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**

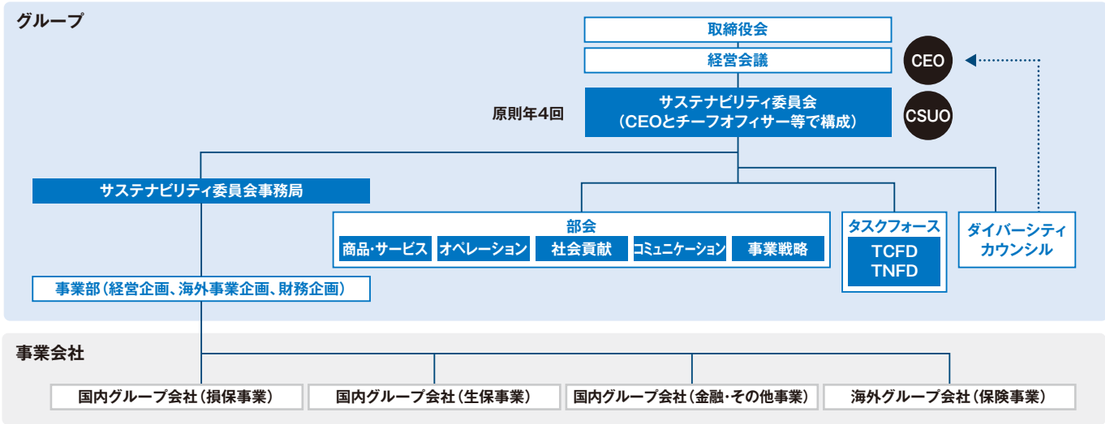
サステナビリティ戦略の浸透と推進	● サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の推進 ● 事業を通じて社会に提供しているインパクト（社会的価値）の定量化に挑戦 ● 一般消費者を含む幅広いステークホルダーへの分かりやすい情報開示
重点領域における取組み	● 脱炭素社会実現に向けた取組み強化（商品サービスを通じたトランジション支援、エンゲージメント強化） ● 未来世代に向けた取組みのグローバル展開推進 ● バリューチェーンを含む人権尊重の取組みの強化 ● ESG投融資（サステナビリティ・テーマ型投融資・インパクト投資等）の推進 ● 生物多様性保全の取組み（重要セクターの深度ある分析、エンゲージメントの検討） ● 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

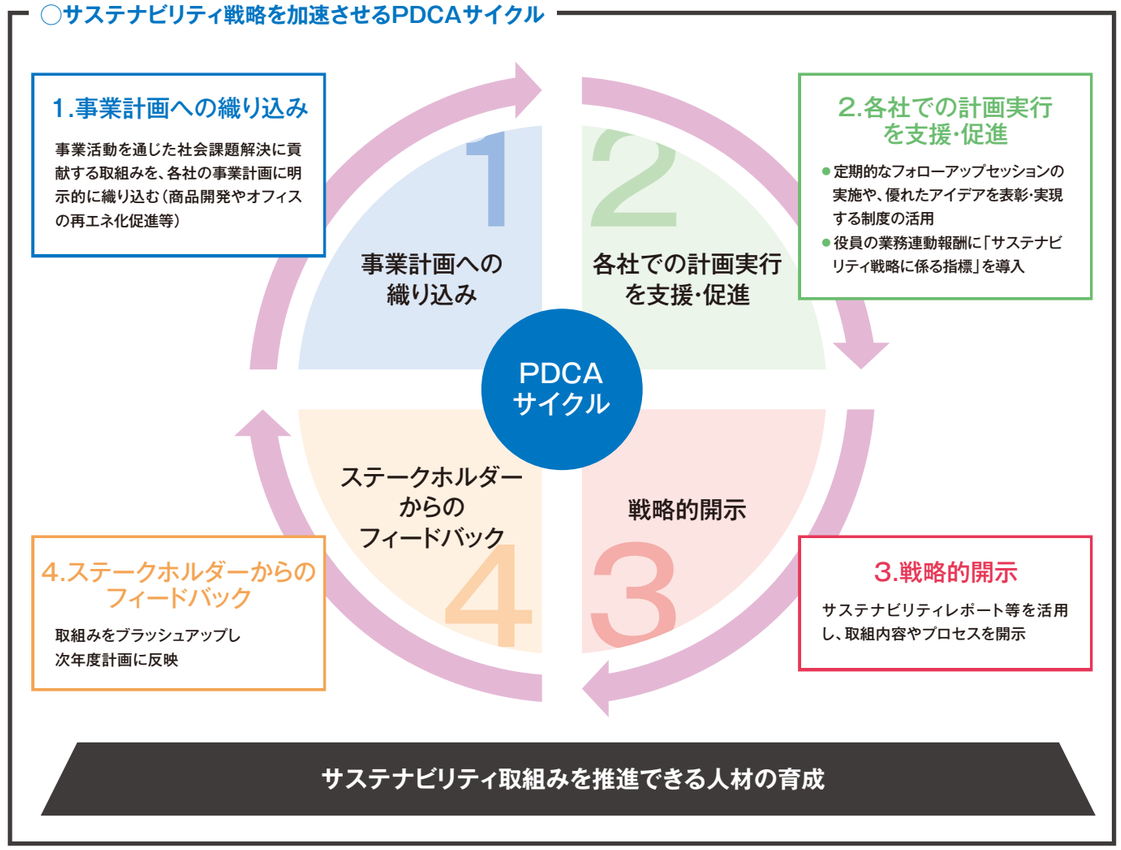
❸タスクフォース
短期集中的に取組みを強化すべき課題に対して、プロジェクトメンバーを組成し推進

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



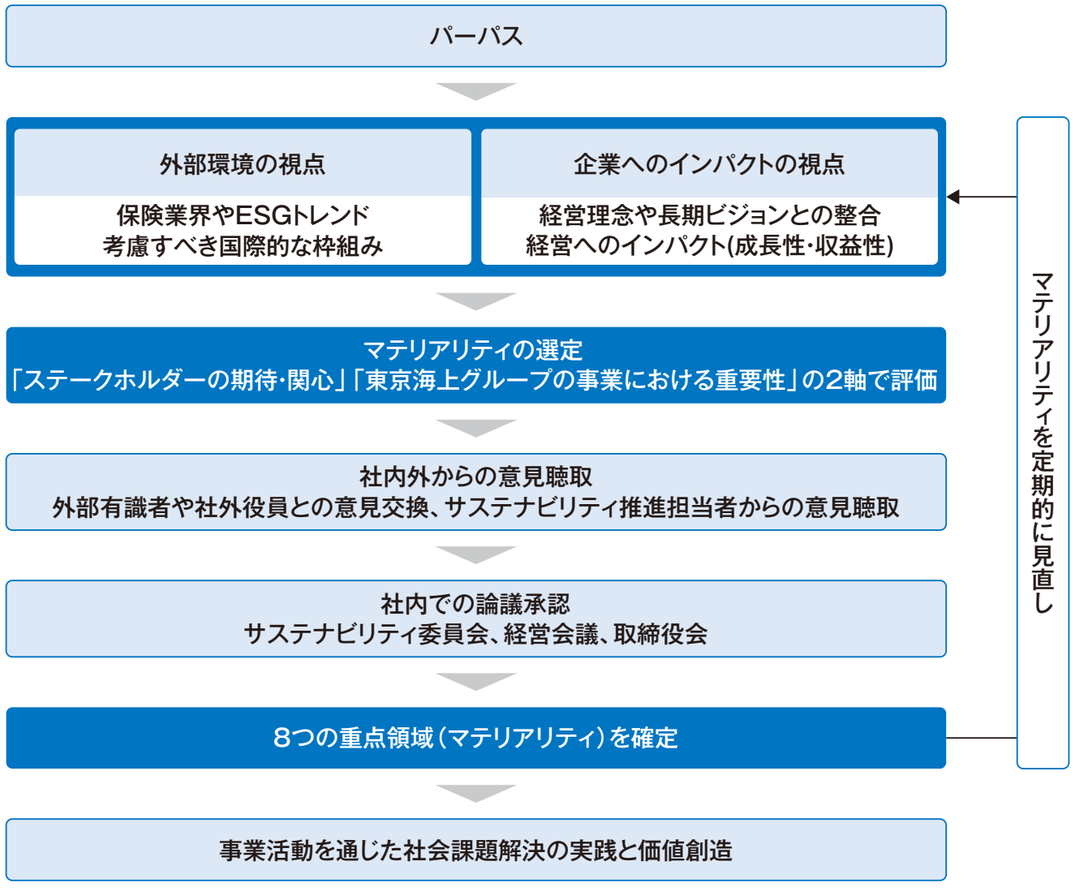
※海外グループ各社とのフォローアップセッション開催

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

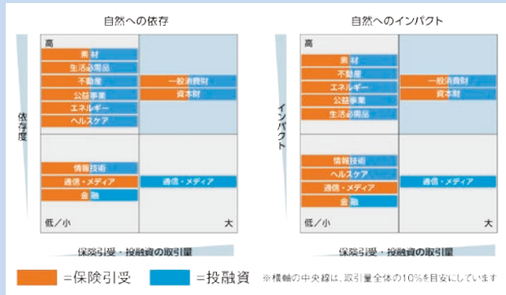
事業活動と自然との関係についての分析と重要セクターの特定

・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 → 2030年目標

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

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。

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

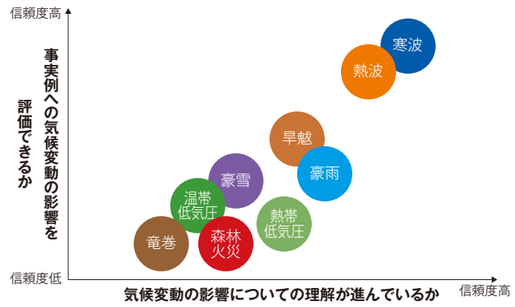


図1 気候変動の影響予測の信頼度
出典:米国海洋大気局資料をもとに当社作成

○気候変動の豪雨への影響

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

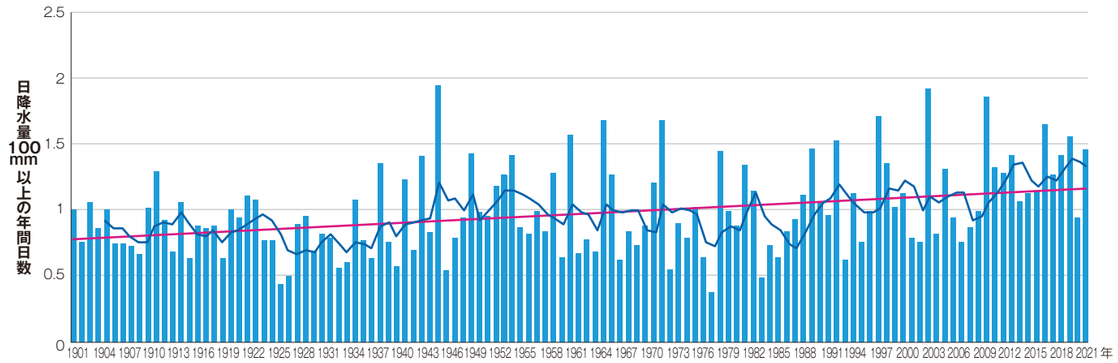


図2 日降水量100mm以上の日数 出典:気象庁資料（気象庁ウェブサイト）をもとに当社作成

○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）。

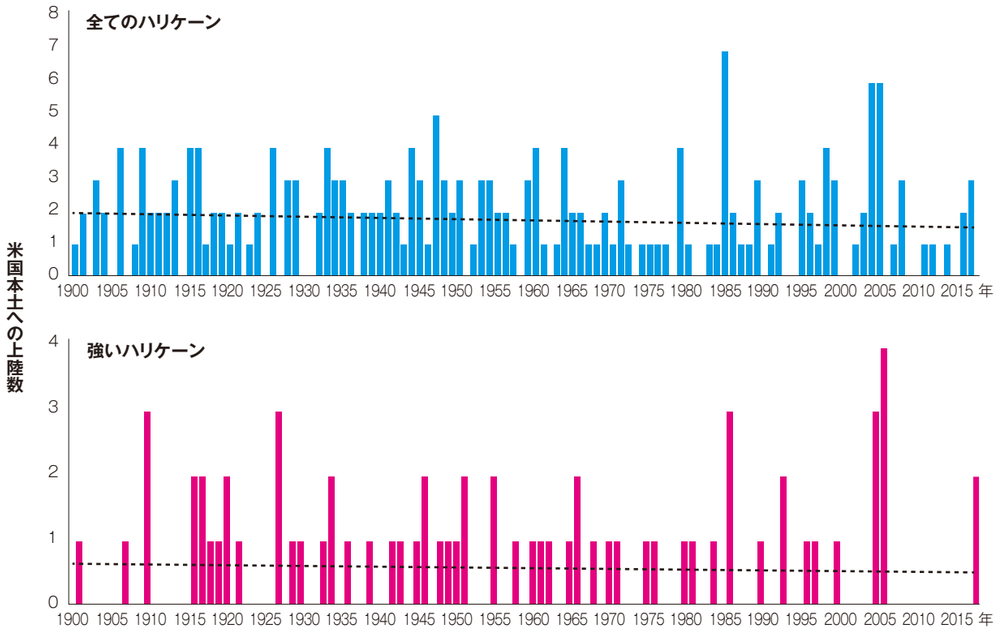


図3 ハリケーンの米国への上陸数　出典:Klotzbach et al. 2018※をもとに当社作成

※: 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.）

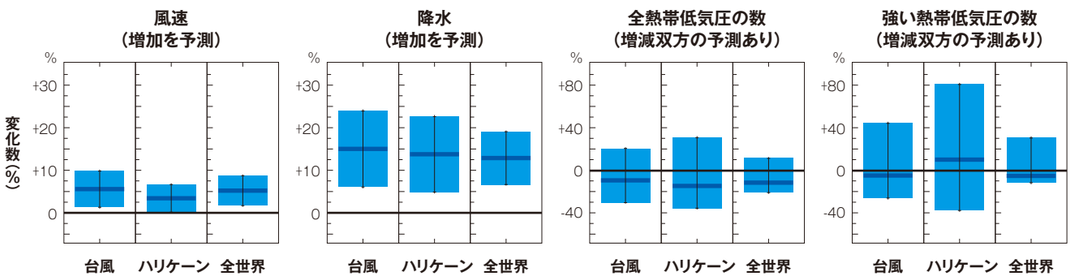


図4 +2℃時の熱帯低気圧の変化　出典:Klotzbach et al. 2020※をもとに当社作成

※: 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。

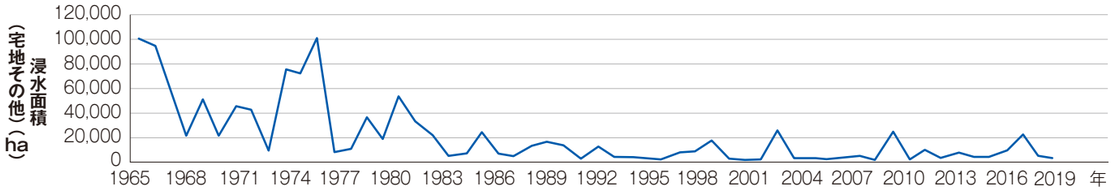


図5 水害による浸水面積（ha）　出典:国土交通省 水害統計をもとに当社作成

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

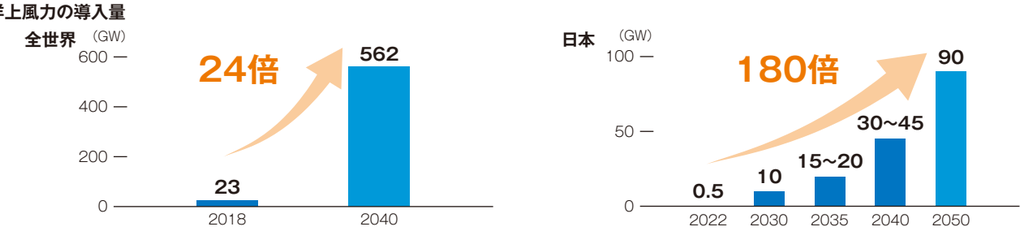
当社グループのグローバルな推進体制として2023年に開始した、GX Roundtableにおいて、グループ横断で脱炭素社会への移行を支援する保険商品・サービスを検討しています。ロンドンで行われた第一回会議には、約15のグループ会社が集まり、その後も各社がGXの取組みを共有するとともに、グループ内の協業や、ビジネスの拡大に向けた議論を行っています。
また、グループ会社の東京海上日動では、お客様のカーボンニュートラル実現・脱炭素社会への移行に向けた取組みを支援し、産業の成長・発展に貢献することをめざし、GXの専任部署を設置し、GXの推進に力を入れています。

【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	●2020年:再生可能エネルギー事業専門引受会社G-Cube買収 ●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

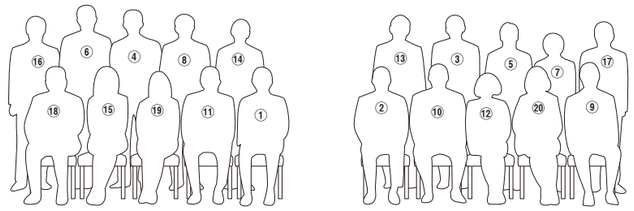
⑯常勤監査役
湯浅 隆行

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、日本の社員と海外の社員が、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

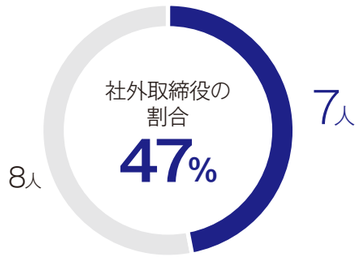
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社に指名委員会･報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。
当社は保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行うことを重視しています。また、取締役会のモニタリング機能を高める観点から、社外取締役の割合は原則として1/3以上とし、現時点で47%が社外取締役です。更に、役員の指名･報酬の決定過程の透明性を確保する指名委員会･報酬委員会については、社外委員を過半数とし、委員長も社外委員から選出しています。

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

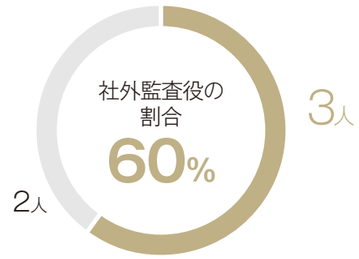
取締役会

●重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督



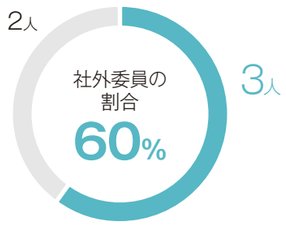
監査役会

●取締役の職務執行の監査



指名委員会

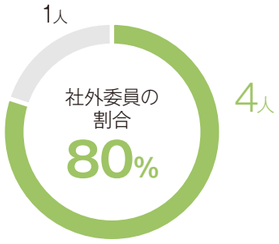
●社長、取締役、監査役、執行役員の選任･解任等を審議し、取締役会に答申
●社長の後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督



委員長は社外委員から選出

報酬委員会

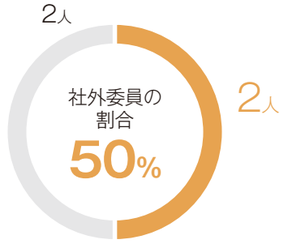
●社長、取締役、執行役員の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申



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月 6名 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。

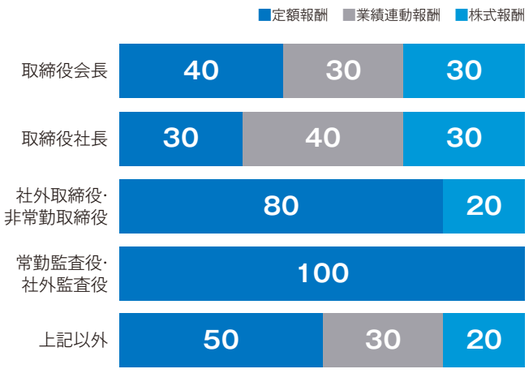
○2023年度の報酬委員会の概要

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。　*: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

b. 会社目標:財務指標および非財務指標をもとに設定します。

○2023年度の目標および実績

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

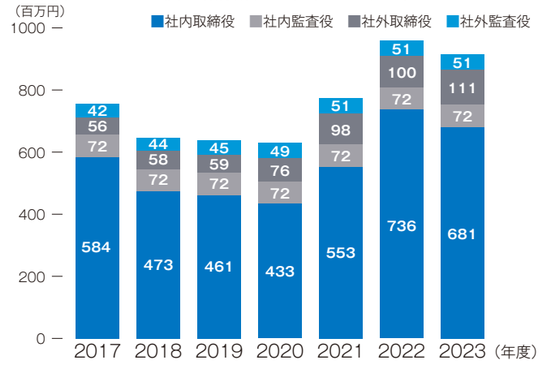
東京海上グループにとってサステナビリティ、ESGに対する取組みは当社の事業目的そのものであり、事業を通じて様々な社会課題を解決することで、結果として当社も持続的な成長を実現できると考えています。
ESGの取組みをより一層進めていくためには、役員報酬ガバナンスの中で、取組みの達成度をインセンティブとして報酬に反映させる等も必要ではないかとの認識のもと、報酬委員会において、ESGの取組み成果を業績連動報酬に反映させることの是非などを、継続的に議論してまいりました。
その結果、これまでも各役員の個人業績における目標設定などを通じて、適切なインセンティブを付与していくことで、役員報酬との連動を図る仕組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。

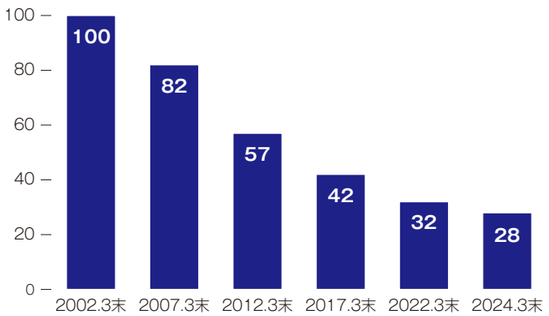


政策株式の削減

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

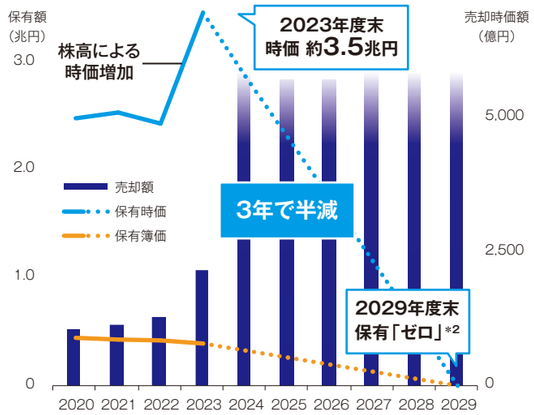
○売却方針に関する決議事項

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

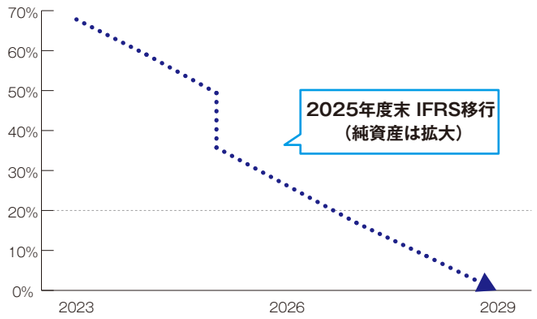
改定前	（政策投資として保有している株式に関する方針） 第3条　政策投資として保有している株式は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために削減する。
改定後	（政策投資として保有している株式に関する方針） 第3条　政策投資として保有している株式は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるためにゼロ*2にする。

○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

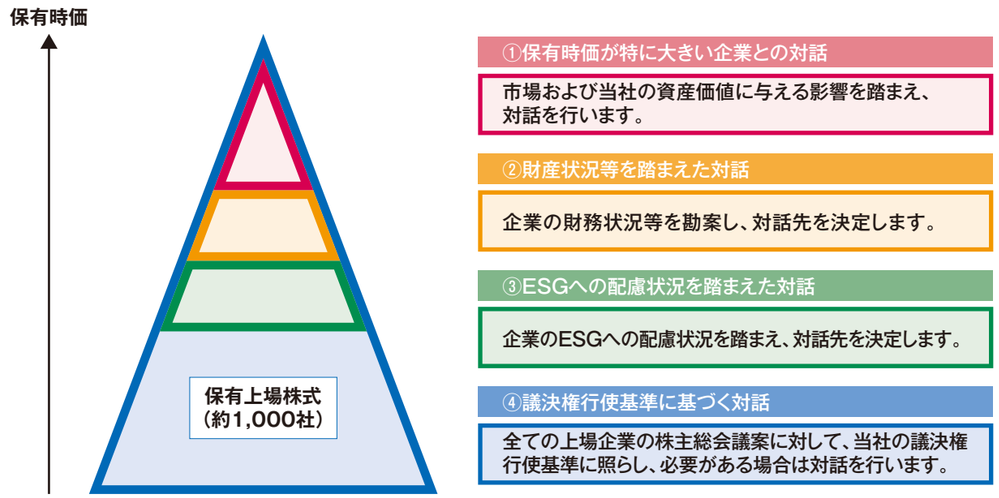


*3: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

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。

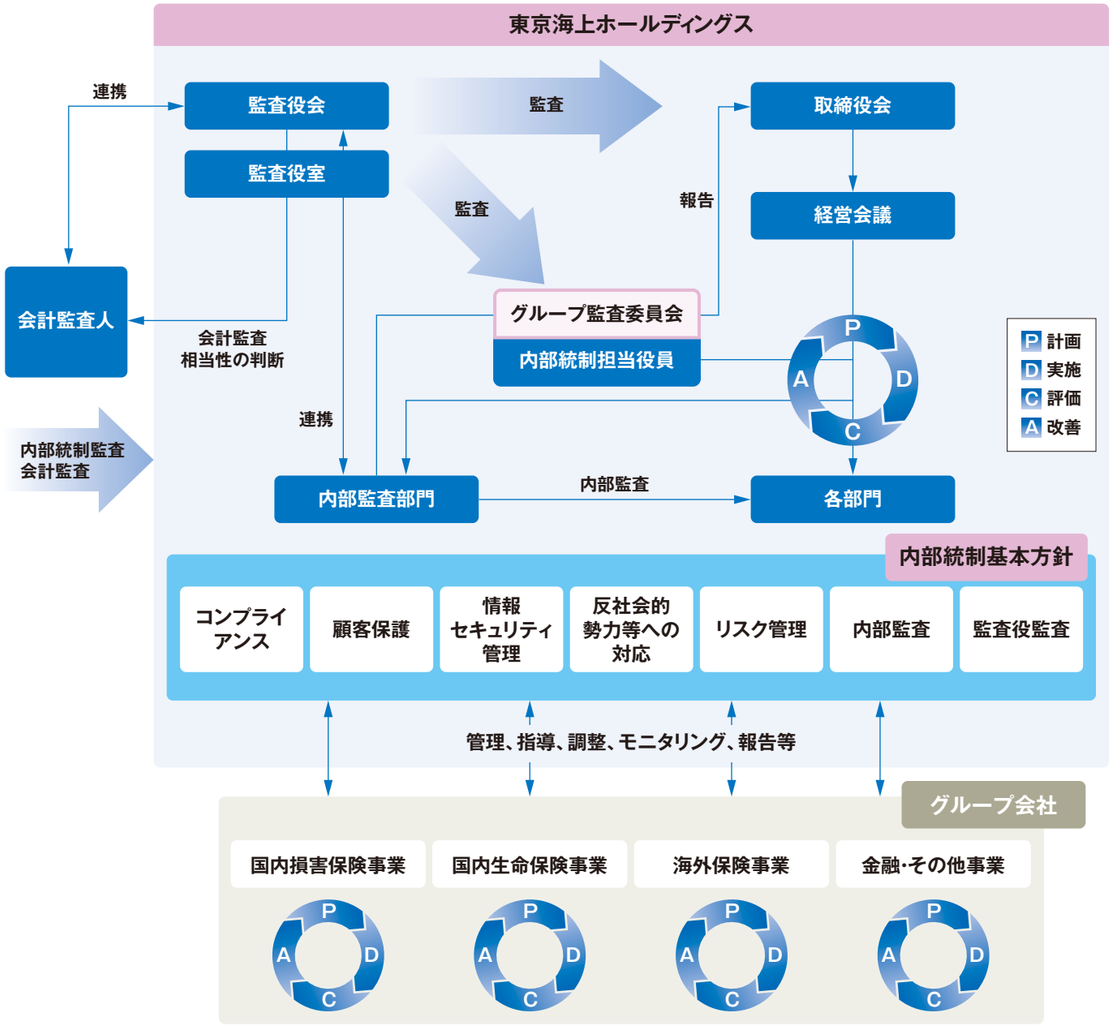
*: 非上場株式および資本業務提携による出資等は除く

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

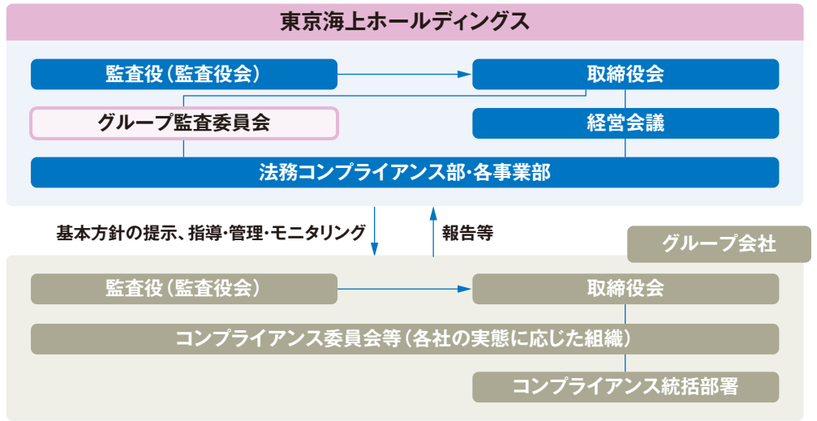


コンプライアンス

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

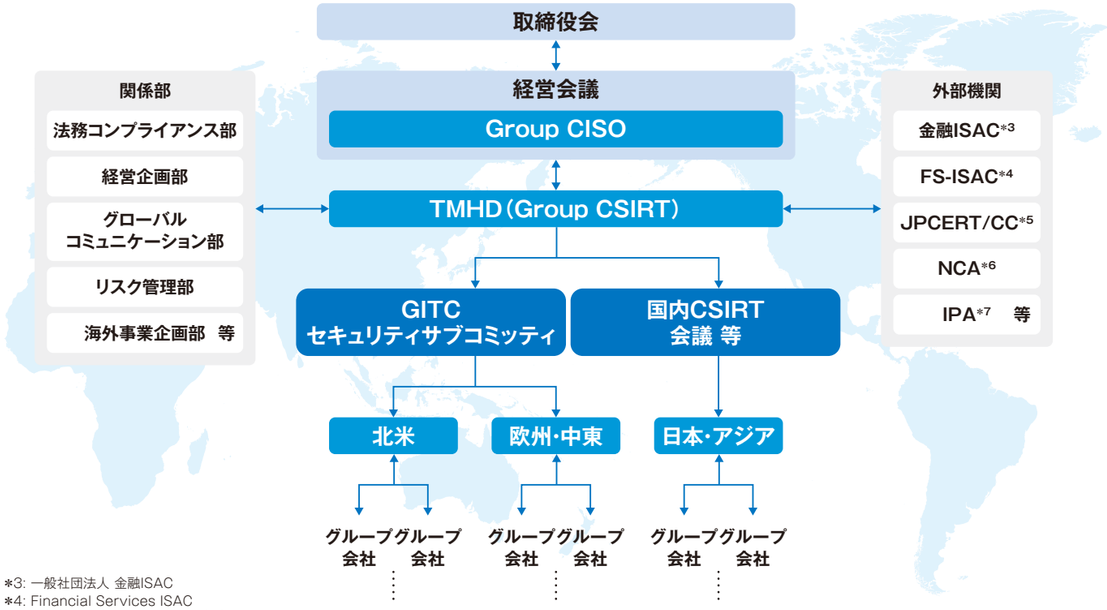
情報セキュリティ管理

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