

To Be a *Good Company*

東京海上グループの 経営戦略

2021年11月26日



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

I. Sustainableな利益成長 P. 5

II. Sustainableな株主還元の拡大 P. 14

III. High-Quality経営の実現 P. 19

IV. 参考資料 P. 31

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

TMNF	: 東京海上日動火災保険	PHLY	: Philadelphia
NF	: 日新火災海上保険	DFG	: Delphi
AL	: 東京海上日動あんしん生命保険	TMHCC	: Tokio Marine HCC
		TMK	: Tokio Marine Kiln
		TMSR	: Tokio Marine Seguradora

(Blank Page)

Sustainableな 利益成長

- ◆ 現中計のEPS Growth計画は、世界Top Class(OG^{*1}のみで+5%以上^{*2})
- ◆ これまでのグローバルなリスク分散の実行により、経営の実力を高めてきた結果、2021計画も+660億円上方修正し、2023見込みも上振れ（5,000億円を優に突破）
- ◆ 2023年度以降も、利益とROEを引き上げていく

Sustainableな 株主還元の拡大

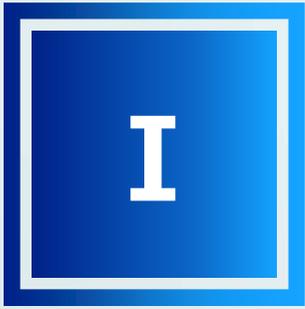
- ◆ 利益成長の確度（安定的な利益5,000億円以上）を踏まえ、配当性向50%引上げ時期を2023年度に前倒す
- ◆ 以降も利益成長をドライバーに、DPSを引き上げる（原則減配はしない）
- ◆ 資本のストック調整は、ESR、M&Aパイプライン、ROEターゲット等を見ながら機動的に実施

High-Quality経営 の実現

- ◆ グローバルなリスク分散と適切なリスクコントロールを実行し、持続的な成長を実現
- ◆ 経営上の重要 이슈への打ち手は、グローバルなグループ一体経営を通じて、決定・実行
- ◆ パーパスを起点としたサステナビリティ経営の実行により、100年先も成長し続ける

*1: Organic growth

*2: 2021年5月のIR説明会にて説明の2023見込み



Sustainableな 利益成長



EPS GrowthのGlobal比較

- これまで大きなEPS Growthを実現
- 現中計で掲げるOrganic Growth(OG)も世界Top Class

トラックレコード (2012-2020)

■ Tokio Marine ■ ピア1 ■ ピア2 ■ ピア3 ■ ピア4

10.8%



利益 +9.5% +1.6% +0.0% +3.0% +0.5%

株式数*1 ▲1.2% ▲1.1% ▲0.7% +3.6% +0.1%

*1: 自己株式取得・増資

*2: 2021年5月のIR説明会にて説明の2023見込み

今後の計画 (各社公表の中期計画に基づく)

Tokio Marine

5% 以上 (OG)*2
+ 自己株式取得

ピア1

4% 以上 (OG)
+ 自己株式取得

ピア2

3~7%

ピア3

(未公表)

ピア4

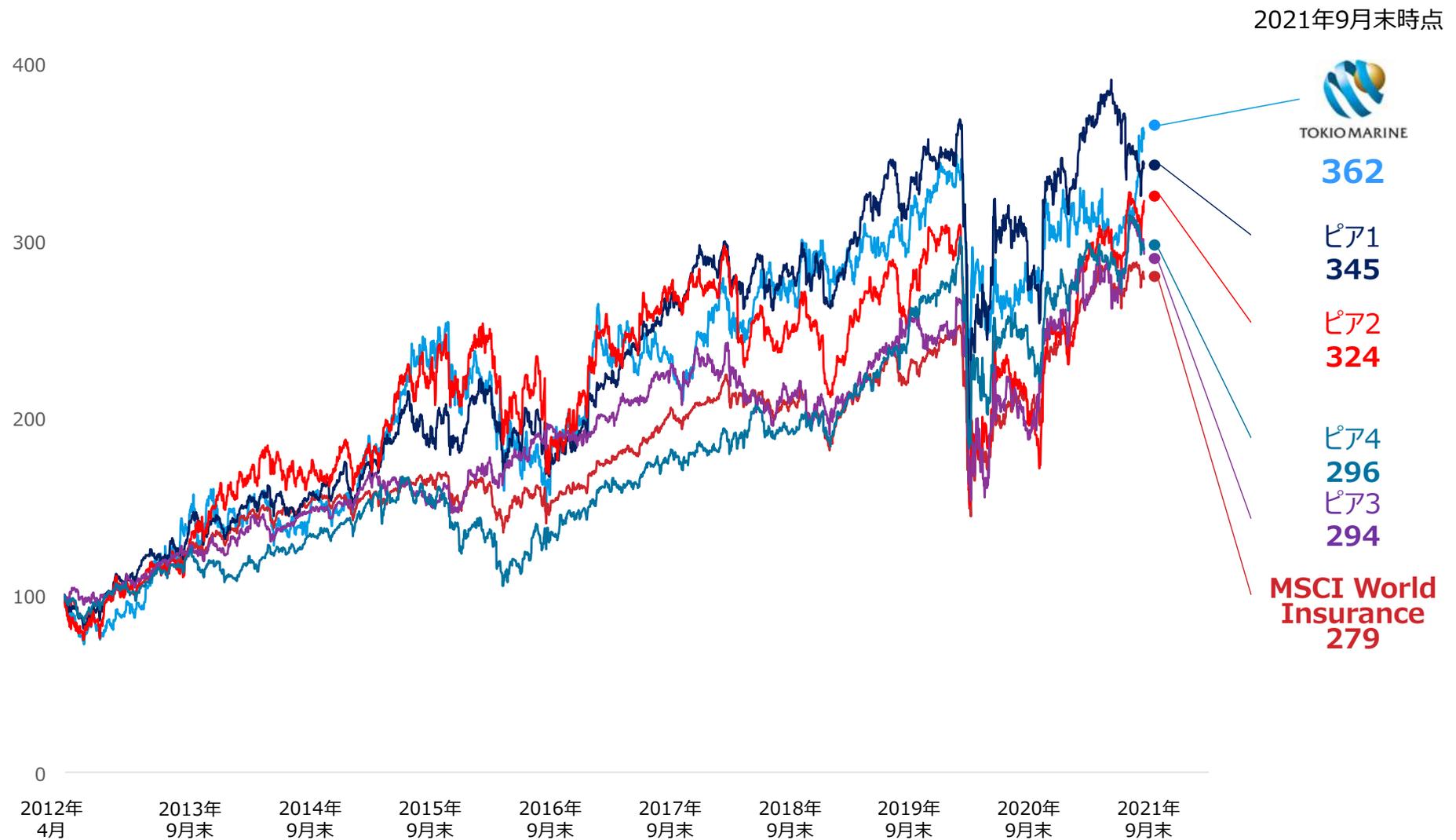
5% 以上 (OG)
+ 自己株式取得

ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

EPSの利益: 各社KPI利益 (当社は修正純利益) (出典: Bloomberg、各社公表資料)

TSRのGlobal比較

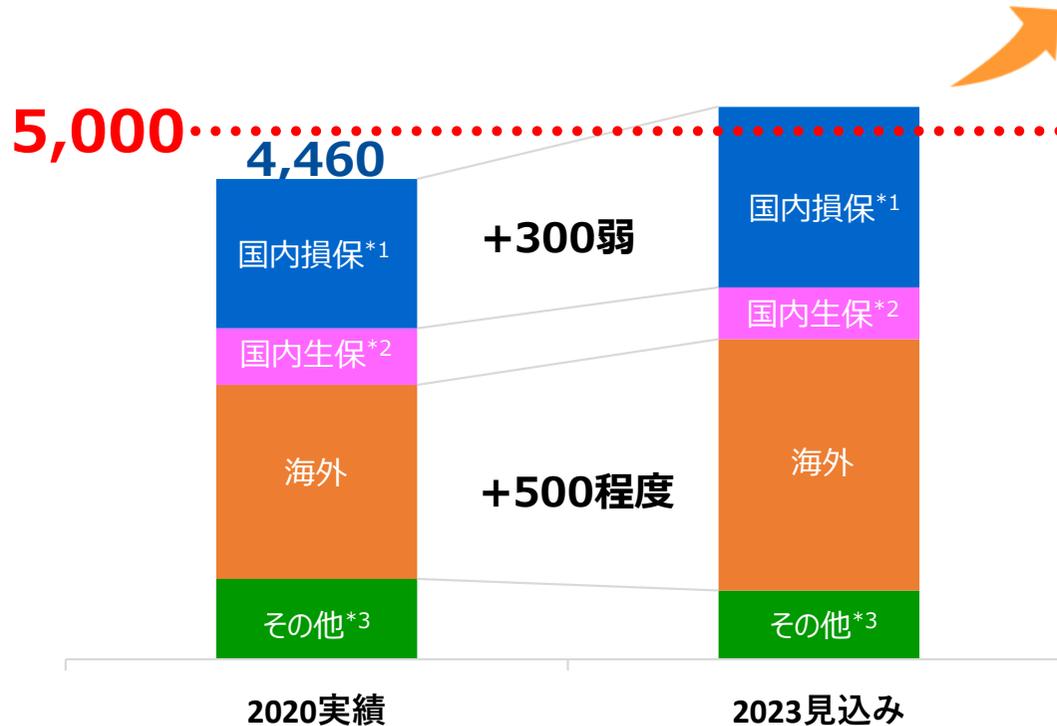
- その結果として、マーケットを上回る高いTSR*を実現



中計利益目標の確実な達成により世界Top ClassのP&C Companyへ

- 2023年度の修正純利益は5,000億円を優に突破し、世界Top ClassのP&C Companyへ

〈修正純利益（億円）〉 ※内訳は各事業の事業別利益



*1: 国内損保 = TMNF (以降のページも同様)

*2: 国内生保 = AL (以降のページも同様)

*3: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却益など (以降のページも同様)

(ご参考)

損保利益ランキング*4

2016~2020年（平均）			2023年見込み	
	会社名	利益(億円)	会社名	利益(億円)
1	Allianz	9,635		
2	AXA	5,614		
3	Chubb	4,447		
4	Zurich	4,263		
5	Allstate	3,946		
6	Tokio Marine	3,431	Tokio Marine	
7	Progressive	3,325		
8	PICC	3,252		
9	China Pacific	3,200		
10	Generali	2,865		

*4: 当社は修正純利益

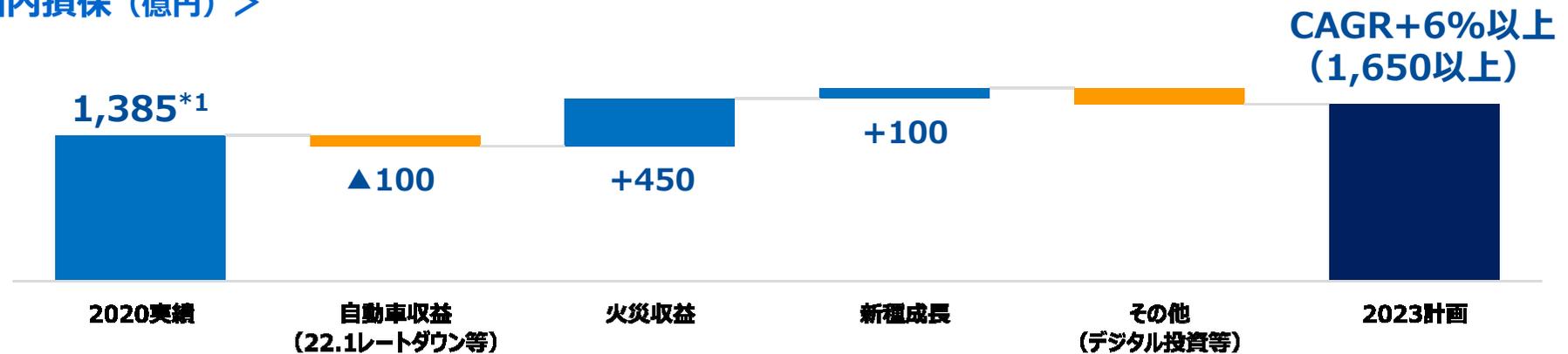
その他は財務会計利益 (IFRS, USGAAPなど)

為替は21年9月30日時点

(ご参考) 中計利益目標の確実な達成に向けた事業別の道筋

- 国内損保 (+300億円弱) は、火災の収益改善と新種の拡大が牽引
- 海外 (+500億円程度) は、リスク選定やレートアップ等による保険引受利益の改善、Pureや資産運用の利益成長が牽引

<国内損保 (億円)>



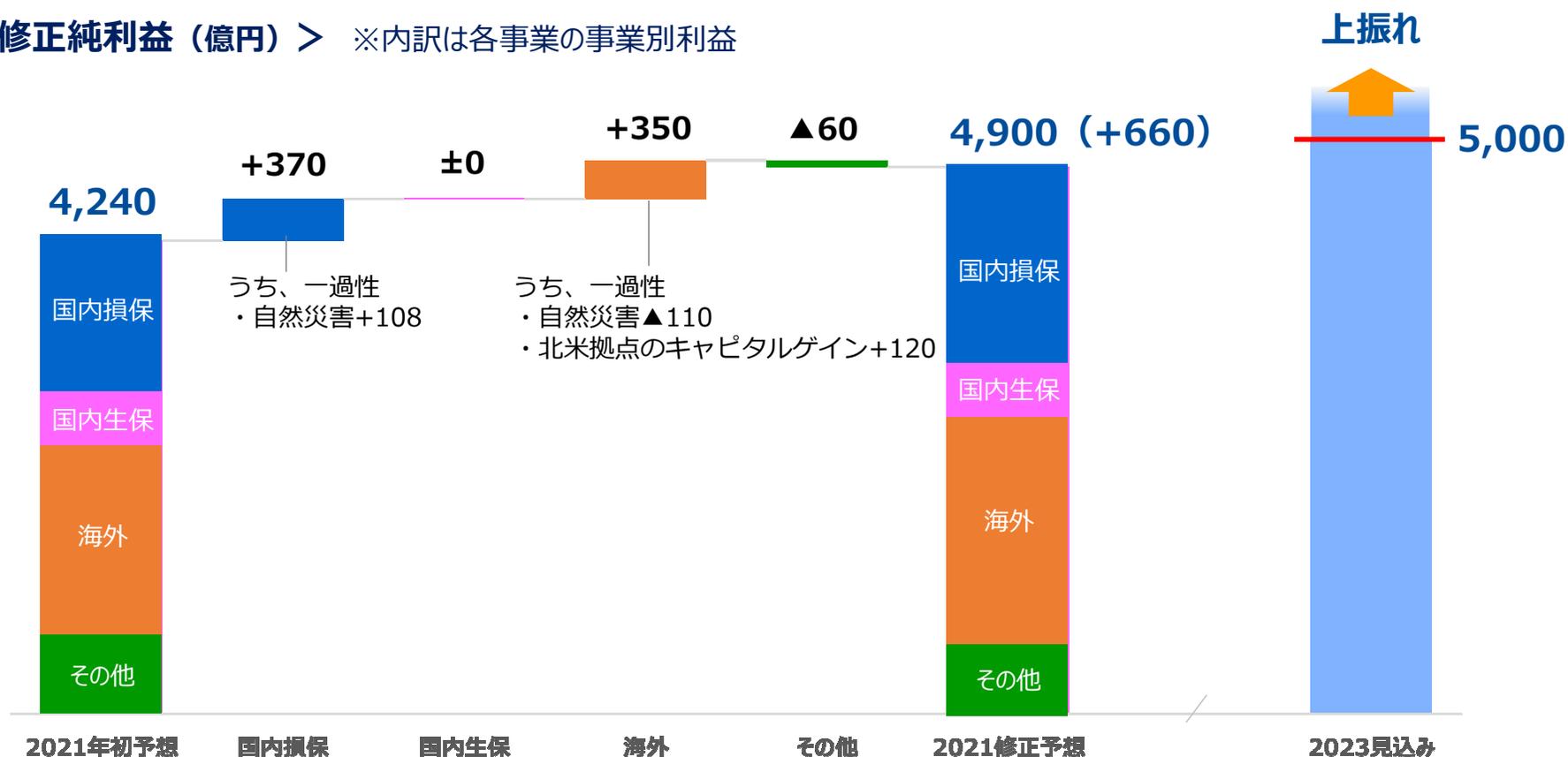
<海外 (億円)>



2021年度通期計画の上方修正とその背景

- テキサス州寒波やHurricane Ida等の自然災害はあったが、これまでのグローバルなリスク分散の実行により、経営の実力を高めてきた結果、2021計画を+660億円上方修正
- 足元の実力を踏まえれば、2023見込みも上振れし、5,000億円を優に突破する
(2023計画に対するリスク要因は自然災害や金融危機等だが、これらは当社固有の事象ではない)

<修正純利益（億円）> ※内訳は各事業の事業別利益

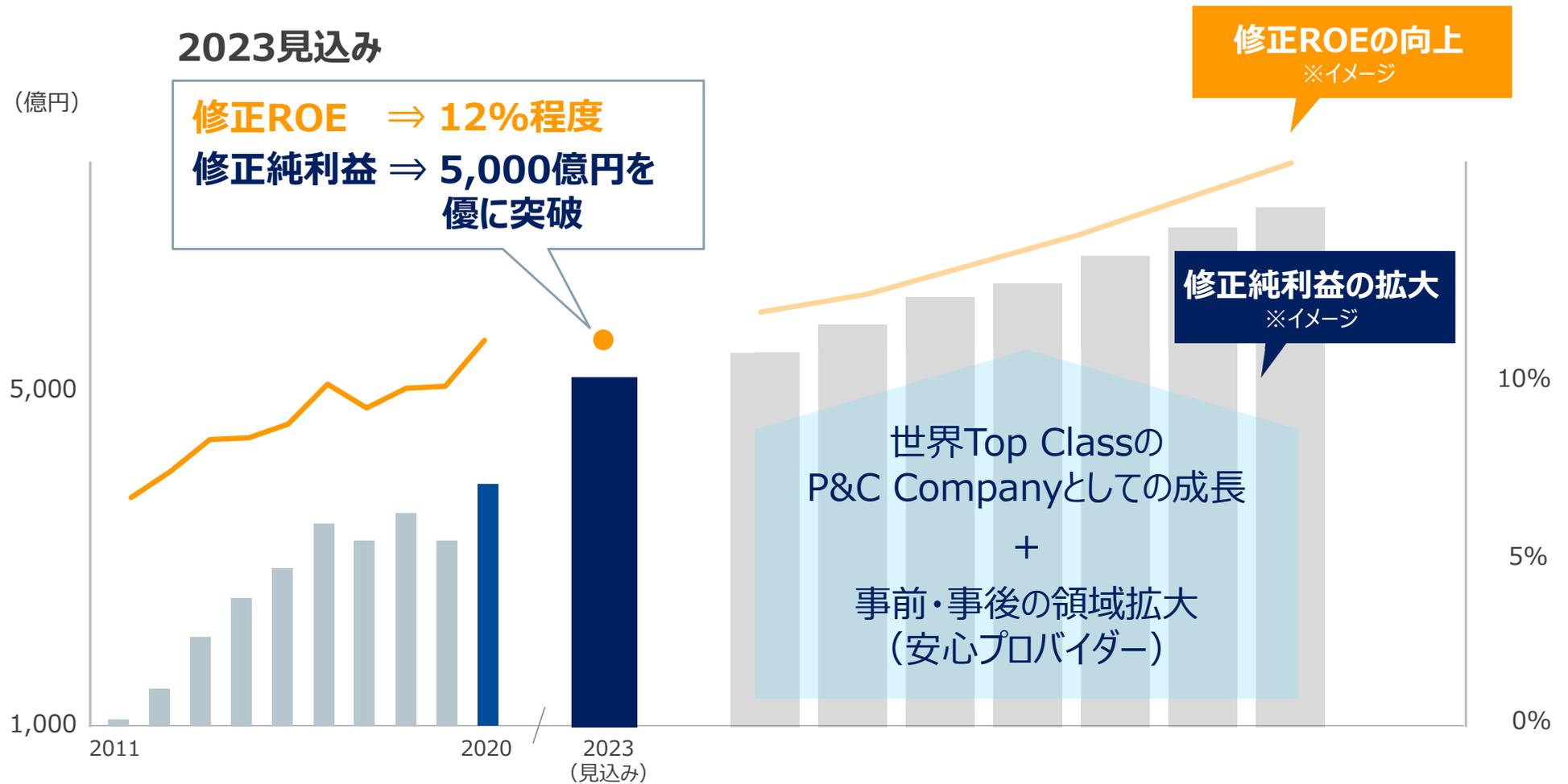


(Blank Page)

2023年度以降の更なる成長イメージ

- 2023見込み達成後も、保険事業での成長は元より、事業領域も拡大し、利益とROEを引き上げていく

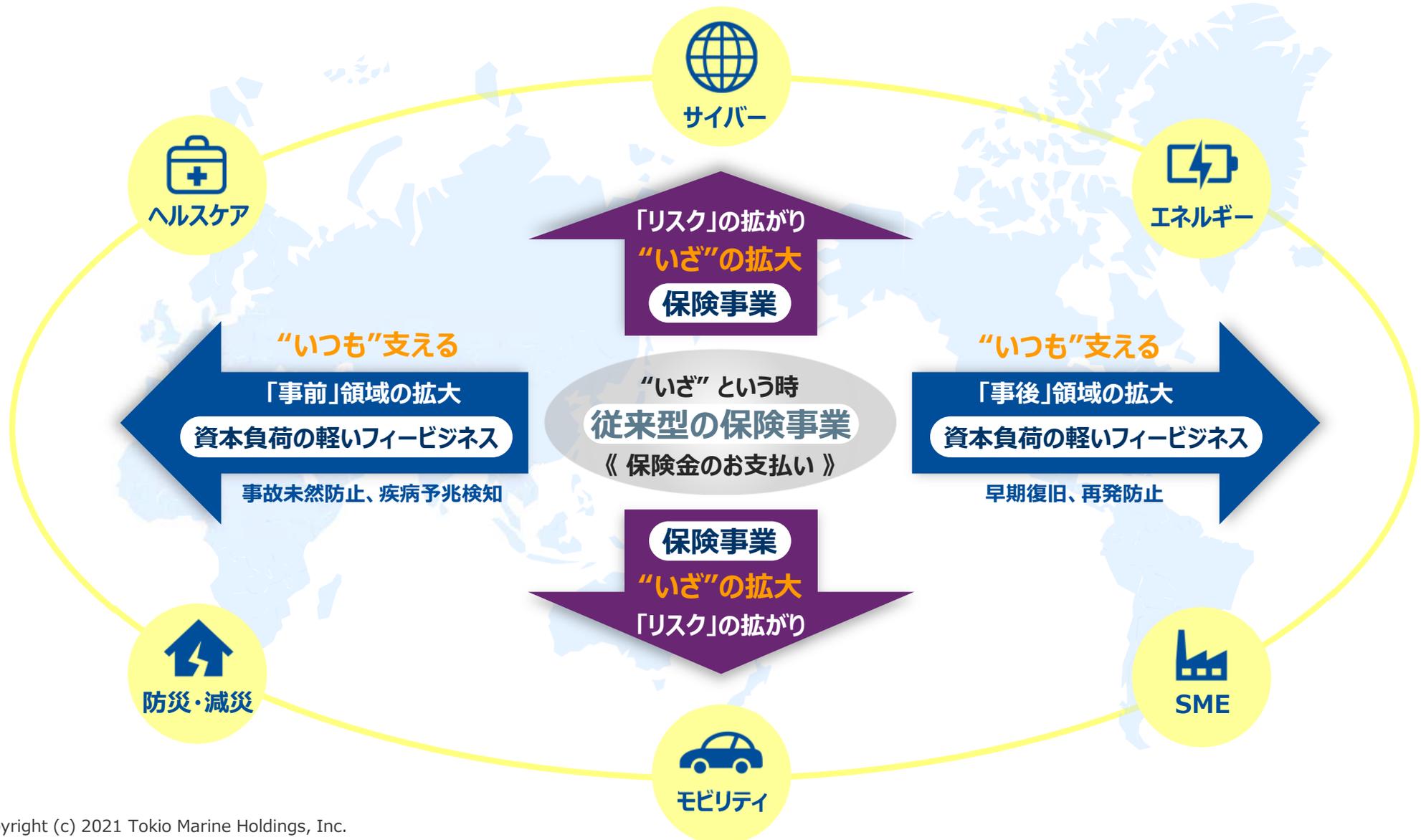
<修正純利益・修正ROEの推移*>



*: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響も控除 (新定義ベース)

利益とROE成長のRoom

- 解決すべき社会課題が山積、拡大する中、当社の果たすべき役割（成長余地）も大きく広がる（「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることができる存在」に）



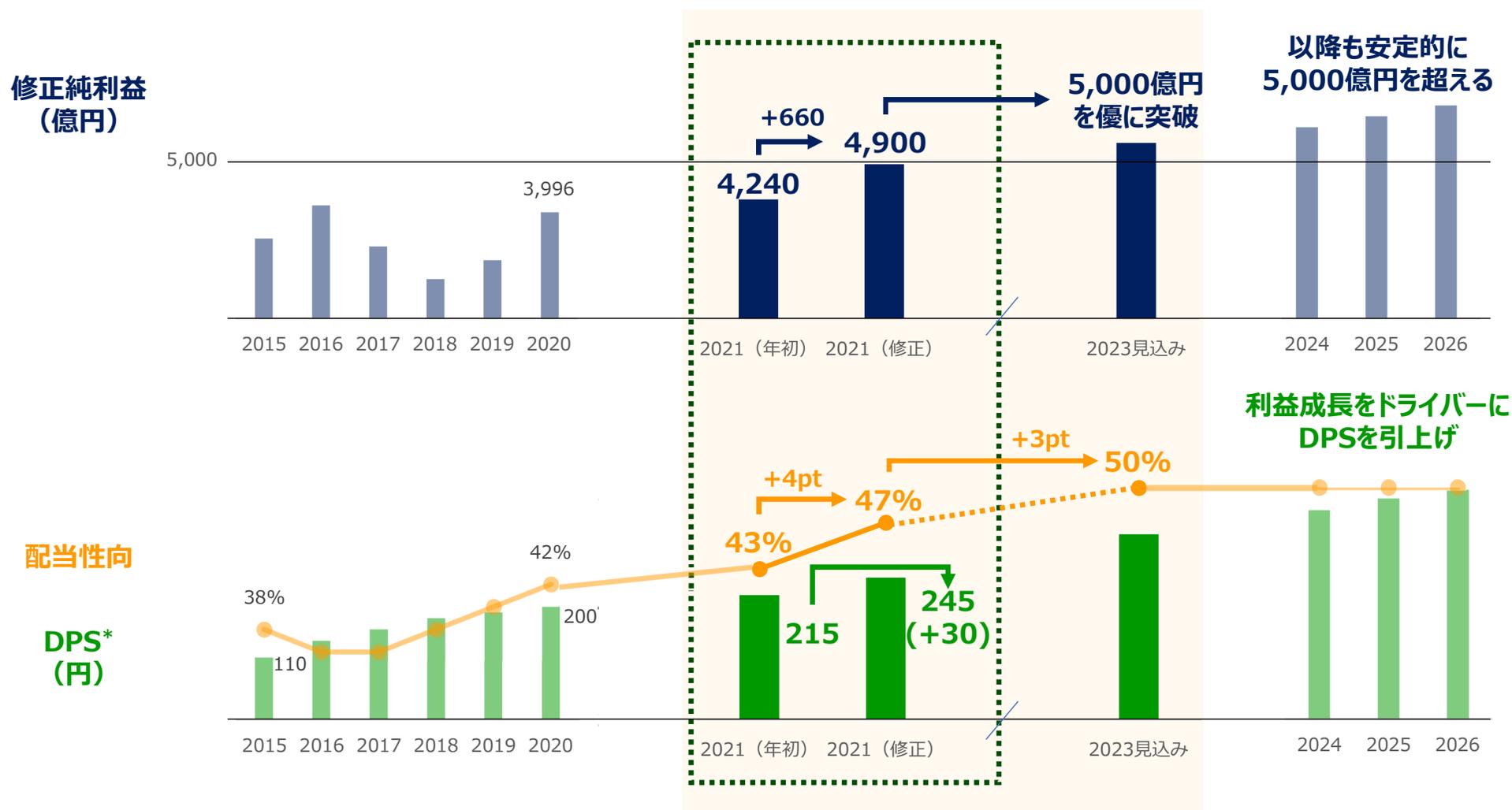


II

Sustainableな 株主還元の拡大

普通配当の着実な増配実績と今後の引き上げ方針

- 当社の普通配当は、修正純利益（5年平均）をベースとしている
- 足元の経営・事業の実力向上と、それに伴う利益成長の確度（2023利益は5,000億円を優に突破）を踏まえ、配当性向50%引上げ時期を2023年度に前倒す
（以降も利益成長をドライバーにDPSを引き上げていく。また、原則減配はしない）



規律ある資本政策の実行

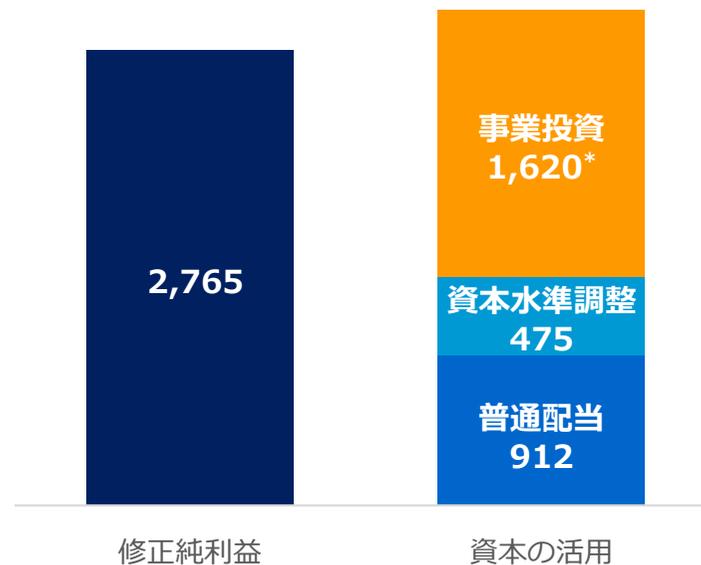
- 中長期的目線で、創出した資本を事業投資・株主還元を活用
- 目標とする修正ROEの向上に資する資本政策（資本水準調整を含む）を徹底

過去「5年間」の平均（2016-2020の平均）

過去「10年間」の平均（2011-2020の平均）

(億円)

(億円)



修正ROE
の向上

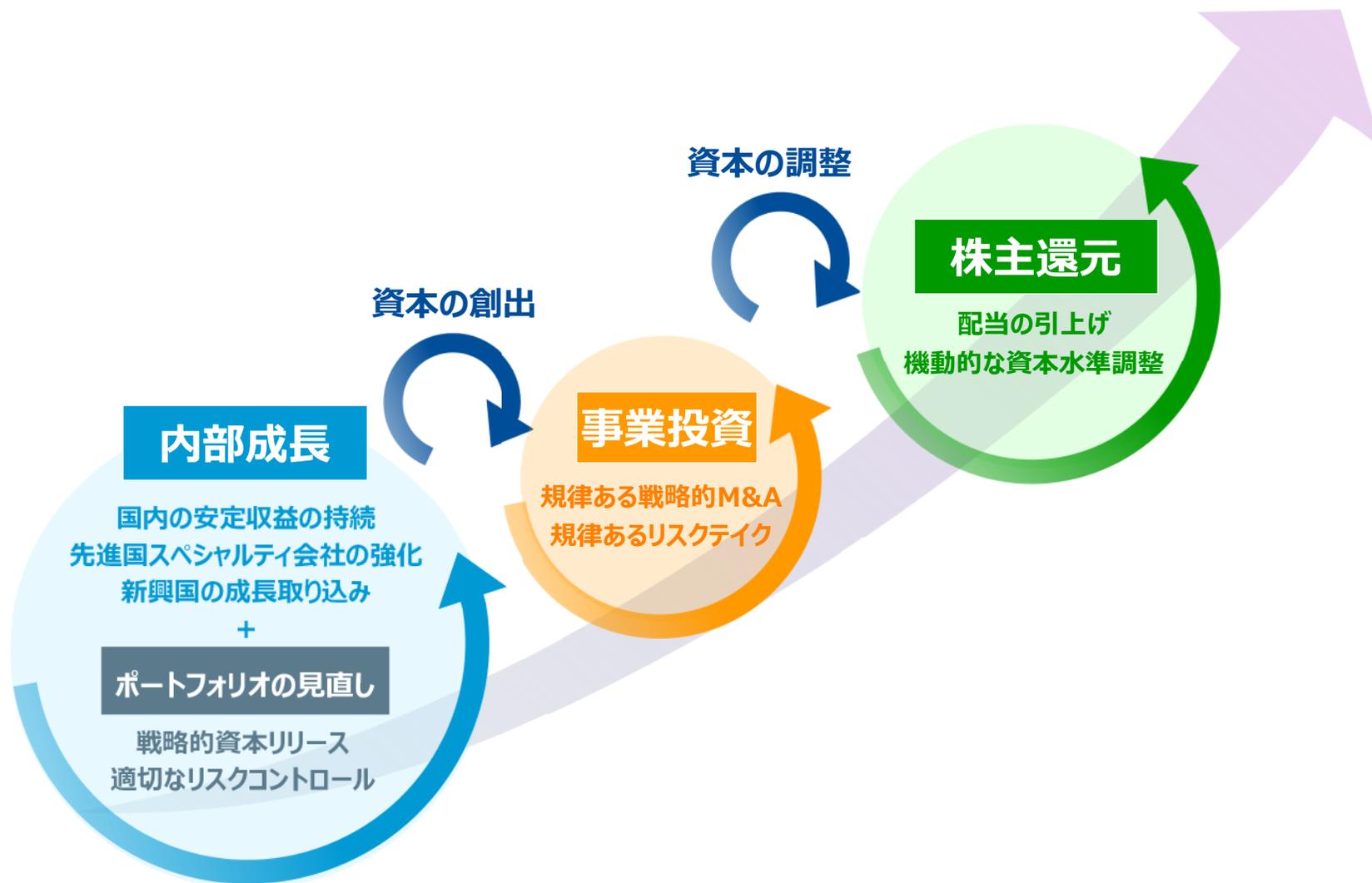
9.3%



8.1%

(ご参考) 資本循環サイクル

- 創出した資本を、事業投資や株主還元を活用し、企業価値を持続的に高めていく

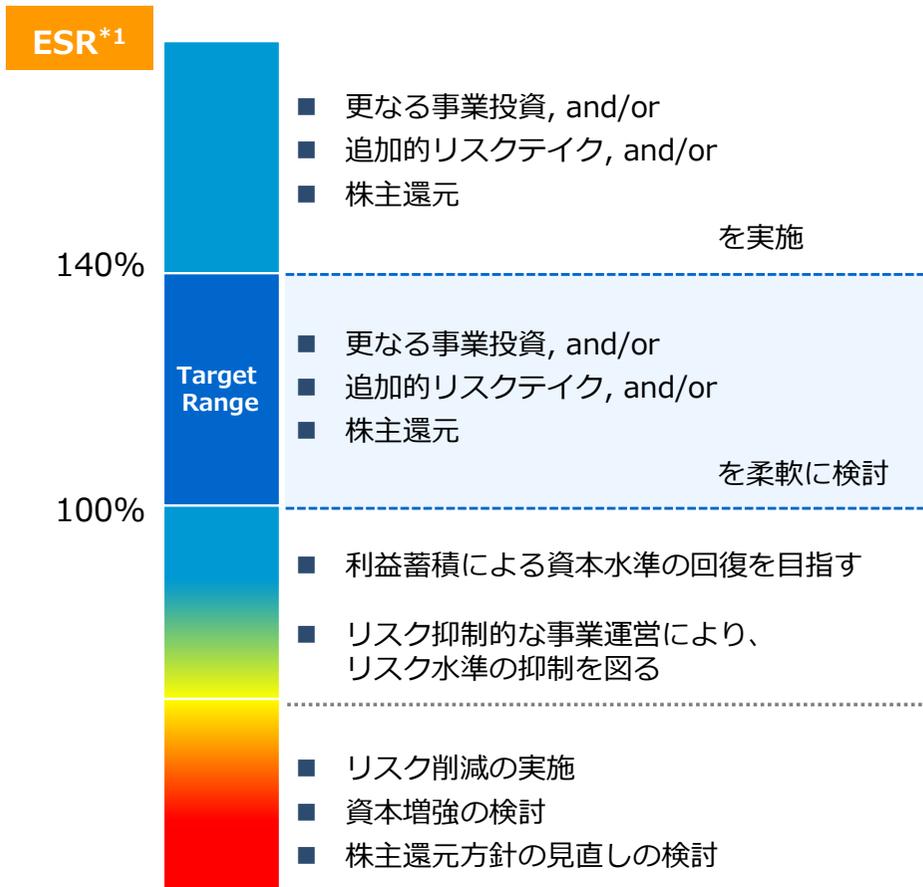


長期的な成長を支えるESG

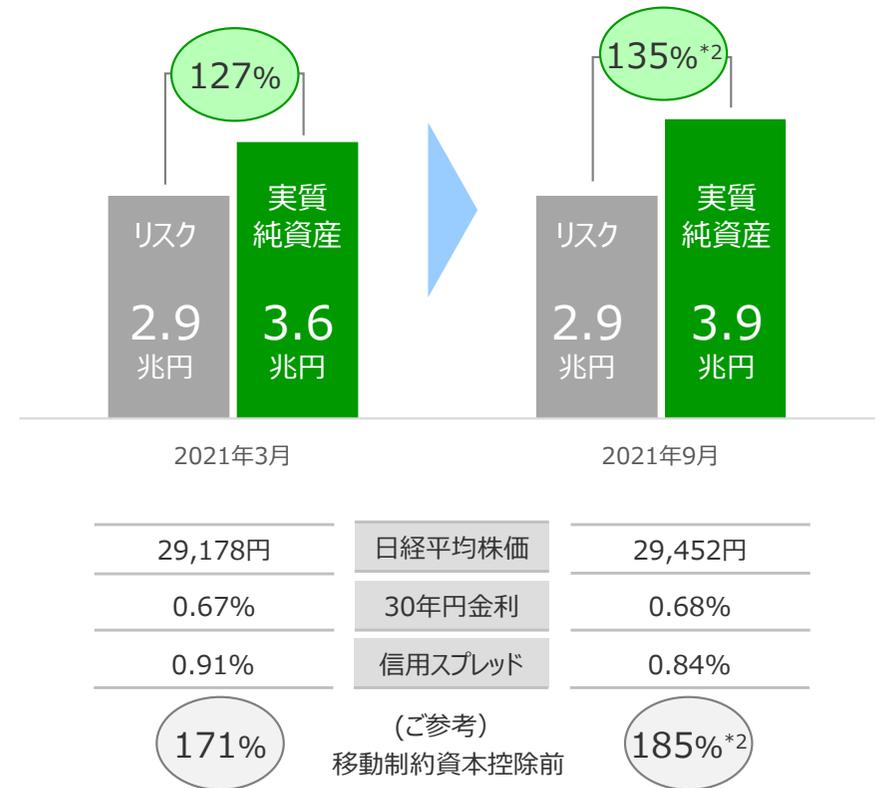
(ご参考) 資本政策の考え方

- 資本のストック調整は、ESR水準・M&Aパイプライン・事業環境・ROEターゲット等を総合的に勘案して、自己株式取得等で実行していく

ターゲットレンジ



ESRの推移



*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) 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (20.12末と21.6末) の残高 感応度はP.68を参照
 *2: 資本水準調整の年間枠の残額400億円の控除後は133% (移動制約資本控除前は184%)



III

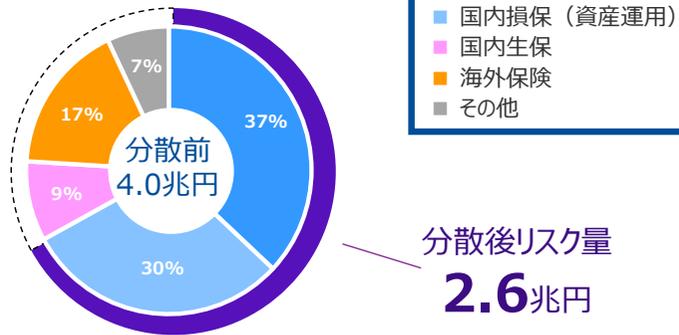
High-Quality 経営の実現

Enterprise Risk Management

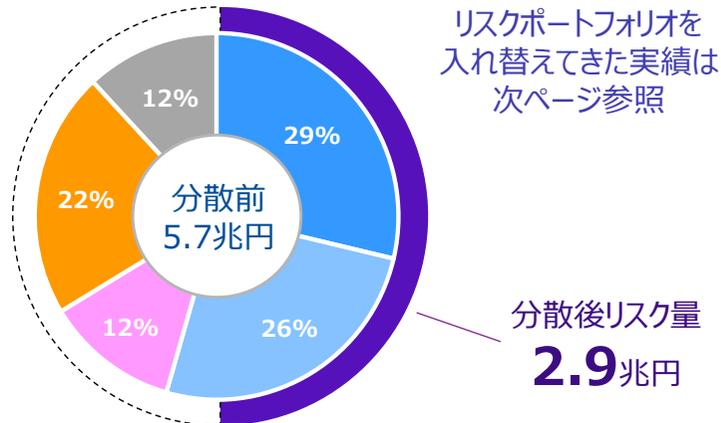
- リスクポートフォリオを入れ替えることで、利益と資本のボラティリティを抑えながら、企業価値を拡大
- 今後もグローバルなリスク分散と適切なリスクコントロールにより、成長を加速する

リスクの分散

2012年度
分散効果
36%

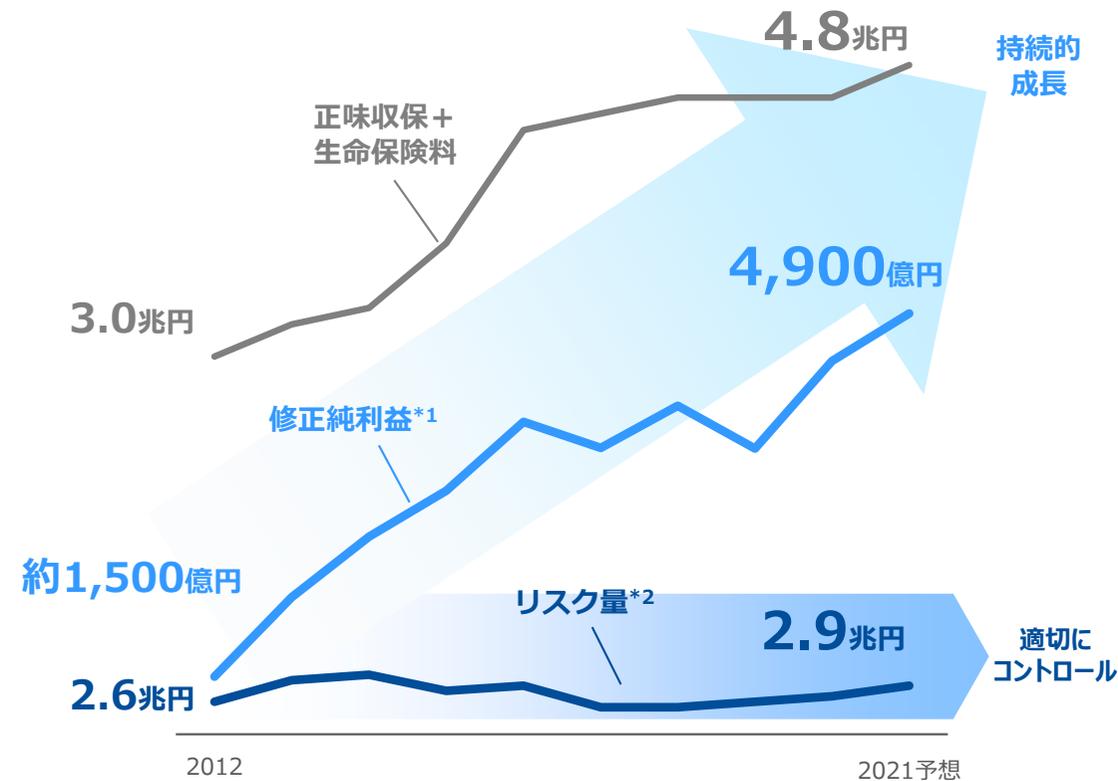


2021年度
分散効果
50%



リスクポートフォリオを
入れ替えてきた実績は
次ページ参照

修正純利益*1とリスク量*2の推移

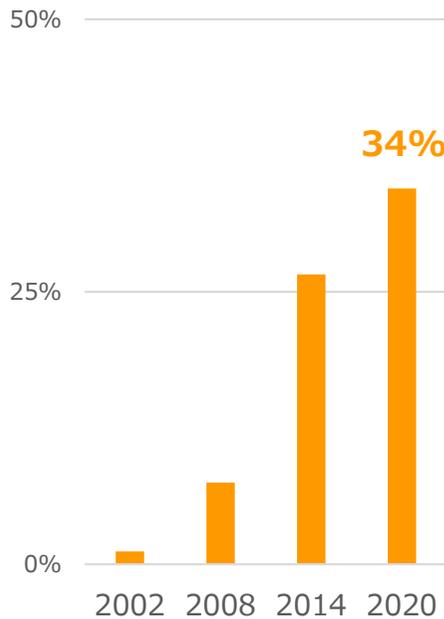


*1: 自然災害を平年並みに補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響も控除
*2: ESRのリスク量 (99.95%VaR、税後・年初計画ベース)

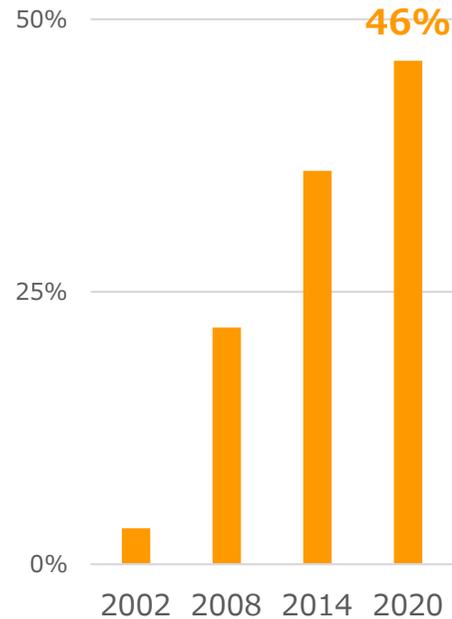
リスクポートフォリオの入れ替え

海外事業の拡大を通じたリスク分散

海外 保険料比率の推移*1



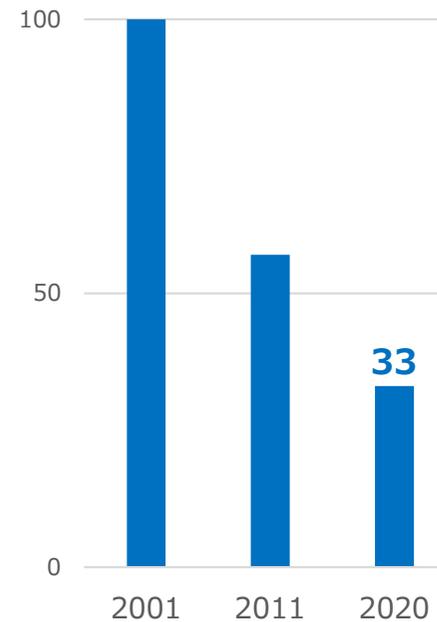
海外 利益比率の推移*2



*1: 元受正味保険料
*2: 事業別利益 (年初予想)

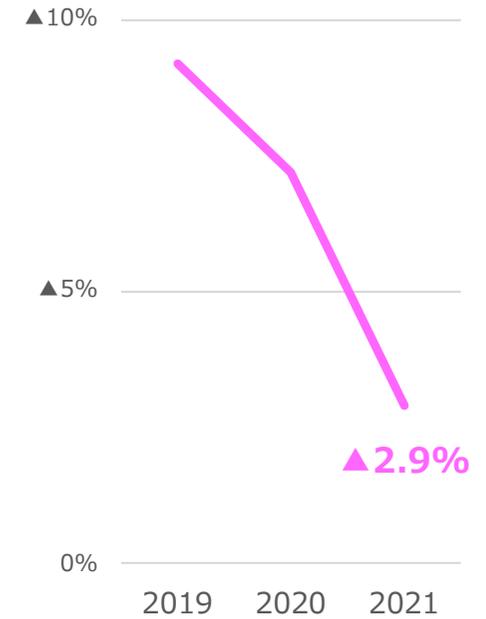
リスクそのものの削減とコントロール

TMNF 保有政策株式
簿価の推移*3



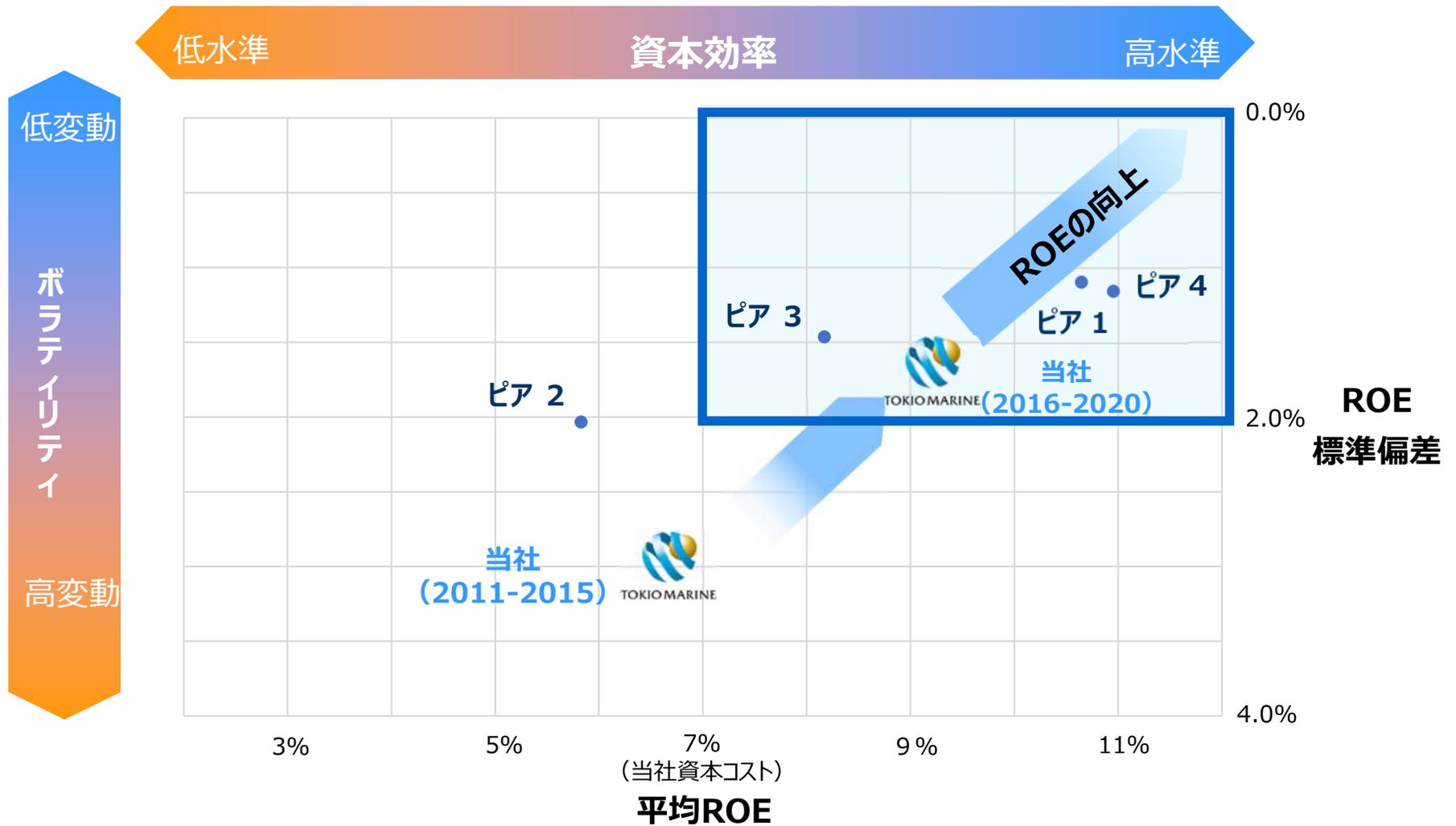
*3: 2001を100とした場合

金利インパクトの推移*4



*4: 金利が▲50bpとなった場合のESR (移動制約資本控除前) の減少率

ROEの安定的な向上



ROEは、当社は修正ベース、ピアは財務会計ベースで2016-2020の平均（AXAは2017を除く）

ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich（出典）Bloomberg

規律を持った買収戦略

- M&Aはリスク分散・利益成長に寄与し、企業価値向上に貢献する案件のみを対象とし、厳格な規律を持って実行する
- ポートフォリオの見直しもフォワードルッキングに規律を持って判断・実行する

厳格な買収基準

ターゲット
(買収3原則)

カルチャーフィット

高い収益性

強固なビジネスモデル

ハードル・
レート

資本コスト (7%)
+ リスクプレミアム
+ 内外金利差

買収
IN



フォワードルッキング&規律あるポートフォリオの見直し

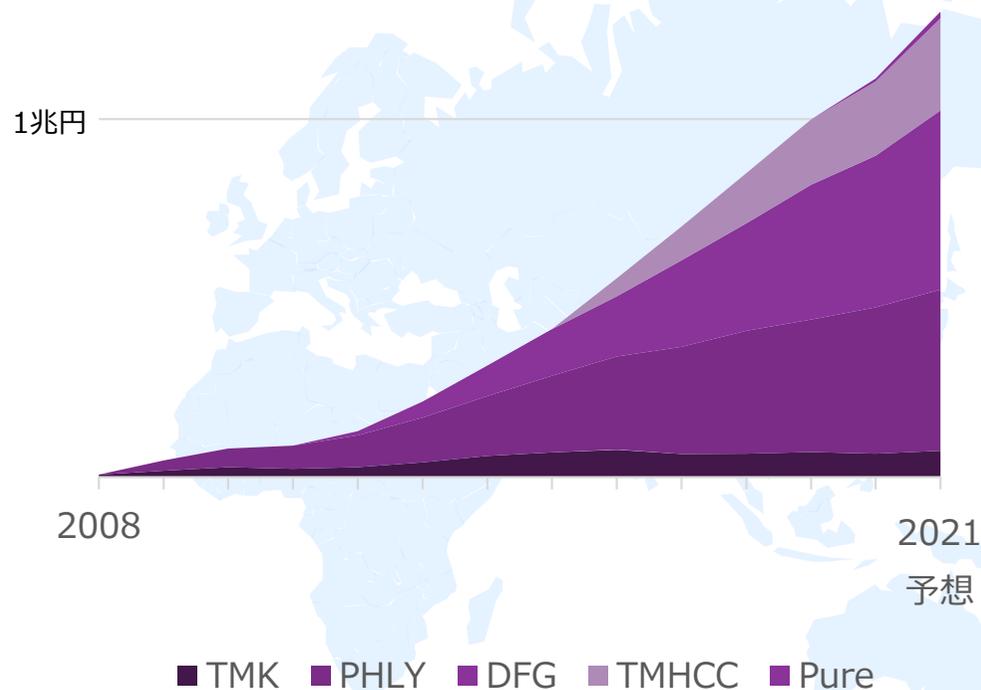
売却
OUT



M&Aトラックレコード

- 当社が実行してきた大型M&Aは、リスク分散と利益成長のドライバーとなっている
- スタンドアロンとしてのROIの高さに加え、シナジーも実現

大型M&Aによる累積利益*1



大型M&AのROI実績*2

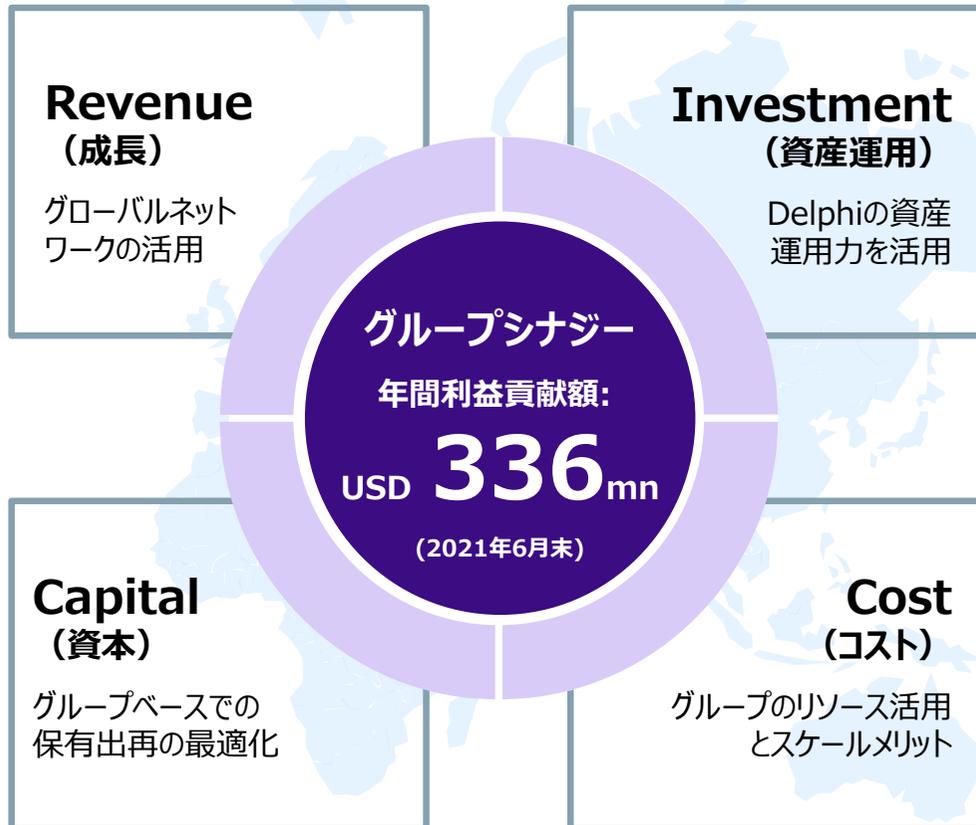


*1: TMK、PHLY、DFG、TMHCC、Pureの事業別利益

*2: TMK、PHLY、DFG、TMHCC、PureのROI。分子は事業別利益の2021年予想、分母は買収金額

シナジーの創出

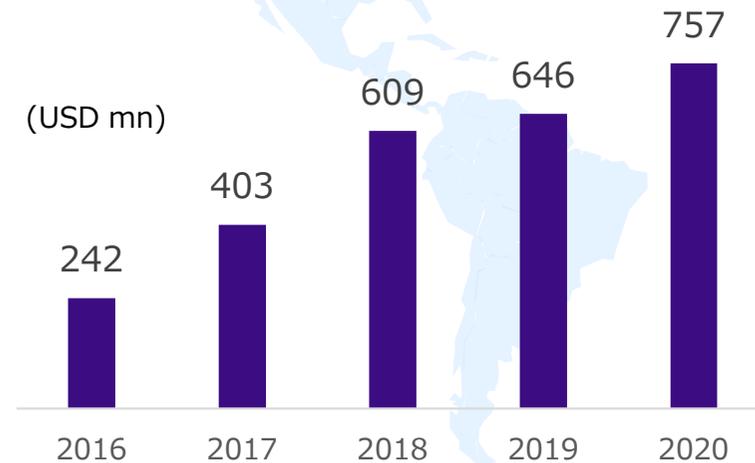
グループシナジー



(ご参考) Revenueシナジーの具体例

- 顧客紹介
 - 拠点相互間クロスセル
- プロダクトラインの拡充
 - 高度な保険引受ノウハウが必要となるスペシャルティ商品やそのCapacityの提供

Revenueシナジー (元受保険料の推移)



グローバルなグループ一体経営

- 経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定し、実行

課題	グローバルな適材適所	実行した打ち手
保険引受	<p>海外トップマネジメント</p> <p> Robert O'Leary 常務執行役員</p> <p> Donald Sherman 専務執行役員 共同CIO</p> <p> Christopher Williams 専務執行役員 共同CRSO Co-Head of Int'l Business</p> <p> José Adalberto Ferrara 執行役員</p> <p> Susan Rivera 執行役員</p> <p>専門性の活用</p> <p> スペシャルティ Philippe Vezio (TMHCCからTMAsiaに異動)</p> <p> 再保険 Barry Cook</p> <p> TMK CEO Brad Irick (TMHCCから異動)</p> <p> 保険リザーブ Daniel Thomas</p> <p> サイバー保険 Daljitt Barn</p> <p> 法務・人事 Caryn Angelson (TMNAS&TMHDを兼務)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● レベニューシナジーの創出 ● グループ保有・出再戦略の策定・実行
資産運用		<ul style="list-style-type: none"> ● インベストメントシナジーの創出 ● 金利リスクの適切なコントロール
事業環境		<ul style="list-style-type: none"> ● Postコロナ戦略の策定 ● リザーブ検証体制の構築
デジタル・サイバー		<ul style="list-style-type: none"> ● グループの高度なデジタルケイパビリティを集約 ● グループベースのサイバーリスク管理
サステナビリティ・D&I		<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体のサステナビリティ戦略・目標の策定 ● ダイバーシティ・カウンスルの創設

※主なグローバル委員会はP.77参照

コア・アイデンティティの浸透

- 多様な人材を、カルチャーの浸透を通じて、ひとつに結び付ける

コア・アイデンティティの浸透

- コロナ禍でも、CEO自らリモートでのワールドツアーを開催
- カルチャーの浸透を通じて、ひとり一人の行動から経営判断に至るまで、あらゆる行動の根底にパーパスを根付かせる（ガバナンスの要諦）



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー
(CEO会議)

社員が生き生きと働く職場づくり

カルチャー & バリューサーベイ*
(回答率84%)

<特に重要視している項目>

Group Attachment: **4.3点 / 5段階中**
 Culture & Look Beyond Profit: **4.2点 / 5段階中**

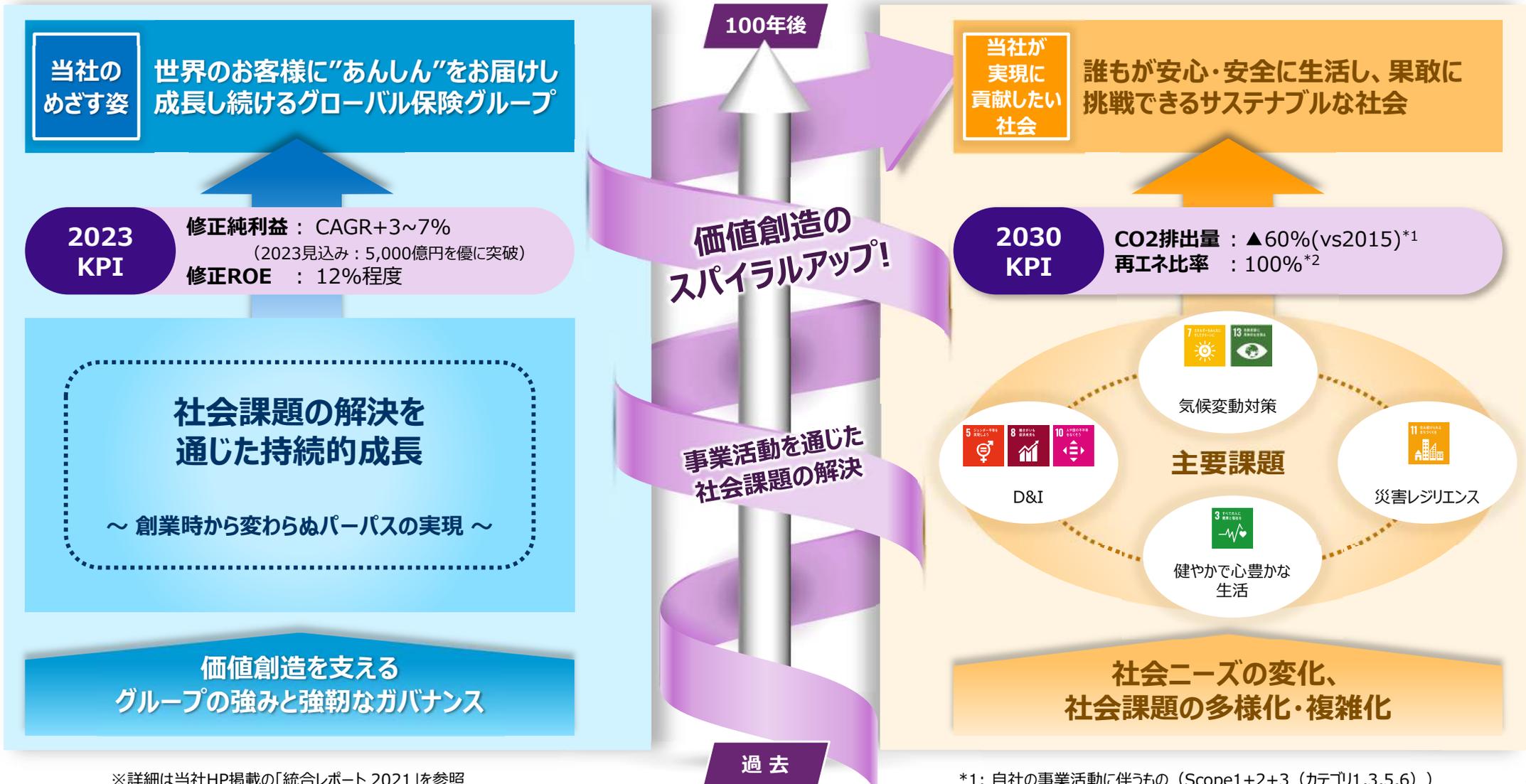


世界各地で働き甲斐のある職場に選定

写真のブラジルでは、2021年度に
Great Place to Work賞 第2位を受賞

100年先を見据えたサステナビリティ経営

- パーパスを起点として、拡大・複雑化する社会課題を解決していくことで、100年先も成長し続ける（社会的価値と当社の経済的価値（利益成長）を同時に高めていく）



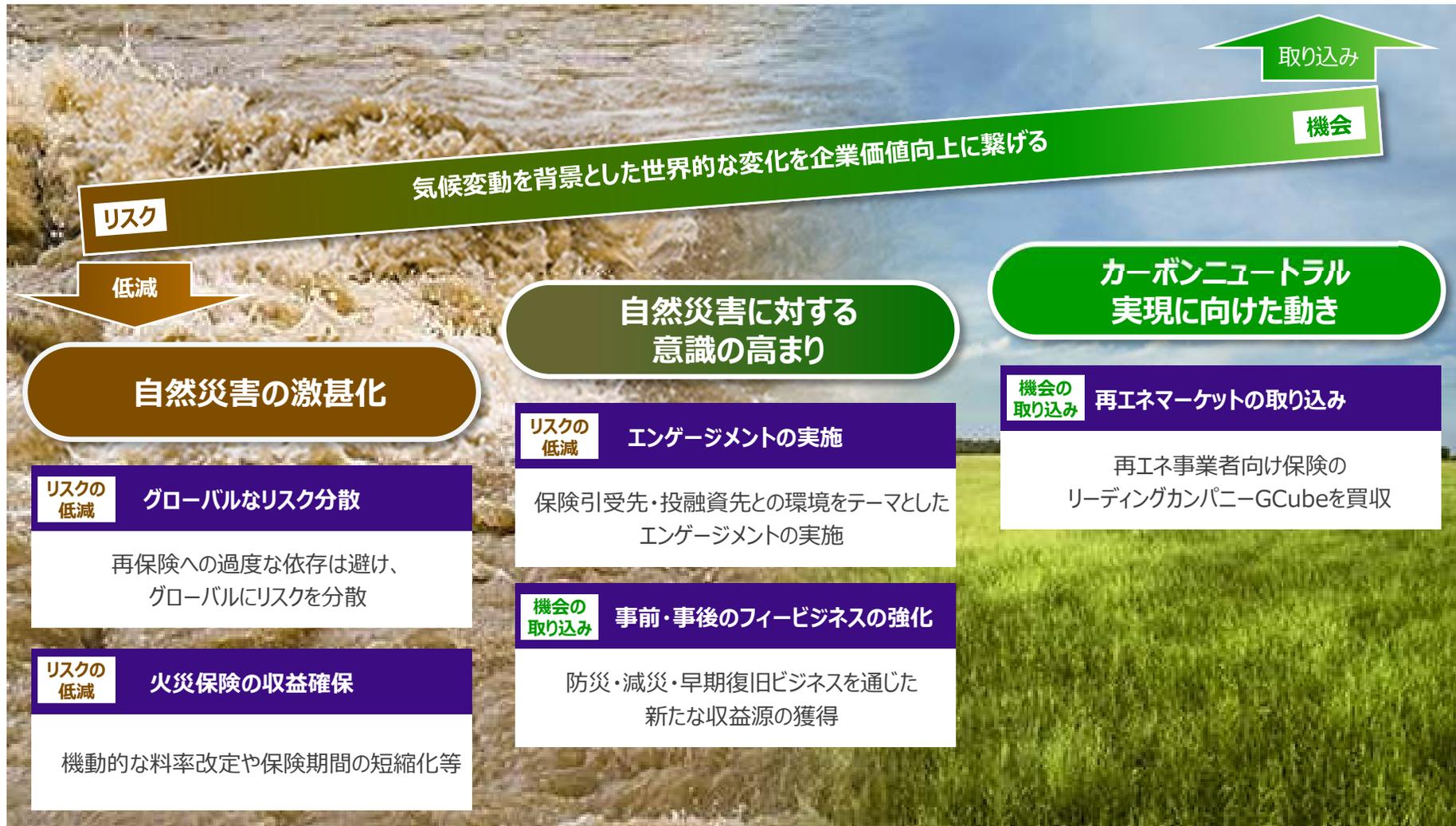
※詳細は当社HP掲載の「統合レポート 2021」を参照

*1: 自社の事業活動に伴うもの (Scope1+2+3 (カテゴリ1,3,5,6))

*2: 主要拠点における電力消費量に占める再エネ比率

気候変動を成長の機会へ

- 気候変動は、保険業界にとって「リスク」だが、成長に向けた「機会」でもある
- カーボンニュートラル実現に向けた世界的なうねりを、当社の企業価値向上に繋げていく
(サステナ委員会・GRSC*1・GISC*2等のグローバル委員会で定期的に議論し、打ち手を講じている)



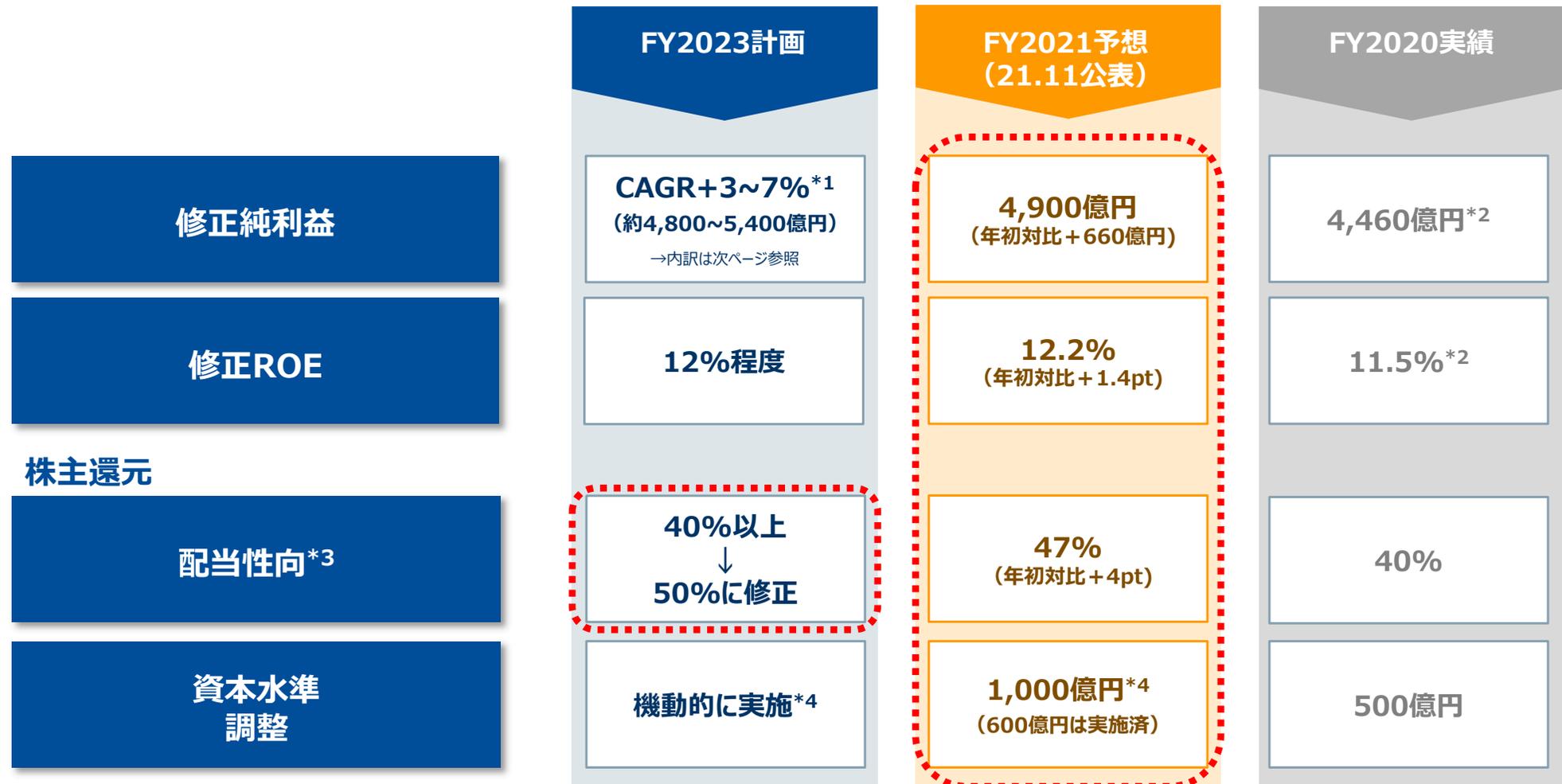
(Blank Page)

目次

グループ全体	P.32	デジタル	P.64
国内損保	P.34	資本政策	P.68
国内生保	P.42	ESG	P.70
海外	P.46	データ集	P.83
資産運用	P.62			

中期経営計画（KPIターゲット）

これまでの経営戦略とその実行により、KPIターゲットの達成確度が更に高まっている



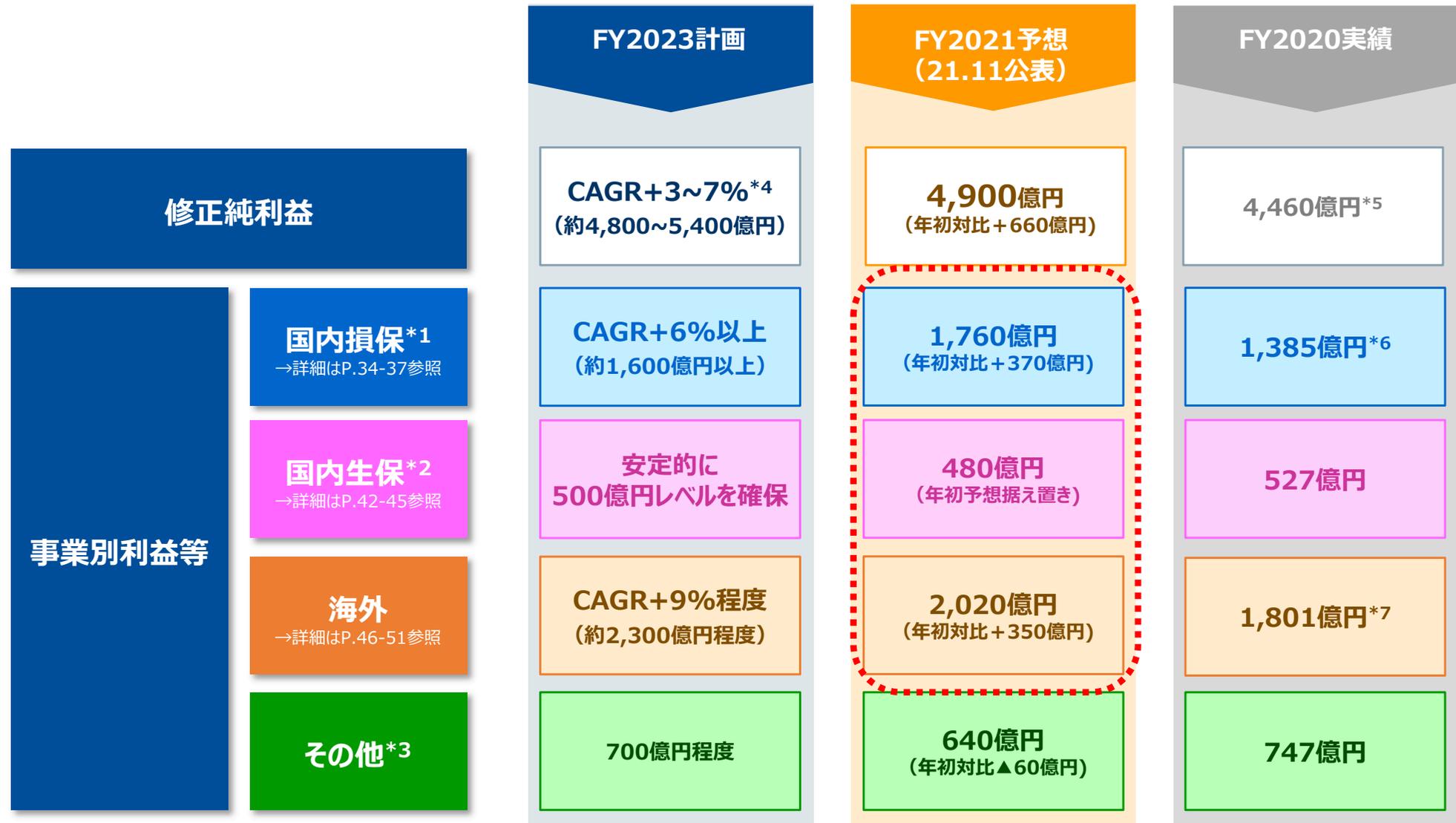
*1: 2021年5月のIR説明会にて、OG5%以上と説明

*2: 現中計の発射台となる数値（自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除）

*3: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース。2023年度には、修正純利益5,000億円を優に突破し、配当性向を50%に引き上げる。以降も利益成長をドライバーに、DPSを引き上げる（原則減配はしない）

*4: 中小規模の事業投資と資本水準調整の総額を設定（2021年度の枠は1,000億円）。但し、事業投資については、優良な機会があれば積極的に検討し、実行していくため、結果的に枠に収まらない場合もある

修正純利益のブレイクダウン



*1: 国内損保 = TMNF (以降のページも同様)

*2: 国内生保 = AL (以降のページも同様)

*3: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却など (以降のページも同様)

*4: 2021年5月のIR説明会にて、OGで5%以上と説明

*5: 現中計の発射台となる数値 (自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除)

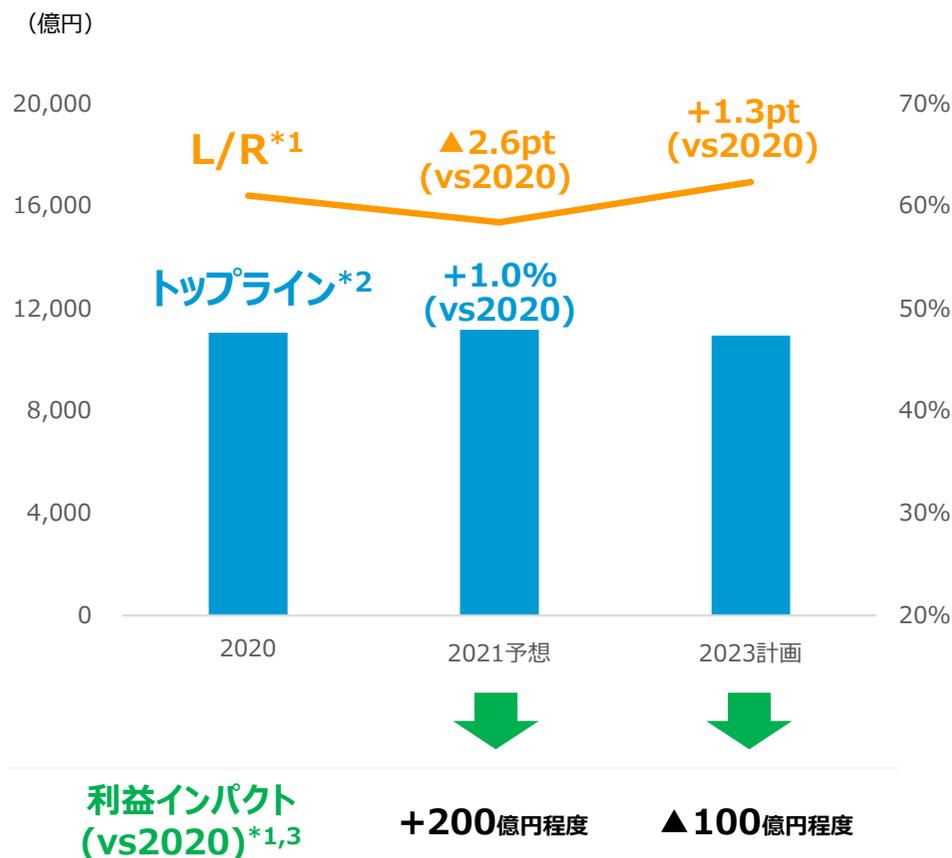
*6: 自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスの影響を控除

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

【現中計の進捗】自動車保険の収益維持

- 現中計は、レートダウンの影響を、補償拡充等で打ち返し、減益幅を▲100億円程度にとどめる戦略
- 2021予想では、L/R▲2.6ptと、計画を上回って進捗
(この内、コロナ影響によるL/R改善については、今後平常化することを見込む)

2023計画に対する進捗



主要施策	進捗状況 (2021予想)
マーケットシェア(M/S)の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 21.4および22.1の商品改定による補償拡充 (新型DAP*4等) ● 早期コンタクト定着 ● お客様とのデジタル接点強化 	トップライン*2 : +1.0% <ul style="list-style-type: none"> ● 補償拡充等により、計画は順調に進捗 ● 21.9時点の実績*5 <ul style="list-style-type: none"> ・ M/S改善幅 : No.1 ・ NF単価 : +1.6% ・ 台数 : +0.1%
持続的に安定的な収益の創出 <ul style="list-style-type: none"> ● 収益改善の取り組み ● ロスコスト等を踏まえた機動的な保険料水準の見直し 	L/R*1 : ▲2.6pt <ul style="list-style-type: none"> ● コロナ影響や収益改善の取り組みにより計画対比良好 ● 22.1の▲2%レートダウンは21.5公表計画に織込済

*1: 2020について、コロナ影響を織り込まず、自然災害を平年並みに補正した実力ベース

*2: NPW

*3: 税後、概算

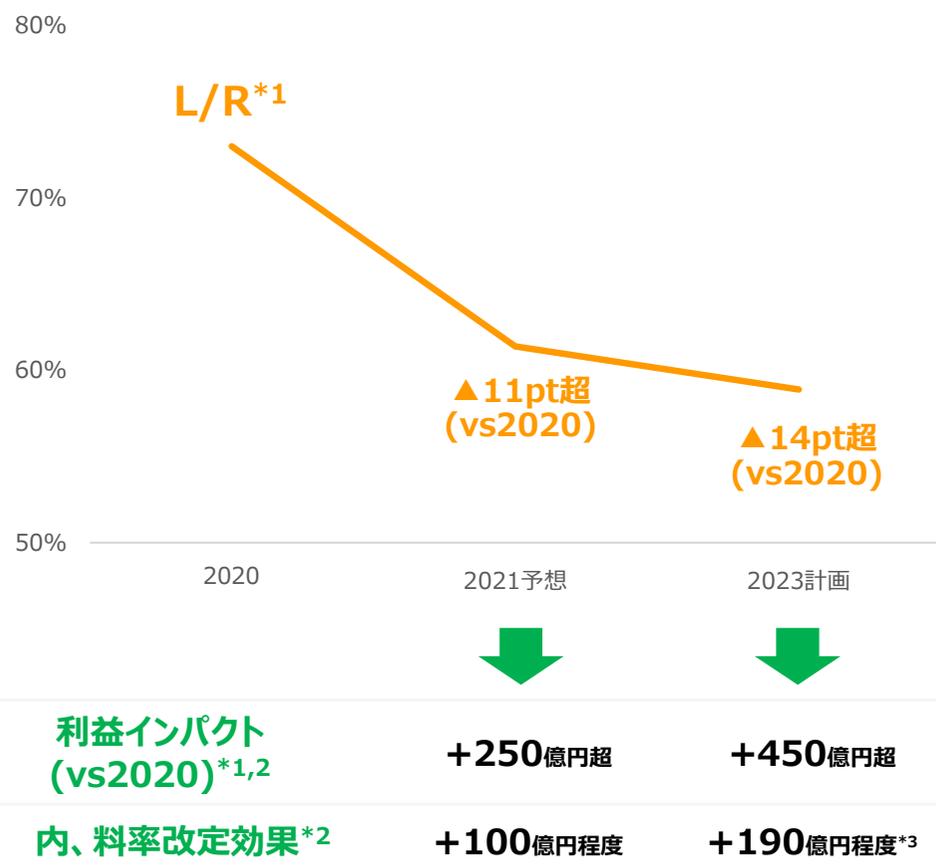
*4: ドライブエージェントパーソナル (DAP)。通信機能付の当社オリジナルドライブレコーダーを活用した、未然の事故防止および発生時の事故対応サービスを提供する商品

*5: 営業統計保険料ベース

【現中計の進捗】火災保険の収益改善

- 現中計は、料率改定等を通じて、事業別利益+450億円超（内、料率改定効果は税後190億円程度）の収益改善を実行する戦略
- 2021予想では、自然災害が想定を下回ったこともあり、収益改善効果+250億円超と、計画は順調に進捗

2023計画に対する進捗



主要施策

- 料率改定
- 商品改定
- アンダーライティングの強化
- 防災・減災、早期復旧の取り組み
- 適切な再保険手配

<ご参考>

FY22およびFY23以降も商品・料率改定等を予定しており、FY26-27頃には資本コスト相当の収益性を確保する計画

進捗状況 (2021予想)

収益改善*2 : +250億円超

- 19.10および21.1の商品・料率改定効果等の実現により、計画は順調に進捗
- FY22およびFY23以降の商品・料率改定も経営レベルで論議中（順調に進捗）
- アンダーライティングの強化や防災・減災（P.64）、再保険等の取り組みも順調に進捗

*1: 2020について、コロナ影響を織り込まず、自然災害を平年並みに補正した実力ベース

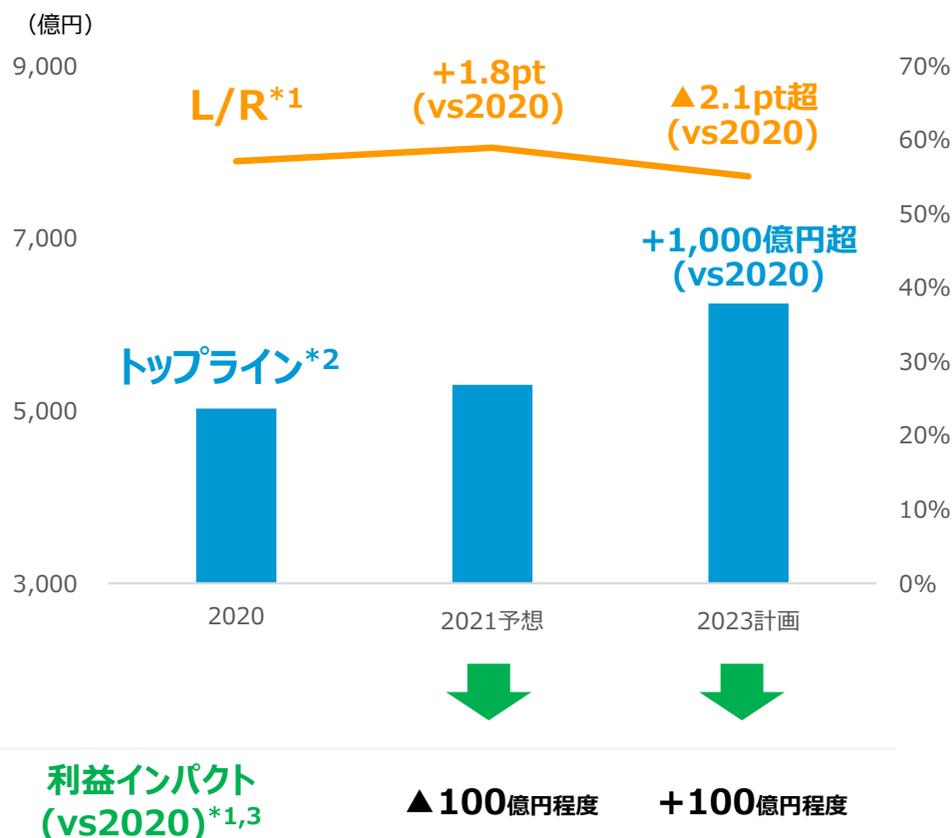
*2: 税後、概算

*3: 2021年5月のIR説明会では、料率改定効果のみで+260億円程度（税前）と説明

【現中計の進捗】新種保険の成長

- 現中計は、社会課題解決を通じて、+1,000億円超の増収、事業別利益+100億円程度を実現する戦略
- 2021予想では、コロナ影響が残る中でもトップラインは+274億円と、順調に進捗

2023計画に対する進捗



主要施策	進捗状況 (2021予想)
トップラインの拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題重点4分野の取組強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ヘルスケア ・SME ・再生可能エネルギー ・サイバー 	トップライン*2 : +274億円 <ul style="list-style-type: none"> ● 分野毎に専門部署を新設し、新たな商品・サービスの開発や支援体制の強化など、現中計達成に向けた準備は順調 ● FY21には4領域で+約150億円*4の増収を見込む (21.9実績は+62億円)
持続的に安定的な収益の創出 <ul style="list-style-type: none"> ● 収益改善の取り組み 	L/R*1 : +1.8pt <ul style="list-style-type: none"> ● 大口事故の影響により、一時的に悪化

*1: 2020について、コロナ影響を織り込まず、自然災害を平年並みに補正した実力ベース

*2: NPW、傷害を含む

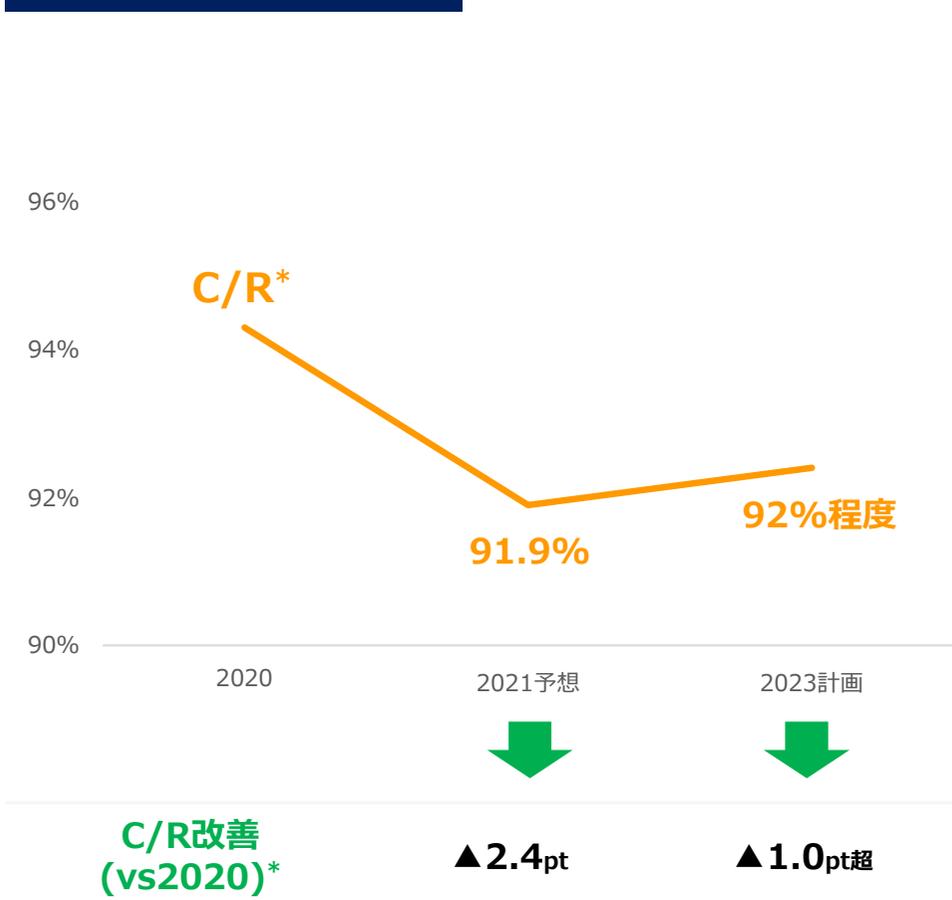
*3: 税後、概算

*4: 営業統計保険料ベースの概算

【現中計の進捗】 C/R改善に向けたイニシアチブ

- 現中計は、約400億円のデジタル投資を行い、社内事務を徹底的に削減。創出された時間を、トップライン拡大など生産性向上に繋げ、C/Rを▲1.0pt超改善させる計画（2023計画は92%程度）
- 2021予想では、C/R91.9%と、順調に進捗

2023計画に対する進捗



主要施策

デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減

- 事業費関連
 - ・ お客様接点のデジタル化
 - ・ 照会応答や事務の自動化・効率化
 - ・ ペーパーレスの推進 等
- 損調費関連
 - ・ お客様によるWeb完結の仕組み
 - ・ 事故状況再現システム
 - ・ 各種AIの本格展開 等

創出された時間で、デジタルも活用し、新たなマーケット創造や事前・事後の取り組み等を強化

進捗状況 (2021予想)

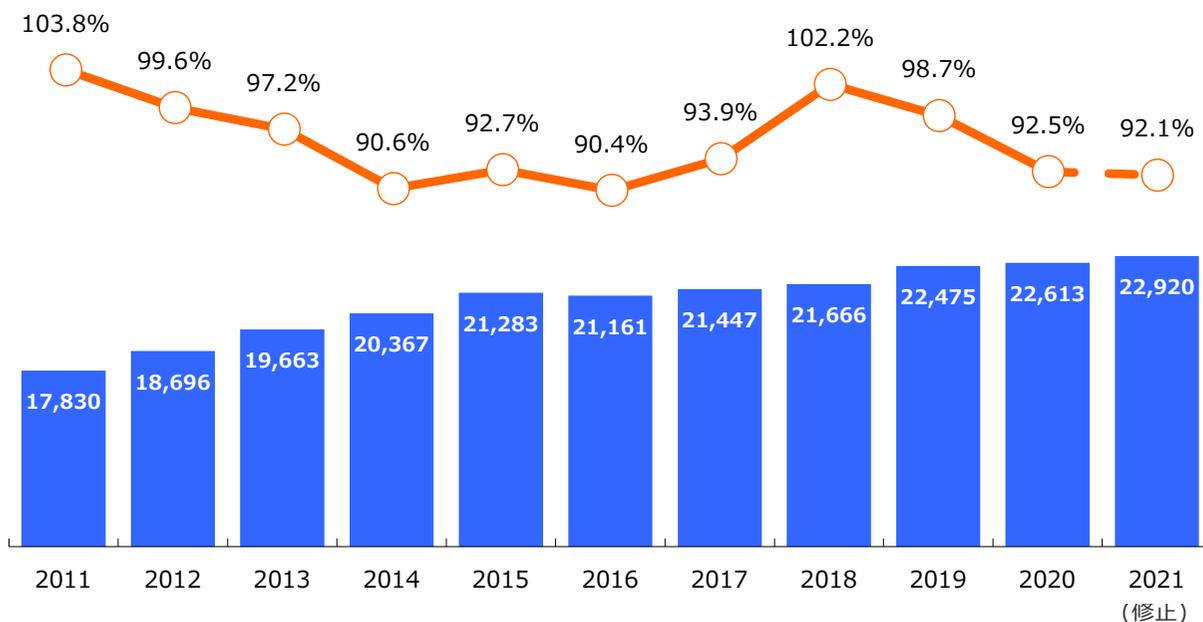
C/R : 91.9% (▲2.4pt)

- 左記取り組みを通じて、計画は順調に進捗
- TMNFのデジタル戦略は、社長をトップとする委員会も立ち上げ、順調に進捗
(ご参考)
保険金支払部門のデジタル戦略が公益財団法人日本デザイン振興会主催「GOOD DESIGN AWARD2021」でグッドデザイン賞を受賞
- 新種保険の成長はP.36、事前・事後はP.64-66参照

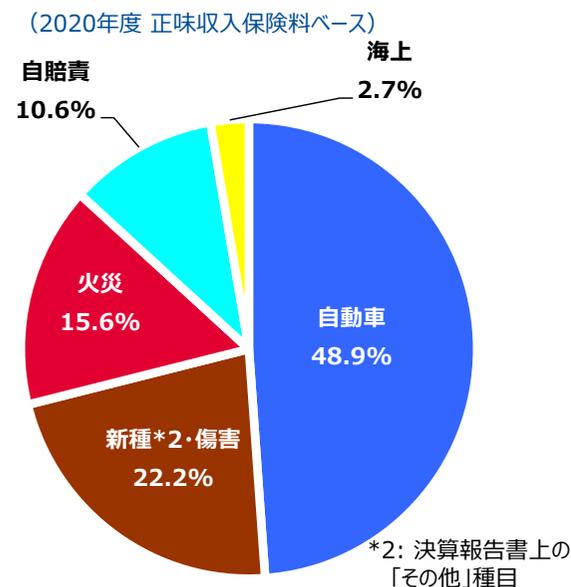
*: 2020について、コロナ影響を織り込み、自然災害を平年並みに補正した実力ベース

【基本情報】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



● 種目構成



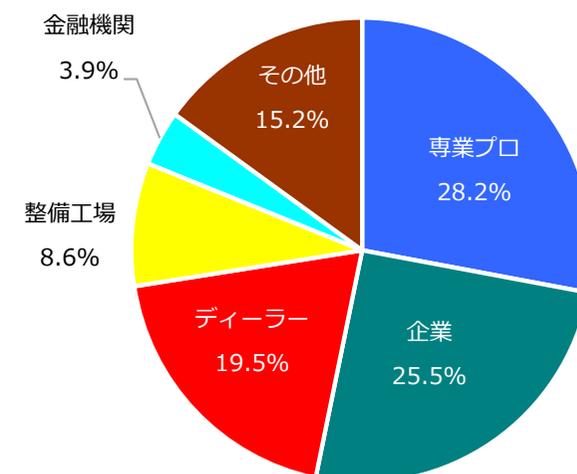
● C/R^{*1} (民保E/Iベース) の内訳

	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	21年度 (修正)	年初対比
C/R ^{*1}	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	92.1%	▲1.7pt
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	59.5%	▲1.2pt
(自然災害 平年ベース)	63.5%	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	60.2%	▲0.5pt
W/P事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.7%	▲0.4pt

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

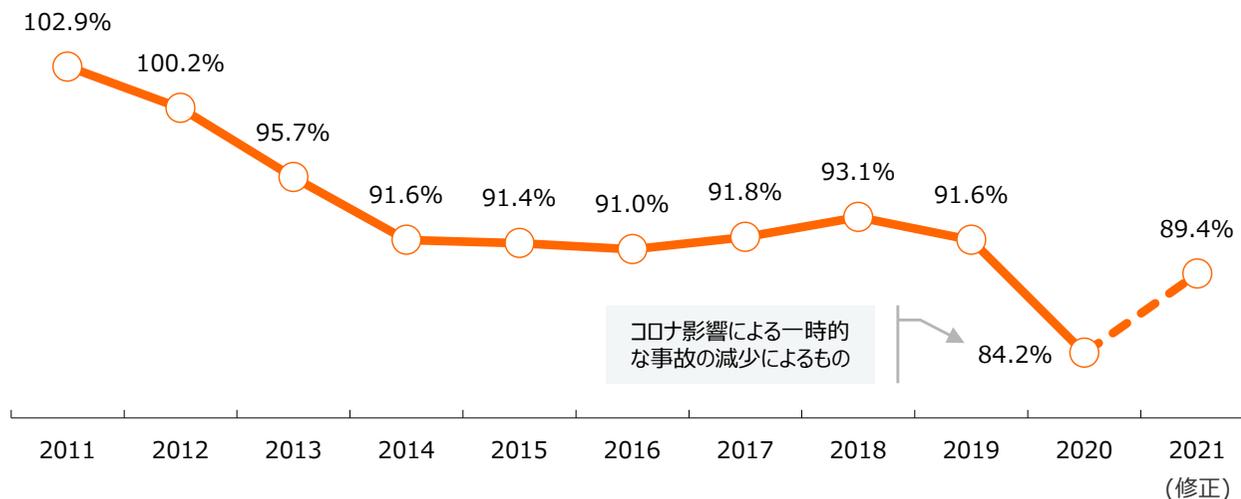
● チャネル構成

(2020年度 営業統計保険料ベース)



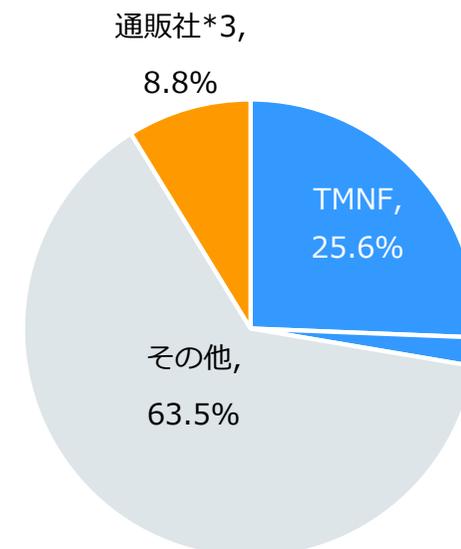
【基本情報】東京海上日動

● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の推移



● 自動車保険マーケットシェア*2

(2020年度 元受正味収入保険料ベース)



● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

	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	21年度 (修正)	年初対比
C/R*1	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	89.4%	▲3.0pt
E/I損害率	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	58.4%	▲2.7pt
(自然災害 平年ベース)	70.3%	69.3%	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	58.6%	▲2.4pt
W/P事業費率	32.2%	30.8%	30.4%	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	31.0%	▲0.4pt

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

*2: (出典) インシュアランス 第4912号

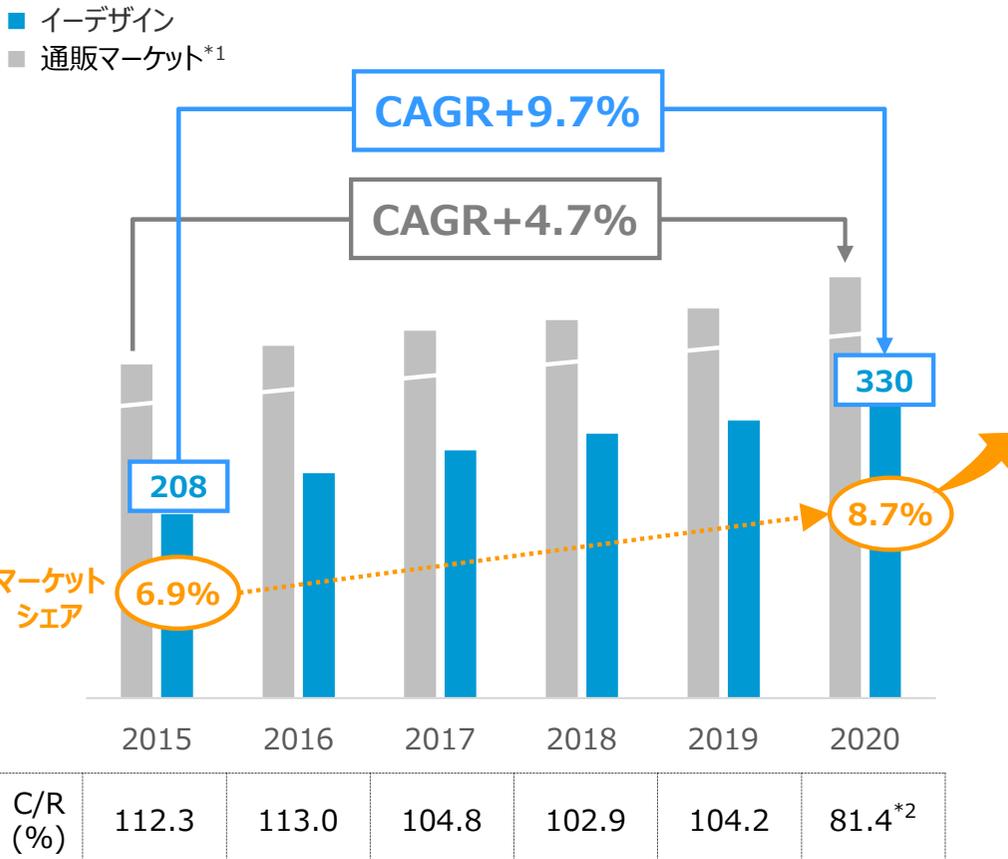
*3: 対象社: ソニー、アクサ、三井ダイレクト、セゾン、そんぽ24、SBI、イーデザイン、チューリッヒ

【基本情報】イーデザイン損保

- インシュアテック保険会社への変革を加速し、デジタルを活用した新しい体験価値を創造していく

通販マーケットの中でも大きく成長

＜元受正味保険料（自動車）（億円）＞



*1: 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)

*2: コロナ影響による一時的な事故の減少によるもの

21.11 新しい自動車保険「&e（アンディー）」発売

保険契約

- あらゆる手続きが**スマホ完結**
- デジタルネイティブ層を意識した**徹底したUI/UX**
- AI-OCRで**最短60秒**で正式な保険料見積り完了

事故対応

- IoTセンサーで**ワンタップ**事故連絡
- **スマホ**で**修理工場予約**等、ストレス緩和
- IoTセンサー×AIで**事故再現ダッシュボード**作成

事故削減

- IoTセンサー×AIで日々の運転をサポート
(**安全運転スコア**に応じたポイントプログラム)
- Apple Watch連携等、**データドリブン**で**事故削減**

外部からの高い評価



自動車保険1クリック
概算保険料見積り



HDI「サポートポータル格付け
Webサイト」三ツ星（最高評価）
＜9年連続＞

30クリック ▶ 1クリック

【基本情報】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

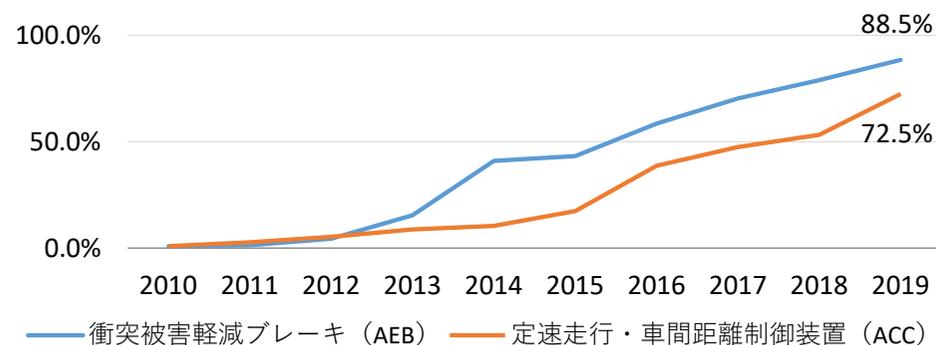
自動運転技術等は一定進展しているものの、完全普及までは相当な時間を要する（短期的な変化は小さい）

➤ 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）>

<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）	人	
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）	システム	20年目途、 高速道路 *1での自動運転
レベル4（高度運転自動化）		25年目途、 高速道路 *1での自動運転
レベル5（完全運転自動化）		未定

➤ 新車（乗用車）におけるASV装着率*2



- **平均買替期間は9年**
保有車両が全て新車に入れ替わるには、**15年以上**の時間を要する*3

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」【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2年12月 国土交通省 ASV技術普及状況調査より作成

当面はクレームコストの大きな変化はない

$$\text{クレームコスト} = \text{事故頻度} \downarrow \times \text{保険金単価} \uparrow$$

- **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 ↑

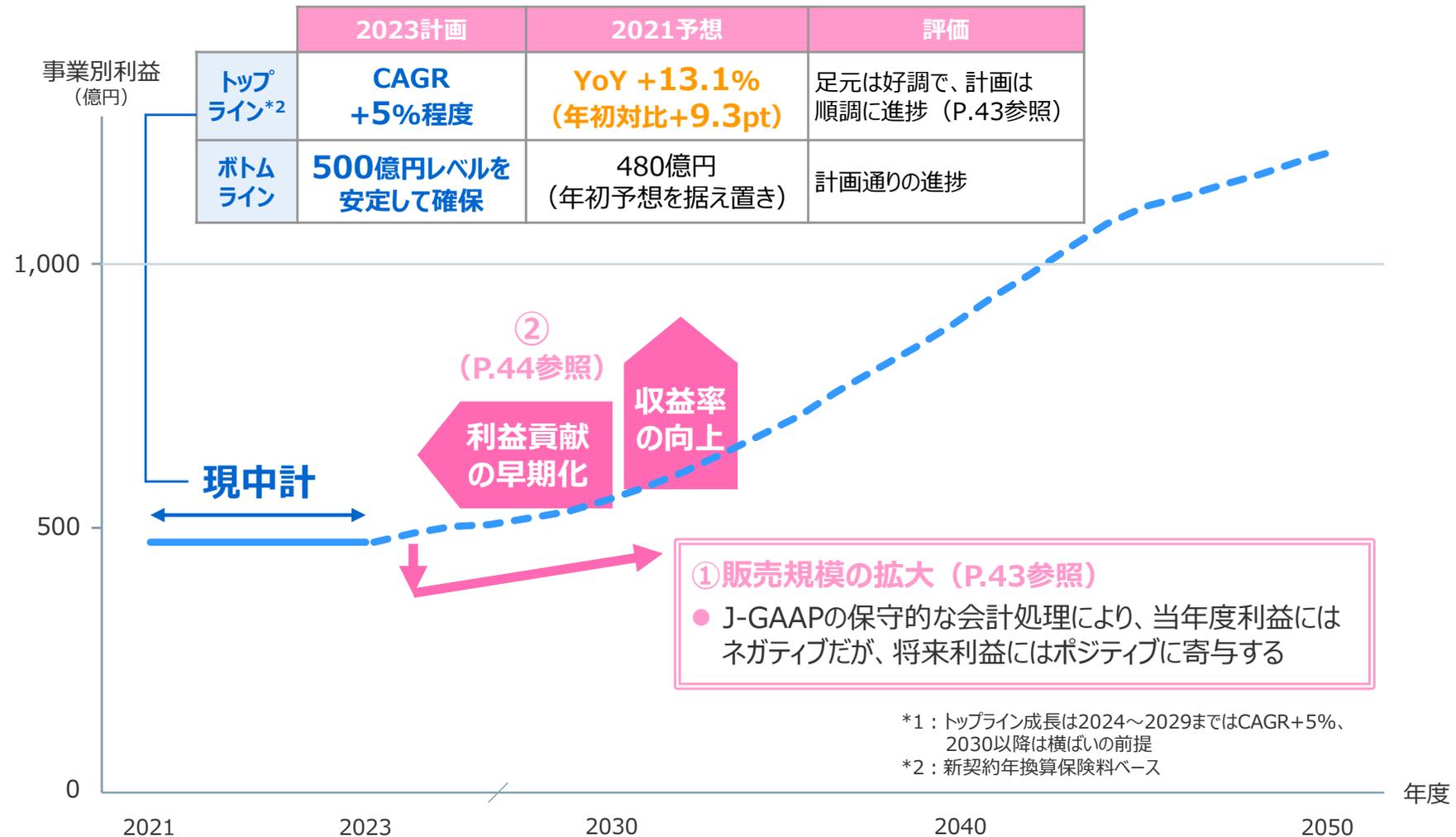
*3: 「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」

*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」

【現中計の進捗】リスク分散と長期的な成長

- 現中計はトップラインをCAGR+5%程度で伸ばす計画で、足元+13.1%（2021予想）と順調に進捗（長期的な利益水準は1,000億円を突破し、当社の長期的な成長とリスク分散に貢献）

あんしん生命の利益成長カーブ*1（イメージ）

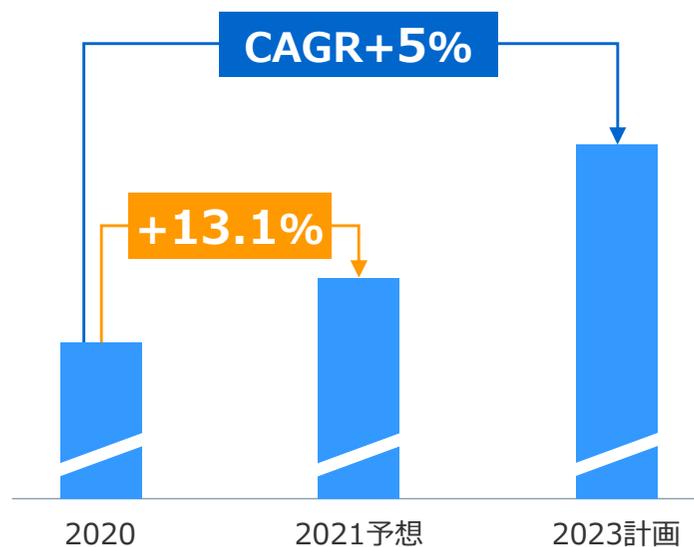


【現中計の進捗】販売規模の拡大

- 現中計は、成長領域へのフォーカス、生損一体のクロスセルの推進を通じて、販売規模を拡大する計画
- 2021予想のトップラインはYoY +13.1%と、計画は順調に進捗

2023計画に対する進捗

<トップライン（新契約年換算保険料）>



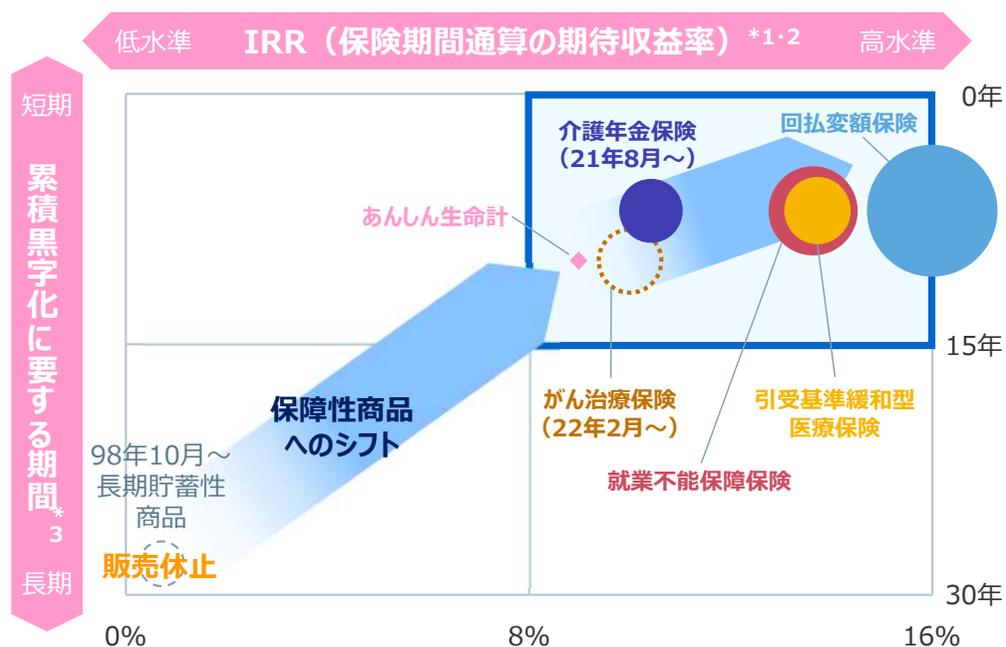
主要施策	進捗状況 (2021予想)
成長領域へのフォーカス (シニア・ヘルスケア・資産形成)	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長領域での高い成長が、トップラインの拡大を牽引 (ご参考) 21.9時点 トップラインの伸び* シニア・ヘルスケア : YoY +38% <ul style="list-style-type: none"> ・新商品「介護年金保険」は、20年のヒット商品「引受基準緩和型医療保険」を上回る売れ行き 資産形成 : YoY +74%
生損一体のクロスセルを推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 21.8発売の介護年金保険をはじめ、新商品投入等により、クロスセルを推進

* : 【シニア・ヘルスケア】
引受基準緩和型医療保険、低解約返戻金型終身介護保険、介護年金保険（2021年8月～）
【資産形成】回払変額保険

【現中計の進捗】収益率の向上と利益貢献の早期化

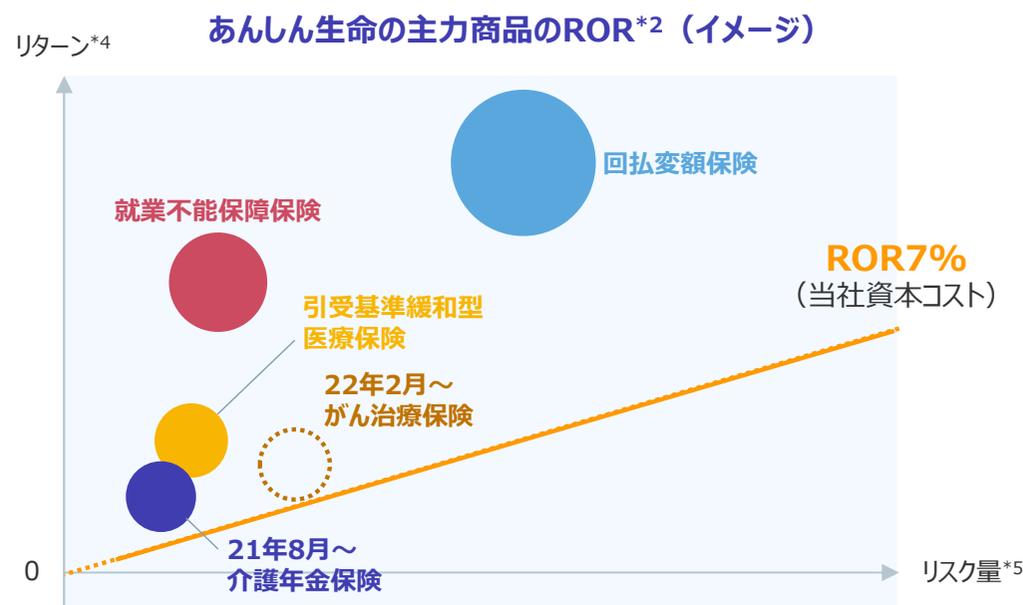
- 現中計は、収益率（IRRとROR）が高く、早期に利益貢献する商品を中心に投入し、将来の利益成長を加速させる計画
- 足元は8月に介護の新商品を投入、来年2月にはがん新商品の発売も予定するなど、計画は順調に進捗

IRRの向上



- *1：財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
 *2：バブルの大きさは新契約年換算保険料、がん治療保険は通年の販売見込み
 *3：財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間
 （上図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2021予想）

RORの向上



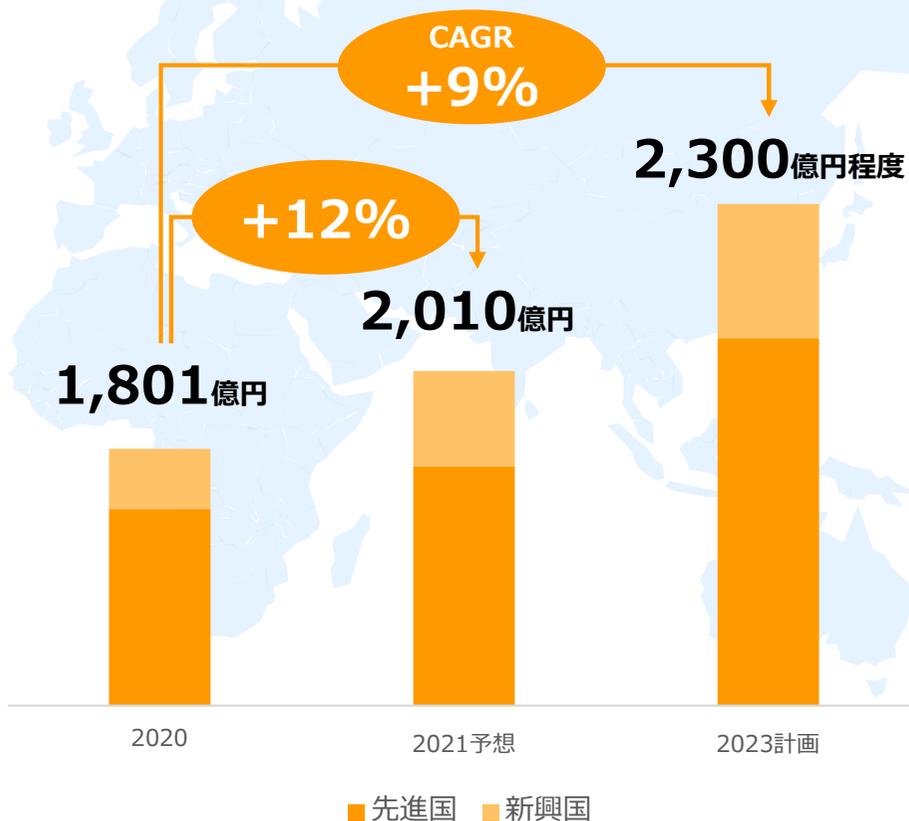
- *4：新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（2021予想）
 *5：将来各年度の必要資本の現価の和（22年3月末見込み）

【現中計の進捗】海外戦略の全体像

- 現中計は、先進国・新興国における成長戦略を通じて、CAGR+9%程度（+500億円程度）の利益成長をめざす計画
- 2021予想は+12%(vs2020)と、計画を上回って進捗（一過性要因*1を除いても+11%と計画は順調に進捗）

2023計画に対する進捗

事業別利益*2



	主要施策	進捗状況 (2021予想)
先進国	<ul style="list-style-type: none"> ● 保険引受利益の拡大 (レートアップの取り込み等) ● Pureの成長 ● 運用収益の拡大 	(詳細はP.47~50参照)
新興国	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケット成長の取り込み 	(詳細はP.51参照)

*1: 自然災害、北米拠点のキャピタルゲインの影響を除いたもの

*2: 2021年3月末為替を適用、

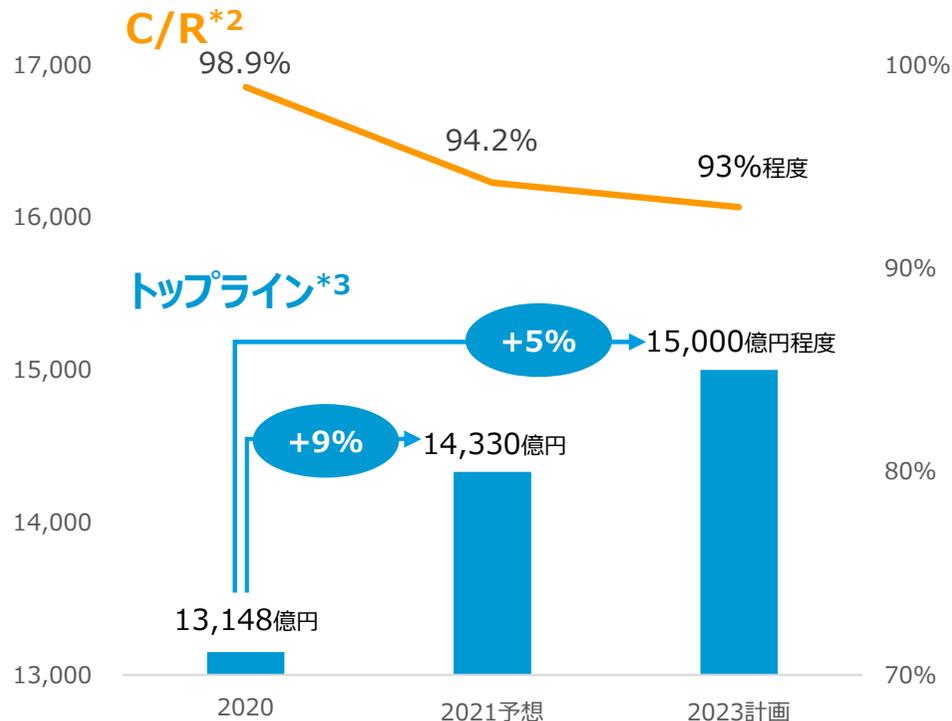
2020は、自然災害を平年並みに補正し、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

【現中計の進捗】保険引受利益の拡大

先進国

- 現中計は、良好なC/Rを維持しながらトップラインを拡大し、保険引受利益を+120億円（税前で+150億円）拡大*1する計画
- 2021予想では自然災害の影響を受けたが、それを除けば計画は順調に進捗

2023計画に対する進捗



保険引受利益*4

2020対比	2021予想	2023計画
880億円	960億円 (+80億円)	1,030億円程度 (+150億円)

↑ 自然災害の影響を除いたベース

主要施策	進捗状況 (2021予想)
トップラインの拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● レートアップの取り組み ● 新たなリスクテイク ● ボルトオンM&A 	トップライン*3 : +9% <ul style="list-style-type: none"> ● レートアップは、計画を上回って進捗（次ページ参照） ● TMHCCにおけるGCube（エネルギー）や海上など、新たなリスクテイクも順調に進捗 ● 4月、DFGによるSSLボルトオン買収の合意（P.54参照）
良好な収益性の維持 <ul style="list-style-type: none"> ● 厳格な引受規律の維持 ● オペレーションの効率化 	C/R : ▲4.7pt <ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害の影響（計画対比約▲100億円）を除けば、PHLYやTMKにおける引受ポートフォリオ改善の取り組みや各GCにおける効率化の取り組みは順調に進捗

*1: 事業別利益ベース

*2: 北米+欧州セグメント。DFGの超過額労災や生保等コンバインドレシオが高い契約を含む。2020実績から自然災害・コロナを補正したC/Rは93.3%、2021予想から自然災害を補正したC/Rは93.3%

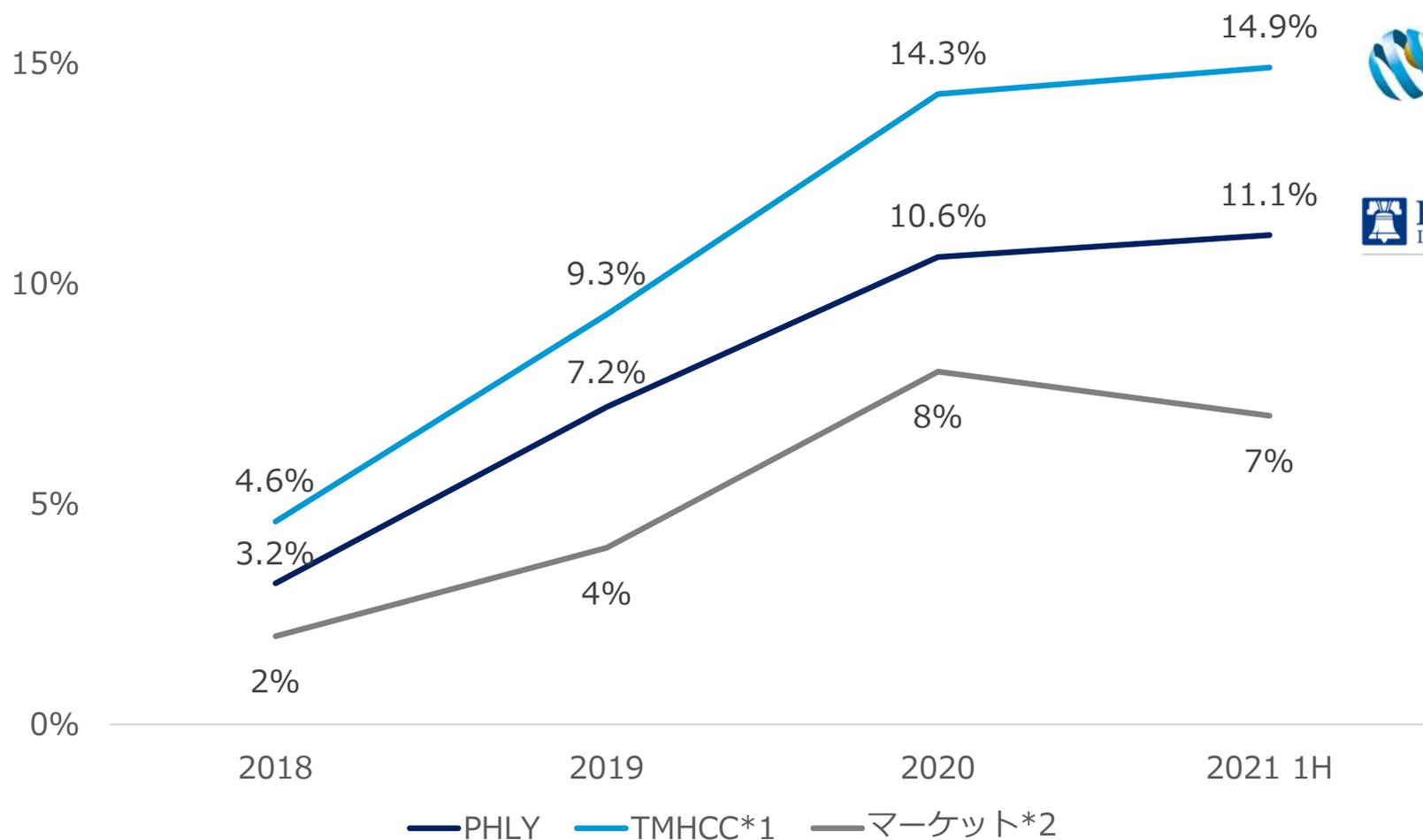
*3: 北米+欧州セグメントのNPW計。2021年3月末未替を適用

*4: トップライン×(1-C/R)で概算（税前）。2020、2021は上記*2の補正ベースC/Rを使用

(ご参考) レートアップ実績

先進国

- 将来のロスコストを賄えることは勿論、マーケットのハード化も上回るレートアップを実現
- 更なる収益の拡大をめざす



*1: A&H・Surety・Creditを除く

*2: (出典) Willis Towers Watson

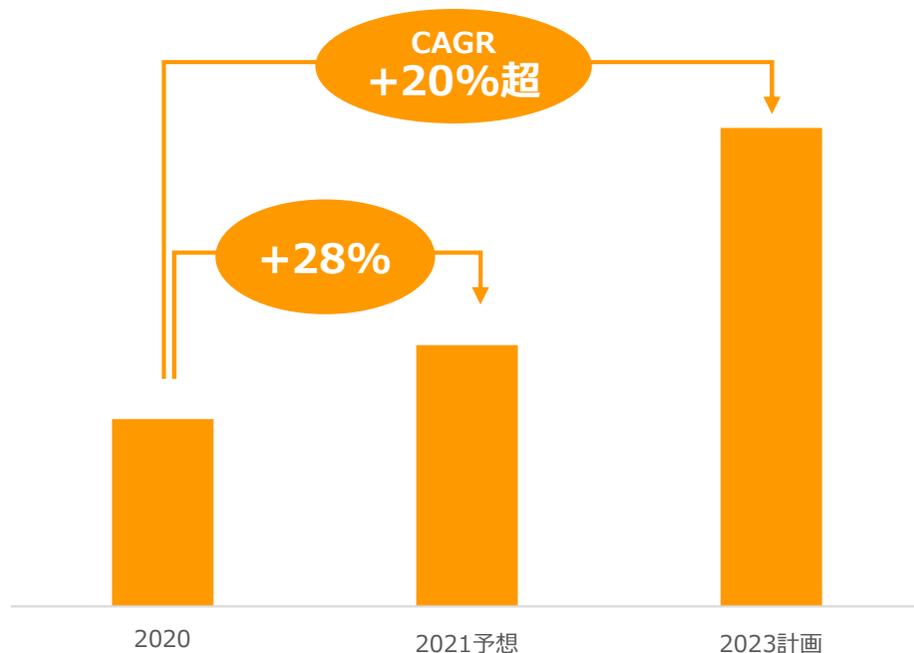
【現中計の進捗】Pureの成長

先進国

- 高い競争力で引き続きフィー収益のベースとなる事業規模を拡大し、現中計は、事業別利益を大幅に伸ばす計画（+130億円、CAGR+20%超）
- 2021年はコロナ禍にあっても、トップライン*1が前年同期比+16%と順調に成長

2023計画に対する進捗

事業別利益*2



主要施策	進捗状況
● 成長戦略の実行	トップライン*1 : +16% (21.6 vs 20.6) <ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な契約者数の増加、多種目販売の強化 ● 富裕層を顧客に持つブローカーや提携保険会社との取引拡大 ● カナダ進出に向けてカナダ支店開設申請
● シナジーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託 ● DFGと取引がある優良企業経営者のPureへの紹介 ● FICOH（ハワイ現法）との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド ● 個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発

*1: マネジメント会社の取扱保険料

*2: 2021年3月末為替を適用、2020は、自然災害を平年並みに補正し、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

【現中計の進捗】資産運用戦略

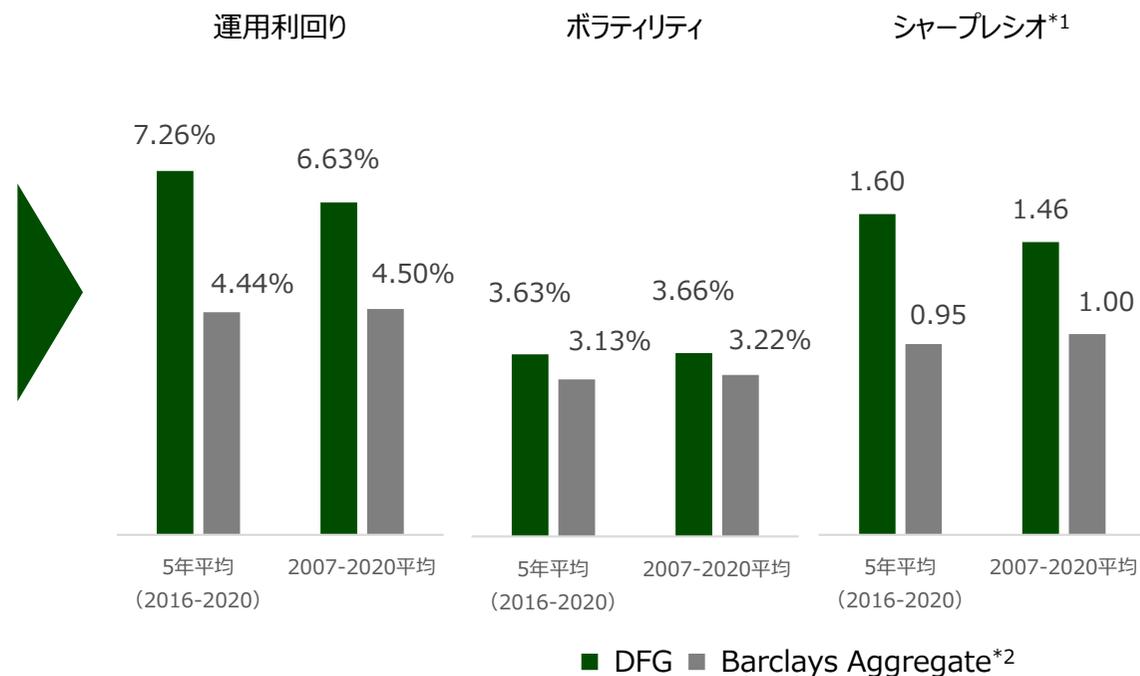
先進国

- 現中計は、クレジット市場で目利き力を活かし、資産運用収益を+約100億円拡大する計画
- 足元、インカム利回り・AUM共に順調に進捗
(加えて、2021予想では、北米拠点におけるキャピタルゲイン+約120億円を見込む)

DFGのクレジット運用の強み

- 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、満期まで持ち切るスタイル
- 幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、景気局面等に応じて、機動的にポートフォリオをシフト
- 足元も、リスク対比で相対的に利回りが高い資産の構成比を高め、計画を上回る利回りを確保

＜インデックス対比の実績＞



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

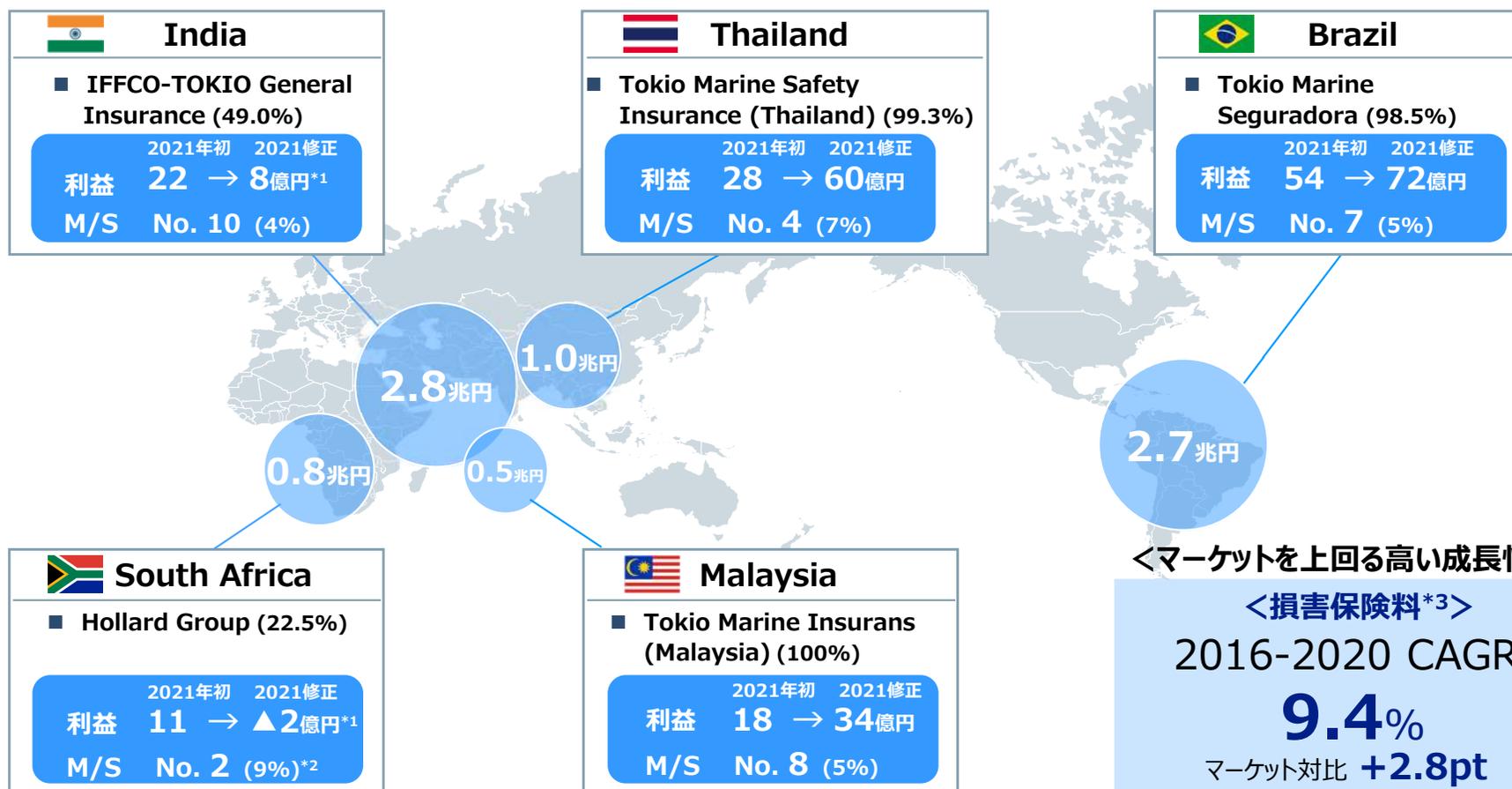
*2: Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

【現中計の進捗】新興国戦略

新興国

- 現中計は、CAGR+10%以上の利益成長をめざす計画
- 足元、アジア損保におけるコロナ影響に伴う事故頻度減少等により、計画を上回って進捗しているが、それを除いても計画は順調に進捗

＜新興国における損害保険事業の主な展開地域＞



利益：事業別利益

M/S：（出典）AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority
社名横の（）：2021年3月時点の当社持分比率

円の数値：2020年度における各国のGWP（出典）Swiss Re

*1：コロナに伴う発生保険金の増加を見込むため下方修正

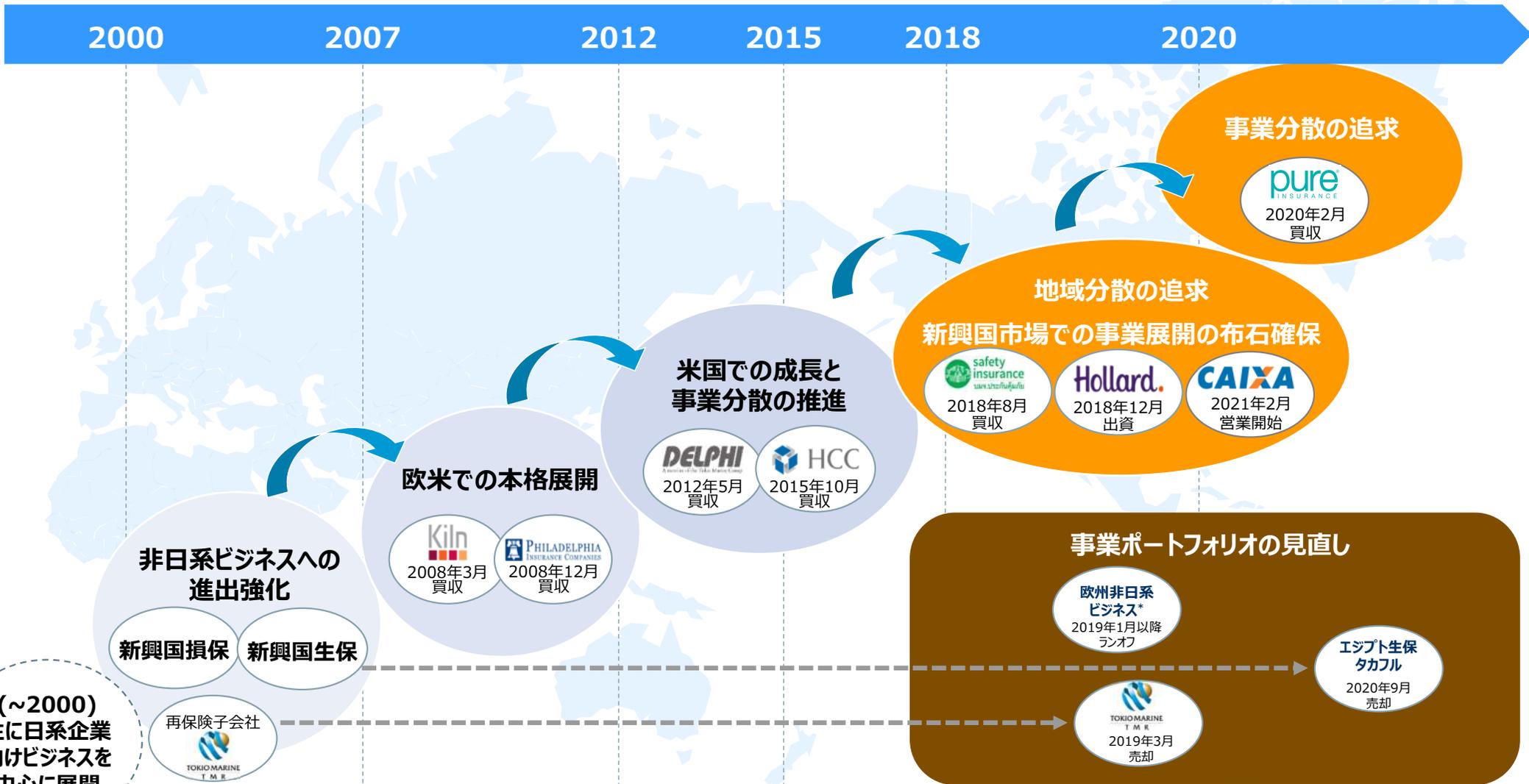
*2：損保事業のM/S

*3：当社はNWP、マーケットはGWP（出典）Swiss Re

【基本情報】M&Aの軌跡

5/27 IR説明会資料 再掲

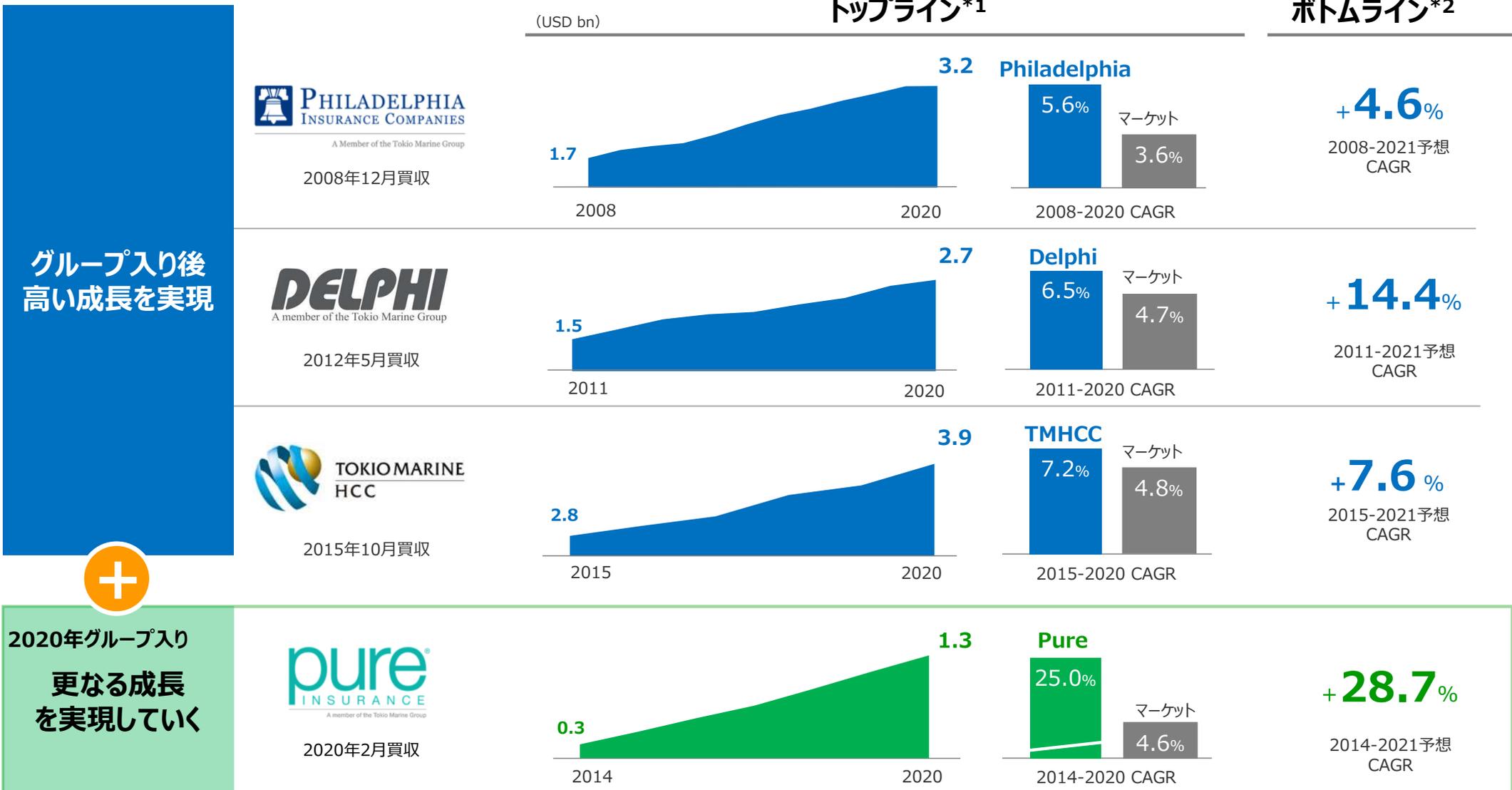
- 強固なビジネスモデルを持つ収益性の高い会社の買収により、強固なフランチャイズを構築
- 近年では、事業の選択と集中にも取り組み、事業ポートフォリオの最適化を追求



*: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）

【基本情報】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)

*2: 現地会計ベース税引後利益

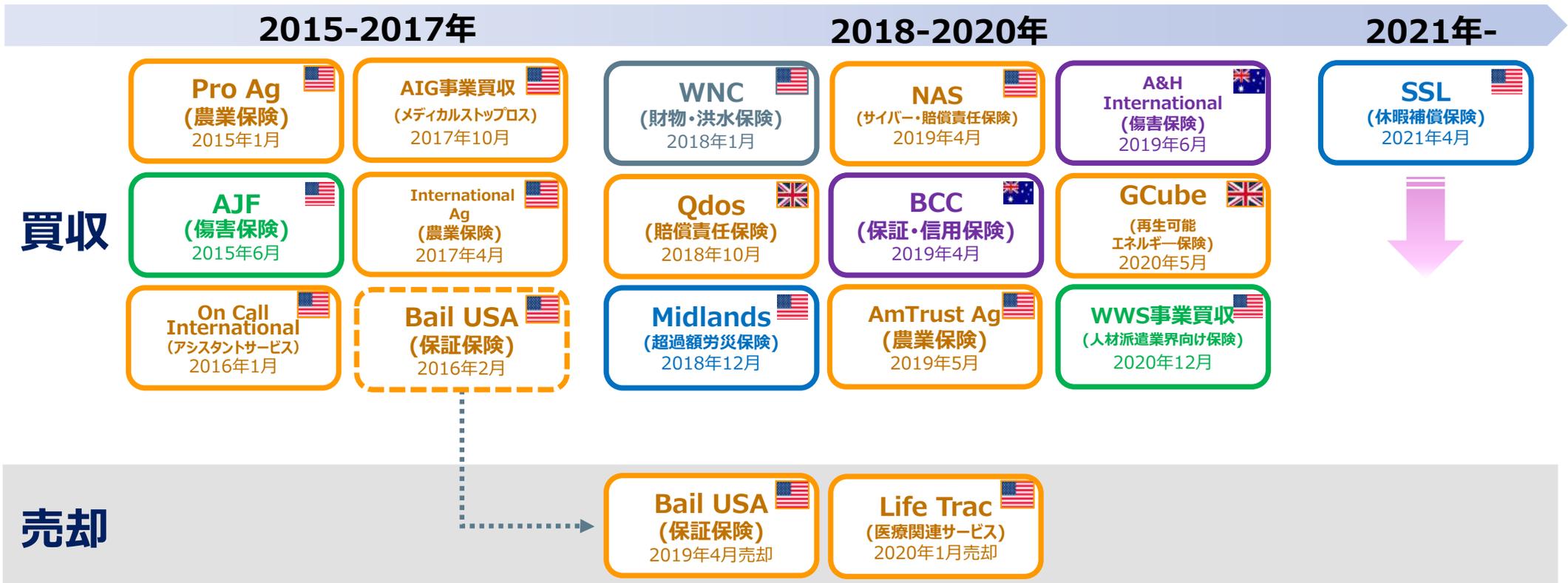
【基本情報】ボルトオンM&A

5/27 IR説明会資料 再掲

● 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** : 長年の取引関係があり、その会社を深く理解
- 蓄積されたノウハウ** : 60件以上のボルトオンM&Aを実施
- 規律あるM&A** : 将来の環境等を見据え、ポートフォリオを入替



色は買収した会社を表す TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

【基本情報】PHLY

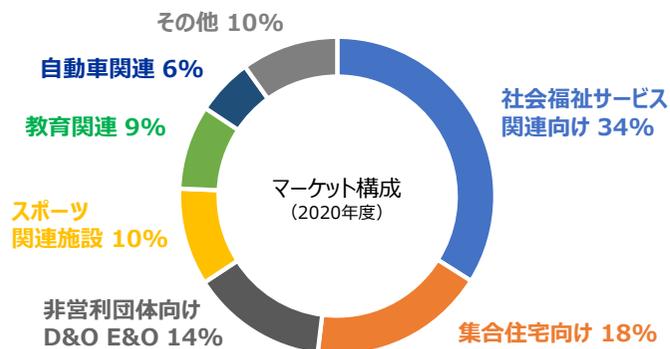


A Member of the Tokio Marine Group

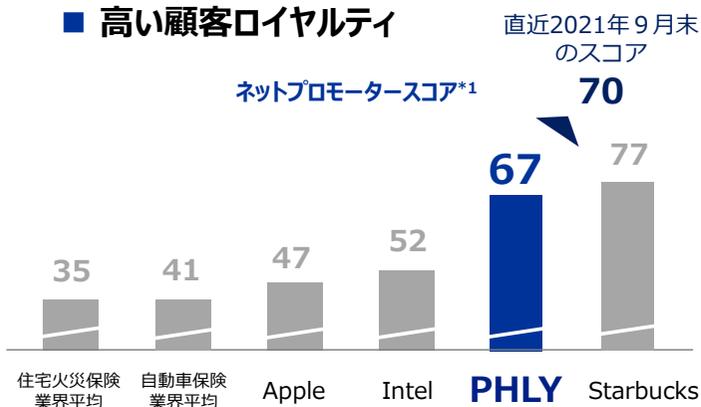
ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

What's PHLY

■ ニッチマーケットにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ



*1: 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
PHLYは2020年データ
出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2021
Consumer Net Promoter Benchmark Study

Current Focus

■ ソーシャルインフレ*2対応を継続しつつ、安定的な利益成長を実現

- ✓ 足元コロナ禍で陪審員裁判が減少しているが、今後再加速する可能性があるため、以下の対応を実行する

レートアップ

ロスコストを上回る
レートアップ
(右記参照)

種目ミックスの最適化

引受謝絶やリミットの引き下げ等

和解の加速

今後のインフレリスクを軽減する取り組み

(参考) リザーブ積増

2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増 (\$273M)

※上記以降は大きな積増は行っていない

*2: ソーシャルインフレは、弁護士の活発な活動、原告有利の陪審員評決の増加等により、賠償金額が高騰する事象

Results

■ 高いレートアップ実績と更新率

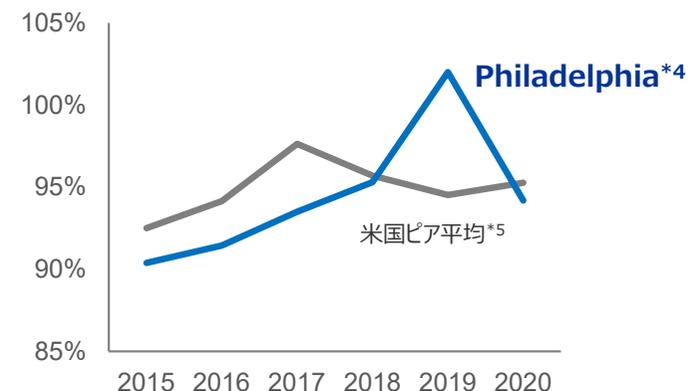
レートアップ実績



更新率

更新率	2018	2019	2020
Philadelphia	89.3%	89.6%	86.2%

■ 良好なコンバインド・レシオ



*3: (出典) Willis Towers Watson

*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

*5: W.R. Berkley, Markel, Cincinnati, AFG, Hanover, Selective (出典) 各社資料

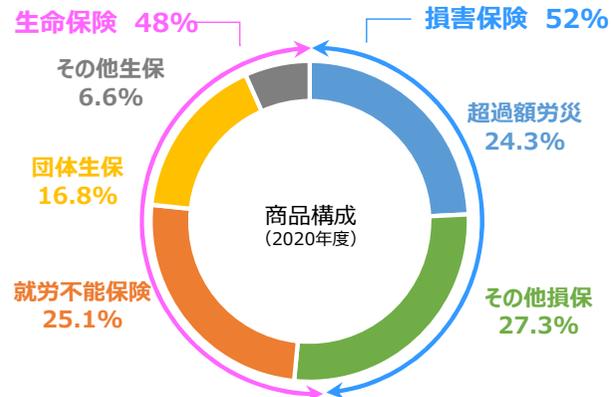
【基本情報】DFG



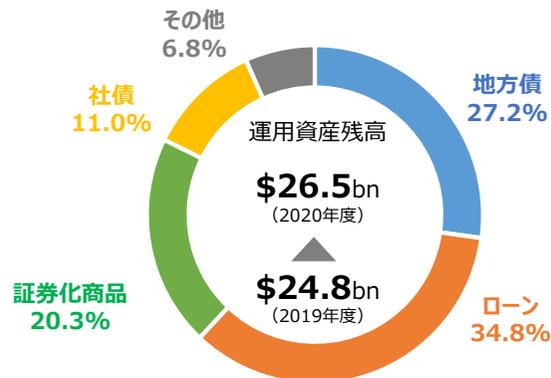
保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

What's DFG

■ 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



■ AUMの拡大と分散の効いた資産運用ポートフォリオ



上記のほか、GC委託分として\$14.0bnも運用

Current Focus

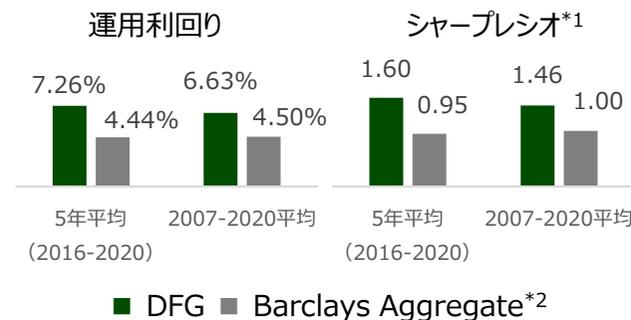
■ U/Wの強化

- ✓ 超過額労災保険のレートアップや自家保険保有額引上げを実行

■ 低金利等の環境変化への対応

- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力を活用し、セクター選別を行うことで、収益の向上をめざす
- ✓ 足元も、リスク対比で相対的に利回りが高い資産の構成比を高め、計画を上回る利回りを確保

<インデックス対比の実績>

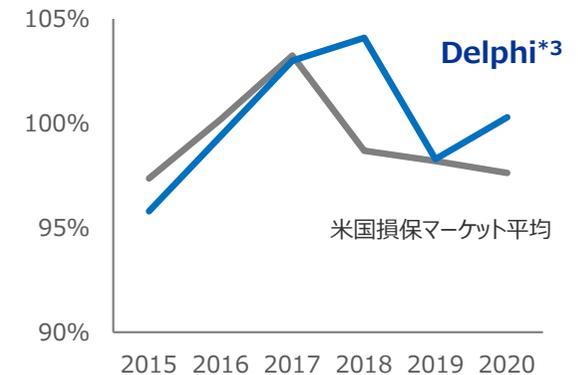


*1: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回り-リスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR3M

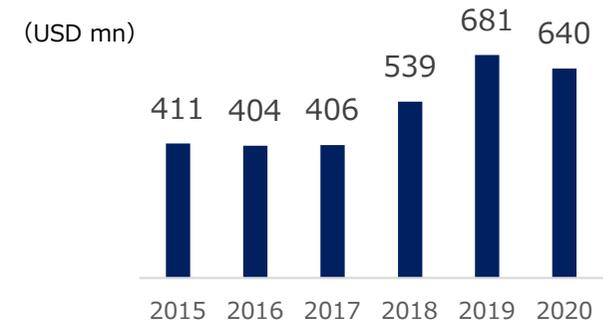
*2: Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

Results

■ 良好なコンバインド・レシオ



■ 高い利益*4成長



*3: 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。2020年はコロナの影響を含む

*4: 事業別利益-キャピタル損益 (税後)

【基本情報】TMHCC



47年以上蓄積した高い専門性を有するSpecialty分野のグローバルリーダー

What's TMHCC

■ 収益性が高く分散の効いた事業ポートフォリオ

- ✓ 既存ビジネスの成長や新規ビジネスの取り込み、ボルトオンM&A（60件以上を実行）を通じて、分散の効いたポートフォリオを構築
- ✓ 巨大自然災害に対するエクスポージャーも限定的



料率サイクルの影響を受けにくい種目

約52%

その他

約48%

- メディカルストップロス
- 農業保険
- 米国保証保険 等
- 会社役員賠償責任保険
- 財物保険
- 航空保険
- エネルギー・海上保険 等

Current Focus

■ 直近のボルトオンM&A



(2020年5月)

- ・再生可能エネルギー事業分野で25年以上の経験を持つ英国カバーホルダー
- ・保険事業を通じてサステナブルな未来づくりを推進しながら、更なる収益拡大を目指す



AmTrust Ag
(2019年5月)

- ・AmTrustグループの米国保険代理店で 農業保険を提供
- ・事業連携を通じて、収益性の更なる向上を目指す

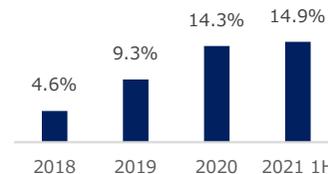


(2019年4月)

- ・サイバー保険に特化した米国の保険代理店
- ・サイバー分野のパイオニアとして、規律ある保険引受を実現する信頼度の高いポートフォリオを持つ

■ レートアップ^{※1}

- ✓ ロスコスト上昇への適切な対応

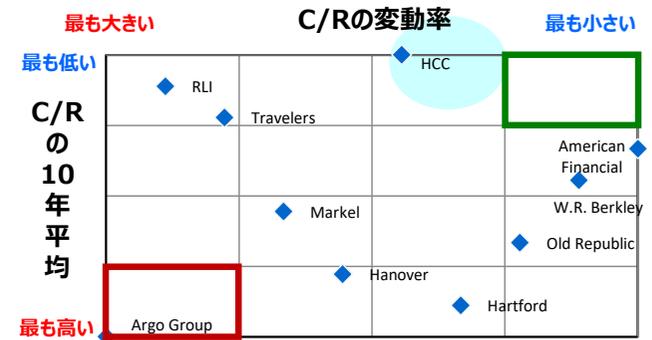


■ 追加的リスクテイク

- ✓ レートアップを上回る成長
エネルギー・海上（含む再エネ）、海外賠償・A&H・Surety/Credit、航空、財物、企業向け新種、旅行、保証、興行中止、就業不能、公共団体向け保険等

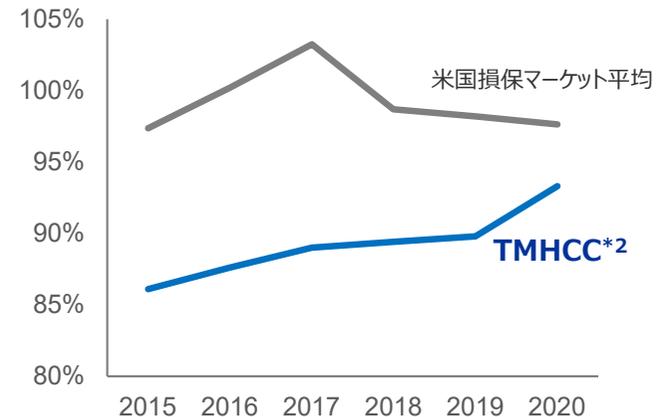
Results

■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成data through 12/31/20.

■ 良好なコンバインド・レシオ



*1: A&H・Surety・Creditを除く

*2: 現地管理会計ベース

【基本情報】Pure



米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・サービスを提供する Specialty保険グループ

What's Pure

■ 成長性の高いHNWマーケットにフォーカス

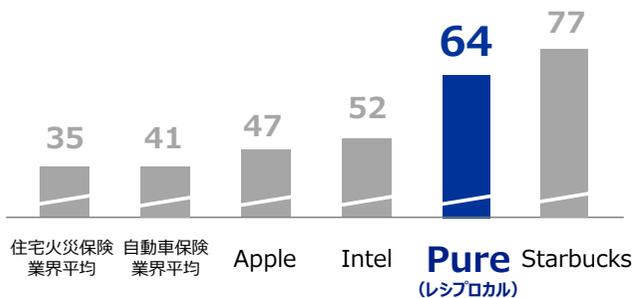
米国HNW人口の推移*1

(百万人)



■ 高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*2



Current Focus

■ ビジネスの拡大

- ✓ 継続的な契約者数の増加
- ✓ 多種目販売の強化

■ 保険金額および料率の引上げ

- ✓ マーケット環境に則した対応

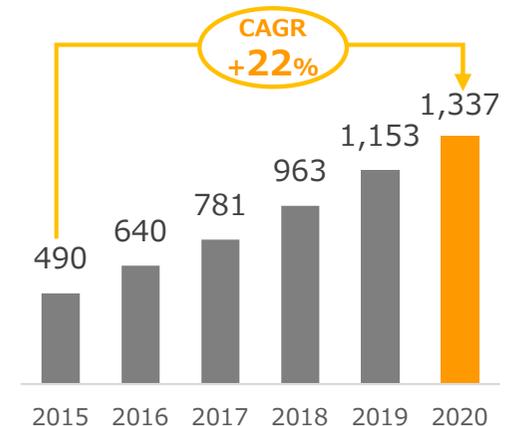
■ シナジーの拡大

- ✓ 富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託
- ✓ DFGと取引がある優良企業経営者のPureへの紹介
- ✓ FICOH（ハワイ現法）との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド
- ✓ 個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発

Results

■ 高いトップライン*3成長

(USD mn)



*1: 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

*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
Pureは2020年データ

出典：Customer GURU、NICE Satmetrix 2021
Consumer Net Promoter Benchmark Study

*3: マネジメント会社の取扱保険料

【基本情報】TMK



ロイズ市場のTop Class Specialtyカンパニー

What's TMK

■ ロイズ市場最大級の引受能力

(GBP mn)

順位	会社名	2020 GWP*1
1	Beazley	2,881
2	Brit	1,986
3	Hiscox	1,875
4	TMK	1,845
5	QBE	1,809

*1 : (出典) S&P Capital IQ

■ 卓越した専門性

- ✓ 米国・アジア等で、ロイズのスペシャルティ種目を中心とした引受
- ✓ ロイズと協働し、新しいリスクテイクを行うイノベーション・新商品開発

Current Focus

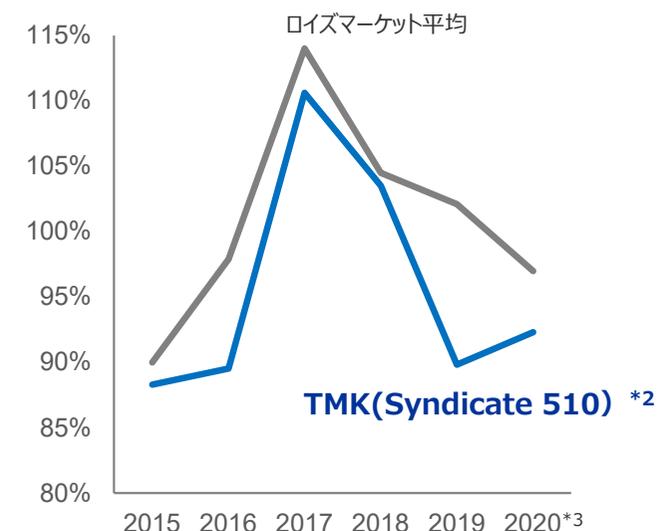
■ 強みを活かせるロイズ事業への回帰

下記取り組み等により、ボラティリティを低減しつつ、収益性の維持・改善を実現

- ✓ 成長が見込めるロイズのスペシャルティ種目にフォーカス。アンダーライティングにおける優れた専門性を強みとし、高い収益性を獲得
- ✓ より多様な種目で構成されるポートフォリオへのリバランスを実現、不採算種目は思い切った収益改善策を実施
- ✓ 市場のハード化を捉えた料率の引き上げ
- ✓ 再保険プログラムの見直し

Results

■ 良好なコンバインド・レシオ



*2: 現地管理会計ベース

*3: 新型コロナウイルスの影響を除いたベース

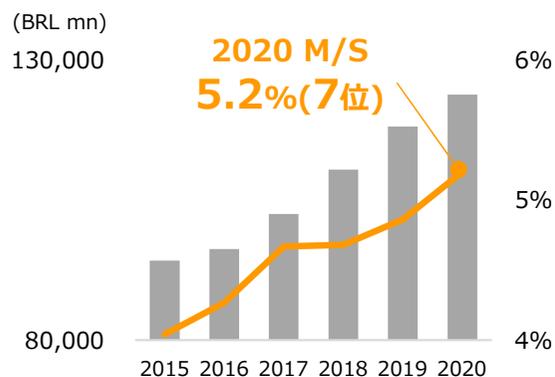
【基本情報】TMSR



中南米最大の市場で、最先端のDXを活用し、高い競争力を発揮

What's Seguradora

■ 拡大するマーケット*1(棒グラフ) で マーケットシェアも拡大*2(折れ線グラフ)



■ ニーズに適合した商品・サービスの提供

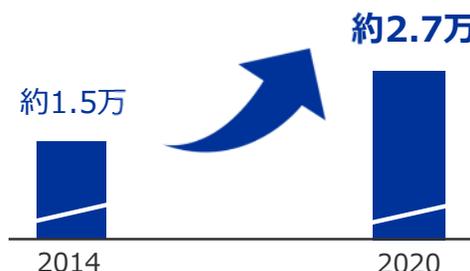
- ✓ ブローカーの営業活動をサポートするシステムやコールセンターの提供
- ✓ 無線技術を活用した自動車盗難リスクの低減と専門商品の開発
- ✓ ロードアシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

*1 : GWP (出典) Swiss Re

*2 : (出典) SUSEP

Current Focus

■ 取引ブローカー数の拡大



■ Caixa JV

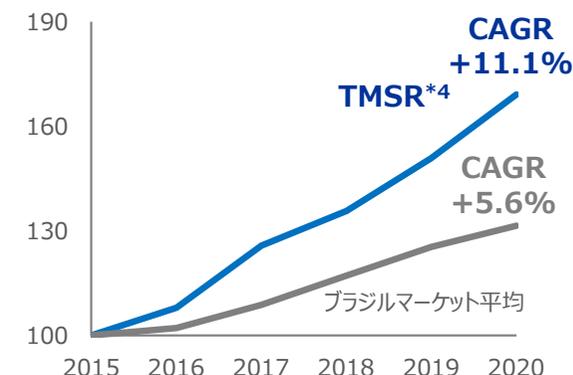
- ✓ 2021年2月、Caixa JVの営業を開始し、オペレーションの立ち上げは順調に進捗
- ✓ 高い収益性が期待できる住宅向け保険を販売し、2025年度には、税後利益で65億円程度*3をめざす

*3 : 公表時の為替レートで当社持分

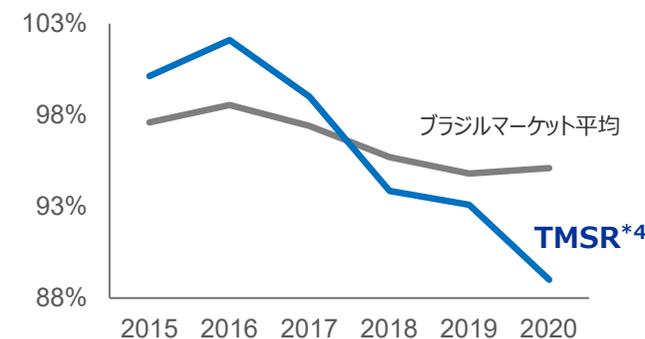
Results

■ 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



■ 良好なコンバインド・レシオ



*4: 現地管理会計ベース

【基本情報】地域・拠点別業績

正味収入保険料 (億円)	2020	2021 予想			2023 計画
	実績	年初 ①	今回 ②	増減 ②-①	
北米*1	10,958	12,350	13,110	760	
Philadelphia	3,364	3,650	3,820	170	
Delphi	2,795	3,110	3,180	70	
TMHCC	4,135	4,820	5,270	450	
欧州*2	1,309	1,420	1,350	▲ 70	
中南米	1,056	1,130	1,210	80	
アジア・オセアニア	1,743	1,940	1,890	▲ 50	
中東・アフリカ	331	360	340	▲ 20	
損保計*3	15,399	17,200	17,900	700	
生保	933	950	970	20	
合計	16,333	18,150	18,870	720	20,000程度

事業別利益 (億円)	2020	2021 予想			2023 計画
	実績	年初 ①	今回 ②	増減 ②-①	
北米*1	1,163	1,490	1,760	270	
Philadelphia	399	380	410	30	
Delphi	456	650	770	120	
TMHCC	253	440	500	60	
欧州*2	▲ 124	80	90	10	
中南米	109	60	70	10	
アジア・オセアニア	▲ 60	140	190	50	
中東・アフリカ	6	10	0	▲ 10	
損保計*3	973	1,730	2,050	320	
生保	▲ 5	▲ 50	10	60	
Pure	82	130	110	▲ 20	
合計*4	916	1,670	2,020	350	2,300程度

適用為替レート	2020	2021 予想	
	実績	年初	今回
	20年12月末	21年3月末	21年9月末
米ドル/円	103.5円	110.7円	111.9円
英ポンド/円	139.8円	152.2円	150.4円
ブラジルレアル/円	19.9円	19.6円	20.5円

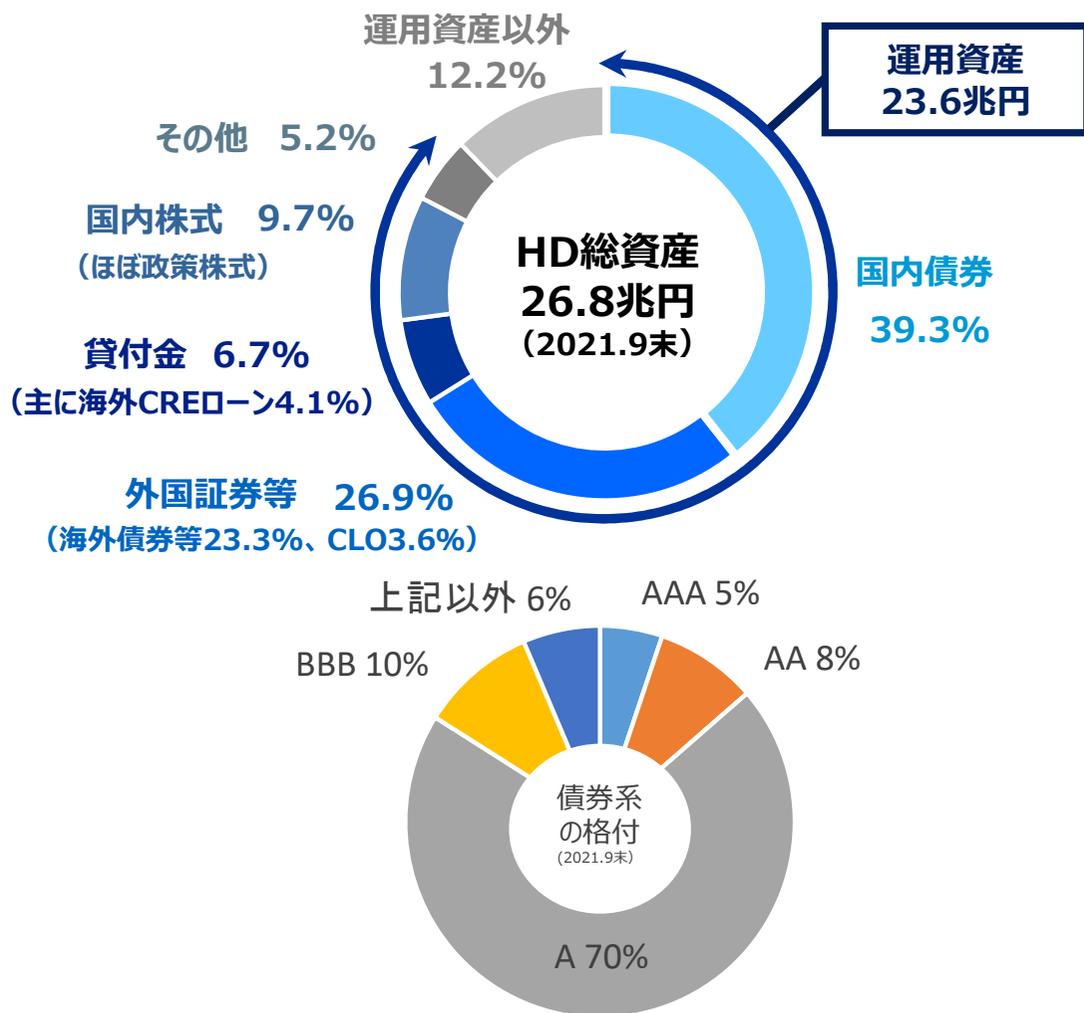
- *1：「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州を含みます。TMKの北米事業は含みません。
 *2：「欧州」に記載の数値には、TMKの北米事業を含みます。TMHCCの欧州事業は含みません。
 *3：「損保計」に記載の数値には、生損保兼営の海外子会社で引き受けている生命保険事業の数値を一部含んでおります。
 *4：本社費調整後。

C/R	2020	2021 予想		2023 計画
	実績	年初	今回	
北米*1	96.0%	95.7%	94.8%	
Philadelphia	94.7%	96.3%	96.3%	
Delphi	100.3%	101.8%	101.0%	
TMHCC	93.4%	89.7%	89.5%	
欧州*2	111.8%	93.7%	90.6%	
中南米	89.6%	96.0%	97.0%	
アジア・オセアニア	111.3%	96.4%	93.4%	
中東・アフリカ	97.2%	96.0%	101.8%	
損保計*3	99.8%	96.2%	95.0%	
生保	-	-	-	
Pure	-	-	-	
合計	99.8%	96.2%	95.0%	94%程度

【基本情報】グループ資産運用方針

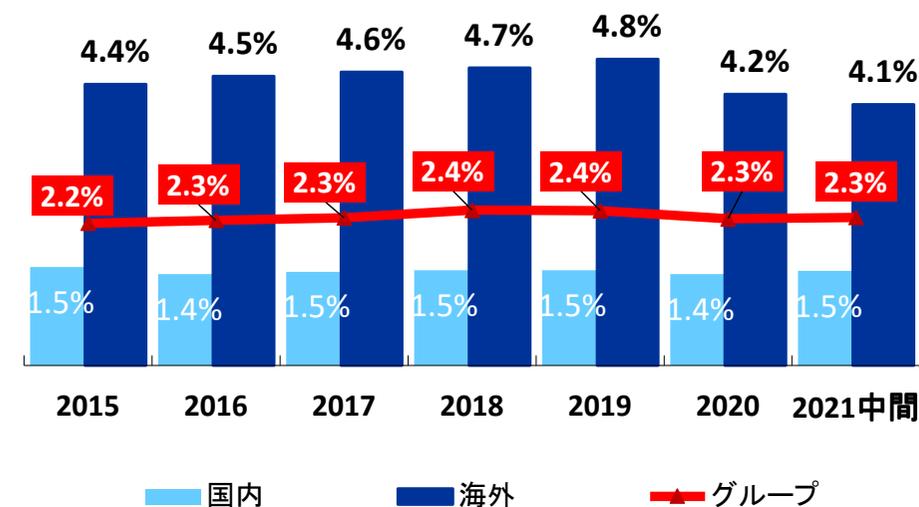
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

運用資産構成 (2021年9月末)

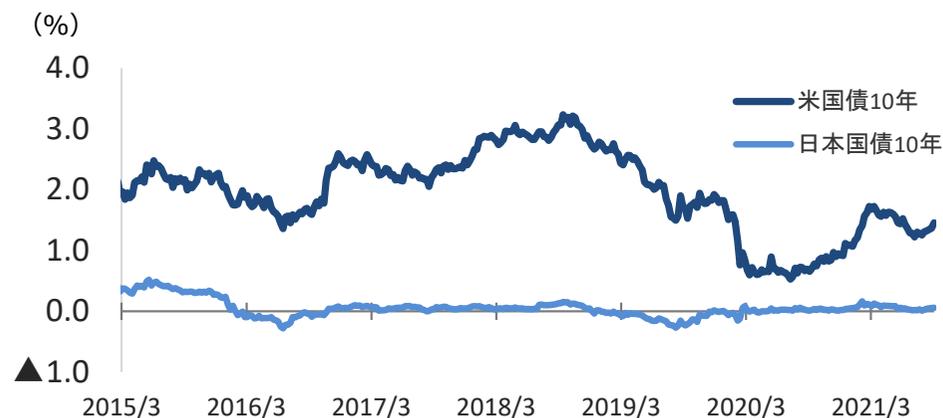


安定的な利回りの確保

＜グループインカム利回りの推移＞



(参考) 市中金利推移

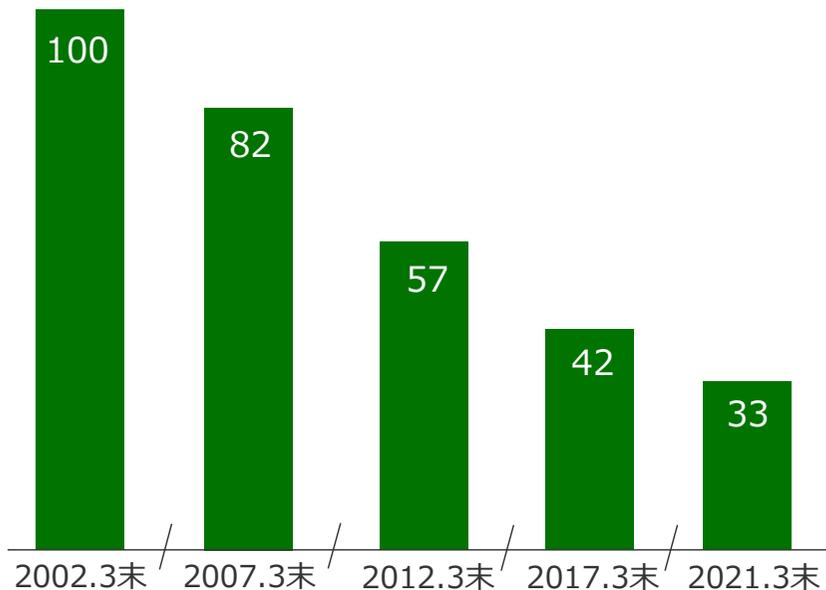


【基本情報】政策株式の削減

● 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33%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.3兆円*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り組む

TMNF保有政策株式 簿価の推移*²



*1: 売却時における時価

*2: 2002.3末を100とした場合

売却額

中期経営計画	年度	売却額
変革と実行 2014	2012	1,150億円
	2013	1,090億円
	2014	1,120億円
To Be a Good Company 2017	2015	1,220億円
	2016	1,170億円
	2017	1,080億円
To Be a Good Company 2020	2018	1,070億円
	2019	1,070億円
	2020	1,060億円

- 現中期経営計画（2021-2023）においても毎年1,000億円以上の売却を継続

事前・事後の安心プロバイダー

- 当社の有するリスクデータやデータ解析の知見と、外部パートナーの知見を掛け合わせ、価値提供領域を順調に拡大
- お客様の“いざ”という時を支えるために、“いつも”支えることができる存在へ

防災・減災

マーケットサイズ* 1.9兆円

取り組みの方向性

安心・安全でレジリエントな社会づくりに貢献すべく、
保険事業の拡大、防災・減災事業の立ち上げに挑戦

足元の取り組み

- 社会全体の防災意識を高めるサービス

河川氾濫による浸水や土砂災害が発生した際のリスクをスマホ等で疑似体験できる災害体験AR(21.7)

- 防災・減災行動を促すサービス

- ・ 災害時の避難行動を支援する実証実験(21.9-)
- ・ IoTを活用した水災アラートサービスの実証実験(21.11-)

- 新たなイニシアチブを立ち上げ(21.11)

- ・ 防災科学技術研究所とJV(I-レジリエンス)設立
- ・ 防災コンソーシアム(CORE)の発足

ヘルスケア

マーケットサイズ* 1.5兆円

取り組みの方向性

お客様の健やかで心豊かな生活を支援すべく、
保険事業の拡大、ヘルスケア事業の立ち上げに挑戦

足元の取り組み

- 充実の保険付帯サービス(20.8)

重症化予防、医療相談、専門医・専門病院受診予約

- 疾病予兆検知に繋がる新たなソリューション

アップルウォッチから収集されるヘルスデータを活用し、
疾病の早期発見を行う実証実験(21.10-)

- 外部の知見も活用し、がんや認知症等の領域で早期検知や重症化予防サービスを付帯した商品を検討中

事前・事後の安心プロバイダー

サイバー

マーケットサイズ*1 **0.9兆円**

取り組みの方向性

増大するサイバーリスクからお客様をお守りすべく、
新技術を活用したサービス・事業の強化に挑戦

足元の取り組み

- **グローバルベースでサイバーリスクを定量評価**
米国Guidewire社のサイバーリスク分析モデルを活用したサイバーグローバルリスク定量評価サービス(21.5)
- **損害サービスと一体化したインシデントレスポンスサービス**
緊急時ホットラインサービスのリニューアル(22.4予定)
- **グループの知見やネットワークをグローバルに活用**
Global Head of Cyber RiskのDaljitt Barn*2の知見・ネットワークも活用し、新技術・サービスの探索を加速
大規模な集積損害も発生し得るリスクであり、グループレベルで適切な保険引受・リスク管理体制を構築

モビリティ

マーケットサイズ*1 **1.4兆円**

取り組みの方向性

誰もが安心・安全・快適に移動できるモビリティ社会
を実現すべく、商品・サービスの高度化に挑戦

足元の取り組み

- **安心・安全なモビリティライフを支える保険商品**
業界で初めて前方カメラと車内カメラが付いた通信機能付き2カメラ一体型ドライブレコーダー(21.4)
- **事故予兆を検知する新たなサービス**
ドライブレコーダーから得られたデータを活用した事故予兆サービスの実証実験(21.10-)
実証実験に使う事故予兆アルゴリズムは特許申請中
- **「事故のない世界」をめざす新しい自動車保険**
イーデザイン損保の新しい自動車保険「&e (アンディー)」(21.11、詳細はP.40参照)

*1: 調査会社調べ。2030年における国内のデータを活用した保険商品・サービス、データファイブビジネスのマーケットサイズ

*2: 20年以上サイバーリスクの専門家として勤務した後、前職はグローバル再保険会社にて、グループのサイバー保険戦略の策定・展開に従事

事前・事後の安心プロバイダー

エネルギー

マーケットサイズ* **0.2兆円**

取り組みの方向性

再生可能エネルギーの普及促進に貢献すべく、コンサルティングの高度化、事業化に挑戦

足元の取り組み

- 再生可能エネルギー施設のPML評価
- リスク評価・補償をワンストップで提供

太陽光M&Aパッケージプラン(21.9)

買収対象発電所の各種リスク評価から、買収後の表明保証違反リスクへの補償をワンストップで提供

- 蓄電池管理技術の事業化

EC SENSINGと協業開始(21.9-)

再生可能エネルギーの導入拡大に向け、蓄電池の更なる普及を推進するための新しいサービス・ソリューションを共同で開発していく

(蓄電池の劣化診断やリスク管理サービス等)

SME

マーケットサイズ* **0.4兆円**

取り組みの方向性

地方経済の活性化に貢献すべく、SMEを取り巻く様々な課題に対応できるソリューションの開発に挑戦

足元の取り組み

- コロナ禍での資金面での支援

補助金・助成金の簡易診断システムを提供開始(21.8)

- 事業承継へのワンストップ支援

日本M&Aセンターとの業務提携開始(21.11)

セミナーの開催や情報発信、M&Aマッチング、買収後の表明保証違反リスクへの補償をワンストップで提供

- DXを活用した経営課題解決

SAPジャパンとの協業開始(21.7-)

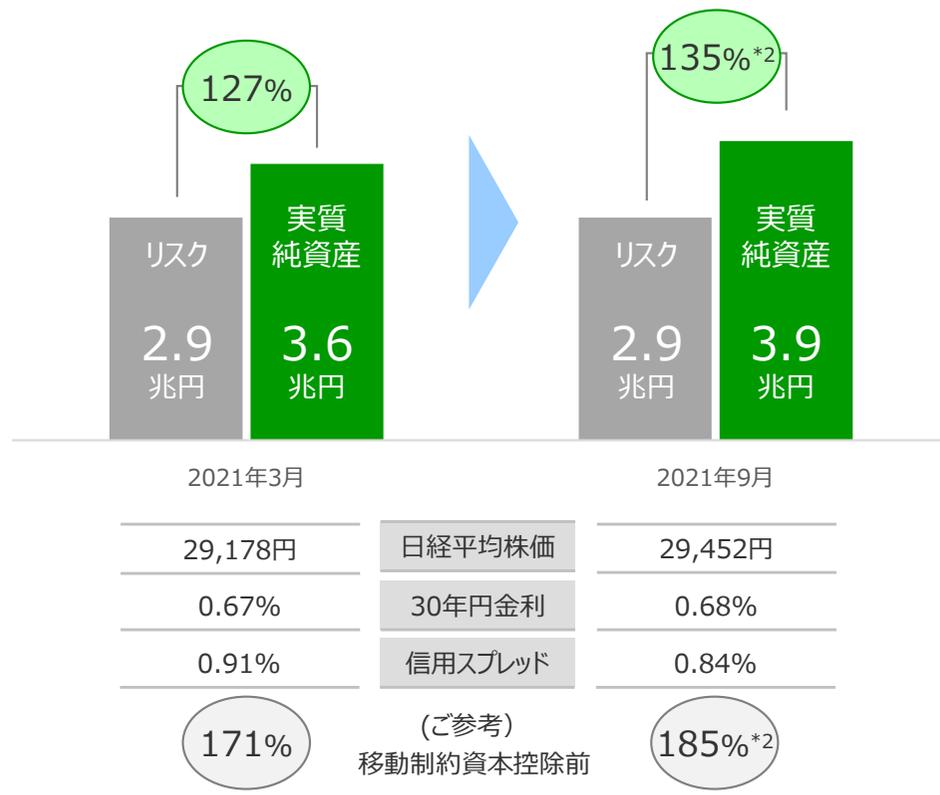
サプライチェーンリスクを洗い出し評価、データ連動型の保険商品や新たなリスクマネジメント

(Blank Page)

規律ある資本政策（ESR）

- 株主還元一方で、上期の利益貢献等により、2021年9月末のESRは135%（ターゲットレンジ内）となった

ESR^{*1}の推移



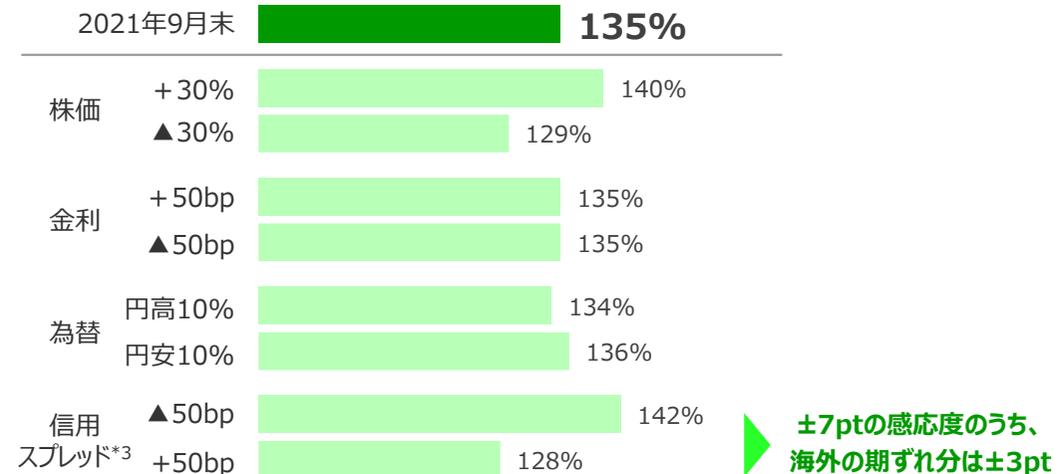
実質純資産増減要因

- ➡ 上期修正純利益の貢献
- ➡ 信用スプレッドのタイト化
- ➡ 株価の上昇
- ➡ 株主還元 等

リスク量増減要因

- ➡ 株価上昇による株式リスクの増加 等

ESRの感応度（パラレルシフトが前提）



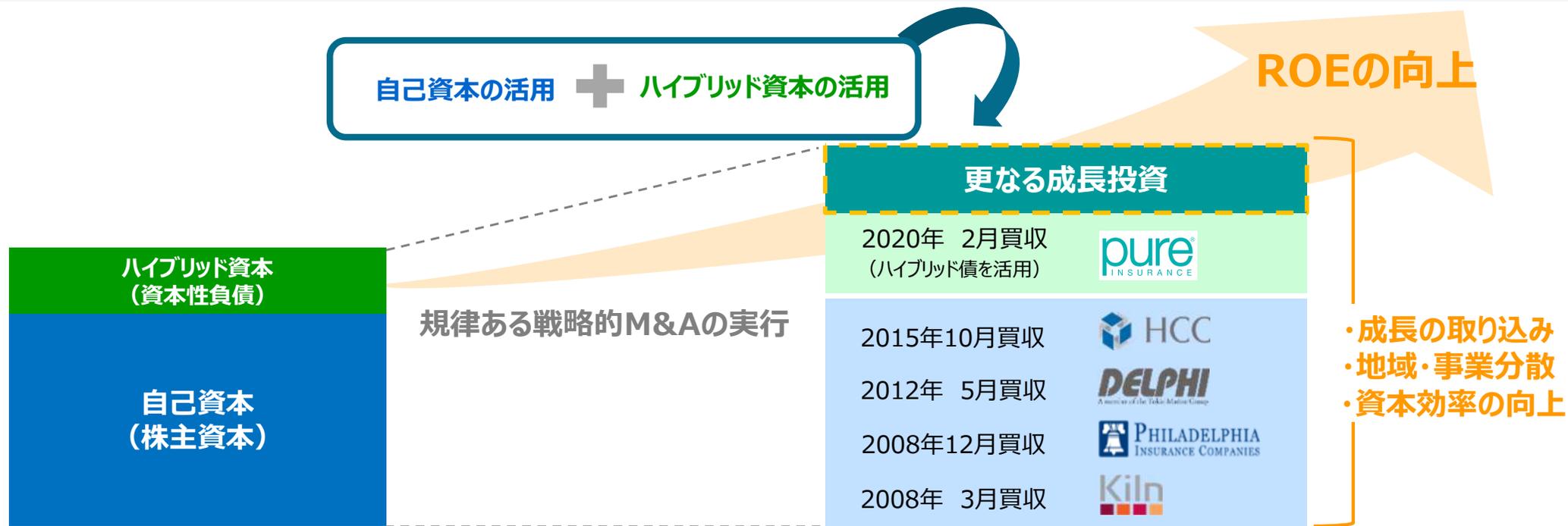
株価：政策株式の売却を継続
 金利：ALM運用により金利変動の影響をコントロール
 為替：ESRへの影響は限定的
 信用：リスクリミットの範囲内でリスクテイクを許容

- *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）
 海外子会社の実質純資産は、3か月前（20.12末と21.6末）の残高
 *2: 資本水準調整の年間枠の残額400億円の控除後は133%（移動制約資本控除前は184%）
 *3: 海外子会社の連結決算の期ずれ(上記*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

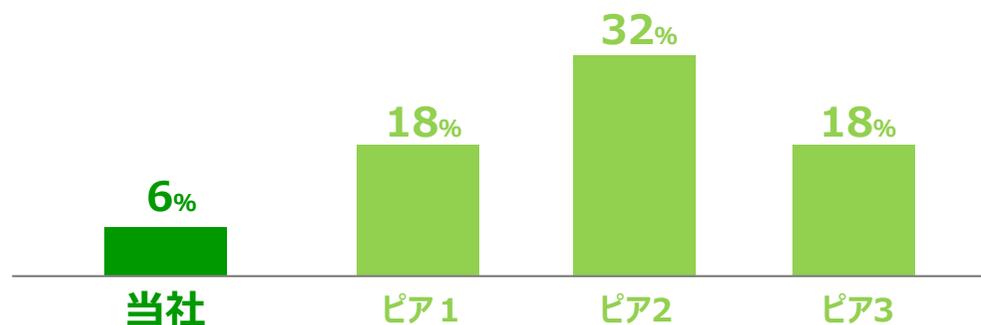
柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

5/27 IR説明会資料 再掲

- 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)

パーパスストーリー①

何のために、当社は存在しているのか

- 当社は創業時から、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、これを起点に、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきた
- 正に、当社の事業そのものが社会課題の解決である

当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料*1 (棒グラフ) と 配当総額 (折れ線グラフ) の推移

■ 国内損保*2 ■ 海外保険*3 — 配当総額*4

日本初の保険会社として創業

海上保険を通じて貿易の積荷を海難事故からお守りし、日本の経済・社会の発展に貢献



1879

1960

1965

1970

1975

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020

(年度)

★1999 欧州 (キルン)
サイバー保険

★2001 インド
マイクロインシュアランス

★1989 日本
公的保険に先がけた介護費用保険

★1996 日本
生命保険事業への進出

★1975 日本
日本初の積立ファミリー交通傷害保険

★1959 日本
日本初の賠償責任保険

★1914 日本
日本初の自動車保険

★2002 日本
日本初の生損保一体型商品「超保険」

★2017 日本
自動運転における被害者救済特約 (日本初)

★2020 日本・欧州
再生可能エネルギー拡大の後押し
(洋上風力発電向けパッケージ保険、GCube社買収)

東京海上HD設立

保険料
4.10兆円

配当
1,391億円

* 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

パーパスストーリー②

当社は何をめざすのか

- 事業活動と社会課題解決を循環させながら、持続可能な社会の実現へ貢献し、当社の「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていく
- 取組みの加速を企図し、21年4月に、グループサステナビリティ総括、サステナビリティ委員会（CEOとC職で構成）を創設

ステークホルダーに提供する価値と、実現に向けた重点領域

めざす姿

解決に取り組む重点領域

お客様のために

- 安心と安全をお届けするとともに、未来につながる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する

- 気候変動対策の推進
- 健やかで心豊かな生活の支援
- 災害レジリエンスの向上
- デジタルを活用したイノベーションの支援・創出 等

社会のために

- 誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する

株主・投資家のために

- 株主リターンの持続的な拡大
- 適時適切な情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組む

- 適時適切かつ透明性の高い情報開示

社員のために

- いきいきと活躍できる機会の提供とエンゲージメントを通じ、社員による高いパフォーマンスの発揮に貢献する

- D&Iの推進・浸透

未来世代のために

- 未来世代に持続可能な環境を引き継ぐ

- 気候変動対策の推進
- 子どもたちへの教育・啓発 等

パーパスストーリー③

どう進めるのか

- 重点領域のうち、当社が中長期に取り組む主要課題は4つ
- 着実に実行することで、価値を創造していく

経済的価値

社会的価値

は、取組みの結果として高まる主なもの

ステークホルダー	 お客様 のために		社会 のために 	
重点領域 (★主要課題)	気候変動対策の推進 (★)	健やかで心豊かな生活の支援 (★)	災害レジリエンスの向上 (★)	デジタルを活用したイノベーションの支援・創出
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの発展に資する商品・サービス（グループ横断の新組織「グリーン・トランスフォーメーション タスクフォース」を創設し、取組みを加速） 	<ul style="list-style-type: none"> 企業への健康経営支援サービスの普及・促進 新たなヘルスケアサービスの提供や、長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応（商品・サービス） 	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、早期復旧に役立つ商品・サービス レジリエントな社会構築に資する事業への投資 各自治体・企業等と連携したBCP策定支援 サステナブルな火災保険制度の構築 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術等を活用した新たな商品・サービス 増加するサイバーリスクへの対応（商品・サービス） SME支援等、企業の発展に向けた商品・サービス
創造する価値等	<p>経済的価値</p> <p>社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーに関する取組み等：P.36,66参照 	<p>経済的価値</p> <p>社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ヘルスケアサービスや資産形成・貯蓄ニーズへの対応等：P.36,43,64参照 	<p>経済的価値</p> <p>社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、早期復旧への貢献やサステナブルな火災保険制度の構築等：P.35,64参照 	<p>経済的価値</p> <p>社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用した商品・サービスやサイバーリスクへの対応、SME支援の取組み等：P.36,64-66参照

パーパスストーリー③

経済的価値

社会的価値

は、取組みの結果として高まる主なもの

ステークホルダー	株主・投資家 のために 	社員 のために 	未来世代のために 	
重点領域 (★主要課題)	適時適切かつ透明性の高い情報開示	D&Iの推進・浸透 (★)	気候変動対策の推進 (★)	子供たちへの教育・啓発
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> TCFD他、情報開示にかかるインテリジェンス強化等を通じた適切な開示 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の推進とカルチャーの浸透 グループ全体でのベストプラクティスの共有 人権については、デューデリ等を行いながら改善活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 投資先・保険引受企業等とのエンゲージメントを通じたカーボンニュートラルの実現 自社オペレーションにおけるCO2排出抑制 (RE100認定等) マングローブ植林・森林保全活動 	<ul style="list-style-type: none"> みどりの授業 ぼうさい授業 リスクと未来を考える授業
創造する価値等	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #004a99; color: white; padding: 2px;">経済的価値</div> <div style="background-color: #006633; color: white; padding: 2px;">社会的価値</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に沿った開示の充実やNGFSに基づく適切な対応 株主リターンの持続的な拡大【中長期ターゲット】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 修正純利益5,000億円超 ➢ 修正ROE12%程度 ➢ 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて持続的に高める 	<div style="background-color: #006633; color: white; padding: 2px; text-align: center;">社会的価値</div> <ul style="list-style-type: none"> カルチャー&バリューサーベイを毎年実施 女性管理職 (TMNF) : 2030年度女性リーダー比率30% D&I推進 : P.74参照 	<div style="background-color: #006633; color: white; padding: 2px; text-align: center;">社会的価値</div> <ul style="list-style-type: none"> 自社温室効果ガス排出量削減 : 2030年度▲60%削減 (2015年度対比) 電力消費量に占める再エネ比率 : 2030年度主要拠点100% 社有車の電動化 (TMNF、AL) 2030年保有する社有車を全て電動化*1 カーボンニュートラル*2の達成を継続 (8年連続で達成) 2038年度のマングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超の見込み 	<div style="background-color: #006633; color: white; padding: 2px; text-align: center;">社会的価値</div> <ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動への延べ参加率100% <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>みどりの授業 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約870回実施 ・約5.7万人が受講 (2021年3月末累計) <p>ぼうさい授業 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約810回実施 ・約5.5万人が受講 (2021年3月末累計) </div>

※気候変動に関する取組みの一覧はP.76、国際イニシアティブはP.81、外部評価はP.82参照

*1: EV、PHV、HV等

*2: 自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))

土台としての人とカルチャー

- 先が見通せない時代において、複雑化する社会課題を解決するためには、多様性の推進が必要不可欠
- こうした多様な人材を、カルチャーの浸透を通じて、ひとつに結び付ける

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進

D&Iの推進を重要な経営戦略と位置づけ、2021年4月にグループダイバーシティ&インクルージョン総括 (CDIO) およびCEOが委員長を務めるDiversity Councilを創設



鍋嶋CDIO

ナショナルリティ

- 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

ジェネレーション

- 新たな変革に挑む若手をはじめとした社員の挑戦をサポートする社内ベンチャープログラムや、副業ルールの緩和

ジェンダー

- 自発的キャリア構築と生き活きとした活躍を促すため、2019年にTokio Marine Group Women's Career Collegeを開講



国内外 グループベース

- 実績：女性リーダー比率30%超 (20年度末)
- 実績：女性役員比率10%超 (20年度末)

TMNF

- 実績：女性準リーダー比率54.9% (21年4月)
- 目標：女性リーダー比率30% (30年度)

コア・アイデンティティの浸透

- コロナ禍でも、CEO自らリモートでのワールドツアーを開催
- カルチャーの浸透を通じて、ひとり一人の行動から経営判断に至るまで、あらゆる行動の根底にパーパスを根付かせる (ガバナンスの要諦)

社員が生き活きと働く職場づくり

カルチャー&バリューサーベイ* (回答率84%)

5段階中 **4.3点** (Group Attachment)

5段階中 **4.2点** (Culture & Look Beyond Profit)

将来の経営人材の育成

5/27 IR説明会資料 再掲

● 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



東日本大震災の被災地を訪問



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

気候変動への対応

- 「保険会社」「機関投資家」「グローバルカンパニー」として、気候変動に真正面から向き合い、人々が安心して暮らせる環境・社会づくりへの貢献を通じて、企業価値の向上を実現していく
- 20年9月及び21年9月に公表したグループの方針*¹に沿って、取り組みを加速させていく

保険会社としての取り組み

- 保険金支払いの迅速化による「ファンの拡大」
 - ・ デジタルを活用した支払いの迅速化：人工衛星等
 - ・ 支払い迅速化に繋がる商品：地震やハリケーンへのインデックス保険
- サステナブルな保険制度の構築を通じた「安定収益の獲得」 P.29
 - ・ 火災保険の収益確保：動的な料率改定や保険期間の短縮化
 - ・ リスク分散：再保険へ過度に依存せず、グローバルにリスクを分散
- 防災・減災等のサービスを通じた「新たな収益源の獲得」 P.29
 - ・ 防災・減災等：東京海上ディーアールによるBCP策定支援、各種コンサルティングサービス（TCFD含む）、データを活用した新たなサービス
 - ・ 早期復旧：世界最大の災害復旧専門会社「ベルフォア」の活用
- 温暖化の抑制を通じた「再エネマーケットの取り込み」 P.29
 - ・ 再エネの普及支援：世界中で再エネ事業向けの保険引受を行うGCube（20年5月買収）のノウハウをグループベースで活用
 - ・ 新設および既設にかかわらず、石炭火力発電所および炭鉱開発（一般炭）の新規保険引受を停止*²

21.9
公表

*1: 2020/9/28 「気候変動に対する当社の基本的な考え方」について
https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6quv3000000baf1-att/20200928_j.pdf
 2021/9/30 「気候変動に対する当社の基本的な考え方」の改定について
https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6quv3000000dff1-att/20210930_Climate_Strategy_j.pdf

機関投資家としての取り組み



- ・ 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インゲージメント、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
- ・ 新設および既設にかかわらず、石炭火力発電所および炭鉱開発（一般炭）への新規ファイナンスを停止*²

21.9
公表

グローバルカンパニーとしての取り組み



- ・ ジュネーブ協会のWG共同議長として、「気候変動と新たな環境課題」論議を主導
- ・ 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の創設時メンバーかつ現メンバーとして、開示の充実化をめざし、国内外でTCFD論議を主導
- ・ カーボン・ニュートラル*³を8年連続で達成

*2: 但し、パリ協定の合意事項達成に向け、CCS/CCUS（二酸化炭素回収・貯留/二酸化炭素回収・有効利用・貯留）や混焼などの革新的な技術・手法を取り入れて進められる案件については、慎重に検討の上、対応を行う場合がある

*3: 自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))

主なグローバル委員会

- 経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定し、実行

グループCEO / CCO (Culture)

国内損保
事業

国内生保
事業

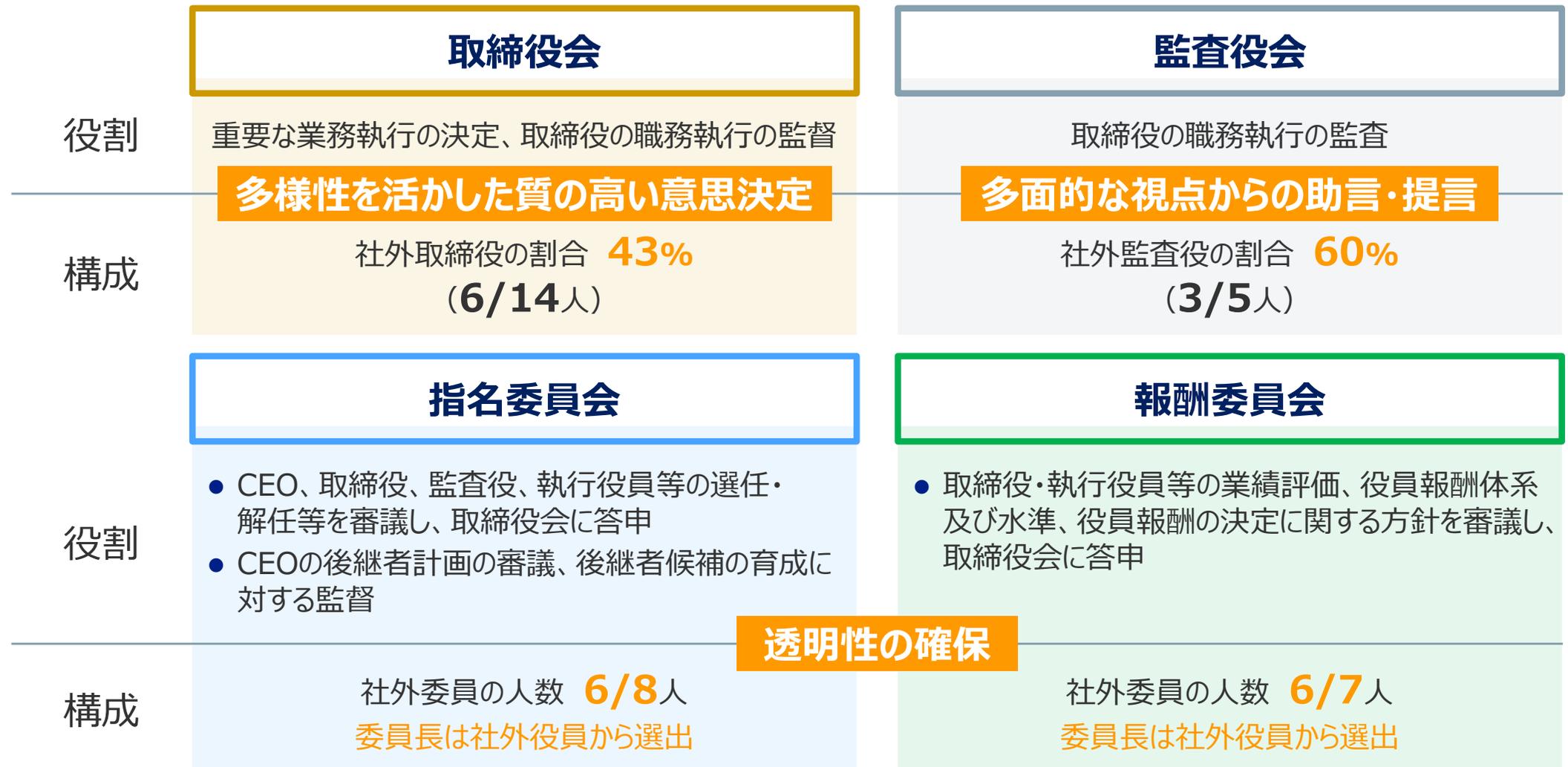
海外保険
事業

主な経営の 重要事項	主なグローバル委員会			委員長等
ERM	ERM Committee (年4回程度)			CFO (Financial)
M&A	International Executive Committee (年6回程度)			海外総括
保険引受	Global Retention Strategy Committee (年4回程度)			CRSO (Retention Strategy)
リザービング	International P&C Reserving Actuary Committee (年4回程度)			Chief International Actuary
資産運用	Global Investment Strategy Committee (年2回程度)			CIO (Investment)
IT/セキュリティ/ デジタル	Global Information Technology Committee (年2回程度) Digital Round Table (年2回程度)			CITO (Information Technology) CISO (Information Security) CDO (Digital)
サステナビリティ	Sustainability Committee (年4回程度)			CSUO (Sustainability)
ダイバーシティ	Diversity Council (年2回程度)			CDIO (Diversity & Inclusion)
内部監査	International Internal Audit Committee (年4回程度)			International Head of Internal Audit

ガバナンス体制

- 社外役員の知見、専門性を活用し、質の高い意思決定を行う取締役会をベースに、決定プロセスの透明性を確保した指名委員会・報酬委員会を設置した、ハイブリッド型の機関設計

＜ガバナンス体制＞



社外役員スキルマトリックス

- 当社経営に最も重要な「国際性」など、多様な社外役員スキルをバランス良く取り入れ、実効性の高いガバナンスを実現

属性	氏名	主な現職	スキル・経験								
			企業経営	金融経済	財務会計ファイナンス	法務コンプライアンス	人事労務	ガバナンスリスクマネジメント	テクノロジー	国際性	
取締役	三村 明夫 	日本製鉄株式会社 社友名誉会長	●	●					●		●
	江川 雅子 	一橋大学大学院 経営管理研究科特任教授	●	●	●				●		●
	御立 尚資 	ポ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 	日本電気株式会社 取締役会長	●	●						●	●
	片野坂 真哉 	ANAホールディングス 株式会社 代表取締役社長	●	●				●	●		●
	大園 恵美 	一橋大学大学院 経営管理研究科教授	●	●	●				●		●
監査役	堀井 昭成 	一般財団法人 キヤノン グローバル戦略研究所 理事・特別顧問		●	●				●		●
	和仁 亮裕 	弁護士		●	●	●			●		●
	大槻 奈那 	マネックス証券株式会社 専門役員チーフ・アナリスト		●	●				●		●

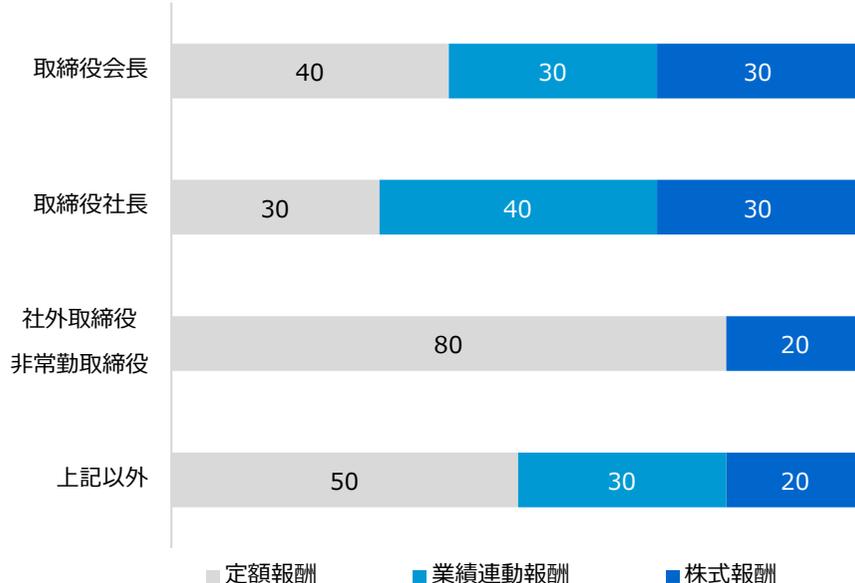
役員報酬

- 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から構成
- 原則として役位の高さに応じて、業績連動報酬や株式報酬の割合が大きくなる設計
- 株主総会での決議を経た上で、2021年7月以降、株式報酬を株式報酬型ストックオプションから株式交付信託に変更

<報酬の構成割合>



<業績連動報酬>

- 取締役の企業価値向上に対するインセンティブを高める
- 「個人目標」と「会社目標」の達成度に応じて、0~200%の範囲で変動

個人目標

各取締役の分掌範囲を踏まえて設定
(ESGや中長期戦略目標*¹を含む)

*1: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

会社目標

中期経営計画における、各年度の「修正純利益」、
「修正ROE」の目標値*²

*2: 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 (株式交付信託)>

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有
- グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブをより一層強化

国際イニシアティブへの参画

- 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、社会課題の解決に貢献
加えて、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かし、社会課題解決に取り組むことで、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
- 2020年度は「防災・減災分科会」「レポート研究分科会」等の取り組みに参加



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
- 2018年度からは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財務情報開示の方法論づくりを推進

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



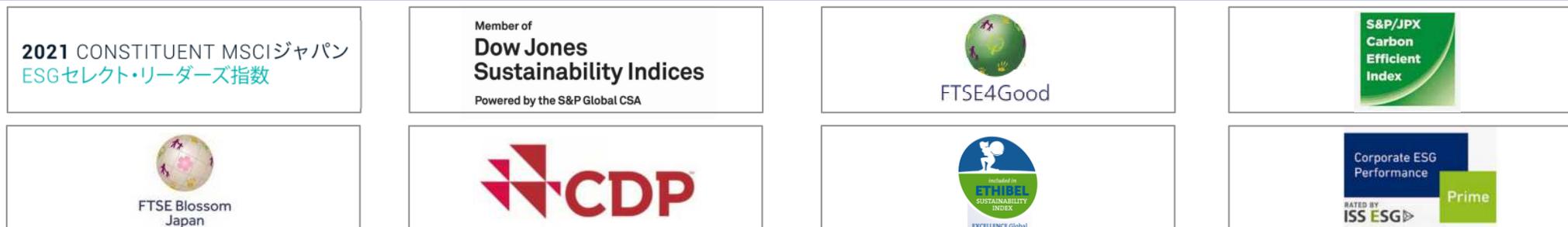
30% Club Japan



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）の取り組みを進め、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



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



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



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

海外での表彰



- 国際的な環境非営利団体CDPより、「2019年度気候変動Aリスト企業」に選定



- 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「Great Place to Work」を受賞

開示面での表彰

ディスクロージャー
2021年度 優良企業



- 保険・証券・その他金融部門の 優良企業（第1位）に選定



- 当社の統合レポート2020が、日経アニュアルレポートアワードで優秀賞を受賞

21年度業績予想 ～自然災害の影響～

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 自然災害に係る発生保険金の2Q実績は、前期比▲309億円減少の502億円（税引前）
- 通期の自然災害予算は、国内外合計では保守的に年初予想の水準を概ね維持（足元の状況を踏まえ内訳修正）

■ 自然災害に係る発生保険金（事業別利益ベース、億円）

	2020年度 2Q実績	2021年度 2Q実績	前年増減*2
税引前			
国内損保*1	725	277	▲448
海外保険	86	224	+138
合計	811	502	▲309

2021年度通期予想		増減*2 (②-①)
①年初	②今回	
740	580	▲160
520	650	+130
1,260	1,230	▲30

税引後*3

国内損保*1	522	199	▲322
海外保険	68	180	+112
合計	590	380	▲210

533	418	▲115
400	510	+110
933	928	▲5

■ 2Qの主な自然災害（一定規模以上の自然災害を記載）

【国内*1】

令和3年8月秋雨前線による大雨
令和3年台風9号

元受発生保険金*4

134億円
57億円

【海外】

テキサス州寒波

正味発生保険金*4

168億円

※3Q（7～9月）に新たに発生した自然災害（ハリケーンIda、カリフォルニア州山火事等）の想定ロスは200億円程度となる見込み*4

為替変動のグループへの影響

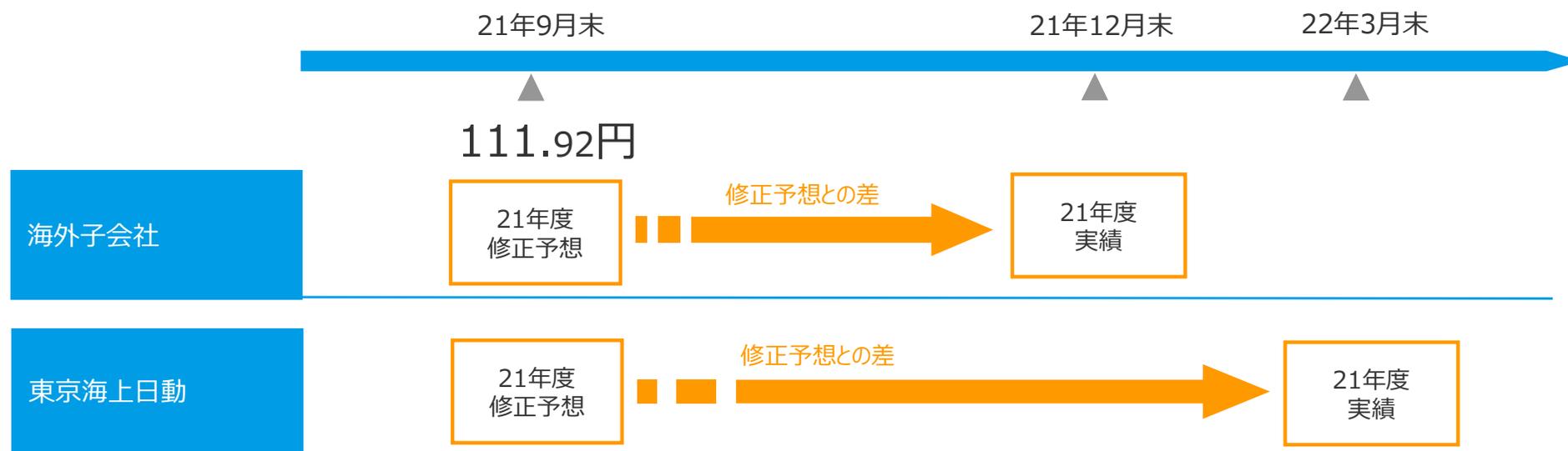
● 1円の円高進行*¹があった場合の概算影響（修正予想対比）

財務会計上の当期純利益への影響* ²		修正純利益への影響* ²	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外子会社利益の減少： ▲約10億円 ↳ 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22億円 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外子会社利益の減少： ▲約19億円 （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22億円 	
合 計：	+約13億円	合 計：	+約3億円

* 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: 21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	2021年度 予想	
財務会計	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	1,618億円	3,450億円	
	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	36,640億円	39,870億円	
	EPS	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	337円	363円	382円	383円	369円	232円	501円
	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	5,285円	5,818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%	4.6%	9.0%	
	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	0.99	1.03	
経営指標	修正純利益*2	-	-	-	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	3,361億円	4,900億円	
	修正純資産*2	-	-	-	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	36,924億円	42,150億円	
	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	391円	408円	482円	709円	
	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	5,326円	6,151円	
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	12.2%	
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	0.98	
事業別利益*2・3	国内損保事業*4	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	1,279億円	1,840億円	
	国内生保事業*5	▲ 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	2,052億円	480億円	
	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	1,011億円	2,020億円	
	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	73億円	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	1,060億円	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	2021/3末	2021/9末	
修正発行済株式数*6		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	693,273千株	685,252千株	
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	36,723億円	41,996億円	
期末株価		2,395円	2,633円	2,224円	2,271円	2,650円	3,098円	4,539円	3,800円	4,696円	4,735円	5,362円	4,950円	5,265円	6,021円	
騰落率		▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	14.4%	
(参考) TOPIX		773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20	1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04	1,954.00	2,030.16	
騰落率		▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	3.9%	

*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

*2: 2021年度予想は新定義（P.87参照）ベース

*3: 2014年度以前は修正利益

*4: TMNF、NF、イーデザインの合計

*5: 2014年度以前はTEV（Traditional Embedded Value）ベース、2015年度～2020年度はMCEV（Market Consistent Embedded Value）ベース、2021年度予想は財務会計ベース

*6: 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

<New> Bloombergで「修正純利益」と「修正ROE」のデータを取得いただけるようになりました

（現時点で、一部年度の数値については未対応となっておりますが、将来的に取得できるようになる見込みです。）

修正純利益： IS328 IS_ADJUSTED_NET_INC_AS_REPORTED
修正ROE： IM797 IS_ADJUSTED_ROE

株主還元の様況

	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	2021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	245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	1,391億円	1,680億円

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	600億円 ^{*5}
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	1,891億円	2,280億円

修正純利益 ^{*2}							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	3,361億円	4,900億円		
平均的な修正純利益 ^{*3}							2015年度から修正純利益を使用 (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)						2,200億円	2,950億円	3,300億円	3,400億円	3,300億円	3,300億円	3,600億円
配当性向 ^{*4}													38%	36%	36%	38%	40%	42%	47%

<参考：財務会計ベース>

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	1,618億円	3,450億円
配当性向	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	47%	51%	86%	49%
総還元性向	381%	31%	123%	639%	33%	29%	49%	33%	57%	94%	92%	70%	117%	66%

*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: 2021年度予想は新定義 (P.87参照) ベース

*3: 2021年度予想は、新定義を過年度にも適用して算出

*4: 平均的な修正純利益対比

*5: 年間の総枠1,000億円の内、既に実施済の金額

各種指標の定義

5/27 IR説明会資料 再掲

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

※透明性や比較可能性向上の観点から2021年度より定義を一部変更（黄色網掛け部分）

$$\begin{aligned}
 \text{修正純利益}^{\ast 1} &= \text{連結当期純利益}^{\ast 2} + \text{異常危険準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{危険準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{自然災害責任準備金}^{\ast 4} \text{ 繰入額}^{\ast 3} + \text{初年度収支残の影響額} \\
 &\quad - \text{ALM}^{\ast 5} \text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} + \text{のれんその他無形固定資産償却額} - \text{事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等} \\
 \text{修正純資産}^{\ast 1} &= \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} + \text{自然災害責任準備金}^{\ast 4} + \text{初年度収支残} \\
 \text{修正ROE} &= \frac{\text{修正純利益}}{\text{修正純資産(平均残高ベース)}}
 \end{aligned}$$

※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: 大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料
 ※5: 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
 ※6: 海外生保事業は「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）

事業別利益の定義

● 損害保険事業

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{自然災害責任準備金}^{\ast 4} \text{ 繰入額}^{\ast 3} + \text{初年度収支残の影響額}$$

● 生命保険事業 ※6

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{当期純利益} + \text{危険準備金等繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} - \text{ALM}^{\ast 5} \text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等}$$

● その他の事業

財務会計上の当期純利益

$$- \text{ALM}^{\ast 5} \text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等}$$

実質純資産の定義

$$\text{実質純資産}^{\ast 1} = \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{のれんその他無形固定資産} - \text{株主還元予定額} + \text{生保保有契約価値} + \text{その他}$$

< 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*



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス