、時価法によっています。なお、評価差額は全部純資産直入法により処理し、また、売却原価の算定は移動平均法に基づいています。
 - ⑤ その他有価証券のうち市場価格のない株式等の評価は、移動平均法に基づく原価法によっています。
 - ⑥ 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっています。

(3) デリバティブ取引の評価基準および評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっています。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

- ① 有形固定資産
有形固定資産の減価償却は、定額法によっています。
- ② 無形固定資産
海外子会社の買収により取得した無形固定資産については、その効果が及ぶと見積もった期間にわたり、効果の発現する態様にしたがって償却しています。

(5) 重要な引当金の計上基準

- ① 貸倒引当金
主な国内連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、資産の自己査定基準および償却・引当基準に基づき、次のとおり計上しています。
破産、特別清算、手形交換所における取引停止処分等、法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者に対する債権および実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額を計上しています。
今後経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断して必要と認められる額を計上しています。
上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績率から算出した貸倒実績率を債権額に乘じた額を計上しています。
また、すべての債権は資産の自己査定基準に基づき、資産計上部門および資産管理部門が資産査定を実施し、当該部門から独立した資産監査部門が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の計上を行っています。
- ② 賞与引当金
当社および主な国内連結子会社は、従業員賞与に充てるため、支給見込額を基準に計上しています。
- ③ 株式給付引当金
株式交付規程に基づき取締役および執行役員への当社株式の交付に充てるため、2022年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しています。
- ④ 価格変動準備金
国内保険連結子会社は、株式等の価格変動による損失に備えるため、保険業法第115条の規定に基づき計上しています。

(6) 退職給付に係る会計処理の方法

- ① 退職給付見込額の期間帰属方法
退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を2022年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。
- ② 数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法
数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5~13年)による

注記事項

定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(7~13年)による定額法により費用処理しています。

(7) 消費税等の会計処理

当社および国内連結子会社の消費税等の会計処理は税抜方式によっています。ただし、国内保険連結子会社の営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっています。

なお、資産に係る控除対象外消費税等はその他資産に計上し、5年間で均等償却を行っています。

(8) 重要なヘッジ会計の方法

①金利関係

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は、長期の保険契約等に付随して発生する金利の変動リスクを軽減するため、金融資産と保険負債等を同時に評価・分析し、リスクをコントロールする資産・負債総合管理(ALM: Asset Liability Management)を実施しています。この管理のために利用している金利スワップ取引の一部については、業種別委員会実務指針第26号「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」(2022年3月17日 日本公認会計士協会)に基づく繰延ヘッジ処理を行っています。ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間毎にグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しています。

②為替関係

主な国内保険連結子会社は、外貨建資産等に係る将来の為替相場の変動リスクを軽減する目的で実施している為替予約取引・通貨スワップ取引の一部について、時価ヘッジ処理、繰延ヘッジ処理または振当処理を行っています。なお、ヘッジ手段とヘッジ対象の重要な条件が同一であり、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しています。

(9) のれんの償却方法および償却期間

連結貸借対照表の資産の部に計上したのれんについて、Philadelphia Consolidated Holding Corp. に係るものについては20年間、HCC Insurance Holdings, Inc. に係るものについては10年間、Privilege Underwriters, Inc. に係るものについては15年間、その他については5~15年間で均等償却しています。ただし、少額のものについては一括償却しています。

なお、2010年3月31日以前に発生した負ののれんについては、連結貸借対照表の負債の部に計上し、20年間の均等償却を行っています。

(10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金および取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の定期預金等の短期投資からなっています。

(重要な会計上の見積り)

当社および連結子会社の財政状態または経営成績に対して重大な影響を与え得る会計上の見積りを含む項目は、以下のとおりです。

1. 支払備金

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	(単位: 百万円)	
	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
支払備金	3,609,687	4,287,286

(2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報

①算出方法

保険契約に基づいて支払義務が発生したと認められる保険金、返戻金その他の給付金(以下「保険金等」という。)のうち、未だ支払っていない金額を見積り、支払備金として計上しています。

②算出に用いた主要な仮定

支払備金の計上にあたっては、主として過去の支払実績等から算出した仮定を用いて見積った最終的に支払う保険金等の見込額を使用しています。

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

法令等の改正や裁判等の結果などにより、最終的に支払う保険金等の額が当初の見積りから変動し、支払備金の計上額が増減する可能性があります。

2. のれんの減損

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	(単位: 百万円)	
	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
のれん	453,433	428,601

(2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報

①算出方法

のれんの減損については、のれんが帰属する内部管理上独立して業績報告が行われる単位(以下「報告単位」という。))ごとに、主として、減損の兆候の把握、減損損失の認識の判定、減損損失の測定の手順に沿って行っています。

まず報告単位ごとに、直近の業績および将来の見通しの悪化、買収時点に想定した事業計画からの著しい下方乖離ならびに市場環境を含む経営環境の著しい悪化等の減損の兆候があるかどうかの判定を行っています。減損の兆候がある報告単位については、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合に、減損損失を認識することとなります。減損損失を認識することとなった報告単位は、割引前将来キャッシュ・フローを割引率で割り引いた回収可能価額を算出のうえ、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしています。

②算出に用いた主要な仮定

のれんの減損損失の計上にあたり、将来キャッシュ・フローおよび割引率を使用しています。

将来キャッシュ・フローについては、直近の合理的な事業計画に基づき、各報告単位の経営環境等を踏まえた成長率などを加味して見積っています。

割引率については、資本コストに金利差等の必要な調整を加えた税引前の利率としています。

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

収益性が取得時の想定から大幅に悪化し事業計画の大幅な下方乖離が生じることなどにより、割引前将来キャッシュ・フローが大幅に下落した場合には、減損損失が発生する可能性があります。

3. 金融商品の時価評価

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

〔金融商品関係〕に記載しています。

(2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報

①算出方法および算出に用いた主要な仮定

金融商品の時価の算出方法および算出に用いた主要な仮定は、「〔金融商品関係〕2.金融商品の時価等に関する事項及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項(注1)時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明」に記載しています。

②翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

市場環境の変化等により主要な仮定が変動し、金融商品の時価が増減する可能性があります。

(会計方針の変更)

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下「時価算定会計基準適用指針」という。)を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27-2項に定める経過的な取扱いにしたがって、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしました。これによる連結財務諸表に与える影響は軽微です。

注記事項

(未適用の会計基準等)

- ・「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 2018年9月14日)
- ・「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第24号 2018年9月14日)

1. 概要

企業会計基準委員会において実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」および実務対応報告第24号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」の見直しが検討されてきたもので、主な改正内容は、連結決算手続において、「連結決算手続における在外子会社等の会計処理の統一」の当面の取扱いに従って、在外子会社等において、資本性金融商品の公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示する選択をしている場合には、当該資本性金融商品の売却を行ったときに、連結決算手続上、取得原価と売却価額との差額を当該連結会計年度の損益として計上するように修正することとされています。

また、減損処理が必要と判断される場合には、連結決算手続上、評価差額を当該連結会計年度の損失として計上するように修正することとされています。

2. 適用予定日

在外子会社等が初めて国際財務報告基準第9号「金融商品」を適用する連結会計年度の期首より適用予定です。

3. 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等の適用による影響は、当連結財務諸表の作成時において未定です。

(追加情報)

当社および主な国内連結子会社は、取締役および執行役員(以下「取締役等」という。)を対象に、役員報酬BIP信託による株式報酬制度(以下「本制度」という。)を導入しています。本制度に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)を適用しています。

本制度は、当社および主な国内連結子会社が拠出する金銭を原資として当社株式を信託を通じて取得し、株式交付規程に基づき取締役等に対して付与するポイントに応じて、退任後に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を信託を通じて交付および給付する制度です。

本信託に残存する当社株式は、株主資本において自己株式として計上しており、当該自己株式の帳簿価額および株式数は、2021年度末において4,958百万円、819千株、2022年度末において4,272百万円、2,117千株です。

連結貸借対照表関係

1. 有形固定資産の減価償却累計額および圧縮記帳額は次のとおりです。

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
減価償却累計額	381,710	406,178
圧縮記帳額	17,887	17,313

(単位：百万円)

2. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりです。

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
有価証券(株式)	187,720	174,645
有価証券(出資金)	24,849	26,229

(単位：百万円)

3. 保険業法に基づく債権のうち、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、三月以上延滞債権ならびに貸付条件緩和債権の金額は次のとおりです。

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	10,937	8,553
危険債権額	138,344	130,647
三月以上延滞債権額	1	0
貸付条件緩和債権額	12,466	1,388
合計	161,748	140,589

(単位：百万円)

(注) 破産更生債権及びこれらに準ずる債権とは、破産手続開始、更生手続開始または再生手続開始の申立て等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権およびこれらに準ずる債権です。
危険債権とは、債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態および経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収および利息の受取りができない可能性の高い債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権に該当しない債権です。
三月以上延滞債権とは、元本または利息の支払が約定支払日の翌日から三月以上遅延している貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権ならびに危険債権に該当しないものです。
貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権ならびに三月以上延滞債権に該当しないものです。

4. 担保に供している資産および担保付債務は次のとおりです。

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
担保に供している資産		
預貯金	55,217	58,414
買入金銭債権	21,159	34,309
有価証券	730,691	822,209
貸付金	264,866	394,719
担保付債務		
支払備金	170,156	223,584
責任準備金	223,808	284,953
その他の負債(売現先勘定等)	240,338	271,147

(単位：百万円)

5. 現先取引により受け入れているコマーシャル・ペーパーのうち、売却または再担保という方法で自由に処分できる権利を有するものの時価は次のとおりであり、すべて自己保有しています。

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
	3,999	999

(単位：百万円)

6. 有価証券のうち消費貸借契約により貸し付けているものの金額は次のとおりです。

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
	1,558,306	939,517

(単位：百万円)

注記事項

7. 貸出コミットメントに係る貸出未実行残高は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
貸出コミットメントの総額	1,260,620	1,702,132
貸出実行残高	890,702	1,285,057
差引額	369,918	417,075

8. 保険業法第118条に規定する特別勘定の資産および負債の額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
	192,942	211,546

9. 東京海上日動火災保険株式会社は以下の子会社の債務を保証しています。

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
Tokio Marine Compania de Seguros, S.A. de C.V.	8,569	8,098

10. その他の負債に含まれている他の債務よりも債務の履行が後順位である旨の特約が付された劣後特約付借入金は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
	100,000	100,000

連結損益計算書関係

1. 事業費の主な内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
代理店手数料等	637,801	687,846
給与	345,670	379,631

(注) 事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費ならびに諸手数料及び集金費の合計です。

2. その他特別利益の内訳は、2022年度においては主に関係会社株式売却益18,145百万円です。

3. 減損損失について次のとおり計上しています。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			合計
			土地	建物	その他	
事業用不動産等 (その他事業(介護事業))	土地および建物等	東京都世田谷区に保有する 建物など3物件	160	77	36	275
遊休不動産および売却予定不 動産	土地および建物	栃木県河内郡に保有する 建物など15物件	2,295	1,169	-	3,464
合計			2,456	1,247	36	3,740

保険事業等の用に供している事業用不動産等については連結会社毎に1つの資産グループとし、賃貸用不動産等、遊休不動産等および売却予定不動産等ならびにその他事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等については主たる用途に基づき個別の物件毎にグルーピングしています。

その他事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は主に正味売却価額としています。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等です。

遊休不動産および売却予定不動産において、主に売却方針の決定に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としています。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額です。

4. その他特別損失の内訳は、2021年度においては主に関係会社株式評価損1,608百万円です。

連結包括利益計算書関係

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△7,661	△915,368
組替調整額	△98,151	△134,505
税効果調整前	△105,812	△1,049,873
税効果額	26,413	159,719
その他有価証券評価差額金	△79,398	△890,153
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△5,451	△9,816
組替調整額	△574	△185
税効果調整前	△6,026	△10,001
税効果額	1,686	2,798
繰延ヘッジ損益	△4,339	△7,203
為替換算調整勘定		
当期発生額	258,238	437,698
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△6,064	147
組替調整額	4,263	635
税効果調整前	△1,800	783
税効果額	504	△220
退職給付に係る調整額	△1,295	562
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	8,302	△6,238
組替調整額	△1,140	△709
持分法適用会社に対する持分相当額	7,161	△6,947
その他の包括利益合計	180,366	△466,042

注記事項

連結株主資本等変動計算書関係

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項 (単位：千株)

	2021年度期首株式数	2021年度増加株式数	2021年度減少株式数	2021年度末株式数
発行済株式				
普通株式	697,500	－	17,500	680,000
合計	697,500	－	17,500	680,000
自己株式				
普通株式	4,226	15,643	17,653	2,217
合計	4,226	15,643	17,653	2,217

(注) 1. 2021年度末の普通株式の自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式が819千株含まれています。
 2. 普通株式の発行済株式の株式数の減少17,500千株は、すべて自己株式の消却によるものです。
 3. 普通株式の自己株式の株式数の増加15,643千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加14,753千株および役員報酬BIP信託の取得による増加867千株です。
 4. 普通株式の自己株式の株式数の減少17,653千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少17,500千株および役員報酬BIP信託での売却による減少48千株です。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2021年度末残高(百万円)
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	33

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2021年6月28日 定時株主総会	普通株式	69,327	100.00	2021年3月31日	2021年6月29日
2021年11月19日 取締役会	普通株式	82,334	120.00	2021年9月30日	2021年12月13日

(注) 2021年11月19日開催の取締役会で決議した配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金104百万円が含まれています。

(2) 基準日が2021年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2022年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	配当の原資	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2022年6月27日 定時株主総会	普通株式	91,611	利益剰余金	135.00	2022年3月31日	2022年6月28日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれています。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項 (単位：千株)

	2022年度期首株式数	2022年度増加株式数	2022年度減少株式数	2022年度末株式数
発行済株式				
普通株式	680,000	1,360,000	37,500	2,002,500
合計	680,000	1,360,000	37,500	2,002,500
自己株式				
普通株式	2,217	46,856	37,678	11,396
合計	2,217	46,856	37,678	11,396

(注) 1. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。
 2. 2022年度期首および2022年度末の普通株式の自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式がそれぞれ、819千株、2,117千株含まれています。
 3. 普通株式の発行済株式の株式数の増加1,360,000千株は、すべて株式分割によるものです。
 4. 普通株式の発行済株式の株式数の減少37,500千株は、すべて自己株式の消却によるものです。
 5. 普通株式の自己株式の株式数の増加46,856千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加25,914千株および株式分割による増加20,934千株です。
 6. 普通株式の自己株式の株式数の減少37,678千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少37,500千株および役員報酬BIP信託での売却による減少177千株です。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2022年度末残高(百万円)
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	33

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2022年6月27日 定時株主総会	普通株式	91,611	135.00	2022年3月31日	2022年6月28日
2022年11月18日 取締役会	普通株式	100,540	150.00	2022年9月30日	2022年12月12日

(注) 1. 2022年6月27日開催の定時株主総会で決議した配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれています。
 2. 2022年11月18日開催の取締役会で決議した配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれています。
 3. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っていますが、1株当たり配当額は当該株式分割前の金額を記載しています。

(2) 基準日が2022年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2023年度となるもの

2023年6月26日開催の第21回定時株主総会において、次のとおり決議を予定しています。

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	配当の原資	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2023年6月26日 定時株主総会	普通株式	99,661	利益剰余金	50.00	2023年3月31日	2023年6月27日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金105百万円が含まれています。

連結キャッシュ・フロー計算書関係

1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係 (単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
現金及び預貯金	848,819	871,993
買入金銭債権	1,630,523	1,863,824
有価証券	19,288,018	18,489,522
預入期間が3か月を超える定期預金等	△112,006	△103,228
現金同等物以外の買入金銭債権等	△1,596,975	△1,863,224
現金同等物以外の有価証券等	△19,146,163	△18,273,503
現金及び現金同等物	912,216	985,382

2. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでいません。

注記事項

セグメント情報等

<セグメント情報>

1. 報告セグメントの概要

当社は、グループの事業を統轄する持株会社として、グループ会社の経営管理に関する基本方針を定めるとともに、当社グループを取り巻く事業環境を踏まえた経営計画を策定し、事業活動を展開しています。当社は、経営計画を基礎として、「国内損害保険事業」、「国内生命保険事業」、「海外保険事業」および「金融・その他事業」の4つを報告セグメントとしています。

「国内損害保険事業」は、日本国内の損害保険引受業務および資産運用業務等を行っています。「国内生命保険事業」は、日本国内の生命保険引受業務および資産運用業務等を行っています。「海外保険事業」は、海外の保険引受業務および資産運用業務等を行っています。「金融・その他事業」は、投資顧問業、投資信託委託業、人材派遣業、不動産管理業、介護事業を中心に事業を行っています。

2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一です。報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値です。

セグメント間の内部経常収益は、市場実勢価格に基づいています。

3. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント					調整額 (注)1	連結財務 諸表計上額 (注)2
	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	2,839,955	713,641	2,262,031	72,883	5,888,512	△24,741	5,863,770
セグメント間の内部経常収益	10,087	798	2,728	29,477	43,091	△43,091	-
計	2,850,042	714,440	2,264,759	102,360	5,931,603	△67,832	5,863,770
セグメント利益	302,684	69,579	185,526	9,623	567,413	-	567,413
セグメント資産	7,620,856	9,423,469	10,298,239	72,026	27,414,592	△168,739	27,245,852
その他の項目							
減価償却費	28,696	1,481	58,697	879	89,754	-	89,754
のれん償却額	96	-	71,857	198	72,152	-	72,152
負ののれん償却額	8,917	248	917	145	10,229	-	10,229
利息及び配当金収入	145,168	116,398	301,515	26	563,109	△3,027	560,082
支払利息	2,052	1,992	6,204	-	10,249	△1,850	8,398
持分法投資損失(△)	-	-	△3,034	-	△3,034	-	△3,034
持分法適用会社への投資額	-	-	124,690	-	124,690	-	124,690
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	66,725	8,932	27,584	734	103,976	-	103,976

(注) 1. 調整額は、以下のとおりです。

- 外部顧客からの経常収益の調整額△24,741百万円のうち主なものは、国内損害保険事業セグメントに係る経常収益のうち責任準備金等戻入額21,268百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金等繰入額に含めたことによる振替額です。
 - セグメント資産の調整額△168,739百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
 - その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っています。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント					調整額 (注)1	連結財務 諸表計上額 (注)2
	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	3,027,923	699,523	2,961,310	73,711	6,762,469	△113,868	6,648,600
セグメント間の内部経常収益	12,681	124	3,411	27,073	43,291	△43,291	-
計	3,040,604	699,648	2,964,722	100,785	6,805,760	△157,160	6,648,600
セグメント利益	284,594	51,749	159,545	8,017	503,907	-	503,907
セグメント資産	7,494,722	8,743,102	11,654,160	73,290	27,965,275	△265,459	27,699,816
その他の項目							
減価償却費	35,773	2,870	73,192	678	112,514	-	112,514
のれん償却額	93	-	80,599	-	80,692	-	80,692
負ののれん償却額	744	-	917	145	1,807	-	1,807
利息及び配当金収入	166,045	119,517	410,927	27	696,517	△6,042	690,474
支払利息	2,139	1,695	15,629	-	19,464	△5,510	13,953
持分法投資損失(△)	-	-	△104,887	-	△104,887	-	△104,887
持分法適用会社への投資額	-	-	110,518	-	110,518	-	110,518
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	91,763	6,967	47,038	938	146,708	-	146,708

(注) 1. 調整額は、以下のとおりです。

- 外部顧客からの経常収益の調整額△113,868百万円のうち主なものは、国内損害保険事業セグメントに係る経常収益のうち責任準備金等戻入額105,728百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金等繰入額に含めたことによる振替額です。
 - セグメント資産の調整額△265,459百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
 - その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っています。

<関連情報>

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	損害保険	生命保険	その他	計	調整額	合計
外部顧客からの経常収益	4,440,474	1,350,862	72,883	5,864,220	△449	5,863,770

(注) 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における貸倒引当金繰入額・戻入額の振替額です。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

(単位：百万円)

	日本	米国	その他	計	調整額	合計
経常収益	3,422,097	1,591,695	882,825	5,896,619	△32,848	5,863,770

(注) 1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における金融派生商品収益・費用の振替額です。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

	日本	米国	その他	合計
有形固定資産	247,799	62,130	34,774	344,703

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

注記事項

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	損害保険	生命保険	その他	計	調整額	合計
外部顧客からの経常収益	5,090,351	1,494,001	73,711	6,658,064	△9,463	6,648,600

(注) 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における売買目的有価証券運用益・運用損の振替額です。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

(単位：百万円)

	日本	米国	その他	計	調整額	合計
	3,463,794	2,030,871	1,164,404	6,659,070	△10,470	6,648,600

(注) 1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。
2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書においてその他運用収益に含まれる為替差益・その他運用費用に含まれる為替差損の振替額です。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

	日本	米国	その他	合計
	246,635	115,595	37,585	399,817

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

<報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報>

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
減損損失	525	—	194	44	764

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
減損損失	3,464	—	0	274	3,740

<報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報>

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

1. のれん

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
当期償却額	96	—	71,857	198	72,152
当期末残高	102	—	453,331	—	453,433

2. 負ののれん

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
当期償却額	8,917	248	917	145	10,229
当期末残高	3,352	—	4,586	514	8,453

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. のれん

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
当期償却額	93	—	80,599	—	80,692
当期末残高	9	—	428,592	—	428,601

2. 負ののれん

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
当期償却額	744	—	917	145	1,807
当期末残高	2,607	—	3,669	369	6,645

<報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報>

該当事項はありません。

関連当事者情報

記載すべき重要なものはありません。

リース取引関係

オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
(借手側)		
1年内	17,180	8,545
1年超	72,868	26,412
合計	90,048	34,957
(貸手側)		
1年内	1,374	1,922
1年超	9,201	9,774
合計	10,576	11,696

注記事項

税効果会計関係

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生 の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
繰延税金資産		
責任準備金等	422,822	412,204
その他有価証券評価差額金	—	96,616
支払準備金	97,475	93,274
退職給付に係る負債	74,901	74,733
価格変動準備金	38,617	36,962
有価証券評価損	28,959	25,746
税務上の繰越欠損金(注2)	21,012	27,815
その他	114,137	140,596
繰延税金資産小計	797,926	907,948
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注2)	△13,368	△15,209
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△35,388	△115,333
評価性引当額小計(注1)	△48,756	△130,542
繰延税金資産合計	749,169	777,405
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△685,761	△524,778
連結子会社時価評価差額金	△163,235	△182,665
その他	△118,673	△129,907
繰延税金負債合計	△967,670	△837,351
繰延税金資産(負債)の純額	△218,501	△59,945

(注1) 評価性引当額の主な増加要因は次のとおりです。一部の在外連結子会社が保有するその他有価証券について、金利上昇による時価下落に伴い、純額の評価差損が生じましたが、これに係る将来減算一時差異の解消見込年度のスケジューリングは行わず、当該将来減算一時差異に係る繰延税金資産を計上しないこととしたことによるものです。

(注2) 税務上の繰越欠損金およびその繰延税金資産の繰越期限別の金額

2021年度(2022年3月31日)	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(※)	1,479	2,783	1,821	1,799	1,257	11,870	21,012
評価性引当額	△1,443	△2,748	△1,781	△1,757	△1,220	△4,416	△13,368
繰延税金資産	35	35	40	41	36	7,454	7,644

(※) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

2022年度(2023年3月31日)	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(※)	2,857	1,852	1,777	1,224	962	19,140	27,815
評価性引当額	△2,718	△1,781	△1,757	△1,220	△919	△6,810	△15,209
繰延税金資産	138	70	19	4	42	12,330	12,605

(※) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
国内の法定実効税率	30.6	30.6
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△2.4	△2.8
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.4	2.2
持分法適用会社損益の影響	0.2	6.1
のれん及び負ののれんの償却	3.4	4.6
評価性引当額の増減	△0.0	0.1
連結子会社等に適用される税率の影響	△4.6	△8.9
その他	△2.6	2.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.0	34.0

(表示方法の変更)

「持分法適用会社損益の影響」は2021年度は「その他」に含めていましたが、2022年度は重要性が増したことから独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、2021年度の注記の組み替えを行っています。

この結果、2021年度の「その他」に表示していた△2.4%は、「持分法適用会社損益の影響」0.2%、「その他」△2.6%として組み替えています。

3. 法人税及び地方法人税に関する税効果会計の会計処理

当社および一部の国内連結子会社は、2022年度からグループ通算制度を適用しているため、法人税及び地方法人税に係る税効果会計に関する会計処理および開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)を2022年度の期首から適用しています。

金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、保険事業を中核としており、保険料として収受した資金等の運用を行っています。そのため、資産・負債総合管理(ALM：Asset Liability Management)を軸として、保険商品の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもとで、長期・安定的な収益確保および効率的な流動性管理を目指した取り組みを行っています。

具体的には、金利スワップ取引等も活用して保険負債が抱える金利リスクを適切にコントロールしつつ、高格付債券を中心とした一定の信用リスクをとる運用を行っています。また、外国証券やオルタナティブ投資等幅広い商品も活用し、国内外でのリスク分散と運用手法の多様化を図ることで、中長期的な収益確保を目指しています。保有する資産については、リスクの軽減等を目的として、為替予約取引等のデリバティブ取引も活用しています。

こうした取り組みによって、運用収益を安定的に拡大させ、中長期的な純資産価値の拡大および財務基盤の健全性の維持につなげることを目指しています。

資金調達については、主として事業投資資金の確保を目的として、社債の発行や借入れ等を行っています。資金調達が必要な場合には、グループ全体の資金収支を勘案し、調達額や調達手段等を決定しています。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

当社グループは、株式や債券等の有価証券・貸付金・デリバティブ取引等の金融商品を保有しています。これらは株価・為替・金利等の変動により価値や収益が減少して損失を被る市場リスク、信用供与先の財務状況の悪化または信用力の変化等により価値が減少ないし消失して損失を被る信用リスクを内包しています。また、これらは市場の混乱等により取引が出来なくなったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされたりすることで損失を被る市場流動性リスク等も内包しています。

有価証券投資に係る為替変動リスクの一部は、為替予約取引や通貨スワップ取引等を利用してヘッジしています。これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しています。

店頭デリバティブ取引の信用リスクには、取引の相手先が倒産等により当初の契約どおりに取引を履行できなくなった場合に損失を被るリスクも含まれています。このような信用リスクを軽減するために、取引先が取引を頻繁に行う金融機関等である場合には、一括精算ネットリング契約を締結する、デリバティブ取引の時価相当額の担保授受を行う等の運営も行っています。また、長期の保険負債が内包する金利リスクをヘッジするために金利スワップ取引等を利用しており、これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しています。

なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジ有効性評価の方法等については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (8) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しています。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

①市場リスク・信用リスク等の管理

東京海上日動火災保険株式会社では、取締役会にて制定した「資産運用リスク管理方針」に基づき、取引部門から独立したリスク管理部門が、定量・定性の両面から金融商品に係る市場リスク、信用リスク等の管理を実施しています。

当該方針に従い、資産運用計画における運用管理区分毎に、投資可能商品、上限リスク量等の各種リミット、リミッ

注記事項

ト超過時対応等を明文化した「運用ガイドライン」を制定しています。バリュー・アット・リスク(VaR)の考え方をういて資産運用リスク量を計測し、リスク・リターンの状況および「運用ガイドライン」の遵守状況を定期的に担当役員へ報告しています。

信用リスクについては、大口与信先へのリスク集積を回避するために「総与信額管理規程」を制定した上で、社内格付制度等をもとに与信状況を定期的にモニタリングし、適切な管理を実施しています。

また、個別投融資案件への牽制を目的に、個別投融資案件の審査および投融資後のモニタリングを「審査規程」等に従って実施しています。

これらのリスク管理業務については、重要性に応じて取締役会に報告しています。

なお、他の連結子会社においても、上記リスクを踏まえた管理体制を構築しています。

②資金調達に係る流動性リスクの管理

当社グループでは、会社毎およびグループ全体で資金管理を行う中で、資金の支払期日を管理し、併せて多様な資金調達手段を確保することで、資金調達に係る流動性リスクの管理を行っています。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額、レベルごとの時価は、次のとおりです。

なお、市場価格のない株式等および組合出資金等は、次表には含めていません(注3)参照)。

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しています。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産または負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しています。

(1) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産および金融負債

2021年度(2022年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	—	1,433,790	196,733	1,630,523
有価証券				
売買目的有価証券	106,365	244,308	7,915	358,589
その他有価証券	5,519,401	4,383,083	131,949	10,034,434
貸付金	—	—	72,145	72,145
デリバティブ取引	2,245	73,669	17,325	93,240
資産計	5,628,012	6,134,851	426,069	12,188,933
デリバティブ取引	511	166,815	1,172	168,499
負債計	511	166,815	1,172	168,499

(*) 時価算定会計基準適用指針第27-3項に従い、投資信託は上表に含めていません。連結貸借対照表における当該投資信託の金額は1,141,916百万円です。

2022年度(2023年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	—	1,592,732	271,091	1,863,824
有価証券				
売買目的有価証券	103,999	479,147	10,347	593,494
その他有価証券	4,920,572	5,157,840	151,727	10,230,139
貸付金	—	—	20,274	20,274
デリバティブ取引	6,491	87,478	6,494	100,465
資産計	5,031,063	7,317,198	459,935	12,808,198
デリバティブ取引	200	114,835	9,367	124,403
負債計	200	114,835	9,367	124,403

(2) 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産および金融負債

現金及び預貯金、買現先勘定、債券貸借取引受入担保金は、主に短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、記載を省略しています。

2021年度(2022年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価			合計	連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3			
有価証券						
満期保有目的の債券	3,968,104	1,560,872	—	5,528,977	5,112,881	416,095
責任準備金対応債券	1,312,011	670,468	—	1,982,480	2,220,503	△238,023
貸付金(*)	—	—	1,935,010	1,935,010	1,934,859	150
資産計	5,280,115	2,231,341	1,935,010	9,446,467	9,268,245	178,222
社債	—	219,359	42	219,401	219,795	△394
負債計	—	219,359	42	219,401	219,795	△394

(*) 連結貸借対照表計上額については、貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を1,703百万円控除しています。

2022年度(2023年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価			合計	連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3			
有価証券						
満期保有目的の債券	3,780,595	1,437,539	—	5,218,135	5,116,287	101,848
責任準備金対応債券	1,035,122	675,540	—	1,710,663	2,104,656	△393,993
貸付金(*)	—	—	2,538,764	2,538,764	2,554,213	△15,448
資産計	4,815,718	2,113,080	2,538,764	9,467,563	9,775,156	△307,593
社債	—	210,939	—	210,939	222,811	△11,871
負債計	—	210,939	—	210,939	222,811	△11,871

(*) 連結貸借対照表計上額については、貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を1,958百万円控除しています。

(注1) 時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明

買入金銭債権
割引現在価値法、マトリックス・プライシング等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、期限前償還率、類似銘柄の取引実勢値等のインプットを使用しています。また、これらの時価の算定にあたり観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

有価証券
活発な市場における相場価格を入手できるものはレベル1の時価に分類しています。公表された相場価格を入手できたとしても市場が活発でない場合はレベル2の時価に分類しています。

相場価格が入手できない場合には、割引現在価値法、マトリックス・プライシング等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、クレジットスプレッド、類似銘柄の取引実勢値等のインプットを使用しています。

また、これらの時価の算定にあたり観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

なお、市場における相場価額が入手できない投資信託のうち主なもの、解約等に関して市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限がないため基準価額等を時価とし、レベル2の時価に分類しています。

注記事項

貸付金

変動金利貸付については、市場金利の変動が短期間で将来キャッシュ・フローに反映されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、貸付先の信用状況が実行後大きく変わっていない限り、当該帳簿価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。

固定金利貸付については、割引現在価値法等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、クレジットスプレッド等のインプットを使用しており、レベル3の時価に分類しています。

破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する貸付金については、直接減額前の帳簿価額から貸倒見積高を控除した額が時価と近似しているため当該価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。

社債

公表された相場価格等を時価とし、レベル2の時価に分類しています。

デリバティブ取引

取引所取引については、取引所における最終の価格をもって時価としています。店頭取引については、ブラック・ショールズ・モデル、割引現在価値法等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、スワップレート、フォワードレート、ボラティリティ、ベーススワップスプレッド等のインプットを使用しています。

また、これらの時価の算定にあたり取引所における最終の価格を使用している場合はレベル1の時価に、観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

(注2) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産および金融負債のうちレベル3の時価に関する情報

(1) 期首残高から期末残高への調整表、当期の損益に認識した評価損益

2021年度(2022年3月31日) (単位：百万円)

区分	期首残高	レベル3の時価への振替 (※1、※2)	レベル3の時価からの振替 (※1、※3)	当期の損益に計上 (※4)	その他の包括利益に計上 (※5)	購入、売却、発行および決済の純額	期末残高	当期の損益に計上した額のうち期末において保有する金融資産および金融負債の評価損益 ^(※4)
買入金銭債権	155,575	15,677	△4,516	△5,940	17,725	18,211	196,733	-
有価証券								
売買目的有価証券	4,909	104	-	1,843	556	500	7,915	1,862
その他有価証券	76,033	12,731	△3,241	9,989	9,406	27,031	131,949	-
貸付金	53,093	-	-	3,505	5,909	9,636	72,145	3,136
デリバティブ取引^(※6)	16,258	-	-	16,386	1,927	△18,418	16,153	6,931

(※1) レベル間の振替は期首時点で認識することとしています。

(※2) レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察できなくなったことによるものです。

(※3) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察可能となったことによるものです。

(※4) 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれています。

(※5) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれています。

(※6) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務および利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務または損失となる項目については、△で表示しています。

2022年度(2023年3月31日) (単位：百万円)

区分	期首残高	レベル3の時価への振替 (※1、※2)	レベル3の時価からの振替 (※1、※3)	当期の損益に計上 (※4)	その他の包括利益に計上 (※5)	購入、売却、発行および決済の純額	期末残高	当期の損益に計上した額のうち期末において保有する金融資産および金融負債の評価損益 ^(※4)
買入金銭債権	196,733	14,139	△11,431	△13,248	17,933	66,965	271,091	-
有価証券								
売買目的有価証券	7,915	690	-	2,025	1,081	△1,365	10,347	1,078
その他有価証券 ^(※6)	134,508	1,484	△2,387	8,398	16,820	△7,097	151,727	-
貸付金	72,145	-	-	△5,685	11,089	△57,276	20,274	△1,678
デリバティブ取引^(※7)	16,153	-	-	△14,800	2,575	△6,800	△2,872	△14,741

(※1) レベル間の振替は期首時点で認識することとしています。

(※2) レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察できなくなったことによるものです。

(※3) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察可能となったことによるものです。

(※4) 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれています。

(※5) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれています。

(※6) 時価算定会計基準適用指針の適用により、期首より投資信託を含めています。

(※7) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務および利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務または損失となる項目については、△で表示しています。

(2) 時価の評価プロセスの説明

当社グループは、取引部門から独立した部門において時価の算定に関する方針および手続を定めています。算定された時価およびレベルの分類については、時価の算定に用いられた評価技法およびインプットの妥当性を検証しています。

時価の算定にあたっては、個々の資産の性質、特性およびリスクを最も適切に反映できる評価モデルを用いています。また、第三者から入手した相場価格を利用する場合においても、利用されている評価技法およびインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により価格の妥当性を検証しています。

(注3) 市場価格のない株式等および組合出資金等の連結貸借対照表計上額

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
市場価格のない株式等 ^(※1)	246,748	241,530
組合出資金等 ^(※2)	169,334	199,802
合計	416,082	441,333

(※1) 市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2020年3月31日)第5項に従い、時価開示の対象としていません。

(※2) 組合出資金等は、時価算定会計基準適用指針第24-16項に従い、時価開示の対象としていません。

(注4) 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2021年度(2022年3月31日) (単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	139,114	8,517	-	-
買入金銭債権	41,095	25,168	467,342	1,133,727
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	4,500	246,500	497,767	4,054,162
地方債	-	-	-	3,000
社債	-	-	-	155,600
外国証券	5,543	12,635	15,370	24,978
責任準備金対応債券				
国債	-	-	-	1,897,200
地方債	-	-	-	1,800
社債	-	-	-	305,500
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	37,105	249,298	579,815	1,297,873
地方債	9,612	41,013	18,700	7,236
社債	60,196	280,981	214,743	56,917
外国証券	119,714	582,696	745,114	2,034,528
貸付金^(※)	520,850	918,923	228,130	228,276
合計	937,734	2,365,736	2,766,983	11,200,801

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない25百万円、期間の定めのないもの8,175百万円は含めていません。

2022年度(2023年3月31日) (単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	147,127	12,746	-	-
買入金銭債権	27,201	39,067	541,623	1,495,287
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	13,000	308,800	711,097	3,765,532
地方債	-	-	-	3,000
社債	-	-	-	155,600
外国証券	13,268	17,235	16,580	25,656
責任準備金対応債券				
国債	-	-	-	1,764,300
地方債	-	-	-	2,600
社債	-	-	-	330,400
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	43,245	258,049	516,569	755,922
地方債	12,643	36,070	4,782	6,690
社債	36,185	282,237	189,695	65,889
外国証券	175,508	748,478	806,781	2,493,192
貸付金^(※)	688,543	1,260,786	277,462	249,712
合計	1,156,722	2,963,471	3,064,593	11,113,783

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない30百万円、期間の定めのないもの8,789百万円は含めていません。

(注5) 社債、長期借入金およびリース債務の連結決算日後の返済予定額

2021年度(2022年3月31日) (単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	42	-	-	-	-	220,128
長期借入金	66,136	-	34,506	-	-	154,634
リース債務	3,607	2,735	1,944	1,603	1,121	3,584
合計	69,786	2,735	36,450	1,603	1,121	378,347

2022年度(2023年3月31日) (単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	-	-	-	-	-	223,222
長期借入金	-	39,810	78,293	-	63,032	103,622
リース債務	12,502	11,250	9,200	7,385	6,055	24,201
合計	12,502	51,060	87,493	7,385	69,088	351,046

注記事項

有価証券関係

1. 売買目的有価証券

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	81,405	62,841

2. 満期保有目的の債券

(単位：百万円)

種類	2021年度(2022年3月31日)			2022年度(2023年3月31日)		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	3,045,970	3,629,930	2,984,059	3,397,534	413,474
	外国証券	47,956	50,663	37,038	38,110	1,071
小計	3,093,927	3,680,593	586,666	3,021,098	3,435,644	414,546
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	2,007,913	1,837,454	2,059,095	1,747,368	△311,727
	外国証券	11,040	10,929	△111	36,093	35,122
小計	2,018,954	1,848,383	△170,570	2,095,188	1,782,490	△312,697
合計	5,112,881	5,528,977	416,095	5,116,287	5,218,135	101,848

3. 責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類	2021年度(2022年3月31日)			2022年度(2023年3月31日)		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	5,500	5,545	11,200	11,371	171
	小計	5,500	5,545	11,200	11,371	171
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	2,215,003	1,976,934	2,093,456	1,699,291	△394,164
	小計	2,215,003	1,976,934	2,093,456	1,699,291	△394,164
合計	2,220,503	1,982,480	△238,023	2,104,656	1,710,663	△393,993

4. その他有価証券

(単位：百万円)

種類	2021年度(2022年3月31日)			2022年度(2023年3月31日)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	2,444,299	2,185,962	1,485,564	1,366,670	118,894
	株式	2,477,828	466,979	2,361,225	448,616	1,912,609
	外国証券	4,098,931	3,703,787	1,833,099	1,671,956	161,142
	その他 ^(注2)	674,595	613,800	256,109	223,744	32,365
小計	9,695,654	6,970,529	2,725,125	5,935,999	3,710,987	2,225,012
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	707,264	715,626	837,900	874,268	△36,367
	株式	24,462	27,949	16,700	18,195	△1,494
	外国証券	1,223,458	1,270,490	3,679,402	4,169,737	△490,335
	その他 ^(注3)	969,597	983,593	1,610,743	1,784,710	△173,966
小計	2,924,783	2,997,659	△72,876	6,144,747	6,846,911	△702,164
合計	12,620,437	9,968,188	2,652,249	12,080,746	10,557,898	1,522,847

(注) 1. 市場価格のない株式等および組合出資金等は、上表に含めていません。
 2. 2021年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額59百万円、取得原価58百万円、差額0百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外担当証券等(連結貸借対照表計上額663,602百万円、取得原価606,606百万円、差額56,996百万円)を含めています。
 2022年度の「その他」には、連結貸借対照表において買入金銭債権として計上している海外担当証券等(連結貸借対照表計上額248,258百万円、取得原価217,562百万円、差額30,695百万円)を含めています。
 3. 2021年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額5,575百万円、取得原価5,575百万円、差額△0百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外担当証券等(連結貸借対照表計上額958,904百万円、取得原価972,501百万円、差額△13,596百万円)を含めています。
 2022年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額2,870百万円、取得原価2,875百万円、差額△4百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外担当証券等(連結貸借対照表計上額1,599,477百万円、取得原価1,772,894百万円、差額△173,416百万円)を含めています。

5. 売却した満期保有目的の債券

該当事項はありません。

6. 売却した責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	180,066	2,799	6,895	178,030	—	26,961
合計	180,066	2,799	6,895	178,030	—	26,961

7. 売却したその他有価証券

(単位：百万円)

種類	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	473,825	6,787	3,644	863,570	64,219	7,271
株式	118,949	93,977	397	131,782	103,646	540
外国証券	495,579	28,215	12,389	645,110	16,655	28,709
その他	290,211	5,035	3,909	159,124	641	3,717
合計	1,378,566	134,015	20,341	1,799,587	185,163	40,239

(注) 2021年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額23百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外担当証券等(売却額289,574百万円、売却益4,868百万円、売却損3,909百万円)を含めています。
 2022年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額3,599百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外担当証券等(売却額155,524百万円、売却益641百万円、売却損3,717百万円)を含めています。

8. 減損処理を行った有価証券

2021年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について14,892百万円(うち、株式2,059百万円、外国証券9,764百万円、その他3,068百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について620百万円(うち、株式354百万円、外国証券266百万円)減損処理を行っています。

2022年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について22,989百万円(うち、株式1,367百万円、外国証券13,926百万円、その他7,695百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について500百万円(うち、株式26百万円、外国証券474百万円)減損処理を行っています。

なお、有価証券の減損については、原則として、連結会計年度末の時価が取得原価と比べて30%以上下落したものを対象としています。

金銭の信託関係

1. 運用目的の金銭の信託

該当事項はありません。

2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

該当事項はありません。

注記事項

デリバティブ取引関係

各表における「契約額等」は、デリバティブ取引における名目的な契約額または計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位：百万円)

区分	種類	2021年度(2022年3月31日)				2022年度(2023年3月31日)			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	通貨先物取引								
	売建	2,675	-	-	-	2,511	-	-	-
	買建	1,028	-	-	-	1,112	-	-	-
市場取引 以外の取引	為替予約取引								
	売建	721,810	-	△28,162	△28,162	827,849	-	1,685	1,685
	買建	22,198	-	508	508	43,351	-	14	14
	通貨スワップ取引								
	受取円貨支払外貨	12,435	12,435	△1,075	△1,075	12,435	-	△2,557	△2,557
	受取外貨支払外貨	45,029	-	△5,092	△5,092	52,226	52,226	2,025	2,025
合計		-	-	△33,820	△33,820	-	-	1,167	1,167

(2) 金利関連

(単位：百万円)

区分	種類	2021年度(2022年3月31日)				2022年度(2023年3月31日)			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引								
	売建	6,856	-	-	-	8,390	-	-	-
	買建	1,902	-	-	-	748	-	-	-
市場取引 以外の取引	金利スワップ取引								
	受取固定支払変動	1,169,047	1,138,611	35,845	35,845	1,061,210	1,020,166	△20,894	△20,894
	受取変動支払固定	1,052,312	1,028,614	△32,591	△32,591	1,018,853	986,625	14,306	14,306
	受取変動支払変動	4,696	4,696	△100	△100	4,398	4,398	△75	△75
	受取固定支払固定	339	339	11	11	237	237	5	5
	金利スワップオプション取引								
	買建	-	-	-	-	1,500	1,500	-	-
		(-)	(-)	-	-	(25)	(25)	21	△4
合計		-	-	3,165	3,165	-	-	△6,636	△6,661

(注) 下段()書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(3) 株式関連

(単位：百万円)

区分	種類	2021年度(2022年3月31日)				2022年度(2023年3月31日)			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	株価指数先物取引								
	売建	4,757	-	△383	△383	5,127	-	△175	△175
	買建	2,305	-	-	-	663	-	-	-
市場取引 以外の取引	株価指数 オプション取引								
	売建	183,131	-	19,283	△10,989	209,309	-	6,974	8,543
	買建	(8,293)	(-)	-	-	(15,518)	(-)	-	-
		251,533	-	35,450	17,189	282,417	-	13,043	△15,164
		(18,261)	(-)	-	-	(28,207)	(-)	-	-
合計		-	-	54,349	5,815	-	-	19,843	△6,795

(注) 下段()書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(4) 債券関連

(単位：百万円)

区分	種類	2021年度(2022年3月31日)				2022年度(2023年3月31日)			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	債券先物取引								
	売建	2,794	-	24	24	-	-	-	-
	買建	14,121	-	△80	△80	12,423	-	233	233
市場取引 以外の取引	債券店頭 オプション取引								
	売建	-	-	-	-	3,084	-	112	△89
	買建	(-)	(-)	-	-	(23)	(-)	-	-
		-	-	-	-	3,084	-	0	△28
		(-)	(-)	-	-	(28)	(-)	-	-
合計		-	-	△55	△55	-	-	346	115

(注) 下段()書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(5) 商品関連

(単位：百万円)

区分	種類	2021年度(2022年3月31日)				2022年度(2023年3月31日)			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	商品先物取引								
	売建	439	-	-	-	319	-	-	-
	買建	169	-	-	-	332	-	-	-
市場取引 以外の取引	商品先物 オプション取引								
	買建	77,822	-	2,150	△1,053	190,265	438	6,250	△4,088
		(3,203)	(-)	-	-	(10,338)	(39)	-	-
合計		-	-	2,150	△1,053	-	-	6,250	△4,088

(注) 下段()書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

注記事項

(6) その他 (単位：百万円)

区分	種類	2021年度(2022年3月31日)				2022年度(2023年3月31日)			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
自然災害	デリバティブ取引								
	売建	27,696	16,121			26,904	3,939		
		(1,386)	(851)	674	711	(1,937)	(289)	668	1,268
	買建	22,450	15,000			22,581	3,600		
		(641)	(331)	173	△468	(1,086)	(110)	258	△827
市場取引	ウェザー・								
以外の取	デリバティブ取引								
引	売建	13	-			-	-		
		(1)	(-)	0	0	(-)	(-)	-	-
	その他の取引								
	売建	72,019	-			152,480	-		
		(5,035)	(-)	3,249	1,785	(9,785)	(-)	6,132	3,653
	買建	14,507	-			7,686	-		
		(1,886)	(-)	1,734	△152	(130)	(-)	464	333
合計		-	-	5,833	1,876	-	-	7,523	4,428

(注) 下段()書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2021年度(2022年3月31日)			2022年度(2023年3月31日)		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	為替予約取引	子会社株式						
	売建		290,888	-	△12,730	324,689	-	△4,502
時価ヘッジ	為替予約取引	その他有価証券						
	売建		991,355	-	△53,037	972,069	-	△17,770
	通貨スワップ取引							
	受取円貨支払外貨	その他有価証券	13,886	13,886	△1,581	13,886	9,934	△2,306
振当処理	通貨スワップ取引	満期保有目的の債券						
	受取円貨支払外貨		12,316	12,316	(注)	12,316	12,316	(注)
合計			-	-	△67,349	-	-	△24,580

(注) 通貨スワップ取引の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている満期保有目的の債券と一体として処理されているため、その時価は当該有価証券の時価に含めていません。

(2) 金利関連 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2021年度(2022年3月31日)			2022年度(2023年3月31日)		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引	保険負債						
	受取固定支払変動		259,782	259,782	6,884	110,182	110,182	△77
合計			-	-	6,884	-	-	△77

退職給付関係

1. 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定給付型および確定拠出型の退職給付制度を有しています。

東京海上日動火災保険株式会社は、退職給付制度として、ほぼ全従業員を対象とした非拠出型の給付建退職一時金制度を有しています。企業年金については、確定給付型の制度として企業年金基金制度を有しており、また確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を有しています。退職一時金制度における支払額および企業年金基金制度の年金給付額は、主にポイント制に基づいて決定しています。

また、一部の国内連結子会社は退職給付信託を設定しています。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表 (単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	538,203	529,706
勤務費用	18,522	17,863
利息費用	3,899	4,778
数理計算上の差異の発生額	△9,966	△26,755
退職給付の支払額	△23,684	△25,235
過去勤務費用の発生額	-	0
その他	2,731	2,626
退職給付債務の期末残高	529,706	502,983

(注) 当社および一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表 (単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
年金資産の期首残高	287,449	275,126
期待運用収益	1,617	2,209
数理計算上の差異の発生額	△16,029	△26,647
事業主からの拠出額	10,572	10,423
退職給付の支払額	△9,796	△10,247
その他	1,313	552
年金資産の期末残高	275,126	251,416

(3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表 (単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	299,676	283,920
年金資産	△275,126	△251,416
	24,550	32,503
非積立型制度の退職給付債務	230,029	219,063
アセット・シーリングによる調整額	94	153
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	254,674	251,720
退職給付に係る負債	259,198	255,437
退職給付に係る資産	△4,523	△3,717
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	254,674	251,720

(注) 「アセット・シーリングによる調整額」は、「従業員給付」(IAS第19号)を適用している海外連結子会社において、退職給付に係る資産の計上額が一部制限されていることによる調整額です。

注記事項

(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
勤務費用	18,522	17,863
利息費用	3,899	4,778
期待運用収益	△1,617	△2,209
数理計算上の差異の費用処理額	5,522	1,911
過去勤務費用の費用処理額	△1,258	△1,275
その他	528	31
確定給付制度に係る退職給付費用	25,596	21,098

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
過去勤務費用	△1,258	△1,275
数理計算上の差異	△499	1,976
その他	△42	82
合計	△1,800	783

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
未認識過去勤務費用	△14,080	△12,805
未認識数理計算上の差異	34,861	32,802
合計	20,780	19,996

(7) 年金資産に関する事項

①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりです。

(単位：%)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
債券	90	86
株式	1	1
現金及び預貯金	2	2
生保一般勘定	4	5
その他	3	6
合計	100	100

(注) 年金資産合計には、企業年金制度および退職一時金制度に対して設定した退職給付信託が2021年度2%、2022年度2%含まれています。

②長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しています。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりです。

(単位：%)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
割引率	0.2~1.0	0.2~1.5
長期期待運用収益率	0.5~1.1	0.7~1.4

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
	10,318	12,463

賃貸等不動産関係

1. 一部の連結子会社では、東京、大阪、名古屋などを中心にオフィスビル(土地を含む)を所有しており、その一部を賃貸しています。これらの賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額および期末時価は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
連結貸借対照表計上額		
期首残高	84,331	86,795
期中増減額	2,461	△1,840
期末残高	86,792	84,954
期末時価	159,382	148,785

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。
2. 期中増減額のうち、2021年度の主な増加額は不動産取得(3,145百万円)です。また、2022年度の主な増加額は不動産取得(8,285百万円)および改修工事によるもの(3,259百万円)であり、主な減少額は不動産売却(14,926百万円)です。
3. 期末時価は、主に社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額です。

2. 賃貸等不動産に関する損益は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
賃貸収益	7,462	6,654
賃貸費用	5,862	8,470
差額	1,600	△1,815
その他(売却損益等)	2,255	6,379

(注) 賃貸収益は利息及び配当金収入に、賃貸費用(減価償却費、修繕費、保険料および租税公課等)は営業費及び一般管理費に計上しています。また、その他は売却損益および減損損失等であり、特別利益または特別損失に計上しています。

注記事項

ストック・オプション等関係

1. スtock・オプションに係る費用計上額および科目名

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
損害調査費	21	—
営業費及び一般管理費	94	—

(注) 2021年度に役員報酬BIP信託による株式報酬制度に移行しています。

2. スtock・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1) スtock・オプションの内容

	当社 2011年7月発行新株予約権		当社 2012年7月発行新株予約権		当社 2013年7月発行新株予約権	
	付与対象者の 区分および人数 ^{(注)1}	株式の種類別の ストック・オプション の数 ^{(注)2}	付与日	権利確定条件	対象勤務期間	権利行使期間 ^{(注)4}
付与対象者の 区分および人数 ^{(注)1}	当社取締役 11名 当社執行役員 7名 当社連結子会社取締役 22名 当社連結子会社執行役員 31名	普通株式 666,300株	2011年7月12日	(注)3	自 2011年7月13日 至 2012年6月30日	自 2011年7月13日 至 2041年7月12日
株式の種類別の ストック・オプション の数 ^{(注)2}	普通株式 787,500株	普通株式 606,300株	2012年7月10日	(注)3	自 2012年7月11日 至 2013年6月30日	自 2012年7月11日 至 2042年7月10日
付与日			2013年7月9日	(注)3	自 2013年7月10日 至 2014年6月30日	自 2013年7月10日 至 2043年7月 9日
権利確定条件						
対象勤務期間						
権利行使期間 ^{(注)4}						

	当社 2014年7月発行新株予約権		当社 2015年7月発行新株予約権		当社 2016年7月発行新株予約権	
	付与対象者の 区分および人数 ^{(注)1}	株式の種類別の ストック・オプション の数 ^{(注)2}	付与日	権利確定条件	対象勤務期間	権利行使期間 ^{(注)4}
付与対象者の 区分および人数 ^{(注)1}	当社取締役 10名 当社執行役員 6名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 34名	普通株式 581,400株	2014年7月8日	(注)3	自 2014年7月 9日 至 2015年6月30日	自 2014年7月 9日 至 2044年7月 8日
株式の種類別の ストック・オプション の数 ^{(注)2}	普通株式 480,000株	普通株式 535,200株	2015年7月14日	(注)3	自 2015年7月15日 至 2016年6月30日	自 2015年7月15日 至 2045年7月14日
付与日			2016年7月12日	(注)3	自 2016年7月13日 至 2017年6月30日	自 2016年7月13日 至 2046年7月12日
権利確定条件						
対象勤務期間						
権利行使期間 ^{(注)4}						

	当社 2017年7月発行新株予約権		当社 2018年7月発行新株予約権		当社 2019年7月発行新株予約権	
	付与対象者の 区分および人数 ^{(注)1}	株式の種類別の ストック・オプション の数 ^{(注)2}	付与日	権利確定条件	対象勤務期間	権利行使期間 ^{(注)4}
付与対象者の 区分および人数 ^{(注)1}	当社取締役 13名 当社執行役員 12名 当社連結子会社取締役 15名 当社連結子会社執行役員 51名	普通株式 479,700株	2017年7月11日	(注)3	自 2017年7月12日 至 2018年6月30日	自 2017年7月12日 至 2047年7月11日
株式の種類別の ストック・オプション の数 ^{(注)2}	普通株式 481,200株	普通株式 480,300株	2018年7月10日	(注)3	自 2018年7月11日 至 2019年6月30日	自 2018年7月11日 至 2048年7月10日
付与日			2019年7月9日	(注)3	自 2019年7月10日 至 2020年6月30日	自 2019年7月10日 至 2049年7月 9日
権利確定条件						
対象勤務期間						
権利行使期間 ^{(注)4}						

(注) 1. 当社連結子会社取締役および当社連結子会社執行役員の人数は、当社取締役および当社執行役員との兼務者を除いています。
 2. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。株式分割後の株式数に換算して記載しています。
 3. 権利は付与時に確定します。ただし、対象勤務期間末日までに当社または当社連結子会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、ストック・オプションの割当個数に、付与した連結会計年度の7月から当該地位喪失日を含む月までの取締役および執行役員の在任月数を乗じた数を12で除した数のストック・オプションにつき行使することができ、割当個数のうちの残りのストック・オプションは、当該地位喪失日以降行使することができなくなり、消滅します。
 4. ただし、付与対象者が当社または当社連結子会社の取締役、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、10日間以内に限り行使することができます。

(2) スtock・オプションの規模およびその変動状況

2022年度(2023年3月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

① スtock・オプションの数

	当社 2011年7月発行 新株予約権	当社 2012年7月発行 新株予約権	当社 2013年7月発行 新株予約権	当社 2014年7月発行 新株予約権	当社 2015年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)					
前連結会計年度末	—	—	—	—	—
付与	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—
権利確定	—	—	—	—	—
未確定残	—	—	—	—	—
権利確定後(株)					
前連結会計年度末	1,800	5,100	3,000	2,400	2,400
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—
未行使残	1,800	5,100	3,000	2,400	2,400

注記事項

	当社 2016年7月発行 新株予約権	当社 2017年7月発行 新株予約権	当社 2018年7月発行 新株予約権	当社 2019年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	—	—	—	—
付与	—	—	—	—
失効	—	—	—	—
権利確定	—	—	—	—
未確定残	—	—	—	—
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	2,700	3,900	3,300	3,000
権利確定	—	—	—	—
権利行使	—	—	—	—
失効	—	—	—	—
未行使残	2,700	3,900	3,300	3,000

(注) 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。上記の株式数は株式分割後の株式数で記載しています。

②単価情報

	当社 2011年7月発行 新株予約権	当社 2012年7月発行 新株予約権	当社 2013年7月発行 新株予約権	当社 2014年7月発行 新株予約権	当社 2015年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	300	300	300	300	300
行使時平均株価(円)	—	—	—	—	—
付与日における 公正な評価単価(円)	219,500	181,900	332,600	310,800	500,800

	当社 2016年7月発行 新株予約権	当社 2017年7月発行 新株予約権	当社 2018年7月発行 新株予約権	当社 2019年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	300	300	300	300
行使時平均株価(円)	—	—	—	—
付与日における 公正な評価単価(円)	337,700	455,100	500,700	523,700

(注) 1. ストック・オプション1個当たりの権利行使価格です。
2. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。上記の権利行使価格は株式分割後で記載しています。

3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

2022年度において付与されたストック・オプションはありません。

4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

権利はすべて確定したため、該当事項はありません。

1株当たり情報

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
1株当たり純資産額	1,977円35銭	1,823円65銭
1株当たり当期純利益	204円48銭	187円33銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	204円42銭	187円33銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	420,484	376,447
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	420,484	376,447
普通株式の期中平均株式数(千株)	2,056,279	2,009,454
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	592	27
(うち新株予約権(千株))	(592)	(27)

- 株主資本において自己株式として計上されている役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています(2021年度1,506千株、2022年度2,212千株)。また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めています(2021年度2,458千株、2022年度2,117千株)。
- 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。

重要な後発事象

当社は、2023年5月19日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、下記のとおり自己株式を取得することを決議しました。

- 取得を行う理由
機動的な資本政策を遂行するため
- 取得する株式の種類
当社普通株式
- 取得する株式の総数
30,000,000株(上限)
- 株式の取得価額の総額
500億円(上限)
- 取得期間
2023年5月22日から2023年9月22日

会計監査

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結キャッシュ・フロー計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

事業の状況(単体)

主要な経営指標等の推移(単体)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益(百万円)	299,837	207,867	189,917	307,028	291,561
経常利益(百万円)	281,967	185,693	169,547	282,956	263,335
当期純利益(百万円)	278,374	185,892	169,204	282,568	262,695
資本金(百万円)	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
発行済株式総数(千株)	710,000	702,000	697,500	680,000	2,002,500
純資産額(百万円)	2,403,369	2,384,250	2,367,748	2,403,346	2,362,886
総資産額(百万円)	2,409,066	2,389,910	2,373,229	2,412,950	2,374,365
1株当たり純資産額(円)	1,132.67	1,137.60	1,137.29	1,181.94	1,186.70
1株当たり配当額(円)	250.00	225.00	235.00	255.00	※ 200.00
(うち1株当たり中間配当額(円))	(160.00)	(130.00)	(135.00)	(120.00)	(150.00)
1株当たり当期純利益(円)	129.43	88.19	80.91	137.41	130.72
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	129.32	88.12	80.86	137.37	130.72
自己資本比率(%)	99.66	99.66	99.67	99.60	99.52
自己資本利益率(%)	11.60	7.77	7.13	11.85	11.02
株価収益率(倍)	13.81	18.71	21.69	17.29	19.48
配当性向(%)	64.38	85.04	96.81	61.86	76.50
従業員数(人)	706	752	811	877	971
株主総利回り(%)	118	114	127	178	199
(比較指標：TOPIX(配当込)) (%)	(95)	(86)	(122)	(125)	(132)
最高株価(円)	5,737.00	6,317.00	5,746.00	7,565.00	3,000.00 (8,362.00)
最低株価(円)	4,689.00	4,167.00	4,368.00	4,907.00	2,503.00 (6,500.00)

(注) 1. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2018年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。
 ※2022年度の1株当たり配当額200.00円は、当該株式分割前の1株当たり中間配当額150.00円と、当該株式分割後の1株当たり期末配当額50.00円を単純合算した金額としています。なお、当該株式分割を考慮しない場合の1株当たり配当額(うち1株当たり中間配当額)は下記のとおりです。

回次	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
決算年月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
1株当たり配当額(円)	250.00	225.00	235.00	255.00	300.00
(うち1株当たり中間配当額(円))	(160.00)	(130.00)	(135.00)	(120.00)	(150.00)

- 2018年度の1株当たり配当額のうち、70.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
- 2019年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
- 2020年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
- 従業員数は、就業人員数です。
- 株主総利回りは、配当を当社株式に再投資して得られる損益を含めて算定しています。
- 最高株価および最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部、同年4月4日以降は同取引所プライム市場においてのもです。2022年度については株式分割後の株価を記載しており、括弧内の記載は株式分割前の株価です。

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

貸借対照表

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
(単位：百万円)		
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	35,425	7,123
前払費用	95	55
未収入金	61,327	56,232
その他	248	593
流動資産合計	97,096	64,005
固定資産		
有形固定資産		
建物(純額)	18	-
車両運搬具(純額)	41	49
工具、器具及び備品(純額)	34	14
有形固定資産合計	94	63
無形固定資産		
ソフトウェア	1,295	2,556
電話加入権	0	0
無形固定資産合計	1,296	2,557
投資その他の資産		
関係会社株式	2,313,180	2,306,256
繰延税金資産	1,248	1,366
その他	33	116
投資その他の資産合計	2,314,462	2,307,739
固定資産合計	2,315,853	2,310,360
資産合計	2,412,950	2,374,365
負債の部		
流動負債		
未払金	2,345	2,584
未払費用	1,592	2,606
未払法人税等	348	401
未払事業所税	18	19
未払消費税等	399	558
預り金	46	53
賞与引当金	957	1,156
その他	168	370
流動負債合計	5,877	7,750
固定負債		
退職給付引当金	316	326
株式給付引当金	3,410	3,401
固定負債合計	3,726	3,727
負債合計	9,604	11,478
純資産の部		
株主資本		
資本金	150,000	150,000
資本剰余金		
資本準備金	1,511,485	1,511,485
資本剰余金合計	1,511,485	1,511,485
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	332,275	332,275
繰越利益剰余金	422,730	397,147
利益剰余金合計	755,006	729,423
自己株式	△13,179	△28,056
株主資本合計	2,403,312	2,362,852
新株予約権	33	33
純資産合計	2,403,346	2,362,886
負債純資産合計	2,412,950	2,374,365

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

損益計算書

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
営業収益		
関係会社受取配当金	282,262	262,168
関係会社受入手数料	23,365	28,282
関係会社システム使用料収入	1,400	1,110
営業収益合計	307,028	291,561
営業費用		
販売費及び一般管理費	23,949	28,440
営業費用合計	23,949	28,440
営業利益	283,079	263,121
営業外収益		
受取利息	0	0
未払配当金除斥益	82	98
受取事務手数料	21	23
その他	94	120
営業外収益合計	198	242
営業外費用		
自己株式取得費用	25	28
株式報酬制度移行費用	258	-
雑支出	37	0
営業外費用合計	321	28
経常利益	282,956	263,335
特別利益		
固定資産売却益	-	1
特別利益合計	-	1
特別損失		
関係会社株式評価損	-	175
固定資産売却損	-	9
固定資産除却損	1	35
特別損失合計	1	219
税引前当期純利益	282,955	263,117
法人税、住民税及び事業税	173	538
法人税等調整額	212	△117
法人税等合計	386	421
当期純利益	282,568	262,695

株主資本等変動計算書

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本						新株予約権	純資産合計	
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式			株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金 別途積立金	繰越利益剰余金				
当期首残高	150,000	1,511,485	-	332,275	394,819	△23,211	2,365,369	2,379	2,367,748
当期変動額									
剰余金の配当					△151,661		△151,661		△151,661
当期純利益					282,568		282,568		282,568
自己株式の取得						△93,736	△93,736		△93,736
自己株式の処分				△97		869	772		772
自己株式の消却				△102,898		102,898	-		-
利益剰余金から資本剰余金への振替			102,995		△102,995		-		-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								△2,345	△2,345
当期変動額合計	-	-	-	-	27,911	10,031	37,942	△2,345	35,597
当期末残高	150,000	1,511,485	-	332,275	422,730	△13,179	2,403,312	33	2,403,346

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本						新株予約権	純資産合計	
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式			株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金 別途積立金	繰越利益剰余金				
当期首残高	150,000	1,511,485	-	332,275	422,730	△13,179	2,403,312	33	2,403,346
当期変動額									
剰余金の配当					△192,151		△192,151		△192,151
当期純利益					262,695		262,695		262,695
自己株式の取得						△111,691	△111,691		△111,691
自己株式の処分				0		688	688		688
自己株式の消却				△96,126		96,126	-		-
利益剰余金から資本剰余金への振替			96,126		△96,126		-		-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								-	-
当期変動額合計	-	-	-	-	△25,582	△14,876	△40,459	-	△40,459
当期末残高	150,000	1,511,485	-	332,275	397,147	△28,056	2,362,852	33	2,362,886

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

注記事項

<重要な会計方針>

1. 有価証券の評価基準および評価方法

子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっています。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっています。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

器具及び備品 3～15年

(2) 無形固定資産

無形固定資産の減価償却は、定額法によっています。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

自社利用のソフトウェア 5年

3. 引当金の計上基準

(1) 賞与引当金

従業員賞与に充てるため、支給見込額を基準に計上しています。

(2) 退職給付引当金

従業員の退職給付に充てるため、2022年度末に発生していると認められる額を計上しています。

(3) 株式給付引当金

株式交付規程に基づき取締役および執行役員への当社株式の交付に充てるため、2022年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しています。

<追加情報>

役員報酬BIP信託による株式報酬制度については、連結財務諸表の「注記事項(追加情報)」に同一の内容を記載しているため、記載を省略しています。

<損益計算書関係>

1. 営業収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
関係会社受取配当金	282,262	262,168
関係会社受入手数料	23,365	28,282
関係会社システム使用料収入	1,400	1,110

2. 販売費及び一般管理費のうち、主要なものは次のとおりです。なお、全額が一般管理費に属するものです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
給与	8,903	10,069
賞与引当金繰入額	957	1,150
退職給付引当金繰入額	269	321
減価償却費	261	233
業務委託費	6,392	7,690
システム関連費	2,665	3,654

3. 営業外収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)
受取事務手数料	21	23
その他	23	18

<有価証券関係>

子会社株式および関連会社株式は、市場価格がないことから、時価開示の対象とはしていません。子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりです。

(単位：百万円)

区分	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
子会社株式	2,312,746	2,305,745
関連会社株式	433	510

<税効果会計関係>

1. 繰延税金資産の発生主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
繰延税金資産		
関係会社株式評価損	42,434	42,488
その他	1,920	2,105
繰延税金資産小計	44,354	44,594
評価性引当額	△43,105	△43,227
繰延税金資産合計	1,248	1,366
繰延税金資産の純額	1,248	1,366

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	2021年度(2022年3月31日)	2022年度(2023年3月31日)
法定実効税率	30.6	30.6
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△30.5	△30.5
その他	0.1	0.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.1	0.2

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、当事業年度からグループ通算制度を適用しているため、法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理および開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)を当事業年度の期首から適用しています。

重要な後発事象

自己株式の取得

「2 パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤 | 財務・非財務データ | 財務データ 注記事項 重要な後発事象」に記載しています。

会計監査

当社は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

保険持株会社およびその子会社等に係る保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上ホールディングスの連結ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 連結ソルベンシー・マージン総額	5,953,649	4,947,004
資本金等	1,129,262	1,150,128
価格変動準備金	138,331	132,394
危険準備金	61,869	64,711
異常危険準備金	1,145,489	1,136,120
一般貸倒引当金	3,411	3,505
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	2,313,740	1,248,244
土地の含み損益	273,658	286,856
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額(税効果控除前)	△20,759	△20,010
保険料積立金等余剰部分	294,676	287,390
負債性資本調達手段等	300,000	300,000
保険料積立金等余剰部分及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	-	-
少額短期保険業者に係るマージン総額	628	783
控除項目	159,990	156,141
その他	473,330	513,019
(B) 連結リスクの合計額	1,439,272	1,576,526
$\sqrt{(\sqrt{(R_1^2+R_2^2)+R_3+R_4})^2+(R_5+R_6+R_7)^2+R_8+R_9}$		
損害保険契約の一般保険リスク(R ₁)	411,122	486,054
生命保険契約の保険リスク(R ₂)	34,923	39,691
第三分野保険の保険リスク(R ₃)	51,776	66,602
少額短期保険業者の保険リスク(R ₄)	10	10
予定利率リスク(R ₅)	21,431	19,663
生命保険契約の最低保証リスク(R ₆)	2,235	2,188
資産運用リスク(R ₇)	959,700	976,083
経営管理リスク(R ₈)	35,940	39,711
損害保険契約の巨大災害リスク(R ₉)	315,825	395,276
(C) 連結ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	827.3%	627.5%

(注)「連結ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出された比率です。

〈連結ソルベンシー・マージン比率〉

- 当社グループの子会社では、損害保険事業、生命保険事業や少額短期保険業を営んでいます。保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てていますが、巨大災害の発生や、保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
- こうした「通常の予測を超える危険」を示す「連結リスクの合計額」(表の(B))に対する「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(すなわち連結ソルベンシー・マージン総額：表の(A))の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「連結ソルベンシー・マージン比率」(表の(C))です。

3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額です。

- 保険引受上の危険(損害保険契約の一般保険リスク・生命保険契約の保険リスク・第三分野保険の保険リスク・少額短期保険業者の保険リスク) : 保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険(巨大災害に係る危険を除く。)
- 予定利率上の危険(予定利率リスク) : 運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
- 最低保証に係る危険(生命保険契約の最低保証リスク) : 特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
- 資産運用上の危険(資産運用リスク) : 保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
- 経営管理上の危険(経営管理リスク) : 業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記(1)~(4)および(6)以外のもの
- 巨大災害に係る危険(損害保険契約の巨大災害リスク) : 通常の予測を超える損害保険契約の巨大災害(関東大震災、伊勢湾台風相当や外国で発生する巨大災害)により発生し得る危険

4. 連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いと同一ですが、保険業法上の子会社(議決権が50%超の子会社)については、計算対象に含めていません。

5. 「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(連結ソルベンシー・マージン総額)とは、当社およびその子会社の純資産(剰余金処分額等を除く)、諸準備金(価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等)、土地の含み益の一部等の総額です。

6. 連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社グループを監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされています。

当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上日動の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	5,384,523	5,287,626
資本金等	1,365,291	1,421,939
価格変動準備金	115,167	108,000
危険準備金	7,546	9,578
異常危険準備金	1,085,378	1,081,242
一般貸倒引当金	183	202
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	1,948,640	1,772,797
土地の含み損益	249,460	260,134
払戻積立金超過額	-	-
負債性資本調達手段等	200,000	200,000
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	-	-
控除項目	-	590
その他	412,854	434,321
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$	1,276,937	1,231,234
一般保険リスク(R ₁)	205,776	208,993
第三分野保険の保険リスク(R ₂)	-	-
予定利率リスク(R ₃)	15,485	13,762
資産運用リスク(R ₄)	1,055,088	1,023,509
経営管理リスク(R ₅)	28,688	27,831
巨大災害リスク(R ₆)	158,078	145,286
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×1/2]×100	843.3%	858.9%

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

〈単体ソルベンシー・マージン比率〉

1. 保険会社は、保険事故発生の際の保険金支払や積立保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てていますが、巨大災害の発生や、保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「単体リスクの合計額」(表の(B))に対する「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(すなわち単体ソルベンシー・マージン総額：表の(A))の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「単体ソルベンシー・マージン比率」(表の(C))です。
3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額です。
 - (1) 保険引受上の危険(一般保険リスク・保
険リスク・第三分野保険の保険リスク) : 保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険
(巨大災害に係る危険を除く。)
 - (2) 予定利率上の危険(予定利率リスク) : 運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
 - (3) 最低保証に係る危険(最低保証リスク) : 特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
 - (4) 資産運用上の危険(資産運用リスク) : 保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
 - (5) 経営管理上の危険(経営管理リスク) : 業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記(1)~(4)および(6)以外のもの
 - (6) 巨大災害に係る危険(巨大災害リスク) : 通常の予測を超える巨大災害(関東大震災や伊勢湾台風相当)により発生し得る危険
4. 「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(単体ソルベンシー・マージン総額)とは、保険会社の純資産(社外流出予定額等を除く)、諸準備金(価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等)、土地の含み益の一部等の総額です。
5. 単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされています。

日新火災の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	145,459	133,868
資本金等	60,483	60,574
価格変動準備金	4,896	5,048
危険準備金	-	-
異常危険準備金	56,981	53,926
一般貸倒引当金	42	20
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	12,863	4,009
土地の含み損益	2,402	2,461
払戻積立金超過額	-	-
負債性資本調達手段等	-	-
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	-	-
控除項目	-	-
その他	7,790	7,826
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$	23,361	22,542
一般保険リスク(R ₁)	14,614	14,448
第三分野保険の保険リスク(R ₂)	-	-
予定利率リスク(R ₃)	719	639
資産運用リスク(R ₄)	6,572	5,972
経営管理リスク(R ₅)	567	543
巨大災害リスク(R ₆)	6,461	6,110
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×1/2]×100	1,245.2%	1,187.6%

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

イーデザイン損保の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	15,484	12,988
資本金等	12,354	12,037
価格変動準備金	-	-
危険準備金	-	-
異常危険準備金	3,129	950
一般貸倒引当金	0	0
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	-	-
土地の含み損益	-	-
払戻積立金超過額	-	-
負債性資本調達手段等	-	-
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	-	-
控除項目	-	-
その他	-	-
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$	4,784	4,666
一般保険リスク(R ₁)	4,312	4,205
第三分野保険の保険リスク(R ₂)	-	-
予定利率リスク(R ₃)	-	-
資産運用リスク(R ₄)	427	359
経営管理リスク(R ₅)	151	145
巨大災害リスク(R ₆)	300	300
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×1/2]×100	647.2%	556.6%

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上日動あんしん生命の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	648,429	555,469
資本金等	119,748	126,960
価格変動準備金	18,267	19,346
危険準備金	54,323	55,133
一般貸倒引当金	338	325
(その他有価証券評価差額金(税効果控除前)・繰延ヘッジ損益(税効果控除前))×90%	161,832	17,118
土地の含み損益×85%	-	-
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	294,676	287,390
負債性資本調達手段等	100,000	100,000
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	△153,442	△121,675
控除項目	-	-
その他	52,685	70,870
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	114,913	106,044
保険リスク相当額(R ₁)	16,652	16,734
第三分野保険の保険リスク相当額(R ₂)	6,790	7,011
予定利率リスク相当額(R ₃)	5,226	5,261
最低保証リスク相当額(R ₄)	2,235	2,188
資産運用リスク相当額(R ₅)	102,311	93,344
経営管理リスク相当額(R ₆)	2,664	2,490
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	1,128.5%	1,047.6%

(注) 「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

東京海上ミレア少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,743	1,759
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	1,598	1,609
価格変動準備金	-	-
異常危険準備金	8	10
一般貸倒引当金	-	-
その他有価証券評価差額金(税効果控除前)	-	-
土地の含み損益	-	-
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)	-	-
将来利益	-	-
税効果相当額	135	140
負債性資本調達手段等	-	-
控除項目	-	-
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	101	105
保険リスク相当額	31	31
一般保険リスク相当額(R ₁)	5	5
巨大災害リスク相当額(R ₂)	26	26
資産運用リスク相当額(R ₃)	73	77
経営管理リスク相当額(R ₄)	2	2
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	3,434.0%	3,329.6%

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

東京海上ウエスト少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) ソルベンシー・マージン総額	2,014	2,545
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	1,530	1,911
価格変動準備金	-	-
異常危険準備金	6	8
一般貸倒引当金	-	-
その他有価証券評価差額金(税効果控除前)	-	-
土地の含み損益	-	-
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)	-	-
将来利益	-	-
税効果相当額	477	625
負債性資本調達手段等	-	-
控除項目	-	-
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	94	102
保険リスク相当額	27	27
一般保険リスク相当額(R ₁)	4	4
巨大災害リスク相当額(R ₂)	22	22
資産運用リスク相当額(R ₃)	69	77
経営管理リスク相当額(R ₄)	1	2
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	4,275.9%	4,986.5%

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

Tokio Marine X少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) ソルベンシー・マージン総額	-	486
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	-	486
価格変動準備金	-	-
異常危険準備金	-	0
一般貸倒引当金	-	-
その他有価証券評価差額金(税効果控除前)	-	-
土地の含み損益	-	-
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)	-	-
将来利益	-	-
税効果相当額	-	-
負債性資本調達手段等	-	-
控除項目	-	-
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	-	4
保険リスク相当額	-	0
一般保険リスク相当額(R ₁)	-	0
巨大災害リスク相当額(R ₂)	-	-
資産運用リスク相当額(R ₃)	-	4
経営管理リスク相当額(R ₄)	-	0
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	-	20,928.4%

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

MCEV(市場整合的エンベディッド・バリュー) 東京海上日動あんしん生命保険(株)

MCEVについて

現在の日本の財務会計は保守性に重点を置いていることから、生命保険事業の価値評価・業績評価を行うという観点から見ると、契約当初には一般的に利益が過小に評価されるという限界があります。

エンベディッド・バリュー (EV) は、「純資産価値」と「保有契約価値」の2つの価値の合計額で計算されますが、財務会計上の限界をある程度修正し、事業実績の実態を反映して適切に価値評価・業績評価を行うことができると考えられています。

EVの計算手法については様々な計算手法が存在していましたが、計算基準の整合性を高め、ディスクロージャーの基準を統一する目的から、2008年6月に欧州CFOフォーラムがMCEV原則 (European Insurance CFO Forum Market Consistent Embedded Value Principles©) を公表しました。当社も開示の充実を図るため、2015年3月末よりMCEV原則に準拠したEVを開示しています。

2022年度末MCEV

1. 2022年度末MCEV

2022年度末のMCEVは、前年度末から△107億円減少し、11,993億円となりました。また、その内訳は、純資産価値が487億円、保有契約価値が11,506億円となります。

	2020年度	2021年度	2022年度
純資産価値	8,546	5,421	487
保有契約価値	3,227	6,679	11,506
年度末MCEV	11,773	12,100	11,993
新契約価値	550	694	750

2. MCEV増減額

2022年度のMCEV 増減額 (株主配当金支払を除く) は、765億円となり、2021年度対比△25億円減少しました。2021年度の「保険関係の前提条件の変更」の反動減と、「経済前提条件と実績の差異」の反動増が相殺し、対前年で概ね同水準となりました。(増減額の内訳につきましては「2021年度末からの変動要因分析」をご参照ください)。

	2021年度	2022年度
MCEV増減額 (株主配当金支払を除く)	791	765
(参考) MCEV 増減額 (株主配当金支払・経済前提の条件と実績の差異を除く)	1,256	867

2021年度末からの変動要因分析

2021年度末から2022年度末へのMCEVの変動要因は以下のとおりです。

	MCEV
2021年度末MCEV	12,100
①株主配当金支払	△873
2021年度末MCEV (調整後)	11,227
②2022年度新契約価値	750
③保有契約価値からの貢献 (リスクフリーレートの割り戻し)	193
④保有契約価値からの貢献 (期待超過収益)	65
⑤保険関係の前提条件と実績の差異	△229
⑥保険関係の前提条件の変更	107
⑦保険事業に係るその他の要因に基づく差異	△19
⑧保険事業活動によるMCEV増減 (②～⑦)	867
⑨経済前提条件と実績の差異	△101
⑩その他の要因に基づく差異	-
MCEV増減総計 (株主配当金支払を除く)	765
2022年度末MCEV	11,993

感応度分析

前提条件を変更した場合のMCEVの変化額は以下のとおりです。

前提条件	前提条件等の変化	MCEV	変化額	変化率
2022年度末MCEV	なし	11,993	-	-
(1) 金利	50bp低下	11,153	△839	△7.0%
	50bp上昇	12,005	11	0.1%
	スワップ	9,710	△2,282	△19.0%
	終局金利	13,791	1,797	15.0%
(2) 株式・不動産の時価	10%下落	11,962	△30	△0.3%
(3) 株式・不動産のインプライド・ボラティリティ	25%上昇	11,939	△54	△0.5%
(4) 金利スワップションのインプライド・ボラティリティ	25%上昇	11,338	△655	△5.5%
(5) 維持費	10%減少	12,448	454	3.8%
(6) 解約失効率	×0.9	12,049	55	0.5%
(7) 死亡率	死亡保険：×0.95	12,213	219	1.8%
	第三分野・年金：×0.95	11,864	△129	△1.1%
(8) 罹患率	×0.95	12,721	727	6.1%
(9) 必要資本	ソルベンシー・マージン比率200%	11,993	-	-
(10) 為替レート	10%円高	12,009	16	0.1%

MCEV(市場整合的エンベディッド・バリュー) 東京海上日動あんしん生命保険(株)

主要な前提条件

1. リスクフリーレート

2022年度末における国債金利を使用しています。国債の41年目以降の1年フォワードレートは40年スポットレートに過去の金利変動を踏まえた調整を行ったものとして設定しています。データはブルームバークの国債金利を補正したものです。主な期間の国債金利（スポット・レート換算）は以下のとおりです。

期間	日本円	
	2021年度末	2022年度末
1年	△0.08%	△0.10%
5年	0.03%	0.10%
10年	0.23%	0.45%
20年	0.73%	1.09%
30年	0.95%	1.35%
40年	0.95%	1.36%
50年	1.03%	1.43%

また、P.215の参照金利変更の感応度分析では、期間40年超の超長期金利の補外方法として終局金利を用いた方法に変更した場合の結果も示していますが、具体的には、円金利のみ、終局金利を3.8%、補外開始年度を30年目とし、31年目以降のフォワードレートは30年間で終局金利の水準に収束するようSmith-Wilson法により補外する方法に変更しています。

これらは主に保険監督者国際機構（IAIS）が策定中の国際的な資本規制であるICSの議論を参考に設定しました。主な期間の日本円金利は以下のとおりです。

期間	日本円	
	2022年度末	
1年	△0.10%	
5年	0.10%	
10年	0.45%	
20年	1.09%	
30年	1.35%	
40年	1.72%	
50年	2.10%	

なお、流動性プレミアムについては、現時点でMCEV原則における定義が明確ではないことや一般的に認められた実務が確立しているとは言えないことなどから、リスクフリーレートに流動性プレミアムは加算していません。また、マイナス金利に関してゼロ止めの調整は行っていません。

2. 保険関係前提条件

前提条件	設定方法
保険事故発生率	保障種類別・保険年度別・到達年齢別等の原則直近1～3年の保険金支払実績に基づき設定しています。なお、第三分野発生率については新型コロナウイルス感染症の流行による一時的な影響は除外しています。実績データの無い保険年度については、業界の統計データを参考に設定しています。死亡率については改善トレンドを、第三分野発生率については一部給付について改善トレンドまたは悪化トレンドを反映しています。なお、トレンドの反映期間は5年としています。
解約失効率	保険種類・払込方法・保険年度別の原則直近1年の解約失効実績に基づき設定しています。
更新率	過去の更新実績に基づき設定しています。なお、対象契約は有期の保有契約数が多く影響が大きい第三分野の保険種類を更新計算対象としています。ただし、一部の特約については、簡便的に更新率を0としています。
事業費率	直近年度の全社の事業費支出実績および契約件数・保険料に対する比率(ユニット・コスト)に基づき新契約費、維持費毎に設定しています。一部の事業費率の前提は、将来、経常的に発生しないと考えられる一時費用を除く調整をしています。前提から除いた一時費用の金額は15.8億円であり、新型コロナウイルス感染症の保険金・給付金支払対応等にかかる費用およびシステム開発費用の一部です。また、新契約獲得に係るシステム開発費用ならびに契約維持に係るシステム開発費用および情報機器関連費用については、直近5年間の平均額を各々対応するユニット・コストに反映しています。将来の維持費はインフレ率に基づき増加することとしています。また、親会社へ支払う経営管理料はユニット・コストに含めており、それ以外の考慮が必要な東京海上グループの他の会社とのルックスルーの効果はありません。
実効税率	下記のとおり設定しています。 28.0%
消費税率	下記のとおり設定しています。 10%
インフレ率	最も直近に発行された物価連動国債に織り込まれたブレイク・イーブン・インフレ率および過去の消費者物価指数を参考に、下記のとおり設定しています。 1.0%
契約者配当	5年ごと利差配当商品について、直近の配当実績決定手法と整合的な方法により、将来の金利水準に応じた配当率を設定しています。
再保険	死亡保障商品の死亡リスク、第三分野商品の第三分野リスクおよび変額商品の最低保証リスクの一部についてリスクを出再しているため、計算において再保険料を費用、再保険金を収益として計上しています。再保険料および再保険金の水準は再保険協約に基づき設定しています。

注意事項

EVの計算においては、リスクと不確実性を伴う将来の見通しを含んだ前提条件を使用するため、将来の実績がEVの計算に使用した前提条件と大きく異なる場合があります。また、実際の市場価値は、投資家が様々な情報に基づいて下した判断により決定されるため、EVから著しく乖離することがあります。したがって、EVの使用にあたっては、十分な注意を払っていただく必要があります。

企業概要

当社および子会社等の概況

(2023年3月31日現在)

事業の内容

当社グループは、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業および金融・その他事業を営んでいます。
また、当社は特定上場会社等です。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。
2023年3月31日現在の事業の系統図は以下のとおりです。

事業系統図*

* ○：連結子会社、△：持分法適用関連会社



主要な子会社等

(2023年3月31日現在)

会社名	設立年月日	資本金(現地通貨)	当社の議決権保有割合*1 (%)	当社の子会社等の議決権保有割合*2 (%)	本社所在地	主要な事業の内容
東京海上日動火災保険株式会社	1944年3月20日*3	101,994百万円	100	0	東京都千代田区	国内損害保険事業
日新火災海上保険株式会社	1908年6月10日	20,389百万円	100	0	東京都千代田区	国内損害保険事業
イーデザイン損害保険株式会社	2009年1月26日	29,303百万円	95.2	0	東京都新宿区	国内損害保険事業
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	1996年8月6日	55,000百万円	100	0	東京都千代田区	国内生命保険事業
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	2003年9月1日	895百万円	100	0	横浜市西区	国内損害保険事業
東京海上アセットマネジメント株式会社	1985年12月9日	2,000百万円	100	0	東京都千代田区	金融・その他事業
Tokio Marine North America, Inc.	2011年6月29日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	1981年7月6日	1千米ドル	0	100	米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド	海外保険事業
Delphi Financial Group, Inc.	1987年5月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
HCC Insurance Holdings, Inc.	1991年3月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Privilege Underwriters, Inc.	2006年1月5日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Tokio Marine Kiln Group Limited	1994年7月11日	1,010千英ポンド	0	100	英国・ロンドン	海外保険事業
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	1992年3月12日	1,250,971千シンガポールドル 542,000千タイバーツ 5,000,000千南アフリカランド	0	100	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	1948年5月21日	369,624千シンガポールドル	0	90.4	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Seguradora S.A.	1937年6月23日	2,373,779千ブラジルレアル	0	98.5	ブラジル・サンパウロ	海外保険事業
(持分法適用会社)						
IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited	2000年9月8日	2,878,185千インドルピー	0	49.0	インド・ニューデリー	海外保険事業

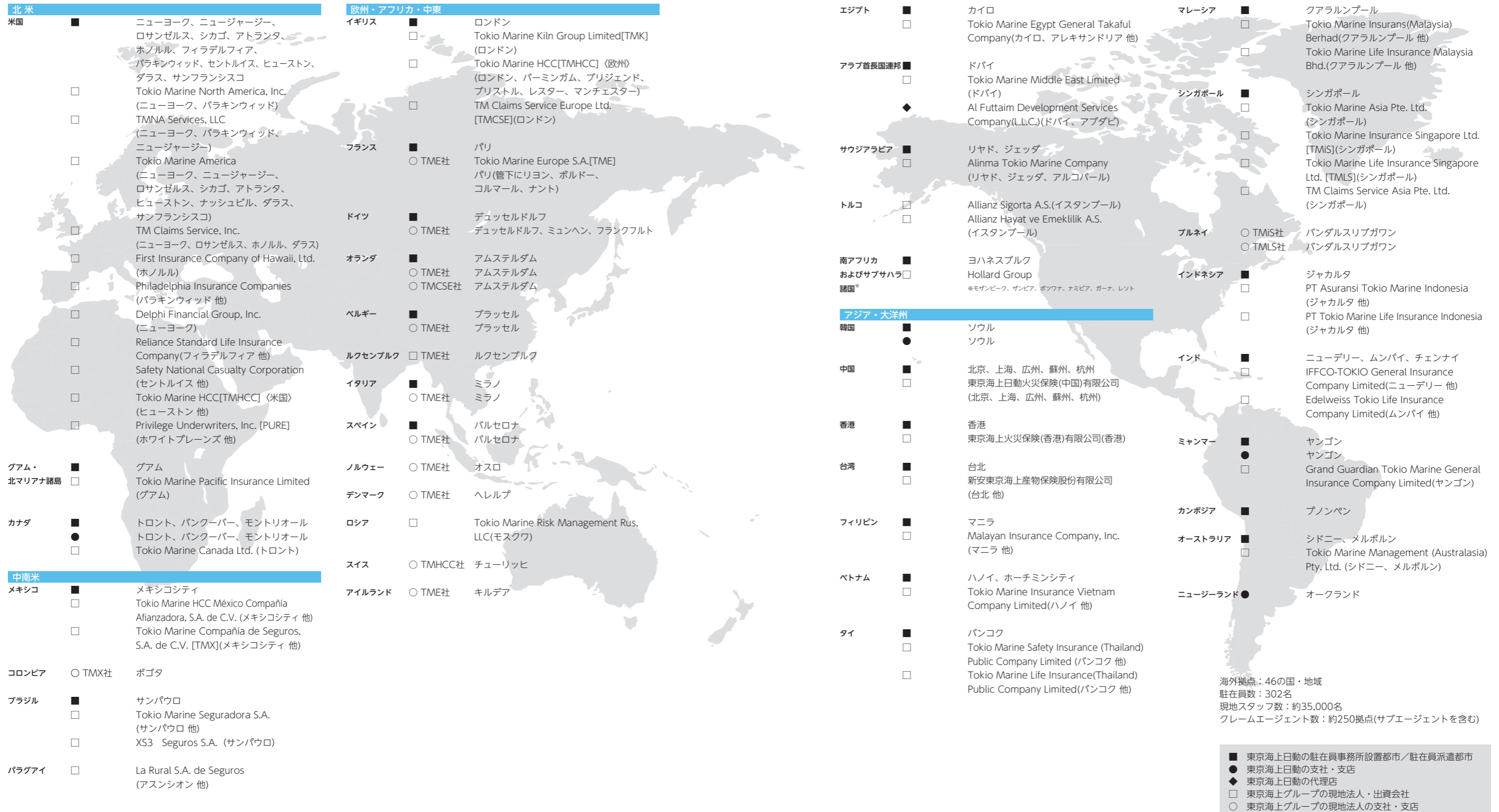
*1 当社が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合
*2 当社の子会社等が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合
*3 創業は1879年8月1日

企業概要

海外ネットワーク

(2023年3月31日現在)

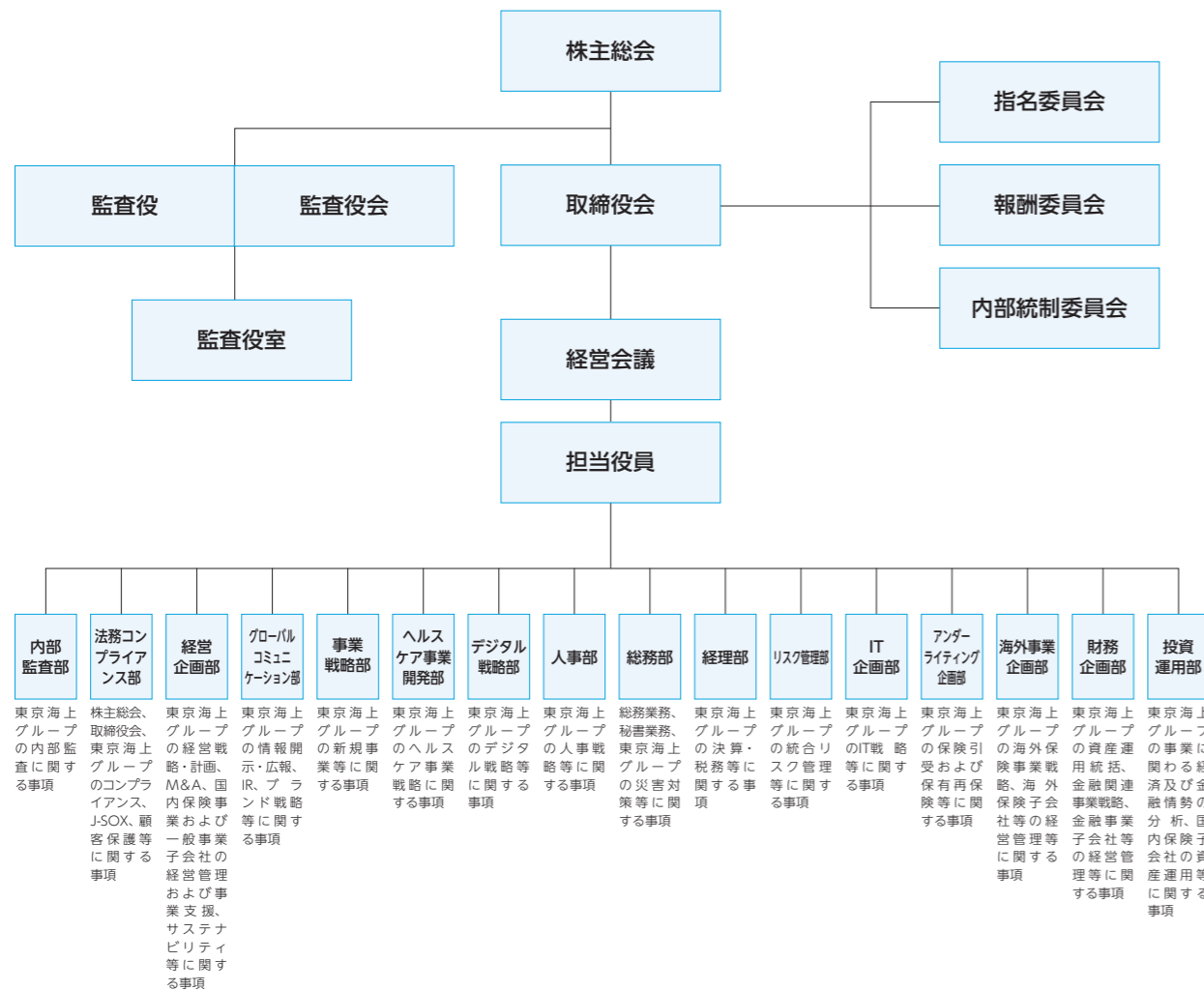
東京海上グループは、世界46の国・地域にネットワークを展開しています。海外進出企業をはじめ、海外旅行者等世界各国のお客様の多様なニーズにお応えできる体制を整えています。



企業概要

組織図

(2023年4月1日現在)



従業員の状況

(2023年3月31日現在)

従業員数	971名
平均年齢	43.2歳
平均勤続年数	17.5年

(注) 当社従業員はその大部分が子会社からの出向者であり、平均勤続年数は、出向者の各子会社における勤続年数を通算しています。

設備の状況

設備投資等の概要

当社グループは、顧客サービスの充実、業務の効率化等を目的として設備投資を行っており、その主な内容はソフトウェアに関するものです。2022年度の設備投資の内訳は、以下のとおりです。

事業セグメント	金額(百万円)
国内損害保険事業	91,763
国内生命保険事業	6,967
海外保険事業	27,653
金融・その他事業	938
合計	127,323

主要な設備の状況

当社および連結子会社における主要な設備は、以下のとおりです。

当社

(2023年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウェア		
東京海上ホールディングス株式会社	本社(東京都千代田区)	持株会社	-	-	63	2,556	971	-

国内子会社

(2023年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウェア		
東京海上日動火災保険株式会社	本社(東京都千代田区)	国内損害保険事業	61,065(136,932)	60,798	24,144	128,281	16,645	12,017
日新火災海上保険株式会社	本社(東京都千代田区)	国内損害保険事業	9,943(18,760)	7,498	1,350	5,235	2,078	1,408
イーデザイン損害保険株式会社	本社(東京都新宿区)	国内損害保険事業	-	103	54	9,074	317	265
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	本社(東京都千代田区)	国内生命保険事業	-	833	489	15,979	2,229	1,959
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	本社(横浜市西区)	国内損害保険事業	-	13	28	171	108	93
東京海上アセットマネジメント株式会社	本社(東京都千代田区)	金融・その他事業	-	307	125	344	363	468

在外子会社

(2023年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウェア		
Tokio Marine North America, Inc.	本社(米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	-	3,899	822	3,026	461	426
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	本社(米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド)	海外保険事業	-	12,374	534	14,139	1,858	1,760
Delphi Financial Group, Inc.	本社(米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	569(71,876)	19,307	4,510	20,432	3,011	2,625
HCC Insurance Holdings, Inc.	本社(米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	592(63,600)	12,725	6,808	9,228	3,787	3,416
Privilege Underwriters, Inc.	本社(米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	-	2,146	588	4,837	1,057	803
Tokio Marine Kiln Group Limited	本社(英国・ロンドン)	海外保険事業	-	4,814	481	2,512	705	-
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	本社(シンガポール・シンガポール)	海外保険事業	-	508	102	33	85	-
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	本社(シンガポール・シンガポール)	海外保険事業	2,050(214)	960	180	564	250	-
Tokio Marine Seguradora S.A.	本社(ブラジル・サンパウロ)	海外保険事業	234(4,660)	1,212	586	311	2,251	316

(注) 1. 上記はすべて営業用設備です。
 2. 建物および動産には、リース資産の金額を含めて記載しています。
 3. 建物の一部を賃借しています。
 4. Tokio Marine North America, Inc.、Philadelphia Consolidated Holding Corp.、Delphi Financial Group, Inc.、HCC Insurance Holdings, Inc.、Privilege Underwriters, Inc.およびTokio Marine Kiln Group Limitedについては、各社の子会社の数値を含めて記載しています。

設備の状況

5. 上記の他、主要な賃貸用設備として以下のものがあります。

会社名	設備名	帳簿価額(百万円)	
		土地(面積㎡)	建物
東京海上日動火災保険株式会社	大阪東京海上日動ビルディング (大阪市中央区)	4,032 (5,483)	2,357
	シーノ大宮サウスウイング (さいたま市大宮区)	3,752 (2,617)	2,679
	ラ・メール三番町 (東京都千代田区)	3,686 (2,059)	2,283
	みなとみらいビジネススクエア (横浜市西区)	2,545 (1,588)	1,491
	大手町ファーストスクエア (東京都千代田区)	12 (844)	1,378

設備の新設、除却等の計画

2023年3月31日現在の重要な設備の新設、除却等の計画は、以下のとおりです。

(1) 新設

会社名 設備名	所在地	セグメントの名称	内容	投資予定金額		資金調達方法	着手および完了予定年月	
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了
東京海上日動火災保険株式会社 (仮称)東京海上ビルディング	東京都 千代田区	国内損害保険事業	建替	未定	3,706	自己資金	2024年 12月	2028年度

(2) 改修

該当事項はありません。

(3) 売却

該当事項はありません。

株式の状況

株主・株式の状況等

基本事項 (2023年3月31日現在)

当社の発行する株式は普通株式であり、発行可能株式総数は80億株、発行済株式総数は2,002,500,000株です。

- a. 定時株主総会開催時期 毎事業年度終了後3ヵ月以内に開催します。
- b. 決算日 3月31日
- c. 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
- d. 基準日 定時株主総会 3月31日
期末配当 3月31日
中間配当 9月30日
- e. 公告方法 電子公告により行います。
(<http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8766/8766.html>)
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行います。
- f. 単元株式数 100株
- g. 上場取引所 東京証券取引所

株主総会議案等

第21回定時株主総会は、2023年6月26日(月)に開催しました。報告事項および決議事項は以下のとおりです。

〈報告事項〉

- 2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- 2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)計算書類報告の件

以上の内容について報告しました。

〈決議事項〉

- 第1号議案 剰余金の処分の件
 - 第2号議案 取締役15名選任の件
 - 第3号議案 監査役1名選任の件
- 上記全議案は原案どおり承認可決されました。

配当政策

当社は、業績および今後の経営環境等を勘案し、グループの事業展開のための基盤強化を図りつつ、配当を基本として株主還元の実現に努める方針としています。

2022年度の期末配当につきましては、この方針のもと、諸般の事情を総合的に勘案し、1株につき50円としました。中間配当(普通配当)として1株につき50円お支払いしていますので、当年度の年間配当(普通配当)は1株につき100円となりました。これは、前年度の年間配当(普通配当)である1株につき85円に比べ、15円の増配です。

なお、2018年度、2019年度および2020年度は、普通配当に加え、中間期に資本水準調整のための一時的な配当(2018年度は1株につき23円、2019年度および2020年度はそれぞれ1株につき12円)を実施しました。

(注)当社は2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株当たり(少数第1位を四捨五入)に記載しています。

資本金の推移

年月日	資本金
2002年4月 2日	1,500億円
2023年3月31日	1,500億円

株式の状況

株式の分布状況

2023年3月31日現在の株主数は、185,541名です。また、所有者別状況につきましては、金融機関の持株比率が39.54%、外国法人等の持株比率が33.57%となっています。

a. 所有者別状況 (2023年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株式数(株)	株式数比率(%)
政府・地方公共団体	1	1,500	0.00
金融機関	231	791,847,300	39.54
金融商品取引業者	59	130,860,268	6.53
その他の法人	1,851	115,014,910	5.74
外国法人等	1,191	672,210,157	33.57
個人・その他	182,207	283,287,417	14.15
自己名義株式	1	9,278,448	0.46
合計	185,541	2,002,500,000	100.00

b. 地域別状況 (2023年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株主数比率(%)	株式数(株)	株式数比率(%)
北海道	3,303	1.78	5,314,084	0.27
東北	5,434	2.93	10,874,764	0.54
関東	87,603	47.21	1,149,611,228	57.41
中部	28,831	15.54	65,553,620	3.27
近畿	37,077	19.98	66,876,744	3.34
中国	7,723	4.16	9,855,832	0.49
四国	4,204	2.27	7,608,703	0.38
九州	10,268	5.53	14,247,625	0.71
外国他	1,098	0.59	672,557,400	33.59
合計	185,541	100.00	2,002,500,000	100.00

c. 所有株式別状況 (2023年3月31日現在)

区分	5,000単元以上	1,000単元以上	500単元以上	100単元以上	50単元以上
株主数(名)	295	407	430	5,299	6,264
株主数比率(%)	0.16	0.22	0.23	2.86	3.38
株式数(株)	1,631,959,921	95,225,478	30,017,179	101,193,683	44,097,940
株式数比率(%)	81.50	4.76	1.50	5.05	2.20

区分	10単元以上	5単元以上	1単元以上	1単元未満	合計
株主数(名)	32,651	17,344	75,102	47,749	185,541
株主数比率(%)	17.60	9.35	40.48	25.74	100.00
株式数(株)	71,931,516	11,625,821	15,597,897	850,565	2,002,500,000
株式数比率(%)	3.59	0.58	0.78	0.04	100.00

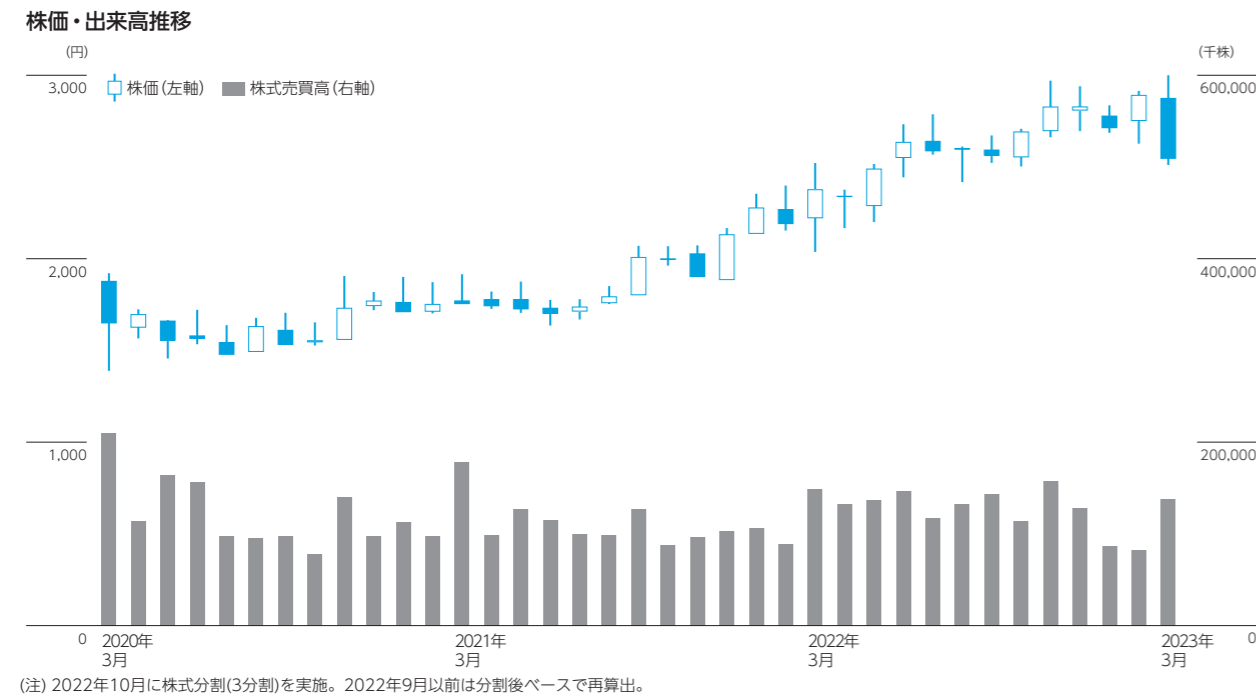
上位10名の株主の状況

(2023年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	東京都港区浜松町二丁目11番3号	366,477	18.39
株式会社日本カストディ銀行信託口	東京都中央区晴海一丁目8番12号	153,222	7.69
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区丸の内二丁目1番1号 (東京都中央区晴海一丁目8番12号)	42,604	2.14
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171,U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	33,869	1.70
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号 東京ビルディング	32,440	1.63
東海日動従業員持株会	東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー 東京海上日動火災保険株式会社人事部企画部(TCS給与厚生グループ)	30,589	1.53
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	27,862	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	26,844	1.35
MOXLEY AND CO LLC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	4 NEW YORK PLAZA, 13TH FLOOR, NEW YORK, NY 10004 U.S.A. (東京都千代田区丸の内二丁目7番1号)	26,839	1.35
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	26,512	1.33
計	—	767,262	38.49

(注) 1. MOXLEY AND CO LLCは、ADR発行のため預託された株式の名義人です。

株式の状況



統合レポート2023発行にあたって

東京海上ホールディングス、グループCFOの岡田です。当社の「統合レポート2023」を最後までお読みいただき、誠にありがとうございました。

当社は、機関投資家・アナリストの皆様へ、当社の持続的な価値創造力を財務面と非財務面からバランス良くご理解いただくことを目的として、2015年度に初めて統合レポートを発行いたしました。初回発行後も、機関投資家・アナリストの皆様のご意見や評価機関の講評、各種ガイドラインを参考に、毎年試行錯誤しながら改善を続け、この度9冊目となる統合レポートを発行いたしました。今回は大きく以下の3点について注力しました。

①対峙する社会課題の追加と創出価値の明確化:

昨年度の統合レポートでは、当社が対峙する社会課題として「気候変動対策の推進(P.14、15)」と「災害レジリエンスの向上(P.16、17)」を特に取り上げましたが、今年度版では、「健やかで心豊かな生活の支援(ヘルスケア)(P.18、19)」を追加いたしました。その上で、当社が、現在顕在化している3つの重要な社会課題に対峙することを通じて当社の「社会的価値」と「経済的価値」の創出をしっかりと両立できていること、この2つの価値は相反するものではなく、相互の価値を高め合う存在であることをお示しすることで、当社の持続的な価値創造力に対する、皆様の確信の度合(Confidence)を、より高めていただける内容をめざしました。

②人的・知的・社会関係資本の強化と当社の将来性とのコネクティビティ強化:

今回、当社のパーパスストーリーを、「内部資本(人的・知的資本)を磨き続け、社会関係資本(様々な外部パートナー)と協創することで、価値提供領域を拡大し続ける」というメッセージで締め括りました。その上で、社会関係資本強化の事例としての防災コンソーシアムCOREや、内部資本強化の事例としてのグループのデータ中核機能“TdR”等における取組みをご紹介する構成としました。このように、当社の持続的な価値創造力のキーサクセスファクターである各種資本の強化と当社の将来性とのコネクティビティを強化することで、「当社の価値創造力の拡がり(P.34~43)」について、ご理解を深めていただける内容をめざしました。各種資本の中でも、とりわけ「人的資本」は、当社経営の根幹であり、ありとあらゆる取組みの源泉です。そのため、当社は2023年6月に「Human Capital Report」を発行、本統合レポートにもそのエッセンスを取り込みました。また、人的資本はあらゆる取組みの源泉であるがゆえに、昨年度版の統合レポートでは複数の箇所に分けて記載しましたが、今年度版では皆様の読みやすさに配慮し、担当チーフオフィサーが語る形で集約化(P.86~93)いたしました。

③コーポレートガバナンスに関する開示の拡充:

機関投資家・アナリストの皆様に関心の高い分野(政策株式の削減(P.116、117)、情報・サイバーセキュリティ体制(P.124)等)における開示を充実させたことに加え、直近で当社が実施したガバナンス強化に向けた主な取組み(取締役会・監査役会のダイバーシティの加速(P.107)、第三者による取締役会の実効性評価(P.110、111)等)を取り上げました。また、初めて実施したガバナンス3トップ(取締役会議長・指名委員会委員長・報酬委員会委員長)によるコーポレートガバナンス対談(P.100~105)では、「重要 이슈に関する取締役会の議論や当社の課題」をテーマに、骨太の議論をご紹介しています。更に、大きな損失を被った台湾コロナを踏まえた対策(P.125)も開示することで、当社コーポレートガバナンスの実効性の高まりをお示するとともに、透明性や信頼性の更なる向上をめざしました。

最後に、本統合レポートの発行責任者として、本統合レポートが、当社の持続的な価値創造力を、分かりやすく正確に表現していることを表明いたします。

当社は、パーパス実現に向けた長い登山の途上にあります。頂きに到達するまでには、雨も降ったり、霧がかかることもあるでしょう。

それでも当社は、人的・知的・社会関係資本の強化を通じて、一步一步確実に、これから100年先も登山を続けてまいります。

これが、今回の統合レポートで皆様に最もお伝えしたかった経営の想いであり、実は、表紙にもこの想いを込めております(是非最後にもう一度表紙をご覧ください、表紙に込めた編集者一同の想いを感じていただければ幸いです)。

引き続き、ご支援、ご指導をよろしくお願いいたします。

統合レポート2023 発行責任者
専務取締役
グループ資本政策総括(CFO)
岡田 健司





東京海上ホールディングス株式会社

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

A03-90300(8) 改定202308



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

Printed in Japan