2020 | 統合レポート

2020 東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌

TOKIO MARINE

"To Be a Good Company"

お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りする

東京海上ホールディングス株式会社

経営理念

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

お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。

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

社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。

良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

編集方針

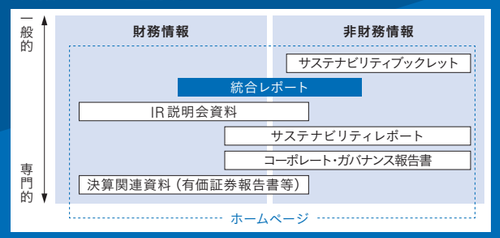
本レポートでは、当社の「持続的な成長に向けた取り組みの全体像」をご理解いただくために、当社のパーパス（存在意義）やめざす姿、それを実現するための力（強み）や戦略をわかりやすく説明しています。とりわけ、経営計画と社会課題解決力の関係や、重要な社会課題が当社に及ぼす影響（機会・リスク）を説明するなど、財務と非財務のコネクティビティをできる限り明確化するよう努めました。

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

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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

［本統合レポートの位置付け］



上表の資料は、当社ホームページでご覧いただけます。
www.tokiomarinehd.com

将来見通しに関する注意事項

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

TOKIO MARINE

統合レポート2020

2020 東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌

CONTENTS

P.02 第1章 パーパスストーリー

パーパス（存在意義）
3つの強み（経営資源）
1. 安心と安全をお届けする力
2. M&A の実行力
3. グループ総合力

めざす姿
価値創造アプローチ
中期経営計画の推進
（参考）中期経営計画の振り返りと進捗状況
重要な社会課題／リスクと機会への対応
特集① 地球規模の気候変動・自然災害の増加への対応
特集② 新型コロナウイルス感染症への対応
財務・非財務ハイライト

P.34 第2章 マネジメントメッセージ

CEO メッセージ
CFO メッセージ
海外事業総括メッセージ
CDO メッセージ
CHRO メッセージ
特集③ 良好な M&A トラックレコード

P.58 第3章 価値創造の基盤 —ESG

ガバナンス（G）
取締役・監査役のプロフィール
コーポレートガバナンス
役員報酬
グループ一体経営を通じたガバナンスの強化
株主・投資家との対話
政策株式の削減
内部統制システム
社外役員鼎談
リスクベース経営（ERM）
環境（E）・社会（S）
社会課題への主な取り組み
国際イニシアティブへの参画／ESG評価・外部表彰
環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みとSDGsへの対応

P.86 第4章 事業概況・データ

業界・市場
事業セクション
財務データ
会社データ

Question

何のために、当社は存在しているのか

Answer

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

当社は1879年に日本初の保険会社として創業しました。当社の創業に深く関わった渋沢栄一は、著書の中で道徳と経済の一致を説いています。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、今もなお脈々と継承されています。

創業当時の当社は、海上保険を通じて貿易の積荷を海難事故からお守りし、日本の経済・社会の発展に貢献することを使命としていました。その後、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献するため、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、足元ではコロナ禍で急増するテレワークを支えるサイバー保険など、環境変化を見据えた商品・サービスを次々と社会に提供してきました。安心と安全の提供を通じて、お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りすること――。それが当社の変わらぬパーパスです。

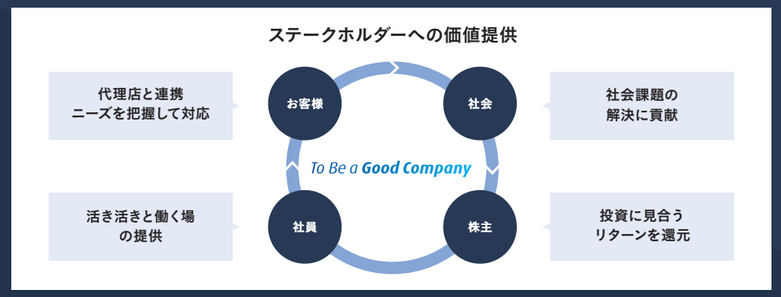
こうしたパーパスの実現に向けて、当社は創業から141年の間、社員に活き活きと働く場を提供し、その社員たちが代理店さんと連携しながら、様々な社会課題の解決に貢献したいと取り組んできました。そして、その結果として、当社は持続的な利益成長を実現し、株主の皆様にも投資に見合うリターンをお返ししたいと努めてきました。

全てのステークホルダーの皆様に、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、その道を探し続けていく。そして、現状に満足することなく、より一層の「良い会社」をめざし続けていく。この想いを〝To Be〟に込めた、〝To Be a Good Company〟は当社のコア・アイデンティティです。

そして、これからも当社は、お客様や地域社会の〝いざ〟がどう変化していくのか、当社はその〝いざ〟にどう応えていくのか。そこにアンテナを張り、失敗を恐れずに挑戦し、価値を提供し続け、信頼され、選ばれ、成長し続けていきたい。私はそんな「しなやかで、たくましい会社」を作っていきたいと考えています。

取締役社長　グループCEO　小宮暁

渋沢 栄一
（渋沢史料館所蔵）



Question

なぜ、当社にはそれができるのか

Answer

3つの強み（経営資源）を持ち、常にこれらを磨き続けているからです。

当社がパーパス(存在意義)を果たし、持続的な成長を遂げてこられたのは、3つの強みを持ち、それらをたゆみなく磨き続けてきたからです。

1つ目は、「安心・安全をお届けする力」です。当社は、時代と共に変化する事業環境やお客様・地域社会の課題をしっかりと捉え、その解決に貢献する商品・サービスを、次々と生み出し、これをお届けすることで、持続的に成長してきました。

2つ目は、「M&Aの実行力」です。保険はリスクをお引受けする事業ですので、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M&Aを通じて、リスクをグローバルに分散すると共に、成長も取り込み、経営基盤の強化を図っています。

3つ目は、「グループ総合力」です。保険事業は形のない商品を扱うことから、People's Business、人が重要と言われています。今や社会課題がグローバル化する中、当社はM&Aを通じて獲得した優秀な人材を国内外に最適配置し、高い専門性をグループの戦略の真ん中に取り込むことで、グループ総合力を発揮しています。

01

安心と安全をお届けする力

➡ P.6-9

02

M&Aの実行力

➡ P.10-11

03

グループ総合力

➡ P.12-13

01

安心と安全をお届けする力

当社は時代ごとの社会課題の解決に貢献する、革新的な商品・サービスを開発し、それをしっかりとお届けすることで、お客様から選ばれ、持続的に成長してきました。こうした実績に裏付けられた「安心と安全をお届けする力」は、当社の大きな競争力です。

お客様や地域社会の課題を察知する力

気候変動やテクノロジーの進展、新型コロナウイルスの感染拡大など、世の中はめまぐるしく変化し、またお客様や地域社会のリスクも増大しています。

こうした中、当社がお客様や地域社会の〝いざ〟をお守りしていくためには、足元で起きている環境変化やお客様・地域社会の課題を正しく捉えることが重要です。当社では、現地現物現場主義の下、マーケットに最も近い現場第一線の情報や代理店さんの気付きなどを社内でタイムリーに共有しています。この他にも、消費者アドバイザーも交えたお客様の声の分析や、市場調査などを通じて、商品・サービスの開発・改善の気付きを定期的に得ています。

また、お客様や地域社会を新たなリスクからお守りするためには、中長期的なアプローチも重要です。当社では、産学連携やグループシンクタンク、外部調査機関の活用などを通じて、中長期的な環境変化やそこから生まれる社会課題の研究にも力を入れています。

課題を解決する商品・サービスを開発する力

お客様や地域社会の課題を解決するための商品・サービスを開発し、事業として成立させるには、リスクに見合った適切な保険料の算出や、リスクを安定的にお引受けできる十分な資本などが必要となります。

当社では数理業務のプロフェッショナルであるアクチュアリーが、確率論や統計を駆使しながら、事故の発生頻度や損害額などのリスクを定量化することで、適切な保険料の算出を実現しています。近年は、海外グループ会社が持つPredictive Analytics*など、高い知見を取り入れることで、分析手法の更なる高度化にも挑戦しています。

リスクのお引受けのベースとなる資本水準については、当社は主要格付機関から世界トップクラスの格付を取得しています。こうした資本力に加えて、再保険も活用し、リスクを適切にコントロールすることで、安定的にお引受けができる体制を構築しています。

*：データに統計的手法を適用して、将来を予測する分析

具体的な課題解決の事例は、P.8-9、P.26-31、P.80参照

お客様にお届けする力

どんなに良い商品・サービスを開発しても、これをお届けしなければ意味がありません。当社では、徹底したコンサルティングを通じた、最適な保険をご提案しています。

例えば、企業を取り巻くリスクが多様化する中、特に中小企業における賠償責任保険やサイバー保険などの新種保険の加入率が低い実態を踏まえ、商工団体などと連携し、リスクの啓発と新種保険の提案に取り組んでいます。また、昨今の自然災害の激甚化を踏まえ、お客様の契約内容を改めて確認し、必要な商品・サービスをご提案する「ご契約内容確認運動」も、全国各地で推進しています。

一方、デジタルネイティブの台頭などによって、お客様のニーズも多様化しています。当社では、プラットフォーマーなどとの提携を通じた、新たなお客様との接点構築にも取り組むことで、一人でも多くのお客様に安心・安全をお届けしていきたいと考えています。

こうした取り組みは、お客様から評価され、当社は持続的にマーケットシェアを拡大しています。

また、当社は事故対応においても、保険金支払いの早期化やお客様に寄り添った対応など、高品質なサービスをお届けしています。

人工衛星を活用した保険金支払いの早期化

AIを活用した人工衛星画像の解析を通じて、大規模な水災発生時においても、被害状況を早期に把握できるようになりました。これにより、未だ保険金をご請求いただいていないお客様に当社から早期にご案内するなど、漏れのないご案内と共に、保険金支払いの早期化を実現しています。

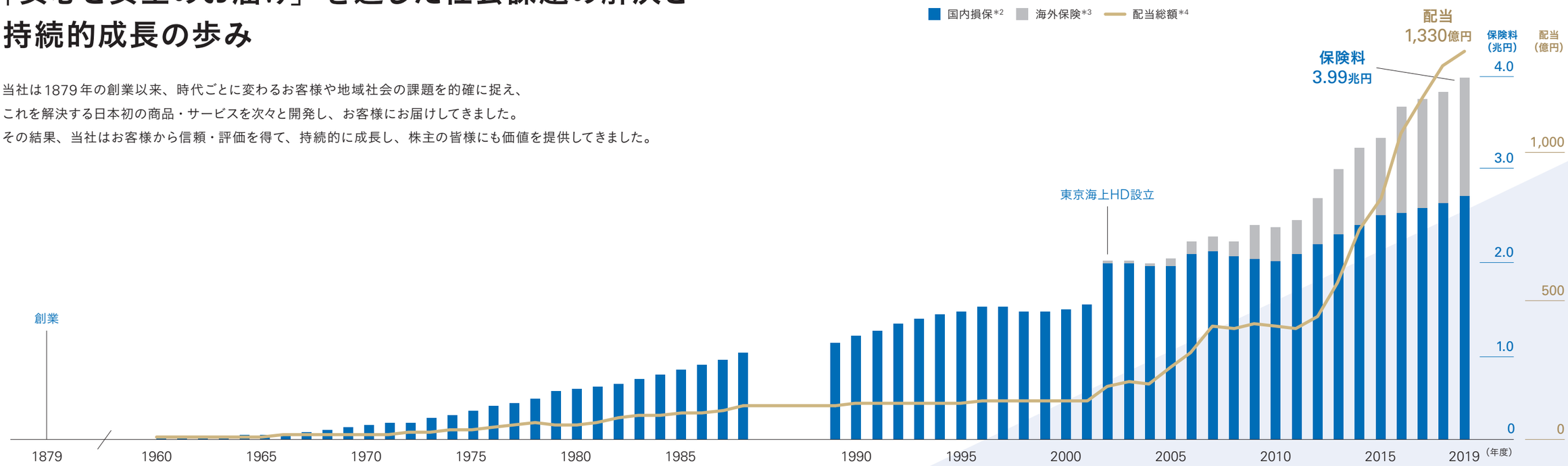
シンプルでスピーディーな保険金支払プロセスの構築

世界最先端のデジタル技術を活用し、極限まで保険金支払プロセスを自動化することで、シンプルでスピーディーな保険金支払いの実現に取り組んでいます。こうして創出された時間を活用し、高度な示談交渉やお客様に寄り添った対応など、人でしかできない高品質なサービスをお届けしています。

「安心と安全のお届け」を通じた社会課題の解決と持続的成長の歩み

当社は1879年の創業以来、時代ごとに変わるお客様や地域社会の課題を的確に捉え、
これを解決する日本初の商品・サービスを次々と開発し、お客様にお届けしてきました。
その結果、当社はお客様から信頼・評価を得て、持続的に成長し、株主の皆様にも価値を提供してきました。

元受正味保険料*1（棒グラフ）と配当総額（折れ線グラフ）の推移



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

課題解決の歴史

1914

モータリゼーションを後押し

日本全体でまだ自動車が1,000台ほどしか走っていなかった時代に、将来のモータリゼーションの到来を予測して、日本で初めて自動車保険を発売しました。

自動車保険バッジ
（1926年頃）

1959

賠償に関する意識と基準を確立

事故があっても「被害者は泣き寝入り」という時代に、日本で初めて賠償責任保険を発売し、適正な賠償意識の醸成と妥当な賠償水準づくりに貢献しました。

1998

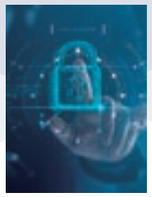
被害者への十分な補償の実現

「契約者の被った損害を全て補償する」というコンセプトで、日本で初めて自動車保険の人身傷害補償保険を発売しました。今では自動車保険のスタンダードとなっています。

1999

サイバーリスクからお客様をお守りする

テクノロジーの進展により、世界的にサイバーリスクが高まる中、英国のTMK社は、サイバー関連の補償の提供をいち早く開始しました。サイバー保険について、当社グループの足元のマーケットシェアは世界で5.0%*5と、世界有数のトッププレイヤーとなっています。



*5：2019年度実績。（出典）Prescient & Strategic Intelligence より、当社算出

2001

保険を通じて貧困問題に立ち向かう

インドのIFFCO-TOKIO社は、農家の方々の生活不安の解消に貢献するために、マイクロインシュアランス（低価格で購入できる保険）をご提供しています（P.80）。

肥料付帯傷害保険

2002

生損保一体でお客様をお守りする

一人ひとりに合った最適な補償をオーダーメイドでご提案し、一生涯にわたって安心をお届けするという考えの下、世界でも類を見ない、生損保一体型商品「超保険」を発売しました。

2020

地震の被災者の当座の生活をお守りする

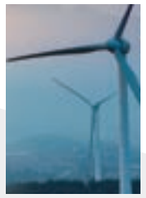
発災直後の当座の生活をお守りするために、震度に応じて、最短3日で保険金をお支払いする保険を日本で初めて開発しました。ご契約から保険金請求の手続きまでをスマホで完結できる、新しいタイプの保険です。

保険金請求
手続き画面

2020

再生可能エネルギーの普及を後押しする

再生可能エネルギーへのシフトを後押しすべく、当社は同分野のグローバルリーダーであるGCube社を買収しました。また、国内では、洋上風力発電事業のリスクを切れ目なく補償する保険を開発し、事業者を保険の面からお支えしています。



02 M&Aの実行力

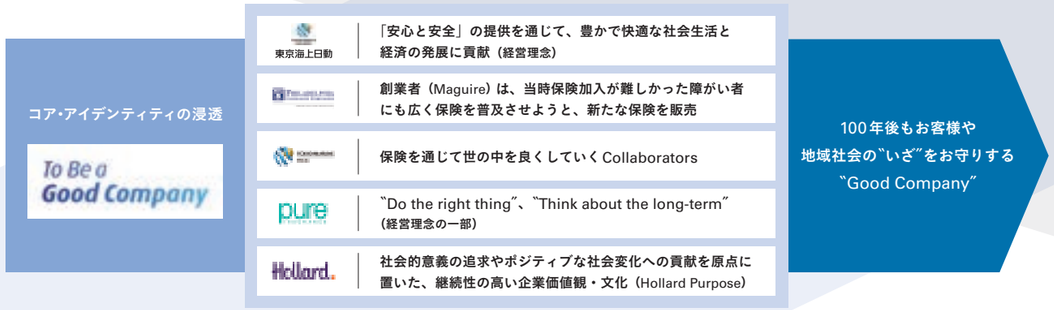
当社が買収した会社は、当社グループ入り後も高い成長を続け、
またグループシナジーも実現しています。こうしたM&Aの実行力は、
当社のリスク分散、経営基盤の強化に大きく貢献しています。

M&Aのカギはカルチャーフィット

保険はリスクをお引受けする事業ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が揺らぐことがあってはなりません。そのために、リスクを分散させ、事業を安定化させること。これが当社のM&Aの目的です。M&Aの実行に際しては、当社は自ら案件を探し出し、リストに纏め、そのM&Aに至る進捗状況を毎月開催しているIEC（International Executive Committee）で議論しています。そして、チャンスが訪れた時には、機動的にM&Aを実行しています。

買収ターゲットは厳格な基準（カルチャーフィット、高い収益性、強固なビジネスモデル）を満たす〝良い会社〟で、とりわけ「カルチャーフィット」を重視しています。すなわち、お客様や地域社会を大切にする姿勢など、買収ターゲットが持つ保険事業に対する価値観が、当社グループのコア・アイデンティティ〝To Be a Good Company〟にマッチするか、を十分に確認しています。こうしたカルチャーフィットは、その後のシナジー創出のベースにもなっています。

当社グループのコア・アイデンティティとグループ入りした会社の創業時からの想い

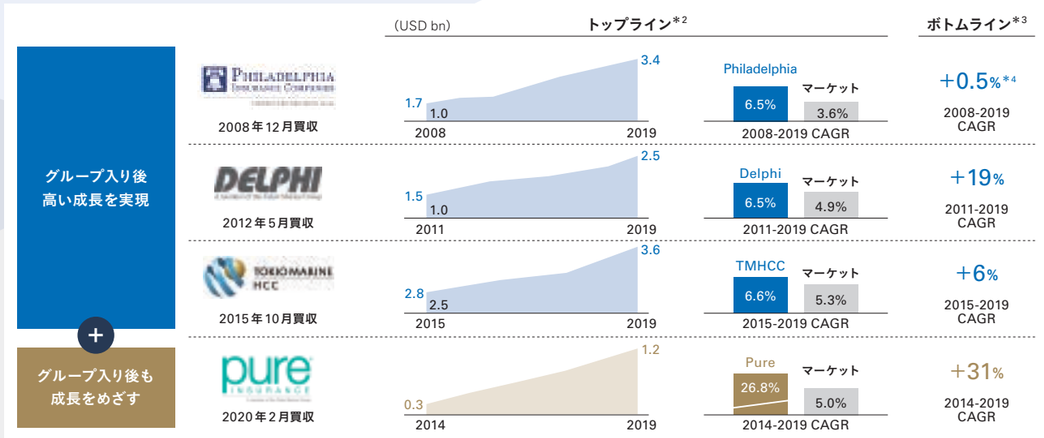


良好なトラックレコード

海外利益の約8割を占める北米の3社は、自らの強みに加え、商品ラインアップの拡充、引受キャパシティの拡大、新たな国・地域での販売といった面で、グループ各社とのシナジーを発揮することで、当社グループ入り後も、保険料もその結果としての利益も、マーケットを上回る成長を実現しています。

こうした結果、世界最大の保険市場である北米マーケットにおいて、当社は企業向け保険分野でTop10の地位を確立し、その中でもスペシャルティ保険*1の分野ではトップクラスプレイヤーとなっています。
2020年度からはここにPureグループも加わって、当社の更なる成長とリスク分散を牽引していくことになります。

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



*2：現地会計ベース正味収入保険料（Pureはマネジメント会社の取扱保険料）　*3：現地会計ベース税引後利益
*4：2019年度は過年度リザーブ積増により、一時的に成長率が悪化したもの。新型コロナウイルスの影響を織り込まない2020年度利益ベースのCAGRは、5%

03

グループ総合力

当社はM&Aを通じて獲得した人材をはじめ、
優れた人材を国内外に最適配置し、グループの戦略に活用することで、
社会課題の解決力を高めています。

優れた人材を最適配置し、グループの戦略に活かす

当社はM&Aを通じて、リスク分散、収益の拡大を図ってきましたが、その最大の成果は、優秀な人材とその専門性の獲得です。

グループ全体として成長し続けていくには、各社がそれぞれの地域・マーケットで圧倒的な競争優位を築くことは勿論、その上で各社で働く人材、その専門性や叡智を〝東京海上グループone team〟で活用することで、ビジネスに一層の磨きをかけていく必要があります。

そのためにも、当社では優れた人材を、共同グループ総括[*1]や各専門分野の要職に登用するなど、国内外に最適配置し、専門性をグローバルに活用しています。

こうした取り組みの成果は、「保険料の拡大」、「運用収益の拡大」、「保有出再の最適化」、「コスト」の4分野を中心に、グループシナジーとして現れており、足元では年間約350億円の利益貢献に繋がっています。

*1：当社では特定の分野について、グループ全体の戦略や方針などをグループチーフオフィサーが総括する仕組みを採用し、グループ横断の横串機能を発揮しています。その中で、外国人役員を共同グループ総括として起用し、横串機能のグローバル化を図っています。

海外トップの共同グループ総括への起用

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

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

高い専門性を持った人材をグループ戦略の要職に任命

内部監査

Desmond Yeo
TM Asia Regional Head of Internal Audit（HDを兼務）
<主な経歴>
前職はグローバル保険会社の内部監査部長。内部監査、ERM、ITリスクマネジメントの分野に23年従事

保険リザーブ *2

Daniel Thomas
International P&C Reserving Actuary Committee議長
<主な経歴>
大手監査法人にて20年以上、グローバル保険会社へのリザービングに関する助言等に従事

スペシャルティ

Philippe Vezio
TM Asia Deputy CEO & Chief U/W Officer（TMHCCバルセロナから異動）
<主な経歴>
各国のスペシャルティ保険の引受に関し、要職を歴任

法務・人事

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

再保険

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

サイバー保険

Daljitt Barn
Cyber Centre of Excellence
Global Head of Cyber Risk
<主な経歴>
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・展開や、監査法人にてサイバーリスクチームの立ち上げ・運営に従事

*2：既発生の保険金債務（将来の保険金支払い）を適切に見積もり、支払備金として積み立てること

高い専門性を活かした、価値提供領域の拡大

事故や災害は発生しないに越したことはなく、仮に発生しても被害は小さい方が、また復旧も早い方が良いのは当然のことです。当社では、こうした切り口から、国内グループ各社の高い専門性を結集し、保険金のお支払いだけに留まらない、予測・予防、早期復旧などのサービスもご提供しています。

災害早期復旧支援サービス

火災や水災による汚染は機械設備の腐食を進め、早期に適切な修復を行わないと、復旧に膨大な時間を要します。当社では、業務提携先の災害復旧専門会社ベルフォア社[*3]の高度な洗浄技術を活用し、汚染物質の除去による修復を行うことで、お客様の事業の早期再開をサポートしています。

修復前

修復後

*3：全世界28カ国、300以上の拠点を持つ世界的な災害復旧専門会社

BCP 策定・訓練支援サービス

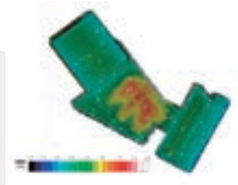
相次ぐ自然災害やコロナの感染拡大が起こる中、有事に備えた体制強化は、企業にとって最も重要な課題のひとつです。当社では、BCP[*4]の策定やその実効性を高める訓練の支援を通じて、企業の事業継続・早期復旧を支えています。

*4：Business Continuity Plan。
事業の継続や中断した事業の早期復旧を確実に行うための計画

BCP訓練の様子

防災・減災のご提案サービス

自然災害に対するリスク認識が高まる中、当社ではドローンを活用した地盤高解析により、浸水シミュレーションを行い、被害予測やリスクの分散・移転など、効果的な防災・減災対策をご提案しています。



地盤高の解析

Question

これから、当社は何をめざすのか

Answer

サステナブルな社会づくりに貢献し、その結果として、当社も持続的・長期的な成長を実現していきます。

当社は、創業時から、安心と安全をお届けすることにより、お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りすることをパーパスとしてきましたし、これを愚直に実行することで、結果として成長を続けてきました。

今は不確実、不安定、複雑で不透明な時代です。また、コロナにより社会の不確実性が更に高まっていますが、当社のパーパスは、将来も、どんな時代にあっても、決して変わることはありません。

当社は、これからも、環境変化によって生まれる機会もしっかりと捉え、141年の歴史の中で培った強みを活かしながら、経営戦略（ポートフォリオの更なる分散、事業構造改革、グループ一体経営の強化）を実行することで、社会課題の解決に貢献し続けていきます。また、こうした挑戦を通じて、強みや戦略にも磨きをかけ、社会課題の解決力を更に高めることで、サステナブルな社会づくりに貢献し、その結果として、当社も持続的・長期的な成長を実現していきます。

そして、こうしたサイクルをスピード感を持ってしっかりと回していくことで、全てのステークホルダーの皆様に価値を提供し続けていく、当社は100年後もその様な皆様から真に必要とされる〝Good Company〟をめざしていきます。

価値創造アプローチ

当社のめざす姿

100年後も、お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りする会社

To Be a ***Good Company***

ステークホルダーへの提供価値

「お客様・社会」	「株主」	「社員」
安心と安全をお届けし、課題解決に貢献	安定した二桁ROEと高水準の株主還元	活き活きと働く場を提供し、エンゲージメントを高める

将来のグループ像（財務目標）	修正純利益	修正ROE	配当性向
》	5,000億円超	12%程度	グローバルピア並みに引き上げ（50%程度）

100年後

価値創造のス パイラルアップ

（社会課題を解決し企業価値を 続けた結果として、高めていく）

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会

重要な社会課題 ①	重要な社会課題 ②	重要な社会課題 ③	重要な社会課題 ④	重要な社会課題 ⑤
自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界	健康寿命が高まり、皆が安心して暮らせる世界	当社がリードする都市戦略に基づいた、安心・安全・快適な世界	全ての人々が働きがい・生きがいを持てる世界	産業・地域のイノベーションが支えられ、国力が向上した世界

当社が特に解決に取り組む重要な社会課題 P.22-23

社会課題の解決を通じた価値の提供 P.2-3

～ 創業時から変わらぬパーパスの実現 ～

自然災害時の損害確認

自然災害時のお客様対応

お客様の課題の把握

課題解決のためにグループの叡智を結集する

お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りすること
それが当社の変わらぬパーパスです

パーパスの実現に向けて、社員に活き活きと働く場を提供し、
その社員たちが代理店さんと連携しながら、
お客様や社会の様々な課題の解決に貢献しています
そして、その結果として、当社も成長し、
株主にも投資に見合うリターンをお返ししています

当社はこれからも、全てのステークホルダーに
価値を提供し続けていきます

社会課題解決に向けた貢献の方法

リスクをお引受けし日常の不安を解消する

事前にリスクを見つけ周知・抑制する

リスクを補償し挑戦を後押しする

価値創造を支える基盤

培ってきたグループの強み

安心と安全をお届けする力 P.6-9	M&Aの実行力 P.10-11	グループ総合力 P.12-13

強靭で透明性の高いガバナンス P.58-79

課題解決を通じて、課題解決力

強みや戦略に磨きをかけ、を更に高める

現在

社会課題解決に向けた重点戦略

中期経営計画の

ポートフォリオの更なる分散	事業構造改革

3本柱 P.18-19

グループ一体経営の強化

過去

それぞれの時代における社会課題を解決してきた歴史 P.8-9

例）

2002	日本で初めて生損保一体型商品「超保険」を発売
2001	インドで農家の方々にマイクロインシュアランスを発売
1999	英国ロイズでサイバー関連の補償の提供をいち早く開始
1998	日本で初めて人身傷害補償付き自動車保険を発売
1959	日本で初めて賠償責任保険を発売
1914	日本で初めて自動車保険を発売
1879	貿易を支える海上保険会社として誕生

新たな社会課題

普遍的でコアとなる社会課題

- 重要な社会課題 ①：地球規模の気候変動・自然災害の増加
- 重要な社会課題 ②：高齢化・医療技術の進化などに伴う介護・医療の負担増加
- 重要な社会課題 ③：技術革新がもたらす様々な環境変化
- 重要な社会課題 ④：格差社会・インクルージョン
- 重要な社会課題 ⑤：経済成長・イノベーションを支える産業基盤

機会 P.24-25　リスク P.24-25

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 ｜ マーケットニーズの変化 ｜ テクノロジーの進展 等

中期経営計画の推進

3つの戦略によって社会課題解決力を強化し、長期的な財務成長に繋げていきます。

当社グループは2018年度に、中期経営計画「To Be a Good Company 2020」を開始しました。その中で、2020年度の経営計画達成に向けた3つの重点戦略として、「ポートフォリオの更なる分散」「事業構造改革」「グループ一体経営の強化」を推進しています。

これら戦略の目的は、単年度あるいは中期経営計画における財務目標の達成に留まるものではありません。社会課題解決力という「非財務」面の力を高めることで、長期的な観点で「財務」面の成果を向上させていくこと。それがこの3つの戦略を遂行する真の狙いです。

長期的な財務成長に繋がる非財務面の力の強化

財務面の成果

長期的な成長の実現

非財務面の強化

社会課題解決力の向上

中期経営計画
To Be a Good Company 2020

3つの重点戦略の推進

中期的な
財務目標達成

中期経営計画の進捗については
P.20-21参照

将来のグループ像（中長期目標）

	FY2020 通期業績（補正ベース）*1	FY2020 ターゲット	将来のグループ像
修正純利益	4,100 億円	4,000 ～ 4,500 億円 *2	5,000 億円超
修正 ROE	12.2%	10% 以上*2	12% 程度
【株主還元】配当性向 *3	40%	35% 以上	グローバルピア並み*4 に段階的に引き上げ

社会課題の解決（解決に取り組む重要な社会課題および関連するリスクと機会については P.22-25 参照）

〔主なもの〕
- リスク分散によって事業を安定化させ、持続的に保険を提供
- 新たなリスクをお引受けするためのキャパシティが増加

〔主なもの〕
- テクノロジーを活用することで、自然災害時における保険金支払いを迅速化
- AI を活用することで、一人ひとりに合った最適な保険を提案

〔主なもの〕
- 世界中の叡智を結集することで、最適な解決策を導く
- グループの多様な知見を活用することで、イノベーションを創出

ポートフォリオの更なる分散

- リスクを適切にコントロールした上で、地理的・事業的にリスク分散を推進
- 既存事業についてポートフォリオの見直しを実行

事業構造改革

- 新たなテクノロジーの活用による
  ①革新的な商品・サービスの提供
  ②営業や事故対応におけるビジネスモデルの見直し
  ③生産性向上、事業費削減

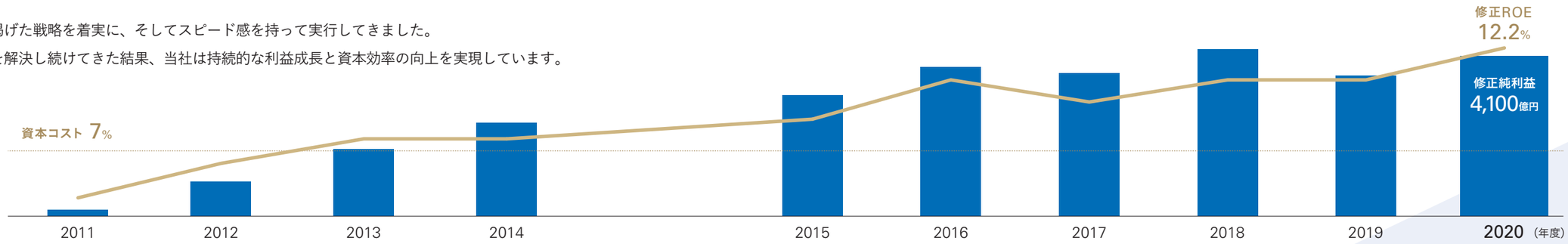
グループ一体経営の強化

- 人材のグローバルな最適配置・活用
- グループ間のシナジーの更なる発揮
- グループカルチャーの浸透

*1：新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース
*2：自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、為替変動による影響や米国税制改革による一時的な影響を控除
*3：配当性向は 5 年平均の修正純利益がベース。年初予想ベースの配当性向
*4：グローバルピアの配当性向は現時点では 50%程度

（参考）中期経営計画の振り返りと進捗状況

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



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

	2014業績	中期計画（2014）	達成状況
修正ROE	9.3%	7%以上	✓
C/R（東京海上日動）	90.6%	95.0%	✓
EV増加額（3年累計、あんしん生命）	3,575億円	1,800億円	✓
修正利益（海外保険事業）	1,455億円	1,000億円	✓

	2017業績	中期計画（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（補正ベース*2）	中期計画（2020）	達成見込
修正ROE	12.2%	10%以上*3	✓
修正純利益	4,100億円	4,000～4,500億円*3	✓
配当性向*4	40%	35%以上	✓

［中期計画（2009-11）で積み残した課題］
資本コストを上回るROE
（最大の課題は国内損保事業の収益性）

［積み残した課題］
持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制

［積み残した課題］
収益基盤の確立による利益成長

今後も経営課題を整理し、正しい打ち手を講じることで、持続的な成長と資本効率の向上をめざす

*1：修正純利益：自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正。加えて、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
　修正純資産：2015年3月末の市場環境に補正
*2：新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース
*3：自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、米国税制改革による一時的な影響を控除
　為替は2018年3月末ベース
*4：年初予想ベース

重要な社会課題／リスクと機会への対応

重要な社会課題ごとに、当社グループにとっての リスクと機会を明確化し、対策を講じています。

当社グループは現中期経営計画を策定した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。特定にあたっては、SDGs(持続可能な開発目標)などグローバルな社会課題の中から、当社グループが強みを発揮しながら解決に貢献でき、また、事業継続に重要な影響を与える可能性のある課題を5つ選定しました。

そして、これらの課題それぞれが当社グループの事業に及ぼす影響をリスクと機会の観点から整理し、対策を講じています。リスク顕在化による事業への悪影響を低減し、機会に応じた事業拡大を図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、長期的な成長を実現していきます。

重要な社会課題の特定プロセス

STEP 1

社会への影響度が高まっている課題を特定

SDGsの17項目のうち、世界と日本のスタートアップの注力領域について投資金額を基に分析し、社会への影響度が高まっている課題を抽出

STEP 2

経営への重要度が高まっている課題を特定

SDGsの17項目のうち、グローバル保険企業の注力領域について投資金額を基に分析し、経営への重要度が高まっている課題を特定

STEP 3

自社が解決に貢献できる重要課題を特定

社会への影響度と経営への重要度が高い課題のうち、特に当社グループが解決に貢献できる5つの重要な社会課題を特定

SDGsへの貢献

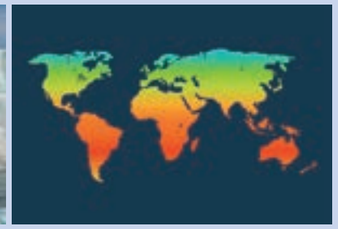
SDGsは、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(2015年9月に国連総会で採択)において、各国の政府と企業が達成に向けて取り組むべき目標として設定されました。当社グループは、事業活動を通じて、SDGs目標の達成への貢献をめざしています。(詳細はP.84-85参照)

めざす社会	重要な社会課題	特定理由
① 自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界	① 地球規模の気候変動・自然災害の増加	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母国市場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す。
② 健康寿命が高まり、皆が安心して暮らせる世界	② 高齢化・医療技術の進化などに伴う介護・医療の負担増加	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することで、この課題の解決に貢献できると考えています。
③ 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	③ 技術革新がもたらす様々な環境変化	Industry4.0と称される、デジタル経済をベースとした技術革新が近年急速に進展し、社会と経済に大きな変化を引き起こしつつあります。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をカバーするだけでなく、デジタルテクノロジーを積極的に活用することで、付加価値の高い商品・サービスを提供していけると考えています。
④ 全ての人々が働きがい・生きがいを持てる世界	④ 格差社会・インクルージョン	多くの国で、または国と国との間で、経済格差、所得格差、情報格差といった格差が拡大しており、それが貧困や飢餓、教育機会の喪失などの社会課題を生み出しています。当社グループはグローバルカンパニーとして、こうした格差に伴う様々な課題の解決に貢献することが重要と考えています。
⑤ 産業・地域のイノベーションが支えられ、国力が向上した世界	⑤ 経済成長・イノベーションを支える産業基盤	労働人口の減少や地方の過疎化が進行する日本では、持続的な経済成長のために、産業と技術革新の基盤を創り上げていくことが課題となっています。保険事業はあらゆる産業と密接に関係しており、経済の発展は当社グループの成長に必要不可欠な要素と考えています。

重要な社会課題が事業に及ぼす ●リスク　●機会	リスク・機会への対応	関連する指標 （社会課題解決への貢献）	解決に貢献する SDGs
①地球規模の気候変動・自然災害の増加 ● 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 ● 自然災害リスクに対する社会の意識の高まり ● 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	気候変動がもたらす自然災害の激甚化は、支払保険金の増加を通じて、主に火災保険の収益悪化要因となりえます。一方、個人や企業の自然災害に対する危機意識は高まっており、契約時の補償拡充や、災害時のより充実したサービスに対するニーズは拡大しています。従って、効果的なニーズ喚起や事故対応サービスの充実、保険金支払いの迅速化など、当社グループの優位性を高めることで、収益機会の拡大に繋げていきます。また、低炭素社会への移行は、既存エネルギー事業の保険市場を縮小させるリスクがありますが、その反面、拡大する再生可能エネルギー事業をいち早く支援できれば、当社グループのレピュテーション向上および市場開拓の機会獲得に繋がります。	✓ 世界中の自然災害リスクをカバーすることで、2019年度の自然災害に係る正味発生保険金*1は1,958億円 ✓ 補償見直しにより、2019年度の火災保険増収率*2は＋14.2%（東京海上日動） ✓ CO_2排出量削減とマングローブ植林などにより、7年連続となるカーボン・ニュートラルを達成	11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を
②高齢化・医療技術の進化などに伴う介護・医療の負担増加 ● 人々の健康意識や長生きリスクに対するニーズの高まり ● 医療技術の進化による新たな市場の発現・拡大 ● 医療技術の進化による引受における逆選択*3の増加	人生100年時代を迎え、個人の健康寿命を延ばしたい想いは高まっており、生存保障（生きるための保険）の市場は拡大しています。当社グループのあんしん生命は、この分野のパイオニアであり、今後も競争力ある商品を数多く開発できれば、保険料やシェアを拡大する機会となります。また、医療技術の進歩で将来発症する疾病を予測できる確度が高まれば、予防・治療費が拡大し、新たな市場が生まれる可能性があります。一方、逆選択も増えるリスクがあるので、商品・引受面での規律を高めながら、市場の成長を取り込んでいきます。	✓ 長生きリスクの拡大を捉え、2019年度の医療・がん保険の保有契約年換算保険料は＋6.2%増収（あんしん生命） ✓ 健康還付給付金が戻ってくる生命保険「Rシリーズ」は、お客様からの支持拡大により、発売から5年で100万件を突破	3 すべての人に健康と福祉を 8 働きがいも経済成長も
③技術革新がもたらす様々な環境変化 ● 競争優位性の喪失 ● デジタルプラットフォーマーなど、異業種からの保険市場参入 ● 革新的技術の普及による新たな市場の発現・拡大 ● AI/IoT普及による業務効率化	技術革新は、保険事業のビジネスモデルを根底から変える可能性があることから、リスクにも機会にもなりえます。また、プラットフォーマーなどが業界参入することで競争が激化し、収益を圧迫するリスクもあります。当社グループはデジタルテクノロジーを活用して事業構造改革に取り組むことで、革新的な商品・サービスの提供や事業費の削減を実現してきましたが、今後もこうした取り組みに磨きをかけていくことができれば、競争優位性を拡げる機会となります。	✓ 安心・安全なカーライフづくりに貢献し、DAP*4の販売件数は早くも約35万件に到達 ✓ セキュリティ事故の拡大を捉え、サイバー保険の増収率*2は、4年連続で2桁成長を実現（東京海上日動） ✓ テクノロジーも活用した経費削減により、2018年度の事業費率*5（東京海上日動）はマーケット対比▲2.5ptの30.6%	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを
④格差社会・インクルージョン ● 保険料負担が困難な層の増加 ● 当社グループが抱える多様な人材の活用（または未活用） ● 共生社会づくりで生まれる新たな市場の発現・拡大	貧困が進み保険料負担が困難な層が増えれば、収益獲得機会を失うリスクとなります。この課題に対し、例えば当社グループでは貧困で苦しむインドにおいて農家向けに安価で加入できるマイクロインシュアランスの提供を行っています。また、労働人口が減少する中、当社グループにおいても、人材の有効活用・インクルージョンの成否が事業拡大にとっての重要な機会・リスクとなりえます。従って、今後もM&Aで獲得した多様な人材を含めて、人材のグループ内最適配置などを更に加速させていきます。	✓ インドの貧困問題解消に貢献し、2019年度のマイクロインシュアランス販売件数は約1,942万件 ✓ 社員の働きがいを高め、当社に対するエンゲージメント*6は5段階中4.3点（2019年度）と向上	1 貧困をなくそう 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
⑤経済成長・イノベーションを支える産業基盤 ● 経済の低迷に伴う保険料の減少 ● 地方経済や中小企業を支援する機運の高まり ● 企業のグローバル化による新たなニーズの発現・拡大	企業の売上高などをベースに保険料を決定する商品も多いため、GDP成長は当社グループのトップライン拡大に欠かせません。しかし、国内では地方経済や中小企業の衰退が課題となっており、この状況は当社グループにとって収益獲得機会を失うリスクにもなりえます。一方、地域や中小企業を支援する機運の高まりは、当社グループが提供する地方創生や健康経営に関連した商品・サービスの販売拡大機会とも言えます。今後も、こうした企業の成長への挑戦を後押しするビジネスを加速させていきます。	✓ 中小企業向けパッケージ商品の保険料は、2010年度対比で4.4倍に拡大（東京海上日動） ✓ 健康経営を推進することで、2019年度の支援企業数は約1,800件（東京海上日動）	1 貧困をなくそう 9 産業と技術革新の基盤をつくろう

*1：事業別利益ベース　*2：正味収入保険料の増収率　*3：保険事故の発生する確率が高い人ほど、保険に加入したがる傾向にあること　*4：ドライブエージェントパーソナルの略。当社独自のドライブレコーダーを活用した自動車保険　*5：全種目、マーケットは損保協会会員会社計（除く東京海上日動）、（出典）日本損害保険協会HP　*6：社内のカルチャー＆バリューサーベイ。対象は海外とHDで、東京海上グループで働くことを誇りに思っている人の割合

特集①



地球規模の気候変動・自然災害の増加への対応

当社グループは、気候変動・自然災害について社会的に責任ある立場であることから、かねてよりこの社会課題に真正面から向き合ってきました。今後も、保険会社として、機関投資家として、また、グローバルカンパニーとして、人々が安心して暮らし続けられるよう、低炭素社会への移行に深く関与し、これをサポートしていきます。こうした取り組みをリードし、リスクを機会に変えていくことで、結果として、当社の長期的な成長に繋げていきます。

当社グループにとっての ●リスク ●機会	当社の主な対応	
● 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	• リスクベース経営（ERM）に基づく気候関連リスクの管理 • サステナブルな火災保険制度の構築 • 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	P.27 参照
● 自然災害リスクに対する社会の意識の高まり（補償拡充や災害時の手厚いサービスを求めるニーズの高まり）	• 被災者へのサポートの充実（保険金支払いの迅速化など） • 自然災害・防災知見の提供を通じて、災害に強い社会づくりに貢献	P.28 参照
● ● 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（再生可能エネルギーへのシフト）	• 再生可能エネルギー事業に関する保険の提供 • 再生可能エネルギーファンドの立ち上げ、グリーンボンドへの投資 （機関投資家としての取り組み）	P.29 参照
● 地球環境破壊による社会への様々な悪影響	• ESG 投資の推進（機関投資家としての取り組み） • 国際的な気候変動対策会議で議論を主導 （グローバルカンパニーとしての取り組み）	

めざす社会：自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界

保険会社としての取り組み

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、長い間その検討を進めてきました。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・算出しており、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おそれ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。このように、リスクを考慮した適切な対応がERM委員会によって論議され、経営会議や取締役会で決定されています。

サステナブルな火災保険制度の構築

2019年度も国内では台風15号、19号といった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発生保険金は1兆円を超え、その中で当社グループの発生保険金も約3,300億円となりました。正に、自然災害は日本における最重要の社会課題であると言っても過言ではありません。従って、日本において自然災害をカバーする火災保険は必要不可欠であり、それを近年の激甚化を踏まえてもサステナブルなものにすることは喫緊の課題です。そのためには、まずリスクを的確に把握することが重要です。当社グループでは海面温度の上昇や自然災害の発生状況も踏まえ、リスクモデルの見直しや自然災害リスクの測定方法の高度化に取り組んでいます。
勿論、火災保険そのものの収益改善も必要で、参考純率[*1]改定を踏まえた対応を行っていきます。また、環境変化の中でも保険料が長く固定される「長期契約」は、収益改善の効果がすぐに現れないため、この課題にも取り組みます。更に、足元で甚大な自然災害が連続して発生している状況や将来の気候変動など、様々な視点から「これまでとは違うレベルでの対応」を総合的に検討しています。

台風15号
出典：関東地方整備局 HPから一部加工

台風19号
出典：関東地方整備局 HPから一部加工

7月九州北部豪雨
出典：九州地方整備局 HPから一部加工

*1：純率とは保険金支払いに充当する部分の保険料率のことで、損害保険料率算出機構が算出するものを「参考純率」と言います。当該機構の会員である保険会社は、料率算定を行う際に参考純率を参考としています。

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。こうした取り組みによって2019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2割程度にまで抑えることができました。
そして、リスクをヘッジする再保険も保険会社の資本を守り、利益を安定させるための有効な手段です。ただし、再保険を活用する場合にはコストがかかるため、その経済合理性も見ながら、適切な再保険手配と異常危険準備金[*2]による備えを行っています。
今後もこうしたリスクの低減・コントロールを行うことで事業を安定させていきます。

修正純利益に与える自然災害インパクト[*3]

2011	▶	2019
約▲80%		約▲20%

*2：大規模な自然災害などに備え、保険会社が保険料の一定額を積み立てる準備金
*3：自然災害に係る正味発生保険金が年初予算を超える割合

特集①

被災者へのサポートの充実（保険金支払いの迅速化など）

お客様にとって、災害時に1日でも早く保険金を受け取れれば、大きな安心を得ることができ、明日への力になります。そのため、当社グループでは一連の自然災害の対応において「お客様への迅速な保険金のお支払いが、他の全ての業務に優先する」という方針の下、2019年度は全国各地から延べ2.2万人の社員を被災地などへ動員し、全社一丸で災害対応にあたってきました。
更に、デジタル技術を駆使した支払いの迅速化も進めています。人工衛星画像やドローンを活用することで被災エリアの状況を早期に把握すると共に、被災者の保険金請求も効率的に促していますし、保険金支払プロセスの一部をRPAで自動化する試みも行っています。加えて、この様な有事の際に必要な補償をきちんとお届けできるよう、「ご契約内容確認運動」も全国各地で推進しています。
こうしたお客様に寄り添った事故対応サービスの提供、ニーズ喚起を行うことで、2019年度の火災保険の正味収入保険料（東京海上日動）は、前年度対比＋14.2％（＋約400億円）と大きく成長しました。更に、災害時にお客様が当座の資金を確保できるよう、国内初となる地震に関するインデックス保険の発売に向けた準備も進めています。

お客様の被害状況の確認

人工衛星画像にAIで分析した水災の被害範囲を重ねた写真

自然災害・防災知見の提供を通じて、災害に強い社会づくりに貢献

自然災害が激甚化する中、レジリエントな社会を構築するための防災・減災の取り組みも重要です。当社グループでは、これまでの災害対応を通じて得た知識や経験、そしてグループ会社が持つ高い専門性やリスクコンサルティング力を活かして、自治体や金融機関などとも連携しながら、企業のリスク評価、BCP（事業継続計画）策定支援、BCM（事業継続マネジメント）構築支援といったサポートを提供しています。こうしたサービスによる事前の「安心」の提供は、お客様からも高く評価されており、当社の支持拡大に繋がっています。
また、BCPワークショップや出前授業（これまで約1,500回実施し、延べ10万人の子どもたちが参加）といった、個人の防災意識を高める取り組みも行っており、当社グループを広く知っていただく機会ともなっています。

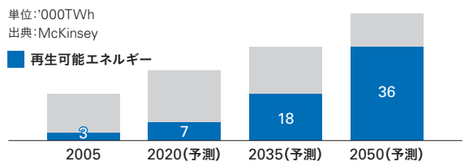
BCPワークショップ

ぼうさい授業（講師は東京海上日動・広瀬社長）

サステナブルな地球環境への貢献（再生可能エネルギー事業に関する保険提供）

再生可能エネルギーの普及は気候変動の緩和に向けた重要な取り組みであり、その関連市場は将来的に高い成長が見込まれています。
当社グループは、再生可能エネルギーの普及を後押しすべく、従来から専用のパッケージ商品を提供してきましたが、2020年5月には、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ているGCube社の買収も行いました。この分野のリーディングプレイヤーである同社が持つ知見をグループ内で共有・活用していくことで、更なる普及に貢献していきます。

再生可能エネルギー事業の成長性（全世界の電力供給に占める割合）



機関投資家としての取り組み

ESG 投資の推進／再生可能エネルギーファンドの立ち上げ

機関投資家として、投融資活動を通じた持続可能な社会の実現への貢献は重要です。
こうした考えの下、2011年に東京海上アセットマネジメントが、2012年に東京海上日動が、いち早くPRI（国連責任投資原則）に署名し、気候変動の観点も含むESG投資を推進してきました。投資先企業とESGを切り口とした対話を行うと共に、再生可能エネルギー事業者を支援するファンドの立ち上げやグリーンボンドへの積極的な投資なども行っています。

再生可能エネルギーファンド*の実績（2020年3月末現在）

コミットメント金額	約450億円
設置基数	42基

*：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

グローバルカンパニーとしての取り組み

国際的な気候変動対策会議で議論を主導

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す。当社グループは国際機関や政府、産業界、学界、NPOs／NGOsなどと積極的に対話しています。更に、2008年からジュネーブ協会の気候変動に関するワーキング・グループで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、TCFDが推進する気候変動関連の情報開示についても、同提言に基づき自社の開示を充実化させることは勿論のこと、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開示の普及を推進しています。
更に、UNEP FIのTCFD・保険パイロットグループの創設メンバーとしても業界全体をリードしており、今後もグローバル企業として、こうした気候変動対策に主体的に取り組んでいきます。

ジュネーブ協会年次総会
（写真の一番左が当社・永野会長）

特集②

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症が世界中の暮らしと産業に大きな混乱をもたらしています。回復への道のりは依然として不透明であり、金融、経済、社会の不確実性が高まる中、企業や人々の安心、安全、安定に対するリスク認識は高まり、その行動も変容しています。こうした状況にあって、当社グループが担うべき役割はますます大きくなり、社会やお客様からの期待も高まっていると認識しています。そこで当社グループでは、社長をトップとする新型コロナウイルス感染症対策本部の下、社員およびその家族の安全を第一に、各社の事業継続に向けた取り組みを進めてきました。そして、この感染症が提示したリスクと機会を踏まえ、Postコロナの戦略策定に取り組んでいます。

各ステークホルダーへの対応

お客様	**2020年度通年で300～400億円のお支払いを想定**（2020年5月時点） ●大半は海外でのイベントキャンセル保険や利益保険 ●国内では感染症を明示的に補償する一部の特約など（特定業種向けなど） *商品改定を通じて補償範囲を拡大した他、オンライン医療相談なども提供
社員	**社員とその家族の安全を第一とし、在宅勤務により出社割合を大幅に縮小** ●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や、勤務時間の柔軟化を実施した他、妊婦や基礎疾患を持つ社員については、本人の意向に配慮した上で、優先的に在宅勤務・自宅待機とした
社会	**医療機関などに対し、マスクや防護服などを提供・寄付、東京海上ホールディングスで総額10億円の寄付予算枠を設定** ●国内外のグループ会社が各地の特性・支援ニーズを踏まえて行った寄付額に対して、東京海上ホールディングスがその50%を上乗せして寄付
株主	**実力は着実に高まっていることから、2020年度は9期連続の増配を見込む** ●コロナによる影響を除いた、2020年度の修正純利益、修正ROEはそれぞれ4,100億円、12.2%を見込む（中期経営計画：修正純利益4,000～4,500億円、修正ROE：10%以上） ●2020年度の配当性向は5年平均の修正純利益の40%を見込む（中期経営計画：35%以上）

コロナ禍での円滑なオペレーション

東京海上日動では、以前からデジタル技術を活用してビジネスモデルや働き方の改革を実行し、優位性の高い事業効率を実現してきました。こうした取り組みが今回のコロナ禍においても大いに役立ち、最大で70%の社員が在宅勤務をする中でも、特段の問題なく業務を遂行することができました。今後、インフラの拡充やペーパーレスなどの取り組みも更に加速し、より過酷な条件下であっても円滑に業務が遂行でき、なおかつお客様にとっても快適なビジネスモデルを構築していきます。

また、海外においても、例えばブラジルのTMSRでは社員全員が在宅勤務をする中でも高いサービス品質を維持し、事業を成長させることができています。

オペレーションの効率化事例

営業

- スマホでの更新手続き（QRコードの読み取りによる手続き）などにより、非対面のニーズに応えると共に、事務手続きも効率化。
- Web会議システムなどの活用により、移動時間が削減された他、お客様へのスピード感のある対応が実現。
- AIを活用した照会応答システムなどの活用により、お客様や代理店による自己完結が進み、照会応答業務が効率化。

▼「QRコードのみ表示」のイメージ

損害*1

- スマート保険請求navi（スマホによる保険金請求手続き）などの電話以外のコミュニケーションを活用することで、お客様のニーズに合わせた対応が実現。また、在宅勤務における業務領域が拡大。
- メッセージボード（チャット形式のコミュニケーションツール）の活用により、わかりやすく気軽なコミュニケーションが可能と好評。日中電話ができないお客様のニーズにマッチした対応が実現。

コロナ禍でも特段の問題なく業務を遂行

*1：保険金をお支払いする部門

施策や優位性の再点検を通じたPostコロナの戦略

今回のパンデミックによって、企業や人々のリスク認識はこれまでにないほど高まっています。こうした中で、当社グループは、「安全と安心をお届けすることにより、お客様の〝いざ〟をお守りし、未来に向かって新たな道を切り開こうと挑戦する人や企業をサポートする」存在であり続けたいと考えています。また、その結果として更なる成長が実現できると確信しています。

現在、当社グループでは新型コロナウイルスが提示したリスクと機会の両面から改めてグループの施策や優位性について点検し、Postコロナの世界を見据えた戦略を検討しています。商品・サービス面においては、新型コロナウイルスなどの感染症への対応という観点のみならず、テレワークや在宅勤務の増加など、個人や企業の働き方に対応した商品も必要と認識しています。既にそうした商品の提供も開始しており、例えば、2020年6月に提供を開始した、日本国内のMicrosoft Azure*2ユーザー向けの「クラウド保険」は、「安全にクラウドサービスを利用したい」というニーズに応えたものです。また、海外では、北米を中心とした保険料率のハード化（上昇）を機会と捉え、リスク量を適切にコントロールしながら、どのリスクを、どのように取っていくのか、また引受のキャパシティをいかに拡大していくかという観点からも、マネジメントレベルで戦略を検討しています。

*2：Microsoft社が提供するパブリッククラウドサービス。世界140ヵ国で利用されている。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

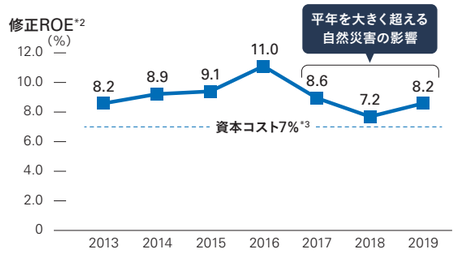
リスク分散を進め、安定した利益を創出

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.100をご参照ください

資本効率の向上を追求

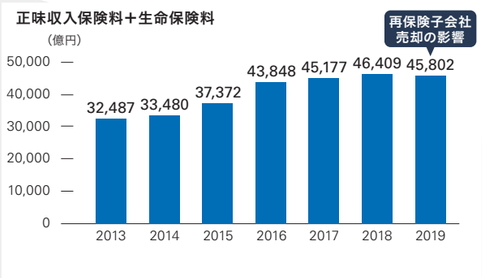
事業ポートフォリオの見直し、自然災害リスクのコントロール強化、継続的な政策株式売却などを通じて、資本効率の向上をめざしています。



*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.100をご参照ください
*3：投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

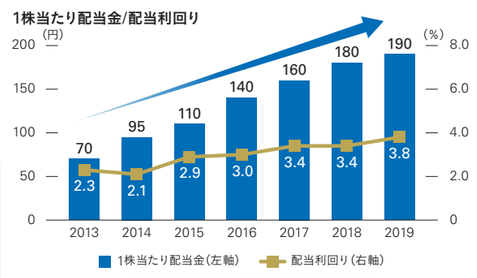
トップラインは継続して成長

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



8期連続で増配を実現

利益成長に応じて配当総額を高める方針の下、2019年度の1株当たり配当金を前年度対比＋10円の190円としています。



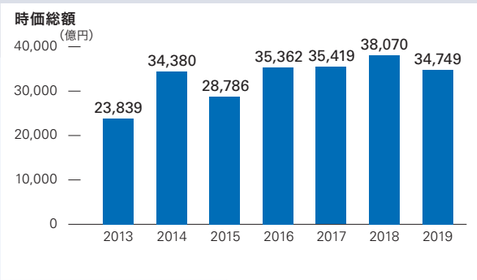
TSRはマーケットを大きく上回り、株主価値を拡大

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大きくアウトパフォームしています。

出典：Bloomberg
*4：2013年3月31日の株価を100とした指数

企業価値は着実に向上

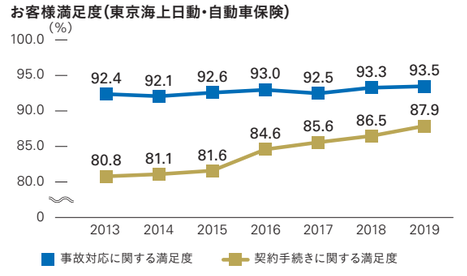
資本市場からの評価の結果としての時価総額は、国内の他の保険グループを大きく上回っており、世界でもトップクラスの水準となっています。



非財務ハイライト

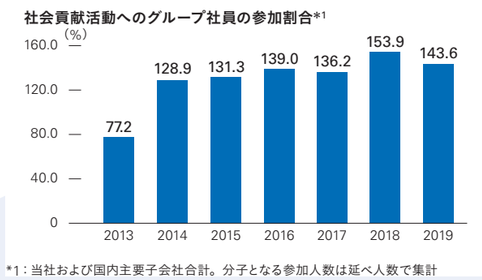
お客様本位の徹底で、選ばれる会社に

「お客様の声」を真摯に受け止め、お客様本位の徹底と品質の向上に努めています。



社会貢献活動にも積極的に参加

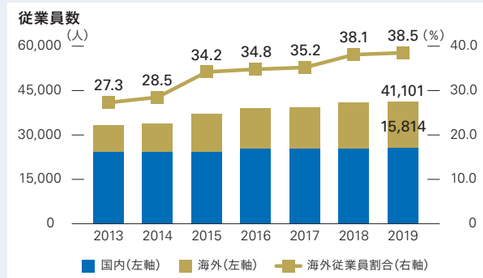
環境負荷軽減・環境保護活動に加え、防災啓発活動や被災地復興支援、障がい者支援などにも積極的に取り組んでいます。



*1：当社および国内主要子会社合計。分子となる参加人数は延べ人数で集計

世界規模でダイバーシティを実現

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



グループ社員の高いロイヤリティ

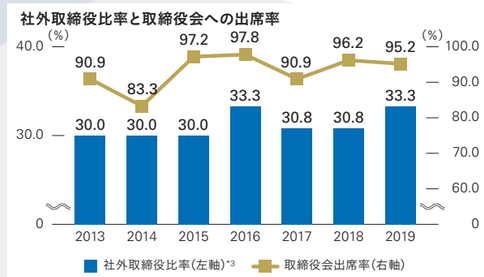
コア・アイデンティティである〝To Be a Good Company〟の浸透に努めてきた結果、社員の東京海上グループに対するエンゲージメントも高まっています。

東京海上グループ カルチャー&バリューサーベイ*2	グループに対する思い 5段階中 4.3点 （東京海上グループで働いていることを誇りに思っている）

*2：2019年度調査（海外・HD合算）

社外取締役の貢献が拡大

高い見識と豊富な経験を有する社外取締役を選任し、ガバナンスの実効性を強化しています。



*3：2020年度は38.5%となっています

ESG評価機関からも高い評価

事業活動などを通じたESGの取り組みや透明性ある情報開示により、多くのグローバルなESG評価機関から高い評価を受けています。

11年連続 MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

4年連続 2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

気候変動 Aリスト企業に選定 CDP A LIST 2019 CLIMATE

**グローバル保険グループの
総力を結集し
お客様や地域社会の
〝いざ〟をお支えする
Good Company をめざします。**

就任 1 年を振り返って

いかなる事態に直面しても、お客様や地域社会の〝いざ〟をお支えし続けるという〝想い〟を胸に

はじめに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられている全ての方、自然災害によって被害を受けられた全ての方に、心からのお見舞いを申し上げます。

振り返れば、就任初年度は激動の1年でした。昨年は、一昨年に引き続き、2年連続で国内で大規模な自然災害に見舞われ、多くの方々が被災されました。今年は、年明けから新型コロナウイルス感染症が地球規模のパンデミックを引き起こし、今なお世界中で多くの尊い命が失われています。また、オリンピックをはじめとした、各種イベントは延期もしくは中止となり、経済活動も停滞を余儀なくされるなど、新型コロナウイルスの感染拡大は、世界恐慌以来とも言われる巨大な負のインパクトを私たちの社会に及ぼしています。更には、追い打ちをかけるように発生した、7月の九州地方を中心とした豪雨は、広い範囲に甚大な被害をもたらしています。

保険はリスクをお引受けし、お客様や地域社会の〝いざ〟をお支えする事業ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が揺らぐようなことがあってはならない。その想いはいつも私の真ん中にあります。そして、そのために、リスクを地理的にも事業的にも商品的にも分散させ、事業を安定化させる必要があります。一連の自然災害、そして足元のコロナを機に、改めてこの想いを強くしています。

こうした考えの下、当社グループでは、過去15年ほどの時間をかけて、日本の自然災害と相関の低い海外事業を拡大することで、リスク分散を進めてまいりました。2019年度は米国富裕層市場で業界屈指の成長を実現しているPureグループを買収した他、ブラジルにおきましても、住宅ローン市場で最大のCaixaグループと、保険合弁会社を設立することに合意しました。

そうした中で、就任以来、私が大切にしてきたのは、お客様、地域社会、株主、社員といったステークホルダーの皆様との対話です。この1年間、可能な限り時間を割いて、各ステークホルダーにお会いし、当社グループの課題やめざすべき将来像、その中での私の考え方などについて、様々な議論を交わしてきました。しかし、まだまだ十分ではないというのが本音です。今後も多くの機会を設け、皆様ともっともっと対話していきたいと強く願っています。

東京海上グループの優位性・強み・パーパス（存在意義）

M&A による分散の効いたビジネスモデル

当社グループ最大の優位性は、「分散の効いたビジネスモデル」を有していることです。国内では、当社グループのオリジンであり、業界トップの東京海上日動を中核に、お客様のニーズに合致した商品・サービスをお届けすることで、持続的にマーケットシェアを拡大し、安定した収益を創出しています。グループ利益の約5割[*1]を占める海外では、先進国市場で強固なスペシャルティ保険[*2]の事業基盤を構築しており、とりわけ世界最大の保険市場である米国におきましては、企業分野でトップ10の地位を確立し、その中でもスペシャルティ保険の分野ではトップクラスプレイヤーとなっています。また、新興国では、市場規模が大きく、高い成長が見込める地域で戦略的に事業を展開し、その成長を取り込むことで、リスクの地域分散を図っています。実際に、東南アジア最大の保険市場であるタイでは、2018年度に買収しましたSafety社と当社グループの既存現法との統合が2020年2月に完了し、いよいよタイ第3位の新会社が本格稼働しましたし、ブラジルのTMSRは100億円規模の利益を生み出せる会社にまで成長しています。

こうした優位性の確立にはM&Aが大きく貢献しており、その実行力も当社グループの大きな強みです。当社グループには、（1）カルチャーフィット、（2）高い収益性、（3）強固なビジネスモデル、というM&Aの3原則があります。この3つの条件を満たす会社だけをM&Aの対象としているのですが、とりわけ、カルチャーフィットが重要だと考えています。事業を通じて「お客様や地域社会のあらゆる〝いざ〟をお支えする」という当社グループの価値観を共有できるか。すなわち、それぞれの地域やマーケットにおいて高い収益性や、強固なビジネスモデルを有するだけでなく、What is our business for? ――何のためにビジネスをしているのかというパーパス（存在意義）が合致する会社であることが重要なのです。だから

こそ、地域やマーケット、ビジネスモデルなどが違っても、共通のパーパスの下、互いにリスペクトして学び合い、お客様や地域社会のために、専門性や知見をスムースに交換することが可能となります。そして、優れた人材を国内外に最適配置し、その専門性・アイディアをグループの戦略の真ん中に取り込むことで、グループ全体のレベルアップにも繋げています。こうした高い専門性を持った人材・グループ総合力も当社グループの大きな強みです。

*1: 自然災害やコロナの影響を除いた実力値ベース
*2: 一般的な自動車保険や火災保険ではなく、賠償責任保険や医療保険など、企業向けに提供する特殊な保険

Good Company として、社会を支え続ける

今は不確実、不安定、複雑で不透明な時代です。コロナにより社会の不確実性が更に高まり、世界中の人々が、社会のサステナビリティ、将来の安心や安全について、本当に大丈夫なのだろうか、と強い関心を払うようになり、一方で、だからこそ企業は何のために存在しているのかが、改めて問われていると感じています。

こうした中で、近年、全てのステークホルダーに貢献すべきとする〝マルチステークホルダー資本主義〟への転換が叫ばれていますが、当社グループは、創業時から、安心と安全をお届けすることにより、お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りすることをパーパスとしてきましたし、これは、将来も、どんな時代にあっても、決して変わりません。

全てのステークホルダーの皆様に、それぞれが求める価値を常に提供し続けることは、決して簡単なことではありませんが、その道を探し続けていく。そして、現状に満足することなく、より一層の良い会社をめざし続けよう。こうした想いを〝To Be〟に込めた〝To Be a Good Company〟はグループで世界共通のスローガンになっています。

こうした想いを一層強くしたのは、2011年3月に発生した東日本大震災での経験です。

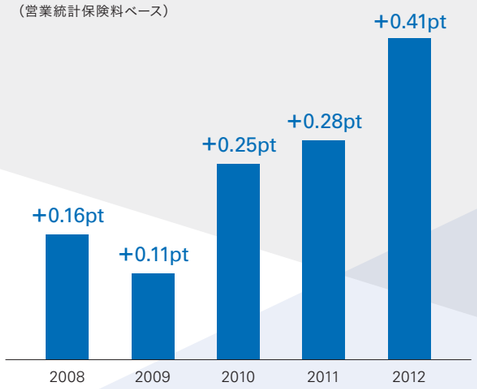
当時、地域営業を統括する営業開発部長だった私は、震災発生から1週間後に仙台入りしました。まず現場に足を運び、津波で何もなくなった浜辺や、瓦礫の山となった街を見て言葉を失うと同時に、これから自分たちが「とてつもなく大きな仕事にとりかかろうとしている」と実感しました。長期戦を覚悟して被災地の状況を経営陣に報告したのですが、当時の社長が最終的に下した結論は、「未曽有の事態なのだから、通常の発想を捨て、困っているお客様のために、5月末までに保険金のお支払いの8割を完了する」というものでした。つまり、わずか2カ月足らずで18万件を超える膨大な件数のお支払いを実行することになったのです。

正直驚きましたが、大きな困難に直面した時の当社グループの社員、代理店さんは、身内ながら本当に力強く、頼もしい存在でした。「被災された方々に一日も早く保険金をお届けしなければ」という強い使命感の下、昼夜を問わず、一丸となって対応してくれたのです。途方に暮れる私たちを突き動かし、奮い立たせるもの、それは「世の中の役に立ちたい」「誰かの役に立ちたい」という想いでした。こうした想いを持った大勢の社員が全国から自ら志願して被災地の応援に出向き、残った社員も応援に行っているメンバーの穴を自分たちでしっかり埋めようと頑張ってくれました。あらゆる業務に優先して災害対応にあたっていましたので、とても営業活動ができる環境にはありませんでしたが、被災された方々に迅速に保険金をお届けできたのは勿論のこと、当社グループの対応がお客様からのご支持に繋がり、結果としてマーケットシェアを大きく拡大することとなりました。事故や災害時にお支払いする保険金は、お客様にとって「明日の大きな力」になる。だからこそ私たちはお客様や地域社会の〝いざ〟をお支えするために、誇りを持って、一丸となって、全力で取り組む。そして、その結果として成長する。これが当社グループの原点なのです。

こうした一体感は日本だけに留まりません。例えば一昨年、日本で過去最大級の自然災害が発生した時には、海外のグループ会社のCEOから「何か自分たちにできることはないか？」とすぐに電話が入りましたし、2017年に米国で大きなハリケーン被害が相次いだ際にも、日米間、様々なレイヤー（階層）で連絡を取り合う。そんな一体感が国内外で自然に生まれてくるグループなのです。

東日本大震災前後の東京海上日動のマーケットシェア改善幅の推移

（営業統計保険料ベース）



こうしたグローバル保険グループの連携を更に強化していくため、私はCEOそしてCCO（チーフカルチャーオフィサー）として、国内外の役員・社員との対話を大切にしています。そして、皆にも「徹底した議論を」「コミュニケーションにやり過ぎはない」と話しています。コミュニケーションを通じて、東京海上グループの一員であることの意味や価値を全員と共有し、それに誇りを持ち、一体となってお客様・地域社会に貢献することで選ばれ、その結果として利益を得て、企業価値が上がっていく。――そんなサイクルを回していくことによって、当社グループは全てのステークホルダーにより多くの価値を提供し、長期的に成長し続ける。そんな企業グループをめざしています。

中期経営計画の進捗状況

自然災害やコロナの影響下にあっても実力値は着実に向上

2018年4月からスタートした3年間の中期経営計画において、当社グループでは修正純利益4,000億円以上、修正ROE10.0%以上というKPIターゲットを掲げています。その中で、2019年度の期初計画は、修正純利益で4,000億円、修正ROEで10.4%としていましたが、昨年も国内で大きな自然災害に見舞われたことに加え、年明けからは新型コロナウイルスの影響も受けた結果、実績はそれぞれ2,867億円、8.2%となりました。一方で、こうした自然災害やコロナの影響を除いた、当社グループの実力値で考えれば、概ね計画通りの着地であったと考えています。

2020年度については、コロナの影響を除いた実力値としての修正純利益は4,100億円、修正ROEは12.2%を見込んでいます。これは、国内外共に事業の基調が順調であることに加え、2019年度の北米におけるリザーブ積増の反動やPureグループの新規貢献などによるものですが、実力値は計画通りに向上していると評価しています。

フォワード・ルッキングで事業を分析し、ポートフォリオを最適化

また、具体的な取り組みとしては、「ポートフォリオの更なる分散」「グループ一体経営の強化」「事業構造改革」という3つの重点戦略を推進しています。これらの戦略を実行することによって、現中期経営計画で掲げるKPIターゲットの達成は勿論、持続的で長期的な成長に資する〝社会課題を解決する力〟の向上を図っています。

まず、「ポートフォリオの更なる分散」からご説明します。日本は近年、大規模な自然災害に見舞われています。2019年度に発生した自然災害に対する業界全体の発生保険金は1兆円を超え、その中で当社グループも約3,300億円をお支払いすることになります。一方で、これまでに進めてきたリスクの地理的・事業的分散により、2019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2割程度に抑えることができました。ただし、足元で自然災害が連続して発生する状況を踏まえますと、私としては2割でもまだ大きく、より一層のリスク分散が必要だと考えています。

2019年度は、米国富裕層市場で業界屈指の成長を実現しているPureグループを買収しました。成長を支える強いビジネスモデルを有する同社は、当社グループの既存ビジネスとの重複も限定的で、大きなシナジーが期待でき

ます。そして何よりも「カルチャーフィット」、すなわち〝何のために事業を行うのか〟、〝何を大切にしているのか〟といった経営の価値観を共有できる企業であったことが、買収の決め手となりました。この買収により、当社グループはより分散の効いたポートフォリオの構築と、事業規模や収益面での拡大、そして資本効率の向上を実現できると考えています。なお、当社グループでは、北米が海外事業の利益の約8割を占めていますが、北米のグループ各社は、それぞれの対象とする顧客層や商品が異なっており、地域は重複していても「商品構成」の違いによるリスク分散が可能となります。

新興国では、ブラジルの住宅ローン市場でシェア約7割を有するCaixaグループと合弁で保険会社を設立し、収益性の高い住宅火災保険マーケットへの参入を決定しました。この合弁会社の設立によって、更なる地域分散と収益安定化を実現できると考えています。

更に、事業ポートフォリオを最適化するには、事業を「買う」だけでなく、フォワード・ルッキングで各事業を分析し、入れ替えて、常により良きポートフォリオを戦略的に追求していくことも必要です。欧州の再保険子会社TMRは、当社グループが本格的に海外展開をする礎を築いた重要な会社でしたが、再保険市場の動向や、元受事業を中心とした足元のポートフォリオでリスク分散が図れてきたことを考慮し、2018年度に売却を実行しましたし、2019年度にはエジプトにおける生命保険事業TMFTの株式も売却を決定しました。

当社グループでは地域や規模、実施時期などを予め決めてM&Aを実施しているわけではありません。また、M&Aはそれ自身が目的ではありません。地域・事業内容・商品構成などの面でリスク分散が効き、前述の買収3原則に適合した良い会社があれば、今後も柔軟かつ積極的にM&Aを実行していく方針です。そして、足元も当社独自のロングリスト・ショートリストに基づくパイプラインを持っています。

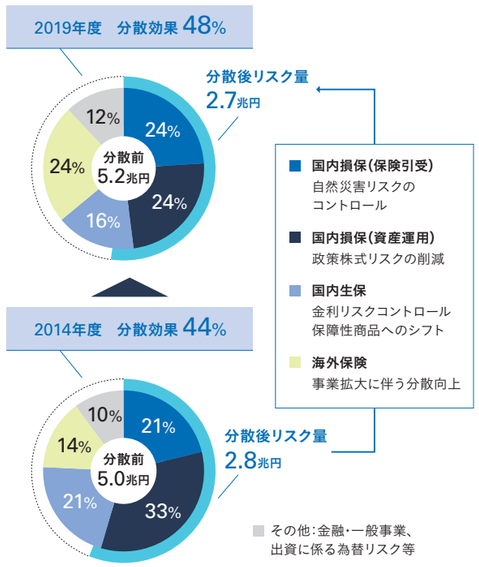
多様化・増大するリスクに対応し、新たな成長の柱を創出

一方、国内ですが、収入保険料の半分を占める自動車保険は足元において重要な柱ですし、実際に当社グループの成長を牽引しています。そして、今後も当面は成長を維持できると考えていますが、それでも長期的に見れば、人口減少やシェアリングエコノミーあるいは自動運転の進展などにより、減少していくことは間違いありません。従いまして、自動車保険マーケットが大きく縮小し始めないうちに、マーケットの変化を的確に捉えて、自動車保険以外の分野で、新たな成長の柱を創出していく必要があります。

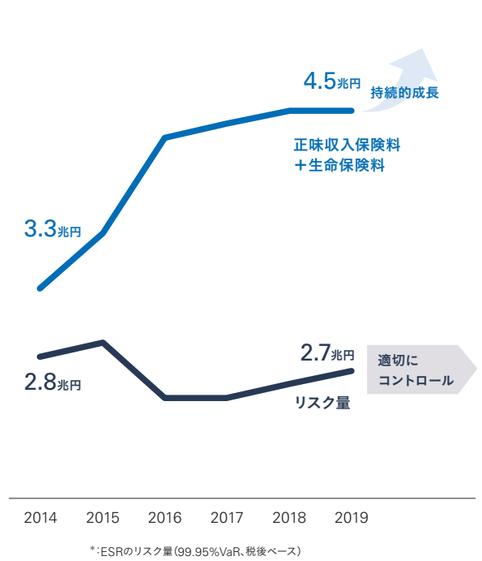
テクノロジーの進展や企業のグローバル化など、企業を取り巻くリスクは多様化、増大している一方で、日本では中小企業を中心に新種保険の普及率はまだまだ低く、大いに成長余地があると考えています。当社グループはこれまでも環境変化とそれによって生じるリスクをしっかりと捉え、お客様のニーズに合った商品・サービスをお届けすることで、社会課題の解決に貢献し、その結果として成長することができました。創業当時は海難事故から守る海上保険であり、高度経済成長期はモータリゼーションを支える自動車保険でした。次の時代は何なのか、サイバーかもしれないし、ヘルスケアかもしれない。お客様に一歩でも二歩でも近づくことで、安心と安全をお届けする。そうしたアプローチを通して、東京海上日動やグループの将来の成長を牽引する次の事業を創出し、時代に適合した最適なポートフォリオに変革していきたいと考えています。

ポートフォリオの分散

リスクの分散



保険料とリスク量*の推移



優れた人材をグローバルに最適配置し、グループのシナジーを追求

2つめの重点戦略が「グループ一体経営の強化」です。当社グループはかねてより、グループ一体経営を推進し、ステークホルダーの皆様から一定のご評価をいただいておりますが、私が思い描く「人と組織の活性化」という目標への到達には、まだ道半ばだと認識しており、その実現には社員の能力や叡智をもっとグローバルに発揮できる体制の構築と、マネジメントの意識も含めた組織の実力を更に強化していくことが必要だと考えています。

当社グループが持続的に成長していくためには、まずは国内外のグループ各社、一つひとつの部門が専門性に磨きをかけ、それぞれのマーケットでお客様から最も必要とされる存在をめざすことが重要です。保険は形のない商品を扱うことから「People's Business」、人が重要と言われていますが、社員が高度な専門性を備えたプロフェッショナルでなければ、お客様に高い価値を提供することはできません。加えて、現在のような変化の激しい時代では、失敗を恐れずに挑戦する姿勢も不可欠です。そこで、当社グループでは、専門人材の確保と育成に力を注ぐと共に、社員の能力と経験を最大限に引き出すよう、多様性の尊重、ダイバーシティ＆インクルージョンに取り組んでいます。

グループが〝one team〟となり、グループ各社のベストプラクティスや叡智、ノウハウ、経験などを共有し、活用することで、ビジネスに一層磨きをかけていくことができれば、他社が容易に真似できない、当社グループならではの独自能力が形成されていく、と私は信じています。

そのために、当社グループでは、グローバルなタレントマネジメント――すなわち優れた人材を、その国籍や所属企業などの枠を超えてグローバルに最適配置することで、それぞれの専門性やマネジメント能力などを最大限に発揮できる仕組みづくりに注力しています。実際、当社グループでは、買収した会社の経営トップが、ホールディングスの海外保険事業や資産運用のCo-Headとして活躍していますし、会社・国を跨いだ異動がグローバルに行われています。

こうしたグループ一体経営の取り組みの成果は、既にグループシナジーとなって定量的にも現れており、「成長」「資産運用」「資本」「コスト」の4分野において、年間合計で約350億円の利益貢献に繋がっています。

最新テクノロジーを駆使してビジネスの革新を加速

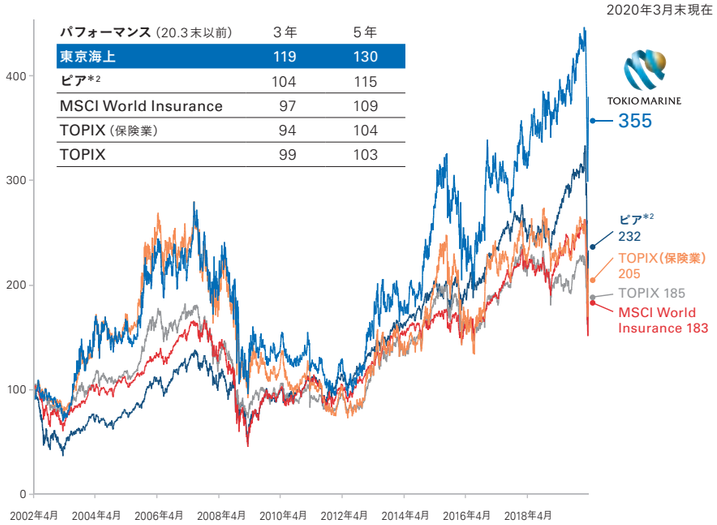
そして3つめの重点戦略である「事業構造改革」としては、「革新的商品・サービス」「販売チャネルの変革・強化」「生産性の向上」などの施策を推進しており、これらの改革実現に向けた重要なカギとなる「テクノロジーの徹底的な活用」に力を注いでいます。例えば、自動車保険における事故対応業務を大幅に効率化・迅速化するソリューションとして、AIとドライブレコーダーを活用した新サービスを3月から導入しました。当社グループでは、お客様の更なる安心・安全なカーライフの実現を目的に、ドライブレコーダーを自動車保険の特約として、日本で初めてお客様に貸与していますが、新サービスでは端末が録画した事故映像を基にAIが5分程度で事故状況を再現し、当事者間の責任割合を過去の判例などから自動的に判定します。事故に遭われた場合、混乱してしまうことも多いですが、この仕組みにより、お客様から事故状況を詳しくご説明いただいたり、当社グループの担当者

高いトラックレコード

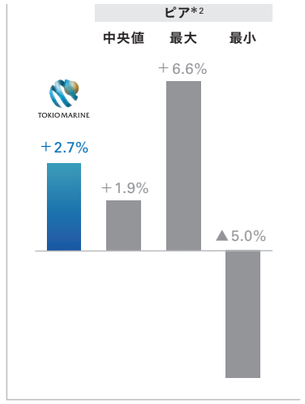
TSR *1

2020年3月末現在

パフォーマンス（20.3末以前）	3年	5年
東京海上	119	130
ピア*2	104	115
MSCI World Insurance	97	109
TOPIX（保険業）	94	104
TOPIX	99	103



EPS *3 CAGR（2014-2019）



出典: Bloomberg
*1:Total Shareholder Return (TSR)
:配当再投資後のキャピタルリターン、
2002年4月1日の株価を100とした指数
*2:Allianz, AXA, Chubb, Zurich
*3:財務会計ベース

が責任割合を判断するために判例を調べたりする時間が削減されるため、事故の早期解決や迅速な保険金支払いに繋がります。今後も新しいテクノロジーの研究開発を推進し、業務革新や新サービス、新ビジネスの実現に向けた仮説検証のサイクルを加速させていきます。

これら中期経営計画に基づく施策の結果、株主価値の増大も着実に進んでおり、当社グループ設立の2002年4月1日を100とした2020年3月末のTSRは、当社グループの355に対して欧米ピア*4が232、TOPIXは185と、当社グループのTSRはピアやマーケット水準を大きく上回っています。また、直近5年間のEPS成長率も、当社グループ+2.7%に対して、欧米ピアの中央値が+1.9%、最大値は+6.6%と、ピア対比で遜色ない水準です。この様に当社グループは資本市場から一定の評価を得ているものと考えています。

*4：Allianz, AXA, Chubb, Zurich の 4 社

持続的な成長に向けて

グループの強みを活かして社会課題の解決に貢献

近年、ESGやSDGsなど、企業による社会課題への取り組みが注目されています。繰り返しになりますが、当社グループは、創業以来、事業を通じて安心と安全をお届けし、お客様や地域社会の〝いざ〟をお守りすることで、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、自らも持続的な成長を果たしてくることができました。つまり、「事業を通じた社会課題の解決」は当社グループのパーパスそのものなのです。これからも時代の変化を的確に捉え、人々や社会が直面する課題に向き合い、この解決に寄与することによってビジネスを創出し、グループの持続的成長を実現していきます。

足元では、地球規模の気候変動による自然災害の激甚化が世界各地で大きな脅威となっています。当社グループは気候変動に対して、保険会社として、機関投資家として、またグローバル企業の一員として、かねてより真正面から向き合ってきましたが、昨今の自然災害の状況を踏まえますと、「従来とはレベルの異なる対応」が必要と考えています。とりわけ重要なのは、有事の際に保険金を迅速にお支払いすることです。

実際、国内では、2019年度も延べ2.2万人の社員が全力でその対応にあたりました。また当社グループは、「テクノロジーを活用した保険金支払いの更なる迅速化」や、「被災者の声を反映させた保険商品の開発」、保険金のお支払いだけに留まらない「防災・減災を実現するための情報やサービスの提供」などに取り組んでいますが、このスピードを更に上げていきたいと考えています。

また、機関投資家としての立場からも、投資判断にESGに関する基準を組み込んだり、再生可能エネルギーの普及を目的としたファンドを創設するといった取り組みを進めていますし、国内のTCFDコンソーシアムの創設メンバーでもある当社は、グローバル企業の一員としても、国際イニシアティブへの参画を通じて、気候変動問題に関する議論やTCFDに沿った財務情報開示のあり方の検討などをリードしています。

今、新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中の人々の生命と健康、経済活動に多大な影響を及ぼしています。現時点ではその終息時期を正しく予測するのは困難ですが、今回のパンデミックを機に世の中の変化のスピードが一気に加速したことは確実です。これからの〝With コロナ〟、〝After コロナ〟の時代には、私たちの生活様式は勿論、行政サービスや企業ビジネスの形態も大きく変容していくのは間違いありません。

このように変化が激しく、不確実性の高い時代には、リスクに対する人々の意識が高まり、保険会社が社会に対して果たすべき役割もより一層大きくなります。

実際、当社グループでは、この数カ月の間にも、コロナ禍における課題解決に向けて、様々な新しいアプローチを行ってきました。例えば、国内では東京海上日動が、特定感染症を補償するものの、コロナウイルスは補償対象外となっていた商品について、リスクコントロールを行った上で、コロナウイルスも遡及して補償対象とする改定を実施しました。また、北米やアジア地域ではトップマネジメント・カンファレンスをオンラインで開催し、グループ各社の経営陣達がコロナ禍のビジネス環境における脅威と機会について話し合い、多くの新しい知見を共有しました。この他にも、グローバルベースでタスクフォースを立ち上げ、〝With コロナ〟、〝After コロナ〟を踏まえて、中長期的に事業環境がどの様に変化するのか、その事業機会をリスク選択能力など、当社の強みを持ってどの様に取り込んでいくのか、グループ一体となった検討が進んでいます。

感染症のパンデミックや大規模自然災害は、その姿形を変えて今後も繰り返し発生すると予想されます。東京海上グループは、これからもグローバル保険グループの総力を結集して、こうした災害への対応はもちろん、様々な社会課題の解決に積極的に寄与していきます。そして、お客様と社会に安心と安全を提供し続けることによって、自らも持続的な成長を実現してまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申しあげます。

CFO メッセージ

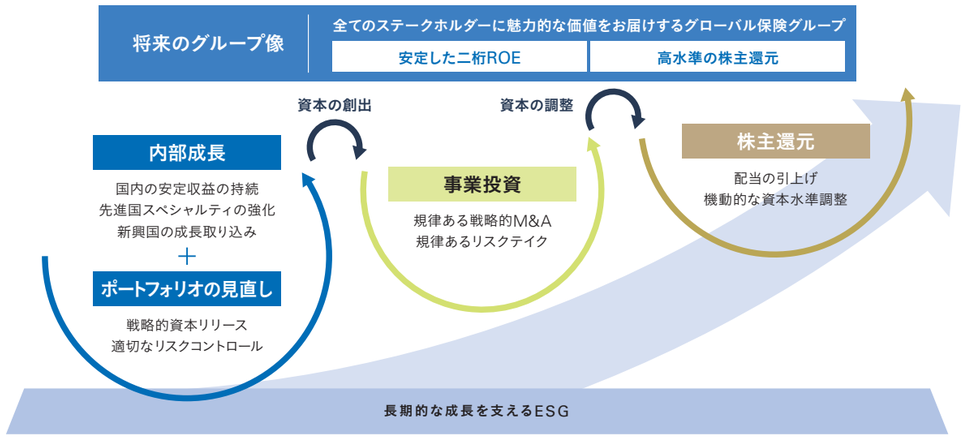
リスクベース経営を基軸に戦略的な資本政策を実行し、企業価値の最大化をめざします。

取締役副社長
グループ資本政策総括
湯浅 隆行

当社は将来のグループ像として「全てのステークホルダーに魅力的な価値をお届けするグローバル保険グループ」を掲げており、定量的には修正純利益5,000億円超、修正ROE12％程度、高水準の株主還元をめざしています。私はグループCFOとして、この実現を、主に資本政策面から支えています。

当社の資本戦略を簡単に申し上げると、まず、国内外の各事業の内部成長をベースに、ポートフォリオを戦略的に見直し、資本を創出します。そして、生み出した資本をM&Aなどの事業投資に振り向け、良い案件がなければ株主の皆様に還元していくというものです。非常にシンプルではありますが、当社はこれまでも、こうしたサイクルを回すことで企業価値を持続的に高めてきました。

将来のグループ像と資本戦略のサイクル



内部成長とポートフォリオの見直し

それでは次に、その一つひとつの取り組みについてご説明します。

まず、内部成長ですが、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長は、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、市況に左右されにくい先進国スペシャルティの成長と、ブラジル、アジアといった新興国の高い成長を取り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、結果として国内外共高い収益性、成長性を実現しています。具体的には、この約10年間で国内はCAGR+6.1％、海外はCAGR+11.6％の利益成長[*1]を実現しています。

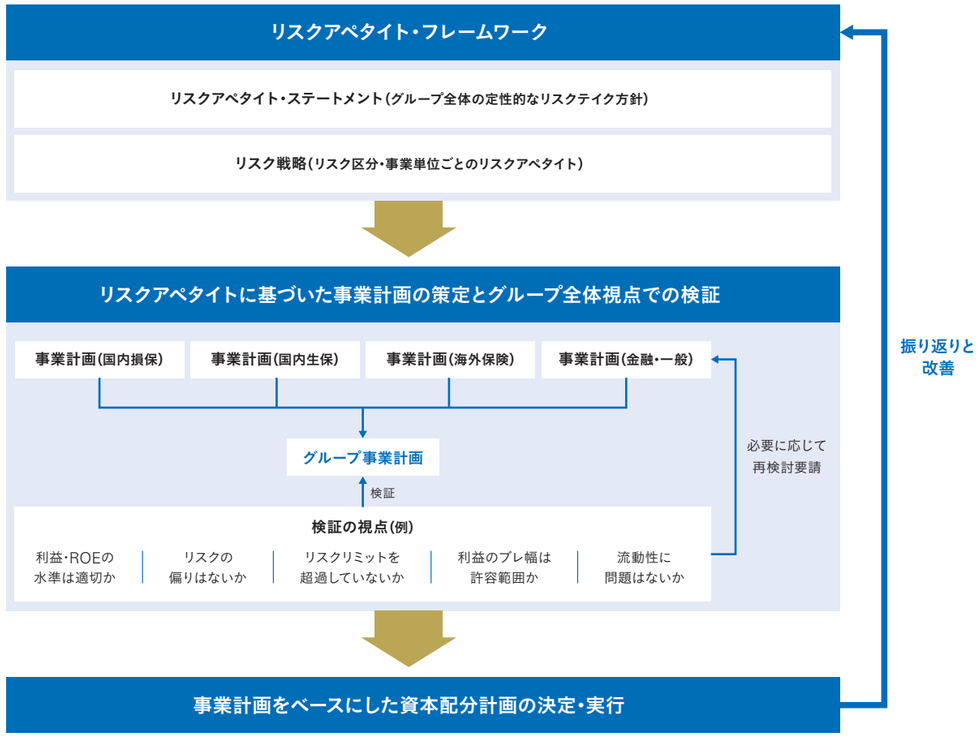
*1：2010年度～2019年度までの自然災害の影響を平年化した事業別利益の年平均成長率

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。その一環として、ビジネスの環境変化に対応できているか、各事業の戦略の実行や実績が計画通り進捗しているか、戦略や計画を見直す必要はないかといった観点から、各事業のトップとも対話を重ねています。これをCFOミーティングと呼んでいますが、例えば海外保険事業とは、2020年度計画でめざす利益水準や各拠点の主要課題、次期中期計画のKPIといったテーマで議論を行っており、私からはCFO目線での海外保険事業に対する課題と期待などを伝えています。

また、当社は保険会社として、自動車事故や火災事故、風水災、地震といった保険引受に係るリスク、また、お預かりした保険料を株式や金利、クレジットなどで運用するといった資産運用リスクを取っています。正に良質

ERM サイクル

東京海上グループのリスクベース経営(ERM)サイクル全体像



なリスクを取って収益を上げる訳ですが、その中で、リスクを適切にコントロールしていくことが重要です。当社では、どのリスクを選好するのか（リスクアペタイト）、どの程度までリスクを取るのか、ROR（リスク対比リターン）は十分か、リスクに偏りはないか（分散）といったリスクベース経営（Enterprise Risk Management）をグループ経営の根幹に据えており、そのERM戦略を論議する場としてERM委員会を設置しています。委員会では、CEOやCRO（リスク管理）、CIO（資産運用）、CRSO（保険引受）といったグループC職に加え、各事業のトップも参加し、年6回程度実施していますが、ここでは個別のリスク戦略やリスクアペタイトの方向性、ERMの高度化などを議論しており、私はその委員長を務めています。
そして、こうした議論を踏まえて、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、取締役会で資本配分計画を決定し、結果について振り返り、改善に繋げています。

次に、ポートフォリオの見直しです。
当社は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を確認し、必要な打ち手を講じています。その中で、将来の成長のために増資を行い拡大する事業もあれば、もちろん売却する事業もあります。2018年度の再保険子会社（TMR）の売却や、2019年度に決定したエジプト生保子会社の売却は、正にその「実行」と言えます。特にTMRは当社にとって海外保険事業の本格展開の原点でもありましたが、今日的に見て売却を判断しました。TMRは、グローバルなリスク分散を再保険で図ること、海外企業の経営を学ぶことを目的として設立しましたが、今ではTMK、PHLY、DFG、TMHCCといった大型買収を通じて、元受でリスク分散を効かせることができています。加えて、TMR自体は100億円規模の利益を上げる会社にまで成長、足元業績も好調でしたが、再保険市場への第三者資本の流入は構造的で中長期的にもソフト化*2の流れが変わらない中、今後、再保険事業は相当大きくなければ生き残ることが難しいという環境にありました。当社としてはこうした環境の中、既に元受で十分なリスク分散が図られており、当初のTMRの目的は達成することができたと判断し、売却を決定しました。

*2：ソフト化は保険料率が低下すること、ハード化は保険料率が上昇すること

事業投資

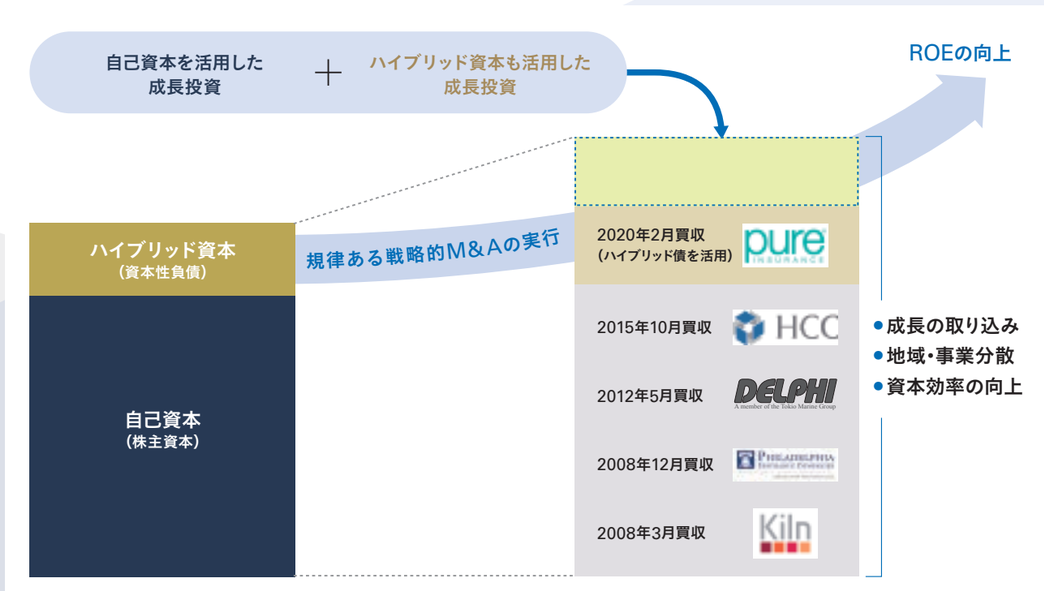
続いて、事業投資です。
保険会社である当社は、お客様とのお約束を守るために、事業においてはどの様なことがあっても経営の屋台骨が揺らぐようなことがあってはならず、経営基盤をより一層強固にしていくことが重要です。この実現に向け、当社はリスク分散と更なる成長を企図し、生み出した資本をM&Aや追加的なリスクテイクに使っています。リスクを地理的・事業的に分散していくことは当社の一丁目一番地の戦略です。
また、当社にとってM&Aは目的ではなく、手段です。目的に適う「良い会社」があればM&Aを検討しますが、なければ行わない方針であり、常にM&Aの戦略マップを見ながら、買収候補先を検討しています。こうした中、2019年度も数件の「実行」を行っており、Pureグループの買収や、ブラジルでの合弁会社設立の決定はその一例です。こうしたM&Aの実行は各事業が行っていますが、私はEntry & Exit事務局を分掌し、当該案件自体の計画の妥当性や買収の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の判断を行っています。

一般的にM&Aの成功は難しいと言われますが、当社が買収した会社は、いずれも買収後にマーケットを上回る高い成長を実現し、グループとしてのシナジーも発揮しています。それは、当社が買収候補先のロングリスト・ショートリストをアップデートし、海外トップマネジメントが参加するInternational Executive Committeeなどで論議し、ターゲットとなる候補を絶えず絞り込んでいることや、厳格な買収規律に基づいて「実行」しているからに他なりません。
また、当社はM&Aにおいてシナジーの発揮にも注力しています。シナジーの実額をお示している会社は珍しいと言われますが、相応の資本を使ってM&Aを行っていますので、その結果を定量的に示していくことも、資本市場の皆様に対して大切なことだと考えています。
足元では世界的なタスクフォースを立ち上げ、例えば「マーケットのハード化*2を、どう取り込んでいくのか」といったWith/Afterコロナの戦略について、グローバルに検討を進めているところですが、こうしたハード化の時こそ、当社が得意とするリスク選択能力が活きてきますので、良いリスクをテイクし、リターンを上げていきたいと考えています。

最適な資本構成

次に、資本構成についてです。
当社は2019年度にハイブリッド債を発行するなど、資本コストを意識した資本構成の組替えを行っています。
ハイブリッド債は当社の健全性を支える資本となる一方で株主資本よりも低コストであるため、企業価値向上に資する資本の持ち方のオプションのひとつとして検討してきたことではありますが、今般のPureグループ買収に併せて初めて「実行」に移しました。また、ハイブリッド債の活用により機動的な資本調達が可能となり、財務の柔軟性向上にも繋がります。一方で、健全性を維持する観点では、株主資本とハイブリッド債のバランスに留意して規律を持って活用していくことが重要であると考えています。当社では、資本効率の向上は保険事業の持続的利益成長およびリスクマネジメントを通じて実現することをめざしているため、単なるリキャップでROEを引き上げることは考えていませんが、今後も優良な買収機会を捉え

柔軟な資本戦略



るための財務戦略の一環としてハイブリッド債の活用を考えており、当社の財務レバレッジの低さは財務上の優位性になると考えています。このような形でのハイブリッド債活用を通じて、最適な資本構成の実現を図ります。

株主還元

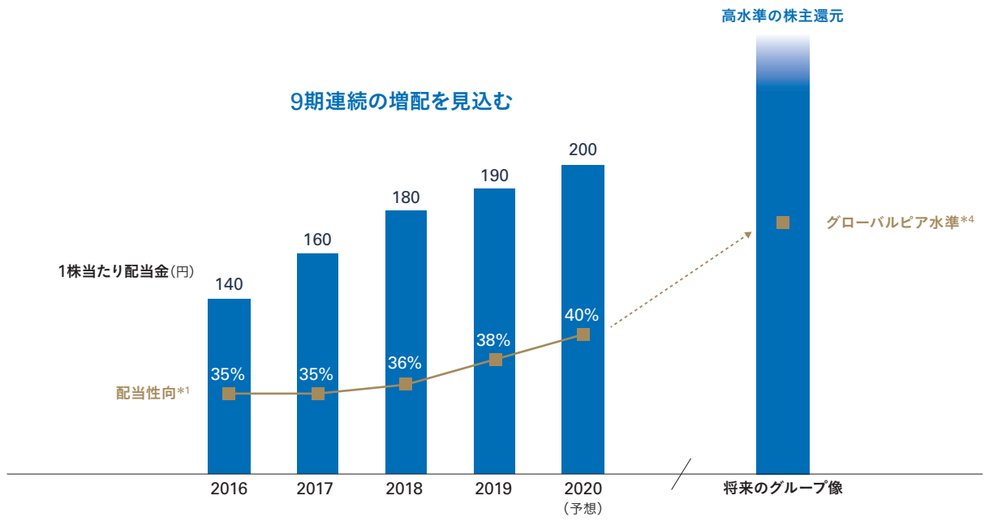
そして、最後は株主還元です。
当社の株主還元の基本は配当で、利益成長に応じて配当総額を持続的に高めていく方針です。そして、この方針の下、2020年度も9期連続となる増配を見込んでいます。また、配当性向についても足元は40％*3ですが、将来のグループ像に向けて、グローバルピア並みの50％へと段階的に引き上げていきます。その上で、資本水準調整としての自己株式取得などについても、ESRや市場環境、M&Aや追加的なリスクテイクの機会などを総合的に勘案し、機動的に実施していきます。ESRは資本の充分性を測るもので、保険会社ではスタンダードな指標ですが、その中でも当社はより厳格な基準を用いることで規律ある資本管理を行っています。なお、足元のESR水準は、ターゲットレンジ（150～210％）の範囲内にあり、今後も更なる事業投資や追加的なリスクテイク、株主還元を柔軟に検討していきます。

*3：直近5年平均の修正純利益に対する割合で、2020年度の修正純利益は新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

こうした取り組みの結果として、当社のROEはCAPM*4で計算した資本コスト7％を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。足元においては、まだ自然災害などの影響を相応に受けていますが、更にリスク分散を進めていくことで、今後もROEのブレを抑えながら、ROE自体も引き上げていきます。

*4：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

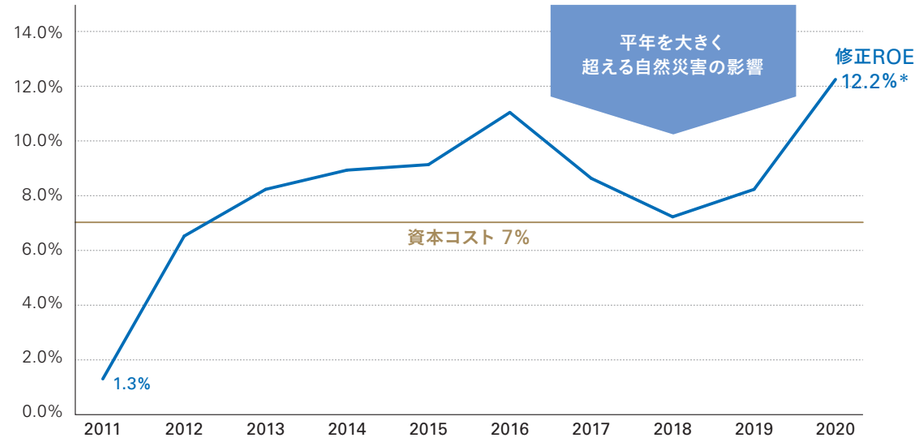
株主還元の向上



配当総額*2 （億円）	1,053	1,176	1,280	1,330	1,395
資本水準調整*3（自己株式取得等） （億円）	500	1,500	1,250	500	未定

*1: 年初予想ベースの配当性向
*2: 2020（予想）は自己株式取得反映前ベース
*3: 各年度の決算発表日までに決定した総額
一時的な配当として、2018は約500億円、2019は約250億円を含む
*4: グローバルピアの配当性向は現時点では50％程度

ROEの向上



*新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

ROEは財務会計ベース
他社は2014-2019の平均（AXAは2017を除く）
ピア：Allianz, AXA, Chubb, Zurich（出典）Bloomberg

海外事業総括メッセージ

持続的な内部成長と戦略的なM&Aで、東京海上グループのリスク分散と利益成長を牽引します。

専務取締役
海外事業総括
原島 朗

東京海上グループにおける海外保険事業の役割

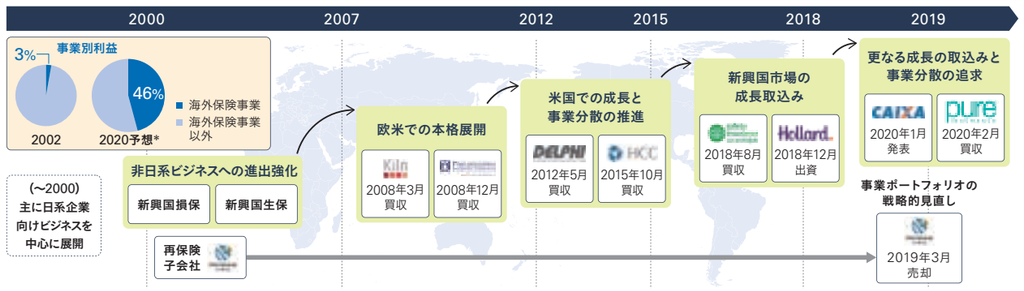
海外保険事業は、当社グループにおいて、「グローバルなリスク分散」と「持続的な利益成長」を牽引する役割を担っています。

当社グループは、創業当初から海外においても事業を展開してきましたが、とりわけ2000年の再保険子会社設立は、海外保険事業拡大の重要な第一歩となりました。再保険子会社の運営を通じて得た海外の保険会社経営のノウハウは、その後に実行した欧米保険会社の大型M&Aでも活かされ、海外保険事業を飛躍的に拡大することができました。

主要な海外子会社はマーケットを上回る成長を遂げていることに加えて、新興国市場におけるM&Aや米国Pureグループの買収といった戦略オプションを実行することで、現在はグループ全体の利益の約半分を海外保険事業が占めるまでに成長しました。

今後も、地理的・事業的なリスク分散を推進すると共に、先進国と新興国の両方においてバランス良く成長することで、世界各地のお客様や地域社会の"いざ"を支えていきます。

戦略的M&Aの軌跡



*：新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

持続的な内部成長

先進国

米国においては、Philadelphia社、Delphi社、TMHCC社の３社を中心に、強固な事業基盤を構築し、マーケットを上回る高い水準の利益成長を実現してきました。３社合計の買収金額は約1.6兆円と、当社グループにとっても大きな事業投資でしたが、2019年度までに、累計で約8,600億円の利益を計上しています。

新興国

インドやタイ、ブラジル、南アフリカなど、市場規模が大きく、今後も高い成長が見込める地域に戦略的に事業を展開しています。当社グループは、これらの地域でマーケットの成長を取り込むための戦略を進めていくことで、将来的に100億円規模の利益を安定的に創出できる保険会社を多く育てています（2019年度時点ではブラジルの利益が100億円を超えています）。

戦略的なM&A

先進国

2020年２月に、米国の富裕層（High Net Worth）向けに特化して保険商品・サービスを提供するPureグループを31億米ドルで買収しました。Pureグループは当社グループの既存事業領域との重複が限定的であり、補完性も高い事業であることから、当社グループの事業ポートフォリオを多様化し、リスクの更なる分散に貢献します。

こうした大型M&A以外にも、既存ビジネスの補完・強化を目的とした補完型買収（ボルトオンM&A）にも積極的に取り組んでいます。

新興国

新興国においても、将来の利益拡大に向けて、着実にM&A戦略を実行しています。2019年度には、ブラジルにおいて住宅ローン市場で確固たる地位を築いているCaixaグループと保険合弁会社を設立することに合意しました。

また、タイでは既存現地法人と2018年度に買収したSafety社の統合が2020年２月に完了し、同国損保で第３位のマーケットシェアとなる新会社がスタートしました。

北米の事業ポートフォリオ

Caixa 銀行との合弁会社の設立

*：（出典）ブラジル保険当局SUSEP

CDO メッセージ

〝Mission Driven〟で最先端テクノロジーを活用し、〝新しい価値〟を創出すると共に徹底的に Lean な経営体制を構築していきます。

副社長執行役員
グループデジタル戦略総括
岡田 誠

デジタル戦略のコンセプト

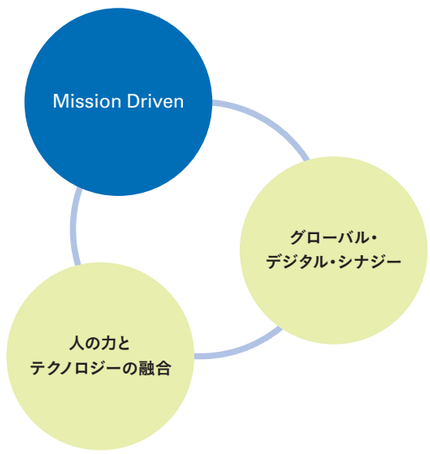
当社グループは〝3つのコンセプト〟に基づいて、テクノロジー・データを活用し、「安心・安全」の〝新しい価値〟を創出すると共に、徹底的に Lean な経営体制を構築していきます。

コンセプトの1つ目は、〝Mission Driven〟という考え方です。最先端のテクノロジー・データを活用することで、従来の手法では実現できなかった、「お客様や地域社会の課題解決」を進めていきます。取り組みを進める上で重要な点は、こうした「目的意識」をはっきりと持ち、その目的を達成するためのひとつの手段としてテクノロジー・データを活用する、という考え方です。当社グループではこれを〝Mission Driven〟と呼んでいますが、このコンセプトをグローバルの仲間と共有しながら、グループデジタル戦略を進めています。

2つ目のコンセプトは、〝人の力とテクノロジーの融合〟です。当社グループの業務プロセスについても、テクノロジーで自動化できる業務は極限まで自動化し、人でしかできない業務は、テクノロジーの力を借りながら、その価値を感動レベルに引き上げていきます。

最後のコンセプトは、〝グローバル・デジタル・シナジー〟です。当社グループは、グローバルに強いビジネス基盤を持っています。これらを活かして、グローバルベースでのデジタルシナジーを発揮していきます。

デジタル戦略〝3つのコンセプト〟



自然災害大国における当社の〝Mission〟、保険金支払いの迅速化

2020年7月、九州や中部地方などを襲った激しい豪雨により複数の河川が氾濫しました。当社は、被災されたお客様に一日も早く保険金をお届けするために、人工衛星の画像とAIを活用して、被災地域や被災建物、浸水の高さを直ちに特定しました。これにより、水災被害に遭われたお客様への迅速な保険金支払いや、漏れのない保険金のご案内が可能となります。

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

最先端テクノロジーの活用で、〝人の力とテクノロジーの融合〟を実現

2020年3月より、AI技術とドライブレコーダー映像を活用した「事故状況再現システム」を事故対応のオペレーションに導入しています。自動車事故の早期解決やお客様への迅速な保険金支払いに加え、当社の業務効率化も実現していきます。業務効率化によって生み出された時間は、事故の予防やアフターフォローといった人でしかできない業務により一層充てることで、価値提供領域の更なる拡大をめざします。

自動車事故時の流れ

テレマティクスを活用した事故対応の流れ

ドライブレコーダーが強い衝動を検知 ≫ 自動で事故受付センターに連絡 ≫ 事故受付・消防等へ連絡

AIを活用した事故状況再現

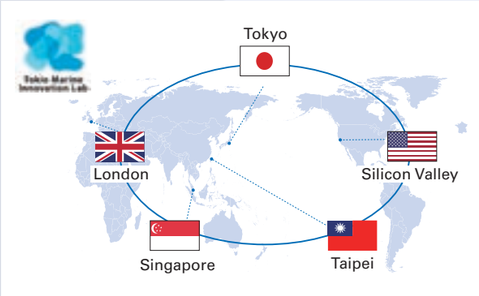
- AIが事故状況や事故当事者間の責任割合を解析
- 事故状況説明等にかかるお客様のご負担が軽減

デジタルラボを軸とした〝グローバル・デジタル・シナジー〟の発揮

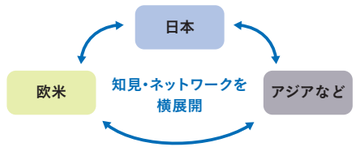
グローバル5極ラボを軸とした幅広いネットワークを構築しています。直近では、2020年4月にロンドンラボを立ち上げ、サイバー分野での取り組みを強化しています。

日本・アジア・欧米を取り巻く環境の違いを踏まえ、各地域で得た知見を〝時間差〟で他地域に横展開することで、グローバルベースでのデジタルシナジーを発揮していきます。

グローバル5極ラボ



グローバル・デジタル・シナジー



- 〝日本〟の徹底した業務効率化ノウハウをアジアへ横展開
- 規制の制約が少なく、デジタルの受容性が高い〝アジア〟において、新たなモデルをパイロット的に実践し、日本へ横展開
- 高度なデジタル活用が進む〝欧米〟ならではのソリューションを日本・アジアへ横展開

CHRO メッセージ

人材育成とダイバーシティの推進、コア・アイデンティティの浸透により、グループの競争力を強化します。

常務執行役員
グループ人事総括
北澤 健一

人と組織の活性化による グループ競争力の強化

保険事業は「People's Business」といわれるように、当社グループが提供する保険商品やサービスには形がないため、「人」とその人が創り上げる信頼こそが、全ての競争力の源泉です。当社グループは1879年の創業以来、関東大震災や第二次世界大戦での敗戦、近年でいうと東日本大震災といった幾多の難局にも社員一丸となって、人材の力で乗り越えてきました。 今年は新型コロナウイルスが世界中に大きな影響をもたらし、この先もいろいろな困難に直面することが想定されますが、それを解決するのもまた人材の力であると考えています。そのため、当社グループはこれからも国内外を問わず多様な人材の計画的な獲得・育成に取り組んでいきます。

一方、テクノロジーの進化やグローバル化、人口動態の変化など、当社グループを取り巻く環境は急速に変化しており、こうした不確実性の高い環境においても変化を確実に捉え、経営に反映させていくことも大切です。ここで重要になってくるのが、「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」です。多様なスキルや経験、価値観を持ち、意欲と能力のある社員が性別・年齢・国籍・障がいの有無などに関わらず能力を最大限発揮し、当社グループ全体でその叡智を結集することで、社会課題の解決に貢献していけるものと考えています。

そして、多様性あふれる人材をひとつに結び付けるものが、〝To Be a Good Company〟という「コア・アイデンティティ」であり、これをグループ全体に浸透させていく取り組みは極めて重要です。このコア・アイデンティティを私たち一人ひとりがしっかりと理解し、実践していくことを重視し、世界中でこのテーマについて議論する「マジきら会（マジメな話を気楽にする会）」を設けるなど、様々な施策を継続的に展開しています。

こうした取り組みの結果として、2019年度に実施した調査（カルチャー＆バリューサーベイ）では、社員のエンゲージメントが高まっていることが確認できました。また、ブラジルのTokio Marine Seguradoraをはじめとする複数のグループ会社が「Best Work Place賞」を受賞しています。

ここでご紹介した人と組織の活性化に関する取り組みに終わりはありません。当社グループの人材に対する考え方である「Tokio Marine Group -Our People」に基づき、これからも人材の力とグループ総合力を高め、それを当社グループの競争力に繋げていきます。

将来の経営人材の獲得・育成

将来の課題を解決するのは、将来の人材ですので、それを担える人材を数多く獲得・育成するために、様々な取り組みを進めています。

新人事制度の導入（コーポレート機能軸人材の確保）

- トップタレント（高いマネジメント力と高い専門性を有する人材）の獲得・育成を目的として、2019年度から新たな人事制度を導入

Global Executive Program

- 国内・海外のシニア層向け研修
- 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

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、保険の意義や〝Good Company〟の意味を体感する

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

当社グループでは、多様な人材の叡智を結集し、社会課題の解決に当たるべく、様々な取り組みを進めています。

外国人の登用

- 海外M&Aなどを通じて獲得した優秀な人材を、共同グループ総括やグローバル委員会のリーダーに起用（P.66参照）

女性の活躍推進

- グループの女性社員が自発的にキャリアを構築し、活き活きと活躍することができるよう、グループ内キャリアカレッジ「Tokio Marine Group Women's Career College」を2019年9月に創設

若手の活躍推進

- 新たな変革に挑む若手の自発的な取り組みをサポートすべく、2017年から社内ベンチャープログラムを立ち上げ（応募総数105件中、1件は事業開始、1件は事業化に向けて本格検討中）

コア・アイデンティティの浸透

CEO自らがチーフカルチャーオフィサーに就任すると共に、「マジきら会」を通じて、トップマネジメントが率先してどうしたらGood Companyを実現できるか、世界中で議論を深めています。

グループCEOによる
マジきら会

東京海上日動
社長による
マジきら会

社員が活き活きと働く職場環境

これまでの取り組みが結果にも表れ始めています。例えば、ブラジルの Tokio Marine Seguradoraでは、職場に活気があふれており、現在はブラジル国内においてマーケットシェア第6位、100億円レベルの利益が出るようになりました。

カルチャー＆バリューサーベイ*
5段階中 4.3点
（東京海上グループで働くことを誇りに思っている）
*：2019年度調査結果（海外、HDの合算）

ブラジル Great Place to Work賞 受賞式

Tokio Marine Group - Our People

- 東京海上グループにとって最も大切な資産は人材であり、私たちのめざすGood Companyというビジョンの主たる担い手です。
- お客様や社会に安心と安全を提供するために、事業のあらゆる側面において、素晴らしい人材を惹きつけ続けることをめざします。
- 情熱とチャレンジ精神をもって取り組む人材に対して、キャリア開発と成長の機会を提供します。
- 我々は真のグローバルカンパニーをめざしてダイバーシティ＆インクルージョンを体現します。
  多様な社員がその能力を最大限に発揮できる環境を創出し、終わりのない〝Good Company〟への道を邁進し続けます。

特集③

良好なM&Aトラックレコード

～ 当社グループのM&Aに対する考え方 ～

当社グループは、地域・事業間のリスク分散を通じたグループの資本効率向上と持続的な成長の観点から、戦略オプションのひとつとして、企業価値を高めるM&Aの機会を常に探っています。

M&A先の選定にあたっては、事業不振の企業を立て直すいわゆるターンアラウンド型でのM&Aは基本的に考えておらず、①当社とM&A先のカルチャーがフィットしていること、②収益性が高い会社であること、③強固なビジネスモデルを持つ会社であること、といった当社グループの買収3原則に適う〝良い会社〟を念頭に候補を探しています。

この買収3原則の中で当社グループが最も大切にしているのは、カルチャーフィットです。ここでいうカルチャーフィットとは、その会社がお客様を本当に大切にしているか、短期主義ではなく持続的な成長をめざしているか、といったもので、外国人役員も多く参加するInternational Executive Committee（IEC）や社外役員が参加する取締役会において買収の是非を議論する際も重要なテーマになっています。

当社グループでは、被買収会社のCEOを共同グループ総括に起用したり、被買収会社が持つ専門性を横展開する取り組みを進めていますが、カルチャーフィットがあるからこそ、被買収会社側のメンバーも当社グループ全体へのコントリビューションに熱心になってくれています。つまり、当社グループにとってのM&Aは、リスク分散や利益の拡大といった財務的な成果を得るだけではなく、高い専門性やノウハウの吸収、優れた人材の活用と、将来の企業価値向上に繋がる非財務的な役割も果たしていると言えます。

この特集では、当社グループのM&AをリードするCo-Head of International Businessや被買収会社のCEOsが、カルチャーフィットの重要性やその効果を実際にどのように捉えているか、生の声をご紹介します。

A good cultural fit is a No.1 priority

Co-Head of International Business メッセージ

Christopher Williams
Co-Head of International Business

当社グループに参画した当時、私はHCC社のCEOを務めていました。HCC社が東京海上グループの一員になる、その決定的な要因はまさにカルチャーフィットでした。実は初めて東京海上のマネジメントとミーティングした際、30分ぐらいの予定が結局1時間半に長引いてしまいました。その間ずっと話をしていたのは、両社のビジネスの成功要因や従業員、そしてお客様についてでした。そういった話をする中から、ビジネスに対する見方がとても似ているということが明らかになってきたのです。後で聞いたことですが、東京海上側でも同じような印象を持っていたようです。

あれから5年、私はCo-Head of International Businessという立場で、当社グループの海外事業をリードしています。活躍のフィールドが広がりとても大変ですが、やりがいも大きく、日々ワクワクしています。私以外にも買収を通じてグループ入りし、経営の中枢に携わっている人達もいます。M&A後に被買収会社の従業員をリストラしてシナジーを出そうとする企業も多いですが、当社グループでは業績を伸ばすことでむしろ買収後に従業員を増やしています。買収された会社の経営陣が何年も経った後も当社グループに残ってくれている点も注目すべきポイントです。こうした事実はカルチャーフィットの重要性を如実に表していると思います。

今年は、ここにPureグループが加わったわけですが、同社の買収にあたっては、私が東京海上側の代表として交渉をリードしました。売手側でカルチャーフィットの大切さを実感した私だからこそ、その大切さをPureグループ CEOのRossに伝えましたし、特に念入りにカルチャーフィットがあるかどうか調査をしました。その結果、両社のカルチャーフィットを確信できたことが買収成功の決め手となりました。今後の彼らの成長とグループへの貢献を是非楽しみにしていてください。

HCC社　買収クロージングセレモニー

Pure社　買収クロージングセレモニー

特集③

海外グループ会社　CEO メッセージ

Ross Buchmueller
Privilege Underwriters, Inc.
President & CEO

私は30年以上、経済的に成功した個人やその家族、いわゆる富裕層が抱える保険ニーズにお応えする仕事をしてきました。2006年にPureグループを創設して以降、私たちはお客様に対して、業界最高水準の商品とサービス、そして高い価値を提供し、その間、私個人としても会社と共に成長してきました。

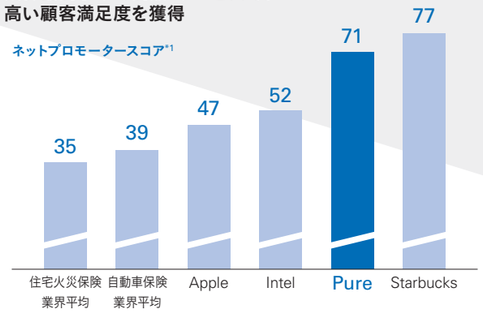
Pureグループの経営哲学の中心にはパーパス(存在意義)に関する強い意識があり、それによって800人を超える従業員は、仕事に対して常に強い情熱を持ち続けています。パーパスは、従業員が「いつも正しいことを実行する(Do the right thing-Always)」ことや「長期視点で物事を考える(Think about the long-term)」ことにも繋がっています。また、従業員の高い共感力や旺盛な知的好奇心は、優れたサービスや継続的なイノベーションの源です。こうしたPureグループのカルチャーと東京海上グループの〝Good Company〟というビジョンには、一致する点がとても多いと思っています。

2020年に東京海上グループに参画することを決めたのは、東京海上グループの強固な財務基盤、被買収会社やその先にいるお客様に対して価値を高めてきた買収実績、グループ会社とのクロスセルシナジーの可能性などに魅力を感じたからです。しかし、決め手となったのは、両社のカルチャーフィットでした。

米国の富裕層マーケットは、力強い成長を続けています。東京海上グループの一員になることで、Pureグループの成長への意欲は、これまで以上に強くなっていきます。東京海上グループの力を活かしながらもPureらしさは失わず、皆さんの期待に応える成長を実現していきたいと思います。

戦略

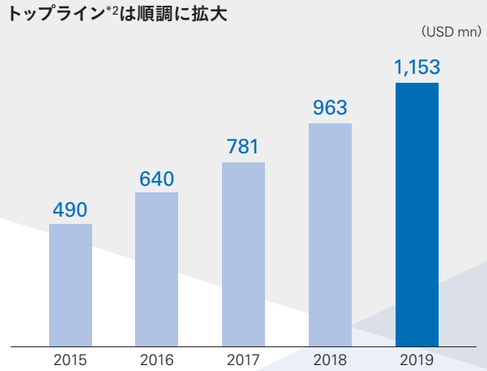
業界最高水準の商品・サービスで、高い顧客満足度を獲得



*1：顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある
出典：Customer GURU、NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

実績 (Pure Reciprocal Exchange)

トップライン*2は順調に拡大



*2：マネジメント会社の取扱保険料

海外グループ会社　CEO メッセージ

Robert O'Leary
Philadelphia Consolidated Holding Corp.
Chairman & CEO

2008年に東京海上グループに参画してから10年が経過し、当社の規模(保険料収入)は2倍以上に成長しました。当時1,400名だった従業員は2,000人を超えています。なぜこのような目覚ましい成長を実現することができたのか、私の考えをお伝えしたいと思います。

まず1つ目の理由は、東京海上グループが当社のオートノミー(自主性)を尊重したという点です。当社は買収以前からニッチマーケットにフォーカスし、競争力の高いビジネスモデルを構築していたわけですが、買収後もこのスタイルは変わっていません。自慢に聞こえるかもしれませんが(笑)。

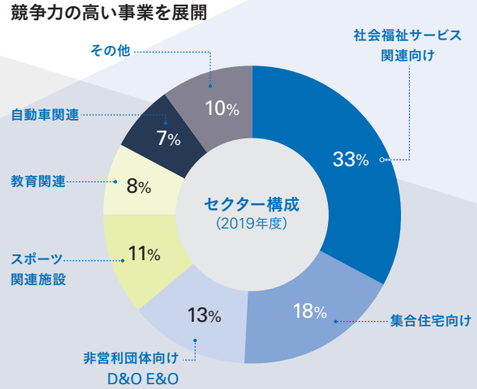
ここでお伝えしたかったことは、東京海上グループが「M&Aの原則としている『高い収益性』と『強固なビジネスモデル』を持った会社を買収したのだから変える必要はない」という考え方を徹底したということです。この原則は、今回買収したPureグループだけでなく、今後の被買収会社にも当然適用されるでしょう。

2つ目は、豊富なシナジーの機会です。当社の場合、例えばTokio Marine Kiln社からサイバー保険のノウハウ(と再保険のサポート)を得たこと、TMHCC社と地方自治体向けのプログラムに関してコラボレーションしたことで売上増を実現しました。また、Delphiへ運用資産の35%を委託したことによっても利益増を実現しています。

最後に、オートノミーやコラボレーションにあたっては、言うまでもなく、お互いを信頼し合うことが大事です。信頼こそが意思疎通を活発化させ、ビジネスや商品への理解を高めさせ、シナジー創出を成功に導くのです。東京海上グループと当社が〝Good Company〟の精神で結ばれていることが成長に大きく貢献したのは間違いありません。私はそう確信しています。

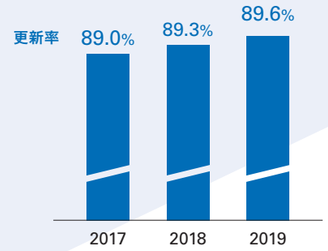
戦略

ニッチマーケットに事業分野を絞り込んだ競争力の高い事業を展開



実績

高い更新率とレートアップ実績



レートアップ実績	2017	2018	2019
Philadelphia	1.5%	3.2%	7.2%
マーケット平均*3	約1%	約2%	6%超

*3：各年度における4Qの実績　(出典)Willis Towers Watson

▶ 取締役のプロフィール

永野 毅
取締役会長

略歴
1975年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に国内外の保険営業や経営企画、商品企画業務に従事した後、同社および当社の取締役社長および取締役会長を歴任。2019年6月より現職。

重要な兼職の状況
セイコーホールディングス株式会社取締役（社外取締役）

小宮 暁
取締役社長（代表取締役）

略歴
1983年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に国内保険営業や人事企画、営業企画業務、グループ会社経営に従事した後、当社の業務執行役員として海外保険事業を総括し、現在はグループCEOとして東京海上グループ全体の経営を指揮。2019年6月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社取締役会長

湯浅 隆行
取締役副社長（代表取締役）

略歴
1981年4月東京海上火災保険株式会社入社。経営企画、財務、経理業務や国内生損保事業に従事した後、同社および当社の業務執行役員としてリスク管理を総括し、現在は当社の取締役副社長としてグループの資本政策を総括。2019年4月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社取締役副社長

原島 朗
専務取締役（代表取締役）

略歴
1984年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に海外保険事業や経営企画業務に従事した後、当社の業務執行役員として米州やアジア等の海外保険事業を担当し、現在は当社の専務取締役として海外保険事業を総括。2019年6月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社専務取締役

半田 禎
専務取締役

略歴
1984年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に国内保険営業や商品開発、経営企画業務に従事した後、現在は当社の専務取締役としてグループの事業戦略、シナジー実現への取り組みを総括。2020年6月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社専務取締役

岡田 健司
常務取締役

略歴
1986年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に財務企画、経営企画業務や海外保険事業に従事した後、現在は当社の常務取締役としてグループの法務コンプライアンスおよびリスク管理を総括。2019年6月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社常務取締役

遠藤 良成
常務取締役

略歴
1987年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に経理業務や国内生保事業に従事した後、同社および当社の執行役員財務企画部長としてグループの財務企画を指揮し、現在は当社の常務取締役としてグループの資産運用を総括。2020年6月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社常務取締役

広瀬 伸一
取締役

略歴
1982年4月東京海上火災保険株式会社入社。主に商品企画、営業企画業務や国内生損保事業に従事した後、東京海上日動あんしん生命保険株式会社の取締役社長および当社海外保険事業の担当業務執行役員を経て、現在は東京海上日動火災保険株式会社の取締役社長として同社の経営を指揮。2019年6月より現職。

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険株式会社取締役社長

三村 明夫
取締役（社外取締役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、当社取締役会に貴重な提言を行うと共に、適切な監督機能を果たすことを期待するため。2010年6月より現職。

重要な兼職の状況
日本製鉄株式会社社友名誉会長／日本郵政株式会社取締役（社外取締役）／株式会社日本政策投資銀行取締役（社外取締役）／株式会社日清製粉グループ本社取締役（社外取締役）／日本商工会議所会頭／東京商工会議所会頭

江川 雅子
取締役（社外取締役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、当社取締役会に貴重な提言を行うと共に、適切な監督機能を果たすことを期待するため。2015年6月より現職。

重要な兼職の状況
一橋大学大学院経営管理研究科特任教授／三井不動産株式会社取締役（社外取締役）

御立 尚資
取締役（社外取締役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、当社取締役会に貴重な提言を行うと共に、適切な監督機能を果たすことを期待するため。2017年6月より現職。

重要な兼職の状況
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／楽天株式会社取締役（社外取締役）／DMG森精機株式会社取締役（社外取締役）／ユニ・チャーム株式会社取締役（社外取締役）

遠藤 信博
取締役（社外取締役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、当社取締役会に貴重な提言を行うと共に、適切な監督機能を果たすことを期待するため。2019年6月より現職。

重要な兼職の状況
日本電気株式会社取締役会長／大日本住友製薬株式会社取締役（社外取締役）／株式会社日本取引所グループ取締役（社外取締役）／公益社団法人経済同友会副代表幹事

▶ 監査役のプロフィール

片野坂 真哉
取締役（社外取締役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、当社取締役会に貴重な提言を行うと共に、適切な監督機能を果たすことを期待するため。2020年6月より現職。

重要な兼職の状況
ANAホールディングス株式会社代表取締役社長／全日本空輸株式会社取締役会長／一般社団法人日本経済団体連合会副会長

森 正三
常勤監査役

選任理由等
東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内保険営業や商品企画業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループの保険引受・保有政策を総括する等の豊富な経験と実績を活かして、適切な監査機能を果たすことを期待するため。2018年6月より現職。

藤田 裕一
常勤監査役

選任理由等
1980年4月東京海上火災保険株式会社入社以来、主に経理業務に従事した後、同社および当社の業務執行役員として経理、財務企画を担当し、当社の専務取締役としてグループの資産運用を総括する等の豊富な経験と実績を活かして、適切な監査機能を果たすことを期待するため。2020年6月より現職。

堀井 昭成
監査役（社外監査役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、適切な監査機能を果たすことを期待するため。2011年6月より現職。

重要な兼職の状況
一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所理事・特別顧問

和仁 亮裕
監査役（社外監査役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、適切な監査機能を果たすことを期待するため。2014年6月より現職。

重要な兼職の状況
弁護士

大槻 奈那
監査役（社外監査役）

選任理由等
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同氏の見識に基づき、適切な監査機能を果たすことを期待するため。2018年6月より現職。

重要な兼職の状況
マネックス証券株式会社執行役員チーフ・アナリスト／名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授／株式会社クレディセゾン取締役（社外取締役）

取締役・監査役のスキル・経験

氏名	地位および主な担当	スキル・経験								
		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	○							○	○
半田 禎	専務取締役		○			○				○
岡田 健司	常務取締役		○	○			○		○	○
遠藤 良成	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	○	○			○	○		○	
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		○	○			○		○	

コーポレートガバナンス

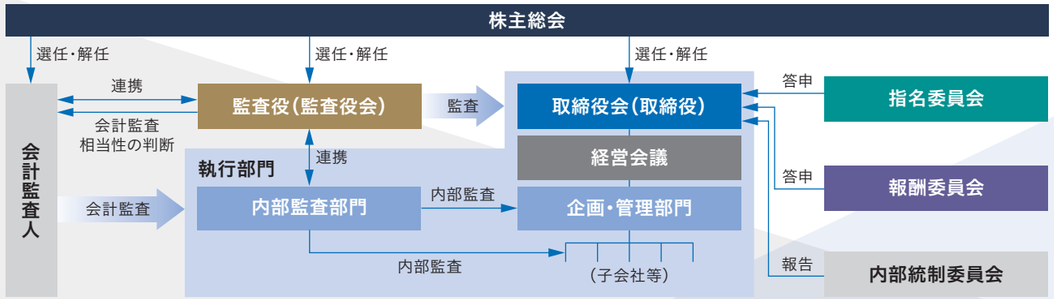
基本的な考え方

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

コーポレートガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社をベースに任意の指名委員会・報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計としています。当社は、保険持株会社として、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役や社外監査役の知見を活用することで、質の高い意思決定を行っていること、取締役会で議決権を有しない監査役が中立で客観的な監査を行っていること、および指名委員会・報酬委員会の審議に基づき役員の指名・報酬を決定しており、決定過程の透明性を確保していることから、こうした体制が現時点では最適と判断しています。

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
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

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
5/13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、2019年6月から社外取締役比率を1/3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
5/7人

報酬委員会
社外役員の数
5/6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。

多様な人材の経営への参画

機能別グローバル委員会などは、国際性やダイバーシティなどのスキルを持った多様な人材が参加し、自由闊達な論議を通じて、グループ経営課題の解決に繋げています。

機能別グローバル委員会など

ERM	Enterprise Risk Management Committee	保有・再保険戦略	Global Retention Strategy Committee
海外保険	International Executive Committee	資産運用	Global Investment Strategy Committee
デジタル	Digital Round Table	IT	Global Information Technology Committee

海外トップの共同グループ総括への起用

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

Christopher Williams
Co-Head of International Business
共同グループ CRSO
（共同グループ保険引受・保有政策総括）

社外役員の主な活動状況

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）	9年 9か月	2019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、質問、提言等を行うことにより、監督機能を果たしています。
江川雅子 （社外取締役）	4年 9か月	2019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、質問、提言等を行うことにより、監督機能を果たしています。
御立尚資 （社外取締役）	2年 9か月	2019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、質問、提言等を行うことにより、監督機能を果たしています。
遠藤信博 （社外取締役）	9か月	同氏の取締役就任後、2019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、質問、提言等を行うことにより、監督機能を果たしています。
堀井昭成 （社外監査役）	8年 9か月	2019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）	5年 9か月	2019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）	1年 9か月	2019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、2019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. 2019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、2019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、取締役会に参加している全員の意見を反映した評価とすべく、取締役および監査役の全員を対象に、取締役会の運営や機能発揮の状況に関するアンケートを行い、その結果を取締役会に報告しています。

実効性評価の結果

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

主な意見と対策

意見①	対策
論議時間の更なる確保に努めてほしい。	議案の内容により、事前に資料を読むことで当日の説明を不要とするなど、時間の使い方を工夫しているが、これを一層進め、真に論議が必要な議案に時間を確保できるよう努める。

意見②	対策
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。	社外役員に対して、既に実施している東京海上グループ合同部店長会議への出席案内に加え、社内役員と従業員の意見交換会やその他のイベントについても案内を行い、オブザーブ参加の機会を増やす（2019年度は社外役員による海外拠点の視察なども実施）。

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、取締役会において、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、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

	テーマ
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
2017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、リスクベース経営（ERM）、グローバルマネジメントに向けた人材育成、東京海上グループの事業戦略

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）
永野　　毅（取締役会長）
小宮　　暁（取締役社長）

東京海上ホールディングス コーポレートガバナンス基本方針(抜粋)

（指名委員会の役割）
第16条　当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会を設置する。
2　指名委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申する。
①当社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・解任
②当社社長ならびに当社および主な事業子会社の取締役・監査役・執行役員の選任要件および解任方針
3　指名委員会は、当社社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督する。
（指名委員会の構成）
第17条　指名委員会は、5名程度の委員で構成する。
2　指名委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出する。

次世代経営人材の育成

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

（左）アメリカ領サモア沖での過酷な洋上研修の様子
（右）船内の宿泊用ベッド

東日本大震災の被災地を訪問

リーダーシップについての対話の様子

役員報酬

役員報酬の決定

方針

役員報酬の決定に関する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。
- 業績連動報酬の導入により、業績向上に対するインセンティブを強化する。
- 経営戦略に基づき定めた会社業績指標などに対する達成度に連動した報酬、および当社株価に連動した報酬を導入し、株主とリターンを共有することでアカウンタビリティを果たす。
- 経営目標に対する役員の個人業績を客観的に評価するプロセスを通じて、成果実力主義の徹底を図る。

プロセス

当社は、取締役会の諮問機関として、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います。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。

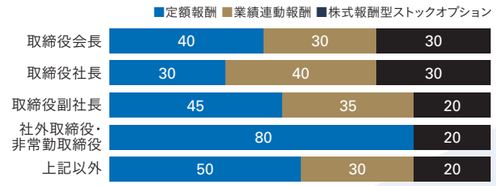
- 当社および主な事業子会社の取締役・執行役員の業績評価
- 当社および主な事業子会社の役員報酬体系および水準

なお、2019年度については、全ての委員が、開催した3回の報酬委員会の全てに出席しました。

取締役の報酬体系

取締役の報酬体系は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬型ストックオプションで構成され、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、取締役の業績向上に対するインセンティブを強化することを目的として導入しており、「個人業績」と「会社業績」に連動し、その成果への対価として金銭で支給します（達成度に応じて0%から200%の範囲で変動します）。

a. 個人業績に基づく業績連動報酬は、期初に設定した課題の達成度に応じた係数に基づき決定します。
b. 会社業績に基づく業績連動報酬は、原則として、以下の業績評価指標の目標値に対する実績の達成度に応じた係数に基づき決定します。また、業績評価指標には、下記の他、期待ROR改善度もあります。

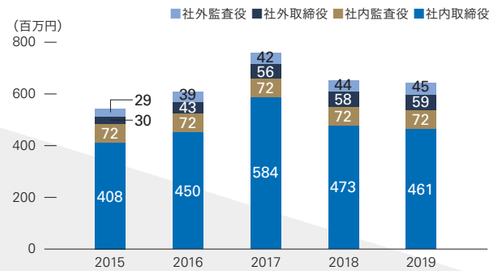
会社業績に基づく業績評価指標の2019年度の目標および実績

指標項目	目標	実績
修正 ROE	10.4%	8.2%
修正純利益	4,000 億円	2,867 億円

（注）修正ROEおよび修正純利益は、市場から見た透明性の向上などを目的として、財務会計上の指標に一定の修正を加えて算出するグループ全体の業績に係る経営指標です。

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、多様性あふれる優秀な人材を、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する、つまり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・政策に取り込むことで、グループ経営に活かしています。それがグループの戦略ないし政策をより強く、かつ変化に柔軟に対応できるものにすると考えています。

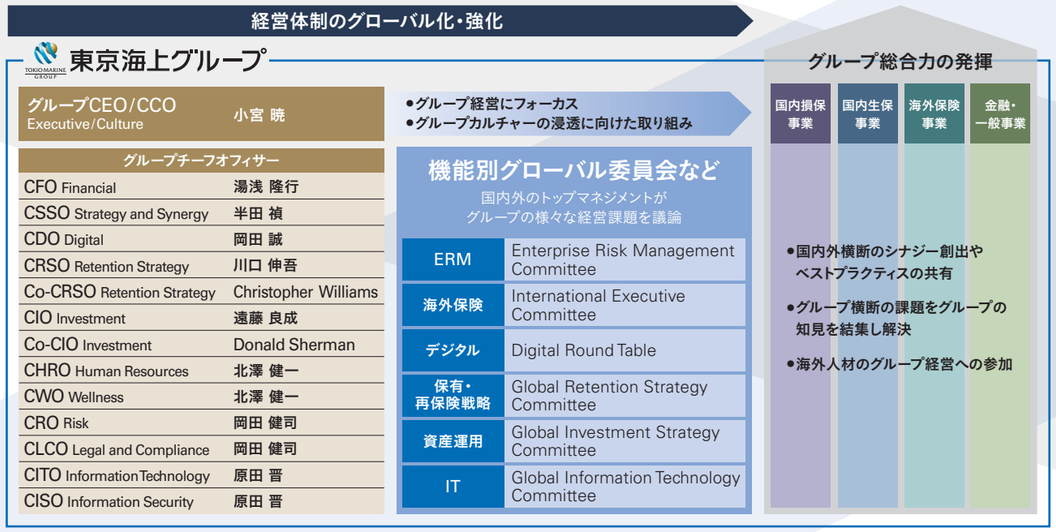
コア・アイデンティティの浸透

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。

機能別チーフオフィサー制、委員会など

当社は、機能別チーフオフィサー制、委員会などを通じて、グローバルな専門性・知見を活用し、グループの経営課題を解決しています。また、グループCCOを中心にグループカルチャーの浸透に向けた取り組みも推進しています。なお、こうした取り組みはグループシナジーとして、年間で約350億円の利益貢献にも繋がっています。

機能別チーフオフィサー制



株主・投資家との対話

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、当社の情報を適時、公平に、継続して提供することで資本市場からの信頼を高め、企業価値向上の取り組みへの理解浸透や当社に対する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企業価値の更なる向上に活かしています。

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、決算電話会議やIR説明会だけでなく、国内での個別ミーティングや海外IRなども実施しており、2019年度は延べ723社との対話を実施しました。

ニューヨークでは、海外の主要グループ会社のトップ達も参加するSpecial Meetingを開催し、投資家が関心を持っているテーマを中心に、丁寧かつ建設的な対話を実施しました。参加投資家からは、「M&AやPMIに対する考え方や取り組みを、海外トップから聞くことができて、東京海上ホールディングスに対する自信が深まった」「トップマネジメント同士が非常に良い関係で、グループ一体経営が順調に進んでいる実感が持てた」などの評価をいただきました。

Special Meetingの風景@ニューヨーク

個人投資家との対話

グループCEOが登壇する説明会に加えて、グループCFOや副CFO、IR部門が実施する説明会を、2019年度は合計8回開催しました。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ています。

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。また、こうした取り組みを通じて、社員がIR活動を身近に感じることで、日々の業務の改善にも繋がっています。

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による経営戦略などに関するプレゼンテーションを実施しています。第18回定時株主総会では、「東京海上グループの経営戦略」というテーマで、業績トピックスや当社の事業目的と目的達成のための取り組み、将来のグループ像についてわかりやすくお伝えしました。

議決権行使結果

第18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95円　　配当総額　66,297,684,675円

第2号議案　取締役13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、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、半田 禎および遠藤 良成の13氏を選任するもの。

第3号議案　監査役1名選任の件

　監査役として、藤田 裕一氏を選任するもの。

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	5,880,914	1,216	107	99.92	可決
第２号議案					
永野　毅	5,646,430	119,713	116,111	95.94	可決
小宮　暁	5,688,360	77,780	116,111	96.65	可決
湯浅　隆行	5,655,540	144,404	82,310	96.09	可決
原島　朗	5,664,567	135,377	82,310	96.25	可決
岡田　健司	5,664,401	135,543	82,310	96.24	可決
広瀬　伸一	5,664,534	135,410	82,310	96.25	可決
三村　明夫	5,459,291	365,369	57,588	92.76	可決
江川　雅子	5,877,656	4,498	107	99.87	可決
御立　尚資	5,852,530	29,624	107	99.44	可決
遠藤　信博	5,860,869	21,286	107	99.58	可決
片野坂　真哉	5,464,783	359,878	57,588	92.85	可決
半田　禎	5,650,311	149,633	82,310	96.00	可決
遠藤　良成	5,650,246	149,698	82,310	96.00	可決
第３号議案	5,781,219	85,524	15,594	98.23	可決

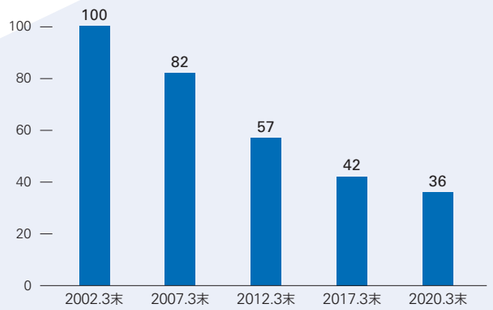
政策株式の削減

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、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、2.2兆円を売却し（売却時における時価ベース）、簿価は2002年3月末対比で36％にまで減少しました。現中期経営計画においても、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*

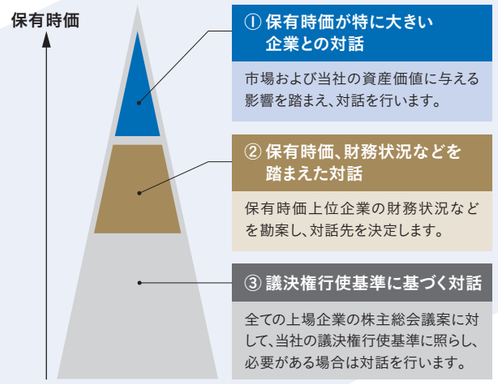


*:2002.3末を100とした場合

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

競争激化や新しい環境規制の導入で、将来的なコスト増加が懸念される企業に対して、収益性の改善に向けた対応策について確認しました。

対話先企業の対応

収益性が低い事業の売却や取引関係の見直しを行い、「選択と集中」を進めることで、コスト削減と利益の拡大を追求していくとの回答を得ました。
その後、収益性改善に向けた構造改革を進めていくことが発表されました。

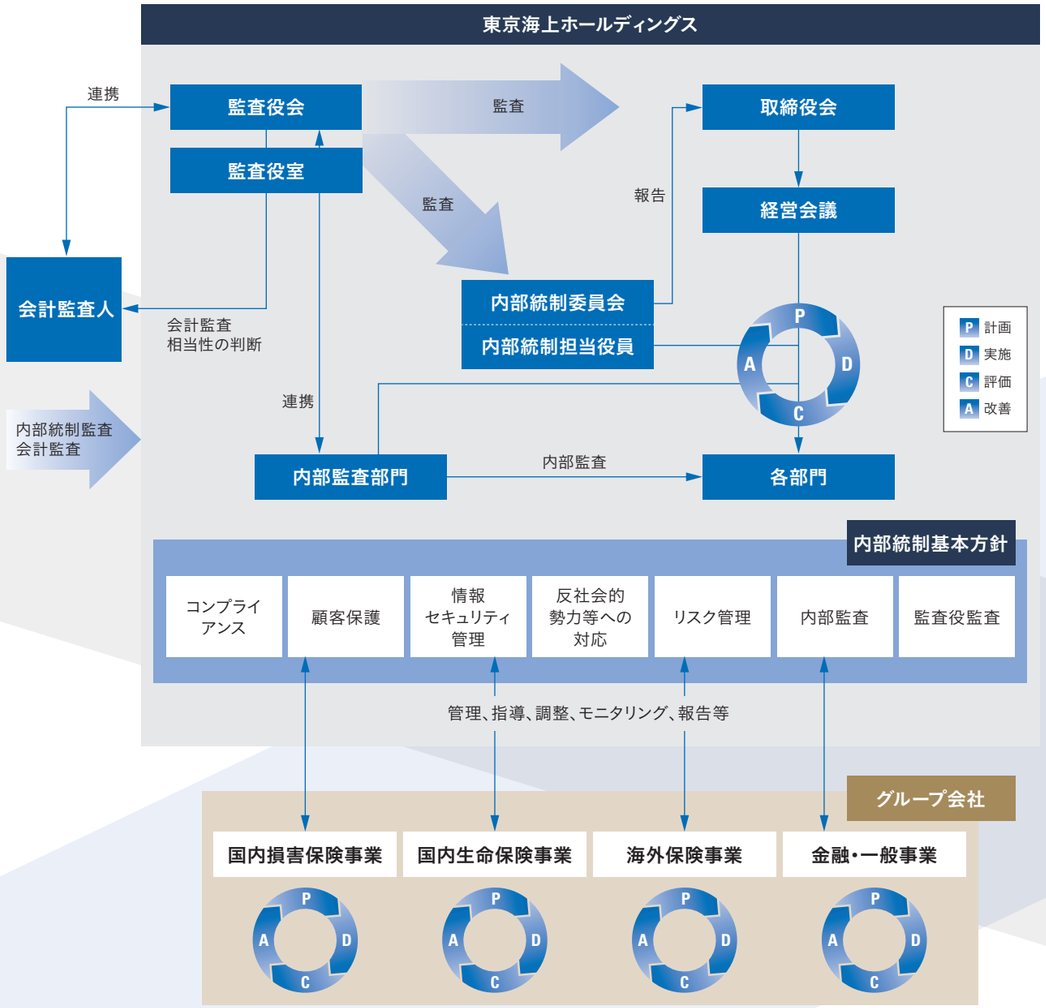
その他の対話事例や議決権行使結果は、
スチュワードシップ活動の概況をご参照ください。
https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/policy/stewardship.html

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。

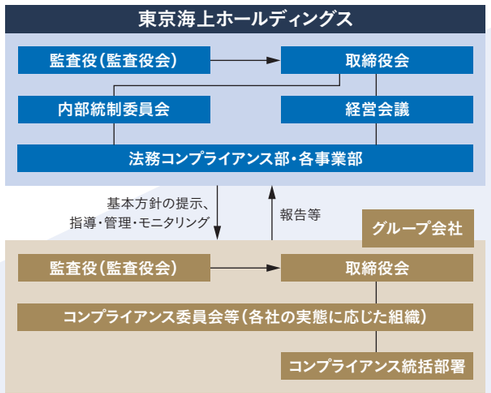
内部統制システム



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ほか、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 情報セキュリティに関する基本方針」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。

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基本方針」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。

危機管理態勢

東京海上グループは、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。

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。

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。

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、監査部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。

社会課題の解決に貢献する グローバルなGood Companyへ

当社グループの経営の透明性・健全性の維持・向上を支える社外役員の３名にお集まりいただき、ガバナンスの実効性や中長期の成長に向けた経営の方向性などについて意見を伺いました。

取締役会の実効性

実効性の更なる向上に向けて コミュニケーション機会の充実を

――取締役会の実効性についてどのように評価されていますか？

江川　取締役会では毎回、自由闊達に議論が交わされており、密度の濃い充実した会議となっています。また、社外取締役だけでなく社外監査役の方々も積極的に発言されています。一つひとつの議案に関し、それぞれ立場や専門領域が異なるメンバーによって多様な観点から議論ができているのが非常に優れた点だと思います。

和仁　監査役に就任して今年で7年目になりますが、取締役会のメンバーは皆しっかりと自らの意見を主張される方ばかりなので、これまで議論が停滞して意見が出てこないといったことはなかったですね。それぞれが、取締役・監査役という役割を踏まえてコメントしておられます。また、議長も要所要所で適切に意見を整理し、議論を活性化させています。

江川　それに加え、事務局が会議資料のまとめ方について工夫を凝らし、分かりやすい資料を提供してくださるので、重要な論点にフォーカスして議論を進められるのも良い点だと思います。また、M&Aなどの重要議案については、早期の段階から複数回の議論を重ねるようになっており、これも審議の実効性を高めていると思います。

遠藤　取締役会の実効性を担保するには、まず適切な議案選定が重要になります。次に、適切なタイミングでそれらを討議することが必要です。更に、資料作成やブリーフィングといったPreparationも欠かせません。江川さんも指摘されたように、当社は、そのいずれの点においても大変充実していると感じています。

江川　報酬委員会では、年度の初めにグループCEOが年間の方針や目標などを詳しく説明し、そして年度が終わった時に、成果や活動内容をしっかりと総括します。経営者のこういった姿勢も当社グループのガバナンスの実効性に繋がっているのではないかと感じました。

和仁　本当にそう思いますよ。当社の取締役会のメンバーは、社内・社外、取締役・監査役の区別なく、会社に対するコミットメントが非常に強い。東京海上という同じ船に乗り、カルチャーを共有しながらも、かといって馴れ合うわけではなく、それぞれが我がこと感を持って、それぞれの役割をきちんと果たそうとしていると思います。

――更に実効性を高めていくための課題は何でしょうか？

江川　取締役会において深く掘り下げた議論をしていくためには、会社の実態をしっかり理解することが大切です。私自身、社外取締役に就任して以来、営業会議に出席したり、インターナショナル・エグゼクティブ・コミッティに臨席し、各国のグループ会社トップと意見交換したりする機会を通じて、当社グループについて理解を深めることができました。今後もこうした機会を更に充実させていければと思います。

遠藤　当社の取締役会では「戦略論議」と称して、グループの持続的な成長や中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略についてディスカッションしています。例えば、2019年度は、「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」や「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」などについて議論をしましたが、テーマによっては、担当の執行役員が議論に参加して、取り組みの内容を詳しく説明しています。この「戦略論議」は、私たちの理解を深める助けになっているわけですが、より現場に近い執行役員とのコミュニケーション機会をもっと増やすことも、私たちの事業理解を更に深めることに繋がると思います。

経営判断の適切さ

組織・人材のダイバーシティを促進し、環境変化への対応力を強化

――事業環境変化を踏まえた当社グループの経営判断をどのように評価していますか？

遠藤　グローバル保険グループとしてまず重要なのは、事業環境が目まぐるしく変化する中でも、リスク分散と成長機会獲得の両面から最適なポートフォリオを追求することです。この点において当社グループはとてもしっかりと取り組みを進められていて、大したものだなと感心しています。

江川　私は、投資銀行に在籍していた時代も含め、日本企業のM&Aを数多く見てきました。買収には各社共非常に熱心で一生懸命に取り組むのですが、日本の企業文化の影響もあるのか、売却することには消極的であり、判断が遅れてタイミングを逃してしまうケースも多数見られました。それに対して当社グループは、海外展開の先鋒となった再保険子会社の売却や、エジプト生保タカフル子会社の株式一部売却など、事業環境の変化や今後の成長戦略を踏まえた的確な判断を下していると思います。

江川 雅子

ソロモン・ブラザーズ・インク ニューヨーク本店、ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長、国立大学法人東京大学理事などを経て、2020年より一橋大学大学院経営管理研究科特任教授（現職）。2015年6月より当社取締役に就任。

和仁　収益性の低い事業や成長性の乏しい領域については過去の経緯にとらわれず思い切って見直し、売却もためらわない。それによって限られた資源を将来性の高い領域に投資していく――米国のPureグループの買収などがその好例だと思います。取締役会などでPureグループの事業の内容を詳しくご説明いただいて大変ユニークなビジネスモデルを持つ会社だと分かり、さすが目の付け所が違うと感心しました。

江川　それからもうひとつ評価したいのは、リスクに対する向き合い方です。例えば、国内で新型コロナウイルスの感染が始まり、誰もがその対応で頭が一杯だった頃、当社では、もし、この感染症と同時期に大規模地震が起こったら、あるいは風水害などが起こったらと、ダブル、トリプルの災害が発生した場合を考えた議論がすでに始まっていました。常に最悪の事態を想定して事前にいろいろな対策を講じているのが素晴らしいと思います。

――課題があればお聞かせください。

江川　中期経営計画の重点課題でもある「グループ一体経営」を一層強化していくためには、グループ各社から優秀な人材を積極的に抜擢し、組織の枠を超えてより重要なポジションで活躍できる環境を整えることが大切です。当社グループでは、M&Aでグループに加わった海外子会社の経営陣から、現在2名を当社の専務執行役員、1名を常務執行役員に登用しているのをはじめ、多くの外国人に責任あるポジションを提供しています。こうしたグローバルな人材の登用を今後も更に加速させていって欲しいと思います。

和仁　東京海上グループがグローバルなGood Companyをめざす以上、国外・国内を問わず人材の多様性、ダイバーシティ＆インクルージョンは欠かせません。江川さんからご指摘があったように、海外子会社を含めたグループ人材を積極的に登用することは非常にうまくいっていると思います。

江川　日本の会社の場合、どうしても人材が均質化しやすい傾向がまだありますので、マネジメント層を含め多様な人材をもっと積極的に起用して能力を活かしていくことが重要だと思います。ひとつ例を挙げるとすれば、やはりデジタルの世界。当社グループでは、すでに専門性の高い外部人材の登用や社内人材の育成に関する取り組みを進めていますが、変化の激しい世界でデジタルトランスフォーメーション（DX）を更に加速させていくためには、テクノロジーに精通した人材を積極的に抜擢し、早い段階から将来のマネジメント候補として育てていくことが必要です。

遠藤　社内人材の育成の観点では、外部との接点を増やすことが有効です。デジタルの分野などは特にそうですが、もはや自社や自部門だけで解決できる課題はない、と言っても過言ではありません。東京海上グループの社員の皆さんには、私たち社外役員も含めて、積極的に外の知見を吸収していただきたいですね。

長期的な成長に向けて

将来の環境変化を見据え
商品・会社のあり方を見つめ直す

――今後の長期的な成長に向けて、どのような戦略が求められるでしょうか？

遠藤 信博

日本電気株式会社で衛星通信システムの開発などに従事し、2003年にモバイルワイヤレス事業部長、代表取締役執行役員社長を経て、2019年より同社取締役会長（現職）。2019年6月より当社取締役に就任。

和仁 亮裕

三井安田法律事務所、外国法共同事業法律事務所リンクレーターズなどを経て、2014年よりモリソン・フォースター法律事務所（外国法共同事業モリソン・フォースター外国法事務弁護士事務所）（現職）。2014年6月より当社監査役に就任。

遠藤　世の中では最近、新型コロナウイルス感染症の蔓延によって、Withコロナ、Afterコロナの世界がどうなるのか、盛んに議論されています。また、ウイルス感染症だけでなく、地球環境問題や気候変動、人口動態といったマクロレベルの変化があります。更にデジタルテクノロジーなどの技術革新も社会を大きく変えていくはずです。当社グループの中長期の経営戦略を議論するためには、まず、これらによって今後、お客様や地域社会におけるリスクがどのように変わっていくかを考える必要があります。

江川　ある領域ではリスクが減り、別の領域でリスクが高まる。全く新しいリスクが生まれてくる可能性もあります。例えば、運転支援・自動運転技術が進歩すれば交通事故のリスクは低減しますが、その一方でシステムへの依存度が高まれば高まるだけ、故障した場合の影響は大きくなりますし、ネットワークに繋がるシステムならサイバーセキュリティのリスクも高まります。

遠藤　私はこの自動運転やMaaS[*1]などに加え、これからの5年、10年でロボットが家庭に普及する時代が来ると考えています。すでにお掃除ロボットが普及していますが、その他の電気製品もネットワークに繋がり、AIで自動制御される製品も登場しています。今後、一家に一台、一人に一台ロボットがある暮らしが日常になったら、サイバーセキュリティが極めて大きなリスクになるのは間違いありません。

江川　当社グループでは、業界に先駆けて「サイバーリスク保険」を商品化していますが、この種のリスクは本当に日々刻々と変化しますから、技術や社会の動向に常に目を光らせて商品やサービスを改良し、新しい保険商品を開発していく必要があります。

遠藤　保険商品や保険会社に求められる機能や役割そのものも、これから大きく変化していくのではないでしょうか。例えば、医療保険は、万が一の病気や怪我を保障する保険商品ですが、できれば病気や怪我をしない方がお客様にとっても保険会社にとってもメリットが大きいはずです。そのため当社グループでは、万が一の事態に備えるだけでなく、お客様の健康増進をサポートする機能を付加した医療保険「あるく保険」を開発しました。同様に自動車保険でも、当社グループではドライブレコーダーを活用した事故防止支援サービスや安全運転診断サービスなどを提供しています。これからは単に〝リスクに備える〟だけでなく、リスクサーベイやロスプリベンション[*2]など〝リスクを低減する〟機能を備えた保険が高く評価される時代になるかもしれませんね。

和仁　時には遠い将来の東京海上グループ像を考えることも重要だと思います。50年後、100年後に、私たちはどのような社会課題に直面するのか。その課題解決に貢献するために保険会社として何ができるのか。あるいは保険会社という枠組みを超えた存在をめざすべきなのか。たとえはっきり結論が出なくてもいいんです。その議論をベースにして更に議論を重ね、高い自負と優秀な人材を持つ東京海上グループを将来どういった企業グループにしていくべきか、私たち社外役員も含めた東京海上グループ一体で考えていくことがとても大事だと考えています。

――本日はお忙しい中、ありがとうございました。

*1：MaaS = Mobility as a Service（サービスとしての移動）。ICTを活用して、電車やバスなどの公共交通機関を含め、タクシー、カーシェア、レンタカー、自転車シェアなど、様々な交通機関の検索や予約、支払いなどをワンストップで可能にするサービス

*2：ロスプリベンション＝損害（ロス）を出さないために何をすべきかを、膨大なデータを統計的手法などで分析して提案するサービス

リスクベース経営（ERM）

リスクベース経営（ERM[*1]）のフレームワーク

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

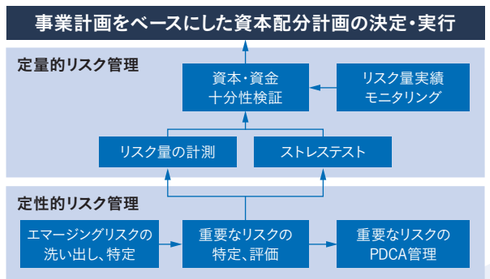
中期経営計画を、リスクベース経営（ERM）の観点で整理したものが、下図のフレームワークです。事業構造改革やグループシナジーの取り組みにより「持続的な利益成長」を実現すると共に、生み出された利益・資本を、健全性を維持しつつ更なるポートフォリオの分散や株主還元の充実といった「資本の有効活用」に振り向け、それが更に次の成長に繋がることをめざしています。

*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。



中期経営計画のERMフレームワーク

定性的リスク管理

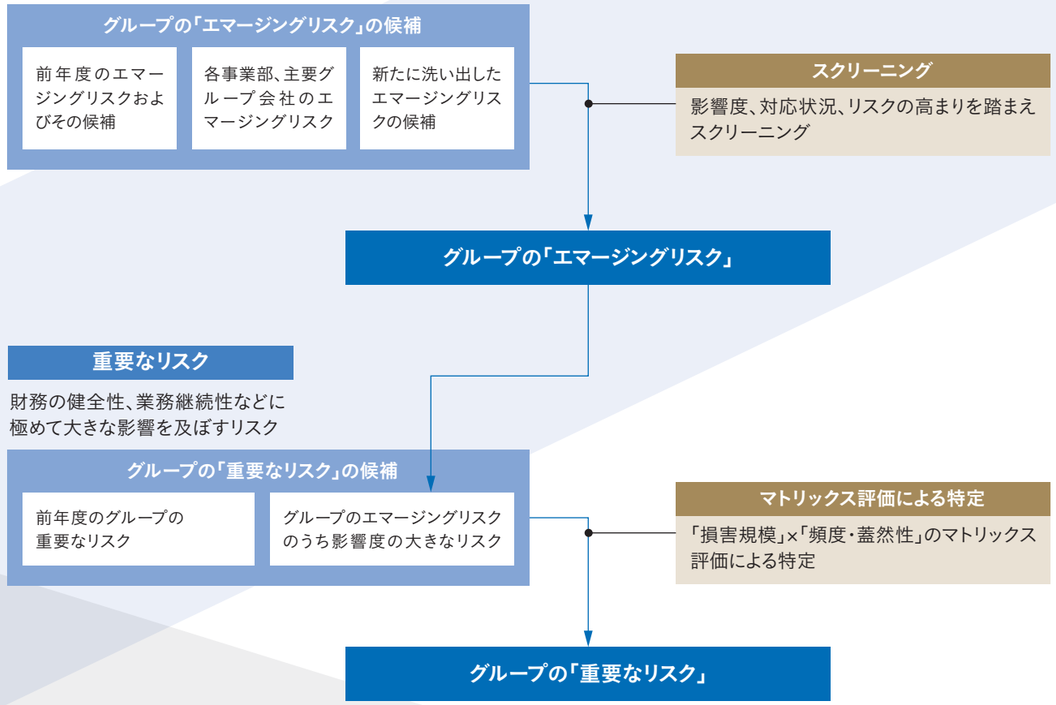
定性的リスク管理においては、環境変化などにより新たに現れてくる「エマージングリスク」を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで論議を行っています。

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る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



2020年度の重要なリスクと主な想定シナリオ

重要なリスク（2020 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 ●地政学リスクの顕在化による金融・資本市場の混乱
日本国債への信認毀損	●日本政府の信用力低下による日本国債の暴落
巨大地震	●首都直下地震 ●南海トラフなどの海溝型巨大地震
巨大風水災	●巨大台風や集中豪雨による大規模風水災 ●同一年度に複数の巨大ハリケーンが北米東海岸に上陸
火山噴火	●富士山の大規模噴火による多量の降灰（首都機能の麻痺）
パンデミック	●新たな感染症の蔓延による多数の死者
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（EV）などの進展による産業構造の転換 ●異業種の新規参入による当社営業基盤の侵食 ●革新的新技術への対応遅れによる競争優位性喪失
サイバーリスク	●サイバー攻撃による社内システムや代理店システムでの障害発生 ●顧客企業へのサイバー攻撃急増による保険引受集積リスクの発現
テロ・暴動	●グループ会社の重要拠点近くでの大規模なテロや暴動の発生
コンダクトリスク*3	●当社や業界慣行の世間との乖離（レピュテーション毀損）
法令・規制への抵触	●当社取引が国内外の法令・規制に抵触し、多額の課徴金や和解金の支払い

*3：不正行為、不適切な対応、社内や業界慣行の世間との乖離などにより、顧客保護、市場の健全性、有効な競争、公益などに対して悪影響を及ぼした結果、企業価値の毀損に繋がるリスク。

定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

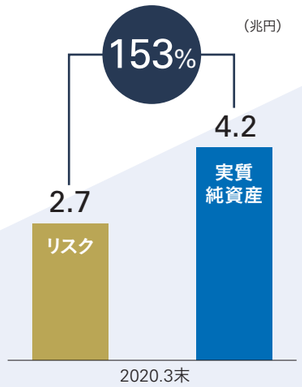
具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリューアットリスク（VaR）で定量評価し、実質純資産*4をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の水準により、資本の十分性を確認しています。99.95%VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5%VaR（200年に1回）を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

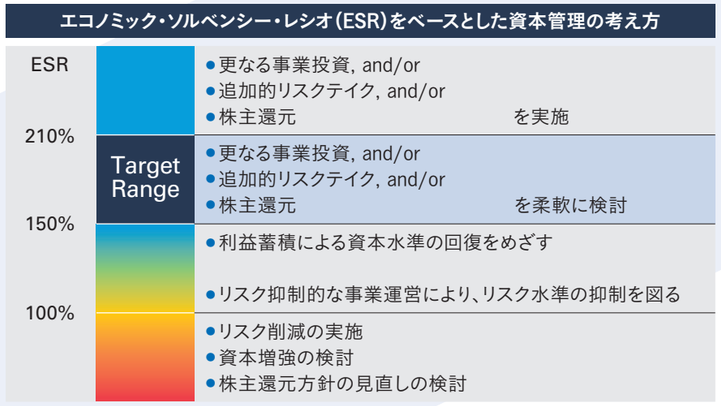
なお、当社グループのESRのターゲットレンジは150～210%としていますが、2020年3月末時点におけるESRは153%であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。

更に、定性的リスク管理において特定した「重要なリスク」のうち、経済的損失が極めて大きいリスクについては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。

*4：実質純資産：財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金、価格変動準備金などの資本性負債、生保保有契約価値などを加算する一方、株主還元予定額やのれんなどを控除して算出します。

エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の状況





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。

2019年度は当社グループとしてのERM態勢強化に向けて、グループCROと海外主要拠点のCROとの対話を通じた拠点ERM態勢の高度化支援に加え、金利リスクの削減や国内自然災害リスクに係わる保有・再保険の最適化に向けた取り組みを行いました。更に、年度末の新型コロナウイルスの感染拡大に対応したストレステストも併せて実施し、資本の十分性を確認しました。

そして、〝To Be a Good Company〟というグループのコア・アイデンティティの下、リスクカルチャーの醸成およびERM経営を支える専門性を有する人材の計画的・継続的な育成に取り組んでいます。

社会課題への主な取り組み

「地球規模の気候変動・自然災害の増加」への対応はP.26-29、「ガバナンス」の取り組みはP.58-79にお示ししていますので、ここではそれ以外の当社の社会課題への主な取り組みについてご紹介します。

安心・安全なクルマ社会へ
重要な社会課題③
「技術革新がもたらす様々な環境変化」への対応

国内の交通事故が年間46万件と社会課題となる中、2017年度に業界初となる独自のドライブレコーダーを活用した「ドライブエージェントパーソナル（DAP）」を開発。DAPは強い衝撃を検知すると、自動的にコールセンターに事故報告される機能や、お客様が応答しないような場合には救急車の手配なども行うことで、お客様の〝いざ〟を支えています。更に、記録した映像は、お客様のご説明の負担軽減や示談交渉に役立つと共に、社会問題化する「あおり運転」の抑止効果も期待されています。こうした点が支持されて契約件数は既に約35万件となり、当社自動車保険の成長にも繋がっています。

自動車保険の成長
（2010〜19年度の正味収入保険料、東京海上日動）
CAGR　約＋2.7%

貧困のない社会づくり
重要な社会課題④
「格差社会・インクルージョン」への対応

インドは世界の飢餓人口の4分の1を占め、貧困問題は国の重要課題です。
当社は2000年にインド全土に3万8千の農業協同組合組織を持つIFFCO社と合弁でIFFCO-TOKIO社を設立。開業当初から、「インドの農家の方々が抱える生活の不安を、保険という仕組みで解決できないか」という課題に向き合い、低価格で加入できるマイクロインシュアランスを販売。
2019年度の契約件数は1,942万件と多くの支持をいただくなど、当社新興国の成長を大きく牽引しています。

インド損保の成長
（2011〜19年度の正味収入保険料）
CAGR　約＋27%

地域と共に成長する
重要な社会課題⑤
「経済成長・イノベーションを支える産業基盤」への対応

日本において地域の消費や経済力の低下は深刻な社会課題です。当社は保険を通じて地方を元気にしたいという思いの下、2016年に地域活性化を進める専門部署を設置し、自治体などと共に活性化に向けたソリューションや中小企業向けのパッケージ商品を提供しています。更に、5年連続で健康経営銘柄に選定された実績を活かし、地域企業の健康増進や働きがいを高める取り組みも支援しています。

中小企業向けパッケージ商品の拡大
（2010〜19年度の正味収入保険料、東京海上日動）
CAGR　約＋18%

東京海上ホールディングスグループ健康憲章

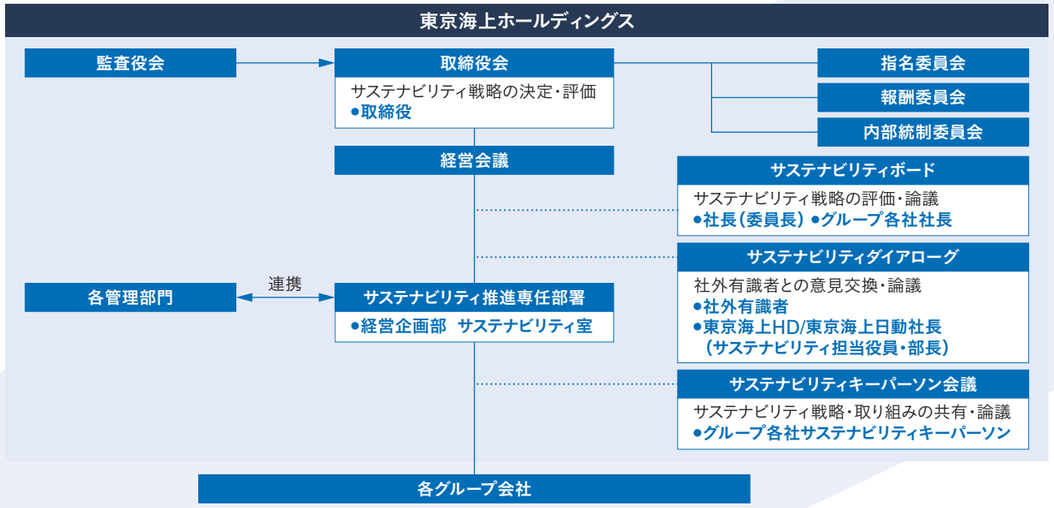
社員の働きがいを高め、経営理念の実践と企業価値の向上を追求し続けるためには、社員とその家族の心身の健康が重要であり、東京海上グループは、以下の観点から取り組みを推進します。

- 一人ひとりが、健康をかけがえのないものとして大切にし、主体的に健康増進に努めます。
- 健康への投資を行い、健康増進に積極的に取り組む環境と企業風土を確固たるものとし、継承していきます。
- お客様や地域・社会における健康増進への取り組みを支援することにより、社会課題の解決につなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

サステナビリティの推進

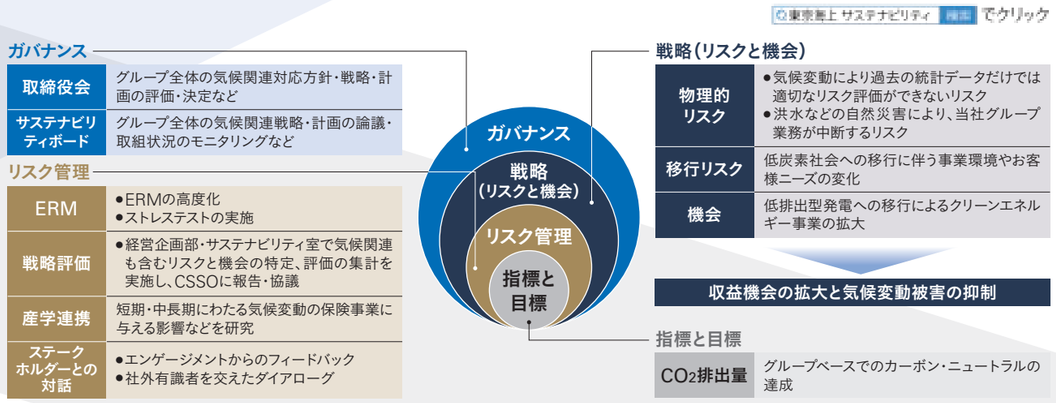
当社は、サステナビリティ推進の専任部署を設置し、サステナビリティにおける主要課題の特定やグループ戦略の策定・推進を行っています。取締役会では、グループ全体のサステナビリティに係る活動報告を受けると共に、グループ全体の戦略を決定しています。加えて、社外有識者やNGO・NPOなどと「サステナビリティダイアローグ」も開催。グループの課題に関する認識や取り組みに対する外部の意見を収集し、得られた意見などを戦略や個別課題の取り組みに反映しています。また、各グループ会社のトップが集まる「サステナビリティボード」や、グループ社員による「サステナビリティキーパーソン会議」を定期的に開催し、グループ各社と共有すべき重要な課題への対応策などについても論議しています。

サステナビリティ推進体制



TCFD提言に基づく気候関連財務情報

当社は積極的にTCFDに関する開示の充実に努めています。詳しくは、当社HP「サステナビリティレポート」をご覧ください。



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
- 2019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

- 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11年連続で選定

ESGの取り組みに対する表彰

- 当社が「健康経営銘柄2020」に5年連続で選定
- 当社とグループ会社9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

- 環境金融研究機構（RIEF）主催のサステナブルファイナンス大賞で「特別賞」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

- 2013・2015・2017年度に続き、2018年度「なでしこ銘柄」に選定
- 2019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4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「Best Workplaces for Women」を受賞

環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みとSDGsへの対応

当社が特に解決に取り組む重要な社会課題は、P.22-25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							●		●				●				
	環境啓発	「みどりの授業」「こども環境大賞」の実施				●		●					●		●	●	●		
S 社会	自然災害に負けない社会づくり	産学連携による自然災害リスク研究、「ぼうさい授業」の実施	●			●				●	●		●		●				●
		ジュネーブ協会や自然災害に関連するイニシアティブ・イベントへの参加	●							●	●		●		●				●
		事業継続計画（BCP）策定支援プログラム、災害教育・訓練サービスの提供								●			●		●				
		甚大化する自然災害に対応した商品・サービスの充実								●			●		●				
		人工衛星画像やドローンを活用した事故対応サービスの構築	●							●	●		●		●				
	健康・長寿社会づくり	独自性の高い医療保険・がん保険などの提供〝生存保障革命の推進〟			●					●									
		インドで増加する糖尿病患者向けの新たな商品・サービスの提供			●					●									
		認知症に対応した専用商品の提供、認知症サポーター講座などの実施			●					●									
		新型コロナウイルスに対する補償、感染予防への対応			●					●			●						
	技術革新やカーライフの変化への対応	自動運転やシェアリングエコノミーに対応した自動車保険の提供			●						●		●	●					
		独自のドライブレコーダーを活用した商品・サービスの提供			●						●		●	●					
		1日自動車保険（ちょいのり保険）の提供			●						●		●						
		企業向け「サイバーリスク保険」の提供									●		●						
		ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービスの提供			●						●		●						
		「リスクと未来を考える授業」の実施				●					●		●						
	増加する訪日外国人への対応	国内事業者向けインバウンドビジネス支援サービスの展開										●		●					
	貧困のない社会づくり	インド農家向けの天候保険、マイクロインシュアランスの提供	●	●						●		●							
		マイクロファイナンス・ファンドの提供	●	●						●		●							
	共生社会づくり	LGBTに対応した商品・サービスの提供					●			●		●							
		スペシャルオリンピックス日本や全国盲ろう者協会などと連携した取り組み				●				●		●						●	●
		日本障がい者スポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取り組み				●				●		●						●	●
		新型コロナウイルスや大規模自然災害などへの後方支援を目的とした寄付			●					●			●					●	●
	産業基盤の構築	企業の健康経営支援			●					●	●		●						●
		地域の自治体・事業所などとタイアップした地方創生の取り組み	●							●	●		●						●
		スポーツ支援を通じた社会発展への貢献								●	●	●							●
	働きがいの向上	ダイバーシティ・インクルージョンの推進				●				●		●							
		働き方の変革、健康経営の推進			●					●	●	●							
		グループ総合力を活かした人材育成				●				●									
G ガバナンス	コーポレートガバナンス	多様な専門性を有する社外役員の登用、ハイブリッド型の機関設計																●	
		実効性評価を軸としたPDCAサイクルによる改善																●	
		グループ一体経営の強化					●			●								●	
	内部統制	各種基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施																●	
		コンプライアンス研修の実施、ホットライン制度の導入										●						●	
	リスクマネジメント	ERMの高度化、ERM委員会の開催								●								●	
		リスク管理・危機管理に関する基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施											●					●	

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

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

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

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

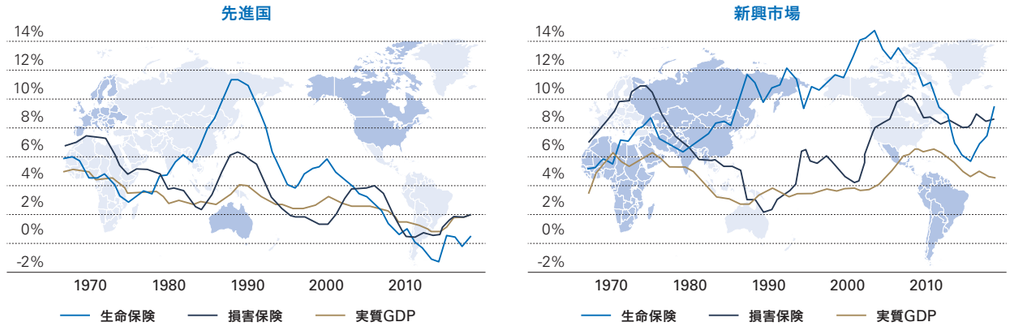
出典：Swiss Re社、*sigma*、2018年第３号

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

先進国での着実な成長に加え、成長著しい新興市場の取り込みがカギ

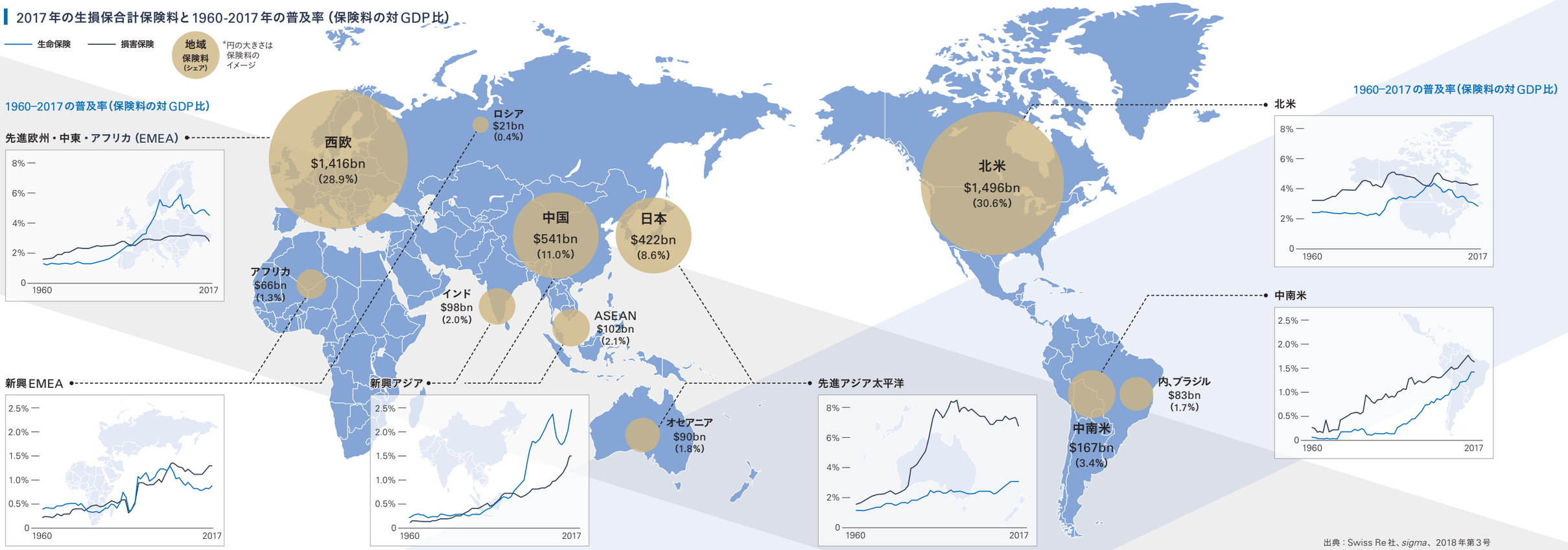
損害保険料について、先進国では経済成長に連動して成長しますが、保険の普及率が低く、人口が増加傾向にある新興市場では経済成長を上回る成長をしています。なお、生命保険料の伸びは金利や規制、税制などの影響を大きく受けるため、必ずしも経済成長には連動しません。

損害保険料および生命保険料の伸びと実質GDPの伸び（7年移動平均）



出典：Swiss Re社、*sigma*、2018年第３号

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



出典：Swiss Re社、*sigma*、2018年第３号

損害保険とは

保険は、生命保険、損害保険、第三分野の保険の3つに大別される

日本の保険業法では、保険を生命保険固有分野（いわゆる第一分野の保険）、損害保険固有分野（いわゆる第二分野の保険）、生命保険・損害保険のどちらとも言えない分野を第三分野の保険として、3つに大別しています。

生命保険	人の生存または死亡に関してあらかじめ約定された金額を支払う保険のことで、生命保険会社のみが引き受けることができます。
損害保険	一定の偶然な事故によって生じた損害額に応じて保険金を支払う保険のことで、損害保険会社のみが引き受けることができます。
第三分野の保険	生命保険、損害保険のいずれにもあてはまらない保険のことを言い、生命保険会社、損害保険会社の双方で取り扱うことができます。具体的には、「傷害保険」や「医療保険」などの保険があります。

あらかじめ約定された金額を支払うことを「定額払い」と言います。これは、人の身体に値段をつけることはできないという考え方によるものであり、生命保険、傷害保険、医療保険などでは、こうした定額払いが基本となっています。
一方、一定の偶然な事故によって生じた損害額に応じて保険金を支払うことを「実損払い」と言い、実際に被った損害額が保険金として支払われます。損害保険は、損害により不当な利益を得ること（いわゆる焼け太り）を防ぐという考え方があり、こうした実損払いが基本となっています。
生命保険会社と損害保険会社は第一分野の保険と第二分野の保険を兼営することを認められていませんが、第三分野の保険はそれぞれ引き受けることができます。

各保険の比較

	生命保険（第一分野）	損害保険（第二分野）	傷害保険・医療保険など（第三分野）
保険取り扱い	生命保険会社	損害保険会社	生命保険会社および損害保険会社
保険事故	人の生存・死亡	偶然な事故	傷害・疾病など
保険金支払い	定額払い	実損払い	定額払いおよび実損払い＊

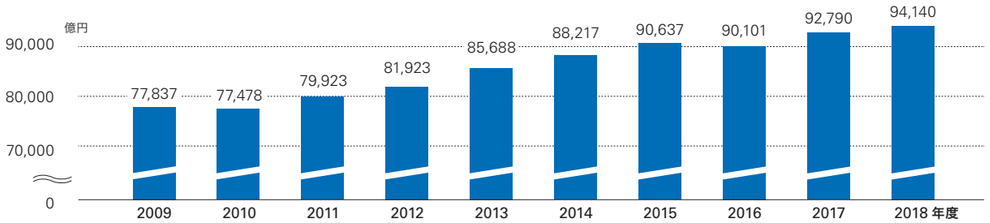
＊：定額払いが基本となっていますが、保険金額を限度に実損払いとする商品もあります。
出典：日本損害保険協会ホームページ

日本の保険市場

自動車保険を中心に、損害保険市場は着実に成長

元受正味保険料（含む収入積立保険料）

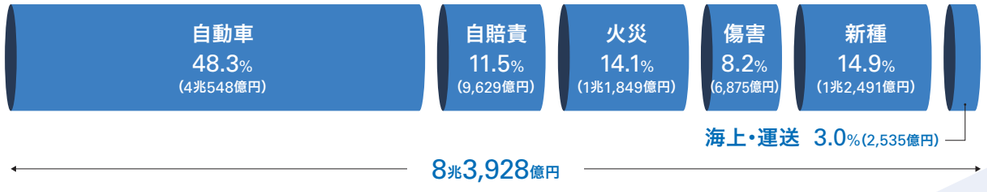
2018年度 ｜ 9兆4,140億円



（注）元受正味保険料とは、お客様（保険契約者）との直接の保険契約に係る収入を示すもの。「元受正味保険料」＝「元受保険料」－「諸返戻金（満期返戻金を除く）」

出典：日本損害保険協会「ファクトブック2019」 損保協会会員会社ベース

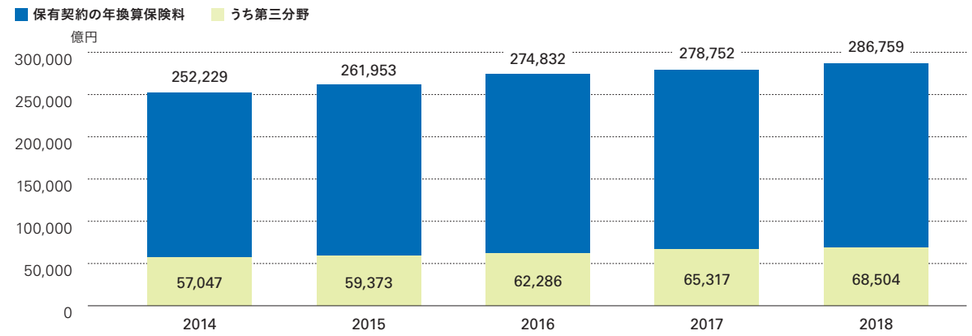
正味収入保険料の保険種目別構成比（2018年度）



出典：日本損害保険協会「ファクトブック2019」 損保協会会員会社ベース

個人保険の増加により、国内生保市場は着実に成長

保有契約の年換算保険料＊

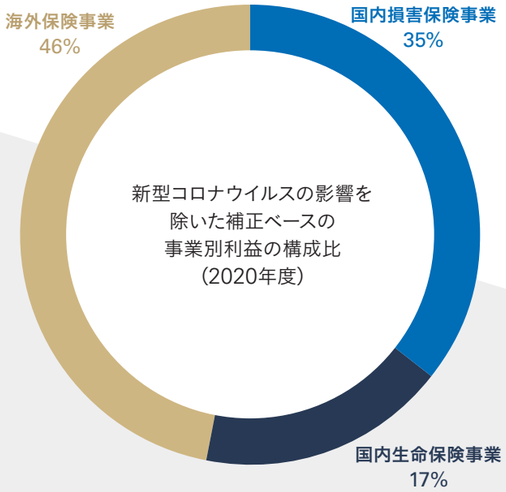


出典：生命保険協会「2019年版 生命保険の動向」

＊：年換算保険料とは、医療・がん・介護または個人年金といった、死亡保障金額が小さい、または無い商品が多く販売されるようになっている中、死亡保障金額の合計額（個人保険の場合）である契約高だけで業績を判断することは適切ではない場合があり、これを補完する指標として年換算保険料が用いられるようになった。
保険料の支払方法には、毎月支払う月払の他に、年払や契約当初に全額を一括して支払う一時払などがある。また、契約期間の全期間にわたって支払う方法や一定期間で支払いを終えてしまう方法がある。年換算保険料は、そうした支払い方の違いを調整し、契約期間中に平均して支払うと仮定した場合に、生命保険会社が保険契約から1年間にどのくらいの保険料収入を得ているかを示している。
【例：保険期間5年の一時払保険（保険料100万円）の場合】 保険料収入＝100万円　年換算保険料＝20万円（100万円÷5）

事業概要

東京海上グループのビジネスモデルは、国内の損害保険事業・生命保険事業を通じて安定した利益を持続的に創出すると共に、海外では市況に左右されにくい先進国のスペシャルティ保険の利益や新興国での高い成長を取り込んでいる点に特徴があります。
足元の利益構成比は国内外で約半々となっており、グローバルに分散の効いたポートフォリオを実現しています。

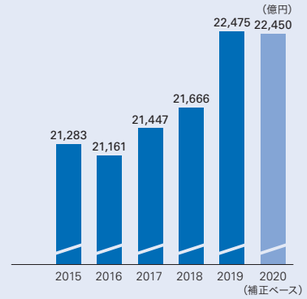


トップライン　ボトムライン　優位性（マーケットでのポジション）

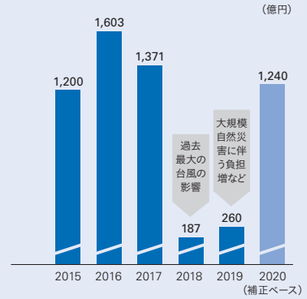
国内損害保険事業（東京海上日動）

グループ中核事業として、業界初の商品・サービスを生み出す商品開発力、質の高い販売基盤、高い事業効率を強みに、マーケットを上回る成長を実現し、安定した利益を持続的に創出しています。

正味収入保険料



事業別利益



元受正味保険料*1

マーケットシェア No.1

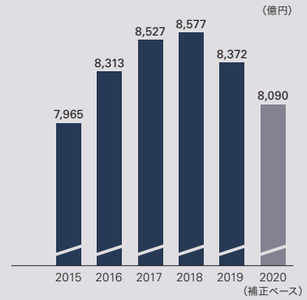
事業費率（全種目）*1

事業効率 No.1

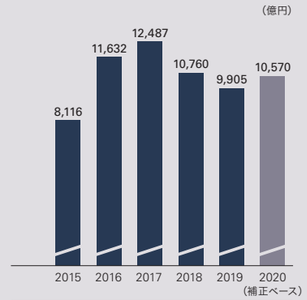
国内生命保険事業（あんしん生命）

グループの長期的利益に貢献する成長ドライバーとして、従来の生命保険ではカバーできない生存保障を他社に先駆けて切り拓き、独自性の高い商品を提供することで、経済価値ベースの企業価値を拡大しています。

保有契約年換算保険料



MCEV*2と事業別利益*3（MCEVの増減）



	2015	2016	2017	2018	2019	2020
事業別利益	▲1,874	3,735	990	▲1,586	▲703	660

医療保険新契約件数*4

マーケットシェア No.6（全31社）

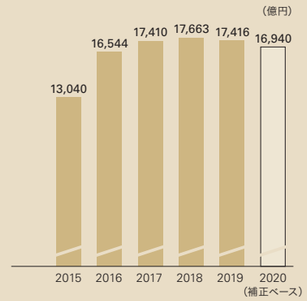
がん保険新契約件数*4

マーケットシェア No.6（全22社）

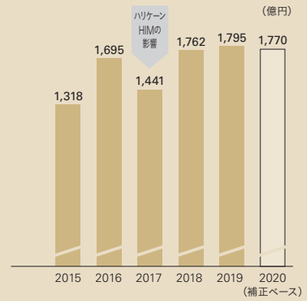
海外保険事業

グループの成長ドライバーとして、市場規模に厚みのある先進国において、強固なスペシャルティ事業基盤を築くと共に、成長性の高い新興国において幅広く事業展開することで、グループの利益成長に貢献しています。

正味収入保険料



事業別利益



米国コマーシャル分野*5でトップ10のポジション

- NPOなどニッチマーケットに特化
- HNW（富裕層）保険市場に特化
- 福利厚生関連商品などに特化
- スペシャルティ商品に特化

主な新興国でのマーケットシェア*6

- ブラジル No.6
- タイ No.3

*1：2019年度国内大手4社比較
*2：MCEVとは、金融市場における金融商品の価格と整合的になるよう、生命保険事業の企業価値を評価する手法。将来の経済環境は2020年3月末の数値が継続する前提で算出。2015-2019は株主配当支払後、2020（補正ベース）は株主配当支払前の金額
*3：株主配当支払前の金額
*4：2018年度実績、（出典）インシュアランス生命保険統計号
*5：2019年度米国損保におけるコマーシャル種目の元受保険料、（出典）S&P Global
*6：ブラジルは2019年12月時点、タイは2020年4月時点の損害保険料、（出典）AXCO、SUSEP

国内損害保険事業（東京海上日動）

市場環境（主な機会とリスク）

機会
- テクノロジーの進展や社会の変化などに伴うリスクの多様化
- 日本企業のグローバル化による新たなニーズの拡大

リスク
- 大規模化する自然災害による損害規模の拡大
- 自動運転技術の進展などに伴う自動車保険マーケットの縮小

中期経営計画（2018-2020）のポイント・主な取り組み

中期経営計画

環境がどの様に変わろうとも、当社は商品・サービス、販売チャネル、業務プロセスにおいて、
クオリティを徹底的に追求することで、「持続的成長」と「安定的な利益創出」を実現していきます。

クオリティ No.1の商品・サービス
- 地方創生・健康経営の取組推進などを通じた種目ポートフォリオの変革
- テクノロジーの活用などを軸とした商品・サービスの高度化

＋

クオリティ No.1の販売チャネル
- 代理店の専門性・コンサルティング力向上を通じた営業生産性の向上
- マーケットホルダーとの提携などによる新たな販売ルートの拡大

＋

クオリティ No.1の業務プロセス
- 新たなテクノロジー活用などによる業務プロセスの改善と生産性の向上

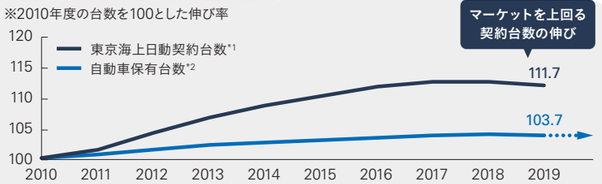
クオリティ No.1の人材

グループ一体経営によるグループ総合力の発揮

取り組み① 自動車保険を軸とした持続的成長と新種保険の拡大

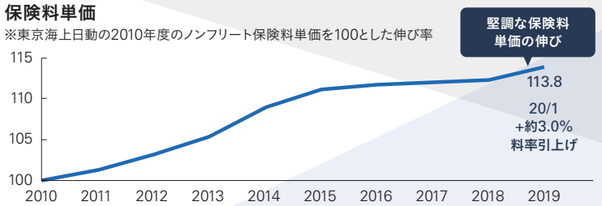
当社はこれまでマーケットを上回る成長を実現し、持続的にマーケットシェアを拡大してきました。この成長を牽引してきたのは基幹種目である自動車保険であり、契約台数の着実な伸びや補償・サービスの拡充により、高い成長を続けています。
しかしながら、人口減少やシェアリングエコノミーの進展などにより、自動車保険市場はかなり長い時間をかけながら縮小していくことが予想されます。自動車保険市場が大きく縮小し始めるまでの時間を活用し、自動車保険以外の種目の成長力強化を図っていくのが当社の戦略のひとつです。

自動車保有台数と東京海上日動契約台数
※2010年度の台数を100とした伸び率



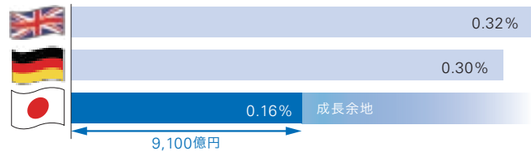
*1:営業統計ベース　*2:(出典)乗用車ディーラービジョン(2018年度)

保険料単価
※東京海上日動の2010年度のノンフリート保険料単価を100とした伸び率



環境変化やグローバル化の進展などにより、企業を取り巻くリスクは多様化していますが、日本における新種保険の普及率はまだまだ低く、大いに成長余地があります。そこで、当社は地方創生や健康経営も切り口に、商工団体などと連携しながら、日本各地で新種保険の拡大に取り組んでいます。

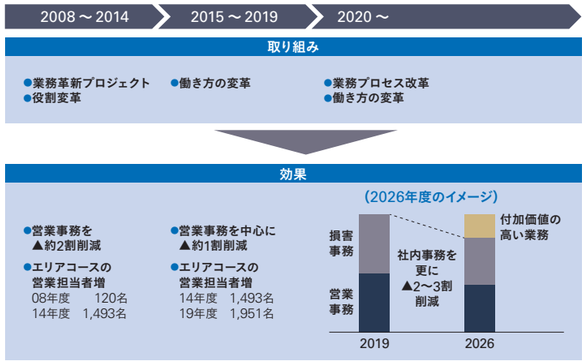
賠償責任・労災保険の普及率*3(2018年)



*3:賠償責任保険・労災保険の元受収入保険料÷GDP(2018年度)
(出典) Swiss Re Institute 日本の企業保険市場2019より当社作成

取り組み② 業務プロセスの改善

業務プロセスや働き方の変革の推進



当社は2008年以降、競合他社に先駆けて、商品・事務の大幅なシンプル化を図る「業務革新プロジェクト」などを実施し、業務量の削減、生産性の向上を図ってきました。こうして創出した時間を活用し営業力を強化することで、当社はマーケットを上回ってトップラインを拡大し、更に競合他社対比で事業効率の優位性を実現してきました。今後当社は、更にテクノロジーも活用して業務プロセスや働き方の変革を進め、長期的に業務量を2-3割削減していきたいと考えています。

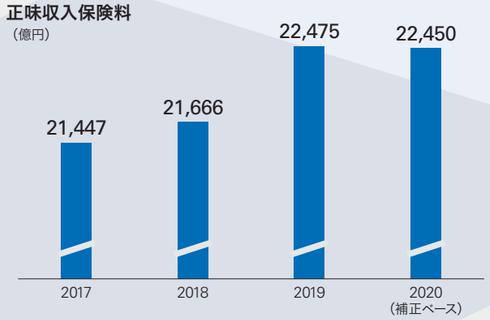
中期経営計画 2020 ターゲットと進捗状況

2020 ターゲット	正味収入保険料	事業別利益	コンバインド・レシオ（民保E/I）
	CAGR＋1%以上*4	CAGR＋1%以上*4 *5	92～93%程度*5

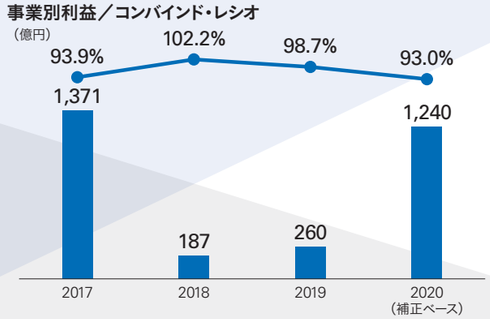
*4：2017年度実績を基準としたCAGR。ただし、事業別利益は為替変動の影響を除き、自然災害を平年並みに補正した1,500億円を基準とする。
*5：消費税率の引上げ・債権法改正の影響により、税後の利益は約▲280億円減少、コンバインド・レシオは約+2pt上昇

トップラインは、火災保険を中心とした増収により、計画に沿って順調に進捗しています。ボトムラインは、2年連続で発生した大規模自然災害に伴う各種負担増などにより、2019年度は低い水準となりました。2020年度（新型コロナウイルスの影響を除いた補正ベース）は、自動車保険・新種保険を中心とした増収や自然災害を平年並みに見込むことにより、利益が回復する見込みです。

正味収入保険料
（億円）



事業別利益／コンバインド・レシオ
（億円）



国内生命保険事業（あんしん生命）

市場環境（主な機会とリスク）

機会
- 医療技術の進展による新たなニーズの拡大
- 長生きリスクに対する意識の高まり
- AI・ビッグデータなどテクノロジーの進化

リスク
- 歴史的な低金利環境の継続
- 保障性商品分野での競争激化

中期経営計画（2018-2020）のポイント・主な取り組み

中期経営計画

今後想定される長期的な環境変化も視野に入れ、商品、販売、業務プロセスのそれぞれにおいて変革に取り組むと共に、リスクコントロールの高度化を進めることにより、持続的な利益成長を実現します。

革新的な商品開発
- 環境変化を先取りし、新たなニーズに応える生存保障商品を開発
- 多様な資産形成ニーズへの対応

＋

販売力・販売基盤の強化
- 生損一体でのマーケット開拓
- 販売チャネルの融合
- 核となる代理店への経営支援力強化

＋

お客様利便性・業務効率の向上
- 業務プロセスの品質・利便性・効率の更なる向上
- 新たなテクノロジーの活用

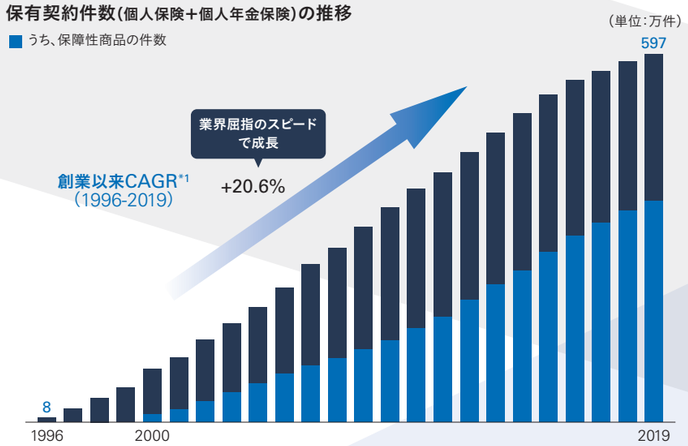
健全な成長を支えるリスクコントロール

グループ一体経営によるグループ総合力の発揮

取り組み① 生存保障革命を通じた高い成長

医療技術が進歩し、退院後の治療、就業不能、介護といったリスクが顕在化する中、従来の生命保険ではこうしたリスクを保障できない点に当社は着目し、2012年以降他社に先駆けて、こうした保障の空白領域を埋める“生存保障革命”の取り組みを進めてきました。こうした取り組みはお客様から高い支持を得て、結果として当社は業界屈指のスピードで成長を実現してきました。

保有契約件数（個人保険＋個人年金保険）の推移



*1：旧フィナンシャル生命との合算ベース

取り組み② 革新的な商品の投入

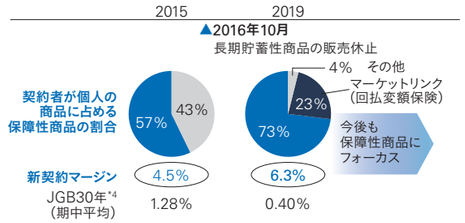
足元、低金利環境が続き、生保各社が相次いで保障性商品分野に参入しています。その中で保障性商品のフロンティアである当社は、独自性の高い商品を継続的にマーケットに投入し、お客様の〝いざ〟をお守りすることで、着実に契約件数を伸ばしています。

健康寿命・資産寿命の延伸という社会課題に応える商品ラインアップ

生存保障		資産形成
従来の医療保険や死亡保険ではカバーしきれない〝保障の空白領域〟をサポート	健康維持により将来の還付金が増えることで〝健康インセンティブ〟に寄与	生命保険を活用した、長期分散投資による資産形成をサポート
・家計保障定期保険NEO（就業不能保障プラン）Plus	・メディカルKit R ・がん診断保険 R	・マーケットリンク
▼	▼	▼
業界トップ水準の販売実績	発売から5年で100万件を突破	前年比150％以上の伸び率

取り組み③ 金利リスクの適切なコントロール

保障性商品の割合*2と新契約マージン*3の推移



*2：新契約年換算保険料ベース、除く事業保険　*3：新契約価値÷新契約保険料現価
*4：（出典）Bloomberg

生命保険は長期の契約が多いため、長期にわたって健全性を維持していくことが保険会社には求められています。低金利環境が続いていますが、当社は商品ポートフォリオを貯蓄性商品から金利負荷の低い保障性商品にシフトすることで、金利リスクをコントロールしながら、新契約マージンを拡大させています。今後も保障性商品にフォーカスしていくことで、金利リスクを適切にコントロールしつつ、低金利環境下でも着実な利益成長を実現していきます。

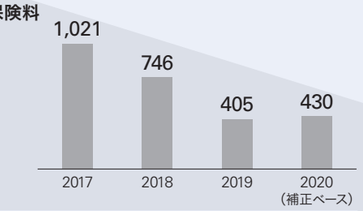
中期経営計画 2020 ターゲットと進捗状況

2020 ターゲット	新契約年換算保険料	事業別利益
	CAGR＋1％以上*5	MCEV 成長率 CAGR＋4％以上*5

*5：2017年度実績を基準としたCAGR。2020年度のMCEVは株主配当支払前の金額。

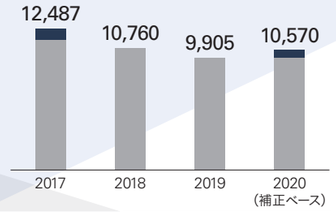
トップラインは、法人向け商品の一部販売休止の影響で減少したものの、保障性商品や回払変額保険（マーケットリンク）の販売を引き続き推進していきます。ボトムラインは、円金利低下幅の縮小などにより、改善しました。2020年度（新型コロナウイルスの影響を除いた補正ベース）は、2019年度の円金利低下による減益の反動や新契約の増加により、増益の見込みです。

新契約年換算保険料（億円）



	2017	2018	2019	2020（補正ベース）
新契約年換算保険料	1,021	746	405	430
保有契約年換算保険料	8,527	8,577	8,372	8,090

事業別利益（億円）



	2017	2018	2019	2020（補正ベース）
年度末MCEV*6	12,487	10,760	9,905	10,570
事業別利益*7	990	▲1,586	▲703	660
うち、新契約価値＋保有契約価値からの貢献	780	783	628	750

*6：2017～2019年度は株主配当支払後、2020年度は株主配当支払前の金額
*7：株主配当支払前の金額

海外保険事業

市場環境（主な機会とリスク）

機会
- 米国をはじめとした先進国マーケットの安定的な成長
- アジアを中心とする新興国の経済成長や中間所得層の拡大
- 北米を中心とした保険料率のハード化（上昇）

リスク
- 大規模化する自然災害による損害規模の拡大
- 米中貿易戦争など、世界経済の不確実性
- 米国におけるソーシャルインフレーション（賠償金額の高騰）

中期経営計画（2018-2020）のポイント・主な取り組み

中期経営計画

「グループ一体経営」を強化し、「持続的な内部成長の推進」と「戦略的なM&Aの推進」の両輪で、グループにおける「リスク分散」と「持続的な利益成長」を牽引します。

持続的な内部成長の推進
- 強固なビジネスモデルを持つ各社が新たなテクノロジーも活用しながら持続的な成長を実現

＋

戦略的なM&Aの推進（詳細はP.48）
- 先進国・新興国の両マーケットにおいて、リスク分散と成長の取り込みを進め、バランスある成長を実現

グループ一体経営によるグループ総合力の発揮

取り組み① 先進国での内部成長戦略

当社は米国コマーシャル分野でトップ10[*1]のポジションを築いており、またスペシャルティ保険のトップクラスプレイヤーとしてもマーケットで存在感を示しています。当社は先進国で強固なスペシャルティ事業基盤を構築することで、市況に左右されず、マーケットを上回る成長性と収益性を実現してきました。今後もグループ各社の強みに磨きをかけると共に、ボルトオンM&Aも活用しながら、先進国で高い成長を持続していきます。

当社の海外利益の約8割は米国が占めますが、そのドライバーとなっているのは買収した北米3社です。当社は「カルチャーフィット」「高い収益性」「強固なビジネスモデル」といった買収3原則に基づく規律あるM&Aを実行しており、いずれの会社も当社グループ入り後、マーケットを上回る成長を実現しています。2020年2月に買収手続きが完了したPureグループの参画により、更なる利益成長をめざします。

米国でのスペシャルティ保険のトップクラスプレイヤー

PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES NPOなどニッチマーケットに特化	pure INSURANCE HNW（富裕層）保険市場に特化
DELPHI A member of the Tokio Marine Group 福利厚生関連商品などに特化	TOKIO MARINE HCC スペシャルティ商品に特化

*1：2019年度 米国損保におけるコマーシャル種目の元受保険料
（出典）S&P Global

米国マーケットを上回る高い利益成長・収益性

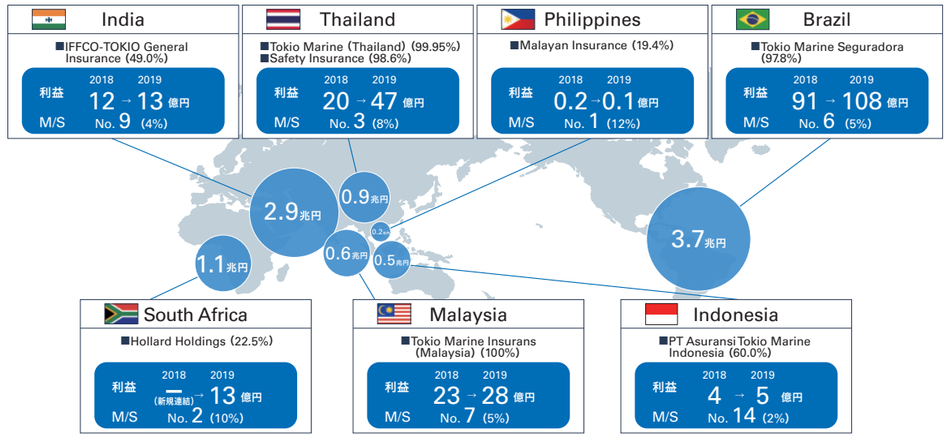
〈ボトムライン[*2]〉	〈コンバインド・レシオ〉
2015-2019CAGR	2015-2019平均
6.6%	95.5%
マーケット対比[*3] +4.7pt	マーケット対比[*3] 4.0pt良好

*2：現地会計ベースの年間の税引後利益
2017年は米国税制改革による一時的な影響を控除
*3：（出典）S&P Global

取り組み② 新興国での内部成長戦略

新興国でも、市場規模が大きく、高い成長が見込める地域を中心に、幅広く事業を展開しています。2019年度も、ブラジルの住宅ローン市場で約7割のシェアを誇るCaixa銀行との間で、保険合弁会社の設立を発表した他（21年2月運営開始予定）、2018年8月に買収したタイのSafety社と既存現法の会社統合を完了しました。今後も新興国の高い成長を取り込み、持続的な成長を実現していきます。

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の出典：AXCO, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority
注：社名横の（）内は、2019年12月時点の当社持分比率
円の数値は2018年度における各国の損害保険料（推計）、円の大きさはマーケットサイズ、（出典）Swiss Re

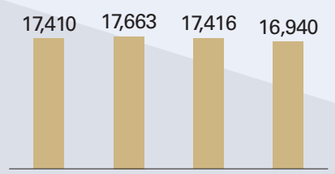
中期経営計画 2020ターゲットと進捗状況

2020ターゲット	正味収入保険料	事業別利益
	CAGR＋5%程度[*4]	CAGR＋11%程度[*5]

*4：2017年度実績の適用為替を2018年3月末に補正した16,480億円を基準としたCAGR。
*5：2017年度実績を補正した1,450億円を基準としたCAGR。補正内容は自然災害を平年並みとし、為替変動による影響および米国税制改革による一時的な影響を控除。

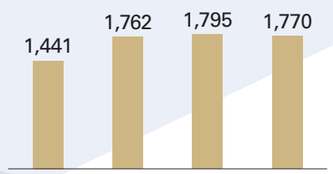
2019年3月に、事業ポートフォリオ見直しの一環から、再保険事業を売却したマイナス影響はあるものの、これを補った上で、増益を実現しています。 2020年度（新型コロナウイルスの影響を除いた補正ベース）は、円高進行の影響により減益を見込んでおりますが、これを控除した現地通貨ベースでは増益の見込みです。

正味収入保険料（億円）



	2017	2018	2019	2020（補正ベース）
適用為替（米ドル／円）	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.12末 109.5円	20.3末 108.8円
（ご参考）再保険事業を除いたベース	15,948	16,366	17,416	16,940

事業別利益（億円）



	2017	2018	2019	2020（補正ベース）
適用為替（米ドル／円）	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.12末 109.5円	20.3末 108.8円
（ご参考）再保険事業を除いたベース	1,602	1,632	1,795	1,770

事業の状況

主要財務・非財務データ

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	**2019年度**
業績指標(連結)											
経常収益(百万円)	3,570,803	3,288,605	3,415,984	3,857,769	4,166,130	4,327,982	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	**5,465,432**
正味収入保険料(百万円)	2,292,911	2,272,117	2,324,492	2,558,010	2,870,714	3,127,638	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	**3,598,396**
経常利益(百万円)	203,413	126,587	160,324	207,457	274,386	358,182	385,825	387,659	344,939	416,330	**363,945**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	128,418	71,924	6,001	129,578	184,114	247,438	254,540	273,856	284,183	274,579	**259,763**
包括利益(百万円)	–	△196,554	△10,558	548,251	442,277	997,024	△14,543	169,603	500,528	42,871	**2,737**
財務指標(連結)											
純資産額(百万円)	2,184,795	1,904,477	1,857,465	2,363,183	2,739,114	3,609,655	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	**3,426,675**
総資産額(百万円)	17,265,868	16,528,644	16,338,460	18,029,442	18,948,000	20,889,670	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	**25,253,966**
自己資本比率(%)	12.56	11.41	11.26	12.98	14.32	17.13	15.94	15.67	16.59	15.86	**13.35**
自己資本利益率(ROE)(%)	6.76	3.55	0.32	6.20	7.29	7.87	7.21	7.79	7.74	7.44	**7.48**
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**
株式関連情報											
1株当たり純資産額(BPS)(円)	2,754	2,460	2,399	3,052	3,536	4,742	4,617	4,722	5,245	5,058	**4,832**
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	163	92	7	168	239	323	337	363	382	383	**369**
1株当たり配当金(DPS)(円)	50	50	50	55	70	95	110	140	160	180	**190**
株主配当金(総額)(百万円)	39,380	38,597	38,346	42,187	53,705	72,197	83,015	105,342	117,633	128,054	**133,011**
期末発行済株式数(千株)	804,524	804,524	804,524	769,524	769,524	757,524	757,524	753,024	748,024	710,000	**702,000**
期末株価(円)	2,633	2,224	2,271	2,650	3,098	4,538.5	3,800	4,696	4,735	5,362	**4,950**
株価収益率(PER)(倍)	16.15	24.05	290.41	15.69	12.91	14.01	11.27	12.92	12.37	14.00	**13.39**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	**1.02**
経営管理指標											
修正純利益(百万円)	–	–	30,798	163,137	243,756	323,318	351,906	406,743	341,450	280,949	**286,701**
修正純資産(百万円)	–	–	2,301,621	2,746,566	3,172,530	4,103,470	3,599,396	3,812,417	4,086,470	3,763,118	**3,240,906**
修正ROE(%)	–	–	1.3	6.5	8.2	8.9	9.1	11.0	8.6	7.2	**8.2**
修正BPS(円)	–	–	3,001	3,580	4,135	5,437	4,769	5,082	5,633	5,325	**4,643**
修正EPS(円)	–	–	40	212	317	423	466	539	459	391	**408**
修正PBR(倍)	–	–	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	**1.07**
ESG情報											
従業員数(名)	29,578	29,758	30,831	33,006	33,310	33,829	36,902	38,842	39,191	40,848	**41,101**
海外従業員数(名)	–	5,565	6,207	8,687	9,102	9,640	12,612	13,525	13,803	15,557	**15,814**
CO_2排出量(トン)	85,701	73,692	75,277	93,311	87,971	98,317	122,280	119,420	115,244	111,509	**111,172**
CO_2固定・削減効果(トン)	49,561	58,000	75,925	84,360	100,951	113,310	133,447	163,459	163,521	153,335	**133,617**

(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. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定にあたり、2010年度より「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号)および「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第4号)を適用しています。
3.「従業員数」は、就業人員数です。
4.「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。
5. 2018年度および2019年度の配当金には、それぞれ一時的な配当約500億円、約250億円を含めていません。
6.「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。
7. 2015年度以降のCO_2排出量増加の主因はスコープ3(その他の間接排出量)の算定対象拡大によるものです。

修正純利益・修正純資産・修正ROEについて

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

保険事業特有の各種準備金の影響をのぞくとともに、資産の売却・評価損益等の当該年度の特殊要因を控除すること等により、当期の純粋な損益を明確にした指標となっています（以下は2019年度の数値を記載）。

修正純利益*1

修正純利益	=	連結当期純利益*2	+	異常危険準備金繰入額*3	+	危険準備金繰入額*3	+	価格変動準備金繰入額*3	−	ALM*4債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益
2,867億円		2,597億円		△497億円		8億円		69億円		125億円

+	のれんその他無形固定資産償却額	−	事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損	−	その他特別損益評価性引当等
	777億円		△85億円		48億円

修正純資産*1

修正純資産	=	連結純資産	+	異常危険準備金	+	危険準備金	+	価格変動準備金	−	のれんその他無形固定資産
32,409億円		33,721億円		6,915億円		416億円		851億円		9,495億円

修正ROE

修正ROE	=	修正純利益	÷	修正純資産*5
8.2%		2,867億円		35,020億円

*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 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
*5 平均残高ベース

事業別利益について

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

損害保険事業

事業別利益*1	=	当期純利益	+	異常危険準備金等繰入額*2	+	価格変動準備金繰入額*2	−	ALM*3債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益	−	政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損	−	その他特別損益評価性引当等

生命保険事業*4

事業別利益*1	=	EV*5の当期増加額	−	増資等資本取引

その他の事業

財務会計上の当期純利益

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

経営成績等の状況の概要

1. 財政状態及び経営成績の状況

2019年度、世界経済は、米中貿易摩擦が下期に小康状態となるなどの動きもありましたが、年度末にかけ、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により急速に減速し、金融資本市場も不安定さを増しました。

わが国経済は、外需の低迷や自然災害に加え、同感染症拡大の影響により、景気が大きく落ち込みました。

このような情勢のもと損害保険・生命保険を中心に事業展開を行った結果、2019年度の連結経営成績は以下のとおりとなりました。

連結総資産は、国内生命保険会社が保有する有価証券が増加したことに加え、Privilege Underwriters, Inc.の新規連結などにより、2018年度末に比べて2兆7,225億円増加し、25兆2,539億円となりました。

保険引受収益4兆7,019億円、資産運用収益6,422億円などを合計した経常収益は、2018年度に比べて112億円減少し、5兆4,654億円となりました。一方、保険引受費用4兆962億円、資産運用費用829億円、営業費及び一般管理費8,927億円などを合計した経常費用は、2018年度に比べて410億円増加し、5兆1,014億円となりました。

この結果、経常利益は2018年度に比べて523億円減少し、3,639億円となりました。

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、2018年度に比べて148億円減少し、2,597億円となりました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益から保険事業特有の各種準備金の影響や資産の売却・評価損益等の当該年度の特殊要因を控除した修正純利益（グループ全体の業績を示す管理会計上の経営指標）は、2018年度に比べて57億円増加し、2,867億円となりました。

国内損害保険事業

国内損害保険事業におきましては、経常収益は、2018年度に比べて646億円減少し、2兆7,825億円となりました。経常利益は、2018年度に比べて487億円減少し、1,795億円となりました。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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）
火災保険	416,848	15.57	6.96	466,568	16.88	11.93
海上保険	67,663	2.53	3.37	71,519	2.59	5.70
傷害保険	258,922	9.67	△2.79	265,036	9.59	2.36
自動車保険	1,184,723	44.26	0.36	1,200,041	43.42	1.29
自動車損害賠償責任保険	283,097	10.58	0.40	281,885	10.20	△0.43
その他	465,531	17.39	2.52	478,778	17.32	2.85
合計	2,676,786	100.00	1.47	2,763,830	100.00	3.25
（うち収入積立保険料）	(80,592)	(3.01)	(△14.04)	(77,041)	(2.79)	(△4.41)

（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。）。

正味収入保険料

（単位：百万円）

区分	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	303,045	12.95	3.19	345,980	14.25	14.17
海上保険	62,725	2.68	4.68	65,307	2.69	4.12
傷害保険	180,251	7.70	2.43	185,527	7.64	2.93
自動車保険	1,179,965	50.41	0.23	1,195,587	49.24	1.32
自動車損害賠償責任保険	288,152	12.31	△4.35	294,319	12.12	2.14
その他	326,394	13.95	6.45	341,176	14.05	4.53
合計	2,340,534	100.00	1.12	2,427,899	100.00	3.73

(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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	331,022	22.26	91.70	284,835	19.53	△13.95
海上保険	39,926	2.69	13.60	44,061	3.02	10.36
傷害保険	83,812	5.64	△0.71	88,836	6.09	5.99
自動車保険	656,203	44.13	4.49	661,751	45.38	0.85
自動車損害賠償責任保険	215,209	14.47	△1.98	203,048	13.92	△5.65
その他	160,762	10.81	△8.79	175,645	12.05	9.26
合計	1,486,935	100.00	12.98	1,458,179	100.00	△1.93

(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	2018年度（2019年3月31日）		2019年度（2020年3月31日）	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	517,253	6.60	440,558	6.10
買現先勘定	999	0.01	999	0.01
買入金銭債権	101,536	1.30	139,299	1.93
金銭の信託	2,156	0.03	2,103	0.03
有価証券	6,007,693	76.65	5,209,652	72.10
貸付金	135,307	1.73	296,835	4.11
土地・建物	215,095	2.74	211,708	2.93
運用資産計	6,980,042	89.06	6,301,158	87.20
総資産	7,837,423	100.00	7,225,925	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	2018年度（2019年3月31日）		2019年度（2020年3月31日）	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	1,724,668	28.71	1,449,805	27.83
地方債	103,463	1.72	100,225	1.92
社債	675,639	11.25	725,812	13.93
株式	2,427,758	40.41	2,005,071	38.49
外国証券	1,046,310	17.42	900,607	17.29
その他の証券	29,853	0.50	28,129	0.54
合計	6,007,693	100.00	5,209,652	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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	360	481,168	0.07	181	450,822	0.04
コールローン	–	978	0.00	–	8	0.00
買現先勘定	0	3,533	0.00	0	1,526	0.01
債券貸借取引支払保証金	15	15,596	0.10	–	–	–
買入金銭債権	45	110,685	0.04	105	227,160	0.05
金銭の信託	2,172	41,313	5.26	–	2,005	0.00
有価証券	122,233	3,994,838	3.06	121,663	3,917,028	3.11
貸付金	1,255	242,583	0.52	7,607	257,923	2.95
土地・建物	8,512	212,667	4.00	8,532	213,296	4.00
小計	134,596	5,103,365	2.64	138,091	5,069,771	2.72
その他	709	–	–	783	–	–
合計	135,305	–	–	138,874	–	–

(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」および「金銭の信託運用損」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額です。
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、債券貸借取引支払保証金および買入金銭債権については日々の残高（取得原価または償却原価）の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り（実現利回り）

（単位：百万円）

区分	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	資産運用損益（実現ベース）	平均運用額（取得原価ベース）	年利回り(%)	資産運用損益（実現ベース）	平均運用額（取得原価ベース）	年利回り(%)
預貯金	1,493	481,168	0.31	1,122	450,822	0.25
コールローン	–	978	0.00	–	8	0.00
買現先勘定	0	3,533	0.00	0	1,526	0.01
債券貸借取引支払保証金	15	15,596	0.10	–	–	–
買入金銭債権	45	110,685	0.04	105	227,160	0.05
金銭の信託	△1,438	41,313	△3.48	△50	2,005	△2.52
有価証券	213,452	3,994,838	5.34	205,836	3,917,028	5.25
貸付金	1,323	242,583	0.55	6,309	257,923	2.45
土地・建物	8,512	212,667	4.00	8,532	213,296	4.00
金融派生商品	△20,330	–	–	△16,725	–	–
その他	3,845	–	–	△799	–	–
合計	206,919	5,103,365	4.05	204,332	5,069,771	4.03

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額です。
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、債券貸借取引支払保証金および買入金銭債権については日々の残高（取得原価または償却原価）の平均に基づいて算出しています。

国内生命保険事業

国内生命保険事業におきましては、経常収益は、2018年度に比べて312億円減少し、7,481億円となりました。経常利益は、2018年度に比べて115億円増加し、518億円となりました。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	2018年度(2019年3月31日)		2019年度(2020年3月31日)	
	金額	対前年増減(△)率(%)	金額	対前年増減(△)率(%)
個人保険	29,561,288	3.71	29,334,366	△0.77
個人年金保険	2,283,755	△8.09	2,146,807	△6.00
団体保険	2,266,042	△4.91	2,195,007	△3.13
団体年金保険	3,205	△1.40	3,161	△1.36

(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	2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度(2019年4月1日から2020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	3,415,408	3,415,408	–	2,144,067	2,144,067	–
個人年金保険	–	–	–	–	–	–
団体保険	7,017	7,017	–	14,379	14,379	–
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	2018年度(2019年3月31日)		2019年度(2020年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
預貯金	73,472	0.99	119,220	1.30
債券貸借取引支払保証金	9,084	0.12	4,612	0.05
買入金銭債権	138,998	1.88	–	–
有価証券	6,934,724	93.89	8,728,238	94.86
貸付金	96,219	1.30	205,021	2.23
土地・建物	470	0.01	421	0.00
運用資産計	7,252,969	98.20	9,057,514	98.44
総資産	7,385,957	100.00	9,200,998	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	2018年度(2019年3月31日)		2019年度(2020年3月31日)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
国債	6,112,210	88.14	7,823,712	89.64
地方債	25,348	0.37	47,843	0.55
社債	243,058	3.50	414,668	4.75
株式	166	0.00	176	0.00
外国証券	434,898	6.27	340,334	3.90
その他の証券	119,042	1.72	101,503	1.16
合計	6,934,724	100.00	8,728,238	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	2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り(%)	収入金額	平均運用額	年利回り(%)
預貯金	2	65,753	0.00	1	77,993	0.00
コールローン	–	1	0.00	–	0	0.00
債券貸借取引支払保証金	2	14,207	0.02	0	3,183	0.02
買入金銭債権	14	150,650	0.01	4	48,132	0.01
有価証券	98,706	6,472,998	1.52	101,128	7,415,148	1.36
貸付金	2,696	93,050	2.90	8,066	188,713	4.27
土地・建物	–	527	0.00	–	477	0.00
小計	101,421	6,797,189	1.49	109,201	7,733,650	1.41
その他	–	–	–	–	–	–
合計	101,421	–	–	109,201	–	–

(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、債券貸借取引支払保証金および買入金銭債権については日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

資産運用利回り(実現利回り)

(単位：百万円)

区分	2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	資産運用損益(実現ベース)	平均運用額(取得原価ベース)	年利回り(%)	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	58	65,753	0.09	△9	77,993	△0.01
コールローン	–	1	0.00	–	0	0.00
債券貸借取引支払保証金	2	14,207	0.02	0	3,183	0.02
買入金銭債権	14	150,650	0.01	4	48,132	0.01
有価証券	87,957	6,472,998	1.36	101,924	7,415,148	1.37
貸付金	2,696	93,050	2.90	8,077	188,713	4.28
土地・建物	–	527	0.00	–	477	0.00
金融派生商品	87	–	–	△7,380	–	–
その他	–	–	–	–	–	–
合計	90,816	6,797,189	1.34	102,617	7,733,650	1.33

(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、債券貸借取引支払保証金および買入金銭債権については日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しています。

海外保険事業

海外保険事業におきましては、経常収益は、2018年度に比べて808億円減少し、1兆8,912億円となりました。経常利益は、2018年度に比べて161億円減少し、1,254億円となりました。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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）
火災保険	232,829	18.67	0.14	197,713	16.89	△15.08
海上保険	41,650	3.34	△10.85	43,425	3.71	4.26
傷害保険	32,975	2.64	△12.79	29,121	2.49	△11.69
自動車保険	257,479	20.65	△8.19	254,886	21.77	△1.01
その他	682,036	54.70	4.50	645,466	55.14	△5.36
合計	1,246,972	100.00	△0.26	1,170,614	100.00	△6.12

（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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）
火災保険	139,950	22.43	2.83	101,547	16.93	△27.44
海上保険	21,813	3.50	△10.36	23,602	3.94	8.20
傷害保険	17,548	2.81	△7.49	15,277	2.55	△12.94
自動車保険	161,529	25.89	1.74	149,023	24.85	△7.74
その他	282,964	45.36	7.55	310,326	51.74	9.67
合計	623,806	100.00	3.75	599,776	100.00	△3.85

（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	2018年度（2019年3月31日）		2019年度（2020年3月31日）	
	金額	構成比（%）	金額	構成比（%）
預貯金	224,971	3.09	222,491	2.51
買入金銭債権	1,228,417	16.87	1,224,452	13.83
有価証券	3,558,348	48.87	3,936,263	44.44
貸付金	712,921	9.79	1,093,555	12.35
土地・建物	29,582	0.41	45,892	0.52
運用資産計	5,754,240	79.04	6,522,655	73.65
総資産	7,280,533	100.00	8,856,731	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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	収入金額	平均運用額	年利回り（%）	収入金額	平均運用額	年利回り（%）
預貯金	2,627	258,100	1.02	2,893	223,634	1.29
買入金銭債権	57,651	1,154,976	4.99	61,279	1,201,894	5.10
有価証券	136,766	3,679,255	3.72	130,982	3,492,837	3.75
貸付金	61,330	701,554	8.74	69,993	903,571	7.75
土地・建物	751	28,942	2.60	750	37,752	1.99
小計	259,128	5,822,829	4.45	265,899	5,859,690	4.54
その他	612	–	–	1,253	–	–
合計	259,740	–	–	267,153	–	–

（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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	資産運用損益（実現ベース）	平均運用額（取得原価ベース）	年利回り（%）	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	2,504	258,100	0.97	2,390	223,634	1.07
買入金銭債権	59,427	1,154,976	5.15	60,198	1,201,894	5.01
有価証券	142,972	3,679,255	3.89	159,500	3,492,837	4.57
貸付金	58,683	701,554	8.36	68,623	903,571	7.59
土地・建物	751	28,942	2.60	750	37,752	1.99
金融派生商品	△9,405	–	–	11,221	–	–
その他	△5,922	–	–	△64	–	–
合計	249,011	5,822,829	4.28	302,620	5,859,690	5.16

（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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）	金額	構成比（%）	対前年増減（△）率（%）
火災保険	647,080	16.52	4.05	714,550	17.55	10.43
海上保険	119,864	3.06	△2.36	133,597	3.28	11.46
傷害保険	291,138	7.43	△4.60	296,102	7.27	1.70
自動車保険	1,414,645	36.11	0.16	1,450,761	35.64	2.55
自動車損害賠償責任保険	283,097	7.23	0.40	281,885	6.92	△0.43
その他	1,161,482	29.65	5.02	1,194,195	29.33	2.82
合計	3,917,308	100.00	1.74	4,071,093	100.00	3.93
（うち収入積立保険料）	(80,592)	(2.06)	(△14.04)	(77,041)	(1.89)	(△4.41)

（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。）。

正味収入保険料

（単位：百万円）

区分	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	535,865	14.94	1.84	543,683	15.11	1.46
海上保険	104,376	2.91	△2.12	108,732	3.02	4.17
傷害保険	213,219	5.94	△0.26	214,643	5.96	0.67
自動車保険	1,437,427	40.07	△1.39	1,450,451	40.31	0.91
自動車損害賠償責任保険	288,152	8.03	△4.35	294,319	8.18	2.14
その他	1,008,359	28.11	5.12	986,565	27.42	△2.16
合計	3,587,400	100.00	0.64	3,598,396	100.00	0.31

(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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）			2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）		
	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)	金額	構成比(%)	対前年増減(△)率(%)
火災保険	470,973	22.32	52.53	386,383	18.78	△17.96
海上保険	61,229	2.90	2.97	67,606	3.29	10.42
傷害保険	101,079	4.79	△1.85	103,924	5.05	2.81
自動車保険	817,731	38.76	3.93	810,774	39.40	△0.85
自動車損害賠償責任保険	215,209	10.20	△1.98	203,048	9.87	△5.65
その他	443,727	21.03	0.99	485,970	23.62	9.52
合計	2,109,949	100.00	10.07	2,057,707	100.00	△2.48

(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

2019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、支払保険金の減少などにより、2018年度に比べて521億円収入が増加し、9,976億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増加したことなどにより、2018年度に比べて1兆9,796億円支出が増加し、2兆5,464億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、資金調達目的の債券貸借取引受入担保金の増加などにより、2018年度に比べて1兆9,221億円収入が増加し、1兆5,431億円の収入となりました。

これらの結果、2019年度末の現金及び現金同等物の残高は、2018年度末より21億円減少し、1兆211億円となりました。

3. 生産、受注及び販売の実績

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

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	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
（資産の部）		
現金及び預貯金	**851,657**	**820,873**
買現先勘定	**999**	**999**
債券貸借取引支払保証金	**9,084**	**4,612**
買入金銭債権	**1,468,952**	**1,363,752**
金銭の信託	**2,156**	**2,103**
有価証券	**16,502,611**	**17,875,998**
貸付金	**932,167**	**1,524,100**
有形固定資産	**293,257**	**315,216**
土地	134,594	133,825
建物	120,865	134,346
建設仮勘定	651	4,206
その他の有形固定資産	37,145	42,837
無形固定資産	**767,598**	**1,101,306**
ソフトウエア	39,810	43,992
のれん	411,681	533,432
その他の無形固定資産	316,106	523,880
その他資産	**1,664,969**	**2,217,451**
退職給付に係る資産	**17,515**	**2,710**
繰延税金資産	**29,511**	**33,888**
支払承諾見返	**2,230**	**2,114**
貸倒引当金	**△11,308**	**△11,162**
資産の部合計	**22,531,402**	**25,253,966**
（負債の部）		
保険契約準備金	**16,416,905**	**17,222,596**
支払備金	2,863,815	2,995,636
責任準備金等	13,553,090	14,226,960
社債	**57,514**	**270,536**
その他負債	**1,692,804**	**3,628,726**
債券貸借取引受入担保金	197,623	1,620,178
その他の負債	1,495,180	2,008,548
退職給付に係る負債	**254,430**	**245,966**
賞与引当金	**61,371**	**70,698**
特別法上の準備金	**108,457**	**118,071**
価格変動準備金	108,457	118,071
繰延税金負債	**294,805**	**239,668**
負ののれん	**39,140**	**28,911**
支払承諾	**2,230**	**2,114**
負債の部合計	**18,927,661**	**21,827,291**
（純資産の部）		
株主資本		
資本金	150,000	150,000
利益剰余金	1,742,188	1,800,292
自己株式	△18,299	△23,210
株主資本合計	**1,873,889**	**1,927,082**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,676,369	1,435,437
繰延ヘッジ損益	9,472	11,427
為替換算調整勘定	24,892	8,042
退職給付に係る調整累計額	△10,389	△9,840
その他の包括利益累計額合計	**1,700,344**	**1,445,066**
新株予約権	**2,479**	**2,545**
非支配株主持分	**27,027**	**51,980**
純資産の部合計	**3,603,741**	**3,426,675**
負債及び純資産の部合計	**22,531,402**	**25,253,966**

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	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）	**2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）**
経常収益	**5,476,720**	**5,465,432**
保険引受収益	**4,769,640**	**4,701,979**
正味収入保険料	3,587,400	3,598,396
収入積立保険料	80,592	77,041
積立保険料等運用益	42,624	39,466
生命保険料	1,053,520	981,900
その他保険引受収益	5,503	5,174
資産運用収益	**589,247**	**642,214**
利息及び配当金収入	492,962	513,041
金銭の信託運用益	101	–
売買目的有価証券運用益	6,708	18,016
有価証券売却益	121,973	142,625
有価証券償還益	2,011	541
その他運用収益	8,114	7,456
積立保険料等運用益振替	△42,624	△39,466
その他経常収益	**117,831**	**121,238**
負ののれん償却額	10,229	10,229
その他の経常収益	107,602	111,009
経常費用	**5,060,389**	**5,101,486**
保険引受費用	**4,079,779**	**4,096,249**
正味支払保険金	2,109,949	2,057,707
損害調査費	141,980	145,299
諸手数料及び集金費	707,591	694,708
満期返戻金	164,761	158,337
契約者配当金	28	18
生命保険金等	492,276	412,721
支払備金繰入額	170,883	128,992
責任準備金等繰入額	287,010	489,344
その他保険引受費用	5,296	9,120
資産運用費用	**90,259**	**82,938**
金銭の信託運用損	1,540	50
有価証券売却損	18,967	12,723
有価証券評価損	9,835	26,577
有価証券償還損	1,081	772
金融派生商品費用	29,648	12,809
特別勘定資産運用損	3,530	8,449
その他運用費用	25,655	21,554
営業費及び一般管理費	**861,365**	**892,776**
その他経常費用	**28,985**	**29,522**
支払利息	17,039	18,940
貸倒引当金繰入額	–	808
貸倒損失	308	133
持分法による投資損失	3,310	4,445
保険業法第113条繰延資産償却費	3,826	–
その他の経常費用	4,500	5,195
経常利益	**416,330**	**363,945**
特別利益	**5,011**	**9,695**
固定資産処分益	1,352	173
段階取得に係る差益	2,891	4,454
関係会社株式売却益	431	4,336
その他特別利益	334	731
特別損失	**35,607**	**19,513**
固定資産処分損	1,908	1,941
減損損失	3,248	6,386
特別法上の準備金繰入額	7,945	9,614
価格変動準備金繰入額	7,945	9,614
不動産圧縮損	–	0
関係会社株式売却損	22,504	209
その他特別損失	–	1,359
税金等調整前当期純利益	**385,733**	**354,127**
法人税及び住民税等	**119,450**	**118,662**
法人税等調整額	**△9,437**	**△26,372**
法人税等合計	**110,013**	**92,289**
当期純利益	**275,720**	**261,838**
非支配株主に帰属する当期純利益	**1,140**	**2,074**
親会社株主に帰属する当期純利益	**274,579**	**259,763**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

科目 ＼ 連結会計年度	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）	**2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）**
当期純利益	**275,720**	**261,838**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△188,327	△244,344
繰延ヘッジ損益	△1,357	1,394
為替換算調整勘定	△49,377	△13,968
退職給付に係る調整額	9,676	544
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,464	△2,726
その他の包括利益合計	**△232,848**	**△259,100**
包括利益	**42,871**	**2,737**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	43,133	△715
非支配株主に係る包括利益	△262	3,452

連結株主資本等変動計算書

2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本			
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	150,000	1,837,908	△114,446	1,873,461
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額				–
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	150,000	1,837,908	△114,446	1,873,461
当期変動額				
剰余金の配当		△172,636		△172,636
親会社株主に帰属する当期純利益		274,579		274,579
自己株式の取得			△102,318	△102,318
自己株式の処分		△475	1,316	841
自己株式の消却		△197,149	197,149	–
連結範囲の変動				–
連結子会社の増資による持分の増減		△9		△9
その他		△28		△28
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）				
当期変動額合計	–	△95,719	96,147	427
当期末残高	150,000	1,742,188	△18,299	1,873,889

	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	1,864,865	10,829	76,081	△20,044	2,552	27,789	3,835,536
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額							–
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	1,864,865	10,829	76,081	△20,044	2,552	27,789	3,835,536
当期変動額							
剰余金の配当							△172,636
親会社株主に帰属する当期純利益							274,579
自己株式の取得							△102,318
自己株式の処分							841
自己株式の消却							–
連結範囲の変動							–
連結子会社の増資による持分の増減							△9
その他							△28
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△188,495	△1,357	△51,189	9,654	△72	△762	△232,222
当期変動額合計	△188,495	△1,357	△51,189	9,654	△72	△762	△231,795
当期末残高	1,676,369	9,472	24,892	△10,389	2,479	27,027	3,603,741

連結財務諸表

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

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

	その他の包括利益累計額						
	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	1,676,369	9,472	24,892	△10,389	2,479	27,027	3,603,741
在外子会社の会計基準の改正による累積的影響額	3,565						–
在外子会社の会計基準の改正を反映した当期首残高	1,679,935	9,472	24,892	△10,389	2,479	27,027	3,603,741
当期変動額							
剰余金の配当							△154,882
親会社株主に帰属する当期純利益							259,763
自己株式の取得							△50,940
自己株式の処分							744
自己株式の消却							–
連結範囲の変動							2,272
連結子会社の増資による持分の増減							–
その他							△199
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△244,498	1,955	△16,850	548	66	24,953	△233,825
当期変動額合計	△244,498	1,955	△16,850	548	66	24,953	△177,066
当期末残高	1,435,437	11,427	8,042	△9,840	2,545	51,980	3,426,675

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

科目 ＼ 連結会計年度	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）	2019年度（2019年4月1日から2020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	385,733	354,127
減価償却費	59,732	60,921
減損損失	3,248	6,386
のれん償却額	49,620	53,882
負ののれん償却額	△10,229	△10,229
支払備金の増減額（△は減少）	169,892	131,376
責任準備金等の増減額（△は減少）	449,262	626,117
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△783	△113
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	10,432	△3,801
賞与引当金の増減額（△は減少）	△942	7,865
価格変動準備金の増減額（△は減少）	7,945	9,614
利息及び配当金収入	△492,962	△513,041
有価証券関係損益（△は益）	△83,807	△129,888
支払利息	17,039	18,940
為替差損益（△は益）	9,721	5,579
有形固定資産関係損益（△は益）	555	1,492
持分法による投資損益（△は益）	3,310	4,445
特別勘定資産運用損益（△は益）	3,530	8,449
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）	△77,912	△128,944
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）	74,269	90,636
その他	4,364	5,802
小計	582,023	599,617
利息及び配当金の受取額	484,471	519,238
利息の支払額	△17,708	△18,111
法人税等の支払額	△126,421	△109,458
その他	23,072	6,336
営業活動によるキャッシュ・フロー	945,437	997,623
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）	20,584	△3,122
買入金銭債権の取得による支出	△909,156	△420,129
買入金銭債権の売却・償還による収入	587,522	541,277
金銭の信託の増加による支出	△7,980	–
金銭の信託の減少による収入	16,518	–
有価証券の取得による支出	△2,542,065	△4,378,037
有価証券の売却・償還による収入	2,352,648	2,664,749
貸付けによる支出	△550,340	△871,923
貸付金の回収による収入	605,285	413,804
債券貸借取引支払保証金・受入担保金の純増減額	△65,653	△120,106
その他	△9,840	△9,772
資産運用活動計	△502,475	△2,183,260
営業活動及び資産運用活動計	442,962	△1,185,636
有形固定資産の取得による支出	△23,910	△24,709
有形固定資産の売却による収入	2,649	1,463
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△56,325	△340,897
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	13,305	993
投資活動によるキャッシュ・フロー	△566,757	△2,546,411
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	20,535	24,320
借入金の返済による支出	△23,279	△37,031
短期社債の発行による収入	4,999	9,999
短期社債の償還による支出	△5,000	△10,000
社債の発行による収入	–	198,783
社債の償還による支出	△792	–
債券貸借取引受入担保金の純増減額（△は減少）	△98,780	1,547,132
自己株式の取得による支出	△102,318	△50,940
配当金の支払額	△172,397	△154,799
非支配株主への配当金の支払額	△484	△590
非支配株主への払戻による支出	△206	–
その他	△1,341	16,231
財務活動によるキャッシュ・フロー	△379,067	1,543,105
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,017	3,022
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△5,404	△2,659
現金及び現金同等物の期首残高	1,028,747	1,023,342
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	–	484
現金及び現金同等物の期末残高	1,023,342	1,021,167

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　164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。

2019年度より、Privilege Underwriters, Inc. 他12社は株式の取得等により新たに子会社となったため、連結の範囲に含めています。

2018年度において連結子会社であったSafety Insurance Public Company Limited は、Tokio Marine Insurance（Thailand）Public Company Limited との合併に伴い解散し、当該合併に伴い新設されたTokio Marine Safety Insurance（Thailand）Public Company Limited が新たに連結子会社となりました。また、Bail USA, Inc. 他3社は保有株式の売却等により、当連結会計年度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㈱

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　7社

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

2018年度において持分法を適用していたNAS Insurance Services, LLC 他1社は、株式の追加取得により関連会社から子会社となったこと等により、2019年度より持分法適用の範囲から除いています。

(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㈱、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㈱および日新火災海上保険㈱を通じて日本地震再保険㈱の議決権の30.1％を所有していますが、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3社および海外連結子会社152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) 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」（平成12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㈱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。

なお、2019年度より、資産・負債総合管理（ＡＬＭ：Asset Liability Management）推進の観点から、小区分「個人保険（無配当）の責任準備金の一部分」を拡大し、「個人保険（無配当・利差回払）の責任準備金の一部分」としています。この変更による連結財務諸表への影響はありません。また、2019年度末において、一時払個人年金保険および一時払終身積立保険を対象とする小区分を廃止し、当該小区分で保有していた責任準備金対応債券をその他有価証券に振り替えています。これは当該小区分に係る責任準備金残高が減少したことにより、資産と負債のマッチングを利用した金利リスク管理の実態を連結財務諸表へ反映する意義が薄れたこと等によるものです。この変更による連結財務諸表への影響は軽微です。

④その他有価証券のうち時価のあるものの評価は、決算日の市場価格等に基づく時価法によっています。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時価を把握することが極めて困難と認められるものの評価は、移動平均法に基づく原価法によっています。

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

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

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 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2019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翌連結会計年度から費用処理しています。

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

(6) 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。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

①金利関係

東京海上日動火災保険㈱および東京海上日動あんしん生命保険㈱は、長期の保険契約等に付随して発生する金利の変動リスクを軽減するため、金融資産と保険負債等を同時に評価・分析し、リスクをコントロールする資産・負債総合管理（ALM：Asset Liability Management）を実施しています。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、業種別監査委員会報告第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」（平成14年9月3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。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。また、東京海上日動火災保険㈱は、在外子会社の持分に係る将来の為替相場の変動リスクを軽減する外貨建借入金について、繰延ヘッジ処理を行っています。ヘッジ有効性の評価は、ヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象とヘッジ手段の相場変動の累計を比較し、両者の変動額を基礎にして判断しています。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

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

(9) 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。

（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。

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

1. 概要

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

・「金融商品に関する会計基準」における金融商品

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

2. 適用予定日

2022年3月期の期首より適用予定です。

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。

（追加情報）

米国会計基準を採用している海外連結子会社において、米国財務会計基準審議会が公表した「金融資産および金融負債の認識および測定」（ASU 2016-01）を2019年度から適用しています。

当該基準の適用に伴い、従来その他の包括利益として認識していた持分投資の公正価値変動の一部につき、2019年度より純損益として認識しています。また、2019年度の期首において、2018年度末における当該持分投資に係るその他有価証券評価差額金（△3,565百万円）を利益剰余金に振り替え、2018年度末においてその他有価証券として区分していた有価証券の一部（65,355百万円）を売買目的有価証券に含めています。

なお、当該基準の適用による経常利益および税金等調整前当期純利益への重要な影響はありません。

注記事項

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。

（単位：百万円）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
減価償却累計額	366,231	363,575
圧縮記帳額	18,607	18,454

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。

（単位：百万円）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
有価証券（株式）	322,976	163,753
有価証券（出資金）	33,364	29,035

3. 貸付金のうち破綻先債権等の金額は次のとおりです。

（単位：百万円）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
破綻先債権額	–	19,589
延滞債権額	17,945	36,625
3カ月以上延滞債権額	11	732
貸付条件緩和債権額	4	–
合計	17,960	56,947

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

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。

（単位：百万円）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
担保に供している資産		
預貯金	42,170	42,061
買入金銭債権	20,089	24,559
有価証券	302,309	346,071
貸付金	13,345	125,181
担保付債務		
支払備金	149,562	152,710
責任準備金	112,346	166,587
その他の負債（外国再保険借等）	58,682	73,658

5. 現金担保付債券貸借取引等により受け入れている有価証券等のうち、売却または再担保という方法で自由に処分できる権利を有するものの時価は次のとおりであり、すべて自己保有しています。

(単位：百万円)

2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
10,165	**5,610**

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)

2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
454,358	**1,978,262**

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)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
貸出コミットメントの総額	530,988	**955,147**
貸出実行残高	383,059	**685,003**
差引額	147,929	**270,144**

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)

2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
141,276	**123,242**

9. 東京海上日動火災保険㈱は以下の子会社の債務を保証しています。

(単位：百万円)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
Tokio Marine Compania de Seguros, S.A. de C.V.	17,592	**5,884**

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)

2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
代理店手数料等	577,592	**598,016**
給与	311,321	**303,785**

(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. その他特別利益の主な内訳は、2018年度においてはリース資産減損勘定取崩益202百万円および関係会社における事業譲渡益83百万円です。

3. 減損損失について次のとおり計上しています。

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			
			土地	建物	その他	合計
事業用不動産等 (一般事業(介護事業))	土地および建物等	東京都世田谷区に保有する建物など3物件	25	12	8	46
事業用不動産等 (一般事業(その他))	建物およびその他の無形固定資産等	神奈川県横浜市に保有する建物附属設備等	–	19	1,656	1,675
遊休不動産および売却予定不動産	土地および建物	千葉県印西市に保有する研修所など4物件	419	1,106	–	1,526
合計			445	1,138	1,664	3,248

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。

一般事業(その他)の用に供している事業用不動産等のうち事業買収により生じたその他の無形固定資産等について、売上が計画を下回って推移している状況を踏まえて将来キャッシュ・フローを見積り直した結果、当初想定していた将来キャッシュ・フローが見込めなくなったため、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、使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを7.0%で割り引いて算定しています。

遊休不動産および売却予定不動産において、主に不動産価格の下落に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。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。

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

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

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

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。

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

賃貸用不動産において、主に不動産価格の下落に伴い帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しています。当該資産の回収可能価額は正味売却価額と使用価値のいずれか高い価額としています。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。

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。

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

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）

	2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）	2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△161,892	△254,362
組替調整額	△87,241	△96,639
税効果調整前	△249,133	△351,001
税効果額	60,806	106,656
その他有価証券評価差額金	△188,327	△244,344
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	244	3,223
組替調整額	△1,763	△1,285
資産の取得原価調整額	△361	–
税効果調整前	△1,881	1,938
税効果額	524	△543
繰延ヘッジ損益	△1,357	1,394
為替換算調整勘定		
当期発生額	△61,990	△13,968
組替調整額	12,613	–
為替換算調整勘定	△49,377	△13,968
退職給付に係る調整額		
当期発生額	10,368	△3,560
組替調整額	3,062	4,279
税効果調整前	13,430	718
税効果額	△3,753	△174
退職給付に係る調整額	9,676	544
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△3,498	△2,248
組替調整額	33	△478
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,464	△2,726
その他の包括利益合計	△232,848	△259,100

連結株主資本等変動計算書関係

2018年度（2018年4月1日から2019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）

	2018年度期首株式数	2018年度増加株式数	2018年度減少株式数	2018年度末株式数
発行済株式				
普通株式	748,024	–	38,024	710,000
合計	748,024	–	38,024	710,000
自己株式				
普通株式	22,591	19,135	38,283	3,443
合計	22,591	19,135	38,283	3,443

（注）1. 普通株式の発行済株式の株式数の減少38,024千株は、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19,135千株の主な内訳は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加19,039千株です。
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少38,283千株の主な内訳は、自己株式の消却による減少38,024千株です。

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	2018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	2,479

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
2018年6月25日 定時株主総会	普通株式	58,034	80.00	2018年3月31日	2018年6月26日
2018年11月19日 取締役会	普通株式	114,601	160.00	2018年9月30日	2018年12月11日

(注) 2018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90円および資本水準調整のための一時的な配当70円です。

(2) 基準日が2018年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2019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
2019年6月24日 定時株主総会	普通株式	63,590	利益剰余金	90.00	2019年3月31日	2019年6月25日

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

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

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

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

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

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

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

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

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

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

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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)
現金及び預貯金	851,657	820,873
買入金銭債権	1,468,952	1,363,752
有価証券	16,502,611	17,875,998
預入期間が3か月を超える定期預金等	△92,183	△95,342
現金同等物以外の買入金銭債権等	△1,309,355	△1,255,686
現金同等物以外の有価証券等	△16,398,340	△17,688,427
現金及び現金同等物	1,023,342	1,021,167

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。

3. 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

株式の取得により新たにSafety Insurance Public Company Limited(以下「Safety」という。)を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳ならびにSafety株式の取得価額とSafety取得による支出(純額)との関係は次のとおりです。

(単位：百万円)

資産	43,552
(うち現金及び預貯金)	(9,529)
(うち有価証券)	(14,714)
のれん	24,088
負債	△23,863
(うち保険契約準備金)	(△16,313)
その他	△1,029
Safety株式の取得価額	42,747
Safetyの現金及び現金同等物	△1,793
差引：Safety取得による支出	40,953

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

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

(単位：百万円)

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

4. 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

株式の売却によりTokio Millennium Re AG および Tokio Millennium Re（UK）Limited(以下「TMR両社」という。)が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の主な内訳ならびにTMR両社の株式の売却価額と売却による収入(純額)との関係は次のとおりです。

(単位：百万円)

資産	550,726
(うち有価証券)	(247,615)
(うちその他資産)	(180,990)
負債	△428,681
(うち保険契約準備金)	(△326,876)
その他有価証券評価差額金	3,274
為替換算調整勘定	12,613
関係会社株式売却損	△22,504
その他	2,269
TMR両社の株式の売却価額	117,696
対価として受け取った有価証券	△27,599
為替差損	△136
TMR両社の現金及び現金同等物	△76,655
差引：TMR両社の売却による収入	13,305

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・一般事業」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・一般事業」は、投資顧問業、投資信託委託業、人材派遣業、不動産管理業、介護事業を中心に事業を行っています。

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

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

	報告セグメント					調整額(注)1	連結財務諸表計上額(注)2
	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	計		
経常収益							
外部顧客からの経常収益	2,838,214	779,292	1,970,210	64,839	5,652,557	△175,837	5,476,720
セグメント間の内部経常収益	8,903	86	1,839	27,316	38,145	△38,145	－
計	2,847,118	779,378	1,972,049	92,156	5,690,703	△213,983	5,476,720
セグメント利益	228,364	40,270	141,604	6,069	416,308	22	416,330
セグメント資産	7,837,423	7,385,957	7,280,533	71,736	22,575,650	△44,248	22,531,402
その他の項目							
減価償却費	11,052	311	47,189	1,178	59,732	－	59,732
のれん償却額	96	－	49,154	368	49,620	－	49,620
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	133,133	101,421	259,740	79	494,374	△1,412	492,962
支払利息	8,563	1,185	7,494	0	17,243	△203	17,039
持分法投資損失(△)	－	－	△3,310	－	△3,310	－	△3,310
持分法適用会社への投資額	－	－	112,394	－	112,394	－	112,394
有形固定資産および無形固定資産の増加額	18,337	273	16,330	1,654	36,595	－	36,595

(注)1. 調整額は、以下のとおりです。
(1)外部顧客からの経常収益の調整額△175,837百万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170,995百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金等繰入額に含めたことによる振替額です。
(2)セグメント利益の調整額22百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
(3)セグメント資産の調整額△44,248百万円は、セグメント間取引の消去額等です。
(4)その他の項目の調整額は、セグメント間取引の消去額です。
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。

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

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

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

<関連情報>

2018年度（2018年4月1日から2019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	4,241,055	1,320,449	64,839	5,626,344	△149,624	5,476,720

（注）調整額のうち主なものは、連結損益計算書における責任準備金等繰入額・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
3,401,842	1,368,604	708,575	5,479,022	△2,302	5,476,720

（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その他保険引受収益・費用の振替額です。

（2）有形固定資産

（単位：百万円）

日本	海外	合計
249,533	43,723	293,257

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

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

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

2. 地域ごとの情報

（1）経常収益

（単位：百万円）

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

（注）1. 顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。
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	海外	合計
255,317	59,899	315,216

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>

2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
減損損失	1,069	－	457	1,722	3,248

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
減損損失	641	－	2,584	3,160	6,386

<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>

2018年度（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

1. のれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	96	－	49,154	368	49,620
当期末残高	392	－	408,377	2,911	411,681

2. 負ののれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	8,917	248	917	145	10,229
当期末残高	30,104	746	7,338	950	39,140

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

1. のれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	96	－	53,416	368	53,882
当期末残高	296	－	531,599	1,537	533,432

2. 負ののれん

（単位：百万円）

	国内損害保険事業	国内生命保険事業	海外保険事業	金融・一般事業	合計
当期償却額	8,917	248	917	145	10,229
当期末残高	21,187	497	6,421	804	28,911

<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）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
（借手側）		
1年内	8,934	8,944
1年超	45,209	51,542
合計	54,143	60,486
（貸手側）		
1年内	1,643	1,601
1年超	9,557	9,537
合計	11,201	11,138

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）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
繰延税金資産		
責任準備金等	342,821	350,720
退職給付に係る負債	68,831	70,320
支払備金	55,234	59,689
価格変動準備金	30,271	32,957
有価証券評価損	19,026	23,126
税務上の繰越欠損金（注）	19,125	18,631
その他	103,722	110,478
繰延税金資産小計	639,032	665,923
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注）	△16,121	△15,702
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△27,408	△30,162
評価性引当額小計	△43,530	△45,864
繰延税金資産合計	595,502	620,058
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△645,722	△543,993
連結子会社時価評価差額金	△127,204	△186,801
その他	△87,869	△95,042
繰延税金負債合計	△860,796	△825,838
繰延税金資産（負債）の純額	△265,294	△205,779

（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

2018年度（2019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（※）	1,164	1,003	1,395	1,443	2,748	11,369	19,125
評価性引当額	△1,164	△1,003	△1,234	△1,443	△2,748	△8,526	△16,121
繰延税金資産	－	－	160	－	－	2,842	3,003

（※）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

2019年度（2020年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金（※）	1,003	1,234	1,443	2,748	1,781	10,418	18,631
評価性引当額	△1,003	△1,234	△1,443	△2,748	△1,781	△7,489	△15,702
繰延税金資産	－	－	－	0	－	2,928	2,929

（※）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

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：%）

	2018年度（2019年3月31日）	2019年度（2020年3月31日）
国内の法定実効税率	30.6	30.6
（調整）		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△4.4	△4.5
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.0	0.9
連結子会社等に適用される税率の影響	△4.9	△4.9
のれん及び負ののれんの償却	2.8	3.8
評価性引当額	△0.5	0.7
関係会社株式売却の影響	2.8	－
その他	1.1	△0.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.5	26.1

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。

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、一括精算ネッティング契約を締結する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 (7) 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)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)の考え方を用いて資産運用リスク量を計測し、リスク・リターンの状況および「運用ガイドライン」の遵守状況を定期的に担当役員へ報告しています。

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、定期的に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。

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

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれています。当該価額の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められる非連結子会社株式等は、次表には含めていません((注2)参照)。

2018年度(2019年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預貯金	851,657	851,708	51
(2) 買現先勘定	999	999	−
(3) 債券貸借取引支払保証金	9,084	9,084	−
(4) 買入金銭債権	1,468,952	1,468,952	−
(5) 金銭の信託	2,156	2,156	−
(6) 有価証券			
売買目的有価証券	373,044	373,044	−
満期保有目的の債券	4,674,069	5,562,441	888,372
責任準備金対応債券	377,030	397,151	20,120
その他有価証券	10,615,751	10,615,751	−
(7) 貸付金	809,399		
貸倒引当金(*1)	△2,845		
	806,554	807,413	858
資産計	19,179,300	20,088,703	909,402
(1) 社債	57,514	56,559	△955
(2) 債券貸借取引受入担保金	197,623	197,623	−
負債計	255,138	254,182	△955
デリバティブ取引(*2)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	16,368	16,368	−
ヘッジ会計が適用されているもの	8,242	8,242	−
デリバティブ取引計	24,610	24,610	−

(*1) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しています。
(*2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。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項目については( )で表示しています。

2019年度（2020年3月31日）

（単位：百万円）

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	820,873	820,942	69
(2)買現先勘定	999	999	–
(3)債券貸借取引支払保証金	4,612	4,612	–
(4)買入金銭債権	1,363,752	1,363,752	–
(5)金銭の信託	2,103	2,103	–
(6)有価証券			
売買目的有価証券	465,487	465,487	–
満期保有目的の債券	5,092,780	5,985,487	892,707
責任準備金対応債券	1,859,815	1,870,691	10,876
その他有価証券	10,133,026	10,133,026	–
(7)貸付金	1,396,273		
貸倒引当金(*1)	△3,052		
	1,393,221	1,393,529	308
資産計	21,136,673	22,040,634	903,960
(1)社債	270,536	263,145	△7,391
(2)債券貸借取引受入担保金	1,620,178	1,620,178	–
負債計	1,890,715	1,883,323	△7,391
デリバティブ取引(*2)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	28,504	28,504	–
ヘッジ会計が適用されているもの	6,051	6,051	–
デリバティブ取引計	34,555	34,555	–

(*1) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しています。
(*2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しています。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項目については（ ）で表示しています。

(注1) 金融商品の時価の算定方法

資産

(1) 現金及び預貯金（うち「金融商品に関する会計基準」（企業会計基準第10号　2019年7月4日）に基づいて有価証券として取り扱うものを除く）、(2) 買現先勘定、(3) 債券貸借取引支払保証金については、短期間で決済されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、原則として、当該帳簿価額を時価としています。

(4) 買入金銭債権、(5) 金銭の信託、(6) 有価証券（「(1) 現金及び預貯金」のうち金融商品に関する会計基準に基づいて有価証券として取り扱うものを含む）のうち市場価格のあるものについては、上場株式は取引所の価格、債券は店頭取引による価格等によっています。市場価格のないものについては、見積将来キャッシュ・フローの現在価値等によっています。

(7) 貸付金のうち変動金利貸付については、市場金利の変動が短期間で将来キャッシュ・フローに反映されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、貸付先の信用状況が実行後大きく変わっていない限り、当該帳簿価額を時価としています。固定金利貸付については、見積将来キャッシュ・フローの現在価値等によっています。なお、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する貸付金については、直接減額前の帳簿価額から貸倒見積高を控除した額を時価としています。

負債

(1) 社債については、店頭取引による価格等によっています。
(2) 債券貸借取引受入担保金については、短期間で決済されることから、時価は帳簿価額に近似していると考えられるため、当該帳簿価額を時価としています。

デリバティブ取引

「デリバティブ取引関係」注記をご参照ください。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額

（単位：百万円）

	2018年度（2019年3月31日）	**2019年度（2020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	459,104	**321,277**
約款貸付	122,767	**127,827**
合計	581,872	**449,104**

非連結子会社株式等、非上場株式および組合出資金等は、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積もることができないことから時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(6) 有価証券」には含めていません。

また、約款貸付は、保険契約に基づいた融資制度で、解約返戻金の範囲内で返済期限を定めずに実行しており、将来キャッシュ・フローを見積もることができないことから時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(7) 貸付金」には含めていません。

(注3) 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2018年度（2019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	147,579	6,057	–	–
買入金銭債権	231,451	21,078	186,450	1,266,601
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	21,100	37,300	340,300	4,015,729
地方債	–	–	–	3,000
社債	–	–	–	128,500
外国証券	681	2,601	4,690	32,185
責任準備金対応債券				
国債	6,596	5,275	763	294,545
地方債	–	–	–	7,200
社債	–	–	–	45,500
外国証券	2,469	9,769	1,287	1,217
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	50,215	341,838	573,089	1,548,564
地方債	4,190	40,327	46,670	21,288
社債	89,130	342,882	217,873	78,907
外国証券	90,077	554,396	753,438	1,497,798
その他	8	10	4	–
貸付金(*)	249,989	518,734	32,280	4,819
合計	893,490	1,880,272	2,156,849	8,945,857

(*) 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34百万円、期間の定めのないもの6,222百万円は含めていません。

2019年度（2020年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	**1年超5年以内**	**5年超10年以内**	**10年超**
預貯金	**123,094**	**8,344**	**–**	**–**
買入金銭債権	**125,470**	**28,048**	**184,157**	**1,153,005**
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	**17,800**	**67,500**	**349,000**	**4,356,729**
地方債	**–**	**–**	**–**	**3,000**
社債	**–**	**–**	**–**	**152,500**
外国証券	**1,528**	**2,392**	**8,635**	**29,046**
責任準備金対応債券				
国債	**–**	**–**	**–**	**1,611,700**
地方債	**–**	**–**	**–**	**29,200**
社債	**–**	**–**	**–**	**191,500**
外国証券	**–**	**–**	**–**	**–**
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	**35,892**	**213,214**	**596,564**	**1,430,398**
地方債	**1,700**	**57,075**	**30,055**	**21,068**
社債	**86,255**	**350,876**	**272,943**	**73,359**
外国証券	**120,939**	**539,978**	**724,495**	**1,497,917**
その他	**–**	**–**	**–**	**–**
貸付金(*)	**297,310**	**809,534**	**126,464**	**165,833**
合計	**809,991**	**2,076,965**	**2,292,315**	**10,715,258**

(*) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない37百万円、期間の定めのないもの7,222百万円は含めていません。

(注4) 社債、長期借入金およびリース債務の連結決算日後の返済予定額

2018年度（2019年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	–	37,750	–	–	–	19,525
長期借入金	–	325,206	33,300	44,400	–	100,000
リース債務	1,371	1,227	584	277	–	–
合計	1,371	364,183	33,884	44,677	–	119,525

2019年度（2020年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	**1年超2年以内**	**2年超3年以内**	**3年超4年以内**	**4年超5年以内**	**5年超**
社債	**37,390**	**3,725**	**361**	**–**	**–**	**227,490**
長期借入金	**319,258**	**32,868**	**49,849**	**–**	**–**	**100,000**
リース債務	**2,576**	**2,962**	**2,310**	**1,833**	**1,030**	**6,021**
合計	**359,225**	**39,555**	**52,521**	**1,833**	**1,030**	**333,511**

有価証券関係

1. 売買目的有価証券

(単位：百万円)

	2018年度(2019年3月31日)	2019年度(2020年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	51,208	31,176

2. 満期保有目的の債券

(単位：百万円)

種類		2018年度(2019年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額	2019年度(2020年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	4,092,382	5,013,944	921,561	4,377,309	5,291,043	913,733
	外国証券	20,973	21,496	522	41,434	45,557	4,123
	小計	4,113,356	5,035,440	922,083	4,418,744	5,336,600	917,856
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	541,476	508,118	△33,357	673,813	648,663	△25,149
	外国証券	19,236	18,882	△353	223	223	–
	小計	560,712	527,000	△33,711	674,036	648,886	△25,149
合計		4,674,069	5,562,441	888,372	5,092,780	5,985,487	892,707

3. 責任準備金対応債券

(単位：百万円)

種類		2018年度(2019年3月31日) 連結貸借対照表計上額	時価	差額	2019年度(2020年3月31日) 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	363,588	383,613	20,025	637,716	669,633	31,916
	外国証券	8,595	8,768	173	–	–	–
	小計	372,183	392,382	20,198	637,716	669,633	31,916
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	–	–	–	1,222,098	1,201,058	△21,040
	外国証券	4,846	4,768	△78	–	–	–
	小計	4,846	4,768	△78	1,222,098	1,201,058	△21,040
合計		377,030	397,151	20,120	1,859,815	1,870,691	10,876

4. その他有価証券

(単位：百万円)

種類		2018年度(2019年3月31日) 連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	2019年度(2020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が取得原価を超えるもの	公社債	3,763,498	3,302,105	461,392	3,186,381	2,769,396	416,984
	株式	2,344,866	554,813	1,790,052	1,881,839	459,550	1,422,288
	外国証券	2,889,655	2,747,548	142,107	3,111,673	2,860,620	251,052
	その他(注)2	322,892	296,171	26,720	570,597	530,410	40,186
	小計	9,320,912	6,900,639	2,420,273	8,750,490	6,619,978	2,130,512
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	124,160	125,274	△1,114	465,720	469,360	△3,639
	株式	38,299	43,694	△5,394	74,568	82,976	△8,408
	外国証券	1,436,148	1,485,964	△49,816	1,395,451	1,475,784	△80,332
	その他(注)3	1,169,115	1,202,673	△33,558	818,409	833,475	△15,066
	小計	2,767,724	2,857,607	△89,883	2,754,149	2,861,596	△107,447
合計		12,088,637	9,758,246	2,330,390	11,504,640	9,481,575	2,023,065

(注) 1. 時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券は、上表に含めていません。
2. 2018年度の「その他」には、連結貸借対照表において買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額310,370百万円、取得原価285,081百万円、差額25,289百万円)を含めています。
2019年度の「その他」には、連結貸借対照表において買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額560,000百万円、取得原価521,958百万円、差額38,041百万円)を含めています。
3. 2018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5,424百万円、取得原価5,424百万円)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1,157,090百万円、取得原価1,190,231百万円、差額△33,141百万円)を含めています。
2019年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(連結貸借対照表計上額9,353百万円、取得原価9,353百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(連結貸借対照表計上額802,259百万円、取得原価816,814百万円、差額△14,554百万円)を含めています。

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	2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	2,279	103	–	1,659	108	–
外国証券	1,116	144	0	1,205	117	4
合計	3,395	247	0	2,865	226	4

7. 売却したその他有価証券

(単位：百万円)

種類	2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額	2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで) 売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	276,180	2,526	1,214	1,011,952	21,003	1,750
株式	108,453	82,662	250	112,648	78,225	404
外国証券	1,042,227	35,438	17,502	819,478	43,169	10,564
その他	195,974	5,956	2,384	275,917	4,980	2,597
合計	1,622,835	126,584	21,351	2,219,997	147,379	15,315

(注) 2018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3,809百万円)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190,113百万円、売却益4,858百万円、売却損2,384百万円)を含めています。
2019年度の「その他」には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として計上している譲渡性預金(売却額34百万円)ならびに買入金銭債権として計上している海外抵当証券等(売却額275,883百万円、売却益4,980百万円、売却損2,597百万円)を含めています。

8. 減損処理を行った有価証券

2018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11,018百万円(うち、株式4,322百万円、外国証券5,294百万円、その他1,401百万円)、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218百万円(うち、株式108百万円、外国証券110百万円)減損処理を行っています。

2019年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について30,060百万円(うち、株式21,460百万円、外国証券5,053百万円、その他3,546百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて63百万円(うち、株式63百万円)減損処理を行っています。

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)

	2018年度(2019年3月31日)	2019年度(2020年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	150	99

2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

該当事項はありません。

デリバティブ取引関係

各表における「契約額等」は、デリバティブ取引における名目的な契約額または計算上の想定元本であり、当該金額自体が、そのままデリバティブ取引に係る市場リスクや信用リスク等を表すものではありません。

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位：百万円)

区分	種類	2018年度(2019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	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	通貨先物取引								
	売建	1,903	–	–	–	1,927	–	–	–
	買建	122	–	–	–	873	–	–	–
市場取引以外の取引	為替予約取引								
	売建	477,431	420	3,784	3,784	554,872	–	1,429	1,429
	買建	70,970	–	△366	△366	179,463	–	△75	△75
	通貨スワップ取引								
	受取円貨支払外貨	12,435	12,435	56	56	12,435	12,435	1,136	1,136
	受取外貨支払外貨	18,932	–	△10	△10	45,008	–	△1,597	△1,597
合計		–	–	3,464	3,464	–	–	893	893

(注) 1. 通貨先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっています。
2. 為替予約取引の時価は、先物相場を用いて算定した価格や取引相手の金融機関等から入手した価格等によっています。
3. 通貨スワップ取引の時価は、情報ベンダー等から入手した価格や将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定した価格等によっています。

(2) 金利関連

(単位：百万円)

区分	種類	2018年度(2019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	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引								
	売建	272,780	162,370	△705	△705	17,341	–	–	–
	買建	2,061	–	–	–	1,737	–	–	–
市場取引以外の取引	金利スワップ取引								
	受取固定支払変動	1,251,600	1,173,768	112,273	112,273	1,510,149	1,439,332	131,746	131,746
	受取変動支払固定	1,160,559	1,100,727	△97,005	△97,005	1,295,487	1,208,210	△117,720	△117,720
	受取変動支払変動	276,152	276,152	△349	△349	270,677	5,485	427	427
	受取固定支払固定	128	–	△142	△142	–	–	–	–
合計		–	–	14,071	14,071	–	–	14,453	14,453

(注) 1. 金利先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっています。
2. 金利スワップ取引の時価は、期末日現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定した価格や情報ベンダー等から入手した価格によっています。

(3) 株式関連

(単位：百万円)

区分	種類	2018年度(2019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	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	株価指数先物取引								
	売建	14,337	–	△103	△103	6,977	–	△168	△168
	買建	1,355	–	△1	△1	2,179	–	–	–
市場取引以外の取引	株価指数オプション取引								
	売建	145,488	–			111,722	–		
		(5,102)	(–)	929	4,172	(5,487)	(–)	14,241	△8,754
	買建	213,915	4,500			163,099	3,000		
		(15,522)	(1,720)	3,171	△12,351	(15,687)	(1,166)	29,829	14,141
合計		–	–	3,995	△8,283	–	–	43,902	5,218

(注) 1. 株価指数先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっています。
2. 株価指数オプション取引の時価は、情報ベンダー等から入手した価格によっています。
3. 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(4) 債券関連

(単位：百万円)

区分	種類	2018年度(2019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	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	債券先物取引								
	売建	136,101	–	△1,855	△1,855	5,112	–	△158	△158
	買建	38,180	–	292	292	152	–	0	0
市場取引以外の取引	債券店頭オプション取引								
	売建	91,664	–			352,007	–		
		(310)	(–)	403	△93	(2,312)	(–)	3,184	△872
	買建	91,664	–			352,007	–		
		(338)	(–)	427	88	(2,231)	(–)	3,404	1,173
合計		–	–	△732	△1,568	–	–	6,430	142

(注) 1. 債券先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっています。
2. 債券店頭オプション取引の時価は、情報ベンダー等から入手した価格によっています。
3. 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

(5) 商品関連

(単位：百万円)

区分	種類	2018年度(2019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	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	商品先物取引								
	売建	911	–	–	–	871	–	–	–
	買建	586	–	–	–	327	–	–	–
合計		–	–	–	–	–	–	–	–

(注) 商品先物取引の時価は、主たる取引所における最終の価格によっています。

(6) その他

(単位：百万円)

区分	種類	2018年度(2019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	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
	自然災害デリバティブ取引								
	売建	30,929	6,519			30,313	16,121		
		(2,522)	(915)	1,269	1,253	(1,967)	(853)	2,145	△177
	買建	19,000	4,000			19,000	15,000		
		(641)	(−)	△47	△689	(452)	(333)	23	△428
市場取引以外の取引	ウェザー・デリバティブ取引								
	売建	19	−			13	−		
		(2)	(−)	2	0	(1)	(−)	0	0
	その他の取引								
	売建	22,200	22,200			21,912	21,912		
		(2,553)	(2,553)	1,445	1,107	(2,519)	(2,519)	1,172	1,347
	買建	11,339	11,339			10,708	10,708		
		(1,148)	(1,148)	1,001	△147	(1,133)	(1,133)	970	△163
合計		−	−	3,670	1,524	−	−	4,313	578

(注) 1. 自然災害デリバティブ取引の時価は、社内時価評価モデルを用いて算定した価格やオプション料を基礎に算定した価格によっています。
2. ウェザー・デリバティブ取引の時価は、取引対象の気象状況、契約期間、その他当該取引に関わる契約を構成する要素に基づき算定しています。
3. その他の取引の時価は、社内時価評価モデルを用いて算定しています。
4. 下段(　)書きの金額は、契約時のオプション料を示しています。

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	2018年度(2019年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	為替予約取引 売建	子会社株式	155,824	−	△1,021	237,105	−	△3,086
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	842,663	−	△4,254	1,016,214	−	△6,565
	通貨スワップ取引 受取円貨支払外貨	その他有価証券	12,284	11,573	△582	12,632	11,678	△631
振当処理	通貨スワップ取引 受取円貨支払外貨	満期保有目的の債券	12,316	12,316	(注3)	12,316	12,316	(注3)
合計			−	−	△5,858	−	−	△10,284

(注) 1. 為替予約取引の繰延ヘッジおよび時価ヘッジによるものの時価は、先物相場を用いて算定しています。
2. 通貨スワップ取引の時価ヘッジによるものの時価は、情報ベンダー等から入手した価格や将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定した価格によっています。
3. 通貨スワップ取引の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている満期保有目的の債券と一体として処理されているため、その時価は当該有価証券の時価に含めています。

(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	2018年度(2019年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価	2019年度(2020年3月31日) 契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定支払変動	保険負債	134,600	134,600	14,100	92,100	92,100	16,335
合計			−	−	14,100	−	−	16,335

(注) 金利スワップ取引の時価は、期末日現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定しています。

資産除去債務関係

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

1. 当該資産除去債務の概要

賃借不動産の一部について、賃借期間終了時の原状回復義務に係る資産除去債務を計上しています。また、社有不動産の一部について、有害物質の除去義務に係る資産除去債務を計上しています。

2. 当該資産除去債務の金額の算定方法

資産除去債務の見積りにあたり、使用見込期間は7年から50年、割引率は0.0%から2.3%を採用しています。

3. 当該資産除去債務の総額の増減

(単位：百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)
期首残高	4,559	4,602
有形固定資産の取得に伴う増加額	28	17
時の経過による調整額	45	45
資産除去債務の履行による減少額	△16	△73
その他増減額(△は減少)	△13	32
期末残高	4,602	4,624

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)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。

なお、2019年度において、一部の海外連結子会社が確定給付年金制度を廃止しています。

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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	535,858	538,873
勤務費用	19,221	19,413
利息費用	4,539	3,852
数理計算上の差異の発生額	5,690	29,407
退職給付の支払額	△23,107	△22,362
過去勤務費用の発生額	20	△16,646
退職給付制度一部終了による減少額	−	△9,059
その他	△3,348	154
退職給付債務の期末残高	538,873	543,633

(注) 一部の会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
年金資産の期首残高	288,470	**302,099**
期待運用収益	2,644	**1,616**
数理計算上の差異の発生額	15,958	**9,219**
事業主からの拠出額	7,223	**6,639**
退職給付の支払額	△9,425	**△9,327**
退職給付制度一部終了による減少額	–	**△9,788**
その他	△2,773	**85**
年金資産の期末残高	302,099	**300,544**

(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)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
積立型制度の退職給付債務	287,302	**310,764**
年金資産	△302,099	**△300,544**
	△14,797	**10,220**
非積立型制度の退職給付債務	251,571	**232,868**
アセット・シーリングによる調整額	140	**166**
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	236,915	**243,255**
退職給付に係る負債	254,430	**245,966**
退職給付に係る資産	△17,515	**△2,710**
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	236,915	**243,255**

(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。

(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
勤務費用	19,221	**19,413**
利息費用	4,539	**3,852**
期待運用収益	△2,644	**△1,616**
数理計算上の差異の費用処理額	3,623	**4,169**
過去勤務費用の費用処理額	△544	**75**
その他	8	**276**
確定給付制度に係る退職給付費用	24,204	**26,171**

(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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
過去勤務費用	△564	**16,722**
数理計算上の差異	13,916	**△16,049**
その他	79	**45**
合計	13,430	**718**

(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)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
未認識過去勤務費用	178	**△16,544**
未認識数理計算上の差異	14,376	**30,381**
合計	14,555	**13,836**

(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：%)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
債券	89	**93**
株式	2	**1**
現金及び預貯金	0	**0**
生保一般勘定	6	**3**
その他	2	**2**
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2018年度2%、2019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：%)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
割引率	0.1～0.7	**0.2～0.7**
長期期待運用収益率	0.6～1.5	**0.4～1.2**

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

(単位：百万円)

2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日)**
8,175	**8,369**

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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
連結貸借対照表計上額		
期首残高	60,366	**58,417**
期中増減額	△1,948	**6,476**
期末残高	58,417	**64,894**
期末時価	144,804	**155,629**

(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、2018年度の主な減少額は減価償却費(1,696百万円)です。また、2019年度の主な増加額は不動産取得(8,737百万円)であり、主な減少額は減価償却費(1,726百万円)です。
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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
賃貸収益	8,153	**8,102**
賃貸費用	5,596	**5,984**
差額	2,557	**2,117**
その他(売却損益等)	△537	**△1,296**

(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。

ストック・オプション等関係

1. ストック・オプションに係る費用計上額および科目名

(単位：百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
損害調査費	140	**158**
営業費及び一般管理費	598	**640**

2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1)ストック・オプションの内容

	当社 2005年7月発行新株予約権	当社 2006年7月発行新株予約権	当社 2007年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 11名 当社監査役 5名 当社連結子会社取締役 15名 当社連結子会社監査役 5名 当社連結子会社執行役員 27名	当社取締役 7名 当社監査役 2名 当社連結子会社取締役 17名 当社連結子会社監査役 3名 当社連結子会社執行役員 27名	当社取締役 12名 当社監査役 5名 当社連結子会社取締役 19名 当社連結子会社監査役 8名 当社連結子会社執行役員 21名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 155,000株	普通株式 97,000株	普通株式 86,700株
付与日	2005年7月14日	2006年7月18日	2007年7月23日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3
対象勤務期間	自 2005年7月15日 至 2006年6月30日	自 2006年7月19日 至 2007年6月30日	自 2007年7月24日 至 2008年6月30日
権利行使期間(注)5	自 2005年7月15日 至 2035年6月30日	自 2006年7月19日 至 2036年7月18日	自 2007年7月24日 至 2037年7月23日

	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
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 13名 当社監査役 5名 当社連結子会社取締役 26名 当社連結子会社監査役 12名 当社連結子会社執行役員 27名	当社取締役 11名 当社監査役 5名 当社執行役員 5名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社監査役 12名 当社連結子会社執行役員 32名	当社取締役 11名 当社監査役 5名 当社執行役員 6名 当社連結子会社取締役 22名 当社連結子会社監査役 12名 当社連結子会社執行役員 32名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 122,100株	普通株式 213,300株	普通株式 238,600株
付与日	2008年8月26日	2009年7月14日	2010年7月13日
権利確定条件	(注)3	(注)3	(注)3
対象勤務期間	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 2010年7月14日 至 2011年6月30日
権利行使期間(注)5	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 2010年7月14日 至 2040年7月13日

	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	当社 2013年7月発行新株予約権
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 11名 当社執行役員 7名 当社連結子会社取締役 22名 当社連結子会社執行役員 31名	当社取締役 10名 当社執行役員 4名 当社連結子会社取締役 24名 当社連結子会社執行役員 30名	当社取締役 10名 当社執行役員 4名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 30名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 222,100株	普通株式 262,500株	普通株式 202,100株
付与日	2011年7月12日	2012年7月10日	2013年7月9日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4
対象勤務期間	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 2013年7月10日 至 2014年6月30日
権利行使期間(注)5	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 2013年7月10日 至 2043年7月 9日

	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
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 10名 当社執行役員 6名 当社連結子会社取締役 23名 当社連結子会社執行役員 34名	当社取締役 10名 当社執行役員 8名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 46名	当社取締役 11名 当社執行役員 8名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 51名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 193,800株	普通株式 160,000株	普通株式 178,400株
付与日	2014年7月8日	2015年7月14日	2016年7月12日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4
対象勤務期間	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 2016年7月13日 至 2017年6月30日
権利行使期間(注)5	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 2016年7月13日 至 2046年7月12日

	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
付与対象者の区分および人数(注)1	当社取締役 13名 当社執行役員 12名 当社連結子会社取締役 15名 当社連結子会社執行役員 51名	当社取締役 13名 当社執行役員 17名 当社連結子会社取締役 14名 当社連結子会社執行役員 49名	当社取締役 12名 当社執行役員 13名 当社連結子会社取締役 17名 当社連結子会社執行役員 52名
株式の種類別のストック・オプションの数(注)2	普通株式 159,900株	普通株式 160,400株	普通株式 160,100株
付与日	2017年7月11日	2018年7月10日	2019年7月9日
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)4
対象勤務期間	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 2019年7月10日 至 2020年6月30日
権利行使期間(注)5	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 2019年7月10日 至 2049年7月 9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で除した数のストック・オプションにつき行使することができ、割当個数のうちの残りのストック・オプションは、当該地位喪失日以降行使することができなくなり、消滅します。
4. 権利は付与時に確定します。ただし、対象勤務期間末日までに当社または当社連結子会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、ストック・オプションの割当個数に、付与した連結会計年度の7月から当該地位喪失日を含む月までの取締役および執行役員の在任月数を乗じた数を12で除した数のストック・オプションにつき行使することができ、割当個数のうちの残りのストック・オプションは、当該地位喪失日以降行使することができなくなり、消滅します。
5. ただし、付与対象者が当社または当社連結子会社の取締役、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、10日間以内に限り行使することができます。

(2)ストック・オプションの規模およびその変動状況

2019年度(2020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 2005年7月発行 新株予約権	当社 2006年7月発行 新株予約権	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
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	2,500	2,000	3,500	4,700	11,800
権利確定	–	–	–	–	–
権利行使	2,500	2,000	3,200	3,500	9,200
失効	–	–	–	–	–
未行使残	–	–	300	1,200	2,600

(注)当社は2006年9月30日付で普通株式1株を500株に分割しています。このため、上記の株式数は株式分割後の株式数で記載しています。

	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	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
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	14,300	22,200	30,500	37,300	62,800
権利確定	–	–	–	–	–
権利行使	10,400	7,500	10,000	14,200	20,300
失効	–	–	–	–	–
未行使残	3,900	14,700	20,500	23,100	42,500

	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	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
権利確定前(株)					
前連結会計年度末	–	–	–	34,200	–
付与	–	–	–	–	160,100
失効	–	–	–	6,700	–
権利確定	–	–	–	27,500	126,300
未確定残	–	–	–	–	33,800
権利確定後(株)					
前連結会計年度末	72,100	119,500	125,200	123,500	–
権利確定	–	–	–	27,500	126,300
権利行使	20,500	34,400	31,100	29,000	–
失効	–	–	–	–	–
未行使残	51,600	85,100	94,100	122,000	126,300

②単価情報

	当社 2005年7月発行 新株予約権	当社 2006年7月発行 新株予約権	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
権利行使価格(円)(注)	500	500	100	100	100
行使時平均株価(円)	5,422	5,422	5,422	5,422	5,422
付与日における 公正な評価単価(円)	–	2,013,506	491,700	353,300	237,600

	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	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
権利行使価格(円)(注)	100	100	100	100	100
行使時平均株価(円)	5,422	5,422	5,422	5,425	5,430
付与日における 公正な評価単価(円)	234,400	219,500	181,900	332,600	310,800

	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	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
権利行使価格(円)(注)	100	100	100	100	100
行使時平均株価(円)	5,430	5,432	5,432	5,432	–
付与日における 公正な評価単価(円)	500,800	337,700	455,100	500,700	523,700

(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

2019年度において付与された当社2019年7月発行新株予約権についての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

①使用した評価技法　　ブラック・ショールズ式

②主な基礎数値および見積方法

	当社 2019年7月発行新株予約権
株価変動性(注)1	19.91%
予想残存期間(注)2	2年
予想配当(注)3	205.00円／株
無リスク利子率(注)4	△0.20%

(注)1. 2017年7月10日から2019年7月9日までの株価実績に基づき算定しています。
2. 過去の実績における退任までの平均在任期間に基づき算定しています。
3. 2018年3月期および2019年3月期の年間配当実績の平均に基づき算定しています。
4. 残存年数が予想残存期間に対応する国債の利回りによっています。

4. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しています。

1株当たり情報

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
1株当たり純資産額	5,058円66銭	**4,832円05銭**
1株当たり当期純利益	383円01銭	**369円74銭**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	382円69銭	**369円45銭**

(注) 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020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)	274,579	**259,763**
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)	274,579	**259,763**
普通株式の期中平均株式数(千株)	716,886	**702,541**
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)	601	**565**
(うち新株予約権(千株))	(601)	**(565)**

企業結合等関係

取得による企業結合

当社は、当社の子会社であるHCC Insurance Holdings, Inc.(以下「HCC社」という。)を通じて、米国の富裕層向けに特化して保険商品・サービスを提供するPrivilege Underwriters, Inc.(以下「Pure社」という。)の発行済み株式の全てを取得しました。

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称
Privilege Underwriters, Inc.

(2) 事業の内容
傘下にマネジメント会社および保険会社等を有する持株会社

(3) 企業結合を行った主な理由
本件買収は、当社グループの既存の米国事業とのオーバーラップが限定的で補完性が高く、手数料収入主体の収益が安定した資本負荷の小さい事業の獲得を通じて、海外保険事業の規模・収益の更なる拡大と、より分散の効いたグローバルポートフォリオの構築により、グループ全体の資本効率の向上と持続的な収益成長を実現することを目的とするものです。

(4) 企業結合日
2020年2月7日

(5) 企業結合の法的形式
現金を対価とする株式取得

(6) 結合後企業の名称
Privilege Underwriters, Inc.

(7) 取得した議決権比率
100%

(8) 取得企業を決定するに至った主な根拠
HCC社がPure社の議決権の100%を取得し同社を支配するに至ったことから、HCC社を取得企業と決定しています。

2. 連結損益計算書に含まれている被取得企業の業績の期間
連結財務諸表の作成にあたっては、企業結合日である2020年2月7日現在の被取得企業の財務諸表を使用したため、連結損益計算書には被取得企業の業績は含まれていません。

3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	341,041百万円
取得原価		341,041百万円

4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザリー費用等	2,310百万円

5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

(1) 発生したのれんの金額
163,910百万円

(2) 発生原因
買収評価時に見込んだ将来収益を反映させた投資額が、取得した資産および引き受けた負債の純額を上回ったため、その差額をのれんとして認識しています。

(3) 償却方法及び償却期間
15年間の均等償却

6. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

資産合計	372,980百万円
(うち有価証券	53,300百万円)
(うち無形固定資産	244,249百万円)
負債合計	158,805百万円
(うち保険契約準備金	45,980百万円)
(うち繰延税金負債	66,409百万円)

7. 取得原価のうちのれん以外の無形固定資産に配分された金額並びにその主要な種類別の内訳及び加重平均償却期間

のれん以外の無形固定資産に配分された金額	242,639百万円	
(うち契約更改権価値	111,751百万円	償却期間 15年)
(うち販売網価値	96,412百万円	償却期間 15年)

8. 取得原価の配分
企業結合日から連結会計年度末までの期間が短く取得原価の配分が完了していないため、暫定的な会計処理を行っています。

9. 企業結合が連結会計年度開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

経常収益	58,750百万円
経常利益	△31,772百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	△22,966百万円

(概算額の算定方法)
概算額は、企業結合が当連結会計年度開始の日に完了したと仮定して算定した経常収益、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益と、連結損益計算書における経常収益、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益との差額です。また、企業結合時に認識したのれんを含む無形固定資産が当連結会計年度開始の日に発生したものとしてその償却額を算定し、概算額に含めています。
なお、当該影響額については、監査証明を受けていません。

重要な後発事象

該当事項はありません。

会計監査

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。
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います。

事業の状況（単体）

主要な経営指標等の推移（単体）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	**2019年度**
営業収益（百万円）	96,736	84,702	227,510	299,837	**207,867**
経常利益（百万円）	86,902	74,502	215,378	281,967	**185,693**
当期純利益（百万円）	57,402	68,666	203,486	278,374	**185,892**
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）	757,524	753,024	748,024	710,000	**702,000**
純資産額（百万円）	2,484,231	2,434,077	2,399,182	2,403,369	**2,384,250**
総資産額（百万円）	2,486,765	2,436,616	2,401,883	2,409,066	**2,389,910**
1株当たり純資産額（円）	3,288.45	3,241.89	3,303.72	3,398.01	**3,412.81**
1株当たり配当額（円） （うち1株当たり中間配当額）（円）	110.00 (52.50)	140.00 (67.50)	160.00 (80.00)	250.00 (160.00)	**225.00** **(130.00)**
1株当たり当期純利益（円）	76.06	91.15	274.12	388.30	**264.59**
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益（円）	75.98	91.06	273.86	387.98	**264.38**
自己資本比率（%）	99.80	99.80	99.78	99.66	**99.66**
自己資本利益率（%）	2.30	2.80	8.43	11.60	**7.77**
株価収益率（倍）	49.96	51.52	17.27	13.81	**18.71**
配当性向（%）	144.62	153.59	58.37	64.38	**85.04**
従業員数（名）	474	587	642	706	**752**
株主総利回り（%）	86	110	114	136	**130**
（比較指標：TOPIX（配当込））（%）	(89)	(102)	(119)	(112)	**(102)**
最高株価（円）	5,504.00	5,441.00	5,517.00	5,737.00	**6,317.00**
最低株価（円）	3,310.00	3,063.00	4,192.00	4,689.00	**4,167.00**

（注）1. 消費税および地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。
2. 2018年度の1株当たり配当額のうち、70.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
3. 2019年度の1株当たり配当額のうち、35.00円は資本水準調整のための一時的な配当です。
4. 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

（単位：百万円）

	2018年度（2019年3月31日）	**2019年度（2020年3月31日）**
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,974	**13,322**
前払費用	20	**47**
未収入金	58,633	**38,368**
その他	13	**21**
流動資産合計	69,642	**51,759**
固定資産		
有形固定資産		
建物（純額）	142	**136**
車両運搬具（純額）	71	**64**
工具、器具及び備品（純額）	43	**49**
有形固定資産合計	257	**250**
無形固定資産		
電話加入権	0	**0**
無形固定資産合計	0	**0**
投資その他の資産		
関係会社株式	2,335,874	**2,335,963**
繰延税金資産	–	**1,715**
その他	3,290	**220**
投資その他の資産合計	2,339,165	**2,337,899**
固定資産合計	2,339,424	**2,338,150**
資産合計	2,409,066	**2,389,910**
負債の部		
流動負債		
未払金	2,685	**2,626**
未払費用	1,215	**1,042**
未払法人税等	558	**602**
未払事業所税	14	**15**
未払消費税等	332	**440**
預り金	10	**7**
賞与引当金	542	**600**
流動負債合計	5,359	**5,334**
固定負債		
退職給付引当金	337	**325**
固定負債合計	337	**325**
負債合計	5,696	**5,659**
純資産の部		
株主資本		
資本金	150,000	**150,000**
資本剰余金		
資本準備金	1,511,485	**1,511,485**
資本剰余金合計	1,511,485	**1,511,485**
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	332,275	**332,275**
繰越利益剰余金	425,428	**411,153**
利益剰余金合計	757,703	**743,429**
自己株式	△18,299	**△23,210**
株主資本合計	2,400,889	**2,381,704**
新株予約権	2,479	**2,545**
純資産合計	2,403,369	**2,384,250**
負債純資産合計	2,409,066	**2,389,910**

損益計算書

（単位：百万円）

	2018年度 （2018年4月1日から2019年3月31日まで）	**2019年度 （2019年4月1日から2020年3月31日まで）**
営業収益		
関係会社受取配当金	280,386	**183,163**
関係会社受入手数料	19,450	**20,733**
関係会社システム使用料収入	–	**3,970**
営業収益合計	299,837	**207,867**
営業費用		
販売費及び一般管理費	17,572	**22,230**
営業費用合計	17,572	**22,230**
営業利益	282,264	**185,637**
営業外収益		
受取利息	0	**0**
未払配当金除斥益	46	**54**
受取事務手数料	17	**18**
その他	33	**19**
営業外収益合計	97	**92**
営業外費用		
自己株式取得費用	34	**34**
雑支出	360	**1**
営業外費用合計	395	**36**
経常利益	281,967	**185,693**
特別利益		
固定資産売却益	0	**0**
特別利益合計	0	**0**
特別損失		
関係会社株式評価損	2,947	**–**
固定資産売却損	0	**2**
固定資産除却損	2	**0**
特別損失合計	2,949	**2**
税引前当期純利益	279,017	**185,691**
法人税、住民税及び事業税	643	**1,514**
法人税等調整額	–	**△1,715**
法人税等合計	643	**△200**
当期純利益	278,374	**185,892**

株主資本等変動計算書

2018年度（2018年4月1日から2019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	517,315	△114,446	2,396,629	2,552	2,399,182
当期変動額									
剰余金の配当					△172,636		△172,636		△172,636
当期純利益					278,374		278,374		278,374
自己株式の取得						△102,318	△102,318		△102,318
自己株式の処分			△475			1,316	841		841
自己株式の消却			△197,149			197,149	–		–
利益剰余金から資本剰余金への振替			197,624		△197,624		–		–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								△72	△72
当期変動額合計	–	–	–	–	△91,887	96,147	4,260	△72	4,187
当期末残高	150,000	1,511,485	–	332,275	425,428	△18,299	2,400,889	2,479	2,403,369

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本							**新株予約権**	**純資産合計**
	資本金	**資本剰余金**		**利益剰余金**		**自己株式**	**株主資本合計**		
		資本準備金	**その他資本剰余金**	**その他利益剰余金**					
				別途積立金	**繰越利益剰余金**				
当期首残高	**150,000**	**1,511,485**	**–**	**332,275**	**425,428**	**△18,299**	**2,400,889**	**2,479**	**2,403,369**
当期変動額									
剰余金の配当					**△154,882**		**△154,882**		**△154,882**
当期純利益					**185,892**		**185,892**		**185,892**
自己株式の取得						**△50,940**	**△50,940**		**△50,940**
自己株式の処分			**△321**			**1,066**	**744**		**744**
自己株式の消却			**△44,962**			**44,962**	**–**		**–**
利益剰余金から資本剰余金への振替			**45,284**		**△45,284**		**–**		**–**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								**66**	**66**
当期変動額合計	**–**	**–**	**–**	**–**	**△14,274**	**△4,910**	**△19,185**	**66**	**△19,118**
当期末残高	**150,000**	**1,511,485**	**–**	**332,275**	**411,153**	**△23,210**	**2,381,704**	**2,545**	**2,384,250**

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

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　8～18年
器具及び備品　3～15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、2019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。

4. 消費税等の会計処理

消費税および地方消費税の会計処理は税抜方式によっています。

<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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
関係会社受取配当金	280,386	**183,163**
関係会社受入手数料	19,450	**20,733**
関係会社システム使用料収入	–	**3,970**

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)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
給与	5,706	**6,542**
賞与引当金繰入額	542	**600**
退職給付引当金繰入額	240	**266**
減価償却費	44	**44**
業務委託費	3,098	**4,280**
システム外注費	–	**3,708**

3. 営業外収益のうち、関係会社との取引は次のとおりです。

(単位：百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)	**2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**
受取事務手数料	17	**18**
その他	25	**–**

<有価証券関係>

子会社株式は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、時価開示の対象とはしていません。子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	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
子会社株式	2,335,874	**2,335,963**

<税効果会計関係>

1. 繰延税金資産の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020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	1,488	**2,222**
繰延税金資産小計	43,922	**44,657**
評価性引当額	△43,922	**△42,942**
繰延税金資産合計	–	**1,715**
繰延税金資産の純額	–	**1,715**

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：%)

	2018年度(2019年3月31日)	**2019年度(2020年3月31日)**
法定実効税率	30.6	**30.6**
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△30.8	**△30.2**
評価性引当額	0.6	**△0.5**
その他	△0.2	**△0.0**
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

該当事項はありません。

会計監査

当社は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等について、PwCあらた有限責任監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しています。

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います。

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）

	2018年度 （2019年３月31日）	**2019年度 （2020年３月31日）**
（A）連結ソルベンシー・マージン総額	5,284,950	**5,064,907**
資本金等	1,154,895	**891,439**
価格変動準備金	108,457	**118,071**
危険準備金	56,705	**57,854**
異常危険準備金	1,041,011	**972,525**
一般貸倒引当金	2,075	**1,973**
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）	2,098,278	**1,838,462**
土地の含み損益	235,371	**250,588**
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額（税効果控除前）	△14,896	**△14,213**
保険料積立金等余剰部分	319,977	**312,273**
負債性資本調達手段等	100,000	**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	215	**299**
控除項目	317,751	**178,267**
その他	500,611	**513,898**
（B）連結リスクの合計額 $\sqrt{(\sqrt{(R_1^2+R_2^2)}+R_3+R_4)^2+(R_5+R_6+R_7)^2}+R_8+R_9$	1,237,259	**1,197,647**
損害保険契約の一般保険リスク（R_1）	350,053	**367,085**
生命保険契約の保険リスク（R_2）	31,507	**31,391**
第三分野保険の保険リスク（R_3）	46,925	**43,714**
少額短期保険業者の保険リスク（R_4）	8	**9**
予定利率リスク（R_5）	26,079	**24,747**
生命保険契約の最低保証リスク（R_6）	2,439	**2,501**
資産運用リスク（R_7）	818,629	**765,263**
経営管理リスク（R_8）	30,916	**30,178**
損害保険契約の巨大災害リスク（R_9）	270,188	**274,192**
（C）連結ソルベンシー・マージン比率 ［（A）/｛（B）×1/2｝］×100	854.2%	**845.8%**

（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〉

1. 当社グループの子会社では、損害保険事業、生命保険事業や少額短期保険業を営んでいます。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。
2. こうした「通常の予測を超える危険」を示す「連結リスクの合計額」（表の（B））に対する「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」（すなわち連結ソルベンシー・マージン総額：表の（A））の割合を示すために計算された指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「連結ソルベンシー・マージン比率」（表の（C））です。
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をいいます。
   - （1）保険引受上の危険（損害保険契約の一般保険リスク・生命保険契約の保険リスク・第三分野保険の保険リスク・少額短期保険業者の保険リスク）：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険（巨大災害に係る危険を除く。）
   - （2）予定利率上の危険（予定利率リスク）：運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
   - （3）最低保証に係る危険（生命保険契約の最低保証リスク）：特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
   - （4）資産運用上の危険（資産運用リスク）：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
   - （5）経営管理上の危険（経営管理リスク）：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記（1）～（4）および（6）以外のもの
   - （6）巨大災害に係る危険（損害保険契約の巨大災害リスク）：通常の予測を超える損害保険契約の巨大災害（関東大震災、伊勢湾台風相当や外国で発生する巨大災害）により発生し得る危険
4. 連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いと同一ですが、保険業法上の子会社（議決権が50%超の子会社）については計算対象に含めています。
5. 「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」（連結ソルベンシー・マージン総額）とは、当社およびその子会社の純資産（剰余金処分額等を除く）、諸準備金（価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等）、土地の含み益の一部等の総額です。
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）

	2018年度（2019年３月31日）	**2019年度（2020年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	4,891,588	**4,681,376**
資本金等	1,345,853	**1,383,131**
価格変動準備金	96,859	**102,874**
危険準備金	5,449	**6,213**
異常危険準備金	979,088	**913,540**
一般貸倒引当金	240	**196**
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）	1,840,342	**1,424,499**
土地の含み損益	216,476	**230,253**
払戻積立金超過額	–	**–**
負債性資本調達手段等	–	**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	407,277	**420,667**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	1,185,150	**1,148,493**
一般保険リスク（R_1）	184,654	**192,865**
第三分野保険の保険リスク（R_2）	–	**–**
予定利率リスク（R_3）	20,092	**18,765**
資産運用リスク（R_4）	963,630	**933,404**
経営管理リスク（R_5）	26,522	**25,922**
巨大災害リスク（R_6）	157,725	**151,065**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×1/2}］×100	825.4%	**815.2%**

（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。

〈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をいいます。
   - （1）保険引受上の危険（一般保険リスク・保険リスク・第三分野保険の保険リスク）：保険事故の発生率等が通常の予測を超えることにより発生し得る危険（巨大災害に係る危険を除く。）
   - （2）予定利率上の危険（予定利率リスク）：運用環境の悪化等により、実際の運用利回りが保険料算出時に予定した利回りを下回ることにより発生し得る危険
   - （3）最低保証に係る危険（最低保証リスク）：特別勘定を設けた保険契約のうち保険金等の額を最低保証するものについて、保険金等を支払うときにおける特別勘定に属する財産の価額が、最低保証する保険金等の額を下回る危険であって、特別勘定に属する財産の通常の予測を超える価額の変動等により発生し得る危険
   - （4）資産運用上の危険（資産運用リスク）：保有する有価証券等の資産の価格が通常の予測を超えて変動することにより発生し得る危険等
   - （5）経営管理上の危険（経営管理リスク）：業務の運営上通常の予測を超えて発生し得る危険で上記（1）～（4）および（6）以外のもの
   - （6）巨大災害に係る危険（巨大災害リスク）：通常の予測を超える巨大災害（関東大震災や伊勢湾台風相当）により発生し得る危険
4. 「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」（単体ソルベンシー・マージン総額）とは、保険会社の純資産（社外流出予定額等を除く）、諸準備金（価格変動準備金・危険準備金・異常危険準備金等）、土地の含み益の一部等の総額です。
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）

	2018年度（2019年３月31日）	**2019年度（2020年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	155,193	**144,640**
資本金等	48,241	**51,999**
価格変動準備金	1,516	**1,732**
危険準備金	–	**–**
異常危険準備金	60,962	**57,981**
一般貸倒引当金	3	**51**
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）	41,414	**27,604**
土地の含み損益	1,150	**1,902**
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	1,903	**3,368**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	25,443	**25,936**
一般保険リスク（R_1）	12,807	**13,598**
第三分野保険の保険リスク（R_2）	–	**–**
予定利率リスク（R_3）	928	**874**
資産運用リスク（R_4）	12,488	**10,371**
経営管理リスク（R_5）	649	**649**
巨大災害リスク（R_6）	6,245	**7,640**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×1/2}］×100	1,219.9%	**1,115.3%**

（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。

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）

	2018年度（2019年３月31日）	**2019年度（2020年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	10,029	**8,401**
資本金等	9,069	**7,397**
価格変動準備金	–	**–**
危険準備金	–	**–**
異常危険準備金	960	**1,004**
一般貸倒引当金	–	**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 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$	4,610	**4,585**
一般保険リスク（R_1）	3,987	**4,115**
第三分野保険の保険リスク（R_2）	–	**–**
予定利率リスク（R_3）	–	**–**
資産運用リスク（R_4）	453	**450**
経営管理リスク（R_5）	146	**145**
巨大災害リスク（R_6）	450	**300**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×1/2}］×100	435.1%	**366.4%**

（注）「単体ソルベンシー・マージン比率」とは、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出された比率です。

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）

	2018年度（2019年３月31日）	**2019年度（2020年３月31日）**
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	848,530	**848,903**
資本金等	142,745	**158,605**
価格変動準備金	10,080	**13,464**
危険準備金	51,255	**51,641**
一般貸倒引当金	462	**407**
（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%	264,631	**240,250**
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	319,977	**312,273**
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	△132,053	**△117,601**
控除項目	－	**－**
その他	91,430	**89,862**
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_8)^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4$	82,235	**111,964**
保険リスク相当額（R_1）	16,661	**16,672**
第三分野保険の保険リスク相当額（R_8）	6,248	**6,472**
予定利率リスク相当額（R_2）	5,059	**5,107**
最低保証リスク相当額（R_7）	2,439	**2,501**
資産運用リスク相当額（R_3）	69,400	**99,277**
経営管理リスク相当額（R_4）	1,996	**2,600**
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×(1/2)}］×100	2,063.6%	**1,516.3%**

（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。

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）

	2018年度（2019年３月31日）	**2019年度（2020年３月31日）**
(A) ソルベンシー・マージン総額	1,485	**1,495**
純資産の部の合計額（繰延資産等控除後の額）	1,400	**1,413**
価格変動準備金	－	**－**
異常危険準備金	5	**6**
一般貸倒引当金	－	**－**
その他有価証券評価差額（税効果控除前）	－	**－**
土地の含み損益	－	**－**
契約者配当準備金の一部（除、翌期配当所要額）	－	**－**
将来利益	－	**－**
税効果相当額	79	**75**
負債性資本調達手段等	－	**－**
控除項目	－	**－**
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2+R_3+R_4}$	89	**97**
保険リスク相当額	24	**25**
一般保険リスク相当額（R_1）	5	**5**
巨大災害リスク相当額（R_4）	19	**19**
資産運用リスク相当額（R_2）	67	**75**
経営管理リスク相当額（R_3）	1	**2**
(C) ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×(1/2)}］×100	3,327.6%	**3,070.9%**

（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。

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）

	2018年度（2019年３月31日）	**2019年度（2020年３月31日）**
(A) ソルベンシー・マージン総額	758	**1,069**
純資産の部の合計額（繰延資産等控除後の額）	628	**851**
価格変動準備金	－	**－**
異常危険準備金	2	**3**
一般貸倒引当金	－	**－**
その他有価証券評価差額（税効果控除前）	－	**－**
土地の含み損益	－	**－**
契約者配当準備金の一部（除、翌期配当所要額）	－	**－**
将来利益	－	**－**
税効果相当額	127	**214**
負債性資本調達手段等	－	**－**
控除項目	－	**－**
(B) リスクの合計額 $\sqrt{R_1^2+R_2^2+R_3+R_4}$	59	**69**
保険リスク相当額	15	**17**
一般保険リスク相当額（R_1）	3	**3**
巨大災害リスク相当額（R_4）	12	**13**
資産運用リスク相当額（R_2）	45	**54**
経営管理リスク相当額（R_3）	1	**1**
(C) ソルベンシー・マージン比率 ［(A)／{(B)×(1/2)}］×100	2,558.1%	**3,077.9%**

（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。

2019年度末MCEV

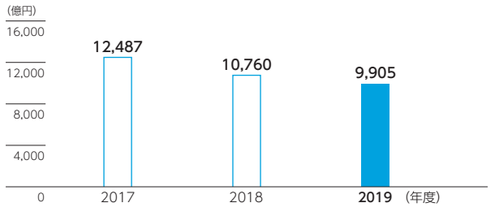
1. 2019年度末MCEV

2019年度末のMCEVは、主に「経済前提条件と実績の差異」が△1,324億円となったことから、前年度末から854億円減少し、9,905億円となりました。また、その内訳は、純資産価値が11,130億円、保有契約価値が△1,224億円となりました。

（単位：億円）

	2017年度	2018年度	**2019年度**
純資産価値	9,109	11,195	**11,130**
保有契約価値	3,378	△435	**△1,224**
年度末MCEV	12,487	10,760	**9,905**
新契約価値	646	595	**373**

年度末MCEVの推移



2. MCEV増減額

2019年度のMCEV 増減額（株主配当金支払を除く）は、△703億円となり、2018年度対比883億円増加しました。これは主に、2018年度は「経済前提条件と実績の差異」が△1,846億円であったものの、2019年度は円金利低下幅が縮小したことにより同項目が△1,324億円となったことによります。（増減額の内訳につきましては「2018年度末からの変動要因分析」をご参照ください）。

（単位：億円）

	2018年度	**2019年度**
MCEV増減額 （株主配当金支払を除く）	△1,586	**△703**
（参考） MCEV 増減額 （株主配当金支払・経済前提の条件と実績の差異を除く）	259	**620**

2018年度末からの変動要因分析

2018年度末から2019年度末へのMCEVの変動要因は以下のとおりです。

（単位：億円）

	MCEV
2018年度末MCEV	10,760
①株主配当金支払	△151
2018年度末MCEV（調整後）	10,609
②2019年度新契約価値	373
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）	221
④保有契約価値からの貢献（期待超過収益）	33
⑤保険関係の前提条件と実績の差異	△217
⑥保険関係の前提条件の変更	167
⑦保険事業に係るその他の要因に基づく差異	42
⑧保険事業活動によるMCEV増減（②～⑦）	620
⑨経済前提条件と実績の差異	△1,324
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）	△703
2019年度末MCEV	9,905

感応度分析

前提条件を変更した場合のMCEVの変化額は以下のとおりです。

MCEVの変化額

（単位：億円）

前提条件	前提条件等の変化	MCEV	変化額	変化率
2020年3月末MCEV	なし	9,905	–	–
（1）金利	50bp低下	8,090	△1,814	△18.3%
	50bp上昇	10,553	647	6.5%
	スワップ	4,895	△5,010	△50.6%
	フォワード一定	8,874	△1,030	△10.4%
	終局金利	14,698	4,793	48.4%
（2）株式・不動産の時価	10%下落	9,878	△27	△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	9,884	△21	△0.2%
（4）金利スワップションのインプライド・ボラティリティ	25%上昇	9,583	△322	△3.3%
（5）維持費	10%減少	10,349	444	4.5%
（6）解約失効率	×0.9	9,291	△614	△6.2%
（7）死亡率	死亡保険：×0.95	10,093	187	1.9%
	第三分野・年金：×0.95	9,748	△156	△1.6%
（8）罹患率	×0.95	10,698	793	8.0%
（9）必要資本	ソルベンシー・マージン比率200%	9,905	–	–
（10）為替レート	10%円高	9,916	11	0.1%

主要な前提条件

1. リスクフリーレート

2019年度末における国債金利を使用しています。従来、41年目以降の1年フォワードレートは40年目のものと同一として設定していましたが、2019年度末の開示より、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う推計方法に変更しています。データはブルームバーグの国債金利を補正したものです。主な期間の国債金利（スポット・レート換算）は以下のとおりです。

日本円

期間	2018年度末	2019年度末（変更前）	**2019年度末**
1年	△0.18%	△0.14%	**△0.14%**
5年	△0.21%	△0.12%	**△0.12%**
10年	△0.08%	0.04%	**0.04%**
20年	0.37%	0.35%	**0.35%**
30年	0.55%	0.45%	**0.45%**
40年	0.62%	0.44%	**0.44%**
50年	0.67%	0.41%	**0.53%**

また、P.161の参照金利変更の感応度分析では、期間40年超の超長期金利の補外方法として終局金利を用いた方法に変更した場合の結果も示していますが、具体的には、円金利のみ、終局金利を3.8%、補外開始年度を30年目とし、31年目以降のフォワードレートは30年間で終局金利の水準に収束するようSmith-Wilson法により補外する方法に変更しています。これらは主に保険監督者国際機構（IAIS）が策定中の国際的な資本規制であるICSの議論を参考に設定しました。主な期間の日本円金利は以下のとおりです。

日本円

期間	**2019年度末**
1年	**△0.14%**
5年	**△0.12%**
10年	**0.04%**
20年	**0.35%**
30年	**0.45%**
40年	**0.92%**
50年	**1.45%**

なお、流動性プレミアムについては、現時点でMCEV原則における定義が明確ではないことや一般的に認められた実務が確立しているとは言えないことなどから、リスクフリーレートに流動性プレミアムは加算していません。また、マイナス金利に関してゼロ止めの調整は行っていません。

2. 保険関係前提条件

前提条件	設定方法
保険事故発生率	保障種類別・保険年度別・到達年齢別等の原則直近1～3年の保険金支払実績に基づき設定しています。 実績データのない保険年度については、業界の統計データを参考に設定しています。 死亡率については改善トレンドを、第三分野発生率については一部給付について改善トレンドまたは悪化トレンドを反映しています。なお、トレンドの反映期間は5年としています。
解約失効率	保険種類・払込方法・保険年度別の原則直近1年の解約失効実績に基づき設定しています。
更新率	過去の更新実績に基づき設定しています。なお、対象契約は有期の保有契約数が多く影響が大きい第三分野の保険種類を更新計算対象としています。ただし、一部の特約については、簡便的に更新率を0としています。
事業費率	直近年度の全社の事業費支出実績および契約件数・保険料に対する比率（ユニット・コスト）に基づき新契約費、維持費毎に設定しています。一部の事業費率の前提は、将来、経常的に発生しないと考えられる一時費用を除く調整をしています。前提から除いた一時費用の金額は2.9億円であり、システム開発費用の一部です。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。 2019年度以降：28.0%
消費税率	下記のとおり設定しています。 2019年4月から2019年9月：8% 2019年10月以降：10%
インフレ率	最も直近に発行された物価連動国債に織り込まれたブレーク・イーブン・インフレ率および過去の消費者物価指数を参考に、消費税率引上げの影響も勘案のうえ、下記のとおり設定しています。 2020年3月末MCEV：0.3%
契約者配当	5年ごと利差配当付商品について、直近の配当実績決定手法と整合的な方法により、将来の金利水準に応じた配当率を設定しています。
再保険	死亡保障商品の死亡リスク、第三分野商品の第三分野リスクおよび変額商品の最低保証リスクの一部についてリスクを出再しているため、計算において再保険料を費用、再保険金等を収益として計上しています。再保険料および再保険金の水準は再保険協約に基づき設定しています。

注意事項

EVの計算においては、リスクと不確実性を伴う将来の見通しを含んだ前提条件を使用するため、将来の実績がEVの計算に使用した前提条件と大きく異なる場合があります。また、実際の市場価値は、投資家が様々な情報に基づいて下した判断により決定されるため、EVから著しく乖離することがあります。したがいまして、EVの使用にあたっては、十分な注意を払っていただく必要があります。

企業概要

当社および子会社等の概況

（2020年3月31日現在）

事業の内容

当社グループは、当社、子会社252社および関連会社22社により構成されており、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業および金融・一般事業を営んでいます。

また、当社は特定上場会社等です。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

2020年3月31日現在の事業の系統図は以下のとおりです。

事業系統図※

※ ◎：連結子会社、△：持分法適用関連会社

東京海上ホールディングス株式会社（保険持株会社）

- 国内損害保険事業
  - 損害保険業
    - ◎東京海上日動火災保険株式会社
    - ◎日新火災海上保険株式会社
    - ◎イーデザイン損害保険株式会社
  - 少額短期保険業
    - ◎東京海上ミレア少額短期保険株式会社
- 国内生命保険事業
  - ◎東京海上日動あんしん生命保険株式会社
- 海外保険事業
  - 損害保険業
    - ◎Philadelphia Indemnity Insurance Company
    - ◎First Insurance Company of Hawaii, Ltd.
    - ◎Tokio Marine America Insurance Company
    - ◎Safety National Casualty Corporation
    - ◎Houston Casualty Company
    - ◎U.S. Specialty Insurance Company
    - ◎Tokio Marine Underwriting Limited
    - ◎HCC International Insurance Company PLC
    - ◎Tokio Marine Insurance Singapore Ltd.
    - ◎Tokio Marine Insurans (Malaysia) Berhad
    - ◎Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) Public Company Limited
    - ◎Tokio Marine Seguradora S.A.
    - △IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited
  - 生命保険業
    - ◎Reliance Standard Life Insurance Company
    - ◎Reliance Standard Life Insurance Company of Texas
    - ◎HCC Life Insurance Company
    - ◎Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.
    - ◎Tokio Marine Life Insurance Malaysia Bhd.
    - △Edelweiss Tokio Life Insurance Company Limited
  - その他
    - ◎Tokio Marine North America, Inc.
    - ◎Philadelphia Consolidated Holding Corp.
    - ◎Delphi Financial Group, Inc.
    - ◎HCC Insurance Holdings, Inc.
    - ◎Privilege Underwriters, Inc.
    - ◎Tokio Marine Kiln Group Limited
    - ◎Tokio Marine Asia Pte. Ltd.
    - △Hollard Holdings Proprietary Limited
    - △Hollard International Proprietary Limited
- 金融・一般事業
  - 投資顧問業・投資信託業
    - ◎東京海上アセットマネジメント株式会社

主要な子会社等

（2020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	東京都千代田区丸の内1-2-1	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	東京都千代田区神田駿河台2-3	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	東京都新宿区西新宿3-20-2	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	東京都千代田区丸の内1-2-1	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	神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1-1	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	東京都千代田区丸の内1-8-2鉄鋼ビルディング	金融・一般事業
Tokio Marine North America, Inc.	2011年6月29日	0千米ドル	0	100	251 Little Falls Drive Wilmington, DE 19808 USA	海外保険事業
Philadelphia Consolidated Holding Corp.	1981年7月6日	1千米ドル	0	100	One Bala Plaza, Suite 100, Bala Cynwyd, PA 19004 USA	海外保険事業
Philadelphia Indemnity Insurance Company	1927年2月4日	4,500千米ドル	0	100	One Bala Plaza, Suite 100, Bala Cynwyd, PA 19004 USA	海外保険事業
First Insurance Company of Hawaii, Ltd.	1982年8月6日	4,272千米ドル	0	100	1100 Ward Avenue, Honolulu, Hawaii 96814 USA	海外保険事業
Tokio Marine America Insurance Company	1998年8月13日	5,000千米ドル	0	100	1221 Avenue of the Americas, Ste 1500 New York, NY, 10020 USA	海外保険事業
Delphi Financial Group, Inc.	1987年5月27日	1千米ドル	0	100	1105 North Market Street, Suite 1230 Wilmington, DE 19801 USA	海外保険事業
Safety National Casualty Corporation	1942年11月28日	30,000千米ドル	0	100	1832 Schuetz Road, St. Louis, MO 63146 USA	海外保険事業
Reliance Standard Life Insurance Company	1907年4月2日	56,003千米ドル	0	100	1100 E. Woodfield Road, Suite 437 Schaumburg, IL 60173 USA	海外保険事業
Reliance Standard Life Insurance Company of Texas	1983年8月16日	700千米ドル	0	100	7600 West Tidwell Road, Suite 111 Houston, TX 77040 USA	海外保険事業
HCC Insurance Holdings, Inc.	1991年3月27日	1千米ドル	0	100	1209 Orange St. Wilmington, DE 19801 USA	海外保険事業
Houston Casualty Company	1981年5月27日	5,000千米ドル	0	100	1999 Bryan St. Suite 900 Dallas, TX 75201-3136 USA	海外保険事業
U.S. Specialty Insurance Company	1986年10月28日	4,200千米ドル	0	100	1999 Bryan St. Suite 900 Dallas, TX 75201-3136 USA	海外保険事業
HCC Life Insurance Company	1980年12月3日	2,500千米ドル	0	100	150 West Market Street Suite 800 Indianapolis, IN 46204 USA	海外保険事業
Privilege Underwriters, Inc.	2006年1月5日	0千米ドル	0	100	3411 Silverside Road Tatnall Building #104, City of Wilmington, County of New Castle, Delaware 19805 USA	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	20 Fenchurch Street, London, EC3M 3BY, UK	海外保険事業
Tokio Marine Underwriting Limited	2008年10月27日	0千英ポンド	0	100	20 Fenchurch Street, London, EC3M 3BY, UK	海外保険事業
HCC International Insurance Company PLC	1981年7月22日	70,197千米ドル 96,047千英ポンド	0	100	1 Aldgate, London, EC3N 1RE, UK	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	20 McCallum Street, #13-01 Tokio Marine Centre, Singapore 069046, Singapore	海外保険事業
Tokio Marine Insurance Singapore Ltd.	1923年7月11日	100,000千シンガポールドル	0	100	20 McCallum Street, #09-01 Tokio Marine Centre, Singapore 069046, Singapore	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	20 McCallum Street, #07-01 Tokio Marine Centre, Singapore 069046, Singapore	海外保険事業
Tokio Marine Insurans (Malaysia) Berhad	1999年4月28日	403,471千マレーシアリンギット	0	100	Level 23, Menara Tokio Marine Life 189, Jalan Tun Razak, 50400 Kuala Lumpur, Malaysia	海外保険事業
Tokio Marine Life Insurance Malaysia Bhd.	1998年2月11日	226,000千マレーシアリンギット	0	100	Level 23, Menara Tokio Marine Life 189, Jalan Tun Razak, 50400 Kuala Lumpur, Malaysia	海外保険事業
Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) Public Company Limited	2020年2月3日	4,096,958千タイバーツ	0	99.3	No. 26/5-8, 26/10-11, 26/16-19 Orakarn Building, 1st, 2nd, 4th and 6th Floors, Chidlom Road, Khwaeng Lumpini, Khet Pathumwan, Bangkok, Thailand	海外保険事業
Tokio Marine Seguradora S.A.	1937年6月23日	965,163千ブラジルレアル	0	97.8	R. Sampaio Viana, 44 CEP：04004-902 São Paulo, SP, Brazil	海外保険事業
（持分法適用会社）						
IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited	2000年9月8日	2,742,183千インドルピー	0	49	IFFCO Sadan, C-1, Distt. Centre, Saket, New Delhi 110017, India	海外保険事業
Edelweiss Tokio Life Insurance Company Limited	2009年11月25日	3,126,208千インドルピー	0	49	6th Floor, Tower 3, Wing B, Kohinoor City Mall, Kohinoor City, Kirol Road, Kurla (west), Mumbai-400 070, India	海外保険事業
Hollard Holdings Proprietary Limited	1972年3月30日	9千南アフリカランド	0	22.5	22 Oxford Road, Parktown, Johannesburg 2193 South Africa	海外保険事業
Hollard International Proprietary Limited	2015年4月20日	4,188,313千南アフリカランド	0	22.5	22 Oxford Road, Parktown, Johannesburg 2193 South Africa	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

海外ネットワーク

（2020年3月31日現在）

東京海上グループは、世界46の国・地域にネットワークを展開しています。海外進出企業をはじめ、海外旅行者等世界各国のお客様の多様なニーズにお応えできる体制を整えています。

北米

米国	■	ニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴ、アトランタ、ホノルル、フィラデルフィア、バラキンウィッド、セントルイス、ヒューストン、ダラス、サンフランシスコ、オハイオ
	□	Tokio Marine North America, Inc.（ニューヨーク、バラキンウィッド）
	□	TMNA Services, LLC（ニューヨーク、バラキンウィッド、ニュージャージー）
	□	Tokio Marine America（ニューヨーク、ニュージャージー、ロサンゼルス、シカゴ、アトランタ、ヒューストン、ナッシュビル、ダラス、サンフランシスコ、オハイオ）
	□	TM Claims Service, Inc.（ニューヨーク、ロサンゼルス、ホノルル、ダラス）
	□	First Insurance Company of Hawaii, Ltd.（ホノルル）
	□	Philadelphia Insurance Companies（バラキンウィッド 他）
	□	Delphi Financial Group, Inc.（ニューヨーク）
	□	Reliance Standard Life Insurance Company（フィラデルフィア 他）
	□	Safety National Casualty Corporation（セントルイス 他）
	□	Tokio Marine HCC［TMHCC］〈米国〉（ヒューストン 他）
	□	Privilege Underwriters, Inc.［PURE］（ホワイトプレーンズ 他）
グアム・北マリアナ諸島	■	グアム
	□	Tokio Marine Pacific Insurance Limited（グアム）
カナダ	■	トロント、バンクーバー、モントリオール
	●	トロント、バンクーバー、モントリオール

中南米

メキシコ	■	メキシコシティ
	□	Tokio Marine HCC México Compañía Afianzadora, S.A. de C.V.（メキシコシティ 他）
	□	Tokio Marine Compañía de Seguros, S.A. de C.V.［TMX］（メキシコシティ 他）
コロンビア	○ TMX社	ボゴタ
ブラジル	■	サンパウロ
	□	Tokio Marine Seguradora S.A.（サンパウロ 他）
パラグアイ	□	La Rural S.A. de Seguros（アスンシオン 他）

欧州・アフリカ・中東

イギリス	■	ロンドン
	□	Tokio Marine Kiln Group Limited［TMK］（ロンドン）
	□	Tokio Marine HCC［TMHCC］〈欧州〉（ロンドン、バーミンガム、ブリジェンド、ブリストル、レスター、マンチェスター）
	□	TM Claims Service Europe Ltd.［TMCSE］（ロンドン）
フランス	■	パリ
	○ TME社	Tokio Marine Europe S.A.［TME］パリ（管下にリヨン、ボルドー、コルマール、ナント）
ドイツ	■	デュッセルドルフ
	○ TME社	デュッセルドルフ、ミュンヘン、フランクフルト
オランダ	■	アムステルダム
	○ TME社	アムステルダム
	○ TMCSE社	アムステルダム
ベルギー	■	ブラッセル
	○ TME社	ブラッセル
ルクセンブルク	□ TME社	ルクセンブルク
イタリア	■	ミラノ
	○ TME社	ミラノ
スペイン	■	バルセロナ
	○ TME社	バルセロナ
ノルウェー	○ TME社	オスロ
デンマーク	○ TME社	ヘレルプ
ロシア	■	モスクワ
	□	Tokio Marine Risk Management Rus, LLC（モスクワ）
スイス	○ TMHCC社	チューリッヒ
アイルランド	○ TME社	キルデア
エジプト	■	カイロ
	□	Tokio Marine Egypt General Takaful Company（カイロ、アレキサンドリア 他）
	□	Tokio Marine Egypt Family Takaful Company（カイロ）
アラブ首長国連邦	■	ドバイ
	□	Tokio Marine Middle East Limited（ドバイ）
	◆	Al Futtaim Development Services Company（L.L.C.）（ドバイ、アブダビ）
サウジアラビア	■	リヤド、ジェッダ
	□	Alinma Tokio Marine Company（リヤド、ジェッダ、アルコバール）
トルコ	□	Allianz Sigorta A.S.（イスタンブール）
	□	Allianz Hayat ve Emeklilik A.S.（イスタンブール）
南アフリカおよび周辺6カ国	■	ヨハネスブルク
	□	Hollard Group

アジア・大洋州

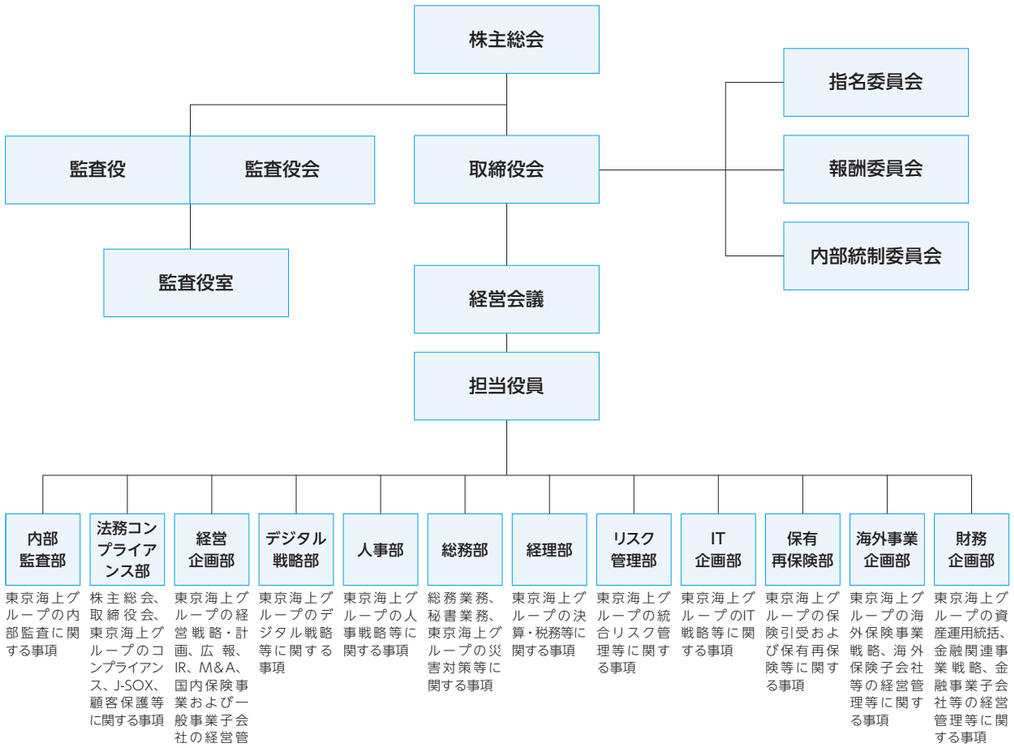
韓国	■	ソウル
	●	ソウル
中国	■	北京、上海、広州、蘇州、杭州
	□	東京海上日動火災保険（中国）有限公司（北京、上海、広州、蘇州、杭州）
	□	中盛国際保険経紀有限責任公司（北京 他）
香港	■	香港
	□	東京海上火災保険（香港）有限公司（香港）
台湾	■	台北
	□	新安東京海上産物保険股份有限公司（台北 他）
フィリピン	■	マニラ
	□	Malayan Insurance Company, Inc.（マニラ 他）
ベトナム	■	ハノイ、ホーチミンシティ
	□	Bao Viet Tokio Marine Insurance Company Limited（ハノイ 他）
タイ	■	バンコク
	□	Tokio Marine Safety Insurance（Thailand）Public Company Limited（バンコク 他）
	□	Tokio Marine Life Insurance（Thailand）Public Company Limited（バンコク 他）
マレーシア	■	クアラルンプール
	□	Tokio Marine Insurans（Malaysia）Berhad（クアラルンプール 他）
	□	Tokio Marine Life Insurance Malaysia Bhd.（クアラルンプール 他）
シンガポール	■	シンガポール
	□	Tokio Marine Asia Pte. Ltd.（シンガポール）
	□	Tokio Marine Insurance Singapore Ltd.［TMiS］（シンガポール）
	□	Tokio Marine Life Insurance Singapore Ltd.［TMLS］（シンガポール）
	□	TM Claims Service Asia Pte. Ltd.（シンガポール）
ブルネイ	○ TMiS社	バンダルスリブガワン
	○ TMLS社	バンダルスリブガワン
インドネシア	■	ジャカルタ
	□	PT Asuransi Tokio Marine Indonesia（ジャカルタ 他）
	□	PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia（ジャカルタ 他）
インド	■	ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ
	□	IFFCO-TOKIO General Insurance Company Limited（ニューデリー 他）
	□	Edelweiss Tokio Life Insurance Company Limited（ムンバイ 他）
ミャンマー	■	ヤンゴン
	●	ヤンゴン
	□	Grand Guardian Tokio Marine General Insurance Company Limited（ヤンゴン）
カンボジア	■	プノンペン
オーストラリア	■	シドニー、メルボルン
	□	Tokio Marine Management（Australasia）Pty. Ltd.（シドニー、メルボルン）
ニュージーランド	●	オークランド

海外拠点：46の国・地域
駐在員数：307名
現地スタッフ数：約34,000名
クレームエージェント数：約250拠点（サブエージェントを含む）

■ 東京海上日動の駐在員事務所設置都市／駐在員派遣都市
● 東京海上日動の支社・支店
◆ 東京海上日動の代理店
□ 東京海上グループの現地法人・出資会社
○ 東京海上グループの現地法人の支社・支店

組織図

（2020年4月1日現在）



従業員の状況

（2020年3月31日現在）

従業員数	752名
平均年齢	43.2歳
平均勤続年数	19.0年

（注）当社従業員はその大部分が子会社からの出向者であり、平均勤続年数は、出向者の各子会社における勤続年数を通算しています。

設備の状況

設備投資等の概要

当社グループは、顧客サービスの充実と業務の効率化を目的として設備投資を行っています。2019年度の設備投資の内訳は、次のとおりです。

事業セグメント	金額（百万円）
国内損害保険事業	21,525
国内生命保険事業	445
海外保険事業	23,458
金融・一般事業	682
合計	46,111

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

（2020年3月31日現在）

会社名	店名（所在地）	セグメントの名称	帳簿価額（百万円）			従業員数（名）	賃借料（百万円）
			土地（面積㎡）	建物	動産等		
当 社	**本社**（東京都千代田区）	持株会社	－ （－）	136	113	752	－

国内子会社

（2020年3月31日現在）

会社名	店名（所在地）	セグメントの名称	帳簿価額（百万円）			従業員数（名）	賃借料（百万円）
			土地（面積㎡）	建物	動産等		
東京海上日動火災保険（株）	**本社**（東京都千代田区） 各サービス部、東京企業所属各部、東京自動車所属各部、本店損害1、本店損害2、東京自動車損害、公務開発、公務1、公務2、医療・福祉法人、広域法人、金融法人の各部および海外拠点を含む	国内損害保険事業	34,985 (65,929)	27,999	18,290	4,058	761
	北海道 北海道支店（札幌市中央区） ほか6部支店	国内損害保険事業	831 (6,168)	962	454	662	532
	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	2,507 (10,237)	3,253	708	1,041	238
	関東 東京中央支店（東京都港区） ほか32部支店	国内損害保険事業	8,023 (13,026)	6,643	2,070	3,831	2,279
	東海・北陸 愛知南支店（名古屋市中区） ほか26部支店	国内損害保険事業	3,425 (11,639)	8,323	1,311	2,337	936
	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	5,580 (9,879)	4,965	1,495	2,275	1,641
	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	2,455 (7,211)	3,141	838	1,324	834
	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	5,575 (10,487)	4,432	858	1,549	278

設備の状況

国内子会社

(2020年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)			従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産等		
日新火災海上保険(株)	**本社(東京本社)** (東京都千代田区) **さいたま本社** (さいたま市浦和区)	国内損害保険事業	10,330 (23,084)	7,701	1,225	2,199	1,173
イーデザイン損害保険(株)	**本社** (東京都新宿区)	国内損害保険事業	– (–)	91	122	288	187
東京海上日動あんしん生命保険(株)	**本社** (東京都千代田区)	国内生命保険事業	– (–)	421	788	2,258	1,228
東京海上ミレア少額短期保険(株)	**本社** (横浜市西区)	国内損害保険事業	– (–)	12	46	103	83
東京海上アセットマネジメント(株)	**本社** (東京都千代田区)	金融・一般事業	– (–)	388	187	318	375

在外子会社

(2020年3月31日現在)

会社名	店名(所在地)	セグメントの名称	帳簿価額(百万円)			従業員数(名)	賃借料(百万円)
			土地(面積㎡)	建物	動産等		
Tokio Marine North America, Inc. 他　グループ1社	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	– (–)	11	928	404	522
Philadelphia Consolidated Holding Corp. 他　グループ6社	**本社** (米国・ペンシルバニア州・バラキンウィッド)	海外保険事業	– (–)	625	569	1,993	1,542
First Insurance Company of Hawaii, Ltd. 他　グループ5社	**本社** (米国・ハワイ州・ホノルル)	海外保険事業	– (–)	260	198	346	402
Tokio Marine America Insurance Company 他　グループ4社	**本社** (米国・ニューヨーク州・ニューヨーク)	海外保険事業	– (–)	487	157	288	524
Delphi Financial Group, Inc. 他　グループ24社	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	390 (71,876)	2,260	1,755	2,601	2,288
HCC Insurance Holdings, Inc. 他　グループ59社	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	459 (58,651)	2,402	5,719	3,271	2,276
Privilege Underwriters, Inc. 他　グループ5社	**本社** (米国・デラウェア州・ウィルミントン)	海外保険事業	– (–)	–	385	819	511
Tokio Marine Kiln Group Limited 他　グループ26社	**本社** (英国・ロンドン)	海外保険事業	– (–)	6,277	1,731	722	–
Tokio Marine Underwriting Limited	**本社** (英国・ロンドン)	海外保険事業	– (–)	–	–	–	–
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	– (–)	–	53	83	39
Tokio Marine Insurance Singapore Ltd.	**本社** (シンガポール・シンガポール)	海外保険事業	1,654 (289)	760	74	228	23
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	1,683 (214)	846	148	233	0
Tokio Marine Insurans (Malaysia) Berhad	**本社** (マレーシア・クアラルンプール)	海外保険事業	– (–)	9	216	848	18
Tokio Marine Life Insurance Malaysia Bhd.	**本社** (マレーシア・クアラルンプール)	海外保険事業	603 (3,614)	1,693	392	495	12
Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) Public Company Limited	**本社** (タイ・バンコク)	海外保険事業	2,540 (13,481)	253	561	1,343	–
Tokio Marine Seguradora S.A.	**本社** (ブラジル・サンパウロ)	海外保険事業	254 (4,660)	1,313	613	2,003	74

(注) 1. 上記はすべて営業用設備です。
2. 動産等には、リース資産を含めて記載しています。
3. 建物の一部を賃借しています。

設備の新設、除却等の計画

該当事項はありません。

株式情報

株主・株式の状況等

基本事項 (2020年7月1日現在)

当社の発行する株式は普通株式であり、発行可能株式総数は33億株、発行済株式総数は702,000,000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18回定時株主総会は、2020年6月29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. 2019年度(2019年4月1日から2020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. 2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)計算書類報告の件

以上の内容について報告しました。

〈決議事項〉

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役13名選任の件
第3号議案 監査役1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充実に努める方針としています。

2019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95円としました。

中間配当(普通配当)として1株につき95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190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180円に比べ、10円の増配です。

なお、2018年度および2019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年度は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
2020年3月31日	1,500億円

株式の分布状況

2020年3月31日現在の株主数は、75,979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39.96%、外国法人等の持株比率が36.61%となっています。

a. 所有者別状況

(2020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	236	280,517,818	39.96
金融商品取引業者	54	30,104,011	4.29
その他の法人	1,403	46,467,594	6.62
外国法人等	1,020	256,993,953	36.61
個人・その他	73,264	83,786,489	11.94
自己名義株式	1	4,129,635	0.59
合計	75,979	702,000,000	100.00

b. 地域別状況

(2020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	1,020	1.34	1,847,814	0.26
東北	1,747	2.30	3,616,902	0.52
関東	37,334	49.14	385,133,213	54.86
中部	11,230	14.78	22,031,042	3.14
近畿	16,087	21.17	22,559,367	3.21
中国	2,779	3.66	2,822,782	0.40
四国	1,738	2.29	2,508,918	0.36
九州	2,966	3.90	4,396,829	0.63
外国他	1,078	1.42	257,083,133	36.62
合計	75,979	100.00	702,000,000	100.00

c. 所有株式別状況

(2020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)	167	256	200	1,340	2,272
株主数比率(%)	0.22	0.34	0.26	1.76	2.99
株式数(株)	540,920,819	58,995,222	14,250,952	25,322,321	14,753,732
株式数比率(%)	77.05	8.40	2.03	3.61	2.10

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)	18,043	14,793	29,010	9,898	75,979
株主数比率(%)	23.75	19.47	38.18	13.03	100.00
株式数(株)	33,912,828	8,370,357	5,145,248	328,521	702,000,000
株式数比率(%)	4.83	1.19	0.73	0.05	100.00

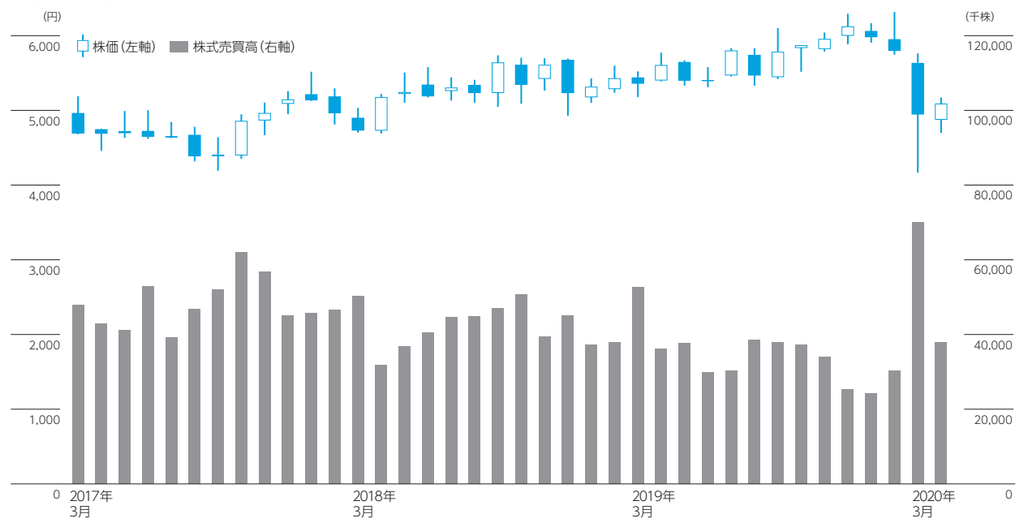
上位10名の株主の状況

(2020年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式*の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	東京都港区浜松町二丁目11番3号	62,433	8.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	東京都中央区晴海一丁目8番11号	46,105	6.61
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人　資産管理サービス信託銀行株式会社)	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 晴海アイランドトリトン スクエアオフィスタワーZ棟)	15,779	2.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口5	東京都中央区晴海一丁目8番11号	14,368	2.06
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)	13,973	2.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口9	東京都中央区晴海一丁目8番11号	13,499	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口7	東京都中央区晴海一丁目8番11号	13,158	1.89
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (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)	11,513	1.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 退職給付信託口・三菱商事株式会社口	東京都港区浜松町二丁目11番3号	10,832	1.55
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)	9,867	1.41

* 自己株式を除く

株価・出来高推移



開示項目一覧

保険業法第271条の25（保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧等）、保険業法施行規則第210条の10の2（保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧等）に基づく開示項目と掲載頁

開示項目	掲載頁
1 保険持株会社の概況及び組織に関する次に掲げる事項	
イ 経営の組織（保険持株会社の子会社等（法第271条の25第1項前段に規定する説明書類の内容に重要な影響を与えない子会社等を除く。）の経営管理に係る体制を含む。）	168
ロ 資本金の額及び発行済株式の総数	171
ハ 持株数の多い順に10以上の株主に関する次に掲げる事項	
（1）氏名（株主が法人その他の団体である場合には、その名称）	173
（2）各株主の持株数	173
（3）発行済株式の総数に占める各株主の持株数の割合	173
ニ 取締役及び監査役（監査等委員会設置会社にあっては取締役、指名委員会等設置会社にあっては取締役及び執行役）の氏名及び役職名	58－59
ホ 会計参与設置会社にあっては、会計参与の氏名又は名称	該当なし
ヘ 会計監査人の氏名又は名称	147
2 保険持株会社及びその子会社等の概況に関する次に掲げる事項	
イ 保険持株会社及びその子会社等の主要な事業の内容及び組織の構成	164
ロ 保険持株会社の子会社等に関する次に掲げる事項	
（1）名称	165
（2）主たる営業所又は事業所の所在地	165
（3）資本金又は出資金の額	165
（4）事業の内容	165
（5）設立年月日	165
（6）保険持株会社が保有する子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	165
（7）保険持株会社の一の子会社等以外の子会社等が保有する当該一の子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	165
3 保険持株会社及びその子会社等の主要な業務に関する事項として次に掲げるもの	
イ 直近の営業又は事業年度における事業の概況	101
ロ 直近の5連結会計年度における主要な業務の状況を示す指標として次に掲げる事項	
（1）経常収益	98－99
（2）経常利益又は経常損失	98－99
（3）親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	98－99
（4）包括利益	98－99
（5）純資産額	98－99
（6）総資産額	98－99
（7）保険金等の支払能力の充実の状況を示す比率	98－99
4 保険持株会社及びその子会社等の直近の2連結会計年度における財産の状況に関する次に掲げる事項	
イ 連結貸借対照表、連結損益計算書及び連結株主資本等変動計算書	109－112
ロ 貸付金のうち次に掲げるものの額及びその合計額	
（1）破綻先債権に該当する貸付金	117
（2）延滞債権に該当する貸付金	117
（3）3カ月以上延滞債権に該当する貸付金	117
（4）貸付条件緩和債権に該当する貸付金	117
ハ 保険金等の支払能力の充実の状況（法第271条の28の2各号に掲げる額に係る細目として別表に掲げる額を含む。）及び保険持株会社の子会社等である保険会社の保険金等の支払能力の充実の状況（法第130条各号に掲げる額を含む。）	154－159
ニ 保険持株会社及びその子法人等が2以上の異なる種類の事業を営んでいる場合の事業の種類ごとの区分に従い、当該区分に属する経常収益の額、経常利益又は経常損失の額及び資産の額（以下この号において「経常収益等」という。）として算出したもの（各経常収益等の総額に占める割合が少ない場合を除く。）	125－128
ホ 保険持株会社が連結貸借対照表、連結損益計算書及び連結株主資本等変動計算書について金融商品取引法第193条の2（公認会計士又は監査法人による監査証明）の規定に基づき公認会計士又は監査法人の証明を受けている場合にはその旨	147
5 事業年度の末日において、当該保険持株会社が将来にわたって事業活動を継続するとの前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況その他当該保険持株会社の経営に重要な影響を及ぼす事象（以下この号において「重要事象等」という。）が存在する場合には、その旨及びその内容、当該重要事象等についての分析及び検討内容並びに当該重要事象等を解消し、又は改善するための対応策の具体的内容	該当なし

TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区丸の内 1-2-1 東京海上日動ビル新館 〒100-0005
Tel.03-6212-3333（代表）

この統合レポートは、FSC® が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られた FSC 認証紙を使用し、ベジタブルオイルインキを使い印刷しています。

Printed in Japan

A03-90300（5）改定 202008