

To Be a **Good Company**

東京海上グループの 経営戦略

2022年5月26日



東京海上ホールディングス

I. 利益成長の“角度”と“確度”	P. 5
II. 配当成長の“角度”と“確度” 規​​律ある資本政策	P. 22
III. High Quality経営の実現	P. 28
IV. 参考資料	P. 45

◆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

◆資料内にて使用している「Normalizedベース」とは、原則として、自然災害を平年に補正したベース
(その他の補正を行っている場合は、本文中に記載)

利益成長の "角度"と"確度"

- ◆ 2021年度のEPS Growthは+47%（Normalizedベース+15%）、2022年度の利益計画（Organic Growth）も+9%（除く為替で+5%*）と世界Top Class。高めた実力をベースに、“確度”高く実現していく
- ◆ Inorganic Growthについて、良質な大型M&Aの実行には忍耐強さが必要。他方、当社の強みであるボルトオンM&Aのroomはあり、着実に実行していく

*: 円換算時の為替の影響を控除

配当成長の "角度"と"確度"、 規律ある資本政策

- ◆ 2021年度、2022年度のDPS Growthは、それぞれ+28%（20年度200円→21年度255円）、+18%（21年度255円→22年度300円）成長
その先も、配当原資*の移動平均的な拡大を背景に、“角度”と“確度”高く成長させていく
- ◆ 2022年3月末のESRは、128%（自己株式取得反映後125%）と充実。資本のストック調整は、規律をもって実行していくが、2022年度の自己株式取得は、現時点では、年間を通じて1,000億円を、機動的に実施していく方針

*: 5年平均利益

High Quality経営 の実現

- ◆ 中長期ターゲットの“先”を展望し、7年目となるグローバルなグループ一体経営は更に進化
- ◆ 世界Top ClassのP&C Insurerとして期待されるOrganic Growthと、シナジー拡大を継続し、Inorganic成長機会も捉えることで、企業価値を更に拡大していく
- ◆ 利益成長と規律ある資本政策、政策株式削減の取組強化等により、ROEの向上（およびエクイティ・スプレッドの拡大）を実現する
- ◆ 社会課題(とりわけ気候変動イシュー)にプロアクティブに対応することで、企業価値向上に繋げていく

(Blank Page)

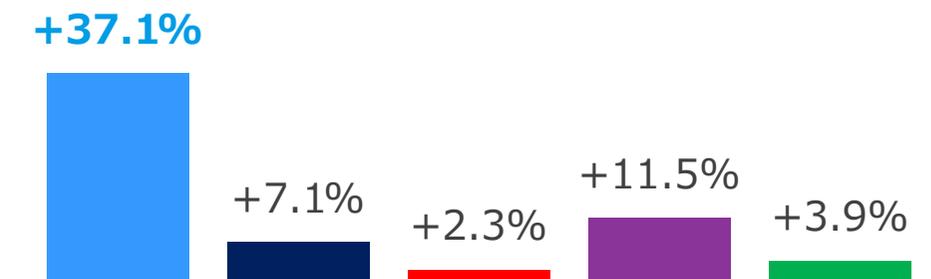
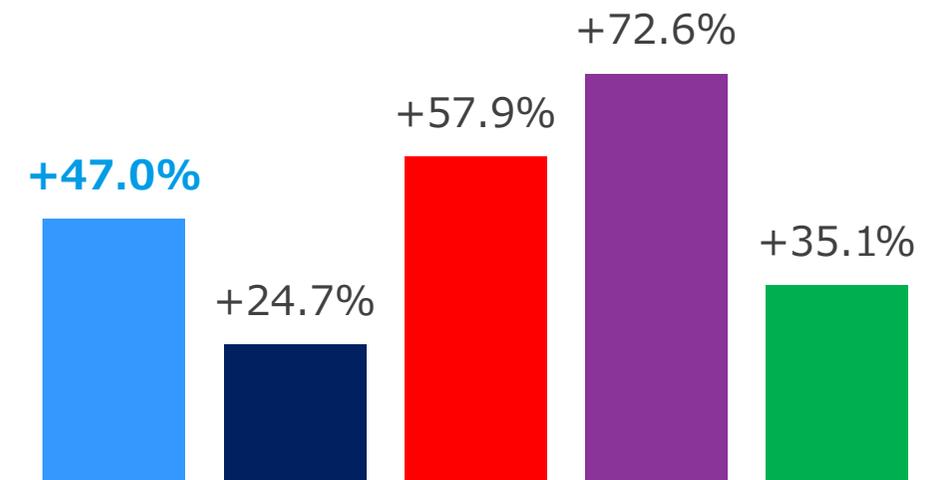
2021業績①

- 2021EPS Growthは、対前年で+47.0% (Normalizedベース+15.2%)、
コロナ前 (2019年度) 対比でも+37.1% (同+18.4%) と、世界Top Classの成長を実現した

EPS Growth
(2021 vs 2020)

EPS Growth
(2021 vs 2019 CAGR)

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



	Tokio Marine	ピア1	ピア2	ピア3	ピア4
利益*1	+44.7%	+24.1%	+58.1%	+68.1%	+35.4%
株式数*2	▲1.7%	▲0.5%	+0.1%	▲2.6%	+0.2%

	Tokio Marine	ピア1	ピア2	ピア3	ピア4
利益*1	+35.5%	+6.1%	+2.3%	+9.5%	+4.1%
株式数*2	▲1.2%	▲0.9%	+0.0%	▲1.8%	+0.2%

ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

*1: 分子の利益は当社は修正純利益、ピアは各社KPI利益

*2: 自己株式取得・増資

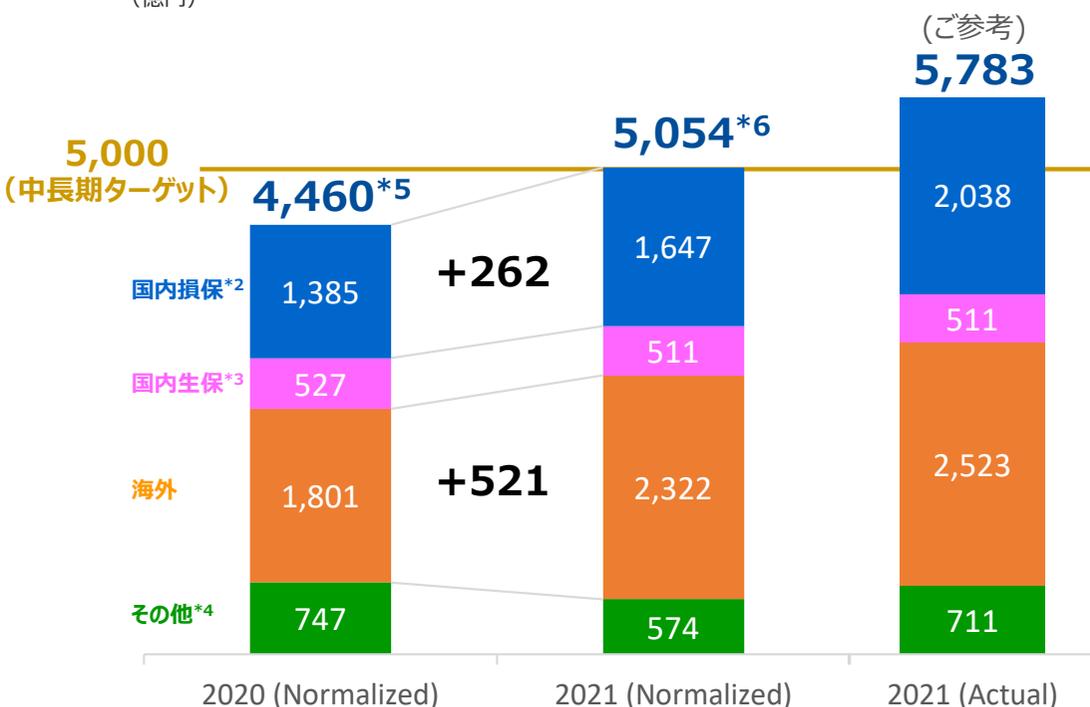
(出典) 各社公表資料、Bloomberg

2021業績②

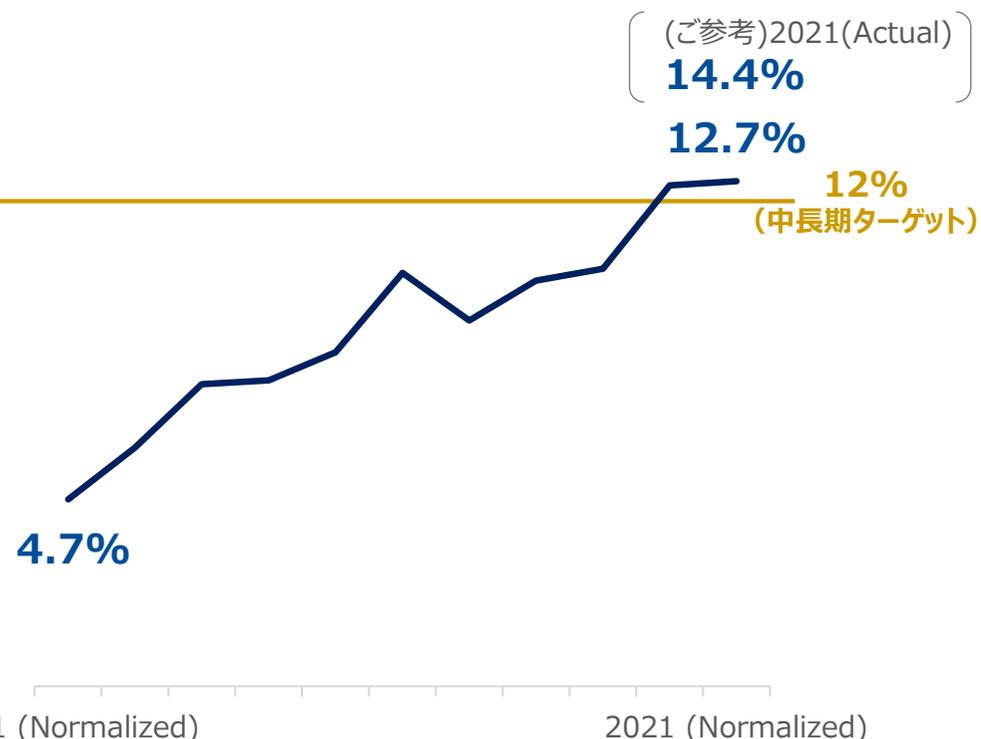
- 修正純利益・修正ROEともに、Normalizedベースでも中長期ターゲットとしてきた「5,000億円・12%」を突破した

修正純利益*1

(億円)



修正ROE

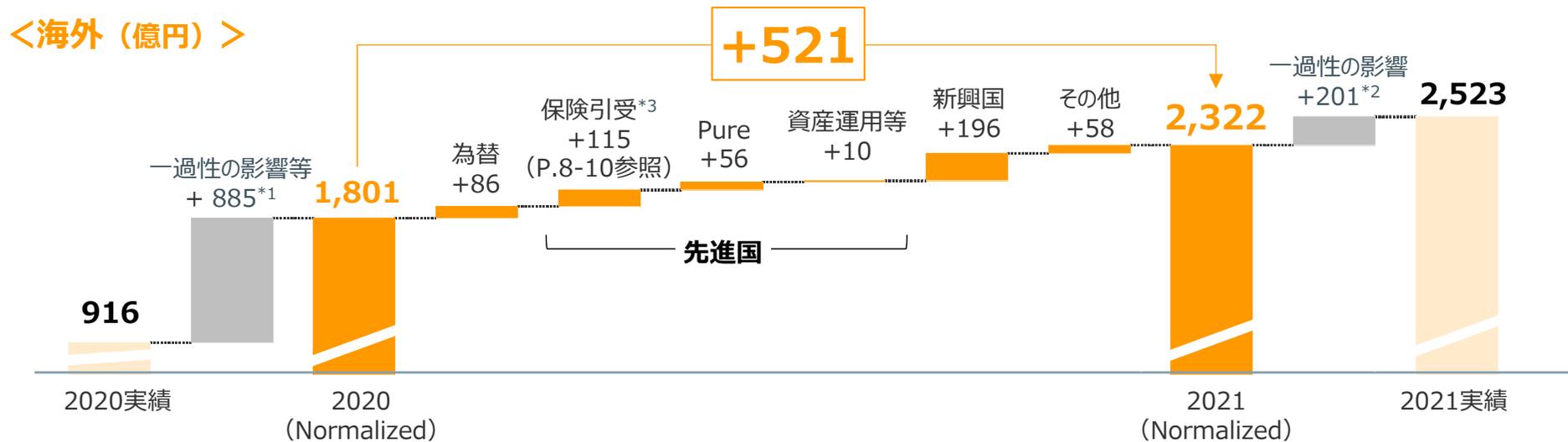
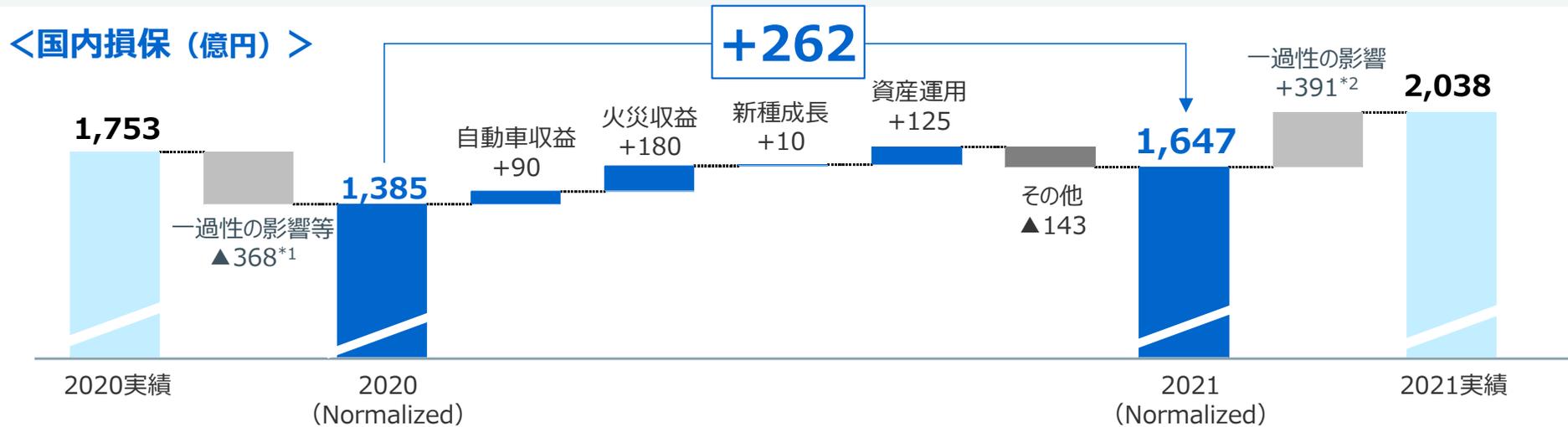


*1: 修正純利益の内訳は各事業の事業別利益
 *2: 国内損保 = TMNF (以降のページも同様)
 *3: 国内生保 = AL (以降のページも同様)
 *4: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却益など (以降のページも同様)

*5: 2020実績3,996億円から一過性の影響等▲464億円 (自然災害 約▲110、
 コロナ 約▲300、為替 約▲60) を控除
 *6: 2021実績5,783億円から以下の一過性の影響+729億円を控除
 ①自然災害 約+170、②北米キャピタルゲイン等 約+240、③コロナ 約+230、
 ④政策株式の売却益 約+90 (売却額が1,000億円を超えた部分)

修正純利益の増減要因

- ドライバーは、国内損保の「火災保険のレートアップを含む規律あるU/W」、海外の「ハードマーケット環境を活かしたレートアップを含む規律あるU/W」、「PHLYの収益性回復/TMKKのTurnaround」等による保険引受利益の拡大



*1: 内訳は、国内がコロナ影響 約▲560、自然災害 約+190、海外がコロナ影響 約+920、自然災害 約▲100、為替 約+60

*2: 内訳は、国内がコロナ影響 約+200、自然災害 約+190、海外が北米キャピタルゲイン等 約+240、自然災害 約▲40

*3: トップライン×(1-C/R)×(1-税率)で概算

2021利益成長のドライバー（海外の「レートアップを含む規律あるU/W」）

- 足元ハード化を踏まえ、当社の収益目線を満たすLineを拡充
- ロスコストを踏まえ、フォワードルッキングにレートアップを行うことで、マージンを維持・拡大している（結果的にマーケットをも上回るレートアップを実現）

Line of Businessの拡充

レートアップ実績

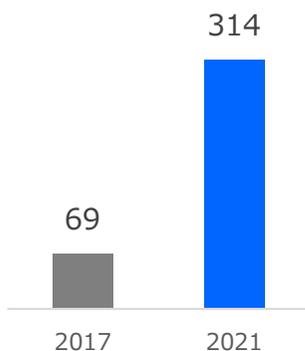


トップライン*1

(USD mn)

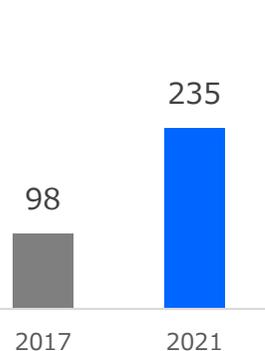
Marine & Energy (含む再生エネ)

- GCube買収
- オペレーション拡大



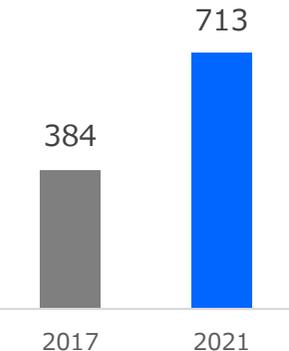
Professional Lines

- Qdos買収
- 内部成長

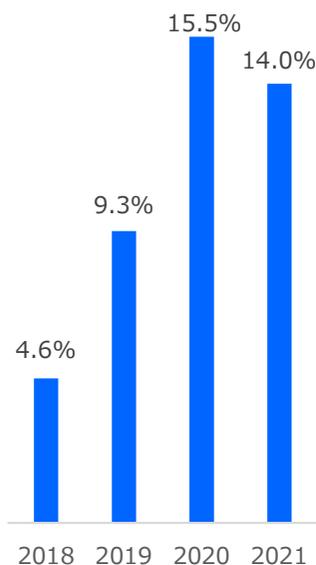


Financial Lines

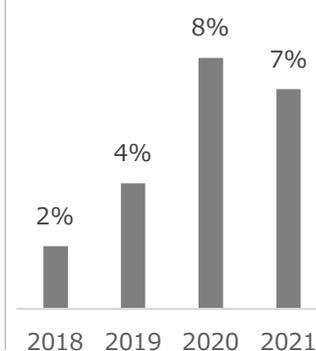
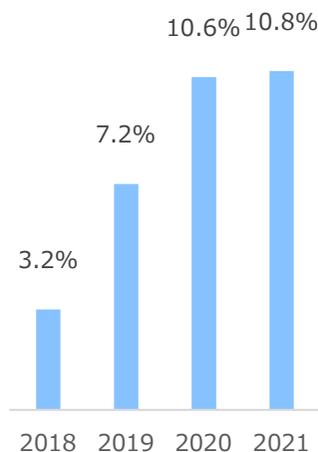
- 内部成長



*2



マーケット*3



*1: トップライン：正味収入保険料

*2: A&H・Surety・Creditを除く

*3: (出典) Willis Towers Watson

2021利益成長のドライバー（PHLYの収益性回復）

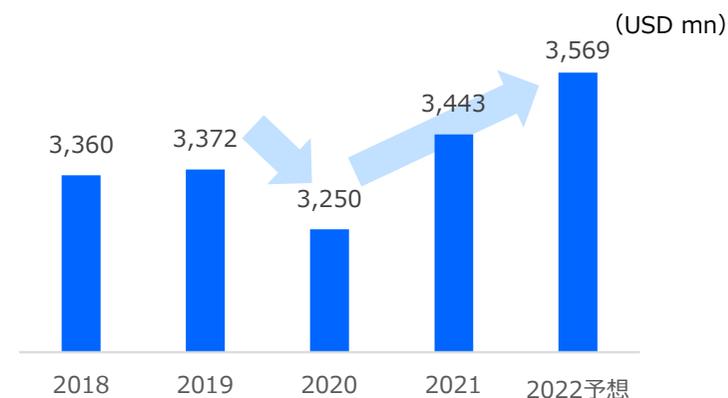
- ソーシャルインフレーションに対し、当社（PHLY）は、3年前からプロアクティブな対応を進め、サステナブルな利益成長軌道に戻している

実行してきた打ち手

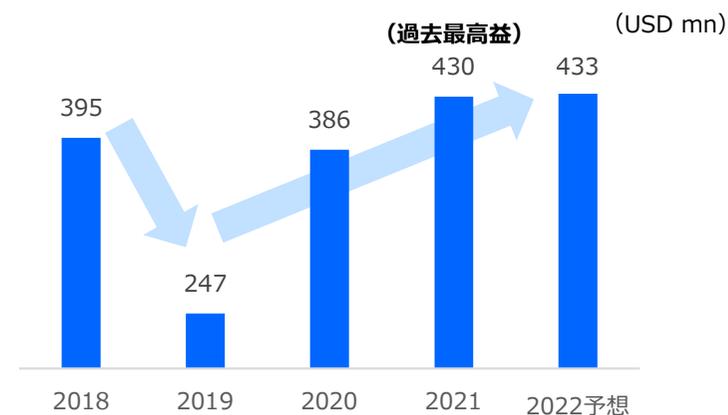
レートアップ	<ul style="list-style-type: none"> ロスコストを踏まえたフォワードルッキングなレートアップ（前頁参照）
引受規律強化	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の低い契約の大幅削減 高額リミット契約の大幅削減
将来のインフレリスクの軽減	<ul style="list-style-type: none"> 早期和解に向けた取組
【参考】過去実施済の対応リザーブ積増	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増（\$273M）

利益成長軌道への復帰

トップライン*



ボトムライン*



*: トップライン：正味収入保険料、ボトムライン：事業別利益

2021利益成長のドライバー（TMKのTurnaround）

- 自然災害の有無に関わらず、常時コンバインドレシオ90%前半の達成を目標とした収益改善策を徹底した結果、Turnaroundを成功させ、再び利益成長を加速している

実行してきた打ち手

種目分散化

- プロパティ種目依存からの脱却
- 賠償等強みのある種目での成長

ボラティリティの低減

- 不採算種目の引受厳格化
- 再保険プログラムの見直し・強化
- 市場のハード化を捉えたレートアップ

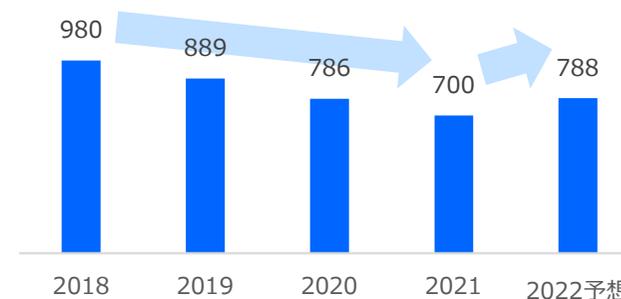
リーダーシップ強化 企業文化改革

- TMHCC CFOのBrad IrickをCEOに抜擢
- ロイズビジネスにおいて豊富な経験を有するMatthew ShawをCUOとして採用

Turnaround

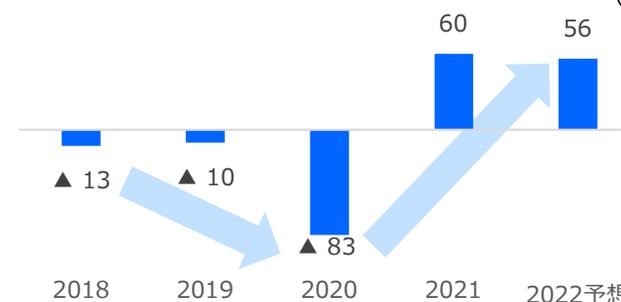
トップライン*

(GBP mn)



ボトムライン*

(GBP mn)



コンバインドレシオ の状況

109% 110% 113% 93% 92%

(Blank Page)

2022計画 (Organic Growth)

- 2022年度の利益計画 (Organic Growth) は+9% (為替除きで+5%*1) と世界Top Class。
"確度"高く実現していく (リスク要因は大規模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)

EPS Growthの2022計画*2

Tokio Marine 9% (為替除きで5%*1、OG)
+ 自己株式取得

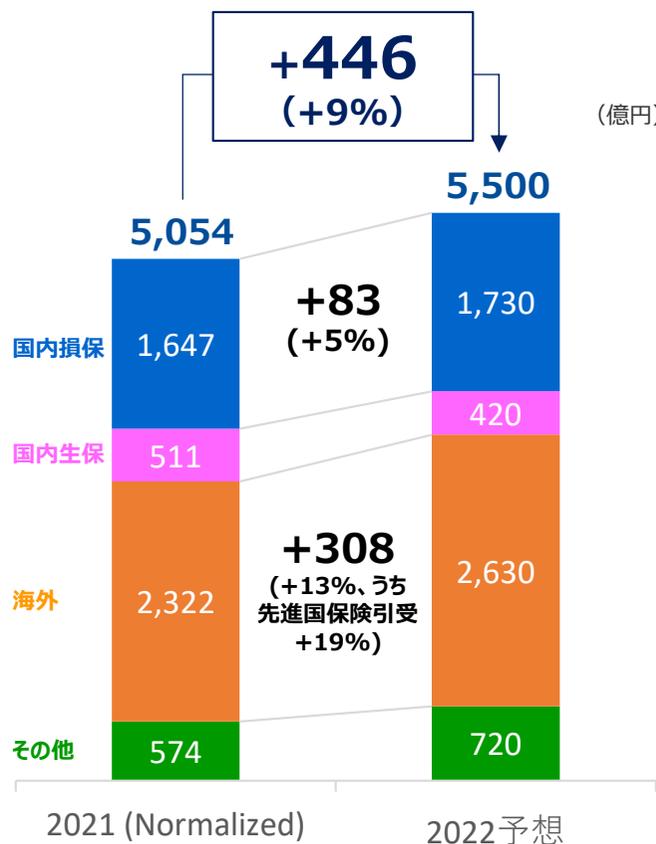
ピア1 5~7%以上
(うち1~2%は資本政策)

ピア2 3~7%

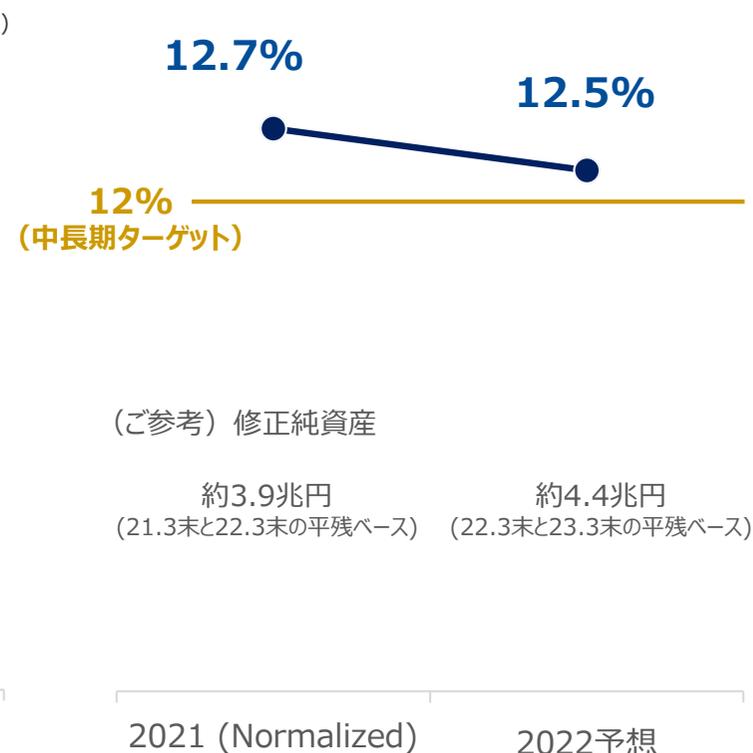
ピア3 (未公表)

ピア4 5%以上 (OG)
+自己株式取得

修正純利益



修正ROE

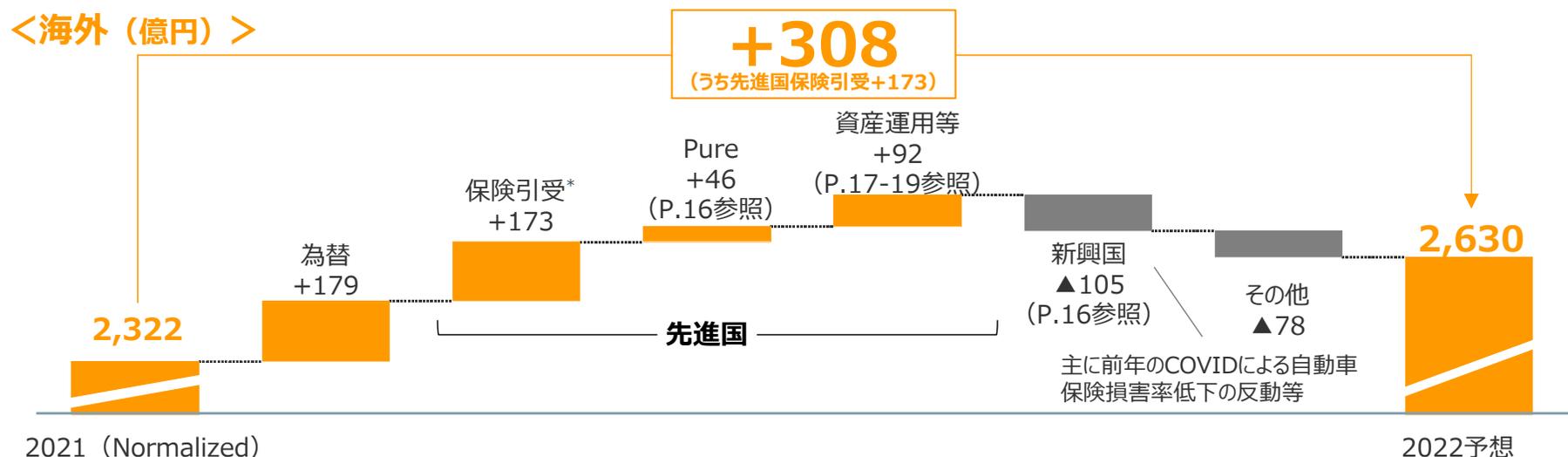
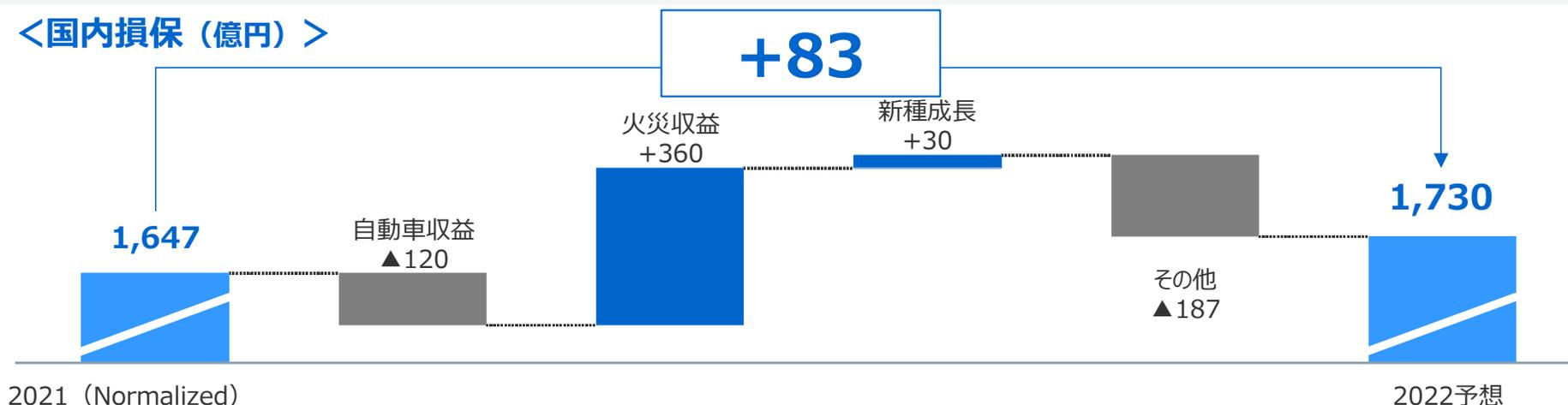


*1: 円換算時の為替の影響を控除

*2: 当社は修正純利益 (2021 vs 2022)、ピアは各社中期計画のKPI

修正純利益の増減要因

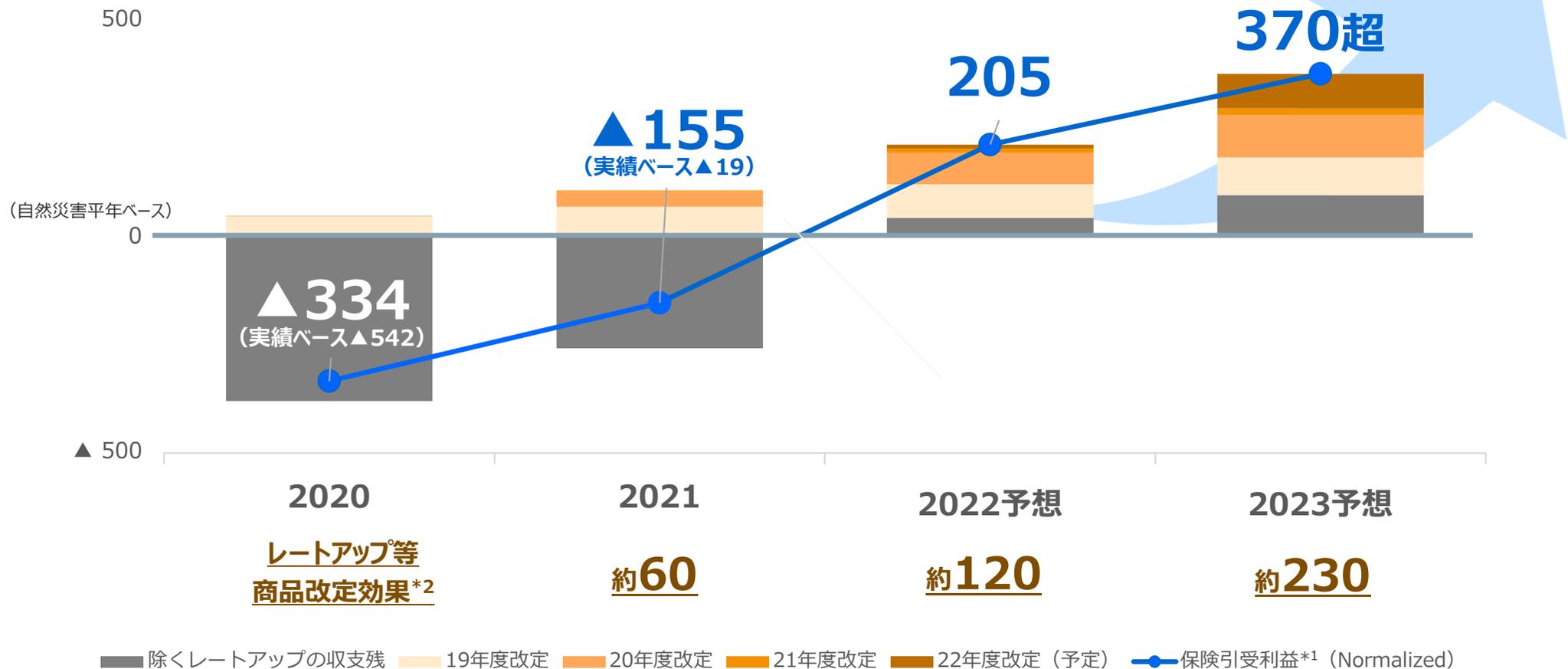
- 国内損保 (+83億円) は、2021年度に引続き、「火災保険のレートアップ^oを含む規律あるU/W」、「新種の拡大」が牽引
- 海外 (+308億円) も、「ハードマーケット環境を活かしたレートアップ^oを含む規律あるU/W」の継続に加え、「PureやCaixa JVの成長」や「資産運用収益の拡大」が牽引（先進国の保険引受利益は+19%成長）



2022利益成長のドライバー（国内火災保険の収益改善）

- 国内火災保険の収益改善ドライバーは、「過去・現在・将来のレートアップ^oを含む、規律あるU/W」（2022年10月に保険期間の短縮化を含む、商品・料率改定を実施予定）
- 再保険のアーニングスカバーも、経済合理性をベースにサイクルマネジメントを実行
- 防災・減災等を含めた総合的な取組みを通じ、災害に強い社会づくりに貢献しながら、収益性を確保していく

<保険引受利益*1（億円）>



*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除した収支残（税後・概算）

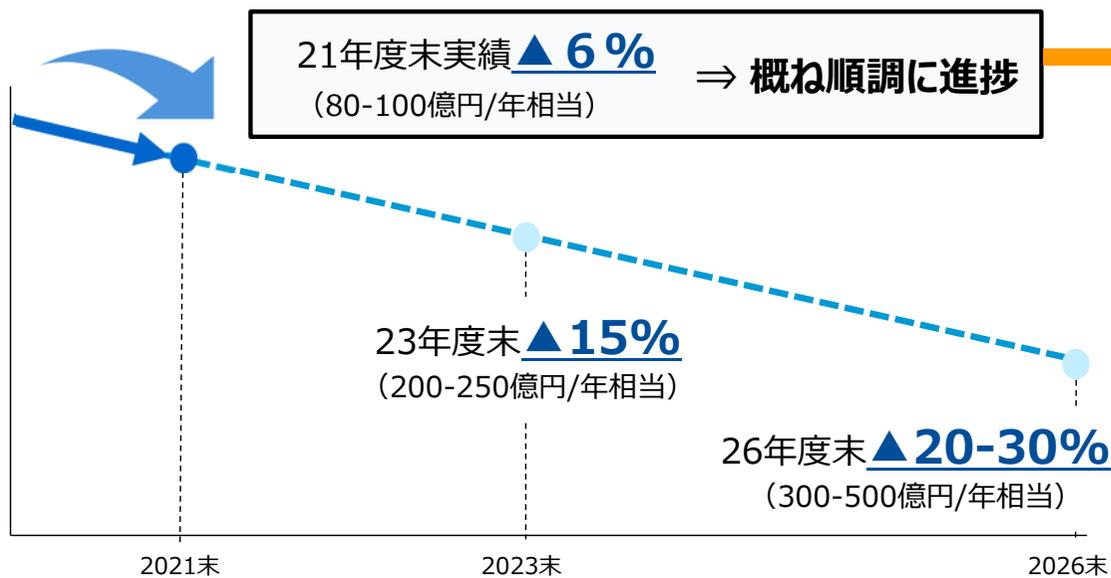
*2: 各年度に発現する商品改定等による収益改善効果（税後・概算） 但し、2020年度に発現済みの改善効果(約40億円)を除く累計値を記載

2022利益成長のドライバー（国内損保の収益力強化）

- デジタルの徹底活用により、概ね計画通り 約6%の業務削減効果を実現（2021年度末時点）
- 創出する時間をトップライン拡大・収益改善取組み等に繋げ、23年度 C/R：92%程度を実現する計画

事業効率向上の取組み

社内事務量削減効果*1（進捗）



デジタルの徹底活用による社内事務削減
⇒ 時間を創出し、トップライン拡大・収益改善取組みに繋げる

損害率改善

※P.14,49参照

主な取組み：火災保険の収益改善

防災・減災、リザルト対策等による L/R改善

21年度 改善実績*2	22年度 改善予想*2
商品改定効果と合わせ ▲5.9pt (約180億円)	累計 ▲15.5pt (約540億円)

+

トップライン拡大

※P.50/P.76-78参照

主な取組み：新種保険の成長

重点4領域を中心としたマーケット創造/増収

21年度 増収実績*3	22年度 増収予想*3
+156億円	累計 +600億円

*1：2019年度末時点の実績対比の削減効果をバーチャルに算出

*2：火災保険L/R、2020年度実績対比。但し、自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除（Normalizedベース）

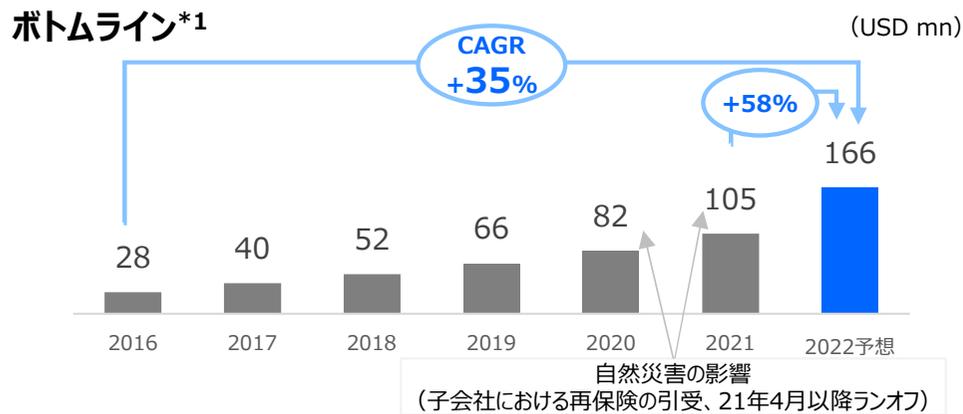
*3：NPW

2022利益成長のドライバー（Pure/Caixaの成長）

- Expansion Stageにある北米富裕層市場/南米住宅ローン関連保険ニーズの取込みを狙ったM&Aは、企図した通り利益成長のドライバーとなっている

Pureの+35%成長

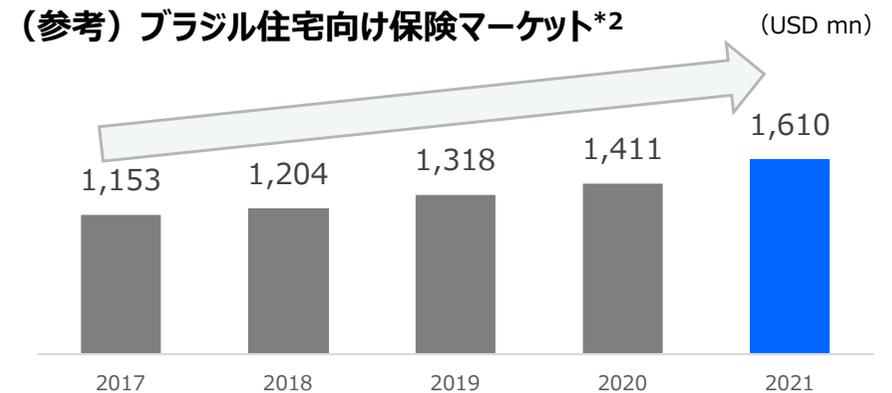
- 北米富裕層市場の拡大、レートアップ等により今後も力強い成長を実現していく



*1: トップライン：マネジメント会社の取扱保険料、ボトムライン：現地財務会計利益

Caixa JVの成長

- ブラジル住宅ローン市場の成長(2017-2021CAGR+8.7%)を、圧倒的シェアを誇るCaixa銀行とのJVで取込み、成長を実現していく



*2: (出典) ブラジル保険当局SUSEP、2021年12月末為替を適用

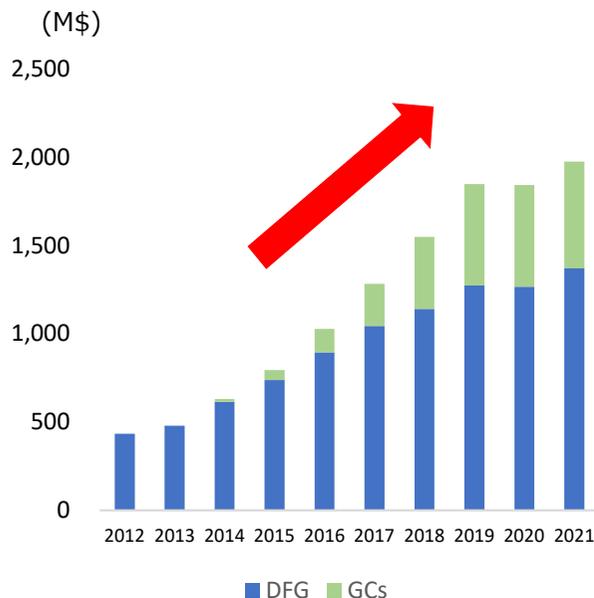
*3: 事業別利益、2025年予想はイメージ

*4: JV設立公表時の為替レートを適用、無形固定資産償却前

2022利益成長のドライバー（資産運用収益の拡大①）

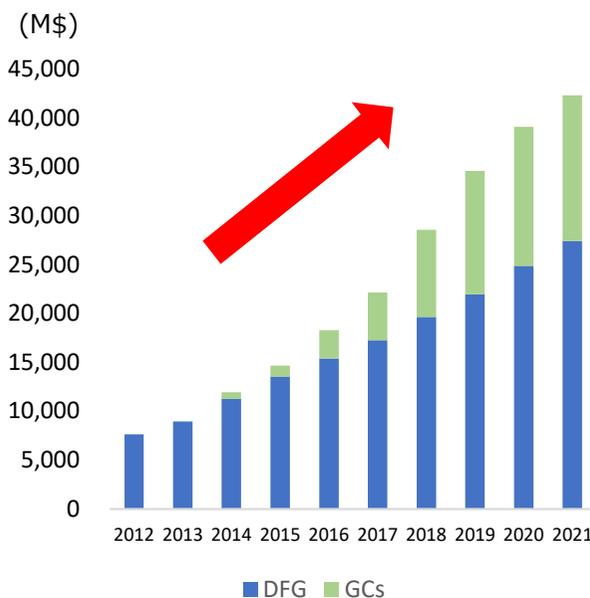
- 2012年の買収以来、投資機会を確実に捉えるDFGの資産運用力を活かして、安定的にインカム収益を拡大（近年の運用環境の変動局面においても、機動的に投資を実行）

インカムゲイン（DFG+委託分*）



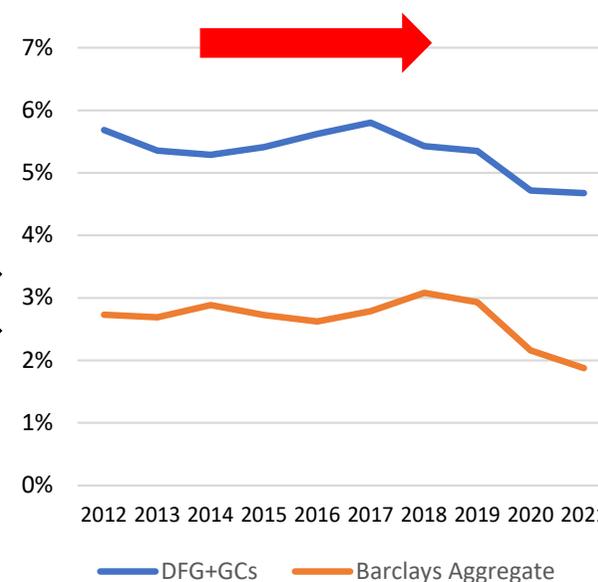
- インカムゲインの安定的な拡大

AUM（DFG+委託分*）



- ビジネス拡大（保険引受・資産運用）によるAUMの増加
- DFGへの運用委託の増加

インカム利回り



- どのような局面でもインデックス対比で高い利回りを維持

*: DFG+主なグループ会社（TMNF、AL、NF、PHLY、TMAIC、TMHCC）のDFGへの委託分

2022利益成長のドライバー（資産運用収益の拡大②）

- DFGの資産運用力の源泉は、長期・予測可能な負債特性と、強固で経験豊かな運用体制（グループ内で緊密に連携し、適切に支援・牽制することで、グループシナジーも発揮）

DFG運用チームの強み

長期・予測可能な運用資金特性

- 長期・予測可能な保険負債のキャッシュフローが原資であり、流動性リスクを許容可能
（短期的な市場のブレを許容し、超過収益を獲得）

リターン再現性高い運用体制

- コロナやリーマンショックなど、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



Donald Sherman
DFG CEO



Stephan Kiratsous
DFG CFO



Vincent Kok
DFG CIO

- 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、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実行
- CLOやCREローンなど専門性を要する投資を実施し、利益貢献

グループ内の適切な連携

適切なリスクマネジメント

- 信用リスクのエクスポージャーを適切にコントロール
- 定期的なストレステストにより資本十分性を確認

日米間のコミュニケーション

- 各層での定期ミーティング（CIO・Co-CIO間、フロント部門間等）
- DFG運用チームの東京拠点設置
- TMHDの財務人材・リスク管理人材を駐在員としてDFGへ派遣

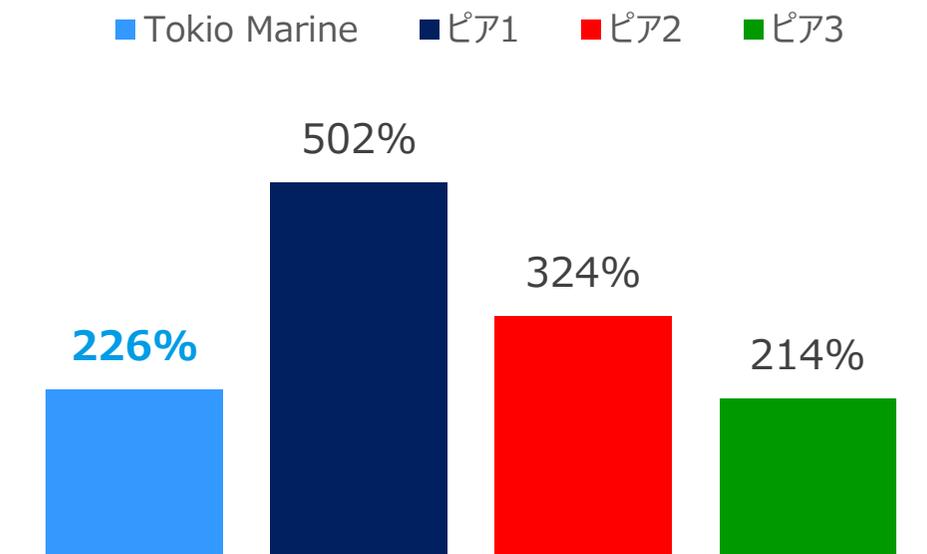
グループシナジーの発揮

- グループ会社の資産をDFGに委託し、DFGの資産運用力を活用した収益貢献を実現
- ESG投融資等新たな分野への投資のR&Dをグループで検討

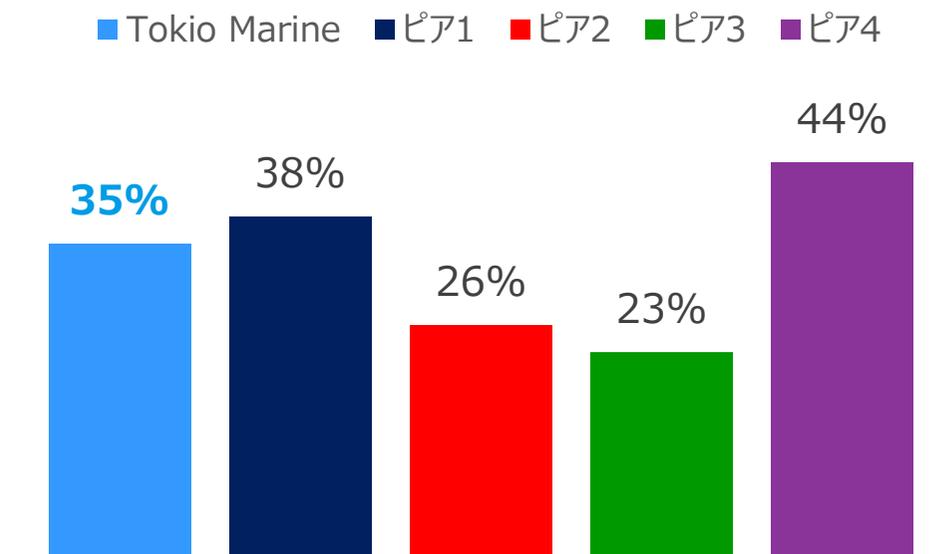
(ご参考) 信用リスク資産の規模

- 当社の信用リスク資産は、実質純資産対比でピアより小さく、総資産対比ではピア並み

実質純資産（経済価値ベース）対比



総資産対比



2021年度末実績
ピア: Allianz、AXA、Zurich、Chubb (出典) 各社公表資料からの概算値

M&A Discipline

- 本源的価値の見極めを前提に、リスク分散が効き、シナジーも発揮できる高ROI案件のみを厳選して実行
- 足元のバリュエーション水準は割高という認識。コロナ禍でカルチャーフィットの確認も難しく、良質な大型M&Aの実行には忍耐強さが必要。Market Intelligenceを着実に実行し、スクリーニングや関係構築を進めていく

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・新設
IN


2008年3月

 PHILADELPHIA
INSURANCE COMPANIES
2008年12月

 DELPHI
A member of the Tokio Marine Group
2012年5月

 HCC
2015年10月

 pure
INSURANCE
2020年2月

 TOKIO MARINE
CANADA
2022年6月

(ご参考) 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・ランオフ
OUT

欧州
非日系ビジネス*
2019年1月

 TOKIO MARINE
T M R
2019年3月

エジプト生保
タカフル
2020年9月

ボルトオンM&Aのトラックレコード

- 互いのビジネスをよく知るボルトオンM&Aのroomはある
- 海外グループ会社が有する経験と知見を活かし、当社の強みとして着実に実行していく

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
- ： 60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

2015-2017年

2018-2020年

2021年-

買収

Pro Ag (農業保険)
2015年1月

AIG事業買収 (メディカルストップロス)
2017年10月

WNC (財物・洪水保険)
2018年1月

NAS (サイバー・賠償責任保険)
2019年4月

A&H International (傷害保険)
2019年6月

SSL (休暇補償保険)
2021年4月

AJF (傷害保険)
2015年6月

International Ag (農業保険)
2017年4月

Qdos (賠償責任保険)
2018年10月

BCC (保証・信用保険)
2019年4月

GCube (再生可能エネルギー保険)
2020年5月

On Call International (アシスタントサービス)
2016年1月

Bail USA (保証保険)
2016年2月

Midlands (超過額労災保険)
2018年12月

AmTrust Ag (農業保険)
2019年5月

WWS事業買収 (人材派遣業界向け保険)
2020年12月

今後も良質な
案件を発掘
していく

売却

Bail USA (保証保険)
2019年4月売却

Life Trac (医療関連サービス)
2020年1月売却

色は買収した会社を表す

TMHCC TMK PHLY DFG TMM(A豪州)

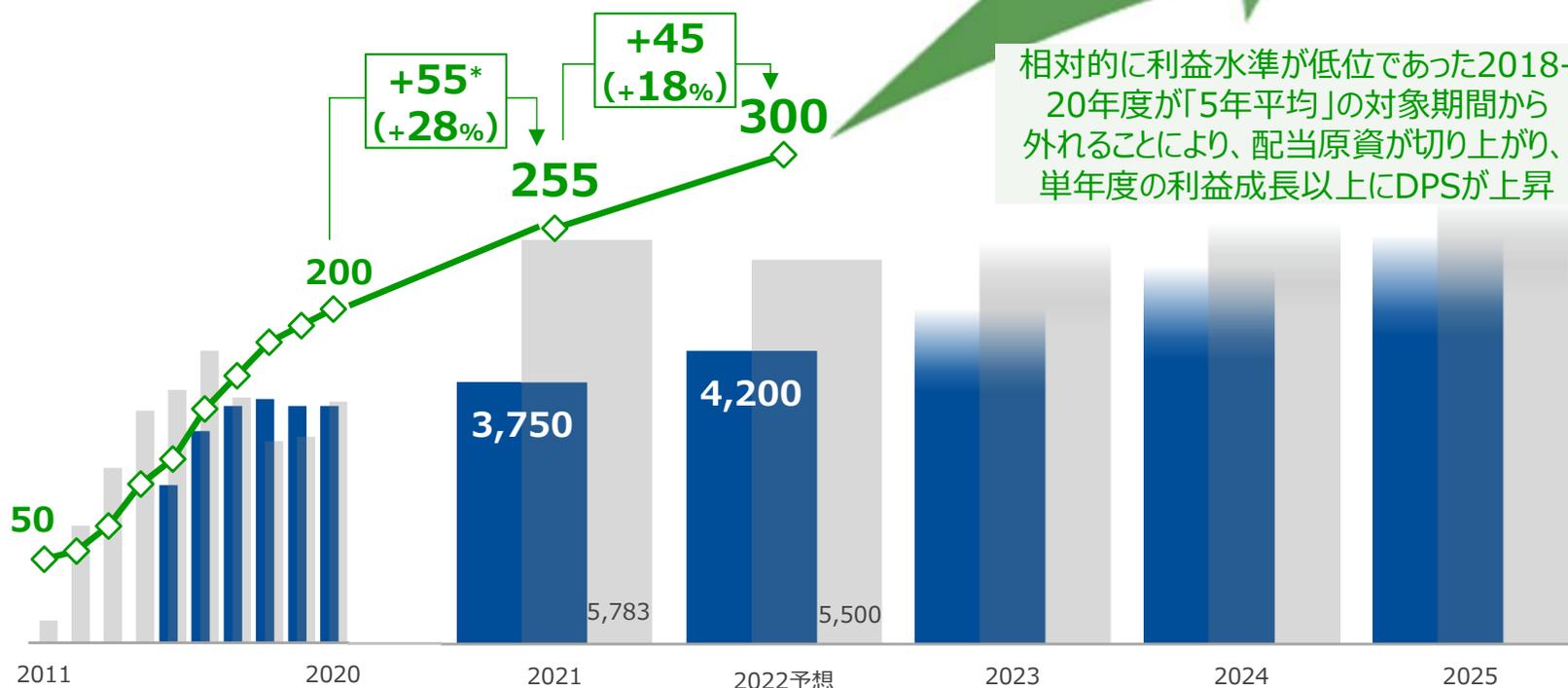
配当成長

- 2021DPSは、255円と+10円増配（昨年11月公表対比）。2022DPSも300円と+45円増配（DPS Growthは、2021年度+28%、2022年度+18%）
- 以降も、配当原資（5年平均利益）の移動平均的拡大と、配当性向の引上げ（2022年度48.5%、2023年度50%）を背景に“角度”と“確度”高く成長させていく（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）

2011年度から2022年度まで
11期連続の増配を見込む

DPS
(円)

5年平均
修正純利益
(億円)
グレーは単年度利益



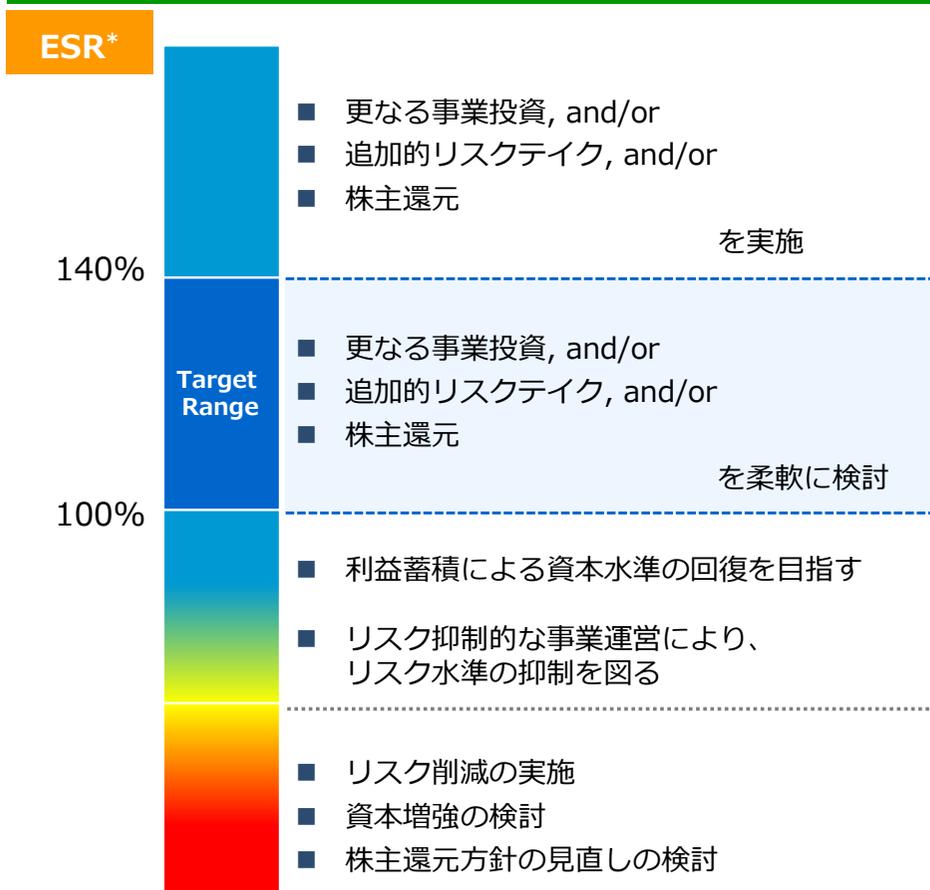
相対的に利益水準が低位であった2018-20年度が「5年平均」の対象期間から外れることにより、配当原資が切り上がり、単年度の利益成長以上にDPSが上昇

*: 2021年 5月公表 215円 (前年度対比+15円増配)
2021年11月公表 245円 (前年度対比+45円増配)
2022年 5月公表 255円 (前年度対比+55円増配)

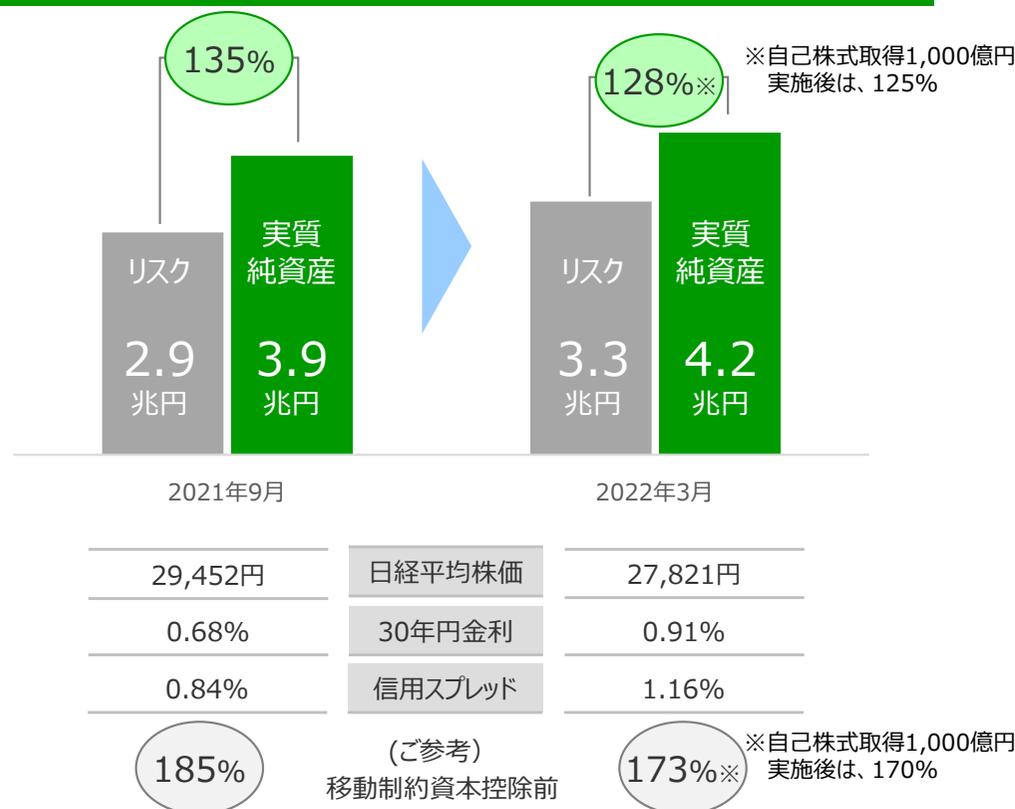
資本政策の考え方

- 2022年3月末のESRは128%（自己株式取得反映後125%）と充実
- 資本を無用に積み上げる意図はなく、ROE向上に資する事業投資や自己株式取得を実行していく（少なくともESR140%超えは看過しない）
- 2022年度の自己株式取得は、現時点では、年間を通じて1,000億円を、機動的に実施していく方針

ターゲットレンジ



ESRの推移

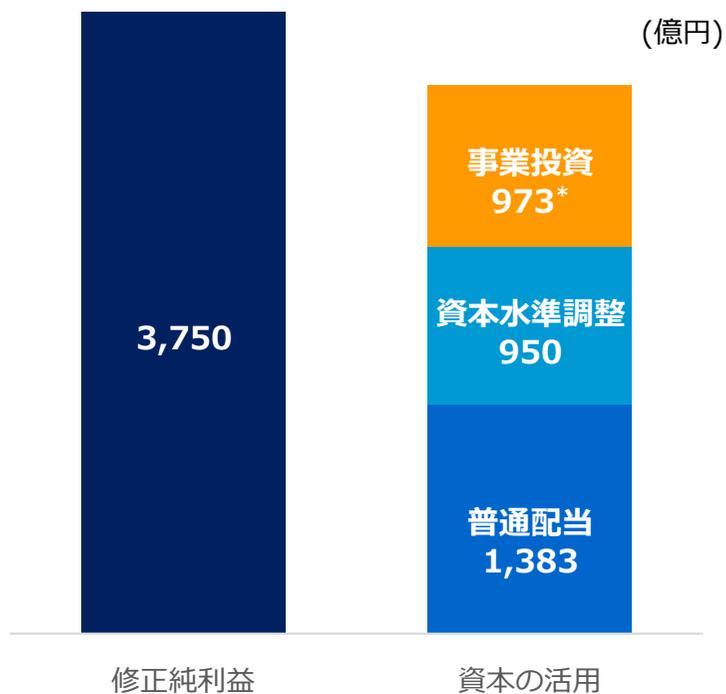


*: Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算) 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (21.6末と21.12末) の残高 感応度はP.80を参照

規律ある資本政策のトラックレコード

- 創出した資本を、規律を持って事業投資と株主還元を活用し、ROEを引き上げてきた

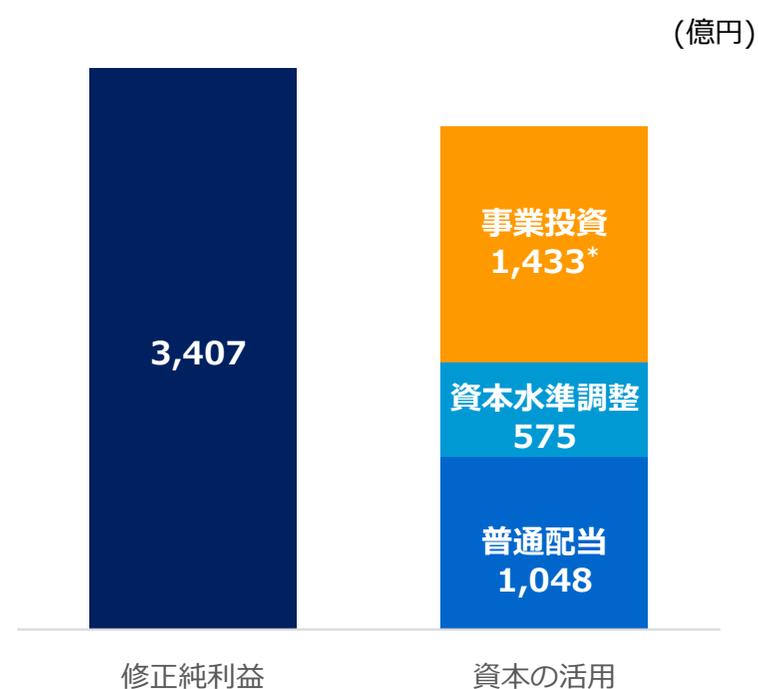
過去「5年間」の平均（2017-2021の平均）



修正ROE
の向上

10.0%

過去「10年間」の平均（2012-2021の平均）

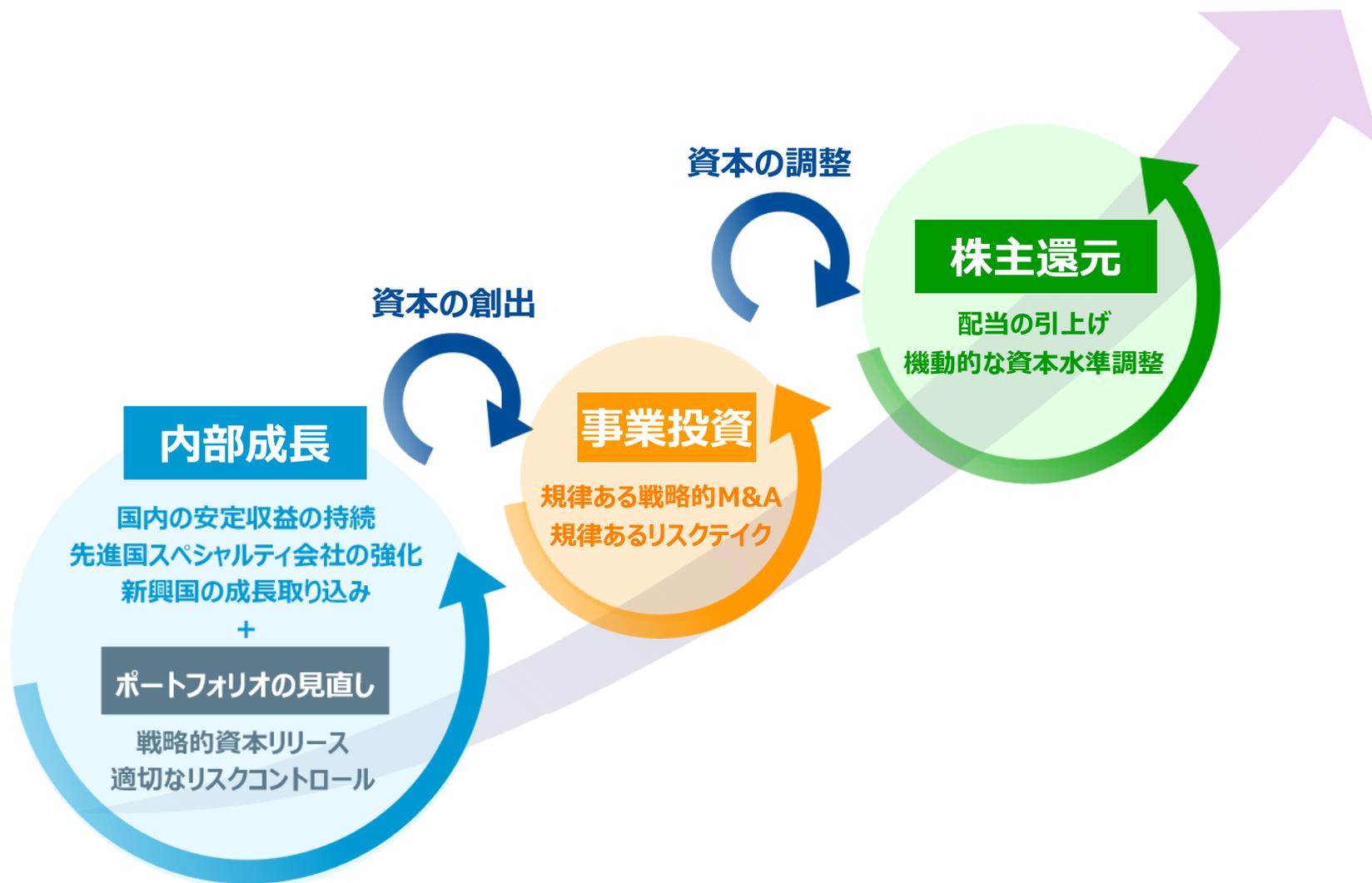


9.4%

*: 金額を公表したもののみ合算（Refinitiv Eikonから取得）

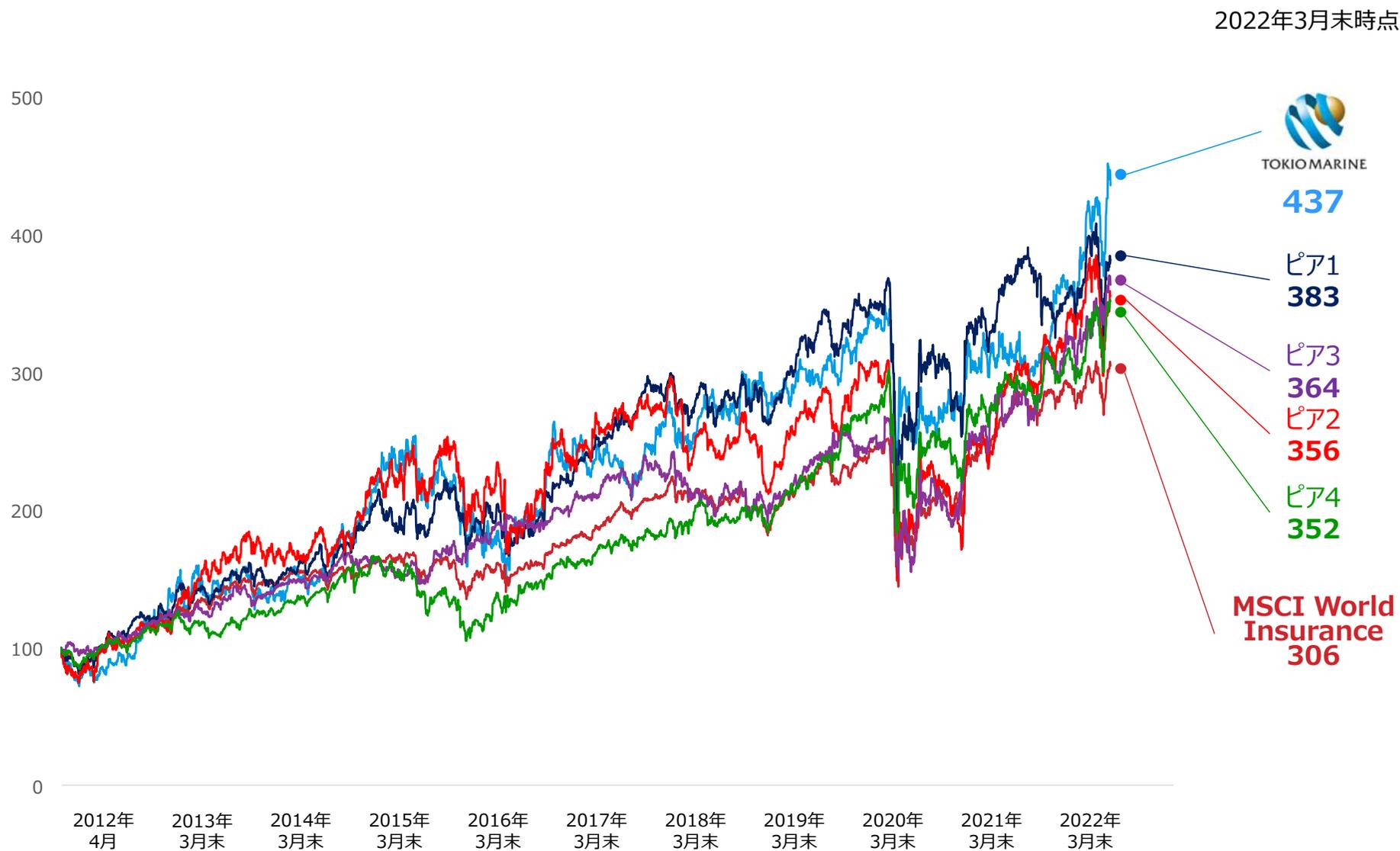
(ご参考) 資本循環サイクル

- 内部成長とポートフォリオの見直しにより資本を創出し、規律を持って事業投資・株主還元を実行していく



長期的な成長を支えるESG

(ご参考) TSRのGlobal比較 (過去10年)



(Blank Page)

当社のパーパス（存在意義）

- 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

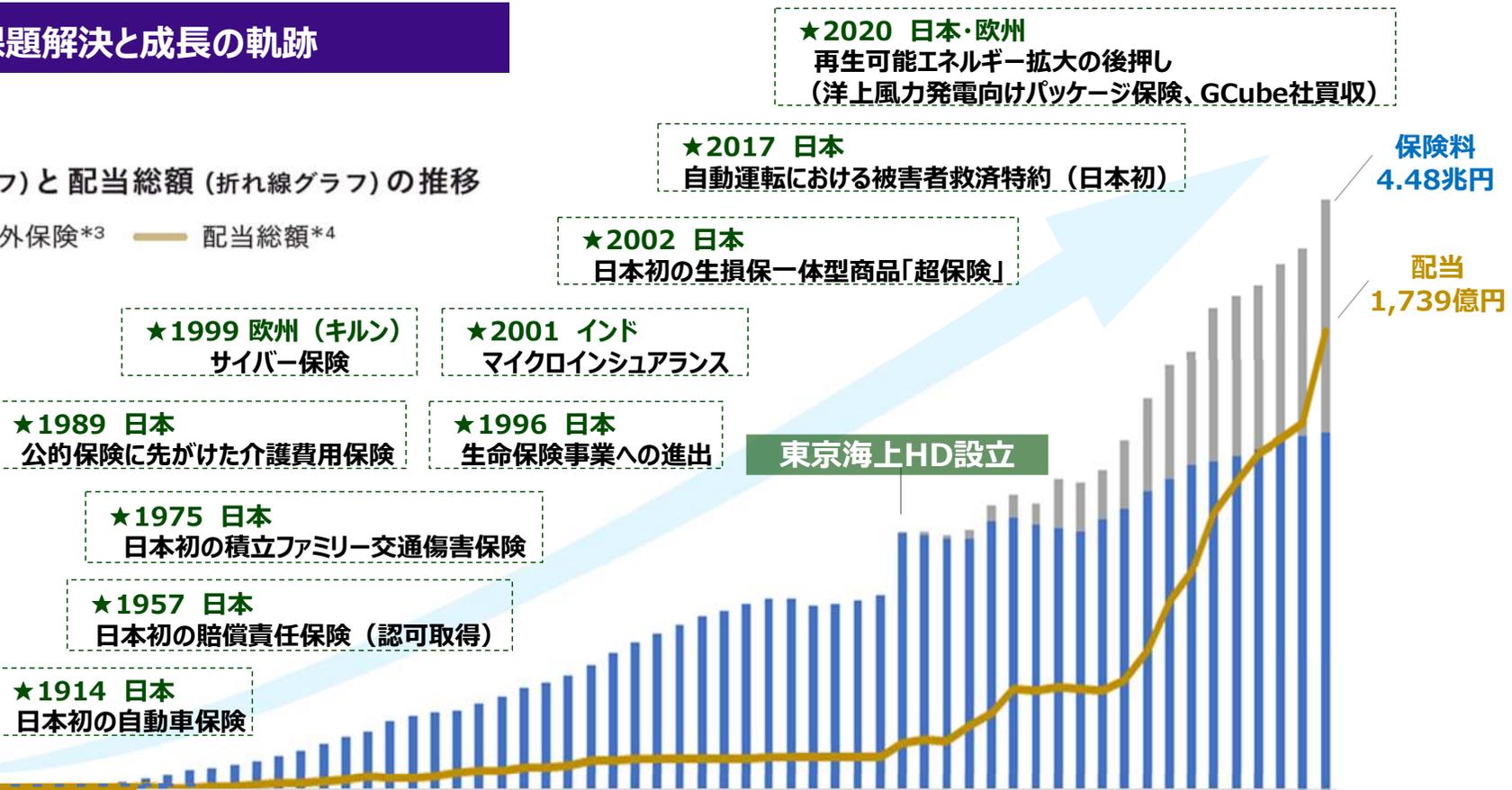
■ 国内損保*2 ■ 海外保険*3 — 配当総額*4



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 2021 (年度)



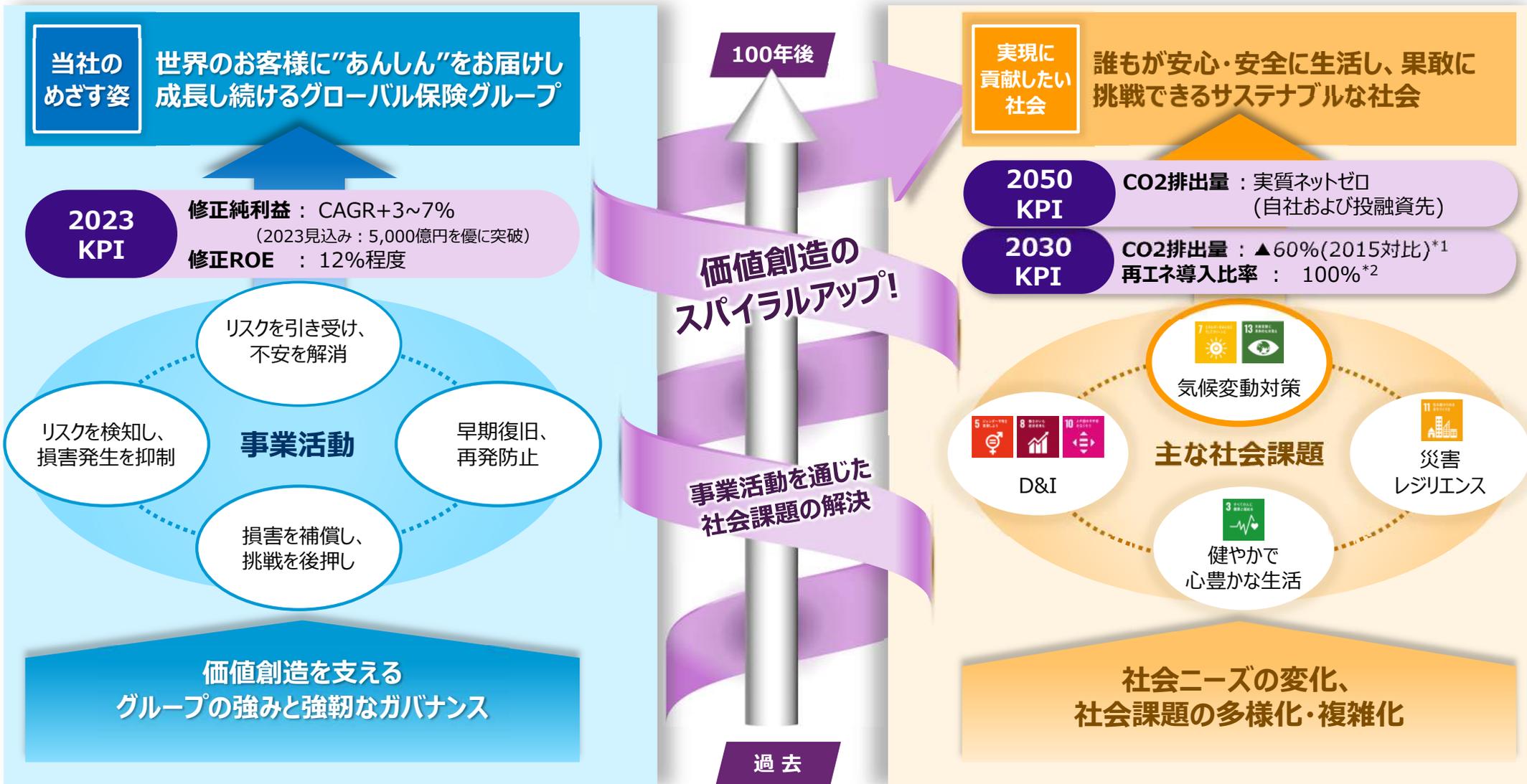
保険料
4.48兆円

配当
1,739億円

*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

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）



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

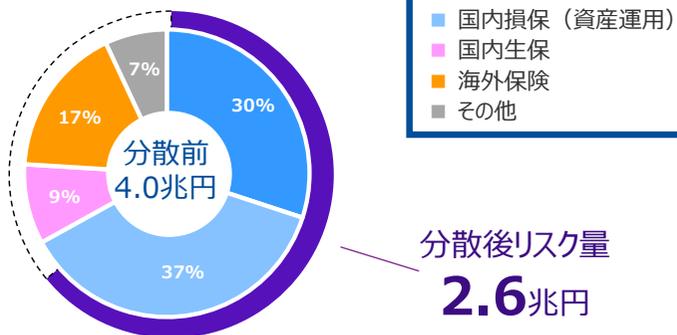
*2: 主要拠点における電力消費量に占める再エネ比率

グローバルなリスク分散①

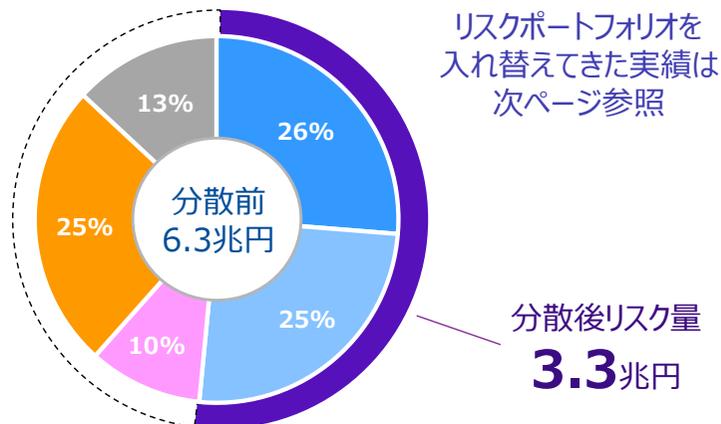
- ERM経営を実行する中、10年以上前からリスクポートフォリオを入れ替えながら利益を拡大してきた
- 今後も更なるリスク分散効果の拡大を追求していく

リスクの分散

2012年度分散効果
36%

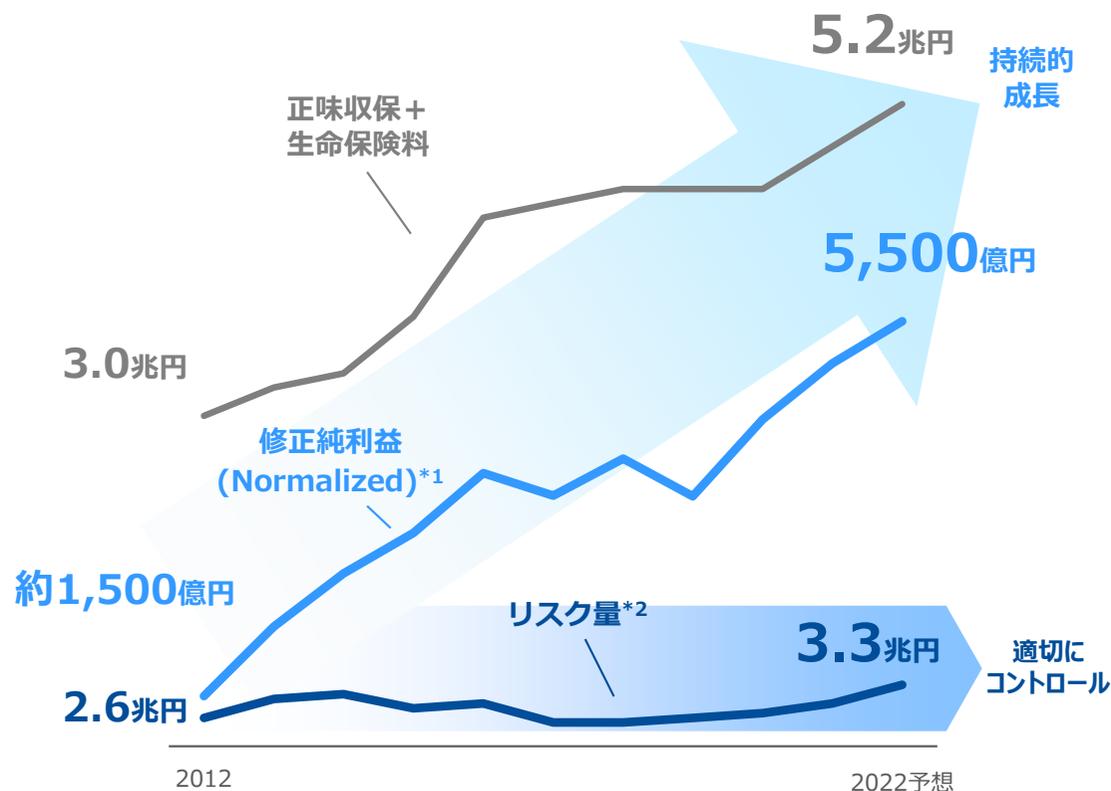


2022年度分散効果
48%



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

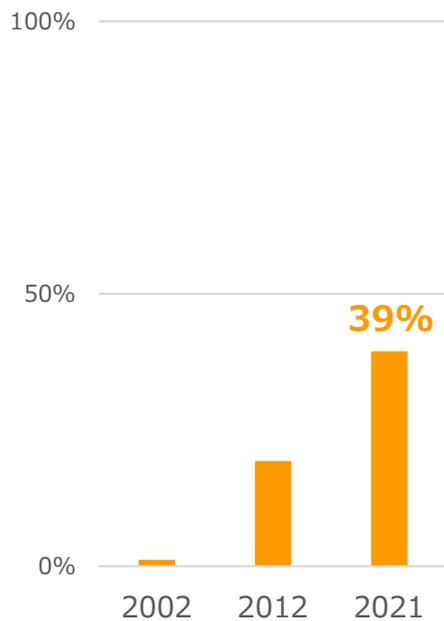


*1: 2020はコロナおよび為替変動の影響も控除、
2021は北米キャピタルゲインおよび為替変動の影響も控除
*2: ESRのリスク量 (99.95%VaR、税後・年初計画ベース)

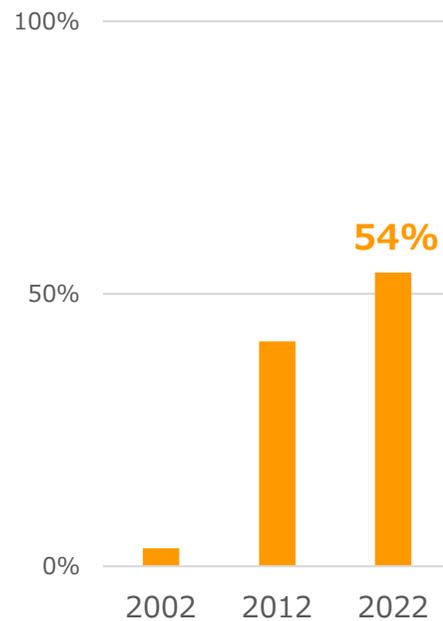
グローバルなリスク分散②

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



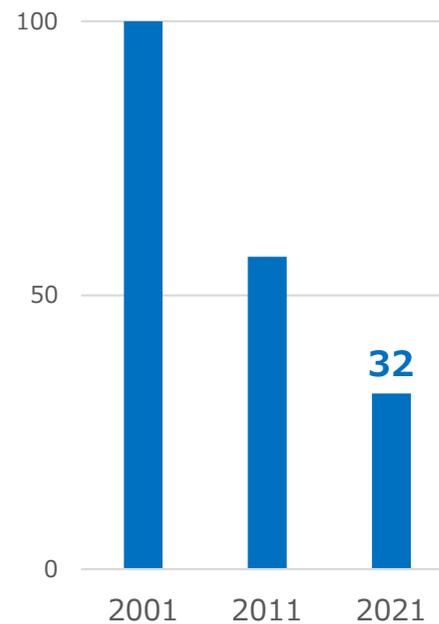
海外 利益比率の推移*2



*1: 元受正味保険料
*2: 事業別利益 (年初予想)

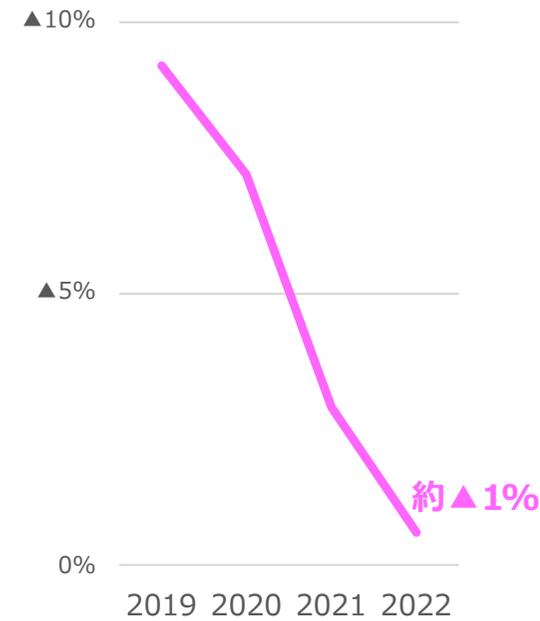
リスクそのものの削減とコントロール

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

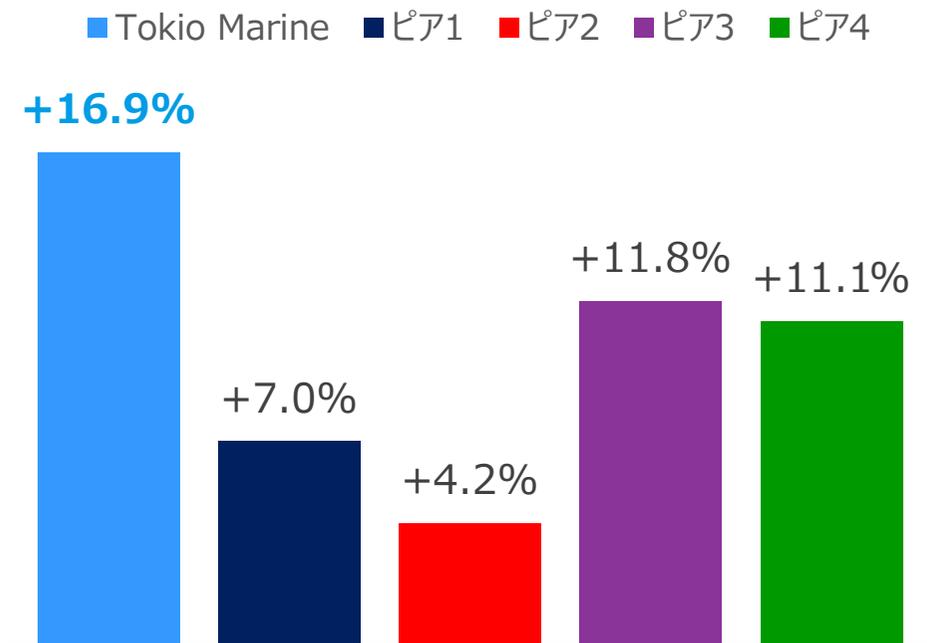


*4: 金利が▲50bpとなった場合のESR (移動制約資本控除前) の減少率

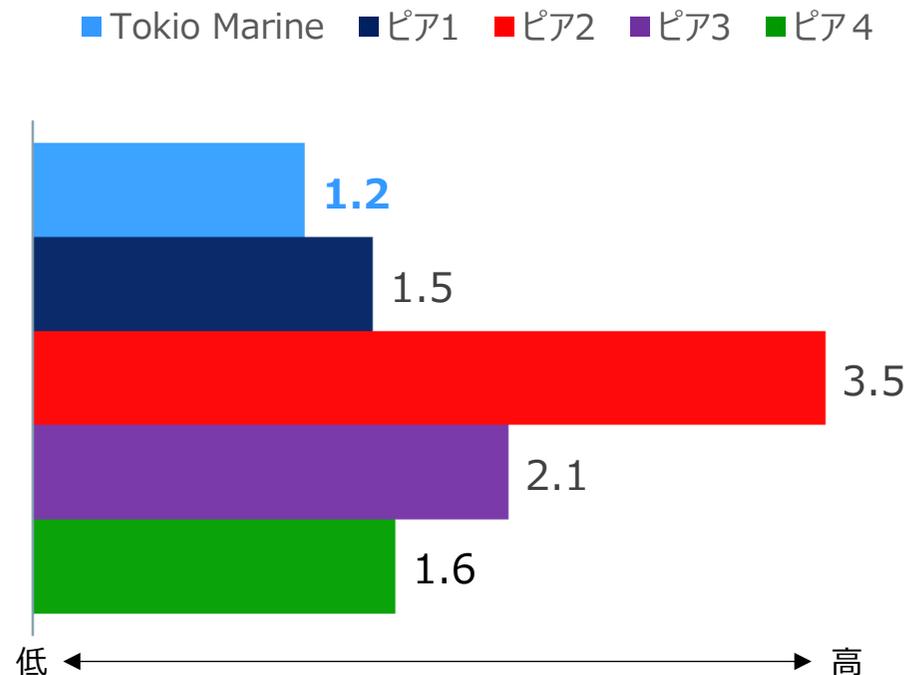
安定的なEPS Growth

- グローバルなリスク分散の結果、当社は、EPS Growthをボラティリティを抑えながら実現している

EPS Growth
(2017-2021 CAGR)



EPS Growthのボラティリティ
(2017-2021)



EPS: 分子の利益は当社は修正純利益、ピアは各社KPI利益
 ボラティリティ: 変動係数
 ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich (出典) 各社公表資料、Bloomberg

ROEの安定的な向上

- 同様にROEについても、ボラティリティを抑えながら高めている



ROTE：当社は修正ROE、ピアは財務会計ベースで2018-2021の平均値
 ピア：Allianz、AXA、Chubb、Zurich
 (出典) Bloomberg

コングロマリット・プレミアムの発揮

- 当社は、各地域Top Classの強いスタンドアロン価値に、シナジーも実現している。加えて、今後も企業価値向上に資するInorganic成長機会があれば、着実に捉えていく
- こうした事業ポートフォリオ構築力を源泉に、コングロマリット・プレミアムを実現していく



*1: ボトムライン：当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益（出典）日本損害保険協会HP
 トップライン：2021年度、NWPベース（出典）各社公表資料
 *2: ボトムライン：当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益（出典）S&P Capital IQ
 トップライン：2021年度、DWPベース、北米損保コマース種目（出典）S&P Capital IQ

各地域Top Classのスタンドアロン価値

- 当社は各地域でボトムラインをマーケット以上に伸ばしてきたトラックレコードと高いM/Sを有している
- 今後も各地域Top Classの成長を実現する



<ボトムライン*1>

<トップライン*1>

M/S

No.4
(Lloyd's)

TMK



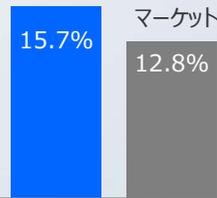
<ボトムライン*2>

<トップライン*2>

M/S

No.1

TMNF



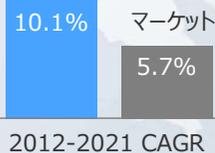
<ボトムライン*3>

<トップライン*3>

M/S

No.12

北米



<ボトムライン*4>

<トップライン*4>

アジア

28.1%

マーケット
データなし

2012-2021 CAGR

Thailand

M/S **No.4**

Malaysia

M/S **No.7**

Singapore

M/S **No.10**

India

M/S **No.13**

<ボトムライン*4>

<トップライン*4>

中南米

18.2%

マーケット
データなし

2012-2021 CAGR

Brazil

M/S

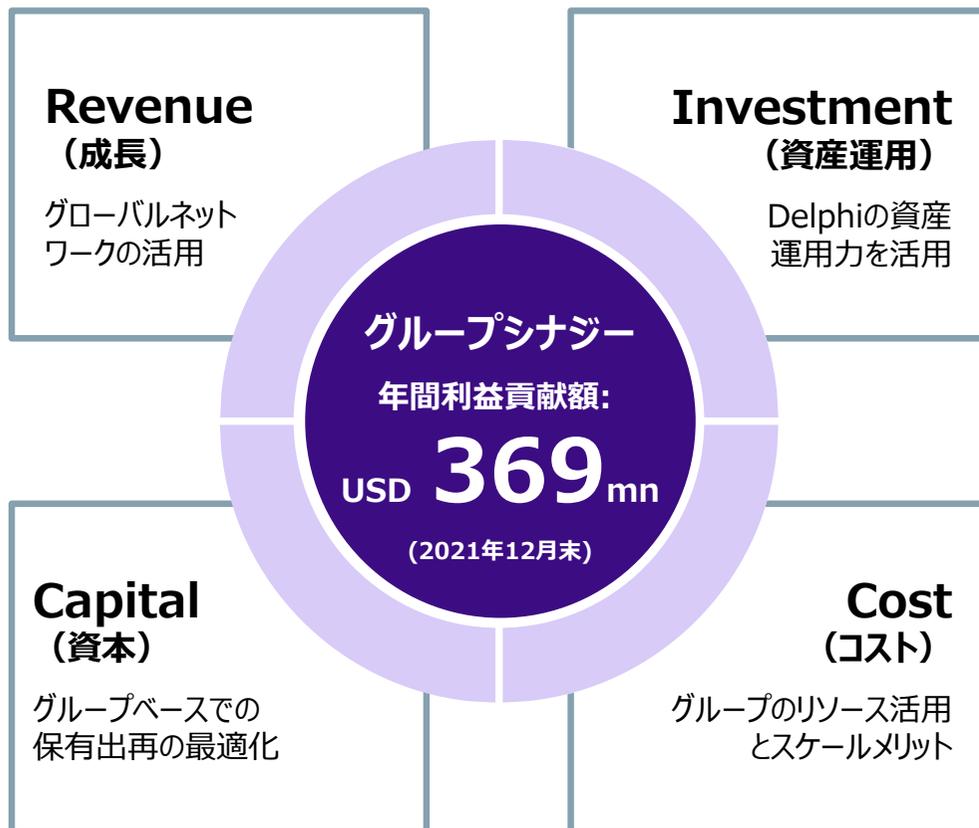
No.7

*1: ボトムライン：当社は現地財務会計利益、マーケットは、Lloyd's全社の財務会計利益（出典）Lloyd's Annual Report、S&P Capital IQ
 トップライン：2021年度、GWPベース（出典）S&P Capital IQ
 *2: ボトムライン：当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益（出典）日本損害保険協会HP
 トップライン：2021年度、NWPベース（出典）各社公表資料

*3: ボトムライン：当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益（出典）S&P Capital IQ
 トップライン：2021年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目（出典）S&P Capital IQ
 *4: ボトムライン：当社は事業別利益、マーケットは、データがないため記載していない
 トップライン：2021年度、GWPベース（出典）AXCO、IRDAI、IPRB、SUSEP、Swiss Re、FSCA Financial Sector Conduct Authority

シナジーの創出

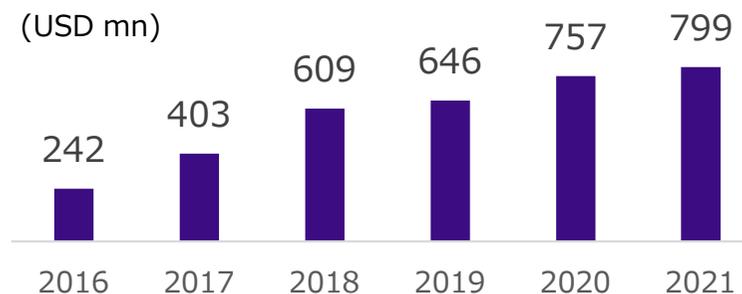
- 4分野のシナジーを年々拡大し、足元369mnの年間利益貢献を実現している



(ご参考) Revenueシナジーの具体例

- Cross-selling** TMNF顧客へのクロスセル
- Joint Approach** 大型イベントや大企業へのJoint Approach
- Regional Expansion** スペシャルティ商品の横展開
- Strategic Use of Group Asset** グループの高い資本力や知的・人的資本、ネットワークの活用

Revenueシナジー (元受保険料の推移)

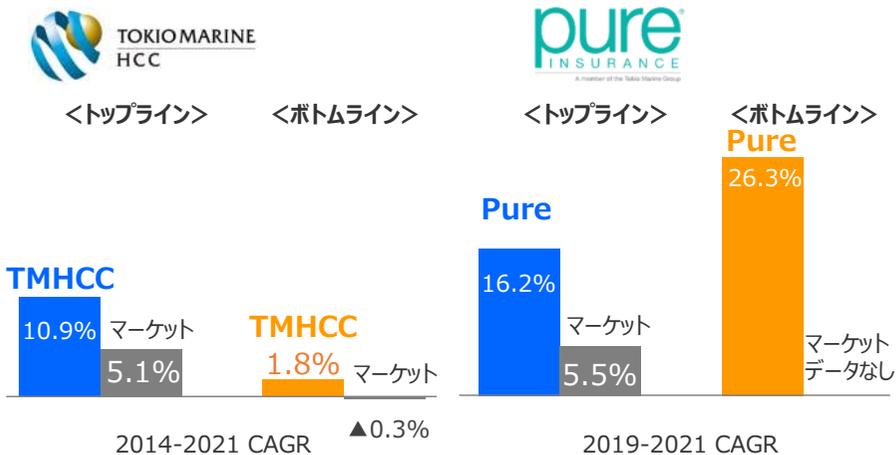
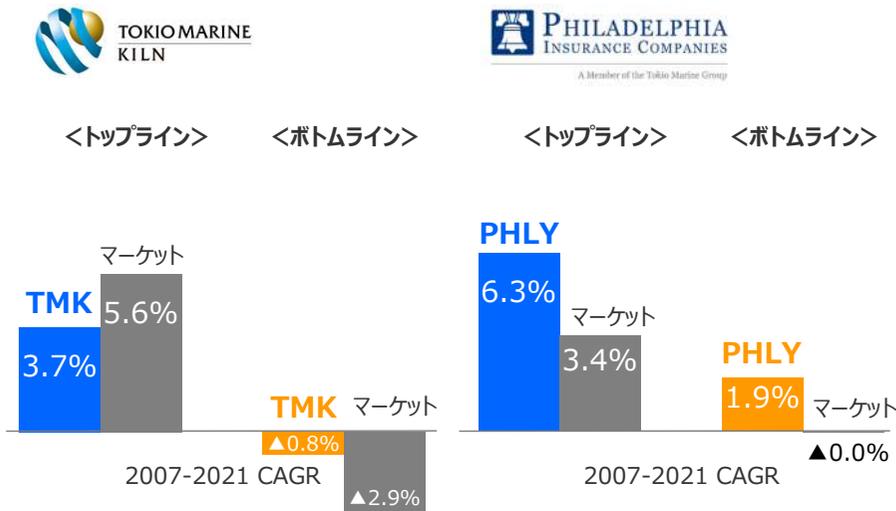


良好なM&A実績 (Inorganic Growth)

- 大型M&Aで獲得した5社は、当社グループ入り後も、マーケットを上回る成長を実現している
- ROIは、12.1%と当社資本コスト（7%）を有意に上回っている

当社グループ入り後の成長*1

当社大型M&AのROI*2



*1: 当社のトップライン・ボトムラインは、現地財務会計ベース（Pureのトップラインはマネジメント会社の取扱保険料）
 マーケットは、TMK:Lloyd's全社、その他：北米損保
 （出典）Lloyd's Annual Report、S&P Capital IQ

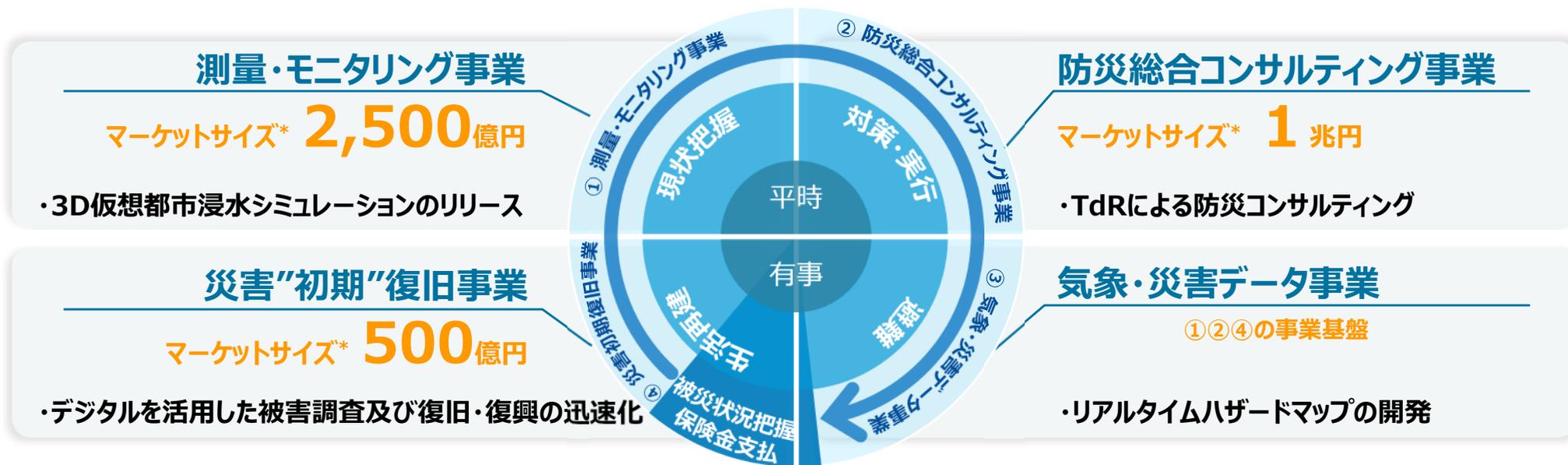
*2: ROIの分子は事業別利益の2022年予想、分母は買収金額

事前・事後領域への拡大 (Inorganic Growth)

- 事前・事後領域に事業を拡大することで、保険本業や新規事業を通じた収益獲得を実現する

国内 防災・減災の例

- 防災コンソーシアム“CORE”（2021年11月設立）をエンジンに、保険本業を通じて磨き上げたテクノロジーや蓄積したデータ、お客様接点も活用して、“防災・減災総合ソリューション事業”を構築



防災コンソーシアム“CORE”

当社主導で2022年4月より本格始動し、多種多様な業界の44法人が参画
 参画法人の協業によるサービス創出および市場展開を推進



(Blank Page)

グローバルなグループ一体経営

- 今や当社は、経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実や、Deputy CxOの任命など、7年目となるグループ一体経営を更に進化させている

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> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Robert O'Leary 常務執行役員 </div> <div style="text-align: center;">  Brad Irick 執行役員 (2022.4~) </div> </div>		<p>専門性の活用</p> <p>スペシャルティ Philippe Vezio</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	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Donald Sherman 副社長執行役員 (2022.4~) 共同CIO </div> <div style="text-align: center;">  Randy Rinicella Deputy CLCO (Legal & Compliance) (2022.4~) </div> </div>		<p>再保険 Barry Cook</p> 	<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	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Christopher Williams 副社長執行役員 (2022.4~) 共同CRSO Co-Head of Int'l Business </div> <div style="text-align: center;">  Gus Aivaliotis Deputy CDO (Digital) (2022.4~) </div> </div>		<p>保険リザーブ Daniel Thomas</p> 	<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	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  José Adalberto Ferrara 執行役員 </div> <div style="text-align: center;">  Robert Pick Deputy CITO (IT) (2022.4~) </div> </div>		<p>サイバー保険 Daljitt Barn</p> 	<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	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Susan Rivera 執行役員 </div> <div style="text-align: center;">  Caryn Angelson Deputy CDIO (D&I) (2022.4~) </div> </div>			<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・カウンシルの創設

※主なグローバル委員会はP.90参照

サクセションと次代の経営人材の育成

- 被買収会社のサクセションも順調に進捗。次代の経営人材育成にも積極的に取り組んでいる

順調なサクセション



A Member of the Tokio Marine Group



Robert O'Leary

2021.1



John Glomb

現在、TMNA CEO、PHLY会長およびHD常務として活躍



Christopher Williams

2018.9



Susan Rivera

現在、HD副社長としてグループ全体をリード（海外総括も継続）

次代の経営人材の育成

国内外グループ横断のタレントマネジメント

- C職等によるグループ横断のタレントマネジメント論議を実施（2019年9月～）
- これまで10回にわたり、国内外約60名のキャリアディベロップメントプランを論議

経営マインドを培う各種研修（詳細はP.88）

国内外エグゼグティブ向け

Global Executive Program



アメリカ領サモア沖での過酷な洋上研修の様子

海外ミドルマネジメント向け

Middle Global Leadership Development Program



東日本大震災の被災地を訪問

HD人事制度の創設

- 早期にストレッチした役割を付与することで、グループ経営を牽引する人材を安定的に輩出することを目的に2019年4月に創設
- スピード感ある人材育成と市場をベンチマークした報酬体系が特徴

修正純利益 5,000億円超/修正ROE 12%程度の“先”

- 5,000億円超/12%程度の“先”を展望し、グローバルなグループ一体経営を更に進化させている
- 次のターゲットは現在検討中だが、「世界Top Classの利益成長を継続すること」と「ROEの向上（およびエクイティ・スプレッドの拡大）を実現すること」は変わらない

<修正純利益・修正ROEの推移*1>



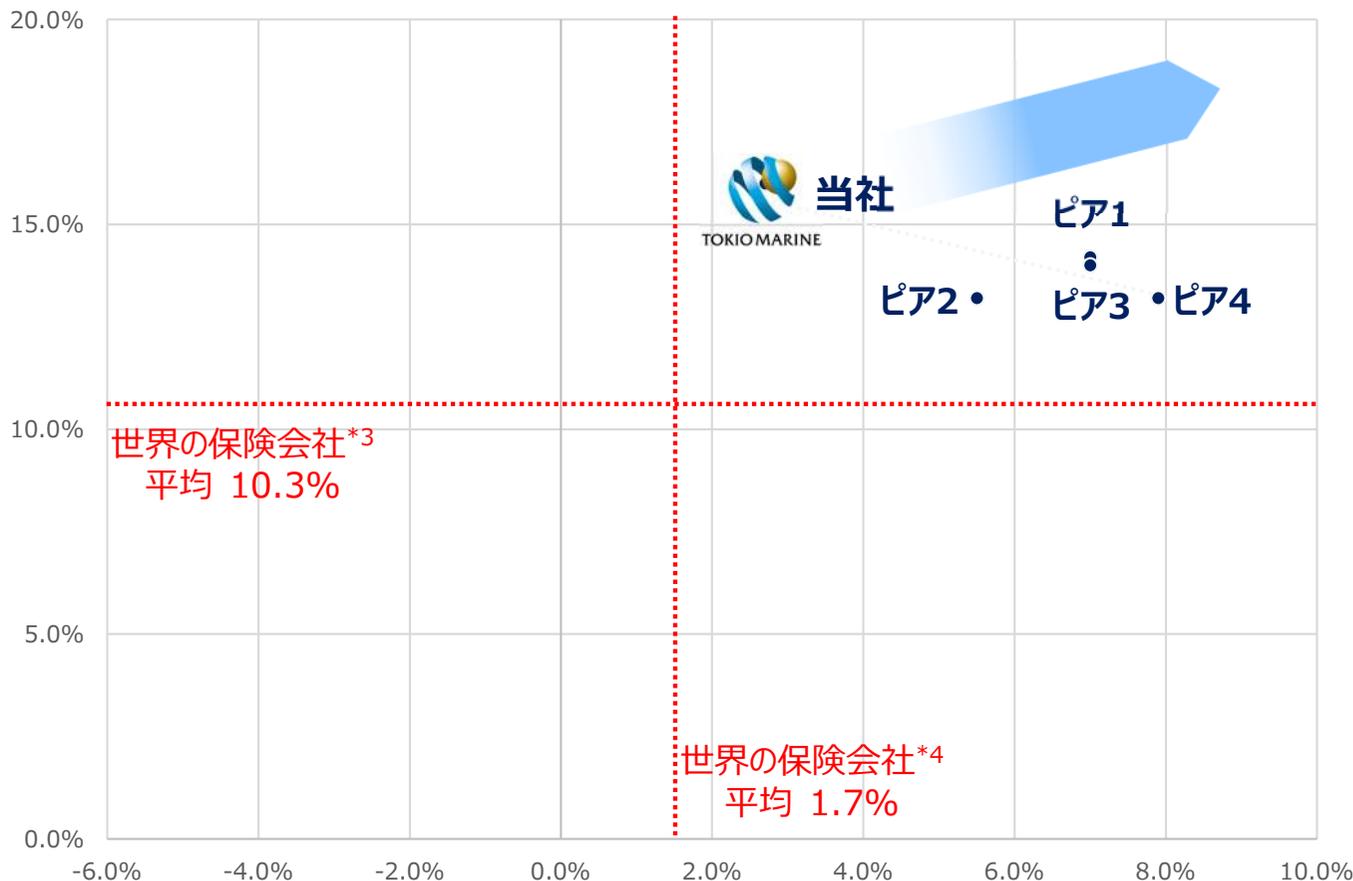
*1: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響、2021はコロナ・北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益（売却益が1,000億円を超えた部分）も控除（新定義ベース）

*2: 修正ROE12%程度、修正純利益5,000億円超

ROEの向上（エクイティ・スプレッドの拡大）

- 「キャッシュフローを伴う利益成長」と「規律ある資本政策」により、少なくとも12%以上のROEを実現していく
- 資本についても、政策株式削減の取組強化等を通じて、その質を高めていく

10年間の
TSR*1
(CAGR)



(ご参考)
当社のエクイティ・スプレッド
2012-2021: 2.7%
うち前半 (12-16) : 1.6%
うち後半 (17-21) : 3.8%

10年平均
エクイティ・スプレッド*2

ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

*1: 2012.4.1-2022.3.31のCAGR (出典) Bloomberg

*2: ROTE-資本コストで計算

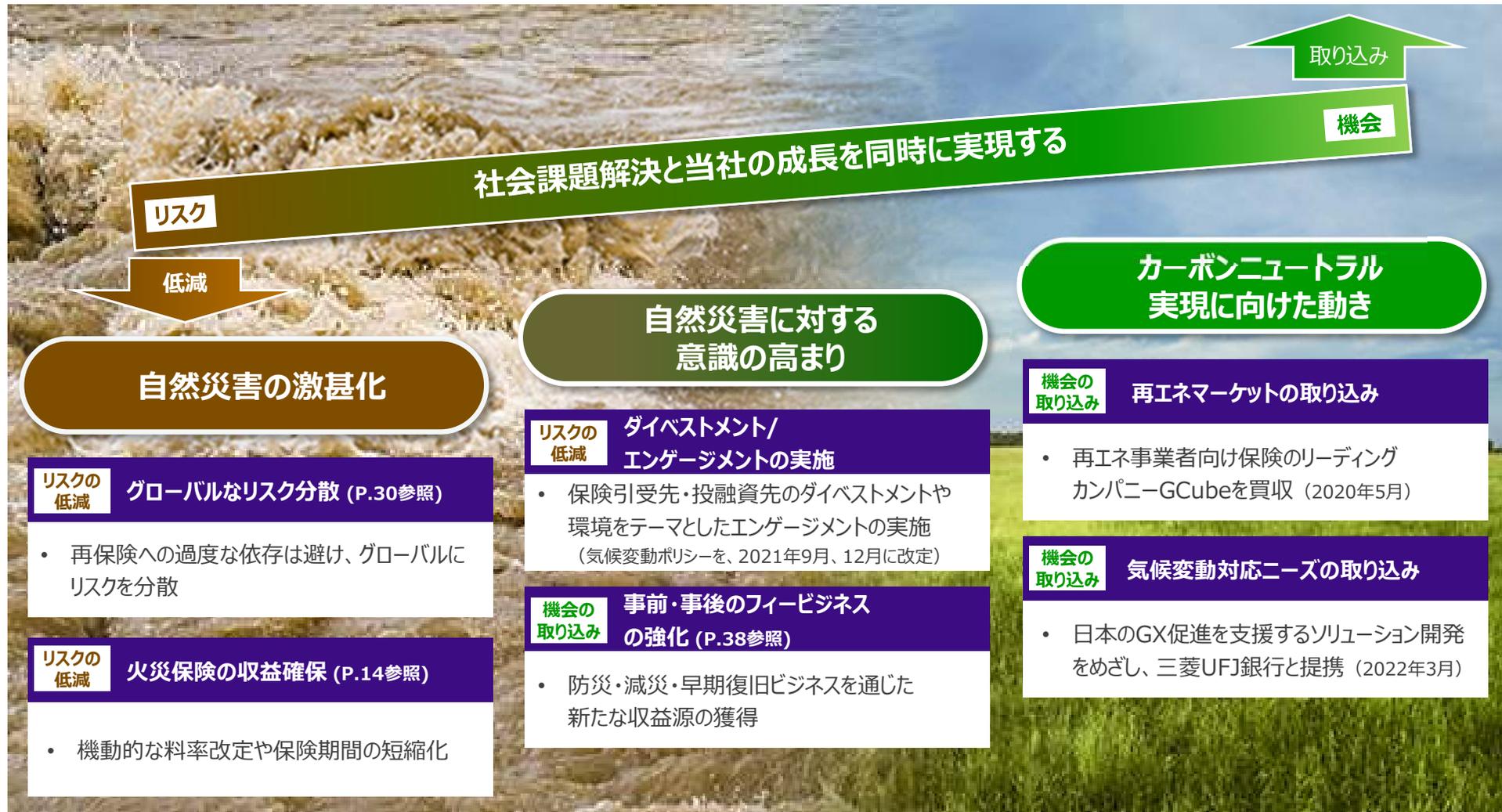
当社のROTEは、修正ROEを使用。掲載5社の資本コストは、CAPM (=リスクフリーレート+β×マーケットリスクプレミアム) で計算し、マーケットリスクプレミアムは6%を適用 (出典) Bloomberg

*3: MSCI World Insurance IndexのTSR (出典) Bloomberg

*4: 世界の上場保険会社172社の平均

社会課題解決を通じた成長

- 気候変動は、地球のサステナビリティにとって重要な社会課題。当社はこの課題に真正面から取り組む
- 日本の保険会社初となるNZIA*加盟など国際的な枠組み構築に貢献すると共に、「保険引受・投融資を通じた脱炭素エンゲージメント」「事前・事後への事業領域拡大」等を実行し、社会価値と経済価値を同時に高めていく

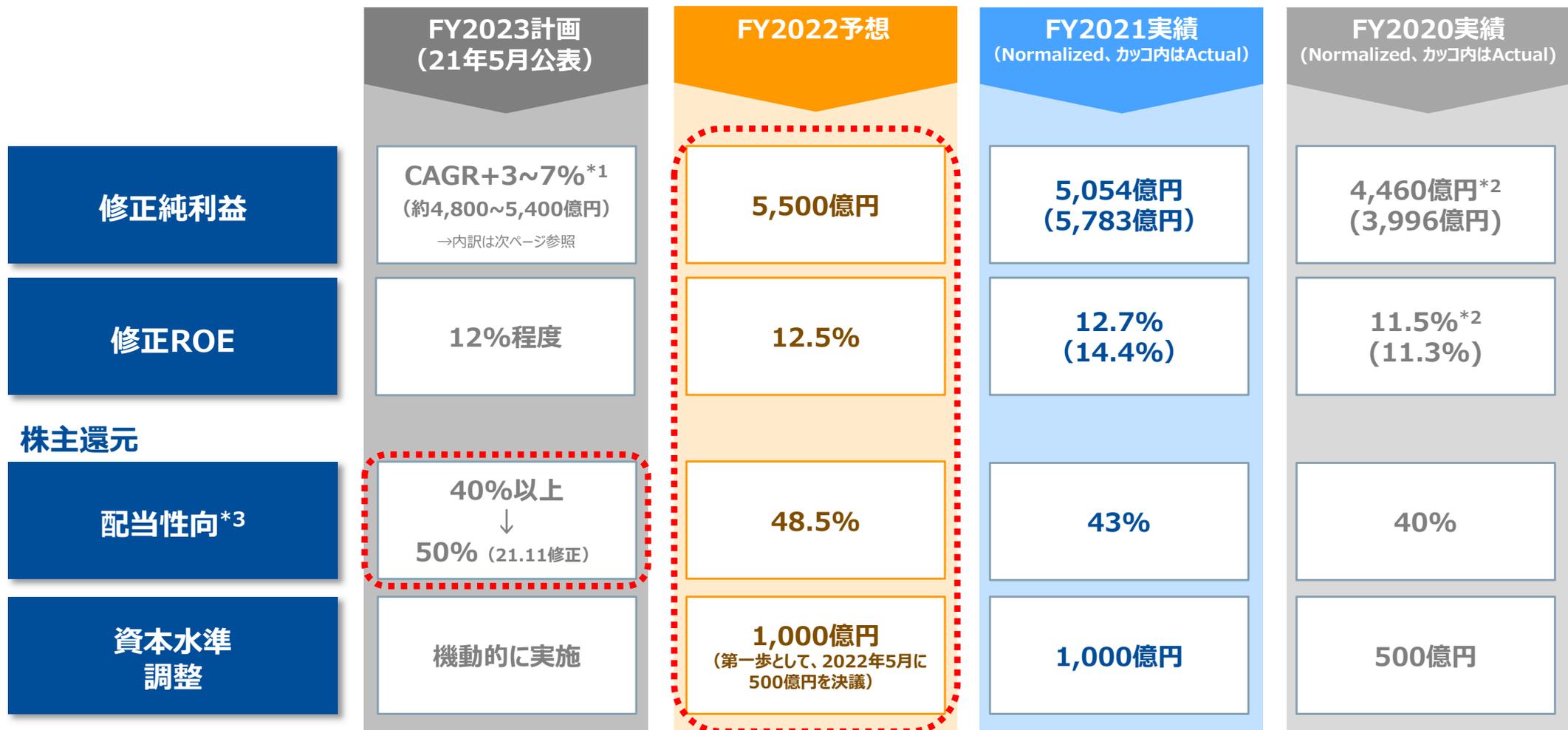


目次

グループ全体	P.46	デジタル	P.76
国内損保	P.48	資本政策	P.80
国内生保	P.58	ESG	P.82
海外	P.62	データ集	P.96
資産運用	P.73			

中期経営計画（KPIターゲット）

世界Top ClassのP&C Insurerとして期待される成長を実現していく

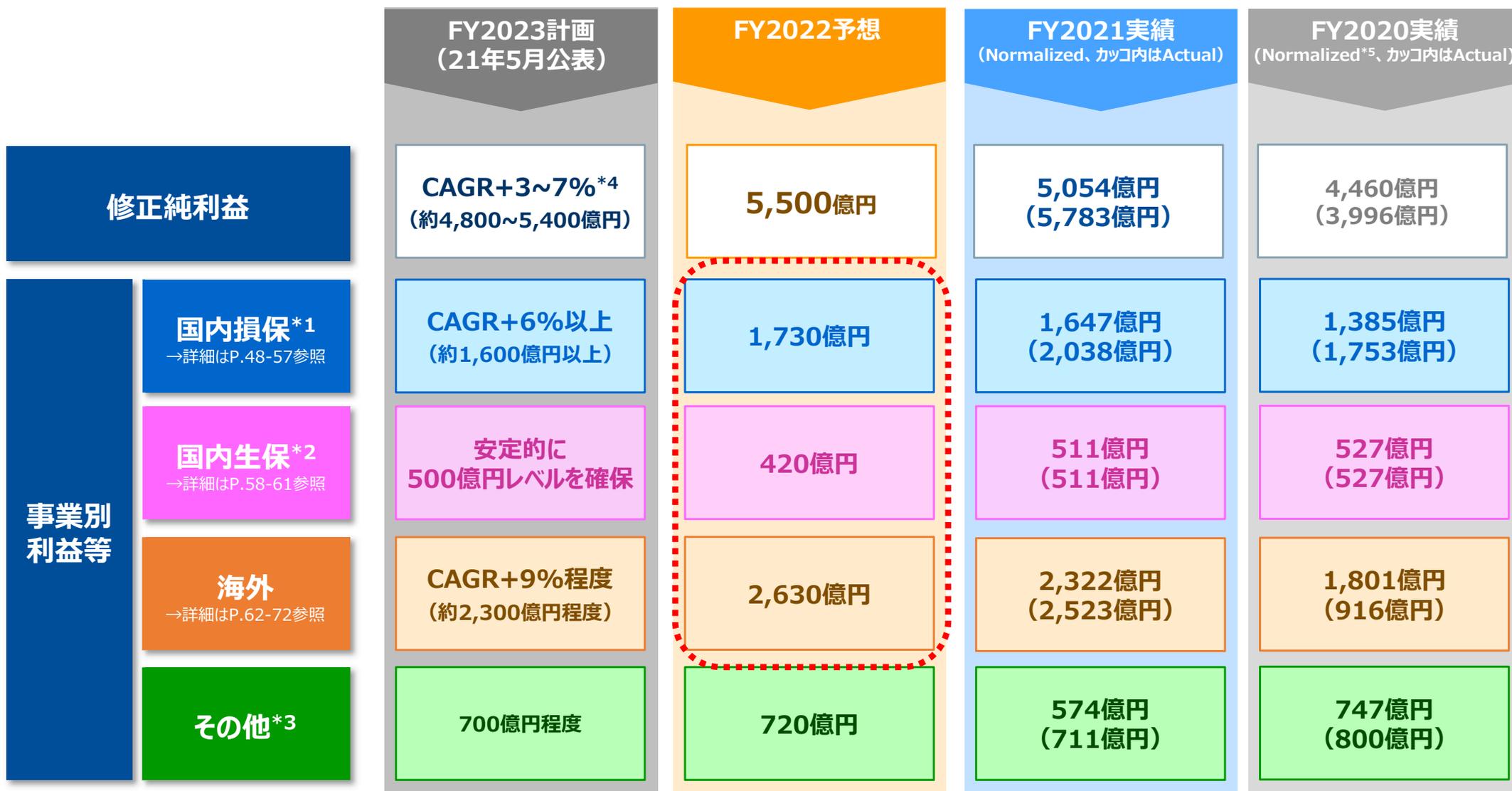


*1: 2021年5月のIR説明会にて、OG5%以上と説明

*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、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）

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)

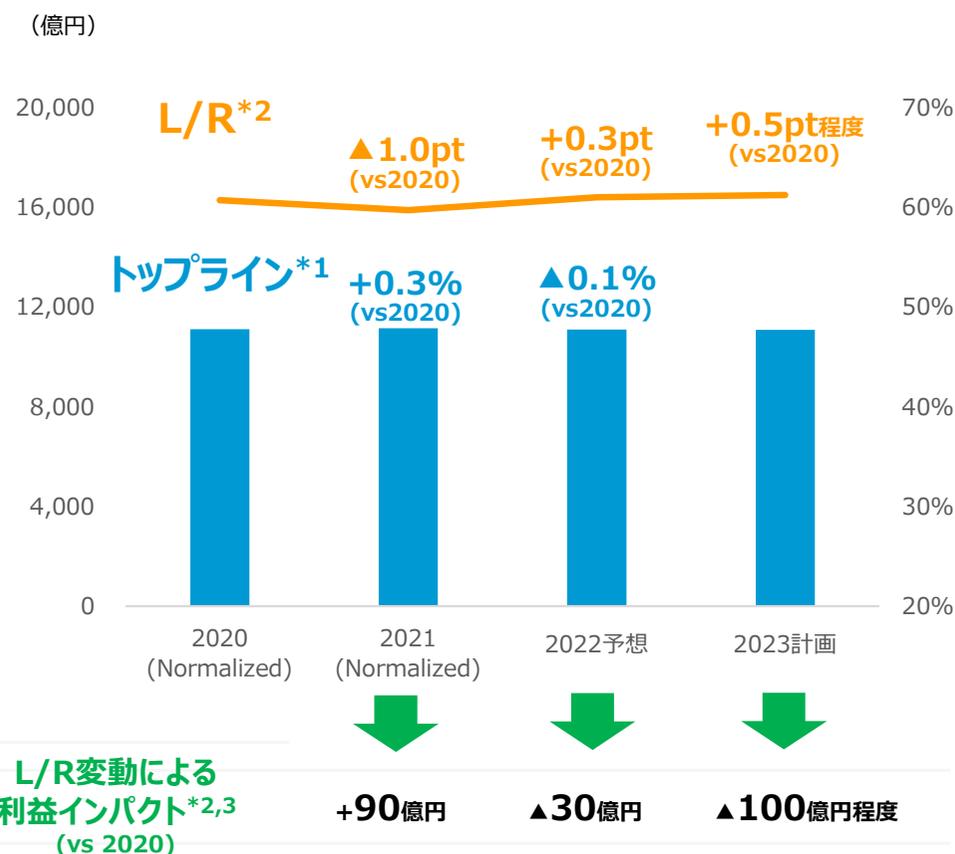
*4: 2021年5月のIR説明会にて、OGで5%以上と説明

*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)

【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でカバーし、減益幅を▲100億円程度にとどめる戦略
- 2021実績は、約90億円の増益（トップライン+0.3%、L/R▲1.0pt）と順調に進捗
- 2022予想は、主にレートダウンの進行により ▲30億円（対2020）とするが、概ね計画通りの進捗

2023計画に対する進捗



*1: NPW

*2: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除（Normalizedベース）

*3: 税後、概算

*4: 営業統計保険料ベース

主要施策

進捗状況

(増減は2020対比)

マーケットシェア(M/S)の拡大

- 商品改定による補償拡充
- 早期コンタクト定着
- お客様とのデジタル接点強化

<2021実績>

トップライン*1: +0.3%

- 補償拡充等により、順調に進捗
 - ・ M/S改善幅*4: +0.1pt
 - ・ NF単価*4: +0.9%

<2022予想>

トップライン*1: ▲0.1%

- 22.01料率改定(約▲2%)を補償拡充等によってカバーする

持続的に安定的な収益の創出

- 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

<2021実績>

L/R*2: ▲1.0pt

- 収益改善の取り組み等により概ね順調に進捗

<2022予想>

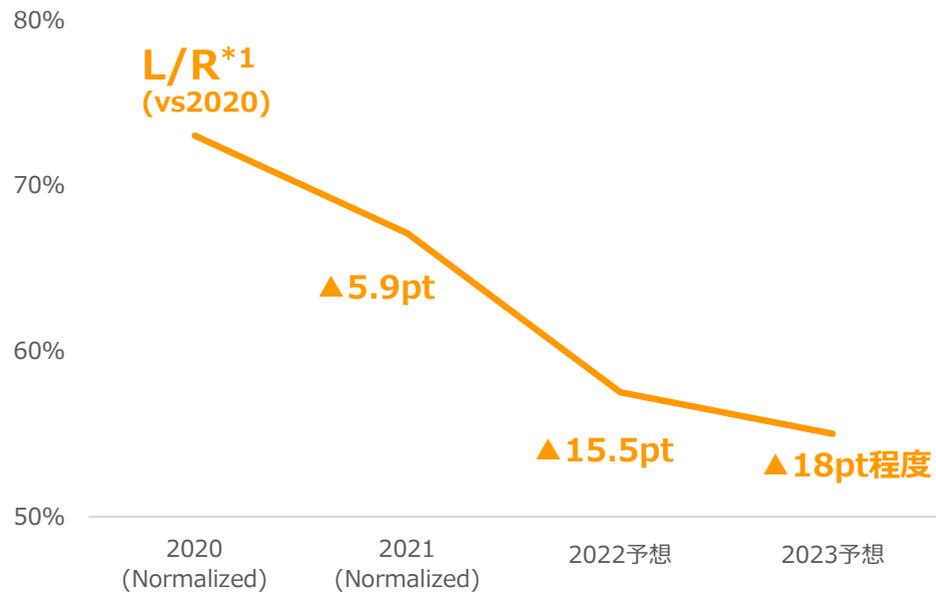
L/R*2: +0.3pt

- 主に料率改定の影響を見込む

【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（足元は+700億円）の収益改善を実行する戦略
- 2021実績は、料率改定等をドライバーに+180億円の増益（Normalizedベース）と順調に進捗
- 2022予想は、料率改定やU/W強化、再保険戦略等により、+540億円（対2020）とする計画

2023計画に対する進捗



項目	2020 (Normalized)	2021 (Normalized)	2022予想	2023予想
利益インパクト (vs2020)*1,2		+180億円	+540億円	+700億円程度
料率改定等効果*2,3		+60億円	+120億円	+230億円程度

主要施策

徹底した収益改善

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

FY26-27頃を想定している「資本コスト相当の収益性確保」の前倒しでの実現をめざす

進捗状況

(増減は2020対比)

<2021実績>

収益改善*1,2 : +180億円

- 19.10および21.1の商品・料率改定効果等の発現により、計画は順調に進捗
- アンダーライティングの強化や防災・減災、再保険等の取組みも順調に進捗
- 上記収益改善の外法で、自然災害減少でも+約340億円

<2022予想>

収益改善*1,2 : +540億円

- これまでの改定効果の発現に加え、FY22予定の商品・料率改定効果を織り込む
- 引き続き、個別リザルト対策、防災・減災取組み等を推進する

*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除（Normalizedベース）

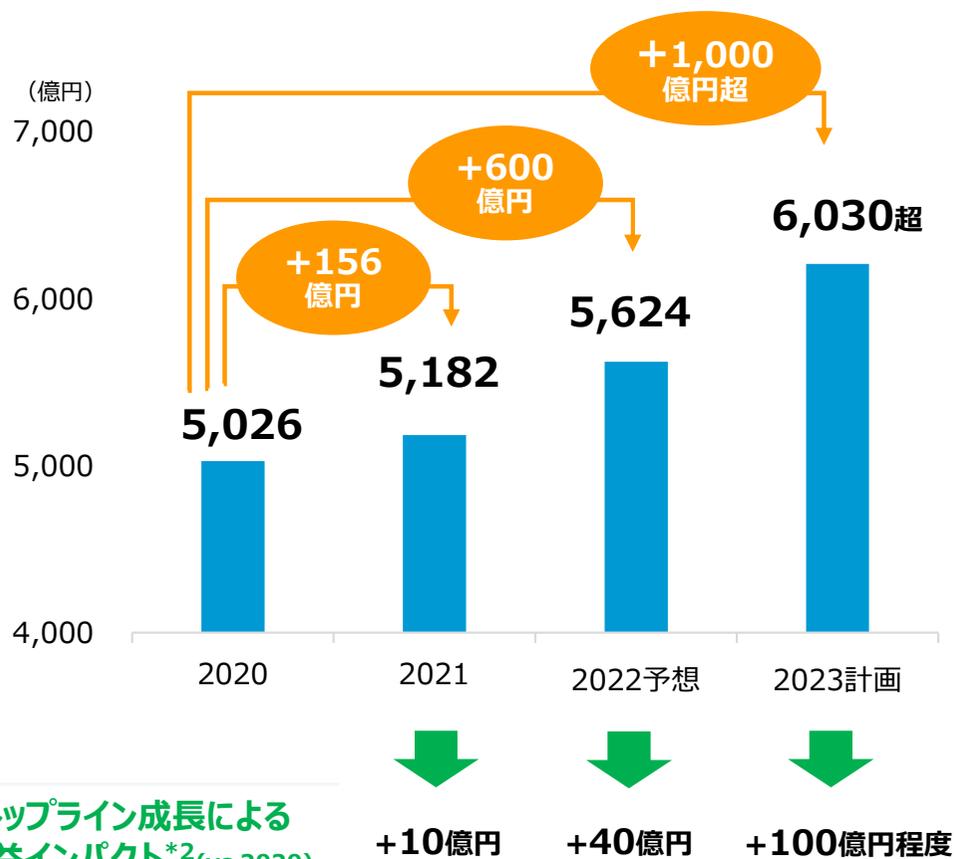
*2: 税後・概算

*3: 当該年度に発現する商品改定等による収益改善効果の累計値

【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実績は、トップライン*¹ +156億円で進捗。2022予想は、+600億円（対2020）

2023計画に対する進捗



トップライン成長による
利益インパクト*²(vs 2020)

+10億円

+40億円

+100億円程度

主要施策

収益を伴ったトップラインの拡大

- 社会課題重点4領域での取り組み強化
 - ・ヘルスケア
 - ・SME
 - ・再生可能エネルギー
 - ・サイバー
- 各種ニューリスクへの対応や、Tokio dRの強みを生かした市場の創出

進捗状況

(増減は2020対比)

<2021実績>

トップライン*¹ : +156億円

- 分野毎に専門部署を新設するとともに、新たな商品・サービスの開発や支援体制を強化。22/23年度の増収に向けた基盤を整備
- 重点4領域で+約160億円*³の増収を実現
- 大口契約の期ズレ等もあり、計画対比ではビハインド

<2022予想>

トップライン*¹ : +600億円

- 重点4領域を中心に、データドリブン商品等も活用しながら、新たなマーケットを創造し、更なる成長を図る

*1: NPW、傷害を含む

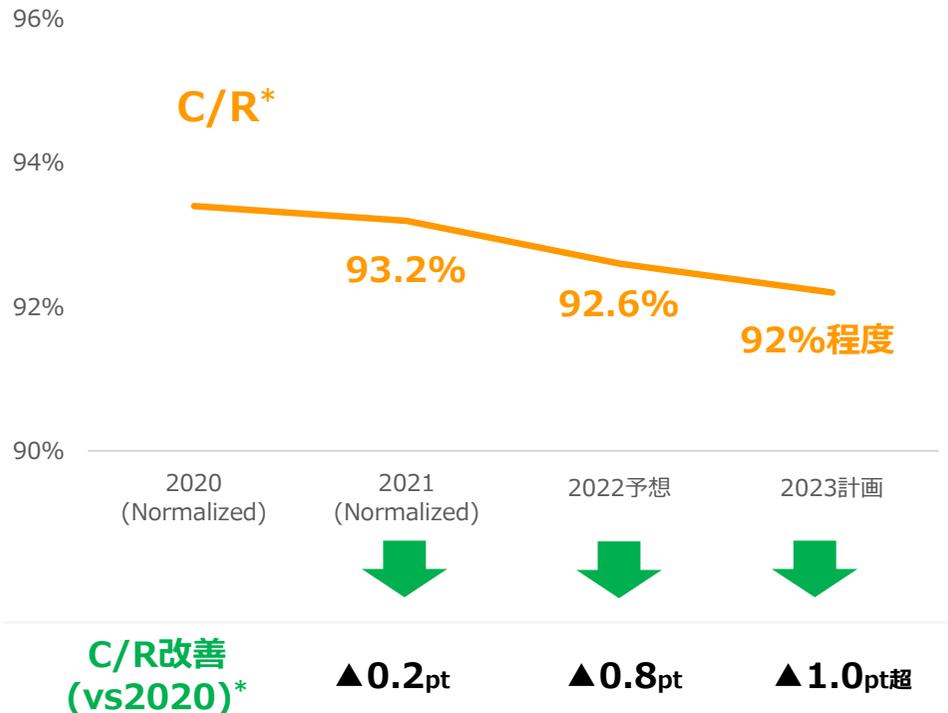
*2: 税後、概算

*3: 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。創出した時間を、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
- 2021実績は、C/R93.2%と概ね順調に進捗。2022予想も、92.6%程度の水準を計画

2023計画に対する進捗



主要施策	進捗状況 (増減は2020対比)
<p>デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業費関連：お客様接点デジタル化/事務自動化・効率化等 ● 損調費関連：AI活用による効率化(不正検知/音声マイニング等) / Web完結手続き等 <p>創出した時間で、デジタルも活用し、新たなマーケット創造や事前・事後の取組み等を強化</p>	<p><2021実績> C/R : 93.2% (▲0.2pt)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 左記取組み等により、計画は概ね順調に進捗 ● 26年度末に▲20-30%をめざす社内事務削減は、21年度末に▲約6%の削減を実現 ● 事前・事後領域/新たなマーケット創造での取組みは、P.76-78参照 <p><2022予想> C/R : 92.6% (▲0.8pt)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トップライン成長、火災保険を中心とした収益改善、規律的な事業費コントロール等によるC/R改善をめざす

*: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響を控除 (Normalizedベース)

【基本情報】 自然災害に関する保有出再政策

- 当社再保険手配の重要な目的は、「キャピタルイベントの回避」であり、目的に沿って安定的に確保している
- 他方、アーニングスカバーについては、経済合理性に基づく判断が重要であり、サイクルマネジメントを実行（期間を永久にとれば、再保険に掛かるマージン分だけ劣後するため、自らのリスク分散が王道）

保有出再の基本的な考え方

コア領域の再保険カバー

キャピタルイベントに対しては 安定的・継続的に再保険手配

- 回収頻度が低く、リスク移転効果が高い
- 相対的に料率が低く、マーケットサイクルの影響を受けにくい

アーニングス領域の再保険カバー

経済合理性を重視した サイクルマネジメントを実行

- 回収頻度が高く、リスク移転効果が低い
- 相対的に料率が高く、マーケットサイクルの影響を受けやすい

1次保有

グループ再保険による自然災害リスクの集約

グループ再保険

TMNFに集約し再保険を一括手配

- ✓ 分散効果享受による資本効率向上
- ✓ バーゲニングパワーの発揮
- ✓ グループアペタイトに基づくリスクコントロール

直近のマーケット環境と再保険契約更改

直近のマーケット環境

- 直近数年間の再保険マーケットのハード化により、再保険料が急騰
- 上記に伴い、特にアーニングカバー領域の経済合理性が低下

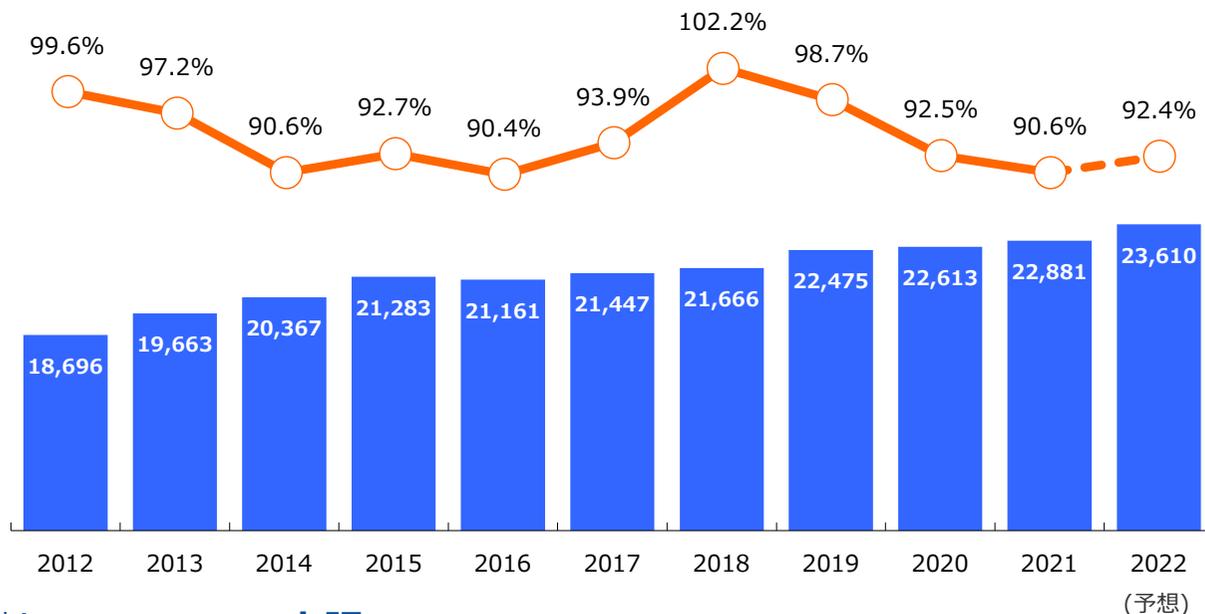
2022年4月再保険更改

- グローバルな事業分散等を背景に、国内風水災のアーニングスカバーについて、経済合理性の観点で見直しを実施
- 結果として、収益ボラティリティへの影響を限定しつつ火災保険の収益改善を実現

(Blank Page)

【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

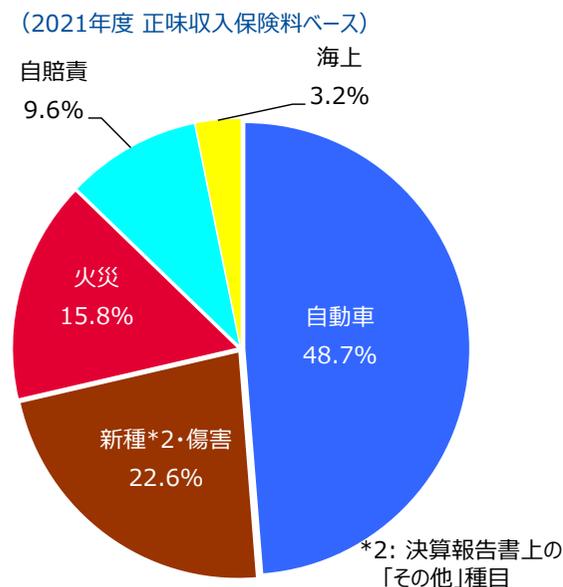


● C/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

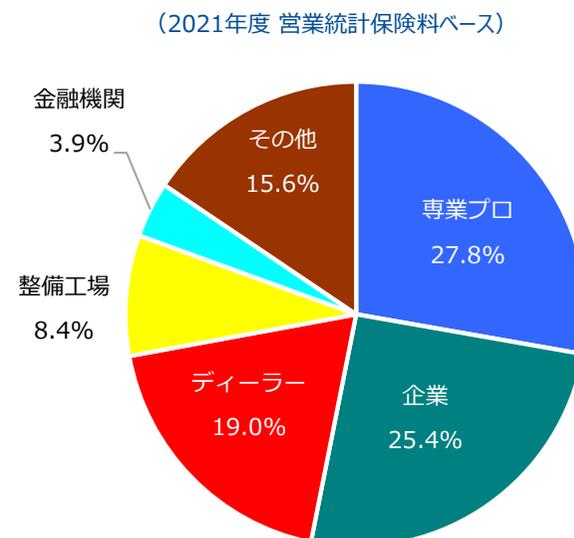
	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度 (予想)
C/R*1	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	92.4%
E/I損害率	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	59.5%
(自然災害 平年ベース)	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	59.5%
W/P事業費率	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.9%

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

● 種目構成

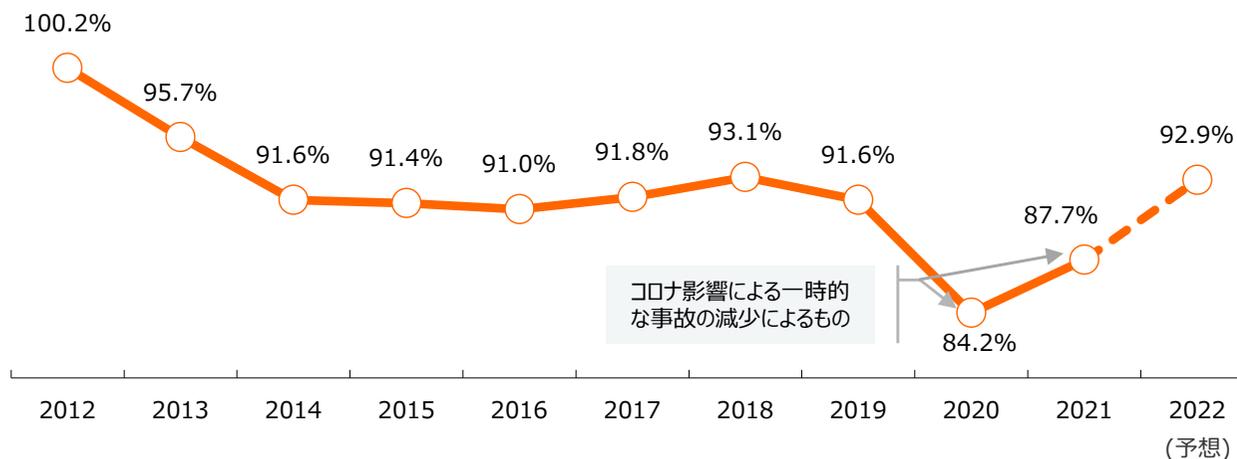


● チャンネル構成



【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



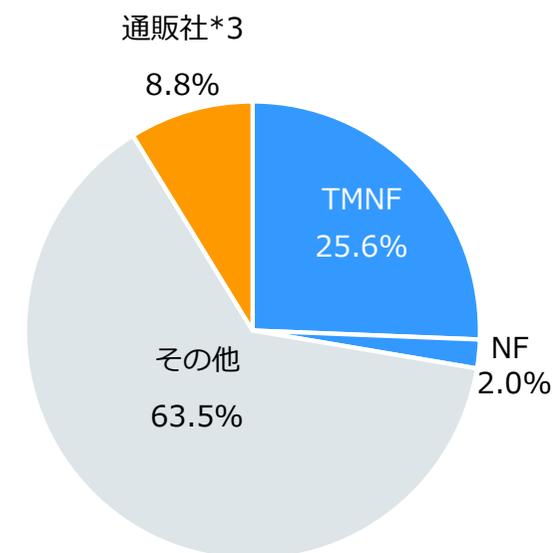
● 自動車保険におけるC/R*¹ (民保E/Iベース) の内訳

	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	22年度 (予想)
C/R* ¹	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	92.9%
E/I損害率	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	61.0%
(自然災害 平年ベース)	69.3%	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	61.0%
W/P事業費率	30.8%	30.4%	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.9%

*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

(2020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 第4912号

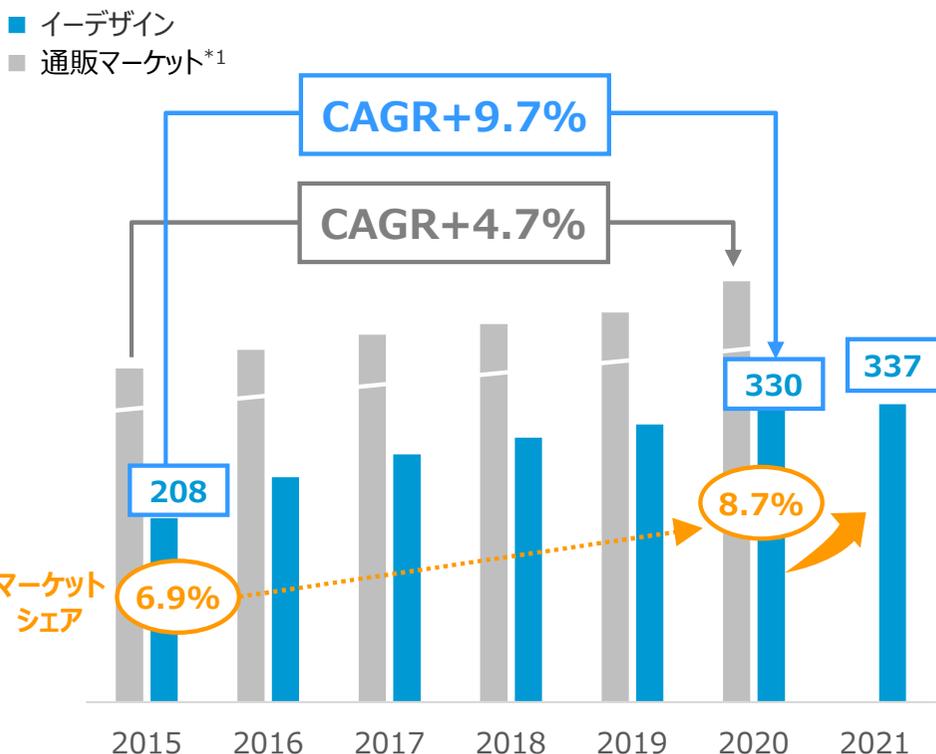
*3: 対象社: ソニー、アクサ、三井ダイレクト、セゾン、
そんぼ24、SBI、イーデザイン、チューリッヒ

【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）＞



C/R ^{*2} (%)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	112.3	113.0	104.8	102.9	104.2	81.4 ^{*3}	93.2

*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、チュール社
 (出典：インシュアランス統計号、各社HP)

*2: 民保E/Iベース

*3: コロナ影響による一時的な事故の減少によるもの

外部評価

IT協会「IT最優秀賞」



21年11月発売・業界初のデジタル完結型自動車保険・「&e（アンディー）」と、それを支える先進的なシステム^{*4}が高く評価

^{*4}:外部の様々なテクノロジーやサービスを自社システムと機動的に組み合わせることが可能となる、柔軟性と拡張性に優れたフルクラウド・システムを導入。お客様の声を柔軟かつ迅速に反映するための基盤として活用



HDI「Webサポート格付け」
 三ツ星（最高評価）
 ＜9年連続＞



360LIFE「自動車保険おすすめ
 ランキング5選」第1位
 ＜2年連続＞



徳間書店「NEWよい保険・悪い
 保険2022年版」第1位
 ＜8年連続＞

【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	21年3月～、 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

➤ 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 \downarrow
- 保険金単価の上昇 \uparrow
（部品の高額化に伴う修理費用単価の上昇 \uparrow ）

- 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*2

自動運転にも適応した現行自動車保険

- 自動運転中においても運行供用者責任は維持
レベル4までは運行供用者責任が維持される方針*3であり、現行の自動車保険の有用性は変わらない
- 契約者負担のない形で迅速な被害者救済を可能にする仕組み
さらに、運行供用者責任が適用されない事故や、サイバーリスクなど責任当事者が不明瞭となるケースでも、専用特約*4により迅速な被害者救済を実現

*4 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：「自動運転中事故の等級ノーカウント化」【業界初】

社会インフラとしての保険会社への期待の高まり

- 今後更に高まる保険会社への期待
自動運転技術が進展するなかでも、被害者救済が遅延する懸念を払拭すべく、豊富な損害サービス経験と全国の拠点網を持つ損害保険会社の強みを活かし「社会インフラ」としての役割を果たす
- 将来的なレベル5 普及を見据えた取組み
22年1月：May Mobilityとの資本業務提携
今後レベル5が普及した社会も見据え、安心・安全な自動運転社会の実現を下支えすべく、被害者救済に資する商品・サービスの開発等に継続的に取り組んでいく

*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: 「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」

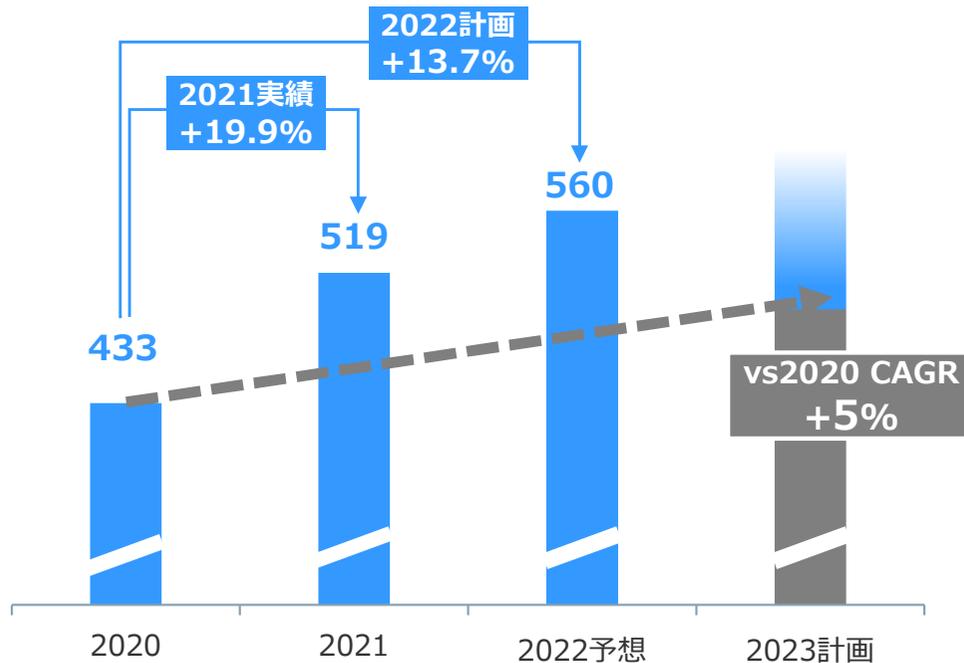
*3: 平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

【現中計の進捗】トップラインのKPI

- 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
- トップラインの2021実績は前年度対比+19.9%、2022予想は好調な現中計の施策をより推進することで、計画（CAGR+5%）を上回るCAGR+13.7%を見込む

2023計画に対する進捗

<トップライン（新契約年換算保険料）> (億円)



*1：【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、定期保険(無解約返戻金特則付) (2021年5月～)、介護年金保険 (2021年8月～)、がん治療支援保険、がん治療保険 (2022年2月～)

【資産形成】 払戻金保険

*2：超保険 生保・長期第三分野付帯率

Copyright (c) 2022 Tokio Marine Holdings, Inc.

主要施策	進捗状況 (増減は2020対比)
成長領域へのフォーカス <ul style="list-style-type: none"> ・シニア ・ヘルスケア ・資産形成 	<2021実績> <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) 22.3時点 トップラインの伸び*1 シニア・ヘルスケア：YoY +64% 資産形成：YoY +49% ・認知症予防やがん早期発見サービスとセットで新商品を提供し、計画を大きく上回った <2022予想> <ul style="list-style-type: none"> ● 引き続き成長領域へ競争力のある商品を投入し、現中計CAGR+5%を大きく上回る成長を目指す
生損一体のクロスセルを推進	<2021実績> <p>クロスセル率*2：28.1% (21.3末対比 +1.6%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新商品の投入や新機能「超AIプランニング」の活用を通じ、クロスセルの推進が順調に進捗 <2022予想> <ul style="list-style-type: none"> ● 現中計の計画「クロスセル率30%以上」達成のため、「超AIプランニング」をバージョンアップし、ご提案の幅の拡大を図る

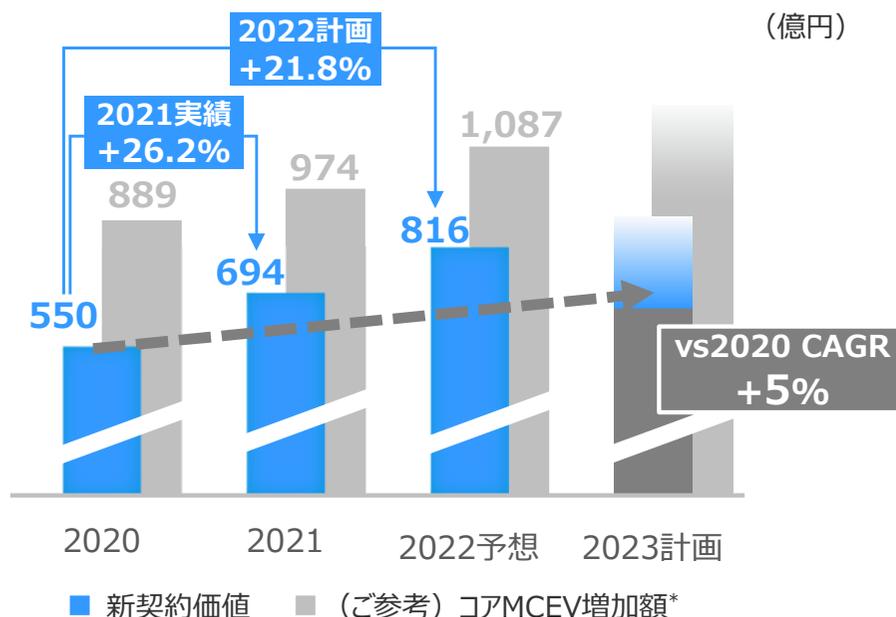
【現中計の進捗】ボトムラインのKPI

- [経済価値ベース（新契約価値）] 現中計のCAGR+5%計画に対し、2021実績は創業以来の最高水準を達成し、+26.2%と計画を上回って進捗。2022予想も収益性の高い商品の販売拡大をドライバーに+21.8%を見込む
- [財務会計ベース（事業別利益）] 現中計の「500億円レベルを安定的に確保」する計画に対し、2021実績は計画通りの進捗。2022予想は計画を上回る好調なトップライン、ヘッジコスト増加を理由に420億円を見込む

2023計画に対する進捗

経済価値ベース（新契約価値）

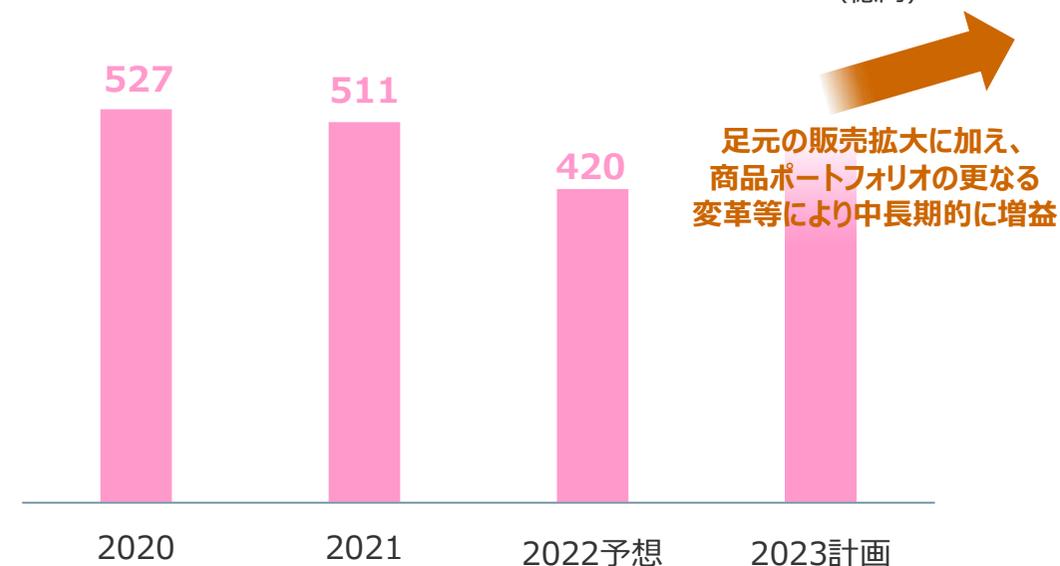
- 2021実績は前年度対比+26.2%、2022予想はCAGR+21.8%と、計画を上回って進捗



*:新契約価値+保有契約価値からの貢献

財務会計ベース（事業別利益）

- 2021実績は500億円レベルの利益水準であり、計画通りの進捗。2022予想は好調な販売拡大による初年度負担の増加（J-GAAPの保守的な会計処理によるもの）や、ヘッジコストの増加により、減益を見込む



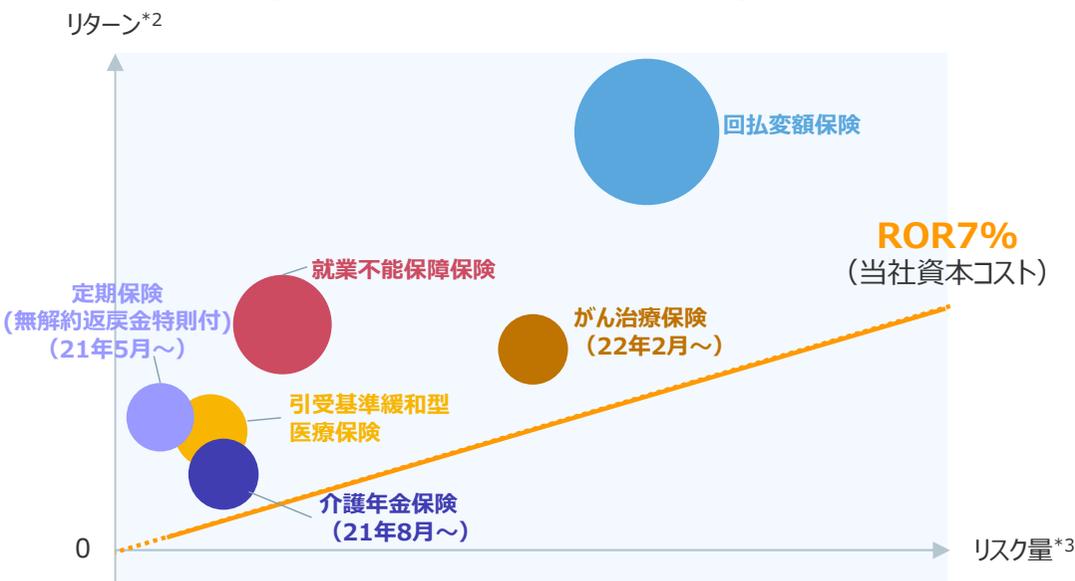
【現中計の進捗】収益率の向上と利益貢献の早期化

- 現中計は、ROR、IRR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
- 2021実績は、8月に介護の新商品、2月にがんの新商品を投入したこと等によって、順調に進捗
- 2022も現中計の戦略を推進し、RORおよびIRRの向上、PBPの短縮を実現する

RORの向上

- 足元の主力商品は金利リスクが小さく、**資本コストを上回るROR** (あんしん生命計 18%) を確保

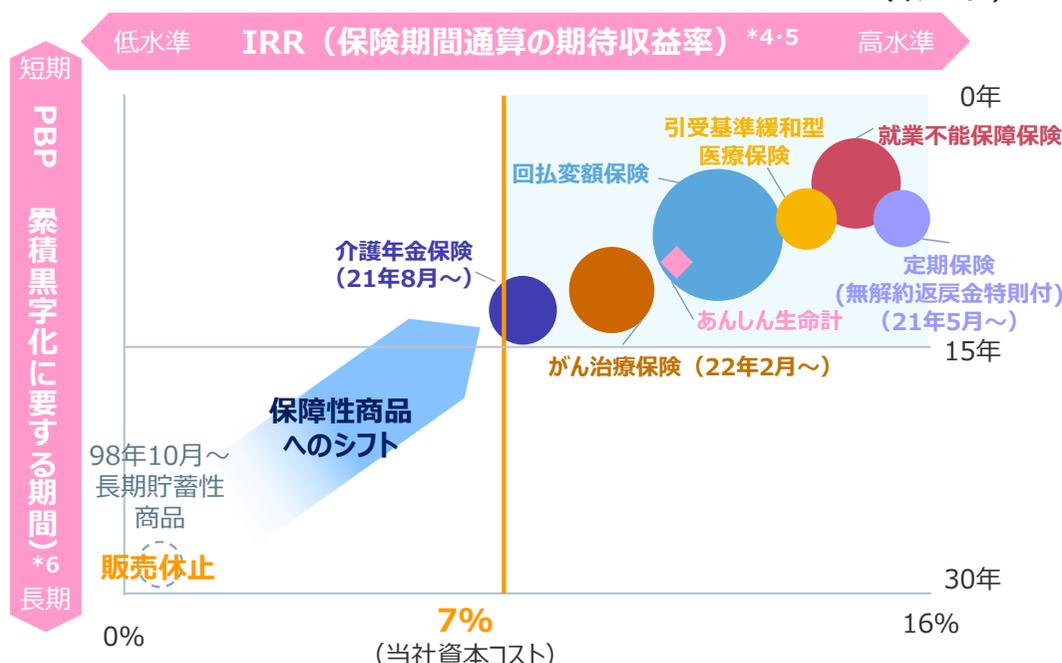
あんしん生命の主力商品のROR*1 (イメージ)



*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料 (2022年度予想)
 *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 (同上)
 *3: 将来各年度の必要資本の現価の和 (同上)

IRRの向上およびPBPの短縮

- あんしん生命計では、IRRは10%超、PBPは10年を切る水準まで向上 (イメージ)



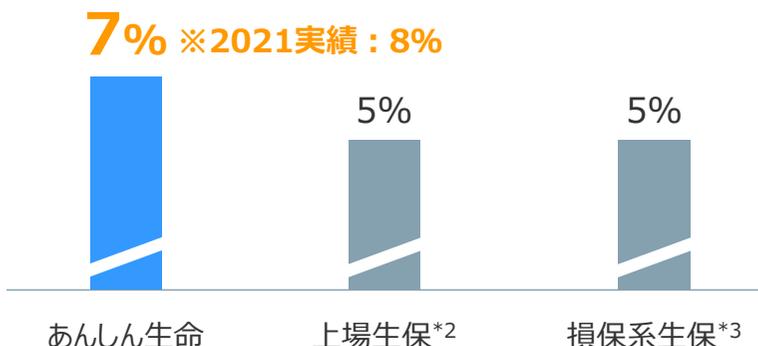
*4: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
 *5: バブルの大きさは新契約年換算保険料 (2022年度予想)
 *6: PayBack Period (財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間)
 (上図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2022年度予想)

資本効率

● 結果としての資本効率は、経済価値ベース、財務会計ベースともに国内Top Class

コアROEV*1 (経済価値ベース・2020実績)

- ポートフォリオ変革を伴った販売規模の拡大により、コアROEV分子を構成する新契約価値を高めていく
- 金利リスクの削減により、分母の金利感応度を抑制

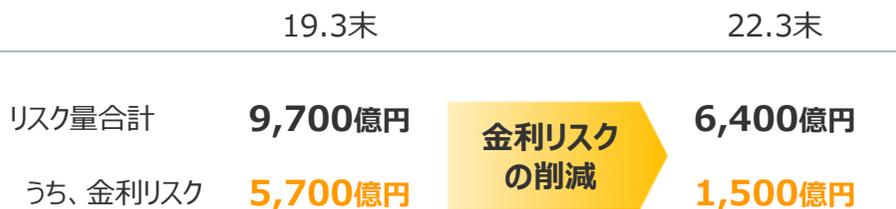


修正ROE*4 (財務会計ベース・2020実績)

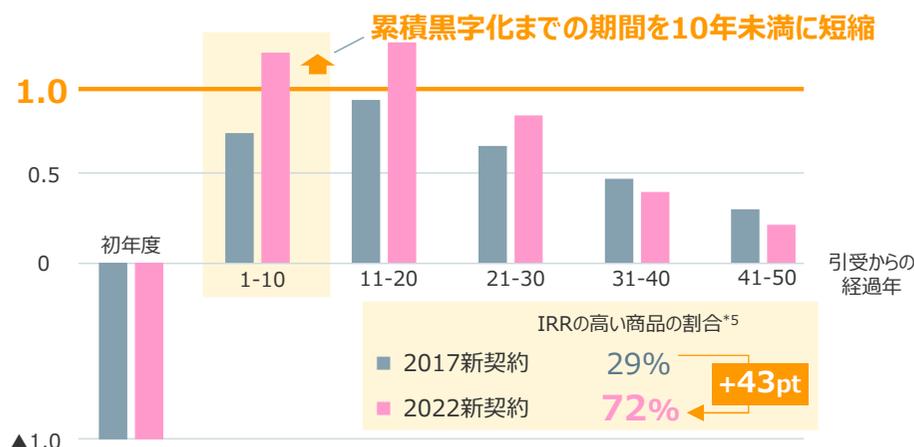
- 商品ポートフォリオの更なる変革を通じた、利益貢献の拡大・早期化により、分子の成長を加速
- 結果として、二桁台の資本効率を安定的に確保



<国内生保事業のリスク量推移 (99.95%VaR、UFR適用なし) >



<新契約の初年度負担に対する財務会計利益の割合>



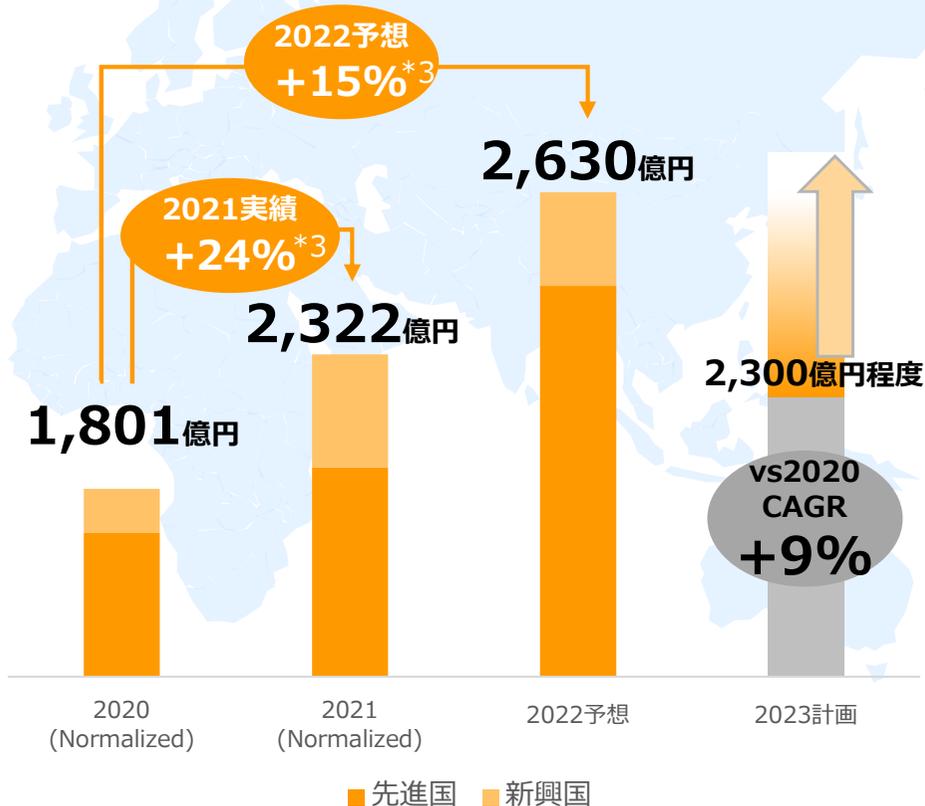
*1: 分子=新契約価値+保有契約価値からの貢献 (リスクフリー)、分母=EV残高
 *2: 第一生命、太陽生命、大同生命、ソニー生命
 *3: 損保ジャパンひまわり生命、三井住友海上あいおい生命
 *4: 分子 (修正純利益) =当期純利益+危険準備金・価格変動準備金繰入額
 ※あんしん生命のみALM債券の売却・評価損益等を控除
 分母 (修正純資産) =純資産+危険準備金+価格変動準備金
 *5: P.58に記載の商品の新契約年換算保険料ベース、除く事業保険

【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としていたところ、だが、計画を大きく上回って進捗
- 2021実績は一過性要因*1を除いても+24%(vs2020)、2022年度予想は+15%(vs2020 CAGR)となっている

2023計画に対する進捗

事業別利益*2



	主要施策	進捗状況 (増減は2020対比)
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.8-10,P.16, P.63参照)
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.16,P.64参照)

*1: 自然災害、北米拠点のキャピタルゲイン等の影響を除いたもの

*2: 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

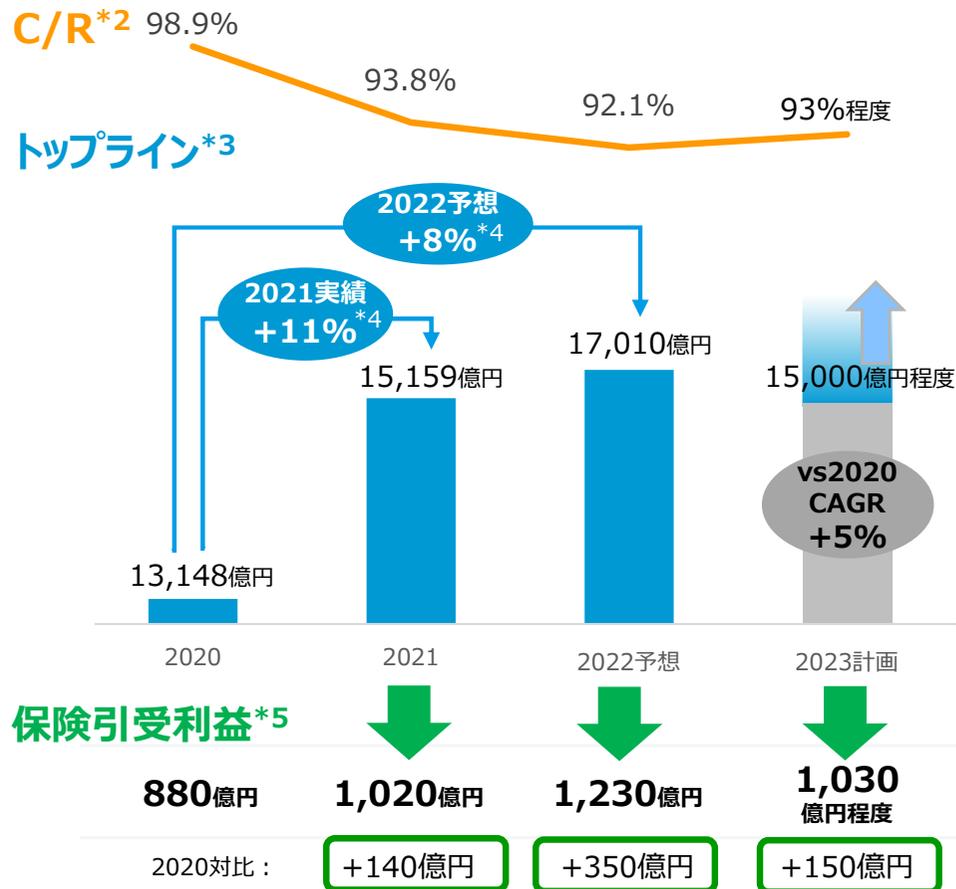
*3: 2021年3月末為替を適用

【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を保ちつつトップラインを拡大し、保険引受利益を+150億円（税前）拡大*1する計画としていたところ、計画を上回って進捗
- 2021実績は+140億円（税前）、2022予想は+350億円（税前）となっている

2023計画に対する進捗



主要施策

進捗状況

(増減は2020対比)

トップラインの拡大

- 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

<2021実績> +11%

- レートアップは、計画を上回って進捗 (P.8参照)
- 足元ハード化を踏まえ、GCube (再エネ) や海上など、新たなリスクテイクも順調に進捗
- 2020年12月のPHLYによるWW社ボルトオンM&A効果が順調に発現

<2022予想> +8%

- レートアップの継続やDFGのSSL社ボルトオンM&A効果を見込む

良好な収益性の維持

- 厳格な引受規律の維持
- オペレーションの効率化

<2021実績> C/R▲5.1pt

<2022予想> C/R▲6.8pt

- 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が順調に進捗

*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。

*3: 北米+欧州セグメントのNPW計。2020・2023は、2021年3月末為替を適用

*4: 2021年3月末為替を適用

*5: 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、

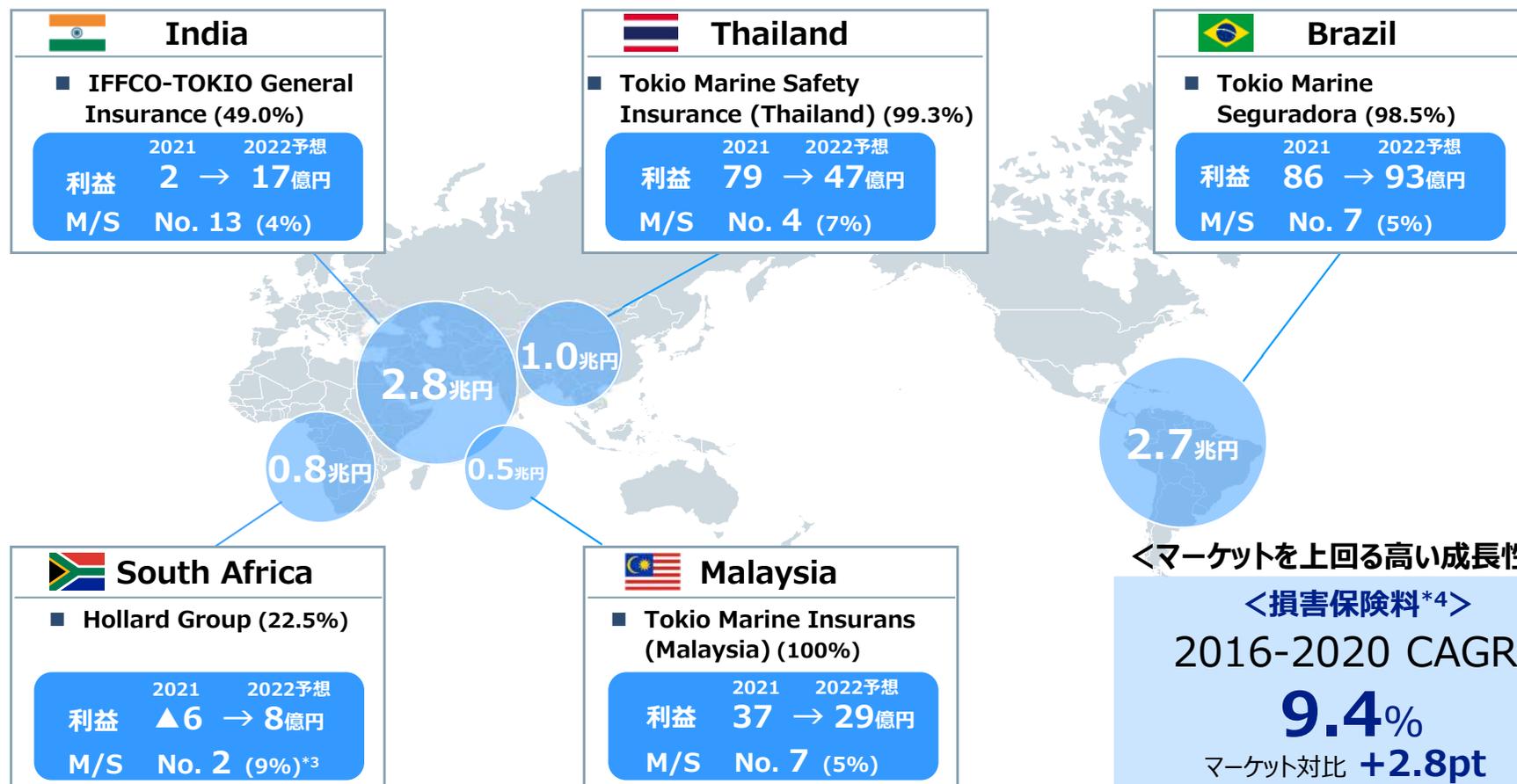
為替の影響を除いたベース

【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としていたところ、計画を大きく上回って進捗
- 2021実績は一過性要因*¹を除いても+155%*²(vs2020)、2022年度予想は+35%*²(vs2020 CAGR)となっている

＜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()：2022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: 自然災害と為替の影響を除いたもの

*2: 2021年3月末為替を適用

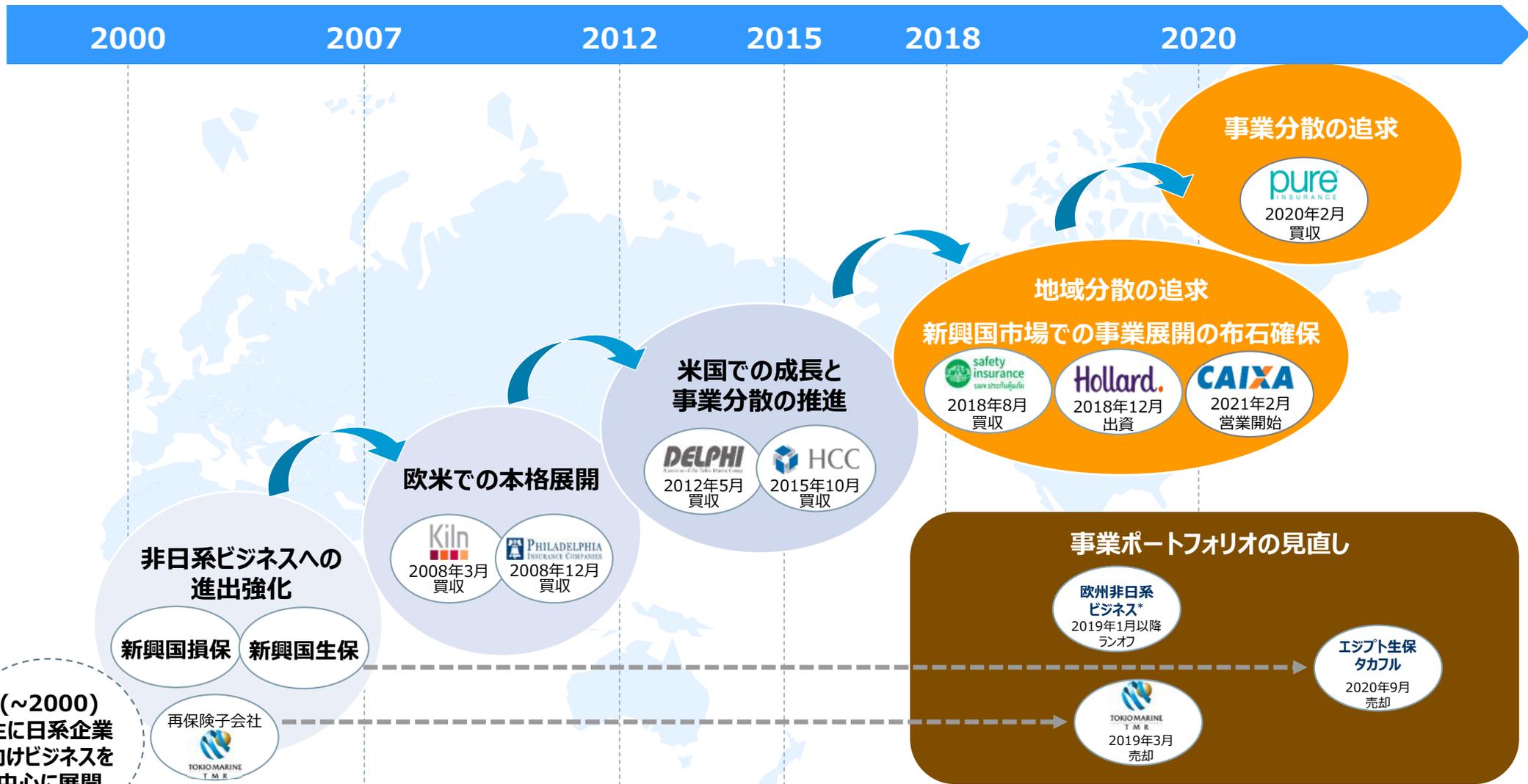
*3: 損保事業のM/S (2020年)

*4: 当社はNWP、マーケットはGWP (出典) Swiss Re

【基本情報】M&Aの軌跡

11/26 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）

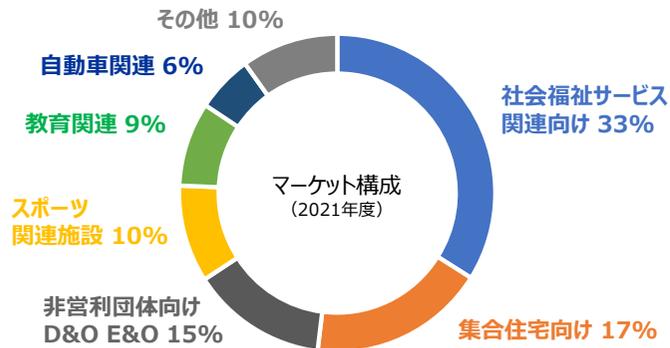
【基本情報】PHLY



ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

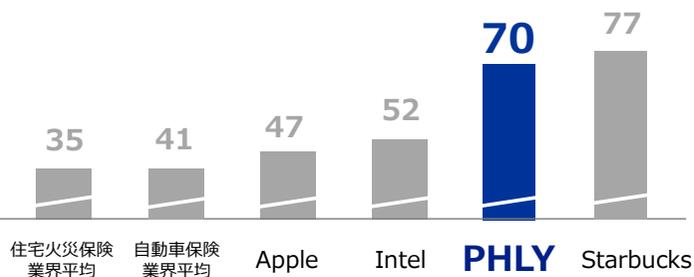
What's PHLY

■ ニッチマーケットにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*1



*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2021年データ
 出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2022
 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

✓ 今後ソーシャルインフレが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)

引受規律強化

引受謝絶やリミットの
 引下げ等

将来のインフレリスクの軽減

早期和解に向けた取り組み

(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: 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

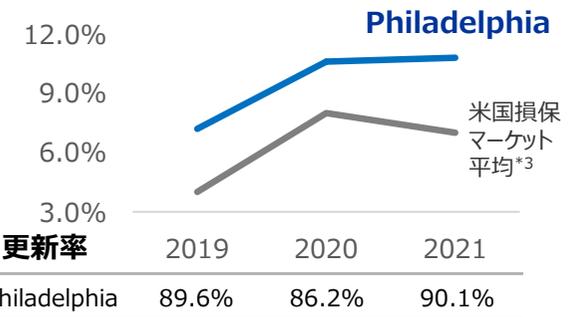
■ テキサス寒波を踏まえた自然災害リスクへの耐性強化

✓ テキサス州におけるレートアップ、引受謝絶や引受条件の改善等を推進

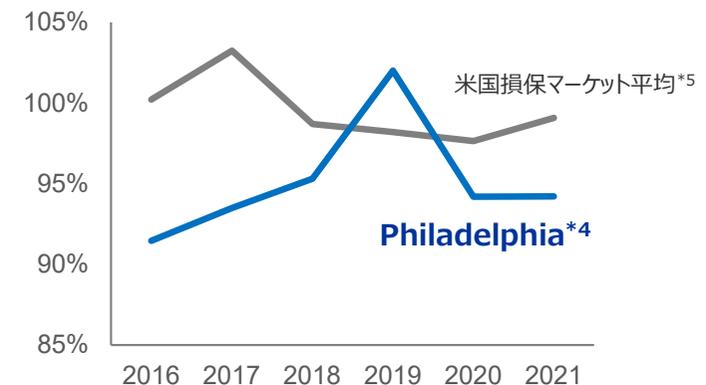
Results

■ 高いレートアップ実績と更新率

レートアップ実績



■ 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: (出典) S&P Capital IQ

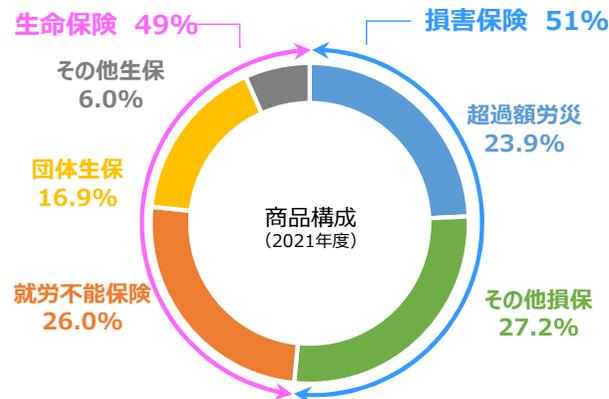
【基本情報】DFG



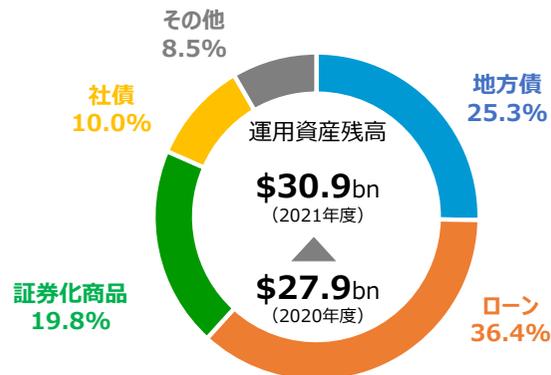
保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

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\$15.8bnも運用

Current Focus

■ U/Wの強化

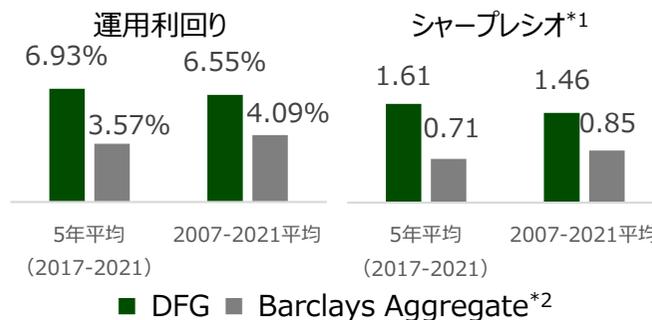
- ✓ 超過額労災保険のレートアップや自家保険保有額引上げを実行

■ 金利上昇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、変動金利資産や、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

⇒P.17、18参照

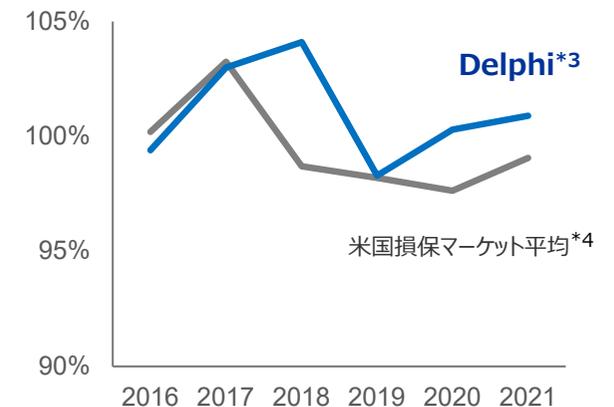
<インデックス対比の実績>



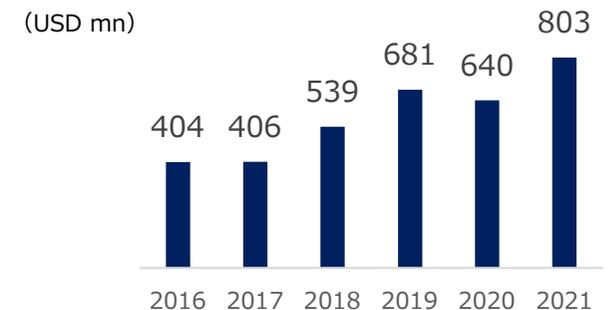
*1: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回り-リスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6M
*2: Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

Results

■ コンバインド・レシオの状況



■ 高い利益*5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、2021年はコロナの影響を含む
*4: (出典) S&P Capital IQ
*5: 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48%

その他

約52%

- 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、更なる収益拡大をめざす



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めざす

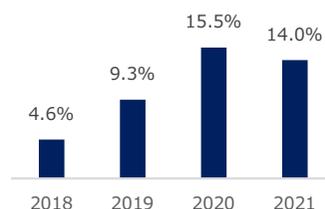


(2019年4月)

- ・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

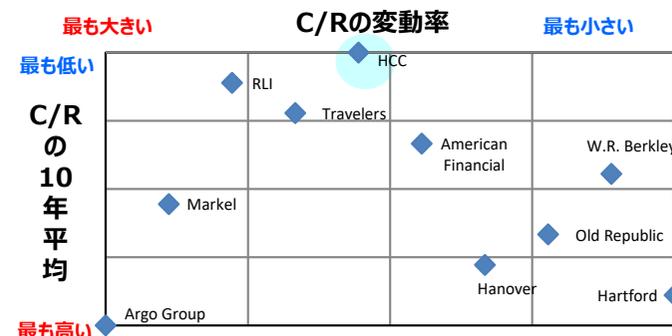


■ 追加的リスクテイク

- ✓ 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

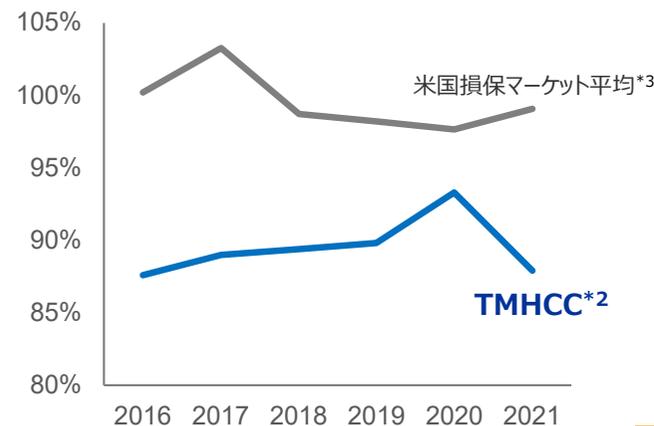
Results

■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成data through 12/31/21.

■ 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

*3: (出典) S&P Capital IQ

【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市場にフォーカス

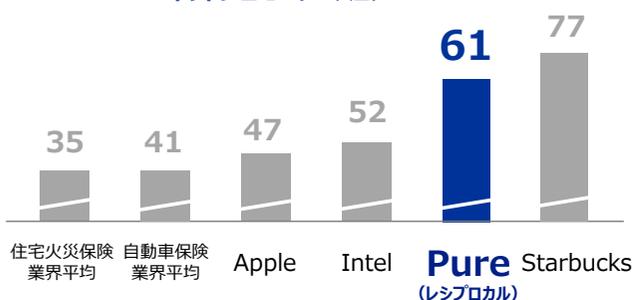
米国HNW人口の推移*1

(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
- ✓ 多項目販売の強化
- ✓ カナダへの進出

■ 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
- ✓ 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)



■ 高い利益*4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2021年データ
出典：Customer GURU, NICE Satmetrix 2022
Consumer Net Promoter Benchmark Study

*3: マネジメント会社の取扱保険料

*4: 現地財務会計利益

【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	2021 GWP*1
1	Beazley	3,524
2	Brit	2,465
3	QBE	1,895
4	Hiscox	1,756
5	TMK	1,706

*1: 各社Managing Agentが管理する
Syndicateの合計GWP
(出典) S&P Capital IQ

■ 卓越した専門性

- ✓ 北米・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

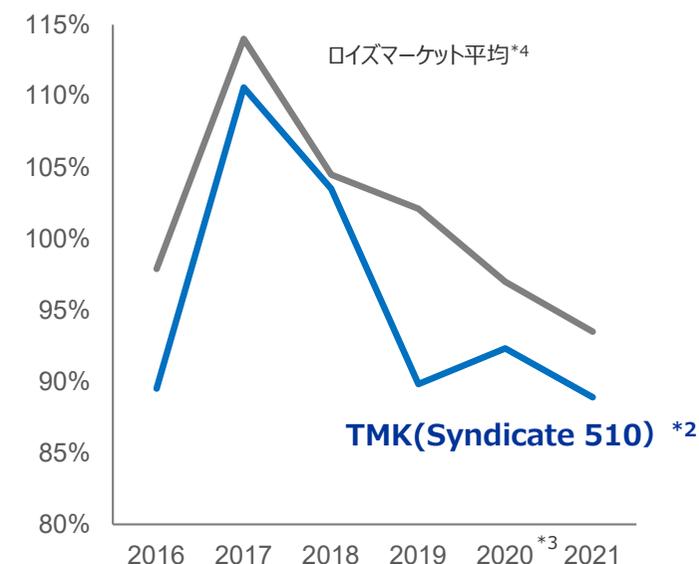
■ 強みを活かせるロイズ事業への傾注

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。プロパティ種目に依存しない種目の分散化
- ✓ 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・強化
- ✓ TMHCCのCFO Brad IrickをCEOに抜擢。さらにロイズビジネスにおいて豊富な経験を有するMatthew ShawをCUOとして採用

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

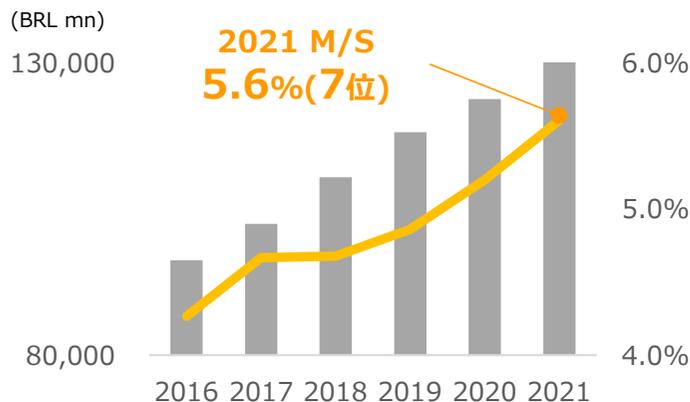
*4: (出典) Lloyd's Annual Report 2021

【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) において
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

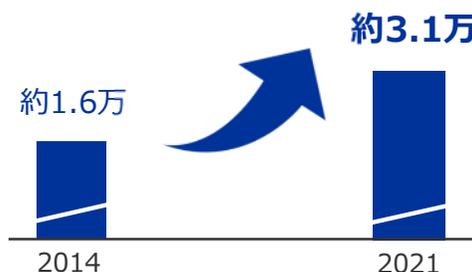
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や
会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ ロードアシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上
- ✓ 無線技術を活用した自動車盗難リスクの低減と専門商品の開発

*1 : GWP (出典) Swiss Re

*2 : (出典) SUSEP

Current Focus

■ 取引ブローカー数の拡大



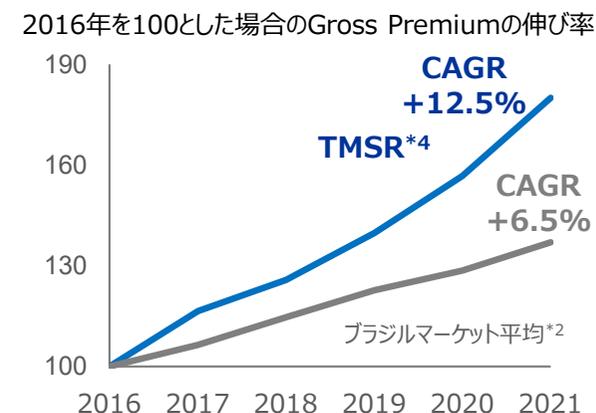
■ Caixa JV

- ✓ 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

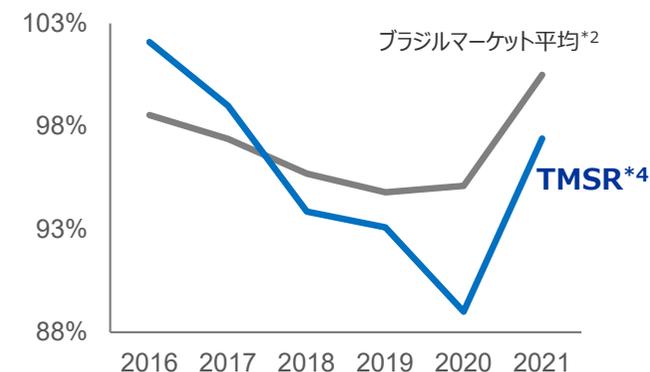
*3 : JV設立公表時の為替レートで当社持分

Results

■ マーケットを上回る成長



■ 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)	2021	2022予想	2023
	実績	年初	計画
北米*1	13,789	15,440	
Philadelphia	3,960	4,370	
Delphi	3,320	3,840	
TMHCC	5,619	6,190	
欧州*2	1,369	1,560	
中南米	1,288	1,710	
アジア・オセアニア	1,962	2,210	
中東・アフリカ	346	410	
損保計*3	18,756	21,330	
生保	1,049	1,050	
合計	19,806	22,380	20,000程度

事業別利益 (億円)	2021	2022予想	2023
	実績	年初	計画
北米*1	2,108	2,220	
Philadelphia	495	530	
Delphi	924	1,000	
TMHCC	599	640	
欧州*2	136	120	
中南米	90	100	
アジア・オセアニア	244	140	
中東・アフリカ	▲ 3	10	
損保計*3	2,504	2,590	
生保	50	10	
Pure	120	200	
合計*4	2,523	2,630	2,300程度

C/R	2021	2022予想	2023
	実績	年初	計画
北米*1	93.5%	92.9%	
Philadelphia	94.1%	94.1%	
Delphi	101.0%	98.6%	
TMHCC	88.0%	87.3%	
欧州*2	89.6%	90.6%	
中南米	97.7%	96.3%	
アジア・オセアニア	91.7%	97.9%	
中東・アフリカ	102.5%	99.7%	
損保計*3	94.0%	93.7%	
生保	-	-	
Pure	-	-	
合計	94.0%	93.7%	94%程度

適用為替レート	2021	2022予想
	実績	年初
	21年12月末	22年3月末
米ドル/円	115.0円	122.3円
英ポンド/円	155.2円	160.8円
ブラジルレアル/円	20.6円	25.8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。

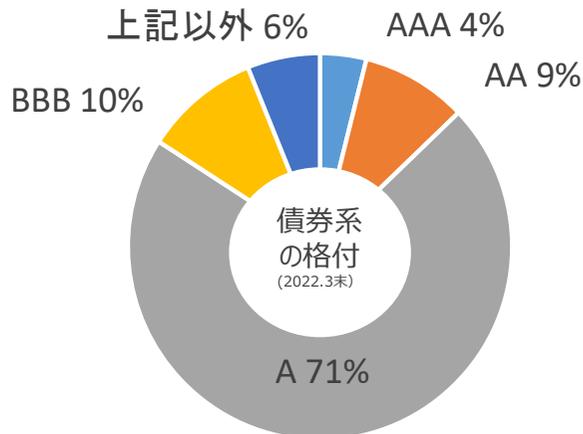
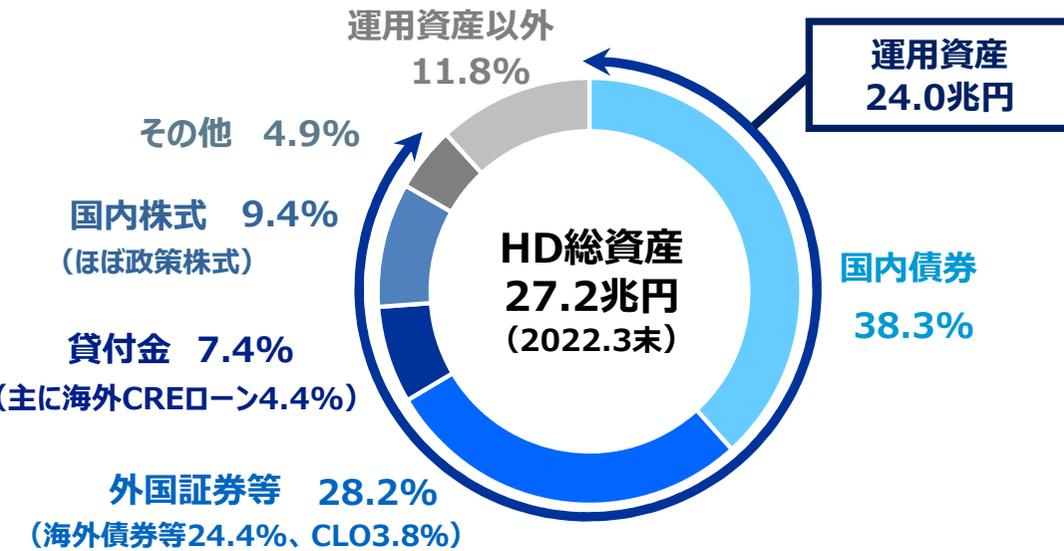
*3：「損保計」に記載の数値には、生損保兼営の海外子会社で引き受けている生命保険事業の数値を一部含んでおります。

*4：本社費調整後。

【基本情報】グループ資産運用方針

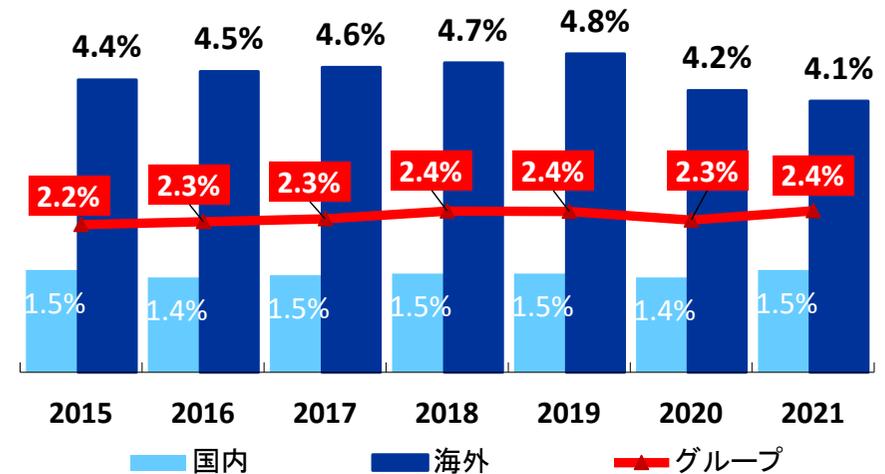
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

運用資産構成 (2022年3月末)

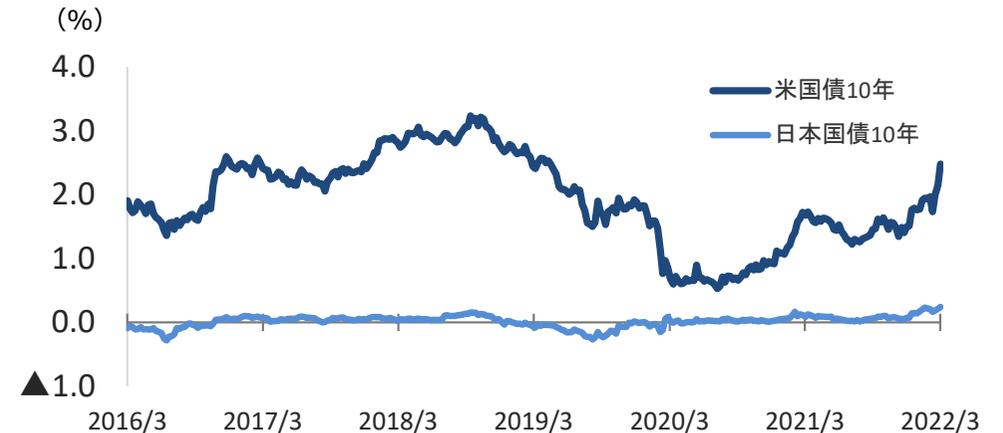


安定的な利回りの確保

＜グループインカム利回りの推移＞



(参考) 市中金利推移

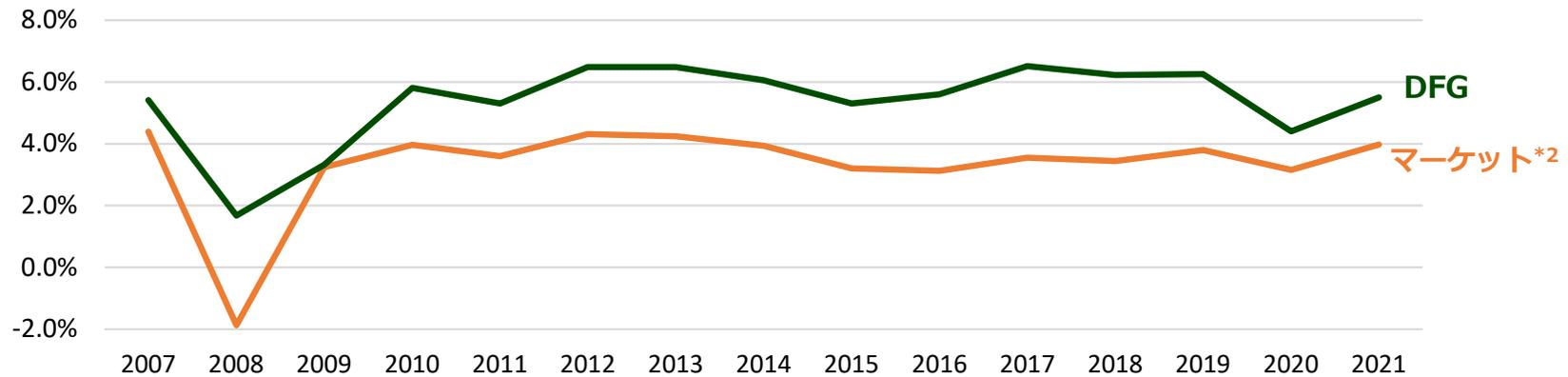


※DFGの運用力についてはP.17,18,67,74ご参照

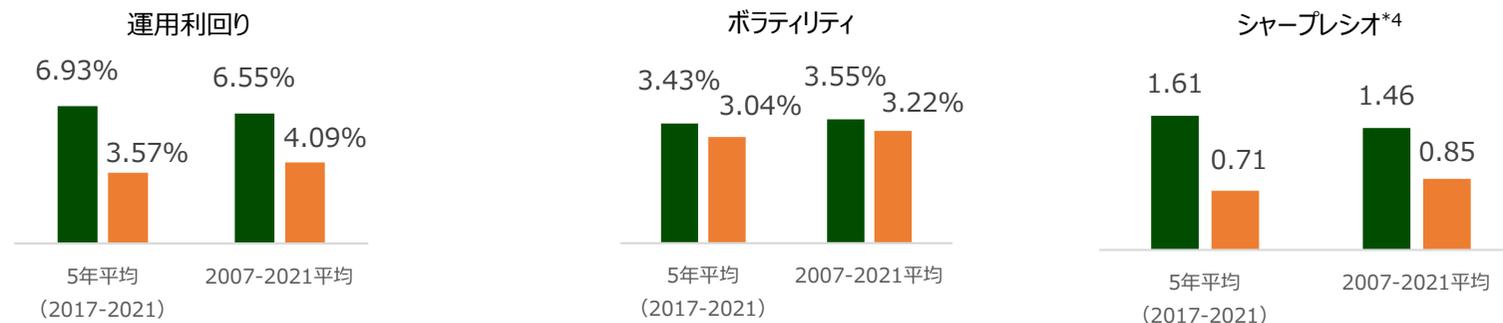
【基本情報】DFGの運用収益推移

- DFG運用の運用収益（インカム収益+実現損益）は、リーマンショック時にもプラスを維持

＜運用収益率*1＞



＜インデックス対比の実績＞ ■ DFG ■ Barclays Aggregate*3



*1: (インカム+売却損益+減損) / 運用資産で算出

*2: 米国の損害保険会社（時価総額\$20B以上）の平均（出典）SNL,Factset

*3: Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

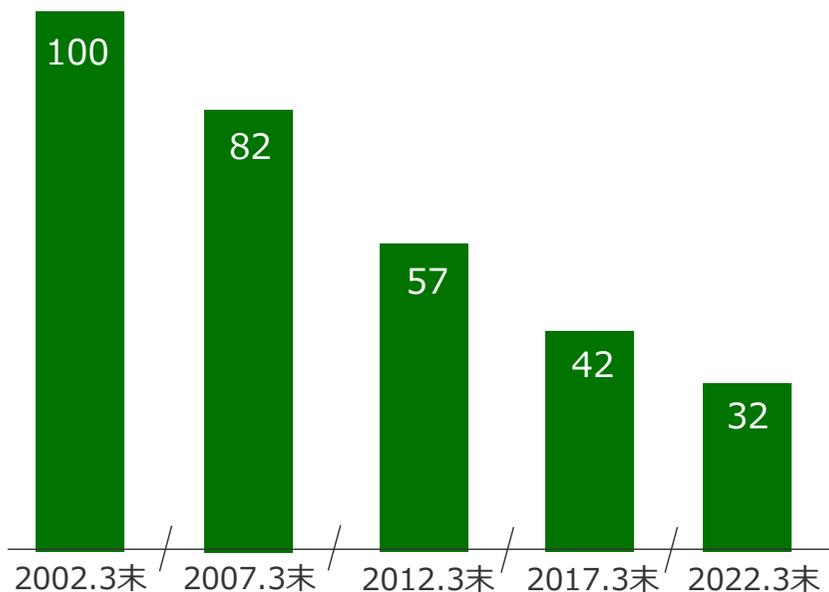
*4: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回り-リスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6M

【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

- 2002年度以降、累計約2.4兆円*¹を売却し、簿価を68%削減（2002年3月末対比）
- 現中期経営計画においても、年間1,000億円以上の売却に加え、一層の削減に向けた取組みを強化

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）

✓ 計画：毎年1,000億円以上の売却を継続

✓ 実績：2021年度、1,170億円の売却を実施

事前・事後の安心プロバイダー①

- 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

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-)
- ・ 3D仮想都市空間を通じた浸水シミュレーションの開発(22.3-) New

● 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)の本格始動(22.4)

ヘルスケア

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

● ヘルスケア事業開発部の新設(22.4) New

ヘルスケア事業の立ち上げ等を担う専門部署をHDに新設

● 充実の保険付帯サービス

- ・ 重症化予防、医療相談、専門医・専門病院受診予約
- ・ 認知機能低下の早期発見ツールや脳機能向上トレーニング(19.10)
- ・ がん早期検知サービス、提携病院への給付金直接支払サービス(22.02) New

● 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、職域向けのがん検診や糖尿病の重症化予防等を支援する商品を検討中

事前・事後の安心プロバイダー②

サイバー

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

- **AIを活用した新たなWEB脆弱性診断サービス** New
AIの活用によりWEB脆弱性診断の自動化を実現した新たなサービス「AeyeScan」をリリース(21.12)
- **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** New
緊急時ホットラインサービスをリニューアルし、業界で初めて24時間365日対応を実現(22.4)
- **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*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

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)
 - 米国May Mobilityとの資本業務提携(22.1) New
自動運転の社会実装に向けた保険商品の共同研究
- **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)

事前・事後の安心プロバイダー③

エネルギー

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

- **再生エネルギー事業開発グループの新設 (22.4)** New
再エネ事業化プランの企画等を行う専門部署をHDに新設
- **太陽光発電に関するリスク評価・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-)
買収実行前の買収対象発電所の各種リスク評価から表明保証保険までを提供
- **太陽光PPA*事業者向けパッケージ保険 (21.11-)** New
PPA事業者が抱えるあらゆるリスクを包括的に補償
- **蓄電池管理技術の事業化**
EC SENSINGと協業開始(21.9-)
蓄電池の普及促進に向けた新ソリューションを共同開発中

SME

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

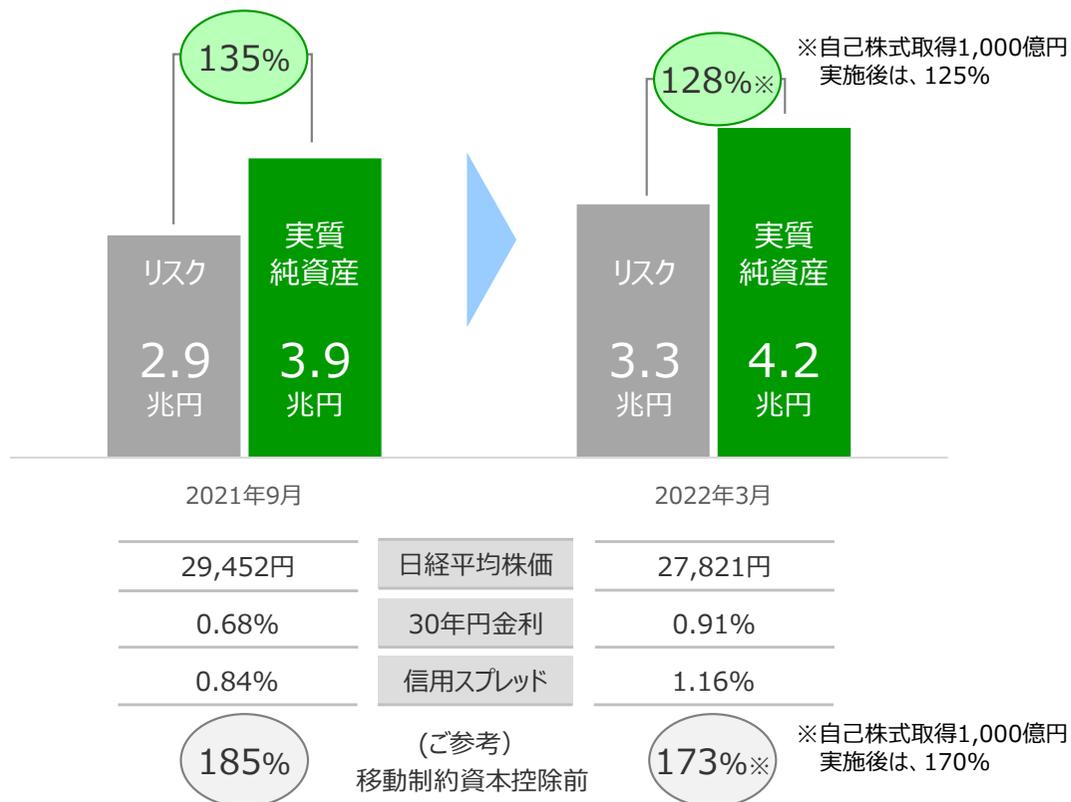
- **SME専用ソリューションサイト"BUDDY+"の新設(21.11)** New
・SMEが抱える多様な課題やニーズに対するソリューションサイト
・情報提供から解決に至るサービスまでをワンストップ提供
- **コロナ禍での資金面での支援**
助成金・補助金を無料で自動診断できるWebサービス
"補助金・助成金診断システム"を提供
- **新規ビジネス立ち上げ、事業改革に向けた支援**
中小企業が求める専門性があるプロ人材をマッチングする
"PRODOR (プロドア)"人材紹介サービスを提供
- **リモート環境でも活用できる人材育成支援**
企業ごとに異なる育成テーマに対して、ビジネスマナーからマネジメントまで、約400種類のe-learningサービスを提供

(Blank Page)

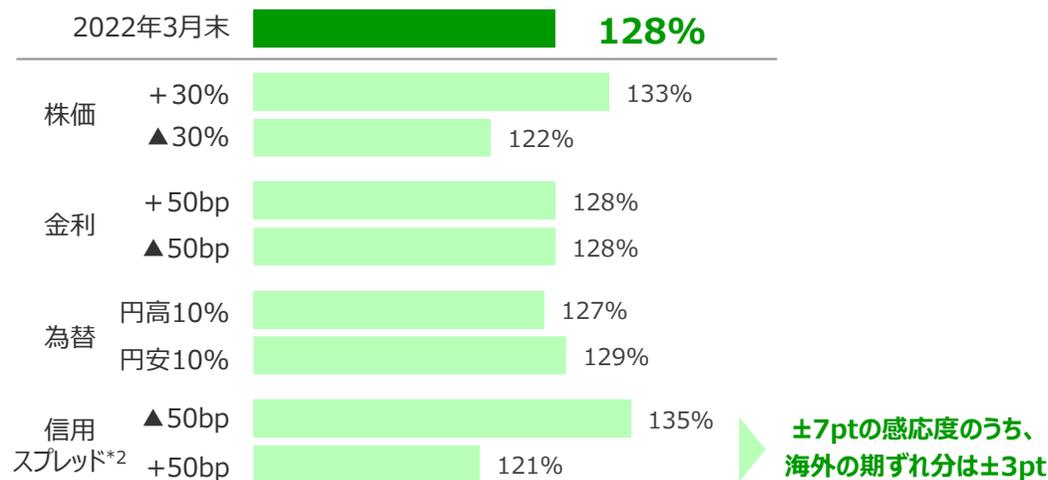
規律ある資本政策（ESR）

- 下期の利益貢献の一方で、株主還元や信用スプレッドのワイド化、成長戦略の実行（保険引受エクスポージャー・運用資産の増加）等により、2022年3月末のESRは128%（自己株式取得反映後125%）

ESR*1の推移

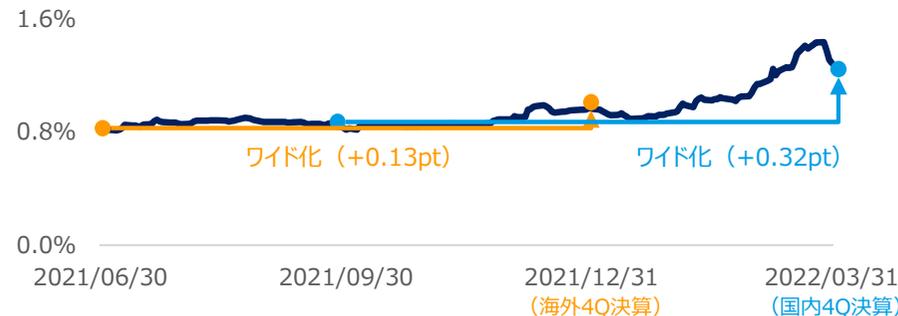


ESRの感応度（パラレルシフトが前提）



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

<ご参考> 米国社債の信用スプレッドの推移



実質純資産増減要因

- ➡ 下期修正純利益の貢献
- ➡ 株主還元
- ➡ 信用スプレッドのワイド化 等

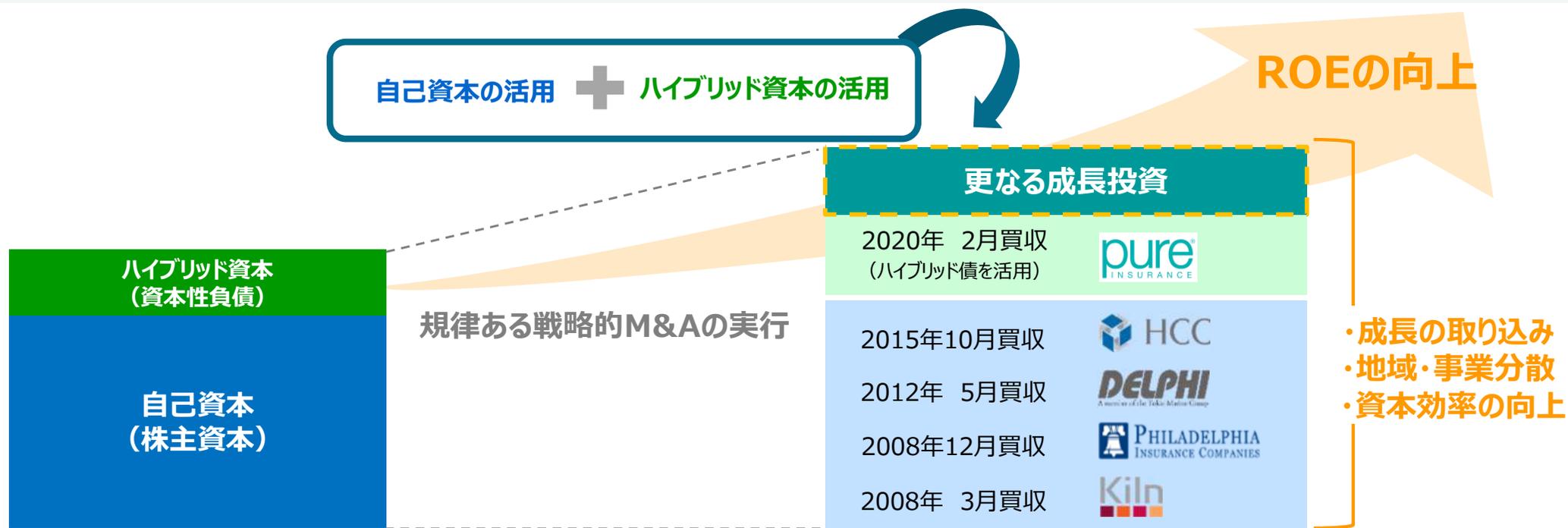
リスク量増減要因

- ➡ 信用スプレッドのワイド化
- ➡ 保険引受エクスポージャーの増加
- ➡ 運用資産の増加 等

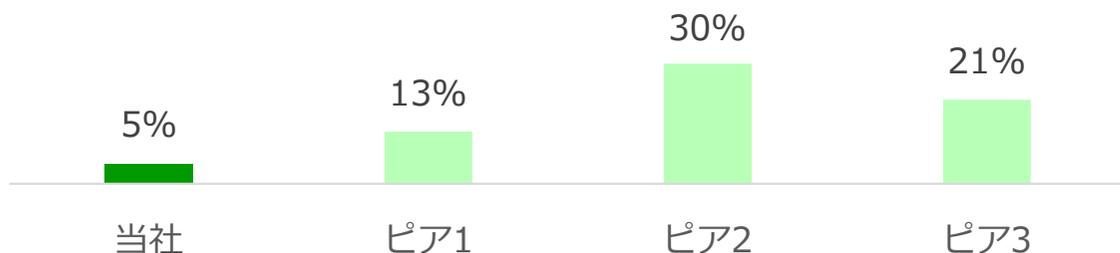
*1: Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算)
 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (21.6末と21.12末) の残高
 *2: 海外子会社の連結決算の期ずれ(上記*1の通り)があるため、ESRに反映される信用スプレッド変動の期間が異なる

柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

- 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）

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（マテリアリティ）

- 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
- 2021年度は新設したサステナビリティ委員会を5回開催し、ESG基本方針等を策定。2022年度は、当該方針に沿って取組みを推進していくとともに、継続課題（保険引受・投融資ポートフォリオにおける脱炭素計画の策定、未来世代への更なる貢献等）に確実に取り組む

めざす姿

解決に取り組む重点領域（マテリアリティ）

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

- 気候変動対策と生物多様性の保全を通じて、未来世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐ
- 子どもたちへの教育・啓発を通じて未来世代の挑戦を支える

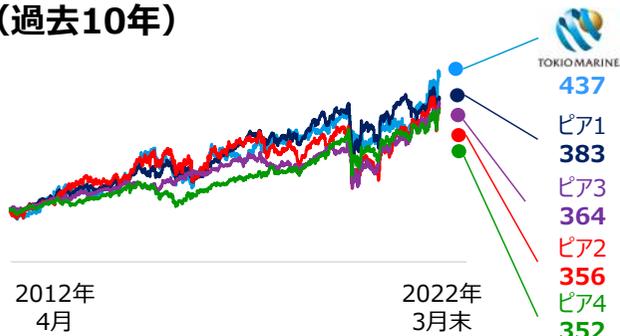
- 気候変動対策の推進
- 子どもたちへの教育・啓発 等

ステークホルダーとの“Win-Win”

- 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していく

株主

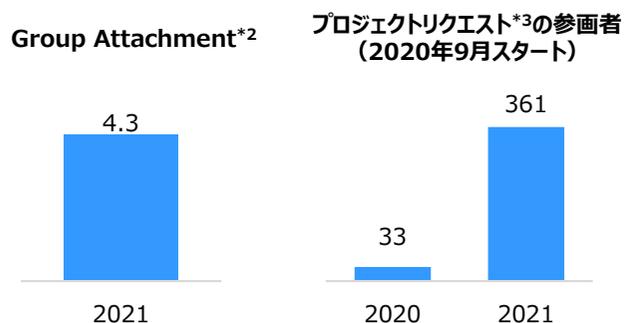
利益成長を通じた世界Top ClassのTSR*1
(過去10年)



*1: Total Shareholder Return : 配当再投資後の
キャピタルリターン、2012年4月1日の株価を100とした指数
出典: Bloomberg

社員

Highly Motivatedな従業員集団



*2: 5点満点 (国内外のグループ会社、HDの合算)、*3: 部門を超えて、手上げで課題解決に取り組む制度

未来世代

子供たちの生きる力を育む責任

みどりの授業 : 約**5.8**万人が受講

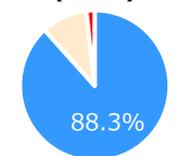
ぼうさい授業 : 約**6.4**万人が受講

(2022年3月末累計)

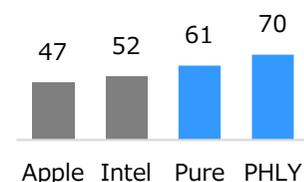
お客様

世界中で“いざ”を支えた結果としての評価

TMNF お客様満足度
(2022)



NPS*4

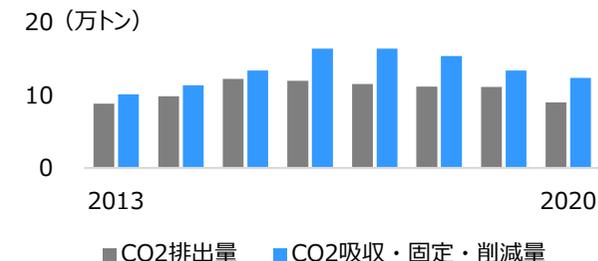


*4: ネットプロモータースコア
PHLY・Pureは2021年データ
出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2022
Consumer Net Promoter Benchmark Study

社会

事業活動を通じた持続可能な社会への貢献

カーボン・ニュートラル*5を**8**年連続で達成



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

重点課題（マテリアリティ）に対する打ち手

- 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
主な打ち手	<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 石炭火力発電所等の新規保険引受・ファイナンスの停止 オイルサンド採掘及び北極圏における石油・ガス採掘を留意事業として設定 (New) NZIA・PCAFへの加盟 (New) TNFDフォーラムへの参画 (New) 	<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	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 経済的価値 社会的価値 </div> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーに関する取組み等：P.50,78参照 2050年度CO2排出量ゼロ (自社・投融資先) (New) 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 経済的価値 社会的価値 </div> <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.50,58,76参照 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 経済的価値 社会的価値 </div> <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.49,76参照 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 経済的価値 社会的価値 </div> <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.50,76-78参照

重点課題（マテリアリティ）に対する打ち手

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
主な打ち手	<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;"> 経済的価値 社会的価値 </div> <ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に沿った開示の充実 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="display: flex; justify-content: 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 女性取締役・監査役比率を30%クラブで掲げる理念の実現に向けて引き上げる(2021年は15.8%) 女性管理職(TMNF)：2030年度女性リーダー比率30% D&I推進：P.86,87参照 	<div style="display: flex; justify-content: center;"> 社会的価値 </div> <ul style="list-style-type: none"> 自社CO2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(2020年度で8年連続達成) 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="display: flex; justify-content: 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890回実施 ・約5.8万人が受講(2022年3月末累計) <p>ぼうさい授業：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約980回実施 ・約6.4万人が受講(2022年3月末累計) </div>

※気候変動に関する取組みの一覧はP.89、国際イニシアティブはP.94、外部評価はP.95参照

*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))

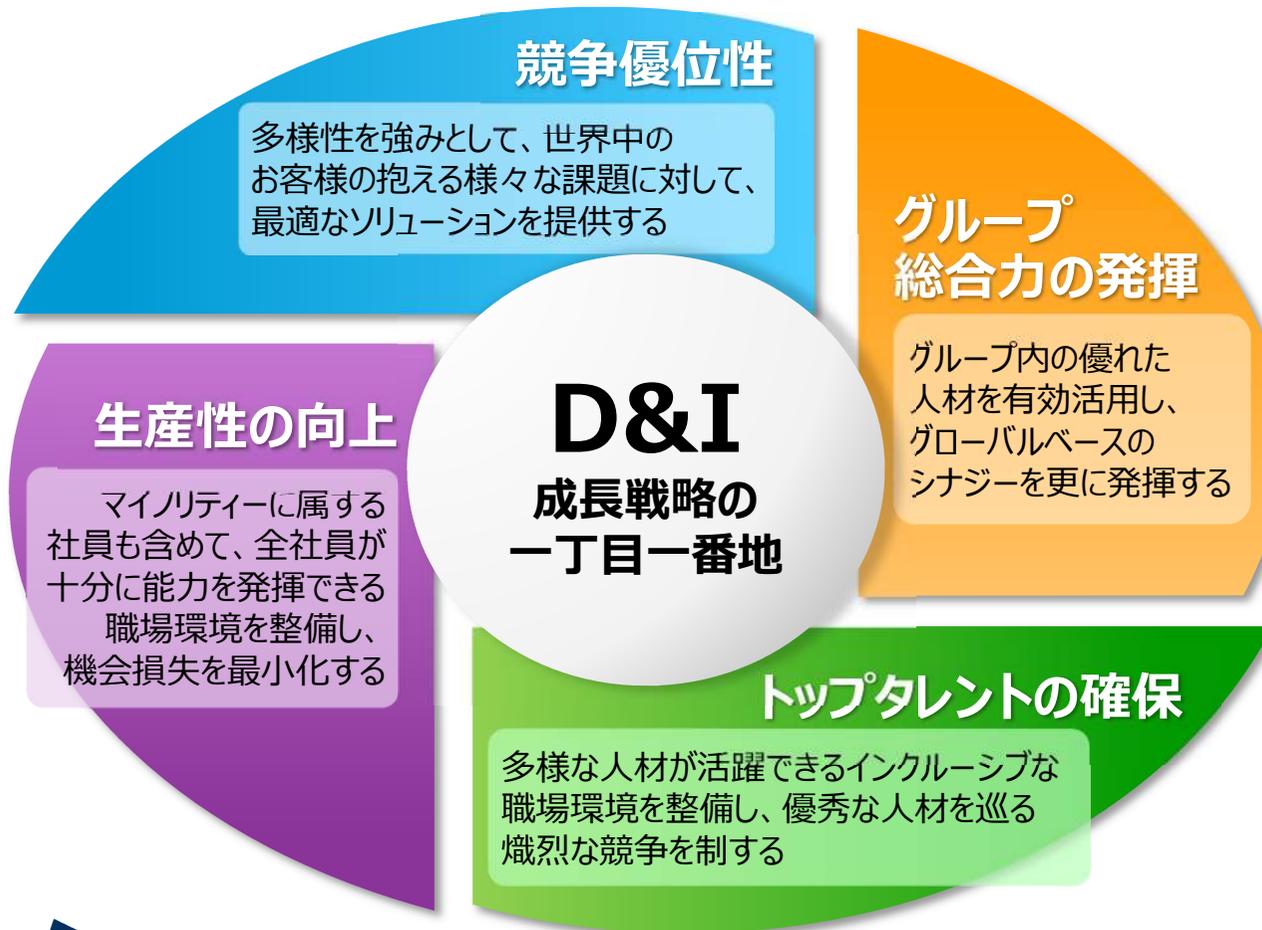
D&Iの戦略的重要性

- D&Iの推進は、不確実な環境・市場の中で更に成長するためのキーサクセスファクター
- CCO、CDIO、Deputy CDIOのもと、パーパスを軸に、D&Iを更に推進し、“しなやかでたくましい会社”を創る



Caryn Angelson

Group Deputy CDIO



Group Chief Diversity & Inclusion Officer (CDIO)

鍋嶋 美佳



小宮 暁

Group Chief Culture Officer

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

東京海上のパーパス

D&I推進に向けた取組み

- 2021年4月にCEO、CDIOをトップとするダイバーシティカウンスルを設立。D&Iを強力に推進していく

ダイバーシティ

ナショナルリテ

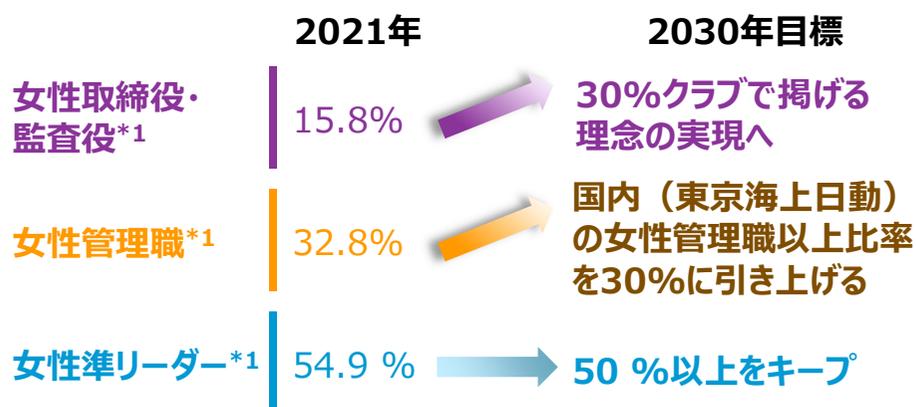
- 海外M&Aで獲得した人材を、共同グループ総括やグローバル委員会のリーダーに起用

ジェネレーション

- 新たな変革に挑む若手の挑戦をサポートする社内ベンチャープログラムの実施や副業ルールの緩和

ジェンダー

- ジェンダーギャップを解消すべくパイプラインを強化



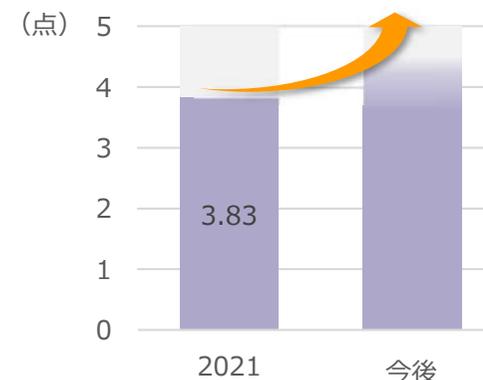
*1: 女性取締役・監査役：東京海上HD、女性管理職：主要連結決算子会社（海外 50.5%、国内 10.9%）
女性準リーダー：東京海上日動における主任以上の担当者クラス

インクルージョン

- これまでもグローバルなグループ一体経営で経営課題を解決してきたが、課題解決力を最大化するために、状況を定点観測しながら、“インクルーシブな文化”を醸成し続ける

<カルチャー&バリューサーベイ*2>

Q. 受容的（インクルーシブ）な風土がある



*2: 2021年度調査結果（国内外のグループ会社、HDの合算）

- 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）

詳細は、2022年3月17日 Tokio Marine Insights

「東京海上グループのD&I」をご参照

<https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2021/>

将来の経営人材の育成

11/26 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

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」**
 - ・ 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：再保険に過度に依存せず、自ら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」**
 - ・ 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」**
 - ・ 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^{*1}
- 21.12 公表
- ・ 環境・社会リスクへの対応方針（オイルサンド採掘及び北極圏における石油・ガス採掘を留意事業として設定）を策定し、公表

機関投資家としての取り組み



21.12
公表

- ・ 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投融资の推進（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^{*1}
- ・ 環境・社会リスクへの対応方針（オイルサンド採掘及び北極圏における石油・ガス採掘を留意事業として設定）を策定し、公表

グローバルカンパニーとしての取り組み



21.12公表

22.1公表

- ・ 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^{*2}を8年連続で達成
- ・ 2050年度CO2排出量ゼロ（投融资先）
- ・ NZIA・PCAFへの加盟
- ・ TNFDフォーラムへの参画

*1: 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

*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))

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等		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	Investment Executive Roundtable (年12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
- モニタリング機能を強化する観点から、取締役会のあり方やメンバー構成など最適な形を継続的に検討

<ガバナンス体制>

	取締役会	監査役会
役割	重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督	取締役の職務執行の監査
	多様性を活かした質の高い意思決定	多面的な視点からの助言・提言
構成	社外取締役の割合 43% (6/14人)	社外監査役の割合 60% (3/5人)
	指名委員会	報酬委員会
役割	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO、取締役、監査役、執行役員等の選任・解任等を審議し、取締役会に答申 ● CEOの後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・執行役員等の業績評価、役員報酬体系及び水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申
	透明性の確保	
構成	社外委員の人数 6/8人 委員長は社外役員から選出	社外委員の人数 6/7人 委員長は社外役員から選出

社外役員のスキルマトリックス

- 当社経営に最も重要な「国際性」など、多様な社外役員の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	環境	人材戦略	ガバナンス リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	
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 	学校法人成蹊学園学園長	●	●	●					●		●
	御立 尚資 	京都大学経営管理大学院 特別教授	●	●	●			●		●	●	●
	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 代表取締役会長	●	●						●	●	●
	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		●	●			●		●		●

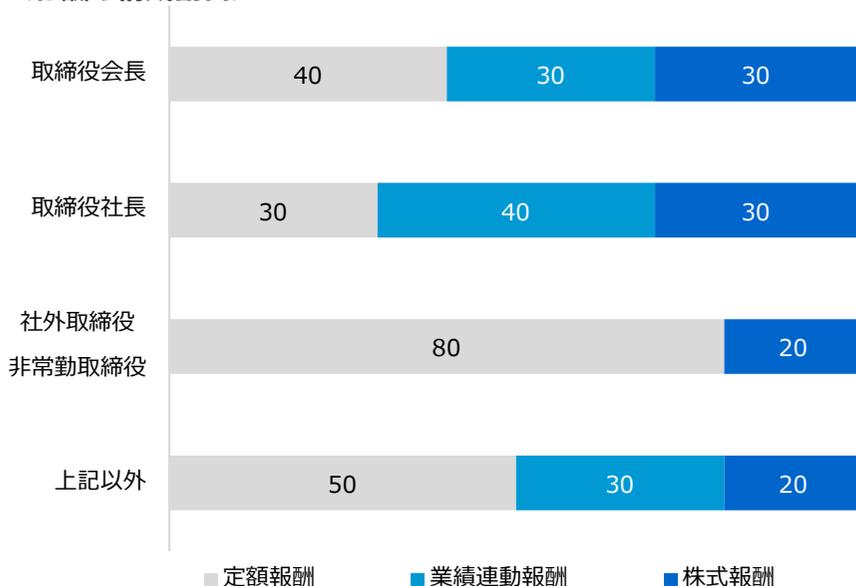
役員報酬

- 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
- 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 財務指標*2および非財務指標*3をもとに決定

*2: 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

*3: 中長期視点での業績に寄与する取り組みを評価する指標
(社員エンゲージメント指標、サステナビリティ戦略に係る指標)
2022年度より導入予定

<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保険パイロットワーキンググループに参加し、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

ジュネーブ協会



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



Net-Zero Insurance
Alliance

NZIA

アジア太平洋
金融フォーラム



PCAF



国連防災機関・
民間セクターアライアンス



気候関連
財務情報開示
タスクフォース



CDP



自然関連
財務情報開示
タスクフォース



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

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan

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



FTSE4Good



Corporate ESG
Performance

RATED BY
ISS ESG

Prime

国内での表彰

NIKKEI
SDGs

経営調査 2020 ★★★★★

- 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2022」(7年連続)、当社とグループ会社12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

海外での表彰



- 海外グループ会社がシンガポールとインドで「Insurance Asia Awards 2021 (CSR Initiative of the Year)」を受賞



- 海外グループ会社が、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」、ブラジルで「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



SAAJ 日本証券アナリスト協会

- 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2021が、日経アニュアルレポートアワードで優秀賞を受賞

自然災害の影響

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 自然災害に係る発生保険金の2021年度実績は、前年度対比▲364億円減少の1,018億円（税引前）
- 2022年度は足元の傾向等を踏まえ、国内外合計で1,250億円（税引前）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	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度 対比*2	2021年度 2月予想	2022年度
国内損保*1	1,025	447	▲577	430	740
海外保険	357	570	+213	540	510
合計	1,382	1,018	▲364	970	1,250

税引後*3	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度 対比*2	2021年度 2月予想	2022年度
国内損保*1	739	322	▲416	308	533
海外保険	282	451	+169	430	400
合計	1,021	774	▲246	738	933

2021年度の主な自然災害(一定規模以上の自然災害を記載)

【国内*1】

福島県沖地震

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

194億円*5

115億円

45億円

【海外】

ハリケーンIda

テキサス州寒波

正味発生保険金*4

184億円

178億円

*1：TMNF、日新火災、イーデザイン損保の合計 *2：+は収益にマイナス、▲は収益にプラス *3：税引後数値は概算 *4：税引前 *5：家計地震を除く

為替変動のグループへの影響

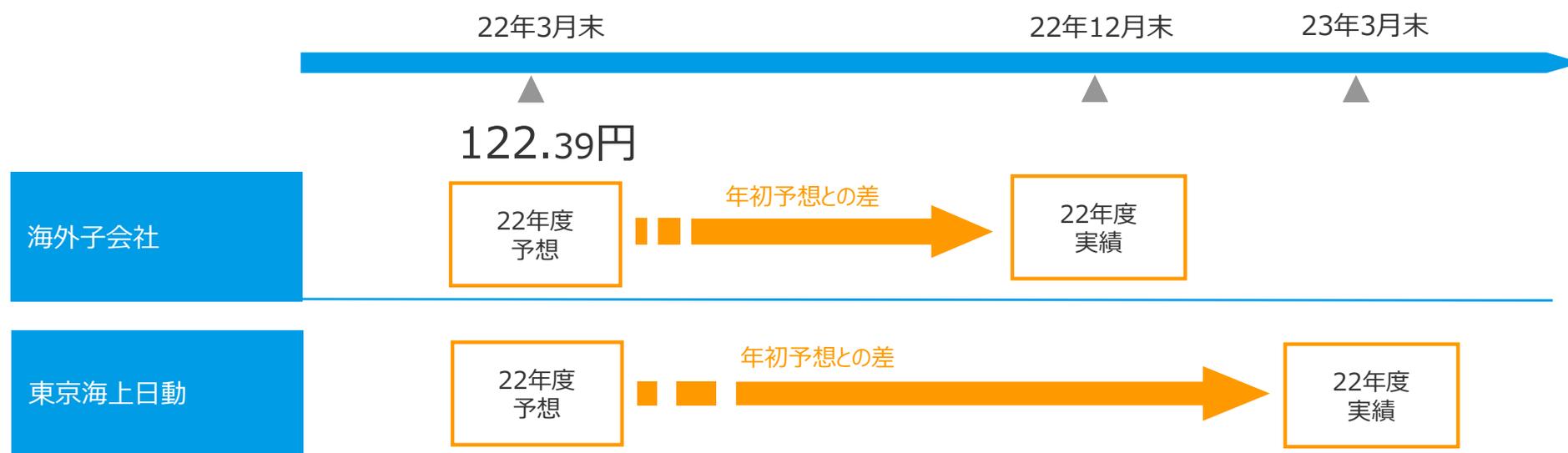
● 1円の円安進行*¹があった場合の概算影響

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"> ■ 海外子会社利益の増加 : +約14億円 ➡ 現地子会社利益の増加 ➡ 無形固定資産とのれんの償却費の増加 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外子会社利益の増加 : +約22億円 (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) 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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等の変動 : ▲約19億円 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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等の変動 : ▲約19億円 	
合 計 :	▲約5億円	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: 22年度予想への概算影響。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
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	4,204億円
	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	40,206億円
	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	232円	613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	5,932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%	10.9%
	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	0.99	1.20
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	5,783億円
	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	42,240億円
	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	391円	408円	482円	843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	6,232円
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14
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	2,167億円
	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	511億円
	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	2,523億円
	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	69億円
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	1,170億円	
		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	2022/3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	677,782千株
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	48,470億円
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	7,128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%	35.4%
(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	1,946.40
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%	▲ 0.4%

*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

*2: 2021年度は新定義（P.100参照）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

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	2022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	255円	300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	1,739億円	2,036億円

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	1,000億円	1,000億円
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	2,739億円	3,036億円

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	5,783億円	5,500億円		
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	3,750億円	4,200億円
配当性向 ^{*4}													38%	36%	36%	38%	40%	42%	46%	48%

<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	4,204億円	4,300億円
配当性向	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	47%	51%	86%	41%	47%
総還元性向	381%	31%	123%	639%	33%	29%	49%	33%	57%	94%	92%	70%	117%	65%	71%

*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額（2022年度を除く）。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年度以降は新定義（P.100参照）ベース

*3: 2021年度以降は、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

各種指標の定義

5/20 決算電話会議資料 再掲

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

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

※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 IRグループ

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

TEL: 03-6704-4547

To Be a *Good Company*



東京海上ホールディングス

TOKIO MARINE