

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

取締役・監査役一覧

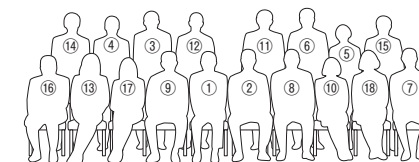


取締役

- | | | | | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| ① 取締役会長
小宮 暁 | ④ 取締役副社長 (代表取締役)
山本 吉一郎 | ⑦ 取締役 (社外取締役)
御立 尚資 | ⑩ 取締役 (社外取締役)
大藺 恵美 | ⑫ 取締役 (社外取締役)
Robert Alan Feldman |
| ② 取締役社長 (代表取締役)
小池 昌洋 | ⑤ 常務取締役
藤田 桂子 | ⑧ 取締役 (社外取締役)
遠藤 信博 | ⑪ 取締役 (社外取締役)
進藤 孝生 | ⑬ 取締役 (社外取締役)
松山 遙 |
| ③ 取締役副社長 (代表取締役)
岡田 健司 | ⑥ 取締役
城田 宏明 | ⑨ 取締役 (社外取締役)
片野坂 真哉 | | |

監査役

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ⑭ 常勤監査役
湯浅 隆行 | ⑰ 監査役 (社外監査役)
大槻 奈那 |
| ⑮ 常勤監査役
原島 朗 | ⑱ 監査役 (社外監査役)
清水 順子 |
| ⑯ 監査役 (社外監査役)
和仁 亮裕 | |



略歴等の詳細は、当社ホームページをご参照ください。

<https://www.tokiomarinehd.com/company/officers/>

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

コーポレート・ガバナンス対談

東京海上日動の“Re-New”と、グループガバナンスの強化・向上

「社員優秀論」とガードレール

事務局 一連のガバナンス・ 이슈を契機に、東京海上日動の“Re-New”に取り組んで1年強が経過しました。取組みを実施するにあたり、具体的にどのような議論があったのでしょうか。

國廣 私は、長年、東京海上日動の社外取締役を務めていますが、一連のガバナンス・ 이슈がどれも継続的に発生していたものであることを考えると、長い間この問題に気づけなかったことが、本当に忸怩たる思いで個人的にも大いに反省しています。そうした思いから、真因特定と再発防止策の策定にあたっては、「なぜいまだで問題に気付けなかったのか」という点を徹底的に掘り下げて、取締役会や業務品質委員会にて議論を行いました。そこでの議論は多岐にわたりましたが、本日は切り口の一つであります「社員優秀論」をご紹介します。

事務局 言葉だけを聞きますと、社員は優秀な方がいいということなのだと思いますが、具体的にはどういことでしょうか？

國廣 例えば、当社の「自由闊達」という企業風土（カルチャー）は、会社が「社員を信頼」し、「自律的に仕事を進めることを奨励」することで醸成され、それに応える「優秀な社員」の存在によって支えられている、と言えます。こうしたカルチャーは素晴らしいもので、新たに作ろうと思っても作れるものではなく、大切に育てていくべきものです。一方、こうしたカルチャーを支える「社員の優秀さ」は、自分達の



國廣 正

東京海上日動 社外取締役
業務品質委員会委員長

松山 遙

社外取締役
グループ監査委員会委員長

小宮 暁

取締役会長
取締役会議長

コーポレート・ガバナンス対談

得意とする保険業法という「土俵」を前提とするものであって、独占禁止法や個人情報保護法といった「土俵」の外の環境変化に追いつけていなかった。当社は、「土俵」の内側、つまり相撲の世界では、立派な横綱として立ち回っていたのかもしれませんが、その外の世界、世の中はモンゴル相撲やレスリング等に競技が変わっていたにもかかわらず、いつまでも「土俵」の中での横綱に留まっていた。それが、結果的に世間の常識とのズレを生んでいたのではないのでしょうか。

松山 「土俵」の内側、言い換えれば損保業界内ばかりに目が向いていた、ということですね。確かに、世の中を見ると他業界でもカルテル問題はあった訳ですが、その時に「自分たちは大丈夫なのか」という思考に誰もならなかったのは視野が狭くなっていたと言わざるを得ません。あるいは、仮にそうした意見を持った社員がいたとしても、業界慣行や前例踏襲が優先される雰囲気があったのだとすれば、それは社員の「同質性」や「同調性」の高さ故に起きていたのではないかと思います。



小宮 確かに、当社社員の「同質性」は高いと言えます。実際に、私も営業を担当していた時代に、お客様から「異動や転勤で担当者が変わったとしても、東京海上はサービス品質が変わらなくて素晴らしいね」という言葉を頂戴していました。細かいルールを定めなくても、均質かつ質の高いサービスをお客様に提供できることは当社の強みの一つでもあり、「同質性」の高さが良い方に表れていた訳です。一方で、ご指摘の通り、そうした過去の成功体験に頼っていたが故に、「土俵」の外側の環境変化に適応できていなかったのだと思います。時代の変化の中で、良い部分は残し、変えるべき部分は変える。この後者の観点が不十分だったため、強みだった部分が弱みになってしまったのではないかと思います。

國廣 加えて、「社員は優秀」としていたが故に、「細かいルールを定めなくても、道を踏み外すことはない」という誤った認識を生んでしまったのではないかと、とも思います。確かに、ガバナンスの世界において、「正しいことを正しく行う」というプリンシプルベースの統制は重要ではありますが、一方で、性善説に立って社員に任せすぎていては、ガバナンスは成り立ちません。一定の分野では「何が正しくて、何が正しくないか」という具体的なラインも明確に示すべきだったと反省しています。

松山 その通りですね。しかも厄介なのは、「何が正しくて、何が正しくないか」のラインは時代や環境とともに変化しますし、当事者によってもラインまでの距離の見え方も異なるということです。「社員は優秀」だとして、そのライン設定を現場任せにするのではなく、会社と

してガードレールを明確に設定する。加えて、「なぜそのガードレールが設けられているのか」、その背景にある考え方を示すことも不可欠です。

私は法律家として、法を適用する際には必ずその法律が制定された背景や目的、制定時の議論内容等、即ち立法趣旨まで理解した上で条文を解釈しますし、逆に、立法趣旨を無視して法律を解釈すると誤った結論に至る可能性があり、非常に危険であることも理解しています。ガードレールが敷かれた趣旨を理解すれば、自ずと違和感や疑問を抱いたり、趣旨に沿った行動をとることができるようになり、そうした結果として「正しいことを正しく行う」ことができるのです。

國廣 当社の業務改善計画書をご覧くださいと、真因分析の冒頭に「具体的なルールや行動規範の不足」という点を記載しておりますが、正直、これに対しては「業務改善計画としては当たり前」「真因はもっと深いものであるはず」といったご意見もいただきました。確かに、真因は業界構造等の根深いものもありますが、当社はなぜ「具体的なルールや行動規範を示し、社員に浸透させる」ことの必要性を、真因分析や取組みの一目一番地に掲げたのか。それは、「なぜ今まで問題に気づけなかったのか」「勝手に自らを（傲慢にも）優秀だと思い込んでいただけなのではないか」という観点で徹底的に議論した結果、リスクベースアプローチでのガバナンスとして、ルール（ガードレール）を明確にすることが基本であり、全てに通じる取組みである。そう考えたからに他なりません。

コーポレート・ガバナンス対談

徹底的にやりきる力

事務局 “Re-New”に取り組むことで自浄作用を強化する中で、情報漏えい問題を自ら発掘した訳ですが、それが結果として2年連続での業務改善命令に繋がりました。今後も「正しいことを正しく行った」結果として、新たな事案が発掘され得ることについてジレンマはありますか。

小宮 昨年の保険料調整事案に続き、情報漏えい問題が発覚したことで、結果として2年連続での業務改善命令となり、ステークホルダーの皆様大変なご心配・ご迷惑をおかけしました。東京海上日動を監督する立場として、この事実を厳粛に受け止めております。一方で、ホールディングスの取締役会としては、この危機を絶対に無駄にしないという覚悟のもと、一連のガバナンス・ 이슈の発覚直後から、個別の事案のみならず、その真因を踏まえて不適切と思われる行為も含めて徹底的に「蓋」を開け、膿を洗い出すべきであると、強く指示をしてきましたが、この判断は今でも適切だったと考えています。

國廣 東京海上日動としても、小宮さんが先頭に立たれて、ホールディングスの立場から徹底的に「蓋」を開けるよう指示されたことが非常に頼もしく感じました。実際に、最初の保険料調整事案を金融庁に報告して以降、一連のインシデント対応において、自ら事案を発掘し、業界を巻き込んで調査・再発防止を進めていること等、当社は決して「臭い物に蓋をする」ことなく、開けたからには徹底的に掘り下げる。そうしたことを役員・社員が一丸となって逃げ腰にならずに取組みが進められています。

松山 インシデント自体、起きないに越したことはないのは言うまでもありませんが、誤解を恐れずに申し上げれば、徹底的に膿を出し切るという観点では、2年連続でのインシデント発覚となったことは寧ろ健全と言えると思います。情報漏えい事案の真因は、営業数字優先の組織風土等、保険料調整事案と通底していますので、今回、損保業界という「土俵」の内側の常識から脱却して、自ら別の新しい視点で問題を発見できたことは、大きな進歩だと思います。実際に、先日の株主総会の場においても、株主でもある代理店の方から、今後の損保業界や代理店ビジネスの構造改革について質問が挙がっていたことは、それだけ当社がこの問題に真剣に取り組んでいる証左だと感じました。

松山 ところで、先ほどカルチャーについてのお話がありましたが、お二人がおっしゃったような「やるからには徹底的にやる」というカルチャーは東京海上の良いところの一つだと感じています。確かに、長年にわたってこうした問題に気付けなかった点は大いに反省すべきですが、事案発生以降、とことん真因を掘り下げ、再発防止策を策定・実行していること、その再発防止策についても、毎回のように各委員会や取締役会で議論し、常にアップデートをしながら実効性を高めていること等、一貫して「徹底的にやりきる」という経営陣の強い覚悟が感じられます。そして、現場で施策に真摯に取り組む社員の実行力・推進力もあわさり、“Re-New”の取組みの成果は着実に表れています。こうした「徹底的にやりきる力」が東京海上の成功を支えてきたのだと感じました。



國廣 同感です。一方で、当社の「徹底的にやりきる力」に基づく推進力は非常に頼もしいですが、だからこそ、環境認識や目標設定を誤ってしまうと、間違った方向に突き進んでしまうことになります。確かな目標を設定し、その目標も常に見直すべく議論を繰り返して一致団結することが重要です。

小宮 そうですね。先ほど松山さんが「ガードレールの趣旨や、その背景にある考え方を理解することが重要」とおっしゃったことと通じるポイントだと思います。いま取り組んでいる業務改善計画は、徹底的な真因分析に基づいて策定したのですが、思考停止になり、それ自体が目的化しては本末転倒です。どこをめざして、なぜそれに取り組むのか。こうしたことを常にフレッシュな視点で議論し、進むべき方向に向かって一丸となって取り組む。「議論百出」の上での一致団結。これをこれからも心掛けていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス対談

成長とガバナンスの高位均衡

事務局 今後、東京海上日動における“Re-New”の取組みやグループガバナンスの強化・向上を一層推進するには、こういった取組みが必要でしょうか。

松山 足元までの東京海上日動の“Re-New”は、経営陣と社員の一致団結した取組みにより着実に進捗していると評価していますが、一連のインシデントは損保業界の構造的な問題が大きく関わっていますので、変えていくには相応の時間がかかるのも事実です。だからこ

そ、「喉元過ぎても熱さを忘れない」ことが本当に大切です。経営陣が健全な危機意識を持ち続けること、そしてそれを社員全員に届け続けることで会社全体のリスクカルチャーを醸成していく。そのためには、経営トップが繰り返しメッセージを発信することは勿論、現場の社員の顔が見える上司からのメッセージ発信も重要です。また、足元で実行している社外視点を活用した取組み等*は、単発で終わらせることなく、常にブラッシュアップしながら日常業務の中に取り込んでいくべきです。

國廣 大きな変革には時間がかかるというのは、その通りですね。これは仕方のないことですが、インシデント発生からこれまでの取組みは、「マイナスをゼロに戻す」性質が強いものでした。一方、こうした取組みが長期間にわたる場合、社員が疲弊してしまうおそれもありますので、これからは社員が元気になる、プラスをめざす取組みにギアチェンジすべきです。

例えば、過度な本業協力や政策株式といった「旧来の業界慣行」なき世界において、現場の社員は具体的に何を武器に戦っていくのか。「正しいことを正しく行う」というきれいな言葉だけでない、リアルな武器を経営が示すべきであり、私は、その一つがソリューション事業なのだと思います。社会課題やリスクが拡大・複雑化する中において、保険事業は成長産業と言えますが、損害保険にはパテントがないため、商品自体が他社に模倣されやすいものでもあります。一方、当社が取り組んでいるソリューション事業は、損害やリスクそのものを減らすものであり、その実現に必要な技術やノウハウ・データは、他社が容易には模倣できない、まさに当社独自の強みであり、成長機会も大きい。ソリューションの提供を通じて事故のない世界、事故が起きても被害が小さい世界を実現できれば、保険金が減少し、お客様が支払う保険料も少なくて済む。そうであれば、当社の「保険＋ソリューション」のサービスを選ばれるお客様も自ずと増えていく。その結果として、当社自身の利益成長にもつながっていく。こうしたビジネスモデルは、世界でも類を見ない、当社独自のものであり、他社対比での明確な競争優位性と言えます。



*: 第三者を入れた日常業務のワークスルー（総点検）等

コーポレート・ガバナンス対談

小宮 同感です。社員がワクワクし、元気に仕事をしてもらうには、「世の中の役に立っているという、仕事の尊さ」と「仕事自体の面白さ」、そしてそれが「自らの成長にもつながる」という思いを持てることが重要ですが、その点、例えば防災・減災事業は、「被害にあわない社会をつくる(Build Back Better)」という、まさにお客様や社会のお役に立てる取組みそのものです。また、こうした取組み自体が当社にとっても新しい挑戦ですので、気概を持って取り組みれば、会社の成長につながるだけでなく、社員自身の成長にも間違いなくつながるはずです。

そして、社会課題は防災・減災領域だけでなく、サイバーセキュリティや医療といった様々な領域でも生じ、拡大しており、その観点でも当社がソリューション事業を通じて更に活躍できる、お客様や社会のお役に立つべきフィールドは大きく広がっています。「旧来の業界慣行」の下では、社員の能力や業務時間が、過度な本業協力や代理店への支援といった「保険以外での競争」にも割かれていましたが、今後はそれを「保険＋ソリューション」の価値提供にフルに発揮してもらうことによって、お客様や社会の“いざ”を“いつも”支えるという、当社が果たしたいパーパスをもっともっと実現できる世界をつくっていけるのだと思います。

松山 グループガバナンスの観点では、私は、こうしたインシデント発生時の取組みや、そこから得た学びを、グループ監査委員会を通じて他のグループ会社にどんどん横展開していきたいと考えています。例えば、今回の東京海上日動における一連のインシデントの背景には、代理店とのビジネスモデルといった、日本の損保業界に特有の構造

的な事情もある訳ですが、同じく国内で代理店ビジネスを展開するグループ会社においても、東京海上日動と同様のリスクを抱えている可能性がありますので、「日常業務のウォークスルー（総点検）」など、各社に具体的な取組みを提言し、実際に実行いただいています。

小宮 今お話しいただいた「学びの横展開」はグループガバナンスの強化・向上にとって非常に有効です。学びを共有することで他のグループ会社におけるイシューを未然に防ぐことができる、あるいは今まで気づけなかった問題に気づくことができますし、グループ会社ごとの違いもより浮き彫りになります。

松山 グループ会社ごとの違いという意味では、例えば、海外の大型買収拠点は元上場企業だったこともありガバナンスレベルは相応に高く、自立自走できる一方、新興国等の中小・マイナー拠点のガバナンスレベルはまだ発展途上であり、ホールディングスが現地のガバナンスやオペレーションに踏み込んで必要な支援を行っています。このように、一言にグループ会社といっても、国内と海外、大型拠点と中小・マイナー拠点、それぞれでガバナンスレベルはまちまちであり、そうしたグループ会社の違いや特性をよく理解した上で、グループとしてのガバナンスレベルを適切に維持・向上することが大切です。私も様々な会社の社外取締役の経験がありますが、東京海上では非常に難易度の高いガバナンスを実践していると感じています。



國廣 その通りですね。実際に、ビジネス面に目を向けますと、グループ会社が自立自走することで持てる強みを発揮し、好業績を生んでいるのも事実ですので、ガバナンス側からなんでも縛ればよいという話でもなく、バランスと個別対応が大事だと思います。

小宮 おっしゃる通りです。ガバナンスレベルに応じてホールディングスと子会社の責任分担を明確にした上で、Autonomy（自主性）を尊重する部分、よりハンズオンで手綱を締める部分、それぞれを最適なバランスで保つことが「成長」と「ガバナンス」の高位均衡、即ち企業価値の向上にとって大切です。そのバランスを、ホールディングスとしてグループ監査委員会や取締役会の機能を活用しながら、横串を刺して管理する。その鍵となるのはやはり「多様性」であり「社外視点」だと考えています。

事業環境が目まぐるしく変化する時代において、当社が立っているビジネスの「土俵」がどこなのか、当社が進もうとしている方向性は正しいのか、こうしたことを見誤らないようにするには、「多様性」を執行とガバナンスの中にもっとも取り込んでいき、新しい視点、多様な

コーポレート・ガバナンス対談

視点で、まさに先ほどの“議論百出”をさせながら常に現状をリフレッシュし、グループを進化させていくことが重要です。

松山さんには2025年8月から東京海上日動の業務品質委員会に加わっていただき、國廣さんと共に「社外視点」を一層活用しながら東京海上日動のガバナンス強化に貢献いただいています。ホールディングスとしても引き続き東京海上日動の“Re-New”の進捗をしっかりとモニタリングし、完遂を見届けたいと思います。

そして、ホールディングス取締役会も、2025年6月から新体制が発足し、総勢13名のうち社外取締役が7名と、過半数が社外の方で構成されており、「社外視点」を活かした骨太な議論を行っております。こうしたことは単に体制面の話ではなく、当社のパーパスの実現や企業価値の向上につながる良い議論・意思決定ができるのかという観点で徹底的にこだわった結果です。

今後も、長期的、かつ社外を含めた多様な視点での骨太な議論により、質の高い経営の意思決定をサポートするとともに、強い執行を実現することで、当社のパーパスの実現・企業価値向上に貢献してまいります。



TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

Japan P&C事業の革新 東京海上日動 社長メッセージ



「お客様起点」の行動を徹底し、真に信頼される会社になり、業界全体の革新をも牽引する。
“Re-New”を通じて確立する当社ならではのビジネスモデルで、
これまでの延長線上にない成長を実現していきます

東京海上日動火災保険株式会社
取締役社長
城田 宏明

東京海上日動と損害保険業界の革新

東京海上日動(以下「当社」)では、保険料調整行為および情報漏えい事案を踏まえた業務改善計画に基づき、「本当に信頼されるお客様起点の会社」に生まれ変わるための革新、“Re-New”を推進しています。

前頁までの「コーポレート・ガバナンス対談」でも議論された通り、当社が、世の中の環境変化に対応できていなかったこと、これが一連の不適切事案に繋がったと深く反省しています。

1996年の保険自由化以前、保険商品での差異化を図ることが難しかった時代、「政策株式」や「本業協力」など、保険以外の要素でも競争が行われてきました。問題は、自由化以降、競争の前提もお客様ニーズも変化するなかで、こうした旧来の慣行から脱却できなかったこと。つまり、過去には有効だった打ち手が、今日的に世間の常識とズレていたことに自ら気づき、変えることができなかった。このことへの痛烈な反省から、当社は、全社を挙げて、「Re-Newアンケート」*や「日常業務のワークスルー(総点検)」を実行することで、世間の常識とのズレを洗い出すとともに、「外部視点」を徹底的に活用しながら、「自浄作業」が常に発揮できる会社、組織文化への革新を進めています。情報漏えい事案は、その過程で当社社員の気づきから発覚したものであり、取り組みが着

実に進展している証左であったとも考えています。また、業界全体としての課題にも踏み込んで革新をリードすべく、私は損害保険協会の会長として、「顧客本位の業務運営」および「健全な競争環境の実現」のために、各種業界慣行の背景にある仕組み・ルールを根本から見直し、新たな制度の整備などを、先頭に立って推進してきました。結果として、業界の競争は健全化に向かい、「保険本来の価値提供力」でお客様に選ばれる環境が整いつつあります。

“Re-New”の実行を通じた成長の実現

こうした新たな競争環境において、当社はビジネスモデルをどのように変え、何をもちお客様に選ばれていくのか。必要な保険を適正な価格でお届けすることは勿論のこと、そもそもお客様にとっては事故や災害は起こらない方が良く、起きて被害が少ない方がよいはずです。

そのなかで、今当社が取り組んでいるのが、「保険」と「ソリューション」の一体提供という新たなビジネスモデルです。グループ入りしたID&Eが得意とする防災・減災に関するコンサルティングを、当社の保険とセットで提供することにより、損害そのものを軽減する、或いはそもそも事故が起こらない世界を実現する。損害が減れば、当社の収益も改善し、結果として、お客様に高いコ

スト負担なく当社の保険を購入いただける。この当社ならではのビジネスモデルを確立、展開することで、お客様と社会のレジリエンス向上に貢献してまいります。

一方、お客様により良い価値を提供するうえでは、それを届けるディストリビューションの進化もまた不可欠な要素です。保険とサービスを高い品質でお客様に提供するために、業界共通で策定された基準を基に、代理店の品質向上を図ります。品質を維持するために、当社が一部の業務を引き取る場合には、委託業務に応じた手数料を支払うという新たな仕組みも導入していきます。旧来の慣行を断ち切り、より強固なディストリビューションを構築することは決して簡単ではありませんが、私自らが先頭に立ち、この構造革新を必ずやり遂げてまいります。そして、この取り組みを通じて創出できる社員の活動量をソリューション事業や新種保険などの成長領域に振り向けることで、当社の成長を加速していきます。

足元の変革をやりきること、それは即ち、社員一人ひとりが、徹底したお客様起点で物事を考え、お客様や社会の課題を解決し価値を提供し続けていくことであり、その結果としてこれまでの延長線上にない成長を実現していく。これが社長である私の使命であります。引き続き、全社一丸となって取り組みを進めてまいります。

*:日常業務の中の違和感(世間との「ズレ」)を洗い出すための、全社員向けのアンケート

ガバナンス体制

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

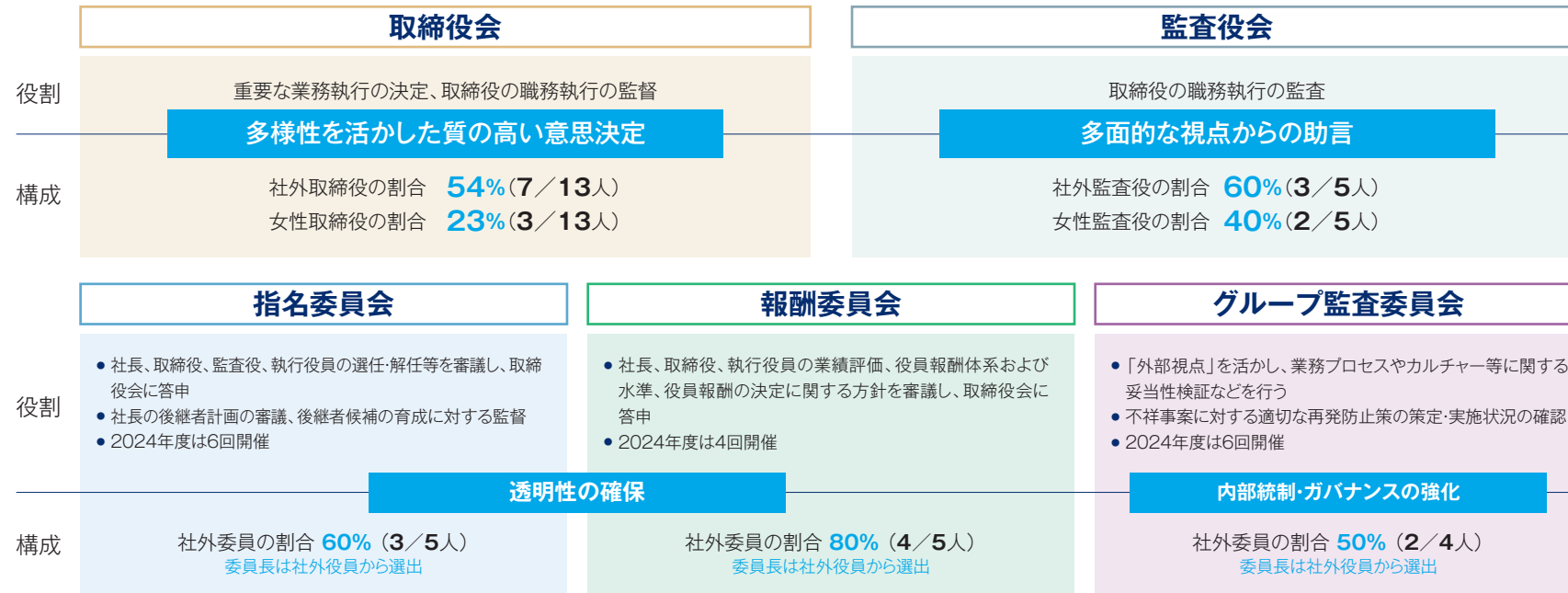
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社に指名委員会・報酬委員会・グループ監査委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。当社は保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行うことを重視しています。

取締役会については、国内のグループ会社で発生した一連の不祥事案などを踏まえ、取締役会の独立性やモニタリング機能を更に高めるべく、社外取締役の割合を50%超とすることを決定しました。2025年6月23日の定時株主総会において、社外取締役7名を含む13名が選任され、社外取締役の割合は54%になります。

指名委員会・報酬委員会については、役員の指名・報酬の決定過程の透明性を確保するため、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。また、グループ監査委員会については、取締役会として社外の視点も入れた内部統制システムおよび内部監査機能の一層の強化を目的として、2024年4月1日付けで設置しました。取締役会の監督機能を強化して、グループレベルでの更なるガバナンス・内部統制の強化に努めています。

現時点では、このように、マネジメント機能とモニタリング機能を兼ね備えた最適な体制となっていますが、モニタリング機能を一層強化する観点から、機関設計の在り方や外国人取締役の登用、女性取締役比率の向上等を継続的に検討しています。

各機関の役割および構成



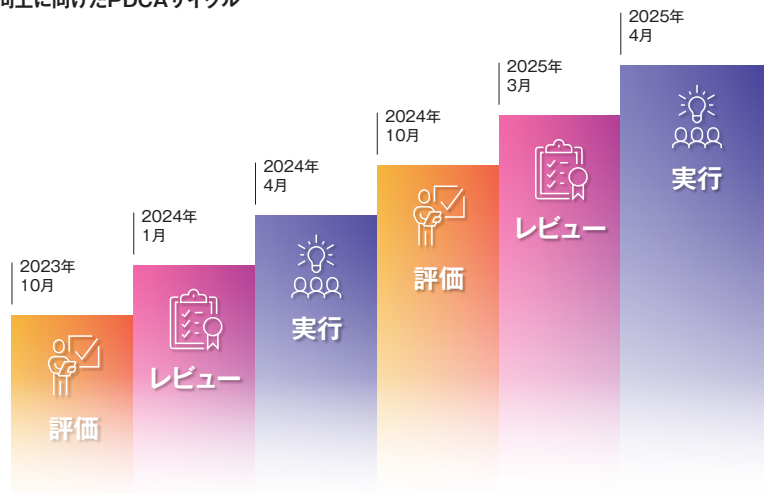
取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上に向けた取組み

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、その結果を取締役に報告しています。

▶ 評価のプロセス

実効性向上に向けたPDCAサイクル



▶ 2024年度実効性評価に関するアンケート

実施時期	2024年10月～2025年3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

▶ 2024年度実効性評価の結果と2025年度の運営方針

1. 2024年度の全体的な評価

取締役会では自由闊達な議論がなされており、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」のみを実施する取締役会の開催および一括審議の活用を継続する。また、意見を求めたいポイントを資料に明示すること、関連の深い複数の議題の審議を纏めて行うこと等により、審議全体の効率化を図り、重要課題に関する論議時間をより一層確保する。

(意見②)

- 一連の不祥事案の発生に鑑み、取締役会としてどのようにグループ会社のガバナンスを向上させていくのかが引き続き課題である。

(対応②)

- 2024年度は、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い、グループガバナンスの強化を図った。引き続き、グループ監査委員会を通じて、「一連の不祥事案に係る業務改善計画の進捗状況」や「内部統制システムの有効性評価」、「グループ監査委員会主導で取締役会に答申した各グループ会社に対する検討指示の進捗状況」などについて、定期的に取締役会に報告していく。また、緊急を要する事案については取締役会の開催を待たずにメール等で速報するなど、取締役会への適時適切な報告にも努めていく。

(意見③)

- 社外役員が東京海上グループのビジネスをより深く知ることのできる機会の拡充については、引き続き取組みを継続してほしい。

(対応③)

- 今後も、国内拠点訪問、経営人材向け研修のオブザーブ、社員との対話会、海外出張に合わせた海外拠点訪問等、東京海上グループの各ビジネスをより深く知る機会の確保に取り組んでいく。

3. 2025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。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第三者による評価の実施を検討しつつ、毎年の実効性評価を継続する。

スキルマトリックス

取締役・監査役のスキルマトリックス

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求められる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。

そのなかで、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。

こうした方針に基づき、社外取締役に企業経営経験者4名（うち1名は企業経営のコンサルタントとしての豊富な経験を有する）に加え、学識経験者、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27.8%となっております。

このように現状では、取締役および監査役の全体として必要なスキルを十分に備え、多様なバックグラウンドを持つ最適なメンバー構成になっています。

今後の取締役会により求められるスキルとして、グループ戦略の一つである新たなソリューション事業の立上げ・拡大に関連する知見・経験や、不確実な時代における意思決定を支える多様な視点等を更に拡充していく余地があると考えており、検討を継続しています。

氏名	性別	地位および主な担当	スキル									
			企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	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
小宮 暁	男性	取締役会長	○	○				○			○	○
小池 昌洋	男性	取締役社長		○							○	○
岡田 健司	男性	取締役副社長		○	○	○			○		○	○
山本 吉一郎	男性	取締役副社長		○	○				○		○	○
藤田 桂子	女性	常務取締役		○	○		○				○	○
城田 宏明	男性	取締役執行役員	○	○								○
御立 尚資	男性	社外取締役	○	○	○		○		○	○	○	
遠藤 信博	男性	社外取締役	○	○					○	○	○	
片野坂 真哉	男性	社外取締役	○	○				○	○		○	
大園 恵美	女性	社外取締役	○				○		○		○	
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		○	○		○		○		○	

社外取締役の知見を活用

戦略論議

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、「戦略論議」として、経営課題や経営環境をテーマにした論議を実施しています。テーマは、取締役および監査役へのアンケートの回答や「独立役員会議」等での議論を基に選定しています。2024年度は、以下のテーマについて論議を行っており、2025年度もこうした論議を継続してまいります。

▶「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2024年度	①東京海上グループの海外保険事業戦略 今後注力すべき地域および成長を支える経営管理体制の強化、人材の拡充、ガバナンス強化の取組み等について議論を行いました。 ②トップ・アナリストからみた当社の課題等 社外からグローバル金融分野のトップ・アナリストを招き、当社の課題等について議論を行いました。 ③2025年度の戦略論議テーマ 取締役および監査役を対象とした取締役会に関するアンケートの回答を踏まえ、2025年度の戦略論議テーマについて議論を行いました。
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議論を行いました。 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きたい姿からバックキャストし、事業環境変化やそれらを踏まえた戦略等について議論を行いました。 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。

提言と対応

当社では、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います。2024年度は、当社子会社で発生した保険料調整行為等の不祥事案に対するガバナンスの在り方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。

取締役会では、この提言などを踏まえ、一連の不祥事案に係る再発防止策等について議論を行い、当社の「ガバナンス・内部統制の更なる強化」や「一連の不祥事案に係る業務改善計画等の策定・実行」に反映しています。

▶ 社外取締役からの主な提言とその対応

（提言1）

2年連続で業務改善命令を受けたことは、社外役員として大変重く受け止めている。一方で、東京海上日動の現中計・“Re-New”の取組みでは、社員・経営陣・取締役が一丸となり、業務プロセスの細部にまで切り込み、真剣に取り組んでいる。従来型の損保業界の視点から脱却して、自らの別の新しい視点で、「情報漏えい事案」を発見できたことは、大きな進歩である。小宮会長（前CEO）が、「抜本的な日常業務のウォークスルー（総点検）」の実行を指示された通り、東京海上ホールディングスのリードのもとで、東京海上日動にとどまらず、東京海上日動あんしん生命などの国内主要グループ会社にも範囲を広げ、ウォークスルーを継続的に実施すべきである。

（対応1）

東京海上日動、東京海上日動あんしん生命および日新火災は、第三者を入れた日常業務のウォークスルー（総点検）を実施し、全社的な問題や課題は新たに認識されていない。ウォークスルーについては、2025年度にも実施することを決定し、更なる業務プロセスの改善・向上に努めていく。

（提言2）

「保険料調整事案」に係る代理店制度の構造改革について、東京海上日動は非常にしっかりと取り組んでいるが、これは損保業界の問題でもあり、個社だけの改革には限界がある。そのため、東京海上日動の城田社長には、損保協会の協会長として業界全体を変革すべく取組みを牽引してほしい。

（対応2）

東京海上日動の城田社長は、2024年6月28日から2025年6月30日まで、損保協会の協会長として、旧来の業界慣行の抜本的な見直しをはじめとする諸課題の解決に向けて取り組んだ。その結果、「政策保有株式」および「出向者派遣」に関する新たなガイドラインを策定し、「不適切な便宜供与」についてもその判断の目安や具体的な事例を示すガイドラインの策定に向けた準備を進める等、様々な取組みを実行して業界の変革を牽引した。

指名委員会

サクセッションマネジメント

▶ 指名委員会の役割*1

指名委員会の役割は以下の通りです。

- 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。

*1: コーポレートガバナンス基本方針 第16条

▶ 社外役員の選任についての考え方

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。

▶ 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	大藪 恵美	社外取締役
	進藤 孝生	社外取締役
	小宮 暁	取締役会長
	小池 昌洋	取締役社長

※2025年8月31日時点

▶ 2024年度の指名委員会の概要

指名委員会	テーマ
第1回*2 (2024年5月20日)	●東京海上ホールディングス社長の2023年度の目標達成状況等をレビューし、年間の業務執行の実績を確認
第2回*2 (2024年7月29日)	●東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標および重点取組方針等を確認し、当年度の業務執行のゴールを確認
第3回 (2024年9月25日)	●東京海上ホールディングス社長の後継候補について ●東京海上ホールディングス取締役会における社外比率について
第4回 (2024年12月18日)	●東京海上日動あんしん生命社長の後継候補について
第5回 (2025年1月14日)	●東京海上日動あんしん生命社長の次期社長の選任について
第6回 (2025年1月29日)	●2025年度役員体制について

*2: 報酬委員会と合同開催

開催回数は年度によって異なりますが、2023年度は4回、2024年度は6回開催し、2025年度は4回を予定しています。

▶ 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のサクセッションについて

CEOのサクセッションについては、社外取締役が過半を占める指名委員会において、次期CEOに求める具体的な選定要件を定めたいと、複数の候補者について、議論を行っています。議論の観点として、候補者の強みだけでなく、強化すべき点にも注目し、それが時間の経過と共にどのように克服されてきているかを継続的に確認しています。こうした点も含め、CEOとしてグループ総合力を最大限に引き出せる人物は誰かという議論、絞り込みを行った結果、新たなCEOに、今般小池氏が選任されました。

小池氏選任の背景として、例えば米子会社で豊富な経営経験を有するなど、国内事業に加えて当社グループ利益の6割超を占めるInternational事業にも精通していること、或いは、当社経営企画部長の職にあったことから、現中期経営計画の策定に深く携わった経験を有しており、よりスムーズなサクセッションが期待できることなどの観点が挙げられます。なかでも、急速に変化する事業環境において、経営トップに特に求められる高いコミュニケーション力、即ち、全世界のグループ社員を巻き込むことで、グループ一体経営を更に次のステージへと進化させ、変革の取組みを加速できること、これが、指名委員会による小池氏選任のひとつの決め手となりました。

報酬委員会

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通りです。

- 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。

報酬委員会の構成メンバー

当社は、取締役会の諮問機関として、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。

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
	小池 昌洋	取締役社長

※2025年8月31日時点

報酬委員会の役割と審議内容

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、2023年度は3回、2024年度は4回開催し、2025年度は4回を予定しています。なお、2024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。

また、個別の事案となりますが、2025年3月に、東京海上日動は、金融庁より情報漏えい事案に係る業務改善命令を受領しており、同社の役員（13名）については、報酬委員の意見も踏まえ2025年度に報酬減額を実施しています。なお、親会社の東京海上ホールディングス社長（小宮・現会長）は、再発防止への決意を込めて、役員報酬の一部を自主返上しています。

2024年度の報酬委員会の概要

報酬委員会	テーマ
第1回*1 (2024年5月20日)	● 東京海上ホールディングス社長の2023年度の目標達成状況等を踏まえ、社長の個人業績を評価 ● 2024年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準を決定 ● 2023年度会社業績評価および役員個人業績評価の審議・答申
第2回*1 (2024年7月29日)	● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標および重点取組方針を設定
第3回 (2024年10月16日)	● 中長期的な役員報酬制度の見直しの検討
第4回 (2025年3月19日)	● 報酬水準の妥当性検証

*1: 指名委員会と合同開催

▶ 役員*2報酬体系についての基本的な考え方

役員報酬は「定額報酬」、「業績連動報酬」、「株式報酬」から構成されています。そのうち、業績連動報酬は、企業価値向上に対するインセンティブを効果するため、会社目標および個人目標の達成度に連動しています。会社目標には財務数値に加え、従業員エンゲージメントやサステナビリティ戦略の取組進捗等の非財務指標も組み入れています（詳細はP55を参照）。多様なステークホルダーに対する価値向上やガバナンス強化等が含まれます。

2024年度には、グローバルカンパニーとして更なる成長・進化をめざすため、役員の更なる意識向上、優秀な人材の確保・リテイン等の観点から、報酬制度の在り方について中長期的な見直しの検討を開始しました。

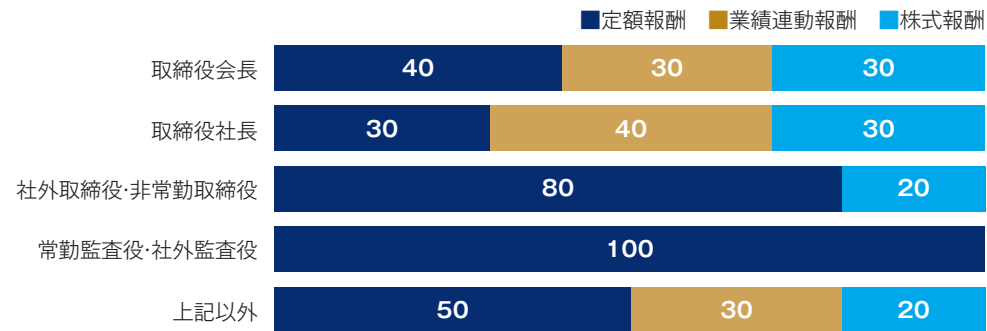
*2: 取締役および執行役員

報酬委員会

▶ 取締役・監査役および執行役員の報酬体系

役員*1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、監査役の報酬体系は、定額報酬のみで構成され、役位別の構成割合は、次の通りです。

役位別の報酬構成割合



*1: 取締役および執行役員

(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）。

個人目標: 各取締役の担当（ESGや中長期戦略目標*2などを含む）を踏まえ設定します。

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。

*2: 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

2024年度の目標および実績

2024年度	項目	構成比	目標	実績
財務指標	修正純利益*3	50%	6,100億円	6,089億円
	修正ROE*3	30%	11.0%	11.4%
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指標の改善度に応じたスコア	大きな変動なし(100%)
	サステナビリティに係る指標	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%)

2025年度の目標

2025年度	項目	構成比	目標
財務指標	修正純利益*3	50%	7,000億円
	修正ROE*3	30%	13.2%
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指標の肯定的回答率の水準に応じたスコア
	サステナビリティに係る指標	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

*3: 除く政策株式の売却益

(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年から、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。

グループ監査委員会

グループ監査委員会による内部統制・ガバナンスの強化

▶ 設立の背景・目的

当社子会社の東京海上日動が、2023年12月26日付で、金融庁より保険料調整事案に係る業務改善命令を受領したことを受け、当社グループの内部統制全般およびグループ会社に対するガバナンスをより一層強化すべく、既存の「内部統制委員会」を改組し、2024年4月1日付で「グループ監査委員会」を新たに設置しています。

▶ グループ監査委員会の役割

- グループの内部統制システムの整備について、各種方針・施策等の策定、実施状況の評価および改善に係る審議ならびに総合的調整および推進
- 国内外の各グループ会社で発生した不祥事案や重大事案に対する適切な再発防止策の策定・実施状況の確認
- 同業他社や他業界で発生した事象について、東京海上グループでの潜在・発生可能性やシナリオ、現時点での対応策の有効性等の確認。その内容を踏まえた各グループ会社へのテーマ監査等の実施指示および監査結果の確認

▶ 社外視点の活用

東京海上日動では、「損保業界・当社の常識」に基づく行動と、「本来あるべきお客様本位」の考え方との間に「ズレ」が生じていたことが保険料調整事案の発生につながりました。この反省を踏まえ、社外視点を活用し、こうした、「ズレ」の解消や発生抑制に努めています。同委員会では、社外視点の活用強化を企図し、委員長を社外取締役から選任しています。

グループ監査委員会のメンバー

委員長	松山 遙	社外取締役
委員	宇澤 亜弓	社外委員（公認会計士宇澤事務所代表）
	岡田 健司	取締役副社長（内部統制業務担当）
	滝澤 俊平	常務執行役員（内部監査業務担当）

※2025年8月31日時点

同委員会では、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、主に以下の切り口を中心として、社外視点から検証しています。

社外視点を活かし、審議したテーマの切り口

- 常識の再点検：世間・社会の常識とのズレを検証
- 学びの横展開：グループ会社で発生した事案の再発防止策の横展開
- 他山の石：他社/他業界で発生した事案について、当グループにおける類似シナリオの検証、対応状況の検証

▶ 2024年度の同委員会における審議内容

2024年度は6回開催し、以下の審議テーマについて、審議・議論を行っています。

年度	主な審議テーマ
第1回 (2024年5月21日)	● 海外中小拠点におけるガバナンス上の学び（学びの横展開） ● グローバル企業の不祥事案の分析（他山の石）
第2回 (2024年7月31日)	● キャリア採用社員へのヒアリング内容の分析（常識の再点検） ● 海外中小拠点におけるガバナンス上の学び（学びの横展開）
第3回 (2024年10月1日)	● TMNFのビジネスプロセス:第1線の取組みに関する違和感の検証（常識の再点検）
第4回 (2024年12月13日)	● 「常識の再点検」の振り返りと今後の進め方について議論
第5回 (2025年2月5日)	● 各グループ会社に対する検討指示の内容を議論
第6回 (2025年3月5日)	● 各グループ会社に対する検討指示の内容を確認し、取締役会に答申することを決めた ● 2024年度内部統制システムの有効性評価（年度総括）

第6回の委員会において、年間を通した審議内容を踏まえた具体的な対策を、「当社およびグループ会社に対する検討指示」として取り纏め、取締役会に答申しています。

グループ監査委員会では、検討指示の実行・進捗状況をしつかりとレビューしていきます。

グループ監査委員会による検討指示の内容

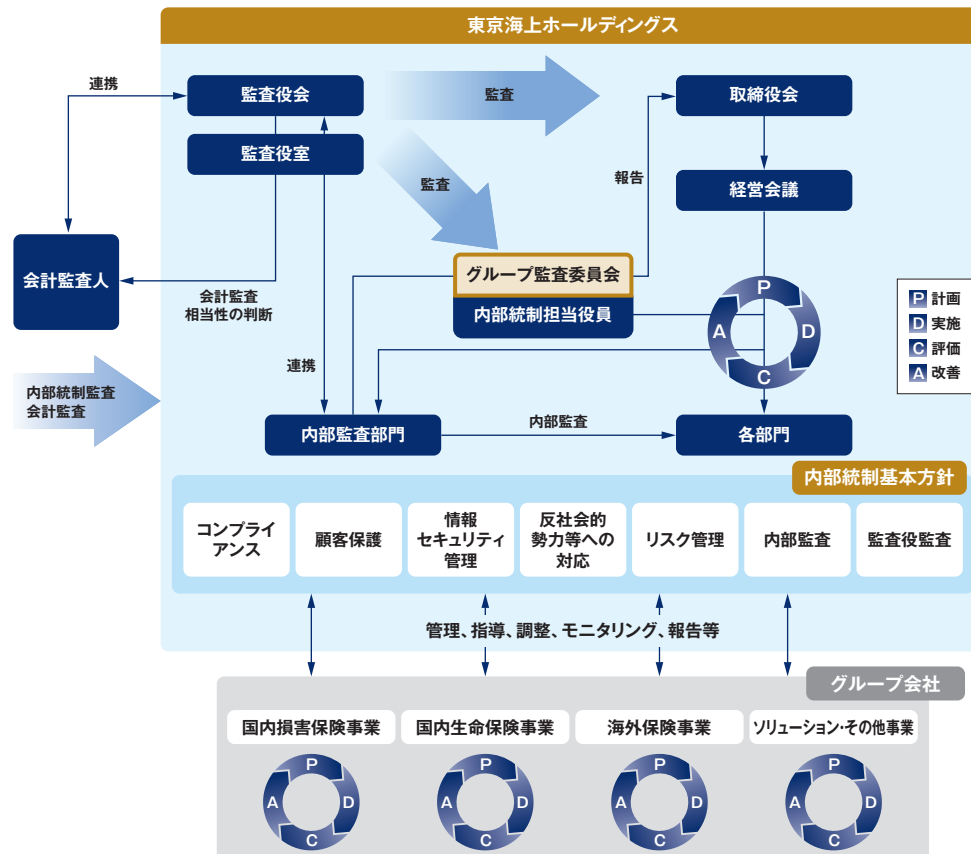
不正抑制や検知等に関する仕組みの強化	
対象会社	● 東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災
課題認識	● 国内外の大手金融機関のベストプラクティス対比で十分とは言えない不正抑止や検知等に関する仕組みを強化する必要がある
検討指示	● 不正の早期検知（発見）： ①社外に相談できる窓口などを設置し、ホットライン機能の強化を図る、②コミュニケーションツールのモニタリングの高度化を行う ● 厳格な人事処分とその周知： - 法令違反に対する処分水準を厳格化・明確化し、具体的な事案での処分結果等を社内に周知することで、抑止効果を高める
海外中小拠点の内部統制強化	
対象会社	● 東京海上ホールディングス
課題認識	● 海外中小拠点については、TMHDがより一層ハンズオンで拠点内の内部監査・内部統制態勢の強化に関与していく必要がある
検討指示	● TMHDにおける内部監査部門が、海外中小拠点の内部監査機能強化のために果たすべき役割や責任／権限を今日的に見直し、必要な予算や人的リソースをTMHDが実質的に配備／配分できるようにする。 Group Chief Audit Officerに対する海外中小拠点の内部監査部門からのレポーティングを強化する ● グループ全体の専門人材を増強すべく、TMHD主導で計画的に採用、配置、育成を行う

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、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するとともに、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。

内部統制システム



主な内部統制基本方針

▶ 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、グループ監査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。

▶ 顧客保護

当社グループは「東京海上グループ 顧客保護等に関する方針」を定め、お客様本位を徹底し、顧客保護等をはかるための体制を整備するとともに、お客様の利益が不当に害されることのないよう、利益相反取引等の管理に努めています。

▶ 内部監査および監査役監査

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。

内部統制システム

▶ リスク管理

リスク管理態勢

当社グループは、財務の健全性および業務の適切性を確保するため、グループを取り巻く様々なリスクを総体的にとらえ、リスクの特性および状況等に応じた適切な方法でリスク管理を実施しています。

当社は、リスク管理部・各主管部を通じ、国内外のグループ会社に対して、リスク管理に関わる基本方針の提示や指示・指導・モニタリング等を実施しています。グループ会社においては、グループ全体の方針に沿ってリスク管理方針を制定し、リスク管理を主体的に行っています。こうした一連の取り組みにより、グループ全体として適切なリスク管理を実践し、経営の安定化を図っています。

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。

▶ 情報セキュリティ管理

情報セキュリティ

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 情報セキュリティに関する方針」を定めています。

これまで、東京海上グループ各社は、同方針に基づき、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管理するよう努めてきました。このような中で、当社子会社の東京海上日動は、2025年3月に金融庁より情報漏えい事案に係る業務改善命令を受けました。東京海上日動は、「個人情報保護法および不正競争防止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立」や「当社・代理店における顧客情報管理態勢の構築」などの再発防止策を策定し、2025年5月に業務改善計画書*1を金融庁に提出しています。業務改善計画書については、外部専門家のレビューを受けており、その内容は十分であるとの評価を得ています。

*1 東京海上日動の業務改善計画書の詳細については、こちら [🔗](#)（業務改善計画書の提出についてのニュースリリース）をご覧ください。

サイバーセキュリティ

当社グループでは、経営のリーダーシップのもと、グループCISOを統括とし、ITに専門性を持つ社外取締役とともに管理態勢*2の整備を行っています。

また、グローバルな標準フレームワークを採用の上で、公的認証*3を得たプロセスのもとで監視やテスト、リスク評価等の平時のサイバーセキュリティ対策を推進しています。

昨今、一部当社グループ会社や外部委託先が、サイバー攻撃を受けました。これに対して、従前からの準備に従い、影響範囲の特定、初動対応、復旧、再発防止策などを速やかに行っています。また、被害を未然に防ぐため、よりセキュリティを意識したシステム設計・開発ルール of 徹底や、IT資産の脆弱性の早期検出と、対策の迅速化を図るなど、サイバー衛生管理を一層強化してまいります。

今後とも、グループ横断で、組織の集約化と技術・プロセスの標準化を進めながら、先進的なセキュリティ施策を推進することで、お客様や地域社会の“いざ”を支えていきます。

サイバーセキュリティ管理の詳細は、当社ホームページをご参照ください。

[🔗 https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html](https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html)

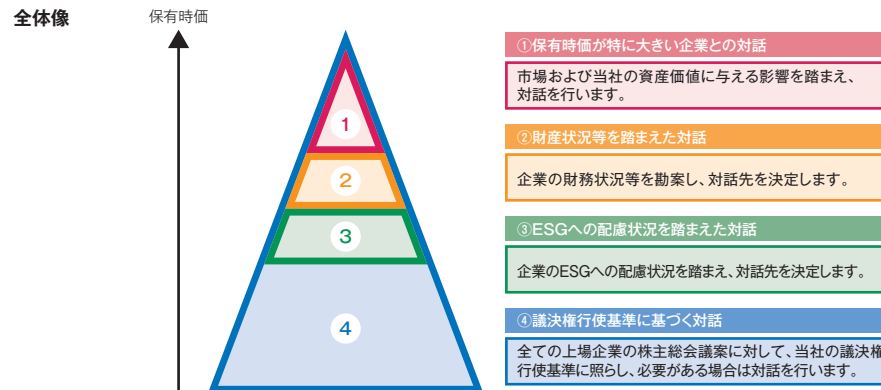
*2 当社のサイバーセキュリティ管理に係る内部統制基本方針の詳細については、当社ホームページ（<https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html>）をご覧ください。

*3 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はISO27001の認証を取得。

ステークホルダーとの対話

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、以下全体像の通り、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。



投資先企業との対話事例

	対話内容	対話先企業の対応
E	主なCO₂は排出源が海外工場にある企業に対して、CO₂排出量の削減に向けた今後の取組みについて確認しました。	- CO₂排出量の削減に向けて、再生可能エネルギーの購入や工場施設における太陽光発電の導入を検討していく旨回答を得ました。 - その後、海外の太陽光発電事業に参加する旨が公表されました。
S	物流の2024年問題など、社会課題の解決が期待されている自動車メーカーに対して、今後の取組みについて確認しました。	- 物流の2024年問題の解決を図るため、自動運転対応トラックの実用化に向けた取組みを進めている旨回答を得ました。 - その後、特定の条件下で運転手が不要となる自動運転レベル4のシステムを備えたトラック・バスのサービス開始計画が公表されました。
G	グループ会社の経営管理体制の強化を目標として掲げている企業に対して、グループ会社を通じた事業投資における具体的な取組みについて確認しました。	- グループ会社を通じた事業投資について、経営層を含むモニタリングチームを立ち上げ、投資済み案件の定期的なモニタリングを実施している旨回答を得ました。 - その後、ガバナンスの観点から、課題のある事業の譲渡や再編が進められました。

株主・投資家および社員との対話

▶ 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取組みを加速しています。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上げ、より一層、株主・投資家との対話体制を強化しています。

▶ フィードバック

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見を、経営陣を含む社内へ幅広く報告し、経営の改善に活かす取組みにも力を入れています。多くの当社社員は、日常業務においては資本市場と接することがない訳ですが、IR活動報告会場の場を通じて、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。2024年度は、海外グループ会社6社に対してもWebを活用したInternal IR Sessionを開始し、国内外のグループ社員約2,600名(延べ人数)と当社グループの戦略等について共有・対話を行いました。

「ステークホルダーとの対話」については、[当社ホームページ](#)にも掲載しております。

