

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 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、株主、お客様、社会、社員等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まいります。そのために、健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンスを構築し、「内部統制基本方針」に基づき、持株会社としてグループ会社を適切に統治してまいります。

当社は、グループ会社の経営管理やグループのコンプライアンス、リスク管理、内部監査等に関する基本的な事項をグループの各種基本方針で定めています。また、主なグループ会社の事業戦略および事業計画等の重要事項の策定を当社の事前承認事項とするとともに、グループの各種基本方針の遵守状況および事業計画の実施状況等について確認すること等により、主なグループ会社の経営管理を行います。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【原則1-4.政策保有株式】

経済合理性の検証

当社は、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式について、保有目的に応じて以下のように分類して管理しています。

主な投資の名称	保有目的
政策投資	主として保険事業における顧客企業との長期的かつ安定的な保険取引関係の維持および強化を図り、当社グループの企業価値を高めることを目的とする投資
戦略的投資	投資先の技術、知見またはビジネスモデル等の獲得に向けた連携関係の強化を目的とする投資
海外パートナーシップ投資	海外保険事業における投資先とのパートナーシップ構築・強化を目的とする投資

政策投資として保有している株式について、当社は、2024年5月に開催した取締役会において、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために、2029年度末までにゼロにすることを決定しました。なお、本決定の前まで、当社は取締役会において、中長期的な取引関係の強化等の保有目的の適切性および保有の経済合理性を検証していました。

戦略的投資として保有している株式については、取締役会において、出資時に想定した、新たな保険商品やソリューション事業の開発等に関する協業の進捗状況および具体的な協業成果等を確認するとともに、投資倍率等の財務的な評価を加味して、総合的に保有効果を検証しています。海外パートナーシップ投資として保有している株式については、取締役会において、デジタル、モビリティ、ヘルスケア等の分野における情報、知見等の獲得状況を確認するとともに、含み損益や一定期間のトータルリターン等の財務的な評価を加味して、総合的に保有効果を検証しています。

なお、政策投資として保有している株式に関する方針および東京海上日動火災保険株式会社における議決権行使の考え方については、「【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】7.その他(4)政策投資として保有している株式に関する方針等(原則1-4、原則2-6)」に記載のとおりです。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

#### 1. 経営理念およびコーポレートガバナンス基本方針

##### (1) 経営理念(原則3-1(i))

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。

##### (2) コーポレートガバナンス基本方針(原則3-1(ii))

当社は、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(以下「基本方針」といいます)を定めていますが(下記「Vその他」の「2.その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に記載のとおりです)、その基本的な考え方は以下のとおりです。

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主、お客様、社会、社員等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る。そのために、当社は、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスを構築し、内部統制基本方針に基づき、持株会社として東京海上グループ各社を適切に統治する。

#### 2. 株主・投資家との対話および資本政策等

##### (1) 株主・投資家との対話(原則5-1)

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、次の基本方針に沿って、態勢整備と取組みに努めています。

当社は、株主・投資家との対話のための活動全般を統括する業務執行役員を置くとともに、企画、実施するための専門部署を設置する。  
 当社は、決算発表、投資家向け説明会等の株主・投資家との対話に向けて、専門部署が、関連部署と連携して、株主・投資家に正確で偏りのない情報を提供する。  
 当社は、株式の保有状況や株主・投資家の意見等を踏まえ、株主・投資家との建設的な対話の手段の充実を図る。  
 当社は、株主・投資家との対話において寄せられた意見について、定期的に整理、分析を行い、取締役会に報告する。  
 当社は、「インサイダー取引防止規程」に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底するとともに、未公表の重要事実を用いずに株主・投資家との対話を行う。

【株主との対話の実施状況等】[英文開示有り]

「株主との対話の実施状況等」(東京証券取引所2023年3月31日公表)についての当社の取組みは、当社ウェブサイトや統合レポート(「統合レポート2025」の59ページ)において開示しています。

<https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/dialogue/>

[https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/annual\\_report.html](https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/annual_report.html)

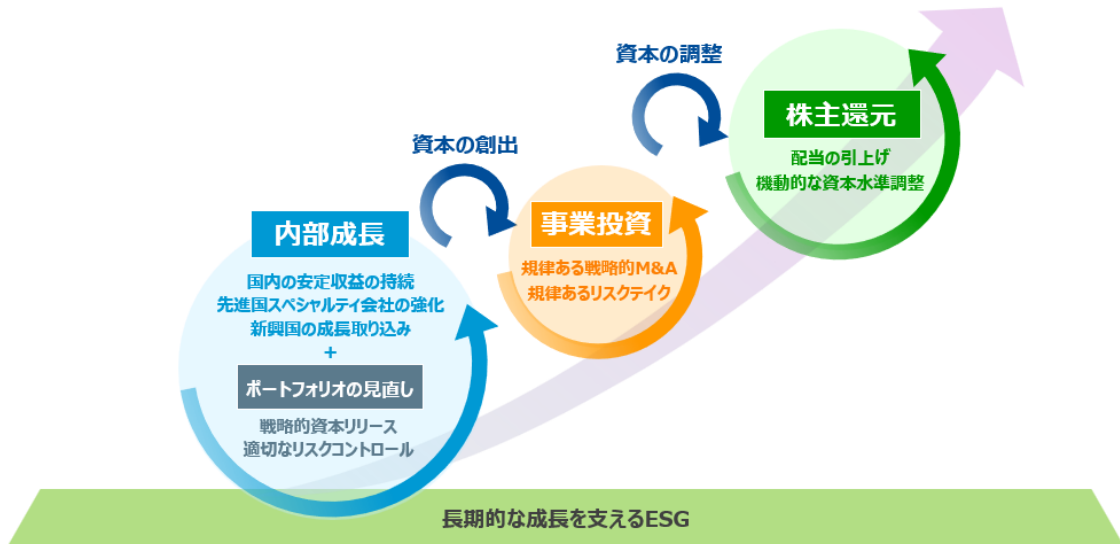
(2)事業ポートフォリオの基本的な方針(補充原則5-2)

当社のパーパスは、安心と安全の提供を通じて、お客様や社会の“いざ”をお守りすることです。こうしたパーパスの実現に向けて、グローバルなリスク分散を基軸として、多様化・複雑化する社会課題を解決し、安心・安全な世界創りに貢献することで、サステナブルな社会への貢献による社会的な価値の創出と持続的な利益成長による株主価値の創出を同時に実現していくことを基本的な方針として事業ポートフォリオを構築してまいります。

(3)資本政策を通じた企業価値の向上(原則1-3、原則5-2)

東京海上グループは、事業環境が加速度的に変化する中でも、お客様や社会の“いざ”をお守りするというパーパスを果たし続けるため、中期経営計画(2024年度～2026年度)においては、グローバルなリスク分散およびグループ一体経営をグループの基本戦略とし、成長の3本柱(価値提供領域の飛躍的な拡大、ディストリビューションの多様化・複線化および生産性の徹底的な向上)ならびに規律の2本柱(内部統制およびガバナンスの強化および向上ならびに事業ポートフォリオおよび資本管理の高度化)をグループの重点戦略として取り組んでいます。

東京海上グループでは、企業価値を的確に把握しその拡大に努める観点から、グループ全体の業績を示す経営指標として修正純利益および修正ROEを掲げており、これらの向上に向けて、国内外での内部成長をベースに、ポートフォリオも戦略的に見直すとともに、政策株式の売却加速も通じて、資本・資金を創出していきます。そして、創出した資本・資金を優良な事業投資に振り向け、よい案件がなければ資本を株主に還元するというサイクルを回し続けることで、当社の企業価値を向上させていきます。

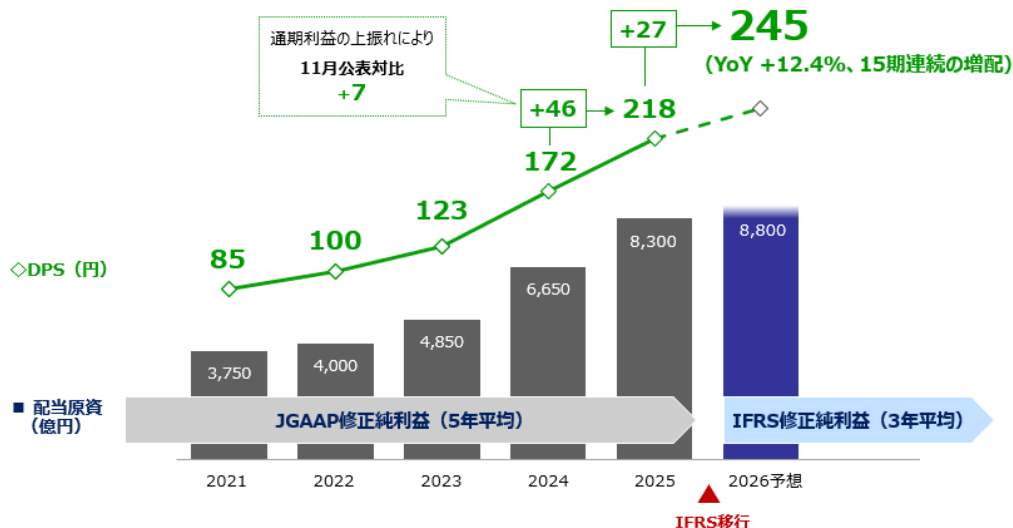


また、東京海上グループでは、規律ある資本政策のため、ESR(Economic Solvency Ratioの略、リスク量は99.5% VaR( )に基づくモデルで計算)のターゲットを190%以上と定めています。ESRは2026年3月末時点で268%と引き続き充実した水準にあります。

( )バリュアットリスク(VaR):将来の一定期間のうちに、一定の確率の範囲内で被る可能性のある最大損失額のことをいいます。99.5% VaRとは、今後1年後の損失が99.5%の確率でその額以内に収まる金額水準です。

株主還元については、配当を株主還元の基本と位置づけ、利益成長に応じて持続的に高める方針としています。配当額については、自然災害等の影響により単年度の利益がぶれやすいという保険事業の特性を踏まえ、3年平均の修正純利益(IFRSベース)に基づいて決定します。具体的には、3年平均の修正純利益(IFRSベース)の50%を原則として配当総額を決定します。

自己株式の取得については、資本水準や市場環境、事業投資機会および修正EPS成長への効果等を総合的に勘案し、機動的に実施する方針としています。



こうした取組みの結果として、東京海上グループのROEは資本コストである7%を上回って推移しています。今後も保険引受・資産運用両面における強い利益成長を実現するとともに、規律ある資本政策を実行することにより、「世界トップクラスのEPS Growthの実現」および「グローバルピア水準のROEへの向上」をめざし続けます。

### 3.経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き等

(1)経営陣幹部の選任・指名・解任を行うにあたっての方針と手続き(原則3-1(iv)、補充原則4-3、補充原則4-3、補充原則4-10)

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。

指名委員会は、社長・取締役・執行役員の選任・解任および選任要件・解任方針等について審議し、取締役会に対して答申します。社長・取締役・執行役員が、各々の選任要件を満たさない場合は、当該者の解任について審議します。また、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します。

取締役会は、指名委員会の審議内容および結果等について答申を受けた後、その内容を基に役員人事について審議します。

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します。本報告書提出日現在において、5名の委員のうち3名が社外委員です。

役員の選解任・指名に関する方針と手続きの詳細については、基本方針第9条および第12条から第17条までに規定しています。

(2)社長のサクセッションプラン(原則4-1)

取締役会の諮問機関である指名委員会は、サクセッションプランや具体的な後任候補者について社長から十分な報告を受け、社外取締役を中心とするメンバーで意見交換を行い、経営課題も踏まえた検討を加え、必要に応じ取締役会にフィードバックを行います。

(3)社外取締役の独立性に関する判断基準(原則4-9)

社外取締役については、以下のいずれにも該当しない場合に、当社からの独立性があると判断することとしています。

当社またはその子会社の業務執行者である者

過去10年間に於いて当社またはその子会社の業務執行者であった者

当社もしくは主な事業子会社を主要な取引先とする者(直近事業年度における当社または主な事業子会社との取引額が、その連結売上高の2%以上の者をいう。)またはその業務執行者である者

当社もしくは主な事業子会社の主要な取引先である者(直近事業年度における当社または主な事業子会社との取引額が、当社の連結経常収益の2%以上の者をいう。)またはその業務執行者である者

当社もしくは主な事業子会社が、その資金調達において必要不可欠とし、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその業務執行者である者

当社または主な事業子会社から寄付を受けている法人、組合その他の団体であって、直近事業年度における当該寄付の額が一定額(1,000万円または当該団体の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い額をいう。)を超えるものの業務執行者である者

当社またはその子会社の取締役、監査役または執行役員の配偶者または三親等以内の親族である者

当社または主な事業子会社から役員報酬以外に報酬を受けているコンサルタント、会計士、弁護士その他の専門家であって、直近事業年度における当該報酬の額が一定額(1,000万円または当該専門家が所属する法人、組合その他の団体の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い額をいう。)を超えるもの

直近事業年度末において、当社の総株主の議決権の10%以上の議決権を保有する者またはその業務執行者である者

(4)取締役会における社外取締役の構成比率(原則4-8)

取締役会は、原則として過半数を社外取締役として構成します。本報告書提出日現在において、取締役17名のうち9名が社外取締役です。

(5)取締役の多様性(補充原則4-11)

取締役会は、その実効性を確保するために、多様性と適正規模を両立した構成とします。取締役(監査等委員である者を除く。)の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年とし、再任を妨げないものとします。取締役の選任にあたっては、会社の業態をよく理解し、会社経営に必要な広範な知識を有し、取締役会の構成員として会社の重要な業務執行を決定するに十分な判断力を有している者を選任することとしています。また、監査等委員である取締役の選任にあたっては、上記の取締役の選任要件を満たし、かつ、監査等委員としての職務能力、過去の実績・経験等を勘案し、質の高い監査等を実施することによって、会社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与することができる者を選任することとしています。

また、当社は取締役のスキルについて以下のように考えています。

【取締役のスキルについての考え方】

東京海上グループは、保険グループとしてグローバルに事業を展開しています。そのなかで、当社はグループを統括する保険持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治します。

監査等委員会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。取締役会がその役割を適切に果たすためには、東京海上グループの事業内容、事業展開、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化に伴い変化します。

当社において重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、まずは、ビジネスを深く理解していること、すなわち、「保険事業」に精通していることが求められます。また、「金融経済」、「財務会計・ファイナンス」、「法務・コンプライアンス」、「人材戦略」、「ガバナンス・リスクマネジメント」のスキルはあらゆる判断のベースとなります。

さらに、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっている今、「環境」および「テクノロジー」のスキルの重要性はますます高まっています。

加えて、特に社外取締役には、「国際性」、「企業経営」のスキルを期待しています。これは、グローバルに事業展開する東京海上グループにとって、グローバルな環境認識や企業経営の知見が大変有益であるためです。

監査等委員である取締役に関しても、取締役の職務の執行を適切に監査するためには、上記の取締役会同様のスキルを備える形で監査等委員会が構成されることが望ましいと考えています。そのなかでも、「財務会計・ファイナンス」のスキルの重要性は特に高く位置付けられます。

下記の表は、本報告書提出日現在の取締役とその有するスキルを一覧にしたものですが、全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

氏名	性別	地位および主な担当	スキル										
			企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	環境	人材戦略	ガバナンス・リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	保険事業	
小宮 暁	男性	取締役会長	○	○					○			○	○
小池 昌洋	男性	取締役社長	○	○								○	○
山本 吉一郎	男性	取締役副社長		○	○					○		○	○
森脇 陽一	男性	専務取締役		○	○			○	○		○		○
鍋嶋 美佳	女性	常務取締役						○	○			○	○
城田 宏明	男性	取締役執行役員	○	○									○
遠藤 信博	男性	社外取締役	○	○						○	○	○	
片野坂 真哉	男性	社外取締役	○	○					○	○		○	
大園 恵美	女性	社外取締役	○					○		○		○	
Of・ト・エルマン	男性	社外取締役	○	○	○			○		○	○	○	
清水 順子	女性	社外取締役		○	○			○		○		○	
サイマ・ハサン	女性	社外取締役	○	○	○						○	○	
原島 朗	男性	取締役 (常勤監査等委員)	○	○						○		○	○
岡田 健司	男性	取締役 (常勤監査等委員)		○	○	○				○		○	○
進藤 孝生	男性	社外取締役 (監査等委員)	○	○				○	○	○		○	
松山 遙	女性	社外取締役 (監査等委員)		○	○	○				○			
大槻 奈那	女性	社外取締役 (監査等委員)		○	○			○		○		○	

こうした方針に基づき、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)には企業経営経験者3名、学識経験者2名、エコノミスト1名を選任し、監査等委員である社外取締役には企業経営経験者1名、弁護士1名、アナリスト1名を選任しています。また、多くの社外取締役が豊富な国際経験を有しています。このように多様なスキルを有するメンバーで取締役会および監査等委員会を構成しています。社外取締役は、取締役会等の場においてこうしたスキルに基づき、当社の経営に対するアドバイスをを行っています。

ジェンダーの面においても、女性取締役を6名選任しており、取締役に占める女性の割合は35.3%となっています。加えて、外国籍の取締役を2名選任しています。

#### (6)経営陣幹部の選任・指名の理由(原則3-1(V))

##### a.社内役員

別添に記載のとおりです。

##### b.社外取締役

下記「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「[取締役関係]会社との関係(2)選任の理由」に記載のとおりです。

#### 4.経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続き(原則3-1(iii)、補充原則4-10)

##### (1)役員・個人別の報酬等の内容の決定に関する事項

取締役会は、報酬委員会の答申を踏まえ、報酬体系、報酬水準、個人業績評価(分布)および会社業績評価を決議しています。取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容については、上記を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

監査等委員である取締役の個人別の報酬等については、会社法第361条第3項の監査等委員である取締役の協議により決定します。

##### (2)報酬委員会の役割および構成

当社は、取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置しています。報酬委員会は次の事項等を審議し、取締役会に対して答申します。

社長・取締役(監査等委員である者を除く。)・執行役員の業績評価

社長・取締役(監査等委員である者を除く。)・執行役員の報酬体系および報酬水準

役員報酬の決定に関する方針

報酬委員会は、原則として委員の過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役から選出します。本報告書提出日現在において、5名の委員のうち4名が社外取締役です。

##### (3)役員報酬の決定に関する方針

役員・個人別の報酬等の内容の決定に関する方針は、取締役会が、報酬委員会の答申を踏まえ、以下に記載のとおり決定しています。

役員報酬の決定にあたっては、「透明性」、「公正性」、「客観性」を確保します。

役員報酬体系は、以下の構成とします。

対象者	定額報酬	業績連動報酬	株式報酬
常勤取締役（監査等委員である者を除く。）	○	○	○
社外取締役（監査等委員である者を除く。） 非常勤取締役（監査等委員である者を除く。）	○	—	○
監査等委員である取締役	○	—	—

※常勤取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬の基準額における各報酬の構成については、原則として役位の高さに応じて業績連動報酬および株式報酬の割合を高めます。

※※「常勤取締役（監査等委員である者を除く。）」は、取締役会長および業務執行取締役を指します。

各報酬導入の目的は以下のとおりとします。

報酬の種類	目的
業績連動報酬	企業価値向上に対するインセンティブを強化するため、会社目標および個人目標を設定し、その達成度に対する評価に連動した業績連動報酬を導入します。
株式報酬	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ため、当社株主に連動する株式報酬を導入します。

取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬の水準は、当社業績や他社水準等を勘案し、役位別に基準額を設定のうえ、職責の重さを加味し、取締役会が決定します。

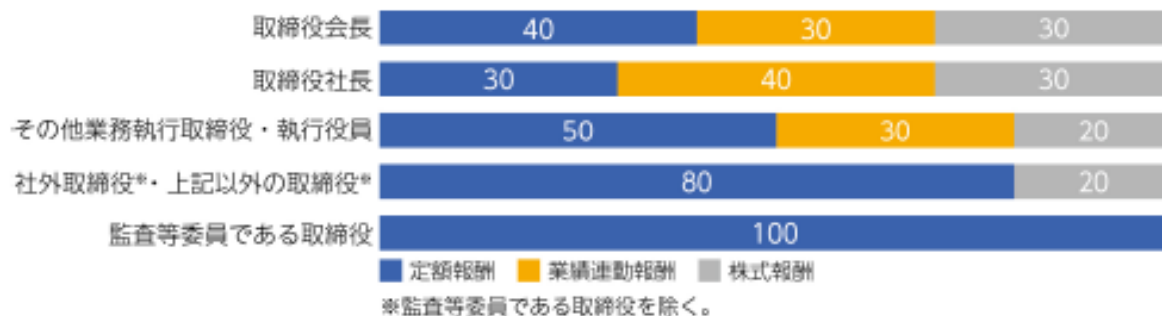
定額報酬および業績連動報酬については月例で支給します。株式報酬については退任時に交付します。

取締役（監査等委員である者を除く。）の個人別の報酬等の内容およびその他役員報酬に関する重要な事項は、取締役会が決定します。なお、報酬委員会諮問事項については、同委員会の答申を踏まえ、決定します。

監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、監査等委員である取締役の協議によって決定します。

#### (4)報酬等の基準額の構成

報酬等の基準額の構成は、以下のとおりです。



#### (5)業績連動報酬

企業価値向上に対するインセンティブ強化を目的として導入しています。「個人目標」および「会社目標」の前年度実績の評価について、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定し、それに基づき金銭で支給します（評価に応じて0～200%の範囲で変動します）。

個人目標：各取締役の担当を踏まえ期初に設定します（中長期戦略目標等を含む）。

会社目標：原則として、以下の業績評価指標を用いて設定します。当該指標は、当社が経営指標として重視しているものです。

評価期間	項目	構成割合	目標	実績	左記に基づく業績連動報酬の支給期間
2023年4月～ 2024年3月	修正純利益	50%	6,700億円	7,116億円	2024年7月～ 2025年6月
	修正ROE	30%	17.1%	15.5%	
	社員エンゲージメント指標	10%	—	100%	
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	—	100%	
2024年4月～ 2025年3月	修正純利益	50%	6,100億円	6,089億円	2025年7月～ 2026年6月
	修正ROE	30%	11.0%	11.4%	
	社員エンゲージメント指標	10%	—	100%	
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	—	100%	
2025年4月～ 2026年3月	修正純利益	50%	7,000億円	7,116億円	2026年7月～ 2027年6月
	修正ROE	30%	13.2%	13.0%	
	社員エンゲージメント指標	10%	—	200%	
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	—	100%	

- (注) 1. 海外事業を担当する取締役については、海外事業の実績を反映すべく業績評価指標の一部を変更しています。
2. 修正純利益および修正ROEとは、市場から見た透明性の向上等を目的として、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。なお、評価期間が2024年4月以降の修正純利益および修正ROEについては、政策株式に係る売却損益を除いた数値を使用しています。
3. 社員エンゲージメント指標とは、海外を含むグループベースで実施するカルチャー&バリューサーベイのスコア変動を指標化したものです。
4. サステナビリティ戦略に係る指標とは、同戦略の主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価を指標化したものです。

## (6)株式報酬

株価の変動によるリターンを株主の皆様と共有し、アカウンタビリティを果たすことを目的として株式交付信託を導入しています。

## 5.取締役会の機能発揮

### (1)取締役会の実効性評価(補充原則4-11 )

#### a.取締役会の実効性評価の方法

当社は、取締役会のさら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。2025年度は、取締役および監査役の全員を対象に、取締役会の運営や機能発揮に関するアンケートを行いました。取締役会は、その結果等を踏まえ、取締役会の現状および今後の対応等について審議しました。アンケートの主な項目は以下のとおりです。

- ・取締役会の機能発揮の状況
- ・取締役会の運営状況
- ・取締役会の規模、構成および多様性
- ・指名委員会、報酬委員会およびグループ監査委員会の運営状況

なお、当社は2022年度に第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施しており、今後も必要に応じて実施します。

#### b.取締役会の実効性評価の結果

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しています。

実効性のさらなる向上に向け、以下のような意見もあり、対応を行っていく予定です。

<意見1> 取締役会が論議すべき重要課題に関する時間を一層確保すべきである。

<対応1> 決議事項および報告事項を絞り込み、中長期的または戦略的なテーマに関する論議時間をさらに拡充する。

<意見2> 社外役員が東京海上グループをより深く理解することのできる機会を一層充実させてほしい。

<対応2> 引き続き、社外役員に対し、取締役会以外の場での情報提供を行う。社内重要会議のオブザーブ、グループ会社の拠点訪問、グループ会社社員との意見交換会等の機会をさらに拡充する。

#### (2)「戦略論議」の実施

当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略を検討・策定するに際し、社外取締役の見識を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、取締役会において、経営課題や経営環境をテーマにした論議を「戦略論議」と称し、実施します。テーマは、取締役からのアンケートの回答や「独立役員会議」等での議論を基に選定します。

2025年度は、以下のテーマについて「戦略論議」を実施しました。

- ・東京海上グループのカルチャー
- ・東京海上グループの2035年にありたい姿および次期中期経営計画
- ・東京海上グループのAI・データ戦略

#### (3)「独立役員会議」の開催

当社では、独立役員のみによる会議を年に1回開催しています。テーマ設定を含めた会議の進行全てを独立役員が行い、客観的かつ大局的な視点から様々な意見交換がなされています。会議で議論された内容は、必要に応じて取締役会長および取締役社長にフィードバックされています。

#### (4)取締役に対するトレーニング(補充原則4-14 )

当社は、取締役に必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。当社およびグループ会社では、新任の社内取締役を対象に、法令上の権限および義務等に関する研修を、弁護士を講師として実施しています。また、これに加え、当社で社外取締役を新たに迎える際には、職責を果たすために理解が必須と考えられるテーマについての研修を就任前に実施しています。

さらに、次世代の経営幹部育成のため、執行役員の候補となる幹部社員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルの習得のための研修を行っています。

## 6.サステナビリティに関する考え方および取組み(補充原則2-4 、補充原則3-1 )

### 2[サステナビリティに関する考え方及び取組]

#### (1)サステナビリティ共通

東京海上グループは、「お客様や社会のいざをお守りする」というパーパスを起点に、時代ごとの社会課題を自ら探し出し、保険本業を通じてその課題解決に貢献することで成長してきました。東京海上グループの事業活動は社会課題解決そのものであるため、使命感を持って事業活動に取り組むことで、安心・安全に生活し、かつ果敢に挑戦できるサステナブルな社会の実現に貢献できると考えています。

#### ガバナンス

グループ全体でサステナビリティ戦略を推進するため、グループCEO、グループサステナビリティ総括(以下「CSUO」といいます)、グループ資本政策総括(以下「CFO」といいます)、グループリスク管理総括(以下「CRO」といいます)を含むチーフオフィサー、海外の経営陣等で構成されるサステナビリティ委員会を設置し、取組内容や方針等をグローバルベースで審議しています。サステナビリティ委員会は原則として年4回開催し、サステナビリティ課題への対応方針等に関する審議および各施策の進捗状況のモニタリングを行っています。取締役会は、サステナビリティ関連のリスクおよび機会に関する戦略を含む、東京海上グループの戦略、事業計画、リスク管理プロセスを監督する最終的な責任を負います。CSUOは、サステナビリティ関連の目標設定を含む、サステナビリティ戦略の推進および浸透を総括し、取締役会に方針を諮るとともにサステナビリティ委員会の審議内容や目標達成に向けた進捗状況等を取締役会に報告する役割を担っています。取締役会は年1回以上報告を受け、サステナビリティのリスクおよび機会に関するトレードオフを考慮しながらサステナビリティに関する取組みについて審議し、執行を適切に監督しています。

2025年度は、以下のとおり取締役会において審議しました。

2025年5月: グループサステナビリティ2024年度取組みの振り返りおよび2025年度年次計画

2025年10月: グループサステナビリティ2025年度年次計画の進捗報告

2026年3月: グループサステナビリティ2025年度年次計画の進捗報告

また、リスクベース経営(ERM)に基づき、ERM戦略を議論する場として、当社はERM委員会を設置し、ERM委員会での論議等を通じて、気候変動および自然関連リスクを含むグループ全体のリスク管理を行っています。ERM委員会での議論を踏まえ、取締役会は、重要なリスクテイク方針(リスクアベタイト)を決定し、ERM戦略に関する最終的な責任を負います。

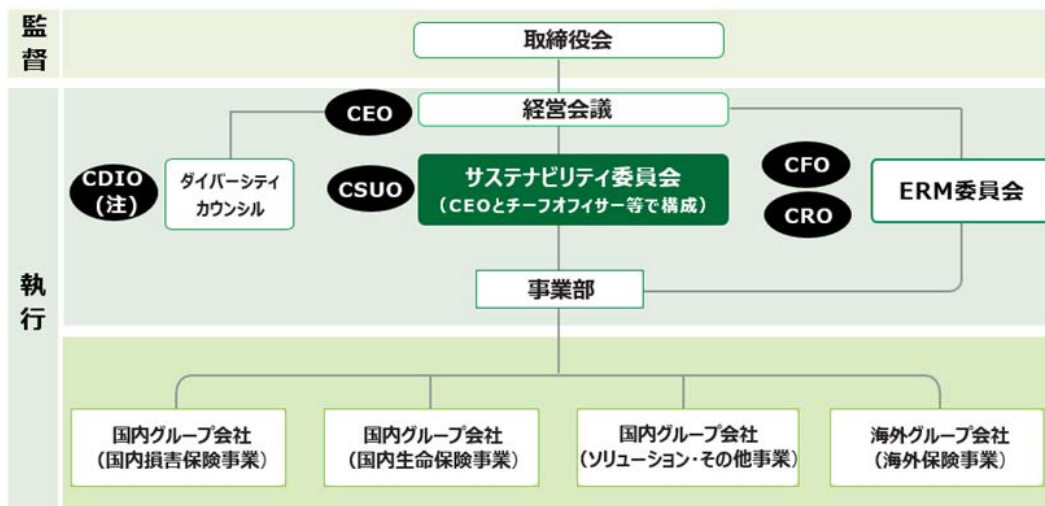
スキルおよびコンピテンシー

サステナビリティ関連のリスクおよび機会に対応するために定めた戦略を取締役会が適切に監督するために、取締役の選任にあたっては、サステナビリティに関するスキルおよびコンピテンシーも考慮し、取締役会全体としてサステナビリティに関する取組みを適切に審議し、執行を適切に監督できる体制を有することとしています。当社は、「環境」というスキル項目を設定し、気候変動対策等のサステナビリティ関連業務に関するスキルの有無を、サステナビリティ関連業務への従事経験等にて判断しています。本報告書提出日現在、「環境」のスキルを有する取締役および監査役は7名(うち6名は社外役員)です。

#### 業績連動報酬における指標

取締役の業績連動報酬は「個人目標」および「会社目標」の前年度実績の評価について、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定しています。「会社目標」の業績評価指標には、サステナビリティ戦略に係る非財務指標を10%取り入れています。なお、業績連動報酬のうち、サステナビリティに係る指標に連動する報酬は、気候変動対応等主要課題として掲げる分野における取組みの進捗状況を指標とし、サステナビリティ委員会にて1次評価を行った後に、報酬委員会にて審議を行い、取締役会で最終決定します。

#### サステナビリティ推進体制図



#### 戦略

東京海上グループは、「次の世代に明るい未来を引き継ぐことは私たちの責務である」との強い想いから、「お客様」、「社会」、「社員」および「株主・投資家」に加え、「未来世代」をステークホルダーに位置付けています。

東京海上グループは、パーパスを起点に取り組むべき8つの重点領域を設定しています。事業活動により社会課題を解決しながらサステナブルな社会づくりに貢献し、その結果として社会的価値と経済的価値を同時に高めていきます。

#### 東京海上グループの8つの重点領域

重点領域	取組み
a. 気候変動対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2050年ネットゼロの実現（含む保険引受・投融資先）</li> <li>・保険引受・投融資先企業とのエンゲージメントやグリーントランスフォーメーション（以下「GX」といいます）関連の保険・ソリューションの提供を通じたトランジションへの貢献</li> </ul>
b. 災害レジリエンスの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然災害対応の高度化（大規模災害時に速やかに保険金をお支払いする「商品・サービスの開発と提供」、「業務プロセスの効率化」）</li> <li>・事前・事後領域（現状把握、対策実行、避難・退避、復旧・再建）における災害リスクマネジメントサービスの提供</li> </ul>
c. 健やかで心豊かな生活の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなヘルスケア商品・サービス（予防・未病）の開発・提供、寿命の延長により増加する資産形成・貯蓄ニーズへの対応</li> <li>・中小企業支援を通じた社会・地域課題解決</li> </ul>
d. 人と多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本のさらなる強化・経営戦略の実現に資する人事戦略の実行</li> <li>・多様性の確保と多様性が活きるカルチャーの醸成・浸透</li> <li>・保険引受・投融資先、バリューチェーン、自社オペレーションにおける人権デューデリジェンスの推進</li> </ul>
e. イノベティブなソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル、データを活用した、GX、災害レジリエンス、ウェルビーイング等の社会課題を解決するソリューションの提供</li> </ul>
f. 自然の豊かさを守る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年ネイチャーポジティブ（自然資本や生物多様性の損失を止め、回復させること）への貢献</li> <li>・マングローブ植林やアマモ場の保全・再生活動、海を守る活動等による地球温暖化防止および生物多様性・湿地の保全</li> </ul>
g. 未来世代の育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種教育プログラム等の提供を通じた未来を担う人材の育成支援</li> <li>・未来世代の意見を活かした経営の高度化</li> </ul>
h. 誠実かつ透明性の高いガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全てのバリューチェーンにおける業務品質の向上、内部統制の強化</li> <li>・海外を含む全てのグループ会社におけるリスクベース経営（ERM）の強化</li> <li>・適時適切かつ透明性の高い情報開示</li> </ul>

「a.気候変動対策の推進」、「f.自然の豊かさを守る」に関する具体的な取組みは「(2)気候変動対策と自然資本・生物多様性の保全」に記載のとおりです。

## リスク管理

東京海上グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開や経営環境の変化等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ていかなければなりません。そのため、東京海上グループは、リスクの軽減、回避等を目的とした従来型のリスク管理に留まらず、リスクベース経営(ERM)に基づいて定性・定量の両面での網羅的なリスク把握を行うとともに、リスク管理の高度化に取り組んでいます。環境・社会に関しては、環境基本方針、人権基本方針に基づいて、当該リスクが発生する可能性の高いセクターを特定し、負の影響を与えるリスクを適切に把握、管理できるよう努めています。

当社では東京海上グループ全体を対象とし、リスクベース経営(ERM)に基づいたグループ全体のリスク管理プロセスの一環として、「重要なリスク」および「エマージングリスク」の特定を行っています。サステナビリティ関連のリスクについても、「重要なリスク」および「エマージングリスク」のひとつと位置付け、本枠組みの中でリスクを識別、評価、優先順位付け、モニタリングするためのプロセス(以下「管理プロセス」といいます)を整備しています。サステナビリティ関連のリスクの管理プロセスの詳細は以下のとおりです。

### a) 識別

東京海上グループは各ビジネスモデルにおけるバリューチェーンの範囲を考慮し、サステナビリティ関連のリスクを識別しています。また、リスクの識別にあたっては、各グループ会社における特定・評価結果、マネジメントの見解、外部機関が定めるトップリスク等を情報源としています。

### b) 評価

リスクを識別し、潜在的影響を特定・評価するプロセスは、一定のシナリオを設定して実施しています。気候関連のリスクに関するシナリオ分析の概要およびその結果については、「(2)気候変動対策と自然資本・生物多様性の保全 戦略」に記載のとおりです。なお、気候関連以外のサステナビリティ関連についても、主要グループ会社における特定・評価結果、外部機関の定めるトップリスク等を参考として、新たに現れてくるリスクやリスクの程度が著しく高まったリスクを洗い出し、シナリオ発現時の当社事業への影響度や切迫度を評価しています。

### c) 優先順位付け

優先順位付けについては、顕在化している、または潜在的な財務的影響度等および将来の発生可能性の観点からリスクを評価した上で、その評価結果を踏まえて判断しています。具体的には、当社の自然資本や社会関係資本等の資源への依存や影響、リスクが関連するバリューチェーンの範囲、当該リスクが当社の財務諸表へ波及する経路および全社的なリスク管理プロセスにおける金額的目線を踏まえた財務諸表への影響規模等を総合的に勘案し、評価を実施しています。

### d) 管理プロセス

実施したリスクの評価および優先順位付けについては、当社のERM委員会で議論した上で経営会議に付議・報告し、取締役会にも報告しています。また、特定した重要なリスクやグループベースで取組みを推進するエマージングリスクへの対応状況についても、ERM委員会で議論した上で経営会議に付議・報告し、取締役会にも報告しています。

また、東京海上グループは、サステナビリティ関連のリスクに加え、事業に影響を与えるサステナビリティ関連の機会についても把握・評価をしています。サステナビリティ関連の機会については、市場動向や、再生可能エネルギー事業者をはじめとするお客様との対話等を通じて洗い出し、関連部門との協議を経てサステナビリティ委員会で報告したうえで特定しています。なお、気候関連の機会に関する定量的なシナリオ分析については現状実施していませんが、今後その実施要否の検討を続けてまいります。

サステナビリティ関連のリスクおよび機会について、少なくとも年に1回、重大な事象の発生の有無および状況の重大な変化の有無という観点も含め、見直しを実施しています。

なお、上記のサステナビリティ関連のリスクおよび機会の管理プロセスの結果、当社の見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクおよび機会については、「(2)気候変動対策と自然資本・生物多様性の保全 戦略」に記載のとおりです。

## 指標と目標

東京海上グループは、サステナビリティに関する中長期目標(非財務指標)を課題ごとに掲げ、実効性のあるPDCAサイクルを回し続けることで各種取組みを着実に進めています。

### (2)気候変動対策と自然資本・生物多様性の保全

#### ガバナンス

「(1)サステナビリティ共通 ガバナンス」に記載のとおりです。

## 戦略

気候変動は、グローバルな課題であるとともに、自然災害の激甚化をもたらす可能性があるものであり、保険引受や資産運用に大きな影響を及ぼします。東京海上グループは、気候変動対策を、本業である保険事業はもとより、機関投資家、そしてグローバルカンパニーとして真正面から取り組むべき最重要課題と位置付けています。

また、地球の環境を守るためには、気候変動対策だけでなく、自然資本や生物多様性の損失を止め、回復させるネイチャーポジティブの取組みが不可欠です。気候変動によって、植物の生育ができない環境となり、自然が失われるという影響が出ています。自然が失われることによって、吸収・固定される温室効果ガスが減少し、地球の温暖化が進行するという影響も出ています。このように気候変動と自然資本・生物多様性は相互に影響を与えるものであり、同時に取り組むべき課題と認識しています。

戦略にはその前提となるリスク認識が重要です。東京海上グループは、気候変動リスクおよび自然関連リスクが高まることを想定し、事業への影響を特定・評価しています。気候変動リスクおよび自然関連リスクには気候変動および自然の損失に伴う自然災害の激甚化等によって生じる物理的リスクに加え、脱炭素社会や自然共生社会への移行が投資先企業の企業価値や東京海上グループの保有資産価値に影響を及ぼすこと等によって生じる移行リスクがあります。

また、気候変動の緩和および気候変動への適応ならびに自然との共生に向けた対応から生まれるビジネス機会を認識し、保険商品・サービスの開発・提供を通じて、脱炭素社会および自然共生社会への移行に取り組んでいきます。

物理的リスク、移行リスクおよび機会について、事象例および東京海上グループの事業活動における具体例は以下のとおりです。

事象例		東京海上グループの事業活動における リスク・機会の例	時間軸 (注)
物理的 リスク	急性	・自然災害の激甚化の可能性 ・土壌の保水力低下や沿岸浸食による 損害の発生・拡大	・保険収益の減少（保険金支払への影 響等） ・拠点ビル等が被災することによる事 業継続への影響
	慢性	・気温の上昇 ・干ばつや熱波等、その他気象の変化 ・海面の上昇 ・節足動物媒介感染症への影響	
移行 リスク	政策および法規制	・炭素価格の上昇 ・環境関連の規制・基準の強化 ・気候関連の訴訟の増加	・炭素価格上昇による投融資先企業の 企業価値や東京海上グループの保有 資産価値の下落 ・賠償責任保険に係る支払保険金の増 加
	技術	・脱炭素社会・自然共生社会への移行 に向けた技術革新	
	市場	・商品・サービスの需要と供給の変化	
	評判	・脱炭素社会・自然共生社会への移行 の取組みに対するお客様や社会の認 識の変化	
機会	資源の効率性、エ ネルギー源、製 品・サービス、市 場、レジリエンス	・エネルギー源の変化やレジリエンス 向上に向けた製品・サービス需要や 社会の認識の変化	・再生可能エネルギーや自然関連事業 に関する保険ニーズの飛躍的増大 ・脱炭素社会・自然共生社会への移行 に伴う企業の資金需要の増加による 投融資機会の増大 ・災害レジリエンス向上に向けた防 災・減災ニーズの増加

(注) 中期経営計画の策定期間を考慮し、「短期」については3年未満と定義しています。また、現中期経営計画において2035年に「当社グループのありたい姿」を設定していることから、「中期」については10年未満とし、10年以上については「長期」と定義しています。

東京海上グループでは、特に以下を気候変動・自然関連の重要なリスク・機会と捉えています。リスクに関しては、リスクベース経営(ERM)に基づく定性リスク管理の中でグループとしての重要なリスクおよびエマージングリスクを特定しており、特定されたリスクのうち、気候・自然関連に関するものを抽出しています。機会に関しては、エネルギー源の変化やレジリエンス向上に向けた需要等を踏まえて重要と考えられる機会を特定しています。

カテゴリー	東京海上グループにおける重要なリスク・機会 (注)	時間軸
物理的リスク	a) 巨大風水災・セカンダリーベリル	短期～
	b) 地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失	中期・長期
移行リスク	c) 脱炭素・自然共生社会への不適切な対応	中期・長期
機会	d) 再生可能エネルギーや自然関連事業に関する保険ニーズの飛躍的増大	中期・長期

(注) リスク・機会の詳細は次項を参照ください。

#### ビジネスモデルおよびバリューチェーンに与える影響

気候変動・自然関連のリスクおよび機会は、東京海上グループのビジネスモデルおよびバリューチェーンにさまざまな影響を与えており、将来にその影響がさらに拡大する可能性があります。現在および将来における影響ならびに東京海上グループのビジネスモデルおよびバリューチェーンにおいて、気候変動・自然関連のリスクおよび機会が集中している部分は、以下のとおりです。

東京海上グループにおける重要なリスク・機会	現在のビジネスモデルおよびバリューチェーンへの影響	将来のビジネスモデルおよびバリューチェーンへの影響	リスクまたは機会集中している部分
a) 巨大風水災・セカンダリーペリル	<ul style="list-style-type: none"> <li>巨大台風や集中豪雨の発生、震災・森林火災・洪水等のセカンダリーペリルの発生に伴い、保険金支払が多額となることによる保険引受損益の悪化。</li> <li>上記事象により、バリューチェーンを含む東京海上グループの物的損害が甚大となり、オペレーションの一部遅延・停止が発生。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動により上記事象が深刻化し、さらなる保険引受収益の悪化や、オペレーションへの影響（追加対応によるコスト増を含む）が拡大した場合、バリューチェーンを含めた東京海上グループのビジネスモデルに大きな影響を及ぼす可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本、北米</li> <li>火災保険等のプロパティ（財産）種目</li> </ul>
b) 地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在においてリスクが発現、または、蓋然性が高まっているリスクではあるが、定性リスク管理上はエマージングリスクとして認識している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境劣化に起因する自然災害の増加により、保険収益が悪化する可能性がある</li> <li>より深刻で頻繁な災害が発生して社会経済に甚大な被害をもたらした場合、サプライチェーンを含めた東京海上グループのビジネスモデルに悪影響をもたらす可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本</li> <li>火災保険等のプロパティ（財産）種目</li> </ul>
c) 脱炭素・自然共生社会への不適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>同上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な資産運用、保険引受、その他当社行為が持続可能な社会への移行に悪影響を及ぼすとみなされ、東京海上グループのレピュテーションが毀損する可能性がある。</li> <li>持続可能な社会に向けて適切な行動または移行しなかった産業・企業の価値が減損するに伴い、当社資産価値も低下する可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス高排出セクターの保険引受または当該セクターへの投融資</li> </ul>
d) 再生可能エネルギーや自然関連事業に関する保険ニーズの飛躍的増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー需要が拡大する中、発電設備の建設におけるプロジェクトファイナンスにおいて保険手配が不可欠であること等を背景に、保険ニーズが高まっている。東京海上グループでは、洋上風力や太陽光発電等の再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の保険等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する脱炭素関連保険の提供を進めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界中でネットゼロの実現および脱炭素社会への移行に向けて多くの設備投資が見込まれ、それらへの保険ニーズが高まっている。既存保険商品の拡大や新たな保険商品の開発により東京海上グループのビジネスに好影響をもたらす可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業者への保険引受</li> </ul>

#### 財務的影響

気候変動・自然関連のリスクおよび機会が当年度および将来において東京海上グループの財政状態、財務業績およびキャッシュ・フローに与える影響は以下のとおりです。なお、将来における定量的な影響については見積もるにあたり測定の不確実性の程度が非常に高いことから、定量的情報は開示していません。

[物理的リスク]a) 巨大風水災・セカンダリーペリル、b) 地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失

気候変動に起因する自然災害の増加に伴って、拠点ビル等が被災する可能性があります。被災した場合には、その復旧費用や営業停止期間の収益機会の喪失等が発生し、東京海上グループの連結財務諸表に影響が生じる場合があります。当事業年度において、自然災害に伴う拠点ビル等の被災は発生しておらず、東京海上グループの連結財務諸表に重要な影響を与えていません。また、自然災害の頻度の高まりや規模の拡大により、保険金の支払いが増加し、事業の継続に影響を及ぼす可能性があります。当事業年度においては、日本国内では2025年8月の九州大雨をはじめとする自然災害に対して574億円、海外ではロサンゼルス山火事や北米暴風雨等により396億円の保険金支払が発生しており、合計970億円(注)の正味発生保険金が発生しています。

将来的な気候変動に伴い、さらなる保険引受損益の悪化や、追加対応によるコスト増を含むオペレーションへの影響が拡大した場合、バリューチェーンを含めた東京海上グループのビジネスモデルに大きな影響を及ぼす可能性があると考えています。

(注) 税引前・国際財務報告基準(IFRS)ベース

**[移行リスク]c)脱炭素・自然共生社会への不適切な対応**

当該リスクに関する財務的影響については、当事業年度において、東京海上グループの不適切な対応に伴うレピュテーション低下や、産業・企業における不適切な対応に伴う当社資産価値の低下等は発生しておらず、東京海上グループの連結財務諸表に重要な影響を与えていません。将来的には、上記リスクの発現に伴い、資産価値の低下等、財務諸表に影響を与える可能性があります。

**[機会]d)再生可能エネルギーや自然関連事業に関する保険ニーズの飛躍的増大**

東京海上グループでは気候変動および自然関連の機会を捉えるべく、保険商品・ソリューションの開発・提供に力を入れています。気候変動においては、洋上風力や太陽光をはじめとする再生可能エネルギー事業者向けの保険等、脱炭素社会実現に直接的に貢献する保険を提供しています。さらなる価値提供拡大に向けて、2025年5月より新プロジェクト「TokioMarine GX」(注)を始動しました。グループ一体となり保険商品・サービスラインナップの拡充、GX領域における新たなリスクへの対応、グループの強固な財務基盤を活用した保険引受キャパシティの提供等を通じて、より幅広いお客様のGX支援の取組みを推進することで、2026年度末時点における脱炭素関連保険料450億円の達成をめざすとともに、将来にわたる持続的な成長を実現してまいります。自然関連についても、2025年2月に東京海上グループに加わったID&Eグループが有する自然関連リスクの可視化・評価技術や自然共生型インフラの設計等の専門性を活かし、お客様の自然関連リスクへの対応やネイチャーポジティブ実現に向けた取組みを推進していきます。

これらの取組みは、将来の保険引受収益の増加をはじめとする財務業績およびキャッシュ・フローに好影響をもたらす可能性があります。

(注)再生可能エネルギー事業者向け保険の引受およびリスクマネジメントの専門性を有するTokioMarine GX社(旧GCube社)をGX支援の牽引役として、グループ一体でGX分野の保険商品・サービスのラインナップの拡充、GX領域における新たなリスクへの対応および当社グループの強固な財務基盤を活用した保険引受キャパシティの提供等を通じて、お客様のGX推進を支援するとともに、GX関連保険分野における最先端・リーディング保険グループとしてのブランド確立を目指すプロジェクト

**リスクおよび機会に対する戦略**

東京海上グループは気候変動・自然関連のリスクおよび機会に対応するために様々な取組みを実施しています。リスクの観点では、保険引受や投融資における損失の増加、資産価値の変動等を通じて、将来的に財務状況や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。一方で、これらの変化は、顧客の脱炭素化やレジリエンス向上を支援する保険・ソリューションへの需要拡大といった新たな事業機会をもたらす可能性もあります。こうしたリスクと機会の両面を踏まえ、以下のような戦略を策定しています。

物理的リスクa)、b)への対応では、被害の未然防止や事故発生時の被害軽減、早期復旧のためのソリューションの提供に注力しています。具体的には、自然災害時の迅速な対応態勢の構築や、デジタル・AI等の技術を活用した保険金支払の高度化に取り組んでいます。また、防災コンソーシアムにおけるソリューション共創や、ID&Eグループや東京海上レジリエンス株式会社によるソリューション提供等を進めています。社会の災害レジリエンス向上に不可欠な火災保険制度を持続的に運営するとともに、防災・減災につながる保険商品開発、提供するソリューションの拡充、BCP(事業継続計画)策定支援の高度化等を通じて、支援提供先の拡大に取り組んでまいります。

移行リスクc)に対しては、気候変動に伴う温室効果ガス排出の管理・削減等に係るコストの増加が、投融資先の企業価値や東京海上グループの保有資産価値に影響を及ぼす可能性があります。東京海上グループでは、政策投資として保有している株式の保有ゼロに向けた取組み(非上場株式および資本業務提携による出資等は除く)や脱炭素化を目的とした取引先とのエンゲージメントに努めており、これらの取組みが上記の影響を軽減することにつながっています。具体的には、東京海上日動火災保険株式会社において、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約9割を占める大口顧客200社のうち160社について深度ある提案・対話を行うことを2030年目標として掲げ、取組みを進めています。

また、機会d)については上述のとおり、洋上風力や太陽光をはじめとする再生可能エネルギー事業者等に対する保険商品・ソリューションの開発・提供等に力を入れています。

上述のとおり、東京海上グループは、保険商品・サービスによる再生可能エネルギーの普及支援、脱炭素化を目的とした取引先とのエンゲージメント、保険引受・投融資方針の厳格化等を通じて、2050年ネットゼロの実現に取り組んでいます。また、自然共生社会の実現に向けて、自然共生サイトの認定に向けた取組みや、取引先企業との対話を通じた支援を実行しています。東京海上グループの移行に向けた計画は次のとおりです。

		これまでの取組み	2026年	2030年	2050年
脱炭素社会・自然共生社会の実現	ソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年：再生可能エネルギー事業専門引受会社G-Cube買収(現：Tokio Marine GX)</li> <li>2023年：脱炭素準備会社設立(現：東京海上スマートGX)</li> <li>2024年：グループの脱炭素関連商品を共同開発するGX Projectが始動</li> <li>2025年：レジリエンス向上に資する建設コンサルティング・技術を有するID&amp;E買収</li> </ul>	脱炭素関連保険料450億円	排出量の多いお客様200社と対話を行い、うち160社について深度ある提案・対話を行う <sup>*1</sup>	ネットゼロ達成(含む保険引受・投融資) 自然共生社会実現への貢献
	対話(エンゲージメント)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年～：保険引受先・投融資先との建設的な対話を通じた脱炭素化支援を実行</li> <li>2024年～：保険引受・投融資先の中で「資本財<sup>*3</sup>」、「一般消費財<sup>*4</sup>」を重要セクターとして特定 上記セクターを中心とする企業との対話を通じた自然共生社会の実現に向けた支援を実行</li> </ul>			
	引受・投融資方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年～：石炭・炭鉱開発の新規引受制限</li> <li>2022年～：オイルサンド、北極圏石油ガス開発の新規引受制限</li> <li>2023年～：脱炭素計画を求め、2030年時点で脱炭素計画を有しない企業との取引を制限<sup>*1</sup></li> </ul>			
自社オペレーション/企業市民活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社オペレーションに伴う環境負荷の低減(再生可能エネルギーの導入等)</li> <li>企業市民活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>1999年：マングローブ植林開始</li> <li>2007年：マングローブ植林100年宣言</li> <li>2019年：マングローブ価値共創100年宣言</li> <li>2022年：アマモ場の保全・再生活動開始。環境省の「30by30アライアンス」に参加し、自然共生サイトの認定に向けた取組みを開始</li> <li>2024年：「東京海上日動 未来への森(高知県安芸市・東山森林公園)」が自然共生サイトとして認定</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>自社温室効果ガス排出量を2015年対比60%削減</li> <li>主要拠点100%再生可能エネルギー電力使用</li> <li>社有車100%電動化<sup>*2</sup></li> <li>30by30目標に資する自然共生サイトの保全・創出・登録</li> </ul>		

\*1 東京海上日動における実績・目標

\*2 東京海上日動、あひる生命、日新ひびろびにおおむね

\*3 商社・流通業、産業機械、建設機械、大型トラック、航空貨物・物流サービス、航空宇宙・防衛等

\*4 自動車製造、自動車部品・装置、家庭用電気機器等

上記移行計画には不確実性が伴いますが、確実な実行・推進のために東京海上グループは様々な取組みを実施していきます。例えば、脱炭素社会および自然共生社会の実現に向けては、保険引受先・投融資先との建設的なエンゲージメントを通じて、脱炭素計画のみならず、自然資本への依存・影響への対応状況をモニタリングするとともに、脱炭素関連保険や自然関連事業を支えるソリューションの提供を進めています。また、サステナビリティ・テーマ型投融資による資金提供も実行しています。2050年のネットゼロ達成および自然共生社会の実現は、再生可能エネルギーの普及や技術的發展、カーボン・クレジット市場の健全な発展に加え、ネイチャーポジティブに資する技術およびビジネスモデルの進展を前提としています。東京海上グループは再生可能エネルギー発電事業や関連設備に関する保険商品やカーボン・クレジット関連保険、自然関連リスクやネイチャーポジティブに資する商品・ソリューションの開発・提供等を進めてまいります。気候関連の中間目標の詳細は、「指標と目標 気候関連の目標に関する開示」に記載のとおりです。

#### 気候レジリエンス

東京海上グループは、物理的リスクおよび移行リスクに関するシナリオ分析を行い、気候変動が保険金支払、投融資先の企業価値および東京海上グループの保有資産価値に及ぼす影響を評価しています。

リスクの観点では、シナリオ分析の結果、いずれのシナリオにおいても一定の影響が生じ得ると識別しています。一方で、損害保険事業は比較的短期の保険契約が多いことや、東京海上グループの運用資産は流動性の高い金融資産が中心であること、また、政策投資として保有している株式の保有ゼロに向けた取組みを進めていることから、これらの影響に柔軟に対応することが可能であると考えています。

また、気候関連の機会の観点からも、選択したシナリオに基づき将来的なビジネス機会を検討しています。脱炭素社会への移行が進行するシナリオにおいては、「リスクおよび機会に対する戦略」に記載しているサステナビリティ戦略を着実に実行していくことで気候関連の機会を享受することが可能であると考えています。また、脱炭素社会への移行が進まない場合においても、自然災害の頻発化・激甚化に対する社会全体のレジリエンス向上に資するような商品やソリューションの開発等の取組みをより一層推進することで、保険金支払の増加による影響を相殺・軽減することが可能であると考えています。

今後も、上記の評価結果も踏まえ、「リスクおよび機会に対する戦略」に記載しているサステナビリティ戦略を、気候関連のリスクに対応するとともに、気候関連の機会の獲得につながるよう充実させながら実践していきます。なお、気候関連のレジリエンス評価については、最新の研究結果をもとにシナリオ分析に用いるシナリオや定量化モデルの改修が図られる可能性があるなど、一定の不確実性があると考えています。

シナリオ分析の概要は、下表のとおりです。保険引受の物理的リスクのシナリオ分析に用いたシナリオは、IPCCのRCP8.5シナリオであり、強度の強いものであることから、東京海上グループの保険引受に係る自然災害の激甚化等に対するレジリエンス評価に関連するものであると考えています。また、運用資産のシナリオ分析では、移行リスクのシナリオとして、NGFSの2つのシナリオ (Orderly - Net Zero2050、Disorderly - Delayed Transition) を使用しています。物理的リスクおよび移行リスクへの影響の大きさがシナリオによって異なる中、東京海上グループでは複数シナリオを以て多角的に分析していることから、運用資産に係る物理的リスクや移行リスクに対するレジリエンス評価に関連するものと考えています。なお、当該シナリオ分析は、気候レジリエンス評価の一環として実施しているものの、その定量的な結果については上記の不確実性を踏まえ、未だ高度化が必要な状況と認識しています。今後も、より適切な定量化モデルの活用に向けて研究・調査を進めていきます。

	物理的リスク（支払保険金への影響）	移行リスク（資産運用への影響）
分析に用いたシナリオおよびその情報源	IPCCのRCP8.5シナリオ	NGFSの以下のシナリオ ・ Orderly - Net Zero 2050 ・ Disorderly - Delayed Transition
分析に用いた時間軸	2050年まで	2050年まで
分析に用いた事業の範囲	日本および北米の損害保険	日本および北米等の主要拠点が保有する運用資産(株式、社債、CMBS、国債)
分析の前提とした主要な仮定	気候変動による支払保険金への影響が、国連環境計画金融イニシアティブの気候変動影響評価プロジェクトによる分析評価ツールで導出される経済損失への影響と同程度と仮定している。	NGFSが提供するシナリオに準拠して、シナリオ変数(炭素価格、エネルギー需要、燃料価格、排出量、気温等)が変動することによって企業価値に与える影響を定量化している。また、低炭素社会への移行に伴い、気候変動の緩和や適応を技術的に実践することで得られる優位性(いわゆる「機会」)によるポジティブな効果を含めて算出している。
シナリオ分析を実施した報告期間	2025年3月期	2025年3月期

#### リスク管理

東京海上グループは、リスクベース経営(ERM)に基づいてグループ全体のリスク管理を行うとともに、その高度化に取り組んでいます。気候変動リスク・自然関連リスクについてもERMの枠組みのなかで適切に管理しています。

#### 指標と目標

##### 気候関連の目標に関する開示

東京海上グループは、移行支援や2050年ネットゼロへの貢献を通じた脱炭素社会の実現のために、2050年までに東京海上グループ(保険引受・投融資先を含む)の温室効果ガス(CO2)を実質ゼロとする長期目標を設定しています。

東京海上グループの温室効果ガス排出目標は、東京海上グループ全体を対象とした純量(ネット)ベースの絶対量目標であり、パリ協定を踏まえた我が国の気候変動への取組みに沿って設定しています。

温室効果ガス排出目標の対象はCO2とし、スコープ1温室効果ガス排出、スコープ2温室効果ガス排出(マーケット基準)およびスコープ3温室効果ガス排出の合計値に対して設定しています。セクター別脱炭素アプローチは用いていません。

長期目標達成のための中間目標として、東京海上グループは、自社の事業活動に伴う温室効果ガス削減目標、使用する電力に対する再生可能エネルギー導入目標、社有車の電動化目標、保険引受における大口顧客に対するエンゲージメント目標、脱炭素関連保険料目標を設定しています。

各中間目標の詳細は以下のとおりとなります。

時期	各目標の対象会社	中間目標	目標のタイプ
2030年度	東京海上グループ	①温室効果ガス (CO <sub>2</sub> ) 排出量 (注) 1 を2015年度対比60%削減する。	比率目標
	東京海上グループの主要拠点 (注) 2	②使用する電力を100%再生可能エネルギーとする。	比率目標
	東京海上日動火災保険株式会社、東京海上日動あんしん生命保険株式会社、日新火災海上保険株式会社	③保有する社有車 (注) 3を全て電動車 (EV・PHV・HV等) にする。	比率目標
	東京海上日動火災保険株式会社	④保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約90%を占める大口顧客200社と対話を行い、160社以上について深度ある提案・対話を行う。また、当該大口顧客200社に対しては、対話の中で脱炭素計画の策定を求め、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引を行わない。	絶対値目標
2026年度	東京海上グループ	⑤2026年度末時点における脱炭素関連保険料 (注) 4 450億円	絶対値目標

(注) 1. スcope1温室効果ガス排出、スcope2温室効果ガス排出、スcope3温室効果ガス排出のうちカテゴリー1, 3, 5, 6が対象です。

2. 東京海上日動火災保険株式会社、Philadelphia Consolidated Holding Corp、Tokio Marine Kiln Group Limited等の国内外の主要拠点を対象としています。
3. 自社名義で保有する車およびリース車を対象としています。
4. 洋上風力や太陽光発電等の再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の保証保険等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険。例えば、再生可能エネルギー事業者向け保険 (建設・組立、財産、賠償責任、利益、船舶、貨物保険等)、電気自動車・蓄電池に関する保険、再生可能エネルギー事業の買収・譲渡を対象とする表明保証保険を指します。

目標の設定にあたっては、CSUO管轄のもと、サステナビリティ委員会事務局にて検討を行い、サステナビリティ委員会の審議を経て、取締役会等にて決定しています。なお、目標や目標設定の方法論について第三者による認証は取得していません。

東京海上グループは、2050年東京海上グループ (保険引受・投融資先を含む) の温室効果ガス (CO<sub>2</sub>) を実質ゼロとする目標の達成に向け、前述の中間目標に関する進捗をサステナビリティ委員会にて報告することでモニタリングしています。東京海上グループの事業活動に伴う温室効果ガス排出目標に関しては、2015年度対比での累計削減率、エンゲージメント目標に関しては、エンゲージメントのレベル別にエンゲージメントを行った企業数を確認することで、目標の変更要否を含めて検討しています。なお、再エネ導入率、および自動車のEV化率に関しては、サステナビリティ委員会事務局にて、トレンドや推移を確認しており、重要な変化点があった際には、サステナビリティ委員会に報告することとしています。

東京海上グループでは、気候変動対応に関する各中間目標について、削減施策の実行、再生可能エネルギーの導入、事業活動および顧客との対話を通じた取組みなどを継続的に推進しており、いずれの中間目標についても目標の達成に向けて概ね計画どおり進捗しています。

温室効果ガスの削減については、中長期目標を設定し、その達成に向けて各種施策を計画どおり進めています。具体的には、省エネルギーの推進や非化石エネルギーへの転換、ビジネストラベルや紙・廃棄物の削減・抑制等の削減策を実施しています。また、再生可能エネルギー使用率の向上に向けて、2021年度以降、拠点ごとの状況を踏まえながら計画的に導入を進めており、使用電力に占める再生可能エネルギーの割合は増加しています。そして社有車の電動車への切替についても着実に進めており、目標達成に向けて順調に進捗しています。引き続きこれらの取組みを継続することで、温室効果ガス排出量の削減に努めてまいります。

なお、いずれの指標に関しても、目標達成に向けた進捗をモニタリングするために東京海上グループ独自に設定した指標であり、実績数値に対して第三者による認証は取得していません。

#### 内部炭素価格に関する開示

東京海上グループは、意思決定に内部炭素価格を用いていません。

#### 報酬に関する開示

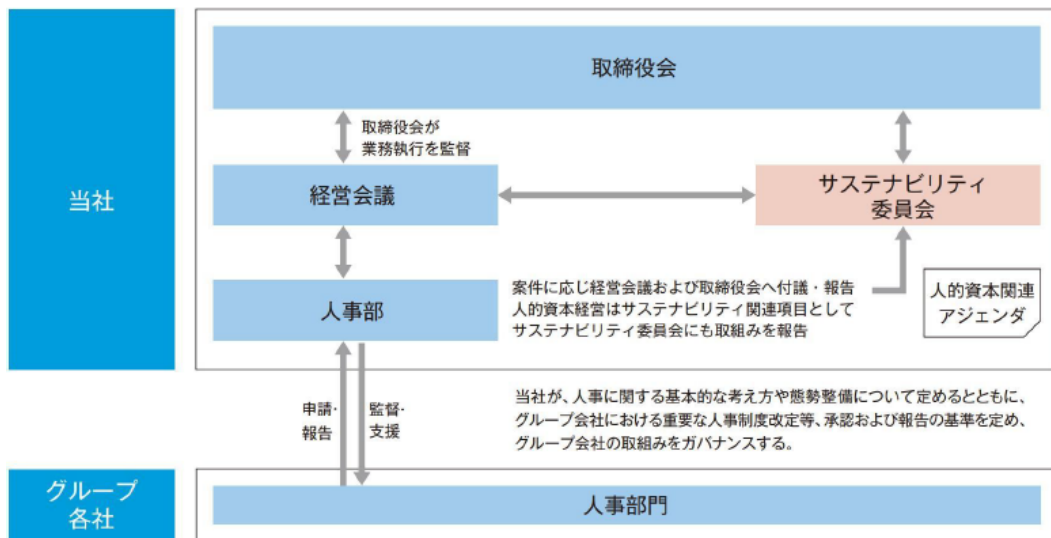
東京海上グループのサステナビリティ関連の評価項目を役員報酬に組み込む方法および当事業年度の役員報酬のうち、サステナビリティ関連の評価項目と結び付いている部分の割合については、本項「(1)サステナビリティ共通 ガバナンス 業績連動報酬における指標」に記載のとおりです。

#### (3)人的資本

##### ガバナンス

グループ全体へのガバナンスとして、内部統制基本方針に基づき人事に関する基本方針を定め、人事に関する基本的な考え方、統括部署の設置、各種基準の策定等の態勢整備等を示すとともに、グループ会社における重要な人事制度改定等における承認および報告の基準を定め、人事に関するガバナンス体制を構築しています。また、取締役会は関連議案の報告を受けて人的資本に関する取組みについて審議し、執行を適切に監督しています。

グループの人事を統括するチーフオフィサーは、東京海上グループの人的資本経営に関する事項および施策を取締役に報告することで人事戦略と経営戦略の連動性を高め、人事戦略に基づく施策の実行によって人的資本を強化し、経営戦略がめざす姿の実現を図ります。



### 戦略

有価証券報告書の「5 従業員の状況等 (1)人材戦略に関する基本方針等」に記載のとおりです。

### リスク管理

形のない保険や関連するサービスを中核事業とする東京海上グループにおいては、「人」が創り上げる信頼が全ての源泉であり、「人」の力の最大化がパーパスの実現を通じた成長の原動力です。人材の流動性が高まるなか、人材マーケットにおける競争力低下は、人材採用の計画未達および社員の離職に繋がり、当社の経営戦略の遂行を困難にさせる大きなリスクです。人事戦略の実践を通じて、社員一人ひとりへ成長機会を提供し、活躍できる環境を整えることで、このようなリスクの低減に努めています。

### 指標と目標

#### a) 経営戦略と連動した指標

経営戦略における重点施策ごとに人事面から対応すべき課題を特定し、人事施策を立案・実行しています。また、その進捗状況をモニタリングするための指標を設定し、各施策がめざす姿と現状とのギャップを明確にしながらPDCAを実施しています。

人事戦略	進捗・状況を示す指標	2023年度	2024年度	2025年度	目標
多様な人材で構成された経営体制構築	女性取締役・監査役比率(注)1	20.0%	25.0%	27.8%	2027年度までに30%
	C職における外国人比率(注)2	25.9%	31.0%	31.3%	-
グループ経営人材の安定的・継続的輩出	Tokai Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計)(注)3	42人	67人	83人	拡大
	Management Associate Program 修了人数(累計)	7人	11人	28人	拡大
	グローバルタレントマネジメントプール人材数	約300人	約300人	約300人	-
成長領域への人材再配置/イノベーションを主とする環境創出	ソリューション事業部門の社員数	51人	139人	167人	-
	キャリア採用者の在籍者数(注)4	116人	157人	202人	拡大
デジタル・ケイイ化リテリへの向上	AI・データ人材数	4人	15人	19人	-
	DXコアプログラム受講者数(累計)	1,508人	1,886人	2,180人	拡大
ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充	ガバナンス関連部署の社員数	120人	136人	152人	-
パーパスの浸透	パーパス浸透指標(注)5	-	3.98	94%	維持・向上
DE&Iの推進	DE&I推進指標(注)5	-	3.76	81%	維持・向上
	女性管理職以上比率(注)6	11.2%	27.8%	30.3%	2025年度までに30%
働きがいの向上	働きがい指標(注)5	-	3.73	79%	維持・向上
	JOBリクエスト制度 実現数/応募数	56人/209人	89人/327人	236人/1,307人	2027年度までに700人/1,700人
働きやすさの向上	働きやすさ指標(注)5	-	3.91	81%	維持・向上
	男性育児休業取得率	90.7%	86.1%	86.7%	100%
	プレゼンティアズム(注)7	62.2	63.5	63.9	2026年度65.3

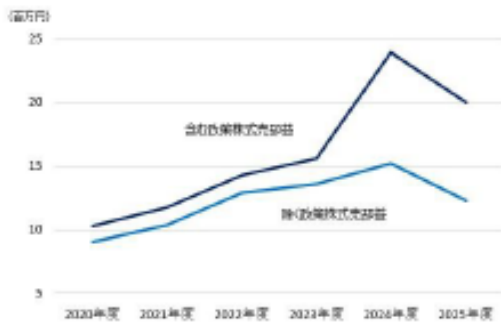
- (注) 1. 2026年6月29日開催予定の第24回定時株主総会の承認が得られることを条件に、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行します。移行後は、女性取締役比率を指標とします。
2. 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxOに占める外国人の比率。
3. 2025年度より対象範囲を見直したことに伴い、過年度の数値を同一の基準で再集計しています。
4. 東京海上日動火災保険株式会社で採用し、当社に向向中の社員を含みます。
5. エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度等を測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更しています。
6. 各年度初日時点、管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2024年度以降については、2024年4月の人事制度改定により新設した役職であるユニットリーダーを含みます。
7. 心身の健康状態を踏まえた出勤時の生産性指標。数値が高いほどパフォーマンスが高い(最大100)。

#### b) 人的資本経営の成果を測る指標

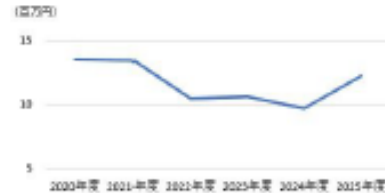
人事戦略が有効に機能し、人的資本への投資が企業価値の持続的な向上に繋がっていることを測る観点から「一人あたり創出価値(注)1」および「人的資本ROI(注)2」を指標として設定しています。

<一人あたり創出価値>

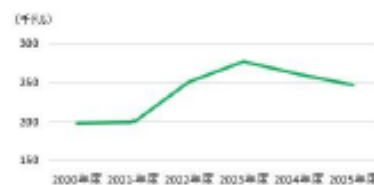
(グループ合計)



(国内主要会社 (注) 3)



(北米3社 (注) 4)



### <人的資本ROI>

2024年度	2025年度
1.63倍	1.64倍

(注) 1. 一人あたり創出価値=修正純利益\*1÷連結従業員数

2. 人的資本ROI=(対象5社の事業別利益\*1+対象5社の人件費\*2)÷対象5社の人件費\*2-1

対象は、東京海上日動火災保険株式会社、東京海上日動あんしん生命保険株式会社、Philadelphia Insurance Companies、Delphi Financial GroupおよびTokio Marine HCC。

3. 国内2社(東京海上日動火災保険株式会社および東京海上日動あんしん生命保険株式会社)の事業別利益\*1および従業員数をもとに算出(東京海上日動火災保険株式会社のみ為替の影響を控除)。

4. 北米3社(Philadelphia Insurance Companies、Delphi Financial GroupおよびTokio Marine HCC)の一人あたり創出価値は、各社の事業別利益\*1および従業員数をもとに算出。

5. 過去推移を適切に表す観点から、本項における修正純利益\*1、事業別利益\*1および従業員数は、日本基準の数値を使用。

\*1 利益はいずれもNormalizedベース(各年度の利益実績から自然災害関連保険金、コロナ関連の保険金等の一過性要素を補正した利益水準)を使用。

\*2 人件費は、給与、賞与、厚生費の合計に法定税率を適用し、税後ベースに換算して算出。

なお、本項の記載には将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は本報告書提出日現在において判断したものです。

### (4)中核人材の登用等における多様性の確保

#### 女性

女性管理職以上比率については、グループ会社各社が自社の状況に応じてジェンダーギャップ解消に向けた定量目標を定めることとしているため、当社グループ共通での定量目標は定めていません。なお、2026年4月1日現在のグループ全体の女性管理職以上比率は36.7%となっています。

#### 外国人

当社は、グローバルな事業展開をするうえで、文化的背景、キャリア、経験等、様々なバックグラウンドを有する人材をバランスよく登用し、意思決定の質を高めていくことが重要と考えています。こうしたことから、現時点では国籍のみに特化した外国人管理職の登用に係る定量目標は定めていませんが、2026年4月1日現在の当社の管理職に占める外国籍者の比率は11.0%となっています。

#### 中途採用者

中途採用は、将来の成長に向けた専門機能の強化という経営戦略と一体的に推進しており、その有するキャリアやスキルが、その観点で適合する人材を中途採用することとしています。こうしたことから、目標値を置いて中途採用すべきものと考えていないため、中途採用者の管理職への登用に係る定量目標は定めていません。なお、2026年4月1日現在の当社の管理職に占める中途採用者の比率は38.8%となっています。

### 7.その他

#### (1)監督と執行の分離(補充原則4-1)

取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。取締役会が行う重要な業務執行の決定の内容については、取締役会規則に定めています。ここでいう重要な業務執行の決定には、グループの経営戦略の策定、グループの経営計画の策定、グループの内部統制システムの構築、一定の規模を超える事業投資の決定が含まれます。取締役会での決定を要しない業務執行の決定については取締役に委任しています。

#### (2)関連当事者取引の確認に係る枠組み(原則1-7)

当社は、取締役会規則および「東京海上グループグループ内取引等の管理に関する方針」を定め、役員や子会社等との関連当事者取引については取締役会が監視し、会社および株主共同の利益を害することのないよう努めることとしています。

(3)取締役の重要な兼任(補充原則4-11)

小宮暁(取締役会長):株式会社三菱UFJ銀行取締役(社外取締役)、一般社団法人日本経済団体連合会副会長  
 小池昌洋(取締役社長):東京海上日動火災保険株式会社取締役  
 山本吉一郎(取締役副社長):東京海上日動火災保険株式会社取締役副社長  
 城田宏明(取締役執行役員):東京海上日動火災保険株式会社取締役社長  
 遠藤信博(社外取締役):日本電気株式会社特別顧問、株式会社日清製粉グループ本社取締役(社外取締役)、キッコーマン株式会社取締役(社外取締役)、関西電力株式会社取締役(社外取締役)  
 片野坂真哉(社外取締役):ANAホールディングス株式会社取締役会長、キリンホールディングス株式会社取締役(社外取締役)、一般社団法人日本経済団体連合会審議員会議長  
 大園恵美(社外取締役):一橋大学大学院経営管理研究科教授  
 ロバート・フェルドマン(社外取締役):モルガン・スタンレーMUFJ証券株式会社シニアアドバイザー  
 清水順子(社外取締役):学習院大学経済学部教授  
 原島朗(監査等委員である取締役):エクシオグループ株式会社監査役(社外監査役)  
 進藤孝生(監査等委員である取締役):日本製鉄株式会社相談役、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)  
 松山遙(監査等委員である取締役):弁護士、三菱電機株式会社取締役(社外取締役)、AGC株式会社取締役(社外取締役)  
 大槻奈那(監査等委員である取締役):名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授、ピクテ・ジャパン株式会社シニアフェロー、住友商事株式会社取締役(社外取締役)

(4)政策投資として保有している株式に関する方針等(原則1-4、原則2-6)

a.東京海上日動火災保険株式会社における削減の取組み

政策投資として保有している株式(非上場株式および資本業務提携による出資等は除く)は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために2029年度末までにゼロにします。

東京海上日動火災保険株式会社は、2026年度末の保有時価は、IFRS基準で当社の連結純資産対比20%程度となる見込みとしていたところ、2025年度は政策投資として保有している国内株式(以下「国内政策投資株式」)を年間で7,456億円と計画を上回る水準で削減を行い、2025年度末の保有時価は、IFRS基準で当社の連結純資産対比24.5%となりました。

なお、当社は、政策投資として保有している株式の保有目的を純投資目的に変更することはいりません(例えば、発行者から売却に関して応諾を得ている銘柄で、個別銘柄ごとの市場における流動性や発行体との合意内容に配慮し、売却まで一時的に保有を行う場合においても、その過程で純投資目的への変更は行いません)。

●国内政策投資株式の削減計画および実績

年度	計画	実績
2020	1,000億円以上/年	1,060億円
2021		1,169億円
2022		1,297億円
2023	1,500億円以上/年	2,187億円
2024	6,000億円以上/年	9,224億円
2025		7,456億円
2026		4,300億円以上/年

●2025年度末の株式(\*)の保有状況

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	681	42,571
非上場株式以外の株式	563	1,921,772

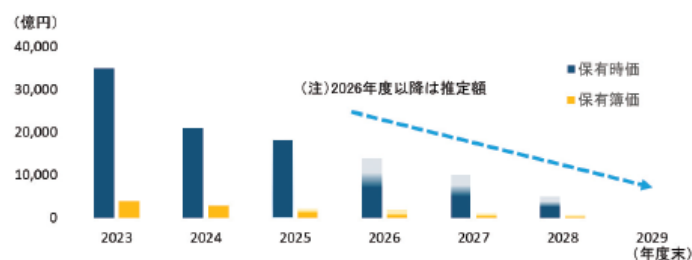
(\*) 純投資目的以外の投資株式

●2025年度において株式(\*)数が減少した銘柄

	銘柄数(銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	70	6,310
非上場株式以外の株式	463	742,244

(\*) 純投資目的以外の投資株式

●国内政策投資株式(非上場株式および資本業務提携による出資等は除く)の保有残高の推移



b.経済合理性の検証

政策投資として保有している株式について、当社は、2024年5月に開催した取締役会において、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために、2029年度末までにゼロにすることを決定しました。なお、本決定の前まで、当社は取締役会において、中長期的な取引関係の強化等の保有目的の適切性および保有の経済合理性を検証していました。

戦略的投資として保有している株式については、取締役会において、出資時に想定した、新たな保険商品やソリューション事業の開発等に関する協業の進捗状況および具体的な協業成果等を確認するとともに、投資倍率等の財務的な評価を加味して、総合的に保有効果を検証しています。海外パートナーシップ投資として保有している株式については、取締役会において、デジタル、モビリティ、ヘルスケア等の分野における情報、知見等の獲得状況を確認するとともに、含み損益や一定期間のトータルリターン等の財務的な評価を加味して、総合的に保有効果を検証しています。

c.東京海上日動火災保険株式会社における議決権行使の考え方

東京海上日動火災保険株式会社は、「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)の趣旨に賛同し、同コードを受け入れることを表明しています。

同社は、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」等を通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことが、資産価値を高め、保険契約者・被保険者等の中長期的な利益につながると考えており、議決権行使に際しては、これらの対話の内容および客観的指標(ROE、配当性向等)を踏まえた総合的な判断を行います。また、環境問題や社会貢献、企業統治を含むサステナビリティの取組みも考慮します。

スチュワードシップ活動の透明性を高めていくことは重要であり、その活動内容をご理解いただくために、投資先企業との対話事例(議決権行使結果と賛否理由を含む)、議決権行使に係る不賛同議案・理由、議決権行使結果の集計を公表しています。

同社が議決権行使において着目する精査項目は次のとおりです。

取締役の選解任(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、独立社外取締役の員数が不十分である企業、不祥事が発生した企業、気候変動や女性取締役等のダイバーシティ、買収防衛策の導入・更新を含む、ESGの観点で課題のある企業、取締役会への出席率が低位である社外役員の再任等)

監査役の選解任(不祥事が発生した企業、取締役会または監査役会への出席率が低位である社外役員の再任)

会計監査人の選任(不祥事や監査ミス等へ関与した会計監査人)

役員への退職慰労金贈呈(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、一定期間連続で配当性向等が低位である企業、不祥事が発生した企業等)

役員報酬の増額改定(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、一定期間連続で配当性向等が低位である企業、不祥事が発生した企業等)

株式および新株予約権の発行

合併、買収、営業の譲渡・譲受け等の組織再編

自己株式の取得(公正価格を超える価格による特定株主からの取得等)

買収防衛策の導入・更新(一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業等)

剰余金処分(一定期間連続で配当性向等が低位である企業)

定款変更(取締役の解任決議要件の加重について合理性が認められない場合)

株主提案(株主共同の利益に反する恐れがある場合等)等

なお、法令違反や反社会的行為に該当する議案については、事情の有無を問わず反対します。

東京海上日動火災保険株式会社の日本版スチュワードシップ・コードに関する方針等については、同社ウェブサイト(<https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/policy/stewardship.html>)に掲載しています。

#### d.企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社には企業年金制度はありませんが、東京海上日動火災保険株式会社には、東京海上日動企業年金基金があります。運用方針については、資産運用業務に関する高い専門性を有する複数の人材が委員を務める年金資産運用委員会の助言を得て、策定しています。また、当該方針に基づき、資産運用業務に関する高い専門性を有する運用執行理事が運用実務を行うなど、アセットオーナーとして期待される機能を発揮するための人事面および運営面における取組みを行っています。また、代議員会には労働組合の代表者を含めています。加えて、年金資産運用委員会の審議内容や代議員会での決議内容を、加入者・受給者に広く周知を行うなど、利益相反についても適切に管理される態勢を構築しています。

#### (5)知的財産への投資等(補充原則3-1)

当社は、有事における「保険金の支払い」に留まらず、事故を未然に防ぎ、仮に事故が発生してもその負担を軽減する、そして早期に復旧し、再発を防止する、こうした事前・事後の安心、「保険金支払に留まらない価値」を提供することがより一層重要になっていくと考えています。そのために、デジタル技術と東京海上グループの保有データを競争力の源泉としての重要な知的財産・無形資産と位置づけ、これらを徹底的に活用することで、事業領域の拡大をめざし、当社のパーパスである「お客様のいざという時」を支えるために、「いつも支えることのできる存在」へと進化できるよう挑戦していきます。

東京海上ディーアール株式会社では、集約されたグループの高度なデジタル・ケイパビリティを基に、グループのデータ分析やソリューション開発力強化の役割を担っています。また、2023年11月に設立した「東京海上レジリエンス株式会社」、「東京海上スマートモビリティ株式会社」および2024年10月に設立した「東京海上ウェルデザイン株式会社」では、それぞれ「防災・減災」、「モビリティ」および「ペットヘルスケア」に関するソリューション事業の推進に取り組んでいます。他にも、「脱炭素」や「ヘルスケア」、「サイバー」等の分野において、事前・事後の安心の提供を強力に進めています。

東京海上グループが有するデータと他社が有するデータを掛け合わせ、上記分野での課題解決に資するソリューションを創出する取組みも進めています。具体的な取組みとして、「防災・減災」においては、2025年2月にID&Eホールディングス株式会社が東京海上グループに加わり、東京海上日動火災保険株式会社が2021年11月に立ち上げた「防災コンソーシアムCORE」は2026年4月1日現在、多種多様な業界を代表する141の法人が参加しています。ID&Eホールディングス株式会社およびCORE参加企業が持つ技術やデータを活用しながら、災害レジリエンスに関する「現状把握」、「対策実行」、「経済的補償」および「復旧・維持管理」の4領域において一貫通貫で防災・減災に直結するサービスを提供していきます。「モビリティ」においては2024年11月に「物流コンソーシアムbaton」を立ち上げ、2026年4月1日現在38社が参加しています。第1弾の取組みとして複数企業横断型の中継輸送ネットワークを実現し、社会的価値の創出に向けた企業間の連携を支援します。

また、AI等のデジタル技術やデータを高度に活用し、業務プロセスと働き方を変革することで社内事務を徹底的に削減、創出された時間で営業推進や事前・事後の安心の提供を実行しトプライン向上や損害率改善に貢献およびその結果としての収益力強化の実現に取り組んでいます。さらに、これらを支える基盤として、投資先の技術、知見等の獲得に向けた戦略的な投資等を通じた社外の多様なパートナーとの連携やデジタル開発体制の強化に取り組んでいます。こうして得られたノウハウについては、グローバルに横展開しています。

## 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年8月29日

### 該当項目に関する説明

「統合レポート2025」の23～31ページにポートフォリオの見直し・事業投資の考え方、株主還元方針、ROE推移等について記載しています。  
[https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/annual\\_report.html](https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/annual_report.html)

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	321,356,800	17.09
株式会社日本カストディ銀行信託口	142,631,550	7.59
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	66,592,992	3.54
MOXLEY AND CO LLC	34,270,883	1.82
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	28,856,877	1.53
東海日動従業員持株会	27,790,897	1.48
明治安田生命保険相互会社	26,973,253	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	26,773,944	1.42
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	22,249,408	1.18
JP MORGAN CHASE BANK 385642	21,538,859	1.15

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明 更新

・上記の「大株主の状況」は、2026年3月31日現在の株主名簿に基づいて記載しています。  
・上記の「大株主の状況」の「割合」は、発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合を記載しています。  
・当社株式につき、2021年7月26日付でみずほ証券株式会社から大量保有報告書の変更報告書が、2024年6月6日付でブラックロック・ジャパン株式会社から大量保有報告書の変更報告書が、2025年9月19日付で三井住友信託銀行株式会社から大量保有報告書の変更報告書が、2026年1月5日付で株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから大量保有報告書の変更報告書がそれぞれ関東財務局長宛てに提出されています。これらについては、当社として2026年3月31日現在の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」には含めていません。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	保険業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数 <span style="background-color: #f96; padding: 2px;">更新</span>	300社以上

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span>	17名
定款上の取締役の任期 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span>	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span>	17名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span>	9名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span>	9名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
遠藤 信博	他の会社の出身者													
片野坂 真哉	他の会社の出身者													
大園 恵美	他の会社の出身者													
ロバート・フェルドマン	他の会社の出身者													
清水 順子	他の会社の出身者													
サイマ・ハサン	他の会社の出身者													
進藤 孝生	他の会社の出身者													
松山 遙	他の会社の出身者													
大槻 奈那	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、「過去」に該当している場合は「 」、

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、「過去」に該当している場合は「 」、

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	-------	------	--------------	-------

遠藤 信博		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、取締役会に提言を行うとともに、適切に監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
片野坂 真哉		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、取締役会に提言を行うとともに、適切に監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
大園 恵美		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、取締役会に提言を行うとともに、適切に監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、同氏が当社取締役に就任以来、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、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
ロバート・フェルドマン		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、取締役会に提言を行うとともに、適切に監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、同氏が当社取締役に就任以来、長年の金融機関におけるエコノミストとしての経験を通じて培われた見識に基づき、この期待される役割を適切に果たしているためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
清水 順子		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、取締役会に提言を行うとともに、適切に監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、長年の金融機関における実務経験および国際金融に関する研究等を通じて培われた見識に基づき、この期待される役割を適切に果たせると判断したためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
サイマ・ハサン		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として、取締役会に提言を行うとともに、適切に監督機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、テクノロジー分野を中心とするベンチャーキャピタリスト等の経験を通じて培われた新規事業創出およびテクノロジー等に関する見識に基づき、この期待される役割を適切に果たせると判断したためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。

進藤 孝生		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として適切に監督機能を発揮するとともに、監査等委員として適切に監査機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、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、この期待される役割を適切に果たせると判断したためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。
松山 遙		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として適切に監督機能を発揮するとともに、監査等委員として適切に監査機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、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、この期待される役割を適切に果たせると判断したためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。なお、同氏は、金融機関の企業法務に携わる弁護士としての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
大槻 奈那		同氏は、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載の当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしています。	同氏には、社外取締役として適切に監督機能を発揮するとともに、監査等委員として適切に監査機能を発揮することを、役割として期待しています。同氏の選任の理由は、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、この期待される役割を適切に果たせると判断したためです。また、同氏は、取引所の規則に定められた事項には該当せず、これを踏まえて当社との関係を総合的に検討した結果、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員であると判断しています。なお、同氏は、金融機関の企業法務に携わる弁護士としての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

## 【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性 更新

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	5	2	2	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 更新

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項 更新

監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として、企業の健全で公正な経営に寄与し、社会的信頼に応えることを目的に、取締役の職務の執行の監査等の職務を遂行します。当社は、監査等委員会の監査等の業務を補助するため、監査等委員会直轄の監査等委員会室を設置し、監査等委員の求めに応じて、監査等の業務を補助するために必要な知識・能力を具備した専属の職員を配置します。監査等委員会室に配置された職員は、監査等委員の命を受けた業務および監査等を行う上で必要な補助業務に従事し、必要な情報の収集権限を有します。当該職員の人事考課、人事異動および懲戒処分は、監査等委員会の承認を得た上で行います。

内部監査部門、会計監査人および監査等委員である取締役が意見交換することにより、相互に連携し、それぞれの監査の実効性を高めています。

監査等委員である取締役は、取締役会および監査等委員会に出席し、内部統制部門によるグループの内部統制システムの整備・運用状況に関する報告、内部監査に関する基本方針に基づく内部監査計画の承認およびその実施状況に関する報告ならびに財務諸表監査および財務報告に係る内部統制監査の結果に関する報告等を受けています。

当社は、会計監査人と監査契約を締結し、財務諸表監査および財務報告に係る内部統制監査を受けており、その過程で内部統制部門は会計監査人に対して必要な情報を提供しています。

内部監査年度計画については、監査等委員会の承認を得たうえで取締役会に諮ります。また、内部監査部門は、内部監査年度計画の実施状況ならびに当社およびグループ各社の内部監査結果のうち重要な事項について、監査等委員会および取締役会に報告します。

## 【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	1	4	0	0	社外取締役

### 補足説明

経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き等については、「[コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報]」の「[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]3.経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き等」に記載のとおりです。経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続きについては、「[コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報]」の「[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]4.経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続き等」に記載のとおりです。

## 【独立役員関係】

独立役員の数 更新

9名

### その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

### 該当項目に関する補足説明

業績連動報酬および株式報酬の概要等については、「[コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報]」の「[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]4.経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続き」に記載のとおりです。

## ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

### 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況 **更新** 一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 **更新**

連結報酬等の総額が1億円以上の取締役について、個別に報酬額の開示を行う方針としています。2025年度については次のとおりです。

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			連結報酬等の 総額 (百万円)
			定額報酬	業績連動報酬	株式報酬	
小宮 暁	取締役	当社	81	77	83	246
	取締役	東京海上日動火災保険株式会社	3	0	0	
小池 昌洋	取締役	当社	65	102	89	272
	取締役	東京海上日動火災保険株式会社	11	—	3	
岡田 健司	取締役	当社	59	23	17	117
	取締役	東京海上日動火災保険株式会社	7	5	3	
山本 吉一郎	取締役	当社	59	21	17	114
	取締役	東京海上日動火災保険株式会社	7	4	3	
城田 宏明	取締役	当社	2	1	1	181
	取締役	東京海上日動火災保険株式会社	64	59	53	

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 **あり**

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員報酬の決定に関する方針については、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】4.経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続き」に記載のとおりです。

### 【社外取締役のサポート体制】 **更新**

社外取締役による適切な監督、監査を確保するため、取締役会、監査等委員会において内部統制部門、内部監査部門等から必要な情報を提供しています。取締役会および監査等委員会の事務局業務担当部門は、これらの情報提供が適時適切に行われるようサポートするとともに、社外取締役からの指摘・提言がその後の業務執行に活かされるよう、担当部門にフィードバックしています。また、社外取締役が東京海上グループをより深く知ることができるよう、東京海上グループ社員との意見交換会の開催、経営会議や東京海上グループ合同ディパートメントヘッド会議等の社内会議・研修へのオブザーブ参加の案内、メール等による情報提供に加え、東京海上グループの拠点訪問の機会を提供しています。

### 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 名

## その他の事項 更新

・当社には、元代表取締役社長等が就任する相談役・顧問等の制度はありません。  
 ・当社の元代表取締役社長である隅修三、永野毅の2名が、傘下の東京海上日動火災保険株式会社の相談役に就任しています。同制度の概要は以下のとおりです。  
 業務内容:当社グループの経営に資する公職や財界活動等を行うとともに、取締役会や社長の求め等に応じて意見を述べる。  
 勤務形態・条件:非常勤、報酬有  
 任期:  
 隅 修三 当社会長退任後10年満了まで(2019年6月会長退任)  
 永野 毅 当社会長退任後10年満了まで(2025年6月会長退任)

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

### (1) 取締役・取締役会

取締役会は、重要な業務執行を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する責務、適切な内部統制システムを構築する責務等を負います。加えて、持株会社である当社の取締役会は、グループの中長期戦略および「東京海上グループ内部統制基本方針」をはじめとしたグループの各種基本方針を決定するなどの機能を有します。各取締役は、取締役会がこれらの責務・機能を十分に全うできるよう努めます。

取締役の員数は定款上17名以内とし、このうち、原則として過半数を社外取締役とします。

取締役会は、その実効性を確保するために、多様性と適正規模を両立した構成とします。取締役(監査等委員である者を除く。)の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年とし、再任を妨げないものとします。本報告書提出日現在、取締役会は9名の社外取締役を含む17名の取締役で構成されています。

取締役会は、法令、定款および取締役会規則に基づき、株式または株主等に関する重要事項、取締役および取締役会ならびに執行役員に関する重要事項、決算および資金に関する重要事項、グループ経営に関する重要事項等の重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。

加えて、当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略を検討・策定するに際し、社外取締役の見識を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、取締役会において、経営課題や経営環境をテーマにした論議を「戦略論議」と称し、実施します。テーマは、取締役からのアンケートの回答や「独立役員会議」等の議論を基に選定します。

2025年度は、上記に従い、法令、定款および取締役会規則に基づき重要な業務執行の決定および取締役の職務の執行の監督を行うとともに、「戦略論議」については以下のテーマで実施しました。

- ・東京海上グループのカルチャー
- ・東京海上グループの2035年にありたい姿および次期中期経営計画
- ・東京海上グループのAI・データ戦略

2025年度は、取締役会を12回開催しました。各取締役および各監査役の出席状況は別添に記載のとおりです。

### (2) 監査等委員会

監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として、企業の健全で公正な経営に寄与し、社会的信頼に応えることを目的に、取締役の職務の執行の監査等の職務を遂行します。また、執行から独立した社外の視点を活用することにより、取締役会と一体となって当社グループのコーポレートガバナンスの強化に貢献します。

監査等委員の員数は、定款上5名以内とし、過半数を社外取締役として構成します。監査等委員である取締役の任期は2年とし、再任を妨げないものとします。本報告書提出日現在、監査等委員会は社外取締役3名を含む5名の監査等委員で構成され、松山達氏が委員長を務めます。このうち岡田健司、松山達および大槻奈那の各氏は、財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。

### (3) 指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置します。

指名委員会は、次の事項等を審議し、取締役会に対して答申します。

- 社長・取締役・執行役員の選任・解任
- 社長・取締役・執行役員の選任要件・解任方針

指名委員会は、社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督します。また、取締役に求められるスキル等の特定を行い、社長・取締役・執行役員の選任・解任の審議の参考とします。

報酬委員会は、次の事項等を審議し、取締役会に対して答申します。

- 社長・取締役(監査等委員である者を除く。)  
執行役員の業績評価
- 社長・取締役(監査等委員である者を除く。)  
執行役員の報酬体系および報酬水準
- 役員報酬の決定に関する方針

指名委員会および報酬委員会は、原則として、委員の過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役から選出します。構成員の状況は別添に記載のとおりです。

2025年度は、指名委員会において、社長、取締役および執行役員の選任等について審議し、取締役会に対して答申を行いました。2025年度は、指名委員会を4回開催しました。各委員の出席状況は別添に記載のとおりです。

2025年度は、報酬委員会において、社長、取締役および執行役員の業績評価、報酬体系および報酬水準等について審議を行いました。2025年度は、報酬委員会を5回開催しました。各委員の出席状況は別添に記載のとおりです。

#### (4) 社外取締役

社外取締役が存在することにより、取締役の職務執行に対する取締役会による監督の実効性を確保しています。また、社外取締役からの様々な見識に基づくアドバイスを受けることにより、重要な業務執行の決定を適切に行うことが可能な体制を確保しています。監査等委員である社外取締役が存在することにより、中立かつ客観的な立場からの監査体制を確保しています。また、監査等委員会による監査の実効性を高め、当社の経営の透明性・健全性を維持することが可能な体制を確保しています。

社外取締役は全員、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、独立役員として届出を行っています。また、下記のとおり当社は独自に独立性判断基準を定めており、原則としてこの基準を満たしている者を社外取締役に選任することとしています。社外取締役は全員この基準を満たしています。

また、社外取締役およびそれぞれの出身企業・兼職先企業等(過去において社外取締役が関係を有していた企業を含みます。)と当社または当社子会社との間における人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係につき、社外取締役と当社の一般株主との間で利益相反が生じるおそれのあるものはありません。

こうしたことから、当社が期待する機能および役割が十分に果たされ得る社外取締役の選任状況にあると判断しています。

#### (5) 監査の状況

##### a. 監査等委員監査の状況

各監査等委員は、監査等委員会において決定した監査等委員会規則、監査等委員会監査等基準、監査方針、監査計画、重点監査項目(内部統制システムの構築・運用の強化に向けたグループとしての取組状況、海外保険事業における経営管理業務の遂行状況等)等に基づき、取締役会に出席するほか、定期的に代表取締役や内部監査部門との意見交換を行うこと等により、取締役の職務の執行を適切に監査します。

常勤監査等委員2名は、取締役会のほか、経営会議、サステナビリティ委員会等の重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、執行部門の役員へのヒアリング、海外拠点の役員へのインタビュー、グループ会社の常勤監査役等からの聴取等により、意思決定の過程や内部統制の遂行状況を把握し、監査等委員会に報告します。

なお、監査等委員会の活動を補助するため、監査等委員会直轄の監査等委員会室を設置し、本報告書提出時点で専任スタッフ5名、兼任スタッフ2名を配置しています。

監査等委員会設置会社へ移行する以前の2025年度は、監査役会を12回開催しました。各監査役の出席状況は別添に記載のとおりです。監査役会では、会計監査の相当性の判断、監査役会監査報告書の作成、会計監査人の評価および選解任議案の検討等を行ったほか、必要に応じて社内関係者あるいは会計監査人に監査役会への出席を求め、監査に関連する事項について説明を受けました。

##### b. 内部監査

当社においては、他部門から独立した内部監査部門が、東京海上グループ全体の適切な経営管理体制の構築に向け、内部統制部門を含む各部門の業務執行の状況を監査しています。また、グループの内部監査に関する基本方針を策定し、グループ会社の規模等に応じて、内部監査の方法(実施主体について、自社の内部監査部門と親会社の内部監査部門を使い分けるなど)や実施頻度を変えるなど、効率的かつ実効性のある形でグループ会社の内部監査を実施しています。

自ら内部監査機能を持つグループ各社の内部監査計画については当社が事前承認を行うこととしており、また各社の内部監査の結果および改善措置・改善計画等の遂行状況の報告を当社が受け、内部監査の実施状況や内部管理態勢の状況等をモニタリングしています。

内部監査の実効性を確保するために、取締役会規則等に基づき、年次の内部監査計画を取締役会で決議するとともに、内部監査部門は、内部監査計画の実施状況ならびに当社およびグループ各社の内部監査結果のうち重要な事項について取締役会に直接報告しています。加えて、年次の内部監査計画および内部監査計画の実施状況は監査等委員会にも直接報告しています。また、グループ各社の内部統制の状況について、リスク管理部門およびコンプライアンス部門と協同して、取締役会に対しては原則半期ごとに、監査等委員会に対しては原則四半期ごとに直接報告しています。さらに、内部監査部門は、新たに外部から採用した内部監査専門人材をグループ会社の内部監査に参加させる等により、内部監査に社外視点を取り入れています。

なお、2025年度末における内部監査業務従事者は66名です。

##### c. 会計監査

当社は、会計監査人と監査契約を締結し、財務諸表監査および財務報告に係る内部統制監査を受けており、その過程で内部統制部門は会計監査人に対して必要な情報を提供しています。当社の監査業務を執行した公認会計士はPwCJapan有限責任監査法人に所属する井野貴章、鈴木隆樹および山本啓正の3氏であり、当社に係る継続監査年数はいずれも7年以下です。

・監査法人の名称:PwCJapan有限責任監査法人

・継続監査期間:2002年度以降

・監査業務に係る補助者の構成:2025年度の監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士37名、その他63名です。

#### (6) 責任限定契約

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役と会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結しています。

当該契約に基づく責任限度額は、金1,000万円または会社法第425条第1項に規定する最低責任限度額のいずれか高い額となります。なお、当該責任限定が認められるのは、責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときに限られます。

#### (7) 役員等賠償責任保険契約

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社と締結しています。当該契約は、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金および争訟費用等をてん補するものです。当該契約には免責金額を設定しており、被保険者に一定の自己負担を求める内容となっています。

この他、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]」にも関連する内容を記載しています。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

当社は、「東京海上グループ経営理念」を定め、株主、お客様、社会、社員等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まいります。そのために、健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンスを構築し、「内部統制基本方針」に基づき、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います。

当社は2026年6月29日開催の第24回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。当社は、重要な業務執行の決定を取締役会で行っており、社外取締役の多様性および知見を活かしつつ、グループCEOを中心とした執行の中長期的な価値創造戦略の磨き上げを促すとともに、取締役会から執行に大幅な権限委譲を行い、描かれた中長期戦略に基づく迅速な事業運営を加速するなど、成長戦略のさらなる推進に取り組んでいます。

また、監査等委員が取締役会のメンバーとなることで取締役会が一体的にガバナンス機能を果たすとともに、監査等委員会が内部監査部門を活用した組織的監査を行います。加えて、監査等委員会に、執行から独立した社外視点を活用してきたグループ監査委員会の主な機能を集約することで、内部統制およびガバナンス機能のさらなる強化を図っています。

取締役候補者の選任や取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬の決定等については、引き続き任意の指名委員会および報酬委員会の答申を受けたうえで、最終的には社外取締役が過半を占める取締役会で決定することにより透明性を確保しています。上記の理由により、現状の体制が現時点では最適と判断しています。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2026年は6月2日（火）に発送しました。
集中日を回避した株主総会の設定	2026年は6月29日（月）に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	2004年からインターネットによる議決権行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2006年から「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を通じた議決権行使を可能としています。
招集通知（要約）の英文での提供	英文による招集通知（株主総会参考書類、事業報告を含む）を作成し、当社ウェブサイト等に掲載しています。
その他	2026年は6月2日（火）の発送に先立ち、5月21日（木）に当社ウェブサイトに招集通知を掲載しました。

### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	情報開示に関する基本方針として「東京海上グループ ディスクロージャー方針」を策定・公表するとともに、IR活動の基本方針として「東京海上ホールディングス IRポリシー」を策定・公表しています。 <a href="https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/policy/">https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/policy/</a> 英文URLは次のとおり。 <a href="https://www.tokiomarinehd.com/en/company/governance/internal/policy/">https://www.tokiomarinehd.com/en/company/governance/internal/policy/</a>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	グループCEO等を説明者とする個人投資家説明会を2都市で開催し、社会課題の解決に貢献してきた当社の歴史やグループ経営戦略等について説明しました。（2025年9月：東京、2026年2月：名古屋）	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	2025年11月および2026年5月にグループCFO等を説明者とする決算IR電話会議を開催し、通期業績予想および決算概要等について説明しました。また、2025年11月および2026年5月にグループCEO等を説明者とする経営戦略説明会を開催し、経営・事業戦略について説明しました。	あり

海外投資家向けに定期的説明会を開催	グループCEO等が米国、欧州、アジア等を定期的に訪問し、海外投資家との面談を行っています。 また、2025年7月および12月にグループCEO等を説明者とする海外投資家・アナリスト向けの経営戦略説明会をニューヨークにて開催し、経営・事業戦略について説明しました。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書、IR説明会資料、IR説明会の動画、統合レポート、主要子会社の月次業績速報の解説等をウェブサイトに掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	資本戦略部IR・SRグループに専任者を配置しています。 また、米国(ニューヨーク)にIR・SRデスクを設置し、専任者を配置しています。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>&lt;東京海上グループ経営理念&gt; 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。</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「東京海上グループ ディスクロージャー方針」を定め、経営の透明性や公平性の向上に資する情報を迅速、正確かつ公平に開示することに努めています。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

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、監査役監査の実効性確保等を含む東京海上グループ全体の内部統制システムを整備することにより、業務の適正を確保するとともに企業価値の向上に努めています。また、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、監査等委員会および取締役会がその内容を確認しています。

内部統制基本方針(2026年6月29日改定)

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、以下のとおり、内部統制基本方針を定める。

#### 1. 東京海上グループにおける業務の適正を確保するための体制

(1)当社は、東京海上グループ経営理念に基づき、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、取締役会への報告体制を確立することにより、グループ会社に対する当社の経営管理体制を整備する。

a.当社は、当社が直接的に経営管理するグループ会社(以下「子会社等」という。)と経営管理契約を締結することなどにより、子会社等の経営管理を行う。

グループの経営戦略やグループ経営の根幹となる各種グループ基本方針等を子会社等に示す。

子会社等による事業戦略、事業計画等の重要事項の策定を当社の事前承認事項とする。

子会社等による各種グループ基本方針等に基づく取り組み、事業計画の実施状況、各社の事業運営に重大な影響(「影響」とは、財務的な影響に限らず、レピュテーションの観点での影響を含む)を与える可能性がある事案等を当社への報告事項とする。

b.子会社等以外のグループ会社の経営管理は、原則として、子会社等を通じて行う。

(2)当社は、グループの資本配分制度に関する基本方針を定め、資本配分制度の運営体制を整備する。

(3)当社は、グループの経理に関する基本方針を定め、当社の連結財務状態およびグループ会社の財務状態等を把握し、株主・監督官庁に対する承認・報告手続および税務申告等を適正に実施するための体制を整備する。

(4)当社は、グループの財務報告に係る内部統制に関する基本方針を定め、財務報告の適正性と信頼性を確保するために必要な体制を整備する。

(5)当社は、グループの情報開示に関する基本方針を定め、企業活動に関する情報を適時・適切に開示するための体制を整備する。

(6)当社は、グループのITガバナンスに関する基本方針を定め、ITガバナンスを実現するために必要な体制を整備する。

(7)当社は、グループのAIガバナンスに関する基本方針を定め、AIガバナンスを実現するために必要な体制を整備する。

(8)当社は、グループのデータマネジメントに関する基本方針を定め、データマネジメントを実現するために必要な体制を整備する。

(9)当社は、グループのサイバーセキュリティ管理に関する基本方針を定め、サイバーセキュリティ管理を実現するために必要な体制を整備する。

(10)当社は、グループの人事に関する基本方針を定め、社員の働きがい、やりがいの向上、透明公正な人事および成果実力主義の徹底により、生産性および企業価値の向上の実現を図る。

#### 2. 職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

(1)当社は、グループのコンプライアンスに関する基本方針を定め、コンプライアンス体制を整備する。

a.当社は、コンプライアンスを統轄する部署を設置する。

b.当社は、グループのコンプライアンス行動規範を定め、グループの役職員がこの行動規範に則り事業活動のあらゆる局面においてコンプライアンスを最優先するよう周知徹底を図る。

c.当社は、子会社等にコンプライアンス・マニュアルを策定させるとともに、役職員が遵守すべき法令、社内ルール等に関する研修を実施させ、コンプライアンスの周知徹底を図る。

d.当社は、子会社等に法令または社内ルールの違反が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、通常の報告ルートのほかに、社内外にホットライン(内部通報制度)を設け、その利用につきグループの役職員に周知する。(2)当社は、被監査部門から独立した内部監査担当部署を設置するとともに、グループの内部監査に関する基本方針を定め、当社およびグループ会社において、効率的かつ実効性のある内部監査体制を整備する。

### 3.リスク管理に関する体制

(1)当社は、グループのリスク管理に関する基本方針を定め、リスク管理体制を整備する。

a.当社は、リスク管理を統轄する部署を設置する。

b.当社は、リスク管理にあたって、リスクの特定・評価・制御、コンティンジェンシー・プランの策定およびモニタリング・報告のプロセスを基本とする。

c.当社は、子会社等の業態やリスクの特性等に応じた適切なリスク管理を会社毎に実施させる。

(2)当社は、グループの統合リスク管理に関する基本方針を定め、格付けの維持および倒産の防止を目的としたグループ全体の定量的リスク管理を実施する。

(3)当社は、グループの危機管理に関する基本方針を定め、危機管理体制を整備する。

### 4.職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1)当社は、グループの中期経営計画および年度計画(数値目標等を含む。)を策定する。

(2)当社は、業務分担および指揮命令系統を通じて効率的な業務執行を実現するため、職務権限に関する規程を定めるとともに、事業目的を達成するために適切な組織機構を構築する。

(3)当社は、経営会議規則を定め、取締役、執行役員等で構成する経営会議を設置し、経営上の重要事項について協議・報告を行う。

(4)当社は、(1)~(3)のほか、当社およびグループ会社において、職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備する。

### 5.取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社は、文書等の保存に関する規程を定め、重要な会議の議事録等、取締役および執行役員の職務の執行に係る情報を含む重要な文書等は、同規程の定めるところに従い、適切に保存および管理を行う。

### 6.監査等委員会の職務を補助すべき職員に関する事項

(1)当社は、監査等委員会の監査等の業務を補助するため、監査等委員会直轄の監査等委員会室を設置する。監査等委員会室には、監査等の業務を補助するために必要な知識・能力を具備した専属の職員を配置する。

(2)監査等委員会室に配置された職員は、監査等委員会の命を受けた業務および監査を行う上で必要な補助業務に従事し、必要な情報の収集権限を有する。

(3)当該職員の人事考課、人事異動および懲戒処分は、監査等委員会の承認を得た上で行う。

### 7.監査等委員会への報告に関する体制

(1)役職員は、経営、財務、コンプライアンス、リスク管理、内部監査の状況等について、定期的に監査等委員会に報告を行うとともに、当社またはグループ会社の業務執行に関し重大な法令もしくは社内ルールの違反または会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに監査等委員会に報告を行う。

(2)当社は、グループ会社の役職員が、当社またはグループ会社の業務執行に関し重大な法令もしくは社内ルールの違反または会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときに、これらの者またはこれらの者から報告を受けた者が、当社の監査等委員会に報告を行う体制を整備する。

(3)当社は、当社およびグループ会社において、監査等委員会に(1)または(2)の報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けることがないよう、必要な体制を整備する。

(4)役職員は、ホットライン(内部通報制度)の運用状況および報告・相談事項について定期的に監査等委員会に報告を行う。

### 8.その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1)監査等委員は、取締役会に出席するほか、経営会議その他の重要な会議または委員会に出席し、意見を述べるができるものとする。

(2)監査等委員は、重要な会議の議事録、監査等委員でない取締役および執行役員が決裁を行った重要な稟議書類等について、いつでも閲覧することができるものとする。

(3)役職員は、いつでも監査等委員会の求めに応じて、業務執行に関する事項の説明を行う。

(4)監査等委員会は、執行が報酬委員会に諮る内部監査部担当業務執行役員の評価案を事前に協議する。また、執行が指名委員会に諮る同役員の選解任案を承認する。

(5)監査等委員会は、必要があると認められる場合には内部監査部担当業務執行役員に指示し、同役員はそれに従わなければならない。

(6)当社は、監査等委員の職務の執行に係る費用等について、当社が監査等委員の職務の執行に必要なでないことを証明したときを除き、これを支払うものとする。

### 9.改廃

本方針の改定および廃止は、取締役会において決定する。ただし、軽微な修正は経営企画部ディパートメントヘッドが行うことができる。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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」に基づき、グループの反社会的勢力等への対応に関する方針を定め、反社会的勢力等への対応体制を整備するとともに、反社会的勢力等との関係遮断、不当要求等に対する拒絶等について、弁護士や警察等とも連携して、毅然とした姿勢で組織的に対応することとしています。

上記方針に基づき、当社は「東京海上グループ反社会的勢力等への対応マニュアル」を策定し子会社等に示すとともに、反社会的勢力に関する情報を収集し、子会社からの照会等への対応を行います。また、子会社は自社マニュアル等を策定し、研修等を通じて役職員に対して周知徹底を図ることにより、反社会的勢力等からの不当要求を拒絶し、適切な法的対応を行う体制を確保しています。

## その他

### 1. 買収への対応方針の導入の有無

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

【適時開示体制の概要】当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

### 1. 情報開示に関する基本方針

#### (1) 基本的考え方

当社は、経営の透明性・公平性を確保し、ブランド価値の向上を目的として、適時・適切な情報開示に努めます。

当社は、情報開示にあたり、情報の収集ならびに開示の要否およびその方法等の決定を迅速かつ適切に行い、正確かつ公平に開示します。

#### (2) 東京海上グループ ディスクロージャー方針

当社は、「東京海上グループ ディスクロージャー方針」を定め、当社ウェブサイト公表しています。

<https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/policy/info.html>

### 2. 会社情報の適時開示に係る社内体制

#### (1) 重要情報の把握と適時開示の体制

当社は、インサイダー取引防止規程および経営会議付議・報告基準等により、当社に関する重要な情報について、法務コンプライアンス部 ディパートメントヘッドが一元的に把握する体制を構築しています。

重要情報を把握した法務コンプライアンス部 ディパートメントヘッドは、金融商品取引法、施行令や証券取引所の定める開示基準に照らして開示が必要と考えられるときは、速やかに経営陣に報告のうえ、必要な手続を経て開示を行う体制としています。

当社の子会社に係る重要情報についても、当社内部統制基本方針およびグループ方針等ならびに子会社が定めるインサイダー取引防止規程、経営会議付議・報告基準および子会社等管理規程等により、当社法務コンプライアンス部 ディパートメントヘッドが一元的に把握し、適時開示を行う体制としています。

#### (2) 適時開示体制に対するモニタリングの整備

当社は、内部監査に関する基本方針に基づきグループ各社において実効性のある内部監査体制を構築し、情報開示を含む業務運営の適切性を担保するための内部監査を実施しています。

当社の内部監査部門は、当社の内部監査を実施するほか、子会社の内部監査の実施状況や内部管理体制の状況等をモニタリングし、内部監査の結果のうち重要な事項については取締役会に報告しています。また、子会社の内部監査部門は、自社および孫会社の内部監査を実施しています。

### 3. 当社は、「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」を定め、当社ウェブサイト公表しています。

[https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/corporate\\_governance/policy.html](https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/corporate_governance/policy.html)

「3. (6)経営陣幹部の選任・指名の理由」の「a. 社内役員」は下表のとおりです。

氏名・役職	担当
選任・指名理由	
小宮暁取締役会長	—
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内保険営業、人事企画、営業企画業務やグループ会社経営に従事し、当社の業務執行役員として海外保険事業を総括した後、グループ CEO として東京海上グループ全体の経営の指揮を執り、現在は取締役会長を務めています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>・取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。</p>	
小池昌洋取締役社長	グループ CEO、グループカルチャー総括
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、主に商品企画、経営企画業務や海外保険事業に従事した後、当社の業務執行役員として中南米の海外保険事業を担当し、現在はグループ CEO として東京海上グループ全体の経営の指揮を執っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>(a)業務執行役員の首班である社長として、会社全般の業務を総理すること。</p> <p>(b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。</p>	
山本吉一郎取締役副社長	海外事業総括、Co-Head of International Business、海外事業企画部(北米(エイチシーシー社、デルファイ社、ティーエムジーエス社)、アフリカ)
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、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海外 M&amp;A 等の海外保険事業を担当し、現在は当社の取締役副社長として海外保険事業を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>(a)海外保険事業を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定・執行すること。</p> <p>(b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。</p>	
森脇陽一専務取締役	グループ事業戦略総括、経営企画部(サステナビリティ室を除く)
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、主に IT 企画、人事企画、経理業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループのサステナビリティの取組みおよび新規事業を総括し、現在は専務取締役としてグループの事業戦略を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>(a)グループの事業戦略を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定・執行すること。</p> <p>(b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。</p>	
鍋嶋美佳常務取締役	グループサステナビリティ総括、経営企画部(サステナビリティ室)
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、主に損害サービス、海外保険事業、人事業務に従事した後、当社の業務執行役員としてグループのサステナビリティの取組みを総括し、現在は当社の常務取締役としてグループのサステナビリティの取組みを総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>(a)グループのサステナビリティを総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定・執行すること。</p> <p>(b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。</p>	
城田宏明取締役執行役員	国内事業総括、国内事業企画部、東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、主に国内保険営業、広報や営業企画業務に従事し、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の指揮を執るとともに、当社の取締役執行役員として国内事業を総括しています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>(a)国内事業を総括する業務執行役員として、担当業務を適切に決定・執行すること。</p> <p>(b)取締役会の構成員として、重要な業務執行の決定および他の取締役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすこと。</p>	
原島朗取締役(常勤監査等委員)	—
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、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、同事業を総括した後に、常勤監査役として取締役の職務の執行の監督を担いました。現在は当社の常勤監査等委員である取締役として取締役の職務の執行の監督等の職務を担っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>・取締役として適切に監督機能を果たすとともに、監査等委員として適切に監査機能を発揮すること。</p>	
岡田健司取締役(常勤監査等委員)	—
<p>東京海上火災保険株式会社入社以来、主に財務企画、経営企画業務や海外保険事業に従事し、当社の業務執行役員として法務コンプライアンス、リスク管理およびグループの資本政策を総括した後、当社の取締役副社長として社長補佐を務めました。現在は当社の常勤監査等委員である取締役として取締役の職務の執行の監督等の職務を担っています。こうした豊富な経験と実績を活かして、以下を期待するためです。</p> <p>・取締役として適切に監督機能を果たすとともに、監査等委員として適切に監査機能を発揮すること。</p>	

<2025年度の取締役会への出席状況>

氏名 (役職名)	取締役会への出席状況
小宮 暁 (取締役会長)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
小池 昌洋 (取締役社長)	同氏の実取締役就任後、2025年度に開催した10回の実取締役会の全てに出席しました。
岡田 健司 (取締役副社長)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
山本 吉一郎 (取締役副社長)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
藤田 桂子 (常務取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
城田 宏明 (取締役執行役員)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
御立 尚資 (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
遠藤 信博 (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
片野坂 真哉 (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
大園 恵美 (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
進藤 孝生 (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
ロバート・フェルドマン (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
松山 遙 (社外取締役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
湯浅 隆行 (常勤監査役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
原島 朗 (常勤監査役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
和仁 亮裕 (社外監査役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
大槻 奈那 (社外監査役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
清水 順子 (社外監査役)	2025年度に開催した12回の実取締役会の全てに出席しました。
永野 毅 (取締役会長)	同氏の実取締役退任前、2025年度に開催した2回の実取締役会の全てに出席しました。
森脇 陽一 (専務取締役)	同氏の実取締役退任前、2025年度に開催した2回の実取締役会の全てに出席しました。
和田 清 (専務取締役)	同氏の実取締役退任前、2025年度に開催した2回の実取締役会の全てに出席しました。

(注) 役職名は、2026年3月31日現在のものです。期中に退任した者については退任時においてのものです。

<指名委員会および報酬委員会の構成員の状況>

指名委員会	報酬委員会
委員長: 片野坂 真哉(社外取締役) 委員 : 大園 恵美(社外取締役) 進藤 孝生(社外取締役) 小宮 暁(取締役会長) 小池 昌洋(取締役社長)	委員長: 遠藤 信博(社外取締役) 委員 : ロバート・フェルドマン(社外取締役) 清水 順子(社外取締役) 松山 遙(社外取締役) 小池 昌洋(取締役社長)

<2025年度の指名委員会への出席状況>

氏名 (役職名)	指名委員会への出席状況
片野坂 真哉 (社外取締役)	2025年度に開催した4回の指名委員会の全てに出席しました。
大藺 恵美 (社外取締役)	2025年度に開催した4回の指名委員会の全てに出席しました。
進藤 孝生 (社外取締役)	2025年度に開催した4回の指名委員会の全てに出席しました。
小宮 暁 (取締役会長)	2025年度に開催した4回の指名委員会のうち3回に出席しました。
小池 昌洋 (取締役社長)	同氏の委員就任後、2025年度に開催した3回の指名委員会の全てに出席しました。
永野 毅 (取締役会長)	同氏の委員退任前、2025年度に開催した1回の指名委員会に欠席しました。

(注) 役職名は、2026年3月31日現在のものです。期中に退任した者については退任時においてのものです。

<2025年度の報酬委員会への出席状況>

氏名 (役職名)	報酬委員会への出席状況
遠藤 信博 (社外取締役)	2025年度に開催した5回の報酬委員会の全てに出席しました。
御立 尚資 (社外取締役)	2025年度に開催した5回の報酬委員会の全てに出席しました。
ロバート・フェルドマン (社外取締役)	2025年度に開催した5回の報酬委員会の全てに出席しました。
松山 遙 (社外取締役)	2025年度に開催した5回の報酬委員会の全てに出席しました。
小池 昌洋 (取締役社長)	同氏の委員就任後、2025年度に開催した3回の報酬委員会の全てに出席しました。
小宮 暁 (取締役会長)	同氏の委員退任前、2025年度に開催した1回の報酬委員会に出席しました。

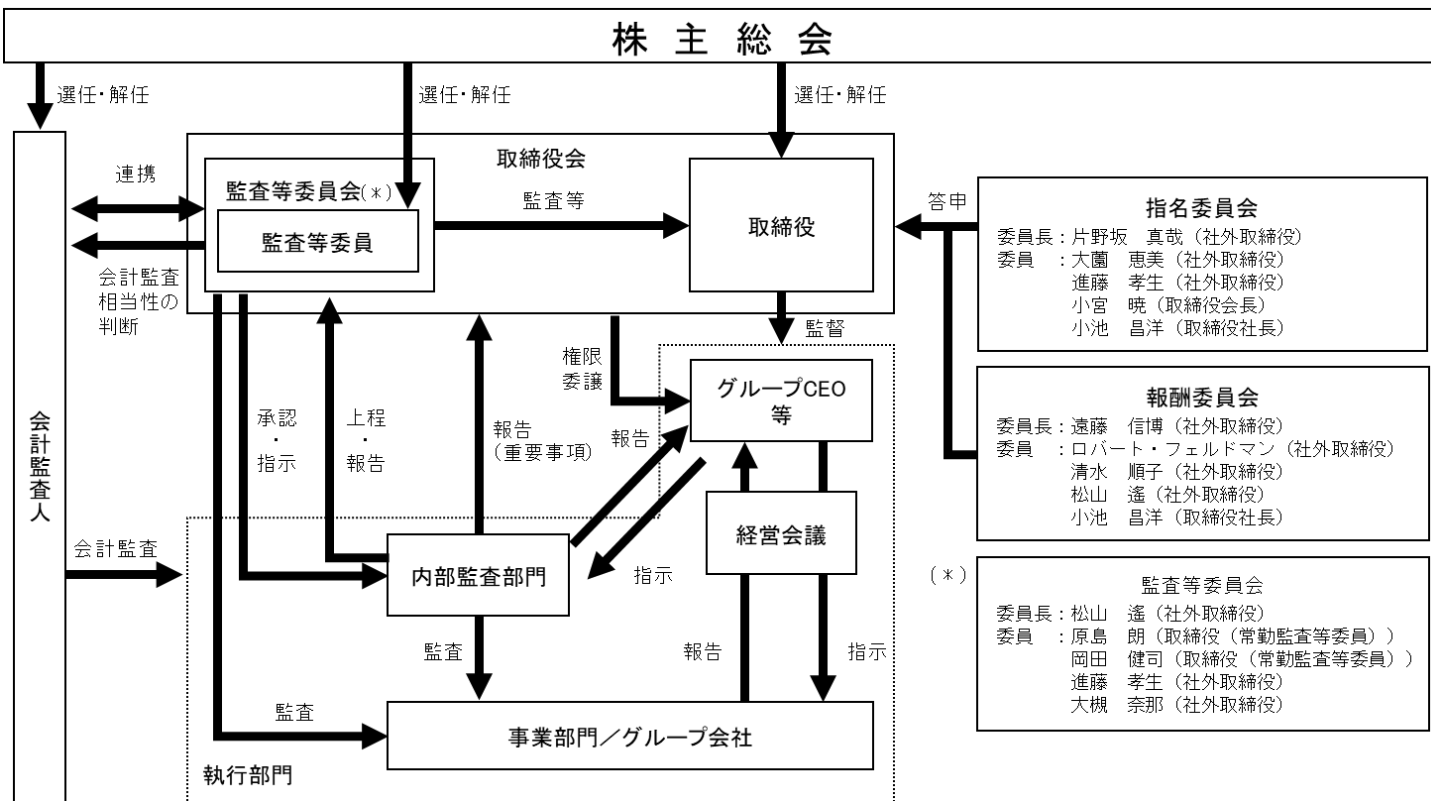
(注) 役職名は、2026年3月31日現在のものです。

<2025年度の監査役会への出席状況>

氏名 (役職名)	監査役会への出席状況
湯浅 隆行 (常勤監査役)	2025年度に開催した12回の監査役会の全てに出席しました。
原島 朗 (常勤監査役)	2025年度に開催した12回の監査役会の全てに出席しました。
和仁 亮裕 (社外監査役)	2025年度に開催した12回の監査役会の全てに出席しました。
大槻 奈那 (社外監査役)	2025年度に開催した12回の監査役会の全てに出席しました。
清水 順子 (社外監査役)	2025年度に開催した12回の監査役会の全てに出席しました。

(注) 役職名は、2026年3月31日現在のものです。

# 株主総会

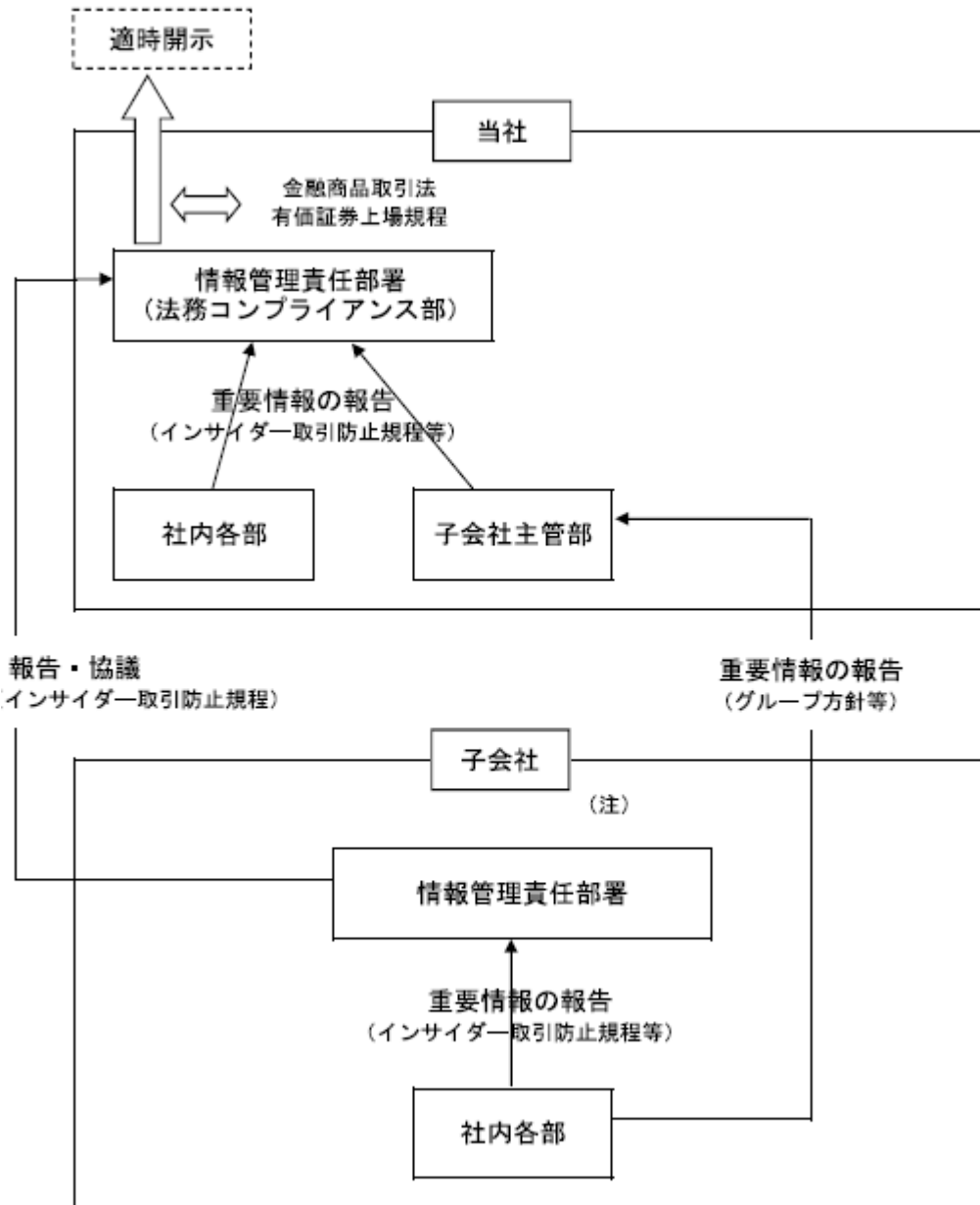


**指名委員会**  
 委員長：片野坂 真哉（社外取締役）  
 委員：大園 恵美（社外取締役）  
 進藤 孝生（社外取締役）  
 小宮 暁（取締役会長）  
 小池 昌洋（取締役社長）

**報酬委員会**  
 委員長：遠藤 信博（社外取締役）  
 委員：ロバート・フェルドマン（社外取締役）  
 清水 順子（社外取締役）  
 松山 遙（社外取締役）  
 小池 昌洋（取締役社長）

(\*) **監査等委員会**  
 委員長：松山 遙（社外取締役）  
 委員：原島 朗（取締役（常勤監査等委員））  
 岡田 健司（取締役（常勤監査等委員））  
 進藤 孝生（社外取締役）  
 大槻 奈那（社外取締役）

## 適時開示体制の概要（模式図）



(注) 当該子会社の子会社（当社の孫会社）についても、当社内部統制基本方針およびグループ方針等により、当該子会社に対して重要情報の報告がなされる体制としている。