

# 東京海上グループ の経営戦略

2021年5月27日

「カーボン・ニュートラル」を7年連続で達成



|                              |       |
|------------------------------|-------|
| I. 前中期経営計画の振り返り .....        | P. 2  |
| II. 当社の経営戦略と現在のポジショニング ..... | P. 6  |
| III. 当社経営とサステナビリティ .....     | P. 16 |
| IV. 新中期経営計画 .....            | P. 22 |
| 参考資料 .....                   | P. 44 |

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

I

# 前中期経営計画 の振り返り

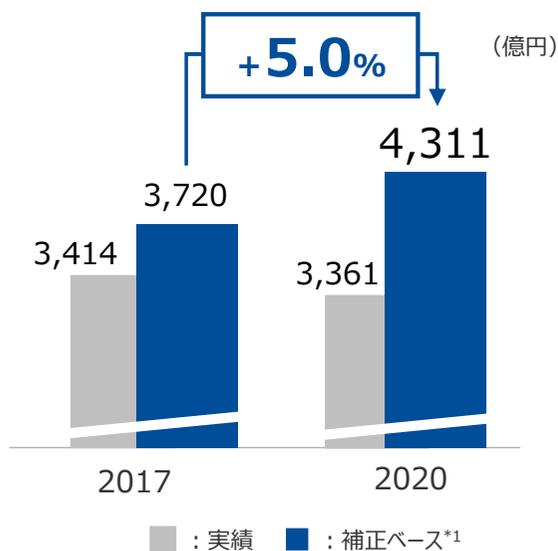
# 前中期経営計画の振り返り（定量面）

自然災害やコロナなど様々な課題に直面したものの、着実に実力を伸ばすことで、計画を達成

## 持続的な利益成長

前中期計画 修正純利益 3~7% CAGR

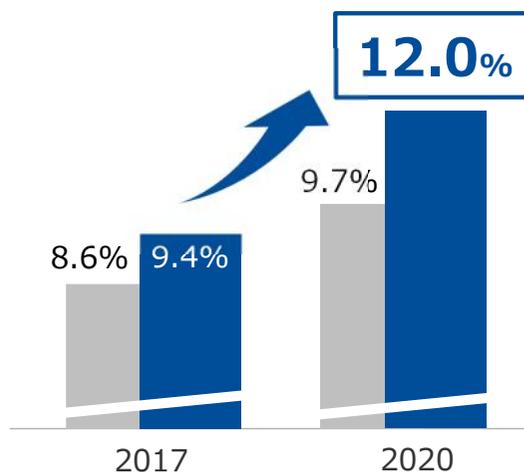
### ■ 修正純利益



## 資本効率の向上

前中期計画 修正ROE 10%以上

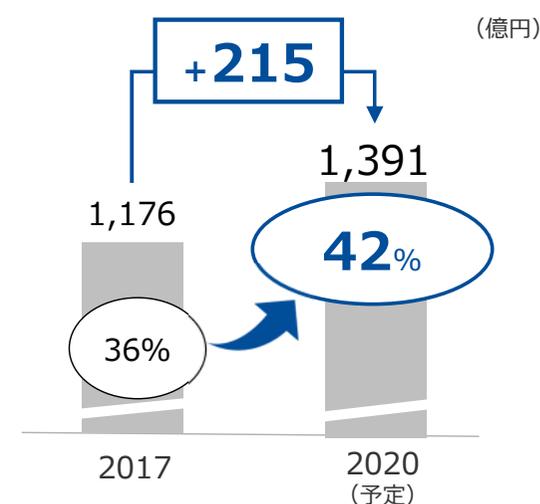
### ■ 修正ROE



## 株主リターンの充実

前中期計画  
 ・利益成長に応じて、配当総額を持続的に高める  
 ・将来のグループ像に向けて段階的に配当性向を引き上げていく

### ■ 配当総額・配当性向\*2



\*1：新型コロナウイルスの影響を控除したうえで、自然災害を平年化し、市場環境を前中期計画策定時の2018年3月末ベースとした数値

\*2：5年平均の修正純利益対比

# 前中期経営計画の振り返り（グローバル経営チームの強化）

各種課題を経営チーム一丸となって乗り越え、グローバル経営の実力を更に高めることができた

課題

グローバル保険会社としての経営チーム

実行した打ち手

自然  
災害

グループCEO / CCO Culture

海外トップマネジメント  
も含むC-Suite

|                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>CFO</b><br>Financial            | <b>CWO</b><br>Wellness                |
| <b>CSO</b><br>Strategy and Synergy | <b>CLCO</b><br>Legal and Compliance   |
| <b>CRO</b><br>Risk                 | <b>CITO</b><br>Information Technology |
| <b>CDO</b><br>Digital              | <b>CISO</b><br>Information Security   |
| <b>CRSO</b><br>Retention Strategy  | <b>CSUO</b><br>Sustainability         |
| <b>CIO</b><br>Investment           | <b>CDIO</b><br>Diversity & Inclusion  |
| <b>CHRO</b><br>Human Resources     |                                       |

海外トップマネジメント



**Donald Sherman**

共同CIO



**Christopher Williams**

共同CRSO  
Co-Head of Int'l Business

機能別グローバル委員会等の活用

- ERM Committee
- International Executive Committee (IEC)
- Digital Round Table
- Global Retention Strategy Committee (GRSC)
- Global Investment Strategy Committee (GISC)
- Global Information Technology Committee
- Sustainability Committee

専門性をグローバルな適材適所で活用

|  |   |
|--|---|
| <b>TMK CEO</b><br><b>Brad Irick</b><br>(TMHCCから異動)       | <b>スペシャルティ</b><br><b>Philippe Vezio</b><br>(TMHCCからTMAsiaに異動) |
| <b>法務・人事</b><br><b>Caryn Angelson</b><br>(TMNASとTMHDを兼務) | <b>サイバー保険</b><br><b>Daljitt Barn</b>                          |
| <b>再保険</b><br><b>Barry Cook</b>                          | <b>保険リザーブ</b><br><b>Daniel Thomas</b>                         |

- GRSCによる保有・出再戦略
- 再保険プログラムをグローバルに共同購入

- PostコロナタスクフォースによるPostコロナ戦略策定

- リザーブコミティの精緻な検証に基づく積増し
- フォワードルッキングなレートアップ・リミット引き下げ

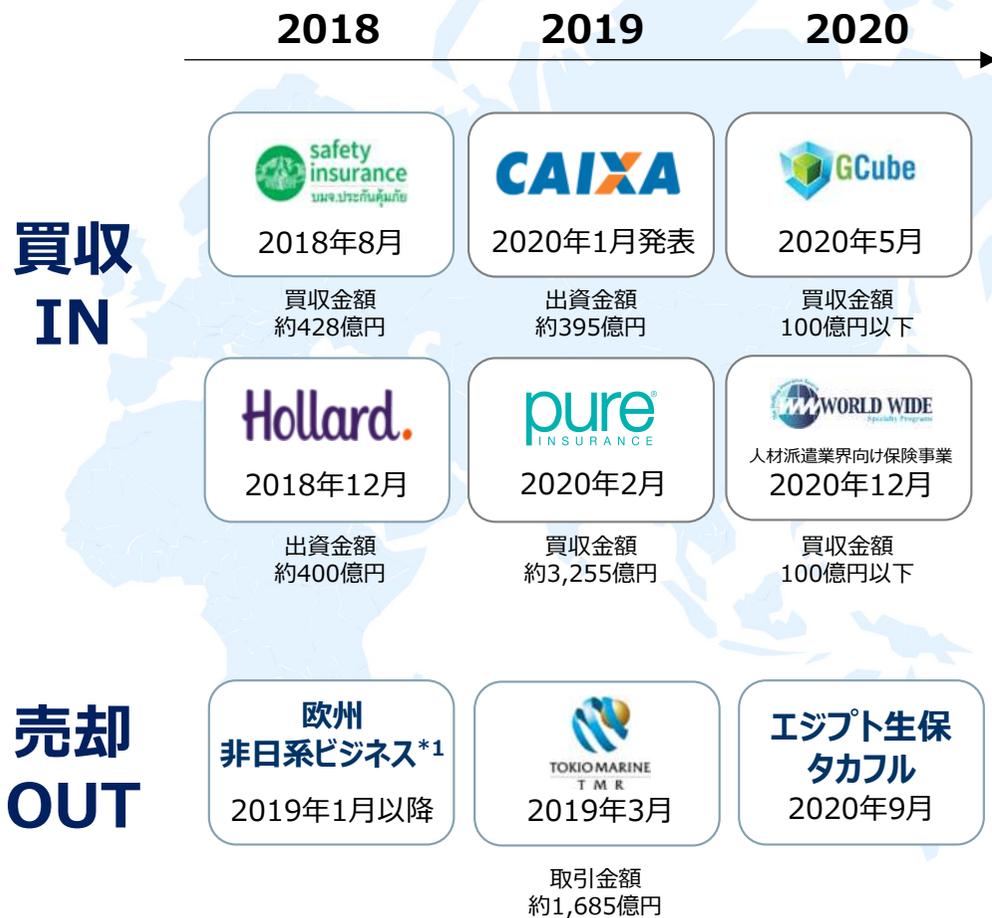
- GISCを通じたInvestmentシナジーの発揮

更に強い経営チームとなった

# 前中期経営計画の振り返り（保険事業ポートフォリオの最適化）

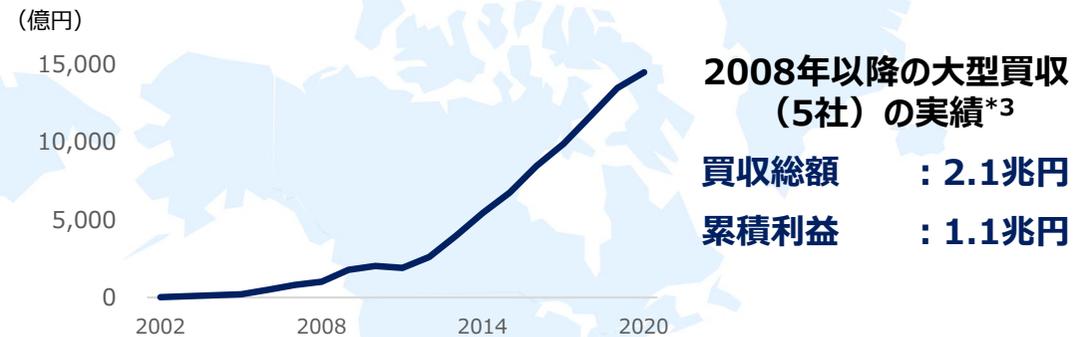
- 当社の強みは保険事業におけるポートフォリオマネジメント
- ポートフォリオの最適化に向けて、フォワードルッキングでポートフォリオを見直し、成長分野への投資を実行

## ポートフォリオの最適化に向けた取組み

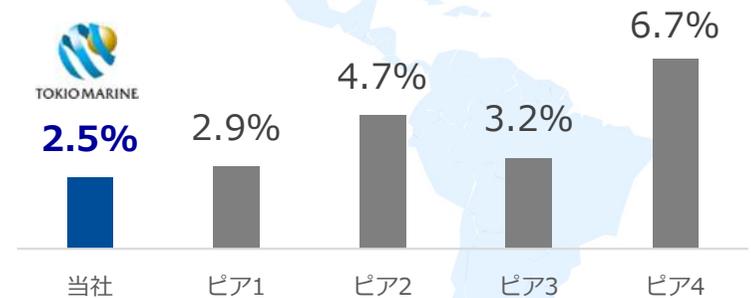


## （ご参考）これまでのポートフォリオマネジメントの成果

### 海外保険事業全体の累積利益\*2



### COVIDロスの保険料に占める割合\*4



\*1 : 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）  
 \*2 : 事業別利益ベース  
 \*3 : TMK, PHLY, DFG, TMHCC, Pure。累積利益は事業別利益ベースで買収後から2020年度実績分まで  
 \*4 : 19年度の正味既経過保険料に対する、20年度の新型コロナウイルスに係る発生保険金の割合  
 当社は民保ベースで、発生保険金については自動車保険の損害率改善効果の大きい国内は除く  
 ピアは、Allianz, AXA, Chubb, Zurich（出典）D&P research

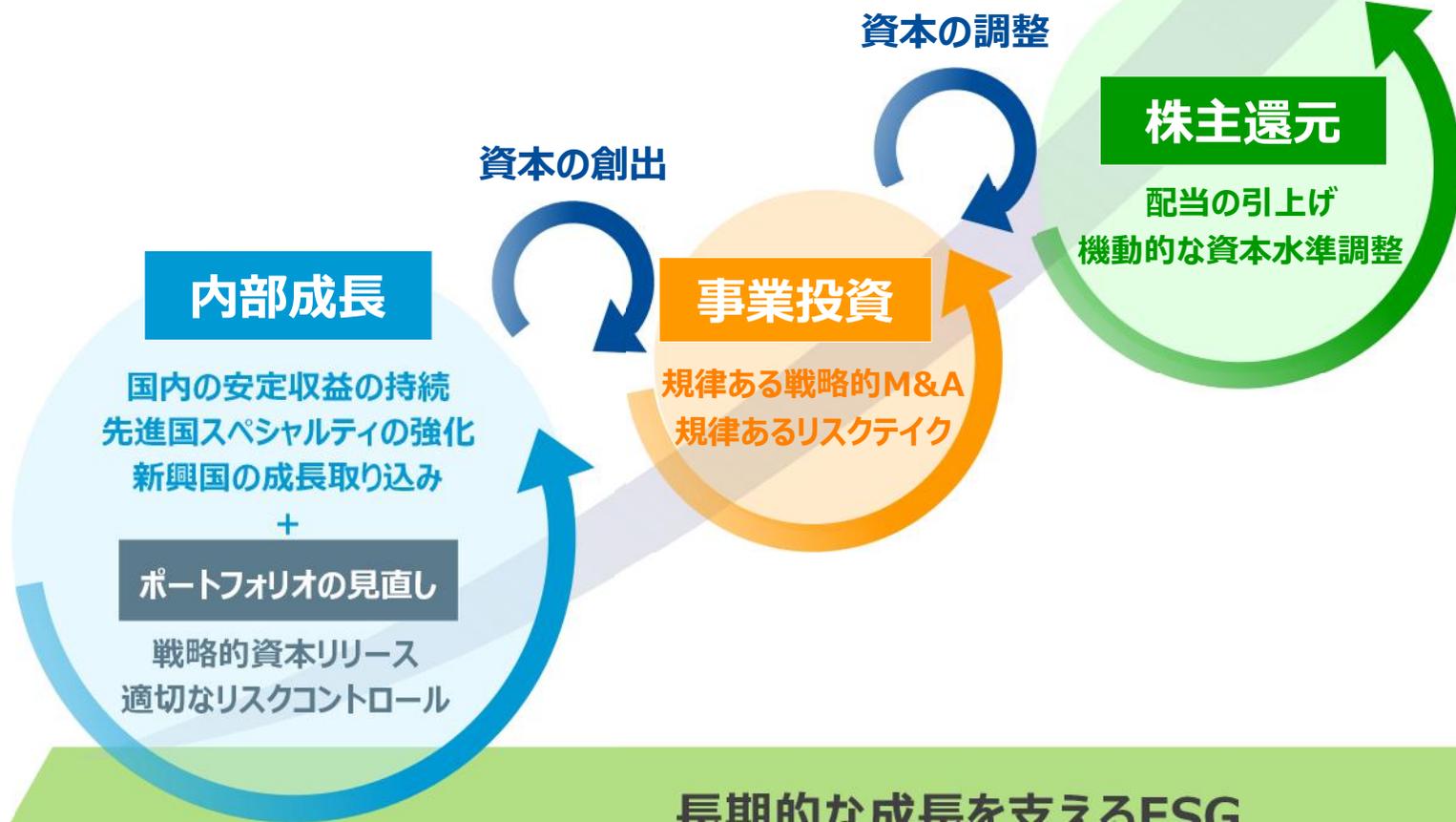
## Ⅱ

# 当社の経営戦略と 現在のポジショニング

# 中長期ターゲットと経営戦略

スピード感を持った着実な経営戦略の実行により、中長期ターゲット(マイルストーン) の達成が視野に入っている

更なる成長をめざす



| 中長期ターゲット (マイルストーン) |            |
|--------------------|------------|
| 修正純利益:             | 5,000億円超   |
| 修正ROE:             | 12%程度      |
| 配当性向:              | グローバルピア水準* |

\* : グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

# 強固なグローバルフランチャイズ

内部成長をベースにポートフォリオの最適化も推し進め、国内外でトップレベルの事業を確立

## 地域

## 位置付け

## 強み

### 日本

トップライン・ボトムライン共に  
**No.1**企業として、  
 持続的に安定した収益を創出

マーケットを上回るトップライン成長 (+0.6pt) \*1

\*1: 2010-2019 CAGR

マーケット対比良好な事業費率 (▲2.5pt) \*2

\*2: 2019

### 先進国

スペシャルティ分野を中心に  
**トップクラス**の地位を確立し、  
 安定的かつ高い収益性を実現

米国: ピア対比良好で安定したC/R (▲7.0pt) \*3

\*3: 2015-2020平均

英国: ピア対比良好なC/R (▲5.2pt) \*4

\*4: 2015-2020平均

### 海外

### 新興国

高成長が見込めるマーケットで  
**強固な地位**を確立し、  
 成長性の取り込みを実現

高成長のマーケットを更に上回る  
 トップライン成長 (+2.2pt) \*5

\*5: 2015-2019平均

※詳細はP.9,10ご参照

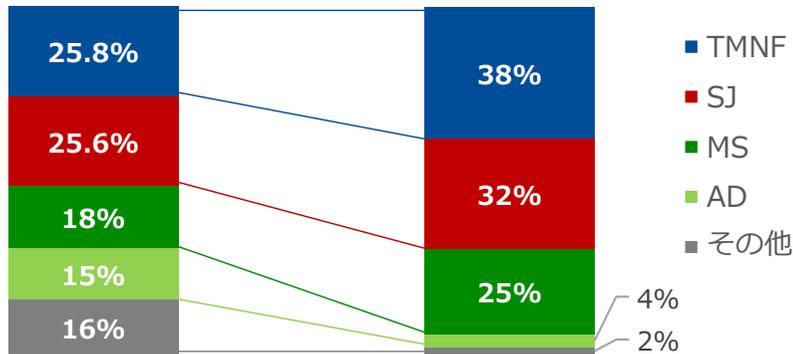
# (ご参考) 国内損保事業のポジショニング

トップライン・ボトムライン共にNo.1企業として、持続的に安定した収益を創出

## トップライン・ボトムライン共にNo.1

2017-2019年度平均（マーケット全体に占める各社の割合）

<トップライン\*1,2>    <ボトムライン（保険引受利益）\*2>

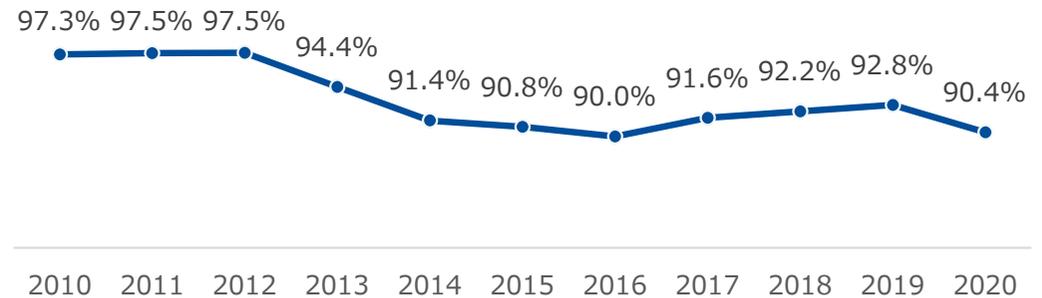


## 10年以上にわたり安定した収益率

<コンバインドレシオ\*4>

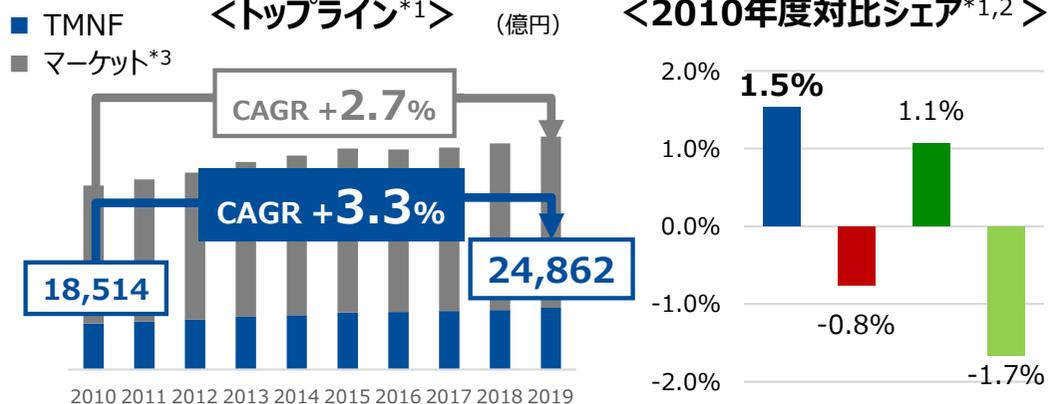
2010-2020年度  
平均：92.9%

2016-2020年度  
平均：91.4%



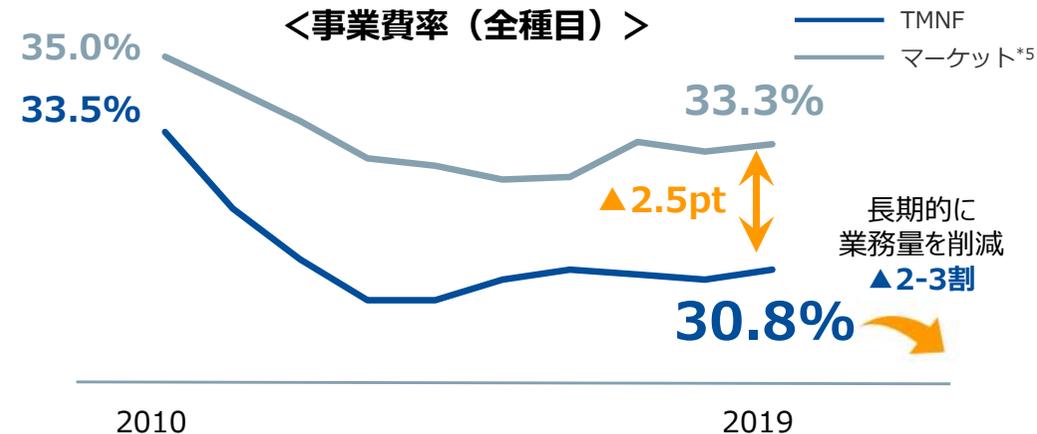
\*4：自然災害を平年並に調整したベース

## マーケットを上回るトップライン成長



\*1：元受正味保険料    \*2：損保協会会員会社計、(出典)日本損害保険協会および各社HP  
 \*3：損保協会会員会社計、(出典)日本損害保険協会HPおよびインシュアランス損害保険統計号  
 Copyright (c) 2021 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 他社を凌駕する事業効率



\*5：損保協会会員会社計（除くTMNF）、(出典)日本損害保険協会HP

# (ご参考) 海外保険事業のポジショニング

- 先進国では、スペシャルティ分野を中心にトップクラスの地位を確立し、安定的かつ高い収益性を実現
- 新興国では、高成長が見込める市場で強固な地位を確立し、成長性の取り込みを実現

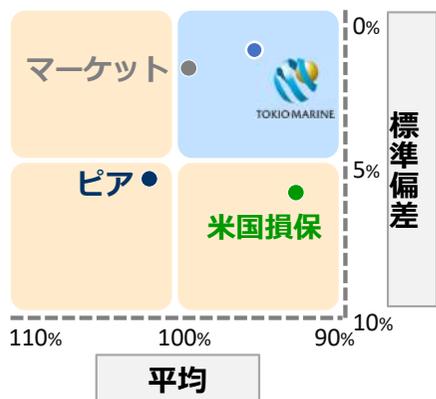
## 先進国

### 米国コマーシャル\*1

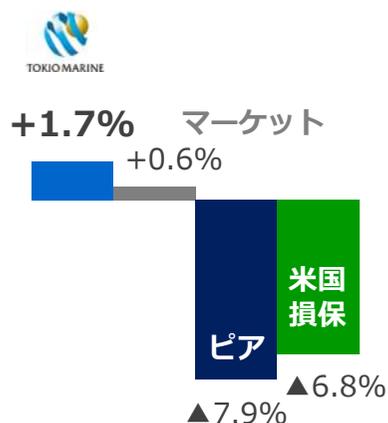
**Top 10**

スペシャルティ市場における  
Top Class Player

#### コンバインドレシオ 2015-2020\*2



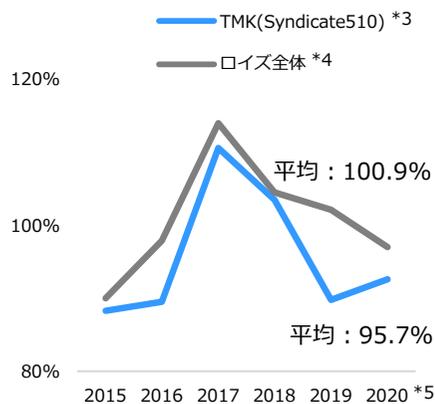
#### ボトムライン 2015-2020 CAGR\*2



### 英国ロイズ

**Top Class  
Player**

#### コンバインドレシオ 2015-2020



## 新興国

### 新興国計

**トップライン\*6**  
2015-2019 CAGR

**+9.8%**  
(vs 市場 +2.2pt良好)

#### ブラジル

市場サイズ\*6  
(2019)

**3.6兆円**  
(中南米最大)

市場シェア\*7  
(2019)

**No. 6** (5%)

ボトムライン  
(2020)

**110億円**  
(YoY +40%\*8)

#### タイ

**1.0兆円**  
(東南アジア最大)

**No. 4** (8%)

**45億円**  
(YoY +1%\*8)

\*1: 2020年度 米国損保におけるコマーシャル種目のDWP (出典) S&P Global

\*2: 当社のコンバインドレシオは北米合計、ボトムラインは、PHLY、DFG、TMHCC、Pureの現地財務会計ベースの税引後利益

下記会社については、米国損保事業のコンバインドレシオとボトムライン

市場: 米国損保全社

ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurichの中央値

米国損保: 当社が選定した時価総額4兆円以上の米国コマーシャルメインの損保 (Chubb, Travelers, AIG) の中央値、(出典) S&P Global

\*3: 現地管理会計ベース

\*4: (出典) Lloyd's Annual Report

\*5: 新型コロナウイルスの影響を除いたベース

\*6: 損害保険料; 当社はNWP、市場はGWP (出典) Swiss Re

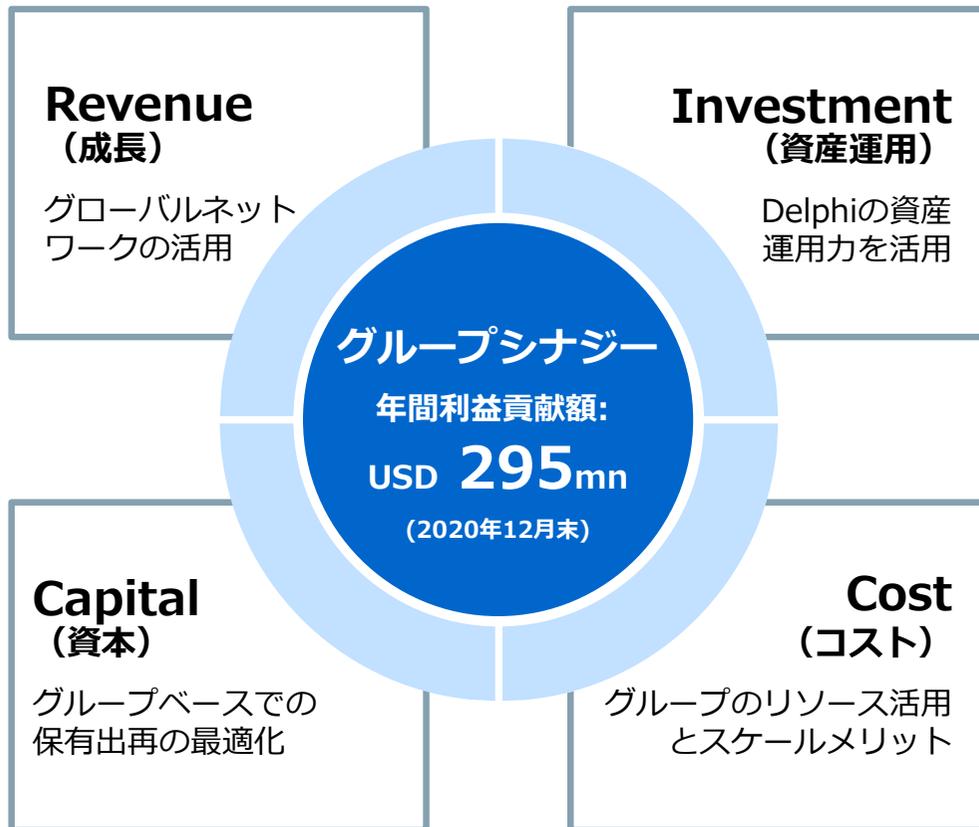
\*7: (出典) ブラジル: SUSEP、タイ: 現地料率機構

\*8: 現地通貨ベース

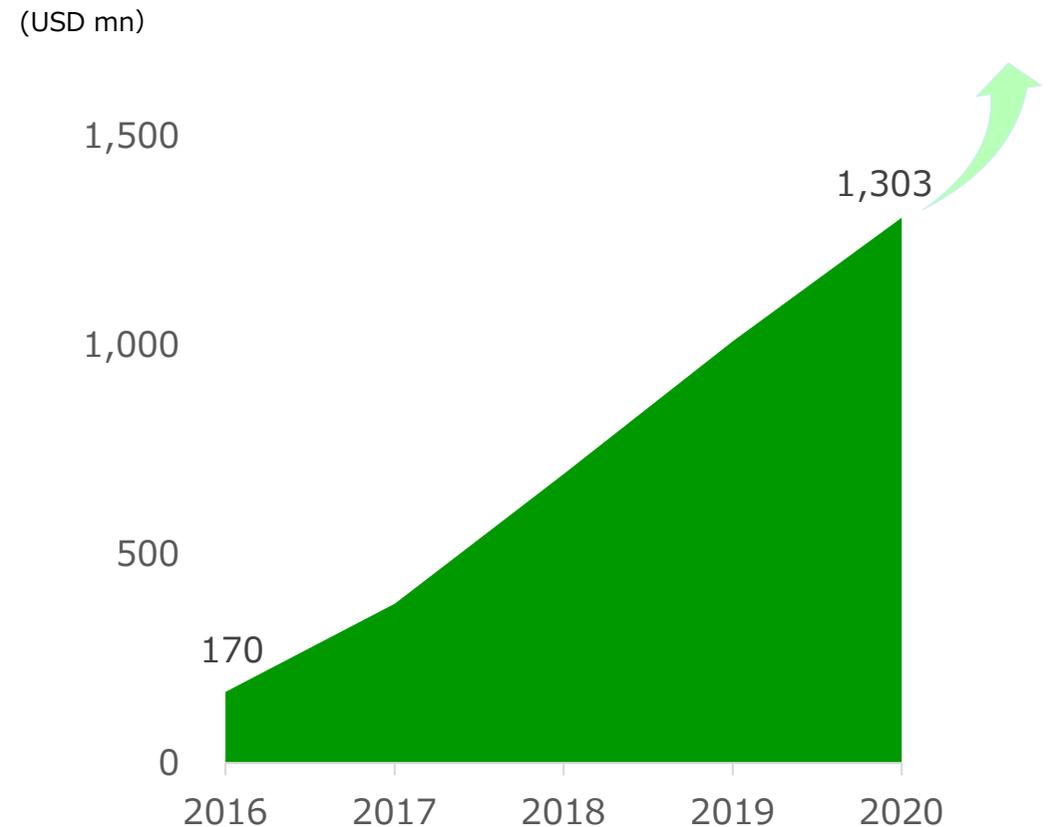
# グループシナジー

強固なグローバルフランチャイズを有する当社は、各グループ会社が持つネットワークと専門性を活用して、様々なシナジー効果を創出

## グループシナジー



## グループシナジーによる利益貢献額 (累積)

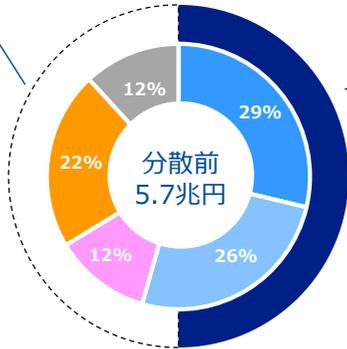


# リスク分散と成長

## リスク分散を効かせながら、持続的に事業を拡大

### リスクの分散

2020年度 分散効果 **50%**



分散後リスク量  
**2.9兆円**

#### ■ 国内損保（保険引受）

自然災害リスクの  
コントロール

#### ■ 国内損保（資産運用）

政策株式リスクの削減

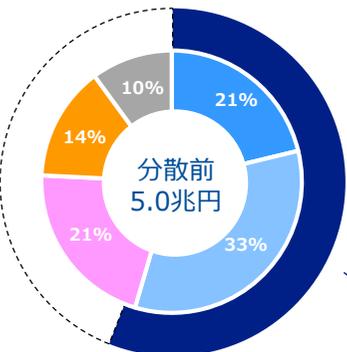
#### ■ 国内生保

金利リスクのコントロール  
保障性商品へのシフト

#### ■ 海外保険

事業拡大に伴う分散向上

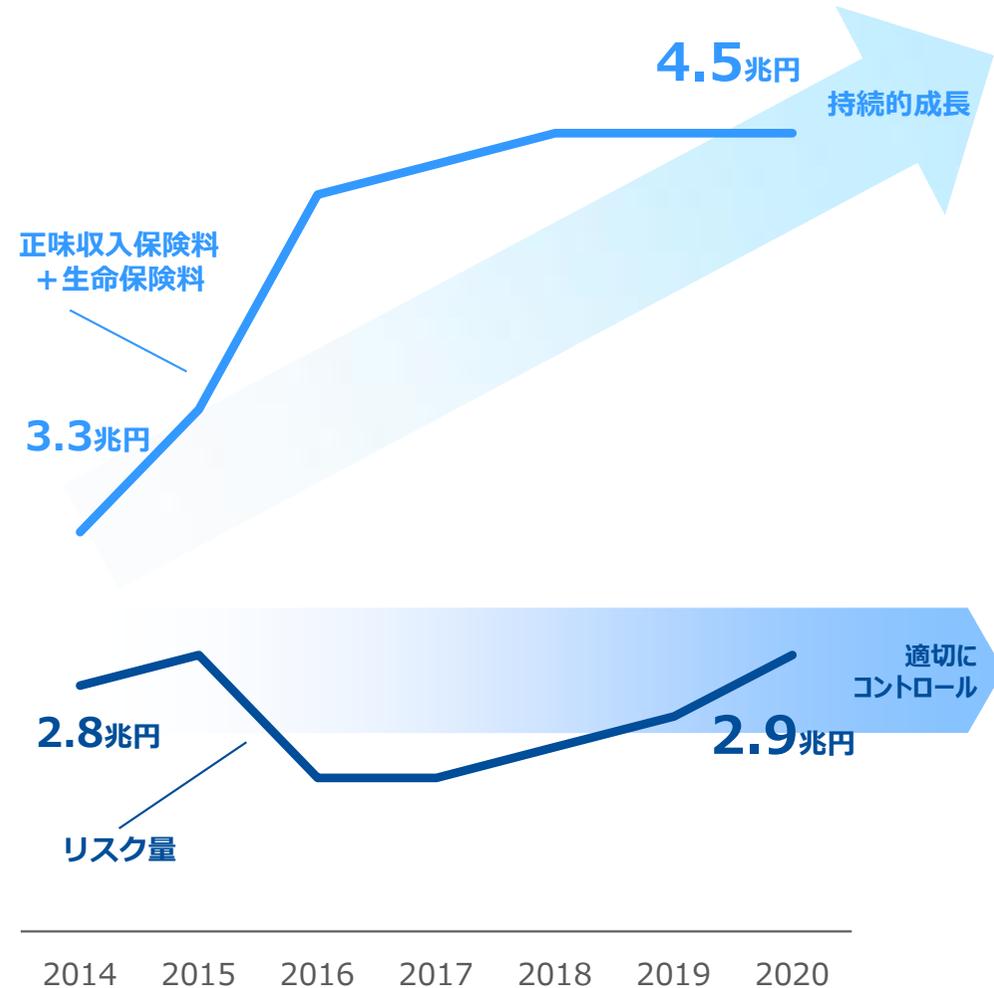
2014年度 分散効果 **44%**



分散後リスク量  
**2.8兆円**

■ その他：金融・一般事業、出資に係る為替リスク等

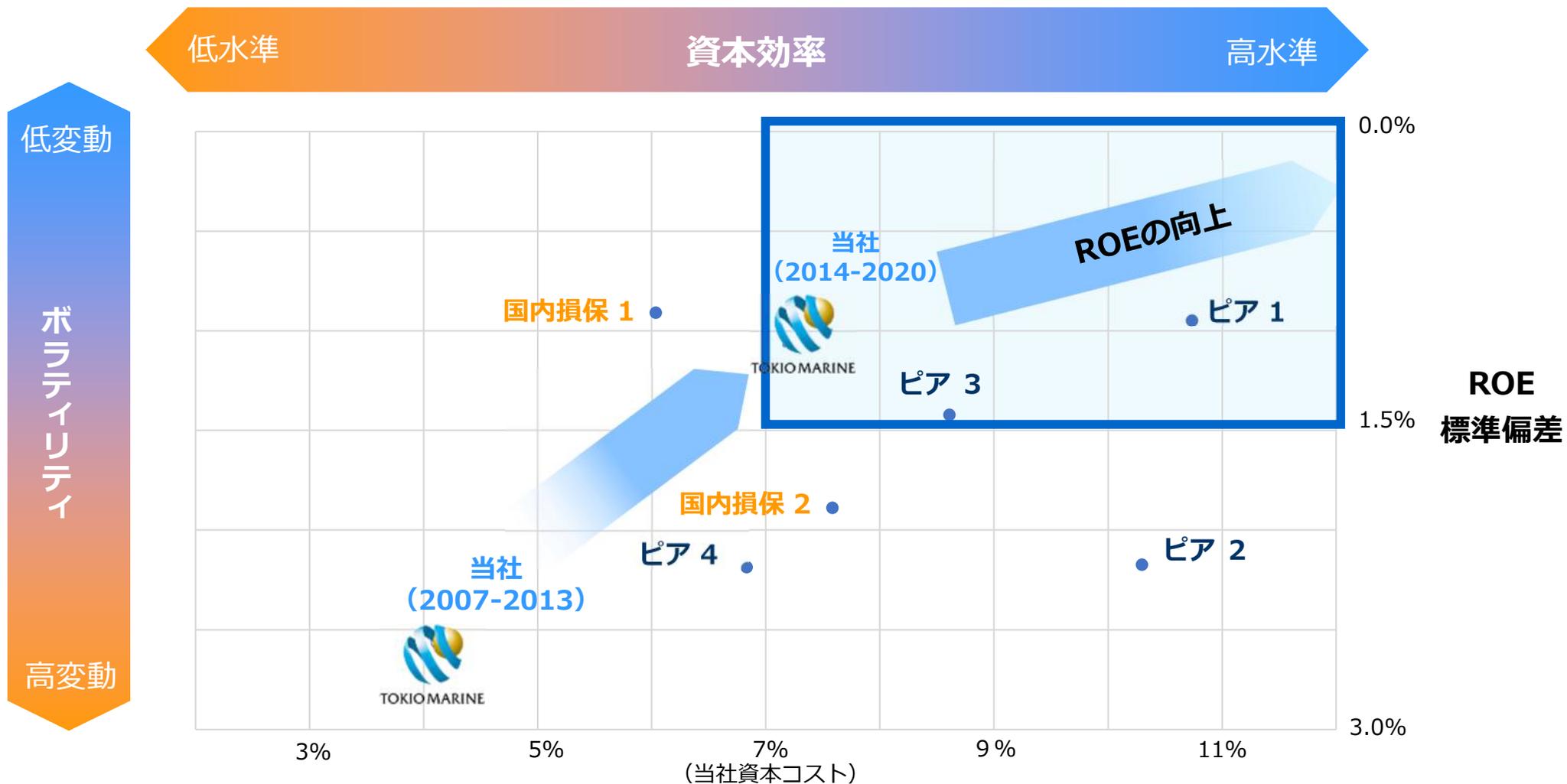
### 保険料とリスク量\*の推移



\* : ESRのリスク量 (99.95%VaR、税後ベース)

# ROEの安定的な向上

収益性の向上とリスク分散を通じて、ROEはピアに迫る水準にまで安定的に向上



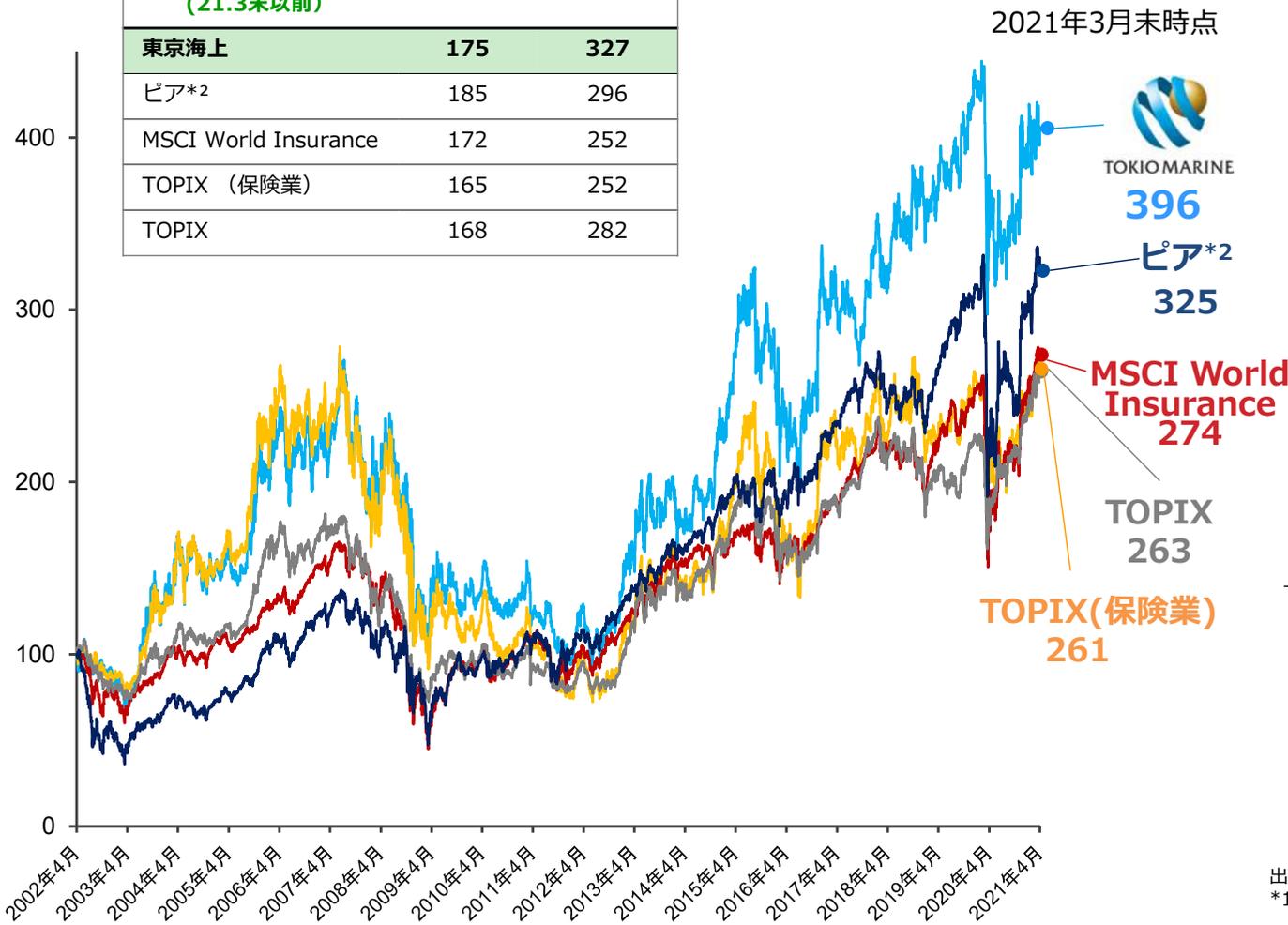
**平均ROE** ROEは財務会計ベース  
 他社は2014-2020の平均 (AXAは2017を除く)  
 ピア : Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典) Bloomberg

# 高いトラックレコード

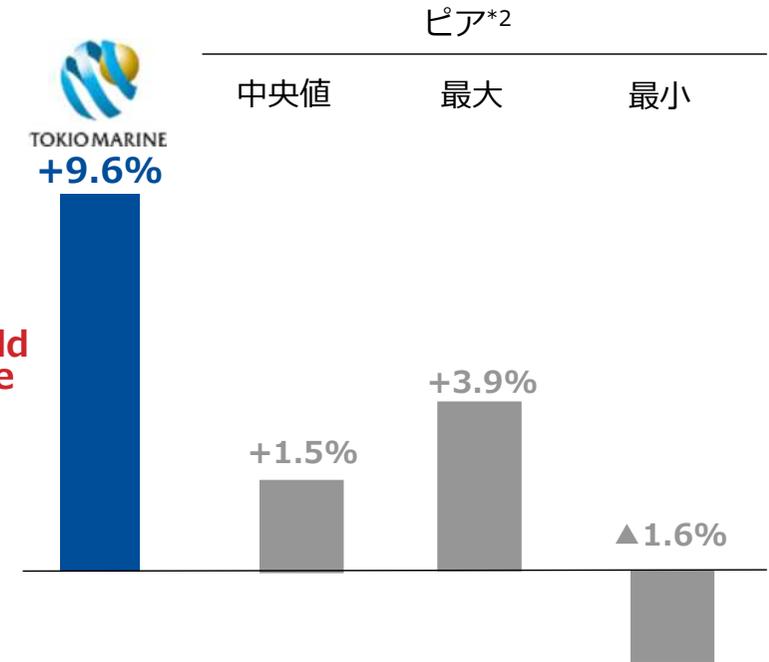
その結果として、マーケットとピアを上回る高いTSRとEPSを実現

## TSR\*1

| パフォーマンス<br>(21.3末以前) | 5年  | 10年 |
|----------------------|-----|-----|
| 東京海上                 | 175 | 327 |
| ピア*2                 | 185 | 296 |
| MSCI World Insurance | 172 | 252 |
| TOPIX (保険業)          | 165 | 252 |
| TOPIX                | 168 | 282 |



## EPS\*3CAGR (2010-2020)



出典: Bloomberg

\*1: Total Shareholder Return (TSR) : 配当再投資後のキャピタルリターン、2002年4月1日の株価を100とした指数

\*2: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

\*3: 財務会計ベース

(Blank Page)

Ⅲ

当社経営と  
サステナビリティ

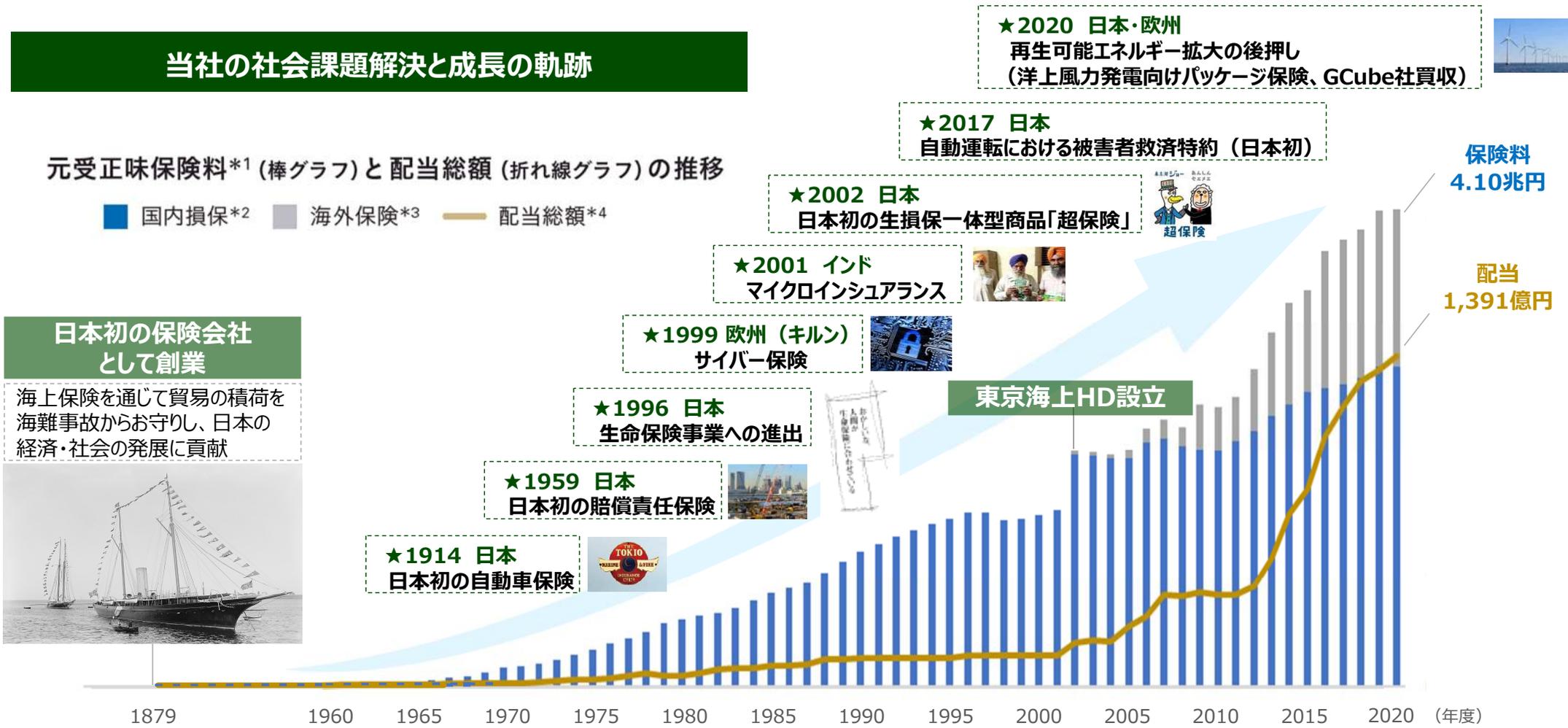
# パーパスストーリー（何のために、当社は存在しているのか）

- 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



\*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（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、何事にも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

- 株主リターンを持続的な拡大
- 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（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        |  <b>お客様のために</b>  |  | <b>社会のために</b>    |  |
|-----------------|---|--|---|--|
| 重点領域<br>(★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   |
| <b>主な取組み</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業への健康経営支援サービスの普及・促進</li> <li>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）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災、早期復旧に役立つ商品・サービス</li> <li>レジリエントな社会構築に資する事業への投資</li> <li>各自治体・企業等と連携したBCP策定支援</li> <li>サステナブルな火災保険制度の構築</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術等を活用した新たな商品・サービス</li> <li>増加するサイバーリスクへの対応（商品・サービス）</li> <li>SME支援等、企業の発展に向けた商品・サービス</li> </ul>  |
| <b>創造する価値等</b>  | <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"> <li>再生可能エネルギーに関する取組み等：P.27参照</li> </ul> | <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"> <li>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.27,31,40,57参照</li> </ul> | <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"> <li>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.28,40参照</li> </ul> | <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"> <li>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.27,40参照</li> </ul> |

# パーパスストーリー（どう進めるのか）

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<br>のために   | 社員<br>のために   | 未来世代のために   |   |
|-----------------|--|--|--|---|
| 重点領域<br>(★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"> <li>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</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の推進とカルチャーの浸透</li> <li>グループ全体でのベストプラクティスの共有</li> <li>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</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>自社オペレーションにおけるCO2排出抑制 (RE100認定等)</li> <li>マングローブ植林・森林保全活動</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>みどりの授業</li> <li>ぼうさい授業</li> <li>リスクと未来を考える授業</li> </ul>  |
| 創造する価値等         | <p><b>経済的価値</b>      <b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言に沿った開示の充実やNGFSに基づく適切な対応</li> <li>株主リターンの持続的な拡大<br/>【中長期ターゲット】</li> <li>➢ 修正純利益5,000億円超</li> <li>➢ 修正ROE12%程度</li> <li>➢ 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</li> </ul> | <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カルチャー&amp;バリューサーベイを毎年実施</li> <li><b>女性管理職：</b><br/>2030年度TMNF女性リーダー比率30%</li> <li>D&amp;I推進：P.21参照</li> </ul> | <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>自社温室効果ガス排出量削減：</b><br/>2030年度▲60%削減（2015年度対比）</li> <li><b>電力消費量に占める再エネ比率：</b><br/>2030年度主要拠点100%</li> <li><b>カーボンニュートラル*の達成を継続（7年連続で達成）</b></li> <li>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</li> </ul> <p><small>*:自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))</small></p> | <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動への延べ参加率100%</li> </ul> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p><b>みどりの授業：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>約870回実施</li> <li>約5.7万人が受講 (2021年3月末累計)</li> </ul> <p><b>ぼうさい授業：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>約810回実施</li> <li>約5.5万人が受講 (2021年3月末累計)</li> </ul> </div> |

※気候変動に関する取組みの一覧はP.75、国際イニシアティブはP.82、外部評価はP.83、ESG×SDGsはP.84参照

# 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

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

### ジェンダー

- 自発的キャリア構築と生き活きたした活躍を促すため、19年にTokio Marine Group Women's Career Collegeを創設
- 女性準リーダー比率54.9% (TMNF 21年4月1日時点)
- 女性役員比率11.5% (TMNF 21年4月1日時点)



### 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
- 離職率\*12.0% (TMNF 20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)



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー (CEO会議)

## 社員が生き活きた働く職場づくり

カルチャー & バリューサーベイ\*2 (回答率84%)

5段階中 **4.3**点

(Group Attachment)

# IV

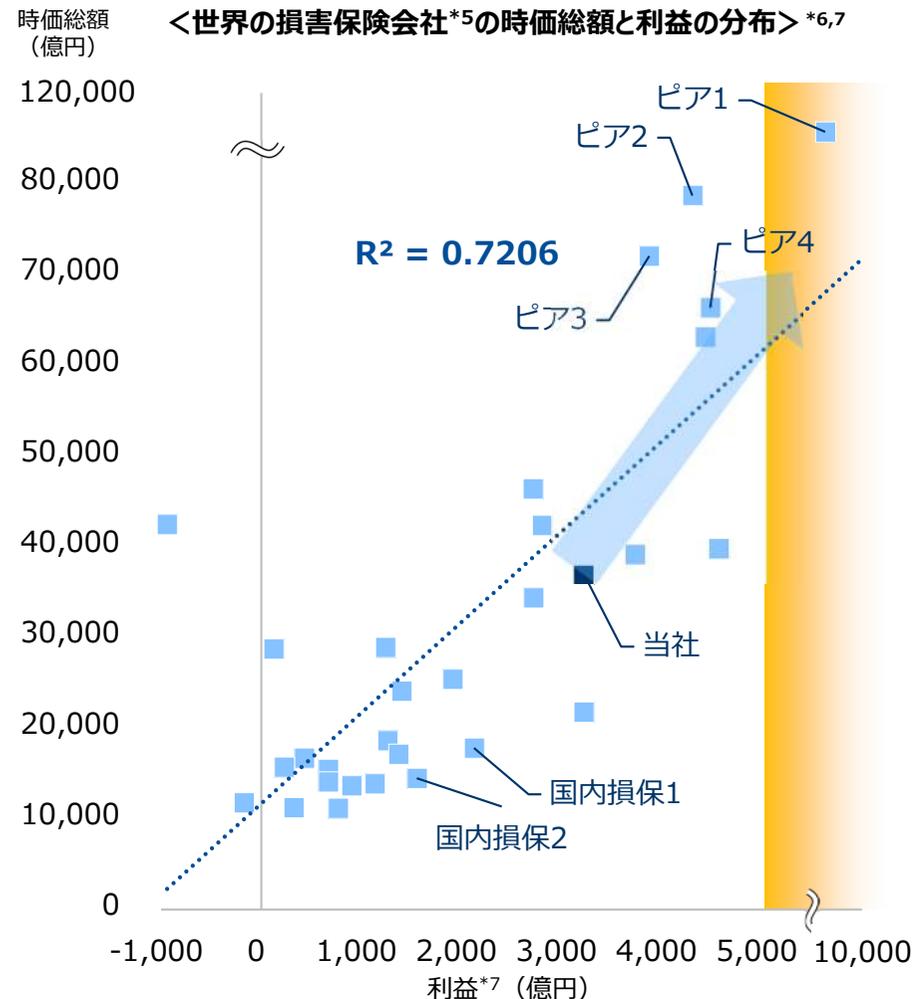
# 新中期経営計画

# 新中期経営計画（KPIターゲット）

経営戦略を着実に実行しながら中長期ターゲットの実現へ

|                    | 中長期<br>ターゲット    | FY2023<br>計画 | FY2020<br>実績  | 前中計<br>ターゲット                         |
|--------------------|-----------------|--------------|---------------|--------------------------------------|
| <b>修正純利益</b>       | 5,000<br>億円超    | CAGR<br>3~7% | 4,460<br>億円*1 | CAGR<br>3~7%<br>(約4,000-<br>4,500億円) |
| <b>修正ROE</b>       | 12%<br>程度       | 12%<br>程度    | 11.5%*1       | 10%<br>以上                            |
| <b>株主還元</b>        |                 |              |               |                                      |
| <b>配当性向*2</b>      | グローバル<br>ピア水準*3 | 40%<br>以上    | 40%           | 35%以上                                |
| <b>資本水準<br/>調整</b> | 機動的に実施          | 機動的に実施*4     | 500<br>億円     | 機動的に実施                               |

(ご参考) 中長期ターゲット“修正純利益5,000億円超”の位置づけ

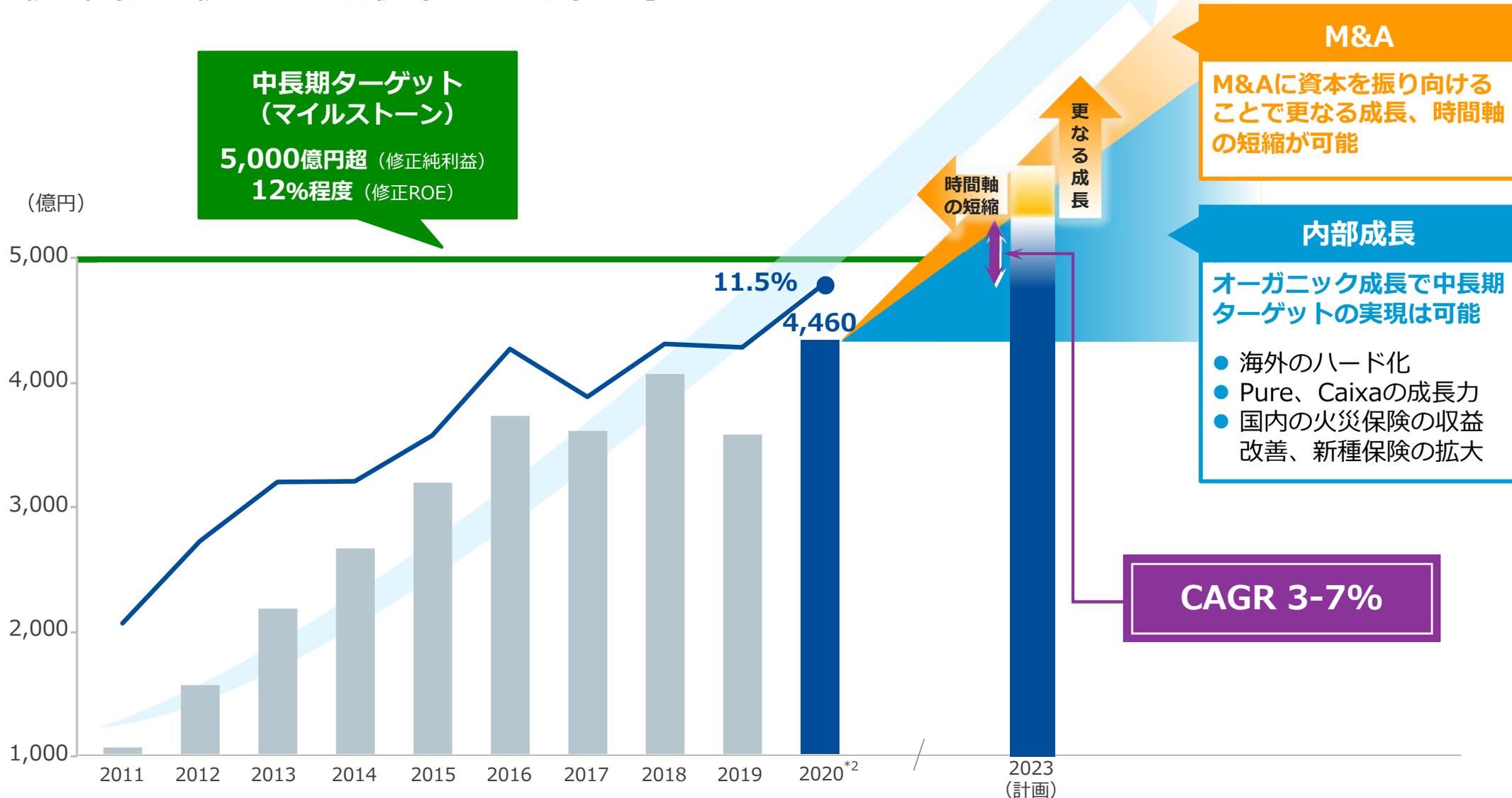


\*1: 新中計の発射台となる新定義ベースの数値 (自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスおよび為替変動の影響を控除) 前中計で用いた旧定義ベースでは、修正純利益4,311億円 (CAGR+5.0%)、修正ROE13.1%となる。  
 \*2: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース  
 \*3: グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度  
 \*4: 中小規模の事業投資と資本水準調整の総額 (目安) を設定 (2021年度の枠は1,000億円)  
 Copyright (c) 2021 Tokio Marine Holdings, Inc.

\*5: 損保事業を中心に行う企業のうち、時価総額における上位30社をプロット  
 \*6: 為替と時価総額は21年4月20日時点  
 \*7: 2018-2020平均。当社含む国内損保は各社開示の修正純利益 他社は財務会計利益 (IFRS、USGAAPなど)

# 新中期経営計画（利益成長）

【修正純利益・修正ROEの推移（補正ベース）\*1】



\*1：自然災害は平年に補正し、2018, 2019は復元保険料の影響を控除

\*2：2020は新定義（P.88参照）で、新型コロナウイルスや為替の影響を控除した補正ベース  
旧定義の補正ベースでは修正純利益4,230億円、ROE11.2%

# 新中期経営計画の方向性

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

## 長期ビジョン

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

長期ビジョンに向けて実現する姿

ステークホルダーとの「Win-Win」

「グローバル」×「シナジー」

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

### 2+1の成長戦略

#### 新しいマーケット×新しいアプローチ

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

#### 保険本業の収益力強化

- 自然災害の激甚化、低金利といった課題認識の一方で、料率のハード化やデジタル活用フェーズ等の機会も活かし保険本業の収益力向上に取り組む

+

#### 次の成長ステージに向けた事業投資

#### 人材

- 専門性人材の育成
- グローバル人材・経営人材の育成
- ダイバーシティ&インクルージョン

#### テクノロジー ~ミッションドリブン~

#### 経営を支える基盤

#### グループ一体経営

- ベストプラクティスの共有
- シナジーを発揮する体制
- グローバル経営態勢の構築

#### ERM

~リスクカルチャー~

#### 企業文化

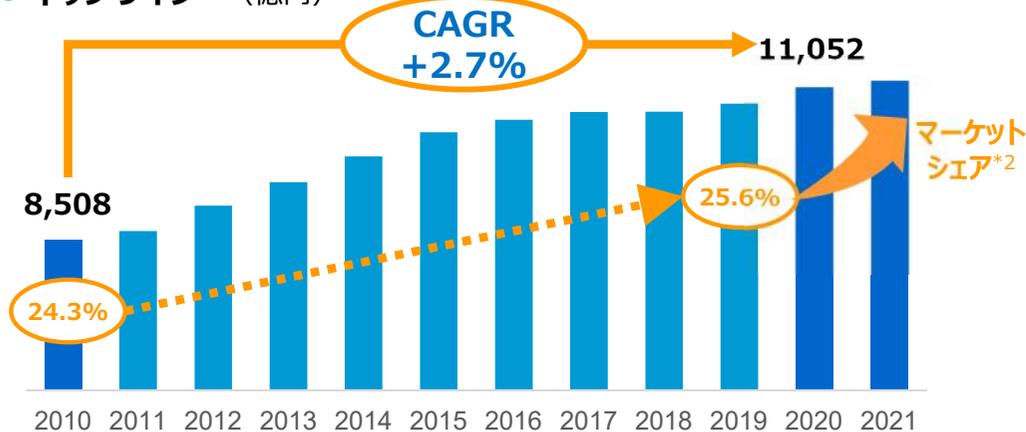
- To Be a Good Company
- 社会/お客様課題の解決
- “しなやか”で“たくましい”

# 自動車保険市場における存在感（既存マーケットでの競争力強化）

お客様のニーズに応える補償拡充等を通じて、着実にマーケットシェアを高めることで、安定的な収益を創出していく

## 着実にマーケットシェアを拡大

### ● トップライン\*1（億円）



### ● コロナ禍でも成長を実現し、2020年度の営業統計保険料 No.1

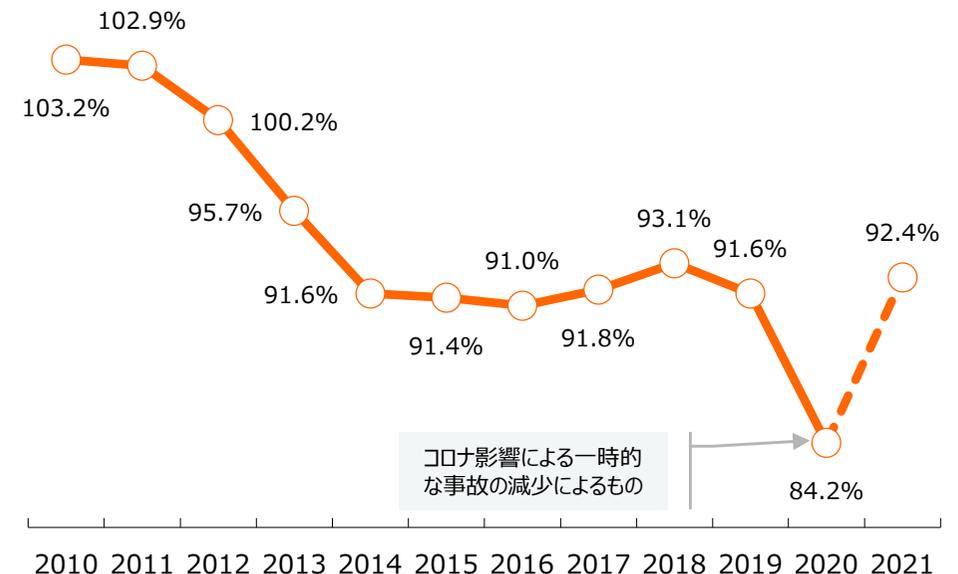
|             | TMNF   | SJ     | MS    | AD    |
|-------------|--------|--------|-------|-------|
| 営業統計保険料（億円） | 11,154 | 10,985 | 6,905 | 7,046 |
| 対前年 (%)     | 102.6  | 100.4  | 102.2 | 103.2 |

### ● 今後もマーケットでの優位性を拡大していく

補償拡充（新型DAP\*3等）や早期コンタクトの定着、お客様とのデジタル接点の強化等を通じて、マーケットでの優位性を拡大していく

## 持続的に安定的な収益を創出

### ● コンバインドレシオ\*4（民保E/Iベース）



### ● 今後も安定的な収益を創出していく

ロスコスト等を踏まえた機動的な保険料水準の見直し等により、持続的に安定的な収益を創出していく

\*1:正味収入保険料

\*2:元受正味保険料（出典）インシュアランス損保版 第4864号

\*3:ドライブレコーダーパーソナル（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

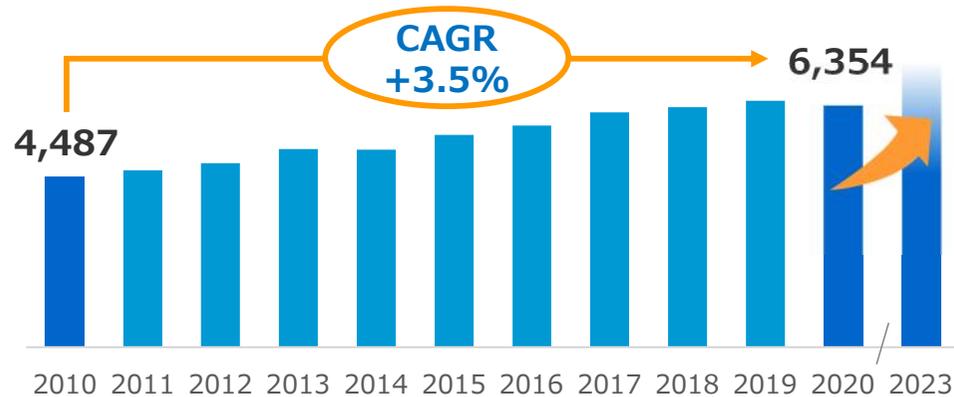
\*4:C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

# 新種保険の成長（新たなマーケットの創造）

社会課題の解決を通じて、3年間で1千億円を超える増収を実現し、国内損保の成長を力強く牽引していく

## 新種保険の成長性

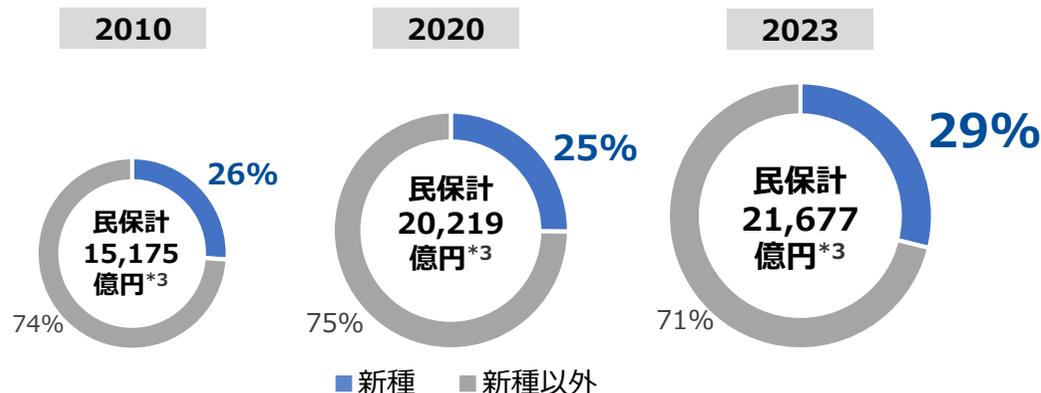
- トップライン\*1（億円）：SMEやヘルスケアが成長を牽引



| C/R | 97% | 90% | 91% | 96% | 91% | 92% | 90% | 91% | 89% | 95%*2 | 91.4% |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|

(2010-2020年度 平均：92.2% 2016-2020年度 平均：91.4%)

- 新種保険の成長を通じて、種目ポートフォリオを変革していく



## 【新中計の重点戦略】新たなマーケット創造

- スピーディな施策展開とPDCAを通じて、高い成長を実現

**ヘルスケア**  
+200-300  
億円\*4

- 健康意識の高まりや、治療（介護）と仕事の両立ニーズへの対応
- 新たな販売モデルや、加入手続きのデジタル化等を通じて、公務広域・企業職域での増収

**SME**  
+150-250  
億円\*4

- 足元の市場規模4,000億円\*5
- 当社保険料\*6は過去10年で4倍以上の成長
- 商工団体とのアライアンス強化や商品の魅力向上等を通じた増収

**洋上風力**  
+50億円\*4  
程度

- 2030年の世界の市場規模2,000億円
- 2021年6月に新組織「GX\*7室」を設置
- 豊富なノウハウを有するGCubeの専門性活用含め、グループ一体で取組強化を通じた増収

**サイバー**  
+50億円\*4  
程度

- 足元の市場規模1,800億円（調査会社調べ）
- 当社保険料は毎期2桁成長
- リスク認識の高まりや、改正個人情報保護法（2022年）を捉えた増収

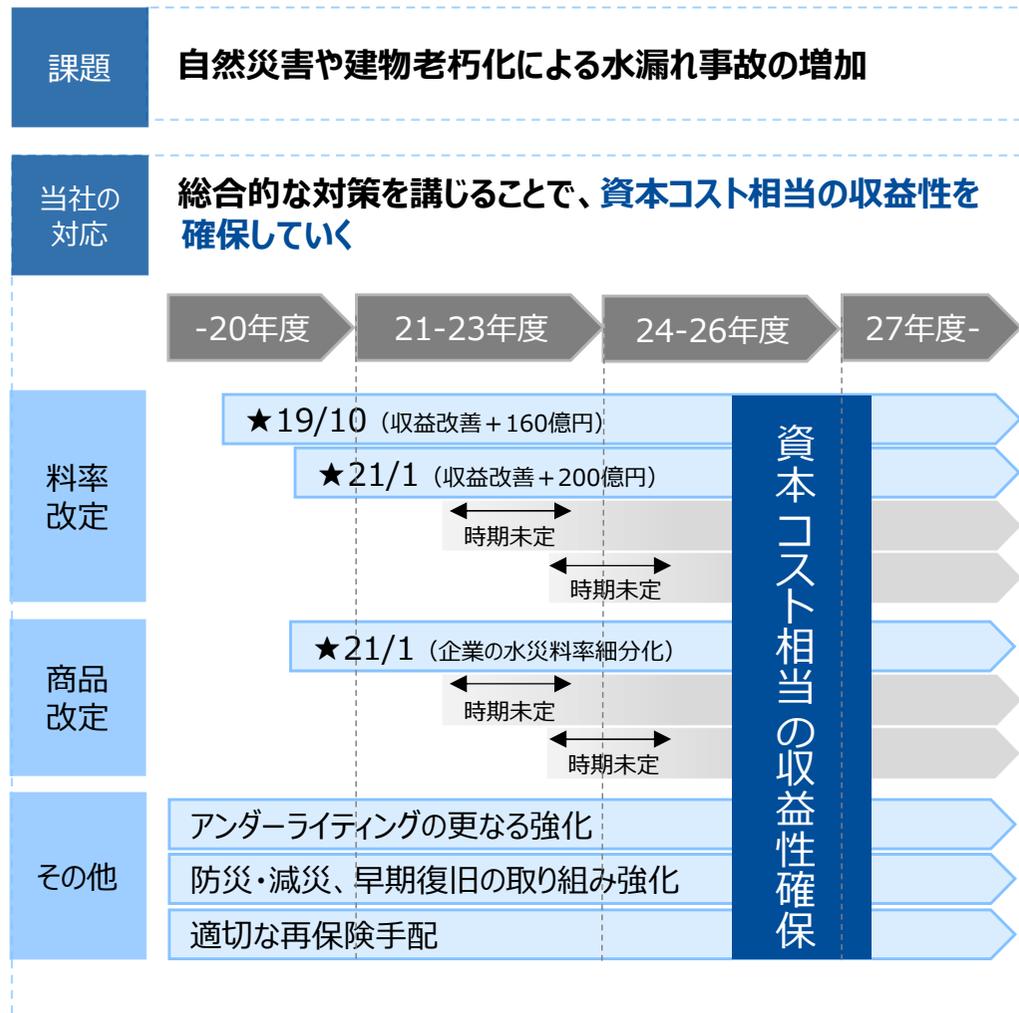
**その他  
ニューリスク等**  
+200-300  
億円\*4

- M&A、自治体周辺分野等、各種ニューリスクへの対応を通じた増収
- 2021年7月に設立予定のデータ中核会社Tokio dRの強みを活かした市場の創出

# 火災保険の収益改善（保険本業の収益力強化）

火災保険の料率改定に加え、商品の見直しや、アンダーライティングの強化、防災・減災等の取組みを通じて、災害に強い社会づくりに貢献しながら、資本コスト相当の収益性を確保していく（3年間の収益改善計画+260億円超）

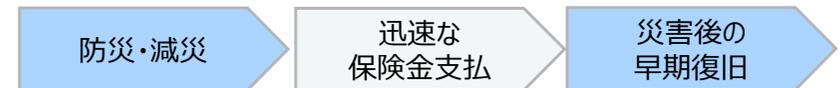
## 火災保険の収益改善

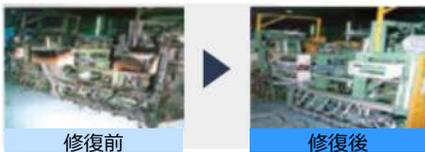


## 再保険手配の考え方

- 数百年に一度規模の巨大自然災害（キャピタルイベント）への備え
- ただし、期間を永久にとれば、再保険者マージン分だけ劣後するため、リスク分散を王道とし、アーニングスカバーは経済合理性で判断

## Payer から Partner へ



- **【防災・減災】水災危険度予測システム**  
 浸水エリア即時予測で危険度が高まっているエリア等を見える化し、豪雨発生時の自治体の意思決定をサポート。地域住民の被害を最小限に抑えることで、損害率の低減に繋げる
 
- **【防災・減災】住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム**  
 Web約款・証券により削減される費用の一部を寄付。寄付金はお客様が住まいの地域の防災・減災活動、復旧支援等に活用され、当該地域の損害率の低減に繋がる
 
- **【早期復旧】ベルフォア社による修復**  
 災害復旧専門会社の高度な洗浄技術を活用。事業の早期再開をサポートし、損害率の低減に繋げる
 

# コンバインドレシオ改善に向けたイニシアチブ（保険本業の収益力強化）

- 今後3年間で、新代理店システムやAIの高度活用を中心に約400億円を投じ、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、コンバインドレシオを▲1.0pt改善させる

## 事業効率向上の取組み

### ● 事業費



### ● 損調費



### 期待効果

- 1
- 社内事務削減  
→ **事業費率・損害率改善**
- 【社内事務の削減効果】**
- 23年度末 ▲15%  
(200-250億円/年相当)
- 26年度末 ▲20-30%  
(300-500億円/年相当)

- 2
- 創出された時間で、人の強みとデジタルの徹底活用により、
- 営業推進  
→ **トップライン貢献**
  - 事前・事後の安心の提供  
→ **トップライン貢献**
  - **損害率改善**

## 主な収益改善の取組み

火災の収益改善  
(P28参照)

23年度末  
C/R▲1.0pt改善\*  
(20実績93.2%  
→23計画92.2%)

## 主なトップライン貢献

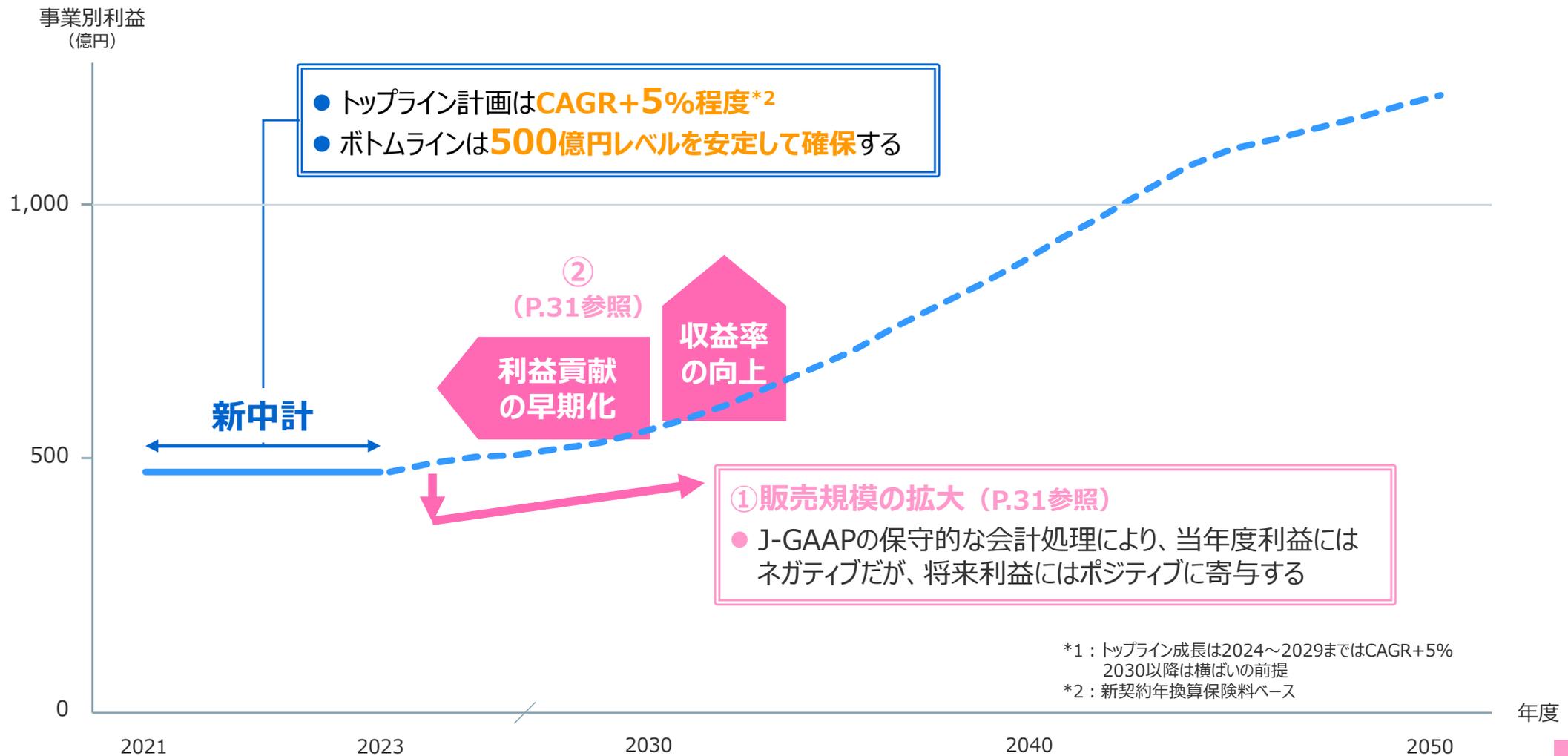
新種保険の成長  
(P27参照)

\*: 民保。20実績は自然災害を平年化し、新型コロナウイルスや海外源泉契約における一時的なロス悪化の影響を控除

## リスク分散と長期的な成長のドライバー

- 「人生100年時代の社会課題に向き合い、お客様の人生をお守りする」ことで、成長し続ける
- 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）



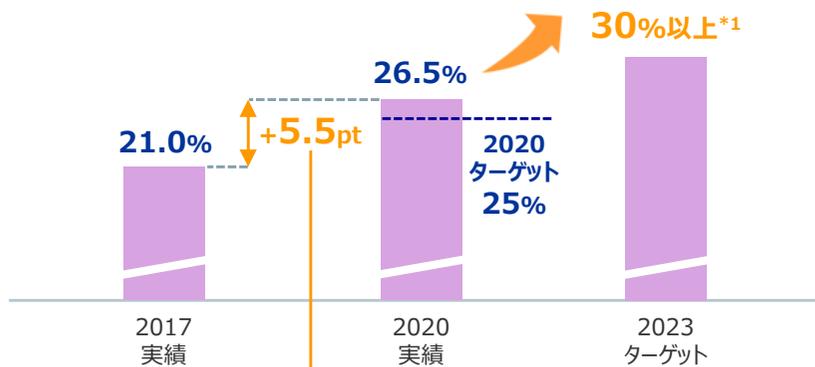
# 新中計期間に取り組む戦略

革新的な商品を生損一体でお届けすることで、健康寿命や資産寿命の延伸といった社会課題の解決に貢献し、当社自身も利益成長を加速していく

## ① 販売規模の拡大

- シニア、ヘルスケア、資産形成という成長領域にフォーカス
- TMNFの顧客基盤に、超保険を活用した生損一体のクロスセルを更に推進し、生保・第三分野付帯率を30%以上に引き上げる

### <超保険 生保・第三分野付帯率>



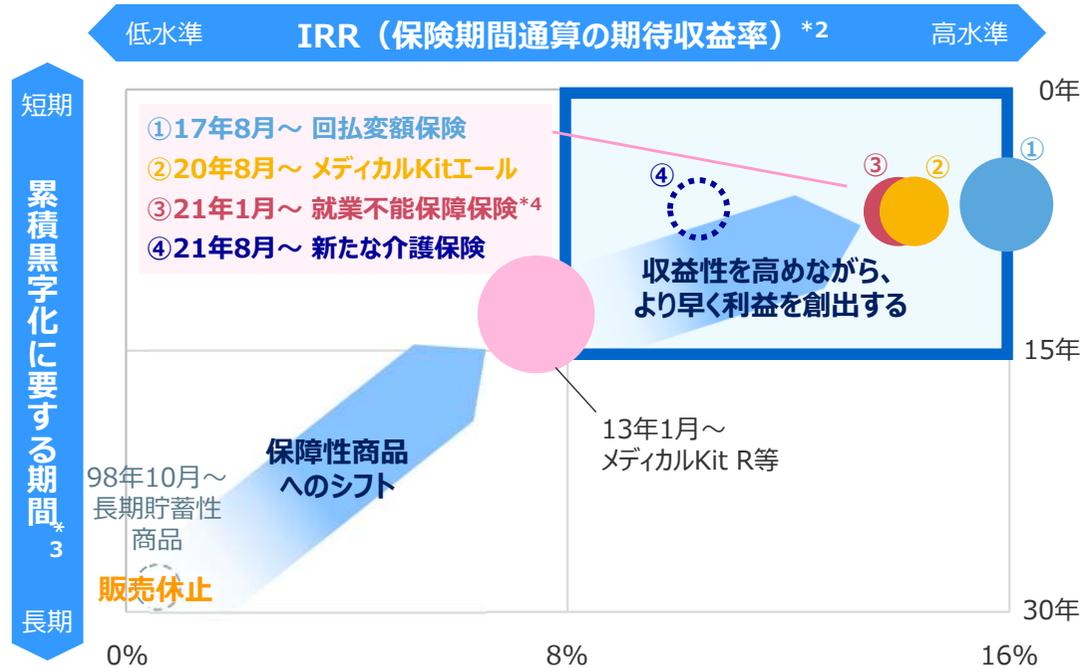
#### 【生保・第三分野付帯率向上策の例】

##### メディカルKitエール (20年8月～、引受基準緩和型医療保険)

- 開拓余地の大きいTMNFのシニア層を深掘り
- ビッグデータの解析により、商品魅力の向上と販売のしやすさを実現
  - ✓ 持病や健康に不安のあるシニア層の引受緩和と募集実務の簡素化
  - ✓ シニア層では業界トップ水準の価格競争力と充実した保障・サービス
- 販売から8ヶ月で約5万件と、業界トップ水準の販売規模を確保 (大ヒット商品「メディカルKit R」に次ぐ売れ行き)

## ② 収益率の向上と利益貢献の早期化

- 収益率が高く、早期に利益貢献する商品を中心に投入
- 独自性と競争力を兼ね備えた、介護分野の新商品を21年8月に投入



\*1: TNP・TQ代理店は35%以上  
 \*2: 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 (長期貯蓄性商品は16年度実績、それ以外は20年度実績)  
 \*3: 財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間 (バブルの大きさは新契約年換算保険料 (20年度実績、④は21年度見込み)  
 \*4: 死亡保障をセットした家計保障定期保険を含む

# 海外保険事業戦略

先進国・新興国における成長戦略を通じて、CAGR+9%程度の利益成長をめざす

## 事業別利益\*1の推移

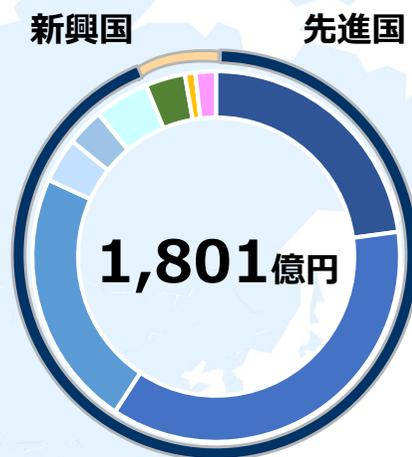
- Philadelphia
- Delphi
- TMHCC
- Pure
- 欧州
- 中南米
- アジア
- 再保険
- 生保

35億円

2002

527億円

2010



2020

CAGR+9%程度

### 先進国

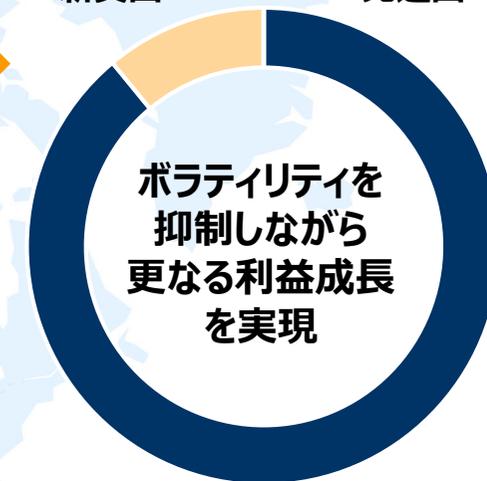
- 新たなリスクテイク
- 厳格な引受規律の維持
- レートアップの取り組み
- オペレーションの効率化
- Pureの成長
- ボルトオンM&Aの継続

### 新興国

- マーケット成長の取り込み
- Caixa等の成長

新興国

先進国



ボラティリティを抑制しながら  
更なる利益成長を実現

2023

### 強み

- 分散の効いた事業ポートフォリオ、強固なスペシャリティ・フランチャイズ
- 規律ある保険引受、リスクコントロール
- 強固なガバナンス、グループ一体経営、グループシナジー

\*1: 2020および2023は、2021年3月末為替を適用、  
2010は、2011年第1四半期自然災害ロス of の追い込み反映前ベース  
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

# 先進国戦略（保険引受利益の更なる拡大）

3つの主要戦略で、CAGR+6%程度の利益成長をめざす

## ① 保険引受利益の拡大

貢献度イメージ



### 厳格な引受規律の維持

- 前中計期間中は、不採算ラインの削減に徹底的に取り組み、ポートフォリオを改善
- ただし、ソーシャルインフレの進展懸念など収益性の動向を注視し、健全な引受ポートフォリオのたゆまぬ構築に努める

### レートアップの取り組み

- 各グループ会社の強みを活かし、ロスコストを上回るレートアップをめざす

#### <2020 実績>

PHLY\*1 : +約11%、TMHCC \*1,2 : +約15%、TMK : +約10%

\*1: 主カラインのレートアップ実績はP.61参照

\*2: A&H、Surety、Creditを除く

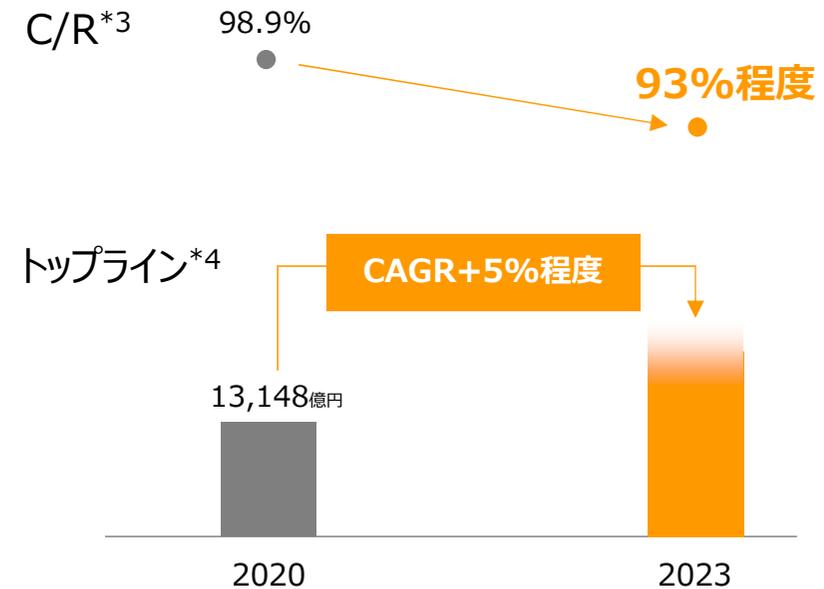
### 新たなリスクテイク

- ハード化で収益性が改善した種目等、オポチュニスティックに新たなリスクテイクを実行

### オペレーションの効率化

- 各グループ会社において、事務プロセス改善等を推進

- コンバインドレシオの大幅改善とトップライン成長により保険引受利益を拡大する



\*3: 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は実績ベース、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のC/Rは93.3%

\*4: 北米+欧州セグメントのNPW計。2021年3月末為替を適用

# 先進国戦略（成長分野への投資）

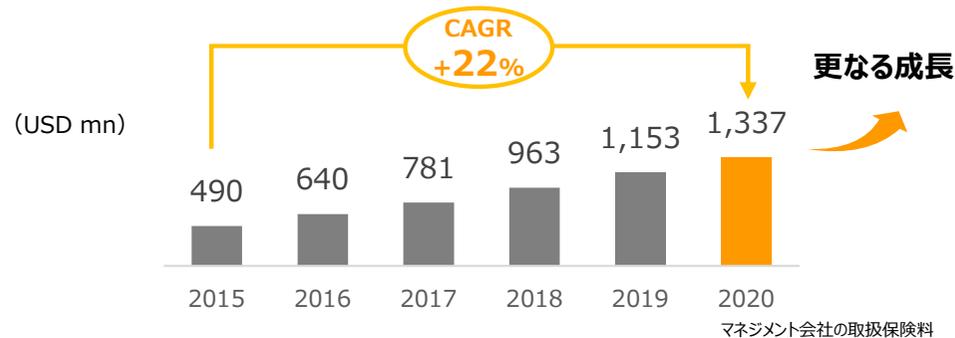
## ② Pureの成長

貢献度イメージ



- 従来からの高い成長力に加え、格上げ効果と更なるシナジー拡大で20%超の利益成長を実現する

### A.M. Best格上げに伴う成長の加速（2021年4月：A→A+）



前回のA.M. Best格上げ時（2018年8月：A→A）にはそれまで年約\$160Mだった新規契約保険料が約\$200Mに増加したので今回も同様の効果が期待できる

### 更なるシナジー拡大

- PHLYの有力代理店への新規委託
- RSLと取引がある優良企業経営者のPureへの紹介
- ハワイ州の代理店に対して、ハワイ現法とPureによるJoint Marketing
- 個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発

## ③ ボルトオンM&Aの継続

貢献度イメージ



- 過去60件以上ボルトオンM&Aを成功させてきており、今後も着実に実績を積み上げていく
- HDによるプロアクティブなガバナンスを通じて、ボルトオンM&Aの更なる品質向上を行っていく



2021年4月にDFGが買収  
(買収金額：約198億円)

- 有給休暇補償は今後全米で拡大が見込まれるマーケット
- NY州では業界トップ3（当社推定）となり、税後利益で15～20億円を見込む他、DFGとのクロスセルシナジーを見込む

- 米国人材派遣業界向けマーケットのリーディングカンパニーに
- 収益性が高いマーケットで、圧倒的な競争力を獲得



2020年12月にPHLYが買収  
(買収金額：100億円以下)

# 新興国戦略

高い成長性の取り込みと更なるリスク分散を目的に成長戦略を実行し、利益成長でCAGR+10%以上をめざすとともに、将来の成長の柱を育てていく

## Caixa銀行との合併会社の設立で成長を加速

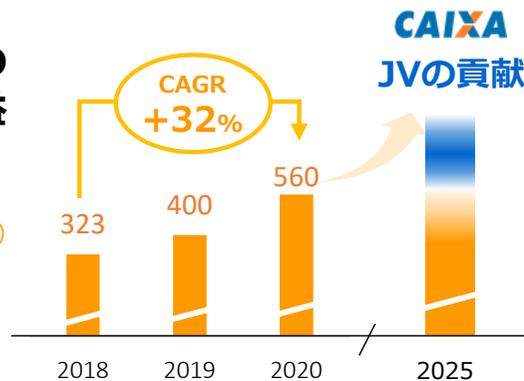
貢献度イメージ



- TMSRは、主力の自動車保険の収益改善が進み、**CAGR+30%を超える利益成長を実現している**
- 2021年2月、事業ポートフォリオの分散と更なる成長をめざし、Caixa銀行との保険合併会社の営業を開始
- 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\*2（当社持分である25%分）の上乗せ**をめざす

### TMSRの 税後利益

(百万レアル)



(円ベース\*3) 63億円 78億円 109億円


 CAIXA  
JVの貢献

### ブラジル 住宅向け保険 マーケット\*1

 2020  
住宅向け保険  
収保規模 **\$1.5bn**

 2015-2020  
住宅向け保険  
収保 CAGR **+7.5%**

 (ご参考)  
ブラジル住宅ローン市場の更なる  
成長期待

ブラジルでは2040年までに約16.9百万戸の新たな住宅需要が創出されると見込まれており、足元の住宅ギャップと合わせると約25百万戸の潜在需要が見込まれる。

- \*1：(出典) ブラジル保険当局SUSEP
- \*2：公表時の為替レート
- \*3：2021年3月末為替レート

## IFFCOネットワークとグループ ノウハウの更なる活用

貢献度イメージ



- パートナーである農業公社IFFCOの**インド全土に亘る36,000**の支店網を活用し、自動車保険・医療保険・農業保険を販売する
- 今後、**IFFCO支店網を活用し、中間所得者層の増加が期待される農村部での販売を拡大するとともに、東京海上グループのノウハウ活用（U/Wやデジタル）を進める**
- **2023年度には、2020年度対比倍増となる税後利益で45億円程度（当社持分である49%分）**をめざす

### インド マーケット\*4

 2020  
損保収保規模
**\$27.2bn**
 2015-2020  
損保収保 CAGR
**+15.6%**

- \*4：(出典) General Insurance Council, IRDAI

# 低金利環境下における資産運用戦略

低金利環境の長期化が想定されるが、クレジット市場で目利き力を活かしながら、運用収益を拡大する

## 新中計の見通し（海外運用\*1）

### 【2020年度実績】

|       |   |         |   |         |
|-------|---|---------|---|---------|
| 海外AUM | × | インカム利回り | = | インカムゲイン |
| 6.0兆円 |   | 4.6%    |   | 2,749億円 |

### 【2023年度計画】

|       |   |         |   |         |
|-------|---|---------|---|---------|
| 海外AUM | × | インカム利回り | = | インカムゲイン |
| 6.8兆円 |   | 4.1%    |   | 2,792億円 |

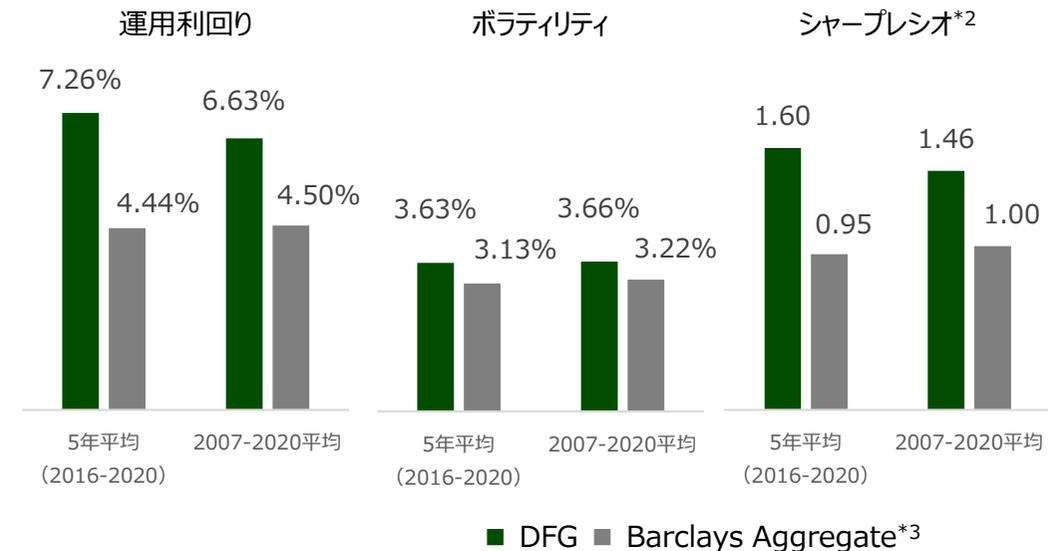
- DFG自身の成長とグループ各社からの運用委託拡大を通じて、AUMは順調に増加

- 金利水準は、足元上がっているものの、歴史的には低水準での推移が続くことを見込む
- クレジットスプレッドの再拡大リスクに注視しつつも、DFG運用チームの目利き力を活かし、インカム利回りの低下を抑えながら、運用収益を拡大する

## （ご参考）DFG運用チームの強み

- 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（新型コロナによる市場急落時もいち早く優良案件の情報を得て割安な価格での投資をスピード感を持って実施）
- インデックス対比、安定して高いリターンを出してきたチーム

### ＜インデックス対比の実績＞



\*1: 米国主要5拠点（DFG、PHLY、FICOH、TMAIC、TMHCC）+ 国内3社DFG委託分

\*2: 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

\*3: Bloomberg Barclays US Aggregate Bond Index

# 最適ポートフォリオの追求

- 新規事業への参入も含めた多様な戦略的手法により、更なる成長の取込みと事業分散を追求する
- ポートフォリオの見直し判断も規律を持って実行していく

## 保険事業

先進国

ボルトオンを含めたM&A

社内にMarket Intelligence機能を保有

新興国

M&A  
販売提携  
(バンカシアランス等)

先進国/新興国

追加的リスクテイク  
拠点新設

## 新規事業

日本を含む全世界

M&A  
JV・新設等

2021年4月 事業戦略室を新設

## 規律を維持するための厳格な基準

ターゲット

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

# Postコロナ戦略

- 海外トップマネジメントも参画したタスクフォースで、Postコロナの変化や課題を特定し、戦略の再点検を実施
- 点検結果をグループ各社の実行戦略に組み込み、次の成長に向けた準備は完了



コロナ下で当社がステークホルダーに提供した価値は、P.76を参照

# デジタル戦略（生産性の向上）

## テクノロジーとデータを活用し、徹底的に生産性を向上させる

### 生産性向上に向けたSTEP

- ① テクノロジーとデータを高度に活用し、業務プロセスと働き方を変革することで、**社内事務を徹底的に削減**

| 日本   | 海外  |
|--|---|
| <p>&lt;営業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 照会応答や社内事務の自動化・効率化</li> </ul> <p>&lt;損害&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AIによる音声マイニング</li> <li>▶ 事故状況再現システム</li> </ul> <p>&lt;働き方の変革&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ペーパーレスの推進強化</li> </ul> | <p>&lt;営業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ チャットボットによる照会応答・商品のおすすめ</li> </ul> <p>&lt;損害&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AIによる不正請求の検知</li> </ul> <p>&lt;働き方の変革&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ グループ会社が共通して活用できるRPAライブラリの構築</li> </ul> |

TMNFでは、26年度末までに、  
**▲20-30%の社内事務削減を実現**  
 (▲300-500億円/年のコスト削減に相当)

アジアでは、中長期的に、  
**▲8-10%の社内事務削減をめざす**  
 (▲20億円/年のコスト削減に相当)

- ② 創出された時間で、営業推進や事前・事後の安心の提供を実行し、**トップライン向上や損害率改善に貢献**
- ③ その結果として、**生産性の向上（コンバインドレシオの改善）を実現**

### 取組事例の紹介

保険コア機能の内製化を進めることで、**コア技術のノウハウ内部蓄積と社内事務の削減**を両立させた事例

#### ■ 通話内容を分析・提案するAIの自社開発 特許出願中

- 21年4月、損害サービス業務に関して音声マイニング技術を活用して通話内容を分析するAIを自社開発。
- 21年3月より、自動車事故対応でトライアル開始。21年度中に全店に展開予定
- 従来切電後に実施していた**記録入力の時間を大幅に短縮させることが可能に**



#### ■ 事故状況再現システムの展開

- ドライブレコーダーで取得した映像等から、AIが自動車事故状況を再現し、事故状況や車両損傷箇所をもとに責任割合を自動算出するシステムを展開中
- 事故の早期解決により、お客様満足度を向上させるとともに、当社ロードも削減**
- 21年1月、日本経済新聞社主催の日経優秀製品・サービス賞で「**最優秀賞**」を受賞

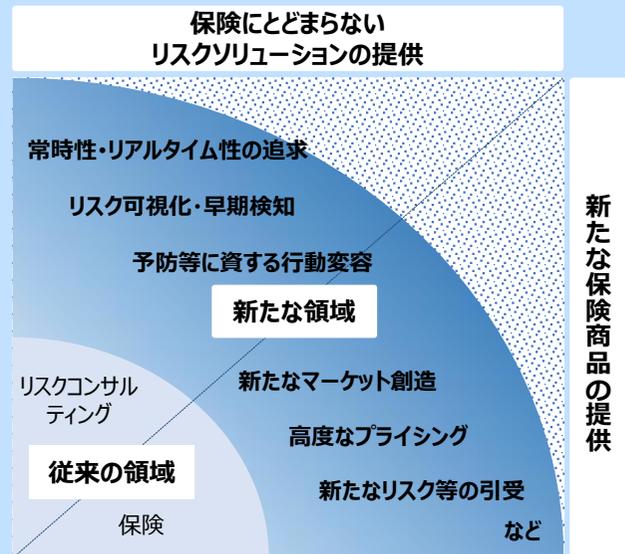


# デジタル戦略（新しい価値の創造）

データを駆使し多様なリスクテイク／リスクソリューションを可能とすることで、各グループ会社における“新たなステージでの成長実現”を進めていく。あわせて、事業投資の可能性も追求していく

## 新たな領域における成長

- 多様化・複雑化するリスクに対して、高度なデータ分析等を駆使し、**新たなリスクやマーケット創造等を実現する商品やリスクソリューション等を開発・展開**
- 例えば、ヘルスケアやサイバー、防災減災などの分野において、事前の予防領域や、事後の安心領域の取組みを強化
- お客様の“いざ”というときを支えるため、“いつも”支えることができるパートナーへと進化し、新たなステージでの成長実現をめざす



## <成長イメージ\*>

\*: グループ全体における保険料とフィーの合計額



# Tokio dR

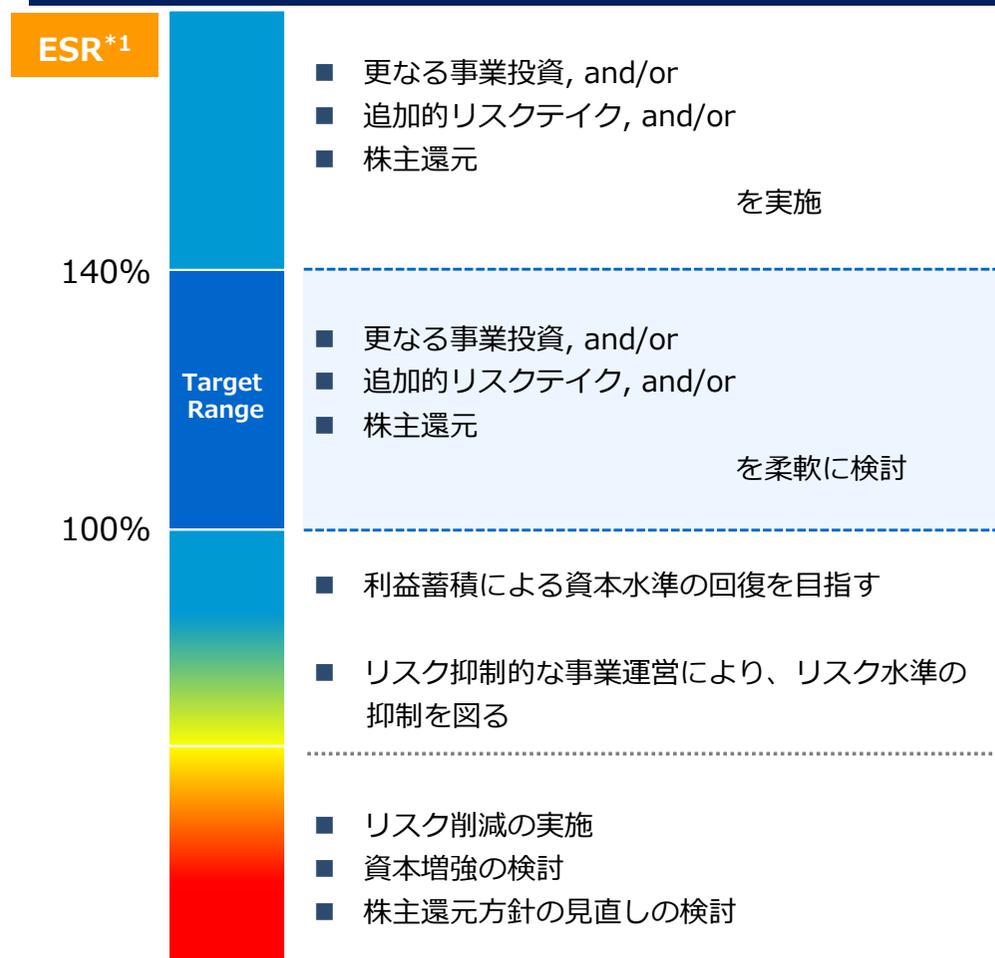
## データ中核会社「東京海上ディーアール」の始動

データ戦略を「新たな成長戦略の柱」と位置づけ、グループの**データ中核機能を担う「東京海上ディーアール」**を始動（21年7月）  
グループのデータ分析・ソリューション開発力強化を通じ、各グループ会社における**新たなデータドリブン商品・リスクソリューション開発**を加速

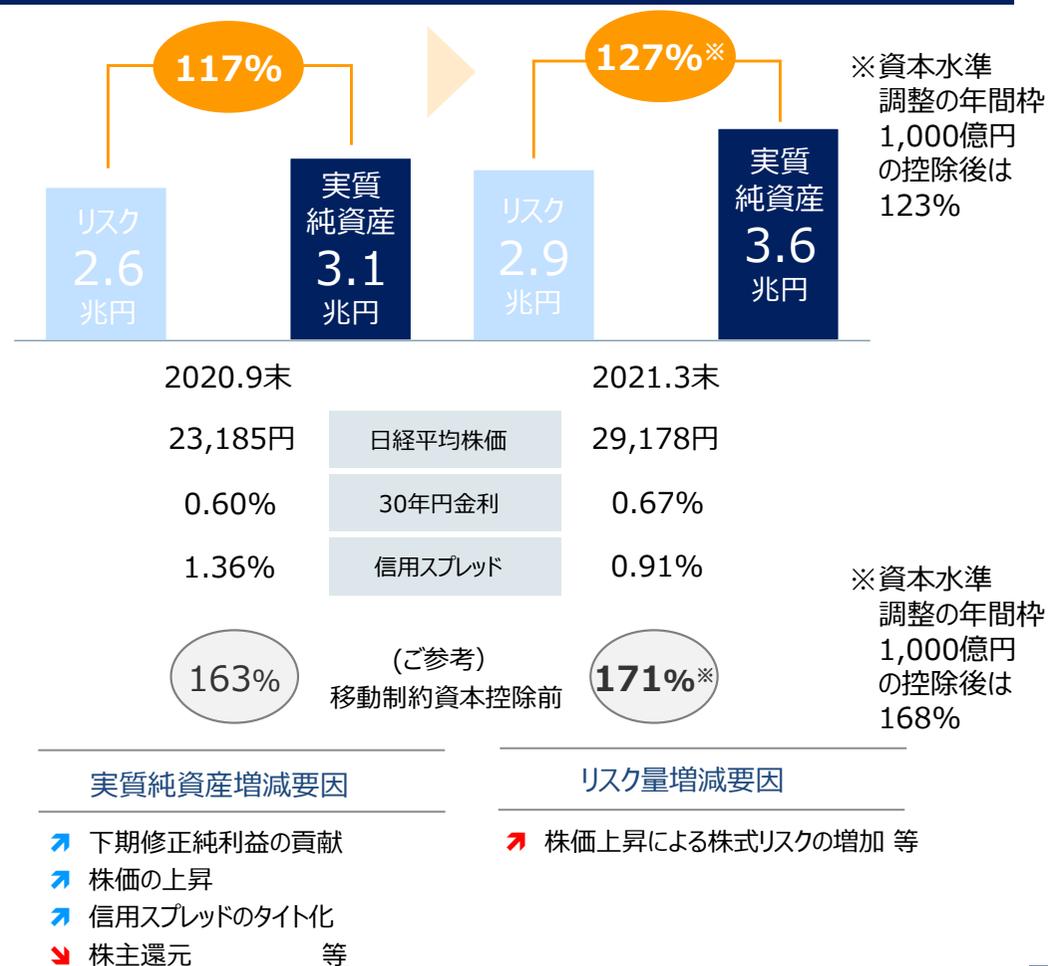
# 規律ある資本政策 (ESR)

- 投資・還元余力をより分かりやすく示すべく、ESRを改定（移動制約資本を控除）
- 足元ESRは適正水準である
- 中長期ターゲットに向け、成長投資を優先するが、いい案件がなければ規律を持って株主還元を実行する

## 新しいモデルのESRにおけるターゲットレンジ



## ESR\*2



# 規律ある資本政策（株主還元）

- 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
- 資本水準調整は、透明性向上の観点から、1,000億円（2021年度）の資本水準調整枠を設定

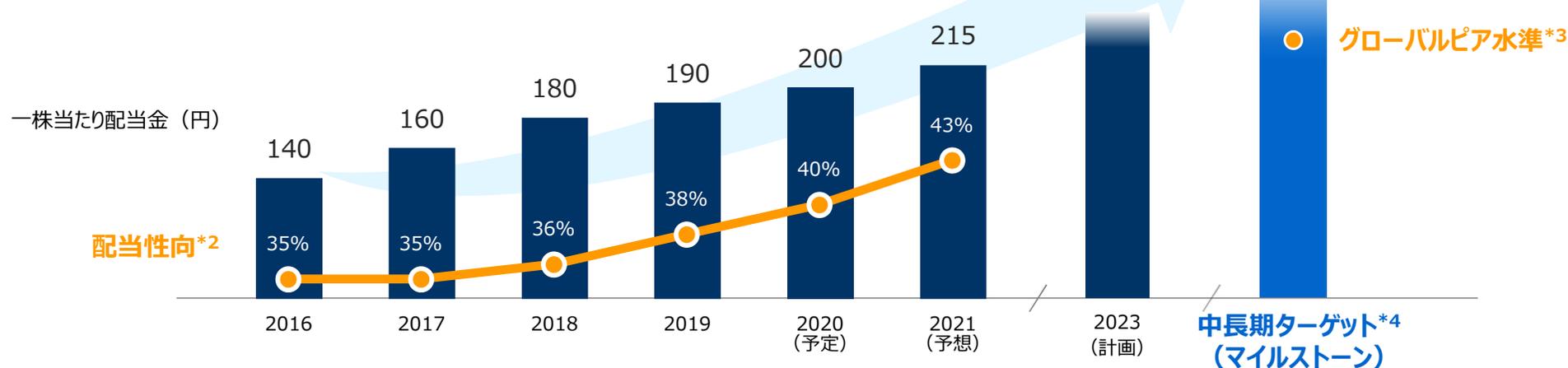
## 配当

- 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
- 配当性向は、平均的な修正純利益\*1の40%以上とする  
また、中長期ターゲット実現時の配当性向\*2としてグローバルピア水準\*3をめざす

## 資本水準調整

- 資本水準調整は、透明性向上の観点から、年間の枠を設定
- 2021年度の枠は1,000億円とする。当社は成長投資を優先する方針であるため、同金額は中小規模の成長投資額との合算とする（大型M&Aは、本件とは別に、既存投資のリサイクルも活用しながら実施）

## 10期連続の増配を見込む



|                         |       |       |       |       |       |         |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 配当総額 (億円)               | 1,053 | 1,176 | 1,280 | 1,330 | 1,391 | 1,490*5 |
| 資本水準調整*6 (自己株式取得等) (億円) | 500   | 1,500 | 1,250 | 500   | 500   | 1,000*7 |

\*1：5年平均の修正純利益  
 \*2：年初予想ベースの配当性向  
 \*3：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度  
 \*4：修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度  
 \*5：2021（予想）は自己株式取得反映前ベース  
 \*6：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は約500億円、2019と2020は約250億円を含む  
 \*7：2021（予想）は中小規模の事業投資と資本水準調整の総額（目安）

(Blank Page)

## 前中計等の振り返り……………P.45

- 新型コロナウイルスの影響
- 自然災害の影響
- 前中計の振り返り（各事業）

## 新中計……………P.48

- 2021年度予想
- 新中計のKPI（各事業）
- デジタル戦略を支える基盤強化
- ESRの推移と感応度
- 柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

## 各事業の基本情報……………P.53

- 国内損保事業：東京海上日動
- 国内損保事業：イーデザイン損保
- 自動運転技術の進展
- 国内生保事業：あんしん生命
- 海外保険事業
- グループ資産運用

## ESG……………P.75

- 気候変動への対応
- 新型コロナウイルスへの対応
- 将来の経営人材の育成
- サイバーセキュリティ
- ガバナンス体制
- 国際イニシアティブへの参画
- 外部評価
- ESG×SDGs

## データ集……………P.85

- 為替変動のグループへの影響
- 主要経営指標
- 株主還元の状況
- 各種指標の定義

コロナの影響は、保険引受・資産運用共に11月公表対比で改善し、▲630億円となった

|      |      | 修正純利益への影響額（億円、概算値） |      |  |
|------|------|--------------------|------|--|
|      |      | 11月公表              | 実績   | 主な内容   |
| 国内損保 | 保険引受 | +240               | +243 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車保険、傷害保険における発生保険金の減少</li> <li>● 自動車保険における初年度収支残負担の増加</li> </ul>                           |
|      | 資産運用 | ▲40                | ▲15  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当金の減少</li> <li>● 株式の減損</li> </ul> ※11月公表対比では配当金減少幅が縮小                                      |
| 海外保険 | 保険引受 | ▲650               | ▲621 | ● Event Cancellation、BI、取引信用保険における発生保険金  |
|      | 資産運用 | ▲340               | ▲267 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 金利低下等によるインカム減少</li> <li>● 株式の評価損・売却損や、信用リスク資産のデフォルト損</li> </ul> ※11月公表対比では、株価の改善により株式評価損が縮小 |
| 国内生保 |      | +30                | +31  | ● 内外金利差の縮小等による為替ヘッジコストの減少  |
| 合計   |      | ▲760               | ▲630 |  |

※ 上表における符号は、利益方向に一致するように表示

## ■ 自然災害に係る発生保険金（事業別利益ベース、億円）

| 税引前  | 2019年度<br>実績 | 2020年度<br>実績 | 前年度<br>対比*1 | 2020年度<br>修正予想 | 2021年度 |
|------|--------------|--------------|-------------|----------------|--------|
| 国内損保 | 1,747        | 1,004        | ▲742        | 865            | 740    |
| 海外保険 | 211          | 357          | +146        | 420            | 520    |
| 合計   | 1,958        | 1,362        | ▲596        | 1,285          | 1,260  |

| 税引後*2 | 2019年度<br>実績 | 2020年度<br>実績 | 前年度<br>対比*1 | 2020年度<br>修正予想 | 2021年度 |
|-------|--------------|--------------|-------------|----------------|--------|
| 国内損保  | 1,259        | 724          | ▲535        | 623            | 533    |
| 海外保険  | 168          | 282          | +113        | 330            | 400    |
| 合計    | 1,427        | 1,006        | ▲421        | 953            | 933    |

## ■ 2020年度の主な国内自然災害 ※一定規模以上の自然災害を記載

### 元受発生保険金\*3

|          |       |
|----------|-------|
| 令和2年7月豪雨 | 324億円 |
| 台風10号    | 306億円 |

\*1 +は収益にマイナス、▲は収益にプラス

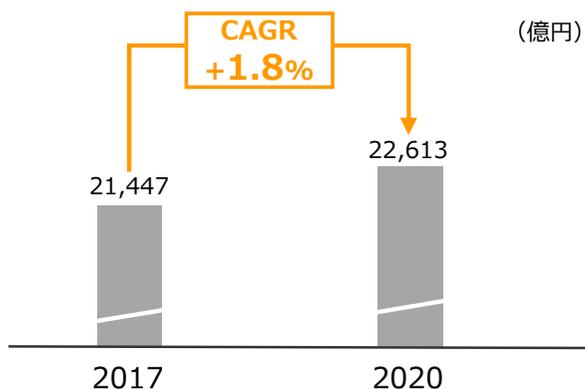
\*2 税引後数値は概算

\*3 税引前、国内損保計

## 国内損保（東京海上日動）

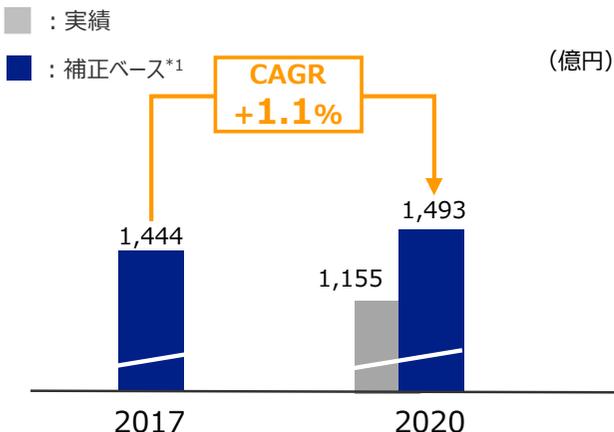
### ■ 正味収入保険料

計画 CAGR +1%以上



### ■ 事業別利益

計画 CAGR +1%以上

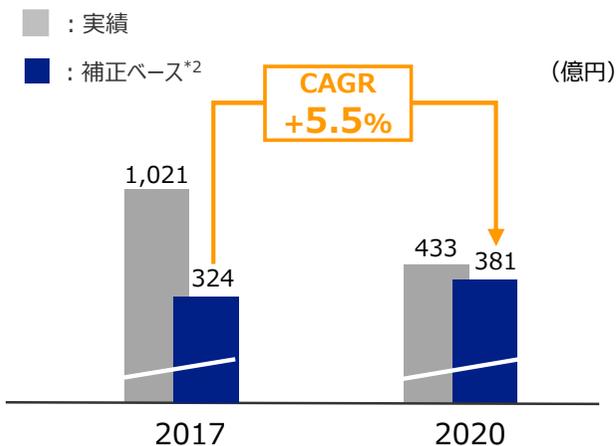


\*1: 新定義ベース、かつ、自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスの影響を控除

## 国内生保（あんしん生命）

### ■ 新契約年換算保険料

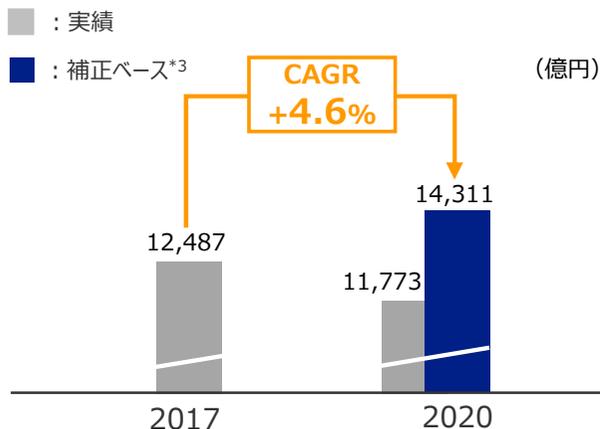
計画 CAGR +1%以上



\*2: 事業保険を控除したベース

### ■ 事業別利益 (MCEV増加額)

計画 MCEV成長率 CAGR +4%以上

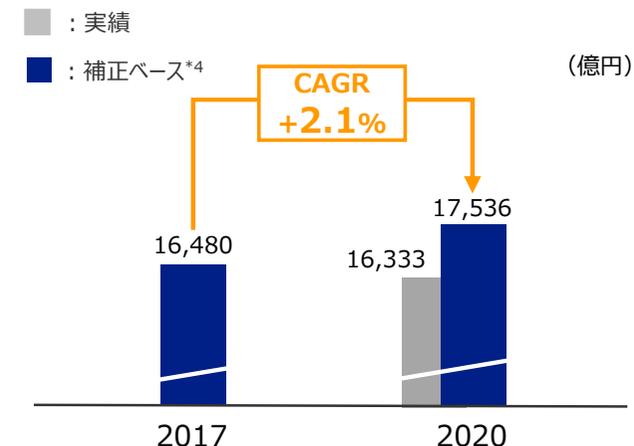


\*3: 2017年度末MCEV残高に2018年度から2020年度の「新契約価値と保有契約価値からの貢献」の合計値を加算

## 海外保険

### ■ 正味収入保険料

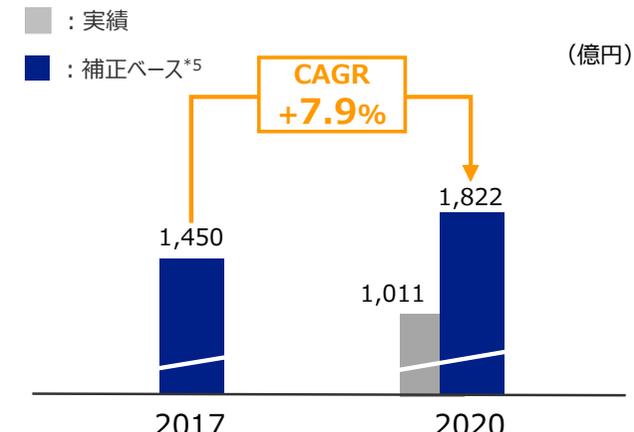
計画 CAGR +5%程度



\*4: 為替変動の影響を控除

### ■ 事業別利益

計画 CAGR +11%程度

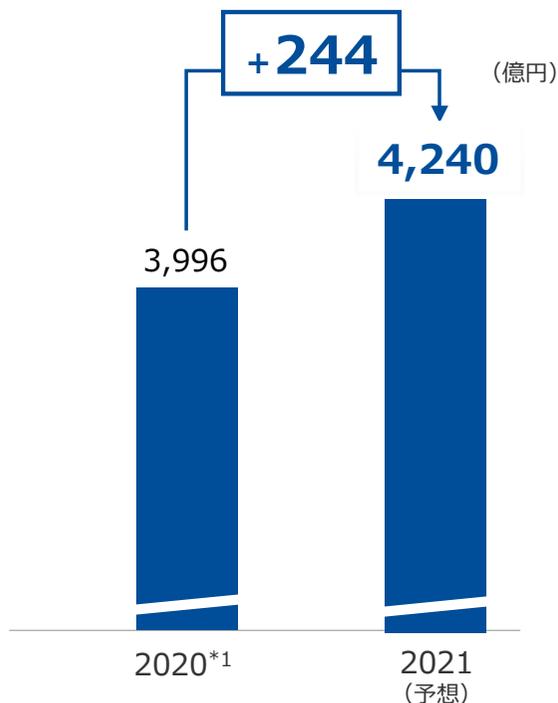


\*5: 自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスおよび為替変動の影響を控除

## コロナの反動等により、増益を見込む 普通配当は10期連続の増配を見込む

### 持続的な利益成長

#### ■ 修正純利益



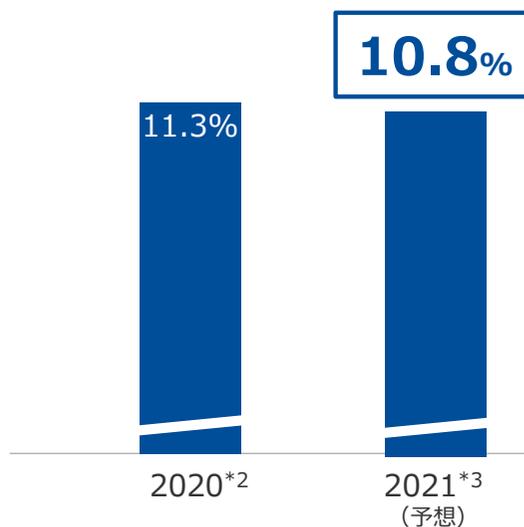
\*1：新定義ベース。P.3記載の2020年度実績3,361億円から、自然災害責任準備金と初年度収支残の影響を控除したもの

\*2：新定義ベース。P.3記載の2020年度実績9.7%から、自然災害責任準備金と初年度収支残の影響を控除したもの

\*3：市場環境の改善等により、分母となる修正純資産の増加を見込む

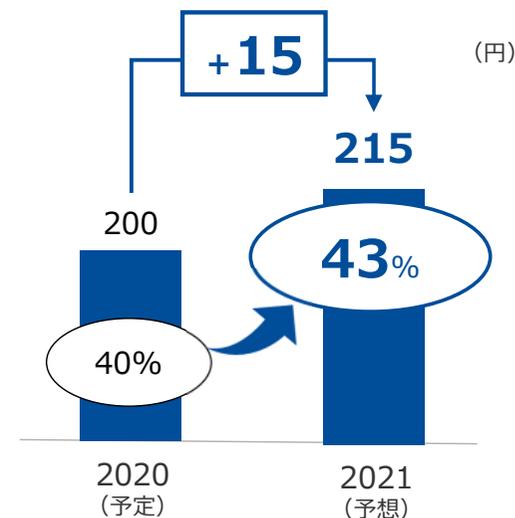
### 資本効率の向上

#### ■ 修正ROE



### 株主リターンの充実

#### ■ 一株当たり配当金・配当性向\*4



\*4：5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース

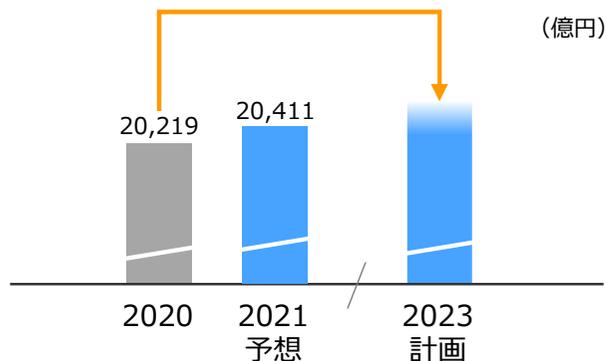
#### ■ 資本水準調整

- 2021年度は1,000億円の枠を設定
- 同金額は中小規模の成長投資額との合算にする

## 国内損保事業（東京海上日動）

### ■ 正味収入保険料（民保）

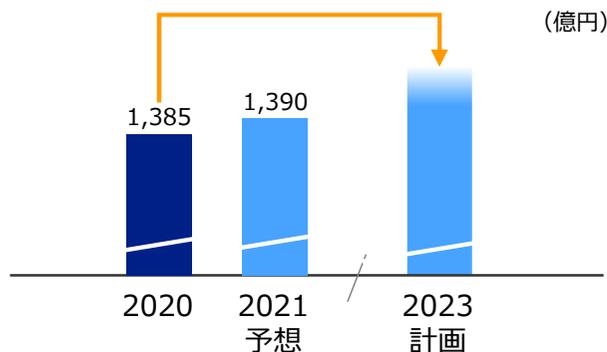
計画 CAGR +2%以上



### ■ 事業別利益

計画 CAGR +6%以上

■ : 補正ベース\*1

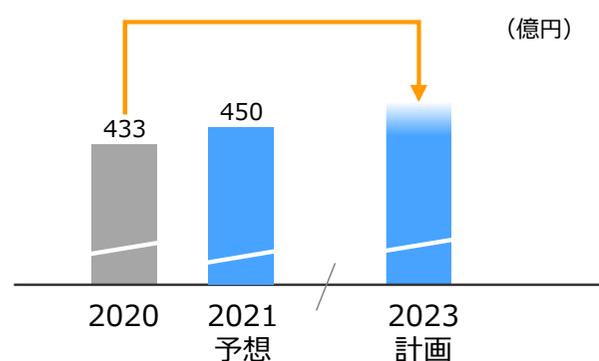


\*1: 自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスの影響を控除

## 国内生保事業（あんしん生命）

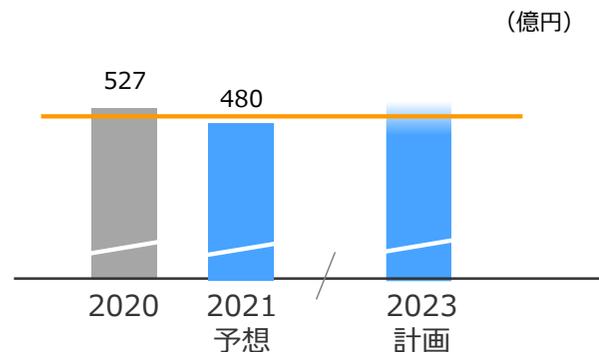
### ■ 新契約年換算保険料

計画 CAGR +5%程度



### ■ 事業別利益\*2

計画 安定的に500億円レベルを確保



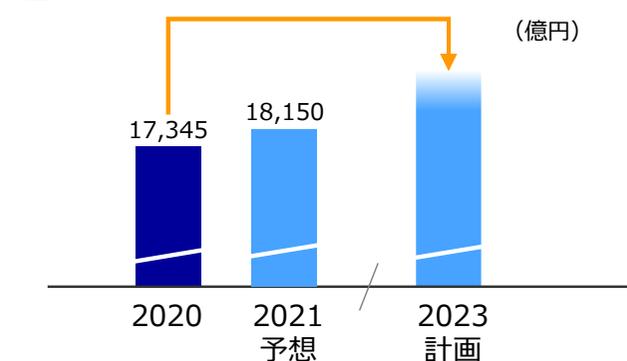
\*2: 2021年度より当期純利益をベースとした指標に改定

## 海外保険事業

### ■ 正味収入保険料

計画 CAGR +5%程度

■ : 補正ベース\*3

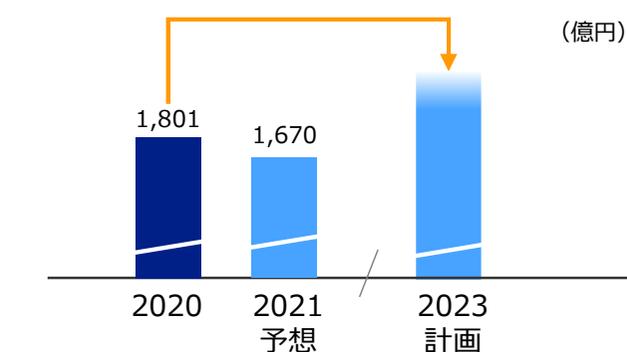


\*3: 為替変動の影響を控除

### ■ 事業別利益

計画 CAGR +9%程度

■ : 補正ベース\*4



\*4: 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

多様なパートナーとの連携やデジタル開発体制の強化等をベースに、グローバルにノウハウを横展開することで競争力を強化

## 多様なパートナーとの連携



- 2018年7月の資本業務提携以降、様々な業務実装を実行中。同社は2021年2月に米Nasdaqへ上場



- 戦略提携の検討を開始し、その一環として同社の再保険プログラムに参画中



- ヘルスケア分野における新たな商品・サービス開発に向けて、2020年11月に資本業務提携を締結



- 社会課題解決に向けて、就労障害者や高齢者向けにユニバーサルコンサルティングサービスを共同開発

## デジタル開発体制の強化・デジタル人材育成

### G/D Lab. (ジーディーラボ)

新たなデジタル拠点（250人規模）を銀座に設置し、アジャイル開発を推進



### Data Science Hill Climb

データサイエンティスト育成を目的とした当社独自プログラム（東京大学・松尾豊教授監修）

### Tokio Marine Innovation Program

イノベーション創出を目的とし、社員発アイデアを実現



## グローバル7極ラボを通じたノウハウ横展開



### 🇬🇧 London 20年4月新設

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

### 🇯🇵 Tokyo

- グローバルラボ統括
- 最新技術やビジネスモデルの動向調査

### 🇺🇸 Silicon Valley

- スタートアップの調査・発掘
- 北米グループ会社のDX支援

### 🇺🇸 NY 20年7月新設

- スタートアップの調査・発掘
- 北米グループ会社のDX支援

### 🇸🇬 Singapore

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

### 🇨🇪 Taipei

- デジタル技術や新たなビジネスモデル等の調査・発掘

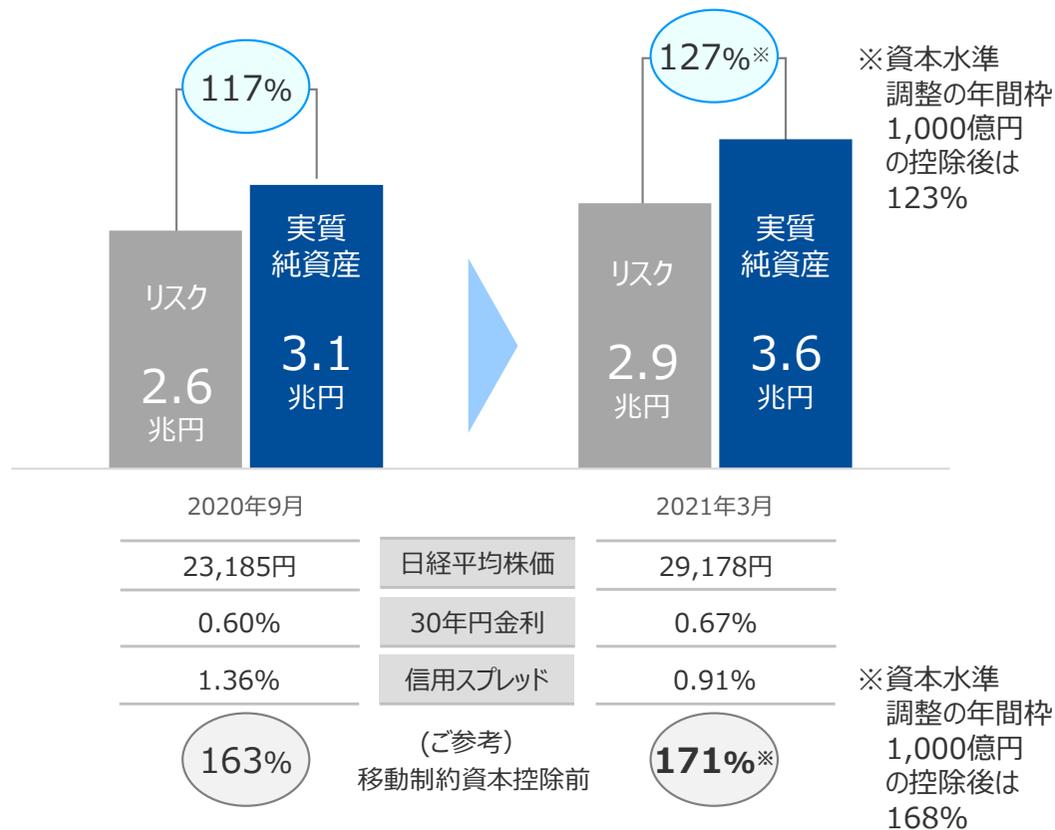
### 🇧🇷 São Paulo 21年1月新設

- 新たなビジネスモデル・サービス等の創出・開発

“Digital Round Table”  
国内外のデジタル責任者が集い、デジタルを活用した商品・サービス開発や業務プロセス改善を促進

## 株主還元一方で、下期の利益貢献や株価の上昇等により、2021年3月末のESRは127% (ターゲットレンジ内) となった

### ESR\*1の推移



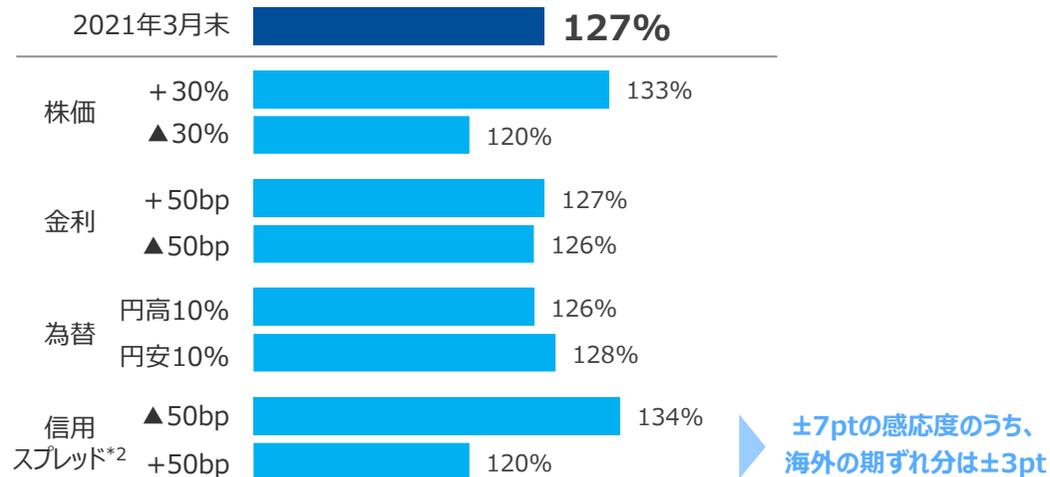
#### 実質純資産増減要因

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

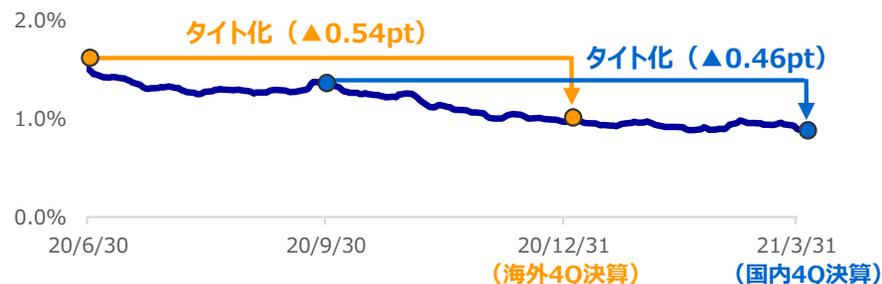
### ESRの感応度 (パラレルシフトが前提)



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

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

<ご参考> 米国社債の信用スプレッドの推移

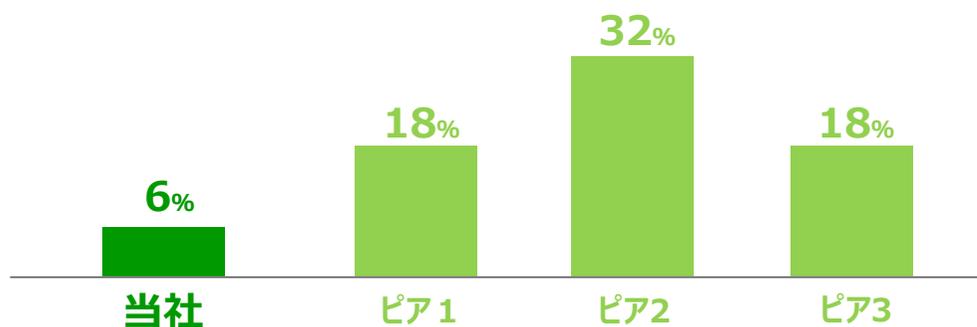


\*1：海外子会社の実質純資産は、3か月前（20.6末と20.12末）の残高

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\*

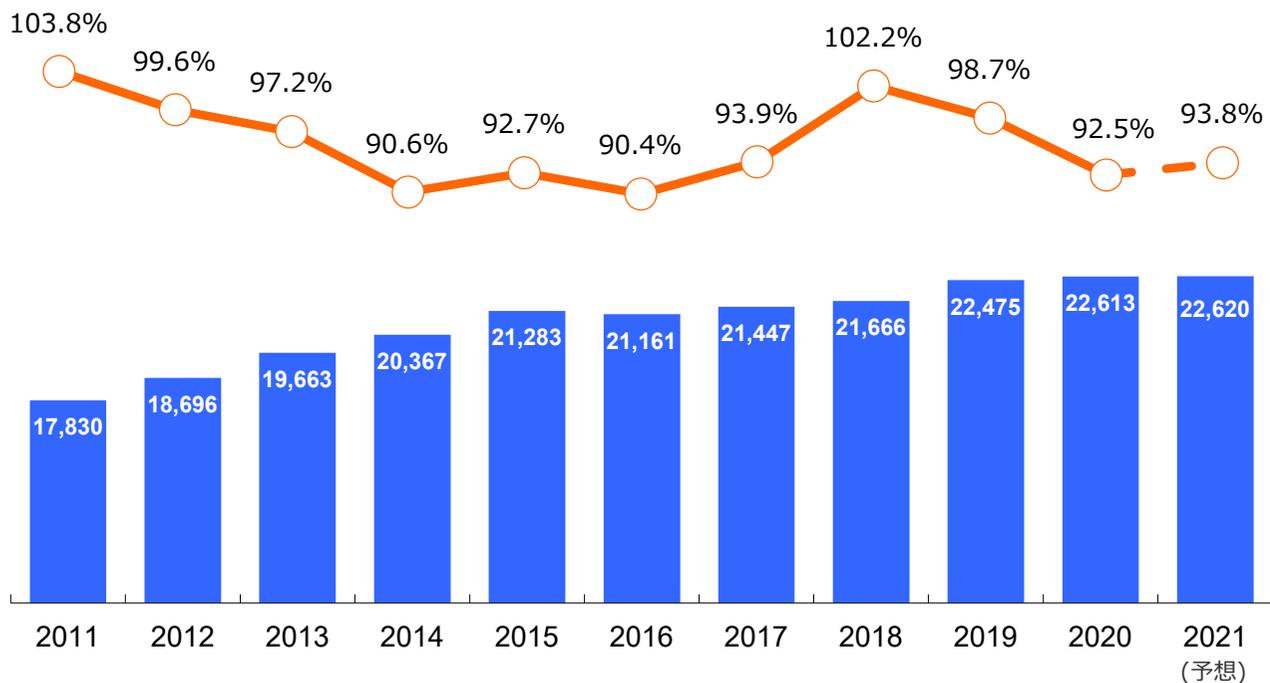


(参考)Pureグループ買収に係るハイブリッド債の概要

- 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）

## ● 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



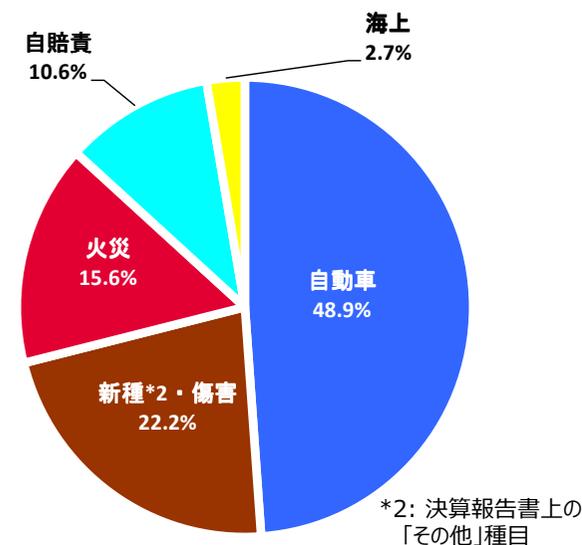
## ● C/R\*1（民保E/Iベース）の内訳

|                 | 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 (予想) |
|-----------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-----------|
| C/R*1           | 103.8% | 99.6% | 97.2% | 90.6% | 92.7% | 90.4% | 93.9% | 102.2% | 98.7% | 92.5% | 93.8%     |
| 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% | 60.7%     |
| (自然災害<br>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% | 60.7%     |
| 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% | 33.1%     |

\*1 C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

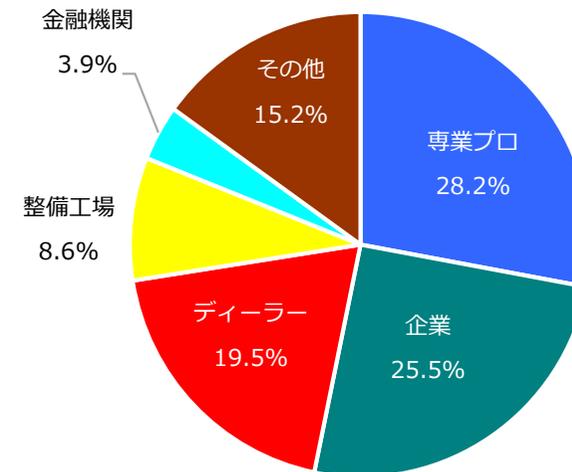
## ● 種目構成

(2020年度 正味収入保険料ベース)

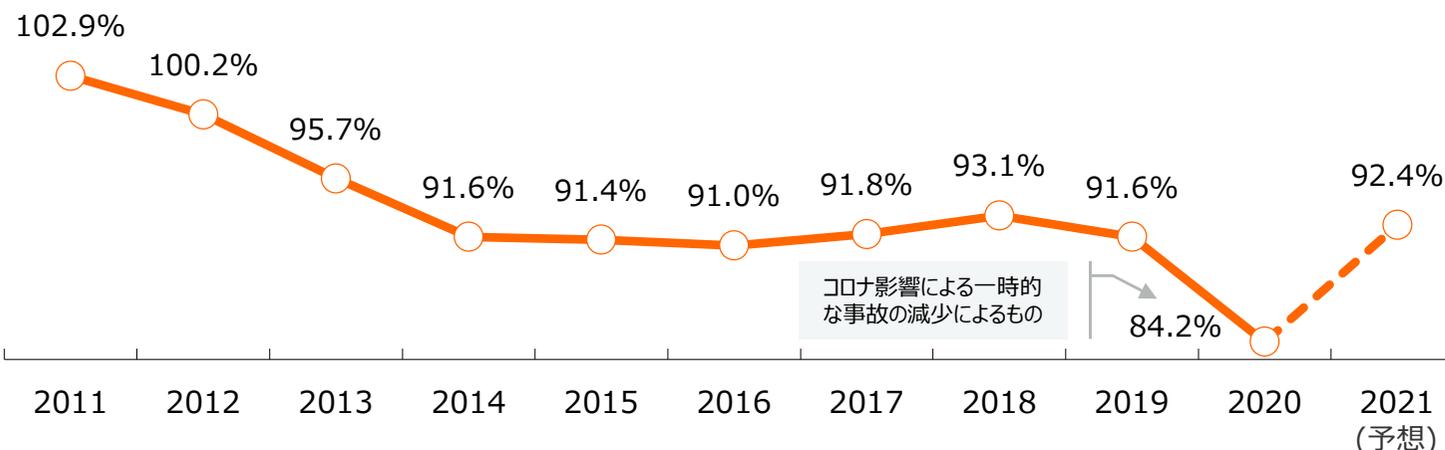


## ● チャネル構成

(2020年度 営業統計保険料ベース)

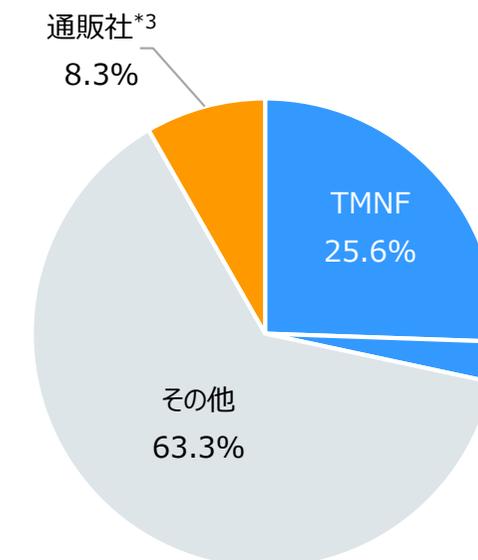


## ● 自動車保険におけるC/R\*<sup>1</sup>（民保E/Iベース）の推移



## ● 自動車保険マーケットシェア\*<sup>2</sup>

（2019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\*<sup>1</sup>（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<br>(予想) |
|-------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>C/R*<sup>1</sup></b> | <b>102.9%</b> | <b>100.2%</b> | <b>95.7%</b> | <b>91.6%</b> | <b>91.4%</b> | <b>91.0%</b> | <b>91.8%</b> | <b>93.1%</b> | <b>91.6%</b> | <b>84.2%</b> | <b>92.4%</b> |
| <b>E/I損害率</b>           | <b>70.7%</b>  | <b>69.4%</b>  | <b>65.3%</b> | <b>61.1%</b> | <b>60.5%</b> | <b>60.2%</b> | <b>60.8%</b> | <b>62.3%</b> | <b>60.8%</b> | <b>54.3%</b> | <b>61.1%</b> |
| （自然災害<br>平年ベース）         | 70.3%         | 69.3%         | 64.4%        | 61.2%        | 60.4%        | 60.5%        | 60.6%        | 61.0%        | 60.0%        | 58.7%        | 61.1%        |
| <b>W/P事業費率</b>          | <b>32.2%</b>  | <b>30.8%</b>  | <b>30.4%</b> | <b>30.5%</b> | <b>30.9%</b> | <b>30.8%</b> | <b>31.0%</b> | <b>30.9%</b> | <b>30.8%</b> | <b>29.9%</b> | <b>31.4%</b> |

\*1：C/R=E/I損害率+W/P事業費率

\*2：（出典）インシュアランス損保版 第4864号

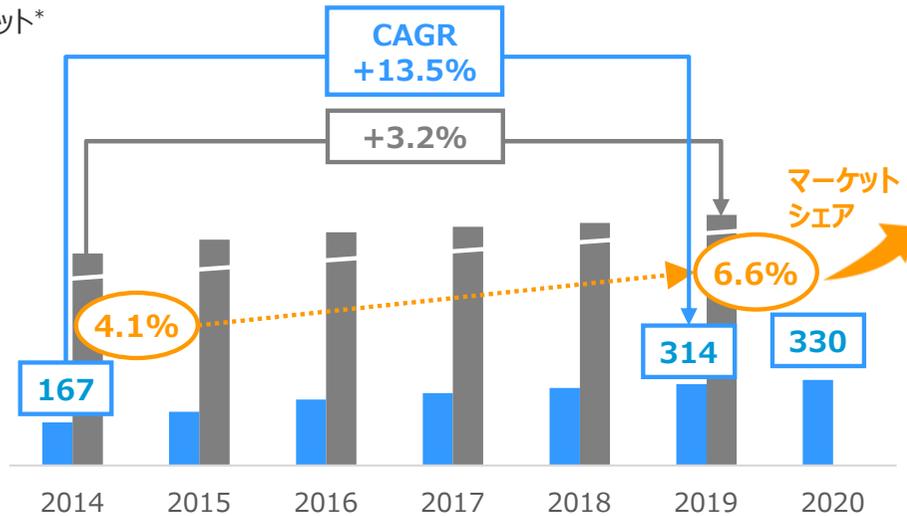
\*3：対象社：ソニー、アメリカンホーム、アクサ、三井ダイレクト、セゾン、そんぽ24、SBI、イーデザイン、チュールッヒ

通販マーケットにおいて、新たな顧客体験を創出することで、每期着実に成長

## 通販マーケットで大きく成長

■ イーデザイン  
■ マーケット\*

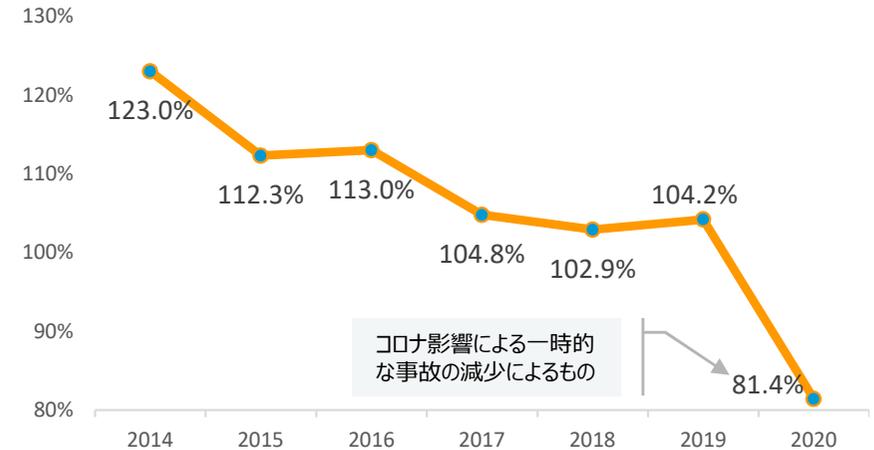
＜元受正味保険料（億円）＞



\*: 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)

## 成長を図りつつ、収益性も改善

＜コンバインド・レシオ（民保E/Iベース）＞



## 外部からの高い評価

GOOD DESIGN AWARD  
2019年度受賞



自動車保険1クリック  
概算保険料見積もり

30クリック ▶ 1クリック

従来約30クリックを要していた保険料の見積もりについて、回答項目を絞り込み、1クリックで概算見積もりができる  
**新しい顧客体験を創出**



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



保険完全ガイド  
自動車保険部門 第1位



専門家が選んだ  
自動車保険ランキング  
7年連続第1位



損害保険業界「問合せ窓口格付け」、  
「Webサポート格付け」の両部門で、  
**最高評価の三つ星を獲得**  
(後者は8年連続)

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

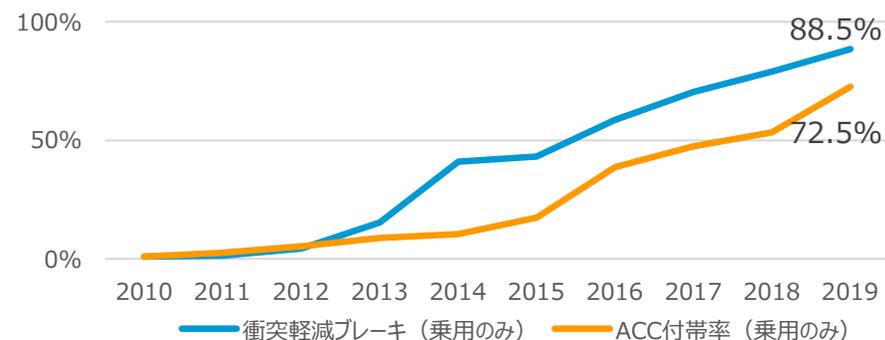
自動運転技術等は一定進展しているものの、完全普及までは相当な時間を要する（短期的な変化は小さい）

## 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、 <b>高速道路</b> *1での自動運転 |
| レベル4（高度運転自動化）  |      | 25年目途、 <b>高速道路</b> *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  
ノークラウド化」【業界初】

## 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 ↑

\*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

\*3：「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」

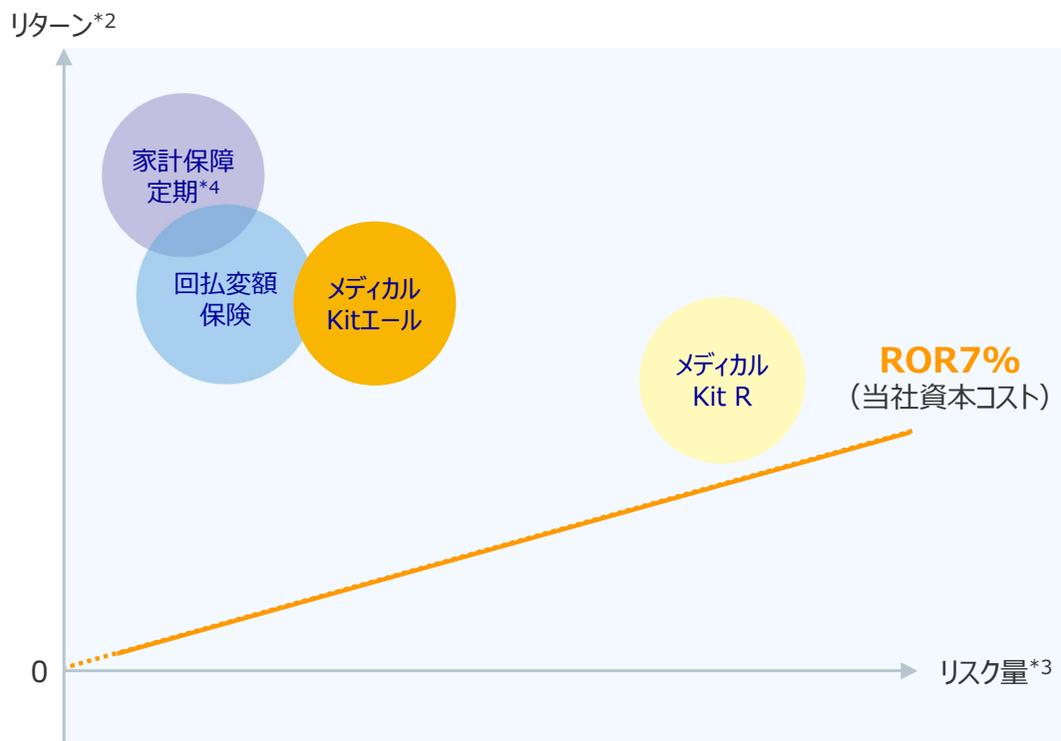
\*4：平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

収益性の高い「保障商品・回払変額保険」にフォーカスし、独自の商品戦略を展開することで、今後もマーケットを上回る高い成長を実現する。結果として、新中計では新契約価値を「CAGR+5%程度」で伸ばしていく

## 収益性の高い「保障商品・回払変額保険」にフォーカス

- あんしん生命の主力商品は、**資本コスト（7%）を上回るRoR**を確保

あんしん生命の主力商品のリスク・リターン\*1（イメージ）

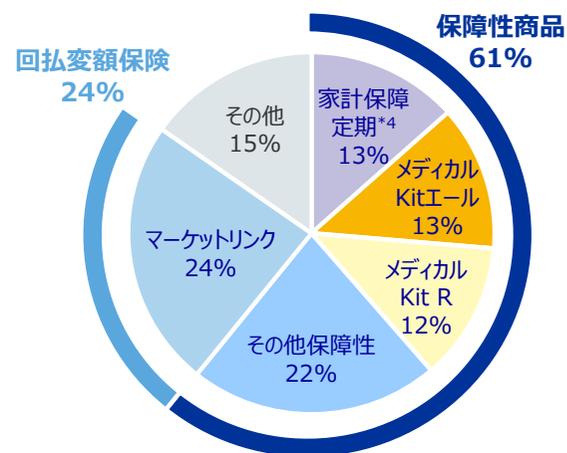


\*1：バブルの大きさは、当該商品の新契約年換算保険料（20年度実績）  
 \*2：新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（20年度実績）  
 \*3：将来各年度の必要資本の現価の和（21年3月末）  
 \*4：就業不能保障保険を含む  
 \*5：保障商品は保有契約件数のCAGR（2014-2019）、変額保険は19年度新契約件数の前年比  
 \*6：保障商品は「医療保険+がん保険+定期保険」、変額保険は有期型（出典）生命保険統計号、生保協会HP  
 \*7：死亡時に加え、5疾病による就業不能時等にも、保険期間を通じて収入減を定額で保障

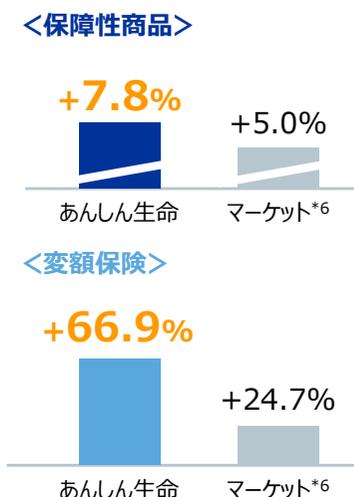
## マーケットを上回る高い成長

- 注力する分野に独自性の高い商品を投入し、**マーケットを上回って成長**

あんしん生命の商品ポートフォリオ  
 （20年度 新契約年換算保険料 433億円）



あんしん生命の成長性\*5



## 高い成長を支える、独自性の高い数々の商品

**家計保障定期**  
日本初\*7の就業不能保障保険

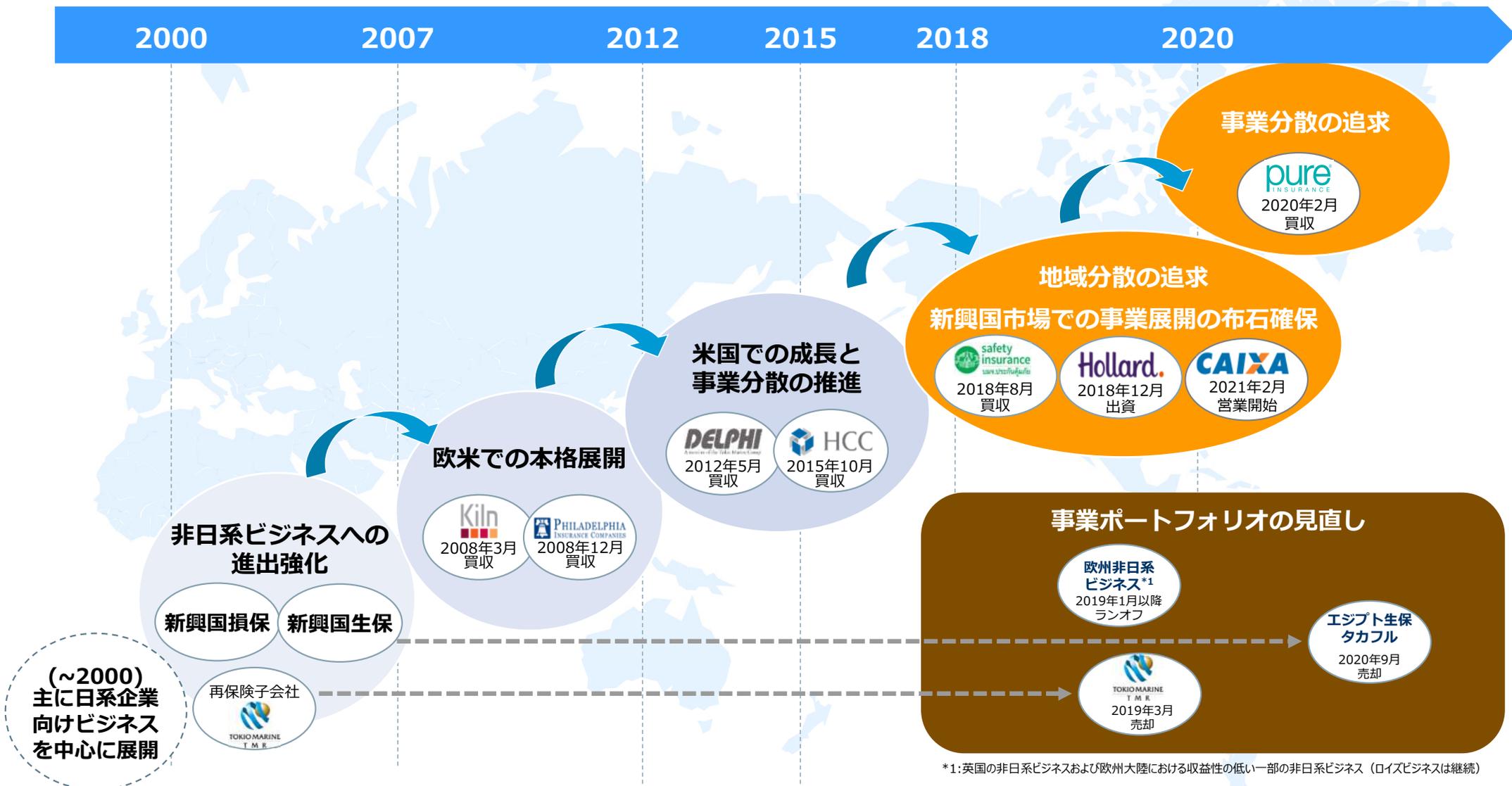
**メディカルKit R**  
使わなかった保険料が戻ってくる、日本初の医療保険

**回払変額保険**  
長期分散投資で、投資リスクを抑制

## 金利リスクのコントロール

- 厳格なALMにより、21年3月末の**ヘッジ比率は約95%まで向上**

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



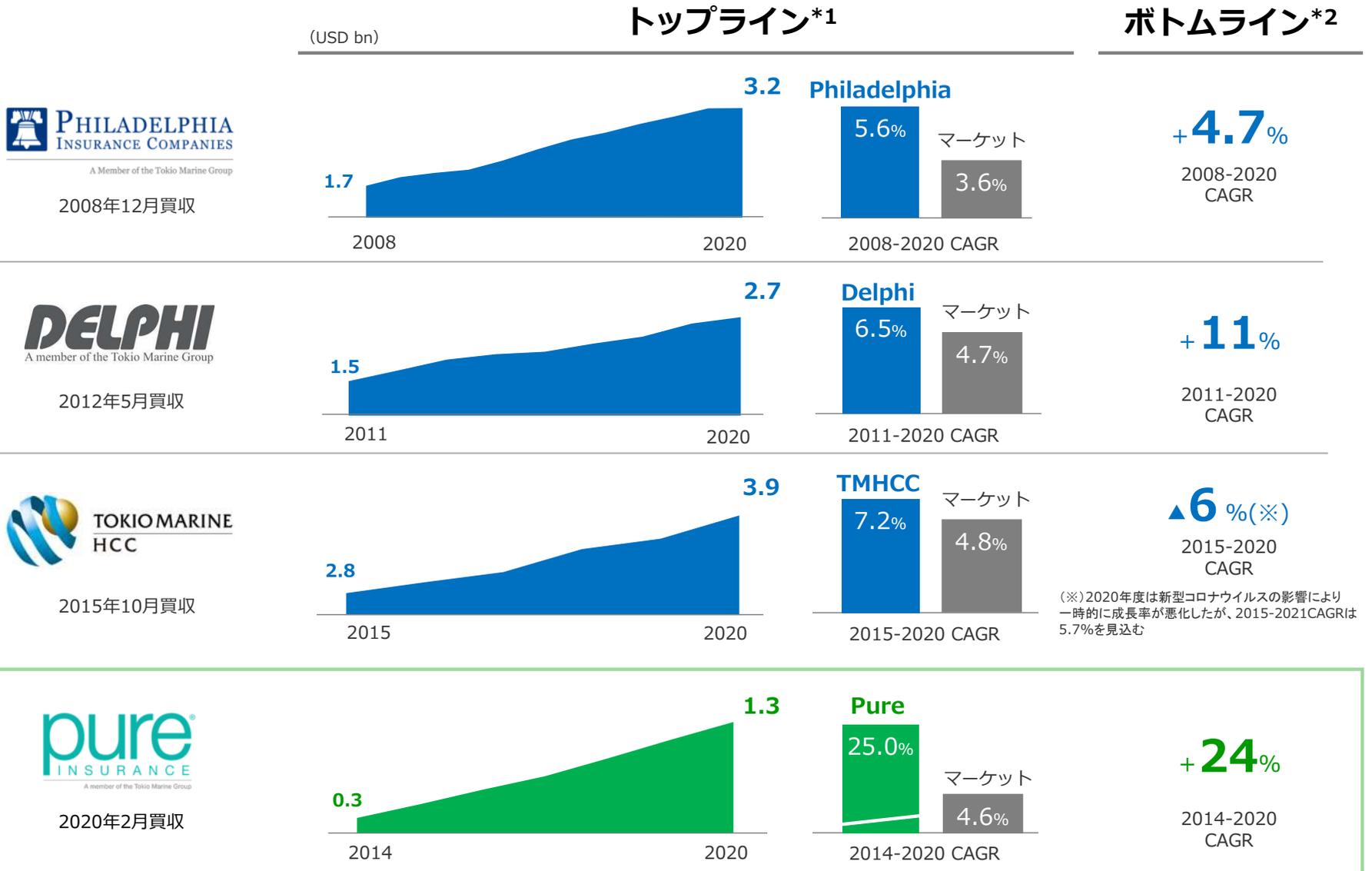
\*1: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス (ロイズビジネスは継続)

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

グループ入り後  
高い成長を実現



2020年グループ入り  
更なる成長  
を実現していく



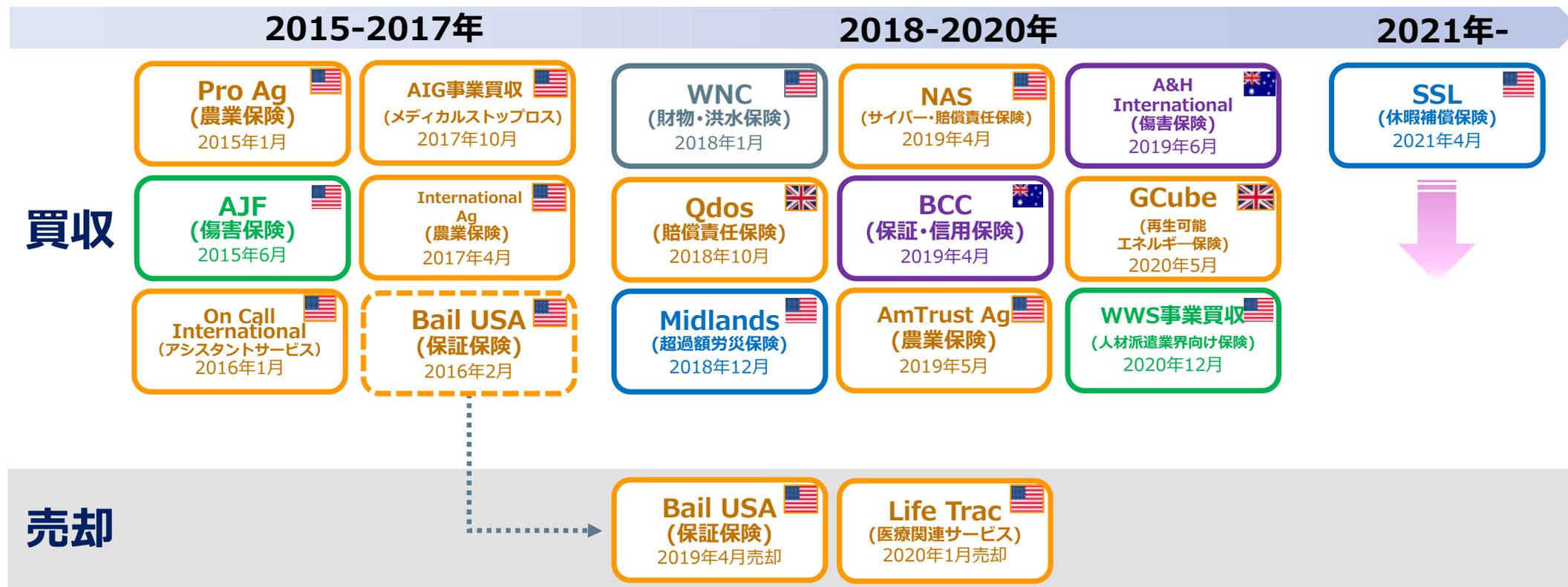
\*1：現地会計ベース正味収入保険料（Pureはマネジメント会社の取扱保険料）

\*2：現地会計ベース税引後利益

## 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)

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

カッコは2020年度  
保険料に占める割合



PHLY  
マーケット\*1

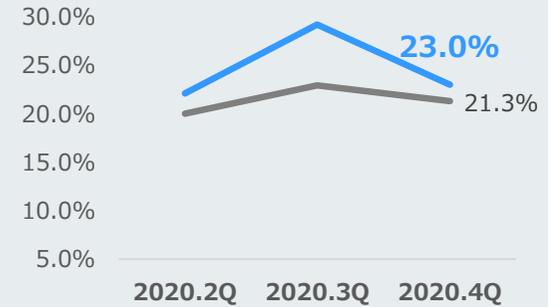
一般賠償保険 (31.3%)



企業向け自動車保険 (15.3%)



アンブレラ保険 (8.5%)



TMHCC  
マーケット\*1

メディカルストップロス  
は、マーケットデータがないため、  
当社推定ロスコストを掲載

メディカルストップロス\*2 (34.5%)

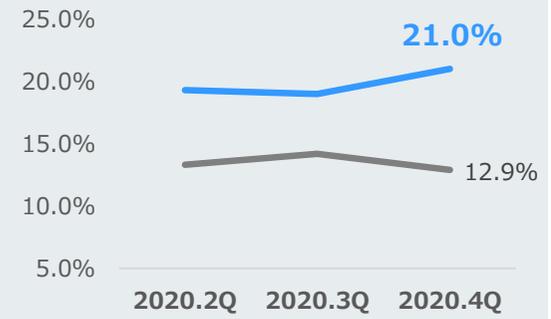
契約が1Qに偏っているため、年度単位で掲載



米国 D&O\*3 (9.9%)



Property D&F\*4 (2.4%)



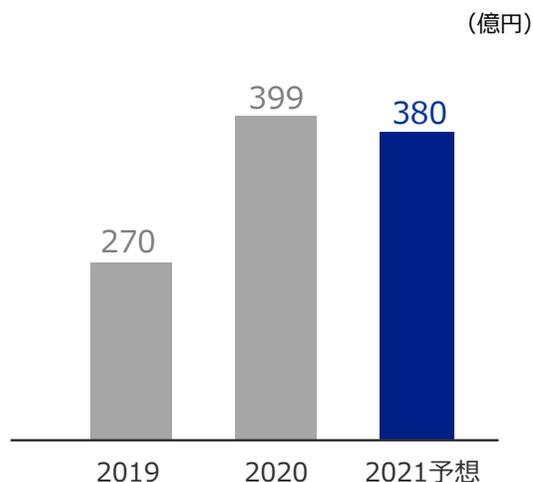
\*1：北米損保コマーシャルマーケット（除くメディカルストップロス・米国D&O）  
（出典）COMMERCIAL PROPERTY/ CASUALTY MARKET INDEX Q4/2020,  
The Council of Insurance Agents & Brokers

\*2：当社は、免責金額の引上げ等を加味した実質ベース  
マーケットは、当社推定ロスコスト（Leveraged Trend）  
\*3：マーケットは、Public Primary D&O（出典）Aon  
\*4：マーケットは、Property種目全体のレートアップ



A Member of the Tokio Marine Group

## 事業別利益\*1

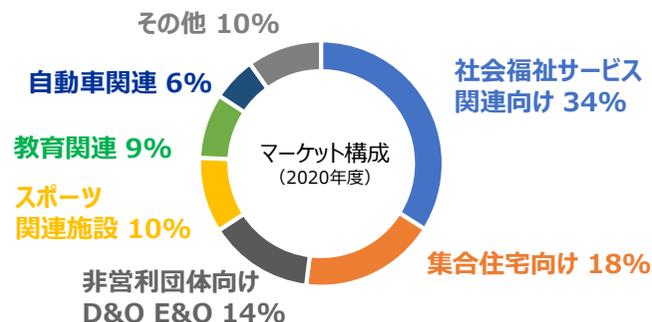


| 適用為替 (米ドル/円) | 19.12末 | 20.12末 | 21.3末  |
|--------------|--------|--------|--------|
|              | 109.5円 | 103.5円 | 110.7円 |

\*1: 2019は、ソーシャルインフレーションに伴うリザーブ積増し（▲231億円）の影響を含む

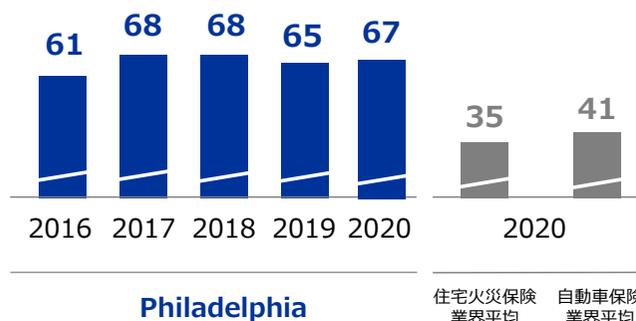
## 戦略

### ■ ニッチマーケットにフォーカス



### ■ 高い顧客ロイヤルティ

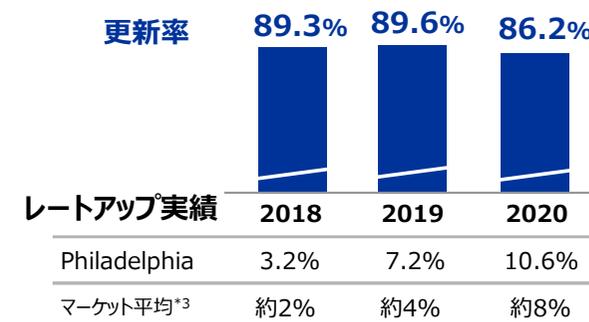
#### ネットプロモータースコア\*2



\*2: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある  
出典：NICE Satmetrix 2020 Consumer Net Promoter Benchmark Study

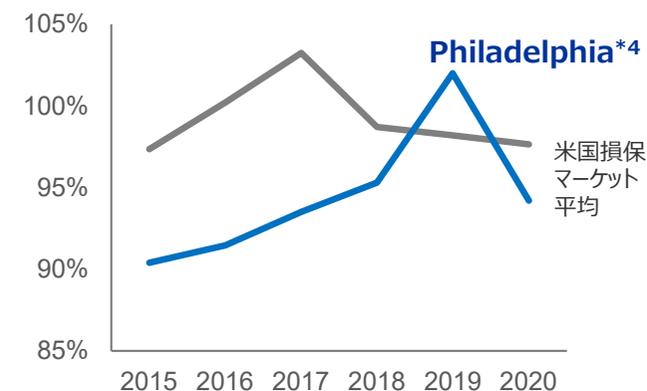
## 実績

### ■ 高い更新率とレートアップ実績



\*3: (出典) Willis Towers Watson

### ■ コンバインド・レシオ



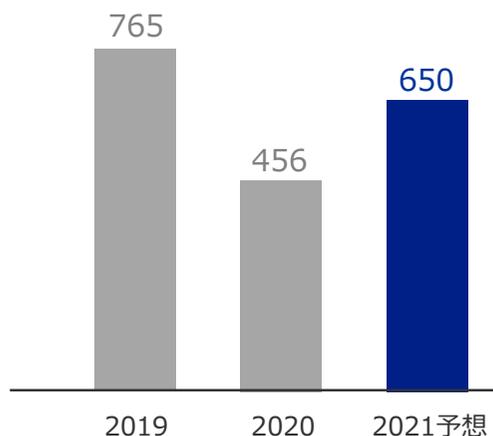
\*4: 現地管理会計ベース、2019年は過年度リザーブ積増により一時的に上昇している



A member of the Tokio Marine Group

## 事業別利益\*1

(億円)

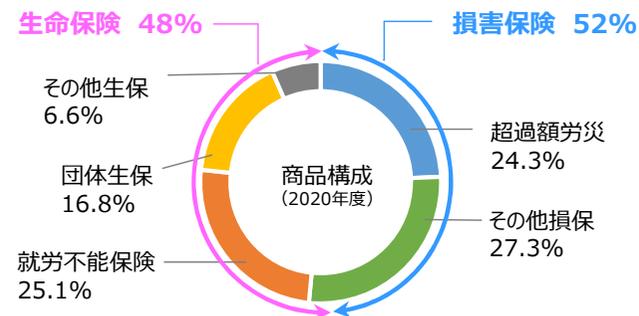


| 適用為替 (米ドル/円) | 19.12末 | 20.12末 | 21.3末  |
|--------------|--------|--------|--------|
|              | 109.5円 | 103.5円 | 110.7円 |

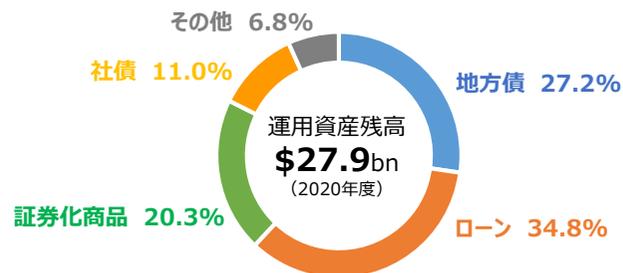
\*1: 2020は、新型コロナウイルスの影響を含む

## 戦略

### ■ 従業員福利厚生および退職者関連に強みを持つ商品・サービス



### ■ 分散の効いた資産運用ポートフォリオ

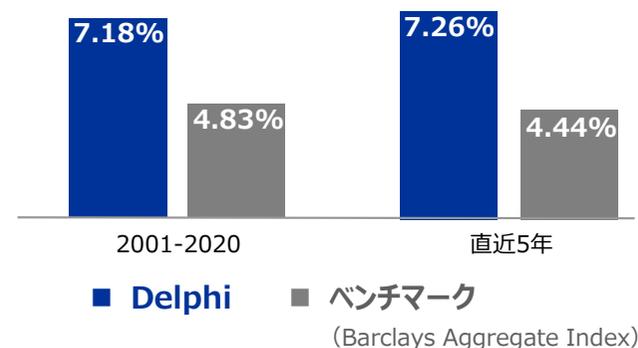


- ・ 社外の運用マネージャー等、幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
- ・ 金融環境の変化に応じて、バランスの取れたポートフォリオに機動的に見直し

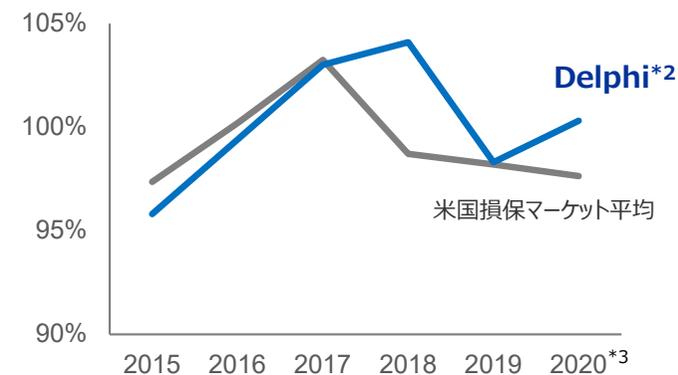
## 実績

### ■ 高い運用利回り

平均運用利回りのマーケット比較



### ■ コンバインド・レシオ

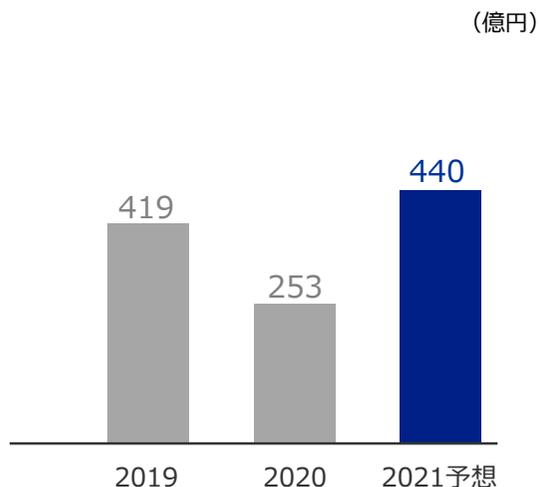


\*2: 現地管理会計ベース、2018年はリザーブの見直しにより一時的に上昇

\*3: 2020はコロナの影響を含む



## 事業別利益\*1



| 適用為替 (米ドル/円) | 19.12末 | 20.12末 | 21.3末  |
|--------------|--------|--------|--------|
|              | 109.5円 | 103.5円 | 110.7円 |

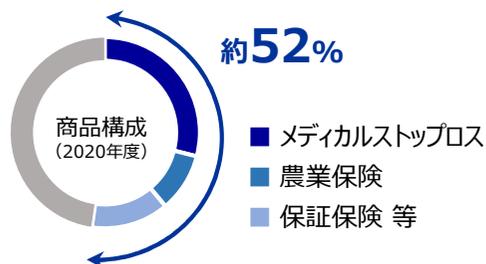
\*1: 2019は、天候不順等による農業保険および医療費高騰によるメディカルストップスの損害率悪化の影響を含む  
2020は、新型コロナウイルスの影響を含む

## 戦略

### ■ 強みを更に伸ばすボルトオンM&A

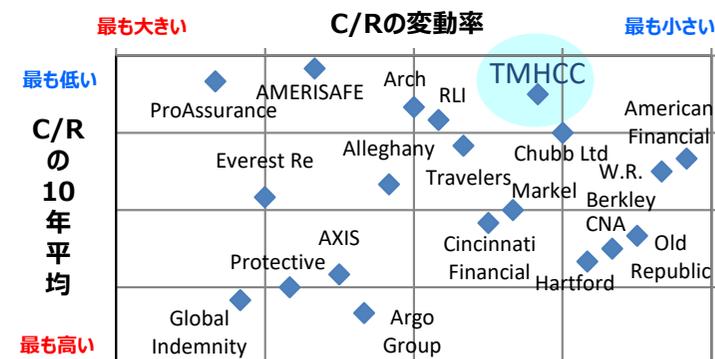
- NAS** (2019年4月)
  - サイバー保険、専門職業人賠償保険等を取り扱う米国の保険代理店
  - 高い収益性・成長性を取り込むため完全子会社化
- AmTrust Ag** (2019年5月)
  - AmTrustグループの米国保険代理店で農業保険を提供
  - 事業規模の拡大を通じて、収益性の更なる向上を目指す
- GCube** (2020年5月)
  - 再生可能エネルギー事業分野の保険を取り扱う英国保険代理店
  - 保険事業を通じてサステナブルな未来づくりを推進しながら、更なる収益拡大を目指す

### ■ 一般的な損害保険の料率サイクルの影響を受けにくい商品ポートフォリオ



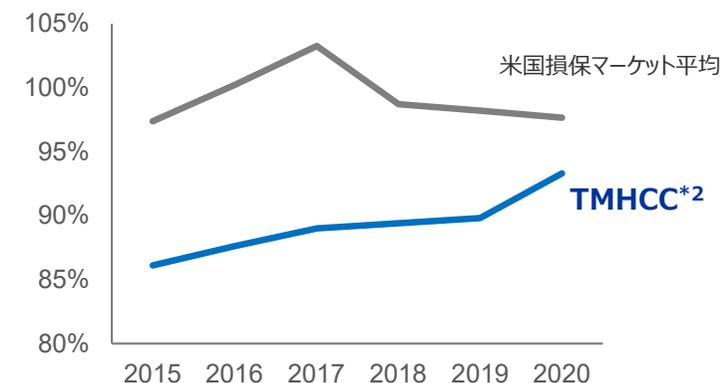
## 実績

### ■ 安定的な収益性



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

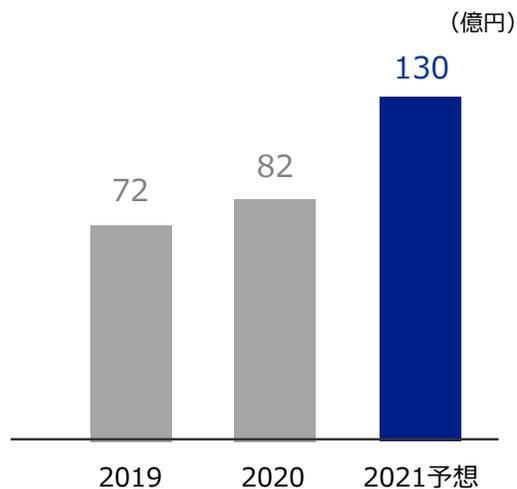
### ■ コンバインド・レシオ



\*2: 現地管理会計ベース



## 事業別利益\*1

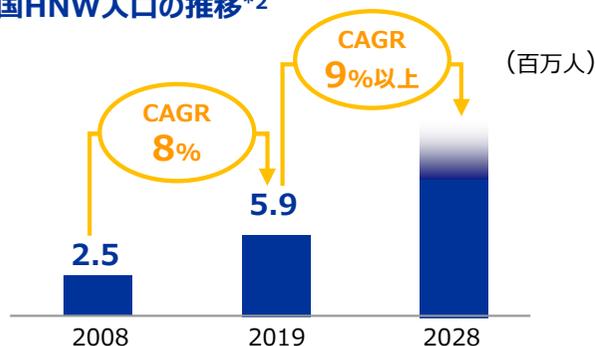


| 適用為替 (米ドル/円) | 19.12末 | 20.12末 | 21.3末  |
|--------------|--------|--------|--------|
|              | 109.5円 | 103.5円 | 110.7円 |

\*1: 2019は現地会計ベースの税引後利益、2020、2021予想は事業別利益

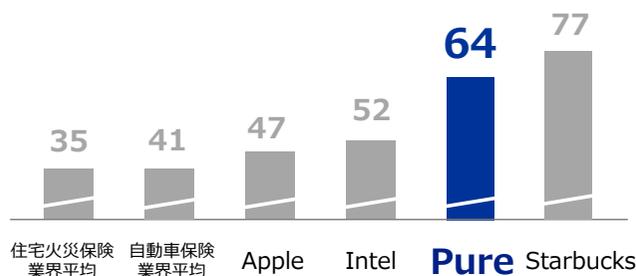
## 戦略 (Pure Reciprocal Exchange)

- 成長性の高いHNWマーケットにフォーカス  
米国HNW人口の推移\*2



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

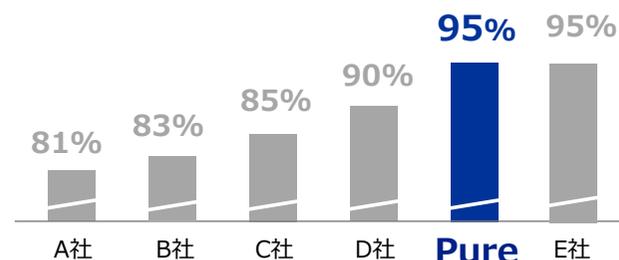
- 高い顧客ロイヤルティ  
ネットプロモータースコア\*3



\*3: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある  
出典：Customer GURU、NICE Satmetrix 2020 Consumer Net Promoter Benchmark Study

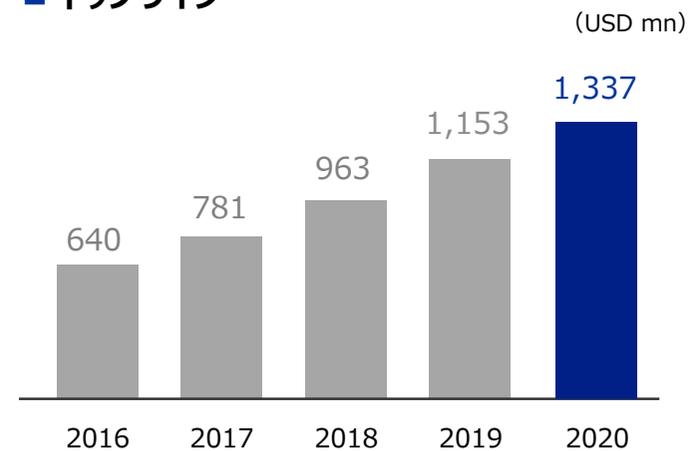
## 実績 (Pure Reciprocal Exchange)

- 米国損保業界においてトップレベルの更新率\*4



\*4: 2020年度実績、A社~E社はいずれも大手損保  
出典：各社開示資料

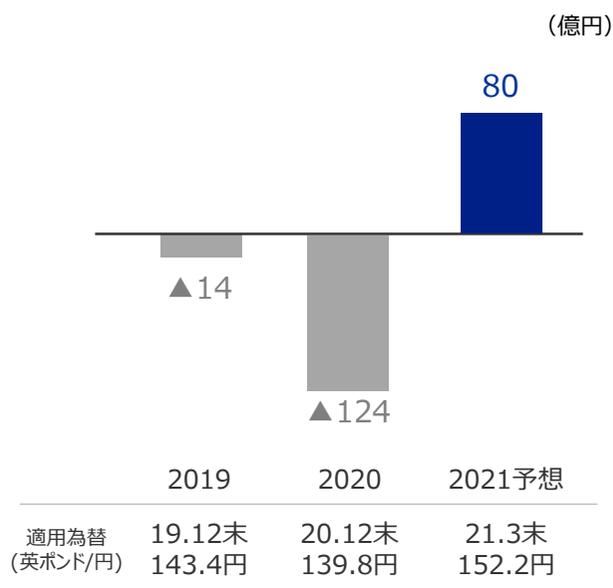
- トップライン\*5



\*5: マネジメント会社の取扱保険料



## 事業別利益\*1



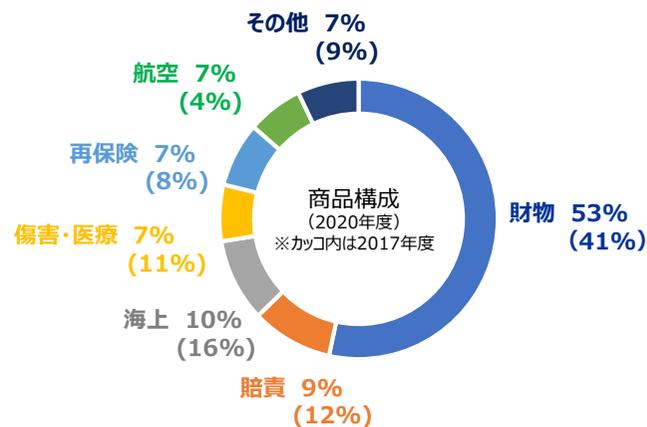
\*1: 2019は、ロイズ以外の事業の大口事故の影響を含む  
2020は、新型コロナウイルスの影響を含む

## 戦略

### ■ 欧州事業の再編

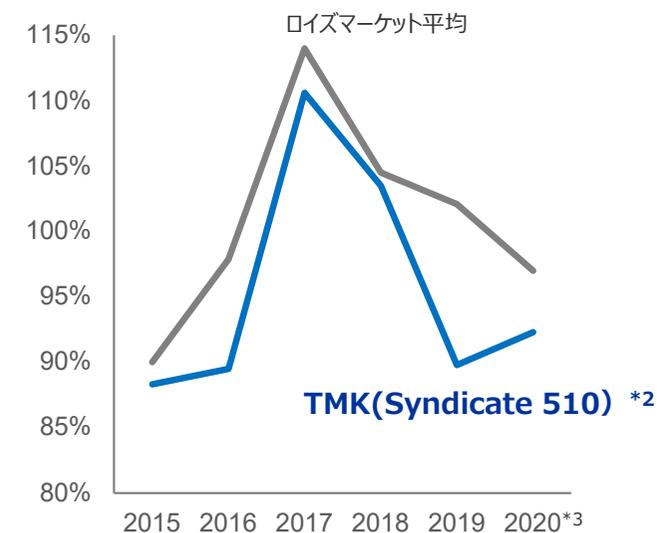
- 2019年6月に欧州事業の再編を発表、TMKはロイズ事業に集中
- 傷害・医療、海上等の収益性の悪い種目の引受絞り込み
- 米国・英国・アジア等で、財物保険等のロイズのスペシャルティ種目の引受に注力

### ■ ロイズ市場における引受商品



## 実績

### ■ コンバインド・レシオ

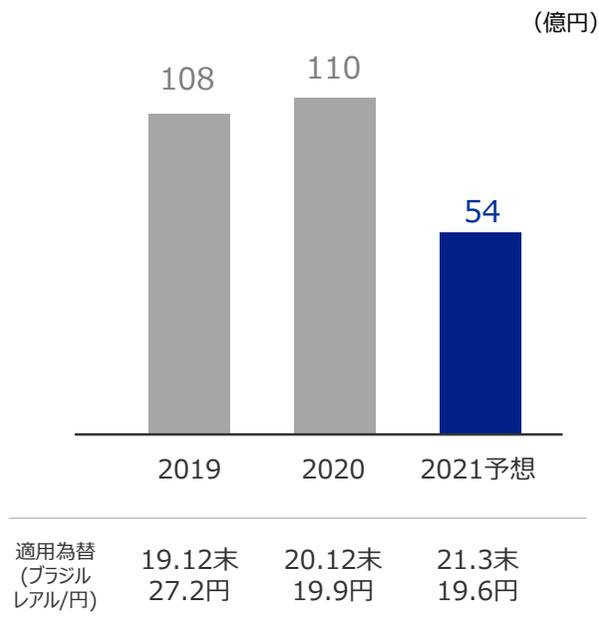


\*2: 現地管理会計ベース

\*3: 新型コロナウイルスの影響を除いたベース



## 事業別利益\*1



\*1: 2020は、新型コロナウイルスに伴う自動車事故減少や一時的な資産運用益の増加等のプラス影響を含む

## 戦略

### 取引ブローカー数の拡大



- ブローカーの営業活動をサポートするシステムやコールセンターの提供

### 商品・サービス戦略

#### 【自動車保険】

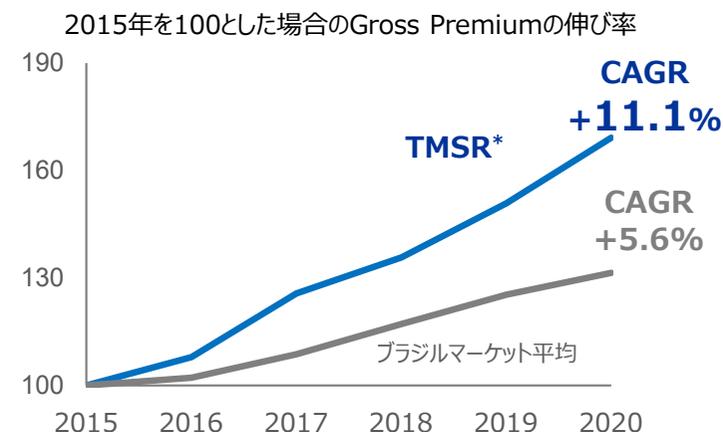
- 機動的な保険料率の見直しによる収益性を確保した成長の実現
- 無線技術を活用した自動車盗難リスクの低減と専門商品の開発
- ロードアシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

#### 【火災保険】

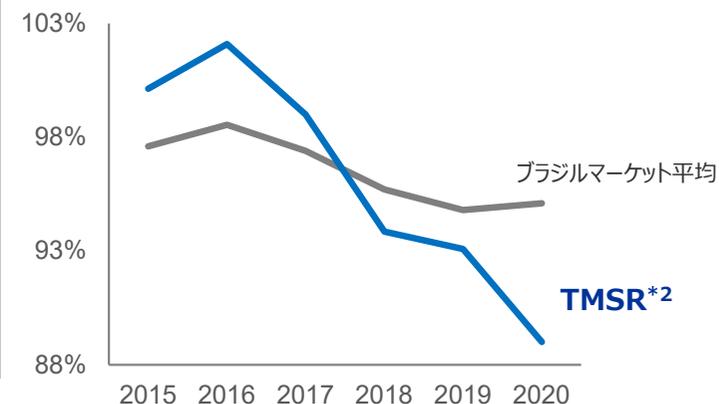
- Caixa銀行との合併会社を通じた高い収益性の住宅向け保険の販売

## 実績

### マーケットを上回る成長



### コンバインド・レシオ



\*2: 現地管理会計ベース

# 基本情報 海外保険事業（地域・拠点別業績）

| 正味収入保険料<br>(億円)       | 2019          | 2020          | 前年増減           |               | 2021予想        |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|                       | 実績            | 実績            | 増減             | 増減率           | 年初            |
| 北米 <sup>*1</sup>      | 11,240        | 10,958        | ▲ 281          | ▲ 2.5%        | 12,350        |
| Philadelphia          | 3,692         | 3,364         | ▲ 328          | ▲ 8.9%        | 3,650         |
| Delphi                | 2,782         | 2,795         | 13             | 0.5%          | 3,110         |
| TMHCC                 | 3,991         | 4,135         | 144            | 3.6%          | 4,820         |
| 欧州 <sup>*2,3</sup>    | 1,961         | 1,309         | -              | -             | 1,420         |
| 中南米                   | 1,360         | 1,056         | ▲ 304          | ▲ 22.4%       | 1,130         |
| アジア・オセアニア             | 1,845         | 1,743         | ▲ 102          | ▲ 5.5%        | 1,940         |
| 中東・アフリカ <sup>*3</sup> | -             | 331           | -              | -             | 360           |
| 損保計 <sup>*4</sup>     | <b>16,495</b> | <b>15,399</b> | <b>▲ 1,096</b> | <b>▲ 6.6%</b> | <b>17,200</b> |
| 生保                    | <b>920</b>    | <b>933</b>    | <b>13</b>      | <b>1.5%</b>   | <b>950</b>    |
| 合計                    | <b>17,416</b> | <b>16,333</b> | <b>▲ 1,082</b> | <b>▲ 6.2%</b> | <b>18,150</b> |

| 事業別利益<br>(億円)         | 2019         | 2020       | 前年増減         |                | 2021予想       |
|-----------------------|--------------|------------|--------------|----------------|--------------|
|                       | 実績           | 実績         | 増減           | 増減率            | 年初           |
| 北米 <sup>*1</sup>      | 1,472        | 1,163      | ▲ 308        | ▲ 21.0%        | 1,490        |
| Philadelphia          | 270          | 399        | 128          | 47.7%          | 380          |
| Delphi                | 765          | 456        | ▲ 309        | ▲ 40.4%        | 650          |
| TMHCC                 | 419          | 253        | ▲ 165        | ▲ 39.6%        | 440          |
| 欧州 <sup>*2,3</sup>    | 22           | ▲ 124      | -            | -              | 80           |
| 中南米                   | 108          | 109        | 1            | 0.9%           | 60           |
| アジア・オセアニア             | 166          | ▲ 60       | ▲ 227        | ▲ 136.2%       | 140          |
| 中東・アフリカ <sup>*3</sup> | -            | 6          | -            | -              | 10           |
| 損保計 <sup>*4</sup>     | <b>1,790</b> | <b>973</b> | <b>▲ 817</b> | <b>▲ 45.6%</b> | <b>1,730</b> |
| 生保 <sup>*5</sup>      | <b>129</b>   | <b>▲ 5</b> | -            | -              | <b>▲ 50</b>  |
| Pure                  | -            | 82         | 82           | -              | 130          |
| 合計 <sup>*6</sup>      | <b>1,795</b> | <b>916</b> | <b>▲ 783</b> | <b>▲ 43.7%</b> | <b>1,670</b> |

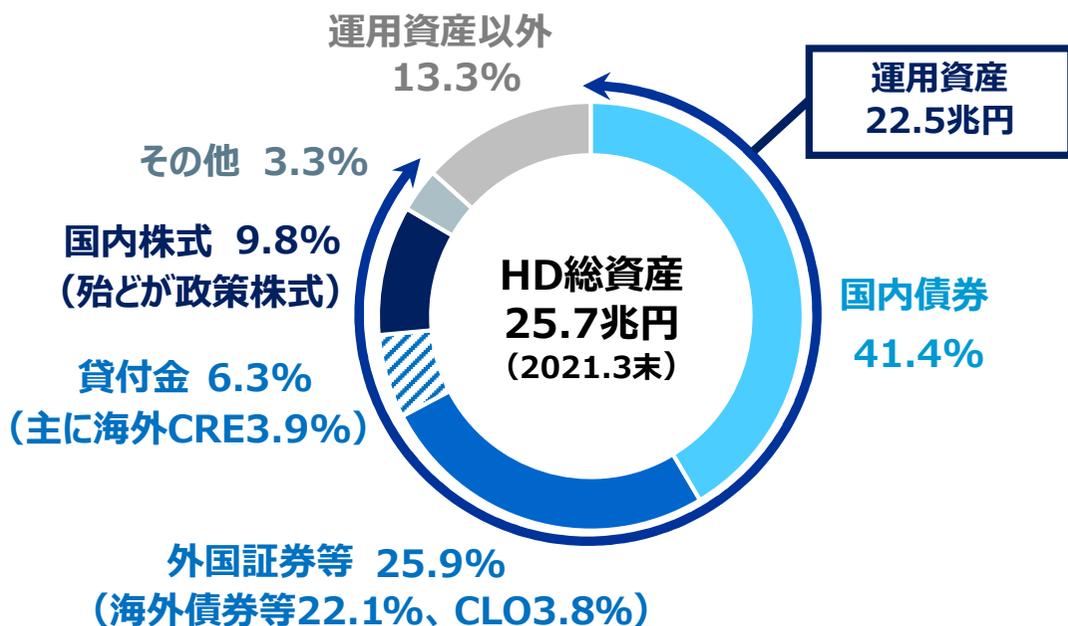
| 適用為替レート   | 2019    | 2020    | 2021   |
|-----------|---------|---------|--------|
|           | 実績      | 実績      | 予想     |
|           | 19年12月末 | 20年12月末 | 21年3月末 |
| 米ドル/円     | 109.5円  | 103.5円  | 110.7円 |
| 英ポンド/円    | 143.4円  | 139.8円  | 152.2円 |
| ブラジルリアル/円 | 27.2円   | 19.9円   | 19.6円  |

- \*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。  
 \*3:2019年度の「欧州」に記載の数値には、「中東・アフリカ」を含みます。  
 \*4:「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。  
 \*5:2020年度以降は新定義ベース。  
 \*6:本社費調整後。

| C/R                   | 2019         | 2020         | 2021予想       |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| 北米 <sup>*1</sup>      | 97.5%        | 96.0%        | 95.7%        |
| Philadelphia          | 102.8%       | 94.7%        | 96.3%        |
| Delphi                | 98.3%        | 100.3%       | 101.8%       |
| TMHCC                 | 89.8%        | 93.4%        | 89.7%        |
| 欧州 <sup>*2,3</sup>    | 97.4%        | 111.8%       | 93.7%        |
| 中南米                   | 93.5%        | 89.6%        | 96.0%        |
| アジア・オセアニア             | 95.8%        | 111.3%       | 96.4%        |
| 中東・アフリカ <sup>*3</sup> | -            | 97.2%        | 96.0%        |
| 損保計 <sup>*4</sup>     | <b>97.0%</b> | <b>99.8%</b> | <b>96.2%</b> |
| 生保                    | -            | -            | -            |
| Pure                  | -            | -            | -            |
| 合計                    | <b>97.0%</b> | <b>99.8%</b> | <b>96.2%</b> |

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

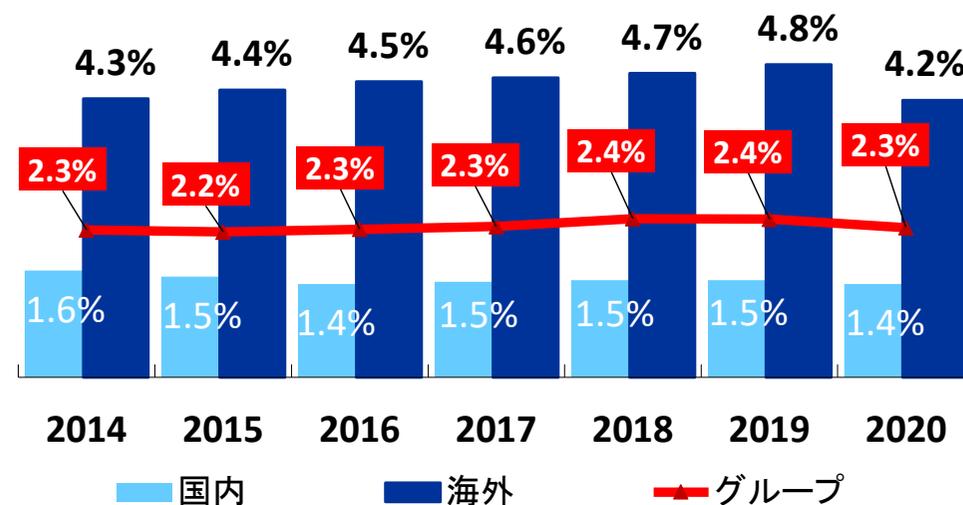
## 運用資産構成（2021年3月末）



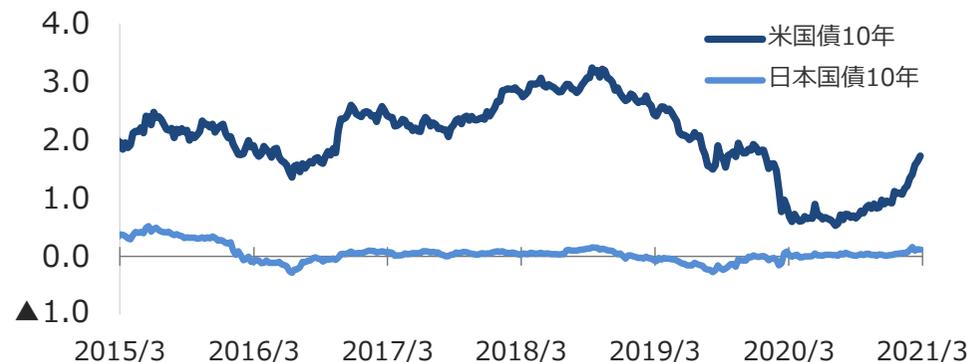
1. 国内債券：保険負債の特性を踏まえたALM対応
2. 外国証券等・貸付金：運用資産の多様化による収益貢献
3. 国内株式：主に政策株式

## 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



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

## 金利リスクへの対応

- 各国・各拠点での適切なALMにより、金利リスクをコントロール
- 国内生保では、ボリュームの概念がないデュレーションではなく、資産・負債の金利感応度をマッチングさせることで金利リスクを管理  
(21年3月末のヘッジ比率は約95%)

## 為替リスクへの対応

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

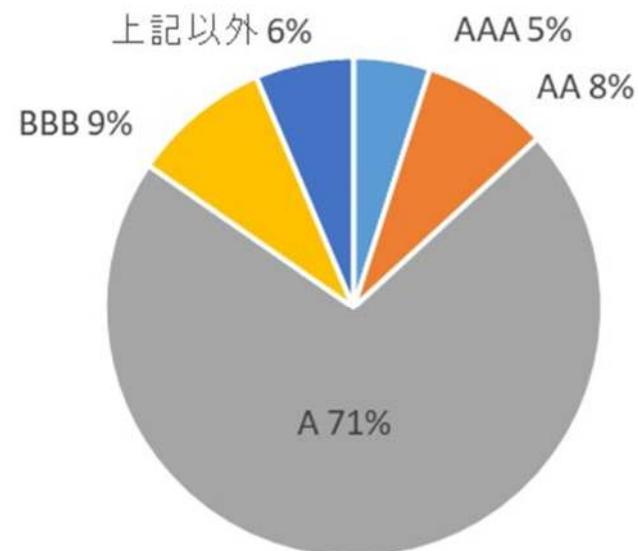
## 株式リスクへの対応

- 資本効率向上の観点から、引き続き、政策株式は削減

## 信用リスクへの対応

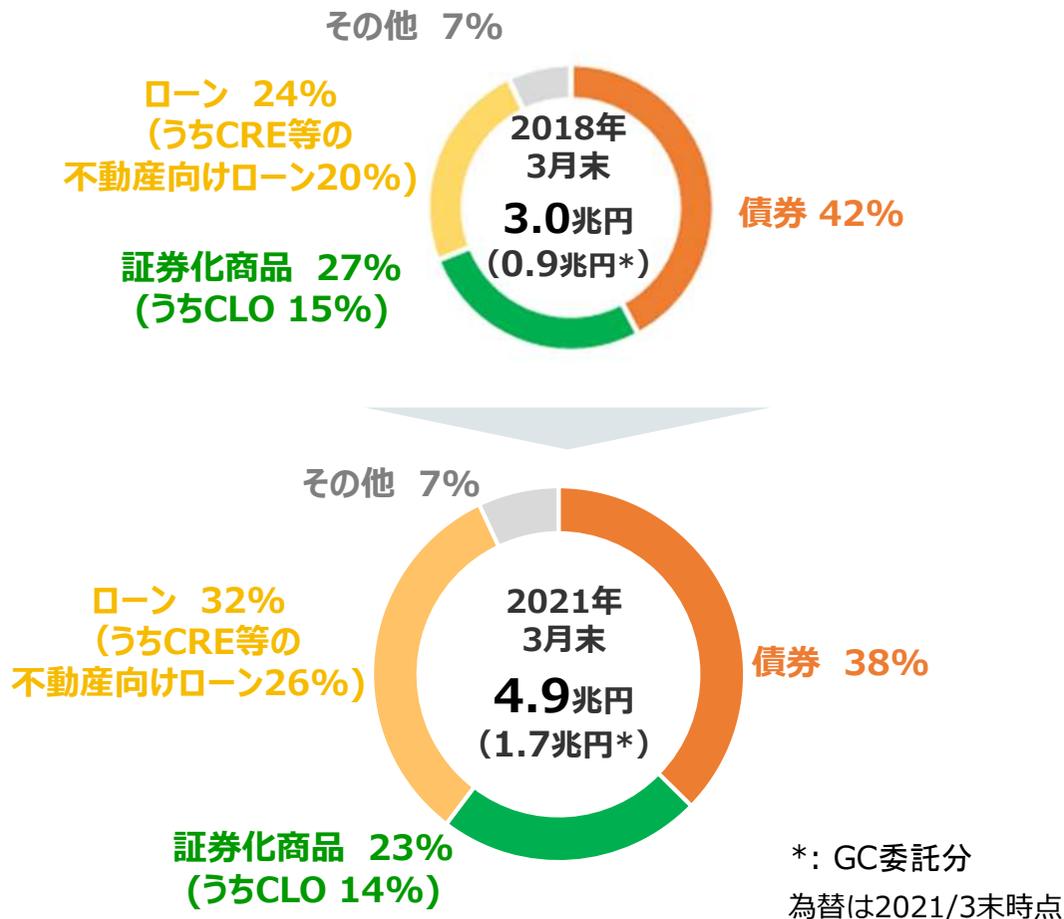
- 高格付債券を中心に一定の信用リスクを取る運用
- 国内外でのリスク分散と運用手法の多様化を図る
- DFGの強みを活かし日米一体となって、適切なリスクコントロールとリスクテイクを実施
- HDにおいてもリスク量の上限管理など、注意深くモニタリングを実施

債券系の格付（21年3月末）

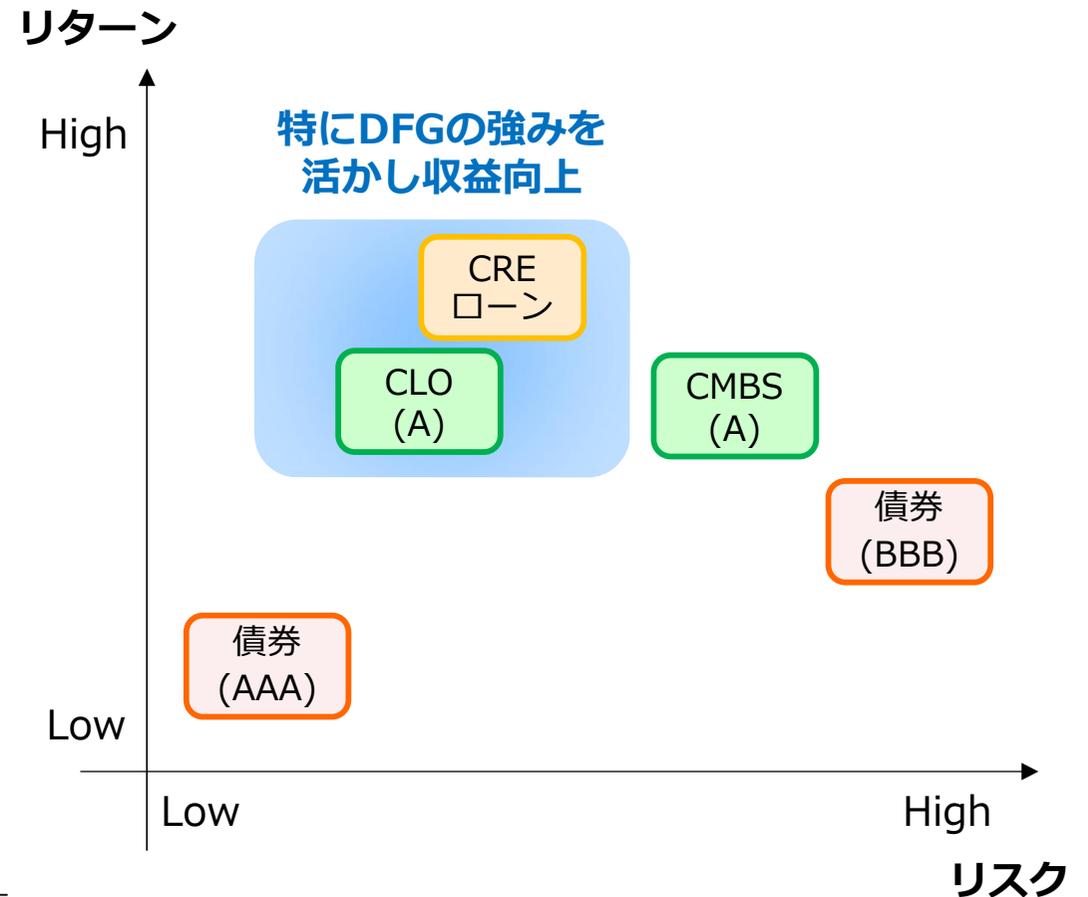


同じ信用リスクを収益の源泉とする投資資産の中でも、リスク対比リターンを意識した配分を行うことにより、収益の向上をめざす

## DFG（含むGC委託分）の運用ポートフォリオの推移



## 主な資産のリスク・リターン



## DFGの高い専門性と豊富な経験を活かせるCLOへ投資

### 当社のCLO投資（21年3月末）

|        |          |
|--------|----------|
| 残高     | 約9,800億円 |
| 主な運用主体 | DFG      |
| 通貨     | USD      |
| 保険負債   | USD*1    |
| 裏付資産   | 企業向けローン  |
| 平均格付   | A        |

\*1：一部、JPY建て保険負債もあるが、為替リスクはヘッジ

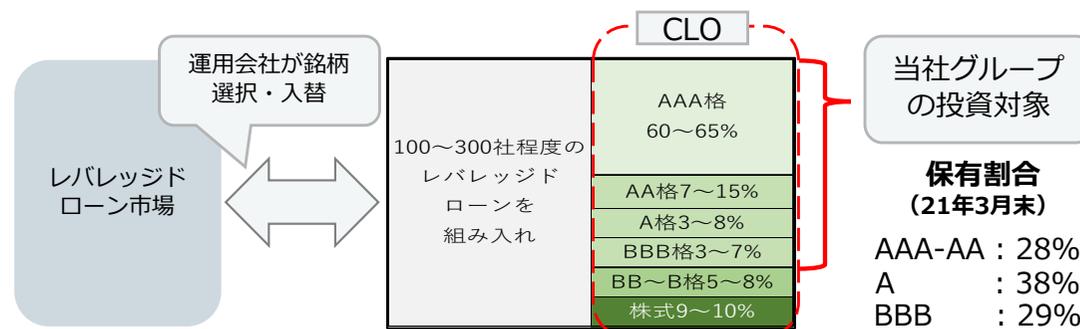
### DFGのCLO投資における強み

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

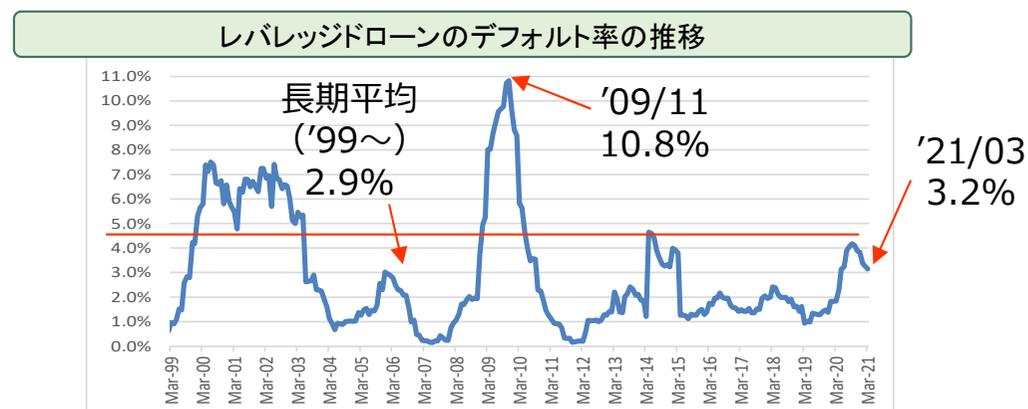
\*2：裏付資産の入替を行う運用会社

### CLO投資のスキームと現状

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



- CLOの裏付資産である企業向けローンのデフォルト率は増加傾向にあったものの、2021年3月時点では増加傾向も落ち着いてきており、3.2%となっている



## DFGと外部委託先間の密な連携を元に、優良案件に厳選してCREローンを実施

### 当社のCREローン（21年3月末）

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| 残高              | 約10,100億円           |
| 主な運用主体          | DFG                 |
| 通貨              | USD                 |
| 保険負債            | USD*1               |
| Loan to Value*2 | 約60%                |
| 主な融資対象          | オフィス<br>賃貸住宅<br>ホテル |

\*1：一部、JPY建て保険負債もあるが、為替リスクはヘッジ

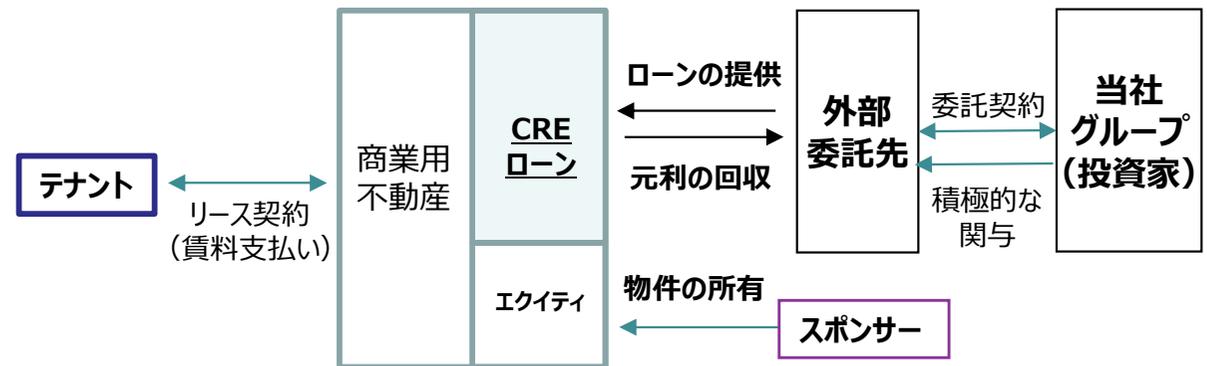
\*2：ローン残高/担保物件価値

### DFGのCREローン実施における強み

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

### CREローンのスキームと現状

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

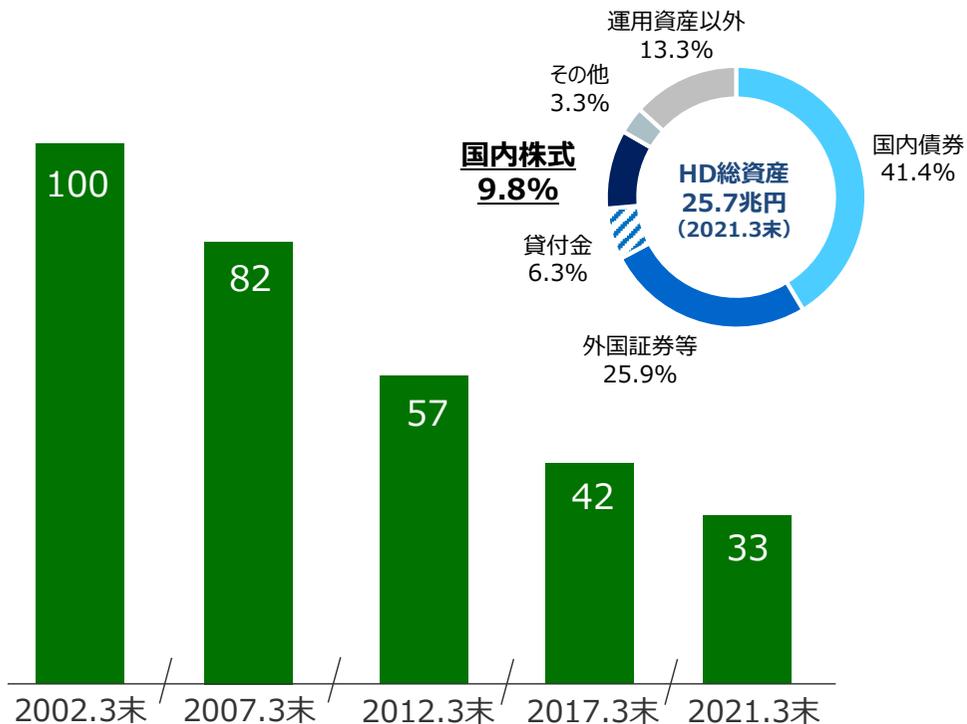


- コロナ禍による影響を受けて、一部利払い猶予要請のある案件もあるが、スポンサーと交渉し、支払計画の妥当性等を確認
- 新規投資案件については、コロナ禍の影響を受けにくい集合住宅、倉庫、物流施設等に厳選（ポートフォリオの対象セクターのシフト）

## 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
- 新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

- 前中期経営計画(2018-2020)  
計画：毎年1,000億円以上の売却  
実績：毎年1,000億円以上の売却を実施

| 年度   | 売却額     |
|------|---------|
| 2018 | 1,070億円 |
| 2019 | 1,070億円 |
| 2020 | 1,060億円 |
| 3年累計 | 3,200億円 |

- 新中期経営計画(2021-2023)  
計画：毎年1,000億円以上の売却を継続

- 気候変動については「保険会社」「機関投資家」「グローバルカンパニー」として、真正面から向き合い、人々が安心して暮らせる環境・社会づくりに積極的に取り組む
- 20年9月には気候変動に対するグループの方針や取り組みを公表\*<sup>1</sup>しており、取り組みを加速させていく

## 保険会社としての取り組み

### ■ 保険を通じた被災者のサポート（保険金支払いの迅速化等）



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

### ■ 災害に強い社会づくりへの貢献（防災・減災、復旧・復興）



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

### ■ サステナブルな地球環境への貢献（温暖化の抑制）



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

## 機関投資家としての取り組み



- 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エンゲージメント、ESGを考慮した投資判断）
- クリーンエネルギー事業を支援するファンドの組成、グリーンボンドへの投資
- 石炭火力発電所への新規のファイナンスは、原則として停止

## グローバルカンパニーとしての取り組み



- 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\*<sup>2</sup>を7年連続で達成

\*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/l6guv3000000baf1-att/20200928\\_j.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/release_topics/release/l6guv3000000baf1-att/20200928_j.pdf)

\*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))

感染拡大防止や社員の安全確保に努めながら、社会インフラとしての機能を維持すると共に、社会貢献としての寄付等も幅広く実施し、ステークホルダーに価値を提供

## <各ステークホルダーへの価値提供>

### お客様



#### 20年度通期で約400億円の保険金をお支払い\*

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

### 社会



#### 国内外における積極的な社会貢献活動の実施

- 医療機関などに対して、マスクや防護服などを提供・寄付
- 国内外のグループ各社が各地の特性・支援ニーズを踏まえた寄付を実施
- これに対し、HDが総額10億円の寄付予算枠を設定し、50%を上乗せ
- グループ全体として、各種団体に11億円超を寄付

### 社員



#### 社員とその家族の安全を第一とし、在宅勤務により出社割合を大幅に縮小

- 国内では最大70%、海外では最大100%の社員が在宅勤務を実施
- 国内ではマスクの配布、勤務時間の柔軟化を実施した他、妊婦や基礎疾患を持つ社員に対しては、本人の意向も配慮し、優先的に対応

### 株主



#### 実力は着実に高まっており、20年度は9期連続の増配

- コロナ影響等を補正した20年度の修正純利益・修正ROEは、4,311億円、12.0%
- 20年度の配当性向は、5年平均の修正純利益の42%（中期計画は35%以上）

\*：20年度の保険引受利益（税後）に対する新型コロナウイルスの影響

## 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

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

### グループの態勢



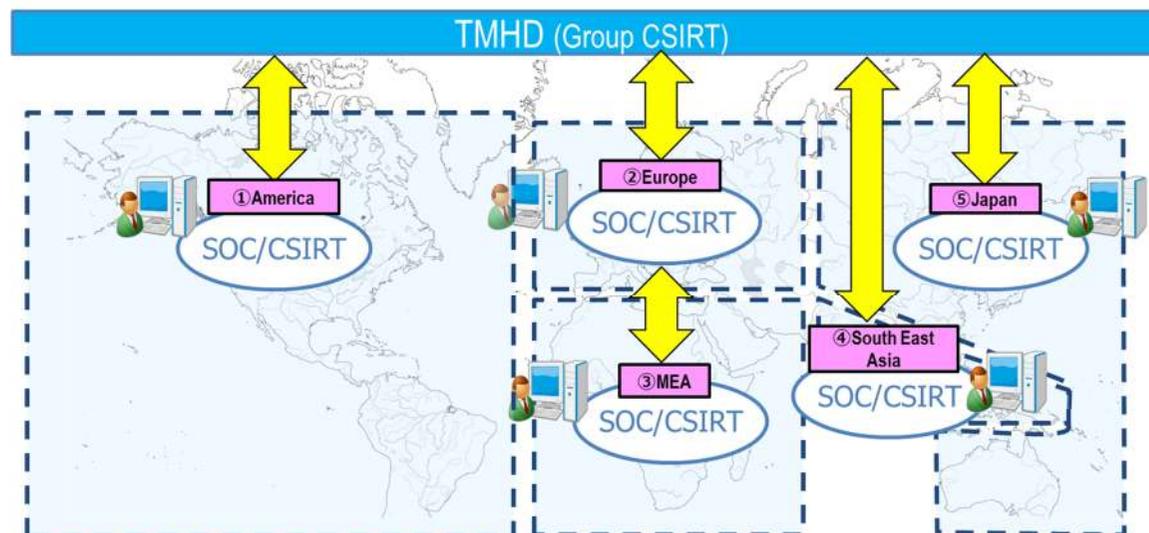
### HDとしての対応

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

### グループ横断のセキュリティ管理態勢

- サイバー攻撃に対しては、グループ横断での対策が実効性・効率性の観点で有効
- 事案発生時は時差に影響されず、迅速・的確な対応を行う必要がある

- 全世界の拠点を5つのリージョンに分け、HDとリージョン統括拠点が連携する体制を構築
- また、リージョン単位でセキュリティ監視を統合・強化し、ディフェンスラインをあげて、攻撃の検知を行っている



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

## <2021年の株主総会以降のガバナンス体制（予定）>

|    | 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<br><b>多様性を活かした質の高い意思決定</b>   | 取締役の職務執行の監査<br><b>多面的な視点からの助言・提言</b>  |
| 構成 | 社外取締役の割合 <b>43%</b><br>(6/14人)  | 社外監査役の割合 <b>60%</b><br>(3/5人)   |
|    | 指名委員会   | 報酬委員会   |
| 役割 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>CEOの後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> |
| 構成 | 社外委員の人数 <b>6/8</b> 人<br>委員長は社外役員から選出  | 社外委員の人数 <b>6/7</b> 人<br>委員長は社外役員から選出  |

**透明性の確保**

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<br>ファイナンス | 法務<br>コンプライアンス | 人事<br>労務 | ガバナンス<br>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<br>社友名誉会長                   | ●      | ●    |                |                |          |                    | ●      |     | ● |
|     | 江川 雅子     | 一橋大学大学院<br>経営管理研究科特任教授               | ●      | ●    | ●              |                |          |                    | ●      |     | ● |
|     | 御立 尚資     | ポストコンサルティンググループ<br>シニア・アドバイザー        | ●      | ●    | ●              |                |          |                    | ●      | ●   | ● |
|     | 遠藤 信博     | 日本電気株式会社<br>取締役会長                    | ●      | ●    |                |                |          |                    |        | ●   | ● |
|     | 片野坂 真哉    | ANAホールディングス<br>株式会社 代表取締役社長          | ●      | ●    |                |                |          | ●                  | ●      |     | ● |
|     | 大園 恵美*  | 一橋大学大学院<br>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<br>グローバル戦略研究所<br>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<br>専門役員チーフ・アナリスト         |        | ●    | ●              |                |          |                    | ●      |     | ● |

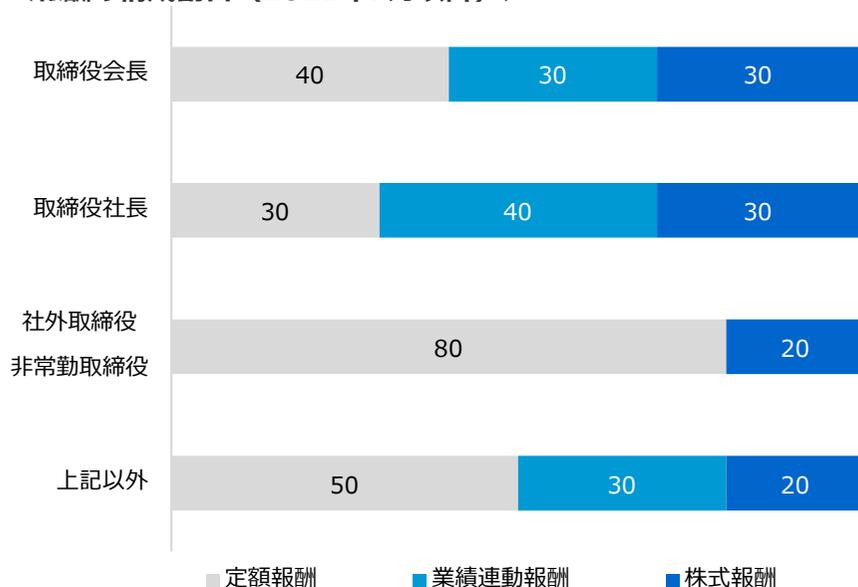
\* : 2021年の定時株主総会日付で就任予定

## 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予定

#### <報酬の構成割合（2021年7月以降）>



#### <業績連動報酬>

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

#### 個人目標

- 期初に設定した課題の達成度に応じて決定
- 中長期的な企業価値向上へのインセンティブ強化を目的に、21年度から中長期戦略目標\*1を新たに設定

\*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」の目標値に対する実績の達成度に応じて決定\*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を通じて調査・研究および提言活動を実施し、社会課題解決に貢献  
 加えて、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かし社会課題の解決に取り組むことで、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
- 2019年度は「防災・減災分科会」「レポート研究分科会」等の取組みに参加



### 国連責任投資原則

- 当社グループでは、東京海上日動、東京海上アセットマネジメントが署名し、責任投資/サステナブル投資を推進



### 国連環境計画・金融イニシアティブ

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- APEC「災害リスクファイナンスと保険ソリューション」WGで、災害リスクファイナンス制度論議を主導



### 持続可能な保険原則

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年度からPSI TCFD保険パイロットグループに参加し、TCFD提言に沿った気候関連情報開示の枠組みづくりを推進

### 21世紀金融 行動原則



### IDF



### 日本サステナブル 投資フォーラム



### 国連防災機関・ 民間セクターアライアンス



### ジュネーブ協会



### ClimateWise



### アジア太平洋 金融フォーラム



### CDP



### 気候関連財務 ディスクロージャー タスクフォース



### エコ・ファースト 推進協議会



### COOL CHOICE



### 30% Club Japan



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

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>2020 CONSTITUENT MSCIジャパン<br/>ESGセレクト・リーダーズ指数</p> | <p>Member of<br/><b>Dow Jones<br/>Sustainability Indices</b><br/>Powered by the S&amp;P Global CSA</p> | <p>FTSE4Good</p>   | <p>S&amp;P/JPX<br/>Carbon<br/>Efficient<br/>Index</p>                      |
| <p>FTSE Blossom<br/>Japan</p>                        | <p>CDP</p>   | <p>Included in<br/><b>EPA/FTSE4GOOD<br/>SUSTAINABILITY<br/>INDEX</b><br/>EXCELLENCE Global</p> | <p>Corporate ESG<br/>Performance<br/>RATED BY<br/><b>ISS ESG</b> Prime</p> |

## 国内での表彰

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> | <p>2021<br/>健康経営銘柄<br/>Health and Productivity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> |
|---|--|

## 海外での表彰

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外グループ会社が、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」、ブラジルで「Best Workplaces for Women」を受賞</li> </ul> |
|--|---|

## 開示面での表彰

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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」）</li> </ul> | <p>地方創生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> | <p>ディスクロージャー<br/>2020年度 優良企業</p> <p>ディスクロージャー<br/>個人投資家向け情報提供<br/>2020年度 優良企業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>保険・証券部門の優良企業（第1位）、個人投資家向け情報提供における優良企業（全業種中 第3位）に選定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> |
|--|---|--|---|

## ESG区分 当社の取り組みテーマ

## SDGsの17目標と関連性

詳しくは、「[統合レポート2020](#)  
P81、P84～85をご覧ください



| ESG区分     | 当社の取り組みテーマ        | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |   |
|-----------|-------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| E         | 環境経営の推進           |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ●  | ●  |    |    |    |    |   |
|           | 生物多様性の保全          |             |   |   | ● |   | ● |   |   |   |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |   |
|           | クリーンエネルギー開発の促進    |             |   |   |   |   | ● | ● |   | ● |    |    |    | ●  | ●  | ●  |    |    |   |
|           | 環境啓発              |             |   |   | ● |   | ● |   |   |   |    | ●  |    | ●  | ●  | ●  |    |    |   |
| S         | 自然災害に負けない社会づくり    | ●           |   |   | ● |   |   |   | ● | ● |    | ●  |    | ●  |    |    |    | ●  |   |
|           | 健康・長寿社会づくり        |             |   | ● |   |   |   |   | ● |   |    | ●  |    |    |    |    |    |    |   |
|           | 技術革新やカーライフの変化への対応 |             |   | ● | ● |   |   |   |   | ● |    | ●  | ●  |    |    |    |    |    |   |
|           | 増加する訪日外国人への対応     |             |   |   |   |   |   |   |   |   | ●  |    | ●  |    |    |    |    |    |   |
|           | 貧困のない社会づくり        | ●           | ● |   |   |   |   |   | ● |   | ●  |    |    |    |    |    |    |    |   |
|           | 共生社会づくり           |             |   | ● | ● | ● |   |   | ● |   | ●  | ●  |    |    |    |    |    | ●  | ● |
|           | 産業基盤の構築           | ●           |   | ● |   |   |   |   | ● | ● | ●  | ●  |    |    |    |    |    | ●  |   |
|           | 働きがいの向上           |             |   | ● | ● |   |   |   | ● | ● | ●  |    |    |    |    |    |    |    |   |
|           | G                 | コーポレートガバナンス |   |   |   |   | ● |   |   | ● |    |    |    |    |    |    |    |    | ● |
|           |                   | 内部統制        |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ●  |    |    |    |    |    |    | ● |
| リスクマネジメント |                   |             |   |   |   |   |   |   | ● |   |    | ●  |    |    |    |    |    | ●  |   |

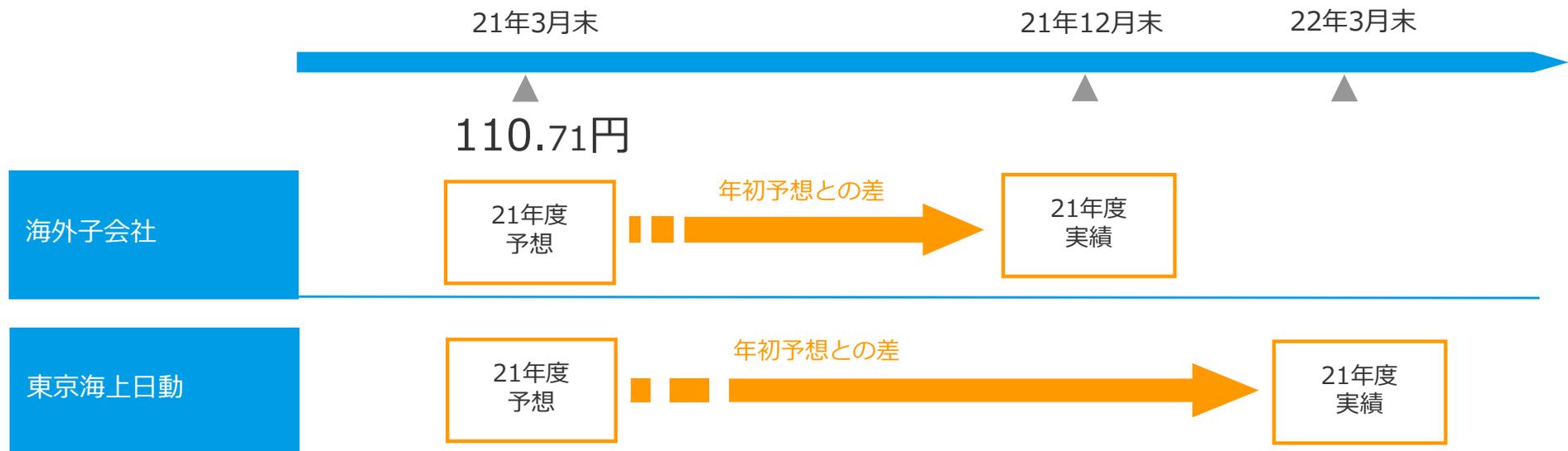
● 1円の円高進行\*1があった場合の概算影響

| 財務会計上の当期純利益への影響*2                       |        |
|---|--------|
| ■ 海外子会社利益の減少 :                          | ▲約8億円  |
| ▶ 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<br>や為替デリバティブ損益の変動 : | +約15億円 |
| 合 計 :                                   | +約7億円  |

| 修正純利益への影響*2                                    |        |
|--|--------|
| ■ 海外子会社利益の減少 :                                 | ▲約16億円 |
| (左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費<br>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<br>為替デリバティブ損益の変動 :        | +約15億円 |
| 合 計 :  | ▲約1億円  |

\*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 20年度実績への概算影響。税引後ベース

● ご参考 : 適用為替レート (対米ドル)



|                        |                     | 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    |
|------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 財務会計                   | 当期純利益 <sup>*1</sup> | 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   |
|                        | 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  |
|                        | 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      |
|                        | 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    |
|                        | 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%      |
|                        | 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      |
| 経営指標                   | 修正純利益               | -         | -         | -         | 307億円     | 1,631億円   | 2,437億円   | 3,233億円   | 3,519億円   | 4,067億円   | 3,414億円   | 2,809億円   | 2,867億円   | 3,361億円   |
|                        | 修正純資産               | -         | -         | -         | 23,016億円  | 27,465億円  | 31,725億円  | 41,034億円  | 35,993億円  | 38,124億円  | 40,864億円  | 37,631億円  | 32,409億円  | 34,666億円  |
|                        | 修正EPS               | -         | -         | -         | 40円       | 212円      | 317円      | 423円      | 466円      | 539円      | 459円      | 391円      | 408円      | 482円      |
|                        | 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    | 5,000円    |
|                        | 修正ROE               | -         | -         | -         | 1.3%      | 6.5%      | 8.2%      | 8.9%      | 9.1%      | 11.0%     | 8.6%      | 7.2%      | 8.2%      | 9.7%      |
|                        | 修正PBR               | -         | -         | -         | 0.76      | 0.74      | 0.75      | 0.83      | 0.80      | 0.92      | 0.84      | 1.01      | 1.07      | 1.05      |
| 事業別利益 <sup>*2</sup>    | 国内損保事業              | 51億円      | 462億円     | 204億円     | ▲ 261億円   | 483億円     | 340億円     | 1,225億円   | 1,260億円   | 1,676億円   | 1,443億円   | 189億円     | 259億円     | 1,279億円   |
|                        | 国内生保事業              | ▲ 572億円   | 520億円     | 275億円     | 159億円     | 1,103億円   | 1,045億円   | 1,398億円   | ▲ 1,881億円 | 3,735億円   | 984億円     | ▲ 1,586億円 | ▲ 703億円   | 2,052億円   |
|                        | 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   |
|                        | 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      |
| 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   |           |
|                        |                     | 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   |
| 修正発行済株式数 <sup>*3</sup> |                     | 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 |
| 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  |
| 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    |
| 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%      |
| (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  |
| 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%     |

\*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

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

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

|          | 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<br>(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    | 215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 | 1,490億円 <sup>*3</sup> |

|                                   |       |       |       |       |       |       |         |       |         |         |         |         |         |    |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 資本水準調整 <sup>*1</sup><br>(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   | 未定 |
| 株主還元総額                            | 880億円 | 394億円 | 886億円 | 383億円 | 422億円 | 537億円 | 1,222億円 | 830億円 | 1,553億円 | 2,676億円 | 2,530億円 | 1,830億円 | 1,891億円 | 未定 |

|                    |  |  |  |  |  |  |       |         |         |         |         |         |         |         |                       |         |         |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|
| 修正純利益              |  |  |  |  |  |  | 307億円 | 1,631億円 | 2,437億円 | 3,233億円 | 3,519億円 | 4,067億円 | 3,414億円 | 2,809億円 | 2,867億円               | 3,361億円 | 4,240億円 |
| 平均的な修正純利益          | 2015年度から修正純利益を使用<br>(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 | 3,300億円 | 3,450億円 <sup>*4</sup> |         |         |
| 配当性向 <sup>*2</sup> |  |  |  |  |  |  |       | 38%     | 36%     | 36%     | 38%     | 40%     | 42%     | 43%     |                       |         |         |

<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 | 3,150億円 |
| 配当性向    | 165%  | 31%     | 54%   | 639% | 33%     | 29%     | 29%     | 33%     | 39%     | 42%     | 47%     | 51%     | 86%     | 47%     |
| 総還元性向   | 381%  | 31%     | 123%  | 639% | 33%     | 29%     | 49%     | 33%     | 57%     | 94%     | 92%     | 70%     | 117%    | 未定      |

\*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額。一時的な配当として、2018年度は約500億円、2019年度・2020年度は約250億円を含む

\*2: 平均的な修正純利益対比

\*3: 自己株式取得反映前ベース

\*4: 2021年度の平均的な修正純利益は、新定義（自然災害責任準備金および初年度収支残の負担額の調整）を過年度にも適用して算出している

## 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）

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

- ※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](http://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