



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。

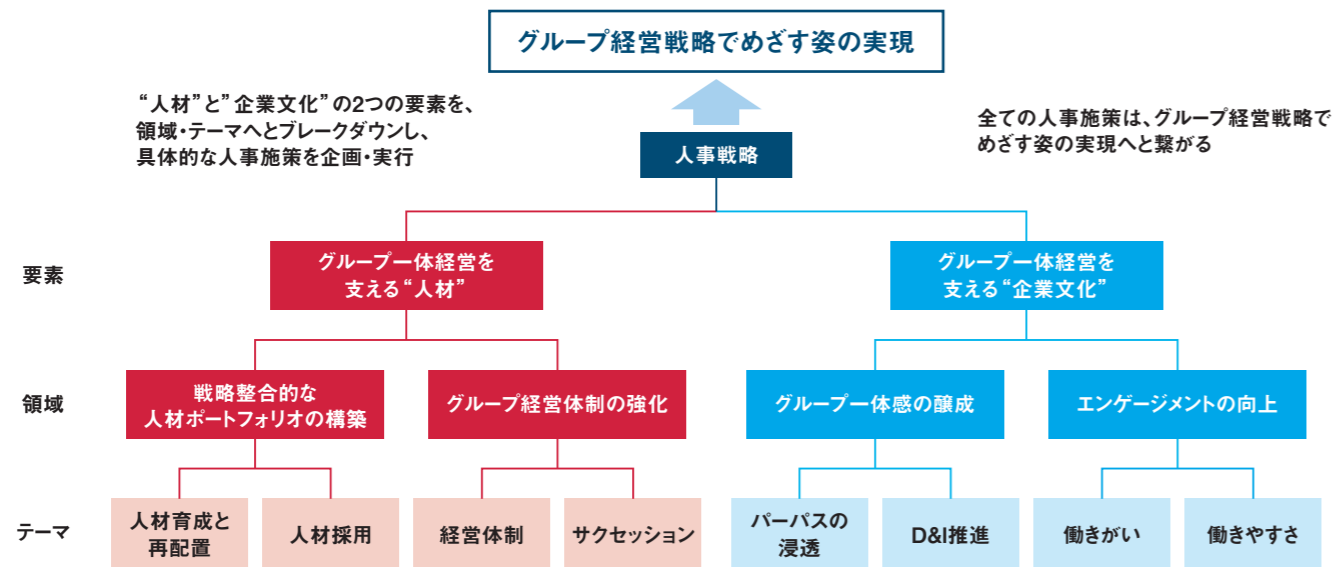
### “Tokio Marine Group - Our People” (東京海上グループの人材に関する考え方)

- 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。

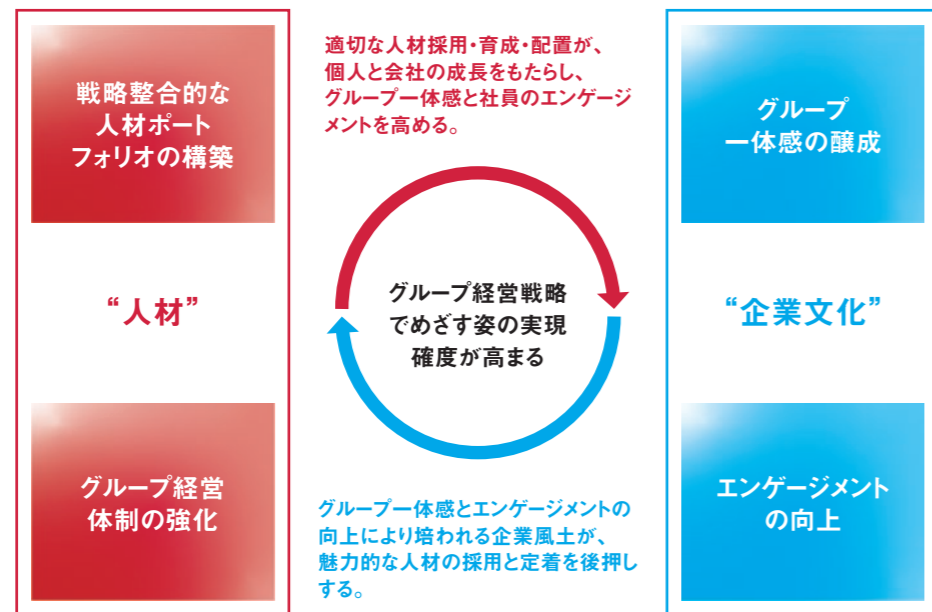
# 人的資本経営(人事戦略)全体像

## 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。



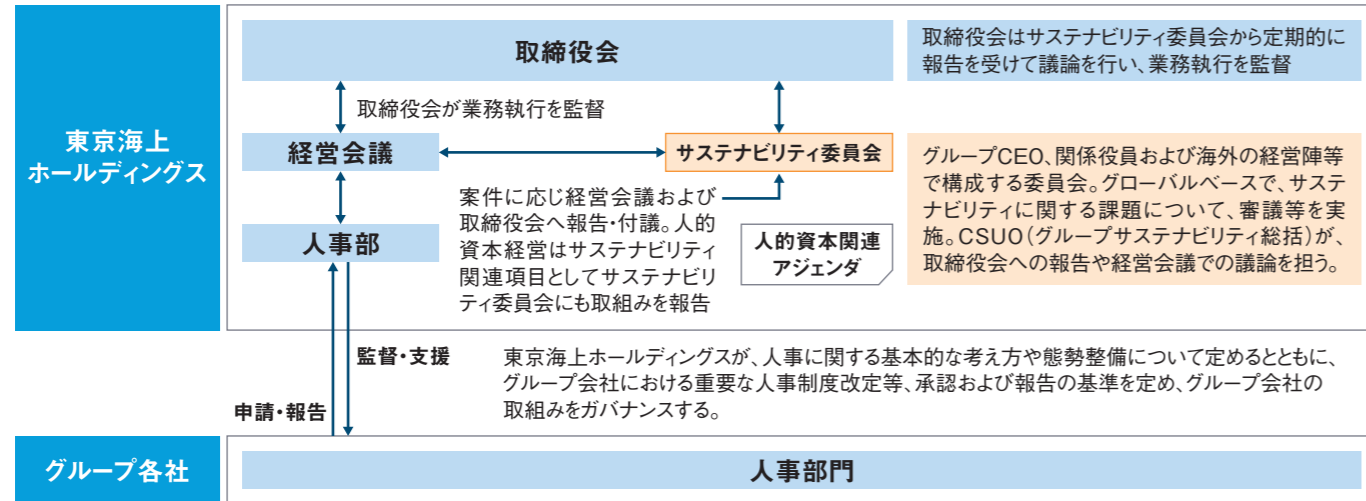
\*: アクチュアリー、金融工学、資産運用等



## 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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*2</sup>	%	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 <sup>*3</sup>	-	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 <sup>*4</sup>	-	61.1	62.1	61.4	○ (維持向上)
⑥	組織のいきいき度 <sup>*5</sup>	-	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

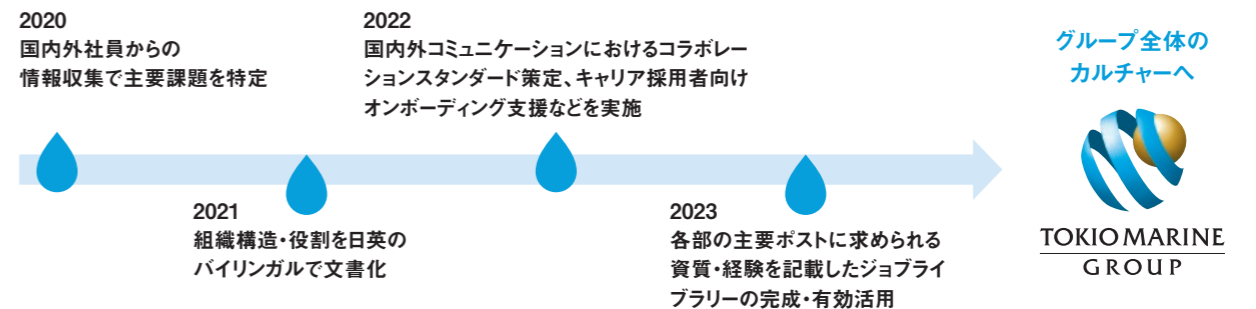
	2023年	目標
女性取締役・監査役*1	20.0%	2027年度までに30%に引き上げる
女性管理職*2	11.2%	2030年度までにTMNFの女性管理職以上比率を30%に引き上げる
女性準リーダー*3	58.9%	50%超をキープ

\*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
<b>カルチャー</b> 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	<b>組織</b> 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。
<b>役割</b> 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	<b>従業員エクスペリエンス</b> 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。

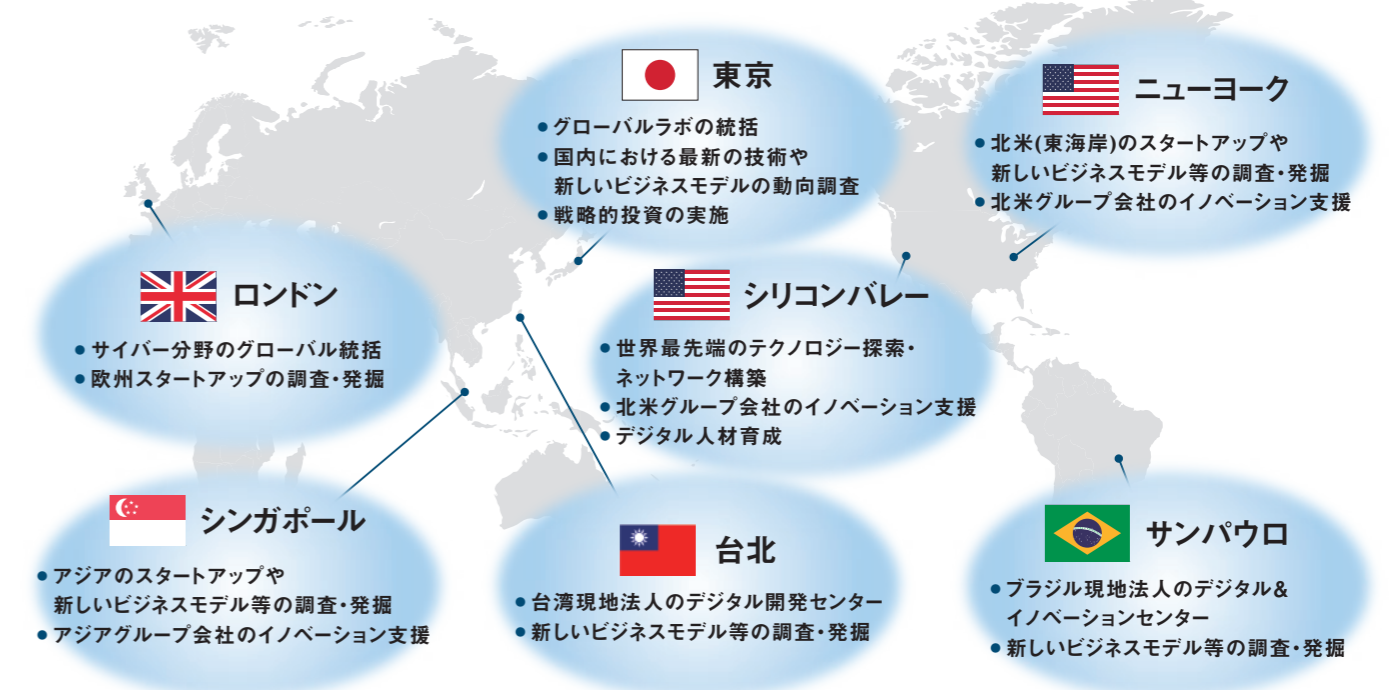
このような取組みを通じて創出した時間を新たな収益機会の創出に振り向け、更なる成長をめざしていきます。

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)

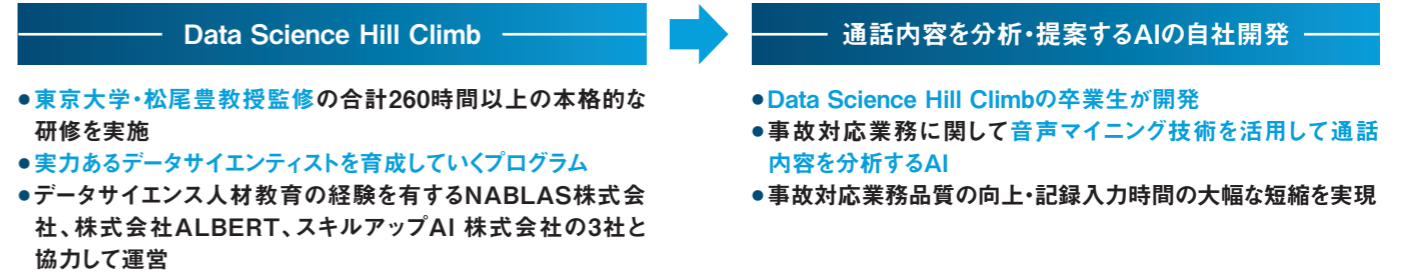
加えて、デジタル領域においても国内外の連携強化に注力しており、グローバルベースでのデジタルシナジーの創出にも取り組んでいます。7拠点で展開しているグローバルラボや、海外GCも集まるデジタルラウンドテーブルを通じて国内外の多様なナレッジやノウハウを共有し合うことで、グループ全体でのDX推進を加速していきます。

▶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	<b>【分科会4】</b> ●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	<b>【分科会6】</b> ●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	<b>【分科会7】</b> ●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"> <li>●2021年に導入した「Web口振」の利用率は足元約80%に</li> <li>●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～)</li> <li>●法人契約における「電子署名」導入(22年10月～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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～)</li> <li>●AIによる不正検知、デジタルツールの機能改善(22年8月～)</li> <li>●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～)</li> </ul>

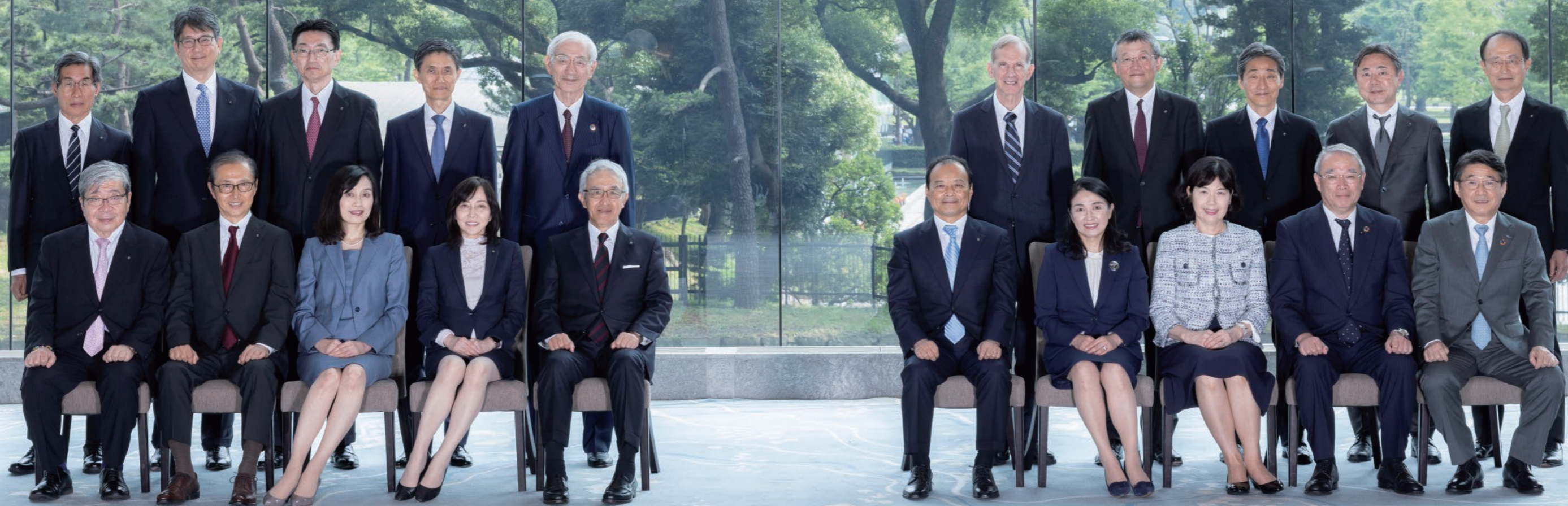
### ▶ 海外の取組み

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><b>取組内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●InsurTech企業boltech社等との提携</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶成長余地の大きいEmbedded Insurance領域での知見・技術の獲得</li> <li>▶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</li> </ul>	<p><b>取組内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶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</li> </ul>	<p><b>取組内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●紙やPDF形式のプロカー書類から、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</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶UW部門のコスト削減</li> <li>▶マニュアル作業から生じるエラーの削減や引受適正化</li> </ul>

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><b>取組内容①</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶顧客の事故防止およびロス軽減を通じた損害率の改善</li> </ul>	<p><b>取組内容②</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶クレーム部門のコスト削減</li> <li>▶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</li> </ul>	<p><b>取組内容③</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶全社的なコスト削減</li> <li>▶創出したリソースを販売拡大等に活用</li> </ul>



# 取締役・監査役

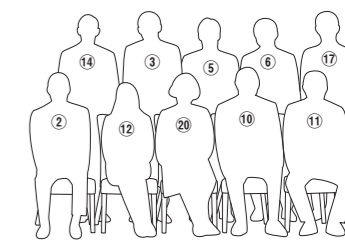
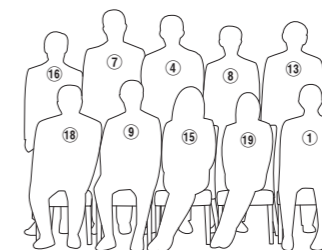


## 取締役

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

## 監査役

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| ⑯ 常勤監査役<br>藤田 裕一       | ⑲ 監査役 (社外監査役)<br>大槻 奈那 |
| ⑰ 常勤監査役<br>湯浅 隆行       | ⑳ 監査役 (社外監査役)<br>清水 順子 |
| ⑱ 監査役 (社外監査役)<br>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。これまでも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。



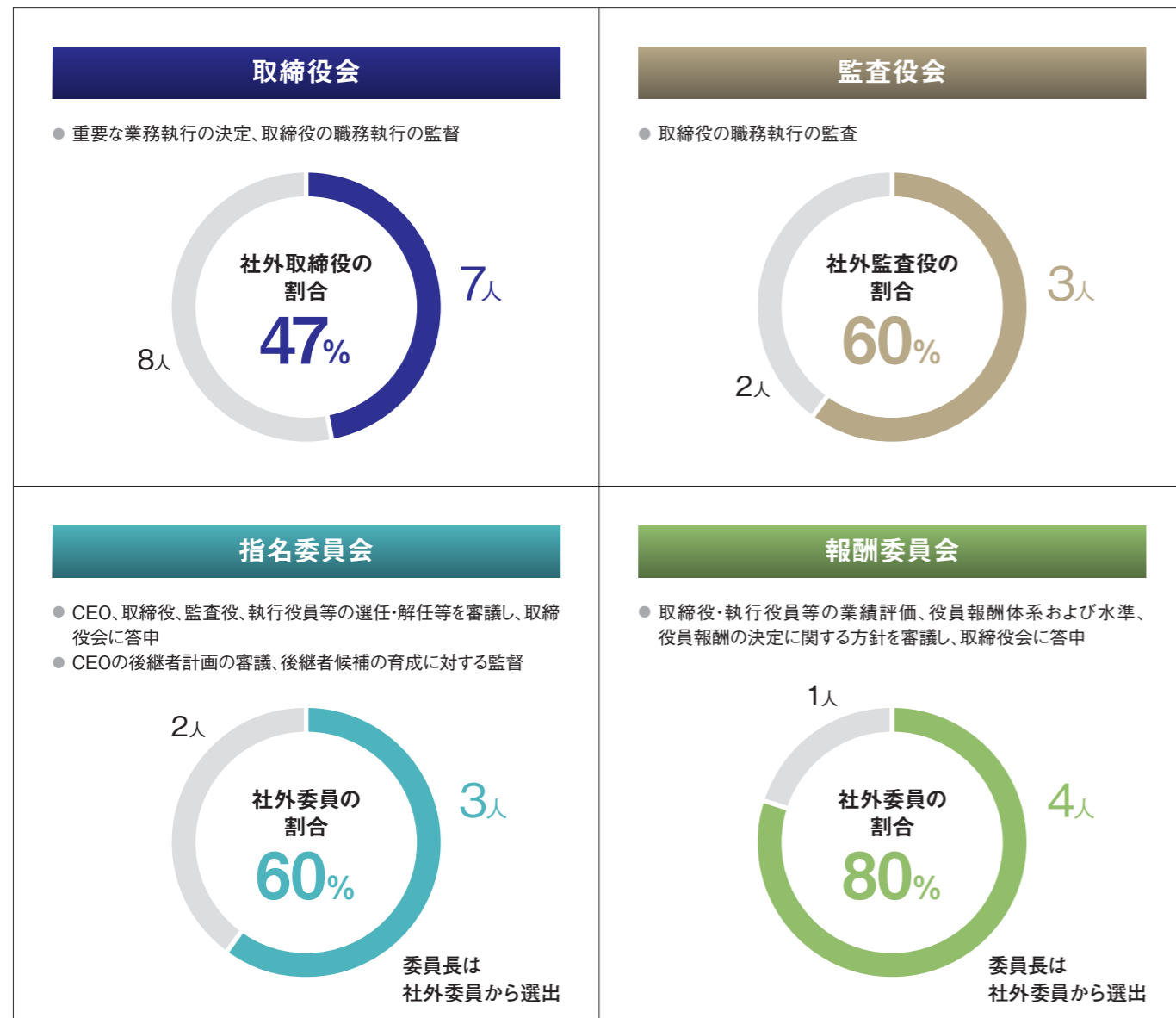
# コーポレートガバナンス

## 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。

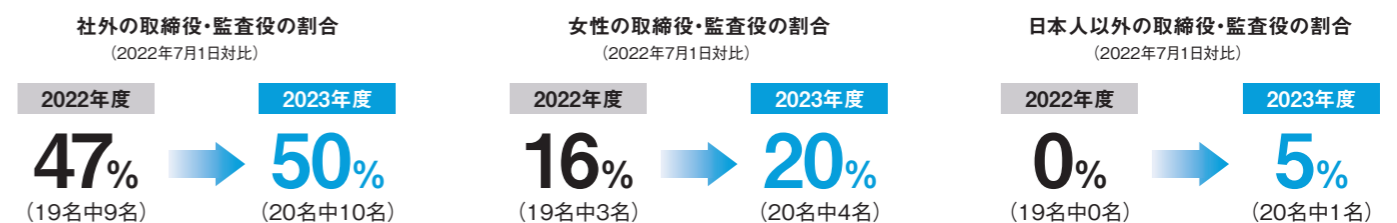
### コーポレートガバナンス体制



### 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	○	○			○	○	○	○			
大藪 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。
大藪 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"> <li>①取締役会の役割・機能</li> <li>②昨年の実行性評価の結果に対する対応</li> <li>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</li> <li>④社外取締役に対する支援体制</li> <li>⑤当社のガバナンス態勢および取締役会の実効性全般</li> <li>⑥取締役および監査役の機能発揮についての自己評価</li> </ul>

## 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
2018年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

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

### 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。かかる考えのもとに、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。

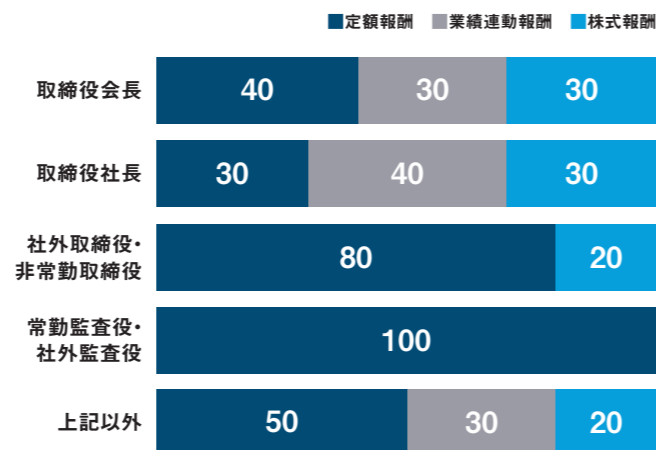
#### ▶ 2022年度の報酬委員会の概要

年度	テーマ
第1回 (2022年5月20日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準</li> <li>● 2021年度会社業績評価の審議・答申</li> <li>● 2021年度個人業績評価の審議・答申</li> <li>● CEOの個人業績評価、2021年課題達成状況の説明</li> </ul>
第2回 (2022年7月20日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOの個人業績評価・期初の課題設定</li> </ul>
第3回 (2022年12月21日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 職責加算の対象職務変更</li> <li>● 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</li> </ul>

### 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。

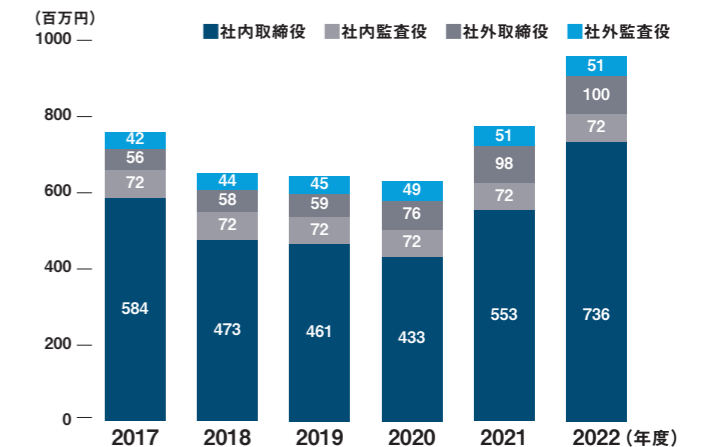
今後も、サステナビリティ戦略を巡る社内議論の進展や、マーケットにおける非財務指標の評価方法の成熟・確立の動向などを踏まえ、継続的なレベルアップを図り、インセンティブ・アカウントビリティの高位均等の実現をめざしてまいります。

### (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。



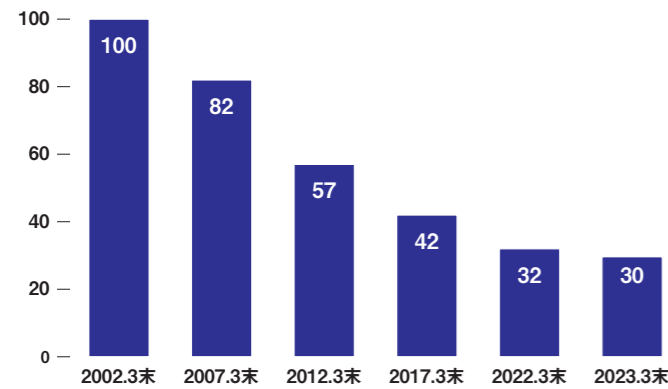


## 政策株式の削減

### 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

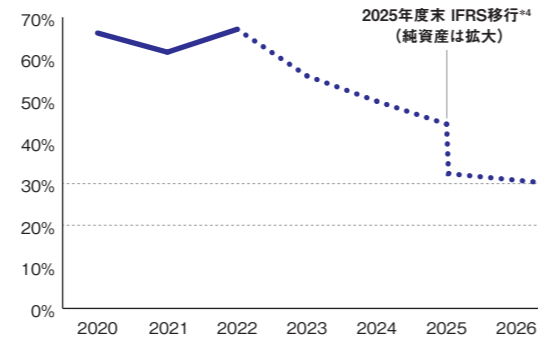
そして、現中計においても、年間1,000億円以上を売却する方針としていましたが、2022年5月には、コーポレートガバナンス基本方針の改定を行い「売却し続ける」と宣言。その後、2022年11月には売却ペースの加速\*2を、2023年5月には、その更なる前倒し(2023~2026年度の4年間で6,000億円以上)を公表しました。これらの結果、IFRS純資産対比で、2026年度末に30%程度となる見込みであり、その先も「売却し続ける」ことから、いわゆる純資産対比20%も「ひとつの通過点」に過ぎないと考えています。

\*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>

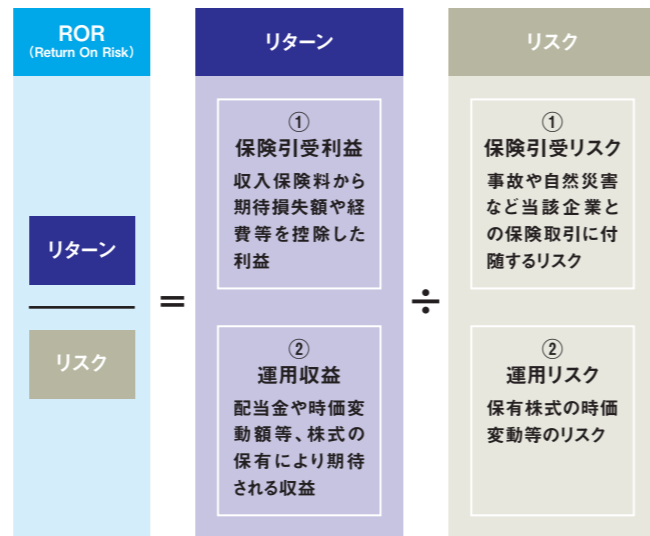
#### 純資産対比の保有割合\*3



\*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。

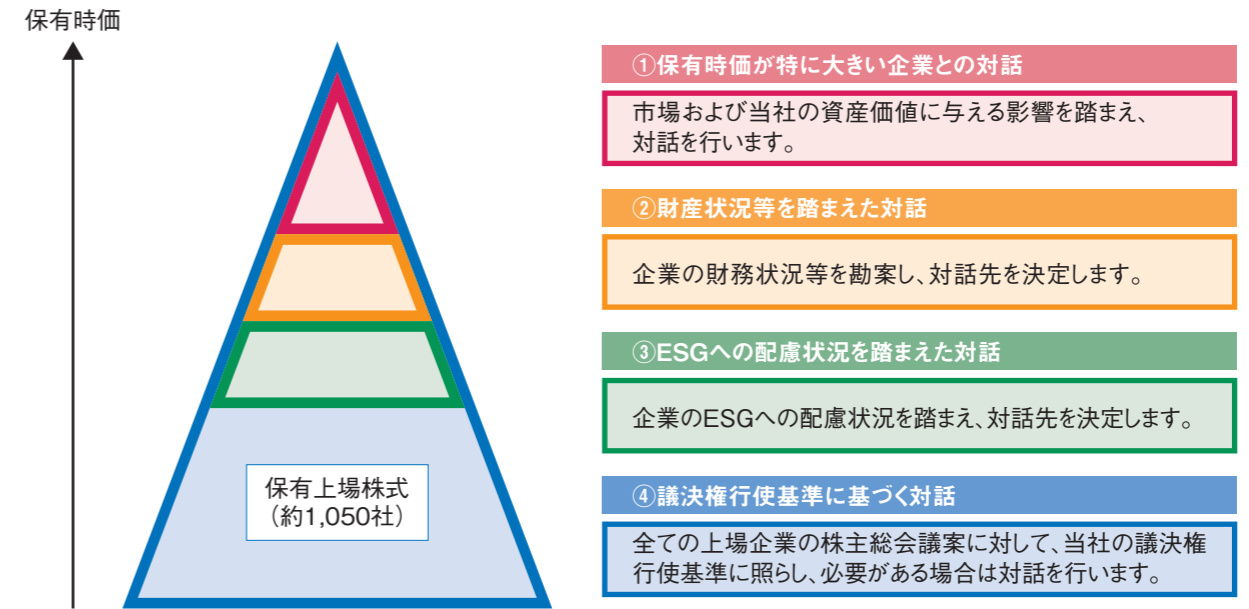


## スチュワードシップ・コードに基づく対話

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"> <li>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。</li> <li>ESG活動に係る開示情報が少ない企業に対して、CO<sub>2</sub>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>従来から社内に推進組織を設置してCO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

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、オンライン・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](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。



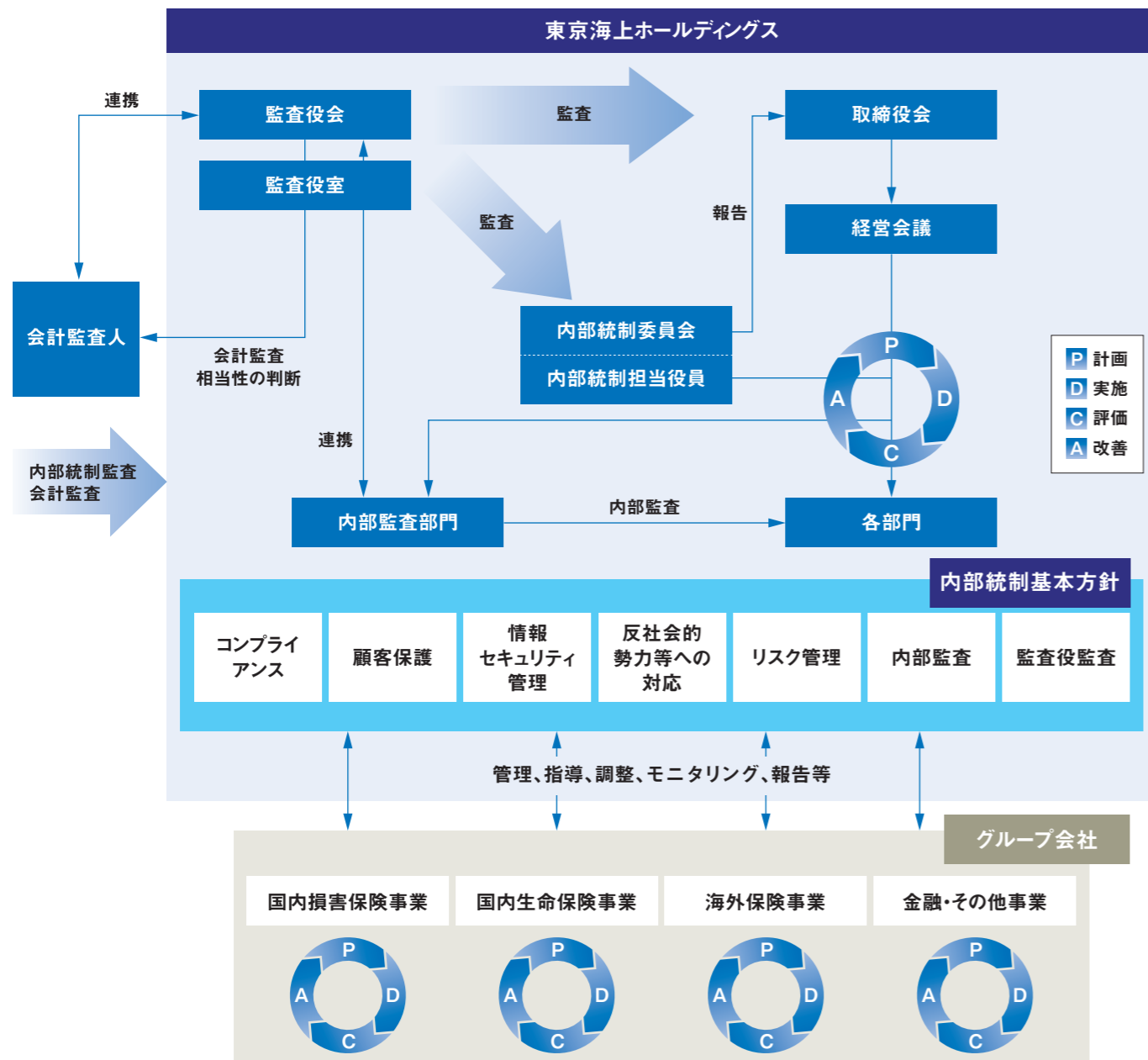
# 内部統制システム

## 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

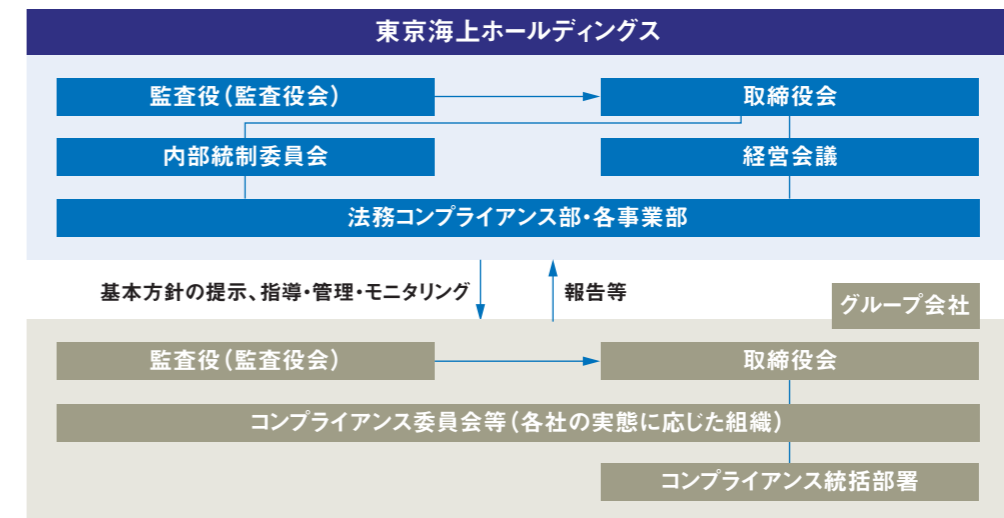


## コンプライアンス

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、緊急事態時においては復旧や事業継続を迅速・的確に対応できるよう努めています。

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

## 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

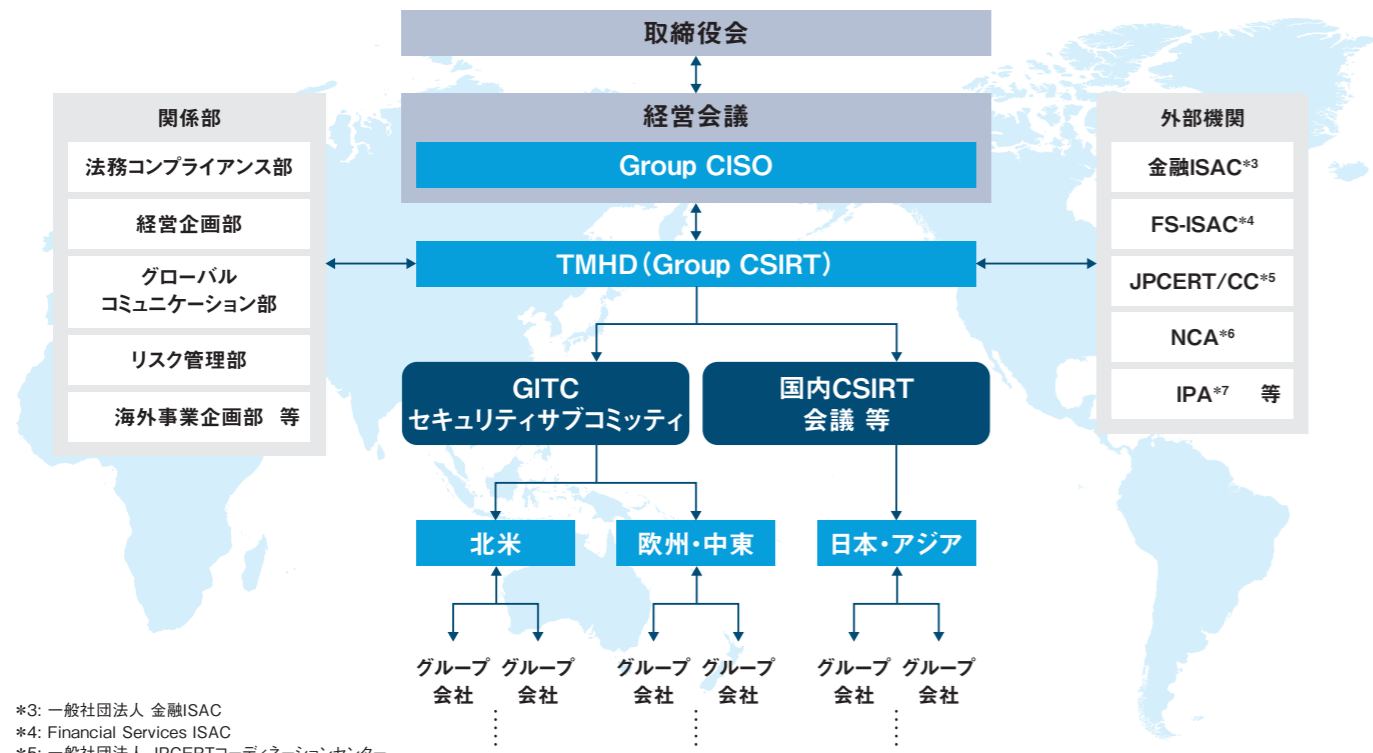
当社グループでは、サイバーセキュリティを経営の重要課題のひとつとして認識し、経営のリーダーシップの下、グループCISOを統括とし、国内外グループ一体で管理態勢の整備を行っています。また、ITに専門性を持つ社外取締役も参加する取締役会においても、年に2回報告、議論を行っています。

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/230620_01.pdf)  
[https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/230804\\_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等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](https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/230801_01.pdf)