



東京海上ホールディングス

*To Be a Good Company*

# 2022 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*

## 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。



# CONTENTS

## 第1章 東京海上グループのパーパスストーリー

<b>1 当社のパーパス</b>	P2
<b>2 私たちがめざすもの</b>	
環境認識	P4
気候変動リスクの低減と機会の取込み	P6
将来像	P18
<b>3 私たちの強み</b>	
私たちの強み	P20
強み1 “いざ”を支え、“いつも”支える力	P22
強み2 ポートフォリオマネジメント力	P24
強み3 グループ一体経営	P28
非財務資本の強化	P32
<b>4 終わりに</b>	
社会課題の解決と持続的成長の歩み	P34
現在の東京海上グループ	P36
100年先に向けて(価値創造アプローチ)	P38

## 第2章 CEOメッセージ P40

## 第3章 パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

<b>1 資本政策・中期経営計画</b>	
CFOメッセージ	P46
中期経営計画の変遷	P56
中期経営計画の概要	P58
中期経営計画の先	P60

## 2 サステナビリティ経営

CSUOメッセージ	P62
サステナビリティ戦略の推進体制	P64
8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題	P66
TCFD提言に基づく情報開示	P72
D&Iへの対応・CDIOメッセージ	P82

## 3 非財務資本の強化

デジタル戦略・CDOメッセージ	P84
人材戦略・CHROメッセージ	P86

## 4 ガバナンス

役員一覧	P88
社外役員対談	P90
コーポレートガバナンス	P94

## 5 財務・非財務データ

世界の保険市場	P112
財務・非財務ハイライト	P114
事業別の現中期経営計画の進捗	P116
修正ROEの向上に向けて	P129
国際イニシアティブの参画	P130
ESG評価・外部表彰	P131
環境・社会・ガバナンス(ESG)の取組みとSDGsへの対応	P132
財務データ	P134
会社データ	P200
統合レポート2022発行にあたって	P211

# 東京海上グループのパーパスストーリー

(本統合レポートの要約)

## 1 当社のパーパス

「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」。  
それが1879年の創業時から変わらない当社のパーパス(存在意義)です。

## 2 私たちがめざすもの

当社はこの先も、パーパスを起点に、事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果として企業価値を高めていくことをめざしています。VUCAの時代、リスクをお引き受けする、軽減する、再発を防止するという当社の活躍のフィールドはますます広がっています。例えば「気候変動」。気候変動は保険業界にとって非常に大きな「リスク」ですが、当社はグ

ローバルなリスク分散を通じてその影響を軽減しながら、防災・減災ニーズの高まりや再生エネの拡大などの「機会」を着実に捉えて成長します。実際、各種社会課題の解決を通じてお客様や地域社会の“いざ”を支えた結果、2021年度決算は過去最高益を更新。2022年度も世界トップクラスの成長を実現する計画です。

## 3 私たちの強み

当社は、パーパスと企業価値向上を実現するための3つの強みを持っています。具体的には、  
①お客様や地域社会の課題を察知し、課題を解決する商品・サービスを開発、そしてそれらをしっかりお届けする「“いざ”を支え、“いつも”支える力」  
②厳格な買収基準や円滑なPMIの実行力をベースに、リスク分散と持続的な成長の両立を可能とする「ポートフォリオマネジメント力」  
③多様性溢れる人材を適材適所に配置することで、専門性や知見を活用するとともに、シナジーを実現する「グループ一体経営」

そして、この3つの強みの源泉となるのが「知的資本」と「人的資本」。創業以来、保険ビジネスを通じて積み上げてきた保有データやデジタル技術、そしてM&AとPMIの実行力といった「知的資本」と4万人を超える多様な「人的資本」は、不確実な環境の中で更に成長するためのキーサクセスファクターです。100年後もお客様や地域社会から信頼され、真に必要な良い会社“Good Company”であるために、「知的資本」と「人的資本」にしっかりと投資し、3つの強みに磨きをかけていきます。

## 4 終わりに

当社は143年前に海上保険100%でスタートしましたが、現在では、海上保険は全体の売上の2%となっています。このように、当社は世の中の変化に合わせることで、世界トップクラスの保険会社にまで成長してきましたが、それは

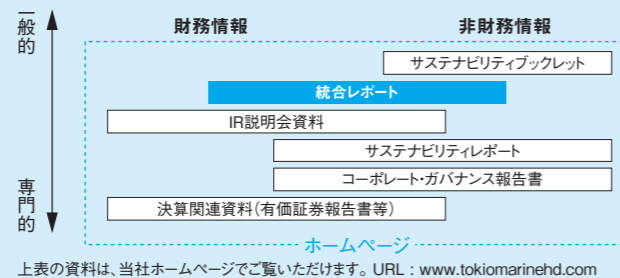
つまり、今後も、次の100年も、変化に柔軟に対応していける会社だということ。パーパスを起点に、100年先を見据えた東京海上グループの価値創造ストーリーは進化(スパイラルアップ)し続けます。

### ●各種参照

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(改訂に向けた議論を含む)」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。



### ●本統合レポートの位置付け



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

### ●将来見通しに関する注意事項

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

### ●本統合レポート内で使用している主な事業会社の略称

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

# 1

## パーパスストーリー

### 1 当社のパーパス

# 私たちは 何のために 存在するのか

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること。  
それが、どのような時代にあっても変わらない当社の  
パーパス(存在意義)です。

当社は1879年に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に、「近代資本主義の父」と呼ばれる渋沢栄一が、「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。その渋沢栄一は、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、今日に至るまで脈々と継承されています。実際に、創業当時の当社は、近代化に欠かせない貿易の積荷を、海上保険を通じて海難事故からお守りすることで、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。その後、関東大震災や敗戦、モータリゼーションの進展など、幾多の難局や社会構造の劇的な変化の中にあっても、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、時代ごとの社会課題を自ら探し出し、保険本業を通じてその課題解決に貢献してきました。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社会課題の解決に繋がる。世のため人のためになる。この様な想い・使命感を持って、事業に取り組んでいます。

こうしたパーパスの実現に向けて、当社は創業から143年もの間、社員に生き生きと働く場を提供し、その社員たちが代理店と連携しながら、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献してきました。そして、その結果として、当社は持続的な利益成長を実現し、株主・投資家の皆様にも投資に見合うリターンをお返ししてきました。また、「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、「お客様」「社会」「株主」「社員」に加え、2021年より「未来世代」をステークホルダーの一つとして明確に位置付けています。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、決して現状に満足することなく、変革に挑戦し続けることで、より一層の「良い会社」、「Good Company」に、一歩でも二歩でも近づいていきたいと考えています。



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





2 私たちがめざすもの

# 過去の常識が 通用しない時代に 私たちのビジネスは どうなるか

社会課題の拡大・複雑化に伴い、  
リスク引受を生業とする当社の事業領域も拡大。  
パーパスを起点に、社会課題の解決を通じて、  
当社は今後も成長していきます。

## 環境認識

当社はこれからも、この先も、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果として企業価値を向上させることをめざします。

近年は、不確実で不透明なVUCAの時代とも言われており、社会課題は山積・拡大・複雑化し、これまで私たちが経験したことのない新たな社会課題が次々出てきています。最早、過去の常識は通用しない時代です。しかし、こうした社会課題の拡大や複雑化に伴い、リスク引受を生業とする当社の事業領域、活躍の場は益々拡大する。そして、こうした複雑な時代だからこそ、パーパスに立ち戻り、本業である社会課題の解決を通じて、企業価値を更に向上させていけると考えています。

例えば、「健やかで心豊かな生活の支援」や「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」など、当社が解決したい、お役に立ちたいと考えている社会課題・領

域は数多くありますが（P.67参照）、足元特に、世の中にとって、そして保険業界にとっても最も大きな課題は「気候変動・自然災害の激甚化」ではないでしょうか。当社は、この地球規模の課題に対して、真正面から対峙し、プロアクティブに対応することで、保険会社としての役割を果たし、その結果として企業価値向上に繋げていきます。グローバルなリスク分散等を通じて、「気候変動・自然災害の激甚化」という“リスク”をコントロールしながら、「プロテクションギャップ」や「自然災害に対する意識の高まりを背景とした防災・減災ニーズの増加」、「再生可能エネルギーマーケットの拡大」、「カーボンニュートラル実現に向けた動き」といった“機会”をしっかりと捉えて、成長していきます。（詳細はP.6～17を参照）

実際、各種社会課題の解決を通じてお客様や社会の“いざ”を支えた結果、2021年度決算は過去最高益を更新。2022年度も世界トップクラスの成長を実現する計画です。

# 私たちは、気候変動の「リスク」と「機会」を的確に捉え、社会に貢献することで企業価値の向上に繋げていきます



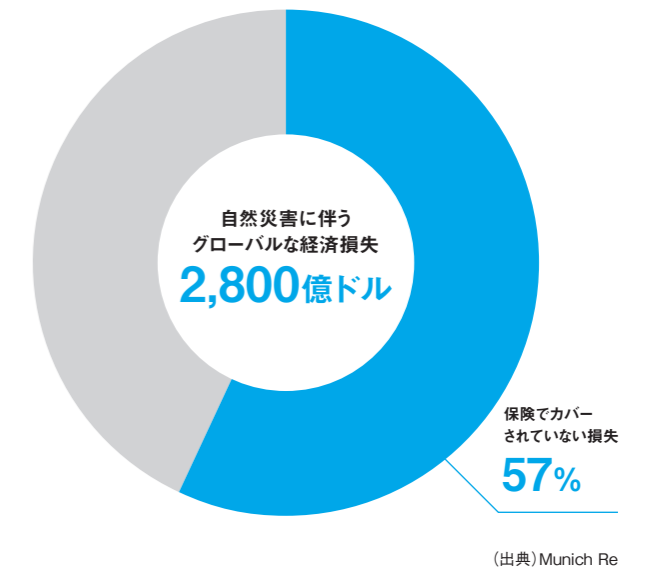
## リスクの評価と低減

気候変動に伴って、世界各地で自然災害が激甚化することが予測されていますが、グローバルにビジネスを展開している当社は必然的にその影響を受けることになります。一方で、当社は143年もの間、リスクを引き受けることを生業とし、リスクと対峙してきたわけですから、今後、その経験を活かし当社のリスクがどのように変化していくか、的確に把握し、どのように低減させていけるかが当社の腕の見せ所だと考えています。例えば、当社で

はグループの叡智を結集し、将来の天候変化に伴う風災リスクの変化や、降水量の増大に伴う洪水リスクの変化、或いは、将来の人口動態の変動等も踏まえた気候関連リスクの変化等を評価しております。その上で、グローバルなリスク分散 (P.8参照) や、火災保険の収益確保 (P.10参照)、保険引受先・投融資先のダイベストメントやエンゲージメント (P.16参照) といった取組みを通じて、気候変動リスクの低減に繋げています。

## ビジネス機会の獲得

気候変動はリスクでもありますが、当社にとっては同時にビジネスの「機会」でもあります。例えば、2021年度は自然災害による全世界の経済損失は2,800億ドルであったのに対し、保険でカバーされている損失はその約43%である1,200億ドルに留まります。言い換えれば、約57%、1,600億ドルは保険でカバーされおらず、いわゆるこの「プロテクションギャップ」は、当社にとってまだまだお客様のお役に立つことができる成長の伸びしろであると考えています。加えて、気候変動という地球規模の課題に対して、より大きな役割を果たすべく、例えば気候変動に対する意識の高まりを背景とした防災・減災ニーズの増加 (P.12参照) や、再生可能エネルギーマーケットの拡大 (P.14参照) といった「機会」をしっかりと取り込むことで、企業価値向上に繋げていきます。



気候変動の「リスクの低減」と「機会の取込み」に関する当社の具体的な取組みについて、この後のページでご紹介していきます。





グローバルなリスク分散

自然災害が激甚化する中でも、  
お客様の“いざ”をお守りするため、  
グローバルなリスク分散に  
取り組んでいます

リスクの低減

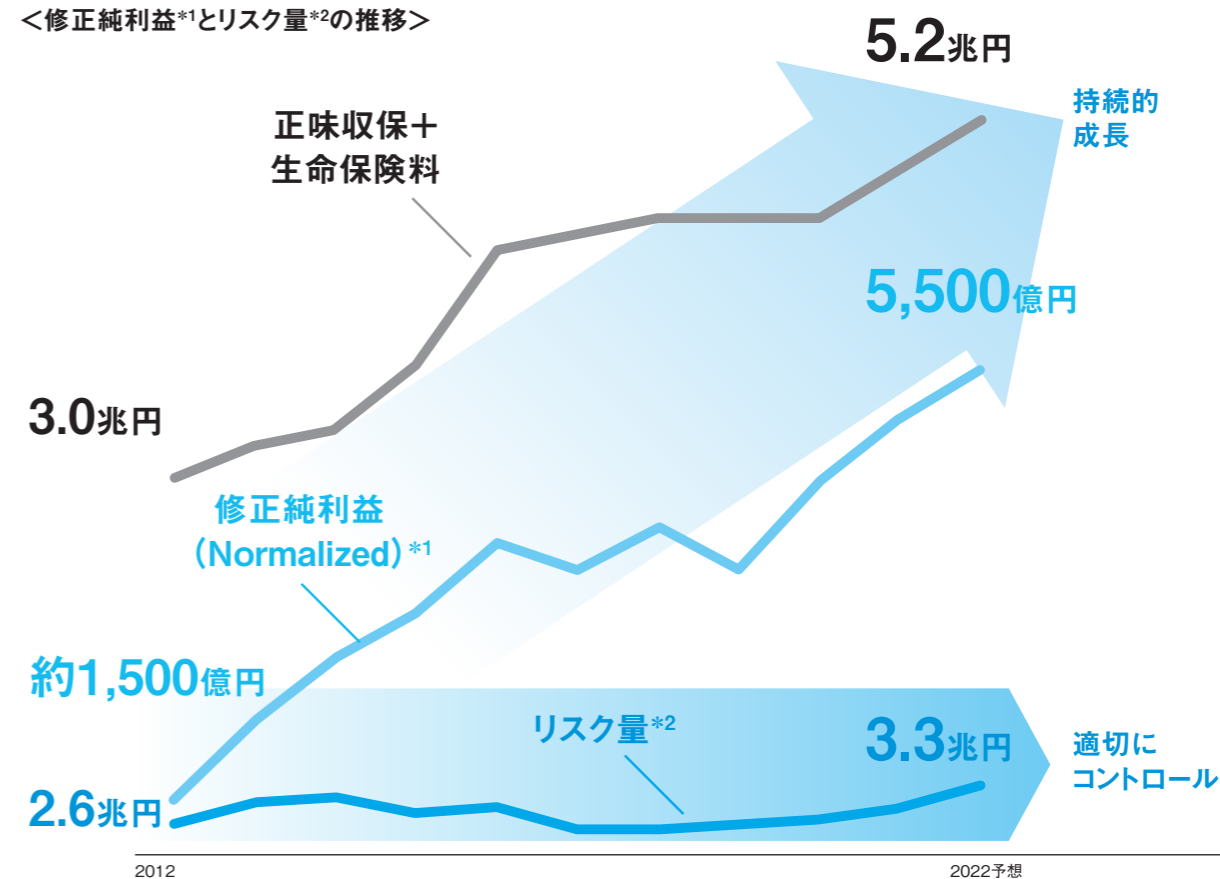
グローバルなリスク分散

保険はリスクを引き受けてお客様をお守りする事業ですので、いかなる事態に直面しても経営の屋台骨が崩れることはあってはならず、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも分散し、適切にリスクをコントロールすることが肝となります。この観点から、保険会社の経営はそもそもグローバルでなければならないと考えている訳ですが、当社では20年前から、日本の自然災害リスクと相関の低い海外ビジネスを拡大することで、グローバルなリスク分散を加速し、リスクの拡大を抑えながら企業価値の拡大を図っています。

その成果が見られたのが、2018年、2019年に発生した大規模な国内自然災害、或いは、2020年の新型コロナウイルスであったと考えています。このような過酷な状況にあっても、当社の利益に対するこれらのインパクトは2〜3割程度に抑えられており、安定した収益が確保できています。これは正に、当社が取り組んできたリスク分散の成果でありますが、一方で、この2〜3割という水準は、まだ大きいと考えており、今後もボラティリティを抑えながら、成長を加速させていきます。

【参考】リスクの拡大を抑えながら、利益の拡大を実現

<修正純利益\*1とリスク量\*2の推移>



\*1: 自然災害を平年に補正し、2020は新型コロナウイルスおよび為替変動の影響、2021はコロナ・北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益(売却額が1,000億円を超えた部分)も控除(新定義ベース)  
\*2: ESRのリスク量(99.95% VaR、税後・年初計画ベース)





火災保険の収益確保

災害が多発する日本においても、  
私たちは逃げることなく、  
サステナブルな火災保険制度を  
構築し、お客様をお守りします

リスクの低減

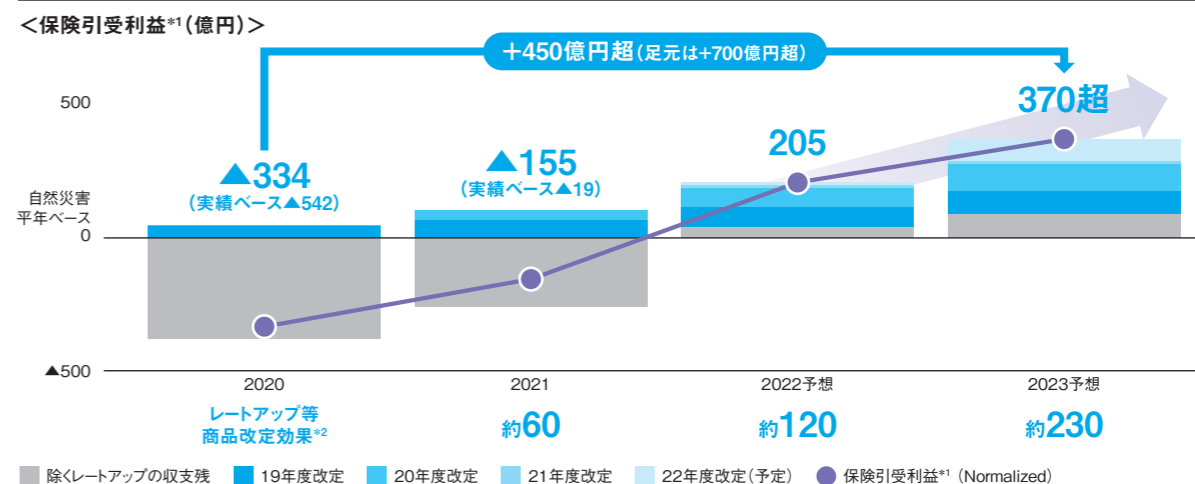
日本の火災保険の収益性確保

当社のマザーマーケットである日本は、国土面積にして世界の僅か0.25%程度、GDPは世界の6%程度である一方で、自然災害による経済損失は、世界の約2割を占めるとも言われています。正に日本が「自然災害大国」と言われる所以ですが、当社はこの自然災害リスクから逃げることなく、むしろ真正面から受け止め、お客様の「いざ」をお守りし、しっかりとお役に立ちたいと考えています。

その上で、「火災保険」は自然災害からお客様をお守りするための大切な保険であります。恒常的に赤字の状態であれば、それはサステナブルなものとは言えません。従って、当社自身によ

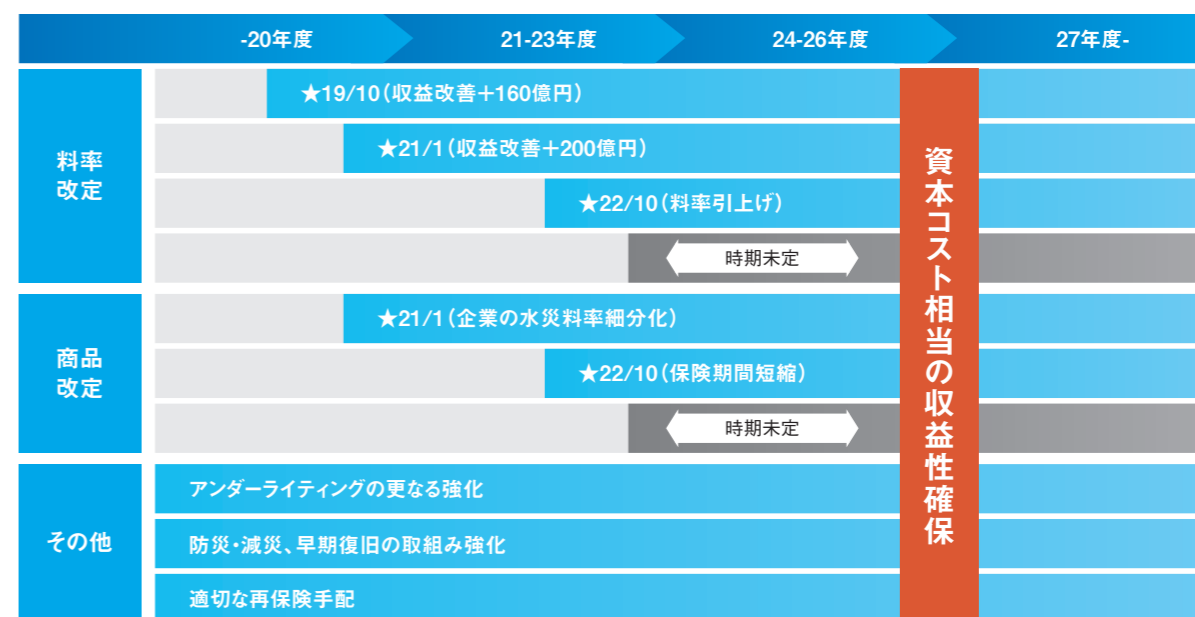
るコスト削減努力は勿論のこと、機動的な料率改定、保険期間短縮も含めた商品の見直し、再保険戦略の高度化、防災・減災、早期復旧等、総合的な取組みを通じて、サステナブルな火災保険制度の構築をめざしています。具体的には、下記ロードマップを不退転の決意を持って実行することで、2023年までに+450億円を越える収益改善（足元は+700億円）を実現します。また、火災保険は巨大な自然災害リスクを抱えているため、リスク量対比で見ても資本コスト相当の収益性が確保できるよう、その後も収益改善の取組みを続けていきます。

【参考】火災保険の利益の推移



\*1: 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した収支残(税後・概算)  
\*2: 各年度に発現する商品改定等による収益改善効果(税後・概算) 但し、2020年度に発現済みの改善効果(約40億円)を除く累計値を記載

【参考】火災保険の収益改善ロードマップ







事前・事後のフィージビリティ強化

“いつも”支える存在へと進化するため、私たちは、防災・減災領域にも事業を拡大します

機会の取込み

PayerからPartnerへ

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十分に支えたことにはなりません。そもそも、災害は起きない方がいい。起きてても被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がいい。かつ、再発はしない方がいい。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」の提供にも努めています。保険金支払いのPayerに留まらず、お客様を“いつも”支えるPartnerへ進化することで、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。

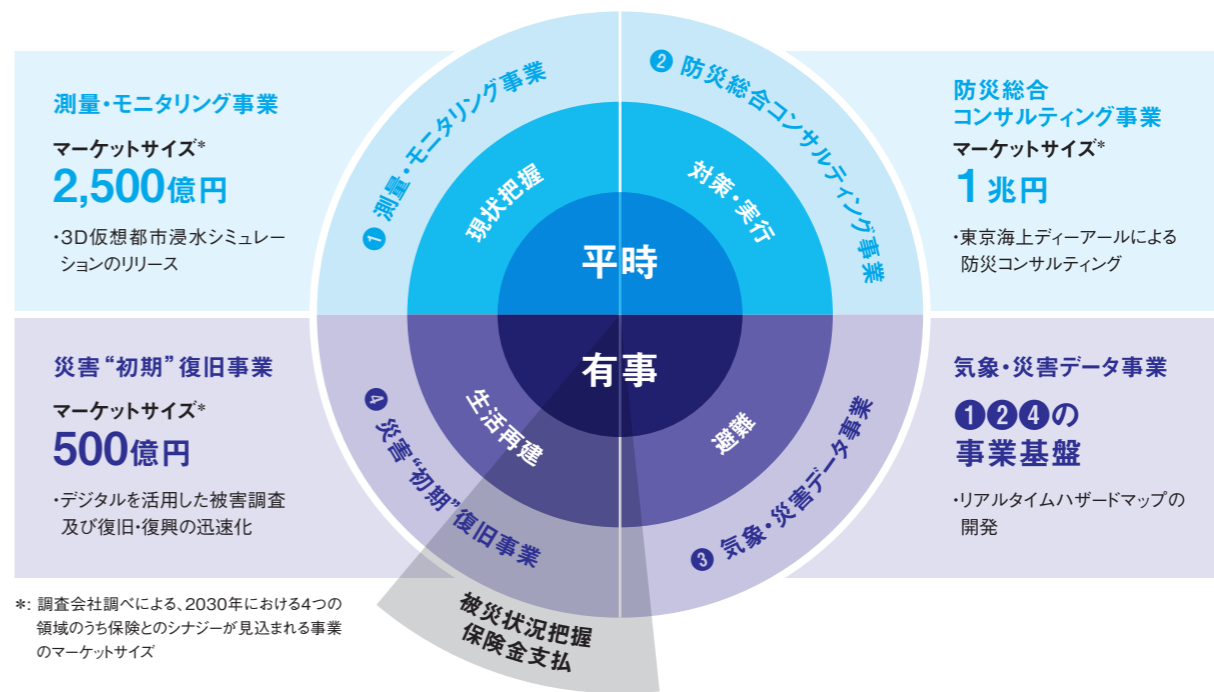
この「防災・減災」の取組みの事例の一つが、防災コンソーシアム“CORE”です。これは当社が2021年11月に立ち上げたコンソーシアムですが、2022年7月現在、多種多様な業界を代表する60以上の法人が参画しています。各社が持つ技術やデータを活用しながら、例えば、災害発生時の被害の甚大化を抑えるインフラ維持管理ソリューションの創出や、避難に繋がる災害の事前予測、リアルタイムハザードマップの開発や、デジタル

を活用した復旧・復興の迅速化等、防災・減災に直結するサービスを提供していきます。

勿論、防災・減災には災害データの収集・分析・活用が重要となるわけですが、当社は2021年7月、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、グループの高度なDigital Capabilityを集約し、データ分析やソリューション開発力の更なる強化に取り組んでいます。

保険本業を通じて磨き上げてきたテクノロジーや蓄積したデータ、お客様との接点といった既存の武器に加えて、業界の垣根を超えた防災コンソーシアム“CORE”での幅広い協業をエンジンに、競争優位を確立し、“防災・減災総合ソリューション事業”を構築することで、お客様を“いつも”支える存在に進化していきます。そして、企業価値の向上という観点では、この事業を将来的には数百億円規模の利益が創出できる事業に育てたいと考えています。

【参考】“CORE”をエンジンに“防災・減災総合ソリューション事業”を構築



【参考】東京海上ディーアールを活用した取組み

東京海上ディーアールが保有するリスクデータやデータ解析の知見を活用し、外部パートナーの知見も掛け合わせることで、強靱で自然災害に強い地域社会づくりへ貢献しています。例えば、国立研究開発法人防災科学技術研究所と協力し、AI技術を活用して開発した「水災危険度予測システム」や、独自のハザードマップ情報を活用して開発した「災害体験AR」等、「防災・減災」に繋がるサービスを提供しています。



【システム画面イメージ】浸水エリア即時予測



再エネマーケットの取込み

私たちは、グループ一体で、世界の再エネ保険業界をリードし、脱炭素化への貢献と企業価値の向上の双方を同時に実現します

機会の取込み

今後ますます成長する再生可能エネルギーマーケットの取込み

当社は気候変動に関連した新しい商品・サービスの開発にも力を入れています。その一つが、再生可能エネルギー関連の保険です。

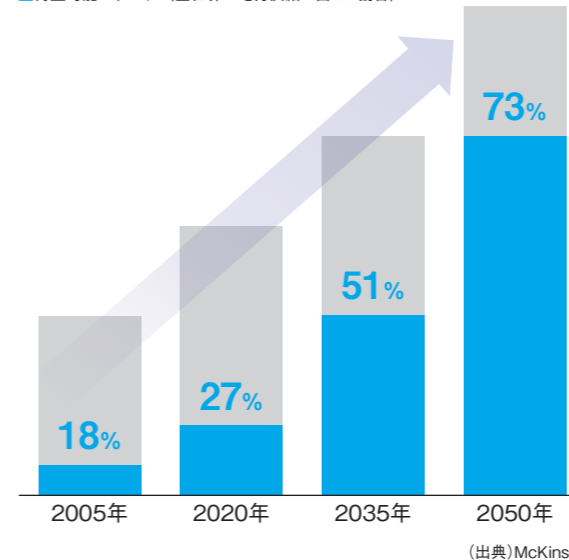
世界的な脱炭素化の流れや、主要国における電力供給効率化に向けた再生可能エネルギーへのシフトを背景に、世界の再生可能エネルギーマーケットは今後ますます成長が見込まれます。その中で、例えば洋上風力発電の設置・普及にあたっては、保険が手配できなければプロジェクトファイナンスの融資も実行されないため、保険は不可欠なものとなっています。しかし、海の工事は決して簡単ではなく、施工ミスが減らし、台風にも備える必要がある等、一朝一夕では手に入らない高いアンダーライティング

グカや高い損害サービス力が試される領域です。当社は、これまで蓄積してきたロスデータやノウハウに加えて、再エネ事業者向け保険の世界的なリーディングプレイヤーであるGCube(2020年に買収)や、当社のデータ中核機能を担う東京海上ディールズの知見も掛け合わせることで、再生可能エネルギー関連の保険に欠かせない、高いアンダーライティング力と、高い損害サービス力を更に強化しています。

今後も当社は、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、世界各国の脱炭素化に一層貢献していきます。

【参考】再生可能エネルギーマーケットの拡大

再生可能エネルギー(全世界の電力供給に占める割合)



【参考】GCubeの強み

①高いアンダーライティング力

創業以来約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

②高い損害サービス力

10年で4,000件を超える豊富な支払い実績をベースに、自前アジャスターによるロスプロアドバイス等を通じて、顧客に高い付加価値を提供

③業界での高いプレゼンス

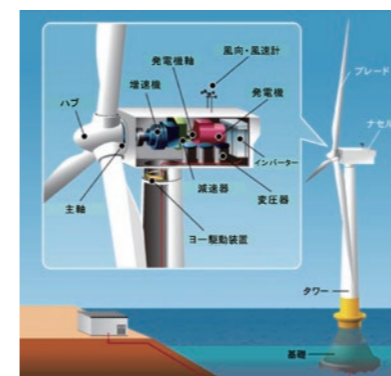
マーケットリーダーとしての圧倒的な実績とブランドを背景に、グローバルの再エネ事業者トップ10社のうち8社が顧客である等、業界での高いプレゼンスを通じて世界の主要プロジェクトに参画



自前アジャスター  
Renewable Energy  
Loss Adjusters  
(RELA)

【参考】洋上風力発電設備

洋上風力発電設備には様々な形があり、海域によって適した構造も異なるため、保険引受にあたっては高度な専門性と知見が求められます。



(出典) NEDO ホームページより作成



浮体式基礎

energyfactsホームページから引用





ダイベストメント/エンゲージメントの実施

# 責任ある保険会社・ 機関投資家、そしてグローバル カンパニーとして、 世界の脱炭素化をリードします

リスクの低減

## 世界の脱炭素化実現への貢献

当社は、「保険会社」・「機関投資家」、そして「グローバルカンパニー」として、例えば「石炭火力発電の保険引受をやめる」、「投資を引き上げる」といったダイベストメント方針をしっかりと掲げつつも、環境をテーマとしたエンゲージメントの実施や、保険商品の開発や投資を通じた技術革新の後押し等を通じて、社会の脱炭素・カーボンニュートラルに向けたトランジションを後押しすることが大事だと考えています。

例えば、「保険会社」としては、これまで150社以上の取引先とエンゲージメント対話を実施しており、更にそのうち50社以上に対しては、当社の専門性を活かして、課題解決に向けた提案も実施しています。具体的には、取引先の再エネビジネス推進や、環境負荷軽減に必要な新規技術開発等に対して、これらをサポートする専門的な保険やコンサルティングサービス等を提供することで、脱炭素化に向けたトランジションやイノベーションの加速を強力に後押ししています。また、2021年9月には石炭火力発電所および炭鉱開発（一般炭）の新規保険引受は行わない方針を策定、2021年12月にはオイルサンドや北極圏における石油・ガス採掘に関する保険引受を留意する方針を策定するなど、脱炭素社会の実現に向けて、業界内でも先んじて保険引受方針をアップデートしています。

そして、「機関投資家」としては、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がPRIの署名機関としてESG融資方針を策定しています。具体的な取組みとしては、非財務情報も考慮した建設的な対話等を通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長等を促すESGエンゲージメントや、投資判断に非財務情報を考慮に入れるESGインテグレーションを行うことで、投資先のESGへの取組み向上を促し、脱炭素化社会・持続可能な社会の実現に貢献します。

また、当社は「グローバルカンパニー」として、創設からTCFDに関わるなど、国内外で脱炭素社会の議論を積極的にリードしてきています。2022年1月には国際的なイニシアティブである「Net-Zero Insurance Alliance (NZIA)」に日本の保険会社として初めて加盟し、欧州のみならず各国のエネルギー事情も踏まえたルール作りや、脱炭素の前提となる排出量算出基準の設定、脱炭素技術による二酸化炭素削減効果の評価方法の策定等、2050年のネットゼロ社会の実現に向けた非常に重要なイシューに対しても、先導的な役割を果たしていきます。今後もこれまで培った知見やネットワークも活かしながら、脱炭素社会の実現に向けた「保険業界における国際的なルール作り」にも積極的に関与していきます。

### 【参考】国際イニシアティブへの参画

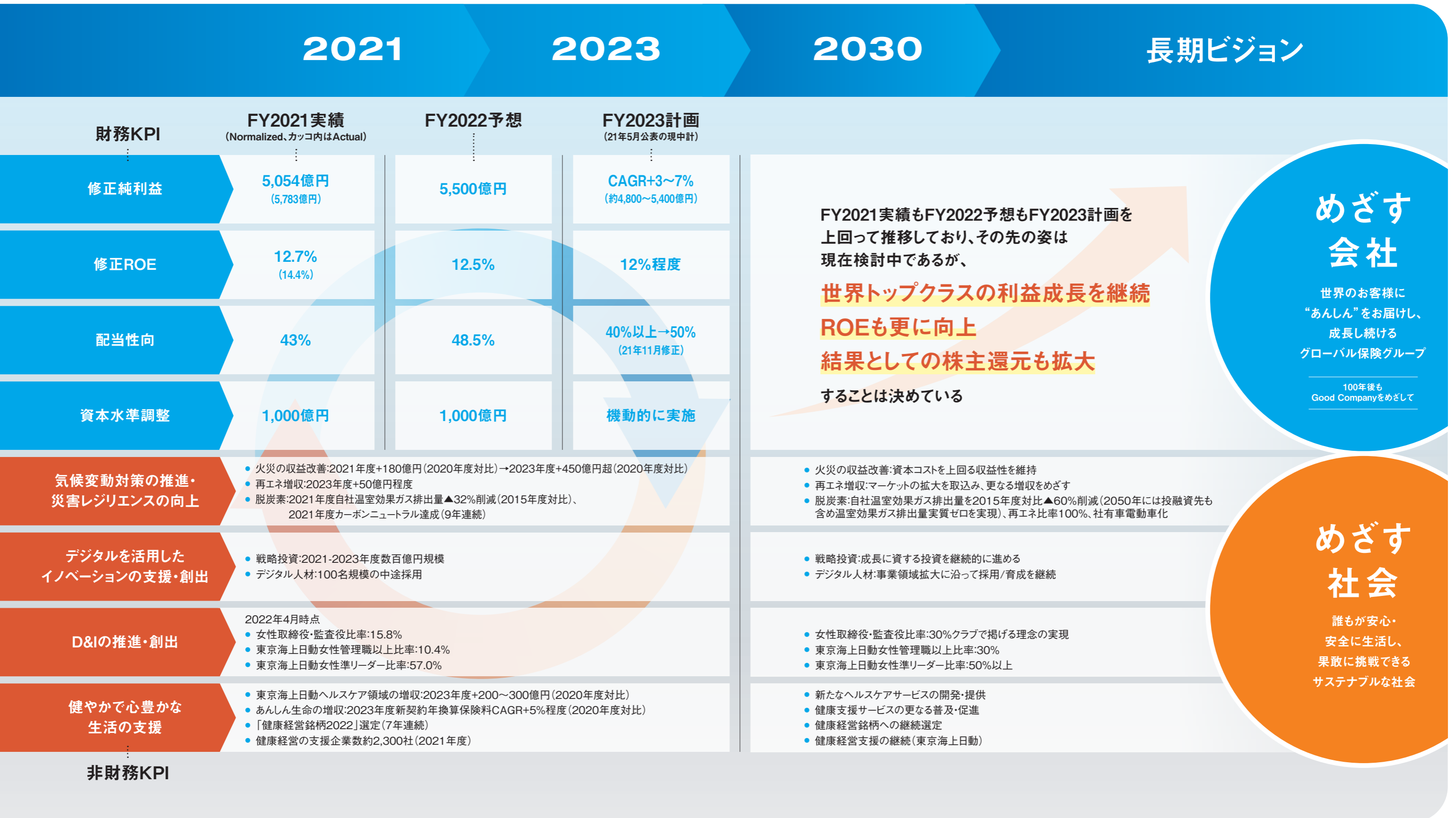
当社は、脱炭素社会への移行・サステナブルな社会作りに貢献していくため、創設から関与しているTCFDや、日本の保険会社として初めて加盟したNZIAなど、様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。





# 長期ビジョン、2030年、2023年のKPIターゲットの実現

に向けて、一步一步確実に前進します。





3 私たちの強み

# なぜ、当社は 将来の“いざ”も お守りすることができるのか？

私たちが、将来の“いざ”をお守りできるのは、それを支える3つの強みがあり、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143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、「いざ」を支え、「いつも」支える力です。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。当社がこれまで、事業環境が大きく変化する中で、課題を察知する力、課題を解決する商品・サービスを開発する力、商品・サービスをお届けする力を培ってきましたが、足元ではデジタルやデータも活用しながら、伝統的な保険事業の力を高めつつ、それに留まらない事前・事後領域にも事業を拡大しています。

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、厳格な買収基準や円滑なPMIの実行力、フォワードルッキングな事業売却を通じて事業ポートフォリオを最適化することで、リスクの分散と事業の成長を両立し、経営基盤の強化を図っています。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、課題解決にあたるのが欠かせません。当社は多様性溢れる優れた人材を国内外に最適配置することで、その専門性や叡智をグループ全体で活用しながら、シナジーの発揮を図っています。







## “いざ”を支え、“いつも”支える力

お客様や社会の課題を察知し、課題を解決する商品・サービスを開発、それらをしっかりとお届けすることで、お客様から選ばれ、持続的な成長を遂げてきました。

### お客様や社会の課題を察知する力

新型コロナウイルスや自然災害の激甚化、テクノロジーの急速な進化、それに伴う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。お客様や社会の“いざ”をお守りするためには、このような足元の環境変化やお客様・社会の課題をいち早く察知することが必要です。

当社では、現場第一線がマーケットの声をいち早くキャッチすることは勿論のこと、お客様や代理店さん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。

加えて、新たなリスクやニーズを把握するには、中長期的なアプローチも必要です。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新たに生まれるリスク、機会の研究にも取り組んでいます。

### 課題を解決する商品・サービスを開発・引受する力

お客様や社会の課題を察知したあと、それを適切に商品・サービスに落とし込む力が求められることはどんなビジネスでも共通ですが、『従来型の保険事業』において大切なことは、「リスクを正しく測定し、それをベースに開発した商品・サービスを安定的に引き受ける」ことです。保険商品は、一般の商品と異なり、販売時に原価が決まらず、場合によっては巨額の原価がかかる（保険金をお支払いする）ことがあるため、サステナブルな事業継続の観点で非常に重要なポイントです。その中で、当社は、過去の事故データを分析することは当然ながら、VUCAの時代のリスクの拡がりも踏まえ、アクチュアリーという保険数理の専門家を中心となって、マクロ経済の動向も踏まえた将来的なリスクの変化を予測し「リスクを正しく測定」、それをベースにリスクに見合った保険料や引受基準を設定したり、必要に応じて再保険を手配したりすることで「安定的な引受」を実現しています。

足元では、TMHCCによるPredictive Analytics\*1やTMNF・AL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、保険料のハード化が進む再保険については、キャピタルイベント\*2の回避という再保険の重要な目的を踏まえ、サイクルマネジメントを実行。2022年4月の国内風水災に係る再保険の更新時に、経済合理性の観点でアーニングス領域\*3の再保険カバーについて必要な見直しを実施しました。

また、当社は、事故防止や早期復旧といった保険事故の『事前と事後』の領域にもビジネスを拡大し、お客様を“いつも”支える存在へと進化していますが、『事前・事後』領域の商品・サービスを開発するために大切なことは、外部のプロフェッショナルの力を活用することです。当社は、『従来型の保険事業』領域においては創業以来143年間蓄積してき

たCapabilityがありますが、『事前・事後』領域においては、当社が有するCapabilityだけではお客様が必要とされる商品・サービスを開発することは難しいと考えています。2021年11月に当社が主導して立ち上げ

た防災コンソーシアム“CORE”が良い例ですが、お客様や社会の課題を解決できるのであれば、当社単独でなくてもいい。当社と外部のCapabilityを掛け合わせて新しい価値を創造してまいります。



\*1: データに統計的手法を適用して、将来を予測する分析  
 \*2: 数百年に一度規模の巨大大自然災害など、保険会社の資本を毀損させる事象  
 \*3: キャピタルイベントに対して相対的に損失の小さな領域。再保険料率が高く、マーケットサイクルの影響を受けやすい

### お届けする力

#### <最適な補償の提案と契約手続きの簡素化>

どれだけ良い商品・サービスを開発しても、お客様に届かなければ意味がありません。世帯構造の変化や新型コロナウイルスの影響によりお客様のニーズや生活スタイルが多様化する中、従来型の、人による対面コンサルティングで全てのお客様に最適な形で当社の商品・サービスをお届けすることは難しくなっています。

そこで、当社ではこれまで蓄積してきた契約データをAIが分析し、お客様の属性情報（年齢、性別、家族構成、資産・家計、保険の好み等）や契約情報に応じて、採用率の高いプランをおすすめする仕組みを導入しました。また、引き続き対面での充実したコンサルティングを望むお客様から、スマートフォン上でご自身で契約を完結したいお客様まで、お客様のニーズに応じて契約手続きをご選択いただける仕組みも用意、人とAI、対面と非対面のベストミックスで当社の商品・サービスをお届けしています。

#### <迅速な保険金のお支払い>

こうした「お届けする力」はご契約時に限ったものではなく、「迅速な保険金のお支払い」もそのひとつです。有事の際に、人工衛星やドローンを活用して被害状況をスピーディに把握する、また大規模地震の際には鑑定人の立会を待たずして、お客様からアップロードしていただいた建物の写真をもとに損害状況を査定し、保険金をお支払いするなど、デジタルを高度に活用しながら迅速な保険金のお支払いに繋げています。そして、これらの取り組みによって創出した時間は、ロスプリベンション（事故の発生を事前に防止すること）のご支援や、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、お届けする力の品質向上に繋げ、より一層お客様からの支持を拡大できるよう努めています。

#### <最適な補償の提案と契約手続きの簡素化>

##### ●AIを活用した補償提案



イラスト©東京海上日動

##### ●スマートフォンでの契約手続き



#### <迅速な保険金のお支払い>

##### ●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



##### ●ドローンを活用した損害調査







## ポートフォリオマネジメント力

規律ある買収やフォワードルッキングな売却によりポートフォリオを最適化し、リスクを分散しながら安定的な利益成長と資本効率の向上を実現しています。

買収合意後のPureの  
Ross 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

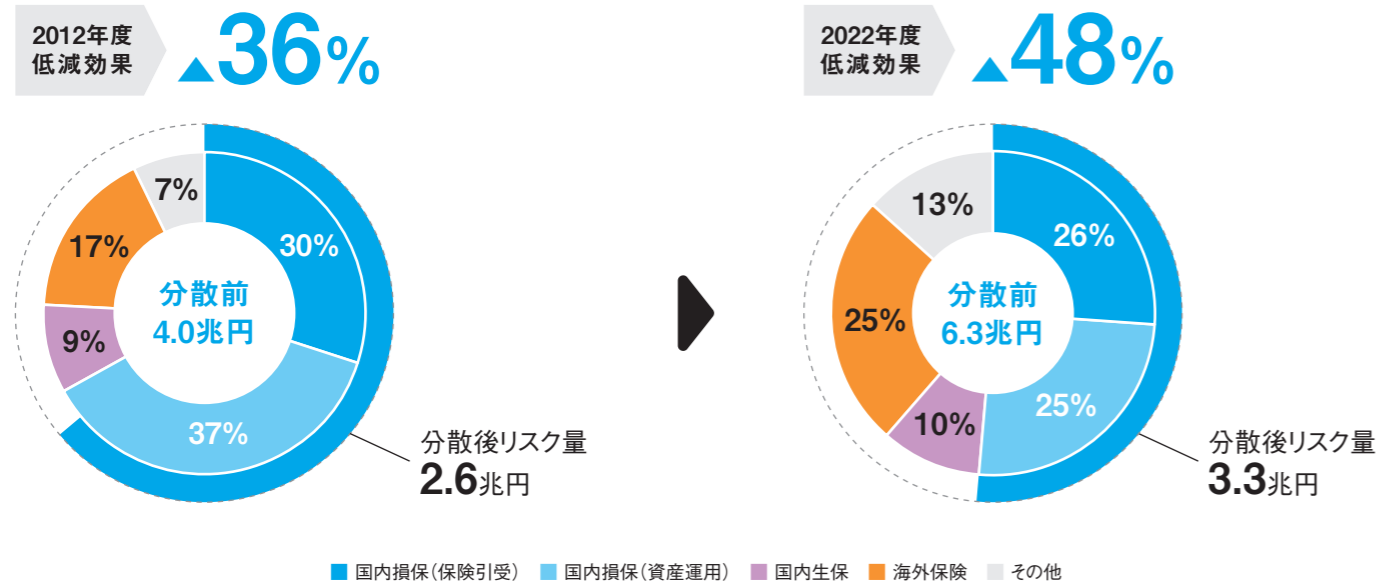
HCC買収クロージング

### ポートフォリオマネジメントのトラックレコード

安定的な利益成長と資本効率の向上を実現していくためには、規律ある買収やフォワードルッキングな売却、新たなリスクテイク等を通じて、常に事業ポートフォリオを最適化していくことが大切です。ポートフォリオマネジメントを通じたリスク分散は保険ビジネスの根幹であり、これを間違えると当社の屋台骨が揺らぐものです(リスクベース経営(ERM)の詳細はP.52~55ご参照)。

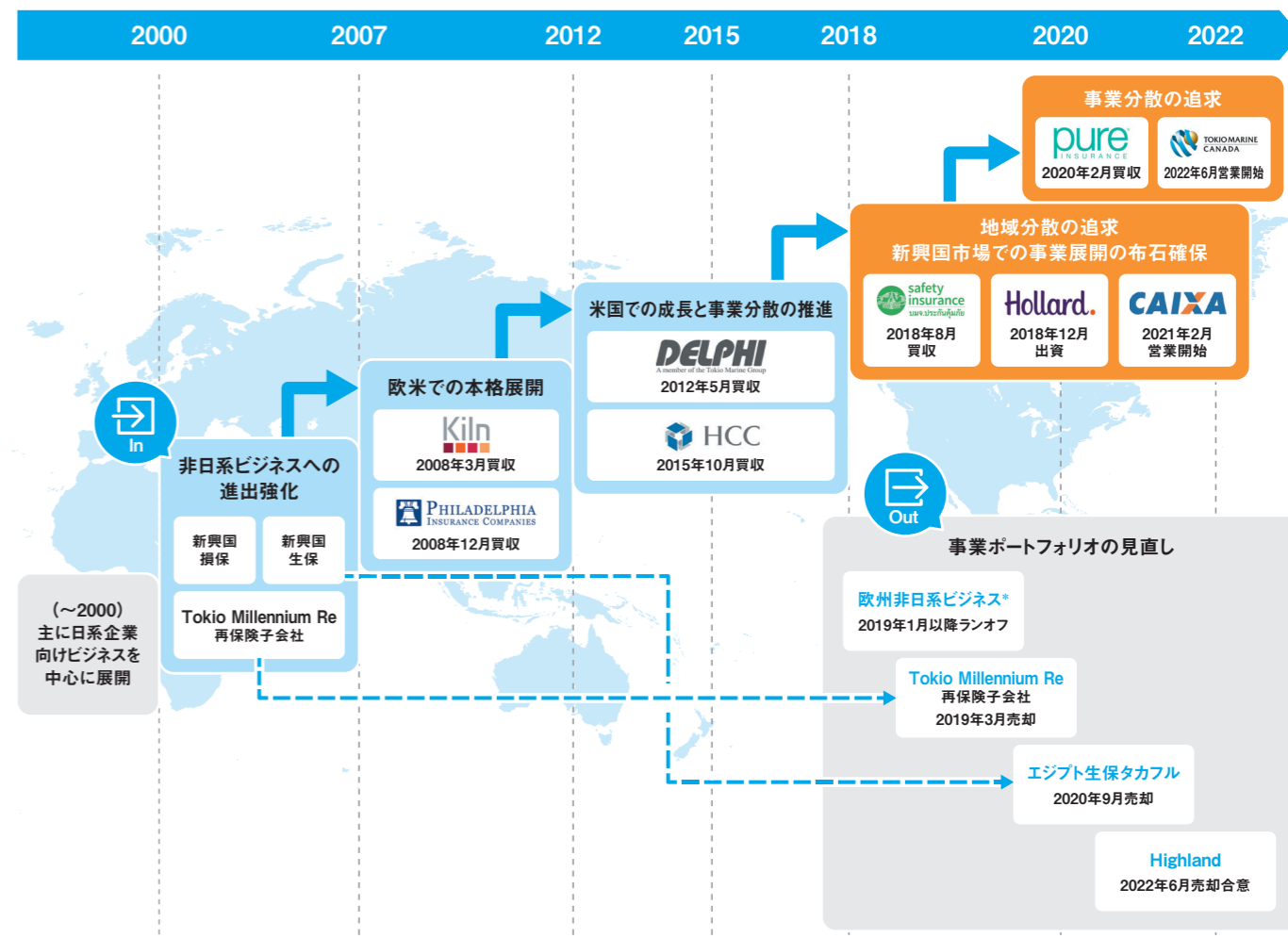
だからこそ当社は、20年近くもの時間をかけて、政策株式を売却し、日本の自然災害リスクと相関の低い海外保険事業を拡大することで、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも分散させてきました。その結果として、リスク量を適切にコントロールすると同時に利益の持続的な成長を実現しています。

### <リスク分散によるリスク低減効果>



リスクポートフォリオを入れ替えてきた実績はP.49ご参照

### <ポートフォリオマネジメントの軌跡>



\*: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス(ロイズビジネスは継続)



## カルチャーフィット・Autonomyを重視した厳格な買収基準

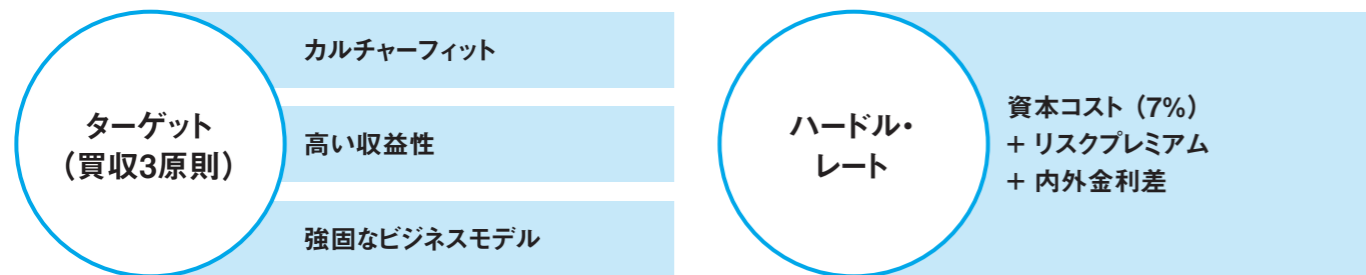
当社は資本市場からM&A巧者と言われることがありますが、成功のポイントは、当社の買収三原則である「カルチャーフィット」・「高い収益性」・「強固なビジネスモデル」と、厳格な定量基準にあります。最も重視しているのはカルチャーフィットですが、勿論定量基準を満たせない買収はしませんし、効果的にリスク分散ができ、シナジーも発揮できる案件のみを対象とし、厳格な規律を持って実行しています。

また、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。もともと強固なビジネスモデルを確立している被買収会社が東京海上グループでシナジー効果も享受し、更に自律的に成長しています。また、世界中を見渡しても、当社のように“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、当社のグループ一体経営の特

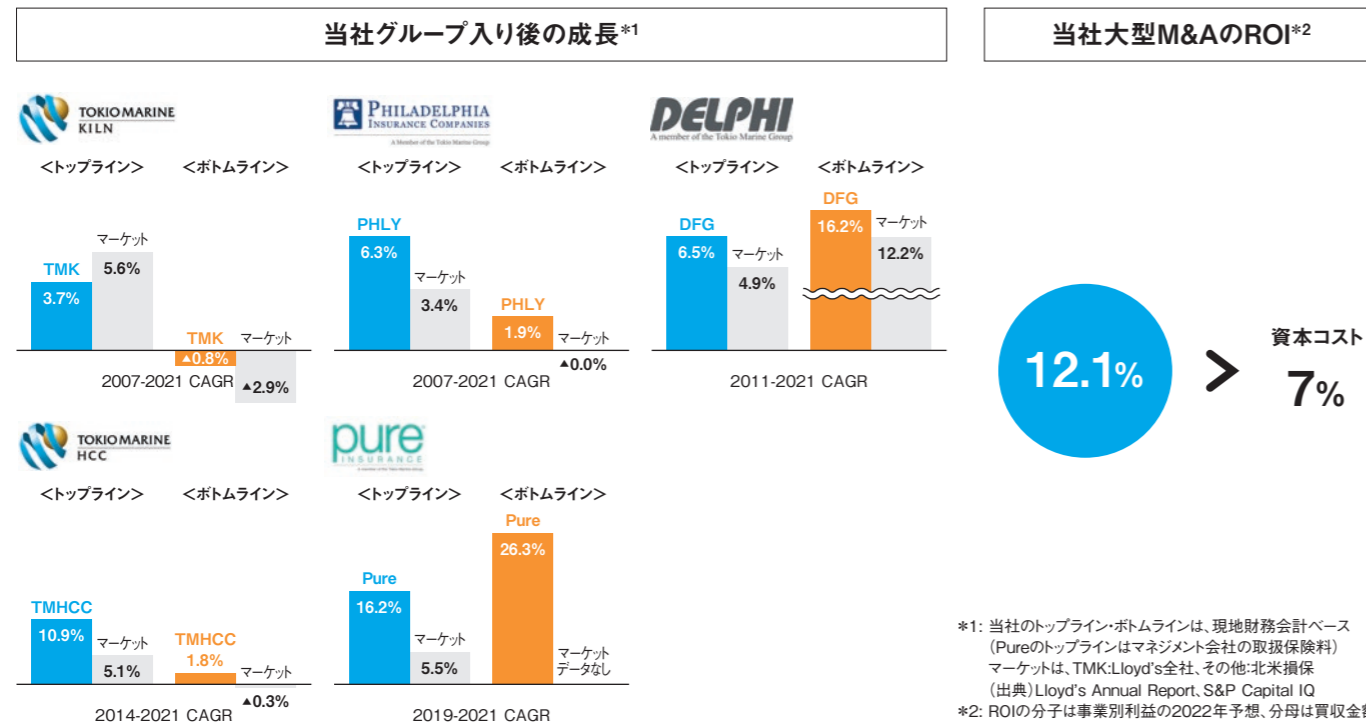
徴とも言えます。実際に、当社の海外利益を牽引している欧米5社いずれにおいても、グループ入り後にシナジーも発揮しながらマーケットを上回るボトムライン成長を実現しており、北米では企業向け保険分野でTop12の地位も確立、スペシャルティ保険の分野で見るとトップクラスのプレイヤーとなっています。

なお、足元、大型M&Aの実行については、バリュエーションが高いこと、新型コロナウイルスによってカルチャーフィットの確認が難しいことを背景に、忍耐強さが必要だと認識しています。従って、直近のポートフォリオマネジメントの事例としては、カナダ子会社の新設やグループ会社が主体的に実行するボルトオンM&A(P.127参照)が中心になっています。

### <厳格な買収基準>



### <欧米5社の高い成長>



## カナダにおける新会社 Tokio Marine Canada Ltd. の営業開始

2021年12月に設立したカナダの新会社Tokio Marine Canada Ltd. (以下「TMC」)が、2022年6月より正式に営業を開始しました。世界第8位の市場規模、収益性に加え規制や法制度等のビジネス環境の整ったカナダマーケットでの収益獲得を企図したものです。

事業の成功に向けて、カナダで2度の保険事業新規立上げを成し遂げたMichael George氏をCEOとして招き、その他の幹部社員についても、現地市場における豊富な経験や知見を有している人材を置いています。

TMCはスペシャルティ種目をはじめとした企業向けの損害保険事業を展開し、現地企業への保険の提供、ならびに当社グループ会社のカナダにおける保険引受のサポートを事業の両輪としています。開業5年後には収入保険料で数億カナダドル(数百億円)規模の保険会社になることを展望しており、当社のリスク分散と安定的な利益成長に大きく寄与するグループ会社に成長させていきます。



## 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事業を見極め、「売却」していくことも重要です。2022年度においても、当社グループであるTMK傘下子会社、Highland Insurance Solutions, LLCの売却を決定しました。同社は、米国における建設工事保険等を主力商品として取り扱う保険代理店です。2015年の引受開始より建設工事保険のマーケットは急速に拡大していましたが、収益のボラティリティが高く、TMKが2018年より継続的に取り組んでいる引受ポートフォリオの見直しプロジェクト(自然災害の影響を受けやすい財物種目の依存度を下げ、ハードマーケットを活かせる賠償保険等の割合を高めるもの)の中で、今回の売却を決定したものです。2021年のインフラ投資を促進する法案

成立が追い風となって、建設工事マーケット自体は今後も拡大する見通しであり、新規参入もなされている今こそ売却の機会であると判断しました。売却に伴い創出した資本・資金の用途は現時点で未定ですが、更なるリスク分散・成長へと振り向けていきます。今後も、ポートフォリオマネジメントを絶え間なく回し続けていくことにより、事業環境の変化が激しく、将来の予想がつきにくい昨今においても、更なるリスク分散を図り、安定的な利益成長と資本効率の向上を実現していきます。





## グループ一体経営

多様性溢れる人材を適材適所に配置することで、専門性や知見を活用するとともに、シナジーを創出しています。



## グループ各社の専門性やCapabilityをグループ全体で活用する

### グループ各社の力強い成長

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、当社の事業がどれだけグローバル化したとしても、グループ会社が各国・地域に根差した独自のビジネスモデルを構築し、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は、安定的に

収益を確保できる日本、高い成長率を実現する北米や新興国と、各地域のグループ会社が「強いスタンドアロン価値」を有しています。グローバルベースでのグループ一体経営は、まさにこの「強いローカルの確立」があってこそ力を発揮すると考えています。

### 当社グループのCapabilityを活用したグループシナジーの創出

当社の強いグループ各社は、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を徹底的に活用しながら、強みを一層磨き、成長を加速しています。その成果は、「Revenue(保険料の拡大)」、「Investment(資産運用収益の拡大)」、「Capital(保有出再の最適化)」、「Cost(コストの削減)」の4分野において、グループシナジーという形で現れており、過去最高水準の年間約370ミリオンドルという利益貢献に結びついています。

運用収益の拡大(Investment)、引受キャパシティの活用を含めた保有出再の最適化(Capital)、或いはシステムの共同購入(Cost)といったシナジーが挙げられます。Revenueシナジーの効果は元受保険料ベースで約800ミリオンドルまで拡大していますが、今後も更に拡大していきたいと考えています。

現在では、このようなシナジー創出に対する論議は各社同士で自発的に行われており、グループの一体感は更に高まっています。こうした取組みを今後も更に加速させ、グループ全体のレベルアップに繋げていきます。

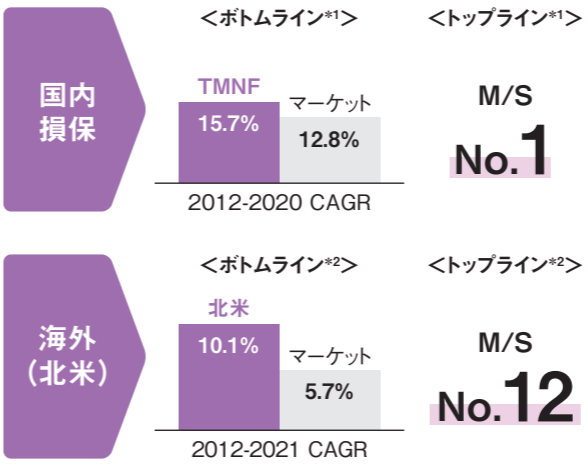
### コングロマリット・プレミアムの実現

このように多くのグループ会社の集合体である当社は、一部の機関投資家からコングロマリット・ディスカウントが起こっているのではないかと問われることがあります。当社のビジネスの大宗は保険なので、そもそもコングロマリットなのかという議論はあるものの、当社としては、グループ

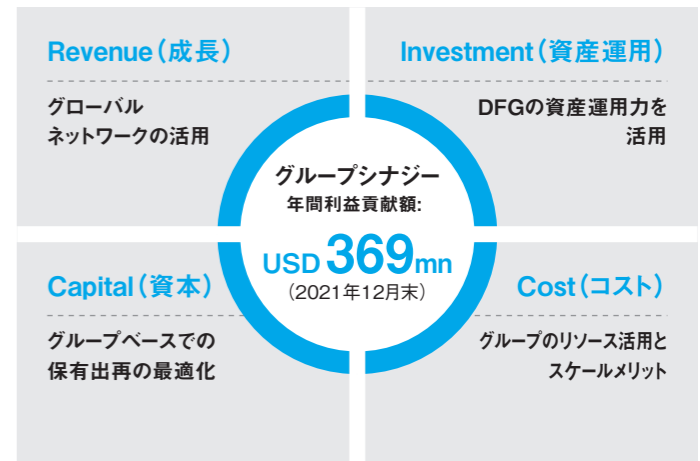
各社が各国・地域で圧倒的な競争優位を確立して、強いスタンドアロンとなることは当然として、シナジーも拡大していくことで、しっかりとコングロマリット・プレミアムを実現していきたいと考えています。

## <コングロマリット・プレミアムの実現>

### スタンドアロン価値



### グループシナジーの創出

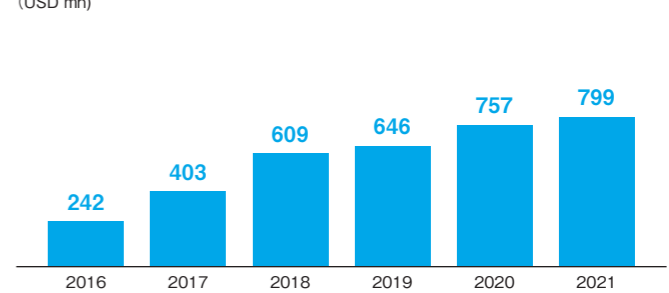


\*1: ボトムライン: 当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益(出典)日本損害保険協会HP トップライン: 2021年度、NWPベース(出典)各社公表資料  
 \*2: ボトムライン: 当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益(出典)S&P Capital IQ トップライン: 2021年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目(出典)S&P Capital IQ

### Revenueシナジーの具体例

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

### Revenueシナジー(元受保険料の推移)





## 優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を更に強化

これまで当社は、M&Aを通じてリスクの分散や持続的な成長を図ってきましたが、最大の成果は優れた人材と、それに伴う専門性や知見を獲得できたことだと考えています。

例を挙げると、被買収会社のトップをグループ統括等へ起用したり、或いはサイバースキル等高い専門性を持った人材をグループ横断戦略の中核に任命したりしています。2022年度からはDonald Shermanと

Christopher Williamsを新たに副社長に据え、海外や保険引受、資産運用に留まらない、参画と活躍を求めるとしました。また、Deputy C-Suiteの任命など7年目となるグループ一体経営は更に進化しています。経営の重要事項に対してグローバルな知見を結集し、決定・実行することで、グループ一体経営のレベルを更に高めていきます。

### <グローバルなグループ一体経営>

課題	グローバルな適材適所	実行した打ち手
保険引受	<p><b>海外トップマネジメント</b></p> <p><b>Robert O'Leary</b> 常務執行役員</p> <p><b>Brad Irick</b> 執行役員 (2022.4~)</p>	<p><b>専門性の活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レベニューシナジーの創出</li> <li>グループ保有・出再戦略の策定・実行</li> </ul>
資産運用	<p><b>Donald Sherman</b> 副社長執行役員(2022.4~) 共同CIO (Investment)</p> <p><b>Randy Rinicella</b> Deputy CLCO (Legal&amp;Compliance) (2022.4~)</p>	<p><b>Philippe Vezio</b></p> <p><b>再保険</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インベストメントシナジーの創出</li> <li>金利リスクの適切なコントロール</li> </ul>
事業環境	<p><b>Christopher Williams</b> 副社長執行役員(2022.4~) 共同CRSO (Retention) Co-Head of Int'l Business</p> <p><b>Gus Aivaliotis</b> Deputy CDO (Digital) (2022.4~)</p>	<p><b>Barry Cook</b></p> <p><b>保険リザーブ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Postコロナ戦略の策定</li> <li>リザーブ検証体制の構築</li> </ul>
デジタル・サイバー	<p><b>José Adalberto Ferrara</b> 執行役員</p> <p><b>Robert Pick</b> Deputy CIO (IT) (2022.4~)</p>	<p><b>Daniel Thomas</b></p> <p><b>サイバー保険</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの高度なデジタルケイバビリティを集約</li> <li>グループベースのサイバースキル管理</li> </ul>
サステナビリティ・D&I	<p><b>Susan Rivera</b> 執行役員</p> <p><b>Caryn Angelson</b> Deputy CDIO (D&amp;I) (2022.4~)</p>	<p><b>Daljitt Bam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のサステナビリティ戦略・目標の策定</li> <li>ダイバーシティ・カウンスルの創設</li> </ul>

## 土台としてのパーパスの浸透

4万人を超えるグループ社員が一体感を持って、変化に柔軟に対応し、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パーパスの浸透が不可欠です。そのために、当社ではグループカルチャー統括(CCO)も務めるCEOがグループの先頭に立ち、世界中のグループ社員向けにフィジカル・リモートでのワールドツアーを実施しています。「What is our business for?」と問いて回することで、私たちの仕事がお客様や社会にどのように貢献しているのか、よりお客様や社会の課題を解決するためにはどのようなことが必要かなど、当社のパーパスについて自ら考え、対話することで、一人ひとりが仕事の意義を再確認する機会にもなっています。

また、世界中のトップマネジメントが結集するミーティングの場で、パーパスについて議論したり、部門・役職を超えてグローバルにまじめな話を気楽にする「マジきら会」を実施したりすることで、世界の隅々までパーパスが浸透している、熱意と一体感ではどこにも負けない会社をめざしています。

### パーパスの浸透に向けた社員との対話の様子



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー（CEO会議）

## 順調なサクセッションと将来を担う経営人材の育成

グループ一体経営をサステナブルなものにしていくためには、順調なサクセッションと次代の経営人材の育成が不可欠です。

2018年9月にはTMHCCで、2021年1月にはPHLYでCEOが交代、サクセッションは順調に進んでいますし、退任となった元CEOについても引き続き、当社の役員としてグループ全体をリードしています。

また、次代の経営人材の育成という観点でもトップマネジメントのネクスト層や、更にその次の中堅ミドルクラス層に対するタレントマネジメントを強化し、将来のグループ経営を担う人材プールの充実に、国内外共に取組んでいます。

### <順調なサクセッション>

現在、TMNA CEO、PHLY会長およびHD常務として活躍

現在、HD副社長としてグループ全体をリード（海外統括も継続）

### <次代の経営人材の育成>

#### 国内外グループ横断のタレントマネジメント

- C職等によるグループ横断のタレントマネジメント論議を実施(2019年9月~)
- これまで10回に亘り、国内外約60名のキャリアディベロップメントプランを論議

#### 経営マインドを培う各種研修

##### Global Executive Program

- 国内・海外のシニア層向け研修
- 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すると同時に、グループ横断でのシナジー拡大に繋げる

アメリカ領サモア沖での過酷な洋上研修の様子

船内の宿泊ベッド

##### Middle Global Leadership Development Program

- 主に海外のミドル層向け研修
- 東北の被災地を訪問し、震災時の行動や想いに触れ、保険の意義や“Good Company”の意味を体感
- グループシナジーの発揮について経営にプレゼンを行い、実際のシナジー拡大に繋げる

東日本大震災の被災地を訪問

経営へのプレゼンの様子

##### 経営フォーラム

- 国内の部店長クラス向け研修
- 経営戦略に関する論議、役員への戦略提言を通じて、参加者の経営ビジョン構築能力を高める

最終発表会の様子

##### 経営スクール

- 国内の若手リーダークラス向け研修
- 9ヶ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
- 多くの体験型プログラムを通じて経営人材に求められる広い視野や変革する力を習得

リーダーシップについての対話の様子



「知的資本」と「人的資本」への投資を強化し、必要な打ち手を講じながら「企業価値向上」に結び付けることによって、不確実な環境においても、持続的な成長を実現していきます。

### 非財務資本の強化

知的資本戦略

デジタルを活用したイノベーションの創出  
M&AとPMIの実行力の強化 (P.24~27)

人的資本戦略

D&Iの推進・浸透、「人」の力の最大化  
グループ一体経営 (P.30~31)

事業領域の拡大に伴い、求められるケイパビリティも100年後も必要とされるGood Companyであるために、将来を

変化していきます。世の中のこれからの“いざ”をお守りし、見据えた投資を強化し、当社の強みに更なる磨きをかけていきます。

#### 知的資本戦略

#### デジタルを活用したイノベーションの創出

デジタル技術と保有データは当社競争力の源泉  
事業投資に加え、それを活用する人材にも戦略的に投資を行い、「“いつも”支えることのできる存在」へと進化する

当社は、有事における「保険金のお支払い」に留まらず、事故を未然に防ぐ、仮に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」の安心も合わせて提供することで、お客様を「“いつも”支えることのできる存在」に進化することをめざしています。そのために、デジタル技術と当社グループの保有データを、競争力の源泉となる重要な知的財産・無形資産と位置づけ、これらを徹底的に活用することはもとより、より強化するための必要な投資を戦略的・機動的に実行しております。まず当社は、長年かつ広範な保険引受を通じて得た膨大な事故データ、リスク情報を有していますが、これらに「意味」を持たせ、新たな商品・サービスへと昇華させるためには、保険引受以外の外部の様々なデータと組み合わせること、そしてその高度なデータ分析力が必要となります。当社は、PKSHA Technology社やALBERT社をはじめ、多様なパートナーとの提携等にこれまで総額数百億円規模の投資を行い、自社に蓄積するケイパビリティやデータを効果的に補強・進化させてきました。また、2021年

7月に立ち上げた東京海上ディーアール社に当社グループが有するノウハウ・データを結集することで、今後のマネタイズの柱となる新たな保険商品およびフィードバックの創出を強力に推進しています。他方、これらをデザインし、活用する人材の育成・獲得にも注力しています。デジタル領域の専門人材を100名規模で採用するとともに、データサイエンティストを毎年数十名輩出する社内研修プログラム「Data Science Hill Climb」を構築。全社員のデジタルスキルを高めるための研修等の機会を含めて、年間1億円を超えるデジタル人材育成への投資を行っています。引き続き、積極的な事業投資・人への投資を前提に、デジタル技術とデータを高度に活用することで、「保険引受」領域の拡大、「事前・事後」領域への事業拡大を大胆に実行し、将来に亘る持続的な成長を実現してまいります。

#### 人的資本戦略

#### D&Iの推進・浸透、「人」の力の最大化

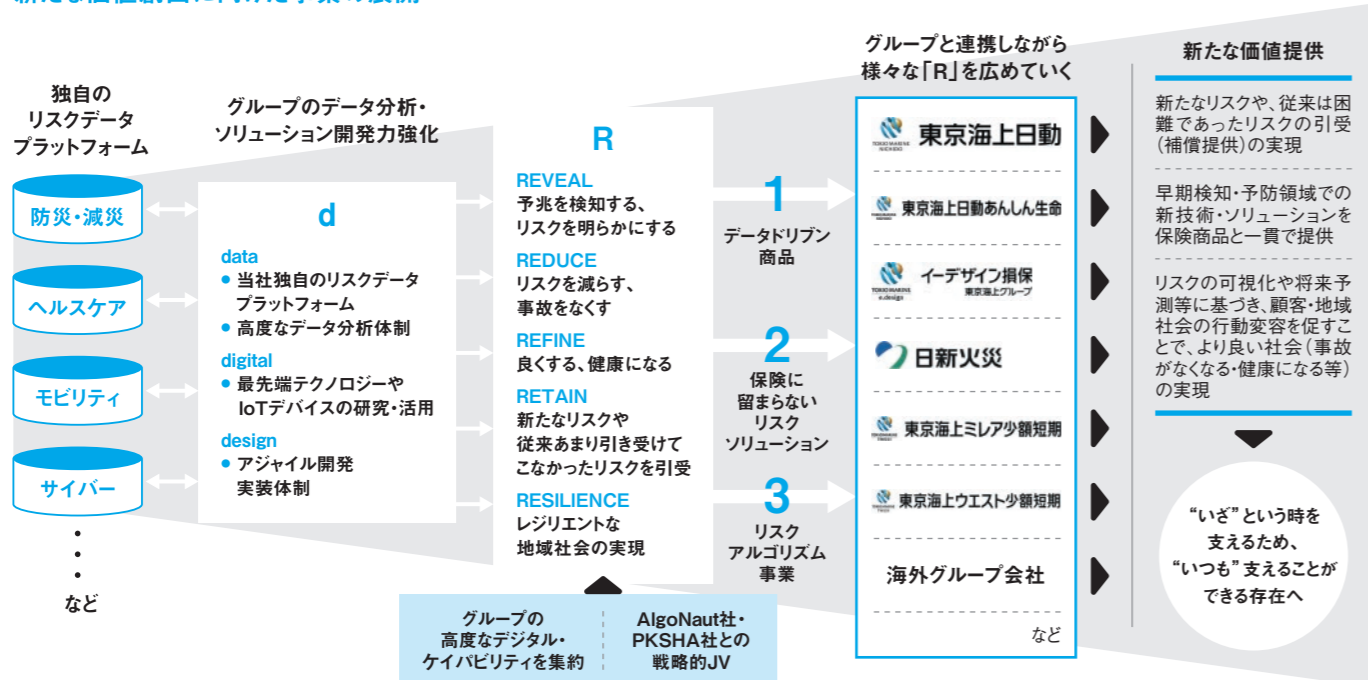
4万人を超える多様な国籍・バックグラウンドを持つ社員が、個の能力を高めながら活躍できる環境を整備し、不確実な環境・市場の中でも成長し続ける、「しなやかでたくましい会社」を創る

保険事業を営む当社の競争力の源泉は、昔も今もこれからも「人」であり続けます。当社を取巻く環境が大きく変化する中で、成長を持続していくためには、優れた人材と専門性の獲得、適材適所での活用に加え、全世界4万人の個性溢れる社員の「個」の能力を高め続けること、そしてその能力が掛け合わさることで新たな価値を生む「インクルーシブ」な組織を作ることがますます重要であり、そのための積極的な投資を実行しております。まず、当社は、これまでのM&A等を通じて有為なタレント・専門性を数多く獲得し、そのノウハウ・経験をグローバルベースで適材適所に活用してきました。グループ横断で実施しているタレントマネジメントや研修プログラムはその更なる深化を下支えするものであり、次代のグループ一体経営を担う人材を安定輩出するための仕組みでもあります。一方、この激しい変化の時代に、当社がめざす「社会課題解決を通じた成長」をサステナブルに実現していくためには、特定のタレント・専門家のみならず、全世界の多様な社員一人ひとりが、持てるスキルや

ノウハウを絶えずアップデートしながら、それぞれの持ち場で活躍することが欠かせません。その観点で、例えば、東京海上日動では、ストレッチした役割付与と手厚いOJTサポートをベースとする人材育成サイクルに加えて、個々の社員のニーズや発意に基づき、幅広く能力開発が図れる新たな研修体系「学びのカフェテリア」を2021年に整備・導入したとともに、2022年には全社員の自己研鑽を促すための新たな手当を創設するなど、社員の能力開発への投資を加速しています。また、こうした「個」の能力を最大限に引き出すことに加え、チームとしての知的コンバットを生み、新たな価値創出に繋げていくためには、ダイバーシティ&インクルージョンの強化・浸透が必須であり、これを強力に推進しています。当社は、人的資本への継続的・積極的な投資を通じて、個と組織の力を最大限引き出しながら、持続的な成長を実現してまいります。

### <東京海上ディーアール(TdR)を通じたグループとしての取組み全体像>

#### 新たな価値創出に向けた事業の展開



#### 競争優位性

多様性を武器に、世界中のお客様の抱える様々な課題に対して、最適なソリューションを提供する

#### グループ総合力の発揮

グループ内の優れた人材を有効活用し、グローバルベースのシナジーを更に発揮する

D&I

成長戦略の  
キーサクセス  
ファクター

#### 生産性の向上

マイノリティーに属する社員も含めて、全社員が十分に能力を発揮できる職場環境を整備し、機会損失を最小化する

#### トップタレントの確保

多様な人材が活躍できるインクルーシブな職場環境を整備し、優秀な人材を巡る熾烈な競争を制する

“いざ”という時を支えるため、“いつも”支えることができる存在へ



# 社会課題の解決と持続的成長の歩み

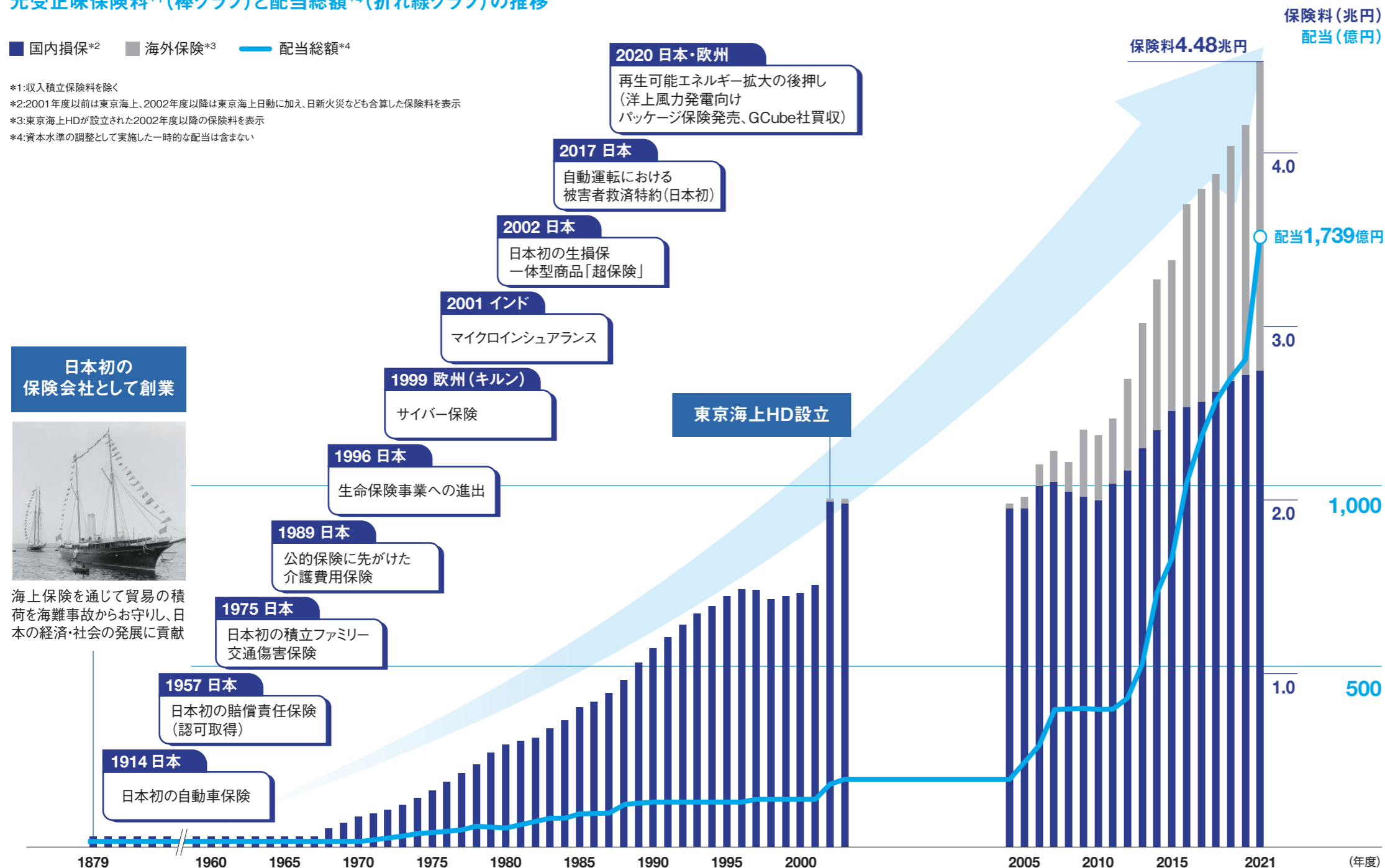
お客様や社会の“いざ”をお守りしたい。この想いを起点に、当社は1879年の創業以来、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献してきました。創業当初は海上保険100%でスタートした当社ですが、現在、海上保険の売上は全体の2%に過ぎません。それだけ当社は世の中の変化に合わせて事業を変化・拡大させながらお客様からの支持を獲得してきたということであり、結果として利益成長や株主配当の拡大にも繋がっています。今後も3つの強みをたゆみなく磨き続けることでお客様や社会の“いざ”をお守りし、更なる成長を実現していきます。

## <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\*4(折れ線グラフ)の推移

■ 国内損保\*2 ■ 海外保険\*3 — 配当総額\*4

\*1:収入積立保険料を除く  
 \*2:2001年度以前は東京海上、2002年度以降は東京海上日動に加え、日新火災なども合算した保険料を表示  
 \*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

### 気候変動

#### 2020年 GCube社買収、保険の力で再生可能エネルギーの普及を後押しする

全人類共通の課題である気候変動。2020年5月、当社は、保険の力で再生可能エネルギーの普及を後押しするために、世界各地で再生可能エネルギー事業分野の保険を引き受けるリーディングプレイヤーであるGCube社を買収しました。本買収を通じて、当社は、再生可能エネルギー事業分野の保険に関する高度なアンダーライティング力・リスク評価力・損害サービス対応力等の事業基盤を獲得、再生可能エネルギー事業分野の成長を保険事業の面から、積極的に支援し、その結果として当社の収益拡大も実現しています。



### パンデミック

#### 2020年「コロナワクチン輸送に係る貨物保険」の開発、保険の力でパンデミックの終息に貢献

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人々の生活や経済活動に大きな影響をもたらしました。こうしたパンデミックの影響を保険の力で全てカバーすることは簡単ではありませんが、当社はパンデミックの早期終息をめざし、「コロナワクチン輸送に係る貨物保険」を開発しました。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、当社英国子会社のTMKが、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。



### あおり運転をはじめとした交通トラブル

#### 2021年 自動車保険「2カメラ一体型ドライブレコーダー」の開発、保険の力で安心・安全なカーライフの実現をめざす

近年社会課題化してきた、あおり運転をはじめとした交通トラブル。当社は、自動車保険の特約の形で、通信機能付きの2カメラ一体型ドライブレコーダーを日本で初めて導入しました。これにより、1台で前方と後方の同時撮影が可能となり、お客様は、あおり運転や被追突事故の映像を記録することができるようになりました。また、業界初のSOS発信機能も搭載し、あおり運転に遭遇した際のアドバイスや車内で急に体調が悪くなった際の救急車の要請も可能に。その他にも、片寄り警告や前方車両接近警告、わき見運転の警告といった自動車事故対策としても活用できるなど、保険の力で安心・安全なカーライフの実現に貢献しています。





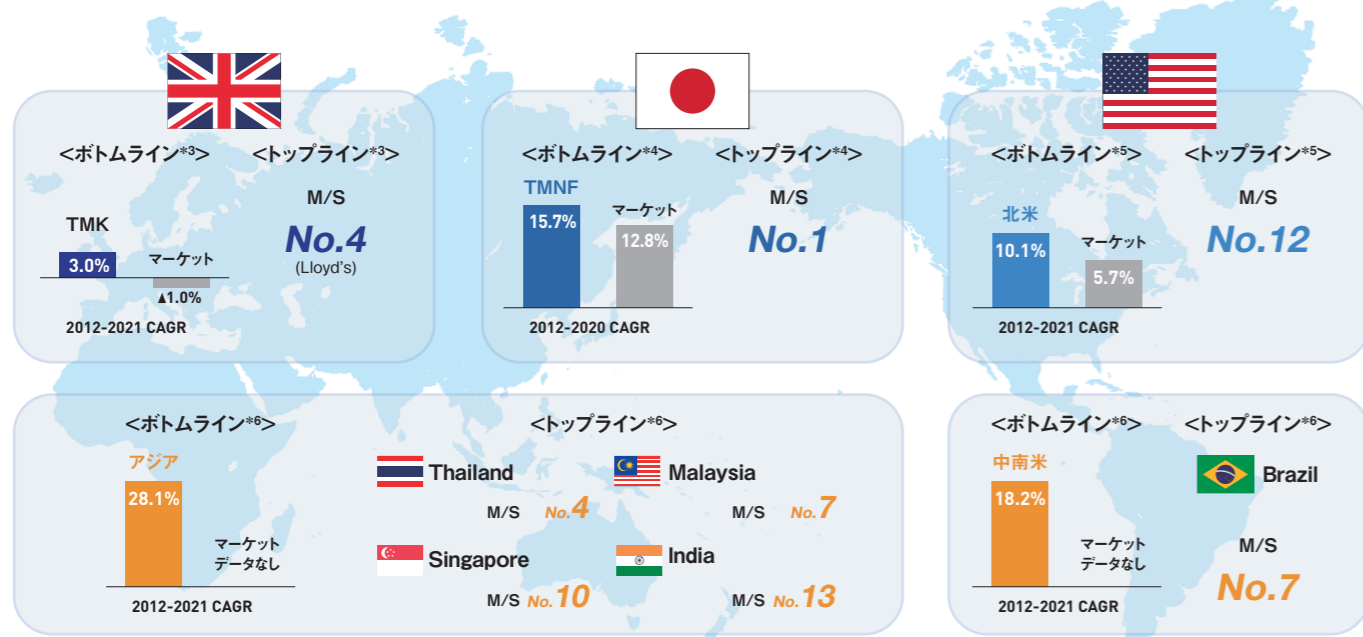
# 社会課題を解決し続けてきた現在の東京海上グループ

パーパスを起点に社会課題を解決し続けてきた結果として世界トップクラスの保険会社に成長した当社は全てのステークホルダーへ価値をバランス良く提供しています。

## <世界トップクラスの保険会社>

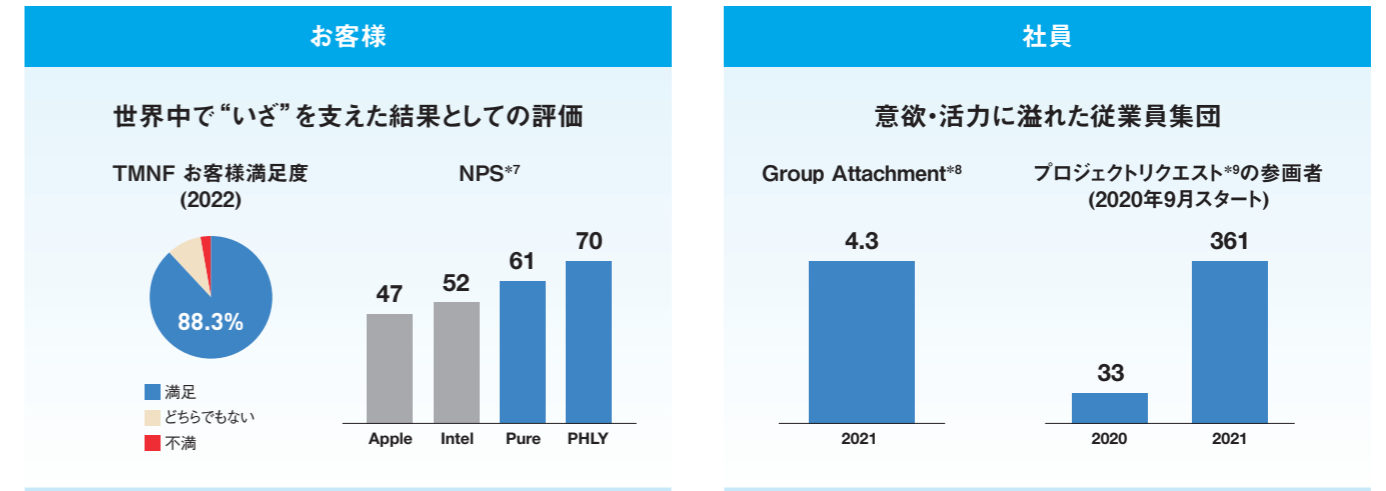
損保 利益ランキング (単位:億円)			損保 時価総額ランキング (単位:億円)		
順位	社名	利益 <sup>*1,2</sup>	順位	社名	時価総額 <sup>*2</sup>
1	アリアンツ	10,112	1	チャブ	113,004
2	チャブ	6,616	2	アリアンツ	105,728
3	アクサ	6,438	3	プログレッシブ・コープ	92,264
4	チューリッヒ	5,408	4	チューリッヒ	88,869
5	プログレッシブ・コープ	4,680	5	アクサ	71,970
6	オールステート	4,605	6	トラベラーズ	55,061
7	中国太平洋保険	4,539	7	AIG	54,953
8	中国人民財産保険	4,173	8	東京海上ホールディングス	53,740
9	東京海上ホールディングス	3,774	9	オールステート	47,279
10	トラベラーズ	3,675	10	中国人民保険集団	39,996

\*1:東京海上ホールディングスは修正純利益、その他は財務会計利益、2017~2021年度の平均(IFRS、USGAAPなど) (出典)利益ランキング:Factset 時価総額ランキング:Bloomberg  
\*2:2022年6月30日時点

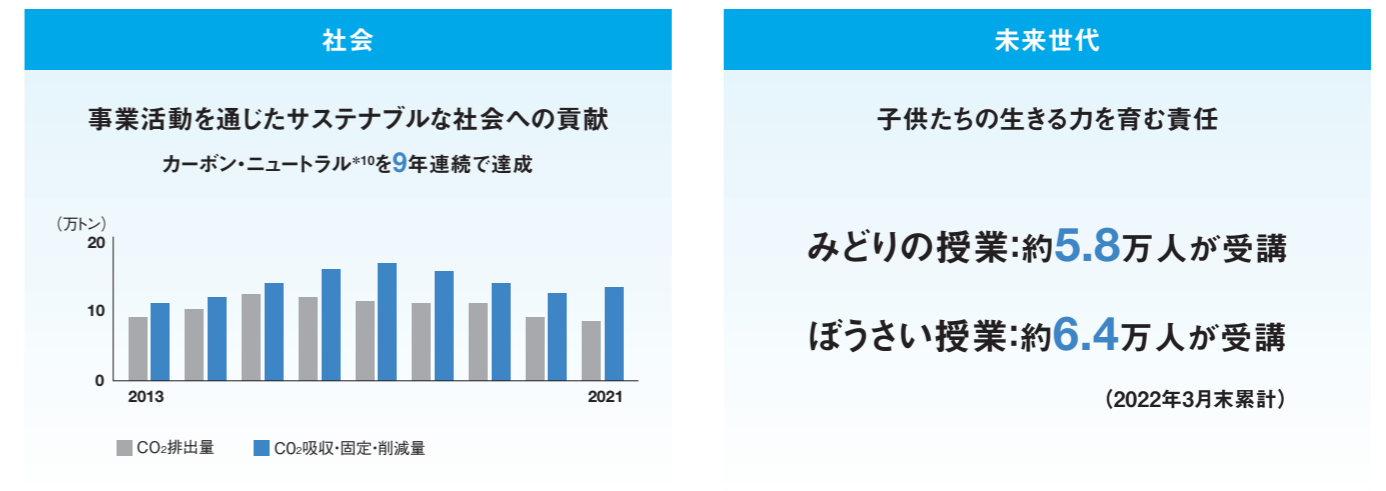


\*3: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、Lloyd's全社の財務会計利益 (出典)Lloyd's Annual Report、S&P Capital IQ  
トップライン:2021年度、GWPベース (出典)S&P Capital IQ  
\*4: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益 (出典)日本損害保険協会HP  
トップライン:2021年度、NWPベース (出典)各社公表資料  
\*5: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益 (出典)S&P Capital IQ  
トップライン:2021年度、DWPベース、北米損保コマース種目 (出典)S&P Capital IQ  
\*6: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、データがないため記載していない  
トップライン: 2021年度、GWPベース (出典)AXCO、IRDAL、IPRB、SUSEP、Swiss Re、FSCA Financial Sector Conduct Authority

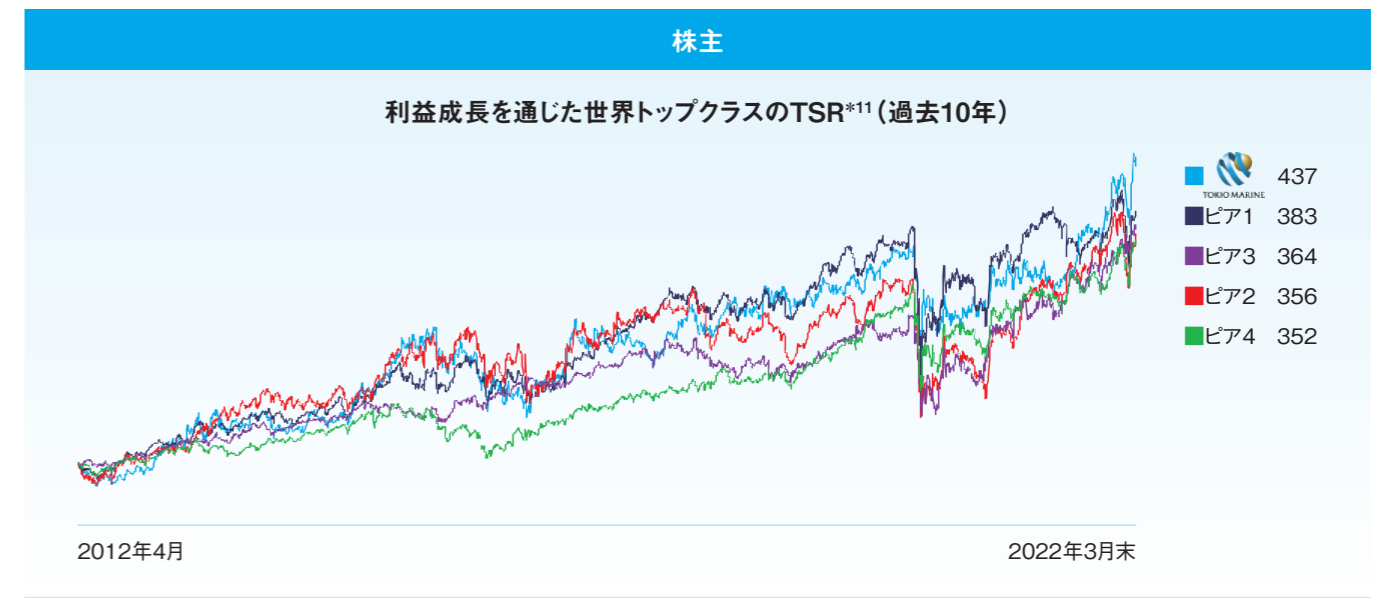
## <ステークホルダーとの“Win-Win”>



\*7:ネットプロモータースコア(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) PHLY・Pureは2021年データ (出典)Customer GURU、NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study  
\*8:5点満点(国内外のグループ会社、当社の合算)  
\*9:部門を超えて、手上げて課題解決に取り組む制度



\*10:自社の事業活動に伴うもの(Scope1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))



\*11:Total Shareholder Return:配当再投資後のキャピタルリターン、2012年4月1日の株価を100とした指数 ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich (出典)Bloomberg



# パーパスストーリーを100年先へとつなぐ 当社グループのサステナビリティ経営 (価値創造アプローチ)

パーパスを起点に、拡大・複雑化する社会課題を解決し続けていくことで、当社自身も成長し続ける

### 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

<b>お客様</b> 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	<b>社会</b> 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	<b>未来世代</b> 未来世代に持続可能な環境を引き継ぐ	<b>社員</b> 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	<b>株主・投資家</b> 株主リターンを持続的に拡大する。適時適切な情報開示と建設的な対話を通じ、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
---	--	----------------------------------	---	---

## <100年後>

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

「社会的価値」と「経済的価値」を同時に高めていく

### 実現に貢献したい社会

誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会

<b>01</b> 自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界	<b>02</b> 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	<b>03</b> 全ての人々が働きがい・生きがいを持てる世界	<b>04</b> 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
-------------------------------------	---	------------------------------------	---

**2023KPI** 修正純利益 : CAGR+3~7% (2023見込み: 5,000億円を優に突破)  
修正ROE : 12%程度

**2050KPI** CO<sub>2</sub>排出量 : 実質ネットゼロ (自社および投融资先)

**2030KPI** CO<sub>2</sub>排出量 : ▲60% (2015対比)\*1  
再エネ導入比率 : 100%\*2

価値創造の  
スパイラルアップ

事業活動を通じた  
社会課題の解決



### 社会ニーズの変化、社会課題の多様化・複雑化

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

\*1: 自社の事業活動に伴うもの (Scope1+2+3 (カテゴリ1,3,5,6))  
\*2: 主要拠点における電力消費量に占める再エネ比率

## <過去>





取締役社長 グループCEO

小宮 暁

# 143年続く筋金入りの サステナビリティ経営で お客様と地域社会の “いざ”を支え続けます。

## 事業環境認識と、当社グループの経営戦略

「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」を軸に

これまでの常識や過去の成功体験が通用しない不連続な時代において、私たちが直面する課題は複雑さを極めています。国内では、台風、雪害、地震、感染症の影響が継続。また海外では、東アジアにおける北朝鮮の脅威、米中対立の拡大、ロシアによるウクライナへの侵攻など、地政学・地経学リスクはますます増大しています。これらの様々な事象が絡み合い、世界ではエネルギー安全保障やサプライチェーンの分断など、ナショナルセキュリティに関わる問題やコストインフレーションが引き起こされ、それを受けた中央銀行が急ピッチな利上げ対応を行うなど、マーケットのボラティリティも高まっています。

今や当社はグローバルに事業を展開しており、世界のどこかで何が起ころうと、それは当社にとっても他人事ではありません。逆に言えば、何かが起こることを前提に経営・事業を行っていくことが大切であり、そのための一丁目一番地の戦略が「グローバルなリスク分散」です。具体的には、20年前から政策株式の売却を通じてリスクを削減し、創出した資本と資金を用いて海外M&Aを実行。国内損保とは相関の低い海外保険リスクとの入替えを行ってきました。また、貯蓄性商品の売り止めやヘッジ比率の拡大を通じ、アベタイトのない金利リスクの削減にも努めてきました。こうして当社グループは世界中のリスクに真正面から立ち向かえる強い、分散された事業ポートフォリオを構築し、利益と資本のボラティリティを抑えながら企業価値を高めるよう取組んできました。この成果は実績としても現れており、2018年度と2019年度に発生した国内の大規模な自然災害や、2020年からの新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大という過酷な状況においても、当社利益へのインパクトを2～3割程度に抑えることができています。また、まだ全体をはっきりさせることは時期尚早かもしれませんが、ロシア・ウクライナ関連の当社ビジネスに与える影響も限定的だと考えています。しかし私は、この2～3割というインパクトはまだ大きいと考えていますし、現状に満足していません。更にグローバルなリスク分散やリスク削減を進めていきたい、そしてその余地はまだあると考えています。

一方、リスク分散を拡大するために相関の低い事業を展開すればするほど、一般的にはコングロマリット・ディスカウントというイシューが出てくるとも事実です。実際に海外IRの場でも、一部の機関投資家から、「リスク分散は自分（投資家）自身が様々な保険会社株式に投資をすることで実現可能であり、保険会社に実行してもらう必要はない。むしろ、特定の事業に経営資源を集中させて経営効率を高めてほしい」という問いかけもありました。これに対する当社グループの見解は、「グループ各社が各地域で断トツの支持を得て強いスタンドアロンとなることは勿論、シナジーも拡大していくことで、むしろ、コングロマリット・プレミアムを実現できる」というもの。機関投資家の皆様にはIR説明会や1on1の対話の場を通じて、こうしたメッセージを発信させていただいており、相応に理解を得ることができているものと考えています。そして当社は、グループ各社にこの考えを伝えることで、スタンドアロン価値の更なる向上を図るとともに、シナジーの更なる加速に繋げていくよう取組みを進めています。

「グローバルなリスク分散」に加え、「グローバルなグループ一体経営」も当社グループ経営における特徴のひとつです。当社グループは6年という時間をかけて、独自の経営態勢を構築してきました。具体的には、グローバル保険会社として、経営の意思決定は日本人だけで行うものではないという考えのもと、経営の重要事項はグローバルな知見を結集して決定、実行する、というものです。

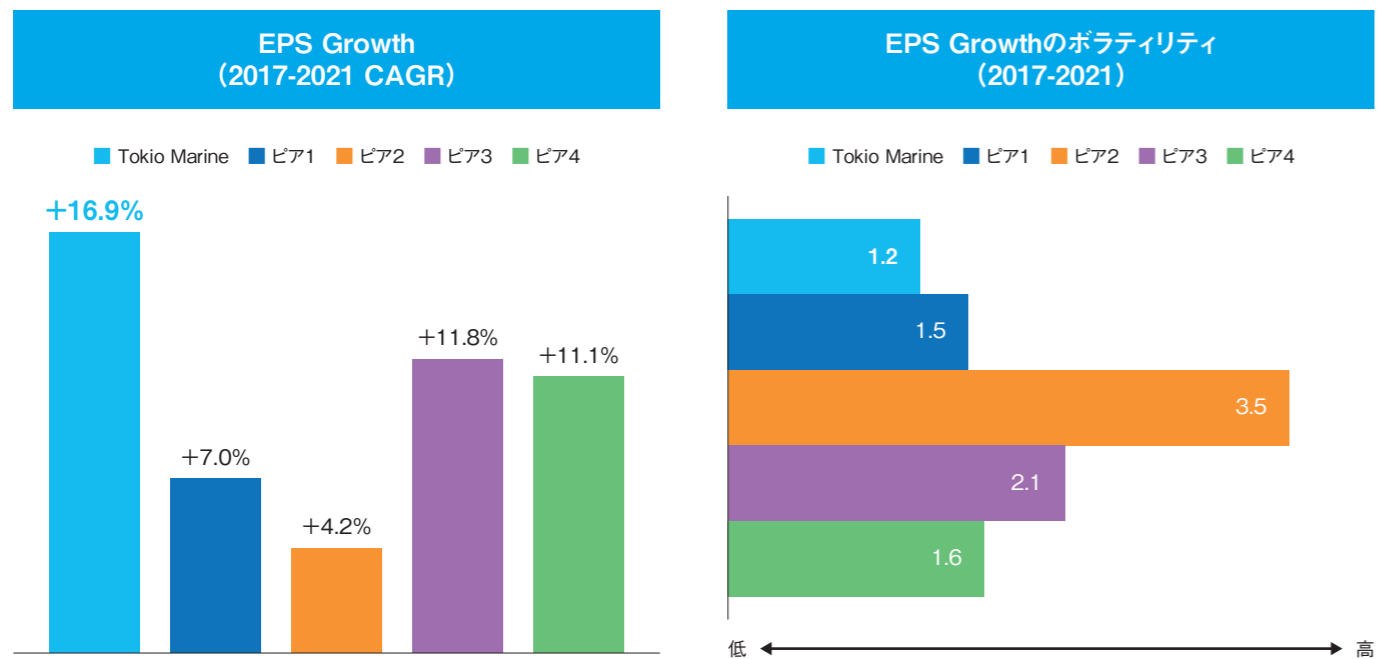


2022年度は、共同CIO (Chief Investment Officer) 兼DFGのCEOであるDonald Shermanと、Co-Head of International Business 兼共同CRSO (Chief Retention Strategy Officer) のChristopher Williamsを新たに副社長に据え、海外や保険引受、資産運用に留まらない参画と活躍を求めるとしました。彼らと日本人C-suite、そして私を加えたメンバーが、週に2回程度グループ全体の主要課題について議論を交わしています。もはや日本人だけで意思決定を行うことはありませんし、経営戦略のレベルを上げ、意思決定のスピードも加速していきたい。欧米一辺倒でも日本一辺倒でもない、「絶妙の中庸」が当社グループのめざす「グループ一体経営」であり、このメンバーならば、他のどこにも負けないグローバル保険会社として、更なる成長を果たすことができると確信しています。

各種戦略を着実に実行した結果として、新たなステージへ

社会課題解決と当社の利益成長の両立をめざす“創業以来のサステナビリティ経営”をベースに、「グローバルなリスク分散」や「グローバルなグループ一体経営」、そして現中期経営計画で取組んでいる各種戦略を着実に実行してきた成果が現れてきていると感じています。実際に、中計初年度となる2021年度の修正純利益は、自然災害が平年よりも少なかったといった追い風もありましたが、国内外での好調な保険引受利益をドライバーに、過去最高となる5,783億円となりました。一過性の要素を除いたNormalizedベースでも5,054億円と、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5,000億円を突破、2022年度も期初計画で5,500億円としています。修正ROEも2021年度Actualで14.4%、Normalizedベースで12.7%、2022年度も12.5%を計画しており、中長期ターゲットとして掲げた12%を達成しています。正に当社は、次の成長をめざすことができる新しいステージ、これまでとは明らかに違う場所に立っており、そのうえで2022年度は大変重要な年であると認識しています。

また、次のマイルストーンについては、今の当社の立ち位置から見える風景に照らして虚心坦懐に考えている段階ではありますが、現時点で確実にお伝えできるのは、「社会課題の更なる増大が見込まれる中、当社グループはもっともっとお客様や地域社会の“いざ”を支えていかなければならない」ということです。そして、その結果はEPS Growthとして現れます。足元当社のEPSは、ボラティリティを抑えながら世界トップクラスの成長を実現できている訳ですが、今後も、少なくとも現中計期間中は世界トップクラスの水準として、Organic Growthだけで+5%程度と、しっかりとデルタを出していきたいと考えています。他方、修正ROEについては、過去から引き上げてきてはいるものの、未だPeers対比では劣後していると認識しています。ROEにつきましては利益成長を第一に、政策株式の一層の削減にも取り組み、分母である純資産も適切にコントロールしていくことでROEの向上に繋げていきたいと考えています。



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

すでにある“いざ”も、これからの“いざ”も支える

変化に対応すべく、リスクリテラシーを高める

今後に向けては、まず、当社がリテインする幾重もの世界有数のアドバイザーの意見も聞きながら、リスクリテラシーを高めることに注力していきます。前述のように変化が激しく、また新たな社会課題が次々と生じる中では、個人・企業・社会が認識する「リスク」そのものが変容していきます。新たなリスクや増大するリスクの引き受け手が必要とされる中において、当社グループはお客様や地域社会の期待に応え続ける企業でなければなりません。グループ全体のマーケットインテリジェンス機能や広くインテリジェンス機能を更に強化し、迅速・的確に判断・決断できる能力を高める。そして、自らを変化に適応させるとともに、自らが変化を生み出していくことに挑戦していきます。

会社には、存在価値が決まる“moment of truth”、すなわち「真実の瞬間」があります。VUCAの時代、当社グループの存在意義が改めて強く問われる中で、当社グループにおける「真実の瞬間」とは、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」ことにあります。これは1879年の創業以来の私たちのパーパスであり、まだESGという言葉が存在しなかった時代から、社会課題の解決に貢献することで持続的な成長を実現してきた当社グループの存在意義そのものです。

リスクの語源であるラテン語の「risicare」は、「(何かが起こる可能性を覚悟の上で) 勇気をもって試みる」ことを意味します。人類の歴史は、これまで生きてきた一人ひとりの勇気と挑戦が積み重なり、今に続いています。私たちは保険会社として、いつの時代も人々の挑戦を後押しできる存在でありたい、そして、私たち自身が社会課題の解決に挑戦し続けることで、人類の発展と社会のレジリエンスを高めることに貢献する存在であり続けたい。これが私の考える保険会社の姿です。

人類史上最大の“いざ”、気候変動に真正面から立ち向かう

全人類の未来にとって現在の最優先事項は、気候変動への対応です。直近1年間だけでも、米国南部と中部で起きた一連のトルネード、12カ国以上に被害を及ぼした欧州の洪水、フィリピンに上陸したスーパー台風、ネパールやインドの複数の州で生じた鉄砲水、南アフリカの洪水など、気候変動に端を発すると言われる大規模自然災害は枚挙にいとまがなく、経済活動や安定した生活に多大な影響を及ぼしています。

大規模な自然災害は、当社グループのP/Lのみならず、B/Sにも影響を与える可能性があります。しかし、ステークホルダーとの約束は何かあっても守り切ります。そのために当社は財務の健全性を高めていく必要がある訳ですが、大切なことは、資本効率とのバランスです。単純に資本を積み上げて健全性を高めることは容易ですが、「グローバルなリスク分散」を通じて、事業の質を高め、有事の際に資本の回復力を高める努力、すなわちROEを高める努力を継続することこそが、あらゆるステークホルダーに価値を提供し続けていく観点からもレジリエントだと考えます。

また、自然災害大国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も待たなしの課題です。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。過去、当社グループは国内自動車保険の収益性に苦しんだ時代がありましたが、現在のコンバインド・レシオは90%台前半と、良好な収益水準を維持できています。勿論自動車保険と火災保険とで違うこともありますが、こうした課題解決の経験や実績を火災保険にも活かし、必ずや恒常的な赤字状態から脱却させることで、自然災害大国日本にとって、とても大事な火災保険をサステナブルなものとしていく所存です。

そして、保険会社としては、気候変動を更なる成長に向けた機会と捉えることも必要と考えています。例えば、再生可能エネルギー。脱炭素化に向けた切り札とされている再生可能エネルギーは今後大きな発展が見込まれていますが、その普及にあたって保険は欠かせません。しかし、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し、風力、水力、バイオマス、地熱、波力など、その種類によって事故の傾向も異なりますので、再生可能エネルギー関連の保険を取扱うためにはこれまでにない極めて高度なアンダーライティング力と損害サービス力が必要になります。そこで、当社は、2020年5月に世界の再エネ市場の保険引受をリードするGCubeを買収。適正な保険料算出やリスクセクションを可能にする膨大なロスデータを獲得したことで、今や当社は業界随一の引受キャパシティを有しています。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もグループに迎え、お客様のリスク軽減に向けて専門的なアドバイスも提供することができるようになりました。今後も、レーティングモデルの高度化や、GCubeと他のグループ会社のシナジー拡大に取り組み、高い専門性を要する再エネ保険ビジネスを通じて世界の脱炭素化に貢献しながら、同時に当社の成長も実現していきます。

この他にも、プロテクションギャップといいますが、気候変動リスクに対して保険でカバーできている割合はまだまだ少ないという現実もありますし、気候変動リスクの増大を背景とした防災・減災ニーズは高まっており、ここを成長の機会としてしっかりと取込んでまいります。



自然災害の多い日本をオリジンとして成長してきた当社グループには、世界屈指と自負する保険引受のノウハウがあります。世界共通の、人類史的課題とも言われるこの領域で社会のお役に立ち続け、自然災害のリスクに対してレジリエントな世界を創る。そしてその結果を、当社グループの成長に繋げる。こうした想いのもと、業界のリーディングカンパニーとして、当社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む決意です。

他方、気候変動という課題は、1人或いは1社だけで解決できるものではありません。当社グループ独自の取組みは当然どんどん進めていく訳ですが、業界・世界と連携し、同じ方向に歩みを進めた先に、初めて次世代の輝かしい未来が見えてくる。そう信じて、当社はグローバルなイニシアティブであるNet-Zero Insurance Alliance (NZIA)に日本で初めて参画し、保険業界として、どのように気候変動に立ち向かっていくかという議論をスタートさせました。資源に乏しい日本の代表として汗をかき、主張すべきは主張しますし、単なるダイベストメントだけではなくエンゲージメントも通じて、脱炭素化社会をめざしていきます。

### Good Companyをめざし、重要資本に投資

当社グループが100年後も皆様から信頼され、真に必要とされる良い会社“Good Company”であるためには、強みである「いざを支え、いつもを支える力」「ポートフォリオマネジメント力」「グローバルなグループ一体経営」に磨きをかけ、経営の質を高め続けることが不可欠です。そのために必要なことは、「知的資本」と「人的資本」の活用・投資です。これは不確実な環境の中で更に成長するためのキーサクセスファクターであり、私が就任時より申し上げてきた、「しなやかでたくましい会社」のベースとなるものです。

### <デジタル技術と保有データ、M&AとPMIの実行力を活用し、事業領域を拡大>

当社グループの「知的資本」、それは保険事業で蓄積してきたデジタル技術と保有データ、そしてM&AとPMIの実行力です。これらを徹底的に活用、或いは投資し強化することで、伝統的な保険事業の力を高めながら、事業領域の拡大をめざします。多様なパートナーと協働し、進化を更に加速させていきます。

その実現に向け、2021年7月、グループのDigital Capabilityを結集した「東京海上ディーアール」を設立しました。当社グループが有する事故やリスクデータを集約・解析し、R&Dとイノベーションを推進します。また2020年には、自然言語処理や深層学習技術に知見のあるPKSHA Technologyと共同で、「AlgoNaut社」を設立しました。社名にはギリシア神話で黄金の羊毛を求めアルゴ船に乗り込む英雄たち「Argonaut」と「Algorithm」を掛け合わせた造語を用い、社会課題に対してアルゴリズムを活用したデジタルリスクソリューションを提供するという意志を込めています。更に、「防災・減災」「ヘルスケア」「サイバー」「モビリティ」など、当社グループが特に価値を提供できる分野において、スタートアップを含む様々な外部パートナーとともに領域の拡大にも取り組んでいます。「防災・減災」領域では、業界の垣根を超えた防災コンソーシアム“CORE”を当社グループ主導で立ち上げました。災害リスクデータや研究成果を活用し、官民一体となって強靱な社会を構築するとともに、新たなビジネス機会を創出していきます。また、「サイバー」領域では米国Guidewire社とともにサイバーリスクの定量評価を行い、お客様のCyber Defenseの引上げに貢献を、「ヘルスケア」領域ではがんの早期検知や糖尿病の重症化予防を、「モビリティ」領域では事故予兆サービスなどを進めています。10年後には、既存事業と並び立つ収益の柱とできる様に、具体的には数百億円の利益を実現できる様に、しっかりと育てていきたいと考えています。

社会課題は、今後も人類の発展とともに増加していくでしょう。それらの課題解決に向け、当社グループは「知的資本」への投資を惜しみません。2022年4月に米国にて始動したコーポレート・ベンチャーキャピタルファンドを含め、これまでに数百億円規模の投資を実行しており、デジタル人材育成への投資も年間1億円を超えています。今後も積極的な投資を実行していきます。

### <パーパスの浸透とD&I推進により、「人的資本」を強化>

私が「人的資本」を成長のキーサクセスファクターとしていること背景には、保険という商品の性質があります。保険には形がなく、だからこそそれを扱う事業においては“人”が極めて重要な役割を持ちます。保険事業がPeople's Businessと呼ばれる所以でもあります。当社グループでは、この重要な「人的資本」の強化に向けて、実に様々な取組みを実行しています。その中で、CEOである私が特に重視するのは、パーパスの浸透とダイバーシティ&インクルージョン(D&I)です。

D&Iは革新的な発想のベースとなり、アイデアや仮説を含め新しい価値を創造します。そして、強みである「グローバルなグループ一体経営」の力を最大化し、ステークホルダーに対して当社グループのパーパスやコミットメントを提供し続けるエンジンとなります。私は米国コロンビア大学で客員研究員として過ごした1年間で、ダイバーシティの力を改めて理解するに至りました。留学中、多様なバックグラウンドを持つ学生や教授陣と交流し、日本で染み付いた認知バイアスを修正する機会を得たことは、多様な人材で成り立つ当社グループを経営するうえでも大きな経験となりました。D&Iは、単に会社として最低限満たさなければならない要件や規定ではありません。むしろ「経営のど真ん中」にあるもの、成長の源泉であり、ビジネスの拠り所です。社会課題が存在するところに私たちが貢献できる領域があるという意識を持ち、異なる文化、経験、バックグラウンドを持つ人々がアイデアを出し合い、解決に向けたイノベーションを生み出すことが、当社グループの成長戦略の土台となります。現段階では、当社グループのD&I推進は道半ばだと認識しています。そこで2021年、経営層から担当者クラスまで、多様な人材で構成されるダイバーシティカウンシルを立ち上げるとともに、CDIO(Chief Diversity & Inclusion Officer)を新設しました。今後は、世界基準を意識したダイバーシティ全般についての取組みを加速させていきます。

そしていつ何時も何よりも大事なことがパーパスの浸透です。COVID-19の影響により、私たちは公私にわたり様々な制約を課されましたし、多かれ少なかれみんなが傷つきました。しかしどのような状況であろうとも、全グループ会社がパーパスで繋がり、各地域で新しい価値創出をめざすことには変わりはありません。私は経営トップとして、またCCO(Chief Culture Officer)として、4万人を超える世界中の社員が持てる力を最大限発揮できるよう、東京海上グループをOne Teamに結び付けるパーパス浸透に、本気で取り組んでいます。例えば、グループを率いる経営人材に対しては、コロナ禍においてもコミュニケーションを絶やさぬようリモートも使いつつ1on1の対話を続けています。また、世界中のCEOが集うミーティングの場でもパーパスを語り、意思統一を図っています。社員については、毎年カルチャー&バリューサーベイを実施し、多様な人材のエンゲージメントの理解に努めるとともに、私を含む経営メンバーが「マジきら会」などを通じてパーパスの浸透を図っています。コロナ禍にあっても社員のエンゲージメントスコアが向上したことには勇気づけられる思いでした。一方で、真に新しい価値や考え方を育むには、実際に会い、共に時間を過ごす五感を使ったコミュニケーションが重要だとも感じています。コロナの状況は予断を許しませんが、感染対策をしっかりと実施することを大前提に、できれば画面越しではなく、現地に向いて経営陣や社員とゆっくりと語り合いたい、その様に考え、実行しています。こうしてあらゆるコミュニケーションを活用しながら、一人ひとりの行動から経営判断に至るまでパーパスが浸透している、強い一体感のある企業グループを作っていく所存です。

## 終わりに

東日本大震災発生時、当時の社長は、「未曾有の事態だから通常の発想を捨て、お困りのお客様のために約2カ月で震災対応に目途をつける」と、当時は無謀とも思える決断をしました。日本全国から延べ1万人を超える社員が被災地に集まるとともに、事務所に残った社員もそれぞれの役割を果たし、過去に倣えば1年ほどかかったであろう18万件超のお支払いに約2カ月で目途をつけました。一人ひとりが本気でパーパスを信じ、行動すれば、圧倒的な仕事ができることを私たちはすでに体現しています。

当社グループが仕事をすればするほど、社会がよくなる。社会がよくなればなるほど、当社も更に成長する。そうした筋金の入ったサステナビリティ経営をめざしてきたつもりでありますし、今後もそうありたいと考えます。

常に新しい社会課題を探し出し、お客様や社会に独自ソリューションを提供し、未来世代を含む様々なステークホルダーへの価値を創出する。その結果として、世界トップクラスの保険会社に求められる成長を実現する。それが当社グループの“Endless Journey”です。100年後も、全てのステークホルダーにとってなくてはならない存在であり続けます。





## 利益成長と規律ある 資本政策の実行を通じて ROEの向上をめざします。

専務取締役  
グループ資本政策総括(CFO)

岡田 健司



当社は中長期ターゲットとして2017年11月に掲げた「修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度」を達成し世界トップクラスの保険会社に成長した現在、更なる企業価値の拡大をめざしています。次のターゲットは現在検討中ですが、少なくとも「内部成長で引き続き世界トップクラスのEPS Growthを実現すること」、「ROEの向上とエクイティ・スプレッドの拡大」をめざしており、私はグループCFOとして主に資本政策面からこれを支えています。

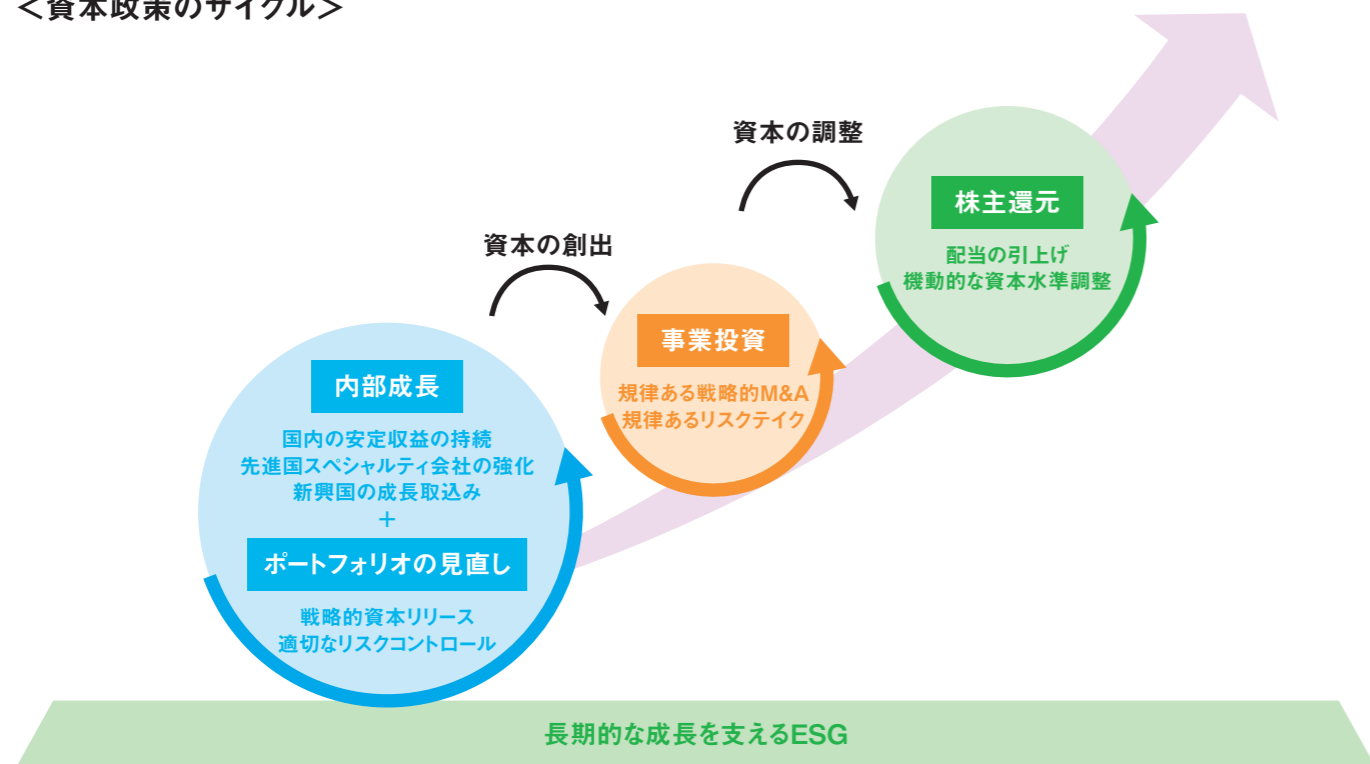
当社の資本戦略を簡単に申し上げますと、①まず内部成長をベースに、ポートフォリオも戦略的に見直し、資本を創出します。そして、②創出した

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へ還元するというサイクルを回しながらROEを高めていくというものです。

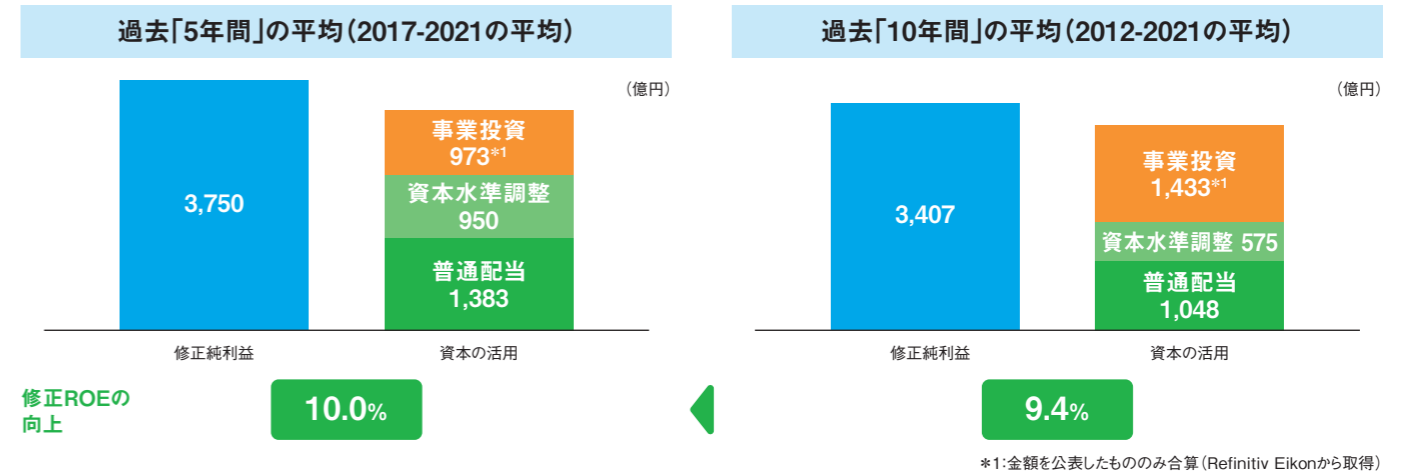
過去5年、10年平均の資本政策のトラックレコードをご覧くださいと、創出した資本を規律をもって事業投資や株主還元を活用してきたこと、また、事業投資の機会に恵まれなかった期間は株主還元を増やしてきたことがお分かりになると思います。

以下、これらについて詳しくご説明いたします。

### <資本政策のサイクル>



### <規律ある資本政策のトラックレコード>



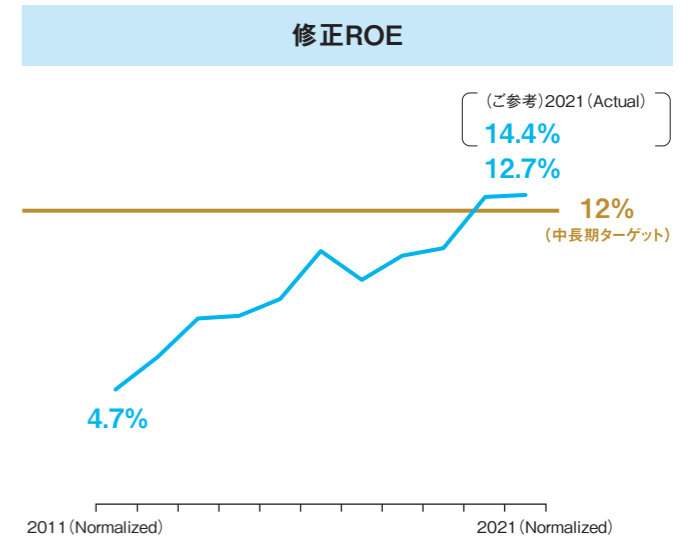
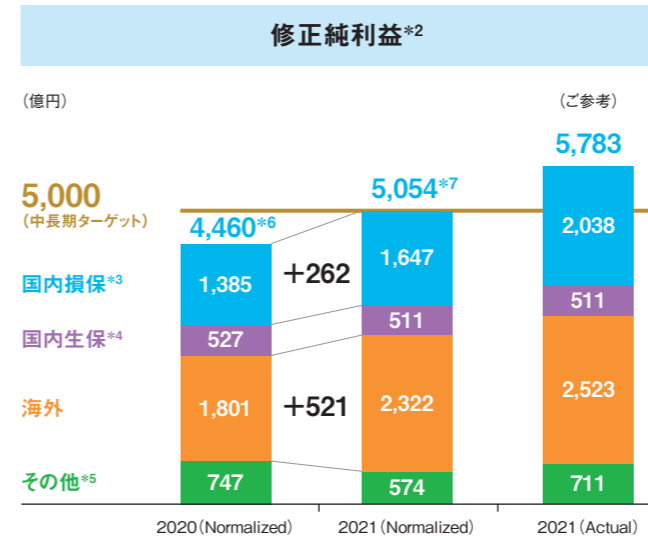
### 内部成長

まず、内部成長 (Organic Growth) ですが、これはグループ全体の成長のベースとなります。

当社のポートフォリオの特徴は、①安定した利益を持続的に創出できる国内市場をベースに、②競争優位性があり市場に左右されにくい海外先進国スペシャルティの成長と、③ブラジル、アジアといった新興国の高い成長を取込んでいる点にあります。そして、各グループ会社が、専門性や多様性を発揮し、社会課題の解決にあたることで、お客様や地域社会から圧倒的な支持を得て、結果として国内外とも高い成長性を実現しています。私はグループCFOとして、資本配分などを通じ、各事業が策定する中期経営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

いった観点で論議を行い、グループCFO目線で各事業の主要課題や中計のKPIなどの対話を重ねています。

その結果、2021年度の修正純利益と修正ROEは、それぞれ5,783億円、14.4%と中長期ターゲットとしてきた「修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度」を突破しました。ここには自然災害が年対比で少なかったことや為替の影響といった、必ずしも実力とはいえない一過性の要因が含まれますが、これらを除いた実力 (Normalized) ベースでも、国内は火災保険の収支改善、海外は先進国を中心に規律ある引受による保険引受利益の拡大等により、修正純利益と修正ROEはそれぞれ5,054億円、12.7%と、中長期ターゲットを達成しました。今後も世界トップクラスの成長を確度高く実現していきます。



\*2: 修正純利益の内訳は各事業の事業別利益  
\*3: 国内損保=TMNF  
\*4: 国内生保=AL  
\*5: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却益など

\*6: 2020実績3,996億円から一過性の影響等▲464億円 (自然災害 約▲110、コロナ 約▲300、為替 約▲60)を控除  
\*7: 2021実績5,783億円から以下の一過性の影響+729億円を控除  
①自然災害 約+170、②北米キャピタルゲイン等 約+240、③コロナ 約+230、④政策株式の売却益 約+90 (売却額が1,000億円を超えた部分)



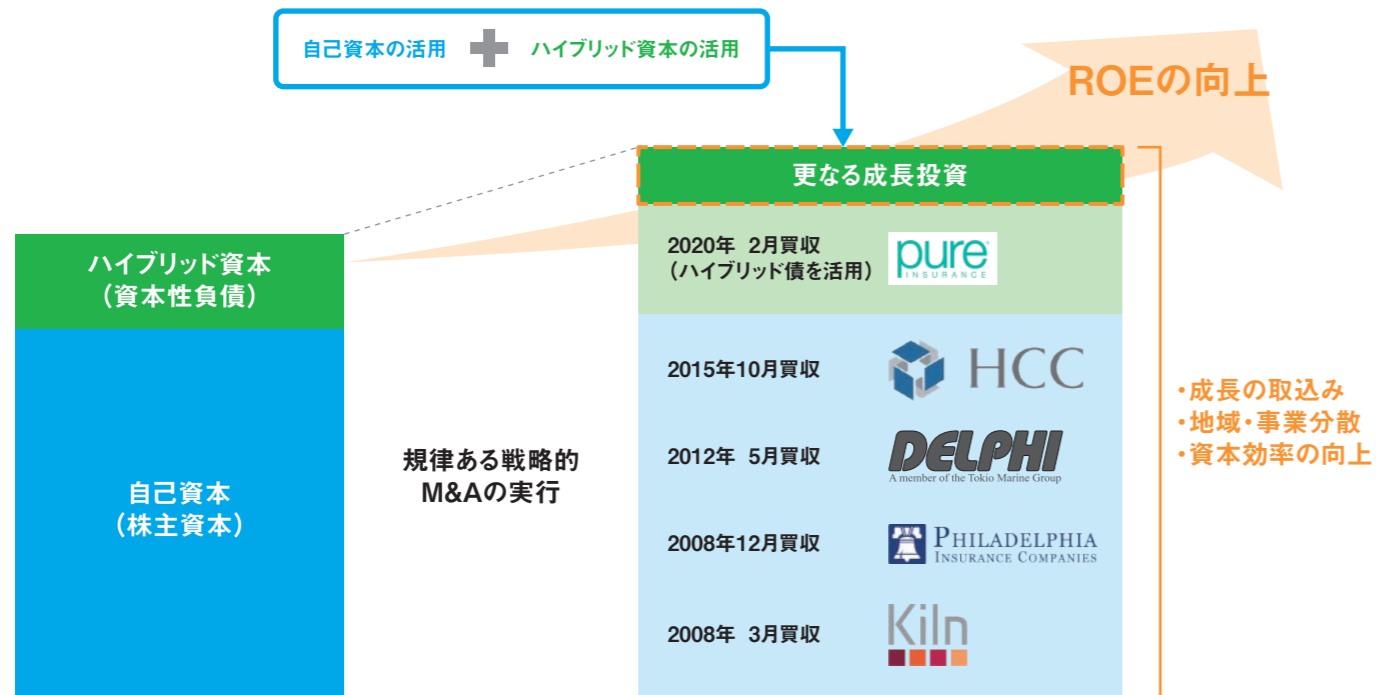
## ポートフォリオの見直し・事業投資

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(リスクアベタイト)」、「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、常にフォワードルッキングで全ての事業の成長性や収益性とそれに対するリスクを確認し、グループ全体視点で最適な事業ポートフォリオとなるよう、資本配分計画を策定しています。

例えば、過去4年間でも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に加え、DFGによるSSL社のボルトオンM&Aを行う一方で、再保険子会社(TMR)の売却やTMK傘下子会社(Highland)の売却決定など、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

がら戦略的にEntry/Exit案件に取り組んできました。大型M&Aは、当社の厳格な買収基準を満たす案件のみを実施しておりますが、足元のバリュエーション水準は割高という認識に加え、コロナ禍でカルチャーフィットの確認も難しいので、今は良質な大型M&Aには忍耐強さが必要な時期と捉えています。一方、ボルトオンM&Aは、長年の取引関係がありお互いのビジネスを深く理解している先を買収先としており成功率が高いので、今後も海外グループ会社が有する経験と知見を活かして当社の強みとして着実に実行していく方針です。また、資本構成の見直しとして、Pure買収時に資本コストも意識し、初めてハイブリッド債を発行しました。今後は、大型の投資機会がある場合、或いは、大型でなくとも複数の投資機会が重なる場合等には、ハイブリッド債の活用も検討していきます。株式の希薄化を防ぎながら、適正な資本水準を維持し、最適な資本構成の実現と長期的なROEの向上をめざしていきます。

### <柔軟な資本戦略による更なる成長の実現>

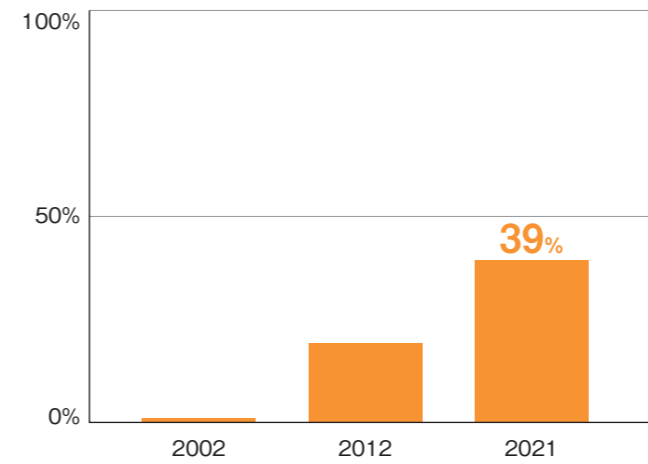


政策株式については毎年1,000億円以上の売却を進めており、2002年以降で累計2.4兆円以上を売却しました。このように、当社はリスクポートフォリオの入れ替えと削減をおこなうことで、利益と資本のボラティリティを抑えながら、企業価値を拡大

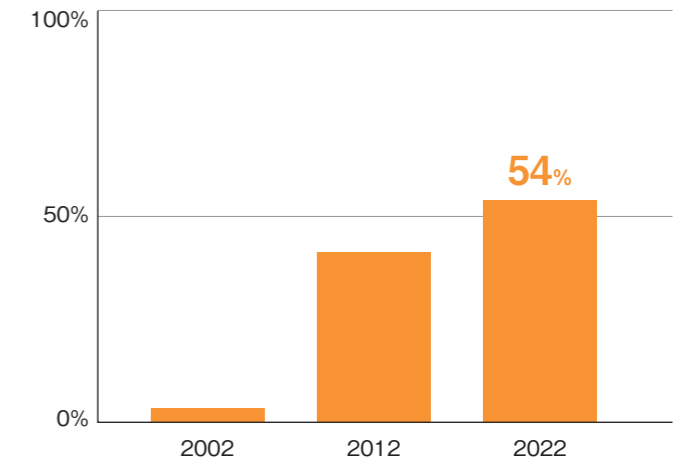
させてきました。今後もグローバルなリスク分散とリスクコントロールにより成長を加速させていきます。当社のERM経営の詳細についてはP.52~55をご参照ください。

### 海外事業の拡大を通じたリスク分散

海外 保険料比率の推移\*1

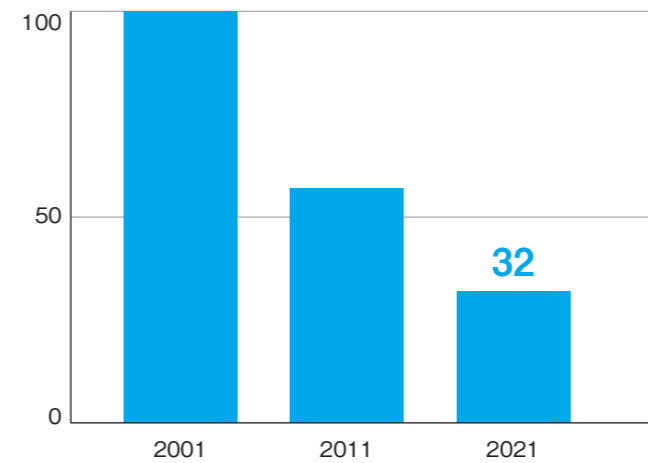


海外 利益比率の推移\*2

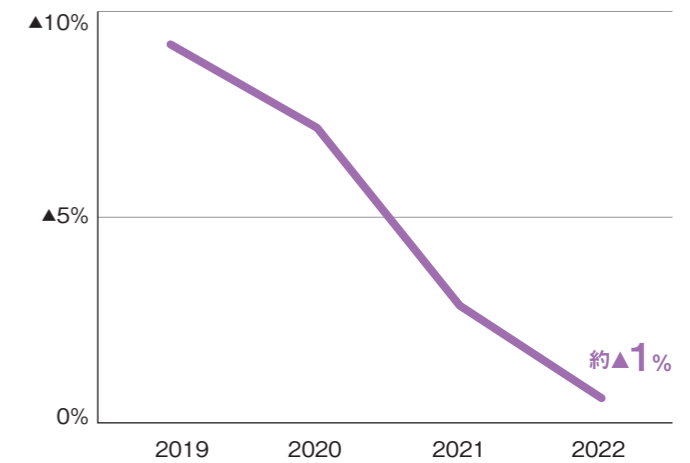


### リスクそのものの削減とコントロール

TMNF 政策株式簿価の推移\*3



金利インパクトの推移\*4



\*1: 元受正味保険料  
\*2: 事業別利益(年初予想)  
\*3: 2001を100とした場合  
\*4: 金利が▲50bpとなった場合のESR(移動制約資本控除前)の減少率

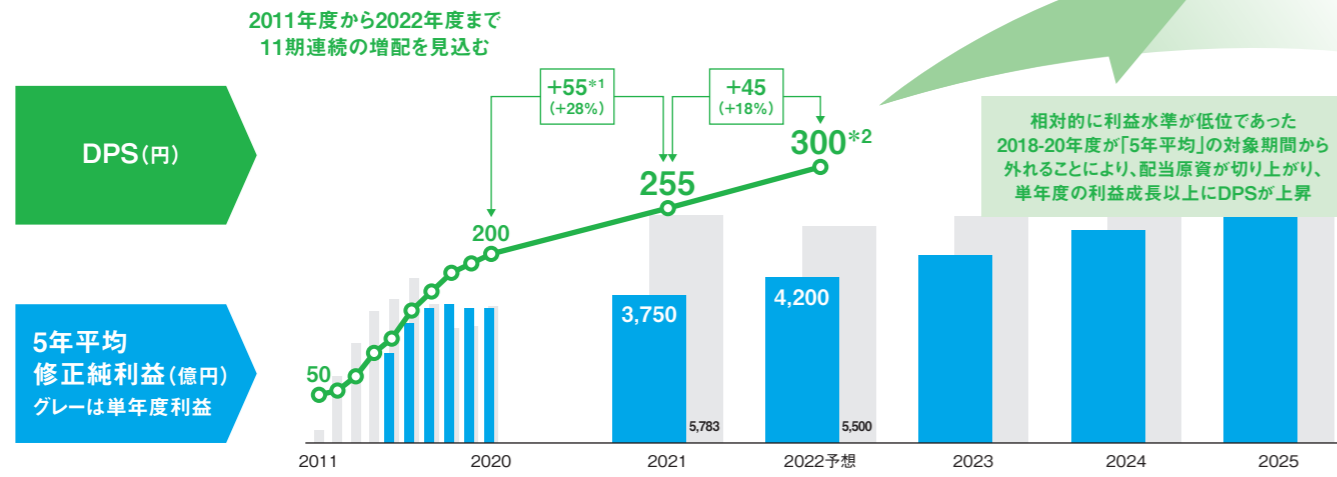


## 株主還元

当社の株主還元は、普通配当を基本とし、利益成長に応じて持続的に高めていく方針です。配当性向につきましては、「修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度を、安定的に達成できた際に、配当性向をグローバルピア水準(50%程度)に引き上げる」としてきた中、利益成長の確信を踏まえ、配当性向50%への引上げ時期を、2023年度に前倒すこととし、これと整合する形で2022年度の配当性向を48.5%に引き上げた結果、利益成長と合わせ、2022年度は11期連続となる増配を見込んでいます。また、当社の普通配当は5年平均の修正純利益をベースとしていますが、相対的に利益水準が低位であった2018~2020年度が「5年平均」の対象期間から外れることにより、今後は単年度の利益成長以上に配当額が引き上がるようになります。このように、当社の配当は堅調な利益成長による配当原資の移動平均的な拡大を背景に、配当性向の引き上げも合わせる

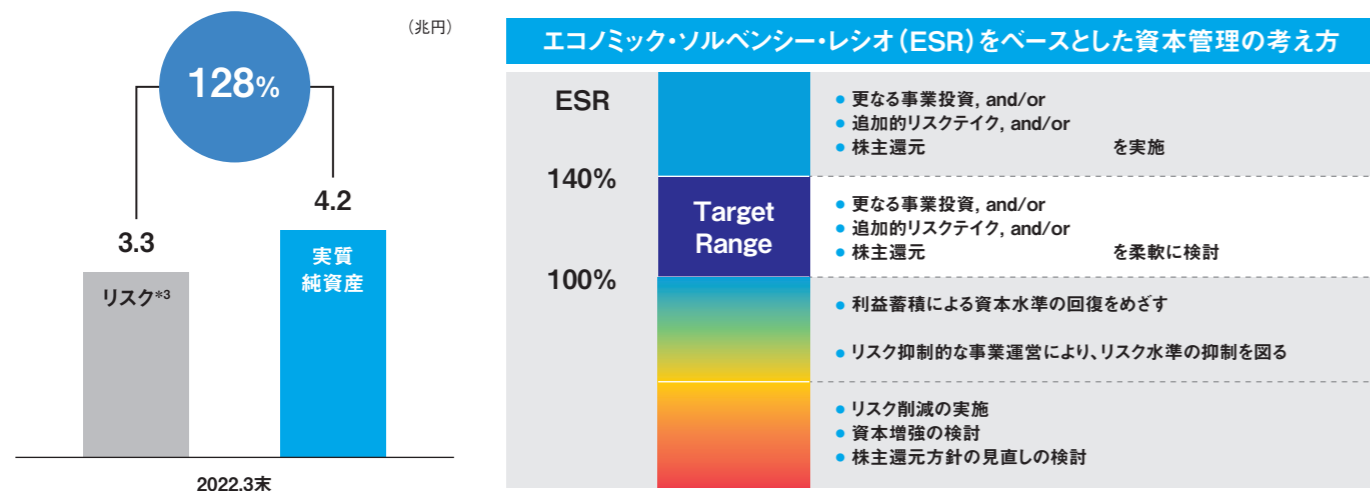
ことで高い成長を実現できるものと考えています。自己株式取得については、資本水準調整の手段として位置付けており、ESRや市場環境、M&Aや追加的なリスクテイクの機会などを総合的に勘案し判断いたします。なお、2022年3月末のESRは128%と、1年前と概ね同水準でターゲットレンジ(100~140%)内で充実しており、利益水準は2021年度対比で引き上がっている一方、足元の世界情勢や金融市場、事業環境は不透明のため、2022年度の自己株式取得は、年初計画策定時点では、年間を通して1,000億円を機動的に実施していく方針としました。今後についても都度都度の状況をみながら総合的に判断していくこととなりますが、当社の企業価値を向上させる様な良質な投資案件があれば実行し、そういった機会に恵まれなければ、資本水準は十分という認識なので、株主還元を実施していきます。

### <配当成長>



\*1: 2021年5月公表 215円(前年度対比+15円増配)、2021年11月公表 245円(前年度対比+45円増配)、2022年5月公表 255円(前年度対比+55円増配)  
\*2: 中間配当150円と期末配当150円の合計。なお、期末配当150円は株式分割前の株式数に換算した1株当たりの配当予想額であり、株式分割後の株式数では1株当たり50円となります。

### <エコミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の状況>



\*3: リスク量は99.95VaR(AA格基準)に基づくモデルで計算

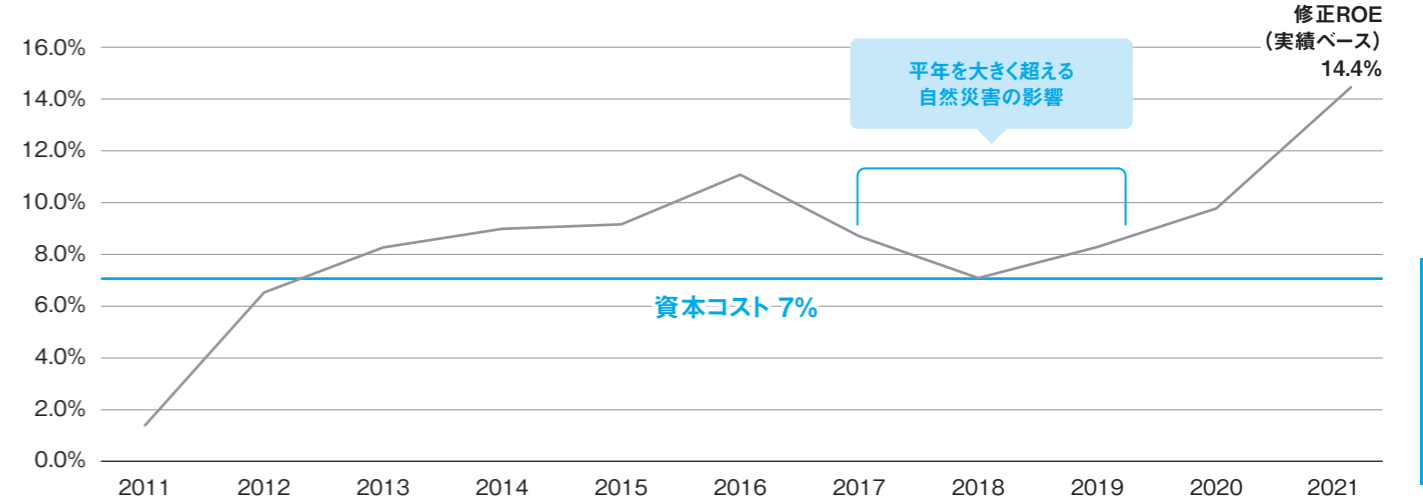
## ROEの推移

こうした取組みの結果として、当社の修正ROEはCAPM\*4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。

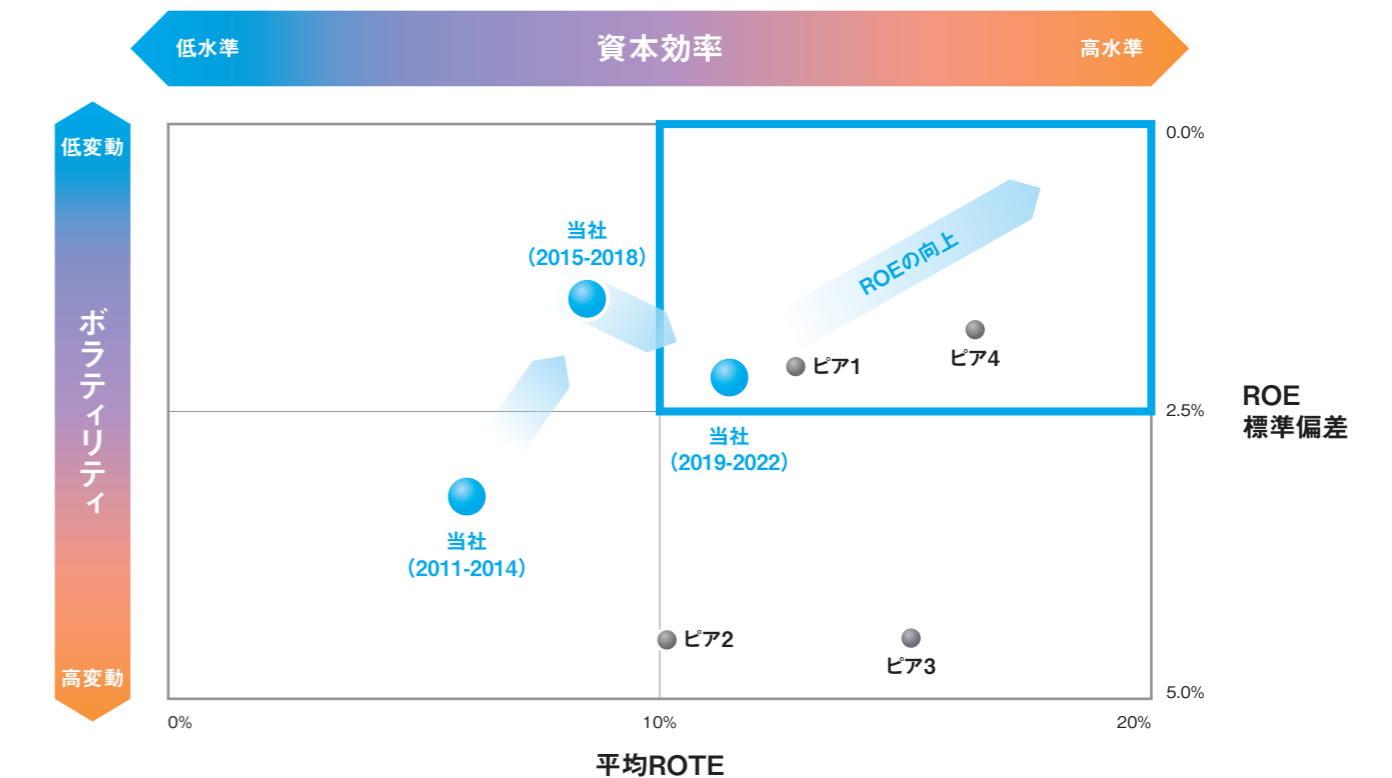
今後も規律ある資本政策を通じて、資本の健全性を維持しつつ、資本効率を安定的に向上させていきます。

\*4:  $\text{リスクフリー・レート} + \beta (\text{個別資産の市場全体に対する感応度}) \times \text{マーケットリスク・プレミアム}$ により、投資家が期待するリターンを算出する手法

### <修正ROEは資本コスト7%を上回って推移>



### <ROEの安定的な向上>



ROE: 当社は修正ROE、ピアは財務会計ベースで2018-2021の平均値 ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典) Bloomberg



## リスクベース経営(ERM)

### リスクベース経営(ERM\*)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。

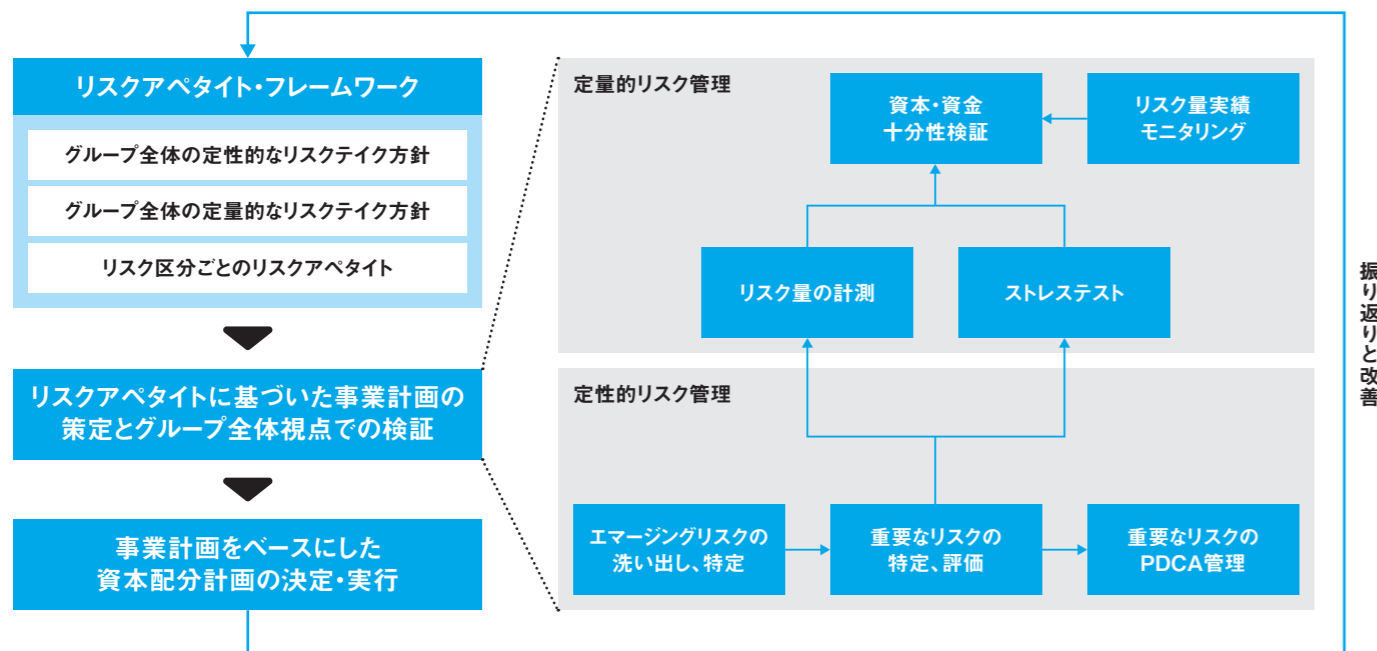
\*1: Enterprise Risk Management

### 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、グループを取巻くリスクについて随時経営レベルで議論を行っています。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

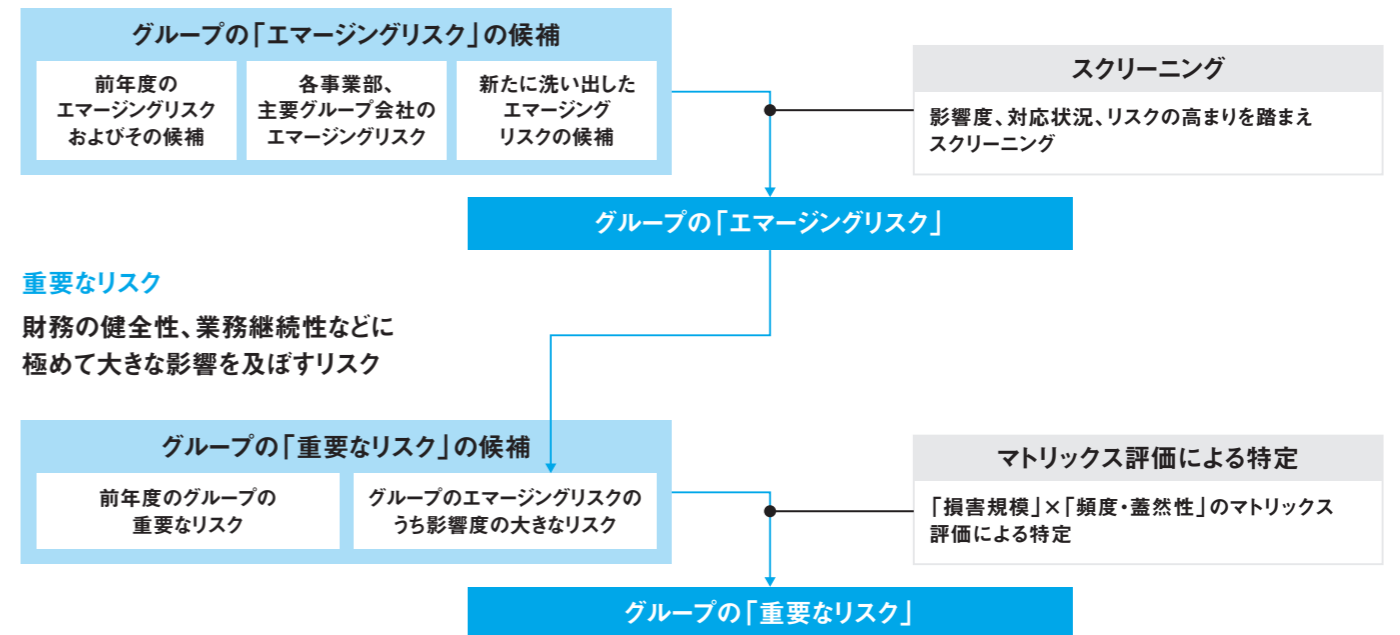
影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。特定した重要なリスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証すると共に、リスク発現前の制御策およびリスク発現後の対応策\*2を策定し、PDCA管理を行っています。

\*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>

#### エマージングリスク

環境変化などにより新たに現れてくるリスクであって、従来リスクとして認識されていなかったもの、  
或いは、リスクの程度が著しく高まったもの



### <エマージングリスクの例>

エマージングリスク	主な想定シナリオ
人材の獲得競争激化	最新のIT・AIスキルを持った人材や優秀な新卒社員の獲得競争が激化するリスクおよびコロナ禍による勤務形態の多様化等により優秀な人材が流出するとともに採用が困難になるリスク
革新的新技術の制御不能リスク	革新的新技術について、それらに対する制御が不十分なために利用企業で損害や第三者を巻き込む事故が発生・増加するリスク
医療・生命工学の革新的な進化	がん診断技術や遺伝子診断技術が革新的に進化し、それに伴って医療費が増加するリスク
世界的に広がる人権保護に関するリスク	世界的な人権意識の高まりや経済安全保障の取組みにより、意図しないかたちでステークホルダーの人権侵害等を行ってしまい、その結果として社会的批判を受け、また、特定の国や地域において事業展開に制約を受けるリスク



<2022年度の重要なリスクと主な想定シナリオ>

重要なリスク(2022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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>ウクライナ情勢の更なる悪化・長期化やその他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。</li> </ul>
日本国債への信認毀損	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
巨大地震	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
巨大風水災(注)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
火山噴火	<ul style="list-style-type: none"> <li>富士山の大规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。</li> </ul>
パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな感染症の蔓延により多くの人々が亡くなり、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。</li> <li>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。</li> </ul>
革新的新技術による産業構造の転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
サイバーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。</li> <li>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。</li> </ul>
テロ・暴動	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
コンダクトリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。</li> </ul>
法令・規制への抵触	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。</li> </ul>

(注) 気候変動の影響により頻発・激化する可能性がある。

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%バリュアットリスク(VaR)で定量評価し、実質純資産\*1をリスク量で除したエコミック・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。

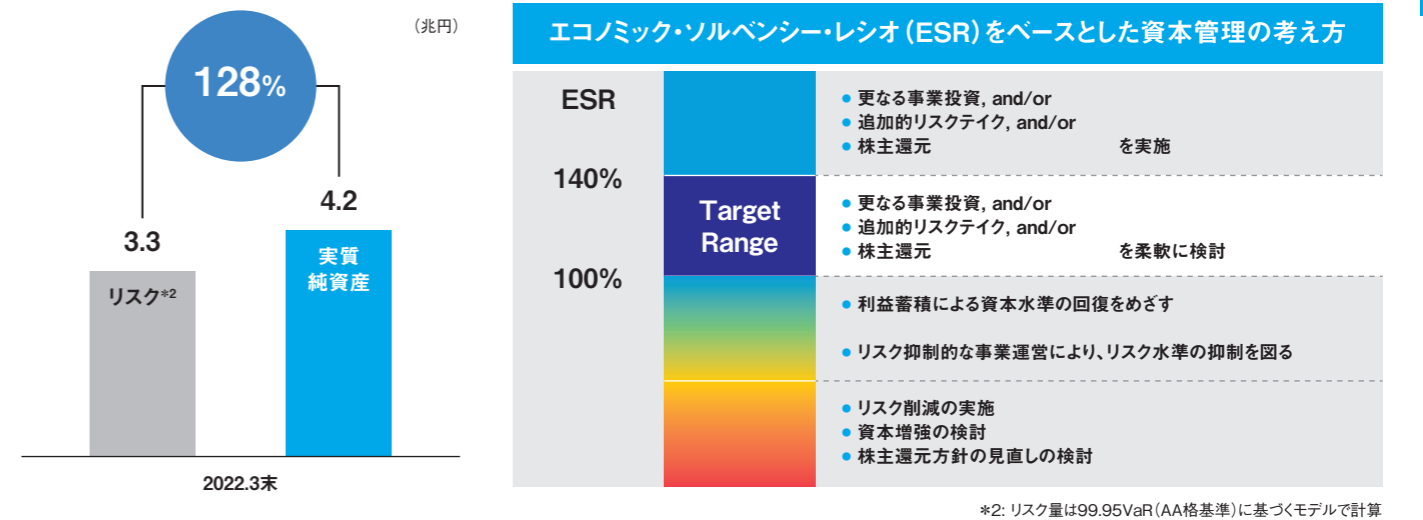
なお、当社グループのESRのターゲットレンジは100~140%としていますが、2022年3月末時点におけるESRは128%であり、資本が

十分な水準にあることを確認しています。

更に、定量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、具体的には「経済的事象」と「自然災害等の保険損害」についてストレステストを想定し、それらリスクが発現した際の波及損失や、複数の重要なリスクが同時期に発現する複合リスクについても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。また、シナリオテストの高度化も進めており、2020年度からはパンデミックとそれに伴う経済危機の複合シナリオ、2021年度からはパンデミックと大規模自然災害を組み合わせた複合シナリオによる資本十分性も確認しています。加えて、当社グループの健全性に重大な影響を及ぼし得るシナリオを逆算して想定するリバースストレステストも実施し、多角的に検証を行っています。

\*1: 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金の加算やのれんの控除等の調整を加えて算出します。

<エコミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の状況>



ERM態勢強化に向けた取組み

<事業ポートフォリオの改善とリスク評価の高度化>

このように当社グループでは定性・定量的両面からERM態勢を整備していますが、激化する自然災害や高まる地政学リスク等、将来の環境変化や多様化・複雑化するリスクに対して迅速かつ適切に対応するためには、ERM態勢の一層の強化が必要と考え継続的に取り組んでいます。

具体的には、グループ会社の資本効率を評価する手法・プロセスの構築とこれに基づく事業ポートフォリオの最適化に取り組むと共に、

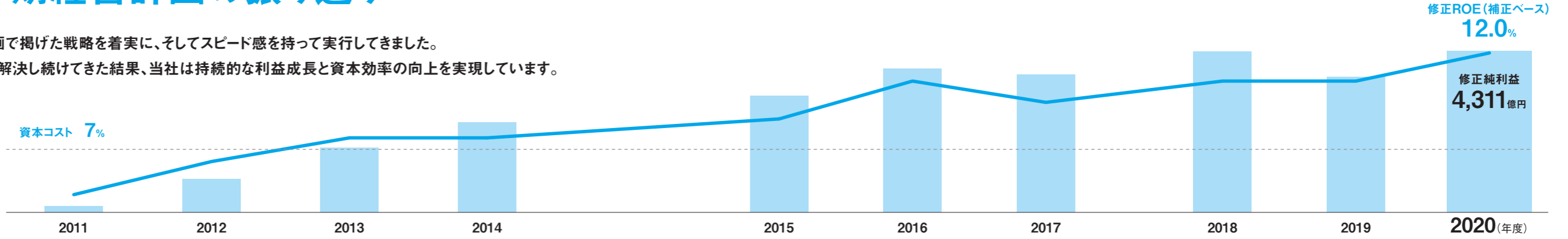
サイバーリスクなど定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の更なる高度化、米国会計基準の変更(減損会計手法の変更)等のリスク計測モデルへの反映、EaR\*3の計測高度化に取り組んでいます。

\*3: Earnings at Risk。数年から数十年に1回の確率で生じるリスクが発現した場合に、その再現期間における収益変動リスクを示す指標。



# 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」																																																				
<b>中期経営計画</b>	<p><b>ビジョン</b> 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」</p> <p><b>重点戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>収益を生み出す事業への構造改革</li> <li>バランスの良い事業ポートフォリオへの変革</li> </ul> <p><b>主要KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>修正ROE 7%以上</li> <li>国内損保事業のC/Rを95%に改善</li> <li>国内生保事業のEV増加額1,800億円(3年間累計)</li> <li>海外保険事業の修正純利益1,000億円</li> </ul>	<p><b>ビジョン</b> 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～</p> <p><b>重点戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルの深化</li> <li>成長機会の追求</li> <li>変化対応力の強化</li> <li>経営基盤の高度化</li> </ul> <p><b>主要KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>修正ROE 9%程度</li> <li>修正純利益 3,500 ～ 4,000億円</li> <li>利益成長に応じた配当の安定的成長</li> </ul>	<p><b>重点戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオの更なる分散</li> <li>事業構造改革</li> <li>グループ一体経営の強化</li> </ul> <p><b>主要KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>修正ROE 10%以上</li> <li>修正純利益 4,000 ～ 4,500億円</li> <li>配当性向 35%以上</li> </ul>																																																				
<b>中期経営計画の振り返り</b>	<p>主に以下に取組むことで、<b>資本コスト(7%)を上回るROEを実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>主に以下に取組むことで、<b>持続的な利益成長とROE向上を実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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&amp;D機能を強化</li> <li>国内の新種保険拡大やHCC買収など、内部成長とM&amp;Aの両輪で成長を実現</li> <li>グループチーフオフィサーの設置やグローバル委員会の強化・新設などのグループ一体経営の強化に取組み、経営基盤を高度化</li> </ul>	<p>主に以下に取組むことで、<b>収益基盤を着実に強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pure買収や継続的なボルトオンM&amp;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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>																																																				
<b>主要KPIの達成状況</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2014業績</th> <th>中計(2014)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>修正ROE</td><td>9.3%</td><td>7%以上</td><td>✓</td></tr> <tr><td>C/R(東京海上日動)</td><td>90.6%</td><td>95.0%</td><td>✓</td></tr> <tr><td>EV増加額(3年累計、あんしん生命)</td><td>3,575億円</td><td>1,800億円</td><td>✓</td></tr> <tr><td>修正純利益(海外保険事業)</td><td>1,455億円</td><td>1,000億円</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		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	✓	修正純利益(海外保険事業)	1,455億円	1,000億円	✓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017業績</th> <th>中計(2017)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>修正ROE</td><td>10.0%*1</td><td>9%程度</td><td>✓</td></tr> <tr><td>修正純利益</td><td>3,970億円*1</td><td>3,500～4,000億円</td><td>✓</td></tr> <tr><td>1株当たり配当金</td><td>160円</td><td>安定的成長(2014年度95円)</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		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)	✓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020業績</th> <th>中計(2020)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>修正ROE</td><td>12.0%*2</td><td>10%以上*3</td><td>✓</td></tr> <tr><td>修正純利益</td><td>4,311億円*2</td><td>4,000～4,500億円*3</td><td>✓</td></tr> <tr><td>配当性向*4</td><td>42%</td><td>35%以上</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		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	✓
	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	✓																																																				
修正純利益(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	✓																																																				
	<p>[中期経営計画(2009-11)で積み残した課題] <b>資本コストを上回るROE</b> (最大の課題は国内損保事業の収益性)</p>	<p>[積み残した課題] <b>持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制</b></p>	<p>[積み残した課題] <b>収益基盤の確立による利益成長</b></p>																																																				
			<p>[積み残した課題] <b>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</b></p>																																																				

\*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た、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た、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

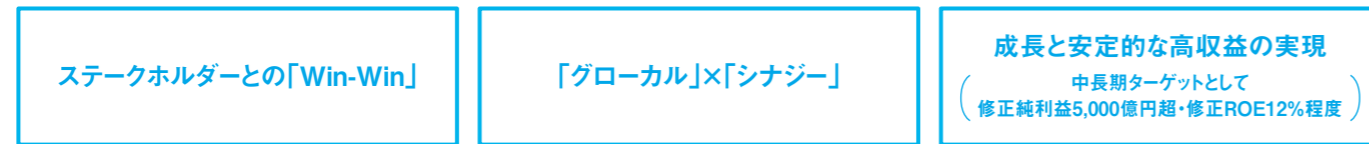
## 現中期経営計画 2023 ～成長への変革と挑戦～

当社は、2021年からの現中計における「2+1の成長戦略」を通じて、中長期ターゲットとして掲げている「ステークホルダーとのWin-Win」「グローバル×シナジー」「成長と安定的な高収益の実現（修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度）」をめざしています。この中長期ターゲットを達成するステップとして現中計では、「修正純利益CAGR+3～7%（約4,800～5,400億円）、修正ROE12%程度」をめざしていましたが、国内の火災保険での収益改善や、海外での先進

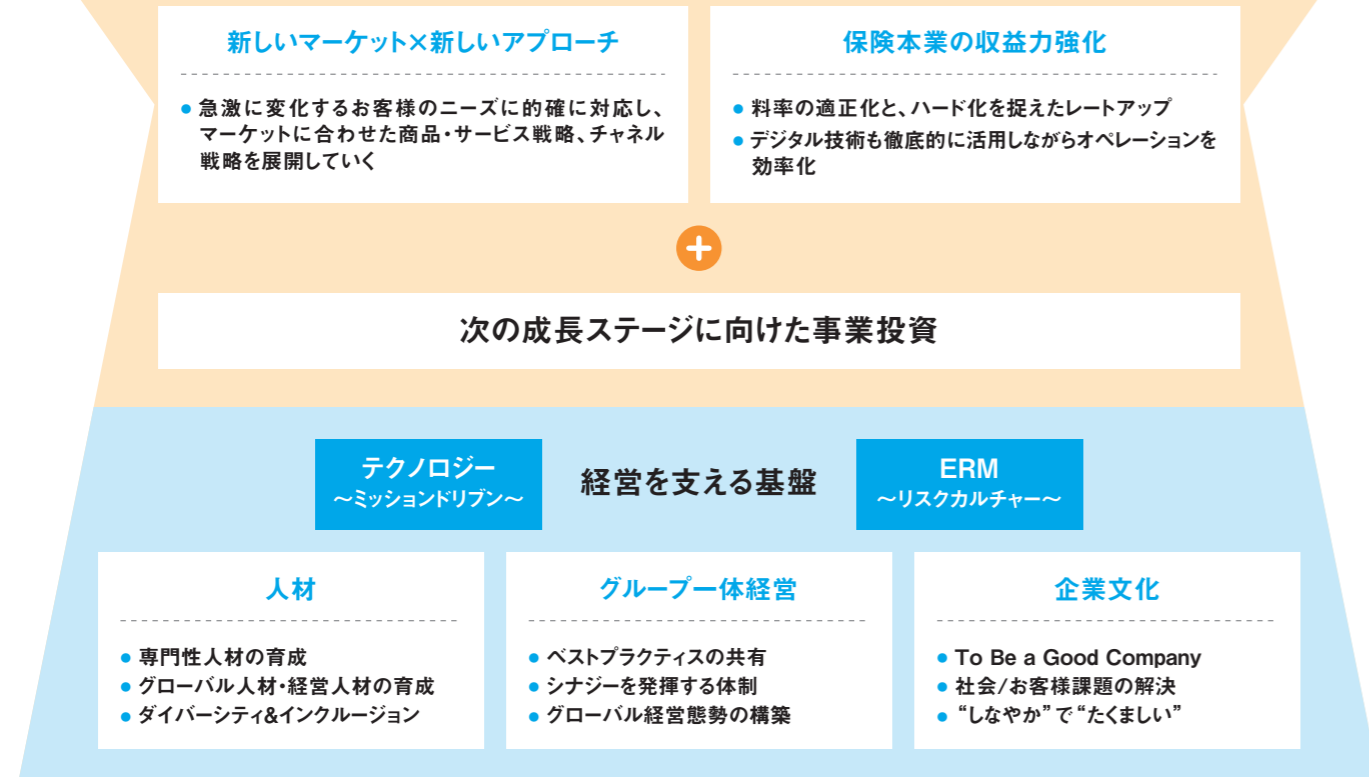
国保険引受利益と資産運用収益の拡大等をドライバーに、2021年度実績(Actual, Normalizedとも)、および2022年度計画において達成しています。(P.59参照) 中長期ターゲットの“先”については現在検討中ですが、「Organic Growthで引き続き世界トップクラスのEPS Growthを実現すること」、「欧米Peer対比で劣後しているROEを引き上げ、エクイティ・スプレッドを拡大すること」をめざしていくことは既に決めています。

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

### <長期ビジョンに向けて実現する姿>



### 2+1の成長戦略



### <現中計の進捗>

2021年度実績は修正純利益5,783億円、修正ROE14.4%。一過性の要因を除いたNormalizedベースでも修正純利益5,054億円、修正ROE12.7%となりました。

2022年度計画は修正純利益5,500億円、修正ROE12.5%と、中計を上回るペースで進捗しています。

	FY2023計画 (21年5月公表)	FY2022予想	FY2021実績 (Normalized, カッコ内はActual)	FY2020実績 (Normalized, カッコ内はActual)
修正純利益	CAGR+3～7%*1 (約4,800～5,400億円)	5,500億円	5,054億円 (5,783億円)	4,460億円*2 (3,996億円)
修正ROE	12%程度	12.5%	12.7% (14.4%)	11.5%*2 (11.3%)
株主還元				
配当性向*3	40%以上 ▼ 50% (21年11月修正)	48.5%	43%	40%
資本水準調整	機動的に実施	1,000億円	1,000億円	500億円

### <事業別の現中計>

事業別利益も2021年度実績、および2022年度計画は国内損保や海外を中心に順調に進捗しています。

国内損保は、火災保険のレートアップを含む規律ある引受による収益改善が、海外保険は、ハードマーケット環境を活かした規律ある引受や資産運用収益の拡大といった内部成長に加え、Pure等のM&Aによる成長がドライバーとなり利益が拡大しました。

(詳細はP.116～128)

	FY2023計画 (21年5月公表)	FY2022予想	FY2021実績 (Normalized, カッコ内はActual)	FY2020実績 (Normalized*2, カッコ内はActual)
修正純利益	CAGR+3～7%*1 (約4,800～5,400億円)	5,500億円	5,054億円 (5,783億円)	4,460億円 (3,996億円)
事業別利益等	国内損保*4	CAGR+6%以上 (約1,600億円以上)	1,647億円 (2,038億円)	1,385億円 (1,753億円)
	国内生保*5	安定的に 500億円レベルを確保	420億円	511億円 (511億円)
	海外	CAGR+9%程度 (約2,300億円程度)	2,630億円	2,322億円 (2,523億円)
	その他*6	700億円程度	720億円	574億円 (711億円)

\*1: 2021年5月のIR説明会にて、OG5%以上と説明

\*2: 現中計の発射台となる数値(自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除)

\*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。2023年度には、配当性向を50%に引き上げる。以降も利益成長をドライバーに、DPSを引き上げる(原則減配はしない)

\*4: 国内損保=TMNF

\*5: 国内生保=AL

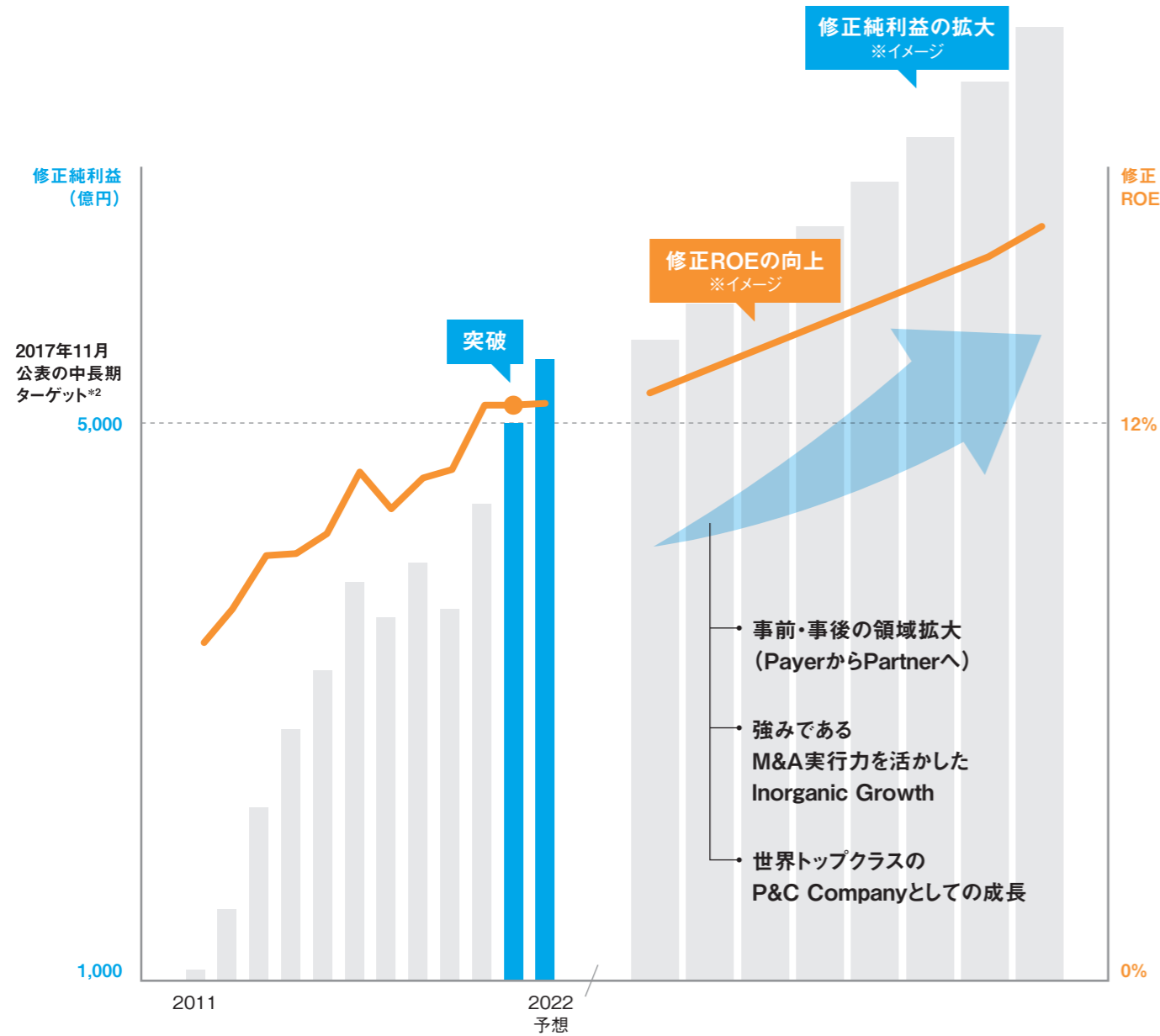
\*6: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却など



## 中期経営計画の先

当社は、2017年11月に中長期ターゲット「修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度」を公表しましたが、2021年実績・2022年計画ともにそれを突破した今、中長期ターゲットの“先”を展望し、グローバルなグループ一体経営を更に進化させています。

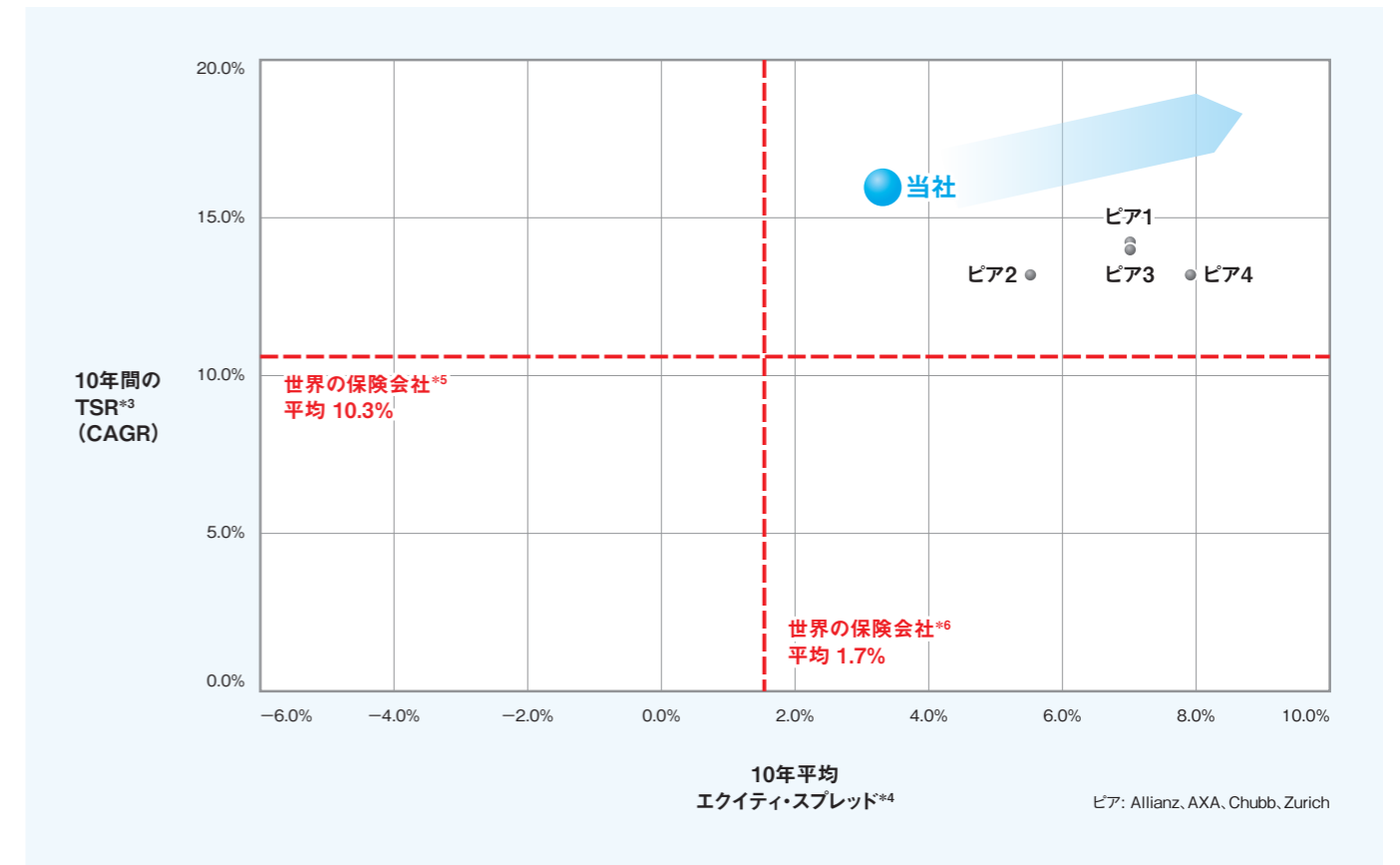
### <修正純利益・修正ROEの推移\*1>



\*1: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響、2021はコロナ・北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益(売却額が1,000億円を超えた部分)も控除(新定義ベース)  
\*2: 修正ROE12%程度、修正純利益5,000億円超

次のターゲットは現在検討中ですが、「ボラティリティを抑えながらOrganic Growthで引き続き世界トップクラスのEPS Growthを実現すること」と、規律ある資本政策、政策株式削減の取組強化等により、「ROEの向上とエクイティ・スプレッドの拡大」をめざしていくことは既に決めています。

### <エクイティ・スプレッドの拡大>



\*3: 2012.4.1-2022.3.31のCAGR (出典)Bloomberg  
\*4: ROE-資本コストで計算  
当社のROEは、修正ROEを使用。掲載5社の資本コストは、CAPM(=リスクフリーレート+β×マーケットリスクプレミアム)で計算し、マーケットリスクプレミアムは6%を適用 (出典)Bloomberg

\*5: MSCI World Insurance IndexのTSR (出典)Bloomberg  
\*6: 世界の上場保険会社172社の平均

時代とともに変化する様々な社会課題と向き合い、当社ならではの解決策を常に探求・提供しながら、より良い社会づくりに貢献することで、社会課題解決と当社利益成長の好循環を加速していきます。

常務取締役  
グループサステナビリティ総括 (CSUO)

和田 清



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(存在意義)として事業を営んできた当社は、時代ととも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。貿易立国としての日本の近代化を支えた海上保険、戦後のモータリゼーションを支えてきた自動車保険、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。これら当社の商品・事業活動そのものが社会課題を解決するものであり、創業時から一貫して実行し続けてきた「持続可能な社会をつくる」というサステナビリティの精神・取組みは、時代を超えて社員に引き継がれる、まさに当社のDNAとも

呼べるものです。とりわけ、自然災害大国である日本を母国市場とする当社にとって、「気候変動対策の推進」や「災害レジリエンスの向上」という差し迫る課題は、我々の存在意義が強く問われる重要な領域であり、その解決、つまり「自然災害リスクと共存できるレジリエントな社会づくり」に貢献していくために、グループの総力を挙げて真正面から取り組んできております。

そのなかで、グループCSUOとしての私の使命は、当社が脈々と紡いできたこの社会課題解決のDNAを、時代に即した形で具現化し続け、社会・当社双方の成長に繋げていくこと。すなわち、「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」という、当社創業以来の「筋金入り」の「サステナビリティ戦略」を、全世界4万人を超える社員により深く浸透させながら実行し、お客様や社会から真に必要なとされる会社として、持続的な成長を実現していくことに他なりません。

変化が激しく予測困難なこのVUCAの時代、当社が向き合う社会課題もますます多様化・複雑化しており、当社もこれまでの取組み、課題解決力を絶えずレベルアップしていく必要があります。そのためには、当社がグローバルに有している叡智・ノウハウを結集し、「ワンチーム」で課題と対峙していくこと、言い換えれば、グループ各社それぞれに果たしている社会への貢献を、よりグループ一体で組織的に、スピード感を持って実行し続けていくことが重要になると私は考えています。

そこで当社は2021年度に、グループ共通でのサステナビリティ関連方針を制定するとともに、海外の当社グループ経営陣を含めて、グローバルに戦略・取組みを活発に論議する「サステナビリティ委員会」を5回にわたり実施するなど、グループ一体で取組みを推進する体制を従来以上に強化いたしました。新たなステークホルダーとして位置付けた「未来世代」への取組みも、この体制のなかでブラッシュアップされてきたものです。

一方、取組みそのものを加速していくうえでは、PDCAを回す際のマイルストーンとなるKPI設定もまた重要です。当社は、社内外への明確なコミットメントとして、「2050年までに投融资先を含めた温室効果ガス排出量の実質ゼロをめざす」目標を2021年12月に公表するなど、

自社だけでなく社外ステークホルダーの皆様との対話・連携によるものも含めた、各種目標の設定と開示を積極的に進めております。

足元2022年度は、これまでに整備・構築したフレームワークをしっかりと活用し、各地各国における社会課題解決に資する事業活動を更に加速していくフェーズであり、言わば戦略の実効性がより問われる年となります。「サステナビリティ戦略に係る指標」の役員業績連動報酬への導入にも表れていますが、各事業トップの強力なリーダーシップのもと、着実にPDCAを回していく所存です。今、私たちがめざしているのは、世界中で自発的に生まれた社会課題解決に繋がるアイデアが、個性溢れる社員同士のコミュニケーション、弛まぬ仮説検証を通じて、当社ならではの事業・サービスへと次々と具現化されている、まさにサステナビリティ戦略と事業活動が一体不可分として展開される会社です。その実現に向けて、全世界4万人を超える社員一人ひとりに、サステナビリティに関する方針・戦略の更なる浸透を図り、日々の行動にまで落とし込む、そして、その多様な社員の個の力を組織としての付加価値に変換するために不可欠となる「ダイバーシティ&インクルージョン」をより一層推進する、これら取組みに引き続き注力してまいります。

当社は、これからも「社会課題解決のトップランナー」という自負と想いを強く持ち、事業活動と社会課題解決を循環させ続けることで、「社会的価値」と「経済的価値(利益成長)」を同時に高めてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、これまでと変わらぬご理解・ご支援を賜りますよう、宜しく願い致します。

## 2021年度 主要取組み領域(実績)

推進体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会の創設</li> <li>役員報酬へのESG評価反映</li> <li>表彰制度の改定</li> </ul>
サステナビリティ関連方針の制定	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG基本方針体系の整理</li> <li>グループ基本方針(環境・人権・環境社会)の制定</li> </ul>
サステナビリティ戦略と事業活動の結び付き強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ戦略の策定</li> <li>レポートを起点のひとつとしてPDCAの仕組み構築</li> </ul>
ディスクロージャーの充実・コミットメント強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティレポートの刷新</li> <li>各種目標(KPI)の開示、TCFD開示の充実(物理的リスク)</li> <li>「気候変動に対する基本的な考え方」の改定(保険引受・投融资方針の厳格化)</li> </ul>

## 2022年度 主要取組み領域(計画)

サステナビリティ戦略と事業活動との一体運営の更なる定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ・グローバルベースでのESG基本方針の更なる浸透</li> <li>PDCAを回すことによる事業活動における取組みの推進</li> </ul>
2021年度からの継続検討領域の着実な実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>未来世代への貢献に向けた新たな柱の創出</li> </ul>
外部環境の変化を踏まえた最新課題の反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>保険引受・投融资ポートフォリオにおける脱炭素計画の策定</li> <li>人権DDの実行、D&amp;Iの更なる推進</li> </ul>



## サステナビリティ戦略のグローバルベースでの更なる浸透を図り、実効性ある推進体制も活かしながら、サステナブルな社会づくりと当社の持続的成長を実現していく

### サステナビリティ戦略の全社員への浸透

当社がめざしている「サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営」を更に定着させていくうえで、社員一人ひとりが、関連する方針や戦略を理解し共感しながら、自ら具体的な行動を起こしていくことが重要となります。

その実現に向けて、下記をはじめとする各種打ち手をグローバルベースで実行しているほか、定期的に行っているグループ全体でのカルチャー&バリューサーベイ等も活用しながら、その進捗を確認しております。

#### 具体的な浸透策と浸透状況

##### サステナビリティ表彰

2015年からグループ全体でグローバルに運営している表彰制度において、サステナビリティ戦略の事業活動・企業文化としての定着を目的に、サステナビリティ表彰を実施。2021年度は約100の応募案件から18の取組みを表彰。

##### サステナビリティ研修等

東京海上日動では、毎年1回全社員を対象に、サステナビリティ戦略の理解・浸透を目的にe-learning形式の研修を実施。上記のほか、サステナビリティ基本方針冊子の展開、サステナビリティをテーマにした「マジきら」の各地での実施など、取組みを推進。

<カルチャー&バリューサーベイ(2021)>  
サステナビリティ戦略のベースとなるパーパスへの共感・浸透

5段階中 4.2点

### 実効性あるサステナビリティ推進体制によりPDCAを加速

変化の激しいVUCAの時代、もはや2~3年先のことさえ予測ができない、「前例」のない今の世界においては、自ら目標・基準を設定しながら道を切り開くことが求められます。こうした難しい時代だからこそ、グローバル・グループベースで持てる叡智を集結すること、そして、それを活かすアジャイルな推進体制を構築し、実効性あるPDCAサイクルをスピーディーに回していくことが重要になります。当社では、2021年4月に創設したサステナビリティ委員会のもと、社会課題の性質に応じて下部組織である「部会」や「タスクフォース」がそれぞれ連携をしながら、グループベースで取組みを推進する体制を整えています。2021年度は全5回の委員会開催をマイルストーンに、課題設定、打ち手の実行、振

り返りを着実に遂行しました。例えば、2021年12月に公表した人権・環境基本方針は、委員会での議論をベースに、その策定から、社員浸透用のリーフレット・動画の配信までをタイムリーに形にして展開したものです。また、取締役会では、サステナビリティ分野に造詣の深い社外取締役・監査役の知見等も活かしながら、サステナビリティ戦略の実効性評価と決定を行っています。引き続き、この推進体制のもと、サステナビリティ戦略のグローバルベースでの更なる浸透を図るとともに、持続可能な地球と社会の実現に向けた課題解決の取組みを強化いたします。

#### (1) サステナビリティ委員会の役割

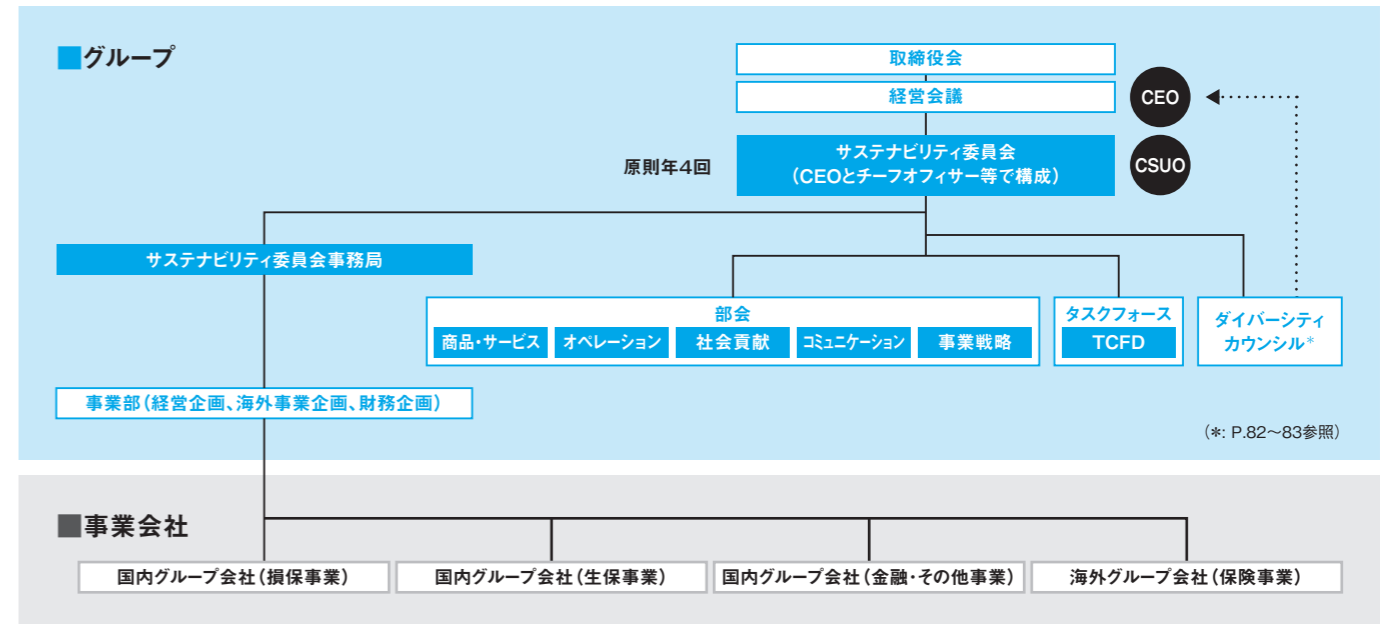
- 東京海上グループのサステナビリティ戦略に関する審議
- サステナビリティ戦略の取組みに関する総合的な調整・推進
- 権限に応じて経営会議/取締役会へ報告・付議

〈2021年度・サステナビリティ委員会における論議テーマ〉	
21年 5月	サステナビリティ戦略の位置づけ、推進体制、重点領域と主要課題 等
21年 7月	外部環境と当社におけるインプリケーション、年次計画(取組みを確実に実行する仕組みや優先度の高い施策等) 等
21年 8月	サステナビリティレポートの位置づけ、気候変動への取組みやTCFD開示 等
21年12月	サステナビリティレポートの再構成、次年度に向けた計画 等
22年 3月	年次計画の振り返り、次年度計画の策定 等

#### (2) 推進体制:取組み内容

- ① 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)
- ② 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
- ③ タスクフォース  
短期集中的に取組みを強化すべき課題に対して、プロジェクトメンバーを組成し推進

### <サステナビリティ推進体制図>



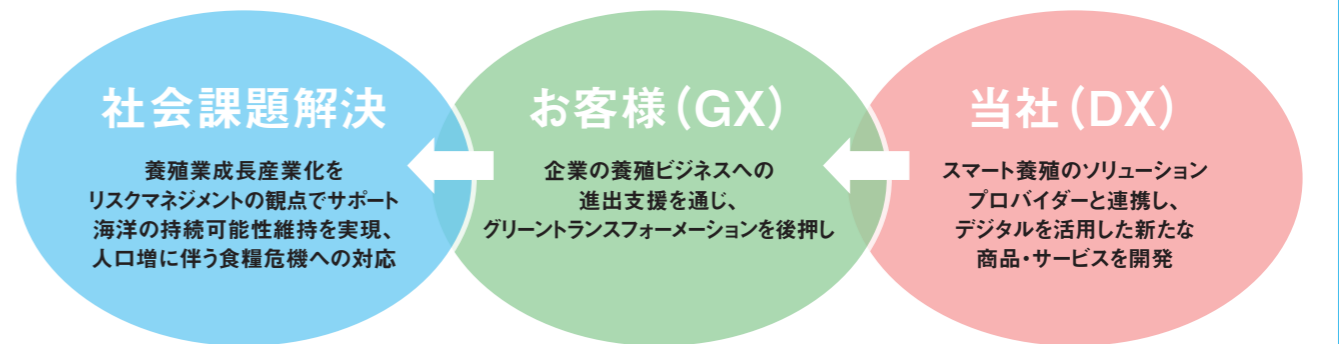
#### COLUMN

#### 事業活動と社会課題解決の好循環 (事業部門における2021年度取組み事例)

##### 【持続可能な水産養殖社会の構築に向けた保険・ソリューション開発】

当社では、将来の世界人口増加に伴う食糧危機という社会課題の解決に繋がるものとして期待される「養殖ビジネス」に対して、デジタル技術やデータを活用した先進的な保険の開発・引受や、各種ソリューションの提供等に向けた取組みを進めています。具体的には、IoT機器や衛星センシングを活用し、給餌の最適化や魚群行動の解析、海洋データ提供などのサービスを展開する「ウミトロン」社と業務提携し、「海面養殖」リスクに関する新たな保険引受手法の開発、衛星データを活用したリスクソリューションの開発等を進めております。また、昨今、民間企業の養殖ビジネスへの新規参入が進む一方で、既存の共済制度の対象外となっている閉鎖循環式の「陸上養殖」に関するリスクについて、社内外の関係各所と折衝のうえ、国内初の専用保険を開発いたしました。これらは、事業会社である東京海上日動が中心となり、グループのデータ中核会社・東京海上ディーアール、外部提携先と連携することで、イノベーションを創出した一事例となりますが、「食糧危機」「海洋の持続可能性維持」といった社会課題の解決に貢献しながら、新たな保険マーケットを創出することで当社の持続的成長にも繋がるという、当社が取り組む「サステナビリティ戦略」をまさに具現化した好事例であり、2021年度「サステナビリティ表彰・最優秀賞」に選定されております。

##### 取組みコンセプト(養殖ビジネスのサポートを通じた社会課題解決)

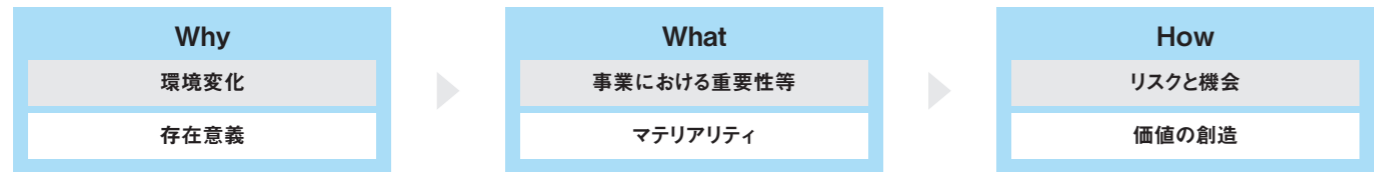


## 8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題を特定

当社は、サステナビリティ委員会での論議を踏まえ、外部有識者からの助言も参考に、パーパスを起点と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」を特定しています(サステナビリティ中長期戦略に沿って、以下のアプローチで選定)。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、様々な対策を講じています。リスクを低減し、機会をとら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



### マテリアリティと主要課題の特定プロセス【Why、What】

**STEP1 ステークホルダーに提供する価値の設定**

昨今の環境変化も踏まえ、ステークホルダーごとに、「当社が提供する価値」を整理。これらの価値提供こそ、当社の存在意義であり、実現したい姿でもあります。

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ともに、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
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	● 株主リターンを持続的に拡大する ● 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
未来世代のために	● 気候変動対策と生物多様性の保全を通じて、未来世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐ ● 子どもたちへの教育・啓発を通じて未来世代の挑戦を支える

**STEP2 「8つの重点領域」(マテリアリティ)の抽出**

SDGs、ISO26000、新産業ビジョン等、国内外の社会課題に関する主要フレームワークも参考にしつつ、上記ステークホルダーごとに設定した価値の提供にむけて、当社が重点的に取り組むべき8つの領域を特定

**STEP3 「4つの主要課題」の選定**

下記①②の2軸による評価にもとづき、8つの重点領域のなかから、特に注力する4つの主要課題を選定。

①「ステークホルダーの期待・関心」  
ステークホルダーに関する調査の内容をもとに、各領域への社会的な認知度や、各種格付けへの組込み状況なども踏まえて評価。

②「東京海上グループの事業における重要性」  
当社パーパスへの貢献度合い、事業戦略・サステナビリティ戦略との関連性などにより評価。

What	特定理由
<b>マテリアリティ (★主要課題)</b>  ①気候変動対策の推進(★)  ②災害レジリエンスの向上(★)	自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。自然災害大国である日本をマザーマーケットとしてリスクを引き受けている当社にとって、気候変動や自然災害への対応は、とりわけ重要な社会課題であり、保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきたいと考えています。
③健やかで心豊かな生活の支援(★)	人生100年時代と言われる現在、誰もが健康で長生きしたいと願う一方、高齢化や先進医療の普及により、本人やご家族、そして社会の経済的負担は年々、大きくなってきています。当社は損保・生保の両方で疾病をカバーする商品を数多く提供しており、今後も培ってきたノウハウを十分に発揮し、付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、課題解決に貢献して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ともに、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、取組みを推進しておりますが、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、保険金支払いにとどまらない事前・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、果敢に挑戦できるサステナブルな社会」の前提となるものです。かけがえのない自然環境を持続可能な状態で未来世代に引き継ぐことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社グループは、「Green Gift」プロジェクトやマングローブ植林プロジェクト等の自然環境保護活動を通じて気候変動対策や生物多様性・湿地保全に貢献していますが、更なる取組みが必要と考えています。
⑦子どもたちへの教育・啓発	時代とともに変わる課題に対峙するのは、その時々々の世代であり、その意味で、教育は「未来の基盤づくり」に向けた取組みとも言えます。「未来世代」をステークホルダーとする当社にとって、子どもたちの生きる力を育むことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社グループは、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ともに、情報開示の充実にも取り組んでいます。そのような中、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。



How

マテリアリティ	当社は何をやるのか	価値の創造 当社は何をめざすのか (定性or定量)	価値の創造 これまでに何を実現したのか、今後何に取り組むのか	進捗 評価*4
<b>1 気候変動対策の推進(★)</b>	当社オペレーションにおけるCO <sub>2</sub> 排出抑制 (RE100認定等)	2030年度目標 ①自社温室効果ガス排出量▲60%削減*1(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*2へ切替 (東京海上日動、あんしん生命)	①2021年度実績:▲32%削減(2015年度対比) ②日米欧の拠点で再生可能エネルギーを導入(東京海上日動、あんしん生命、PHLY、TMK等)、グループベースのロードマップを策定・公表(2022年度中) ③東京海上日動、あんしん生命で順次切替が進行中	○
	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	2050年度目標 温室効果ガス排出量実質ゼロ(含む投融資先)	気候変動・環境をテーマとしたエンゲージメントの推進(東京海上日動・2021年度実績:約150社と対話)  保険引受・投融資ポートフォリオにおける脱炭素計画の策定	○ <b>2022年度 主要取組み</b>
	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	2023年度、洋上風力発電向け保険で50億円程度の増収*3 (東京海上日動)	洋上風力発電向けパッケージ保険の発売(国内初) 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	○
	マングローブ植林を通じた地球温暖化防止 (CO <sub>2</sub> 固定) および災害被害の軽減	グリーン投資の推進  カーボンニュートラルの継続達成 2038年度マングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超	再生可能エネルギーファンドの運営 (2021年度末累計:コミットメント金額:約620億円、設置基数:45基)  2021年度カーボンニュートラル達成(2013年度から9年連続)	○
	<b>2 災害レジリエンスの向上(★)</b>	サステナブルな火災保険制度の構築	2023年度、火災保険における収益改善450億円超 (東京海上日動 事業別利益)	2021年度・火災保険収益改善実績(2020年度対比+180億円)、2022年度は累計+540億円を見込む
防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの開発・提供	防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの開発・提供	地震に備えるインデックス保険の発売(国内初) ハリケーンに備えるインデックス保険の発売(全米初) 米国西部の山火事発生時における延焼拡大防止措置実施(PURE) 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	○	
各自治体・企業等と連携したBCP策定支援	BCP策定支援の継続	自治体との累計協定締結数(2022年2月末時点) ・都道府県 38 ・政令指定都市 10 ・政令指定都市以外 70	○	
<b>3 健やかで心豊かな生活の支援(★)</b>	長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応 (新たなヘルスケアサービスの開発・提供)	2023年度、ヘルスケア領域で200～300億円の増収*3 (東京海上日動) 2023年度、新契約年換算保険料のCAGR+5%程度 (あんしん生命)	ヘルスケア事業開発部の新設(2022年4月) 保険付帯サービスの拡充(がん早期探知サービス、提携病院への給付金直接支払サービス、2022年2月～等) 疾病予兆検知に繋がる新たなソリューションの開発・提供 (アップルウォッチを活用した早期発見の実証実験、2021年10月～等)	○
	健康経営支援サービスの更なる普及・促進	健康経営銘柄への継続選定 健康経営支援の継続(東京海上日動)	「健康経営銘柄2022」選定(7年連続) 健康経営の支援企業数約2,300社(2021年度)	○

\*1: 自社の事業活動に伴うもの(Scope1+2+3(カテゴリ1,3,5,6)) \*2: EV・PHV・HV等 \*3: 正味収入保険料  
 \*4: ○:概ね順調に進捗中

How

マテリアリティ	当社は何をするのか	価値の創造 当社は何をめざすのか (定性or定量)	価値の創造 これまでに何を実現したのか、今後何に取り組むのか	進捗 評価*2
<b>4 D&amp;Iの推進・浸透(★)</b>	多様性の推進とカルチャーの浸透  グループ全体でのベストプラクティスの共有、改善活動の実施	ダイバーシティ・カウンスル等を通じたD&Iの推進・浸透  カルチャー&バリューサーベイを継続実施  2030年度目標 ①女性取締役・監査役比率:30%クラブで掲げる理念の実現 ②東京海上日動女性管理職以上比率:30% ③東京海上日動女性準リーダー比率:50%以上	ダイバーシティ・カウンスル(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 D&Iビジョンを策定し全グループ会社へブックレットを展開  カルチャー&バリューサーベイ*1:5段階中4.3点(回答率83%)  直近の進捗状況 ①女性取締役・監査役比率:15.8%(東京海上HD) ②東京海上日動女性管理職以上比率:10.4%(グローバル全体で32.3%を実現) ③東京海上日動女性準リーダー比率:57.0%  海外従業員比率:41.7%  国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に即して人権基本方針を策定・公表(2021年12月) 社員・事業(保険引受・投融资)、バリューチェーンにおける人権デューデリジェンスの更なる推進をめざす	○  <b>2022年度 主要取組み</b>
<b>5 デジタルを活用した イノベーションの 支援・創出</b>	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  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  デジタルを活用した中小企業の支援  デジタルを活用した事業効率の改善	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・事後の安心の提供拡大等)  2023年度、サイバーリスク保険で50億円程度の増収*3(東京海上日動)  2023年度、中小企業を支援する保険で150~250億円の増収*3(同上)  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)	当社主導で2022年4月に本格始動した防災コンソーシアム“CORE”をエンジンに、防災・減災総合ソリューション事業を構築  サイバーリスク保険は毎期2桁成長(東京海上日動) インシデントレスポンスサービス提供開始(2022年4月~業界初)  SME専用ソリューションサイト“BUDDY+”の新設(2021年11月~)  コンバインド・レシオ90.6%(東京海上日動、2020年度対比▲1.9pt改善)	○ ○ ○ ○
<b>6 自然の豊かさを守る</b>	マングローブ植林活動による生物多様性・湿地の保全  Green Gift地球元気プログラムの実施等社会貢献の推進	カーボンニュートラルの継続達成 2038年度マングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超  社員の社会貢献活動延べ参加率100%	2021年度カーボンニュートラル達成(2013年度から9年連続)  社員の社会貢献活動延べ参加率100%達成(2021年度)	○ ○
<b>7 子どもたちへの 教育・啓発</b>	各種教育プログラム等の提供	みどりの授業の継続実施  ぼうさい授業の継続実施  リスクと未来を考える授業の継続実施  金融保険教育プログラム StreetWise Financeの継続実施  上記以外の柱の創出	みどりの授業:約890回実施、約5.8万人が受講(2022年3月末累計)  ぼうさい授業:約980回実施、約6.4万人が受講(同上) 中国版防災授業:22回実施、約1.7千人が受講(同上)  リスクと未来を考える授業:64回実施、約1.7千人が受講(同上)  金融保険教育プログラム StreetWise Finance(南アフリカ):約7.6万人が受講(2022年6月末累計)  未来世代への貢献に向けた新たな柱の創出	○ ○ ○ ○  <b>2022年度 主要取組み</b>
<b>8 適時適切かつ透明性の 高い情報開示</b>	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	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)」 「Our Climate Strategy & TCFD(2021年1月)」を開催  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)  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との合算 \*2: ○:概ね順調に進捗中 \*3: 正味収入保険料



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.73
戦略	P.73-79
リスク管理	P.80
指標と目標	P.81

## TCFD提言に基づく気候関連財務情報開示

### ガバナンス

#### 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。

#### 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月にグループサステナビリティ総括(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。

#### 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、CSUOを委員長とし、CEOおよびチーフオフィサー等にて構成されるサステナビリティ委員会を創設しました。本委員会では、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、グローバルな

サステナビリティの取組みの調整・推進等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.64参照)。2021年度には5回開催し、サステナビリティ戦略の推進・実行、サステナビリティ関連の中長期目標(KPI)・年次計画の策定・振り返り等についての審議を行いました。

#### 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議論し、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.100参照)。

### 戦略

#### リスクと機会の認識

当社グループでは、気候関連リスクの顕在化に伴う外部環境や業務環境の変化をあらかじめ想定し、リスク事象を洗い出すことで、当社グループへの影響を特定・評価しています。気候関連リスクには、気候変動の物理的影響に関連するリスク(物理的リスク)と脱炭素社会への移行に関連するリスク(移行リスク)があります。物理的リスク・移行リスクについて、TCFD提言のリスク分類ごとの事象例、および当社グループの事業活動におけるリスクの例は以下のとおりです。

		事象例	当社グループの事業活動におけるリスクの例
物理的 リスク	急性	台風や洪水等の、頻度の高まりや規模の拡大の可能性	・保険料率の算定や保険金支払いへの影響
	慢性	気温の上昇 干ばつや熱波等、その他気象の変化 海面の上昇 節足動物媒介感染症への影響	
移行 リスク	政策及び 法規制	炭素価格の上昇 環境関連の規制・基準の強化 気候関連の訴訟の増加	・炭素価格上昇による投資先企業の企業価値や当社保有資産価値の下落 ・賠償責任保険に係る支払保険金の増加
	技術	脱炭素社会への移行に向けた技術革新	・脱炭素社会への移行に乗り遅れた投資先企業の企業価値や当社保有資産価値の下落
	市場	商品・サービスの需要と供給の変化	・技術革新やお客様ニーズの変化を捕捉できないことによる収益の低下
	評判	脱炭素社会への移行の取組みに対するお客様や社会の認識の変化	・当社の取組みが不適切と見做されるに伴うレピュテーションの毀損

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

また、気候変動の緩和・適応のための取組みは当社グループにビジネス機会をもたらします。当社グループは、TCFD提言が特定した機会についての5つの分類(資源の効率性、エネルギー源、製品・サービス、市場、レジリエンス)を総合的に勘案し、ビジネス機会として以下を識別しています。

- ・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(詳細はP.14-15参照)
- ・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(詳細はP.10-11参照)
- ・災害レジリエンス向上に向けた防災・減災ニーズの増加(詳細はP.12-13参照)

### シナリオ分析

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

#### ①物理的リスク

物理的リスクは、気候変動の物理的影響に関連するリスクです。気候変動は自然災害の頻度の高まりや規模の拡大に繋がり、保険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。この影響を特定・評価する一環として、物理的リスクのシナリオ分析を行っております。

当社グループも参加している国連環境計画金融イニシアチブ(UNEP FI)の気候変動影響評価プロジェクトで開発した分析評価ツールを使用し、IPCCのRCP8.5シナリオにおける2050年時点の予測として、熱帯低気圧の強度(風速)、発生数の変化が当社の支払保険金に与える影響について、以下のとおり評価しております。

#### 【2050年の支払保険金の変化】

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

※上記数値は経済損失への影響を示すが、支払保険金への影響も同程度と仮定している

また、当社グループの東京海上研究所では、2007年より研究を開始し、将来気候下における台風に伴う風災リスクの変化(IPCCのRCP4.5およびRCP8.5シナリオ環境下)や降水量の増大に伴う洪水リスクの変化(+2℃、+4℃環境下)による保険損害額への影響を評価・算出しております。このようなシナリオ分析結果を参考にして、気候変動により深刻化する自然災害が保険引受に及ぼす影響を評価しております。気象現象の将来予測には、将来の気候変動シナリオ(+2℃、+4℃等)が

特定された場合において、後述するように不確実な要素があります(P.76 図4参照)。また、気候変動の影響評価にあたっては、気象現象だけでなく、災害に対する社会の脆弱性や、自然災害リスクに晒される地域に不動産や動産が今後どの程度集積するか、或いはそれらの資産価値がどの程度上昇するか、すなわち資産集積がどの程度変化するかを評価することも重要です(P.77参照)。以下に、こうした将来予測や評価のベースについての当社の考えを説明します。

#### a. 気象現象の変化

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

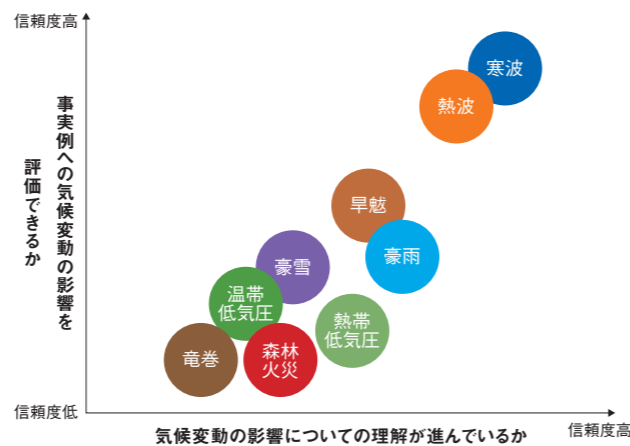


図1 気候変動の影響予測の信頼度

出典:米国海洋大気局資料\*\*をもとに当社作成  
\*1: 米国海洋大気局ウェブサイト

当社グループへの影響の大きい気象現象である豪雨と熱帯低気圧(日本の台風および米国のハリケーン)について、当社は気候変動

の影響を以下のように認識しています。

#### ■気候変動の豪雨への影響

日本では、既に1900年以降豪雨の頻度が増加しています(図2)。また、将来については、2021年8月に公表されたIPCC第6次評価報告書

では、気温の上昇とともに豪雨は激甚化して、概ね1℃上昇するごとに豪雨の強度(降水量)が7%程度増加するとみられています。

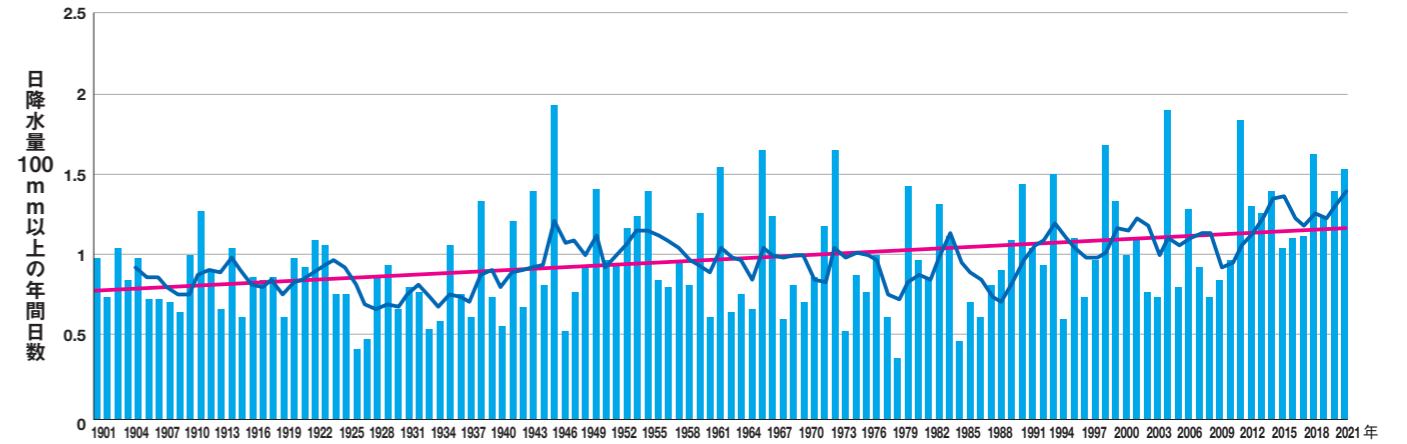


図2 日降水量100mm以上の日数 出典:気象庁資料\*\*をもとに当社作成 \*2: 気象庁ウェブサイト

#### ■気候変動の熱帯低気圧への影響

熱帯低気圧の発生・発達・移動には、大気・海洋の大規模な循環(エルニーニョ、モンスーン等)が関わっています。気候変動は、そのそれぞれの要素に影響を及ぼすため、結果として気候変動が熱帯低気圧に及ぼす影響の不確実性はより大きくなります。まず過去の傾向をみると、日本の台風については、IPCC第6次評価報告書において強い台風の発生数が増加しているという報告がなされていますが、

確信度の高い評価までには至っておらず、より長期かつ質の高い観測を継続し、長期変化傾向を監視していくことが必要とされています(気象庁)。米国のハリケーンについては、過去40年で強いハリケーンの割合が増加しているものの、更に長期(1900年以降)の上陸数に関する調査では、全てのハリケーン、および強いハリケーンのいずれの上陸数とも、明確な傾向がないことがわかっています(IPCC第6次評価報告書)。

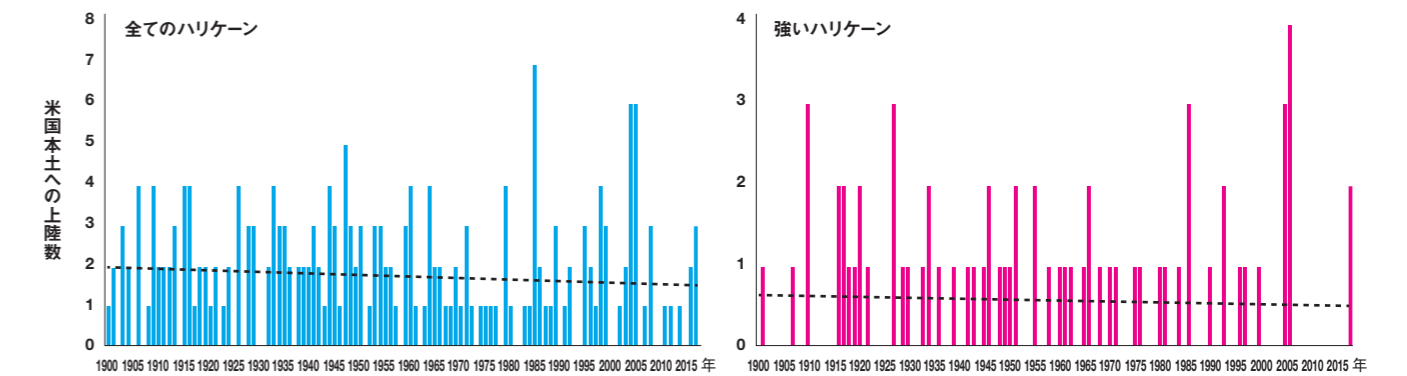


図3 ハリケーンの米国への上陸数 出典:Klotzbach et al. 2018\*\*をもとに当社作成

\*3: Philip J. Klotzbach, Steven G. bowen, RoGer Pielke JR., and Michael bell, 2018: Continental U.S. hurricane landfall frequency and associated damage. Bull. Amer. Meteor. Soc., 99, 1359-1376, https://doi.org/10.1175/BAMS-D-17-0184.1 © American Meteorological Society. Used with permission.



将来をみると、熱帯低気圧の発生数は全体的には横ばいか減少すると見込まれる一方、強い熱帯低気圧の割合は増加すると予測されています。

このため、強い熱帯低気圧の発生数については、増減双方の予測が混在しているのが実情です(IPCC第6次評価報告書)。

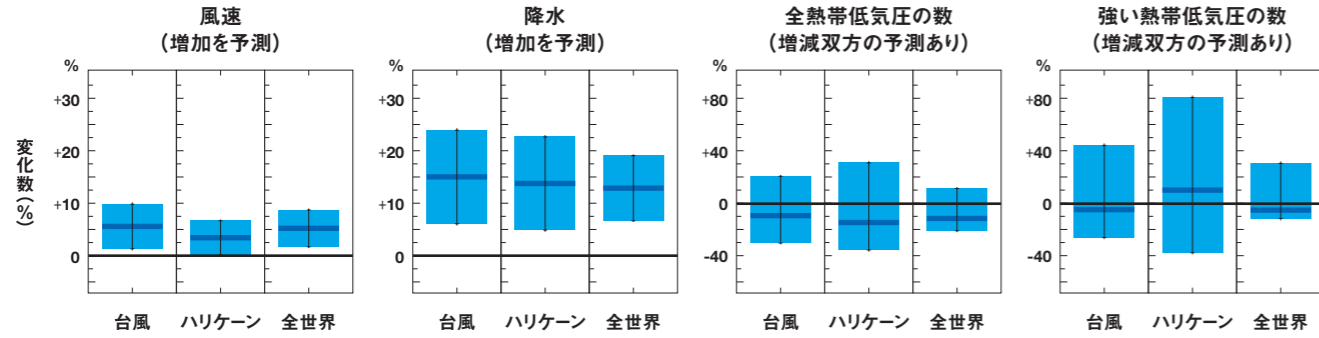


図4 +2°C時の熱帯低気圧の変化 出典:Knutson et al. 2020\*4 をもとに当社作成

\*4: Thomas Knutson, Suzana J. Camargo, Johnny C. L. Chan, Kerry Emanuel, Chang-Hoi Ho, James Kossin, Mrutyunjay Mohapatra, Masaki Satoh, Masato Sugi, Kevin Walsh, and Liguang Wu, 2020: Tropical cyclones and climate change assessment part II: Projected response to anthropogenic warming. Bull. Amer. Meteor. Soc., 101, E303-E322. <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-18-0194.1> © American Meteorological Society. Used with permission.

### b. 気象現象以外の変化

図2(P.75)に示したとおり、日本では1900年以降豪雨の頻度が増加しています。一方、浸水面積については図5のとおり減少傾向にある

ことがわかります。これは、明治以降の堤防をはじめとする防災インフラの整備進展に伴い、豪雨時の洪水発生が抑えられていることによるものです。

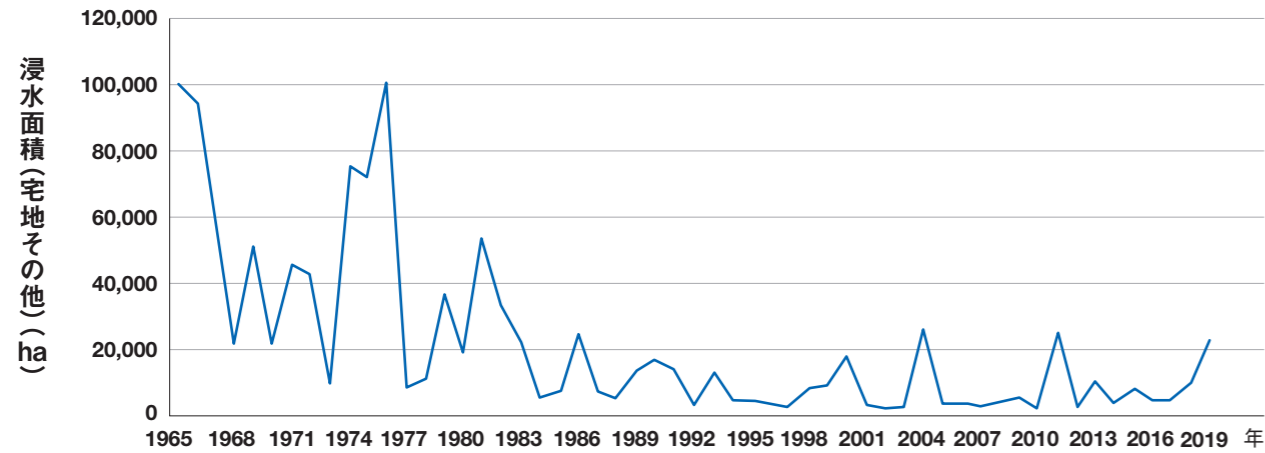


図5 水害による浸水面積 (ha) 出典:国土交通省資料\*5をもとに当社作成 \*5: 国土交通省 水害統計

また、自然災害リスクに晒される地域における不動産や動産等の物件の集積程度や物件の価値(資産集積)が変化すれば、被害額が大きく変わってきます。

### ■ 社会の脆弱性の変化

日本において、建築基準法の改定が社会全体のレジリエンス強化に直結していることは論をまちません。実際のところ、1981年に行われた耐震基準の改定、2000年に行われた耐風圧性基準の改定などは建物の自然災害に対する耐性の強化に大きく貢献しています。直近では、2022年1月に、2019年台風15号で多発した屋根被害を踏まえた、屋根ふき材に対する強風対策の告示基準改定が施行されています。また国土交通省は、今後、防災インフラを整備するに当たっては、想定される自然災害の激甚化を考慮して行うべきの方針を既に打ち出しています(2019年に河川、2020年に高潮について提言)。

このように、自然災害による被害を予測する上では、豪雨や台風といった気象現象そのものの変化だけでなく、社会の脆弱性や資産集積の状況の変化を把握することも重要と認識しております。

海外においても社会全体のレジリエンス強化の取組みは進んでおり、例えば米国ではハリケーン・カトリーナ(2005年)、サンディ(2012年)、イルマ(2017年)等の巨大災害を受け、防災インフラの整備や建築基準法の改定が行われています。なお、こうした国内外におけるレジリエンス強化の動きを踏まえて、当社グループとしても、災害情報の発信等を通じお客様の災害対応を支援することにより、社会全体のレジリエンス強化に貢献しています。

### ■ 資産集積状況の変化

日本では今後も都市部への人口流入が継続すると予測されています。2015年から2040年にかけて、全国平均では世帯数が4.8%減少すると予測

されている一方で、東京をはじめとする一部の都道府県ではむしろ増加する見通しとなっているなど、資産集積の変化傾向は地域により異なります。

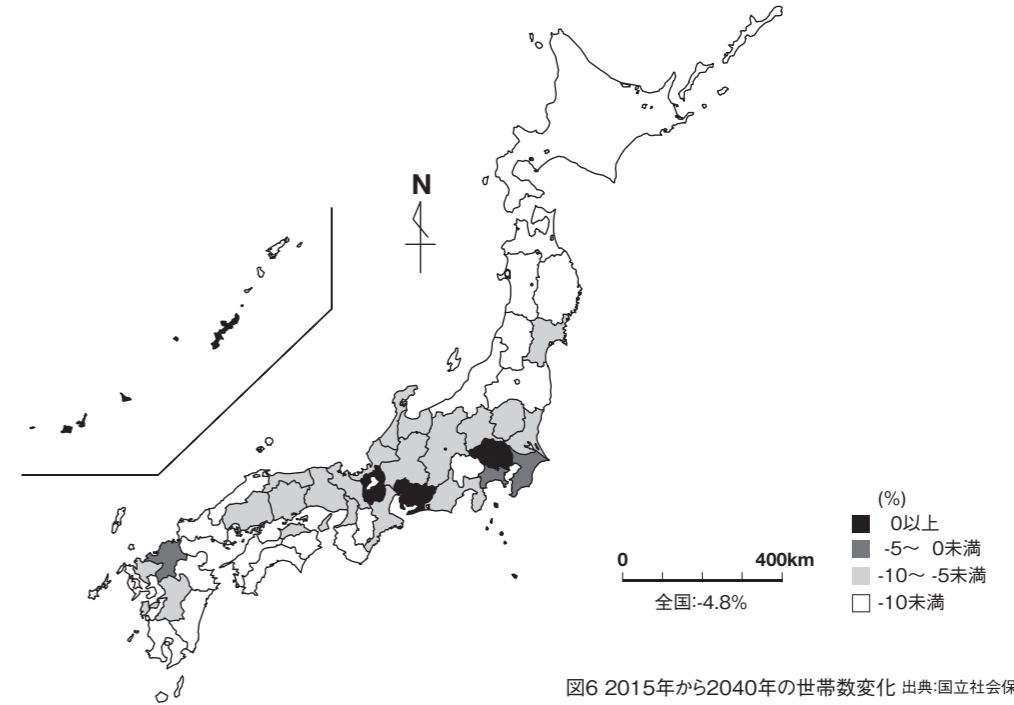


図6 2015年から2040年の世帯数変化 出典:国立社会保障・人口問題研究所\*6

\*6: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(平成29年度推計)」

また、自然災害による被害という観点からは、同一都道府県内であってもどこに資産があるのかが重要な要素となります。昨今の自然災害による被害の頻発を受け、国土交通省からは「水災害リスクの低減にも配

慮して居住地域や都市機能の立地を誘導することが重要」との考えが示されており、当社グループとしても国や地方自治体の政策動向に着目しています。

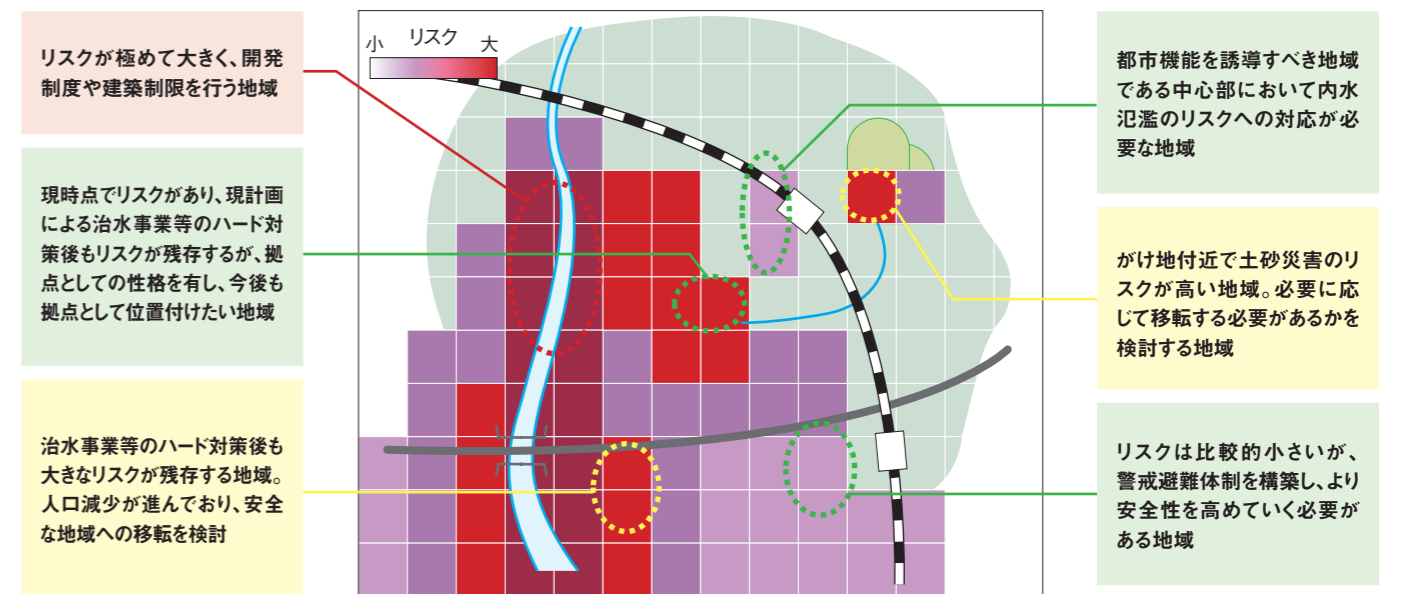


図7 水災害リスクを踏まえた街づくりの方向性 出典:国土交通省資料\*7をもとに当社作成 \*7: 国土交通省ウェブサイト

国内はもとより海外においても資産集積状況の変化が自然災害による被害を考える上で重要である点は共通です。米国においては過去のハリケーンによる経済損害が増加傾向にあることが知られてい

ますが、資産集積の影響を補正すると大きな変化傾向はみられなくなります。経済損害の増加は、資産の集積によるところが大きいことがわかります。

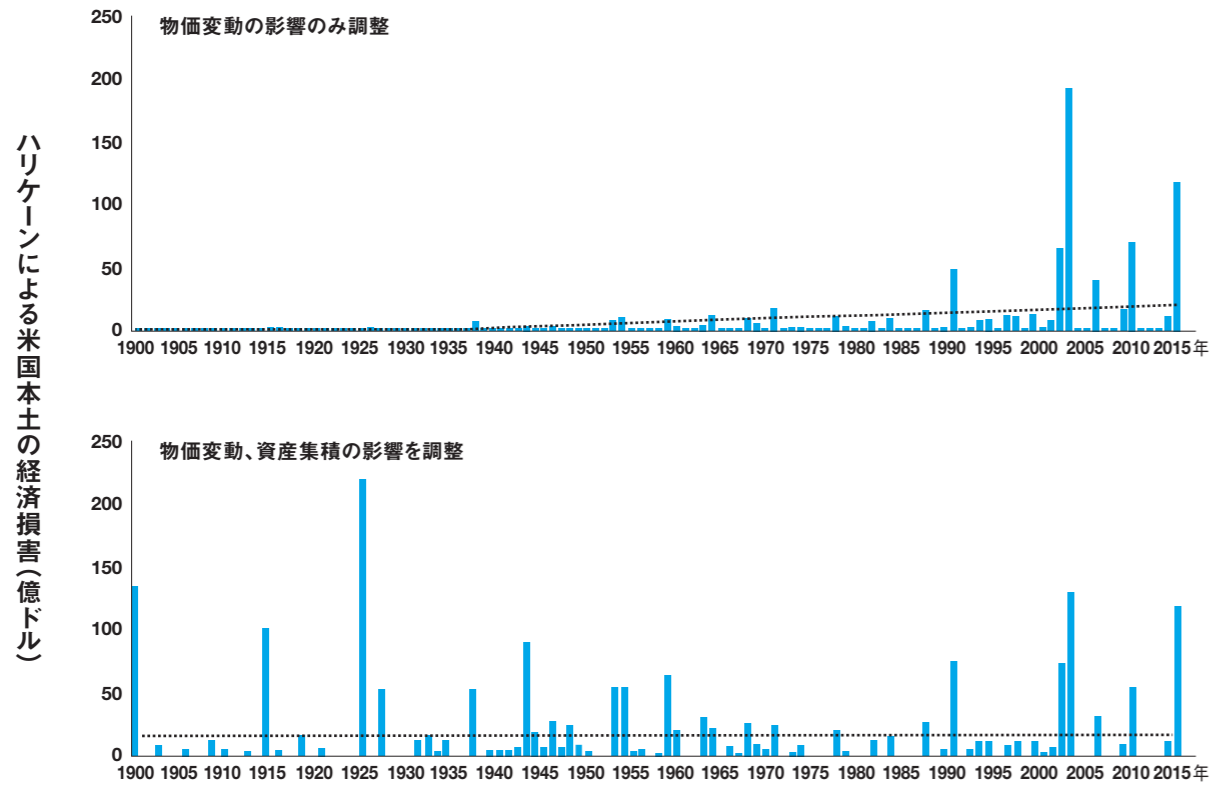


図8 米国本土のハリケーンによる経済損害推移 出典:Klotzbach et al. 2018<sup>\*8</sup>をもとに当社作成

\*8: PhilIP J. Klotzbach, Steven G. bowen, RoGeR PielKe JR., and Michael bell, 2018: Continental U.S. hurricane landfall frequency and associated damage. Bull. Amer. Meteor. Soc., 99, 1359-1376,https://doi.org/10.1175/BAMS-D-17-0184.1 © American Meteorological Society. Used with permission.

## ②移行リスク

移行リスクは、脱炭素社会への移行に関連するリスクです。世界的な脱炭素化の動きが加速し脱炭素社会への移行が進むことで、法規制等の強化、技術革新、資産価値の変動、投資環境およびお客様ニーズの変化等が予想され、当社グループ事業に影響を与える可能性があります。

移行リスクには、気候変動に伴って温室効果ガス排出量に係るコストが増加するなどして、投資先の企業価値や当社保有の資産価値に及ぼす影響等があります。当社では、政策株式の総量削減やエンゲージメント(P.79「②投融資(機関投資家としての取組み)」参照)等に努めており、これらの取組みが上記の影響を軽減することに繋がっています。

なお、運用資産に関する移行リスクについては、定量的にも把握できるよう、各国規制当局の開示情報等を参考に、シナリオ毎の影響額の試算に取り組んでおります。また、これらリスクを適切に捉えるため、標準的な評価手法が確立していない中で、複数のデータ提供会社による定量化モデルの研究・調査を進めております。現時点では、当社保有の資産価値に与える影響は大きくないと認識しておりますが、モデルの中身について深く理解し、必要に応じてデータ提供会社との協議を行い、結果の妥当性の検証を進めております。

## 気候変動戦略の実践

### ①気候変動に対する当社の基本的な考え方

当社は、2020年9月末に気候変動に関する考え方をまとめた「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表し、2021年9月末に改定しました。このステートメントにおいて、当社は、脱炭素社会への移行について、お客様や投融資先を全力でサポートしていくことをコミットしています。石炭火力発電所および炭鉱開発(一般炭)については、新設および既設にかかわらず、新規の保険引受およびファイナンスは行いません。ただし、パリ協定の合意事項達成に向け、CCS(二酸化炭素回収・貯留)/CCUS(二酸化炭素回収・有効利用・貯留)や混焼などの革新的な技術・手法を取り入れて進められる案件については、慎重に検討の上、対応を行う場合があります。なお、2020年9月末の「基本的な考え方」公表以降、2022年7月末に至るまで、石炭火力発電所および炭鉱開発(一般炭)についての新規の保険引受およびファイナンスはありません。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・

### ②投融資(機関投資家としての取組み)

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)の要素も考慮したESG投融資に関する方針を策定し、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組み(ESGエンゲージメント)や、

### ③ファンド組成(アセットマネージャーとしての取組み)

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

#### 再生可能エネルギーファンド<sup>\*9</sup>の運用実績(2021年度末累計)

コミットメント金額	約620億円
設置基数	45基

\*9: 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, 2021  
TMニッポン長期自然エネルギーファンド 2020

### ④国際的な気候変動関連論議をリード(グローバルカンパニーとしての取組み)

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。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、同協会の気候変動タスクフォースにも参加、フォワードルッキングな気候変動の影響評価に向けたシナリオ分析・ストレステストの指針作成に取り組んでいます。2021年6月に発足した、英国チャールズ皇太子が構想したSustainable Markets Initiative(SMI)の保険業界タスクフォース

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(対話)をしていくことで、低炭素化の取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、「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て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。更に、2021年12月に、保険引受・投融資において、環境・社会リスクを特定し、当該リスクが発生する可能性が高いセクターを特定しました。具体的には、非人道的兵器に関する取引を禁止し、オイルサンドおよび北極圏における石油・ガス採掘に関する取引にあたっては留意することとしております。

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組みを行っています。このような取組みを進める中で、ESGをテーマとするグリーン債やサステナビリティ債等への投資を推進しており、これらのテーマ型投資の2022年3月末残高は東京海上日動、あんしん生命、日新火災合計で約650億円となります。また、投資先の温室効果ガス排出量について、データ提供会社を活用した定量的な分析を開始しております。

への移行に向けた取組みを後押ししています。



## リスク管理

### リスクベース経営(ERM)に基づく気候関連リスクの管理

当社グループでは、リスクベース経営(ERM)に気候関連リスクを含めてリスク管理を行っております。気候関連リスクについても、ERMサイクルにおいてリスクを定性・定量両面のアプローチから網羅的に特定、評価しております。リスクテイクにより利益を追求する保険事業において、リスクの評価は事業の根幹です。当社グループでは、長年にわたり、自然災害リスクなどの重要なリスクについて、定性・定量の両面からリスク評価の高度化に取り組んでまいりました。具体的な取組みは以下のとおりです。

#### 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おり、これらのリスクのうち、当社の財務健全性や業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しております。巨大風水災

リスクも「重要なリスク」に含まれ、このリスクは気候変動の影響により頻発・激甚化する可能性があると考えております。「重要なリスク」については、リスク発現前の制御策やリスク発現後の対応策を策定しています。

#### 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実施を通じて、格付けの維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。自然災害のリスク量はリスクモデル(国内は自然災害に係る工学的理論や最新知見等をもとに自社で開発したリスクモデル、海外は外部機関が保険会社向けに作成したリスクモデル)を使用して計測しており、近年の自然災害の発生状況が適正にモデルに反映されるよう、過去の熱帯低気圧(日本の台風や米国のハリケーン)や豪雨等の変化傾向を独自に分析し、必要に応じて直近までの変化傾向を織

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

### リスク分散や再保険などを活用した適切なリスクコントロール

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

### 知見の獲得(産学連携等)

当社グループは、リスクそのものへの知見を獲得するために、社内外の有識者との連携等を深めています。グループ会社の東京海上研究所では、東京大学、名古屋大学、京都大学等と連携し、自然災害の激甚化に伴う保険損害額増加の可能性を踏まえた影響分析等を実施しています。更に当社は、グループ会社の東京海上ディーアールおよび米国アトランタの専門チームに自然災害関連の専門人材を有し、自然災害リスクモデルに関する各種評価等、自然災害リスクに関連したグループ全体のリスク管理の高度化を図っています。

## 指標と目標

### 指標

#### ■ 事業活動に係るカーボン・ニュートラルの実現(2021年度)

- 自社の事業活動に伴う排出量<sup>\*1</sup> 83,483トン (2015年度対比△32%削減) (Scope1:13,022トン、Scope2:47,435トン、Scope3<sup>\*\*</sup>:23,026トン)
  - 温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)の吸収・固定・削減量 130,003トン
- 東京海上グループでは、グループ全体(国内・海外)の環境負荷削減とカーボン・ニュートラル実現に向け、(1)省エネ・エネルギー効率化、(2)マングローブ植林によるCO<sub>2</sub>吸収・固定、(3)自然エネルギーの利用(グリーン電力の調達等)、(4)カーボン・クレジット(排出権)の償却を推進してきました。その結果、2021年度のグループ全体の事業活動により生じるCO<sub>2</sub>排出量を、マングローブ植林、カーボン・クレジット利用によるCO<sub>2</sub>固定・削減効果で相殺し、2013年度から9年連続で「カーボン・ニュートラル」を実現しました。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。<sup>\*3</sup>

#### ■ 資産運用ポートフォリオのGHG排出量

東京海上日動では、国内上場株式、国内社債のポートフォリオを対象に、投融資先企業の気候変動関連リスク・機会を評価するために、TCFDが開示を推奨しているGHG総排出量と加重平均炭素強度(WACI:Weighted Average Carbon Intensity)の分析を行いました。2020年3月末時点の国内上場株式、国内社債のポートフォリオにおける排出量及び加重平均炭素強度は、2021サステナビリティレポートP.59に掲載しています。2021年3月末のデータは、2022年9月末発行の2022サステナビリティレポートに掲載予定です。これらの分析も活用しながら、引き続きエンゲージメントを通じて、投資先企業に対して気候変動開示の充実や脱炭素社会に向けた取組みを働きかけていきます。

### 目標

#### ■ 2050年度の目標

- 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<sub>2</sub>)の実質ゼロをめざす(含む投融資先<sup>\*4</sup>)<sup>\*5</sup>

#### ■ 2030年度の目標<sup>\*6</sup>

- 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<sub>2</sub>)を2015年度対比▲60%まで削減する<sup>\*1,5</sup>
- 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

#### ■ 2023年度の目標(2021-2023年度中期計画)

- 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450億円超<sup>\*7</sup>(東京海上日動 事業別利益)

<sup>\*1</sup>: 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) <sup>\*2</sup>: 紙使用量など(カテゴリ1,3,5,6) <sup>\*3</sup>: 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 <sup>\*4</sup>: 温室効果ガス排出量算定基準GHG プロトコルに基づくScope3、カテゴリ15 <sup>\*5</sup>: Scope3は、数値が把握可能で当社グループにとって重要性が高いカテゴリが対象 <sup>\*6</sup>: 投融資ポートフォリオ(Scope3、カテゴリ15)における中間目標は検討中 <sup>\*7</sup>: 自然災害保険金が平年並みであった場合

世界中で働く約4万人の社員が、自らの能力を最大限発揮できる世界規模でのダイバーシティ&インクルージョンを推進し、グループの持続的な成長に繋げていきます。

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 (CDIO)

鍋嶋 美佳



### D&Iの推進を「成長のためのキーサクセスファクター」と位置づけ、成長のドライバーに

当社は20年以上にわたり、グローバル展開を積極的に推進していく中で、多様な人材を獲得してきました。現在では世界46の国と地域において、4万人を超える人材が、それぞれの強みを活かして活躍しています。その多様な社員がもたらす発想や視点を取り入れ、お互いを尊重しあうインクルーシブな職場環境づくりを進めながら、会社としても大きく成長してきていることを私自身も実感しております。高い意欲と専門性を有する多様な人材を獲得できたことが、M&Aの一番の成果と言っても過言ではありません。社会課題がより複雑化し、リスクも常に変化していく中で、今後も世界中のお客様に提供する商品やサービスの品質を高めていくためには、多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員が、ジェンダー・年齢・国籍・障がいの有無等に関わらず能力を最大限発揮できることが必要不可欠です。当社では、D&Iの推進を「不確実な環境や市場の中で更に成長するためのキーサクセスファクター」と位置づけ、2021年4月にダイバーシティ・カウンスル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、私は初代CDIOに就任いたしました。また、2021年10月には重要な4つの観点(Attract, Empower, Develop / Promote, Retain)から「東京海上グループD&Iビジョン」を策定しました。これをD&Iに関する当社グループのコミットメントとして社内外に発信し、ダイバーシティへの取組みを加速させることで、真にインクルーシブなグローバル保険グループをめざします。D&Iビジョンの体現に向けて多くの課題に取り組んでおりますが、「インクルーシブな文化の醸成」と「ジェンダーギャップの解消」の2点を、当面解決すべき重点課題として取り上げています。1点目の「インクルーシブな文化の醸成」について、当社では前述のとおり国内外4万人を超えるグループ社員が互いを尊重しあう職場環境づくりに取り組んでいますが、この多様な人材をひとつのチームとして結び付ける、つまりグループの成長に繋げるための土台となるのが「パーパスの浸透」であると思っています。当社のパーパスは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」ですが、このパーパスを更に浸透させるべく、CEOの小宮を筆頭に、部門を超えたメンバー同士でまじめな話を気楽にする「マジきら会」などの取組みを世界中でおこなっています。私自身もあらゆる階層の社員と「マジきら会」を実施しています。2点目の「ジェンダーギャップの解消」について、当社では既に様々な場面で女性が活躍しており、国内外グループベースの女性管理職比率は3割を超えていますが、より一層の引上げが必要だと考えています。そこで国内では、2019年4月より、社員一人ひとりが自発的にキャリアを構築し、より一層生き生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の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。こうしたプログラムに加え、日常業務においても適切な役割の付与、女性管理職の育成支援や働きがいに関する議論が活発になされています。ジェンダーギャップ解消の取組みを一層強化することで、更にグループ総合力を発揮していきます。なお、当社では、ジェンダーに限らずグループの多様な人材が活躍できる環境を整備しています。ナショナルリテの観点では、前述の通り、海外M&Aで獲得した人材が、グローバルな適材適所で活躍していることがもはや当たり前状態になっていますし、障がい者雇用の促進という観点でも、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」が、印刷・物流等の事業支援を通じてグループの発展を支えています。2022年3月には、資本市場の皆様との対話の一環としてD&IをテーマとしたIR説明会\*を実施し、ここまでお話したような当社D&I戦略や、これらの戦略を一層強化するためにDeputy CDIOに任命された、Caryn Angelsonとの日頃の連携についてお話しいたしました。ここでご紹介した事例はほんの一部となりますが、重点課題を中心に取組みを強化していくことで、不確実な環境や市場の中で更に成長し続ける「しなやかでたくましい会社」を創ってまいります。

\*: 詳細は、2022年3月17日 Tokio Marine Insights「東京海上グループのD&I」をご参照  
<https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2021/>

## 東京海上グループD&Iビジョン



## ダイバーシティカウンスル

CEOをトップとするグローバル委員会を設立。

ジェンダー、ナショナルリテ、ジェネレーション、キャリアを問わず多様なメンバーが参画し、グループ全体で取組みを推進。



2022年8月開催の様子

### 2021年度 主な取組み

PDCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社のアクションプランのヒアリングとフォローアップ</li> </ul>
メッセージ発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>鍋嶋CDIOビデオメッセージの配信</li> <li>D&amp;Iブックレットの配布</li> <li>e-Learningの配信</li> </ul>
行動・風土変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部講師を招いた経営陣向けセッションの開催</li> </ul>



## デジタル技術と当社グループの 保有データを競争力の源泉に、 「いつも」支えることのできる存在」 への進化をめざします。

常務執行役員  
グループデジタル戦略総括(CDO)

### 生田目 雅史



変化の激しい時代、世の中の不確実性が更に高まるなか、当社がお客様と社会に付加価値を提供してお役に立つべき領域はますます広がっていきます。事故や災害に際しての「保険金お支払い」に留まらず、事故を未然に防ぐ、仮に事故が発生してもその被害や負担を最小にする、更に早期に復旧し、再発を防止する、こうした事前・事後の安心をあわせて提供することで「いつも」支えることのできる存在へと進化し、その実現を人とテクノロジーの力を駆使して支えることこそが当社のデジタル戦略であり、またCDOとしての私の使命でもあります。

当社では、これまで培った「M&AとPMIの実行力」に加え、日々蓄積する「保有データ」と「デジタル技術」を、今後の当社競争力の源泉となる重要な知的財産・無形資産と位置づけ、冒頭の「事前・事後」領域への事業拡大に向けて徹底活用することはもとより、より高度な技術、能力を獲得するために国内外のスタートアップ企業等への数百億円規模の戦略的投資を機動的に実行しています。また、2021年7月には、グループのデータ中核機能会社として「東京海上ディーアール」を立ち上げ、当社グループが保有するデータの集約・解析を進め、それらを活用した商品・ソリューションのリリースを力強く推進しています。

まず、「保有データ」について申し上げます。当社は、幅広い保険引受を通じて得られる膨大な事故データ、リスク情報を有しています。例えば、自動車保険であれば、年間250万件にのぼる事故対応時のデータ、約

80万台の通信機能付きドライブレコーダーから収集した50億km超の走行データなどが該当します。一方、これらのデータを解析し、新たな商品・サービスに活用するためには、様々な外部データと組み合わせること、AIを活用した高度な分析力、技術力が求められます。

「外部のデータとの連携」の観点では、例えば、2022年1月に資本業務提携したMay Mobility社が有する自動運転関連データを当社の自動車保険事故データ・オペレーションと組み合わせることにより、自動運転向けリスクコンサルティングや損害サービスの開発を進めています。また、2021年11月に共同出資会社「I-レジリエンス」を設立した国立研究開発法人防災科学技術研究所が有する多様な自然災害関連データを当社の火災保険関連データと組み合わせることで、各種災害の被災予防に資する新たなソリューションを生み出すことも可能となります。更に防災コンソーシアム「CORE」(P.13参照)では、4つの領域(現状把握、対策・実行、避難、生活再建)を中心に、多様な業界を代表する参画企業が持つ技術やデータと当社のリスクデータを組み合わせることで、防災・減災に直結するソリューション創出に取り組んでいます。こうした当社保有データの潜在的価値を高めるべく、提携先を含めた社内外の膨大なデータを「リスク情報プラットフォーム」として整備し、その更なる拡充・活用を図ってまいります。

次に、データ分析を含めた「デジタル技術」については、自然言語処理や深層学習技術に強みを持つPKSHA Technology社との共同出資会

#### 【事業関連投資】

- 前/現中計期間中ともに数百億円規模で実行
- 今後も成長に資する投資を積極的に進める

#### 【人材関連投資】

- デジタル専門性人材を100名規模で採用
- データサイエンティストを毎年数十名輩出(社内育成)
- 事業領域拡大を見据えて今後も採用/育成を継続



防災減災領域の取組みやDX人材の育成等が評価され「DX銘柄2022」に選定

社、「AlgoNaut」を設立するなど、技術力そのものの向上を図ることはもとより、東京海上ディーアールに結集したグループ内の高度なデジタル・ケイパビリティを活用することで、伝統的な統計データによらない新たな保険マーケットを創出する「データドリブン商品」の開発、或いは、リスクの可視化や事故予防を実現する各種リスクソリューションの開発など、より広範な商品・サービスを次々と創出していきます。

そのほかにも、これまで当社が実装してきたデジタル技術、例えば、ALBERT社との「事故状況再現システム」の開発、ICEYE社との「人工衛星画像とAIを用いた水災被害把握」の開発などは、いずれも資本業務提携パートナーとの協業の成果であり、保険機能のデジタル化を、外部の最先端技術の活用によってスピーディに実現した事例となります。今後、2022年4月に米国で本格稼働させたCVC(Corporate Venture Capital)の活動などを通じた、アーリーステージのインシュアテック企業への投資等も活用しながら、デジタル技術の更なる向上、活用を着実にスピーディに進めてまいります。

他方、これらデータ・技術を活用する「人材」の育成・獲得にも注力しています。エンジニア・デザイナーなどデジタル領域の専門人材を100名規模で採用するとともに、データサイエンティストを毎年数十名輩出する社内研修プログラム・Data Science Hill Climbは既に運営4年目を迎えています。



Data Science Hill Climbでの講義の様子

また、多くの社員のデジタルスキルを階層別に強化する研修プログラムを整備し、例えば、全社員を対象にノーコードでアプリケーション開発ができる「市民開発体制」を構築するなど、全社を挙げてデジタル人材の育成に取り組んでおり、これらに関する投資は年間1億円を超える規模に拡大しています。

加えて、デジタル領域においても国内外の連携強化に注力しており、グローバルベースでデジタル活用による価値創出を加速していきます。欧米のグループ保険会社では、斬新なデジタル顧客接点構築に成功したケースや、BPR(Business Process Re-engineering)により経営効率が大幅に向上したケースなどが発現しつつあり、こういった取組みをグローバルベースで共有・展開することで、大きな経営成果へと繋げてまいります。

この度、当社は経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX銘柄2022」に選定されました。これは、当社のデジタル領域における継続的な取組みに対する評価と更なる取組みへの期待の証左であると考えており、その期待に応えるべくデジタル戦略を一段と加速して参ります。引き続き、事業と人材への投資を積極的に推進し、保有データとデジタル技術を高度に活用しながら、「保険引受」領域の拡大、「事前・事後」領域への事業拡大、グローバルベースでの成果創出等を大胆に実行し、将来に向けた持続的な成長を実現してまいります。





100年後も“Good Company”としてお客様の“いざ”をお守りするため、次代を担う経営人材の育成に加え、広く社員に積極的な投資を行うことで、サステナブルなグループ一体経営を実現してまいります。

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

北澤 健一



事業環境が大きな転換点を迎える今こそ、「人」への投資を積極的に加速する

形のない保険という商品を扱う当社にとって、活力あふれる「人材」が、持続的な成長を続けるための重要な財産であり原動力そのものです。私はCHROとして、全世界4万人を超えるグループ社員が「個の能力」を絶えず高めながら最大限発揮できるよう、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取り組んでまいりました。そして、事業環境が大きく変化している今こそ、この「人」への投資をより積極的に加速していかなければならない、そう考え実行しております。

まず、次代のグループ一体経営を牽引するグローバル経営人材を安定的に輩出するため、2019年に東京海上ホールディングスに導入した人事制度も活用しながら、グループ横断でのタレントマネジメントを推進するとともに、国を跨いだ各種研修も継続的に実施しております。例えば、「Global Executive Program」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するプログラムであり、グループ横断でのシナジー拡大に繋がっています。

また、新たな付加価値を生む源泉となる「専門性」をグループ全体で強化するべく、M&A等を通じて加わった人材のグローバルベースでの適材適所の活用のほか、コーポレート機能領域での高度専門人材の中途採用、データサイエンティストの社内育成による内製化等々、各チーフオフィサーとも密に連携のうえ、取組みを進めています。

一方、当社がめざす「社会課題解決を通じた成長」をサステナブルに実現していくためには、特定分野の専門家のみが活躍するのではなく、より裾野広く、すべての社員の「個の能力」と「働きがい」を最大限引き出していくことが欠かせません。その観点で、TMNFでは、2022年に「エンゲージメント・デザインチーム」を新設し、社員の成長実感の向上等に関する新たな取組みを、スピード感をもって展開しています。また、「ジェンダー/エイジ/ボーダー/ワークスタイル」の「4つのフリー」を同時に推

進することを掲げ、社員一人ひとりの能力と働きがいの向上にむけた取組みに注力しています。

なかでも「エイジフリー」については、意欲・実力ある中高年社員の活躍機会の提供拡大に留まらず、次代を担う若手層への育成支援を従来以上に強化しており、よりストレッチした役割の付与と現場でのOJTサポート拡充に加え、例えばこのコロナ禍においても、海外ビジネスのリアルを体感する約1週間のオンライン海外研修プログラムを、グローバルコース3年目社員全員を対象に実施しております。

また、時代の変化に応じた社員のリススキルも一つの狙いとして、社員一人ひとりのニーズを踏まえて幅広く能力開発が図れる新たな研修体系「学びのカフェテリア」を2021年に導入、加えて、社員の主体的な学びと研鑽を促すための新たな手当を2022年に創設するなど、社員への「投資」を加速しています。

そして、こうした多様な人材の個の能力を一つに結び付けるものが、お客様や地域社会の“いざ”をお守りするという当社のパーパスであり、“To Be a Good Company”というコア・アイデンティティです。各地およびグローバルにリモートで「マジきら会」や関連する研修を継続的に開催し、世界中の社員がパーパスへの共感を深めながら日々の業務に邁進しております。

なお、こうしたすべての事業活動の前提となるのが社員の心身の健康であり、その維持・増進を図るべく、私がグループ健康経営統括を兼務してグループ全体の「健康経営」に取り組んでおります。

繰り返しになりますが、世の中が大きく変化し、事業環境がどれだけ変わっても、「人」こそが当社の競争力の源泉、根幹であるという事実は変わりません。本ページでご紹介する取組みはその一部となりますが、今こそ積極的な社員への投資を行い、100年後もお客様のいざをお守りできる存在であり続けるための基盤強化に努めてまいります。

東京海上日動Diversity&Inclusion推進 取組宣言

当社は、パーパス実現のために、多様な価値観や経験などが尊重され、全ての社員が持てる力を最大限発揮できる環境づくりへ向けて、様々な壁をなくす“4つのフリー”を同時に進めていきます。

4つのフリー

- ジェンダーフリー(性別の壁の打破、LGBTQへの取組み)
- エイジフリー(入社年次・年齢の壁の打破)
- ボーダーフリー(社員コース区分・国籍・障がい・キャリア採用等の壁の打破)
- ワークスタイルフリー(働き方の壁の打破)

TMNFが掲げる「4つのフリー」



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、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ともに、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

- Global Executive Program
- Middle Global Leadership Development Program (MGL)
- 経営フォーラム
- 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。

TM2100

全世界グループ会社からジュニア層約100名がオンラインで繋がり、当社グループの事業戦略・カルチャーをはじめとした共通課題をテーマにグループワーク等を行いながら、相互理解と一体感を深める研修。米国2020 Pillar® Award for Talent Management Solution in New Product, Service or Innovationを受賞。

TMNFの従業員研修(2021年度)

総研修時間:約31.4万時間 総研修費用:約9億円

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2021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

TMNF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

TMNF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(2021年度:全国から361名が参加)。

D&Iの推進

P.82-83参照

健康経営の推進

P.121参照



# 取締役・監査役



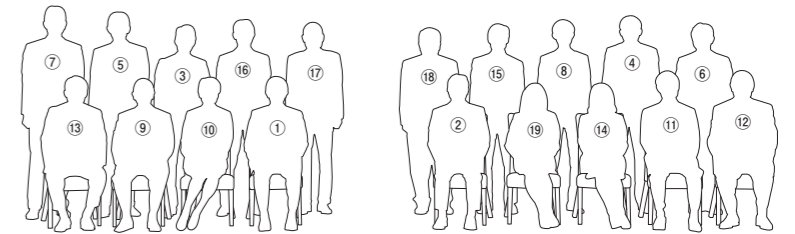
3  
 パーパスストーリーを支える  
 戦略と経営基盤

## 取締役

- |                        |                         |                  |                       |                        |
|------------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|------------------------|
| ① 取締役会長<br>永野 毅        | ③ 取締役副社長(代表取締役)<br>原島 朗 | ⑥ 常務取締役<br>石井 喜紀 | ⑨ 取締役(社外取締役)<br>三村 明夫 | ⑫ 取締役(社外取締役)<br>遠藤 信博  |
| ② 取締役社長(代表取締役)<br>小宮 暁 | ④ 専務取締役(代表取締役)<br>岡田 健司 | ⑦ 常務取締役<br>和田 清  | ⑩ 取締役(社外取締役)<br>江川 雅子 | ⑬ 取締役(社外取締役)<br>片野坂 真哉 |
|                        | ⑤ 専務取締役<br>森脇 陽一        | ⑧ 取締役<br>広瀬 伸一   | ⑪ 取締役(社外取締役)<br>御立 尚資 | ⑭ 取締役(社外取締役)<br>大藪 恵美  |

## 監査役

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| ⑮ 常勤監査役<br>藤田 裕一      | ⑱ 監査役(社外監査役)<br>和仁 亮裕 |
| ⑯ 常勤監査役<br>湯浅 隆行      | ⑲ 監査役(社外監査役)<br>大槻 奈那 |
| ⑰ 監査役(社外監査役)<br>堀井 昭成 |                       |







## 気候変動 이슈に対する取締役会の貢献

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を担っていただいています。今回は、2名の社外役員の方々に、気候変動イシューに対する「取締役会の貢献とその実効性」や「当社に対する期待」について意見を伺いました。

### 気候変動イシューに対する取締役会の貢献とその実効性

重要な社会課題である気候変動に真正面から取り組むために、多様な経験とスキルを持つ社外役員と実効性のある議論を展開

——当社は気候変動を最重要課題と位置付けていますが、取締役会での議論はどのようなものでしたか？

**片野坂** 2021年度は気候変動を中心としたサステナビリティをテーマとして4回の集中議論を行いました。内容は、グループサス

テナビリティ中長期戦略の策定や、それに基づく年次・中長期計画、石炭火力発電所等に係る保険引受や投融資方針の改定などです。社外役員の意見は、総じて会社方針を支持するものですが、そのうえで、更に検討・留意すべき点についての議論が進んだと思います。

**大園** 例えば、当社は2021年12月に「2050年GHG排出量ネットゼロ目標」を公表しましたが、事業会社のトップを経験された社外役員から、「こうした目標を上手に活用しながら、実態をいかに前進させていくかが重要」といった意見が出されていました。世界トップクラスのグローバル保険会社である当社には、自社の数値目標の達成だけを目的化することなく、広く世の中のネットゼロ実現に向けて、小資源国日本の置かれている現状等も踏まえな

がら、気候変動イシューに真正面から向き合い、地に足を着けて、本質的な解決策を講じてほしいという我々社外役員共通の想いが現れた意見だと思います。

**片野坂** 本当にその通りです。グローバル保険会社として、またグローバル機関投資家として、ダイベストメントすれば、それで責任を果たしたという安易な発想ではなく、どうすればネットゼロ社会の実現に当社が真に貢献できるか。できること、できないこと含めて、今後も取締役会でしっかりと議論していきたいと思っています。

**大園** 時にダイベストメントも必要ですが、イノベーションでトランジションを後押しすることで拡大均衡に持っていくことが重要です。世の中の流れに惑わされることなく、地に足を着けて、「お客様のトランジションにしっかり寄り添います」ということを、自信を持って言えれば。また、そう言うからには、責任を持って実績を積み上げていくことがとても大事ですので、当社の力を最大限活用してお客様のトランジションを後押ししていただきたいと思っています。

**片野坂** 地に足を着けて、といえば、ある社外役員は、グループサステナビリティ中長期戦略を議論する取締役会の中で、「当社のサステナビリティ戦略において、気候変動は2030年、2050年といった中長期的に取り組むべき課題、というトーンがやや強すぎる。そもそも、気候変動への対応は当社にとっての足元のビジネスチャンスでもある訳で、そうしたチャンスにいち早く、今から対応していくことをもう少し強く表現してもよいのではないか」という指摘をされていましたね。本業を通じて気候変動という社会課題の解決に貢献することを戦略・計画の中でより強く具体的に表現することで、取組みの主体である社員の「我が事感」をこれまで以上

に引き上げようという、これもまた地に足を着けようという指摘だと思います。

**大園** そうですね。これは実際に「社会のサステナビリティに寄与する商品・サービスの開発・提供」という形でサステナビリティ年次計画に織り込まれ、災害レジリエンス関連の商品・サービスの検討が加速するきっかけとなりました。

そして、この他にも、取締役会における社外役員の発言が着実に形になってきているという実感を持っています。例えば、当社は、日本の保険会社としては初めてNet-Zero Insurance Alliance (NZIA)に加盟して、保険引受面でもネットゼロ社会の実現に貢献するというステートメントを出しましたが、これは「2050年ネットゼロの対象に保険引受も含めるべき」という社外役員の意見を踏まえて実行されたものです。また、形にはまだなっていませんが、「2050年ネットゼロ目標に向けて、マイルストーン（中間目標）を設定して、もっと実効性を上げていくべき」といった社外役員の意見に対しても、当社グループの保険引受・資産運用ポートフォリオから排出されるGHGの概算量を算出した後に、中間目標を設定する方向で検討が進んでいます。

——取締役会の実効性についてどのように捉えていらっしゃいますか？

**片野坂** 大園さんがおっしゃる通り、当社は社外役員の意見にしっかり耳を傾け、できるだけ引き出そうとしています。取締役会の最後に議長が、もう一回、「これでよろしいですか」と畳みかけたりするのはいいですね。企業価値の向上に向けてすごく貪欲だとい





つも思います。  
 勿論社外役員の意見が全てそのまま採用される訳でもありません。例えば、TCFDの物理的リスクの開示について。「予想損害額を開示すべきだ」という意見が社外役員から出されましたが、「当社独自の予想損害額をそのまま開示することは、メーカーでいうところの設計図を開示するものであり、当社の企業価値向上に繋がらないのではないか」といった理由から、当社も参画し、議論をリードしている国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)のシナリオ分析ツールをベースにした「支払保険金の変化幅」を物理的リスクとして開示することになりました。いずれにしても、社外役員の意見に真摯に向き合い、議論の末に皆が納得する結論に至っていることは極めて健全だと思います。  
 このように当社の取締役会では、多様な社外役員とともに侃侃諤々、様々な意見が飛び交います。皆さんもおっしゃっていることですが、当社の取締役会は非常に活発で内容の濃いディスカッションを重ねていると私自身も実感しています。



**片野坂 真哉**

全日本空輸に入社後、同社人事部長、ANAホールディングス株式会社代表取締役社長等を経て、現在は同社代表取締役会長。2020年6月より当社取締役役に就任。

**大園** はい、全員が会社方針の背景を共有した上でしっかりと議論ができていると思います。また、社外役員のバックグラウンド・スキルが違うというのは、様々な観点での検討が要される気候変動の議論にとって、とても有益です。  
 そして、どの 이슈 に関しても、皆さんすぐまじめに本質的な解を求めますよね。私は2017年に東京海上日動の社外監査役に就任しましたが、初めての取締役会での最初の発言が「転勤を何とかできないか」というものでした。専業主婦が前提だった時代にできた労働慣行に現在も意味があるのか、家庭への負荷が強すぎるのでその価値を根本から見直して欲しいと申し上げたのです。  
**片野坂** それを実現したということですね。  
**大園** 時間はかかりましたが、コロナ禍でリモートワークなどの新しい働き方が定着したことなどの後押しもあって、同意なき転居転勤を廃止する方向で、転勤政策を見直そうとしています。制度運用を変える時には必ず軋轢があるものですから、現場をよく観察しながら丁寧にかつ慎重に設計を進めているのだと思います。どんな 이슈 でも、根本的な策をよく考えて、期待を上回るものを打ち出す実行力はこの会社の良さの一つです。そのため、様々な利害関係の調整が必要になってくる気候変動 이슈 についても、必ずや最適解を見つけていけると信じています。  
**片野坂** このほかにも、2022年度から、役員の業績連動報酬に非財務指標が導入されましたね。これは2年半前から報酬委員会で検討を進めてきたもので、私もANAの役員報酬に導入している事例を執行サイドにご紹介したことがあります。当社の場合は、会社業績を決定するKPIの中に「社員エンゲージメント指標」と「サステナビリティ戦略に係る指標」をそれぞれ5%ずつ導入することになりました。比率としては小さいかもしれませんが、社内外に対して覚悟を示すという観点でまず始めたことを評価します。気候変動対策をはじめとするサステナビリティ戦略の推進は、個人の力だけではどうしようもない部分も大きいので、今後は社員に取組みの重要性をしっかりと理解させて広めていってほしいと思います。

**当社に対する期待**

企業価値の更なる向上に向けて、カルチャーを大切にしつつも、リーダーシップを発揮して舵取りのスピードを上げる

——とても時間がかかったというお話もありましたが、企業価値の更なる向上に向けて、東京海上に対する期待を教えてください。

**大園** 気候変動やダイバーシティといった 이슈 について、数字目標掲げるだけでなく、根本を解決することが大事だという考

え方が会社として一貫している点は良いと感じます。素晴らしいカルチャーです。ですが、こうした 이슈 は解決に時間がかかるものです。この点、欧州企業はまずはやってみる。そして実績を見ながら改善していく。当社としても、もう少しスピードアップできる方法はないか、と言い続けることが社外役員の役割でもあります。  
**片野坂** 企業としての成長を図りながら気候変動という社会課題の解決へと向かう訳ですから、これまでの仕事のやり方も変革しながら進めないと、現在のような激動の環境変化についていけないのではないのでしょうか。仕事のやり方の変革に関して、身近な例を挙げますと、取締役会にも、もっと生煮えの段階で報告してもらってよいと思います。結局、雑談的なところに本質がある。「まずは今年始めました、でもこんな不具合が見つかったのでこれから修正します」というくらいのテンポが大事です。小刻みに手直しすることがスピードアップにも繋がります。  
**大園** そうですね。Fail Fast, Fail Forwardの号令は既に社内に発信されていますが、私たちの前ではもっともとのめりに転んでいただいて構わないです(笑)、課題解決の過程で、或いはこれからやりたいことのコトとして、もっと早い段階から私たちを利用して欲しいと思います。  
 その意味でも、花火を打ち上げて方向を示す。成功するかどうかは未知数でも、リスクがあっても最初に走り出す、そういうところにチャレンジしても良いと思います。日本では東京海上という強いブランドが出来上がっていますが、世界中に東京海上グループのブランドを更に広げていくためには、自らポジションを取ってリードしていく言動が増えてもいいかなと思います。気候変動との対峙は未知の領域です。それであれば、自分たちがやりたいことのルールは自ら作ればいい。元来、当社はずっとそのようなアプローチを続けてきたからこそ業界のリーダーでいる訳ですが、これからも世界の第一線で活躍していくという観点からすると、そこをもっと頑張ってもらいたいと思います。  
**片野坂** おっしゃる通りです。加えて、グループのデジタルビークルである東京海上ディーアールで気候変動に関するデータの活用を進めていることや、GCubeを買収して再生可能エネルギーの発展に貢献しようとしていることなど、すでに気候変動の領域でリーダーシップを発揮して取組みを始めていることも数多くある訳ですから、そういったものを前面に押し出して社内外にアピールしていくことも、企業価値の向上には有効です。  
**片野坂** 様々な社会課題がある中で、東京海上が本業を通じて解決する最優先事項が気候変動なのです。それほど重要で、しかもビジネスチャンスでもあります。日本の、いえ世界のトップ企業グループとして先頭を走り続けて欲しいと思っています。



**大園 恵美**

一橋大学大学院経営管理研究科ICS専攻長、教授。  
 2021年6月より当社取締役役に就任。

**大園** 私が関わっている経済産業省の「グリーンイノベーション基金」では、10年間で総額2兆円規模の予算をつけるといった思い切ったことをしています。ここでは、バイオ燃料や高速高効率な光トランジスタなど多様な分野のイノベーションに対する研究開発・実証から社会実装の支援が行われています。革新的な技術を利用してソリューションを創造しないと、経済成長と環境負荷低減は両立できません。トランジションを支えるというからには、当社は、アンテナを高く張り、しっかりと理解して、お客様に伴走し、お客様の背中を押して差し上げる必要がある。当社はそうしたことを実現できる企業グループだと確信していますし、私たち社外役員も必要な協力を惜しみません。

**片野坂** その通り、We can do it!!ですね。

——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

## マネジメント機能とモニタリング機能を兼ね備えたハイブリッド型のガバナンス体制

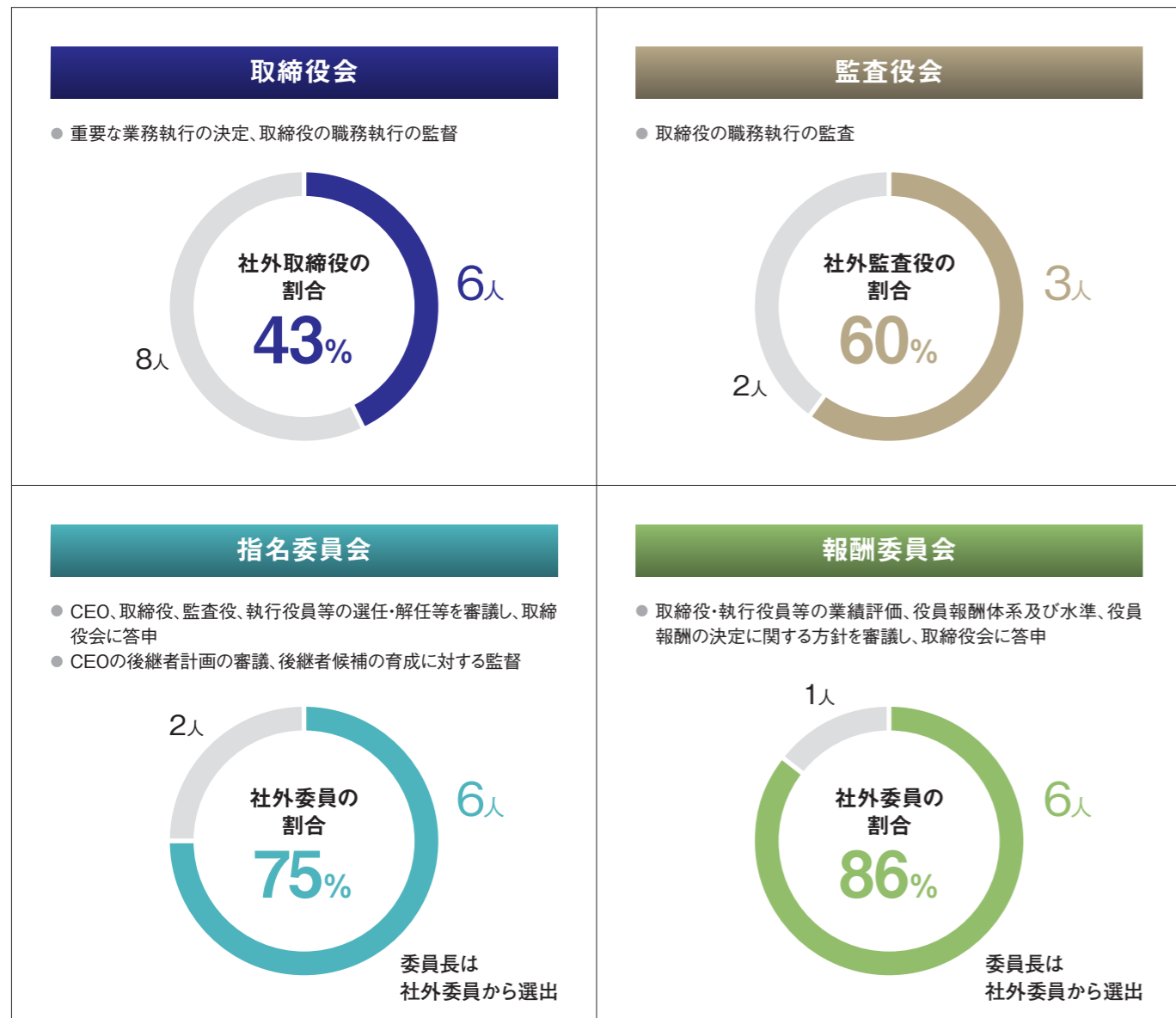
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社に指名委員会・報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。

当社は保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で取り、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行うことを重視しています。また、取締役会のモニタリング機能を高める観点から、社外取締役の割合は原則として1/3以上とし、現時点で43%が社外取締役です。更に、取締役会の監督機能を強化するために設置している指名委

員会・報酬委員会については、社外委員を過半数とし、委員長も社外委員から選出しています。

当社は2002年の会社設立以来、コーポレートガバナンス強化に向けて取組みを進めてまいりました。現時点では、このように、マネジメント機能を重視しつつも、モニタリング機能も確保できる現在の体制が最適と判断していますが、モニタリング機能を強化する観点から、機関設計や社外取締役比率、外国人取締役の登用や女性比率の向上など最適な形を継続的に検討しています。

### ▶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組みの変遷

	2002年度	2004年度	2005年度	2011年度	2013年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度
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				
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
	社外監査役	2名		3名(2005年度に減員あり)								
	外国人執行役員							6月 初の外国人執行役員就任				
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 業績連動報酬に非財務指標を追加



## 取締役・監査役のスキルマトリックス

東京海上グループは、保険グループとしてグローバルに事業を展開しています。そのなかで、当社はグループを統括する保険持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治します。監査役会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。

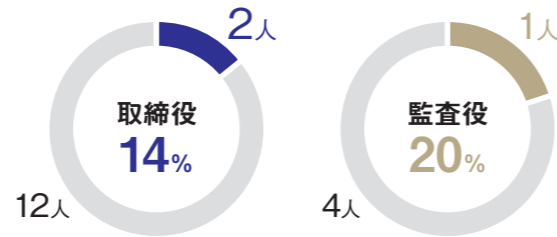
取締役会がその役割を適切に果たすためには、東京海上グループの事業内容、事業展開、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化に伴い変化します。当社において重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、まずは、ビジネスを深く理解していること、すなわち、「保険事業」に精通していることが求められます。また、「金融経済」、「財務会計、ファイナンス」、「法務コンプライアンス」、「人材戦略」、「ガバナンス、リスクマネジメント」のスキルはあらゆる判断のベースとなります。更に、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっている今、「環境」および「テクノロジー」のスキルの重要性はますます高まっています。加えて、特に社外取締役には、「国際性」、「企業経営」のスキルを期待しています。これは、グローバルに事業展開する東京海上グループにとって、グローバルな環境認識や企業経営の知見が大変有益であるためです。

監査役においても、取締役の職務の執行を適切に監査するために

は、上記の取締役会同様のスキルを備える形で監査役会が構成されることが望ましいと考えています。そのなかでも、「財務会計、ファイナンス」のスキルの重要性は特に高く位置付けられます。

こうした方針に基づき、社外取締役に企業経営経験者4名(うち1名は企業経営のコンサルタントとしての豊富な経験を有する)に加え、学識経験者2名を選任しています。また、社外監査役にも、日本銀行理事経験者、弁護士、アナリストを選任しています。また、社外役員全員が豊富な国際経験を有しています。このように多様なスキルを有するメンバーで取締役会および監査役会を構成しています。社外役員は、取締役会等の場においてこうしたスキルに基づき、当社の経営に対するアドバイスを行っています。加えて、ジェンダーの面においても、2名の女性取締役、1名の女性監査役を選任しており、取締役会および監査役会メンバー全体に占める女性の割合は15%を超えています。

▶ 女性比率



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	環境	人材戦略	ガバナンス リスク マネジメント	テクノロジー	国際性	保険事業	
永野 毅	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	○	○				○			○	○	
原島 朗	取締役副社長 海外事業総括 Co-Head of International Business	○								○	○	
岡田 健司	専務取締役 グループ資本政策総括		○	○	○			○		○	○	
森脇 陽一	専務取締役 グループ事業戦略・ シナジー総括		○	○		○	○	○			○	
石井 喜紀	常務取締役 グループ法務 コンプライアンス総括				○		○				○	
和田 清	常務取締役 グループオペレーション総括 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 尚貴	社外取締役	○	○	○		○		○		○		
遠藤 信博	社外取締役	○	○					○	○	○		
片野坂 真哉	社外取締役	○	○				○			○		
大園 恵美	社外取締役	○	○	○		○		○		○		
藤田 裕一	常勤監査役		○	○						○	○	
湯浅 隆行	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)	11年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の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)	6年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会のうち9回に出席しました。	長年の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。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、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。
御立 尚貴 (社外取締役)	4年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年のコンサルティング会社での実務経験や企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、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。
遠藤 信博 (社外取締役)	2年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の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。
片野坂 真哉 (社外取締役)	1年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会の全てに出席しました。	長年の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。
大園 恵美 (社外取締役)	9か月	同氏の取締役就任後、2021年度に開催した8回の取締役会の全てに出席しました。	長年の企業戦略研究等を通じて培われた企業経営等に関する見識に基づき、取締役会において質問、提言等を行い、監督機能を発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、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。
堀井 昭成 (社外監査役)	10年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の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)	7年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の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)	3年 9か月	2021年度に開催した10回の取締役会および10回の監査役会の全てに出席しました。	長年の金融機関におけるアナリスト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、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、2021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. 2021年度に開催した10回の取締役会は全て定時取締役会です。また、2021年度に開催した10回の監査役会は全て定時監査役会です。

## 取締役会の実効性向上の取組み

### 実効性評価の方法

当社は、取締役会の更なる機能発揮に向け、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しています。具体的には、取締役会に参加している全員の意見を反映した評価とすべく、取締役および監査役の全員を対象に、取締役会の運営や機能発揮の状況に関するアンケートを行い、その結果を取締役に報告しています。



### 2021年度 実効性評価に関するアンケート

実施時期	2021年11～12月
対象	全取締役、監査役
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>①取締役会資料の分かりやすさや分量、事前送付のタイミングについて</li> <li>②提案者が議案の説明を行う際の分かりやすさや所要時間について</li> <li>③取締役会の議論や質疑応答は、意義のあるものとなっているか (自由闊達で建設的な議論が行われているか、社外役員の意見や指摘に対する社内役員の対応はどうか)</li> <li>④重要な業務執行の決定や取締役の職務の執行の監督等の取締役会が果たすべき機能の発揮は十分か</li> <li>⑤取締役会の構成(人数、社内外の人数比、多様性等)について</li> <li>⑥戦略論議のテーマについて</li> <li>⑦その他、取締役会運営全般に関する意見</li> </ul>

## 2021年度 実効性評価の結果と2022年度の運営方針

取締役会においては、取締役および監査役が活発に発言し、自由闊達で建設的な議論が行われており、取締役会の機能発揮は概ね十分であると評価されています。一方で、更なる改善に向けた意見もあり、個別に対応を進めています。

### 2021年度 実効性評価の結果と2022年度の運営方針

(2022年2月 取締役会へ報告)

---

**(1) 全体的な評価**  
取締役会では自由闊達な議論がなされており、取締役会が果たすべき機能の発揮状況は十分であると評価されている。

---

**(2) 更なる運営の改善に向けて**

**【資料作成】**  
担当役員は、引き続き、真に論議に必要なポイントに絞った資料の作成に取り組む。

**【論議時間の確保】**  
論議時間の確保のため、より一層積極的に一括審議を活用する。

**【社内の論議の共有】**  
担当役員は、社内会議において論点となったポイント、懸念点等を社外役員に共有するよう努める。議長は、そのポイント等の説明を社内役員に求めるなどして、社外役員に共有するよう努める。

**【懸案事項等の早期報告】**  
議長および担当役員は、懸案事項等がある場合には、資料の有無を問わず早期に報告するよう心掛ける。また、ガバナンス部門もそうした情報を入手した場合には取締役会への報告を励行する。また、監査役にも、経営会議議案の確認や監査の過程等で、取締役会で扱うべき事案を認識した場合には、引き続き、議長や担当役員、事務局に対し、その旨の提言をお願いする。

**【社外役員との意見交換会等】**  
引き続き、独立役員会議やグループ社外役員意見交換会、代表取締役と監査役(常勤・社外)による意見交換会等の機会を確保する。

**【当社を知る機会の提供】**  
現在実施している部長会議や研修に加え、IR説明会等の他のイベントのオブザーブ機会の案内にも努める。また、社外役員と当社グループ社員による対話の機会も定期的に設けることとする。

### 実効性の更なる向上に向けて

企業価値の向上に向けて、取締役会が期待される役割を発揮することは極めて重要です。当社では、取締役会の実効性の更なる向上に向けて、第三者による実効性評価の仕組みの導入など、様々な検討を進めています。



## 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を検討・策定するに際し、社外取締役や社外監査役の知見を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、取締役会において、直面する経営環境や経営課題等をテーマにした論議を「戦略論議」と称し、実施しています。テーマは、取締役および監査役からのアンケートの回答や「独立役員会議」で話題に上ったテーマを基に選定しています。

### ▶「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2021年度	①海外子会社経営者との意見交換 TMSR(ブラジル)、TMHCC(米国)のCEOから自社の現況等についてのプレゼンテーションを受け、それに対して様々な質問を行う形で意見交換を行いました。 ②アジア損保事業戦略 アジア担当業務執行役員およびタイ現地法人のCEOも参加のうえで、アジア損保事業戦略について議論を行いました。 ③東京海上グループの新規事業戦略 新規事業のリスクや機会について議論を行いました。
2020年度	①東京海上グループ次期中期経営計画、②海外子会社経営者との意見交換、③東京海上グループの国内生損保事業戦略、④東京海上グループのデジタル戦略、⑤人事戦略の方向性
2019年度	①東京海上グループのCSR/サステナビリティへの取組みとSDGs、②海外子会社経営者との意見交換、③東京海上グループのデジタル戦略
2018年度	①東京海上グループの国内生損保事業戦略、②人事戦略の方向性、③海外子会社経営者との意見交換、④東京海上グループのデジタル戦略

2021年度は、以下のテーマについて論議を行っており、2022年度もこうした論議を継続してまいります。

また、当社においては、独立役員のみによる会議を年に1回開催しています。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意見交換がなされており、2021年度は、パーパス経営、ダイバーシティ、人材育成等のテーマについて議論が行われ、それに基づく提言がなされました。

## サクセッション・マネジメント

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。

### ▶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
	大園 恵美	社外取締役
	永野 毅	取締役会長
	小宮 暁	取締役社長

開催回数は年度によって異なりますが、2020年度は1回、2021年度は2回開催し、2022年度は3回を予定しています。なお、2021年度については、全ての委員が、就任中に開催した指名委員会の全てに出席しました。

### ▶2021年度の指名委員会の概要

年度	テーマ
第1回 (2021年12月21日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東京海上日動あんしん生命 社長候補者の検討状況</li> <li>●2021年度 タレントマネジメントミーティングの概要(次世代経営陣育成)について</li> <li>●2022年度 海外グループ会社コア人材のDeputy CxO任命によるグローバル体経営・機能軸強化について</li> </ul>
第2回 (2022年1月14日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度 役員体制</li> <li>●CEOの後継者計画・候補者について</li> </ul>

CEOのサクセッションについては、CEO交代直後から指名委員会でテーマとして取り上げており、将来の後継者の条件について考え方を示したうえで複数名の候補者を選定し、それぞれのプロフィール、強みや課題等を指名委員会で共有し、候補者に今後どのような経験をさせるか等の検討をしています。

### ▶CEOの選任基準

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けて、事業運営を主導する資質を有している
- 会社の業態をよく理解している
- 会社経営に必要な広範な知識を有している
- 十分な判断力を有している
- 役員としてのコンピテンシーの発揮度、過去の実績・経験、人物等

CEO以外の経営陣(外国籍役員含む)のサクセッションについても、主要な役員が参加するタレントマネジメント会議で議論するとともに、指名委員会に育成計画等を報告しています。

また、将来の経営者候補を社外エグゼクティブプログラム(研修)等に派遣して、他企業の経営幹部と交わることで研鑽をさせるなど、経営手腕を高めるための具体的な育成策を計画的に行っております。(次代の経営人材の育成の詳細はP.31参照)

## 企業価値向上に向けた役員報酬

### 方針

役員報酬の決定に関する主な方針は以下のとおりです。

- 役員報酬に対する「透明性」「公正性」「客観性」を確保する。
- 取締役および執行役員の報酬の水準は、当社業績や他社水準等を勘案し、役位別に基準額を設定の上、職責の重さを加味し、取締役会が決定する。
- 取締役および執行役員の報酬等のうち、定額報酬および業績連動報酬については月例で支給する。株式報酬については退任時に交付する。
- 取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容およびその他役員報酬に関する重要な事項は、取締役会が決定する。なお、報酬委員会諮問事項については、同委員会の答申を踏まえ、決定する。

### 決定プロセス

当社は、取締役会の諮問機関として、2021年度は6名の社外取締役を含めた7名の委員（委員長は社外取締役）で構成される報酬委員会を設置しております。

#### ▶ 報酬委員会の構成メンバー

委員長	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
	大藪 恵美	社外取締役
	小宮 暁	取締役社長

報酬委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申します。

- 当社の取締役・執行役員および主な事業子会社の社長の業績評価
- 当社および主な事業子会社の役員報酬体系および水準
- 役員報酬の決定に関する方針

開催回数は年度によって異なりますが、2020年度は4回、2021年度は3回開催し、2022年度は3回を予定しています。なお、2021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。

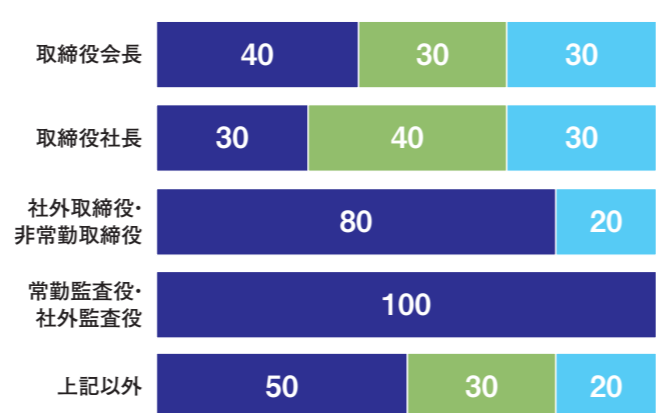
#### ▶ 2021年度の報酬委員会の概要

年度	テーマ
第1回 (2021年5月20日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準の審議・答申</li> <li>● 2020年度会社業績評価の審議・答申</li> <li>● 2020年度個人業績評価の審議・答申</li> <li>● CEOの個人目標評価-2020年度課題達成状況の説明</li> </ul>
第2回 (2021年7月20日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOの個人目標評価-期初の課題設定</li> <li>● 非財務指標(ESG等)の役員報酬への反映</li> </ul>
第3回 (2021年12月21日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年7月以降に適用する役員報酬水準</li> <li>● 2022年7月以降に適用する役員報酬体系への非財務指標の導入</li> </ul>

#### 取締役・監査役の報酬体系

取締役・監査役の報酬体系は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬で構成され、役位別の構成割合は、次のとおりです。

#### ▶ 役位別の報酬構成割合



#### (1) 業績連動報酬

業績連動報酬は、企業価値向上に対するインセンティブ強化を目的として導入しており、「個人目標」と「会社目標」の達成度に連動します。前年度の実績に対する評価を決定し、その評価を反映した対価を金銭で支給します(評価に応じて0%から200%の範囲で変動します)。

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

\*: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

- b. 会社目標: 財務指標および非財務指標をもとに設定します。

#### ▶ 財務指標 2021年度の目標および実績

指標項目	目標	実績
修正ROE	10.8%	14.4%
修正純利益	4,240億円	5,783億円

#### ▶ 非財務指標 (2022年度より導入)

指標項目	評価項目
社員エンゲージメント指標	カルチャー&バリューサーベイのスコアの改善状況
サステナビリティ戦略に係る指標	サステナビリティ戦略で掲げる4つの主要課題の取組みに係る進捗状況

#### (ご参考) ESG推進に向けた役員報酬

東京海上グループにとってサステナビリティ、ESGに対する取組みは当社の事業目的そのものであり、事業を通じて様々な社会課題を解決することで、結果として当社も持続的な成長を実現できると考えています。

ESGの取組みをより一層進めていくためには、役員報酬ガバナンスの中で、取組みの達成度をインセンティブとして報酬に反映させる等も必要ではないかとの認識のもと、報酬委員会において、ESGの取組み成果を業績連動報酬に反映させることの是非などを、継続的に議論してまいりました。その結果、これまでも各役員個人の個人業績における目標設定などを通じて、適切なインセンティブを付与していき、役員報酬との連動を図る仕組みとしておりましたが、2022年度からは会社業績報酬を決定するKPIの中に「社員エンゲージメント指標」「サステナビリティ戦略に係る指標」を

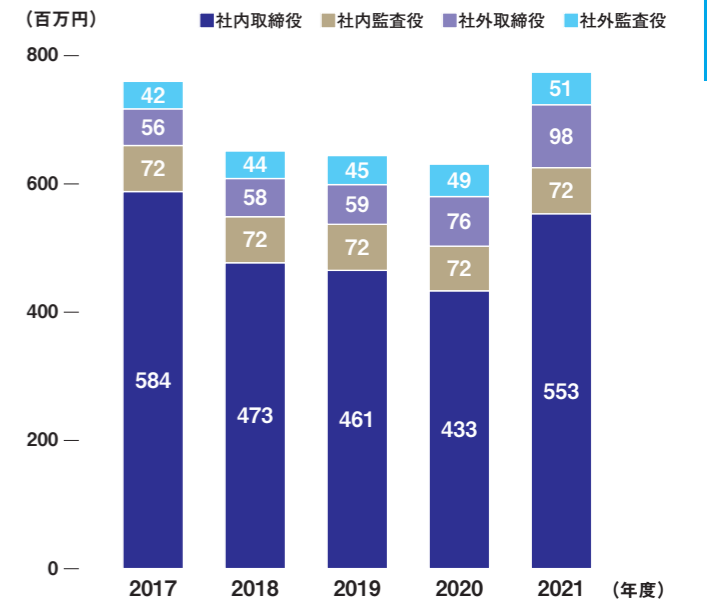
導入し、業績連動報酬に反映させる仕組みを構築いたしました。今後も、サステナビリティ戦略を巡る社内論議の進展や、マーケットにおける非財務指標の評価方法の成熟・確立の動向などを踏まえ、継続的なレベルアップを図り、インセンティブ・アカウンタビリティの高位均等の実現をめざしてまいります。

#### (2) 株式報酬

株式報酬は、株価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。

#### 報酬額

取締役および監査役の報酬額は、以下の通りです。





## グループ一体経営を通じたガバナンスの強化

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」にあります。多様性を推進することで、新しい価値を生み出す環境を整備するとともに、コア・アイデンティティの浸透によって多様性溢れる人材を一つのチームとして結び付ける、これこそが最強のガバナンスだと考えています。

### 多様性の推進 (詳細はP.82-83参照)

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を企図しているものです。



2022年2月22日 第15回CEO会議

### <多様性の推進に向けた主な取組み>



### コア・アイデンティティの浸透

多様が進むほど、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」をはじめ、コア・アイデンティティの理念浸透を目的としたビデオシリーズの配信や、Good Companyに繋がる好取組みをリードしたグループ社員を表彰する制度「Tokio Marine Group Good Company Awards」など、様々な取組みを世界中で行っています。



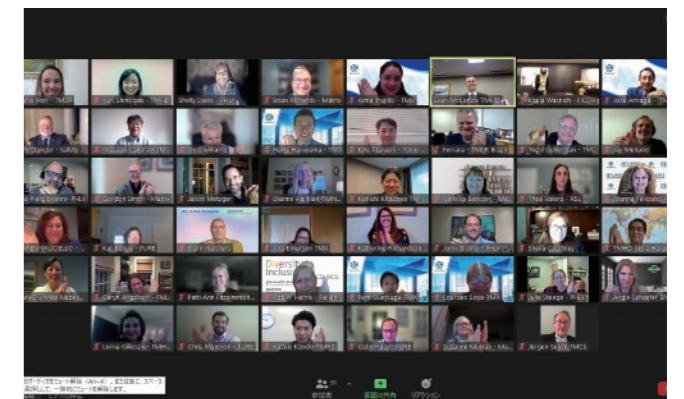
小宮CEOによるマジきら会@PHLY



東京海上日動・広瀬社長によるマジきら会



Good Companyビデオシリーズ (例:CDOメッセージ)



Tokio Marine Group Good Company Awards (オンライン表彰式の様子)



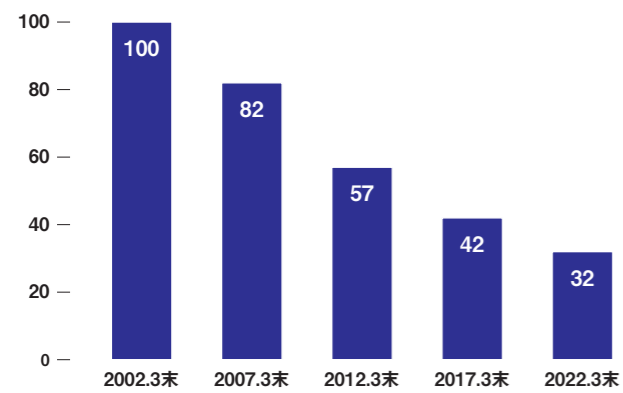
## 政策株式の削減

### 総量削減に向けた取組み

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政策株式削減に向けた取組みを開始しており、2002年度以降累計で、2.4兆円を売却し(売却時における時価ベース)、簿価を68%削減(2002年3月末対比)しています。

そして、現中計においても、3年間で3,000億円以上売却する計画を掲げており、2021年度は1,000億円以上の売却を達成、2022年度も着実に実行していく計画です。

#### ▶TMNF保有政策株式 簿価の推移\*1



\*1:2002.3末を100とした場合

当社はこれまで、資本を株価の変動の影響を受けにくいものに改善するとともに、ROE向上の観点で、総量の削減に取り組んできましたが、今般、「当社のリスクポートフォリオを見直し、資本を、社会課題解決といったパーパスの実現や成長分野への投資のために振り向けるべく、政策株式を削減する」と、コーポレートガバナンス基本方針を改訂しました。

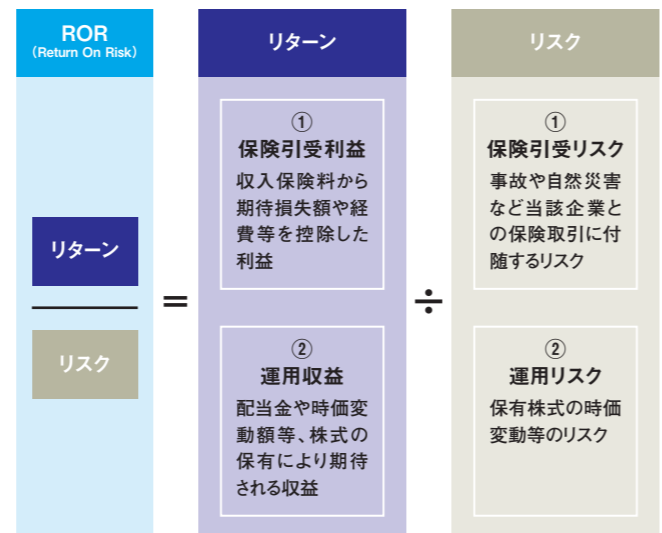
#### ▶コーポレートガバナンス基本方針の改訂内容

改定前	改定後
<p>(政策保有に関する方針) 第3条 政策保有株式については、事業子会社(当社が議決権の過半数を直接保有する会社をいう。以下同じ。)の一部が主として取引関係の強化を図り、当社グループの企業価値を高める目的で保有する。ただし、当社グループの資本を株価変動の影響を受けにくいものに改善するとともに、資本効率の向上を図る観点から、引き続き総量の削減に努める。</p>	<p>(政策投資として保有している株式に関する方針) 第3条 政策投資として保有している株式は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために削減する。</p>

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。経済合理性の有無は、保険取引および株式運用の双方のリスク・リターンから算出されるROR(Return On Risk)\*2を、当社の資本コストと比較して判定しています。

2021年10月に開催した取締役会で2021年3月末を基準に検証を行い、ポートフォリオ全体のRORが資本コストを上回っていることを確認しました。また、RORが資本コスト未満の個別企業については、当該企業との事業方針に係る対話、保険プログラムの改善や新規提案等を通じて、収益の改善に向けた取組みを行っています。

\*2:ROR(Return On Risk)は、当該保有先企業グループから得られる保険引受利益および配当金の収益を、当社のリスク管理上のリスクモデルに基づき算出した保険引受および株価変動に係るリスク量で除して算出する指標です。

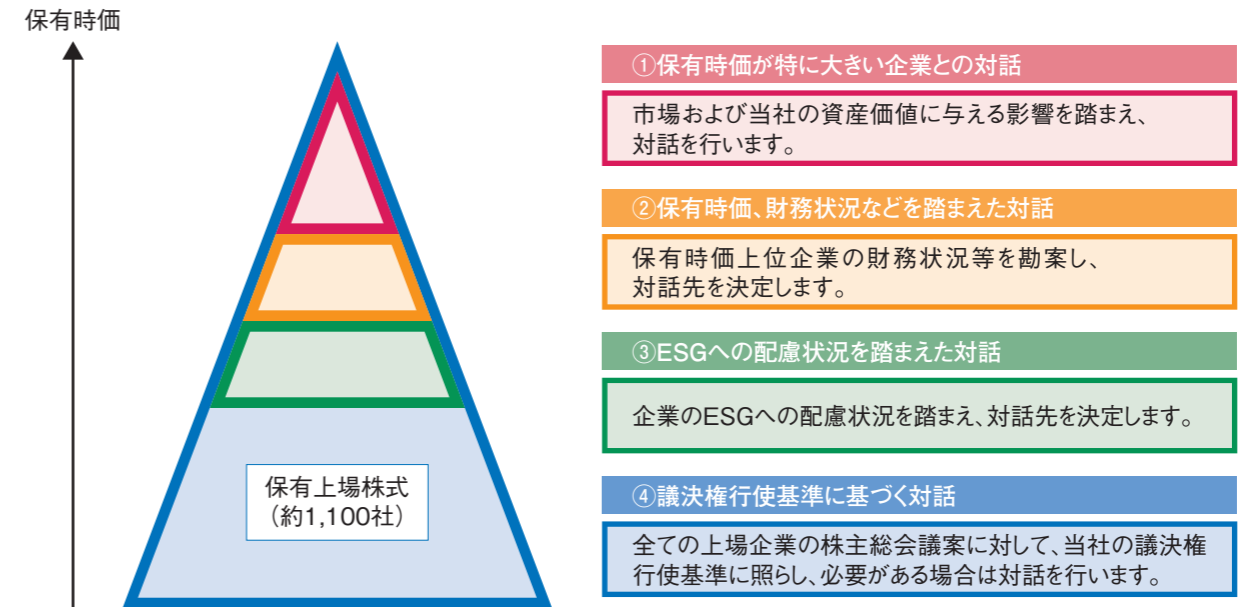


### スチュワードシップ・コードに基づく対話

当社では、以下全体像のとおり、年間を通じて「①保有時価が特に大きい企業との対話」、「②保有時価、財務状況などを踏まえた対話」

、「③ESGへの配慮状況を踏まえた対話」を実施すると共に、投資先企業の株主総会議案を精査する過程において、「④議決権行使基準に基づく対話」を実施しています。

#### ▶全体像



#### ▶投資先企業との対話事例

	対話内容	対話先企業の対応
E	<p>金属やプラスチック製品を取り扱う企業に対して、CO<sub>2</sub>排出量削減に対する具体的な施策やその削減効果の見通しを確認しました。</p> <p>ESGやSDGsに対する取組方針や内容の開示に課題がある企業に対して、具体的な取組内容や重要評価指標(KPI)の考え方について確認しました。</p>	<p>設備入れ替えの際に省エネとなる設備を導入する取組みを行っており、今後は再生可能エネルギーの活用にも取り組む旨の回答を得ました。その後、新中期経営計画において、カーボンニュートラル目標および生産段階毎のCO<sub>2</sub>削減目標が公表されました。</p> <p>ESGに関する方針を策定し、環境や社会に与える影響が大きい業種・セクターに対する投融資スタンスを明示する方向で検討する旨の回答を得ました。その後、ESGに関する方針が公表されました。</p>
S	ESGについて積極的な取組みを行っている企業に対して、女性やシニア、障がい者の活躍事例や今後の展望等、ダイバーシティの取組みについて確認しました。	男性・女性といった垣根をなくし、皆が同じように働くことをめざしている旨の回答を得ました。その後、株主総会において、初の女性取締役が就任しました。
G	取締役会に占める独立社外取締役の割合が少ない企業に対して、今後のガバナンスの在り方および社外取締役の考え方について確認しました。	社外取締役の選任については、議論の活発化など実質的な効果を重視しているが、外形的な基準についての外部環境の変化も認識している旨の回答を得ました。その後、株主総会において、独立社外取締役の人数が2名増員されました。

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

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

その中で、業界初となる本格的なInvestor Day（2020年11月）や資本市場の関心が高いテーマにフォーカスした説明会（再エネ市場に係る成長戦略やD&I、海外子会社特集など年2回程度開催）、とりわけ、少数株主の代表という性格を持つ社外取締役も登壇したIR説明会（2022年5月）は、国内外の株主・投資家から高い評価を得ました。

IR説明会では、東京海上グループのマネジメントの評価や課題、資本市場の声が取締役にどのように反映されているかといった質問に対して、社外取締役が客観的立場から回答を行いました。参加者からは、当社経営に対する理解が更に深まった、社外役員の生の声を聞ける機会は貴重であり、今後もこういった機会を提供してほしいといった声が寄せられました。

また、2021年度は、対面の海外IRも再開し、対話の質も高めながら、前年度とほぼ同水準となる延べ約900社の株主・投資家との対話を実現しました。

（2022年5月 IR説明会動画）

<https://webcast.net-ir.ne.jp/87662205/index.html>



2022年5月 IR説明会

### 個人投資家との対話

2021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93%と高い評価をいただきました。

（説明会動画）

[https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=tokiomarinehd\\_202203\\_wNkD](https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=tokiomarinehd_202203_wNkD)

### フィードバック

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見を、経営陣を含む社内へ幅広く報告し、経営の改善に活かす取組みにも力を入れています。当社社員は、資本市場への馴染みが薄く、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。それが自身のモチベーションや成長に良い影響を与え、その結果として会社も成長するという好循環も生まれています。

2021年度は、Webも活用し、グループ社員3,360名と共有・対話を行いました。

### 開示面での表彰

こうした取組みの結果として、当社は様々な表彰を受けています。



### 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20回定時株主総会（2022年6月27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、足元の環境認識や今後の持続的な成長に向けた当社戦略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/2022\\_meeting.mp4](https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/movie/2022_meeting.mp4)



### 議決権行使結果

第20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135円 配当総額 91,611,247,590円

第2号議案 定款一部変更の件

- ①従来、保険持株会社が営むことができる業務の範囲は、保険業法により子会社の経営管理およびこれに附帯する業務に限定されていたが、保険業法が改正され、その範囲が見直されたことを受け、当社の目的に関する現行定款第2条について所要の変更を行うもの。
- ②「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されるので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、現行定款第16条を変更するとともに、効力発生日等に関する附則を設けるもの。

第3号議案 取締役14名選任の件

取締役として、永野 毅、小宮 暁、原島 朗、岡田 健司、森脇 陽一、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、大藪 恵美、石井 喜紀および和田 清の14氏を選任するもの。

第4号議案 監査役3名選任の件

監査役として、和仁 亮裕、大槻 奈那および湯浅 隆行の3氏を選任するもの。

#### 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	5,636,887	1,195	261	99.86	可決
第2号議案	5,635,791	1,557	995	99.84	可決
第3号議案					
永野 毅	4,790,897	846,063	1,173	84.87	可決
小宮 暁	4,713,852	923,287	995	83.51	可決
原島 朗	5,360,272	263,395	14,483	94.96	可決
岡田 健司	5,412,493	211,174	14,483	95.88	可決
森脇 陽一	5,433,478	190,192	14,483	96.25	可決
広瀬 伸一	5,433,526	190,144	14,483	96.26	可決
三村 明夫	4,411,950	1,225,204	995	78.16	可決
江川 雅子	5,614,668	22,495	995	99.46	可決
御立 尚資	5,595,285	40,430	2,440	99.12	可決
遠藤 信博	5,592,652	43,063	2,440	99.07	可決
片野坂真哉	5,147,755	489,220	1,173	91.19	可決
大藪 恵美	5,614,512	22,651	995	99.46	可決
石井 喜紀	5,431,684	191,986	14,483	96.22	可決
和田 清	5,431,726	191,944	14,483	96.22	可決
第4号議案					
和仁 亮裕	5,631,811	5,377	995	99.77	可決
大槻 奈那	5,631,286	5,902	995	99.76	可決
湯浅 隆行	5,489,666	124,929	23,586	97.25	可決

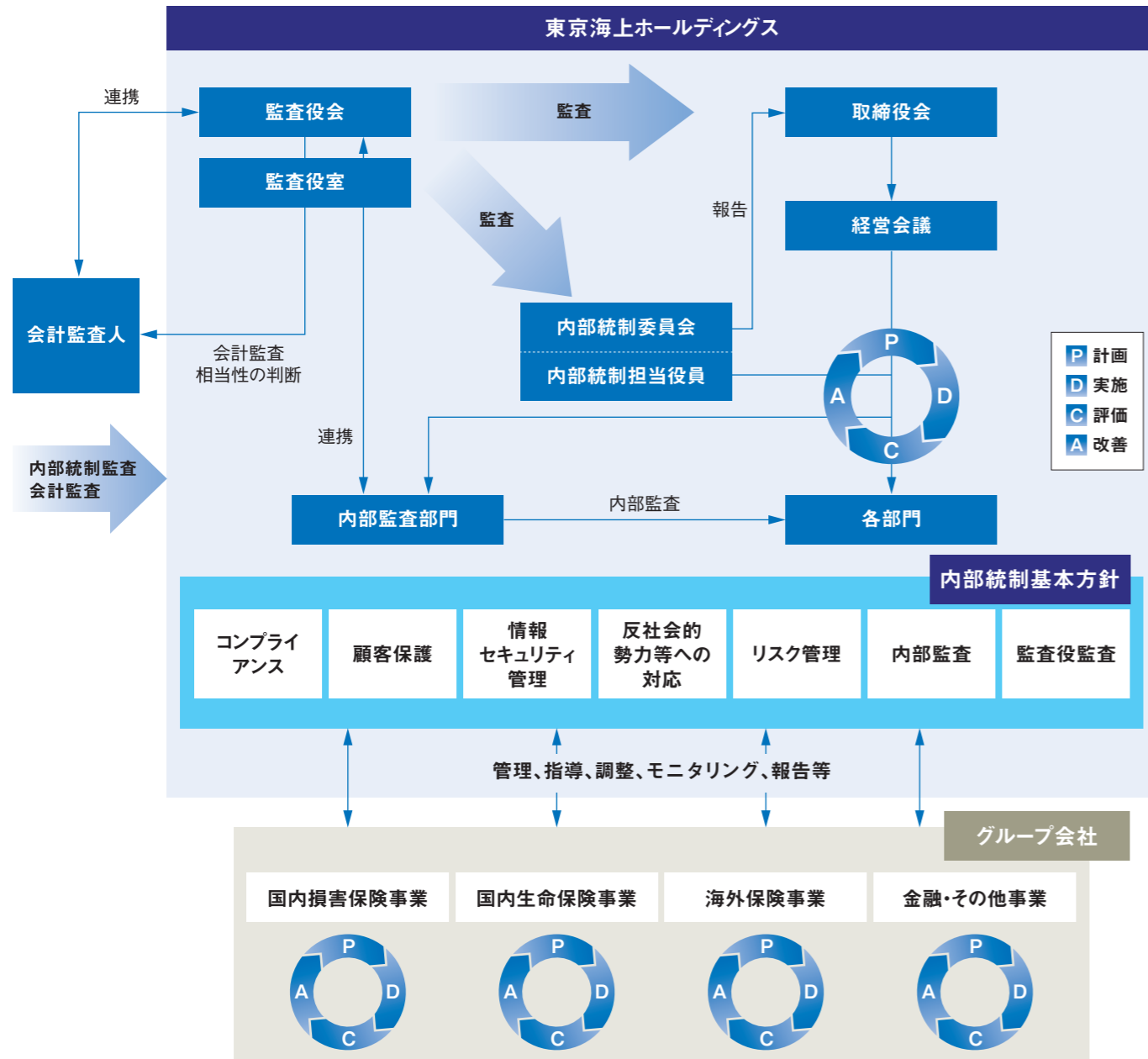
## 内部統制システム

### 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、

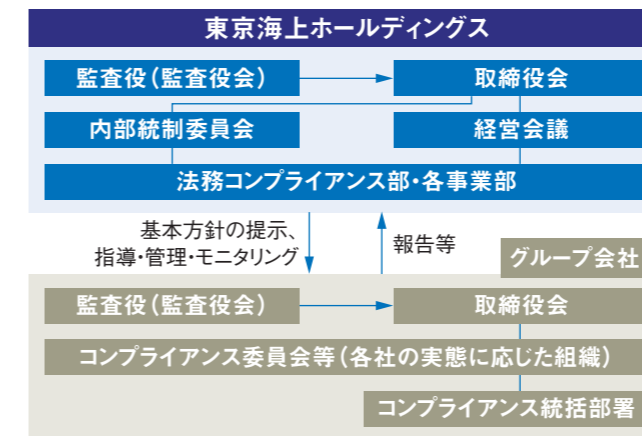
取締役会や経営会議、内部統制委員会などで審議すると共に、必要に応じてグループ会社を指導・支援するなど、グループ全体としての態勢を構築しています。

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、2021年度287件となりました（2020年度対比113%、2019年度対比89%）。2020年度の減少は新型コロナウイルスの影響で在宅勤務が増加する等、業務の実態が大きく変化したことによるものです。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。

また、国内のグループ各社は、2022年6月1日に施行された改正公益通報者保護法を踏まえ、公益通報対応のために必要な態勢整備を行っております。

### ▶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。

2022年4月1日に施行された改正個人情報保護法についても、プライバシーポリシーの改定等をはじめ、必要な対応を実施しています。

東京海上グループ各社は、「東京海上グループ 情報セキュリティ管理に関する方針」に基づき、情報セキュリティ管理を統括する部署の設置や方針・規定などの策定を行っています。また、情報漏えい・消失・不正利用などの各種情報漏えいリスクから情報資産を守り、その情報資産の機密性を確保し、必要な時に利用することができるように管理しています。なお、当社は、グループ会社に対して情報セキュリティ管理について定期的にモニタリングを実施し、必要な態勢整備や情報提供を行っています。

### サイバーセキュリティ管理

当社グループでは、サイバーセキュリティ対策を経営の重要課題の一つとして認識し、経営のリーダーシップの下、グループCISOを任

命し、グループ全体の管理態勢の整備を行っています。

具体的には、グローバルな標準フレームワークの採用や人・プロセス・技術での対策など、当社グループにおける基本的考え方、遵守基準を定め、年々高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対応しています。また、東京海上ホールディングスグループCSIRT\*の下、グループ全体を北米、欧州/中東、日本/アジアから成る3極のリージョンに分け、日々のセキュリティ監視、社員教育などの平時対応とインシデント対応などの有事対応を、各社が協調しながら効率的かつ実効性のある取組みとなるよう努めています。

\*:Computer Security Incident Response Teamの略称

### 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。

具体的には当社は、「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。2021年度は、重要リスク、エマージングリスクに対するBCP(事業継続計画)・アクションプランの再検証と課題への対応に取り組むと共に、自然災害やサイバー攻撃などに備えた模擬訓練も実施し実効性向上に努めました。

### 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。



# 世界の保険市場

## 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

2020年の保険市場は\$6,287bn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カ国:2020年

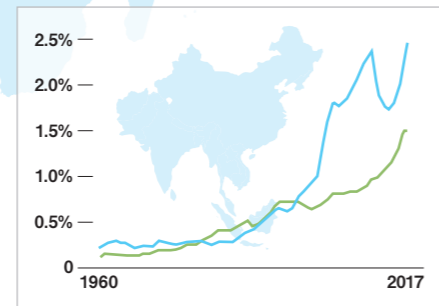
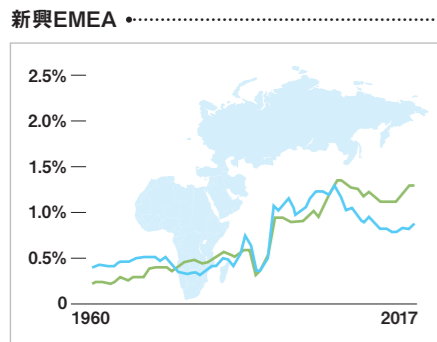
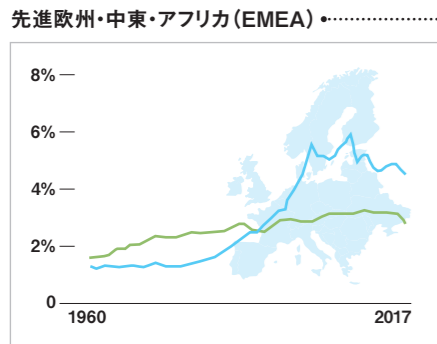
順位	国名	生命保険料	損害保険料	合計保険料		
				金額	対前年増率(%)	世界合計に占める割合(%)
1	米国	632,687	1,897,883	2,530,570	1.8	40.25
2	中国	347,545	308,330	655,874	6.2	10.43
3	日本	294,497	120,308	414,805	-3.0	6.60
4	イギリス	238,890	99,430	338,321	-7.0	5.38
5	ドイツ	106,571	151,995	258,566	3.8	4.11
6	フランス	136,611	94,736	231,347	-11.2	3.68
7	韓国	106,143	87,565	193,709	8.2	3.08
8	イタリア	118,612	43,361	161,973	-4.0	2.58
9	カナダ	58,234	85,234	143,468	6.4	2.28
10	台湾	91,155	22,150	113,304	-3.8	1.80

(出典)Swiss Re社、sigma、2021年第3号

### 2020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)

— 生命保険  
— 損害保険  
\*円の大きさは、保険料のイメージ

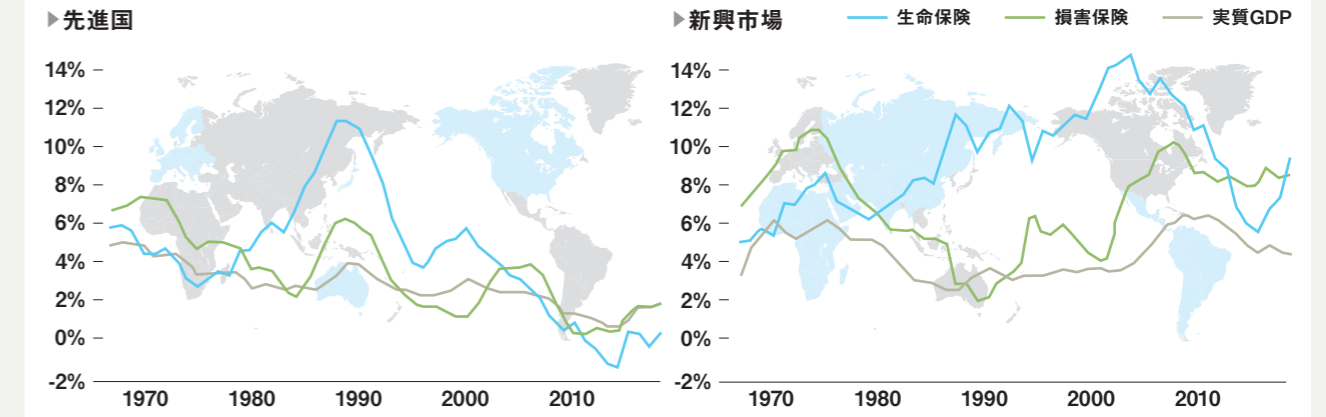
#### ▶1960-2017の普及率(保険料の対GDP比)



## ご参考 先進国での着実な成長に加え、成長著しい新興市場の取込みを進める

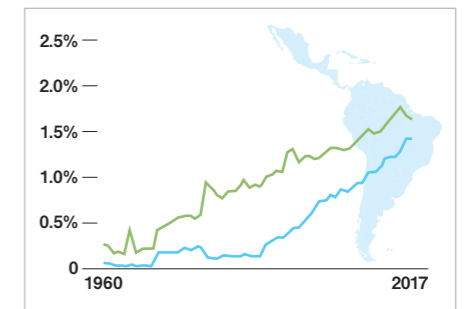
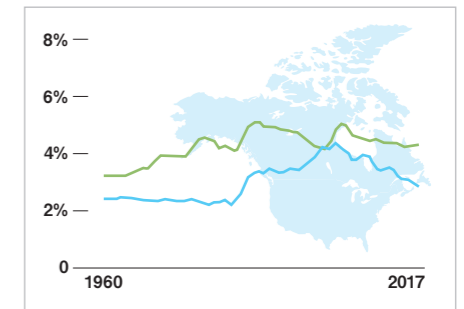
損害保険料について、先進国では経済成長に連動して成長しますが、保険の普及率が低く、人口が増加傾向にある新興市場では経済成長を上回る成長をしています。なお、生命保険料の伸びは金利や規制、税制などの影響を大きく受けるため、必ずしも経済成長には連動しません。

### 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

#### ▶1960-2017の普及率(保険料の対GDP比)

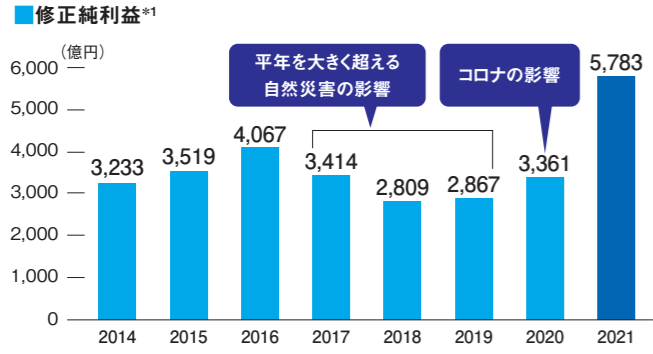


(出典)Swiss Re社、sigma、2021年第3号、2018年第3号

# 財務ハイライト

## リスク分散を進め、安定した利益を創出

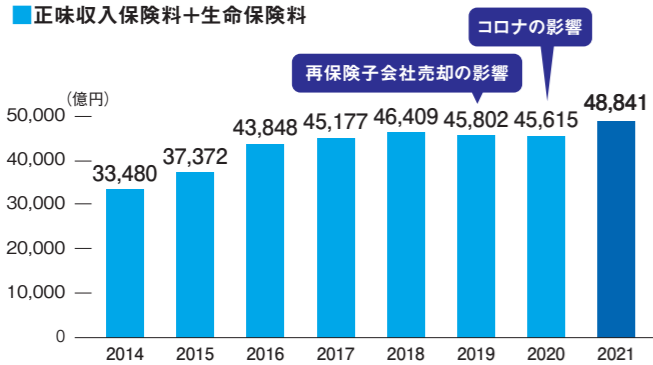
地理的・事業的にバランスの良い事業ポートフォリオを構築してきた結果、大型の自然災害やコロナが発生したここ数年においても、安定的に利益を創出しています。



\*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.136をご参照ください

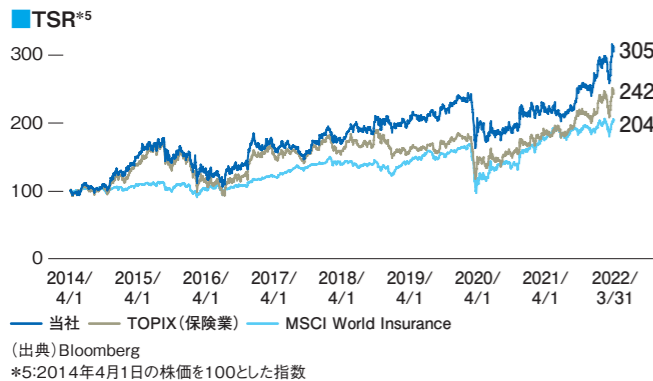
## トップラインは継続して成長

2019年度の再保険子会社売却の影響(約1,300億円)や2020年度のコロナの影響を除けば、Organic Growthや規律あるM&Aの実行により、保険料は順調に拡大しています。



## TSRはマーケットを上回り、株主価値を拡大

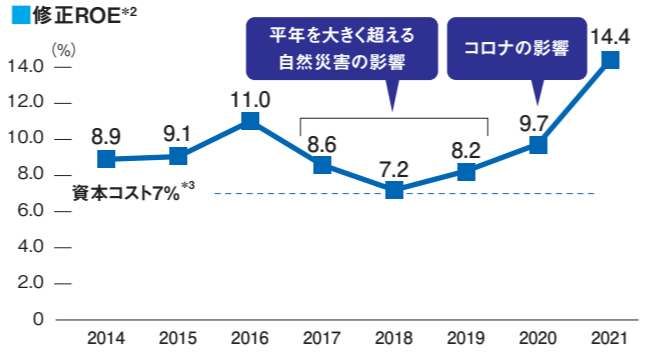
配当を再投資した場合のキャピタルリターンであるトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)は、国内外の同業他社をアウトパフォーマンスしています。



\*5:2014年4月1日の株価を100とした指数

## 資本効率の向上を追求

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。

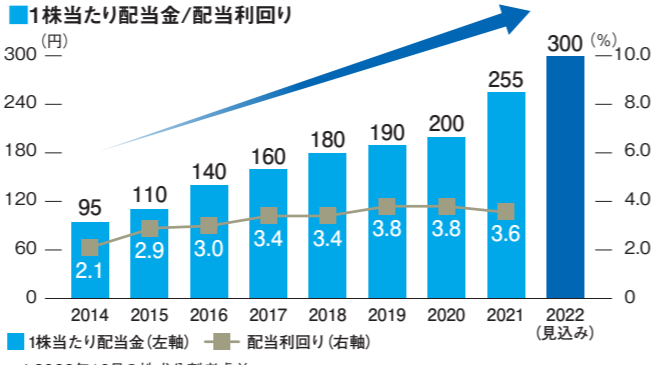


\*2:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.136をご参照ください

\*3:投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

## 11期連続の増配を見込む

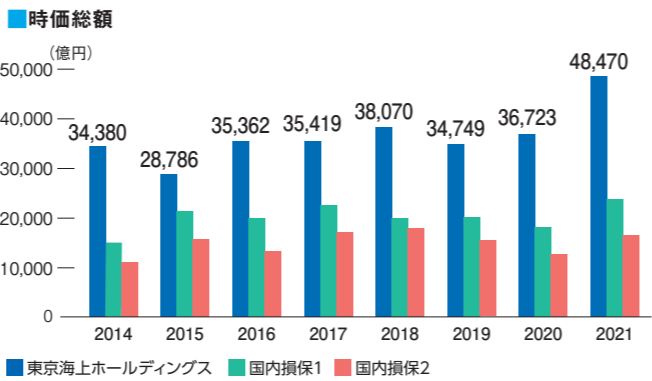
2021年度の1株当たり配当金を前年度対比+55円の255円とし、2022年度は+45円の300円\*4を見込んでいます。



\*4:2022年10月の株式分割考慮前

## 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。



■東京海上ホールディングス ■国内損保1 ■国内損保2

# 非財務ハイライト

## 気候変動対策の推進

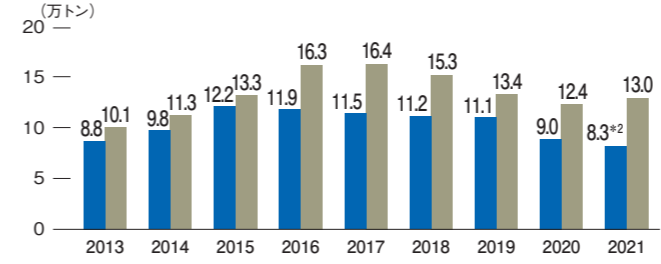
## 自然の豊かさを守る

### 9年連続のカーボン・ニュートラル\*1達成・気候変動対策目標も策定

マングローブ植林活動等を通じて当社は2013年度から9年連続で自社の事業活動においてカーボン・ニュートラル\*1を達成しています。

#### 2030年度に向けた目標(気候変動対策)

- ①自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減目標\*1:2015年度対比▲60%
- ②再生可能エネルギー導入率目標:主要拠点で100%
- ③社有車:東京海上日動およびあしん生命において保有する社有車を全て電動車とする



■CO<sub>2</sub>排出量 ■CO<sub>2</sub>吸収・固定・削減量  
\*1: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)  
\*2:2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は、グリーン電力購入によるCO<sub>2</sub>削減効果0.9万トンを反映しています。

## 健やかで心豊かな生活の支援

### 7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、グループ全体で取組みを進めています。

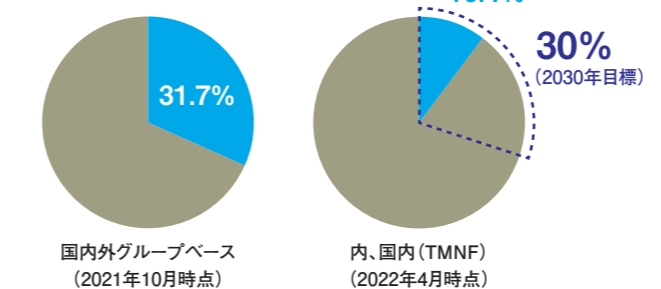


## D&Iの推進・浸透

### 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。

#### 管理職以上の女性比率



## 災害レジリエンスの向上

### BCP(事業継続計画)策定支援等を通じた地域社会への貢献

自治体等と連携しながら、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\*3

都道府県	締結数
都道府県	38
政令指定都市	10
政令指定都市以外	70

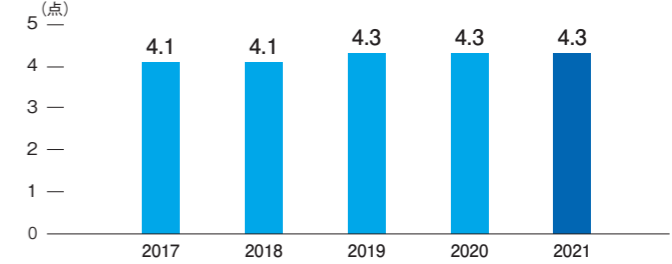
\*3:BCP策定支援等、地方創生に関する協定

## D&Iの推進・浸透

### Highly Motivatedな従業員集団

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

#### Group Attachment\*4



\*4:5点満点(国内外のグループ会社、当社の合算)

## 災害レジリエンスの向上

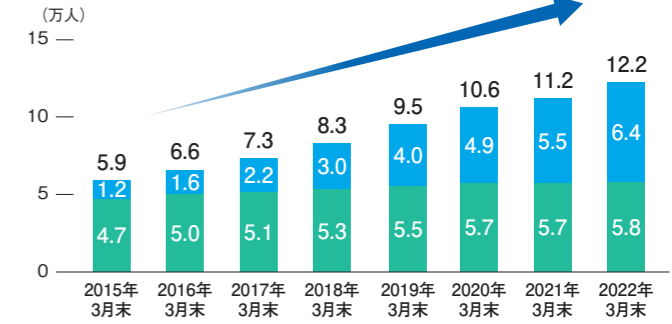
## 自然の豊かさを守る

## 子どもたちへの教育・啓発

### 社会貢献活動にも積極的に参加

子どもたちへの教育・啓発として、「みどりの授業」や「ぼうさい授業」の開催にも積極的に取り組んでいます。

#### 累計受講人数\*5



■ぼうさい授業受講人数 ■みどりの授業受講人数

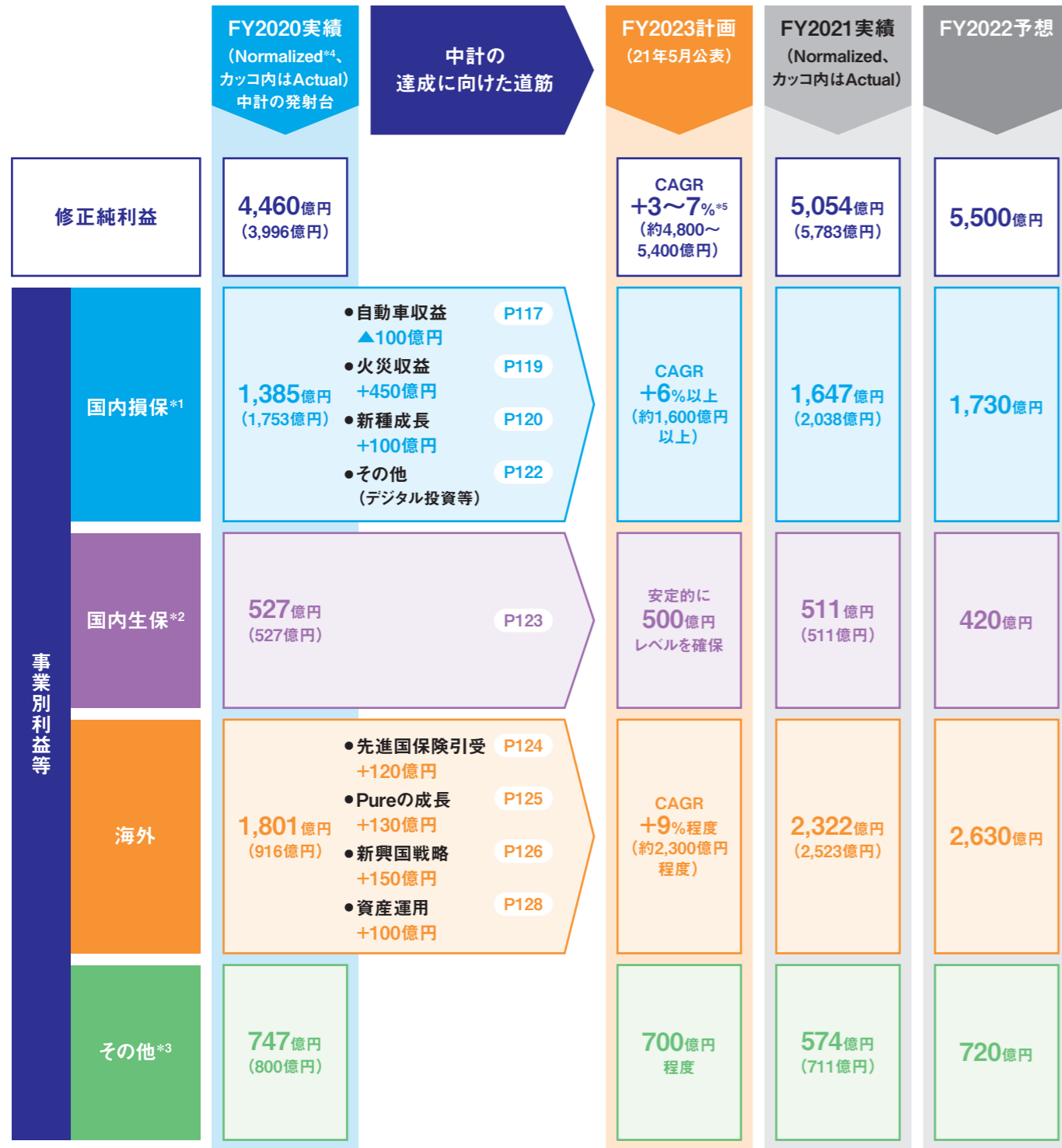
\*5:人数はおおよそ



# 事業別の現中期経営計画の進捗

事業別の現中計では、国内損保（事業別利益+300億円弱）は、火災の収益改善と新種の拡大が牽引し、海外（同+500億円程度）は、リスク選定やレートアップ等による先進国での保険引受利益の改善や、Pureや新興国での利益成長、資産運用収益の拡大が牽引する計画となっています。また、国内生保は、リスク分散と長

期的な成長に貢献するため、毎年安定的に500億円レベルの利益を確保する計画となっています。足元の実績は、国内損保や海外を中心に順調に進捗しており、引き続き、目標達成に向けた取組みを着実に実行していきます。各事業の取組状況の詳細はP.117～P.128をご参照ください。



\*1: 国内損保=TMNF  
\*2: 国内生保=AL  
\*3: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却など

\*4: 現中計の発射台となる数値(自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除)  
\*5: 2021年5月のIR説明会にて、OGで5%以上と説明

## 国内損保 自動車保険の収益維持

### 中計目標

自動車保険は、コンバインド・レシオが90%台前半程度で推移し、安定的に収益を創出する当社基幹種目。現中計では、2022年1月に実施したレートダウンの影響を、補償拡充等によるトップライン拡大でカバーし、2020年度対比の減益幅を▲100億円程度にとどめ、安定的な収益を維持する計画。

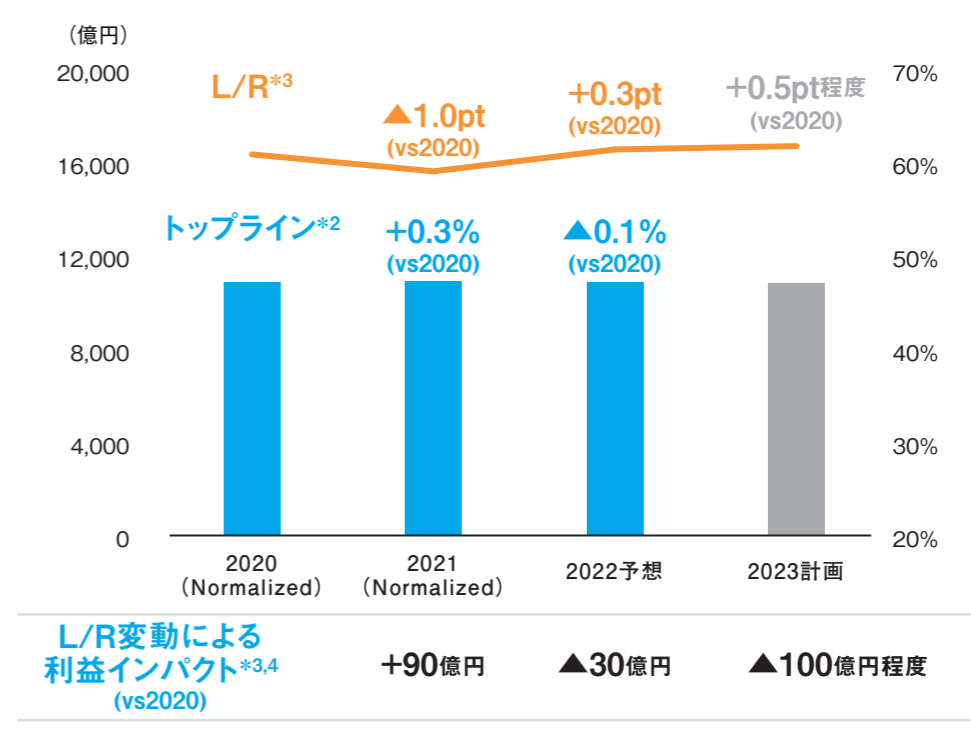
### 主要施策

中計期間中に下記打ち手を継続的に実行することで、トップラインおよびボトムラインの維持を図る。

① マーケットシェア (M/S) の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品改定による補償拡充</li> <li>お客様とのデジタル接点強化、早期コンタクトの定着 等</li> </ul>
② 持続的・安定的な収益の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAP*1ご提案等を通じた、収益改善の取組み</li> <li>ロスコスト等を踏まえた機動的な保険料水準の見直し 等</li> </ul>

### 進捗状況

- 2021年度実績は、補償拡充によるトップライン増(+0.3%)や、収益改善の取組み(L/R▲1.0pt)等により、約90億円の増益と計画は順調に進捗。
- 2022年度予想は、主に2022年1月の料率改定(約▲2%)の影響により、▲30億円(対2020)とするが、概ね計画通りの進捗であり、引き続き、目標達成に向けた取組みを着実に実行する。



\*1: ドライブエージェントパーソナル(DAP)。通信機能付の当社オリジナルドライブレコーダーを活用した、未発の事故防止および発生時の事故対応サービスを提供する商品  
\*2: NPW  
\*3: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除(Normalized)  
\*4: 税後、概算

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り、自動車保険マーケットは緩やかに縮小するものの、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など、自動運転技術等は一定進展しています(政府目標等は右記の通り)。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))

レベル0 (運転自動化なし)	人	
レベル1 (運転支援)		
レベル2 (部分運転自動化)		
レベル3 (条件付運転自動化)	システム	21年3月～、高速道路*1での自動運転
レベル4 (高度運転自動化)		25年目途、高速道路*1での自動運転
レベル5 (完全運転自動化)		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、以下の理由等から、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15年以上の時間を要する\*2他、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%)に限定されることから、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、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。

▶当面はクレームコストの大きな変化はない

$$\text{クレームコスト} = \text{事故頻度} \times \text{保険金単価}$$

- 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用単価の上昇)

▶平均買替期間は9年  
保有車両が全て新車に入れ替わるには、15年以上の時間を要する\*2

事故発生時の責任関係の複雑化による影響

自動運転車で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以下のような商品を他社に先駆けて提供しています。

▶契約者負担のない形で迅速な被害者救済を可能にする仕組み

- 17年4月:「被害者救済費用等補償特約」を発売【業界初】
- 21年4月:「自動運転中事故の等級ノーカウント化」【業界初】

なお、国土交通省の研究会(2018年3月)\*3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、当面は基本的に現行の自動車保険で対応していくことになります。

社会インフラとしての保険会社への期待の高まりと当社取組み

今後、自動運転技術が進展していくなかでも、豊富な自動車損害サービス経験と全国に拠点網を有する損害保険会社は、責任関係の複雑化等により被害者救済が遅延する懸念を払拭する「社会インフラ」としての役割が期待されます。また、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、損害保険会社にとっての機会にもなり得ます。

当社は、今後レベル5が普及した社会も見据え、安心・安全な自動運転社会の実現を下支えすべく、自動運転技術の開発を行うMay Mobility社との資本提携(2022年1月)なども活用しながら、被害者救済に資する商品・サービスの開発等に継続的に取り組んでまいります。

\*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: 「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」  
\*3: 平成30年3月 国土交通省の研究会 「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 火災保険の収益改善

中計目標

自然災害や建物老朽化による水濡れ事故の増加等により近年収益が悪化している火災保険について、防災・減災を含めた総合的な取組みを講じることで、災害に強い社会づくりに貢献しながら、収益性を確保する。現中計の3年間で、事業別利益+450億円超(足元は+700億円)の収益改善を実行する戦略。

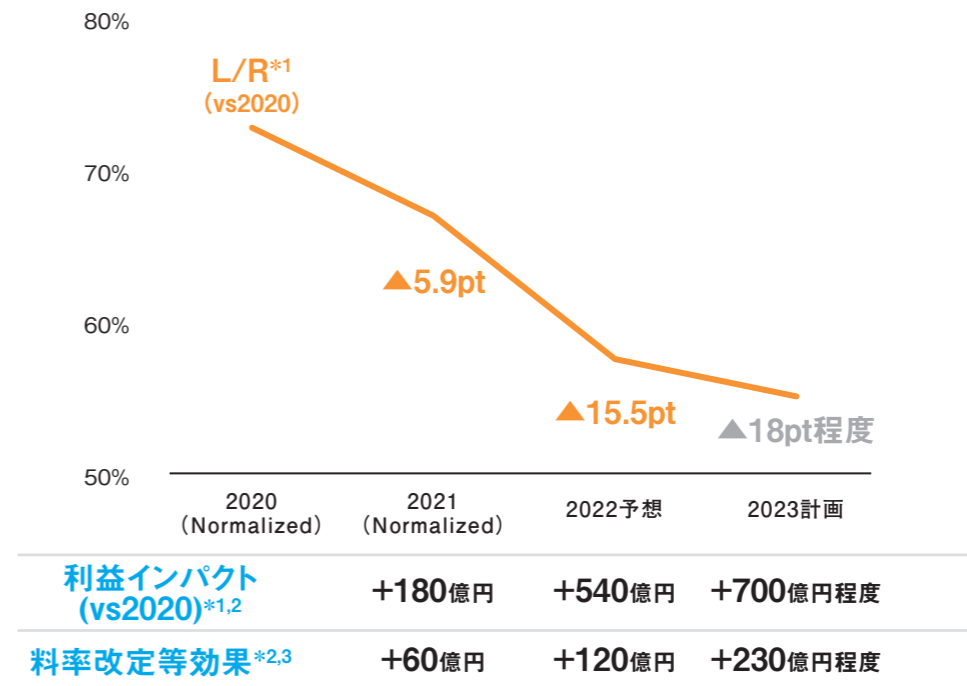
主要施策

料率改定を中心に、下記打ち手を総合的に実行することで、中計目標、および、2026～2027年度頃を想定している「資本コスト相当の収益確保」の前倒しでの実現をめざす。

- 料率改定・商品改定(2019年10月/2021年1月/2022年10月)
- 規律あるアンダーライティングの更なる強化
- 防災・減災、早期復旧の取組み強化(データ中核会社・東京海上ディーアールの活用)
- 適切な再保険手配(経済合理性をベースとしたサイクルマネジメントの実行) 等

進捗状況

- 2021年度実績は、2019年10月および2021年1月の商品・料率改定効果の発現等により、約180億円の収益改善(対2020)と計画は順調に進捗。約180億円の収益改善の外法で、自然災害減少により約340億円の収益改善を実現。
- 2022年度予想は、これまでの改定効果の発現に加え、2022年10月の商品・料率改定効果等も織り込み、約540億円の収益改善(対2020)を見込む。計画を上回る進捗だが、引き続き、各施策を着実に実行する。



\*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除(Normalized)  
\*2: 税後・概算  
\*3: 当該年度に発現する商品改定等による収益改善効果の累計値



国内損保 新種保険の成長

中計目標

複雑化・多様化する社会課題の解決につながる新種保険等の提供、新たなマーケット創造等を通じ、トップラインの拡大をめざす。現中計の3年間で、+1,000億円超の増収\*1、事業別利益+100億円程度を実現する戦略。

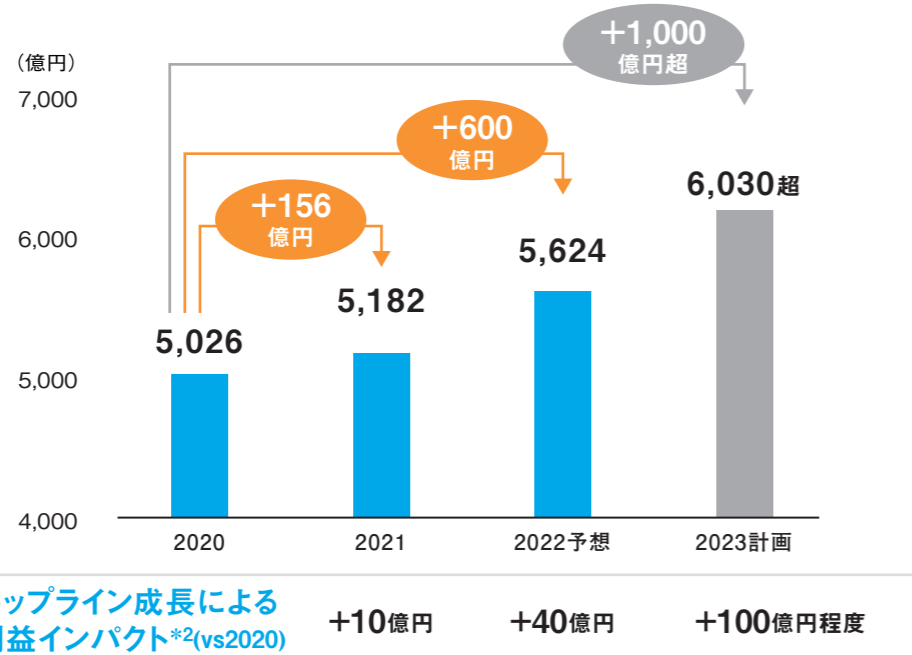
主要施策

社会課題重点4領域(ヘルスケア/SME/再生可能エネルギー/サイバー)を中心に下記施策を実行する。

ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・データを活用した商品、疾病予防・早期発見ソリューションの開発・提供</li> <li>新たな販売モデル、加入手続きのデジタル化等を通じた増収</li> </ul>
SME	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用したSMEマーケットとの接点強化</li> <li>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</li> </ul>
再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内組織「GX室」の設置による社内支援体制の強化</li> <li>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</li> </ul>
サイバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「緊急時ホットラインサービス(24時間365日対応)」の活用</li> </ul>
その他ニューリスク等	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;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</li> <li>グループのデータ中核会社東京海上ディールズの強みを活かした新たな市場の創出</li> </ul>

進捗状況

- 2021年度実績は、トップライン+156億円(対2020)で進捗。重点領域毎に専門部署を新設するとともに、新たな商品・サービスの開発や支援体制を強化し、今後に向けた基盤を整備。
- 2022年度予想は、+600億円(対2020)。重点4領域を中心に、データドリブン商品等も活用しながら、新たなマーケットを創造し、更なる成長を図る。



\*1:NPW、傷害を含む \*2:税後、概算

Column

ヘルスケア領域における社会課題解決の取組事例

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」の実現に貢献し、その結果として、新種保険のトップライン拡大を実現します。



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。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、当社は持続的な成長に繋がっています。

ベースとなる当社自身の取組み\*1

保険は形のない商品扱う「People's Business」であり、その原動力となる社員の健康を守るのに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軸に据え、CWO(グループ健康経営総括)のリードのもと、グループ全体で取組みを推進しています。健康リテラシー向上・健康増進・生活習慣改善・重症化予防・メンタルヘルス等、課題は多岐に渡りますが、これら1つ1つに対してきめ細かく対策を立てPDCAを回しています。各種データの分析結果からは、こうした取組みが個人及び組織のパフォーマンス向上に繋がっていることが確認されています。

当社は、これまでの健康経営の取組みが高く評価され、保険業で唯一、7年連続で最高品質の「健康経営銘柄」に選定されています。

\*1: 詳細は当社ウェブサイト「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

お客様の健康経営を支援する取組みの推進

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。当社は、上記の通り、7年連続で健康経営銘柄に選定された実績とノウハウを活かし、全国で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、各種課題の解決に貢献しています。具体的には、健康経営優良法人の認定取得に対する企業のニーズが高まる中、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の提供を通じて、その認定をサポートしています。実際に、2021年度に認定された法人の2割近く、約2,300社に支援を提供しており、お客様からの高い評価と合わせて、健康経営に親和性の高い保険の契約締結にも繋がっています(トップライン拡大:CAGR+5.9%)。本取組みもドライバーの1つとしながら、現中計の柱の1つである新種保険の成長を力強く推進してまいります。

\*2: 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(TMNF)

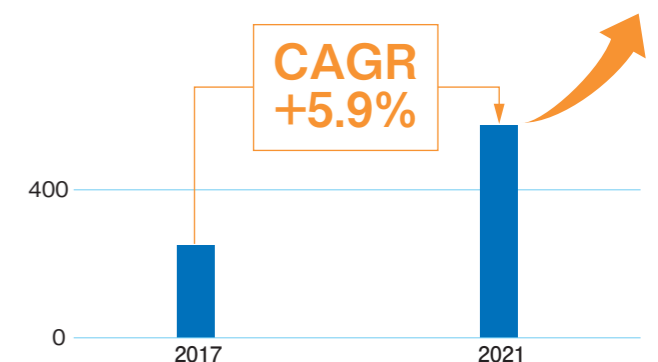
東京海上グループ健康憲章



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



健康経営に関連する保険のトップライン成長\*2(億円)



## 国内損保 C/R改善に向けたイニシアチブ

### 中計目標

現中計では、約400億円のデジタル投資を行い、社内事務を徹底的に削減。創出した時間を、トップライン拡大など生産性向上に繋げ、C/Rを▲1.0pt超改善させる計画。

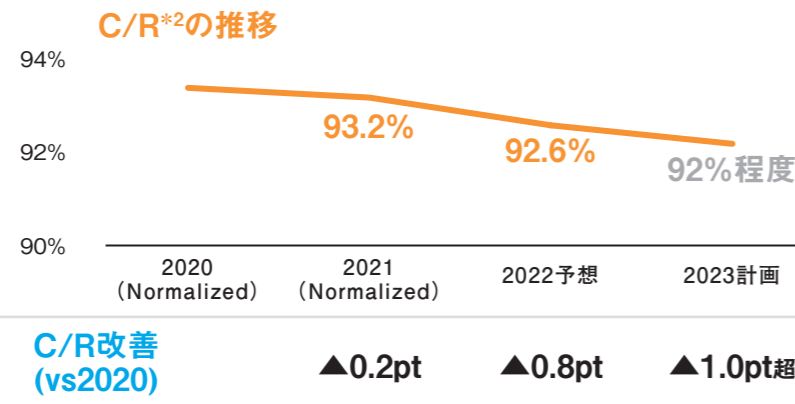
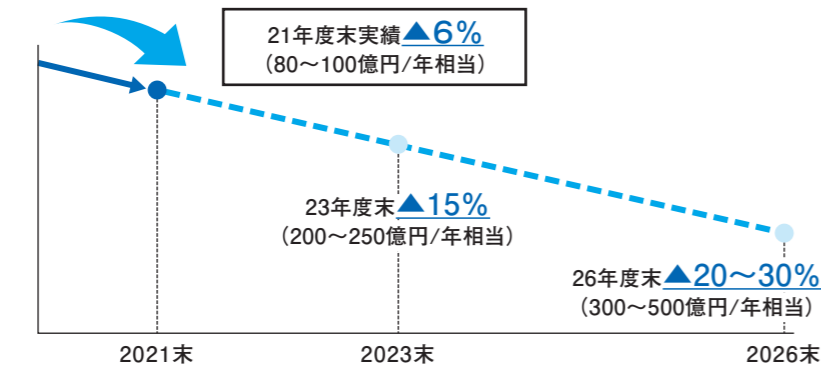
### 主要施策

① デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業費関連: お客様接点のデジタル化、事務自動化・効率化</li> <li>● 損調費関連: AI活用による効率化、Web完結手続き 等</li> </ul>
② 創出した時間を活用した取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新種保険の成長を中心としたトップラインの拡大</li> <li>● 防災・減災、リザルト対策等による火災保険の収益改善 等</li> </ul>

### 進捗状況

- 2021年度実績は、C/R:93.2%(対2020▲0.2pt)と概ね順調に進捗。2026年度末に▲20~30%をめざす社内事務削減は、2019年度末対比で▲約6%の削減を実現。
- 2022年度予想は、C/R:92.6%(同▲0.8pt)を見込む。引き続き、トップライン成長、火災保険を中心とした収益改善、規律的な事業費コントロール等を通じたC/Rの改善に取り組む。

### 社内事務量削減効果\*1(進捗)



\*1: 2019年度末時点の実績対比の削減効果をバーチャルに算出  
\*2: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除 (Normalized)

## 国内生保 リスク分散と長期的な成長のドライバー

### 中計目標

現中計では、トップラインはCAGR+5%程度、ボトムラインは毎年500億円レベルの安定確保を計画しており、グループ全体のリスク分散と長期的な利益成長に貢献する。

### 主要施策

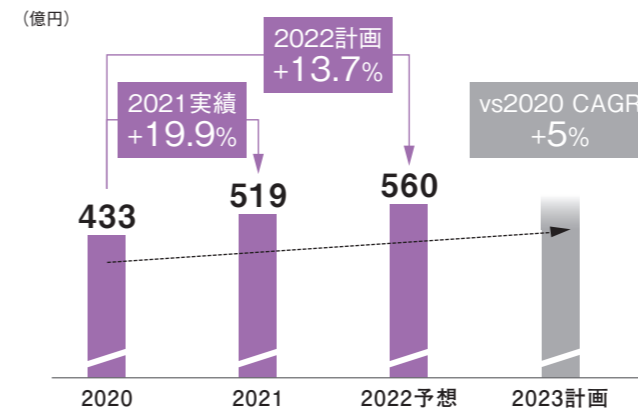
シニア・ヘルスケア・資産形成の3領域にフォーカスを当てた主力商品を中心に、デジタルを活用した生損一体クロスセルによって販売拡大していくことで、中計目標の達成を図る。

① 成長領域へのフォーカス (シニア・ヘルスケア・資産形成)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護・がんを中心とした新商品の投入、回払変額保険の商品魅力向上</li> <li>● 認知症予防やがん早期発見等、付帯サービスの拡充</li> </ul>
② 生損一体クロスセルの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新機能「超AIプランニング」の活用推進</li> </ul>

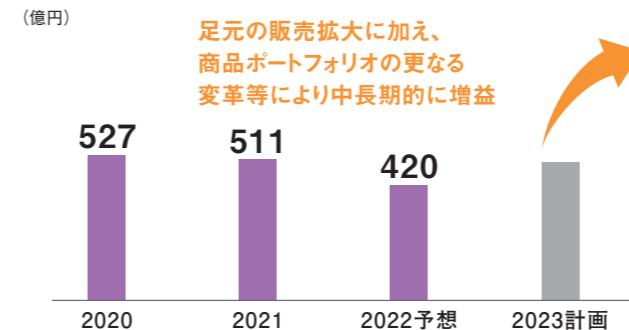
### 進捗状況

- トップラインの2021年度実績は前年度対比+19.9%、2022年度予想はCAGR+13.7%と、計画を大きく上回って進捗。
- ボトムラインの2021年度実績は計画通りの進捗。2022年度予想は計画を上回る好調なトップラインに対する初年度負担の増加 (J-GAAPの保守的な会計処理によるもの) や、ヘッジコスト増加を理由に420億円を見込む。

### トップライン(新契約年換算保険料)



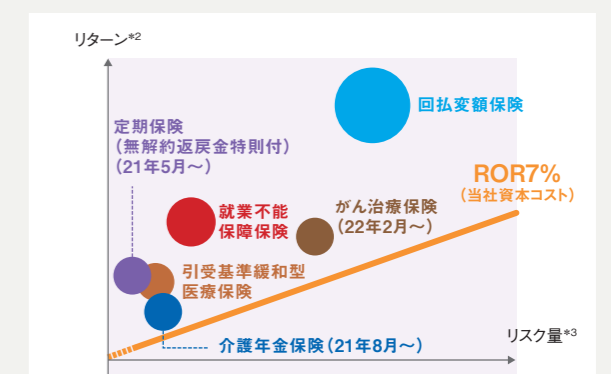
### ボトムライン



### ご参考 中長期的な成長ドライバー

新商品を含めた足元の主力商品は、資本コストを上回るRORを確保しており、将来の利益成長のドライバーとなる

### あんしん生命の主力商品のROR\*1(イメージ)



\*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料(2022年度予想)  
\*2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分(同上)  
\*3: 将来各年度の必要資本の現価の和(同上)



## 海外保険 先進国保険引受利益の拡大

### 中計目標

現中計では、C/Rをグローバルピアと比べても遜色ない93%程度に維持しつつ、トップラインもCAGR+5%程度の堅調な成長を実現し、2020年度対比で保険引受利益を+150億円(税前)拡大する計画。

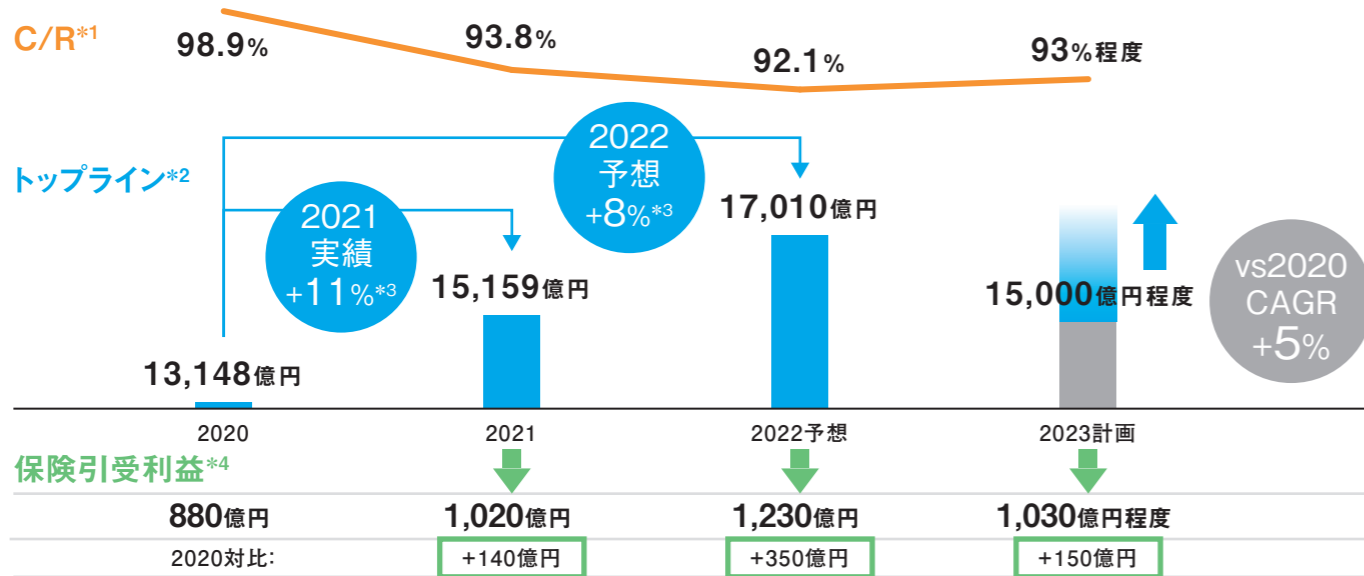
### 主要施策

常に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、ビジネスライン毎の採算をフォワードルッキングで見極めながら適正な保険引受を実現することで、中計目標の達成を図る。

① トップラインの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>ボルトオンM&amp;Aの実施によるInorganic Growth 等</li> </ul>
② 良好な収益性の維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、厳格な引受規律を維持することで健全な引受ポートフォリオを構築する</li> <li>事務プロセス改善等によるオペレーションの効率化を推進し、経費率の削減に取り組む 等</li> </ul>

### 進捗状況

- ハードマーケット環境を活かしたレートアップや規律ある保険引受、更にPHLYによるWW社買収やDFGによるSSL社買収といったボルトオンM&A(P.127参照)等の施策が着実に実行され、効果が発現している。
- その結果、計画を上回るペースでのトップラインの拡大と、順調なコンバインド・レシオの改善により、2021年度実績と2022年度予想の保険引受利益は、2020年度対比でそれぞれ+140億円、+350億円と、計画を大きく上回って進捗。



\*1: 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実績から自然災害・コロナを補正したC/Rは93.3%、2021実績から自然災害・為替の影響を補正したC/Rは93.0%  
\*2: 北米+欧州セグメントのNPW計。2020-2023は、2021年3月末為替を適用  
\*3: 2021年3月末為替を適用  
\*4: トップライン×(1-C/R)で概算(税前)。2020、2021は上記\*1の補正ベースC/Rを使用、為替の影響を除いたベース

## 海外保険 Pureの成長

### 中計目標

現中計では、業界平均を大きく上回る顧客ロイヤルティを強みに成長を加速させ、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の実現等により、事業別利益を+130億円拡大する計画。

### 主要施策

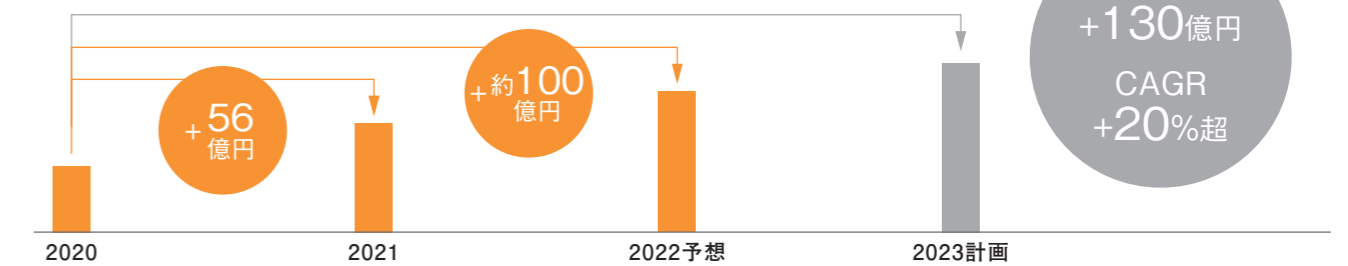
高い競争力で引き続きフィー収益のベースとなる事業規模を拡大し、中計目標の達成を図る。

① 成長戦略の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長性の高い米国の富裕層マーケットにフォーカス</li> <li>高い顧客ロイヤルティの維持・向上</li> <li>ハードマーケット環境を活かしたレートアップ 等</li> </ul>
② グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託</li> <li>FICOH(ハワイ現地法人)との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド</li> <li>個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発 等</li> </ul>

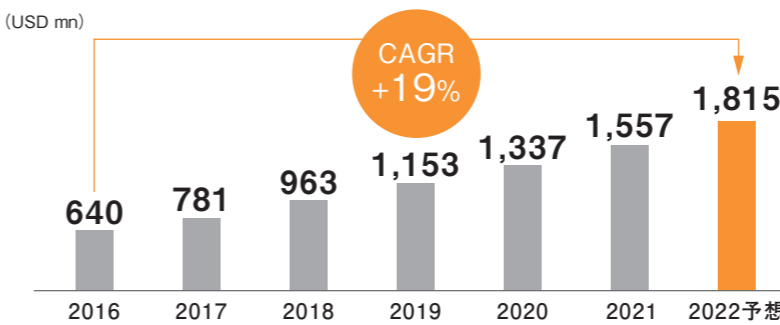
### 進捗状況

上記主要施策を着実に実行した結果、2021年度実績と2022年度予想の事業別利益は、2020年度対比でそれぞれ+56億円、+約100億円と、順調に進捗。

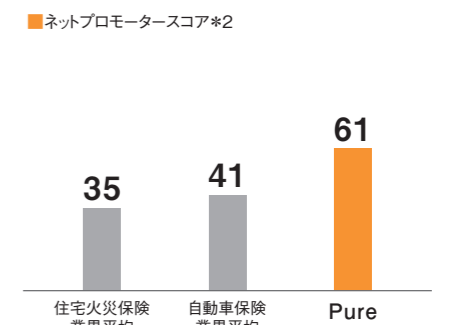
### 事業別利益<sup>\*1</sup>



### マネジメント会社の取扱保険料 (USD mn)



### 高い顧客ロイヤルティ



\*1: 2021年3月末為替を適用、2020は、自然災害を平年並みに補正し、コロナの影響を織り込まないベース  
\*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

海外保険 新興国戦略

中計目標

現中計では、地理的なリスク分散とマーケットの高い成長性の取込みを目的に成長戦略を実行し、利益成長でCAGR+10%以上(+150億円)をめざす計画。

主要施策

様々な国がある「新興国」において、各国の状況を踏まえて戦略的に事業を展開し、成長戦略を実行していくことで、中計目標の達成をめざすとともに、将来の成長の柱を育てる。

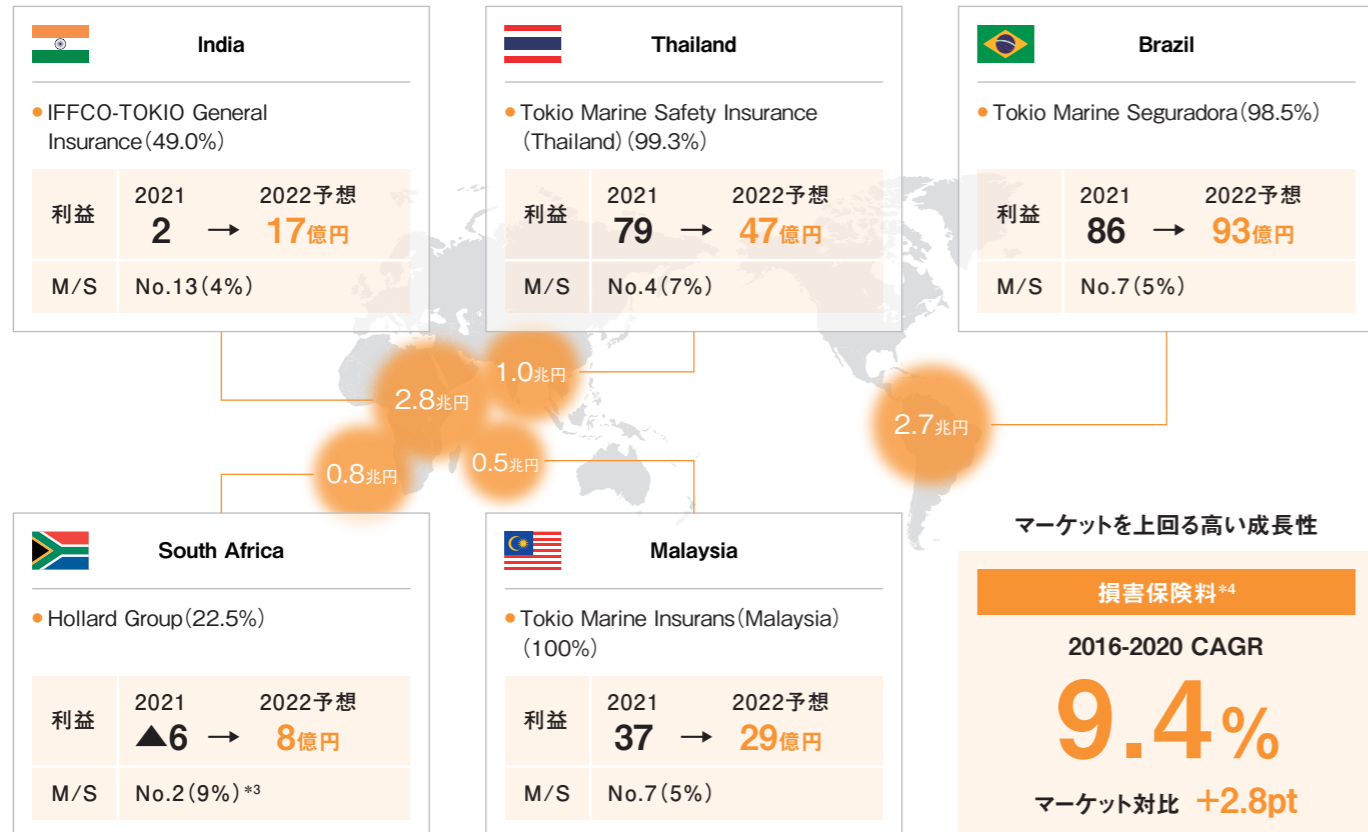
各国の状況を踏まえた戦略的展開

- ブラジル最大手銀行グループCaixaとの合併会社設立を通じて、高い成長と収益性が期待できるブラジル住宅ローン関連保険のニーズを取り込む
- 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 等

進捗状況

2021年度実績と2022年度予想の事業別利益は、一過性要因\*1を除いても2020年度対比でそれぞれ+155%\*2、+35%\*2と、計画を大きく上回って進捗。

新興国における損害保険事業の主な展開地域



利益:事業別利益  
M/S:(出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority  
社名横の( ):2022年3月時点の当社持分比率  
円の数値:2020年度における各国のGWP (出典) Swiss Re

\*1: 自然災害と為替の影響を除いたもの  
\*2: 2021年3月末為替を適用  
\*3: 損保事業のM/S(2020年)  
\*4: 当社はNWP、マーケットはGWP (出典) Swiss Re

Column

ボルトオンM&Aの継続

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、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。

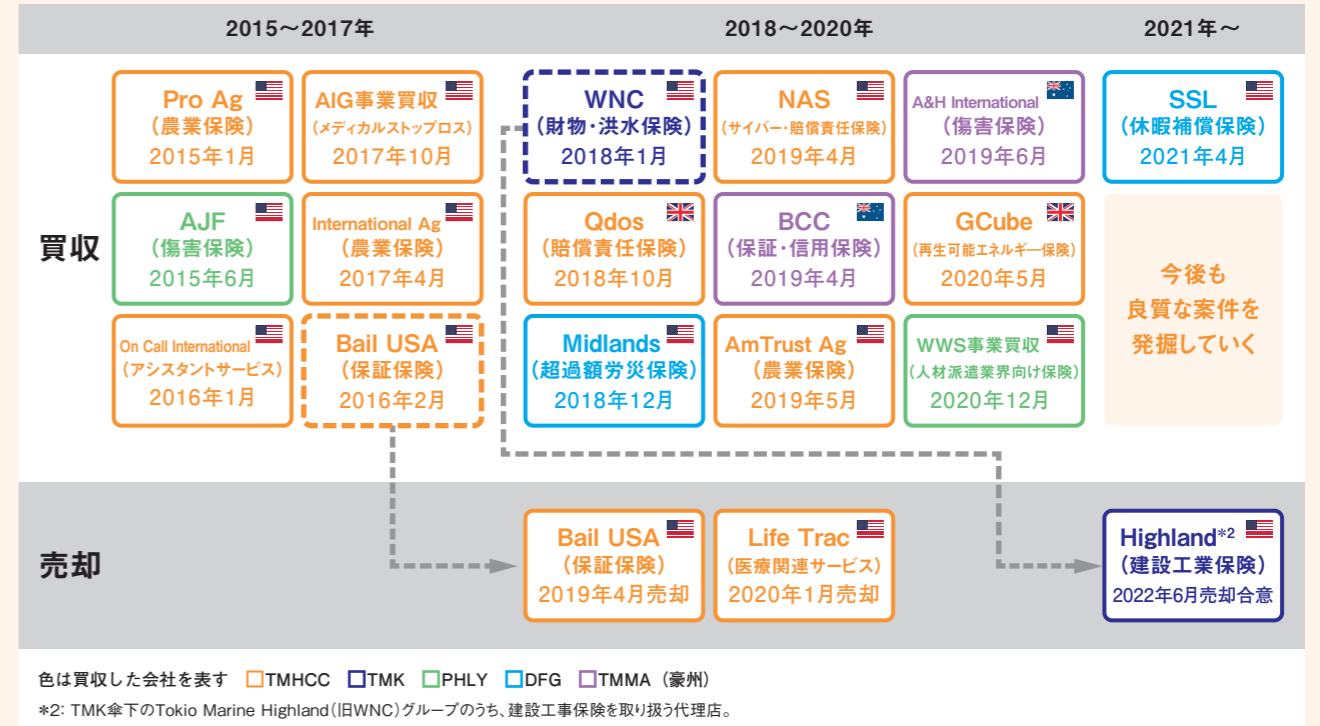
ボルトオンM&Aは主に長年取引関係がある会社や事業を買収対象としているので、事業の中身に十分精通しており、買収先の経営陣とも信頼関係があるため、成功確率が高いという特徴があります。加えて、豊富な経験と強固な体制に基づくPMI\*1を着実に実行しております。そしてポートフォリオの分散が効いている

ため、ビジネスが拡大しつつも、コンバインドレシオを安定させることができ、当社の利益成長に繋がっています。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、東京海上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。

\*1: 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の特長

- 高い成功確率 : 長年の取引関係があり、その会社を深く理解
- 蓄積されたノウハウ : 60件以上のボルトオンM&Aを実施
- 規律あるM&A : 将来の環境等を見据え、ポートフォリオを代替



直近の事例



2021年4月にDFGが買収(買収金額:約198億円)

- 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補償保険を取り扱う
- 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



2020年12月にPHLYが買収(買収金額:100億円以下)

- 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



資産運用 強みのクレジット運用力を活かした運用収益の拡大

中計目標

現中計では、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計画。

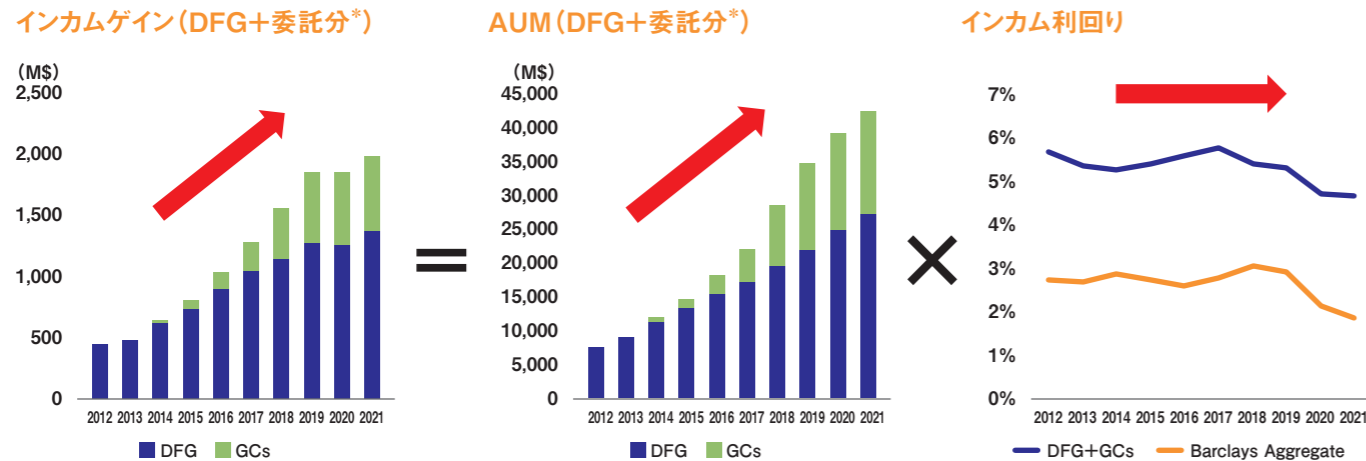
主要施策

保険負債の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもと、DFGの運用力を活かした米国クレジット資産への投資等により、リスク対比で高いリターンを上げることで中計目標の達成をめざす。

① DFG運用チームの強みを活用したクレジット運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●長期・予測可能な運用資金特性を活かして、流動性リスクを許容し、超過収益を追求</li> <li>●幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実行</li> <li>●CLOやCREローンなど専門性を要する投資を実施 等</li> </ul>
② グループ内の適切な連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体のERMの枠組みの中で、クレジットリスクを適切にコントロール</li> <li>●グループ内での人材交流により専門運用人材を育成 等</li> </ul>
③ グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社の資産をDFGに委託し、DFGの資産運用力を活用した収益拡大</li> <li>●ESG投融资等、新たな分野への投資のR&amp;Dをグループで検討 等</li> </ul>

進捗状況

●足元は、相場変動の大きい市場環境となっているが、保険負債の特性を踏まえた持ち切る運用をベースとし、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、日米一体の運用スタイルにより安定的に運用収益の拡大を実現しており、進捗は順調。

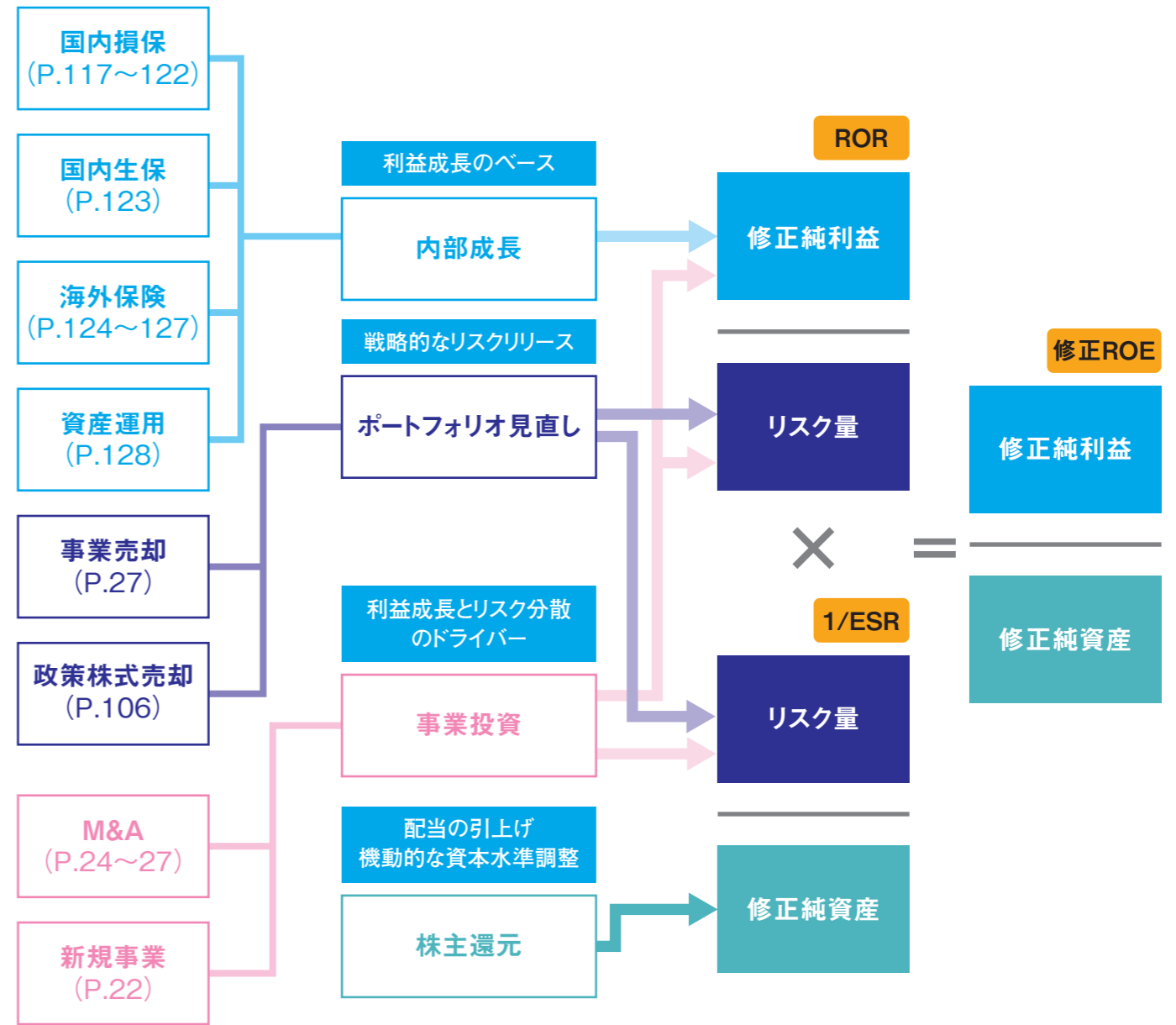


- インカムゲインの安定的な拡大
- ビジネス拡大(保険引受・資産運用)によるAUMの増加
- DFGへの運用委託の増加
- どのような局面でもインデックス対比で高い利回りを維持

\*: DFG+主なグループ会社(TMNF, AL, NF, PHL, TMAIC, TMHCC)のDFGへの委託分

# 修正ROEの向上に向けて

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



**東京海上グループの強み**

- “いざ”を支え、“いつも”支える力 (P.22, 23)
- ポートフォリオマネジメント力 (P.24~27)
- グループ一体経営 (P.28~31)

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

## 国際イニシアティブへの参画

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

人権・労働・環境・腐敗防止



**国連グローバル・コンパクト**

- 2005年から国連グローバル・コンパクトに署名し、支持を表明
- 2021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
- アジア太平洋地域ラウンドテーブル2021(2021年6月)に参画

21世紀金融行動原則



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)



IDF Insurance Development Forum

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



JSIF

気候関連

<p>Net-Zero Insurance Alliance</p> 	<p>Partnership for Carbon Accounting Financials</p> 	<p>気候関連財務情報開示タスクフォース</p> 	<p>自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム</p> 
<p>ジュネーブ協会</p> 	<p>アジア太平洋金融フォーラム</p> 	<p>国連防災機関・民間セクターアライアンス</p> 	<p>CDP</p> 

## ESG 評価・外部表彰

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

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

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



- Dow Jones社とRobecoSAM社が1999年に共同開発した世界的なESGインデックス
- 当社は2009年から13年連続で選定



FTSE4Good



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数



FTSE Blossom  
Japan

**2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数**



Corporate ESG Performance  
RATED BY ISS ESG Prime

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

ESGの取組みに対する表彰



2022  
健康経営銘柄

- 当社が「健康経営銘柄2022」に7年連続で選定
- 当社とグループ会社12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



DX銘柄2022  
Digital Transformation

- 当社が「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2022」に選定



NADE  
SHIKO  
KOKORO

- 2013・2015・2017・2018年度は「なでしこ銘柄」に選定
- 2016・2019～2021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6年連続で受賞



Insurance  
Awards 2021

- 海外グループ会社が、シンガポールとインドで「Insurance Asia Awards 2021 (CSR Initiative of the Year)」を受賞



BEST PLACES  
TO WORK 2021

- 海外グループ会社が、ブラジルで「Best Workplaces in Brazil」を9年連続、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」を受賞



当社が取り組むべき重点領域は、P.66-71にお示した通りですが、それ以外にも様々なESGに関する取組みを行っています。

こうした取組みを通じて、当社は「持続可能な開発目標 (SDGs)」の実現にも大きく貢献していきます。

ESG区分	取組みテーマ	主な取組内容	SDGsの17目標との関連性																			
			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」 mangrove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(グリーンランスフォーメーション)の推進 取引先・投融資先の脱炭素支援										●				●						
	環境啓発	「みどりの授業」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	●	●												●						
G ガバナンス	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組み 日本バラスポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取組み 新型コロナウイルスや大規模自然災害などへの後方支援を目的とした寄付				●										●					●	
	産業基盤の構築	企業の健康経営支援 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				●																
	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																			●		

## 事業の概況

### 主要財務・非財務データ

	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	2021年度
<b>業績指標 (連結)</b>											
経常収益 (百万円)	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	<b>5,863,770</b>
正味収入保険料 (百万円)	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	<b>3,887,821</b>
経常利益 (百万円)	160,324	207,457	274,386	358,182	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	266,735	<b>567,413</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	6,001	129,578	184,114	247,438	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	161,801	<b>420,484</b>
包括利益 (百万円)	△10,558	548,251	442,277	997,024	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	465,071	<b>590,780</b>
<b>財務指標 (連結)</b>											
純資産額 (百万円)	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	<b>4,072,625</b>
総資産額 (百万円)	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	<b>27,245,852</b>
自己資本比率 (%)	11.26	12.98	14.32	17.13	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	14.22	<b>14.76</b>
自己資本利益率 (ROE) (%)	0.3	6.2	7.3	7.9	7.2	7.8	7.7	7.4	7.5	4.6	<b>10.9</b>
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	<b>827.3</b>
<b>株式関連情報</b>											
1株当たり純資産額 (BPS) (円)	2,399	3,052	3,536	4,742	4,617	4,722	5,245	5,058	4,832	5,285	<b>5,932</b>
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	7	168	239	323	337	363	382	383	369	232	<b>613</b>
1株当たり配当金 (DPS) (円)	50	55	70	95	110	140	160	180	190	200	<b>255</b>
株主配当金 (総額) (億円)	383	422	537	722	830	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	<b>1,739</b>
期末発行済株式数 (千株)	804,524	769,524	769,524	757,524	757,524	753,024	748,024	710,000	702,000	697,500	<b>680,000</b>
期末株価 (円)	2,271	2,650	3,098	4,538.5	3,800	4,696	4,735	5,362	4,950	5,265	<b>7,128</b>
株価収益率 (PER) (倍)	290.41	15.69	12.91	14.01	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	22.68	<b>11.62</b>
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	<b>1.20</b>
<b>経営管理指標</b>											
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	<b>5,783</b>
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	36,924	<b>42,240</b>
修正ROE (%)	1.3	6.5	8.2	8.9	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	9.7	<b>14.4</b>
修正BPS (円)	3,001	3,580	4,135	5,437	4,769	5,082	5,633	5,325	4,643	5,326	<b>6,232</b>
修正EPS (円)	40	212	317	423	466	539	459	391	408	482	<b>843</b>
修正PBR (倍)	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	<b>1.14</b>
<b>ESG情報</b>											
従業員数 (名)	30,831	33,006	33,310	33,829	36,902	38,842	39,191	40,848	41,101	43,260	<b>43,048</b>
海外従業員数 (名)	6,207	8,687	9,102	9,640	12,612	13,525	13,803	15,557	15,814	17,811	<b>17,936</b>
CO <sub>2</sub> 排出量 (トン)	75,277	93,311	87,971	98,317	122,280	119,420	115,244	111,509	111,172	89,894	<b>83,483</b>
CO <sub>2</sub> 固定・削減効果 (トン)	75,925	84,360	100,951	113,310	133,447	163,459	163,521	153,335	133,617	123,531	<b>130,003</b>

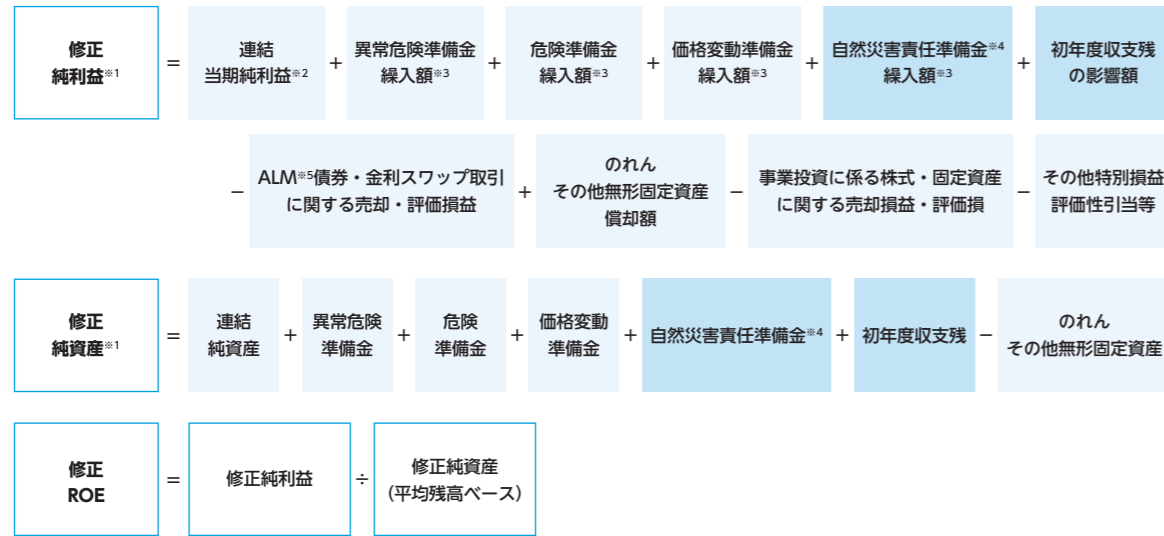
(注) 1. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)等を適用し、従来の「当期純利益」を2015年度より「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。  
 2. 「従業員数」は、就業人員数です。  
 3. 「包括利益」「連結ソルベンシー・マージン比率」「海外従業員数」は、集計・公表している年度からの数値を掲載しています。

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。なお、2021年度は新定義ベースです。  
 6. 2015年度以降のCO<sub>2</sub>排出量増加の主因はScope3(その他の間接排出量)の算定対象拡大によるものです。2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は、グリーン電力購入によるCO<sub>2</sub>削減効果8,597トンを反映しています。



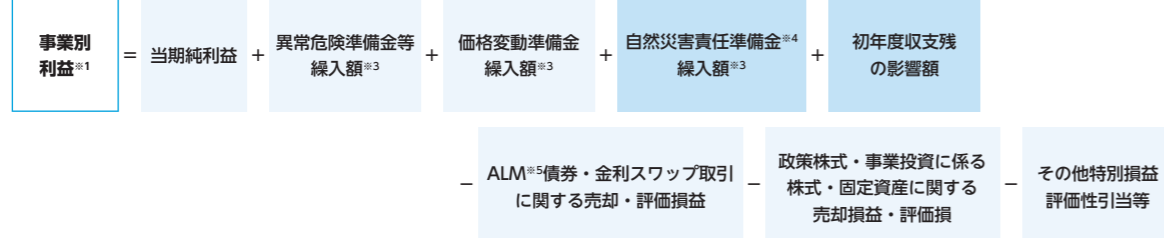
## 事業の概況

### 修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義 ※透明性や比較可能性向上の観点から2021年度より定義を一部変更（濃い青色網掛け部分）

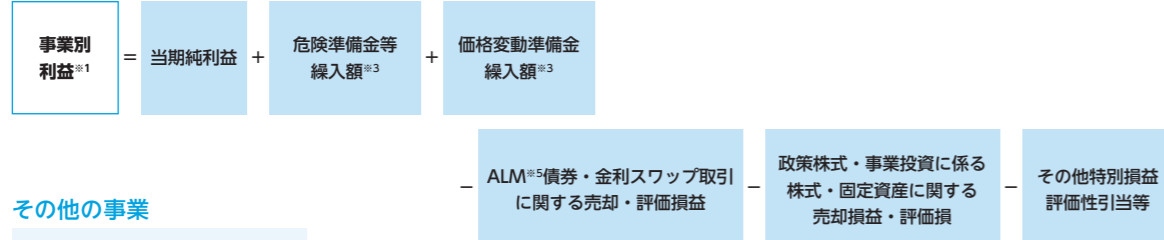


### 事業別利益の定義

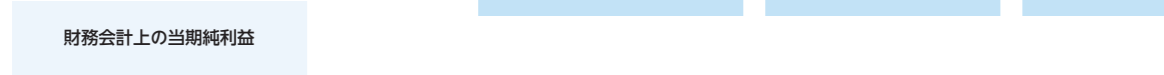
#### 損害保険事業



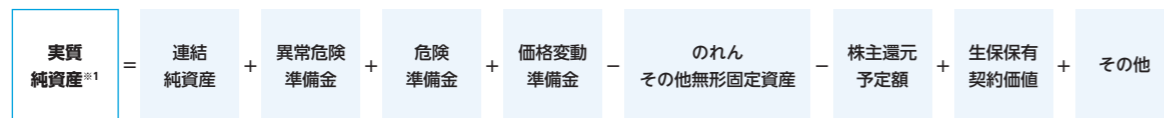
#### 生命保険事業<sup>#6</sup>



#### その他の事業



### 実質純資産の定義



※1：各調整額は税引き後  
 ※2：連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」  
 ※3：戻入の場合はマイナス  
 ※4：大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料  
 ※5：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  
 ※6：海外生保事業は「その他の事業」の基準により算出（利益については本社費等を控除）

### 経営成績等の状況の概要

#### 1. 財政状態及び経営成績の状況

2021年度の世界経済は、主要各国における新型コロナウイルスのワクチン接種の進展に伴い、個人消費を中心に持ち直しました。わが国経済は、度重なる緊急事態宣言等の影響を受けて停滞しましたが、その後の経済活動の再開に伴い、持ち直しの動きへと変化しました。

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、2021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、2020年度末に比べて1兆4,804億円増加し、27兆2,458億円となりました。

保険引受収益4兆9,886億円、資産運用収益7,381億円などを合計した経常収益は、2020年度に比べて4,025億円増加し、5兆8,637億円となりました。一方、保険引受費

用4兆1,844億円、資産運用費用883億円、営業費及び一般管理費1兆24億円などを合計した経常費用は、2020年度に比べて1,018億円増加し、5兆2,963億円となりました。

この結果、経常利益は、2020年度に比べて3,006億円増加し、5,674億円となりました。

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、2020年度に比べて2,586億円増加し、4,204億円となりました。

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異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、2020年度に比べて1,786億円増加し、5,783億円となりました。

### 国内損害保険事業

国内損害保険事業においては、経常収益は、2020年度に比べて890億円増加し、2兆8,500億円となりました。経常利益は、2020年度に比べて1,597億円増加し、3,026億円となりました。国内損害保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

#### <保険引受業務>

#### 元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	490,423	17.80	5.11	495,041	17.82	0.94
海上保険	67,958	2.47	△4.98	80,431	2.89	18.35
傷害保険	239,033	8.68	△9.81	240,526	8.66	0.62
自動車保険	1,230,897	44.68	2.57	1,242,298	44.71	0.93
自動車損害賠償責任保険	238,263	8.65	△15.48	220,727	7.94	△7.36
その他	488,379	17.73	2.01	499,451	17.98	2.27
合計	2,754,954	100.00	△0.32	2,778,476	100.00	0.85
(うち収入積立保険料)	(65,122)	(2.36)	(△15.47)	(63,091)	(2.27)	(△3.12)

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

## 事業の概況

### 正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	376,596	15.42	8.85	383,292	15.54	1.78
海上保険	61,430	2.52	△5.94	73,565	2.98	19.75
傷害保険	167,171	6.85	△9.89	173,932	7.05	4.04
自動車保険	1,226,102	50.21	2.55	1,236,399	50.11	0.84
自動車損害賠償責任保険	253,271	10.37	△13.95	232,657	9.43	△8.14
その他	357,517	14.64	4.79	367,379	14.89	2.76
合計	2,442,089	100.00	0.58	2,467,227	100.00	1.03

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

### 正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	226,471	17.74	△20.49	223,186	17.35	△1.45
海上保険	38,029	2.98	△13.69	39,847	3.10	4.78
傷害保険	80,738	6.32	△9.12	81,342	6.32	0.75
自動車保険	588,748	46.11	△11.03	601,476	46.74	2.16
自動車損害賠償責任保険	186,933	14.64	△7.94	171,063	13.29	△8.49
その他	156,011	12.22	△11.18	169,826	13.20	8.86
合計	1,276,931	100.00	△12.43	1,286,743	100.00	0.77

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

### <資産運用業務>

#### 運用資産

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)		2021年度(2022年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	392,707	5.21	457,568	6.00
買現先勘定	999	0.01	3,999	0.05
買入金銭債権	89,215	1.18	46,634	0.61
金銭の信託	2,378	0.03	-	-
有価証券	5,594,582	74.16	5,574,688	73.15
貸付金	350,273	4.64	387,837	5.09
土地・建物	211,548	2.80	204,524	2.68
運用資産計	6,641,706	88.04	6,675,254	87.59
総資産	7,544,109	100.00	7,620,856	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

#### 有価証券

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)		2021年度(2022年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	1,348,321	24.10	1,322,222	23.72
地方債	93,812	1.68	79,139	1.42
社債	658,394	11.77	571,797	10.26
株式	2,511,381	44.89	2,561,525	45.95
外国証券	954,534	17.06	1,013,321	18.18
その他の証券	28,138	0.50	26,682	0.48
合計	5,594,582	100.00	5,574,688	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

### 利回り

#### 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	158	467,224	0.03	78	520,287	0.02
コールローン	-	2	0.00	-	2	0.00
買現先勘定	2	8,782	0.03	1	9,081	0.01
買入金銭債権	149	193,010	0.08	42	85,009	0.05
金銭の信託	-	2,003	0.00	-	504	0.00
有価証券	109,147	3,630,470	3.01	125,267	3,400,815	3.68
貸付金	9,139	316,775	2.89	11,380	359,976	3.16
土地・建物	8,321	213,988	3.89	7,763	210,223	3.69
小計	126,918	4,832,258	2.63	144,533	4,585,901	3.15
その他	625	-	-	635	-	-
合計	127,544	-	-	145,168	-	-

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」に、「金銭の信託運用益」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額です。

3. 平均運用額は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

#### 資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	2,586	467,224	0.55	10,174	520,287	1.96
コールローン	-	2	0.00	-	2	0.00
買現先勘定	2	8,782	0.03	1	9,081	0.01
買入金銭債権	149	193,010	0.08	42	85,009	0.05
金銭の信託	277	2,003	13.85	44	504	8.77
有価証券	194,405	3,630,470	5.35	215,483	3,400,815	6.34
貸付金	14,656	316,775	4.63	24,365	359,976	6.77
土地・建物	8,321	213,988	3.89	7,763	210,223	3.69
金融派生商品	△24,365	-	-	△37,182	-	-
その他	6,681	-	-	6,350	-	-
合計	202,715	4,832,258	4.20	227,042	4,585,901	4.95

(注) 1. 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」および「積立保険料等運用益」の合計額から「資産運用費用」を控除した金額です。

3. 平均運用額(取得原価ベース)は、原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については、日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。



## 事業の概況

### 国内生命保険事業

国内生命保険事業においては、経常収益は、2020年度に比べて608億円減少し、7,144億円となりました。経常利益は、2020年度に比べて8億円増加し、695億円となりました。国内生命保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

#### <保険引受業務>

##### 保有契約高

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)		2021年度(2022年3月31日)	
	金額	対前年増減(△)率(%)	金額	対前年増減(△)率(%)
個人保険	28,987,437	△1.18	28,711,080	△0.95
個人年金保険	2,055,913	△4.23	1,963,806	△4.48
団体保険	2,111,625	△3.80	1,978,781	△6.29
団体年金保険	3,097	△2.03	3,074	△0.73

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

##### 新契約高

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	1,965,684	1,965,684	-	2,216,007	2,216,007	-
個人年金保険	-	-	-	-	-	-
団体保険	13,075	13,075	-	18,856	18,856	-
団体年金保険	-	-	-	-	-	-

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

#### <資産運用業務>

##### 運用資産

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)		2021年度(2022年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	64,060	0.68	62,773	0.67
有価証券	9,085,323	95.75	8,999,053	95.50
貸付金	208,721	2.20	231,505	2.46
土地・建物	379	0.00	912	0.01
運用資産計	9,358,485	98.63	9,294,245	98.63
総資産	9,488,683	100.00	9,423,469	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

### 有価証券

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)		2021年度(2022年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	8,040,882	88.50	7,941,635	88.25
地方債	44,051	0.48	4,811	0.05
社債	486,161	5.35	502,226	5.58
株式	215	0.00	155	0.00
外国証券	367,851	4.05	382,393	4.25
その他の証券	146,161	1.61	167,832	1.87
合計	9,085,323	100.00	8,999,053	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

### 利回り

#### 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	0	82,456	0.00	0	61,534	0.00
コールローン	-	0	0.00	-	-	-
債券貸借取引支払保証金	0	2,175	0.01	-	-	-
有価証券	107,887	8,647,977	1.25	105,577	8,628,882	1.22
貸付金	9,023	212,006	4.26	10,821	219,698	4.93
土地・建物	-	422	0.00	-	629	0.00
小計	116,911	8,945,039	1.31	116,398	8,910,745	1.31
その他	-	-	-	-	-	-
合計	116,911	-	-	116,398	-	-

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

#### 資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	15	82,456	0.02	60	61,534	0.10
コールローン	-	0	0.00	-	-	-
債券貸借取引支払保証金	0	2,175	0.01	-	-	-
有価証券	108,247	8,647,977	1.25	108,082	8,628,882	1.25
貸付金	8,885	212,006	4.19	10,816	219,698	4.92
土地・建物	-	422	0.00	-	629	0.00
金融派生商品	△4,759	-	-	△3,601	-	-
その他	-	-	-	-	-	-
合計	112,388	8,945,039	1.26	115,358	8,910,745	1.29

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

## 事業の概況

### 海外保険事業

海外保険事業においては、経常収益は、2020年度に比べて3,869億円増加し、2兆2,647億円となりました。経常利益は、2020年度に比べて1,408億円増加し、1,855億円となりました。海外保険事業における保険引受および資産運用の状況は、以下のとおりです。

#### <保険引受業務>

##### 正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	224,397	19.27	13.50	268,462	18.90	19.64
海上保険	48,673	4.18	12.08	68,398	4.81	40.53
傷害保険	29,843	2.56	2.48	31,623	2.23	5.96
自動車保険	241,229	20.71	△5.36	278,296	19.59	15.37
その他	620,389	53.27	△3.89	773,867	54.47	24.74
合計	1,164,532	100.00	△0.52	1,420,648	100.00	21.99

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

##### 正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	115,818	19.75	14.05	149,966	22.42	29.48
海上保険	19,507	3.33	△17.35	26,385	3.95	35.26
傷害保険	12,813	2.18	△16.13	15,065	2.25	17.57
自動車保険	139,492	23.78	△6.40	148,923	22.27	6.76
その他	298,860	50.96	△3.69	328,448	49.11	9.90
合計	586,492	100.00	△2.21	668,789	100.00	14.03

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺前の金額です。

#### <資産運用業務>

##### 運用資産

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)		2021年度(2022年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	309,451	3.51	290,414	2.82
買入金銭債権	1,288,513	14.61	1,583,889	15.38
有価証券	4,059,990	46.04	4,712,188	45.76
貸付金	1,187,349	13.47	1,521,656	14.78
土地・建物	63,538	0.72	74,062	0.72
運用資産計	6,908,842	78.35	8,182,211	79.45
総資産	8,817,744	100.00	10,298,239	100.00

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

#### 利回り

##### 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	2,374	265,971	0.89	1,885	299,932	0.63
買入金銭債権	49,604	1,225,523	4.05	55,205	1,395,272	3.96
有価証券	121,596	3,635,477	3.34	150,587	4,005,751	3.76
貸付金	75,184	1,141,021	6.59	91,914	1,354,823	6.78
土地・建物	705	54,715	1.29	787	68,800	1.14
小計	249,466	6,322,708	3.95	300,381	7,124,579	4.22
その他	711	—	—	1,133	—	—
合計	250,178	—	—	301,515	—	—

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

##### 資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	3,934	265,971	1.48	330	299,932	0.11
買入金銭債権	45,411	1,225,523	3.71	54,088	1,395,272	3.88
有価証券	124,325	3,635,477	3.42	177,482	4,005,751	4.43
貸付金	67,886	1,141,021	5.95	87,057	1,354,823	6.43
土地・建物	705	54,715	1.29	787	68,800	1.14
金融派生商品	12,466	—	—	1,683	—	—
その他	1,353	—	—	9,944	—	—
合計	256,084	6,322,708	4.05	331,373	7,124,579	4.65

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

#### (参考)全事業の状況

##### 元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	825,384	19.79	15.51	926,362	20.39	12.23
海上保険	137,120	3.29	2.64	176,248	3.88	28.54
傷害保険	268,624	6.44	△9.28	276,149	6.08	2.80
自動車保険	1,482,120	35.54	2.16	1,536,050	33.81	3.64
自動車損害賠償責任保険	238,263	5.71	△15.48	220,727	4.86	△7.36
その他	1,219,203	29.23	2.09	1,407,059	30.97	15.41
合計	4,170,716	100.00	2.45	4,542,598	100.00	8.92
(うち収入積立保険料)	(65,122)	(1.56)	(△15.47)	(63,091)	(1.39)	(△3.12)

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



## 事業の概況

### 正味収入保険料

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	600,993	16.66	10.54	651,754	16.76	8.45
海上保険	110,103	3.05	1.26	141,964	3.65	28.94
傷害保険	197,007	5.46	△8.22	205,548	5.29	4.34
自動車保険	1,467,314	40.68	1.16	1,514,695	38.96	3.23
自動車損害賠償責任保険	253,271	7.02	△13.95	232,657	5.98	△8.14
その他	977,858	27.11	△0.88	1,141,201	29.35	16.70
合計	3,606,548	100.00	0.23	3,887,821	100.00	7.80

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

### 正味支払保険金

(単位：百万円)

区分	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	342,289	18.37	△11.41	373,153	19.08	9.02
海上保険	57,452	3.08	△15.02	66,158	3.38	15.15
傷害保険	93,356	5.01	△10.17	96,257	4.92	3.11
自動車保険	728,239	39.09	△10.18	750,399	38.38	3.04
自動車損害賠償責任保険	186,933	10.03	△7.94	171,063	8.75	△8.49
その他	454,856	24.41	△6.40	498,275	25.48	9.55
合計	1,863,128	100.00	△9.46	1,955,306	100.00	4.95

(注) 諸数値は、セグメント間の内部取引相殺後の金額です。

## 2. キャッシュ・フローの状況

2021年度のキャッシュ・フローの状況は、以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、新型コロナウイルス感染拡大によって停滞していた経済活動が再開したことに伴い、保険金支払が増加したことなどにより、2020年度に比べて756億円収入が減少し、1兆1,022億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、2020年度に比べて655億円支出が減少し、6,654億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、借入金の返済による支出が減少したことなどにより、2020年度に比べて83億円支出が減少し、5,046億円の支出となりました。

これらの結果、2021年度末の現金及び現金同等物の残高は、2020年度末より124億円減少し、9,122億円となりました。

## 3. 生産、受注及び販売の実績

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

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	連結会計年度	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
<b>(資産の部)</b>			
現金及び預貯金		812,011	848,819
買現先勘定		999	3,999
買入金銭債権		1,377,728	1,630,523
金銭の信託		2,378	—
有価証券		18,741,600	19,288,018
貸付金		1,626,615	2,008,708
有形固定資産		334,501	344,703
土地		132,618	133,930
建物		152,964	155,392
建設仮勘定		5,008	5,650
その他の有形固定資産		43,910	49,729
無形固定資産		1,054,990	1,082,579
ソフトウェア		105,486	157,580
のれん		485,682	453,433
その他の無形固定資産		463,821	471,565
その他資産		1,783,213	1,996,932
退職給付に係る資産		3,391	4,523
繰延税金資産		37,224	46,252
支払承諾見返		1,997	1,878
貸倒引当金		△11,284	△11,089
資産の部合計		25,765,368	27,245,852
<b>(負債の部)</b>			
保険契約準備金		18,020,554	19,246,028
支払備金		3,157,123	3,609,687
責任準備金等		14,863,430	15,636,341
社債		230,597	219,795
その他負債		2,992,122	2,945,481
債券貸借取引受入担保金		1,509,051	1,157,261
その他の負債		1,483,071	1,788,219
退職給付に係る負債		254,274	259,198
賞与引当金		75,210	85,893
株式給付引当金		—	3,410
特別法上の準備金		128,006	138,331
価格変動準備金		128,006	138,331
繰延税金負債		321,141	264,754
負ののれん		18,682	8,453
支払承諾		1,997	1,878
負債の部合計		22,042,587	23,173,226
<b>(純資産の部)</b>			
株主資本			
資本金		150,000	150,000
利益剰余金		1,788,764	1,954,445
自己株式		△23,211	△13,179
株主資本合計		1,915,553	2,091,265
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金		1,908,438	1,835,605
繰延ヘッジ損益		2,787	△1,551
為替換算調整勘定		△149,098	110,335
退職給付に係る調整累計額		△13,661	△15,011
その他の包括利益累計額合計		1,748,467	1,929,376
新株予約権		2,379	33
非支配株主持分		56,380	51,949
純資産の部合計		3,722,780	4,072,625
負債及び純資産の部合計		25,765,368	27,245,852

## 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 (2020年4月1日から2021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)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
<b>経常収益</b>		<b>5,461,195</b>	<b>5,863,770</b>
<b>保険引受収益</b>		<b>4,669,910</b>	<b>4,988,607</b>
正味収入保険料		3,606,548	3,887,821
収入積立保険料		65,122	63,091
積立保険料等運用益		36,032	34,238
生命保険料		954,954	996,288
その他保険引受収益		7,251	7,167
<b>資産運用収益</b>		<b>661,414</b>	<b>738,186</b>
利息及び配当金収入		492,170	560,082
金銭の信託運用益		277	44
売買目的有価証券運用益		5,670	22,553
有価証券売却益		127,130	131,947
有価証券償還益		1,058	3,962
特別勘定資産運用益		49,054	13,533
その他運用収益		22,085	40,301
積立保険料等運用益振替		△36,032	△34,238
<b>その他経常収益</b>		<b>129,870</b>	<b>136,976</b>
負のれん償却額		10,229	10,229
その他の経常収益		119,641	126,747
<b>経常費用</b>		<b>5,194,459</b>	<b>5,296,357</b>
<b>保険引受費用</b>		<b>4,185,395</b>	<b>4,184,455</b>
正味支払保険金		1,863,128	1,955,306
損害調査費		146,653	160,775
諸手数料及び集金費		697,263	748,881
満期返戻金		175,458	180,516
契約者配当金		4	3
生命保険金等		396,519	436,693
支払備金繰入額		262,454	219,809
責任準備金等繰入額		638,068	477,046
その他保険引受費用		5,844	5,421
<b>資産運用費用</b>		<b>79,552</b>	<b>88,364</b>
有価証券売却損		25,385	23,326
有価証券評価損		19,387	13,176
有価証券償還損		346	2,069
金融派生商品費用		16,762	38,946
その他運用費用		17,670	10,845
<b>営業費及び一般管理費</b>		<b>900,956</b>	<b>1,002,477</b>
<b>その他経常費用</b>		<b>28,556</b>	<b>21,060</b>
支払利息		11,455	8,398
貸倒引当金繰入額		863	71
貸倒損失		204	339
持分法による投資損失		10,074	3,034
その他の経常費用		5,958	9,215
<b>経常利益</b>		<b>266,735</b>	<b>567,413</b>
<b>特別利益</b>		<b>649</b>	<b>3,470</b>
固定資産処分益		386	3,470
関係会社株式売却益		250	-
その他特別利益		13	-
<b>特別損失</b>		<b>24,210</b>	<b>16,611</b>
固定資産処分損		2,401	3,374
減損損失		746	764
特別法上の準備金繰入額		9,935	10,324
価格変動準備金繰入額		9,935	10,324
関係会社株式売却損		854	-
その他特別損失		10,273	2,148
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>243,174</b>	<b>554,272</b>
<b>法人税及び住民税等</b>		<b>161,442</b>	<b>180,191</b>
<b>法人税等調整額</b>		<b>△80,104</b>	<b>△36,333</b>
<b>法人税等合計</b>		<b>81,337</b>	<b>143,858</b>
<b>当期純利益</b>		<b>161,837</b>	<b>410,414</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)		35	△10,070
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>161,801</b>	<b>420,484</b>

### 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	連結会計年度 (2020年4月1日から2021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)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
<b>当期純利益</b>		<b>161,837</b>	<b>410,414</b>
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金		475,762	△79,398
繰延ヘッジ損益		△8,639	△4,339
為替換算調整勘定		△158,160	258,238
退職給付に係る調整額		△3,823	△1,295
持分法適用会社に対する持分相当額		△1,904	7,161
<b>その他の包括利益合計</b>		<b>303,234</b>	<b>180,366</b>
<b>包括利益</b>		<b>465,071</b>	<b>590,780</b>
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益		463,181	601,393
非支配株主に係る包括利益		1,890	△10,613

### 連結株主資本等変動計算書

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	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
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

科目	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
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



## 連結財務諸表

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				その他の包括利益累計額						
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	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	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	150,000	1,788,764	△23,211	1,915,553	1,908,438	2,787	△149,098	△13,661	2,379	56,380	3,722,780
当期変動額											
剰余金の配当		△151,661		△151,661							△151,661
親会社株主に帰属する当期純利益		420,484		420,484							420,484
自己株式の取得			△93,736	△93,736							△93,736
自己株式の処分		△97	869	772							772
自己株式の消却		△102,898	102,898	-							-
連結範囲の変動		1,540		1,540							1,540
連結子会社の増資による持分の増減		△0		△0							△0
その他		△1,686		△1,686							△1,686
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△72,833	△4,339	259,433	△1,350	△2,345	△4,431	174,132
当期変動額合計	-	165,680	10,031	175,712	△72,833	△4,339	259,433	△1,350	△2,345	△4,431	349,845
当期末残高	150,000	1,954,445	△13,179	2,091,265	1,835,605	△1,551	110,335	△15,011	33	51,949	4,072,625

## 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	2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から 2022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		243,174	554,272
減価償却費		80,905	89,754
減損損失		746	764
のれん償却額		61,794	72,152
負ののれん償却額		△10,229	△10,229
支払備金の増減額(△は減少)		265,606	241,282
責任準備金等の増減額(△は減少)		739,418	529,601
貸倒引当金の増減額(△は減少)		309	△600
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		3,210	2,078
賞与引当金の増減額(△は減少)		5,952	5,336
株式給付引当金の増減額(△は減少)		-	3,410
価格変動準備金の増減額(△は減少)		9,935	10,324
利息及び配当金収入		△492,170	△560,082
有価証券関係損益(△は益)		△77,656	△118,255
支払利息		11,455	8,398
為替差損益(△は益)		△5,806	△26,178
有形固定資産関係損益(△は益)		2,015	△601
持分法による投資損益(△は益)		10,074	3,034
特別勘定資産運用損益(△は益)		△49,054	△13,533
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)		△25,872	△68,773
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)		4,484	52,765
その他		11,690	427
小計		789,986	775,350
利息及び配当金の受取額		495,774	552,023
利息の支払額		△12,674	△8,788
法人税等の支払額		△101,534	△223,279
その他		6,321	6,934
営業活動によるキャッシュ・フロー		1,177,873	1,102,240
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)		△5,876	228
買入金銭債権の取得による支出		△328,005	△625,850
買入金銭債権の売却・償還による収入		222,549	474,800
金銭的信託の減少による収入		-	2,421
有価証券の取得による支出		△2,575,102	△2,255,729
有価証券の売却・償還による収入		2,262,990	2,046,983
貸付けによる支出		△662,767	△864,335
貸付金の回収による収入		473,377	650,557
債券貸借取引支払保証金・受入担保金の純増減額		△320	-
その他		△51,593	△70,711
資産運用活動計		△664,747	△641,634
営業活動及び資産運用活動計		513,125	460,606
有形固定資産の取得による支出		△26,224	△29,050
有形固定資産の売却による収入		2,680	5,240
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		△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		262	-
投資活動によるキャッシュ・フロー		△731,010	△665,444
財務活動によるキャッシュ・フロー			
借入れによる収入		41,189	34,506
借入金の返済による支出		△280,395	△42,350
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
社債の償還による支出		△36,050	△12,705
債券貸借取引受入担保金の純増減額(△は減少)		△106,194	△351,789
自己株式の取得による支出		△25,792	△93,736
配当金の支払額		△160,419	△151,571
非支配株主への配当金の支払額		△1,089	△681
非支配株主からの払込みによる収入		5,319	6,794
その他		50,464	106,903
財務活動によるキャッシュ・フロー		△512,967	△504,629
現金及び現金同等物に係る換算差額		△33,124	59,659
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△99,229	△8,174
現金及び現金同等物の期首残高		1,021,167	924,687
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額		2,749	-
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額		-	△4,295
現金及び現金同等物の期末残高		924,687	912,216

## 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 170社

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

2021年度より、WGIL1-North Mobile LLC 他2社は新規設立により子会社となったため、連結の範囲に含めていません。

2021年度より、Pergamon Management, L.P. 他7社は清算終了等により連結の範囲から除いています。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な会社名

東京海上日動調査サービス株式会社

Tokio Marine Life Insurance (Thailand) Public Company Limited

(連結の範囲から除いた理由)

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

#### 2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社の数 8社

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

2021年度より、XS3 Seguros S.A. は、新規設立により関連会社となったため、持分法適用の範囲に含めています。

(2) 持分法を適用していない非連結子会社(東京海上日動調査サービス株式会社、Tokio Marine Life Insurance (Thailand) Public Company Limited 他)および関連会社(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います。

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

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

#### 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

国内連結子会社1社および海外連結子会社160社の決算日は12月31日ですが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用しています。なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っています。

#### 4. 会計方針に関する事項

(1) 保険契約に関する会計処理

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

(2) 有価証券の評価基準および評価方法

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

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

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

また、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりです。

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

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

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

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

(3) デリバティブ取引の評価基準および評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっています。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっています。

② 無形固定資産

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

(5) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

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

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

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

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

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

② 賞与引当金

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

③ 株式給付引当金

株式交付規程に基づき取締役および執行役員への当社株式の交付に充てるため、2021年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しています。

④ 価格変動準備金

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

(6) 退職給付に係る会計処理の方法

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を2021年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

② 数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

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



## 注記事項

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います。

### (7) 消費税等の会計処理

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

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

### (8) 重要なヘッジ会計の方法

#### ①金利関係

東京海上日動火災保険株式会社および東京海上日動あんしん生命保険株式会社は、長期の保険契約等に付随して発生する金利の変動リスクを軽減するため、金融資産と保険負債等を同時に評価・分析し、リスクをコントロールする資産・負債総合管理(ALM: Asset Liability Management)を実施しています。この管理のために利用している金利スワップ取引の一部については、業種別委員会実務指針第26号「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」(2022年3月17日 日本公認会計士協会)に基づく繰延ヘッジ処理を行っています。当該金利スワップ取引については、実務対応報告第40号「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」(2022年3月17日 企業会計基準委員会)を適用しています。なお、ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間毎にグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しています。

#### ②為替関係

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

### (9) のれんの償却方法および償却期間

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います。ただし、少額のものについては一括償却しています。

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

### (10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

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

### (重要な会計上の見積り)

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

#### 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

	(単位: 百万円)	
	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
支払備金	3,157,123	3,609,687

##### (2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報

#### ①算出方法

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

#### ②算出に用いた主要な仮定

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

#### ③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

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

### 2. のれんの減損

#### (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	(単位: 百万円)	
	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
のれん	485,682	453,433

#### (2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報

##### ①算出方法

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

まず報告単位ごとに、直近の業績および将来の見通しの悪化、買収時点に想定した事業計画からの著しい下方乖離ならびに市場環境を含む経営環境の著しい悪化等の減損の兆候があるかどうかの判定を行っています。減損の兆候がある報告単位については、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合に、減損損失を認識することとなります。減損損失を認識することとなった報告単位は、割引前将来キャッシュ・フローを割引率で割り引いた回収可能価額を算出のうえ、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしています。

##### ②算出に用いた主要な仮定

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

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

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

##### ③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

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

### 3. 金融商品の時価評価

#### (1) 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〕に記載しています。

#### (2) 重要な会計上の見積りの内容に関する情報

##### ①算出方法および算出に用いた主要な仮定

金融商品の時価の算出方法および算出に用いた主要な仮定は、「〔金融商品関係〕2.金融商品の時価等に関する事項及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項(注1)時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明」に記載しています。

##### ②翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

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

### (会計方針の変更)

「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。以下「時価算定会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項および「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)第44-2項に定める経過的な取扱いにしたがって、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしました。これによる連結財務諸表に与える影響は軽微です。

## 注記事項

### (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す。

- ・「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)

#### 1. 概要

2020年3月27日に成立した「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において、連結納税制度を見直しグループ通算制度へ移行することとされたことを受け、グループ通算制度を適用する場合における法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示の取扱いを明らかにすることを目的として企業会計基準委員会から公表されたものです。

#### 2. 適用予定日

2023年3月期の期首より適用予定です。

#### 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評価中です。

### (追加情報)

当社および主な国内連結子会社は、取締役および執行役員(以下「取締役等」という。)を対象に、役員報酬BIP信託による株式報酬制度(以下「本制度」という。)を導入しています。

本制度に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)を適用しています。

#### 1. 取引の概要

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

#### 2. 信託に残存する当社株式

本信託に残存する当社株式は、株主資本において自己株式として計上しており、2021年度末における当該自己株式の帳簿価額および株式数は、4,958百万円、819千株です。

### 連結貸借対照表関係

1. 有形固定資産の減価償却累計額および圧縮記帳額は次のとおりです。

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
減価償却累計額	369,087	381,710
圧縮記帳額	17,968	17,887

(単位：百万円)

2. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりです。

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
有価証券(株式)	133,094	187,720
有価証券(出資金)	37,213	24,849

(単位：百万円)

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

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	14,027	10,937
危険債権額	98,166	138,344
三月以上延滞債権額	1	1
貸付条件緩和債権額	11,556	12,466
合計	123,751	161,748

(単位：百万円)

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

(表示方法の変更)  
「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令」(令和2年1月24日内閣府令第3号)が2022年3月31日から施行されたことに伴い、保険業法の「リスク管理債権」の区分等を、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律に基づく開示債権の区分等に合わせて表示しています。

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す。

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
担保に供している資産		
預貯金	54,804	55,217
買入金銭債権	24,640	21,159
有価証券	494,069	730,691
貸付金	222,828	264,866
担保付債務		
支払備金	162,349	170,156
責任準備金	167,087	223,808
その他の負債(売現先勘定等)	133,353	240,338

(単位：百万円)



## 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・ペーパーのうち、売却または再担保という方法で自由に処分できる権利を有するものの時価は次のとおりであり、すべて自己保有しています。

(単位：百万円)

2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
999	3,999

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

(単位：百万円)

2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
1,959,960	1,558,306

7. 貸出コミットメントに係る貸出未実行残高は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
貸出コミットメントの総額	892,398	1,260,620
貸出実行残高	678,915	890,702
差引額	213,482	369,918

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

(単位：百万円)

2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
168,341	192,942

9. 東京海上日動火災保険株式会社は以下の子会社の債務を保証しています。

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
Tokio Marine Compania de Seguros, S.A. de C.V.	5,463	8,569

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

(単位：百万円)

2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022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す。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
代理店手数料等 給与	608,750 317,463	637,801 345,670

(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す。

2. 減損損失について次のとおり計上しています。

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			合計
			土地	建物	その他	
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います。

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います。当該資産の回収可能価額は、将来キャッシュ・フローを6.0%で割り引いて算定しています。

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います。当該資産の回収可能価額は正味売却価額としています。正味売却価額は不動産鑑定士による鑑定評価額等から処分費用見込額を減じた額です。

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」に計上しています。

3. その他特別損失の内訳は、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、2021年度においては主に関係会社株式評価損1,608百万円です。

### 連結包括利益計算書関係

#### その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	704,865	△7,661
組替調整額	△79,665	△98,151
税効果調整前	625,199	△105,812
税効果額	△149,437	26,413
その他有価証券評価差額金	475,762	△79,398
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△10,967	△5,451
組替調整額	△869	△574
資産の取得原価調整額	△155	-
税効果調整前	△11,992	△6,026
税効果額	3,352	1,686
繰延ヘッジ損益	△8,639	△4,339
為替換算調整勘定		
当期発生額	△158,160	258,238
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△9,454	△6,064
組替調整額	4,311	4,263
税効果調整前	△5,143	△1,800
税効果額	1,320	504
退職給付に係る調整額	△3,823	△1,295
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△1,586	8,302
組替調整額	△318	△1,140
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,904	7,161
その他の包括利益合計	303,234	180,366

## 注記事項

### 連結株主資本等変動計算書関係

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

2021年度(2021年4月1日から2022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)

	2021年度期首株式数	2021年度増加株式数	2021年度減少株式数	2021年度末株式数
発行済株式				
普通株式	697,500	—	17,500	680,000
合計	697,500	—	17,500	680,000
自己株式				
普通株式	4,226	15,643	17,653	2,217
合計	4,226	15,643	17,653	2,217

(注) 1. 2021年度末の普通株式の自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式が819千株含まれています。  
 2. 普通株式の発行済株式の株式数の減少17,500千株は、すべて自己株式の消却によるものです。  
 3. 普通株式の自己株式の株式数の増加15,643千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加14,753千株および役員報酬BIP信託の取得による増加867千株です。  
 4. 普通株式の自己株式の株式数の減少17,653千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少17,500千株および役員報酬BIP信託での売却による減少48千株です。

### 2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の内訳	2021年度末残高(百万円)
当社(親会社)	ストック・オプションとしての新株予約権	33

### 3. 配当に関する事項

#### (1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2021年6月28日 定時株主総会	普通株式	69,327	100.00	2021年3月31日	2021年6月29日
2021年11月19日 取締役会	普通株式	82,334	120.00	2021年9月30日	2021年12月13日

(注) 2021年11月19日開催の取締役会で決議した配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金104百万円が含まれています。

#### (2) 基準日が2021年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2022年度となるもの 2022年6月27日開催の第20回定時株主総会において、次のとおり決議を予定しています。

(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
2022年6月27日 定時株主総会	普通株式	91,611	利益剰余金	135.00	2022年3月31日	2022年6月28日

(注) 配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれています。

### 連結キャッシュ・フロー計算書関係

#### 1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係 (単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
現金及び預貯金	812,011	848,819
買入金銭債権	1,377,728	1,630,523
有価証券	18,741,600	19,288,018
預入期間が3か月を超える定期預金等	△109,097	△112,006
現金同等物以外の買入金銭債権等	△1,302,087	△1,596,975
現金同等物以外の有価証券等	△18,595,468	△19,146,163
現金及び現金同等物	924,687	912,216

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



## 注記事項

### セグメント情報等

#### <セグメント情報>

##### 1. 報告セグメントの概要

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

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

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

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

セグメント間の内部経常収益は、市場実勢価格に基づいています。

##### 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

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・ その他事業	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、以下のとおりです。

- 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す。
  - 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す。
  - 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す。
  - その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っています。

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント					調整額 (注)1	連結財務 諸表計上額 (注)2
	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	2,839,955	713,641	2,262,031	72,883	5,888,512	△24,741	5,863,770
セグメント間の内部経常収益	10,087	798	2,728	29,477	43,091	△43,091	-
計	2,850,042	714,440	2,264,759	102,360	5,931,603	△67,832	5,863,770
セグメント利益	302,684	69,579	185,526	9,623	567,413	-	567,413
セグメント資産	7,620,856	9,423,469	10,298,239	72,026	27,414,592	△168,739	27,245,852
その他の項目							
減価償却費	28,696	1,481	58,697	879	89,754	-	89,754
のれん償却額	96	-	71,857	198	72,152	-	72,152
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	145,168	116,398	301,515	26	563,109	△3,027	560,082
支払利息	2,052	1,992	6,204	-	10,249	△1,850	8,398
持分法投資損失(△)	-	-	△3,034	-	△3,034	-	△3,034
持分法適用会社への投資額	-	-	124,690	-	124,690	-	124,690
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	66,725	8,932	27,584	734	103,976	-	103,976

(注) 1. 調整額は、以下のとおりです。

- 外部顧客からの経常収益の調整額△24,741百万円のうち主なものは、国内損害保険事業セグメントに係る経常収益のうち責任準備金等戻入額21,268百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金等戻入額に含めたことによる振替額です。
  - セグメント資産の調整額△168,739百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
  - その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
2. セグメント利益は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っています。
3. 2021年度より、従来「金融・一般事業」として表示していた報告セグメントの名称を「金融・その他事業」に変更しています。当該変更は名称変更のみであり、セグメント情報等の区分や数値に与える影響はありません。なお、2020年度の報告セグメントについても、変更後の名称で表示しています。

#### <関連情報>

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

(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います。

2. 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における金融派生商品収益・費用の振替額です。

###### (2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米国	その他	合計
252,342	49,028	33,130	334,501

##### 3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

## 注記事項

### 2021年度(2021年4月1日から2022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	4,440,474	1,350,862	72,883	5,864,220	△449	5,863,770

(注) 調整額のうち主なものは、連結損益計算書における貸倒引当金繰入額・戻入額の振替額です。

#### 2. 地域ごとの情報

##### (1) 経常収益

(単位：百万円)

	日本	米国	その他	計	調整額	合計
	3,422,097	1,591,695	882,825	5,896,619	△32,848	5,863,770

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

##### (2) 有形固定資産

(単位：百万円)

	日本	米国	その他	合計
	247,799	62,130	34,774	344,703

#### 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>

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・ その他事業	合計
減損損失	488	—	217	40	746

### 2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
減損損失	525	—	194	44	764

#### <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>

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・ その他事業	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・ その他事業	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

### 2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

#### 1. のれん

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
当期償却額	96	—	71,857	198	72,152
当期末残高	102	—	453,331	—	453,433

#### 2. 負ののれん

(単位：百万円)

	国内損害 保険事業	国内生命 保険事業	海外 保険事業	金融・ その他事業	合計
当期償却額	8,917	248	917	145	10,229
当期末残高	3,352	—	4,586	514	8,453

#### <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)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
(借手側)		
1年内	9,328	17,180
1年超	45,068	72,868
合計	54,397	90,048
(貸手側)		
1年内	1,236	1,374
1年超	9,275	9,201
合計	10,512	10,576



## 注記事項

### 税効果会計関係

#### 1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
繰延税金資産		
責任準備金等	414,987	422,822
支払備金	85,597	97,475
退職給付に係る負債	73,956	74,901
価格変動準備金	35,732	38,617
有価証券評価損	28,361	28,959
税務上の繰越欠損金(注)	17,806	21,012
その他	106,388	114,137
繰延税金資産小計	762,831	797,926
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)	△14,862	△13,368
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△34,132	△35,388
評価性引当額小計	△48,994	△48,756
繰延税金資産合計	713,836	749,169
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△714,562	△685,761
連結子会社時価評価差額金	△165,340	△163,235
その他	△117,849	△118,673
繰延税金負債合計	△997,753	△967,670
繰延税金資産(負債)の純額	△283,916	△218,501

(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  
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す。

2021年度(2022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(※)	1,479	2,783	1,821	1,799	1,257	11,870	21,012
評価性引当額	△1,443	△2,748	△1,781	△1,757	△1,220	△4,416	△13,368
繰延税金資産	35	35	40	41	36	7,454	7,644

(※) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

#### 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
国内の法定実効税率 (調整)	30.6	30.6
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△6.1	△2.4
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.9	1.4
のれん及び負ののれんの償却	6.5	3.4
評価性引当額	1.3	△0.0
連結子会社等に適用される税率の影響	△4.9	△4.6
その他	3.3	△2.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	33.4	26.0

### 金融商品関係

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、保険事業を中核としており、保険料として収受した資金等の運用を行っています。そのため、資産・負債総合管理(ALM：Asset Liability Management)を軸として、保険商品の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもとで、長期・安定的な収益確保および効率的な流動性管理を目指した取り組みを行っています。

具体的には、金利スワップ取引等も活用して保険負債が抱える金利リスクを適切にコントロールしつつ、高格付債券を中心とした一定の信用リスクをとる運用を行っています。また、外国証券やオルタナティブ投資等幅広い商品も活用し、国内外でのリスク分散と運用手法の多様化を図ることで、中長期的な収益確保を目指しています。保有する資産については、リスクの軽減等を目的として、為替予約取引等のデリバティブ取引も活用しています。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います。

こうした取り組みによって、運用収益を安定的に拡大させ、中長期的な純資産価値の拡大および財務基盤の健全性の維持につなげることを目指しています。

資金調達については、主として事業投資資金の確保を目的として、社債の発行や借入れ等を行っています。資金調達が必要な場合には、グループ全体の資金収支を勘案し、調達額や調達手段等を決定しています。

##### (2) 金融商品の内容及びそのリスク

当社グループは、株式や債券等の有価証券・貸付金・デリバティブ取引等の金融商品を保有しています。これらは株価・為替・金利等の変動により価値や収益が減少して損失を被る市場リスク、信用供与先の財務状況の悪化または信用力の変化等により価値が減少ないし消失して損失を被る信用リスクを内包しています。また、これらは市場の混乱等により取引が出来なくなったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされたりすることで損失を被る市場流動性リスク等も内包しています。

有価証券投資に係る為替変動リスクの一部は、為替予約取引や通貨スワップ取引等を利用してヘッジしています。これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しています。

店頭デリバティブ取引の信用リスクには、取引の相手先が倒産等により当初の契約どおりに取引を履行できなくなった場合に損失を被るリスクも含まれています。このような信用リスクを軽減するために、取引先が取引を頻繁に行う金融機関等である場合には、一括精算ネットリング契約を締結する、デリバティブ取引の時価相当額の担保授受を行う等の運営も行っています。また、長期の保険負債が内包する金利リスクをヘッジするために金利スワップ取引等を利用しており、これらの取引には、一部ヘッジ会計を適用しています。

なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジ有効性評価の方法等については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (8) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しています。

##### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

###### ①市場リスク・信用リスク等の管理

東京海上日動火災保険株式会社では、取締役会にて制定した「資産運用リスク管理方針」に基づき、取引部門から独立したリスク管理部門が、定量・定性の両面から金融商品に係る市場リスク、信用リスク等の管理を実施しています。

当該方針に従い、資産運用計画における運用管理区分毎に、投資可能商品、上限リスク量等の各種リミット、リミット超過時対応等を明文化した「運用ガイドライン」を制定しています。バリュー・アット・リスク(VaR)の考え方をういて資産運用リスク量を計測し、リスク・リターン状況および「運用ガイドライン」の遵守状況を定期的に担当役員へ報告しています。

信用リスクについては、大口与信先へのリスク集積を回避するために「総与信額管理規程」を制定した上で、社内格付制度等をもとに与信状況を定期的にモニタリングし、適切な管理を実施しています。

また、個別投融資案件への牽制を目的に、個別投融資案件の審査および投融資後のモニタリングを「審査規程」等に従って実施しています。

これらのリスク管理業務については、重要性に応じて取締役会に報告しています。

なお、他の連結子会社においても、上記リスクを踏まえた管理体制を構築しています。

## 注記事項

### ②資金調達に係る流動性リスクの管理

当社グループでは、会社毎およびグループ全体で資金管理を行う中で、資金の支払期日を管理し、併せて多様な資金調達手段を確保することで、資金調達に係る流動性リスクの管理を行っています。

### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

## 2. 金融商品の時価等に関する事項及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額、レベルごとの時価は、次のとおりです。

なお、市場価格のない株式等および「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。以下、「時価算定適用指針」という。)第27項に従い経過措置を適用した組合出資金等(前連結会計年度においては、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)は、次表には含めていません(注3)および(注4)参照)。

また、「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)第7-4項に定める経過措置に従い前連結会計年度に係る時価のレベルごとの内訳等については記載していません。

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しています。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産または負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しています。

### (1) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産および金融負債

2020年度(2021年3月31日) (単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
買入金銭債権	1,377,728
有価証券	
売買目的有価証券	515,417
その他有価証券	10,597,852
貸付金	53,093
資産計	12,544,092
デリバティブ取引 <sup>(*)</sup>	△12,236

(\*) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる場合は、△で表示しています。

2021年度(2022年3月31日) (単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	—	1,433,790	196,733	1,630,523
有価証券				
売買目的有価証券	106,365	244,308	7,915	358,589
その他有価証券	5,519,401	4,383,083	131,949	10,034,434
貸付金	—	—	72,145	72,145
デリバティブ取引	2,245	73,669	17,325	93,240
資産計	5,628,012	6,134,851	426,069	12,188,933
デリバティブ取引	511	166,815	1,172	168,499
負債計	511	166,815	1,172	168,499

(\*) 時価算定適用指針第26項に従い経過措置を適用した投資信託は上表には含めていません。連結貸借対照表における当該投資信託の金額は1,141,916百万円です。

### (2) 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産および金融負債

現金及び預貯金、買現先勘定、債券貸借取引受入担保金は、主に短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、記載を省略しています。

2020年度(2021年3月31日) (単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額	時価	差額
有価証券			
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
貸付金 <sup>(*)</sup>	1,454,602	1,454,710	107
資産計	8,763,718	9,304,226	540,508
社債	230,597	230,312	△285
負債計	230,597	230,312	△285

(\*) 連結貸借対照表計上額については、貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を1,725百万円控除しています。

2021年度(2022年3月31日) (単位：百万円)

区分	時価			合計	連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3			
有価証券						
満期保有目的の債券	3,968,104	1,560,872	—	5,528,977	5,112,881	416,095
責任準備金対応債券	1,312,011	670,468	—	1,982,480	2,220,503	△238,023
貸付金 <sup>(*)</sup>	—	—	1,935,010	1,935,010	1,934,859	150
資産計	5,280,115	2,231,341	1,935,010	9,446,467	9,268,245	178,222
社債	—	219,359	42	219,401	219,795	△394
負債計	—	219,359	42	219,401	219,795	△394

(\*) 連結貸借対照表計上額については、貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を1,703百万円控除しています。

### (注1) 時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明

#### 買入金銭債権

割引現在価値法、マトリックス・プライシング等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、期限前償還率、類似銘柄の取引実勢値等のインプットを使用しています。また、これらの時価の算定にあたり観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

#### 有価証券

活発な市場における相場価格を使用できるものはレベル1の時価に分類しています。公表された相場価格を使用していたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しています。相場価格が入手できない場合には、割引現在価値法、マトリックス・プライシング等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、クレジットスプレッド、類似銘柄の取引実勢値等のインプットを使用しています。また、これらの時価の算定にあたり観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。

#### 貸付金

変動金利貸付については、市場金利の変動が短期間で将来キャッシュ・フローに反映されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、貸付先の信用状況が実行後大きく変わっていない限り、当該帳簿価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。固定金利貸付については、割引現在価値法等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、イールドカーブ、クレジットスプレッド等のインプットを使用しており、レベル3の時価に分類しています。破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する貸付金については、直接減額前の帳簿価額から貸倒見積高を控除した額が時価と近似しているため当該価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。約款貸付については、当該貸付を解約返戻金の範囲内に限るなどの特性により返済期限を設けておらず、返済見込み期間および金利条件等から、時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価とし、レベル3の時価に分類しています。

#### 社債

公表された相場価格等を時価とし、主にレベル2の時価に分類しています。

#### デリバティブ取引

取引所取引については、取引所等における最終の価格をもって時価としています。店頭取引については、ブラック・ショールズ・モデル、割引現在価値法等のモデルで算定された価格を時価としています。これらの評価技法には、スワップレート、フォワードレート、ボラティリティ、ベーススワップスプレッド等のインプットを使用しています。また、これらの時価の算定にあたり取引所等における最終の価格を使用している場合はレベル1の時価に、観察できないインプットを使用していないまたはその影響が重要でない場合はレベル2の時価に、観察できないインプットによる影響が重要な場合はレベル3の時価に分類しています。



## 注記事項

(注2) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産および金融負債のうちレベル3の時価に関する情報

(1) 期首残高から期末残高への調整表、当期の損益に認識した評価損益

2021年度(2022年3月31日) (単位：百万円)

区分	期首残高	レベル3の時価への振替 (+1, +2)	レベル3の時価からの振替 (+3, +3)	当期の損益に計上 (+4)	その他の包括利益に計上 (+5)	購入、売却、発行および決済の純額	期末残高	当期の損益に計上した額のうち期末において保有する金融資産および金融負債の評価損益 <sup>(1,4)</sup>
買入金銭債権	155,575	15,677	△4,516	△5,940	17,725	18,211	196,733	-
有価証券								
売買目的有価証券	4,909	104	-	1,843	556	500	7,915	1,862
その他有価証券	76,033	12,731	△3,241	9,989	9,406	27,031	131,949	-
貸付金	53,093	-	-	3,505	5,909	9,636	72,145	3,136
デリバティブ取引 <sup>(+6)</sup>	16,258	-	-	16,386	1,927	△18,418	16,153	6,931

(\*)1 レベル間の振替は期首時点で認識することとしています。

(\*)2 レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察できなくなったことによるものです。

(\*)3 レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、時価の算定に係るインプットが観察可能となったことによるものです。

(\*)4 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれています。

(\*)5 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれています。

(\*)6 その他資産およびその負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務および利益・損失は純額で表示しており、合計で正味の債務または損失となる項目については、△で表示しています。

(2) 時価の評価プロセスの説明

当社グループは、取引部門から独立した部門において時価の算定に関する方針および手続を定めています。算定された時価およびレベルの分類については、時価の算定に用いられた評価技法およびインプットの妥当性を検証しています。

時価の算定にあたっては、個々の資産の性質、特性およびリスクを最も適切に反映できる評価モデルを用いています。また、第三者から入手した相場価格を利用する場合においても、利用されている評価技法およびインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により価格の妥当性を検証しています。

(注3) 2020年度における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)

	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 <sup>(+1)</sup>	315,603
約款貸付 <sup>(+2)</sup>	117,193
合計	432,797

(\*)1 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、時価開示の対象としていません。

(\*)2 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行っており、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、時価開示の対象としていません。

(注4) 2021年度における市場価格のない株式等および組合出資金等の連結貸借対照表計上額

(単位：百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)
市場価格のない株式等 <sup>(+1)</sup>	246,748
組合出資金等 <sup>(+2)</sup>	169,334
合計	416,082

(\*)1 市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2019年7月4日)第5項に従い、時価開示の対象としていません。

(\*)2 組合出資金等は、時価算定適用指針第27項に従い、時価開示の対象としていません。

(注5) 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

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 <sup>(*)</sup>	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いません。

2021年度(2022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	139,114	8,517	-	-
買入金銭債権	41,095	25,168	467,342	1,133,727
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	4,500	246,500	497,767	4,054,162
地方債	-	-	-	3,000
社債	-	-	-	155,600
外国証券	5,543	12,635	15,370	24,978
責任準備金対応債券				
国債	-	-	-	1,897,200
地方債	-	-	-	1,800
社債	-	-	-	305,500
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	37,105	249,298	579,815	1,297,873
地方債	9,612	41,013	18,700	7,236
社債	60,196	280,981	214,743	56,917
外国証券	119,714	582,696	745,114	2,034,528
貸付金 <sup>(*)</sup>	520,850	918,923	228,130	228,276
合計	937,734	2,365,736	2,766,983	11,200,801

(\*) 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25百万円、期間の定めのないもの8,175百万円は含めていません。

(注6) 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

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

2021年度(2022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	42	-	-	-	-	220,128
長期借入金	66,136	-	34,506	-	-	154,634
リース債務	3,607	2,735	1,944	1,603	1,121	3,584
合計	69,786	2,735	36,450	1,603	1,121	378,347

## 注記事項

### 有価証券関係

#### 1. 売買目的有価証券

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	70,114	81,405

#### 2. 満期保有目的の債券

(単位：百万円)

種類	2020年度(2021年3月31日)			2021年度(2022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	3,574,497	4,307,169	732,671	3,045,970	3,629,930	583,959
	外国証券	51,750	56,600	4,849	47,956	50,663	2,706
小計	3,626,248	4,363,770	737,521	3,093,927	3,680,593	586,666	
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	1,487,630	1,403,102	△84,527	2,007,913	1,837,454	△170,459
	外国証券	337	334	△3	11,040	10,929	△111
小計	1,487,968	1,403,437	△84,530	2,018,954	1,848,383	△170,570	
合計	5,114,216	5,767,207	652,991	5,112,881	5,528,977	416,095	

#### 3. 責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類	2020年度(2021年3月31日)			2021年度(2022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	250,749	258,436	7,686	5,500	5,545	45
	小計	250,749	258,436	7,686	5,500	5,545	45
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	1,944,149	1,823,872	△120,277	2,215,003	1,976,934	△238,068
	小計	1,944,149	1,823,872	△120,277	2,215,003	1,976,934	△238,068
合計	2,194,898	2,082,308	△112,590	2,220,503	1,982,480	△238,023	

#### 4. その他有価証券

(単位：百万円)

種類	2020年度(2021年3月31日)			2021年度(2022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	3,049,295	2,708,962	340,332	2,444,299	2,185,962	258,336
	株式	2,441,399	493,762	1,947,636	2,477,828	466,979	2,010,849
	外国証券	4,266,561	3,847,323	419,237	4,098,931	3,703,787	395,144
	その他 <sup>(注2)</sup>	671,434	611,432	60,001	674,595	613,800	60,794
小計	10,428,689	7,661,481	2,767,207	9,695,654	6,970,529	2,725,125	
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	366,370	369,809	△3,438	707,264	715,626	△8,361
	株式	21,241	24,017	△2,776	24,462	27,949	△3,486
	外国証券	434,855	444,221	△9,365	1,223,458	1,270,490	△47,031
	その他 <sup>(注3)</sup>	753,092	772,031	△18,938	969,597	983,593	△13,996
小計	1,575,560	1,610,080	△34,520	2,924,783	2,997,659	△72,876	
合計	12,004,250	9,271,562	2,732,687	12,620,437	9,968,188	2,652,249	

(注) 1. 市場価格のない株式等および組合出資金等(前連結会計年度においては、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、上表に含めていません。  
 2. 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)を含めています。  
 2021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59百万円、取得原価58百万円、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663,602百万円、取得原価606,606百万円、差額56,996百万円)を含めています。  
 3. 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)を含めています。  
 2021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5,575百万円、取得原価5,575百万円、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958,904百万円、取得原価972,501百万円、差額△13,596百万円)を含めています。

#### 5. 売却した満期保有目的の債券

該当事項はありません。

#### 6. 売却した責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	43,239	315	3,170	180,066	2,799	6,895
合計	43,239	315	3,170	180,066	2,799	6,895

#### 7. 売却したその他有価証券

(単位：百万円)

種類	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)			2021年度 (2021年4月1日から2022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	652,676	1,759	2,027	473,825	6,787	3,644
株式	112,291	84,914	278	118,949	93,977	397
外国証券	682,408	40,140	19,908	495,579	28,215	12,389
その他	131,032	3,816	3,959	290,211	5,035	3,909
合計	1,578,408	130,631	26,173	1,378,566	134,015	20,341

(注) 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)を含めています。  
 2021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23百万円)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289,574百万円、売却益4,868百万円、売却損3,909百万円)を含めています。

#### 8. 減損処理を行った有価証券

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)減損処理を行っています。

2021年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について14,892百万円(うち、株式2,059百万円、外国証券9,764百万円、その他3,068百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について620百万円(うち、株式354百万円、外国証券266百万円)減損処理を行っています。

なお、有価証券の減損については、原則として、連結会計年度末の時価が取得原価と比べて30%以上下落したものを対象としています。

### 金銭の信託関係

#### 1. 運用目的の金銭の信託

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	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。



## 注記事項

### デリバティブ取引関係

各表における「契約額等」は、デリバティブ取引における名目的な契約額または計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

#### 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

##### (1) 通貨関連

(単位：百万円)

区分	種類	2020年度(2021年3月31日)				2021年度(2022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	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
通貨先物取引									
市場取引	売建	2,254	-	-	-	2,675	-	-	-
	買建	821	-	-	-	1,028	-	-	-
為替予約取引									
市場取引	売建	617,790	590	△7,307	△7,307	721,810	-	△28,162	△28,162
	買建	76,282	-	1,396	1,396	22,198	-	508	508
通貨スワップ取引									
市場取引	受取円貨支払外貨	12,435	12,435	88	88	12,435	12,435	△1,075	△1,075
	受取外貨支払外貨	37,616	-	3,635	3,635	45,029	-	△5,092	△5,092
合計		-	-	△2,187	△2,187	-	-	△33,820	△33,820

##### (2) 金利関連

(単位：百万円)

区分	種類	2020年度(2021年3月31日)				2021年度(2022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	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	184	-	-	-	6,856	-	-	-
	買建	17,268	-	-	-	1,902	-	-	-
金利スワップ取引									
市場取引	受取固定支払変動	1,182,434	1,055,888	65,667	65,667	1,169,047	1,138,611	35,845	35,845
	受取変動支払固定	1,116,136	1,023,715	△63,758	△63,758	1,052,312	1,028,614	△32,591	△32,591
	受取変動支払変動	4,992	4,992	△127	△127	4,696	4,696	△100	△100
合計		-	-	1,781	1,781	-	-	3,165	3,165

#### (3) 株式関連

(単位：百万円)

区分	種類	2020年度(2021年3月31日)				2021年度(2022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	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	24,052	-	△711	△711	4,757	-	△383	△383
	買建	5,518	-	-	-	2,305	-	-	-
株価指数オプション取引									
市場取引	売建	149,168	-	-	-	183,131	-	-	-
	買建	(9,422)	(-)	24,808	△15,385	(8,293)	(-)	19,283	△10,989
合計		-	-	67,138	7,314	-	-	54,349	5,815

(注) 下段( )書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

#### (4) 債券関連

(単位：百万円)

区分	種類	2020年度(2021年3月31日)				2021年度(2022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	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	8,367	-	121	121	2,794	-	24	24
	買建	15,251	-	15	15	14,121	-	△80	△80
債券店頭オプション取引									
市場取引	売建	327,355	-	-	-	-	-	-	-
	買建	(1,709)	(-)	2,072	△363	(-)	(-)	-	-
合計		-	-	3,823	△2	-	-	△55	△55

(注) 下段( )書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

#### (5) 商品関連

(単位：百万円)

区分	種類	2020年度(2021年3月31日)				2021年度(2022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	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	12,202	-	-	-	439	-	-	-
	買建	990	-	-	-	169	-	-	-
商品先物オプション取引									
市場取引	買建	-	-	-	-	77,822	-	-	-
		(-)	(-)	-	-	(3,203)	(-)	2,150	△1,053
合計		-	-	-	-	-	-	2,150	△1,053

(注) 下段( )書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

## 注記事項

(6) その他 (単位：百万円)

区分	種類	2020年度(2021年3月31日)				2021年度(2022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	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	28,096	4,339			27,696	16,121		
		(1,969)	(291)	701	1,267	(1,386)	(851)	674	711
	買建	21,070	4,000			22,450	15,000		
		(888)	(65)	110	△777	(641)	(331)	173	△468
市場取引 以外の取引	ウェザー・ デリバティブ取引								
	売建	15	-			13	-		
		(2)	(-)	0	1	(1)	(-)	0	0
	その他の取引								
引	売建	20,700	20,700			72,019	-		
		(2,380)	(2,380)	876	1,503	(5,035)	(-)	3,249	1,785
	買建	9,734	9,734			14,507	-		
	(1,071)	(1,071)	893	△177	(1,886)	(-)	1,734	△152	
合計	-	-	2,584	1,817	-	-	5,833	1,876	

(注) 下段( )書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

## 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2020年度(2021年3月31日)			2021年度(2022年3月31日)		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価	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	子会社株式						
	売建		254,364	-	△12,852	290,888	-	△12,730
時価ヘッジ	為替予約取引	その他有価証券						
	売建		973,931	-	△34,764	991,355	-	△53,037
	通貨スワップ取引							
	受取円貨支払外貨	その他有価証券	13,297	13,297	△1,069	13,886	13,886	△1,581
振当処理	通貨スワップ取引	満期保有目的の債券						
	受取円貨支払外貨		12,316	12,316	(注)	12,316	12,316	(注)
合計			-	-	△48,686	-	-	△67,349

(注) 通貨スワップ取引の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている満期保有目的の債券と一体として処理されているため、その時価は当該有価証券の時価に含めています。

(2) 金利関連 (単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	2020年度(2021年3月31日)			2021年度(2022年3月31日)		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価	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	保険負債						
	受取固定支払変動		227,900	227,900	20,229	259,782	259,782	6,884
合計			-	-	20,229	-	-	6,884

## 退職給付関係

### 1. 採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定給付型および確定拠出型の退職給付制度を有しています。

東京海上日動火災保険株式会社は、退職給付制度として、ほぼ全従業員を対象とした非拠出型の給付建退職一時金制度を有しています。企業年金については、確定給付型の制度として企業年金基金制度を有しており、また確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を有しています。退職一時金制度における支払額および企業年金基金制度の年金給付額は、主にポイント制に基づいて決定しています。

また、一部の国内連結子会社は退職給付信託を設定しています。

### 2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表 (単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	543,633	538,203
勤務費用	18,886	18,522
利息費用	3,662	3,899
数理計算上の差異の発生額	△3,559	△9,966
退職給付の支払額	△21,965	△23,684
過去勤務費用の発生額	△917	-
その他	△1,536	2,731
退職給付債務の期末残高	538,203	529,706

(注) 当社および一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表 (単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
年金資産の期首残高	300,544	287,449
期待運用収益	1,112	1,617
数理計算上の差異の発生額	△14,196	△16,029
事業主からの拠出額	10,105	10,572
退職給付の支払額	△9,622	△9,796
その他	△493	1,313
年金資産の期末残高	287,449	275,126

(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)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	307,237	299,676
年金資産	△287,449	△275,126
	19,788	24,550
非積立型制度の退職給付債務	230,965	230,029
アセット・シーリングによる調整額	129	94
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	250,883	254,674
退職給付に係る負債	254,274	259,198
退職給付に係る資産	△3,391	△4,523
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	250,883	254,674

(注) 「アセット・シーリングによる調整額」は、「従業員給付」(IAS第19号)を適用している海外連結子会社において、退職給付に係る資産の計上額が一部制限されていることによる調整額です。



## 注記事項

### (4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
勤務費用	18,886	18,522
利息費用	3,662	3,899
期待運用収益	△1,112	△1,617
数理計算上の差異の費用処理額	6,434	5,522
過去勤務費用の費用処理額	△2,122	△1,258
その他	22	528
確定給付制度に係る退職給付費用	25,770	25,596

### (5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
過去勤務費用	△1,204	△1,258
数理計算上の差異	△4,241	△499
その他	302	△42
合計	△5,143	△1,800

### (6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
未認識過去勤務費用	△15,339	△14,080
未認識数理計算上の差異	34,319	34,861
合計	18,980	20,780

### (7) 年金資産に関する事項

#### ①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりです。

(単位：%)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
債券	91	90
株式	2	1
現金及び預貯金	0	2
生保一般勘定	4	4
その他	3	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2020年度2%、2021年度2%含まれています。

#### ②長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しています。

### (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりです。

(単位：%)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
割引率	0.1~0.8	0.2~1.0
長期期待運用収益率	0.3~1.2	0.5~1.1

### 3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
	9,831	10,318

### 賃貸等不動産関係

1. 一部の連結子会社では、東京、大阪、名古屋などを中心にオフィスビル(土地を含む)を所有しており、その一部を賃貸しています。これらの賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額および期末時価は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
連結貸借対照表計上額		
期首残高	64,894	84,331
期中増減額	19,437	2,461
期末残高	84,331	86,792
期末時価	193,746	159,382

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。  
2. 期中増減額のうち、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)です。また、2021年度の主な増加額は不動産取得(3,145百万円)です。  
3. 期末時価は、主に社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額です。

2. 賃貸等不動産に関する損益は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
賃貸収益	7,865	7,462
賃貸費用	5,885	5,862
差額	1,979	1,600
その他(売却損益等)	△233	2,255

(注) 賃貸収益は利息及び配当金収入に、賃貸費用(減価償却費、修繕費、保険料および租税公課等)は営業費及び一般管理費に計上しています。また、その他は売却損益および減損損失等であり、特別利益または特別損失に計上しています。

## 注記事項

### ストック・オプション等関係

#### 1. スtock・オプションに係る費用計上額および科目名

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
損害調査費	114	21
営業費及び一般管理費	498	94

#### 2. スtock・オプションの内容、規模およびその変動状況

##### (1) スtock・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 <sup>(注1)</sup>	当社取締役 12名	当社取締役 13名	当社取締役 12名	当社取締役 13名	当社取締役 11名
	当社監査役 5名	当社監査役 5名	当社監査役 5名	当社監査役 5名	当社監査役 5名	当社監査役 5名
	当社連結子会社取締役 19名	当社連結子会社取締役 26名	当社連結子会社取締役 26名	当社連結子会社取締役 26名	当社執行役員 5名	当社執行役員 5名
	当社連結子会社監査役 8名	当社連結子会社監査役 12名	当社連結子会社監査役 12名	当社連結子会社監査役 12名	当社連結子会社取締役 23名	当社連結子会社取締役 23名
	当社連結子会社執行役員 21名	当社連結子会社執行役員 27名	当社連結子会社執行役員 27名	当社連結子会社執行役員 27名	当社連結子会社監査役 12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 <sup>(注2)</sup>	普通株式		普通株式		普通株式	
	付与日	2007年7月23日	2008年8月26日	2008年8月26日	2009年7月14日	2009年7月14日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3	(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 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	自 2009年7月15日 至 2010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 <sup>(注5)</sup>	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 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	自 2009年7月15日 至 2039年7月14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 <sup>(注1)</sup>	当社取締役 11名	当社取締役 11名	当社取締役 11名	当社取締役 11名	当社取締役 10名
	当社監査役 5名	当社執行役員 7名	当社執行役員 7名	当社執行役員 7名	当社執行役員 4名	当社執行役員 4名
	当社執行役員 6名	当社連結子会社取締役 22名	当社連結子会社取締役 22名	当社連結子会社取締役 22名	当社連結子会社取締役 24名	当社連結子会社取締役 24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	当社連結子会社執行役員 31名	当社連結子会社執行役員 31名	当社連結子会社執行役員 30名	当社連結子会社執行役員 30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 <sup>(注2)</sup>	普通株式		普通株式		普通株式	
	付与日	2010年7月13日	2011年7月12日	2011年7月12日	2012年7月10日	2012年7月10日
権利確定条件	(注)3	(注)4	(注)4	(注)4	(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 2011年7月13日 至 2012年6月30日	自 2012年7月11日 至 2013年6月30日	自 2012年7月11日 至 2013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 <sup>(注5)</sup>	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 2011年7月13日 至 2041年7月12日	自 2012年7月11日 至 2042年7月10日	自 2012年7月11日 至 2042年7月10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 <sup>(注1)</sup>	当社取締役 10名	当社取締役 10名	当社取締役 10名	当社取締役 10名	当社取締役 10名
	当社執行役員 4名	当社執行役員 4名	当社執行役員 6名	当社執行役員 6名	当社執行役員 8名	当社執行役員 8名
	当社連結子会社取締役 23名	当社連結子会社取締役 23名	当社連結子会社取締役 23名	当社連結子会社取締役 23名	当社連結子会社取締役 14名	当社連結子会社取締役 14名
	当社連結子会社執行役員 30名	当社連結子会社執行役員 30名	当社連結子会社執行役員 34名	当社連結子会社執行役員 34名	当社連結子会社執行役員 46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 <sup>(注2)</sup>	普通株式		普通株式		普通株式	
	付与日	2013年7月9日	2014年7月8日	2014年7月8日	2015年7月14日	2015年7月14日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4	(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 2014年7月 9日 至 2015年6月30日	自 2015年7月15日 至 2016年6月30日	自 2015年7月15日 至 2016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 <sup>(注5)</sup>	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 2014年7月 9日 至 2044年7月 8日	自 2015年7月15日 至 2045年7月14日	自 2015年7月15日 至 2045年7月14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 <sup>(注1)</sup>	当社取締役 11名	当社取締役 13名	当社取締役 13名	当社取締役 13名	当社取締役 13名
	当社執行役員 8名	当社執行役員 12名	当社執行役員 12名	当社執行役員 17名	当社執行役員 17名	当社執行役員 17名
	当社連結子会社取締役 14名	当社連結子会社取締役 15名	当社連結子会社取締役 15名	当社連結子会社取締役 14名	当社連結子会社取締役 14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	当社連結子会社執行役員 51名	当社連結子会社執行役員 51名	当社連結子会社執行役員 49名	当社連結子会社執行役員 49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 <sup>(注2)</sup>	普通株式		普通株式		普通株式	
	付与日	2016年7月12日	2017年7月11日	2017年7月11日	2018年7月10日	2018年7月10日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4	(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 2017年7月12日 至 2018年6月30日	自 2018年7月11日 至 2019年6月30日	自 2018年7月11日 至 2019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 <sup>(注5)</sup>	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 2017年7月12日 至 2047年7月11日	自 2018年7月11日 至 2048年7月10日	自 2018年7月11日 至 2048年7月10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 <sup>(注1)</sup>	当社取締役 12名	当社取締役 13名	当社取締役 13名
	当社執行役員 13名	当社執行役員 12名	当社執行役員 12名	当社執行役員 12名
	当社連結子会社取締役 17名	当社連結子会社取締役 15名	当社連結子会社取締役 15名	当社連結子会社取締役 15名
	当社連結子会社執行役員 52名	当社連結子会社執行役員 48名	当社連結子会社執行役員 48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 <sup>(注2)</sup>	普通株式		普通株式	
	付与日	2019年7月9日	2020年7月14日	2020年7月14日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(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	自 2020年7月15日 至 2021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 <sup>(注5)</sup>	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	自 2020年7月15日 至 2050年7月14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います。

2. 株式数に換算して記載しています。

3. 権利は付与時に確定します。ただし、対象勤務期間末日までに当社または当社連結子会社の取締役、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で除いた数のストック・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で除いた数のストック・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せん。



## 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

2021年度(2022年3月期)において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

#### ① ストック・オプションの数

	当社 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	300	600	1,400	6,600
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	—	—	—	—	—
失効(注)	300	300	600	1,400	6,000
未行使残	—	—	—	—	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	9,700	12,100	26,100	34,600	56,700
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	—	2,500	5,600	8,700	12,500
失効(注)	8,000	8,600	19,700	25,100	43,300
未行使残	1,700	1,000	800	800	900

	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	—	—	—	32,100
付与	—	—	—	—
失効	—	—	—	5,100
権利確定	—	—	—	27,000
未確定残	—	—	—	—
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	61,100	87,900	125,300	111,400
権利確定	—	—	—	27,000
権利行使	13,400	19,400	25,100	16,800
失効(注)	46,400	67,400	99,200	121,600
未行使残	1,300	1,100	1,000	—

(注) 失効には、役員報酬BIP信託による株式報酬制度への移行に伴うものを含んでいます。

### 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)	—	—	—	—	—
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)	—	5,296	5,296	5,296	5,296
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)	5,296	5,266	5,275	5,275
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す。

### 3. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

2021年度において付与されたストック・オプションはありません。

### 4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

権利はすべて確定したため、該当事項はありません。

## 注記事項

### 1株当たり情報

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
1株当たり純資産額	5,285円10銭	5,932円05銭
1株当たり当期純利益	232円13銭	613円46銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	231円97銭	613円28銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022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)	161,801	420,484
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)	161,801	420,484
普通株式の期中平均株式数(千株)	697,006	685,426
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)	505	197
(うち新株予約権(千株))	(505)	(197)

2. 株主資本において自己株式として計上されている役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています(2020年度-千株、2021年度502千株)。また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めています(2020年度-千株、2021年度819千株)。

### 企業結合等関係

#### 企業結合に係る暫定的な処理の確定

2020年12月31日付で当社の連結子会社であるDelphi Financial Group, Inc.が行ったAcorn Advisory Capital L.P.他6社との企業結合について、2020年度に暫定的な会計処理を行っていましたが、2021年度に確定しています。なお、取得原価の当初配分額に重要な修正は生じていません。

### 重要な後発事象

当社は、2022年5月20日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、下記のとおり自己株式を取得することを決議しました。

- 取得を行う理由  
機動的な資本政策を遂行するため
- 取得する株式の種類  
当社普通株式
- 取得する株式の総数  
12,500,000株(上限)
- 株式の取得価額の総額  
500億円(上限)
- 取得期間  
2022年5月23日から2022年9月22日

### 会計監査

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、PwC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)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益(百万円)	227,510	299,837	207,867	189,917	307,028
経常利益(百万円)	215,378	281,967	185,693	169,547	282,956
当期純利益(百万円)	203,486	278,374	185,892	169,204	282,568
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)	748,024	710,000	702,000	697,500	680,000
純資産額(百万円)	2,399,182	2,403,369	2,384,250	2,367,748	2,403,346
総資産額(百万円)	2,401,883	2,409,066	2,389,910	2,373,229	2,412,950
1株当たり純資産額(円)	3,303.72	3,398.01	3,412.81	3,411.88	3,545.84
1株当たり配当額(円)	160.00	250.00	225.00	235.00	255.00
(うち1株当たり中間配当額(円))	(80.00)	(160.00)	(130.00)	(135.00)	(120.00)
1株当たり当期純利益(円)	274.12	388.30	264.59	242.75	412.25
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益(円)	273.86	387.98	264.38	242.58	412.13
自己資本比率(%)	99.78	99.66	99.66	99.67	99.60
自己資本利益率(%)	8.43	11.60	7.77	7.13	11.85
株価収益率(倍)	17.27	13.81	18.71	21.69	17.29
配当性向(%)	58.37	64.38	85.04	96.81	61.86
従業員数(名)	642	706	752	811	877
株主総利回り(%)	104	124	119	132	186
(比較指標：TOPIX(配当込))(%)	(116)	(110)	(99)	(142)	(144)
最高株価(円)	5,517.00	5,737.00	6,317.00	5,746.00	7,565.00
最低株価(円)	4,192.00	4,689.00	4,167.00	4,368.00	4,907.00

(注) 1. 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。  
 2. 2019年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。  
 3. 2020年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。  
 4. 従業員数は、就業人員数です。  
 5. 株主総利回りは、配当を当社株式に再投資して得られる損益を含めて算定しています。  
 6. 最高・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

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
(単位：百万円)		
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	10,803	35,425
前払費用	134	95
未収入金	37,143	61,327
その他	2	248
流動資産合計	48,084	97,096
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物(純額)	126	18
車両運搬具(純額)	56	41
工具、器具及び備品(純額)	40	34
有形固定資産合計	223	94
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	640	1,295
電話加入権	0	0
無形固定資産合計	641	1,296
投資その他の資産		
関係会社株式	2,322,657	2,313,180
繰延税金資産	1,461	1,248
その他	161	33
投資その他の資産合計	2,324,280	2,314,462
固定資産合計	2,325,145	2,315,853
資産合計	2,373,229	2,412,950
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
未払金	2,351	2,345
未払費用	1,548	1,592
未払法人税等	64	348
未払事業所税	16	18
未払消費税等	341	399
預り金	9	46
賞与引当金	811	957
その他	-	168
流動負債合計	5,143	5,877
<b>固定負債</b>		
退職給付引当金	338	316
株式給付引当金	-	3,410
固定負債合計	338	3,726
負債合計	5,481	9,604
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
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	394,819	422,730
利益剰余金合計	727,094	755,006
自己株式	△23,211	△13,179
株主資本合計	2,365,369	2,403,312
新株予約権	2,379	33
純資産合計	2,367,748	2,403,346
負債純資産合計	2,373,229	2,412,950

## 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)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
<b>営業収益</b>		
関係会社受取配当金	168,245	282,262
関係会社受入手数料	20,832	23,365
関係会社システム使用料収入	838	1,400
営業収益合計	189,917	307,028
<b>営業費用</b>		
販売費及び一般管理費	20,344	23,949
営業費用合計	20,344	23,949
営業利益	169,572	283,079
<b>営業外収益</b>		
受取利息	0	0
未払配当金除斥益	71	82
受取事務手数料	20	21
その他	11	94
営業外収益合計	102	198
<b>営業外費用</b>		
自己株式取得費用	19	25
株式報酬制度移行費用	-	258
雑支出	109	37
営業外費用合計	128	321
経常利益	169,547	282,956
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	0	-
特別利益合計	0	-
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	1	-
固定資産除却損	0	1
特別損失合計	1	1
税引前当期純利益	169,546	282,955
法人税、住民税及び事業税	88	173
法人税等調整額	253	212
法人税等合計	342	386
当期純利益	169,204	282,568

### 株主資本等変動計算書

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						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	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

2021年度(2021年4月1日から2022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	394,819	△23,211	2,365,369	2,379	2,367,748
当期変動額									
剰余金の配当					△151,661		△151,661		△151,661
当期純利益					282,568		282,568		282,568
自己株式の取得						△93,736	△93,736		△93,736
自己株式の処分				△97		869	772		772
自己株式の消却				△102,898		102,898	-		-
利益剰余金から資本剰余金への振替				102,995	△102,995		-		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)								△2,345	△2,345
当期変動額合計	-	-	-	-	27,911	10,031	37,942	△2,345	35,597
当期末残高	150,000	1,511,485	-	332,275	422,730	△13,179	2,403,312	33	2,403,346



## 財務諸表

東京海上ホールディングス単体の財務諸表です。

### 注記事項

#### <重要な会計方針>

##### 1. 有価証券の評価基準および評価方法

子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっています。

##### 2. 固定資産の減価償却の方法

###### (1) 有形固定資産

有形固定資産の減価償却は、定額法によっています。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物付属設備	2～13年
器具及び備品	3～15年

###### (会計上の見積りの変更)

当社は、本社が入居する建物の建替えが決定されたことにより、本社の移転を決定しました。これに伴い、利用不能となる建物付属設備について、移転予定日までの期間で減価償却が完了するように耐用年数を短縮しています。これによる財務諸表に与える影響は軽微です。

###### (2) 無形固定資産

無形固定資産の減価償却は、定額法によっています。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

自社利用のソフトウェア	5年
-------------	----

##### 3. 引当金の計上基準

###### (1) 賞与引当金

従業員賞与に充てるため、支給見込額を基準に計上しています。

###### (2) 退職給付引当金

従業員の退職給付に充てるため、2021年度末に発生していると認められる額を計上しています。

###### (3) 株式給付引当金

株式交付規程に基づき取締役および執行役員への当社株式の交付に充てるため、2021年度末における株式給付債務の見込額を基準に計上しています。

#### <追加情報>

役員報酬BIP信託による株式報酬制度については、連結財務諸表の「注記事項(追加情報)」に同一の内容を記載しているため、記載を省略しています。

#### <損益計算書関係>

##### 1. 営業収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
関係会社受取配当金	168,245	282,262
関係会社受入手数料	20,832	23,365
関係会社システム使用料収入	838	1,400

##### 2. 販売費及び一般管理費のうち、主要なものは次のとおりです。なお、全額が一般管理費に属するものです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
給与	7,429	8,903
賞与引当金繰入額	811	957
退職給付引当金繰入額	284	269
減価償却費	68	261
業務委託費	4,462	6,392
システム関連費	2,384	2,665

##### 3. 営業外収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
受取事務手数料	20	21
その他	4	23

#### <有価証券関係>

子会社株式および関連会社株式は、市場価格がないことから、時価開示の対象とはしていません。子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりです。

(単位：百万円)

区分	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
子会社株式	2,322,237	2,312,746
関連会社株式	420	433

#### <税効果会計関係>

##### 1. 繰延税金資産の発生の主原因別の内訳

(単位：百万円)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022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	2,016	1,920
繰延税金資産小計	44,451	44,354
評価性引当額	△42,989	△43,105
繰延税金資産合計	1,461	1,248
繰延税金資産の純額	1,461	1,248

##### 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：%)

	2020年度(2021年3月31日)	2021年度(2022年3月31日)
法定実効税率 (調整)	30.6	30.6
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△30.4	△30.5
その他	△0.0	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.2	0.1

### 重要な後発事象

#### 自己株式の取得

「第6章 財務・非財務データ 注記事項 重要な後発事象」に記載しています。

### 会計監査

当社は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwC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)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) 連結ソルベンシー・マージン総額	5,828,058	5,953,657
資本金等	955,539	1,129,262
価格変動準備金	128,006	138,331
危険準備金	59,927	61,869
異常危険準備金	1,041,989	1,145,489
一般貸倒引当金	2,964	3,411
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)	2,447,869	2,313,740
土地の含み損益	263,397	273,658
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)	△19,187	△20,759
保険料積立金等余剰部分	302,741	294,676
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	406	628
控除項目	145,434	159,982
その他	489,837	473,330
(B) 連結リスクの合計額	1,300,045	1,439,060
$\sqrt{(\sqrt{(R_1^2+R_2^2)+R_3+R_4})^2+(R_5+R_6+R_7)^2+R_8+R_9}$		
損害保険契約の一般保険リスク(R <sub>1</sub> )	374,354	411,122
生命保険契約の保険リスク(R <sub>2</sub> )	31,951	34,923
第三分野保険の保険リスク(R <sub>3</sub> )	44,779	51,776
少額短期保険業者の保険リスク(R <sub>4</sub> )	10	10
予定利率リスク(R <sub>5</sub> )	23,209	21,431
生命保険契約の最低保証リスク(R <sub>6</sub> )	2,206	2,235
資産運用リスク(R <sub>7</sub> )	880,380	959,529
経営管理リスク(R <sub>8</sub> )	32,515	35,936
損害保険契約の巨大災害リスク(R <sub>9</sub> )	268,884	315,825
(C) 連結ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	896.5%	827.4%

(注) 「連結ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出された比率です。

#### 〈連結ソルベンシー・マージン比率〉

- 当社グループの子会社では、損害保険事業、生命保険事業や少額短期保険業を営んでいます。保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てていますが、巨大災害の発生や、保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
- こうした「通常の予測を超える危険」を示す「連結リスクの合計額」(表の(B))に対する「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(すなわち連結ソルベンシー・マージン総額：表の(A))の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「連結ソルベンシー・マージン比率」(表の(C))です。

3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額です。

- 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。)
  - 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
  - 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
  - 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
  - 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
  - 巨大災害に係る危険(損害保険契約の巨大災害リスク) : 通常の予測を超える損害保険契約の巨大災害(関東大震災、伊勢湾台風相当や外国で発生する巨大災害)により発生し得る危険
4. 連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いと同一ですが、保険業法上の子会社(議決権が50%超の子会社)については、計算対象に含めていません。
5. 「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(連結ソルベンシー・マージン総額)とは、当社およびその子会社の純資産(剰余金処分額等を除く)、諸準備金(価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等)、土地の含み益の一部等の総額です。
6. 連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社グループを監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされています。



## 当社の子会社等である保険会社および少額短期保険業者の保険金等の支払能力の充実の状況

### 東京海上日動の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	5,222,262	5,384,523
資本金等	1,343,538	1,365,291
価格変動準備金	109,013	115,167
危険準備金	6,623	7,546
異常危険準備金	981,590	1,085,378
一般貸倒引当金	256	183
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)	1,933,277	1,948,640
土地の含み損益	243,088	249,460
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	404,874	412,854
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$	1,264,478	1,276,937
一般保険リスク(R <sub>1</sub> )	202,622	205,776
第三分野保険の保険リスク(R <sub>2</sub> )	-	-
予定利率リスク(R <sub>3</sub> )	17,226	15,485
資産運用リスク(R <sub>4</sub> )	1,054,330	1,055,088
経営管理リスク(R <sub>5</sub> )	28,394	28,688
巨大災害リスク(R <sub>6</sub> )	145,538	158,078
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×1/2]×100	825.9%	843.3%

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

#### 〈単体ソルベンシー・マージン比率〉

1. 保険会社は、保険事故発生の際の保険金支払や積立保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てていますが、巨大災害の発生や、保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「単体リスクの合計額」(表の(B))に対する「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(すなわち単体ソルベンシー・マージン総額：表の(A))の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「単体ソルベンシー・マージン比率」(表の(C))です。
3. 「通常の予測を超える危険」とは、次に示す各種の危険の総額です。
  - (1) 保険引受上の危険(一般保険リスク・保険リスク・第三分野保険の保険リスク) : 保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険(巨大災害に係る危険を除く。)
  - (2) 予定利率上の危険(予定利率リスク) : 運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
  - (3) 最低保証に係る危険(最低保証リスク) : 特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
  - (4) 資産運用上の危険(資産運用リスク) : 保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
  - (5) 経営管理上の危険(経営管理リスク) : 業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記(1)~(4)および(6)以外のもの
  - (6) 巨大災害に係る危険(巨大災害リスク) : 通常の予測を超える巨大災害(関東大震災や伊勢湾台風相当)により発生し得る危険
4. 「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(単体ソルベンシー・マージン総額)とは、保険会社の純資産(社外流出予定額等を除く)、諸準備金(価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等)、土地の含み益の一部等の総額です。
5. 単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に活用する客観的な判断指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされています。

### 日新火災の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	146,730	145,459
資本金等	57,977	60,483
価格変動準備金	1,924	4,896
危険準備金	-	-
異常危険準備金	58,342	56,981
一般貸倒引当金	59	42
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)	20,271	12,863
土地の含み損益	2,462	2,402
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	5,693	7,790
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$	22,935	23,361
一般保険リスク(R <sub>1</sub> )	14,196	14,614
第三分野保険の保険リスク(R <sub>2</sub> )	-	-
予定利率リスク(R <sub>3</sub> )	811	719
資産運用リスク(R <sub>4</sub> )	7,199	6,572
経営管理リスク(R <sub>5</sub> )	565	567
巨大災害リスク(R <sub>6</sub> )	6,068	6,461
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×1/2]×100	1,279.4%	1,245.2%

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

### 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)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	13,491	15,484
資本金等	11,434	12,354
価格変動準備金	-	-
危険準備金	-	-
異常危険準備金	2,056	3,129
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 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$	4,637	4,784
一般保険リスク(R <sub>1</sub> )	4,169	4,312
第三分野保険の保険リスク(R <sub>2</sub> )	-	-
予定利率リスク(R <sub>3</sub> )	-	-
資産運用リスク(R <sub>4</sub> )	419	427
経営管理リスク(R <sub>5</sub> )	146	151
巨大災害リスク(R <sub>6</sub> )	300	300
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×1/2]×100	581.8%	647.2%

(注)「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

## 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)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	819,872	648,429
資本金等	158,664	119,748
価格変動準備金	17,069	18,267
危険準備金	53,304	54,323
一般貸倒引当金	362	338
(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%	221,818	161,832
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	302,741	294,676
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	△113,357	△153,442
控除項目	-	-
その他	79,269	52,685
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5$	114,658	114,913
保険リスク相当額(R <sub>1</sub> )	16,673	16,652
第三分野保険の保険リスク相当額(R <sub>2</sub> )	6,725	6,790
予定利率リスク相当額(R <sub>3</sub> )	5,170	5,226
最低保証リスク相当額(R <sub>4</sub> )	2,206	2,235
資産運用リスク相当額(R <sub>5</sub> )	102,151	102,311
経営管理リスク相当額(R <sub>6</sub> )	2,658	2,664
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	1,430.1%	1,128.5%

(注) 「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

### 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)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,525	1,743
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	1,441	1,598
価格変動準備金	-	-
異常危険準備金	8	8
一般貸倒引当金	-	-
その他有価証券評価差額金(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	135
負債性資本調達手段等	-	-
控除項目	-	-
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	101	101
保険リスク相当額	27	31
一般保険リスク相当額(R <sub>1</sub> )	6	5
巨大災害リスク相当額(R <sub>2</sub> )	21	26
資産運用リスク相当額(R <sub>3</sub> )	78	73
経営管理リスク相当額(R <sub>4</sub> )	2	2
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	3,002.8%	3,434.0%

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。

### 東京海上ウエスト少額短期保険の単体ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,440	2,014
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)	1,118	1,530
価格変動準備金	-	-
異常危険準備金	4	6
一般貸倒引当金	-	-
その他有価証券評価差額金(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	317	477
負債性資本調達手段等	-	-
控除項目	-	-
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2}+R_3+R_4$	77	94
保険リスク相当額	19	27
一般保険リスク相当額(R <sub>1</sub> )	4	4
巨大災害リスク相当額(R <sub>2</sub> )	14	22
資産運用リスク相当額(R <sub>3</sub> )	60	69
経営管理リスク相当額(R <sub>4</sub> )	1	1
(C) ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×(1/2)]×100	3,716.5%	4,275.9%

(注) 上記の金額および数値は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づいて算出しています。



## MCEV(市場整合的エンベディッド・バリュー) 東京海上日動あんしん生命保険(株)

### MCEVについて

現在の日本の財務会計は保守性に重点を置いていることから、生命保険事業の価値評価・業績評価を行うという観点から見ると、契約当初には一般的に利益が過小に評価されるという限界があります。

エンベディッド・バリュー (EV) は、「純資産価値」と「保有契約価値」の2つの価値の合計額で計算されますが、財務会計上の限界をある程度修正し、事業実績の実態を反映して適切に価値評価・業績評価を行うことができると考えられています。

EVの計算手法については様々な計算手法が存在していましたが、計算基準の整合性を高め、ディスクロージャーの基準を統一する目的から、2008年6月に欧州CFOフォーラムがMCEV原則 (European Insurance CFO Forum Market Consistent Embedded Value Principles©) を公表しました。当社も開示の充実を図るため、2015年3月末よりMCEV原則に準拠したEVを開示しています。

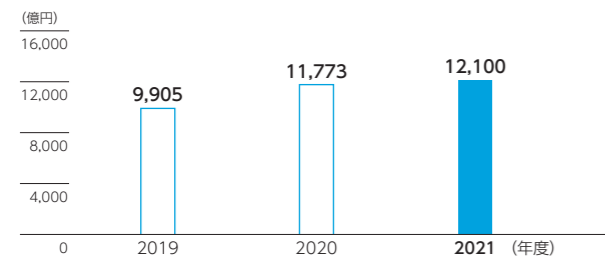
### 2021年度末MCEV

#### 1. 2021年度末MCEV

2021年度末のMCEVは、前年度末から327億円増加し、12,100億円となりました。また、その内訳は、純資産価値が5,421億円、保有契約価値が6,679億円となりました。

	2019年度	2020年度	2021年度
純資産価値	11,130	8,546	5,421
保有契約価値	△1,224	3,227	6,679
年度末MCEV	9,905	11,773	12,100
新契約価値	373	550	694

#### 年度末MCEVの推移



#### 2. MCEV増減額

2021年度のMCEV 増減額 (株主配当金支払を除く) は、791億円となり、2020年度対比△1,261億円減少しました。主な要因は、2020年度の高金利上昇・スティープ化等による「経済前提条件と実績の差異」のプラス影響の反動減です。(増減額の内訳につきましては「2020年度末からの変動要因分析」をご参照ください)。

	2020年度	2021年度
MCEV増減額 (株主配当金支払を除く)	2,052	791
(参考) MCEV 増減額 (株主配当金支払・経済前提条件と実績の差異を除く)	769	1,256

### 2020年度末からの変動要因分析

2020年度末から2021年度末へのMCEVの変動要因は以下のとおりです。

	MCEV
2020年度末MCEV	11,773
①株主配当金支払	△464
2020年度末MCEV (調整後)	11,309
②2021年度新契約価値	694
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)	208
④保有契約価値からの貢献 (期待超過収益)	71
⑤保険関係の前提条件と実績の差異	△201
⑥保険関係の前提条件の変更	456
⑦保険事業に係るその他の要因に基づく差異	26
⑧保険事業活動によるMCEV増減 (②～⑦)	1,256
⑨経済前提条件と実績の差異	△465
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)	791
2021年度末MCEV	12,100

### 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。

前提条件	前提条件等の変化	MCEV	変化額	変化率
2022年3月末MCEV	なし	12,100	-	-
(1) 金利	50bp低下	11,534	△566	△4.7%
	50bp上昇	11,829	△271	△2.2%
	スワップ	9,573	△2,527	△20.9%
	終局金利	14,792	2,692	22.2%
(2) 株式・不動産の時価	10%下落	12,065	△35	△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	12,051	△49	△0.4%
(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	11,401	△699	△5.8%
(5) 維持費	10%減少	12,550	449	3.7%
(6) 解約失効率	×0.9	11,912	△187	△1.6%
(7) 死亡率	死亡保険：×0.95	12,296	195	1.6%
	第三分野・年金：×0.95	11,959	△140	△1.2%
(8) 罹患率	×0.95	12,876	775	6.4%
(9) 必要資本	ソルベンシー・マージン比率200%	12,100	-	-
(10) 為替レート	10%円高	12,108	7	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

2021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ク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。

期間	日本円	
	2020年度末	2021年度末
1年	△0.12%	△0.08%
5年	△0.09%	0.03%
10年	0.11%	0.23%
20年	0.51%	0.73%
30年	0.70%	0.95%
40年	0.71%	0.95%
50年	0.80%	1.03%

また、P.197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。

期間	日本円
	2021年度末
1年	△0.08%
5年	0.03%
10年	0.23%
20年	0.73%
30年	0.95%
40年	1.37%
50年	1.82%

なお、流動性プレミアムについては、現時点でMCEV原則における定義が明確ではないことや一般的に認められた実務が確立しているとは言えないことなどから、リスクフリーレートに流動性プレミアムは加算していません。また、マイナス金利に関してゼロ止めの調整は行っていません。

#### 2. 保険関係前提条件

前提条件	設定方法
保険事故発生率	保障種類別・保険年度別・到達年齢別等の原則直近1～3年の保険金支払実績に基づき設定しています。なお、新型コロナウイルス感染症の流行による一時的な影響は除外しています。 実績データの無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。なお、新型コロナウイルス感染症の流行による一時的な影響は除外しています。
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5.1億円であり、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。 28.0%
消費税率	下記のとおり設定しています。 10%
インフレ率	最も直前に発行された物価連動国債に織り込まれたブレイク・オープン・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。 2022年3月末MCEV：0.6%
契約者配当	5年ごと利差配当商品について、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。したがって、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

(2022年3月31日現在)

#### 事業の内容

当社グループは、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業および金融・その他事業を営んでいます。  
 また、当社は特定上場会社等です。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。  
 2022年3月31日現在の事業の系統図は以下のとおりです。  
 なお、2021年度より、従来「金融・一般事業」として表示していた報告セグメントの名称を「金融・その他事業」に変更しています。当該変更は名称変更のみであり、セグメント情報等の区分や数値に与える影響はありません。

#### 事業系統図\*

※ ○：連結子会社、△：持分法適用関連会社



### 主要な子会社等

(2022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・その他事業
Tokio Marine North America, Inc.	2011年6月29日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	1981年7月6日	1千米ドル	0	100	米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド	海外保険事業
Delphi Financial Group, Inc.	1987年5月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
HCC Insurance Holdings, Inc.	1991年3月27日	1千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Privilege Underwriters, Inc.	2006年1月5日	0千米ドル	0	100	米国・デラウェア州・ウィルミントン	海外保険事業
Tokio Marine Kiln Group Limited	1994年7月11日	1,010千英ポンド	0	100	英国・ロンドン	海外保険事業
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	1992年3月12日	1,250,971千シンガポールドル 542,000千タイバーツ 5,000,000千南アフリカランド	0	100	シンガポール・シンガポール	海外保険事業
Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.	1948年5月21日	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	2,373,779千ブラジルレアル	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	2,802,543千インドルピー	0	49.0	インド・ニューデリー	海外保険事業

\*1 当社が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合  
 \*2 当社の子会社等が保有する当該子会社等の議決権の全ての議決権に占める割合  
 \*3 創業は1879年8月1日

## 企業概要

### 海外ネットワーク

(2022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。

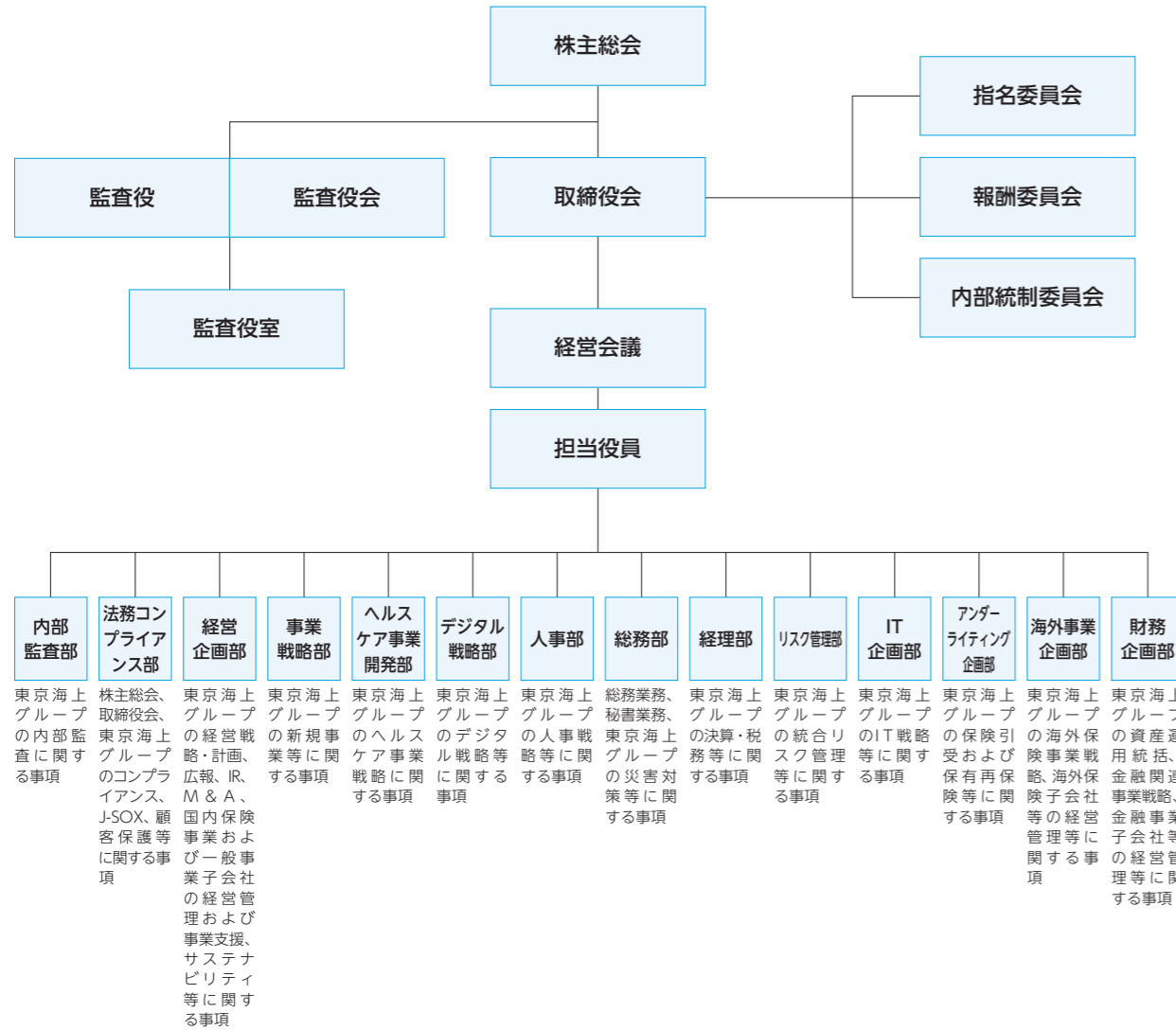




## 企業概要

### 組織図

(2022年4月1日現在)



### 従業員の状況

(2022年3月31日現在)

従業員数	877名
平均年齢	43.3歳
平均勤続年数	18.2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適算しています。

## 設備の状況

### 設備投資等の概要

当社グループは、顧客サービスの充実、業務の効率化等を目的として設備投資を行っており、その主な内容はソフトウェアに関するものです。2021年度の設備投資の内訳は、以下のとおりです。

事業セグメント	金額(百万円)
国内損害保険事業	66,725
国内生命保険事業	8,932
海外保険事業	28,125
金融・その他事業	734
合計	104,518

### 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

(2022年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウェア		
当社	本社(東京都千代田区)	持株会社	(-)	18	76	1,295	877	-

### 国内子会社

(2022年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウェア		
東京海上日動火災保険株式会社	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	35,066 (67,739)	21,947	16,298	81,062	4,102	4,771
	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	837 (6,174)	1,026	487		628	445
	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	2,508 (10,239)	3,186	808		977	223
	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	7,752 (12,251)	6,251	2,209		3,845	2,228
	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	3,288 (10,674)	7,624	1,341		2,323	1,017
	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	5,532 (9,797)	4,728	1,645		2,275	1,595
	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	2,770 (9,121)	3,421	841		1,268	690
	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	5,513 (9,971)	7,685	1,019		1,590	223
日新火災海上保険株式会社	本社(東京都千代田区)	国内損害保険事業	10,097 (20,681)	7,696	1,097	3,533	2,147	1,246
イーデザイン損害保険株式会社	本社(東京都新宿区)	国内損害保険事業	(-)	114	80	9,942	308	265
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	本社(東京都千代田区)	国内生命保険事業	(-)	912	641	11,667	2,258	1,786
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	本社(横浜市西区)	国内損害保険事業	(-)	14	41	167	101	85
東京海上アセットマネジメント株式会社	本社(東京都千代田区)	金融・その他事業	(-)	342	116	224	347	468

## 設備の状況

### 在外子会社

(2022年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)				従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産	ソフトウェア		
Tokio Marine North America, Inc.	本社 (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	-	86	377	2,995	446	596
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	本社 (米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド)	海外保険事業	-	728	715	9,997	1,866	1,915
Delphi Financial Group, Inc.	本社 (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	493 (71,876)	6,300	3,856	15,567	2,781	2,316
HCC Insurance Holdings, Inc.	本社 (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	514 (63,600)	2,600	5,690	5,952	3,579	2,665
Privilege Underwriters, Inc.	本社 (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	-	199	264	4,575	968	829
Tokio Marine Kiln Group Limited	本社 (英国・ロンドン)	海外保険事業	-	5,599	766	2,062	783	-
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	-	82	122	31	82	-
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	1,768 (214)	887	226	528	236	0
Tokio Marine Seguradora S.A.	本社 (ブラジル・サンパウロ)	海外保険事業	193 (4,660)	1,049	489	222	2,233	8

- (注) 1. 上記はすべて営業用設備です。  
 2. 建物および動産には、リース資産の金額を含めて記載しています。  
 3. 建物の一部を賃借しています。  
 4. Tokio Marine North America, Inc.、Philadelphia Consolidated Holding Corp.、Delphi Financial Group, Inc.、HCC Insurance Holdings, Inc.、Privilege Underwriters, Inc.およびTokio Marine Kiln Group Limitedについては、各社の子会社の数値を含めて記載しています。  
 5. 上記の他、主要な賃貸用設備として以下のものがあります。

会社名	設備名	帳簿価額(百万円)	
		土地(面積㎡)	建物
東京海上日動火災保険株式会社	大阪東京海上日動ビルディング (大阪市中央区)	4,054 (5,513)	2,209
	シーノ大宮サウスウイング (さいたま市大宮区)	3,752 (2,617)	2,821
	みなとみらいビジネススクエア (横浜市西区)	2,594 (1,618)	1,602
	ラ・メール三番町 (東京都千代田区)	3,687 (2,060)	2,425
	大手町ファーストスクエア (東京都千代田区)	17 (1,144)	1,802

6. 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)	1,997
	多摩総合グラウンド (東京都八王子市)	6,705 (53,000)	554
	蓼科山荘 (長野県茅野市)	16 (6,700)	493
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)	364

### 設備の新設、除却等の計画

2022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	2,320	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 (2022年3月31日現在)

当社の発行する株式は普通株式であり、発行可能株式総数は33億株、発行済株式総数は680,000,000株です。

- a. 定時株主総会開催時期 毎事業年度終了後3ヵ月以内に開催します。
- b. 決算日 3月31日
- c. 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
- d. 基準日 定時株主総会 3月31日  
 期末配当 3月31日  
 中間配当 9月30日
- e. 公告方法 電子公告により行います。  
 (http://www.pronexus.co.jp/koukoku/8766/8766.html)  
 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行います。
- f. 単元株式数 100株
- g. 上場取引所 東京証券取引所

#### 株主総会議案等

第20回定時株主総会は、2022年6月27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. 2021年度(2021年4月1日から2022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. 2021年度(2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役14名選任の件
- 第4号議案 監査役3名選任の件

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実現に努める方針としています。

2021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135円としました。

中間配当(普通配当)として1株につき120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255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200円に比べ、55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
2022年3月31日	1,500億円

### 株式の分布状況

2022年3月31日現在の株主数は、108,737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41.46%、外国法人等の持株比率が33.74%となっています。

#### a. 所有者別状況 (2022年3月31日現在)

区分	株主数(名)	株式数(株)	株式数比率(%)
政府・地方公共団体	1	500	0.00
金融機関	243	281,913,606	41.46
金融商品取引業者	46	40,516,815	5.96
その他の法人	1,521	39,067,493	5.75
外国法人等	1,043	229,411,810	33.74
個人・その他	105,882	87,691,610	12.90
自己名義株式	1	1,398,166	0.21
合計	108,737	680,000,000	100.00

#### b. 地域別状況 (2022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	1,683	1.55	1,871,606	0.28
東北	2,806	2.58	3,628,269	0.53
関東	53,001	48.74	391,475,485	57.57
中部	16,357	15.04	22,256,631	3.27
近畿	21,980	20.21	21,352,336	3.14
中国	4,253	3.91	2,993,985	0.44
四国	2,406	2.21	2,530,856	0.37
九州	5,191	4.77	4,363,422	0.64
外国他	1,060	0.97	229,527,410	33.75
合計	108,737	100.00	680,000,000	100.00

#### c. 所有株式別状況 (2022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)	138	269	176	1,367	2,296
株主数比率(%)	0.13	0.25	0.16	1.26	2.11
株式数(株)	517,865,509	60,357,158	11,802,896	24,927,795	14,936,773
株式数比率(%)	76.16	8.88	1.74	3.67	2.20

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)	18,240	15,113	41,120	30,018	108,737
株主数比率(%)	16.77	13.90	37.82	27.61	100.00
株式数(株)	34,175,197	8,619,354	6,903,821	411,497	680,000,000
株式数比率(%)	5.03	1.27	1.02	0.06	100.00

## 株式の状況

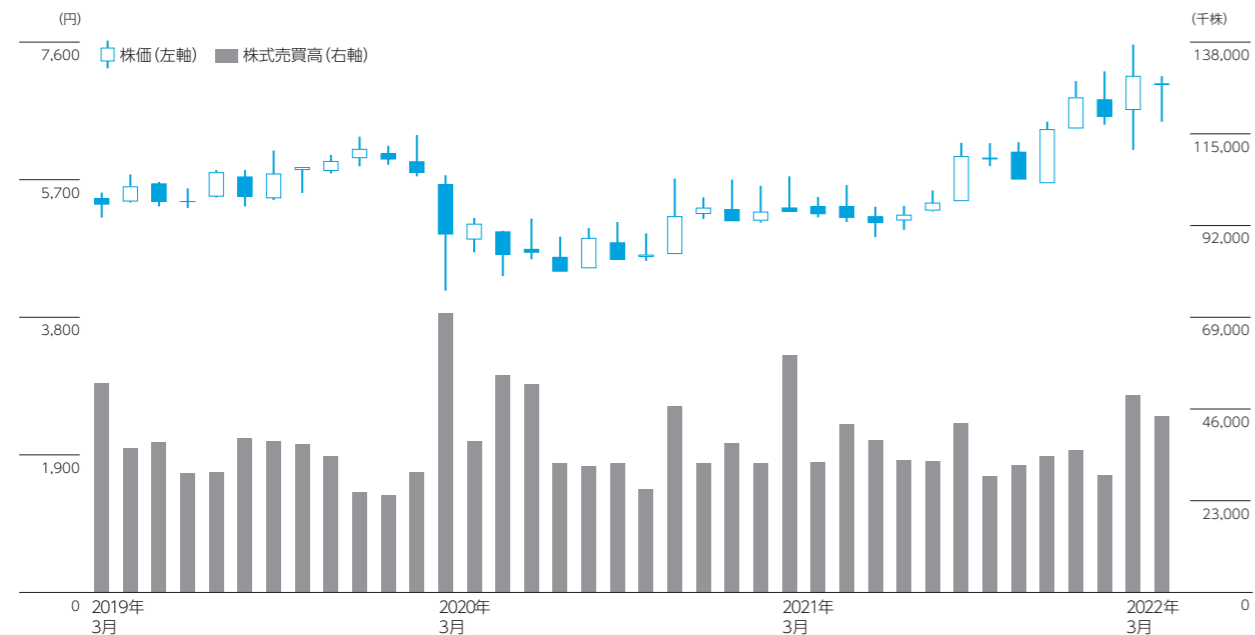
### 上位10名の株主の状況

(2022年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の 総数に対する所有株式数の 割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	東京都港区浜松町二丁目11番3号	125,947	18.56
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	49,971	7.36
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)	14,201	2.09
パ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	12,581	1.85
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)	10,915	1.61
MOXLEY AND CO LLC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	4 NEW YORK PLAZA, 13TH FLOOR, NEW YORK, NY 10004 U.S.A. (東京都千代田区丸の内二丁目7番1号)	10,829	1.60
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)	10,753	1.58
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	10,256	1.51
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インター シティA棟)	8,858	1.31
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NY 10286, 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)	8,638	1.27
計	-	262,954	38.75

(注) 1. MOXLEY AND CO LLCは、ADR発行のため預託された株式の名義人です。

### 株価・出来高推移



## 統合レポート2022発行にあたって

東京海上ホールディングス、グループCFOの岡田です。当社の「統合レポート2022」を最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。

当社は、アナリスト・機関投資家の皆様に、当社の持続的な価値創造力を財務面と非財務面からバランス良くご理解いただくことを目的として、2015年度に初めて統合レポートを発行いたしました。初回発行後も、アナリスト・機関投資家の皆様のご意見や評価機関の講評、各種ガイドラインを参考に、毎年試行錯誤しながら改善を続け、この度8冊目となる統合レポートを発行いたしました。今回は大きく次の3点について注力しました。

まず1点目は、当社のパーパスストーリーを「未来志向で再構成」とともに「気候変動にフォーカス」したことです。当社は創業以来143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。本統合レポートでは、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、フォワード・ルッキングなアナリスト・機関投資家の皆様にとってより読みやすくなるよう「足元の環境認識(MD&A)(P.4、5)」と「将来に向けた打ち手(P.6～19)」を、今まで以上に前面に押し出すようにしました。加えて、当社にとって、いえ、全人類にとって極めて重要な社会課題である「気候変動」にフォーカスすることで、当社の持続的な価値創造力について、より手触り感を持ってご理解を深めていただける内容にすることをめざしました。

2点目は、当社の「知的資本(P.32、84、85)」と「人的資本(P.33、86、87)」に対する投資の状況をより詳しくお伝えするようになったことです。当社にとっての「知的資本」はデジタル技術・保有データとM&A・PMIの実行力、「人的資本」は言うまでもなく従業員です。当社はかねてからこれらの分野にしっかり投資してきましたが、そのより一層の強化がVUCAの時代における持続的な成長のキーサクセスファクターだと考えており、当社の持続的な価値創造力に関するストーリーをより説得力あるものにするために、「知的資本」と「人的資本」に関する情報開示が非常に重要だと考えました。

3点目は、ガバナンスパート(P.88～111)における開示を充実させたことです。コーポレートガバナンス・コードの改訂や企業の相次ぐ不正・不祥事などを背景として、企業価値の維持・向上に直結するコーポレートガバナンスへのアナリスト・機関投資家の皆様の期待・関心は日に日に高まっていると感じています。それを受けまして、今回気候変動にフォーカスした当社のパーパスストーリーを、「社外役員対談」においてガバナンスの観点から補強・補足する内容としました。また、「取締役会の実効性向上に向けた取組み」や「役員報酬へのサステナビリティ視点の組み込み」、「政策株式の削減に向けた取組み」等、アナリスト・機関投資家の皆様のご関心の高い分野にフォーカスして、開示の「質」と「量」を充実させました。

最後になりますが、本統合レポートの発行責任者として、本統合レポートが、当社の持続的な価値創造力を、分かりやすく正確に表現していることを表明いたします。

当社のパーパスストーリーは「パーパスを起点に、100年先を見据えた東京海上グループの価値創造ストーリーは進化(スパイラルアップ)し続けます。」という言葉で締めくくられています。統合レポートの進化にも終わりはありません。今後もディスクロージャーの更なる改善に向け努力を続けてまいりますので、引き続き、ご支援、ご指導を宜しくお願いいたします。

統合レポート2022 発行責任者  
専務取締役  
グループ資本政策総括(CFO)  
**岡田 健司**







## 東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー 〒100-0004  
Tel. 03-6704-7700(代表)



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。