



東京海上ホールディングス

To Be a **Good Company**



Ι

グループ全体戦略 (13:30-14:30)



グループCEO グループCCO 小宮 暁



グループCFO 湯浅 降行

п

国内事業戦略

(14:40-15:25)



東京海上日動 取締役社長 広瀬 伸一



あんしん生命 取締役社長 中里 克己



海外事業戦略

(15:35-16:20)



海外事業総括 原島 朗



資産運用戦略

(16:30-17:00)



グループCIO 遠藤 良成





I. グループ全体(戦略) 経営の実行力 次の一手 次期中計



将来のグループ像と経営戦略

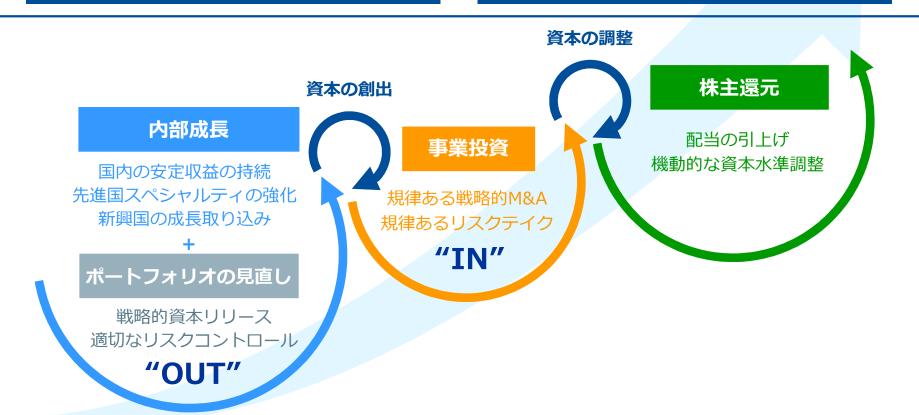
将来のグループ像の実現に向けて、スピード感を持って着実に成長サイクルを回していく

将来のグループ像

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

安定した二桁ROE

高水準の株主還元

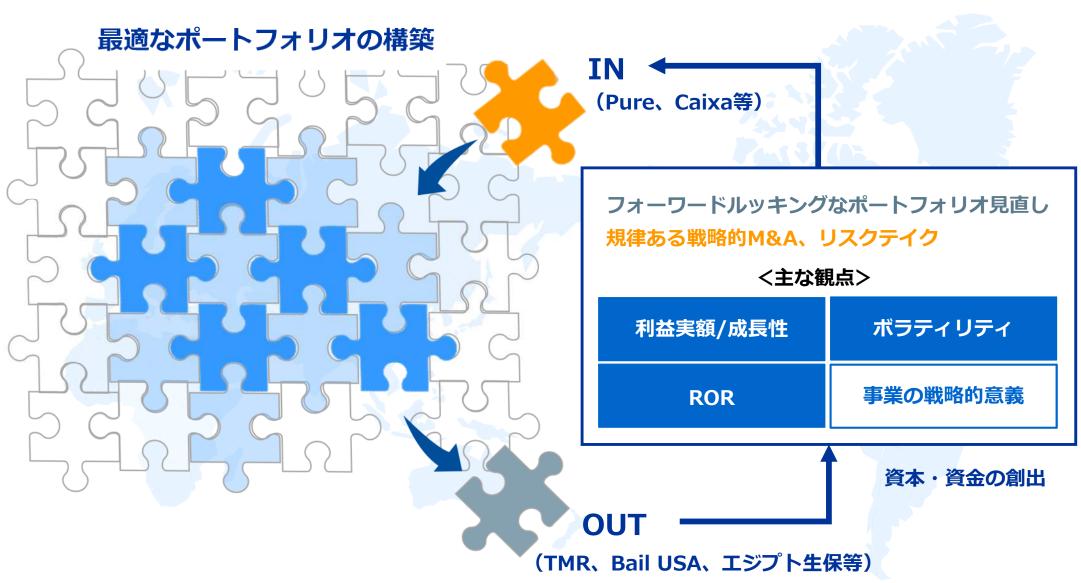


長期的な成長を支えるESG

TOKIO MARIN

戦略的なポートフォリオの見直し

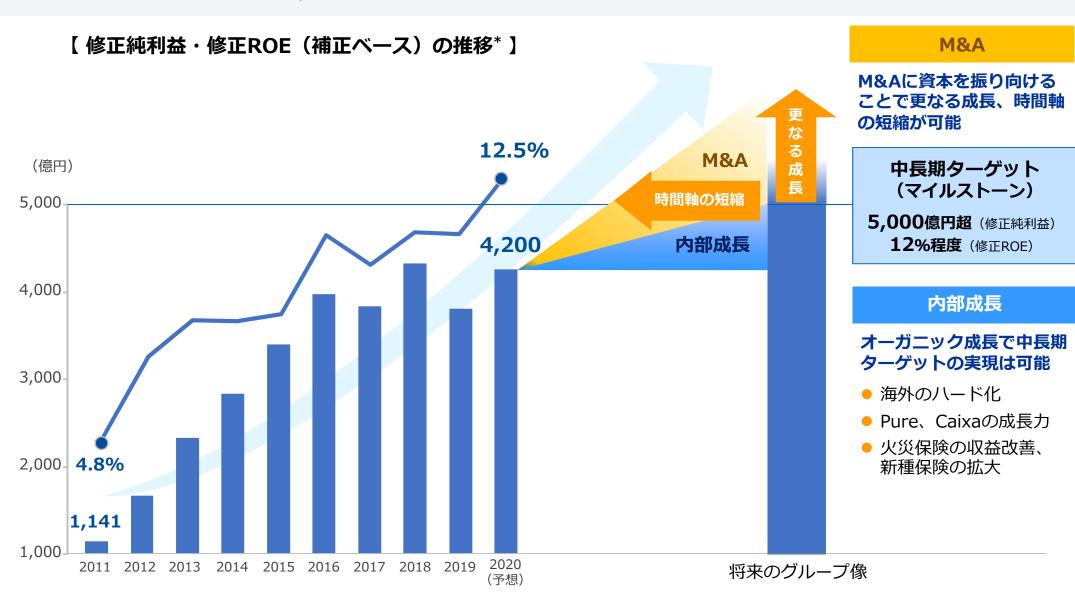
資本効率の更なる向上をめざし、ポートフォリオを絶えず見直し





更なる成長に向けて

経営戦略の着実な実行により今後も実力を高め、将来のグループ像の実現をめざす

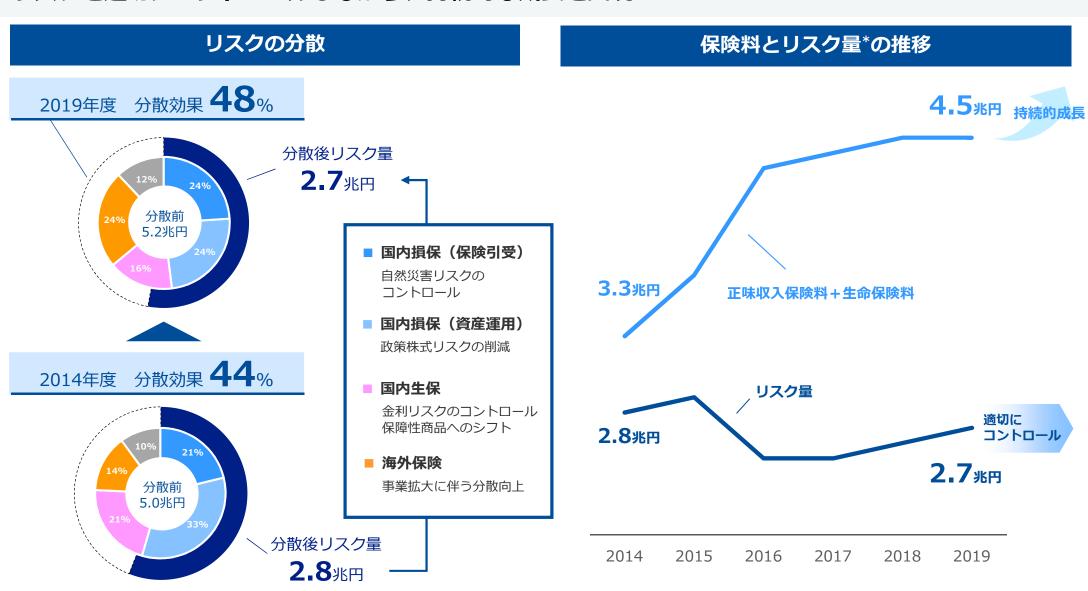


^{*:} 自然災害は2020年初予算並みに補正し、2018, 2019は復元保険料の影響を控除 2020は新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

TOKIO MARIN

ポートフォリオの分散

リスクを適切にコントロールしながら、持続的な成長を実現



*: ESRのリスク量(99.95%VaR、税後ベース)



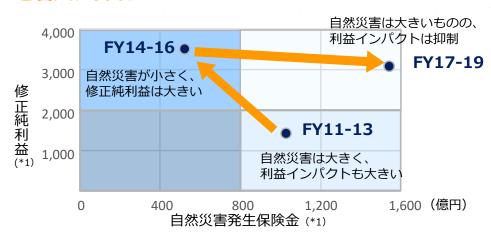
グローバルレベルのリスク分散による経営基盤の安定化

経営の実行力

リスク分散により、自然災害や新型コロナウイルスの利益インパクトを抑制

自然災害の影響

地域・事業分散により、自然災害の利益インパクト を着実に抑制

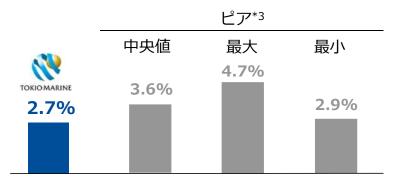


*1:3年平均。自然災害発生保険金は財務会計ベース(国内はTMNF)

新型コロナウイルスによる保険引受への影響

リスク分散により、20年度の新型コロナウイルスの 影響はピア対比で低く抑えられる見込み

く新型コロナウイルスの影響*2>



*2:19年度の正味既経過保険料に対する、20年度の新型コロナウイルスに係る発生保険金の割合 当社は民保ベースで、発生保険金については自動車保険の損害率改善効果の大きい国内は除く

*3: Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典) D&P research

自然災害と新型コロナウイルスの影響

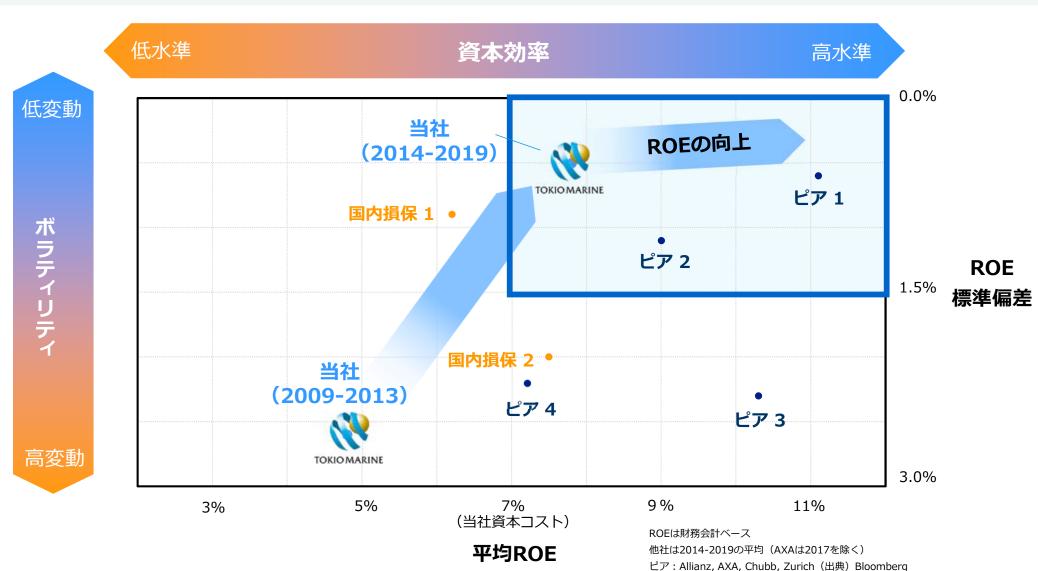
平年を上回る自然災害や新型コロナウイルスがあって も、グローバル分散により、その影響を利益の約2割 に抑制





安定的な経営基盤

欧米での大型M&A等を通じ、収益性およびリスク分散を向上させ、ROEを高めてきた将来のグループ像に向けてROEを更に高めていく





グループー体経営の推進

多様性溢れる人材を適材適所に配置し、グローバルベースで専門性や知見を活用

グループ総合力の発揮

国内損保事業

経営の実行力

国内生保事業

海外保険事業

金融・一般事業

海外トップマネジメントの 共同グループ総括への起用

専門性の横展開

機能別グローバル委員会等の設置



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)

内部監査



Desmond Yeo

TM Asia Regional Head of Internal Audit (TMHDを兼務)



Daniel Thomas

保険リザーブ

International P&C Reserving Actuary Committee議長



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)

再保険



Barry Cook

CEO of International Group at TMHCC (TMHD Global Reinsurance Advisor)



サイバー保険 Daliitt Barn

Cyber Centre of Excellence Global Head of Cyber Risk



人事・法務

TMNAS CHRO & CLO (TMHDを兼務)

Caryn Angelson

ERM

海外保険

ERM Committee

International Executive Committee

デジタル

保有· 再保険戦略 Digital Round Table

Global Retention Strategy Committee 資産運用

Global Investment Strategy Committee

IT

Global Information Technology Committee I. グループ全体(戦略) 経営の実行力 次の一手 次期中計



Postコロナの中長期的な事業環境と機会

グローバルタスクフォースを設置して、Postコロナの事業環境等を特定 リスクを適切にマネージすると共に、機会に対してもグループー体経営を通じて捉えていく

当社のコロナに対する見方

- コロナは疾病としての 特性上、定常的なリスク として残る
- リスク回避と経済活動 の再開のバランスは、 国ごとに異なる
- コロナを機に、DXや ビジネスモデル変革に 向けた動きは加速
- 企業や個人がベネフィットを認識したもの(非対面販売等)は拡大



保険事業への影響	
コロナに対する見方を踏まえ、当社への中長期的な影響やPostコロナで核となる要件を特定	
経営上の核となる要件	想定される影響
デジタルケイパビリティ/ データ・アナリティクス	 営業面における対面・非対面のオムニチャネル化 テクノロジーやデータを活用した新たな価値創出の加速 デジタル化によるオペレーションモデルの見直しが必要
レジリエンス	● 経営として将来の不確実性への備えが重要
新しい働き方	 柔軟な働き方を可能とする人事制度見直しの必要性 デジタルケイパビリティ強化に向けた人材育成 急速・非連続な環境変化に対応できる柔軟な組織設計の必要性

具体的にグループ各社の実行戦略に組み込み、持続的な競争力に繋げていく

I. グループ全体(戦略) 経営の実行力 次の一手 次期中計



東京海上グループのデジタル戦略

テクノロジーとデータを徹底的に活用し、競争優位性に繋がるDXに取組む

社内体制の変革、新たなビジネスモデル構築を通じた成長の実現

"社内体制"の変革(DX)

生産性を高め、Leanな経営体制を実現

業務プロセス・オペレーションのDX

- リモートワーク、オンライン営業の推進
- **業務プロセスのデジタル化** (ペーパーレス化、AI・RPAの活用等) など

企業文化・風土のDX

- 新しい働き方の推進、挑戦・変革を志す企業 文化の醸成
- デジタル人材の採用・育成強化 など

"価値提供"の変革(DX)

新たな成長の軸の創出、課題解決力の強化

新たな成長に向けたビジネスモデルのDX

- デジタルを活用した顧客接点の強化
- 保険コア機能のCXをデジタルで徹底的に磨き上げ
- アクティブシニア/デジタルネイティブ対策の強化

など

社会課題解決のDX

防災・減災につながる新たな商品・サービス、ソリューションの開発 など

グローバルデジタルシナジー



デジタル戦略を支える基盤強化

デジタル人材の採用や育成、外部知見の活用をベースに、グローバルにノウハウを横展開することで競争力を強化

デジタル人材の採用・育成

- 多彩なキャリア、高度な専門性を有する 外部人材の積極的な登用
- 東京大学・松尾豊教授監修のもと、
 データサイエンティスト育成を目的とした
 「Data Science Hill Climb」(当社独自プログラム)
- イノベーションの創出を目的に社員から アイデアを募り実現する制度 「Tokio Marine Innovation Program」



多様なパートナーとの連携

PKSHA

アルゴリズム・機械学習の強みを 活かし様々な領域でのデータ協業を 加速。11月に同社とJV設立

TradeWaltz

● ブロックチェーンを活用した貿易プラット フォーム事業を行うJVをNTTデータ・ 三菱商事・三菱UFJ銀行等と設立

Albert

次期中計

AIで事故状況を再現。自動車事故 の責任割合を自動算出する新機能 を導入

Lemonade

•戦略提携の検討を開始し、その 一環として同社の再保険プログラム に参加

Silicon Valley

・北米グループ会社のDX支援

20年7月新設

• スタートアップの発掘

■ NY

グローバル5極ラボの展開



London 20年4月新設 🦸

- ・Daljitt Barn氏をGlobal Head of Cyber Riskとし、グローバルでサイバー分野を統括
- ・スタートアップの発掘



- グローバルラボの統括
- ・最新技術やビジネスモデルの 動向調査



Taipei

デジタル技術や新たなビジ ネスモデル等の調査・発掘

グローバルベースでのナレッジ共有& シナジー創出に向け、定期的に海外GCも集まり "デジタルラウンドテーブル"を開催

Singapore

- ・デジタル技術や新たなビジネス モデル等の調査・発掘
- ・アジアグループ会社のDX支援



次期中期計画の方向性

ESG

長期ビジョンの実現をめざし、ビジネスモデルの変革と保険本業の収益力向上を軸に実力を高めていく

長期ビジョン

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

長期ビジョンに向けて実現する姿

成長と安定的な高収益の実現 (中長期ターゲットとして、 修正純利益5,000億円超・修正ROE12%程度)

「グローカル」×「シナジー」

ステークホルダーとの「Win-Win」

2+1の成長戦略

新しいマーケット×新しいアプローチ

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

保険本業の収益力強化

自然災害の激甚化、低金利といった課題認識の 一方で、料率のハード化やデジタル活用フェーズ等の 機会も活かし保険本業の収益力向上に取組む

次の成長ステージに向けた事業投資

+

経営を支える基盤(人材、グループー体経営、企業文化、テクノロジー、ERM)



ステークホルダーとの「Win-Win」

経営の実行力

ESG

パーパスを起点に、全てのステークホルダーへ価値をバランス良くお届けできるよう、最適解を模索 していく

当社の変わらぬ パーパス

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

<ステークホルダーへの価値提供サイクル>



「しなやかで、たくましい会社」

パーパスの実現に 向けた溢れる熱意

困難を乗り越える 多くの知恵と一体感 お客様や社会のニーズを 先回りしキャッチ

スピード感ある 変革への挑戦

しなやな対応力と 戦略の実行力



(ご参考) 社会課題解決の歴史と成長の軌跡

ESG

1914



1998



2001



2020



日本初となる自動車保険を発売し、 モータリゼーションを後押し 日本初となる人身傷害保険を発売し、 保険金支払いの早期化を実現 インドでマイクロインシュアランス を発売し、貧困問題の解決に貢献 地震被災者の当座の生活をお守り するインデックス型保険の発売

1959



1999



2002



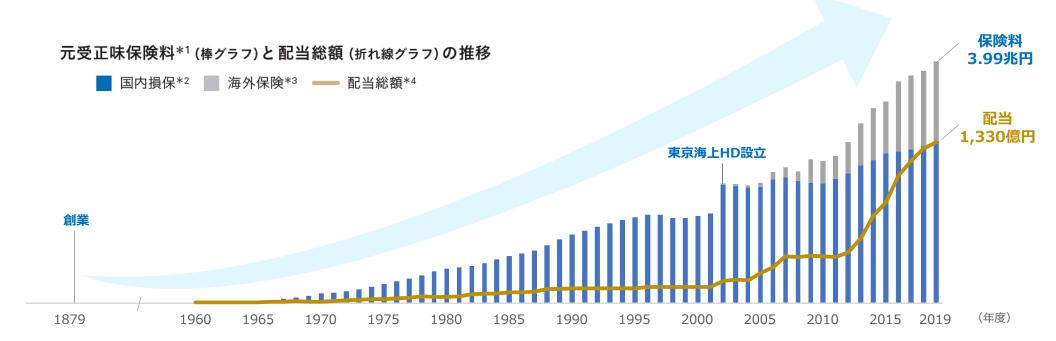
2020



消費者被害の救済に貢献すべく、日本初となる賠償責任保険を発売

世界的にサイバーリスクが高まる中、 英国キルンでいち早く補償を提供 世界でも類を見ない生損保一体で、お客様をお守りする「超保険」の発売

再生可能エネルギーの普及を後押し する洋上風力発電専用保険の発売



^{*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

I. グループ全体(戦略) 経営の実行力 次の一手 次期中計



人材を起点とした経営

ESG

多様性の推進とコア・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

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

外国人の登用

海外M&Aで獲得した人材を、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

女性の活躍推進

 自発的なキャリア構築と活き活きと した活躍を促すため、19年9月に 「Tokio Marine Group Women's Career College(TWCC)」を創設



若手の活躍推進

新たな変革に挑む若手を中心とした社員をサポートする社内 ベンチャープログラムを立ち上げ

D&Iの浸透

- 世界中でD&Iに関する議論を継続
- 取組みを加速すべく、グループCEO をトップとしたグローバルな Diversity Councilを設立(21年度)



TMNAS' Diversity & Inclusion Committee

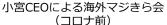
経営人材等の育成

• グローバルなCXO会議で、将来の経営人材・コーポレート 機能人材を育てるためのタレントディスカッションを実施

コア・アイデンティティの浸透

- CEO自らが対話会(通称、マジきら会)を通じて、国内外の グループ社員と広く対話を実施
- 対話会を通じて、グループカルチャーの浸透を推進し、 グループガバナンスを更に強化







広瀬社長(TMNF)によるマジきら会 (コロナ禍)

社員が活き活きと働く職場づくり

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)



世界各地で働き甲斐のある職場に選定 (写真はブラジルでのGreat Place to Work賞の授賞式)



20年度修正予想とKPIターゲット

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

4,200億円

4,000 - 4,500億円*2

5,000億円超

修正ROE

12.5%

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 に段階的に引上げ

資本水準調整

20.9末の資本水準調整として、 500億円*5を実施

機動的に実施

機動的に実施

- *1:自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース
- *2:2017年度補正ベース3,720億円を基準 補正内容は、自然災害に係る発生保険金を平年並みとし、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
- *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
- *5:一時的な配当約250億円を含む

株主還元方針

株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて配当総額を持続的に高める

配当

20年度業績予想

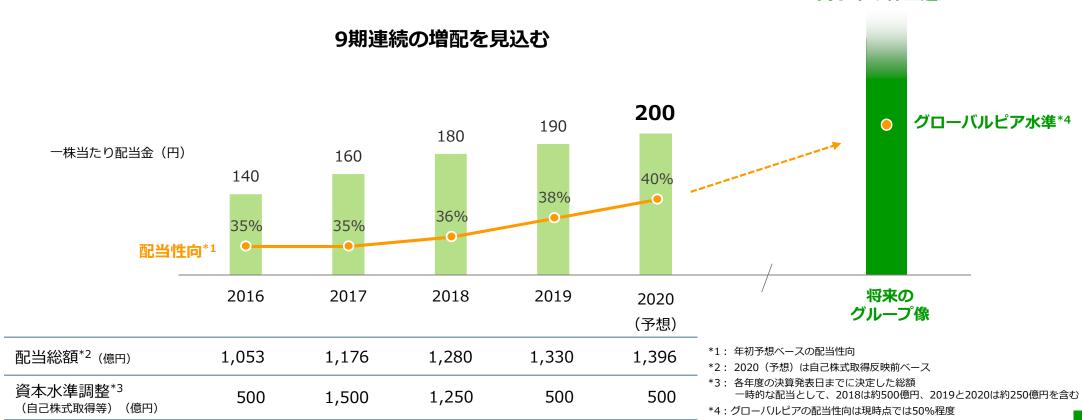
- 配当性向は5年平均の修正純利益の35%以上
- 将来のグループ像に向けて配当性向*1をグローバルピア 並みに段階的に引き上げていく

資本水準調整

資本政策

資本水準の調整は、市場環境・事業投資機会等を総合的に 勘案し、自己株式取得等の方法により機動的に実施する

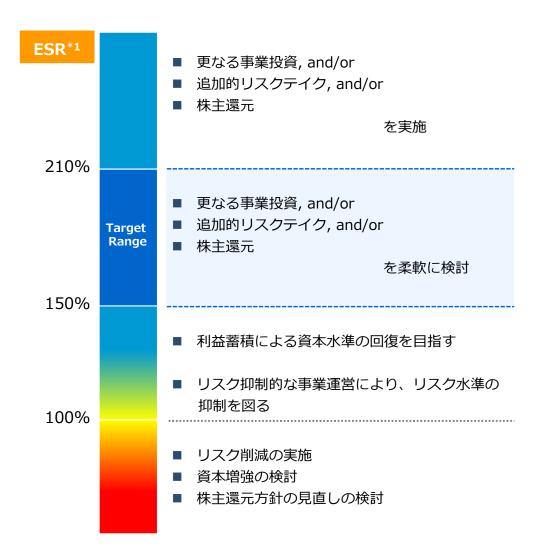
高水準の株主環元





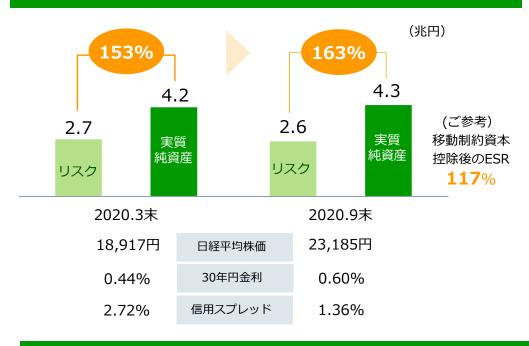
規律ある資本政策

ESRをベースとした資本政策

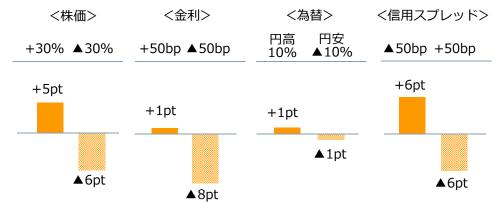


*1: Economic Solvency Ratio(リスク量は99.95%VaR(AA格基準)に基づくモデルで計算)

ESR



ESRの感応度*2(2020年9月末)



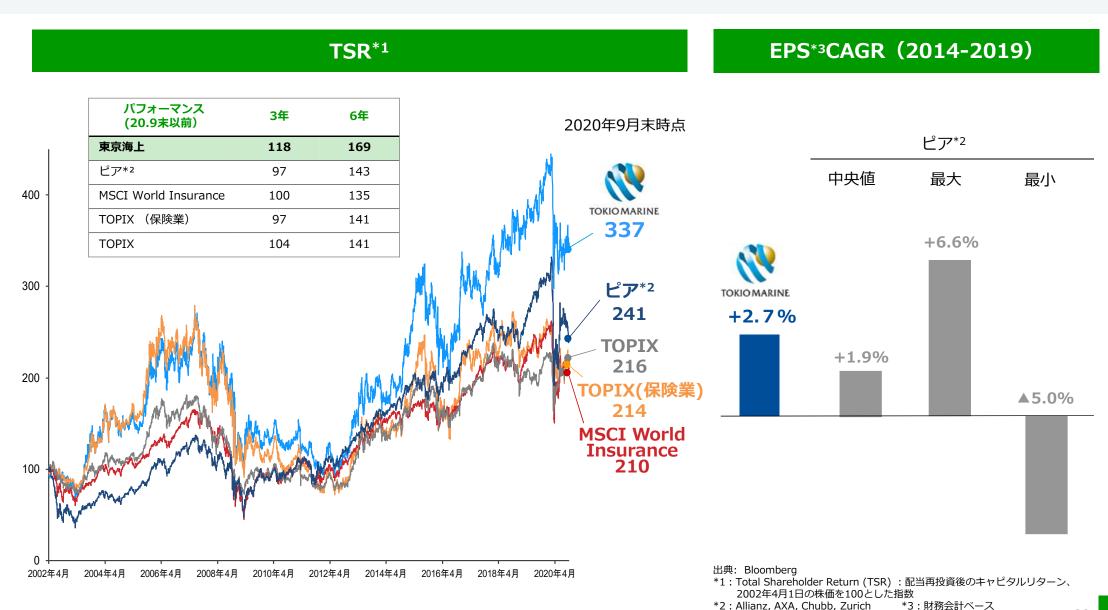
*2:パラレルシフトを前提とした感応度

*3:詳細は参考資料P73を参照



高いトラックレコード

経営戦略を着実に実行してきた結果、マーケットを上回る高いTSR、ピアに伍するEPSを実現



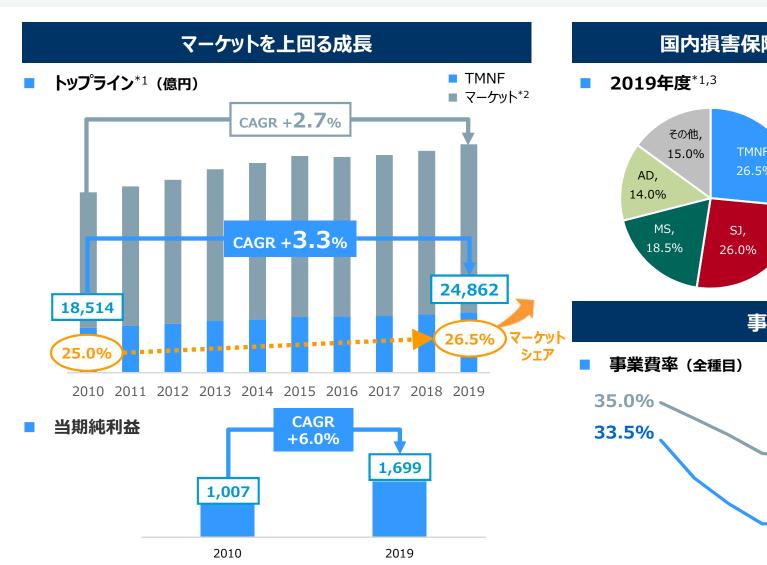






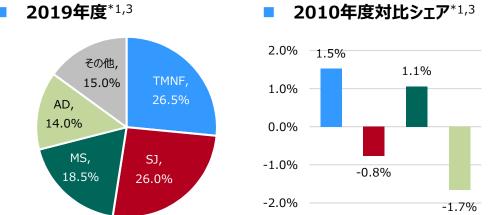
マーケットを上回る成長を実現する国内最大手の損保

安定成長が見込まれる国内マーケットで、事業効率の優位性を確保しつつ、シェアを着実に拡大

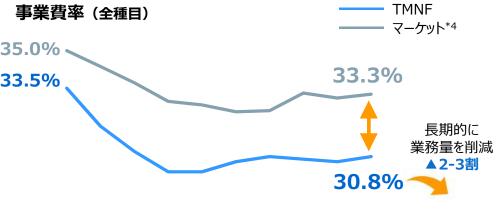


- *1:元受正味保険料 *2:損保協会会員会社計、(出典)日本損害保険協会HPおよびインシュアランス損害保険統計号
- *3: 損保協会会員会社計、(出典) 日本損害保険協会および各社HP
- *4:損保協会会員会社計(除〈TMNF)、(出典)日本損害保険協会HP

国内損害保険市場における各社のシェア



事業効率の優位性



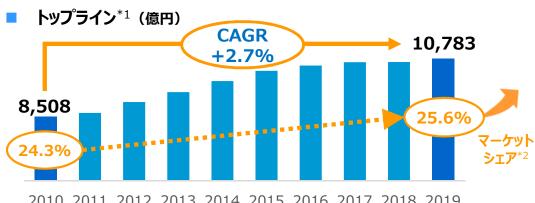
2010 2019

Ⅱ. 国内事業(損保) 当社のポジション 次期中計 次の一手

自動車保険市場における存在感

お客様のニーズに応える補償拡充等を通じて、着実にマーケットシェアを高めることで、損保事業の成長を支える

自動車保険の成長性



2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

マーケットを上回る契約台数の獲得

- 魅力的な商品・サービス、優位性のある代理店システム、行動量 の拡大、高品質の損害サービス等により、高い成長を実現
- 今後、保有台数が緩やかに減少する中で(CAGR▲0.4%)、 強みに磨きをかけることで、着実に契約台数を獲得していく

※2010年度の台数を100とした伸び率 TMNF契約台数*3 115.0 111.7 自動車保有台数*4 110.0 103.7 105.0 100.0 95.0 2010 2015 2019 2025 2030

堅調な保険料単価の伸び

- 事故防止に資するDAP*5開発や、お客様のニーズに応える各種 補償拡充、お届けする力の向上等を通じて、単価アップを実現
- 今後も、更なる補償拡充(21年4月:新型DAP)やAIの高度 活用等を通じて、付加価値を高めながら、取組みを強化していく

普及余地のある補償(現在の付帯率)

DAP:数%

レンタカー費用等補償特約:約6割

車両保険:約7割

※TMNFの2010年度のノンフリート保険料単価を100とした伸び率



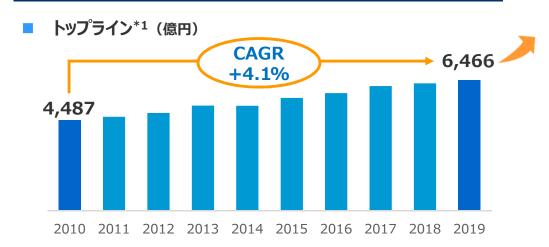
- *1:正味収入保険料
- *2:元受正味保険料(出典)インシュアランス損保版 第4864号
- *3:営業統計ベース
- *4: (出典)乗用車ディーラービジョン(2019年度)
- *5:ドライブエージェントパーソナル(DAP)。通信機能付の当社オリジナルドライブレコーダーを活用した、未然の事故防止 および発生時の事故対応サービスを提供する商品



新種保険の成長

成長余地の大きい新種保険等において、社会課題の解決にも貢献しながら、持続的な成長を実現していく





コロナを契機に拡大するニーズの取込み

テレワークの増加や事業承継を検討する企業の増加、テイクアウト等の中食サービスを提供する飲食店の増加への対応

20年度上期のニュースリリース

- Microsoft Azureユーザー向けクラウド保険(20年6月-)
- M&A NEXT (M&A保険) (20年7月-)
- ・ テイクアウト・デリバリー総合補償プラン(20年7月-)
- *1:元受正味保険料、傷害保険を含む
- *2:中小事業者数に関する公的統計データをもとに、当社のSME向けパッケージ商品の販売実績から推計
- *3:大規模な集積損害も発生し得るリスクであるため、グループレベルでの適切な保険引受体制の整備と合わせ、集積把握・ リスク管理体制の構築
- *4:日本損害保険協会「サイバー保険に関する調査2018」

再生可能エネルギー分野におけるプレゼンス発揮

- 脱炭素社会への移行に向け、本格的な拡大を見込む
- 豊富なノウハウを有するGCube社の専門性の活用や、 大手商社等との連携を通じて、取組強化



地方創生を支えるSMEマーケットの取組強化

- 市場規模は約4,000億円、加入率は5-10% *2
- 中小企業の福利厚生充実を目的に、商工会議所会員企業向け にデジタル活用した職域個人契約の募集を開始

20年度上期のニュースリリース

SME向けパッケージ保険:

- 法律トラブル解決支援サービス(20年7月-)
- 休業条項・感染症補償特約(21年1月-)

団体長期障害所得補償保険:

- ・ 治療と仕事の両立支援特約(20年10月-)
- 介護と仕事の両立支援特約(20年10月-)



増大するサイバーリスクへの対応 (サイバーリスク保険)

- 19年度の実績は数十億円規模ながら、毎期2桁成長*3
- ▶ 市場規模は約1,800億円(調査会社調べ)、加入率は12%*4
- テレワークの増加や22年改正個人情報保護法を踏まえ、補償・ サービス拡充やWebセミナー開催等、更なる取組強化

Ⅱ. 国内事業(損保) 次期中計 当社のポジション 次の一手



火災保険の収益改善

火災保険の料率改定に加え、防災・減災への取組みを通じて、災害に強い社会づくりに貢献しながら、 RoRの継続的な改善を実現していく



再保険・異常危険準備金の備え

自然災害リスクと再保険マーケット環境を踏まえた、適切な再保険 手配と異常危険準備金の備え

事前の安心

- モバイルエージェント(アプリ)によるパーソナライズ動画の発信 台風・集中豪雨への備えについて、動画でわかりやすくお客様にお届け
- 防災・減災に関する注意喚起 代理店と連携し、防災・減災に役立つ情報発信や、 風・塩害対策、水没対策への注意喚起



企業向け防災・減災アラートシステム「NADIAct」 リアルタイムの防災気象情報や水害リスクマネジメン トの知見を活かした防災情報を配信(20年9月-)



事後の安心

ベルフォア社による修復 災害復旧専門会社の高度な洗 浄技術を活用し、事業の早期 再開をサポート





● 保険金支払プロセスの高度化 プロセス全体をデジタル化し、Web上の保険金請求手続きを完結



更なる事業効率の向上①

デジタルを高度に活用し、業務プロセスと働き方を変革することで、2026年度を目途に社内事務を▲2-3割削減。 創出された時間で、更に付加価値の高い業務へ挑戦することで、お客様にとって最適なサービスを提供する

2008-2019の取組み

2008-2014

■ 業務革新プロジェクト

商品・事務・システムの簡素化による業務プロセスのシンプル化(契約計上・債権管理等)

■ 働き方の変革

AIを活用した照会応答、ペーパーレス手続き推進、タブレットの活用推進等

2015-2019

■役割変革 事務を担っていた社員を営業へシフト

- ■営業事務を中心に▲約3割削減
- ■エリアコースの営業担当者増

08年度 120名 19年度 1,951名

2020-の取組み

■営業

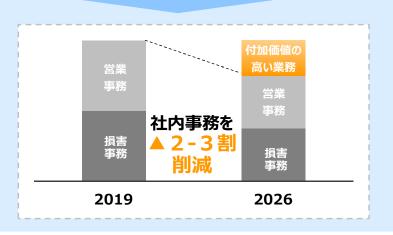
CX高く、柔軟性を追求したリモート営業態勢の構築(スマホでの 契約手続きやオンライン商談等)、内部事務・照会応答の極小化

■損害

CX高く、柔軟性を追求したリモート損害サービス態勢の構築 (保険金請求手続きのWeb完結等)、内部事務の極小化

■働き方等

ペーパーレス業務プロセスの構築、社内コミュニケーションツールや オフィス環境の刷新、挑戦を支える仕組みの構築





更なる事業効率の向上②

デジタルを高度に活用し、CXを高めながら、生産性・柔軟性を追求したビジネスモデルを構築する

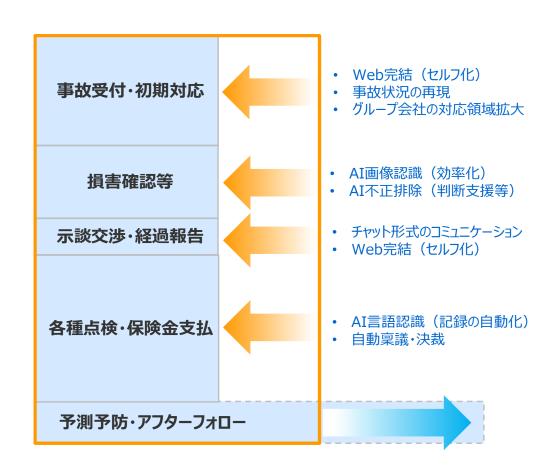
営業部門

社内事務を徹底的に削減し、営業専念態勢を構築

営業活動等 • AI、チャットボット等を活用した 照会応答 照会応当のセルフ化・自動化 • グループ会社等への集約 • 契約関連業務デジタル化 契約管理·計上業務 (オンライン手続き等) • グループ会社への事務集約 社内インフラ刷新 その他社内事務 (Office365の徹底活用等) (各種点検等) • 各種点検業務の見直し

損害部門

社内事務を徹底的に削減し、価値提供領域を拡大





次期中期計画の方向性

デジタルと人の力のベストミックスを基軸としたビジネスモデルの進化により、不透明な事業環境下でも安定的に利益創出可能な体制を構築し、社会課題にも向き合いながらお客様に選ばれ、成長し続ける会社をめざす

新たなマーケットの創造

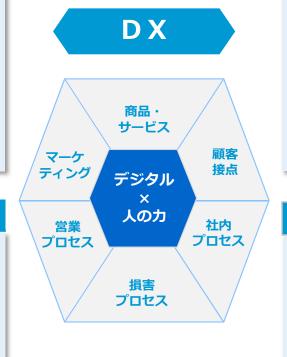
グループ総合力を発揮し、日本の抱える社会課題の解決にも貢献しながら、成長市場にフォーカスしマーケットを創造する

ヘルスケア(健康長寿社会への貢献)

- SME (地方創生への貢献)
- 再生可能エネルギー(脱炭素社会への貢献)
- 企業ニューリスク(サイバーリスク増大等)
- データ戦略

Leanな事業運営態勢の構築

- デジタルを高度活用しながら、シンプルでス ピーディな業務プロセス構築と、柔軟で生産 性高い働き方の実現をめざす
- 同時に、付加価値の高い業務へ挑戦することで、更なる成長をめざす



保険本業の収益力強化

- サステイナブルな火災保険制度の構築に向け、火災の収益性改善への取組みや引受規 律を強化
- 先行投資と徹底的な事業費削減を両立し、 持続的な成長力を強化
- 収益性の高い新種保険の成長拡大

デジタルと融合したチャネルの進化

- 代理店システムの刷新等により、 代理店の顧客接点および営業力を高度化
- オンライン商談等を活用した新たな募集モデルの構築

発意と挑戦を生み出す組織文化・人材

働きがいの向上

企業文化の改革

D&I推進

人材育成

社会の価値共創、持続可能な社会づくりへの貢献



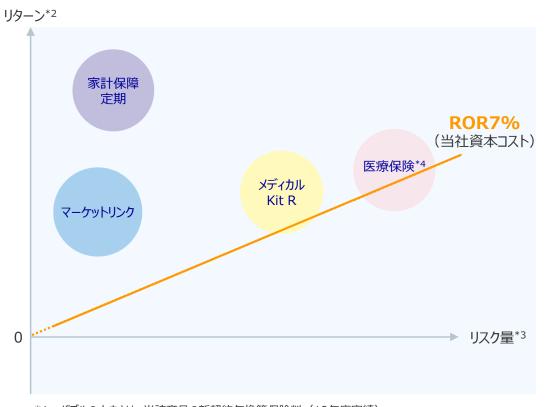
成長戦略

収益性の高い「保障性商品・回払変額保険」にフォーカスし、独自の商品戦略を展開することで、今後もマーケットを上回る高い成長を実現していく

収益性の高い「保障性商品・回払変額保険」にフォーカス

● あんしん生命の主力商品は、資本コスト(7%)を上回るRoRを確保

あんしん生命の主力商品のリスク・リターン*1(イメージ)



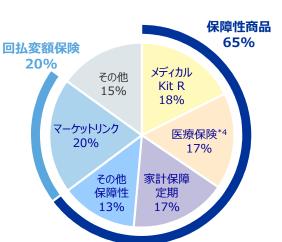
- *1:バブルの大きさは、当該商品の新契約年換算保険料(19年度実績)
- *2:新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分(20年度見込みベース)
- *3: 将来各年度の必要資本の現価の和
- *4:メディカルKit Rを除く

Copyright (c) 2020 Tokio Marine Holdings, Inc.

マーケットを上回る高い成長

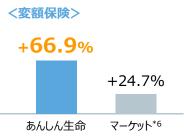
● 注力する領域に独自性の高い商品を投入し、マーケットを上回って成長

あんしん生命の商品ポートフォリオ (19年度 新契約年換算保険料 405億円)





あんしん生命の成長性*5



高い成長を支える、独自性の高い数々の商品



家計保障定期

日本初*7の就業 不能保障保険



メディカルKit R

使わなかった保険料 が戻ってくる、

日本初の医療保険



マーケットリンク

長期分散投資で、投資リスクを抑制

- *5:保障性商品は保有契約件数のCAGR(2014-2019)、変額保険は19年度新契約件数の前年比
- *6:保障性商品は「医療保険+がん保険+定期保険」、変額保険は有期型 (出典) 生命保険統計号、生保協会HP
- *7:死亡時に加え、5疾病による就業不能時等にも、保険期間を通じて収入減を定額で保障

生損一体ビジネスモデルの深化

明確なターゲットに競争力のある商品を投入し、クロスセルを加速。グループ顧客基盤の更なる開拓を通じて、 生損一体ビジネスモデルを深化させることで、競争激化が進む中でも、マーケットにおける競争優位を確立していく

クロスセルの現状

超保険を活用した、生損一体のクロスセル



家族のリスクを見える化し、最適な保険を提案

- 超保険の契約件数は190万件超
- 足元のクロスセル率は24.4%

〈招保険 生保·第三分野付帯率〉



グループ顧客基盤の深掘り

開拓余地の大きいシニア層をターゲットに深堀り

くあんしん生命とTMNFの契約ポートフォリオ(20.3末)>





新商品「メディカルKitエール」 (引受基準緩和型医療保険、20年8月~)

ビッグデータ解析により、商品魅力の向上と販売のしやすさを実現

- 持病や健康に不安のあるシニアの引受緩和と募集実務の簡素化
- シニア層では業界トップ水準の価格競争力
- ◆ 充実した保障・サービス



 Medical Note Webでの医療相談や ☆ 東京海上グループ 病院・医師の予約サービス 🧑 アブリサービス



健康アドバイスアプリで 健康維持をサポート

足元の成果

発売から2ヶ月で約2万件

ラセル

0

● 大ヒット商品「メディカルKit R」 (年間約20万件、発売から2ヶ 月で約5万件)に次ぐ売れ行き

本商品を足がかりに、 顧客基盤の開拓を更に進め、 生損一体ビジネスモデルを 深化させていく

Ⅱ. 国内事業(生保) 成長戦略 生損一体 リスクへの対応



次期中計

リスクへの対応

コロナ禍も踏まえ、非対面での契約手続きのWeb完結を始め、デジタル募集の取り組みを加速。低金利の長期化が想定されるが、保障性商品・回払変額保険へのシフト、厳格なALMにより、金利リスクをコントロールしていく

新型コロナウイルスへの対応

● 非対面での契約手続きの完結とWebを通じた代理店によるコンサルティングを業界に先駆けて始動させ、コロナ禍での販売減を抑制

お客様による契約申込までの主なプロセス(現状)

代理店によるコンサル

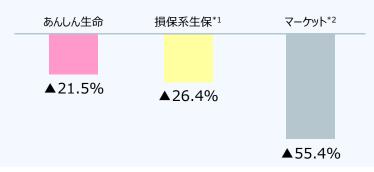
契約手続き

Webでも対面でも対応可能

非対面でも郵送にて完結可能

トップラインへの影響

<2020.1Q 新契約年換算保険料 前年同期比(個人保険+個人年金保険)>



契約手続きのWeb完結を含め、デジタル募集の取り組みを加速していく

*1:損保ジャパンひまわり生命、三井住友海上あいおい生命の平均値 *2:生命保険協会会員会社計(あんしん生命、損保系生保を除く)

Copyright (c) 2020 Tokio Marine Holdings, Inc.

金利リスクのコントロール

保障性商品・回払変額保険へのシフト

● 金利リスクの大きい長期貯蓄性商品を売り止め、同リスクの低い保障性 商品・回払変額保険へのシフトを推進



厳格なALM

• この1年半で超長期債券への投資を進めた結果、20年9月末の ヘッジ比率は約9割まで向上

*3:契約者が個人の商品(事業保険を除く)に占める割合、新契約年換算保険料ベース

*4:新契約価値÷新契約保険料現価、事業保険を含む

*5: (出典) Bloomberg

次期中期計画の方向性

人生100年時代の社会課題の解決に向け、シニア、ヘルスケア、資産形成の3領域で、商品・販売一体戦略を展開し、ポストコロナも踏まえ、顧客接点・業務プロセス全体でDXを加速させ、新たな成長軌道を描く

マーケット起点での商品・販売一体戦略

シニア

- シニア層ニーズに対応した商品・サービスの 充実、アンダーライティングの高度化
- グループ顧客基盤の開拓を強力に推進し、 牛損一体ビジネスモデルを深化。

ヘルスケア

- ヘルスケア技術の進化を踏まえた、独自性 ある商品とサービスをセットで提供
- ヘルスケアサービスを起点とした、ニューマー ケット開拓の展開

資産形成

- 人生100年時代のお客様ニーズに対応 した、資産形成商品の魅力向上
- 金融リテラシーの高い募集人の育成・ 拡大

デジタルを活用した顧客接点強化・業務プロセス改革

ポストコロナも踏まえたDXの加速

デジタル募集

- 契約手続きのWeb完結 システムの構築
- Web面談のノウハウ構築

保全・保険金

- 保全のWeb完結手続き の推進
- 保険金支払の自動査定

競争優位を獲得するためのR&D推進

商品・サービス

- ビッグデータ解析
- 先端医療技術
- IoT・ウェアラブル

マーケティング

- デジタルマーケティング
- 業務プロセスの進化
- 業務プロセスの高度化
- デジタル技術の活用推進

未来に繋ぐ変わらぬ想いと経営を支える基盤

お客様をお守りする保険人の精神

人材育成・新しい働き方

ERM

選ばれるための品質追求

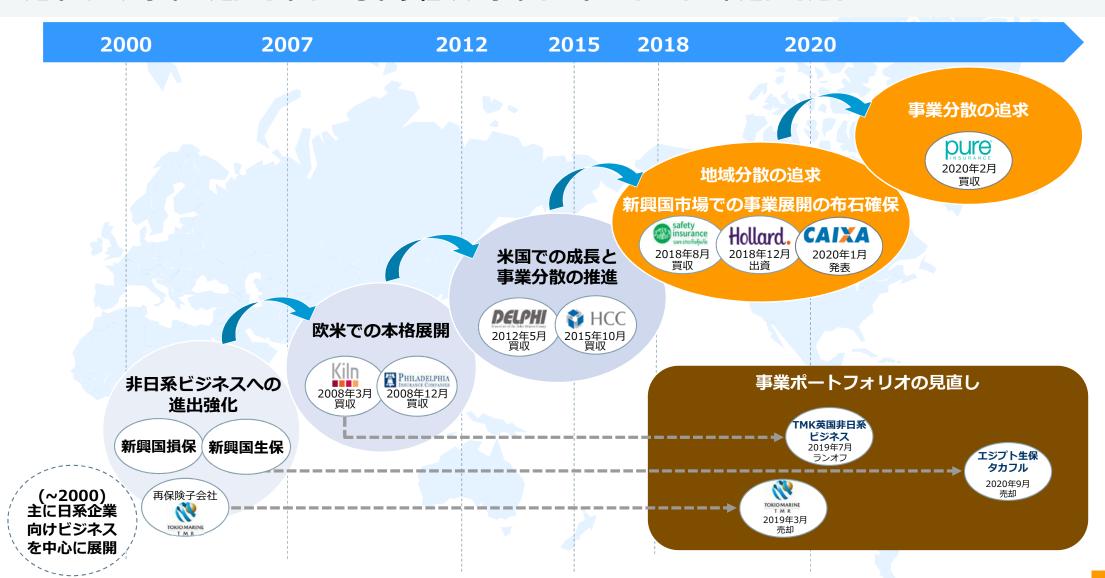






M&Aの軌跡

強固なビジネスモデルを持つ収益性の高い会社の買収により、強固なフランチャイズを構築 近年では、事業の選択と集中にも取り組み、事業ポートフォリオの最適化を追求





先進国における高い収益性①

米国において強固なスペシャルティ・フランチャイズを構築し、マーケットを上回る高い利益成長と 収益性を実現

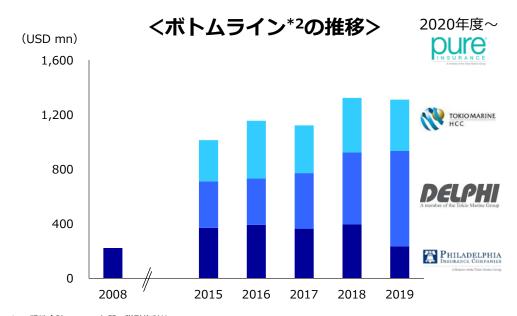
強固なスペシャルティ・フランチャイズ



ボトムフォーカス <u>(マーケット</u>を上回る高い利益成長・収益性)

ベボトムライン*2>2015-2019CAGR
6.6%
マーケット対比*3 +4.7pt

<コンバインドレシオ>
2015-2019平均
95.5%
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



先進国における高い収益性②

分散の効いたポートフォリオにより、収益性の高さ・安定性の両面で優位性を維持

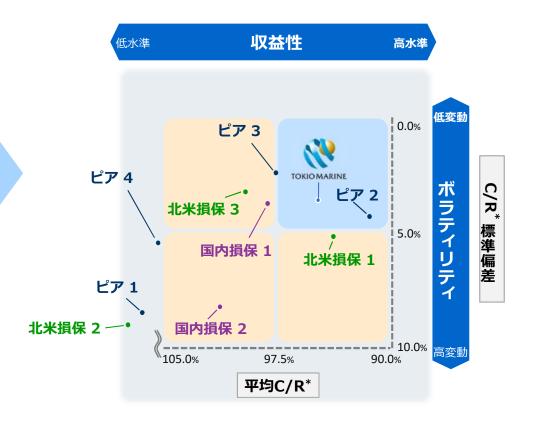
分散の効いた事業ポートフォリオ

"当社北米事業"おける100種類以上の事業ポートフォリオ

TOKIO MARINE HCC メディカル ストップロス 農業保険 米国保証保険 (イメージ) 就労不能保険 (生保) Amember of the Tokio Marine Group 就労不能保険 (生保) 超過額労災 その他損保

高収益・低ボラティリティの実現

"北米P&Cマーケット"における過去10年間のC/R



^{*: 2010}年度から2019年度の北米損保事業のC/R (出典) S&P Global ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

ビア:Allianz, AXA, Chubb, Zurich 北米損保:時価総額1.5兆円以上の北米コマーシャルメインの損保から当社選定(Travelers, AIG, Hartford) III. 海外保険 現中計 次期中計



新興国での幅広い事業展開

50億円規模の利益を安定的に創出する事業を育てるべく、高い成長が見込める地域に展開

<新興国における損害保険事業の主な展開地域>



South Africa

2019

13億円

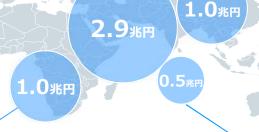
■ Hollard Holdings (22.5%)

2018

No. 2 (10%)









くマーケットを上回る高い成長件>

3.6兆円

<**損害保険料**>
2015-2019CAGR **9.8**%

マーケット対比 **+2.2pt**

: 事業別利益

M/S: (出典) AXCO, IPRB、SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

社名横の():2020年3月時点の当社持分比率

円の数値: 2019年度における各国のGWP (出典) Swiss Re

損害保険料: 当社はNWP、 マーケットはGWP (出典) Swiss Re

利益

M/S



海外保険事業の強み

強みを背景に、安定的な利益成長を実現

分散の効いた事業ポートフォリオ 強固なスペシャルティ・フランチャイズ

強み

Competitive Advantages

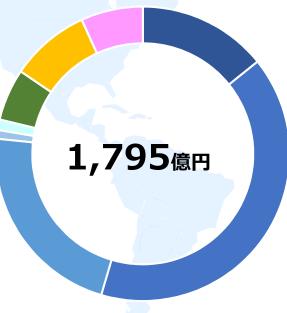
規律ある保険引受 リスクコントロール

グループ一体経営

強固な財務基盤 高度なERM

海外保険事業 事業別利益の推移





2019

35億円

2002

2010

*2011年第1四半期自然災害ロスの追い込み反映前ベース



現中期計画における取組み

課題解決に取り組むとともに、将来の利益成長の機会を掴めるよう着実に手を打ってきた

海外保険事業の体制強化

- Co-Head of International Businessによる共同総括体制の構築
- 大型M&A (PURE等)・ボルトオンM&A、事業売却の遂行による事業基盤の強化
- コーポレート機能のグローバル化(ERM・内部監査・IT支援体制の強化等)
- グローバルベースの人材活用強化(経営人材・専門人材を適材適所に配置)

社会・事業環境変化への対応

ソーシャルインフレ・ 高額医療費高騰対策

- リザーブ見直し、引受規律強化、リミット削減、ロスコストを上回るレートアップ推進、 個別クレーム案件の早期解決推進(PHLY)
- メディカルストップロスのレート・自己負担額引上げ(TMHCC)

低金利対策

- 金利低下を踏まえた各拠点での保険引受収益改善へのシフト
- 超過額労災保険のレート・自己負担額引上げ(DFG)
- 低金利下での運用ポートフォリオの最適化

再保険見直しによる リスクコントロール

- グループ保有額のコントロールによる収益ボラティリティの抑制
- 自然災害およびマーケット環境を踏まえた適切な再保険スキーム設定

海外拠点の 経営体制・ オペレーション 強化

経営戦略の見直し・ 事業再編

- TMRの売却
- 欧州事業再編、TMKの経営体制強化、強みのある種目・分野への注力による収益性の改善
- 買収したSafety社とタイ既存現法との統合

グループリソース の活用

• グループベースでのデジタル活用・ビジネスプロセス改善への取組み

III. 海外保険 強み 強み 現中計 次期中計



次期中期計画の方向性

グループ全体のリスク分散と利益成長を牽引する役割を果たす

次期中期計画の方向性

Our Key Initiatives

保険引受利益の更なる拡大

成長分野への投資・注力等による多角的な利益成長

Postコロナも見据えた変革とオペレーションの効率化

グループのリスクアペタイトに沿った効率的な資産運用マネジメント

特定拠点における利益水準の着実な回復

戦略的M&Aの機会追求と実行

グローバル・ガバナンス/マネジメントの強化

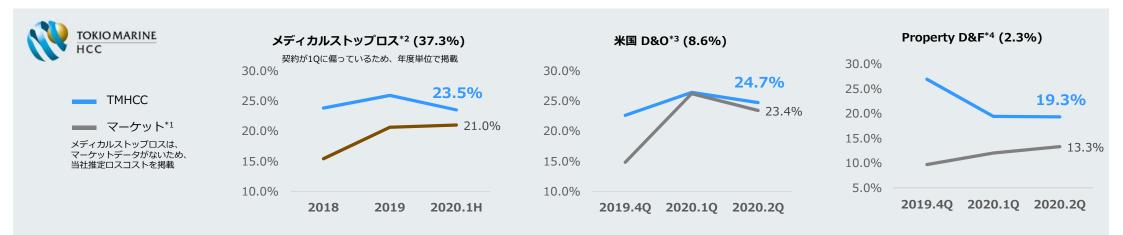


保険引受利益の更なる拡大①

主カラインはマーケットのハード化を上回るレートアップを実現 更なる収益の拡大をめざす

カッコは2019年度 保険料に占める割合





^{*1:}北米損保コマーシャルマーケット(除くメディカルストップロス・米国D&O) (出典)COMMERCIAL PROPERTY/ CASUALTY MARKET INDEX Q2/2020, The Council of Insurance Agents & Brokers

^{*2:}当社は、免責金額の引上げ等を加味した実質ベース マーケットは、当社推定ロスコスト(Leveraged Trend)

^{*3:}マーケットは、Public Primary D&O (出典) Aon *4:マーケットは、Property種目全体のレートアップ



保険引受利益の更なる拡大②

一部拠点における収益改善策の継続・強化を通じて利益拡大をめざす



PHLYの収益性改善(ソーシャルインフレ対応)

<先んじたリザーブ積み増し>

■ 2019年度に過去の事故年度のリザーブを積み増し(\$273M)、 引受規律を強化



<先んじたレートアップ>

■ 他社に先駆けてレートアップを 強化。今後、収益改善効果が 発現していく



<引受規律強化・新規獲得力維持>

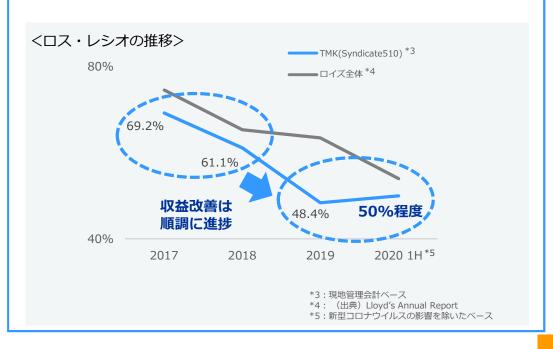
- 新規・更新ともに引受規律を 強化。その中でも新規契約 獲得力は強さを維持
- 2020年度の新規契約保険料は、 コロナ下でも年初計画に対し オンペース



TOKIO MARINE KILN

TMK (ロイズ事業) の収益性改善

- 欧州事業の再編を実施
 - ✓ ロイズ事業に原点回帰し、より強みを活かせる分野・種目に 注力し、収益性を改善
 - ✓ 低収益であった英国非日系カンパニービジネスをランオフ
- ほとんどの種目におけるマーケットハード化の取り込み (2020-21年度)

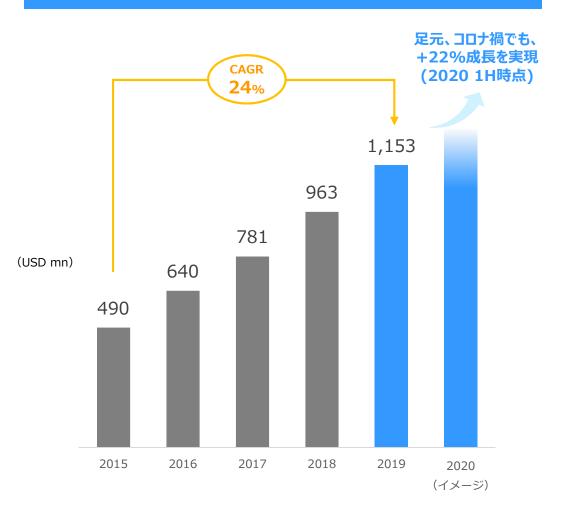




成長分野への投資・注力等による多角的な利益成長①

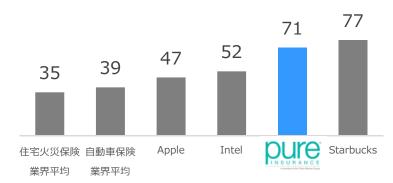
高成長が期待できるHNW市場において、フィー収入主体のPureを通じて安定的に収益を拡大

Pureの高いトップライン成長*1



*1: マネジメント会社の取扱保険料

Pureの成長を支える顧客ロイヤルティ (NPS*2)



*2: ネットプロモータースコア

出典: Customer GURU、NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

顧客ニーズに応える独自サービス

(例) 2020年8月、9月 米西部 過去最大級の山火事への対応

- 気象予報会社やSNSから情報収集し、 契約者へ注意喚起メールを発信
- 緊迫する現場でも、延焼拡大防止 に向けて昼夜を問わず奮闘



延焼防止のために、建物を ジェルでコーティング

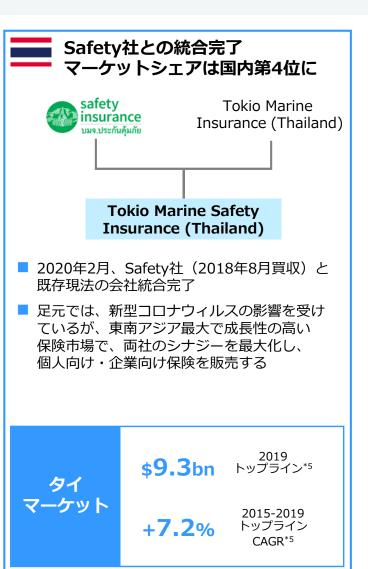


成長分野への投資・注力等による多角的な利益成長②

成長性の高いマーケットにおいて、将来の利益拡大に向けて、着実に戦略を実行







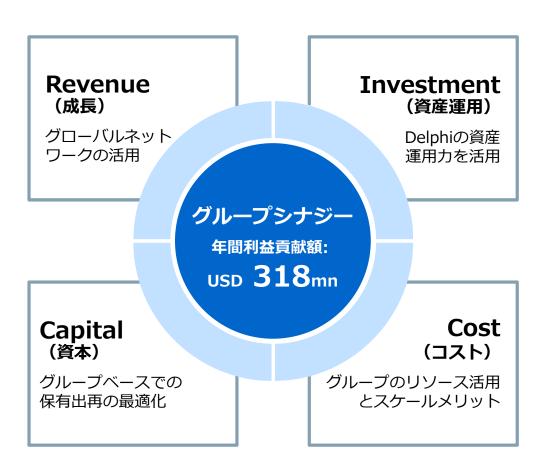
*5: (出典) Swiss Re



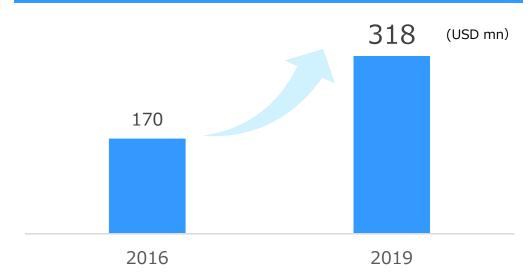
成長分野への投資・注力等による多角的な利益成長③

グローバルなネットワーク、グループ各社の専門性等を活用してシナジーを創出

グループシナジー



グループシナジー拡大による利益への影響



<今後のシナジー拡大に向けた取組み(例)> PureグループにおけるRevenueシナジー



- TMHCCの商品である危機管理保険やイベントキャンセル 保険等をPureの契約者に販売
- PHLYとPureの有力代理店間の提携(販売網提携)
- ハワイ州の代理店に対して、ハワイ現法とPureによるJoint Marketing
- TMNFによるプライベートジェット引受支援



Postコロナも見据えた変革とオペレーションの効率化

Postコロナの世界を見据え、デジタル活用を加速 グループー体での取組みによるアドバンテージを最大限活用し、オペレーションの変革に挑む

アジアにおける デジタルの活用例



Tokio Marine Asia







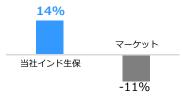


CXの向上

アジアでも高い顧客ロイヤルティを 獲得するために、CX向上を追求する

■ 代理店向けデジタルリコメンデー ションツールを導入し、お客様へ 提供する情報や品質を均質化 コロナ禍でマーケットが減収する中、 当社インド牛保は増収を実現

くトップライン成長率*>



■ AIを活用した保険金の即時払い (30分以内)

新たな販売モデルの導入

アジアの成長を取り込むために、 新たな販売モデルを導入する

- プラットフォーマーとのパートナー シップを拡大 (eコマース・ライドシェア等)
- 数百万人の銀行顧客に対して、 銀行データを活用した顧客ターゲ ティング、テレマーケティング
- ヘルスケアプラットフォームで収集 する情報を活用したアップセル・ クロスセルを検討

コスト削減

マニュアルプロセスが多く残る アジアで、大幅なコスト削減をめざす

- チャットボットによる照会応答・ 商品のおすすめ
- AIを活用した自動車保険の不正請求 の検知
- RPAを活用した損害サービスプロ セスの効率化
- GCが共通して活用できるRPAライブ ラリの構築と他GCへの横展開を検討

^{*:2020}年度上期のトップライン成長率(個人保険)



戦略的M&Aの機会追求と実行

Postコロナでも「本源的価値の見極め」が重要であることには変わりがない 規律を維持しつつ、多様な戦略的手法により、更なる成長の取込みと事業分散を追求する

M&A戦略

先進国マーケット

ボルトオンを含めたM&A

新興国マーケット

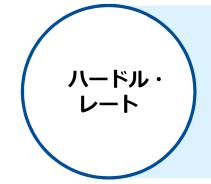
M&A 販売提携(バンカシュアランス等) 追加的リスクテイク

先進国/新興国マーケット

拠点新設

規律を維持するための厳格な基準

カルチャーフィット ターゲット 高い収益性 強固なビジネスモデル



資本コスト (7%)

+ リスクプレミアム

+ 内外金利差



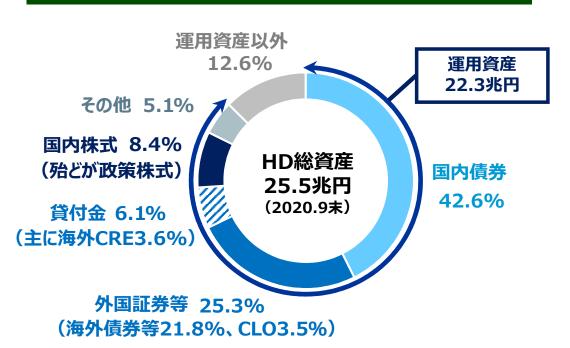


TOKIO MARIN

グループ資産運用方針

ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

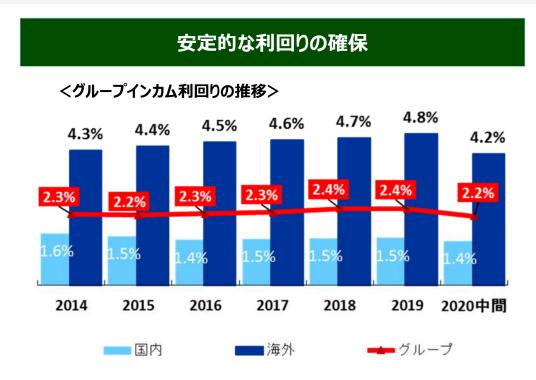




1. 国内債券:保険負債の特性を踏まえたALM対応

2. 外国証券等・貸付金: 運用資産の多様化による収益貢献

3. 国内株式: 主に政策株式







資産運用におけるリスクアペタイト

各リスクはERMの枠組みの中で、グループ全体視点に基づいて管理 適切にリスクをコントロールした上で、信用リスクテイクによる収益貢献をめざす

金利リスクへの対応

- 各国・各拠点での適切なALMにより、金利リスクを コントロール
- 国内生保では、ボリュームの概念がないデュレーションではなく、資産・負債の金利感応度をマッチングさせることで金利リスクを管理 (20年9月末のヘッジ比率は約9割)

為替リスクへの対応

- 各国・各拠点とも、保険負債に合わせた自国通貨での 運用がメイン
- ◆ 外国通貨建て資産は、通貨オプションやデリバティブ も駆使してフルヘッジ

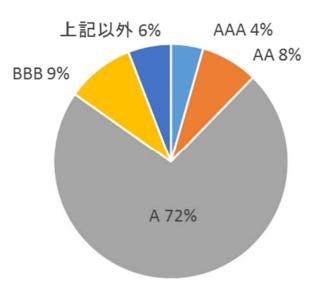
株式リスクへの対応

● 資本効率向上の観点から、引き続き、政策株式は削減

信用リスクへの対応

- 高格付債券を中心に一定の信用リスクを取る運用
- 国内外でのリスク分散と運用手法の多様化を図る
- DFGの強みを活かし日米一体となって、適切なリスクコントロールとリスクテイクを実施
- HDにおいてもリスク量の上限管理など、注意深く モニタリングを実施

債券系の格付(20年9月末)





DFGの高い運用力

高い専門性と豊富な経験を活かし、安定的にマーケットを上回る高いトラックレコードを実現

長期的な運用スタイル

- 長期・安定的な保険負債のキャッシュフローに合わせ、 債券やローンなどの金利性資産に投資(流動性リスクを許容可能)
- ALM運用を軸に、短期的な市場のブレに惑わされず、満期まで持ち切る運用スタイル (平均デュレーション:資産4年、負債6年)

DFG運用チームの強み

- リーマンショックを含む幾つもの相場変動を経験し、 サイクルを通じて安定したリターンを出してきたチーム
- 幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
- 景気局面等に応じて、機動的にポートフォリオをシフト

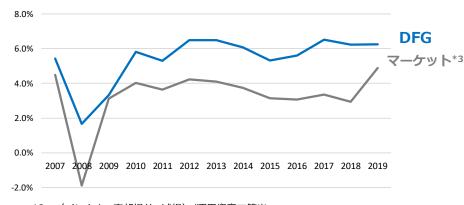
[2	金額 (2020年中間期)			
グループ総資産	25.5兆円			
うち、DFG 運用資産 ^{*1}	DFG プロパー資産	約2.8兆円		
	グループ会社 委託分	約1.5兆円		

*1:20年9月末残高。9月末の円/米ドルレートで換算

安定したトラックレコード

【運用収益率*2】

● リーマンショック時などマイナスの影響は受けるが、 期間を通じてプラスを確保



*2: (インカム+売却損益+減損)/運用資産で算出 *3: 米国の損害保険会社(時価総額\$10B以上)の平均 (出典) SNL,Factset

【インデックス対比の実績】



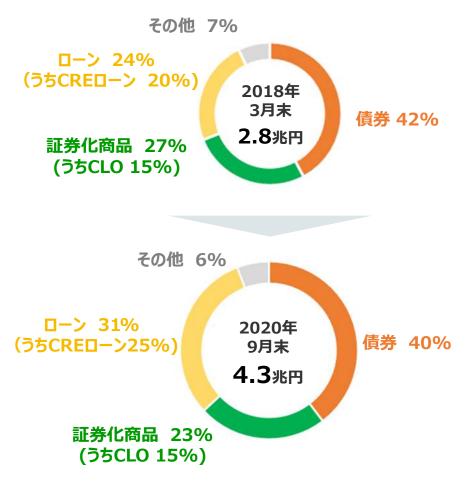


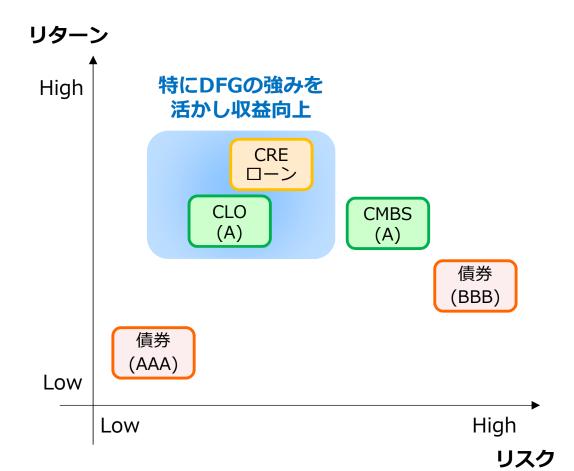
DFGの運用戦略

同じ信用リスクを収益の源泉とする投資資産の中でも、リスク対比リターンを意識した配分を行うことにより、 収益の向上をめざす



主な資産のリスク・リターン







米国信用リスク資産への対応(CLO)

DFGの高い専門性と豊富な経験を活かせるCLOへ投資

当社のCLO投資(20年9月末)

 残高	約9,000億円
主な運用主体	DFG
通貨	USD
保険負債	USD*1
裏付資産	企業向けローン
平均格付	А

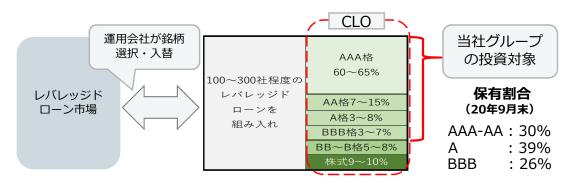
^{*1:}一部、JPY建て保険負債もあるが、為替リスクはヘッジ

DFGのCLO投資における強み

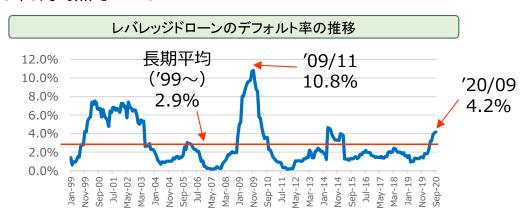
- 償還まで保有可能とする保険負債
- 長年、築いてきた情報取得のためのネットワーク
- 契約書からCLOのトランシェ構造を正確に理解できる高い専門性
- 緻密なリスクマネジメント(月次モニタリング、 保守的なシナリオに基づくストレステストの実施、 外部委託先*2への強い牽制)

CLO投資のスキームと現状

- 当社グループがメインで所有するCLOはBBB格以上であり、現状、デフォルトに至る水準にはない
- ストレステストでは、デフォルト率10%以上の水準が3年間継続しない限り、BBB格以上のCLOに損失は発生しない見込み



● CLOの裏付資産である企業向けローンのデフォルト率は増加傾向にあるが、 2020年9月時点で4.2%



^{*2:} 裏付資産の入替を行う運用会社

IV. 資産運用 グループ全体 海外 国内 今後の方向性

TOKIOMARINE

米国信用リスク資産への対応(CREローン)

DFGと外部委託先間の密な連携を元に、優良案件に厳選してCREローンを実施

当社のCREローン(20年9月末)

	約9,200億円
主な運用主体	DFG
通貨	USD
保険負債	USD*1
Loan to Value*2	62%
主な融資対象	オフィス 賃貸住宅 ホテル

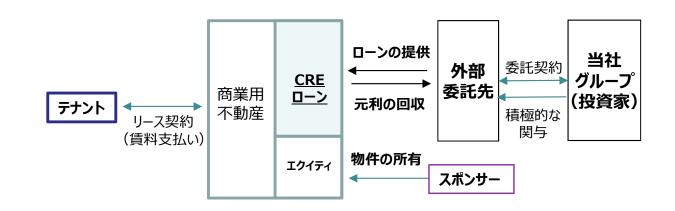
^{*1:}一部、JPY建て保険負債もあるが、為替リスクはヘッジ

DFGのCREローン実施における強み

- 外部委託先の投資委員会に出席することで意思 決定に積極的に関与(綿密な投資プロセスとモニタリング)
- 単独レンダーであることにより可能となる、 不振案件に対する積極的な回収活動 (ワークアウト)

CREローンのスキームと現状

- 外部委託先の有する豊富なネットワークを元に、差し押さえ、回収のし易さ、 LTVも意識して厳選した不動産案件に投資(当社が拒否権を保有)
- 平均投資期間は約3年と短期間。満期保有後、セクター変更が容易
- 特定の地域・セクターに偏らず、分散して投資



- コロナ禍による影響を受けて、一部利払い猶予要請のある案件もあるが、 スポンサーと交渉し、支払計画の妥当性等を確認
- 新規投資案件については、コロナ禍の影響を受けにくい集合住宅、倉庫、 物流施設等に厳選(ポートフォリオの対象セクターのシフト)

^{*2:}ローン残高/担保物件価値

TOKIO MARIN

政策株式の削減

資本効率向上の観点から、継続的に政策株式を削減

- これまでの着実な取組みにより、保有政策株式の簿価は、2002年3月末対比で35%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.2兆円*1を売却
- 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組む

保有政策株式 簿価の推移*2



売却額

	年度	計画	実績
	2015		1,220億円
前中期 経営計画	2016	1,000億円以上	1,170億円
	2017		1,080億円
	2018		1,070億円
現中期 経営計画	2019	 1,000億円以上	1,070億円
	2020		720億円(9月末時点)

リスク削減の観点から、今後も継続的に売却を進めていく



コロナ禍を踏まえた今後の方向性

コロナの影響を受ける市場環境下でも、安定的な運用収益を上げるよう取組みを進める

2020年度	国内	海外
コロナによる 資産運用収益の減少	▲40億円	▲340億円

従来から、収益減少リスクに備えた方針を取ってきたが、 改めて以下の取組みを行う

<コロナ禍の対応策>

(1) 保険負債の特性を考慮したALMの継続

● どのような環境下においても、保険負債に基づいたALMを確りと継続

(2) 市場環境の変動(金利変動や更なる景気悪化)に備えた機動的な取組み

- コロナの影響による更なる景気悪化や反転時の機動的な投資も意識して、資産構成に占める現預金を増額
- 金利の急変動を含めた今後の金利変動リスクを意識し、固定金利と変動金利のバランスを図った投資を実施

(3) リスクリターンを意識した投資

● DFGの情報力・分析力を活かして、各資産のデフォルト損失も考慮したリスク対比リターンを意識し、投資 妙味のある案件を厳選・投資



(Blank Page)

参考資料



- 20年度業績予想(新型コロナウイルスや自然災害の影響を含む)
- デジタル戦略の推進
- ESG(持続的な企業価値の向上)
- ESRの状況
- 柔軟な資本戦略による更なる成長の実現
- 各事業の基本情報
- 自動運転技術の進展
- グループ資産運用
- 為替変動のグループへの影響
- 主要経営指標
- 株主還元の状況
- 各種指標の定義

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

➤ T M N F : 東京海上日動火災保険➤ N F : 日新火災海上保険

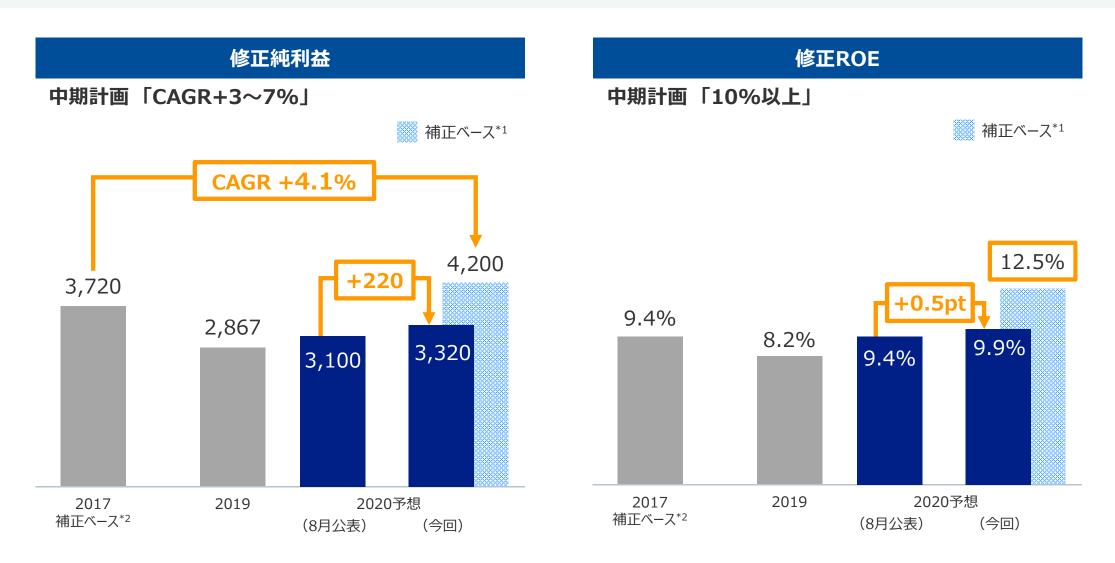
▶AL: 東京海上日動あんしん生命保険

>TMHCC : Tokio Marine HCC >TMK : Tokio Marine Kiln

20年度業績予想



新型コロナウイルスの影響の改善(+240億円)を主因に、8月公表予想を上方修正 コロナの影響および自然災害を平年並みに補正した実力値は、計画に沿って進捗



^{*1} 新型コロナウイルスの影響を控除し、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

59

^{*2} 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 修正純資産:市場環境(為替・株価)を2018年3月末と同水準に補正

20年度業績予想 ~新型コロナウイルスの影響~



コロナの影響は、保険引受・資産運用共に改善しており、8月公表対比+240億円の▲760億円を見込む

				修正純利益へ	の影響額(億円、概算値)
		8月公表	今回	増減	主な増減要因
国内	保険引受	+50	+240	+190	• 自動車保険及び傷害保険の発生保険金の減少を見込む
国内損保	資産運用	▲60	▲40	+20	● 内外金利差の縮小によるヘッジコストの減少
海 外	保険引受	▲570	▲650	▲80	● 取引信用保険等での増加を見込む
保 険 —	資産運用	▲420	▲340	+80	● 信用リスク資産に係るデフォルト損の減額
国内生保		+10	+30	+20	● 内外金利差の縮小によるヘッジコストの減少
	合計	▲1,000	▲760	+240	

20年度業績予想 ~自然災害の影響~



国内自然災害の増加を踏まえ、通期は1,285億円(税前)を見込む

■ 自然災害に係る発生保険金(事業別利益ベース、億円)

税引前	2019年度 2Q実績	2020年度 2Q実績	前年増減*1
国内損保	896	725	▲171
海外保険	102	86	▲15
合計	998	811	▲186

2020年度	増減*1	
①8月公表	②今回	(2-1)
580	865	+285
490	420	▲ 70
1,070	1,285	+215

税引後*2

国内損保	646	522	▲123
海外保険	80	68	▲12
合計	727	590	▲ 136

418	623	+205
380	330	▲ 50
798	953	+155

■ 2Qの主な国内自然災害 ※一定規模以上の自然災害を記載

元受発生保険金*3

台風10号 343億円

令和2年7月豪雨 318億円

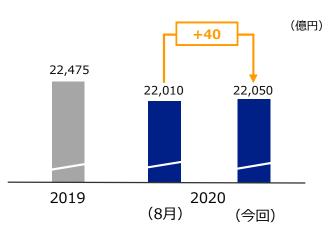
^{*1 +}は収益にマイナス、▲は収益にプラス *2 税引後数値は概算 *3 税引前、国内損保計



国内損保事業(東京海上日動)

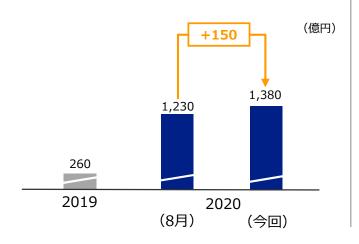
正味収入保険料

火災の契約増等により、8月予想対比上方修正



事業別利益

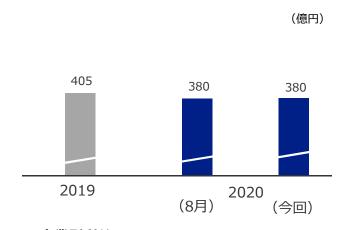
コロナ影響の減少等により、8月予想対比上方修正



国内生保事業(あんしん生命)

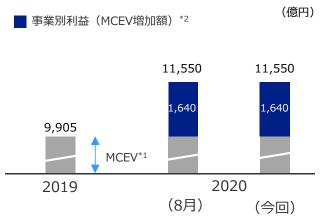
新契約年換算保険料

コロナ影響はあるものの、新商品効果の下支えもあり、 8月予想を据え置き



事業別利益

事業は計画通りに進捗しており、金利も大きな変化が ないことから、8月予想を据え置き



^{*1 2020}は株主配当支払前、それ以外は株主配当支払後の金額

*2 株主配当支払前の金額

海外保険事業

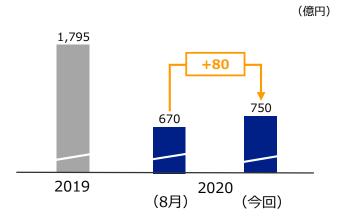
正味収入保険料

コロナ影響と円高進行により、前年度対比約1,200億円 の減収(これらを除けば、各事業の成長施策の実行に より前年度対比+3.8%の増収)



事業別利益

コロナ影響や自然災害に係る発生保険金の減少等に より、8月予想対比上方修正



デジタル戦略の推進



今後の環境変化も踏まえつつ、多様なパートナーと連携し、新たな価値提供を追求 保険技術・ビジネスモデル取得等を目的とした"戦略投資"も行い、スピード感のある取組みを加速

-社会変化・課題への対応(ミッションドリブン)

ヘルスケア





リンクアンドコミュニケーション

AIを活用した 食事栄養指導 アプリの提供

特定保健指導、 重症化予防 サービスの提供

医療情報プラット フォームの提供

モビリティ

🕏 TradeWaltz 🛮 Aidea

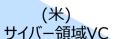


ブロックチェーンを 電動/自動運転 活用した貿易 重いすの製造、 プラットフォーム MaaS事業

船舶航行管理 アプリの提供

サイバーセキュリティー







(イスラエル) サイバー・ヘルス・ モビリティ領域VC HAREL

(イスラエル) 大手損害保険 会社グループ

自然災害





(フィンランド) 衛星画像の解析

防災科学 技術の研究

地理情報システムを 活用した防災・減災 サービスの提供

esri ジャパン

人の力とテクノロジーの融合

metromile.

Albert
Analytical technology

(米)デジタル技術を 活用した自動車 保険の提供

AIで自動車事故 状況を再現し、責任 割合を自動算出



TRACTABLE



(英)自動車損傷等に 関する画像認識 技術の提供

(米)AIで長期複雑化 する事案(労災・自動 車保険)を予測し、適 切な対応方法を推奨

デジタル戦略基盤





PKSHA

Albert Analytical technology

(日米) VC

(日米) VC

AI分析、機械学習

AI分析、機械学習

~Topic~ ロイズが世界初となる中小事業者向け事業停止 パラメトリック保険を開発 parametrix

- 英国ロイズの商品イノベーションチームがInsureTech会社Parametrix 社との提携を通じて、クラウド等のITサービス停止に関する中小企業向け パラメトリック商品を世界で初めて開発した
- Parametrix社によるIT監視に基づき事業停止を把握するため、事故 報告は不要で、迅速な保険金支払いが可能となる
- 商品開発はロイズの商品イノベーションチームのメンバーであるTokio Marine Kilnがリードし、Parametrix社およびブローカーHowdenととも に開発した。TMKが保険引受のリーダー

ESG(持続的な企業価値の向上)~外部評価~





東京海上グループは、事業活動等を通じてESG(環境・社会・ガバナンス)の取組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

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



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











国内での表彰



企業価値向上とSDGsへの貢献を 高いレベルで両立している企業として、 第2回日経SDGs経営大賞において、 「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞



当社が「健康経営銘柄2020」(5年 連続)、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



国際的な環境非営利団体CDPより、「2019年度気候変動AUスト企業」

に選定



 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

ONADE OO SHIES OO KOES

 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」)



地方創生

地方創生に資する金融機関等の 『特徴的な取組事例』で大臣 表彰を4年連続で受賞







保険・証券部門の優良企業(第1位)、 個人投資家向け情報提供における優良 企業(全業種中 第3位)に選定

海外での表彰





当社のIRサイトが外部評価機関から 高い評価を受賞

ESG(持続的な企業価値の向上)~ESGの推進~



国際イニシアティブへの参画を通じて調査・研究および提言活動を実施し、社会課題解決に貢献 加えて、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かし社会課題の解決に取組むことで、SDGsの達成にも貢献

当社グループが参加しているイニシアティブ



国連グローバル・コンパクト

- 2005年に署名し、継続して支持を表明
- 2019年度は「防災・減災分科会」「レポーティング研究分科会」等 の取組みに参加



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



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
- APEC「災害リスクファイナンスと保険ソリューション」WGで、災害リスク ファイナンス制度論議を主導



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年度から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

21世紀金融 行動原則



IDF

日本サステナブル 投資フォーラム



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**



30% Club Japan



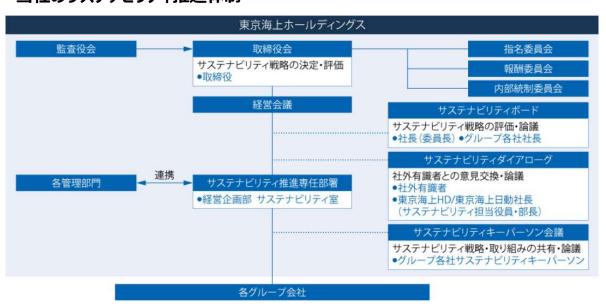
ESG(持続的な企業価値の向上)~ESG×SDGs、推進体制~



ESG区分 当社の取組テーマ SDGsの17目標と関連性 17 パートナーシップで 0 ******* 8 ⅉ 0 Ů÷÷.Ť 11 $\langle = \rangle$ 環境経営の推進 生物多様性の保全 クリーンエネルギー開発の促進 Ε 環境啓発 自然災害に負けない社会づくり 健康・長寿社会づくり 技術革新やカーライフの変化への対応 増加する訪日外国人への対応 貧困のない社会づくり 共生社会づくり

**To Be a Good Company" DE # O PM は # の こ いで * も Joy リナ を Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ を Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で まま の PM は # の こ いで * も Joy リナ で * も Joy

当社のサステナビリティ推進体制



産業基盤の構築

働きがいの向上 コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

内部統制

G

ESG(持続的な企業価値の向上)〜気候変動への対応〜



- 気候変動については「保険会社」「機関投資家」「グローバルカンパニー」として、 真正面から向き合い、人々が安心して暮らせる環境・社会づくりに積極的に取組む
- 本年9月には気候変動に対するグループの方針や取組みを公表しており、取組みを加速させていく

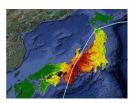
保険会社としての取組み

■ 保険を通じた被災者のサポート(保険金支払いの迅速化等)



- 支払いまでの全プロセスに最先端テクノロジー を活用(人工衛星画像、ドローン等)
- 地震に備えるインデックス保険(国内初)、 ハリケーンに備えるインデックス保険(全米初)
- 災害復旧専門会社(ベルフォア社)を活用し、 事業の早期再開をサポート

■ 災害に強い社会づくりへの貢献(防災・減災、復旧・復興)



- ドローンによる高度なリスク調査・減災対策
- TRCによる災害教育、訓練サービスの提供
- 自治体・企業のBCP策定サポート
- 動画や知見を活かした防災・減災情報の発信等
- サステナブルな火災保険制度の構築を検討

■ サステナブルな地球環境への貢献(温暖化の抑制)



- クリーンエネルギー事業への積極的な保険・ サービスの提供
- 環境負荷の少ないドローンの普及促進
- ESGの観点も含めたM&A戦略(GCube)
- 石炭火力発電所の新規の保険引受は、原則として停止

機関投資家としての取組み



- 東京海上日動、東京海上アセットマネジメントがPRI(国連責任投資原則)に署名
- ESG投融資の推進(ESGエンゲージメント、 ESGを考慮した投資判断)



- クリーンエネルギー事業を支援するファンドの 組成、グリーンボンドへの投資
- 石炭火力発電所への新規のファイナンスは、 原則として停止

グローバルカンパニーとしての取組み







APEC「災害リスクファイナンスと保険 ソリューション」WGで、災害リスクファイ ナンス制度論議を主導



- TCFDの創設時メンバーとして、開示の充実化をめざし、国内外でTCFD論議を主導
- 7年連続でカーボン・ニュートラルを達成

ESG(持続的な企業価値の向上)~新型コロナウイルスへの対応~





感染拡大防止や社員の安全確保に努めながら、社会インフラとしての機能を維持すると共に、 社会貢献としての寄付等も幅広く実施

<各ステークホルダーへの価値提供>

お客様



20年度通期で約400億円の 保険金支払いを見込む*1

- 海外はイベントキャンセル 保険や利益保険等での支払 いを見込む
- 国内は主に疾病を対象としていたが、順次引受を拡大
- 特定感染症特約の補償拡大
- 入院に関する施設要件の緩和
- オンライン医療相談の提供
- 医療従事者専用保険の提供
- 21/1より超ビジネス保険·休 業条項に感染症補償を全件付帯

社会



国内外における積極的な社会貢献活動の実施

- 医療機関などに対して、 マスクや防護服などを 提供・寄付
- 国内外のグループ各社が 各地の特性・支援ニーズを 踏まえた寄付を実施
- これに対し、HDが総額10億円の寄付予算枠を設定し、50%を上乗せ
- 一例としてTMNFでは各種 団体に約1,070万円*2を寄付 (社員とHD上乗せ分合算)

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、 勤務時間の柔軟化を実施した他、妊婦や基礎疾患を 持つ社員に対しては、本人の意向も配慮し、優先的に対応

株主



実力は着実に高まっていることから、20年度は9期連続の増配を見込む

- ・ コロナ影響等を除いた20年度 の修正純利益、修正ROEは 4,200億円、12.5%を見込む
- 20年度の配当性向は、5年平均の修正純利益の40%*3を見込む(中期計画は35%以上)

- *1:20年度修正予想における保険引受利益(税後)に対する新型コロナウイルスの影響
- *2:20年8月6日付でTMNFのHPで公表

ESG(持続的な企業価値の向上)~将来の経営人材の育成~





あらゆる階層で人材育成に取り組み、グループ経営のサステナビリティを高める

Global Executive Program

- 国内・海外のシニア層向け研修
- 過酷な環境で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼 関係を構築すると同時に、グループ横断でのシナジー拡大に 繋げる



アメリカ領サモア沖での 過酷な洋上研修の様子

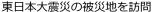


船内の宿泊ベッド

Middle Global Leadership Development Program

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







経営へのプレゼンの様子

経営塾

- 国内の中堅~若手リーダークラス向け研修
- 新規事業を考案するプロセスを体感し、経営人材に求められるイノベーションマインド・スキルの向上を図る



新規事業案の論議



最終発表会の様子

経営スクール

- 国内の若手リーダークラス向け研修
- 9ヶ月に亘るプログラムを通じてグローバルリーダーシップを 徹底的に鍛える
- 多くの体験型プログラムを通じて経営人材に求められる広い 視野や変革する力を習得



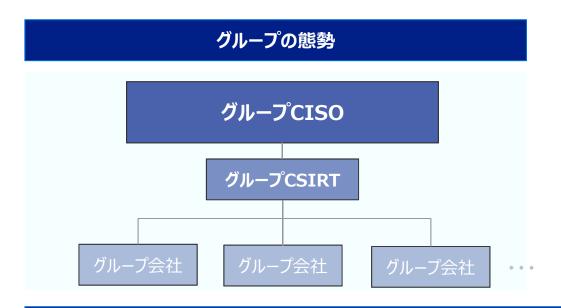
リーダーシップについての対話の様子

ESG(持続的な企業価値の向上)~サイバーセキュリティ~





サイバーリスクを「重要なリスク」として特定し、グループCISOがグループ全体のセキュリティ管理を統括

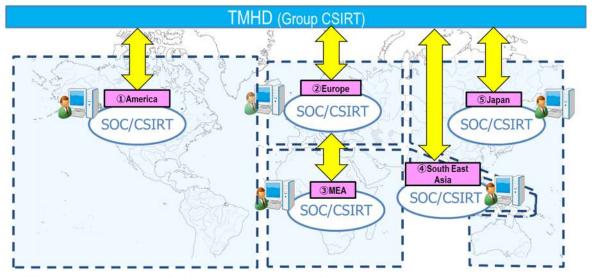


HDとしての対応

- グループ全体のセキュリティに関する運用状況を確認するため、共通のKPIを定め、モニタリング結果等を定期的に経営へ報告
- グループ横断のセキュリティ管理態勢の構築
- 外部委託先のサイバーセキュリティの強化
- 有事を想定した各種マニュアル等の整備
- 日々高度化・巧妙化する新たな脅威への対応 グループCISOやCROが参加する各種サイバー演習、高度な侵入 テスト、リモートワーク環境を想定した侵入テスト等

グループ横断のセキュリティ管理態勢

- サイバー攻撃に対しては、グループ横断での対策が実効性・ 効率性の観点で有効
- 事案発生時は時差に影響されず、迅速・的確な対応を行う 必要がある
- 全世界の拠点を5つのリージョンに分け、HDとリージョン統括 拠点が連携する体制を構築
- また、リージョン単位でセキュリティ監視を統合・強化し、 ディフェンスラインをあげて、攻撃の検知を行っている



ESG(持続的な企業価値の向上)~ガバナンス~





多様な社外役員のスキルをバランス良く取り入れた、実効性の高いコーポレートガバナンス体制を構築

機関 設計 取締役会 社外取締役の数 **5/13**人

監査役会 社外監査役の数 **3/5**人 指名委員会 社外委員の数 **5/7**人

報酬委員会 社外委員の数 **5/6**人

社外役員のスキルセット

				スキル・経験							
性		氏名 主な現職	主な現職	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
	三村 明夫	1	日本製鉄株式会社 社友名誉会長	•	•				•		•
	江川 雅子	4	一橋大学大学院 経営管理研究科特任教授								
取締役	御立 尚資	20	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	•	•	•			•	•	•
	遠藤 信博	1	日本電気株式会社取締役会長	•	•						•
	片野坂 真哉	T	ANAホールディングス 株式会社 代表取締役社長	•	•			•	•		•
	堀井 昭成	恋	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		•	•			•		•
監査役	和仁 亮裕		弁護士		•		•		•		•
	大槻 奈那	4	マネックス証券株式会社 執行役員チーフ・アナリスト						•		•

ESG(持続的な企業価値の向上)~ガバナンス~

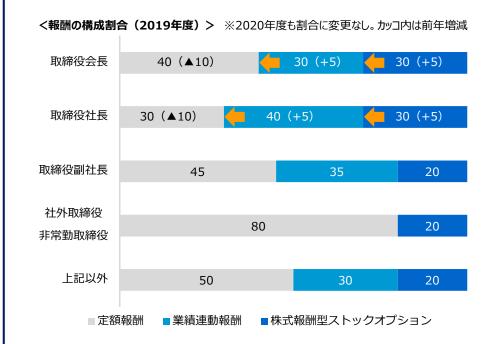




持続的な成長に向けた取締役のインセンティブとして、業績・株価と連動した報酬体系を設計 今後も企業価値の向上に寄与する報酬体系を検討していく

取締役の報酬体系

- 取締役の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションにより構成
- 原則として役位が高くなるに応じて、業績連動報酬や株式報酬型ストックオプションの割合が大きくなる設計
- 2019年度は、取締役会長・社長の業績連動報酬および 株式報酬型ストックオプションの構成割合を引上げ



<業績連動報酬>

- 「個人業績」と「会社業績」に連動(達成度に応じて0~200%の範囲で変動)
- 取締役の業績向上に対するインセンティブを高める

個人業績

期初に設定した課題の達成度に応じて決定

会社業績

中期経営計画における、各年度の目標値に対する 実績の達成度に応じて決定

指標項目*	20	2020目標	
旧你块口	目標	実績	2020日保
修正純利益	4,000億円	2,867億円	3,100億円
修正ROE	10.4%	8.2%	9.4%

* 指標項目は上記の他に、期待ROR改善度(前年度計画のRORに対する 当年度計画のRORの改善割合)も採用 海外事業を担当する取締役は、海外事業の実績を反映すべく、指標の一部を変更

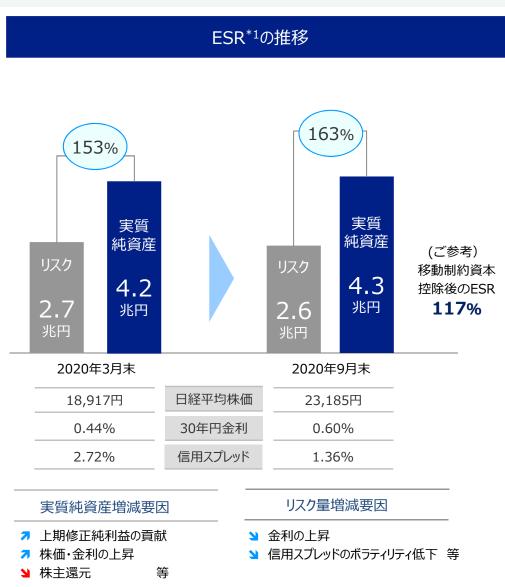
<株式報酬型ストックオプション>

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の騰落によるメリット・リスクを 株主と共有
- 株価上昇と業績向上への意欲を一層高める

ESRの推移と感応度



株主還元の一方で、上期の利益貢献や株価・金利の上昇等により、2020年9月末のESRは163% (ターゲットレンジ内) となった



ESRの感応度(パラレルシフトが前提) 2020年9月末 163% 168% 株価 +30% ▲30% 157% +50bp 164% 金利 **▲**50bp 155% 為替 円高10% 164% 円安10% 162% 169% 信用 **▲**50bp ±6ptの感応度のうち、 スプレッド*2 海外の期ずれ分は±3pt +50bp 157% 株価:政策株式の売却を継続

金利: ALM運用により金利変動の影響をコントロール

為替: ESRへの影響は限定的

信用:リスクリミットの範囲内でリスクテイクを許容

*2:海外子会社の連結決算の期ずれ(左記*1の通り)があるため、ESRに反映される信用スプレッド 変動の期間が異なる

<ご参考>米国社債の信用スプレッドの推移

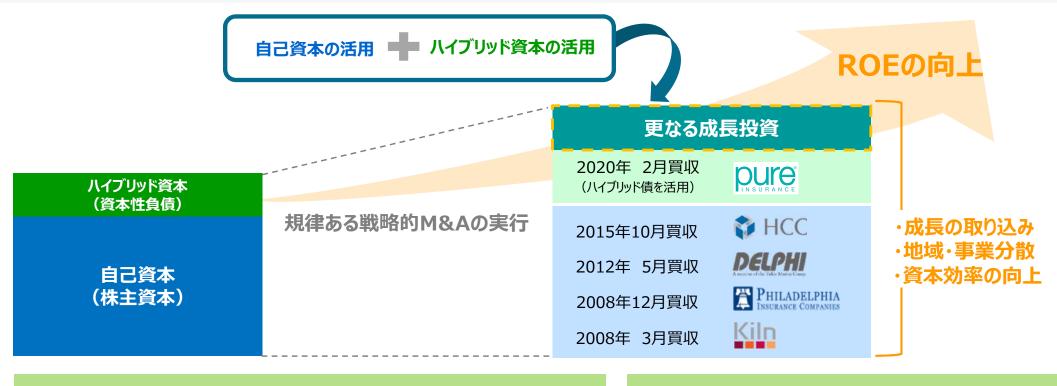


^{*1:} 海外子会社の実質純資産は、3か月前(19.12末と20.6末)の残高

柔軟な資本戦略による更なる成長の実現



M&Aを含む更なる成長戦略の実現に向け、ハイブリッド資本も活用 株式の希薄化を防ぎながら、適正な資本水準を維持し、長期的なROEの向上を実現する



ESR資本 (実質純資産) に占めるハイブリッドの割合*



(参考)Pureグループ買収に係るハイブリッド債の概要

発行金額:2,000億円

通貨:円建て

▶ 利率:年0.96%(2029年12月24日まで固定)

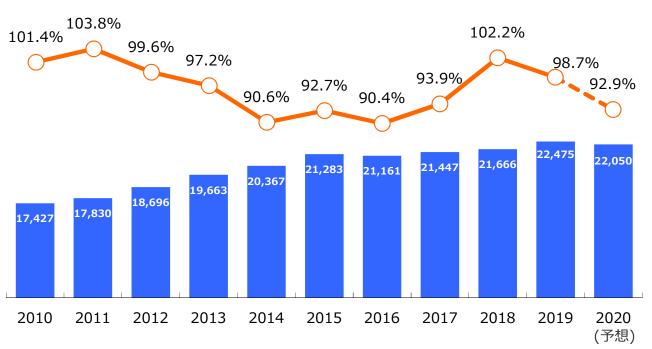
● 期間:60年

(2029年12月24日以降繰上償還可能)

基本情報 国内損保事業 (東京海上日動)



正味収入保険料 (全種目、単位:億円) およびC/R*1 (民保E/Iベース) の推移



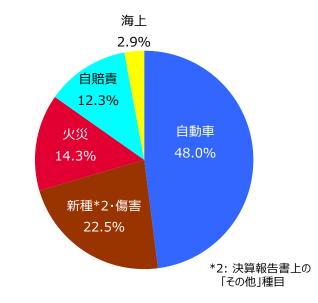
C/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度 (予想)
C/R*1	101.4%	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.9%
E/I損害率	66.2%	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.5%
(自然災害 平年ベース)	62.2%	63.5%	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	59.3%
W/P事業費率	35.1%	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	32.4%

^{*1} C/R=E/I損害率+W/P事業費率

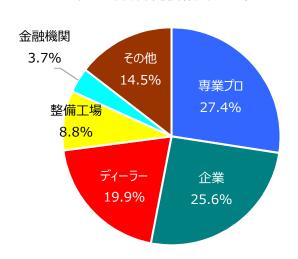
• 種目構成

(2019年度 正味収入保険料ベース)



● チャネル構成

(2019年度 営業統計保険料ベース)



基本情報 国内損保事業 (東京海上日動)



自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の推移



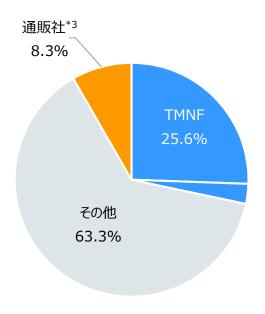
自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度 (予想)
C/R*1	103.2%	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	88.8%
E/I損害率	70.4%	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	58.3%
(自然災害 平年ベース)	70.5%	70.3%	69.3%	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	58.0%
W/P事業費率	32.8%	32.2%	30.8%	30.4%	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	30.5%

^{*1:} C/R=E/I損害率+W/P事業費率

● 自動車保険マーケットシェア*2

(2019年度 元受正味収入保険料ベース)



*2: (出典) インシュアランス損保版 第4864号

*3: 対象社 : ソニー、アメリカンホーム、アクサ、 三井ダイレクト、セゾン、そんぽ24、SBI、 イーデザイン、チューリッヒ

76

基本情報 国内損保事業 (東京海上日動)



• 更なる事業効率の向上

	主な工程	課題	主な打ち手	将来のイメージ
	お客様による契約手続き	紙への押印が残る	オンライン商談	スマホーつで、快適に契約手続き
営業	代理店による契約計上	計上業務が残る	オンライン手続き印鑑レス・電子署名必要書類の削減・画像提出	計上業務や移動時間の削減により営業に専念
未	社内での各種チェック	膨大なチェック	・ 必要音類の削減・画像提出・ Webでの口座振替登録・ キャッシュレスの推進	社内事務の削減により営業に専念
	社内での書類ストック	膨大な書類	グループ会社への事務集中	働く場所が多様化しスペースも有効活用
	主な工程	課題	主な打ち手	将来のイメージ
	事故受付 お客様へのご連絡	電話中心	お客様のWeb完結領域拡大グループ会社の領域拡大	スマホーつで、快適に保険金請求手続き
	損害の確認等	人による対応中心	• AI活用(画像認識・不正排除)	業務の自動化により難事案へフォーカス
損害	示談交渉 お客様へのご報告	電話中心	チャット形式のスピーディな コミュニケーション	快適で効率的なコミュニケーション
	保険金支払い	膨大な事務・書類	AI活用(言語認識・稟議決裁)ペーパーレスの更なる推進	社内事務の自動化、ペーパーレス
	予測予防・アフターフォロー	時間が創出できず	創出された時間で、データを活用した事前・事後の安心を提供	価値提供領域の拡大(事前・事後の安心)



- 新たなデジタルツール、オフィス環境を徹底活用することで、生産性高く、柔軟で多様な働き方を実現
- 社員の挑戦を支える仕組みとして、「プロジェクト リクエスト制度(社内副業)」を導入







基本情報 国内損保事業 (イーデザイン損保)



通販マーケットにおいて、新たな顧客体験を創出することで、毎期着実に成長

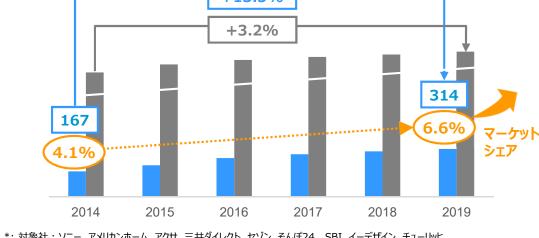
<元受正味保険料 (億円) > ■ イーデザイン ■ マーケット* CAGR +13.5%

通販マーケットで大きく成長

成長を図りつつ、収益性も改善

<コンバインド・レシオ(民保E/Iベース)>





*: 対象社: ソニー、アメリカンホーム、アクサ、三井ダイレクト、セゾン、そんぽ24、SBI、イーデザイン、チューリッヒ (出典:インシュアランス統計号、各社HP)

外部からの高い評価





自動車保険1クリック 概算保険料見積もり

30クリック



従来約30クリックを要していた保険料 の見積もりについて、回答項目を絞り 込み、1クリックで概算見積もりができる

新しい顧客体験を創出



シンガポール、香港、フィリピンに拠点を置く 「Charlton Media Group」が 2016 年 に開始した表彰制度で、最先端のイノベー ションを起こし、保険業界へのインパクトをもた らした商品・サービスや取組み行うアジア諸国 の保険会社を表彰対象とする



自動車保険ランキング 6年連続第1位



損害保険業界「問合せ窓口格付け」、 「Webサポート格付け」の両部門で、

最高評価の三つ星を獲得

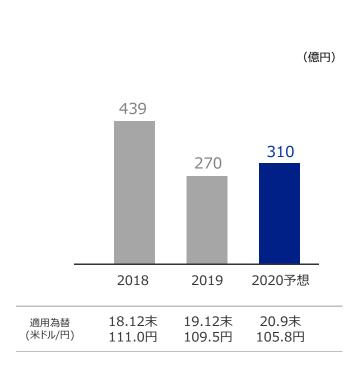
(後者は8年連続)





A Member of the Tokio Marine Group

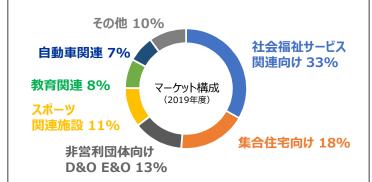
事業別利益*1



Copyright (c) 2020 Tokio Marine Holdings, Inc.

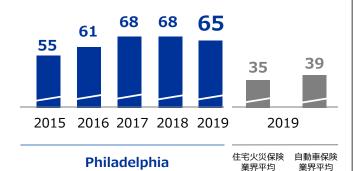
戦略

■ ニッチマーケットにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*2



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

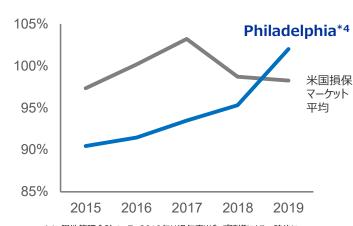
実績

■ 高い更新率とレートアップ実績



*3: (出典) Willis Towers Watson

■ コンバインド・レシオ



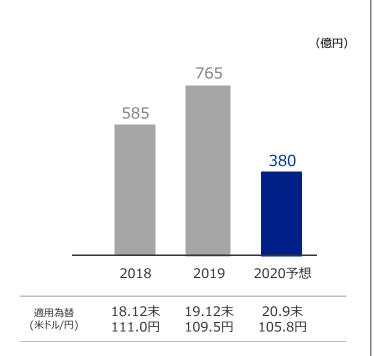
*4: 現地管理会計ベース、2019年は過年度リザーブ積増により一時的に 上昇しているが、2020年1月~6月は97.8%と改善

^{*1: 2019}は、ソーシャルインフレーションに伴うリザーブ積増し (▲231億円) の影響を含む 2020予想は、新型コロナウイルスの影響を含む





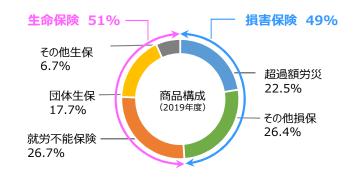
事業別利益*1



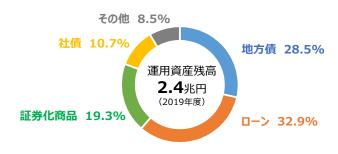
*1: 2020予想は、新型コロナウイルスの影響を含む

戦略

■ 従業員福利厚生および退職者関連に 強みを持つ商品・サービス



■ 分散の効いた資産運用ポートフォリオ

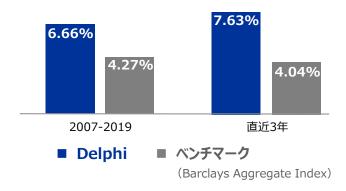


- ・ 社外の運用マネージャー等、幅広いネットワークを 活用した情報収集力と分析力
- 金融環境の変化に応じて、バランスの取れたポート フォリオに機動的に見直し

実績

■ 高い運用利回り

平均運用利回りのマーケット比較



■ コンバインド・レシオ

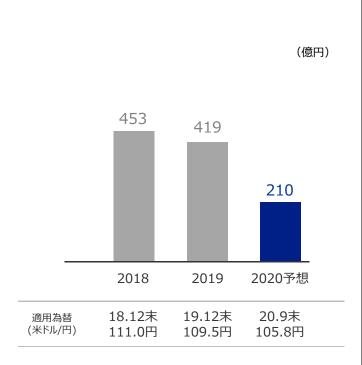


*2: 現地管理会計ベース、2018年はリザーブの見直しにより一時的に上昇





事業別利益*1



2020予想は、新型コロナウイルスの影響を含む

戦略

■ 強みを更に伸ばすボルトオンM&A

NAS (2019年4月)

- ・サイバー保険、専門職業人賠責保険等を 取り扱う米国の保険代理店
- 高い収益性・成長性を取り込むため完全子会社化

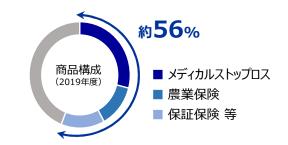


- AmTrustグループの米国保険代理店で 農業保険を提供
- AmTrust Ag ・ 事業規模の拡大を通じて、収益性の更なる (2019年5月) 向上を目指す



- 再生可能エネルギー事業分野の保険を取り 扱う英国保険代理店
- ・保険事業を通じてサステナブルな未来づくり (2020年5月) を推進しながら、更なる収益拡大を目指す

■ 一般的な損害保険の料率サイクルの 影響を受けにくい商品ポートフォリオ



実績

■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成 data through 12/31/19.

■ コンバインド・レシオ

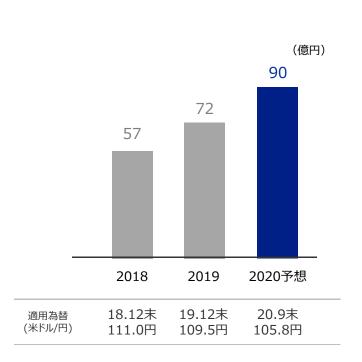


^{*1: 2019}は、天候不順等による農業保険および医療費高騰によるメディカルストップロスの 損害率悪化の影響を含む





事業別利益*1



*1: 2018、2019は現地会計ベースの税引後利益、2020予想は事業別利益

戦略

(Pure Reciprocal Exchange)

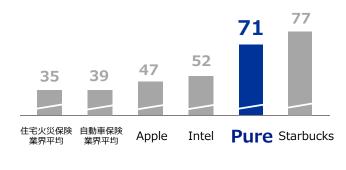
■ 成長性の高いHNWマーケットにフォーカス



*2: 過去10年間の米国HNW人口(投資可能資産1百万米ドル以上)の成長率実績等に基づき、Capgemini、BMI、Euro monitorの各統計から予測

■ 高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*3

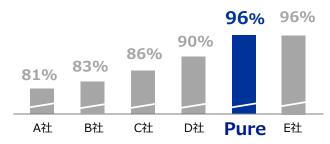


*3: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標 「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある 出典: Customer GURU、NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

実績

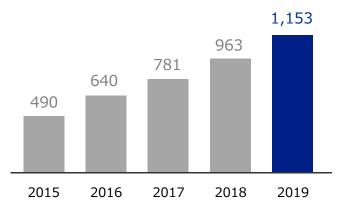
(Pure Reciprocal Exchange)

■ 米国損保業界においてトップレベル の更新率*4



*4: 2019年度実績、A社~E社はいずれも大手損保 出典: 各社開示資料

■ トップライン*5



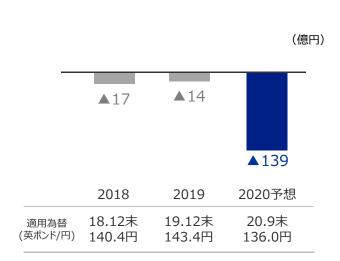
*5: マネジメント会社の取扱保険料

(USD mn)





事業別利益*1

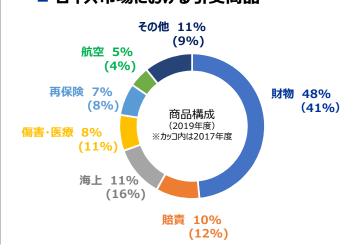


戦略

■ 欧州事業の再編

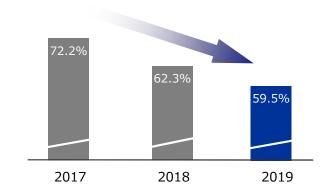
- 2019年6月に欧州事業の再編を発表、 TMKはロイズ事業に集中
- ・傷害・医療、海上等の収益性の悪い 種目の引受絞り込み
- ・米国・英国・アジア等で、財物・サイバー 保険といったロイズのスペシャルティ種目の 引受に注力

■ ロイズ市場における引受商品

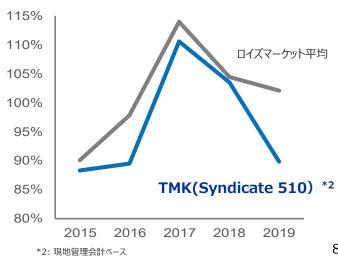


実績

■ロス・レシオの改善



■ コンバインド・レシオ



*1: 2019は、ロイズ以外の事業の大口事故の影響を含む 2020予想は、新型コロナウイルスの影響を含む



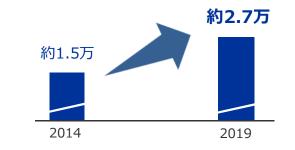


事業別利益

(億円) 108 91 90 2018 2020予想 2019 適用為替 18.12末 20.9末 19.12末 (ブラジル 28.5円 27.2円 18.8円 レアル/円)

戦略

■ 取引ブローカー数の拡大



ブローカーの営業活動をサポートするシステム やコールセンターの提供

■ 商品・サービス戦略

- 機動的な保険料率の見直しによる収益性を 確保した成長の実現
- ・無線技術を活用した自動車盗難リスクの 低減と専門商品の開発
- ロードアシスタンスサービスのコールセンター機能 内製化によるサービス品質の向上

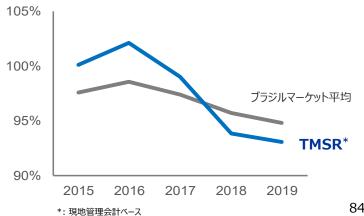
実績

■ マーケットを上回る成長

2015年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



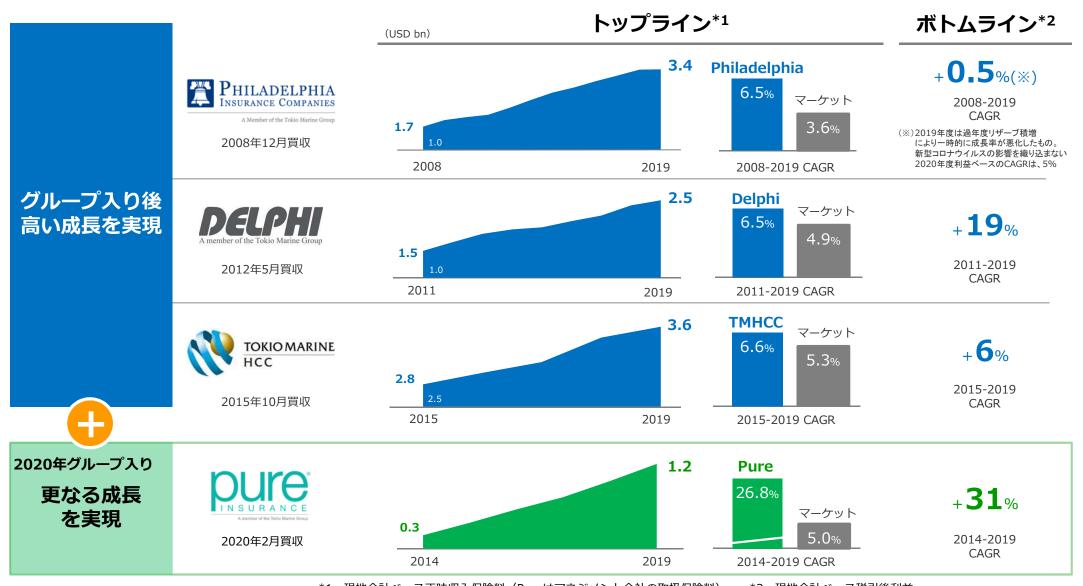
■ コンバインド・レシオ



基本情報 海外保険事業(良好なM&A実績)



米国3社はグループ入り後、マーケットを上回る成長を実現 Pureのグループ入りにより、更なる成長を実現していく



^{*1:}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)

基本情報 海外保険事業 (ボルトオンM&A)



海外グループ会社が有する経験と知見を活かし、戦略的にボルトオンM&Aを実施

ボルトオンM&A の特長 高い成功確率

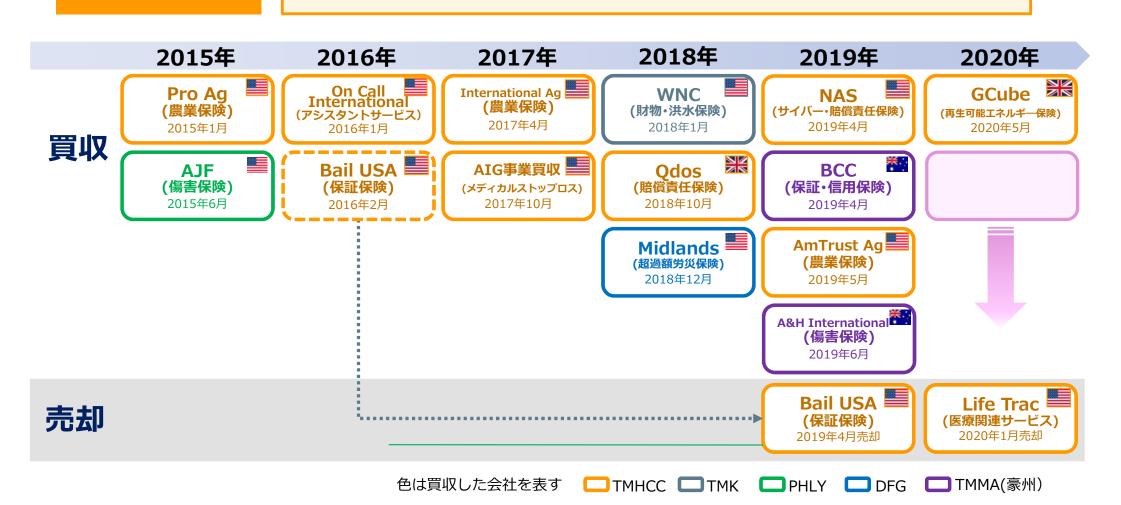
蓄積されたノウハウ

規律あるM&A

: 長年の取引関係があり、その会社を深く理解

: TMHCCは50件以上のボルトオンM&Aを実施

: 将来の環境等を見据え、ポートフォリオを入替



基本情報海外保険事業(地域·拠点別業績)



2019		2020 ਤੋ	想		2020予想	(今回)
宝结	5月公表	8月公表	今回		vs 2019	実績
大順	(除くコロナ)	1	2	2-1	増減	増減率
11,240	11,470		10,980		▲ 260	▲2.3%
3,692	3,680		3,400)	▲ 292	▲ 7.9%
2,782	2,870		2,810)	28	1.0%
3,991	4,170		4,040		49	1.2%
1,961	1,550		1,660		▲ 301	▲15.3%
1,360	1,110		980		▲ 380	▲27.9%
1,845	1,860		1,680		▲ 165	▲8.9%
16,495	15,990		15,300		▲ 1,195	▲7.2 %
920	950		910		▲ 10	▲1.1 %
-	-			. /	-	-
17,416	16,940		16,210		▲ 1,206	▲ 6.9%
	実績 11,240 3,692 2,782 3,991 1,961 1,360 1,845 16,495 920 -	実績 5月公表 (除くコナ) 11,240 11,470 3,692 3,680 2,782 2,870 3,991 4,170 1,961 1,550 1,360 1,110 1,845 1,860 16,495 15,990 920 950 - -	実績 5月公表 (除くコナ) 8月公表 ① 11,240 11,470 3,692 3,680 2,782 2,870 3,991 4,170 1,961 1,550 1,360 1,110 1,845 1,860 16,495 15,990 920 950 - -	実績 5月公表 (除〈コロナ) 8月公表 ① 今回 ② 11,240 11,470 10,980 3,692 3,680 3,400 2,782 2,870 2,810 3,991 4,170 4,040 1,961 1,550 1,660 1,360 1,110 980 1,845 1,860 1,680 16,495 15,990 15,300 920 950 910 - - -	実績 5月公表 (除くコロナ) 8月公表 ① 今回 ② 11,240 11,470 10,980 3,692 3,680 3,400 2,782 2,870 2,810 3,991 4,170 4,040 1,961 1,550 1,660 1,360 1,110 980 1,845 1,860 1,680 16,495 15,990 15,300 920 950 910 - - -	実績 5月公表 (除(コロナ) 8月公表 ① 今回 ② Vs 2019 11,240 11,470 10,980 ▲ 260 3,692 3,680 3,400 ▲ 292 2,782 2,870 2,810 28 3,991 4,170 4,040 49 1,961 1,550 1,660 ▲ 301 1,360 1,110 980 ▲ 380 1,845 1,860 1,680 ▲ 165 16,495 15,990 15,300 ▲ 1,195 920 950 910 ▲ 10 - - - -

	2019	20	20
適用為替レート	実績	5月·8月公表	今回
	19年12月末	20年3月末	20年9月末
米ドル/円	109.5円	108.8円	105.8円
英ポンド/円	143.4円	133.3円	136.0円
ブラジルレアル/円	27.2円	20.9円	18.8円

- *1:「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州事業を含みます。TMKの北米事業は含みません
- *2:「欧州・中東・アフリカ」に記載の数値には、TMKの北米事業を含みます。TMHCCの欧州事業は 含みません
- *3:「損保計」に記載の数値には、生損保兼営の海外子会社で引き受けている生命保険事業の数値を一部含んでおります
- *4: 本社費調整後

	2019		2020 ⁻	予想		2020予想	(今回)
事業別利益 (億円)	実績	5月公表	8月公表	今回		vs 2019	
		(除くコロナ)	1)	2	2-1	増減	増減率
北米*1	1,472	1,490		1,490 920		▲ 552	▲37.5%
Philadelphia	270	400	400		310		14.8%
Delphi	765	620		380		▲ 385	▲ 50.3%
TMHCC	419	440		210		▲ 209	▲49.9%
	22	80		▲ 150		▲ 172	-
中南米	108	60		90		▲ 18	▲ 16.7%
アジア・オセアニア	166	110		40		▲ 126	▲ 75.9%
損保計*3	1,790	1,760		820		▲ 970	▲54.2 %
生保	129	40		▲ 30		▲ 159	-
Pure	-	90	90 90			90	-
合計*4	1,795	1,770	670	750	100	▲ 1,045	▲58.2 %

		2019		2020 予想	
	C/R	実績	5月公表 (除くコロナ)	8月公表	今回
	北米*1	98.2%	95.6%		97.8%
	Philadelphia	102.8%	97.0%		97.6%
	Delphi	98.3%	100.3%		100.1%
	TMHCC	91.9%	89.5%		94.9%
	欧州・中東・アフリカ*2	105.3%	95.8%		116.0%
	中南米	93.5%	97.7%		91.1%
	アジア・オセアニア	95.8%	98.5%		104.6%
損	保計*3	98.3%	96.0%		100.8%
生	保	-	-		-
Pι	ıre	-	-		-
合計	t	98.3%	96.0%		100.8%

自動運転技術の進展



自動運転技術等の進展により、自動車保険マーケットは緩やかに縮小するものの、自動車の高度化、責任関係の複雑化を背景に社会インフラとしての保険会社に対する期待は高まる

自動運転技術等は一定進展しているものの、完全普及までは相当な時間を要する(短期的な変化は小さい)

自動運転技術の進展

<自動走行レベル> <主体> <政府目標(自家用車の例)>

レベル0 (運転自動化なし)

レベル1 (運転支援)

レベル2 (部分運転自動化)

レベル3 (条件付運転自動化)

レベル4 (高度運転自動化)

レベル5 (完全運転自動化)

20年目途、高速道路*1での自動運転

25年目途、高速道路*1での自動運転

未定

社会インフラとしての保険会社への期待の高まり

> 現行自動車保険の位置づけ

当面の過渡期においては、迅速な被害者救済の観点から、レベル4 までは運行供用者責任が維持される方針*4

> 当社の対応

17年4月:「被害者救済費用等補償特約」を発売【業界初】

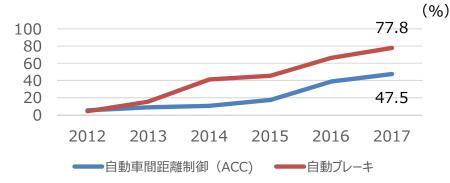
21年4月:「自動運転中事故のノンフリート等級への影響

ノーカウント化工業界初】

*1: 当社保有データより集計した高速道路事故における支払保険金は全体の3%程度

*2: 令和元年11月13日 国土交通省 自動車局 「自動運転の実現に向けた国土交通省の取り組みについて |

ASVの新車搭載率*2 (自動ブレーキの政府目標: 20年までに9割)



> 平均買替期間は9年

保有車両が全て新車に交代するには、15年以上の時間を要する*3

当面はクレームコストの大きな変化はない

クレームコスト

= 事故頻度 🔰

×

保険金単価 🖊

🍃 事故頻度の低下 😼

▶ 保険金単価の上昇 /

- ・ 部品の高額化に伴う修理費用単価の上昇 ↗
- 1 事故あたりの損害調査コストが増加する可能性 /
- *3:「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020 |
- *4:平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

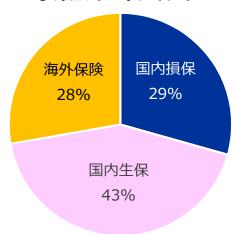


資産の分散化を図るとともに、長期・安定的な収益確保をめざし、DFGへの委託額を拡大

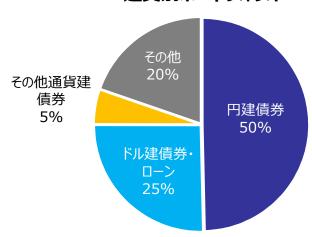
運用資産構成(2020年9月末:22.3兆円)

Delphiとの運用シナジー

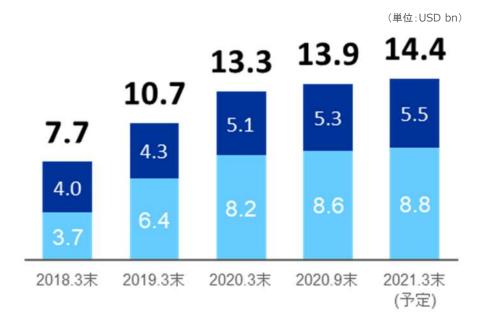
事業別ポートフォリオ



通貨別ポートフォリオ



Delphiにおける運用額(自己勘定を除く)の推移



- ■国内拠点:東京海上日動、あんしん生命、日新火災
- ■海外拠点: Philadelphia、TMHCC、TMAIC、 Tokio Millennium Re (同社売却に伴い、2019年3月末以降委託額は「0」)
- Delphiにおける運用額はHD総資産対比17% (自己勘定:11%、グループ受託分:6%)

為替変動のグループへの影響



● 1円の円高進行*¹があった場合の概算影響 (修正予想対比)

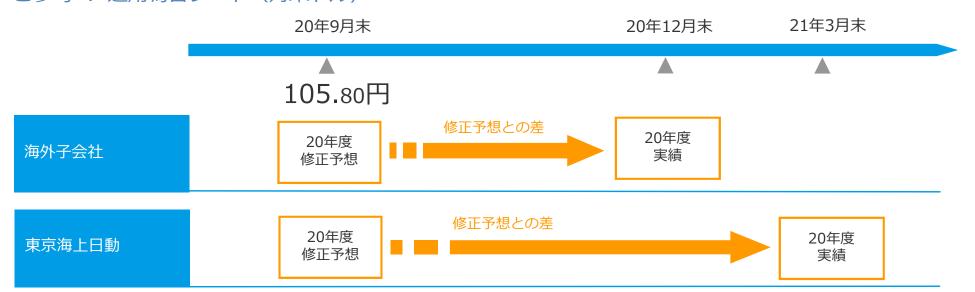
財務会計上の当期純利益への影響*2 ■ 海外子会社利益の減少: +約3億円 3 現地子会社利益の減少 ■ 無形固定資産とのれんの償却費の減少 ■ 東京海上日動における外貨建支払備金 や為替デリバティブ損益の変動: +約15億円 合 計: +約19億円

修正純利益への影響*2

■ 海外子会社利益の減少:
(左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費は修正純利益で足し戻されるため影響しない)

■ 東京海上日動における外貨建支払備金や 為替デリバティブ損益の変動: +約15億円 合計:

- *1 各通貨の為替が米ドルと同様の比率で変動する前提
- *2 20年度業績予想への概算影響。税引後ベース
- ご参考: 適用為替レート(対米ドル)



主要経営指標



		2008年度	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	2020年度 予想
	当期純利益 ^{*1}	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	2,000億円
	税引後自己資本	16,278億円	21,690億円	18,865億円	18,396億円	23,407億円	27,127億円	35,787億円	34,847億円	35,421億円	38,051億円	35,742億円	33,721億円	34,512億円
財務会計	EPS	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	382円	383円	369円	286円
MJ 175 ZX 0 I	BPS	2,067円	2,754円	2,460円	2,399円	3,052円	3,536円	4,742円	4,617円	4,722円	5,245円	5,058円	4,832円	4,944円
	ROE	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	5.9%
	PBR	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.93
	修正純利益	-	-	-	307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,320億円
	修正純資産	-	-	-	23,016億円	27,465億円	31,725億円	41,034億円	35,993億円	38,124億円	40,864億円	37,631億円	32,409億円	34,480億円
経営指標	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	391円	408円	476円
小王 白 J 日 1 永	修正BPS	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	5,082円	5,633円	5,325円	4,643円	4,939円
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.9%
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.93
	国内損保事業	51億円	462億円	204億円	▲ 261億円	483億円	340億円	1,225億円	1,260億円	1,676億円	1,443億円	189億円	259億円	1,500億円
事業別利益*2	国内生保事業	▲ 572億円	520億円	275億円	159億円	1,103億円	1,045億円	1,398億円	▲ 1,881億円	3,735億円	984億円	▲ 1,586億円	▲ 703億円	1,640億円
争耒別利益	海外保険事業	208億円	765億円	248億円	▲ 119億円	692億円	1,369億円	1,455億円	1,318億円	1,695億円	1,441億円	1,762億円	1,795億円	750億円
	金融・一般事業	▲ 211億円	▲ 94億円	▲ 7億円	26億円	▲ 187億円	25億円	40億円	73億円	66億円	72億円	68億円	53億円	50億円
政策株流動化		500億円	950億円	1,870億円	2,060億円	1,150億円	1,090億円	1,120億円	1,220億円	1,170億円	1,080億円	1,070億円	1,070億円	1,000億円以上
		2009/3末	2010/3末	2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2017/3末	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2020/9末
修正発行済株式	数 ^{*3}	787,562千株	787,605千株	766,820千株	766,928千株	767,034千株	767,218千株	754,599千株	754,685千株	750,112千株	725,433千株	706,557千株	697,870千株	698,057千株
時価総額		19,268億円	21,183億円	17,893億円	18,271億円	20,392億円	23,839億円	34,380億円	28,786億円	35,362億円	35,419億円	38,070億円	34,749億円	32,292億円

2,633円

9.9%

978.81

26.5%

2,395円

▲ 34.9%

▲ 36.2%

773.66

2,271円

2.1%

854.35

▲ 1.7%

2,650円

16.7%

21.1%

1,034.71

3,098円

16.9%

16.3%

1,202.89

4,538.5円

1,543.11

46.5%

28.3%

3,800.0円

▲ 16.3%

1,347.20

▲ 12.7%

4,696.0円

23.6%

12.3%

1,512.60

4,735.0円

1,716.30

13.5%

0.8%

5,362.0円

13.2%

1,591.64

▲ 7.3%

4,950.0円

▲ 7.7%

1,403.04

▲ 11.8%

2,224円

▲ 15.5%

▲ 11.2%

869.38

4,600.0円

▲ 7.1%

15.9%

1,625.49

期末株価

騰落率

(参考) TOPIX

騰落率

^{*1:2015}年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

^{*2:2014}年度以前は修正利益(旧定義)、国内生保事業はTEV(Traditional Embedded Value)ベースを表示

^{*3:}修正発行済株式数は、期末発行済株式数から期末自己株式数を除いた数値

株主還元の状況



	2008年度	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	2020年度 (予想)
1株あたり配当金	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円	140円	160円	180円	190円	200円
配当金総額	380億円	394億円	386億円	383億円	422億円	537億円	722億円	830億円	1,053億円	1,176億円	1,280億円	1,330億円	1,396億円 ^{*3}
資本水準調整 ^{*1} (自己株式取得等)	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	500億円	1,500億円	1,250億円	500億円	500億円 (予定)
株主還元総額	880億円	394億円	886億円	383億円	422億円	537億円	1,222億円	830億円	1,553億円	2,676億円	2,530億円	1,830億円	1,896億円 (予定)
修正純利益				307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,320億円
平均的な修正純利益	2015年度か	ら修正純利益	を使用					2,200億円	2,950億円	3,300億円	3,400億円	3,300億円	3,250億円
配当性向 ^{*2}	(2011~14	(2011~14年度の修正純利益はその際に過去分として算出したもの)							36%	36%	38%	40%	43%

連結当期純利益	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	2,000億円
配当性向	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	47%	51%	70%
総還元性向	381%	31%	123%	639%	33%	29%	49%	33%	57%	94%	92%	70%	95%

^{*1:} 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年度は約500億円、2019年度・2020年度は約250億円を含む

^{*2:} 平均的な修正純利益対比

^{*3:} 自己株式取得反映前ベース

各種指標の定義



修正純利益·修正純資産·修正ROEの定義

修正 純利益※1

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

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

修正 純資産^{※1} 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

修正 ROE

= 修正純利益

修正純資産 (平均残高ベース)

事業別利益の定義

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^{※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 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 ※5

事業別 利益^{※1}

EV^{※6}の 当期増加額 增資等 資本取引 ※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 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)

※6 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

その他の事業

財務会計上の当期純利益

実質純資産の定義

実質 純資産^{※1} 連結 純資産

異常危険 + 準備金

 価格変動 準備金

+

のれん その他無形固定資産 株主還元 予定額 生保保有 契約価値

その他

MEMO

くご注意>

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。

従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点を ご承知おきください。

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

経営企画部 I Rグループ

URL: www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html

TEL: 03-3285-0350

To Be a **Good Company**



東京海上ホールディングス