



Management System

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方	62
内部統制システム	67
東京海上グループのコンプライアンス態勢	70
東京海上グループの内部監査態勢	71
リスク管理	72

役員一覧 (2011年7月1日現在)

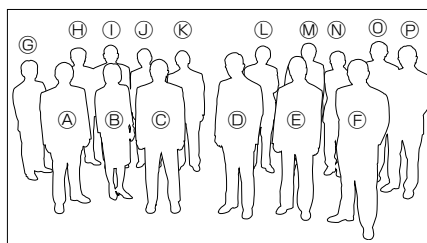


取締役会長	石原 邦夫
取締役社長 (代表取締役)	隅 修三
取締役副社長 (代表取締役)	雨宮 寛
専務取締役 (代表取締役)	玉井 孝明
	(代表取締役) 永野 毅
常務取締役	大庭 雅志

取締役	宮島 洋
	(社外取締役) 伊藤 邦雄
	(社外取締役) 三村 明夫
	北沢 利文
	(社外取締役) 佐々木 幹夫



常勤監査役	八木 利朗
	大橋 敏樹
監査役	(社外監査役) 福田 博
	(社外監査役) 川本 裕子
	(社外監査役) 堀井 昭成



A 永野 毅	① 堀井 昭成
B 川本 裕子	② 佐々木 幹夫
C 石原 邦夫	③ 三村 明夫
D 隅 修三	④ 伊藤 邦雄
E 雨宮 寛	⑤ 福田 博
F 玉井 孝明	⑥ 宮島 洋
G 大橋 敏樹	⑦ 大庭 雅志
H 北沢 利文	⑧ 八木 利朗

東京海上ホールディングスは、グループの経営理念に沿って、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いきます。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、持株会社として東京海上グループ各社を適切に統治していきます。

当社においては、「コーポレート・ガバナンス方針」を定め、これに従い、コーポレート・ガバナンスの体制を構築するとともにその強化に向けて取り組んでいます。また当社は、事業環境の変化等に対応して、本コーポレート・ガバナンス方針を見直していきます。

コーポレート・ガバナンス方針

I. 当社の統治機構

1. 取締役会

(1) 取締役会・取締役の役割

当社取締役会は、当社の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などを負います。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や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。

(2) 取締役会の構成

取締役数は、10名程度とします。

このうち、原則として3名以上を社外取締役とします。

(3) 取締役の任期

取締役の任期は1年とし、再任を妨げないものとします。

2. 監査役・監査役会

(1) 監査役・監査役会の役割

当社監査役は、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、取締役の職務執行を監査します。

監査の実施にあたっては、監査役会で定めた監査役会規則、監査役監査基準、監査方針および監査計画等に従い、質の高い監査を実施するよう努めます。

(2) 監査役会の構成等

監査役数は、5名程度とします。

このうち、原則として過半数を社外監査役とします。

3. 指名委員会・報酬委員会

(1) 指名委員会・報酬委員会の役割

当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会・報酬委員会を設置します。

指名委員会においては、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・監査役・執行役員を選任・解任

○ 当社および主な事業子会社の取締役・監査役・執行役員を選任要件

報酬委員会においては、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

(注)「事業子会社」とは、当社が議決権の過半数を直接有する会社をいいます。以下同じ。

(2)指名委員会・報酬委員会の構成

指名委員会・報酬委員会は、各々5名程度の委員で構成します。

原則として、両委員会とも、過半数を社外委員とするとともに、委員長は社外委員から選出します。

II. 役員報酬体系

(1)決定に関する方針

当社および主な事業子会社の役員報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針とします。

- 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等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個人の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。

なお、役員報酬の水準については、職責に応じて役位別に基準額を設定し、当社業績や他社水準等を勘案の上、決定します。

(2)当社の役員報酬体系

常勤取締役および執行役員に対する報酬は、定額報酬、業績連動報酬(会社業績および個人業績に連動します)および株式報酬型ストックオプションで構成します。

非常勤取締役に対する報酬は、定額報酬および株式報酬型ストックオプションで構成します。

監査役に対する報酬は、定額報酬のみで構成します。

(3)主な事業子会社の役員報酬体系

主な事業子会社の役員報酬体系は、原則として当社と同じ体系とします。

III. 事業子会社統治の仕組み

(1)事業子会社の統治方法

当社は、事業子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規定し、これらに基づく体制の構築・運用を通じて事業子会社を統治します。

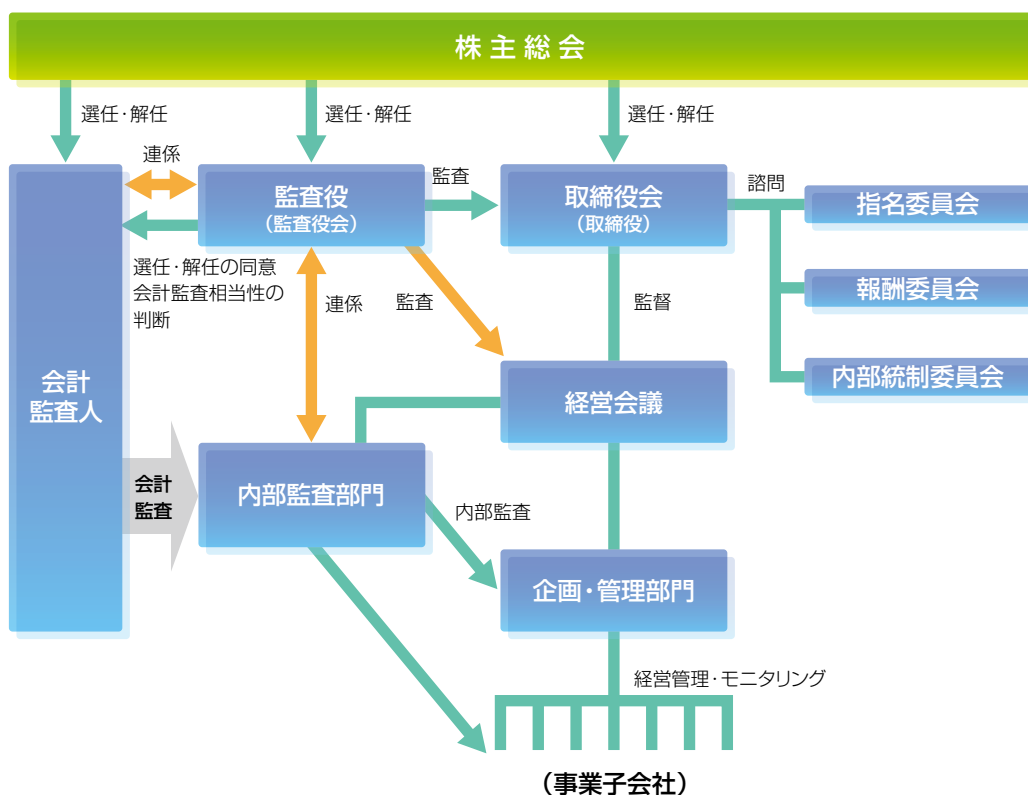
(2)事業子会社の業績評価

当社は、経営戦略に基づき定めた会社業績指標等に対する達成度により、毎年、主な事業子会社の業績評価を行い、その評価結果を当該事業子会社の役員報酬に反映させます。

2005年5月27日 取締役会決議

2011年6月27日 改定

当社は「コーポレート・ガバナンス方針」において、当社のコーポレート・ガバナンスの体制の枠組みを定めております。当社のコーポレート・ガバナンスの体制は、社外取締役および社外監査役に対して業務を執行する経営者が取締役会等において説明責任を果たすことにより、監査・監督の実効性を高めることを目指すものとなっております。さらに当社および主なグループ会社の役員の選任ならびに役員報酬の決定のプロセスにおける一層の透明性の向上を図るため、社外取締役を中心とする指名委員会および報酬委員会を設置しており、こうした体制が現時点では最適と判断しております。



内部統制システム

当社においては、会社法および会社法施行規則に基づき、「内部統制基本方針」を策定しています。「内部統制基本方針」においては、当社が持株会社としてグループ各社での適正な業務遂行を監督する体制をはじめ、コンプライアンス、リスク管理、内部監査、情報保存、監査役監査などに関する体制の基本的なあり方を定めています。当社は、本方針に従って内部統制システムを適切に構築し、運用しています。

また、当社においては、内部統制委員会を設置し、コンプライアンスおよびリスク管理を含む内部統制システムの整備・運用に関する事項について、各種方針・施策等の策定ならびに実施状況の評価および改善にかかる審議を行い、その結果を取締役に報告しています。

内部統制基本方針

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。
 - ① 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。
 - ② 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。
 - ③ 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。
- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 当社は、グループ内取引等の管理に関する基本方針を定め、グループ内取引等の管理体制を整備する。

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、グループの顧客保護等に関する基本方針を定め、お客様本位を徹底し、顧客保護等を図るための体制を整備する。

- (3) 当社は、グループの情報セキュリティ管理に関する基本方針を定め、情報セキュリティ管理体制を整備する。
- (4) 当社は、グループの反社会的勢力等への対応に関する基本方針を定め、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。
- (5) 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、内部統制委員会を設置し、グループの内部統制システムの整備について、各種方針・施策等の策定ならびに実施状況の評価および改善に係る審議を行うとともに、総合的調整を図った上で推進する。
- (5) 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。
- (6) 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。

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. 監査役の職務を補助すべき職員および当該職員の取締役からの独立性に関する事項

- (1) 当社は、監査役の監査業務を補助するため、監査役直轄の事務局を設置する。事務局には、監査役の求めに応じて、監査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) 監査役事務局に配置された職員は、監査役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、常勤監査役の同意を得た上で行う。

7. 監査役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、定期的に監査役に報告を行うとともに、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、直ちに監査役に報告を行う。
- (2) 役職員は、ホットライン(内部通報制度)の運用状況および重要な報告・相談事項について定期的に監査役に報告を行う。

8. その他監査役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) 監査役は、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、意見を述べることができるものとする。
- (2) 監査役は、重要な会議の議事録、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、いつでも監査役の求めに応じて、業務執行に関する事項の説明を行う。
- (4) 内部監査担当部署は、監査に協力することなどにより、監査役との連携を強化する。

2006年 5月 2日制定

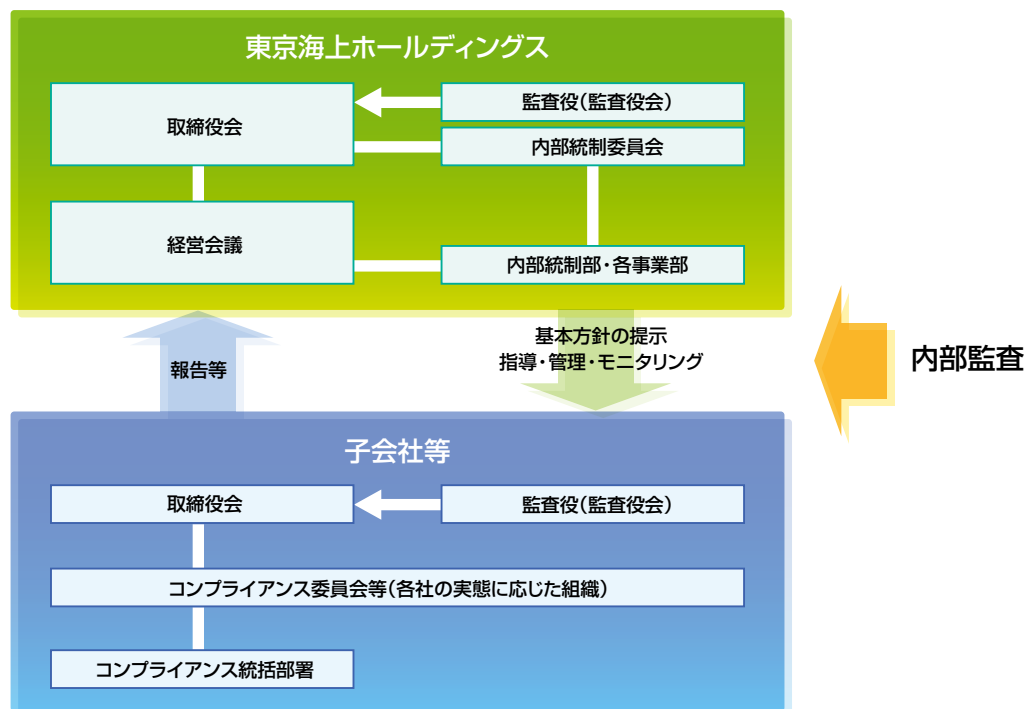
2011年 4月 1日改定

東京海上グループのコンプライアンス態勢

東京海上グループでは「法令および社内ルールを遵守し、社会規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行すること」をコンプライアンスと定義し、その徹底を図っています。また、グループの役職員が遵守すべき事項をコンプライアンスの観点からまとめた「東京海上グループ コンプライアンス行動規範」を定め、全役職員への徹底に取り組んでいます。

東京海上ホールディングスは、グループ全体としてのコンプライアンスの徹底を図るため、子会社等と当社の役割やコンプライアンスの徹底に際しての基本的考え方等を「東京海上グループ コンプライアンスに関する基本方針」に定め、グループ全体に関わる施策の立案を行っています。また、グループ内のコンプライアンスの徹底状況を定期的にモニタリングするほか、重要事項について報告を受け、取締役会や経営会議、内部統制委員会等で審議・決定を行い、必要に応じて子会社等の活動を指導・助言するなど、グループ全体としてコンプライアンスを徹底するための態勢を構築しています。

子会社等は、当社から示されている「東京海上グループ コンプライアンスに関する基本方針」に従い、各々の事業に適合したコンプライアンス態勢を構築するとともに、傘下に子会社を有する場合には、それらの会社のコンプライアンス態勢を管理しています。また、子会社等においては、社内のコンプライアンスを統轄する専門部署や、コンプライアンスについての施策立案や実施状況のチェックを行うコンプライアンス委員会等を設置するとともに、子会社等の実態に応じて各部支店にコンプライアンスの責任者や担当者等を配置することにより組織的な取り組みができる態勢を整備しています。



ホットライン制度(内部通報制度)

東京海上グループでは、コンプライアンスに関連する問題が発生した時や発生しそうな時等に、グループ各社の役職員が報告・相談できる各種のホットライン制度を設けています。また、社外の法律事務所にもホットラインを設置して、報告者・相談者が利用しやすいものを選ぶように配慮しています。

なお、東京海上グループの「ホットライン制度」は公益通報者保護法に対応しており、報告者の個人情報には厳重に管理され、報告者が不利益な取り扱いを受けることはありません。

東京海上グループの内部監査態勢

東京海上グループでは、「経営目標の効果的な達成を図るために、企業における全ての業務を対象とし、内部事務処理等の問題点の発見・指摘にとどまらず、内部管理態勢等の評価および問題点の改善方法の提言等」を目的として、内部監査を実施しています。当社や保険事業を行う子会社等では、それぞれの会社が内部監査担当部門を持ち、内部管理態勢の柱である「リスク管理態勢」と「コンプライアンス態勢」を中心に、リスクの種類・程度に応じた内部監査を実施しています。

また、一般事業子会社のうち、内部監査部門を持たない会社に対しては、当社の監査部が、直接監査を実施したり、内部管理態勢についてのモニタリングを行っています。

内部監査の結果については、それぞれの会社の取締役会等で報告がなされるとともに、当社の監査部にも報告されます。監査結果につき、重要な問題がある場合には、当社の取締役会にも報告がなされます。

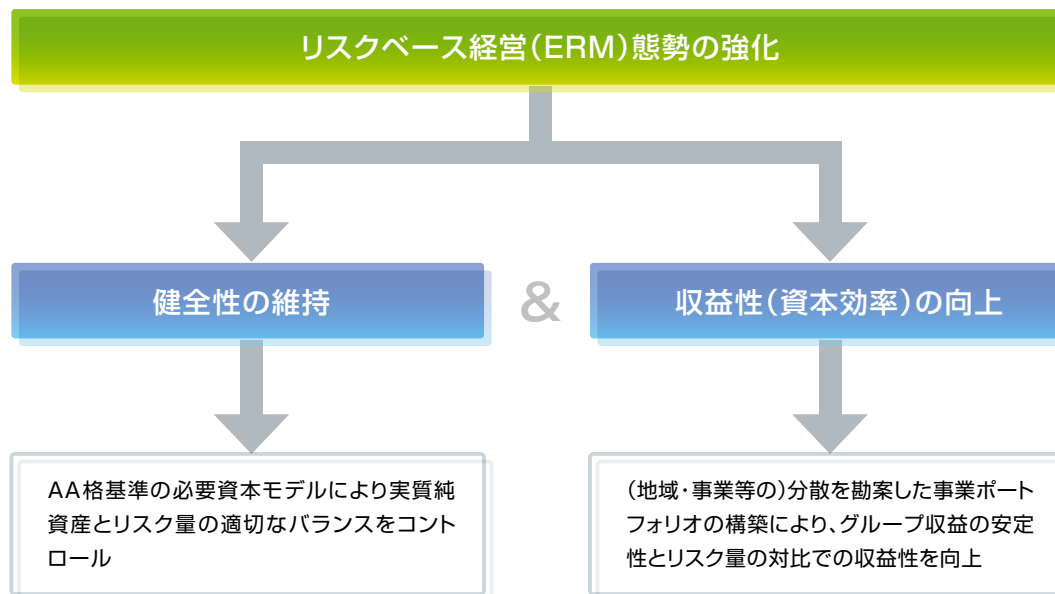
グループとして一貫性ある内部監査態勢

各社の内部監査担当部門が内部監査を実施するにあたり、グループとして一貫性ある内部監査を確保するために「内部監査に関する基本方針」を定めるとともに、内部監査を実施する際の「内部監査規程」の内容を統一しています。また、年度ごとの重点取り組み課題・項目等を設定するとともに、子会社の内部監査計画を当社の事前承認事項とするなど、グループとして一貫性ある内部監査態勢の構築に努めています。

グループとして実効性ある内部監査の実施

基本的には各社の内部監査担当部門が取締役会で決議した内部監査計画に基づき内部監査を実施しますが、グループとして内部監査の実効性を高めるために、システムセキュリティ等特定のテーマを掲げてグループ会社全体を俯瞰する形の内部監査や、当社監査部が子会社の内部監査担当部門と連携する形の合同内部監査を実施する場合があります。

1. リスクベース経営(ERM)の全体像



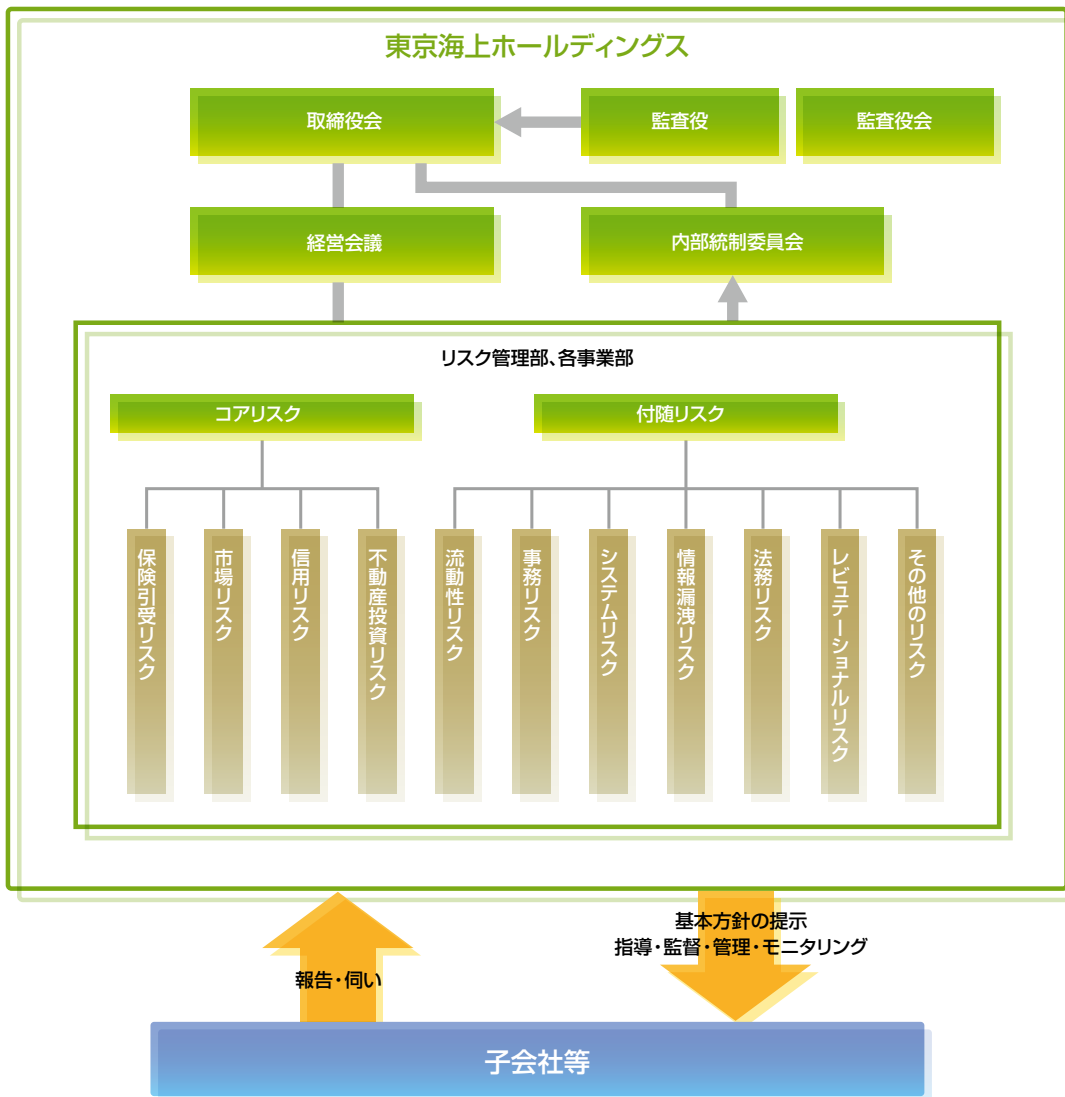
東京海上グループでは、リスクベース経営(ERM: Enterprise Risk Management)態勢の強化を通じて、グループの健全性の維持と、収益性(資本効率)の向上に取り組んでいます。この「健全性の維持」と「収益性(資本効率)の向上」は、リスクベース経営を進めていく上で車の両輪の関係にあり、ともにリスクを適切に選択し管理することが必要です。

2. 健全性の維持

(1) 東京海上グループのリスク管理態勢

東京海上グループでは、当社がグループ全体のリスク管理に関わる基本方針を制定するとともに、グループ全体のリスクの状況を把握しています。また、子会社等はこの基本方針に沿って主体的にリスク管理を行っています。

リスクの中でも、保険引受リスクと資産運用リスク(市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク)については、収益の源泉として管理していくべきリスク(=コアリスク)であると認識して、能動的にリスクを管理しています。また、事務リスク、システムリスク等事業活動に付随するリスクについては、そのリスクの所在を明らかにし、リスクの発生の防止、軽減等、適切なリスク管理を実践し、経営の安定化を図っています。



①東京海上ホールディングスの役割

当社ではグループ全体のリスク管理に関わる基本方針を制定し、グループ全体のリスク管理態勢の整備・高度化を推進しています。また、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((3) 統合リスク管理の項をご参照ください。)も実施しています。

②子会社等の役割

グループ全体のリスク管理に関わる基本方針に沿って、子会社等においてもリスク管理方針を制定し、リスク管理を主体的に行っています。

(2) リスク管理に関わる基本方針

東京海上グループではリスク管理に関わる以下の基本方針を定めています。当社および子会社等はこの基本方針に沿ったリスク管理を実践しています。

① リスク管理に関する基本方針

東京海上グループ全体のリスク管理に関する基本方針には、リスク管理統括部署、リスクの定義、子会社等が整備すべきリスク管理の規程および組織ならびに報告すべき事項を定めています。子会社等は、本方針に沿ってリスク管理を行っています。

② 統合リスク管理に関する基本方針

東京海上グループでは、グループ全体の定量的なリスク管理に関する基本的事項、リスク・リターンの定義や資本配分計画の検証プロセス、モニタリングについて定めた統合リスク管理に関する基本方針を制定しています。

③ 危機管理に関する基本方針

東京海上グループでは、グループ全体の危機管理に関する基本方針を制定し、緊急事態発生時における指揮命令システムの確保、損害の極小化および通常業務への復旧等に関する対応方針や子会社等が整備すべき危機管理態勢を定めています。子会社等は本方針に沿って危機管理態勢を整備しています。

(3) 統合リスク管理

統合リスク管理により、全てのリスクを定量的に把握し、リスクが顕在化した場合にも実質純資産の範囲内で十分に損失が吸収できるように、適切にリスクを管理しています。

ここでの実質純資産とは、リスク顕在化時に損失を吸収する実質的な純資産のことを指し、連結貸借対照表上の純資産に、異常危険準備金等の各種準備金や生保の保有契約価値等を加算し、のれん等を減額して調整したものです。

また、大規模な自然災害や金融市場の混乱等、将来の不利益が生じるストレスシナリオを想定し、その影響を評価、分析するストレステストを実施しています。

① リスクの定量化

東京海上グループでは、全てのリスクについて、所定のリスク保有期間および信頼水準を超えて発生する可能性がある潜在的な損失額を定量化しています。定量化においてはバリューアットリスク(VaR)というリスク指標を採用しています。当社では、AA格の格付けの維持を目的に、AA格の過去の倒産確率等を参考に、信頼水準を99.95%に設定してリスク量を計測しています。

② リスク許容値の決定

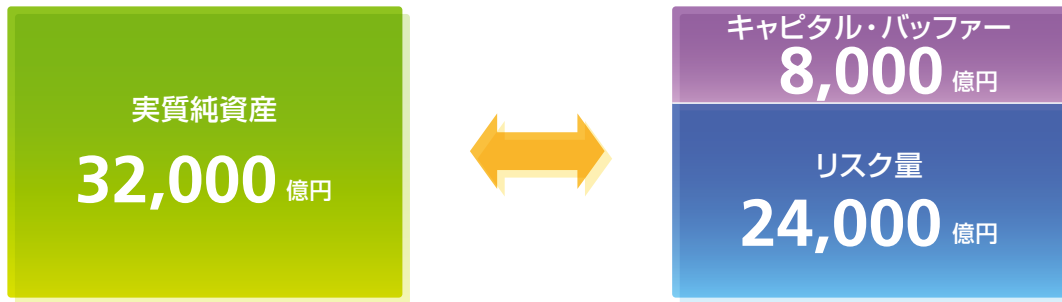
統合リスク管理は、リスク量を所定のリスク許容値の範囲内に収めることにより、格付けの維持および倒産の防止を図ることを目的とするものですが、ここでいうリスク許容値とは東京海上グループ全体のリスク量の上限額のことです。東京海上グループでは、実質純資産の水準を勘案しながら半期ごとにリスク許容値を決定し、その範囲内にリスク量が収まるように適切な事業運営を行っています。

③資本配分計画の検証およびモニタリング

当社ではグループ全体の資本配分計画におけるリスク量の見込み額がリスク許容値の範囲内に収まること、言い換えれば、実質純資産に見合った資本配分計画となっていることを、内部牽制機能を担うリスク管理統括部署が確認・検証しています。また、定期的にリスク量の状況のモニタリングも行っています。

④実質純資産とリスク量の状況(2011年3月末時点)

上記プロセスにより計測される東京海上グループの実質純資産とリスク量の状況について、2011年3月末時点では、実質純資産32,000億円、リスク量24,000億円、キャピタル・バッファー8,000億円となっており、AA格を維持するという観点から十分な実質純資産を維持している状況です。なお、キャピタル・バッファーとは、実質純資産とリスク量の差額であり、金融・経済環境の変動や新たなM&A戦略等に対応するために使用する資本のことです。



(4)リスクベース経営(ERM)態勢の強化

東京海上グループを取り巻く環境の変化や事業ポートフォリオの多様化に伴い、グループにおけるリスクも多様化しています。当社ではリスク管理態勢の強化を通じて、こうした新たなリスクに対処するとともに、リスク定量化手法の更なる高度化・精緻化を継続的に実施しています。

こうした東京海上グループのリスクベース経営(ERM)に対する取り組みは外部からも評価されています。格付け会社であるS&P社は、信用格付けの決定プロセスの一環として保険会社のERM態勢の評価を行っていますが、このERM態勢の評価において、当社の子会社である東京海上日動は、本邦保険会社(単体)では唯一“Strong”評価を受けています。この“Strong”評価は上位から2番目の評価ですが、S&P社がERM態勢の評価を行っている世界の保険会社のうち、“Strong”以上の評価を得ている会社は全体の15%程度と極めて限定的です。

3.収益性(資本効率)の向上

(1)事業ポートフォリオ管理と資本配分制度

東京海上グループでは、継続的な収益(修正利益)の拡大、グループ全体の資本効率(修正ROE)の向上、企業価値の最大化を実現するために、グループ内の各事業のリスク対比収益性指標、市場の成長性や収益性、競合優位性や戦略・施策による期待効果等を評点化した指標により各事業を相対評価して、経営資源配分の優先順位付けを行っています(事業ポートフォリオ管理)。配分する経営資源には、資金や人材、資本などが含まれ、より収益性・成長性の高い事業分野や新規事業へ経営資源を振り向けることにより、事業ポートフォリオ全体の収益性・成長性の改善を図っています。

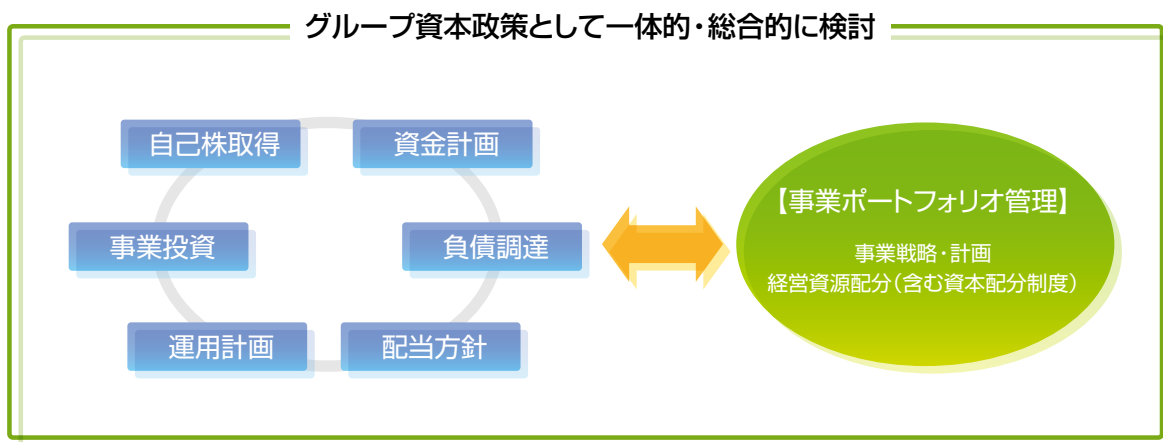
事業ポートフォリオ管理により、各事業分野への経営資源配分の優先順位付けを行った後、具体的な事業別の配分計画を決定することになりますが、資本についての配分の仕組みを資本配分制度と呼んでいます。なお、ここでいう資本とは、バランスシート上の資本額ではなく、多岐にわたるリスクを統一的な尺度で算定したリスク量をベースとした擬似資本のことです。

資本配分制度と統合リスク管理は、同一のリスクの評価方法をベースとしており、密接な関係があります。統合リスク管理により健全性を維持しつつ、定量分析手法をベースとした経営判断プロセスを導入することで、よりきめ細かいレベルでの事業分野の選択と集中を行い、限られた資本を有効に活用していきます。

(2)資本政策としての一体的・総合的検討

事業ポートフォリオ管理では事業計画の評価を行い、資本配分制度ではその評価に基づき資本を配分しますので、事業計画と資本配分は関連します。また、事業計画遂行にあたっては資金も資本も必要となりますので、資本/資金を扱うグループ資本政策とも十分な連携が必要となります。

東京海上グループでは、事業ポートフォリオ管理と資本配分制度とは別に、資金計画や負債調達、株主還元等も含めて、それらをグループ資本政策として有機的に関連づけて検討し、経営会議や取締役会での一体的な論議を経て、経営上の意思決定を行うこととしています。



4.2011年度の取り組み

(1)資本のコントロール

東日本大震災の影響はあったものの、前述のとおり、引き続き東京海上グループではAA格を維持するための十分な資本が確保されており、強固な財務基盤が維持されています。今後も「健全性の維持」と「収益性（資本効率）の向上」の適正なバランスを追求していきます。

また、自己株式の取得については、更なる自然災害リスクへの備え、金融・経済環境、事業投資機会の状況等を総合的に勘案し、機動的に実施していきます。

(2)リスクのコントロール

政策株式については、2010年度に約1,870億円を売却しましたが、2011年度も引き続き売却を継続し、政策株式リスクの圧縮を図る予定です。

資産運用リスクについては、保険グループとして資産の流動性と収益の安定性を確保するとの基本的な考え方にに基づき、保険金支払いや収益安定化の下支えとなる内外の高流動性債券の拡充に努め、リスク抑制的なスタンスを継続します。

また、今後も金融市場、経済状況の動向を見極めつつ、市場急変時には機動的なリスク削減を検討・実施する態勢を維持していきます。

(3)各種業務基盤(モデル)の整備・高度化

必要資本(リスク統合)モデルを含む東京海上グループ内のリスクモデルの高度化を継続して実施する予定です。また、データベースの充実や負債の時価評価スキーム等の各種インフラの開発についても、国際会計基準導入への準備対応も踏まえ、継続して実施する予定です。

