

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主、お客様、社会、社員などのステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を永続的に高めてまいります。そのために、当社は、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、「内部統制基本方針」に基づき、持株会社として東京海上グループ各社を適切に統治してまいります。

当社は、グループ会社の経営管理やグループのコンプライアンス、リスク管理、内部監査等に関する基本的な事項をグループの各種基本方針で定めています。また、主なグループ会社の事業戦略および事業計画等の重要事項の策定を当社の事前承認事項とするとともに、グループの各種基本方針の遵守状況および事業計画の実施状況等について確認することなどにより、主なグループ会社の経営管理を行います。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則（2022年4月以降適用となるプライム市場向けの原則を含む）につきまして、全て実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

1. 経営理念およびコーポレートガバナンス基本方針

(1) 経営理念（原則3-1（i））

東京海上グループは、お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていきます。

- ・お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。
- ・株主の負託に応え、収益性・成長性・健全性を備えた事業をグローバルに展開します。
- ・社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。
- ・良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

(2) コーポレートガバナンス基本方針（原則3-1（ii））

当社は、東京海上ホールディングスコーポレートガバナンス基本方針（以下「基本方針」といいます。）を定めていますが（下記「Vその他」の「2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」をご参照ください。）、その基本的な考え方は以下のとおりです。

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主、お客様、社会、社員などのステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を永続的に高めます。そのために、当社は、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、内部統制基本方針に基づき、持株会社として東京海上グループ各社を適切に統治します。

2. 株主・投資家との対話および資本政策等

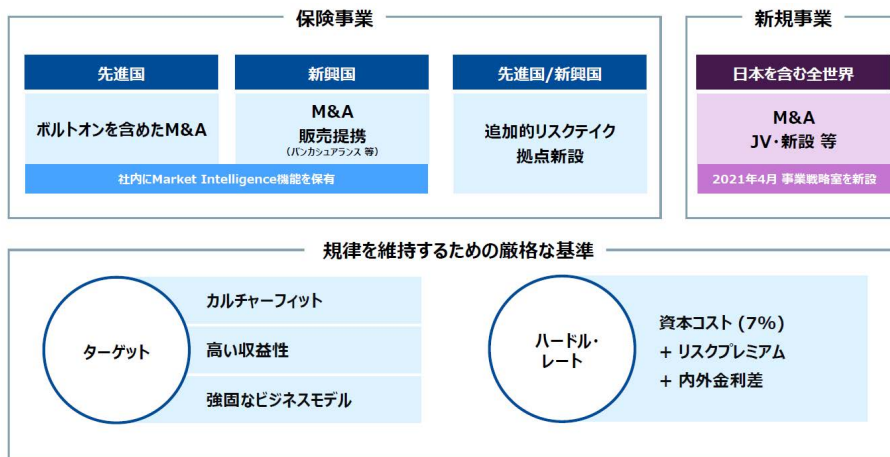
(1) 株主・投資家との対話（原則5-1）

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、次の基本方針に沿って、態勢整備と取組みに努めています。

- ①当社は、株主・投資家との対話のための活動全般を統括する業務執行役員を置くとともに、企画、実施するための専門部署を設置する。
- ②当社は、決算発表、投資家向け説明会等の株主・投資家との対話に向けて、専門部署が、関連部署と連携して、株主・投資家に正確で偏りのない情報を提供する。
- ③当社は、株式の保有状況や株主・投資家の意見等を踏まえ、株主・投資家との建設的な対話の手段の充実を図る。
- ④当社は、株主・投資家との対話において寄せられた意見について、定期的に整理、分析を行い、取締役会に報告する。
- ⑤当社は、「インサイダー取引防止規程」に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底するとともに、未公表の重要事実を用いずに株主・投資家との対話を行う。

(2) 事業ポートフォリオの基本的な方針（補充原則5-2①）

リスクを引き受ける当社の経営基盤が揺らいではお客様の“いざ”をお守りすることはできない、そうした意味で当社の事業はサステナブルでなければならず、そのためにもリスクを分散して事業を安定化させ、“いざ”という事態に備える必要があると考えています。当社は事業のポートフォリオを最適化すべく、将来を見据えた見直しを実行することで、リスクの分散と事業の成長を両立し、経営基盤の強化を図っています。加えて、新規事業への参入も含めた多様な戦略的手法により、さらなる成長の取込みと事業分散を追求しており、ポートフォリオの見直しの判断も規律を持って実行しています。



(3) 資本政策を通じた企業価値の向上 (原則1-3、原則5-2)

当社グループは、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」の実現を目指し、中長期ターゲットとして修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度を掲げています。この実現に向けて、国内外での内部成長をベースに、ポートフォリオも戦略的に見直し、資本を創出します。これをM&A等の事業投資に振り向け、良質な案件がなければ資本を株主に還元する、といった資本のサイクルを回していきます。

欧米での大型M&A等を通じた収益性の向上とリスク分散の進展により、当社グループは着実にROEを向上させてきました。足元のROEは資本コストである「7%」を安定的に上回り、かつボラティリティも低く抑えられています。ROEの水準はグローバルピアに近づきつつありますが、今後もさらに引き上げていきます。

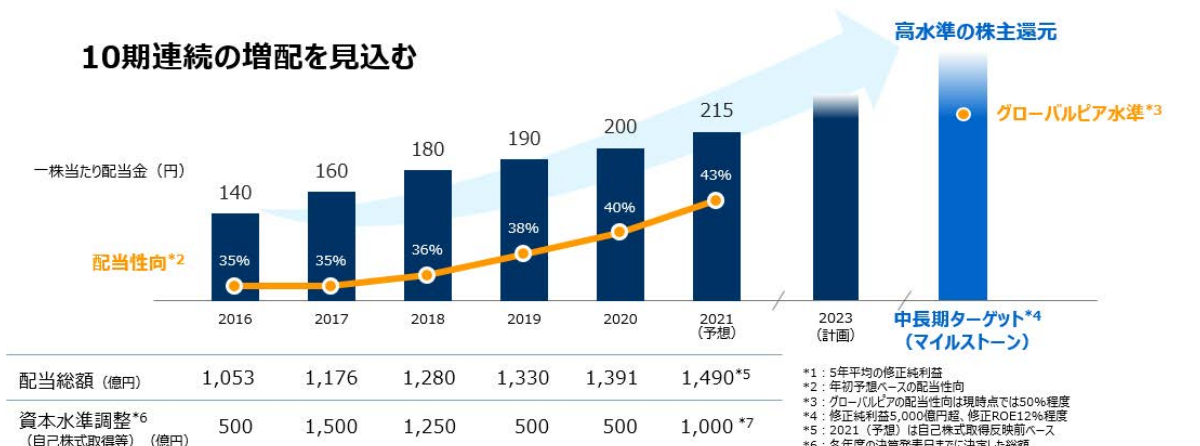


当社グループは、規律ある資本政策のため、ESR (Economic Solvency Ratio、リスク量はAA格基準の99.95%VaR (※) に基づくモデルで計算し、移動制約資本を控除) のターゲットレンジを100%から140%と定めていますが、足元のESRは2021年3月末時点で127%と適正水準にあります。ESRがターゲットレンジ内にある場合は、更なる事業投資を行うか、追加的にリスクテイクするか、株主に還元するか、柔軟に検討します。

(※) バリュアットリスク (VaR) : 将来の一定期間のうちに、一定の確率の範囲内で被る可能性のある最大損失額のことをいいます。99.95%VaRとは、今後1年後の損失が99.95%の確率でその額以内に収まる金額水準です。

株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて持続的に高めていきます。配当性向は平均的な修正純利益の40%以上とし、中長期ターゲット達成時の配当性向はグローバルピア水準を目指します。また、市場環境・事業投資機会等を総合的に勘案し、自己株式取得等の方法により資本水準調整を機動的に実施します。

10期連続の増配を見込む



^{*1} : 5年平均の修正純利益
^{*2} : 年初予想ベースの配当性向
^{*3} : グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度
^{*4} : 修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度
^{*5} : 2021 (予想) は自己株式取得反映前ベース
^{*6} : 各年度の決算発表日までに決定した総額
 一時的な配当として、2018は約500億円、2019と2020は約250億円を含む
^{*7} : 2021 (予想) は中小規模の事業投資と資本水準調整の総額 (目安)

3. 経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き等

(1) 経営陣幹部の選任・指名・解任を行うにあたっての方針と手続き (原則3-1 (iv)、補充原則4-3②、補充原則4-3③、補充原則4-10①)

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。

指名委員会は、社長・取締役・監査役・執行役員の選任・解任および選任要件・解任方針等について審議し、取締役会に対して答申します。解任の手続きとしては、社長・取締役・監査役・執行役員等が、各々の選任要件を満たさない場合は、当該者の解任について審議することとしています。また、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します。

取締役会は、指名委員会の審議内容および結果等について答申を受けた後、その内容を基に役員人事について審議します。

指名委員会は、原則として過半数を社外委員とするとともに、委員長は社外委員から選出します。本報告書の提出日現在において、8名の委員のうち6名が社外取締役です。委員長も社外取締役が務めています。

役員の選解任・指名に関する方針と手続きの詳細につきましては、基本方針第9条および第12条から第17条までに規定しています。

(2) 社長のサクセッションプラン (原則4-1③)

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

(3) 社外役員の独立性に関する判断基準 (原則4-9)

社外取締役および社外監査役については、以下のいずれにも該当しない場合に、当社からの独立性があると判断することとしています。

- ① 当社またはその子会社の業務執行者である者
- ② 過去10年間に於いて当社またはその子会社の業務執行者であった者
- ③ 当社もしくは主な事業子会社を主要な取引先とする者 (直近事業年度における当社または主な事業子会社との取引額が、その連結売上高の2%以上の者をいう。) またはその業務執行者である者
- ④ 当社もしくは主な事業子会社の主要な取引先である者 (直近事業年度における当社または主な事業子会社との取引額が、当社の連結経常収益の2%以上の者をいう。) またはその業務執行者である者
- ⑤ 当社もしくは主な事業子会社が、その資金調達において必要不可欠とし、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその業務執行者である者
- ⑥ 当社または主な事業子会社から寄付を受けている法人、組合その他の団体であって、直近事業年度における当該寄付の額が一定額 (1,000万円または当該団体の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い額をいう。) を超えるものの業務執行者である者
- ⑦ 当社またはその子会社の取締役、監査役または執行役員の配偶者または三親等以内の親族である者
- ⑧ 当社または主な事業子会社から役員報酬以外に報酬を受けているコンサルタント、会計士、弁護士その他の専門家であって、直近事業年度における当該報酬の額が一定額 (1,000万円または当該専門家が所属する法人、組合その他の団体の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い額をいう。) を超えるもの
- ⑨ 直近事業年度末において、当社の総株主の議決権の10%以上の議決権を保有する者またはその業務執行者である者

(4) 取締役会における社外取締役の構成比率 (原則4-8)

取締役は、原則として3分の1以上を社外取締役とします。本報告書の提出日現在において、取締役14名のうち6名が社外取締役です。

(5) 取締役および監査役の多様性 (補充原則4-11①)

取締役会は、その実効性を確保するために、多様性と適正規模を両立した構成とすることとしています。なお、取締役の任期は1年とし、再任を妨げないものとします。監査役の選任にあたりましても、取締役同様、バランスの取れた構成とすることとしています。

また、当社は取締役・監査役のスキルについて以下のように考えています。

<取締役・監査役のスキルについての考え方>

1. 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。
2. 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。
3. 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」、「人事労務」、「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。
さらに、技術革新が目覚ましく、事業変革において「テクノロジー」が必須とされる昨今、このスキルの重要性はますます高まっています。
加えて、特に社外取締役には、「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。
4. 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。
5. 下記の表は、現在の取締役・監査役とその有するスキルを一覧にしたものですが、全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

氏名	性別	地位および主な担当		スキル								
				企業 経営	金融 経済	財務 会計 ファイ ナンス	法務 コンプ ライア ンス	人事 労務	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	男性	取締役会長		○	○						○	○
小宮 暁	男性	取締役社長	グループCEO グループカルチャー総括	○	○			○			○	○
湯浅 隆行	男性	取締役副社長	グループ資本政策総括	○	○	○	○		○			○
原島 朗	男性	専務取締役	海外事業総括 Co-Head of International Business	○							○	○
岡田 健司	男性	常務取締役	グループ法務コンプライ アンス総括 グループリスク管理総括		○	○			○		○	○
遠藤 良成	男性	常務取締役	グループ資産運用総括		○	○					○	○
森脇 陽一	男性	常務取締役	グループ事業戦略・シナ ジー総括 グループサステナビリテ ィ総括		○	○		○		○		○
広瀬 伸一	男性	取締役		○	○			○				○
三村 明夫	男性	社外取締役		○	○				○		○	
江川 雅子	女性	社外取締役		○	○	○			○		○	
御立 尚資	男性	社外取締役		○	○	○			○	○	○	
遠藤 信博	男性	社外取締役		○	○					○	○	
片野坂真哉	男性	社外取締役		○	○			○	○		○	
大園 恵美	女性	社外取締役		○	○	○			○		○	
森 正三	男性	常勤監査役							○			○
藤田 裕一	男性	常勤監査役			○	○			○		○	○
堀井 昭成	男性	社外監査役			○	○			○		○	
和仁 亮裕	男性	社外監査役			○	○	○		○		○	
大槻 奈那	女性	社外監査役			○	○			○		○	

こうした方針に基づき、社外取締役に企業経営経験者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2名を選任しています。また、社外監査役にも、日本銀行理事経験者、弁護士、アナリストを選任しています。また、社外役員全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、1名の女性監査役を選任しており、取締役と監査役を合わせた取締役会メンバー全体に占める女性の割合は15%を超えています。

(6) 経営陣幹部の選任・指名の理由（原則3-1（v））

a. 社内役員

本パート末尾にまとめていますので、そちらをご参照ください。

b. 社外取締役

下記「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「取締役関係」会社との関係
(2)「選任の理由」をご参照ください。

c. 社外監査役

下記「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「監査役関係」会社との関係
(2)「選任の理由」をご参照ください。

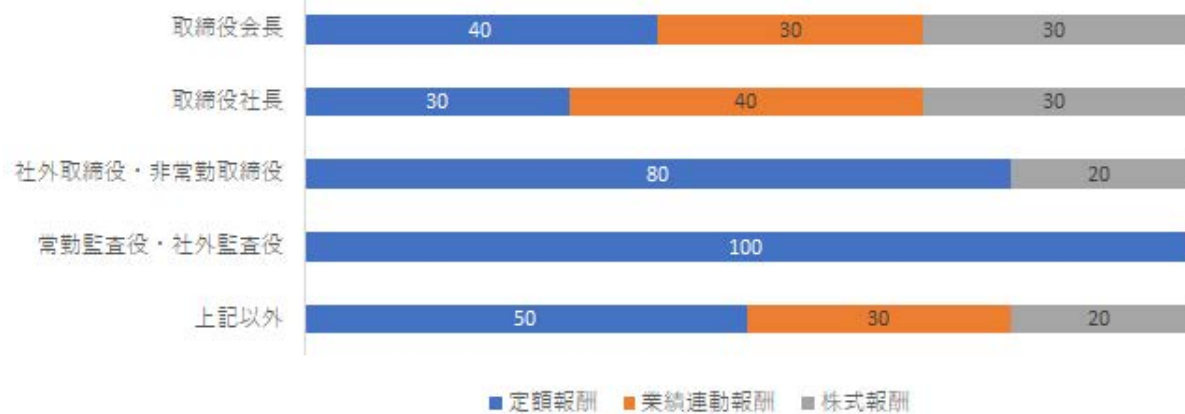
4. 経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続き（原則3-1（iii）、補充原則4-10①）

報酬委員会は、社長・取締役・執行役員の業績評価、報酬体系および報酬水準ならびに役員報酬の決定に関する方針等について審議し、取締役会に対して答申します。

取締役会は、報酬委員会の審議内容および結果等について答申を受けた後、その内容を基に役員報酬について審議します。

報酬委員会は、原則として過半数を社外委員とするとともに、委員長は社外委員から選出します。本報告書の提出日現在において、7名の委員のうち6名が社外取締役です。委員長も社外取締役が務めています。

取締役および業務執行役員の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成されており、原則として役位の高さに応じて業績連動報酬および株式報酬の割合が高くなる設定としています。また、監査役の報酬は、すべて定額報酬です。



役員報酬の決定に関する方針と手続の詳細につきましては、下記「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「取締役報酬関係」「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

5. 取締役会の機能発揮

(1) 取締役会の実効性評価 (補充原則4-11③)

a. 取締役会の実効性評価の方法

当社は、取締役会のさらなる機能発揮に向け、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。具体的には、取締役会に参加している全員の意見を反映した評価とすべく、取締役および監査役の全員を対象に、取締役会の運営や機能発揮の状況に関するアンケートを行い、その結果を取締役に報告しています。

b. 取締役会の実効性評価の結果

取締役会においては、取締役および監査役が活発に発言し、自由闊達に建設的な議論が行われており、取締役会の機能発揮は概ね十分であると評価されています。一方で、さらなる改善に向けた意見もあり、個別に対応を検討しています。主な意見や対策は、以下のとおりです。

＜意見＞議案の内容や周辺情報についての事前説明の機会を確保してほしい。

＜対策＞希望者に対し、リモート会議等も活用し、議案の内容や周辺情報についての事前説明の機会を設ける。

(2) 「戦略論議」の実施

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。

2020年度は、以下のテーマについて論議を行っており、2021年度もこうした論議を継続してまいります。

- ・東京海上グループ次期中期経営計画
- ・海外子会社経営者との意見交換
- ・東京海上グループの国内生損保事業戦略
- ・東京海上グループのデジタル戦略
- ・人事戦略の方向性

(3) 「独立役員会議」の実施

当社は、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、客観的で大局的な視点からの意見交換を実施しています。

2020年度は、ダイバーシティ、人材育成、ガバナンス等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。

(4) 取締役・監査役に対するトレーニング (補充原則4-14②)

当社は、取締役や監査役に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。当社およびグループ会社では、新任の社内取締役および社内監査役を対象に、法令上の権限および義務等に関する研修を、弁護士を講師として実施しています。また、これに加え、当社で社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、職責を果たすために理解が必須と考えられるテーマについての研修を就任前に実施しています。2020年度に実施した研修の具体的なテーマと実施時間は以下のとおりです。

	説明時間 (分)
東京海上グループの中期経営計画	120
東京海上日動火災保険株式会社の中期経営計画	
東京海上日動あんしん生命保険株式会社の中期経営計画	
リスクベース(ERM)経営	60
海外保険事業戦略	60
資産運用戦略	60
東京海上グループの人事方針	80
決算概要と保険会計	60
損害保険業界の概要	40
株主総会、取締役会関連	60

さらに、次世代の経営幹部育成のため、執行役員の候補となる幹部社員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

6. サステナビリティについての取組み(補充原則3-1③)

東京海上グループでは、「お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていく」という経営理念のもと、サステナビリティを実現するための行動指針「東京海上グループサステナビリティ憲章」に基づき、全社員が社会課題の解決に取り組んでいます。

[サステナビリティ中長期戦略]

社会課題が複雑化・深刻化する中、当社は事業活動と社会課題解決を循環させながら、持続可能な社会の実現に貢献することで、グループの社会的価値と経済的価値(利益成長)を同時に高めることをめざし、2021年4月にグループのサステナビリティの取組みを総括するチーフサステナビリティオフィサーを設置の上、サステナビリティ委員会(CEOと各チーフオフィサーで構成)を創設しました。「未来世代」をステークホルダーとして明確に位置付けるとともに、持続可能な社会の実現に向けて、以下の取組みを進めてまいります。

- ・自社温室効果ガス(CO2)排出量:2030年度60%削減(2015年度対比)
- ・電力消費量に占める再生可能エネルギー比率:2030年度主要拠点100%導入
- ・カーボンニュートラル(*)の達成を継続(2020年度で8連続達成)

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

[気候変動対策の推進と気候関連情報開示]

当社は、サステナビリティ中長期戦略(2021年5月策定)に沿って「気候変動対策の推進」に取り組んでおり、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく気候関連情報開示を行っています。2020年9月に公表した「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を2021年9月に改定し、保険引受および投融資に関する「新たな取引」について、制限する対象に炭鉱開発(一般炭)を追加するなど、その取組みを充実しました。また、TCFD提言に基づいた気候変動に関する情報開示に関して、気候変動に係るリスクと機会を認識し、将来気候下において台風・洪水リスクが保険損害額に及ぼす影響を評価する物理的リスクのシナリオ分析に関連する情報等の開示の充実を図っています。当社は、気候変動対策に主体的に取り組むことで、脱炭素社会への移行推進に貢献してまいります。

[その他のサステナビリティの取組み]

国際イニシアティブへの参加、小学生向け防災・環境啓発プログラム「ぼうさい授業」、「みどりの授業」および中高生向けキャリア教育プログラム「リスクと未来を考える授業」を通じた教育啓発活動に努めるとともに、「Green Gift」プロジェクト、マングローブ植林、地球元気プログラムおよびエネルギー使用量の削減等を通じた地球環境保護等を推進しています。

当社ホームページには、サステナビリティに関する各種活動の詳細を含めた、当社のサステナビリティの取組みの全体像を記載した「サステナビリティレポート」を掲載しています。

なお、下記「III-3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」にも、環境保全活動、CSR活動等の実施について記載しています。

7. 人的資本・知的財産への投資等(補充原則2-4①、補充原則3-1③)

(1) 多様性の確保、人的資本への投資等

東京海上グループの「人材」に対する考え方を「Tokio Marine Group - Our People」として定めています。この考え方をベースとして、グローバル保険グループの実現に向け、国内外を問わず多様な人材の計画的な育成に取り組んでいます。グループ全体の人材育成・活用に関するマネジメントは、グループChief Human Resources Officer(グループ人事総括)が総括しています。

[Tokio Marine Group - Our People](東京海上グループの人材に対する考え方)

Our people are the most important asset of our Group and a key driver of our Good Company vision.

(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、私たちの目指すGood Companyというビジョンの主たる担い手です。)

We aim to attract and retain the best talent in every aspect of our business to ensure we deliver safety and security to our customers and their communities.

(お客様や社会に安心と安全を提供するために、事業のあらゆる側面において、素晴らしい人材を惹きつけ続けることを目指します。)

Our people bring passion and a challenging spirit to their endeavors and we provide them opportunities for career development and ongoing personal growth.

(情熱とチャレンジ精神をもって取り組む人材に対して、キャリア開発と成長の機会を提供します。)

Our people embody diversity and we value inclusion as a truly global company. We work hard to create a business environment where we can achieve our full potential as we continue our endless journey to be a Good Company.

(我々は真のグローバルカンパニーを目指してダイバーシティ&インクルージョンを体現します。多様な社員がその能力を最大限に発揮できる環境を創出し、終わりのない"Good Company"への道を邁進し続けます。)

東京海上グループでは、多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員がジェンダー・年齢・国籍・障がいの有無等に関わらず能力を最大限発揮していくことが、世界中のお客様に提供する商品・サービスの品質を高めていくうえでも重要であると考えています。具体的には、ジェンダーギャップの解消、高齢社員や障がい者など誰もが活躍できる職場づくりや、国籍や人種を問わない採用、多様な経験を持つ社員の中途採用・育成等を進め、グループ全体のダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組んでいます。

[ダイバーシティポリシー]

東京海上グループでは、“Good Company”を実現する原動力は、「人材の力」であると考えています。「People's business」といわれる保険事業にとって、「人」とその人がつくり上げる信頼こそが、すべての競争力の源泉です。国内外で働く約4万人のグループ社員がジェンダー、年齢、国籍、障がいの有無等にかかわらず、自らの能力を最大限発揮し、活躍できる世界規模でのダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様性が生み出す価値を東京海上グループの競争力強化につなげていきます。

[ダイバーシティカウンスルの創設]

当社はダイバーシティ&インクルージョン(以下「D&I」)の取組みを加速し、グループのすべての社員が多様なバックグラウンドを活かし、持てる力を最大限に発揮できる環境をつくるため、2021年4月にグループのD&Iの取組みを総括するチーフオフィサー(Group Chief Diversity&Inclusion Officer(以下「CDIO」))およびダイバーシティカウンスル(グループ全体のD&Iの取組みを推進するCEO直轄の諮問機関)を創設しました。ダイバーシティカウンスルはグループCEOが委員長を務め、国内外グループ会社を代表するメンバーで構成します。CDIOのリーダーシップのもと、D&Iの重要なテーマについて議論し、グループ横断で合意形成を図りながらD&Iを推進することを通じて、グループの持続的な成長に貢献していきます。

「役員や管理職への女性の登用に関する現状」

当社は、経営に女性の意見、視点を多く取り入れ、意思決定の質を高めるために、取締役役に2名、監査役に1名、執行役員に2名、女性を登用しています。また、国内グループ会社には女性役員が19名在籍しています。とりわけ、当社の主要な子会社である東京海上日動火災保険株式会社（以下「東京海上日動」）では、積極的に女性を登用しており、女性役員は7名（執行役員5名（うち1名は常務）、監査役2名）が在籍しています。また、2021年4月現在、女性管理職は308名在籍しており（女性管理職比率9.5%）、営業、損害サービス第一線の責任者としても、多くの女性が活躍しています。引き続き、あらゆる意思決定の場での女性参画を進め、東京海上日動は2030年までに女性管理職比率30%を達成することをめざしています。

「ジェンダーギャップ解消の取組み」

東京海上グループは、多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員が、ジェンダー、年齢、国籍等に関わらず能力を最大限発揮していくことが、世界中のお客様に提供する商品、サービスの品質を高めていく上で重要であると考えています。このため、グループ各社の女性社員一人ひとりが、自律的にキャリアを構築し、より広いフィールドで活躍できるように様々な機会やチャレンジの場を提供しています。例えば育成の観点からは、国内グループ会社の女性社員を対象にした「Tokio Marine Group Women's Career College」を2019年に開講し、職種や働く環境が異なる参加者が多様な価値観や考え方に触れながら共に学ぶことで、自らのキャリアについて考え、気付きを得る場としています。

東京海上日動では、ジェンダーギャップの解消をはじめ、D&Iの浸透へ向けて重要な土台となる企業文化・組織風土の変革に向けた取組みとして2020年度、「一人ひとりが変わろう、変えよう」を合言葉に「BOOST DIVERSITY2020」と称した様々な施策を展開しました。管理職向けのアンコンシャスバイアス・マネジメント研修、女性管理職を対象に「自分らしいリーダーシップ」を考えるワークショップや全国各地で多様な働き方を実践する女性社員との座談会など、一人ひとりが自身の意識や日々の行動を考えるきっかけとなっています。また、継続的に女性の管理職候補者や管理職を輩出するため、3つのK（「期待して」、「鍛えて」、「活躍する機会と場を提供する」）を基本姿勢とし、個々人のキャリアビジョンを踏まえた役割の付与、年間を通じたOJT、部門を越えた人事異動や選抜制研修の実施等、本人の意欲と能力に応じて挑戦が可能な環境を整えています。さらに、子育てをしながら仕事に取り組みキャリアアップを目指す社員の成長を応援していくための「ママパパ☆キャリアアップ応援制度」を整備し、仕事と育児の両立を目指す意欲・能力のある社員が生き生きと活躍し続けられるように環境を整えて支援を続けています。

このようなグループ全体のジェンダーギャップ解消の取組みや実績等が評価され、当社は、これまでに、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で企画する「なでしこ銘柄」に4回、「準なでしこ」に3回選定されています。

今後も、女性社員一人ひとりが働きがいを実感しながら成長できる会社、そしてあらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参加している会社を目指し、取組みを加速してまいります。

「健康経営」の推進に向けた取組み

東京海上グループでは、社員の健康を経営の重要なテーマとし、社員が心身ともに健康な状態でいきいきと働くことで満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的成長につなげていくことを目指しています。体制として、グループCEOをトップに、グループ健康経営総括、東京海上ホールディングスに設置している専任組織のウェルネス支援グループにてグループ全体の推進を担っています。健康課題として、健康リテラシーの向上、健康の保持増進、生活習慣病予防（重症化予防を含む）、より良い職業生活の実現（メンタルヘルス対策を含む）の4つの重点テーマを中心に、健康診断の有所見率、肥満率率、生活習慣病の発生状況、運動習慣リスク者の割合、がん検診の受診率、喫煙率、そしてストレスチェックの実施結果等の状況を把握・検証・分析し、具体的に洗い出した課題に応じ、KPIや目標値を設定しています。KPIは毎年の動向を把握しながら取組効果を検証し、PDCAを回し改善に努めています。また、「健康経営のめざす姿」として、企業価値の持続的向上に向けた評価のフレームワークに基づき、組織や外部評価の影響についても多面的に設定したKPIにより、継続的に検証しています。こうした自社の取組みを活かし、引き続きお客様企業の支援を強化し、健康経営の更なる普及・拡大に努めてまいります。なお、当社は「健康経営」に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で企画する「健康経営銘柄」に6年連続で選定されています。

「次世代経営人材の育成」

当社は、取り巻く環境が大きく変化する中で、持続的に成長していくためには、M&A等を通じて獲得したグループ全体の知恵やノウハウ、経験等を総動員することで、環境変化やそれに伴う様々な課題に対峙し、解決していく必要があると考えています。そのためには、次の時代、その次の時代の経営を担うたくましい人材を数多く育成することで、グループ一体経営をサステナブルなものにしていく取組みが不可欠と認識しています。そこで当社は、サクセッション・マネジメントのひとつとして、グループのシニア層向けに、「Global Executive Program」を実施しています。過酷な状況の中で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼関係を構築すると同時に、グループ視点でのマインド醸成やグループ横断でのさらなるシナジーの拡大に繋げています。

また、上記プログラムの他にも、主に海外ミドル層を対象とし、東北の被災地訪問等を通じて保険の意義や“Good ompany”の意味を体感する「Middle Global Leadership development Program」や、国内の中堅リーダークラスを対象とし、新規事業を考案するプロセスを体感する「経営塾」、国内の若手リーダークラスを対象とし、9か月に亘るプログラムを通じてグローバルリーダーシップを徹底的に鍛える「経営スクール」等、あらゆる階層で選抜型の研修を実施することで、グループ経営のサステナビリティを高めています。

その他の取組みについては、当社ホームページや統合レポートをご参照ください。

なお、下記「III-3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」にも、多様性の確保、人的資本への投資等について記載しています。

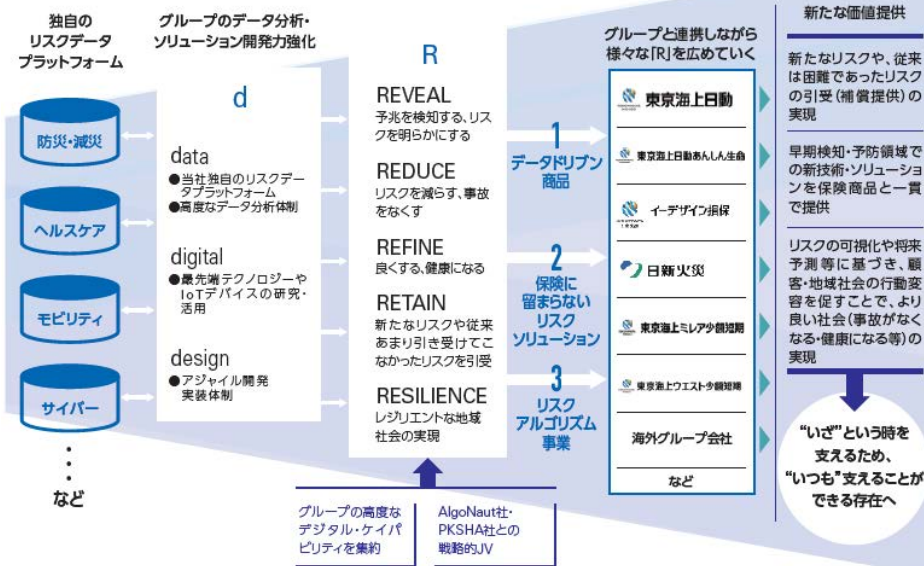
(2) 知的財産への投資等

当社は、有事における「保険金のお支払い」に留まらず、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、そして早期に復旧し、再発を防止する、こうした事前・事後の安心、「保険金支払に留まらない価値」を提供することがより一層重要になっていくと考えています。そのために、デジタル技術と当社グループの保有データを競争力の源泉としての重要な知的財産・無形資産と位置づけ、これらを徹底的に活用することで、事業領域の拡大をめざし、当社のパーパスである「お客様の“いざ”という時を支えるために、“いつも”支えることのできる存在」へと進化できるよう挑戦してまいります。

2021年7月、当社は、グループのデータ中核機能を担う東京海上ディーアール社を立ち上げました。同社は、集約されたグループの高度なデジタル・ケイパビリティを基に、グループのデータ分析やソリューション開発力強化の役割を担っています。そして、同社のデジタル・ケイパビリティを活用し、「防災・減災」や「ヘルスケア」、「モビリティ」、「サイバー」等の分野において、事前・事後の安心のご提供を強力に進めてまいります。

■東京海上ディーアールを通じたグループとしての取組み全体像

新たな価値創出に向けた事業の開始



また、デジタル技術とデータを高度に活用し、①業務プロセスと働き方を変革することで、社内事務を徹底的に削減、②創出された時間で営業推進や事前事後の安心の提供を実施し、トップライン向上や損害率改善に貢献、③その結果としての生産性向上の実現、に取り組んでいます。さらに、これらを支える基盤として、投資先の技術、知見等の獲得に向けた戦略的な投資等を通じた社外の多様なパートナーとの連携やデジタル開発体制の強化に取り組んでいます。こうして得られたノウハウについては、グローバルに横展開しています。

8. その他

(1) 監督と執行の分離 (補充原則4-1①)

当社は、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することとしています。取締役会が行う重要な業務執行の決定の内容については、取締役会規則に定めています。ここでいう重要な業務執行の決定には、グループの経営戦略の策定、グループの経営計画の策定、グループの内部統制システムの構築、一定の規模を超える事業投資の決定を含んでいます。取締役会での決定を要しない業務執行の決定については業務執行役員に委任しています。

(2) 関連当事者取引の確認に係る枠組み (原則1-7)

当社は、取締役会規則や「東京海上グループ グループ内取引等の管理に関する基本方針」を定め、役員や子会社等との関連当事者取引については取締役会が監視し、会社や株主共同の利益を害することのないよう努めることとしています。

(3) 取締役および監査役の重要な兼職 (補充原則4-11②)

取締役・監査役の兼任状況につきましては、当社ホームページにて開示しています「第19回定時株主総会招集ご通知」(<https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/meeting.html>)をご参照ください。

(4) 政策保有株式に関する方針等 (原則1-4、原則2-6)

a. 政策投資につきましては、一部の子会社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します。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ます。上記方針を踏まえ、政策投資につきましては、当社グループの企業価値を中長期的に高める観点から保有の経済合理性を確認し、その改善に向けた取組みを行うとともに、総量の削減に努めています。具体的には、東京海上日動は、2018年度からの中期経営計画期間において、年間1,000億円以上の継続的な削減に取り組む方針としていましたが、2020年度は、1,060億円の削減を行いました。これにより、当社設立の2002年度以降の累計売却額は2.3兆円(売却時における時価ベース)となり、2021年3月末の政策投資等の簿価は2002年3月末対比で33%にまで減少しました。

また、東京海上日動は、2021年度から2023年度までの中期経営計画期間においても、3,000億円(年平均1,000億円)以上の継続的な削減に取り組む方針としています。

b. 当社は、取締役会において、国内保険子会社が政策保有する国内上場株式につき、中長期的な取引関係の強化等の保有目的の適切性を確認するとともに、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することで、保有の経済合理性を確認しています。なお、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)※を、当社の資本コストと比較して判定しています。

2021年10月に開催した取締役会で2021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。

※ 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。

ROR(Return On Risk)		リターン		リスク	
リターン	=	① 保険引受利益	収入保険料から期待損失額や経費等を控除した利益	① 保険引受リスク	事故や自然災害など当該企業との保険取引に付随するリスク
		② 運用収益	配当金や時価変動等、株式の保有により期待される収益	② 運用リスク	保有株式の時価変動等のリスク
リスク	÷				

c. 議決権行使に関する基準につきましては、当社の中核子会社である東京海上日動が定めています。同社が着目する精査項目は以下のとおりです。

- ・取締役の選解任(一定期間連続で赤字である企業、不祥事が発生した企業、ESG課題を対話の重点テーマにした企業等)
- ・監査役の選解任(不祥事が発生した企業等)
- ・会計監査人の選任(不祥事や監査ミス等へ関与した会計監査人)
- ・役員への退職慰労金贈呈(一定期間連続で赤字である企業、不祥事が発生した企業等)
- ・役員報酬の増額改定(一定期間連続で赤字である企業、不祥事が発生した企業等)
- ・新株および新株予約権の有利発行
- ・合併、買収、営業の譲渡・譲受け等の組織再編
- ・公正価格を超える価格による特定株主からの自己株式取得
- ・買収防衛策の導入
- ・社外取締役の有無
- ・社外役員の取締役会または監査役会への出席率
- ・株主提案(株主共同の利益に反する恐れがある場合等) 等

なお、法令違反や反社会的行為に該当する議案については、事情の有無を問わず反対します。

d. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮に関しましては、当社には企業年金制度はありませんが、当社の中核子会社である東京海上日動には、東京海上日動企業年金基金があります。運用方針については、資産運用業務に関する高い専門性を有する複数の人材が委員を務める年金資産運用委員会の助言を得て、策定しています。また、当該方針に基づき、資産運用業務に関する高い専門性を有する運用執行理事が運用実務を行うなど、アセットオーナーとして期待される機能を発揮するための人事面および運営面における取組みを行っています。また、代議員会には労働組合の代表者を含めています。加えて、年金資産運用委員会の審議内容や代議員会での決議内容を、加入者・受給者に広く周知を行うなど、利益相反についても適切に管理される態勢を構築しています。

4 ページの「3.(6)経営陣幹部の選任・氏名の理由」の「a.社内役員」は以下のとおりです。

<社内役員の選任・指名の理由>

氏名・役職	担当
選任理由	
永野毅取締役会長	—
東京海上火災保険株式会社入社以来、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、同社取締役社長を経て、グループCEOとして東京海上グループ全般の経営の指揮を執りました。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
小宮暁取締役社長	グループCEO、グループカルチャー総括
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内保険営業や人事企画、営業企画業務、グループ会社経営に従事した後、当社の業務執行役員として海外保険事業を総括し、その後グループCEOとして東京海上グループ全体の経営の指揮を執っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 (a)業務執行役員の首班である社長として、会社全般の業務を総理すること。 (b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
湯浅隆行取締役副社長	グループ資本政策総括 経営企画部
東京海上火災保険株式会社入社以来、経営企画、財務、経理業務や国内生損保事業に従事した後、同社および当社の業務執行役員としてリスク管理を総括し、その後当社の取締役副社長としてグループの資本政策を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 (a)グループの資本政策を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。 (b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
原島朗専務取締役	海外事業総括 Co-Head of International Business 海外事業企画部（北米（エイチシーシー社、ピュア社を除く）担当）
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に海外保険事業や経営企画業務に従事した後、当社の業務執行役員として米州やアジア等の海外保険事業を担当し、その後当社の専務取締役として海外保険事業を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 (a)海外保険事業を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。 (b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
Donald Sherman専務執行役員	共同グループ資産運用総括（グローバル運用重要戦略担当）
Delphi Financial Group, Inc.においてCEOを務める同氏は、当社の共同グループ資産運用総括(グローバル運用重要戦略担当)を務めています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・共同グループ資産運用総括(グローバル運用重要戦略担当)を務める業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
Christopher Williams専務執行役員	Co-Head of International Business 共同グループ保険引受・保有政策総括 海外事業企画部（北米（エイチシーシー社、ピュア社）、欧州、オセアニア、再保険事業、海外事業戦略（M&A、ERM、保険引受・保有政策、人事戦略）担当）
HCC Insurance Holdings, Inc.のCEOを務めた同氏は、当社のCo-Head of International Businessおよび共同グループ保険引受・保有政策総括を務めています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・Co-Head of International Businessおよび共同グループ保険引受・保有政策総括を務める業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
川口伸吾専務執行役員	グループ保険引受・保有政策総括 保有再保険部
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に商品企画業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループの保険引受・保有政策を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・グループの保険引受・保有政策を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	

氏名・役職	担当
選任理由	
原田晋常務執行役員	グループIT総括、グループサイバーセキュリティ管理総括 IT企画部
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に海外保険営業、IT企画業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループのITおよびサイバーセキュリティ管理を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・グループのITおよびサイバーセキュリティ管理を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
山縣登常務執行役員	海外事業企画部（アジア（中国、東アジアを除く）担当）
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内外の保険営業に従事した後、当社の業務執行役員として海外保険事業を担当しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・海外保険事業を担当する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
Robert O'Leary常務執行役員	海外事業企画部（北米（エイチシーシー社、デルファイ社、ピュア社を除く）担当役員補佐
Philadelphia Consolidated Holding Corp.においてChairpersonを務める同氏は、当社の業務執行役員として海外事業企画部担当役員補佐を務めています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためであります。 ・海外事業企画部担当役員補佐として、担当業務を適切に決定執行すること。	
依田誠常務執行役員	海外事業企画部（中南米担当）
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内外の保険営業や人事企画業務に従事した後、当社の業務執行役員として海外保険事業を担当しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・海外保険事業を担当する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
岡田健司常務取締役	グループ法務コンプライアンス総括、グループリスク管理総括 法務コンプライアンス部、リスク管理部、内部監査部
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に財務企画、経営企画業務や海外保険事業に従事した後、当社の業務執行役員としてグループの法務コンプライアンスおよびリスク管理を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 (a)グループの法務コンプライアンスおよびリスク管理を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。 (b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
山本吉一郎常務執行役員	海外事業企画部（アフリカ担当）
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に海外保険営業に従事した後、当社の業務執行役員として海外保険事業総括補佐を務めました。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・海外保険事業を担当する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
遠藤良成常務取締役	グループ資産運用総括 財務企画部、経理部
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に経理業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループの資産運用を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 (a)グループ資産運用を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。 (b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
志摩昌彦常務執行役員	海外事業企画部（中国、東アジア、中東担当）
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内外の保険営業に従事した後、当社の業務執行役員として海外保険事業を担当しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・海外保険事業を担当する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
森脇陽一常務取締役	グループ事業戦略・シナジー総括、グループサステナビリティ総括
東京海上火災保険株式会社入社以来、主にIT企画、人事企画、経理業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループの事業戦略・シナジー実現およびサステナビリティの取組みを総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 (a)グループの事業戦略・シナジー実現およびサステナビリティの取組みを総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。 (b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	

氏名・役職	担当
選任理由	
北澤健一常務執行役員	グループ人事総括、グループ健康経営総括 人事部、総務部
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内営業、商品開発業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループ人事および健康経営を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・グループの人事および健康経営を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
生田目雅史常務執行役員	グループデジタル戦略総括 デジタル戦略部
当社入社以来、主にリスク管理業務に従事した後、執行役員デジタル戦略部長としてデジタル戦略の指揮を執りました。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・グループのデジタル戦略を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定執行すること。	
広瀬伸一取締役	東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に商品企画、営業企画業務や国内生損保事業に従事した後、東京海上日動あんしん生命保険株式会社の取締役社長および当社海外保険事業の担当業務執行役員を経て、東京海上日動火災保険株式会社の取締役社長として同社の経営の指揮を執っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。	
森正三常勤監査役	—
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内保険営業や商品企画業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループの保険引受・保有政策を総括しました。その後は、当社の常勤監査役として取締役の職務の執行の監督を担っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・適切な監査機能を果たすこと。	
藤田裕一常勤監査役	—
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に経理業務に従事した後、同社および当社の業務執行役員として経理、財務企画を担当し、グループの資産運用を総括しました。その後は、当社の常勤監査役として取締役の職務の執行の監督を担っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。 ・適切な監査機能を果たすこと。	

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	105,761,000	15.41
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	47,262,300	6.89
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)	14,201,351	2.07
パークレイズ証券株式会社	12,607,700	1.84
SMBC日興証券株式会社	11,947,000	1.74
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	11,491,500	1.67
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)	10,839,791	1.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	10,647,122	1.55
株式会社日本カストディ銀行 (信託口9)	10,636,000	1.55
東海日動従業員持株会	10,103,650	1.47

支配株主 (親会社を除く) の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明

・上記の「大株主の状況」は、2021年9月30日現在の株主名簿に基づいて記載しています。
 ・上記の「大株主の状況」の「割合」は、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を記載しています。
 ・当社は、自己株式11,380千株 (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: 1.66%) を所有していますが、上記の表には記載していません。
 ・当社株式につき、2018年4月16日付で株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから大量保有報告書の変更報告書が、2020年3月19日付で三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から大量保有報告書が、2020年7月21日付で野村證券株式会社から大量保有報告書の変更報告書が、2021年7月26日付でみずほ証券株式会社から大量保有報告書の変更報告書がそれぞれ関東財務局長あてに提出されています。これらにつきましては、当社として2021年9月30日現在の実質所有株式数の確認ができませんので、上記の「大株主の状況」には含めていません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3 月
業種	保険業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

――

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長 (社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	14 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
三村 明夫	他の会社の出身者											
江川 雅子	他の会社の出身者											
御立 尚資	他の会社の出身者											
遠藤 信博	他の会社の出身者											
片野坂 真哉	他の会社の出身者											
大藪 恵美	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主 (当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先 (d、e及びiのいずれにも該当しないもの) の業務執行者 (本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者 (本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者 (本人のみ)

k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

三村 明夫	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、当社取締役会に提言を行うとともに、適切な監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏を候補者とした理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
江川 雅子	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、当社取締役会に提言を行うとともに、適切な監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏を候補者とした理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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j通じて培われた企業経営等に関する見識に基づき、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
御立 尚資	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、当社取締役会に提言を行うとともに、適切な監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏を候補者とした理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
遠藤 信博	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、当社取締役会に提言を行うとともに、適切な監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏を候補者とした理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
片野坂 真哉	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、当社取締役会に提言を行うとともに、適切な監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏を候補者とした理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
大園 恵美	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、当社取締役会に提言を行うとともに、適切な監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏を候補者とした理由は、長年の企業戦略研究等を通じて培われた企業経営に関する見識に基づき、この期待される役割を適切に果たせると判断したためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	8	0	2	6	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	7	0	1	6	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。
指名委員会は、社長・取締役・監査役・執行役員の選任・解任および選任要件・解任方針等について審議し、取締役会に対して答申します。解任の手續きとしては、社長・取締役・監査役・執行役員等が、各々の選任要件を満たさない場合は、当該者の解任について審議することとしています。また、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します。
報酬委員会は、社長・取締役・執行役員の業績評価、報酬体系および報酬水準ならびに役員報酬の決定に関する方針等について審議し、取締役会に対して答申します。
取締役会は、両委員会の審議内容および結果等について答申を受けた後、その内容を基に役員人事や役員報酬について審議します。
指名委員会および報酬委員会は、原則として過半数を社外委員とするとともに、委員長は社外委員から選出します。本報告書の提出日現在において、社外取締役6名全員が両委員会の委員を務めており、委員長も社外取締役が務めています。

2020年度、指名委員会は、社長・取締役・監査役・執行役員等の各候補者案について審議し、当社取締役会に答申を行いました。また、報酬委員会は、社長・取締役・執行役員の業績評価、報酬体系および報酬水準ならびに役員報酬の決定に関する方針等について審議し、当社取締役会に答申を行いました。2020年度において、指名委員会は1回、報酬委員会は4回開催しました（この他、報酬委員会については2回書面開催しています）。各委員会の出席状況は以下のとおりです。

<指名委員会>

三村 明夫（委員長・社外取締役） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。
江川 雅子（社外取締役） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。
御立 尚資（社外取締役） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。
遠藤 信博（社外取締役） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。
片野坂 真哉（社外取締役） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。
永野 毅（取締役会長） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。
小宮 暁（取締役社長） 2020年度に開催した1回の指名委員会に出席しました。

<報酬委員会>

三村 明夫（委員長・社外取締役） 2020年度に開催した4回の報酬委員会の全てに出席しました。
江川 雅子（社外取締役） 2020年度に開催した4回の報酬委員会の全てに出席しました。
御立 尚資（社外取締役） 2020年度に開催した4回の報酬委員会の全てに出席しました。
遠藤 信博（社外取締役） 2020年度に開催した4回の報酬委員会の全てに出席しました。
片野坂 真哉（社外取締役） 同氏が委員就任後に開催した3回の報酬委員会の全てに出席しました。
小宮 暁（取締役社長） 2020年度に開催した4回の報酬委員会の全てに出席しました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員数	6名
監査役の人数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、内部監査部門および会計監査人からそれぞれの監査計画および重点監査項目等に関する報告および監査結果に関する報告を受けています。各監査の実施主体が意見交換を実施することにより、相互に連携を図り、それぞれの監査の実効性を高めています。

社外監査役の選任状況	選任している
------------	--------

社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
堀井 昭成	他の会社の出身者													
和仁 亮裕	弁護士													
大槻 奈那	他の会社の出身者													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d 上場会社の親会社の監査役

e 上場会社の兄弟会社の業務執行者

f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）

j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）

l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
堀井 昭成	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	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同氏の見識に基づき、適切な監査機能を果たすことを期待するためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。なお、同氏は、日本銀行の役職員としての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
和仁 亮裕	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	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同氏の見識に基づき、適切な監査機能を果たすことを期待するためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。なお、同氏は、金融機関の企業法務に携わる弁護士としての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
大槻 奈那	○	同氏は、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載の当社の定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。	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企業経営に関する同氏の見識に基づき、適切な監査機能を果たすことを期待するためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。なお、同氏は、金融機関におけるアナリストとしての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数

9名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

下記「取締役報酬関係」「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

[取締役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

連結報酬等の総額が1億円以上の取締役について、個別に報酬額の開示を行う方針としています。2020年度は、永野毅氏が111百万円（うち定額報酬65百万円、業績連動報酬13百万円、株式報酬型ストックオプション32百万円）、小宮暁氏が149百万円（うち定額報酬68百万円、業績連動報酬41百万円、株式報酬型ストックオプション40百万円）、広瀬伸一氏が118百万円（うち定額報酬65百万円、業績連動報酬27百万円、株式報酬型ストックオプション25百万円）でした。

報酬の額又はその算定方法の決定方針
の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1. 決定プロセス

各取締役の報酬等については、報酬委員会（委員長および委員の過半数は社外取締役）からの答申に基づき取締役会が決定した報酬体系、報酬水準、個人業績評価（分布）および会社業績評価を踏まえ、株主総会で認められた枠内において、取締役会が決定いたします（取締役その他の第三者への一任は行いません）。

2. 役員報酬の決定に関する方針

当社の役員報酬の決定に関する方針は、以下のとおりです。

- a. 役員報酬の決定にあたっては、「透明性」、「公正性」、「客観性」を確保します。
- b. 役員報酬体系は、以下の構成とします。

対象者	定額報酬	業績連動報酬	株式報酬
常勤取締役 執行役員	○	○	○
社外取締役 非常勤取締役	○	—	○
監査役	○	—	—

※取締役および執行役員の報酬の基準額における各報酬の構成については、原則として役位の高さに応じて業績連動報酬および株式報酬の割合を高めます。

c. 各報酬導入の目的は以下のとおりとします。

報酬の種類	目的
業績連動報酬	企業価値向上に対するインセンティブを強化するため、会社目標および個人目標を設定し、その達成度に対する評価に連動した業績連動報酬を導入します。
株式報酬	株主とリターンを共有することでアカウンタビリティを果たすため、当社株価に連動する株式報酬を導入します。

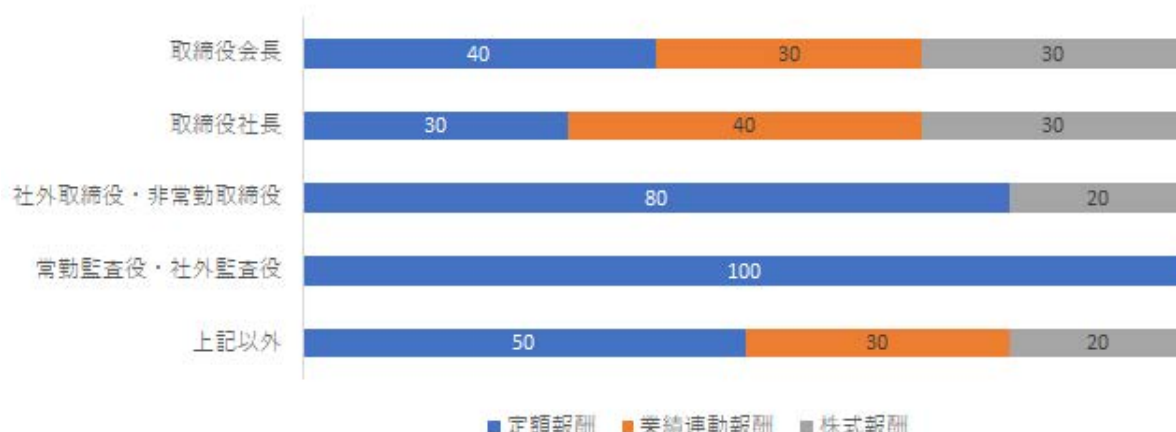
d. 取締役および執行役員の報酬の水準は、当社業績や他社水準等を勘案し、役位別に基準額を設定のうえ、職責の重さを加味し、取締役会が決定します。

e. 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します。株式報酬については退任時に交付します。

f. 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、取締役会が決定します。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、決定します。

3. 報酬等の構成

報酬等の構成は、以下のとおりです。



4. 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ています（評価に応じて0～200%の範囲で変動します）。

●個人目標

個人目標は、各役員の担当を踏まえ期初に設定します。

●会社目標

会社目標は、原則として、修正純利益・修正ROE等の業績評価指標を用いて設定します。

5. 株式報酬

株価の変動によるリターンを株主の皆様と共有し、アカウンタビリティを果たすことを目的として導入しています。報酬制度の安定的で効率的な運営の観点から、株式交付信託を活用し、当社株式等の交付等を行います。

6. その他

上記に関わらず、外国人役員等の報酬等については、職務内容や業務特性に加え、出身国におけるマーケット水準・報酬慣行等を勘案し、各個人別に設計しています。

[社外取締役（社外監査役）のサポート体制]

社外取締役および社外監査役による適切な監督、監査を確保するため、取締役会、監査役会等において内部統制部門、内部監査部門等から必要な情報を提供しています。取締役会および監査役会の事務局業務担当部門は、これらの情報提供が適時適切に行われるようサポートするとともに、社外取締役および社外監査役からの指摘・提言がその後の業務執行に活かされるよう、担当部門にフィードバックしています。また、社外取締役および社外監査役が現場をより深く知ることのできる機会として、社外取締役および社外監査役に対して、当社グループ合同部店長会議や社内役員と従業員の意見交換会、その他のイベントについて案内を行い、オブザーブ参加の機会を設けています。

[代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
――	――	――	――	――	――

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

一名

- ・当社には、元代表取締役社長等が就任する相談役・顧問等の制度はありません。
- ・当社の元代表取締役社長である石原邦夫、隅修三の2名が、傘下の東京海上日動火災保険株式会社の相談役に就任しています。同制度の概要は以下のとおりです。
- 業務内容: 当社グループの経営に資する公職や財界活動等を行うとともに、取締役会や社長の求め等に応じて意見を述べる。
- 勤務形態・条件: 非常勤、報酬有
- 任期: 石原邦夫 会長退任後10年満了まで (2013年6月会長退任)
- 隅 修三 当社会長退任後10年満了まで (2019年6月当社会長退任)

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項 (現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

(1) 取締役・取締役会

当社取締役会は、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。当社は、取締役会規則を定め、取締役会が行う重要な業務執行の決定の内容を定めます。ここでいう重要な業務執行の決定には、グループの経営戦略の策定、グループの経営計画の策定、グループの内部統制システムの構築、一定の規模を超える事業投資の決定を含みます。各取締役は、取締役会がこれらの責務を十分に全うできるよう努めます。当社は、取締役会での決定を要しない業務執行の決定を業務執行役員に委任します。

取締役は、原則として3分の1以上を社外取締役とします。取締役会は、その実効性を確保するために、多様性と適正規模を両立した構成とします。取締役の任期は1年とし、再任を妨げないものとします。本報告書の提出日現在において、当社の取締役会は社外取締役6名 (うち女性2名) を含む14名の取締役で構成されています。

2020年度、当社においては、取締役会を11回開催しました。主な検討事項については、取締役会規則に定める重要な業務執行の決定に係る審議に加え、直面する経営環境や経営課題等をテーマにした論議「戦略論議」を実施しました。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。2020年度は、以下のテーマについて論議を行っており、2021年度もこうした論議を継続してまいります。

- ・東京海上グループ次期中期経営計画
- ・海外子会社経営者との意見交換
- ・東京海上グループの国内生損保事業戦略
- ・東京海上グループのデジタル戦略
- ・人事戦略の方向性

当社は、取締役会規則において、取締役会はすべての取締役で組織する旨および監査役は取締役会に出席し必要があると認めるときは意見を述べなければならない旨を定めており、取締役および監査役は原則として毎回の取締役会に出席します。2020年度の実出席率は、取締役全員の平均が98.4%、監査役全員の平均が100.0%となりました。

また、社外取締役および社外監査役の個人ごとの取締役会への出席状況は以下のとおりでした。

三村 明夫 (社外取締役)	11回中10回
江川 雅子 (社外取締役)	11回中11回
御立 尚資 (社外取締役)	11回中11回
遠藤 信博 (社外取締役)	11回中11回
片野坂 真哉 (社外取締役)	9回 (同氏の取締役就任後開催回数) 中8回
堀井 昭成 (社外監査役)	11回中11回
和仁 亮裕 (社外監査役)	11回中11回
大槻 奈那 (社外監査役)	11回中11回

(2) 監査役・監査役会

当社監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、企業の健全で公正な経営に寄与し、社会的信頼に応えることを目的に、取締役の職務執行を監査します。

監査役は、原則として過半数を社外監査役とします。本報告書の提出日現在において、当社監査役会は社外監査役3名 (うち女性1名) を含む5名の監査役で構成されており、このうち4名は財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。

(3) 社外取締役・社外監査役

社外取締役が存在することにより、取締役の職務執行に対する取締役会による監督の実効性を確保しています。また、社外取締役から企業経営等の専門家としての見識に基づくアドバイスを受けることにより、重要な業務執行の決定を適切に行うことが可能な体制を確保しています。社外監査役が存在することにより、中立かつ客観的な立場からの監査体制を確保しています。また、監査役会による監査の実効性を高め、当社の経営の透明性・健全性を維持することが可能な体制を確保しています。

現在の社外役員の選任の状況については、当社が社外役員に期待する上記の機能および役割が十分に果たされるものであると判断しています。また、社外役員と当社との間には特別な利害関係はなく、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれはないことから、当社からの独立性を有しているものと判断しており、社外役員9名全員について独立役員として届出を行っています。

(4) 監査の状況

a. 内部監査

当社は、他部門から独立した内部監査部門が、東京海上グループ全体の適切な経営管理体制の構築に向けて、内部統制部門を含む各部門の業務執行の状況を監査しています。また、グループの内部監査に関する基本方針を策定し、グループ会社の規模等に応じて、内部監査の方法 (自社の内部監査部門による実施または親会社の内部監査部門による実施) や実施頻度を変えるなど、効率的かつ実効性のある形でグループ会社の内部監査を実施するとともに、グループ各社から内部監査の結果および改善措置・改善計画等の遂行状況の報告を受けるなど、内部監査の実施状況や内部管理態勢の状況等をモニタリングしています。当社およびグループ各社の内部監査結果のうち重要な事項については、当社取締役会に報告がなされ、グループ各社における業務の適切かつ健全な運営を確保しています。なお、2020年度末における当社の内部監査業務従事者は39名です。

b. 監査役監査

各監査役は、監査役会において決定した監査役会規則、監査役監査基準、監査方針、監査計画、重点監査項目 (グループ次期中期経営計画の遂行状況等) 等に基づき、取締役会に出席するほか、定期的に代表取締役や内部監査部門との意見交換を行うこと等により、取締役の職務の執行を適切に監査しています。常勤監査役2名は、取締役会のほか、経営会議、内部統制委員会等の重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、執行部門の役職員へのヒアリング、拠点への往査、グループ会社の非常勤監査役を兼務すること等により、意思決定の過程や内部統制の遂行

状況を把握し、監査役会に報告しています。また、監査役会では、会計監査の相当性の判断、監査役会監査報告書の作成、会計監査人の評価および選解任議案の内容の検討等を行いました。

2020年度の監査役会への出席状況は以下のとおりでした。

森 正三 (常勤監査役) 11回中11回
藤田 裕一 (常勤監査役) 9回 (同氏の監査役就任後開催回数) 中9回
堀井 昭成 (社外監査役) 11回中11回
和仁 亮裕 (社外監査役) 11回中11回
大槻 奈那 (社外監査役) 11回中11回
伊藤 卓 (常勤監査役) 2回 (同氏の監査役辞任前開催回数) 中2回

c. 会計監査

当社は、会計監査人と監査契約を締結し、財務諸表監査および財務報告に係る内部統制監査を受けており、その過程で内部統制部門は会計監査人に対して必要な情報を提供しています。当社の監査業務を執行した公認会計士はPwCあらた有限責任監査法人に所属する奈良昌彦、鈴木隆樹および原田優子の3氏であり、当社に係る継続監査年数はいずれも7年以下です。

・監査法人の名称:PwCあらた有限責任監査法人

・継続監査期間:2002年度以降

・監査業務に係る補助者の構成:2020年度の監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士13名、その他30名です。

(5) 責任限定契約

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外役員との間に、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任限度額は、金1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額となります。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外役員が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときに限られます。

(6) 役員等賠償責任保険契約

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金および訴訟費用等を填補するものです。当該契約には免責金額を設定しており、被保険者に一定の自己負担を求める内容となっています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主、お客様、社会、社員などのステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を永続的に高めてまいります。そのために、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、「内部統制基本方針」に基づき、持株会社としてグループ各社を適切に統治することが重要であると認識しています。

当社は、「東京海上ホールディングスコーポレートガバナンス基本方針」において、当社のコーポレートガバナンス体制の枠組みを定めています。当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社をベースに任意に指名委員会・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っていること、取締役会で議決権を有しない監査役が中立で客観的な監査を行っていることおよび指名委員会・報酬委員会の審議に基づき役員の指名・報酬を決定しており、決定過程の透明性を確保していることから、こうした体制が現時点では最適と判断しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2021年は6月2日(水曜日)に発送しました。
集中日を回避した株主総会の設定	2021年は6月28日(月曜日)に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	2004年からインターネットによる議決権行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2006年から「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を通じた議決権行使を可能としています。
招集通知(要約)の英文での提供	英文による招集通知(株主総会参考書類、事業報告を含む)を作成し、当社ホームページ等に掲載しています。
その他	2021年は6月2日(水曜日)の発送に先立ち、5月21日(金曜日)に当社ホームページに招集通知を掲載しました。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	情報開示に関する基本方針として「東京海上グループ ディスクロージャー方針」を策定・公表するとともに、IR活動の基本方針として「東京海上ホールディングス IRポリシー」を策定・公表しています。 URL/https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/policy/ ※英文URLは次のとおり。 URL/https://www.tokiomarinehd.com/en/company/governance/internal/policy/	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2020年9月にグループCEOを説明者とする個人投資家説明会を開催し、社会課題の解決に貢献してきた当社の歴史やグループ経営戦略等について説明しました。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	2020年5月にグループCEOを説明者とするIR説明会、11月にグループCEOをはじめ、各事業トップを説明者とするInvestor Dayを開催し、経営戦略や新中期経営計画等について説明しました。また、第1四半期決算発表日にはグループCFOによる決算説明電話会議、中間・期末決算発表日にはIR担当部門の責任者による決算説明電話会議を開催しました。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書、IR説明会資料、IR説明会の動画、統合レポート、主要子会社の月次業績速報の解説等をホームページに掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画部IRグループに専任者を配置しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<東京海上グループ経営理念> 東京海上グループは、お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていきます。 ●お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。 ●株主の負託に応え、収益性・成長性・健全性を備えた事業をグローバルに展開します。 ●社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。 ●良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

環境保全活動、CSR活動等の実施	東京海上グループでは、「お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていく」という経営理念のもと、サステナビリティを実現するための行動指針「東京海上グループサステナビリティ憲章」に基づき、全社員が社会課題の解決に取り組んでいます。 【サステナビリティ中長期戦略】 社会課題が複雑化・深刻化する中、当社は事業活動と社会課題解決を循環させながら、持続可能な社会の実現に貢献することで、グループの社会的価値と経済的価値(利益成長)を同時に高めることをめざし、2021年4月にグループのサステナビリティの取組みを総括するチーフサステナビリティオフィサーを設置の上、サステナビリティ委員会(CEOと各チーフオフィサーで構成)を創設しました。「未来世代」をステークホルダーとして明確に位置付けるとともに、持続可能な社会の実現に向けて、以下の取組みを進めてまいります。 ・自社温室効果ガス(CO2)排出量:2030年度60%削減(2015年度対比) ・電力消費量に占める再生可能エネルギー比率:2030年度主要拠点100%導入 ・カーボンニュートラル(*)の達成を継続(2020年度で8年連続達成) (*):自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6)) 【気候変動対策の推進と気候関連情報開示】 当社は、サステナビリティ中長期戦略(2021年5月策定)に沿って「気候変動対策の推進」に取り組んでおり、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく気候関連情報開示を行っています。2020年9月に公表した「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を2021年9月に改定し、保険引受および投融資に関する「新たな取引」について、制限する対象に炭鉱開発(一般炭)を追加するなど、その取組みを充実しました。また、TCFD提言に基づいた気候変動に関する情報開示に関して、気候変動に係るリスクと機会を認識し、将来気候下において台風・洪水リスクが保険損害額に及ぼす影響を評価する物理的リスクのシナリオ分析に関連する情報等の開示の充実を図っています。当社は、気候変動対策に主体的に取り組むことで、脱炭素社会への移行推進に貢献してまいります。 【その他のサステナビリティの取組み】 国際イニシアティブへの参加、小学生向け防災・環境啓発プログラム「ぼうさい授業」、「みどりの授業」および中高生向けキャリア教育プログラム「リスクと未来を考える授業」を通じた教育啓発活動に努めるとともに、「Green Gift」プロジェクト、マングローブ植林、地球元気プログラムおよびエネルギー使用量の削減等を通じた地球環境保護等を推進しています。当社ホームページには、サステナビリティに関する各種活動の詳細を含めた、当社のサステナビリティの取組みの全体像を記載した「サステナビリティレポート」を掲載しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「東京海上グループ ディスクロージャー方針」を定め、経営の透明性や公平性の向上に資する情報を迅速、正確かつ公平に開示することに努めています。

【ダイバーシティカウンスルの創設】

当社はダイバーシティ&インクルージョン（以下「D&I」）の取組みを加速し、グループのすべての社員が多様なバックグラウンドを活かし、持てる力を最大限に発揮できる環境をつくるため、2021年4月にグループのD&Iの取組みを総括するチーフオフィサー（Group Chief Diversity&Inclusion Officer（以下「CDIO」））およびダイバーシティカウンスル（グループ全体のD&Iの取組みを推進するCEO直轄の諮問機関）を創設しました。ダイバーシティカウンスルはグループCEOが委員長を務め、国内外グループ会社を代表するメンバーで構成します。CDIOのリーダーシップのもと、D&Iの重要なテーマについて議論し、グループ横断で合意形成を図りながらD&Iを推進することを通じて、グループの持続的な成長に貢献していきます。

【役員や管理職への女性の登用に関する現状】

当社は、経営に女性の意見、視点を多く取り入れ、意思決定の質を高めるために、取締役には2名、監査役に1名、執行役員に2名、女性を登用しています。また、国内グループ会社には女性役員が19名在籍しています。とりわけ、当社の主要な子会社である東京海上日動火災保険株式会社（以下「東京海上日動」）では、積極的に女性を登用しており、女性役員は7名（執行役員5名（うち1名は常務）、監査役2名）が在籍しています。また、2021年4月現在、女性管理職は308名在籍しており（女性管理職比率9.5%）、営業、損害サービス第一線の責任者としても、多くの女性が活躍しています。引き続き、あらゆる意思決定の場での女性参画を進め、東京海上日動は2030年までに女性管理職比率30%を達成することをめざしています。

【ジェンダーギャップ解消の取組み】

東京海上グループは、多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員が、ジェンダー、年齢、国籍等に関わらず能力を最大限発揮していくことが、世界中のお客様に提供する商品、サービスの品質を高めていく上で重要であると考えています。このため、グループ各社の女性社員一人ひとりが、自律的にキャリアを構築し、より広いフィールドで活躍できるように様々な機会やチャレンジの場を提供しています。例えば育成の観点からは、国内グループ会社の女性社員を対象にした「Tokio Marine Group Women's Career College」を2019年に開講し、職種や働く環境が異なる参加者が多様な価値観や考え方に触れながら共に学ぶことで、自らのキャリアについて考え、気付きを得る場としています。東京海上日動では、ジェンダーギャップの解消をはじめ、D&Iの浸透へ向けて重要な土台となる企業文化・組織風土の変革に向けた取組みとして2020年度、「一人ひとりが変わる、変えよう」を合言葉に「BOOST DIVERSITY2020」と称した様々な施策を展開しました。管理職向けのアンコンシャスバイアス・マネジメント研修、女性管理職を対象に「自分らしいリーダーシップ」を考えるワークショップや全国各地で多様な働き方を実践する女性社員との座談会など、一人ひとりが自身の意識や日々の行動を考えるきっかけとなっています。また、継続的に女性の管理職候補者や管理職を輩出するため、3つのK（「期待して」、「鍛えて」、「活躍する機会と場を提供する」）を基本姿勢とし、個々人のキャリアビジョンを踏まえた役割の付与、年間を通じたOJT、部門を越えた人事異動や選抜制研修の実施等、本人の意欲と能力に応じて挑戦が可能な環境を整えています。さらに、子育てをしながら仕事に取り組みキャリアアップを目指す社員の成長を応援していくための「ママパパ☆キャリアアップ応援制度」を整備し、仕事と育児の両立を目指す意欲・能力のある社員が生き生きと活躍し続けられるように環境を整えて支援を続けています。このようなグループ全体のジェンダーギャップ解消の取組みや実績等が評価され、当社は、これまでに、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で企画する「なでしこ銘柄」に4回、「準なでしこ」に3回選定されています。今後も、女性社員一人ひとりが働きがいを実感しながら成長できる会社、そしてあらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参加している会社を目指し、取組みを加速してまいります。

【「健康経営」の推進に向けた取組み】

東京海上グループでは、社員の健康を経営の重要なテーマとし、社員が心身ともに健康な状態でいきいきと働くことで満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的な成長につなげていくことを目指しています。体制として、グループCEOをトップに、グループ健康経営総括、東京海上ホールディングスに設置している専任組織のウェルネス支援グループにてグループ全体の推進を担っています。健康課題として、健康リテラシーの向上、健康の保持増進、生活習慣病予防（重症化予防を含む）、より良い職業生活の実現（メンタルヘルス対策を含む）の4つの重点テーマを中心に、健康診断の有所見率、肥満者率、生活習慣病の発生状況、運動習慣リスク者の割合、がん検診の受診率、喫煙率、そしてストレスチェックの実施結果等の状況を把握・検証・分析し、具体的に洗い出した課題に応じ、KPIや目標値を設定しています。KPIは毎年の動向を把握しながら取組効果を検証し、PDCAを回し改善に努めています。また、「健康経営のめざす姿」として、企業価値の持続的な向上に向けた評価のフレームワークに基づき、組織や外部評価の影響についても多面的に設定したKPIにより、継続的に検証しています。こうした自社の取組みを活かし、引き続きお客様企業の支援を強化し、健康経営の更なる普及・拡大に努めてまいります。なお、当社は「健康経営」に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で企画する「健康経営銘柄」に6年連続で選定されています。

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき「内部統制基本方針」を定め、同方針にしたがって、グループ会社の経営管理体制、コンプライアンス、リスク管理等を含む東京海上グループ全体の内部統制システムを適切に整備しています。また、同方針に基づき、内部統制委員会は各種方針・施策等の策定ならびに実施状況の評価および改善について審議を行い、その結果を取締役に報告しています。

内部統制基本方針（2021年4月1日改定）

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、以下のとおり、内部統制基本方針を定める。

1. 東京海上グループにおける業務の適正を確保するための体制

(1) 当社は、東京海上グループ経営理念に基づき、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、取締役会への報告体制を確立することにより、グループ会社に対する当社の経営管理体制を整備する。

a. 当社は、当社が直接的に経営管理するグループ会社（以下「子会社等」という。）と経営管理契約を締結することなどにより、子会社等の経営管理を行う。

① グループの経営戦略やグループ経営の根幹となる各種グループ基本方針等を子会社等に示す。

② 子会社等による事業戦略、事業計画等の重要事項の策定を当社の事前承認事項とする。

③ 子会社等による各種グループ基本方針等に基づく取り組み、事業計画の実施状況等を当社への報告事項とする。

b. 子会社等以外のグループ会社の経営管理は、原則として、子会社等を通じて行う。

(2) 当社は、グループの資本配分制度に関する基本方針を定め、資本配分制度の運営体制を整備する。

(3) 当社は、グループの経理に関する基本方針を定め、当社の連結財務状態およびグループ会社の財務状態等を把握し、株主・監督官庁に対する承認・報告手続および税務申告等を適正に実施するための体制を整備する。

(4) 当社は、グループの財務報告に係る内部統制に関する基本方針を定め、財務報告の適正性と信頼性を確保するために必要な体制を整備する。

(5) 当社は、グループの情報開示に関する基本方針を定め、企業活動に関する情報を適時・適切に開示するための体制を整備する。

(6) 当社は、グループのITガバナンスに関する基本方針を定め、ITガバナンスを実現するために必要な体制を整備する。

(7) 当社は、グループの人事に関する基本方針を定め、社員の働きがい、やりがいの向上、透明公正な人事および成果実力主義の徹底により、生産性および企業価値の向上の実現を図る。

2. 職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

(1) 当社は、グループのコンプライアンスに関する基本方針を定め、コンプライアンス体制を整備する。

a. 当社は、コンプライアンスを統轄する部署を設置する。

b. 当社は、グループのコンプライアンス行動規範を定め、グループの役職員がこの行動規範に則り事業活動のあらゆる局面においてコンプライアンスを最優先するよう周知徹底を図る。

c. 当社は、子会社等にコンプライアンス・マニュアルを策定させるとともに、役職員が遵守すべき法令、社内ルール等に関する研修を実施させ、コンプライアンスの周知徹底を図る。

d. 当社は、子会社等に法令または社内ルールの違反が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、通常の報告ルートのほかに、社内外にホットライン（内部通報制度）を設け、その利用につきグループの役職員に周知する。

(2) 当社は、被監査部門から独立した内部監査担当部署を設置するとともに、グループの内部監査に関する基本方針を定め、当社およびグループ会社において、効率的かつ実効性のある内部監査体制を整備する。

3. リスク管理に関する体制

(1) 当社は、グループのリスク管理に関する基本方針を定め、リスク管理体制を整備する。

a. 当社は、リスク管理を統轄する部署を設置する。

b. 当社は、リスク管理にあたって、リスクの特定・評価・制御、コンティンジェンシー・プランの策定およびモニタリング・報告のプロセスを基本とする。

c. 当社は、子会社等の業態やリスクの特性等に応じた適切なリスク管理を会社毎に実施させる。

(2) 当社は、グループの統合リスク管理に関する基本方針を定め、格付けの維持および倒産の防止を目的としたグループ全体の定量的リスク管理を実施する。

(3) 当社は、グループの危機管理に関する基本方針を定め、危機管理体制を整備する。

4. 職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 当社は、グループの中期経営計画および年度計画（数値目標等を含む。）を策定する。

(2) 当社は、業務分担および指揮命令系統を通じて効率的な業務執行を実現するため、職務権限に関する規程を定めるとともに、事業目的を達成するために適切な組織機構を構築する。

(3) 当社は、経営会議規則を定め、取締役、執行役員等で構成する経営会議を設置し、経営上の重要事項について協議・報告を行う。

(4) 当社は、内部統制委員会を設置し、グループの内部統制システムの整備について、各種方針・施策等の策定ならびに実施状況の評価および改善に係る審議を行うとともに、総合的調整を図った上で推進する。

(5) 当社は、(1)～(4)のほか、当社およびグループ会社において、職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備する。

5. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社は、文書等の保存に関する規程を定め、重要な会議の議事録等、取締役および執行役員の職務の執行に係る情報を含む重要な文書等は、同規程の定めるところに従い、適切に保存および管理を行う。

6. 監査役の職務を補助すべき職員に関する事項

(1) 当社は、監査役の監査業務を補助するため、監査役直轄の監査役室を設置する。監査役室には、監査役の求めに応じて、監査業務を補助するために必要な知識・能力を具備した専属の職員を配置する。

(2) 監査役室に配置された職員は、監査役の命を受けた業務および監査を行う上で必要な補助業務に従事し、必要な情報の収集権限を有する。

(3) 当該職員の人事考課、人事異動および懲戒処分は、常勤監査役の同意を得た上で行う。

7. 監査役への報告に関する体制

- (1) 役職員は、経営、財務、コンプライアンス、リスク管理、内部監査の状況等について、定期的に監査役に報告を行うとともに、当社またはグループ会社の業務執行に関し重大な法令もしくは社内ルールの違反または会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに監査役に報告を行う。
- (2) 当社は、グループ会社の役職員が、当社またはグループ会社の業務執行に関し重大な法令もしくは社内ルールの違反または会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときに、これらの者またはこれらの者から報告を受けた者が、当社の監査役に報告を行う体制を整備する。
- (3) 当社は、当社およびグループ会社において、監査役に(1)または(2)の報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けることがないよう、必要な体制を整備する。
- (4) 役職員は、ホットライン(内部通報制度)の運用状況および報告・相談事項について定期的に監査役に報告を行う。

8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査役は、取締役会に出席するほか、経営会議その他の重要な会議または委員会に出席し、意見を述べるができるものとする。
- (2) 監査役は、重要な会議の議事録、取締役および執行役員が決裁を行った重要な稟議書類等について、いつでも閲覧することができるものとする。
- (3) 役職員は、いつでも監査役の求めに応じて、業務執行に関する事項の説明を行う。
- (4) 内部監査担当部署は、監査に協力することなどにより、監査役との連携を強化する。
- (5) 当社は、監査役の職務の執行に係る費用等について、当社が監査役の職務の執行に必要なことを証明したときを除き、これを支払うものとする。

9. 改廃

本方針の改定および廃止は、取締役会において決定する。ただし、軽微な修正は経営企画部長が行うことができる。

以上

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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」に基づき、グループの反社会的勢力等への対応に関する方針を定め、反社会的勢力等への対応体制を整備するとともに、反社会的勢力等との関係遮断、不当要求等に対する拒絶等について、弁護士や警察等とも連携して、毅然とした姿勢で組織的に対応することとしています。

上記方針に基づき、当社は「東京海上グループ反社会的勢力等への対応マニュアル」を策定し子会社等に示すとともに、反社会的勢力に関する情報を収集し、子会社からの照会等への対応を行います。また、子会社は自社マニュアル等を策定し、研修等を通じて役職員に対して周知徹底を図ることにより、反社会的勢力等からの不当要求を拒絶し、適切な法的対応を行う体制を確保しています。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

〔適時開示体制の概要〕

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

1. 情報開示に関する基本方針

(1) 基本的考え方

当社は、経営の透明性・公平性を確保し、ブランド価値の向上を目的として、適時・適切な情報開示に努めます。

当社は、情報開示にあたり、情報の収集ならびに開示の要否およびその方法等の決定を迅速かつ適切に行い、正確かつ公平に開示します。

(2) 東京海上グループ ディスクロージャー方針

当社は、「東京海上グループ ディスクロージャー方針」を以下のとおり定め、当社ホームページに公表しています。

「東京海上グループ ディスクロージャー方針」

1. 基本的考え方

東京海上グループは、お客様、株主・投資家、代理店をはじめ、広く社会の皆様が東京海上グループの実態を正確に認識できるよう、経営の透明性や公平性の向上に資する情報を、迅速、正確かつ公平に開示します。

2. 情報開示の基準

東京海上グループは、国内外の関係法令に則って情報開示を行います。

また、適時開示につきましては、東京証券取引所の定める「有価証券上場規程」に則って情報開示を行います。

上記以外の情報に関しましても、当該情報の内容に応じて、適切に情報開示を行います。

3. 情報開示の方法

東京海上グループの情報開示は、国内外の関係法令が定める情報開示関連報告書への掲載、東京証券取引所の適時開示情報伝達システム、ニュースリリースでの発表、東京海上グループ各社のホームページへの掲載等、適切な方法により行います。

4. ご注意

この方針によって開示する情報は、東京海上グループの活動を正確、迅速かつ公平にお伝えする目的のものであり、投資勧誘を目的とするものではありません。

2. 会社情報の適時開示に係る社内体制

(1) 重要情報の把握と適時開示の体制

当社は、インサイダー取引防止規程および経営会議付議・報告基準等により、当社に関する重要な情報について、法務コンプライアンス部長が一元的に把握する体制を構築しています。

重要情報を把握した法務コンプライアンス部長は、金融商品取引法、施行令や証券取引所の定める開示基準に照らして開示が必要と考えられるときは、速やかに経営陣に報告のうえ、必要な手続を経て開示を行う体制としています。

当社の子会社に係る重要情報についても、当社内部統制基本方針およびグループ方針等ならびに子会社が定めるインサイダー取引防止規程、経営会議付議・報告基準および子会社等管理規程等により、当社法務コンプライアンス部長が一元的に把握し、適時開示を行う体制としています。

(2) 適時開示体制に対するモニタリングの整備

当社は、内部監査に関する基本方針に基づきグループ各社において実効性のある内部監査体制を構築し、情報開示を含む業務運営の適切性を担保するための内部監査を実施しています。

当社の内部監査部門は、当社の内部監査を実施するほか、子会社の内部監査の実施状況や内部管理体制の状況等をモニタリングし、内部監査の結果のうち重要な事項については取締役会に報告しています。また、子会社の内部監査部門は、自社および孫会社の内部監査を実施しています。

〔東京海上ホールディングスコーポレートガバナンス基本方針〕（2021年10月19日改定）

第1章 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

（コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方）

第1条 当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主、お客様、社会、社員などのステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を永続的に高める。そのために、当社は、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、内部統制基本方針に基づき、持株会社として東京海上グループ各社を適切に統治する。

第2章 株主の権利・平等性の確保

（株主の権利・平等性の確保）

第2条 当社は、株主総会における議決権の行使が適切になされるよう環境を整備する。

2 当社は、株主配当政策を安定的に維持すること等を通じて、株主還元の実現に努める。

3 当社は、株主総会における議決権の行使や剰余金の配当の支払いにおいて、株主をその有する株式の内容および数に応じて平等に取り扱う。

(政策保有に関する方針)

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。

(関連当事者間の取引)

第4条 当社は、取締役会規則や「東京海上グループグループ内取引等の管理に関する方針」を定め、役員や子会社等との関連当事者取引については取締役会が監視することとし、会社や株主共同の利益を害することのないよう努める。

第3章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

(株主以外のステークホルダーとの適切な協働)

第5条 当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主の負託に応え、収益性、成長性、健全性を備えた事業をグローバルに展開するとともに、お客様へ安心と安全を提供し、社員が創造性を発揮できる企業風土を構築し、広く社会の発展に貢献することにより、企業価値を永続的に高めることに努める。

第4章 適切な情報開示と透明性の確保

(適切な情報開示と透明性の確保)

第6条 当社は、「東京海上グループ情報開示に関する基本方針」を定め、経営の透明性や公平性を確保することを目的として、会社の経営成績等の財務情報や経営理念、経営計画等の非財務情報の適時、適切な開示に努める。

第5章 取締役会等の責務

(取締役会および取締役の役割)

第7条 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する。

2 当社は、取締役会規則を定め、取締役会が行う重要な業務執行の決定の内容を定める。ここでいう重要な業務執行の決定には、グループの経営戦略の策定、グループの経営計画の策定、グループの内部統制システムの構築、一定の規模を超える事業投資の決定を含む。

3 各取締役は、取締役会が第1項に定める責務を十分に全うできるよう努める。

4 当社は、取締役会での決定を要しない業務執行の決定を業務執行役員に委任する。

(取締役会の構成、取締役の任期)

第8条 取締役は、原則として3分の1以上を社外取締役とする。

2 取締役会は、その実効性を確保するために、多様性と適正規模を両立した構成とする。

3 取締役の任期は1年とし、再任を妨げないものとする。

(取締役の選任要件)

第9条 取締役は、会社の業態をよく理解し、会社経営に必要な広範な知識を有し、取締役会の構成員として会社の重要な業務執行を決定するに十分な判断力を有している者とする。

2 社外取締役は、前項に定める要件を満たすことに加え、グローバル企業経営、金融、財務・会計、法律、法令遵

守等内部統制、技術革新、HRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)等の分野で高い見識と豊富な経験を有し、原則として、別表に定める独立性判断基準を満たす者とする。

(監査役の役割)

第10条 監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、企業の健全で公正な経営に寄与し、社会的信頼に応えることを目的に、取締役の職務執行を監査する。

(監査役会の構成)

第11条 監査役は、原則として過半数を社外監査役とする。

(監査役の選任要件)

第12条 監査役は、監査役としての職務能力、過去の実績・経験等を勘案し、質の高い監査を実施することによって、会社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与することができる者とする。

2 社外監査役は、前項に定める要件を満たすことに加え、グローバル企業経営、金融、財務・会計、法律、法令遵守等内部統制、技術革新、HRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)等の分野で高い見識と豊富な経験を有し、原則として、別表に定める独立性判断基準を満たす者とする。

(執行役員の選任要件)

第13条 執行役員は、役員としてのコンピテンシーの発揮度、過去の実績・経験、人物等を勘案し、会社の業務執行の責任者となりうる者とする。

(社長の選任要件)

第14条 社長は、第9条に定める取締役の選任要件および第13条に定める執行役員の選任要件を満たし、かつ、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する者とする。

(解任方針)

第15条 社長・取締役・監査役・執行役員が、本基本方針に定める各々の選任要件を満たさない場合は、指名委員会は当該者の解任について審議する。

(指名委員会の役割)

第16条 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。

(指名委員会の構成)

第17条 指名委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出する。

(報酬委員会の役割)

第18条 当社は、取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置する。

2 報酬委員会は、次の事項等を審議し、取締役会に対して答申する。

- ① 社長・取締役・執行役員の業績評価
- ② 社長・取締役・執行役員の報酬体系および報酬水準
- ③ 役員報酬の決定に関する方針

(報酬委員会の構成)

第19条 報酬委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出する。

(役員報酬の決定に関する方針)

第20条 役員報酬の決定にあたっては、「透明性」「公正性」「客観性」を確保する。

2 役員報酬体系は、以下の構成とする。

対象者	定額報酬	業績連動報酬	株式報酬
常勤取締役 執行役員	○	○	○
社外取締役 非常勤取締役	○	—	○
監査役	○	—	—

※取締役および執行役員の報酬の基準額における各報酬の構成については、原則として役位の高さに応じて業績連動報酬および株式報酬の割合を高める。

3 各報酬導入の目的は以下のとおりとする。

報酬の種類	目的
業績連動報酬	企業価値向上に対するインセンティブを強化するため、会社目標および個人目標を設定し、その達成度に対する評価に連動した業績連動報酬を導入する。
株式報酬	株主とリターンを共有することでアカウンタビリティを果たすため、当社株価に連動する株式報酬を導入する。

4 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。

5 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。

6 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。

(役員に対するトレーニングの方針)

第21条 当社は、取締役、監査役および執行役員が、それぞれに求められる役割や責務を適切に果たすことができるよう、知識の習得および更新の機会を必要に応じて設ける。

第6章 株主との対話

(株主・投資家との建設的な対話に関する方針)

第22条 当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、次の基本方針に沿って、態勢整備と取組みに努める。

- ① 当社は、株主・投資家との対話のための活動全般を統括する業務執行役員を置くとともに、企画、実施するための専門部署を設置する。
- ② 当社は、決算発表、投資家向け説明会等の株主・投資家との対話に向けて、専門部署が、関連部署と連携して、株主・投資家に正確で偏りのない情報を提供する。
- ③ 当社は、株式の保有状況や株主・投資家の意見等を踏まえ、株主・投資家との建設的な対話の手段の充実を図る。
- ④ 当社は、株主・投資家との対話において寄せられた意見について、定期的に整理、分析を行い、取締役会に報告する。
- ⑤ 当社は、「インサイダー取引防止規程」に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底するとともに、未公表の重要事実を用いずに株主・投資家との対話を行う。

第7章 改廃権限

(改廃権限)

第23条 基本方針の改廃は、取締役会において決定する。ただし、軽微な修正は法務コンプライアンス部担当の業務執行役員が行うことができる。

(別表) 社外役員の独立性判断基準

社外取締役および社外監査役については、以下のいずれにも該当しない場合に、当社からの独立性があると判断する。

- ① 当社またはその子会社の業務執行者である者
- ② 過去10年間に於いて当社またはその子会社の業務執行者であった者
- ③ 当社もしくは主な事業子会社を主要な取引先とする者（直近事業年度における当社または主な事業子会社との取引額が、その連結売上高の2%以上の者をいう。）またはその業務執行者である者
- ④ 当社もしくは主な事業子会社の主要な取引先である者（直近事業年度における当社または主な事業子会社との取引額が、当社の連結経常収益の2%以上の者をいう。）またはその業務執行者である者
- ⑤ 当社もしくは主な事業子会社が、その資金調達において必要不可欠とし、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者また

はその業務執行者である者

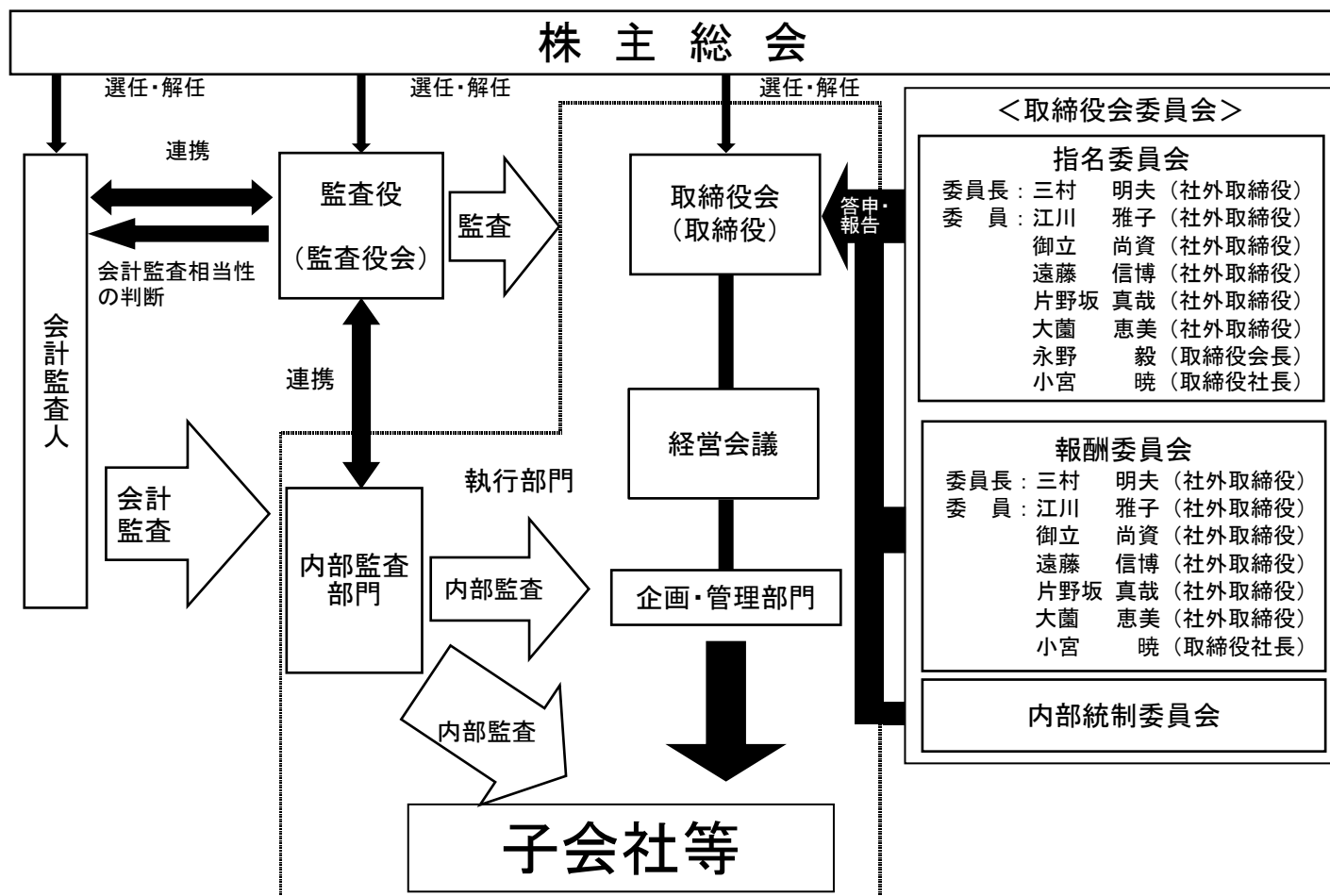
⑥ 当社または主な事業子会社から寄付を受けている法人、組合その他の団体であって、直近事業年度における当該寄付の額が一定額（1,000万円または当該団体の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い額をいう。）を超えるものの業務執行者である者

⑦ 当社またはその子会社の取締役、監査役または執行役員の配偶者または三親等以内の親族である者

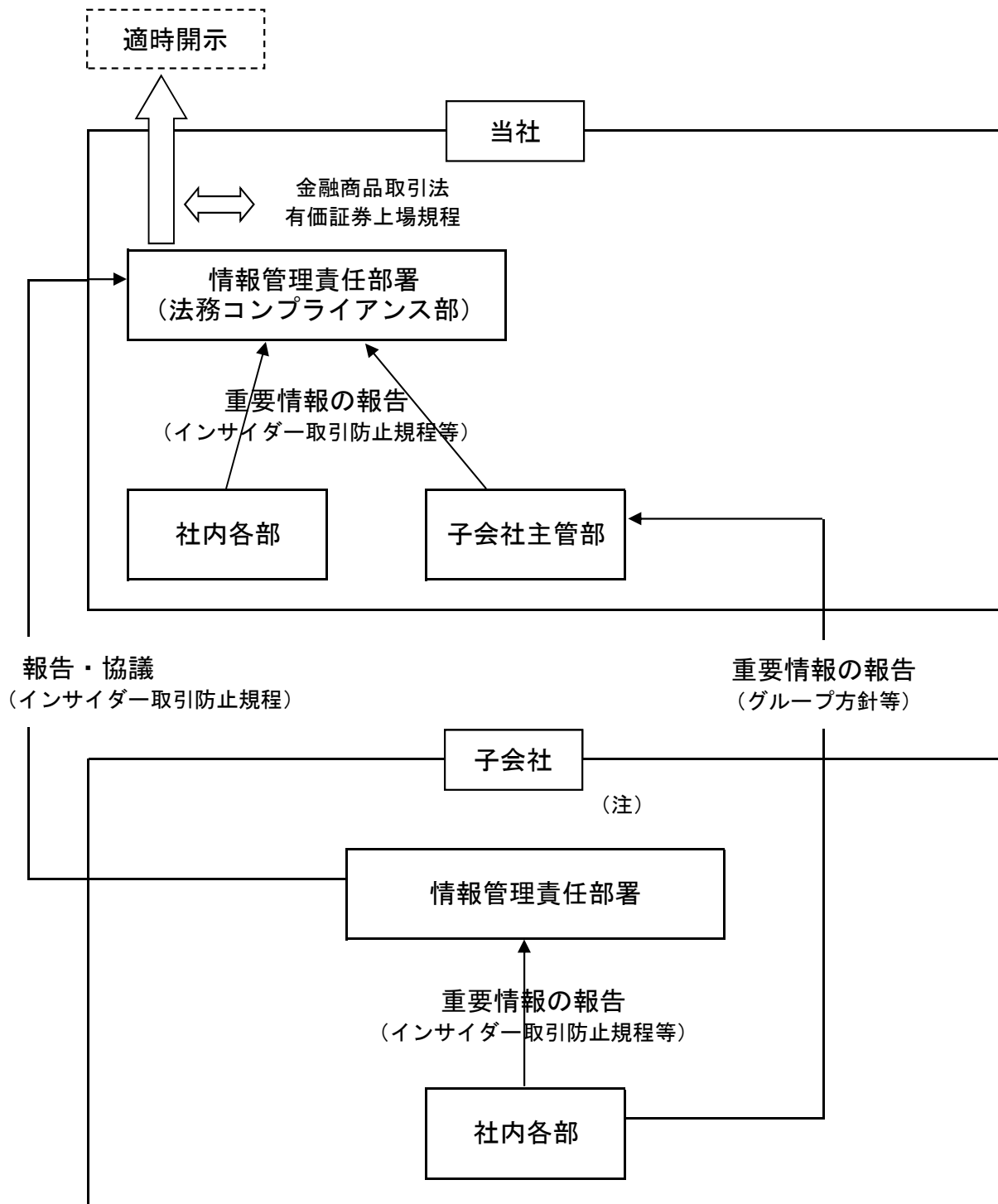
⑧ 当社または主な事業子会社から役員報酬以外に報酬を受けているコンサルタント、会計士、弁護士その他の専門家であって、直近事業年度における当該報酬の額が一定額（1,000万円または当該専門家が所属する法人、組合その他の団体の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い額をいう。）を超えるもの

⑨ 直近事業年度末において、当社の総株主の議決権の10%以上の議決権を保有する者またはその業務執行者である者

以上



適時開示体制の概要（模式図）



(注) 当該子会社の子会社（当社の孫会社）についても、当社内部統制基本方針およびグループ方針等により、当該子会社に対して重要情報の報告がなされる体制としている。