TOKIO MARINE



2021 統合レポート

東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌

To Be a ***Good Company***

東京海上ホールディングス株式会社

SINCE 1879

私たちの原点は、“いざ”をお守りすること。

国家の近代化を支える「日本初の保険会社」として創業

日本政府が近代化を推し進めていた明治時代、1879年に当社は日本初の保険会社として創業しました。近代化に欠かせない貿易の積荷を、海難事故からお守りする海上保険会社としての船出で、経済発展に伴う社会課題の解決に貢献するという使命を負っていました。私たちのパーパス（存在意義）は、142年前の創業当時から「“いざ”をお守りする」ことにあったのです。



東京海上日動広告「挑戦の数だけ保険がある。」

難局を乗り越える原動力
それは、誰もが挑戦できる自由闊達な社風

1894年 経営危機

英国での経営危機を救った若手社員の挑戦

当社は創業翌年にはロンドンで営業を開始し、順調に英国での事業を拡大させましたが、1894年に経営危機に陥りました。この原因究明と対策を実行したのが、当時若手社員であった各務と平生の2人でした。

彼らはリスク判断の考え方をまとめ、改善を図ると共に、損失を招いた原因のひとつであった経理方法の改革を断行。これにより、リスクマネジメントの基本が出来上がり、当社は数年の内に業績を回復させることができました。若手社員の挑戦とこれを後押しする自由闊達な社風――こうしたDNAは今も脈々と受け継がれています。



東京海上ロンドン支店のメンバー
（前列中央が各務鎌吉、前列左端が平生釟三郎）

私たちを突き動かし、奮い立たせるもの
それは、いつの時代も変わることのない「想い」

1923

1923年 関東大震災

約款の解釈を超越し、国家の“いざ”を支える

1923年に発生した関東大震災により、日本は甚大な被害を受けました。その中には、地震による火災で焼失した建物も含まれていましたが、当時の火災保険の約款には補償の対象外であることが明記されており、社会問題にまで発展しました。国家の“いざ”という危機に際して、当時業界団体のトップであった当社の各務は、世のため人のため、常識に捉われない発想で、火災保険の保険金額の1割程度を見舞金として契約者に支払うことを決断・実行しました。約款の解釈を超越した各務の行動は、保険会社の公共性を考慮してのことでした。



2011

2011年 東日本大震災

あしたの力に、変わるものを。

2011年、東日本大震災が発生。巨大津波を発生させたこの地震による死者・行方不明者は2万人を超え、経済損失は約17兆円と、世界最大となりました。こうした未曾有の事態に際して、当社はわずか2ヶ月足らずで18万件超のお支払いを完了させることを掲げました。自らも被災しながら、途方に暮れる私たちを奮い立たせ、突き動かしたもの。それは、「世の中の力になりたい」、「困っているお客様を支えたい」という、社員一人ひとりの想い、使命感でした。お届けする保険金は被災者にとって「明日の大きな力」となる。こう信じて、あらゆる業務に優先して震災対応にあたりました。



未来を切り拓く価値を創造する

1914

1914年 日本初の自動車保険を開発

戦後のモータリゼーションを支える

まだ日本に自動車が1,000台ほどしか存在しなかった1914年、当社は日本で初めて自動車保険を開発しました。その後、日本が高度経済成長期を迎え、自動車は急速に普及することになりますが、自動車保険は戦後のモータリゼーションを大きく後押ししました。



（出典）国立国会図書館蔵　写真は約100年前の丸の内

2021

2021年 日本初 2カメラー体型ドライブレコーダーを自動車保険の特約として提供

保険を進化させ、“いつも”支える

時代が変われば、お客様のニーズやリスクも変わる。当然、自動車保険も進化します。「安心・安全なカーライフを実現したい」という想いから、今や私たちは保険金のお支払いに留まらず、事故の未然防止、緊急時の対応支援、事故の早期解決といった価値までお客様にお届けしています。こうした事前・事後の安心を、自動車保険以外の幅広い領域にも拡大し、お客様を“いつも”支えられる保険へと進化させていきます。



経営理念

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

お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。

株主の負託に応え、収益性・成長性・健全性を備えた事業をグローバルに展開します。

社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。

良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

編集方針

当社は創業以来142年に亘って、一貫してパーパス（存在意義）を起点に、社会課題の解決に貢献し、その結果として持続的に成長してきました。本レポートでは、昨年版と同様、こうしたパーパスストーリーをベースとしながらも、より「将来に向けた打ち手」にフォーカスしました。長期的にめざす姿に基づいた新中期経営計画、ビジネスを進化させるためのデジタル・データ戦略、D&Iを重視した人材戦略、TCFD提言に対応した気候変動戦略など、VUCA※の時代における成長を確固たるものとすべく、今正に私たちが取り組んでいる最前線の施策をわかりやすくご説明するよう努めました。

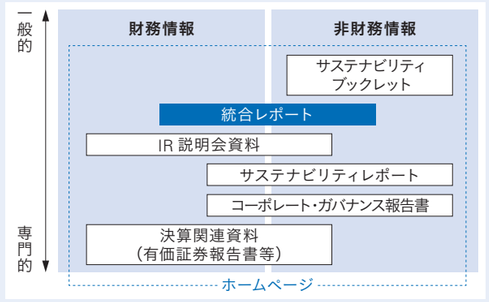
なお、編集にあたっては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照すると共に、投資家をはじめとするステークホルダーの方々の意見を聴取し、充実した情報の掲載に努めました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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

※Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った造語。

[本統合レポートの位置付け]



上表の資料は、当社ホームページでご覧いただけます。

URL：www.tokiomarinehd.com

TOKIO MARINE

統合レポート2021

2021 東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌

CONTENTS

第 1 章 パーパスストーリー

パーパス（存在意義） P10
培ってきた強み P12
　安全をお届けし、安心を大きくする力 P14
　ポートフォリオマネジメント力 P18
　グループ一体経営 P22
めざす姿 P26
　特集1 これから当社は何をめざすのか P28
価値創造アプローチ P30

第 2 章 CEOメッセージ P32

第 3 章 新中期経営計画

CFOメッセージ P40
中期経営計画の変遷 P46
新中期経営計画の概要
　中期経営計画2023～成長への変革と挑戦～ P48
　新中計におけるKPIターゲット P50
成長ドライバー
　【国内損保】自動車保険市場での安定収益の創出 P52
　【国内損保】新種保険の拡大を通じた新たなマーケットの創造 P54
　【国内損保】火災保険の収益改善 P55
　【国内損保】事業効率の向上を通じた持続的な成長の実現 P56
　【国内生保】リスク分散と長期的な成長のドライバー P57
　【海外保険】先進国戦略 P59
　【海外保険】新興国戦略 P62
　資産運用 P63
人材戦略・CHROメッセージ P64
D&I ／人権への対応・CDIOメッセージ P66
特集2 新型コロナウイルスへの対応 P68

第 4 章 サステナビリティ経営

サステナビリティ戦略の位置付けと推進体制 P70
8つの重点領域（マテリアリティ）と4つの主要課題 P72
　特集3-1 再生可能エネルギーの普及促進 P78
　特集3-2 サイバーリスク分野における社会課題への対応 P80
　特集3-3 ヘルスケア分野における社会課題への対応 P82
TCFD提言に基づく情報開示 P84

第 5 章 ガバナンス

取締役・監査役 P92
社外役員対談 P94
コーポレートガバナンス P98
　役員報酬 P103
　グループ一体経営を通じたガバナンスの強化 P104
　政策株式の削減 P105
　ステークホルダーとの対話 P106
　内部統制システム P108
　リスクベース経営（ERM） P110
環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みとSDGsへの対応 P114
国際イニシアティブへの参画／ESG評価・外部表彰 P116

第 6 章 財務・非財務データ

世界の保険市場 P118
Tokio Marine at a glance P120
財務・非財務ハイライト P122
財務データ P124
会社データ P188

本レポート内で使用している事業会社の略称

■PHLY　：Philadelphia
■DFG　：Delphi
■TMHCC　：Tokio Marine HCC
■TMK　：Tokio Marine Kiln

将来見通しに関する注意事項

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

Question

何のために、当社は存在しているのか

Answer

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること。それが当社のパーパス（存在意義）です。

1879年、当社は日本初の保険会社として創業しました。保険という概念がまだ周知されていなかった時代、近代資本主義の父と言われる渋沢栄一が、「国家的な事業」と呼びかけて各方面から出資を募ったことが、当社創業の大きな契機となりました。渋沢栄一は著書の中で道徳と経済の一致を説いていますが、この「企業は社会課題の解決にあたる、即ち“世のため人のため”に存在する」という考え方は、当社の創業時からの想いであり、実際に創業当時の当社は、海上保険を通じて貿易の積荷を海難事故からお守りし、日本の経済・社会の発展に貢献することを使命としていました。そして、この想いは今日に至るまで脈々と継承されています。お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること。それが創業以来の、そしてどの様な時代にあっても変わることのない、当社のパーパスです。正に、当社の事業そのものが社会課題の解決であり、事業を推進すればするほど、課題解決に繋がる、社会が良くなる。この様な想い・使命感を持って、事業にあたっています。

こうしたパーパスの実現に向けて、当社は創業から142年もの間、想いに溢れる社員に活き活きと働く場を提供し、その社員が代理店と連携しながら、お客様や社会の課題解決に取り組んできました。そして、その結果として、当社は持続的な成長を実現し、株主・投資家にも投資に見合うリターンをお返ししてきました。社会課題があったからこそ、当社は課題解決力を高めて、より強くなることができた訳ですし、全てのステークホルダーに貢献することで、より大きく成長することができた訳です。

足元では、事業環境が急速に変化し、社会課題も複雑化しています。時代や環境が変われば、お客様や社会のニーズ、課題も変わりますので、パーパスの実現をめざす私たちの努力・取り組みに終わりはありません。

全てのステークホルダーに価値を提供し続けることは、決して簡単ではありませんが、その最適解は必ずある。そう信じて、私たちはこれからもその道を探し続けていきます。そして、現状に満足することなく、より一層の「良い会社」、”Good Company”をめざしていきます。



当社の創業に深く関わった渋沢栄一
（渋沢史料館所蔵）

ステークホルダーへの価値提供



Question

なぜ、当社はパーパスを実現することができるのか

Answer

3つの強み（経営資源）を持ち、常にこれらを磨き続けているからです。

当社がこれまでパーパスを実現し、その結果として、持続的な成長を遂げることができたのは、この142年、数々の挑戦を重ね、そして幾多の難局を乗り越える中で、3つの独自の強みを培い、これらをたゆみなく磨き続けてきたからです。

1つ目は、「安全をお届けし、安心を大きくする力」です。
変化の激しい時代の中にあっても、お客様や社会の課題を解決するためには、その課題やニーズに対応した商品・サービスを開発し、これをしっかりとお届けしなければなりません。これまで社会課題を解決し続けてきた当社は、課題を察知する力も、課題を解決する商品・サービスを開発する力も、商品・サービスをお届けする力も持ち合わせています。足元ではデジタルやデータも活用することで、こうした力を更に高め、お客様や社会の安心を拡大しています。

2つ目は、「ポートフォリオマネジメント力」です。
どんなに良い商品・サービスをお届けしても、リスクを引き受ける当社の経営基盤が揺らいでは、お客様の“いざ”をお守りすることはできません。そうした意味で、私たちの事業はサステナブルでなければならず、そのためにもリスクを分散して事業を安定化させ、“いざ”という事態に備える必要があります。当社は保険事業のポートフォリオを最適化すべく、フォワードルッキングにポートフォリオを見直すことで、リスクの分散と事業の成長を両立し、経営基盤の強化を図っています。

3つ目は、「グループ一体経営」の力です。
グローバルな課題にも適応し、グループ全体として成長し続けていくためには、多様な人材の力を結集した上で、課題解決にあたることが欠かせません。当社は多様性溢れる優れた人材を国内外に最適配置し、その専門性や叡智をグループの戦略の真ん中に取り入れ、グループ全体で活用することで、課題解決力のレベルアップやシナジーの発揮を図っています。

安全をお届けし、安心を大きくする力 P14-17



ポートフォリオマネジメント力 P18-21



グループ一体経営 P22-25







安全をお届けし、安心を大きくする力

当社は社会課題を解決する革新的な商品・サービスを開発し、
これをしっかりとお届けすることで、お客様から選ばれ、持続的に成長してきました。
足元ではデジタルやデータも活用し、お客様の安心を更に拡大しています。

お客様や社会の課題を察知する力

自然災害の激甚化やコロナ禍も契機としたDXの加速、お客様の行動様式の変容など、事業環境は大きく、そして急速に変化しています。こうした中で、当社がお客様や社会の期待に応え続けていくためには、「足元の環境変化やお客様・社会の課題をいち早く、そして正しく捉えること」が大前提となります。

当社では、現地現物現場主義の下、現場第一線が一歩でも二歩でもお客様やマーケットに近づき、そこで得た変化の芽やビジネスの種を、組織の垣根を越えて全社で、タイムリーに共有しています。また、お客様や代理店の声を収集する仕組みを構築し、消費者アドバイザーも交えた分析を通じて、商品・サービスの開発・改善に繋げています。

一方、新たなリスクやニーズへの対応には、中長期のアプローチも重要です。従って、当社は産学連携やグループのシンクタンク、外部調査機関の活用等を通じて、中長期の環境変化やそこから生まれるリスクや機会の研究にも取り組んでいます。実際に、2021年度からスタートした3ヶ年の新中期経営計画は、足元の環境変化は勿論のこと、中長期の事業環境も想定し、そこからバックキャストして策定したものです（P.34～36、43、48～51）。

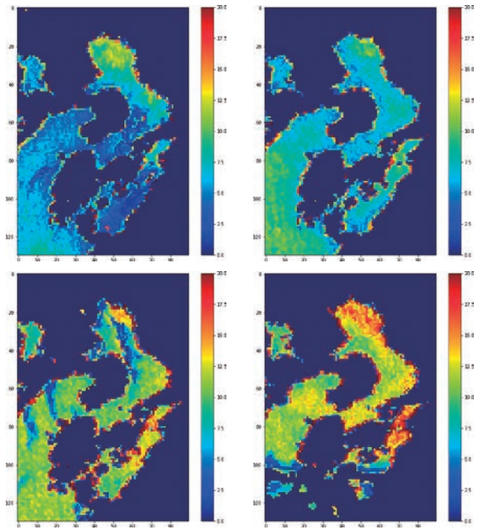
課題を解決する商品・サービスを開発する力

お客様や社会の課題を解決する商品・サービスを開発し、事業として成立させるには、「リスクに見合った適切な保険料」で、「安定的に引き受ける」ことが重要です。

「適切な保険料」という点では、当社のアクチュアリー*1が、蓄積した事故データや外部データを分析し、事故の発生頻度や想定される損害額などのリスクを定量化することで、ROR*2の観点から最適な保険料を設定しています。近年では、TMHCCによるPredictive Analytics*3や東京海上日動・あんしん生命等によるビッグデータ解析など、デジタルやデータも活用することで、リスク分析やプライシングの更なる高度化を図っています。

また、「安定的な引受」という点では、当社はグローバルなリスク分散をベースに、一方でキャピタルイベント*4に対しては再保険も活用することで、保有するリスク量を適切にコントロールしています。

この様に、一貫して規律ある引受を行ってきた結果、当社は財務の健全性に関して、主要格付機関から世界トップクラスの格付を取得しています。



赤潮被害の防止・軽減を目的として、
人工衛星や海洋データを活用した研究を実施中

*1：数理業務のプロフェッショナル人材　*2：Return on Risk
*3：データに統計的手法を適用して、将来を予測する分析
*4：数百年に一度規模の巨大自然災害など、保険会社の資本を毀損させうる事象

お届けする力

どんなに良い商品・サービスを開発しても、これをお届けしなければ意味がありません。その中で重要なことは、一人ひとりのお客様にとって「最適な補償（商品・サービス）」を、「お客様のニーズに応じた方法でお届けする」ことだと考えています。

「最適な補償」という点では、当社は自然災害の激甚化を踏まえ、お客様の契約内容を改めて確認し、必要十分な補償をご提案する「ご契約内容確認運動」を日本全国で推進しています。また、サイバーリスクの高まりなど、リスクが多様化・複雑化する中、とりわけ保険加入率の低い中小企業に対して、商工団体等と連携し、リスクの啓発などを通じた最適な補償をご提案しています。

また、「お届けする方法」という点では、例えば、対面での充実したコンサルティングから、お客様ご自身によるスマートフォンでの手続きまで、お客様のニーズに応じて対面と非対面をベストミックスさせることで、一人ひとりのお客様にとって最適な対応を実現しています。

＜スマートフォンでの契約手続き＞

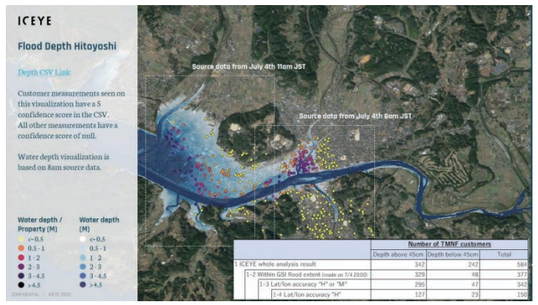


こうした「お届けする力」はご契約手続きに留まるものではありません。当社では、有事において、例えば、人工衛星画像をAIで分析することで被害状況を直ちに特定する、或いはドライブレコーダーのデータ等をAIで解析することで事故状況を再現するなど、デジタルを高度に活用することで、迅速に保険金をお届けしています。

そして、これらの取り組みによって創出した時間は、ロスプリ*5やお客様に寄り添った親身・誠実な対応など、人にしかできない業務に振り向けることで、お届けするサービスの更なる品質向上を図っています。

*5：ロスプリベンションの略で、事故を事前に防止すること

＜事故対応における高品質なサービスの事例＞



人工衛星画像にAIで分析した水災の被害範囲を重ね合わせた写真

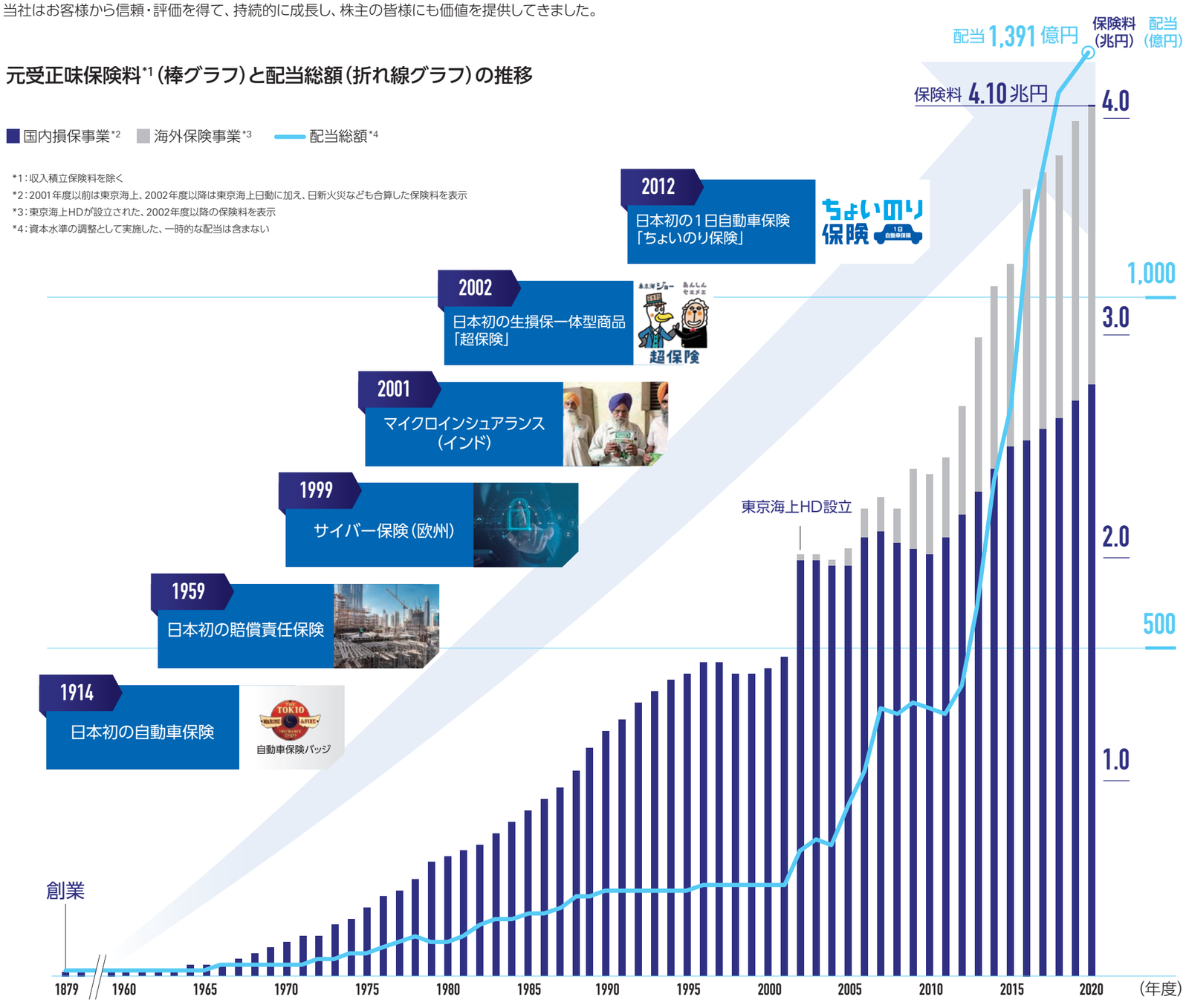


AIを活用した自動車事故状況の再現

「安全のお届け」を通じた社会課題の解決と持続的成長の歩み

世のため、人のため。社会課題の解決に何としても貢献したい。そうした想いから、当社は1879年の創業以来、時代と共に変化するお客様や社会の課題をいち早く、的確に捉えた上で、これらを解決する革新的な商品・サービスを次々と開発してきました。そして、開発した商品・サービスをしっかりとお届けし、お客様の安心を少しでも大きなものにしようと努めてきました。その結果、当社はお客様から信頼・評価を得て、持続的に成長し、株主の皆様にも価値を提供してきました。

元受正味保険料*1（棒グラフ）と配当総額（折れ線グラフ）の推移



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

最近の課題解決の事例

① 2017 自動車保険「被害者救済費用等補償特約」

自動運転の普及を先取りし、迅速に被害者を救済する

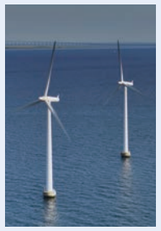
自動運転技術の進展により、責任関係の不明確な自動車事故が発生したとしても、被害者にスムーズに保険金をお支払いする特約を日本で初めて開発しました（P.53）。



② 2020 GCubeの買収、洋上風力発電事業者専用の保険

再生可能エネルギーの普及を後押しする

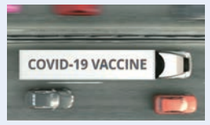
再生可能エネルギーへのシフトを後押しすべく、当社は同分野における世界のリーディングプレイヤーであるGCubeを買収しました。また、国内では、洋上風力発電事業のリスクを切れ目なく補償する保険を開発し、事業者を保険の面からお支えしています（P.78～79）。本商品の開発が評価され、当社は「第2回日経SDGs経営大賞」において、「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞しました。



③ 2020 コロナワクチン輸送に係る貨物保険（英国）

途上国へのコロナワクチン輸送を支える

ワクチンは適温から外れると使用できなくなる特性から、保険の引受が難しいところ、英国のTMKは、ワクチン輸送車へのIoT機器の設置を通じて、「ワクチン輸送中の変温リスク」を補償する貨物保険をロイズと開発しました。ワクチンが適温から逸脱した際には、3日以内に保険金をお支払いすることで、途上国への円滑なワクチン輸送に貢献しています。



④ 2020 メディカルKitエール（引受基準緩和型医療保険）

持病のあるシニア層の健康寿命の延伸に貢献する

AIによるビッグデータ解析を通じて、これまでは引受が難しかった、持病や健康に不安のあるシニア層向けの新たな医療保険を開発しました。重症化予防に資するサービスも付帯し、シニア層の健康ニーズにお応えしています（P.29）。



⑤ 2021 自動車保険「ドライブエージェント パーソナル」

更に安心・安全なカーライフを実現する

通信機能付きの2カメラー体型ドライブレコーダーを日本で初めて提供。事故発生時の各種サポートは勿論、前方、後方、側方からの撮影により、あおり運転対策としても活用できるなど、いつもの運転にも安心をお届けしています。





ポートフォリオマネジメント力

当社の強みは、保険事業におけるポートフォリオマネジメント力です。
ポートフォリオの最適化に向けて、フォワードルッキングに買収・売却を行い、
事業の分散と成長の両立を実現しています。

買収合意後のPUREのBuchmueller CEO来日時



Kiln買収クロージング



PHLY買収クロージング



DFG買収クロージング



HCC買収クロージング



～Co-Head of International Business という立場から～

Christopher Williams

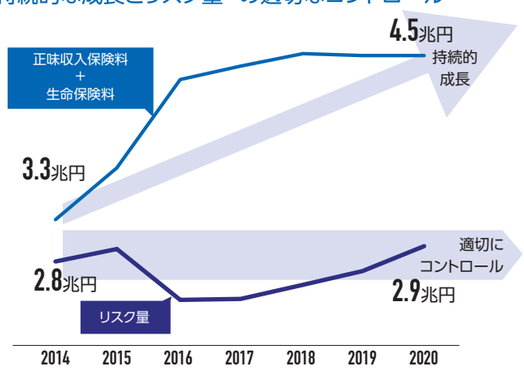
時の流れは早いもので、私がCEOを務めていたHCCが東京海上グループの一員となってから、もう5年以上が経過しました。現在、私は当社のCo-Head of International Businessに就任し、グループの海外保険事業をリードしていますが、ここでは、当社の強みである「ポートフォリオマネジメント力」について、私自身の経験も交えながら、ご説明したいと思います。

ポートフォリオマネジメントのトラックレコード

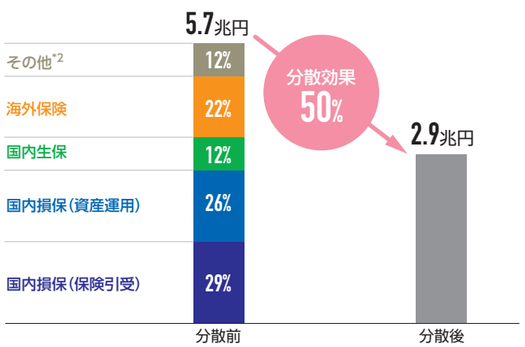
保険はリスクをお引き受けする事業ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。だからこそ、当社は20年近くもの時間をかけて、日本の自然災害リスクと相関の低い海外保険事業を拡大してきました。これは、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも分散させることで、リスク量の適切なコントロールと持続的な成長を両立させるためです。

また、当社は事業を「買う」だけでなく、時にフォワードルッキングな「売却」も実行し、そこで創出した資本・資金を次の買収に振り向けることで、更なるリスクの分散、事業の成長に繋げています。こうしたポートフォリオマネジメント等を通じて、リスク量の分散効果は足元5割まで高まり、結果として当社の修正ROEも11.5％（2020年度）まで向上しています。

持続的な成長とリスク量*1の適切なコントロール



リスク量*1の分散効果（2021年3月末）



*1：ESRのリスク量（99.95%VaR、税後ベース）　*2：金融・その他事業、出資に係る為替リスク等

ポートフォリオマネジメントの軌跡

*3:英国の非日系ビジネス、及び欧州大陸における収益性が低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）

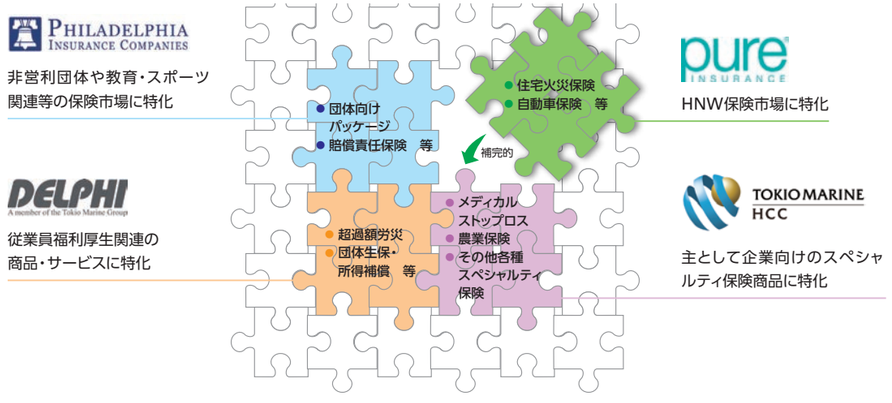
強み 2 - ポートフォリオマネジメント力

M&A で対象とする領域・会社

当社にとって、M&Aは目的ではなく、あくまでグローバルなリスク分散を実現するための手段です。当社はこの目的の実現に向けて、欧米先進国では、スペシャルティ保険[*1]の分野で、既存事業との顧客層や商品の重複が少ない会社を、新興国では、市場規模が大きく、高い成長の取り込みが期待できる地域で、損保のパーソナルラインを中心とする会社を、主にM&Aの対象としています。

なお、足元当社の北米は、海外保険事業の利益の8割強を占めますが、地域は重複していても、グループ各社の顧客層や商品はそれぞれ異なっているため、リスク分散を実現できています。

*1：一般的な自動車保険や火災保険ではなく、賠償責任保険や医療保険など、企業向けに提供する特殊な保険



カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準

当社は規律を持ってM&Aを実行するため、「高い収益性」、「強固なビジネスモデル」、「カルチャーフィット」という厳格な買収基準を定めていますが、その中で最も大切にしているものは、「カルチャーフィット」です。思い返すと、HCCが東京海上グループ入りする最大の決め手となったのも、カルチャーでした。

当社では、社内にMarket Intelligence機能を持ち、自ら案件を探し出し、これをロングリスト・ショートリストに纏めています。このリストを基に、グループのC職や海外保険事業トップを中心に構成されるIEC（International Executive Committee）にて、年に10回ほど議論を行い、買収候補を精査していますが、定量的な情報だけでは買収判断はできません。カルチャーフィットの確認には、もう一歩踏み込む必要があります。実際に、Pureの買収においても、私自身がCEOのRossと何度も直接会い、時には彼が大ファンであるレッドソックスの試合を一緒に見に行ったこともありましたが（笑）、こうして対話を重ねる中で、経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確信したことが決め手となりました。

この様に、当社はカルチャーフィットを最も重視してM&Aを実行してきており、逆に言えば、高い収益性があっても、カルチャーフィットを確信出来なかったがゆえに、買収を見送った案件も過去にはいくつもあるということです。

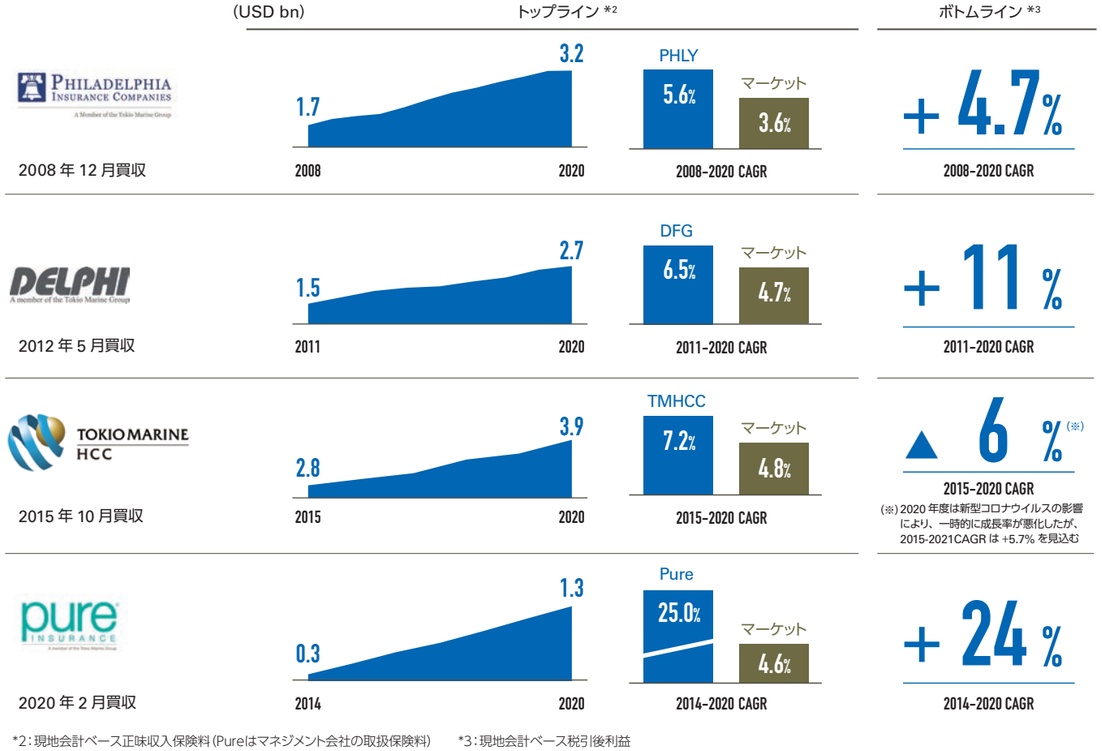
Autonomy を尊重した経営管理と被買収会社の高い成長

カルチャーフィットに加えてもう一つ、過去から変わらない当社のM&Aの特徴は、“invasive（侵略的）”な買収ではなく、被買収会社のautonomy（自主性）を尊重するという点です。世界中を見回しても、当社の様に、“federated（連邦的）”ベースで、グループ経営をしている会社はそう多くなく、当社が実行しているグループ一体経営は、独自のビジネスモデルではないかと思っています。

時折、「買収した会社を統合してはどうか」と聞かれますが、これをすると各社固有のDNAが壊れてしまいます。収益性が高く、強固なビジネスモデルを持つ“良い会社”を買収しているからこそ、autonomyを大事にし、彼ら本来の強みを存分に発揮してもらうことが、グループ入り後の更なる成長に繋がる。私は、ボルトオンM&Aを多く手掛けたTMHCCのCEO時代から、こう確信しています。実際に、当社の海外利益を牽引しているPHLY、DFG、TMHCCは、いずれもグループ入り後も、マーケットを上回る成長を実現できており、Pureもこの3社に続いてくれると信じています。こうした結果、世界最大の保険マーケットである北米において、当社は企業向け保険分野でTop10の地位を確立し、その中でもスペシャルティ保険の分野では、トップクラスプレイヤーとなっています。

ちなみに、東京海上グループは、HCC買収時にもautonomyの尊重を約束してくれましたが、勿論今でもその約束は守られています。

北米 4 社の高い成長



*2：現地会計ベース正味収入保険料（Pureはマネジメント会社の取扱保険料）　*3：現地会計ベース税引後利益

フォワードルッキングな事業の売却

ポートフォリオの最適化に向けては、事業を「買う」だけでなく、フォワードルッキングに「売却」も行い、その中身を戦略的に入れ替えていくことも重要です。例えば、2000年に設立した再保険子会社TMRは、当社が本格的に海外展開を行う礎を築いた重要な会社で、設立の目的は、再保険を通じてグローバルなリスク分散を効かせること、海外企業の経営を学ぶことなどにあった訳ですが、以下の理由から、TMRはその目的を達成することができたと判断し、2019年3月に売却しました。

①2008年以降の大型M&Aの実行により、足元では元受事業を通じてリスクの分散が実現できるようになったこと

②第三者資本の流入等を背景に、再保険市場の収益状況は厳しく、利益で100億円規模のTMRが将来的にも満足できるRORを確保することは難しいこと

③ビジネスは健康体である内に売却することが、従業員にとっても、当社にとっても、大事であると考えたこと

売却を通じて創出した資本・資金は、更なるリスク分散や成長に資する事業投資に振り向けることができます。今後も、環境変化や事業見通しなどを総合的に勘案し、機動的なポートフォリオの見直しを実行していきます。

おわりに

私たちのM&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&Aの機会を手繰り寄せることに繋がります。これは他社には容易に真似できない、当社の大きな強みだと思います。実際、私自身も、HCCの東京海上グループ入りを決断するにあたっては、先行事例であるTMKやPHLY、DFGの成功を当然見ていましたし、各社のCEOから東京海上グループの魅力を直接聞けたことが大きな後押しとなりました。今後も、PureのRoss CEOはじめ、近年加わった仲間と共に成長し続けられると考えています。

顧客層や商品の重複が少なく、リスクの相関が低い“良い会社”を組み入れることで、リスクの分散と事業の成長を同時に実現する。一方、フォワードルッキングの観点から、分散と成長への貢献が期待できないと判断した事業は売却し、その資本・資金を更なる分散と成長に資する事業に振り向ける。こうしたポートフォリオマネジメントを規律を持って絶え間なく回し続け、またそのやり方は環境変化に応じて進化させることで、これからもリスク量を抑制しながら、持続的な成長を図り、結果として、当社全体の資本効率の向上を実現していきます。



グループ一体経営

当社は、M&Aを通じて獲得した人材をはじめとして、多様性溢れる人材を適材適所に配置し、グローバルベースで専門性や知見を活用することで、課題解決力の向上、シナジーの発揮を図っています。

強いローカルの専門性やCapabilityをグループ全体で活用する

強いローカルの確立

事業がどれだけグローバル化しても、国・地域によって、規制や文化、社会課題などは様々ですので、保険事業はどこまでいってもローカルビジネスの集合体です。従って、グループ全体として成長し続けていくためには、グループ各社がそれぞれの地域やマーケットに根差した独自のビジネルモデルを構築し、圧倒的な競争優位を確立していくことが大前提となります。実際に、当社グループでは、各社が着実に実力を高めることで、今や各地域でトップレベルの強いローカルを確立していますが（P.120～121）、この強さがあってこそのグローバルだと考えています。

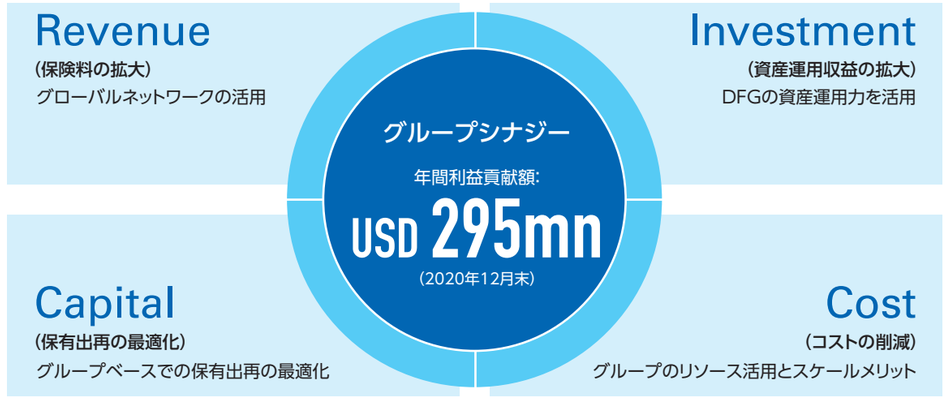
当社グループのCapabilityを活用したグループシナジーの創出

当社の強いローカル達は、当社グループが持つ商品ラインアップや引受キャパシティ、販売網といったCapabilityを徹底的に活用して、強みを一層磨き、成長を加速しています。その成果は「Revenue（保険料の拡大）」、「Investment（資産運用収益の拡大）」、「Capital（保有出再*の最適化）」、「Cost（コストの削減）」の4分野において、グループシナジーという形で現れており、足元年間約300億円、2016年度以降の累計で1,300億円強の利益貢献に繋がっています。

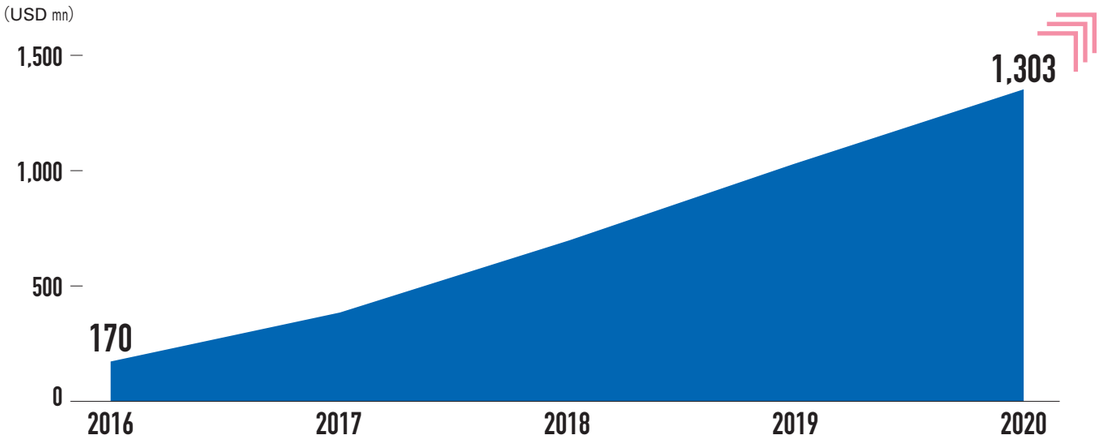
こうしたシナジーの定量効果を示している会社は珍しいと思いますが、当社独自の強みである「グループ一体経営」の中で、それだけ大切に考えているということです。より具体的に言えば、多くの会社が従業員のリストラによるCostシナジーを追求しようとしますが、当社においては、買収した会社は当社グループ入り後に更に成長していることから、むしろ従業員は増えています。多種多様な商品ラインアップやグローバルな販売網を活用したクロスセル（Revenue）の拡大は勿論、資産運用に高度なノウハウを持つDFGへの運用委託を通じた資産運用収益の拡大（Investment）や引受キャパシティの活用を含めた保有出再の最適化（Capital）、そしてシステムの共同購入といった必要なCostシナジーも着々と実現しています。今ではこのシナジーの実現論議は、HD主導というよりはむしろ、各社同士で活発に行われており、例えば北米のCEO会議でも、足元Pureとのシナジー創出に関する積極的な論議が自発的に行われるなど、グループの一体感が更に高まっています。

*：リスクの分散などを目的に、引き受けたリスクの一部を、再保険を通じて、他の保険会社に移転すること

シナジー効果の主な創出領域



シナジーによる利益貢献額（累計）



強み３ - グループ一体経営

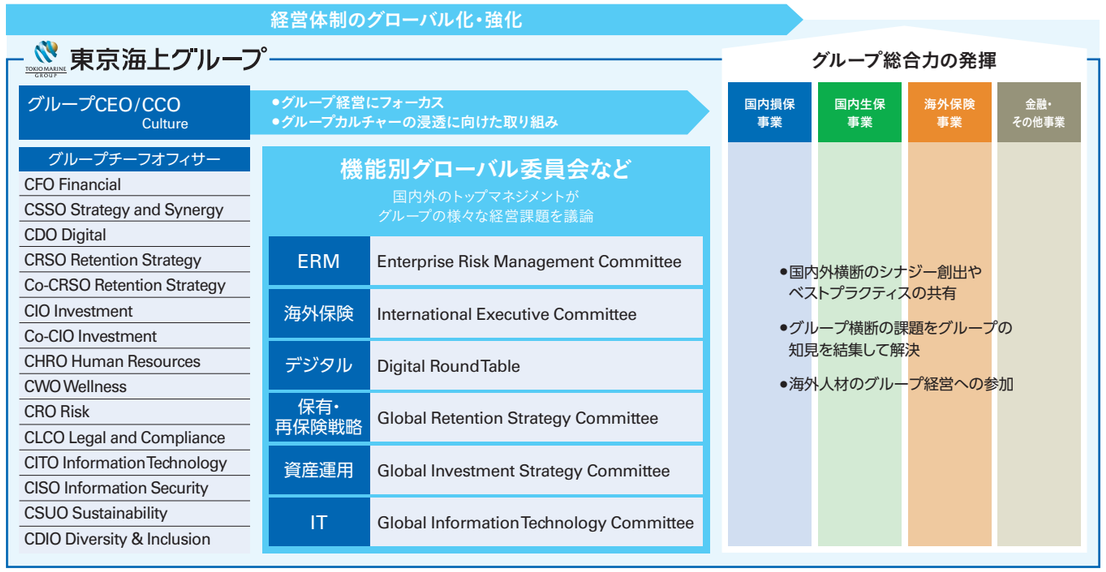
優れた人材を最適配置し、グループの戦略の確度や実行力を高める

シナジーは定量的なものに留まりません。これまで当社はM&Aを通じて、リスクの分散と事業の成長を図ってきた訳ですが、最大の成果は優れた人材や専門性、知見を獲得できたことだと考えています。優れた人材をグローバルに最適配置する。そして、各社が持つ専門性や知見を融合させたBest practiceをグループの戦略の真ん中に取り入れ、活用していくことで、当社はグループ全体の政策の確度や実行力を高めています。

例えば、買収した会社の経営トップがグループ全体の資産運用や海外保険事業の共同グループ総括に就いていますし、高い専門性を持った人材もグループ横断で取り組む戦略の中核として活躍しています。こうした海外トップマネジメントも含めたチーフオフィサー制*1や機能別グローバル委員会などは、6年程度の期間を経て、今ではかなりグループに定着していますが、これに加えて、グローバルイシューへの対処も当たり前の様にグループ一体で実行しています。

実際、海外トップマネジメントも参画したPostコロナタスクフォースを2020年の夏に立ち上げ、海外人材の知見を活かして、当社はPostコロナにおけるグループ戦略のアップグレードを図っています（P.69）。前中計の3年は、コロナ以外にも、自然災害や低金利といった課題に当社は直面しましたが、叡智を結集してこれらを乗り越え、グループ一体経営の実力を高められたことは、大きな成果であったと考えています。

こうした当社のグループ一体経営は、その戦略の独自性から、HARVARD BUSINESS SCHOOLのcase study*2に取り上げられていますが、そのレベルを更に引き上げ、課題解決力を一層高めていきます。



優れた人材の最適配置　海外のグループ会社トップを共同グループ総括等に起用



Donald Sherman
専務執行役員
共同グループCIO
（共同グループ資産運用総括）
Delphi Financial Group CEO



Christopher Williams
専務執行役員
Co-Head of International Business
共同グループCRSO（共同グループ保険引受・保有政策総括）
元HCC Insurance Holdings CEO



Robert O'Leary
常務執行役員
北米（一部子会社を除く）担当役員補佐
Chairperson of Philadelphia Consolidated Holding Corp.



José Adalberto Ferrara
執行役員
Chief Executive Officer of Tokio Marine Seguradora S.A.



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC Insurance Holdings, Inc.

高い専門性を持った人材をグループ戦略の中核に任命



内部監査
Desmond Yeo
TM Asia Regional Head of Internal Audit
(TMHDを兼務)

<主な経歴>
前職はグローバル保険会社の内部監査部長。内部監査、ERM、ITリスクマネジメントの分野に23年従事



保険リザーブ*3
Daniel Thomas
International P&C Reserving Actuary Committee議長

<主な経歴>
大手監査法人にて、グローバル保険会社へのリザービングに関する助言等に、20年以上従事



スペシャルティ
Philippe Vezio
TM Asia Deputy CEO & Chief U/W Officer
(TMHCCバルセロナから異動)

<主な経歴>
各国のスペシャルティ保険の引受に関し、要職を歴任



法務・人事
Caryn Angelson
TMNAS CHRO & CLO
(TMHDを兼務)

<主な経歴>
前職でグローバル法律事務所の弁護士として訴訟実務に携わった経験を活かし、人事・労務を含む幅広い分野で、法的な観点からコーポレート機能の強化を支援



再保険
Barry Cook
CEO of International Group at TMHCC
(TMHD Global Reinsurance Advisor)

<主な経歴>
再保険ブローカー会社の創設（後にTMHCCが買収）以来、30年以上のキャリアを有し、TMHCCの米国外事業を牽引



サイバー保険
Daljitt Barn
Cyber Centre of Excellence
Global Head of Cyber Risk

<主な経歴>
20年以上サイバーリスクの専門家として勤務した後、前職はグローバル再保険会社にてグループのサイバー保険戦略の策定・展開に従事

*1：当社では特定の分野について、グループ全体の戦略や方針などをグループチーフオフィサーが総括する仕組みを採用し、グループ横断の横串機能を発揮しています。
*2：DAVID COLLIS, AKIKO KANNO, "Tokio Marine Group (A)", "Tokio Marine Group (B)", HARVARD BUSINESS SCHOOL, SEPTEMBER 15, 2020
*3：既発生の保険金債務（将来の保険金支払い）を適切に見積もり、支払備金として積み立てること

土台としてのパーパスの浸透

国内外に4万人を超えるグループ社員が有事にバラバラにならず、また平時においても熱意と一体感を持って課題解決にあたっていくには、多様な人材をひとつのチームとして結び付ける、横串としてのカルチャーが重要となります。当社では、まじめな話を気楽にする「マジきら会」を、役員間、役員と社員、社員間と、あらゆる階層でグローバルに行い、パーパスの浸透に取り組んでいます。このマジきら会で大切なことは、私たちの仕事がお客様や社会にどう役立っているか、チームで力を合わせることで世の中にもっと貢献できないかなど、社員自身が自ら考え、対話を通じてそれを皆で共有することで、仕事の意義を深く腹落ちさせることにあります。当社では、グループカルチャー総括（CCO）も務めるCEOがパーパスの浸透においてもグループの先頭に立ち、世界中の社員にフィジカルにもリモートにも「What is our business for?」と問いて回ることで、グループ全体にカルチャーを通しています。

パーパスの浸透に向けた社員との対話の様子


小宮CEOによるマジきら会@PHLY（2019年）


広瀬社長によるマジきら会@Zoom（2020年）

Question

これから当社は何をめざすのか

Answer

「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることができる存在」に

「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」は当社の創業時からのパーパスであり、どのような時代にあっても決して変わることはありません。そしてこのパーパス以外に、変えてはならない領域はないとも考えています。足元では、コロナ禍も契機に、事業環境が大きく、急速に変化しており、社会インフラである保険会社への期待は高まっています。そして、こうした難しい時代の中、従来型の保険ビジネスだけに拘っていると、変わりゆくお客様や社会の本当の期待に応え続けることが難しくなるのではないか、とも考えています。例えば、激甚化する自然災害や増大するサイバーリスクに対して、有事において「保険金をお支払い」するだけで、パーパスを実現したと言えるのだろうか。言うまでもなく、「保険金のお支払い」は保険会社において最も重要な機能ですので、これを万全に実行することは大前提ですが、事故を未然に防ぐ、仮に事故が発生してもその負担を軽減する、そして早期に復旧し、再発を防止する。こうした事前・事後の安心、「保険金支払いに留まらない価値」を提供することもより一層重要になっていくと、当社は考えています。そのために、当社はデジタルも徹底的に活用し、ヘルスケアや防災・減災、モビリティ、サイバー等の幅広い分野において、価値提供領域を飛躍的に拡大することで、当社のパーパスである「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることができる存在」へと進化できるよう挑戦していきます。

時代が変われば、社会課題も変わり、その解決策も変わる。これは当然のことであり、時代の転換点を迎える中で、私たちが役割を発揮すべき領域をしっかりと見定め、そして自らも大胆な変革に挑戦することが重要だと考えています。

当社は、引き続き社会課題解決のトップランナーとして、事業活動と社会課題解決を循環させながら、サステナブルな社会づくりに貢献し、「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていきます。

そして、こうした社会課題解決と事業活動の循環とその継続的改善にスピード感を持ってしっかりと取り組んでいくことで、全てのステークホルダーの皆様に価値を提供し続け、100年後もそのような皆様から頼られ、真に必要とされる“Good Company”をめざしていきます。

特集１ これから当社は何をめざすのか

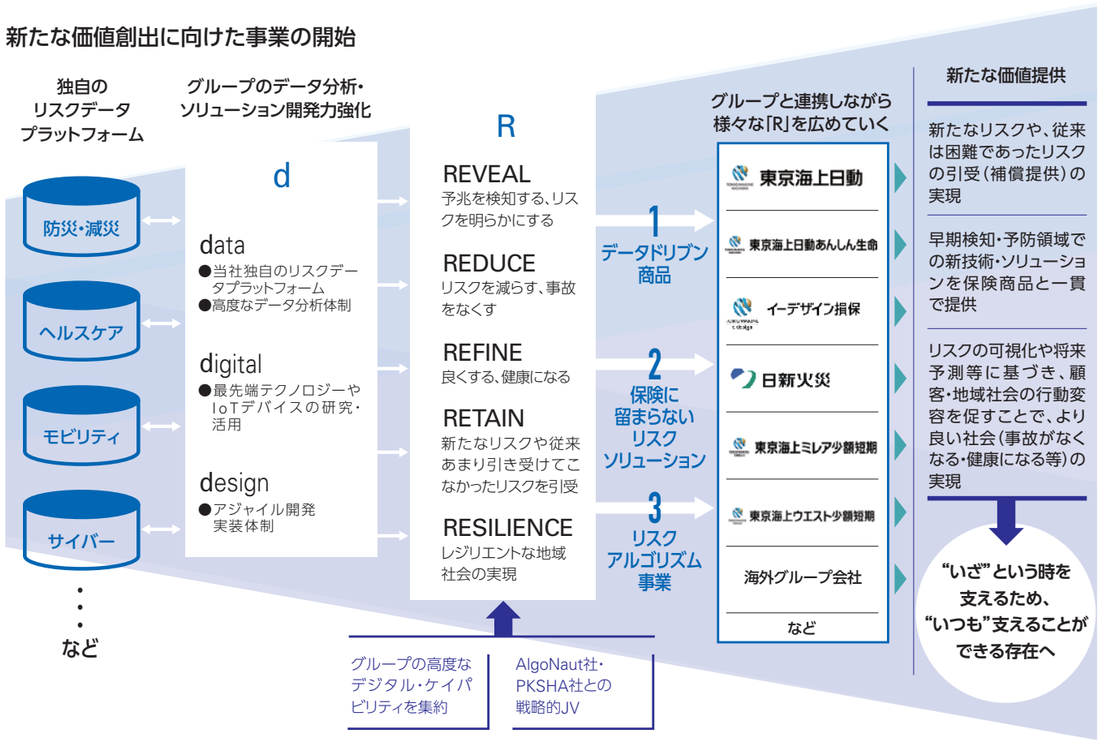
「“いつも”支えることができる存在」へと進化するために、
デジタルを徹底的に活用し、事業領域の拡大をめざします。

お客様の「“いざ”という時を支える」ための「“いつも”支えることができる存在」とは、単に保険金をお支払いするだけの存在ではなく、お客様が被る可能性のある事故の予兆を検知し、事故の被害に遭わないようにできる存在、お客様が万が一病気になったとしても、すぐに良くなるアドバイスをして差し上げられる存在といったことを指します。社内的には「事前の安心と事後の安心のご提供」と呼んでいますが、当社では、このような存在になって初めて、当社のパーパスを果たすことができたと言えるのではないかと考えています。

当社が、事業領域を拡大し、「“いつも”支えることができる存在」に進化するために、なくてはならないもののひとつがデジタル活用です。例えば、お客様の運転性向を分析することでお客様の交通事故を未然に防ぐことができるようになるかもしれない。お客様の健康診断のデータや生活習慣をお伺いすることで、病気になりにくい、万が一病気になったとしても重症化しにくくなるようなアドバイスができるようになるかもしれない。東京海上グループのめざす姿がここにあります。

2021年7月、東京海上グループは、“いつも”支えることができる存在へと進化するために、当社のデータ中核機能を担う「東京海上ディーアール」を立ち上げました。東京海上ディーアールには、グループの高度なデジタル・ケイパビリティを集約させ、グループのデータ分析やソリューション開発力の強化を担わせます。そして、東京海上ディーアールのデジタル・ケイパビリティを活用し、「防災・減災」や「ヘルスケア」、「モビリティ（P.15、52-53）」、「サイバー（P.80-81）」などの分野において、事前・事後の安心のご提供を強力に進めていきます。

東京海上ディーアール（TdR）を通じたグループとしての取り組み全体像



事業領域の拡大事例

※モビリティ分野の事例は P.15、52-53、サイバー分野の事例は P.80-81 ご参照

防災・減災

近年、日本全国各地で甚大な被害をもたらす自然災害が頻発しています。特に、水災については、2018 年の西日本豪雨や2019 年の台風19号、2020 年に九州で発生した豪雨などにより、河川の氾濫や大規模な浸水が発生しています。

実際に水災が発生した場合には、自治体は、迅速かつ適切な避難勧告の判断等が求められますので、発災直後の情報をタイムリーに収集することが重要となります。

このような中、2021年4月、東京海上日動と東京海上ディーアール（2021年4月時点では東京海上日動リスクコンサルティング）は、国立研究開発法人防災科学技術研究所の協力のもとAI技術を活用した水災危険度予測システムを新たに開発しました。このシステムにより、浸水被害が発生するエリアを即時に推定し、リアルタイムで危険度を表示することや、危険度が高まっているエリアにおける世帯数や年代別人口を見える化することが可能となります。

今後、東京海上日動と東京海上ディーアールは、統合型GIS（地理情報システム）を導入している自治体向けにこのシステムを提供し、強靭で自然災害に強い地域社会づくりへ貢献していきます。そして、その結果として、事故を未然に防ぐことによるお客様からの評価の獲得や損害率の低減に繋げていきます。

【システム画面イメージ】浸水エリア即時予測



ヘルスケア

人生100年時代を迎え、健康寿命の延伸が重要な社会課題となる中、中高齢層のお客様を中心に「いつまでも自分らしく健康で長生きしたい」というニーズは一層高まっています。

このような環境変化を受け、あんしん生命は、ひとりでも多くのお客様にあんしんをお届けするため、2020年8月に、持病がある方や健康に不安のある方にまで引受範囲を拡大した引受基準緩和型医療保険「メディカルKitエール」を発売しました。

本商品は、ビッグデータの解析により、保険の引受基準を抜本的に見直し、引受対象者の拡大と低廉な保険料を実現しています。また、持病のある方や健康に不安のある方は、医療の専門家によるサポートや疾病の重症化予防への関心が高く、新型コロナウイルス感染症拡大により、オンラインでの健康不安の解消に対する関心も高まっています。そこで、本商品では、お客様の毎日の生活においても一層の健康とあんしんをお届けするため、新たに2つのオンラインサービスを提供することとしました。

このようにデジタルを徹底的に活用して開発した「メディカルKitエール」は、過去最大*1のヒット商品である「メディカルKit R」に次ぐ売れ行きとなりました。あんしん生命では、今後も、東京海上ディーアールのデジタル・ケイパビリティ等も活用しながら、更なるあんしんの提供を実現していきます。

新たに提供するオンラインサービスの具体例

- オンラインによる医療相談*2や、生命保険業界初となるお客様が病院を指定できるセカンドオピニオン予約、お客様が医師・病院を指定できる受診予約サービスをご提供します。
  Medical Note for 東京海上グループ
- お客様の健康管理や重症化予防の取り組みをサポートするため、AI管理栄養士が食事・運動・睡眠などの毎日の生活をサポートする健康アドバイスアプリをご提供します。
  カロママ プラス

*1：保障性商品に限ります。
*2：「オンライン診療の適切な実施に関する指針」の遠隔健康医療相談の範囲で実施します。

当社のめざす姿

世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ
～100年後もGood Companyをめざして～

お客様	社会	未来世代	社員	株主・投資家
安心と安全をお届けすると共に、未来に繋がる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する	誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する	未来世代に持続可能な環境を引き継ぐ	いきいきと活躍できる機会の提供とエンゲージメントを通じ、社員による高いパフォーマンスの発揮に貢献する	株主リターンの持続的な拡大。適時適切な情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組む

新中計で達成が視野に入る中長期ターゲット（マイルストーン）
- 修正純利益 5,000 億円超
- 修正ROE 12％程度
- 配当性向 グローバルピア並みに引き上げ（50％程度）

100年後

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会

01	02	03	04	05	06	07
自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界	健康寿命が高まり、誰もが安心して、自分らしく、豊かに暮らせる世界	全ての人々が働きがい・生きがいを持てる世界	産業・地域のイノベーションが支えられ、国力が向上した世界	当社がリードする都市戦略に基づいた安心・安全・快適な世界	子供たちの生きる力が育まれる世界	地球環境が持続可能な状態で未来世代に引き継がれる世界

2030 年度目標
- ・自社温室効果ガス排出量▲60％削減*（2015年度対比）
- ・主要拠点における電力消費量に占める再エネ比率100％　等

*：自社の事業活動に伴うもの（Scope1+2+3（カテゴリ1. 3. 5. 6））

01 07 マテリアリティ特定において前提となる社会課題 P.72-73



お客様や社会のニーズの変化、社会課題の多様化・複雑化

地球温暖化 / 人口動態の変化 / コロナの感染拡大 / DXの急速な進展 / 等

価値創造のスパイラルアップ

「社会的価値」と「経済的価値」を同時に高めていく

事業活動と社会課題解決を循環させることで、強みや戦略に磨きをかけ、課題解決力を更に高める

現在 P.48-51

社会課題の解決を通じた成長を実現していく

新中期経営計画の2+1の成長戦略

- 新しいマーケット × 新しいアプローチ
- 保険本業の収益力強化
- 次の成長ステージに向けた事業投資

過去 P.16-17

時代と共に変化する社会課題を解決してきた歴史

2002 ── 日本で初めて生損保一体型商品「超保険」を発売
2001 ── インドでマイクロインシュアランスを発売
1999 ── 英国でサイバー保険をいち早く開始
1959 ── 日本で初めて賠償責任保険を発売
1914 ── 日本で初めて自動車保険を発売
1879 ── 貿易を支える海上保険会社として誕生



社会課題の解決を通じた価値の提供
～創業時から変わらぬパーパスの実現～

保険金のお支払いを通じて、お客様や地域社会の“いざ”を支えることはもとより、事前・事後まで、価値提供領域を拡大する（“いつも”支える）ことで、これからもパーパスを実現していく

お客様のあらゆるリスクを把握し、最適な商品・サービスを提案

デジタルも活用し事前・事後も含めた安心を提供

価値創造を支える基盤

培ってきたグループの強み

安全をお届けし、安心を大きくする力	ポートフォリオマネジメント力	グループ一体経営
P.14-17	P.18-21	P.22-25

強靭で透明性の高いガバナンス　P.92-113



創業以来の魂を込めた課題解決力で、お客様・地域社会の“いざ”を支え続けます

取締役社長 グループ CEO　小宮暁

これまでの経営課題への対策とその成果

グローバル経営のアップグレードとポートフォリオの強化により次の成長に向けた準備を完了

ここもと保険業界は、世界中で相次ぐ自然災害や、パンデミックを引き起こした新型コロナウイルス、米国でのソーシャルインフレーション*1、そして低金利と、様々な難しい課題に直面しています。当社にとりましても、この影響は無関係ではなく、前中期経営計画期間（2018年4月～2021年3月）は、ある意味では最も厳しい3年間であった、その様に感じています。

他方、当社はこれらの課題に対応する中で、グローバル保険会社としての経営チームの実力と自信を高めることができたのではないか、その様にも考えています。

具体的には、2つの大きな成果がありました。

まずは、当社が最も大切にしてきた「グループ一体経営を大きく進化させることができた」ということです。当社はこれまで、“事業”のグローバル化のみならず、“経営”のグローバル化にも挑戦してまいりました。例えば、買収した会社の経営トップに対しては、各社の事業を「地域やマーケットに根差した独自のビジネスモデルで、圧倒的な競争優位を持つものにすること」はもとより、当社グループ全体に対する貢献も求めています。実際に、彼らを資産運用や海外保険事業の共同グループ総括として、グループレベルで起用していますし、TMHCCのCFOをTMKのCEOに選任するなど、会社・国を跨いだ異動も行っています。この様に、優れた人材を国内外に最適配置し、その専門性や知見を“東京海上グループOne Team”となって活用することで、欧米と日本の経営スタイルの特長を取り入れた、「絶妙の中庸」を追求してまいりました。

そして、こうして培ってきたグローバル経営の実力は、前中計でも大いに活かすことができました。例えば、Postコロナの変化や課題を特定し、当社の戦略の再点検を行うべく、グローバルなタスクフォースを立ち上げ、グループ各社の実行戦略に組み込んだり、拡大する自然災害リスクに対しては、保有・出再*2戦略をGRSC*3で論議し、実行したりと、芯を捉えた打ち手を講じることができました。グローバルに事業を行えば、様々な課題に直面するのは当たり前ではありますが、その中でカルチャーやビジネスの目的、つまり「What is our business for?」がマッチした世界中の仲間たちの叡智を結集して、難局を乗り越えることができた、その様に考えています。改めて、信頼できる仲間さえいれば、どんな困難にも立ち向かえる、新しいことにも挑戦できる、そこから新たな知恵も生まれる。その様にも確信しています。

そして、もうひとつの成果が、「保険事業のポートフォリオを更に強くできた」ということです。フォワードルッキングに、事業の分散や成長を見極め、ポートフォリオを絶えず最適化していくことは大変重要です。実際に、前中計におきましても、今後の大きな成長ドライバーであるPureを買収した他、ブラジル、タイなどの新興国で、或いは再生可能エネルギーの分野でも重要な投資を実行しました。その一方で、当社の海外展開の礎となりました、再保険子会社TMRの売却なども実行しました。こうしたポートフォリオの入れ替えを通じて、当社はポートフォリオをマネージする力を更に強くし、将来の利益成長に向けた種まきも確実に行うことができました。

この様に、前中計期間は厳しい事業環境にありましたが、課題解決を通じて経営チームは更に強くなり、また将来に向けた布石を打つこともできました。正に、次の成長に向けて“Ready to go”であると自信を持っておりますし、新中計では必ずや花開かせ、結実させたいと考えています。

*1：弁護士の活発な活動、原告有利の陪審員評決の増加などにより、賠償金額が高騰する事象

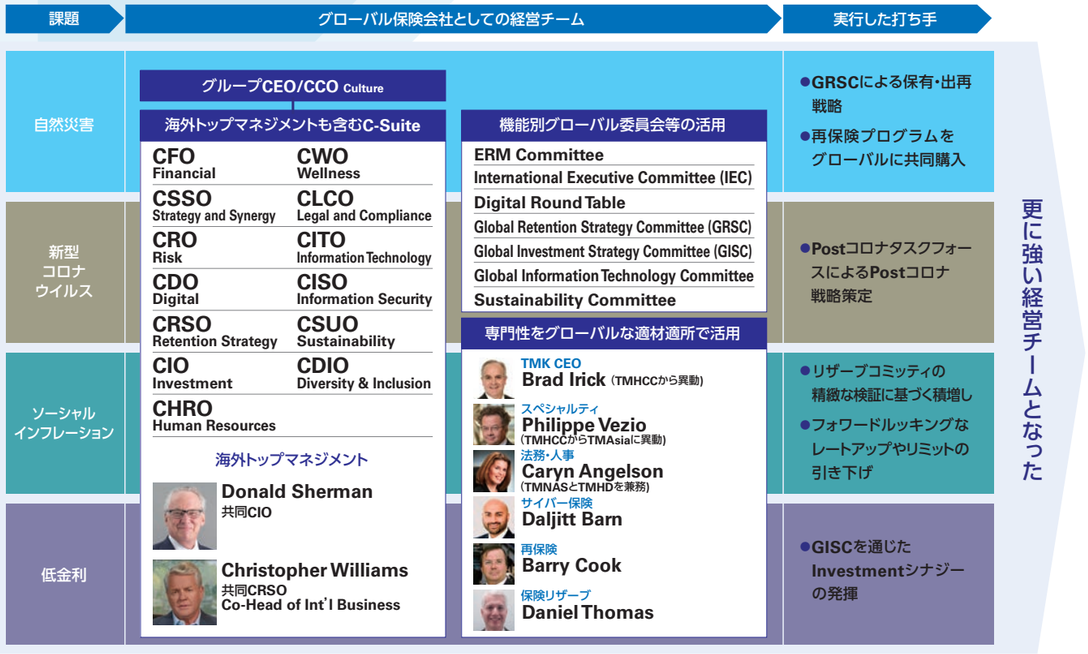
グループ一体経営
→P.22～25

*2：リスクの分散などを目的に、引き受けたリスクの一部を、再保険を通じて、他の保険会社に移転すること

*3：Global Retention Strategy Committee

ポートフォリオマネジメント力
→P.18～21

グローバル経営チームの強化



強い危機感に基づいた“変革と挑戦”の3ヶ年計画

「2+1の成長戦略」の実行により、
中長期ターゲット「修正純利益 5,000億円超」「修正ROE 12%程度」の実現を視野に

一方、コロナ禍を契機に、あらゆる業種・業態においてDXが急速に進展し、またお客様のニーズも大きく変化しています。こうした変化は、既に進行していた変化がコロナで表面化したものであり、コロナの前後で課題そのものががらりと変わった訳ではありません。一方で、その変化のスピードは2倍にも、3倍にも加速しており、もはや、2〜3年先のことさえ予測できず、これまでの「常識」、或いは「過去の成功体験」が必ずしも通用しない、むしろそこからかけ離れた感すらある、「不連続な社会、時代」に突入したと感じています。

変化の激しい時代にあって、お客様や社会が抱えるリスクは増加の一途であり、リスクテイクを生業とする保険会社が果たすべき役割は大きく拡大しています。一方、こうした中、従来型の保険ビジネスだけを続けていては、変わりゆくお客様や社会の期待にお応えし続けることができなくなり、やがて成長は止まり、衰亡すらしてしまうかもしれない。この様な強い危機感が私にはあります。だからこそ、こうした状況を、改めて真剣に受け止めた上で、私たちの原点であるパーパス（存在意義）に立ち戻る。そして、当社自身が大胆な変革に挑戦することで、社会課題の解決力をもう一段高いレベルに引き上げ、持続的に成長していく。こうした決意の下、当社は新中計（2021年4月〜2024年3月）におきましても、「社会課題の解決」を戦略の真ん中に据えて、その打ち手として「2+1の成長戦略」をスピード感を持って実行していく必要があると考えています。

特集2 新型コロナウイルスへの対応
→P.68〜69

新中期経営計画の概要
→P.48〜49

「2+1の成長戦略」の1つ目が、変化するお客様のニーズを的確に捉え、これにお応えしていく「新しいマーケット×新しいアプローチ」です。足元グローバルには、再生可能エネルギーへの移行やサイバーリスクの増大といった社会課題が深刻化しています。また、課題先進国である日本におきましても、人口減少や高齢化の進行により、ヘルスケアに係る課題が山積し、地方経済・地域企業も衰退しつつあるなど、我が国固有の社会課題も顕在化しています。こうした環境変化は、向こう10年・20年というスパンでみても重要な社会課題であり続ける一方で、当社にとりましては「機会」であり、「新しいマーケット」でもある。その様に捉え、新しく生まれるリスクへの対応は勿論のこと、デジタルやデータも活用することで、従来は引受が困難であったリスクへの対応や、事故の予防、被害軽減、早期復旧、再発防止といった価値提供領域の拡大、或いは対面・非対面をベストミックスした顧客接点の変革など、「新しいアプローチ」を講じていきます。そして、価値提供のレベルを、「再生可能エネルギー、サイバーリスクなら東京海上」、「ヘルスケア、SME（中小企業）と言えば東京海上」と呼んでいただけるまで高めていきます。

2つ目の戦略は、「保険本業の収益力強化」です。当面、自然災害は大きなリスクであり続けますし、低金利も継続するでしょう。こうした簡単ではない、いかなる事業環境にあっても、お客様に価値をお届けし、その結果として適切な収益を確保する。そのために、当社は「保険料水準の見直し」や「事業効率の向上」などを通じた、保険本業の収益力強化に取り組んでいく必要があります。

まず、「保険料水準の見直し」ですが、日本において恒常的な赤字状態にある「火災保険の収益改善」は待ったなしの課題です。株主の皆様から大切な資本をお預かりしている以上、全体では黒字だからと、どんぶり勘定は許されませんし、保険契約者間の公平性の観点からも不健全だと考えています。自然災害大国である日本に「なくてはならない」火災保険を、必ずや恒常的な赤字から脱却させ、サステナブルな制度として再構築する。そうした不退転の決意の下、当社自身の事業費削減努力は大前提として、保険料水準や商品の見直し、アンダーライティングの更なる強化、そして防災・減災、早期復旧の取り組みなど、総合的な対策をスピード感を持って講じていきます。

海外では、コロナによる不確実性の高まりやソーシャルインフレーションもあって、マーケットのハード化[*4]が進行しています。ハード化の中にあって、トップラインの拡大は難しいことではありませんが、同時にロスコストも上昇していますので、適正な料率での引受を徹底しないと、結局数年後にリザーブ[*5]を積むことで収益が悪化し、後悔することになります。従って、当社は引き続きボトムフォーカスを堅持し、将来のロスコストを上回ることは勿論、マーケットを上回るrate upを着実に実行することで、保険引受利益を拡大させてまいります。

次に、「事業効率の向上」ですが、この取り組みはデジタルの活用がキーになります。デジタルとの親和性が高い、リテールビジネスを手掛ける日本とアジアを中心に、業務プロセスや働き方の変革を更に加速することで、社内事務を徹底的に削減します。そして、創出された時間やリソースを、単なる要員数の削減といった縮小均衡に繋げるのではなく、新たな社会課題の解決や価値提供領域の拡大、人材育成、お客様への更なる寄り添いなど、人にしかできない業務に振り向ける。この様に、人を活かし、「人の力とデジタルを融合」させることで、社会課題の解決力を高め、更なる成長と損害率の改善を実現してまいります。

これまでにご説明した、「新しいマーケット×新しいアプローチ」と「保険本業の収益力強化」、この2つを軸に、「+1」の戦略として、M&Aや新規事業の立ち上げといった「次の成長ステージに向けた事業投資」にも取り組む必要があります。どんな時代にあろうと、長期的に価値を提供し、世の中のお役に立ち続けていくには、「今」と「長期」という時間軸の両睨みで、手を打っていかなければなりません。

マテリアリティへの対応（特集3-1〜3-3）
→P.78〜83

火災保険の収益改善
→P.55

先進国戦略
→P.59〜61

*4：保険料率が上昇傾向にあること

*5：将来の保険金支払いに備えて積み立てる支払備金のこと

事業効率の向上を通じた、持続的な成長の実現
→P.56

当社はお客様のリスクをお引き受けする保険会社ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはならない。そうした認識から、当社はこの20年近く、グローバルにリスク分散を進めてまいりました。実際、この数年間、平年を超える規模の自然災害やコロナといった影響を受けていますが、その影響を利益の約2割[*6]に抑えることができています。ただし、私はこれで十分とは思っていません。複雑化するリスクや社会課題に対峙するには、更なるリスク分散や収益源の多様化が不可欠であり、当社は5年・10年先を見据えた事業投資を模索してまいります。当社の強みが活かせる、或いはシナジーの創出が期待できる領域であれば、保険事業に留まらず、新規事業の可能性も探求し、更に盤石な経営基盤を構築していきたいと考えています。

こうした「2+1の成長戦略」を推し進めた結果としての、新中計のKPIターゲットは、「修正純利益　CAGR+3～7%」、「修正ROE 12%程度」となります。これはM&Aを含まない、内部成長だけで積み上げた計画でありますが、2017年にマイルストーンとして設定した中長期ターゲット「修正純利益 5,000億円超」、「修正ROE 12%程度」の達成を視野に入れた水準となります。そして、良い案件に恵まれ、大規模なM&Aに成功すれば、更なる成長或いは達成時期の短縮も可能となります。

*6：コロナおよび平年を超える自然災害に係る発生保険金がグループ全体の利益に占める割合（2020年度）

時代の転換点の中で、パーパス経営を更に加速

事業活動と社会課題解決を循環させることで、「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていく

パーパス（存在意義）
→P.10～11

新中計は、変化の激しい3年間も当社が成長し続けていくための重要な戦略ではありますが、これは目的ではなく、あくまでも手段です。当社は1879年の創業以来、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとしてきましたが、私たちがめざすところは、どの様な時代にあっても変わることのない、このパーパスの実現に他なりません。今から142年前、まだサステナビリティやESGという言葉が存在すらしなかった時代から、当社はその時代ごとの社会課題を自ら探し出し、その解決に貢献することで、持続的に成長してまいりました。正に、当社の事業そのものが社会課題の解決であり、事業を推進すればするほど、課題解決に繋がる、世のため人のためになる。こうした想いを持って事業にあたってまいりました。



そして足元、社会の持続可能性に対する意識がグローバルに高まるといった、時代の転換点を迎える中、改めて思いますのは、当社の課題解決の取り組みに終わりはない、正にendless journeyであるということです。時代が変われば、社会課題も変わり、その解決策も変わる。これは当然のことであり、その中で大切なことは、時代と共に変化する課題をいち早く、正しく捉え、解決に向けた仮説検証のサイクルをパワフルに、スピーディーに実行することだと考えています。

この様な認識の下、当社は2021年4月に「グループサステナビリティ総括（CSUO）」と、C職で構成されるグローバルな「サステナビリティ委員会」を新設し、社会課題の解決に向けた取り組みを更に加速しています。例えば、“このかけがえのない地球環境を持続可能な状態で未来世代へと引き継ぐことは私たちの責務である”という強い想いから、当社は「お客様」「社会」「社員」「株主・投資家」に加えまして、今般「未来世代」も明確にステークホルダーとして位置付けました。そして、パーパスを起点に、当社が特に解決に取り組む重点領域（マテリアリティ）も今日的に見直し、その中で、とりわけステークホルダーの皆様の期待・関心が高く、当社事業にとっても重要性の高いものとして、①気候変動対策の推進、②災害レジリエンスの向上、③健やかで心豊かな生活の支援、④D&Iの推進・浸透、の4つを主要課題に定めました。

自然災害大国である日本を母国市場とする当社にとりまして、この「①気候変動対策の推進」「②災害レジリエンスの向上」はとりわけ重要な社会課題であることに間違いありません。世界共通の、人類史的課題とも言われるこの領域で、当社は社会のお役に立ち続ける会社でありたい。そして、「自然災害のリスクと共存できるレジリエントな世界」を創りたい。こうした想いから、当社はグループの総力を挙げて、自然災害・気候変動対策に真正面から取り組んでいます。

また、世界で最も高齢化が進む日本におきましては、長生きリスクや資産形成などの領域で、お客様のニーズが顕在化していますし、グローバルにみましても、コロナ禍を契機に健康への意識・不安が高まっています。こうしたヘルスケア領域は、これまで生損一体でお客様をお守りしてきた当社にとりまして、正に強みが発揮できる分野です。当社はデジタルやデータも活用し、未病・予防、健康増進などを含め、お客様のリスクをトータルにカバーする商品・サービスをご提供することで、「誰もが安心して、自分らしく、豊かに暮らせる世界」の実現に貢献してまいります。

この様に、当社は引き続き「社会課題解決のトップランナー」という想いを持って、事業活動と社会課題解決を循環させることで、「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。

D&Iの推進とパーパスの浸透を通じて、4万人を超える社員の想い、熱意を結集し、より大きな力に変えていく

社会課題を解決し続け、持続的な成長を実現する。その土台となるのは、「人」であり、「カルチャー」です。保険事業は形のない商品を扱うことから、以前は「紙」と「鉛筆」と「人」のビジネスと言われていました。テクノロジーの進化によって、「紙」と「鉛筆」がなくなり、業務プロセスが大きく変わった今日、保険は正に「People’s Business」となりましたが、ビジネスの原動力は「人」であり、「想い」であり、「熱意」である、というのが私の信念です。

その中で、まず重要となりますのが、グループ全社員の持てる力を最大限に引き出し、個々の専門性や経験を掛け合わせることで、より大きな力に変えていくということです。

私は、米国留学の経験から、D&Iの推進がイノベーションを生み出すということを肌身で実感しています。当時、私が接したメンバーは、属性や人種、新卒/中途など、皆バックグラウンドが大きく異なっていましたが、逆に異なっているからこそ、自分の考えをはっきりと口に出して伝えていましたし、そこに阿吽や忖度は一切ありませんでした。一人ひとりの考え方が異なることを前提に、様々な立場から建設的に意見をぶつけ合う知的コンバットの中で、化学反応が起こり、そこから自分一人では想像すらできなかった様な、良いアイディアが生まれる瞬間を何度も目の当たりにしました。そして、あるテーマでは言い争いをしていたかと思えば、次のテーマではそれを引きずることなく、生産的に議論を行う。とにかく、コミュニケーションが深く、スピード感があり、意思決定の質も高いのです。

こうした建設的な議論は海外だからできるのでしょうか。私は決してそうとは思いません。

サステナビリティ経営
→P.70～77

特集3-1 再生可能エネルギーの普及促進
→P.78～79

TCFD提言に基づく情報開示
→P.84～91

特集3-3 ヘルスケア分野における社会課題への対応
→P.82～83

CDIOメッセージ
→P.66〜67

当社は46の国と地域に事業を展開し、4万人を超える「多様な人材」がいます。そして、創業時から受け継いできた「自由闊達な社風」もあります。この強みを掛け合わせることで、スピーディーで質の高い議論を通じた、更なるイノベーションの創出が可能だと私は信じています。実際に、当社では、「D&Iの推進・浸透」を成長戦略の一丁目一番地に据え、グループベース、グローバルに取り組みを加速していますし、私自身、あらゆる場で、「コミュニケーションにやり過ぎはない」と伝えています。

一方で、いかに多様な人材が活発に論議をしても、そのめざす先がバラバラでは、成果には繋がりません。多様な人材をひとつのチームとして結びつける、横串としてのカルチャーが非常に重要です。そのために、私はグループカルチャー総括（CCO）としても先頭に立ち、コロナ前には世界中を飛び回り、足元はリモートを活用して、世界中の社員と対話を行う中で、「What is our business for?」と問い、全ての社員の仕事が私たちのめざすパーパスの実現に繋がっていることを感じてもらっています。

理屈や権限、指示・命令で人は動きません。大切なのは、パーパスを起点に、全ての社員に内在する「想い」を引き出し、「熱意」に火を灯すことであり、この想いと熱意こそが、見えない成長の限界を超える、ビジネスの天井を突き破る原動力となる。そして、こうした想いや熱意を結集することができれば、言葉や文字にはできない「とてつもなく大きな力」が生まれる、と私は確信しています。実際、10年前の東日本大震災の時もそうでした。当時私は、地域営業を統括する営業開発部長でしたが、「困っているお客様に一刻も早く保険金をお届けしたい」という想いの強さが、マニュアルには書いていないアイディアや臨機応変に対応する知恵、ここぞという時の馬力、新たな解決策を生み出し、グループの大きな力に変わったのを、今でも鮮明に、強烈に覚えています。

私は、一人ひとりの行動から経営判断に至るまで、あらゆる基準の根底にパーパスが根付き、その体現に向けて「熱意と一体感に溢れた会社」を、そして、環境変化が激しく、先が見通せない時代だからこそ、パーパスをぶらさずに、変化に対してスピード感を持って自らを変革し、力強く成長し続ける、そんな「しなやかでたくましい会社」を創りたい、と真剣に考え、日々取り組んでいます。

“いざ”という時のために、“いつも”支える

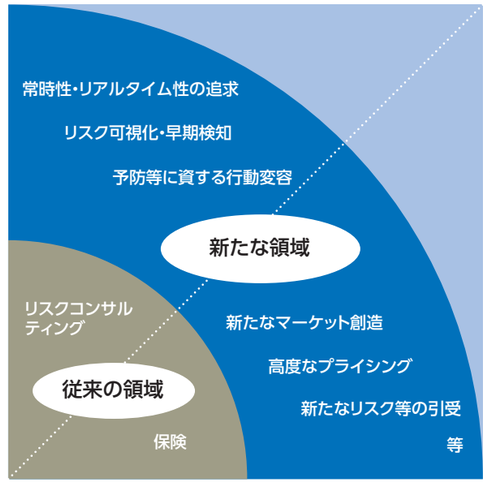
保険のあり方を変え、お客様や社会を“いつも”支える存在へと進化することで、“Good Company”に一歩でも二歩でも近づく

特集1 これから当社は何をめざすのか
→P.28〜29

足元、自然災害の激甚化やコロナ禍といった大きな環境変化の中で、社会インフラである保険会社への期待はかつてないほど高まっています。その中で、当社が従来型の保険ビジネスに固執し続けていては、早晩お客様のニーズや期待にお応えすることはできなくなるでしょう。従って、当社が価値提供する領域を点から線、そして面へと大幅に拡大していく必要があると考えています。

例えば、自然災害やサイバーリスクに対して、有事に保険金をお支払いするだけでは、今やお客様の期待にお応えすることはできません。勿論、保険金のお支払いは保険会社にとって最も重要な機能ですし、これを完璧に行うことは当然ではありますが、翻ってお客様にとってみれば、事故は起きない方がいい。起きても被害は小さい方がよく、復旧も早い方がいい。そして、再発はしない方がいい。こうした「事前・事後の安心」をお客様がお求めになるのは当然のことだと思います。そのために、当社はデジタルやデータも活用し、自然災害に対しては防災・減災、ヘルスケアでは未病・予防、この他にもモビリティやサイバーリスクなどの幅広い分野において、価値提供領域を飛躍的に拡大する。つまり、有事の保険金支払いに留まらず、事前・事後の安心を含め、お客様の不安やリスクをトータルにサポートする、「ソリューションプロバイダー」としての機能が益々重要となります。この様に当社は、パーパスである「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることのできる存在」へと進化できるよう挑戦していきたいと考えていますし、そのプラットフォームとして東京海上ディーアールを2021年の7月に立ち上げました。

保険にとどまらないリスクソリューションの提供



これから当社が進む道は平坦ではありませんが、この142年も、課題は沢山ありましたし、当社は正しく課題を認識し、芯を捉えた打ち手を講じることで、幾度となく難局を乗り越えてきました。過去もそうであった様に、いかなる困難も必ず乗り越えることができる。そう信じて、私たちは、熱意と一体感を持って、笑顔で、明るく前進してまいります。

改めて、当社が事業を行うことができるのは、株主・投資家の皆様をはじめ、様々なステークホルダーに支えていただいているお蔭であると、感謝しております。そして、私自身、できる限りの時間を割いて、皆様との対話の機会を実現できるよう取り組んでまいりますし、対話の中でいただいたご意見やご要望を経営やビジネスモデルの進化に繋げてまいります。

当社はこれからも、社会課題の解決を通じて、全てのステークホルダーに価値を提供し続け、皆様から信頼され、真に必要とされる良い会社、“Good Company”に一歩でも二歩でも近づいてまいります。今後も一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



リスクベース経営を基軸に戦略的な資本政策を実行し、企業価値の最大化をめざします。



取締役副社長
グループ資本政策総括（CFO）
湯浅 隆行

私はグループCFOとして、戦略的な資本政策を実行すると共に、各事業が策定する計画などに深く関与することで、各事業の成長を支えています。

例えば、各事業のトップと環境変化への対応、各種戦略の進捗や見直し要否といった観点で論議する「CFOミーティング」の場では、グループCFO目線で、各事業の主要課題や新中計のKPIなどの対話を重ねています。

また、当社は保険会社ですから、保険引受、資産運用に係る“リスク”を取りながら“リターン”を上げています。当社は、「どのリスクを選好するのか（リスクアペタイト）」、「どの程度までリスクを取るのか」、「ROR（リスク対比リターン）は十分か」、「リスクに偏りはないか（分散）」といった観点で経営を行うリスクベース経営（Enterprise Risk Management）をグループ経営の根幹に据えており、そのERM戦略を議論する場として「ERM委員会」を設置しています。私はその委員長として、グループC職や各事業のトップたちと、年6回程度の頻度で、個別のリスク戦略やリスクアペタイトの方向性、ERMの高度化や、取り組みの振り返りなどを議論し、これらを踏まえてグループ全体視点で最適なリスクポートフォリオとなるよう、資本配分計画を決定し、当社の成長に繋げています。

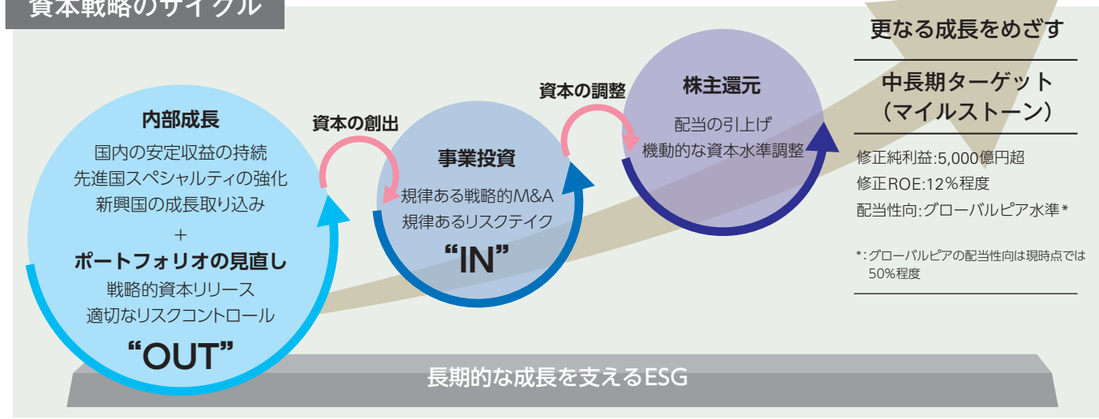
この他、私は「Entry&Exitルール」を統轄しておりますが、そこでは正に様々なEntry（M&A等）やExit（売却等）の案件について、その計画の妥当性や戦略的意義を確認すると共に、戦略的な経営資源投入の観点からGo/No Goの判断を行い、適切な資本配分を追求しています。

勿論、上場企業のCFOとして、資本市場の皆様との対話も大切な役割のひとつです。IR説明会に加え、2020年度はコロナ禍にありましたが、世界中の機関投資家（延べ100社以上）の皆様とリモートも活用しながら対話をさせていただき、そこでいただいた声を、当社の資本政策や経営戦略などにも反映し、企業価値の更なる向上に繋げられるよう、努めています。

こうした様々な取り組みを踏まえながら、まず、①国内外の各事業の内部成長をベースに、ポートフォリオも戦略的に見直し、資本を創出する。そして、②創出した資本は優良な事業投資に振り向け、③良い案件がなければ株主の皆様に還元する、という資本戦略のサイクルを回しながら企業価値を高めてきました。

そして勿論、将来の更なる成長をめざす中期経営計画策定の責任者でもありますので、今回はグループCFOの目線から、中期経営計画についてご説明したいと思います。

資本戦略のサイクル



前中期経営計画

2021年度から始まる3か年の新中計のご説明の前に、まずはその土台となる前中計の結果について振り返りたいと思います。当社は前中計期間中、自然災害やコロナ、米国におけるソーシャルインフレーション[*1]、世界的な低金利といった様々な課題に直面した訳ですが、私はCFOとして、資本配分などを通じて、各事業の成長戦略を支えると共に、フォワードルッキングなポートフォリオの入れ替えや資本構成の見直しにも取り組みました。

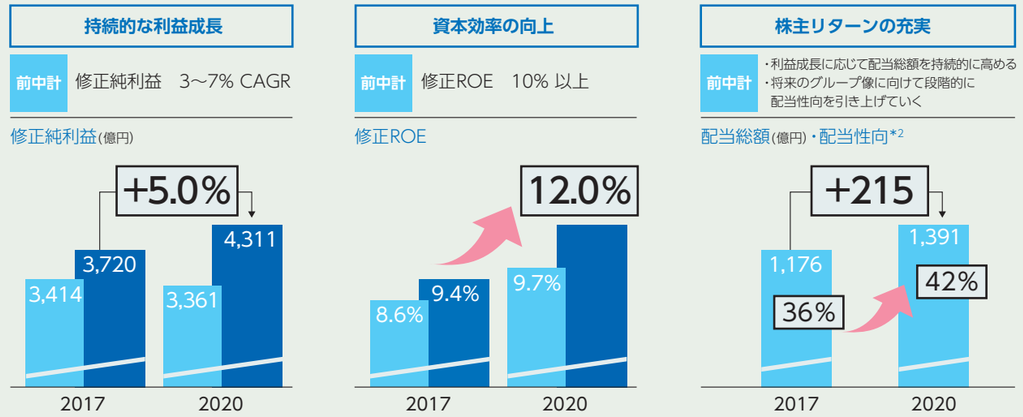
例えば、ポートフォリオの入れ替えとしては、Pureの買収や、タイにおけるSafety買収および既存現地法人との統合、ブラジルにおける合弁会社設立などの事業投資を行う一方で、TMRを売却するなど、リスク分散や適切な資本配分、将来の成長性等を考慮しながらEntry/Exit案件に取り組んできました。

また、資本構成の見直しとして、Pure買収時に、資本コスト[*2]も意識し、初めてハイブリッド債を発行しました。これまでは資本の有効活用の観点から敢えて使ってきませんでしたが、一定程度資本効率も向上したことから、今後は、大型の投資機会がある場合、あるいは、大型でなくとも複数の投資機会が重なる場合などには、ハイブリッド債の活用も検討し、最適な資本構成の実現をめざしていきます。

こうした取り組みの結果として、前中計の当社の実力（自然災害やコロナ等の一過性の影響を除く）は、修正純利益4,311億円（CAGR+5.0%）、修正ROE12.0%、配当総額1,391億円（+215億円）・配当性向42%（+6pt）となり、前中計のターゲットである「持続的な利益成長（CAGR+3-7%）」、「資本効率の向上（修正ROE10%以上）」、「株主リターンの充実（配当総額と配当性向の向上）」を達成することができました。

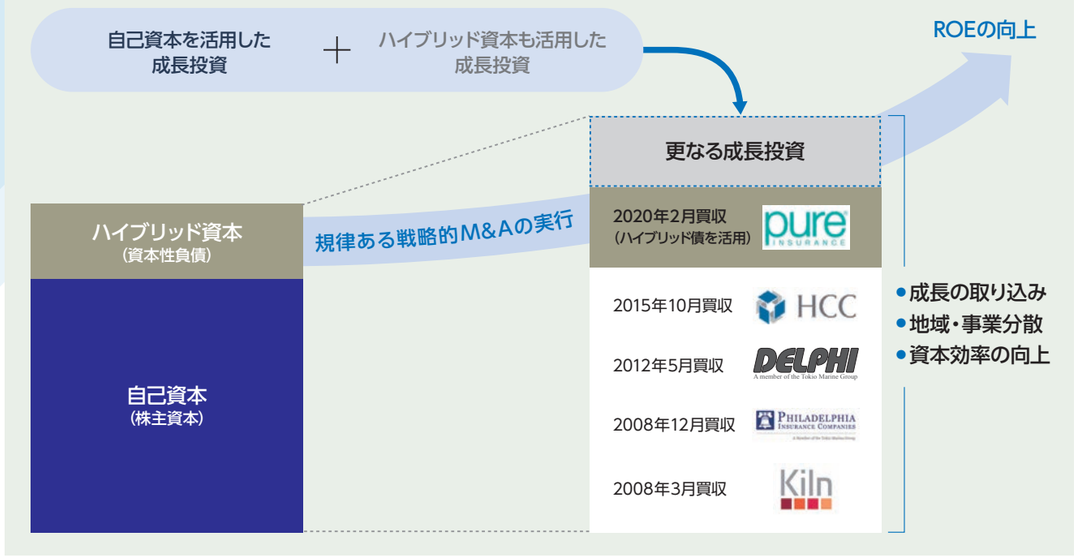
*1: 弁護士の活発な活動、原告有利の陪審員評決の増加などにより、賠償金額が高騰する事象
*2: 企業が資本を調達する際に要求されるコスト

前中計で掲げた3つのターゲットを達成



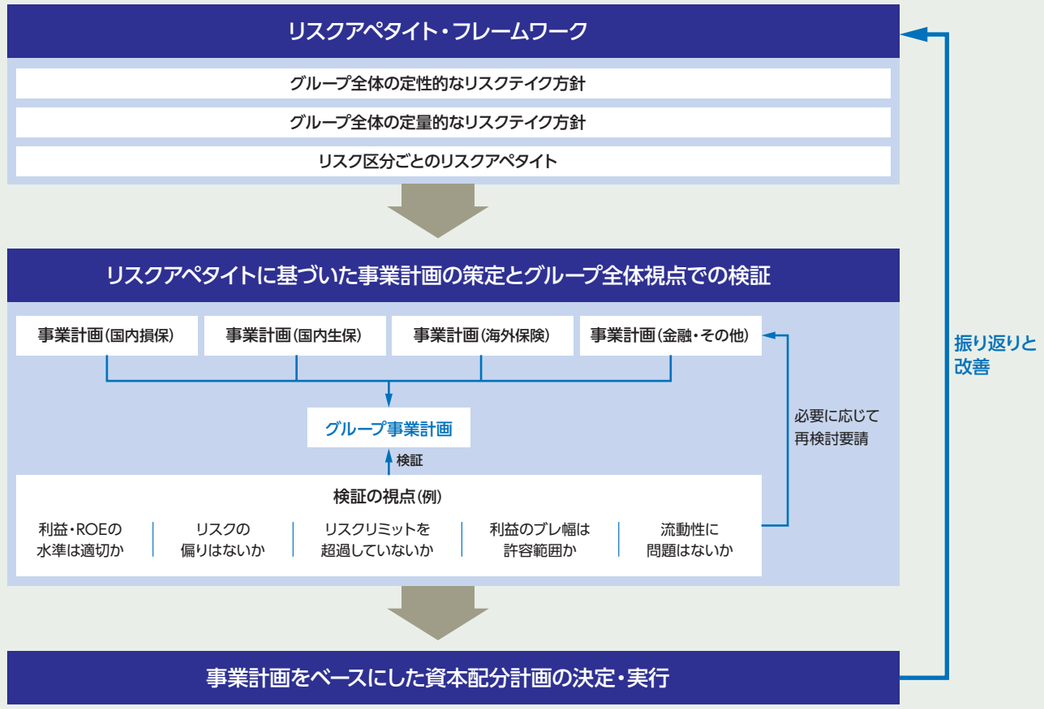
*1：新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を前中計策定時の2018年3月末ベースとした数値　*2：5年平均の修正純利益対比

柔軟な資本戦略



ERMサイクル

東京海上グループのリスクベース経営（ERM）サイクル全体像



新中期経営計画

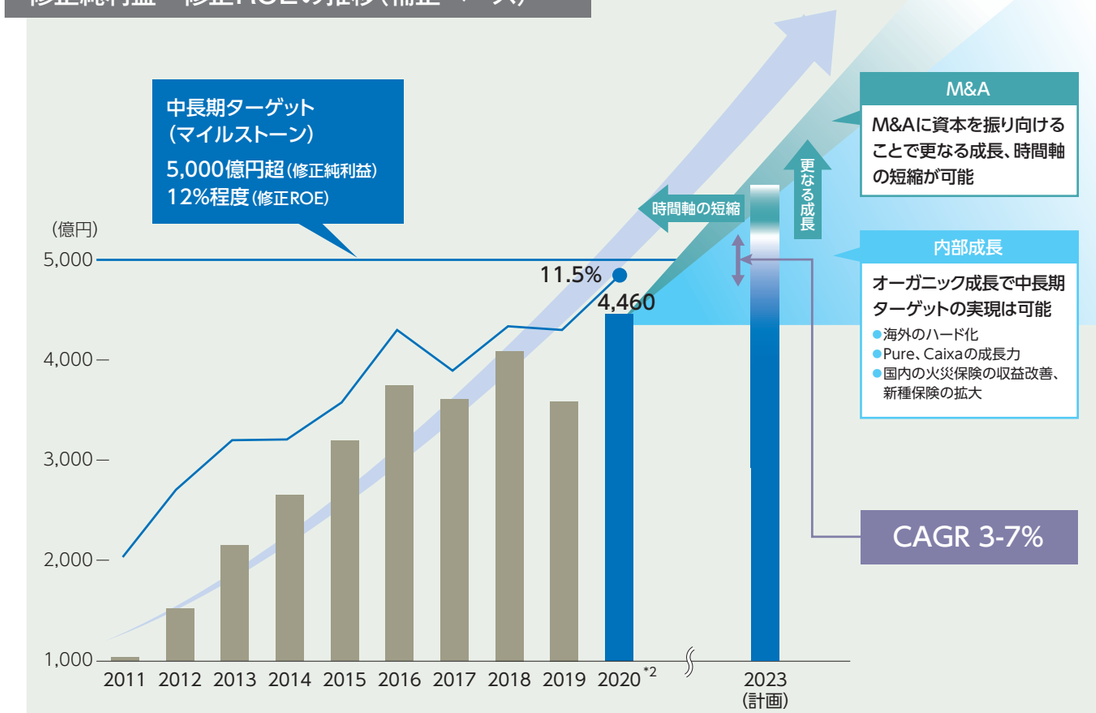
次に新中計ですが、KPIとしましては、修正純利益はCAGRで+3～7%成長、修正ROEは12%程度の実現、そして配当性向は平均的な修正純利益の40%以上をめざしています。これは当社が2017年に掲げた中長期ターゲット（修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度）の達成が視野に入る水準となります。

このKPIは内部成長をベースに達成することを企図しており、M&Aは含めていません。M&Aは、あくまでリスク分散のために、良い案件があれば行うものであり、その実行を計画に織り込むことは適切ではないと考えているからです。そのため、内部成長に加えて、もし良質な大型M&Aの機会に恵まれれば、更なる成長、あるいは目標達成までの時間軸の短縮が可能となります。

そして、新中計は、取締役会は勿論、先に触れたCFOミーティングやERM委員会などでの議論を踏まえて策定したものですが、策定に当たっては、まず、お客様のニーズの多様化や社会課題の複雑化、世界的な低金利や自然災害の激甚化、各国保険市場の動向等といった事業環境に関して、今後の見通しや、当社の将来ビジョンも含め、議論や検討を重ねました。その上で、中長期ターゲットをめざし、保険本業の収益力強化と、新たなマーケットや成長分野への取り組みを主要な成長ドライバーに据えた計画を策定しております。具体的には、国内損保における火災保険の収益改善や新種保険の拡大、海外保険事業におけるマーケットのハード化を踏まえたレートアップと規律ある引受や、2020年に買収を完了したPureの利益拡大など、各種成長施策を着実に実行していきます。

2021年5月の新中計発表以降、資本市場の皆様と対話をしていますと、新中計の内容やその達成確度につきましてご評価いただくと同時に、もはや修正純利益5,000億円の達成は当然と捉えていただいているような向きもありプレッシャーも感じておりますが（笑）、CFOとして、着実な資本戦略の実行を通じて計画達成に貢献してまいります。

修正純利益・修正ROEの推移（補正ベース）*1



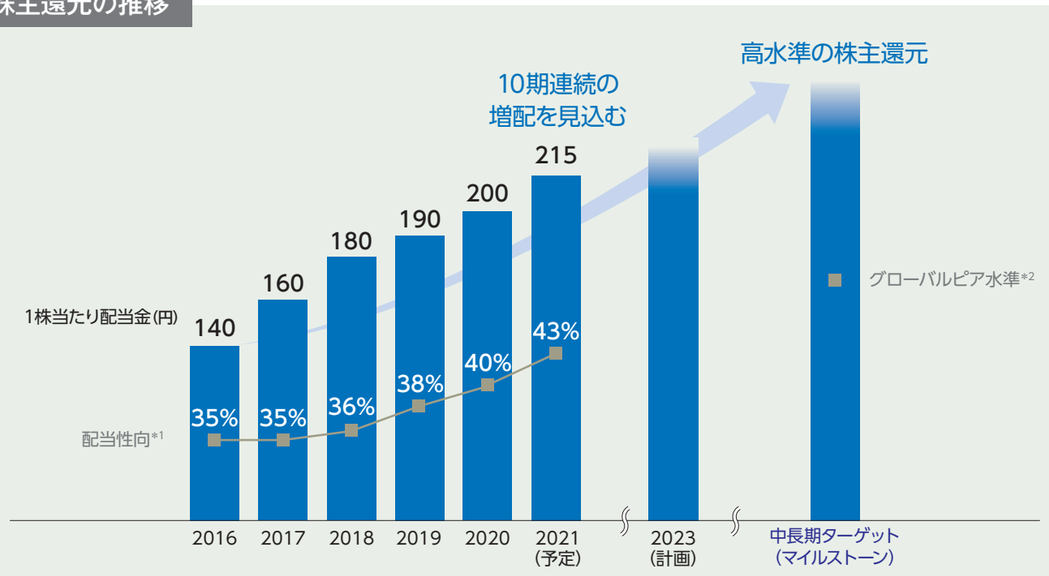
*1：自然災害は平年並に補正し、2018, 2019は復元保険料の影響を控除
*2：2020は新定義（自然災害責任準備金や初年度収支残の影響も控除）で、新型コロナウイルスや為替の影響を控除した補正ベース
旧定義の補正ベースでは修正純利益4,230億円、ROE11.2%

株主還元

株主還元につきましては、新中計におきましても引き続き、まずは普通配当を基本とし、利益成長に応じて持続的に高めてまいります。また配当性向につきましても、グローバルピア水準（現時点では50%程度）へと段階的に引き上げてまいります。
当社の資本政策の考え方は、従来から一貫しており、これまで通り、良い案件があればリスク分散のためにM&Aを行い、良い案件がなければ規律を持って株主還元を実行していきます。そして、資本水準調整の手法につきましては、より透明性を高める観点から、2021年度より、年間の資本水準調整枠（中小規模の成長投資額と株主還元額の合計）として1,000億円以上と設定し、株主還元実行の判断を年2回ではなく、M&Aのパイプラインや株価等を総合的に勘案しながら機動的に実行していく方式を導入しております。



株主還元の推移



	2016	2017	2018	2019	2020	2021（予定）	2023（計画） 中長期ターゲット（マイルストーン）
配当総額（億円）	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	1,490*3	
資本水準調整*4（自己株式取得等）（億円）	500	1,500	1,250	500	500	1,000*5	

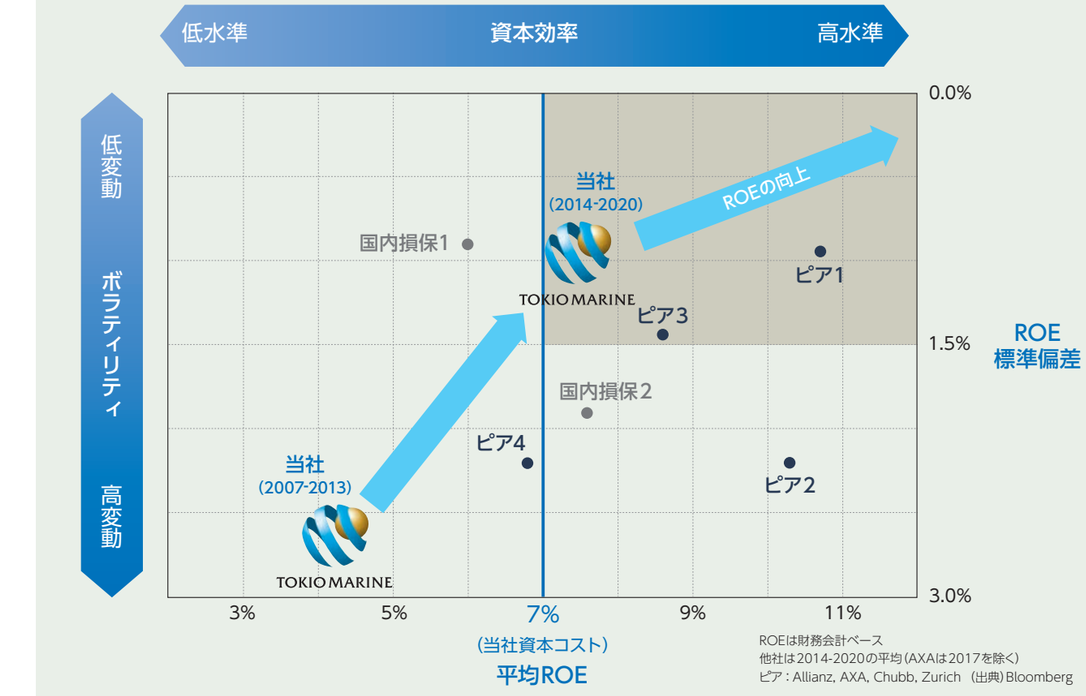
*1：年初予想ベースの配当性向
*2：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度
*3：2021（予定）は自己株式取得反映ベース
*4：各年度の決算発表日までに決定した総額
　一時的な配当として、2018は約500億円、2019と2020は約250億円を含む
*5：2021（予定）は中小規模の事業投資と資本水準調整の総額（目安）

ROEの推移

こうした取り組みの結果として、当社の修正ROEはCAPM*で計算した資本コスト7%を2013年以降上回って推移しています。また、そのボラティリティも低く抑えられるようになってきており、ROEの水準もその安定性も、グローバルピアに近づきつつあります。
今後も規律ある資本政策を通じて、資本の健全性を維持しつつ、資本効率を安定的に向上させてまいります。

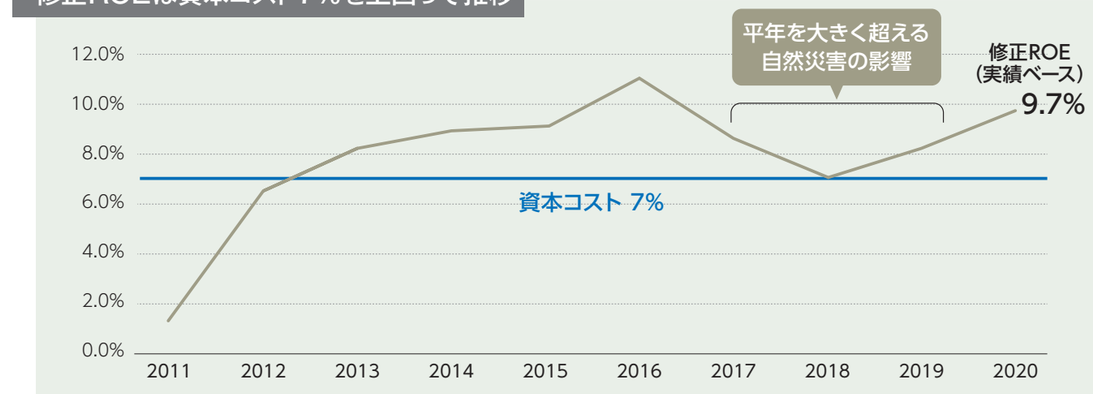
*：リスクフリー・レート+β（個別資産の市場全体に対する感応度）×マーケットリスク・プレミアムにより、投資家が期待するリターンを算出する手法

ROEの安定的な向上



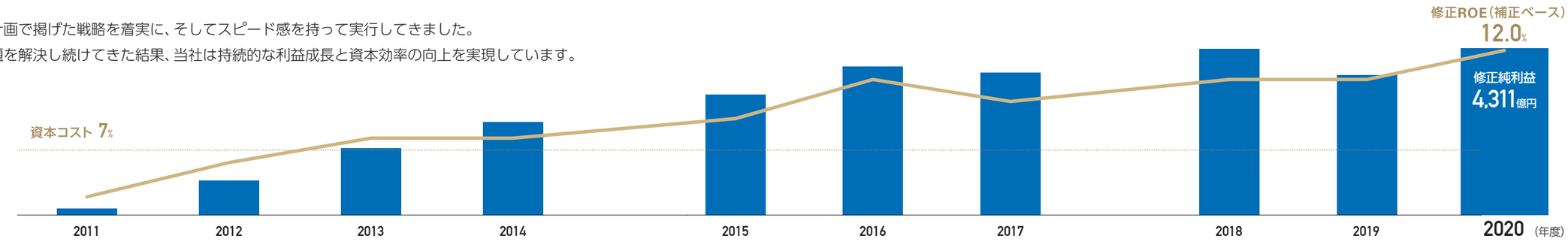
ROEは財務会計ベース
他社は2014-2020の平均（AXAは2017を除く）
ピア：Allianz, AXA, Chubb, Zurich （出典）Bloomberg

修正ROEは資本コスト7%を上回って推移



これまでの中期経営計画の振り返り

当社グループは、中期経営計画で掲げた戦略を着実に、そしてスピード感を持って実行してきました。
そして、時代ごとの社会課題を解決し続けてきた結果、当社は持続的な利益成長と資本効率の向上を実現しています。

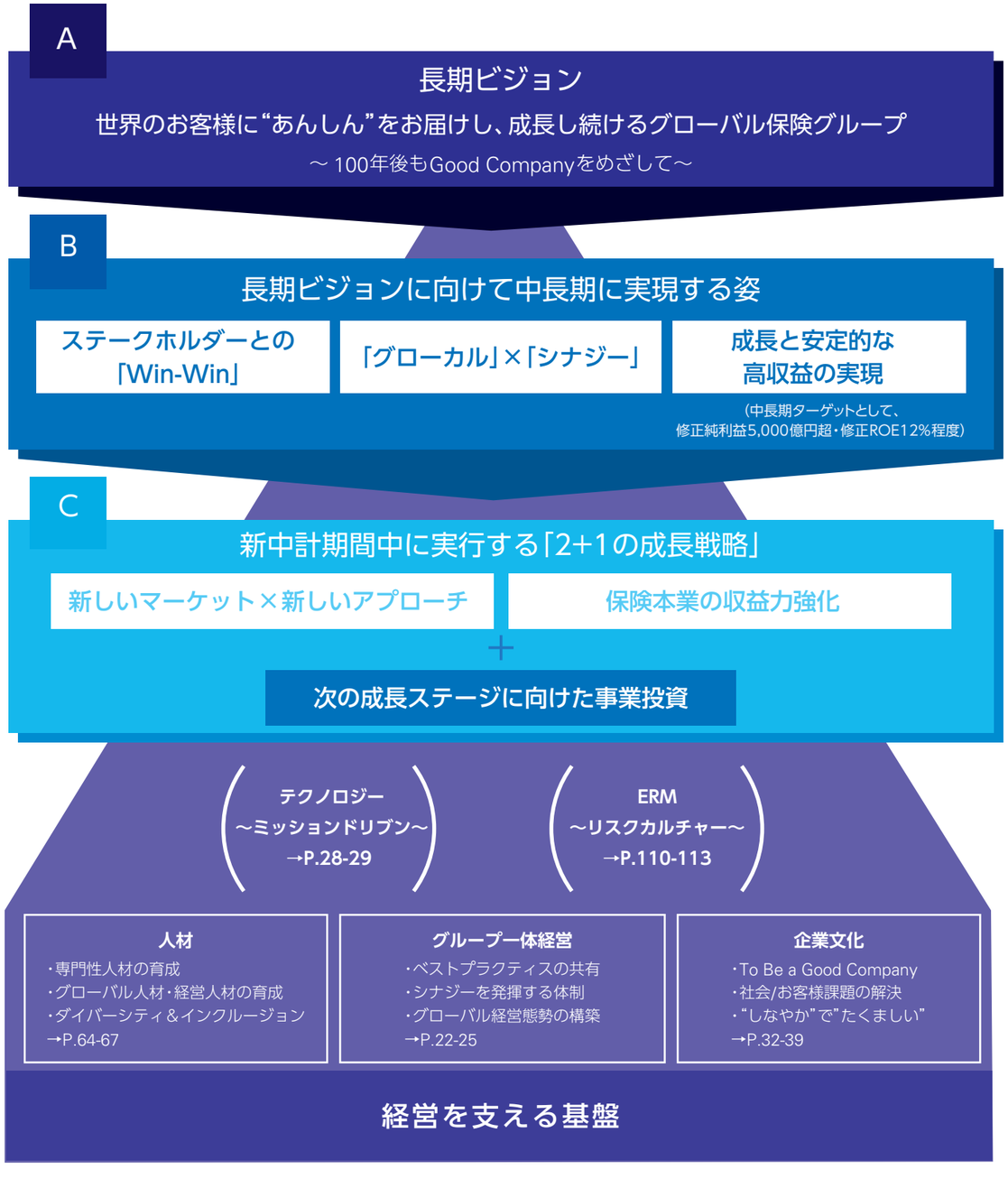


		「変革と実行 2014」	「To Be a Good Company 2017」	「To Be a Good Company 2020」
中期経営計画	ビジョン	お客様に品質で選ばれ、成長し続ける「グローバル保険グループ」	世界のお客様に"あんしん"をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ ～100年後もGood Companyをめざして～	
	重点戦略	• 収益を生み出す事業への構造改革 • バランスの良い事業ポートフォリオへの変革	• ビジネスモデルの深化 • 成長機会の追求 • 変化対応力の強化 • 経営基盤の高度化	• ポートフォリオの更なる分散 • 事業構造改革 • グループ一体経営の強化
	主要KPI	• 修正ROE 7%以上 • 国内損保事業のC/Rを95%に改善 • 国内生保事業のEV増加額1,800億円（3年間累計） • 海外保険事業の修正利益1,000億円	• 修正ROE 9%程度 • 修正純利益 3,500～4,000億円 • 利益成長に応じた配当の安定的成長	• 修正ROE 10%以上 • 修正純利益 4,000～4,500億円 • 配当性向 35%以上
中期経営計画の振り返り	重点戦略の振り返り	主に以下に取り組むことで、資本コスト（7%）を上回るROEを実現 • 最大の課題であった国内損保事業の収益性は、自動車保険を中心として大幅に改善 • 国内生保事業は、収益性の高い生存保障分野への注力により、安定的な利益成長を実現 • 海外保険事業も内部成長やDFGの買収などにより、大幅な利益成長を実現し、グループの事業・地域分散に貢献 • 政策株式を3年間で3,360億円売却するなど、継続的にリスクを削減	主に以下に取り組むことで、持続的な利益成長とROE向上を実現 • 生損一体の強化、広域災害に強い商品の提供・サービス体制の構築などでビジネスモデルを深化 • 変化を先取りした商品・サービス（健康増進型医療保険やドライブレコーダーを活用した自動車保険など）を提供すると共に、デジタル戦略室を設置し、R&D機能を強化 • 国内の新種保険拡大やHCC買収など、内部成長とM&Aの両輪で成長を実現 • グループチーフオフィサーの設置やグローバル委員会の強化・新設などのグループ一体経営の強化に取り組み、経営基盤を高度化	主に以下に取り組むことで、収益基盤を着実に強化 • Pure買収や継続的なボルトオンM&Aの実行、TMRの売却などを行い、ポートフォリオを戦略的に見直し • 人工衛星画像やAIを活用した事故対応サービスの構築や、デジタルラボをグローバル5極で立ち上げ、テクノロジーの活用を推進する体制づくりを行うなど、事業構造改革を実行 • グローバルベースでの人材活用やグループカルチャーの浸透を進めることで、グループ一体経営を強化。結果として、グループシナジーは更に拡大
	主要KPIの達成状況	2014業績 / 中計（2014） / 達成状況 修正ROE: 9.3% / 7%以上 / ✓ C/R（東京海上日動）: 90.6% / 95.0% / ✓ EV増加額（3年累計、あんしん生命）: 3,575億円 / 1,800億円 / ✓ 修正利益（海外保険事業）: 1,455億円 / 1,000億円 / ✓	2017業績 / 中計（2017） / 達成状況 修正ROE: 10.0%*1 / 9%程度 / ✓ 修正純利益: 3,970億円*1 / 3,500～4,000億円 / ✓ 1株当たり配当金: 160円 / 安定的成長（2014年度95円） / ✓	2020業績 / 中計（2020） / 達成状況 修正ROE: 12.0%*2 / 10%以上*3 / ✓ 修正純利益: 4,311億円*2 / 4,000～4,500億円*3 / ✓ 配当性向*4: 42% / 35%以上 / ✓
		［積み残した課題］ 持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制	［積み残した課題］ 収益基盤の確立による利益成長	［積み残した課題］ 多様化する課題への対応力と保険本業の収益力の更なる強化、および一層のリスク分散の推進
		［中期経営計画（2009-11）で積み残した課題］ 資本コストを上回るROE （最大の課題は国内損保事業の収益性）		

*1：自然災害を平年化した上で、米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除し、市場環境を2015年3月末ベースとした数字
*2：新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*3：自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*4：配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース

中期経営計画 2023 ～成長への変革と挑戦～

当社は新中期経営計画の策定に際して、まず(A)「長期ビジョン」を明確にし、(B)その達成に向けた「中長期に実現する姿」を定め、その上で(C)新中計期間中(3年間)に実行する「2+1の成長戦略」を立案しています。
ここでは、新中計におけるこれらの「長期ビジョン」、「中長期に実現する姿」、「2+1の成長戦略」についてご説明します。



A 当社の「長期ビジョン」

当社の「長期ビジョン」は「世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ～100年後もGood Companyをめざして～」です。当社は創業時から、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的に成長してきました。今後、社会課題が複雑化・深刻化する中でも、事業活動を通じて、未来世代を加えた世界中の様々なステークホルダーに関する社会課題を解決し、「社会的価値」と「経済的価値(利益成長)」を同時に高め続けることで、この「長期ビジョン」の達成をめざしていきます。

B 「長期ビジョン」達成に向けて「中長期に実現する姿」

「長期ビジョン」達成に向けて、「中長期に実現する姿」は、「ステークホルダーとのWin-Win」「グローカル×シナジー」「成長と安定的な高収益の実現(中長期ターゲットとして、修正純利益5,000億円超・修正ROE12%程度)」の3つとなりますが、その具体的な内容は次の通りです。

ステークホルダーとの「Win-Win」

- 「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスがグループ全体に浸透した上で、未来世代も含めた各ステークホルダーに対する価値提供を拡げる
- 中長期的に全てのステークホルダーの利益を統合する最適解を模索し続ける

「グローカル」×「シナジー」

- グローバル保険グループとして、各拠点がそれぞれの地域・マーケットにおいて、圧倒的な競争優位を有する
- 人材活用やベストプラクティスの横展開も含めたシナジー発揮を通じて、他社が真似できない強力なビジネスモデルを構築する

成長と安定的な高収益の実現

- 変化する社会課題に的確に対応し、成長を続ける
- リスク分散と、Leanな経営体制を実現することで、いかなる環境下でも安定した高収益を達成する「しなやかでたくましい会社」となる
- 結果として、修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度を実現する

C 「中長期に実現する姿」に向けて 新中計期間中に実行する「2+1の成長戦略」

そして、この「中長期に実現する姿」に向けて、足元の変化の激しい事業環境も踏まえ、新中計においては、「新しいマーケット×新しいアプローチ」と「保険本業の収益力強化」という2つの成長戦略を軸に、「次の成長ステージに向けた事業投資」も実行する「2+1の成長戦略」に取り組みます。

2 新しいマーケット×新しいアプローチ

- 急激に変化するお客様のニーズに的確に対応し、マーケットに合わせた商品・サービス戦略、チャネル戦略を展開していく

保険本業の収益力強化

- 料率の適正化と、ハード化を捉えたレートアップ
- デジタルも徹底的に活用しながらオペレーションを効率化

＋

1 次の成長ステージに向けた事業投資

- ホールディングスが主体となって、リスク分散と成長に資本を振り向けていく
- 新しい成長分野に対して布石を打っていく

新中計におけるKPIターゲット

当社は、「2+1の成長戦略」の実行を通じて、KPIターゲットとして「修正純利益：CAGR+3～7%」、「修正ROE：12%程度」をめざしていますが、これは中長期ターゲットとして掲げている「修正純利益：5,000億円超」、「修正ROE：12%程度」が視野に入る水準です。また、このKPIターゲットは内部成長のみで達成するものとしており、良いM&Aの機会があれば、ターゲット達成の早期化、もしくはこれを更に上回る数字の達成も可能となっています。
株主還元に関しましては、配当性向も普通配当だけで40%以上とし、利益成長に応じて配当も持続的に高めると共に、資本水準調整も機動的に実施します。

	中長期ターゲット	FY2023計画*1	FY2020実績
修正純利益	5,000億円超	CAGR+3～7% (約4,800～5,400億円) →内訳イメージは次ページご参照	4,460億円*2
修正ROE	12%程度	12%程度	11.5%*2
配当性向*3	グローバルピア水準*4	40%以上	40%
資本水準調整	機動的に実施	機動的に実施*5	500億円

*1：カッコ内は概算
*2：新中計の発射台となる新定義ベースの数値（自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスおよび為替変動の影響を控除した上で、自然災害責任準備金と初年度収支残の影響も控除）
前中計で用いた旧定義ベースでは、修正純利益4,311億円（CAGR+5.0%）、修正ROE13.1%となる。
*3：配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース
*4：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度
*5：中小規模の事業投資と資本水準調整の総額（目安）を設定（2021年度の枠は1,000億円）

（ご参考）修正純利益の内訳イメージ（事業別利益に係るKPIターゲット）

		FY2023計画*1	FY2020実績
修正純利益		CAGR+3～7% (約4,800～5,400億円)	4,460億円*2
事業別の内訳イメージ			
事業別利益	国内損保 (東京海上日動)	CAGR+6%以上 (約1,600億円以上)	1,385億円*6
	国内生保	安定的に 500億円レベルを確保	527億円
	海外保険	CAGR+9%程度 (約2,300億円程度)	1,801億円*7

上記3事業の事業別利益の合計（FY2023計画：約4,400億円、FY2020実績：3,713億円）と修正純利益の差は、主に、政策株式の売却益（東京海上日動の2020年度実績は830億円）。
当社の利益定義として、株主還元の原資となる修正純利益には含めるが、事業別利益には含めていない。

（ご参考）各事業別のトップラインに係るKPIターゲット

		FY2023計画	FY2020実績
トップライン	東京海上日動 (正味収入保険料)	CAGR+2%以上	20,219億円
	国内生保 (新契約年換算保険料)	CAGR+5%程度	433億円
	海外保険 (正味収入保険料)	CAGR+5%程度	17,345億円*8

*6：自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスの影響を控除
*7：自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスおよび為替変動の影響を控除
*8：為替変動の影響を控除

国内損保　自動車保険市場での安定収益の創出

日本全体の自動車保有台数は緩やかに減少することが見込まれるも、当社としては付加価値の高い商品を次々に投入し、また環境変化から生まれる新たなリスクやニーズにも対応することで、今後も安定的な収益を創出していく

着実にマーケットシェアを拡大し、成長を支えてきた

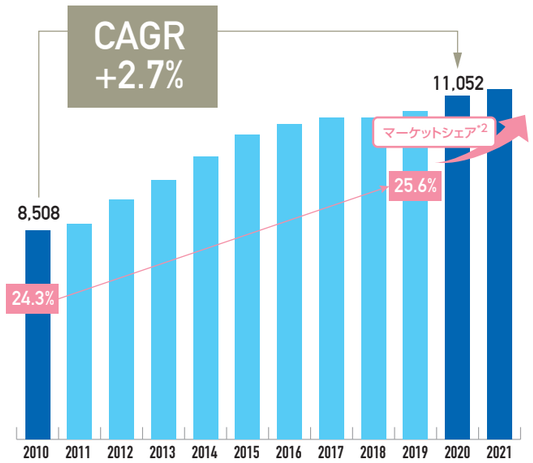
基幹種目である自動車保険は、魅力的な商品・サービス、高品質な損害サービス等の強みを活かしながら、料率改定の如何によらず、一貫してトップラインを伸ばし続けてきました。コロナ禍にあった2020年度においても成長を実現し、トップラインの実額、対前年での増収率共に業界NO.1の実績となりました。また、コンバインド・レシオの水準も良好であり、安定的な収益を創出しています。

自動運転技術等の環境変化による影響は当面限定的

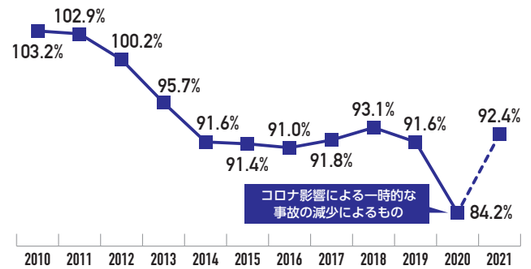
今後の自動車保険市場では、自動運転技術等の進展や、人口減少・少子高齢化等に伴う日本全体の自動車保有台数の減少、電気自動車の普及などが見込まれています。一方で、自動運転技術については、完全普及には相当な時間を要し、また保険金単価の上昇を伴うことから、当面クレームコストへの影響は限定的と考えています（詳細はP.53参照）。

また、自動車の保有台数が減少するという向きもありますが、定量的には、2019年度から2030年度の見込みでCAGR▲0.4％程度[*4]であり、そのインパクトは決して大きいものではありません。更には、電気自動車の普及は、保険金単価の上昇や電気自動車固有のリスクが生じる可能性があることから、少なくともマーケットの縮小に繋がるものではないと考えています。

■トップライン[*1]（億円）



■コンバインド・レシオ[*3]（民保E/Iベース）



*1：正味収入保険料
*2：元受正味保険料（出典）インシュアランス損保版 第4864号
*3：C/R=E/I損害率+W/P事業費率
*4：乗用車ディーラーヒジョン（2019年度）より当社にて算出

付加価値の高い商品を次々に投入することで、今後も安定的な収益を創出していく

当社は、2021年4月から、「2カメラー体型ドライブレコーダー」を日本で初めて提供し、足元契約件数を伸ばしていますが、このような付加価値高い商品を次々に投入し、それらをデジタルも徹底的に活用しながら、しっかりとお客様にお届けすることで、シェアを持続的に拡大していきます。加えて、自動運転技術の進展や電気自動車の普及から生まれる新たなリスクへの対応や、責任関係の複雑化に伴う新たなニーズにも応えていくことで、今後も安定的な収益を創出していきます。

（ご参考）自動運転技術の進展が自動車保険マーケットに与える影響

自動運転技術等の進展による影響は当面限定的。また、長期的には自動車の高度化、責任関係の複雑化を背景に、社会インフラとしての保険会社に対する期待は高まる

自動運転技術等の進展

2021年3月に世界で初めてレベル3の機能を搭載したホンダ・レジェンドが発売される等、自動運転技術等は相応に進展しています（政府目標等は右記の通り）。そして、こうした技術の進展が保険業界へ与える影響として、「事故頻度の低下」や、「事故発生時の責任関係の複雑化」が挙げられています。

■自動運転技術の進展

自動走行レベル		主体	政府目標（自家用車の例）
LEVEL 0	（運転自動化なし）	人	
LEVEL 1	（運転支援）	人	
LEVEL 2	（部分運転自動化）	人	
LEVEL 3	（条件付運転自動化）	システム	2020年目途、高速道路[*1]での自動運転
LEVEL 4	（高度運転自動化）	システム	2025年目途、高速道路[*1]での自動運転
LEVEL 5	（完全運転自動化）	システム	未定

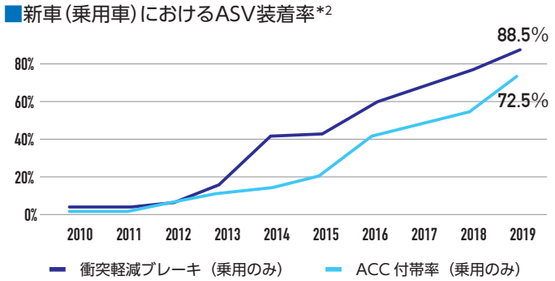
事故頻度の低下による影響

自動運転技術等の進展は事故頻度の低下に貢献しますが、以下の理由から、保険業界への当面の影響は限定的と考えています。

- 保有車両が全て新車に入れ替わるには買替えサイクルもあり、15年以上の時間を要する他[*3]、仮にレベル4が市場化しても、自動運転は高速道路（事故の約3%）に限定されるため、事故頻度の低下は緩やかなものになります。
- また、クレームコストという観点では、事故頻度は緩やかに低下する一方で、各種装置の高額化に伴う修理費の上昇も想定されることから、当面の影響は限定的です。
- 更には、技術の進展から生まれる新たなリスク（サイバーリスク等）への対応は、保険業界にとって機会にもなり得ます。

なお、国土交通省の研究会[*4]は、レベル4まで展望して「ドライバーを第一次責任主体とすることが適当」と結論づけていることから、基本的に現行の自動車保険で対応することになります。

■新車（乗用車）におけるASV装着率[*2]



■当面はクレームコストの大きな変化はない

クレームコスト ＝ 事故頻度の低下 × 保険金単価の上昇

・部品の高額化に伴う修理費単価の上昇
・1事故あたりの損害調査コストが増加する可能性

事故発生時の責任関係の複雑化による影響

自動運転車による事故が発生した場合、加害者・被害者といった事故当事者に加え、製造業やソフトウェア事業者など賠償義務者が多岐にわたり、責任関係が複雑化する懸念があります。

当社は、かかる環境下でも、安心・安全な車社会の実現に貢献すべく、迅速な被害者救済を担保する商品を他社に先駆けて提供しています。

■被害者救済に向けた当社の対応（日本初）

2017年4月：被害者救済費用等補償特約を発売
2021年4月：自動運転中事故のノンフリート等級への影響ノーカウント化

*1：当社保有データより集計した高速道路事故における支払保険金は全体の3%程度
*2：令和2年12月 国土交通省 ASV技術普及状況調査より作成
*3：「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」
*4：平成30年3月 国交省の研究会
「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

国内損保 新種保険の拡大を通じた新たなマーケットの創造

不透明・不確実・不安定な時代の中で、増大するリスクや、次々に発生する社会課題の解決に貢献（新たなマーケットの創造）していくことで、向こう3年間で、1千億円を超える増収を実現し、国内損保の成長を力強く牽引していく

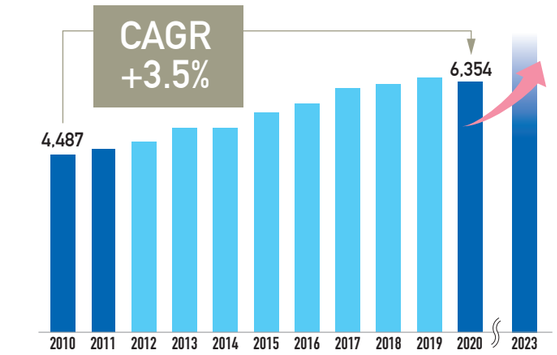
新たな社会課題の発生

先が見通せない不確実な時代において、リスクは増加の一途であることに加え、社会課題も複雑化しています。グローバルには再生可能エネルギーへの移行や、サイバーリスクの増大などが大きな社会課題となっている他、日本国内においても少子高齢化や地域経済の衰退といった課題も深刻化しており、その中で、社会インフラである保険会社への期待もかつてないほど高まっています。

課題解決を通じた飛躍的成長を実現し、自動車に代わる成長の柱へ

社会課題の解決を通じて持続的に成長してきた当社にとって、こうした環境変化は、むしろ「機会」だと考えています。例えば、日本企業の99％以上を占めるとされる中小企業（SME）の保険加入率は低く、開拓余地の大きなマーケットです。当社は、SMEのあらゆるニーズにお応えする付加価値高い商品を、商工団体・自治体との連携強化やデジタルの活用等も通じて、日本の隅々にまでお届けしていきたいと考えています。そして、その価値を「SMEなら東京海上」と言われるまで高めていきます。
なお、自動車保険は今後20 ～ 30年というスパンでは減少が見込まれますが、新種保険の飛躍的な成長により代替していきます。

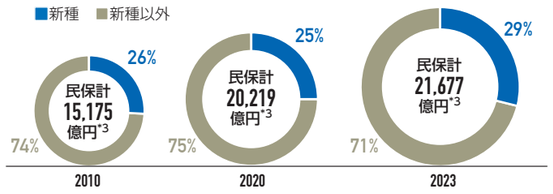
■トップライン*1（億円）



C/R	97%	90%	91%	96%	91%	92%	90%	91%	89%	95%*2	91%

（2010-2020年度 平均：92.2%　2016-2020年度 平均：91.4%）

■種目ポートフォリオの変革



■新中計の重点戦略――新たなマーケット創造

重点領域	取り組み	3ヵ年の増収計画	参照
ヘルスケア	●健康意識の高まりや、治療（介護）と仕事の両立ニーズへの対応 ●新たな販売モデルや、加入手続きのデジタル化等を通じて、公務広域・企業職域での増収	+200-300億円*4	P.82-83
SME	●足元の市場規模4,000億円*5 ●当社保険料*6は過去10年で4倍以上の成長 ●商工団体とのアライアンス強化や商品の魅力向上等を通じた増収	+150-250億円*4	—
洋上風力	●2030年の世界の市場規模2,000億円 ●2021年6月に新組織「GX*7室」を設置 ●GCubeの専門性活用を含め、グループ一体で取組強化を通じた増収	+50億円程度*4	P.78-79
サイバー	●足元の市場規模1,800億円（調査会社調べ） ●当社保険料は毎期2桁成長 ●リスク認識の高まりや、改正個人情報保護法（2022年）を捉えた増収	+50億円程度*4	P.80-81
その他ニューリスク等	●M&A、自治体周辺分野等、各種ニューリスクへの対応を通じた増収 ●2021年7月に立ち上げたデータ中核会社「東京海上ディーアール」の強みを活かした市場の創出	+200-300億円*4	P.28-29

*1：元受正味保険料、傷害を含む　*2：特殊な契約による一時的なC/R悪化　*3：正味収入保険料、新種には傷害を含む　*4：新中計3か年の正味収入保険料
*5：公的統計データ・当社のSME向けパッケージ商品販売実績から推計　*6：当社のSME向けパッケージ商品　*7：グリーン・トランスフォーメーション

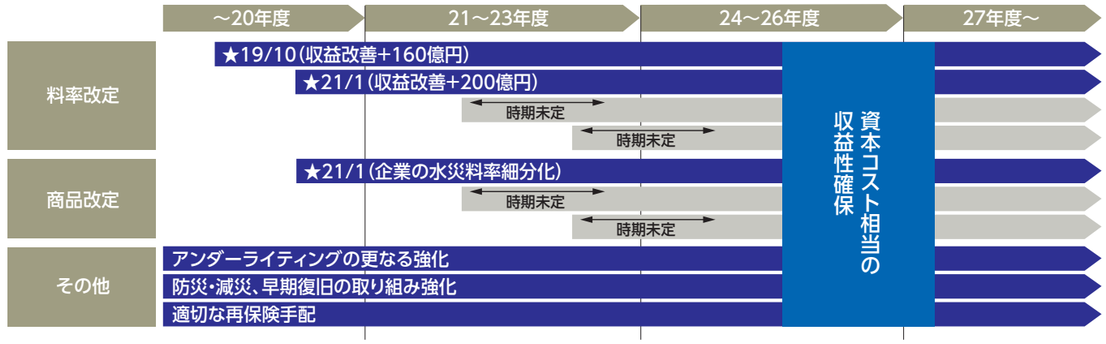
国内損保 火災保険の収益改善

あらゆる対策を総合的に講じることで、災害に強い社会づくりに貢献しながら、サステナブルな火災保険制度を構築。向こう3年間で、260億円を超える収益改善を実現し、その後数年で資本コスト相当の収益性を確保していく

サステナブルな火災保険制度の構築（収益改善）

自然災害大国の日本において、火災保険制度は非常に大切なものですが、一方で、恒常的な赤字の状態では、サステナブルなものとは言えません。
当社自身によるコスト削減努力は勿論のこと、料率改定、商品の見直し、アンダーライティングの強化、防災・減災、早期復旧等、総合的な取り組みを加速させることで、サステナブルな火災保険制度を構築していきたいと考えています。
下記ロードマップを、不退転の決意を持って実行することで、3年間で260億円（税前）を超える収益改善を実現し、その後数年で、資本コスト相当の収益性を確保していきます。

■火災保険の収益改善ロードマップ



防災・減災、早期復旧の支援（PayerからPartnerへ）（P.28-29参照）

保険金のお支払いは保険会社にとって最も大切な機能ですが、これだけではお客様をお守りすることはできないと考えています。当社は、事故を未然に防ぐ、仮に事故が発生してもその負担を軽減する、そして早期に復旧し、再発を防止する。こうした事前・事後の安心、「保険金支払いに留まらない価値」を提供することがより一層重要になっていくと考えています。

そのために、デジタルやデータも高度に活用していきます。具体的には、2021年7月に立ち上げたデータ中核会社「東京海上ディーアール」に、専門性の高いデジタル人材を集約することで、取り組みを加速し、「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることができる存在」へと進化できるよう、挑戦を続けていきます。

〈事前〉防災・減災 → 迅速な保険金支払 → 〈事後〉災害後の早期復旧

〈事前〉水災危険度予測システム
浸水エリア即時予測で危険度が高まっているエリア等を見える化し、豪雨発生時の自治体の意思決定をサポート。
地域住民の被害を最小限に抑えることで、損害率の低減に繋げる


〈事前〉水災危険度予測システム

〈事前〉住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム
Web約款・証券により削減される費用の一部を寄付。
寄付金はお客様がお住まいの地域の防災・減災活動、復旧支援等に活用され、当該地域の損害率の低減に繋げる

〈事後〉ベルフォア社による修復
災害復旧専門会社の高度な洗浄技術を活用。
事業の早期再開をサポートし、損害率の低減に繋げる

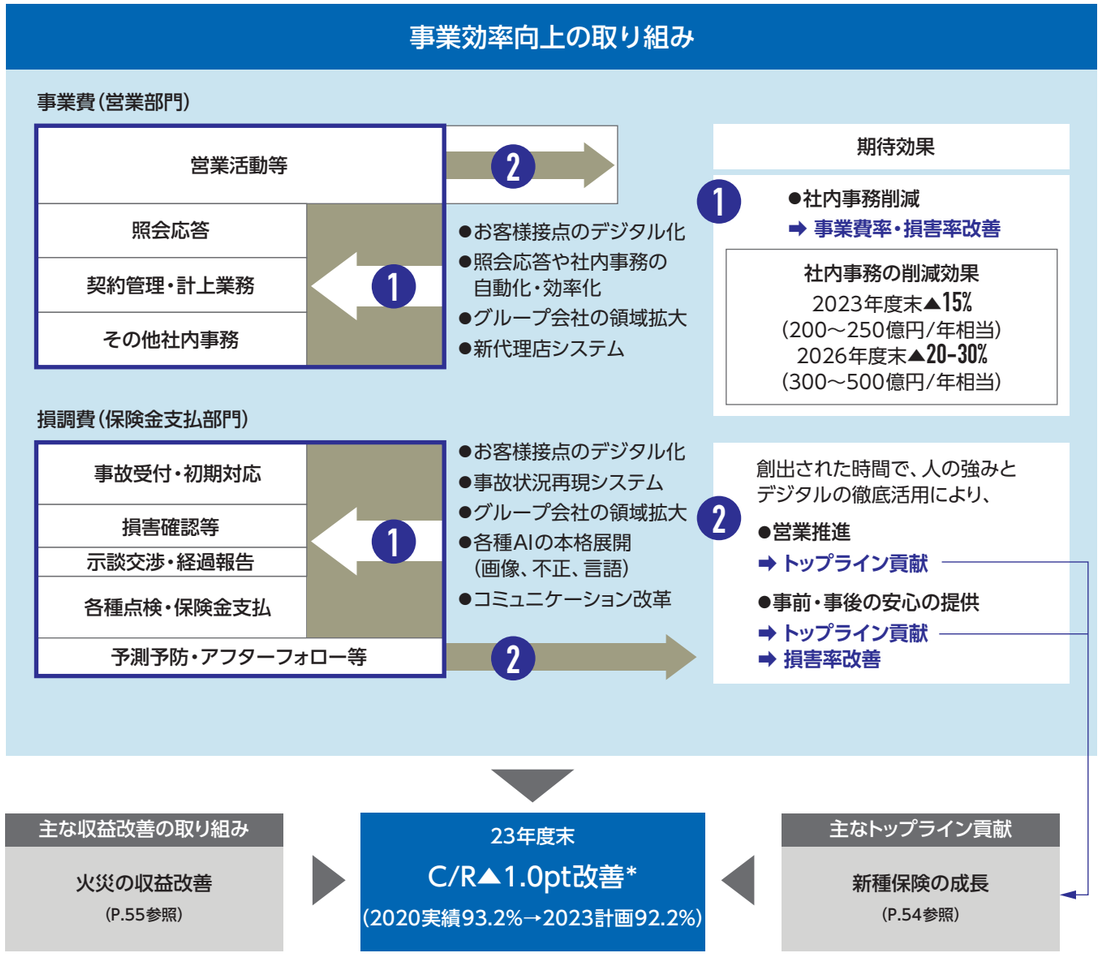

修復前　修復後
〈事後〉ベルフォア社による修復

国内損保　事業効率の向上を通じた持続的な成長の実現

デジタル技術を高度に活用することで、社内事務を徹底的に削減し、生産性の向上を実現。創出された時間は、新たな社会課題の解決を通じたトップラインの拡大等に振り向けることで、持続的な成長を実現していく

当社は13年前の業務革新プロジェクトを皮切りに、社内事務を約3割削減し、創出した要員を営業にシフトすることで、持続的にマーケットシェアを拡大してきました。
下図でお示しした取り組みは、2020年度に、東京海上日動でスタートした全社プロジェクト（通称：ミライプロジェクト）になりますが、向こう3年間でデジタルを中心に400億円を投じ、社内事務を徹底的に削減します（業務量を2023年度末に▲15%、2026年度末には▲20-30%削減することを企図）。そして、創出された時間を、要員数の削減等に繋げるのではなく、社会課題の解決を通じたトップラインの拡大や損害率の改善、そして人材の育成・支援等に振り向けることで、縮小均衡に陥ることなく、持続的な成長を実現していきます。
具体的には、営業部門では、照会応答や契約管理、計上事務等の社内事務を徹底的に削減することで、その余力を新種保険を中心としたトップラインの拡大に振り向けます。また、保険金支払部門でも、あらゆるプロセスをデジタル化することで事務を徹底的に削減し、その余力で事前・事後の安心を充実させていきます。

事業効率向上の取り組み



*：民保。20実績は自然災害を平年化し、新型コロナウイルスや海外源泉契約における一時的なロス悪化の影響を控除

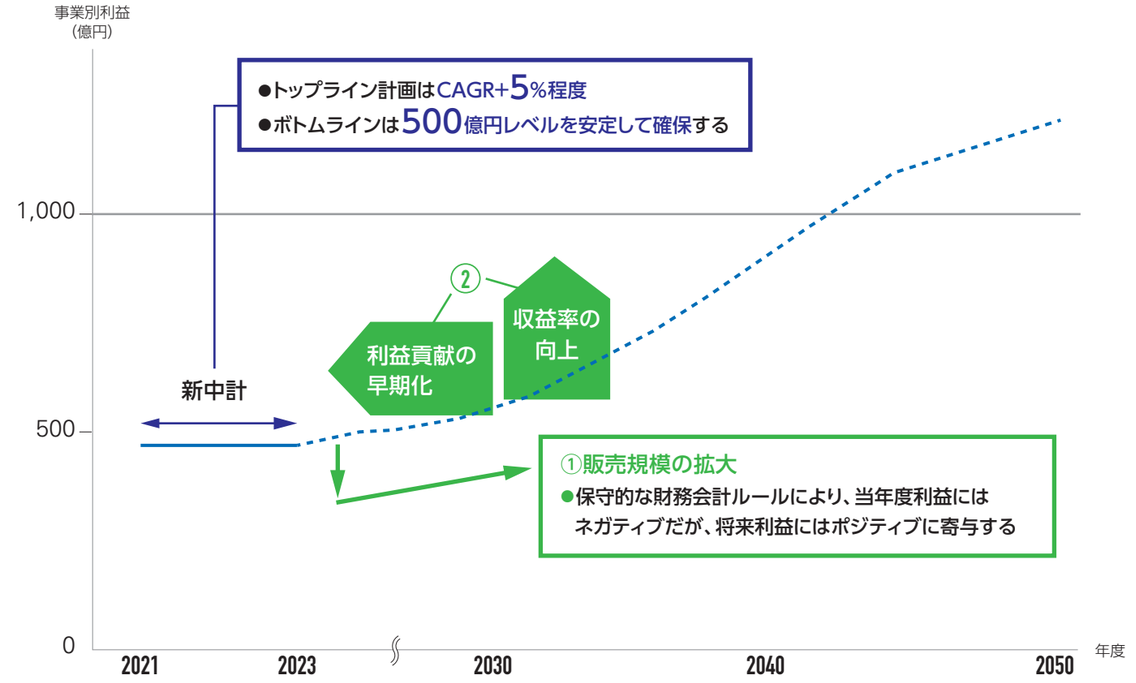
国内生保　リスク分散と長期的な成長のドライバー

長期的な利益水準は1,000億円を突破し、当社の長期的な成長とリスク分散に貢献する

国内生保の利益成長

国内生保の新中計では、トップラインである新契約年換算保険料（以降、新契約ANP）は、保障性商品や回払変額保険の販売拡大を主因に、「CAGR+5%程度」の伸びを計画しています。ボトムラインである事業別利益は500億円レベルで安定的に推移する見込みです。これは、財務会計の保守性[*1]から、契約初年度は会計上の費用負担が大きく、新契約の引受によって利益が押し下げられる構造にあるためです。そして、長期的な利益水準は1,000億円を突破することを企図していますが、損保と相関の低いリスクを引き受ける生保事業は、当社のリスク分散と長期的な成長のドライバーとしての役割を負っています。

■国内生保の利益成長カーブ[*2]（イメージ）



*1：国内生保の財務会計は、新契約の引受に要した費用（代理店手数料や医師への診査手数料など）の全額を、契約初年度の費用として一括認識するなど、保守的なルールとなっています。
*2：トップライン成長は2024 ～ 2029まではCAGR+5%、2030以降は横ばいの前提

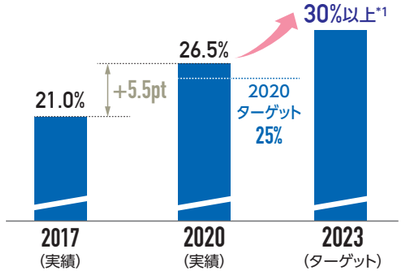
新中計期間に取り組む戦略

あんしん生命では、新中計において、「①販売規模の拡大」と「②収益率の向上と利益貢献の早期化」に取り組むことで、健康寿命や資産寿命の延伸といった社会課題を解決しながら、当社の長期的利益成長も実現するという、「Win-Win」の戦略を展開していきます。

①販売規模の拡大

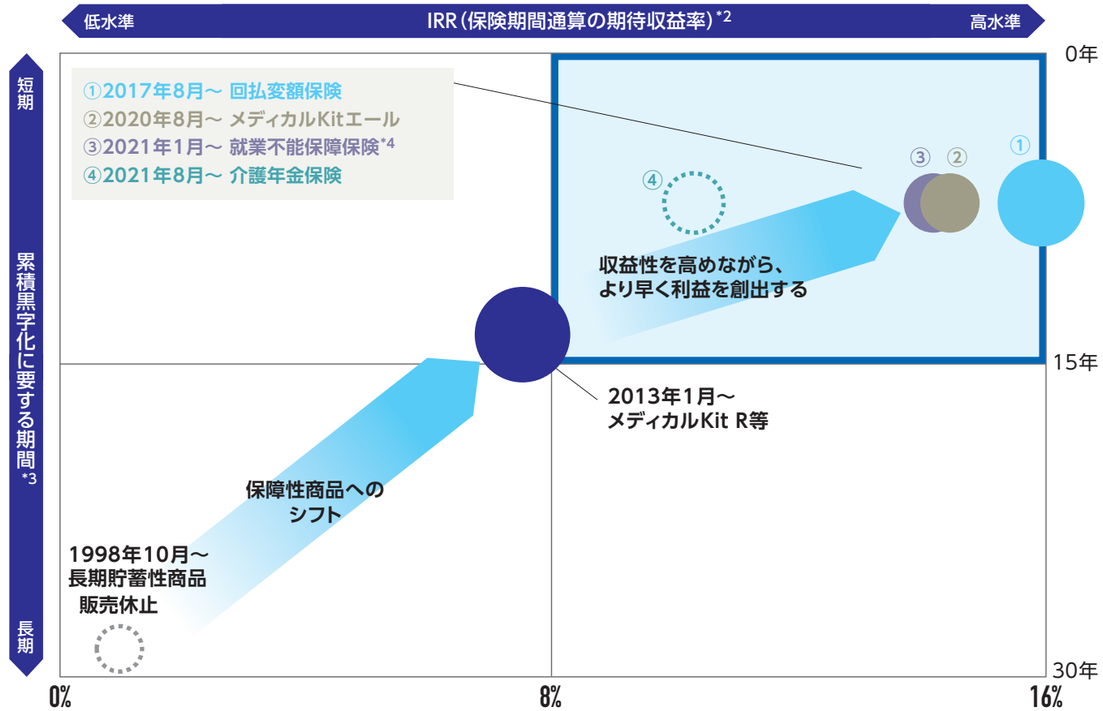
「生保」「損保」という区分は、保険会社都合の分類であり、お客様にとってはいずれも“いざ”に備える保険に他なりません。その中で当社は生損一体で過不足のない保障をお届けし、お客様をあらゆるリスクからお守りするという、生損保一体型商品「超保険」の仕組みを持っています。この世界でも類を見ない取り組みによって、当社はクロスセル率を高めてきましたが、足元でもお客様本位のユニークな商品を開発してこれを更に引き上げています。
実際、2020年度はシニア層向けに、引受基準を緩和した新たな医療保険「メディカルKitエール」を投入し、クロスセル率を引き上げ、販売から8か月で約5万件と、業界トップ水準の販売規模も確保しました。
新中計では、「シニア、ヘルスケア、資産形成」という成長領域にフォーカスし、東京海上日動の顧客基盤を活用したクロスセルを加速させて、より多くのお客様に安心をお届けしていきます。

■超保険 生保・第三分野付帯率（クロスセル率）



②収益率の向上と利益貢献の早期化

あんしん生命は、「おかしいな、人間が生命保険に合わせている」という、従来の生命保険へのアンチテーゼを世の中に宣言して、1996年に開業しました。従来の生命保険では保障できない、退院後の治療、就業不能、介護といった生存リスクにいち早く注力し、革新的な保障性商品を次々と生み出すことで、生存保障分野を牽引してきた実績と自負が私たちにはあります。
新中計では、ここからもう一段商品性を高め、社会課題の解決に直結しながらも、「収益性が高く、利益貢献までの期間が短い」商品を投入し、成長を加速していきます。



*1：TNP・TQ代理店は35%以上
*2：財務会計上の費用負担に対する、保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
*3：財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間、バブルの大きさは新契約ANP（2020年度実績、上記④は2021年度見込み）
*4：死亡保障をセットした家計保障定期保険を含む

海外保険（先進国戦略） スペシャルティ分野を中心に安定的かつ高い収益性を実現

「保険引受利益の拡大」、「Pureの成長」、「ボルトオンM&Aの継続」という大きく3つのイニシアティブを通じて、CAGR+6%程度の利益成長を実現する

既にトップクラスの地位を確立している中で、新中計においては更なる成長をめざす

当社は先進国において、主に企業向けの多様な商品のご提供を通じて、分散の効いたポートフォリオを構築すると共に、安定して高い収益を上げてきました。結果として、今では米国コマーシャル種目でトップ10、スペシャルティ分野ではトップクラスになっている他、英国ロイズにおいてもトップクラスの地位を確立しています。今後も更なる利益成長を実現すべく、以下の3つのイニシアティブに取り組んでいきます。

①保険引受利益の拡大

足元のマーケットは、ソーシャルインフレーション等によるロスコストの上昇や自然災害の多発、低金利環境に加えて、コロナの影響などにより、保険料率の上昇、いわゆるハード化が続いています。こうした環境下では、単にトップラインを伸ばすだけであれば、それはさほど難しいことではありませんが、私たちは短期的なトップライン成長は追いません。ボトムフォーカスで、当社の強みであるアンダーライティング能力やリスク引受能力を活かして、将来のリザーブリスクを低減すべく、ロスコストの上昇やビジネスライン毎の採算をフォワードルッキングで正しく見極めながら、適正な保険引受を実現しています。加えて、オペレーションの更なる効率化にも取り組むことで、引き続き高い収益性を安定的に確保しながら、持続的な利益拡大を企図しています。
定量的には、新中計期間内のC/Rはグローバルピアと比べても遜色ない93%程度を維持（2020年度は実力ベースで93.3%）しつつ、トップラインもCAGR+5%程度の堅調な成長を実現することで、保険引受利益の更なる拡大をめざします。

主な打ち手

厳格な引受規律の維持
- 前中計期間中は、不採算ラインの削減に徹底的に取り組み、ポートフォリオを改善
- 今後もソーシャルインフレーションの進展など収益性の動向を注視し、健全な引受ポートフォリオを構築する

レートアップの取り組み
- 各グループ会社の強みを活かし、ロスコストを上回るレートアップを継続する

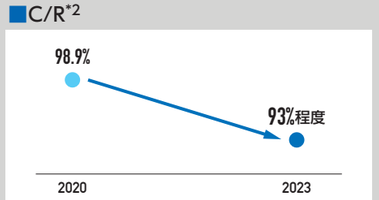
2020実績
PHLY：+約11%、TMHCC*1：+約15%、TMK：+約10%
*1: A&H、Surety、Creditを除く

新たなリスクテイク
- ハード化の恩恵を受けているなど、高いリターンが期待できる種目において、収益性を見極めながら、新たなリスクテイクを実行する

オペレーションの効率化
- 各グループ会社において、事務プロセス改善等を推進し、経費率の削減に取り組む

めざす姿（C/R93%程度の維持、トップラインCAGR+5%程度）

■C/R*2



■トップライン*3



*2：北米+欧州セグメント。DFGの超過額労災や生保等コンバインドレシオが高い契約を含む。
2020は実績ベース、自然災害を平年並みに補正し、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベースのC/Rは93.3%
*3：北米+欧州セグメントのNPW計。2021年3月末為替を適用

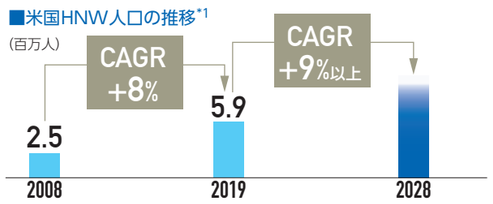
②Pureの成長

2019年度より、米国の富裕層（High Net Worth、以下「HNW」）向けスペシャルティ保険グループであるPureが当社グループ入りしています。同社は、拡大する米国HNWマーケットの中にあって、業界平均を大きく上回る顧客ロイヤルティを強みに大きな成長を遂げてきました。今後も、当社グループ入りによる格上げ効果や、北米拠点の販売基盤を活かしたシナジーを実現することで、更に成長を加速させ、CAGR+20%超の利益成長を実現していきます。

Pureの特長と主な取り組み

成長性の高いHNWマーケットにフォーカス

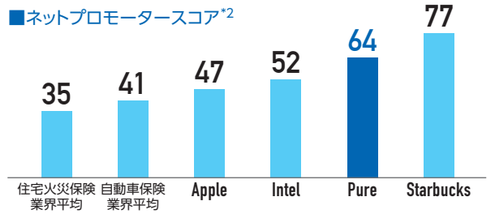
■米国HNW人口の推移*1



*1：過去10年間の米国HNW人口（投資可能資産1百万米ドル以上）の成長率実績等に基づき、Capgemini, BMI, Euro monitorの各統計から予測

高い顧客ロイヤルティ

■ネットプロモータースコア*2

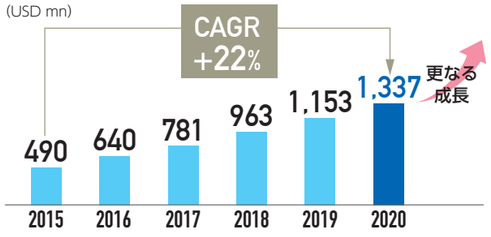


*2：顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある
出典：Customer GURU、NICE Satmetrix 2020 Consumer Net Promoter Benchmark Study

A.M.Best格上げに伴う成長の加速（2021年4月：A→A+）

HNW向けのビジネスにおいては、保険会社の格付けはお客様が重視する大きなポイントのひとつ。前回のA.M.Best格上げ時（2018年8月：A-→A）にはそれまで年約$160Mだった新規契約保険料が約$200M（+20%超）に増加しており、今回も同様の効果が期待できる。

■マネジメント会社の取扱保険料



当社グループの基盤を活かした更なるシナジー拡大

■主な取り組み例

- ●PHLYとPureによる、各々の有力代理店・ブローカーの相互紹介
- ●DFGと取引がある優良企業経営者のPureへの紹介
- ●ハワイ州における、当社グループ現地法人との連携
- ●個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発

etc.

③ボルトオンM&Aの継続（P.61参照）

過去60件以上のボルトオンM&Aを成功させてきたTMHCCのノウハウをグループ各社で活用すると共に、ホールディングスによるプロアクティブなガバナンスを通じて、ボルトオンM&Aの更なる品質向上を図り、成長を加速させていきます。

直近の事例

Standard Security Life Insurance Company A Member of the IHC Group

- ●今後全米で拡大が見込まれるマーケットである有給休暇保障を取り扱う
- ●当該M&Aにより当社はNY州で業界トップ3（当社推定）となり、税後利益で15～20億円を見込む

この他、DFGとのクロスセルシナジーにより、企業の福利厚生支援の更なる拡大を企図

2021年4月にDFGが買収（買収金額：約198億円）

WORLD WIDE Specialty Programs

- ●当該M&Aにより当社は米国人材派遣業界向けマーケットのリーディングカンパニーとなる
- ●収益性が高い同マーケットで、圧倒的な競争力を獲得することができた

2020年12月にPHLYが買収（買収金額：100億円以下）

TOKIO MARINE HCC TMHCCのボルトオンM&A



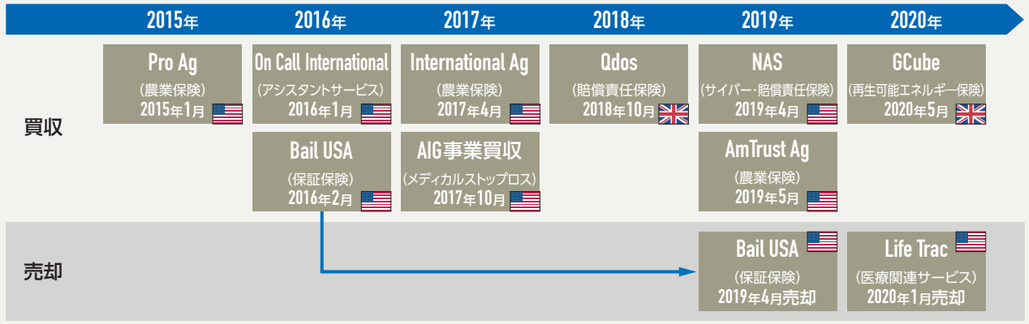
Susan Rivera
Chief Executive Officer of HCC Insurance Holdings, Inc.
（東京海上ホールディングスの執行役員も兼務）

TMHCCでは、既存ビジネスの強化やリスク分散、コンバインドレシオの安定化等を目的として、1994年以降、実に60社以上ものボルトオンM&Aと、フォワードルッキングな売却を実行しています。

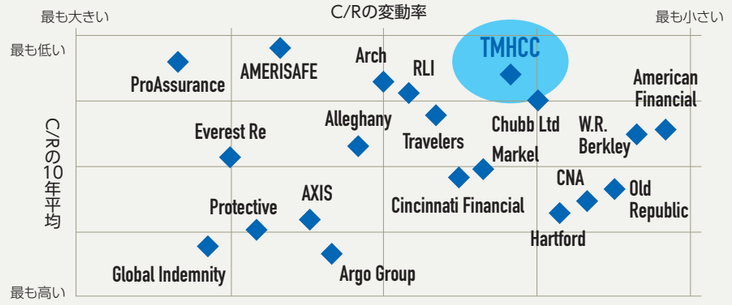
*：Post Merger Integrationの略で、M&A実施後の統合プロセスのこと

ボルトオンM&Aは主に長年取引関係がある会社や事業を買収対象としているので、事業の中身に十分精通しており、買収先の経営陣とも信頼関係があるため、成功確率が高いという特長があります。加えて、豊富な経験と強固な体制に基づくPMI*を着実に実行しており、結果として、TMHCCは現在、リスク相関の低い100以上のビジネスラインを保有するに至っています。そしてポートフォリオの分散が効いているため、ビジネスが拡大しつつも、コンバインドレシオは安定して90%程度を維持しており、当社の利益成長に繋がっています。

■継続的なボルトオンM&A・機動的なポートフォリオの入れ替えのトラックレコード（2015年以降）



■ピア対比で安定して低位なC/Rを実現



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成
data through 12/31/20

加えて、今ではこうしたボルトオンM&Aが私たちTMHCC自身の利益成長のみならず、主に2つの点で、東京海上グループのシナジー拡大にも繋がっていると考えています。

1つ目が「人材の獲得」です。TMHCCでは従来より、買収先のキーパーソンを活用してきた訳ですが、今では獲得してきた人材の活躍の場はTMHCC社内に留まらず、東京海上グループ全体に拡がり、スペシャルティ種目や再保険などに関わる重要なポストで活躍してくれています（P24-25参照）。

2つ目が「ナレッジの横展開」です。私たちのボルトオンM&Aに関する知見は、グローバル会議の場などで他のグループ会社にも広く共有されており、現在そのプロセスはHDにより標準化され、ガイドラインとして他のグループ会社にも適用されています。この様に、グループ全体のボルトオンM&Aの品質向上と、これを通じたリスク分散や利益拡大にも貢献できているのではないかと考えています。

今後も、ボルトオンM&Aを東京海上グループの強みのひとつとし、グループ全体の更なる成長へ貢献していきたいと思います。

海外保険（新興国戦略） マーケットの高い成長を取り込み、一層の利益貢献を実現

地理的なリスク分散と高い成長性の取り込みを目的に成長戦略を実行し、利益成長でCAGR+10%以上をめざすと共に、将来の成長の柱を育てていく

一層のリスク分散と利益貢献をめざす

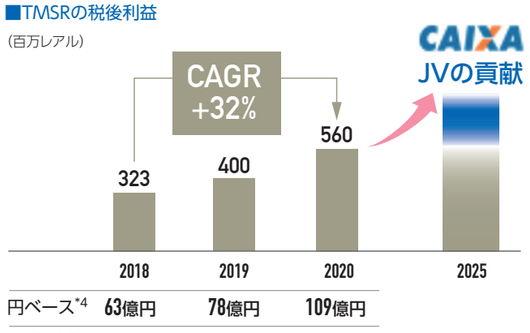
地理的なリスク分散と高い成長を取り込むという観点から、当社は新興国戦略に取り組んでいます。勿論、「新興国」といっても実際は様々な国があり、各国の状況も踏まえながら、戦略的に事業を展開していく必要がある訳ですが、結果として当社は、マーケットを上回るトップライン成長を実現させ、ボトムラインもブラジルやタイなどでは数十億～100億円規模にまで至っています。今後、新中計ではより一層の利益貢献をめざし、そして、より多くの将来の成長の柱を育てるべく、各種成長戦略を実行していきます。
以下では、新中計の利益ドライバーであるブラジルとインドを取り上げます。

ブラジル Caixa銀行との合弁会社の設立で成長を加速

例えばブラジル（TMSR）では、IT出身のCEOの下、デジタルを活用した効率的なオペレーションや利便性の高いブローカー向けシステムの構築、そして顧客対応力の強化等を通じて、主力の自動車保険の収益改善を進めてきました。結果として、2018年度からCAGR+30%を超える利益成長を実現しており、既に100億円レベルの利益を上げています。この好調な既存ビジネスに加えて、事業ポートフォリオの分散と更なる成長をめざし、ブラジルの最大手銀行グループであり、住宅ローン市場でシェア約7割を誇るCaixa銀行と合弁でJVを発足させ、2021年2月から営業を開始させています。このJVはモーゲージ保険[*1]やホームオーナーズ保険[*2]といった住宅向け保険を主に扱っていますが、ブラジル住宅ローン市場の好調を背景に、営業開始早々、計画の上方修正を行うなど順調なスタートを切っています。今後も、高い収益性が期待できる住宅向け保険の販売拡大により、2025年度には税後利益で65億円[*3]程度の上乗せをめざします。

*1：住宅ローンの債権保全を目的とする火災保険と信用生命保険がセットとなった保険商品
*2：住宅火災保険
*3：公表時の為替レート

■TMSRの税後利益



*4：2021年3末為替レート

ブラジル 住宅向け保険マーケット*5

2020 住宅向け保険 収保規模 **$1.5bn**

2015～2020 住宅向け保険 収保CAGR **+7.5%**

*5：（出典）ブラジル保険当局SUSEP

（ご参考）ブラジル住宅ローン市場の更なる成長期待

ブラジルでは2040年までに約16.9百万戸の新たな住宅需要が創出されると見積もられており、足元の住宅ギャップと合わせると約25百万戸の潜在需要が見込まれる。

インド IFFCOネットワークとグループノウハウの更なる活用

インドでは、パートナーである農業公社IFFCOが持つインド全土に亘る36,000もの支店網を活用しながら、自動車保険・医療保険・農業保険を販売しています。今後は、中間所得層の増加が期待される農村部での販売を更に拡大すると共に、アンダーライティングやデジタルといった当社のノウハウ活用を進めることで業界トップクラスの生産性・経費率を維持しつつ、2023年度には、2020年度対比で倍増となる税後利益で45億円程度をめざします。



IFFCO-TOKIO GENERAL INSURANCE Muskurate Raho

インド マーケット*6

2020 損保 収保規模 **$27.2bn**

2015～2020 損保 収保CAGR **+15.6%**

*6：（出典）General Insurance Counsil, IRDAI

資産運用 低金利環境下においても、強みのクレジット運用力を活かして収益を拡大

低金利環境の長期化が想定される中でも、クレジット市場における目利き力を活かしながら、運用収益を拡大する

規律を持った米国クレジット運用の拡大

当社の資産運用のポリシーは、「保険負債の特性を踏まえながら、長期・安定的な運用収益を上げる」というものです。特に、DFGの運用力を活かして、国内外のグループ運用資金を主に米国クレジット資産へ投資すると共に、適切なモニタリングおよびリスクコントロールを行いながら高いリターンを上げる日米一体の運用スタイルが当社の強みです。そして新中計においても、米国のクレジット運用は当社の運用収益のポイントのひとつとなっています。
足元は世界各国が低金利下にあり、当社においてもインカム利回りの一定の低下は避けられないと考えていますが、保険引受の拡大に伴う運用資産（以下AUM）の増加と、クレジット運用を得意とするDFGの高い目利き力を活かしながら、一方でグループ全体のERMの枠組みの中で適切にクレジットリスクをコントロールしつつ、運用収益の拡大をめざします。

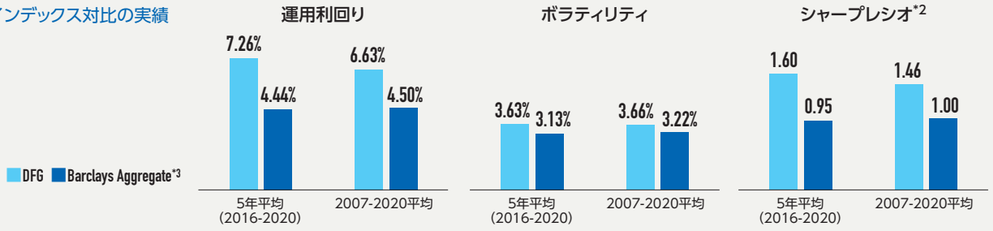
	海外AUM*1		インカム利回り		インカムゲイン
2020年度実績	6.0兆円	×	4.6%	＝	2,749億円
2023年度計画	6.8兆円	×	4.1%	＝	2,792億円

*1：米国主要5拠点（DFG、PHLY、FICOH、TMAIC、TMHCC）+国内3社DFG委託分

（ご参考）DFG運用チームの強み

DFGは、高い専門性や豊富な経験、幅広いネットワークを活かした情報収集量と分析力により、景気局面等に応じて、機動的にポートフォリオをシフトすることで、収益獲得機会を確実に捉えています。また運用の裏付けとなる保険負債は、従業員福利厚生関連の保険や超過額労災保険といった長期かつ安定的なキャッシュフローを有しています。そのため、短期的な市場のブレに惑わされずに投資資産を償還まで持ち切ることが可能となっており、こうした投資スタイルの結果として、インデックス対比で高いリターンを出し続けています。
また、足元のコロナ禍においても、いち早く優良案件の情報をキャッチし、割安な価格での投資をスピード感を持って実施しています。

■インデックス対比の実績



*2：リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「（運用利回り−リスクフリーレート）÷ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR3M
*3：Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

人材戦略・CHROメッセージ



100年後も“Good Company”としてお客様の“いざ”をお守りするため、グループ経営人材を育成すると共に、社員の多様な働き方・働きがいを支援していきます。

常務執行役員
グループ人事総括
北澤 健一

当社がこれまで受け継いできたバトンを更にその先へ繋ぐために

保険事業は「People's business」と言われており、当社にとって「人」が競争力の源泉です。複雑化していく社会課題に柔軟に対応し、解決していくためには、4万人を超えるグループ社員が持てる力を最大限発揮できる環境を整えることが重要です。当社が今後もGood Companyとしてお客様の“いざ”をお守りできる会社であり続けるべく、私はCHROとして、国内外を問わず、多様な人材の採用や計画的な育成、それらを支える仕組みの整備に特に力を入れて取り組んでいます。

その一例として、当社ではグローバル経営人材の育成のため、世界中の多様な人材についてのタレントディスカッションを実施すると共に、国を跨いだ各種研修制度を充実させています。例えば、「Global Executive Program」では、国内外のシニアリーダーたちが、過酷な環境で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼関係を構築し、グループ横断でのシナジー拡大に繋げています。

また、多様な価値観や柔軟な働き方を支え、社員の新たな挑戦を後押ししながら、当社が持続的に成長していくためには、人事制度・運用の見直しや、リモート環境の一層の整備が必要不可欠です。コロナ禍において、国内の会社では最大70%、北米や南米など海外の会社ではほぼ全ての社員が在宅勤務を実施するなど、世界中の社員がリモートワークを経験しましたが、この経験は各々の社員が一番成果を出しやすい働き方を、自ら考え、生産性を向上させるきっかけになっており、会社としてもこうした生産性の高い多様な働き方を支える体制の整備に取り組んでいきます。例えば、東京海上日動では、社員にとって各々のベストな働き方や働きがいの実現を支える制度として、勤務時間を柔軟に変更できる「スーパーマイセレクト制度」や、全国の社員が各地での業務と本店コーポレート部門の社内のプロジェクト業務とを兼務で担う公募型の「プロジェクトリクエスト制度」を導入しています。場所や時間の制約を極力取り払いながら社員の発意を支え、育児や介護などを抱える社員も一層いきいきと活躍できる環境を整備することで、社員と会社の双方の持続的成長をめざします。

そして、多様性溢れる人材をひとつに結びつけるものが“To Be a Good Company”というコア・アイデンティティです。コロナ禍においても、この更なる浸透を図るため、リモートでの“マジきら会（マジメな話を気楽にする会）”などを通じて、世界中の社員が、どうしたらGood Companyを実現できるのか、自由闊達な議論を深めています。

勿論、社員自身が心身共に健康で働ける環境整備は重要であり、当社グループでは私がCWOを兼任して「健康経営」に取り組んでいますし、D&Iにつきましても、4月に就任した鍋嶋CDIOを中心に強力に推進してまいります。

ここでご紹介した当社の人事関連の取り組みは僅か一部でありますが、こうした取り組みを通じて、当社はこれからも人材の力とグループ総合力を高め、100年後も“Good Company”として、お客様の“いざ”をお守りいたします。



Global Executive Programでの過酷な洋上研修の様子



MGLにおける被災地訪問



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー（CEO会議）の様子
CEO自らコア・アイデンティティの浸透に取り組む

最適な人材ポートフォリオの追求

東京海上ホールディングスにおける新人事制度

2019年度より、TMHDにおいてトップタレントの獲得やグローバル経営人材の育成を目的とした人事制度を導入。具体的には、グループ全体をマネジメントする部門の管理職を対象に、年齢や在籍年数に関わらず、能力のある人材には早期に大きな役割を与えることでスピード感のある人材育成を実現する。また、専門性を軸とした各人の発揮能力や業績をより適切に反映する評価体系とすると共に、市場競争力のある報酬水準を定め、中長期的にキャリアを形成し活躍できる仕組みとしている。

人材育成・スキル向上

グローバル経営人材育成に関する研修制度度（P.102参照）

●Global Executive Program　●Middle Global Leadership Development Program（MGL）
●経営塾　●経営スクール

Data Science Hill Climb

東京海上グループのデジタルトランスフォーメーションを担う真の実力を伴ったデータサイエンティスト育成を目的とした当社独自プログラム。東京大学大学院・松尾豊教授監修のもと、200時間を超える長期育成カリキュラムで、ビジネスでのデータ活用スキルを体系的に習得できるよう設計。

東京海上日動の従業員研修（2020年度）

●総研修時間：約22.6万時間　●総研修費用：約7億円

従業員エンゲージメント向上

コア・アイデンティティの浸透

コロナ禍においてもリモートの“マジきら会（マジメな話を気楽にする会）”などを通じてコア・アイデンティティを浸透。この“マジきら会”は、“Good Company”や仕事の課題、キャリア等をテーマに、CEOや役員クラスが参加するものから、各職場内で開催されるものまで、様々な場面で実施されている。

カルチャー&バリューサーベイ

コロナ禍にも関わらず、国内外のグループ会社における2020年度の「カルチャー&バリューサーベイ」のスコアは良好かつ改善傾向にあり、HDによるグループレベルの関与も含め、更なる改善に取り組んでいる。

5段階中 4.3点（Group Attachment）

生産性の高い多様な働き方の推進

スーパーマイセレクト制度

東京海上日動において、1日7時間の所定労働時間はそのままに、社員が午前5時から午後10時までの範囲内で自由に勤務時間を選べる制度。多様で柔軟な働き方を進めることで、社員の働きがいの向上に繋げる。

プロジェクトリクエスト制度

東京海上日動において、全国の社員が、各地で現在の業務を担いながら、自らの発意に基づき、本店コーポレート部門のプロジェクトに参画できる制度。

D&Iの推進　P.66-67参照

健康経営の推進　P.82-83参照

全ての社員が、お客様、ビジネスパートナー、株主、社会に最大限の価値提供ができるようダイバーシティのあらゆる面が受け容れられ、育まれ、尊重される職場をつくり、グループが更に成長できるようD&I戦略を強力に推進します。



執行役員
グループダイバーシティ＆インクルージョン総括
鍋嶋 美佳

Diversity&Inclusion（D&I）の推進を重要な経営戦略のひとつと位置付け、競争力に

当社は特にこの20年の間、積極的なグローバル展開などを通じて、人材・地域・事業の面でポートフォリオの多様化を進めてきました。そして、新たに仲間入りした社員や事業がもたらす発想や視点を取り入れ、お互いを尊重し合うインクルーシブな環境づくりを進めながら成長してきました。他方、ますます社会課題が複雑化し、不確実性が高まり、世界中が様々なリスクに直面する中で、当社が今後も多様化するお客様のニーズや社会課題の解決に対応するためには、D&Iの更なる推進が必要不可欠であると考えています。当社はD&Iの推進を重要な経営戦略と位置付け、今般、21年4月にダイバーシティ・カウンシル（Diversity Counsil）とグループダイバーシティ&インクルージョン総括（以下CDIO）を創設いたしました。私はCDIOを拝命し、ジェンダーギャップの解消やグローバルな人材活用をはじめ、様々な観点からD&Iの推進とその浸透に取り組んでいます。

まず、ジェンダーギャップの解消については、当社では既に様々な場で女性が活躍しており、国内外のグループベースでは女性リーダー比率は3割を超えていますが、各グループ会社毎の課題に応じた取り組みを更に進めていきます。国内中核企業の東京海上日動においては、「ジェンダーギャップの解消」を重要な成長戦略と位置付けて、「あらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参画している状態」の実現をめざし、女性リーダーの育成とそのすそ野の拡大に力を入れて取り組んできました。女性活躍推進法における行動目標として定めた「2023年度までに準リーダー比率50%以上」を前倒しで達成し、今般「2030年度の女性リーダー比率30%」という数値目標を新たに設定して取り組みを更に強化しています。また、2019年4月には、社員一人ひとりが自発的にキャリアを構築し、より一層いきいきと活躍することをめざして、女性社員を対象とした東京海上グループ内キャリアカレッジである「Tokio Marine Group Women's Career College」を開講しています。当初のプログラムに加え、2021年度は後続のプログラムもスタートしています。こうしたプログラムの場のみならず、日々の業務においても各職場で真剣に女性リーダーの育成や働きがいの向上に取り組むことで当社グループの成長に繋げていきます。

次に、グローバルな人材活用については、グループ内の多様な人材をグループベースで適材適所で活用していくことで新たな課題の解決や成長に繋がると考えています。例えば、米国グループ会社TMNASの人事・法務担当役員であるCaryn Angelsonには東京海上ホールディングスの人事を兼務してもらい、主にグローバルな人事やD&Iに関する戦略について、例えばグローバル人材の育成やキャリア開発、グローバル人事のコミュニティ運営などで密に連携しており、私と一緒にグループ向けのダイバーシティ&インクルージョンの研修講師も担っています。この他にも、ERM Committee や International Executive Committee、Global Retention Strategy Committeeなど、機能別グローバル委員会に、専門性を有する様々な国籍の人材が参加しており、その叡智を結集することでグループ経営課題の解決に取り組んでいます。

ここで紹介した事例はほんの一部ですが、当社グループのD&I戦略を今後も強力に推進し、世界中で働く多様な社員が持てる力を最大限に活かしていくことで、世界中のお客様に安全と安心を提供し、グループの持続的な成長と全てのステークホルダーの皆様への価値提供を続けてまいります。



Middle Global Leadership Development Program



Tokio Marine Group Women's Career College

ダイバーシティーポリシー

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

ナショナリティ

●グループの従業員数約4万人に対し、海外従業員比率は40％超（20年度末）
●海外M&Aで獲得した人材を、グローバルな適材適所で活用



TMK CEO
Brad Irick
（TMHCCから異動）



スペシャルティ
Philippe Vezio
TM Asia Deputy CEO & Chief U/W Officer
（TMHCCからTMAsiaに異動）



再保険
Barry Cook
CEO of International Group at TMHCC
（TMHD Global Reinsurance Advisor）



人事・法務
Caryn Angelson
TMNAS CHRO & CLO
（当社を兼務）



サイバー保険
Daljitt Barn
Global Head of Cyber Risk



保険リザーブ
Daniel Thomas
International P&C Reserving Actuary Committee議長

ジェンダー

●自発的キャリア構築といきいきした活躍を促すため、2019年にTokio Marine Group Women's Career Collegeを開講（外部講師を招いて「女性とリーダーシップ」などをテーマに年6回程度の講義を行っており、国内グループ各社より毎年約100名が参加）
●国内外グループベース女性リーダー比率30％超、女性役員比率10％超（2020年度末）
●東京海上日動女性準リーダー比率54.9％（2021年4月）

ジェネレーション

●新たな変革に挑む若手をはじめとした社員の挑戦をサポートする社内ベンチャープログラム「Tokio Marine Innovation Program」の実施や、副業ルールの緩和
●東京海上日動離職率2.0％（2020年度）※定年退職者等を除く自己都合退職者をもとに算出

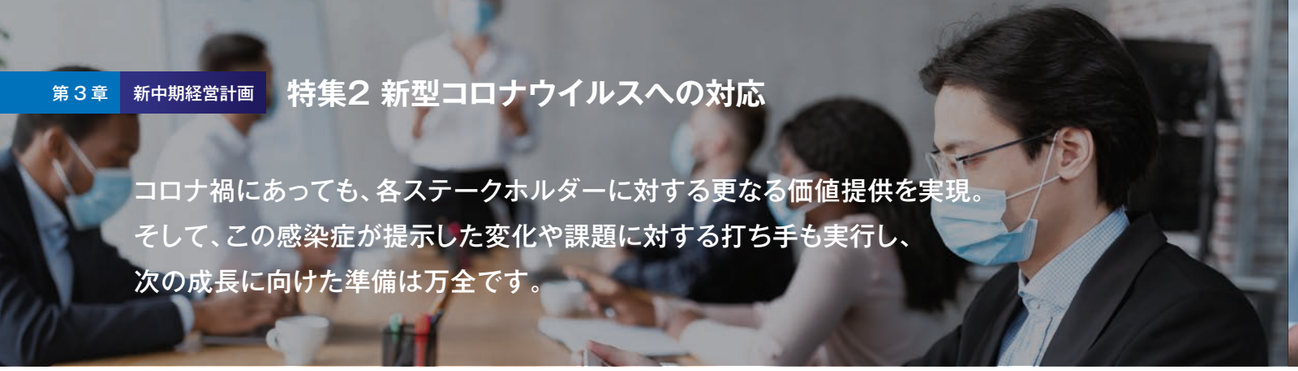
障がい者雇用

●東京海上グループでは障がい者雇用の促進とノーマライゼーションの意識浸透に努めており、特に、障害者雇用促進法に基づく特例子会社「東京海上ビジネスサポート株式会社」では、事業支援・印刷・物流・販売等を通じグループの発展をサポート
●東京海上日動では、ミライロ社と提携し、視線計測のデータ解析を活用した障がい者や高齢者の就労を支援する企業向けのコンサルティングサービスの提供を開始（国内初）
https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/210409_02.pdf

人権への対応

●世界人権宣言や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」、ISO26000を支持・尊重しており、国連グローバル・コンパクトに署名
●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

特集2 新型コロナウイルスへの対応







コロナ禍にあっても、各ステークホルダーに対する更なる価値提供を実現。
そして、この感染症が提示した変化や課題に対する打ち手も実行し、
次の成長に向けた準備は万全です。

コロナ禍での当社の対応 ～これまで以上の価値を提供～

世界中に大きな影響を与えた新型コロナウイルスは当社にも様々な影響をもたらしました。
当社では、2020年1月末にWHOが緊急事態宣言を発したことや中国以外の国・地域にも感染が拡大していることを踏まえ、2020年2月4日に「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置。感染拡大防止や社員の安全確保に努めつつ、リモートを活用しながらお客様対応を行い、コロナ禍においても保険事業という社会インフラとしての機能を維持してきました。
また、本格的な台風シーズン到来のずいぶん前から、そして地震は日本全国いつどこで起きてもおかしくないという認識のもと、コロナ禍において複数の大規模自然災害が発生した際でも、事業を継続することができるようシミュレーションも入念に行いました。その後、実際に令和2年7月豪雨や福島県沖を震源とする地震といった大型の自然災害が発生。入念な準備が功を奏し、円滑な保険金支払いを実現させ、お客様にコロナ前と変わらぬ価値提供を実行することができました。
こうした様々な取り組みの結果として、株主の皆様には10期連続となる増配を見込んでいます。また、社会貢献としての寄付等も幅広く実施し、ステークホルダーの皆様にこれまで以上の価値を提供してきました。

お客様



非対面でのお客様対応

- スマホアプリやWeb会議システムの拡充等により、リモートでお客様対応
- オンライン医療相談を無償提供

1,000億円超のコロナ保険金*

- 海外におけるイベントキャンセル保険や利益保険を中心にお支払い

*：コロナに係る発生保険金の概算

社会



社会貢献活動

- 医療機関などに対して、マスクや防護服などを提供・寄付
- 国内外のグループ会社が、各地の特性や支援ニーズを踏まえた寄付を実施
- 国内外で、各種団体に11億円超を寄付

株主



実力の高まりを踏まえた10期連続の増配（見込み）

- コロナ影響等を補正した2020年度の修正純利益は4,311億円、修正ROEは12.0%と、実力ベースで前中計で掲げた計画を達成
- 2020年度の配当性向は42%（前中計は35%以上）

社員



社員とその家族の安全確保

- 国内では最大70%、海外では最大100%の社員が在宅勤務を実施
- 国内ではマスクの配布、勤務時間の柔軟化を実施した

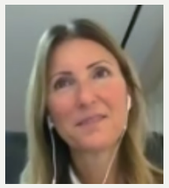
大規模自然災害発生時の事業継続シミュレーション

Postコロナ戦略 ～取り組みの更なる加速・高度化～

コロナを契機にして、お客様のニーズや社員の働き方など、大きな変化がいくつもありました。そこで当社では、Postコロナの世界を見据えて、グループの中長期的な戦略の方向性をあらためて点検・検討すべく、2020年7月から外部の専門家も交え、Postコロナ・タスクフォースを立ち上げました。検討には海外各社のトップマネジメント達も参画して、グループ横断で議論を重ねてきました。
その結果は下図のとおりですが、コロナの前後で課題そのものががらりと変わった訳ではありません。但し、これまで実行してきた取り組みを更に加速させていく、または高度化させていく必要がある、と考えています。
ここで重要になるのは、芯を捉えた打ち手と実行力です。例えば当社は、パンデミックリスクのPML（最大予想損害額）を算出するにあたり、これまでは主に生命保険に係るリスク量を見積もっていたところ、2020年度より新型コロナウイルスの状況を踏まえ、損保種目についてもリスク計測方法をアップデートしています。
この様にあらゆる側面からこれまでの取り組みの更なる加速・高度化を図っており、既に各社の実行戦略への組み込みも完了しています。
また、グループ横断で議論を重ねていく中で、更なるシナジー創出の余地が確認でき、関係者間で協力に向けた機運が一層醸成されました。
正に、Postコロナを踏まえた、次の成長に向けた準備は万端です。

Postコロナにおける変化や課題	当社の認識	打ち手
①有事における当社オペレーションの継続 ②個人は、命や健康の安全を優先するようになる ③対面での保険商品の提供を主流としている代理店は顧客獲得が難しくなる ④非対面での質の高い顧客体験提供のためのデータ・デジタル活用が加速 ⑤顧客のコスト意識の高まりを受けて、当社のコスト効率向上の必要性も増加	これまで進めてきた取り組みを更に加速	①有事における社員の100%リモート化 ②予防を含むヘルスケアニーズに対する付加価値高い商品・サービスの提供 ③代理店のデジタル化支援 ④スキルギャップへの対処（デジタル人材の採用等） ⑤AIの高度活用によるオペレーションの更なる効率化
⑥パンデミックリスクの集積	コロナを契機に更なる高度化	⑥パンデミックを踏まえたリスク管理の更なる高度化（計測方法等）

Postコロナ・タスクフォース参加メンバーの声



Tokio Marine HCC
スーザン・リベラ CEO
プロジェクトワークショップで大変有意義なディスカッションができました。参加者全員がビジネスの更なる向上・パワーアップにフォーカスし、グループの強みを活用した一体感をこれまで以上に高められました。



Hollard Group
サックス・ニトンベラ CEO
南アフリカでも保険業界がコロナの影響を受けていますが、当社は「お客様に安心と安全をしっかり届けること」、「プロセスのデジタル化や簡素化」、「事業の効率化」、「レジリエントな事業基盤の構築」にフォーカスしていきます。

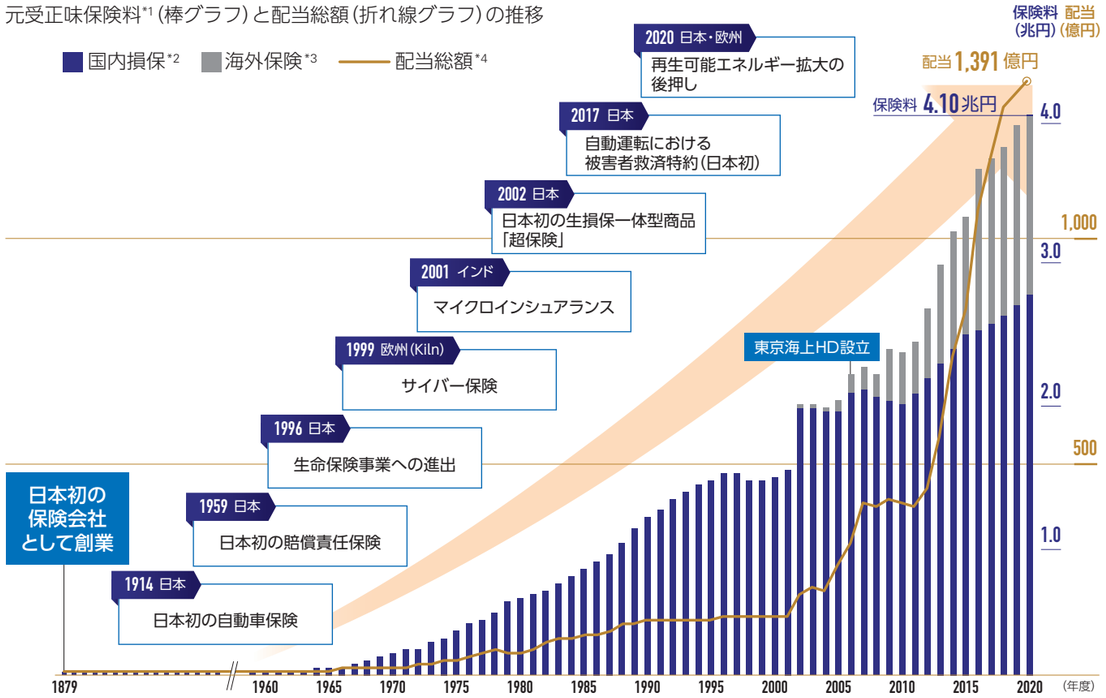
社会課題解決に向けた取り組みをグループの中長期的な成長エンジンとし持続的な成長を実現していく

サステナビリティ戦略の位置づけ

改めまして、当社のパーパス（存在意義）は、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」です。
1879年創業の当社は、貿易の積荷を海難事故からお守りする海上保険からスタートし、日本の近代化を支えてきました。その後も、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、足元では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の提供やGCube（同分野のリーディングカンパニー）の買収など、保険本業を通じて、時代と共に変化する社会課題をいち早く捉え、その解決に貢献することで、持続的に成長してきました。
このように、当社の歴史は社会課題の解決を通じた成長の歴史であり、社会課題が時代と共に変わる以上、この取り組みに終わりはありません。その意味で、当社にとって、サステナビリティ戦略（事業活動と社会課題解決を循環させながらサステナブルな社会づくりに貢献する取り組み）は、創業時から一貫して取り組んできたものであり、正に当社のDNAとも呼べるものです。
当社は、これからも、「社会のお役に立つ」、「人を幸せにする」、或いは「地球環境を守る」ことに繋がる事業をグローバルに展開することで、サステナブルな社会づくりに貢献し、その結果として「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていきます。そして、こうした取り組みを通じて、全てのステークホルダーの皆様に価値を提供することで、100年後も頼られ、真に必要とされる“Good Company”をめざしていきます。

当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料*1（棒グラフ）と配当総額（折れ線グラフ）の推移

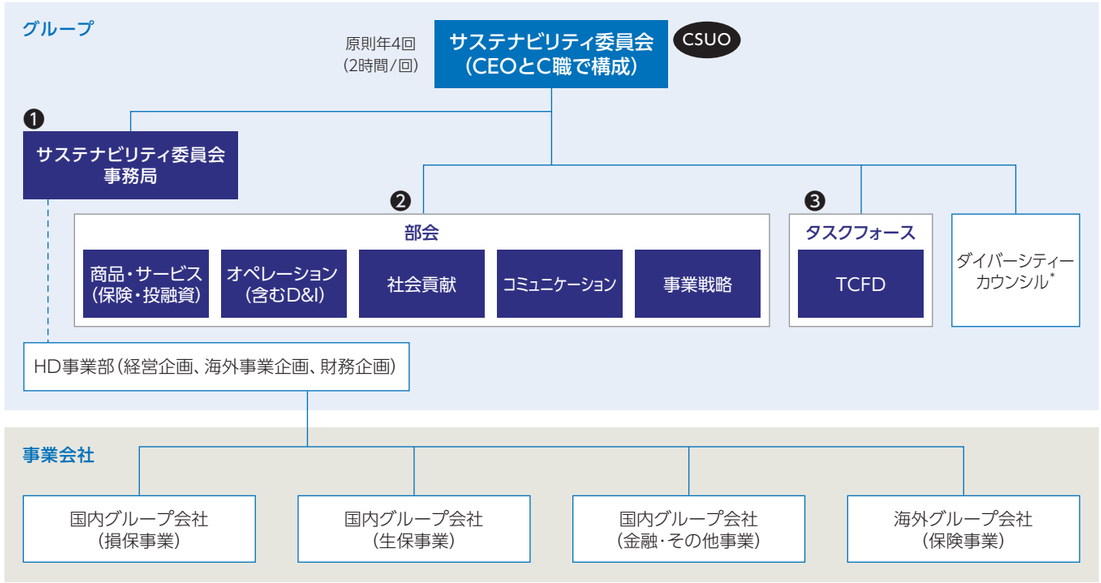


*1：収入積立保険料を除く　*2：2001年度以前は東京海上、2002年度以降は東京海上日動に加え、日新火災なども合算した保険料を表示
*3：東京海上HDが設立された2002年度以降の保険料を表示　*4：資本水準の調整として実施した一時的な配当は含まない

サステナビリティ推進体制

取り巻く環境が大きく変化し、もはや2～3年先のことさえ予測ができず、これまでの「常識」、或いは「過去の成功体験」が必ずしも通用しない「不連続な時代」に突入しました。当社は、こうした難しい時代だからこそ、パーパスに立ち戻ると同時に、社会課題の解決に向けた取り組みをもう一段加速させる必要があると考えています。そのため、2021年4月にグループサステナビリティ総括（CSUO）と、CEOとC職で構成するサステナビリティ委員会を創設した上で、重点領域や具体的な取り組み、目標等を今日的に見直し（詳細はP.72～77参照）、各C職を中心に担当領域ごとにグループベースで取り組みを加速しています。
なお、取締役会は、本委員会や経営会議での論議を踏まえ、サステナビリティ戦略の決定・評価を行っています。

サステナビリティ推進体制



*：女性役員候補者育成、インクルーシブな会社づくり、D&I関連指標改善に関する提言（P.66-67）

（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り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

＜ご参考：サステナビリティ委員会のテーマ＞
5月6日：①サステナビリティ戦略の位置づけ、②推進体制、③重点領域と主要課題　等
7月6日：①外部環境と当社におけるインプリケーション、②年次計画（取り組みを確実に実行する仕組みや優先度の高い施策等）　等

（2）推進体制：取組内容

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：関連するHD部門や事業会社メンバーが参画し、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：短期集中的に取り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

8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題を特定

当社は、2018年度に「重要な社会課題(マテリアリティ)」を特定しましたが、今般、2021年4月に創設したサステナビリティ委員会での論議を踏まえ、取締役会にて、「重点領域(マテリアリティ)」等を今日的に見直しました。そして、これらの領域について、当社グループの事業に及ぼす影響(リスクと機会)を踏まえ、対策を講じています。リスクを低減し、機会を捉えることは勿論のこと、リスクを機会に変えることにも挑戦し、社会課題の解決を通じて、「社会的価値」と「経済的価値(利益成長)」を同時に高めていきます。

当社のアプローチ

Why	What	How
環境変化	事業における重要性等	リスクと機会
社会課題	マテリアリティ	価値の創造

8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題の特定プロセス【Why、What】

Why

2021年4月、「未来世代」をステークホルダーに追加

従来の4つのステークホルダーに未来世代を追加し、ステークホルダーごとに当社が提供する価値を整理

ステークホルダー	提供する価値
お客様のために	● 安心と安全をお届けすると共に、未来に繋がる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する
社会のために	● 誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する
未来世代のために	● 未来世代に持続可能な環境を引き継ぐ
社員のために	● いきいきと活躍できる機会の提供とエンゲージメントを通じ、社員による高いパフォーマンスの発揮に貢献する
株主・投資家のために	● 株主リターンの持続的な拡大 ● 適時適切な情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組む

従来の「5つの社会課題」に、「未来世代」に紐づく「2つの社会課題」を追加(P.30-31参照)

ステークホルダーの追加や、昨今の環境変化、社会課題への関心の高まりを踏まえ、従来の5つの社会課題に加え、「教育を通じた機会の平等」と「天然資源・生物多様性の保護」の２つを追加

社会課題

What

「7つの社会課題」に対して、当社が取り組むべき「8つの重点領域(マテリアリティ)」と「4つの主要課題」を特定

7つの社会課題に対して、パーパスを起点に当社が取り組むべき「8つの重点領域(マテリアリティ)」を定め、その中で「ステークホルダーの期待・関心」、「東京海上グループの事業における重要性」の2つの観点から、4つを「主要課題」として特定

マテリアリティ

8つの重点領域(マテリアリティ)

4つの主要課題
- ● 気候変動対策の推進
- ● 災害レジリエンスの向上
- ● 健やかで心豊かな生活の支援
- ● D&Iの推進・浸透
- ● デジタルを活用したイノベーションの支援・創出
- ● 自然の豊かさを守る
- ● 子どもたちへの教育・啓発
- ● 適時適切かつ透明性の高い情報開示

What

マテリアリティ(★主要課題)	特定理由
①気候変動対策の推進(★)	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。
②災害レジリエンスの向上(★)	
③健やかで心豊かな生活の支援(★)	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いきたいと考えています。
④D&Iの推進・浸透(★)	事業環境が大きく変化する中で、社会課題は複雑化・多様化しています。こうした中で、今後も、社会課題の解決を通じて持続的に成長し続けるためには、4万人を超える全ての社員が持てる力を最大限に発揮すると共に、個々の力を掛け合わせ、より大きな力に変えることが重要だと考えています。当社ではD&Iの推進・浸透を重要な経営戦略と位置づけ、取り組みを推進していますが、これを更に加速していく必要があると考えています。
⑤デジタルを活用したイノベーションの支援・創出	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。当社グループは、こうした変化から生まれる新たなリスク(サイバーリスク等)をカバーすることに加え、デジタルやデータも活用し、保険金支払いに留まらない事前・事後の安心も提供していくことで、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	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、何事にも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ある。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、今後更なる取り組みが必要と考えています。
⑦子どもたちへの教育・啓発	時代と共に変わる課題に対峙するのは、その時々の世代であり、その意味で、教育は「未来の基盤づくり」に向けた取り組みとも言えます。「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ある。こうした認識のもと、当社グループは、東日本大震災をきっかけに、子どもたちへの防災啓発プログラム「ぼうさい授業」を実施していますが、今後更なる取り組みが必要と考えています。
⑧適時適切かつ透明性の高い情報開示	当社は、TCFDの創設メンバーとして気候関連情報開示の普及促進に貢献すると共に、情報開示の充実にも取り組んでいます。その中で、株主・投資家等からの更なる信頼向上の観点からも、適時適切かつ透明性の高い情報開示が重要と考えています。

8つの重点領域（マテリアリティ）と4つの主要課題

How

マテリアリティ（★主要課題） ●リスク ●機会	当社は何をするのか		価値の創造 どのような価値を創造したのか （2020年度）	価値の創造 今後、何をめざしていくのか （2021年度～）
①気候変動対策の推進（★） ●●低炭素社会への移行を踏まえた各国のエネルギー政策の見直し ● 地球環境破壊による社会への様々な悪影響	a.再生可能エネルギーの発展に資する商品・サービスの開発・提供やグリーン投資 b.投資先・保険引受企業等とのエンゲージメントを通じたカーボンニュートラルの実現 c.自社オペレーションにおけるCO_2排出抑制（RE100認定等） d.マングローブ植林を通じた地球温暖化防止（CO_2固定）および災害被害の軽減 e.森林保全・環境啓発の推進（みどりの授業等）		【共通】2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表（当社ホームページ：https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv3000000bafl-att/20200928_j.pdf） a.①洋上風力発電向けパッケージ保険の発売（国内初）、②再生可能エネルギー事業分野の保険でリーディングプレイヤー「GCube」の買収、③再生可能エネルギーファンドの運営（2020年度末の累計で、コミットメント金額：約510億円、設置基数：45基）等、取り組みを強化 b.化石燃料関連を含む政策株式の売却額1,060億円（東京海上日動） c.日米欧の拠点で再生可能エネルギーを導入（東京海上日動、PHLY、TMK） d.カーボンニュートラル*2達成（2013年度から8年連続で達成） e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照（P.77）	a.①2023年度、洋上風力発電向け保険で50億円程度の増収*1（東京海上日動、P.54）、②グリーン投資の推進 b.2021～2023年度の化石燃料関連を含む政策株式の売却額「1,000億円/年」以上 c.2030年度の目標として、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、あんしん生命） d.①2021年度、カーボンニュートラル*2達成（9年連続で達成）、②2038年度、マングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超の見込み e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照（P.77）
②災害レジリエンスの向上（★） ● 自然災害の激甚化や異常気象に伴う保険金支払いの増加 ● 自然災害リスクへの社会の意識やニーズの高まり	a.防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの開発・提供 b.各自治体・企業等と連携したBCP策定支援 c.サステナブルな火災保険制度の構築 d.防災啓発活動の推進（ぼうさい授業等）		【共通】2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表（当社ホームページ：https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv3000000bafl-att/20200928_j.pdf） a.①自然災害に係る正味発生保険金*4 1,362億円、②火災保険の増収率*1 +9.7％（東京海上日動）、③地震に備えるインデックス保険の発売（国内初）、④ハリケーンに備えるインデックス保険の発売（全米初）等、取り組みを強化 b.自治体との累計協定締結数（BCP策定支援等）は都道府県38、政令指定市10、政令市以外52 c.2021年1月料率改定による将来的な収益改善200億円（税前） d.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照（P.77）	a.2021年7月～「住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム」の提供により、お客様がお住まいの地域の防災・減災活動、復旧支援等への貢献（東京海上日動、P.55） b.BCP策定支援の継続 c.2023年度、火災保険における収益改善260億円超（税前）（東京海上日動、P.55） d.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照（P.77）
③健やかで心豊かな生活の支援（★） ● 企業における健康経営の更なる促進 ● 人々の健康意識や長生きリスク、資産形成に対するニーズの高まり ● 医療技術の進化による新たなマーケットの発現・拡大 ● 医療技術の進化による引受における逆選択の増加	a.企業への健康経営支援サービスの更なる普及・促進 b.長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応（商品・サービスの開発・提供） c.新たなヘルスケアサービスの開発・提供		a.①「健康経営銘柄2021」選定（6年連続）、②健康経営の支援企業数約2,000社（東京海上日動） b・c.①治療と仕事（介護と仕事）の両立支援特約の発売（国内初，東京海上日動）、②引受基準緩和型医療保険の発売および資産形成ニーズに対応した回払変額保険の販売好調による新契約年換算保険料の増収率+6.9％（あんしん生命）等、取り組みを強化	a.①2021年度、健康経営銘柄の選定（7年連続）、②健康経営支援の継続（東京海上日動、P.82） b・c.①2023年度、ヘルスケア領域で200-300億円の増収*1（東京海上日動、P.54）、②2023年度、新契約年換算保険料のCAGR+5％程度（あんしん生命、P.57）

*1：正味収入保険料　*2：自社の事業活動に伴うもの（Scope 1+2+3（カテゴリ1,3,5,6））　*3：EV・PHV・HV等　*4：事業別利益ベース（税前）

8つの重点領域（マテリアリティ）と4つの主要課題

How

マテリアリティ（★主要課題） ●リスク ●機会	当社は何をするのか		価値の創造 どのような価値を創造したのか （2020年度）	価値の創造 今後、何をめざしていくのか （2021年度～）
④D&Iの推進・浸透（★） ●●当社グループが抱える多様な人材の活用（または未活用）	a.多様性の推進とカルチャーの浸透 b.グループ全体でのベストプラクティスの共有 c.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		a・b.①ダイバーシティ・カウンシル（Diversity Council）とグループダイバーシティ＆インクルージョン総括（CDIO）の創設、②カルチャー＆バリューサーベイ[*1]：５段階中4.3点（回答率84%）、③女性リーダー比率30%超（グループ）、④女性役員比率10%超（グループ）、⑤女性準リーダー比率54.9%（東京海上日動）、⑥海外従業員比率40.9%等、取り組みを強化 c.リスクが発生する可能性や影響度の分析・評価等	a・b.①ダイバーシティ・カウンシル等を通じたD＆Iの推進・浸透、②カルチャー＆バリューサーベイを継続実施、③2030年度、女性リーダー比率30%（東京海上日動） c.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
⑤デジタルを活用したイノベーションの支援・創出 ● 異業種参入等による競争優位性の喪失 ● 革新的技術の普及による新たな市場の発現・拡大や業務の効率化 ●●デジタル進展に伴うサイバーリスクの増大	a.デジタル・データを高度に活用した新たなリスクテイクや、保険金支払いに留まらない事前・事後の安心の提供 b.デジタルが進展する中で増大するサイバーリスクへの対応 c.デジタルを活用した中小企業の支援 d.デジタルを活用した事業効率の改善 e.保険機能の啓発活動（リスクと未来を考える授業等）		a.2カメラ一体型ドライブレコーダーの開発・提供（東京海上日動、P.17） b.サイバーリスク保険は毎期2桁成長（東京海上日動） c.中小企業向けパッケージ商品の保険料は過去10年度で4倍以上の成長（同上） d.コンバインド・レシオ92.5%（同上） e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照	a.2021年7月、データ中核会社「東京海上ディーアール」の始動によるデータ戦略の加速（事前・事後の安心の拡大等、P.28-29） b.2023年度、サイバーリスク保険で50億円程度の増収[*2]（東京海上日動、P.54） c.2023年度、中小企業を支援する保険で150-250億円の増収[*2]（同上、P.54） d.2023年度、事業効率の向上等によりコンバインド・レシオ▲1.0pt改善（同上、P.56） e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照
⑥自然の豊かさを守る ● 自然環境保護を推進する機運の高まり ● 地球環境破壊による社会への様々な悪影響	a.マングローブ植林活動による生物多様性・湿地の保全 b.Green Gift 地球元気プログラムの実施		a.カーボンニュートラル[*3]達成（2013年度から8年連続で達成） b.社員の社会貢献活動延べ参加率100%達成	a.①2021年度、カーボンニュートラル[*3]達成（9年連続で達成）、②2038年度、マングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超の見込み b.2021年度、社員の社会貢献活動延べ参加率100%
⑦子どもたちへの教育・啓発 ● 子どもたちに対する社会教育ニーズの高まり ● 地球環境破壊やリスク認識の欠如による社会への様々な悪影響	a.みどりの授業 b.ぼうさい授業 c.リスクと未来を考える授業 d.金融保険教育プログラム StreetWise Finance（南アフリカ）		【共通】社員の社会貢献活動延べ参加率100%達成 a.みどりの授業：約870回実施、約5.7万人が受講（2020年度末累計） b.①ぼうさい授業：約810回実施、約5.5万人が受講（同上、P.89）、②中国版防災授業：21回実施、約1.6千人が受講（同上） c.リスクと未来を考える授業：54回実施、約1.8千人が受講（同上） d.金融保険教育プログラム StreetWise Finance（南アフリカ）：約2.7万人が受講（同上）	【共通】2021年度、社員の社会貢献活動延べ参加率100% a.みどりの授業の継続実施 b.ぼうさい授業の継続実施 c.リスクと未来を考える授業の継続実施 d.金融保険教育プログラム StreetWise Financeの継続実施
⑧適時適切かつ透明性の高い情報開示 ●●資本市場からの信頼の獲得（または喪失）	TCFD他、情報開示にかかるインテリジェンス強化等を通じた適切な開示	—	・2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表（当社ホームページ：https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv3000000bafl-att/20200928_j.pdf） ・テーマ別説明会「Digital Strategy（2020年6月）」、「Our Climate Strategy & TCFD（2021年1月）」を開催（当社ホームページ：https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/） ・総合レポート、サステナビリティレポート等を通じたTCFD提言に基づく情報開示	・テーマ別説明会「再生可能エネルギーマーケットにおける東京海上グループの貢献と成長戦略（2021年6月）」を開催（当社ホームページ：https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2021/） ・総合レポート、サステナビリティレポート等を通じたTCFD提言に基づく情報開示の充実

*1：国内外のグループ会社とHDの合算　*2：正味収入保険料　*3：自社の事業活動に伴うもの（Scope 1+2+3（カテゴリ1,3,5,6））

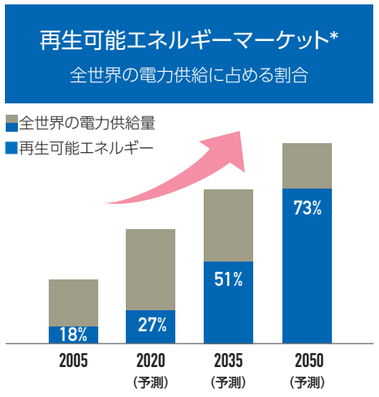
特集3-1 再生可能エネルギーの普及促進



脱炭素化に向けた切り札、再生可能エネルギー。
再生可能エネルギー事業の発展に必要不可欠な保険の提供を通じて、
「脱炭素化への貢献」と「東京海上グループの成長」の双方を同時に実現します。

世界の再生可能エネルギーマーケットの成長性

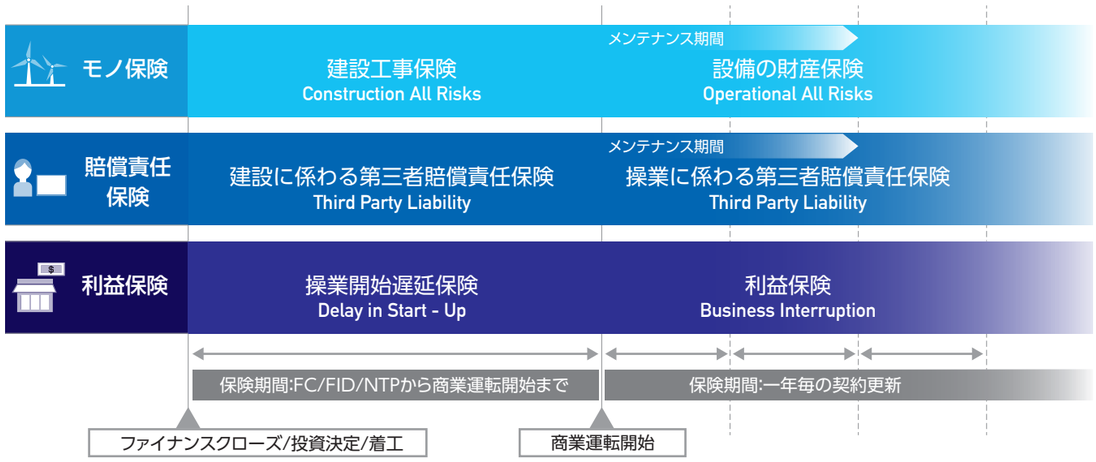
電気自動車の発達やビル管理のシステム化などの電力需要の増加を背景に、全世界の電力供給量は今後30年間で約2倍近い増加が見込まれています。
また、発電技術の高度化により米国、中国、インド、欧州諸国など主要国では2030年を迎える前に、再生可能エネルギーによる発電コストが化石燃料（液化天然ガス、石炭）のコストを下回ることが予想されています。
世界的な脱炭素化の流れや主要国における電力供給効率化に向けた再生可能エネルギーへのシフトが進む結果、2035年には全世界電力供給量の50%超を、2050年には73%を再生可能エネルギーが占めると予想されており、2020-2050年における再生可能エネルギー供給量の年平均成長率は約+6%と長期的に高い成長が見込まれています。



* (出典)McKinsey

再生可能エネルギーの普及促進を支える保険

再生可能エネルギーマーケットの拡大には、当該事業の発展をサポートする保険が必要不可欠です。他方、再生可能エネルギー事業といっても風力、太陽光、水力、バイオマス、地熱、波力、エネルギー貯蔵施設等多岐にわたりますので、必要な保険や保険の引き受け方も勿論違います。
例えば、洋上風力発電に必要な保険は、財物に関わる保険・賠償責任保険・財物損害に起因する逸失利益保険から構成されます。建設工事が開始してから商業運転がスタートするまでの建設期間では、基礎構造物を設置する建設会社やケーブルメーカー、風車メーカーなど様々な会社が作業を行いますが、発電事業者が包括して保険手配を行い、商業運転開始以降も各種保険を付保します。海の工事は決して簡単ではなく、施工ミスを減らし、台風にも備える必要があり、高いアンダーライティング力や高い損害サービス力が試される領域です。保険が手配できなければプロジェクトファイナンスの融資は実行されず、洋上風力発電の推進に保険は欠かせないものとなっています。

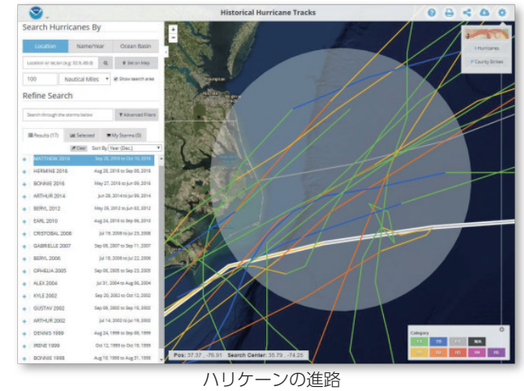


東京海上グループのCapability

東京海上グループは、再生可能エネルギー関連の保険に欠かせない、①高いアンダーライティング力と②高い損害サービス力を持ち合わせています。

①高いアンダーライティング力

再生可能エネルギー事業のリスクは、従来型の発電所やエネルギー事業とは異なります。また、その種類によっても事故の傾向は異なりますので、再生可能エネルギー関連の保険を取り扱うためには極めて高度なアンダーライティング力が必要になります。
その中で、東京海上グループは、約30年間蓄積してきた膨大なロスデータをベースに、適正な保険料算出と適切なリスクセレクションを実行するCapabilityを有しており、その結果として、ひとつのプロジェクトに対して業界随一の引受キャパシティ（$300mn、GCubeの例）を提供することができます。
また、洋上風力発電については、日本政府が意欲的な導入目標を掲げています。今後の日本における洋上風力保険マーケットの拡大を確実に取り込むために、東京海上日動は、日本に洋上風力実証機が建設された2013年から洋上風力保険への取り組みを開始し、先行する欧州洋上風力プロジェクト保険の引受を行って実績・経験を積んできました。現時点では、10の国/地域で約50件の洋上風力プロジェクト保険の引受を行ない、多くのノウハウを蓄積しています。



ハリケーンの進路

②高い損害サービス力

再生可能エネルギー関連の保険において、GCubeは、過去10年間で4,000件、$700mn以上の保険金を支払ってきた実績があります。また、再生可能エネルギー分野に特化した損害アジャスター（Renewable Energy Loss Adjusters, RELA）を社内に抱えており、彼らが顧客に損失軽減（ロスプリベンション）のアドバイスを提供しています。主要な顧客とのデータの共有にも積極的に取り組んでおり、こうした顧客のリスク軽減策策定に向けた各種取り組みが、顧客から大変に好評を得ています。



損害アジャスターによる損害査定

今後に向けて

世界各国で脱炭素化に向けた動きが加速する中、東京海上グループも、グループの叡智を結集し、保険やリスクコンサルティングの提供を通じて再生可能エネルギーの普及促進をサポートすることで、この重要な社会課題の解決に貢献していきます。
そして、その結果として、当社自身も成長します。具体的には、2030年に向けて、2020年度対比プラス数百億円の増収（収入保険料の増加）をめざしていきます。

特集3-2 サイバーリスク分野における社会課題への対応



グループの叡智を結集し、適切なリスク管理を実施しながら、
サイバーリスクに対するお客様の理解を深め、お守りします。



Global Head of Cyber Risk
Daljitt Barn

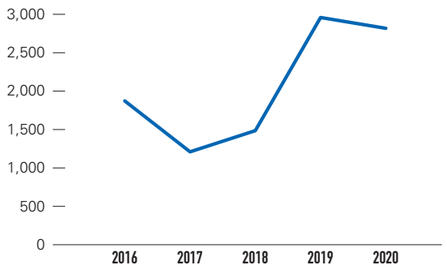
<主な経歴>
20年以上サイバーリスクの専門家として勤務した後、前職はグローバル再保険会社にて
グループのサイバー保険戦略の策定・展開に従事。

適切なリスク管理に基づくサイバー保険商品のご提供

近年、サイバー攻撃が増加と多様化の一途を辿っている中で、サイバーリスクは各企業の事業継続にとって最重要課題のひとつとなっており、各企業における保険ニーズは急増しています。英国TMKでは、20年以上前にいち早くサイバー保険の提供を開始しており、また日本においても、2015年に業界で初めてサイバーリスク保険を開発する等、世界中のお客様をリスクからお守りしてきた実績と経験を持っています。そして今後も、社会課題の解決と私たち自身の成長の両立をめざす当社にとりまして、サイバーリスクは一層注力していくべき分野だと考えています。

他方、サイバーリスクは過去の事故データが十分に存在せず、技術変化等によりリスク自体が日々変化し続けるという特殊性があります。また、例えばひとつのサーバーやクラウドにおける事故が、企業や国を越えて連鎖的に広範囲な事故を誘発するような、いわゆる大規模な集積損害も起こりえるため、リスク管理には技術の相互接続性や脆弱性等に関する非常に高度な知見が必要になります。

■日本国内における不正アクセス行為の認知件数の推移*



*：令和3年3月 警察庁、総務省及び経済産業省公表資料「不正アクセス行為の発生状況」より作成

当社では、私がヘッドを担うCyber Centre of Excellenceをロンドンに設置し、グループレベルでサイバーリスクに関する集積管理、引受に関するアドバイス、引受成績を含むデータの集計と分析、適切な再保険手配を行うと共に、各種ノウハウに関するグループ内の横展開などを行っており、外部の知見やデータも活用しながら、リスク管理やプライシングの高度化を志向しています。

また直近でも、従来型の損害保険では明示的に補償されず、一方で免責の対象にもなっていないような、いわゆる“サイレントサイバーリスク”の定量化フレームワーク*を策定・公表し、先進的な取り組みを行っています。



*：ご参考（英語のみ）：https://www.tokiomarinehd.com/en/Tokio_Marine_Group_Non-Affirmative_Cyber_Risk_Assessment-INDUSTRY_RELEASE.pdf

保険金支払いに留まらない周辺サービス

また、事故が起きた際に迅速に保険金をお支払いするだけではなく、お客様が事故に遭わないようなサービスをご提供することも大切です。直近事例として、例えば、東京海上日動ではサイバーセキュリティの最新の技術や情報をご提供する情報サイト「Tokio Cyber Port」を開設したり、ガイドワイア社と提携し、お客様がさらされているサイバーリスクを分析したベンチマークレポートサービスを提供するなど、新しいサービスも開始しております。こうした周辺サービスを通じた付加価値のご提供は当社の強みの一つであるとともに、事故を未然に防ぐことで損害率の低下にも繋がります。

この様に、当社グループは、リスク管理やプライシングに十分に注意しつつも、豊富な実績と経験を活かしながら着実な成長に向けて取り組んだ結果として、これまでお客様の支持を拡大していますが、今後も、サイバー保険の提供を通じてお客様と社会に貢献していきたいと考えています。

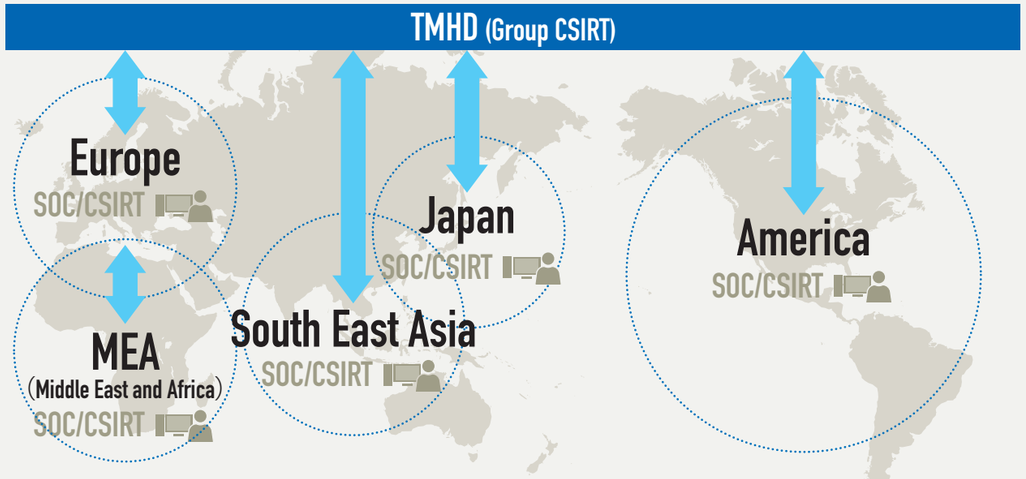
Tokio Cyber Port powered by 東京海上日動

https://tokiocyberport.tokiomarine-nichido.co.jp/cybersecurity/s/

（ご参考）当社自身のセキュリティ体制

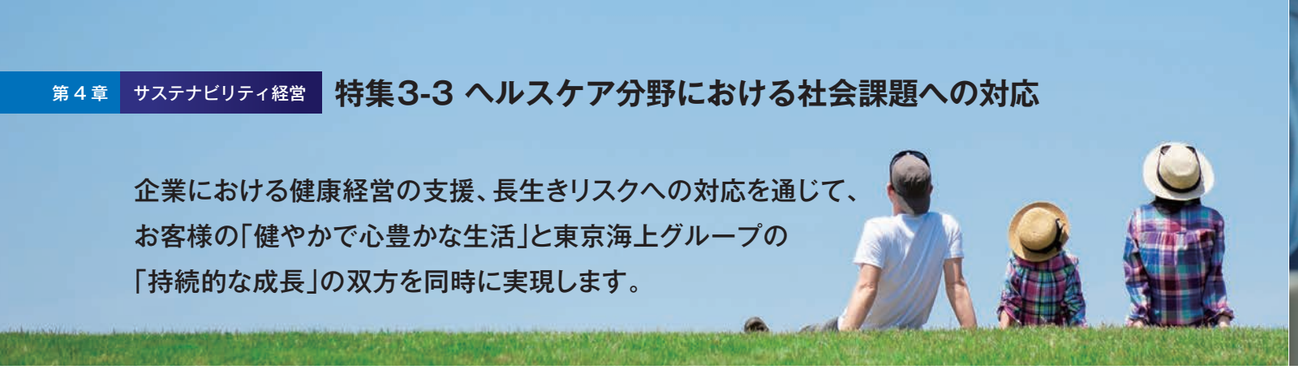
当社自身にとりましても、サイバー攻撃に対するセキュリティは非常に重要です。当社はサイバーリスクを「重要なリスク」として特定しており、グループサイバーセキュリティ管理総括（CISO）の下にCSIRTを設置し、HDと地域統括拠点が連携する体制を構築しています。

こうしたグローバルなセキュリティ体制の構築と底上げの結果、これまで大きなインシデントは発生していませんが、これからも当社自身のみならず代理店や外部委託先を含めた更なるセキュリティ強化、経営層も含め全社員が参加する各種訓練/演習およびリモートワーク環境も含めた高度な侵入テスト等、日々高度化・巧妙化する新たな脅威への対応を見据え、実効性・効率性の観点でより有効なグループ横断でのセキュリティ態勢の構築と強化に取り組んでまいります。



SOC: Security Operation Center　CSIRT: Computer Security Incident Response Team

特集3-3 ヘルスケア分野における社会課題への対応



企業における健康経営の支援、長生きリスクへの対応を通じて、
お客様の「健やかで心豊かな生活」と東京海上グループの
「持続的な成長」の双方を同時に実現します。





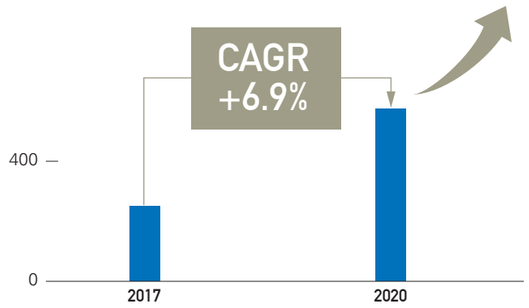
企業における健康経営の支援

労働力不足が深刻な日本において、社員が心身共に健康で働けるよう企業がサポートすること、即ち健康経営の重要性が高まっています。当社は、自社で培ったノウハウを活かし、お客様の健康経営を支援することで、持続的な成長に繋げています。

健康経営を基軸としたビジネスモデルの推進

人材の採用難や生産性向上など、地域企業は深刻な課題に直面しています。そこで、当社は健康経営銘柄（6年連続）としてのノウハウを活かし、200人を超える社員が推進役となって、日本各地でお客様の健康経営を支援しています。
健康経営優良法人としての認定に対する企業のニーズが高まる中、当社は治療・介護と仕事の両立を支える保険商品や、メンタルヘルスに関するWeb学習支援、ストレスチェックといったサービスなどを通じて、その認定をサポートしています。実際、2020年度新たに認定された法人の2割近く、約2,000社の支援をした取り組みがお客様から評価され、東京海上日動では健康経営に親和性の高い保険のトップラインがCAGR+6.9%で伸びています。

■健康経営に関連する保険のトップライン成長*1（億円）



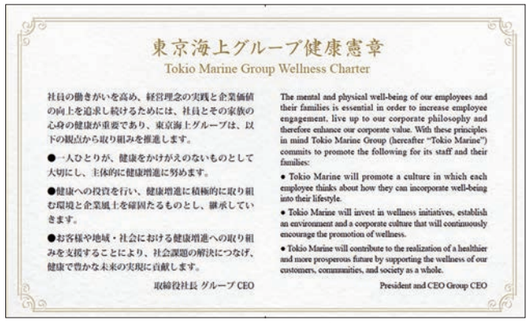
*1：従業員の業務災害リスク、就業不能リスク、医療・介護リスクなどを補償する、企業・団体向け保険の営業統計保険料（東京海上日動）

当社自身の取り組み*2

保険は形のない商品を扱う「People's Business」ですので、その原動力となる社員の健康を守るのは経営の重要な責務です。社員が心身共に健康で、いきいきと働いてこそ、持てる力を最大限に発揮でき、個人や会社の成長のみならず、社員自身の働き甲斐の向上、人生の充実にも繋がる。こうした考えから、当社は健康経営をグループ経営の主軸に据え、グループ健康経営総括（CWO）のリードの下、グループ全体で推進しています。直近では、コロナ禍を受け、在宅勤務の推進やそのためのインフラ整備（P.68）、社内でのワクチン接種（社員のみならず、家族、代理店、取引先も対象）など、心身共に健康で、より生産性高い働き方の実現を会社としてサポートしています。
これまでの健康経営の取り組みが高く評価され、当社は保険業で唯一、6年連続で最高品質の「健康経営銘柄」に選定されています。

*2：詳細は当社HP「サステナビリティレポート」をご覧ください。

東京海上 サステナビリティ 検索 でクリック



東京海上グループ健康憲章
Tokio Marine Group Wellness Charter

社員の働きがいを高め、経営理念の実践と企業価値の向上を追求し続けるためには、社員とその家族の心身の健康が重要であり、東京海上グループは、以下の観点から取り組みを推進します。

●一人ひとりが、健康をかけがえのないものとして大切にし、主体的に健康増進に努めます。

●健康への投資を行い、健康増進に積極的に取り組む環境と企業風土を確固たるものとし、継承していきます。

●お客様や地域・社会における健康増進への取り組みを支援することにより、社会課題の解決につなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

取締役社長 グループCEO

The mental and physical well-being of our employees and their families is essential in order to increase employee engagement, live up to our corporate philosophy and therefore enhance our corporate value. With these principles in mind Tokio Marine Group (hereafter "Tokio Marine") commits to promote the following for its staff and their families:

• Tokio Marine will promote a culture in which each employee thinks about how they can incorporate well-being into their lifestyle.

• Tokio Marine will invest in wellness initiatives, establish an environment and a corporate culture that will continuously encourage the promotion of wellness.

• Tokio Marine will contribute to the realization of a healthier and more prosperous future by supporting the wellness of our customers, communities, and society as a whole.

President and CEO Group CEO

健康経営を通じてめざす姿や考え方を、グループ全体に浸透させるため、健康に関する社員の行動規範として制定

2021
健康経営銘柄
Health and Productivity

6年連続「健康経営銘柄」に選定

長生きリスクへの対応

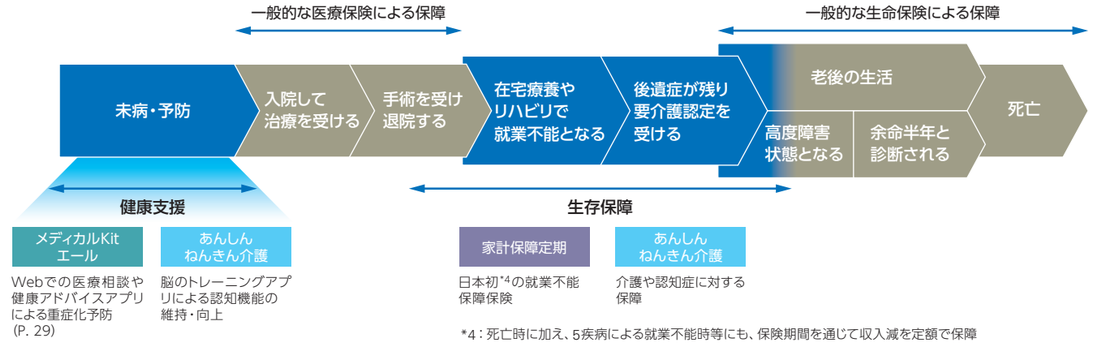
人生100年時代を迎える中、病気を抱えながら生きるリスク、蓄えた金融資産が寿命より先に尽きるリスクが高まっています。あんしん生命にとってこうした長生きリスクへの対応は、正に強みを発揮できる分野であり、健康寿命・資産寿命の延伸といった社会課題に貢献することで、業界屈指のスピードで成長を続けています。
（同社の足元の保有契約件数は608万件で、開業した1996年からの伸び率はCAGR+19.4%となっています。）

健康寿命の延伸

生存保障分野のフロンティアであるあんしん生命は、生存リスクからお客様をお守りする「生存保障」に加え、未病・予防など、お客様の“いざ”という時を少なくする「健康支援」という価値も提供しています。医療保険の加入率89%に対し、就業不能保障保険、介護保険の加入率は各々 12%、14%*3と、生存保障分野はまだまだ開拓余地の大きなマーケットです。そうした中、2021年8月、あんしん生命は介護・認知症にかかる継続的な費用を保障する新商品「あんしんねんきん介護（介護年金保険）」をリリースしました。脳の健康度チェックや脳機能の維持・向上に資するサービスを付帯し、健康寿命の延伸にも貢献することで、これからも持続的な成長を実現していきます。

*3：マーケット全体の加入率
（出典）生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」

■あんしん生命の価値提供領域（イメージ）

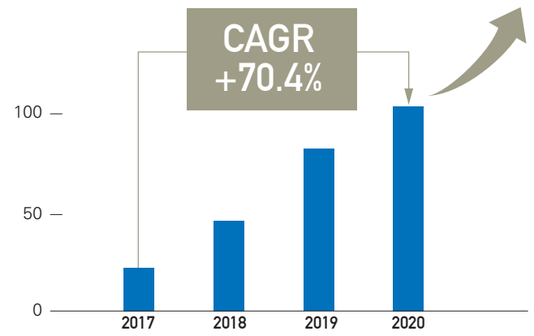


*4：死亡時に加え、5疾病による就業不能時等にも、保険期間を通じて収入減を定額で保障

資産寿命の延伸

豊かな老後に向けた資産形成の必要性が高まる中、当社はこうしたお客様ニーズにお応えする「マーケットリンク（回払変額保険）」を2017年8月からご提供しています。
本商品では、長期間に亘り分散投資を行うことで投資リスクを抑え、長期的な資産形成をサポートしています。販売は専用の研修を受講した代理店に限っていますが、商品魅力の高さから、年々取扱代理店数は増加し、これに伴い、お客様からのご支持も順調に拡大しています。

■マーケットリンクの新契約年換算保険料（億円）



TCFD提言に基づく情報開示



気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の創設メンバーとして、投資判断に資する情報開示を行うと共に、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）
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

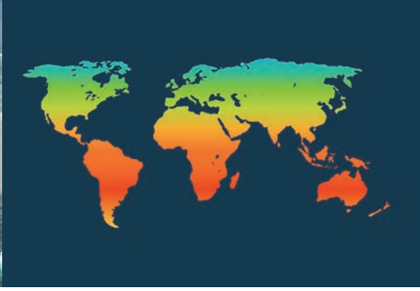
*：英国の保険ERM業界誌

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もとより、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、当社グループの取り組みを、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.85
戦略	P.85-89
リスク管理	P.90
指標と目標	P.91







ガバナンス

(1)サステナビリティ専任部署

当社は、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（経営企画部サステナビリティ室）を設置し、サステナビリティにおける主要課題の特定やグループサステナビリティ戦略の策定・推進、モニタリング等を行っています。

(2)グループサステナビリティ総括（CSUO）

当社は、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CSUOを新設しました。CSUOはサステナビリティ戦略の責任主体として、グループ全体のサステナビリティ課題への対応、グループCEOへの報告等について責任を負っています。

(3)サステナビリティ委員会

当社は、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C職にて構成）。本委員会では、主に国内外主要グループ会社を中心とするグループ全体のサステナビリティ戦略および目標の策定、グローカルなサステナビリティ取り組みの調整・推進について審議します（サステナビリティ委員会を軸とした推進体制等はP.71参照）。

(4)取締役会

取締役会では、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し、中期計画・単年度計画等を評価・決定します。また、取締役会では、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」を実施することで、社外取締役や社外監査役の知見を十分に活かしています（戦略論議の詳細はP.101参照）。

戦略

(1)物理的リスク

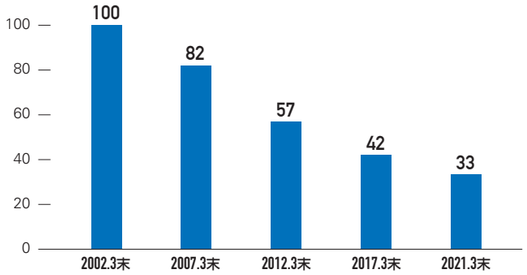
気候変動は自然災害の頻度の高まりや規模の拡大に繋がり、保険料率の算定や保険金支払いに影響を及ぼす可能性があります。
保険はリスクをお引き受けし、お客様や地域社会の“いざ”をお支えする事業であることから、リスク管理は経営の根幹をなします。こうした認識のもと、当社では、リスクベース経営（ERM）に基づいたリスク管理を実施しており、その中で、リスクの計測*やシナリオ分析等、様々な分析を行い、またその高度化にも取り組んできました。正に、当社の強みとも言える領域だと考えています。
リスクの開示という面では、ステークホルダーの皆様に有益な情報をお届けできるよう、その方法を検討しており、2021年9月発行予定のサステナビリティレポートにて開示の更なる充実を図る予定です。

*：将来気候下における、台風リスクの変化（IPCC 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（RCP8.5シナリオ環境下）による保険損害額への影響も評価・算出しています。

(2)移行リスク

移行リスクは、主に脱炭素社会への移行に伴い、温室効果ガス排出量の大きい金融資産の価格変動によりもたらされるリスクとなります。当社は、グループ全体の運用資産の状況を把握できるシステムを構築し、対象となる残高を把握しています。一方で、移行リスクは今後のエネルギー政策の対応状況といった移行シナリオに大きく左右されることから、当社は、ステークホルダーの皆様に誤解なく、有益な情報をお届けできるよう、その方法を検討しており、2021年9月発行予定のサステナビリティレポートにて開示の更なる充実を図る予定です。
なお、資産価値の変動リスクに対応する保有制限という観点では、当社グループは、コーポレートガバナンス・コードが公表されるかなり前から、セクターの濃淡をつけず、政策株式の総量削減に努めてきました。新中計においても、年間1,000億円以上の売却に取り組む方針としています(P.105参照)。

■保有政策株式簿価の推移*(東京海上日動)



*:2002.3末を100とした場合

(3)機会

①再生可能エネルギー事業に関する保険ニーズの飛躍的増大

地球温暖化・気候変動を背景に、世界各国で脱炭素化に向けた動きが加速しており、温室効果ガス排出削減・停止が推進される過程では、太陽光発電や地熱発電、陸上・洋上風力発電など再生可能エネルギー事業に関する保険ニーズの飛躍的な増大が見込まれます。地球温暖化・気候変動への対応の重要性が増す中、当社グループ全体で培ってきた叡智を結集することで、再生可能エネルギーの普及支援を通じた成長を実現することができます。

②自然災害リスクに対する社会の意識の高まりと火災保険の収益改善

自然災害が多発化・大型化する中で、補償拡充や災害時の手厚いサービスを求めるニーズが高まる一方で、火災保険は恒常的な赤字が続いています。料率改定や商品の見直し、アンダーライティングの強化、防災・減災、早期復旧等の総合的な対策を講じることで、火災保険の大幅な収益改善を図ることができます。

(4)気候変動戦略の実践

①保険引受等

a.基本スタンス(2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表)

当社グループは、事業の遂行を通じてもたらされる環境・社会への影響について、その重要性を十分認識しており、パリ協定の合意事項達成に向けて、脱炭素社会への移行に貢献できる保険引受を行っています。
その中で、石炭火力発電所については、原則として新規の保険引受を行いません。ただし、当該国のエネルギー政策・エネルギー事情や事業継続の事情等を考慮し、OECD公的輸出信用アレンジメントなどの国際的ガイドラインを参照した上で、総合的に判断し引き受けることがあります。この但し書きは、当該国が脱炭素化に向けた計画を進める上で、よりCO_2排出量を削減する技術を伴う設備を並走させながら再生可能エネルギーの普及推進を行わざるを得ないケースや、東日本大震災レベルの有事において広範囲に停電が発生するようなケース等を想定した例外的なものです。実際に、2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表以降、2021年6月末に至るまで新規の保険引受はありません。
また、既に保険引受を行っている発電所に対しても、温室効果ガスの排出削減・停止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エンゲージしていくことで、低炭素化の取り組みを支援しています。実際に当社グループは、対象発電所に関連する全てのお客様とエンゲージメントを実施しており、商品提供やコンサルティング等を通じたトランジションの支援も行っています。なお、「気候変動に対する当社の基本的な考え方」公表後は、エンゲージメント実施シートを用意し、脱炭素社会への実現に向けた計画等を確認し記録に残す運用としていますが、脱炭素社会に向けた検討が行われていない事業であれば契約更新をお断りさせていただくこともあり得ると考えています。

b.再生可能エネルギー事業の発展を後押しする保険の提供 保険会社としての取り組み

当社グループでは、再生可能エネルギー事業の発展を後押しすべく、保険商品の提供やリスクコンサルティングを実施しています。
具体的には、太陽光発電会社向けの「メガソーラー・パッケージ・プログラム」や地熱発電事業者向けの「地熱パッケージプラン」に加え、2020年3月には、洋上風力発電事業のリスクを包括的に補償する専用パッケージ保険(建設・工事期間中だけでなく、操業開始後も一定期間保険の提供を行うことで、お客様に切れ目のない補償を提供)を開発しました。また、同年5月には、米国、欧州を中心として、オーストラリア、南アフリカ、アジアなど、世界中で再生可能エネルギー事業向けの保険引受を行う保険総代理店GCubeを買収し、同社のノウハウをグループレベルで活用しています。更には、東京海上ディーアールでは、独自の自然災害リスク評価モデルや再生可能エネルギーの専門人材等を活用することで、洋上風力発電等の様々な領域におけるコンサルティングも提供しています。
地球温暖化・気候変動への対応の重要性が増す中、当社グループ全体で培ってきた叡智を結集することで、“One Tokio Marine Group”として更に取り組みを加速し、この分野のリーディングカンパニーとして、再生可能エネルギーの普及支援を通じた成長を実現していきます(P.78-79参照)。

c.自然災害リスクに対する社会の意識の高まりとサステナブルな火災保険制度の構築 保険会社としての取り組み

2020年度、国内では令和2年7月豪雨、台風10号等、大規模自然災害が発生しました。自然災害に関する業界全体の保険金は3千億円を超え、その中で当社グループの保険金も約1千億円となりました。
近年の自然災害の多発化・大型化を背景に、補償拡充や災害時の手厚いサービスを求めるニーズが高まる中、当社グループとしても「ご契約内容確認運動」を全国で推進することで、着実なトップライン成長を実現しています。
自然災害大国の日本において、火災保険制度は非常に大切なものですが、一方で、恒常的な赤字の状態では、サステナブルなものとは言えません。当社自身のコスト削減努力は大前提ですが、料率改定や商品の見直し、アンダーライティングの強化、そして防災・減災、早期復旧等の取り組み等、総合的な対策を加速させることで、3年間で260億円(税前)を超える収益改善を実現し、その後数年で、資本コスト相当の収益性を確保していくこととしています(P.55参照)。

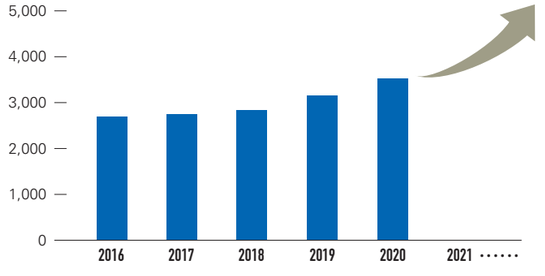


令和2年7月豪雨　出典:国土交通省HPから一部加工

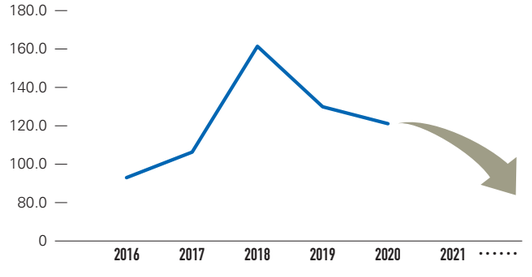


台風10号　出典:時事通信から一部加工

■火災保険の正味収入保険料(億円)(東京海上日動)



■火災保険のコンバインド・レシオの推移(%)(東京海上日動)



d.保険金支払いの迅速化

保険会社としての取り組み

保険会社である当社にとって何よりも大切なことは、自然災害で被害に遭われた方々に、一刻も早く、保険金という形で安心をお届けすることです。お届けした保険金は被災者にとって「明日の大きな力」となる。こう信じて、デジタルを活用した保険金支払いの迅速化に取り組んできました。

具体的には、お客様はスマートフォンひとつで簡単に保険金請求手続きを行うことができ、また損害確認や事務も人工衛星やAI、RPA等のデジタル技術の活用により大幅な効率化が実現しています。2020年度はコロナ禍での自然災害対応という厳しい状況にありましたが、こうした仕組みを活用することで、円滑なオペレーションを実現できたと考えています。

一方で、お客様対応においては、被災されたお客様のお気持ちに寄り添うことも重要です。当社は、デジタルの活用により創出された時間を、お客様への寄り添いや価値提供領域の拡大等に活かすことで、感動レベルのお客様対応を実現していきたいと考えています。

こうした「人の力とデジタルの融合」による被災者サポートの充実は、お客様からも高く評価されており、当社ファンの拡大にも繋がっています。

■2020年度 保険金支払アンケート結果（東京海上日動）



e.事前・事後の安心の提供（災害に強い社会づくりに貢献）

保険会社としての取り組み

保険金支払いは保険会社にとって最も大切な機能ですが、これだけではお客様をお守りすることはできないと考えています。そもそも災害は起きない方がいい。起きても被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がよい。そして、再発はしない方がいい。当社グループではこうした想いから、防災・減災、早期復旧、再発防止といった「事前・事後の安心」の提供に努めており、これらは損害率の改善やお客様からの支持拡大にも繋がっています。

具体的な事例

- ●グループ会社が持つ高い専門性を活かして、自治体や金融機関等とも連携しながら、企業のリスク評価やBCP（事業継続計画）の策定支援等のサービスを提供しています。
- ●東日本大震災で得た教訓を踏まえ、「防災の知識を子どもたちに伝え、次の災害に備えるための手助けをしたい」との想いから、小学生向けの出前授業「ぼうさい授業」を行っています。
- ●2021年7月に開始した「東京海上日動 住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム」では、Web約款・証券により削減される費用の一部を赤い羽根に寄付することで、お客様がお住まいの地域の防災・減災活動等に活用されています（P.55参照）。
- ●国立研究開発法人防災科学技術研究所の協力のもと、AI 技術を活用して開発した「水災危険度予測システム」は、危険度が高まっているエリア等を見える化し、豪雨発生時の自治体の意思決定をサポートすることで、地域住民の被害を最小限に抑えることができます（P.29、55参照）。
- ●災害復旧専門会社「ベルフォアジャパン」と提携し、災害復旧支援サービスを提供しています（P.55参照）。

当社グループは、このような「事前・事後の安心」をより充実させるために、デジタルやデータも高度に活用していきます。具体的には、2021年7月に立ち上げたデータ中核会社「東京海上ディーアール」に、専門性の高いデジタル人材を集約することで、取り組みを加速し、「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることができる存在」へと進化できるよう、挑戦を続けていきます（P.28-29参照）。

自治体との協定締結数*1

- ●都道府県　38
- ●政令指定市　10
- ●政令市以外　52

*1：BCP策定支援等、地方創生に関する協定



高知では高知県・高知市・高知商工会議所等と連携し、10年間で約700社のBCP策定支援を実施

ぼうさい授業

- ●約810回実施
- ●約5.5万人が受講

（2020年度末累計）



ぼうさい授業（東京海上日動・広瀬社長）

②投融資（2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表）

機関投資家としての取り組み

投融資においては、脱炭素社会への移行に貢献するため、石炭火力発電所への新規のファイナンスは、原則として行っていません。ただし、保険引受同様に当該国のエネルギー政策等の事情や国際的ガイドラインを踏まえた上で、総合的に判断しファイナンスを行うことがあります。この但し書きは、保険引受同様例外的なものであり、実際に2021年6月末現在、石炭火力発電所へのファイナンスはありません。

当社は、グループ会社の東京海上日動と東京海上アセットマネジメントを通じ、国連責任投資原則（PRI）の署名機関として、財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）要素も考慮したESG投融資方針を策定し、気候関連の要素を投資の意思決定プロセスに組み込むことで、脱炭素社会への移行を支援しています。具体的には、投資先企業の財務情報に加えて、ESG要素を含む非財務情報も適切に考慮した、建設的な「目的を持った対話」等を通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長等を促す取り組み（ESGエンゲージメント）や、財務情報に加えて非財務情報についても投資判断に考慮するESGインテグレーションの取り組みを行っています。

また、東京海上アセットマネジメントは、2012年より太陽光発電所を投資対象とする再生可能エネルギーファンドを運営しており、脱炭素社会への移行に向けた取り組みを後押ししています。

■再生可能エネルギーファンド*2の運用実績（2020年度末累計）

コミットメント金額	約510億円
設置基数	45基

*2：TMニッポンソーラーエネルギーファンド2012、2013、2014
TMニッポン再生可能エネルギーファンド2017
TMニッポン長期自然エネルギーファンド2020

③国際的な気候変動対策会議で論議をリード

グローバルカンパニーとしての取り組み

気候変動は世界が一丸となって対策を講じるべき重要な社会課題であることから、当社グループは国際機関や政府、産業界、学界、NPOs／NGO等と積極的に対話を行っていますし、2008年からは、ジュネーブ協会の気候変動に関するワーキング・グループの共同議長を務めるなど、国際会議の場で議論をリードしてきました。

また、当社グループは、TCFDが推進する気候変動関連の情報開示についても、TCFD提言の策定にメンバーとして貢献した他、TCFDコンソーシアムの発起に関わるなど、日本国内での気候関連の情報開示の普及を推進しています。

更に、UNEP FIのTCFD・保険パイロットグループの創設メンバーとしても業界全体をリードしており、今後もグローバル企業として、こうした気候変動対策に主体的に取り組んでいきます。

なお、2021年6月、英国チャールズ皇太子が構想したSustainable Market Initiative（SMI）の保険業界タスクフォースが発足しましたが（メンバー 17社）、当社グループはアジア勢から唯一参加しています。



リスク管理

(1)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、気候関連リスクを幅広いリスク管理の対象とし、その高度化を進めてきました。例えば、将来想定される気候条件を基に、台風リスクの変化や、降水量の増大に伴う洪水リスクの変化による保険損害額への影響を評価・算出していますが、このようなシナリオ分析結果を参考にして、気候変動により激甚化する可能性のある自然災害が保険引受に及ぼす影響を考慮し、グループ全体でリスクベース経営(ERM)に基づいたリスク管理を実施しています(P.110～113参照)。

①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います。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」として特定しており(気候関連リスクを含む自然災害リスクもそのひとつ)、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。

②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高度化も進めています。
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、海外は社外のベンダーモデル)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、最新の知見を収集し、モデルの検証・評価や高度化を実施しています。

また、当社では、低頻度であるものの発生すれば甚大な影響が出る厳しいケースを想定してストレステストも実施しており、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。

(2)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は、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。また、当社は米国アトランタに自然災害関連の専門知識を持つR&Dチームを有し、自然災害リスクモデルに関する各種評価や、海外拠点の自然災害エクスポージャー管理、北米ハリケーン等の災害発生時における即時の影響予測等、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リードしています。

そして、社外連携の観点では、当社グループは、東京大学、名古屋大学、京都大学等と連携し、短期・中期・長期にわたる気候変動の保険事業に与える影響を研究[*1]し、気候関連リスクの特定・評価を行っている他、「サステナビリティダイアローグ」と題して有識者をお招きし、経営層との間でサステナビリティに関する最新知見の共有や、当社グループの取り組みに関する対話を定期的に行っています。

*1: 気候モデルを用いた台風リスクの将来変化等の予測、地球温暖化に伴う降水傾向の変化の分析、将来気候下での水災リスク評価等

(3)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。そのために、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(P.18-21参照)。こうした取り組みによって2020年度の「平年を超える自然災害の発生保険金」を、グループ全体の利益の5%程度[*2]にまで抑えることができました。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。

*2:年初予想額を超える自然災害に係る発生保険金の割合

指標と目標

(1)2030年度の目標

●自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減目標
東京海上グループが排出する温室効果ガス(CO_2)を2015年度対比▲60%まで削減[*1]

●電力消費量に占める再生可能エネルギー導入率目標
東京海上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、あんしん生命)
東京海上日動、あんしん生命において、保有する社有車を全て電動車(EV・PHV・HV等)にする

(2)2023年度の目標

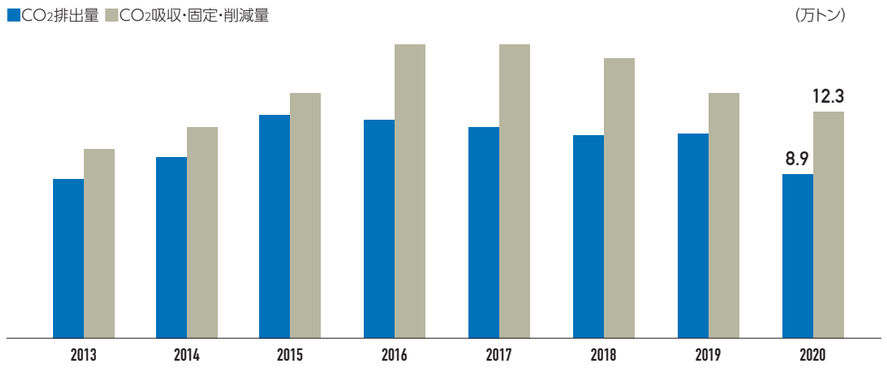
●洋上風力発電向け保険の正味収入保険料で50億円程度の増収(東京海上日動)

●火災保険における収益改善260億円超(税前)(東京海上日動)

(3)その他

●東京海上グループにおけるカーボン・ニュートラルの達成を継続[*1]

東京海上日動は、1999年から植林NGOと共にアジア太平洋地域においてマングローブ植林プロジェクトを実施しています。この植林活動等により、当社グループは2013年度から8年連続で事業活動においてカーボン・ニュートラル[*1]を達成しており、今後も達成に向けた取り組みを継続していきます。なお、マングローブ植林プロジェクトを通じて過去20年間(1999年4月から2019年3月末まで)の間に生み出された生態系サービスの価値は、累計約1,185億円に達しており、2038年度末には累計3,912億円になるとの試算結果を得ています[*2]。



*1:自社事業活動に伴うもの(温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1(直接排出)+Scope2(間接排出)+Scope3(その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6))
*2:株式会社三菱総合研究所に調査委託し、国際的に認められた方法論に従い評価

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取締役副社長（代表取締役）
湯浅 隆行

④専務取締役（代表取締役）
原島 朗

⑤常務取締役
岡田 健司

⑥常務取締役
遠藤 良成

⑦常務取締役
森脇 陽一

⑧取締役
広瀬 伸一

⑨取締役（社外取締役）
三村 明夫

⑩取締役（社外取締役）
江川 雅子

⑪取締役（社外取締役）
御立 尚資

⑫取締役（社外取締役）
遠藤 信博

⑬取締役（社外取締役）
片野坂 真哉

⑭取締役（社外取締役）
大薗 恵美

監査役

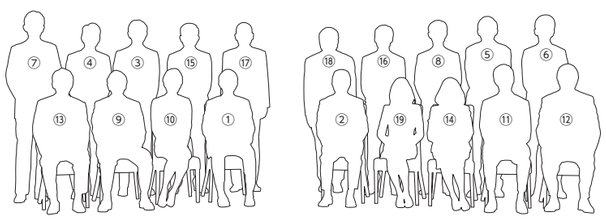
⑮常勤監査役
森 正三

⑯常勤監査役
藤田 裕一

⑰監査役（社外監査役）
堀井 昭成

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





多様な観点から意見をぶつけあうことで持続的な企業価値向上を追求

当社は、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを実現し、持続的な企業価値向上に向けた取締役会を構成するため、様々な分野で高い見識と豊富な経験を有する社外役員を選任し、業務執行の監督や意思決定の議論に参画いただいています。今回、2名の社外役員に、当社の「取締役会の実効性」や「事業ポートフォリオ戦略に関する評価」、「中長期的な企業価値向上のための課題」などについて意見を伺いました。

取締役会の実効性

取締役会と、取締役会「外」での活発な議論がリンク

――当社の取締役会の実効性をどのように評価されていますか。

御立　当社のコーポレートガバナンスの大きな特徴のひとつは、取締役会で活発な議論が行われているだけでなく、その「外」での議論もうまくリンクしていることにあると思います。例えば年数回開催される「戦略論議」の場では、今後のグローバル戦略やデジタル戦略の方向性など、当社の中長期的な企業価値に大きく関わるような経営課題について、社外役員も含めて議論します。当社の経営課題などに関する認識や理解を深め、取締役会における議論や意思決定の“質”を高める上で、極めて重要な役割を果たしています。

大槻　他社においても、例えば中期経営計画などの大きな事業戦略を策定する際に別途こうした会議を設けることはありますが、当社の場合は、様々なテーマで、頻繁に、社外役員も含めて実施しているという点が非常にユニークだと思います。

御立　また、テーマに応じて個別の事業部門の担当者など、取締役会のメンバー以外の社員の方々から直に説明を受けたり、意見交換をしたりするケースも多いですね。

大槻　おっしゃる通り、普段取締役会に出席している経営層だけでなく、ミドル層も含めた様々なメンバーでディスカッションする機会を積極的に設けているのも当社の大きな特徴です。私たち社外の取締役・監査役にとって、各事業の最前線にいる社員から話を聞けるのは大変役に立ちますし、社員の方々にとっても、社外の人間と意見交換することで普段と別の視点からビジネスを考える機会になるはずです。このように、様々な人間が役職や立場の違いを越えて意見を出し合うことによって、物事を多面的に捉えられるようになり、非常に立体的かつ広がりのある議論ができており、ひいてはそれが取締役会の実効性向上に繋がっていると思います。

――株式市場には、「社外役員はモニタリングに徹するべきで、社内役員と共に熱くなっては困る」といった意見もあります。お二人は社外役員の役割についてどのようにお考えでしょうか。

御立　当社は監査役設置会社をベースにしつつ、任意の指名委員会、報酬委員会を設置し、社外役員が中心になって議論を進めるなど、規律あるガバナンス体制を構築してきました。ただし、こうした体制構築はあくまでもミニマムの合格点であり、企業価値の毀損を防ぎ、逆に価値を高めていくためには、それらをどう運用するかの方が重要になります。

大槻　そのためには、先ほども申し上げたように、社内外の取締役、監査役が互いの立場や役職の違いを超えてフラットな形で議論することが大切です。特に私たち社外役員は、株主の付託を得ているという重みを感じながら発言、行動する必要があると思います。それだけに、“形式的”に役割を果たすだけではダメです。会議が形式化すると「ガバナンスの観点からとりあえず意見を申し上げておきます」といった発言になってしまいがちですから。

御立　例えば、あるプロジェクトを実行するにあたって、それをやらなければならない理由は何か、そして、実現するにはどのようなリスクがあり、どうコントロールすべきで、将来そのプロジェクトをどのように発展させていくべきなのか、といった建設的な議論は、形式化した会議の中ではできません。その点、当社の会議は形式化することなく実効性の高い運営ができていると思います。

大槻　「事業を詳しく分かっていない社外の人間が取締役や監査役を務める意味があるのか?」といった疑問の声が世の中には一部あるのも事実です。しかし、少なくとも当社の社外役員を見る限り、論点が明確な会議資料や過不足のない事前説明はもとより、現場視察や社員との交流等を通じて、事業に関しても一定以上知識を備えています。その上で、保険とは別の専門領域を持つからこそ、社内だけでは気づけないような切り口で事業の課題などを指摘できるケースが多いと思います。

御立　同じ社外役員でもバックグラウンドは様々ですから、多様な意見が出ますし、意見が対立することも少なくないですよね。

大槻　先日も、ある戦略について社外役員間で意見が分かれ、白熱した議論が繰り広げられたことがありました。これは当社のガバナンスにとって非常に良いことだと思います。社外の人間同士であそこまで本気で議論を戦わせることができるのは、個々のキャラクターの問題だけでなく、何でも自由に話せるカルチャーが当社に根付いているからではないかと感じています。

御立　私も当社の社外役員を4年務めていますが、このように社外役員が“実質的”な役割をしっかりと発揮しているということは当社の強みであり、またこれは運営の中で磨かれてきたものでありますから、一日の長があると考えています。

事業ポートフォリオ戦略

M&Aに対するモニタリングを強化

――近年のポートフォリオの入れ替えに関してどのように評価されていますか。

御立　このところ、事業の売却判断を複数実施しており、これは当社のポートフォリオ戦略がしっかりと機能している証であると考えています。当社では、特色のある事業を有し、優れた経営者のいる企業を買収することで事業ポートフォリオの最適化を図ってきました。しかし、市場環境が激しく変化する中では、新たな企業を迎え入れる一方で、戦略の趣旨に沿わなくなった事業は分離・売却しなければ、最適なポートフォリオを維持できません。特に日本企業の場合、海外子会社売却というと、業績が悪化してどうしようもなくなってから売却する事例が非常に多いですね。

大槻　その点、当社ではグループ戦略の趣旨に沿わなく

なった、あるいはフォワードルッキングに見て利益成長が期待できないような事業については、早い段階から売却等の検討に着手しています。それは、株主からお預かりした資本を投入している以上、その期待に応えなければならないという強い意識が当社のボードメンバーに浸透しているからだと思います。

御立　勿論当社は投資会社ではありませんので、どんどん事業ポートフォリオを入れ替えていけばいいわけではなく、そこは一定程度慎重でなければなりません。その中でも、当社の海外展開の足掛かりとなったTMRの売却など最近の事例を見ても、非常に適切なタイミングでの売却が実現しており、当社の企業価値にとってもポジティブな判断だったと評価しています。

大槻　また、大型の買収案件だけでなく、既存のビジネスモデルを補完するボルトオン型のM&Aをこれまでに60件以上成功させてきた実績もあります。新しい中期経営計画では、今後、ホールディングスのプロアクティブなガバナンスのもとで、このボルトオン型も含めたM&Aの品質を更に向上させていく方針です。こうした施策の進捗状況もしっかりモニタリングしていきたいですね。



御立 尚資

日本航空株式会社やボストンコンサルティンググループで勤務し、現在はボストンコンサルティンググループシニア・アドバイザー。楽天グループ株式会社、DMG森精機株式会社の社外取締役を兼職。2017年6月、当社取締役に就任。

御立　もうひとつ、当社のM&A戦略で特徴的なのはリスクテイクに対するポジティブな姿勢です。様々なリスクを引き受ける保険事業を本業としているからなのか、単に「リスクの取り過ぎがいけない」というだけでなく、逆に「リスクを十分に取らないのもいけない」という発想が、当社の経営の中にビルトインされている気がします。

大槻　確かに「リスク対比のリターン」が強く意識されていますね。一般的にはリスクをネガティブに捉え、いかにそれを抑えるかという議論に終始しがちですが、当社の場合「もっとリスクを取れるのではないか」といった議論になることも少なくありません。

――今後の課題は何でしょうか?

御立　これまでに構築してきたグローバルな事業ポートフォリオを基盤に、いかにして新しいフロンティア領域を取り込んでいくか、それが次の世代のボードメンバーの大きな課題となるのではないでしょうか。

大槻　一般的な日本の大企業においては、リスクを取るチャレンジに対してNGが出ることも多いのですが、当社には「リスク対比のリターンを意識する」「挑戦を恐れない」「失敗から学ぶ」という意識があります。フロンティア領域にチャレンジする場合、こうしたカルチャーがあることが大きな強みになります。

御立　おっしゃる通りです。当社の業務においても例えばDXの推進など、実際に着手してみなければ分からないこと、その先が見えてこないことがたくさんあるはずです。また、当社の海外展開においては、40年前には失敗も経験したわけですが、その経験をしっかりと分析し、活かしながら、また挑戦するというカルチャーがあることで、今日の成功があるのだと思います。今後も、失敗を恐れて二の足を踏んだり、試行錯誤を避けてはいけないと思います。

大槻　もうひとつ課題を挙げるなら、今後も引き続き良い意味での危機感を持つことが必要ではないか、ということです。当社は現在世界トップクラスの保険会社ですが、これからも更に成長していくために、健全な危機感を持ち続けることは大切だと思います。先日、ミドル層の社員の方とお話したのですが、「他社が競争力を高めている」「10年後も同じ仕事のやり方で良いとは到底思えない」といった問題意識を持ち、その解決に取り組んでいました。こうした健全な危機感を経営層から若手社員まで皆が持っていることはとても大切であり、今後も「今日の正解が明日も正解とは限らない」という感覚を持って、成長を続けて欲しいと思います。

御立　その点に関しては、大槻さんを含め多くの役員が指摘してきましたし、今のところはしっかりと危機感が共有できていると思いますが、今後も、社外取締役としてもその辺りをモニタリングしていきたいと考えています。

中長期的な企業価値向上に向けて
非財務情報を企業価値に結びつける

――最後に、中長期的な企業価値向上に向けたご意見やアドバイスをお願いします。

大槻　これまで企業価値を左右する要素としては、売上や利益といった財務情報が大きなウェイトを占めていましたが、最近では、ESG投資が世界に拡大したように、非財務情報の重要性が急速に高まってきました。

御立　大槻さんのご指摘された非財務情報、私の専門であるコンサルティングの世界では非競争要因と呼んでいるのですが、これは確かに非常に重みを増していますね。従来なら、例えばオペレーションの効率やマーケティングの優劣といった競争要因がダイレクトに企業価値の差となることが多かったのですが、現在ではそれに加えて気候変動問題や人権問題などへの対応の巧拙であったり、地政学的リスクを捉えてポートフォリオを組み替える力など、単純なミクロ経済的競争の枠組みから外れた取り組みによっても企業価値が大きく左右される時代になりました。





大槻 奈那

スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社、メリルリンチ日本証券株式会社等、様々な金融機関でアナリスト業務に従事。現在はマネックス証券株式会社の専門役員チーフ・アナリスト。株式会社クレディセゾン社外取締役、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授等を兼職。2018年6月より当社監査役に就任。

大槻　社内の方々は業績という数字を負っており、どうしてもそちらに意識が向かいがちです。それだけに、私たち社外役員の目線から非財務情報・非競争要因への取り組みについて意見したり、提言したりしていくことが、これまで以上に重要になるはずです。

御立　そうですね。これら非競争要因についても、どうすれば株主にとってプラスになるのか、多様な観点から意見をぶつけあうことが、当社の持続的な企業価値向上に繋がっていくと思います。

大槻　当社では新しい中期経営計画において、新たに「未来世代」をステークホルダーに加えることを打ち出しました。そこでは、将来を考えながら、責任ある行動をしていくことが一層強く求められていると思います。これからも、私たち社外役員も一緒に考えながら、しっかりとモニタリングしていきたいと思います。

――本日はお忙しい中、ありがとうございました。

コーポレートガバナンス

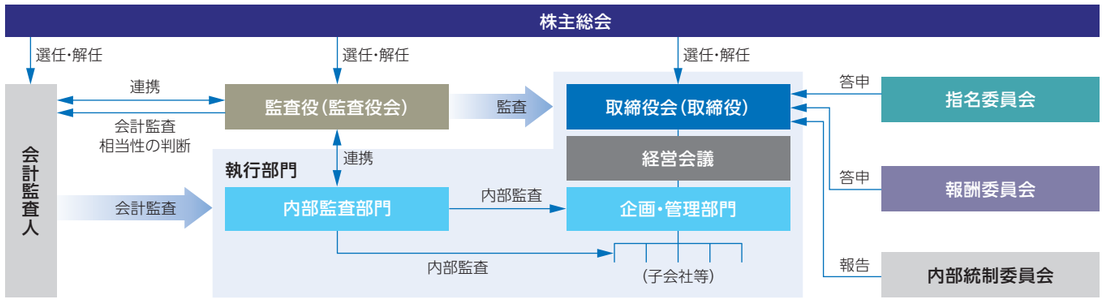
基本的な考え方

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、お客様、社会、未来世代、社員、株主などのステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を永続的に高めていきます。
そのためには、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、持株会社としてグループ会社を適切に統治することが重要であると認識しており、「東京海上ホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」を策定しています。
この中で、株主の権利・平等性の確保や取締役会などの責務について定めています。

コーポレートガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社をベースに任意の指名委員会・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。
一方で、モニタリングが重要とされている役員の指名や報酬については、社外取締役が過半数を占め、委員長も務める委員会において審議し、透明性を確保しながら決定しています。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、現時点では最適と判断していますが、最適は常に追い求めていくものだとも考えていますので、引き続きよりよいコーポレートガバナンス体制の構築に向けて取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	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
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							
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	
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	
方針	4月 ミレアグループ経営理念を策定		5月 コーポレートガバナンス方針を策定			5月 名称をコーポレートガバナンス基本方針に変更			11月 コーポレートガバナンス基本方針の改訂 （主な改訂点：当社社長の選任要件・解任方針）		
報酬			7月 株式報酬型ストックオプションの導入			7月 一部役員に対する業績連動報酬の割合引上げ				7月 同左	7月 株式交付信託を導入

バランスの取れたメンバー構成

各会とも、多様な分野の知見、専門性を備えたバランスの取れたメンバー構成となっています。

取締役会 社外役員の数 **6/14人**

取締役会の更なる活性化とガバナンス向上を図るため、2021年6月から社外取締役比率を40%以上に高めています。

監査役会 社外役員の数 **3/5人**

株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行を監査し、過半数を社外監査役としています。

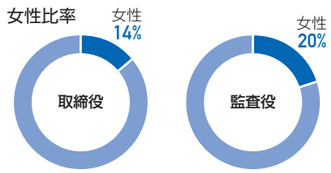
指名委員会 社外役員の数 **6/8人**

報酬委員会 社外役員の数 **6/7人**

指名委員会・報酬委員会共に、過半数を社外委員とすると共に、委員長も社外委員から選出しています。

取締役・監査役のスキルマトリクス

グローバル保険会社である当社の経営に最も重要な「国際性」など、多様なスキルをバランス良く取り入れ、実効性の高いガバナンスを実現しています。



コーポレートガバナンス体制

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

社外役員の主な活動状況

持続的な企業価値向上に向けた取締役会を構成すべく、取締役会全体のスキル構成や、在任期間などに関するバランスを考慮しながら社外役員を選任しており、実効性の高い監督や提言が行われています。

氏名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
三村 明夫 (社外取締役)	10年 9か月	2020年度に開催した11回の取締役会のうち10回に出席しました。	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員長として、取締役等の指名、業績評価および適切な報酬体系の構築等を通じた監督機能の発揮にも貢献しています。
江川 雅子 (社外取締役)	5年 9か月	2020年度に開催した11回の取締役会の全てに出席しました。	長年の金融機関での実務経験、コーポレートガバナンスに関する研究活動および国立大学法人東京大学における役員としての経験を通じて培われた企業経営等に関する見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。
御立 尚資 (社外取締役)	3年 9か月	2020年度に開催した11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。
遠藤 信博 (社外取締役)	1年 9か月	2020年度に開催した11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。
片野坂 真哉 (社外取締役)	9か月	同氏の取締役就任後、2020年度に開催した９回の取締役会のうち８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。
堀井 昭成 (社外監査役)	9年 9か月	2020年度に開催した11回の取締役会および11回の監査役会の全てに出席しました。	長年の日本銀行の役職員としての経験を通じて培われた見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を果たしています。
和仁 亮裕 (社外監査役)	6年 9か月	2020年度に開催した11回の取締役会および11回の監査役会の全てに出席しました。	長年の弁護士としての経験を通じて培われた企業法務に関する見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を果たしています。
大槻 奈那 (社外監査役)	2年 9か月	2020年度に開催した11回の取締役会および11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企業経営に関する見識に基づき、質問、提言等を行うことにより、監査機能を果たしています。

(注) 1．在任期間には、2020年度末現在の在任期間を記載しています。
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。
3．2020年度に開催した11回の取締役会は全て定時取締役会です。また、2020年度に開催した11回の監査役会は全て定時監査役会です。

取締役会の実効性評価

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。

実効性評価の結果

取締役会においては、取締役および監査役が活発に発言し、自由闊達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、個別に対応を検討しています。主な意見や対策は、以下のとおりです。

過去の主な意見と対策

意見	対策
意見① 議案内容や周辺情報についての事前説明の機会を確保してほしい。	対策 希望者に対し、リモート会議等も活用し、議案の内容や周辺情報についての事前説明の機会を設けています。
意見② 社外役員が現場をより深く知ることのできる機会(社員と直接対話する機会を含む)を確保してほしい。	対策 社外役員に対して、東京海上グループ合同部店長会議への出席や、社内役員と従業員の意見交換会、その他のイベントについてオブザーブ参加の機会を増やすことに加え、現場社員との直接の対話の場を設置しています。

社外役員の知見を活用

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の検討・策定に際して、社外取締役や社外監査役の知見を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、直面する経営環境や経営課題などをテーマにした論議を「戦略論議」と称し、取締役会において実施しています。テーマは、取締役および監査役からのアンケートの回答や独立役員会議で話題に上ったテーマを基に選定しています。
また、当社は独立役員のみによる「独立役員会議」を年に１回開催しています。議題設定を含めた会議の進行全てを独立役員が行い、客観的で大局的な視点からの意見交換を実施しています。2020年度は、ダイバーシティ、人材育成、ガバナンス等について議論が行われ、それに基づく提言がなされました。

「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2020年度	東京海上グループ次期中期経営計画、海外子会社経営者との意見交換、東京海上グループの国内生損保事業戦略、東京海上グループのデジタル戦略、人事戦略の方向性
2019年度	東京海上グループのCSR/サステナビリティへの取り組みとSDGs、海外子会社経営者との意見交換、東京海上グループのデジタル戦略
2018年度	東京海上グループの国内生損保事業戦略、人事戦略の方向性、海外子会社経営者との意見交換、東京海上グループのデジタル戦略

サクセッションプラン

社長の後継者候補の育成

指名委員会は、過半数を社外委員とすると共に、委員長も社外委員から選出しています。本委員会は、社長の後継者計画などについて審議すると共に、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督しています。

指名委員会の構成メンバー

委員長	三村　明夫	社外取締役
委　員	江川　雅子	社外取締役
	御立　尚資	社外取締役
	遠藤　信博	社外取締役
	片野坂真哉	社外取締役
	大薗　恵美	社外取締役
	永野　　毅	取締役会長
	小宮　　暁	取締役社長

東京海上ホールディングス
コーポレートガバナンス基本方針（抜粋）

（指名委員会の役割）
第16条
当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会を設置する。
2　指名委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申する。
①当社の社長・取締役・監査役・執行役員および主な事業子会社の社長の選任・解任
②当社社長ならびに当社および主な事業子会社の取締役・監査役・執行役員の選任要件および解任方針
3　指名委員会は、当社社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督する。

（指名委員会の構成）
第17条
指名委員会は、5名程度の委員で構成する。
2　指名委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出する。

次世代経営人材の育成

取り巻く環境が大きく変化する中で、当社が持続的に成長していくためには、M&Aなどを通じて獲得したグループ全体の知恵やノウハウ、経験などを総動員することで、環境変化やそれに伴う様々な課題に対峙し、解決していく必要があります。そのためには、次の時代、その次の時代の経営を担うたくましい人材を数多く育成することで、グループ一体経営をサステナブルなものにしていく取り組みが不可欠と認識しています。
そこで当社は、サクセッション・マネジメントのひとつとして、グループのシニア層向けに、「Global Executive Program」を実施しています。過酷な状況の中で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼関係を構築すると同時に、グループ視点でのマインド醸成やグループ横断での更なるシナジーの拡大に繋げています。
また、上記プログラムの他にも、主に海外ミドル層を対象とし、東北の被災地訪問などを通じて保険の意義や“Good Company”の意味を体感する「Middle Global Leadership Development Program」や、国内の中堅リーダークラスを対象とし、新規事業を考案するプロセスを体感する「経営塾」、国内の若手リーダークラスを対象とし、9ヵ月に亘るプログラムを通じてグローバルリーダーシップを徹底的に鍛える「経営スクール」など、あらゆる階層で選抜型の研修を実施することで、グループ経営のサステナビリティを高めています。


Global Executive Programでの過酷な洋上研修の様子


東日本大震災の被災地を訪問


リーダーシップについての対話の様子

役員報酬

役員報酬の決定

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。

プロセス

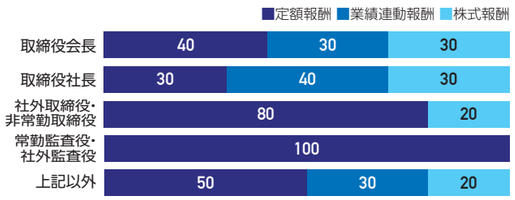
当社は、取締役会の諮問機関として、2020年度は5名の社外取締役を含めた6名の委員（委員長は社外取締役）で構成される報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申します。
- 当社の取締役・執行役員および主な事業子会社の社長の業績評価
- 当社および主な事業子会社の役員報酬体系および水準
- 役員報酬の決定に関する方針

なお、2020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。

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



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. 個人目標は、各取締役の担当（ESGや中長期戦略目標などを含む）を踏まえ設定します。
b. 会社目標は、原則として、以下の業績評価指標を用いて設定します。

会社目標に基づく業績評価指標の2020年度の目標および実績*

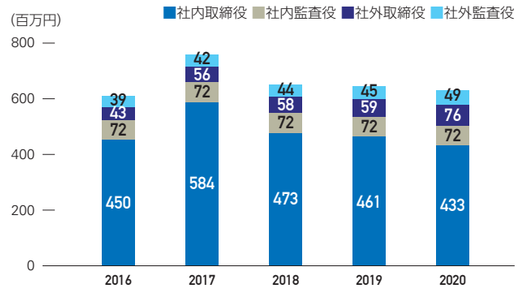
指標項目	目標	実績
修正ROE	9.4%	8.6%
修正純利益	3,100億円	2,991億円

*：修正ROEと修正純利益の実績は、新型コロナウイルスの影響額等を勘案して、下方修正しています。

また、株式報酬は、株価の変動によるリターンを株主の皆様と共有することを目的として導入しており、取締役の報酬の2割以上を構成しています。

取締役・監査役の報酬など

取締役および監査役の報酬額は、以下のとおりです。



グループ一体経営を通じたガバナンスの強化

ガバナンスの要諦

当社のガバナンスの要諦は「多様性の推進」と「コア・アイデンティティの浸透」にあると考えています。

多様性の推進

当社は、海外M&Aなどを通じて獲得した、多様性溢れる優秀な人材を、共同グループ総括やグローバル委員会、各専門分野のリーダーに起用しています。これは、グローバルな知見を横展開する、或いはグループ全体の戦略に取り込むことで、グループ一体経営をより強く、かつ変化に柔軟に対応できる様にすることを企図しているものです。



2021年１月22日　第14回CEO会議

コア・アイデンティティの浸透

多様性が進むほど、多様な人材をひとつのチームとして結び付けるコア・アイデンティティが重要となります。当社は元々、「事業を通じて世の中を良くしていきたい」という、カルチャーの合う会社を買収していますが、グループ共通のカルチャー“To Be a Good Company”を更に浸透すべく、マジメな話を気楽にする「マジきら会」など、様々な取り組みを世界中で行っています。



小宮CEOによるマジきら会@PHLY



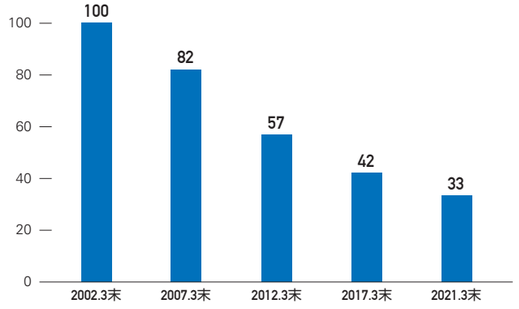
東京海上日動･広瀬社長によるマジきら会

政策株式の削減

総量削減に向けた取り組み

政策株式は、主として取引関係の強化を図り、当社グループの企業価値を高める目的で保有しますが、資本効率の向上を図る観点から、引き続き総量の削減に努めています。
実際に当社は、コーポレートガバナンス・コードが公表されるかなり前から取り組みを開始しており、2002年度以降累計で、2.3兆円を売却し（売却時における時価ベース）、簿価は2002年3月末対比で33％にまで減少しています。
そして、新中計においても、年間1,000億円以上の売却に取り組む方針としています。
なお、政策保有する国内上場株式については、取締役会で保有に伴うリスク・リターンを、ポートフォリオ全体および個別に検証し、保有の経済合理性を確認しています。

保有政策株式簿価の推移*



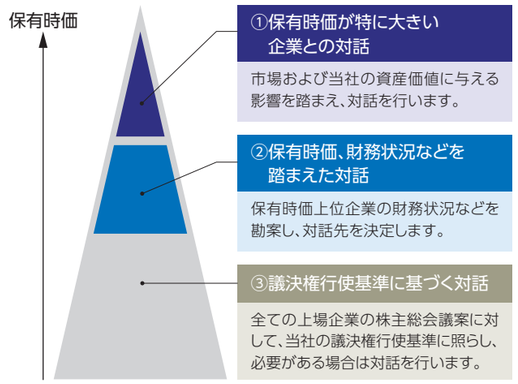
*: 2002.3末を100とした場合

政策株式にかかる方針の詳細につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/corporate_governance/pdf/cg210628.pdf

スチュワードシップ・コードに基づく対話

年間を通じて「保有時価が特に大きい企業との対話」、「保有時価、財務状況などを踏まえた対話」を実施すると共に、投資先企業の株主総会議案を精査する過程において、「議決権行使基準に基づく対話」を実施し、対話に基づいた議決権行使を行っています。

対話についての考え方



投資先企業との対話事例

対話内容

今年度から統合報告書を公表した企業に対して、同社が地球温暖化対策として実施するCO_2排出削減に向けた取り組みを題材に、中長期的な削減目標などについて対話を深めました。

対話先企業の対応

環境問題、特にCO_2排出量削減について高い意識を持って取り組みを進める意向を確認しました。その後公表された中期経営計画では、「気候変動への対応」を重要な環境課題と定め、評価指標として温室効果ガスの総排出量削減目標を重要評価指標とする旨が発表されました。

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り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。

投資家との対話

機関投資家との対話

幅広く株主・投資家と対話するために、決算電話会議の開催に加え、IR説明会、テーマ別の戦略説明会をオンサイト・Webの両方で開催し、全世界にLive配信しています。
特に2020年11月には、業界初となる本格的なInvestor Dayを半日かけて開催し、新中計でめざす姿や成長ドライバー、資本政策の考え方などを骨太に発信したことに加え、2020年6月・2021年1月には、資本市場の関心が高いデジタル戦略や気候変動戦略にフォーカスした説明会を開催し、国内外の機関投資家から高い評価を得ました。
また、2020年度はコロナ禍も踏まえて対面での海外IRは見送りましたが、むしろ更なる対話の充実を図るべく、電話・Web経由で延べ921社との対話を実施（対前年＋198社）しました。



Investor Day

個人投資家との対話

2020年度は、感染対策を万全にした上で、グループCEOが登壇する説明会を開催しました。個人投資家の関心が高い「グループ経営戦略」や「株主還元」などについてもわかりやすく解説し、参加者の満足度は97％と過去5年で最も高い値となりました。
〈説明会動画〉
https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=tokiomarinehd_202009_pRm2



小宮グループCEOによる個人投資家説明会

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り組みにも力を入れています。当社社員は、IRへの関心と馴染みが薄く、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、自身の業務がどのように資本市場と繋がっているかといったことを理解しています。そして、その結果として自身のモチベーションや成長に良い影響を与えるという好循環も生まれています。
2020年度は、Webも活用し、グループ社員2,277名と共有・対話を行いました。



IRグループメンバーによる投資家との面談を再現したロールプレイングの風景

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19回定時株主総会（2021年6月28日開催）では、「東京海上グループの経営戦略」というテーマで、業績トピックスやパーパスを起点とした当社の価値創造ストーリー、新中計について分かりやすくお伝えしました。
〈プレゼンテーション動画〉
https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/movie/2021_meeting.mp4



議決権行使結果

第19回定時株主総会の決議事項および議決権行使結果は以下のとおりです。

決議事項の内容

第1号議案　剰余金の処分の件
　期末配当　当社普通株式1株につき金100円　　配当総額　69,327,302,500円
第2号議案　取締役14名選任の件
　取締役として、永野 毅、小宮 暁、湯浅 隆行、原島 朗、岡田 健司、遠藤 良成、広瀬 伸一、三村 明夫、江川 雅子、御立 尚資、遠藤 信博、片野坂 真哉、大薗 恵美および森脇 陽一の14氏を選任するもの。
第3号議案　取締役の報酬等の変更の件
　当社の取締役の報酬等の額を引き続き月額75百万円以内とし、そのうち社外取締役分は月額総額10百万円以内とすると共に、現行の株式報酬型ストックオプションに代え、新たな株式報酬制度として株式交付信託を導入するもの。

議案の決議結果

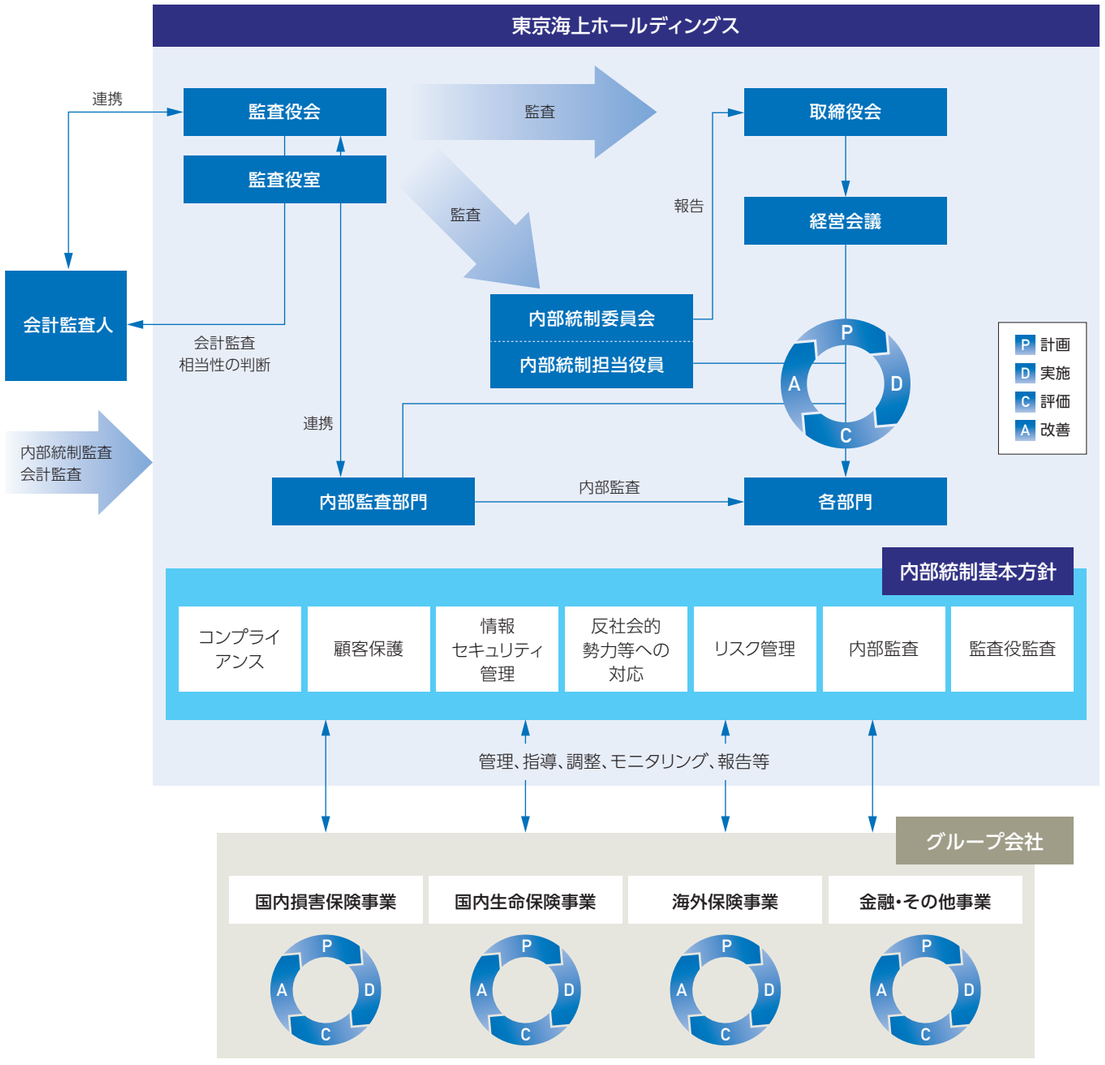
議案	賛成（個）	反対（個）	棄権（個）	賛成率（%）	決議結果
第1号議案	5,769,426	8,777	96	99.79	可決
第2号議案					
永野　毅	5,506,370	188,475	83,447	95.24	可決
小宮　暁	5,577,215	117,625	83,447	96.47	可決
湯浅　隆行	5,589,506	112,720	76,066	96.68	可決
原島　朗	5,595,076	107,151	76,066	96.78	可決
岡田　健司	5,599,891	102,336	76,066	96.86	可決
遠藤　良成	5,599,911	102,316	76,066	96.86	可決
広瀬　伸一	5,599,807	102,420	76,066	96.86	可決
三村　明夫	5,260,763	454,578	62,948	90.99	可決
江川　雅子	5,756,953	21,248	96	99.58	可決
御立　尚資	5,746,773	31,428	96	99.40	可決
遠藤　信博	5,694,309	83,891	96	98.49	可決
片野坂真哉	5,288,996	426,345	62,948	91.48	可決
大薗　恵美	5,773,389	4,813	96	99.86	可決
森脇　陽一	5,598,236	103,991	76,066	96.83	可決
第3号議案	4,999,939	778,309	55	86.48	可決

内部統制システム

基本的な考え方

当社は、「内部統制基本方針」を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、リスク管理、内部監査などを含むグループ全体の内部統制システムを整備しています。また、態勢整備・運用状況のモニタリングを行い、その結果を内部統制委員会で審議し、取締役会において審議内容を確認しています。更に、モニタリングの結果を踏まえて、内部統制システムの強化および改善に継続的に取り組んでいます。なお、監査役監査の実効性確保に向けて、内部監査部門は監査役と緊密な連携を保っています。

内部統制システム

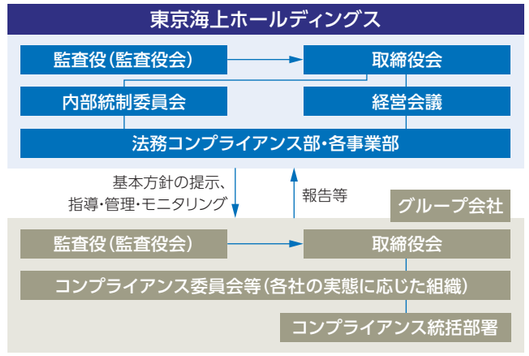


コンプライアンス

当社は、「東京海上グループ コンプライアンスに関する基本方針」および「東京海上グループ コンプライアンス行動規範」を定め、これに沿ってグループ全体のコンプライアンス態勢を整備しています。また、グループ内の徹底状況を定期的にモニタリングする他、グループ会社からコンプライアンスに関する重要事項について報告を受け、取締役会や経営会議、内部統制委員会などで審議すると共に、必要に応じてグループ会社を指導・支援するなど、グループ全体としての態勢を構築しています。

コンプライアンス上の問題が懸念される事案について、職制を通じた通常の報告ルートにより報告することが適当でないケースに備えるため、社内外に各種のホットライン（内部通報窓口）を設置し、グループ各社の役職員からの報告・相談を受け付けています。グループにおける報告・相談受付件数は、ホットラインへの関心の高まりや周知の取り組みもあり、増加傾向にありましたが、新型コロナウイルスの影響で業務の実態が大きく変化したことにより、2020年度は前年対比▲21％の255件に減少しました。これらの報告・相談については、適切に調査対応を行うと共に、問題の早期発見、是正・再発防止策の実施に繋がっています。

コンプライアンス態勢



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、東京海上グループ各社の業態、規模、所在地などに応じた適切な方法で情報セキュリティ管理を実施しています。

2018年5月25日に施行されたEU一般データ保護規制（General Data Protection Regulation, GDPR）についても、グループ内のEUにおける個人データの実態調査の結果を踏まえて、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。

▶サイバーリスクに対する当社の取り組みは、P.80-81をご参照ください。

危機管理態勢

当社グループは、緊急事態に際して被る経済的損失などを極小化し、迅速に通常業務へ復旧するため、危機管理態勢を整備しています。

具体的に当社は、「東京海上グループ 危機管理に関する基本方針」およびそれに基づく「東京海上グループ 危機管理マニュアル」を策定し、グループ会社が自らの役割を遂行するために必要な危機管理態勢を定めています。

また、グループ会社では、これらグループ全体の方針などに沿って危機管理方針などを制定し、危機管理を統括する部署の設置や緊急事態の判定手続き、指揮命令系統の確保など、危機管理態勢の整備を行っています。危機管理の統括部署は平時における危機管理態勢を整備する他、緊急事態発生時における当社への報告を含めた対応の事務局の役割を担うことになっています。

緊急事態となりうる事態が発生した際には、グループ会社での緊急事態の判定に加えて、必要に応じて当社がグループとしての緊急事態の判定を行うことで、グループ会社への指示やグループとしての必要な対応を行える態勢としています。2020年度は、グループの緊急事態となった「新型コロナウイルス感染症」に対して、リモートワークでお客様対応を行える態勢の整備・推進、実施結果を踏まえた事業継続計画の見直しなどを行いました。

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。

コーポレートガバナンス

リスクベース経営（ERM）

リスクベース経営（ERM*1）のフレームワーク

当社グループでは、中期経営計画を推進していくための経営基盤として「リスクベース経営（ERM）」に取り組んでいます。具体的には、「リスク」・「資本」・「利益」の関係を常に意識し、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することにより、企業価値の持続的な拡大を図っていきます。

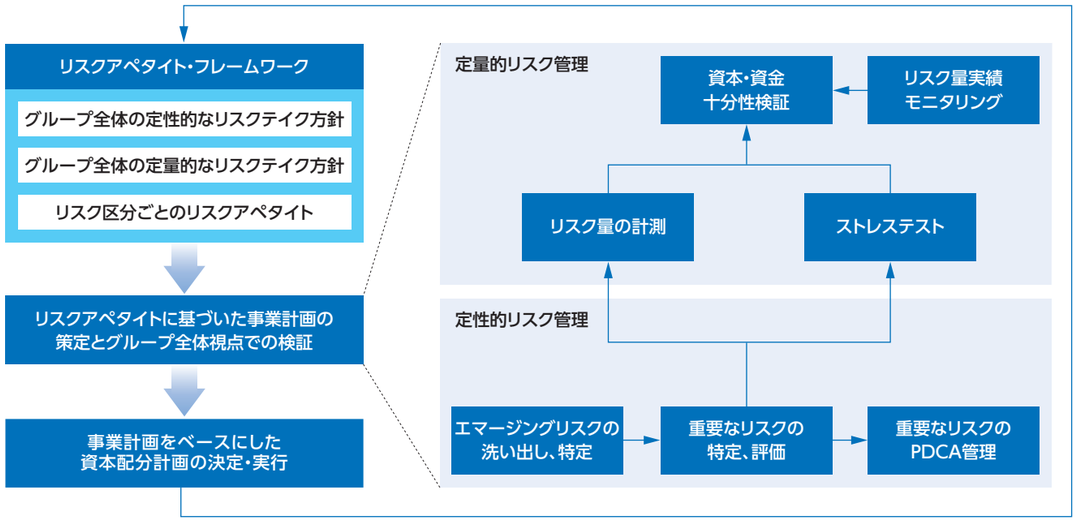
＊1：Enterprise Risk Management

東京海上グループのERM態勢

当社グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化などを受けて、一層多様化・複雑化してきています。また、不透明感が強く、変化の激しい昨今の政治・経済・社会情勢においては、新たなリスクの発現を常に注視し適切に対応しなければなりません。

こうした観点から、当社ではリスク軽減・回避などを目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプローチから網羅的に把握しています。

ERMサイクル



定性的リスク管理

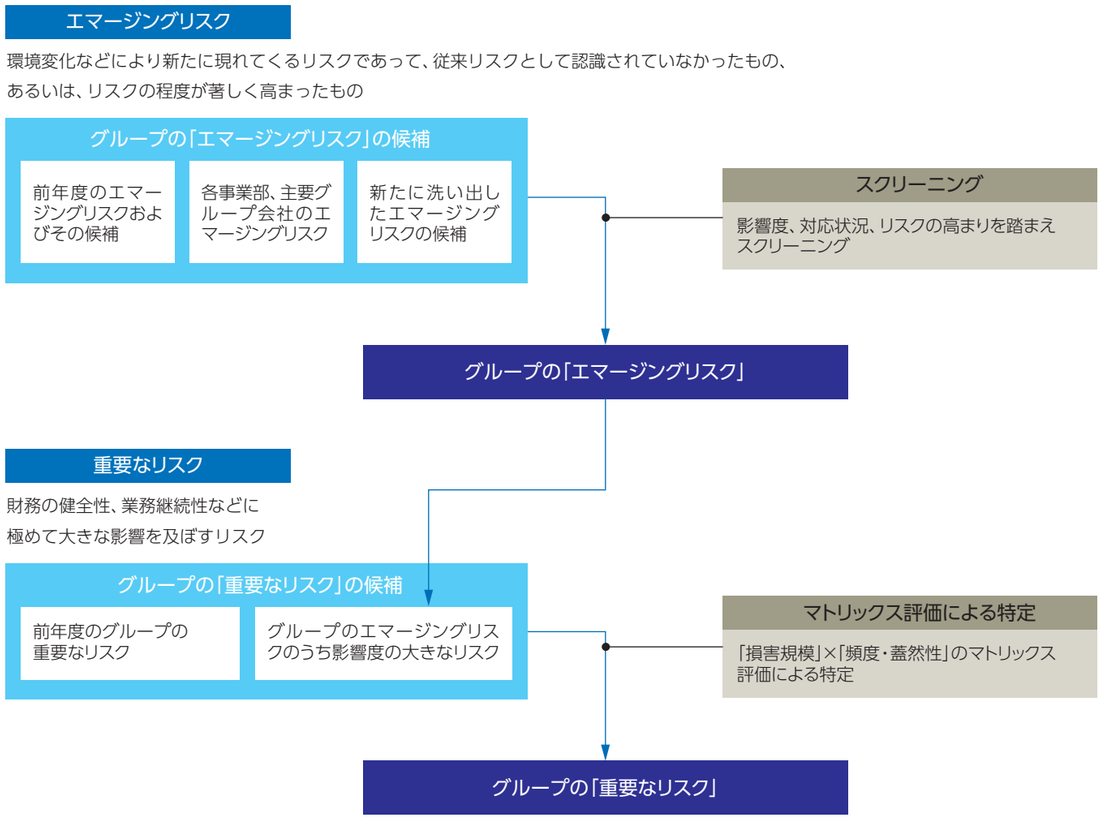
定性的リスク管理においては、環境変化などにより新たに現れてくる「エマージングリスク」を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで論議を行っています。

こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加えて総合的に評価を行い、グループ全体またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性などに極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。

特定した重要なリスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証すると共に、リスク発現前の制御策およびリスク発現後の対応策*2を策定し、PDCA管理を行っています。

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

エマージングリスクの洗い出しと重要なリスクの特定プロセス



2021年度の重要なリスクと主な想定シナリオ

重要なリスク（2021年度）	主な想定シナリオ
国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱	● リーマンショック級の世界金融危機が発生し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ● 地政学リスクの顕在化等により金融・資本市場の混乱が生じ、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
日本国債への信認毀損	● 政府の信用力低下により日本国債が暴落し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
巨大地震	● 首都直下地震の発生により、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ● 南海トラフ等の海溝型巨大地震により、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
巨大風水災	● 日本で巨大台風や集中豪雨による大規模な風水災害が発生し、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。 ● 同一年度に複数の巨大ハリケーンが米国東海岸に上陸し、多額の保険金支払が発生する。
火山噴火	● 富士山の大規模噴火による多量の降灰により、広範囲で交通網寸断、停電、通信障害等が発生し、首都機能が麻痺する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
パンデミック	● 新たな感染症の蔓延により多くの人が亡くなり、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ● 現在の新型コロナウイルスの感染の状況が数年間継続し、世界経済が低迷する。当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
革新的新技術による産業構造の転換	● コネクティッドカー、自動運転、カーシェアリング、電気自動車等の普及により、自動車保険を中心に収益が減少する。 ● 異業種の企業が保険業界に新規参入し、個人マーケットを中心に当社グループの営業基盤を侵食することで、収益が減少する。 ● 当社グループがデジタルトランスフォーメーションやwith/afterコロナ時代の環境変化への対応の遅れから競争優位性を失い、収益が減少する。
サイバーリスク	● サイバー攻撃により当社グループのシステムや販売チャネルのシステムで障害が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。また、レピュテーショナルリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。 ● 顧客企業においてサイバー攻撃による被害が急増し、多額の保険金支払が発生する。
テロ・暴動	● 当社グループの重要拠点近くで大規模なテロや暴動が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。
コンダクトリスク	● 当社グループや保険業界の慣行が世間の常識と乖離して不適切な企業行動とされ、レピュテーショナルリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。
法令・規制への抵触	● 当社グループの取引きが国内外の法令・規制に抵触し、監督当局に対して多額の課徴金や和解金の支払いを余儀なくされる。また、レピュテーショナルリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。

定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、最新の知見に基づくリスクモデルを使用したリスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

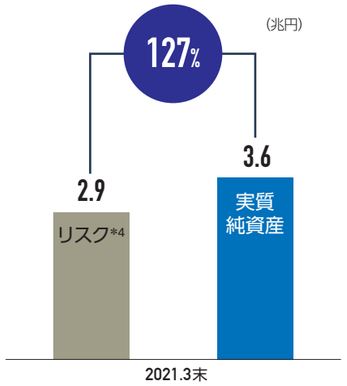
具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリューアットリスク（VaR）で定量評価し、実質純資産*3をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の水準により、資本の十分性を確認しています。99.95% VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5% VaR（200年に1回）を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

なお、当社グループのESRのターゲットレンジは100～140%としていますが、2021年3月末時点におけるESRは127%であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。

更に、定性的リスク管理において特定した「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することにより、事業継続の検証を行い、資本の十分性および資金の流動性に問題がないことも確認しています。

＊3：実質純資産：財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金の加算やのれんの控除等の調整を加えて算出します。

エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の状況



＊4：リスク量は99.95VaR（AA格基準）に基づくモデルで計算

エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）をベースとした資本管理の考え方

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

ERM態勢強化に向けた取り組み

当社グループは多様化・複雑化するリスクに対応するため、ERM態勢の一層の強化に向けた取り組みを継続しています。例えば、当社グループはグローバル委員会の1つとして、グループCEOやCFO、CROをはじめとするC職や海外グループ会社の経営人材が参加するERM委員会を設置し、グループERMの戦略・方針に関する論議を重ねています。

新中計においても、当社は重要なリスクイベントが生じた場合でも事業を継続し、もしくは速やかに回復することができるよう、グループ全体及び国内外グループ各社のフィナンシャル・レジリエンスと共にオペレーショナル・レジリエンスの強化に取り組みます。更に、グループ会社の資本効率を評価するプロセスの構築とこれに基づく事業ポートフォリオの改善、そして、サイバーリスクなどの定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の更なる高度化に、特に重点的に取り組んでまいります。

環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みとSDGsへの対応

当社が取り組むべき重点領域は、P.72-77にお示しした通りですが、それ以外にも様々なESGに係る取り組みを行っています。
こうした取り組みを通じて、当社は「持続可能な開発目標（SDGs）」の実現にも大きく貢献していきます。

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

国際イニシアティブへの参画

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

人権・労働・環境・腐敗防止

国連グローバル・コンパクト

- 2005年から国連グローバル・コンパクトに署名し、支持を表明
- 2020年度は「防災・減災分科会」「レポーティング研究分科会」などの取り組みに参加

持続可能な金融・保険の枠組みづくり

国連環境計画・金融イニシアティブ

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- G20に向けたサステナブルファイナンスに関する東京ダイアログ（2019年６月）に参画

21世紀金融行動原則

持続可能な保険原則

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

IDF
（保険業界主導の国際的な官民連携パートナーシップ）

サステナブル投資

国連責任投資原則

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

日本サステナブル投資フォーラム

気候関連

国連防災機関・民間セクターアライアンス

ジュネーブ協会

ClimateWise

アジア太平洋金融フォーラム



CDP

気候関連財務ディスクロージャータスクフォース

エコ・ファースト推進協議会

COOL CHOICE

ESG評価・外部表彰

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

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

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

- Dow Jones社とRobecoSAM社が1999年に共同開発した世界的なESGインデックス
- 当社は2009年から12年連続で選定

FTSE4Good

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

FTSE Blossom Japan

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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

Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS ESG

ESGの取り組みに対する表彰

2021 健康経営銘柄

- 当社が「健康経営銘柄2021」に６年連続で選定
- 当社とグループ会社11社が「健康経営優良法人・大規模法人部門（うち、６社がホワイト500）」に選定

NIKKEI SDGs

- 第２回日経SDGs経営大賞において「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞

CDP A LIST 2019 CLIMATE

- 国際的な環境非営利団体CDPより、「2019年度気候変動Aリスト企業」に選定
- 2020年はA–（Aマイナス）評価を取得

NADESHIKO 2021

- 2013・2015・2017年度に続き、2018年度「なでしこ銘柄」に選定
- 2019・2020年度は「準なでしこ銘柄」に選定

地方創生

- 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』で大臣表彰を５年連続で受賞

BEST PLACES TO WORK 2020

- 海外グループ会社が、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」、ブラジルで「The Best Workplaces in Brazil」を８年連続受賞

世界最大の米国市場における利益成長と、世界第3位（損保は第4位、生保は第3位）の日本市場における安定成長がカギ

2017年の保険市場は$4,891bnであり、生損保共に米国が第1位となります。日本は、中国に次ぐ第3位で、損害保険市場では第4位、生命保険市場では第3位となります。

■世界の生命保険・損害保険元受収入保険料上位10ヵ国：2017年*1　（単位：百万ドル）

順位	国名	生命保険料	損害保険料*2	合計保険料		
				金額	対前年増率（%）	世界合計に占める割合（%）
1	米国*3,4	546,800	830,315	1,377,114	2.0	28.15
2	中国*5	317,570	223,876	541,446	16.2	11.07
3	日本*4,6	307,232	114,818	422,050	-6.5	8.63
4	イギリス*4	189,833	93,499	283,331	-2.6	5.79
5	フランス*7	153,520	88,083	241,603	1.8	4.94
6	ドイツ*7,8	96,973	126,005	222,978	3.8	4.56
7	韓国*4,6	102,839	78,378	181,218	2.4	3.70
8	イタリア*4	113,947	41,562	155,509	-2.6	3.18
9	カナダ*4,9	51,592	67,927	119,520	5.5	2.44
10	台湾	98,602	18,873	117,474	15.8	2.40

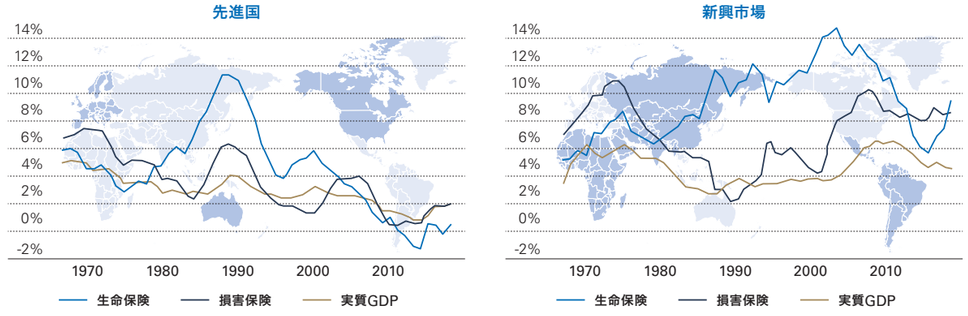
出典：Swiss Re社、*sigma*、2018年第3号

*1：再保険取引前
*2：傷害保険および健康保険を含む
*3：損害保険料には州基金を含む。生命保険料には、団体年金保険料の推定値を含む
*4：推計値
*5：暫定値
*6：2017年4月1日から2018年3月31日までの年度
*7：損害保険料は暫定値
*8：生命保険料は推定値
*9：生命保険料については正味保険料を表す

先進国での着実な成長に加え、成長著しい新興市場の取り込みがカギ

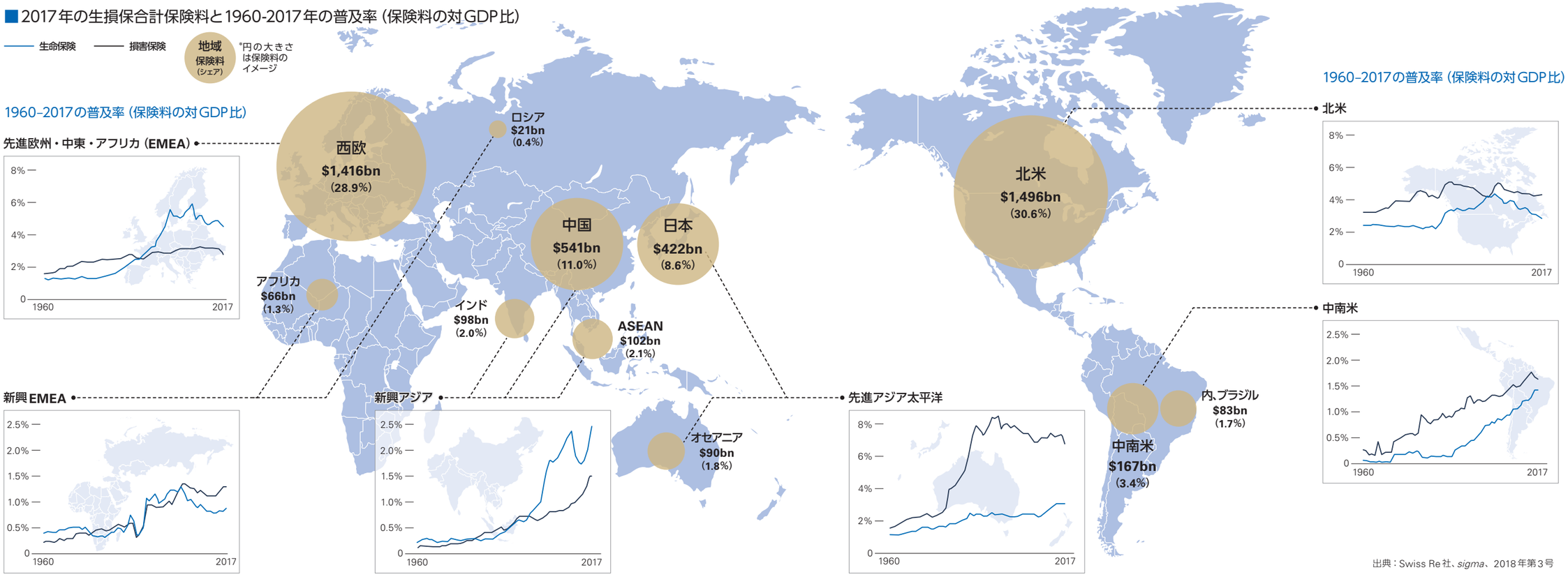
損害保険料について、先進国では経済成長に連動して成長しますが、保険の普及率が低く、人口が増加傾向にある新興市場では経済成長を上回る成長をしています。なお、生命保険料の伸びは金利や規制、税制などの影響を大きく受けるため、必ずしも経済成長には連動しません。

■損害保険料および生命保険料の伸びと実質GDPの伸び（7年移動平均）



出典：Swiss Re社、*sigma*、2018年第3号

■2017年の生損保合計保険料と1960-2017年の普及率（保険料の対GDP比）



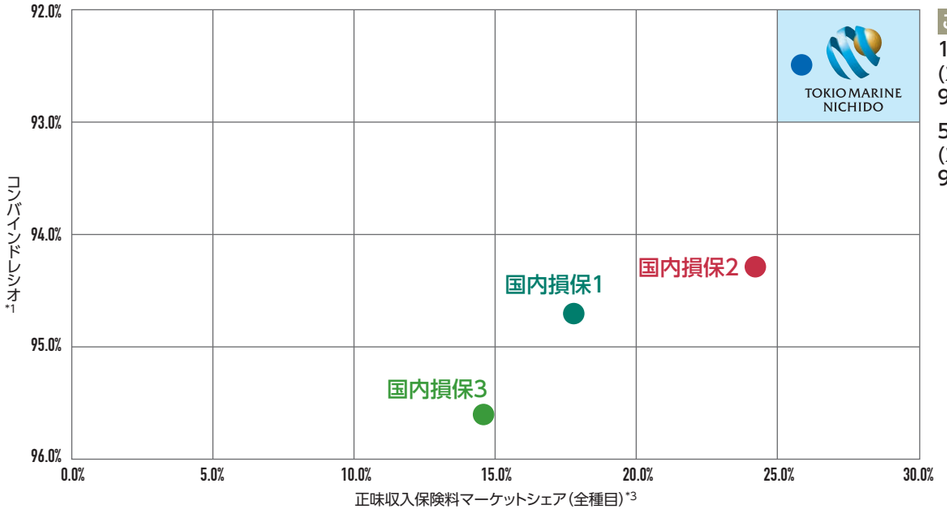
出典：Swiss Re社、*sigma*、2018年第3号

国内外でトップレベルの事業を確立

日本

トップライン・収益性（コンバインドレシオ）共に、国内他社を凌駕する
リーディングカンパニーとして、持続的に安定した収益を創出

トップライン・コンバインドレシオ（C/R）共に国内他社を凌駕（2020）

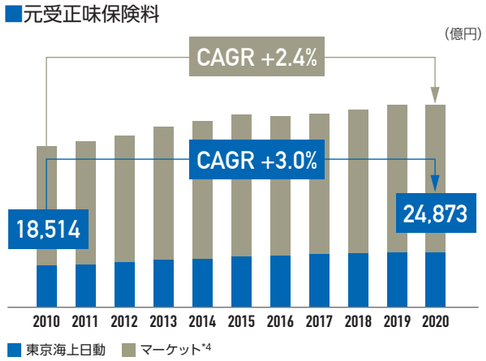


ご参考
10年平均C/R（2011-2020）92.9%*2
5年平均C/R（2016-2020）91.4%*2

*1：民保EIベースのコンバインドレシオ
*2：自然災害を平年並に調整した民保EIベースのコンバインドレシオ
*3：損保協会会員会社計（除くTMNF）、（出典）日本損害保険協会および各社HP

マーケットを上回るトップライン成長

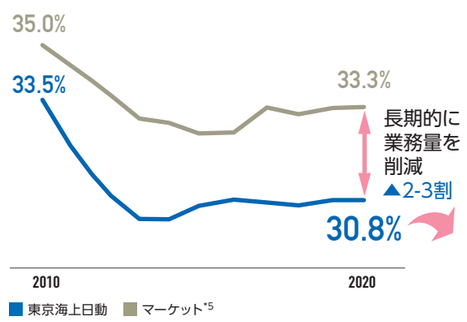
■元受正味保険料



*4：損保協会会員会社計、（出典）日本損害保険協会HPおよびインシュアランス損害保険統計号

C/Rの優位性の源泉となるマーケット対比良好な事業費率

■事業費率（全種目）



*5：損保協会会員会社計（除くTMNF）、（出典）日本損害保険協会および各社HP

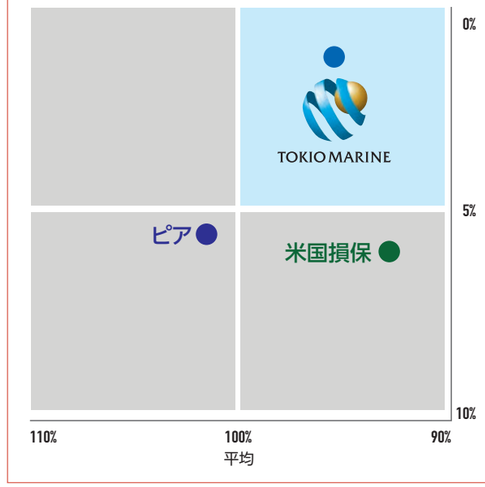
海外―先進国

スペシャルティ分野を中心にトップクラスの地位を確立し、
安定的かつ高い収益性を実現

米国コマーシャル スペシャルティマーケットでTop10*1

ピア対比良好で安定したC/R（▲7.0pt）

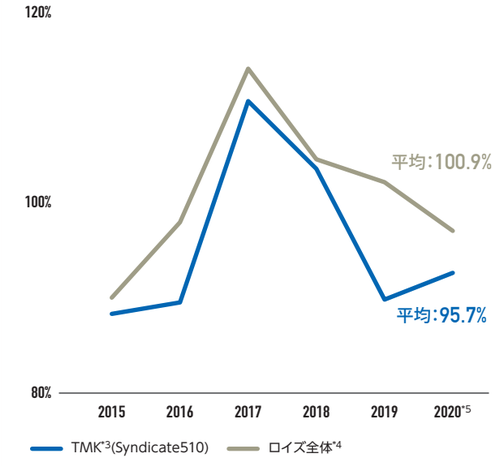
■コンバインドレシオ（2015-2020）*2



英国ロイズ トップクラスプレイヤー*4

マーケット対比良好なC/R（▲5.2pt）*4

■コンバインドレシオ（2015-2020）



*1：2020年度 米国損保におけるコマーシャル種目のDWP、（出典）S&P Global
*2：当社のコンバインドレシオは北米合計
　下記会社については、米国損保事業のコンバインドレシオ
　ピア：Allianz, AXA, Chubb, Zurichの中央値
　米国損保：当社が選定した時価総額4兆円以上の米国コマーシャルメインの損保（Chubb、Travelers、AIG）の中央値、（出典）S&P Global
*3：現地管理会計ベース
*4：（出典）Lloyd's Annual Report
*5：新型コロナウイルスの影響を除いたベース

海外―新興国

マーケットの高成長を取り込むと共に、強固な地位を確立

高成長のマーケットを更に上回るトップライン成長

■新興国計トップライン*6

2015-2019 CAGR
+9.8%（vsマーケット+2.2pt良好）

*6：損害保険料：当社はNWP、マーケットはGWP、（出典）Swiss Re

ブラジルやタイは数十億～百億円超規模の拠点へ成長

	ブラジル	タイ
マーケットサイズ*6（2019）	3.6兆円（中南米最大）	1.0兆円（東南アジア最大）
マーケットシェア*7（2019）	No.6（5%）	No.4（8%）
ボトムライン（2020）	110億円（YoY+40%*8）	45億円（YoY+1%*8）

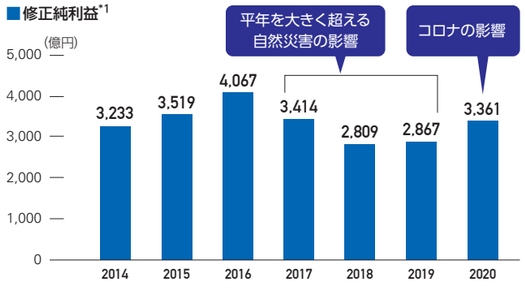
*7：（出典）ブラジル：SUSEP、タイ：現地料率機構
*8：現地通貨ベース

財務ハイライト

リスク分散を進め、安定した利益を創出

地理的・事業的にバランスの良い事業ポートフォリオを構築してきた結果、大型の自然災害やコロナが発生したここ数年においても、安定的に利益を創出しています。

■修正純利益*1

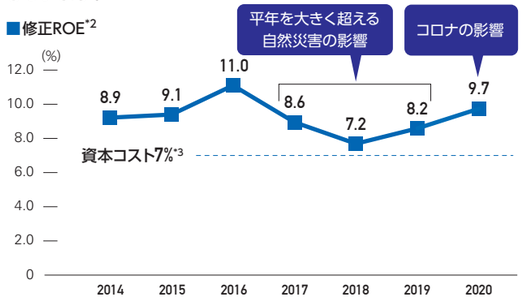


*1:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.126をご参照ください

資本効率の向上を追求

事業ポートフォリオの見直し、自然災害リスクのコントロール強化、継続的な政策株式売却などを通じて、資本効率の向上をめざしています。

■修正ROE*2



*2:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.126をご参照ください
*3:投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

トップラインは継続して成長

再保険子会社売却の影響(約1,300億円)を除けば、オーガニック成長や規律あるM&Aの実行により、保険料は順調に拡大しています。

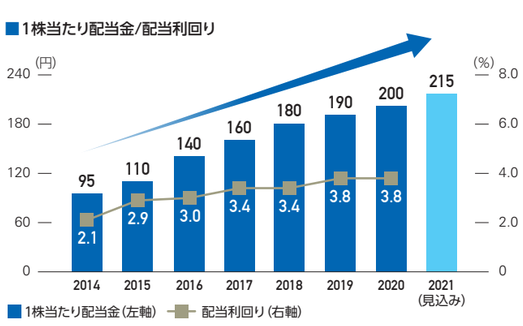
■正味収入保険料+生命保険料



10期連続の増配を見込む

2020年度の1株当たり配当金を前年度対比+10円の200円とし、2021年度は+15円の215円を見込んでいます。

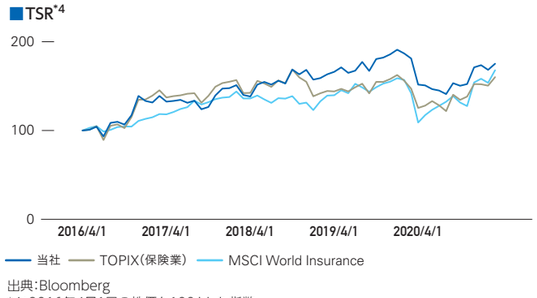
■1株当たり配当金/配当利回り



TSRはマーケットを上回り、株主価値を拡大

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

■TSR*4

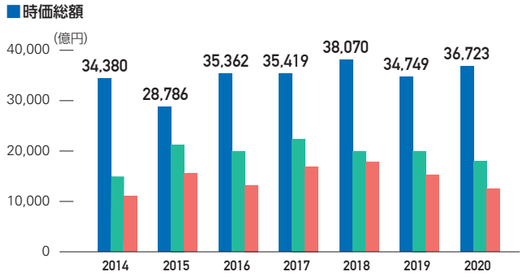


出典:Bloomberg
*4:2016年4月1日の株価を100とした指数

企業価値は着実に向上

資本市場からの評価の結果としての時価総額は、国内の他の保険グループを大きく上回っています。

■時価総額



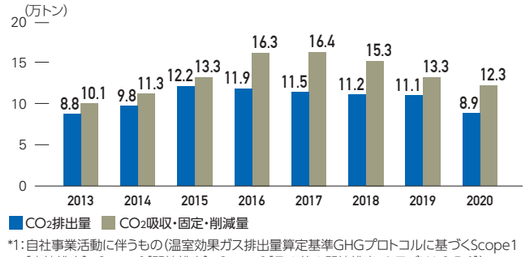
非財務ハイライト

8年連続のカーボン・ニュートラル*1達成・新たな目標も策定

マングローブ植林活動等を通じて当社は2013年度から8年連続で事業活動においてカーボン・ニュートラル*1を達成しています。

2030年度に向けた新たな目標(気候変動対策)

- CO_2排出量削減目標*:2015年度対比▲60%
- 再生エネルギー導入率目標:主要拠点で100%
- 社有車:東京海上日動およびあんしん生命において保有する社有車を全て電動車とする

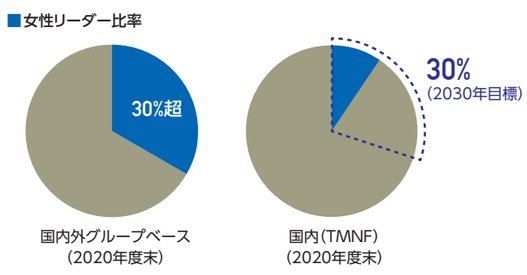


*1:自社事業活動に伴うもの(温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1[直接排出]+Scope2[間接排出]+Scope3[その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6])

ジェンダーギャップの解消

当社の成長戦略の一環として、ジェンダーギャップの解消に積極的に取り組んでいます。

■女性リーダー比率



6年連続の健康経営銘柄選定

"Good Company"を創る原点は健康経営そのものであるという理念のもと、グループ全体で取り組みを進めています。

2021
健康経営銘柄
Health and Productivity

BCP(事業継続計画)策定支援等を通じた地域社会への貢献

自治体等と連携しながら、災害に強い社会づくりに貢献しています。

■自治体との累計協定締結数*2

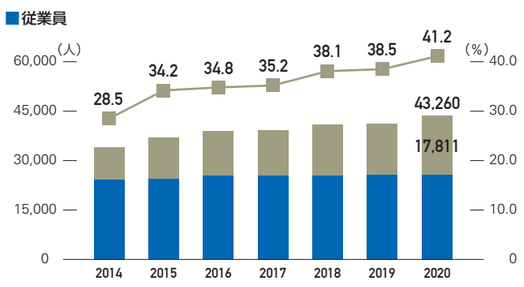
都道府県	38
政令指定市	10
政令市以外	52

*2:BCP策定支援等、地方創生に関する協定

世界規模でダイバーシティを実現

各グループ会社が持つ個性豊かな企業文化や多様性あふれる人材を、グループの力として活用していきます。

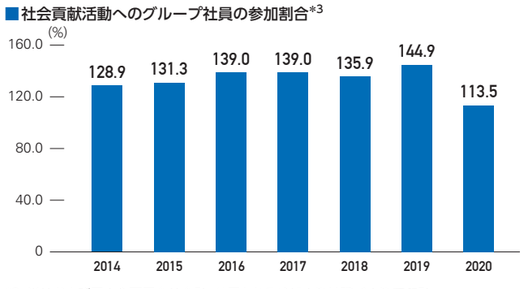
■従業員



社会貢献活動にも積極的に参加

環境負荷軽減・環境保護活動に加え、防災啓発活動や被災地復興支援、障がい者支援などにも積極的に取り組んでいます。

■社会貢献活動へのグループ社員の参加割合*3



*3:当社および国内主要子会社合計。分子となる参加人数は延べ人数で集計

事業の概況

主要財務・非財務データ

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	**2020年度**
業績指標(連結)											
経常収益(百万円)	3,288,605	3,415,984	3,857,769	4,166,130	4,327,982	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	5,465,432	**5,461,195**
正味収入保険料(百万円)	2,272,117	2,324,492	2,558,010	2,870,714	3,127,638	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	3,598,396	**3,606,548**
経常利益(百万円)	126,587	160,324	207,457	274,386	358,182	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	**266,735**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	71,924	6,001	129,578	184,114	247,438	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	**161,801**
包括利益(百万円)	△196,554	△10,558	548,251	442,277	997,024	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	**465,071**
財務指標(連結)											
純資産額(百万円)	1,904,477	1,857,465	2,363,183	2,739,114	3,609,655	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	3,426,675	**3,722,780**
総資産額(百万円)	16,528,644	16,338,460	18,029,442	18,948,000	20,889,670	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	25,253,966	**25,765,368**
自己資本比率(%)	11.41	11.26	12.98	14.32	17.13	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	**14.22**
自己資本利益率(ROE)(%)	3.55	0.32	6.20	7.29	7.87	7.21	7.79	7.74	7.44	7.48	**4.60**
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	–	717.8	737.0	728.4	781.3	791.4	897.3	879.3	854.2	845.8	**896.5**
株式関連情報											
1株当たり純資産額(BPS)(円)	2,460	2,399	3,052	3,536	4,742	4,617	4,722	5,245	5,058	4,832	**5,285**
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	92	7	168	239	323	337	363	382	383	369	**232**
1株当たり配当金(DPS)(円)	50	50	55	70	95	110	140	160	180	190	**200**
株主配当金(総額)(億円)	385	383	421	537	721	830	1,053	1,176	1,280	1,330	**1,391**
期末発行済株式数(千株)	804,524	804,524	769,524	769,524	757,524	757,524	753,024	748,024	710,000	702,000	**697,500**
期末株価(円)	2,224	2,271	2,650	3,098	4,538.5	3,800	4,696	4,735	5,362	4,950	**5,265**
株価収益率(PER)(倍)	24.05	290.41	15.69	12.91	14.01	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	**22.68**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	**0.99**
経営管理指標											
修正純利益(億円)	–	307	1,631	2,437	3,233	3,519	4,067	3,414	2,809	2,867	**3,361**
修正純資産(億円)	–	23,016	27,465	31,725	41,034	35,993	38,124	40,864	37,631	32,409	**34,666**
修正ROE(%)	–	1.3	6.5	8.2	8.9	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	**9.7**
修正BPS(円)	–	3,001	3,580	4,135	5,437	4,769	5,082	5,633	5,325	4,643	**5,326**
修正EPS(円)	–	40	212	317	423	466	539	459	391	408	**482**
修正PBR(倍)	–	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	**0.99**
ESG情報											
従業員数(名)	29,758	30,831	33,006	33,310	33,829	36,902	38,842	39,191	40,848	41,101	**43,260**
海外従業員数(名)	5,565	6,207	8,687	9,102	9,640	12,612	13,525	13,803	15,557	15,814	**17,811**
CO_2排出量(トン)	73,692	75,277	93,311	87,971	98,317	122,280	119,420	115,244	111,509	111,172	**89,894**
CO_2固定・削減効果(トン)	58,000	75,925	84,360	100,951	113,310	133,447	163,459	163,521	153,335	133,617	**123,531**

(注)1.「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)等を適用し、従来の「当期純利益」を2015年度より「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
2.「従業員数」は、就業人員数です。
3.「包括利益」「連結ソルベンシー・マージン比率」「海外従業員数」は、集計・公表している年度からの数値を掲載しています。
4. 2018年度および2019年度・2020年度の配当金には、それぞれ一時的な配当約500億円、約250億円、約250億円を含めていません。
5.「経営管理指標」は、2015年度から新たに定義した指標で、2011年度まで遡って算出した数値を掲載しています。
6. 2015年度以降のCO_2排出量増加の主因はスコープ3(その他の間接排出量)の算定対象拡大によるものです。

事業の概況

修正純利益・修正純資産・修正ROEについて

東京海上グループでは、市場から見た透明性や比較可能性の向上、株主還元との連鎖の確保を目的として、以下の定義による修正純利益・修正純資産・修正ROEを経営計画や株主還元の指標としています。

保険事業特有の各種準備金の影響をのぞくとともに、資産の売却・評価損益等の当該年度の特殊要因を控除すること等により、当期の純粋な損益を明確にした指標となっています。

修正純利益

修正純利益 ＝ **連結当期純利益**[*1] ＋ **異常危険準備金繰入額**[*2] ＋ **危険準備金繰入額**[*2] ＋ **価格変動準備金繰入額**[*2] － **ALM**[*3]**債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益**

＋ **のれんその他無形固定資産償却額** － **事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損** － **その他特別損益評価性引当等**

修正純資産

修正純資産 ＝ **連結純資産** ＋ **異常危険準備金** ＋ **危険準備金** ＋ **価格変動準備金** － **のれんその他無形固定資産**

修正ROE

修正ROE ＝ **修正純利益** ÷ **修正純資産**[*4]

*1 連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」
*2 戻入の場合はマイナス
*3 ALM＝資産・負債総合管理。ALMの負債時価変動見合いとして除外
*4 平均残高ベース

事業別利益について

各事業の利益指標は、経済価値等を考慮した企業価値を的確に把握し、長期的に拡大を目指す観点から、以下としています。

損害保険事業

事業別利益 ＝ **当期純利益** ＋ **異常危険準備金等繰入額**[*1] ＋ **価格変動準備金繰入額**[*1] － **ALM**[*2]**債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益** － **政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損** － **その他特別損益評価性引当等**

生命保険事業[*3]

事業別利益 ＝ **EV**[*4]**の当期増加額** － **増資等資本取引**

その他の事業

財務会計上の当期純利益

*1 戻入の場合はマイナス
*2 ALM＝資産・負債総合管理。ALMの負債時価変動見合いとして除外
*3 一部の生保については「その他の事業」の基準により算出（利益については本社費等を控除）
*4 Embedded Valueの略。純資産価値に、保有契約から得られるであろう利益の現在価値を加えた指標

経営成績等の状況の概要

1. 財政状態及び経営成績の状況

2020年度の世界経済およびわが国経済は、新型コロナウイルスの感染拡大による大きな落ち込みの後、経済活動の再開に伴い持ち直しの動きが見られましたが、感染が再拡大したため厳しい状況が続きました。一方、主要各国では景気の後退に対応した大規模な財政・金融政策がとられたことで、市場環境は改善し、株価は大きく上昇しました。

このような情勢のもと損害保険・生命保険を中心に国内外で事業展開を行った結果、2020年度の財政状態および経営成績は、以下のとおりとなりました。

連結総資産は、前連結会計年度末に比べて5,114億円増加し、25兆7,653億円となりました。

保険引受収益4兆6,699億円、資産運用収益6,614億円などを合計した経常収益は、2019年度に比べて42億円減少し、5兆4,611億円となりました。一方、保険引受費用4兆1,853億円、資産運用費用795億円、営業費及び一般管理費9,009億円などを合計した経常費用は、2019年度に比べて929億円増加し、5兆1,944億円となりました。

この結果、経常利益は、2019年度に比べて972億円減少し、2,667億円となりました。

経常利益に特別利益、特別損失、法人税等合計などを加減した親会社株主に帰属する当期純利益は、2019年度に比べて979億円減少し、1,618億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益から保険事業特有の各種準備金の影響や資産の売却・評価損益等の当該年度の特殊要因を控除した修正純利益（グループ全体の業績を示す管理会計上の経営指標）は、2019年度に比べて494億円増加し、3,361億円となりました。

国内損害保険事業

国内損害保険事業におきましては、経常収益は、2019年度に比べて215億円減少し、2兆7,609億円となりました。経常利益は、2019年度に比べて366億円減少し、1,428億円となりました。国内損害保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりであります。

<保険引受業務>

元受正味保険料（含む収入積立保険料）

（単位：百万円）

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで） 金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで） 金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）
火災保険	466,568	16.88	11.93	**490,423**	**17.80**	**5.11**
海上保険	71,519	2.59	5.70	**67,958**	**2.47**	**△4.98**
傷害保険	265,036	9.59	2.36	**239,033**	**8.68**	**△9.81**
自動車保険	1,200,041	43.42	1.29	**1,230,897**	**44.68**	**2.57**
自動車損害賠償責任保険	281,885	10.20	△0.43	**238,263**	**8.65**	**△15.48**
その他	478,778	17.32	2.85	**488,379**	**17.73**	**2.01**
合計	2,763,830	100.00	3.25	**2,754,954**	**100.00**	**△0.32**
（うち収入積立保険料）	(77,041)	(2.79)	(△4.41)	**(65,122)**	**(2.36)**	**(△15.47)**

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

事業の概況

正味収入保険料

（単位：百万円）

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで） 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで） 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	345,980	14.25	14.17	**376,596**	**15.42**	**8.85**
海上保険	65,307	2.69	4.12	**61,430**	**2.52**	**△5.94**
傷害保険	185,527	7.64	2.93	**167,171**	**6.85**	**△9.89**
自動車保険	1,195,587	49.24	1.32	**1,226,102**	**50.21**	**2.55**
自動車損害賠償責任保険	294,319	12.12	2.14	**253,271**	**10.37**	**△13.95**
その他	341,176	14.05	4.53	**357,517**	**14.64**	**4.79**
合計	2,427,899	100.00	3.73	**2,442,089**	**100.00**	**0.58**

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

正味支払保険金

（単位：百万円）

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで） 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで） 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	284,835	19.53	△13.95	**226,471**	**17.74**	**△20.49**
海上保険	44,061	3.02	10.36	**38,029**	**2.98**	**△13.69**
傷害保険	88,836	6.09	5.99	**80,738**	**6.32**	**△9.12**
自動車保険	661,751	45.38	0.85	**588,748**	**46.11**	**△11.03**
自動車損害賠償責任保険	203,048	13.92	△5.65	**186,933**	**14.64**	**△7.94**
その他	175,645	12.05	9.26	**156,011**	**12.22**	**△11.18**
合計	1,458,179	100.00	△1.93	**1,276,931**	**100.00**	**△12.43**

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

<資産運用業務>

運用資産

（単位：百万円）

区分	2019年度(2020年3月31日) 金額	構成比(%)	2020年度(2021年3月31日) 金額	構成比(%)
預貯金	440,558	6.10	**392,707**	**5.21**
買現先勘定	999	0.01	**999**	**0.01**
買入金銭債権	139,299	1.93	**89,215**	**1.18**
金銭の信託	2,103	0.03	**2,378**	**0.03**
有価証券	5,209,652	72.10	**5,594,582**	**74.16**
貸付金	296,835	4.11	**350,273**	**4.64**
土地・建物	211,708	2.93	**211,548**	**2.80**
運用資産計	6,301,158	87.20	**6,641,706**	**88.04**
総資産	7,225,925	100.00	**7,544,109**	**100.00**

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

有価証券

（単位：百万円）

区分	2019年度(2020年3月31日) 金額	構成比(%)	2020年度(2021年3月31日) 金額	構成比(%)
国債	1,449,805	27.83	**1,348,321**	**24.10**
地方債	100,225	1.92	**93,812**	**1.68**
社債	725,812	13.93	**658,394**	**11.77**
株式	2,005,071	38.49	**2,511,381**	**44.89**
外国証券	900,607	17.29	**954,534**	**17.06**
その他の証券	28,129	0.54	**28,138**	**0.50**
合計	5,209,652	100.00	**5,594,582**	**100.00**

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

（単位：百万円）

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで） 収入金額	平均運用額	年利回り(%)	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで） 収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	181	450,822	0.04	**158**	**467,224**	**0.03**
コールローン	－	8	0.00	**－**	**2**	**0.00**
買現先勘定	0	1,526	0.01	**2**	**8,782**	**0.03**
買入金銭債権	105	227,160	0.05	**149**	**193,010**	**0.08**
金銭の信託	－	2,005	0.00	**－**	**2,003**	**0.00**
有価証券	121,663	3,917,028	3.11	**109,147**	**3,630,470**	**3.01**
貸付金	7,607	257,923	2.95	**9,139**	**316,775**	**2.89**
土地・建物	8,532	213,296	4.00	**8,321**	**213,988**	**3.89**
小計	138,091	5,069,771	2.72	**126,918**	**4,832,258**	**2.63**
その他	783	－	－	**625**	**－**	**－**
合計	138,874	－	－	**127,544**	**－**	**－**

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

資産運用利回り(実現利回り)

（単位：百万円）

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで） 資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで） 資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	1,122	450,822	0.25	**2,586**	**467,224**	**0.55**
コールローン	－	8	0.00	**－**	**2**	**0.00**
買現先勘定	0	1,526	0.01	**2**	**8,782**	**0.03**
買入金銭債権	105	227,160	0.05	**149**	**193,010**	**0.08**
金銭の信託	△50	2,005	△2.52	**277**	**2,003**	**13.85**
有価証券	205,836	3,917,028	5.25	**194,405**	**3,630,470**	**5.35**
貸付金	6,309	257,923	2.45	**14,656**	**316,775**	**4.63**
土地・建物	8,532	213,296	4.00	**8,321**	**213,988**	**3.89**
金融派生商品	△16,725	－	－	**△24,365**	**－**	**－**
その他	△799	－	－	**6,681**	**－**	**－**
合計	204,332	5,069,771	4.03	**202,715**	**4,832,258**	**4.20**

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

国内生命保険事業

国内生命保険事業におきましては、経常収益は、2019年度に比べて271億円増加し、7,753億円となりました。経常利益は、2019年度に比べて168億円増加し、687億円となりました。国内生命保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりであります。

<保険引受業務>

保有契約高

(単位：百万円)

区分	2019年度(2020年3月31日)		2020年度(2021年3月31日)	
	金額	対前年増減(△)率(%)	金額	対前年増減(△)率(%)
個人保険	29,334,366	△0.77	28,987,437	△1.18
個人年金保険	2,146,807	△6.00	2,055,913	△4.23
団体保険	2,195,007	△3.13	2,111,625	△3.80
団体年金保険	3,161	△1.36	3,097	△2.03

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

新契約高

(単位：百万円)

区分	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	新契約＋転換による純増加	新契約	転換による純増加	新契約＋転換による純増加	新契約	転換による純増加
個人保険	2,144,067	2,144,067	－	1,965,684	1,965,684	－
個人年金保険	－	－	－	－	－	－
団体保険	14,379	14,379	－	13,075	13,075	－
団体年金保険	－	－	－	－	－	－

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

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2019年度(2020年3月31日)		2020年度(2021年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	119,220	1.30	64,060	0.68
債券貸借取引支払保証金	4,612	0.05	－	－
有価証券	8,728,238	94.86	9,085,323	95.75
貸付金	205,021	2.23	208,721	2.20
土地・建物	421	0.00	379	0.00
運用資産計	9,057,514	98.44	9,358,485	98.63
総資産	9,200,998	100.00	9,488,683	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

有価証券

(単位：百万円)

区分	2019年度(2020年3月31日)		2020年度(2021年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	7,823,712	89.64	8,040,882	88.50
地方債	47,843	0.55	44,051	0.48
社債	414,668	4.75	486,161	5.35
株式	176	0.00	215	0.00
外国証券	340,334	3.90	367,851	4.05
その他の証券	101,503	1.16	146,161	1.61
合計	8,728,238	100.00	9,085,323	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	1	77,993	0.00	0	82,456	0.00
コールローン	－	0	0.00	－	0	0.00
債券貸借取引支払保証金	0	3,183	0.02	0	2,175	0.01
買入金銭債権	4	48,132	0.01	－	－	－
有価証券	101,128	7,415,148	1.36	107,887	8,647,977	1.25
貸付金	8,066	188,713	4.27	9,023	212,006	4.26
土地・建物	－	477	0.00	－	422	0.00
小計	109,201	7,733,650	1.41	116,911	8,945,039	1.31
その他	－	－	－	－	－	－
合計	109,201	－	－	116,911	－	－

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る収入金額および平均運用額については、除外しております。
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」であります。
3. 平均運用額は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。ただし、コールローン、債券貸借取引支払保証金および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	△9	77,993	△0.01	15	82,456	0.02
コールローン	－	0	0.00	－	0	0.00
債券貸借取引支払保証金	0	3,183	0.02	0	2,175	0.01
買入金銭債権	4	48,132	0.01	－	－	－
有価証券	101,924	7,415,148	1.37	108,247	8,647,977	1.25
貸付金	8,077	188,713	4.28	8,885	212,006	4.19
土地・建物	－	477	0.00	－	422	0.00
金融派生商品	△7,380	－	－	△4,759	－	－
その他	－	－	－	－	－	－
合計	102,617	7,733,650	1.33	112,388	8,945,039	1.26

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る資産運用損益および平均運用額については、除外しております。
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額であります。
3. 平均運用額(取得原価ベース)は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。ただし、コールローン、債券貸借取引支払保証金および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

海外保険事業

海外保険事業におきましては、経常収益は、2019年度に比べて134億円減少し、1兆8,778億円となりました。経常利益は、2019年度に比べて808億円減少し、446億円となりました。海外保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりであります。

<保険引受業務>

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）			2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	197,713	16.89	△15.08	224,397	19.27	13.50
海上保険	43,425	3.71	4.26	48,673	4.18	12.08
傷害保険	29,121	2.49	△11.69	29,843	2.56	2.48
自動車保険	254,886	21.77	△1.01	241,229	20.71	△5.36
その他	645,466	55.14	△5.36	620,389	53.27	△3.89
合計	1,170,614	100.00	△6.12	1,164,532	100.00	△0.52

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）			2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	101,547	16.93	△27.44	115,818	19.75	14.05
海上保険	23,602	3.94	8.20	19,507	3.33	△17.35
傷害保険	15,277	2.55	△12.94	12,813	2.18	△16.13
自動車保険	149,023	24.85	△7.74	139,492	23.78	△6.40
その他	310,326	51.74	9.67	298,860	50.96	△3.69
合計	599,776	100.00	△3.85	586,492	100.00	△2.21

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

<資産運用業務>

運用資産

(単位：百万円)

区分	2019年度(2020年3月31日)		2020年度(2021年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	222,491	2.51	309,451	3.51
買入金銭債権	1,224,452	13.83	1,288,513	14.61
有価証券	3,936,263	44.44	4,059,990	46.04
貸付金	1,093,555	12.35	1,187,349	13.47
土地・建物	45,892	0.52	63,538	0.72
運用資産計	6,522,655	73.65	6,908,842	78.35
総資産	8,856,731	100.00	8,817,744	100.00

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

利回り

運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）			2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	2,893	223,634	1.29	2,374	265,971	0.89
買入金銭債権	61,279	1,201,894	5.10	49,604	1,225,523	4.05
有価証券	130,982	3,492,837	3.75	121,596	3,635,477	3.34
貸付金	69,993	903,571	7.75	75,184	1,141,021	6.59
土地・建物	750	37,752	1.99	705	54,715	1.29
小計	265,899	5,859,690	4.54	249,466	6,322,708	3.95
その他	1,253	－	－	711	－	－
合計	267,153	－	－	250,178	－	－

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

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）			2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）		
	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)
預貯金	2,390	223,634	1.07	3,934	265,971	1.48
買入金銭債権	60,198	1,201,894	5.01	45,411	1,225,523	3.71
有価証券	159,500	3,492,837	4.57	124,325	3,635,477	3.42
貸付金	68,623	903,571	7.59	67,886	1,141,021	5.95
土地・建物	750	37,752	1.99	705	54,715	1.29
金融派生商品	11,221	－	－	12,466	－	－
その他	△64	－	－	1,353	－	－
合計	302,620	5,859,690	5.16	256,084	6,322,708	4.05

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

(参考)全事業の状況

元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）			2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	714,550	17.55	10.43	825,384	19.79	15.51
海上保険	133,597	3.28	11.46	137,120	3.29	2.64
傷害保険	296,102	7.27	1.70	268,624	6.44	△9.28
自動車保険	1,450,761	35.64	2.55	1,482,120	35.54	2.16
自動車損害賠償責任保険	281,885	6.92	△0.43	238,263	5.71	△15.48
その他	1,194,195	29.33	2.82	1,219,203	29.23	2.09
合計	4,071,093	100.00	3.93	4,170,716	100.00	2.45
(うち収入積立保険料)	(77,041)	(1.89)	(△4.41)	(65,122)	(1.56)	(△15.47)

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

正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	543,683	15.11	1.46	600,993	16.66	10.54
海上保険	108,732	3.02	4.17	110,103	3.05	1.26
傷害保険	214,643	5.96	0.67	197,007	5.46	△8.22
自動車保険	1,450,451	40.31	0.91	1,467,314	40.68	1.16
自動車損害賠償責任保険	294,319	8.18	2.14	253,271	7.02	△13.95
その他	986,565	27.42	△2.16	977,858	27.11	△0.88
合計	3,598,396	100.00	0.31	3,606,548	100.00	0.23

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで) 金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	386,383	18.78	△17.96	342,289	18.37	△11.41
海上保険	67,606	3.29	10.42	57,452	3.08	△15.02
傷害保険	103,924	5.05	2.81	93,356	5.01	△10.17
自動車保険	810,774	39.40	△0.85	728,239	39.09	△10.18
自動車損害賠償責任保険	203,048	9.87	△5.65	186,933	10.03	△7.94
その他	485,970	23.62	9.52	454,856	24.41	△6.40
合計	2,057,707	100.00	△2.48	1,863,128	100.00	△9.46

(注)諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

2. キャッシュ・フローの状況

2020年度のキャッシュ・フローの状況は、以下のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、支払保険金の減少などにより、2019年度に比べて1,802億円収入が増加し、1兆1,778億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の取得による支出が減少したことなどにより、2019年度に比べて1兆8,154億円支出が減少し、7,310億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、資金調達目的の債券貸借取引受入担保金の純増減額の減少などにより、2019年度に比べて2兆560億円収入が減少し、5,129億円の支出となりました。

これらの結果、2020年度末の現金及び現金同等物の残高は、2019年度末より964億円減少し、9,246億円となりました。

3. 生産、受注及び販売の実績

「生産、受注及び販売の実績」は、保険持株会社としての業務の特性から、該当する情報がないので記載しておりません。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目 ＼ 連結会計年度	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
(資産の部)		
現金及び預貯金	820,873	812,011
買現先勘定	999	999
債券貸借取引支払保証金	4,612	－
買入金銭債権	1,363,752	1,377,728
金銭の信託	2,103	2,378
有価証券	17,875,998	18,741,600
貸付金	1,524,100	1,626,615
有形固定資産	315,216	334,501
土地	133,825	132,618
建物	134,346	152,964
建設仮勘定	4,206	5,008
その他の有形固定資産	42,837	43,910
無形固定資産	1,101,306	1,054,990
ソフトウエア	43,992	105,486
のれん	533,432	485,682
その他の無形固定資産	523,880	463,821
その他資産	2,217,451	1,783,213
退職給付に係る資産	2,710	3,391
繰延税金資産	33,888	37,224
支払承諾見返	2,114	1,997
貸倒引当金	△11,162	△11,284
資産の部合計	25,253,966	25,765,368
(負債の部)		
保険契約準備金	17,222,596	18,020,554
支払備金	2,995,636	3,157,123
責任準備金等	14,226,960	14,863,430
社債	270,536	230,597
その他負債	3,628,726	2,992,122
債券貸借取引受入担保金	1,620,178	1,509,051
その他の負債	2,008,548	1,483,071
退職給付に係る負債	245,966	254,274
賞与引当金	70,698	75,210
特別法上の準備金	118,071	128,006
価格変動準備金	118,071	128,006
繰延税金負債	239,668	321,141
負ののれん	28,911	18,682
支払承諾	2,114	1,997
負債の部合計	21,827,291	22,042,587
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	150,000	150,000
利益剰余金	1,800,292	1,788,764
自己株式	△23,210	△23,211
株主資本合計	1,927,082	1,915,553
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,435,437	1,908,438
繰延ヘッジ損益	11,427	2,787
為替換算調整勘定	8,042	△149,098
退職給付に係る調整累計額	△9,840	△13,661
その他の包括利益累計額合計	1,445,066	1,748,467
新株予約権	2,545	2,379
非支配株主持分	51,980	56,380
純資産の部合計	3,426,675	3,722,780
負債及び純資産の部合計	25,253,966	25,765,368

連結財務諸表

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目 ＼ 連結会計年度	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）
経常収益	**5,465,432**	**5,461,195**
保険引受収益	**4,701,979**	**4,669,910**
正味収入保険料	3,598,396	3,606,548
収入積立保険料	77,041	65,122
積立保険料等運用益	39,466	36,032
生命保険料	981,900	954,954
その他保険引受収益	5,174	7,251
資産運用収益	**642,214**	**661,414**
利息及び配当金収入	513,041	492,170
金銭の信託運用益	–	277
売買目的有価証券運用益	18,016	5,670
有価証券売却益	142,625	127,130
有価証券償還益	541	1,058
特別勘定資産運用益	–	49,054
その他運用収益	7,456	22,085
積立保険料等運用益振替	△39,466	△36,032
その他経常収益	**121,238**	**129,870**
負ののれん償却額	10,229	10,229
その他の経常収益	111,009	119,641
経常費用	**5,101,486**	**5,194,459**
保険引受費用	**4,096,249**	**4,185,395**
正味支払保険金	2,057,707	1,863,128
損害調査費	145,299	146,653
諸手数料及び集金費	694,708	697,263
満期返戻金	158,337	175,458
契約者配当金	18	4
生命保険金等	412,721	396,519
支払備金繰入額	128,992	262,454
責任準備金等繰入額	489,344	638,068
その他保険引受費用	9,120	5,844
資産運用費用	**82,938**	**79,552**
金銭の信託運用損	50	–
有価証券売却損	12,723	25,385
有価証券評価損	26,577	19,387
有価証券償還損	772	346
金融派生商品費用	12,809	16,762
特別勘定資産運用損	8,449	–
その他運用費用	21,554	17,670
営業費及び一般管理費	**892,776**	**900,956**
その他経常費用	**29,522**	**28,556**
支払利息	18,940	11,455
貸倒引当金繰入額	808	863
貸倒損失	133	204
持分法による投資損失	4,445	10,074
その他の経常費用	5,195	5,958
経常利益	**363,945**	**266,735**
特別利益	**9,695**	**649**
固定資産処分益	173	386
段階取得に係る差益	4,454	–
関係会社株式売却益	4,336	250
その他特別利益	731	13
特別損失	**19,513**	**24,210**
固定資産処分損	1,941	2,401
減損損失	6,386	746
特別法上の準備金繰入額	9,614	9,935
価格変動準備金繰入額	9,614	9,935
不動産圧縮損	0	–
関係会社株式売却損	209	854
その他特別損失	1,359	10,273
税金等調整前当期純利益	**354,127**	**243,174**
法人税及び住民税等	**118,662**	**161,442**
法人税等調整額	**△26,372**	**△80,104**
法人税等合計	**92,289**	**81,337**
当期純利益	**261,838**	**161,837**
非支配株主に帰属する当期純利益	**2,074**	**35**
親会社株主に帰属する当期純利益	**259,763**	**161,801**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

科目 ＼ 連結会計年度	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）
当期純利益	**261,838**	**161,837**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△244,344	475,762
繰延ヘッジ損益	1,394	△8,639
為替換算調整勘定	△13,968	△158,160
退職給付に係る調整額	544	△3,823
持分法適用会社に対する持分相当額	△2,726	△1,904
その他の包括利益合計	**△259,100**	**303,234**
包括利益	**2,737**	**465,071**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	△715	463,181
非支配株主に係る包括利益	3,452	1,890

連結株主資本等変動計算書

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本			
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,000	1,742,188	△18,299	1,873,889
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額		△3,565		△3,565
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	150,000	1,738,622	△18,299	1,870,323
当期変動額				
剰余金の配当		△154,882		△154,882
親会社株主に帰属する当期純利益		259,763		259,763
自己株式の取得			△50,940	△50,940
自己株式の処分		△321	1,066	744
自己株式の消却		△44,962	44,962	–
連結範囲の変動		2,272		2,272
連結子会社の増資による持分の増減				–
その他		△199		△199
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）				
当期変動額合計	–	61,669	△4,910	56,759
当期末残高	150,000	1,800,292	△23,210	1,927,082

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額			
当期首残高	1,676,369	9,472	24,892	△10,389	2,479	27,027	3,603,741
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額	3,565						–
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	1,679,935	9,472	24,892	△10,389	2,479	27,027	3,603,741
当期変動額							
剰余金の配当							△154,882
親会社株主に帰属する当期純利益							259,763
自己株式の取得							△50,940
自己株式の処分							744
自己株式の消却							–
連結範囲の変動							2,272
連結子会社の増資による持分の増減							–
その他							△199
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△244,498	1,955	△16,850	548	66	24,953	△233,825
当期変動額合計	△244,498	1,955	△16,850	548	66	24,953	△177,066
当期末残高	1,435,437	11,427	8,042	△9,840	2,545	51,980	3,426,675

連結財務諸表

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本			
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,000	1,800,292	△23,210	1,927,082
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額				–
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	150,000	1,800,292	△23,210	1,927,082
当期変動額				
剰余金の配当		△160,535		△160,535
親会社株主に帰属する当期純利益		161,801		161,801
自己株式の取得			△25,792	△25,792
自己株式の処分		△293	1,080	787
自己株式の消却		△24,710	24,710	–
連結範囲の変動		12,257		12,257
連結子会社の増資による持分の増減		4		4
その他		△53		△53
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）				
当期変動額合計	–	△11,528	△1	△11,529
当期末残高	150,000	1,788,764	△23,211	1,915,553

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	1,435,437	11,427	8,042	△9,840	2,545	51,980	3,426,675
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額							–
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	1,435,437	11,427	8,042	△9,840	2,545	51,980	3,426,675
当期変動額							
剰余金の配当							△160,535
親会社株主に帰属する当期純利益							161,801
自己株式の取得							△25,792
自己株式の処分							787
自己株式の消却							–
連結範囲の変動							12,257
連結子会社の増資による持分の増減							4
その他							△53
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	473,001	△8,639	△157,140	△3,820	△166	4,399	307,634
当期変動額合計	473,001	△8,639	△157,140	△3,820	△166	4,399	296,105
当期末残高	1,908,438	2,787	△149,098	△13,661	2,379	56,380	3,722,780

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

科目＼連結会計年度	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）	2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	354,127	243,174
減価償却費	60,921	80,905
減損損失	6,386	746
のれん償却額	53,882	61,794
負ののれん償却額	△10,229	△10,229
支払備金の増減額（△は減少）	131,376	265,606
責任準備金等の増減額（△は減少）	626,117	739,418
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△113	309
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△3,801	3,210
賞与引当金の増減額（△は減少）	7,865	5,952
価格変動準備金の増減額（△は減少）	9,614	9,935
利息及び配当金収入	△513,041	△492,170
有価証券関係損益（△は益）	△129,888	△77,656
支払利息	18,940	11,455
為替差損益（△は益）	5,579	△5,806
有形固定資産関係損益（△は益）	1,492	2,015
持分法による投資損益（△は益）	4,445	10,074
特別勘定資産運用損益（△は益）	8,449	△49,054
その他資産（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は増加）	△128,944	△25,872
その他負債（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は減少）	90,636	4,484
その他	5,802	11,690
小計	599,617	789,986
利息及び配当金の受取額	519,238	495,774
利息の支払額	△18,111	△12,674
法人税等の支払額	△109,458	△101,534
その他	6,336	6,321
営業活動によるキャッシュ・フロー	997,623	1,177,873
投資活動によるキャッシュ・フロー		
預貯金の純増減額（△は増加）	△3,122	△5,876
買入金銭債権の取得による支出	△420,129	△328,005
買入金銭債権の売却・償還による収入	541,277	222,549
有価証券の取得による支出	△4,378,037	△2,575,102
有価証券の売却・償還による収入	2,664,749	2,262,990
貸付けによる支出	△871,923	△662,767
貸付金の回収による収入	413,804	473,377
債券貸借取引支払保証金・受入担保金の純増減額	△120,106	△320
その他	△9,772	△51,593
資産運用活動計	△2,183,260	△664,747
営業活動及び資産運用活動計	△1,185,636	513,125
有形固定資産の取得による支出	△24,709	△26,224
有形固定資産の売却による収入	1,463	2,680
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△340,897	△42,981
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	993	262
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,546,411	△731,010
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	24,320	41,189
借入金の返済による支出	△37,031	△280,395
短期社債の発行による収入	9,999	9,999
短期社債の償還による支出	△10,000	△10,000
社債の発行による収入	198,783	–
社債の償還による支出	–	△36,050
債券貸借取引受入担保金の純増減額（△は減少）	1,547,132	△106,194
自己株式の取得による支出	△50,940	△25,792
配当金の支払額	△154,799	△160,419
非支配株主への配当金の支払額	△590	△1,089
非支配株主からの払込みによる収入	–	5,319
その他	16,231	50,464
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,543,105	△512,967
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,022	△33,124
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△2,659	△99,229
現金及び現金同等物の期首残高	1,023,342	1,021,167
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	484	2,749
現金及び現金同等物の期末残高	1,021,167	924,687

注記事項

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

1. 連結の範囲に関する事項

(1)連結子会社の数　175社

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

2020年度より、Acorn Advisory Capital L.P. 他10社は株式を取得したことにより新たに子会社となったため、連結の範囲に含めております。

(2)主要な非連結子会社の名称等

主要な会社名

東京海上日動調査サービス㈱

Tokio Marine Life Insurance（Thailand）Public Company Limited

(連結の範囲から除いた理由)

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

2. 持分法の適用に関する事項

(1)持分法適用の関連会社の数　7社

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

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

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

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

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

国内連結子会社3社および海外連結子会社163社の決算日は12月31日でありますが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用しております。なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

4. 会計方針に関する事項

(1)保険契約に関する会計処理

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

(2)有価証券の評価基準および評価方法

①売買目的有価証券の評価は、時価法によっております。

なお、売却原価の算定は移動平均法に基づいております。

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

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

また、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりであります。

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

④その他有価証券のうち時価のあるものの評価は、決算日の市場価格等に基づく時価法によっております。なお、評価差額は全部純資産直入法により処理し、また、売却原価の算定は移動平均法に基づいております。

⑤その他有価証券のうち時価を把握することが極めて困難と認められるものの評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

⑥持分法を適用していない非連結子会社株式および関連会社株式については、移動平均法に基づく原価法によっております。

⑦有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっております。

(3)デリバティブ取引の評価基準および評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっております。

(4)重要な減価償却資産の減価償却の方法

①有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっております。

②無形固定資産

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

(5)重要な引当金の計上基準

①貸倒引当金

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

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

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

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

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

②賞与引当金

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

③価格変動準備金

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

(6)退職給付に係る会計処理の方法

①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

②数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5～13年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(7～13年)による定額法により費用処理しております。

(7)消費税等の会計処理

当社および国内連結子会社の消費税等の会計処理は税抜方式によっております。ただし、国内保険連結子会社の営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっております。

なお、資産に係る控除対象外消費税等はその他資産に計上し、5年間で均等償却を行っております。

(8)重要なヘッジ会計の方法

①金利関係

東京海上日動火災保険㈱および東京海上日動あんしん生命保険㈱は、長期の保険契約等に付随して発生する金利の変動リスクを軽減するため、金融資産と保険負債等を同時に評価・分析し、リスクをコントロールする資産・負債総合管理(ALM：Asset Liability Management)を実施しております。この管理のために利用している金利スワップ取引の一部については、業種別委員会実務指針第26号「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」(2021年3月25日　日本公認会計士協会)に基づく繰延ヘッジ処理を行っております。ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間毎にグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しております。

②為替関係

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

(9)のれんの償却方法及び償却期間

連結貸借対照表の資産の部に計上したのれんについて、Philadelphia Consolidated Holding Corp. に係るものについては20年間、HCC Insurance Holdings, Inc. に係るものについては10年間、Privilege Underwriters, Inc. に係るものについては15年間、その他については5～15年間で均等償却しております。ただし、少額のものについては一括償却しております。

なお、2010年3月31日以前に発生した負ののれんについては、連結貸借対照表の負債の部に計上し、20年間の均等償却を行っております。

(10)連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金および取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の定期預金等の短期投資からなっております。

(重要な会計上の見積り)

当社および連結子会社の財政状態または経営成績に対して重大な影響を与え得る会計上の見積りを含む項目は、以下のとおりであります。

1. 支払備金

(1)当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

支払備金　3,157,123百万円

(2)重要な会計上の見積りの内容に関する情報

①算出方法

保険契約に基づいて支払義務が発生したと認められる保険金、返戻金その他の給付金(以下「保険金等」という。)のうち、未だ支払っていない金額を見積り、支払備金として計上しております。

②算出に用いた主要な仮定

支払備金の計上にあたっては、主として過去の支払実績等から算出した仮定を用いて見積った最終的に支払う保険金等の見込額を使用しております。

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

法令等の改正や裁判等の結果などにより、最終的に支払う保険金等の額が当初の見積りから変動し、支払備金の計上額が増減する可能性があります。

2. のれんの減損

(1)当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

のれん　485,682百万円

(2)重要な会計上の見積りの内容に関する情報

①算出方法

のれんの減損については、のれんが帰属する内部管理上独立して業績報告が行われる単位(以下「報告単位」という。)ごとに、主として、減損の兆候の把握、減損損失の認識の判定、減損損失の測定の手順に沿って行っております。

まず報告単位ごとに、直近の業績および将来の見通しの悪化、買収時点に想定した事業計画からの著しい下方

注記事項

乖離ならびに市場環境を含む経営環境の著しい悪化等の減損の兆候があるかどうかの判定を行っております。減損の兆候がある報告単位については、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合に、減損損失を認識することとなります。減損損失を認識することとなった報告単位は、割引前将来キャッシュ・フローを割引率で割り引いた回収可能価額を算出のうえ、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしております。

②算出に用いた主要な仮定

のれんの減損損失の計上にあたり、将来キャッシュ・フローおよび割引率を使用しております。

将来キャッシュ・フローについては、直近の合理的な事業計画に基づき、各報告単位の経営環境等を踏まえた成長率などを加味して見積っております。

割引率については、資本コストに金利差等の必要な調整を加えた税引前の利率としております。

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

収益性が取得時の想定から大幅に悪化し事業計画の大幅な下方乖離が生じることなどにより、割引前将来キャッシュ・フローが大幅に下落した場合には、減損損失が発生する可能性があります。

3. 金融商品の時価評価

(1)当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

「(金融商品関係)」に記載しております。

(2)重要な会計上の見積りの内容に関する情報

①算出方法

金融商品の時価の算出方法は、「(金融商品関係)2. 金融商品の時価等に関する事項(注1)金融商品の時価の算定方法」に記載しております。

②算出に用いた主要な仮定

市場価格がない金融商品の時価については、イールドカーブ等に一定の仮定を置いて算出しております。

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

市場環境の変化等により主要な仮定が変動し、金融商品の時価が増減する可能性があります。

(未適用の会計基準等)

・「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号　2018年9月14日)
・「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第24号　2018年9月14日)

1. 概要

企業会計基準委員会において実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」および実務対応報告第24号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」の見直しが検討されてきたもので、主な改正内容は、連結決算手続において、「連結決算手続における在外子会社等の会計処理の統一」の当面の取扱いに従って、在外子会社等において、資本性金融商品の公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示する選択をしている場合には、当該資本性金融商品の売却を行ったときに、連結決算手続上、取得原価と売却価額との差額を当該連結会計年度の損益として計上するように修正することとされています。

また、減損処理が必要と判断される場合には、連結決算手続上、評価差額を当該連結会計年度の損失として計上するように修正することとされています。

2. 適用予定日

在外子会社等が初めて国際財務報告基準第9号「金融商品」を適用する連結会計年度の翌連結会計年度の期首より適用予定であります。

3. 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等の適用による影響は、当連結財務諸表の作成時において未定であります。

・「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号　2019年7月4日)
・「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号　2019年7月4日)
・「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号　2019年7月4日)
・「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号　2019年7月4日)

1. 概要

国際的な会計基準の定めとの比較可能性を向上させるため、「時価の算定に関する会計基準」および「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(以下「時価算定会計基準等」という。)が開発され、時価の算定方法に関するガイダンス等が定められました。時価算定会計基準等は次の項目の時価に適用されます。

・「金融商品に関する会計基準」における金融商品

また「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」が改訂され、金融商品の時価のレベルごとの内訳等の注記事項が定められました。

2. 適用予定日

2022年3月期の期首より適用予定であります。

3. 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等の適用による影響は、当連結財務諸表の作成時において未定であります。

(表示方法の変更)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号　2020年3月31日)を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度に係る内容については記載しておりません。

連結貸借対照表関係

1. 有形固定資産の減価償却累計額および圧縮記帳額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
減価償却累計額	363,575	369,087
圧縮記帳額	18,454	17,968

2. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
有価証券(株式)	163,753	133,094
有価証券(出資金)	29,035	37,213

3. 貸付金のうち破綻先債権等の金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
破綻先債権額	19,589	14,026
延滞債権額	36,625	98,166
3カ月以上延滞債権額	732	1
貸付条件緩和債権額	–	11,556
合計	56,947	123,751

(注)破綻先債権とは、元本または利息の支払の遅延が相当期間継続していることその他の事由により元本または利息の取立てまたは弁済の見込みがないものとして未収利息を計上しなかった貸付金(貸倒償却を行った部分を除く。以下「未収利息不計上貸付金」という。)のうち、法人税法施行令(昭和40年政令第97号)第96条第1項第3号イからホまで(貸倒引当金勘定への繰入限度額)に掲げる事由または同項第4号に規定する事由が生じている貸付金であります。
延滞債権とは、未収利息不計上貸付金であって、破綻先債権および債務者の経営再建または支援を図ることを目的として利息の支払を猶予した貸付金以外の貸付金であります。
3カ月以上延滞債権とは、元本または利息の支払が約定支払日の翌日から3月以上遅延している貸付金で、破綻先債権および延滞債権に該当しないものであります。
貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破綻先債権、延滞債権および3カ月以上延滞債権に該当しないものであります。

4. 担保に供している資産および担保付債務は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
担保に供している資産		
預貯金	42,061	54,804
買入金銭債権	24,559	24,640
有価証券	346,071	494,069
貸付金	125,181	222,828
担保付債務		
支払備金	152,710	162,349
責任準備金	166,587	167,087
その他の負債(外国再保険借等)	73,658	133,353

注記事項

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

(単位：百万円)

2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
5,610	999

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

(単位：百万円)

2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
1,978,262	1,959,960

7. 貸出コミットメントに係る貸出未実行残高は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
貸出コミットメントの総額	955,147	892,398
貸出実行残高	685,003	678,915
差引額	270,144	213,482

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

(単位：百万円)

2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
123,242	168,341

9. 東京海上日動火災保険㈱は以下の子会社の債務を保証しております。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
Tokio Marine Compania de Seguros, S.A. de C.V.	5,884	5,463

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

(単位：百万円)

2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
100,000	100,000

連結損益計算書関係

1. 事業費の主な内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)
代理店手数料等	598,016	608,750
給与	303,785	317,463

(注)事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費ならびに諸手数料及び集金費の合計であります。

2. 減損損失について次のとおり計上しております。

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			
			土地	建物	その他	合計
事業用不動産等 (一般事業(介護事業))	建物等	東京都世田谷区に保有する建物など3物件	－	3	15	18
事業用不動産等 (一般事業(その他))	建物、のれんおよびその他の無形固定資産等	神奈川県横浜市に保有する建物附属設備等	－	24	3,117	3,141
賃貸用不動産	土地および建物	福島県会津若松市に保有する建物など2物件	92	190	－	283
遊休不動産および売却予定不動産	土地および建物	静岡県沼津市に保有する建物など6物件	242	1,159	－	1,401
遊休資産	ソフトウェア	—	－	－	1,540	1,540
合計			335	1,377	4,673	6,386

保険事業等の用に供している事業用不動産等については連結会社毎に1つの資産グループとし、賃貸用不動産等、遊休不動産等および売却予定不動産等ならびに一般事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等については主たる用途に基づき個別の物件毎にグルーピングしております。

一般事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は、将来キャッシュ・フローを6.0%で割り引いて算定しております。

一般事業(その他)の用に供している事業用不動産等のうち事業買収により生じたのれんおよびその他の無形固定資産等について、事業計画で想定していた収益が見込めなくなったことから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は、使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを7.0%で割り引いて算定しております。

賃貸用不動産において、主に不動産価格の下落に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は正味売却価額と使用価値のいずれか高い価額としております。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額であります。

遊休不動産および売却予定不動産において、主に売却方針の決定に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としております。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額であります。

遊休資産において、将来の使用が見込まれないため、帳簿価額全額を減損損失として特別損失に計上しております。

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			
			土地	建物	その他	合計
事業用不動産等 (一般事業(介護事業))	建物等	東京都世田谷区に保有する建物など3物件	－	19	20	40
遊休不動産および売却予定不動産	土地および建物等	静岡県富士市に保有するビルなど7物件	177	516	12	706
合計			177	536	32	746

保険事業等の用に供している事業用不動産等については連結会社毎に1つの資産グループとし、賃貸用不動産等、遊休不動産等および売却予定不動産等ならびに一般事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等については主たる用途に基づき個別の物件毎にグルーピングしております。

一般事業(介護事業)の用に供している事業用不動産等において、将来キャッシュ・フローの総額が固定資産の帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は、将来キャッシュ・フローを6.0%で割り引いて算定しております。

遊休不動産および売却予定不動産において、主に売却方針の決定に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としております。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額であります。

なお、Hollard International Proprietary Limited に係るのれん相当額について、足元の事業環境を踏まえ減損損失を認識し、6,166百万円をその他経常費用の内訳の「持分法による投資損失」に計上しております。

3. その他特別損失は、2020年度においては関係会社株式評価損10,273百万円であります。

注記事項

連結包括利益計算書関係

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△254,362	**704,865**
組替調整額	△96,639	**△79,665**
税効果調整前	△351,001	**625,199**
税効果額	106,656	**△149,437**
その他有価証券評価差額金	△244,344	**475,762**
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	3,223	**△10,967**
組替調整額	△1,285	**△869**
資産の取得原価調整額	−	**△155**
税効果調整前	1,938	**△11,992**
税効果額	△543	**3,352**
繰延ヘッジ損益	1,394	**△8,639**
為替換算調整勘定		
当期発生額	△13,968	**△158,160**
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△3,560	**△9,454**
組替調整額	4,279	**4,311**
税効果調整前	718	**△5,143**
税効果額	△174	**1,320**
退職給付に係る調整額	544	**△3,823**
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△2,248	**△1,586**
組替調整額	△478	**△318**
持分法適用会社に対する持分相当額	△2,726	**△1,904**
その他の包括利益合計	△259,100	**303,234**

連結株主資本等変動計算書関係

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

	2019年度期首株式数	2019年度増加株式数	2019年度減少株式数	2019年度末株式数
発行済株式				
普通株式	710,000	−	8,000	702,000
合計	710,000	−	8,000	702,000
自己株式				
普通株式	3,443	8,886	8,199	4,129
合計	3,443	8,886	8,199	4,129

(注) 1. 普通株式の発行済株式の株式数の減少8,000千株は、すべて自己株式の消却によるものであります。
2. 普通株式の自己株式の株式数の増加8,886千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加8,811千株であります。
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少8,199千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少8,000千株であります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2019年度末残高(百万円)
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	2,545

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2019年6月24日 定時株主総会	普通株式	63,590	90.00	2019年3月31日	2019年6月25日
2019年11月19日 取締役会	普通株式	91,292	130.00	2019年9月30日	2019年12月6日

(注) 2019年11月19日開催の取締役会で決議した配当金について、1株当たり配当額の内訳は、普通配当95円および資本水準調整のための一時的な配当35円であります。

(2) 基準日が2019年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2020年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	配当の原資	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年6月29日 定時株主総会	普通株式	66,297	利益剰余金	95.00	2020年3月31日	2020年6月30日

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

	2020年度期首株式数	**2020年度増加株式数**	**2020年度減少株式数**	**2020年度末株式数**
発行済株式				
普通株式	**702,000**	**−**	**4,500**	**697,500**
合計	**702,000**	**−**	**4,500**	**697,500**
自己株式				
普通株式	**4,129**	**4,789**	**4,692**	**4,226**
合計	**4,129**	**4,789**	**4,692**	**4,226**

(注) 1. 普通株式の発行済株式の株式数の減少4,500千株は、すべて自己株式の消却によるものであります。
2. 普通株式の自己株式の株式数の増加4,789千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加4,753千株であります。
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少4,692千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少4,500千株であります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	**2020年度末残高(百万円)**
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	**2,379**

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	**配当金の総額(百万円)**	**1株当たり配当額(円)**	基準日	効力発生日
2020年6月29日 定時株主総会	普通株式	**66,297**	**95.00**	2020年3月31日	2020年6月30日
2020年11月19日 取締役会	普通株式	**94,237**	**135.00**	2020年9月30日	2020年12月11日

(注) 2020年11月19日開催の取締役会で決議した配当金について、1株当たり配当額の内訳は、普通配当100円および資本水準調整のための一時的な配当35円であります。

(2) 基準日が2020年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2021年度となるもの

(決議)	株式の種類	**配当金の総額(百万円)**	配当の原資	**1株当たり配当額(円)**	基準日	効力発生日
2021年6月28日 定時株主総会	普通株式	**69,327**	利益剰余金	**100.00**	2021年3月31日	2021年6月29日

注記事項

連結キャッシュ・フロー計算書関係

1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
現金及び預貯金	820,873	**812,011**
買入金銭債権	1,363,752	**1,377,728**
有価証券	17,875,998	**18,741,600**
預入期間が3か月を超える定期預金等	△95,342	**△109,097**
現金同等物以外の買入金銭債権等	△1,255,686	**△1,302,087**
現金同等物以外の有価証券等	△17,688,427	**△18,595,468**
現金及び現金同等物	1,021,167	**924,687**

2. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでおります。

3. 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

株式の取得により新たにPrivilege Underwriters, Inc.(以下「Pure」という。)を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳ならびにPure株式の取得価額とPure取得による支出(純額)との関係は次のとおりであります。

(単位：百万円)

資産	372,980
(うち有価証券)	(53,300)
(うち無形固定資産)	(244,249)
のれん	163,910
負債	△158,805
(うち保険契約準備金)	(△45,980)
(うち繰延税金負債)	(△66,409)
非支配株主持分	△22,127
その他	△14,916
Pure株式の取得価額	341,041
為替換算差額等	△1,014
Pureの現金及び現金同等物	△9,347
差引：Pure取得による支出	330,679

セグメント情報等

<セグメント情報>

1. 報告セグメントの概要

当社は、グループの事業を統轄する持株会社として、グループ会社の経営管理に関する基本方針を定めるとともに、当社グループを取り巻く事業環境を踏まえた経営計画を策定し、事業活動を展開しております。当社は、経営計画を基礎として、「国内損害保険事業」、「国内生命保険事業」、「海外保険事業」および「金融・一般事業」の4つを報告セグメントとしております。

「国内損害保険事業」は、日本国内の損害保険引受業務および資産運用業務等を行っております。「国内生命保険事業」は、日本国内の生命保険引受業務および資産運用業務等を行っております。「海外保険事業」は、海外の保険引受業務および資産運用業務等を行っております。「金融・一般事業」は、投資顧問業、投資信託委託業、人材派遣業、不動産管理業、介護事業を中心に事業を行っております。

2. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値であります。

セグメント間の内部経常収益は、市場実勢価格に基づいております。

3. 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント						
	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	計	調整額(注)1	連結財務諸表計上額(注)2
経常収益							
外部顧客からの経常収益	2,773,198	748,129	1,889,254	68,172	5,478,755	△13,322	5,465,432
セグメント間の内部経常収益	9,304	16	1,992	27,506	38,819	△38,819	－
計	2,782,502	748,146	1,891,246	95,679	5,517,574	△52,141	5,465,432
セグメント利益	179,577	51,837	125,453	7,077	363,945	－	363,945
セグメント資産	7,225,925	9,200,998	8,856,731	72,371	25,356,026	△102,060	25,253,966
その他の項目							
減価償却費	12,221	344	47,345	1,011	60,921	－	60,921
のれん償却額	96	－	53,416	368	53,882	－	53,882
負ののれん償却額	8,917	248	917	145	10,229	－	10,229
利息及び配当金収入	138,874	109,201	267,153	63	515,293	△2,251	513,041
支払利息	8,386	1,546	10,019	0	19,952	△1,012	18,940
持分法投資損失(△)	－	－	△4,445	－	△4,445	－	△4,445
持分法適用会社への投資額	－	－	99,729	－	99,729	－	99,729
有形固定資産および無形固定資産の増加額	21,525	445	23,215	682	45,868	－	45,868

(注)1. 調整額は、以下のとおりであります。
(1)外部顧客からの経常収益の調整額△13,322百万円のうち主なものは、海外保険事業セグメントに係る経常収益のうち金融派生商品収益11,296百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち金融派生商品費用に含めたことによる振替額であります。
(2)セグメント資産の調整額△102,060百万円は、セグメント間取引の消去額等であります。
(3)その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額であります。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っております。

注記事項

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

（単位：百万円）

	報告セグメント					調整額（注）1	連結財務諸表計上額（注）2
	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	2,751,387	775,305	1,875,660	71,769	5,474,122	△12,927	5,461,195
セグメント間の内部経常収益	9,579	30	2,184	29,123	40,918	△40,918	－
計	2,760,967	775,336	1,877,844	100,893	5,515,041	△53,845	5,461,195
セグメント利益	142,891	68,722	44,638	10,149	266,401	334	266,735
セグメント資産	7,544,109	9,488,683	8,817,744	79,360	25,929,897	△164,529	25,765,368
その他の項目							
減価償却費	16,447	608	63,076	773	80,905	－	80,905
のれん償却額	96	－	61,482	215	61,794	－	61,794
負ののれん償却額	8,917	248	917	145	10,229	－	10,229
利息及び配当金収入	127,544	116,911	250,178	84	494,719	△2,548	492,170
支払利息	4,446	2,244	6,035	0	12,725	△1,270	11,455
持分法投資損失（△）	－	－	△10,074	－	△10,074	－	△10,074
持分法適用会社への投資額	－	－	85,280	－	85,280	－	85,280
有形固定資産および無形固定資産の増加額	75,381	5,325	56,378	986	138,073	－	138,073

（注）1. 調整額は、以下のとおりであります。
(1) 外部顧客からの経常収益の調整額△12,927百万円のうち主なものは、海外保険事業セグメントに係る経常収益のうち金融派生商品収益12,362百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち金融派生商品費用に含めたことによる振替額であります。
(2) セグメント利益の調整額334百万円は、セグメント間取引の消去額等であります。
(3) セグメント資産の調整額△164,529百万円は、セグメント間取引の消去額等であります。
(4) その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額であります。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っております。

<関連情報>

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	損害保険	生命保険	その他	計	調整額	合計
外部顧客からの経常収益	4,124,241	1,276,757	68,172	5,469,170	△3,737	5,465,432

（注）調整額のうち主なものは、連結損益計算書における金融派生商品収益・費用の振替額であります。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

（単位：百万円）

日本	米国	その他	計	調整額	合計
3,463,350	1,285,603	728,532	5,477,486	△12,053	5,465,432

（注）1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。
2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における金融派生商品収益・費用の振替額であります。

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

日本	米国	その他	合計
255,317	25,196	34,702	315,216

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	損害保険	生命保険	その他	計	調整額	合計
外部顧客からの経常収益	4,086,929	1,312,920	71,769	5,471,619	△10,423	5,461,195

（注）調整額のうち主なものは、連結損益計算書における金融派生商品収益・費用の振替額であります。

2. 地域ごとの情報

(1) 経常収益

（単位：百万円）

日本	米国	その他	計	調整額	合計
3,448,733	1,303,317	731,817	5,483,868	△22,672	5,461,195

（注）1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。
2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における金融派生商品収益・費用の振替額であります。

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

日本	米国	その他	合計
252,342	49,028	33,130	334,501

（注）前連結会計年度において「海外」に含めておりました「米国」については、その金額が連結貸借対照表の有形固定資産の額の10%以上となったため、区分表示しております。
なお、2019年度については、当該変更後の区分で表示しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

<報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報>

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
減損損失	641	－	2,584	3,160	6,386

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
減損損失	488	－	217	40	746

<報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報>

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

1. のれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	96	－	53,416	368	53,882
当期末残高	296	－	531,599	1,537	533,432

2. 負ののれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	8,917	248	917	145	10,229
当期末残高	21,187	497	6,421	804	28,911

注記事項

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

1. のれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	96	－	61,482	215	61,794
当期末残高	199	－	484,160	1,321	485,682

2. 負ののれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	8,917	248	917	145	10,229
当期末残高	12,269	248	5,504	659	18,682

<報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報>

該当事項はありません。

関連当事者情報

記載すべき重要なものはありません。

リース取引関係

オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

（単位：百万円）

	2019年度（2020年3月31日）	2020年度（2021年3月31日）
（借手側）		
1年内	8,944	9,328
1年超	51,542	45,068
合計	60,486	54,397
（貸手側）		
1年内	1,601	1,236
1年超	9,537	9,275
合計	11,138	10,512

税効果会計関係

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

（単位：百万円）

	2019年度（2020年3月31日）	2020年度（2021年3月31日）
繰延税金資産		
責任準備金等	350,720	414,987
支払備金	59,689	85,597
退職給付に係る負債	70,320	73,956
価格変動準備金	32,957	35,732
有価証券評価損	23,126	28,361
税務上の繰越欠損金（注）	18,631	17,806
その他	110,478	106,388
繰延税金資産小計	665,923	762,831
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注）	△15,702	△14,862
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△30,162	△34,132
評価性引当額小計	△45,864	△48,994
繰延税金資産合計	620,058	713,836
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△543,993	△714,562
連結子会社時価評価差額金	△186,801	△165,340
その他	△95,042	△117,849
繰延税金負債合計	△825,838	△997,753
繰延税金資産（負債）の純額	△205,779	△283,916

（注）税務上の繰越欠損金およびその繰延税金資産の繰越期限別の金額

2019年度（2020年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金（※）	1,003	1,234	1,443	2,748	1,781	10,418	18,631
評価性引当額	△1,003	△1,234	△1,443	△2,748	△1,781	△7,489	△15,702
繰延税金資産	－	－	－	0	－	2,928	2,929

（※）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

2020年度（2021年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金（※）	1,234	1,443	2,748	1,781	1,757	8,840	17,806
評価性引当額	△1,234	△1,443	△2,748	△1,781	△1,757	△5,895	△14,862
繰延税金資産	－	－	－	－	－	2,944	2,944

（※）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

（単位：%）

	2019年度（2020年3月31日）	2020年度（2021年3月31日）
国内の法定実効税率	30.6	30.6
（調整）		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△4.5	△6.1
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.9	2.9
のれん及び負ののれんの償却	3.8	6.5
評価性引当額	0.7	1.3
連結子会社等に適用される税率の影響	△4.9	△4.9
その他	△0.4	3.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.1	33.4

金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1)金融商品に対する取組方針

当社グループは、保険事業を中核としており、保険料として収受した資金等の運用を行っております。そのため、資産・負債総合管理(ALM：Asset Liability Management)を軸として、保険商品の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもとで、長期・安定的な収益確保および効率的な流動性管理を目指した取り組みを行っております。

具体的には、金利スワップ取引等も活用して保険負債が抱える金利リスクを適切にコントロールしつつ、高格付債券を中心とした一定の信用リスクをとる運用を行っております。また、外国証券やオルタナティブ投資等幅広い商品も活用し、国内外でのリスク分散と運用手法の多様化を図ることで、中長期的な収益確保を目指しております。保有する資産については、リスクの軽減等を目的として、為替予約取引等のデリバティブ取引も活用しております。なお、運用実績にかかわらず保険金等の最低金額を保証する機能を有する変額年金においては、リスクを適切にコントロールする手段のひとつとして、オプション取引を活用しております。

こうした取り組みによって、運用収益を安定的に拡大させ、中長期的な純資産価値の拡大および財務基盤の健全性の維持につなげることを目指しております。

資金調達については、主として事業投資資金の確保を目的として、社債の発行や借入れ等を行っております。資金調達が必要な場合には、グループ全体の資金収支を勘案し、調達額や調達手段等を決定しております。

(2)金融商品の内容及びそのリスク

当社グループは、株式や債券等の有価証券・貸付金・デリバティブ取引等の金融商品を保有しております。これらは株価・為替・金利等の変動により価値や収益が減少して損失を被る市場リスク、信用供与先の財務状況の悪化または信用力の変化等により価値が減少ないし消失して損失を被る信用リスクを内包しております。また、これらは市場の混乱等により取引が出来なくなったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされたりすることで損失を被る市場流動性リスク等も内包しております。

有価証券投資に係る為替変動リスクの一部は、為替予約取引や通貨スワップ取引等を利用してヘッジしております。これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しております。

デリバティブ取引の信用リスクには、取引の相手先が倒産等により当初の契約どおりに取引を履行できなくなった場合に損失を被るリスクも含まれております。このような信用リスクを軽減するために、取引先が取引を頻繁に行う金融機関等である場合には、一括精算ネッティング契約を締結する等の運営も行っております。また、長期の保険負債が内包する金利リスクをヘッジするために金利スワップ取引等を利用しており、これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しております。

なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジ有効性評価の方法等については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (8) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しております。

(3)金融商品に係るリスク管理体制

①市場リスク・信用リスク等の管理

東京海上日動火災保険㈱では、取締役会にて制定した「資産運用リスク管理方針」に基づき、取引部門から独立したリスク管理部門が、定量・定性の両面から金融商品に係る市場リスク、信用リスク等の管理を実施しております。

当該方針に従い、資産運用計画における運用管理区分毎に、投資可能商品、上限リスク量等の各種リミット、リミット超過時対応等を明文化した「運用ガイドライン」を制定しております。バリュー・アット・リスク(VaR)の考え方を用いて資産運用リスク量を計測し、リスク・リターンの状況および「運用ガイドライン」の遵守状況を定期的に担当役員へ報告しております。

信用リスクについては、大口与信先へのリスク集積を回避するために「総与信額管理規程」を制定した上で、社内格付制度等をもとに与信状況を定期的にモニタリングし、適切な管理を実施しております。

また、個別投融資案件への牽制を目的に、個別投融資案件の審査および投融資後のモニタリングを「審査規程」等に従って実施しております。

これらのリスク管理業務については、重要性に応じて取締役会に報告しております。

なお、他の連結子会社においても、上記リスクを踏まえた管理体制を構築しております。

②資金調達に係る流動性リスクの管理

当社グループでは、会社毎およびグループ全体で資金管理を行う中で、資金の支払期日を管理し、併せて多様な資金調達手段を確保することで、資金調達に係る流動性リスクの管理を行っております。

(4)金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められる非連結子会社株式等は、次表には含めておりません((注2)参照)。

2019年度(2020年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	820,873	820,942	69
(2)買現先勘定	999	999	－
(3)債券貸借取引支払保証金	4,612	4,612	－
(4)買入金銭債権	1,363,752	1,363,752	－
(5)金銭の信託	2,103	2,103	－
(6)有価証券			
売買目的有価証券	465,487	465,487	－
満期保有目的の債券	5,092,780	5,985,487	892,707
責任準備金対応債券	1,859,815	1,870,691	10,876
その他有価証券	10,133,026	10,133,026	－
(7)貸付金	1,396,273		
貸倒引当金(*1)	△3,052		
	1,393,221	1,393,529	308
資産計	21,136,673	22,040,634	903,960
(1)社債	270,536	263,145	△7,391
(2)債券貸借取引受入担保金	1,620,178	1,620,178	－
負債計	1,890,715	1,883,323	△7,391
デリバティブ取引(*2)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	28,504	28,504	－
ヘッジ会計が適用されているもの	6,051	6,051	－
デリバティブ取引計	34,555	34,555	－

(*1)貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しております。

(*2)その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については( )で表示しております。

注記事項

2020年度(2021年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	812,011	812,090	78
(2)買現先勘定	999	999	–
(3)債券貸借取引支払保証金	–	–	–
(4)買入金銭債権	1,377,728	1,377,728	–
(5)金銭の信託	2,378	2,378	–
(6)有価証券			
売買目的有価証券	515,417	515,417	–
満期保有目的の債券	5,114,216	5,767,207	652,991
責任準備金対応債券	2,194,898	2,082,308	△112,590
その他有価証券	10,597,852	10,597,852	–
(7)貸付金	1,509,422		
貸倒引当金(*1)	△1,725		
	1,507,696	1,507,804	107
資産計	22,123,201	22,663,788	540,587
(1)社債	230,597	230,312	△285
(2)債券貸借取引受入担保金	1,509,051	1,509,051	–
負債計	1,739,649	1,739,363	△285
デリバティブ取引(*2)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	16,220	16,220	–
ヘッジ会計が適用されているもの	(28,457)	(28,457)	–
デリバティブ取引計	(12,236)	(12,236)	–

(*1)貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しております。
(*2)その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については(　)で表示しております。

(注1)金融商品の時価の算定方法

資産

(1)現金及び預貯金(うち「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号　2019年7月4日)に基づいて有価証券として取り扱うものを除く)、(2)買現先勘定、(3)債券貸借取引支払保証金については、短期間で決済されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、原則として、当該帳簿価額を時価としております。

(4)買入金銭債権、(5)金銭の信託、(6)有価証券(「(1)現金及び預貯金」のうち金融商品に関する会計基準に基づいて有価証券として取り扱うものを含む)のうち市場価格のあるものについては、上場株式は取引所の価格、債券は店頭取引による価格等によっております。市場価格のないものについては、見積将来キャッシュ・フローの現在価値等によっております。

(7)貸付金のうち変動金利貸付については、市場金利の変動が短期間で将来キャッシュ・フローに反映されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、貸付先の信用状況が実行後大きく変わっていない限り、当該帳簿価額を時価としております。固定金利貸付については、見積将来キャッシュ・フローの現在価値等によっております。なお、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する貸付金については、直接減額前の帳簿価額から貸倒見積高を控除した額を時価としております。

負債

(1)社債については、店頭取引による価格等によっております。

(2)債券貸借取引受入担保金については、短期間で決済されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、当該帳簿価額を時価としております。

デリバティブ取引

「デリバティブ取引関係」注記をご参照ください。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
非連結子会社株式等、非上場株式および組合出資金等	321,277	315,603
約款貸付	127,827	117,193
合計	449,104	432,797

非連結子会社株式等、非上場株式および組合出資金等は、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積もることができないことから時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(6)有価証券」には含めておりません。

また、約款貸付は、保険契約に基づいた融資制度で、解約返戻金の範囲内で返済期限を定めずに実行しており、将来キャッシュ・フローを見積もることができないことから時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(7)貸付金」には含めておりません。

(注3)金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2019年度(2020年3月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	123,094	8,344	–	–
買入金銭債権	125,470	28,048	184,157	1,153,005
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	17,800	67,500	349,000	4,356,729
地方債	–	–	–	3,000
社債	–	–	–	152,500
外国証券	1,528	2,392	8,635	29,046
責任準備金対応債券				
国債	–	–	–	1,611,700
地方債	–	–	–	29,200
社債	–	–	–	191,500
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	35,892	213,214	596,564	1,430,398
地方債	1,700	57,075	30,055	21,068
社債	86,255	350,876	272,943	73,359
外国証券	120,939	539,978	724,495	1,497,917
貸付金(*)	297,310	809,534	126,464	165,833
合計	809,991	2,076,965	2,292,315	10,715,258

(*)貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない37百万円、期間の定めのないもの7,222百万円は含めておりません。

2020年度(2021年3月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	131,972	8,915	–	–
買入金銭債権	80,685	25,270	242,012	1,093,410
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	2,000	171,000	377,112	4,254,817
地方債	–	–	–	3,000
社債	–	–	–	155,600
外国証券	4,009	6,608	14,950	26,073
責任準備金対応債券				
国債	–	–	–	1,877,500
地方債	–	–	–	30,900
社債	–	–	–	264,600
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	69,418	221,854	598,766	1,316,907
地方債	5,821	54,476	22,800	16,609
社債	83,587	298,199	263,813	69,089
外国証券	73,047	532,898	645,957	1,644,359
貸付金(*)	368,715	789,065	148,937	203,918
合計	819,257	2,108,289	2,314,349	10,956,784

(*)貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない39百万円、期間の定めのないもの7,886百万円は含めておりません。

(注4)社債、長期借入金およびリース債務の連結決算日後の返済予定額

2019年度(2020年3月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	37,390	3,725	361	–	–	227,490
長期借入金	319,258	32,868	49,849	–	–	100,000
リース債務	2,576	2,962	2,310	1,833	1,030	6,021
合計	359,225	39,555	52,521	1,833	1,030	333,511

2020年度(2021年3月31日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	3,519	265	–	–	2,587	223,287
長期借入金	31,050	62,100	–	–	–	149,162
リース債務	3,369	2,650	2,021	1,482	1,138	4,238
合計	37,938	65,015	2,021	1,482	3,725	376,688

注記事項

有価証券関係

1. 売買目的有価証券

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	31,176	70,114

2. 満期保有目的の債券

(単位：百万円)

種類		2019年度(2020年3月31日)			2020年度(2021年3月31日)		
		連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	4,377,309	5,291,043	913,733	3,574,497	4,307,169	732,671
	外国証券	41,434	45,557	4,123	51,750	56,600	4,849
	小計	4,418,744	5,336,600	917,856	3,626,248	4,363,770	737,521
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	673,813	648,663	△25,149	1,487,630	1,403,102	△84,527
	外国証券	223	223	－	337	334	△3
	小計	674,036	648,886	△25,149	1,487,968	1,403,437	△84,530
合計		5,092,780	5,985,487	892,707	5,114,216	5,767,207	652,991

3. 責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類		2019年度(2020年3月31日)			2020年度(2021年3月31日)		
		連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	637,716	669,633	31,916	250,749	258,436	7,686
	小計	637,716	669,633	31,916	250,749	258,436	7,686
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	1,222,098	1,201,058	△21,040	1,944,149	1,823,872	△120,277
	小計	1,222,098	1,201,058	△21,040	1,944,149	1,823,872	△120,277
合計		1,859,815	1,870,691	10,876	2,194,898	2,082,308	△112,590

4. その他有価証券

(単位：百万円)

種類		2019年度(2020年3月31日)			2020年度(2021年3月31日)		
		連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	3,186,381	2,769,396	416,984	3,049,295	2,708,962	340,332
	株式	1,881,839	459,550	1,422,288	2,441,399	493,762	1,947,636
	外国証券	3,111,673	2,860,620	251,052	4,266,561	3,847,323	419,237
	その他(注)2	570,597	530,410	40,186	671,434	611,432	60,001
	小計	8,750,490	6,619,978	2,130,512	10,428,689	7,661,481	2,767,207
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	465,720	469,360	△3,639	366,370	369,809	△3,438
	株式	74,568	82,976	△8,408	21,241	24,017	△2,776
	外国証券	1,395,451	1,475,784	△80,332	434,855	444,221	△9,365
	その他(注)3	818,409	833,475	△15,066	753,092	772,031	△18,938
	小計	2,754,149	2,861,596	△107,447	1,575,560	1,610,080	△34,520
合計		11,504,640	9,481,575	2,023,065	12,004,250	9,271,562	2,732,687

(注) 1. 時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券は、上表に含めておりません。
2. 2019年度の「その他」には、連結貸借対照表において買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額560,000百万円、取得原価521,958百万円、差額38,041百万円)を含めております。
2020年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額53百万円、取得原価53百万円、差額0百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額661,299百万円、取得原価604,722百万円、差額56,577百万円)を含めております。
3. 2019年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額9,353百万円、取得原価9,353百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額802,259百万円、取得原価816,814百万円、差額△14,554百万円)を含めております。
2020年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額33,213百万円、取得原価33,213百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額711,830百万円、取得原価729,970百万円、差額△18,140百万円)を含めております。

5. 売却した満期保有目的の債券

該当事項はありません。

6. 売却した責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	1,659	108	－	43,239	315	3,170
外国証券	1,205	117	4	－	－	－
合計	2,865	226	4	43,239	315	3,170

7. 売却したその他有価証券

(単位：百万円)

種類	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	1,011,952	21,003	1,750	652,676	1,759	2,027
株式	112,648	78,225	404	112,291	84,914	278
外国証券	819,478	43,169	10,564	682,408	40,140	19,908
その他	275,917	4,980	2,597	131,032	3,816	3,959
合計	2,219,997	147,379	15,315	1,578,408	130,631	26,173

(注) 2019年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額34百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(売却額275,883百万円、売却益4,980百万円、売却損2,597百万円)を含めております。
2020年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額925百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(売却額130,106百万円、売却益3,816百万円、売却損3,959百万円)を含めております。

8. 減損処理を行った有価証券

2019年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について30,060百万円(うち、株式21,460百万円、外国証券5,053百万円、その他3,546百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて63百万円(うち、株式63百万円)減損処理を行っております。

2020年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について22,546百万円(うち、株式243百万円、外国証券18,043百万円、その他4,259百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて778百万円(うち、株式129百万円、外国証券648百万円)減損処理を行っております。

なお、有価証券の減損については、原則として、連結会計年度末の時価が取得原価と比べて30%以上下落したものを対象としております。

金銭の信託関係

1. 運用目的の金銭の信託

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	99	376

2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

該当事項はありません。

デリバティブ取引関係

各表における「契約額等」は、デリバティブ取引における名目的な契約額または計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位：百万円)

区分	種類	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	通貨先物取引								
市場取引	売建	1,927	－	－	－	2,254	－	－	－
	買建	873	－	－	－	821	－	－	－
	為替予約取引								
市場取引以外の取引	売建	554,872	－	1,429	1,429	617,790	590	△7,307	△7,307
	買建	179,463	－	△75	△75	76,282	－	1,396	1,396
	通貨スワップ取引								
	受取円貨支払外貨	12,435	12,435	1,136	1,136	12,435	12,435	88	88
	受取外貨支払外貨	45,008	－	△1,597	△1,597	37,616	－	3,635	3,635
合計		－	－	893	893	－	－	△2,187	△2,187

(注) 1. 通貨先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっております。
2. 為替予約取引の時価は、先物相場を用いて算定した価格や取引相手の金融機関等から入手した価格等によっております。
3. 通貨スワップ取引の時価は、情報ベンダー等から入手した価格によっております。

(2) 金利関連

(単位：百万円)

区分	種類	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	金利先物取引								
市場取引	売建	17,341	－	－	－	184	－	－	－
	買建	1,737	－	－	－	17,268	－	－	－
	金利スワップ取引								
市場取引以外の取引	受取固定支払変動	1,510,149	1,439,332	131,746	131,746	1,182,434	1,055,888	65,667	65,667
	受取変動支払固定	1,295,487	1,208,210	△117,720	△117,720	1,116,136	1,023,715	△63,758	△63,758
	受取変動支払変動	270,677	5,485	427	427	4,992	4,992	△127	△127
合計		－	－	14,453	14,453	－	－	1,781	1,781

(注) 1. 金利先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっております。
2. 金利スワップ取引の時価は、期末日現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定した価格や情報ベンダー等から入手した価格によっております。

(3) 株式関連

(単位：百万円)

区分	種類	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	株価指数先物取引								
市場取引	売建	6,977	－	△168	△168	24,052	－	△711	△711
	買建	2,179	－	－	－	5,518	－	－	－
	株価指数オプション取引								
市場取引以外の取引	売建	111,722	－			149,168	－		
		(5,487)	(－)	14,241	△8,754	(9,422)	(－)	24,808	△15,385
	買建	163,099	3,000			197,602	1,500		
		(15,687)	(1,166)	29,829	14,141	(19,630)	(592)	43,041	23,411
合計		－	－	43,902	5,218	－	－	67,138	7,314

(注) 1. 株価指数先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっております。
2. 株価指数オプション取引の時価は、情報ベンダー等から入手した価格によっております。
3. 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しております。

(4) 債券関連

(単位：百万円)

区分	種類	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	債券先物取引								
市場取引	売建	5,112	－	△158	△158	8,367	－	121	121
	買建	152	－	0	0	15,251	－	15	15
	債券店頭オプション取引								
市場取引以外の取引	売建	352,007	－			327,355	－		
		(2,312)	(－)	3,184	△872	(1,709)	(－)	2,072	△363
	買建	352,007	－			327,355	－		
		(2,231)	(－)	3,404	1,173	(1,390)	(－)	1,614	223
合計		－	－	6,430	142	－	－	3,823	△2

(注) 1. 債券先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっております。
2. 債券店頭オプション取引の時価は、情報ベンダーから入手した価格によっております。
3. 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しております。

(5) 商品関連

(単位：百万円)

区分	種類	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	商品先物取引								
市場取引	売建	871	－	－	－	12,202	－	－	－
	買建	327	－	－	－	990	－	－	－
合計		－	－	－	－	－	－	－	－

(注) 商品先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっております。

(6) その他

(単位：百万円)

区分	種類	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	自然災害デリバティブ取引								
	売建	30,313	16,121			28,096	4,339		
		(1,967)	(853)	2,145	△177	(1,969)	(291)	701	1,267
	買建	19,000	15,000			21,070	4,000		
		(452)	(333)	23	△428	(888)	(65)	110	△777
市場取引以外の取引	ウェザー・デリバティブ取引								
	売建	13	－			15	－		
		(1)	(－)	0	0	(2)	(－)	0	1
	その他の取引								
	売建	21,912	21,912			20,700	20,700		
		(2,519)	(2,519)	1,172	1,347	(2,380)	(2,380)	876	1,503
	買建	10,708	10,708			9,734	9,734		
		(1,133)	(1,133)	970	△163	(1,071)	(1,071)	893	△177
合計		－	－	4,313	578	－	－	2,584	1,817

(注) 1. 自然災害デリバティブ取引の時価は、社内時価評価モデルを用いて算定した価格やオプション料を基礎に算定した価格によっております。
2. ウェザー・デリバティブ取引の時価は、取引対象の気象状況、契約期間、その他当該取引に関わる契約を構成する要素に基づき算定しております。
3. その他の取引の時価は、社内時価評価モデルを用いて算定しております。
4. 下段( )書きの金額は、契約時のオプション料を示しております。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	為替予約取引 売建	子会社株式	237,105	－	△3,086	254,364	－	△12,852
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	1,016,214	－	△6,565	973,931	－	△34,764
	通貨スワップ取引 受取円貨支払外貨	その他有価証券	12,632	11,678	△631	13,297	13,297	△1,069
振当処理	通貨スワップ取引 受取円貨支払外貨	満期保有目的の債券	12,316	12,316	(注3)	12,316	12,316	(注3)
合計			－	－	△10,284	－	－	△48,686

(注) 1. 為替予約取引の繰延ヘッジおよび時価ヘッジによるものの時価は、先物相場を用いて算定しております。
2. 通貨スワップ取引の時価ヘッジによるものの時価は、情報ベンダーから入手した価格によっております。
3. 通貨スワップ取引の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている満期保有目的の債券と一体として処理されているため、その時価は当該有価証券の時価に含めております。

(2) 金利関連

(単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	2020年度(2021年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定支払変動	保険負債	92,100	92,100	16,335	227,900	227,900	20,229
合計			－	－	16,335	－	－	20,229

(注) 金利スワップ取引の時価は、期末日現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定しております。

退職給付関係

1. 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定給付型および確定拠出型の退職給付制度を有しております。

東京海上日動火災保険㈱は、退職給付制度として、ほぼ全従業員を対象とした非拠出型の給付建退職一時金制度を有しております。企業年金については、確定給付型の制度として企業年金基金制度を有しており、また確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を有しております。退職一時金制度における支払額および企業年金基金制度の年金給付額は、主にポイント制に基づいて決定しております。

また、一部の国内連結子会社は退職給付信託を設定しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)	2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	538,873	543,633
勤務費用	19,413	18,886
利息費用	3,852	3,662
数理計算上の差異の発生額	29,407	△3,559
退職給付の支払額	△22,362	△21,965
過去勤務費用の発生額	△16,646	△917
退職給付制度一部終了による減少額	△9,059	－
その他	154	△1,536
退職給付債務の期末残高	543,633	538,203

(注) 一部の会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)	2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)
年金資産の期首残高	302,099	300,544
期待運用収益	1,616	1,112
数理計算上の差異の発生額	9,219	△14,196
事業主からの拠出額	6,639	10,105
退職給付の支払額	△9,327	△9,622
退職給付制度一部終了による減少額	△9,788	－
その他	85	△493
年金資産の期末残高	300,544	287,449

(3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	2020年度(2021年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	310,764	307,237
年金資産	△300,544	△287,449
	10,220	19,788
非積立型制度の退職給付債務	232,868	230,965
アセット・シーリングによる調整額	166	129
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	243,255	250,883
退職給付に係る負債	245,966	254,274
退職給付に係る資産	△2,710	△3,391
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	243,255	250,883

(注)「アセット・シーリングによる調整額」は、「従業員給付」(IAS第19号)を適用している海外連結子会社において、退職給付に係る資産の計上額が一部制限されていることによる調整額であります。

注記事項

(4)退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
勤務費用	19,413	**18,886**
利息費用	3,852	**3,662**
期待運用収益	△1,616	**△1,112**
数理計算上の差異の費用処理額	4,169	**6,434**
過去勤務費用の費用処理額	75	**△2,122**
その他	276	**22**
確定給付制度に係る退職給付費用	26,171	**25,770**

(5)退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
過去勤務費用	16,722	**△1,204**
数理計算上の差異	△16,049	**△4,241**
その他	45	**302**
合計	718	**△5,143**

(6)退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	**2020年度(2021年3月31日)**
未認識過去勤務費用	△16,544	**△15,339**
未認識数理計算上の差異	30,381	**34,319**
合計	13,836	**18,980**

(7)年金資産に関する事項

①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりであります。

(単位：%)

	2019年度(2020年3月31日)	**2020年度(2021年3月31日)**
債券	93	**91**
株式	1	**2**
現金及び預貯金	0	**0**
生保一般勘定	3	**4**
その他	2	**3**
合計	100	**100**

(注)年金資産合計には、企業年金制度および退職一時金制度に対して設定した退職給付信託が2019年度2%、2020年度2%含まれております。

②長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8)数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりであります。

(単位：%)

	2019年度(2020年3月31日)	**2020年度(2021年3月31日)**
割引率	0.2～0.7	**0.1～0.8**
長期期待運用収益率	0.4～1.2	**0.3～1.2**

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日)**
8,369	**9,831**

賃貸等不動産関係

1. 一部の連結子会社では、東京、大阪、名古屋などを中心にオフィスビル(土地を含む)を所有しており、その一部を賃貸しております。これらの賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額および期末時価は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
連結貸借対照表計上額		
期首残高	58,417	**64,894**
期中増減額	6,476	**19,437**
期末残高	64,894	**84,331**
期末時価	155,629	**193,746**

(注)1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額であります。
2. 期中増減額のうち、2019年度の主な増加額は不動産取得(8,737百万円)であり、主な減少額は減価償却費(1,726百万円)であります。また、2020年度の主な増加額は不動産取得(20,399百万円)であり、主な減少額は減価償却費(1,877百万円)であります。
3. 期末時価は、主に社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額であります。

2. 賃貸等不動産に関する損益は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
賃貸収益	8,102	**7,865**
賃貸費用	5,984	**5,885**
差額	2,117	**1,979**
その他(売却損益等)	△1,296	**△233**

(注)賃貸収益は利息及び配当金収入に、賃貸費用(減価償却費、修繕費、保険料および租税公課等)は営業費及び一般管理費に計上しております。また、その他は売却損益および減損損失等であり、特別利益または特別損失に計上しております。

注記事項

ストック・オプション等関係

1. ストック・オプションに係る費用計上額および科目名

（単位：百万円）

	2019年度 （2019年4月1日から2020年3月31日まで）	**2020年度 （2020年4月1日から2021年3月31日まで）**
損害調査費	158	**114**
営業費及び一般管理費	640	**498**

2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1) ストック・オプションの内容

	当社 2007年7月発行新株予約権	当社 2008年8月発行新株予約権	当社 2009年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 12名 当社監査役 5名 当社連結子会社取締役 19名 当社連結子会社監査役 8名 当社連結子会社執行役員 21名	当社取締役 13名 当社監査役 5名 当社連結子会社取締役 26名 当社連結子会社監査役 12名 当社連結子会社執行役員 27名	当社取締役 11名 当社監査役 5名 当社執行役員 5名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社監査役 12名 当社連結子会社執行役員 32名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 86,700株	普通株式 122,100株	普通株式 213,300株
付与日	2007年7月23日	2008年8月26日	2009年7月14日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3
対象勤務期間	自 2007年7月24日 至 2008年6月30日	自 2008年8月27日 至 2009年6月30日	自 2009年7月15日 至 2010年6月30日
権利行使期間(注)5	自 2007年7月24日 至 2037年7月23日	自 2008年8月27日 至 2038年8月26日	自 2009年7月15日 至 2039年7月14日

	当社 2010年7月発行新株予約権	当社 2011年7月発行新株予約権	当社 2012年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 11名 当社監査役 5名 当社執行役員 6名 当社連結子会社取締役 22名 当社連結子会社監査役 12名 当社連結子会社執行役員 32名	当社取締役 11名 当社執行役員 7名 当社連結子会社取締役 22名 当社連結子会社執行役員 31名	当社取締役 10名 当社執行役員 4名 当社連結子会社取締役 24名 当社連結子会社執行役員 30名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 238,600株	普通株式 222,100株	普通株式 262,500株
付与日	2010年7月13日	2011年7月12日	2012年7月10日
権利確定条件	(注)3	(注)4	(注)4
対象勤務期間	自 2010年7月14日 至 2011年6月30日	自 2011年7月13日 至 2012年6月30日	自 2012年7月11日 至 2013年6月30日
権利行使期間(注)5	自 2010年7月14日 至 2040年7月13日	自 2011年7月13日 至 2041年7月12日	自 2012年7月11日 至 2042年7月10日

	当社 2013年7月発行新株予約権	当社 2014年7月発行新株予約権	当社 2015年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 10名 当社執行役員 4名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 30名	当社取締役 10名 当社執行役員 6名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 34名	当社取締役 10名 当社執行役員 8名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 46名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 202,100株	普通株式 193,800株	普通株式 160,000株
付与日	2013年7月9日	2014年7月8日	2015年7月14日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4
対象勤務期間	自 2013年7月10日 至 2014年6月30日	自 2014年7月 9日 至 2015年6月30日	自 2015年7月15日 至 2016年6月30日
権利行使期間(注)5	自 2013年7月10日 至 2043年7月 9日	自 2014年7月 9日 至 2044年7月 8日	自 2015年7月15日 至 2045年7月14日

	当社 2016年7月発行新株予約権	当社 2017年7月発行新株予約権	当社 2018年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 11名 当社執行役員 8名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 51名	当社取締役 13名 当社執行役員 12名 当社連結子会社取締役 15名 当社連結子会社執行役員 51名	当社取締役 13名 当社執行役員 17名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 49名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 178,400株	普通株式 159,900株	普通株式 160,400株
付与日	2016年7月12日	2017年7月11日	2018年7月10日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4
対象勤務期間	自 2016年7月13日 至 2017年6月30日	自 2017年7月12日 至 2018年6月30日	自 2018年7月11日 至 2019年6月30日
権利行使期間(注)5	自 2016年7月13日 至 2046年7月12日	自 2017年7月12日 至 2047年7月11日	自 2018年7月11日 至 2048年7月10日

	当社 2019年7月発行新株予約権	当社 2020年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 12名 当社執行役員 13名 当社連結子会社取締役 17名 当社連結子会社執行役員 52名	当社取締役 13名 当社執行役員 12名 当社連結子会社取締役 15名 当社連結子会社執行役員 48名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 160,100株	普通株式 143,500株
付与日	2019年7月9日	2020年7月14日
権利確定条件	(注)4	(注)4
対象勤務期間	自 2019年7月10日 至 2020年6月30日	自 2020年7月15日 至 2021年6月30日
権利行使期間(注)5	自 2019年7月10日 至 2049年7月 9日	自 2020年7月15日 至 2050年7月14日

(注) 1. 当社連結子会社取締役および当社連結子会社執行役員の人数は、当社取締役および当社執行役員との兼務者を除いております。
2. 株式数に換算して記載しております。
3. 権利は付与時に確定します。ただし、対象勤務期間末日までに当社または当社連結子会社の取締役、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、ストック・オプションの割当個数に、付与した連結会計年度の7月から当該地位喪失日を含む月までの取締役、監査役および執行役員の在任月数を乗じた数を12で除した数のストック・オプションにつき行使することができ、割当個数のうちの残りのストック・オプションは、当該地位喪失日以降行使することができなくなり、消滅します。
4. 権利は付与時に確定します。ただし、対象勤務期間末日までに当社または当社連結子会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、ストック・オプションの割当個数に、付与した連結会計年度の7月から当該地位喪失日を含む月までの取締役および執行役員の在任月数を乗じた数を12で除した数のストック・オプションにつき行使することができ、割当個数のうちの残りのストック・オプションは、当該地位喪失日以降行使することができなくなり、消滅します。
5. ただし、付与対象者が当社または当社連結子会社の取締役、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、10日間以内に限り行使することができます。

注記事項

(2)ストック・オプションの規模およびその変動状況

2020年度(2021年3月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

①ストック・オプションの数

	当社 2007年7月発行 新株予約権	当社 2008年8月発行 新株予約権	当社 2009年7月発行 新株予約権	当社 2010年7月発行 新株予約権	当社 2011年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)					
前連結会計年度末	–	–	–	–	–
付与	–	–	–	–	–
失効	–	–	–	–	–
権利確定	–	–	–	–	–
未確定残	–	–	–	–	–
権利確定後(株)					
前連結会計年度末	300	1,200	2,600	3,900	14,700
権利確定	–	–	–	–	–
権利行使	–	900	2,000	2,500	8,100
失効	–	–	–	–	–
未行使残	300	300	600	1,400	6,600

	当社 2012年7月発行 新株予約権	当社 2013年7月発行 新株予約権	当社 2014年7月発行 新株予約権	当社 2015年7月発行 新株予約権	当社 2016年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)					
前連結会計年度末	–	–	–	–	–
付与	–	–	–	–	–
失効	–	–	–	–	–
権利確定	–	–	–	–	–
未確定残	–	–	–	–	–
権利確定後(株)					
前連結会計年度末	20,500	23,100	42,500	51,600	85,100
権利確定	–	–	–	–	–
権利行使	10,800	11,000	16,400	17,000	28,400
失効	–	–	–	–	–
未行使残	9,700	12,100	26,100	34,600	56,700

	当社 2017年7月発行 新株予約権	当社 2018年7月発行 新株予約権	当社 2019年7月発行 新株予約権	当社 2020年7月発行 新株予約権
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	–	–	33,800	–
付与	–	–	–	143,500
失効	–	–	8,200	–
権利確定	–	–	25,600	111,400
未確定残	–	–	–	32,100
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	94,100	122,000	126,300	–
権利確定	–	–	25,600	111,400
権利行使	33,000	34,100	26,600	–
失効	–	–	–	–
未行使残	61,100	87,900	125,300	111,400

②単価情報

	当社 2007年7月発行 新株予約権	当社 2008年8月発行 新株予約権	当社 2009年7月発行 新株予約権	当社 2010年7月発行 新株予約権	当社 2011年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	100	100	100	100	100
行使時平均株価(円)	–	4,771	4,771	4,771	4,722
付与日における 公正な評価単価(円)	491,700	353,300	237,600	234,400	219,500

	当社 2012年7月発行 新株予約権	当社 2013年7月発行 新株予約権	当社 2014年7月発行 新株予約権	当社 2015年7月発行 新株予約権	当社 2016年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	100	100	100	100	100
行使時平均株価(円)	4,729	4,747	4,758	4,765	4,767
付与日における 公正な評価単価(円)	181,900	332,600	310,800	500,800	337,700

	当社 2017年7月発行 新株予約権	当社 2018年7月発行 新株予約権	当社 2019年7月発行 新株予約権	当社 2020年7月発行 新株予約権
権利行使価格(円)(注)	100	100	100	100
行使時平均株価(円)	4,754	4,756	4,753	–
付与日における 公正な評価単価(円)	455,100	500,700	523,700	430,300

(注)ストック・オプション1個当たりの権利行使価格であります。

3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

2020年度において付与された当社2020年7月発行新株予約権についての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりであります。

①使用した評価技法　　ブラック・ショールズ式

②主な基礎数値および見積方法

	当社 2020年7月発行新株予約権
株価変動性(注)1	24.61%
予想残存期間(注)2	2年
予想配当(注)3	237.50円／株
無リスク利子率(注)4	△0.13%

(注)1. 2018年7月15日から2020年7月14日までの株価実績に基づき算定しております。
2. 過去の実績における退任までの平均在任期間に基づき算定しております。
3. 2019年3月期および2020年3月期の年間配当実績の平均に基づき算定しております。
4. 残存年数が予想残存期間に対応する国債の利回りによっております。

4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

注記事項

1株当たり情報

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
1株当たり純資産額	4,832円05銭	**5,285円10銭**
1株当たり当期純利益	369円74銭	**232円13銭**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	369円45銭	**231円97銭**

(注)1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	259,763	**161,801**
普通株主に帰属しない金額(百万円)	–	**–**
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	259,763	**161,801**
普通株式の期中平均株式数(千株)	702,541	**697,006**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額(百万円)	–	**–**
普通株式増加数(千株)	565	**505**
(うち新株予約権(千株))	(565)	**(505)**

企業結合等関係

1. 取得による企業結合

当社は、当社の子会社であるDelphi Financial Group, Inc.(以下「DFG社」という。)を通じて、米国のアセットマネジメント会社であるAcorn Advisory Capital L.P.他6社(以下「Acorn社等」という。)の発行済み株式の全てを取得いたしました。

(1)企業結合の概要

①被取得企業の名称

Acorn Advisory Capital L.P.他6社

②事業の内容

アセットマネジメント事業

③企業結合を行った主な理由

本件買収は、Acorn社等の運用機能および専門性の内製化を通じたDFG社の資産運用力の強化を目的とするものであります。

④企業結合日

2020年12月31日

⑤企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

⑥結合後企業の名称

Acorn Advisory Capital L.P.他6社

⑦取得した議決権比率

100%

⑧取得企業を決定するに至った主な根拠

DFG社を通じてAcorn社等の議決権の100%を取得しAcorn社等を支配するに至ったことから、DFG社を取得企業と決定しております。

(2)連結損益計算書に含まれている被取得企業の業績の期間

連結財務諸表の作成にあたっては、企業結合日である2020年12月31日現在の被取得企業の財務諸表を使用したため、連結損益計算書には被取得企業の業績は含まれておりません。

(3)被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	41,125百万円
取得原価		41,125百万円

(4)主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザリー費用 199百万円

(5)発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

①発生したのれんの金額

39,207百万円

②発生原因

買収評価時に見込んだ将来収益を反映させた投資額が、取得した資産および引き受けた負債の純額を上回ったため、その差額をのれんとして認識しております。

③償却方法及び償却期間

10年間の均等償却

(6)企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額

資産合計	3,783百万円
負債合計	1,864百万円

(7)取得原価の配分

企業結合日から連結会計年度末までの期間が短く取得原価の配分が完了していないため、暫定的な会計処理を行っております。

2. 企業結合に係る暫定的な処理の確定

2020年2月7日付で当社の連結子会社であるHCC Insurance Holdings, Inc.が行ったPrivilege Underwriters, Inc.との企業結合について、前連結会計年度に暫定的な会計処理を行っておりましたが、当連結会計年度に確定しております。なお、取得原価の当初配分額に重要な修正は生じておりません。

重要な後発事象

該当事項はありません。

会計監査

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結キャッシュ・フロー計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

事業の状況（単体）

主要な経営指標等の推移（単体）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益（百万円）	84,702	227,510	299,837	207,867	189,917
経常利益（百万円）	74,502	215,378	281,967	185,693	169,547
当期純利益（百万円）	68,666	203,486	278,374	185,892	169,204
資本金（百万円）	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
発行済株式総数（千株）	753,024	748,024	710,000	702,000	697,500
純資産額（百万円）	2,434,077	2,399,182	2,403,369	2,384,250	2,367,748
総資産額（百万円）	2,436,616	2,401,883	2,409,066	2,389,910	2,373,229
1株当たり純資産額（円）	3,241.89	3,303.72	3,398.01	3,412.81	3,411.88
1株当たり配当額（円） （うち1株当たり中間配当額）（円）	140.00 (67.50)	160.00 (80.00)	250.00 (160.00)	225.00 (130.00)	235.00 (135.00)
1株当たり当期純利益（円）	91.15	274.12	388.30	264.59	242.75
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益（円）	91.06	273.86	387.98	264.38	242.58
自己資本比率（%）	99.80	99.78	99.66	99.66	99.67
自己資本利益率（%）	2.80	8.43	11.60	7.77	7.13
株価収益率（倍）	51.52	17.27	13.81	18.71	21.69
配当性向（%）	153.59	58.37	64.38	85.04	96.81
従業員数（名）	587	642	706	752	811
株主総利回り（%）	128	133	158	152	169
（比較指標：TOPIX（配当込））（%）	(115)	(133)	(126)	(114)	(162)
最高株価（円）	5,441.00	5,517.00	5,737.00	6,317.00	5,746.00
最低株価（円）	3,063.00	4,192.00	4,689.00	4,167.00	4,368.00

（注）1. 消費税および地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。
2. 2018年度の1株当たり配当額のうち、70.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
3. 2019年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
4. 2020年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
5. 従業員数は、就業人員数です。
6. 株主総利回りは、配当を当社株式に再投資して得られる損益を含めて算定しております。
7. 最高・最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものです。

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

貸借対照表

（単位：百万円）

	2019年度（2020年3月31日）	2020年度（2021年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	13,322	10,803
前払費用	47	134
未収入金	38,368	37,143
その他	21	2
流動資産合計	51,759	48,084
固定資産		
有形固定資産		
建物（純額）	136	126
車両運搬具（純額）	64	56
工具、器具及び備品（純額）	49	40
有形固定資産合計	250	223
無形固定資産		
ソフトウエア	－	640
電話加入権	0	0
無形固定資産合計	0	641
投資その他の資産		
関係会社株式	2,335,963	2,322,657
繰延税金資産	1,715	1,461
その他	220	161
投資その他の資産合計	2,337,899	2,324,280
固定資産合計	2,338,150	2,325,145
資産合計	2,389,910	2,373,229
負債の部		
流動負債		
未払金	2,626	2,351
未払費用	1,042	1,548
未払法人税等	602	64
未払事業所税	15	16
未払消費税等	440	341
預り金	7	9
賞与引当金	600	811
流動負債合計	5,334	5,143
固定負債		
退職給付引当金	325	338
固定負債合計	325	338
負債合計	5,659	5,481
純資産の部		
株主資本		
資本金	150,000	150,000
資本剰余金		
資本準備金	1,511,485	1,511,485
資本剰余金合計	1,511,485	1,511,485
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	332,275	332,275
繰越利益剰余金	411,153	394,819
利益剰余金合計	743,429	727,094
自己株式	△23,210	△23,211
株主資本合計	2,381,704	2,365,369
新株予約権	2,545	2,379
純資産合計	2,384,250	2,367,748
負債純資産合計	2,389,910	2,373,229

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

損益計算書

（単位：百万円）

	2019年度 （2019年4月1日から2020年3月31日まで）	**2020年度 （2020年4月1日から2021年3月31日まで）**
営業収益		
関係会社受取配当金	183,163	**168,245**
関係会社受入手数料	20,733	**20,832**
関係会社システム使用料収入	3,970	**838**
営業収益合計	207,867	**189,917**
営業費用		
販売費及び一般管理費	22,230	**20,344**
営業費用合計	22,230	**20,344**
営業利益	185,637	**169,572**
営業外収益		
受取利息	0	**0**
未払配当金除斥益	54	**71**
受取事務手数料	18	**20**
その他	19	**11**
営業外収益合計	92	**102**
営業外費用		
自己株式取得費用	34	**19**
雑支出	1	**109**
営業外費用合計	36	**128**
経常利益	185,693	**169,547**
特別利益		
固定資産売却益	0	**0**
特別利益合計	0	**0**
特別損失		
固定資産売却損	2	**1**
固定資産除却損	0	**0**
特別損失合計	2	**1**
税引前当期純利益	185,691	**169,546**
法人税、住民税及び事業税	1,514	**88**
法人税等調整額	△1,715	**253**
法人税等合計	△200	**342**
当期純利益	185,892	**169,204**

株主資本等変動計算書

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本							新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式	株主資本合計		
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金					
				別途積立金	繰越利益剰余金				
当期首残高	150,000	1,511,485	－	332,275	425,428	△18,299	2,400,889	2,479	2,403,369
当期変動額									
剰余金の配当					△154,882		△154,882		△154,882
当期純利益					185,892		185,892		185,892
自己株式の取得						△50,940	△50,940		△50,940
自己株式の処分			△321			1,066	744		744
自己株式の消却			△44,962			44,962	－		－
利益剰余金から資本剰余金への振替			45,284		△45,284		－		－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								66	66
当期変動額合計	－	－	－	－	△14,274	△4,910	△19,185	66	△19,118
当期末残高	150,000	1,511,485	－	332,275	411,153	△23,210	2,381,704	2,545	2,384,250

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本								
	資本金	**資本剰余金**		**利益剰余金**		**自己株式**	**株主資本合計**	**新株予約権**	**純資産合計**
		資本準備金	**その他資本剰余金**	**その他利益剰余金**					
				別途積立金	**繰越利益剰余金**				
当期首残高	150,000	1,511,485	－	332,275	411,153	△23,210	2,381,704	2,545	2,384,250
当期変動額									
剰余金の配当					△160,535		△160,535		△160,535
当期純利益					169,204		169,204		169,204
自己株式の取得						△25,792	△25,792		△25,792
自己株式の処分			△293			1,080	787		787
自己株式の消却			△24,710			24,710	－		－
利益剰余金から資本剰余金への振替			25,003		△25,003		－		－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								△166	△166
当期変動額合計	－	－	－	－	△16,334	△1	△16,335	△166	△16,502
当期末残高	150,000	1,511,485	－	332,275	394,819	△23,211	2,365,369	2,379	2,367,748

財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

注記事項

<重要な会計方針>

1. 有価証券の評価基準および評価方法

子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっております。
なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物付属設備	8～18年
器具及び備品	3～15年

(2) 無形固定資産

無形固定資産の減価償却は、定額法によっております。
なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

自社利用のソフトウエア	5年

3. 引当金の計上基準

(1) 賞与引当金

従業員賞与に充てるため、支給見込額を基準に計上しております。

(2) 退職給付引当金

従業員の退職給付に充てるため、当事業年度末に発生していると認められる額を計上しております。

4. 消費税等の会計処理

消費税および地方消費税の会計処理は税抜方式によっております。

<損益計算書関係>

1. 営業収益のうち、関係会社との取引は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年４月１日から2020年３月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
関係会社受取配当金	183,163	**168,245**
関係会社受入手数料	20,733	**20,832**
関係会社システム使用料収入	3,970	**838**

2. 販売費及び一般管理費のうち、主要なものは次のとおりであります。なお、全額が一般管理費に属するものであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年４月１日から2020年３月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
給与	6,542	**7,429**
賞与引当金繰入額	600	**811**
退職給付引当金繰入額	266	**284**
減価償却費	44	**68**
業務委託費	4,280	**4,462**
システム外注費	3,708	**－**

3. 営業外収益のうち、関係会社との取引は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	2019年度 (2019年４月１日から2020年３月31日まで)	**2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)**
受取事務手数料	18	**20**

<有価証券関係>

子会社株式および関連会社株式は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、時価開示の対象とはしておりません。子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	2019年度(2020年3月31日)	**2020年度(2021年3月31日)**
子会社株式	2,335,963	**2,322,237**
関連会社株式	－	**420**

<税効果会計関係>

1. 繰延税金資産の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2019年度(2020年3月31日)	**2020年度(2021年3月31日)**
繰延税金資産		
関係会社株式評価損	42,434	**42,434**
その他	2,222	**2,016**
繰延税金資産小計	44,657	**44,451**
評価性引当額	△42,942	**△42,989**
繰延税金資産合計	1,715	**1,461**
繰延税金資産の純額	1,715	**1,461**

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	2019年度(2020年3月31日)	**2020年度(2021年3月31日)**
法定実効税率	30.6	**30.6**
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△30.2	**△30.4**
評価性引当額	△0.5	**0.0**
その他	△0.0	**△0.1**
税効果会計適用後の法人税等の負担率	△0.1	**0.2**

重要な後発事象

該当事項はありません。

会計監査

当社は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

保険持株会社およびその子会社等に係る保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上ホールディングスの連結ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	2020年度（2021年３月31日）
（A）連結ソルベンシー・マージン総額	5,064,907	**5,828,058**
資本金等	891,439	**955,539**
価格変動準備金	118,071	**128,006**
危険準備金	57,854	**59,927**
異常危険準備金	972,525	**1,041,989**
一般貸倒引当金	1,973	**2,964**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	1,838,462	**2,447,869**
土地の含み損益	250,588	**263,397**
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額（税効果控除前）	△14,213	**△19,187**
保険料積立金等余剰部分	312,273	**302,741**
負債性資本調達手段等	300,000	**300,000**
保険料積立金等余剰部分及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	－	**－**
少額短期保険業者に係るマージン総額	299	**406**
控除項目	178,267	**145,434**
その他	513,898	**489,837**
（B）連結リスクの合計額 $\sqrt{(\sqrt{(R_1^2+R_2^2)}+R_3+R_4)^2+(R_5+R_6+R_7)^2}+R_8+R_9$	1,197,647	**1,300,045**
損害保険契約の一般保険リスク（R_1）	367,085	**374,354**
生命保険契約の保険リスク（R_2）	31,391	**31,951**
第三分野保険の保険リスク（R_3）	43,714	**44,779**
少額短期保険業者の保険リスク（R_4）	9	**10**
予定利率リスク（R_5）	24,747	**23,209**
生命保険契約の最低保証リスク（R_6）	2,501	**2,206**
資産運用リスク（R_7）	765,263	**880,380**
経営管理リスク（R_8）	30,178	**32,515**
損害保険契約の巨大災害リスク（R_9）	274,192	**268,884**
（C）連結ソルベンシー・マージン比率 ［(A)/{(B)×1/2}］×100	845.8%	**896.5%**

（注）「連結ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出された比率であります。

〈連結ソルベンシー・マージン比率〉

1. 当社グループの子会社では、損害保険事業、生命保険事業や少額短期保険業を営んでおります。保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生や、保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「連結リスクの合計額」（表の（B））に対する「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」（すなわち連結ソルベンシー・マージン総額：表の（A））の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「連結ソルベンシー・マージン比率」（表の（C））であります。
3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額であります。
   （1）保険引受上の危険（損害保険契約の一般保険リスク・生命保険契約の保険リスク・第三分野保険の保険リスク・少額短期保険業者の保険リスク）：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険（巨大災害に係る危険を除く。）
   （2）予定利率上の危険（予定利率リスク）：運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
   （3）最低保証に係る危険（生命保険契約の最低保証リスク）：特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
   （4）資産運用上の危険（資産運用リスク）：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
   （5）経営管理上の危険（経営管理リスク）：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記（1）～（4）および（6）以外のもの
   （6）巨大災害に係る危険（損害保険契約の巨大災害リスク）：通常の予測を超える損害保険契約の巨大災害（関東大震災、伊勢湾台風相当や外国で発生する巨大災害）により発生し得る危険
4. 連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いと同一ですが、保険業法上の子会社（議決権が50%超の子会社）については、計算対象に含めております。
5. 「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」（連結ソルベンシー・マージン総額）とは、当社およびその子会社の純資産（剰余金処分額等を除く）、諸準備金（価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等）、土地の含み益の一部等の総額であります。
6. 連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社グループを監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上日動の単体ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	**2020年度（2021年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	4,681,376	**5,222,262**
資本金等	1,383,131	**1,343,538**
価格変動準備金	102,874	**109,013**
危険準備金	6,213	**6,623**
異常危険準備金	913,540	**981,590**
一般貸倒引当金	196	**256**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	1,424,499	**1,933,277**
土地の含み損益	230,253	**243,088**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	200,000	**200,000**
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
控除項目	–	**–**
その他	420,667	**404,874**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	1,148,493	**1,264,478**
一般保険リスク（R_1）	192,865	**202,622**
第三分野保険の保険リスク（R_2）	–	**–**
予定利率リスク（R_3）	18,765	**17,226**
資産運用リスク（R_4）	933,404	**1,054,330**
経営管理リスク（R_5）	25,922	**28,394**
巨大災害リスク（R_6）	151,065	**145,538**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率［(A)／{(B)×1/2}］×100	815.2%	**825.9%**

（注）「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率であります。

〈単体ソルベンシー・マージン比率〉

1. 保険会社は、保険事故発生の際の保険金支払や積立保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生や、保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「単体リスクの合計額」（表の（B））に対する「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」（すなわち単体ソルベンシー・マージン総額：表の（A））の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「単体ソルベンシー・マージン比率」（表の（C））であります。
3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額であります。
   （1）保険引受上の危険（一般保険リスク・保険リスク・第三分野保険の保険リスク）：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険（巨大災害に係る危険を除く。）
   （2）予定利率上の危険（予定利率リスク）：運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
   （3）最低保証に係る危険（最低保証リスク）：特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
   （4）資産運用上の危険（資産運用リスク）：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
   （5）経営管理上の危険（経営管理リスク）：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記（1）～（4）および（6）以外のもの
   （6）巨大災害に係る危険（巨大災害リスク）：通常の予測を超える巨大災害（関東大震災や伊勢湾台風相当）により発生し得る危険
4. 「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」（単体ソルベンシー・マージン総額）とは、保険会社の純資産（社外流出予定額等を除く）、諸準備金（価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等）、土地の含み益の一部等の総額であります。
5. 単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

日新火災の単体ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	**2020年度（2021年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	144,640	**146,730**
資本金等	51,999	**57,977**
価格変動準備金	1,732	**1,924**
危険準備金	–	**–**
異常危険準備金	57,981	**58,342**
一般貸倒引当金	51	**59**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	27,604	**20,271**
土地の含み損益	1,902	**2,462**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	–	**–**
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
控除項目	–	**–**
その他	3,368	**5,693**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	25,936	**22,935**
一般保険リスク（R_1）	13,598	**14,196**
第三分野保険の保険リスク（R_2）	–	**–**
予定利率リスク（R_3）	874	**811**
資産運用リスク（R_4）	10,371	**7,199**
経営管理リスク（R_5）	649	**565**
巨大災害リスク（R_6）	7,640	**6,068**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率［(A)／{(B)×1/2}］×100	1,115.3%	**1,279.4%**

（注）「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率であります。

イーデザイン損保の単体ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	**2020年度（2021年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	8,401	**13,491**
資本金等	7,397	**11,434**
価格変動準備金	–	**–**
危険準備金	–	**–**
異常危険準備金	1,004	**2,056**
一般貸倒引当金	0	**0**
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益（税効果控除前）	–	**–**
土地の含み損益	–	**–**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	–	**–**
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	–	**–**
控除項目	–	**–**
その他	–	**–**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	4,585	**4,637**
一般保険リスク（R_1）	4,115	**4,169**
第三分野保険の保険リスク（R_2）	–	**–**
予定利率リスク（R_3）	–	**–**
資産運用リスク（R_4）	450	**419**
経営管理リスク（R_5）	145	**146**
巨大災害リスク（R_6）	300	**300**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率［(A)／{(B)×1/2}］×100	366.4%	**581.8%**

（注）「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率であります。

当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

東京海上日動あんしん生命の単体ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	2020年度（2021年３月31日）
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	848,903	819,872
資本金等	158,605	158,664
価格変動準備金	13,464	17,069
危険準備金	51,641	53,304
一般貸倒引当金	407	362
（その他有価証券評価差額金（税効果控除前）・繰延ヘッジ損益（税効果控除前））×90%	240,250	221,818
土地の含み損益×85%	－	－
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	312,273	302,741
負債性資本調達手段等	100,000	100,000
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	△117,601	△113,357
控除項目	－	－
その他	89,862	79,269
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_8)^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4$	111,964	114,658
保険リスク相当額（R_1）	16,672	16,673
第三分野保険の保険リスク相当額（R_8）	6,472	6,725
予定利率リスク相当額（R_2）	5,107	5,170
最低保証リスク相当額（R_7）	2,501	2,206
資産運用リスク相当額（R_3）	99,277	102,151
経営管理リスク相当額（R_4）	2,600	2,658
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×(1/2)}］×100	1,516.3%	1,430.1%

（注）「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率であります。

東京海上ミレア少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	2020年度（2021年３月31日）
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,495	1,525
純資産の部の合計額（繰延資産等控除後の額）	1,413	1,441
価格変動準備金	－	－
異常危険準備金	6	8
一般貸倒引当金	－	－
その他有価証券評価差額（税効果控除前）	－	－
土地の含み損益	－	－
契約者配当準備金の一部（除、翌期配当所要額）	－	－
将来利益	－	－
税効果相当額	75	75
負債性資本調達手段等	－	－
控除項目	－	－
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	97	101
保険リスク相当額	25	27
一般保険リスク相当額（R_1）	5	6
巨大災害リスク相当額（R_4）	19	21
資産運用リスク相当額（R_2）	75	78
経営管理リスク相当額（R_3）	2	2
(C) ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×(1/2)}］×100	3,070.9%	3,002.8%

（注）上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しております。

東京海上ウエスト少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

	2019年度（2020年３月31日）	2020年度（2021年３月31日）
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,069	1,440
純資産の部の合計額（繰延資産等控除後の額）	851	1,118
価格変動準備金	－	－
異常危険準備金	3	4
一般貸倒引当金	－	－
その他有価証券評価差額（税効果控除前）	－	－
土地の含み損益	－	－
契約者配当準備金の一部（除、翌期配当所要額）	－	－
将来利益	－	－
税効果相当額	214	317
負債性資本調達手段等	－	－
控除項目	－	－
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	69	77
保険リスク相当額	17	19
一般保険リスク相当額（R_1）	3	4
巨大災害リスク相当額（R_4）	13	14
資産運用リスク相当額（R_2）	54	60
経営管理リスク相当額（R_3）	1	1
(C) ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×(1/2)}］×100	3,077.9%	3,716.5%

（注）上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しております。

MCEV（市場整合的エンベディッド・バリュー）
東京海上日動あんしん生命保険（株）

MCEVについて

現在の日本の財務会計は保守性に重点を置いていることから、生命保険事業の価値評価・業績評価を行うという観点から見ると、契約当初には一般的に利益が過小に評価されるという限界があります。

エンベディッド・バリュー（EV）は、「純資産価値」と「保有契約価値」の2つの価値の合計額で計算されますが、財務会計上の限界をある程度修正し、事業実績の実態を反映して適切に価値評価・業績評価を行うことができると考えられています。

EVの計算手法については様々な計算手法が存在していましたが、計算基準の整合性を高め、ディスクロージャーの基準を統一する目的から、2008年6月に欧州CFOフォーラムがMCEV原則（European Insurance CFO Forum Market Consistent Embedded Value Principles©）を公表しました。当社も開示の充実を図るため、2015年3月末よりMCEV原則に準拠したEVを開示しています。

2020年度末MCEV

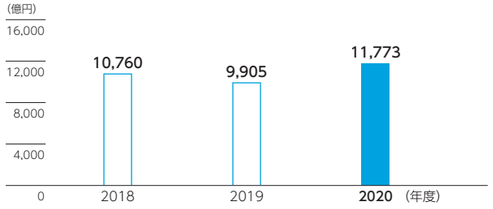
1. 2020年度末MCEV

2020年度末のMCEVは、主に「経済前提条件と実績の差異」が1,282億円となったことから、前年度末から1,868億円増加し、11,773億円となりました。また、その内訳は、純資産価値が8,546億円、保有契約価値が3,227億円となりました。

（単位：億円）

	2018年度	2019年度	**2020年度**
純資産価値	11,195	11,130	**8,546**
保有契約価値	△435	△1,224	**3,227**
年度末MCEV	10,760	9,905	**11,773**
新契約価値	595	373	**550**

年度末MCEVの推移



2. MCEV増減額

2020年度のMCEV 増減額（株主配当金支払を除く）は、2,052億円となり、2019年度対比2,756億円増加しました。これは主に、2019年度は「経済前提条件と実績の差異」が△1,324億円であったものの、2020年度は円金利の上昇および前年度の円金利低下の反動により同項目が△1,282億円となったことによります。（増減額の内訳につきましては「2019年度末からの変動要因分析」をご参照ください）。

（単位：億円）

	2019年度	**2020年度**
MCEV増減額 （株主配当金支払を除く）	△703	**2,052**
（参考） MCEV 増減額 （株主配当金支払・経済前提の条件と実績の差異を除く）	620	**769**

2019年度末からの変動要因分析

2019年度末から2020年度末へのMCEVの変動要因は以下のとおりです。

（単位：億円）

	MCEV
2019年度末MCEV	9,905
①株主配当金支払	△ 184
2019年度末MCEV（調整後）	9,721
②2020年度新契約価値	550
③保有契約価値からの貢献（リスクフリーレートの割り戻し）	238
④保有契約価値からの貢献（期待超過収益）	100
⑤保険関係の前提条件と実績の差異	△ 206
⑥保険関係の前提条件の変更	87
⑦保険事業に係るその他の要因に基づく差異	△ 1
⑧保険事業活動によるMCEV増減（②～⑦）	769
⑨経済前提条件と実績の差異	1,282
⑩その他の要因に基づく差異	—
MCEV増減総計（株主配当金支払を除く）	2,052
2020年度末MCEV	11,733

感応度分析

前提条件を変更した場合のMCEVの変化額は以下のとおりです。

MCEVの変化額

（単位：億円）

前提条件	前提条件等の変化	MCEV	変化額	変化率
2021年3月末MCEV	なし	11,773	—	—
（1）金利	50bp低下	10,885	△ 888	△7.5%
	50bp上昇	11,743	△ 30	△0.3%
	スワップ	10,300	△ 1,472	△12.5%
	終局金利	15,290	3,516	29.9%
（2）株式・不動産の時価	10%下落	11,734	△ 39	△0.3%
（3）株式・不動産のインプライド・ボラティリティ	25%上昇	11,745	△ 28	△0.2%
（4）金利スワップションのインプライド・ボラティリティ	25%上昇	11,432	△ 340	△2.9%
（5）維持費	10%減少	12,191	417	3.5%
（6）解約失効率	×0.9	11,375	△ 397	△3.4%
（7）死亡率	死亡保険：×0.95	11,967	193	1.6%
	第三分野・年金：×0.95	11,624	△ 149	△1.3%
（8）罹患率	×0.95	12,555	781	6.6%
（9）必要資本	ソルベンシー・マージン比率200%	11,773	—	—
（10）為替レート	10%円高	11,764	△ 9	△0.1%

MCEV（市場整合的エンベディッド・バリュー）
東京海上日動あんしん生命保険（株）

主要な前提条件

1. リスクフリーレート

2020年度末における国債金利を使用しています。国債の41年目以降の1年フォワードレートは40年スポットレートに過去の金利変動を踏まえた調整を行ったものとして設定しています。データはブルームバーグの国債金利を補正したものです。主な期間の国債金利（スポット・レート換算）は以下のとおりです。

日本円

期間	2019年度末	2020年度末
1年	△0.14%	△0.12%
5年	△0.12%	△0.09%
10年	0.04%	0.11%
20年	0.35%	0.51%
30年	0.45%	0.70%
40年	0.44%	0.71%
50年	0.53%	0.80%

また、P.161の参照金利変更の感応度分析では、期間40年超の超長期金利の補外方法として終局金利を用いた方法に変更した場合の結果も示していますが、具体的には、円金利のみ、終局金利を3.8%、補外開始年度を30年目とし、31年目以降のフォワードレートは30年間で終局金利の水準に収束するようSmith-Wilson法により補外する方法に変更しています。これらは主に保険監督者国際機構（IAIS）が策定中の国際的な資本規制であるICSの議論を参考に設定しました。主な期間の日本円金利は以下のとおりです。

日本円

期間	2020年度末
1年	△0.12%
5年	△0.09%
10年	0.11%
20年	0.51%
30年	0.70%
40年	1.15%
50年	1.64%

なお、流動性プレミアムについては、現時点でMCEV原則における定義が明確ではないことや一般的に認められた実務が確立しているとは言えないことなどから、リスクフリーレートに流動性プレミアムは加算していません。また、マイナス金利に関してゼロ止めの調整は行っていません。

2. 保険関係前提条件

前提条件	設定方法
保険事故発生率	保障種類別・保険年度別・到達年齢別等の原則直近1～3年の保険金支払実績に基づき設定しています。 実績データのない保険年度については、業界の統計データを参考に設定しています。 死亡率については改善トレンドを、第三分野発生率については一部給付について改善トレンドまたは悪化トレンドを反映しています。なお、トレンドの反映期間は5年としています。
解約失効率	保険種類・払込方法・保険年度別の原則直近1年の解約失効実績に基づき設定しています。
更新率	過去の更新実績に基づき設定しています。なお、対象契約は有期の保有契約数が多く影響が大きい第三分野の保険種類を更新計算対象としています。ただし、一部の特約については、簡便的に更新率を0としています。
事業費率	直近年度の全社の事業費支出実績および契約件数・保険料に対する比率（ユニット・コスト）に基づき新契約費、維持費毎に設定しています。一部の事業費率の前提は、将来、経常的に発生しないと考えられる一時費用を除く調整をしています。前提から除いた一時費用の金額は6.0億円であり、システム開発費用の一部です。また、新契約獲得に係るシステム開発費用ならびに契約維持に係る左記費用および情報機器関連費用については、直近5年間の平均額を各々対応するユニット・コストに反映しています。将来の維持費はインフレ率に基づき増加することとしています。 また、親会社へ支払う経営管理料はユニット・コストに含めており、それ以外の考慮が必要な東京海上グループの他の会社とのルックスルーの効果はありません。
実効税率	下記のとおり設定しています。 2020年度以降：28.0%
消費税率	下記のとおり設定しています。 2020年度以降：10%
インフレ率	最も直近に発行された物価連動国債に織り込まれたブレーク・イーブン・インフレ率および過去の消費者物価指数を参考に、消費税率引上げの影響等も勘案のうえ、下記のとおり設定しています。 2021年3月末MCEV：0.2%
契約者配当	5年ごと利差配当付商品について、直近の配当実績決定手法と整合的な方法により、将来の金利水準に応じた配当率を設定しています。
再保険	死亡保障商品の死亡リスク、第三分野商品の第三分野リスクおよび変額商品の最低保証リスクの一部についてリスクを出再しているため、計算において再保険料を費用、再保険金等を収益として計上しています。再保険料および再保険金の水準は再保険協約に基づき設定しています。

注意事項

EVの計算においては、リスクと不確実性を伴う将来の見通しを含んだ前提条件を使用するため、将来の実績がEVの計算に使用した前提条件と大きく異なる場合があります。また、実際の市場価値は、投資家が様々な情報に基づいて下した判断により決定されるため、EVから著しく乖離することがあります。したがいまして、EVの使用にあたっては、十分な注意を払っていただく必要があります。

企業概要

当社および子会社等の概況

（2021年3月31日現在）

事業の内容

当社グループは、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業および金融・一般事業を営んでいます。

また、当社は特定上場会社等です。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

2021年3月31日現在の事業の系統図は以下のとおりです。

事業系統図※

※ ◎：連結子会社、△：持分法適用関連会社

東京海上ホールディングス株式会社（保険持株会社）

国内損害保険事業
- ◎東京海上日動火災保険株式会社
- ◎日新火災海上保険株式会社
- ◎イーデザイン損害保険株式会社
- ◎東京海上ミレア少額短期保険株式会社

国内生命保険事業
- ◎東京海上日動あんしん生命保険株式会社

海外保険事業
- ◎Tokio Marine North America, Inc.
- ◎Philadelphia Consolidated Holding Corp.
- ◎Delphi Financial Group, Inc.
- ◎HCC Insurance Holdings, Inc.
- ◎Privilege Underwriters, Inc.
- ◎Tokio Marine Kiln Group Limited
- ◎Tokio Marine Asia Pte. Ltd.
- ◎Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.
- ◎Tokio Marine Seguradora S.A.
- △IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited

金融・一般事業
- ◎東京海上アセットマネジメント株式会社

主要な子会社等

（2021年3月31日現在）

会社名	設立年月日	資本金（現地通貨）	当社の議決権保有割合*1（%）	当社の子会社等の議決権保有割合*2（%）	本社所在地	主要な事業の内容
東京海上日動火災保険株式会社	1944年3月20日*3	101,994百万円	100	0	東京都千代田区	国内損害保険事業
日新火災海上保険株式会社	1908年6月10日	20,389百万円	100	0	東京都千代田区	国内損害保険事業
イーデザイン損害保険株式会社	2009年1月26日	29,303百万円	95.2	0	東京都新宿区	国内損害保険事業
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	1996年8月6日	55,000百万円	100	0	東京都千代田区	国内生命保険事業
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	2003年9月1日	895百万円	100	0	横浜市西区	国内損害保険事業
東京海上アセットマネジメント株式会社	1985年12月9日	2,000百万円	100	0	東京都千代田区	金融・一般事業
Tokio Marine North America, Inc.	2011年6月29日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	1981年7月6日	1千米ドル	0	100	米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド	海外保険事業
Delphi Financial Group, Inc.	1987年5月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
HCC Insurance Holdings, Inc.	1991年3月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Privilege Underwriters, Inc.	2006年1月5日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Tokio Marine Kiln Group Limited	1994年7月11日	1,010千英ポンド	0	100	英国・ロンドン	海外保険事業
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	1992年3月12日	1,250,971千シンガポールドル 542,000千タイバーツ 5,000,000千南アフリカランド	0	100	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	1948年5月21日	36,000千シンガポールドル	0	85.7	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Seguradora S.A.	1937年6月23日	2,236,833千ブラジルレアル	0	98.5	ブラジル・サンパウロ	海外保険事業
（持分法適用会社）						
IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited	2000年9月8日	2,742,183千インドルピー	0	49	インド・ニューデリー	海外保険事業

*1 当社が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合
*2 当社の子会社等が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合
*3 創業は1879年8月1日
（注）重要性の基準を見直したことにより、前年度本表に記載していた子会社等18社については記載しておりません。

企業概要

海外ネットワーク

（2021年3月31日現在）

東京海上グループは、世界46の国・地域にネットワークを展開しています。海外進出企業をはじめ、海外旅行者等世界各国のお客様の多様なニーズにお応えできる体制を整えています。

北米

米国	■	ニューヨーク、ニュージャージー、ロサンゼルス、シカゴ、アトランタ、ホノルル、フィラデルフィア、バラキンウィッド、セントルイス、ヒューストン、ダラス、サンフランシスコ
	□	Tokio Marine North America, Inc.（ニューヨーク、バラキンウィッド）
	□	TMNA Services, LLC（ニューヨーク、バラキンウィッド、ニュージャージー）
	□	Tokio Marine America（ニューヨーク、ニュージャージー、ロサンゼルス、シカゴ、アトランタ、ヒューストン、ナッシュビル、ダラス、サンフランシスコ）
	□	TM Claims Service, Inc.（ニューヨーク、ロサンゼルス、ホノルル、ダラス）
	□	First Insurance Company of Hawaii, Ltd.（ホノルル）
	□	Philadelphia Insurance Companies（バラキンウィッド 他）
	□	Delphi Financial Group, Inc.（ニューヨーク）
	□	Reliance Standard Life Insurance Company（フィラデルフィア 他）
	□	Safety National Casualty Corporation（セントルイス 他）
	□	Tokio Marine HCC［TMHCC］〈米国〉（ヒューストン 他）
	□	Privilege Underwriters, Inc.［PURE］（ホワイトプレーンズ 他）
グアム・北マリアナ諸島	■	グアム
	□	Tokio Marine Pacific Insurance Limited（グアム）
カナダ	■	トロント、バンクーバー、モントリオール
	●	トロント、バンクーバー、モントリオール

中南米

メキシコ	■	メキシコシティ
	□	Tokio Marine HCC México Compañía Afianzadora, S.A. de C.V.（メキシコシティ 他）
	□	Tokio Marine Compañía de Seguros, S.A. de C.V.［TMX］（メキシコシティ 他）
コロンビア	○ TMX社	ボゴタ
ブラジル	■	サンパウロ
	□	Tokio Marine Seguradora S.A.（サンパウロ 他）
	□	XS3　Seguros S.A.（サンパウロ）
パラグアイ	□	La Rural S.A. de Seguros（アスンシオン 他）

欧州・アフリカ・中東

イギリス	■	ロンドン
	□	Tokio Marine Kiln Group Limited［TMK］（ロンドン）
	□	Tokio Marine HCC［TMHCC］〈欧州〉（ロンドン、バーミンガム、ブリジェンド、ブリストル、レスター、マンチェスター）
	□	TM Claims Service Europe Ltd.［TMCSE］（ロンドン）
フランス	■	パリ
	○ TME社	Tokio Marine Europe S.A.［TME］パリ（管下にリヨン、ボルドー、コルマール、ナント）
ドイツ	■	デュッセルドルフ
	○ TME社	デュッセルドルフ、ミュンヘン、フランクフルト
オランダ	■	アムステルダム
	○ TME社	アムステルダム
	○ TMCSE社	アムステルダム
ベルギー	■	ブラッセル
	○ TME社	ブラッセル
ルクセンブルク	□ TME社	ルクセンブルク
イタリア	■	ミラノ
	○ TME社	ミラノ
スペイン	■	バルセロナ
	○ TME社	バルセロナ
ノルウェー	○ TME社	オスロ
デンマーク	○ TME社	ヘレルプ
ロシア	■	モスクワ
	□	Tokio Marine Risk Management Rus, LLC（モスクワ）
スイス	○ TMHCC社	チューリッヒ
アイルランド	○ TME社	キルデア
エジプト	■	カイロ
	□	Tokio Marine Egypt General Takaful Company（カイロ、アレキサンドリア 他）
アラブ首長国連邦	■	ドバイ
	□	Tokio Marine Middle East Limited（ドバイ）
	◆	Al Futtaim Development Services Company（L.L.C.）（ドバイ、アブダビ）
サウジアラビア	■	リヤド、ジェッダ
	□	Alinma Tokio Marine Company（リヤド、ジェッダ、アルコバール）
トルコ	□	Allianz Sigorta A.S.（イスタンブール）
	□	Allianz Hayat ve Emeklilik A.S.（イスタンブール）
南アフリカおよびサブサハラ諸国※	■	ヨハネスブルク
	□	Hollard Insurance Group ※モザンビーク、ザンビア、ボツワナ、ナミビア、ガーナ、レソト

アジア・大洋州

韓国	■	ソウル
	●	ソウル
中国	■	北京、上海、広州、蘇州、杭州
	□	東京海上日動火災保険（中国）有限公司（北京、上海、広州、蘇州、杭州）
香港	■	香港
	□	東京海上火災保険（香港）有限公司（香港）
台湾	■	台北
	□	新安東京海上産物保険股份有限公司（台北 他）
フィリピン	■	マニラ
	□	Malayan Insurance Company, Inc.（マニラ 他）
ベトナム	■	ハノイ、ホーチミンシティ
	□	Tokio Marine Insurance Vietnam Company Limited（ハノイ 他）
タイ	■	バンコク
	□	Tokio Marine Safety Insurance（Thailand）Public Company Limited（バンコク 他）
	□	Tokio Marine Life Insurance（Thailand）Public Company Limited（バンコク 他）
マレーシア	■	クアラルンプール
	□	Tokio Marine Insurans（Malaysia）Berhad（クアラルンプール 他）
	□	Tokio Marine Life Insurance Malaysia Bhd.（クアラルンプール 他）
シンガポール	■	シンガポール
	□	Tokio Marine Asia Pte. Ltd.（シンガポール）
	□	Tokio Marine Insurance Singapore Ltd.［TMiS］（シンガポール）
	□	Tokio Marine Insurance Singapore Ltd.［TMLS］（シンガポール）
	□	TM Claims Service Asia Pte. Ltd.（シンガポール）
ブルネイ	○ TMiS社	バンダルスリブガワン
	○ TMLS社	バンダルスリブガワン
インドネシア	■	ジャカルタ
	□	PT Asuransi Tokio Marine Indonesia（ジャカルタ 他）
	□	PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia（ジャカルタ 他）
インド	■	ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ
	□	IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited（ニューデリー 他）
	□	Edelweiss Tokio Life Insurance Company Limited（ムンバイ 他）
ミャンマー	■	ヤンゴン
	●	ヤンゴン
	□	Grand Guardian Tokio Marine General Insurance Company Limited（ヤンゴン）
カンボジア	■	プノンペン
オーストラリア	■	シドニー、メルボルン
	□	Tokio Marine Management（Australasia）Pty. Ltd.（シドニー、メルボルン）
ニュージーランド	●	オークランド

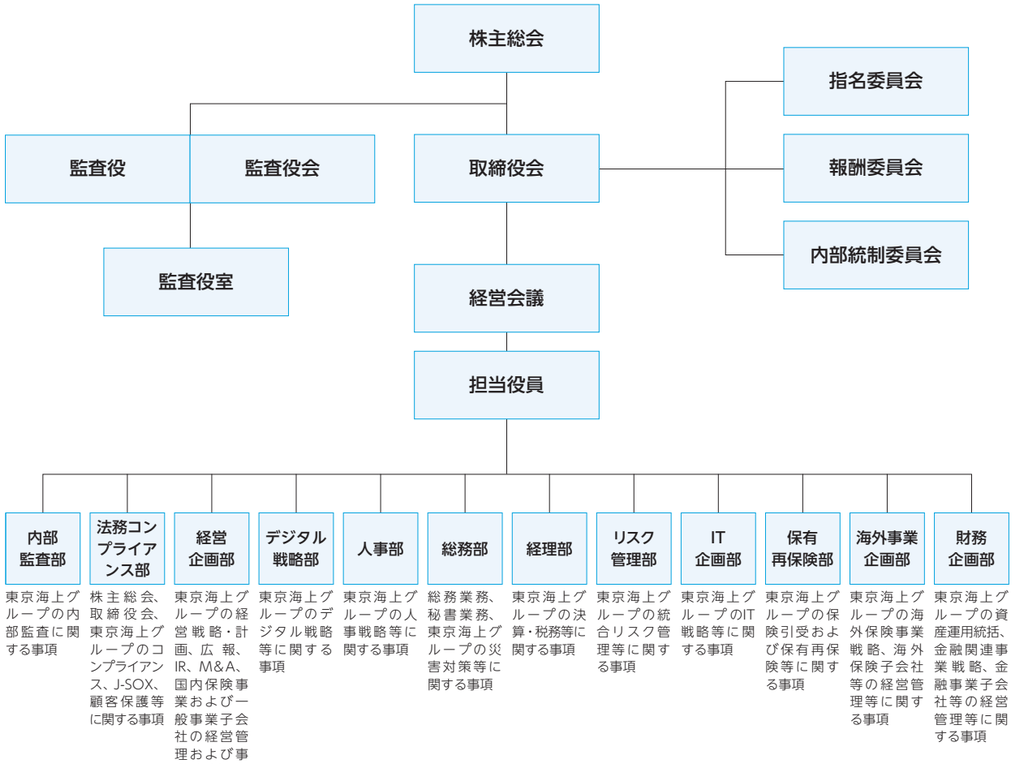
海外拠点：46の国・地域
駐在員数：308名
現地スタッフ数：約33,000名
クレームエージェント数：約250拠点（サブエージェントを含む）

■ 東京海上日動の駐在員事務所設置都市／駐在員派遣都市
● 東京海上日動の支社・支店
◆ 東京海上日動の代理店
□ 東京海上グループの現地法人・出資会社
○ 東京海上グループの現地法人の支社・支店

企業概要

組織図

（2021年4月1日現在）



従業員の状況

（2021年3月31日現在）

従業員数	811名
平均年齢	43.7歳
平均勤続年数	18.1年

（注）当社従業員はその大部分が子会社からの出向者であり、平均勤続年数は、出向者の各子会社における勤続年数を通算しています。

設備の状況

設備投資等の概要

当社グループは、顧客サービスの充実と業務の効率化を目的として設備投資を行っています。2020年度の設備投資の内訳は、次のとおりです。

事業セグメント	金額（百万円）
国内損害保険事業	62,014
国内生命保険事業	5,021
海外保険事業	51,724
金融・一般事業	985
合計	119,746

主要な設備の状況

当社および連結子会社における主要な設備は、以下のとおりです。

当社

（2021年3月31日現在）

会社名	店名（所在地）	セグメントの名称	帳簿価額（百万円）				従業員数（名）	賃借料（百万円）
			土地（面積㎡）	建物	動産等	ソフトウェア		
当 社	**本社**（東京都千代田区）	持株会社	－ （－）	126	96	640	811	－

国内子会社

（2021年3月31日現在）

会社名	店名（所在地）	セグメントの名称	帳簿価額（百万円）				従業員数（名）	賃借料（百万円）
			土地（面積㎡）	建物	動産等	ソフトウェア		
東京海上日動火災保険（株）	**本社**（東京都千代田区） 各サービス部、東京企業所属各部、東京自動車所属各部、本店損害1、本店損害2、東京自動車損害、公務開発、公務1、公務2、医療・福祉法人、広域法人、金融法人の各部および海外拠点を含む	国内損害保険事業	34,379 (65,883)	25,796	16,755	45,478	4,090	841
	北海道 北海道支店（札幌市中央区） ほか6部支店	国内損害保険事業	831 (6,165)	984	486		674	450
	東北 仙台支店（仙台市青葉区） ほか9部支店	国内損害保険事業	2,510 (10,250)	3,208	805		1,041	238
	関東 東京中央支店（東京都港区） ほか32部支店	国内損害保険事業	7,940 (12,844)	6,558	2,279		3,854	2,290
	東海・北陸 愛知南支店（名古屋市中区） ほか27部支店	国内損害保険事業	3,305 (11,000)	8,071	1,374		2,344	1,005
	関西 大阪南支店（大阪市中央区） ほか24部支店	国内損害保険事業	5,506 (9,782)	4,903	1,739		2,280	1,637
	中国・四国 広島支店（広島市中区） ほか14部支店	国内損害保険事業	2,465 (7,237)	3,092	865		1,313	783
	九州 福岡中央支店（福岡市博多区） ほか13部支店	国内損害保険事業	5,511 (9,964)	7,954	999		1,580	231
日新火災海上保険（株）	**本社** （東京都千代田区）	国内損害保険事業	10,169 (21,402)	7,650	1,150	1,761	2,166	1,197
イーデザイン損害保険（株）	**本社** （東京都新宿区）	国内損害保険事業	－ （－）	125	112	10,288	289	240
東京海上日動あんしん生命保険（株）	**本社** （東京都千代田区）	国内生命保険事業	－ （－）	379	644	4,896	2,244	1,210
東京海上ミレア少額短期保険（株）	**本社** （横浜市西区）	国内損害保険事業	－ （－）	12	53	97	103	84
東京海上アセットマネジメント（株）	**本社** （東京都千代田区）	金融・一般事業	－ （－）	354	176	133	332	375

設備の状況

在外子会社

（2021年3月31日現在）

会社名	店名（所在地）	セグメントの名称	帳簿価額（百万円）				従業員数（名）	賃借料（百万円）
			土地（面積㎡）	建物	動産等	ソフトウェア		
Tokio Marine North America, Inc. 他　グループ１社	**本社** （米国・デラウェア州・ウィルミントン）	海外保険事業	－ （－）	1	693	2,522	400	479
Philadelphia Consolidated Holding Corp. 他　グループ６社	**本社** （米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド）	海外保険事業	－ （－）	628	783	9,420	1,967	1,605
Delphi Financial Group, Inc. 他　グループ31社	**本社** （米国・デラウェア州・ウィルミントン）	海外保険事業	369 (71,876)	2,448	2,411	12,270	2,769	2,086
HCC Insurance Holdings, Inc. 他　グループ63社	**本社** （米国・デラウェア州・ウィルミントン）	海外保険事業	434 (63,600)	2,612	5,386	4,784	3,474	2,426
Privilege Underwriters, Inc. 他　グループ5社	**本社** （米国・デラウェア州・ウィルミントン）	海外保険事業	－ （－）	219	284	4,020	885	471
Tokio Marine Kiln Group Limited 他　グループ27社	**本社** （英国・ロンドン）	海外保険事業	－ （－）	5,378	905	1,472	773	－
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	**本社** （シンガポール・シンガポール）	海外保険事業	－ （－）	－	56	27	82	11
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	**本社** （シンガポール・シンガポール）	海外保険事業	1,620 (214)	795	192	597	232	1
Tokio Marine Seguradora S.A.	**本社** （ブラジル・サンパウロ）	海外保険事業	186 (4,660)	955	491	152	2,069	33

（注）1. 上記はすべて営業用設備です。
2. 動産等には、リース資産を含めて記載しています。
3. 建物の一部を賃借しています。
4. 上記の他、主要な賃貸用設備として以下のものがあります。

会社名	設備名	帳簿価額（百万円）	
		土地（面積㎡）	建物
東京海上日動火災保険株式会社	大阪東京海上日動ビルディング （大阪市中央区）	4,106 (5,584)	2,392
	東京海上日動ビルディング新館 （東京都千代田区）	0 (2,498)	1,781
	シーノ大宮サウスウィング （さいたま市大宮区）	3,748 (2,614)	2,777
	大手町ファーストスクエア （東京都千代田区）	19 (1,276)	1,980
	みなとみらいビジネススクエア （横浜市西区）	2,645 (1,650)	1,492

5. 上記の他、主要な社宅用、厚生用設備として以下のものがあります。

会社名	設備名	帳簿価額（百万円）	
		土地（面積㎡）	建物
東京海上日動火災保険株式会社	石神井スポーツセンター （東京都練馬区）	1,752 (8,465)	2,092
	多摩総合グラウンド （東京都八王子市）	6,705 (53,000)	589
	蓼科山荘 （長野県茅野市）	16 (6,700)	482
日新火災海上保険株式会社	トークハイム日進 （さいたま市北区）	381 (3,529)	359

設備の新設、除却等の計画

2021年3月31日現在の重要な設備の新設、除却等の計画は、以下のとおりです。

(1) 新設

会社名 設備名	所在地	セグメントの名称	内容	投資予定金額		資金調達方法	着手および完了予定年月	
				総額（百万円）	既支払額（百万円）		着手	完了
東京海上日動火災保険株式会社 （仮称）東京海上日動ビルディング	東京都 千代田区	国内損害保険事業	建替	未定	1,045	自己資金	未定	未定

(2) 改修

該当事項はありません。

(3) 売却

該当事項はありません。

株式の状況

株主・株式の状況等

基本事項（2021年7月1日現在）

当社の発行する株式は普通株式であり、発行可能株式総数は33億株、発行済株式総数は697,500,000株です。

a.	定時株主総会開催時期	毎事業年度終了後3ヵ月以内に開催します。
b.	決算日	3月31日
c.	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
d.	基準日	定時株主総会　3月31日 期末配当　3月31日 中間配当　9月30日
e.	公告方法	電子公告により行います。 (http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8766/8766.html) ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行います。
f.	単元株式数	100株
g.	上場取引所	東京証券取引所

株主総会議案等

第19回定時株主総会は、2021年6月28日（月）に開催しました。報告事項および決議事項は以下のとおりです。

〈報告事項〉

1. 2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件

以上の内容について報告しました。

〈決議事項〉

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役14名選任の件
第3号議案 取締役の報酬等の変更の件

上記全議案は原案どおり承認可決されました。

配当政策

当社は、業績および今後の経営環境等を勘案し、グループの事業展開のための基盤強化を図りつつ、配当を基本として株主還元の充実に努める方針としています。

2020年度の期末配当につきましては、この方針のもと、諸般の事情を総合的に勘案し、1株につき100円としました。

中間配当（普通配当）として1株につき100円お支払いしていますので、当年度の年間配当（普通配当）は1株につき200円となりました。これは、前年度の年間配当（普通配当）である1株につき190円に比べ、10円の増配です。

なお、2018年度、2019年度および2020年度は、普通配当に加え、中間期に資本水準調整のための一時的な配当（2018年度は1株につき70円、2019年度および2020年度はそれぞれ1株につき35円）を実施しました。

資本金の推移

年月日	資本金
2002年4月 2日	1,500億円
2021年3月31日	1,500億円

株式の状況

株式の分布状況

2021年3月31日現在の株主数は、102,097名です。また、所有者別状況につきましては、金融機関の持株比率が40.82%、外国法人等の持株比率が32.83%となっています。

a. 所有者別状況

(2021年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株式数(株)	株式数比率(%)
政府・地方公共団体	2	8,080	0.00
金融機関	240	284,691,657	40.82
金融商品取引業者	62	43,574,311	6.25
その他の法人	1,563	45,629,354	6.54
外国法人等	1,013	229,001,803	32.83
個人・その他	99,216	90,367,820	12.96
自己名義株式	1	4,226,975	0.61
合計	102,097	697,500,000	100.00

b. 地域別状況

(2021年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株主数比率(%)	株式数(株)	株式数比率(%)
北海道	1,528	1.50	1,895,170	0.27
東北	2,558	2.51	3,796,599	0.54
関東	49,725	48.70	407,460,491	58.42
中部	15,340	15.02	22,962,939	3.29
近畿	20,997	20.57	22,020,106	3.16
中国	3,956	3.87	3,146,609	0.45
四国	2,326	2.28	2,478,125	0.36
九州	4,637	4.54	4,620,753	0.66
外国他	1,030	1.01	229,119,208	32.85
合計	102,097	100.00	697,500,000	100.00

c. 所有株式別状況

(2021年3月31日現在)

区分	5,000単元以上	1,000単元以上	500単元以上	100単元以上	50単元以上
株主数(名)	158	258	195	1,371	2,383
株主数比率(%)	0.15	0.25	0.19	1.34	2.33
株式数(株)	534,591,983	56,600,061	13,522,552	25,078,147	15,533,861
株式数比率(%)	76.64	8.11	1.94	3.60	2.23

区分	10単元以上	5単元以上	1単元以上	1単元未満	合計
株主数(名)	19,180	15,822	41,397	21,333	102,097
株主数比率(%)	18.79	15.50	40.55	20.89	100.00
株式数(株)	35,775,646	9,012,431	7,024,255	361,064	697,500,000
株式数比率(%)	5.13	1.29	1.01	0.05	100.00

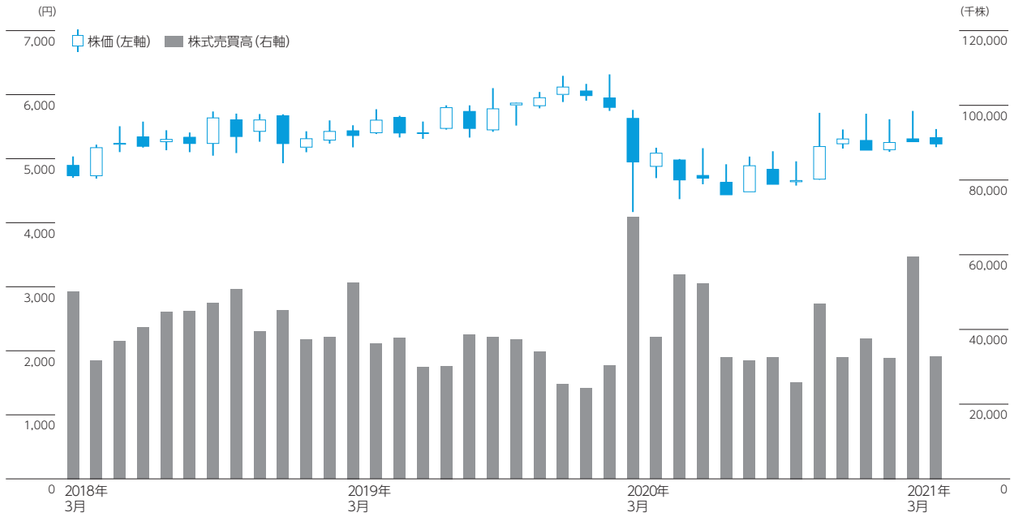
上位10名の株主の状況

(2021年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式*の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	東京都港区浜松町二丁目11番3号	72,177	10.41
株式会社日本カストディ銀行信託口	東京都中央区晴海一丁目8番12号	47,842	6.90
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人　株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区丸の内二丁目1番1号 (東京都中央区晴海一丁目8番12号)	14,990	2.16
バークレイズ証券株式会社	東京都港区六本木六丁目10番1号　六本木ヒルズ森タワー31階	12,591	1.82
株式会社日本カストディ銀行信託口7	東京都中央区晴海一丁目8番12号	12,081	1.74
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人　香港上海銀行東京支店)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	11,355	1.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171,U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	10,085	1.45
株式会社日本カストディ銀行信託口5	東京都中央区晴海一丁目8番12号	10,024	1.45
東海日動従業員持株会	東京都千代田区丸の内一丁目2番1号	9,962	1.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 退職給付信託口・三菱商事株式会社口	東京都港区浜松町二丁目11番3号	9,632	1.39

* 自己株式を除く

株価・出来高推移





TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区丸の内 1-2-1 東京海上日動ビル新館 〒100-0005
Tel.03-6212-3333（代表）





この統合レポートは、FSC® が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られた FSC 認証紙を使用し、ベジタブルオイルインキを使い印刷しています。

Printed in Japan

A03-90300(6) 改定 202108