

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

取締役副社長
グループ資本政策総括（CFO）

湯浅 隆行



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

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

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

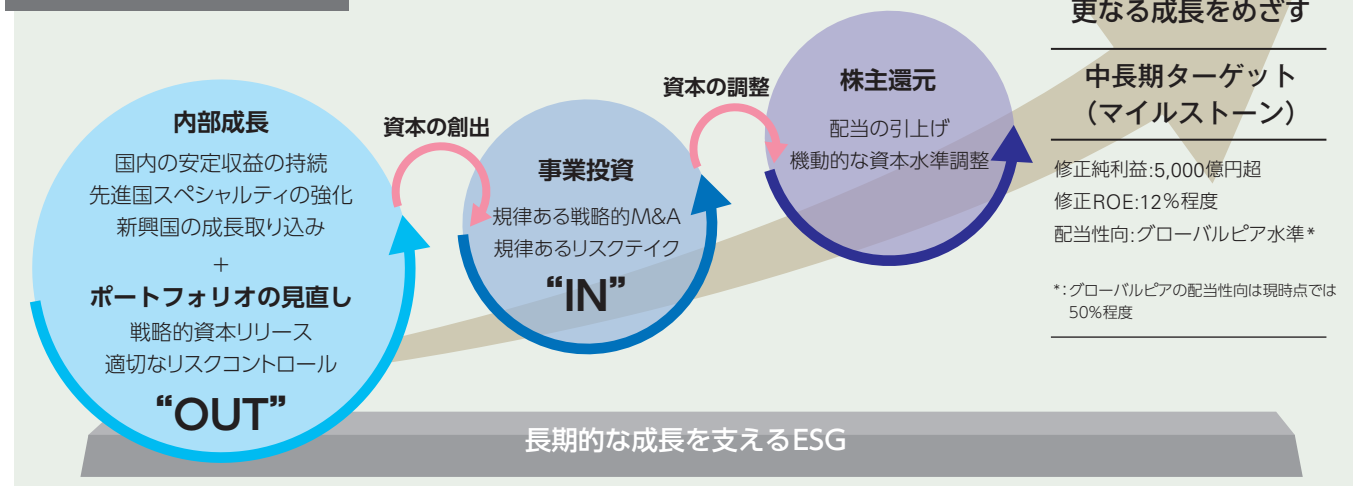
この他、私は「Entry&Exitルール」を統轄しておりますが、そこでは正に様々なEntry（M&A等）やExit（売却等）の案件について、その計画の妥当性や戦略的意義を確認すると共に、戦略的な経営資源投入の観点からGo/No Goの判断を行い、適切な資本配分を追求しています。

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

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

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

資本戦略のサイクル



前中期経営計画

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

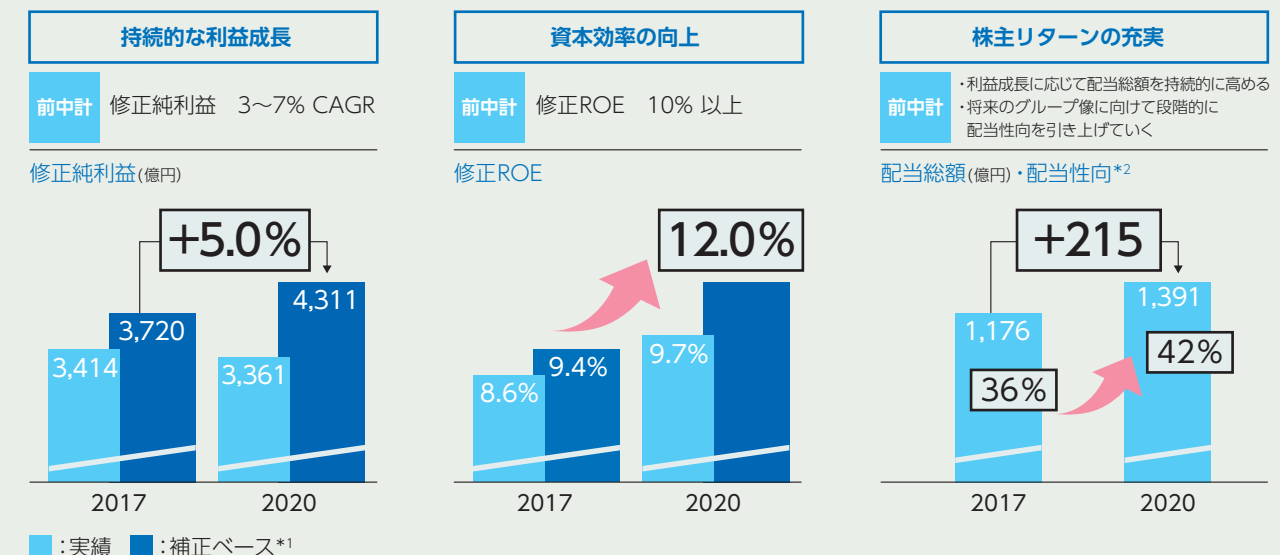
例えば、ポートフォリオの入れ替えとしては、Pureの買収や、タイにおけるSafety買収および既存現地法人との統合、ブラジルにおける合併会社設立などの事業投資を行う一方で、TMRを売却するなど、リスク分散や適切な資本配分、将来の成長性等を考慮しながらEntry/Exit案件に取り組んできました。また、資本構成の見直しとして、Pure買収時に、資本コスト^{*2}

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

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

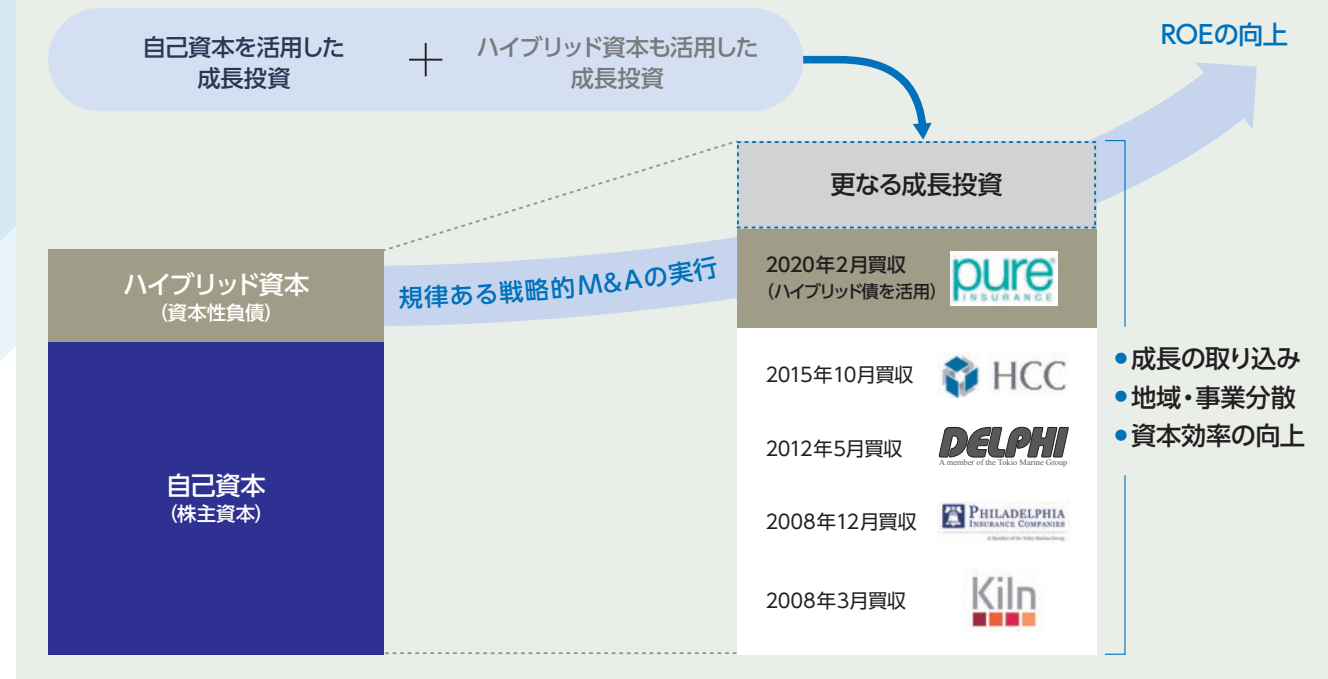
^{*1}: 弁護士活発な活動、原告有利の陪審員判決の増加などにより、賠償金額が高騰する事象
^{*2}: 企業が資本を調達する際に要求されるコスト

前中計で掲げた3つのターゲットを達成



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

柔軟な資本戦略



新中期経営計画

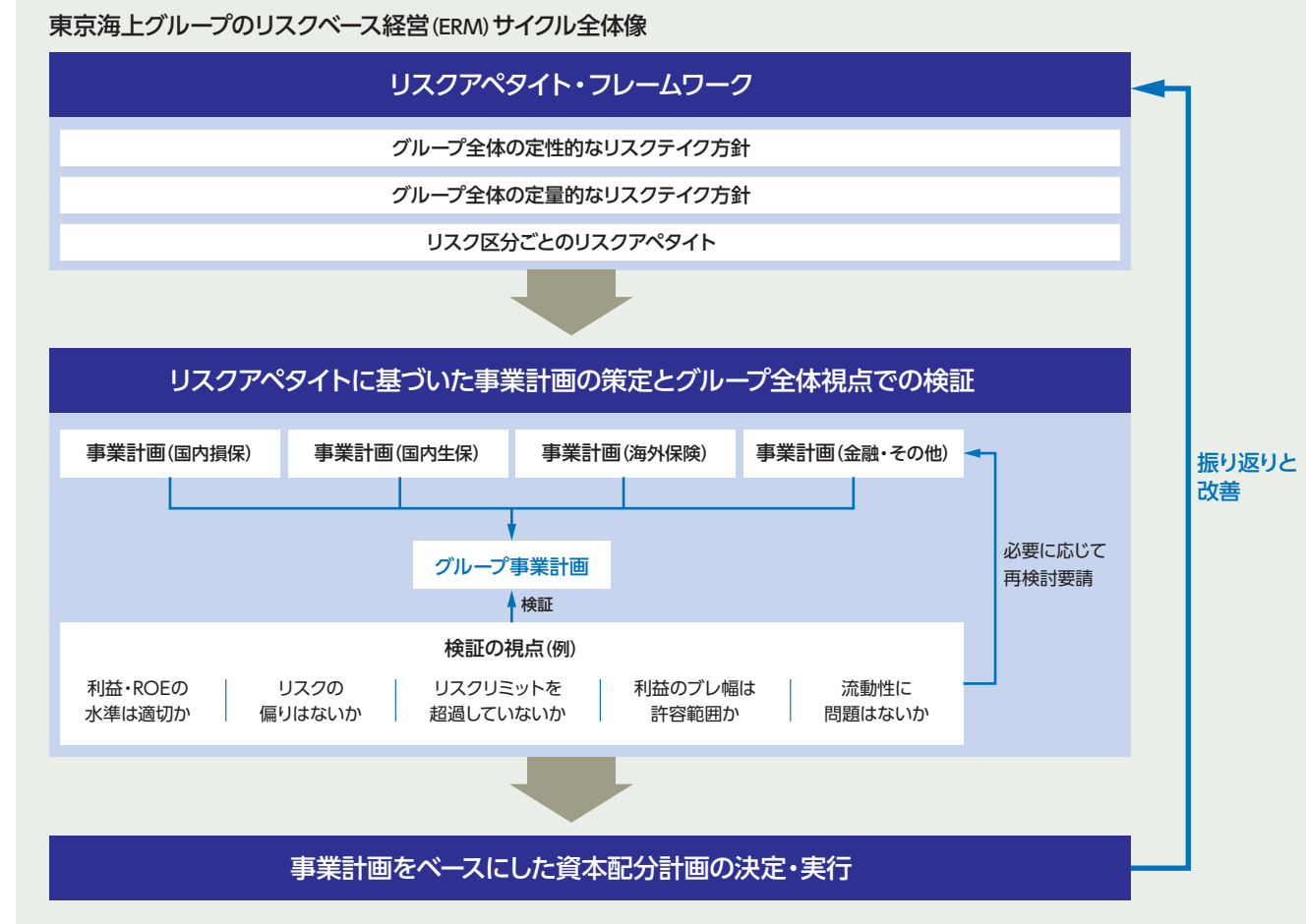
次に新中計ですが、KPIとしましては、修正純利益はCAGRで+3~7%成長、修正ROEは12%程度の実現、そして配当性向は平均的な修正純利益の40%以上をめざしています。これは当社が2017年に掲げた中長期ターゲット(修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度)の達成が視野に入る水準となります。

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

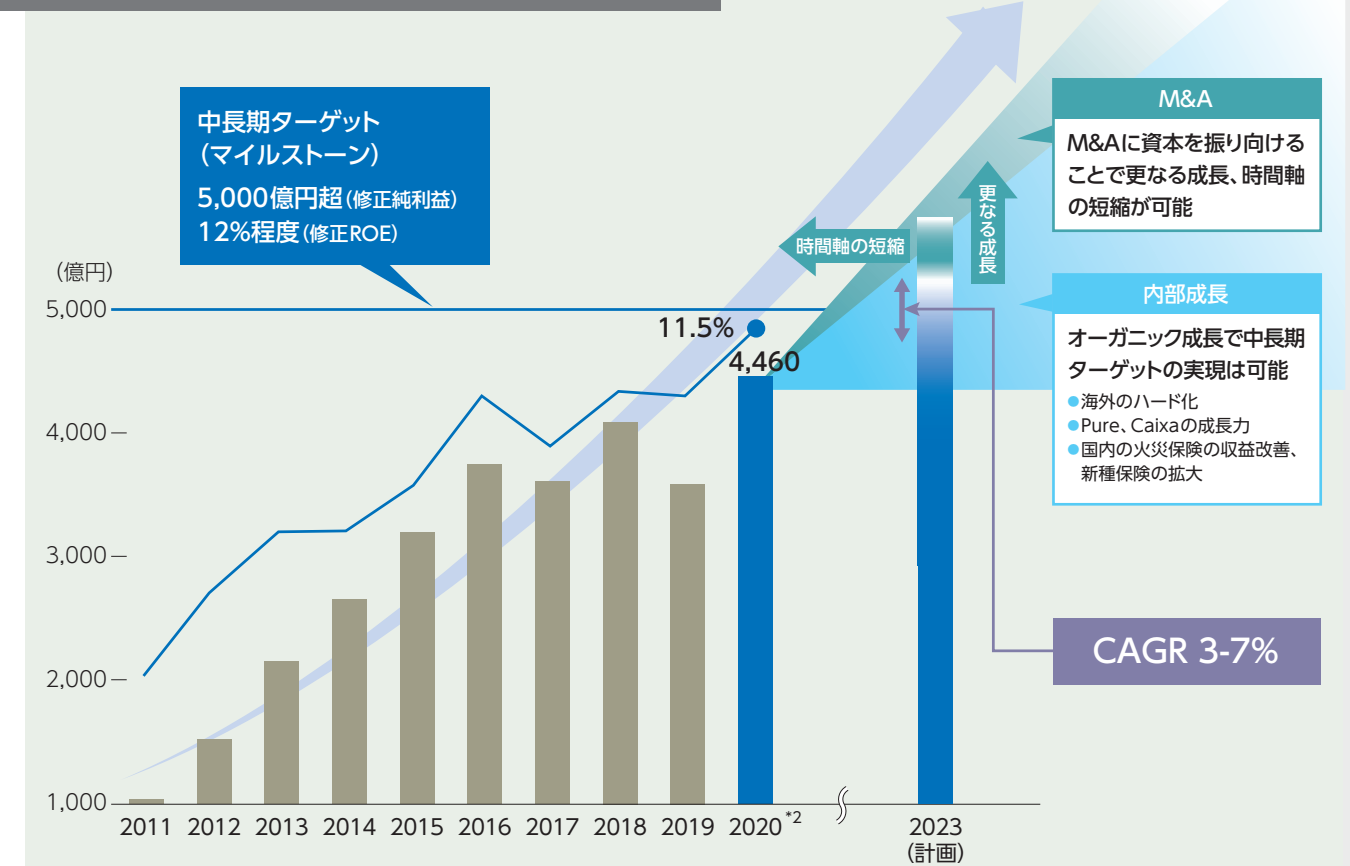
そして、新中計は、取締役会は勿論、先に触れたCFOミーティングやERM委員会などでの議論を踏まえて策定したものです。策定に当たっては、まず、お客様のニーズの多様

化や社会課題の複雑化、世界的な低金利や自然災害の激甚化、各国保険市場の動向等といった事業環境に関して、今後の見通しや、当社の将来ビジョンも含め、議論や検討を重ねました。その上で、中長期ターゲットをめざし、保険本業の収益力強化と、新たなマーケットや成長分野への取り組みを主要な成長ドライバーに据えた計画を策定しております。具体的には、国内損保における火災保険の収益改善や新種保険の拡大、海外保険事業におけるマーケットのハード化を踏まえたレートアップと規律ある引受や、2020年に買収を完了したPureの利益拡大など、各種成長施策を着実に実行していきます。2021年5月の新中計発表以降、資本市場の皆様と対話をしていますと、新中計の内容やその達成確度につきましてご評価いただくと同時に、もはや修正純利益5,000億円の達成は当然と捉えていただいているような向きもありプレッシャーも感じておりますが(笑)、CFOとして、着実な資本戦略の実行を通じて計画達成に貢献してまいります。

ERMサイクル



修正純利益・修正ROEの推移(補正ベース)*1



*1: 自然災害は平年並に補正し、2018、2019は復元保険料の影響を控除

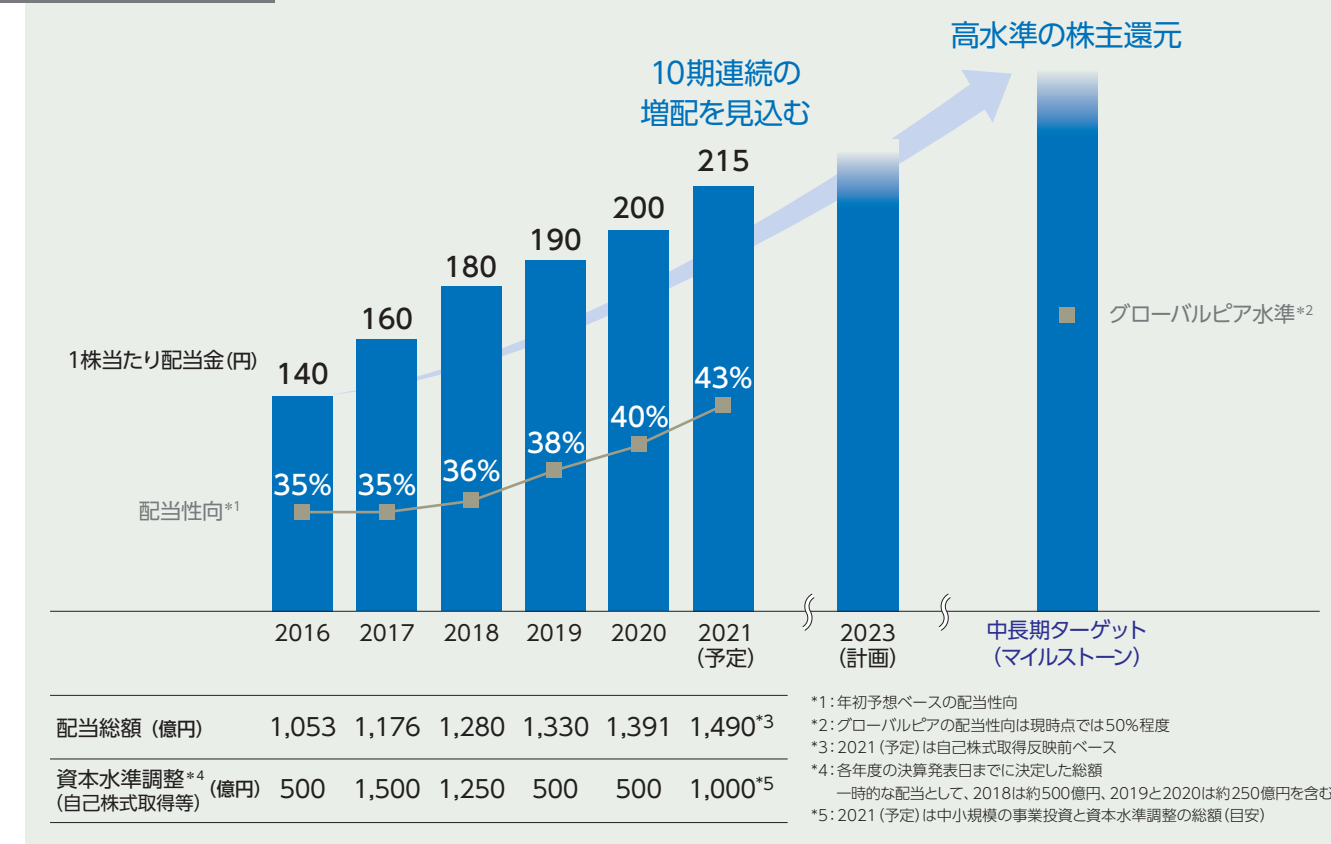
*2: 2020は新定義(自然災害責任準備金や初年度収支の影響も控除)で、新型コロナウイルスや為替の影響を控除した補正ベース
旧定義の補正ベースでは修正純利益4,230億円、ROE11.2%

株主還元

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



株主還元の推移



ROEの推移

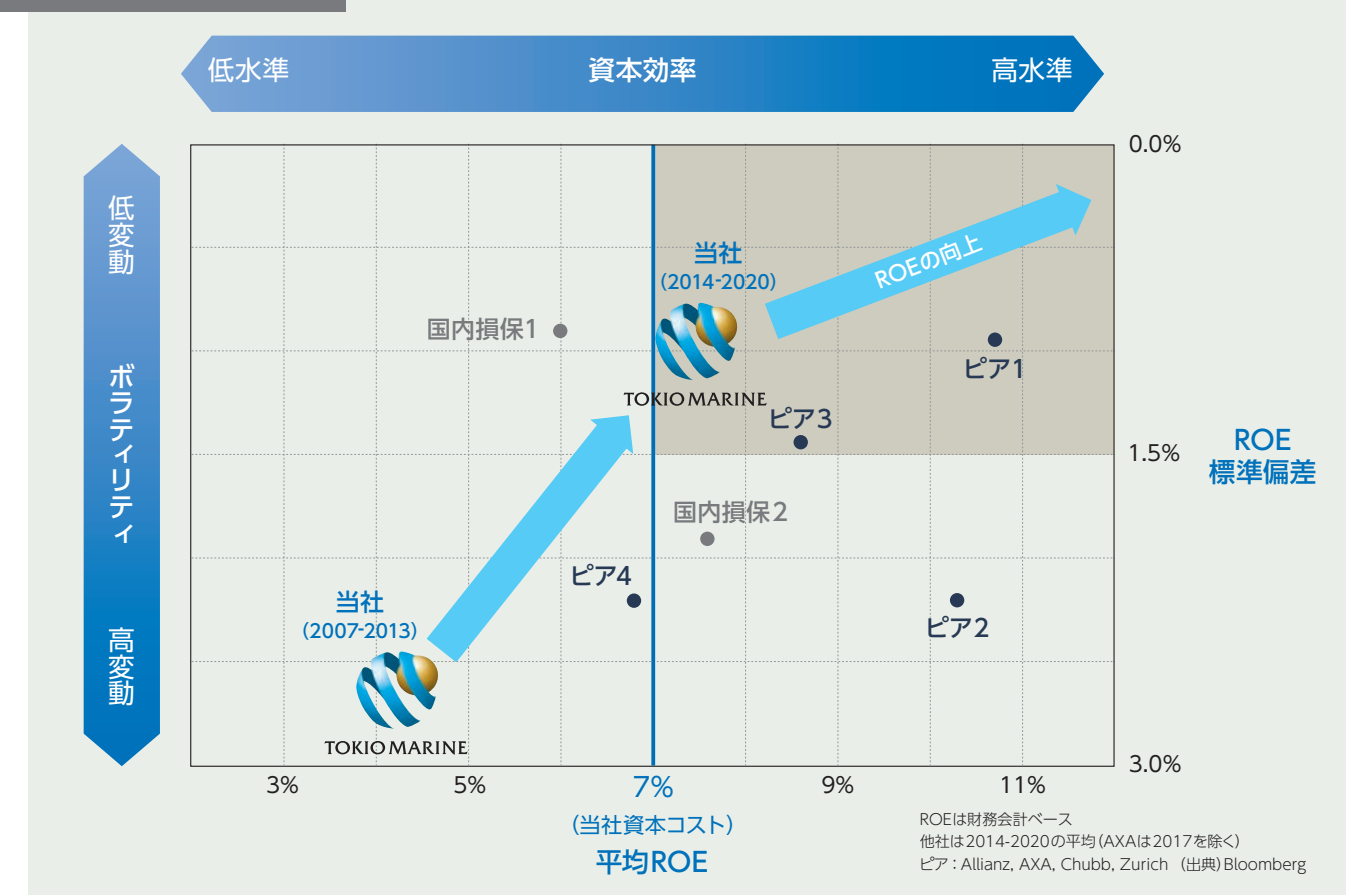
こうした取り組みの結果として、当社の修正ROEはCAPM^{*}で計算した資本コスト7%を2013年以降上回って推移しています。また、そのボラティリティも低く抑えられるようになってきており、ROEの水準もその安定性も、グローバルピアに近づ

きつつあります。

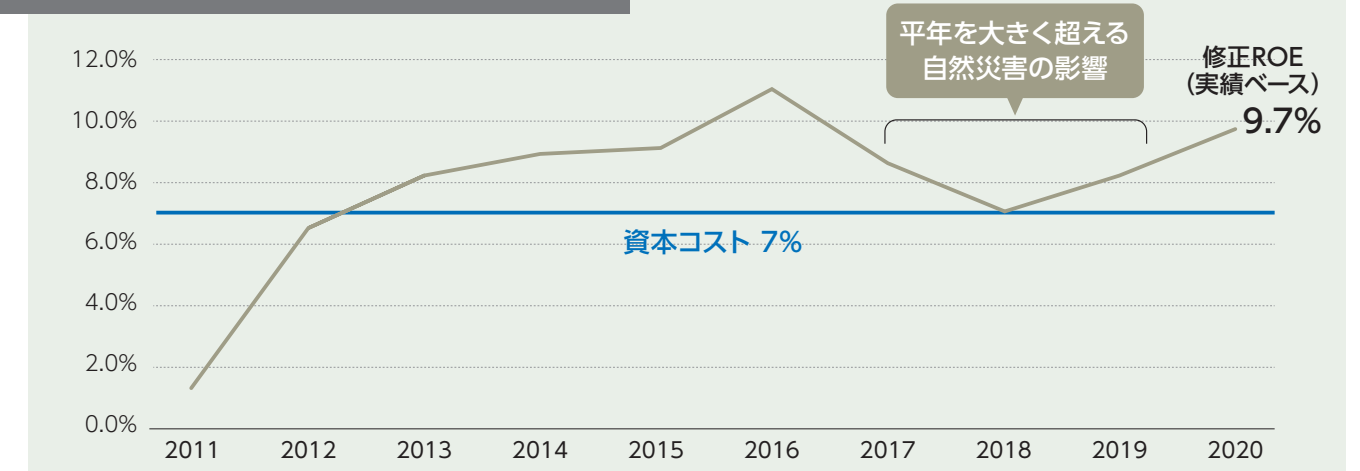
今後も規律ある資本政策を通じて、資本の健全性を維持しつつ、資本効率を安定的に向上させてまいります。

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

ROEの安定的な向上

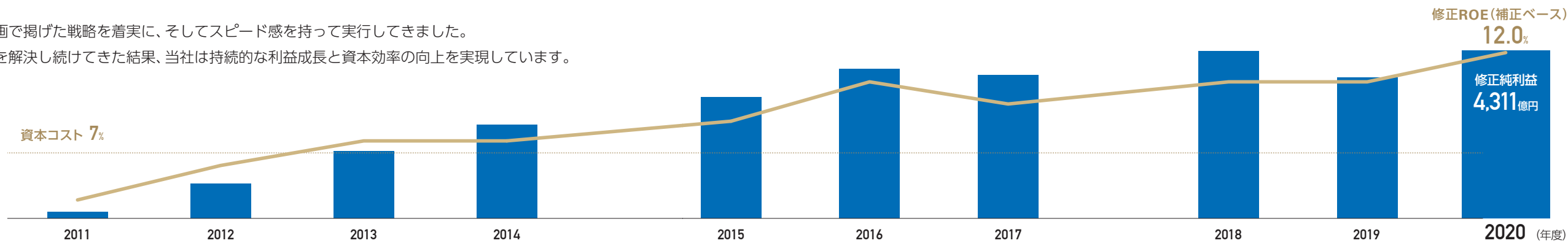


修正ROEは資本コスト7%を上回って推移



これまでの中期経営計画の振り返り

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



*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、市場環境を2018年3月末ベースとした数字

*4: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース

中期経営計画 2023 ～成長への変革と挑戦～

当社は新中期経営計画の策定に際して、まず(A)「長期ビジョン」を明確にし、(B)その達成に向けた「中長期に実現する姿」を定め、その上で(C)新中計期間中(3年間)に実行する「2+1の成長戦略」を立案しています。

ここでは、新中計におけるこれらの「長期ビジョン」、「中長期に実現する姿」、「2+1の成長戦略」についてご説明します。

A

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～

B

長期ビジョンに向けて中長期に実現する姿

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

(中長期ターゲットとして、
修正純利益5,000億円超・修正ROE12%程度)

C

新中計期間中に実行する「2+1の成長戦略」

新しいマーケット×新しいアプローチ

保険本業の収益力強化

+

次の成長ステージに向けた事業投資

テクノロジー
～ミッションドリブン～
→P.28-29

ERM
～リスクカルチャー～
→P.110-113

人材

・専門性人材の育成
・グローバル人材・経営人材の育成
・ダイバーシティ＆インクルージョン
→P.64-67

グループ体経営

・ベストプラクティスの共有
・シナジーを発揮する体制
・グローバル経営態勢の構築
→P.22-25

企業文化

・To Be a Good Company
・社会/お客様課題の解決
・“しなやか”で“たくましい”
→P.32-39

経営を支える基盤

A

当社の「長期ビジョン」

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

B

「長期ビジョン」達成に向けて「中長期に実現する姿」

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

ステークホルダーとの 「Win-Win」

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

「グローバル」×「シナジー」

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

成長と安定的な 高収益の実現

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

C

「中長期に実現する姿」に向けて 新中計期間中に実行する「2+1の成長戦略」

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

2

新しいマーケット×新しいアプローチ

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

保険本業の収益力強化

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

1

次の成長ステージに向けた事業投資

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

新中計におけるKPIターゲット

当社は、「2+1の成長戦略」の実行を通じて、KPIターゲットとして「修正純利益：CAGR+3～7%」、「修正ROE：12%程度」をめざしていますが、これは中長期ターゲットとして掲げている「修正純利益：5,000億円超」、「修正ROE：12%程度」が視野に入る水準です。また、このKPIターゲットは内部成長のみで達成するものとしており、良いM&Aの機会があれば、ターゲット達成の早期化、もしくはこれを更に上回る数字の達成も可能となっています。

株主還元に関しましては、配当性向も普通配当だけで40%以上とし、利益成長に応じて配当も持続的に高めると共に、資本水準調整も機動的に実施します。

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

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

(ご参考) 修正純利益の内訳イメージ(事業別利益に係るKPIターゲット)

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

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

(ご参考) 各事業別のトップラインに係るKPIターゲット

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

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

国内損保

自動車保険市場での安定収益の創出

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

着実にマーケットシェアを拡大し、成長を支えてきた

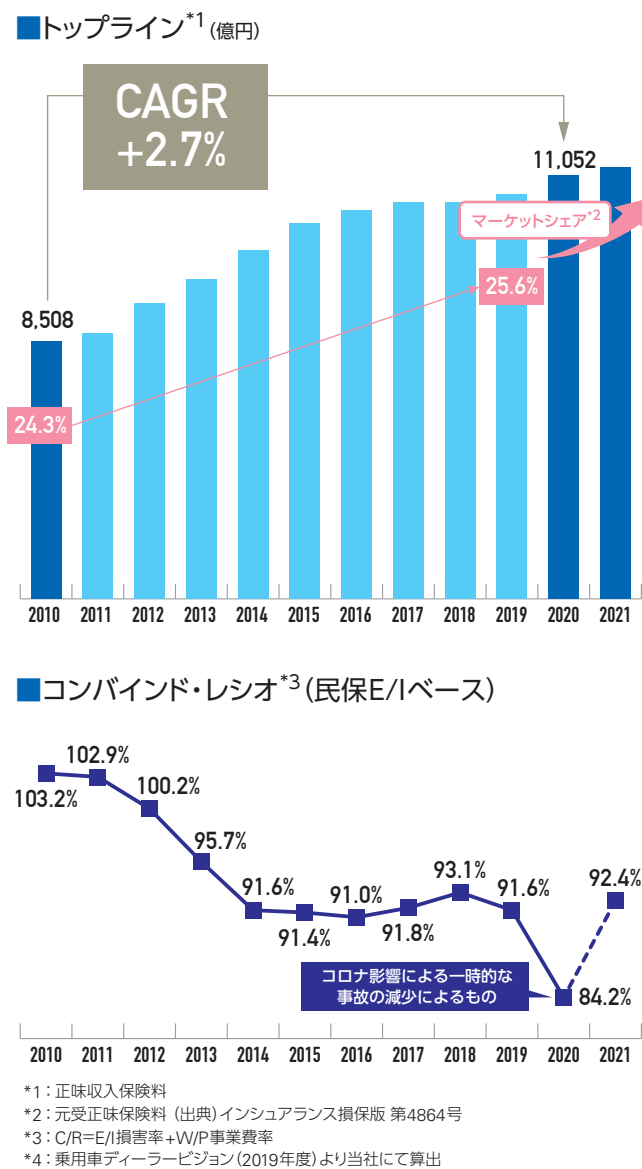
基幹種目である自動車保険は、魅力的な商品・サービス、高品質な損害サービス等の強みを活かしながら、料率改定の如何によらず、一貫してトップラインを伸ばし続けてきました。コロナ禍にあった2020年度においても成長を実現し、トップラインの実額、対前年での増収率共に業界NO.1の実績となりました。また、コンバインド・レシオの水準も良好であり、安定的な収益を創出しています。

自動運転技術等の環境変化による影響は当面限定的

今後の自動車保険市場では、自動運転技術等の進展や、人口減少・少子高齢化等に伴う日本全体の自動車保有台数の減少、電気自動車の普及などが見込まれています。一方で、自動運転技術については、完全普及には相当な時間を要し、また保険金単価の上昇を伴うことから、当面クレームコストへの影響は限定的と考えています（詳細はP.53参照）。また、自動車の保有台数が減少するという向きもありますが、定量的には、2019年度から2030年度の見込みでCAGR▲0.4%程度^{*4}であり、そのインパクトは決して大きいものではありません。更には、電気自動車の普及は、保険金単価の上昇や電気自動車固有のリスクが生じる可能性があることから、少なくともマーケットの縮小に繋がらないと考えています。

付加価値の高い商品を次々に投入することで、今後も安定的な収益を創出していく

当社は、2021年4月から、「2カメラ一体型ドライブレコーダー」を日本で初めて提供し、足元契約件数を伸ばしていますが、このような付加価値高い商品を次々に投入し、それらをデジタルも徹底的に活用しながら、しっかりとお客様にお届けすることで、シェアを持続的に拡大していきます。加えて、自動運転技術の進展や電気自動車の普及から生まれる新たなリスクへの対応や、責任関係の複雑化に伴う新たなニーズにも応えていくことで、今後も安定的な収益を創出していきます。



(ご参考) 自動運転技術の進展が自動車保険マーケットに与える影響

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

自動運転技術等の進展

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

事故頻度の低下による影響

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

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

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

事故発生時の責任関係の複雑化による影響

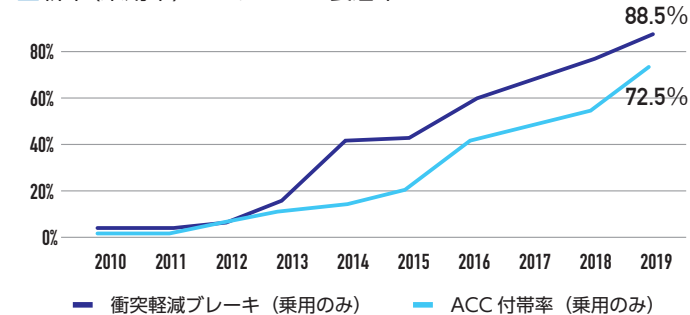
自動運転車による事故が発生した場合、加害者・被害者といった事故当事者に加え、製造業やソフトウェア事業者など賠償義務者が多岐にわたり、責任関係が複雑化する懸念があります。

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

自動運転技術の進展

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

新車(乗用車)におけるASV装着率^{*2}



当面はクレームコストの大きな変化はない

クレームコスト	=	事故頻度の低下	×	保険金単価の上昇
				・部品の高額化に伴う修理費単価の上昇 ・1事故あたりの損害調査コストが増加する可能性

被害者救済に向けた当社の対応(日本初)

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

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

国内損保

新種保険の拡大を通じた新たなマーケットの創造

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

新たな社会課題の発生

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

課題解決を通じた飛躍的成長を実現し、
自動車に代わる成長の柱へ

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

■新中計の重点戦略―新たなマーケット創造

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

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

国内損保

火災保険の収益改善

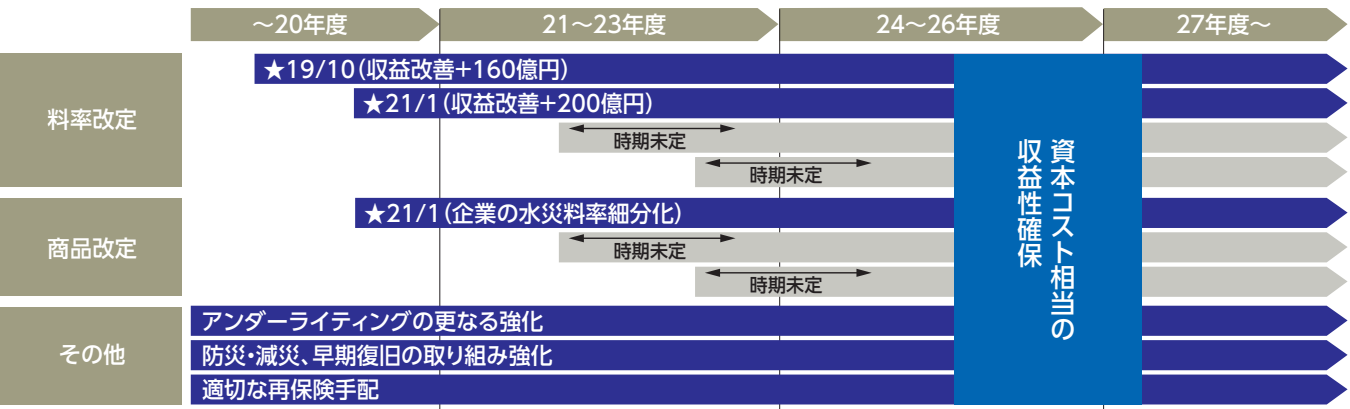
あらゆる対策を総合的に講じることで、災害に強い社会づくりに貢献しながら、サステナブルな火災保険制度を構築。向こう3年間で、260億円を超える収益改善を実現し、その後数年で資本コスト相当の収益性を確保していく

サステナブルな火災保険制度の構築(収益改善)

自然災害大国の日本において、火災保険制度は非常に大切なものですが、一方で、恒常的な赤字の状態では、サステナブルなものとは言えません。当社自身によるコスト削減努力は勿論のこと、料率改定、商品の見直し、アンダーライティングの強化、防災・減災、早期

復旧等、総合的な取り組みを加速させることで、サステナブルな火災保険制度を構築していきたいと考えています。下記ロードマップを、不退転の決意を持って実行することで、3年間で260億円(税前)を超える収益改善を実現し、その後数年で、資本コスト相当の収益性を確保していきます。

■火災保険の収益改善ロードマップ



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

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

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

〈事前〉防災・減災

迅速な保険金支払

〈事後〉災害後の早期復旧

〈事前〉水災危険度予測システム

〈事前〉住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム

〈事後〉ペルフォア社による修復

〈事前〉水災危険度予測システム

修復前 修復後
〈事後〉ペルフォア社による修復

国内損保

事業効率の向上を通じた持続的な成長の実現

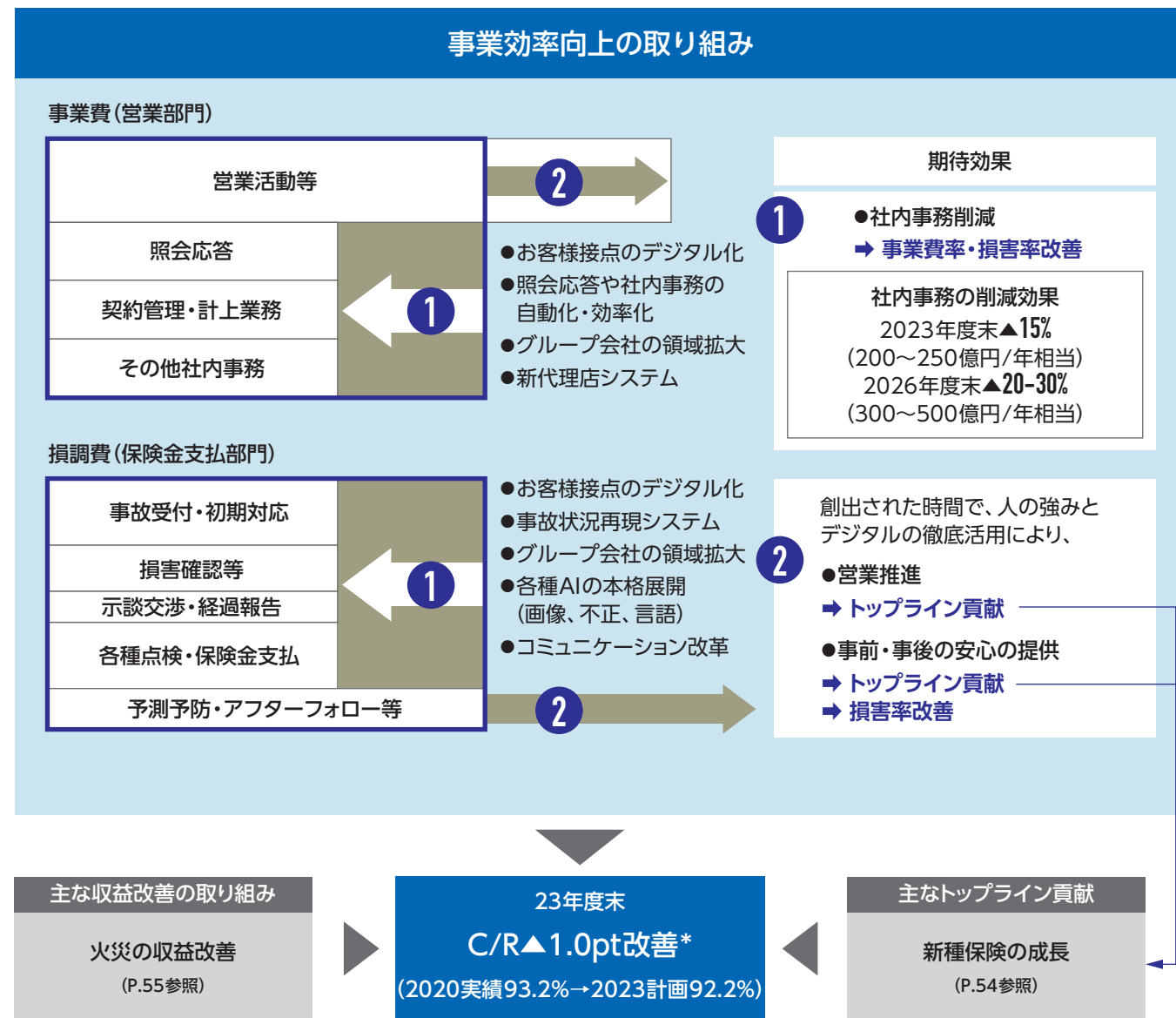
デジタル技術を高度に活用することで、社内事務を徹底的に削減し、生産性の向上を実現。創出された時間は、新たな社会課題の解決を通じたトップラインの拡大等に振り向けることで、持続的な成長を実現していく

当社は13年前の業務革新プロジェクトを皮切りに、社内事務を約3割削減し、創出した要員を営業にシフトすることで、持続的にマーケットシェアを拡大してきました。

下図でお示した取り組みは、2020年度に、東京海上日動でスタートした全社プロジェクト(通称：ミライプロジェクト)になりますが、向こう3年間でデジタルを中心に400億円を投じ、社内事務を徹底的に削減します(業務量を2023年度末に▲15%、2026年度末には▲20-30%削減することを企図)。そして、創出された時間を、要員数の削減等に繋げるのではなく、

社会課題の解決を通じたトップラインの拡大や損害率の改善、そして人材の育成・支援等に振り向けることで、縮小均衡に陥ることなく、持続的な成長を実現していきます。

具体的には、営業部門では、照会応答や契約管理、計上事務等の社内事務を徹底的に削減することで、その余力を新種保険を中心としたトップラインの拡大に振り向けます。また、保険金支払部門でも、あらゆるプロセスをデジタル化することで事務を徹底的に削減し、その余力で事前・事後の安心を充実させていきます。



国内生保

リスク分散と長期的な成長のドライバー

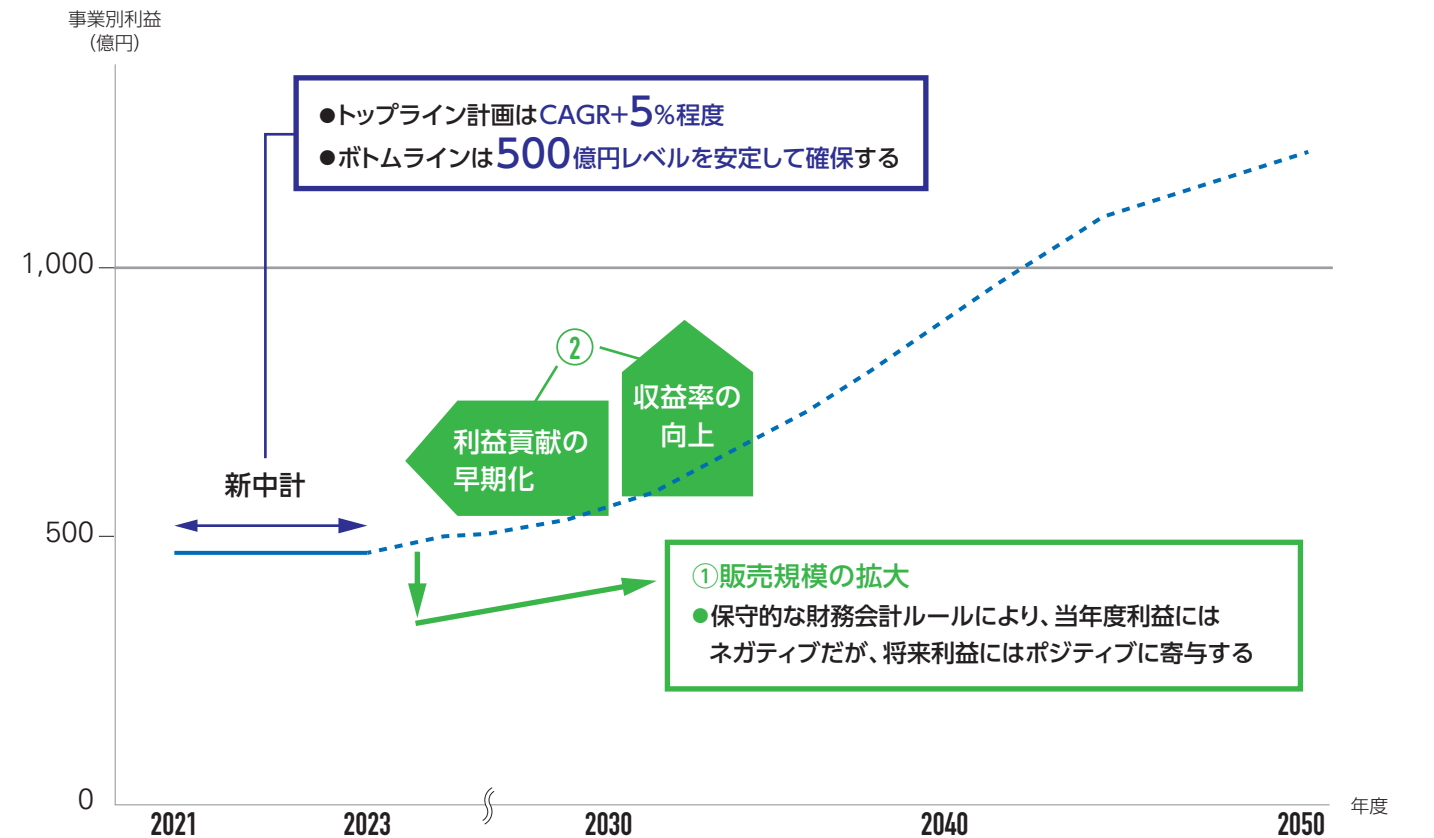
長期的な利益水準は1,000億円を突破し、当社の長期的な成長とリスク分散に貢献する

国内生保の利益成長

国内生保の新中計では、トップラインである新契約年換算保険料(以降、新契約ANP)は、保障性商品や回払変額保険の販売拡大を主因に、「CAGR+5%程度」の伸びを計画しています。ボトムラインである事業別利益は500億円レベルで安定的に推移する見込みです。これは、財務会計の保守性*1から、契約初年度は会計上の費用負担が大きく、新契約の引受に

よって利益が押し下げられる構造にあるためです。そして、長期的な利益水準は1,000億円を突破することを企図していますが、損保と関連の低いリスクを引き受ける生保事業は、当社のリスク分散と長期的な成長のドライバーとしての役割を担っています。

■国内生保の利益成長カーブ*2(イメージ)



*1：国内生保の財務会計は、新契約の引受に要した費用(代理店手数料や医師への診査手数料など)の全額を、契約初年度の費用として一括認識するなど、保守的なルールとなっています。

*2：トップライン成長は2024～2029まではCAGR+5%、2030以降は横ばいの前提

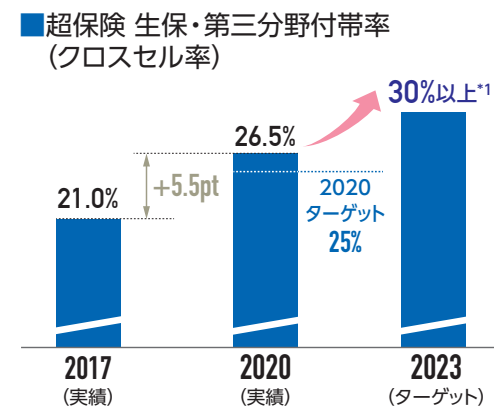
新中計期間に取り組む戦略

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

①販売規模の拡大

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

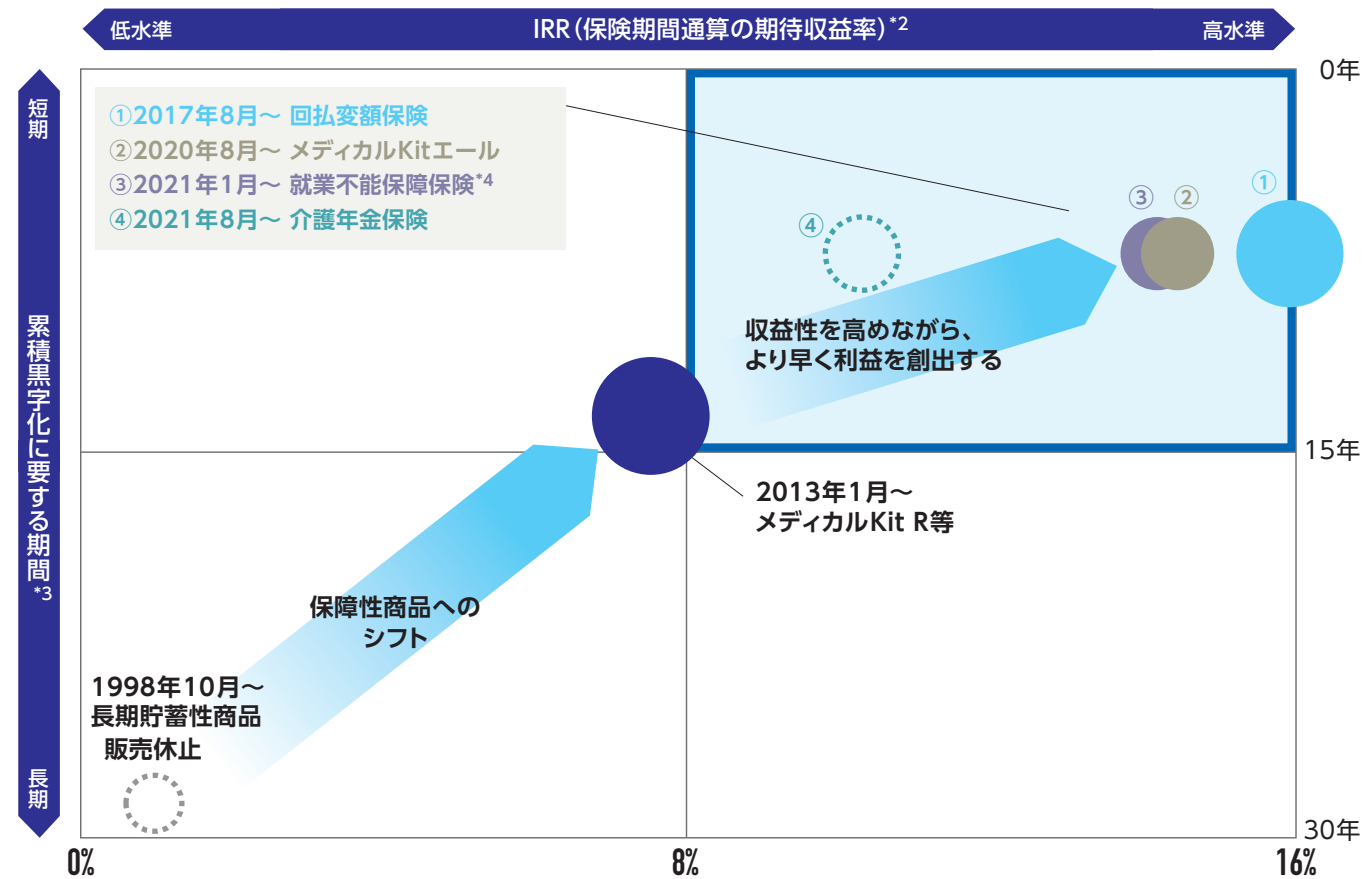
新中計では、「シニア、ヘルスケア、資産形成」という成長領域にフォーカスし、東京海上日動の顧客基盤を活用したクロスセルを加速させて、より多くのお客様に安心をお届けしていきます。



②収益率の向上と利益貢献の早期化

あんしん生命は、「おかしいな、人間が生命保険に合わせている」という、従来の生命保険へのアンチテーゼを世の中に宣言して、1996年に開業しました。従来の生命保険では保障できない、退院後の治療、就業不能、介護といった生存リスクにいち早く注力し、革新的な保障性商品を次々と生み出すことで、生存保障分野を牽引してきた実績と自負が私たちにはあります。

新中計では、ここからもう一段商品性を高め、社会課題の解決に直結しながらも、「収益性が高く、利益貢献までの期間が短い」商品を投入し、成長を加速していきます。



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

海外保険 (先進国戦略)

スペシャルティ分野を中心に安定的かつ高い収益性を実現

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

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

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

①保険引受利益の拡大

足元のマーケットは、ソーシャルインフレーション等によるロスコストの上昇や自然災害の多発、低金利環境に加えて、コロナの影響などにより、保険料率の上昇、いわゆるハード化が続いています。こうした環境下では、単にトップラインを伸ばすだけでは、それはさほど難しいことではありませんが、私たちは短期的なトップライン成長は追いません。ボトムフォーカスで、当社の強みであるアンダーライティング能力やリスク引受能力を活かして、将来のリザーブリスクを低減すべく、ロスコストの上昇やビジネスライン毎の採算をフォワードルッキングで正しく見極めながら、適正な保険引受を実現しています。加えて、オペレーションの更なる効率化にも取り組むことで、引き続き高い収益性を安定的に確保しながら、持続的な利益拡大を企図しています。

定量的には、新中計期間内のC/Rはグローバルピアと比べても遜色ない93%程度を維持(2020年度は実力ベースで93.3%)しつつ、トップラインもCAGR+5%程度の堅調な成長を実現することで、保険引受利益の更なる拡大をめざします。

主な打ち手

厳格な引受規律の維持	レートアップの取り組み
●前中計期間中は、不採算ラインの削減に徹底的に取り組み、ポートフォリオを改善 ●今後もソーシャルインフレーションの進展など収益性の動向を注視し、健全な引受ポートフォリオを構築する	●各グループ会社の強みを活かし、ロスコストを上回るレートアップを継続する 2020実績 PHLY: +約11%、TMHCC^{*1}: +約15%、TMK: +約10% ^{*1}: A&H, Surety, Creditを除く
新たなリスクテイク	オペレーションの効率化
●ハード化の恩恵を受けているなど、高いリターンが期待できる種目において、収益性を見極めながら、新たなリスクテイクを実行する	●各グループ会社において、事務プロセス改善等を推進し、経費率の削減に取り組む

めざす姿 (C/R93%程度の維持、トップラインCAGR+5%程度)

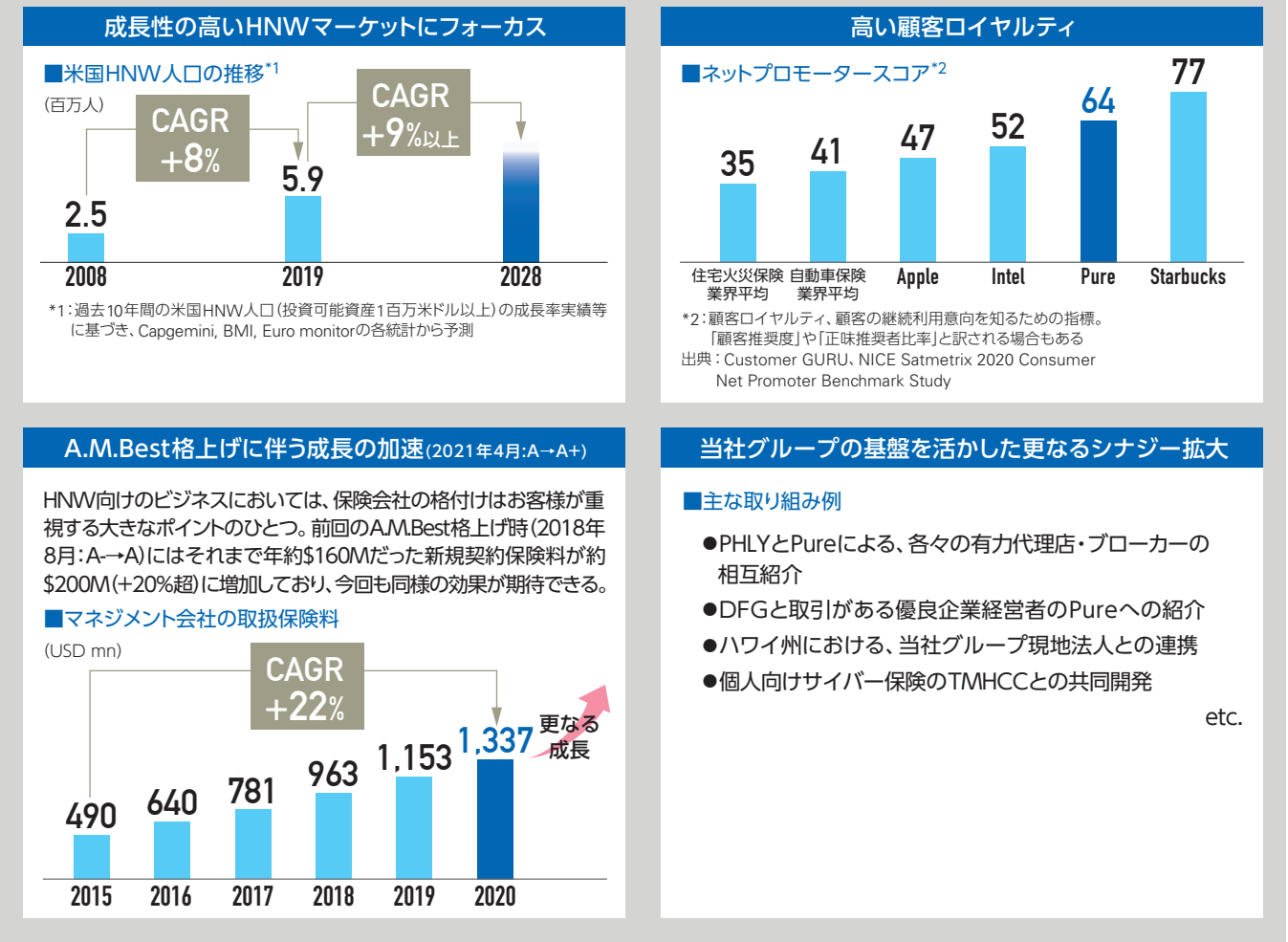


^{*2} : 北米+欧州セグメント。DFGの超過額労災や生保等コンパインドレシオが高い契約を含む。
2020は実績ベース、自然災害を平年並みに補正し、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベースのC/Rは93.3%
^{*3} : 北米+欧州セグメントのNPW計。2021年3月末為替を適用

②Pureの成長

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

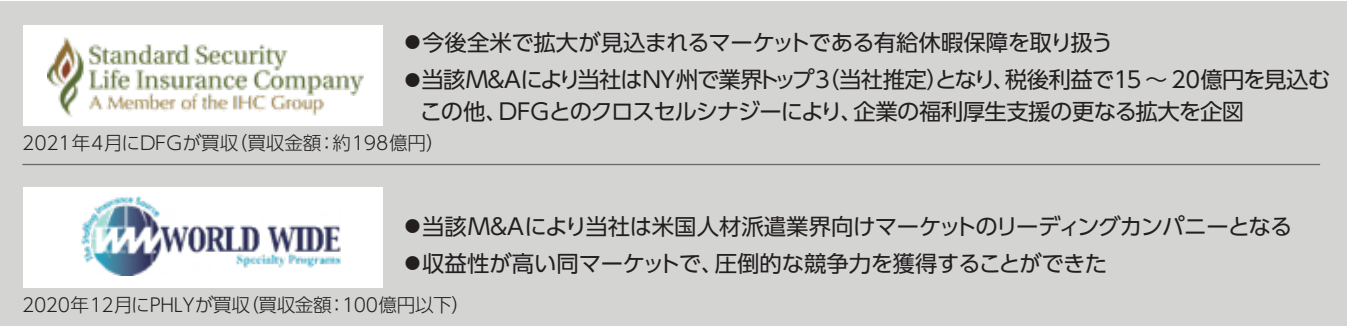
Pureの特長と主な取り組み



③ボルトオンM&Aの継続(P.61参照)

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

直近の事例



TMHCCのボルトオンM&A



Susan Rivera

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

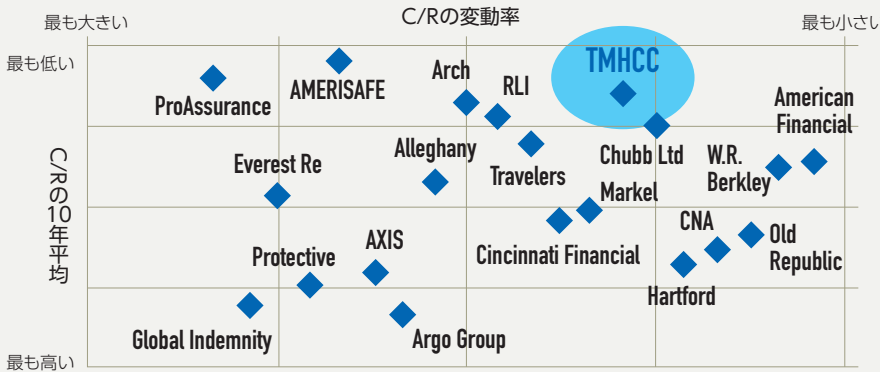
TMHCCでは、既存ビジネスの強化やリスク分散、コンバインドレシオの安定化等を目的として、1994年以降、実に60社以上ものボルトオンM&Aと、フォワードルッキングな売却を実行しています。

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

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



■ピア対比で安定して低位なC/Rを実現



加えて、今ではこうしたボルトオンM&Aが私たちTMHCC自身の利益成長のみならず、主に2つの点で、東京海上グループのシナジー拡大にも繋がっていると考えています。1つ目が「人材の獲得」です。TMHCCでは従来より、買収先のキーパーソンを活用してきた訳ですが、今では獲得してきた人材の活躍の場はTMHCC社内に留まらず、東京海上グループ全体に拡がり、スペシャルティ種目や再保険などに関わる重要なポストで活躍してくれています(P24-25参照)。2つ目が「ナレッジの横展開」です。私たちのボルトオン

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

海外保険
(新興国戦略)

マーケットの高い成長を取り込み、一層の利益貢献を実現

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

一層のリスク分散と利益貢献をめざす

地理的なリスク分散と高い成長を取り込むという観点から、当社は新興国戦略に取り組んでいます。勿論、「新興国」といっても実際は様々な国があり、各国の状況も踏まえながら、戦略的に事業を展開していく必要がある訳ですが、結果として当社は、マーケットを上回るトップライン成長を実現させ、ボトムラインもブラジルやタイなどでは数十億～100億円規模に

まで至っています。今後、新中計ではより一層の利益貢献をめざし、そして、より多くの将来の成長の柱を育てるべく、各種成長戦略を実行していきます。

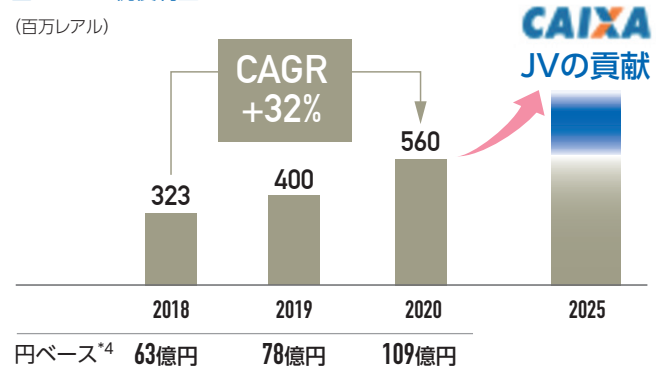
以下では、新中計の利益ドライバーであるブラジルとインドを取り上げます。

ブラジル Caixa銀行との合併会社の設立で成長を加速

例えばブラジル(TMSR)では、IT出身のCEOの下、デジタルを活用した効率的なオペレーションや利便性の高いブローカー向けシステムの構築、そして顧客対応力の強化等を通じて、主力の自動車保険の収益改善を進めてきました。結果として、2018年度からCAGR+30%を超える利益成長を実現しており、既に100億円レベルの利益を上げています。この好調な既存ビジネスに加えて、事業ポートフォリオの分散と更なる成長をめざし、ブラジルの最大手銀行グループであり、住宅

TMSRの税後利益

(百万リアル)



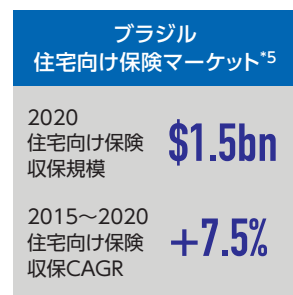
*4：2021年3月末為替レート

インド IFFCOネットワークとグループノウハウの更なる活用

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

ローン市場でシェア約7割を誇るCaixa銀行と合併でJVを発足させ、2021年2月から営業を開始させています。このJVはモーゲージ保険*1やホームオーナーズ保険*2といった住宅向け保険を主に扱っていますが、ブラジル住宅ローン市場の好調を背景に、営業開始早々、計画の上方修正を行うなど順調なスタートを切っています。今後も、高い収益性が期待できる住宅向け保険の販売拡大により、2025年度には税後利益で65億円*3程度の上乗せをめざします。

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

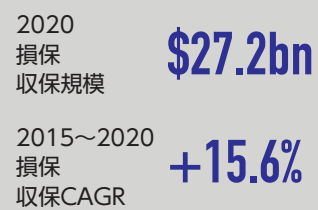


*5：(出典) ブラジル保険当局SUSEP

(ご参考)
ブラジル住宅ローン市場の
更なる成長期待

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

インド マーケット*6



*6：(出典) General Insurance Council, IRDAI

資産運用

低金利環境下においても、
強みのクレジット運用力を活かして収益を拡大

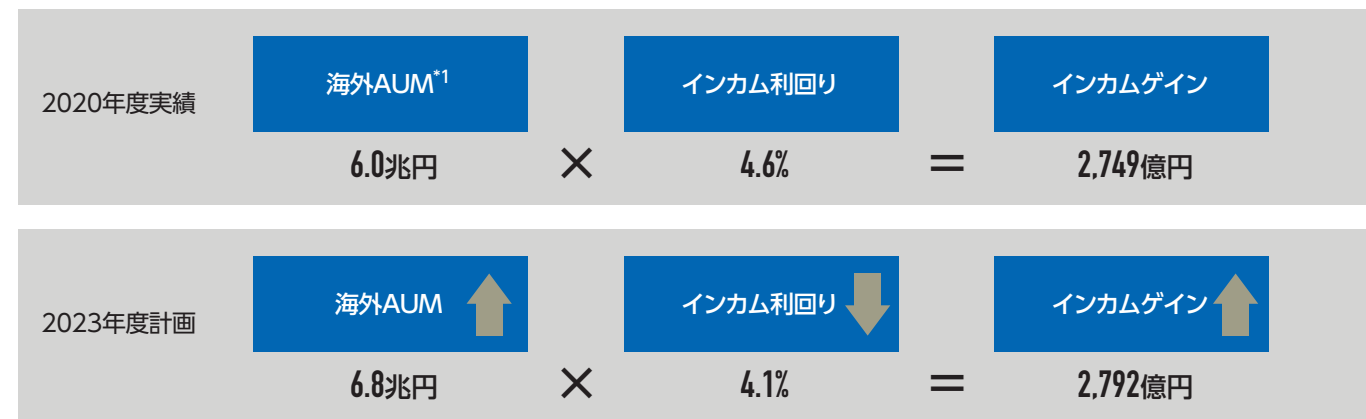
低金利環境の長期化が想定される中でも、クレジット市場における目利き力を活かしながら、運用収益を拡大する

規律を持った米国クレジット運用の拡大

当社の資産運用のポリシーは、「保険負債の特性を踏まえながら、長期・安定的な運用収益を上げる」というものです。特に、DFGの運用力を活かして、国内外のグループ運用資金を主に米国クレジット資産へ投資すると共に、適切なモニタリングおよびリスクコントロールを行いながら高いリターンを上げる日米一体の運用スタイルが当社の強みです。そして新中計においても、米国のクレジット運用は当社の運用収益のポイントの

ひとつとなっています。

足元は世界各国が低金利下にあり、当社においてもインカム利回りの一定の低下は避けられないと考えていますが、保険引受の拡大に伴う運用資産(以下AUM)の増加と、クレジット運用を得意とするDFGの高い目利き力を活かしながら、一方でグループ全体のERMの枠組みの中で適切にクレジットリスクをコントロールしつつ、運用収益の拡大をめざします。



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

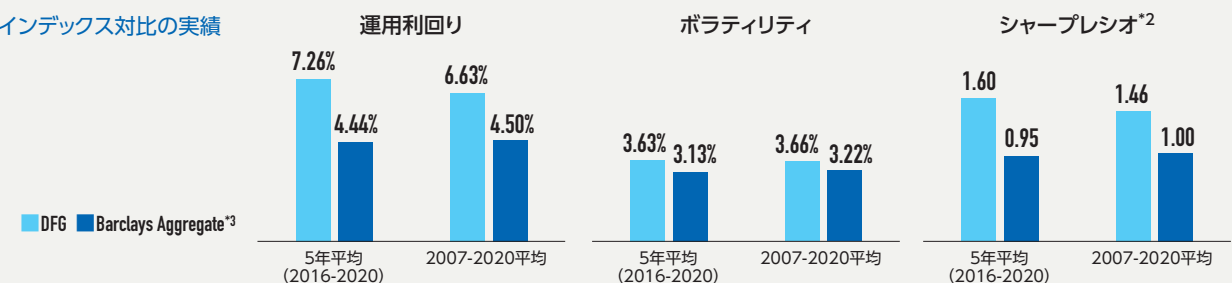
(ご参考) DFG運用チームの強み

DFGは、高い専門性や豊富な経験、幅広いネットワークを活かした情報収集量と分析力により、景気局面等に応じて、機動的にポートフォリオをシフトすることで、収益獲得機会を確実に捉えています。また運用の裏付けとなる保険負債は、従業員福利厚生関連の保険や超過額労災保険といった長期かつ安定的なキャッシュフローを有しています。そのため、短期的な市場のブレに惑わされずに投資

資産を償還まで持ち切ることが可能となっており、こうした投資スタイルの結果として、インデックス対比で高いリターンを出し続けています。

また、足元のコロナ禍においても、いち早く優良案件の情報をキャッチし、割安な価格での投資をスピード感を持って実施しています。

インデックス対比の実績



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

*3：Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

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

常務執行役員
グループ人事総括
北澤 健一



当社がこれまで受け継いできたバトンを更にその先へ繋ぐために

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

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

また、多様な価値観や柔軟な働き方を支え、社員の新たな挑戦を後押ししながら、当社が持続的に成長していくためには、人事制度・運用の見直しや、リモート環境の一層の整備が必要不可欠です。コロナ禍において、国内の会社では最大70%、北米や南米など海外の会社ではほぼ全ての社員が在宅勤務を実施するなど、世界中の社員がリモートワークを経験しましたが、この経験は各々の社員が一番成果を出しやすい働き方を、自ら考え、生産性を向上させるきっかけになっており、会社としてもこうした生産性の高い

多様な働き方を支える体制の整備に取り組んでいきます。例えば、東京海上日動では、社員にとって各々のベストな働き方や働きがいの実現を支える制度として、勤務時間を柔軟に変更できる「スーパーマイセレクト制度」や、全国の社員が各地での業務と本店コーポレート部門の社内のプロジェクト業務とを兼務で担う公募型の「プロジェクトリクエスト制度」を導入しています。場所や時間の制約を極力取り払いながら社員の発意を支え、育児や介護などを抱える社員も一層いきいきと活躍できる環境を整備することで、社員と会社の双方の持続的成長をめざします。

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

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

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



Global Executive Programでの
過酷な洋上研修の様子



MGLにおける被災地訪問



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

最適な人材 ポートフォリオの 追求

東京海上ホールディングスにおける新人事制度

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

人材育成・ スキル向上

グローバル経営人材育成に関する研修制度（P.102参照）

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

Data Science Hill Climb

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

東京海上日動の従業員研修（2020年度）

- 総研修時間：約22.6万時間
- 総研修費用：約7億円

従業員 エンゲージメント 向上

コア・アイデンティティの浸透

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

カルチャー&バリューサーベイ

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

5段階中 **4.3点** (Group Attachment)

生産性の高い 多様な働き方の 推進

スーパーマイセレクト制度

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

プロジェクトリクエスト制度

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

D&Iの推進

P66-67参照

健康経営の推進

P82-83参照

D&I/人権への対応・CDIOメッセージ

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

執行役員
グループダイバーシティ&インクルージョン総括

鍋嶋 美佳



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

当社は特にこの20年の間、積極的なグローバル展開などを通じて、人材・地域・事業の面でポートフォリオの多様化を進めてきました。そして、新たに仲間入りした社員や事業がもたらす発想や視点を取り入れ、お互いを尊重し合うインクルーシブな環境づくりを進めながら成長してきました。他方、ますます社会課題が複雑化し、不確実性が高まり、世界中が様々なリスクに直面する中で、当社が今後も多様化するお客様のニーズや社会課題の解決に対応するためには、D&Iの更なる推進が必要不可欠であると考えています。当社はD&Iの推進を重要な経営戦略と位置付け、今般、21年4月にダイバーシティ・カウンスル(Diversity Council)とグループダイバーシティ&インクルージョン総括(以下CDIO)を創設いたしました。私はCDIOを拝命し、ジェンダーギャップの解消やグローバルな人材活用をはじめ、様々な観点からD&Iの推進とその浸透に取り組んでいます。まず、ジェンダーギャップの解消については、当社では既に様々な場で女性が活躍しており、国内外のグループベースでは女性リーダー比率は3割を超えていますが、各グループ会社毎の課題に応じた取り組みを更に進めていきます。国内中核企業の東京海上日動においては、「ジェンダーギャップの解消」を重要な成長戦略と位置付けて、「あらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参加している状態」の実現をめざし、女性リーダーの育成とそのすそ野の拡大に力を入れて取り組んできました。女性活躍推進法における行動目標として定めた「2023年度までに準リーダー比率50%以上」を前倒しで達成し、今般「2030年度の女性リーダー比率30%」という数値目標を新たに設定して取り組みを更に強化しています。また、2019年4月には、社員一人ひとりが自

発的にキャリアを構築し、より一層いきいきと活躍することをめざして、女性社員を対象とした東京海上グループ内キャリアカレッジである「Tokio Marine Group Women's Career College」を開講しています。当初のプログラムに加え、2021年度は後続のプログラムもスタートしています。こうしたプログラムの場のみならず、日々の業務においても各職場で真剣に女性リーダーの育成や働きがいの向上に取り組むことで当社グループの成長に繋がっていきます。次に、グローバルな人材活用については、グループ内の多様な人材をグループベースで適材適所で活用していくことで新たな課題の解決や成長に繋がると考えています。例えば、米国グループ会社TMNASの人事・法務担当役員であるCaryn Angelsonには東京海上ホールディングスの人事を兼務してもらい、主にグローバルな人事やD&Iに関する戦略について、例えばグローバル人材の育成やキャリア開発、グローバル人事のコミュニティ運営などで密に連携しており、私と一緒にグループ向けのダイバーシティ&インクルージョンの研修講師も担っています。この他にも、ERM CommitteeやInternational Executive Committee、Global Retention Strategy Committeeなど、機能別グローバル委員会に、専門性を有する様々な国籍の人材が参加しており、その叢智を結集することでグループ経営課題の解決に取り組んでいます。ここで紹介した事例はほんの一部ですが、当社グループのD&I戦略を今後も強力に推進し、世界中で働く多様な社員が持てる力を最大限に活かしていくことで、世界中のお客様に安全と安心を提供し、グループの持続的な成長と全てのステークホルダーの皆様への価値提供を続けてまいります。



Middle Global Leadership Development Program

Tokio Marine Group Women's Career College

ダイバーシティポリシー

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

ナショナルリテ

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



TMK CEO
Brad Irick
(TMHCCから異動)



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



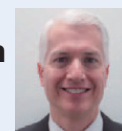
再保険
Barry Cook
CEO of International Group at TMHCC
(TMHD Global Reinsurance Advisor)



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



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



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

ジェンダー

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

ジェネレーション

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

障がい者雇用

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

人権への対応

- 世界人権宣言やOECD多国籍企業行動指針、ILO国際労働基準、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、ISO26000を支持・尊重しており、国連グローバル・コンパクトに署名
- 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンス等を行いながら改善活動を実施

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

コロナ禍での当社の対応 ～これまで以上の価値を提供～

世界中に大きな影響を与えた新型コロナウイルスは当社にも様々な影響をもたらしました。

当社では、2020年1月末にWHOが緊急事態宣言を発したことや中国以外の国・地域にも感染が拡大していることを踏まえ、2020年2月4日に「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置。感染拡大防止や社員の安全確保に努めつつ、リモートを活用しながらお客様対応を行い、コロナ禍においても保険事業という社会インフラとしての機能を維持してきました。また、本格的な台風シーズン到来のずいぶん前から、そして地震は日本全国いつでもどこで起きてもおかしくないという認識のもと、コロナ禍において複数の大規模自然災害が発生した

際でも、事業を継続することができるようシミュレーションも入念に行いました。その後、実際に令和2年7月豪雨や福島県沖を震源とする地震といった大型の自然災害が発生。入念な準備が功を奏し、円滑な保険金支払いを実現させ、お客様にコロナ前と変わらぬ価値提供を実行することができました。こうした様々な取り組みの結果として、株主の皆様には10期連続となる増配を見込んでいます。また、社会貢献としての寄付等も幅広く実施し、ステークホルダーの皆様にはこれまで以上の価値を提供してきました。

お客様

非対面でのお客様対応

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

1,000億円超のコロナ保険金*

- 海外におけるイベントキャンセル保険や利益保険を中心にお支払い

*: コロナに係る発生保険金の概算

株主

実力の高まりを踏まえた10期連続の増配(見込み)

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

社会

社会貢献活動

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

社員

社員とその家族の安全確保

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

大規模自然災害発生時の事業継続シミュレーション

Postコロナ戦略 ～取り組みの更なる加速・高度化～

コロナを契機にして、お客様のニーズや社員の働き方など、大きな変化がいくつもありました。そこで当社では、Postコロナの世界を見据えて、グループの中長期的な戦略の方向性をあらためて点検・検討すべく、2020年7月から外部の専門家も交え、Postコロナ・タスクフォースを立ち上げました。検討には海外各社のトップマネジメント達も参画して、グループ横断で議論を重ねてきました。その結果は下図のとおりですが、コロナの前後で課題そのものがらりと変わった訳ではありません。但し、これまで実行してきた取り組みを更に加速させていく、または高度化させていく必要がある、と考えています。

ここで重要になるのは、芯を捉えた打ち手と実行力です。例えば当社は、パンデミックリスクのPML(最大予想損害額)を

算出するにあたり、これまでは主に生命保険に係るリスク量を見積もっていたところ、2020年度より新型コロナウイルスの状況を踏まえ、損保種目についてもリスク計測方法をアップデートしています。

この様にあらゆる側面からこれまでの取り組みの更なる加速・高度化を図っており、既に各社の実行戦略への組み込みも完了しています。

また、グループ横断で議論を重ねていく中で、更なるシナジー創出の余地が確認でき、関係者間で協力に向けた機運が一層醸成されました。

正に、Postコロナを踏まえた、次の成長に向けた準備は万端です。

Postコロナにおける変化や課題

- ①有事における当社オペレーションの継続
- ②個人は、命や健康の安全を優先するようになる
- ③対面での保険商品の提供を主流としている代理店は顧客獲得が難しくなる
- ④非対面での質の高い顧客体験提供のためのデータ・デジタル活用が加速
- ⑤顧客のコスト意識の高まりを受けて、当社のコスト効率向上の必要性も増加

- ⑥パンデミックリスクの集積

当社の認識

これまで
進めてきた
取り組みを
更に加速

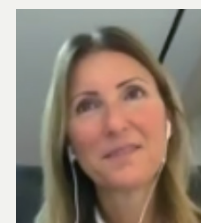
コロナを契機に
更なる高度化

打ち手

- ①有事における社員の100%リモート化
- ②予防を含むヘルスケアニーズに対する付加価値高い商品・サービスの提供
- ③代理店のデジタル化支援
- ④スキルギャップへの対処(デジタル人材の採用等)
- ⑤AIの高度活用によるオペレーションの更なる効率化

- ⑥パンデミックを踏まえたリスク管理の更なる高度化(計測方法等)

Postコロナ・タスクフォース参加メンバーの声



Tokio Marine HCC
スーザン・リベラ CEO

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



Hollard Group
サックス・ニトンベラ CEO

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

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

サステナビリティ戦略の位置づけ

改めまして、当社のパーパス（存在意義）は、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」です。

1879年創業の当社は、貿易の積荷を海難事故からお守りする海上保険からスタートし、日本の近代化を支えてきました。その後も、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、足元では再生可能エネルギーの普及を後押しする専用パッケージ保険の提供やGCube（同分野のリーディングカンパニー）の買収など、保険本業を通じて、時代と共に変化する社会課題をいち早く捉え、その解決に貢献することで、持続的に成長してきました。

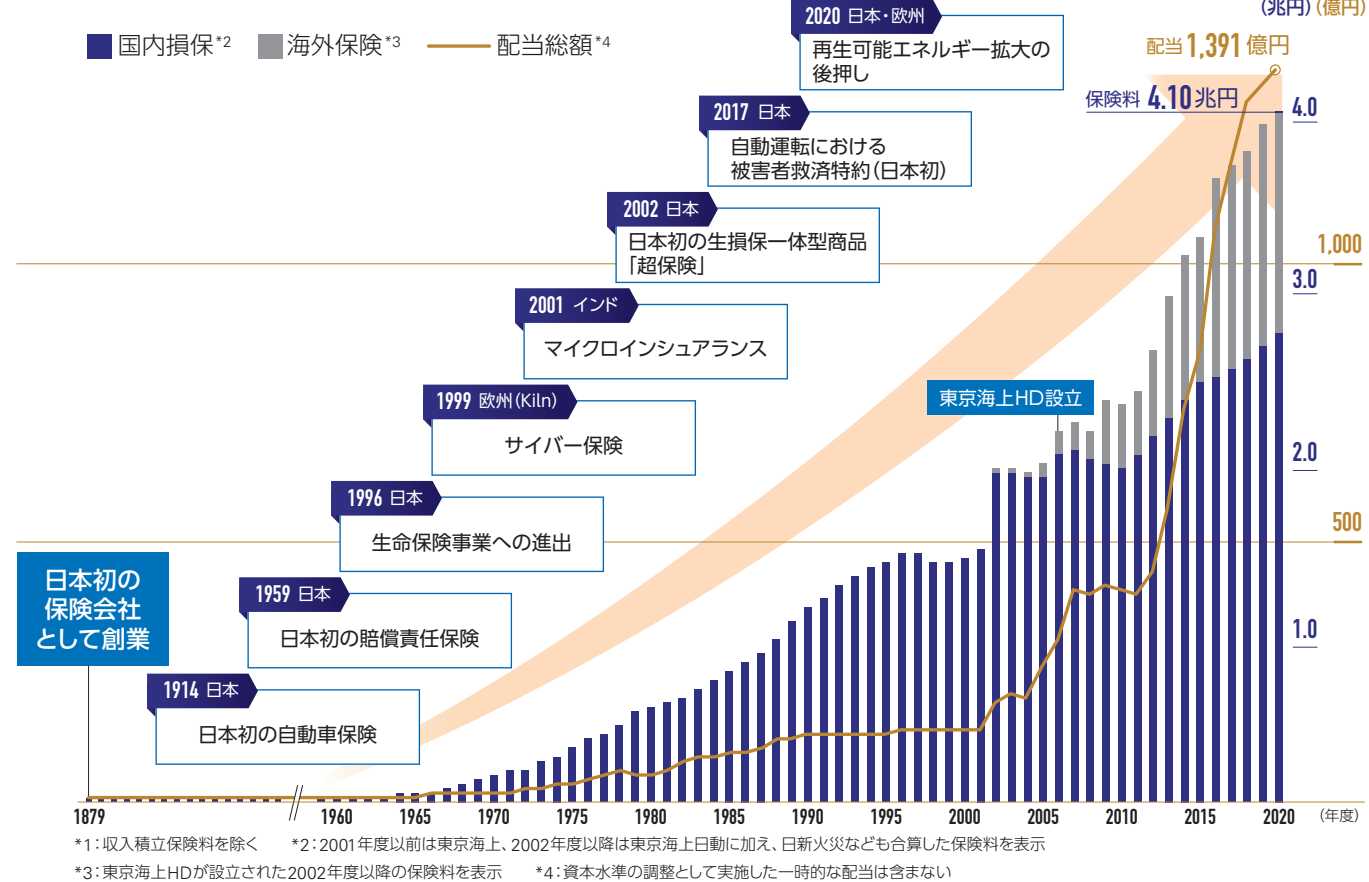
このように、当社の歴史は社会課題の解決を通じた成長の歴史であり、社会課題が時代と共に変わる以上、この取り

組みに終わりはありません。その意味で、当社にとって、サステナビリティ戦略（事業活動と社会課題解決を循環させながらサステナブルな社会づくりに貢献する取り組み）は、創業時から一貫して取り組んできたものであり、正に当社のDNAとも呼べるものです。

当社は、これからも、「社会のお役に立つ」、「人を幸せにする」、或いは「地球環境を守る」ことに繋がる事業をグローバルに展開することで、サステナブルな社会づくりに貢献し、その結果として「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていきます。そして、こうした取り組みを通じて、全てのステークホルダーの皆様へ価値を提供することで、100年後も頼られ、真に必要とされる“Good Company”をめざしていきます。

当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料^{*1}（棒グラフ）と配当総額（折れ線グラフ）の推移

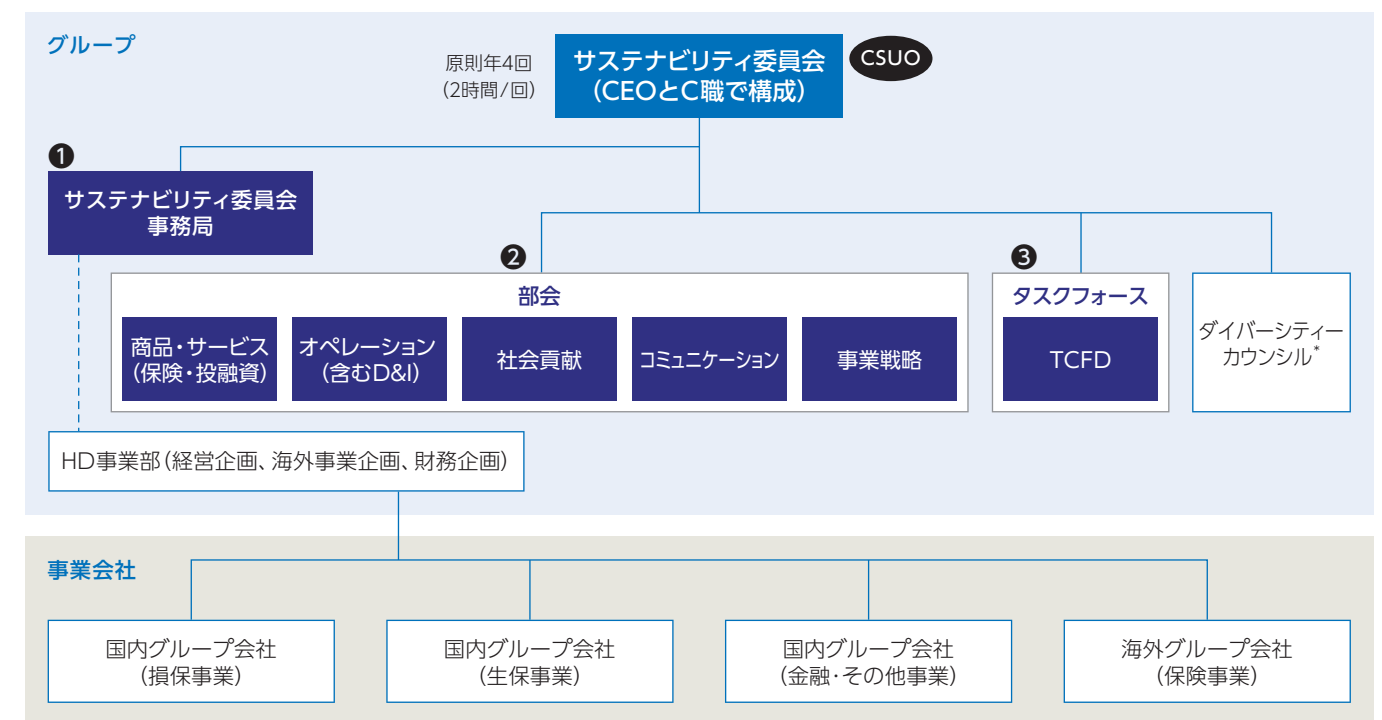


サステナビリティ推進体制

取り巻く環境が大きく変化し、もはや2～3年先のことさえ予測ができず、これまでの「常識」、或いは「過去の成功体験」が必ずしも通用しない「不連続な時代」に突入しました。当社は、こうした難しい時代だからこそ、パーパスに立ち戻ると同時に、社会課題の解決に向けた取り組みをもう一段加速させる必要があると考えています。そのため

に、2021年4月にグループサステナビリティ総括（CSUO）と、CEOとC職で構成するサステナビリティ委員会を創設した上で、重点領域や具体的な取り組み、目標等を今日の見直し（詳細はP.72～77参照）、各C職を中心に担当領域ごとにグループベースで取り組みを加速しています。なお、取締役会は、本委員会や経営会議での論議を踏まえ、サステナビリティ戦略の決定・評価を行っています。

サステナビリティ推進体制



*: 女性役員候補者育成、インクルーシブな会社づくり、D&I関連指標改善に関する提言（P66-67）

(1) サステナビリティ委員会の役割

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

<ご参考：サステナビリティ委員会のテーマ>

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

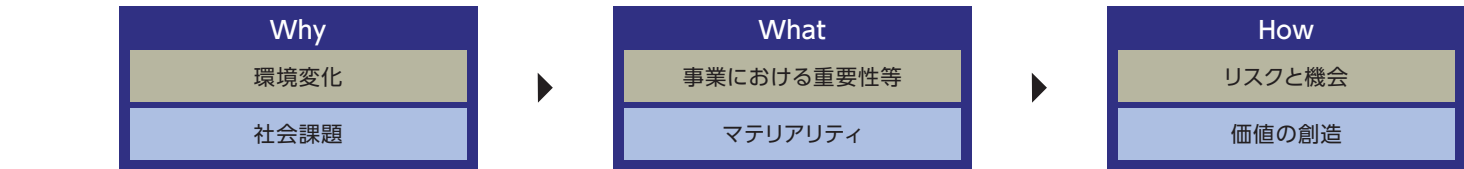
(2) 推進体制：取組内容

- 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：短期集中的に取り組みを強化すべき課題に対してプロジェクトメンバーを組成し推進

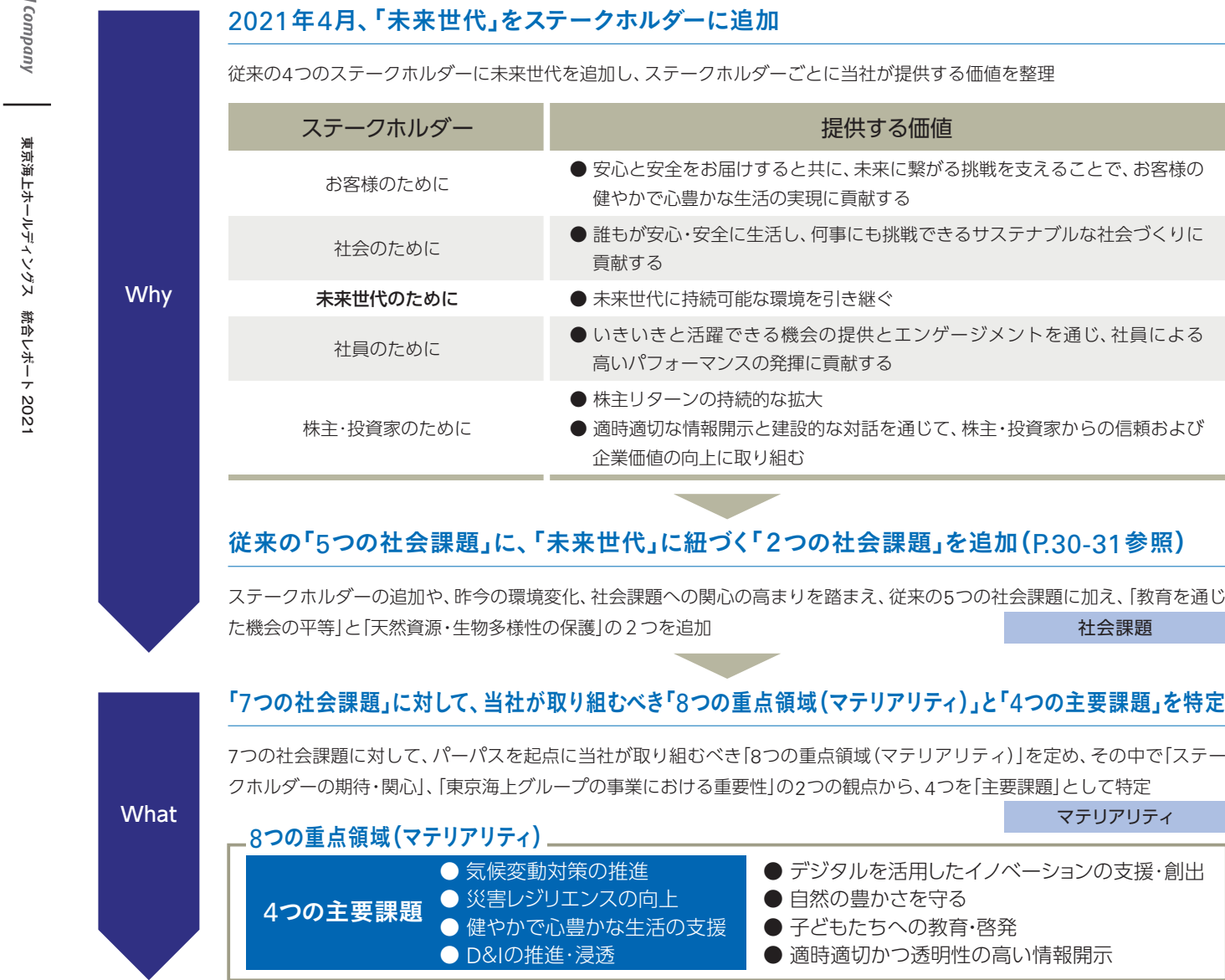
8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題を特定

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

当社のアプローチ



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



What	
マテリアリティ (★主要課題)	特定理由
①気候変動対策の推進(★)	自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。自然災害大国である日本をマザーマーケットとしてリスクを引き受けている当社にとって、気候変動や自然災害への対応は、とりわけ重要な社会課題であり、保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして、真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきたいと考えています。
②災害レジリエンスの向上(★)	
③健やかで心豊かな生活の支援(★)	人生100年時代と言われる現在、誰もが健康で長生きしたいと願う一方、高齢化や先進医療の普及により、本人やご家族、そして社会の経済的負担は年々、大きくなってきています。当社は損保・生保の両方で疾病をカバーする商品を数多く提供しており、今後も培ってきたノウハウを十分に発揮し、付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、課題解決に貢献していきたいと考えています。
④D&Iの推進・浸透(★)	事業環境が大きく変化する中で、社会課題は複雑化・多様化しています。こうした中で、今後も、社会課題の解決を通じて持続的に成長し続けるためには、4万人を超える全ての社員が持てる力を最大限に発揮すると共に、個々の力を掛け合わせ、より大きな力に変えることが重要だと考えています。当社ではD&Iの推進・浸透を重要な経営戦略と位置づけ、取り組みを推進していますが、これを更に加速していく必要があると考えています。
⑤デジタルを活用したイノベーションの支援・創出	技術革新の急速な進展等により、社会・経済が大きく変化しています。こうした中で、持続的な経済成長を実現していくためには、各企業が技術革新の基盤を創り上げていく必要があります。当社グループは、こうした変化から生まれる新たなリスク(サイバーリスク等)をカバーすることに加え、デジタルやデータも活用し、保険金支払いに留まらない事前・事後の安心も提供していくことで、企業の成長や経済の発展を支援していきたいと考えています。
⑥自然の豊かさを守る	自然環境はあらゆる生命や暮らしの基盤であり、当社がめざす「誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会」の前提となるものです。かけがえのない自然環境を持続可能な状態で未来世代に引き継ぐことは私たちの責務である。こうした認識のもと、当社グループは、「Green Gift」プロジェクトやマングローブ植林プロジェクト等の自然環境保護活動を通じて気候変動対策や生物多様性・湿地保全に貢献していますが、今後更なる取り組みが必要と考えています。
⑦子どもたちへの教育・啓発	時代と共に変わる課題に対峙するのは、その時々世代であり、その意味で、教育は「未来の基盤づくり」に向けた取り組みとも言えます。「未来世代」をステークホルダーとする当社にとって、子どもたちの生きる力を育むことは私たちの責務である。こうした認識のもと、当社グループは、東日本大震災をきっかけに、子どもたちへの防災啓発プログラム「ぼうさい授業」を実施していますが、今後更なる取り組みが必要と考えています。
⑧適時適切かつ透明性の高い情報開示	当社は、TCFDの創設メンバーとして気候関連情報開示の普及促進に貢献すると共に、情報開示の充実にも取り組んでいます。その中で、株主・投資家等からの更なる信頼向上の観点からも、適時適切かつ透明性の高い情報開示が重要と考えています。

How				
マテリアリティ(★主要課題) ●リスク ●機会	当社は何をするのか		価値の創造 どのような価値を創造したのか (2020年度)	価値の創造 今後、何をめざしていくのか (2021年度～)
①気候変動対策の推進(★) ●低炭素社会への移行を踏まえた各国のエネルギー政策の見直し ●地球環境破壊による社会への様々な悪影響	a.再生可能エネルギーの発展に資する商品・サービスの開発・提供やグリーン投資 b.投資先・保険引受企業等とのエンゲージメントを通じたカーボンニュートラルの実現 c.自社オペレーションにおけるCO ₂ 排出抑制(RE100認定等) d.マングローブ植林を通じた地球温暖化防止(CO ₂ 固定)および災害被害の軽減 e.森林保全・環境啓発の推進(みどりの授業等)	 	【共通】 2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表(当社ホームページ： https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv3000000bafl-att/20200928_j.pdf) a.①洋上風力発電向けパッケージ保険の発売(国内初)、②再生可能エネルギー事業分野の保険でリーディングプレイヤー「GCube」の買収、③再生可能エネルギーファンドの運営(2020年度末の累計で、コミットメント金額:約510億円、設置基数:45基)等、取り組みを強化 b.化石燃料関連を含む政策株式の売却額1,060億円(東京海上日動) c.日米欧の拠点で再生可能エネルギーを導入(東京海上日動、PHLY、TMK) d.カーボンニュートラル ^{*2} 達成(2013年度から8年連続で達成) e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照(P.77)	a.①2023年度、洋上風力発電向け保険で50億円程度の増収 ^{*1} (東京海上日動、P.54)、②グリーン投資の推進 b.2021～2023年度の化石燃料関連を含む政策株式の売却額「1,000億円/年」以上 c.2030年度の目標として、①自社温室効果ガス排出量▲60%削減 ^{*2} (2015年度対比)、②主要拠点における電力消費量に占める再エネ比率100%、③保有する社有車を全て電動車 ^{*3} へ切替(東京海上日動、あんしん生命) d.①2021年度、カーボンニュートラル ^{*2} 達成(9年連続で達成)、②2038年度、マングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超の見込み e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照(P.77)
②災害レジリエンスの向上(★) ●自然災害の激甚化や異常気象に伴う保険金支払いの増加 ●自然災害リスクへの社会の意識やニーズの高まり	a.防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの開発・提供 b.各自治体・企業等と連携したBCP策定支援 c.サステナブルな火災保険制度の構築 d.防災啓発活動の推進(ぼうさい授業等)		【共通】 2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表(当社ホームページ： https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv3000000bafl-att/20200928_j.pdf) a.①自然災害に係る正味発生保険金 ^{*4} 1,362億円、②火災保険の増収率 ^{*1} +9.7%(東京海上日動)、③地震に備えるインデックス保険の発売(国内初)、④ハリケーンに備えるインデックス保険の発売(全米初)等、取り組みを強化 b.自治体との累計協定締結数(BCP策定支援等)は都道府県38、政令指定市10、政令市以外52 c.2021年1月料率改定による将来的な収益改善200億円(税前) d.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照(P.77)	a.2021年7月～「住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム」の提供により、お客様がお住まいの地域の防災・減災活動、復旧支援等への貢献(東京海上日動、P.55) b.BCP策定支援の継続 c.2023年度、火災保険における収益改善260億円超(税前)(東京海上日動、P.55) d.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照(P.77)
③健やかで心豊かな生活の支援(★) ●企業における健康経営の更なる促進 ●人々の健康意識や長生きリスク、資産形成に対するニーズの高まり ●医療技術の進化による新たなマーケットの発現・拡大 ●医療技術の進化による引受における逆選択の増加	a.企業への健康経営支援サービスの更なる普及・促進 b.長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応(商品・サービスの開発・提供) c.新たなヘルスケアサービスの開発・提供		a.①「健康経営銘柄2021」選定(6年連続)、②健康経営の支援企業数約2,000社(東京海上日動) b・c.①治療と仕事(介護と仕事)の両立支援特約の発売(国内初、東京海上日動)、②引受基準緩和型医療保険の発売および資産形成ニーズに対応した回払変額保険の販売好調による新契約年換算保険料の増収率+6.9%(あんしん生命)等、取り組みを強化	a.①2021年度、健康経営銘柄の選定(7年連続)、②健康経営支援の継続(東京海上日動、P.82) b・c.①2023年度、ヘルスケア領域で200-300億円の増収 ^{*1} (東京海上日動、P.54)、②2023年度、新契約年換算保険料のCAGR+5%程度(あんしん生命、P.57)

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

How				
マテリアリティ(★主要課題) ●リスク ●機会	当社は何をするのか		価値の創造 どのような価値を創造したのか (2020年度)	価値の創造 今後、何をめざしていくのか (2021年度～)
④D&Iの推進・浸透(★) ●●当社グループが抱える多様な人材の活用(または未活用)	a.多様性の推進とカルチャーの浸透 b.グループ全体でのベストプラクティスの共有 c.国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンス等を行いながら改善活動を実施		a・b.①ダイバーシティ・カウンスル(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、②カルチャー&バリューサーベイ ^{*1} :5段階中4.3点(回答率84%)、③女性リーダー比率30%超(グループ)、④女性役員比率10%超(グループ)、⑤女性準リーダー比率54.9%(東京海上日動)、⑥海外従業員比率40.9%等、取り組みを強化 c.リスクが発生する可能性や影響度の分析・評価等	a・b.①ダイバーシティ・カウンスル等を通じたD&Iの推進・浸透、②カルチャー&バリューサーベイを継続実施、③2030年度、女性リーダー比率30%(東京海上日動) c.国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンス等を行いながら改善活動を実施
⑤デジタルを活用したイノベーションの支援・創出 ●異業種参入等による競争優位性の喪失 ●革新的技術の普及による新たな市場の発現・拡大や業務の効率化 ●デジタル進展に伴うサイバーリスクの増大	a.デジタル・データを高度に活用した新たなリスクティブや、保険金支払いに留まらない事前・事後の安心の提供 b.デジタルが進展する中で増大するサイバーリスクへの対応 c.デジタルを活用した中小企業の支援 d.デジタルを活用した事業効率の改善 e.保険機能の啓発活動(リスクと未来を考える授業等)		a.2カメラ一体型ドライブレコーダーの開発・提供(東京海上日動、P.17) b.サイバーリスク保険は毎期2桁成長(東京海上日動) c.中小企業向けパッケージ商品の保険料は過去10年度で4倍以上の成長(同上) d.コンバインド・レシオ92.5%(同上) e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照	a.2021年7月、データ中核会社「東京海上ディーアル」の始動によるデータ戦略の加速(事前・事後の安心の拡大等、P.28-29) b.2023年度、サイバーリスク保険で50億円程度の増収 ^{*2} (東京海上日動、P.54) c.2023年度、中小企業を支援する保険で150-250億円の増収 ^{*2} (同上、P.54) d.2023年度、事業効率の向上等によりコンバインド・レシオ▲1.0pt改善(同上、P.56) e.「⑦子どもたちへの教育・啓発」参照
⑥自然の豊かさを守る ●自然環境保護を推進する機運の高まり ●地球環境破壊による社会への様々な悪影響	a.マングローブ植林活動による生物多様性・湿地の保全 b.Green Gift 地球元気プログラムの実施		a.カーボンニュートラル ^{*3} 達成(2013年度から8年連続で達成) b.社員の社会貢献活動延べ参加率100%達成	a.①2021年度、カーボンニュートラル ^{*3} 達成(9年連続で達成)、②2038年度、マングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超の見込み b.2021年度、社員の社会貢献活動延べ参加率100%
⑦子どもたちへの教育・啓発 ●子どもたちに対する社会教育ニーズの高まり ●地球環境破壊やリスク認識の欠如による社会への様々な悪影響	a.みどりの授業 b.ぼうさい授業 c.リスクと未来を考える授業 d.金融保険教育プログラム StreetWise Finance(南アフリカ)		【共通】社員の社会貢献活動延べ参加率100%達成 a.みどりの授業:約870回実施、約5.7万人が受講(2020年度末累計) b.①ぼうさい授業:約810回実施、約5.5万人が受講(同上、P.89)、②中国版防災授業:21回実施、約1.6千人が受講(同上) c.リスクと未来を考える授業:54回実施、約1.8千人が受講(同上) d.金融保険教育プログラム StreetWise Finance(南アフリカ):約2.7万人が受講(同上)	【共通】2021年度、社員の社会貢献活動延べ参加率100% a.みどりの授業の継続実施 b.ぼうさい授業の継続実施 c.リスクと未来を考える授業の継続実施 d.金融保険教育プログラム StreetWise Financeの継続実施
⑧適時適切かつ透明性の高い情報開示 ●●資本市場からの信頼の獲得(または喪失)	TCFD他、情報開示にかかるインテリジェンス強化等を通じた適切な開示	—	・2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表(当社ホームページ: https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv30000000baf1-att/20200928_j.pdf) ・テーマ別説明会「Digital Strategy(2020年6月)」、「Our Climate Strategy & TCFD(2021年1月)」を開催(当社ホームページ: https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/) ・総合レポート、サステナビリティレポート等を通じたTCFD提言に基づく情報開示	・テーマ別説明会「再生可能エネルギーマーケットにおける東京海上グループの貢献と成長戦略(2021年6月)」を開催(当社ホームページ: https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2021/) ・総合レポート、サステナビリティレポート等を通じたTCFD提言に基づく情報開示の充実

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

脱炭素化に向けた切り札、再生可能エネルギー。

再生可能エネルギー事業の発展に必要な不可欠な保険の提供を通じて、

「脱炭素化への貢献」と「東京海上グループの成長」の双方を同時に実現します。

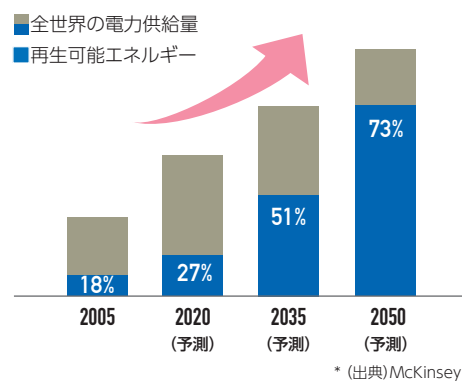
世界の再生可能エネルギーマーケットの成長性

電気自動車の発達やビル管理のシステム化などの電力需要の増加を背景に、全世界の電力供給量は今後30年間で約2倍近い増加が見込まれています。

また、発電技術の高度化により米国、中国、インド、欧州諸国など主要国では2030年を迎える前に、再生可能エネルギーによる発電コストが化石燃料（液化天然ガス、石炭）のコストを下回ることが予想されています。

世界的な脱炭素化の流れや主要国における電力供給効率化に向けた再生可能エネルギーへのシフトが進む結果、2035年には全世界電力供給量の50%超を、2050年には73%を再生可能エネルギーが占めると予想されており、2020-2050年における再生可能エネルギー供給量の年平均成長率は約+6%と長期的に高い成長が見込まれています。

再生可能エネルギーマーケット* 全世界の電力供給に占める割合

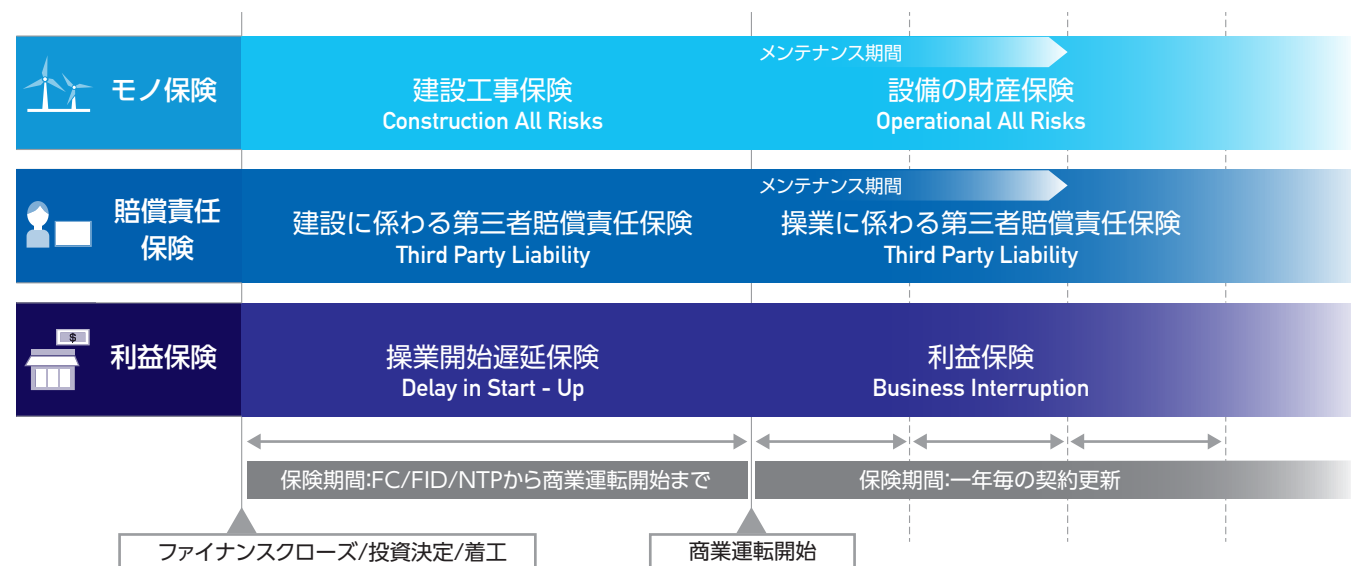


再生可能エネルギーの普及促進を支える保険

再生可能エネルギーマーケットの拡大には、当該事業の発展をサポートする保険が必要不可欠です。他方、再生可能エネルギー事業といっても風力、太陽光、水力、バイオマス、地熱、波力、エネルギー貯蔵施設等多岐にわたりますので、必要な保険や保険の引き受け方も勿論違います。

例えば、洋上風力発電に必要な保険は、財物に関わる保険・賠償責任保険・財物損害に起因する逸失利益保険から構成されます。建設工事が開始してから商業運転がスタートするまでの

建設期間では、基礎構造物を設置する建設会社やケーブルメーカー、風車メーカーなど様々な会社が作業を行いますが、発電事業者が包括して保険手配を行い、商業運転開始以降も各種保険を付保します。海の工事は決して簡単ではなく、施工ミス減らし、台風にも備える必要があり、高いアンダーライティング力や高い損害サービス力が試される領域です。保険が手配できなければプロジェクトファイナンスの融資は実行されず、洋上風力発電の推進に保険は欠かせないものとなっています。



東京海上グループのCapability

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

①高いアンダーライティング力

再生可能エネルギー事業のリスクは、従来型の発電所やエネルギー事業とは異なります。また、その種類によっても事故の傾向は異なりますので、再生可能エネルギー関連の保険を取り扱うためには極めて高度なアンダーライティング力が必要になります。

その中で、東京海上グループは、約30年間蓄積してきた膨大なロスデータをベースに、適正な保険料算出と適切なリスクセレクトを実行するCapabilityを有しており、その結果として、ひとつのプロジェクトに対して業界随一の引受キャパシティ（\$300mn、G Cubeの例）を提供することができます。

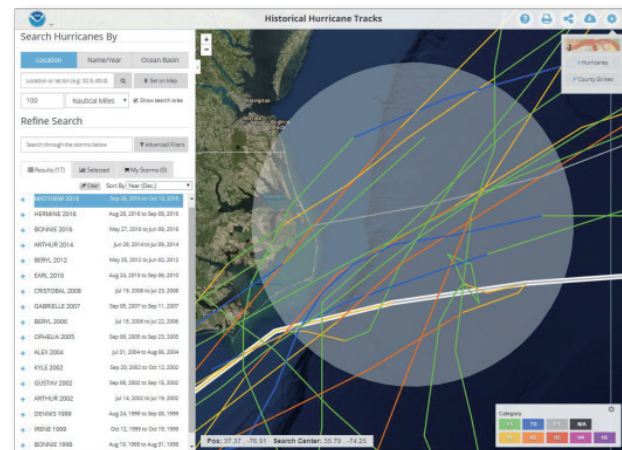
また、洋上風力発電については、日本政府が意欲的な導入目標を掲げています。今後の日本における洋上風力保険マーケットの拡大を確実に取り込むために、東京海上日動は、日本に洋上風力実証機が建設された2013年から洋上風力保険への取り組みを開始し、先行する欧州洋上風力プロジェクト保険の引受を行って実績・経験を積んできました。現時点では、10の国/地域で約50件の洋上風力プロジェクト保険の引受を行ない、多くのノウハウを蓄積しています。

②高い損害サービス力

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

今後に向けて

世界各国で脱炭素化に向けた動きが加速する中、東京海上グループも、グループの叡智を結集し、保険やリスクコンサルティングの提供を通じて再生可能エネルギーの普及促進をサポートすることで、この重要な社会課題の解決に貢献してい



きます。そして、その結果として、当社自身も成長します。具体的には、2030年に向けて、2020年度対比プラス数百億円の増収（収入保険料の増加）をめざしていきます。

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



Global Head of Cyber Risk

Daljitt Barn

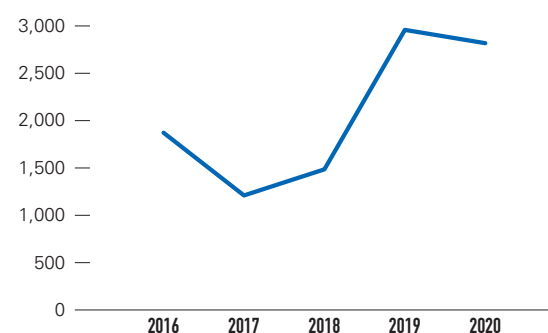
<主な経歴>
20年以上サイバーリスクの専門家として勤務した後、前職はグローバル再保険会社にてグループのサイバー保険戦略の策定・展開に従事。

適切なリスク管理に基づくサイバー保険商品のご提供

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

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

■日本国内における不正アクセス行為の認知件数の推移*



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

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

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



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

保険金支払いに留まらない周辺サービス

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

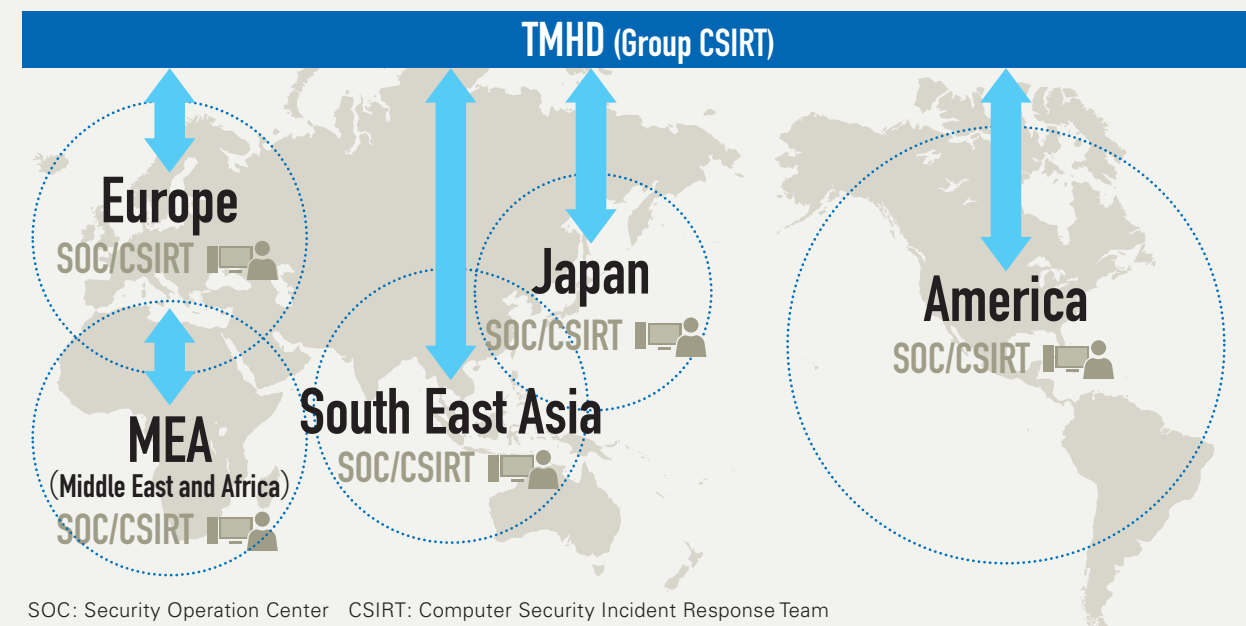
この様に、当社グループは、リスク管理やプライシングに十分に注意しつつも、豊富な実績と経験を活かしながら着実な成長に向けて取り組んだ結果として、これまでお客様の支持を拡大していますが、今後も、サイバー保険の提供を通じてお客様と社会に貢献していきたいと考えています。

Tokio Cyber Port powered by 東京海上日動

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

(ご参考)当社自身のセキュリティ体制

当社自身にとりまして、サイバー攻撃に対するセキュリティは非常に重要です。当社はサイバーリスクを「重要なリスク」として特定しており、グループサイバーセキュリティ管理総括(CISO)の下にCSIRTを設置し、HDと地域統括拠点が連携する体制を構築しています。こうしたグローバルなセキュリティ体制の構築と底上げの結果、これまで大きなインシデントは発生していませんが、これからも当社自身のみならず代理店や外部委託先を含めた更なるセキュリティ強化、経営層も含め全社員が参加する各種訓練/演習およびリモートワーク環境も含めた高度な侵入テスト等、日々高度化・巧妙化する新たな脅威への対応を見据え、実効性・効率性の観点でより有効なグループ横断でのセキュリティ態勢の構築と強化に取り組んでまいります。



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

企業における健康経営の支援

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

健康経営を基軸としたビジネスモデルの推進

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

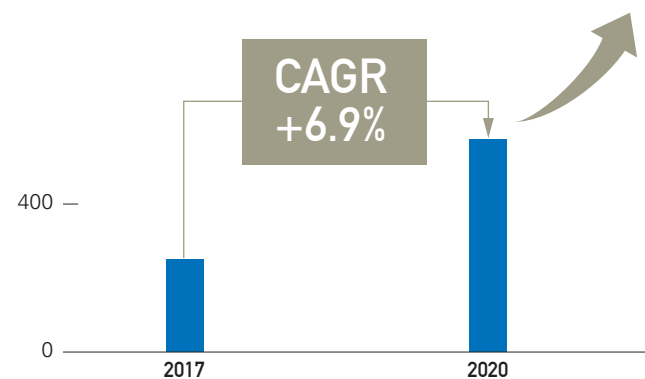
当社自身の取り組み^{*2}

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

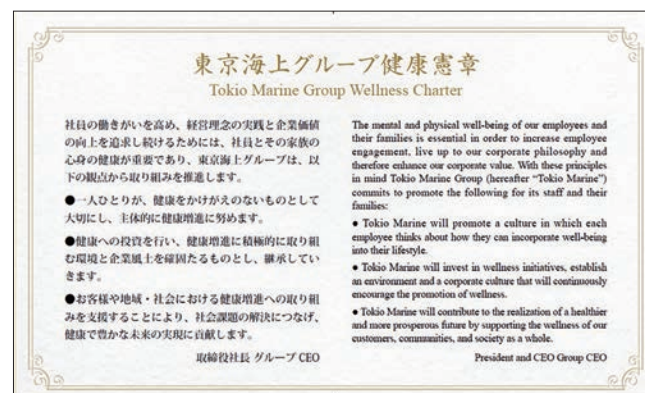
^{*2}: 詳細は当社HP「サステナビリティレポート」をご覧ください。

東京海上 サステナビリティ 検索 でクリック

健康経営に関連する保険のトップライン成長^{*1}(億円)



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



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



6年連続「健康経営銘柄」に選定

長生きリスクへの対応

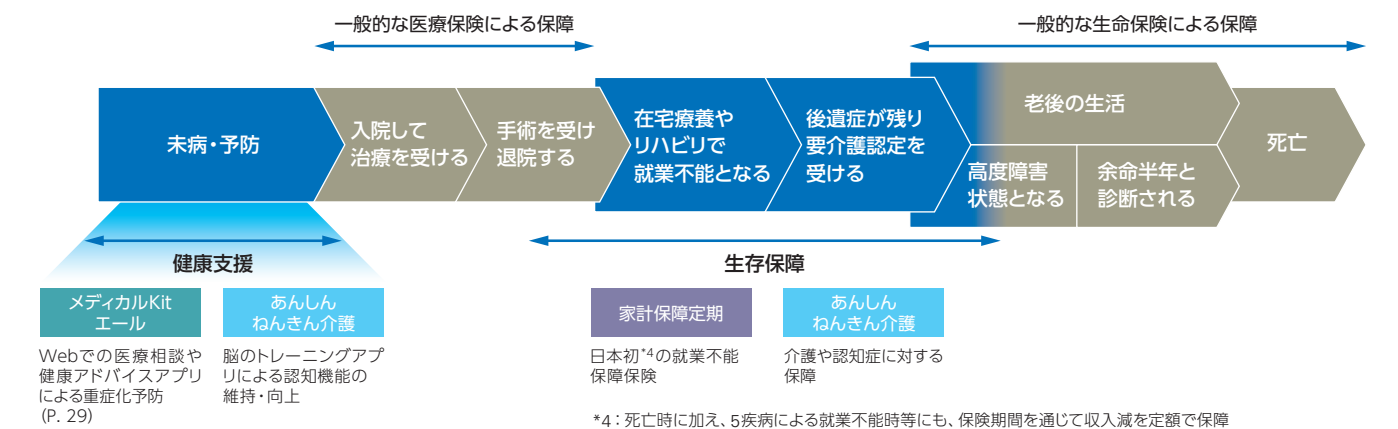
人生100年時代を迎える中、病気を抱えながら生きるリスク、蓄えた金融資産が寿命より先に尽きるリスクが高まっています。あんしん生命にとってこうした長生きリスクへの対応は、正に強みを発揮できる分野であり、健康寿命・資産寿命の延伸といった社会課題に貢献することで、業界屈指のスピードで成長を続けています。(同社の足元の保有契約件数は608万件で、開業した1996年からの伸び率はCAGR+19.4%となっています。)

健康寿命の延伸

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

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

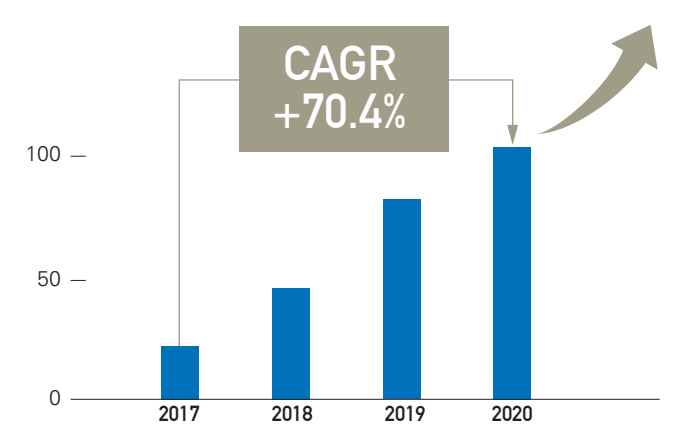
あんしん生命の価値提供領域(イメージ)



資産寿命の延伸

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

マーケットリンクの新契約年換算保険料(億円)



気候関連財務情報開示
タスクフォース(TCFD)の
創設メンバーとして、
投資判断に資する情報開示を
行うと共に、気候関連の情報開示の
普及・促進にも貢献していきます。

東京海上ホールディングス フェロー(国際機関対応)
TCFDメンバー

長村 政明

Insurance ERM*より「保険分野で気候変動に最も影響のあるリーダー」に
日本人で唯一選出

*: 英国の保険ERM業界誌



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

項目	該当ページ
ガバナンス	P.85
戦略	P.85-89
リスク管理	P.90
指標と目標	P.91



ガバナンス

(1) サステナビリティ専任部署

当社は、気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ推進の専任部署(経営企画部サステナビリティ室)を設置し、サステナビリティにおける主要課題の特定やグループサステナビリティ戦略の策定・推進、モニタリング等を行っています。

(2) グループサステナビリティ総括(CSUO)

当社は、気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ戦略の推進を加速すべく、2021年4月にCSUOを新設しました。CSUOはサステナビリティ戦略の責任主体として、グループ全体のサステナビリティ課題への対応、グループCEOへの報告等について責任を負っています。

(3) サステナビリティ委員会

当社は、気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ戦略を加速すべく、2021年4月にサステナビリティ委員会を創設しました(CSUOを委員長とし、CEOおよびC職にて構成)。本委員会では、主に国内外主要グループ会社を中心とするグループ全体のサステナビリティ戦略および目標の策定、グローバルなサステナビリティ取り組みの調整・推進について審議します(サステナビリティ委員会を軸とした推進体制等はP.71 参照)。

(4) 取締役会

取締役会では、気候変動対策を含むグループ全体のサステナビリティ方針を論議し、中期計画・単年度計画等を評価・決定します。また、取締役会では、気候変動対策を含め、直面する経営環境や経営課題等をテーマにした「戦略論議」を実施することで、社外取締役や社外監査役の知見を十分に活かしています(戦略論議の詳細はP.101 参照)。

戦略

(1) 物理的リスク

気候変動は自然災害の頻度の高まりや規模の拡大に繋がり、保険料率の算定や保険金支払いに影響を及ぼす可能性があります。

保険はリスクをお引き受けし、お客様や地域社会の“いざ”をお支える事業であることから、リスク管理は経営の根幹をなします。こうした認識のもと、当社では、リスクベース経営(ERM)に基づいたリスク管理を実施しており、その中で、リスクの計測*やシナリオ分析等、様々な分析を行い、またそ

の高度化にも取り組んできました。正に、当社の強みとも言える領域だと考えています。

リスクの開示という面では、ステークホルダーの皆様には有益な情報をお届けできるよう、その方法を検討しており、2021年9月発行予定のサステナビリティレポートにて開示の更なる充実を図る予定です。

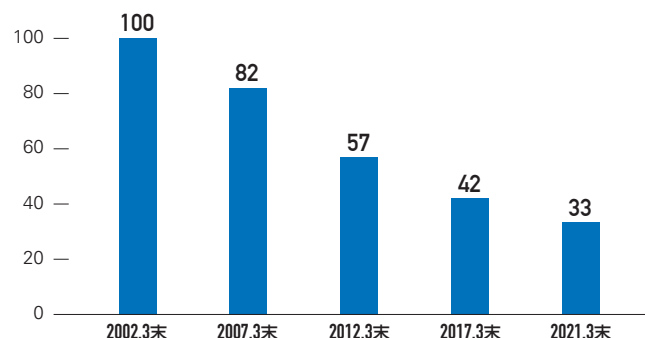
*: 将来気候下における、台風リスクの変化(IPCC RCP4.5およびRCP8.5シナリオ環境下)や降水量の増大に伴う洪水リスクの変化(RCP8.5シナリオ環境下)による保険損害額への影響も評価・算出しています。

(2) 移行リスク

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

削減に努めてきました。新中計においても、年間1,000億円以上の売却に取り組む方針としています（P.105参照）。

■保有政策株式簿価の推移*（東京海上日動）



*: 2002.3末を100とした場合

(3) 機会

①再生可能エネルギー事業に関する保険ニーズの飛躍的増大

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

②自然災害リスクに対する社会の意識の高まりと火災保険の収益改善

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

(4) 気候変動戦略の実践

①保険引受等

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

当社グループは、事業の遂行を通じてもたらされる環境・社会への影響について、その重要性を十分認識しており、パリ協定の合意事項達成に向けて、脱炭素社会への移行に貢献できる保険引受を行っています。

その中で、石炭火力発電所については、原則として新規の保険引受を行いません。ただし、当該国のエネルギー政策・エネルギー事情や事業継続の事情等を考慮し、OECD公的輸出信用アレンジメントなどの国際的ガイドラインを参照した上で、総合的に判断し引き受けることがあります。この但し書きは、当該国が脱炭素化に向けた計画を進める上で、よりCO₂排出量を削減する技術に伴う設備を並走させながら再生可能エネルギーの普及推進を行わざるを得ないケースや、東日本大震災レベルの有事において広範囲に停電が発生するようなケース等を想定した例外的なものです。実際に、2020年9月28日「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を公表以降、

2021年6月末に至るまで新規の保険引受はありません。また、既に保険引受を行っている発電所に対しても、温室効果ガスの排出削減・停止に繋がる先進的な高効率発電技術や二酸化炭素回収・利用・貯留技術（CCUS /カーボンリサイクル）の採用など環境へ配慮するようエンゲージしていくことで、低炭素化の取り組みを支援しています。実際に当社グループは、対象発電所に関連する全てのお客様とエンゲージメントを実施しており、商品提供やコンサルティング等を通じたトランジションの支援も行っています。なお、「気候変動に対する当社の基本的な考え方」公表後は、エンゲージメント実施シートを用意し、脱炭素社会への実現に向けた計画等を確認し記録に残す運用としていますが、脱炭素社会に向けた検討が行われていない事業であれば契約更新をお断りさせていただくこともあり得ると考えています。

b.再生可能エネルギー事業の発展を後押しする保険の提供

当社グループでは、再生可能エネルギー事業の発展を後押しすべく、保険商品の提供やリスクコンサルティングを実施しています。

具体的には、太陽光発電会社向けの「メガソーラー・パッケージ・プログラム」や地熱発電事業者向けの「地熱パッケージプラン」に加え、2020年3月には、洋上風力発電事業のリスクを包括的に補償する専用パッケージ保険（建設・工事期間中だけでなく、操業開始後も一定期間保険の提供を行うことで、お客様に切れ目のない補償を提供）を開発しました。また、同年5月には、米国、欧州を中心として、オーストラリア、南アフリカ、アジアなど、世界中で再生可能エネルギー事業向けの保険引

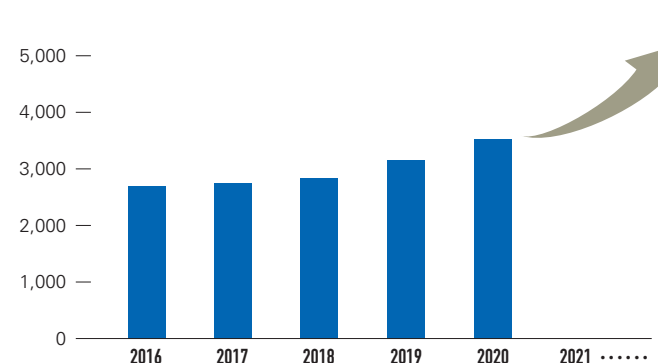
c.自然災害リスクに対する社会の意識の高まりとサステナブルな火災保険制度の構築

2020年度、国内では令和2年7月豪雨、台風10号等、大規模自然災害が発生しました。自然災害に関する業界全体の保険金は3千億円を超え、その中で当社グループの保険金も約1千億円となりました。

近年の自然災害の多発化・大型化を背景に、補償拡充や災害時の手厚いサービスを求めるニーズが高まる中、当社グループとしても「ご契約内容確認運動」を全国で推進することで、着実なトップライン成長を実現しています。

自然災害大国の日本において、火災保険制度は非常に大切なものですが、一方で、恒常的な赤字の状態では、サステナブルなものとは言えません。当社自身のコスト削減努力は大前提ですが、料率改定や商品の見直し、アンダーライティングの強化、そして防災・減災、早期復旧等の取り組み等、総合的な対策を加速させることで、3年間で260億円（税前）を超える収益改善を実現し、その後数年で、資本コスト相当の収益性を確保していくこととしています（P.55参照）。

■火災保険の正味収入保険料（億円）（東京海上日動）



保険会社としての取り組み

受を行う保険総代理店GCubeを買収し、同社のノウハウをグループレベルで活用しています。更には、東京海上ディールでは、独自の自然災害リスク評価モデルや再生可能エネルギーの専門人材等を活用することで、洋上風力発電等の様々な領域におけるコンサルティングも提供しています。地球温暖化・気候変動への対応の重要性が増す中、当社グループ全体で培ってきた叡智を結集することで、“One Tokio Marine Group”として更に取り組みを加速し、この分野のリーディングカンパニーとして、再生可能エネルギーの普及支援を通じた成長を実現していきます（P.78-79参照）。

保険会社としての取り組み

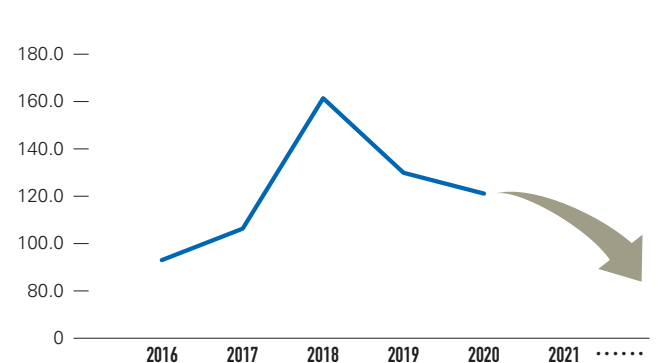


令和2年7月豪雨 出典：国土交通省HPから一部加工



台風10号 出典：時事通信から一部加工

■火災保険のコンバインド・レシオの推移（%）（東京海上日動）



d.保険金支払いの迅速化

保険会社としての取り組み

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

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

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

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

■ 2020年度 保険金支払アンケート結果(東京海上日動)

ご満足いただいたお客様 **94.5%**

■大変満足・満足・やや満足 ■どちらでもない ■やや不満 ■不満 ■大変不満

e.事前・事後の安心の提供(災害に強い社会づくりに貢献)

保険会社としての取り組み

保険金支払いは保険会社にとって最も大切な機能ですが、これだけではお客様をお守りすることはできないと考えています。そもそも災害は起きない方がいい。起きてても被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がよい。そして、再発はしない方

がいい。当社グループではこうした想いから、防災・減災、早期復旧、再発防止といった「事前・事後の安心」の提供に努めており、これらは損害率の改善やお客様からの支持拡大にも繋がっています。

具体的な事例

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

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

自治体との協定締結数^{*1}

- 都道府県 38
- 政令指定市 10
- 政令市以外 52

^{*1}: BCP策定支援等、地方創生に関する協定



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

ぼうさい授業

- 約810回実施
- 約5.5万人が受講

(2020年度末累計)



ぼうさい授業(東京海上日動・広瀬社長)

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

機関投資家としての取り組み

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

当社は、グループ会社の東京海上日動と東京海上アセットマネジメントを通じ、国連責任投資原則(PRI)の署名機関として、財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮したESG投融資方針を策定し、気候関連の要素を投資の意思決定プロセスに組み込むことで、脱炭素社会への移行を支援しています。具体的には、投資先企業の財務情報に加えて、ESG要素を含む非財務情報も適切に考慮した、建設的な「目的を持った対

話」等を通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長等を促す取り組み(ESGエンゲージメント)や、財務情報に加えて非財務情報についても投資判断に考慮するESGインテグレーションの取り組みを行っています。

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

■ 再生可能エネルギーファンド^{*2}の運用実績(2020年度末累計)

コミットメント金額 約510億円

設置基数 45基

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

③国際的な気候変動対策会議で論議をリード

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

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

更に、UNEP FIのTCFD・保険パイロットグループの創設メンバーとしても業界全体をリードしており、今後もグローバル企業

グローバルカンパニーとしての取り組み

として、こうした気候変動対策に主体的に取り組んでいきます。なお、2021年6月、英国チャールズ皇太子が構想したSustainable Market Initiative(SMI)の保険業界タスクフォースが発足しましたが(メンバー17社)、当社グループはアジア勢から唯一参加しています。



リスク管理

(1)リスクベース経営 (ERM)に基づく気候関連リスクの管理

当社グループでは、気候関連リスクを幅広いリスク管理の対象とし、その高度化を進めてきました。例えば、将来想定される気候条件を基に、台風リスクの変化や、降水量の増大に伴う洪水リスクの変化による保険損害額への影響を評価・算出していま

①定性的リスク管理

当社は、巨大風水災等の自然災害や、環境変化などによって新たに現れてくるエマージングリスクを含め、あらゆるリスクを網羅的に把握しています。これらのリスクのうち、当社の財務健全性や業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクを

②定量的リスク管理

「重要なリスク」については、定量的なリスク管理において、リスク量の計測やストレステストの高度化も進めています。自然災害のリスク量はリスクモデル（国内は自然災害に係る工学的理論や最新知見等をもとに自社で開発したリスクモデル、海外は社外のベンダーモデル）を使用して計測しており、近年の自然災害の発生状況が適正にモデルに反映されるよう、最新の知見を収集し、モデルの検証・評価や高度化を実施しています。

(2) 知見の獲得 (産学連携等)

当社グループは、リスクそのものへの知見を獲得するために、社内外の有識者との連携等を深めています。グループ会社の東京海上研究所は、自然災害の激甚化に伴う保険損害額増加の可能性を踏まえた影響分析等を実施しています。また、当社は米国アトランタに自然災害関連の専門知識を持つR&Dチームを有し、自然災害リスクモデルに関する各種評価や、海外拠点の自然災害エクスポージャー管理、北米ハリケーン等の災害発生時における即時の影響予測等、自然災害リスクに関連したグループ全体のリスク管理の高度化をリードしています。

(3) リスク分散や再保険などを活用した適切なリスクコントロール

日本を母国市場とする当社グループにとって、国内の自然災害は避けて通れません。そのために、海外でのM&Aなどを通じてリスクを地理的にも事業的にも商品的にも分散することで、リスクの総量をコントロールしてきました（P18-21参照）。こうした取り組みによって2020年度の「平年を超える自然災害の発生保険金」を、グループ全体の利益の5%程度^{*2}にまで抑えることができました。そして、リスクをヘッジする再保険も保険

すが、このようなシナリオ分析結果を参考にして、気候変動により激甚化する可能性のある自然災害が保険引受に及ぼす影響を考慮し、グループ全体でリスクベース経営 (ERM) に基づいたリスク管理を実施しています（P.110～113参照）。

「重要なリスク」として特定しており（気候関連リスクを含む自然災害リスクもそのひとつ）、リスク発現前の制御策やリスク発現後の対応策を策定しています。

また、当社では、低頻度であるものの発生すれば甚大な影響が出る厳しいケースを想定してストレステストも実施しており、例えば首都圏に大きな被害をもたらした2018年と2019年の台風よりもはるかに大きな規模の台風や洪水も想定しています。そして、各国規制当局等が公表するストレステスト、気候変動も含めた最新の知見、および直近の事例を考慮しながら、継続的にシナリオのアップデートを行っています。

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

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

会社の資本を守り、利益を安定させるための有効な手段です。当社グループは従来より、数百年に一度規模の巨大自然災害（キャピタルイベント）への備えとして再保険を活用する一方、アーニングカバーについては経済合理性の観点から判断し、必要な打ち手を講じています。

^{*2}: 年初予想額を超える自然災害に係る発生保険金の割合

指標と目標

(1)2030年度の目標

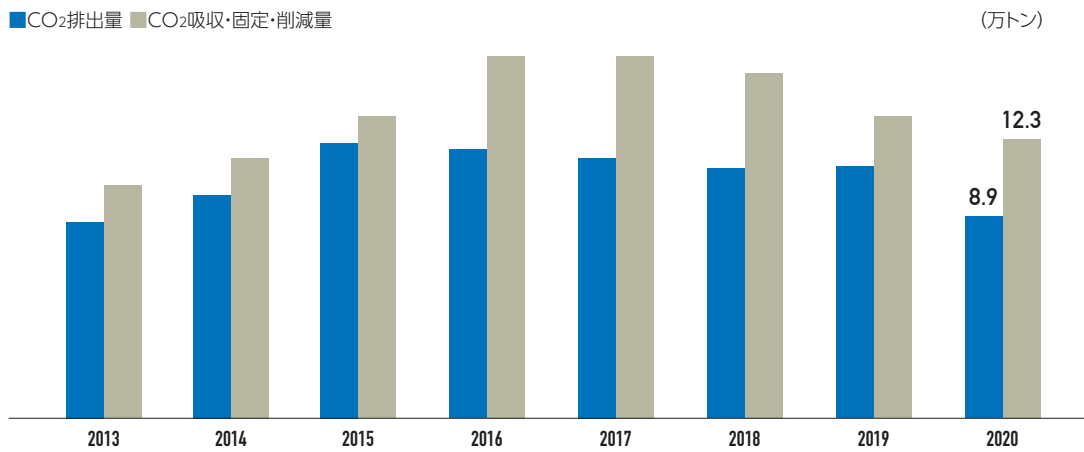
- 自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減目標
東京海上グループが排出する温室効果ガス（CO₂）を2015年度対比▲60%まで削減^{*1}
- 電力消費量に占める再生可能エネルギー導入率目標
東京海上グループの主要拠点において使用する電力を100%再生可能エネルギーとする
- 社有車の電動化（東京海上日動、あんしん生命）
東京海上日動、あんしん生命において、保有する社有車を全て電動車（EV・PHV・HV等）にする

(2) 2023年度の目標

- 洋上風力発電向け保険の正味収入保険料で50億円程度の増収（東京海上日動）
- 火災保険における収益改善260億円超（税前）（東京海上日動）

(3) その他

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



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

^{*2}: 株式会社三菱総合研究所に調査委託し、国際的に認められた方法論に従い評価

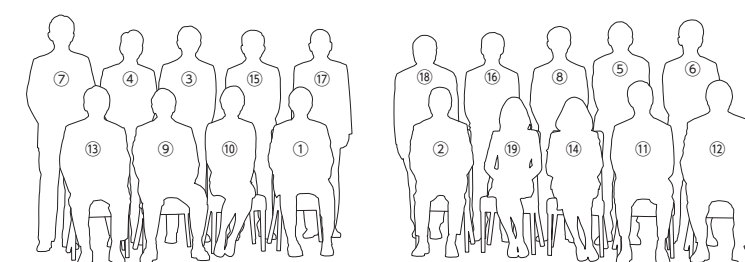


取締役

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

監査役

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ⑮ 常勤監査役
森 正三 | ⑱ 監査役 (社外監査役)
和仁 亮裕 |
| ⑯ 常勤監査役
藤田 裕一 | ⑲ 監査役 (社外監査役)
大槻 奈那 |
| ⑰ 監査役 (社外監査役)
堀井 昭成 | |



多様な観点から意見をぶつけあうことで 持続的な企業価値向上を追求

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

取締役会の実効性

取締役会と、取締役会「外」での
活発な議論がリンク

——当社の取締役会の実効性をどのように評価されていますか。

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

認識や理解を深め、取締役会における議論や意思決定の“質”を高める上で、極めて重要な役割を果たしています。

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

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

大槻 おっしゃる通り、普段取締役会に出席している経営層だけでなく、ミドル層も含めた様々なメンバーでディスカッションする機会を積極的に設けているのも当社の大きな特徴です。私たち社外の取締役・監査役にとって、各事業の最前線にいる社員から話を聞けるのは大変役に立ちますし、

社員の方々にとっても、社外の人間と意見交換することで普段と別の視点からビジネスを考える機会になるはずですよ。このように、様々な人間が役職や立場の違いを越えて意見を出し合うことによって、物事を多面的に捉えられるようになり、非常に立体的かつ広がりのある議論ができており、ひいてはそれが取締役会の実効性向上に繋がっていると思います。

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

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

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

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

大槻 「事業を詳しく分かっていない社外の人間が取締役や監査役を務める意味があるのか?」といった疑問の声が世の中には一部あるのも事実です。しかし、少なくとも当社の社外役員を見る限り、論点が明確な会議資料や過不足のない事前説明はもとより、現場視察や社員との交流等を通じ

て、事業に関しても一定以上知識を備えています。その上で、保険とは別の専門領域を持つからこそ、社内だけでは気づけないような切り口で事業の課題などを指摘できるケースが多いと思います。

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

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

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

事業ポートフォリオ戦略

M&Aに対するモニタリングを強化

——近年のポートフォリオの入れ替えに関してどのように評価されていますか。

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

大槻 その点、当社ではグループ戦略の趣旨に沿わなく

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

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

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



御立 尚資

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

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

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

——今後の課題は何でしょうか？

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

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

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

大槻 もうひとつ課題を挙げるなら、今後も引き続き良い意味での危機感を持つことが必要ではないか、ということです。当社は現在世界トップクラスの保険会社ですが、これからも更に成長していくために、健全な危機感を持ち続けることは大切だと思います。先日、ミドル層の社員の方とお話したのですが、「他社が競争力を高めている」「10年後も同じ仕事のやり方で良いとは到底思えない」といった問題意

識を持ち、その解決に取り組んでいました。こうした健全な危機感を経営層から若手社員まで皆が持っていることはとても大切であり、今後も「今日の正解が明日も正解とは限らない」という感覚を持って、成長を続けて欲しいと思います。

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

中長期的な企業価値向上に向けて 非財務情報を企業価値に結びつける

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

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

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



大槻 奈那

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

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

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

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

——本日はお忙しい中、ありがとうございました。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、お客様、社会、未来世代、社員、株主などのステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を持続的に高めていきます。

そのためには、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、持株会社としてグループ会社を適切に統治することが重要であると認識しており、「東京海上ホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」を策定しています。

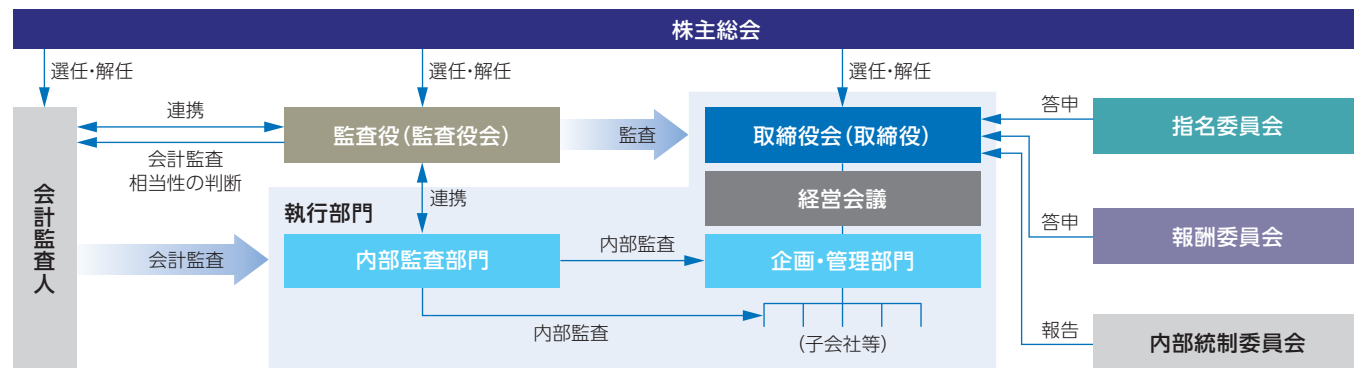
この中で、株主の権利・平等性の確保や取締役会などの責務について定めています。

コーポレートガバナンス体制

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

一方で、モニタリングが重要とされている役員の指名や報酬については、社外取締役が過半数を占め、委員長も務める委員会において審議し、透明性を確保しながら決定しています。このように、マネジメント機能を重視しつつも、モニタリング機能も確保できる現在の体制が、現時点では最適と判断していますが、最適は常に追い求めていくものだとも考えていますので、引き続きよりよいコーポレートガバナンス体制の構築に向けて取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

		2002年度	2004年度	2005年度	2011年度	2013年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2021年度
機関設計等		4月 監査役会設置会社として、 ミレア(現東京海上) ホールディングス設立		7月 任意の指名委 員会・報酬委 員会を設置	11月 取締役会の実効性評価(取締役・監査役全員を対象としたアンケート)を開始							
メンバー	社外 取締役	3名					6月 4名			6月 取締役会における 社外取締役の割合が1/3に		
	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	8月 4名	6月 6名	4月 5名	4月 6月 6名 5名		
方針		4月 ミレアグループ経営理念を 策定		5月 コーポレートガバナンス方針を策定			5月 名称をコーポレートガバナンス 基本方針に変更			11月 コーポレートガバナンス基本方針の改訂 (主な改訂点：当社社長の選任要件・解任方針)		
報酬				7月 株式報酬型ストックオプションの導入			7月 一部役員に対する業績連動報酬の割合引上げ				7月 同左	7月 株式交付信託を 導入

バランスの取れたメンバー構成

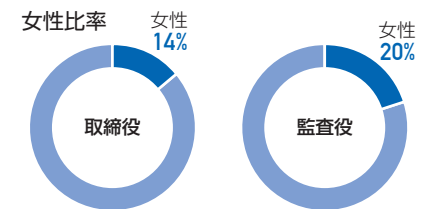
各会とも、多様な分野の知見、専門性を備えたバランスの取れたメンバー構成となっています。

取締役会	社外役員の数 6/14人
取締役会の更なる活性化とガバナンス向上を図るため、2021年6月から社外取締役比率を40%以上に高めています。	
監査役会	社外役員の数 3/5人
株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行を監査し、過半数を社外監査役としています。	
指名委員会	社外役員の数 6/8人
報酬委員会	社外役員の数 6/7人

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

取締役・監査役のスキルマトリクス

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



コーポレートガバナンス体制

氏名	地位および主な担当	スキル									
		企業 経営	金融 経済	財務 会計 ファイ ナンス	法務 コンプ ライア ンス	人事 労務	ガバナ ンス リスク マネジ メント	テクノ ロジー	国際性	保険 事業	
永野 毅	取締役会長	○	○						○	○	
小宮 暁	取締役社長	○	○			○			○	○	
湯浅 隆行	取締役副社長	○	○	○	○		○			○	
原島 朗	専務取締役	○							○	○	
岡田 健司	常務取締役		○	○			○		○	○	
遠藤 良成	常務取締役		○	○					○	○	
森脇 陽一	常務取締役		○	○		○		○		○	
広瀬 伸一	取締役	○	○			○				○	
三村 明夫	社外取締役	○	○				○		○		
江川 雅子	社外取締役	○	○	○			○		○		
御立 尚資	社外取締役	○	○	○			○	○	○		
遠藤 信博	社外取締役	○	○					○	○		
片野坂真哉	社外取締役	○	○			○	○		○		
大藺 恵美	社外取締役	○	○	○			○		○		
森 正三	常勤監査役						○			○	
藤田 裕一	常勤監査役		○	○			○		○	○	
堀井 昭成	社外監査役		○	○			○		○		
和仁 亮裕	社外監査役		○	○	○		○		○		
大槻 奈那	社外監査役		○	○			○		○		

社外役員の主な活動状況

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

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

- (注) 1. 在任期間には、2020年度末現在の在任期間を記載しています。
2. 取締役会等への出席状況および取締役会等における発言その他の活動状況には、社外監査役の監査役会への出席状況および監査役会における発言その他の活動状況についても記載しています。
3. 2020年度に開催した11回の取締役会は全て定時取締役会です。また、2020年度に開催した11回の監査役会は全て定時監査役会です。

取締役会の実効性評価

実効性評価の方法

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

過去の主な意見と対策

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

社外役員の知見を活用

当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略の検討・策定に際して、社外取締役や社外監査役の知見を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、直面する経営環境や経営課題などをテーマにした論議を「戦略論議」と称し、取締役会において実施しています。テーマは、取締役および監査役からのアンケートの回答や独立役員会議で話題に上ったテーマを基に選定しています。

また、当社は独立役員のみによる「独立役員会議」を年に 1 回開催しています。議題設定を含めた会議の進行全てを独立役員が行い、客観的で大局的な視点からの意見交換を実施しています。2020年度は、ダイバーシティ、人材育成、ガバナンス等について議論が行われ、それに基づく提言がなされました。

「戦略論議」のテーマ

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

サクセッションプラン

社長の後継者候補の育成

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

指名委員会の構成メンバー

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

次世代経営人材の育成

取り巻く環境が大きく変化する中で、当社が持続的に成長していくためには、M&Aなどを通じて獲得したグループ全体の知恵やノウハウ、経験などを総動員することで、環境変化やそれに伴う様々な課題に対峙し、解決していく必要があります。そのためには、次の時代、その次の時代の経営を担うたくましい人材を数多く育成することで、グループ一体経営をサステナブルなものにしていく取り組みが不可欠と認識しています。

そこで当社は、サクセッション・マネジメントのひとつとして、グループのシニア層向けに、「Global Executive Program」を実施しています。過酷な状況の中で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼関係を構築すると同



Global Executive Programでの過酷な洋上研修の様子



東日本大震災の被災地を訪問



リーダーシップについての対話の様子

東京海上ホールディングス
コーポレートガバナンス基本方針 (抜粋)

(指名委員会の役割)

第16条

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会を設置する。

2 指名委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申する。

①当社の社長・取締役・監査役・執行役員および主な事業子会社の社長の選任・解任

②当社社長ならびに当社および主な事業子会社の取締役・監査役・執行役員の選任要件および解任方針

3 指名委員会は、当社社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督する。

(指名委員会の構成)

第17条

指名委員会は、5名程度の委員で構成する。

2 指名委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出する。

役員報酬

役員報酬の決定

方針

役員報酬の決定に関する主な方針は以下のとおりです。

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

プロセス

当社は、取締役会の諮問機関として、2020年度は5名の社外取締役を含めた6名の委員(委員長は社外取締役)で構成される報酬委員会を設置しております。報酬委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申します。

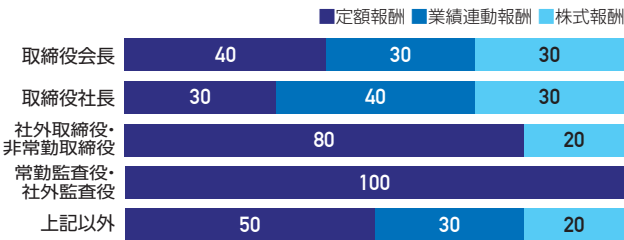
- 当社の取締役・執行役員および主な事業子会社の社長の業績評価
- 当社および主な事業子会社の役員報酬体系および水準
- 役員報酬の決定に関する方針

なお、2020年度については、全ての委員が、就任中に開催した報酬委員会の全てに出席しました。

取締役・監査役の報酬体系

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

役位別の報酬構成割合



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

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

b. 会社目標は、原則として、以下の業績評価指標を用いて設定します。

会社目標に基づく業績評価指標の2020年度の目標および実績*

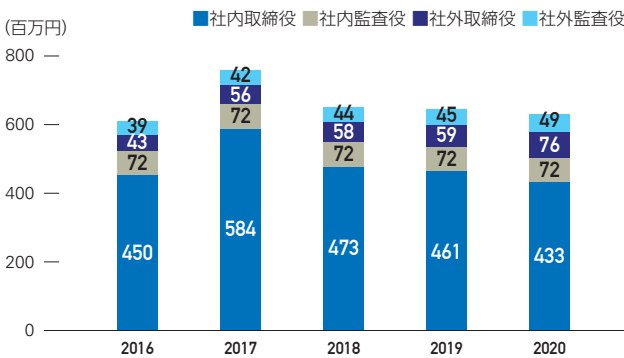
指標項目	目標	実績
修正ROE	9.4%	8.6%
修正純利益	3,100億円	2,991億円

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

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

取締役・監査役の報酬など

取締役および監査役の報酬額は、以下のとおりです。



グループ一体経営を通じたガバナンスの強化

ガバナンスの要諦

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

多様性の推進

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



2021年1月22日 第14回CEO会議

コア・アイデンティティの浸透

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



小宮CEOによるマジきら会@PHLY



東京海上日動・広瀬社長によるマジきら会

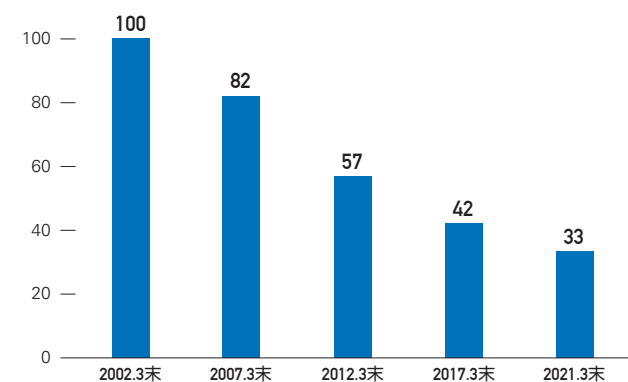
政策株式の削減

総量削減に向けた取り組み

政策株式は、主として取引関係の強化を図り、当社グループの企業価値を高める目的で保有しますが、資本効率の向上を図る観点から、引き続き総量の削減に努めています。実際に当社は、コーポレートガバナンス・コードが公表されるかなり前から取り組みを開始しており、2002年度以降累計で、2.3兆円を売却し(売却時における時価ベース)、簿価は2002年3月末対比で33%にまで減少しています。そして、新中計においても、年間1,000億円以上の売却に取り組む方針としています。

なお、政策保有する国内上場株式については、取締役会で保有に伴うリスク・リターンを、ポートフォリオ全体および個別に検証し、保有の経済合理性を確認しています。

保有政策株式簿価の推移*



*: 2002.3末を100とした場合

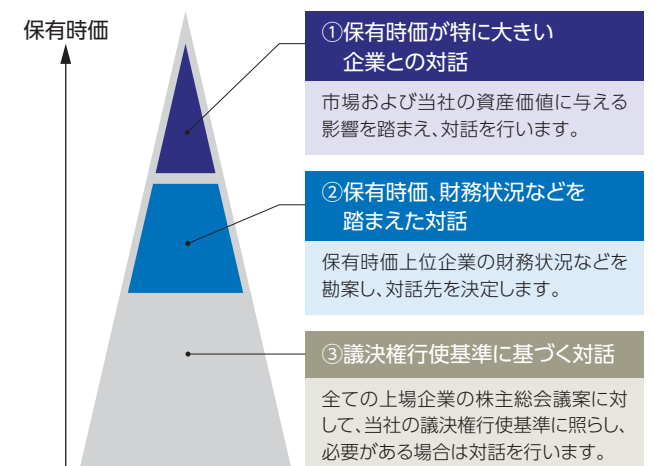
政策株式にかかる方針の詳細につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/corporate_governance/pdf/cg210628.pdf

スチュワードシップ・コードに基づく対話

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

対話についての考え方



投資先企業との対話事例

対話内容

今年度から統合報告書を公表した企業に対して、同社が地球温暖化対策として実施するCO₂排出削減に向けた取り組みを題材に、中長期的な削減目標などについて対話を深めました。

対話先企業の対応

環境問題、特にCO₂排出量削減について高い意識を持って取り組みを進める意向を確認しました。その後公表された中期経営計画では、「気候変動への対応」を重要な環境課題と定め、評価指標として温室効果ガスの総排出量削減目標を重要評価指標とする旨が発表されました。

その他の対話事例や議決権行使結果は、スチュワードシップ活動の概況をご参照ください。

<https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/policy/stewardship.html>

ステークホルダーとの対話

基本的な考え方

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



投資家との対話

機関投資家との対話

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



Investor Day

個人投資家との対話

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

〈説明会動画〉

https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=tokiomarinehd_202009_pRm2



小宮グループCEOによる個人投資家説明会

フィードバック

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見を、経営陣を含む社内に幅広く報告し、経営の改善に活かす取り組みにも力を入れています。当社社員は、IRへの関心と馴染みが薄く、IR活動報告会の場を通じて資本市場の声や会社に対する評価、自身の業務がどのように資本市場と繋がっているかといったことを理解しています。そして、その結果として自身のモチベーションや成長に良い影響を与えるという好循環も生まれています。2020年度は、Webも活用し、グループ社員2,277名と共有・対話を行いました。



IRグループメンバーによる投資家との面談を再現したロールプレイングの風景

株主総会

グループCEOによるプレゼンテーション

当社経営・事業への理解を深めていただくために、例年、グループCEOによるプレゼンテーションを実施しています。第19回定時株主総会(2021年6月28日開催)では、「東京海上グループの経営戦略」というテーマで、業績トピックスやパーパスを起点とした当社の価値創造ストーリー、新中計について分かりやすくお伝えしました。

〈プレゼンテーション動画〉

https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/movie/2021_meeting.mp4



議決権行使結果

第19回定時株主総会の決議事項および議決権行使結果は以下のとおりです。

決議事項の内容

第1号議案 剰余金の処分の件

期末配当 当社普通株式1株につき金100円 配当総額 69,327,302,500円

第2号議案 取締役14名選任の件

取締役として、永野 毅、小宮 暁、湯浅 隆行、原島 朗、岡田 健司、遠藤 良成、広瀬 伸一、三村 明夫、江川 雅子、御立 尚資、遠藤 信博、片野坂 真哉、大園 恵美および森脇 陽一の14氏を選任するもの。

第3号議案 取締役の報酬等の変更の件

当社の取締役の報酬等の額を引き続き月額75百万円以内とし、そのうち社外取締役分は月額総額10百万円以内とすると共に、現行の株式報酬型ストックオプションに代え、新たな株式報酬制度として株式交付信託を導入するもの。

議案の決議結果

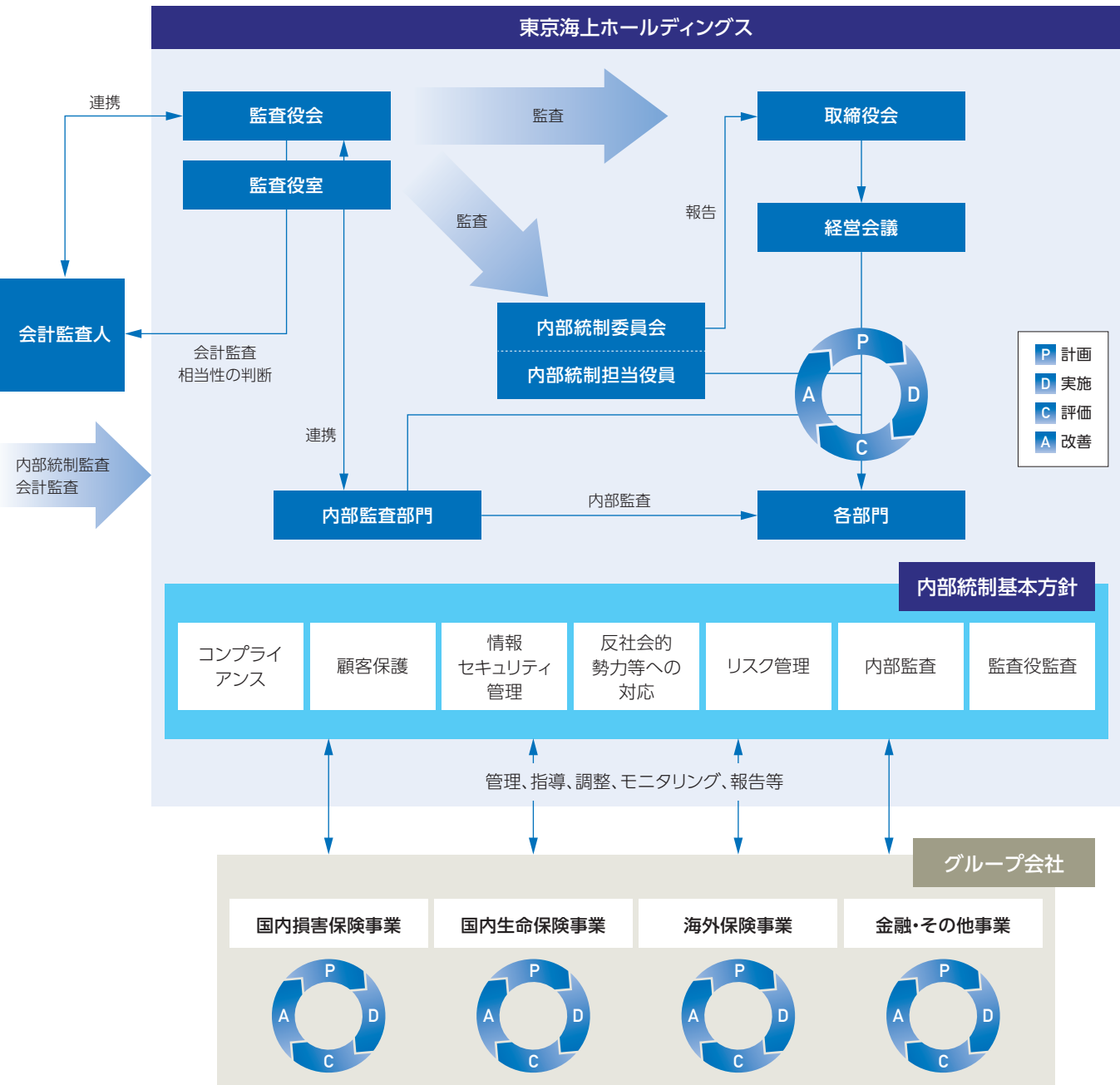
議案	賛成(個)	反対(個)	棄権(個)	賛成率(%)	決議結果
第1号議案	5,769,426	8,777	96	99.79	可決
第2号議案					
永野 毅	5,506,370	188,475	83,447	95.24	可決
小宮 暁	5,577,215	117,625	83,447	96.47	可決
湯浅 隆行	5,589,506	112,720	76,066	96.68	可決
原島 朗	5,595,076	107,151	76,066	96.78	可決
岡田 健司	5,599,891	102,336	76,066	96.86	可決
遠藤 良成	5,599,911	102,316	76,066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

内部統制システム

基本的な考え方

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

内部統制システム

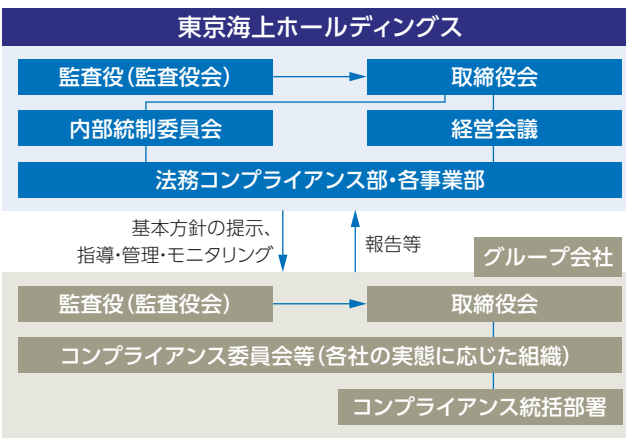


コンプライアンス

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

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

コンプライアンス態勢



情報セキュリティ管理

当社は、個人情報や機密情報など（以下「情報資産」）の重要性に鑑み、東京海上グループの業務の適切性および信頼性を確保するために、「東京海上グループ 情報セキュリティ管理に関する方針」を定め、東京海上グループ各社の業態、規模、所在地などに応じた適切な方法で情報セキュリティ管理を実施しています。

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

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

▶サイバーリスクに対する当社の取り組みは、P.80-81をご参照ください。

危機管理態勢

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

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

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

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

社内外の監査など

社内の監査には、監査役が行う会社法上の監査と、内部監査部門による内部監査があります。内部監査は、取締役会が承認した「内部監査規程」に基づいて実施しています。

また、社外の監査として、会社法・金融商品取引法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく内部統制監査をPwCあらた有限責任監査法人より受けています。

この他、保険業法に基づき、金融庁による当社に対する検査を受けることがあります。

リスクベース経営(ERM)

リスクベース経営(ERM^{*1})のフレームワーク

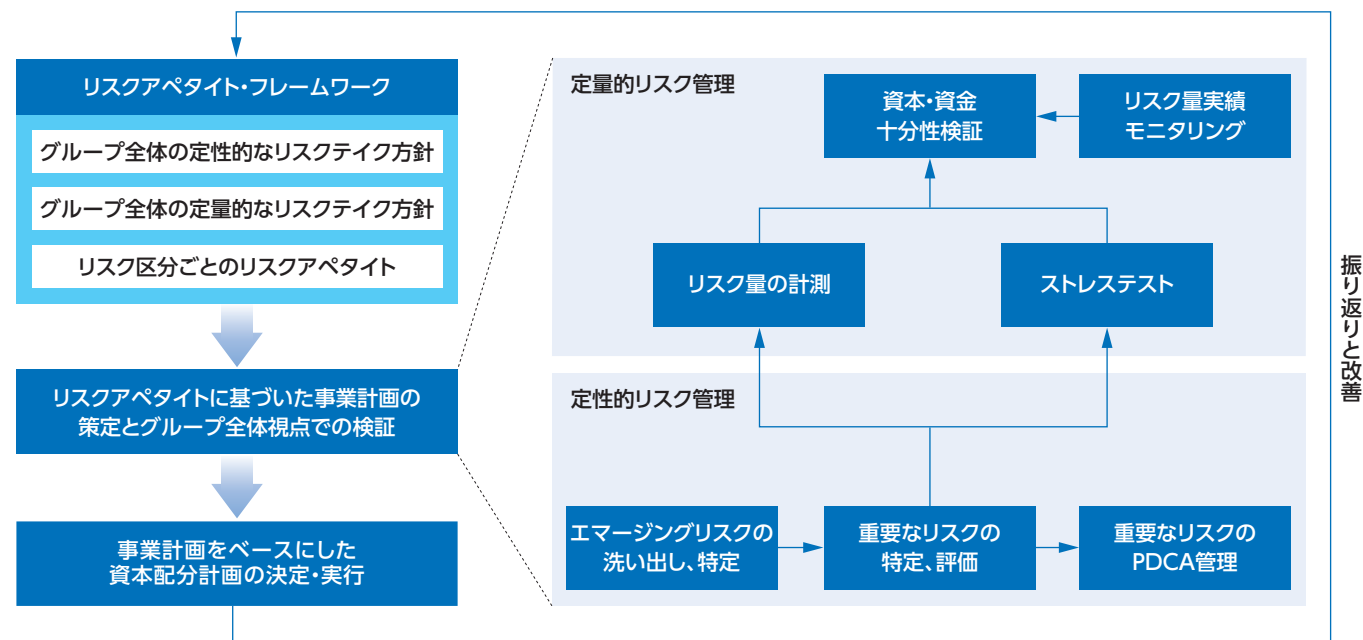
当社グループでは、中期経営計画を推進していくための経営基盤として「リスクベース経営(ERM)」に取り組んでいます。具体的には、「リスク」・「資本」・「利益」の関係を常に意識し、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することにより、企業価値の持続的な拡大を図っていきます。

*1: Enterprise Risk Management

東京海上グループのERM態勢

当社グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化などを受けて、一層多様化・複雑化してきています。また、不透明感が強く、変化の激しい昨今の政治・経済・社会情勢においては、新たなリスクの発現を常に注視し適切に対応しなければなりません。こうした観点から、当社ではリスク軽減・回避などを目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプローチから網羅的に把握しています。

ERMサイクル



定性的リスク管理

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

こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加えて総合的に評価を行い、グループ全体

またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性などに極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。

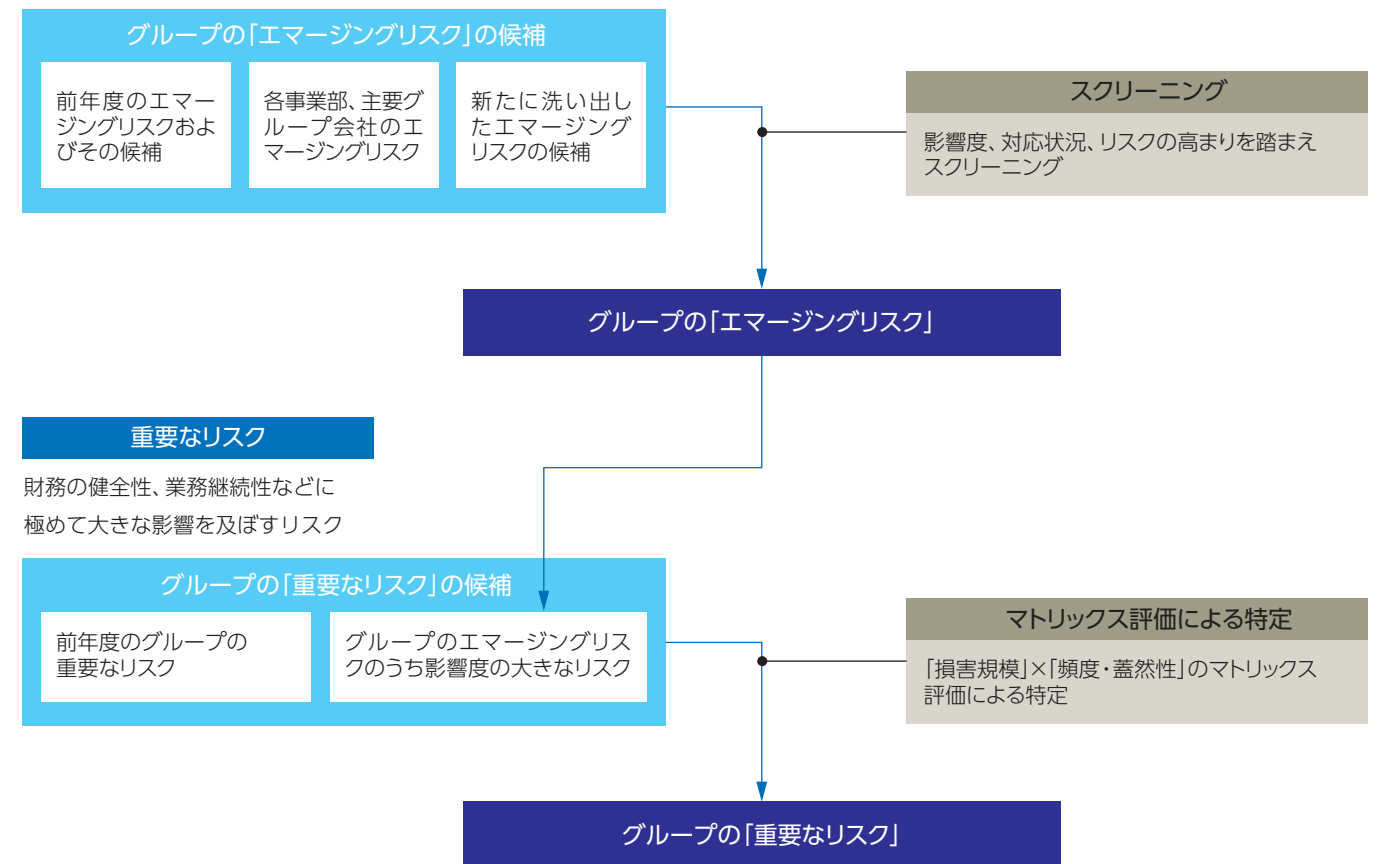
特定した重要なリスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証すると共に、リスク発現前の制御策およびリスク発現後の対応策^{*2}を策定し、PDCA管理を行っています。

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

エマージングリスクの洗い出しと重要なリスクの特定プロセス

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、あるいは、リスクの程度が著しく高まったもの



2021年度の重要なリスクと主な想定シナリオ

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

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*3をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の水準により、資本の十分性を確認しています。99.95% VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5% VaR(200年

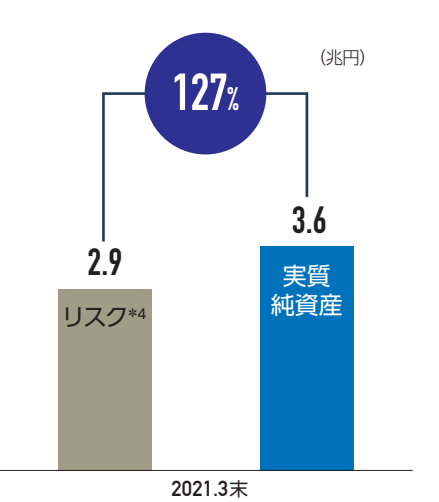
に1回)を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

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

更に、定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および複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づくストレステストを実施することにより、事業継続の検証を行い、資本の十分性および資金の流動性に問題がないことも確認しています。

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

エコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の状況



*4: リスク量は99.95VaR (AA格基準)に基づくモデルで計算

エコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)をベースとした資本管理の考え方		
ESR		● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元 を実施
140%	Target Range	● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元 を柔軟に検討
100%		● 利益蓄積による資本水準の回復をめざす ● リスク抑制的な事業運営により、リスク水準の抑制を図る
		● リスク削減の実施 ● 資本増強の検討 ● 株主還元方針の見直しの検討

ERM態勢強化に向けた取り組み

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

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

当社が取り組むべき重点領域は、P72-77にお示しした通りですが、それ以外にも様々なESGに係る取り組みを行っています。
こうした取り組みを通じて、当社は「持続可能な開発目標（SDGs）」の実現にも大きく貢献していきます。

ESG区分		取り組みテーマ	主な取組内容	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」マングローブ植林プロジェクト、地球元気プログラム 事故車両修理時におけるリサイクル部品の利用推進				●		●					●	●	●	●	●		
		クリーンエネルギー開発促進などによる地球温暖化防止	太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向け専用の商品・サービスの提供 環境関連事業者向けの商品・サービスの提供 ドローン保険の提供を通じた環境負荷の少ないドローンの普及促進 再生可能エネルギーファンドの提供、グリーンボンドへの投資 GX(グリーントランスフォーメーション)の推進						●	●		●				●	●	●		
		環境啓発	「みどりの授業」「こども環境大賞」の実施				●		●	●				●		●	●	●		
		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	●			●				●	●		●		●				●
S 社会		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(ちよいのり保険)の提供 企業向け「サイバーリスク保険」の提供 ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービスの提供 「リスクと未来を考える授業」の実施			●					●	●		●	●					
		増加する訪日外国人への対応	国内事業者向けインバウンドビジネス支援サービスの展開				●						●		●					
		貧困のない社会づくり	インド農家向けの天候保険、マイクロインシュアランスの提供 マイクロファイナンス・ファンドの提供	●	●			●			●		●							
		共生社会づくり	LGBTIに対応した商品・サービスの提供 スペシャルオリンピックス日本や全国盲ろう者協会などと連携した取り組み 日本障がい者スポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取り組み 新型コロナウイルスや大規模自然災害などへの後方支援を目的とした寄付				●				●		●						●	●
		産業基盤の構築	企業の健康経営支援 地域の自治体・事業所などとタイアップした地方創生の取り組み スポーツ支援を通じた社会発展への貢献			●					●	●		●					●	●
		働きがいの向上	ダイバーシティ・インクルージョンの推進 働き方の変革、健康経営の推進 グループ総合力を活かした人材育成			●	●				●	●	●							
		コーポレートガバナンス	多様な専門性を有する社外役員の登用、ハイブリッド型の機関設計 実効性評価を軸としたPDCAサイクルによる改善 グループ一体経営の強化					●			●								●	●
		内部統制	各種基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施 コンプライアンス研修の実施、ホットライン制度の導入										●						●	●
		リスクマネジメント	ERMの高度化、ERM委員会の開催 リスク管理・危機管理に関する基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施								●		●		●				●	●

国際イニシアティブへの参画

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

人権・労働・環境・腐敗防止



国連グローバル・コンパクト

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

持続可能な金融・保険の枠組みづくり



国連環境計画・金融イニシアティブ

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

21世紀金融行動原則



持続可能な保険原則

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

IDF
（保険業界主導の国際的な
官民連携パートナーシップ）



サステナブル投資



国連責任投資原則

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

日本サステナブル
投資フォーラム



気候関連

国連防災機関・
民間セクターアライアンス



ジュネーブ協会



ClimateWise



アジア太平洋金融フォーラム



CDP



気候関連財務
ディスクロージャータスクフォース



エコ・ファースト
推進協議会



COOL CHOICE



ESG評価・外部表彰

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

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

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

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



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

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



ESGの取り組みに対する表彰



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



- 第2回日経SDGs経営大賞において「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞



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



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



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



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