東京海上ホールディングス

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

2024
統合レポート

東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌



統合レポート2024
「次の一歩の力になる。」

INSPIRING CONFIDENCE.
ACCELERATING PROGRESS.



東京海上グループのパーパスストーリー2024（本統合レポートの要約）

当社は「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、1879年の創業以来、
時代と共に変わりゆく様々な社会課題の解決に貢献し、お客様や社会が踏み出そうとする
“次の一歩”の力になることで、当社自身も持続的・長期的に成長してきました。
その結果として、当社の2024年度修正純利益計画は「1兆円」と、これまでとは明らかに違う
ステージに立っていますが、「世界トップクラスのEPS Growth」と「グローバルピアに伍する
ROE水準」に向け、当社は未だ成長の“旅の途中”だという認識です。
パーパスを原点に、独自の強みと戦略、経営基盤を原動力に、
「保険」と「ソリューション」の両輪でお客様や社会の課題と対峙し、イノベーティブに解決し続けることで、
“次の一歩”の力となり、当社自身も歩みを止めることなく、成長の旅を続けていきます。

東京海上ホールディングス統合レポート 2024 CONTENTS

P.2 **Ⅰ パーパスストーリー2024「次の一歩の力になる。」** PURPOSE STORY

P.2 **1 原点（パーパス）** CEOメッセージ

お客様や社会の“いざ”をお守りする
事故や被害にあわない、
あっても被害の少ない世界をつくる
その実現に向けた「ソリューション」をお届けし、
お客様や社会の“いざ”を支え続ける

P.12 **2 社会課題との対峙** 「保険」と「ソリューション」の両輪で、“いざ”をお守りする

- P.14 災害レジリエンスの向上
- P.22 気候変動対策の推進
- P.26 健やかで心豊かな生活の支援

P.28 **3 原動力** 当社独自の強み（末財務）

- P.28 グローバルなリスク分散
- P.30 グローバルなグループ一体経営
- P.34 人的・知的・社会関係資本の強化
- P.36 ガバナンスの強化

P.44 **Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤** STRATEGY AND BUSINESS PLATFORM

P.44 **資本政策・中期経営計画**
- P.44 CFOメッセージ
- P.58 これまでの中計の振り返り

P.60 **人的・知的・社会関係資本の強化**
- P.60 人的資本戦略（人事戦略）～CHROメッセージ
- P.64 知的・社会関係資本戦略～CDOメッセージ

P.68 **サステナビリティ経営**
- P.68 CSUOメッセージ
- P.70 サステナビリティ戦略の推進体制
- P.72 8つの重点領域（マテリアリティ）
- P.78 人権・自然資本特集
- P.80 TCFD提言に基づく情報開示

P.94 **ガバナンス**
- P.94 役員一覧
- P.96 取締役会議長メッセージ
- P.98 社外役員対談
- P.102 コーポレートガバナンス
- P.118 内部統制システム

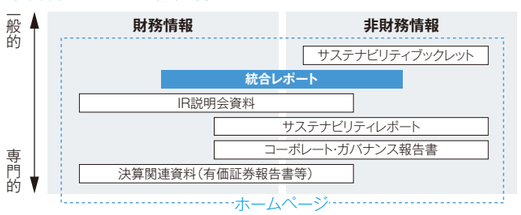
財務・非財務データ P.124
- 財務・非財務ハイライト
- 世界の保険市場
- 日本の損保市場のポテンシャル
- 事業別の新中期経営計画
- 修正ROE・修正EPSの向上に向けて
- 国際イニシアティブへの参画
- ESG評価・外部表彰
- ESGの取組みとSDGsへの対応
- 財務データ
- 会社データ
- 統合レポート2024発行にあたって

各種参照

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

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

本統合レポートの位置付け



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

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

将来見通しに関する注意事項

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

本統合レポート内で使用している主な事業会社の略称

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

Ⅰ パーパスストーリー2024「次の一歩の力になる。」

1 原点（パーパス） | CEOメッセージ



事故や被害にあわない、
あっても被害の少ない世界をつくる
その実現に向けた「ソリューション」をお届けし、
お客様や社会の“いざ”を支え続ける

取締役社長
グループCEO 小宮暁

当社が実現したい世界

2024年6月、初夏の古都・京都。清水寺の舞台で供されるアリアに耳を傾けながら、私は、思案していました。「事故のない、あっても被害の少ない、そんな世界を、やはりどうしても、つくりたい」。

私の周りには、少し前まで繰り広げていた「議論」の余韻に浸るような面持ちで、名刹の雰囲気に酔いしれる、世界の名だたる保険会社のCEO達、約50名。

15年ぶりの日本開催となったジュネーブ協会*の年次総会に、私は今回初めて参加いたしました。「保険業界は如何に社会に貢献していくのか」、この命題について、世界中の保険会社のトップマネジメントと、真剣に「議論」をする場を持てたことは、私にとって実り多い機会となりました。

3日間にわたる総会では、日本の伝統・文化と関連付けた講演や、清水寺の一部をお借りしてのセッションなど、「安寧」を基礎とするサステナブルな社会を確立してきた日本の素晴らしさを体感してもらう機会を多く設け、参加したCEO達から共感・好評を得たことは、ホスト国冥利に尽きるものでした。

ただ、それ以上に、「保険を通じたリスクヘッジ手法の高度化」、「エンゲージメントによる脱炭素社会実現への貢献」など、世の中の「リスク」が大きく変容し、社会課題が複雑化しているなかで、保険業界として社会に貢献すべきことは何か、各社CEOとひざ詰めで議論を重ねたことは、業界全体としても、非常に有意義な機会になったものと考えています。

様々な議論を通じて、“自然災害大国”たる日本を母国市場とする当社のCEOとして、山積する社会課題のなかでも、何としても解決したいとあらためて思い至りましたのは、自然災害に関する「プロテクションギャップ」でありました。

現在、ハリケーンや地震などの自然災害により、毎年世界で数千億ドル規模の経済的損失が発生し、年々増加傾向にありますが、このうち、保険で補償されているのは、全体の3割程度にとどまっています。つまり、残りの約7割について、これが即ち「プロテクションギャップ」でありますが、我々保険会社は、お役立ちができていない訳です。

当社は、これまでも、この自然災害リスクに真正面から向き合い、安定的に補償を提供するべく、分散の効いた事業ポートフォリオの構築、効果的な再保険手配といった手段を駆使しながら、保険の更なる普及・浸透に最大限の努力を注いでおりますが、あまりにも巨額である自然災害リスクのプロテクションギャップについて、資本に限りある民間の一保険会社が、「保険引受」という手段だけでできることには、やはり限界があります。

だからこそ、自然災害による「損害そのもの」を減らせないか、その低減に貢献できないか。この「防災・減災」領域における当社の「価値提供」を飛躍的に拡充することで、災害に対してレジリエントな、安心・安全な世界づくりに貢献していきたい。今回の京都総会での議論を通じて、この想いをあらためて強くした次第です。

防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険のいわゆる「事前・事後」の領域において、当社はこれまでも、提供価値の拡充に取り組んでまいりました。2021年11月に防災コンソーシアムCOREを立ち上げ、ここに集う、多様な業界を代表する100以上の法人・団体の皆様と協働しながら、様々な切り口で、自然災害に伴う損害を軽減する「ソリューション」の開発、社会実装に向けた準備を進めております。

例えば、1月に発生した能登半島地震において、危機管理情報を提供するサービスなどを通じて、気象警報や地割れ地点の情報などをリアルタイムに配信することで、被災地域の方々の安全な避難や、復旧支援に携わる方々の活動をサポートすることができました。また、地震による液状化被害を受けられたお客様には、その被害を低減するためのコンサルティング等のサービスをご提供しています。

こうした「ソリューション」を活用することで、被害そのものが回避できる、罹災しても損害が少なくて済み、早く復旧して、再発はしなくなる。これが実現できれば、損害発生率の低下、保険金支払単価の低下という形で、当社の「経済的価値」も向上する。同時に、損害額の低減により、当社は適正なマージンを確保したうえでも、保険料を引き下げることができ、お客様は、保険を高

○ジュネーブ協会・2024年次総会（京都）

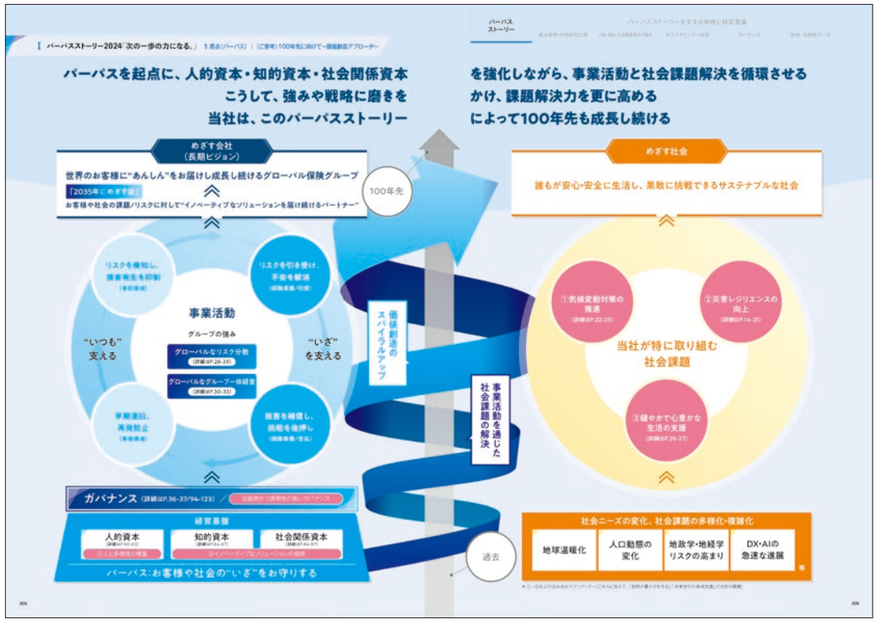




*: The Geneva Association、世界の保険会社約70社のCEOで構成される保険業界のシンクタンク

いコスト負担なく、安定的に購入することができる。
このように、当社の保険、ソリューションを購入すれば、事故や被害にあわない、あっても軽減できる、しかもコスト負担は大きくない。言い換えれば、当社が仕事をすればするほど、お客様の、社会の災害レジリエンスが高まり、社会コストが低減し、安心と安全に溢れた世界がつくられていく。その結果として、当社のお客様の数も増え、当社自身の利益成長にも繋がっていく。この、言わば、「スパイラルアップ」の構図が、当社のめざす「価値創造のサイクル」であり、実現したい世界であります。
足元、取組みは主に日本で進捗していますが、自然災害は世界共通の課題であり、今後グローバルにヨコ展開ができる。これを日本発で発信していけることに、意義があるとも考えています。
また、プロテクションギャップは自然災害だけでなく、サイバーや医療といった様々な領域で生じている課題であり、その観点でも、当社が今後更に活躍できる、お役に立つべきフィールドは、まさに大きく広がっていると言えます。
事業活動を通じて、社会課題を解決することで、社会的な価値を生み出す、それを背景に当社の経済的価値も同時に高めていく。この「価値創造アプローチ」により、世の中の期待に応え続けることで、当社は100年先も成長し続けることができる。本気でそう考え、日々経営にあたっております。

○価値創造アプローチ

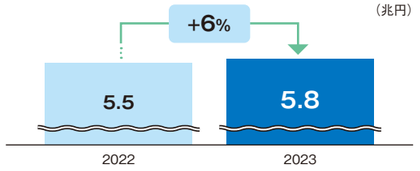


当社の現在地、独自の強み

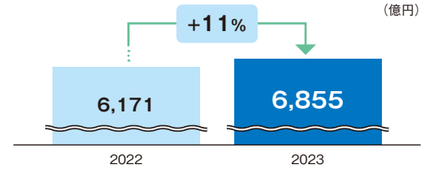
翻って、当社の足元の業績、経営の状況はどうでしょうか。
2023年度の修正純利益は、日本をはじめ世界各地で様々な自然災害の影響を受けたものの、北米を中心に好調な保険引受がこれを打ち返し、過去最高益を更新いたしました。
グループ全体で見れば、好調な拠点が、一時的に不調な拠点があっても、それを支える、補完し合える、そうした強いグループになってきた。そのように考えております。
実際に、「収入保険料」は、対前年で+6%の5.8兆円。そして、自然災害やコロナの影響など、「一過性の影響」を除いた利益につきましても、対前年で+11%となる、6,855億円と、当社の実力は確実に引き上がっている、引き上げることができた、そうした1年であったと手応えも感じております。
そして、2024年度の利益計画は、実力を高めたベースの利益に、今般、方針を決定いたしました、政策株式の「保有“ゼロ”」に向けた売却加速に伴う利益（売却益）が乗ることで、1兆円を見込んでおります。

○2023年度業績

収入保険料



修正純利益（Normalizedベース*）



こうした足元の堅調な業績を支えているのは、当社独自の「強み」と言える、「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」。これまで愚直に実行してきた当社グループの基本戦略であり、今後もこれらをより一層磨きあげてまいります。
まず、「グローバルなリスク分散」です。そもそも保険は、「リスク」をお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。世界のどこで、何が起こっても、他人事ではなくなっているなか、何かが起こることを前提に考える、リスクをマネージすることで、健全性を確保する。お客様との約束は、どのような状況でも必ず守る。
これらを高度に実現していくためには、「グローバルにリスクを分散していくこと」が要される訳ですが、当社はこれまで、15年以上もの歳月をかけて、M&Aも通じながら、祖業である日本の損保事業とは相関の低い「海外事業」を拡充することで、随分と分散の効いたポートフォリオを実現することができてきました。
その成果として、当社は、今や、大きな自然災害やコロナに見舞われた年であっても、その損失が利益に与えるインパクトを、2~3割に抑えることができています。但し、この数字は、まだ大きいと考えており、更なるリスク分散に取り組んでまいるつもりです。
続いて、「グローバルなグループ一体経営」です。当社は、M&Aも通じて、海外保険事業を拡充し、「リスク分散」と「利益成長」を実現してきた訳ですが、それ以上に、一番の成果は、高い専門性と知見を持った人材、タレント達を、仲間として迎え入れることができたことだと考えています。
社会課題、或いはリスクが、世界中で拡大・複雑化するなか、当社は「リスク」を扱うプロとして、課題を正しく捉え、ソリューションを生み出し、リスクをマネージしていく必要があります。これらに対し、当社では、獲得した多様なタレント達を、適材適所に置く、つまり、ライトパーソンが事業や課題解決にあたる、こうしてグローバルに叡智を結集することで、経営判断の質と確度、スピードを高めています。
こうした「グループ一体経営」は、今年で9年目となりますが、外国人役員やグローバル委員会の充実など、それは、今もなお進化を続けており、当社独自の価値となっています。
そして、この仕組みは、いわゆる「第一世代」で途絶えることはありません。次代の経営人材を育てること、彼ら彼女らにバトンを繋いでいくことが非常に重要なのであり、それを余念なく実行しています。
具体的な打ち手のひとつとして、当社は、TLI（Tokio Marine Group Leadership Institute）を昨年4月に創設し、私がその初代学長に就任しておりますが、このTLIをグループ経営リーダー育成の“中心地”と位置付け、世界中から叡智を結集すべく、国内外の経営陣がコミットして、グローバルマーケットで高い競争力を持つ人材を育成する、そうして、当社に息づくパーパスをバトンリレーしていくことをめざしています。
これら、当社独自の強みを支えるのが、当社グループが有する「基盤」としてある「人的資本」「知的資本」となる訳ですが、これらを磨き続け、より良い人材とカルチャーを育て、次の世代に引き継いでいくことは勿論のこと、「社会関係資本」、即ち、様々な外部パートナーと協創することで、価値提供の領域を拡大し続けてまいります。各分野における取組み詳細は、後段のCHROパート（P60-）、CDOパート（P64-）を是非ご参照ください。

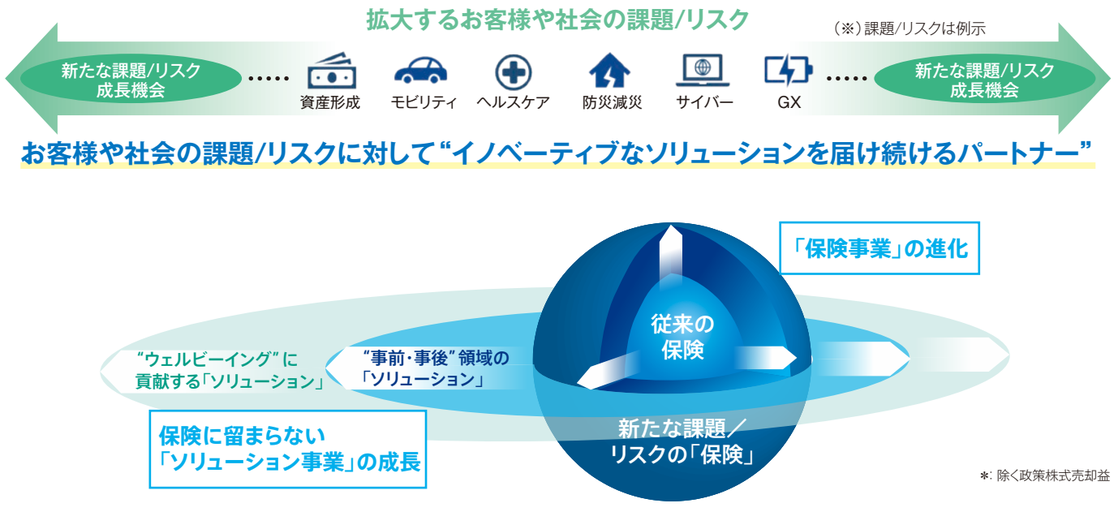
「2035年にめざす姿」と、中期経営計画2026 ～次の一歩の力になる。～

このような独自の強みをベースとして、足元の業績は堅調ではありますが、当社を取り巻く事業環境は、加速度的に変化しており、100年に1度のTipping Pointに今、我々は立っているとの認識のもと、既存の取組みの延長線だけでは、今後の更なる変化に対応ができなくなる、そういった強い危機感を抱いています。
世の中はまさに不透明で不確実。当社が対峙すべき社会課題は溢れているし、複雑化もしています。こうしたなかで、新たな中期経営計画～次の一歩の力になる。～が今年4月にスタートいたしました。
今回、計画の策定にあたっては、将来の当社を支えていくことになる若手社員や、社外有識者の意見も取り入れながら、10年程度先の未来を想定し、当社として到達していたい姿、即ち、「2035年にめざす姿」を、まず皆で議論しました。
そこから見えてきたのは、保険をコアとしてお客様や社会の“いざ”を支えつつも、もう一歩、二歩踏み込んで、保険の「事前・事後」領域、さらにはより広く「ウェルビーイング」に貢献するソリューションを提供する。そうした、お客様や社会にとって、“いざ”を支えつつ、“いつも”欠かせないパートナーに進化していく

*：自然災害の影響を平年並みとし、2022は、北米キャピタル、コロナ、戦争、南アフリカ洪水、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、外貨間為替を、2023は、北米キャピタル、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）、外貨間為替等を控除

べきだ、ということであり、これこそが、「価値創造のサイクル」を実現している当社のめざす姿に他なりません。
このめざす姿に向け、中期経営計画では、重点戦略のひとつとして、保険の領域を超える、「ソリューション」の開発と事業化を掲げ、取組みを進めています。
例えば、「防災・減災」の領域では、先にお示しした能登半島地震での活用事例の通り、具体的なソリューションが既に実装段階にあるほか、災害による想定被害を視覚的に表現できる3Dモデルや、災害発生エリアの被害状況を迅速かつ精度高く把握可能な衛星データの活用など、最新のデジタル技術を駆使した新たなソリューション開発に、余念なく取り組んでいます。
また、2023年11月には、この領域の事業化に向けた新会社「東京海上レジリエンス」を設立。災害リスクの可視化から、防災対策の実行、そして、事故が発生した後の早期復旧・再発防止支援まで、総合的な幅広いサービス提供をめざしており、その推定市場規模は1兆円超と大きく、これを着実に取り込んでまいります。「国内、海外」「損保、生保」に続く、当社にとって3本目の収益の柱、即ち、数百億円規模の利益を実現できる事業に、しっかりと育てていきたい。そのように考えております。
もちろん、当社のコアである保険事業を、世の中の課題やリスクの拡がりに応じて、更に進化させていくこと、これが、中期経営計画の重点戦略であることに変わりはありません。
従って当社は、保険の深化と、ソリューションの探索、まさに「両利きの経営」を実践していく訳ですが、保険事業については、当社の強みである、グローバルに分散された強固な保険引受ポートフォリオと、その負債特性を活かした強固な資産運用収益を源泉としながら、世界トップクラスの利益成長を持続的に実現してまいります。
向こう3年間のKPIとして、「EPS Growth +8%以上*」を計画しておりますが、これは、引き続き「世界トップクラス」です。保険事業は、国・地域毎にマーケットの特徴が大きく異なる「ローカルビジネスの集合体」という側面がありますから、まずは、日本、米国をはじめ、国・地域毎に、それぞれ独自の強みを活かし、トップクラスの利益成長をOrganicに実現する。そのうえで、グループとして、グローバルなリスク分散戦略、規律ある資本政策を通じて、よりよい事業ポートフォリオをグローバルに構築する。その結果として、Volatilityを抑えながら、角度高い利益成長を実現していく。当社は、金融銘柄としては珍しいのかもしれませんが、利益成長の「デルタ」を重視する、所謂「Growth銘柄」であると自負しておりますし、であるならば、Global Peersに決して劣らない、トップクラスのデルタを掲げるべきである。「+8%」には、経営としてのその想い、決意を込めております。
そして、当社の株主還元の基本である「配当」のデルタ、世界トップクラスのEPS Growthと整合的なDPS Growthも、持続的に実現していく。当社は、パーパスと戦略、その結果としての利益、それと整合的なステークホルダーへの貢献、これらが、一直線に繋がる経営を、引き続き、実行してまいります。
ROEについては、2026年度に「14%以上*」を計画しています。欧米Peers対比でまだ伸びしろを残す水準ではありますが、その差の主因ともなっている「政策株式」の保有は「ゼロ」にしていく。当社はこれまでも、約20年にわたって政策株式を売却し続けてきたなかで、今般、「6年間」という売却期限を設けることに至った、そのきっかけは残念なものでしたが、これを必ずやり切る、そして、何があろうとも変わらない当社の「規律ある資本政策」の実行、即ち、よりRORの高い事業投資やリスクテイクにポートフォリオを入れ替えることを通じ、ROEをPeersと伍するレベルまで、必ず引き上げてまいります。

○2035年にめざす姿



*：除く政策株式売却益

すべての土台としてのガバナンス強化

当社が「めざす姿」を実現するために、或いは、世界トップクラスの利益成長を持続していくために、透明性の高いガバナンスの徹底が大前提となることは言うまでもありません。
東京海上日動における「保険料調整行為」事案につきましては、関係の皆様にご心配・ご迷惑をお掛けし、あらためまして深くお詫び申し上げます。
保険事業の源泉とも言えるお客様からの“信頼”を揺るがす重大な事案であり、経営として大変重く受け止めております。
当社は、これまでも、「お客様本位」の考え方に基づき、業務運営に取り組んでまいりましたが、政策株式保有や本業協力といった、業界および当社の慣行等が、いつしか、今の時代、世の中にそぐわないものとなっていました。
今後、これらの根絶を含めた「再発防止策」を確実に実行していくことは勿論ですが、それにとどまらず、あらゆる業務プロセス、ビジネスモデルを、「お客様起点」で抜本的に見直し、東京海上日動を「本当に信頼され、必要とされる会社」につくりかえていく。ホールディングスとしても、これを必ずやり遂げてまいる所存です。
東京海上日動、個社としての取組みに加え、グループレベルでの内部統制・ガバナンスも強化してまいります。特に、「業界の、当社の常識が、社会からズレていないか」、「他山の石」から学ぶことはないか、徹底した外部目線を持って検証し続けることが重要であると考えており、委員長を含む半数の委員が社外メンバーで構成される「グループ監査委員会」での審議をはじめ、「外部専門人材の積極採用」、その「グループ横断での活用」など、各種打ち手を講じているところです。
そのうえで、あらゆることのベースとなるのは、社員一人ひとりが、どんな局面に置かれても、正しいことを、正しく実行するということであり、そして、その徹底にあたり、極めて重要なことは、目の前の仕事を真に「尊い」と思えるか、会社のパーパスに心から共感できるかだと考えています。これらが根底にあれば、同様の事案が再び起こることもないはずです。
今年1月、能登半島地震が発生して間もない金沢、七尾を訪れた際、私は、このことをあらためて確信いたしました。
当社は、元日の地震発生直後に対策本部を立ち上げ、全国から延べ2,000人を超える応援社員が現地入りし、被害に遭われたお客様が一日でも早く生活再建を開始できるよう、迅速な保険金支払いに、総力を上げて取り組みました。
私が、その現場で目の当たりにしたのは、お客様に寄り添い、少しでも早く保険金をお届けしたい、地域社会のお役に立ちたいという、社員一人ひとりの曇りなき想いであり、熱い使命感でありました。お客様の“いざ”をお支えするという当社パーパスへの深い共感と、我々の仕事、当社の事業が世の中のお役に立つ「尊い」ものなのだという確信に、現場は満ち溢れていました。
これこそが、当社が、創業以来、約150年間脈々と引き継いできたDNAであり、強みでもあります。パーパスの実現に情熱を燃やす社員を作り続ける、そうした風土・カルチャーを更に強く、深く浸透させていく。これがCEOとして、そしてCCO、チーフカルチャーオフィサーとしても、私の重要なミッションであり、引き続き先頭に立って取り組んでまいります。

○令和6年能登半島地震対策本部（金沢）を訪問



終わりに

最後になりますが、あらためまして、当社が事業を行うことができますのは、株主の皆様がご支援くださっているお陰と、心から感謝申し上げます。
先にも申し上げました通り、世の中が、100年に1度の転換点を迎えている今、全てが不透明・不確実ななか、これまでの延長線だけでは、成長できなくなる時が来るということだけは分かっています。だからこそ、更なるリスク分散を実現しながら、成長を加速させていく。政策株式売却でリリースされた資本を、パーパス実現のため、将来の利益の柱をつくるために投資していく。当社の規律ある「市場型ガバナンス」、これは、今後も揺らぐことはありません。
前中計期間を振り返りましても、世界中で様々なChallengeがありました。しかし、当社は危機を決して無駄にはしない。その気持ちで、その都度、グループの力を結集して、事にあたり、乗り越えてきましたし、その過程で、着実に実力を高めてきたと考えております。
足元の事業環境も決して簡単なものではありませんが、これまで当社が培ってきたのは「強い事業基盤」と「困難を乗り越える力」。これらを背景に、次の3年間も、そしてその先も、世界トップクラスのEPS Growthを実現し続けていく、ROEも引き上げていく、そうした強い想いを持って経営にあたってまいります。当社は未だ「成長」という旅の途中にあります。
当社にもっともっと仕事をさせていただきたいですし、皆様の期待に応えられる会社を創ってまいる所存です。
引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願いいたします。

パーパスを起点に、人的資本・知的資本・社会関係資本を強化しながら、事業活動と社会課題解決を循環させる
こうして、強みや戦略に磨きを かけ、課題解決力を更に高める
当社は、このパーパスストーリー によって100年先も成長し続ける

めざす会社（長期ビジョン）

世界のお客様に“あんしん”をお届けし成長し続けるグローバル保険グループ

「2035年にめざす姿」

お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベーティブなソリューションを届け続けるパートナー”

100年先

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会

当社が特に取り組む社会課題

- ①気候変動対策の推進（詳細はP.22-25）
- ②災害レジリエンスの向上（詳細はP.14-21）
- ③健やかで心豊かな生活の支援（詳細はP.26-27）

事業活動

グループの強み

- グローバルなリスク分散（詳細はP.28-29）
- グローバルなグループ一体経営（詳細はP.30-33）

“いつも”支える

- リスクを検知し、損害発生を抑制（事前領域）
- 早期復旧、再発防止（事後領域）

“いざ”を支える

- リスクを引き受け、不安を解消（保険事業/引受）
- 損害を補償し、挑戦を後押し（保険事業/支払）

価値創造のスパイラルアップ

事業活動を通じた社会課題の解決

ガバナンス（詳細はP.36-37/94-123） ／ ⑧誠実かつ透明性の高いガバナンス

経営基盤

- 人的資本（詳細はP.60-63）：④人と多様性の尊重
- 知的資本（詳細はP.64-67）：⑤イノベーティブなソリューションの提供
- 社会関係資本（詳細はP.64-67）

パーパス：お客様や社会の“いざ”をお守りする

過去

社会ニーズの変化、社会課題の多様化・複雑化

地球温暖化 | 人口動態の変化 | 地政学・地経学リスクの高まり | DX・AIの急速な進展 | 等

＊①～⑤および⑧は当社マテリアリティ（これらに加えて、「自然の豊かさを守る」「未来世代の育成支援」の合計8課題）

めざす社会とめざす会社の実現に向けて、マイルストーンを定め、2026年・2035年・2050年と一歩一歩確実に前進する

めざす会社（長期ビジョン）

**世界のお客様に“あんしん”をお届けし
成長し続けるグローバル保険グループ**

FY2035にめざす姿：お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベーティブなソリューションを届け続けるパートナー”

	世界トップクラスのEPS Growthの実現	Global Peersに伍するROEへの向上	EPS Growthと整合的なDPS Growth		
FY2026計画	CAGR +16%以上	CAGR +15%以上	20%以上	IFRS/ICS導入に伴う影響を踏まえ、FY2026に各種指標・定義の見直しを予定（詳細はP.50-51）	
（除く政策株式売却益）	（+8%以上）	（+7%以上）	（14%以上）		
FY2024計画	514円	1兆円	18.1%	50%	2,000億円（24年5月公表）
（同上）	（315円）	（6,100億円）	（11.0%）		
FY2023実績	347円	6,855億円	15.0%	50%	1,200億円
（同上）	（302円）	（5,965億円）	（13.0%）		
財務KPI	修正EPS*1	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整（自己株式取得）

100年先

20 50

20 35

20 26

20 23

めざす社会

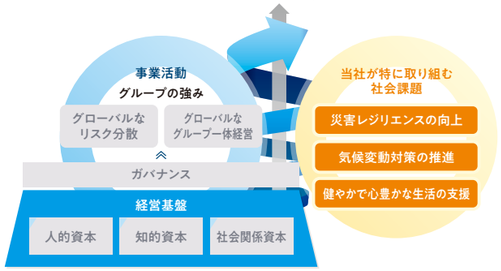
**誰もが安心・安全に生活し、
果敢に挑戦できるサステナブルな社会**

FY2050 ネットゼロ（保険引受先・投融資先を含む）	保険金支払いに留まらない事前・事後領域の安心の提供	“ウェルビーイング”に貢献する新たなヘルスケアサービスの開発・提供
FY2030 ▲60%*2（FY2015対比）		
排出量の多いお客様200社と対話を行い、うち160社について深度ある提案・対話を行う*3	防災・減災総合ソリューション事業の実現に向けたソリューションラインナップの拡充	健康診断を起点とした、健康度を改善するエコシステムを構築 …… FY2026計画
GX関連の保険引受拡充	事前防災対策実行パッケージ（2024年5月～） 液状化被害低減対策サービス（2024年5月～） 等	事業化に向けたPoC等の推進 …… FY2024計画
▲43%*2（FY2015対比）	東京海上レジリエンス設立（2023年11月）	予防・未病領域の事業化を見据えた準備会社設立（2023年4月） …… FY2023実績
温室効果ガス排出量の削減：気候変動対策の推進	防災・減災ソリューションの開発・提供加速：災害レジリエンスの向上	ヘルスケア関連商品・サービスの拡充：健やかで心豊かな生活の支援 … 主な非財務KPI

*1: Normalizedベース（詳細はP.47*2ご参照）
*2: 自社の事業活動に伴うもの（Scope1+2+3（カテゴリ1,3,5,6））,FY2023実績は速報値ベース
*3: 東京海上日動における目標（2030年）

パーパスを起点に、「保険」と「ソリューション」の両輪で、社会課題を解決
不確実で不透明な時代においても、“いざ”をお守りし続け、お客様や社会の「次の一歩」の力になります

近年は、不確実で不透明なVUCAの時代とも言われており、社会課題は溢れ、拡大し、複雑化しています。しかしだからこそ、リスクをお引き受けし、マネージすることが本業である当社の事業領域や活躍の場は、益々拡大しています。
その中で、世の中にとって、また保険業界にとっても重要な社会課題は「災害レジリエンスの向上」や「気候変動対策の推進」、「健やかで心豊かな生活の支援」ではないでしょうか。そして、これら重要な社会課題に立ち向かい、解決に貢献してこそ、パーパスを果たしていると言える。当社はその様に考え、これら3つの課題を「特に取り組む社会課題」として選定し、「保険」と「ソリューション」の両輪で、真正面から対峙することで、お客様や社会の“いざ”をお守りし、「次の一歩の力」になります。



災害レジリエンスの向上

詳細はP.14-21 >

自然災害の脅威に真正面から対峙し、災害レジリエンスの向上に貢献することは、まさに“いざ”をお守りするという当社のパーパスそのもの。
従来型の「保険」事業の強化に加え、防災・減災や早期復旧・再発防止といった保険事故の事前事後領域を含めた「ソリューション」事業を拡大することで、社会全体のレジリエンス向上に益々貢献します。



気候変動対策の推進

詳細はP.22-25 >

自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、
人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる
脅威となりつつあります。まさに気候変動は地球の
サステナビリティにとって重要な社会課題であるわけですが、
保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして
真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきます。



健やかで心豊かな生活の支援

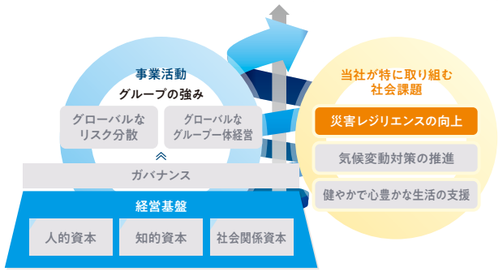
詳細はP.26-27 >

人生100年時代において、「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」は、身近かつ喫緊の課題となっています。
当社は生損一体で、付加価値の高い商品・サービスを提供すると共に、企業における健康経営支援等を通じて、人生100年時代を支えていきます。



災害レジリエンスの向上



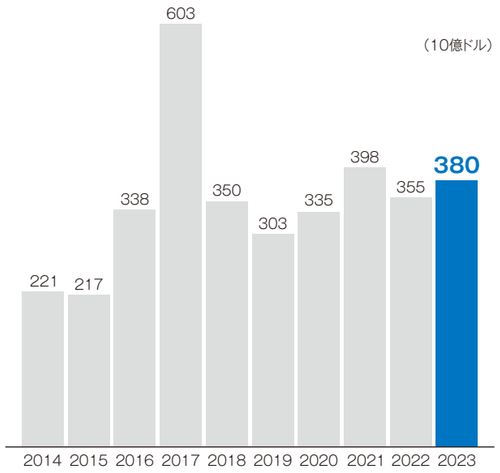


自然災害の脅威に真正面から対峙し、災害レジリエンスの向上に貢献することは、まさに“いざ”をお守りするという当社のパーパスそのもの。「保険」事業の強化に加え、保険事故の事前事後領域も含めた「ソリューション」事業を拡大することで、社会全体のレジリエンス向上に益々貢献します

環境認識

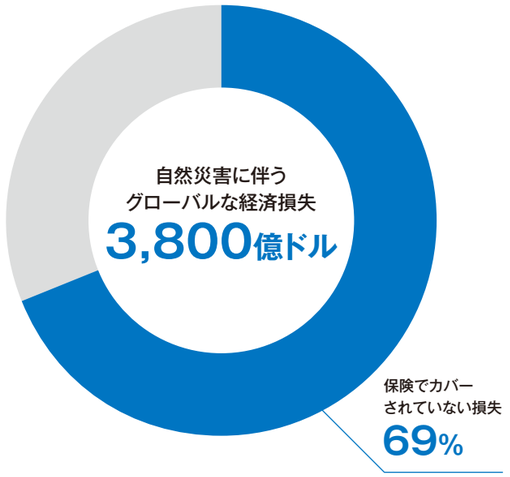
ハリケーンや台風、豪雨、地震など、自然災害による経済的損失は高止まりしています。直近でも、能登半島で大規模な地震が生じ、またハワイでも大きな被害をもたらした山火事や、豪雨、雹災といったいわゆる“セカンダリーペリル”も世界中で頻発しており、人々にとって大きな脅威となっています。一方、保険でカバーされていない損失（プロテクションギャップ）は、2023年度は69%にのぼっており、災害レジリエンスの向上に向けては、この「プロテクションギャップ」を縮めることが重要となります。また、そもそも、災害は起きない方がいい。起きても被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がいい。かつ、再発はしない方がいい。こうした観点から、レジリエンスの更なる向上のためには、「保険」の提供のみならず、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の事前と事後の安心に繋がる「ソリューション」の拡充も重要であり、保険会社は元より、関連業界や、政府や地方自治体とも一体となって推進すべき取組みです。

◯グローバルな経済的損失額の推移



（出典）2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

◯プロテクションギャップ



（出典）2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon



災害レジリエンスの向上

災害レジリエンス領域で実現したい世界

当社が災害レジリエンス領域で取り組んでいる事例のご紹介の前に、当社がこの領域で実現したい世界について、ご説明したいと思います。
まずは、当社事業として、「保険」そのものの機能を引き上げることは元より、自然災害等による被害の軽減・回避、或いは、被災後の早期復旧、再発防止といった、保険の事前・事後領域を中心とした「ソリューション」も含めた、価値提供のバリューチェーンを拡充します。
こうした「保険」・「ソリューション」事業を通じて、お客様の損害・被害の回避・軽減や、事業継続、早期復旧に貢献することで、大きな社会的価値を創出します。
そして、社会的価値を生み出すことに伴い、例えば発生保険金の削減・損害率の低減を通じて、適切なマージンを確保しつつ保険料を低減させることが可能となり、そうなれば、より広く保険を普及することができ、顧客数の増加にも繋げられると考えています。
このように、直接的にも間接的にも、当社の経済的価値を引き上げていく。こうした価値創造の連関が発揮できる世界の実現をめざします。
以降のページでは、当社がこれまで進めてきた保険事業の強化や、ソリューション事業の拡充に関する取組み（緑色部分）の事例に加え、こうした取組みが生み出す「社会的価値（オレンジ色部分）」の定量化の挑戦についても、ご紹介します。

災害レジリエンス領域のバリューチェーンと当社事業

事前領域
ソリューション
P.19
- 自然災害等による被害を軽減、回避（防災）するサービスの提供（ロスコン・ロスプリ*）

保険金支払
保険
P.18
- 保険金支払による再建（Build Back Better）
- 保険金支払にかかる時間を短縮することによる早期復興

事後領域
ソリューション
P.19
- 罹災した建物や設備を早期復旧させ、迅速な事業の再開を支援
- 再発の防止

当社事業が生み出す社会的価値

社会的価値の定量化の挑戦 についてはP.20-21参照

- 人的被害の回避
- 財物の被災防止
- 事業継続/早期復旧
- 保険リスクヘッジによるお客様の資本の効率化
- 再建時の強靭化

等

社会的価値を背景に向上する当社の経済的価値

損害率低下
- 災害事故発生率の低下
- 保険金支払単価の低下

トップライン向上
- 契約者数増加（良質な契約ポートフォリオを背景とした価格競争力）
- ソリューション収入の拡大

事業費削減
- トップライン増加に伴う事業費率の低下

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



災害レジリエンスの向上

具体的な取組み（保険事業）

「火災保険」は自然災害からお客様をお守りするための大切な保険でありますが、リスク量も相応に巨大であり、適切なカバーを、適切なレートで今後も安定的に提供し、お客様や社会の“いざ”をいつまでも支えるためには、収益改善のための徹底的な取組みが必須となります。特に、相対的に火災保険のボリュームが大きく、自然災害大国の日本を市場とする東京海上日動（TMNF）においてはこれまで、自身の事業効率の向上（コスト削減等）は元より、機動的な料率・商品改定、再保険の最適化などを推進。2023年度には黒字化を達成していますが、更に総合的かつ徹底的な収益性の改善努力を不断に続けることで、現中計期間中に「資本コスト相当の収益性（ROR>7%）の確保」を達成し、これからも自然災害からお客様をお守りするための適切なカバーを、安定的に提供し続けます。

【参考】TMNFにおける具体的な取組み例

事業効率の向上

デジタルの徹底活用による事務量削減や、生成AIの活用等、当社自身の不断の努力を通じて、事業効率の向上に取り組み、保険カバーを安定的に提供し続けます

ボトムフォーカスの取組み

低収益契約の引受厳格化や引受条件の改善といった“Re-New”の取組み（P.130参照）も通じて、厳格な採算管理を徹底します

再保険の最適化

自然災害の激甚化等により再保険料率の高止まりが続く中、機動的なサイクルマネジメントの実施は勿論、主に東京とロンドンのGlobal Reinsurance Teamが一体となって交渉を展開し、グループ全体のバーゲニングパワーを発揮すると共に、元受保険の収益性の高さや優位性を透明性高く再保険者にアピールすることで、再保険料の増加を抑制できています。2024年4月更改においては、再保険の調達を増やしつつも、コストを横ばいに抑えることに成功しています（実質的なレート削減を実現）

料率・商品改定（火災保険）

2019年度以降、継続的に火災保険の料率・商品改定を行い、2023年度には黒字化を達成していますが、大規模自然災害のリスク量は巨大であるため、資本コスト相当の収益性（ROR>7%）は未だ確保できていません。そのため、2024年10月に更なる料率・商品改定を実施し、一層の収益性向上をめざします

具体的な取組み（ソリューション事業）

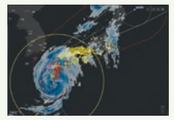
お客様や社会の“いざ”を“いつも”お支えするためには、「保険」のみならず、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の事前と事後の安心に繋がる「ソリューション」の開発・提供も欠かせません。当社は、2023年11月には新会社「東京海上レジリエンス」を設立。防災・減災総合ソリューション事業の実現をめざし、事前防災や事後復旧・減災の領域における取組みを強力に推進しています。

また、保険事業を通じて蓄積したノウハウやデータ、テクノロジーといった社内の「人的・知的資本」の活用は勿論のこと、防災コンソーシアムCOREを始めとするパートナーとの共創による「社会的資本」も活用することで、ソリューションの開発に磨きをかけており、足元、順次提供を開始しています。

【参考】具体的なソリューション・取組み事例

事前

レジリエント情報配信サービス（23年7月～）
- 多種多様な気象・災害情報（雨・土砂・地震・雪・雹等）を配信
- 登録地点の危険度が高まった際にアラートを発報



Supply Chain Risk Visualization（24年1月～）
- レジリエントなサプライチェーン構築に向け、リスク可視化、有事・平時シミュレーション、復旧プラン策定を行う、サプライチェーンリスク管理システム（富士通社協業）



対策実行パッケージ（24年5月～）
- 外部パートナーとの連携により計35のサービスを整備。地震・水災・土砂災害等のマルチペリルに対して、リスク評価や事前対策等のソリューションをパッケージで提供



事後

液状化被害低減対策サービス（24年5月～）
- 液状化被害の発生した事業者に対して、迅速な復旧および再発防止に繋がる最適な調査や工法の提案を行うコンサルティングサービス



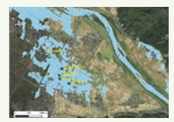
耐震・免震設計サービス（24年5月～）
- 地盤や建物の耐震性評価・診断を行い、リスクレベルに応じて基礎構造補強や耐震・免震設計の提案を行うコンサルティングサービス



事前事後共通

リスク情報プラットフォーム（23年4月～）
- 災害関連データ（気象、衛星画像等）や保険金支払データを活用・提供
- 官公庁案件（国土交通省・内閣府等）や民間案件を受託済

CORE 防災コンソーシアム





災害レジリエンスの向上

「社会的価値」の定量化と、継続的な価値拡大への挑戦

当社は、事業活動を通じて社会やお客様に提供している「社会的価値」、例えば「人的被害の回避」や「財物の被災防止」、「事業継続/早期復旧」といった価値について、これを定量化し、その数字を意識した事業運営を行うことができれば、保険事業自体の認知向上も含め、当社の社会課題解決の質や量の更なる拡大、従業員のモチベーションアップや人材の確保にもつなげることが可能になるのではないか。そして、その結果として当社の「経済的価値」、ひいては「企業価値」向上にもつながるのではないか。そのように考え、2024年度より、これまでご説明してきた「災害レジリエンス向上」へとつながる保険やソリューションの提供等により創出される「社会的価値」を定量的に可視化することに挑戦しています。

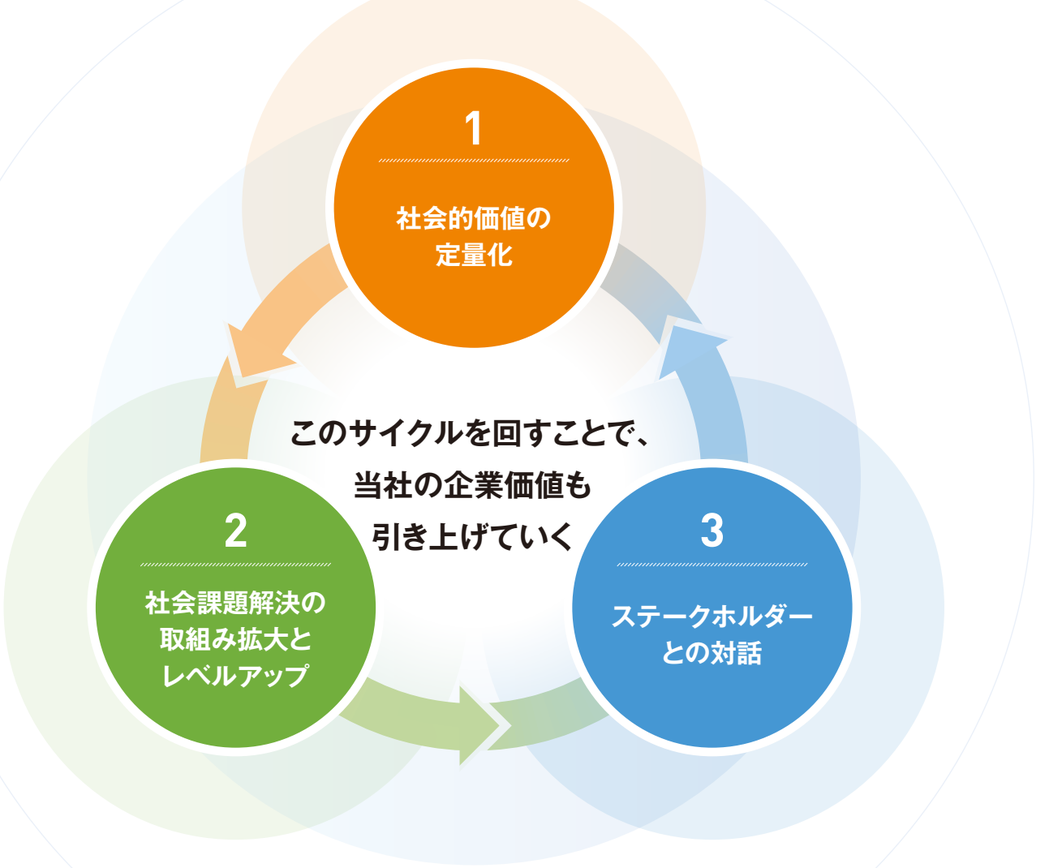
例えば、TMNFや東京海上ディーアール(TdR)が提供している「ロスプリベンションサービス(ロスプリ)」。これは、多様化・複雑化するリスクを抱える企業に対し、保険事故の専門家として、「人間工学」や「安全工学」などの科学的根拠に基づいた事故防止、事故削減、再発防止に有効なソリューションを提供し、企業の防災・減災に貢献するサービスです。このサービスの提供を通じて、例えば大規模な自然災害が発生した際には、「事前対策による企業の操業停止期間の短縮」や「財物保護を通じた被害範囲の縮小に伴う早期復旧」といった、お客様に対する「社会的価値」の創出が行われているはずであり、第三者のチェックも受けながら、こうした価値の定量化の検討を進めております。

勿論、災害レジリエンス領域で提供しているサービスはロスプリサービスのみならず、例えばP.19でお示ししているような、Supply Chain Risk Visualizationや対策実行パッケージ、液状化被害低減対策サービス、耐震・免震設計サービスといったサービスもありますし、他にも、この統合レポートの紙面では記載しきれない程、数多くのサービスを提供し、更に新しいサービスの開発を進めています。また、例えば米国でも、PHLYが、気温湿度センサーの配布・活用を通じて凍結等の事故防止サービス(PHLY Sense)の提供を拡大する等、災害レジリエンスの向上に貢献すべく、世界中で取組みを加速させています。

将来的には、こうしたサービスに加え、保険商品についても、保険金のお支払いによる「事業継続/復旧」といった価値も対象として、当社が提供するあらゆる商品/サービスや事業の「社会的価値」を網羅的に算出できればと考えていますが、適切なデータの選別が難しかったり、或いは新サービスを次々に投入している中でそもそもデータが無い、といった課題が多いことも事実です。容易ではありませんが、この定量化の挑戦を通じて、社会やお客様に提供している「社会的価値」と、お役に立った結果として向上する当社の「経済的価値」の双方を意識した事業運営を行うことで、様々なステークホルダーと共に、こうした価値の拡大・成長をめざします。

○定量化の挑戦を起点に当社がめざしたい姿

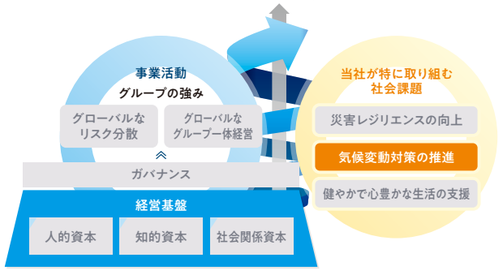
お客様・社会・代理店	• 当社が提供する社会的価値(お客様や社会にとっての効用)をお伝えし、当社への更なる支持を獲得する。共に社会課題解決を更に推進するパートナーとなってもらう
社員	• 目の前の仕事がどれだけ社会的に価値があるのかということ、そして、お役に立った結果として経済的価値の増加にも繋がっていることを理解してもらい、活力アップに繋げる • 社会的価値を検証するPDCAサイクルを回す事で各サービスのレベルアップを実現する
株主	• 当社が事業を通じて創出する社会的価値と、それが経済的価値にも繋がっていることを示すことで、対話を充実させ、当社の企業価値向上を共にめざす世界を創る



気候変動対策の推進



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

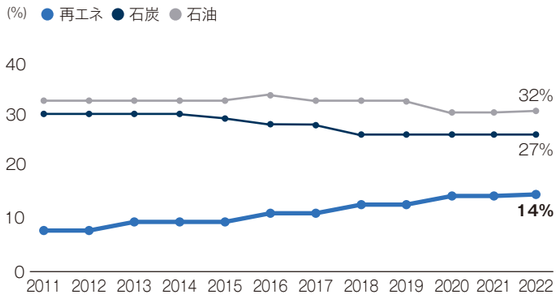


環境認識

気候変動は、世界各地に脅威をもたらすグローバルかつ人類史的な課題です。この脅威に対して、2015年に採択されたパリ協定では、世界共通の長期目標として「世界の平均気温の上昇を、産業革命前対比で1.5℃に抑える努力を追求すること」、「2050年のカーボンニュートラル達成」が掲げられており、これらの達成に向けて、国際社会が一体となって尽力しています。

実際に、各国で再生可能エネルギー市場は着実に拡大しており、日本でも、再生可能エネルギーの構成比率が、2011年度の10.4%から、2022年度は21.7%と2倍以上に拡大。更に政府は2030年度目標として36-38%までの拡大を掲げる等、各国が取り組みを着実に進めています。

◯世界の再生可能エネルギー市場の拡大



（出典）2023 Statistical Review of World Energy, energy institute

◯日本の再生可能エネルギー比率の拡大

	2011年度実績	2022年度実績	2030年度目標値（新エネルギーミックス水準）
太陽光	0.4%	9.2%	14-16%程度
風力	0.4%	0.9%	5%程度
水力	7.8%	7.6%	11%程度
地熱	0.2%	0.3%	1%程度
バイオマス	1.5%	3.7%	5%程度
再生可能エネルギー合計	10.4%	21.7%	36-38%

（出典）資源エネルギー庁



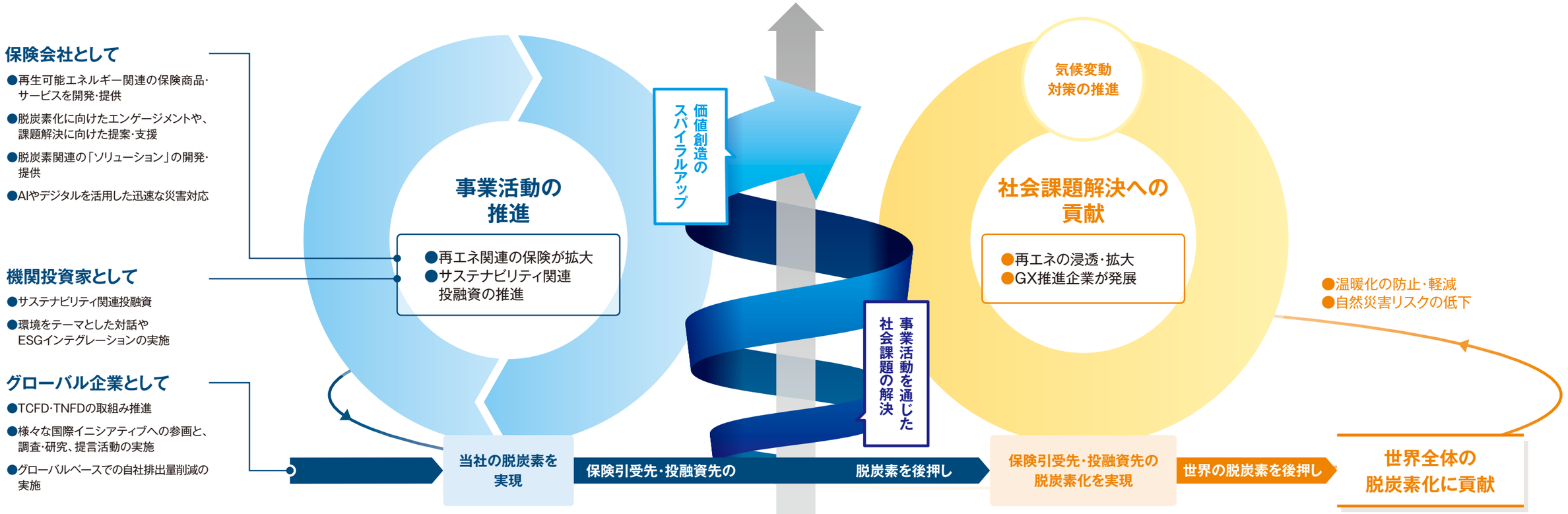
気候変動対策の推進

具体的な取組み（保険会社・機関投資家として）

「保険会社」としては、当社が擁しているGCubeの高い専門性やノウハウも活用し、高度な保険商品やリスクコンサルティング、損害サービスをグローバルに提供することで、再生可能エネルギーの発展・普及に貢献しています。GCubeは再生可能エネルギー市場の黎明期である1990年代から事業を展開。現在は再生可能エネルギー業界の世界トップ10社のうち8社を顧客とし、世界38か国、2,000件以上のプロジェクトを保険で支えるなど、まさに再生可能エネルギー分野のリーディングカンパニーであり、その知見やデータは、当社にとって大きな強みとなっています。また、TMNFでは、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約9割を占める大口顧客200社以上に対してエンゲージメントを実施しており、脱炭素化に係る課題解決に向けた提案・支援を行っています。こうした「保険」関連の取組みに加え、脱炭素領域においても「ソリューション」を開発・提供すべく、2024年2月に準備会社を設立。主に国内の中小企業に対する脱炭素経営支援サービス等の提供を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。また、「機関投資家」としては、投融資先との環境をテーマとした対話や、投融資判断において非財務情報も考慮するESGインテグレーションを継続的に実施。サステナビリティ・テーマ型投融資やインパクト投資も推進しており、2024年3月末時点の投融資額はそれぞれ1,380億円、290億円となっています。

具体的な取組み（グローバルカンパニーとして）

「グローバルカンパニー」としては、各国の拠点において、自社電力の再エネ化や社有車の電動車化、光熱費の削減等を通じて、事業活動に伴う温室効果ガス（CO_2）排出量*1を2015年度対比で▲32%（2022年度実績・2030年度目標は▲60%削減）削減すると共に、1999年から実施しているマングローブ植林を通じて、GHG吸収・固定量も順調に拡大。その結果として、11年連続となるカーボンニュートラルを達成しています。
こうして、ご説明してきた取組みや、取引先のトランジション支援等を通じて、当社は2050年度までに、保険引受先や投融資先も含め、CO_2排出量実質ゼロ*1をめざします。一方で、気候変動というグローバルかつ人類史的な課題に対しては、こうした一企業グループとしての自社活動を中心とした取組みだけで完全に解決できるものではなく、国際社会が一丸となって取り組む必要がある訳ですが、当社は創設からTCFDに関わるなど、気候関連の様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施。脱炭素社会の議論を積極的にリードすることで、世界の脱炭素化実現に向け、尽力を続けていきます。

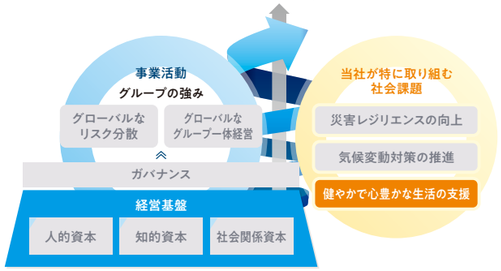


*1：（当社）温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6）
（保険引受先・投融資先）温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope3、カテゴリ15

健やかで
心豊かな生活の支援



**人生100年時代において、
「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」は、
喫緊の課題です。当社は生損一体で、
付加価値の高い商品・サービス等を提供することで、
人生100年時代を支えていきます**



環境認識

日本では、世界で類を見ないほど少子高齢化が進展し、本格的な人生100年時代を迎える中、病気を抱えながら生きるリスクや、蓄えた金融資産が寿命より先に尽きるリスクも高まっています。がんや心臓病、脳卒中などの生活習慣病を患う方も増えており、国民医療費の負担も増大。平均寿命と健康寿命の差は約10年と大きく、豊かな老後に向けた資産形成のニーズも高まる中で、「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」は重要な社会課題となっています。
また、少子化も相俟って、労働力不足も深刻化している日本においては、社員が心身共に健康で働けるように企業がサポートする「健康経営」の重要性も高まっています。

具体的な取組み

「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」に対しては、お客様ニーズを的確に捉えた独自性の高い商品・サービスの開発・提供を通じて、健康で長生きできる人生を後押しします。直近では、2023年8月に発売した「あんしん治療サポート保険」は、生活習慣病8疾病を対象に、通院治療から保障する広範な保障範囲に加え、健康診断の2次検査受診に対して給付金をお支払いする早期治療支援特約による早期発見・早期治療のサポートや、糖尿病等の疾病発症リスクのシミュレーションサービスの提供等、お客様の健康増進をトータルで後押しできる商品となっています。
そして、今後2024年10月にも、企業の従業員に対して、2次検査の受診勧奨を通じて疾病の早期発見・早期治療を促進する「健康アシスト保険」の販売を開始する予定です。団体長期障害所得補償保険や医療保険・がん保険等の、発病後を補償する既存商品に加えて、本商品を一気通貫で提供することで、お客様企業の従業員が健康にイキイキと働けるよう、取組みを強化していきます。また、自社における「健康経営」のノウハウを活かした「健康経営の支援」にも取り組んでいます。これまで当社自身が「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人」に選定された実績や知見を最大限に活用し、「治療・介護と仕事の両立を支える保険商品」や「感染症BCPの策定支援」、「メンタルヘルス・ハラスメント対策サービス」等の提供を通じて、毎年約2,000社に対して「健康経営優良法人」認定取得をサポートし、お客様企業の健康経営の推進を支援しています。
「保険」の提供のみならず、「ソリューション」の提供もめざし、2023年4月にはヘルスケア領域をスコープとした準備会社を設立しており、保険事業との親和性および当社パーパスを踏まえ、「未病・予防」にフォーカスした事業展開をめざしています。
例えば、健康診断を起点とした健康度改善のエコシステム構築等を通じた、企業や団体のウェルビーイング経営への貢献や、蓄積したヘルスデータの活用等により、新たな価値を社会に提供していきます。
また、社内は勿論、社会関係資本（外部パートナー）との共創を通じた価値提供にも取り組んでおり、三菱商事との合弁で2020年7月に設立したホワイトヘルスケア社では、企業健保や自治体、地域の医療機関向けにデータ分析を活用したコンサルティングや各種支援策を提供し、「健康増進」と「医療費適正化」の両立に向けた取組みをこれまで着実に拡大しています。
こうした取組みを通じて少子高齢化社会の先頭を走る日本の課題解決に貢献し、ソリューションに磨きをかけることで、国内でノウハウを蓄積すると共に、将来的には日本国外にも取組みを展開し、日本と同じ課題に直面するであろう国々も支援していくことをめざします。

グローバルなリスク分散

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



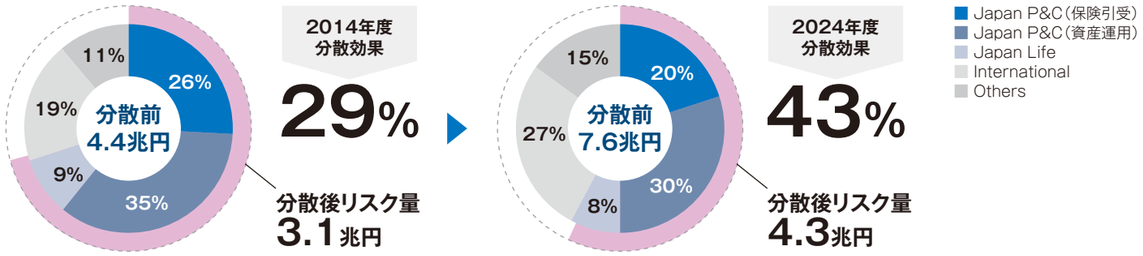
常務執行役員
Co-Head of Int'l Business
Brad Irick

私はこれまで、TMHCCのCFOやTMKのCEOを務め、今年4月からは東京海上HDのCo-Head of International Businessとして、International事業全体をリードしています。
私たちは、お客様、そして社会の“次の一歩”の力になり、“いざ”をお守りするために存在していますが、変化が早くリスクが見えにくい不透明、不確実な世の中においては、世界中の多様な社員の知見を結集して、これらの変化に迅速に対応することが、当社経営の成功のカギだと考えています。
私自身、グローバルに事業を発展させるためには、こうした多様性や各々のAutonomy（自主性）を尊重しつつも、カルチャー、企業風土を醸成することが大切だと考えており、そのためにも「マネジメントとして発言に一貫性を持ち、より多くの社員と定期的に目に見える形でコミュニケーションを取り続けること」を心掛けてきました。Co-Head of International Businessとなった今でもその考えは変わりません。

M&Aを「手段」としたリスク分散

保険はリスクをお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることはあってはなりません。
「リスクを分散すること」は保険ビジネスの要諦とも言え、その「手段」がM&Aです。当社は、これまで20年程の歳月をかけて実行してきた海外M&A等により、日本の自然災害リスクと相関の低いInternational事業を拡大し、地理的、事業的、そして商品的に、リスクの分散を図ってきました。この「グローバルなリスク分散」戦略を通じて当社はリスク量を適切にコントロールし、ボラティリティを抑えながら、持続的な利益成長を実現してまいりました。
その結果として、大きな自然災害やコロナに見舞われた年度であっても、その損失が業績に与えるインパクトを3割以下に抑えることができています。

○リスク分散効果



※政策株を除いたリスク量は、分散前5.9兆円、分散後3.1兆円

カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準

当社は、規律あるM&Aを実行するために、①カルチャーや経営の価値観が合うこと、②高い収益性を有していること、③それを裏付ける独自で強固なビジネスモデルを持っていること、という「買収3原則」を堅持しています。その中でも、「カルチャーフィット」は特に大切にしている要素です。当社では、社内にMarket Intelligence機能を持ち、自ら案件を探し出して、これをロングリストとショートリストに纏めています。このリストを基に、グループの経営メンバーで構成されるIEC（International Executive Committee）にて議論を行い、買収候補を精査していますが、机上の定量的な情報だけでは買収判断を行うことはできません。買収候補のマネジメントとまさに膝詰めで、踏み込んだ対話を重ね、その中で、経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確信できること、これが買収判断の決め手となります。



○厳格な買収基準

ターゲット（買収3原則）
- カルチャーフィット
- 高い収益性
- 強固なビジネスモデル

ハードル・レート
資本コスト（7%）＋リスクプレミアム＋内外金利差

Autonomyを尊重した経営管理と被買収会社の高い成長

当社がこれまでに実行した大型M&AのROIは21.5%と、資本コスト（7%）を大きく上回っており、「成功を積み重ねてきた」と申し上げてよいかと思います。これは、先にご説明した「カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準」に加え、被買収会社のautonomy（自主性）を尊重し、federated（連邦的）ベースでグループ経営をしてきた、この当社独自のビジネスモデルも重要だと考えています。強固なビジネスモデルを持つ会社を買収する、そのautonomyを大事にし、彼ら本来の強みを存分に発揮してもらうことで、グループ入り後も更なる成長を遂げることができました。
こうした成功の積み重ねが良いレピュテーションに繋がり、次の良質なM&A機会をもたらします。これは、私がTMHCCのCFO、TMKのCEO、そして、現在Co-Head of International Businessの立場で、実感してきたことです。今後も、この成功したアプローチを継続し、世界中で、利益成長をさらに加速させることができると確信しています。

フォワードルッキングな事業の売却

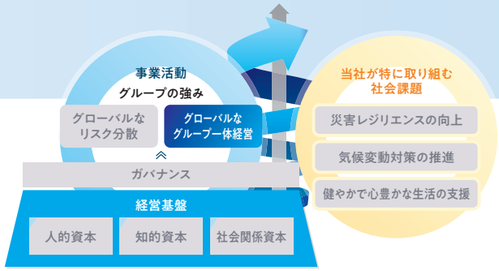
私たちは、事業を「買う」だけでなく、フォワードルッキングに「売却」も行い、そこで創出した資本・資金を、organic growth、さらには、次の買収に振り向けることで、更なるリスクの分散、事業の拡大に繋げています。
私がTMHCCのCFO、そしてTMKのCEOを務めていたとき、多数のボルトオンM&Aに積極的に関与し、売却やランオフによるポートフォリオの入れ替えも機動的に実行してきました。その一例が、2022年のHighland Insurance Solutionsの売却です。同社は米国における建設工事保険を取り扱う保険代理店で、自然災害の影響を受けやすく、収益のボラティリティが高かったため、当社のアペタイトには合っていませんでした。一方で、建設工事マーケット自体は今後も拡大する見通しがあり、新規参入もなされているマーケットだったことから、今が売却の機会であると判断し、私がリードしたTMKの引受ポートフォリオ改革の一環として、売却を決断しました。結果的に、TMK、Highland、および買収会社にとって、win-win-winの関係になったのではないかと考えています。
足元のM&Aに対する見通しや環境認識は、CFOメッセージ（詳細はP.49）にて、当社方針をコメントしています。

まとめ

当社のM&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&A機会を手繰り寄せることに繋がっており、これは他社には容易に真似のできない、当社独自の強みです。
顧客層や商品の重複が少なく、リスクの相関が低い“良い会社”を組み入れることで、リスクの分散と事業の成長を同時に実現する。一方、フォワードルッキングに、当社の分散と成長への貢献が期待できないと判断した事業は売却し、その資本・資金を更なる分散と成長に資する事業に振り向ける。こうしたポートフォリオマネジメントを規律を持って絶え間なく回し続け、またそのやり方は環境変化に応じて進化させることで、「グローバルなリスク分散」戦略を着実に発展させ、これからもリスク量を抑制しながら、当社全体の資本効率の向上と持続的な成長を実現していきます。

グローバルなグループ一体経営

経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定・実行
海外役員の拡充やグローバル委員会の充実化、次代の経営人材の育成・輩出を通じて
経営判断の質・確度・スピードをより高めていきます



グローバルな適材適所での人材活躍

当社は、M&Aを活用して、「リスク分散」と「利益成長」を実現してきましたが、それ以上に、一番の成果は、高い専門性と知見を持った人材、タレント達を、仲間として迎え入れることができたことだと考えています。当社は、元々カルチャーが合う企業を買収していますが、被買収会社固有のカルチャー、Autonomyも尊重しながらPMIを進めることで、従業員は離職することなく、よりイキイキとモチベーション高く活躍しており、それがカルチャー&バリューサーベイの高いスコアの維持にも繋がっています（詳細はP.125）。被買収会社のトップマネジメントを本社経営メンバーに加えるにとどまらず、意欲ある人材には、所属する個社での役割に加え、グローバル委員会への参画等を通じて、グループ全体の経営を担う役割と機会を付与しています。こうした「グループ一体経営」は、9年目となりますが、海外役員やグローバル委員会の充実など、今もなお進化を続けており、当社独自の強みとなっています。

グローバルに優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を強化

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

共同グループ総括等への起用



Donald Sherman
副社長執行役員
共同グループCIO



Christopher Williams
Co-Head of
Int'l Business
（~2024.3）

順調な
サクセッション
（継承）



Brad Irick
常務執行役員
Co-Head of
Int'l Business



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループCRSO

現在もChairman of International Business として、
引き続きInternational事業をサポート

執行役員



TMSR
José Adalberto Ferrara



PHLY
John Glomb



グループCDIO
Caryn Angelson

グループ全体での専門性の活用

グループ総括補佐



法務
Randy Rinicella



デジタル
Gus Aivaliotis



IT
Robert Pick



保険引受
Barry Cook



内部監査
Dawn Miller

シニアジェネラルマネージャー



リスク管理
Daniel Thomas



サイバー保険
Daljitt Barn

順調なサクセッションと次代の経営人材の育成

当社の「グループ一体経営」は、いわゆる「第一世代」で途絶えることはありません。次の世代の経営人材を育てること、彼ら彼女らにバトンを繋いでいくことは非常に重要であり、それを余念なく実行しています。具体的には、当社は、TLI、Tokio Marine Group Leadership Instituteを2023年4月に創設し、グループCEOがその初代学長に就任しております（詳細はP.62）。このTLIをグループ経営リーダー育成の“中心地”と位置付けており、世界中から叡智を結集すべく、国内外の経営陣がコミットして、グローバルマーケットで高い競争力を持つ人材を育成しています。TLIのミッションは単なる研修にとどまらず、人材育成機関の基軸として、採用、能力開発、評価・配置をグループ全体で連動させながら、次世代のグループ一体経営を担う人材を、安定的・継続的に輩出することをめざしています。

TMHCCで、そしてグループレベルで「グローバルなグループ一体経営」に貢献するタレントたち

「経営のクオリティ向上」は、どんな会社、グループにとっても重要なテーマであり、古今東西その重要性は変わりません。
TMHCCでは、長年にわたって、買収や新規事業の立ち上げなどで加わったタレントの貢献により「経営のクオリティ向上」に取り組んできました。
今や、彼ら彼女らは、TMHCCだけでなく東京海上グループ全体で活躍しています。私たちは「グローバルなグループ一体経営」の一翼を担い、グループ全体の「経営のクオリティ向上」と成長に貢献していると手応えを感じています。
例えば、TMHCCの元CEOであるChrisは、Co-Head of International Businessとして International事業をリードしてきました。今年4月にこのポジションを引き継いだBradは、TMHCCのCFOからTMKのCEOに転身し、会社の変革と収益改善に貢献しています。RandyはDeputy CLCOとして、BarryはDeputy CRSOとして、そして、DawnはDeputy CAOとして、それぞれ豊富な知見を活かしながら、グループレベルで活躍しています。
私自身も共同CRSOに任命されたことで、TMHCC内だけでなくグローバルに、グループレベルでも大きな貢献をする機会に恵まれ、非常にワクワクしています。私たちがスペシャルティ保険のグローバルリーダーとして培ってきた知見とノウハウは、グループ内で広く共有され、シナジーを生み出すとともに、ベストプラクティスとして活用されています。例えば、TMHCCのボルトオンM&Aの知見はホールディングスによって標準化され、ガイドラインとして他のグループ会社にも活用されています。これはまさに「グローバルな知見の結集」と言えるでしょう。
今後も「グローバルなグループ一体経営」の進化をサポートしながら、TMHCCおよび東京海上グループとしてのさらなる成長をめざしていきます。



常務執行役員
共同グループCRSO
CEO of TMHCC Insurance Holdings, Inc.
Susan Rivera

グローバルなグループ一体経営





当社グループのCapabilityを活用したグループシナジーの創出

当社グループ各社は、グループが有する商品ラインアップや引受キャパシティ、販売網といったCapabilityを徹底的に活用しながら、強みを一層磨き、成長を加速しています。その成果は、「Revenue（保険料の拡大）」、「Investment（資産運用収益の拡大）」、「Capital（保有出再の最適化）」、「Cost（コストの削減）」の4分野において、グループシナジーという形で現れており、足元、年間約620ミリオンドルという利益貢献に結びついています。この約620ミリオンドルという利益を、仮に、買収により実現する場合、北米P&Cの平均的なPERを12倍とすると、単純計算で1兆円を超えるような規模の会社を買収することとなります。「追加コスト無し」に、この様な大きな価値を実現しており、これは当社の強みとして、今後も持続的に拡大させていきます。

シナジーの具体例としては、多種多様な商品ラインアップやグローバルな販売網を活用したクロスセル（Revenue）の拡大は勿論、資産運用に高度なノウハウを持つDFGへの運用委託を通じた資産運用収益の拡大（Investment）、引受キャパシティの活用を含めた保有出再の最適化（Capital）、或いはシステムの共同購入（Cost）等が挙げられ、例えば、Revenueシナジーの効果は元受保険料ベースで約900ミリオンドルまで拡大しています。

当社のユニークな強みとも言えるグループシナジーは、グループ一体経営の成果として順調に拡大しており、今後も更に加速させ、グループ全体のレベルアップに繋げていきます。

グループシナジー

Revenue（成長）
グローバルネットワークの活用

Investment（資産運用）
DFGの資産運用力を活用

グループシナジー
年間利益貢献額:
USD 618 mn
(2023年12月末)

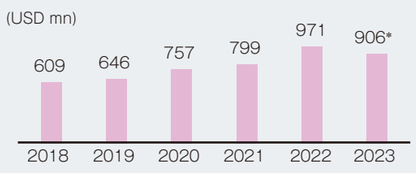
Capital（資本）
グループベースでの保有出再の最適化

Cost（コスト）
グループのリソース活用とスケールメリット

Revenueシナジーの具体例

Cross-selling	他のグループ会社顧客へのクロスセル
Joint Approach	大型イベントや大企業へのJoint Approach
Regional Expansion	スペシャルティ商品の横展開
Strategic Use of Group Asset	グループの高い資本力や知的・人的資本、ネットワークの活用

Revenueシナジーによって実現した元受保険料の推移



*: 2022年・Highland売却（P.29参照）に伴う特定のシナジー案件解消の影響を除けば、対前年で増加

グループ一体経営を支える“企業文化”

グループ一体経営を推進していくにあたってもう1つの重要なカギは、パーパスの実現を支える企業文化の醸成です。全世界4万人を超えるグループ社員が熱意と一体感を持って課題解決にあたっていくには、多様な人材をひとつのチームとして結び付ける、横串としてのカルチャーが重要となります。当社では、グループCEOがグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立ち、パーパス浸透に取り組んでいます。「What is our business for?」と問うて回ることで、私たちの仕事がお客様や社会にどのように貢献しているのか、よりお客様や社会の課題を解決するためにはどのようなことが必要かなど、一人ひとりが、当社のパーパスについて自ら考える、仕事の意義を再確認する機会にもなっています。これに加え、パーパスやカルチャーに対するマネジメントの考え・想いを込めたビデオメッセージの定期的な発信や、部門や役職を超えてまじめな話を気楽にする「マジきら会」の開催といった、マネジメントと現場が一体となった取組みを地道に継続することで、世界の隅々までパーパスが浸透している、熱意と一体感では世界のどの企業にも負けない会社をめざしていきます。

東京海上グループのパーパス
お客様や社会の“いざ”をお守りすること

マジきら会

階層を超えて「マジメな話を気楽にする」対話の場を国内外各地で設け、グループCEOも参加してパーパスについて語り合っています。



CEOメッセージ

グループCEOからのメッセージ動画を配信するとともに、社員からのフィードバックを募り、双方向のコミュニケーションを実施しています。



Tokio Marine Group Awards

東京海上グループの精神を体現した個人および組織の取組みを、グループCCOが表彰しています。



国内外グループ会社の取組み発信

社内報による取組み発信、1分動画の制作・提供などにより、グループ横断でパーパス浸透を図っています。



人的資本・知的資本・社会関係資本の強化

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



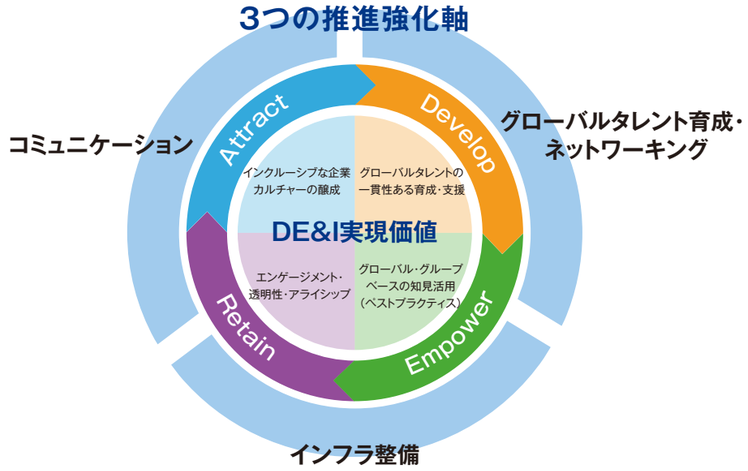
人的資本の強化・活用

当社グループは人的資本経営を通じて、強みである「人」の力をさらに強化し、創出価値の拡大に繋げています。
その土台となる“人材”と“企業文化”における様々な人事施策の実践を通じて、人的資本を最大化し、持続的な価値創出に繋げていきます（詳細はP.60-63）。



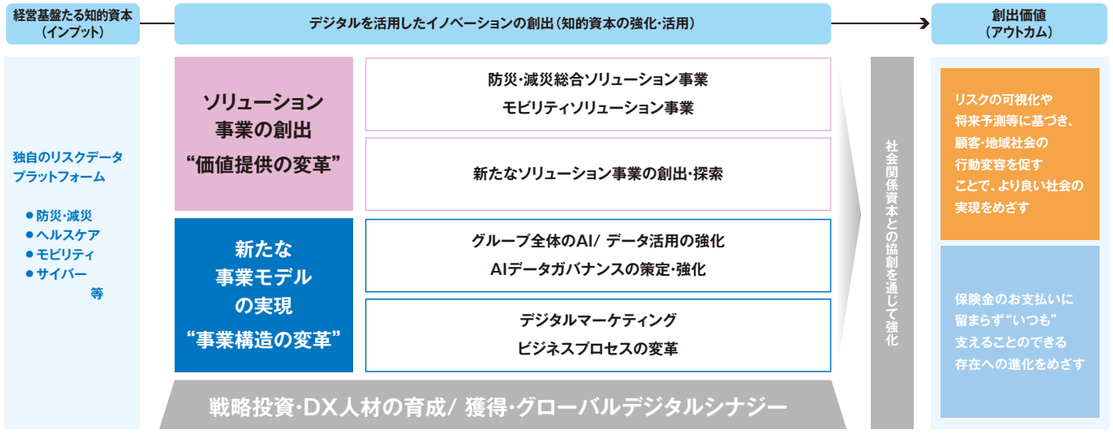
○ DE&Iの推進

当社グループでは、急速に変化し続ける不確実な時代の中で、DE&Iを成長戦略の中心に据えて推進しています。
すべての人が持てる力を最大限発揮できる人事制度、人事施策、職場環境の整備に向けて様々な取組みを推進し、グローバル・グループベースのシナジー・イノベーション創出や意思決定層の多様化・グローバル人材のエンゲージメント向上に繋げることをめざしています。



知的資本の強化・活用

デジタル技術と東京海上グループの保有データを競争力の源泉として重要な知的財産・無形資産と位置付けるとともに、グローバルベースでシナジーを実現し、新たな保険会社への変革と価値創造をめざします（詳細はP.64-67）。



社会関係資本の強化・活用（協創）

保険金のお支払いだけでなく、事故や災害の事前・事後の領域においても安心・安全につながる商品・サービスを提供することで、お客様や社会の“いざ”をお支えする当社グループのパーパスの実現を推進してまいります。
このためには、当社グループはもちろん外部パートナーとの共創・協業が重要であり、この推進のために事前・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、ソリューションビジネスとして事業化に繋げている事例もあります（詳細はP.64-67）。

防災コンソーシアムCORE

2021年の発足以降、設立された10の分科会において、防災・減災の新しい取組みを促進する新たなサービス創出・市場展開などの具体化をめざし、検討を重ねています。（写真は全体会の様子）



具体的なソリューション創出事例

分科会の一つにおいてソリューション開発が完了した 「リアルタイムハザード※」は、東京海上レジリエンス社の新サービスとしてローンチしています。

※：冠水センサー（応用地質社製）とクラウド監視カメラ（セーフィー社製）を活用し、浸水被害を即時検知可能なサービス



ガバナンスの強化

社外視点のさらなる活用を通じて内部統制／ガバナンスを一層強化
執行との両輪で「成長」と「ガバナンス」の高位均衡を実現させます



これまで当社は、「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、監査役監査の実効性確保等を含む東京海上グループ全体の内部統制システムを整備することにより企業価値の向上に努めてきました。また、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、取締役会委員会である「内部統制委員会」での審議結果に基づき、取締役会がその内容を確認していました。
このような中で、国内のグループ会社で発生した保険料調整問題等の不祥事案、海外のグループ会社で発生したガバナンス関連事案等を受け、内部統制システムおよび内部監査機能の一層の強化が必要と判断し、社外の視点も入れた「グループ監査委員会」を2024年4月1日付で設置し、取締役会としての監督機能を強化していくこととといたしました。

「グループ監査委員会」においては、委員長に社外取締役の松山氏が就任するとともに、社外委員を交えて、当社および国内外のグループ会社における業務プロセスやカルチャー等について、世間・社会の常識とのズレといった観点も含め、執行から独立した社外視点からも検証しています。これまでの「内部統制委員会」は、内部統制システム全般に関する審議が中心でしたが、「グループ監査委員会」では個別事案も審議対象に加え、当社として各グループ会社の再発防止策の適切性を確認するとともに、他のグループ会社への学びの横展開やグループレベルでの取組みの必要性を検討・指示します。

2024年5月と7月に開催した「グループ監査委員会」では、業務プロセスやカルチャー等について、世間・社会の常識とのズレを洗い出す「常識の再点検」、「他山の石」とすべき他社事例からの学びおよび「グループ内個社における事案からの学びの横展開」など、具体的な審議テーマをもとに、東京海上グループのガバナンスにおける課題やあるべき対策について、社外視点も踏まえた活発な論議を行っています。
「常識の再点検」に関しては、東京海上日動のキャリア採用社員へのインタビュー結果等を基に、企業カルチャーや代理店との関係を含むビジネスモデル等における課題について論議しました。また「他山の石」となる他社・他業界において発生した不祥事を分析し、当社グループに置き換えた場合の影響や現時点での対応状況等について論議しています。また個別事案として、システム開発案件についても取り上げ、リスクの高いレガシーシステム入替プロジェクトに対するリスク管理や海外子会社と本社のコミュニケーションの強化策などを進めています。

今後は「グループ監査委員会」での論議・検討を通じて、このようなグループ経営の観点での課題をより広く、継続的に検証するとともに、先んじて打ち手を講じるべく、内部統制システムおよび内部監査機能のより一層の強化・充実を図り、ガバナンスと執行との両輪で、パーパスの浸透や、リスクを把握する仕組みの構築、リスクカルチャーの醸成も図りながら、「成長」と「ガバナンス」の高位均衡を実現していきます。

お客様をはじめ、社会の皆様からの信頼回復に努め、全社一丸となって、企業価値の向上に努めてまいります。

（参照）P.98-101 ガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献とグローバル経営の要諦
P.118 内部統制システム

○ガバナンス強化に向けた課題と打ち手

一連のインシデント発生を踏まえた、グループ経営の観点での「課題認識」

TMHDによる拠点への関与	● グローバルな事業の拡大・多様化により、拠点ごとの内部統制機能の発揮度に濃淡が存在する中、TMHDとしての関与を従来以上に強化することが望ましい拠点もあるのではないか
「社外の視点」の活用	● 従来より、各種態勢整備・強化を進めてきているが、「社外の視点」を更に活用する余地があるのではないか

内部統制/ガバナンス強化・向上の具体的な「打ち手」

取組主体ごとに課題と打ち手を定め、2023年11月のIR説明会で公表した内容通りに取組みを進めています

■ TMHD（態勢強化）

課題	進捗状況（2024年7月時点）
内部統制/ガバナンスに関する「社外視点」の更なる活用	【社外視点の活用】 ■ 2024年4月、委員長を含む半数が社外委員である「グループ監査委員会」を新設 ■ 同委員会で、「外部視点」を活用し、業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性検証等を行う
ガバナンス向上策の実行に向けた、高度な「専門人材」の採用・増強	【高度な「専門人材」の活用】 ■ リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査等の領域における専門人材の採用・育成を継続するとともに、グループ会社横断での活用を推進

■ 国内グループ会社

課題	進捗状況（2024年7月時点）
各本社機能（含む、ガバナンス関連）の「集約化」の推進による機能強化・高度化	【ガバナンス機能の集約、監査強化】 ■ より直接的な指導・監督を行うため、グループ会社の第2線・第3線といったガバナンス機能を含む本社機能の集約を更に推進 ■ TMHDによる直接監査の強化（2024年度以降随時実施）

■ 海外グループ会社

課題	進捗状況（2024年7月時点）
各内部統制機能の「発揮度」に応じた態勢強化とグループベースでの支援（機能集約・人材派遣等）の推進	【拠点の発揮度に応じた体制強化・支援】 ■ 各拠点の体制を評価し、その結果を踏まえたアクションプランを策定のうえ、改善状況をフォローアップ中。このPDCAサイクルを通じた拠点の体制強化を推進

次の一歩の力になる。

Inspiring Confidence. Accelerating Progress.

お客様や社会の“いざ”をお守りする

1879年の創業以来、当社はこのパーパスを起点に、
時代と共に変わりゆく様々な社会課題の解決に貢献し、
お客様や社会が踏み出そうとする“次の一歩”の力になることで、
当社自身も持続的・長期的に成長してきました。
足元では、当社を取り巻く事業環境や社会課題は、
過去に類を見ない程に加速度的に変化・拡大・複雑化していますが、
当社は「保険」と「ソリューション」の両輪で、イノベーティブに課題を解決し続けることで、
お客様や社会の“いざ”を、“いつも”お守りします。

今よりも良い明日を作ることに貢献する。
“次の一歩”を踏み出そうとする全ての人々や企業の力になる。
この取組みに終わりはありません。
当社は未だ成長の“旅の途中”。
これからも決して歩みを止めることなく、厳しい環境変化も乗り越えながら、
お客様や社会のお役に立ち続けます。

社会課題の解決と持続的成長の歩み

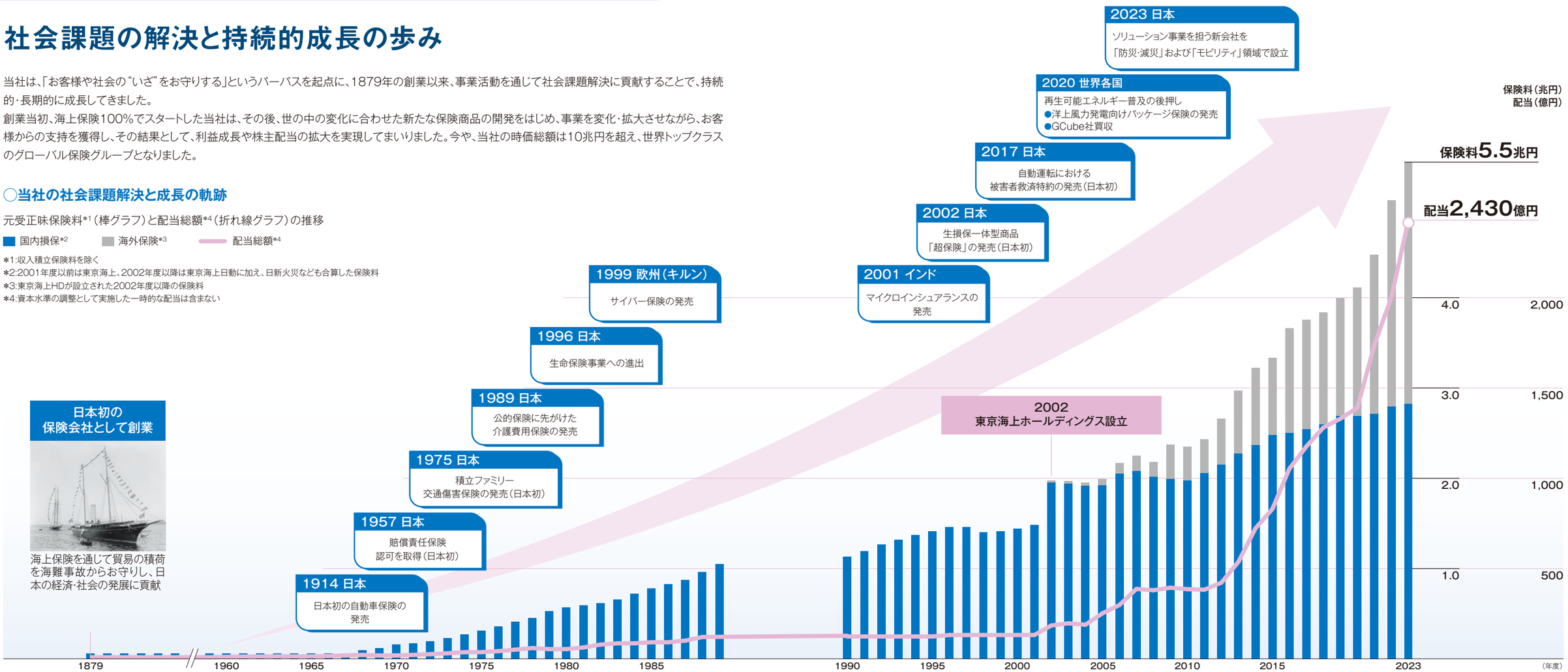
当社は、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、1879年の創業以来、事業活動を通じて社会課題解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきました。
創業当初、海上保険100%でスタートした当社は、その後、世の中の変化に合わせた新たな保険商品の開発をはじめ、事業を変化・拡大させながら、お客様からの支持を獲得し、その結果として、利益成長や株主配当の拡大を実現してまいりました。今や、当社の時価総額は10兆円を超え、世界トップクラスのグローバル保険グループとなりました。

○当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料*1（棒グラフ）と配当総額*4（折れ線グラフ）の推移

■ 国内損保*2　■ 海外保険*3　— 配当総額*4

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



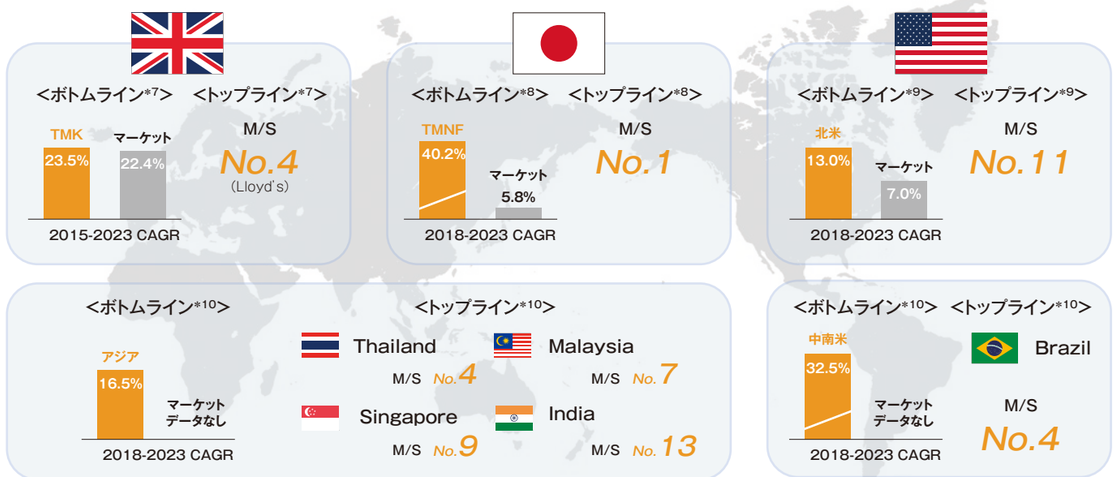
○世界トップクラスの保険会社

損保利益ランキング		（単位:億円）
順位	社名	利益*5,6
1	アリアンツ	12,514
2	チャブ	10,362
3	アクサ	9,927
4	チューリッヒ	6,916
5	中国太平洋保険	6,366
6	プログレッシブ・コープ	5,894
7	中国人民財産保険	5,207
8	東京海上ホールディングス	5,109
9	トラベラーズ	4,862
10	オールステート	4,328

損保時価総額ランキング		（単位:億円）
順位	社名	時価総額*6
1	プログレッシブ・コープ	195,683
2	アリアンツ	175,013
3	チャブ	166,605
4	チューリッヒ	125,528
5	アクサ	119,681
6	東京海上ホールディングス	118,779
7	AIG	79,252
8	トラベラーズ	74,897
9	オールステート	67,777
10	アーチ・キャピタル	60,936

*5: 当社は修正純利益、その他は財務会計利益（IFRS、USGAAPなど）、2019～2023年度の平均
*6: 2024年6月30日時点

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



*7: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、Lloyd's全社の財務会計利益（出典）Lloyd's Annual Report
トップライン:2023年度、GWPベース（出典）S&P Capital IQ

*8: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益（出典）日本損害保険協会HP
トップライン:2023年度、NWPベース（出典）各社公表資料

*9: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益（出典）S&P Capital IQ
トップライン:2023年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目（出典）S&P Capital IQ

*10: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、データがないため記載していない
トップライン:2023年度、GWPベース（出典）AXCO、IRDAI、IPRB、SUSEP、Swiss Re、FSCA Financial Sector Conduct Authority

社会課題を解決し続ける、現在の東京海上グループ

社会課題を解決し続けた結果として世界トップクラスの保険会社に成長した当社は、
「誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会」の実現をめざしています。
事業活動を通じた社会課題解決の取組みは、グローバルに、東京海上グループ各社で加速しています。

気候変動対策の推進

GCube

再生可能エネルギーの普及を促進

世界的な脱炭素化や、電力供給効率化に向けた再生可能エネルギーへのシフトが進んでいるものの、再生可能エネルギーの発電施設の保険引受には、「高いアンダーライティング力」と「高い損害サービス力」が求められ、GCubeでは、創業依頼30年間蓄積してきた膨大なロスデータをもとに、適正なリスク評価や保険料の算出を行っています。

当社は、GCubeの知見を活用して、再生可能エネルギー業界の世界トップ10社のうち8社を顧客とし、**世界38ヵ国、2,000件以上のプロジェクトを保険で支援**しています。





東京海上日動

自然災害時の迅速な対応態勢

東京海上日動では、大規模災害が発生した際、バックアップオフィス（保険金ご請求センター）、各地災害対策室・サテライトオフィス（被災エリアで、損害確認等を行うために立ち上げる臨時オフィス）等の設置を迅速に行い、初期対応に備えています。また、ITシステムネットワークにより、全国の拠点でリアルタイムに情報の連携・共有が可能となり、遠隔地からでもスムーズに支援を行える体制を構築しています。

現地に派遣された社員、鑑定人、アジャスター（損害調査員）による立会に加え、デジタルやAI等の技術を活用し、全社を挙げて早期の保険金のお支払いに向けた対応を実施しております。

▼応援派遣者数（延べ）

2022年 台風（14号 15号）	約550人
2023年 雹災（7月 北関東）	約300人
能登半島地震	約2,300人



災害レジリエンスの向上

東京海上レジリエンス

東京海上レジリエンス株式会社を設立

防災・減災総合ソリューション事業の実現に向け、2023年11月に新会社を設立しました。
災害リスクの可視化、防災対策の実行、避難、早期復旧、再発防止等、一気通貫で価値を提供します。

ターゲット市場推計
1.5兆円
（2030年以降）

Pure

Situation Room（危機管理センター）

Pureでは、高精度な気象情報やニュース・SNSなどのオンライン情報を常時モニタリングし、お客様に被害が及ぶ可能性のある自然現象等を的確に特定することを目的として、Situation Room（危機管理センター）を設置しています。
2020年以降、**自治体等が発令した約2,400件の山火事警戒情報を精査**し、12の州で発生した**約100件の山火事に私設消防団を派遣**する等、災害に迅速に対応しています。



健やかで心豊かな生活

東京海上日動・あんしん生命

中小企業のウェルビーイング経営支援

多くの企業が抱える「人手不足」に焦点をあて、人材確保・定着に重要な従業員のウェルビーイングや生産性向上に資する支援策を開発しました。具体的には、企業の従業員向けにアンケートを実施し、各企業の課題を可視化し、その解決策（例：GLTDの提案、無償セミナーの開催）までを支援します。
2023年10月のリリース後、**約1,800社**よりお申し込みいただいており、利用企業からのお声を受けて、これまで実施した他企業とのベンチマーク比較機能を追加するなど、サービス向上にも取り組んでいます。



Reliance Standard Life

就業不能時の支援

Reliance Standard Life（RSL）では、企業および従業員の休職をサポートする長期・短期就業不能保険を販売しており、**2023年度の収入保険料は、前年度比+11%**と年々拡大しています。

米国は州ごとに休職制度が異なり、複雑かつ制度変更も定期的に行われるため、RSLのグループ会社であるMatrixでは、デジタル技術を駆使して従業員が正しく会社の休職制度を理解し、不安なく休職ができるようなシステムの導入や、企業にとっても円滑に業務が回るような社内体制の構築支援を行っています。

他社にはないサービスで差別化を図りながら、従業員の健やかな働きを支援しています。



TMHCC

中小企業への貢献

米国では、あらゆる事業を行う上で保証保険の契約締結が求められる一方、中小・零細企業の保証保険の引受は、多くの民間保険会社が慎重であるため、政府が主導して保証保険プログラムを運営しています。

TMHCCは、SBA（米国中小企業庁）*が運営する保証保険プログラムに20年以上参画しており、2022年度以降**引受実績1位の評価**を得ており、中小・零細企業の持続的な事業活動に貢献しています。

*: U.S.Small Business Administration



Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

資本政策・中期経営計画 | CFOメッセージ

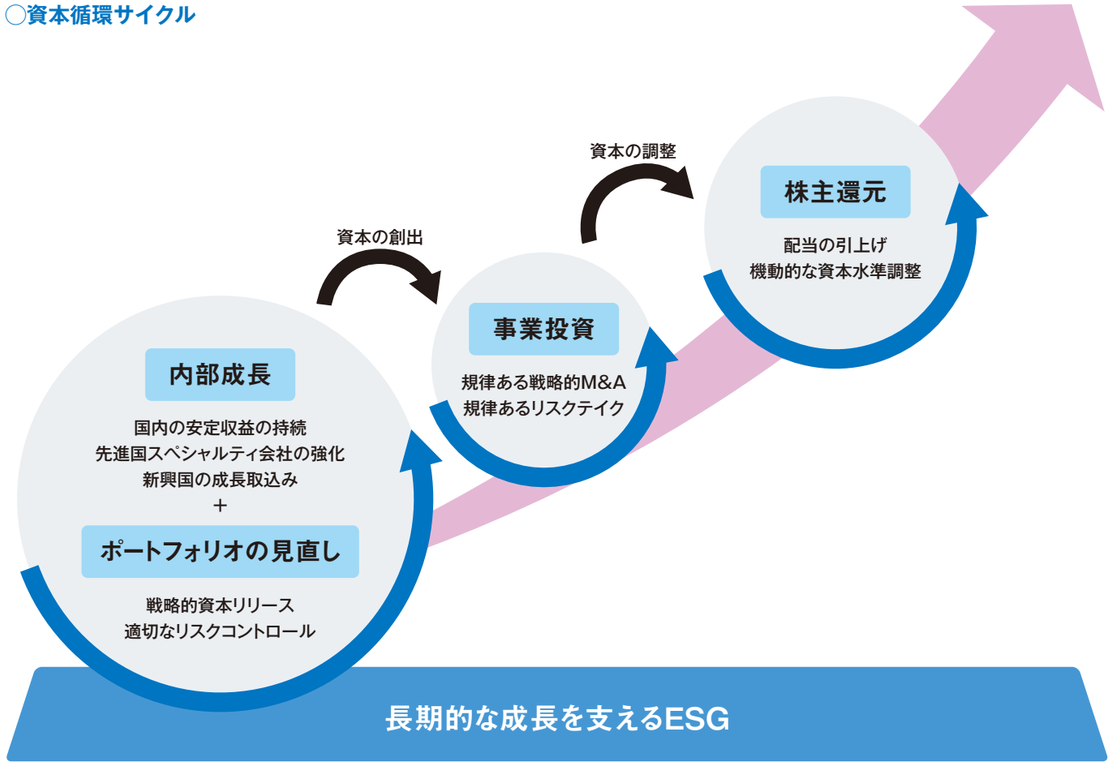
「世界トップクラスのEPS Growth」を引き続き実現するとともに、規律ある資本政策の実行を通じて、「グローバルピアに伍する水準までROE向上」を図ります。



専務取締役
グループ資本政策総括（CFO）
岡田 健司

当社の長期的なアスピレーションは、保険引受・資産運用両面における強い利益成長を継続することで「世界トップクラスのEPS Growth」を実現し続けること、そして「規律ある資本政策（資本循環サイクル）」を実行することで、「ROEをグローバルピアに伍する水準まで引き上げる」というものです。
具体的には、①まず「内部成長」をベースに、「ポートフォリオも戦略的に見直す」ことで、資本・資金を創出します。そして、②創出した資本・資金を、優良な「事業投資」に振り向け、③良い案件がなければ「株主の皆様に還元」する、という資本循環サイクルを回し続け、「ROE向上」を図るというものですが、2024年度からスタートしております新しい中期経営計画においても、これを変わらず実現し続けます。今回は、この新中期経営計画を中心に当社の資本政策について詳しくご説明します。

○資本循環サイクル



新中期経営計画2026 ～次の一歩の力になる。～

2024年度からスタートしております新中期経営計画2026～次の一歩の力になる。～ですが、まずはその定性面での戦略についてご説明します。
当社はこれまで、中期経営計画の策定においては、現行の中期経営計画の振り返りや課題認識を出発点として、次の中期経営計画における主要戦略や施策を策定してきました。一方、当社を取り巻く事業環境は激しく変化しており、我々の事業はこれまで以上に大きな影響を受ける可能性があります。こうした中、特に「成長」という観点においては、既存の戦略や取組みの延長線では今後の環境変化に対応できなくなる可能性があるとの危機意識がありましたので、今回の新中期経営計画の策定にあたっては、バックキャスティングアプローチを採用しました。具体的には、中長期の事業環境変化に関する分析を行い、その上で、東京海上グループが中長期的に到達していたい姿“2035年にめざす姿”を描き、そこに辿り着くために次の3年間で何を行う必要があるのかを検討し、計画を策定しました。加えて、足元で重点的に取り組むべき課題は何かという観点でも検討を行い、「規律」の更なる強化を新中計におけるグループ重点戦略の一つとして掲げました。
まずは、これらグループの重点戦略である、「成長」の「3本柱」と、「規律」の「2本柱」について、ご説明します。

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベーティブなソリューションを届け続けるパートナー”

引き続き推進する「グループ基本戦略」

グローバルなリスク分散
（P.28-29）

グローバルなグループ一体経営
（P.30-33）

新中計期間（2024-2026年）における「グループ重点戦略」

「成長」の「3本柱」
1. 価値提供領域の飛躍的な拡大
2. ディストリビューションの多様化・複線化
3. 生産性の徹底的な向上

「規律」の「2本柱」
1. 内部統制/ガバナンスの強化・向上
2. 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

新中計におけるグループ重点戦略

当社を取り巻く事業環境がこれまで以上に加速度的に変化する中で、例えば、技術進展や自然災害の激甚化等により、既存の自動車保険や火災保険の収益性が影響を受けることや、新たな社会課題やリスクに対する補償やソリューションの提供機会・ニーズが拡大していくこと等が考えられます。こうした環境変化の中で、当社のパーパスを果たし続けるには、収益の源泉をこれまで以上に多角化するなど、当社自身も今までの延長線上にない成長を実現するとともに、グループレベルでガバナンスも強化することで、成長とガバナンスを高位に均衡させる必要があると考え、「成長」と「規律」を新中計における重点戦略の「柱」としました。

「成長」の「3本柱」

足元の変化の激しい事業環境を踏まえ、①価値提供領域を飛躍的に拡大させ、それを②専門性高い多様なディストリビューションを通じて提供することでお客様に選ばれ、そして③生産性も徹底的に向上させることで、持続的な利益成長を実現していきます。

①価値提供領域の飛躍的な拡大

- お客様のリスクやニーズを的確に分析し、最適な「保険」商品を開発・提供するとともに、「保険」以外の新たな「ソリューション（P.18-19）」も開発・提供

②ディストリビューションの多様化・複線化

- 高度な専門性を有する販売体制の拡大・構築
- お客様のニーズに合わせた、新たな「ダイレクト型モデル」の構築や「Embedded Insurance」等の拡大

③生産性の徹底的な向上

- デジタルやAIも活用した生産性の高い営業モデルの構築
- コスト削減やオペレーションの最適化

「規律」の「2本柱」

前中計で発生した一連のインシデントを踏まえ、グループレベルでの内部統制/ガバナンスを強化していくとともに、引き続き規律を持って事業ポートフォリオ・資本管理の高度化を行っていきます。

①内部統制/ガバナンスの強化・向上

- 内部統制/ガバナンスに関する「社外視点」の更なる活用
- ガバナンス向上策の実行に向けた、高度な「専門人材」の採用・増強
- 国内グループ会社の各本社機能の「集約化」の推進
- 海外グループ会社における、各内部統制機能の「発揮度」に応じた体制強化と、グループベースでの支援（機能集約・人材派遣等）の推進

②事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

- 料率・商品改定を含む規律あるアンダーライティングの強化、再保険政策の高度化
- 既存事業を継続的見直し、規律を持ってIn/Out戦略を実行（P.57）

新中計におけるKPIターゲット*1

次に、新中計の定量目標、KPIターゲットについてご説明します。当社はこれまで、世界トップクラスのEPS Growthを、volatilityを抑えながら実現してきましたが、新中計においても、「グループ基本戦略」と「グループ重点戦略」の実行を通じて、これを実現し続けます。具体的には、新中計のEPS Growthのターゲットは「除く政策株式売却益でCAGR+8%以上」としており、引き続き世界トップクラスだと認識していますが、これを利益成長で「+7%以上」を自己株式取得効果で「+1~2%」を実現します。また、2026年度の修正ROEのターゲットは、「除く政策株式売却益で14%以上」としています。
そして、そのドライバーは、グローバルにリスク分散の効いた「強固なU/Wポートフォリオ」と、その負債特性を活かした「強固な資産運用収益」、即ち「強いOrganic Growth」であることも変わりません。具体的には、Japan P&C事業では、自動車保険や火災保険の収益改善、新種保険の拡大、事業効率の更なる向上等により「CAGR+5%以上」を計画しています。また、International事業では、先進国を中心とする保険引受と資産運用のバランス良い成長により、「CAGR+5%以上」を計画しています。なお、新中計の発射台であるInternational事業の2023年度の実績には、過年度リザーブの取崩し益が多く含まれている一方、これは計画には織り込まれないため、その観点から、過年度リザーブを除くベースで見ますと、International事業は「CAGR+7%以上」の成長となります。このように、当社がいままで築き上げてきた各地域トップクラスの保険事業がバランスよく成長する計画となっており、各分野における強みを活かすことで、ピア対比で遜色ないOrganic Growthを再現性高く実現できると考えています。（詳細はP.129-143）
そして、こうした「Organic Growthによる強いベースとなる利益」に、大幅に加速する政策株式の売却益が上乗せされますので、出来上がりのEPS Growthは「CAGR+16%以上」、修正ROEは「20%以上」となります。なお、政策株式の売却については皆様のご関心も高いと思いますので、次で詳しくご説明いたします。

修正EPS	CAGR*2+8%以上（含む政策株式売却益 +16%以上）
＝	
修正純利益	CAGR*2+7%以上（含む政策株式売却益 +15%以上）
＋	
自己株式取得*3	+1~2%
修正ROE	14%以上（含む政策株式売却益 20%以上）

*1: 各KPI指標は現定義ベース
*2: 発射台となる2023年度対比のCAGR。修正EPS、修正純利益、事業別利益の2023年度はNormalizedベース（自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除）
*3: 自己株式取得によるEPS Growth押し上げ効果

○事業別利益に係るKPIターゲット*1

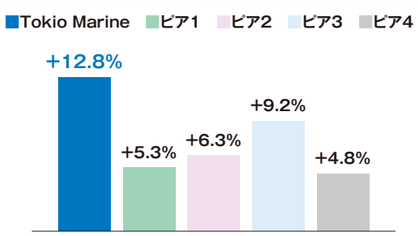
修正純利益		CAGR*2+7%以上（含む政策株式売却益 +15%以上）
事業別利益	Japan P&C*3	CAGR*2+5%以上 （P.130-135）
	Japan Life*4	CAGR*2+3%以上 （P.136）
	International*5	CAGR*2+5%以上（除く過年度リザーブ +7%以上） （P.137-143）

発射台となる2023年度に含まれるJapan P&Cにおける為替のマイナス影響*6が剥落する効果+約460億円

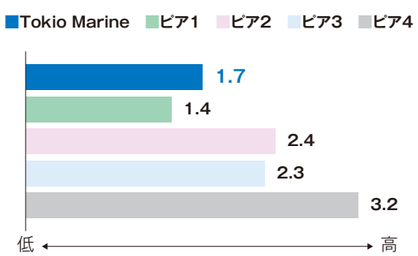
*1: 各KPI指標は現定義ベース
*2: 発射台となる2023年度対比のCAGR。修正EPS、修正純利益、事業別利益の2023年度はNormalizedベース（自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除）
*3: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響
*4: Japan Life = AL
*5: 除く為替の影響
*6: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

○（ご参考）安定したEPS Growthのトラックレコード

EPS Growth（2013-2023 CAGR）



EPS Growthのボラティリティ（2013-2023）



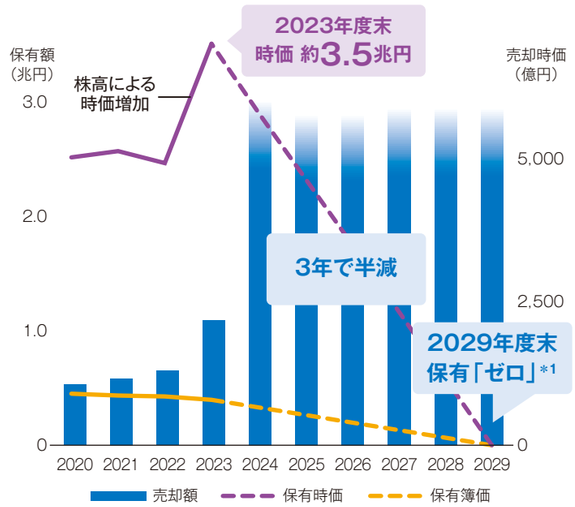
EPS: 分子の利益は当社は修正純利益、ピアは各社KPI利益
ボラティリティ: 変動係数
ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich （出典）各社公表資料、Bloomberg

政策株式ゼロ*1

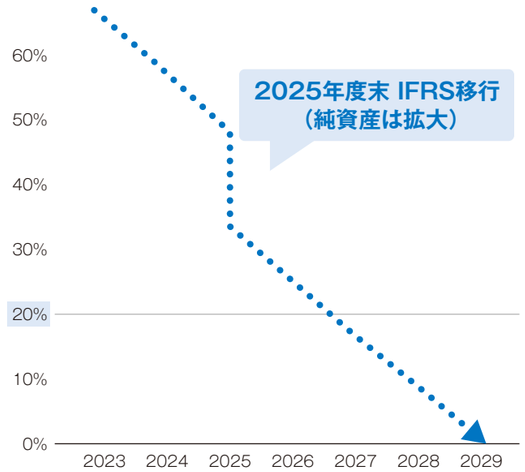
当社はこれまで20年以上政策株式を売却し続け、リリースしたリスク量を当社のROE向上に資する良質な事業投資やM&A、リスクテイクに振り向けることで、利益成長や資本効率の向上に繋げてきた訳ですが、今般、「政策株式を向こう6年間でゼロ*1にする」「そのマイルストーンとして、新中計の3年間で半減させる」こととしました。従いまして、今後6年間は政策株式の売却による利益が従来以上に多く計上されることになりますが、政策株式の含み益はもともと資本に算入されていますので、売却に伴い新たに資本が創出される訳ではありません。つまり、政策株式の売却そのものだけでは企業価値の向上には繋がらないので、売却によってリリースされるリスク量（当社全体の分散後のリスク量4.3兆円のうち約1.2兆円が政策株式分）を活用し、良質な事業投資やリスクテイクができるかどうか、その巧拙こそが、企業価値に影響することになります。では、「どういった事業投資やリスクテイクを計画しているのか」ですが、新中計におけるOrganic Growth（CAGR+7%以上）を実現するために、まずは既存事業において相応のリスクテイクを行います。それに加えてInorganic（M&A）の機会も余念なく検討していますが、当社にとってM&Aはリスク分散や利益成長を実現するための「手段」であり、「目的」ではありませんので、政策株式の売却加速によりリリースされる資本やキャッシュについても、引き続き規律を持って活用していきます。大型M&Aを中心に、足元のバリュエーション水準はまだ割高だと認識しているため、引き続き忍耐強くMarket Intelligenceを実行し、買収候補先のロングリスト・ショートリストを常にウォッチして、十分なROIを見込める「良い会社」を厳選していきます。一方で、中小規模のボルトオンM&Aの機会は着実に捉えるべく、当社グループが有する経験と知見を活かして、継続的に実行していきます。

○政策株式の売却加速

政策株式の売却額と時間軸



純資産対比の保有割合*2



*1: 非上場株式（24.3末時価・簿価約225億円）および資本業務提携による出資等は除く
*2: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

株主還元

当社の株主還元は、新中計においても引き続き、まずは普通配当を基本とし、利益成長に応じて持続的にDPSを高めてまいります。具体的には、配当原資はボラティリティを抑えるべく「5年平均の修正純利益」とし、これにグローバルピア水準の配当性向50%を掛け合わせた金額を普通配当としています。2024年度については、政策株式の売却益が大きく計上されること等により、利益計画は1兆円と、配当原資である「5年平均の修正純利益」は大幅に引き上がっています。これを踏まえ、2024年度のDPSは対前年で+29%成長となる159円、13期連続の増配となる見込みです。

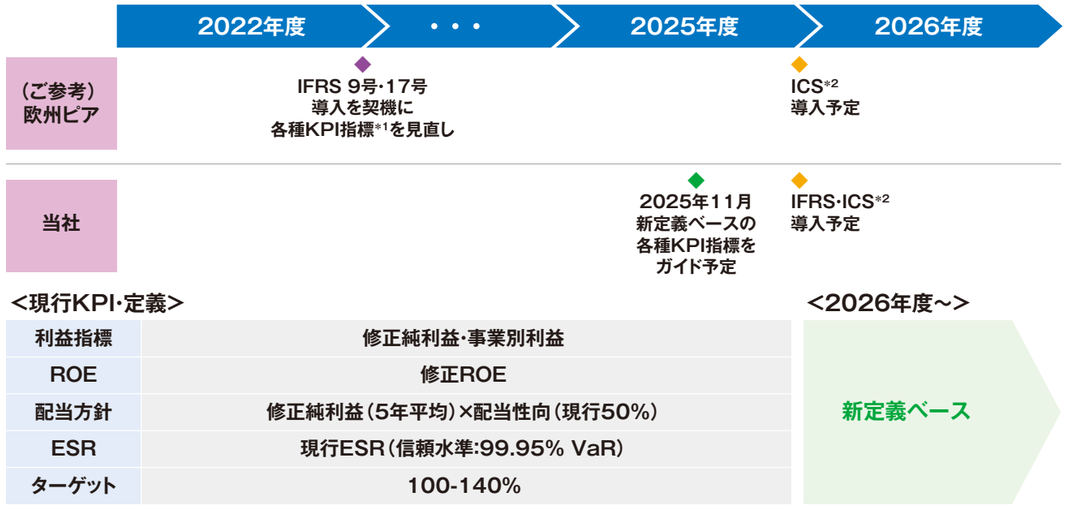
今後については、当社は2025年度末に国際会計基準（IFRS）の導入を予定していることに加え、同時に新たな国際資本規制（ICS）も導入される予定です。新しい基準の導入に伴い、2026年度からは利益など各種指標や定義を見直す必要があると考えていますが、新基準導入後の内容については、「世界トップクラスのEPS Growth」と、「それと整合的なDPS　Growth」を継続して実現すべく、配当性向の水準も含め総合的に検討し、資本市場の皆様との対話・議論も重ねた上で、2025年の秋にご説明したいと考えています。

そして、自己株式取得は資本水準調整の手段だという位置付けであることも変わりません。ESRや市場環境、M&Aや追加的なリスクテイクの機会、そしてグローバルピアでは時価総額に対して毎年2%程度の自己株式取得を実行することが一般的となっていることなどを総合的に勘案して判断していますが、その中で、直近2024年3月末のESRは140%と充実しているため、2024年度の自己株式取得については、現時点では2,000億円を年間を通じて機動的に実施していく方針とし、5月にまず1,000億円を決議しています。

○配当成長

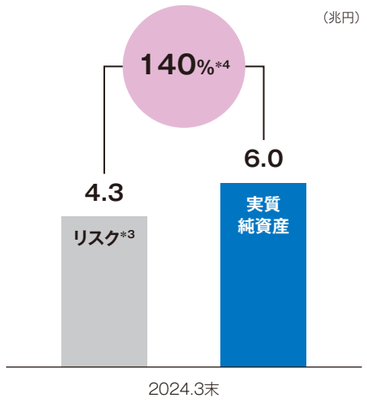
*: DPSは、5年平均の修正純利益×配当性向÷株式数で算出

○IFRS・ICS導入による各種指標の見直し



*1: 利益指標等 欧州ピア: Allianz、AXA、Zurich　（出典）各社公表資料
*2: 国際資本基準。保険監督者国際機構により、国際的に活動する保険グループに対する資本規制が2025年度末に導入される予定。
日本においては、「経済価値ベースのソルベンシー規制等」として導入される予定

○エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の状況



エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）をベースとした資本管理の考え方

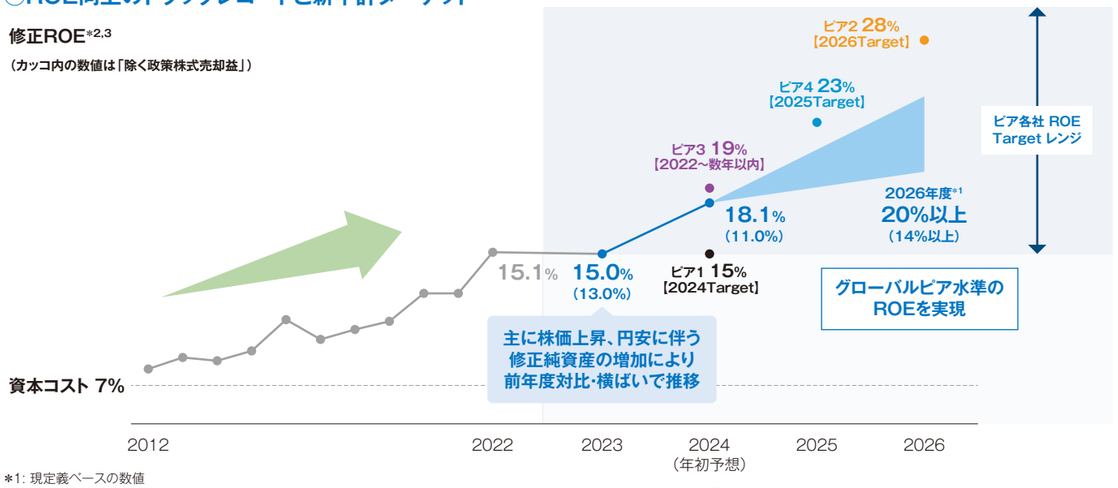
ESR 140%		● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元　を実施
	Target Range	● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元　を柔軟に検討
100%		● 利益蓄積による資本水準の回復をめざす ● リスク抑制的な事業運営により、リスク水準の抑制を図る
		● リスク削減の実施 ● 資本増強の検討 ● 株主還元方針の見直しの検討

*3: リスク量は99.95VaR（AA格基準）に基づくモデルで計算
*4: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%

ROEのグローバルピア水準への引上げ

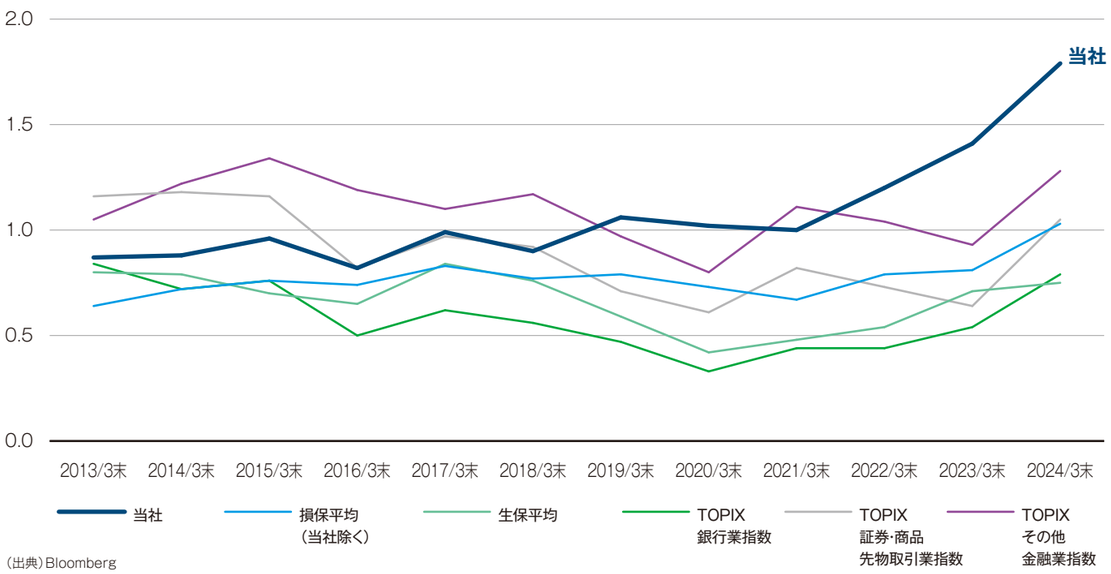
こうした取組みの結果として、足元の修正ROEは、2023年度15.0%にまで向上しておりますが、これは利益成長の一方で、株価上昇や円安等の外部環境による純資産への影響も一定含まれているという認識です。新中計における修正ROEのターゲットは「2026年度:20%以上（除く政策株式売却益で14%以上）*1」を計画しており、分子である利益の成長は勿論のこと、分母である資本の有効活用も通じてROEを本質的に向上させ、グローバルピアに伍する水準まで引き上げたいと考えています。

○ROE向上のトラックレコードと新中計ターゲット



*1: 現定義ベースの数値
*2: 自然災害を平年に補正し、2020以降はコロナも、2021以降は北米キャピタル等および政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）も控除。これらに加え、2022は戦争、南ア洪水も控除
*3: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich。当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正　（出典）各社開示資料から当社試算

○（ご参考）足元のPBRは国内金融機関トップクラス



（出典）Bloomberg

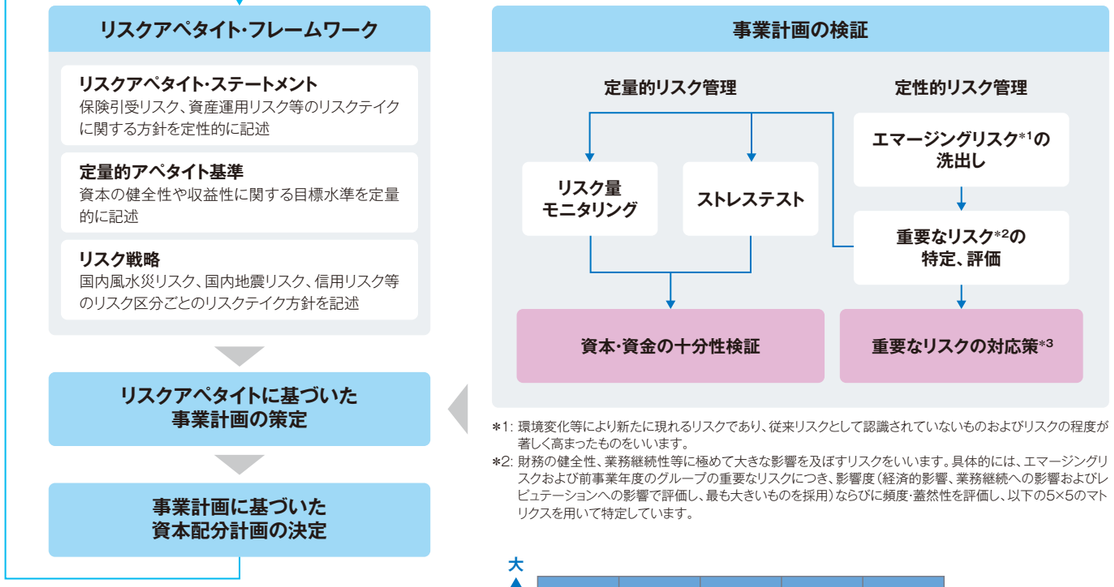
リスクベース経営（ERM）

保険会社である当社にとりましては、保険引受や資産運用に関する“リスク”を取りながら“リターン”を上げることがビジネスの肝となるため、「どのリスクを選好するのか（リスクアペタイト）」、「どの程度までリスクを取るのか（リスクバウンダリー）」、「ROR（リスク対比リターン）は十分か」、「リスクに偏りはないか（分散）」といった観点で経営を行うリスクベース経営（Enterprise Risk Management）をグループ経営の根幹に据えています。このERM戦略を議論する場として、当社は「ERM委員会」を設置しており、グループ全体視点で最適なリスクポートフォリオになるように、常にフォワードルッキングに各事業の成長性や収益性、それに対するリスクを確認し、資本配分計画を策定することにより、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することで、企業価値の持続的な拡大を図っています。

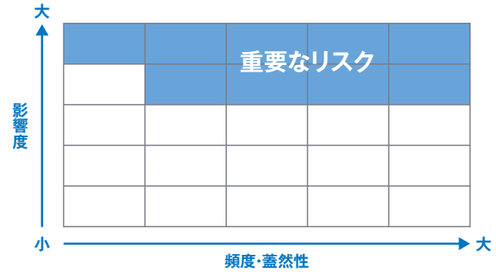
東京海上グループのERM態勢と、その強化に向けた取組み

当社グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化などを受けて、一層多様化・複雑化してきています。また、不透明感が強く、変化の激しい昨今の政治・経済・社会情勢においては、新たなリスクの発現やその予兆をフォワードルッキングに見通し、適切に対応しなければなりません。こうした観点から、当社ではリスク軽減・回避などを目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプローチから網羅的に把握しています。
加えて、ERM態勢の一層の強化に向けた取組みを継続しており、例えば、サイバーリスクなど定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の更なる高度化や、再保険スキームの見直しも含めた自然災害リスク管理の強化等に取り組んでいます。

○ERMサイクル



*1: 環境変化等により新たに現れるリスクであり、従来リスクとして認識されていないものおよびリスクの程度が著しく高まったものをいいます。
*2: 財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクをいいます。具体的には、エマージングリスクおよび前事業年度のグループの重要なリスクにつき、影響度（経済的影響、業務継続への影響およびレピュテーションへの影響で評価し、最も大きいものを採用）ならびに頻度・蓋然性を評価し、以下の5×5のマトリクスを用いて特定しています。



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

定性的リスク管理

定性的リスク管理においては、環境変化などにより新たに現れてくる「エマージングリスク」を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで論議を行っています。こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加えて総合的に評価を行い、グループ全体またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性などに極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。特定した重要なリスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証するとともに、リスク発現前の制御策およびリスク発現後の対応策*を策定し、PDCA管理を行っています。なお、当社ではこのようなリスク管理を実施してきましたが、東京海上日動で発生した一連の不適正事案を踏まえ、「重要なリスク」の「法令・規制への抵触／コンダクトリスク」に競争法に関するシナリオを加え、対応策を策定しました。

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

○エマージングリスクの洗出しと重要なリスクの特定プロセス

エマージングリスク

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

エマージングリスク候補

- 主要グループ会社のエマージングリスク
- CROとリスク管理部で洗い出した新たなエマージングリスク候補
- 前年度のエマージングリスク候補
- 外部機関等のリスク情報

1 スクリーニング

→ エマージングリスク

重要なリスク

財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスク

重要なリスク候補

- 前年度のグループの「重要なリスク」
- エマージングリスクのうち影響度が大きいもの

2 マトリックス評価による特定

→ 重要なリスク

→ 重要なリスクのPDCA

○エマージングリスクの例

エマージングリスク／シナリオ	対応例
①脱炭素・自然共生社会への不適切な対応（気候・自然関連移行リスク） ○脱炭素・自然共生社会への移行に乗り遅れた投資先企業の企業価値が下落し、東京海上グループの保有資産の価値も下落する。 ○脱炭素・自然共生社会への東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	●「環境および社会リスクに対処する東京海上グループポリシー」を表明し、引受禁止／留意事業を特定している。 ●新たな脱炭素技術に関連する保険商品・リスクコンサルティングサービスの開発を加速している。 ●従来の情報に加え、非財務情報についても投資判断に考慮する「ESGインテグレーション」を実施している。
②地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失（気候・自然関連物理的リスク） ○地球温暖化や自然資本・生物多様性の喪失の進行により自然災害の激甚化等が進み、短期的にも長期的にも保険金支払が増大する。	●自然災害リスク評価の高度化に向け、自然災害に関するリスク計測モデル精緻化や、気候変動の影響を評価する手法の開発等に取り組んでいる。 ●事業の自然への依存や影響について、研究・分析に取り組んでいる。
③ビジネスパートナーリスク ○企業活動に対するバリューチェーン全体を見渡した責任・期待が高まっているなか、業務提携・委託・協業先において、不祥事や事故が発生し、当社の事業継続やレピュテーションに重大な影響が生じる。	●「責任ある調達のためのガイドライン」を定め、基本的な考え方をグループ内へ周知したうえで、ビジネスパートナーにも取組みへの協力を促している。 ●外部委託先やビジネスパートナー選定における経済安全保障に関する観点を整理のうえ、各社での取組みを推進している。
④グローバルな人権尊重対応の遅れ ○人権尊重に関する東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	●「人権基本方針」を定め、バリューチェーンを含むあらゆる事業活動における人権尊重を推進する姿勢を示すとともに、ビジネスパートナーに対しても本方針の実践を促している。 ●保険引受・投融資先における人権尊重を推進する取組みとして、特定セクターにおける人権リスクの予防・軽減を評価する「環境・社会リスクへの対応方針」を定め、対外公表している。 ●当社役職員向けのホットラインに加えて、外部ステークホルダー向けのホットラインを設置している。

○2024年度の重要なリスクの一覧

重要なリスク／シナリオ	対応例
①経済・金融危機 ○リーマンショック級の世界金融危機、地政学リスクや大規模災害等に起因する金融・資本市場の混乱等により、東京海上グループの保有資産の価値が下落する。 ○政府への信認毀損による日本国債暴落、ハイパーインフレーション等により、東京海上グループの保有資産の価値が下落する。	<経済的影響への対応> ●地政学リスク等の市場への影響を調査する。 ●信用リスク集積管理等により、エクスポージャーをコントロールする。 ●ストレステストを行い、資本十分性や資金流動性を確認する。 ●金融危機のアクションプランを整備する。
②巨大地震 ○首都直下地震、南海トラフ巨大地震が発生し、人的・物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。	<経済的影響への対応> ●リスクの集積を含めて適切にリスクを評価し、お客様のニーズに沿った商品の開発を行いつつ、リスクに見合った引受け、リスク分散および再保険手配を行うことで利益の安定化を図る。 ●②、③および⑤については、ストレステストを行い、資本十分性や資金流動性を確認する。 <事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●危機管理態勢や事業継続計画等を整備し、有事訓練により実効性を確認する。 ●⑥については、サイバーセキュリティ態勢も整備し、有事訓練により実効性を確認する。
③巨大風水災（含む気候関連物理的リスク） ○巨大台風や集中豪雨が発生し、物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。	
④火山噴火 ○富士山噴火等が発生し、降灰等により物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。	
⑤新ウイルスのまん延 ○致死率の高い感染症がまん延し、保険金支払が多額になる。	
⑥サイバーリスク ○多くの東京海上グループの顧客やそのサプライチェーンがサイバー攻撃を受け、保険金支払が多額になる。 ○東京海上グループのシステムがサイバー攻撃を受け、重要情報の漏えいや事業活動の停滞が発生する。	
⑦地政学リスク ○国家間の対立が軍事衝突に発展し、人的・物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞する。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●危機管理態勢や事業継続計画等を整備し、有事訓練により実効性を確認する。 （経済的影響への対応は上記①に記載）
⑧インフレーション ○原材料費の高騰や世界的な物価の急激な上昇等により、保険金支払単価が上昇し、リスクに見合った商品改定や再保険調達ができず保険引受利益が減少する。	<経済的影響への対応> ●インフレーションの保険商品への影響を分析し、リスクに見合った商品改定や引受けを行う。
⑨法令・規制への抵触／コンダクトリスク ○競争法、個人情報保護、マネー・ローンダリング防止、米中対立やウクライナ戦争に関連した経済制裁強化等に関する規制等に抵触し、罰金等を科されるとともにレピュテーションを毀損する。 ○業界・企業慣行と世間の常識が乖離することや、適切な企業文化の醸成が不足すること等により、東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●東京海上日動における独占禁止法に抵触すると考えられる行為等が認められたことを踏まえ、グローバル施策導入の検討を進める。 ●国内外の社会環境、行政機関の動向、法令規制改正等を把握し、必要な対策を講じる。 ●従業員の意識や行動に関する調査を行い、好取組事例の収集や展開を通じて東京海上グループの取組みを改善する。
⑩破壊的イノベーション ○デジタルトランスフォーメーション、革新的な新規参入者等により、産業構造が大きく転換するようなイノベーションが発生して東京海上グループの競争優位性が失われ、収入保険料や利益が大きく減少する。	<経済的影響への対応> ●デジタルトランスフォーメーションの基本戦略推進とプロジェクトの実行を通じて、保険事業の競争優位性を確保する。 ●保険事業と親和性の高い領域を中心とした新規事業を展開する。
⑪AI／データガバナンスの不足 ○AIやデータの利活用を進めるなかで、脆弱性・誤情報の出力や倫理上の問題の課題等を適切に管理できないことにより、訴訟の発生やレピュテーション毀損が発生する。または、生産的な事業活動が阻害される。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●AIやデータの利活用に関するグループ共通のルールの整備等を通じて、当社やグループ会社の態勢整備を行う。

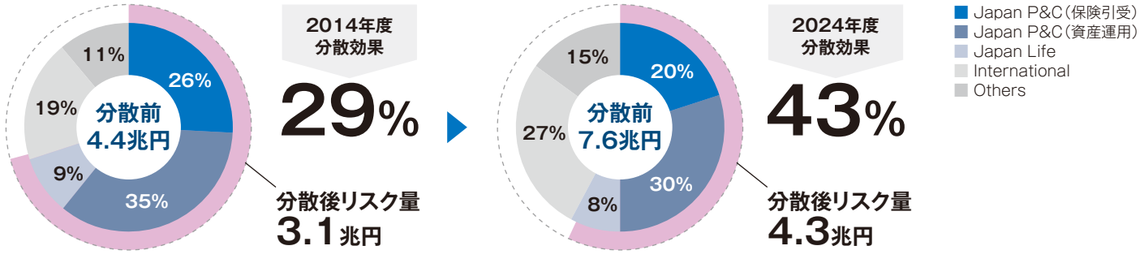
定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、最新の知見に基づくリスクモデルを使用したリスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。
具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリューアットリスク（VaR）で定量評価し、実質純資産*1をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の水準により、資本の十分性を確認するとともに、事業投資機会や今後の市場環境の見通し等を総合的に勘案して資本政策を決定しています。
99.95%VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5%VaR（200年に1回）を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

なお、当社グループのESRターゲットレンジは100～140%としていますが、2024年3月末時点におけるESRは140%*2であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。（P.51）
また、重要なリスクのうち、国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱、日本国債への信認毀損、巨大地震、巨大風水災および新ウイルスのまん延等の経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオならびに複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づくストレステストの実施に加え、当社グループの健全性に重大な影響を及ぼし得るシナリオを逆算して想定するリバースストレステストも実施し、資本十分性および資金流動性に問題がないことを多角的に検証しています。

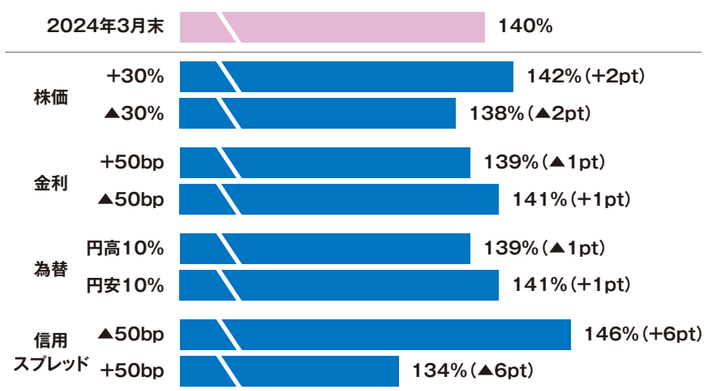
*1: 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金の加算やのれんの控除等の調整を加えて算出します。
*2: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%

○リスクの構成比と分散効果



※政策株を除いたリスク量は、分散前5.9兆円、分散後3.1兆円

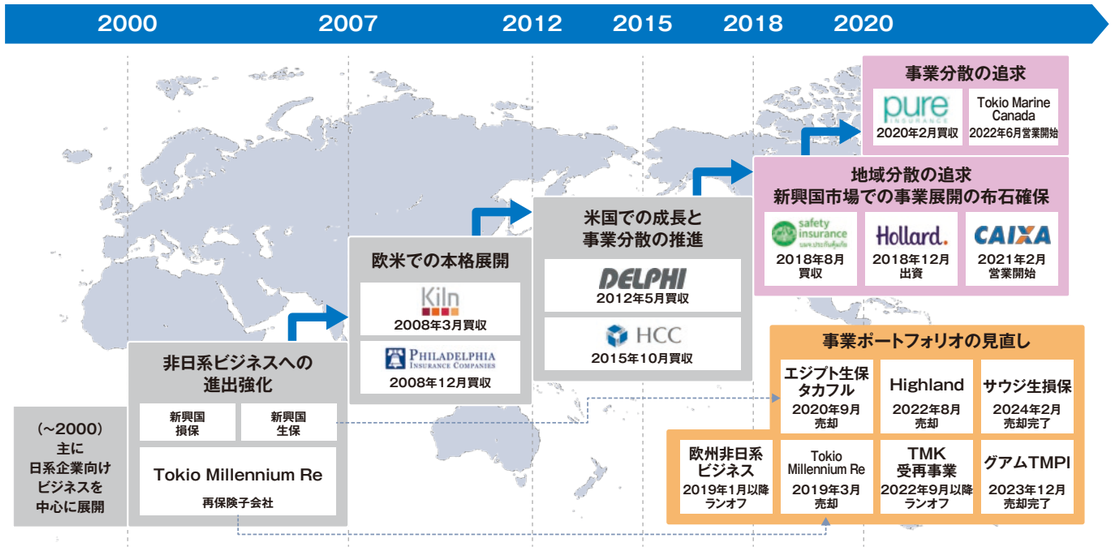
○ESRの感応度



規律あるポートフォリオの見直し・事業投資（In/Out戦略）

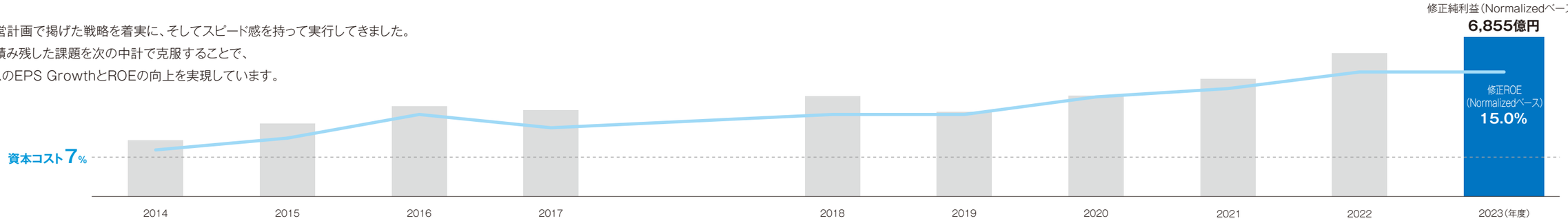
こうしたリスクベース経営に基づき、当社ではリスク分散や将来の成長性等を考慮しながら、例えば、最近ではPureの買収や、カナダ現地法人の設立、TMHCCによるGGEBS社のボルトオンM&A等を行う一方で、グアムやサウジアラビアの子会社の売却を行うなど、規律を持ってポートフォリオの見直しを行い、事業投資（M&A等）や事業売却等の案件に取り組んでいます。
これからも、ポートフォリオの入れ替えを着実に進め、リスクをコントロールしながら、適切な資本配分を通じて企業価値を拡大していきます。

○In/Out戦略の軌跡



これまでの中期経営計画の振り返り

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



	「To Be a Good Company 2017」	「To Be a Good Company 2020」	「成長への変革と挑戦」
	世界のお客様に“あんしん”を お届けし、成長し続けるグローバル保険グループ～100年後もGood Companyをめざして～		
中期経営計画 ビジョン			
中期経営計画 重点戦略	• ビジネスモデルの深化 • 成長機会の追求 • 変化対応力の強化 • 経営基盤の高度化	• ポートフォリオの更なる分散 • 事業構造改革 • グループ一体経営の強化	• 新しいマーケット×新しいアプローチの開拓 • 保険本業の収益力強化 • 次の成長ステージに向けた事業投資 • 持続的成長に向けた事業ポートフォリオの最適化
中期経営計画 主要KPI	• 修正ROE 9%程度 • 修正純利益 3,500 ～ 4,000億円 • 利益成長に応じた配当の安定的成長	• 修正ROE 10%以上 • 修正純利益 4,000 ～ 4,500億円 • 配当性向 35%以上	• 修正ROE 12%程度 • 修正純利益 CAGR+3~7% • 配当性向 40%以上（21年11月に「50%」に修正） • 資本水準調整の機動的な実施
中期経営計画の振り返り 重点戦略の振り返り	主に以下に取り組むことで、持続的な利益成長とROE向上を実現 • 生損一体の強化、広域災害に強い商品の提供・サービス体制の構築などでビジネスモデルを深化 • 変化を先取りした商品・サービス（健康増進型医療保険やドライブレコーダーを活用した自動車保険など）を提供すると共に、デジタル戦略室を設置し、R&D機能を強化 • 国内の新種保険拡大やHCC買収など、内部成長とM&Aの両輪で成長を実現 • グループチーフオフィサーの設置やグローバル委員会の強化・新設などのグループ一体経営の強化に取組み、経営基盤を高度化	主に以下に取り組むことで、収益基盤を着実に強化 • Pure買収や継続的なボルトオンM&Aの実行、TMRの売却などを行い、ポートフォリオを戦略的に見直し • 人工衛星画像やAIを活用した事故対応サービスの構築や、デジタルラボをグローバル5極で立ち上げ、テクノロジーの活用を推進する体制づくりを行うなど、事業構造改革を実行 • グローバルベースでの人材活用やグループカルチャーの浸透を進めることで、グループ一体経営を強化。結果として、グループシナジーは更に拡大	主に以下に取り組むことで、計画を上回る利益成長とROEの引き上げを実現 • 国内において、社会課題重点4領域を中心に新たなマーケットの創出に取組み、持続的成長に向けて基盤を強化 • 国内での火災保険を中心とした収益改善の取組み、海外での北米を中心とした着実なレートアップ等により、中計で掲げた利益水準を上回る成長を実現 • 防災・減災やモビリティ事業等のソリューション事業において、新会社でのサービス提供を開始 • 継続的なボルトオンM&Aの実行や既存事業の売却等、In/Out戦略を規律を持って実行 • 政策株式の売却加速
中期経営計画の振り返り 主要KPIの達成状況	2017業績 / 中計（2017） / 達成状況 修正ROE: 10.0%*1 / 9%程度 / ✓ 修正純利益: 3,970億円*1 / 3,500~4,000億円 / ✓ 1株当たり配当金: 160円 / 安定的成長（2014年度95円） / ✓	2020業績 / 中計（2020） / 達成状況 修正ROE: 12.0%*2 / 10%以上*3 / ✓ 修正純利益: 4,311億円*2 / 4,000~4,500億円*3 / ✓ 配当性向*4: 42% / 35%以上 / ✓	2023業績 / 中計（2023） / 達成状況 修正ROE: 15.0%*5 / 12%程度 / ✓ 修正純利益: CAGR +15%*5 / CAGR +3~7% / ✓ 配当性向*4: 50% / 50% / ✓ 自己株式取得: 1,200億円 / 機動的に実施 / ✓
	［積み残した課題］ 持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制	［積み残した課題］ 収益基盤の確立による利益成長	［積み残した課題］ 多様化する課題への対応力と保険本業の収益力の更なる強化、および一層のリスク分散の推進	［積み残した課題］ 収益源の領域拡大と、グループレベルでの更なるガバナンスの強化

*1: 自然災害を平年化した上で、米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除し、市場環境を2015年3月末ベースとした数字
*2: 新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*3: 自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*4: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース
*5: 自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）、北米キャピタル等を控除

Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

人的・知的・社会関係資本の強化 ｜ 人的資本経営（人事戦略）-CHROメッセージ

当社グループは、「人」を成長の原動力かつ“Most Valuable Asset”と捉えて人的資本経営に真正面から取り組み、人事戦略を通じて経営戦略の実現確度を高めてまいります。



常務執行役員
グループ人事総括（CHRO）
グループ健康経営総括（CWO）
守山 聡

「人」こそが、当社の競争力の源泉

私たち東京海上グループにとって、創業当時から一貫して「人」が最も重要な資産であり、パーパスの実現に向けて挑戦を重ねる「人」の力こそが企業としての成長の原動力であり競争優位の源泉でもあります。世界4万人を超える社員の一人ひとりを大切に尊重し、その無限のポテンシャルを最大限に発揮できる環境を徹底的に整えること、そして人事戦略の遂行を通じて企業のケイパビリティを強化しながら経営戦略の実現確度を高めていくことが、グループCHROの役割です。

1879年の創業以来、私たちは人的資本を成長の原動力と位置づけ、変わることなく「人的資本経営」に全力を尽くしてきましたが、この想いや具体的な取組みをステークホルダーの皆様にご説明するツールとして、昨年度に初めて「Human Capital Report」をリリースし、今年も6月に第二版を公表しましたので、ここではこ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」と「人が組織の中で持てる力を最大限に発揮するための環境整備」、の2つの要素であると考えています。そのため、当社の人事戦略は“人材”と“企業文化”の両輪で構成し、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、さらに進化させていくことをめざしています。

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それぞれの事業の成長を実現する。グループ経営体制の強化を通じて経営の意思決定を質・スピードの両面から高度化する。これらの根底にある組織文化と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さらに後押しする。こうした好循環が当社人的資本経営でめざす姿であり、グローバルピア水準を志向する当社ROEの向上に繋がる原動力にもなっています。

グループ一体経営を支える“人材”

社会全体が複雑化する中、我々が解決すべき課題も難易度を増しています。こうした課題を解決していくには、様々な知識や経験を持つ社員の活躍が重要です。そこで当社グループでは、グローバルベースで高い専門性と知見を持った人材を積極的に採用・育成することで戦略整合的な人材ポートフォリオを構築するとともに、そうした人材を適材適所に配置することで、多角的な視点から課題を見出して解決する力、つまり、グループ全体としての課題解決力の向上に繋げていきます。

こうした不透明な経営環境の中で、解決策を導き出せる未来の経営リーダーを、安定的に、そして継続的に育成していくことが、東京海上グループの今後の成長のカギを握る最も重要な経営課題であるとの考えから、2023年4月にグループCEO自身が学長を務める機関として、「TLI (Tokio Marine Group Leadership Institute)」を創設しました。TLIを軸に据えた、採用、育成・評価、登用・配置を相互に連関させながら一体的に実行し、経営陣の深いコミットの下、世代を超えてグループ創業以来の精神をバトンリレーしていくことで、東京海上グループが100年後も成長し続ける会社であるための礎を創っていきます。

また、人を育てる、という観点では、グループの中核企業である東京海上日動火災保険で発生した保険料調整行為への深い反省に立ち、「本当に信頼されるお客様起点の会社」を創る社員一人ひとりの育成に徹底して取り組んでまいります。保険事業はPeople's Businessであり、「人」が創り上げる「信頼」こそがすべての源泉であることから、全ての社員が高い倫理観のもと、規律を持って業務に取り組むことが必要不可欠です。グループ全体にインテグリティ（誠実性）の重要性を改めて浸透させ、高い規範意識をもった人材を育成していくことで、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に取り組んでまいります。

○「Human Capital Report 2024」を発行（6月）



https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/uh7ekg0000001y9b-att/Human_Capital_Report_2024_j.pdf

グループCDIOメッセージ
DE&I推進を通して「次の一歩の力になる」



執行役員
グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン総括（CDIO）
キャリン・エンジェルソン

不確実かつ複雑で難しいビジネス環境において、世界中の社員が、多様な才能を最大限活用し、心理的な安全性を感じながらイキイキと働き続けるためには、社員にとって魅力的な会社であること、社員が公正に機会を得られ成長し続けられること、その結果として、社員がこの会社で活躍し続けたいと思える環境を創ることが不可欠です。
私たちは、①インクルーシブな行動、②アライシップ（支援する仲間）を大切にするカルチャー、③バリアを取り除くこと、④グループ全体の成長のために協働することの4つに強くコミットし、DE&Iの加速を進めていくことで、当社グループの更なる成長に繋げていきます。

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、国内外の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り、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、当社の特長であり優位性でもあると捉えています。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の定着が全体としてのエンゲージメント向上にも繋がっており、グループ全体で実施している「カルチャー&バリューサーベイ」の結果においても高い評価として表れています。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ながら、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、取組みを推進してまいります。

このように一貫して社員を大事にし、一体感を高めながらも、一方で多様な人材が活躍できる環境を整えていくことが不可欠と考えています。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やガバナンスに活かすことが必要であり、こうした考えから、当社ではダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を成長戦略の中心に据えて推進するとともに、働きがい・働きやすさの向上に向けた取組みを進めています。

企業の発展は人材の成長なくして実現しえないものです。パーパスの下に集う人材が、これまで大切にしてきた企業風土をもとに共鳴し合うことで、自らの成長を実現しながら、各ステークホルダーに対して提供する価値を高めていく姿をめざします。

“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し、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。

私は今年度からCHROに就任するにあたり、「本質において一致、行動において自由」の言葉通り、これを組織運営の中で実践することを心掛けています。当社グループの社員一人ひとりが高いプロフェッショナリズムと強い責任感を持ちながら、一つのチームとして仲間と支え合いながら温かさを持って業務に取り組む、ここに私たちの真の強さがあり、グループ全体の強さに繋がっていると考えているからです。「人」の持つ力を引き出しながら信じて任せること、社員が機会を得て多様に活躍できること、心理的安全性が確保されている職場環境の下、一人ひとりがチャレンジして活躍できるよう、これからも誠心誠意取り組んでまいります。

人的資本経営（人事戦略）全体像·取組例

中期経営計画と連動した人事戦略

人事戦略は、中期経営計画の達成確度を高めるための基盤として「グループ一体経営を支える“人材”の計画的·継続的な輩出」および「グループ一体経営を支える“企業文化”のさらなる浸透」を基軸に取り組んでいきます。
具体的には、“人材”と“企業文化”のそれぞれについて、以下の9つのテーマに紐づく人事施策を進めています。

グループ一体経営を支える“人材”

1. TLI — グループにおける次世代経営人材育成の中心地
2. 経営体制 — 経営判断の質の向上、シナジー最大化のためのグローバルベースの経営体制構築
3. サクセッション — グループ経営人材を安定的·継続的に輩出するための育成サイクルの構築
4. 人材採用 — 経営戦略の遂行に必要な専門性を有する人材の採用
5. 人材育成と再配置 — 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築に向けた人材の育成と最適な配置

グループ一体経営を支える“企業文化”

6. パーパスの浸透 — 社員一人ひとりが、パーパスを我が事として捉えるまでの理解·納得·共感の実現
7. DE&I推進 — 一人ひとりが「自分らしさ」を基に多様な考えや知見を十分に活かせる環境の整備
8. 働きがい — 社員一人ひとりのエンゲージメントの維持·向上
9. 働きやすさ — 社員の活躍の土台となる健康を維持·増進するための健康経営の実践

グループ一体経営を支える”人材”

取組例

Tokio Marine Group Leadership Instituteを軸に据えた次世代の人材育成（❶TLI）

目的

社会·公共の発展に貢献できる経営リーダーへの成長

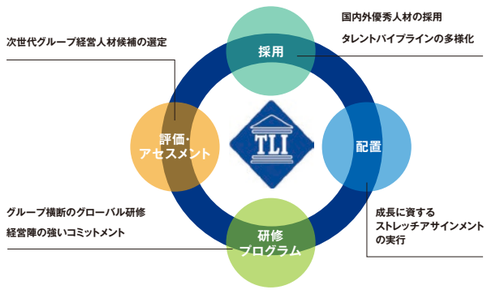
キードライバー

東京海上グループの精神の伝承
経営陣が次世代経営リーダーに期待や思いを直接伝え、140年を超える歴史の中で受け継がれてきたグループ精神をバトンリレーしていく

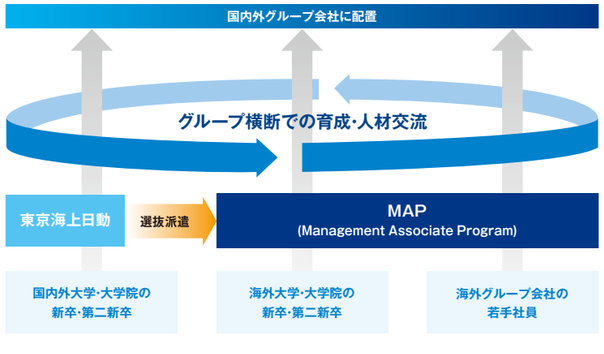
事業運営の実践経験
事業の断片的な機能ではなく、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える

所属組織を超えた高い視座の獲得
自身がホームグラウンドとするビジネスを超えて、世界の保険マーケットや新たな事業領域への深い洞察を持ち、グループ横断の戦略／めざす姿を紡ぐ

具体的な取組み



高度な専門性を有する人材の採用·育成 ｜ グループベースでの若手社員育成プログラム（❹人材採用）



プログラム概要

目的	グループカルチャーに対する深い理解およびコーポレート機能の専門性を有したグローバル人材を2年間で育成する。
対象者	新卒·第二新卒、または入社1～3年目のグループ会社社員、および東京海上日動から派遣される若手社員
専門分野	アクチュアリー、ファイナンス（財務、税務、内部監査）、ITセキュリティ
研修内容	·参加者ごとに定められた専門分野に応じて複数のグループ会社·部門·チームをローテーションし、専門性およびグローバルな視点を獲得する。 ·グループワーク、グループベースの研修への参加などを通じて、グループカルチャーへの理解を深める。 ·研修後は、当社グループのグループ会社に配置する。

環境変化に対応するためのDX人材の育成·リスキリング（❺人材育成と再配置）

DX推進を担う人材（対象社員、求められる役割·行動）

DXリーダー 経営層、デジタル関連部長	最先端のテクノロジーの知見を意思決定に活かしてDX戦略を主導するとともに、社員が変革に挑戦する組織風土を醸成する。
DXコア デジタル関連部門、企画開発担当者	「マーケティング」「UI/UXデザイン」「システム開発」「AI·データ活用」の領域にて、外部専門家とも連携してプロジェクトを自ら牽引する。
DXドライバー DX関連研修受講者	担当業務の本質的な課題を設定し、デジタル技術を活用した解決策を実践するとともに、自組織におけるDXを推進する。
全社員	ビジネスパーソンとして必要なDXリテラシー·スキルを習得し、DX·デジタル戦略の意義を認識したうえでデジタルツールを徹底活用する。

具体的な取組み（東京海上日動）

デジタルリテラシーおよびBusiness·Tech·Creativityの各スキル向上に資する研修の実施、学習コンテンツの提供·活用

2023年度 DXコアプログラム受講者数　695人

DX推進に必要なリテラシー·スキル

Business（洞察力）	自身の業務プロセスを俯瞰し、価値提供や業務効率化に向けた課題を特定し、実際に取組みを前に進めていくスキル
Tech（好奇心）	最新の社会変化やトレンドをスピード感持って把握し、AIやデジタル技術を業務において円滑に使いこなすスキル
Creativity（発想力）	お客様の課題·ニーズに向き合い、お客様起点で新たな価値提供や業務効率化を実現するスキル

グループ一体経営を支える”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。

取組例

グループ一体感の醸成（P.33参照）

6 パーパスの浸透
- グループCEOとミドルマネジメント層の対話
- 国内外グループ会社CEOなどからの発信
- 全世界での「マジきら会」·タウンホールミーティング開催
- カルチャー&バリューサーベイを活用したPDCAの実践

7 DE&I推進
- CDIO/ダイバーシティカウンシルの設置
- 4つのフリー（ジェンダー、エイジ、ボーダー、ワークスタイル）
- プロジェクトMizu　等

エンゲージメントの向上

8 働きがい
- エンゲージメントサーベイを起点とした組織単位でのPDCA実践
- エンゲージメント向上に向けた専任チームの設置（TMNF）

9 働きやすさ
- ワークルールの柔軟化
- 各種インフラの整備

保有データやデジタル技術といった「知的資本」や、外部パートナーとの共創・協業による「社会関係資本」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「業務プロセスの変革」を推進します

専務執行役員
グループデジタル戦略総括（CDO）
生田目 雅史



“いつも”支えることのできる存在への進化

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、ビジネスプロセス変革の実現に繋げたいと考えています。

価値提供の変革

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活用・ソリューション開発推進の役割を担う東京海上ディーアール（TdR）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、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の考えのもと、知的資本を磨き続けながら、外部パートナーと協創することにより、社会関係資本も充実させながら当社の価値提供領域の拡大をめざしています。

社会関係資本の活用（新たな収益源の創出）

これらの取組みによって企業をまたがって構築・形成されたエコシステム、つまり当社にとっての社会関係資本を活用した例として、防災科研と東京海上日動のジョイントベンチャーであるI-レジリエンス社と協業し、東京海上レジリエンス社が提供する「レジリエント情報配信サービス」があります。広範囲に複数の拠点を持つ企業や団体の拠点ごとの情報を統合して、自然災害のときにも物流や企業活動が維持・継続されるよう、支援するサービスです。複数拠点のリスクデータを一元的に把握して、そのリスク状況を判断できるプログラムを開発したことにより、たとえば、100の拠点を持つ企業に対して「被災が迫っておりリスクが高い拠点はAとBである」といった情報が提供され、企業はこの情報をもとに、リスク状況の低い拠点を中心に物流や企業活動を続けつつ、リスク状況の高い拠点を支援するための行動を考えることができます。このシステムは、能登半島地震の発生を受けて、緊急対応として無償でサービス提供した経験もあります。被災地で活用しやすいスマホ向けのUIを、I-レジリエンス社と共同でスピード開発し、震災から9日後の1月10日には東京海上日動のHP上で公開（2024年3月31日まで提供）、警報情報を活用して、住民の方の避難先の二次災害の防止や、早期復旧に向けた自治体やボランティアの方々による支援スケジュールの策定等に活用いただけました。

このように社会関係資本をさらに活かしやすくするために、2023年11月に、防災・減災領域においては「東京海上レジリエンス株式会社」を、モビリティの領域においては「東京海上スマートモビリティ株式会社」をそれぞれ新たに設立しました。これらは、新規事業に特化した新会社として、新しい価値提供やソリューション事業の企画・開発を加速すべく取組みを進めています。

私たちが将来に亘ってパーパスを実現し、お客様や社会の“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、「総合ソリューション事業」として当社の価値提供領域を拡大していくことをめざし、10年後には既存事業と並び立つ収益の柱となるよう、育てていきます。

事業構造の変革

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、東京海上日動では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進めてきました。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）の計画に対して、▲16.7%を実現しています。

今後はデジタル化されたビジネスモデルをさらに効率的にすべく、AI/データ活用を、事業構造の変革に向けた重要戦略と位置付け、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月に開始したこの対話型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まいります。

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、海外拠点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。

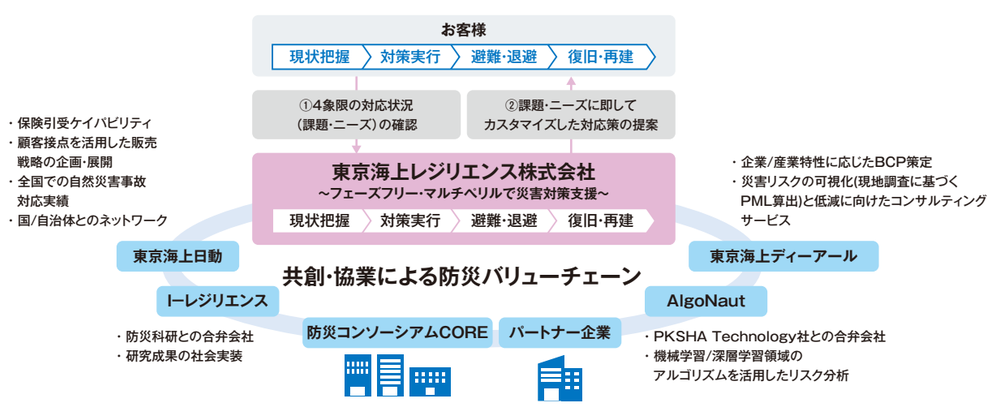
②DX人材投資・人材育成

こうした取組みを加速させるためには、人材に対する投資や育成が不可欠です。当社では、エンジニア・デザイナーなどデジタル領域の専門人材を100名規模で採用するとともに、社内のDX人材育成プログラム「Data Science Hill Climb」を卒業した社員には、データサイエンティストとしてデジタル化を実装する開発を行ってもらうといった取組みを進めています。

「ビジネスアーキテクト」人材が中心となり、テクノロジー企業と連携して、国内の不動産業界および保険業界で初となる、オンラインでの投資用不動産の購入動線に火災保険の加入手続きを組み込む仕組みを実現する等、成果に繋がっています。また、これまでの「Data Science Hill Climb」の受講者から「高度な専門性だけでなく、DX・AIビジネスの全体を牽引できる人材の育成も必要」との声が寄せられていたことも踏まえ、今般、新たに「ビジネスアーキテクト」育成講座を開発し、社外にも提供することといたしました。

今後は、ノウハウを展開し講座を提供するに留まらず、データ分析・デジタル技術活用支援等を通じた、具体的な実装支援にまで事業としての領域を拡げ、社会全体のデジタル活用の一層の推進を支援してまいります。

○東京海上グループおよび外部パートナーと連携した防災・減災総合ソリューション事業の全体像



価値提供の変革（人的・知的・社会関係資本の活用）

○新たなソリューション事業の創出①（東京海上レジリエンス）

■防災・減災領域では、防災コンソーシアムCOREをはじめとしたグループ内外のケイパビリティを活用して、複雑化するマルチペリルに対して対応可能なリスクソリューションを開発。さらなるソリューションの開発・提供をめざす

具体的なソリューション事例（P.19参照）

事例1 レジリエント情報配信サービス
事例2 リアルタイムハザード
事例3 防災・減災データフィービジネス

競争源泉となるケイパビリティ

外部パートナーとの共創（社会関係資本）

CORE 防災コンソーシアム

- 119の企業と団体が参画（2024年6月時点）
- 多種多様な業界企業・団体とのパートナーシップを通じ、災害に負けない強靭な社会の構築に貢献
- テーマ別に立ち上げた10の分科会で、防災・減災に繋がるソリューション開発を推進

グループ内のケイパビリティ（人的・知的資本）

TdRや保険会社としての強み

- 知的資本:事故・災害・リスクコンサルデータ
- 人的資本:広範かつ最先端の専門家集団

○新たなソリューション事業の創出②（東京海上スマートモビリティ）

■モビリティ領域では、保険や関連事業で蓄積したリスクマネジメントのノウハウをベースに、グループ内外のデジタルケイパビリティやテクノロジーを活用したリスクソリューションを開発

具体的なソリューション事例

事例1 フリートマネジメントサービス

- リアルタイム動態情報や当社の事故データ解析力を活用した安全運転診断、管理者の日報業務の自動化等を提供することで、導入企業の「リスク」「コスト」の削減を実現
- 提供価格｜年間約35,000円～/台



・位置情報・走行履歴等のリアルタイム可視化
・日報・月報の自動作成、安全運転指導
・車両利用状況の可視化、車検のリマインド

事例2 自動運転導入・運行支援パッケージ

- 自動運転レベル4の導入事業者向けに、「リスクアセスメント」「遠隔監視・インシデント対応」「保険」を組み合わせて提供、安全な導入から運行までパッケージで支援
- 提供価格｜数百万円～/件



・自動運転の走行・運行状態を遠隔監視
・事故やトラブル発生時は、必要な対応を円滑に手配

事例3 交通事故削減支援サービス

- 当社が保有する事故関連データと外部データを用いたリスクマップやAI活用の潜在危険度予測モデルを開発し、自治体等へ提供、交通事故削減を支援
- 提供価格｜数百万円～/件



・対策立案のコンサルティング(オプション)
・関連取組がSIP第3期「スマートモビリティプラットフォームの構築」に採択

競争源泉となるケイパビリティ

事業を通じたリアルデータ

保険や関連事業を通じて得られる豊富なリアルデータ

- 事故データ:日本国内だけでも年間300万件の事故対応件数
- ドライブレコーダーデータ:累計販売100万台超の「DAP」を通じて蓄積した映像データ

その他の知的・人的資本

リスクマネジメントをはじめとした知的資本・人的資本

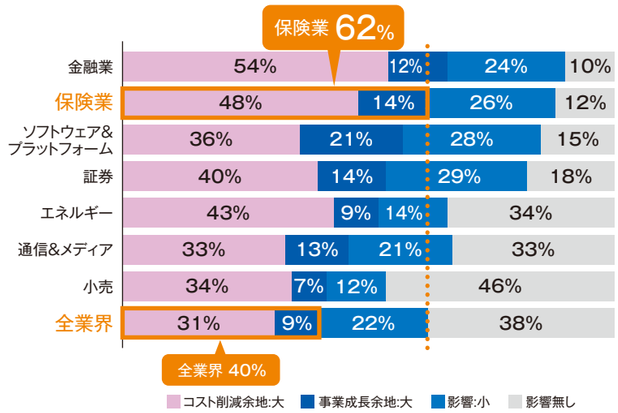
- 事故原因分析力:事故対応実績に基づくリスク調査・分析・コンサルティング
- 最先端のエキスパート:300名超の広範かつ最先端の能力を持つ専門人材

事業構造の変革

○AI/データ活用の強化 - 全体像 -

■保険業はオペレーションコストがもともと高く、生成AIによる自動化余地が大きい
■AI/データ戦略を重要戦略と位置付け、ビジネスモデル全体のあらゆるオペレーションへの活用を検討

○AIによる業種別の変革余地の比較



*Accenture Research（米国労働統計局による職業情報ネットワーク（O*NET）の分析に基づく）

○各種オペレーション業務での活用検討

- 営業推進・マーケティング
- 加入手続き・契約プロセス
- 事故対応
- 商品・サービス
- コーポレート業務

○AI/データ活用の強化 - 生成AI活用 -

■ChatGPTをはじめとした生成AIの活用を通じて、生産性の更なる向上をめざすとともに、AIガバナンスへの取組みを強化

One-AI for Tokio Marine

東京海上版の生成AIプラットフォームとして、ChatGPTを活用した“One-AI for Tokio Marine”を2023年10月に導入

活用状況（2024年8月末時点）
・ユーザー数:約15,000人
・1日の平均使用回数:5,000～7,000回/日

主なユースケース
①文章生成（レタードラフト、お客様・代理店向け文章作成等）
②Excel関数調査・マクロ作成等（VBAコード・関数表示等）
③思考の壁打ち（代理店対話ロープレ・アイデア出し等）
④議事録
⑤会議メモの自動作成

One-AI for Tokio Marine

AIガバナンスへの取組み

Robust Intelligence社との協業

AIの脆弱性評価の技術を有する米Robust Intelligence社と資本業務提携し、共同でAIリスクソリューションを高度化

ROBUST INTELLIGENCE

AIガバナンス協会への参画

AIガバナンス領域の知見共有や認証制度の企画、政策提言等を業界横断で行うAIガバナンス協会に理事として参画

AIガバナンス協会 AI Governance Association



Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

サステナビリティ経営 | CSUOメッセージ

**グローバルな社会課題と向き合い、
当社グループの強みを活かした解決策を常に探求・提供しながら、
よりよい環境と社会づくりに貢献することで、
社会課題解決と当社の持続的な成長の好循環を加速していきます。**



執行役員
グループサステナビリティ総括（CSUO）
鍋嶋 美佳

当社は創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」という変わらぬパーパスのもと、世界中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をめざし、時代とともに変化する社会課題と真正面から向き合い、当社ならではの解決策を提供してきました。貿易立国としての日本の近代化を支えた海上保険、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、近年の再生可能エネルギーの普及を後押しする専用パッケージ保険など、当社が創業時から営んできた事業活動そのものが社会課題解決に貢献するものであり、サステナビリティの取組みそのものであると考えています。全世界4万人のグループ社員に根付いている、事業活動を通じた社会課題解決に挑戦する精神は、創業時から時代を超えて社員に引き継がれてきた、まさに当社のパーパスそのものです。

サステナビリティを取り巻く環境

変化が激しく将来の予測が困難なこの時代の中で、サステナビリティを取り巻く環境も日々変化しています。対応すべき社会課題も地球温暖化などの気候変動、自然災害の増加や激甚化に加え、人権問題や生物多様性の保全といった領域にまでグローバルに多様化し、また複雑化しています。このような環境において、グループCSUOとしての私の使命は、これまで実績を重ねてきた取組みに加えて、新たな社会課題に対しても果敢に向き合い、事業活動と社会課題解決を循環させながら、よりよい環境と社会を未来世代に引き継いでいくとともに、当社の成長にも繋げていくことです。時代や人が変わっても、当社創業以来の“筋金入り”の「サステナビリティ戦略」のコンセプトは変わりません。その実現のためには、世界中の社員が当社のサステナビリティ戦略を正しく理解し共感して、グローバルに広がるグループ各社のノウハウや叡智を結集し、グループ一体で組織的に戦略を実行し続けていくことが重要であると考えています。

グローバルでの戦略の浸透と社会課題解決の取組み拡大

サステナビリティ戦略を一層推進するためには、全社員にその戦略が深く浸透し、社員一人ひとりが関連する方針などを理解し、共感しながら自分事と捉え、具体的な行動に移すことが必要です。2023年度には、グループ各社とサステナビリティに関連する取組みを事業計画へ組み込むための対話を行いました。特に、海外グループ会社とは双方向の対話を推進する目的で、四半期毎のQ&Aセッションも開催しました。また、社会課題解決に取組んだ社員のインタビュー記事や事例を多数掲載したサステナビリティブックレットを新たに発行しました。これにより、「日々のあらゆる業務が社会課題解決に繋がっている」ことについての社員の理解を深める活動を進めています。

気候変動対策においては、再生可能エネルギーの発展に資する商品やサービスの開発と提供に加え、脱炭素社会の移行に向けたお客様とのエンゲージメントを強化しました。具体的な施策として、2023年9月に当社グループ内で企業取引の多くを担う東京海上日動において、保険引受に伴うGHG排出量の約9割を占める取引先「200社」と対話を行い、「160社」以上との対話水準を一定レベル以上（各企業と課題認識を共有のうえ、課題解決のための具体的な提案を実施）に引上げる目標を設定しました。更に、2024年3月には「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を改定し、これらの取引先「200社」のうち、保険引受に伴うGHG排出量の約7割を占めるGHG高排出セクター60社を対象に、エンゲージメントを通じて脱炭素計画の策定を求める方針を打ち出し、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引（保険引受・投融資）を行わない方針も明確にしました。加えて、グループ横断でGX分野における協業やビジネス機会の拡大を図るために、GX Roundtableを開催するなど、グローバルレベルに脱炭素社会への移行支援を進めています。

災害レジリエンスにおいては、デジタル技術を活用した保険金支払プロセスの自動化や迅速化など、被災した皆様に保険金を速やかにお届けする仕組みを構築しています。また、事故を未然に防ぐ、仮に発生しても被害を軽減する、そして早期に復旧し再発を防止するという「事前・事後の領域への拡大」を推進しています。

これらの取組みを通じて、8つの重点領域（マテリアリティ）を中心に、サステナビリティ戦略がグローバルレベルで着実に拡大・浸透しています。

対外発信・情報開示の強化、新たな社会課題への対応

2024年度には、対外発信の強化や新たな領域へのチャレンジにも取組みます。
対外発信や情報開示の強化においては、当社のサステナビリティの取組みについて一般消費者をはじめとする広範なステークホルダーに認知していただくため、「なぜ当社が取組んでいるのか」という想いを含め、内容を分かりやすく対外的に開示していきます。これにより、ステークホルダーとの対話を活性化し、その対話から得られた気づきを基に当社のサステナビリティ戦略を一層レベルアップさせ、企業価値の更なる向上に努めてまいります。
新たな社会課題への対応においては、当社グループのサステナビリティ戦略や取組みが社会にどのような貢献ができているのか、そのインパクト（社会的価値）の定量化に挑戦していきます。これにより、社会課題解決の質と量を拡大し、社員のモチベーション向上にも繋げていきます。更に、新たな社会課題として顕在化している自然資本や生物多様性保全にも、世の中の見方や企業への期待を敏感に察知し、スピード感を持って対応していきます。具体的には、グループの象徴的な活動であるマングローブ植林やアマモ場の保全等を通じた海洋保護活動を推進し、TNFDの枠組みを踏まえた事業活動による生態系および自然資本への影響評価を実施します。2023年度には、保険引受・投融資ポートフォリオにおける自然資本への「依存」と「インパクト」の分析を行い、重要セクターを特定しました。2024年度以降は、これらの重要セクターに対する詳細な分析を実施し、取引先企業とのエンゲージメントを開始する予定です。また、社会課題解決と当社の持続的な成長を支える人的資本経営についても、2024年度には社内外ステークホルダーとの建設的な対話を行い、経営戦略と連動した人事戦略をブラッシュアップし、実行するPDCAプロセスを継続的に実施していきます。これにより、人的資本を強化し続け、持続的な企業価値向上をめざしていきます。

このように、当社はサステナビリティ戦略を高度化し、企業価値を向上させるための取組みを積極的に進めていきます。

事業活動と社会課題を循環させ価値を高め続ける

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

2024年度（計画）

**事業活動を通じた社会課題解決や重点領域における取組みレベルアップ
新たな領域へのチャレンジ**

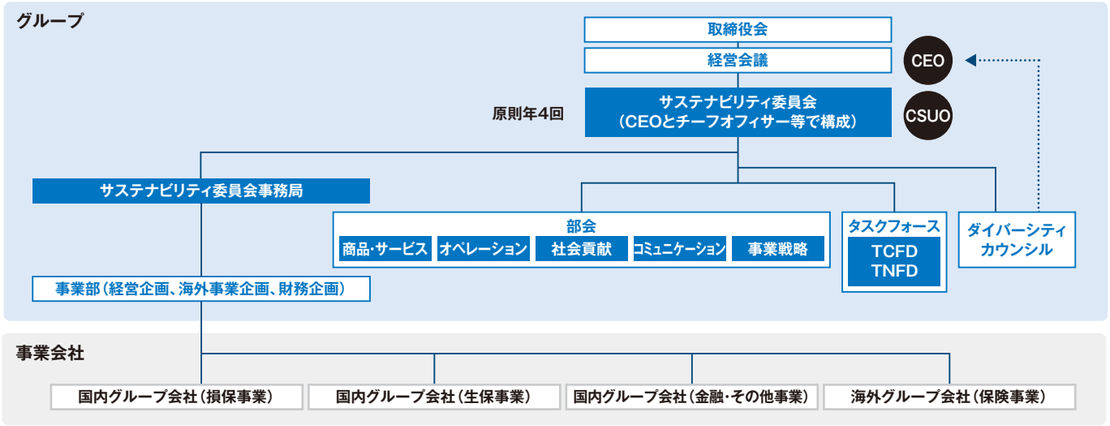
サステナビリティ戦略の浸透と推進	● サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の推進 ● 事業を通じて社会に提供しているインパクト（社会的価値）の定量化に挑戦 ● 一般消費者を含む幅広いステークホルダーへの分かりやすい情報開示
重点領域における取組み	● 脱炭素社会実現に向けた取組み強化（商品サービスを通じたトランジション支援、エンゲージメント強化） ● 未来世代に向けた取組みのグローバル展開推進 ● バリューチェーンを含む人権尊重の取組みの強化 ● ESG投融資（サステナビリティ・テーマ型投融資・インパクト投資等）の推進 ● 生物多様性保全の取組み（重要セクターの深度ある分析、エンゲージメントの検討） ● 社会課題解決と当社の持続的な成長を支える人的資本経営の高度化、DE&Iの推進（多様な社員の更なる活躍に向けた支援、あらゆるグローバルタレントの活躍支援）

サステナビリティ戦略の推進体制

実効性あるサステナビリティ推進体制

変化の激しいこの時代において、サステナビリティ戦略を更に推進していくには、サステナビリティ戦略が全社員により一層浸透している状態、つまり、社員一人ひとりが関連する方針や戦略を理解し共感しながら、自分事と捉え、具体的な行動を起こしていくことが必要です。
そうした社員・組織の行動変革を促し、下支えする仕組みとして、当社では、CSUOがリードし、CEO、CFO、CSO、CHROの他、外国人チーフオフィサーも参加するサステナビリティ委員会を2021年に立ち上げました。2023年度には全4回の委員会の中で、計画・課題の設定や、打ち手の実行、振り返りを着実に遂行し、グローバル・グループベースで取組みを推進しました。また、委員会での審議内容は経営会議・取締役会に迅速に報告され、そこで得られたフィードバックは、以降の論議・検討、戦略のレベルアップに活かされています。
また2022年度からは、取締役および執行役員の業務連動報酬にサステナビリティ戦略の主要課題についての非財務指標を取り入れ、サステナビリティに関する取組みの成果を業績連動報酬に反映させる仕組みを構築しています。

○サステナビリティ推進体制図



(1) サステナビリティ委員会の役割

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

〈2023年度・サステナビリティ委員会における論議テーマ〉	
23年 4月	2022年度取組みの振り返りと2023年度年次計画策定 サステナ戦略と事業活動の一体運営のグローバル展開　等
23年 7月	脱炭素社会実現に向けた中間目標案 人権対応の進め方　等
23年11月	グループ重点領域（マテリアリティ）の改定案 Climate Policyの厳格化に向けた改定案 TNFDフレームワークに基づく開示方針案の作成　等
24年 2月	重点ESG評価機関対応の結果共有と今後の対応ポイント 未来世代への取組み推進とグローバル展開 2024年度取組みの方向性　等

(2) 推進体制

❶サステナビリティ委員会事務局
委員会の運営、サステナビリティ戦略全体を推進
（各部会/タスクフォースの管理等を含む）

❷部会
事業会社メンバーも参画し、各領域課題に対する年次計画を策定・推進

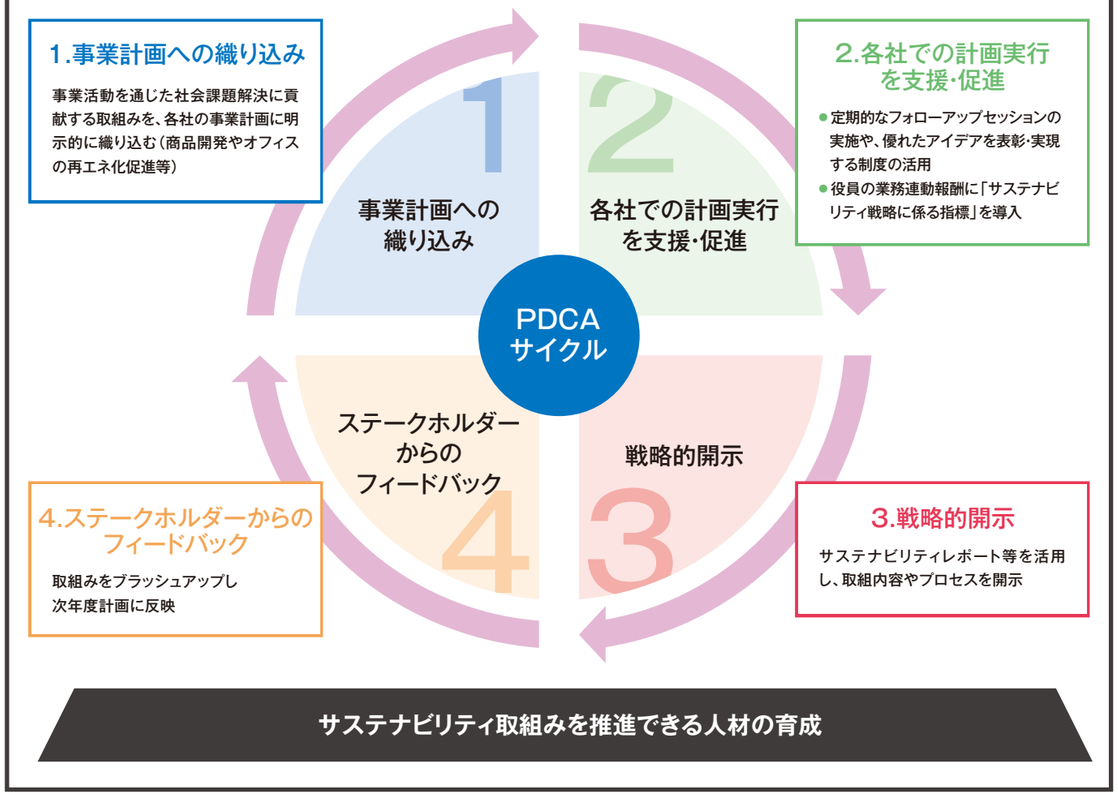
❸タスクフォース
短期集中的に取組みを強化すべき課題に対して、プロジェクトメンバーを組成し推進

推進体制を基盤としたサステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の更なる強化

サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営を更に強化・加速するためには、CSUOの設置やサステナビリティ委員会などの推進体制を基盤に、実効性のあるPDCAサイクルを回していくことが重要になります。
当社では、国内外のグループ会社が、事業活動を通じた社会課題解決の取組みを事業計画に織り込むことを明確化するとともに、各社との定期的なフォローアップセッションの実施や、優れたアイデア・取組みを表彰・実現する制度をTokio Marine Innovation Program (TIP)*に組み込むなど、各社での計画実行を支援・促進する仕組みも構築しております。また、そこで生まれた具体的な取組内容やプロセスを対外開示することでステークホルダーの皆様との対話に繋げ、得られたフィードバックを次年度の取組みに反映させていきます。
こうした、PDCAサイクルをグループ全体で循環させることで、サステナビリティ戦略をますます浸透させ、取組内容や知見をレベルアップすることで、グループ一体でサステナビリティ戦略を加速させます。

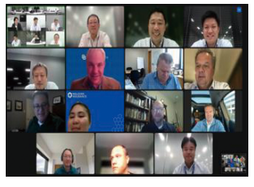
*：グループ会社社員から事業活動を通じた社会課題解決に向けたアイデアを募り、会社のサポートを得ながら応募者がアイデアの実現をめざす制度

○サステナビリティ戦略を加速させるPDCAサイクル



※海外グループ各社とのフォローアップセッション開催

グループのサステナビリティ実務者とのインターラクティブな対話を推進するため、2023年11月より、四半期毎に海外グループ会社とのフォローアップセッションを開催しました。2023年11月のセッションでは、約70名が参加しました。
今後も海外グループ会社とのコミュニケーションの場として継続し、各社の事業計画推進や新たな施策の検討に活かしていきます。



8つの重点領域（マテリアリティ）の特定、定期的な見直し

マテリアリティの特定、見直しプロセス

当社は、パーパスを起点に取り組むべき「8つの重点領域（マテリアリティ）」を特定しています。この特定プロセスでは、まず外部環境や企業へのインパクトの視点を考慮し、「ステークホルダーの期待・関心」と「東京海上グループの事業における重要性」の2軸で評価を行い、選定しています。その後、社内外の有識者等へのヒアリングやサステナビリティ委員会、取締役会の審議を経て、最終的にマテリアリティを確定します。
また、サステナビリティの領域はESGトレンドや考慮すべき国際的な枠組みなど、外部環境の変化が激しいことから定期的な見直しが必要であり、2024年度には見直しを行っています。
当社では、特定したマテリアリティに基づき、当社グループの事業に及ぼす影響（リスクと機会）を評価し、リスクを低減させつつ、機会を捉える取組みを行っています。更に、これらのリスクを機会に変える挑戦を通じて、「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ています。



マテリアリティ	特定理由
①気候変動対策の推進 ②災害レジリエンスの向上	自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。自然災害大国である日本をマザーマーケットとしてリスクを引き受けている当社にとって、気候変動や自然災害への対応は、とりわけ重要な社会課題であり、保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきたいと考えています。
③健やかで心豊かな生活の支援	人生100年時代と言われる現在、誰もが健康で長生きしたいと願う一方、高齢化や先進医療の普及により、本人やご家族、そして社会の経済的負担は年々、大きくなってきています。当社は損保・生保の両方で疾病をカバーする商品を数多く提供しており、今後も培ってきたノウハウを十分に発揮し、付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、課題解決に貢献してきたいと考えています。
④人と多様性の尊重 24年度から変更	グローバル化の進展に伴い様々な価値観を持った人材や文化の共存が進んでいます。当社では人的資本の更なる強化や経営戦略の実現に資する人事戦略の実行に取組むとともに、多様性の確保や人権尊重の取組みを更に加速していく必要があると考えています。
⑤イノベーティブなソリューションの提供	技術革新の急速な進展等により、社会・経済が大きく変化しています。こうした中で、持続的な経済成長を実現していくためには、各企業が技術革新の基盤を創り上げていく必要があります。当社は、デジタルやデータも活用し、保険事業とソリューション事業（防災減災・モビリティ・脱炭素事業等）の双方で価値提供領域を拡大することで、企業の成長や経済の発展を支援していきたいと考えています。
⑥自然の豊かさを守る 24年度から変更	自然環境はあらゆる生命や暮らしの基盤であり、当社がめざす「誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会」の前提となるものです。かけがえのない自然環境を持続可能な状態で未来世代に引き継ぐことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社グループは、「Green Gift」プロジェクトやマングローブ植林プロジェクト等の自然環境保護活動を通じて気候変動対策や生物多様性・湿地保全に貢献していますが、更なる取組みが必要と考えています。
⑦未来世代の育成支援 24年度から変更	時代とともに変わる課題に対峙するのは、その時々の世代であり、未来世代の育成支援は「未来の基盤づくり」に向けた取組みとも言えます。「未来世代」をステークホルダーとする当社にとって、子どもたちの生きる力を育むことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社は、各種教育プログラムや未来世代の意見を経営に反映させる仕組みを構築することで、未来世代を育成支援していきたいと考えています。
⑧誠実かつ透明性の高いガバナンス 24年度から変更	当社は「東京海上グループ経営理念」を定め、株主・投資家、お客様、社会、社員等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、全てのバリューチェーンにおける業務品質の向上や内部統制の強化、海外を含む全グループ会社におけるERM態勢の強化に取り組んでいきます。また、ステークホルダーからの信頼を更に向上させるためにも、適時適切かつ透明性の高い情報開示が重要であると考えています。

指標と目標

ステークホルダー	マテリアリティ	当社は何をするのか	価値の創造 当社は何をめざすのか（定性or定量）	価値の創造 これまでに何を実現したのか、今後何に取り組むのか	進捗評価*6
お客様のために	1 気候変動対策の推進	脱炭素社会の実現	2050年度目標 温室効果ガス排出量実質ゼロ（含む保険引受先・投融資先）	●GX Roundtableを設置:脱炭素領域のグループ内協業やビジネス機会の拡大を目指す（2023年3月） ●脱炭素領域のソリューション提供に向けた新会社「東京海上脱炭素事業設立準備会社」の設立（2024年2月） ●2023年度実績:GX関連保険商品で+約90億円増収*1（2020年度対比） ●再生可能エネルギーファンドの運営（2023年度末累計コミットメント金額約480億円、設置基数43基）	○
		①脱炭素社会への移行を支援するソリューションの提供	保険商品・サービスの開発やリスクコンサルティングの提供により脱炭素社会実現に貢献		
		②保険引受・投融資先とのエンゲージメント	2030年度目標 排出量の多いお客様200社と対話を行い、うち160社について深度ある提案・対話を行う（東京海上日動）	●保険引受先・投融資先との建設的な対話を通じた脱炭素化支援 ●エンゲージメントに関する2030年中間目標を設定（東京海上日動:2023年9月公表）	○
		③保険引受投融資方針	環境社会リスクが高いと考えられる特定セクターについて取引方針を定める	●石炭・炭鉱開発の新規引受制限（2020年～2021年） ●オイルサンド、北極圏石油ガス開発の新規引受制限（2022年） ●脱炭素計画を求め、2030年時点で脱炭素計画を有しない高排出セクター60社との取引を制限（東京海上日動、2024年3月公表）	○
		④当社オペレーションにおけるCO_2排出抑制	2030年度目標 ①自社温室効果ガス排出量▲60%削減*2（2015年度対比） ②主要拠点における電力消費量に占める再エネ比率100% ③保有する社有車を全て電動車*3へ切替 （東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災）	①2023年度実績:▲43%削減（2015年度対比） ②日米欧の拠点で再生可能エネルギーを導入2023年度実績:45%（2020年度対比） ③東京海上日動および東京海上日動あんしん生命、日新火災で順次切替が進行中	○
社会のために	2 災害レジリエンスの向上	自然災害対応の高度化	大規模災害時に保険金を速やかにお支払いする商品・サービスの開発	保険金支払プロセスの自動化による支払所要時間の短縮（2022年度～）	○
		事前・事後領域における災害リスクマネジメントサービスの提供	多様な業界や企業と防災減災事業の共創 保険と親和性の高い「防災減災」「サプライチェーンマネジメント」「インフラ・設備保全」の領域での課題解決（東京海上日動）	●防災コンソーシアムCOREの加盟企業数は119社に増え分科会も10に拡大（2024年6月末時点） ●防災減災総合ソリューション事業の実現に向けた新会社「東京海上レジリエンス」の設立（2023年11月）	○
		各自治体・企業等と連携したBCP策定支援	BCP策定支援の継続	●自治体との累計協定締結数（2024年3月末時点） 都道府県:43、政令指定都市:13、政令指定都市以外:91 ●中小企業へのBCP策定支援数:約2,100件（2022年度対比+約800件）	○
	3 健やかで心豊かな生活の支援	長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応 （新たなヘルスケアサービスの開発・提供）	健康関連情報と保険関連のデータを結び付けたデータプラットフォームの構築等を通じた新たなソリューションの開発・提供（東京海上日動） 東京海上日動あんしん生命の新契約年換算保険料の3年CAGR+5%以上（2023年度対比）	●2023年度実績:ヘルスケア領域で+約220億円増収*1（2020年度対比） ●ヘルスケア領域の新規事業の実証実験を行う準備会社を設立（2023年4月） ●新契約年換算保険料CAGR+4.3%（2020年度対比、2023年度実績）	○
		健康経営支援サービスの更なる普及・促進	健康経営優良法人の認定 健康経営支援の継続（東京海上日動）	●健康経営優良法人2024（大規模法人部門ホワイト500）に東京海上グループ7社が認定 ●健康経営の支援企業数:約2,200社（2023年度）	○
社員のために	4 人と多様性の尊重	人的資本経営の推進	グループ経営体制の強化:グループ経営人材の安定的・継続的な輩出 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築:高度な専門性を有する人材の採用	●Tokio Marine Group Leadership Institute（TLI）での育成人数:122人（2023年度累計） ●当社のキャリア採用者在籍者数:55人（2023年度）	○
		多様性の推進とカルチャーの浸透	ダイバーシティ・カウンシル等を通じたDE&Iの推進・浸透 カルチャー&バリューサーベイを継続実施 各種KPI ①女性取締役・監査役比率:30%（2027年度目標） ②東京海上日動女性管理職以上比率:30%（2025年度目標）	●東京海上グループのパーパス浸透指数結果:5段階中4.25点*4 ●東京海上グループのDE&I推進指数結果:5段階中4.01点*5 直近の進捗状況 ①女性取締役・監査役比率:25%（2024年6月末時点） ②東京海上日動女性管理職以上比率:27.8%（2024年4月時点）	○
		グループ全体でのベストプラクティスの共有、改善活動の実施	国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンス等を行いながら改善活動を実施	●人権基本方針を策定・公表（2021年12月） ●社員・事業（保険引受・投融資）、バリューチェーンにおける人権デューデリジェンスの更なる推進	○

*1: 正味収入保険料　*2: 自社の事業活動に伴うもの（Scope1+2+3（カテゴリ1,3,5,6））　*3: EV・PHV・HV等　*4: エンゲージメントの把握やパーパスの浸透度などを測るための独自サーベイ「カルチャー&バリューサーベイ（CVS）のパーパス浸透に関する項目のスコア平均　*5: CVSのDE&I推進に関する項目のスコア平均　*6: ○:概ね順調に進捗中

指標と目標

ステークホルダー	マテリアリティ	当社は何をするのか	価値の創造 当社は何をめざすのか（定性or定量）	価値の創造 これまでに何を実現したのか、今後何に取り組むのか	進捗評価*2
社会のために	5 イノベーティブなソリューションの提供	デジタル・データ等を活用し保険事業とソリューション事業（防災減災、モビリティ、脱炭素事業等）を拡大	「東京海上ディーアール」によるデータ戦略の加速（事前・事後の安心の提供拡大等）	当社主導で2022年4月に本格始動した防災コンソーシアムCOREをエンジンに、リアルタイムハザード等、防災・減災総合ソリューション事業の具体的な事業展開を開始（2023年8月～）	○
			サイバーリスク保険の開発・展開に加え、サイバーリスクの可視化など事前事後の最先端サービスの提供（東京海上日動）	●2023年度実績：サイバー領域で+約80億円増収*1（2020年度対比） ●インシデントハンドリングアドバイザリー提供開始（2022年4月～業界初） ●緊急時ホットラインサービスを拡大し、サイバートラブルについて24時間365日対応（2022年4月～）	○
			事業継続や新たな挑戦・成長を後押しする新たな保険商品・サービスの開発・提供（東京海上日動）	●2023年度実績：中小企業領域で+約350億円増収*1（2020年度対比） ●情報提供から課題解決に至るサービスまでをワンストップで提供するソリューションサイト（BUDDY+）を開設し、お客様へのアプローチ力を強化	○
未来世代のために	6 自然の豊かさを守る	マングローブ植林や海を守る活動による生物多様性・湿地の保全	カーボンニュートラルの継続達成 2038年度マングローブ植林による経済的価値の累計3,000億円超	2023年度カーボンニュートラル達成（2013年度から11年連続）	○
		2030年ネイチャーポジティブ実現への貢献	お客様参加型・環境配慮型商品「Green Gift」プロジェクト Web約款比率80%以上	Web約款比率（2023年度）は超保険:92.7%、自動車保険:89.1%	2024年度主要取組み
			自然関連課題の解決に向けた商品・サービスの提供	●重要セクターにおける深度ある分析の実施 ●重要セクターに対するエンゲージメントの検討	
	7 未来世代の育成支援	各種教育プログラム等の提供	みどりの授業の継続実施	みどりの授業：約920回実施、約6.0万人が受講（2024年3月末累計）	○
			ぼうさい授業の継続実施	●ぼうさい授業：約1500回実施、約9.5万人が受講（2024年3月末累計） ●中国版防災授業：38回実施、約2.4千人が受講（2024年7月末累計）	○
			リスクと未来を考える授業の継続実施	リスクと未来を考える授業：79回実施、約3.1千人が受講（2024年3月末累計）	○
			金融保険教育プログラム Street Wise Financeの継続実施	約18万人が受講（2024年6月末累計）	○
株主・投資家のために	8 誠実かつ透明性の高いガバナンス	全てのバリューチェーンにおける業務品質の向上、内部統制の強化	新中期経営計画で掲げる、「内部統制/ガバナンスの強化・向上」を着実に遂行	●「保険料調整行為」等に係る再発防止策の徹底とともに、制度・慣習等の見直しや役職員全員の意識変革を通じて、本当に信頼されるお客様起点の会社をめざす（東京海上日動） ●成長戦略の土台となる品質の向上　①リスクを把握する仕組みの構築とリスクカルチャーの醸成、②ALMを軸とした金利リスクコントロール（東京海上日動あんしん生命）	2024年度主要取組み
		海外を含む全グループ会社におけるERM態勢の強化	定性・定量リスク管理の高度化、リスクカルチャーの醸成・強化 グローバルな専門人材の採用・育成・活用	●グループ会社のリスク管理高度化およびリスクカルチャー醸成に向けた継続的な支援 ●グローバル専門人材・リソースのグループ全体での有効活用・最適化	
		適時適切かつ透明性の高い情報開示	統合レポート、サステナビリティレポート等を通じた情報開示	●「TNFDレポート2024」を発行（2024年3月） ●「Human Capital Report2024」を発行（2024年6月） ●「TCFDレポート2024」を発行（2024年6月）	○

*1：正味収入保険料　*2：○：概ね順調に進捗中

特集 人権尊重の取組み

当社は、世界人権宣言、OECD多国籍企業行動指針、ILO国際労働基準、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の理念などに基づき、「人権基本方針」や「責任ある調達に関するガイドライン」を制定し、バリューチェーンを含むあらゆる事業活動において、人権尊重の取組みを展開しています。2023年度には、バリューチェーンにおける人権デューデリジェンスの実行、軽減措置の実施、人権侵害に関する外部からの相談通報窓口（ホットライン）の設置等に取組みました。今後も、ステークホルダーと対話をしながら、経営陣・社員一人ひとりが人権への感度を磨き、人権課題に迅速に対処できる体制を構築してまいります。

取組みステップ	主な取組みの概要
方針の策定、推進体制の構築	人権基本方針の策定、人権分科会の設置 環境・社会リスクへの対応方針の策定 責任ある調達に関するガイドラインの策定
リスク評価	人権リスクマップ策定 人権ワークショップ実施
影響評価	バリューチェーンにおけるライツホルダー（人権の主体）へのヒアリング・調査の実施 グループ内における「人権課題に関するチェックリスト」による自己点検の実施
軽減措置	ヒアリングにより、得られた気づきの共有・注意喚起 従業員への研修の実施 ホットライン（内部および外部からの通報窓口）の設置
ステークホルダーとの対話	統合レポート、サステナビリティレポート発行 外部有識者等との対話

推進体制

取締役会
↕ 取組状況の報告 / 指示・監督
サステナビリティ委員会
↓
人権分科会
取組みの検討および展開

バリューチェーンにおける人権尊重の取組み

当社は、2022年度に実施した人権ワークショップ*によるリスク評価で優先的に取り組む分野を洗い出し、「自動車整備に従事する外国人技能実習生」「ITサービス委託先」「印刷業務委託先」の3つの業種で現場ヒアリングを実施することで、ライツホルダー（人権の主体）に対する人権侵害の影響を評価しました。
「外国人技能実習生」については、ヒアリングで得られた気づきを自動車整備を営む当社の代理店、監理団体と共有しています。また、「ITサービス」および「印刷業務委託先」とは、気づきを委託先の管理責任者と共有するとともに、委託先の長時間労働の防止のためにコミュニケーションの改善を行うなどの軽減措置も実施しています。



*: 人権ワークショップ:当社グループの企画・管理部門のメンバーが外部有識者を交えて議論を行い、当社グループの事業領域における人権リスクの洗出しを実施

人権侵害に関する相談窓口設置



人権侵害に関する相談フォーム

ライツホルダー（人権の主体）の皆様からの不満や要望に対して誠実な対応ができるよう、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った実効性のある救済メカニズムを整備しています。
例えば、当社では、株式会社通報サポートセンターが運営する「グローバルステークホルダーズホットライン」を通じて、2024年3月に当社専用の人権侵害に関する相談窓口を開設しました。当社のホームページからアクセスでき、匿名での相談も受け付けています。
当社は、人権尊重への取組みを通じて、被害者の声に真摯に向き合い、人権被害の救済のために適切な対応を行っていきます。

特集 自然資本・生物多様性保全の取組み

当社は「自然の豊かさを守る」を重点領域とし、地球環境との調和、環境に配慮した事業活動を実践しています。「環境基本方針」や「責任ある調達に関するガイドライン」を制定し、事業活動を通じた自然資本・生物多様性の保全に取組んでいます。地球環境を守るには気候変動対策に加え、生物多様性の損失を止め、自然を回復させる「ネイチャーポジティブ」の実現が不可欠です。2023年度は「TNFDタスクフォース」を設置して推進体制を構築し、事業活動と自然との関係について分析。2024年3月にはTNFD提言に基づき「TNFDレポート」を発行し、2030年ネイチャーポジティブの実現に向けた当社の取組みについて公表しました。今後も真正面から取り組むべき重要な課題として、全社一丸となって取組んでいきます。

事業活動を通じた自然資本・生物多様性の取組み

当社はこれまでもマングローブ植林をはじめとする環境保護活動を通じて自然資本・生物多様性の保全の取組みを推進してきましたが、これからも自然関連課題*1の解決に繋がる保険商品・サービスの開発・提供や投融資等を通じて、自然共生社会づくりに貢献してまいります。

○保険商品・サービス

- 「Green Gift」プロジェクト
- 土壌浄化費用保険*2
- 魚類養殖保険*3
- 土壌環境調査
- 土壌汚染対策・コンサルティング
- 企業向けTNFD対応支援サービス
- ネイチャーポジティブ経営支援サービス

など

○投融資

- 森林ファンドや農業投資戦略ファンド等への投資
- 自然関連エンゲージメント対話



○その他

- マングローブ植林、アマモ場の保全・再生活動
- 自然資本・生物多様性関連イニシアティブへの参加
- 自然関連情報開示

*1: 組織には自然に対する依存とインパクトがあり、これらにより自然関連のリスクと機会が生じる。これら4つの概念を自然関連課題と呼ぶ
*2: 環境省の基準を超える土壌汚染の浄化費用を補償する保険
*3: 海洋資源の減少対策・安定供給のために国が推進している魚類養殖を対象とした保険

2023年度の取組みと今後の計画

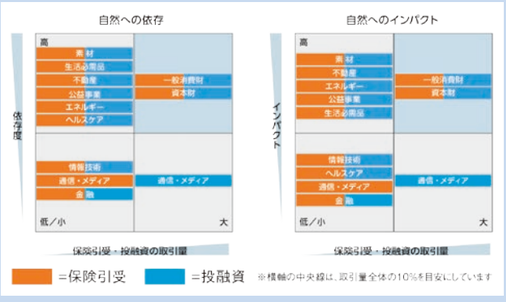
2023年度取組み

推進体制の構築
・社内推進体制「TNFDタスクフォース」の立ち上げ

事業活動と自然との関係についての分析と重要セクターの特定
・保険引受・投融資ポートフォリオにおける自然資本への「依存」と「インパクト」の分析を行い、重要セクターとして、一般消費財と資本財を特定

自然関連情報開示
・「TNFDレポート」の発行

重要セクターの特定



2024年度以降

分析の高度化と重要セクター企業とのエンゲージメント（対話）の検討・開始
・重要セクターに対する深度ある分析を実施
・重要セクターにおける保険引受・投融資先企業との対話を検討・開始
・その対話結果をもとに、自然関連の重要リスク（GHG排出や土壌・水質の汚染など）への対応策を検討

2030年目標

ネイチャーポジティブ社会実現への貢献

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）策定に関わった経験を活かし、投資判断に資する情報開示を行うとともに、気候関連の情報開示の普及・促進にも貢献していきます。



東京海上ホールディングス フェロー（国際機関対応）
元TCFDメンバー
長村 政明
Insurance ERM*より「保険分野で気候変動に最も影響のあるリーダー」に日本人で唯一選出

*: 英国の保険ERM業界誌

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

項　目	該当ページ
ガバナンス	P.81
戦　略	P.82
リスク管理	P.92
指標と目標	P.93



2024年6月に、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿って、当社の気候変動に関する取組みを包括的にまとめた「TCFDレポート2024」を発行しました。

東京海上ホールディングスホームページよりご覧いただけます。
https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_tcfdreport_2024.pdf

TCFD提言に基づく気候関連財務情報開示

ガバナンス

取締役会

取締役会は、気候変動対応を経営の重要事項と捉え、サステナビリティ推進に係る当社の事業全体を監督する役割を担っています。気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ方針を論議するほか、中期計画・単年度計画等を評価・決定します。気候変動対策を含め、直面する経営環境や経営課題等をテーマにした「戦略論議」を実施し、社外取締役や社外監査役の知見も十分に活かしています。

実施年月	審議および報告事項
2023年5月	グループサステナビリティに関する2022年度取組みの振り返りおよび2023年度年次計画
2023年10月 2023年11月	2023年度年次計画の進捗報告
2024年3月	2023年度年次計画の下期進捗報告

グループサステナビリティ総括（CSUO）

気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ戦略の推進を加速すべく、2021年4月に新設しました。CSUOはサステナビリティ戦略の推進・浸透を統括し、取締役会および経営会議に方針を諮るとともに、進捗状況を報告する役割を担っています。

サステナビリティ委員会

気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ戦略を加速すべく、2021年4月にサステナビリティ委員会を創設しました。CSUOを委員長とし、CEOおよび各チーフオフィサー、海外の経営陣他で構成され、サステナビリティの取組み内容や方針等をグローバルベースで審議するとともに、各施策の進捗状況をモニタリングしています。2023年度には4回開催し、サステナビリティ戦略の推進・実行、サステナビリティ関連の中長期目標（KPI）・年次計画の策定・振り返り等についての審議を行いました。

サステナビリティ専任部署

気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ推進の専任部署として、経営企画部サステナビリティ室を設置しています。サステナビリティ専任部署がサステナビリティ委員会の運営を担うとともに、グループへの戦略の周知や、情報の共有、教育・支援活動を行い、一貫性のあるグループのサステナビリティの取組みを推進しています。

役員報酬制度

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



戦略

リスクと機会の認識

当社では、気候関連リスクが高まることを想定し、事業への影響を特定・評価しています。気候関連リスクには、気候変動の物理的な影響に関連するリスク（物理的リスク）と、脱炭素社会への移行に関するリスク（移行リスク）があります。また、再生可能エネルギー事業の保険ニーズが増大すると、当社の事業に「機会」という影響を与えます。リスクおよび機会の事象例、グループの事業活動におけるリスク・機会の例は以下のとおりです。

事象例			当社グループの事業活動におけるリスク・機会の例
物理的リスク	急性	台風や洪水等の頻度の高まりや規模の拡大の可能性	● 保険金支払いの増加や再保険料の上昇などによる保険収益の減少 ● 営業拠点等が被災することによる事業継続への影響
	慢性	気温の上昇 干ばつや熱波等、その他気象の変化 海面の上昇 節足動物媒介感染症への影響	
移行リスク	政策および法規制	炭素価格の上昇 環境関連の規制・基準の強化 気候関連の訴訟の増加	● 炭素価格上昇による投資先企業の企業価値や当社保有資産価値の下落 ● 賠償責任保険に係る保険金支払いへの影響
	技術	脱炭素社会への移行やレジリエンス向上に向けた技術革新、技術開発の進展	● 脱炭素社会への移行が不十分である投融資先企業の企業価値や当社保有資産価値の下落 ● 技術革新やお客様ニーズの変化を捕捉できないことによる収益の低下
	市場	商品・サービスの需要と供給の変化	
	評判	脱炭素社会への移行やレジリエンス向上の取組みに対するお客様や社会の認識の変化	● 東京海上グループの取組みが不適切と見做されることに伴うレピュテーションの毀損
機会	資源の効率性 エネルギー源 製品・サービス 市場、レジリエンス	エネルギー源の変化やレジリエンス向上に向けた製品・サービス需要や社会の認識の変化	● 脱炭素社会への移行、レジリエンス向上に伴う企業の保険ニーズや資金需要増加による保険収益機会・投融資機会の増大 ● 脱炭素社会への移行やレジリエンス向上の取組みに対するお客様からの評価向上

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

シナリオ分析

シナリオ分析は、一定のシナリオに基づいて気候変動の潜在的影響を特定し評価するプロセスです。損害保険事業は比較的短期の保険契約が多いこと、当社グループの運用資産は流動性の高い金融資産が中心であることなどから、当社グループはこれらの影響に対して柔軟に対応し、レジリエンスを確保することが可能であると考えています。

①物理的リスク

物理的リスクは、気候変動の物理的な影響に関連するリスクです。気候変動は自然災害の頻度の高まりや規模の拡大に繋がり、保険金支払い、そして事業の継続に影響を及ぼす可能性があります。この影響を特定・評価する一環として、物理的リスクのシナリオ分析を行っています。当社グループが参加している国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）の気候変動影響評価プロジェクトで開発した分析評価ツールを使用し、IPCCのRCP8.5シナリオにおける2050年時点の予測として、熱帯低気圧の強度（風速）、発生数の変化が当社の支払保険金に与える影響について、次のとおり評価しています。

○2050年の支払保険金の変化

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

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

当社グループの東京海上研究所では、2007年より研究を開始し、将来気候下における台風に伴う風災リスクの変化（IPCCのRCP4.5およびRCP8.5 シナリオ環境下）や、降水量の増大に伴う洪水リスクの変化（+2℃、+4℃環境下）による保険損害額への影響を評価・算出しております。このようなシナリオ分析結果を参考にして、気候変動により深刻化する自然災害が保険引受に及ぼす影響を評価しています。
気象現象の将来予測には、後述するように不確実な要素が存在します（P.85ご参照）。また、気候変動の影響評価にあたっては、気象現象だけでなく、災害に対する社会の脆弱性や、自然災害リスクに晒される地域に不動産や動産が今後どの程度集積するか、或いはそれらの資産価値がどの程度上昇するか、すなわち資産集積がどの程度変化するかを評価することも重要です。以下に、こうした将来予測や評価のベースについての当社の考えを説明します。

a.気象現象の変化

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

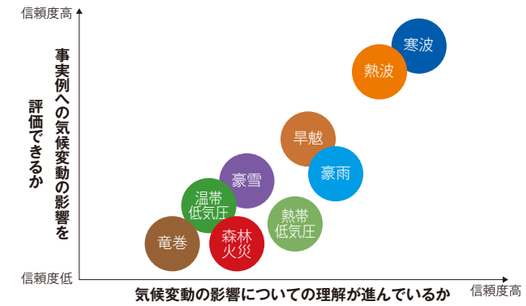


図1 気候変動の影響予測の信頼度
出典:米国海洋大気局資料をもとに当社作成

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

○気候変動の豪雨への影響

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

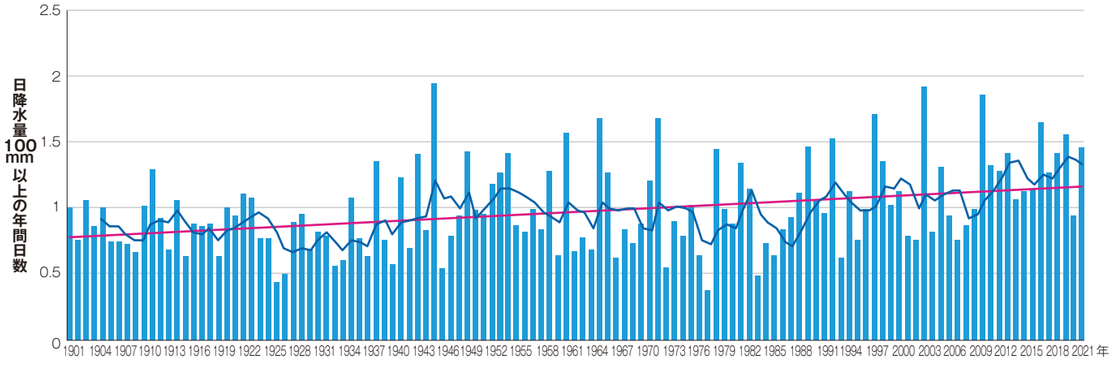


図2 日降水量100mm以上の日数 出典:気象庁資料（気象庁ウェブサイト）をもとに当社作成

○気候変動の熱帯低気圧への影響

熱帯低気圧の発生・発達・移動には、大気・海洋の大規模な循環（エルニーニョ、モンスーン等）が関わっています。気候変動は、それぞれの要素に影響を及ぼすため、結果として気候変動が熱帯低気圧に及ぼす影響の不確実性はより大きくなります。
過去の傾向をみると、日本の台風については、IPCC第6次評価報告書において強い台風の発生数が増加しているという報告がなされていますが、確信度の高い評価までには至っておらず、より長期かつ質の高い観測を継続し、長期変化傾向を監視していくことが必要とされています（気象庁）。
米国のハリケーンについては、過去40年で強いハリケーンの割合が増加しているものの、更に長期（1900年以降）の上陸数に関する調査では、全てのハリケーン、および強いハリケーンの上陸数に、明確な傾向がないことが分かっています（IPCC第6次評価報告書）。

将来的には、熱帯低気圧の発生数は全体的には横ばいか減少すると見込まれる一方、強い熱帯低気圧の割合は増加すると予測されています。このため、強い熱帯低気圧の発生数については、増減双方の予測が混在しているのが実情です（IPCC第6次評価報告書）。

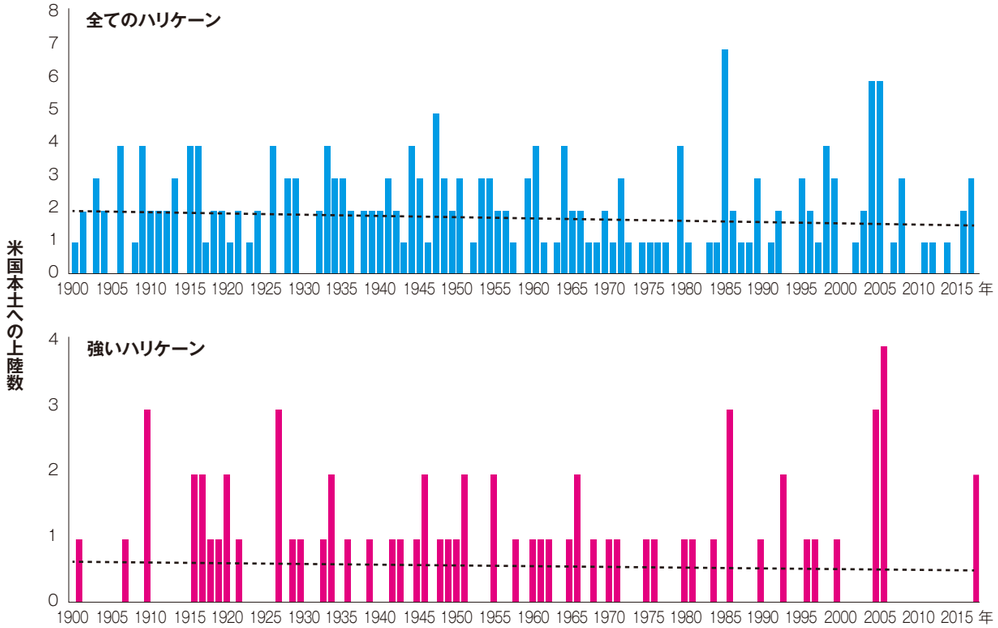


図3 ハリケーンの米国への上陸数　出典:Klotzbach et al. 2018※をもとに当社作成

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

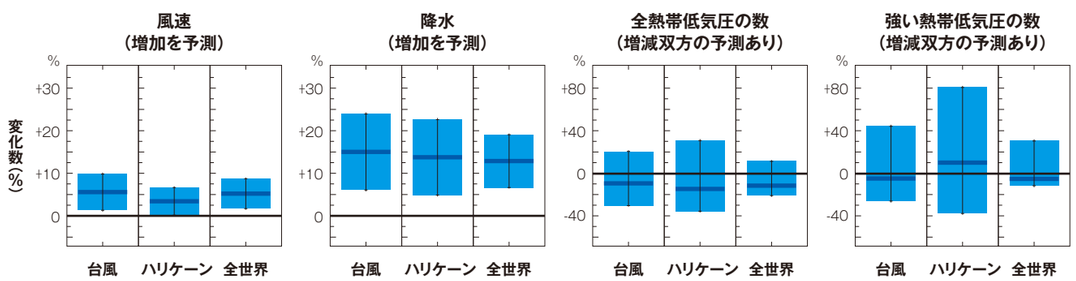


図4 +2℃時の熱帯低気圧の変化　出典:Klotzbach et al. 2020※をもとに当社作成

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

b.社会の脆弱性・資産集積の状況の変化

図2（P.83）に示した通り、日本では1900年以降豪雨の頻度が増加しています。一方、浸水面積については図5の通り減少傾向にあることが分かります。これは、明治以降の堤防をはじめとする防災インフラの整備進展に伴い、豪雨時の洪水発生が抑えられていることによるものです。

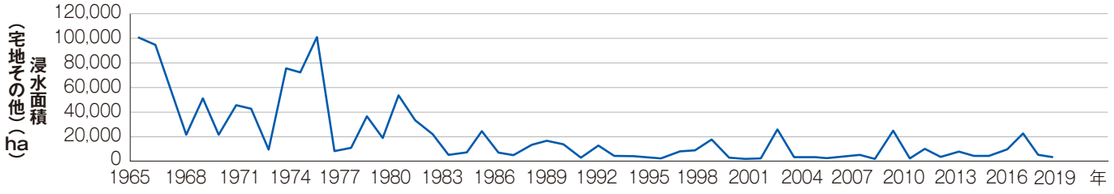


図5 水害による浸水面積（ha）　出典:国土交通省 水害統計をもとに当社作成

また、自然災害リスクに晒される地域における不動産や動産等の物件の集積程度や物件の価値（資産集積）が変化すれば、被害額は大きく変わってきます。このように自然災害による被害を予測する上では、豪雨や台風といった気象現象そのものの変化だけでなく、社会の脆弱性や資産集積の状況の変化を把握することも重要と認識しています。

○社会の脆弱性の変化

日本において、建築基準法の改定が社会全体のレジリエンス強化に直結していることは論をまちません。実際のところ、1981年に行われた耐震基準の改定、2000年に行われた耐風圧性基準の改定などは、建物の自然災害に対する耐性の強化に大きく貢献しています。直近では、2022年1月に、2019年台風15号で多発した屋根被害を踏まえた、屋根ふき材に対する強風対策の告示基準改定が施行されています。また国土交通省は、今後、防災インフラ整備にあたっては、想定される自然災害の激甚化を考慮して行うべきとの方針を打ち出しています（2019年に河川、2020年に高潮について提言）。
海外においても、社会全体のレジリエンス強化の取組みは進んでおり、例えば米国では大型ハリケーン等の巨大災害を受け、防災インフラの整備や建築基準法の改定が行われています。
なお、こうした国内外におけるレジリエンス強化の動きを踏まえて、当社グループとしても、災害情報の発信等を通じ、お客様の災害対応を支援することにより、社会全体のレジリエンス強化に貢献しています。

c.事業継続への影響 ～気候変動適応策の推進～

当社グループでは、気候変動リスクが当社のオペレーションに与える影響について、複数のシナリオを用いて*1包括的かつ固有の状況に応じて分析・評価し*2、気候変動対策や災害レジリエンス向上の取組みを推進しています。

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

○包括的アプローチ（holistic approach）

気候変動に伴う気象災害（集中豪雨・洪水等）の増加が当社のオペレーションに与える影響を、複数のシナリオを用いて、包括的（holistic）に定量・定性両面から分析・評価し、対策を進めています。保険商品は無形のサービスであることから、その提供に際して必ずしも物理的な営業拠点が必要ではないこと、保険商品の開発・製造において原材料調達のサプライチェーンリスクが僅少であること等から、製造業等と比較して、気象災害の増加が当社のオペレーションに与える影響は大きいものではないと評価しています。

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

気候変動に伴う気象災害（集中豪雨・洪水等）の増加が当社のオペレーションに与える影響を、複数のシナリオを用いて、固有の状況に応じて定性・定量両面から分析・評価し、気候変動により甚大化が懸念されている気象災害等から自社資産を保護するための取組みを推進しています。具体的には、主要拠点への非常用発電機の設置や、止水板増設といった水害対策を進めています。

○国内の自社営業拠点の水関連リスクの分析結果

自社の営業拠点（バリューチェーンを含む）の水関連リスク（洪水浸水、高潮浸水、土砂災害等）を理解するため、2023年度に、東京海上日動を含む国内連結グループ会社と東京海上日動の一部の保険代理店の営業拠点の物理的な水関連リスクを、国土数値情報に基づいて分析・評価しました。その結果、分析対象とした1,154拠点（国内グループ会社489拠点、東京海上日動の代理店665拠点）のうち、203拠点が洪水浸水リスクの高い地域に、12拠点が土砂災害リスクの高い地域に所在していることが分かりました。
当社の営業拠点はいずれも一般的なオフィスビル等であり、別途危機管理対策も講じております。また、東京海上日動の営業拠点についても、洪水浸水リスクの調査・分析を行っており、現時点ではこれらのリスクに伴う著しい悪影響は確認されていません。しかしこれらのリスクは、地球温暖化に伴う海面水位の上昇や大雨の頻度の増加、土地利用の変化等により、将来的にリスクが顕在化する可能性があります。今回特定された営業拠点については、将来の水関連リスクに備え、更なる分析やグループ社員等への教育・啓発等の取組みを進めていきます。

国内営業拠点（バリューチェーンを含む）の分析結果
――洪水浸水リスク・土砂災害リスク上のプライオリティ・ロケーションの営業拠点数

調査対象営業拠点数		洪水浸水リスクの高い地域に所在する営業拠点数	土砂災害リスクの高い地域に所在する営業拠点数
国内グループ会社	489	86	3
東京海上日動の保険代理店	665	117	9
合　計	1,154	203	12

【データソース】 ・洪水浸水リスク：「国土数値情報（洪水浸水想定区域データ（河川単位））」（国土交通省）を加工して利用
（https://nlftp.mlit.go.jp/ksj/gml/datalist/KsjTmplt-A31a-v4_0.html）
・土砂災害リスク：「国土数値情報（土砂災害警戒区域データ）」（国土交通省）を加工して利用
（https://nlftp.mlit.go.jp/ksj/gml/datalist/KsjTmplt-A33-v2_0.html）

②移行リスク

移行リスクは、脱炭素社会への移行に関連するリスクです。世界的な脱炭素化の動きが加速し、脱炭素社会への移行が進むことで、法規制等の強化、技術革新、資産価値の変動、投資環境およびお客様ニーズの変化等が起き、当社グループ事業に影響を与えることが予想されます。移行リスクには、気候変動に伴って温室効果ガス排出量に係るコストが増加し、投資先の企業価値や当社保有の資産価値に及ぼす影響などがあります。当社では、政策株式の総量削減やエンゲージメント等に努めており、これらの取組みが上記の影響を軽減することに繋がっています。
当社グループが保有する運用資産（株式、社債、CMBS、国債）の移行リスクによる影響をBlackRock Solutionsが提供するモデル「Aladdin Climate」（以下「本モデル」）によって試算しました。本モデルは、NGFS*が提供するシナリオに準拠して、シナリオ変数（炭素価格、エネルギー需要、燃料価格、排出量等）が変動することによって、企業価値に与える影響を定量化したものです。具体的には、現在の政策が2050年まで続いた状態（NGFSのHot house world-Current Policyシナリオ。気候変動への対応策が限定的で、今世紀末に気温が3.3℃上昇する）と、以下の2つのシナリオが発生した状態を比較し、企業価値への影響を定量化したものです。
①Orderly―Net Zero 2050（2050年までの気温上昇を1.5℃までに抑え、同年までにCO_2排出量をネットゼロにする）
②Disorderly―Delayed Transition（政策対応が遅れることで、2050年までに気温が1.8℃上昇する）

*：気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

2024年3月末時点での当社グループが保有する運用資産（株式、社債、CMBS、国債）に対し、本モデルによって移行リスクを計測した結果（2050年までの資産価値に与える影響評価）は以下のとおりです。

	移行リスク	
	Orderly	Disorderly
合　計	-2.1%	-1.6%
株　式	-9.7%	-7.0%
社　債	-1.1%	-0.8%
CMBS	-0.1%	-0.5%
国　債	-0.1%	-0.2%

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

なお、試算に使用した本モデルでは、低炭素社会への移行に伴い、気候変動の緩和や適応を技術的に実践することで得られるポジティブな優位性（いわゆる「機会」）についての効果を分けて算出できていません。また、気候変動の定量化モデルに関しては、最新の研究結果をもとに改修が図られる等、現在も発展途上の段階と認識しています。従いまして、現時点では本数値を経営の意思決定に活用する予定はありませんが、今後もより適切な定量化モデル方法の活用に向けて研究・調査を進めていきます。

気候変動戦略の実践

当社グループには「保険会社」「機関投資家」「アセットマネージャー」「グローバルカンパニー」そして「良き企業市民」の役割があります。いずれにおいても、100年後もお客様や社会の“いざ”をお守りするために、安心・安全でサステナブルな未来づくりを推進しています。

保険会社として

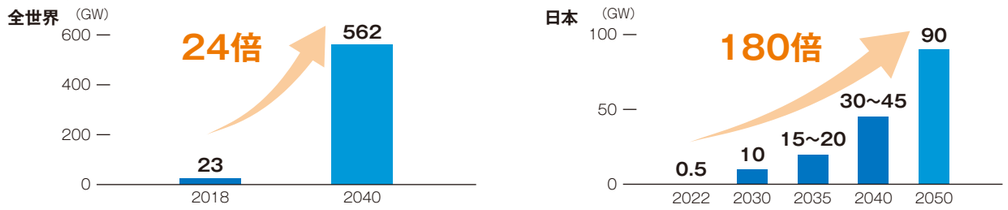
○再生可能エネルギー関連の商品サービスを開発・提供

当社グループのグローバルな推進体制として2023年に開始した、GX Roundtableにおいて、グループ横断で脱炭素社会への移行を支援する保険商品・サービスを検討しています。ロンドンで行われた第一回会議には、約15のグループ会社が集まり、その後も各社がGXの取組みを共有するとともに、グループ内の協業や、ビジネスの拡大に向けた議論を行っています。
また、グループ会社の東京海上日動では、お客様のカーボンニュートラル実現・脱炭素社会への移行に向けた取組みを支援し、産業の成長・発展に貢献することをめざし、GXの専任部署を設置し、GXの推進に力を入れています。

【洋上風力発電を支える保険・サービス】

当社グループは、東京海上日動が、まだ日本では洋上風力発電の存在が広く知られていなかった2013年から世界各地で保険引受を行っており、2020年には再生可能エネルギー分野において保険引受のリーディングカンパニーであるGCube社を買収するなど、洋上風力関連の保険分野において国際的にも主要プレーヤーの一社とみなされています。投資規模が大きく、プロジェクトファイナンスが組成されることも多い洋上風力発電プロジェクトにおいては、風車の製造会社や請負業者等、様々な関係者が存在します。そのため、様々な関係者が建設・操業において抱えている様々なリスクを、網羅的かつ切れ目なくトータルにサポートする洋上風力発電専用のパッケージ保険が重要な役割を果たしており、当社グループは幹事保険会社として国際的に遜色のない保険カバーを提供しています。
東京海上日動における洋上風力に関する保険料は、2020年度から2023年度にかけて約28億円増加しています。今後も、国内外で大きな市場の成長が予想されています。

■洋上風力の導入量



（出典）洋上風力産業ビジョン（第1次案）、日本風力発電協会資料、一部当社調べ

また、当社グループでは、東京海上日動とGCubeが11の国・地域で144ものプロジェクトの保険引受を行っています。洋上風力発電は、再生可能エネルギーの主力電源化に向けた切り札といわれており、今後もグループの強みを活かしてシナジーを創出し、洋上風力発電をグローバルに支え、脱炭素社会への移行に貢献していきます。

■東京海上グループの洋上風力発電の保険引受実績



○脱炭素化に向けたエンゲージメントや、課題解決に向けた提案・支援

当社は、責任ある“保険会社”・“機関投資家”として、環境をテーマとした「建設的な対話（エンゲージメント）」を通じて、お客様企業の脱炭素化・カーボンニュートラルに向けたイノベーション・トランジションを後押しすることに貢献しています。
“保険会社”としては、450社以上*の幅広い取引先と建設的な対話を行い、更にそのうち200社以上に対しては、高度な保険引受・リスクマネジメントを活かして、お客様企業の脱炭素化に係る課題解決に向けた提案・支援を実施しています。例えば、保険引受を行っている発電所に対して、温室効果ガスの排出削減に繋がる先進的な高効率発電技術や二酸化炭素回収・利用・貯留技術（CCUS/カーボンリサイクル）の採用など、環境へ配慮するよう対話を行い、商品提供やコンサルティングを通じた移行の支援も行っています。更なるエンゲージメント対話の強化に向けて、東京海上日動では、2030年までに、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約9割を占める取引先企業200社と対話を行い、うち160社と深度ある対話を行うという目標を設定しています（P.90ご参照）。

*: 2023年度実績

○脱炭素関連の「ソリューション」の開発・提供

当社グループは、国内SMEに対し、脱炭素経営支援サービスを通じて、脱炭素化を推進していきます。そのため、脱炭素領域においても「ソリューション」を開発・提供すべく、2024年2月に新会社（東京海上脱炭素事業設立準備会社）を設立しました。

今後の取組み

<想定しているサービス事例>

▶事例1　脱炭素コンシェルジュサービス

- マーケットホルダー等と連携し、企業の脱炭素化に必要な「知る・測る・減らす」機能をワンストップでSMEに提供する
  - ✓【知る】専門家無料相談サービスの提供
  - ✓【測る】CO_2排出量の可視化・計画策定レポートの提供
  - ✓【減らす】省エネ・省コストに繋がる最適なソリューションベンダーを紹介

▶事例2　再生可能エネルギー供給サービス

- 再生可能エネルギーのメニューを組み合わせた様々な電力プランの提案により、お客様の再生可能エネルギー導入を後押しする

機関投資家として

○環境をテーマとした対話やESGインテグレーションの実施

当社グループは、気候変動と自然資本の喪失は密接に関連する課題との認識のもと、これらを含む環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の要素を考慮したESG投融資に取組み、脱炭素社会への移行や自然資本の保全を支援しています。
具体的には、投融資先とのESG課題を含む建設的な「目的を持った対話」、投融資判断において財務情報に加えて非財務情報も考慮するESGインテグレーション、気候変動や環境・社会リスクを踏まえた特定セクターへの対応を行うほか、投融資ポートフォリオにおける2030年ネイチャーポジティブおよび2050年カーボンニュートラル実現に向けた取組みも推進しています。サステナビリティ・テーマ型投融資やインパクト投資を通じた環境・社会課題解決に向けたサステナビリティ・アウトカムの創出にも取り組んでいます。
サステナビリティ・テーマ型投融資では、グリーン債やサステナビリティ債、移行債等への投資のほか、東京海上日動では2022年度に初めてグリーンローンの実行や、海洋汚染の防止や持続可能な水産資源に関連する事業等に資金使途を限定した、本邦初となるブルーボンドへの投資を行いました。また、2024年2月には日本政府による初回発行のGX経済移行債（クライメート・トランジション利付国債）への投資を行うなど、新たな分野でのインパクト創出にも取り組んでいます。
2022年度には東京海上日動において、社会的価値創出と経済的価値創出を両立するインパクト投資を行うチームを立ち上げ、再生可能エネルギーファンド等の気候変動対応に資するファンドへの投資にコミットしました。2023年度においては再生可能エネルギーファンドに加え、気候変動対応を目的としたインパクト不動産ファンドへの投資にコミットした他、自然資本保全に資する新たな分野でのインパクト創出に取組み、森林ファンドや農業投資戦略ファンドへの投資にコミットしています。

○サステナビリティ関連投融資の事例

【森林ファンドへの投資】



2023年度に、米国・豪州等のグローバルな地域を投資対象とするManulife Forest Climate Fundへの出資契約を、東京海上日動を通じて締結いたしました。
本ファンドは、GHG排出量削減に向けて期待が高まっているカーボンクレジットの獲得を主な目的に森林運営を行っています。また、本ファンドが管理する森林は、持続可能な森林管理を促進するための国際的な認証制度である「Sustainable Forestry Initiative（SFI）」や「Forest Stewardship Council（FSC）」といった認証を取得する方針です。東京海上日動は本投資を通じて、森林運営を資金面からサポートし、森林の伐採間隔の長期化や植樹等の森林管理の改善に繋げるとともに、自然資本の保全ならびにカーボンニュートラルの実現を支援していきます。

【農業投資戦略ファンドへの投資】



2023年度に、豪州の農地および関連事業を投資対象とするMacquarie Agriculture Fund Crop Australia 2への出資契約を、東京海上日動を通じて締結いたしました。本ファンドは、豪州の農地を所有し運営する事業体に主に投資し、事業体に対して再生可能エネルギーの利用、最新技術による農薬・肥料の削減、非耕作地の植林といった環境に配慮した運営の推進をめざします。東京海上日動は本投資を通じて、サステナブルな農業運営を資金面からサポートし、温室効果ガス排出量の削減や生物多様性の保全に繋げるとともに、カーボンニュートラル実現のため農業セクターにおける気候変動および自然関連課題への対策を支援していきます。
なお、当社グループにおける、2024年3月末のサステナビリティ・テーマ型投融資残高、およびインパクト投資コミットメント金額は、右記の通りです。
当社グループは、このような取組みを通じ、カーボンニュートラルの実現およびネイチャーポジティブの実現に向けて両輪で貢献していきます。

投資事例	2024年3月末 投融資額*
サステナビリティ・テーマ型投融資	1,380億円
インパクト投資	290億円

＊ サステナビリティ・テーマ型投融資は東京海上日動、東京海上日動あんしん生命保険、日新火災海上保険の投融資残高合計。インパクト投資は東京海上日動の累計コミットメント金額

グローバル企業として

○TCFD・TNFDの取組み推進

当社は、TCFDの創設メンバーとしてTCFD提言の策定および公表に貢献し、日本国内外の官民関係当事者とも議論・意見交換を行い、投資判断に資する情報開示を促す政策提言に向け取り組んでいます。当社は、企業の気候関連情報の効果的な開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断に繋げるための取組みに関する論議に参加しており、2023年3月には国土交通省が公表した「TCFD提言における物理的リスク評価の手引き」の公表に貢献しました。

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）は国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP-FI）、Global Canopyおよび世界自然保護基金（WWF）が発起人となり、2021年6月に発足したイニシアティブで、東京海上ホールディングスは2022年1月に加盟しました。当社はTNFDのアーリーアダプターとしての登録を行い、2024年3月にはTNFD提言に基づくTNFDレポートを発行しています。今後も、自然関連の財務情報を開示する枠組みを構築し、企業等における自然関連情報の開示を促進することで、資金の流れを自然に良い影響をもたらすネイチャー・ポジティブに転換することをめざしていきます。

○国際イニシアティブへの参画と、調査・研究、提言活動の実施

当社グループは気候関連の様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。例えば、世界の保険会社約70社の会長・CEOで構成される保険業界のシンクタンク組織であるジュネーブ協会において、当社は、「気候変動と新たな環境課題」ワーキンググループの共同議長として、保険業界にとって重要な課題である「気候変動と環境」に関する調査・研究をリードしています。また、同協会の気候変動タスクフォースにも参加し、フォワードルッキングな気候変動の影響評価に向けたシナリオ分析・ストレステストの指針作成に取り組んでいます。

良き企業市民として

「次の世代にかけがえのない地球環境を引き継ぐことは私たちの責務である」との強い思いから、当社は2021年から「お客様」「社会」「社員」「株主・投資家」に加え、「未来世代」をステークホルダーとして位置づけています。そして、「自然資本の回復／気候変動対応」「未来を担う人材の育成」「サーキュラーエコノミーの推進」を未来世代への貢献の注力テーマとして取り組んでいます。
マングローブ林にはCO_2を吸収し多く蓄えることで地球温暖化を防止・軽減する効果があることから、東京海上日動では、1999年から「地球の未来にかける保険」をコンセプトに、アジアを中心とした9カ国でマングローブの植林プロジェクトを展開し、これまでに12,567ヘクタール（2024年3月末累計）を植林しています。現在ではマングローブ植林は東京海上日動以外の他のグループ会社でも行っています。当社は植林NGOとともに、マングローブがもたらす自然の恵みを通じて価値創出をめざす「マングローブ価値共創100年宣言」を公表しており、マングローブ植林を継続していきます。

保険引受および投融資に関する方針

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

○特定セクターにおける保険引受・投融資

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

2022年9月より北極圏（北極野生生物国家保護区（ANWR、Arctic National Wildlife Refuge）を含む、北緯66度33分以北の地域）における石油・ガスの採掘事業*2およびオイルサンドの採掘事業についても新規の保険引受・ファイナンスを停止し、自然環境を保護し脱炭素社会への移行を支援する取組みを強化しています。
当社グループは、環境・社会に対してリスクが高いと定める特定セクターについては、厳格な引受管理プロセスを設けています。特定セクターに該当するものの、考慮条件*3に該当する可能性がある案件における保険引受については、エスカレーションプロセスを通じて、専門チームによるリスクの評価を行い、また必要に応じてサステナビリティ委員会の承認を踏まえ、取引判断を行います。
なお、2023年度は、特定セクターに関するお問い合わせが4件あり、そのうちの3件が専門チームによる評価対象案件となり、評価を行いました。

*1: 二酸化炭素回収・貯留/二酸化炭素回収・有効利用・貯留
*2: パリ協定に沿った脱炭素計画を有する事業/企業は除きます
*3: パリ協定の合意事項達成に向け、CCS/CCUSや混焼などの革新的な技術・手法を取り入れて進められる案件や、パリ協定に沿った脱炭素計画を有する企業が実施される案件である場合は、慎重に検討の上、対応を行う場合があります

○大口顧客200社とのエンゲージメント

2023年9月に、東京海上日動において、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約90%を占める大口顧客200社*4と対話を行い、160社以上との対話水準を下記のレベル②以上とする中間目標を設定しました。

レベル	内容	対話イメージ
①	課題把握	企業の経営計画やIR資料等をもとに脱炭素化移行の計画や取組みを把握するとともに、当社が保有する支援メニューを提示
②	課題認識を踏まえた提案	各企業と課題認識を共有のうえ、課題解決のための具体的な提案を実施 再生可能エネルギー導入支援およびリスク評価・リスク低減のための保険の引受 気候変動に関する情報開示支援や脱炭素計画策定支援のコンサルティング等
③	保険引受・ソリューションの提供	課題解決に向けて当社が提案したメニューや保険の提供を通じて企業を支援

*4: プライム上場企業のうち、東京海上日動の収入保険料上位150社、温室効果ガス排出量上位100社から選定

そして、2024年3月にはこの200社の大口顧客のうち保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約7割を占める温室効果ガス高排出セクター「60社」を対象に、エンゲージメントを通じて脱炭素計画の策定を求め、脱炭素計画を有していない企業とは、取引を行わない方針としました。取引先とのエンゲージメントを一層強化し、保険のお客様や投融資先が確実に脱炭素計画を有し、脱炭素社会への移行を実現できるよう努力していきます。

温室効果ガス高排出セクター	対象企業数	方針
石炭（電力）、石油ガス、運輸、不動産、鉄鋼、セメント、アルミニウム、農業	60社	脱炭素計画の策定を求め、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引（保険引受*5・投融資*6）を行わない

*5: 個々の社員の健康や福祉を支援する保険は対象外
*6: 株式投資、債券投資、企業融資

○脱炭素社会への移行に向けた計画

当社グループは、2050年ネットゼロを目標としていますが、そこに至る道筋を示すために、その実現に向けた中間目標を含む移行に向けた計画を定めています。
当社グループは、脱炭素への移行を支援する保険商品やサービス、投融資による「ソリューションの提供」、脱炭素化を目的とした取引先との「対話（エンゲージメント）」、「保険引受・投融資方針」の3つを移行計画の柱としています。計画を着実に実行するとともに、これからも脱炭素の技術の進歩や社会の期待を踏まえて、計画を見直し、より実効性のある計画をつくっていきます。

		これまでの取組み	2030	2050
保険引受・投融資先	ソリューションの提供	●2023年: ・GX Roundtableを設置。グループベースでの脱炭素関連商品共同開発を始動 ・東京海上脱炭素事業設立準備会社を設立	【2030年度目標】 排出量の多いお客様200社と対話を行い、うち160社について深度ある提案・対話を行う*7	【2050年度目標】 カーボンニュートラル達成（含む保険引受・投融資）
	対話（エンゲージメント）	●保険引受先・投融資先との建設的な対話を通じた脱炭素化支援		
	保険引受・投融資方針	●2020年~2021年:石炭・炭鉱開発の新規引受制限 ●2022年:オイルサンド、北極圏石油ガス開発の新規引受制限 ●2023年:脱炭素計画を求め、2030年時点で脱炭素計画を有しない高排出セクター60社との取引を制限*7		
自社オペレーション 企業市民活動		●自社オペレーションに伴う環境負荷の低減（再生可能エネルギーの導入等） ●企業市民活動 ・1999年:マングローブ植林開始 ・2007年:マングローブ植林100年宣言 ・2019年:マングローブ価値共創100年宣言 ・2022年:アマモ場の保全・再生活動開始	自社温室効果ガス排出量を2015年対比60%削減 主要拠点100%再生可能エネルギー電力使用 社有車100%電動車化*8	

*7: 東京海上日動における目標
*8: 東京海上日動、あんしん生命、日新火災における目標

リスク管理

【リスクベース経営（ERM）に基づく気候関連リスクの管理】

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

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

定性的リスク管理

当社は、巨大風水災等の自然災害や、環境変化などによって新たに現れてくるエマージングリスクを含め、あらゆるリスクを網羅的に把握しており、これらのリスクのうち、当社の財務健全性や業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。巨大風水災リスク（含む気候変動物理的リスク）も「重要なリスク」に含まれ、このリスクは気候変動の影響により頻発・激甚化する可能性があると考えています。「重要なリスク」については、リスク発現前の制御策やリスク発現後の対応策を策定しています。

定量的リスク管理

「重要なリスク」については、定量的なリスク管理において、リスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付けの維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

自然災害のリスク量はリスクモデル（国内は自然災害に係る工学的理論や最新知見等をもとに自社で開発したリスクモデル、海外は外部機関が保険会社向けに作成したリスクモデル）を使用して計測しており、近年の自然災害の発生状況が適正にモデルに反映されるよう、過去の熱帯低気圧（日本の台風や米国のハリケーン）や豪雨等の変化傾向を独自に分析し、必要に応じて直近までの変化傾向を織り込むことによって、現在の気象現象を適切に評価しています。

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

【リスク分散や再保険などを活用した適切なリスクコントロール】

日本を母国市場とする当社グループにとって、国内の自然災害は避けて通れません。そのため、海外でのM&Aなどを通じてリスクを地理的にも事業的にも商品的にも分散することで、リスクの総量をコントロールしてきました。そして、リスクをヘッジする再保険も保険会社の資本を守り、利益を安定させるための有効な手段です。当社グループは従来より、数百年に一度規模の巨大自然災害（キャピタルイベント）への備えとして再保険を活用する一方、アーニングスカバーについては経済合理性の観点から判断し、必要な打ち手を講じています。

【知見の獲得（産学連携等）】

当社グループは、リスクそのものへの知見を獲得するために、社内外の有識者との連携等を深めています。

グループ会社の東京海上研究所では、東京大学、名古屋大学、京都大学等と連携し、自然災害の激甚化に伴う保険損害額増加の可能性を踏まえた影響分析等を実施しています。

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

指標と目標

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

○2050年度の指標・目標

●温室効果ガス排出量の削減
　当社グループが排出する温室効果ガス（CO_2）実質ゼロをめざす（含む保険引受先・投融資先*1*2）

○2030年度の指標・目標

●自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減
　当社グループが排出する温室効果ガス（CO_2）を2015年度対比60%削減する*3
●電力消費量に占める再生可能エネルギー導入率
　当社グループの主要拠点において使用する電力を100%再生可能エネルギーとする
●社有車の電動化（東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災）
　東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災において、保有する社有車を全て電動車（EV・PHV・HV等）にする
●お客様とのエンゲージメント（東京海上日動）
　東京海上日動において、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約90%を占める大口顧客200社と対話を行い、160社以上との対話水準をP.90表のレベル②以上とする。これらの大口顧客200社のうち、温室効果ガス高排出セクターに属する60社に対しては、対話の中で脱炭素計画の策定を求め、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引を行わない。

○2026年度の指標・目標（2023年度対比の改善額）

●火災保険における収益改善額（2024年度から2026年度）150億円程度*4（東京海上日動）

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

温室効果ガス排出量削減の実績

○事業活動に係るカーボン・ニュートラルの実現

●事業活動に伴う排出量*5　69,341*6トン（2015年度対比34%削減）（Scope1:13,752トン、Scope2:28,187トン、Scope3*7:27,401トン）
●温室効果ガス（CO_2）の固定・削減量　96,465トン

当社グループでは、グループ全体（国内・海外）の環境負荷削減とカーボンニュートラル実現に向け、（1）省エネ・エネルギー効率化、（2）マングローブ植林によるCO_2吸収・固定、（3）自然エネルギーの利用（グリーン電力の調達等）、（4）カーボン・クレジット（排出権）の償却を推進してきました。その結果、2023年度のグループ全体の事業活動により生じるCO_2排出量を、マングローブ植林、カーボン・クレジット利用によるCO_2吸収・固定効果が上回り、2013年度から11年連続で「カーボン・ニュートラル」を達成しています。

○資産運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量

東京海上日動では、2023年3月末時点の国内上場株式、国内社債のポートフォリオを対象に、投融資先企業の気候変動関連リスク・機会を評価するために、TCFDが開示を推奨している温室効果ガス総排出量と加重平均炭素強度（WAC:I Weighted Average Carbon Intensity）の分析を行いました。2023年3月末時点の国内上場株式、国内社債のポートフォリオにおける排出量および加重平均炭素強度は、TCFDレポート2024　P.41に掲載しています。これらの分析も活用しながら、引き続きエンゲージメントを通じて、投資先企業に対して気候変動開示の充実や脱炭素社会に向けた取組みを働きかけていきます。

*5: 自社事業活動に伴うもの（温室効果ガス排出量算定基準GHG プロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6））
*6: 2023年度の速報値
*7: 紙使用量など（カテゴリー1,3,5,6）

Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

ガバナンス ｜ 役員一覧

取締役・監査役





取締役

①取締役会長
永野 毅

②取締役社長（代表取締役）
小宮 暁

③専務取締役（代表取締役）
岡田 健司

④専務取締役
森脇 陽一

⑤専務取締役（代表取締役）
山本 吉一郎

⑥常務取締役
和田 清

⑦常務取締役
藤田 桂子

⑧取締役
城田 宏明

⑨取締役（社外取締役）
御立 尚資

⑩取締役（社外取締役）
遠藤 信博

⑪取締役（社外取締役）
片野坂 真哉

⑫取締役（社外取締役）
大薗 恵美

⑬取締役（社外取締役）
進藤 孝生

⑭取締役（社外取締役）
Robert Alan Feldman

⑮取締役（社外取締役）
松山 遙

監査役

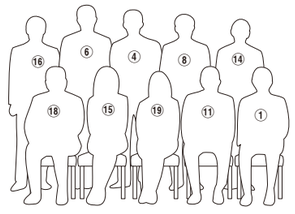
⑯常勤監査役
湯浅 隆行

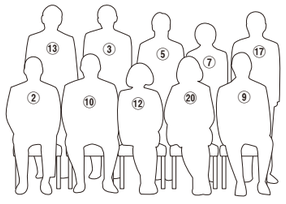
⑰常勤監査役
原島 朗

⑱監査役（社外監査役）
和仁 亮裕

⑲監査役（社外監査役）
大槻 奈那

⑳監査役（社外監査役）
清水 順子







「多様性」と「コアアイデンティティ」を
大切にしながら、骨太な論議をすることで、
グループの成長を支え、社会を未来に導きます。

取締役会長
取締役会議長　永野毅

当社取締役会に期待すること

私は、社長時代に執行側のトップを経験し、そして今はガバナンス側として取締役会議長を任されていますが、当社の執行とガバナンスの両方を経験して感じることは、「お客様や社会の“いざ”を支える」というパーパスの実現、そして中長期的な企業価値向上のために、執行とガバナンスを両輪で強化し、進化させ続けることが重要だということ、その原動力として「多様性」と「コアアイデンティティ」が大切であるということです。

社会課題が拡大・複雑化する時代において、変化し続けるニーズを捉えるためには、「多様性」を執行とガバナンスの中にもっともっと取り込んでいき、新しい視点、多様な視点で取締役会を進化させていくことが重要です。当社は、ホールディングスの設立直後から、監査役会設置会社をベースに指名委員会、報酬委員会を設置し、ハイブリッド型の機関設計を20年近く継続しています。取締役会では、重要な業務執行に対して社外取締役や社外監査役の知見等も最大限活用して質の高い意思決定を行うアドバイザリー機能やマネジメント機能を重視しながら、同時に、例えば社外役員比率の向上等、取締役の職務の執行を監督するモニタリング機能の強化にも取り組んできました。直近では、一連のガバナンス・イシューを契機に、「外部視点」を活用して業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性を検証する「グループ監査委員会」を2024年度から新たに設置しました。こうした変化は、体制面の話でもありますが、決して形から入るのではなく、当社のパーパスの実現や企業価値の向上に繋がる「よい議論ができるのか」という点に、徹底的に拘った結果だと考えています。

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一つに定まりづらくなるので、「コアアイデンティティ」も重要となります。変化の激しい時代、取締役会の体制や取り上げる論議の中身はその時々によって変わりますが、どの時代、どの場面においても変わらない取締役会の「コアアイデンティティ」は、議論や判断の軸が「当社のパーパスの実現・企業価値の向上」、そして「グループの事業と社会を未来に導くこと」にあるということです。私が社内外の取締役会メンバーそれぞれに期待することは、例えば、社内のメンバーには、取締役会における有意義な意見を引き出し、レベルの高い議論をするために、必要な社内情報を十分に提供しながら自由に議論に加わってもらいたい。社外のメンバーには、執行側との意見対立を恐れず、時に空気を読まず、発言してもらいながら、執行側の対応を助言・監督してもらいたいといったことですが、それぞれの根底にあるものが、お互いの信頼関係であり、「コアアイデンティティ」になります。異なる専門分野や考えを持つ取締役会メンバーの全員が、この「コアアイデンティティ」を持ちながら、多様な視点で自由闊達に議論する。そうすることで、よりよい結論を導き出せるのだと考えます。

当社取締役会の課題

当社では、2011年から取締役・監査役全員を対象としたアンケートを実施しており、また、2022年からは第三者機関による取締役会の実効性評価を開始するなどして、取締役会の実効性を高めるための取組みを行っています。その中で、お陰様で取締役・監査役のそれぞれが役割・機能を適切に果たし、取締役会として高い実効性を確保できていると評価いただいていますが、一方で、課題も浮き彫りになっています。具体的には、パーパス実現のための骨太な方針、企業文化やグローバル戦略、あるいは環境変化を踏まえた自由論議等、長期的な重要課題に対する議論を、より時間をかけて行うことが望ましい、というものです。確かに、こうした戦略論議は、年4、5回程度の頻度で通常の議案の中に織り込んでいましたが、十分に議論を尽くしきれているとは言えませんでした。そこで、昨年からは、8月と1月を戦略論議のみを議論する回として新たに設定して議論を深めています。大きな方向性、長期的な目線で骨太な論議をし、パーパスの実現・企業価値の向上を実現していく。そして、グループの事業を、社会を未来に導いていく。まさに、そうしたことが取締役会に求められている大きな役割であり、そのために必要な体制整備を進めていきます。

最後に

私はこれまで、取締役会議長として、議論の透明性・信頼性を確保し、取締役会が自由闊達で前向きな議論ができる場になるよう心掛けてまいりました。引き続き、このスタンスは変わることなく、重要な論点に見落としがないか、あるいは会社が向かおうとしている方向、それに向けた取組みのプロセスや仕組み、意識面に問題がないか。そういったことにメンバーがフォーカスしてもらえるように、議論をリードしていきたいと考えています。

今後も、時代の変化に応じて立ち止まることなく、当社が向かおうとする先、パーパスの実現・企業価値向上の実現に向けて、取締役会を柔軟に継続的に進化させ、骨太な論議を行ってまいります。

— 社外役員対談 —

ガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献とグローバル経営の要諦



2023年6月に取締役・監査役にご就任された松山さんと清水さんに、直近のガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献と、Global Insurerである当社の更なる企業価値向上に向けて必要なこと（グローバル経営の要諦）についてお話を伺いました。

当社、および、当社取締役会に対する印象

事務局　取締役・監査役にご就任されて1年強が経過しましたが、取締役会・監査役会にご参加されての印象はいかがですか。

清水　私は2019年から2023年6月まで東京海上日動あんしん生命の監査役を務め、その後ホールディングスの監査役に就任したのですが、ホールディングスでは、より俯瞰的で、より中長期的な目線で経営の議論がなされていて、スケールの大きさを実感した1年間でした。

松山　私は過去に金融持株会社の社外取締役を務めた経験がありましたので、ホールディングスと事業会社の関係性や、グローバル規模でのマネジメントなどは似ていると感じていました。一方で、昨年は中核子会社である東京海上日動で保険料調整行為が発覚し、取締役会でも年間を通じて議論をしてきた訳ですが、これには損保業界特有の問題、構造的な課題があると感じましたね。

ガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献

事務局　東京海上日動で発生した保険料調整行為は、ガバナンスの実効性が問われる重大イシューとなりました。事案発覚から、金融庁による報告徴求命令、12月の業務改善命令、2月の業務改善計画書の提出、そして現在と、一連の動きの中で、取締役会・監査役会での議論はどのようなものでしたか。

清水　祖業である東京海上日動でのインシデントは、ステークホルダーの皆様に大変なご心配をおかけしました。経営としてこの事態を厳粛に受け止め、すぐさま事実関係の確認と伏在調査に動いた訳ですが、ホールディングスの取締役会・監査役会において、特に社外役員からは、独占禁止法に抵触するおそれのある事案だけでなく、不適切と思われる行為も含めて徹底的に、突き詰めて調査を行うべきであると、強いトーンで助言しました。

松山　保険料調整行為が発生した事実は当然に重く受け止め、反省しなければなりません。さらに、もしも問題が解決した後に同じような事案が発覚した場合には、ステークホルダーの皆様の信頼をより一層失うことになり、経営上も大きな痛手となります。すべての問題を一挙に解決する、膿を出し切るという経営方針は適切だったと感じています。

清水　膿を出し切るため、特別調査委員会による綿密な調査が行われた訳ですが、その進捗は取締役会で逐次報告されました。その報告を受け、ホールディングスにおいても真因分析を進める中で、社外役員の「外部の視点」が、議論の深さや判断の客観性に貢献したと思います。特に、企業経営の経験が豊富な遠藤さん、片野坂さん、進藤さんの広い見識は、私にとっても非常に学びが多いものでした。

松山　まさに「外部の視点」は、今の当社にとって欠かせないものだと考えています。私は、取締役会としての監督機能を強化するために設立された「グループ監査委員会」の委員長を務めていますが、今回東京海上日動が提出した業務改善計画書にも記載した通り、無意識に生じていた世間や社会との“常識のズレ”を正していくためには、まさに「外部の視点」を取り入れることが必要です。グループ監査委員会では、当社および国内外のグループ会社のカルチャーに踏み込み、世間・社会の常識とのズレが生じていないか検証をしていくこともひとつの役割としていますが、5月に開催した第1回目の委員会での議論を踏まえ、その役割の重要性を強く実感しています。

清水　業界構造の変革やカルチャーの改革は、簡単には進まないものですからね。

松山　清水さんがおっしゃる通り、昨年発生したインシデントは構造的な問題が大きく関わっており、ビジネスの成り立ち自体に起因していると思います。だからこそ、変えていくことは相当難しく、当社だけでも解決できません。しかし、私はやはり業界をリードしていくべき当社が率先してルールをつくるべきだと考えていますし、ステークホルダーの皆様や規制当局にも働きかけ、全体として取り組んでいく必要があると思います。また、カルチャーの改革も重要な課題です。先日のグループ監査委員会では、常識を再点検する目的で、東京海上日動のキャリア採用（中途入社）社員の声を共有していただきました。外部の視点を持つキャリア採用社員にとっては、当社の企業カルチャーに違和感を覚える場面もあるようで、例えば、当社は「自由闊達」を標榜していますが、世代や環境によっては、この企業カルチャーと現実の間にギャップがあると感じることがあるようです。新卒で当社に入社した中堅層以上の社員は、社員が主体的に考え行動し、オープンで率直なコミュニケーションがとれる、まさに「自由闊達」という企業カルチャーが、人を育て、強い組織をつくってきたという自負がある一方で、若い世代やキャリア採用社員は「自由闊達」という企業カルチャーを実感できていないケースもあり、同質性が際立つ組織になってしまっている場合は、世間や社会との常識のズレや違和感に、気づきにくくなる危険性があると思います。逆を言えば、多様な価値観を受け入れ、外部の視点で得られた気づきを取り込むことができれば、常識のズレに気づくことができる、変えていくことができるということです。キャリア採用社員や海外社員など、様々な環境・立場の方の声を意識的に聞き、気づきを共有することからカルチャーの議論を始めたいと考えています。



清水　まさに今回のインシデントの真因に通じますね。本業協力の実績や政策株式の保有により保険契約が取れる・取れないが決められてしまう、或いは、保険商品やサービスの本質的な部分で勝負できないといったケースもあったこと、こうした業界の構造に対し「おかしい」と声を挙げ、変えていくきっかけは、まさに「外部視点」のように思います。私たち社外役員も、世間の常識を執行にもたらすべき存在です。取締役会は、議長の永野さんのリードの下、オープンな議論ができる環境になっていますから、引き続き、違和感があればストレートに発信し、活発な議論を行っていきたいですね。



松山　社内では気づきにくい観点や、入ってきにくい情報もあるでしょうから、こうした気づきを発信し、会社の刺激になることも私たちの役割だと思います。グループ監査委員会では、同業他社や他業界で発生した事象について、当社で発生する可能性はないか、現時点で考えられる対策はないか、といった視点の議論も行っていきます。他山の石ですね。保険料調整行為についても「なぜ今まで気づけなかったのか（気づくきっかけがあったのではないか）」、これは反省すべきところですから、将来の懸念事象の検知をする観点でも役割を果たしていきたいと思います。

Global Insurer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（グローバル経営の要諦）

事務局　当社はこれまで、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。あらゆることが不透明で不確実な時代において、グローバルに事業を展開する当社が、更に企業価値を向上させ、成長し続けていくためにはどのようなことが必要か、お考えをお聞かせください。

清水　足元、当社全体に占める北米割合が大きくなっていますが、この先、本社機能を日本だけではなく、例えば北米にも設置することが要されるかもしれません。このようなことも含めて、当社がGlobal Insurerとして成長していくための中長期的な戦略を、これまで以上に深く、よりリアルに議論していく必要があると思います。

松山　当社の海外ビジネスは、事業会社のautonomy（自主性）を尊重し、固有のDNAを活かしながら、各地域でNo.1の成長を実現してきました。その上で、高い専門性と知見を持った人材がグローバルに結集し、グループ一体で経営をして、組織を高度化する、そしてシナジーも生み出す。私も様々な企業のガバナンス体制を弁護士の視点で見てきましたが、このような信頼関係を基盤にビジネスを拡大していくことは、どの会社にもできることではありません。グローバルに事業を拡大していく中、グローバルな視点で、どういう経営の在り方を志向するのかによって、取締役会の役割も変化しますから、こうした議論をさらに深めていくべきです。

清水　少し角度が異なる話になりますが、今年1月に発生した能登半島地震の際には、発災直後に災害対策本部が立ち上がり、グループ社員が一体となって、被害状況の把握から支援体制の構築、代理店と連携した素早いお客様対応を行っている様子を逐次ご報告いただきました。グループ全体で今何ができるか、この先どうしていくかを考え、意見を出し合う社員の皆さんの姿を拝見して、ものすごく胸が熱くなりました。日本で災害が起きた時や世界で何かが起きたときに、リスクを分散して事業を拡大している当社だからこそ、世界中のお客様をお守りすることができる。そして、それを実現していく社員の皆さんがいる。まさに当社のパーパス『お客様や社会の“いざ”をお守りすること』を実感した毎日でした。小宮さんのお言葉をお借りすれば、「どのような状況でもお客様とのお約束を守る」、これが実現できるのは当社がグローバルに事業を拡大し、成長してきたからこそ。日本の事業と海外の事業、日本の社員と社員が、このパーパスによる結び付きをもっとリアルに感じ合うことも大事なことだと思います。

松山　昨年、ハワイのマウイ島で大規模な山火事が起きた時には、自然災害被害への対応経験が豊富な日本からもリモートで支援が行われました。国内外での“いざ”をグループ全体でお守りしている、その実感が、良い会社で働いているというPrideにも繋がっていきますよね。

清水　足元では、“いざ”だけでなく“いつも”お守りすることをめざして、防災・減災などの「事前・事後領域」の事業も拡大しています。これも間違いなく当社の企業価値を高めていくものですが、立ち上げたばかりの事業ですぐに大きな利益を創出するのは、やはり難しいと思います。こうしたソリューション事業に関わる社員の皆さんが、パーパスを実感し、熱意をもって働ける会社をどうつくり上げていくかは重要だと感じますね。

松山　おっしゃる通りですね。こうした事業が新たな世界を創り出し、社会に貢献しながら、当社の経済的利益も向上させていく。例えば防災・減災の分野では、自然災害による被害を軽減し、再発を防止するサービスを提供することで、最終的には当社の保険金支払いのインシデントを減らすことができ、大きな収益貢献になります。その具体的な影響を数字で示すのは難しいことですが、定量測定へのチャレンジを開始されると伺いました。この取組みが事業に関わる社員の皆さん、ひいてはステークホルダーの皆様にとって当社の企業価値を感じていただけるものになると思います。

清水　これまでも、パーパスの実現に向けて、一歩一歩確実に取組みを進めてきた訳ですが、日々の仕事の中でそのパーパスを実感することは、もしかすると少し難しいかもしれません。“いざ”と“いつも”をお守りすることの意義をどのように自分の仕事に関連付け、仕事のやりがいに繋げるのか、これは若い人も含めて皆で議論をしていきたいですね。会社がめざす姿に向けて社員が熱狂できる。熱狂できるパーパスがある。グローバルに事業を展開していく中で、こうした企業価値を皆で共有できれば、当社は唯一無二の存在になれると思います。

松山　新中期経営計画に関する戦略論議にあたっては、中長期的に到達していたい姿からバックキャスティングをし、環境変化を踏まえながら議論をしましたが、ソリューション事業の取組み然り、東京海上日動の変革然り、全ての計画が当社の未来に向けての重要な取組みですから、着実に実行していかねばなりませんし、実行していけば必ず当社の企業価値は高まっていくと思います。この1年、社外取締役として当社を見てきて、経営陣の改革に向けた覚悟を感じています。初めにお話ししたガバナンス・イシューに関して、現状を見直し、会社や業界の歪みを正すことは、ある意味で非常に大きなチャンスです。庭先だけを掃くのではなく、損保業界全体の問題に目を向け、業界をリードする企業として、徹底的に変革に取り組み、ホールディングスとしては事業会社の変革をサポートするとともに、監督する立場としての責任をしっかり果たしていきます。

清水　私たち社外役員もその一員として、力を惜しむことなく取り組んでいきましょう。



清水 順子
学習院大学経済学部、教授。国際金融を専門とし、財務省財務総合政策研究所の特別研究官も務める。2023年6月より当社監査役に就任。

松山 遙
日比谷パーク法律事務所、弁護士。三菱電機株式会社の社外取締役やAGC株式会社の社外監査役も兼職。2023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

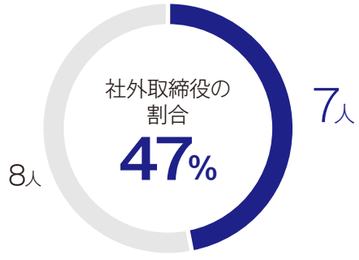
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社に指名委員会·報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。
当社は保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行うことを重視しています。また、取締役会のモニタリング機能を高める観点から、社外取締役の割合は原則として1/3以上とし、現時点で47%が社外取締役です。更に、役員の指名·報酬の決定過程の透明性を確保する指名委員会·報酬委員会については、社外委員を過半数とし、委員長も社外委員から選出しています。

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。
また、国内のグループ会社で発生した保険料調整問題等の不祥事案、海外のグループ会社で発生したガバナンス関連事案等を受け、内部統制システムおよび内部監査機能の一層の強化が必要と判断し、社外の視点も入れた「グループ監査委員会」を2024年4月1日付で設置し、取締役会としての監督機能を強化しています。こうした取組みを含め、グループレベルでの更なるガバナンス強化に努めてまいります（詳細はP.36-37）。

○コーポレートガバナンス体制

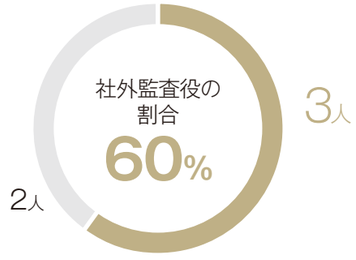
取締役会

- 重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督



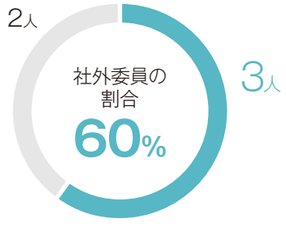
監査役会

- 取締役の職務執行の監査



指名委員会

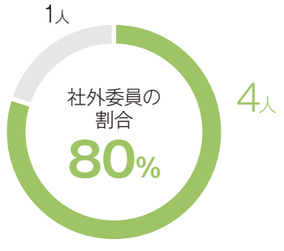
- 社長、取締役、監査役、執行役員の選任·解任等を審議し、取締役会に答申
- 社長の後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督



委員長は社外委員から選出

報酬委員会

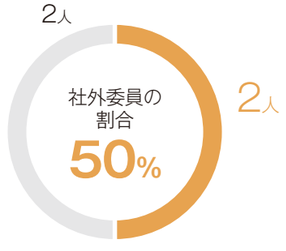
- 社長、取締役、執行役員の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申



委員長は社外委員から選出

[New] グループ監査委員会

- 外部視点を活用し、業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性検討等を行う
- 不祥事案に対する適切な再発防止策の策定·実施状況の確認



委員長は社外委員から選出

○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	2024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		4月 グループ監査委員会を設置
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	
メンバー 社外監査役	2名	3名（2005年度に減員あり）												
メンバー 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	4月 7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定（主な改定点：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			7月 子会社の役員に対するRSU※による事後交付型株式報酬制度の導入	

※：譲渡制限付株式ユニット

取締役会のメンバー構成に係るダイバーシティは加速

女性の取締役の割合
（2023年7月1日対比）

2023年度	2024年度
13%（15名中2名）	20%（15名中3名）

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、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。

監査役に関しても、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、多く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監督や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、3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25%となっております。

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	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	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	○	○				○			○	○
岡田　健司	男性	専務取締役	グループ資本政策総括		○	○	○			○		○	○
森脇　陽一	男性	専務取締役	グループ事業戦略・ シナジー総括		○	○		○	○		○		○
山本　吉一郎	男性	専務取締役	海外事業総括 Co-Head of International Business		○	○				○		○	○
和田　清	男性	常務取締役	グループオペレーション総括		○	○		○				○	○
藤田　桂子	女性	常務取締役			○	○		○				○	○
城田　宏明	男性	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		○	○				○	○		○	
大薗　恵美	女性	社外取締役		○				○		○		○	
進藤　孝生	男性	社外取締役		○	○			○	○	○		○	
ロバート・ フェルドマン	男性	社外取締役		○	○	○		○		○	○	○	
松山　遙	女性	社外取締役			○	○	○			○			
湯浅　隆行	男性	常勤監査役		○	○	○	○			○			○
原島　朗	男性	常勤監査役		○	○					○		○	○
和仁　亮裕	男性	社外監査役			○	○	○			○		○	
大槻　奈那	女性	社外監査役			○	○		○		○		○	
清水　順子	女性	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、在任期間等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
御立　尚資 （社外取締役）	6年 9か月	2023年度に開催した12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、報酬委員会の委員として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに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）	4年 9か月	2023年度に開催した12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、報酬委員会の委員長として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに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）	3年 9か月	2023年度に開催した12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、指名委員会の委員長として、社長、取締役、監査役および執行役員の指名等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
大薗　恵美 （社外取締役）	2年 9か月	2023年度に開催した12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、指名委員会の委員として、社長、取締役、監査役および執行役員の指名等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
進藤　孝生 （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2023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、指名委員会の委員として、社長、取締役、監査役および執行役員の指名等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
ロバート・ フェルドマン （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2023年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の金融機関におけるエコノミストとしての経験を通じて培われた見識に基づき、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、報酬委員会の委員として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに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。
松山　遙 （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2023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、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、報酬委員会の委員として、社長、取締役および執行役員の業績評価ならびに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。
和仁　亮裕 （社外監査役）	9年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会および12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、監査機能を発揮しています。
大槻　奈那 （社外監査役）	5年 9か月	2023年度に開催した12回の取締役会および12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、監査機能を発揮しています。
清水　順子 （社外監査役）	9か月	同氏の監査役就任後、2023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実務経験および国際金融に関する研究等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、監査機能を発揮しています。

（注）1. 各氏の在任期間は、2024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. 2023年度に開催した12回の取締役会は全て定時取締役会です。また、2023年度に開催した12回の監査役会は全て定時監査役会です。
4. 当社子会社の東京海上日動火災保険株式会社は、金融庁から、同社に独占禁止法に抵触すると考えられる行為および同法の趣旨に照らして不適切な行為ならびにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2023年12月26日付で保険業法に基づく業務改善命令を受けました。各氏は、本件事実について事前に認識していませんでしたが、日頃から、取締役会等においてグループガバナンスの強化や法令遵守の視点に立った提言を行っていました。本件事実を認識した後は、グループの経営管理の観点から、徹底した調査や真因の分析の必要性や重要性を強調する発言等を行うなど、その職責を果たしています。

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、取締役会の更なる機能発揮に向け、毎年１回取締役会の実効性評価を実施しています。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、その結果を取締役会に報告しています。

○実効性向上に向けたPDCAサイクル



2023年度　実効性評価に関するアンケート

実施時期	2023年10月～2024年1月
対象	全取締役、監査役
主な内容	①取締役会の機能発揮の状況 ②取締役会の運営状況 ③取締役会における論議の状況 ④取締役会の規模、構成および多様性 ⑤指名委員会および報酬委員会の運営状況

2023年度 実効性評価の結果と2024年度の運営方針

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、自由闊達で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、更なる改善に向けた意見もあり、個別に対応を進めています。

2023年度 実効性評価の結果と2024年度の運営方針
（2024年1月 取締役会への報告）

1. 全体的な評価

取締役会では自由闊達な論議がなされており、取締役会が果たすべき機能の発揮状況は概ね十分であると評価されている。

2. 取締役および監査役からの主な意見および今後の対応方針

（意見①）
- 取締役会が論議すべき重要課題に関する論議時間をより一層確保すべきである。

（対応①）
- 「戦略論議」中心に実施する取締役会の開催枠を設けるなど、適切な議題設定および論議時間の確保に引き続き取り組む。

（意見②）
- 社外役員が東京海上グループをより深く知ることのできる機会を拡充してほしい。

（対応②）
- 現在既に取り組んでいる、東京海上グループ社員との意見交換会の開催や社内会議・研修へのオブザーブ参加の案内、メール等による情報提供に加え、東京海上グループの拠点訪問の機会の確保等、更なる拡充に取り組む。

（意見③）
- 保険料調整問題等の不祥事案に鑑み、取締役会がどのようにその機能を果たしていくのかが課題である。
- 業務執行側が認識していない問題について、取締役会が如何に監督しうるかが課題である。

（対応③）
- 内部監査機能に社外視点を取り入れたグループ監査委員会の立上げを行う。将来の懸念事象の検知等も含めたガバナンス強化の役割を担い、定期的に取締役会に報告を実施する。

3. 2024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。
当社は、2022年度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ており、今後も必要に応じて実施します。また、2024年4月1日付で、内部監査機能に社外視点を取り入れたグループ監査委員会を設置しており、取締役会の監督機能を更に強化していきます。

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見識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、経営課題や経営環境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」の議論を基に選定しています。

2023年度は、以下のテーマについて議論を行っており、2024年度もこうした議論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。テーマ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様々な意見交換がなされており、2023年度は、中長期戦略、グループガバナ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
2023年度	①取締役会のあるべき姿 当社が置かれた事業環境および中長期的な環境変化を踏まえ、取締役会の現状およびあるべき姿について論議を行いました。 ②東京海上グループの次期中期経営計画 中長期的に到達してい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。 ③東京海上グループのアジア損害保険事業戦略 アジア損保事業の成長戦略やガバナンス強化について議論を行いました。 ④海外グループ会社社長との意見交換 DFG（米国）のCEO等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。
2022年度	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たい姿からバックキャストし、事業環境変化やそれらを踏まえた戦略等について論議を行いました。 ②国内損保戦略 中長期的な環境変化が国内損保事業に与える影響やそれらを踏まえた各社の役割等について論議を行いました。 ③人事戦略 東京海上グループが大切にしたいことや求める人材のコンピテンシー、経営戦略を踏まえた人事戦略等について論議を行いました。 ④サイバーセキュリティ サイバーセキュリティに係る環境や東京海上グループにおける課題と施策の全体像等について論議を行いました。 ⑤海外子会社経営者との意見交換 Pure（米国）のCEOから自社の概況等についてプレゼンテーションを受け、それに対して様々な質問を行う形で意見交換を行いました。
2021年度	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から自社の概況等についてのプレゼンテーションを受け、それに対して様々な質問を行う形で意見交換を行いました。 ②アジア損保事業戦略 アジア担当業務執行役員およびタイ現地法人のCEOも参加のうえで、アジア損保事業戦略について議論を行いました。 ③東京海上グループの新規事業戦略 新規事業のリスクや機会について議論を行いました。

（ご参考）社外取締役への情報提供の状況

東京海上グループ社員との意見交換会の開催や社内会議・研修へのオブザーブ参加の案内、メール等による情報提供を行いました。

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.62）。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

委員長	片野坂真哉	社外取締役
委　員	大薗　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、2022年度は2回、2023年度は4回開催し、2024年度は4回を予定しています。

2023年度の指名委員会の概要

年度	テーマ
第1回 （2023年7月19日）	● 東京海上ホールディングス社長による2023年度の課題設定と重点取組方針の説明
第2回 （2023年9月11日）	● 東京海上日動 社長の後継候補について ● スキルマトリクスの更なる実践的活用について
第3回 （2023年12月19日）	● 東京海上日動 次期社長の選任について
第4回 （2024年1月26日）	● 2024年度役員体制について

社外取締役の選任について

取締役会の多様性は、監督機能の高度化の観点から、また、当社のグローバル展開の更なる加速を踏まえて、より重要性が増しています。かかる考えをもとに、新任社外取締役選任においても、国際性、企業経営の経験、ガバナンスに関する深い知見等、スキル、経験、バックグラウンドの多様化に取り組むとともに、取締役会全体として最適なバランスを意識したメンバー構成としています。
また、当社は独自に独立性判断基準を定めており、原則としてこの基準を満たしている者を社外取締役に選任することとしています。この基準に照らして、社外取締役7名全員が当社からの独立性を有していると判断し、全員につき株式会社東京証券取引所が定める独立役員としての届出を行っています。

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、2024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2022年度、2023年度は3回開催し、2024年度も3回を予定しています。なお、2023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。

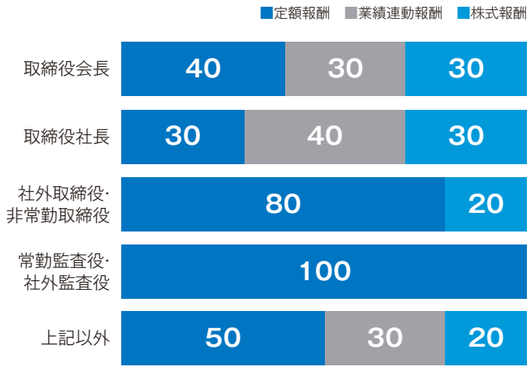
○2023年度の報酬委員会の概要

年度	テーマ
第1回（2023年5月19日）	●2023年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準 ●2022年度会社業績評価の審議・答申 ●2022年度個人業績評価の審議・答申 ●社長の個人業績評価、2022年課題達成状況の説明
第2回（2023年7月19日）	●社長の個人業績評価・期初の課題設定
第3回（2024年3月18日）	●2024年4月以降に適用する役員報酬水準（職責加算の対象職務変更を含む） ●2024年7月以降に適用する役員報酬水準（妥当性検証を含む）

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。

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。

*: 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

○2023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	50%	6,700億円	7,116億円
	修正ROE	30%	17.1%	15.5%
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	大きな変動なし（100%）
	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	十分な成果（100%）

○2024年度の目標

項目		構成比
財務指標	修正純利益	50%
	修正ROE	30%
非財務指標	社員エンゲージメント指標*1	10%
	サステナビリティ戦略に係る指標*2	10%

*1: 社員エンゲージメントのスコア改善度

*2: 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、これまでも各役員の個人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。また、2023年度には、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10%から20%に増加させました。

今後も、サステナビリティ戦略を巡る社内論議の進展や、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・アカウンタビリティの高位均等の実現をめざしてまいります。

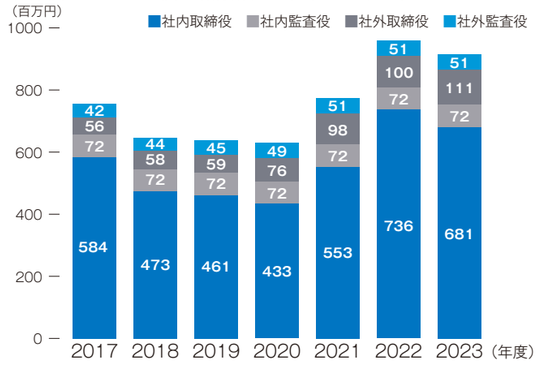
（2）株式報酬

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、信託方式（株式交付信託）の制度を導入しており、取締役の報酬の2割以上を構成しています。

また、2024年には、上記と同様の目的および「グループ一体経営」に対する意識向上のため、基準に該当した国内外の子会社の役員（CEOまたは同等の地位にある者）を対象とした、譲渡制限付株式ユニット（RSU）による事後交付型株式報酬制度を導入しています。なお、この制度の対象者に株式交付信託の対象者は含まれておりません。

報酬額

取締役および監査役の報酬額は、以下の通りです。

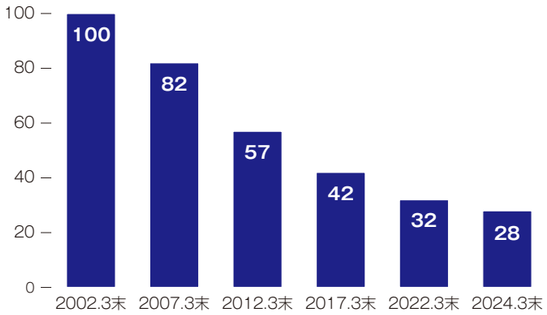


政策株式の削減

政策株式の売却方針

当社は、2023年度において、2,187億円の政策株式を売却しました。当社設立の2002年度以降の累計売却額は2.7兆円（売却時価ベース）となり、簿価を72%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

当社は、政策株式を「売却し続ける」こととし、いわゆる純資産対比20%以下も「ひとつの通過点」に過ぎないとの考えを公表してきましたが、先般の東京海上日動への業務改善命令も踏まえ、適正な競争実現のための環境整備に向けた取組みの一環として、2029年度末までの6年間で残高をゼロ*2にするという期限を定めました。その実現に向け、2024年度からの中期経営計画の3年間で残高を半減させます。

*2: 非上場株式および資本業務提携による出資等は除く

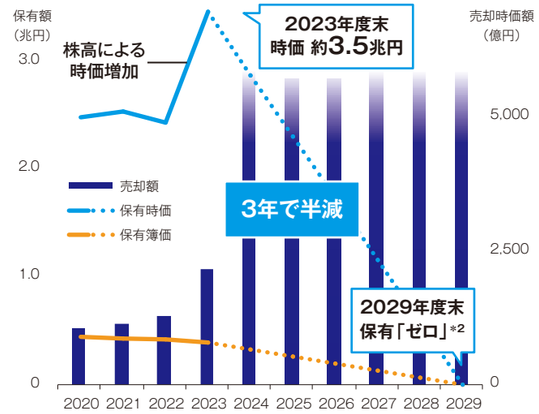
○売却方針に関する決議事項

①政策株式は、2029年度末までにゼロ*2にする。
②新中期経営計画期間の3年間（2024年度～2026年度）では2024年3月末残高3.5兆円（2024年3月末時価）を半減させる。なお、2024年度の売却予定額は6,000億円（2024年3月末時価）。

○コーポレートガバナンス基本方針の改定内容

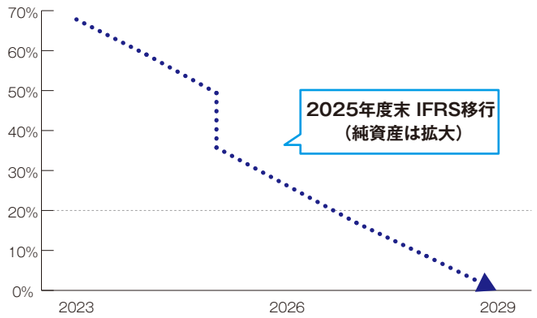
改定前	（政策投資として保有している株式に関する方針） 第3条　政策投資として保有している株式は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために削減する。
改定後	（政策投資として保有している株式に関する方針） 第3条　政策投資として保有している株式は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるためにゼロ*2にする。

○政策株式の売却額と時間軸



2026年度末には、IFRS基準での当社の連結純資産対比の政策投資として保有している株式の比率は20%程度となる見込みです。今後とも投資先企業と丁寧に対話を行い、一層の削減に向けて取組みを進めてまいります。

○純資産対比の保有割合*3

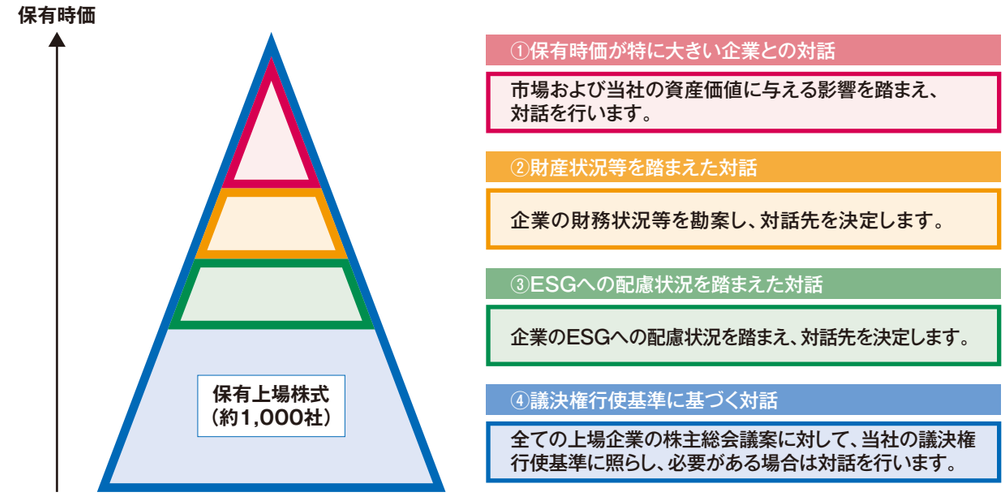


*3: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

スチュワードシップ・コードに基づく対話

東京海上日動では、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」、「③ESG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	●Scope1、2に係る CO_2排出量削減 を着実に進めている企業に対して、バリューチェーン全体を通じたScope3削減の取組みの考えについて確認しました。	●Scope3に係るCO_2排出量について国のガイドラインを参考にして把握する体制を整えたいと考えている旨回答を得ました。 ●その後、統合報告書においてScope3に係るCO_2排出量が開示されました。
	●GHG排出量が多く、今後の削減に向けた具体策の開示が望まれる企業に対して、今後の取組みについて確認しました。	●CO_2排出量について、トランジションによる削減効果を織り込んだ計画を立てる必要がある旨回答を得ました。 ●その後、エネルギートランジションに関する開示が行われ、CO_2排出量削減に対する道筋の全体像が示されました。
S	●フードロス目標を掲げている食品会社に対して、より具体的なKPIを設定する考えについて確認しました。	●従来の商慣習を踏まえた影響を考慮し、フードロスに関する明確なKPIは現時点では未設定である旨回答を得ました。 ●その後、フードロス目標達成のために、具体的なKPIとして余剰在庫削減目標値が設定されました。
G	●人材の多様性確保について行動方針を掲げて取り組んでいる企業に対して今後の取組みについて確認しました。	●女性役員が現状ゼロであることは課題であり、取締役会の多様性を高めていきたい旨回答を得ました。 ●その後、株主総会で女性役員3名が選任され、ダイバーシティ経営の充実が図られました。

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

ステークホルダーとの対話

基本的な考え方

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

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



投資家との対話

機関投資家との対話

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

2024年5月に実施したIR説明会では、当社の新中期経営計画と、一連のインシデントを踏まえ東京海上日動を「本当に信頼されるお客様起点の会社」に創りかえる覚悟をお示しし、期待の声が寄せられました。

2024年4月には、グローバルコミュニケーション部のニューヨークデスクを新たに立ち上げ、より一層、株主・投資家との対話体制を強化し、例えば、5月の期末決算発表では、現地の保険業界に精通した記者・メディア向けにニューヨークデスクよりWeb配信を実施しております。

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。2023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。

これらの活動に加えて、北米、欧州、アジアへの海外IRを含め、2023年度は、延べ518社の国内外の投資家との対話を実施しました。

（2024年5月　IR説明会動画）
https://webcast.net-ir.ne.jp/87662405/index.html

個人投資家との対話

毎年、グループCEOが登壇する個人投資家向け説明会を開催しており、2023年度は東京、大阪、京都、愛知で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」に焦点を当てたわかりやすい解説により、高い満足度を獲得しています。引き続き、当社ファンの拡大、個人株主数の増加や個人株主の持分比率向上をめざし、丁寧な対話を実施していきます。

（説明会動画）
https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=tokiomarinehd_202309_bLn5

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、経営陣を含む社内に幅広く報告し、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。2023年度は、Webも活用し、グループ社員約2,600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。



WICIジャパン
統合リポート・アウォード2023
Gold Award（優秀企業賞）

Internet IR 優秀賞 2023 Daiwa Investor Relations

企業ホームページ 最優秀サイト 2023 日興アイ・アール 総合部門



2024年5月 IR説明会

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22回定時株主総会（2024年6月24日）では、「東京海上グループの経営戦略」というテーマで、業績の振返りと見通し、当社事業のポイント、今後の持続的な成長に向けた当社戦略についてわ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/2024_meeting.mp4

議決権行使結果

第22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
　①期末配当　当社普通株式1株につき金62.5円　　配当総額　123,409,150,063円
　②その他の剰余金　増加する剰余金の項目およびその額（繰越利益剰余金）　332,275,662,472円
　　減少する剰余金の項目およびその額（別途積立金）　332,275,662,472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、山本 吉一郎、和田 清、御立 尚資、遠藤 信博、片野坂 真哉、大薗 恵美、進藤 孝生、ロバート・フェルドマン、松山 遙、藤田 桂子および城田 宏明の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、原島 朗を選任するもの。
第4号議案　取締役の報酬等の額の変更の件
　株式報酬制度において、当社が対象期間ごとに拠出する金員を1,000百万円以内とし、そのうち社外取締役分は150百万円以内とするもの。

○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	16,322,238	5,261	5,133	99.73	可決
第2号議案					
永野　毅	11,739,656	4,585,437	7,335	71.73	可決
小宮　暁	10,951,403	5,373,692	7,335	66.91	可決
岡田　健司	14,461,960	1,822,233	48,254	88.36	可決
森脇　陽一	15,372,443	911,751	48,254	93.92	可決
山本吉一郎	14,975,896	1,308,298	48,254	91.50	可決
和田　清	15,282,106	1,007,204	43,137	93.37	可決
御立　尚資	15,726,070	599,044	7,335	96.08	可決
遠藤　信博	15,069,923	1,255,190	7,335	92.07	可決
片野坂真哉	14,707,137	1,617,970	7,335	89.86	可決
大薗　恵美	15,869,942	455,173	7,335	96.96	可決
進藤　孝生	15,347,094	978,017	7,335	93.77	可決
ロバート・フェルドマン	16,160,289	161,346	10,815	98.74	可決
松山　遙	16,270,853	54,262	7,335	99.41	可決
藤田　桂子	15,870,854	413,339	48,254	96.97	可決
城田　宏明	15,766,555	517,639	48,254	96.33	可決
第3号議案	15,458,505	865,979	8,148	94.45	可決
第4号議案	13,795,260	2,529,665	7,625	84.29	可決

（ご参考）経営陣等と株主・投資家との対話の実施状況（2023年度）

2023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（延べ）	概要
資本市場への発信（参加者数は2024年3月31日時点）			
機関投資家・アナリスト対応	IR説明会	222社	CEO、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	396社	CEO、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	186社	DFG・TMSTH（タイ）トップ登壇による同社経営・事業戦略の解説（Web開催）
	国内IR	305社	CEO、CFO、IRチームによる1on1/グループ面談（対面・電話・Web）
	海外IR	172社	CEO、CFO、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	41社	CFO、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	773名	CEO、IRチームによる当社経営戦略等の説明会 （対面@東京・大阪・京都・愛知/動画配信）
	統合レポート	–	当社のパーパスやめざす姿、それを実現するための強み・戦略を分かりやすく解説

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）	1,479名	社内報告会では、CFOおよびIRチームより、IR活動を通じて得られた 投資家の声を社員に共有（Web開催および社内動画配信） 社外アナリストによる講演（テーマ:株式市場から見た当社）も開催
社内セミナー	1,128名	IRチームによる持株会セミナー（Web開催および社内動画配信）

（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

- **成長余地および持続性**
  「世界トップクラスのEPS Growth」、「Global Peers水準へのROE引上げ」をめざすという成長ストーリーの実現に向けた具体的な打ち手やタイムラインは。
- **国内インシデントの業績影響およびそれらを踏まえたガバナンス態勢の在り方**
  東京海上日動を「本当に信頼されるお客様起点の会社」に創りかえる取組み“Re-New”の具体策やスケジュール感、収益への影響は。
- **株主還元・資本政策の方向性**
  政策株式の売却加速に伴う余剰資本・資金の創出、利益水準の上昇を踏まえた当社の株主還元・資本政策の方向性は。

Japan P&C

- **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、厳しい環境が続くなかで、当社がめざす資本コスト相当の収益性確保が実現できるのか。
- **自動車保険の収益性**
  リベンジドライブやインフレ等の影響により、足元悪化傾向にある収益の状況。2024年1月レートアップも踏まえた今後の収益見通しと当社の対応方針は。
- **代理店チャネルの在り方も含めたディストリビューションの多様化・複線化**
  国内インシデントも踏まえ、今後の代理店チャネルのあり方、代理店手数料を含めた事業費低減に向けた経営の考え方はどうか。

International

- **高い利益成長の持続性**
  成長ドライバーとなっているレートアップの持続性はどうか。自然災害やインフレ（経済・ソーシャル）に伴うロスコスト・再保険コスト上昇の影響は。
- **M&A戦略とパイプライン**
  政策株式の売却加速によって余剰資本が生まれるが、パイプラインも含めたM&A戦略は。

資産運用

- **DFGクレジット運用の状況**
  CREローン市場の変調に伴うキャピタルロス・引当金増加の実態や今後の見通し、米国金利低下を見据えたインカム収益の動向等、DFGの高い運用パフォーマンスの持続性とリスクは。
- **政策株式の売却**
  5月に開示した政策株式の売却（6年間で「ゼロ」*）は、着実に実行できるのか。

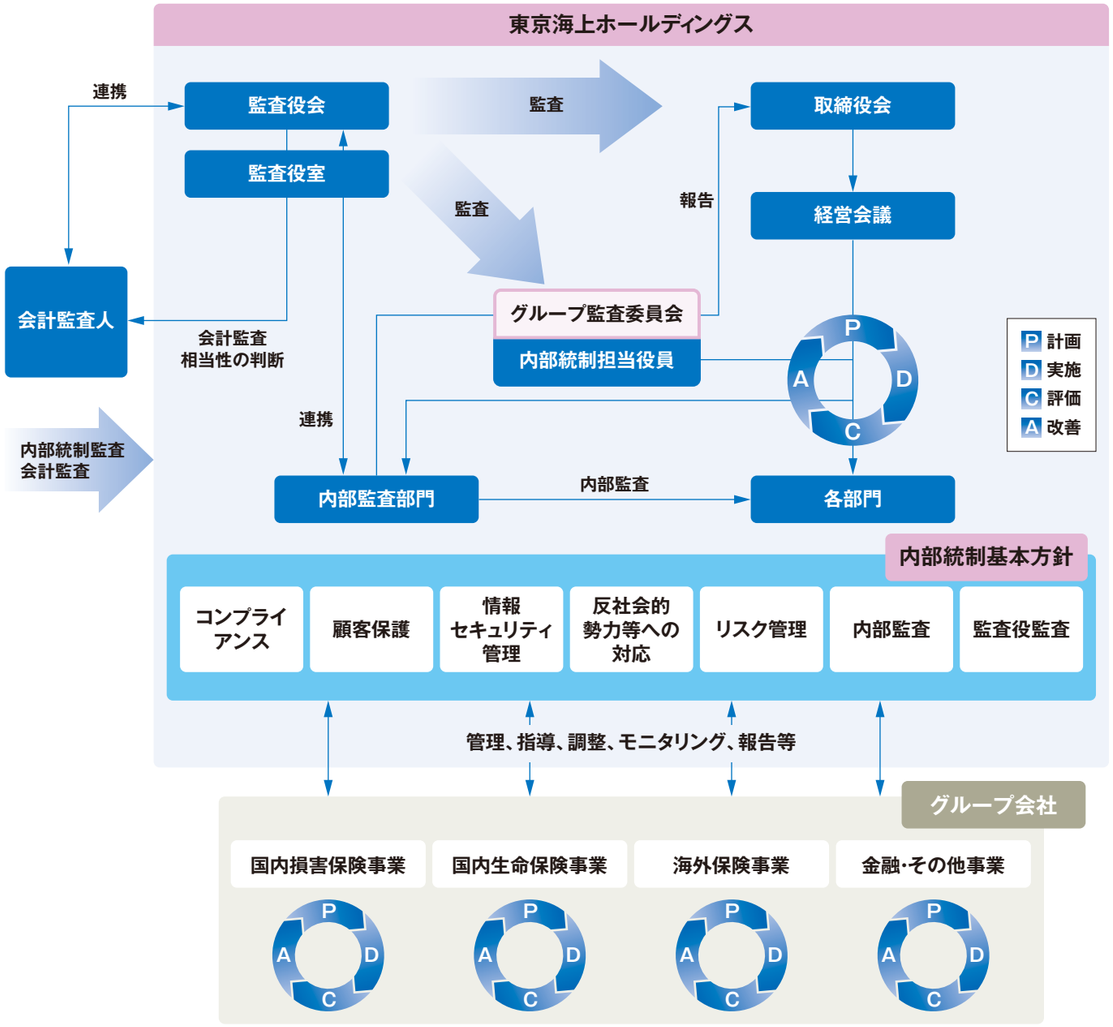
*: 非上場株式および資本業務提携による出資等は除く

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、その結果をグループ監査委員会で審議し、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。「グループ監査委員会」は、これまでの「内部統制委員会」を改組し、社外の視点も入れた内部統制システム・内部監査機能のより一層の強化・充実を図る目的で2024年4月1日付で設置し、取締役会としての監督機能を強化しています。

○内部統制システム

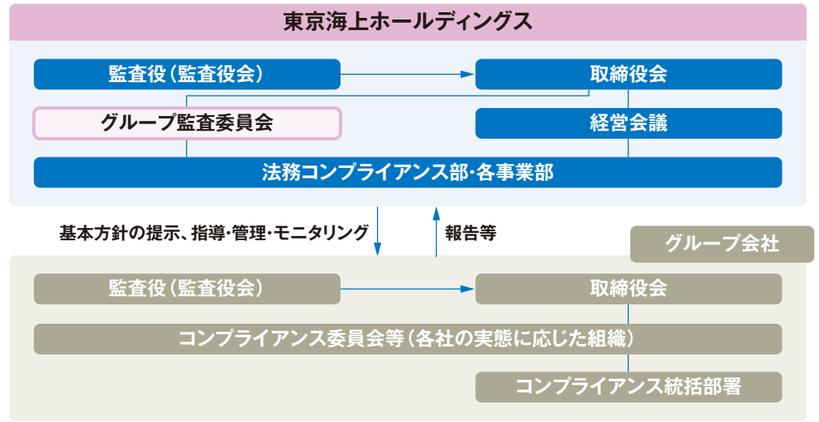


コンプライアンス

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ともに、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。2023年度のグループにおける報告・相談受付件数は、372件（2022年度対比118%）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ともに、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。

○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

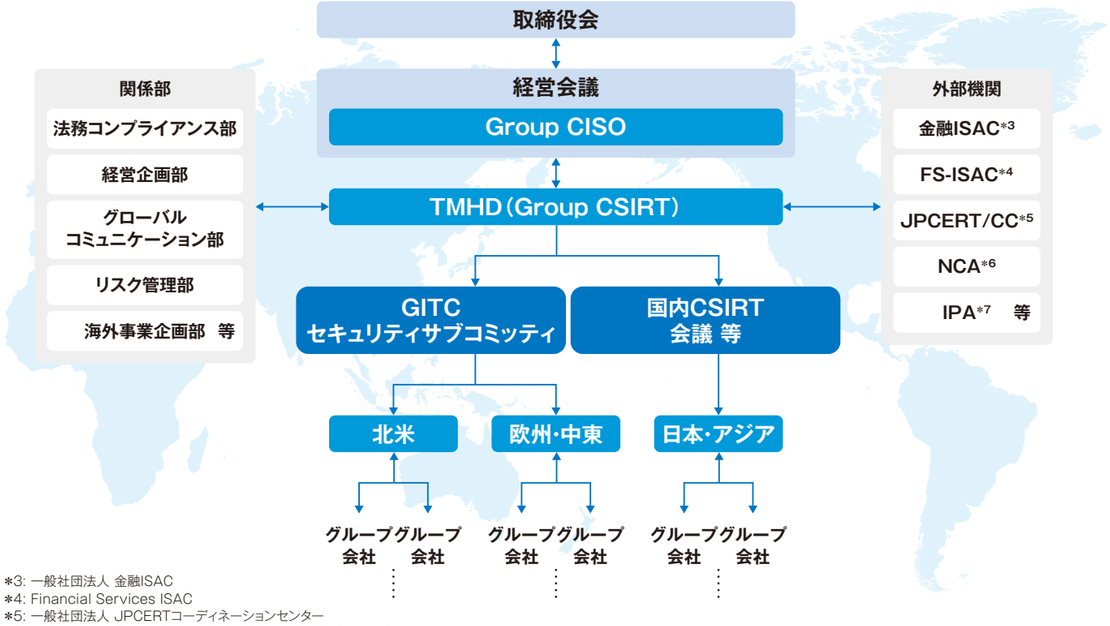
情報セキュリティ管理

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、リスク評価などを公的認証*1を得たプロセスの下で実施しています。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、お客様や社会の"いざ"を支えていきます。

*1: 東京海上ホールディングスが推進するサイバーセキュリティプログラムはSOC2Type1を取得。また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）「旧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）

旧ビッグモーター社*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うとともに、再発防止の取組みを進めてまいります。

*: 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

主な課題認識

①悪質かつ組織的な不正請求を早期に発見できなかったこと
②指定工場制度運営にお客様起点での改善余地があったこと

主な対応・再発防止策

【お客様の被害回復に向けた対応】
・お客様向けの専用コールセンターの設置 、不正額確定に向けた調査
・安全点検のご支援
・等級訂正対応等の契約確認手続きの実施

【再発防止策】
①損害査定体制の更なる強化
②修理工場マッチングサービスの提供開始（指定工場ネットワーク情報のオープン化）

※詳細は、2023年8月1日および2024年3月29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/240329_01.pdf

○（ご参考）保険料調整行為に関する業務改善計画書の提出について（2024年2月）

東京海上日動は、2023年12月26日に受領した保険料調整行為に関する業務改善命令に基づき、2024年2月29日に金融庁に業務改善計画書を提出し、ニュースリリースを発信しました。業務改善命令を厳粛に受け止め、このような事態を二度と起こすことがないよう、各種調査結果に基づく真因を踏まえ、仕組み・体制面（契約プロセス、機構・制度・ガバナンス）、意識面、知識面といったあらゆる観点から再発防止策を検討し、経営責任の明確化を含む業務改善計画を策定いたしました。

1．経営としての受け止め

この度発生させてしまった不適切行為は、お客様の利益を損ね、当社のあらゆる事業活動の原点である「お客様の信頼」を根本から失う行為であり、経営として重く受け止め、深く反省しております。その上で、当社は今回の事案を決して「保険料調整だけの問題」として捉えることなく、問題の背景にある真因を追究し続けてきました。

お客様や社会から失った信頼を回復し、1879年の創業時から途絶えることなく受け継いできた「お客様や社会の“いつも”を支え、“いざ”をお守りする」という当社のパーパスを実現する「本当に信頼されるお客様起点の会社」となるために、経営が先頭に立ち、コンプライアンス・お客様本位を重視する健全な組織風土の醸成、抜本的な経営管理態勢の強化に取り組むとともに、全社一丸となって業務改善に取り組んでまいります。

損害保険は、万が一の場合の補償提供等を通じて「お客様や社会の“いざ”をお守りする」という社会インフラの機能を有しています。「お客様や社会の“いざ”をお守りする」ためには、お客様を取り巻くリスクや課題を正確に把握した上で、最適な保険やサービスを提供することが必要であり、それが「保険本来の価値」であると考えています。そのような観点から、当社として考える「本当に信頼されるお客様起点の会社」とは、「お客様や社会に『保険本来の価値』をお届けする役割を果たすことができる会社」を意味しています。そして、とりわけ企業保険分野において当社が果たすべき役割は、そうした「保険本来の価値」の提供を通じて、顧客企業のリスクマネジメントや企業価値の向上に貢献していくことと考えています。

従来、当社は「お客様本位」の考え方に基づき業務運営に取り組んできたつもりでしたが、不適切行為が発生した要因を踏まえれば、当社には無意識のうちに「損害保険業界・当社の常識」をベースとした行動が存在しており、「本来あるべきお客様本位」の考え方と、実際に「当社の行動のベースとなっていたお客様本位」の考え方の間には「ずれ」が生じていました。

2024年度から開始する新中期経営計画においては、お客様からの信頼回復と当社のパーパスの実現に向けて、まずお客様側に立ち、「お客様・社会の常識」を全ての思考と行動の出発点とした上で、「保険本来の価値を如何にして提供していくか」という観点で判断し行動することを「お客様起点」と定義いたしました。あらゆる業務プロセスを「お客様起点」で抜本的に見直すとともに、この判断軸をビジネスパートナーである代理店とも共有し、代理店とともに「本当に信頼されるお客様起点の会社」を目指していきます。新中期経営計画のキーコンセプトである「Re-New」のもと、当社の置かれた現状を全ての役員・社員がしっかりと認識した上で、“新しい会社につくりかえる”覚悟をもって信頼回復とパーパスの実現に取り組んでまいります。

今回の事案を契機として、役員・社員一人ひとりが「保険本来の価値を提供できているか」「お客様・社会の常識とのギャップはないか」「判断軸がずれていないか」といった視点を持ってそれらを当社の企業文化に浸透させるとともに、社会インフラの機能を提供するに相応しい組織体制、それを担う社員の育成、各種ルール等の見直しを断行していく所存です。

2．今後の取組方針等

独占禁止法は「公正かつ自由な競争」の維持・促進を目的としており、自由経済社会において遵守すべき基本的なルールであることを今一度社内に徹底させていきます。その上で、「保険本来の価値」を提供することでお客様に選ばれ続ける「本当に信頼されるお客様起点の会社」の実現に向けて、以下の取組みを進めていきます。

（1）当社に根付いた業界慣行の抜本的な見直し

当社が顧客企業に提供したいと考えている「保険本来の価値」よりも、単なる保険料の多寡、政策株式の保有状況、本業協力度合い等によって幹事保険会社や取引シェアが決定するケースも存在しており、当社も「保険本来の価値」だけではなく、そのような領域でも競争を行ってきたことは事実です。今回の事案を転機と捉え、お客様に何を提供することが当社の責務であるのか、お客様のために何をすべきかを今一度見つめ直し、たとえば政策保有株式をなくすことや過度な本業協力の解消、顧客企業ではなく代理店に向けた過度な競争からの脱却等、当社に根付いてきた様々な業界慣行を抜本的に見直していきます。

（2）社内制度や仕組みの見直し

経営管理態勢の抜本的な強化や適切な法令遵守態勢の確立等はもとより、適正な営業推進を実践するために、社内の制度や仕組みも見直していきます。当社では、過去からトップライン（保険料収入）による営業目標の管理が行われており、社内表彰制度では組織の営業目標の達成が大きなウエイトを占めてきました。また、社員個々人の業績評価制度においては、組織目標をベースに個人のトップライン目標が設定され、その達成に評価の重きがおかれている実態もありました。今後は、顧客企業に対して「保険本来の価値」を提案、提供することを評価する仕組みに見直していきます。

（3）人材育成の強化

激甚化する自然災害や複雑化する多様なリスクへの対応に加え、顧客企業が事業を継続するための事故の未然防止や被害を最小限に抑える取組みを含めた最適な保険プログラムを、適正な保険料で長期安定的に提供し、顧客企業のリスクマネジメントや企業価値の向上に貢献していくことが当社の責務です。一方で、当社は、時として目先の競争やマーケットシェアに目を奪われ、結果として顧客企業の保険に対する理解を高めていただくための取組みが十分に行えていませんでした。

今後は、社員がリスクマネジメントのプロフェッショナルとして、より高い価値提供を行うことができるよう従来以上に人材育成にも注力していきます。そして、顧客企業、当社の双方にとって納得感のある最適な結論を見出し、顧客企業との永続的な信頼関係を構築することができる“しなやかで逞しい社員”を育成していきます。

※詳細は、2024年2月29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/240229_01.pdf

○（ご参考）保険代理店および保険会社間のメール連絡に伴う情報漏えいについて（2024年5月・7月）

東京海上日動において、保険代理店および他の損害保険会社間のメール連絡において当社のお客様情報が含まれたメールを送受信していたことにより当社お客様情報の漏えいしていたことが判明し、5月23日にニュースリリースを発信いたしました。また本件を契機とした一連の調査の中で、保険代理店に出向中の当社社員が、出向先である保険代理店内の他保険会社の契約情報を、出向元である当社にメール送信し情報漏えいを発生させていたことが判明し、これらの「保険代理店および保険会社間のメール連絡に伴う情報漏えい」に係る個人データの漏えいおよび本人同意のない第三者提供事案について金融庁による報告徴求命令を受領いたしました（7月23日にニュースリリースを発信）。引き続き調査を通じて全容を解明し、真因を究明のうえ再発防止を徹底してまいります。

2024 年 5 月 23 日
東京海上日動火災保険株式会社

保険代理店および保険会社間のメール連絡に伴う情報漏えいに関するお詫び

東京海上日動火災保険株式会社（取締役社長：城田　宏明、以下「当社」）は、保険代理店および他の損害保険会社（以下「乗合損保」）間のメール連絡において、当社のお客様情報が含まれたメールを保険代理店および乗合損保間で送受信していたことが判明し、当社お客様情報の漏えいが確認されましたのでご報告いたします。

お客様をはじめ関係者の皆様に大変なご心配とご迷惑をおかけしておりますこと深くお詫び申し上げます。

本件に関しまして、ご心配およびご不明な点に対応させていただきます問い合わせ窓口（0120-773-826）を設置いたしましたので、併せてご連絡申し上げます。

1．事案の概要

今回の事案は、自動車販売店等の複数拠点を有する保険代理店の管理部門から各拠点に発信されるメールにおいて、当社のお客様情報が乗合損保の担当者に漏えいしていたものです。当社においても、当社のお客様情報を含んだメールを保険代理店に送信する際に、写に乗合損保の担当者を設定していたケースや、乗合損保の情報が含まれたメールを受信していたケースがありました。しかし、当社内で個人情報保護法に関する知識の周知や情報漏えいに関するリスク認識が不足しており、情報漏えいを防ぐことができておりませんでした。

今般、当社のお客様情報だけではなく乗合損保のお客様情報が含まれたメールを受信した当社担当者から情報漏えいに関する指摘があり、当社内で調査した結果、情報漏えいが判明しました。

2024 年 7 月 23 日
東京海上日動火災保険株式会社

金融庁による報告徴求命令の受領について

東京海上日動火災保険株式会社（以下「当社」）は、2024 年 5 月 23 日に公表※1 した「保険代理店および保険会社間のメール連絡に伴う情報漏えい」に係る個人データの漏えいおよび本人同意のない第三者提供事案について、昨日、金融庁より報告徴求命令を受領しました。

お客様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。当社は、報告徴求命令を受けたことを厳粛に受け止め、真摯に対応してまいります。

なお、5 月 23 日に公表した事案を契機とした一連の調査の中で、保険代理店に出向中の当社社員が、出向先である保険代理店内の他保険会社の契約情報を、出向元である当社にメール送信し情報漏えいを発生させていたことが判明しました。引き続き、乗合代理店における情報漏えいについて全容を解明し、真因を究明のうえ再発防止を徹底してまいります。

※1　https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/240523_01.pdf

以上

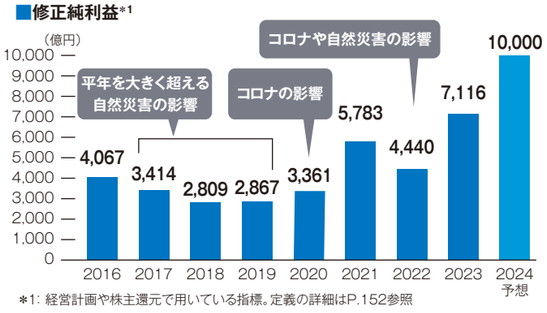
※詳細は、2024年5月23日および7月23日付ニュースリリースをご参照ください。
https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/240523_01.pdf
https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/240723_01.pdf

財務ハイライト

リスク分散を進め、安定した利益を創出

グローバルにリスクを分散させ、相関の低い事業を持続的に拡大させてきた結果、大規模な自然災害やコロナが発生した年においても、安定的に利益を創出しています。2024年度は、高めてきた実力に政策株式の売却加速を乗せ、1兆円の修正純利益を見込んでいます。

■修正純利益*1

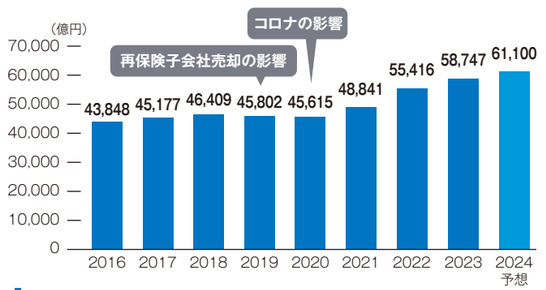


*1: 経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.152参照

規律ある保険引受で堅調に増収

Organic growthや規律あるM&Aの実行により、保険料は順調に拡大しています。2024年度も、国内外における引受規律を維持した着実なレートアップや販売拡大により、堅調な増収を見込んでいます。

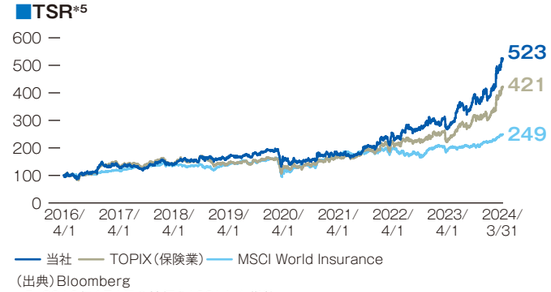
■正味収入保険料+生命保険料



マーケット平均を上回るTSR

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

■TSR*5

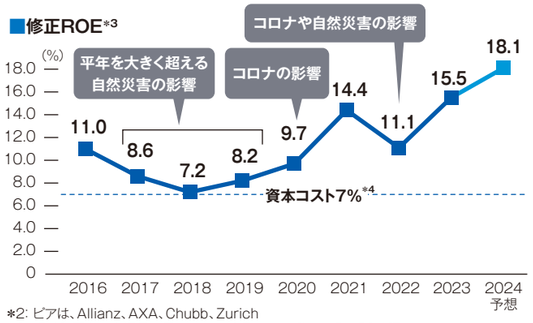


（出典）Bloomberg
*5: 2016年4月1日の株価を100とした指数

資本効率の向上を追求し、グローバルピア*2に伍する水準へ

世界トップクラスのEPS Growthに加え、政策株式の削減による事業ポートフォリオの見直しなどを通じて、資本効率を向上させ、グローバルピア*2に伍する水準までROEを引き上げていきます。

■修正ROE*3

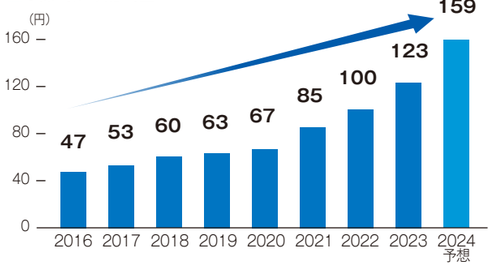


*2: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich
*3: 経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.152参照
*4: 投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

13期連続の増配を見込む

2024年度の1株当たり配当金は、配当原資の大幅な拡大により、対前年36円増配となる159円を見込んでいます。強い利益成長と整合的な配当成長を引き続き実現していきます。

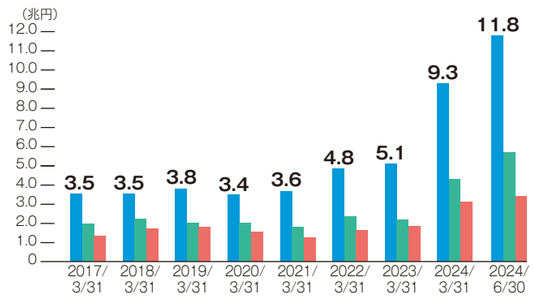
■1株当たり配当金



企業価値は着実に向上、時価総額は10兆円超え

資本市場からの評価の結果として、当社のPBRは1倍を超え、時価総額は10兆円を超えました。当社は、お客様や社会のお役に立ち続けることで、持続的に成長し、企業価値も引き上げていきます。

■時価総額



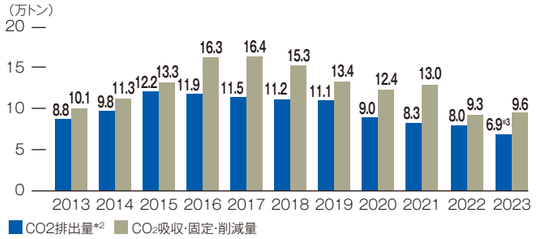
非財務ハイライト

8つの重点領域（マテリアリティ）
1.気候変動対策の推進
2.災害レジリエンスの向上
3.健やかで心豊かな生活の支援
4.人と多様性の尊重
5.イノベーティブなソリューションの提供
6.自然の豊かさを守る
7.未来世代の育成支援
8.誠実かつ透明性の高いガバナンス

1.気候変動対策の推進 | 6.自然の豊かさを守る

11年連続のカーボン·ニュートラル*1達成

マングローブ植林活動等を通じて当社は2013年度から11年連続で自社の事業活動においてカーボン·ニュートラル*1を達成しています。



*1: 自社事業活動に伴うもの（温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6））
*2: 2022年度以降のCO_2排出量は、再生可能エネルギー利用によるCO_2削減効果を反映
*3: 2023年度のCO_2排出量は速報値

2.災害レジリエンスの向上

BCP（事業継続計画）策定支援等を通じた地域社会への貢献

自治体等と連携し、災害に強い社会づくりに貢献しています。

■自治体との累計協定締結数*5

都道府県	43
政令指定都市	13
政令指定都市以外	91

*5: BCP策定支援等、地方創生に関する協定。2024年3月末時点

3.健やかで心豊かな生活の支援

グループ7社が「ホワイト500」に認定

「お客様に“あんしん”をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社」であるために、その原動力となる社員が健康でイキイキと働けるよう、「健康経営」にグループ全体で取り組んでいます。この実績に裏付けられたノウハウを活用して、お客様企業の「健康経営」も支援しています。（詳細はP.27）

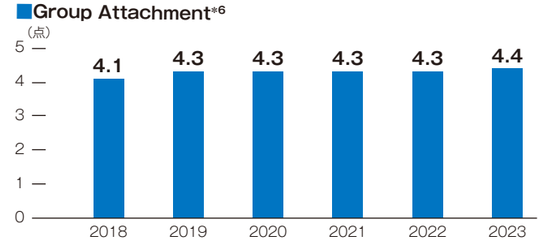
2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

4.人と多様性の尊重

Highly Motivatedな従業員集団

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

■Group Attachment*6



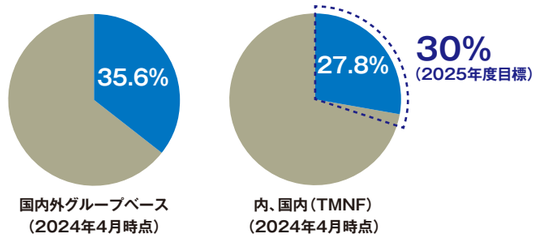
*6: 5点満点（国内外のグループ会社、当社の合算）

4.人と多様性の尊重

ジェンダーギャップの解消

当社の成長戦略の一環として、ジェンダーギャップの解消に積極的に取り組んでいます。さらなる裾野拡大に向け、定性·定量の目標を定めて取組みを推進しており、国内外の次世代女性リーダー層は、着実に拡大しています。

■管理職以上*4の女性比率



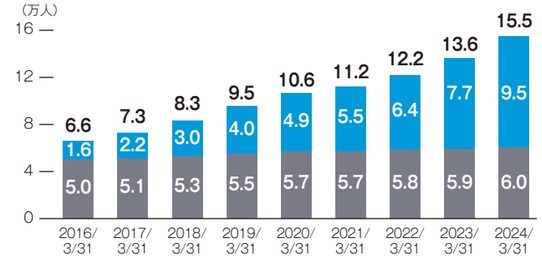
*4: 管理職以上（役員含む）に女性が占める割合。
TMNFにおいては、2024年4月の人事制度改定で新設した役職「ユニットリーダー」を含む数値

2.災害レジリエンスの向上 | 6.自然の豊かさを守る | 7.未来世代の育成支援

社会貢献活動にも積極的に参加

未来世代の育成支援として、「みどりの授業」や「ぼうさい授業」の開催にも積極的に取り組んでいます。

■累計受講人数



世界の保険市場

最大の保険市場・米国における更なる利益成長と、新興国市場の拡大、日本の安定成長がカギ

2022年の世界の保険市場は$6,782bnであり、生損保共に米国が第1位です。
保険料の増加と米ドル高により世界保険市場の4割を占めるまで拡大しています。
為替影響もあり、日本は第4位で、損害保険市場では8位、生命保険市場では4位となりました。

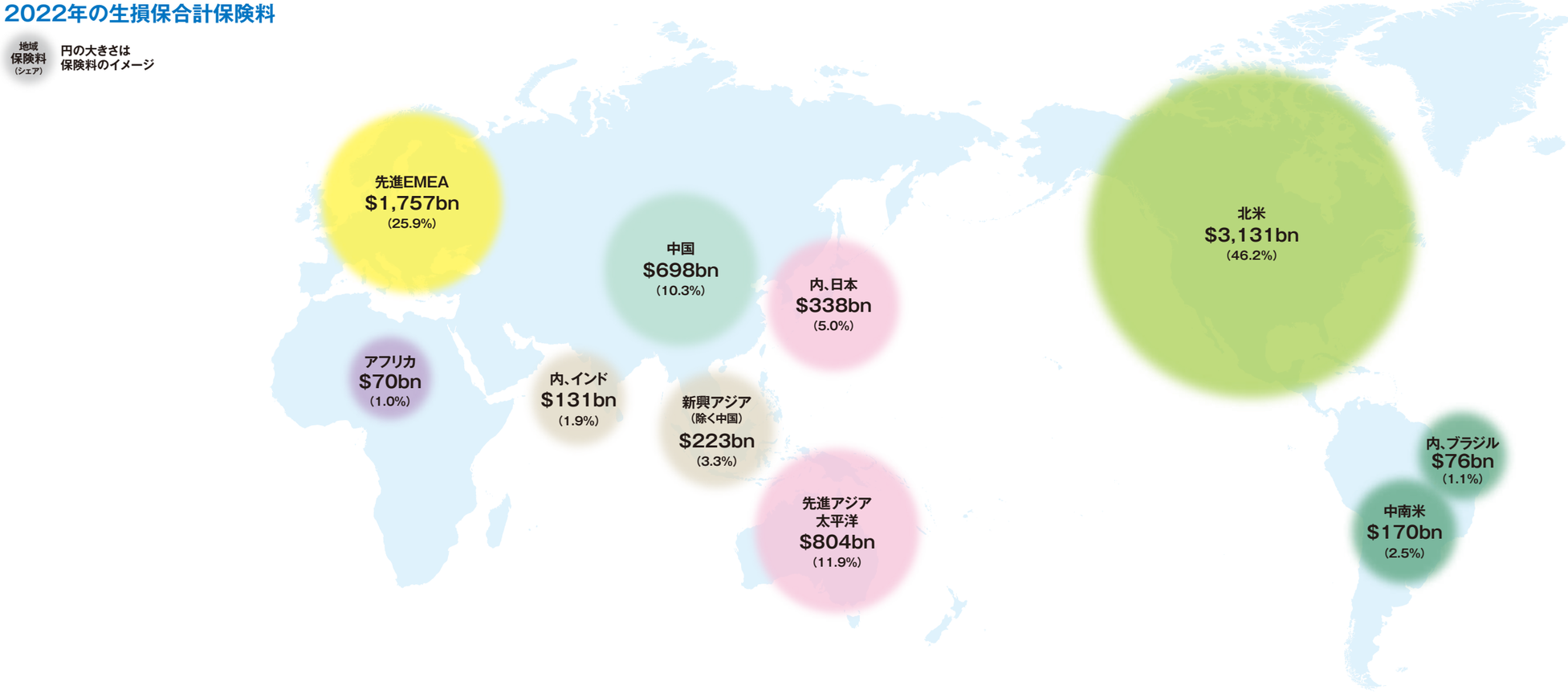
世界の生命保険・損害保険元受収入保険料上位10ヵ国:2022年

（単位:百万ドル）

順位	国名	生命保険料	損害保険料	合計保険料		
				金額	対前年増率(%)	世界合計に占める割合(%)
1	米国	672,006	2,287,801	2,959,808	8.6	43.6
2	中国	364,359	333,448	697,806	0.2	10.3
3	イギリス	248,240	114,769	363,009	▲2.8	5.4
4	日本	243,892	93,920	337,812	▲15.1	5.0
5	フランス	157,179	104,075	261,254	▲10.7	3.9
6	ドイツ	99,164	142,469	241,633	▲11.3	3.6
7	韓国	88,026	94,820	182,846	▲5.3	2.7
8	カナダ	71,639	99,332	170,972	2.8	2.5
9	イタリア	115,938	44,229	160,168	▲16.5	2.4
10	インド	99,503	31,538	131,041	6.5	1.9

（出典）Swiss Re社、Sigma、2023年第3号

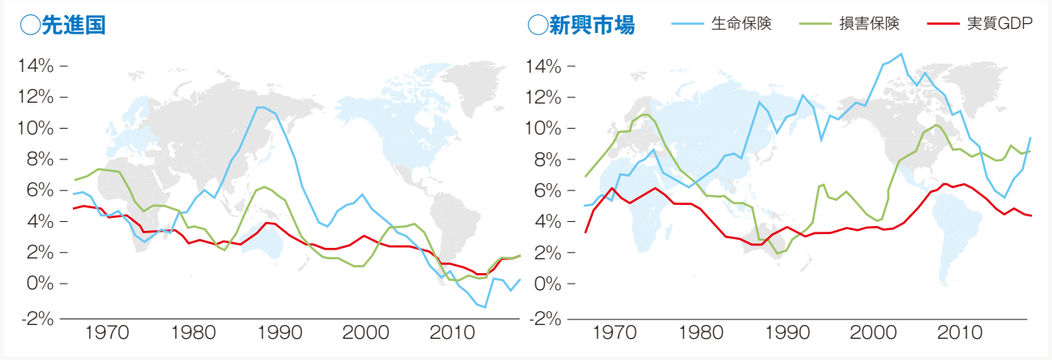
2022年の生損保合計保険料



（ご参考）先進国での着実な成長に加え、成長著しい新興市場の取込みを進める

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

損害保険料および生命保険料の伸びと実質GDPの伸び（7年移動平均）



（出典）Swiss Re社、Sigma、2018年第3号

（出典）Swiss Re社、Sigma、2023年第3号

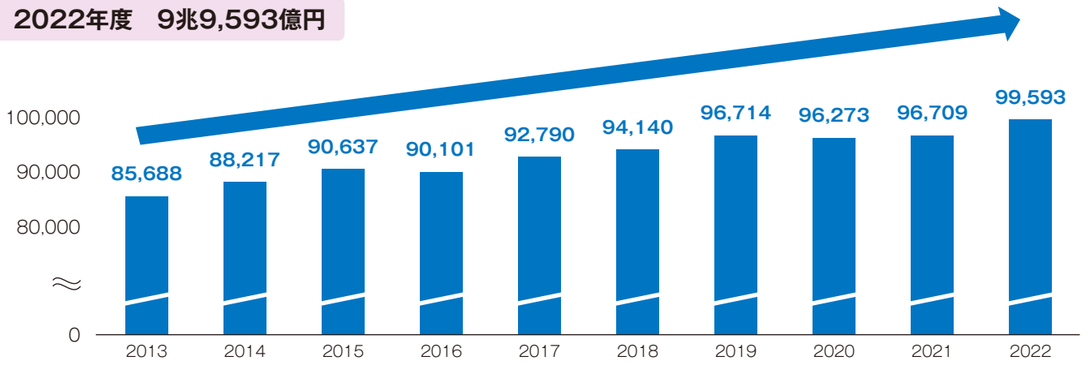
日本の損保市場のポテンシャル

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

日本の損保市場の成長

元受正味保険料（含む収入積立保険料）*1

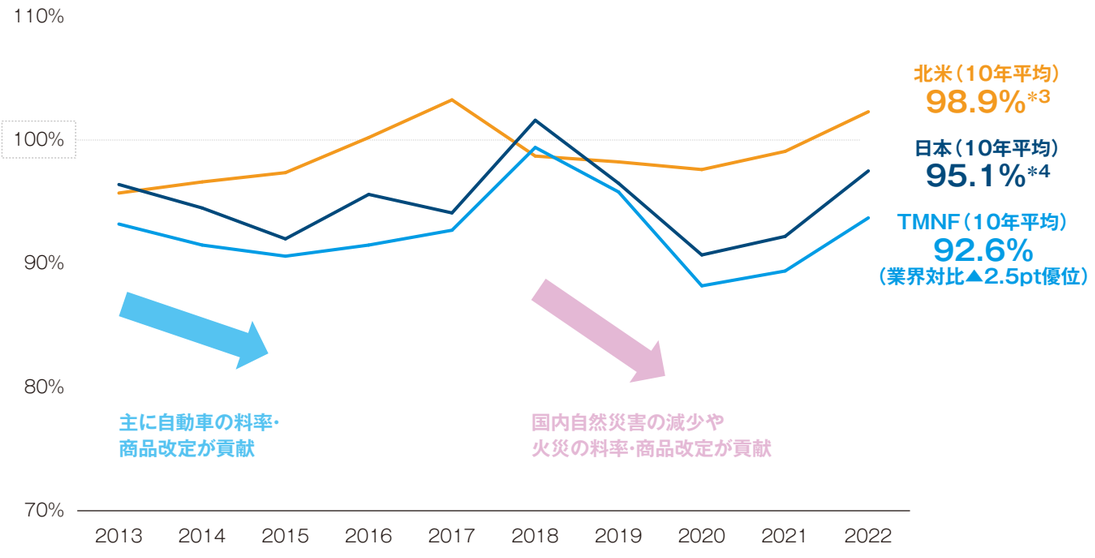
2022年度　9兆9,593億円



*1: 保険契約者との直接の保険契約に係る収入を示す。元受保険料-諸返戻金（満期返戻金を除く）
（出典）日本損害保険協会「ファクトブック2023」　損保協会会員会社ベース

日本の損保市場の収益安定性

コンバインド・レシオ（C/R）*2



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

新中期経営計画の事業別KPIターゲット

当社は新中計において、「政策株式売却益を除いたベースの修正純利益でCAGR+7%以上（政策株式売却益を含むベースで+15%以上）」と、引き続き世界トップクラスの利益成長を計画していますが、そのドライバーは国内外での力強いOrganic Growthになります。
具体的には、Japan P&C事業では、自動車や火災保険の収益改善や新種保険の販売拡大、事業費率の改善によりCAGR+5%以上を、Japan Life事業では、収益性が高く、利益回収期間の短い商品の販売拡大等によりCAGR+3%以上を、International事業では、分散の効いたU/Wポートフォリオと、その負債特性を活用した強固な資産運用収益により、過年度リザーブ取崩しを除いたベースでCAGR+7%以上を計画しています。

新中期経営計画のKPIターゲット*1（2024~2026）

修正純利益（CAGR:FY2023対比）

CAGR+7%以上
（含む政策株式売却益*4 +15%以上）

事業別利益

Japan P&C*2

CAGR+5%以上

- 自動車収益 +100億円程度 P.132
- 火災収益 +150億円程度 P.133
- 新種拡大 +70億円程度 P.134
- E/R改善 P.135

Japan Life*3

CAGR+3%以上 P.136

International

CAGR+5%以上
（除く過年度リザーブ +7%以上）

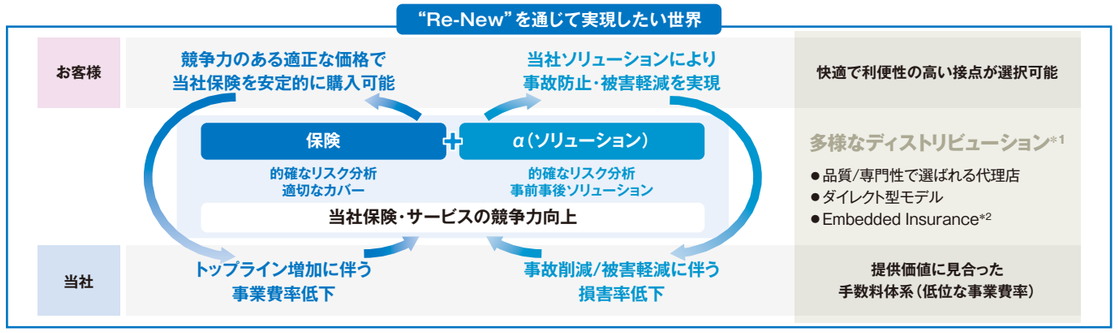
- 保険引受利益 +7%程度（除く過年度リザーブ） P.137
- 資産運用等 +8%程度 P.142

発射台となる2023年度に含まれるJapan P&Cにおける為替のマイナス影響*5が剥落する効果 +約460億円

*1: 各KPI指標は現定義ベース
*2: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響
*3: Japan Life = AL
*4: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース
*5: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

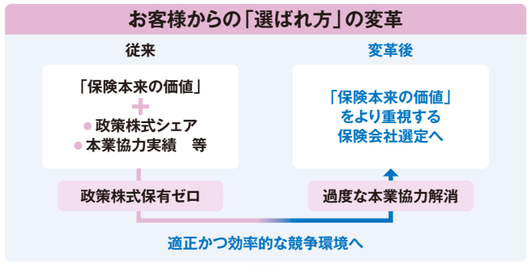
Japan P&C 東京海上日動の中期経営計画“Re-New”

東京海上日動は、2024年度からスタートする新しい中期経営計画のキーコンセプトを「Re-New」としました。東京海上日動が新たにめざすのは、①お客様のリスクを的確に分析し、②「保険+α（ソリューション）」の提供を通じてそれをヘッジするだけでなく、損害そのものを回避・軽減する。③損害コストの低減を通じて、保険料も低減し、お客様の数も拡大していく、というものです。これを品質/専門性の高い多様なディストリビューションにのせて提供します。このように、“安心と安全”に溢れる社会づくりに貢献しながら、その結果として、当社の企業価値も持続的に向上させていきます



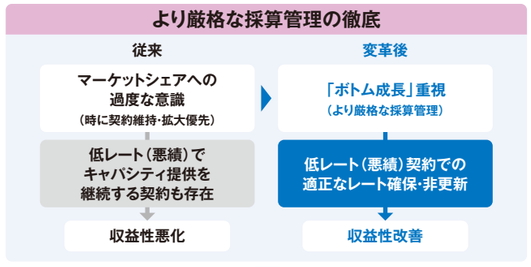
①お客様からの「選ばれ方」の変革

政策株式や過度な本業協力等、業界・当社に根付いていた慣行を断ち切ることで、資本負荷およびコスト面でも効率的かつ適正な競争環境となる。正に東京海上グループが「強み」とする「保険会社本来の価値提供力（真の実力）」を通じて、お客様数の増加に繋げていく



②より厳格な採算管理の徹底

お客様のリスクとニーズに応じた、適切なカバーを、適正なレートで、安定的にご提供する。この保険会社としての「本分」を今後も持続的に果たすため、「ボトム成長」をあらためて重視し、より厳格な採算管理を徹底していく



③多様なディストリビューションの実現

「保険+α（ソリューション）」を、お客様にお届けすることができる高い品質/専門性を有し、お客様から信頼され、お客様毎のニーズに合わせて選ばれる、ディストリビューションの拡充・多様化を図る。当社の代理店支援も高度化することで、これらを加速し、その結果として、お客様数の増加を実現していく。またこれらのベースとなる代理店の自立度や提供価値に見合った手数料体系を実現する

より生産性と品質の高い代理店支援の実現

- 打ち手①　代理店支援の高度化による品質/専門性向上
- 打ち手②　品質が伴った代理店網
- 打ち手③　より提供価値に見合った代理店手数料体系

多様化するお客様ニーズに対応する販売基盤の整備

- 打ち手①　新たな「ダイレクト型モデル」の構築
  - ■保険料試算から申込まで、一連の契約手続きをWeb上で完結できる「ダイレクトプラットフォーム」を構築する
  - ■お客様が望めば、無料相談等、代理店によるきめ細かいサービスを受けることも可能
- 打ち手②　Embedded Insurance*2 拡大

*1: お客様への保険商品の届け方（アプローチ手法・販売経路等）
*2: パートナー企業のプラットフォームやサービスを活用した多様なデジタル完結型（組込型）保険

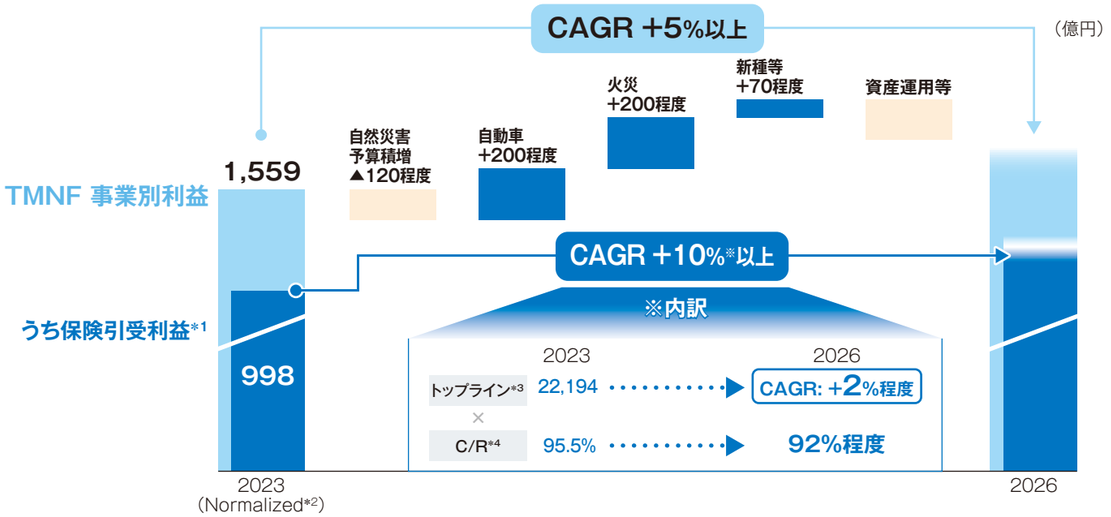
Japan P&C Japan P&C事業の概要

現状認識

日本国内の損保市場全体では、成長が続いているものの、社会構造の変化や自然災害リスクへの対応等が課題となっている。
種目構成で大きな割合を占める自動車保険では、若年層の車離れや高齢化社会の進行の影響が、また火災保険では、近年の自然災害の増加による保険金の支払い増加が課題である。また、いずれの種目においてもインフレによる修理単価高騰の影響も大きく、収益改善対策に取り組んでいる。これらに加えて、中長期的な成長領域となる新種保険の拡大や、「事前・事後」の領域における「+α」としての保険以外のソリューション提供の取組みも進めている

新中計目標

新中計における事業別利益は、+5%以上のCAGRを計画している。
政策株式の売却加速による受取配当金の減少や、自然災害予算の引上げによる利益へのマイナス影響が一部含まれるが、レートアップとお客様数拡大、その結果としての強い保険引受利益の成長で打ち返す。
その中で、保険引受利益のCAGRは「+10%以上」を計画しているが、これは料率や商品の改定など、実現確度の高い内容であり、これらの計画により、コンバインド・レシオは、92%程度にまで改善させる



*1: 税後、概算
*2: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。自然災害は830億円（広域自然災害730億円+小口自然災害100億円。税前）を平年ベースとしているなお、新中計は、自然災害予算を積み増し、1,000億円（税前）を平年ベースとして繰り込んで算出している
*3: 正味収入保険料（民保）
*4: 民保E/Rベース、概算
※*1-4は、P.132-P.135においても同様

主要施策　計画の実現に向けて、主に以下の施策を進めています。

自動車保険 (P.132)	●料率・商品改定（レートアップ） ●特約付帯率の向上 ●支払いの適正化
火災保険 (P.133)	●料率・商品改定（レートアップ） ●ボトムにフォーカスした取組み加速
新種保険 (P.134)	●当社グループの「強み」である「保険プログラム構築力・リスクに対する目利き力」、「ソリューション提供力」を活かしたマーケットの取込み
E/R改善 (P.135)	●収益性を伴うトップライン拡大による事業効率向上 ●メリハリある代理店手数料体系の実現 ●物件費・人件費の徹底削減

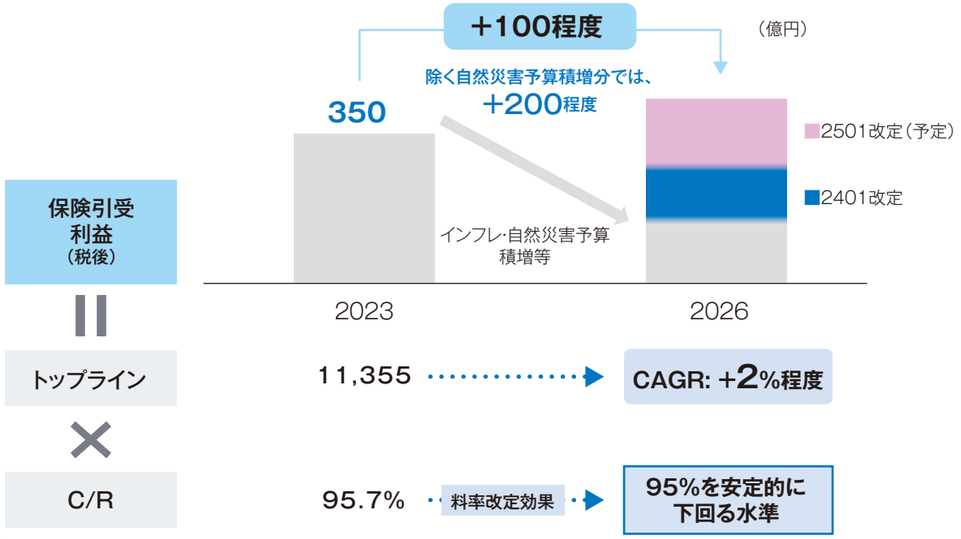
Japan P&C 自動車保険の収益改善

現状認識

日本の自動車保有台数は緩やかに減少することが見込まれ、またここ数年は、事故頻度・単価の上昇に加えて主に雹災などの自然災害の影響によりロスコストが悪化傾向にある。
付加価値の高い商品を次々に投入し、自然災害の発生状況やクレームコスト動向も踏まえて、プロアクティブな料率・商品改定への対応が求められている

新中計目標

足元の状況を踏まえたロスコスト（事故頻度および保険金単価）の上昇や、自然災害の増加に伴う自然災害予算の増額の影響に対し、リザルト改善の取組みや業務効率化等の不断の努力に加え、必要な商品・料率改定を実施し、安定的に95%を下回る水準をめざす

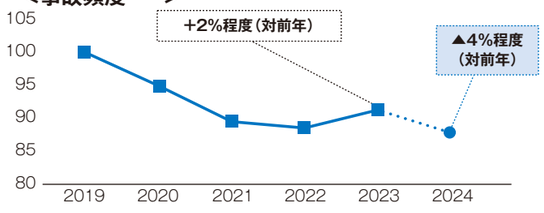


主要施策

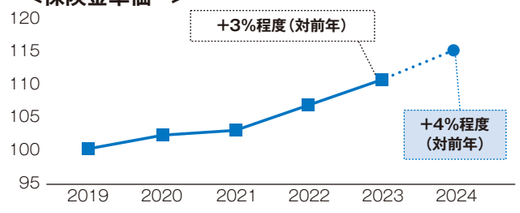
施策	取組み
料率・商品改定	• コロナの反動（リベンジドライブ）による事故頻度の上振れ、インフレの継続・拡大等による事故単価の増加、自然災害の増加等の影響を踏まえ、必要に応じてプロアクティブな料率改定を実行
特約付帯率の向上	• 初度登録から3年以内の車両に対し、事故時のお客様満足度が高い車両新価保険特約の自動セット化
支払いの適正化	• 不正請求対策の専門チーム設置・修理工場マッチングサービスの提供等の施策を通じて、適正な保険金支払い体制の強化や事業費を抑制

（ご参考）ロスコストの状況

<事故頻度*1*2>



<保険金単価*2>



*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナで事故頻度が減少した影響を控除
*2: 2019年度を100とした推移

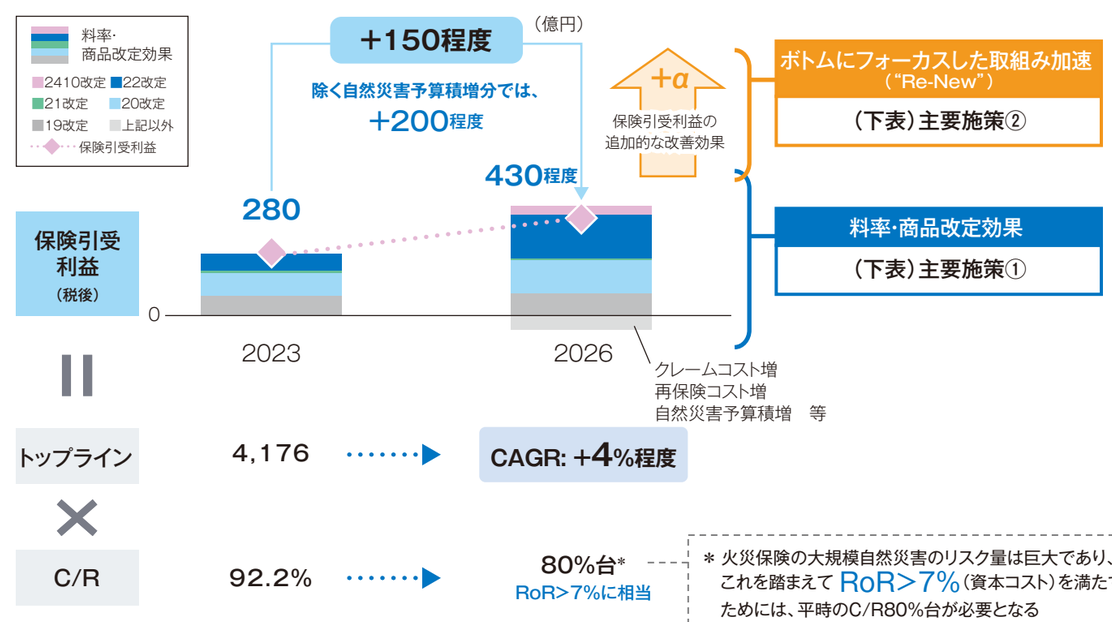
Japan P&C 火災保険の収益改善

現状認識

火災保険の収支状況は、これまでの改定効果もあり改善傾向にあるが、この10年、多くの年でマイナスとなっている。
また大型台風や豪雨等が近年増加し、さらに多発・激甚化する可能性もある。このような環境下、損害保険料率算出機構は、火災保険の参考純率を引き上げている（2023年6月届出、住宅総合保険ベース 平均約+13%）。自然災害の多発・激甚化に加えて、自然災害以外の保険金増加や再保険料の高止まりもあり、火災保険は依然として厳しい収支状況にある。このような環境認識を踏まえ、お客様へ今後も火災保険を安定的にお届けするためにも、企業分野・個人分野ともに、料率・商品改定を含む収益の改善が求められている

新中計目標

過去からの継続的な料率・商品改定と2024年10月料率・商品改定に加え、“Re-New”の中で実行する厳格な採算管理等の結果として、2026年度までに資本コスト相当の収益性（RoR>7%）の確保を実現する



主要施策

施策	取組み
①料率・商品改定	• 過去の継続的な料率・商品改定効果の実現 • 2024年10月料率・商品改定の実施
②ボトムにフォーカスした取組み加速	• 低収益契約の引受厳格化 • 引受条件の改善

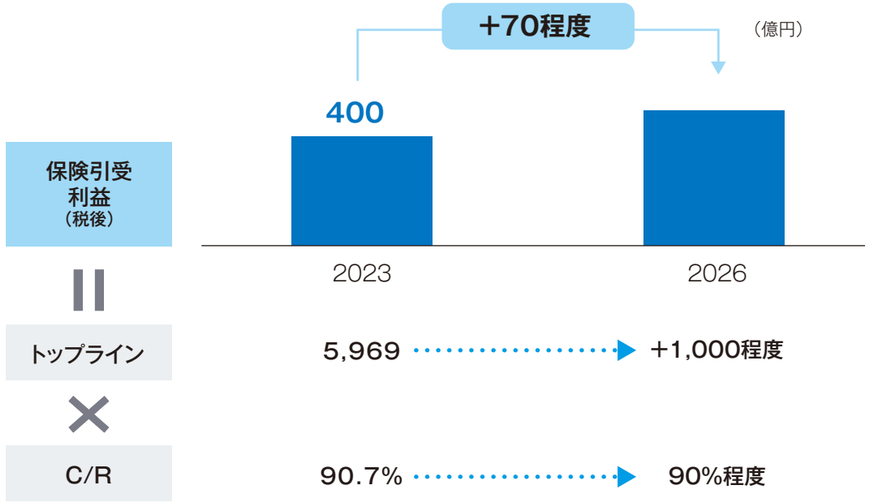
Japan P&C 新種保険の拡大

現状認識

先が見通せない不確実な時代において、リスクは増加の一途であることに加え、社会課題も複雑化している。グローバルには再生可能エネルギーへの移行や、サイバーリスクの増大などが大きな社会課題となっている他、日本国内においても少子高齢化や地域経済の衰退といった課題も深刻化している。このような社会課題に対して、新種保険は、今後も新たな商品・サービス提供の余地が大きいうえ、特に中小企業マーケットでは、欧米マーケット対比で国内の加入率はまだまだ低く、ポテンシャルは大きい

新中計目標

重点5領域を中心とした伸びしろの大きいマーケットを取込み、+70億円程度の増益（+1,000億円程度の増収）を実現する



主要施策 当社グループの「強み」を活かしたマーケットの取込み

当社グループの「強み」	施策
保険プログラム構築力 ・ リスクに対する目利き力	• 海外グループ会社と連携した最先端の保険プログラムの組成（例:サイバー・D&O・洋上風力など） • SME向けの専用商品・補償の拡充とコンサル型の提案 • TdRなど国内グループ会社のノウハウ・データを活用した保険の領域拡大 （例:ヘルスケア分野における未病・予防領域）
ソリューション提供力	• 24時間365日対応の緊急時ホットラインサービスの提供（サイバー） • TdRのデータ分析力を活用したロスプリサービス等の提供

（ご参考）重点5領域の潜在マーケット

重点領域	市場規模	普及率
SME	1.3兆円*1	20~30%*1
GX（洋上）	2,000億円*2	ー
ヘルスケア	1.7兆円*3	75%*3
サイバー	1,800億円*4	10%未満*5
レジリエンス（24年度~）	3,000億円*6	ー

*1: 日本における市場規模（出典）当社推計
*2: 2030年時点の国内外における洋上風力保険マーケット（出典）当社推計
*3: 団体向け医療保険・がん保険・GLTDマーケット（出典）生命保険文化センター、労政時報
*4: 日本における市場規模（出典）調査会社調べ
*5: （出典）日本損害保険協会「サイバーリスク意識・対策実態調査2020」
*6: 小売り業・製造業等の産業設備/住宅の修繕費を当社推計

Japan P&C E/R改善に向けたイニシアチブ

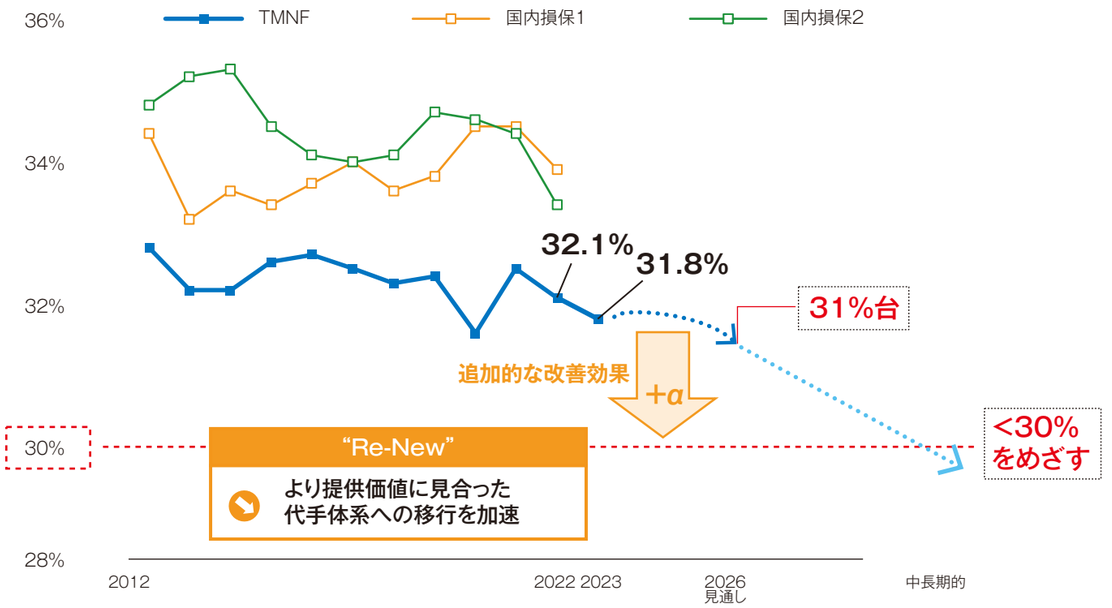
現状認識

2023年度の事業費率はシステムサービスインの期ずれなどによる一過性の影響（プラスの影響）があったものの、今中計ではソフトウェアの過年度減価償却費増額の影響によるITコストの更なる増加やインフレの影響等による不可避的な物件費の増加要素がある。人件費・物件費・代理店手数料の各領域における聖域なき削減・適正化の取組みを引き続き着実に進めるとともに、成長への投資と規律のバランスを見極めながら経営資源の配分を行う必要がある

新中計目標

社会課題解決を通じた収益を伴うトップラインの拡大や、代理店手数料体系の見直し等により、新中計期間中は31%台、中長期的にはE/R<30%の実現をめざす

TMNF E/R*1



主要施策

施策	取組み
収益を伴うトップライン拡大による事業効率向上	• 従来からの事務量削減の取組み（2026年度末までに▲25%*2）に加え、生成AIの活用等を通じ、成長領域への行動量をさらに拡大
メリハリある代手体系の実現	• 代理店の業務品質や自立度に応じ、提供価値に見合った手数料体系への大幅なシフト
物件費・人件費の徹底削減	• ITコスト増・ベアなどの環境下においても聖域なきコスト削減を実行 • 業務削減プロジェクトのリアル化（2026年度末までに▲約90億円*3）

*1: 民保
*2: vs 2019、▲300-500億円/年相当、バーチャルに算出
*3: vs 2023、税後・概算。vs 2019（プロジェクト開始時点）では、▲約130億円

Japan Life　グループのリスク分散と長期的な成長への貢献

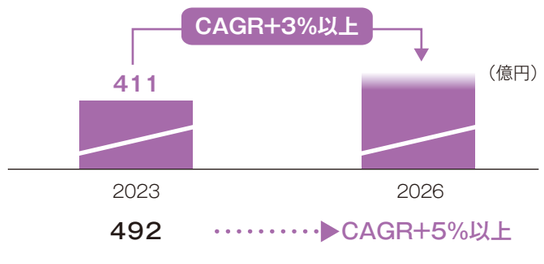
現状認識

当社のJapan Life事業は、従来の生命保険ではカバーできない退院後の治療や介護といった生存リスクにいち早く注力し、革新的な保障性商品を次々に生み出してきた。足元、収益性の高い主力商品は順調に販売拡大している一方で、保障性商品や資産形成マーケットの競争は激化している。今後、健康寿命の延伸やデジタル化の進展により、お客様が求める価値や購買行動の変化が予想される中、外部環境の変化を的確に捉えた事業展開が持続的な成長の鍵となる

新中計目標

ビジネスモデルの変革や収益性が高く利益回収期間が短い商品の販売により、トップラインを伸ばし着実に保有契約を積み上げることで、利益実現の早期化と利益水準の向上を図り、事業別利益をCAGR+3%以上成長させる

Japan Life事業
事業別利益



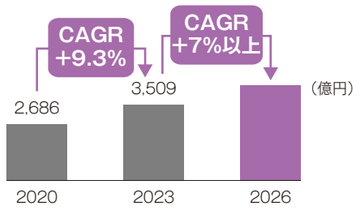
主要施策

新中計では、強みである「広大な東京海上グループの顧客基盤」「革新的な商品開発力」を最大限に活かしながら、ビジネスモデルの変革（顧客接点の変革·提供価値の変革）を通じて、時代の変化に適応した「新たな価値」を提供していく

施策	取組み
顧客接点の変革	●代理店を通じたお客様へのアプローチの強化に加え、東京海上日動あんしん生命から企業の本業顧客や従業員等に直接アプローチし、コンサルティングを担う代理店へ送客するビジネスモデル（ダイレクトアプローチ）を推進する
提供価値の変革	●人生100年時代における社会課題である「保障」「健康増進」「資産形成」の解決に向け、お客様をお守りする領域を拡大する ·事前·事後領域における、独自性あるサービスと保障の一体型商品の開発 ·資産形成をサポートする商品の拡充　等

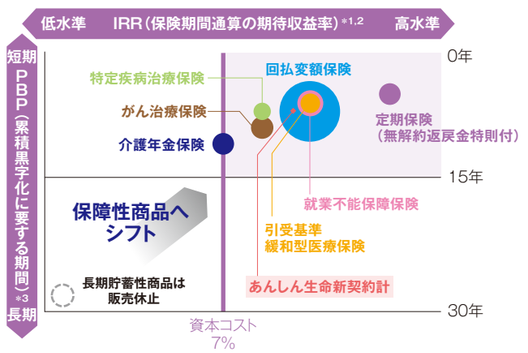
保有年換算保険料（保障性商品+回払変額保険）

収益性の高い主力商品の保有は着実に拡大しており、
新中計においても利益成長のドライバーとなる



IRRの向上とPBPの短縮

保険期間通算の収益率は、グループ資本コストの7%を超えて10%超に、
黒字化期間は10年を下回る水準まで向上



*1: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
*2: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2024予想）
*3: PayBack Period（財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間）。図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2024予想

International　各国·各地域におけるトップクラスの利益成長

現状認識

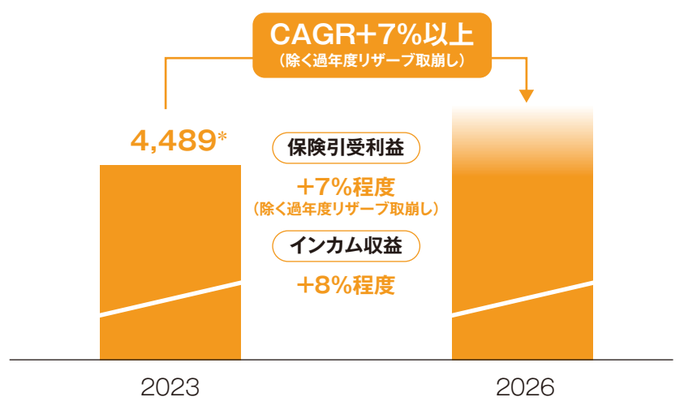
当社のInternational事業は、分散の効いたアンダーライティング·ポートフォリオの構築と、DFGの専門性高い資産運用力を背景に、保険引受とインカム収益の両輪で高い成長を実現してきた結果として、グループ全体の利益成長を牽引している。今後も、グループ各社が築いてきたそれぞれの強みを活かして経営戦略を着実に実行することで、利益を底堅く拡大させていくことが重要である

新中計目標

新中計においても、各国·各地域におけるトップクラスの保険引受（CAGR+7%程度）と資産運用（インカム収益:CAGR+8%程度）により、事業別利益をCAGR+7%以上成長させる

International事業
事業別利益*

（億円）



主要施策

施策	取組み
保険引受利益の持続的な拡大 （P.138-141）	●トップラインの安定的な拡大 ●ボトムフォーカスの徹底
インカム収益の安定的な拡大 （P.142-143）	●資金特性の活用 ●安定的なイールドの確保 ●グループレベルでのリスクコントロール

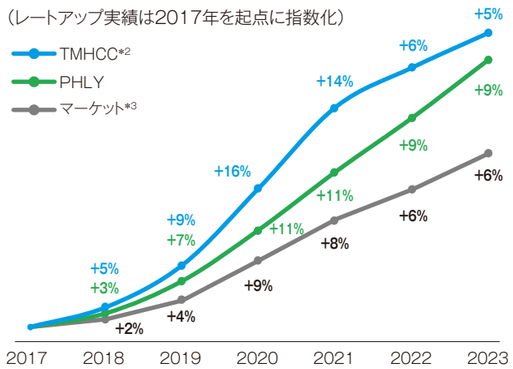
*: 為替は24.3末を適用。利益については、2023はNormalizedベース、且つ過年度リザーブ取崩の影響を控除

International 保険引受利益の持続的な拡大

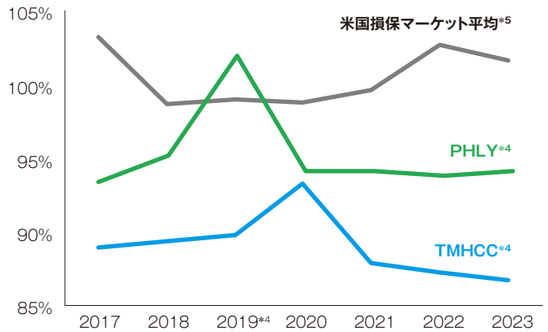
現状認識

当社はニッチなマーケットや種目への戦略的な特化により築いた競争優位性を背景に、フォワードルッキングにロスコストを正しく見極めながら適正なレートアップを実行することで、C/Rを低位に維持しつつ高い成長を実現してきた。足元では、一部の種目で保険料率がソフト化に転じるなど、マーケット・サイクルの転換の兆しが見えているが、引き続きこうした当社の強みを活かすことで、マーケット・サイクルの影響を抑え、適切なマージンを確保し続けることが重要である

レートアップ実績（グラフ内数値は単年度のレートアップ率）



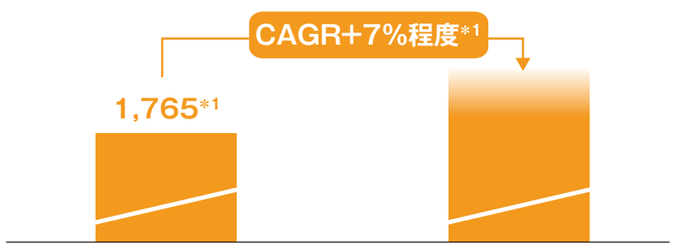
C/R実績



新中計目標

新中計におけるInternational事業の利益成長のドライバーは、引き続き先進国を中心とする好調な保険引受。トップラインの安定的な拡大（CAGR+5%程度）と、C/Rを92%台と良好に保つことで、保険引受利益をCAGR+7%程度成長させる

International事業 保険引受利益*1



	2023	2026
トップライン*1	30,795	CAGR: +5%程度
C/R	92.3%	92%台

主要施策

足元でマーケットのレートサイクルがハード化からソフト化に転じる兆しが見えるなか、各マーケットにおいて築いてきた強みを活かすことで、マーケットサイクルの影響を抑え、着実な利益成長を実現する（詳細はP.139-141）

施策	取組み
トップラインの安定的な拡大	●ニッチなマーケット、スペシャルティ種目等への戦略的な特化 ●フォワードルッキングにロスコストを見極めたレート設定 ●ボルトオンM&Aやビジネスラインの拡大等による新たなリスクテイク　等
ボトムフォーカスの徹底	●ソーシャルインフレーションの進展等、収益性の動向を注視し、厳格な引受規律を堅持 ●デジタル・IT等を活用した業務プロセスの効率化　等

保険引受利益の持続的拡大を可能とする各社の強み

① TMHCC:リスク分散とボトムフォーカスの徹底

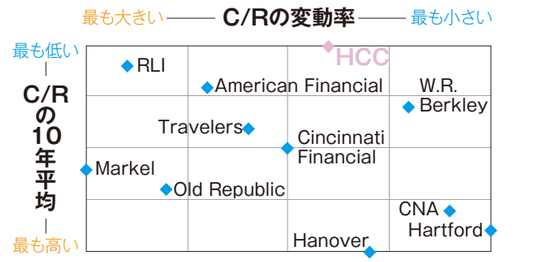


TOKIO MARINE HCC

CEO/Susan Rivera

TMHCCでは、創業以来、北米スペシャルティ保険分野に特化して築き上げてきた専門性やブランド力を背景とした高い価格交渉力に加え、得意技でもあるボルトオンM&Aやアンダーライティング・チームの獲得、新規ビジネスラインの立ち上げ等を通じて、収益性が高く、分散の効いたポートフォリオを構築してきました。こうした高度で専門的なアンダーライティング力に加え、効率的なオペレーションや厳格なERM経営も実行することで、ボトムフォーカスの姿勢を徹底し、 C/Rを低位に安定させ、優れた業績を実現しています。

ピア対比で安定して低位なC/Rを実現



（出典）Company Reports, D&P Analysisより当社作成（2023/12/31時点データを使用）

② PHLY:マーケット支配力と高いリスク感度

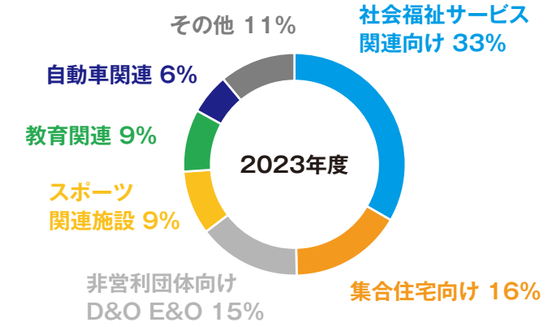


PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES
A Member of the Tokio Marine Group

CEO/John Glomb

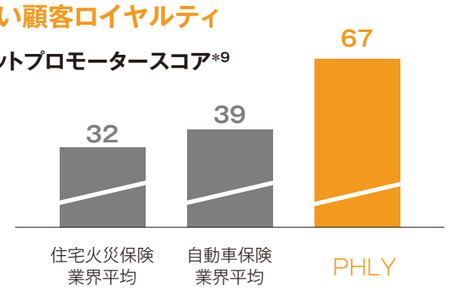
PHLYでは、非営利団体等のニッチな顧客セグメントに戦略的にフォーカスすることで、有力AgentやBrokerと強固な関係を築きながら、顧客毎のニーズに応える専用商品や、きめ細かいサービス、経験豊富な担当者による専門性高いクレームサービスの提供等により、高い顧客ロイヤルティを獲得しています。
また、足元で懸念されているソーシャルインフレーションの高まりに対しては、2019年にその影響をいち早く見越してリザーブを積増しており*6、その後も高額リミット契約の大幅削減*7や、訴訟件数の削減（▲60%*8）等によるリスクコントロールを徹底し、高い収益性を堅持しています。

マーケット構成



高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*9



*1: 為替は24.3末を適用。利益については、2023はNormalizedベース、且つ過年度リザーブ取崩の影響を控除
*2: A&H・Surety・Creditを除く
*3: （出典）Willis Towers Watson
*4: 現地管理会計ベース（PHLYの2019年は過年度リザーブ積増により一時的に上昇している）
*5: （出典）S&P Capital IQ
*6: 2020年以降は取崩しが続いている
*7: 高額リミット契約の多いアンブレラ保険のうち、9割超をリミット$5M以下に抑えている
*8: 早期和解の取組みを開始した2020年2Q対比
*9:（出典）NICE Satmetrix 2023 Consumer Net Promoter Benchmark Study

③ RSL:マーケットにおける競争優位性と徹底的な収益改善の実行力

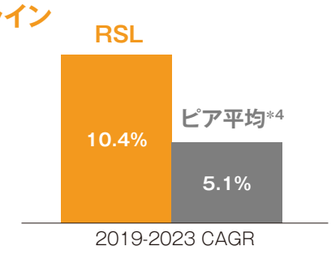


reliancematrix
A MEMBER OF THE TOKIO MARINE GROUP

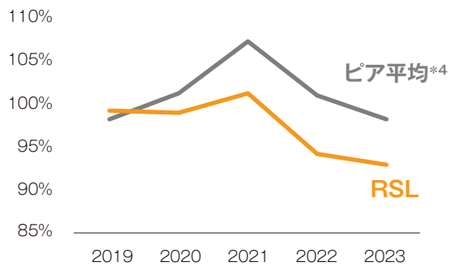
CEO/Chris Fazzini

RSL*1では、主力商品であるLTD*2を中心に、DFG傘下のMatrix*3との協業を深化させ、専門性高い休職管理サービスを提供すること等により、就業不能保障保険マーケットにおける競争優位性がさらに強化され、ピア平均*4を上回るトップラインの拡大を実現しています。
また、直近では収益性改善の取組み（高リスク契約の非更改、アンダーライティング基準の厳格化、 AIを活用した業務効率化等）を徹底的に実施することで、収益性の著しい改善・維持に成功しており、DFGの高い業績を保険引受面から支えています。

トップライン



C/Rの推移



*1: Reliance Standard Life（DFG傘下の生保会社）
*2: Long Term Disability（長期就業不能保険）
*3: DFG傘下で休職管理サービスを提供するThird Party Administrator
2023年にRSLとブランドを統一し、"reliancematrix"として両社一体で協業を加速している
*4: Hartford, MetLife, Unum, Voya, Lincoln, Prudential, Principalの7社

④ Pure:高い成長ポテンシャルの取込み



pure INSURANCE

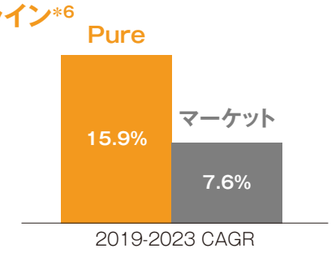
CEO/Martin Leitch

Pureでは、成長性の高い米国富裕層（HNW）マーケットにフォーカスし、顧客ニーズに応じた質の高いサービス（HNW層に特化した商品構成、防災・事故再発防止サービス等）を提供することで、高い顧客ロイヤルティとM/Sを獲得しています。
この強みを活かしつつ引受規律も堅持しながらトップラインを継続的に拡大させることで、高い利益成長を実現しています。

HNWマーケットのM/S*5

会社名	順位	M/S
Chubb	1	15%
Pure	2	5%
AIG	3	3%
Cincinnati	4	2%
Nationwide	5	1%

トップライン*6



*5: （出典）D&P
*6: マネジメント会社の取扱保険料

⑤TMK:ロイズ市場トップクラスの収益性



TOKIO MARINE KILN

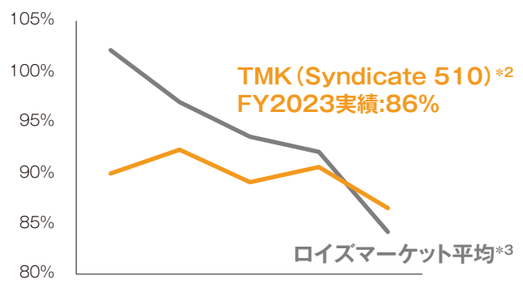
CEO/Matthew Shaw

TMKでは、「常時C/R90%台前半を達成する」というクリアな目標を掲げ、事業ポートフォリオの最適化や種目分散の拡大等を行うことで、高い収益性を堅持しています。
その中で、アペタイトに合う種目の拡大に向けて、ロイズブローカーとの連携強化も推進しており、ロイズとの協働を通じたイノベーション領域の研究・新商品開発の積極的な取組みにより、ビジネスラインを拡大しています。

ロイズ市場最大級の引受能力 （USD mn）

会社名	順位	2023 GWP*1
Beazley	1	5,995
Brit	2	3,879
QBE	3	3,283
TMK	4	2,783
Hiscox	5	2,614

C/Rの推移



⑥TMSR:最先端のDX・ITを徹底活用したトップライン成長と収益性向上

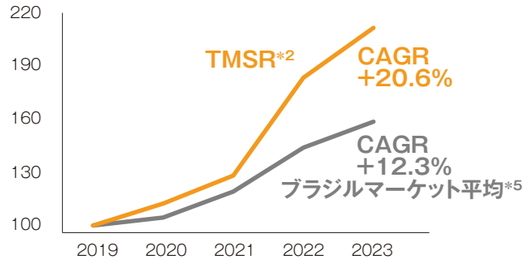


TOKIO MARINE SEGURADORA

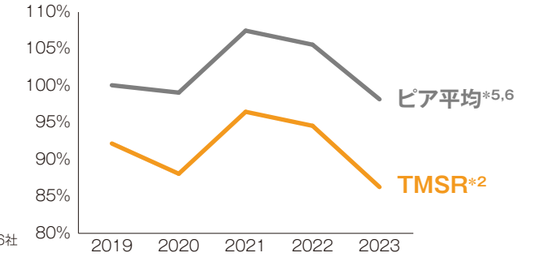
CEO/Jose Ferrara

TMSRでは、100%ブローカーマーケットであり、加えてインフレ率の変動も大きい難しいブラジルの市場環境において、最先端のDX・ITを徹底活用することで、規律ある引受方針の下、タイムリーかつ精緻なデータ分析に基づく料率改定を高頻度で実施しています。
また、業務プロセスの効率化と商品サービスの拡充を積み重ねることで、高い価格競争力と優れた業務品質を両立し、顧客・ブローカーからの高い支持を獲得しています。
こうしたサイクルを戦略的に実行し続けることで、マーケットを大きく上回るトップライン成長と収益性向上を実現しています。

トップラインの推移
2019年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



C/Rの推移



*1: 各社Managing Agentが管理するSyndicateの合計GWP （出典）S&P Capital IQ
*2: 現地会計ベース
*3: （出典）Lloyd's Annual Report
*4: 2020はマーケットもTMKもコロナの影響を除いたベース
*5: （出典）SUSEP
*6: Porto Seguro、HDI Seguros、Liberty Seguros、Mapfre、Allianz、Sompo Segurosの6社

International インカム収益の安定的な拡大

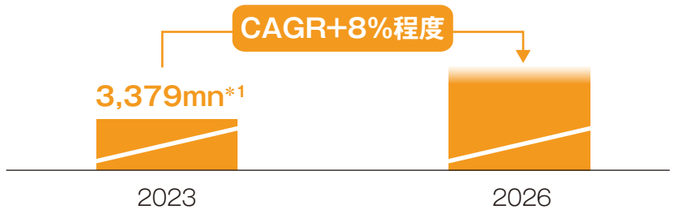
現状認識

当社の資産運用の強みは、DFGの運用力を活かして、国内外のグループ運用資金を米国クレジット資産に投資することで、適切なモニタリングおよびリスクコントロールを行いながら高いリターンを上げること。前中計では米国を中心とした金利上昇の恩恵も受け、インカム収益が大幅に拡大したが、足元では米国金利のピークアウトが見込まれるなど、市場環境の変化を的確に捉えた機動的な運用戦略の実行が重要である

新中計目標

堅調なビジネスを背景とした長期・予測可能な保険負債（AUM）の拡大と、RORが魅力的なアセットクラスへの投資によるイールド確保を通じて、安定的にインカム収益を拡大（CAGR+8%程度）していく

インカム収益*1



（USD）

AUM	49.8bn	ビジネス拡大を背景としたAUMの拡大
インカム利回り	6.8%	安定的なイールドの確保

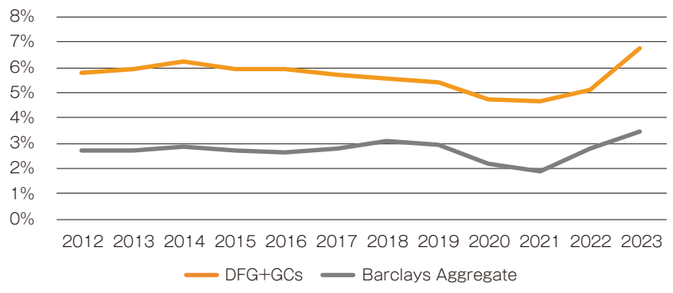
*1: DFGおよび主なグループ会社（TMNF、AL、NF、PHLY、TMAIC、TMHCC）のDFGへの運用委託分

主要施策

足元で米国金利のピークアウトが見込まれる中においても、DFGの運用力（P.143）を活かすことで引き続き高いインカムリターンを実現する

施策	取組み
資金特性の活用	●グループ全体のビジネスの拡大に伴うAUMの拡大 ●長期・予測可能な運用資金特性を活かして、流動性リスクを許容し、超過収益を追求　等
安定的なイールドの確保	●DFGの目利き力を活かし、相対的にRORの良好な資産にフォーカス ●社内外の幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実行　等
グループレベルでのリスクコントロール	●グループ全体のERMの枠組みの中で、クレジットリスクを適切にコントロール　等

ベンチマークを上回る安定的なイールドを確保



安定的なインカム収益の拡大を可能とするDFG運用の強み

①リターンの再現性高い運用体制

DFGでは、CREローンやCLOなど専門性を要するクレジット運用を実施していますが、コロナやリーマンショックなど、いくつもの相場変動を経験し、サイクルを通じて安定したリターンを出してきたチームが、幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築することで、収益獲得機会を確実に捉えています。


Donald Sherman
DFG CEO


Stephan Kiratsous
DFG CFO&COO


Vincent Kok
DFG CIO

②外部委託先との強固な連携体制

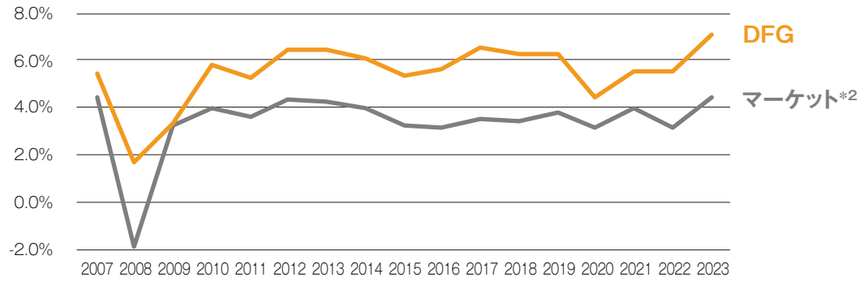
また、DFGではインハウスによる運用の他にも、外部委託先を起用した運用も行っており、インハウスと外部委託先、双方の知見やネットワークを活用することで、市場の変化に対応する機動的なポートフォリオの入れ替えが可能となっています。

なお、外部委託先との連携においては、委託先の選別をした上で、必要に応じて投資戦略の策定・個別の引受にDFG経営陣がハンズオンで関与することで、資産運用全体をDFG自らがしっかりとマネージしています。

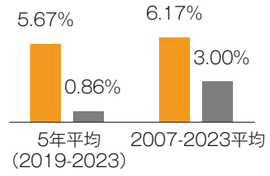
③運用原資は長期・予測可能な保険負債

こうした強みに加え、DFG運用の裏付けとなる保険負債が、従業員福利厚生関連の保険や超過額労災保険、就業不能保障保険といった長期かつ安定的なキャッシュフローを有していることから、短期的な市場のブレに惑わされずに投資資産を償還まで持ち切ることが可能となっており、こうした投資スタイルの結果として、マーケットを上回る高いリターンを実現し続けています。

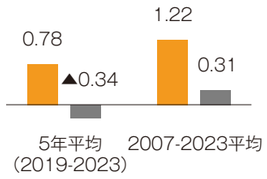
運用収益率*1



トータルリターン



シャープレシオ*3

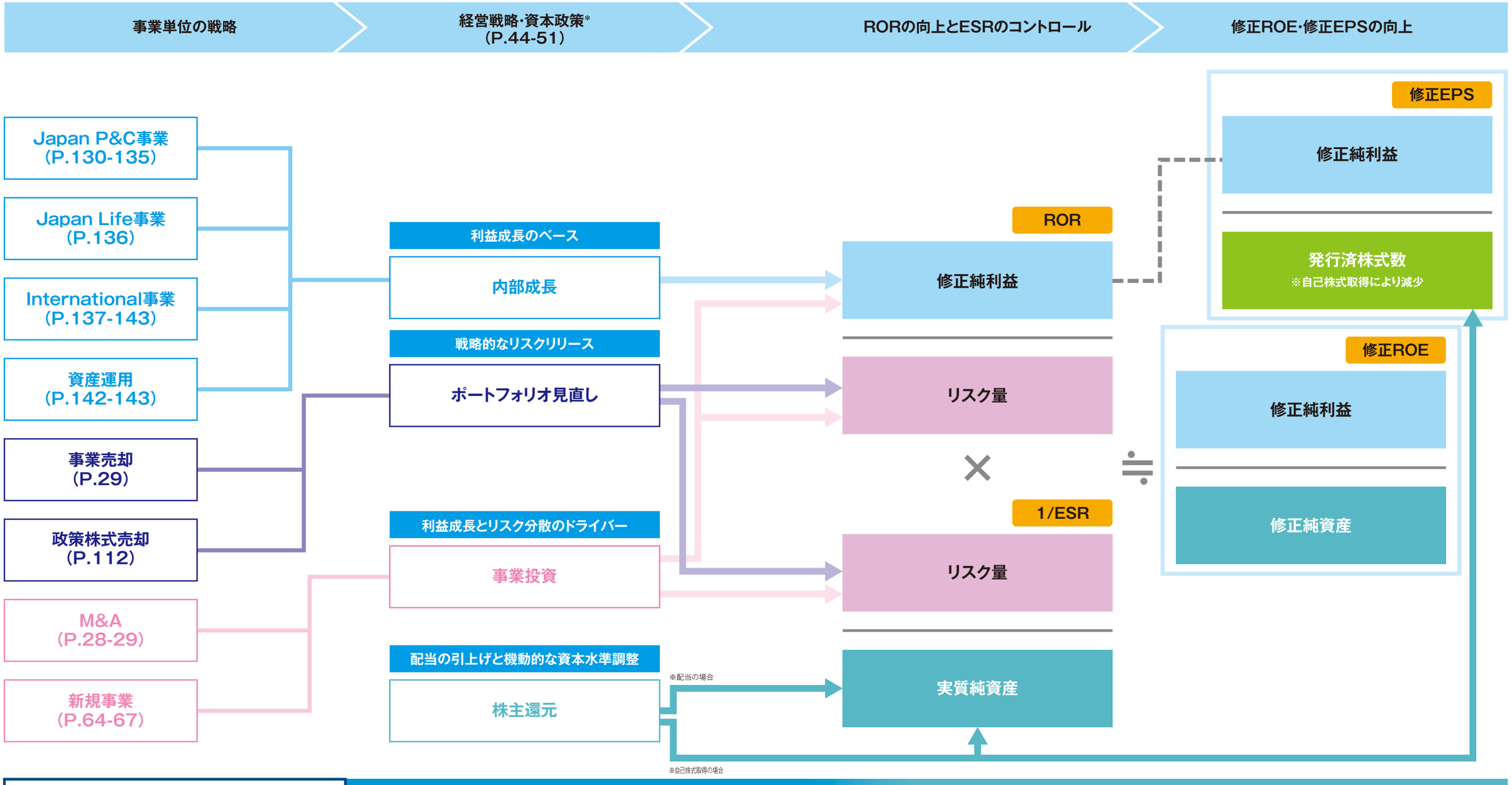


DFG ■ Barclays US Aggregate Bond Index

*1:（インカム+売却損益+減損）/運用資産で算出
*2: 米国の損害保険会社（時価総額$20B以上）の平均　（出典）S&P Capital IQ, Factset
*3: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「（運用利回り−リスクフリーレート）÷ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6M

修正ROE・修正EPSの向上に向けて

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



東京海上グループの強み

グローバルなリスク分散（P.28-29）

グローバルなグループ一体経営（P.30-33）

*：経営戦略・資本政策からの矢印は、特に影響を与えることを企図したROR・ESRの構成要素に向けて引いています。例えば、政策株式売却によるポートフォリオの見直しは、政策株式の売却益により修正純利益を増加させますが、リスク量を削減することが主たる目的であるため、修正純利益に向けて矢印を引いていません。

国際イニシアティブへの参画

当社グループは、サステナブルな社会づくりに貢献していくため、様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。

人権・労働・環境・腐敗防止

国連グローバル・コンパクト

- 2005年に署名し、継続して支持を表明
- 2023年度は「CSV分科会」「WEPs分科会」などの取組みに参加

持続可能な金融・保険の枠組みづくり

国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- アジア太平洋地域ラウンドテーブル2021（2021年6月）に参画

21世紀金融行動原則

持続可能な保険原則（PSI）

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年からPSI TCFD・保険パイロットグループに参加し、TCFD提言に沿った気候関連情報開示の枠組みづくりを推進

サステナブル投資

国連責任投資原則（PRI）

- 当社グループでは、東京海上日動、東京海上アセットマネジメントが署名し、責任投資・サステナブル投資を推進

日本サステナブル投資フォーラム

気候関連

PCAF

国連防災機関
民間セクター・アライアンス

ジュネーブ協会

ClimateWise

アジア太平洋金融フォーラム

IDF
（保険業界主導の国際的な官民連携パートナーシップ）

CDP

気候関連財務情報開示タスクフォース

自然関連財務情報開示タスクフォース

Sustainable Markets Initiative

ESG 評価・外部表彰

当社グループは、事業活動や社会貢献活動を通じてESG（環境・社会・ガバナンス）の取組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞しています。

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

- Dow Jones社とRobecoSAM社が1999年に共同開発した世界的なESGインデックス
- 当社は2009年から15年連続で選定

FTSE4Good / FTSE Blossom Japan / ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global / Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS ESG / S&P/JPX カーボンエフィシェント指数 / STOXX Member 2023/2024 Platinum Career Index / MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI並びにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

ESGの取組みに対する表彰

- 当社が「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において環境サステナブル企業部門の銀賞（環境大臣賞）を受賞

- 当社が国際的な環境非営利団体CDPによる、2022年「サプライヤー・エンゲージメント評価（SER）」にて最高評価であるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定

- 海外グループ会社が、ブラジルで「Best Workplaces in Brazil」を11年連続、アメリカで「Best Places to Work in insurence」を受賞

- 当社が「健康経営銘柄」に8回選定
- 当社とグループ会社13社が「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に選定（うち、7社がホワイト500に認定）

Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤　財務・非財務データ ｜ 環境・社会・ガバナンス（ESG）の取組みとSDGsへの対応

当社が取り組むべき重点領域は、P.73にお示しした通りですが、それ以外にも様々なESGに関する取組みを行っています。
こうした取組みを通じて、当社は「持続可能な開発目標（SDGs）」の実現にも大きく貢献していきます。

ESG区分	取組みテーマ	主な取組内容	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
E 環境	環境経営の推進	事業活動における環境負荷低減の推進およびカーボン・ニュートラルの実現												●	●				
	商品・サービスを通じた生物多様性の保全	Web約款や保険証券発行省略の推進												●	●				
		「Green Gift」マングローブ植林プロジェクト、アマモ場の保全・再生活動				●		●					●	●	●	●	●		
		事故車両修理時におけるリサイクル部品の利用推進												●	●				
	クリーンエネルギー開発促進などによる地球温暖化防止	太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向け専用の商品・サービスの提供							●		●				●				
		環境関連事業者向けの商品・サービスの提供						●			●				●	●	●		
		ドローン保険の提供を通じた環境負荷の少ないドローンの普及促進									●				●				
		再生可能エネルギーファンドの提供、グリーンボンドへの投資							●		●				●				
		GX（グリーントランスフォーメーション）の推進							●						●				
		取引先・投融資先のトランジション支援							●		●				●				
	環境啓発	「みどりの授業」「丸の内市民環境フォーラム」の実施				●		●					●		●	●	●		
S 社会	自然災害に負けない社会づくり	産学連携による自然災害リスク研究、「ぼうさい授業」の実施	●			●				●	●		●		●				●
		ジュネーブ協会や自然災害に関連するイニシアティブ・イベントへの参加	●							●	●		●		●				●
		事業継続計画（BCP）策定支援プログラム、災害教育・訓練サービスの提供								●			●		●				
		甚大化する自然災害に対応した商品・サービスの充実								●			●		●				
		人工衛星画像やドローンを活用した事故対応サービスの構築	●							●	●		●		●				
		東京海上レジリエンスの設立									●		●		●				
	健康・長寿社会づくり	独自性の高い医療保険・がん保険などの提供を通じた“生存保障革命の推進”健康			●					●									
		健康経営支援サービスの提供			●					●									
		認知症に対応した専用商品の提供、認知症サポーター講座などの実施			●					●									
		新型コロナウイルスに対する補償、感染予防への対応			●					●			●						
	技術革新やカーライフの変化への対応	自動運転やシェアリングエコノミーに対応した自動車保険の提供			●						●		●	●					
		独自のドライブレコーダーを活用した商品・サービスの提供			●						●		●	●					
		1日自動車保険（ちょいのり保険）の提供			●						●		●						
		企業向け「サイバーリスク保険」の提供									●		●						
		ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービスの提供			●						●		●						
	増加する訪日外国人への対応	国内事業者向けインバウンドビジネス支援サービスの展開										●		●					
	貧困のない社会づくり	インド農家向けの天候保険、マイクロインシュアランスの提供	●	●						●		●							
		マイクロファイナンス・ファンドの提供	●	●			●			●		●							
	共生社会づくり	LGBTQ+に対応した商品・サービスの提供								●		●							
		スペシャルオリンピックス日本や全国盲ろう者協会などと連携した取組み				●				●		●						●	●
		日本パラスポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取組み				●				●		●						●	●
		新型コロナウイルスや大規模自然災害などへの後方支援を目的とした寄付			●					●			●					●	●
	産業基盤の構築	企業のウェルビーイング経営支援			●					●	●		●						●
		地域の自治体・事業所などとタイアップした地方創生の取組み	●							●	●		●						●
		「リスクと未来を考える授業」の実施				●					●		●						
		スポーツ支援を通じた社会発展への貢献								●	●	●							●
	働きがいの向上	DE&Iの推進				●				●		●							
		働き方の変革、健康経営の推進			●					●	●	●							
		グループ総合力を活かした人材育成				●				●									
G ガバナンス	コーポレートガバナンス	多様な専門性を有する社外役員の登用、ハイブリッド型の機関設計																●	
		役員報酬とESGの取組み成果の連動																●	
		実効性評価を軸としたPDCAサイクルによる改善					●											●	
		グループ一体経営の強化								●								●	
	内部統制	各種基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施																●	
		コンプライアンス研修の実施、ホットライン制度の導入										●						●	
	リスクマネジメント	ERMの高度化、ERM委員会の開催								●								●	
		リスク管理・危機管理に関する基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施											●					●	

事業の概況

主要財務・非財務データ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**
業績指標(連結)											
経常収益(百万円)	4,166,130	4,327,982	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	5,465,432	5,461,195	5,863,770	6,610,046	**7,424,667**
正味収入保険料(百万円)	2,870,714	3,127,638	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	3,598,396	3,606,548	3,887,821	4,469,989	**4,824,986**
経常利益(百万円)	274,386	358,182	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	266,735	567,413	494,165	**842,576**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	184,114	247,438	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	161,801	420,484	374,605	**695,808**
包括利益(百万円)	442,277	997,024	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	465,071	590,780	△124,438	**1,874,295**
財務指標(連結)											
純資産額(百万円)	2,739,114	3,609,655	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	3,426,675	3,722,780	4,072,625	3,600,919	**5,183,341**
総資産額(百万円)	18,948,000	20,889,670	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	25,253,966	25,765,368	27,245,852	27,397,818	**30,594,869**
自己資本比率(%)	14.32	17.13	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	14.22	14.76	13.08	**16.92**
自己資本利益率(ROE)(%)	7.3	7.9	7.2	7.8	7.7	7.4	7.5	4.6	10.9	9.9	**15.9**
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	728.4	781.3	791.4	897.3	879.3	854.2	845.8	896.5	827.3	627.5	**652.8**
株式関連情報											
1株当たり純資産額(BPS)(円)	1,178	1,580	1,539	1,574	1,748	1,686	1,610	1,761	1,977	1,800	**2,623**
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	79	107	112	121	127	127	123	77	204	186	**351**
1株当たり配当金(DPS)(円)	23	32	37	47	53	60	63	67	85	100	**123**
株主配当金(総額)(億円)	537	722	830	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	1,739	2,002	**2,430**
期末発行済株式数(千株)	2,308,572	2,272,572	2,272,572	2,259,072	2,244,072	2,130,000	2,106,000	2,092,500	2,040,000	2,002,500	**1,978,000**
期末株価(円)	1,032	1,512	1,267	1,565	1,578	1,787	1,650	1,755	2,376	2,547	**4,703**
株価収益率(PER)(倍)	12.91	14.01	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	22.68	11.62	13.66	**13.38**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	**1.79**
経営管理指標											
修正純利益(億円)	2,437	3,233	3,519	4,067	3,414	2,809	2,867	3,361	5,783	4,440	**7,116**
事業別利益											
Japan P&C(億円)	340	1,225	1,260	1,676	1,443	189	259	1,279	2,167	1,079	**991**
Japan Life(億円)	1,045	1,398	△1,881	3,735	984	△1,586	△703	2,052	511	364	**411**
International(億円)	1,369	1,455	1,318	1,695	1,441	1,762	1,795	1,011	2,523	2,186	**4,369**
金融・その他(億円)	25	40	73	66	72	68	53	73	69	70	**65**
修正純資産(億円)	31,725	41,034	35,993	38,124	40,864	37,631	32,409	36,924	42,240	37,991	**53,814**
修正ROE(%)	8.2	8.9	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	9.7	14.4	11.1	**15.5**
修正BPS(円)	1,378	1,812	1,589	1,694	1,877	1,775	1,547	1,775	2,077	1,908	**2,727**
修正EPS(円)	105	141	155	179	153	130	136	160	281	221	**359**
修正PBR(倍)	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	**1.72**
ESG情報											
従業員数(名)	33,310	33,829	36,902	38,842	39,191	40,848	41,101	43,260	43,048	43,217	**43,870**
海外従業員数(名)	9,102	9,640	12,612	13,525	13,803	15,557	15,814	17,811	17,936	18,394	**19,222**
CO_2排出量(トン)	87,971	98,317	122,280	119,420	115,244	111,509	111,172	89,894	83,483	80,201	**69,341**
CO_2固定・削減効果(トン)	100,951	113,310	133,447	163,459	163,521	153,335	133,617	123,531	130,003	93,000	**96,465**

(注) 1. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)等を適用し、従来の「当期純利益」を2015年度より「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
2. 「従業員数」は、就業人員数です。
3. 「包括利益」「連結ソルベンシー・マージン比率」「海外従業員数」は、集計・公表している年度からの数値を掲載しています。
4. 2018年度および2019年度・2020年度の配当金には、それぞれ一時的な配当約500億円、約250億円、約250億円を含めていません。
5. 2022年10月に株式分割(3分割)を実施しました。2021年度以前の「BPS」「EPS」「DPS」「期末発行済株式数」「期末株価」は分割後ベースで再算出しています。
6. 「経営管理指標」は、2015年度から新たに定義した指標で、2013年度まで遡って算出した数値を掲載しています。なお、2021年度以降は新定義ベースです。
7. 2015年度以降のCO_2排出量増加の主因はScope3(その他の間接排出量)の算定対象拡大によるものです。2022年度以降のCO_2排出量は再生可能エネルギー利用によるCO_2削減効果を反映しています。2023年度のCO_2排出量は速報値です。
8. 国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度の業績指標(連結)、財務指標(連結)、株式関連情報の一部については遡及適用後の数値となっています。

事業の概況

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

修正純利益※1 ＝ 連結当期純利益※2 ＋ 異常危険準備金繰入額※3 ＋ 危険準備金繰入額※3 ＋ 価格変動準備金繰入額※3 ＋ 自然災害責任準備金※4繰入額※3 ＋ 初年度収支残※5の影響額※6
－ ALM※7債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益 ＋ のれんその他無形固定資産償却額 － 事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損 － その他特別損益評価性引当等

修正純資産※1 ＝ 連結純資産 ＋ 異常危険準備金 ＋ 危険準備金 ＋ 価格変動準備金 ＋ 自然災害責任準備金※4 ＋ 初年度収支残※5 － のれんその他無形固定資産

修正ROE ＝ 修正純利益※1 ÷ 修正純資産※1、8（平均残高ベース）

事業別利益の定義

損害保険事業

事業別利益※1 ＝ 当期純利益 ＋ 異常危険準備金等繰入額※3 ＋ 価格変動準備金繰入額※3 ＋ 自然災害責任準備金※4繰入額※3 ＋ 初年度収支残※5の影響額※6
－ ALM※7債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益 － 政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損 － その他特別損益評価性引当等

生命保険事業※9

事業別利益※1 ＝ 当期純利益 ＋ 危険準備金等繰入額※3 ＋ 価格変動準備金繰入額※3
－ ALM※7債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益 － 政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損 － その他特別損益評価性引当等

その他の事業

財務会計上の当期純利益

実質純資産の定義

実質純資産※1 ＝ 連結純資産 ＋ 異常危険準備金 ＋ 危険準備金 ＋ 価格変動準備金 － のれんその他無形固定資産 － 株主還元予定額 ＋ 生保保有契約価値 ＋ その他

※1：各調整額は税引き後
※2：連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」
※3：戻入の場合はマイナス
※4：大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料
※5：保険料から発生保険金の一部と事業費を控除した残高を、翌期以降の保険事故に備えて繰り越すもの
※6：普通責任準備金積増額のうち、未経過保険料の積増額を控除したもの
※7：ALM＝資産・負債総合管理のこと。ALM負債時価変動見合いとして除外
※8：平均残高ベース
※9：海外生保事業は「その他の事業」の基準により算出(利益については本社費等を控除)

経営成績等の状況の概要

1. 財政状態及び経営成績の状況

2023年度の世界経済は、個人消費が拡大した米国を中心に堅調であり、中国における経済減速はみられたものの、全体としては持ち直しました。わが国経済は、引き続き物価上昇による内需の弱さがみられ、回復のペースは緩やかなものに留まりました。

このような情勢のもと損害保険・生命保険を中心に国内外で事業展開を行った結果、2023年度の財政状態および経営成績は、以下のとおりとなりました。

連結総資産は、2022年度末に比べて3兆1,970億円増加し、30兆5,948億円となりました。

保険引受収益5兆9,699億円、資産運用収益1兆2,927億円等を合計した経常収益は、2022年度に比べて8,146億円増加し、7兆4,246億円となりました。一方、保険引受費用5兆274億円、資産運用費用2,603億円、営業費及び一般管理費1兆2,556億円等を合計した経常費用は、2022年度に比べて4,662億円増加し、6兆5,820億円となりました。

この結果、経常利益は、2022年度に比べて3,484億円増加し、8,425億円となりました。

経常利益に特別利益、特別損失、法人税等合計などを加減した親会社株主に帰属する当期純利益は、2022年度に比べて3,212億円増加し、6,958億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益から保険事業特有の各種準備金の影響や資産の売却・評価損益等の当該年度の特殊要因を控除した修正純利益(グループ全体の業績を示す管理会計上の経営指標)は、2022年度に比べて2,675億円増加し、7,116億円となりました。

なお、「第5.　経理の状況　注記事項　追加情報」に記載のとおり、国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、本項に記載の2022年度については遡及適用後の数値となっています。

国内損害保険事業

国内損害保険事業においては、経常収益は、2022年度に比べて2,261億円増加し、3兆2,667億円となりました。経常利益は、2022年度に比べて389億円増加し、3,234億円となりました。国内損害保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

<保険引受業務>

元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	530,932	18.65	7.25	**537,264**	**18.72**	**1.19**
海上保険	95,380	3.35	18.59	**93,848**	**3.27**	**△1.61**
傷害保険	249,177	8.75	3.60	**248,522**	**8.66**	**△0.26**
自動車保険	1,233,670	43.33	△0.69	**1,253,172**	**43.67**	**1.58**
自動車損害賠償責任保険	223,400	7.85	1.21	**197,491**	**6.88**	**△11.60**
その他	514,270	18.06	2.97	**539,352**	**18.80**	**4.88**
合計	2,846,830	100.00	2.46	**2,869,651**	**100.00**	**0.80**
(うち収入積立保険料)	(50,480)	(1.77)	(△19.99)	**(42,515)**	**(1.48)**	**(△15.78)**

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
2. 元受正味保険料(含む収入積立保険料)とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものです(積立型保険の積立保険料を含みます。)。

事業の概況

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	438,566	17.13	14.42	444,538	17.14	1.36
海上保険	85,019	3.32	15.57	85,127	3.28	0.13
傷害保険	192,583	7.52	10.72	200,423	7.73	4.07
自動車保険	1,228,971	48.01	△0.60	1,247,816	48.12	1.53
自動車損害賠償責任保険	225,269	8.80	△3.18	209,040	8.06	△7.20
その他	389,614	15.22	6.05	406,214	15.66	4.26
合計	2,560,025	100.00	3.76	2,593,160	100.00	1.29

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	273,740	18.85	22.65	262,398	17.29	△4.14
海上保険	39,386	2.71	△1.16	49,117	3.24	24.71
傷害保険	102,314	7.04	25.78	98,604	6.50	△3.63
自動車保険	664,930	45.78	10.55	726,078	47.83	9.20
自動車損害賠償責任保険	157,832	10.87	△7.73	162,918	10.73	3.22
その他	214,307	14.75	26.19	218,785	14.41	2.09
合計	1,452,510	100.00	12.88	1,517,902	100.00	4.50

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)		2023年度(2024年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	452,953	6.04	402,551	4.60
買現先勘定	999	0.01	999	0.01
買入金銭債権	28,475	0.38	2,722	0.03
金銭の信託	8,000	0.11	7	0.00
有価証券	5,297,550	70.68	6,459,527	73.77
貸付金	481,547	6.43	549,723	6.28
土地・建物	204,537	2.73	199,763	2.28
運用資産計	6,474,064	86.38	7,615,295	86.97
総資産	7,494,722	100.00	8,756,578	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

有価証券

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)		2023年度(2024年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	1,220,504	23.04	1,094,092	16.94
地方債	61,876	1.17	48,344	0.75
社債	520,867	9.83	513,930	7.96
株式	2,438,251	46.03	3,567,463	55.23
外国証券	1,030,826	19.46	1,214,275	18.80
その他の証券	25,223	0.48	21,420	0.33
合計	5,297,550	100.00	6,459,527	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	194	433,821	0.04	327	388,377	0.08
コールローン	－	2	0.00	－	8	0.00
買現先勘定	0	1,987	0.02	0	999	0.01
買入金銭債権	20	23,260	0.09	16	32,611	0.05
金銭の信託	△0	7,333	△0.00	－	675	0.00
有価証券	139,601	3,391,674	4.12	153,142	3,232,250	4.74
貸付金	18,003	410,926	4.38	27,664	481,471	5.75
土地・建物	5,693	207,706	2.74	5,267	201,837	2.61
小計	163,513	4,476,713	3.65	186,419	4,338,231	4.30
その他	2,531	－	－	4,542	－	－
合計	166,045	－	－	190,961	－	－

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」に、「金銭の信託運用益」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額です。
3. 平均運用額は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	9,847	433,821	2.27	13,243	388,377	3.41
コールローン	－	2	0.00	－	8	0.00
買現先勘定	0	1,987	0.02	0	999	0.01
買入金銭債権	20	23,260	0.09	16	32,611	0.05
金銭の信託	293	7,333	4.00	0	675	0.02
有価証券	244,208	3,391,674	7.20	339,928	3,232,250	10.52
貸付金	31,242	410,926	7.60	46,342	481,471	9.63
土地・建物	5,693	207,706	2.74	5,267	201,837	2.61
金融派生商品	△59,617	－	－	△128,363	－	－
その他	2,905	－	－	7,686	－	－
合計	234,594	4,476,713	5.24	284,123	4,338,231	6.55

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」および「積立保険料等運用益」の合計額から「資産運用費用」を控除した金額です。
3. 平均運用額(取得原価ベース)は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

事業の概況

国内生命保険事業

国内生命保険事業においては、経常収益は、2022年度に比べて586億円減少し、6,410億円となりました。経常利益は、2022年度に比べて54億円増加し、571億円となりました。国内生命保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

<保険引受業務>

保有契約高

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)		2023年度(2024年3月31日)	
	金額	対前年増減(△)率(%)	金額	対前年増減(△)率(%)
個人保険	28,386,051	△1.13	27,858,055	△1.86
個人年金保険	1,878,882	△4.32	1,796,195	△4.40
団体保険	1,912,540	△3.35	1,664,237	△12.98
団体年金保険	2,768	△9.96	2,712	△2.04

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
2. 個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものです。
3. 団体年金保険については、責任準備金の金額です。

新契約高

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	新契約＋転換による純増加	新契約	転換による純増加	新契約＋転換による純増加	新契約	転換による純増加
個人保険	2,123,212	2,123,212	－	1,935,517	1,935,517	－
個人年金保険	－	－	－	－	－	－
団体保険	25,092	25,092	－	8,970	8,970	－
団体年金保険	－	－	－	－	－	－

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。
2. 新契約の個人年金保険の金額は、年金支払開始時における年金原資の額です。
3. 新契約の団体年金保険の金額は、第１回収入保険料です。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)		2023年度(2024年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	74,581	0.85	70,567	0.80
有価証券	8,238,754	94.23	8,345,140	94.21
貸付金	254,472	2.91	253,418	2.86
土地・建物	833	0.01	1,514	0.02
運用資産計	8,568,641	98.00	8,670,640	97.88
総資産	8,743,102	100.00	8,858,300	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

有価証券

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)		2023年度(2024年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	7,130,635	86.55	7,061,540	84.62
地方債	5,610	0.07	5,610	0.07
社債	528,776	6.42	533,032	6.39
株式	151	0.00	194	0.00
外国証券	385,454	4.68	448,014	5.37
その他の証券	188,125	2.28	297,178	3.56
合計	8,238,754	100.00	8,345,140	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	0	85,026	0.00	0	64,290	0.00
有価証券	105,631	8,254,471	1.28	106,945	7,948,564	1.35
貸付金	13,885	243,558	5.70	18,639	254,874	7.31
土地・建物	－	1,025	0.00	－	1,411	0.00
小計	119,517	8,584,081	1.39	125,584	8,269,141	1.52
その他	－	－	－	－	－	－
合計	119,517	－	－	125,584	－	－

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る収入金額および平均運用額については、除外しています。
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」です。
3. 平均運用額は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	61	85,026	0.07	124	64,290	0.19
有価証券	140,138	8,254,471	1.70	115,617	7,948,564	1.45
貸付金	13,822	243,558	5.68	14,034	254,874	5.51
土地・建物	－	1,025	0.00	－	1,411	0.00
金融派生商品	△19,356	－	－	△39,725	－	－
その他	－	－	－	－	－	－
合計	134,665	8,584,081	1.57	90,050	8,269,141	1.09

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る資産運用損益および平均運用額については、除外しています。
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額です。
3. 平均運用額(取得原価ベース)は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

事業の概況

海外保険事業

海外保険事業においては、経常収益は、2022年度に比べて7,282億円増加し、3兆6,508億円となりました。経常利益は、2022年度に比べて3,030億円増加し、4,528億円となりました。海外保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

<保険引受業務>

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	379,239	19.86	41.26	488,140	21.87	28.72
海上保険	89,271	4.67	30.52	106,918	4.79	19.77
傷害保険	35,347	1.85	11.78	38,720	1.73	9.54
自動車保険	437,383	22.90	57.16	521,910	23.38	19.33
その他	968,777	50.72	25.19	1,076,191	48.22	11.09
合計	1,910,019	100.00	34.45	2,231,880	100.00	16.85

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	153,486	18.25	2.35	232,701	21.93	51.61
海上保険	34,184	4.06	29.56	43,657	4.11	27.71
傷害保険	14,713	1.75	△2.33	21,520	2.03	46.26
自動車保険	223,401	26.56	50.01	279,599	26.35	25.16
その他	415,272	49.38	26.43	483,548	45.57	16.44
合計	841,058	100.00	25.76	1,061,026	100.00	26.15

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)		2023年度(2024年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	307,035	2.70	385,933	2.90
買入金銭債権	1,835,348	16.17	2,323,601	17.44
有価証券	4,951,147	43.62	5,873,400	44.08
貸付金	1,993,793	17.56	2,276,805	17.09
土地・建物	121,875	1.07	131,152	0.98
運用資産計	9,209,201	81.13	10,990,894	82.49
総資産	11,351,487	100.00	13,324,604	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	3,071	298,727	1.03	8,770	346,487	2.53
買入金銭債権	90,030	1,759,258	5.12	150,329	2,196,602	6.84
有価証券	174,658	4,817,815	3.63	198,122	5,586,802	3.55
貸付金	140,078	1,767,610	7.92	213,385	2,137,613	9.98
土地・建物	1,000	97,969	1.02	14,378	126,474	11.37
小計	408,839	8,741,382	4.68	584,986	10,393,980	5.63
その他	2,088	–	–	2,088	–	–
合計	410,927	–	–	587,074	–	–

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に対する株式が含まれていますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しています。
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」です。
3. 平均運用額は、期首・期末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	31	298,727	0.01	10,215	346,487	2.95
買現先勘定	2,531	–	–	211	–	–
買入金銭債権	81,777	1,759,258	4.65	148,809	2,196,602	6.77
有価証券	142,084	4,817,815	2.95	274,298	5,586,802	4.91
貸付金	127,133	1,767,610	7.19	162,111	2,137,613	7.58
土地・建物	1,000	97,969	1.02	14,378	126,474	11.37
金融派生商品	△13,254	–	–	17,512	–	–
その他	2,466	–	–	1,082	–	–
合計	343,770	8,741,382	3.93	628,621	10,393,980	6.05

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。なお、連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に対する株式が含まれていますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しています。
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額です。
3. 平均運用額(取得原価ベース)は、期首・期末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

(参考)全事業の状況

元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)			2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	1,097,688	21.39	18.49	1,269,427	22.88	15.65
海上保険	218,315	4.25	23.87	228,033	4.11	4.45
傷害保険	288,737	5.63	4.56	292,603	5.27	1.34
自動車保険	1,665,800	32.46	8.45	1,778,543	32.06	6.77
自動車損害賠償責任保険	223,400	4.35	1.21	197,491	3.56	△11.60
その他	1,637,835	31.92	16.40	1,781,269	32.11	8.76
合計	5,131,778	100.00	12.97	5,547,369	100.00	8.10
(うち収入積立保険料)	(50,480)	(0.98)	(△19.99)	(42,515)	(0.77)	(△15.78)

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。
2. 元受正味保険料(含む収入積立保険料)とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものです(積立型保険の積立保険料を含みます。)。

事業の概況

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	817,805	18.30	25.48	932,678	19.33	14.05
海上保険	174,291	3.90	22.77	192,046	3.98	10.19
傷害保険	227,923	5.10	10.89	239,136	4.96	4.92
自動車保険	1,666,353	37.28	10.01	1,769,725	36.68	6.20
自動車損害賠償責任保険	225,269	5.04	△3.18	209,040	4.33	△7.20
その他	1,358,345	30.39	19.03	1,482,358	30.72	9.13
合計	4,469,989	100.00	14.97	4,824,986	100.00	7.94

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	427,226	18.63	14.49	495,099	19.20	15.89
海上保険	73,482	3.20	11.07	92,693	3.59	26.14
傷害保険	116,804	5.09	21.35	120,123	4.66	2.84
自動車保険	888,330	38.74	18.38	1,005,289	38.99	13.17
自動車損害賠償責任保険	157,832	6.88	△7.73	162,918	6.32	3.22
その他	629,573	27.45	26.35	702,331	27.24	11.56
合計	2,293,251	100.00	17.28	2,578,456	100.00	12.44

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

2. キャッシュ・フローの状況

2023年度のキャッシュ・フローの状況は、以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、利息及び配当金の受取額の増加等により、2022年度に比べて644億円収入が増加し、1兆721億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の売却・償還による収入の減少等により、2022年度に比べて6,457億円支出が増加し、6,276億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、資金調達目的の債券貸借取引受入担保金の純増減額の増加等により、2022年度に比べて6,030億円支出が減少し、4,062億円の支出となりました。

これらの結果、2023年度末の現金及び現金同等物の残高は、2022年度末より1,015億円増加し、1兆869億円となりました。

3. 生産、受注及び販売の実績

保険持株会社としての業務の特性から、該当する情報がないので記載していません。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目 ＼ 連結会計年度	2022年度 (2023年3月31日)	2023年度 (2024年3月31日)
(資産の部)		
現金及び預貯金	**871,993**	**896,898**
買現先勘定	**999**	**999**
買入金銭債権	**1,863,824**	**2,326,324**
金銭の信託	**8,000**	**7**
有価証券	**18,489,522**	**20,680,544**
貸付金	**2,558,741**	**2,817,606**
有形固定資産	**399,817**	**399,579**
土地	132,547	132,337
建物	204,194	209,423
建設仮勘定	4,919	7,162
その他の有形固定資産	58,155	50,656
無形固定資産	**1,164,322**	**1,150,669**
ソフトウエア	224,928	280,642
のれん	428,601	372,624
その他の無形固定資産	510,792	497,402
その他資産	**1,962,414**	**2,283,818**
退職給付に係る資産	**3,717**	**4,757**
繰延税金資産	**81,647**	**46,467**
支払承諾見返	**1,759**	**1,644**
貸倒引当金	**△8,940**	**△14,449**
資産の部合計	**27,397,818**	**30,594,869**
(負債の部)		
保険契約準備金	**20,722,937**	**22,031,174**
支払備金	4,266,235	4,739,831
責任準備金等	16,456,702	17,291,343
社債	**222,811**	**224,404**
その他負債	**2,245,192**	**2,276,653**
債券貸借取引受入担保金	461,324	522,577
その他の負債	1,783,867	1,754,075
退職給付に係る負債	**255,437**	**236,623**
賞与引当金	**96,998**	**113,652**
株式給付引当金	**3,401**	**3,455**
特別法上の準備金	**132,394**	**140,250**
価格変動準備金	132,394	140,250
繰延税金負債	**109,321**	**378,830**
負ののれん	**6,645**	**4,838**
支払承諾	**1,759**	**1,644**
負債の部合計	**23,796,899**	**25,411,528**
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	150,000	150,000
利益剰余金	2,000,276	2,378,790
自己株式	△28,056	△14,167
株主資本合計	**2,122,219**	**2,514,622**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	954,650	1,927,604
繰延ヘッジ損益	△8,755	△9,270
為替換算調整勘定	529,650	744,786
退職給付に係る調整累計額	△14,471	△477
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	964	△662
その他の包括利益累計額合計	**1,462,038**	**2,661,980**
新株予約権	**33**	**33**
非支配株主持分	**16,627**	**6,704**
純資産の部合計	**3,600,919**	**5,183,341**
負債及び純資産の部合計	**27,397,818**	**30,594,869**

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目 ＼ 連結会計年度	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
経常収益	**6,610,046**	**7,424,667**
保険引受収益	**5,630,544**	**5,969,967**
正味収入保険料	4,469,989	4,824,986
収入積立保険料	50,480	42,515
積立保険料等運用益	32,893	32,922
生命保険料	1,071,645	1,049,852
その他保険引受収益	5,535	19,689
資産運用収益	**843,565**	**1,292,735**
利息及び配当金収入	663,170	893,461
金銭の信託運用益	293	0
売買目的有価証券運用益	–	88,602
有価証券売却益	178,553	213,643
有価証券償還益	2,797	1,603
特別勘定資産運用益	–	72,964
その他運用収益	31,643	55,382
積立保険料等運用益振替	△32,893	△32,922
その他経常収益	**135,936**	**161,965**
負ののれん償却額	1,807	1,807
持分法による投資利益	–	9,241
その他の経常収益	134,128	150,915
経常費用	**6,115,880**	**6,582,091**
保険引受費用	**4,552,975**	**5,027,495**
正味支払保険金	2,293,251	2,578,456
損害調査費	169,050	179,667
諸手数料及び集金費	852,983	951,662
満期返戻金	153,472	143,875
契約者配当金	2	2
生命保険金等	521,666	563,195
支払備金繰入額	257,003	213,594
責任準備金等繰入額	284,663	392,343
その他保険引受費用	20,882	4,695
資産運用費用	**294,127**	**260,337**
売買目的有価証券運用損	113,331	–
有価証券売却損	55,083	30,924
有価証券評価損	7,104	8,793
有価証券償還損	1,204	1,358
金融派生商品費用	92,197	150,393
特別勘定資産運用損	2,369	–
その他運用費用	22,837	68,867
営業費及び一般管理費	**1,140,954**	**1,255,677**
その他経常費用	**127,823**	**38,580**
支払利息	13,950	26,009
貸倒引当金繰入額	717	4,995
貸倒損失	180	217
持分法による投資損失	104,887	–
その他の経常費用	8,087	7,357
経常利益	**494,165**	**842,576**
特別利益	**34,035**	**7,815**
固定資産処分益	7,840	6,084
特別法上の準備金戻入額	5,936	–
価格変動準備金戻入額	5,936	–
その他特別利益	20,258	1,730
特別損失	**8,538**	**28,530**
固定資産処分損	4,569	8,598
減損損失	3,740	8,702
特別法上の準備金繰入額	–	7,856
価格変動準備金繰入額	–	7,856
その他特別損失	228	3,373
税金等調整前当期純利益	**519,662**	**821,861**
法人税及び住民税等	**176,548**	**172,596**
法人税等調整額	**△3,538**	**△22,046**
法人税等合計	**173,009**	**150,550**
当期純利益	**346,652**	**671,310**
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	**△27,952**	**△24,497**
親会社株主に帰属する当期純利益	**374,605**	**695,808**

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目 ＼ 連結会計年度	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
当期純利益	**346,652**	**671,310**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△890,153	975,428
繰延ヘッジ損益	△7,203	△515
為替換算調整勘定	430,458	211,717
退職給付に係る調整額	562	13,974
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	2,191	△1,823
持分法適用会社に対する持分相当額	△6,947	4,204
その他の包括利益合計	**△471,091**	**1,202,984**
包括利益	**△124,438**	**1,874,295**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△91,505	1,894,564
非支配株主に係る包括利益	△32,933	△20,269

連結株主資本等変動計算書

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本			
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,000	1,954,445	△13,179	2,091,265
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額		△38,025		△38,025
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	150,000	1,916,419	△13,179	2,053,240
当期変動額				
剰余金の配当		△192,151		△192,151
親会社株主に帰属する当期純利益		374,605		374,605
自己株式の取得			△111,691	△111,691
自己株式の処分		0	688	688
自己株式の消却		△96,126	96,126	–
連結子会社の増資による持分の増減		△1,961		△1,961
その他		△509		△509
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)				
当期変動額合計	–	83,856	△14,876	68,979
当期末残高	150,000	2,000,276	△28,056	2,122,219

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金			
当期首残高	1,835,605	△1,551	110,335	△15,011	–	33	51,949	4,072,625
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額					△1,227		△9,651	△48,904
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	1,835,605	△1,551	110,335	△15,011	△1,227	33	42,297	4,023,721
当期変動額								
剰余金の配当								△192,151
親会社株主に帰属する当期純利益								374,605
自己株式の取得								△111,691
自己株式の処分								688
自己株式の消却								–
連結子会社の増資による持分の増減								△1,961
その他								△509
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△880,954	△7,203	419,314	540	2,191	–	△25,670	△491,781
当期変動額合計	△880,954	△7,203	419,314	540	2,191	–	△25,670	△422,802
当期末残高	954,650	△8,755	529,650	△14,471	964	33	16,627	3,600,919

連結財務諸表

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本			
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,000	2,000,276	△28,056	2,122,219
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額		△25,280		△25,280
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	150,000	1,974,995	△28,056	2,096,939
当期変動額				
剰余金の配当		△219,289		△219,289
親会社株主に帰属する当期純利益		695,808		695,808
自己株式の取得			△62,917	△62,917
自己株式の処分		0	817	817
自己株式の消却		△75,988	75,988	–
持分法の適用範囲の変動		△146		△146
連結子会社の増資による持分の増減		△176		△176
その他		3,586		3,586
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)				
当期変動額合計	–	403,794	13,888	417,683
当期末残高	150,000	2,378,790	△14,167	2,514,622

	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	954,650	△8,755	529,650	△14,471	964	33	16,627	3,600,919
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額	573						23	△24,683
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	955,224	△8,755	529,650	△14,471	964	33	16,650	3,576,235
当期変動額								
剰余金の配当								△219,289
親会社株主に帰属する当期純利益								695,808
自己株式の取得								△62,917
自己株式の処分								817
自己株式の消却								–
持分法の適用範囲の変動								△146
連結子会社の増資による持分の増減								△176
その他								3,586
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	972,380	△515	215,136	13,993	△1,627	–	△9,945	1,189,422
当期変動額合計	972,380	△515	215,136	13,993	△1,627	–	△9,945	1,607,105
当期末残高	1,927,604	△9,270	744,786	△477	△662	33	6,704	5,183,341

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目 ＼ 連結会計年度	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	519,662	821,861
減価償却費	112,514	127,916
減損損失	3,740	8,702
のれん償却額	80,692	84,404
負ののれん償却額	△1,807	△1,807
支払備金の増減額(△は減少)	329,149	259,616
責任準備金等の増減額(△は減少)	334,512	550,342
貸倒引当金の増減額(△は減少)	77	5,264
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△4,914	△632
賞与引当金の増減額(△は減少)	3,174	10,920
株式給付引当金の増減額(△は減少)	465	515
価格変動準備金の増減額(△は減少)	△5,936	7,856
利息及び配当金収入	△663,170	△893,461
有価証券関係損益(△は益)	△22,581	△260,510
支払利息	13,950	26,009
為替差損益(△は益)	△22,448	△45,216
有形固定資産関係損益(△は益)	△3,270	2,178
持分法による投資損益(△は益)	104,887	△9,241
特別勘定資産運用損益(△は益)	2,369	△72,964
その他資産(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は増加)	△88,391	△306,666
その他負債(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は減少)	△137,325	11,178
その他	19,298	60,621
小計	574,649	386,886
利息及び配当金の受取額	665,382	847,889
利息の支払額	△12,829	△27,358
法人税等の支払額	△225,446	△143,508
その他	5,954	8,215
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,007,710	1,072,124
投資活動によるキャッシュ・フロー		
預貯金の純増減額(△は増加)	18,569	△1,099
買入金銭債権の取得による支出	△516,140	△601,743
買入金銭債権の売却・償還による収入	296,315	281,618
金銭の信託の増加による支出	△8,000	–
金銭の信託の減少による収入	–	7,992
有価証券の取得による支出	△2,015,966	△2,259,998
有価証券の売却・償還による収入	2,647,425	2,253,080
貸付けによる支出	△996,611	△693,720
貸付金の回収による収入	693,591	504,359
その他	△95,355	△110,369
資産運用活動計	23,828	△619,879
営業活動及び資産運用活動計	1,031,538	452,244
有形固定資産の取得による支出	△24,877	△20,723
有形固定資産の売却による収入	18,798	15,338
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△26,111	△2,383
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	26,428	–
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,065	△627,647
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	15,565	40,484
借入金の返済による支出	△13,347	△177,406
短期社債の発行による収入	9,999	4,999
短期社債の償還による支出	△10,000	△5,000
社債の償還による支出	△48	–
債券貸借取引受入担保金の純増減額(△は減少)	△695,937	61,253
自己株式の取得による支出	△111,691	△62,917
配当金の支払額	△192,008	△219,142
非支配株主への配当金の支払額	△707	△895
非支配株主からの払込みによる収入	11,091	11,218
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△5,060	–
その他	△17,081	△58,799
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,009,226	△406,204
現金及び現金同等物に係る換算差額	56,615	63,326
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	73,165	101,598
現金及び現金同等物の期首残高	912,216	985,382
現金及び現金同等物の期末残高	985,382	1,086,981

注記事項

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数　169社

主要な会社名は「会社データ」の「企業概要－当社および子会社等の概況」に記載しているため省略しています。

2023年度より、PEMZ 1 LLC 他4社は、新規設立等により子会社となったため、連結の範囲に含めています。

2023年度より、Tokio Marine Europe Limited 他7社は、清算結了により連結の範囲から除いています。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な会社名

東京海上日動調査サービス株式会社

Tokio Marine Life Insurance (Thailand) Public Company Limited

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は、総資産、売上高、当期純損益および利益剰余金等の観点からいずれも小規模であり、当企業集団の財政状態と経営成績に関する合理的な判断を妨げるほどの重要性がないため、連結の範囲から除いています。

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の非連結子会社または関連会社の数　7社

主要な会社名は「会社データ」の「企業概要－当社および子会社等の概況」に記載しているため省略しています。

2023年度より、Edelweiss Tokio Life Insurance Company Limited 他1社は、影響力が低下したこと等により、持分法適用の範囲から除いています。

(2) 持分法を適用していない非連結子会社(東京海上日動調査サービス株式会社、Tokio Marine Life Insurance (Thailand) Public Company Limited 他)および関連会社(Malayan Insurance Company, Inc. 他)は、それぞれ当期純損益および利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性がないため、持分法適用の範囲から除いています。

(3) 当社は、東京海上日動火災保険株式会社および日新火災海上保険株式会社を通じて日本地震再保険株式会社の議決権の30.1％を所有していますが、同社事業の公共性を踏まえ、同社事業等の方針決定に対し重要な影響を与えることができないと判断されることから、関連会社から除いています。

(4) 決算日が連結決算日と異なる持分法適用会社については、原則として、当該会社の事業年度に係る財務諸表を使用しています。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

国内連結子会社1社および海外連結子会社159社の決算日は12月31日ですが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用しています。なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っています。

4. 会計方針に関する事項

(1) 保険契約に関する会計処理

国内保険連結子会社における保険料、支払備金および責任準備金等の保険契約に関する会計処理については、保険業法等の法令等の定めによっています。

(2) 有価証券の評価基準及び評価方法

①売買目的有価証券の評価は、時価法によっています。なお、売却原価の算定は移動平均法に基づいています。

②満期保有目的の債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法(定額法)によっています。

③業種別監査委員会報告第21号「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」(2000年11月16日　日本公認会計士協会)に基づく責任準備金対応債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法(定額法)によっています。

また、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりです。

東京海上日動あんしん生命保険株式会社において、資産・負債の金利リスクの変動を適切に管理するために「個人保険(無配当・利差回払)の責任準備金の一部分」を小区分として設定し、当該小区分に係る責任準備金のデュレーションと責任準備金対応債券のデュレーションを一定幅の中で対応させる運用方針をとっています。

④その他有価証券(市場価格のない株式等を除く。)の評価は、時価法によっています。なお、評価差額は全部純資産直入法により処理し、また、売却原価の算定は移動平均法に基づいています。

⑤その他有価証券のうち市場価格のない株式等の評価は、移動平均法に基づく原価法によっています。

⑥有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっています。

(3) デリバティブ取引の評価基準及び評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっています。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

①有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっています。

②無形固定資産

海外子会社の買収により取得した無形固定資産については、その効果が及ぶと見積もった期間にわたり、効果の発現する態様にしたがって償却しています。

(5) 重要な引当金の計上基準

①貸倒引当金

主な国内連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、資産の自己査定基準および償却・引当基準に基づき、次のとおり計上しています。

破産、特別清算、手形交換所における取引停止処分等、法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者に対する債権および実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額を計上しています。

今後経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断して必要と認められる額を計上しています。

上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率を債権額に乗じた額を計上しています。

また、すべての債権は資産の自己査定基準に基づき、資産計上部門および資産管理部門が資産査定を実施し、当該部門から独立した資産監査部門が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の計上を行っています。

②賞与引当金

当社および主な国内連結子会社は、従業員賞与に充てるため、支給見込額を基準に計上しています。

③株式給付引当金

株式交付規程に基づき取締役および執行役員への当社株式の交付に充てるため、2023年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しています。

④価格変動準備金

国内保険連結子会社は、株式等の価格変動による損失に備えるため、保険業法第115条の規定に基づき計上しています。

(6) 退職給付に係る会計処理の方法

①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を2023年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

②数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5～13年)による

注記事項

定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。
　過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10～13年)による定額法により費用処理しています。

(7) 消費税等の会計処理
　当社および国内連結子会社の消費税等の会計処理は税抜方式によっています。ただし、国内保険連結子会社の営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっています。
　なお、資産に係る控除対象外消費税等はその他資産に計上し、5年間で均等償却を行っています。

(8) 重要なヘッジ会計の方法
①金利関係
　東京海上日動火災保険株式会社は、長期の保険契約等に付随して発生する金利の変動リスクを軽減するため、金融資産と保険負債等を同時に評価・分析し、リスクをコントロールする資産・負債総合管理(ALM：Asset Liability Management)を実施しています。この管理のために利用している金利スワップ取引の一部については、業種別委員会実務指針第26号「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」(2022年3月17日　日本公認会計士協会)に基づく繰延ヘッジ処理を行っています。ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間毎にグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しています。

②為替関係
　主な国内保険連結子会社は、外貨建資産等に係る将来の為替相場の変動リスクを軽減する目的で実施している為替予約取引・通貨スワップ取引の一部について、時価ヘッジ処理、繰延ヘッジ処理または振当処理を行っています。なお、ヘッジ手段とヘッジ対象の重要な条件が同一であり、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しています。

(9) のれんの償却方法及び償却期間
　連結貸借対照表の資産の部に計上したのれんについて、Philadelphia Consolidated Holding Corp. に係るものについては20年間、HCC Insurance Holdings, Inc. に係るものについては10年間、Privilege Underwriters, Inc. に係るものについては15年間、その他については5～10年間で均等償却しています。ただし、少額のものについては一括償却しています。
　なお、2010年3月31日以前に発生した負ののれんについては、連結貸借対照表の負債の部に計上し、20年間の均等償却を行っています。

(10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲
　手許現金、要求払預金および取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の定期預金等の短期投資からなっています。

(重要な会計上の見積り)
　当社および連結子会社の財政状態または経営成績に対して重大な影響を与え得る会計上の見積りを含む項目は、以下のとおりです。なお、(追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。
1. 支払備金
(1) 2023年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
支払備金	4,266,235	4,739,831

(2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報
①算出方法
　保険契約に基づいて支払義務が発生したと認められる保険金、返戻金その他の給付金(以下「保険金等」という。)のうち、未だ支払っていない金額を見積り、支払備金として計上しています。
②算出に用いた主要な仮定
　支払備金の計上にあたっては、主として過去の支払実績等から算出した仮定を用いて見積った最終的に支払う保険金等の見込額を使用しています。
③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響
　法令等の改正や裁判等の結果などにより、最終的に支払う保険金等の額が当初の見積りから変動し、支払備金の計上額が増減する可能性があります。

2. のれんの減損
(1) 2023年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
のれん	428,601	372,624

(2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報
①算出方法
　のれんの減損については、のれんが帰属する内部管理上独立して業績報告が行われる単位(以下「報告単位」という。)ごとに、主として、減損の兆候の把握、減損損失の認識の判定、減損損失の測定の手順に沿って行っています。
　まず報告単位ごとに、直近の業績および将来の見通しの悪化、買収時点に想定した事業計画からの著しい下方乖離ならびに市場環境を含む経営環境の著しい悪化等の減損の兆候があるかどうかの判定を行っています。減損の兆候がある報告単位については、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合に、減損損失を認識することとなります。減損損失を認識することとなった報告単位は、割引前将来キャッシュ・フローを割引率で割り引いた回収可能価額を算出のうえ、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしています。
②算出に用いた主要な仮定
　のれんの減損損失の計上にあたり、将来キャッシュ・フローおよび割引率を使用しています。
　将来キャッシュ・フローについては、直近の合理的な事業計画に基づき、各報告単位の経営環境等を踏まえた成長率などを加味して見積っています。
　割引率については、資本コストに金利差等の必要な調整を加えた税引前の利率としています。
③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響
　収益性が取得時の想定から大幅に悪化し事業計画の大幅な下方乖離が生じることなどにより、割引前将来キャッシュ・フローが大幅に下落した場合には、減損損失が発生する可能性があります。

3. 金融商品の時価評価
(1) 2023年度の連結財務諸表に計上した金額
　「(金融商品関係)」に記載しています。

(2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報
①算出方法および算出に用いた主要な仮定
　金融商品の時価の算出方法および算出に用いた主要な仮定は、「(金融商品関係)2.金融商品の時価等に関する事項及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項(注1)時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明」に記載しています。
②翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響
　市場環境の変化等により主要な仮定が変動し、金融商品の時価が増減する可能性があります。

注記事項

(会計方針の変更)

国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社が初めてIFRS第9号「金融商品」を適用したことにより、「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号　2018年9月14日)および「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第24号　2018年9月14日)を2023年度の期首から適用しています。

(追加情報)

1. 「金融商品の信用損失の測定」(ASU 2016-13)

米国会計基準を適用している海外連結子会社において、米国財務会計基準審議会が公表した「金融商品の信用損失の測定」(ASU 2016-13)を2023年度の期首から適用し、金融商品について、従来の発生損失にかえて予想信用損失という考え方を導入し、当初認識時に全期間の予想信用損失を見積り、引当金を認識しています。なお、貸付金および有価証券については当該予想信用損失を直接控除した金額で表示しています。この結果、2023年度の税金等調整前当期純利益は40,714百万円減少しています。また、2023年度の期首時点の累積的影響額24,822百万円を利益剰余金から減じています。

2. IFRS第17号「保険契約」

IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用し、貨幣の時間価値、保険契約から生じるキャッシュ・フローの金融リスク、および保険契約から生じるキャッシュ・フローの不確実性の影響を反映するよう保険契約準備金を測定しています。

当該会計基準の適用により、その他の包括利益累計額に「在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金」を新設しています。

また、当該会計基準は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の数値となっています。この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の税金等調整前当期純利益は9,695百万円減少しています。また、前連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、利益剰余金は38,025百万円減少し、在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金△1,227百万円を計上しています。

3. IFRS第9号「金融商品」

IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第9号「金融商品」を2023年度の期首から適用し、金融商品の分類および測定方法等を変更しています。これによる2023年度の税金等調整前当期純利益への重要な影響はありません。また、当該会計基準に定める経過的な取扱いにしたがって、2023年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、利益剰余金は458百万円減少、その他有価証券評価差額金は573百万円増加しています。

4. 株式報酬制度

当社および主な国内連結子会社は、取締役および執行役員(以下「取締役等」という。)を対象に、役員報酬ＢＩＰ信託による株式報酬制度(以下「本制度」という。)を導入しています。本制度に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号　2015年3月26日)を適用しています。

本制度は、当社および主な国内連結子会社が拠出する金銭を原資として当社株式を信託を通じて取得し、株式交付規程に基づき取締役等に対して付与するポイントに応じて、退任後に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を信託を通じて交付および給付する制度です。

本信託に残存する当社株式は、株主資本において自己株式として計上しており、当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前連結会計年度末において4,272百万円、2,117千株、2023年度末において3,455百万円、1,713千株です。

連結貸借対照表関係

1. 有形固定資産の減価償却累計額および圧縮記帳額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
減価償却累計額	406,178	**425,215**
圧縮記帳額	17,313	**16,790**

2. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
有価証券(株式)	174,645	**202,064**
有価証券(出資金)	26,229	**29,379**

3. 保険業法に基づく債権のうち、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、三月以上延滞債権ならびに貸付条件緩和債権の金額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	8,553	**10,111**
危険債権額	130,647	**279,779**
三月以上延滞債権額	0	**0**
貸付条件緩和債権額	1,388	**1,388**
合計	140,589	**291,279**

(注) 破産更生債権及びこれらに準ずる債権とは、破産手続開始、更生手続開始または再生手続開始の申立て等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権およびこれらに準ずる債権です。
危険債権とは、債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態および経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収および利息の受取りができない可能性の高い債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権に該当しない債権です。
三月以上延滞債権とは、元本または利息の支払が約定支払日の翌日から三月以上遅延している貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権ならびに危険債権に該当しないものです。
貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権ならびに三月以上延滞債権に該当しないものです。

4. 担保に供している資産および担保付債務は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
担保に供している資産		
預貯金	58,414	**55,268**
買入金銭債権	34,309	**141,234**
有価証券	822,209	**994,568**
貸付金	394,719	**647,798**
担保付債務		
支払備金	202,765	**212,650**
責任準備金	212,797	**381,537**
その他の負債(売現先勘定等)	223,899	**220,819**

(注) (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。

5. 現先取引により受け入れているコマーシャル・ペーパーのうち、売却または再担保という方法で自由に処分できる権利を有するものの時価は次のとおりであり、すべて自己保有しています。

(単位：百万円)

2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
999	**999**

6. 有価証券のうち消費貸借契約により貸し付けているものの金額は次のとおりです。

(単位：百万円)

2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
939,517	**1,006,170**

注記事項

7. 貸出コミットメントに係る貸出未実行残高は次のとおりです。

(単位：百万円)

2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
417,075	293,812

8. 保険業法第118条に規定する特別勘定の資産および負債の額は次のとおりです。

(単位：百万円)

2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
211,546	314,447

9. 東京海上日動火災保険株式会社は以下の子会社の債務を保証しています。

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
Tokio Marine Compania de Seguros, S.A. de C.V.	8,098	11,378

10. その他の負債に含まれている他の債務よりも債務の履行が後順位である旨の特約が付された劣後特約付借入金は次のとおりです。

(単位：百万円)

2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
100,000	－

連結損益計算書関係

1. 事業費の主な内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
代理店手数料等	682,543	713,284
給与	378,451	408,478

(注) 1. 事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費ならびに諸手数料及び集金費の合計です。
2. (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。

2. その他特別利益の内訳は、2022年度においては主に関係会社株式売却益18,145百万円であり、2023年度においては主に関係会社株式売却益1,506百万円です。

3. 減損損失について次のとおり計上しています。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			
			土地	建物	その他	合計
事業用不動産等 (その他事業(介護事業))	土地および建物等	東京都世田谷区に保有する建物など3物件	160	77	36	275
遊休不動産および売却予定不動産	土地および建物	栃木県河内郡に保有する建物など15物件	2,295	1,169	－	3,464
合計			2,456	1,247	36	3,740

保険事業等の用に供している事業用不動産等については連結会社毎に1つの資産グループとし、賃貸用不動産等、遊休不動産等および売却予定不動産等ならびにその他事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等については主たる用途に基づき個別の物件毎にグルーピングしています。

その他事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は主に正味売却価額としています。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等です。

遊休不動産および売却予定不動産において、主に売却方針の決定に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としています。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額です。

注記事項

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			
			土地	建物	その他	合計
事業用不動産等 (その他事業(介護事業))	土地および建物等	東京都世田谷区に保有する建物など5物件	142	53	26	223
賃貸用不動産	土地および建物	福島県会津若松市に保有する建物など2物件	38	2,316	–	2,355
遊休不動産および売却予定不動産	土地および建物	長野県茅野市に保有する建物など10物件	179	644	–	824
事業用資産(保険事業)	ソフトウェア	—	–	–	5,012	5,012
遊休資産	ソフトウェア	—	–	–	288	288
合計			361	3,014	5,327	8,702

保険事業等の用に供している事業用不動産等については原則として連結会社毎に1つの資産グループとし、賃貸用不動産等、遊休不動産等および売却予定不動産等ならびにその他事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等については主たる用途に基づき個別の物件毎にグルーピングしています。

その他事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は主に正味売却価額としています。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等です。

賃貸用不動産において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としています。正味売却価額は主に不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額です。

遊休不動産および売却予定不動産において、主に売却方針の決定に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としています。正味売却価額は主に不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額です。

一部の連結子会社で保険事業の用に供している事業用資産において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は、将来キャッシュ・フローを7.0%で割り引いて算定しています。

また、遊休資産において、将来の使用が見込まれないため、帳簿価額全額を減損損失として特別損失に計上しています。

4. その他特別損失の内訳は、2023年度においては主に関係会社株式評価損3,079百万円です。

連結包括利益計算書関係

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△915,368	**1,480,195**
組替調整額	△134,505	**△172,321**
税効果調整前	△1,049,873	**1,307,873**
税効果額	159,719	**△332,445**
その他有価証券評価差額金	△890,153	**975,428**
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△9,816	**△2,281**
組替調整額	△185	**△36**
資産の取得原価調整額	–	**1,602**
税効果調整前	△10,001	**△715**
税効果額	2,798	**199**
繰延ヘッジ損益	△7,203	**△515**
為替換算調整勘定		
当期発生額	430,458	**211,717**
退職給付に係る調整額		
当期発生額	147	**17,552**
組替調整額	635	**1,760**
税効果調整前	783	**19,312**
税効果額	△220	**△5,338**
退職給付に係る調整額	562	**13,974**
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金		
当期発生額	3,175	**△2,468**
組替調整額	–	**–**
税効果調整前	3,175	**△2,468**
税効果額	△983	**644**
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	2,191	**△1,823**
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△6,238	**4,711**
組替調整額	△709	**△507**
持分法適用会社に対する持分相当額	△6,947	**4,204**
その他の包括利益合計	△471,091	**1,202,984**

(注) (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。

注記事項

連結株主資本等変動計算書関係

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

	2022年度期首株式数	2022年度増加株式数	2022年度減少株式数	2022年度末株式数
発行済株式				
普通株式	680,000	1,360,000	37,500	2,002,500
合計	680,000	1,360,000	37,500	2,002,500
自己株式				
普通株式	2,217	46,856	37,678	11,396
合計	2,217	46,856	37,678	11,396

(注) 1. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。
2. 2022年度期首および2022年度末の普通株式の自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式がそれぞれ、819千株、2,117千株含まれています。
3. 普通株式の発行済株式の株式数の増加1,360,000千株は、すべて株式分割によるものです。
4. 普通株式の発行済株式の株式数の減少37,500千株は、すべて自己株式の消却によるものです。
5. 普通株式の自己株式の株式数の増加46,856千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加25,914千株および株式分割による増加20,934千株です。
6. 普通株式の自己株式の株式数の減少37,678千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少37,500千株および役員報酬BIP信託での売却による減少177千株です。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2022年度末残高(百万円)
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	33

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2022年6月27日 定時株主総会	普通株式	91,611	135.00	2022年3月31日	2022年6月28日
2022年11月18日 取締役会	普通株式	100,540	150.00	2022年9月30日	2022年12月12日

(注) 1. 2022年6月27日開催の定時株主総会で決議した配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれています。
2. 2022年11月18日開催の取締役会で決議した配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれています。
3. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っていますが、1株当たり配当額は当該株式分割前の金額を記載しています。

(2) 基準日が2022年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2023年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	配当の原資	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2023年6月26日 定時株主総会	普通株式	99,661	利益剰余金	50.00	2023年3月31日	2023年6月27日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金105百万円が含まれています。

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

	2023年度期首株式数	2023年度増加株式数	2023年度減少株式数	2023年度末株式数
発行済株式				
普通株式	2,002,500	－	24,500	1,978,000
合計	2,002,500	－	24,500	1,978,000
自己株式				
普通株式	11,396	18,675	24,905	5,166
合計	11,396	18,675	24,905	5,166

(注) 1. 2023年度期首および2023年度末の普通株式の自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式がそれぞれ、2,117千株、1,713千株含まれています。
2. 普通株式の発行済株式の株式数の減少24,500千株は、すべて自己株式の消却によるものです。
3. 普通株式の自己株式の株式数の増加18,675千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加18,667千株です。
4. 普通株式の自己株式の株式数の減少24,905千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少24,500千株および役員報酬BIP信託での交付等による減少404千株です。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2023年度末残高(百万円)
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	33

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2023年6月26日 定時株主総会	普通株式	99,661	50.00	2023年3月31日	2023年6月27日
2023年11月17日 取締役会	普通株式	119,627	60.50	2023年9月30日	2023年12月4日

(注) 1. 2023年6月26日開催の定時株主総会で決議した配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式に対する配当金105百万円が含まれています。
2. 2023年11月17日開催の取締役会で決議した配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式に対する配当金112百万円が含まれています。

(2) 基準日が2023年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2024年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	配当の原資	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年6月24日 定時株主総会	普通株式	123,409	利益剰余金	62.50	2024年3月31日	2024年6月25日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金107百万円が含まれています。

連結キャッシュ・フロー計算書関係

1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)
現金及び預貯金	871,993	896,898
買入金銭債権	1,863,824	2,326,324
有価証券	18,489,522	20,680,544
預入期間が3か月を超える定期預金等	△103,228	△110,552
現金同等物以外の買入金銭債権等	△1,863,224	△2,325,710
現金同等物以外の有価証券等	△18,273,503	△20,380,523
現金及び現金同等物	985,382	1,086,981

2. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでいます。

注記事項

セグメント情報等

<セグメント情報>

1. 報告セグメントの概要

当社は、グループの事業を統轄する持株会社として、グループ会社の経営管理に関する基本方針を定めるとともに、当社グループを取り巻く事業環境を踏まえた経営計画を策定し、事業活動を展開しています。当社は、経営計画を基礎として、「国内損害保険事業」、「国内生命保険事業」、「海外保険事業」および「金融・その他事業」の4つを報告セグメントとしています。

「国内損害保険事業」は、日本国内の損害保険引受業務および資産運用業務等を行っています。「国内生命保険事業」は、日本国内の生命保険引受業務および資産運用業務等を行っています。「海外保険事業」は、海外の保険引受業務および資産運用業務等を行っています。「金融・その他事業」は、投資顧問業、投資信託委託業、人材派遣業、不動産管理業、介護事業を中心に事業を行っています。

2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一です。報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値です。

セグメント間の内部経常収益は、市場実勢価格に基づいています。

(追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。

3. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント					調整額(注)1	連結財務諸表計上額(注)2
	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	3,027,923	699,523	2,919,169	73,711	6,720,327	△110,281	6,610,046
セグメント間の内部経常収益	12,681	124	3,411	27,073	43,291	△43,291	–
計	3,040,604	699,648	2,922,581	100,785	6,763,619	△153,573	6,610,046
セグメント利益	284,594	51,749	149,803	8,017	494,165	–	494,165
セグメント資産	7,494,722	8,743,102	11,351,487	73,290	27,662,602	△264,784	27,397,818
その他の項目							
減価償却費	35,773	2,870	73,192	678	112,514	–	112,514
のれん償却額	93	–	80,599	–	80,692	–	80,692
負ののれん償却額	744	–	917	145	1,807	–	1,807
利息及び配当金収入	166,045	119,517	383,623	27	669,212	△6,042	663,170
支払利息	2,139	1,695	15,626	–	19,461	△5,510	13,950
持分法投資損失(△)	–	–	△104,887	–	△104,887	–	△104,887
持分法適用会社への投資額	–	–	110,518	–	110,518	–	110,518
有形固定資産および無形固定資産の増加額	91,763	6,967	47,038	938	146,708	–	146,708

(注) 1. 調整額は、以下のとおりです。
(1) 外部顧客からの経常収益の調整額△110,281百万円のうち主なものは、国内損害保険事業セグメントに係る経常収益のうち責任準備金等戻入額105,728百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金等繰入額に含めたことによる振替額です。
(2) セグメント資産の調整額△264,784百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
(3) その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っています。

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント					調整額(注)1	連結財務諸表計上額(注)2
	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	3,250,178	640,590	3,646,826	80,435	7,618,030	△193,363	7,424,667
セグメント間の内部経常収益	16,574	415	3,988	25,204	46,182	△46,182	–
計	3,266,752	641,005	3,650,814	105,640	7,664,213	△239,545	7,424,667
セグメント利益	323,498	57,156	452,838	9,082	842,576	–	842,576
セグメント資産	8,756,578	8,858,300	13,324,604	76,160	31,015,644	△420,774	30,594,869
その他の項目							
減価償却費	42,782	4,413	79,932	789	127,916	–	127,916
のれん償却額	9	–	84,394	–	84,404	–	84,404
負ののれん償却額	744	–	917	145	1,807	–	1,807
利息及び配当金収入	190,961	125,584	587,074	29	903,650	△10,188	893,461
支払利息	2,388	930	32,350	–	35,670	△9,661	26,009
持分法投資利益	–	–	9,241	–	9,241	–	9,241
持分法適用会社への投資額	–	–	129,485	–	129,485	–	129,485
有形固定資産および無形固定資産の増加額	83,649	9,492	56,360	1,038	150,541	–	150,541

(注) 1. 調整額は、以下のとおりです。
(1) 外部顧客からの経常収益の調整額△193,363百万円のうち主なものは、国内損害保険事業セグメントに係る経常収益のうち責任準備金等戻入額175,585百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金等繰入額に含めたことによる振替額です。
(2) セグメント資産の調整額△420,774百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
(3) その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っています。

<関連情報>

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	損害保険	生命保険	その他	計	調整額	合計
外部顧客からの経常収益	5,095,235	1,484,781	73,711	6,653,728	△43,682	6,610,046

(注) 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における支払備金戻入額・繰入額の振替額です。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

(単位：百万円)

日本	米国	その他	計	調整額	合計
3,463,794	2,030,871	1,121,480	6,616,147	△6,100	6,610,046

(注) 1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。
2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書においてその他運用収益に含まれる為替差益・その他運用費用に含まれる為替差損の振替額です。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米国	その他	合計
246,635	115,595	37,585	399,817

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

注記事項

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	損害保険	生命保険	その他	計	調整額	合計
外部顧客からの経常収益	5,812,534	1,649,652	80,435	7,542,623	△117,955	7,424,667

(注) 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における責任準備金等戻入額・繰入額の振替額です。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

(単位：百万円)

日本	米国	その他	計	調整額	合計
3,535,618	2,496,167	1,452,315	7,484,101	△59,433	7,424,667

(注) 1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。
2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における支払備金戻入額・繰入額の振替額です。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米国	その他	合計
243,741	116,176	39,661	399,579

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

<報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報>

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	合計
減損損失	3,464	－	0	274	3,740

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	合計
減損損失	6,279	－	2,218	204	8,702

<報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報>

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. のれん

(単位：百万円)

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	合計
当期償却額	93	－	80,599	－	80,692
当期末残高	9	－	428,592	－	428,601

2. 負ののれん

(単位：百万円)

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	合計
当期償却額	744	－	917	145	1,807
当期末残高	2,607	－	3,669	369	6,645

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

1. のれん

(単位：百万円)

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	合計
当期償却額	9	－	84,394	－	84,404
当期末残高	－	－	372,624	－	372,624

2. 負ののれん

(単位：百万円)

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・その他事業	合計
当期償却額	744	－	917	145	1,807
当期末残高	1,862	－	2,752	223	4,838

<報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報>

該当事項はありません。

関連当事者情報

記載すべき重要なものはありません。

リース取引関係

オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
(借手側)		
1年内	8,545	9,389
1年超	26,412	20,531
合計	34,957	29,920
(貸手側)		
1年内	1,922	2,210
1年超	9,774	10,507
合計	11,696	12,717

注記事項

税効果会計関係

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
繰延税金資産		
責任準備金等	413,184	414,289
支払備金	92,566	101,217
退職給付に係る負債	74,733	69,575
その他有価証券評価差額金	100,189	62,951
有価証券評価損	25,746	42,549
価格変動準備金	36,962	39,156
税務上の繰越欠損金(注)	27,815	26,230
その他	138,784	181,032
繰延税金資産小計	909,982	937,003
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)	△15,209	△15,791
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△115,333	△111,160
評価性引当額小計	△130,542	△126,952
繰延税金資産合計	779,439	810,050
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△536,867	△859,841
連結子会社時価評価差額金	△133,214	△127,735
その他	△137,031	△154,836
繰延税金負債合計	△807,113	△1,142,413
繰延税金資産(負債)の純額	△27,674	△332,362

(注)　税務上の繰越欠損金およびその繰延税金資産の繰越期限別の金額

2022年度(2023年3月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(※)	2,857	1,852	1,777	1,224	962	19,140	27,815
評価性引当額	△2,718	△1,781	△1,757	△1,220	△919	△6,810	△15,209
繰延税金資産	138	70	19	4	42	12,330	12,605

(※) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

2023年度(2024年3月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	**1年超 2年以内**	**2年超 3年以内**	**3年超 4年以内**	**4年超 5年以内**	**5年超**	**合計**
税務上の繰越欠損金(※)	**1,804**	**1,757**	**1,220**	**111**	**3,221**	**18,114**	**26,230**
評価性引当額	**△1,712**	**△1,757**	**△1,220**	**△111**	**△3,221**	**△7,767**	**△15,791**
繰延税金資産	**91**	**–**	**–**	**–**	**–**	**10,347**	**10,439**

(※) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
国内の法定実効税率	30.6	30.6
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△2.9	△12.9
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.3	1.2
連結子会社等に適用される税率の影響	△7.9	△5.5
持分法適用会社損益の影響	6.2	△0.3
のれん及び負ののれんの償却	4.6	3.1
評価性引当額の増減	0.1	△0.4
その他	0.1	2.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	33.1	18.3

3. 法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理

当社および一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)にしたがって、法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

4. (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。

金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、保険事業を中核としており、保険料として収受した資金等の運用を行っています。そのため、資産・負債総合管理(ALM：Asset Liability Management)を軸として、保険商品の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもとで、長期・安定的な収益確保および効率的な流動性管理を目指した取り組みを行っています。

具体的には、金利スワップ取引等も活用して保険負債が抱える金利リスクを適切にコントロールしつつ、高格付債券を中心とした一定の信用リスクをとる運用を行っています。また、外国証券やオルタナティブ投資等幅広い商品も活用し、国内外でのリスク分散と運用手法の多様化を図ることで、中長期的な収益確保を目指しています。保有する資産については、リスクの軽減等を目的として、為替予約取引等のデリバティブ取引も活用しています。

こうした取り組みによって、運用収益を安定的に拡大させ、中長期的な純資産価値の拡大および財務基盤の健全性の維持につなげることを目指しています。

資金調達については、主として事業投資資金の確保を目的として、社債の発行や借入れ等を行っています。資金調達が必要な場合には、グループ全体の資金収支を勘案し、調達額や調達手段等を決定しています。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

当社グループは、株式や債券等の有価証券・貸付金・デリバティブ取引等の金融商品を保有しています。これらは株価・為替・金利等の変動により価値や収益が減少して損失を被る市場リスク、信用供与先の財務状況の悪化または信用力の変化等により価値が減少ないし消失して損失を被る信用リスクを内包しています。また、これらは市場の混乱等により取引が出来なくなったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされたりすることで損失を被る市場流動性リスク等も内包しています。

有価証券投資に係る為替変動リスクの一部は、為替予約取引や通貨スワップ取引等を利用してヘッジしています。これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しています。

店頭デリバティブ取引の信用リスクには、取引の相手先が倒産等により当初の契約どおりに取引を履行できなくなった場合に損失を被るリスクも含まれています。このような信用リスクを軽減するために、取引先が取引を頻繁に行う金融機関等である場合には、一括精算ネッティング契約を締結する、デリバティブ取引の時価相当額の担保授受を行う等の運営も行っています。また、長期の保険負債が内包する金利リスクをヘッジするために金利スワップ取引等を利用しており、これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しています。

なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジ有効性評価の方法等については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (8) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しています。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

①市場リスク・信用リスク等の管理

東京海上日動火災保険株式会社では、取締役会にて制定した「資産運用リスク管理方針」に基づき、取引部門から独立したリスク管理部門が、定量・定性の両面から金融商品に係る市場リスク、信用リスク等の管理を実施しています。

当該方針に従い、資産運用計画における運用管理区分毎に、投資可能商品、上限リスク量等の各種リミット、リミット超過時対応等を明文化した「運用ガイドライン」を制定しています。バリュー・アット・リスク(VaR)の考え方を用いて資産運用リスク量を計測し、リスク・リターンの状況および「運用ガイドライン」の遵守状況を定期的に担当役員へ報告しています。

注記事項

信用リスクについては、大口与信先へのリスク集積を回避するために「総与信額管理規程」を制定した上で、社内格付制度等をもとに与信状況を定期的にモニタリングし、適切な管理を実施しています。

また、個別投融資案件への牽制を目的に、個別投融資案件の審査および投融資後のモニタリングを「審査規程」等に従って実施しています。

これらのリスク管理業務については、重要性に応じて取締役会に報告しています。

なお、他の連結子会社においても、上記リスクを踏まえた管理体制を構築しています。

②資金調達に係る流動性リスクの管理

当社グループでは、会社毎およびグループ全体で資金管理を行う中で、資金の支払期日を管理し、併せて多様な資金調達手段を確保することで、資金調達に係る流動性リスクの管理を行っています。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額、レベルごとの時価は、次のとおりです。

なお、市場価格のない株式等および組合出資金等は、次表には含めていません((注3)参照)。

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しています。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産または負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しています。

なお、(追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。また一部の有価証券については、当該遡及適用の影響を踏まえてIFRS第9号「金融商品」による分類に基づいた保有目的に見直しています。

(1) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産および金融負債

2022年度(2023年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	－	1,592,732	271,091	1,863,824
有価証券				
売買目的有価証券	541,675	819,122	10,347	1,371,146
その他有価証券	4,482,896	4,817,865	151,727	9,452,488
貸付金	－	－	20,274	20,274
デリバティブ取引	6,491	87,478	6,494	100,465
資産計	5,031,063	7,317,198	459,935	12,808,198
デリバティブ取引	200	114,835	9,367	124,403
負債計	200	114,835	9,367	124,403

2023年度(2024年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	－	2,070,173	256,151	2,326,324
有価証券				
売買目的有価証券	639,324	1,065,444	14,585	1,719,354
その他有価証券	5,463,327	5,627,984	170,368	11,261,680
貸付金	－	－	8,603	8,603
デリバティブ取引	28,327	84,489	22,507	135,323
資産計	6,130,979	8,848,091	472,216	15,451,287
デリバティブ取引	89	179,533	1,350	180,973
負債計	89	179,533	1,350	180,973

(2) 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産および金融負債

現金及び預貯金、買現先勘定、債券貸借取引受入担保金は、主に短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、記載を省略しています。

2022年度(2023年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価				連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3	合計		
有価証券						
満期保有目的の債券	3,780,595	1,437,539	－	5,218,135	5,116,287	101,848
責任準備金対応債券	1,035,122	675,540	－	1,710,663	2,104,656	△393,993
貸付金(*)	－	－	2,521,060	2,521,060	2,536,508	△15,448
資産計	4,815,718	2,113,080	2,521,060	9,449,858	9,757,452	△307,593
社債	－	210,939	－	210,939	222,811	△11,871
負債計	－	210,939	－	210,939	222,811	△11,871

(*) 連結貸借対照表計上額については、貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を1,958百万円控除しています。

2023年度(2024年3月31日)

(単位：百万円)

区分	時価				連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3	合計		
有価証券						
満期保有目的の債券	3,573,401	1,265,847	－	4,839,249	5,073,009	△233,759
責任準備金対応債券	940,777	592,459	－	1,533,237	2,111,832	△578,595
貸付金(*)	－	－	2,789,858	2,789,858	2,806,913	△17,054
資産計	4,514,179	1,858,307	2,789,858	9,162,345	9,991,755	△829,409
社債	－	219,168	－	219,168	224,404	△5,236
負債計	－	219,168	－	219,168	224,404	△5,236

(*) 連結貸借対照表計上額については、貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を2,089百万円控除しています。

(注1) 時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明

買入金銭債権

割引現在価値法、マトリックス・プライシング等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、期限前償還率、類似銘柄の取引実勢値等のインプットを使用しています。

また、これらの時価の算定にあたり観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

有価証券

活発な市場における相場価格を入手できるものはレベル1の時価に分類しています。公表された相場価格を入手できたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しています。

相場価格が入手できない場合には、割引現在価値法、マトリックス・プライシング等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、クレジットスプレッド、類似銘柄の取引実勢値等のインプットを使用しています。

また、これらの時価の算定にあたり観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

なお、市場における相場価額が入手できない投資信託のうち主なものは、解約等に関して市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限がないため基準価額等を時価とし、レベル2の時価に分類しています。

注記事項

貸付金
　変動金利貸付については、市場金利の変動が短期間で将来キャッシュ・フローに反映されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、貸付先の信用状況が実行後大きく変わっていない限り、当該帳簿価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。
　固定金利貸付については、割引現在価値法等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、クレジットスプレッド等のインプットを使用しており、レベル3の時価に分類しています。
　破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する貸付金については、直接減額前の帳簿価額から貸倒見積高を控除した額が時価と近似しているため当該価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。

社債
　公表された相場価格等を時価とし、レベル2の時価に分類しています。

デリバティブ取引
　取引所取引については、取引所等における最終の価格をもって時価としています。店頭取引については、ブラック・ショールズ・モデル、割引現在価値法等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、スワップレート、フォワードレート、ボラティリティ、ベーシススワップスプレッド等のインプットを使用しています。
　また、これらの時価の算定にあたり取引所等における最終の価格を使用している場合はレベル1の時価に、観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

(注2) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産および金融負債のうちレベル3の時価に関する情報
(1) 期首残高から期末残高への調整表、当期の損益に認識した評価損益

2022年度(2023年3月31日)　(単位：百万円)

区分	期首残高	レベル3の時価への振替 (*1、*2)	レベル3の時価からの振替 (*1、*3)	当期の損益に計上 (*4)	その他の包括利益に計上 (*5)	購入、売却、発行および決済の純額	期末残高	当期の損益に計上した額のうち期末において保有する金融資産および金融負債の評価損益(*4)
買入金銭債権	196,733	14,139	△11,431	△13,248	17,933	66,965	271,091	–
有価証券								
売買目的有価証券	7,915	690	–	2,025	1,081	△1,365	10,347	1,078
その他有価証券(*6)	134,508	1,484	△2,387	8,398	16,820	△7,097	151,727	–
貸付金	72,145	–	–	△5,685	11,089	△57,276	20,274	△1,678
デリバティブ取引(*7)	16,153	–	–	△14,800	2,575	△6,800	△2,872	△14,741

(*1) レベル間の振替は期首時点で認識することとしています。
(*2) レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察できなくなったことによるものです。
(*3) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察可能となったことによるものです。
(*4) 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれています。
(*5) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれています。
(*6) 「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号　2021年6月17日)の適用により、期首より投資信託を含めています。
(*7) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務および利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務または損失となる項目については、△で表示しています。

2023年度(2024年3月31日)　(単位：百万円)

区分	期首残高	レベル3の時価への振替 (*1、*2)	レベル3の時価からの振替 (*1、*3)	当期の損益に計上 (*4)	その他の包括利益に計上 (*5)	購入、売却、発行および決済の純額	期末残高	当期の損益に計上した額のうち期末において保有する金融資産および金融負債の評価損益(*4)
買入金銭債権	271,091	1,110	△52,765	△11,911	17,748	30,877	256,151	–
有価証券								
売買目的有価証券	10,935	1,210	△90	1,379	976	174	14,585	1,879
その他有価証券	151,139	9,118	△2,069	9,524	11,669	△9,013	170,368	–
貸付金	20,274	–	–	△369	1,394	△12,696	8,603	△118
デリバティブ取引(*6)	△2,872	–	7,750	12,410	381	3,487	21,157	6,926

(*1) レベル間の振替は期首時点で認識することとしています。
(*2) レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察できなくなったことによるものです。
(*3) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察可能となったことによるものです。
(*4) 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれています。
(*5) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれています。
(*6) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務および利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務または損失となる項目については、△で表示しています。
(*7) (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第9号「金融商品」を2023年度の期首から適用したことにより、期首残高を当該会計基準に基づいて変更しています。

(2) 時価の評価プロセスの説明
　当社グループは、取引部門から独立した部門において時価の算定に関する方針および手続を定めています。算定された時価およびレベルの分類については、時価の算定に用いられた評価技法およびインプットの妥当性を検証しています。
　時価の算定にあたっては、個々の資産の性質、特性およびリスクを最も適切に反映できる評価モデルを用いています。また、第三者から入手した相場価格を利用する場合においても、利用されている評価技法およびインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により価格の妥当性を検証しています。

(注3) 市場価格のない株式等および組合出資金等の連結貸借対照表計上額

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
市場価格のない株式等(*1)	241,530	**276,926**
組合出資金等(*2)	199,802	**237,741**
合計	441,333	**514,668**

(*1) 市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号　2020年3月31日)第5項に従い、時価開示の対象としていません。
(*2) 組合出資金等は、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号　2021年6月17日)第24-16項に従い、時価開示の対象としていません。

(注4) 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額
2022年度(2023年3月31日)　(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	147,127	12,746	–	–
買入金銭債権	27,201	39,067	541,623	1,495,287
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	13,000	308,800	711,097	3,765,532
地方債	–	–	–	3,000
社債	–	–	–	155,600
外国証券	13,268	17,235	16,580	25,656
責任準備金対応債券				
国債	–	–	–	1,764,300
地方債	–	–	–	2,600
社債	–	–	–	330,400
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	43,245	258,049	516,569	755,922
地方債	12,643	36,070	4,782	6,690
社債	36,185	282,237	189,695	65,889
外国証券	175,508	748,478	806,781	2,493,192
貸付金(*)	688,543	1,260,786	277,462	249,712
合計	1,156,722	2,963,471	3,064,593	11,113,783

(*) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない30百万円、期間の定めのないもの8,789百万円は含めていません。

2023年度(2024年3月31日)　(単位：百万円)

	1年以内	**1年超5年以内**	**5年超10年以内**	**10年超**
預貯金	**130,141**	**13,585**	–	–
買入金銭債権	**5,228**	**69,120**	**552,920**	**1,921,252**
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	**48,000**	**292,300**	**957,197**	**3,487,932**
地方債	–	–	–	**3,000**
社債	–	–	–	**155,600**
外国証券	**18,539**	**13,389**	**3,807**	**13,142**
責任準備金対応債券				
国債	–	–	–	**1,764,300**
地方債	–	–	–	**2,600**
社債	–	–	–	**337,900**
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	**43,123**	**324,192**	**469,386**	**639,250**
地方債	**16,815**	**22,755**	**852**	**6,690**
社債	**71,325**	**262,971**	**171,629**	**62,532**
外国証券	**193,067**	**843,668**	**834,738**	**2,399,123**
貸付金(*)	**890,787**	**1,296,785**	**235,512**	**378,085**
合計	**1,417,029**	**3,138,767**	**3,226,044**	**11,171,408**

(*) 貸付金のうち、期間の定めのないもの9,622百万円は含めていません。

(注5) 社債、長期借入金およびリース債務の連結決算日後の返済予定額
2022年度(2023年3月31日)　(単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	–	–	–	–	–	223,222
長期借入金	–	39,810	78,293	–	63,032	103,622
リース債務	12,502	11,250	9,200	7,385	6,055	24,201
合計	12,502	51,060	87,493	7,385	69,088	351,046

2023年度(2024年3月31日)　(単位：百万円)

	1年以内	**1年超2年以内**	**2年超3年以内**	**3年超4年以内**	**4年超5年以内**	**5年超**
社債	–	–	–	–	–	**224,820**
長期借入金	**42,549**	**48,222**	–	**67,369**	**808**	**28,556**
リース債務	**12,922**	**11,030**	**9,336**	**8,029**	**7,243**	**21,585**
合計	**55,471**	**59,252**	**9,336**	**75,398**	**8,051**	**274,962**

注記事項

有価証券関係

1. 売買目的有価証券

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△16,648	80,021

2. 満期保有目的の債券

(単位：百万円)

種類		2022年度(2023年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額	2023年度(2024年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	2,984,059	3,397,534	413,474	2,899,150	3,139,194	240,043
	外国証券	37,038	38,110	1,071	6,215	6,280	65
	小計	3,021,098	3,435,644	414,546	2,905,366	3,145,475	240,108
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	2,059,095	1,747,368	△311,727	2,124,777	1,653,362	△471,415
	外国証券	36,093	35,122	△970	42,865	40,412	△2,453
	小計	2,095,188	1,782,490	△312,697	2,167,642	1,693,774	△473,868
合計		5,116,287	5,218,135	101,848	5,073,009	4,839,249	△233,759

3. 責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類		2022年度(2023年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額	2023年度(2024年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	11,200	11,371	171	–	–	–
	小計	11,200	11,371	171	–	–	–
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	2,093,456	1,699,291	△394,164	2,111,832	1,533,237	△578,595
	小計	2,093,456	1,699,291	△394,164	2,111,832	1,533,237	△578,595
合計		2,104,656	1,710,663	△393,993	2,111,832	1,533,237	△578,595

4. その他有価証券

(単位：百万円)

種類		2022年度(2023年3月31日) 連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	2023年度(2024年3月31日) 連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	1,485,564	1,366,670	118,894	1,176,537	1,112,175	64,361
	株式	2,361,225	448,616	1,912,609	3,502,437	433,031	3,069,405
	外国証券	1,709,688	1,575,763	133,924	2,855,030	2,517,304	337,725
	その他(注)2	250,854	218,965	31,889	668,386	625,419	42,966
	小計	5,807,333	3,610,015	2,197,317	8,202,391	4,687,932	3,514,459
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	837,900	874,268	△36,367	947,025	1,003,626	△56,600
	株式	16,700	18,195	△1,494	2,729	3,378	△648
	外国証券	3,030,417	3,413,568	△383,150	2,770,286	3,074,969	△304,682
	その他(注)3	1,610,743	1,784,710	△173,966	1,651,251	1,784,455	△133,204
	小計	5,495,761	6,090,741	△594,979	5,371,293	5,866,430	△495,136
合計		11,303,095	9,700,757	1,602,337	13,573,685	10,554,362	3,019,323

(注) 1. 市場価格のない株式等および組合出資金等は、上表に含めていません。
2. 2022年度の「その他」には、連結貸借対照表において買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額248,258百万円、取得原価217,562百万円、差額30,695百万円)を含めています。
2023年度の「その他」には、連結貸借対照表において買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額661,769百万円、取得原価620,153百万円、差額41,616百万円)を含めています。
3. 2022年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額2,870百万円、取得原価2,875百万円、差額△4百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額1,599,477百万円、取得原価1,772,894百万円、差額△173,416百万円)を含めています。
2023年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額10,603百万円、取得原価10,604百万円、差額△1百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額1,639,631百万円、取得原価1,772,822百万円、差額△133,190百万円)を含めています。

5. 売却した満期保有目的の債券

該当事項はありません。

6. 売却した責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	178,030	–	26,961	–	–	–
合計	178,030	–	26,961	–	–	–

7. 売却したその他有価証券

(単位：百万円)

種類	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	863,570	64,219	7,271	321,644	12,634	13,044
株式	131,782	103,646	540	219,698	189,104	506
外国証券	544,849	10,686	20,310	648,148	11,904	17,374
その他	153,936	482	3,333	257,171	866	2,898
合計	1,694,138	179,036	31,456	1,446,662	214,510	33,822

(注) 2022年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額3,599百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(売却額150,337百万円、売却益482百万円、売却損3,333百万円)を含めています。
2023年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額4,002百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(売却額253,169百万円、売却益866百万円、売却損2,898百万円)を含めています。

8. 減損処理を行った有価証券

2022年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について14,276百万円(うち、株式1,367百万円、外国証券5,213百万円、その他7,695百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について500百万円(うち、株式26百万円、外国証券474百万円)減損処理を行っています。

2023年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について7,987百万円(うち、株式193百万円、外国証券4,190百万円、その他3,603百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について3,858百万円(うち、株式1,727百万円、外国証券2,131百万円)減損処理を行っています。

なお、有価証券の減損については、原則として、連結会計年度末の時価が取得原価と比べて30%以上下落したものを対象としています。

9. (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、その影響を踏まえて一部の有価証券の保有目的を、IFRS第9号「金融商品」による有価証券の分類に基づいた保有目的に見直しています。2022年度については遡及適用後の数値となっています。

金銭の信託関係

1. 運用目的の金銭の信託

連結会計年度の損益に含まれた評価差額については、2022年度、2023年度のいずれにおいても該当事項はありません。

2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

該当事項はありません。

注記事項

デリバティブ取引関係

各表における「契約額等」は、デリバティブ取引における名目的な契約額または計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位：百万円)

区分	種類	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	通貨先物取引								
市場取引	売建	2,511	–	–	–	**3,075**	**–**	**–**	**–**
	買建	1,112	–	–	–	**–**	**–**	**–**	**–**
	為替予約取引								
市場取引以外の取引	売建	827,849	–	1,685	1,685	**1,014,544**	**–**	**△19,459**	**△19,459**
	買建	43,351	–	14	14	**45,005**	**–**	**396**	**396**
	通貨スワップ取引								
	受取円貨支払外貨	12,435	–	△2,557	△2,557	**–**	**–**	**–**	**–**
	受取外貨支払外貨	52,226	52,226	2,025	2,025	**63,143**	**63,143**	**9,690**	**9,690**
合計		–	–	1,167	1,167	**–**	**–**	**△9,371**	**△9,371**

(2) 金利関連

(単位：百万円)

区分	種類	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	金利先物取引								
市場取引	売建	8,390	–	–	–	**3,326**	**–**	**–**	**–**
	買建	748	–	–	–	**–**	**–**	**–**	**–**
	金利スワップ取引								
	受取固定支払変動	1,061,210	1,020,166	△20,894	△20,894	**1,210,858**	**1,172,694**	**△46,606**	**△46,606**
市場取引以外の取引	受取変動支払固定	1,018,853	986,625	14,306	14,306	**954,553**	**905,310**	**39,252**	**39,252**
	受取変動支払変動	4,398	4,398	△75	△75	**4,110**	**4,110**	**△56**	**△56**
	受取固定支払固定	237	237	5	5	**133**	**133**	**1**	**1**
	金利スワップション取引								
	買建	1,500	1,500			**1,500**	**1,500**		
		(25)	(25)	21	△4	**(25)**	**(25)**	**15**	**△9**
合計		–	–	△6,636	△6,661	**–**	**–**	**△7,392**	**△7,418**

(注) 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(3) 株式関連

(単位：百万円)

区分	種類	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	株価指数先物取引								
市場取引	売建	5,127	–	△175	△175	**2,788**	**–**	**△44**	**△44**
	買建	663	–	–	–	**482**	**–**	**16**	**16**
	株価指数オプション取引								
市場取引以外の取引	売建	209,309	–			**226,171**	**–**		
		(15,518)	(–)	6,974	8,543	**(11,829)**	**(–)**	**20,964**	**△9,134**
	買建	282,417	–			**304,887**	**–**		
		(28,207)	(–)	13,043	△15,164	**(26,501)**	**(–)**	**42,940**	**16,439**
合計		–	–	19,843	△6,795	**–**	**–**	**63,877**	**7,276**

(注) 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(4) 債券関連

(単位：百万円)

区分	種類	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	債券先物取引								
市場取引	売建	–	–	–	–	**993**	**–**	**△2**	**△2**
	買建	12,423	–	233	233	**14,465**	**–**	**6**	**6**
	債券店頭オプション取引								
市場取引以外の取引	売建	3,084	–			**–**	**–**		
		(23)	(–)	112	△89	**(–)**	**(–)**	**–**	**–**
	買建	3,084	–			**–**	**–**		
		(28)	(–)	0	△28	**(–)**	**(–)**	**–**	**–**
合計		–	–	346	115	**–**	**–**	**3**	**3**

(注) 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(5) 商品関連

(単位：百万円)

区分	種類	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	商品先物取引								
	売建	319	–	–	–	**–**	**–**	**–**	**–**
	買建	332	–	–	–	**–**	**–**	**–**	**–**
市場取引	商品先物オプション取引								
	買建	190,265	438			**276,616**	**–**		
		(10,338)	(39)	6,250	△4,088	**(15,865)**	**(–)**	**28,300**	**12,434**
合計		–	–	6,250	△4,088	**–**	**–**	**28,300**	**12,434**

(注) 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

注記事項

(6) その他

(単位：百万円)

区分	種類	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	自然災害デリバティブ取引								
	売建	26,904	3,939			**26,714**	**15,239**		
		(1,937)	(289)	668	1,268	**(1,522)**	**(984)**	**691**	**831**
市場取引以外の取引	買建	22,581	3,600			**25,291**	**14,600**		
		(1,086)	(110)	258	△827	**(1,055)**	**(460)**	**430**	**△625**
	その他の取引								
	売建	152,480	－			**317,408**	**－**		
		(9,785)	(－)	6,132	3,653	**(22,380)**	**(－)**	**40,473**	**△18,093**
	買建	7,686	－			**18,288**	**－**		
		(130)	(－)	464	333	**(1,179)**	**(－)**	**2,083**	**903**
合計		－	－	7,523	4,428	**－**	**－**	**43,679**	**△16,983**

(注) 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	為替予約取引 売建	子会社株式	324,689	－	△4,502	**364,523**	**－**	**△8,191**
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	972,069	－	△17,770	**1,145,656**	**－**	**△27,821**
	通貨スワップ取引 受取円貨支払外貨	その他有価証券	13,886	9,934	△2,306	**9,934**	**5,184**	**△3,408**
振当処理	通貨スワップ取引 受取円貨支払外貨	満期保有目的の債券	12,316	12,316	(注)	**12,316**	**12,316**	**(注)**
合計			－	－	△24,580	**－**	**－**	**△39,421**

(注) 通貨スワップ取引の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている満期保有目的の債券と一体として処理されているため、その時価は当該有価証券の時価に含めています。

(2) 金利関連

(単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2022年度(2023年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	2023年度(2024年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定支払変動	保険負債	110,182	110,182	△77	**105,482**	**85,482**	**△1,065**
合計			－	－	△77	**－**	**－**	**△1,065**

退職給付関係

1. 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定給付型および確定拠出型の退職給付制度を有しています。

東京海上日動火災保険株式会社は、退職給付制度として、ほぼ全従業員を対象とした非拠出型の給付建退職一時金制度を有しています。企業年金については、確定給付型の制度として企業年金基金制度を有しており、また確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を有しています。退職一時金制度における支払額および企業年金基金制度の年金給付額は、主にポイント制に基づいて決定しています。

また、一部の国内連結子会社は退職給付信託を設定しています。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	529,706	**502,983**
勤務費用	17,863	**16,364**
利息費用	4,778	**7,356**
数理計算上の差異の発生額	△26,755	**△39,838**
退職給付の支払額	△25,235	**△24,180**
過去勤務費用の発生額	0	**－**
その他	2,626	**2,102**
退職給付債務の期末残高	502,983	**464,788**

(注) 当社および一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)
年金資産の期首残高	275,126	**251,416**
期待運用収益	2,209	**3,113**
数理計算上の差異の発生額	△26,647	**△22,310**
事業主からの拠出額	10,423	**10,170**
退職給付の支払額	△10,247	**△10,471**
その他	552	**1,151**
年金資産の期末残高	251,416	**233,069**

(3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	283,920	**264,682**
年金資産	△251,416	**△233,069**
	32,503	**31,612**
非積立型制度の退職給付債務	219,063	**200,105**
アセット・シーリングによる調整額	153	**147**
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	251,720	**231,866**
退職給付に係る負債	255,437	**236,623**
退職給付に係る資産	△3,717	**△4,757**
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	251,720	**231,866**

(注)「アセット・シーリングによる調整額」は、「従業員給付」(IAS第19号)を適用している海外連結子会社において、退職給付に係る資産の計上額が一部制限されていることによる調整額です。

注記事項

(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
勤務費用	17,863	**16,364**
利息費用	4,778	**7,356**
期待運用収益	△2,209	**△3,113**
数理計算上の差異の費用処理額	1,911	**3,041**
過去勤務費用の費用処理額	△1,275	**△1,280**
その他	31	**△21**
確定給付制度に係る退職給付費用	21,098	**22,347**

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
過去勤務費用	△1,275	**△1,280**
数理計算上の差異	1,976	**20,607**
その他	82	**△14**
合計	783	**19,312**

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
未認識過去勤務費用	△12,805	**△11,524**
未認識数理計算上の差異	32,802	**12,208**
合計	19,996	**684**

(7) 年金資産に関する事項

①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりです。

(単位：%)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
債券	86	**83**
株式	1	**1**
現金及び預貯金	2	**2**
生保一般勘定	5	**6**
その他	6	**8**
合計	100	**100**

(注) 年金資産合計には、企業年金制度および退職一時金制度に対して設定した退職給付信託が2022年度2%、2023年度2%含まれています。

②長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しています。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりです。

(単位：%)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
割引率	0.2～1.5	**0.2～1.9**
長期期待運用収益率	0.7～1.4	**1.1～1.4**

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

(単位：百万円)

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
12,463	**14,630**

賃貸等不動産関係

1. 一部の連結子会社では、東京、大阪、名古屋などを中心にオフィスビル(土地を含む)を所有しており、その一部を賃貸しています。これらの賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額および期末時価は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
連結貸借対照表計上額		
期首残高	86,795	**84,954**
期中増減額	△1,840	**12,876**
期末残高	84,954	**97,830**
期末時価	148,785	**165,544**

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。
2. 期中増減額のうち、2022年度の主な増加額は不動産取得(8,285百万円)および改修工事によるもの(3,259百万円)であり、主な減少額は不動産売却(14,926百万円)です。また、2023年度の主な増加額は不動産取得(17,776百万円)であり、主な減少額は不動産売却(7,524百万円)です。
3. 期末時価は、主に社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額です。

2. 賃貸等不動産に関する損益は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
賃貸収益	6,654	**10,104**
賃貸費用	8,470	**6,502**
差額	△1,815	**3,601**
その他(売却損益等)	6,379	**355**

(注) 賃貸収益は利息及び配当金収入に、賃貸費用(減価償却費、修繕費、保険料および租税公課等)は営業費及び一般管理費に計上しています。また、その他は売却損益および減損損失等であり、特別利益または特別損失に計上しています。

注記事項

ストック・オプション等関係

1. ストック・オプションに係る費用計上額および科目名

該当事項はありません。

2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1) ストック・オプションの内容

	当社 2011年7月発行新株予約権	当社 2012年7月発行新株予約権	当社 2013年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 11名 当社執行役員 7名 当社連結子会社取締役 22名 当社連結子会社執行役員 31名	当社取締役 10名 当社執行役員 4名 当社連結子会社取締役 24名 当社連結子会社執行役員 30名	当社取締役 10名 当社執行役員 4名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 30名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 666,300株	普通株式 787,500株	普通株式 606,300株
付与日	2011年7月12日	2012年7月10日	2013年7月9日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3
対象勤務期間	自 2011年7月13日 至 2012年6月30日	自 2012年7月11日 至 2013年6月30日	自 2013年7月10日 至 2014年6月30日
権利行使期間(注)4	自 2011年7月13日 至 2041年7月12日	自 2012年7月11日 至 2042年7月10日	自 2013年7月10日 至 2043年7月 9日

	当社 2014年7月発行新株予約権	当社 2015年7月発行新株予約権	当社 2016年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 10名 当社執行役員 6名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 34名	当社取締役 10名 当社執行役員 8名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 46名	当社取締役 11名 当社執行役員 8名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 51名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 581,400株	普通株式 480,000株	普通株式 535,200株
付与日	2014年7月8日	2015年7月14日	2016年7月12日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3
対象勤務期間	自 2014年7月 9日 至 2015年6月30日	自 2015年7月15日 至 2016年6月30日	自 2016年7月13日 至 2017年6月30日
権利行使期間(注)4	自 2014年7月 9日 至 2044年7月 8日	自 2015年7月15日 至 2045年7月14日	自 2016年7月13日 至 2046年7月12日

	当社 2017年7月発行新株予約権	当社 2018年7月発行新株予約権	当社 2019年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 13名 当社執行役員 12名 当社連結子会社取締役 15名 当社連結子会社執行役員 51名	当社取締役 13名 当社執行役員 17名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 49名	当社取締役 12名 当社執行役員 13名 当社連結子会社取締役 17名 当社連結子会社執行役員 52名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 479,700株	普通株式 481,200株	普通株式 480,300株
付与日	2017年7月11日	2018年7月10日	2019年7月9日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3
対象勤務期間	自 2017年7月12日 至 2018年6月30日	自 2018年7月11日 至 2019年6月30日	自 2019年7月10日 至 2020年6月30日
権利行使期間(注)4	自 2017年7月12日 至 2047年7月11日	自 2018年7月11日 至 2048年7月10日	自 2019年7月10日 至 2049年7月 9日

(注) 1. 当社連結子会社取締役および当社連結子会社執行役員の人数は、当社取締役および当社執行役員との兼務者を除いています。
2. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。株式分割後の株式数に換算して記載しています。
3. 権利は付与時に確定します。ただし、対象勤務期間末日までに当社または当社連結子会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、ストック・オプションの割当個数に、付与した連結会計年度の7月から当該地位喪失日を含む月までの取締役および執行役員の在任月数を乗じた数を12で除した数のストック・オプションにつき行使することができ、割当個数のうちの残りのストック・オプションは、当該地位喪失日以降行使することができなくなり、消滅します。
4. ただし、付与対象者が当社または当社連結子会社の取締役、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、10日間以内に限り行使することができます。

(2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

2023年度(2024年3月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

①ストック・オプションの数

	当社 2011年7月発行 新株予約権	当社 2012年7月発行 新株予約権	当社 2013年7月発行 新株予約権	当社 2014年7月発行 新株予約権	当社 2015年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)					
前連結会計年度末	−	−	−	−	−
付与	−	−	−	−	−
失効	−	−	−	−	−
権利確定	−	−	−	−	−
未確定残	−	−	−	−	−
権利確定後(株)					
前連結会計年度末	1,800	5,100	3,000	2,400	2,400
権利確定	−	−	−	−	−
権利行使	−	−	−	−	−
失効	−	−	−	−	−
未行使残	1,800	5,100	3,000	2,400	2,400

注記事項

	当社 2016年7月発行 新株予約権	当社 2017年7月発行 新株予約権	当社 2018年7月発行 新株予約権	当社 2019年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	–	–	–	–
付与	–	–	–	–
失効	–	–	–	–
権利確定	–	–	–	–
未確定残	–	–	–	–
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	2,700	3,900	3,300	3,000
権利確定	–	–	–	–
権利行使	–	–	–	–
失効	–	–	–	–
未行使残	2,700	3,900	3,300	3,000

(注) 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。上記の株式数は株式分割後の株式数で記載しています。

②単価情報

	当社 2011年7月発行 新株予約権	当社 2012年7月発行 新株予約権	当社 2013年7月発行 新株予約権	当社 2014年7月発行 新株予約権	当社 2015年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	300	300	300	300	300
行使時平均株価(円)	–	–	–	–	–
付与日における 公正な評価単価(円)	219,500	181,900	332,600	310,800	500,800

	当社 2016年7月発行 新株予約権	当社 2017年7月発行 新株予約権	当社 2018年7月発行 新株予約権	当社 2019年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	300	300	300	300
行使時平均株価(円)	–	–	–	–
付与日における 公正な評価単価(円)	337,700	455,100	500,700	523,700

(注) 1. ストック・オプション1個当たりの権利行使価格です。
2. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。上記の権利行使価格は株式分割後で記載しています。

3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

2023年度において付与されたストック・オプションはありません。

4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

権利はすべて確定したため、該当事項はありません。

1株当たり情報

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
1株当たり純資産額	1,800円13銭	**2,623円94銭**
1株当たり当期純利益	186円42銭	**351円59銭**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	186円41銭	**351円59銭**

(注) 1. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	374,605	**695,808**
普通株主に帰属しない金額(百万円)	–	**–**
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	374,605	**695,808**
普通株式の期中平均株式数(千株)	2,009,454	**1,978,993**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額(百万円)	–	**–**
普通株式増加数(千株)	27	**27**
(うち新株予約権(千株))	(27)	**(27)**

2. 株主資本において自己株式として計上されている役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています(2022年度2,212千株、2023年度1,870千株)。また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めています(2022年度2,117千株、2023年度1,713千株)。
3. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2022年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。
4. (追加情報)に記載のとおり、IFRSを適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度の期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度については遡及適用後の数値となっています。

重要な後発事象

当社は、2024年5月20日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、下記のとおり自己株式を取得することを決議しました。

1. 取得を行う理由
機動的な資本政策を遂行するため
2. 取得する株式の種類
当社普通株式
3. 取得する株式の総数
60,000,000株(上限)
4. 株式の取得価額の総額
1,000億円(上限)
5. 取得期間
2024年5月21日から2024年11月15日

会計監査

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、PwC Japan有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結キャッシュ・フロー計算書等について、PwC Japan有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

事業の状況（単体）

主要な経営指標等の推移(単体)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益(百万円)	207,867	189,917	307,028	291,561	**229,655**
経常利益(百万円)	185,693	169,547	282,956	263,335	**196,347**
当期純利益(百万円)	185,892	169,204	282,568	262,695	**196,586**
資本金(百万円)	150,000	150,000	150,000	150,000	**150,000**
発行済株式総数(千株)	702,000	697,500	680,000	2,002,500	**1,978,000**
純資産額(百万円)	2,384,250	2,367,748	2,403,346	2,362,886	**2,278,084**
総資産額(百万円)	2,389,910	2,373,229	2,412,950	2,374,365	**2,376,823**
1株当たり純資産額(円)	1,137.60	1,137.29	1,181.94	1,186.70	**1,154.71**
1株当たり配当額(円) (うち1株当たり中間配当額)(円)	225.00 (130.00)	235.00 (135.00)	255.00 (120.00)	※ 200.00 (150.00)	**123.00** **(60.50)**
1株当たり当期純利益(円)	88.19	80.91	137.41	130.72	**99.33**
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	88.12	80.86	137.37	130.72	**99.33**
自己資本比率(%)	99.66	99.67	99.60	99.52	**95.84**
自己資本利益率(%)	7.77	7.13	11.85	11.02	**8.47**
株価収益率(倍)	18.71	21.69	17.29	19.48	**47.35**
配当性向(%)	85.04	96.81	61.86	76.50	**123.83**
従業員数(人)	752	811	877	971	**1,117**
株主総利回り(%)	96	107	151	168	**319**
(比較指標：TOPIX(配当込))(%)	(90)	(129)	(131)	(139)	**(196)**
最高株価(円)	6,317.00	5,746.00	7,565.00	3,000.00 (8,362.00)	**4,829.00**
最低株価(円)	4,167.00	4,368.00	4,907.00	2,503.00 (6,500.00)	**2,513.00**

(注) 1. 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2019年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。
※2022年度の1株当たり配当額200.00円は、当該株式分割前の1株当たり中間配当額150.00円と、当該株式分割後の1株当たり期末配当額50.00円を単純合算した金額としています。なお、当該株式分割が行われていないと仮定した場合の1株当たり配当額(うち1株当たり中間配当額)は下記のとおりです。

回次	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
決算年月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
1株当たり配当額(円) (うち1株当たり中間配当額)(円)	225.00 (130.00)	235.00 (135.00)	255.00 (120.00)	300.00 (150.00)	369.00 (181.50)

2. 2019年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
3. 2020年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
4. 従業員数は、就業人員数です。
5. 株主総利回りは、配当を当社株式に再投資して得られる損益を含めて算定しています。
6. 最高株価および最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部、同年4月4日以降は同取引所プライム市場においてのものです。2022年度については株式分割後の株価を記載しており、括弧内の記載は株式分割前の株価です。

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

貸借対照表

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	2023年度(2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	7,123	**57,828**
前払費用	55	**510**
未収入金	56,232	**11,750**
その他	593	**65**
流動資産合計	64,005	**70,155**
固定資産		
有形固定資産		
車両運搬具(純額)	49	**53**
工具、器具及び備品(純額)	14	**8**
有形固定資産合計	63	**62**
無形固定資産		
ソフトウエア	2,556	**2,577**
電話加入権	0	**0**
無形固定資産合計	2,557	**2,578**
投資その他の資産		
関係会社株式	2,306,256	**2,301,870**
繰延税金資産	1,366	**1,725**
その他	116	**430**
投資その他の資産合計	2,307,739	**2,304,026**
固定資産合計	2,310,360	**2,306,667**
資産合計	2,374,365	**2,376,823**
負債の部		
流動負債		
関係会社短期借入金	–	**86,969**
未払金	2,584	**2,670**
未払費用	2,606	**2,127**
未払法人税等	401	**260**
未払事業所税	19	**20**
未払消費税等	558	**422**
預り金	53	**67**
賞与引当金	1,156	**1,422**
その他	370	**951**
流動負債合計	7,750	**94,913**
固定負債		
退職給付引当金	326	**369**
株式給付引当金	3,401	**3,455**
固定負債合計	3,727	**3,825**
負債合計	11,478	**98,738**
純資産の部		
株主資本		
資本金	150,000	**150,000**
資本剰余金		
資本準備金	1,511,485	**1,511,485**
資本剰余金合計	1,511,485	**1,511,485**
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	332,275	**332,275**
繰越利益剰余金	397,147	**298,456**
利益剰余金合計	729,423	**630,732**
自己株式	△28,056	**△14,167**
株主資本合計	2,362,852	**2,278,050**
新株予約権	33	**33**
純資産合計	2,362,886	**2,278,084**
負債純資産合計	2,374,365	**2,376,823**

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

損益計算書

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
営業収益		
関係会社受取配当金	262,168	**195,806**
関係会社受入手数料	28,282	**32,548**
関係会社システム使用料収入	1,110	**1,299**
営業収益合計	291,561	**229,655**
営業費用		
販売費及び一般管理費	28,440	**33,648**
営業費用合計	28,440	**33,648**
営業利益	263,121	**196,006**
営業外収益		
受取利息	0	**0**
未払配当金除斥益	98	**156**
受取事務手数料	23	**24**
その他	120	**200**
営業外収益合計	242	**381**
営業外費用		
支払利息	－	**24**
自己株式取得費用	28	**14**
雑支出	0	**0**
営業外費用合計	28	**40**
経常利益	263,335	**196,347**
特別利益		
固定資産売却益	1	**0**
特別利益合計	1	**0**
特別損失		
関係会社株式評価損	175	**－**
固定資産売却損	9	**－**
固定資産除却損	35	**0**
特別損失合計	219	**0**
税引前当期純利益	263,117	**196,347**
法人税、住民税及び事業税	538	**120**
法人税等調整額	△117	**△359**
法人税等合計	421	**△239**
当期純利益	262,695	**196,586**

株主資本等変動計算書

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本							新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式	株主資本合計		
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金					
				別途積立金	繰越利益剰余金				
当期首残高	150,000	1,511,485	－	332,275	422,730	△13,179	2,403,312	33	2,403,346
当期変動額									
剰余金の配当					△192,151		△192,151		△192,151
当期純利益					262,695		262,695		262,695
自己株式の取得						△111,691	△111,691		△111,691
自己株式の処分			0			688	688		688
自己株式の消却			△96,126			96,126	－		－
利益剰余金から資本剰余金への振替			96,126		△96,126		－		－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								－	－
当期変動額合計	－	－	－	－	△25,582	△14,876	△40,459	－	△40,459
当期末残高	150,000	1,511,485	－	332,275	397,147	△28,056	2,362,852	33	2,362,886

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	**資本剰余金**		**利益剰余金**		**自己株式**	**株主資本合計**	**新株予約権**	**純資産合計**
		資本準備金	**その他資本剰余金**	**その他利益剰余金**					
				別途積立金	**繰越利益剰余金**				
当期首残高	150,000	1,511,485	－	332,275	397,147	△28,056	2,362,852	33	2,362,886
当期変動額									
剰余金の配当					△219,289		△219,289		△219,289
当期純利益					196,586		196,586		196,586
自己株式の取得						△62,917	△62,917		△62,917
自己株式の処分			0			817	817		817
自己株式の消却			△75,988			75,988	－		－
利益剰余金から資本剰余金への振替			75,988		△75,988		－		－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								－	－
当期変動額合計	－	－	－	－	△98,690	13,888	△84,802	－	△84,802
当期末残高	150,000	1,511,485	－	332,275	298,456	△14,167	2,278,050	33	2,278,084

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

注記事項

<重要な会計方針>

1. 有価証券の評価基準および評価方法

子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっています。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっています。
なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
器具及び備品　　3 ～15年

(2) 無形固定資産

無形固定資産の減価償却は、定額法によっています。
なお、主な耐用年数は以下のとおりです。
自社利用のソフトウエア　　5 年

3. 引当金の計上基準

(1) 賞与引当金

従業員賞与に充てるため、支給見込額を基準に計上しています。

(2) 退職給付引当金

従業員の退職給付に充てるため、2023年度末に発生していると認められる額を計上しています。

(3) 株式給付引当金

株式交付規程に基づき取締役および執行役員への当社株式の交付に充てるため、2023年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しています。

<追加情報>

役員報酬BIP信託による株式報酬制度については、連結財務諸表の「注記事項(追加情報)」に同一の内容を記載しているため、記載を省略しています。

<損益計算書関係>

1. 営業収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
関係会社受取配当金	262,168	**195,806**
関係会社受入手数料	28,282	**32,548**
関係会社システム使用料収入	1,110	**1,299**

2. 販売費及び一般管理費のうち、主要なものは次のとおりです。なお、全額が一般管理費に属するものです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
給与	10,069	**11,330**
賞与引当金繰入額	1,150	**1,413**
退職給付引当金繰入額	321	**396**
減価償却費	233	**572**
業務委託費	7,690	**9,216**
システム関連費	3,654	**4,323**

3. 営業外収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
受取事務手数料	23	**24**
その他	18	**56**

4. 営業外費用のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	**2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)**
支払利息	－	**24**

<有価証券関係>

子会社株式および関連会社株式は、市場価格がないことから、時価開示の対象とはしていません。子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりです。

(単位：百万円)

区分	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
子会社株式	2,305,745	**2,301,476**
関連会社株式	510	**394**

<税効果会計関係>

1. 繰延税金資産の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
繰延税金資産		
関係会社株式評価損	42,488	**42,488**
その他	2,105	**1,944**
繰延税金資産小計	44,594	**44,432**
評価性引当額	△43,227	**△42,706**
繰延税金資産合計	1,366	**1,725**
繰延税金資産の純額	1,366	**1,725**

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	2022年度(2023年3月31日)	**2023年度(2024年3月31日)**
法定実効税率	30.6	**30.6**
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△30.5	**△30.5**
その他	0.0	**△0.2**
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.2	**△0.1**

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号　2021年8月12日)にしたがって、法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

重要な後発事象

自己株式の取得

「2 パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤 ｜ 財務・非財務データ ｜ 財務データ　注記事項　重要な後発事象」に記載しています。

会計監査

当社は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwC Japan有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwC Japan有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

保険持株会社およびその子会社等に係る保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上ホールディングスの連結ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	**2023年度 (2024年3月31日)**
(A) 連結ソルベンシー・マージン総額	4,947,004	**6,485,705**
資本金等	1,150,128	**1,512,678**
価格変動準備金	132,394	**140,250**
危険準備金	64,711	**67,987**
異常危険準備金	1,136,120	**1,102,821**
一般貸倒引当金	3,505	**3,189**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	1,248,244	**2,492,409**
土地の含み損益	286,856	**297,628**
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額(税効果控除前)	△20,010	**△276**
保険料積立金等余剰部分	287,390	**282,313**
負債性資本調達手段等	300,000	**200,000**
保険料積立金等余剰部分及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	–	**△662**
少額短期保険業者に係るマージン総額	783	**1,021**
控除項目	156,141	**153,733**
その他	513,019	**540,076**
(B) 連結リスクの合計額 $\sqrt{\left(\sqrt{(R_1^2+R_2^2)}+R_3+R_4\right)^2+(R_5+R_6+R_7)^2}+R_8+R_9$	1,576,526	**1,986,901**
損害保険契約の一般保険リスク(R_1)	486,054	**526,363**
生命保険契約の保険リスク(R_2)	39,691	**40,824**
第三分野保険の保険リスク(R_3)	66,602	**75,961**
少額短期保険業者の保険リスク(R_4)	10	**10**
予定利率リスク(R_5)	19,663	**18,165**
生命保険契約の最低保証リスク(R_6)	2,188	**2,064**
資産運用リスク(R_7)	976,083	**1,337,914**
経営管理リスク(R_8)	39,711	**49,055**
損害保険契約の巨大災害リスク(R_9)	395,276	**451,483**
(C) 連結ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	627.5%	**652.8%**

(注) 「連結ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出された比率です。

〈連結ソルベンシー・マージン比率〉

1. 当社グループの子会社では、損害保険事業、生命保険事業や少額短期保険業を営んでいます。保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てていますが、巨大災害の発生や、保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「連結リスクの合計額」(表の(B))に対する「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(すなわち連結ソルベンシー・マージン総額：表の(A))の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「連結ソルベンシー・マージン比率」(表の(C))です。
3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額です。
   (1) 保険引受上の危険(損害保険契約の一般保険リスク・生命保険契約の保険リスク・第三分野保険の保険リスク・少額短期保険業者の保険リスク)　：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険(巨大災害に係る危険を除く。)
   (2) 予定利率上の危険(予定利率リスク)　：運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
   (3) 最低保証に係る危険(生命保険契約の最低保証リスク)　：特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
   (4) 資産運用上の危険(資産運用リスク)　：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
   (5) 経営管理上の危険(経営管理リスク)　：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記(1)～(4)および(6)以外のもの
   (6) 巨大災害に係る危険(損害保険契約の巨大災害リスク)　：通常の予測を超える損害保険契約の巨大災害(関東大震災、伊勢湾台風相当や外国で発生する巨大災害)により発生し得る危険
4. 連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いと同一ですが、保険業法上の子会社(議決権が50%超の子会社)については、計算対象に含めています。
5. 「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(連結ソルベンシー・マージン総額)とは、当社およびその子会社の純資産(剰余金処分額等を除く)、諸準備金(価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等)、土地の含み益の一部等の総額です。
6. 連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社グループを監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされています。

当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上日動の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	**2023年度 (2024年3月31日)**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	5,287,626	**6,454,659**
資本金等	1,421,939	**1,517,899**
価格変動準備金	108,000	**114,165**
危険準備金	9,578	**12,279**
異常危険準備金	1,081,242	**1,050,430**
一般貸倒引当金	202	**217**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	1,772,797	**2,823,534**
土地の含み損益	260,134	**265,617**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	200,000	**200,000**
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
控除項目	590	**590**
その他	434,321	**471,104**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	1,231,234	**1,494,546**
一般保険リスク(R_1)	208,993	**214,282**
第三分野保険の保険リスク(R_2)	–	**–**
予定利率リスク(R_3)	13,762	**12,325**
資産運用リスク(R_4)	1,023,509	**1,264,820**
経営管理リスク(R_5)	27,831	**33,156**
巨大災害リスク(R_6)	145,286	**166,391**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	858.9%	**863.7%**

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

〈単体ソルベンシー・マージン比率〉

1. 保険会社は、保険事故発生の際の保険金支払や積立保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てていますが、巨大災害の発生や、保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「単体リスクの合計額」(表の(B))に対する「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(すなわち単体ソルベンシー・マージン総額：表の(A))の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「単体ソルベンシー・マージン比率」(表の(C))です。
3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額です。
   (1) 保険引受上の危険(一般保険リスク・保険リスク・第三分野保険の保険リスク)　：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険(巨大災害に係る危険を除く。)
   (2) 予定利率上の危険(予定利率リスク)　：運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
   (3) 最低保証に係る危険(最低保証リスク)　：特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
   (4) 資産運用上の危険(資産運用リスク)　：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
   (5) 経営管理上の危険(経営管理リスク)　：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記(1)～(4)および(6)以外のもの
   (6) 巨大災害に係る危険(巨大災害リスク)　：通常の予測を超える巨大災害(関東大震災や伊勢湾台風相当)により発生し得る危険
4. 「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(単体ソルベンシー・マージン総額)とは、保険会社の純資産(社外流出予定額等を除く)、諸準備金(価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等)、土地の含み益の一部等の総額です。
5. 単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされています。

日新火災の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	**2023年度 (2024年3月31日)**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	133,868	**121,134**
資本金等	60,574	**46,071**
価格変動準備金	5,048	**5,648**
危険準備金	–	**27**
異常危険準備金	53,926	**51,518**
一般貸倒引当金	20	**12**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	4,009	**4,209**
土地の含み損益	2,461	**3,526**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	–	**–**
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
控除項目	–	**–**
その他	7,826	**10,119**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	22,542	**22,865**
一般保険リスク(R_1)	14,448	**14,483**
第三分野保険の保険リスク(R_2)	–	**–**
予定利率リスク(R_3)	639	**569**
資産運用リスク(R_4)	5,972	**5,966**
経営管理リスク(R_5)	543	**548**
巨大災害リスク(R_6)	6,110	**6,426**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	1,187.6%	**1,059.5%**

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

イーデザイン損保の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年3月31日)	**2023年度 (2024年3月31日)**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	12,988	**14,548**
資本金等	12,037	**13,675**
価格変動準備金	–	**–**
危険準備金	–	**–**
異常危険準備金	950	**872**
一般貸倒引当金	0	**–**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	–	**–**
土地の含み損益	–	**–**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	–	**–**
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
控除項目	–	**–**
その他	–	**–**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	4,666	**4,259**
一般保険リスク(R_1)	4,205	**3,808**
第三分野保険の保険リスク(R_2)	–	**–**
予定利率リスク(R_3)	–	**–**
資産運用リスク(R_4)	359	**359**
経営管理リスク(R_5)	145	**134**
巨大災害リスク(R_6)	300	**300**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	556.6%	**683.1%**

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上日動あんしん生命の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年３月31日)	**2023年度 (2024年３月31日)**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	555,469	**531,822**
資本金等	126,960	**140,528**
価格変動準備金	19,346	**20,436**
危険準備金	55,133	**55,680**
一般貸倒引当金	325	**397**
(その他有価証券評価差額金(税効果控除前)・繰延ヘッジ損益(税効果控除前))×90%（マイナスの場合100%）	17,118	**△3,849**
土地の含み損益×85%	－	**－**
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	287,390	**282,313**
負債性資本調達手段等	100,000	**－**
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	△121,675	**△22,537**
控除項目	－	**－**
その他	70,870	**58,852**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_8)^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4$	106,044	**111,583**
保険リスク相当額(R_1)	16,734	**16,518**
第三分野保険の保険リスク相当額(R_8)	7,011	**7,101**
予定利率リスク相当額(R_2)	5,261	**5,271**
最低保証リスク相当額(R_7)	2,188	**2,064**
資産運用リスク相当額(R_3)	93,344	**99,057**
経営管理リスク相当額(R_4)	2,490	**2,600**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×(1/2)}]×100	1,047.6%	**953.2%**

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

東京海上ミレア少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年３月31日)	**2023年度 (2024年３月31日)**
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,759	**1,879**
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	1,609	**1,695**
価格変動準備金	－	**－**
異常危険準備金	10	**11**
一般貸倒引当金	－	**－**
その他有価証券評価差額(税効果控除前)	－	**－**
土地の含み損益	－	**－**
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)	－	**－**
将来利益	－	**－**
税効果相当額	140	**172**
負債性資本調達手段等	－	**－**
控除項目	－	**－**
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	105	**103**
保険リスク相当額	31	**30**
一般保険リスク相当額(R_1)	5	**5**
巨大災害リスク相当額(R_4)	26	**25**
資産運用リスク相当額(R_2)	77	**76**
経営管理リスク相当額(R_3)	2	**2**
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×(1/2)}]×100	3,329.6%	**3,619.4%**

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

東京海上ウエスト少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年３月31日)	**2023年度 (2024年３月31日)**
(A) ソルベンシー・マージン総額	2,545	**3,271**
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	1,911	**2,434**
価格変動準備金	－	**－**
異常危険準備金	8	**9**
一般貸倒引当金	－	**－**
その他有価証券評価差額(税効果控除前)	－	**－**
土地の含み損益	－	**－**
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)	－	**－**
将来利益	－	**－**
税効果相当額	625	**827**
負債性資本調達手段等	－	**－**
控除項目	－	**－**
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	102	**104**
保険リスク相当額	27	**26**
一般保険リスク相当額(R_1)	4	**4**
巨大災害リスク相当額(R_4)	22	**21**
資産運用リスク相当額(R_2)	77	**80**
経営管理リスク相当額(R_3)	2	**2**
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×(1/2)}]×100	4,986.5%	**6,283.8%**

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

Tokio Marine X少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2022年度 (2023年３月31日)	**2023年度 (2024年３月31日)**
(A) ソルベンシー・マージン総額	486	**375**
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	486	**374**
価格変動準備金	－	**－**
異常危険準備金	0	**0**
一般貸倒引当金	－	**－**
その他有価証券評価差額(税効果控除前)	－	**－**
土地の含み損益	－	**－**
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)	－	**－**
将来利益	－	**－**
税効果相当額	－	**－**
負債性資本調達手段等	－	**－**
控除項目	－	**－**
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	4	**13**
保険リスク相当額	0	**2**
一般保険リスク相当額(R_1)	0	**0**
巨大災害リスク相当額(R_4)	－	**2**
資産運用リスク相当額(R_2)	4	**9**
経営管理リスク相当額(R_3)	0	**0**
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×(1/2)}]×100	20,928.3%	**5,770.7%**

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

MCEV（市場整合的エンベディッド・バリュー）
東京海上日動あんしん生命保険（株）

MCEVについて

現在の日本の財務会計は保守性に重点を置いていることから、生命保険事業の価値評価・業績評価を行うという観点から見ると、契約当初には一般的に利益が過小に評価されるという限界があります。

エンベディッド・バリュー（EV）は、「純資産価値」と「保有契約価値」の2つの価値の合計額で計算されますが、財務会計上の限界をある程度修正し、事業実績の実態を反映して適切に価値評価・業績評価を行うことができると考えられています。

EVの計算手法については様々な計算手法が存在していましたが、計算基準の整合性を高め、ディスクロージャーの基準を統一する目的から、2008年6月に欧州CFOフォーラムがMCEV原則（European Insurance CFO Forum Market Consistent Embedded Value Principles©）を公表しました。当社も開示の充実を図るため、2015年3月末よりMCEV原則に準拠したEVを開示しています。

2023年度末MCEV

1. 2023年度末MCEV

2023年度末のMCEVは、前年度末から746億円増加し、12,739億円となりました。また、その内訳は、純資産価値が△3,401億円、保有契約価値が16,141億円となります。

（単位：億円）

	2021年度	2022年度	**2023年度**
純資産価値	5,421	487	**△3,401**
保有契約価値	6,679	11,506	**16,141**
年度末MCEV	12,100	11,993	**12,739**
新契約価値	694	750	**648**

2. MCEV増減額

2023年度のMCEV 増減額（株主配当金支払を除く）は、1,030億円となり、2022年度対比265億円増加しました。主な増加要因は、「新契約価値」および「経済前提条件と実績の差異」です。（増減額の内訳につきましては「2022年度末からの変動要因分析」をご参照ください）。

（単位：億円）

	2022年度	**2023年度**
MCEV増減額 (株主配当金支払を除く)	765	**1,030**
(参考) MCEV 増減額 (株主配当金支払・経済前提の条件と実績の差異を除く)	867	**707**

2022年度末からの変動要因分析

2022年度末から2023年度末へのMCEVの変動要因は以下のとおりです。

（単位：億円）

	MCEV
2022年度末MCEV	11,993
①株主配当金支払	△284
2022年度末MCEV（調整後）	11,709
②2023年度新契約価値	648
③保有契約価値からの貢献（リスクフリーレートの割り戻し）	184
④保有契約価値からの貢献（期待超過収益）	79
⑤保険関係の前提条件と実績の差異	△199
⑥保険関係の前提条件の変更	△13
⑦保険事業に係るその他の要因に基づく差異	8
⑧保険事業活動によるMCEV増減（②～⑦）	707
⑨経済前提条件と実績の差異	322
⑩その他の要因に基づく差異	–
MCEV増減総計（株主配当金支払を除く）	1,030
2023年度末MCEV	12,739

感応度分析

前提条件を変更した場合のMCEVの変化額は以下のとおりです。

（単位：億円）

前提条件	前提条件等の変化	MCEV	変化額	変化率
2023年度末MCEV	なし	12,739		
(1) 金利	50bp低下	12,762	22	0.2%
	50bp上昇	12,208	△531	△4.2%
	スワップ	10,771	△1,968	△15.4%
	終局金利	13,459	719	5.7%
(2) 株式・不動産の時価	10%下落	12,715	△24	△0.2%
(3) 株式・不動産のインプライド・ボラティリティ	25%上昇	12,676	△63	△0.5%
(4) 金利スワップションのインプライド・ボラティリティ	25%上昇	12,023	△716	△5.6%
(5) 維持費	10%減少	13,157	417	3.3%
(6) 解約失効率	×0.9	12,988	248	2.0%
(7) 死亡率	死亡保険：×0.95	12,962	222	1.7%
	第三分野・年金：×0.95	12,643	△96	△0.8%
(8) 罹患率	×0.95	13,372	632	5.0%
(9) 必要資本	ソルベンシー・マージン比率200%	12,739	–	–
(10) 為替レート	10%円高	12,762	22	0.2%

MCEV（市場整合的エンベディッド・バリュー）
東京海上日動あんしん生命保険（株）

主要な前提条件

1. リスクフリーレート

2023年度末における国債金利を使用しています。国債の41年目以降の1年フォワードレートは40年スポットレートに過去の金利変動を踏まえた調整を行ったものとして設定しています。データはブルームバーグの国債金利を補正したものです。主な期間の国債金利（スポット・レート換算）は以下のとおりです。

日本円

期間	2022年度末	2023年度末
1年	△0.10%	**0.04%**
5年	0.10%	**0.35%**
10年	0.45%	**0.75%**
20年	1.09%	**1.54%**
30年	1.35%	**1.86%**
40年	1.36%	**1.97%**
50年	1.43%	**2.04%**

また、P.213の参照金利変更の感応度分析では、期間40年超の超長期金利の補外方法として終局金利を用いた方法に変更した場合の結果も示していますが、具体的には、円金利のみ、終局金利を3.8%、補外開始年度を30年目とし、31年目以降のフォワードレートは30年間で終局金利の水準に収束するようSmith-Wilson法により補外する方法に変更しています。

これらは主に保険監督者国際機構（IAIS）が策定中の国際的な資本規制であるICSの議論を参考に設定しました。主な期間の日本円金利は以下のとおりです。

日本円

期間	2023年度末
1年	**0.04%**
5年	**0.35%**
10年	**0.75%**
20年	**1.54%**
30年	**1.86%**
40年	**2.18%**
50年	**2.49%**

なお、流動性プレミアムについては、現時点でMCEV原則における定義が明確ではないことや一般的に認められた実務が確立しているとは言えないことなどから、リスクフリーレートに流動性プレミアムは加算していません。また、マイナス金利に関してゼロ止めの調整は行っていません。

2. 保険関係前提条件

前提条件	設定方法
保険事故発生率	保障種類別・保険年度別・到達年齢別等の原則直近1～3年の保険金支払実績に基づき設定しています。なお、第三分野発生率については新型コロナウイルス感染症の流行による一時的な影響は除外しています。 実績データのない保険年度については、業界の統計データを参考に設定しています。 死亡率については改善トレンドを、第三分野発生率については一部給付について改善トレンドまたは悪化トレンドを反映しています。なお、トレンドの反映期間は5年としています。
解約失効率	保険種類・払込方法・保険年度別の原則直近1年の解約失効実績に基づき設定しています。
更新率	過去の更新実績に基づき設定しています。なお、対象契約は有期の保有契約数が多く影響が大きい第三分野の保険種類を更新計算対象としています。ただし、一部の特約については、簡便的に更新率を0としています。
事業費率	直近年度の全社の事業費支出実績および契約件数・保険料に対する比率(ユニット・コスト)に基づき新契約費、維持費毎に設定しています。一部の事業費率の前提は、将来、経常的に発生しないと考えられる一時費用を除く調整をしています。前提から除いた一時費用の金額は7.9億円であり、システム開発費用の一部です。また、新契約獲得に係るシステム開発費用ならびに契約維持に係るシステム開発費用および情報機器関連費用については、直近5年間の平均額を各々対応するユニット・コストに反映しています。将来の維持費はインフレ率に基づき増加することとしています。また、親会社へ支払う経営管理料はユニット・コストに含めており、それ以外の考慮が必要な東京海上グループの他の会社とのルックスルーの効果はありません。
実効税率	下記のとおり設定しています。 28.0%
消費税率	下記のとおり設定しています。 10%
インフレ率	最も直近に発行された物価連動国債に織り込まれたブレーク・イーブン・インフレ率および過去の消費者物価指数を参考に、下記のとおり設定しています。 1.28%
契約者配当	5年ごと利差配当付商品について、直近の配当実績決定手法と整合的な方法により、将来の金利水準に応じた配当率を設定しています。
再保険	死亡保障商品の死亡リスク、第三分野商品の第三分野リスクおよび変額商品の最低保証リスクの一部についてリスクを出再しているため、計算において再保険料を費用、再保険金等を収益として計上しています。再保険料および再保険金の水準は再保険協約に基づき設定しています。

注意事項

EVの計算においては、リスクと不確実性を伴う将来の見通しを含んだ前提条件を使用するため、将来の実績がEVの計算に使用した前提条件と大きく異なる場合があります。また、実際の市場価値は、投資家が様々な情報に基づいて下した判断により決定されるため、EVから著しく乖離することがあります。したがいまして、EVの使用にあたっては、十分な注意を払っていただく必要があります。

企業概要

当社および子会社等の概況

(2024年3月31日現在)

事業の内容

当社グループは、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業および金融・その他事業を営んでいます。

また、当社は特定上場会社等です。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

2024年3月31日現在の事業の系統図は以下のとおりです。

事業系統図※

※ ◎：連結子会社、△：持分法適用関連会社

東京海上ホールディングス株式会社（保険持株会社）

国内損害保険事業
- ◎東京海上日動火災保険株式会社
- ◎日新火災海上保険株式会社
- ◎イーデザイン損害保険株式会社
- ◎東京海上ミレア少額短期保険株式会社

国内生命保険事業
- ◎東京海上日動あんしん生命保険株式会社

海外保険事業
- ◎Tokio Marine North America, Inc.
- ◎Philadelphia Consolidated Holding Corp.
- ◎Delphi Financial Group, Inc.
- ◎HCC Insurance Holdings, Inc.
- ◎Privilege Underwriters, Inc.
- ◎Tokio Marine Kiln Group Limited
- ◎Tokio Marine Asia Pte. Ltd.
- ◎Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.
- ◎Tokio Marine Seguradora S.A.
- △IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited

金融・その他事業
- ◎東京海上アセットマネジメント株式会社

主要な子会社等

(2024年3月31日現在)

会社名	設立年月日	資本金(現地通貨)	当社の議決権保有割合*1 (%)	当社の子会社等の議決権保有割合*2 (%)	本社所在地	主要な事業の内容
東京海上日動火災保険株式会社	1944年3月20日*3	101,994百万円	100	0	東京都千代田区	国内損害保険事業
日新火災海上保険株式会社	1908年6月10日	10,194百万円	100	0	東京都千代田区	国内損害保険事業
イーデザイン損害保険株式会社	2009年1月26日	35,303百万円	97.9	0	東京都新宿区	国内損害保険事業
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	1996年8月6日	55,000百万円	100	0	東京都千代田区	国内生命保険事業
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	2003年9月1日	895百万円	100	0	横浜市西区	国内損害保険事業
東京海上アセットマネジメント株式会社	1985年12月9日	2,000百万円	100	0	東京都千代田区	金融・その他事業
Tokio Marine North America, Inc.	2011年6月29日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	1981年7月6日	1千米ドル	0	100	米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド	海外保険事業
Delphi Financial Group, Inc.	1987年5月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
HCC Insurance Holdings, Inc.	1991年3月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Privilege Underwriters, Inc.	2006年1月5日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Tokio Marine Kiln Group Limited	1994年7月11日	1,010千英ポンド	0	100	英国・ロンドン	海外保険事業
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	1992年3月12日	1,250,971千シンガポールドル 542,000千タイバーツ 5,000,000千南アフリカランド	0	100	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	1948年5月21日	369,624千シンガポールドル	0	90.4	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Seguradora S.A.	1937年6月23日	2,373,779千ブラジルレアル	0	98.6	ブラジル・サンパウロ	海外保険事業
(持分法適用会社)						
IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited	2000年9月8日	2,878,185千インドルピー	0	49.0	インド・ニューデリー	海外保険事業

*1 当社が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合
*2 当社の子会社等が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合
*3 創業は1879年8月1日

企業概要

海外ネットワーク

(2024年3月31日現在)

東京海上グループは、世界44の国・地域にネットワークを展開しています。海外進出企業をはじめ、海外旅行者等世界各国のお客様の多様なニーズにお応えできる体制を整えています。

北米

米国	■	ニューヨーク、ニュージャージー、ロサンゼルス、シカゴ、アトランタ、ホノルル、フィラデルフィア、バラキンウィッド、セントルイス、ヒューストン、ダラス、サンフランシスコ
	□	Tokio Marine North America, Inc.(ニューヨーク、バラキンウィッド)
	□	TMNA Services, LLC(ニューヨーク、バラキンウィッド、ニュージャージー)
	□	Tokio Marine America(ニューヨーク、ニュージャージー、ロサンゼルス、シカゴ、アトランタ、ヒューストン、ナッシュビル、ダラス、サンフランシスコ)
	□	TM Claims Service, Inc.(ニューヨーク、ロサンゼルス、ホノルル、ダラス)
	□	First Insurance Company of Hawaii, Ltd.(ホノルル)
	□	Philadelphia Insurance Companies(バラキンウィッド 他)
	□	Delphi Financial Group, Inc.(ニューヨーク)
	□	Reliance Standard Life Insurance Company(フィラデルフィア 他)
	□	Safety National Casualty Corporation(セントルイス 他)
	□	Tokio Marine HCC[TMHCC]〈米国〉(ヒューストン 他)
	□	Privilege Underwriters, Inc. [PURE](ホワイトプレーンズ 他)
カナダ	■	トロント、バンクーバー、モントリオール
	●	トロント、バンクーバー、モントリオール
	□	Tokio Marine Canada Ltd. (トロント)

中南米

メキシコ	■	メキシコシティ
	□	Tokio Marine HCC México Compañía Afianzadora, S.A. de C.V. (メキシコシティ 他)
	□	Tokio Marine Compañía de Seguros, S.A. de C.V. [TMX](メキシコシティ 他)
コロンビア	○ TMX社	ボゴタ
ブラジル	■	サンパウロ
	□	Tokio Marine Seguradora S.A.(サンパウロ 他)
	□	XS3　Seguros S.A.（サンパウロ）
パラグアイ	□	La Rural S.A. de Seguros(アスンシオン 他)

欧州・アフリカ・中東

イギリス	■	ロンドン
	□	Tokio Marine Kiln Group Limited[TMK](ロンドン)
	□	Tokio Marine HCC[TMHCC]〈欧州〉(ロンドン、バーミンガム、ブリジェンド、ブリストル、レスター、マンチェスター)
	□	TM Claims Service Europe Ltd. [TMCSE](ロンドン)
フランス	■	パリ
	○ TME社	Tokio Marine Europe S.A.[TME]パリ(管下にリヨン、ボルドー、コルマール、ナント)
ドイツ	■	デュッセルドルフ
	○ TME社	デュッセルドルフ、ミュンヘン、フランクフルト
オランダ	■	アムステルダム
	○ TME社	アムステルダム
	○ TMCSE社	アムステルダム
ベルギー	■	ブラッセル
	○ TME社	ブラッセル
ルクセンブルク	□ TME社	ルクセンブルク
イタリア	■	ミラノ
	○ TME社	ミラノ
スペイン	■	バルセロナ
	○ TME社	バルセロナ
ノルウェー	○ TME社	オスロ
デンマーク	○ TME社	ヘレルプ
スイス	○ TMHCC社	チューリッヒ
アイルランド	○ TME社	キルデア
エジプト	■	カイロ
	□	Tokio Marine Egypt General Takaful Company(カイロ、アレキサンドリア 他)
アラブ首長国連邦	■	ドバイ
	◆	Al Futtaim Development Services Company(L.L.C.)(ドバイ、アブダビ)
サウジアラビア	■	リヤド、ジェッダ、アルコバール
トルコ	□	Allianz Sigorta A.S.(イスタンブール)
	□	Allianz Hayat ve Emeklilik A.S.(イスタンブール)
南アフリカおよびサブサハラ諸国※	■	ヨハネスブルク
	□	Hollard Group

※モザンビーク、ザンビア、ボツワナ、ナミビア、ガーナ、レソト

アジア・大洋州

韓国	■	ソウル
	●	ソウル
中国	■	北京、上海、広州、蘇州、杭州
	□	東京海上日動火災保険(中国)有限公司(北京、上海、広州、蘇州、杭州)
香港	■	香港
	□	東京海上火災保険(香港)有限公司(香港)
台湾	■	台北
	□	新安東京海上産物保険股份有限公司(台北 他)
フィリピン	■	マニラ
	□	Malayan Insurance Company, Inc.(マニラ 他)
ベトナム	■	ハノイ、ホーチミンシティ
	□	Tokio Marine Insurance Vietnam Company Limited(ハノイ 他)
タイ	■	バンコク
	□	Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) Public Company Limited (バンコク 他)
	□	Tokio Marine Life Insurance(Thailand) Public Company Limited(バンコク 他)
マレーシア	■	クアラルンプール
	□	Tokio Marine Insurans(Malaysia) Berhad(クアラルンプール 他)
	□	Tokio Marine Life Insurance Malaysia Bhd.(クアラルンプール 他)
シンガポール	■	シンガポール
	□	Tokio Marine Asia Pte. Ltd.(シンガポール)
	□	Tokio Marine Insurance Singapore Ltd. [TMiS](シンガポール)
	□	Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd. [TMLS](シンガポール)
	□	TM Claims Service Asia Pte. Ltd.(シンガポール)
ブルネイ	○ TMiS社	バンダルスリブガワン
	○ TMLS社	バンダルスリブガワン
インドネシア	■	ジャカルタ
	□	PT Asuransi Tokio Marine Indonesia(ジャカルタ 他)
	□	PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia(ジャカルタ 他)
インド	■	ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ
	□	IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited(ニューデリー 他)
	□	Edelweiss Tokio Life Insurance Company Limited(ムンバイ 他)
ミャンマー	■	ヤンゴン
	●	ヤンゴン
	□	Grand Guardian Tokio Marine General Insurance Company Limited(ヤンゴン)
カンボジア	■	プノンペン
オーストラリア	■	シドニー、メルボルン
	□	Tokio Marine Management (Australasia) Pty. Ltd. (シドニー、メルボルン)
ニュージーランド	●	オークランド

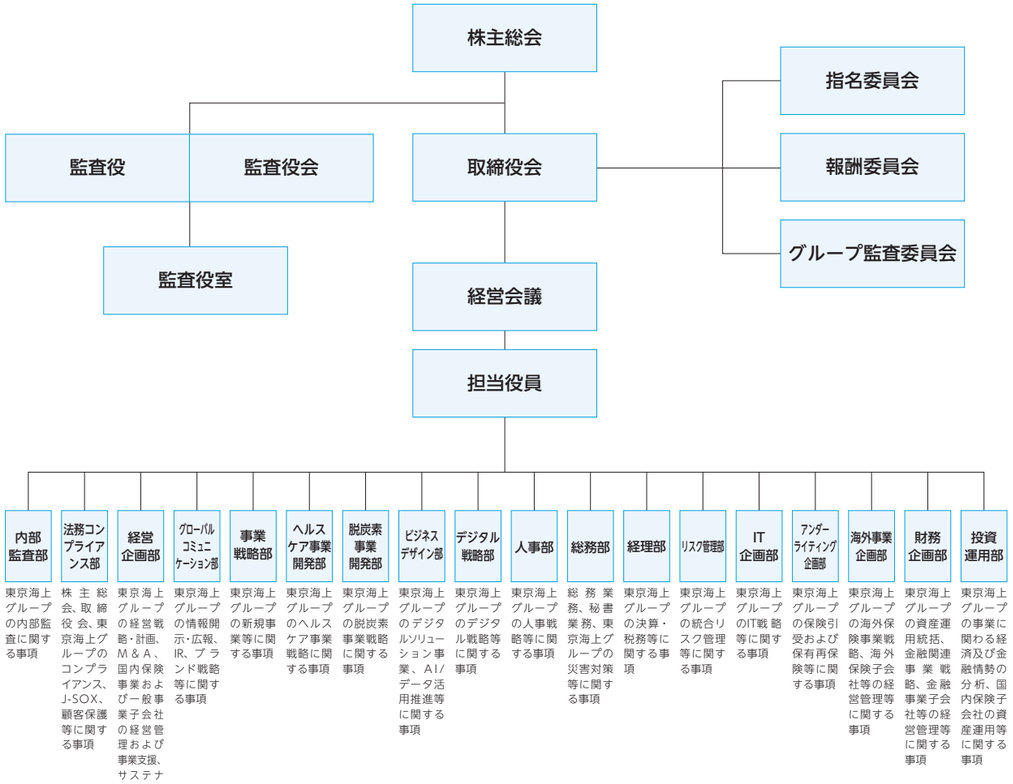
海外拠点：44の国・地域
駐在員数：292名
現地スタッフ数：約32,000名
クレームエージェント数：約250拠点(サブエージェントを含む)

■ 東京海上日動の駐在員事務所設置都市／駐在員派遣都市
● 東京海上日動の支社・支店
◆ 東京海上日動の代理店
□ 東京海上グループの現地法人・出資会社
○ 東京海上グループの現地法人の支社・支店

企業概要

組織図

(2024年4月1日現在)



従業員の状況

(2024年3月31日現在)

従業員数	1,117名
平均年齢	42.8歳
平均勤続年数	16.8年

(注) 当社従業員はその大部分が子会社からの出向者であり、平均勤続年数は、出向者の各子会社における勤続年数を通算しています。

設備の状況

設備投資等の概要

当社グループは、顧客サービスの充実、業務の効率化等を目的として設備投資を行っており、その主な内容はソフトウエアに関するものです。2023年度の設備投資の内訳は、以下のとおりです。

事業セグメント	金額(百万円)
国内損害保険事業	83,649
国内生命保険事業	9,492
海外保険事業	39,346
金融・その他事業	1,038
合計	133,526

主要な設備の状況

当社および連結子会社における主要な設備は、以下のとおりです。

当社

(2024年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウエア		
東京海上ホールディングス株式会社	**本社**(東京都千代田区)	持株会社	－ (－)	－	62	2,577	1,117	－

国内子会社

(2024年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウエア		
東京海上日動火災保険株式会社	**本社** (東京都千代田区)	国内損害保険事業	60,524 (118,337)	58,152	24,644	164,830	16,296	11,769
日新火災海上保険株式会社	**本社** (東京都千代田区)	国内損害保険事業	9,734 (17,278)	7,343	1,653	6,546	2,016	1,498
イーデザイン損害保険株式会社	**本社** (東京都新宿区)	国内損害保険事業	－ (－)	105	44	4,001	378	271
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	**本社** (東京都千代田区)	国内生命保険事業	－ (－)	760	459	20,396	2,186	1,903
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	**本社** (横浜市西区)	国内損害保険事業	－ (－)	28	63	162	107	98
東京海上アセットマネジメント株式会社	**本社** (東京都千代田区)	金融・その他事業	－ (－)	434	196	393	379	468

在外子会社

(2024年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウエア		
Tokio Marine North America, Inc.	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	－ (－)	3,824	575	4,498	492	432
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	**本社** (米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド)	海外保険事業	－ (－)	12,476	311	17,712	1,932	1,569
Delphi Financial Group, Inc.	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	608 (71,876)	17,876	4,819	27,200	3,317	2,663
HCC Insurance Holdings, Inc.	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	633 (63,318)	12,822	6,897	14,899	4,128	3,846
Privilege Underwriters, Inc.	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	－ (－)	1,723	789	4,570	1,092	896
Tokio Marine Kiln Group Limited	**本社** (英国・ロンドン)	海外保険事業	－ (－)	5,058	391	3,340	729	－
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	**本社** (シンガポール・シンガポール)	海外保険事業	－ (－)	457	83	19	89	－
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	**本社** (シンガポール・シンガポール)	海外保険事業	1,498 (144)	705	140	577	246	－
Tokio Marine Seguradora S.A.	**本社** (ブラジル・サンパウロ)	海外保険事業	273 (4,660)	1,276	880	312	2,363	357

(注) 1. 上記はすべて営業用設備です。
2. 建物および動産には、リース資産の金額を含めて記載しています。
3. 建物の一部を賃借しています。
4. Tokio Marine North America, Inc.、Philadelphia Consolidated Holding Corp.、Delphi Financial Group, Inc.、HCC Insurance Holdings, Inc.、Privilege Underwriters, Inc.およびTokio Marine Kiln Group Limitedについては、各社の子会社の数値を含めて記載しています。

設備の状況

5. 上記の他、主要な賃貸用設備として以下のものがあります。

会社名	設備名	帳簿価額(百万円)	
		土地(面積㎡)	建物
東京海上日動火災保険株式会社	大阪東京海上日動ビルディング (大阪市中央区)	4,061 (5,524)	2,293
	シーノ大宮サウスウィング (さいたま市大宮区)	3,748 (2,614)	2,739
	ラ・メール三番町 (東京都千代田区)	3,682 (2,057)	2,152
	みなとみらいビジネススクエア (横浜市西区)	2,553 (1,593)	1,542
	大手町ファーストスクエア (東京都千代田区)	12 (845)	1,408

設備の新設、除却等の計画

2024年3月31日現在の重要な設備の新設、除却等の計画は、以下のとおりです。

(1) 新設

会社名 設備名	所在地	セグメントの名称	内容	投資予定金額		資金調達方法	着手および完了予定年月	
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了
東京海上日動火災保険株式会社 (仮称)東京海上ビルディング	東京都 千代田区	国内損害保険事業	建替	未定	4,508	自己資金	2025年 3月	2028年度

(2) 改修

該当事項はありません。

(3) 売却

該当事項はありません。

株式の状況

株主・株式の状況等

基本事項（2024年3月31日現在）

当社の発行する株式は普通株式であり、発行可能株式総数は80億株、発行済株式総数は1,978,000,000株です。

a.	定時株主総会開催時期	毎事業年度終了後3ヵ月以内に開催します。
b.	決算日	3月31日
c.	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
d.	基準日	定時株主総会　3月31日 期末配当　3月31日 中間配当　9月30日
e.	公告方法	電子公告により行います。 (http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8766/8766.html) ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行います。
f.	単元株式数	100株
g.	上場取引所	東京証券取引所

株主総会議案等

第22回定時株主総会は、2024年6月24日(月)に開催しました。報告事項および決議事項は以下のとおりです。

〈報告事項〉

1. 2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)計算書類報告の件

以上の内容について報告しました。

〈決議事項〉

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役15名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 取締役の報酬等の額の変更の件

上記全議案は原案どおり承認可決されました。

配当政策

当社は、業績および今後の経営環境等を勘案し、グループの事業展開のための基盤強化を図りつつ、配当を基本として株主還元の充実に努める方針としています。

2023年度の期末配当につきましては、この方針のもと、諸般の事情を総合的に勘案し、1株につき62.5円としました。

中間配当(普通配当)として1株につき60.5円お支払いしていますので、当年度の年間配当(普通配当)は1株につき123円となりました。これは、前年度の年間配当(普通配当)である1株につき100円に比べ、23円の増配です。

なお、2018年度、2019年度および2020年度は、普通配当に加え、中間期に資本水準調整のための一時的な配当(2018年度は1株につき23円、2019年度および2020年度はそれぞれ1株につき12円)を実施しました。

(注) 当社は2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株当たりに相当する金額(少数第1位を四捨五入)を記載しています。

資本金の推移

年月日	資本金
2002年4月 2日	1,500億円
2024年3月31日	1,500億円

株式の状況

株式の分布状況

2024年3月31日現在の株主数は、219,860名です。また、所有者別状況につきましては、金融機関の持株比率が36.97%、外国法人等の持株比率が37.10%となっています。

a. 所有者別状況

(2024年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株式数(株)	株式数比率(%)
政府・地方公共団体	1	1,500	0.00
金融機関	223	731,128,965	36.97
金融商品取引業者	61	121,529,385	6.14
その他の法人	2,026	109,247,241	5.52
外国法人等	1,447	733,844,957	37.10
個人・その他	216,101	278,794,353	14.09
自己名義株式	1	3,453,599	0.17
合計	219,860	1,978,000,000	100.00

b. 地域別状況

(2024年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株主数比率(%)	株式数(株)	株式数比率(%)
北海道	4,162	1.89	6,486,966	0.33
東北	6,622	3.01	10,042,362	0.51
関東	103,813	47.22	1,068,733,995	54.03
中部	34,166	15.54	63,652,491	3.22
近畿	43,348	19.72	65,104,452	3.29
中国	9,197	4.18	9,690,429	0.49
四国	4,936	2.25	7,103,030	0.36
九州	12,377	5.63	12,960,935	0.66
外国他	1,239	0.56	7,342,225,340	37.12
合計	219,860	100.00	1,978,000,000	100.00

c. 所有株式別状況

(2024年3月31日現在)

区分	5,000単元以上	1,000単元以上	500単元以上	100単元以上	50単元以上
株主数(名)	295	437	410	5,237	6,110
株主数比率(%)	0.13	0.20	0.19	2.38	2.78
株式数(株)	1,603,891,177	102,738,585	28,354,398	99,695,375	42,820,704
株式数比率(%)	81.09	5.19	1.43	5.04	2.16

区分	10単元以上	5単元以上	1単元以上	1単元未満	合計
株主数(名)	32,290	17,310	95,119	62,652	219,860
株主数比率(%)	14.69	7.87	43.26	28.50	100.00
株式数(株)	70,269,065	11,428,187	17,737,003	1,065,506	1,978,000,000
株式数比率(%)	3.55	0.58	0.90	0.05	100.00

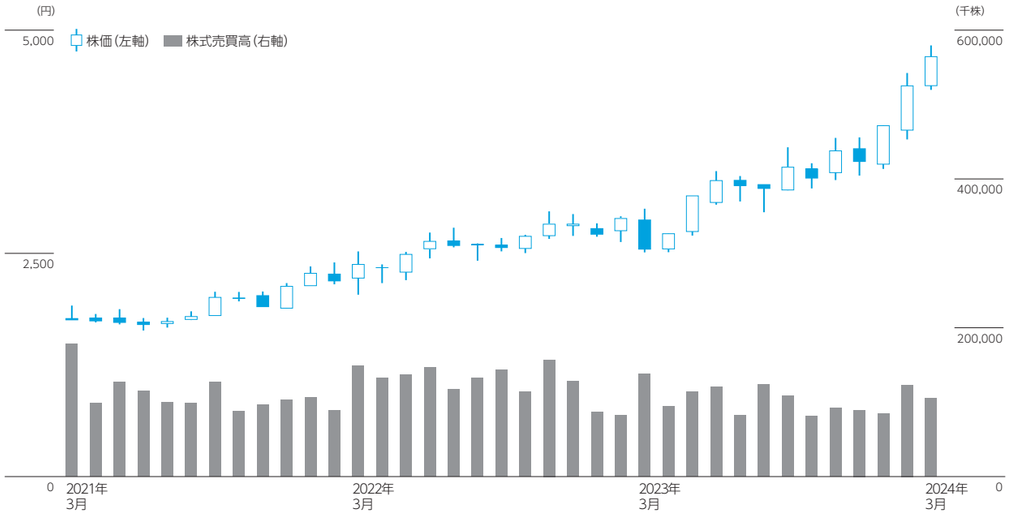
上位10名の株主の状況

(2024年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	332,387	16.83
株式会社日本カストディ銀行信託口	東京都中央区晴海一丁目8番12号	145,615	7.37
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人　株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区丸の内二丁目1番1号 (東京都中央区晴海一丁目8番12号)	42,604	2.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号　品川インターシティA棟)	37,253	1.89
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号　品川インターシティA棟)	30,377	1.54
東海日動従業員持株会	東京都千代田区大手町二丁目6番4号　常盤橋タワー　東京海上日動火災保険株式会社人事企画部(TCS給与厚生グループ)	30,017	1.52
バークレイズ証券株式会社	東京都港区六本木六丁目10番1号 六本木ヒルズ森タワー31階	29,602	1.50
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人　香港上海銀行東京支店)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	29,333	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号　品川インターシティA棟)	26,713	1.35
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号　東京ビルディング	23,785	1.20
計	－	727,692	36.85

株式の状況

株価・出来高推移



(注) 2022年10月に株式分割(3分割)を実施。2022年9月以前は分割後ベースで再算出。

統合レポート2024発行にあたって

東京海上ホールディングス、グループCFOの岡田です。当社の「統合レポート2024」を最後までお読みいただき、誠にありがとうございました。
当社は、機関投資家・アナリストの皆様に、当社の持続的な価値創造力を財務面と非財務面からバランス良くご理解いただくことを目的として、2015年度に初めて統合レポートを発行いたしました。初回発行後も、機関投資家・アナリストの皆様のご意見や評価機関の講評、各種ガイドラインを参考に、毎年試行錯誤しながら改善を続け、この度10冊目となる統合レポートを発行いたしました。

当年度の統合レポートにつきましては、メリハリの付いた紙面構成を意識しつつ、今年5月に公表した「新中期経営計画2026~次の一歩の力になる。~」の内容も踏まえ、各チーフオフィサーを中心とした経営陣の想いや決意も交えながら(CEOはP.2-7、Co-Head of Int'l BusinessはP.28-29、共同CRSOはP.31、CFOはP.44-57、CHRO/CWOはP.60-61、CDIOはP.61、CDOはP.64-65、CSUOはP.68-69)、当社の「強み」や「戦略」、人的・知的・社会関係資本を中心とした「経営基盤」について、丁寧にご説明することで、当社の更なる成長、そして長期的なアスピレーションである「世界トップクラスのEPS Growth」と「グローバルピアに伍するROE水準」実現の確信度合いを皆様に高めていただけるよう心掛け、制作しております。

また、特に、一連のガバナンスイシューも踏まえた当社の「コーポレートガバナンスの実効性強化」に向けた取組みにつきましては、開示内容についても更に充実させるべく、統合レポート前半部に特集ページを設けると共に(P.36-37)、取締役会議長メッセージも新設(P.96-97)、社外役員対談(P.98-101)においても取締役会における議論や当社の課題についてご説明し、東京海上日動の取組み方針や状況についても詳説する(P.130)等、透明性や信頼性の更なる向上をめざしております。
併せて、市場の皆様の関心の高い「政策株式の削減」についても、その方針について改めて詳説すると共に(P.112)、売却の結果としてリリースされる資本の活用についてもCFOメッセージで解説しております(P.49)。

最後に、本統合レポートの発行責任者として、本統合レポートが、当社の持続的な価値創造力を、分かりやすく正確に表現していることを表明いたします。

当社は「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、1879年の創業以来、時代と共に変わりゆく様々な社会課題の解決に貢献し、お客様や社会が踏み出そうとする“次の一歩”の力になることで、当社自身も持続的・長期的に成長してきました。
その結果として、当社の2024年度修正純利益計画は「1兆円」と、これまでとは明らかに違うステージに立っていますが、「世界トップクラスのEPS Growth」と「グローバルピアに伍するROE水準」の実現に向けて、当社は未だ成長の“旅の途中”だという認識です。
「保険」と「ソリューション」の両輪でお客様や社会の課題と対峙し、イノベーティブに解決し続けることで、“次の一歩”の力となり、当社自身も歩みを止めることなく、成長の旅を続けていきます。
引き続き、ご支援、ご指導をよろしくお願いいたします。



統合レポート2024発行責任者
専務取締役
グループ資本政策総括(CFO)
岡田 健司

TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー 〒100-0004
Tel. 03-6704-7700（代表）

A03-90300(9)改定202409

FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK

この統合レポートは、FSC®が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られたFSC認証紙を使用し、ベジタブルオイルインキを使い印刷しています。

Printed in Japan