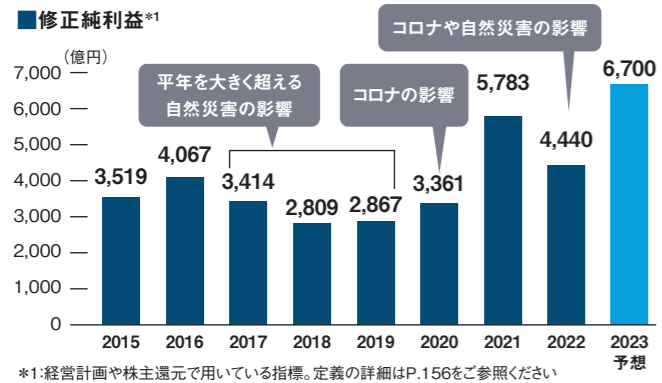


# 財務ハイライト

## リスク分散を進め、安定した利益を創出

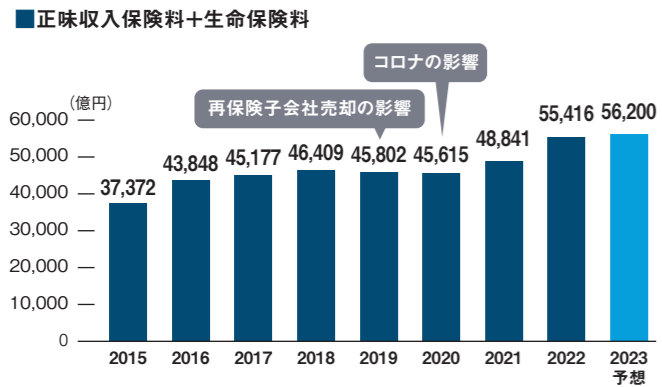
グローバルにリスクを分散させ、相関の低い国内・海外事業の両方を持続的に成長させてきた結果、大型の自然災害やコロナが発生したここ数年においても、安定的に利益を創出しています。(現中計の進捗はP.57をご参照ください)



\*1:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.156をご参照ください

## トップラインは継続して成長

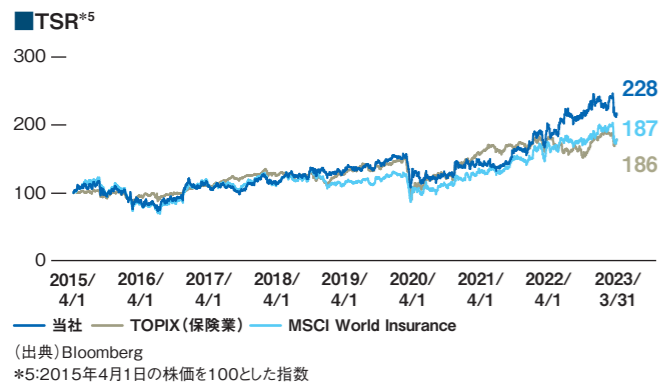
2019年度の再保険子会社売却の影響(約1,300億円)や2020年度のコロナの影響を除けば、Organic Growthや規律あるM&Aの実行により、保険料は順調に拡大しています。



\*1:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.156をご参照ください

## TSRはマーケットを上回り、株主価値を拡大

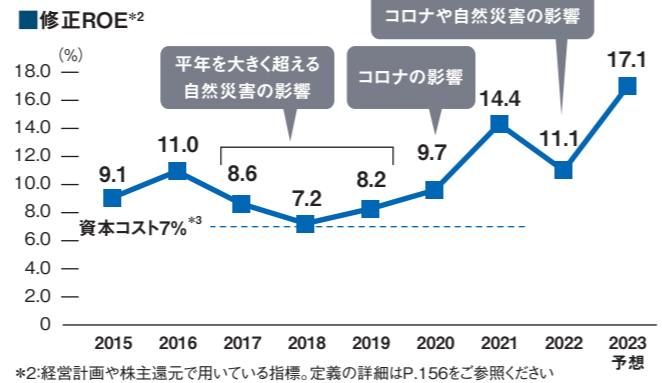
配当を再投資した場合のキャピタルリターンであるトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)は、国内外の同業他社をアウトパフォームしています。



(出典) Bloomberg \*5:2015年4月1日の株価を100とした指数

## 資本効率の向上を追求

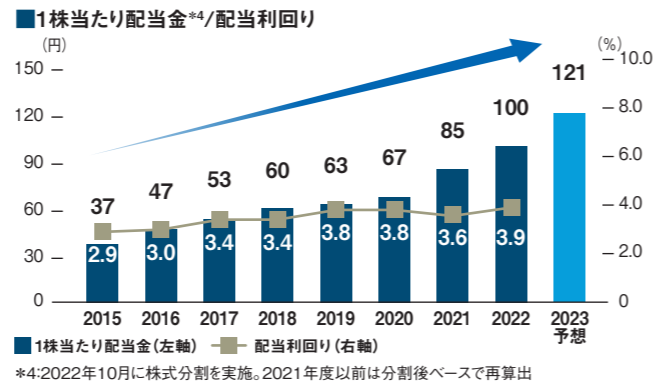
世界トップクラスのEPS Growthに加え、事業ポートフォリオの見直し、自然災害リスクのコントロール強化、政策株式の売却加速などを通じて、資本効率の向上をめざしています。(現中計の進捗はP.57をご参照ください)



\*2:経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.156をご参照ください

## 12期連続の増配を見込む

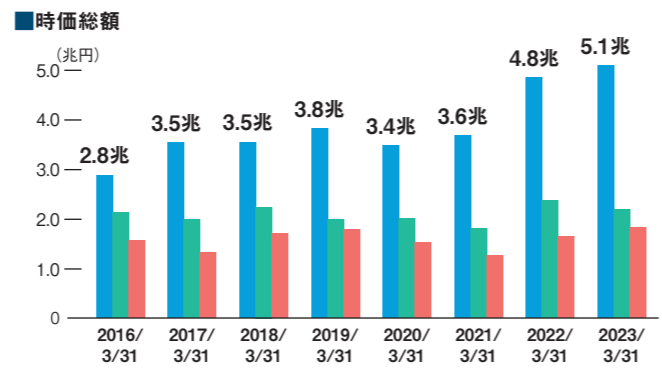
2023年度の1株当たり配当金は、利益成長に伴う配当原資の拡大と配当性向の引上げ(2022年初予想48.5%→2023年初予想50.0%)により、+21円の121円を見込んでいます。



\*4:2022年10月に株式分割を実施。2021年度以前は分割後ベースで再算出

## 企業価値は着実に向上

資本市場からの評価の結果として、当社のPBRは1を超え、時価総額は、この数年で2倍に成長。国内の他の保険グループを大きく上回っています。(PBRはP.49をご参照ください)



■当社 ■国内損保1 ■国内損保2

# 非財務ハイライト

## 8つの重点領域(マテリアリティ) ★は主要課題(P.64, 65ご参照)

- 気候変動対策の推進(★)
- 災害レジリエンスの向上(★)
- 健やかで心豊かな生活の支援(★)
- D&Iの推進・浸透(★)
- デジタルを活用したイノベーションの支援・創出
- 自然の豊かさを守る
- 子どもたちへの教育・啓発
- 適時適切かつ透明性の高い情報開示

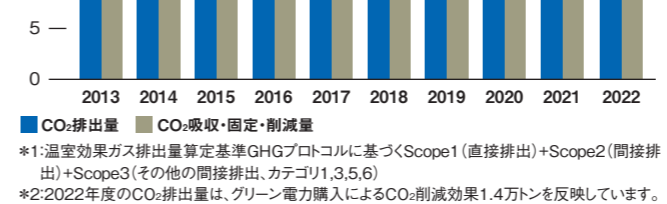
## 気候変動対策の推進 自然の豊かさを守る

### 10年連続のカーボン・ニュートラル達成・気候変動対策目標も策定

マングローブ植林活動等を通じて当社は2013年度から10年連続で自社の事業活動においてカーボン・ニュートラルを達成しています。

### 2030年度に向けた目標(気候変動対策)

- ① 自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減目標:2015年度対比▲60%\*
- ② 再生可能エネルギー導入率目標:主要拠点で100%
- ③ 社有車:東京海上日動および東京海上日動あんしん生命において保有する社有車を全て電動車とする



\*1:温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1(直接排出)+Scope2(間接排出)+Scope3(その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6)

## 健康経営銘柄選定

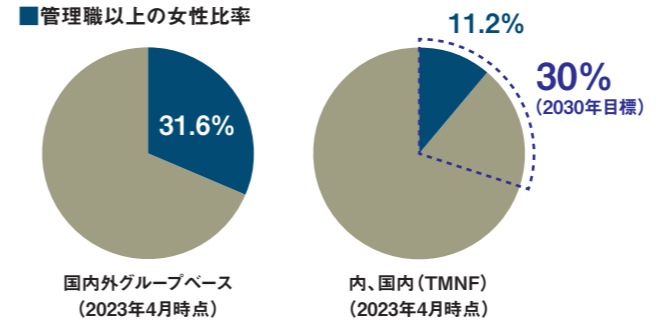
"Good Company"を創る原点は健康経営そのものであるという理念のもと、グループ全体で取組みを進めています。



## D&Iの推進・浸透

### ジェンダーギャップの解消

当社の成長戦略の一環として、ジェンダーギャップの解消に積極的に取り組んでいます。さらなる裾野拡大に向け、定性・定量の目標を定めて取組みを推進しています。(詳細はP.93をご参照ください)



## 災害レジリエンスの向上

### BCP(事業継続計画)策定支援等を通じた地域社会への貢献

自治体等と連携しながら、災害に強い社会づくりに貢献しています。

### 自治体との累計協定締結数\*3

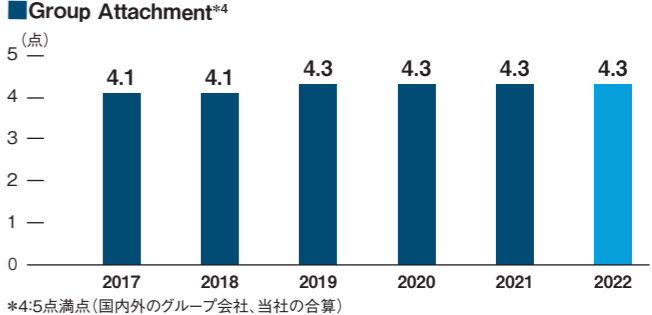
都道府県	締結数
都道府県	42
政令指定都市	13
政令指定都市以外	76

\*3:BCP策定支援等、地方創生に関する協定。2023年2月末時点

## D&Iの推進・浸透

### Highly Motivatedな従業員集団

国内外のグループ会社における「カルチャー&サーベイ」のスコアは良好で、当社によるグループレベルの関与も含め、更なる改善に取り組んでいます。

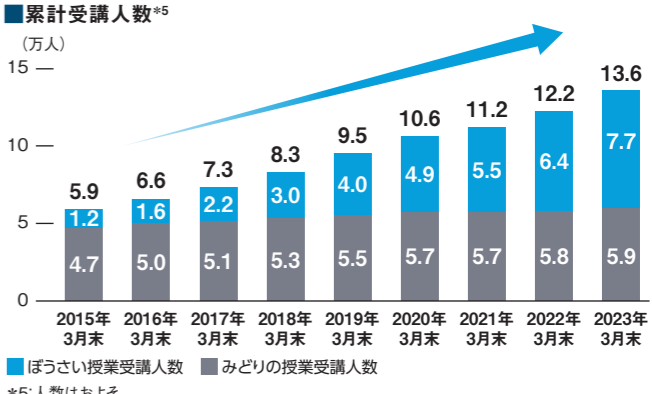


\*4:5点満点(国内外のグループ会社、当社の合算)

## 災害レジリエンスの向上 自然の豊かさを守る 子どもたちへの教育・啓発

### 社会貢献活動にも積極的に参加

子どもたちへの教育・啓発として、「みどりの授業」や「ぼうさい授業」の開催にも積極的に取り組んでいます。



\*5:人数はおおよそ

# 世界の保険市場

## 世界最大の保険市場・米国における、更なる利益成長と、世界第3位の日本市場における安定成長がカギ

2021年の保険市場は\$6,860bnであり、生損保共に米国が第1位となります。  
日本は3位で、損害保険市場では6位、生命保険市場では3位となります。

### 世界の生命保険・損害保険元受収入保険料上位10カ国:2021年

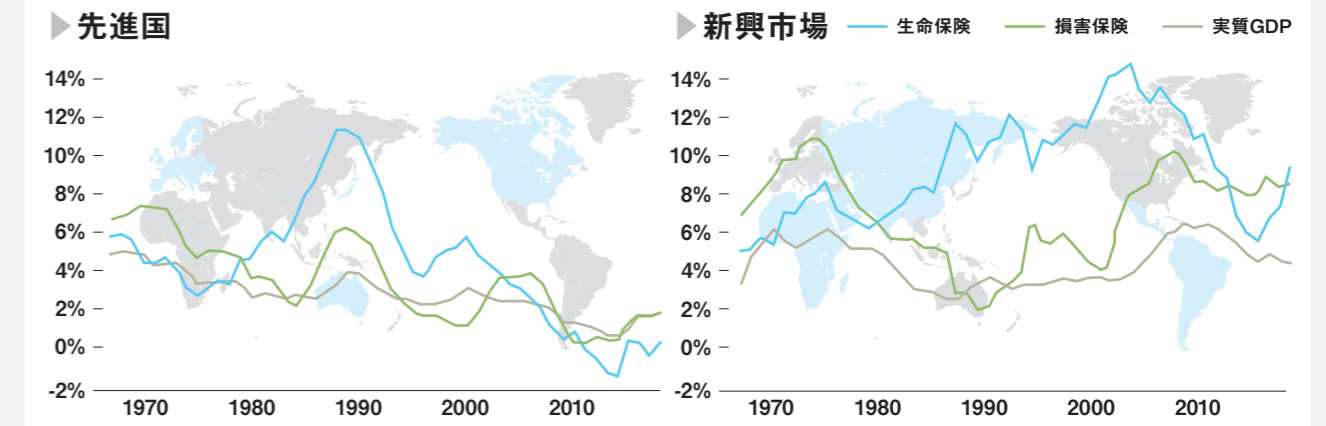
順位	国名	生命保険料	損害保険料	合計保険料		
				金額	対前年増率(%)	世界合計に占める割合(%)
1	米国	609,642	2,109,057	2,718,699	8.1	39.6
2	中国	365,456	300,672	696,128	6.1	10.1
3	日本	295,850	107,741	403,592	▲2.6	5.9
4	イギリス	284,284	114,858	399,142	17.0	5.8
5	フランス	185,445	110,935	296,380	24.0	4.3
6	ドイツ	109,961	165,818	275,779	6.0	4.0
7	韓国	101,866	91,142	193,008	1.5	2.8
8	イタリア	146,001	46,480	192,481	11.5	2.8
9	カナダ	64,917	96,372	161,289	15.8	2.4
10	インド	96,679	30,296	126,947	13.5	1.9

(出典) Swiss Re社、Sigma、2022年第4号

## (ご参考) 先進国での着実な成長に加え、成長著しい新興市場の取込みを進める

損害保険料について、先進国では経済成長に連動して成長していますが、保険の普及率が低く、人口が増加傾向にある新興市場では経済成長を上回る成長をしています。なお、生命保険料の伸びは金利や規制、税制などの影響を大きく受けるため、必ずしも経済成長には連動しません。

### 損害保険料および生命保険料の伸びと実質GDPの伸び(7年移動平均)

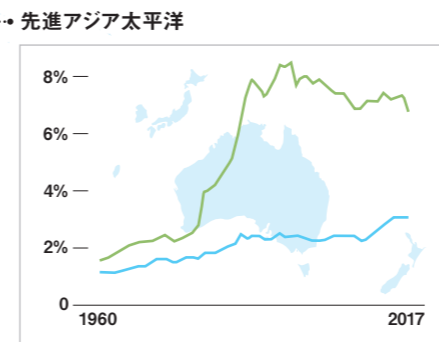
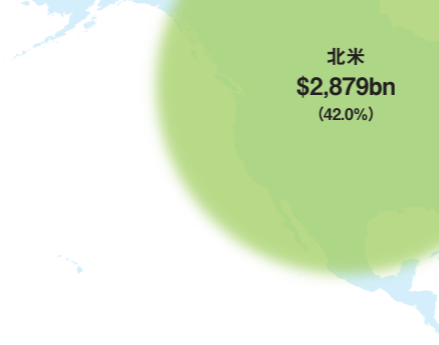
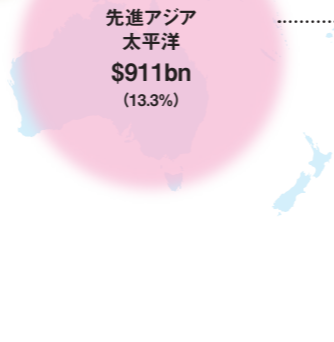
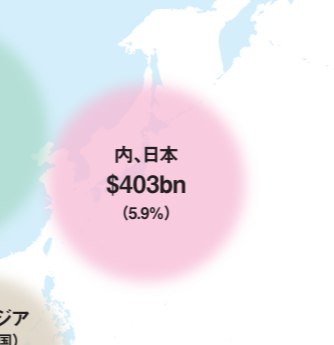
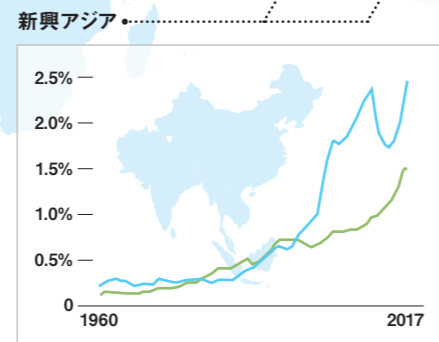
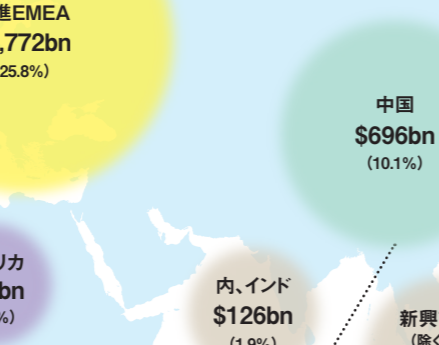
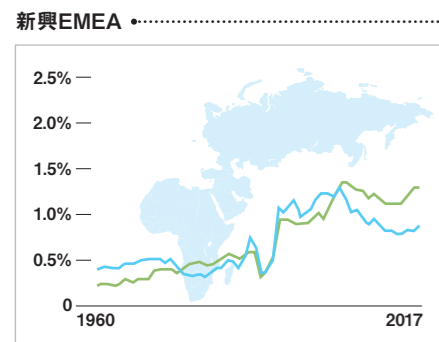
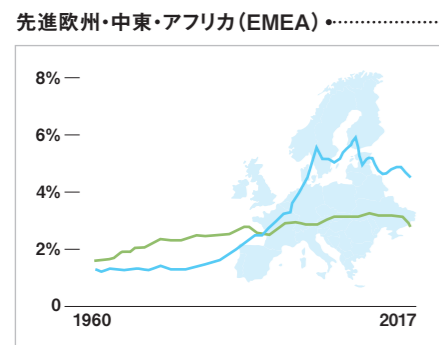


(出典) Swiss Re社、Sigma、2018年第3号

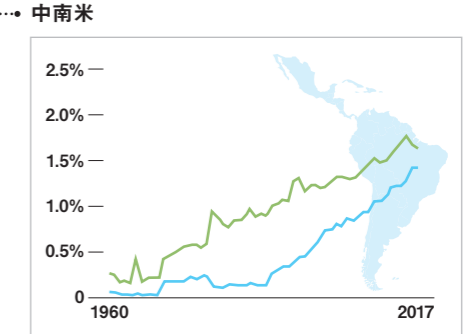
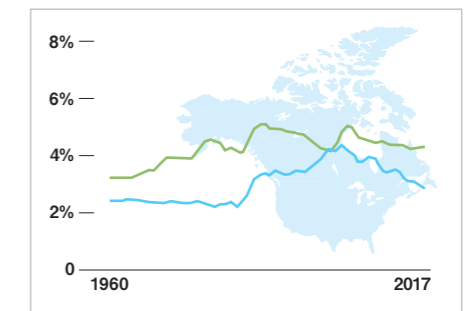
### 2021年の生損保合計保険料と1960-2017年の普及率(保険料の対GDP比)

生命保険 損害保険 地域保険料(シェア) \*円の大きさは保険料のイメージ

#### ▶ 1960-2017の普及率(保険料の対GDP比)



#### ▶ 1960-2017の普及率(保険料の対GDP比)



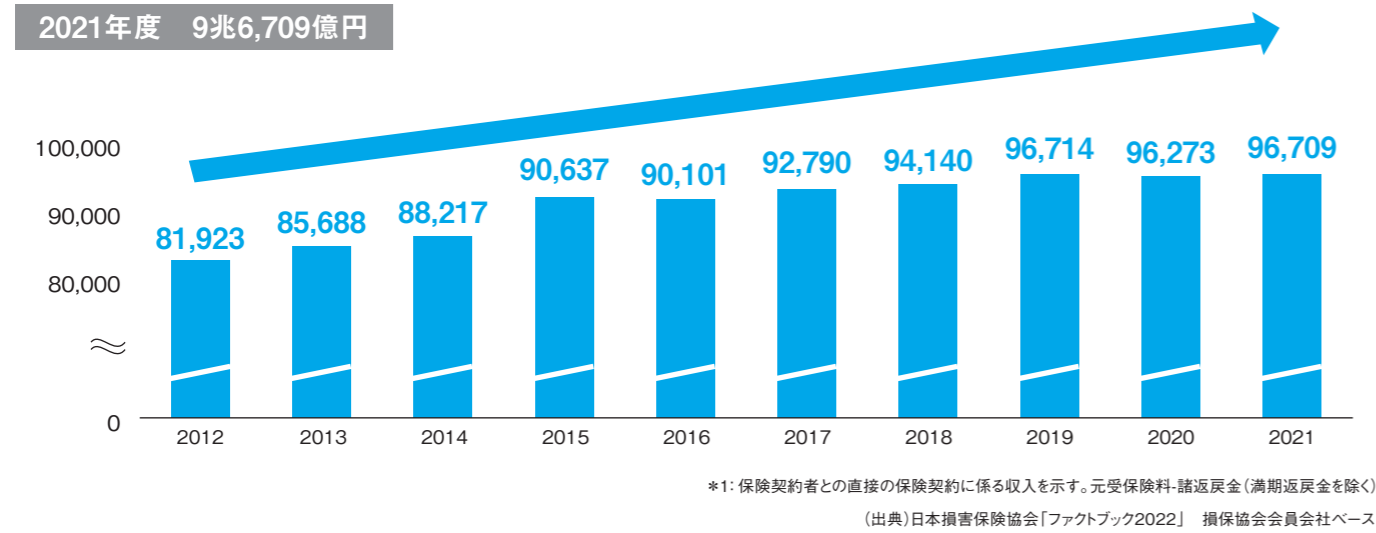
(出典) Swiss Re社、Sigma、2022年第4号、2018年第3号

## 日本の損保市場のポテンシャル

日本の損保市場は着実に成長しており、収益性も長期的に安定しています。自然災害の激甚化やインフレ等、収益悪化の要因は様々ありますが、迅速かつプロアクティブな料率・商品改定によって、今後も安定したC/Rを実現していきます。

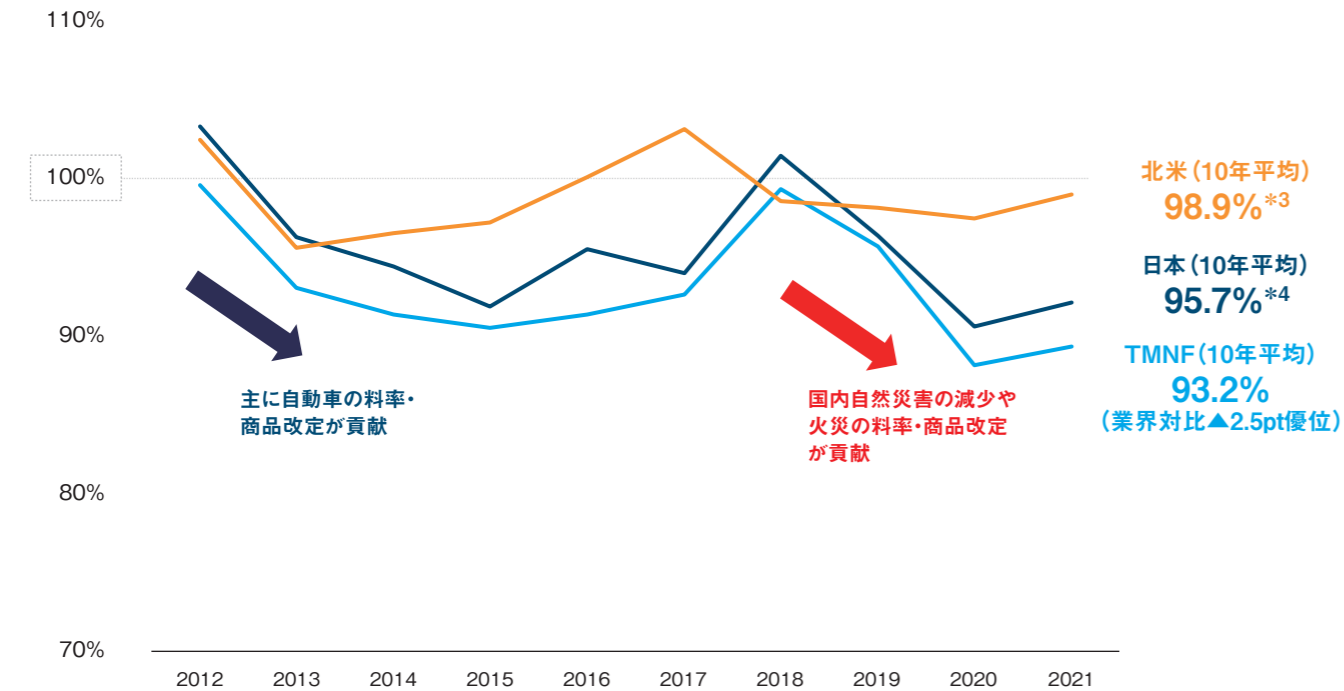
### 日本の損保市場の成長

#### 元受正味保険料(含む収入積立保険料)\*1



### 日本の損保市場の収益安定性

#### コンバインド・レシオ(C/R)\*2



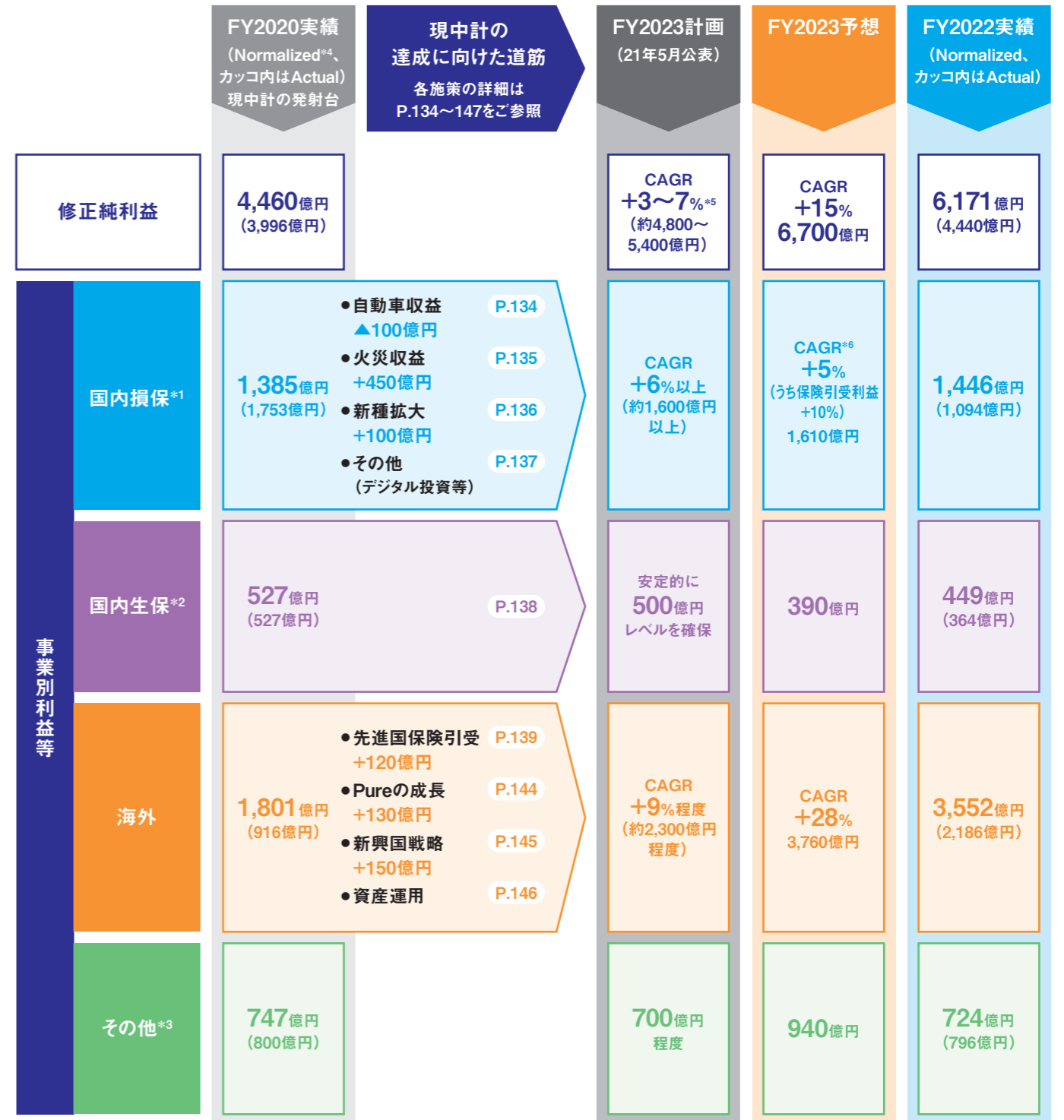
\*2: 全種目W/Pベース  
\*3: (出典) S&P Capital IQ  
\*4: (出典) 日本損害保険協会HP

## 事業別の現中期経営計画の進捗

事業別の現中計ですが、国内損保は、火災保険の収益改善と新種保険の拡大等によりCAGR+6%以上の利益成長を、海外は、レートアップ・リスク選定等による保険引受利益の改善や、新興国の成長、資産運用収益の拡大等によりCAGR+9%程度の利益成長をめざす計画としています。また、国内生保は、毎年安定的に500億円レベルの利益を確保する計画です。

現中計の最終年度となる2023年度は、海外の利益成長が現中計

を大幅に上回って進捗しており、グループ全体を大きく牽引することを見込みます。なお、国内損保については、火災保険の収益改善が着実に進展する一方、自動車保険のロスコスト悪化や再保険マーケットのハード化等により、計画とほぼ同水準の着地を見込みます。また、国内生保についてはトップラインの成長に伴う初年度負担増加等により、計画を下回って着地する見込みです。



\*1: 国内損保=TMNF  
\*2: 国内生保=AL  
\*3: その他国内損保や金融・その他事業、事業別利益に含まれない政策株式の売却など

\*4: 現中計の発射台となる数値(自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動の影響を控除)  
\*5: 2021年5月のIR説明会にて、Organic Growthで5%以上と説明  
\*6: FY2020対比

～現中計の達成に向けた道筋～

**国内損保** **自動車保険の収益維持**

▶ 現中計目標

現中計は、2022年1月に実施したレートダウンの影響を、補償拡充等によるトップライン拡大でカバーし、2020年度対比の減益幅を▲100億円程度に留め、安定的に収益を維持する計画。

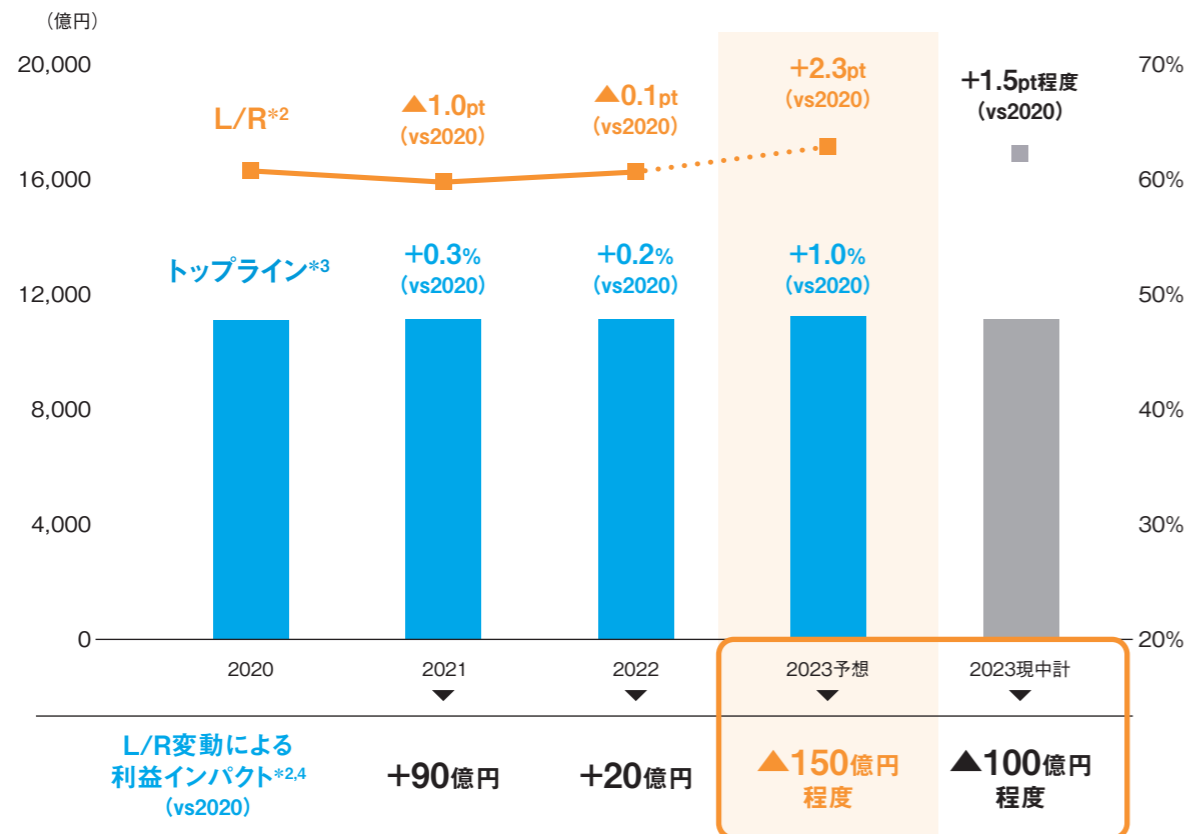
▶ 主要施策

以下の施策を実行することで、トップラインおよびボトムラインの維持を図る。

施策	取組み
①マーケットシェア (M/S) の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品改定による補償拡充</li> <li>お客様とのデジタル接点強化、早期コンタクトの定着 等</li> </ul>
②持続的・安定的な収益の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAP*1のご提案等を通じた、収益改善の取組み</li> <li>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</li> </ul>

▶ 進捗状況

- トップラインの2022年度実績は、2022年4月の料率改定（レートダウン）の影響を補償拡充等で打ち返し+0.2%（対2020年度）、2023年度予想は+1.0%（対2020年度）を見込む。
- ボトムラインは、現中計では減益幅を▲100億円程度に留める計画だったが、インフレやリベンジドライブによるロスコストの増加により減益幅は▲150億円程度を見込む。
- なお、ロスコストの増加に対しては、2024年1月に料率・商品改定を予定しており、今後も持続的・安定的な収益の創出に向けて取り組んでいく。



\*1: ドライブエージェントパーソナル(DAP)、当社が保険とセットで提供するドライブレコーダー  
\*2: 自然災害を平年並みとし、コロナの影響を控除 (Normalizedベース)

\*3: NWP  
\*4: 税後、概算

～現中計の達成に向けた道筋～

**国内損保** **火災保険の収益改善**

▶ 現中計目標

現中計は、料率改定等を通じて、事業別利益+450億円超の収益改善を実現する計画。

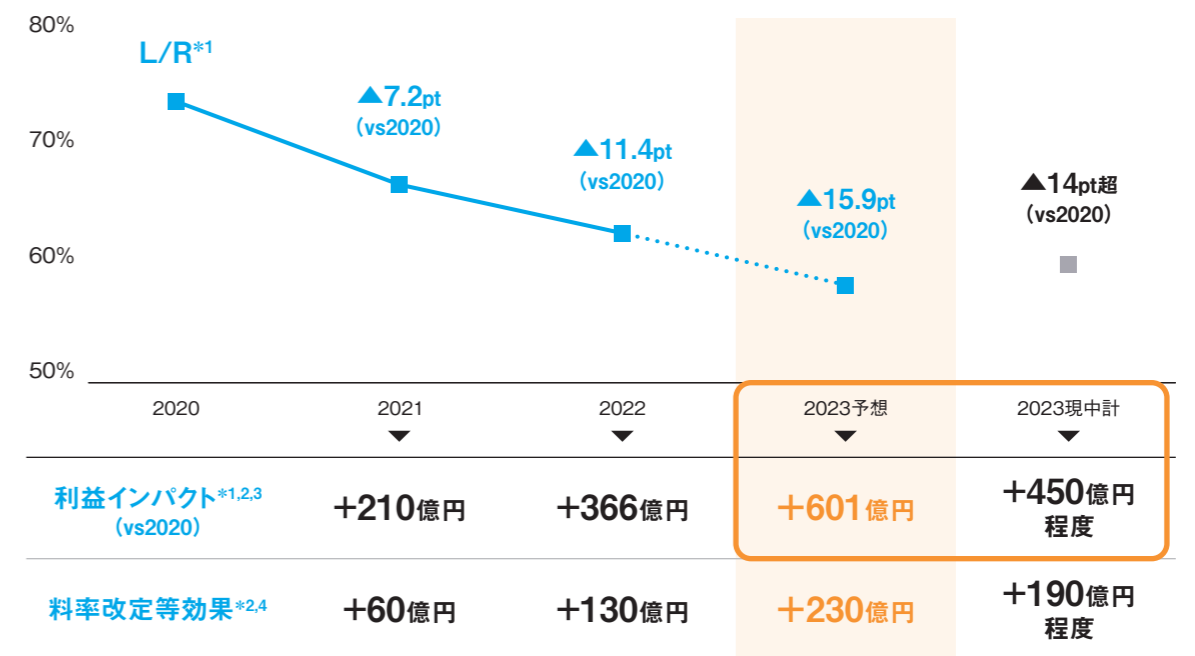
▶ 主要施策

料率・商品改定を中心に、以下の施策を実行することで、現中計の達成および2026年度の「資本コスト相当の収益性確保 (RoR>7%)」をめざす。

施策	取組み
徹底した収益改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>料率・商品改定 (2019年10月、2021年1月、2022年10月、2023年1月に実施)</li> <li>規律あるアンダーライティングの強化</li> <li>防災・減災、早期復旧取組みの強化</li> <li>適切な再保険手配</li> <li>事業効率の向上 等</li> </ul>

▶ 進捗状況

- 主要施策の実行により、現中計+450億円の収益改善計画に対し、2023年度は+601億円（対2020年度）と計画達成を見込む。
- 引き続き、自然災害やインフレ、再保険コストの上昇による影響を注視し、状況次第では追加的な料率・商品改定や、リザルト対策の強化といった対策を着実に実行していく。



\*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響および為替の影響を控除  
2022年度は上記に加え、南アフリカ洪水の影響(約30億円)を控除  
\*2: 税後・概算  
\*3: インフレ影響については、一定生じているものの収支見通しに反映済み  
\*4: 当該年度に発現する商品改定等による収益改善効果の累計値

～現中計の達成に向けた道筋～

**国内損保** **新種保険の拡大**

▶ 現中計目標

現中計は、複雑化・多様化する社会課題の解決に繋がる新種保険等の提供、新たなマーケット創造等を通じ、3年間で+1,000億円超の増収を実現する計画。

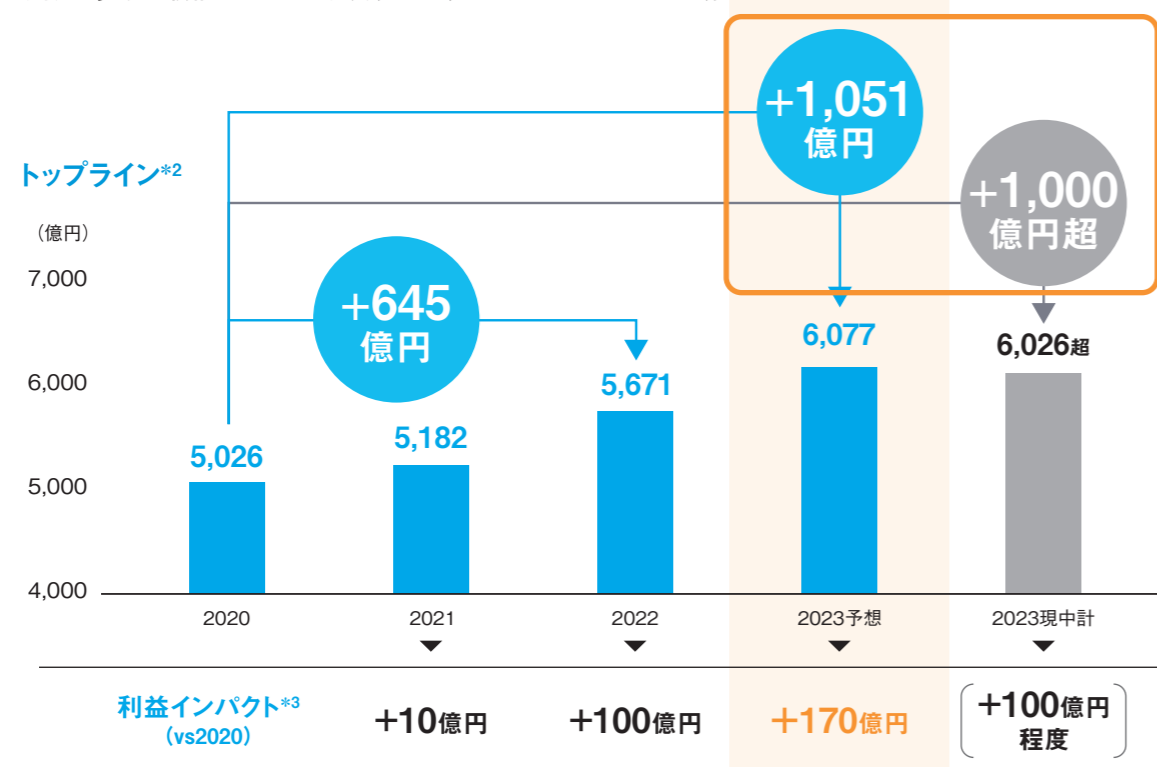
▶ 主要施策

社会課題重点4領域（ヘルスケア・SME・再生可能エネルギー・サイバー）の取組みの拡大を中心に据えた施策を実行し、現中計の達成をめざす。

施策	取組み	
社会課題重点4領域の取組みの拡大	ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未病・予防領域における事業化を見据えた取組みを加速（2023年4月に準備会社を設立）</li> <li>● 新たな販売モデル、加入手続きのデジタル化を通じた増収 等</li> </ul>
	SME	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルを活用したSMEマーケットとの接点強化</li> <li>● SME専用パッケージ商品の補償アップグレードによる増収 等</li> </ul>
	再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GCubeの専門性活用を含め、グループ一体で取組強化を通じた増収</li> <li>● 太陽光PPAモデル<sup>*1</sup>を活用した事業者支援モデルの構築 等</li> </ul>
	サイバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「緊急時ホットラインサービス（24時間365日対応）」を強みとしたプロモーションの展開</li> <li>● サイバー保険に特化した代理店を新設 等</li> </ul>
ニューリスク等への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外グループ会社と連携した保険プログラムの組成</li> <li>● グループのデータ中枢会社・東京海上ディーアールの強みを活かした新たな市場の創出 等</li> </ul>	

▶ 進捗状況

- トップラインの2022年度実績は、成長ドライバーである社会課題重点4領域の取組みの拡大等により+645億円の増収（対2020年度）、2023年度は+1,051億円を見込んでおり、現中計+1,000億円の増収計画は達成可能。
- 今後も社会課題の多様化・複雑化により益々拡大するマーケットをしっかりと取り込んでいく。



\*1: 初期費用とメンテナンス費用をかけずに、太陽光発電システムを導入できる仕組み  
\*2: 傷害含む \*3: 税後、概算（料率改定効果も含む）

～現中計の達成に向けた道筋～

**国内損保** **C/R改善に向けたイニシアチブ**

▶ 現中計目標

現中計は、約400億円のデジタル投資を行い、社内事務を徹底的に削減。単なる事業費削減に留まらず、創出したロードを戦略遂行力UPに再配分し、C/Rを92%程度に改善させる計画。

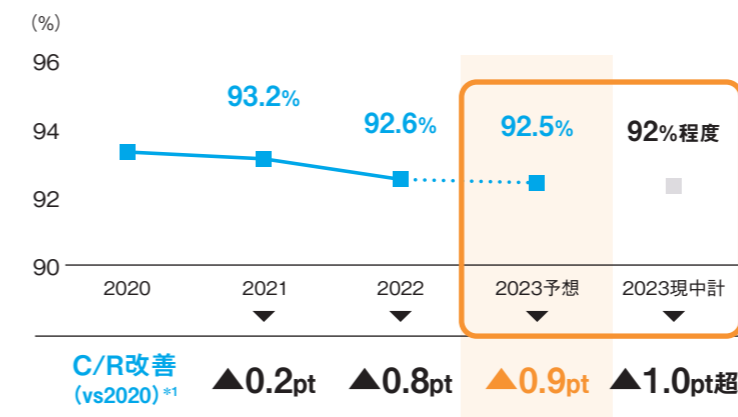
▶ 主要施策

施策	取組み
① デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業費関連: お客様接点のデジタル化、事務自動化・効率化</li> <li>● 損調費関連: AI活用による効率化、Web完結手続き 等</li> </ul>
② 創出した時間を活用した取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新種保険の成長を中心としたトップラインの拡大</li> <li>● 防災・減災、リザルト対策等による火災保険の収益改善 等</li> </ul>

▶ 進捗状況

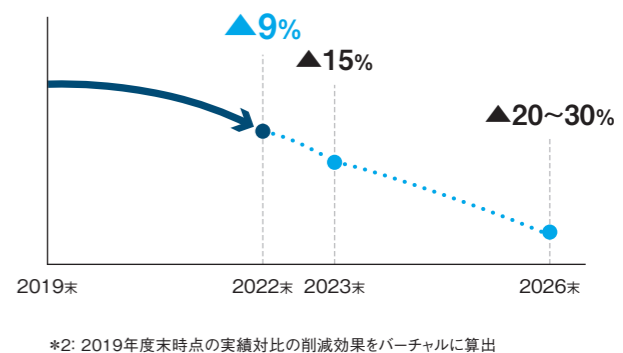
- 2022年度は、トップラインの増収によってE/Rは低下したものの、火災・新種保険等におけるL/Rの悪化に伴い、C/Rは92.6%。2023年度は、自動車保険のL/R悪化等があるものの、火災保険の収益改善や新種保険の拡大をはじめとした各種施策の効果発現により、C/Rは92.5%と現中計をはほぼ達成する見込み。
- なお、2023年度末に▲15%削減（2019年度末比、2026年度末には▲20～30%削減）をめざす社内事務量削減計画に対し、2022年度末時点の実績は▲9%。

C/R<sup>\*1</sup>



\*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナの影響及び為替影響を控除  
2022年度は上記に加え、南アフリカ洪水の影響（約30億円）を控除

社内事務量削減効果<sup>\*2</sup>  
(2019末対比)



\*2: 2019年度末時点の実績対比の削減効果をバーチャルに算出

～現中計の達成に向けた道筋～

**国内生保** **グループのリスク分散と長期的な成長への貢献**

▶ 現中計目標

現中計は、収益性の高い商品の販売規模の拡大により、トップラインはCAGR+5%程度、ボトムラインは毎年500億円レベルを安定して確保する計画。

▶ 主要施策

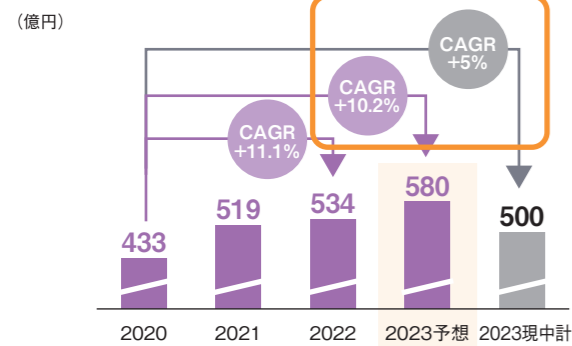
シニア・ヘルスケア・資産形成の3領域にフォーカスを当てた収益性の高い商品を投入する。加えて、デジタル等を活用し、損保既契約者に東京海上日動あんしん生命が直接接点を構築し、コンサルティングができる募集人に繋ぐビジネスモデルを拡大していくことで、現中計の達成をめざす。

施策	取組み
①成長領域へのフォーカス (シニア・ヘルスケア・資産形成)	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護・がんを中心とした新商品の投入、回払変額保険の販売拡大</li> <li>認知症予防やがん早期発見等、付帯サービスの拡充 等</li> </ul>
②生損一体クロスセルの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>生損一体の保険診断サービス等を提供するアプリの利用拡大</li> <li>損保既契約者へ直接接点を構築し、生保代理店へ送客する分業型モデルの拡大 等</li> </ul>

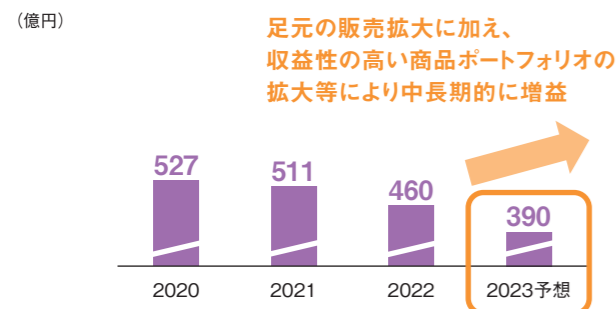
▶ 進捗状況

- トップラインの2022年度実績は534億円(対2020年度、CAGR+11.1%)、2023年度予想は580億円(対2020年度、CAGR10.2%)と現中計(CAGR+5%)を上回って進捗。
- ボトムラインの2022実績(一過性の影響を除く)は、ヘッジコストの増加等により460億円で着地。現中計は500億円レベルを安定的に確保する計画であったが、2023年度予想はトップライン成長に伴う初年度負担の増加や、ヘッジコスト増加等を理由に、計画を下回って着地する見込み。

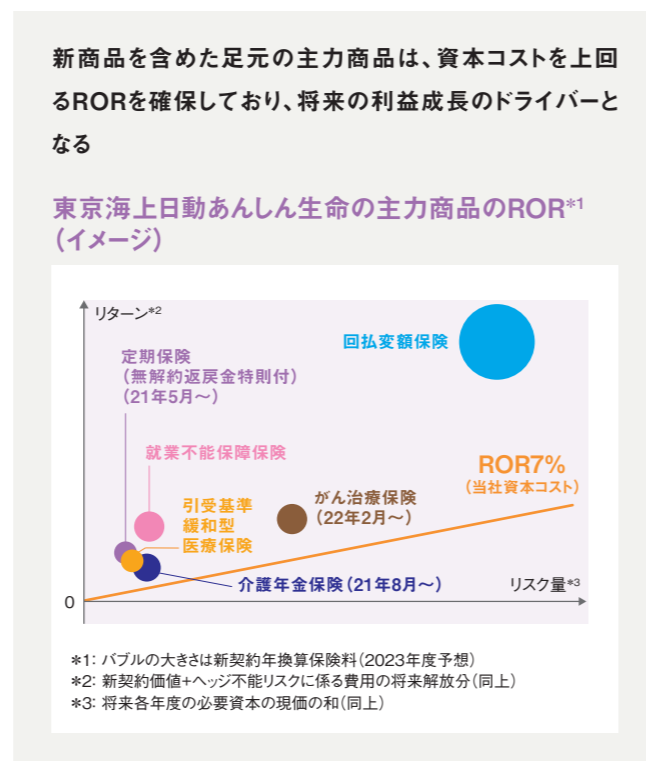
トップライン(新契約年換算保険料)



ボトムライン



(ご参考) 中長期的な成長ドライバー



～現中計の達成に向けた道筋～

**海外** **先進国保険引受利益の拡大**

▶ 現中計目標

現中計は、C/Rをグローバルピアと比べても遜色ない93%程度に維持しつつ、トップラインもCAGR+5%程度の堅調な成長を実現し、2020年度対比で保険引受利益を+150億円(税前)拡大する計画。

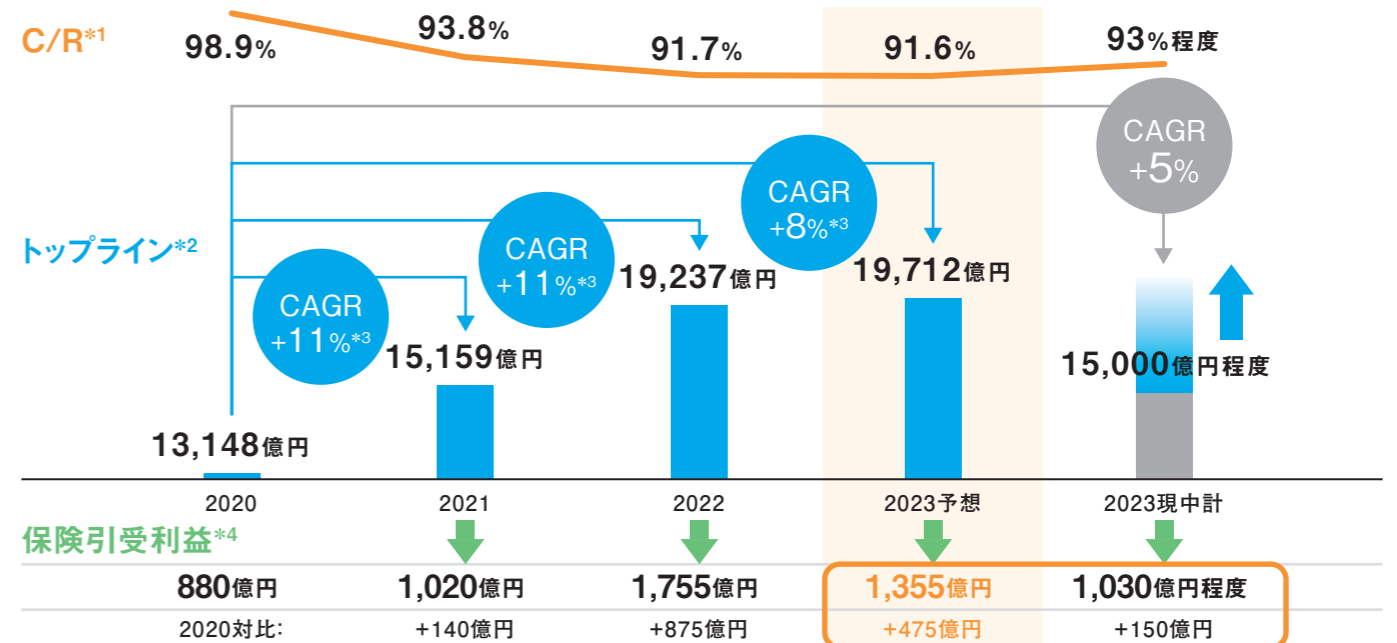
▶ 主要施策

常にボトムフォーカスで当社の強みであるアンダーライティング能力やリスク引受能力を活かし、ビジネスライン毎の採算をフォワードルッキングで見極めながら適正な保険引受を実現することで、現中計の達成をめざす。

施策	取組み
①トップラインの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>各グループ会社の強みを活かし、ロスコストは元より、マーケットをも上回るレートアップを実現する</li> <li>ポートフォリオ・マネジメントを通じて、高いリターンが期待できる種目において、収益性を見極めながら新たなリスクテイクを実行する</li> <li>ボルトオンM&amp;Aの実施 等</li> </ul>
②良好な収益性の維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャルインフレの進展など収益性の動向を注視し、厳格な引受規律を維持することで健全な引受ポートフォリオを構築する</li> <li>事務プロセス改善等によるオペレーションの効率化を推進し、事業費率の削減に取組む 等</li> </ul>

▶ 進捗状況

- ハードマーケット環境を活かしたレートアップや規律ある保険引受、更にはDFGによるSSL社買収といったボルトオンM&A(P.143参照)等の施策が着実に実行され、効果が発現している。(直近では、TMHCCによるGGEBS社買収(2023年7月)も実施)
- その結果、計画を上回るペースでのトップラインの拡大と、順調なコンバインドレシオの改善により、2022年度実績と2023年度予想の保険引受利益は、2020年度対比でそれぞれ+875億円(含む、過年度リザーブ取崩し)、+475億円と、現中計(+150億円)を大きく上回って進捗。



\*1: 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。  
 自然災害やコロナ等の一過性の影響を除き、為替を補正したC/Rは、2020実績93.3%、2021実績93.0%、2022実績89.2%  
 \*2: 北米+欧州セグメントのNWP計。2020-2023現中計は、2021年3月末為替を適用  
 \*3: 2021年3月末為替を適用  
 \*4: トップライン×(1-C/R)で概算(税前)。2020、2021、2022は上記\*1の補正ベースC/Rを使用、為替の影響を除いたベース

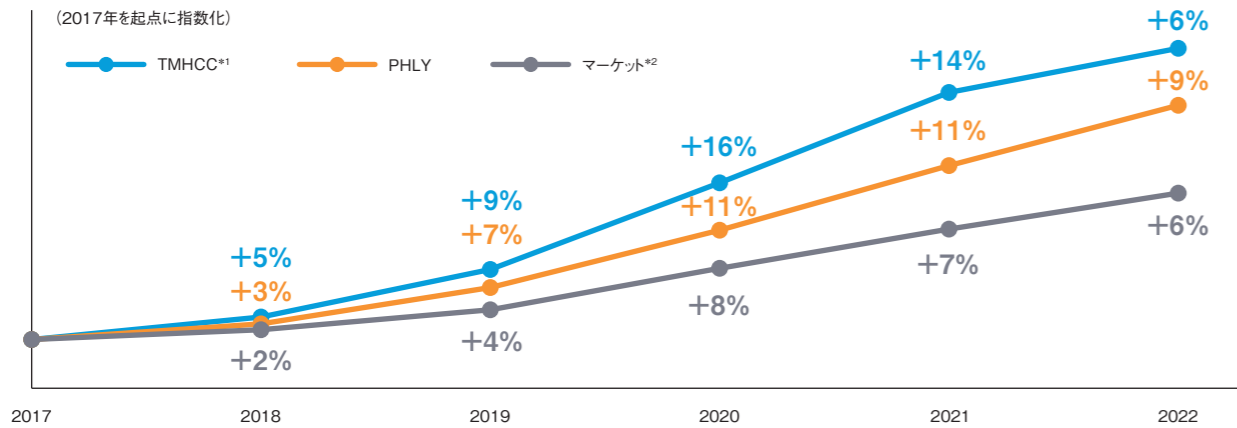
ご参考:先進国保険引受利益の持続的拡大を支える力

① レートアップ力

当社は、フォワードルッキングなレートアップにより、ロスコストは元より、マーケットをも上回るレートアップを実現しているが、それを可能としているのが、グループ会社がそれぞれ有するマーケットにおける競争対比での優位な強みである。  
例えば、TMHCCは創業以来、北米スペシャルティ保険分野に特化して築き上げてきた専門性やブランド力により、マーケットリーダー

としての高い価格交渉力を有している。またPHLYでは、強固な販売網と、非営利団体等のニッチ分野固有のニーズに特化した専用商品によるきめ細かいサービスや、経験豊富な担当者による専門性高いクレームサービスの提供等により高い顧客満足度を獲得している。

レートアップ実績例(グラフ内数値は単年度のレートアップ率)



マーケットを上回るレートアップを可能にする当社グループ会社の強み

▶ TMHCCの持つ高い競争優位性

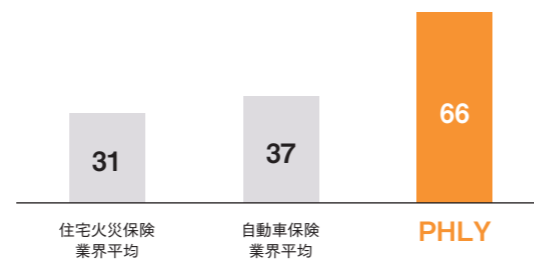
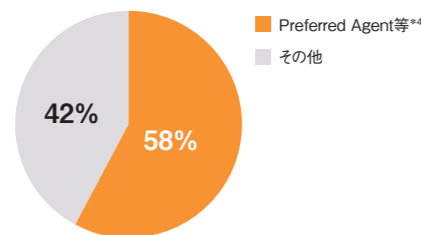
- 1974年の創業以来、スペシャルティ保険分野に特化して築き上げた高度で専門的な保険引受
- 顧客からの信頼・ブランド力
- マーケットリーダーとしての高い価格交渉力

▶ マーケットよりも有意に高いPHLYのネットプロモータースコア\*

- 顧客ニーズに対して高い専門性と高品質の商品サービスを提供

▶ PHLYの持つ強固な販売網\*

- 規律あるU/Wを可能にする有力Agent/Brokerとの強固な関係



\*1: A&H-Surety-Creditを除く  
\*2: (出典) Willis Towers Watson  
\*3: PHLYの2022年度新規契約の引受実績(GWPベース)  
\*4: PHLYのPreferred Agentとそれに準ずるBroker  
\*5: 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。PHLYは2022年データ (出典) Customer GURU, NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study

② 収益性の高いビジネスラインの拡大

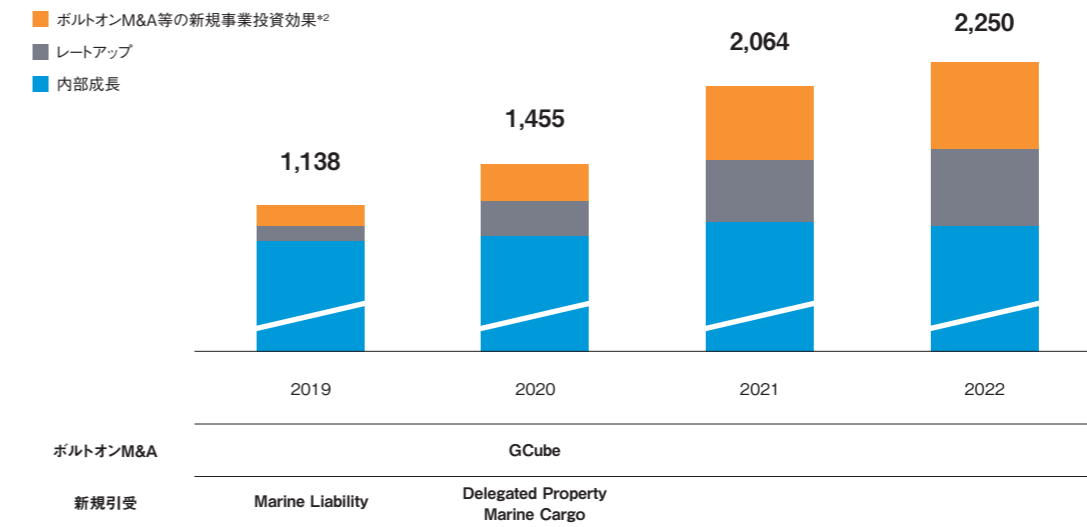
当社は、レートアップだけでなく、収益性の高いビジネスラインを戦略的に拡大することで、ポートフォリオ全体の収益性を向上している。例えば、TMHCCは、直近では収益性の高い米国外セグメントを、ボルトオンM&Aや新規引受を通じて拡大している。

またPHLYでは、収益性に応じた商品群(Tier)毎の規律ある引受戦略により、ポートフォリオ全体の収益性を持続的に向上させながら、引受を拡大している。

取組み例①

▶ TMHCCにおける米国外セグメントの拡大

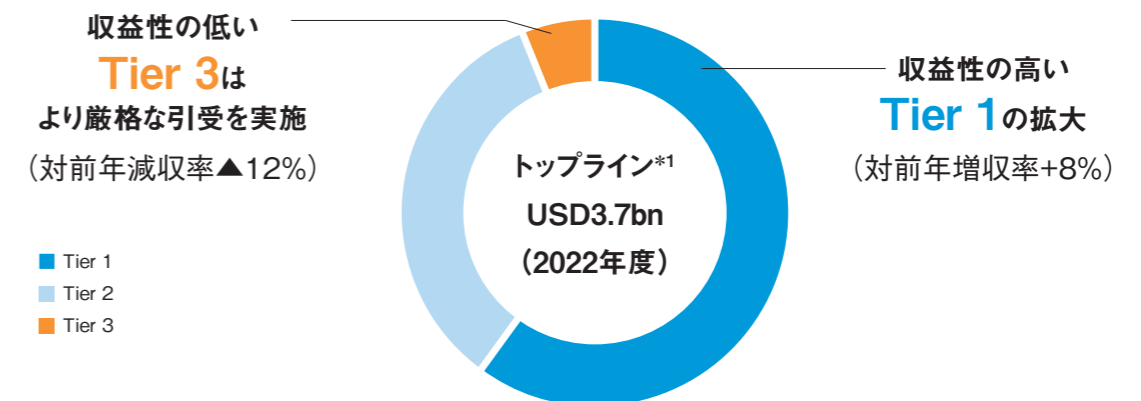
TMHCC米国外セグメントのトップライン\*1 (USD mn)



取組み例②

▶ PHLYにおける収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

- 収益性に基づき商品をTier 1~3に分類
- Tier毎の規律ある引受戦略を実施するとともに、Tierの中身を毎年見直すサイクルを回すことで、ポートフォリオ全体の収益性を改善



\*1: TMHCCはGWP, PHLYはNWP  
\*2: 2018年以降に実施したボルトオンM&A等の新規事業投資案件からの保険料収入を集計したもの

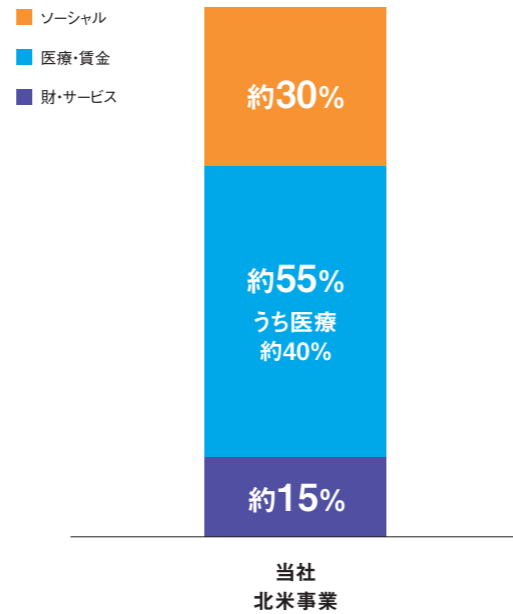
### ③ インフレ耐性

インフレには大きく3つのタイプがあり、①モノの価格が上昇する「経済インフレ(財・サービス)」、②医療費や賃金が増える「経済インフレ(医療・賃金)」、そして、③企業の責任をより厳しく追及する風潮が強まることで、訴訟費用や損害賠償額が増える「ソーシャルインフレ」がある。持続的な利益成長のためには、これらインフレによるロスコストの上昇を適切にコントロールすることが重要である。その中で、「経済インフレ(財・サービス)」については、伝統的な保険種目である火災保険や自動車保険のロスコストに特に影響を及ぼすが、当社の北米事業は、スペシャルティ保険が中心であることから、影響は相対的に受けにくい構造にある。

一方、当社の強みであるスペシャルティ保険のうち、例えばメディカルストップロス保険や超過額労災保険のロスコストは「経済インフレ(医療・賃金)」の影響を、賠償責任保険は「ソーシャルインフレ」の影響を受けやすい。これらに対しては、レートアップや引受内容の見直し、早期和解の促進による訴訟件数の削減等の対応をプロアクティブに実施していることから、インフレに対する耐性が強化されている。

今後も、こうしたプロアクティブな対応を継続することで、急激な環境変化にも対応する力を磨いていき、利益を安定的に創出していく。

#### ▶ 当社北米事業のインフレタイプ別のリザーブ割合\*1



#### ▶ インフレタイプ毎の当社の打ち手

ソーシャルインフレ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来成績が悪化するリスクの高い契約を事前に把握し、引受内容の見直しや更改謝絶等の対応をプロアクティブに実行</li> <li>✓ 訴訟で狙われやすい\$10M以上の高額リミット契約を大幅に削減した結果、全契約*2の9割超がリミット\$5M以下</li> <li>✓ 早期和解の取組みにより訴訟件数を▲約60%削減*3</li> <li>✓ ロスコスト上昇も踏まえたレートアップを実施</li> <li>✓ 2019年度にいち早く過年度リザーブを積み増したことで、強固なリザーブ水準を確保</li> </ul>
経済インフレ(医療・賃金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 医療費や賃金上昇等によって超過額労災/メディカルストップロス等への影響があるが、プロアクティブなレートアップや自家保険保有額の引上げ等によりコントロール</li> </ul>
経済インフレ(財・サービス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ インフレによるロスコスト上昇を踏まえたレートアップ</li> <li>✓ 当社は、スペシャルティ中心であること(火災や自動車等の割合が低いこと)から経済インフレの影響を相対的に受けにくい構造にある</li> <li>✓ 足元の財・サービスに関するインフレ指数(弾力価格CPIや建設物価指数等)は、2021年をピークに下落しており、財・サービスインフレに対するリスクは相対的に低減</li> </ul>

\*1: 当社北米子会社の2022年度末のインフレタイプ別のリザーブ残高割合  
\*2: 高額リミット契約の多いUmbrella保険  
\*3: 早期和解の取組みを開始した2020Q2対比

### ④ ボルトオンM&Aの実行力

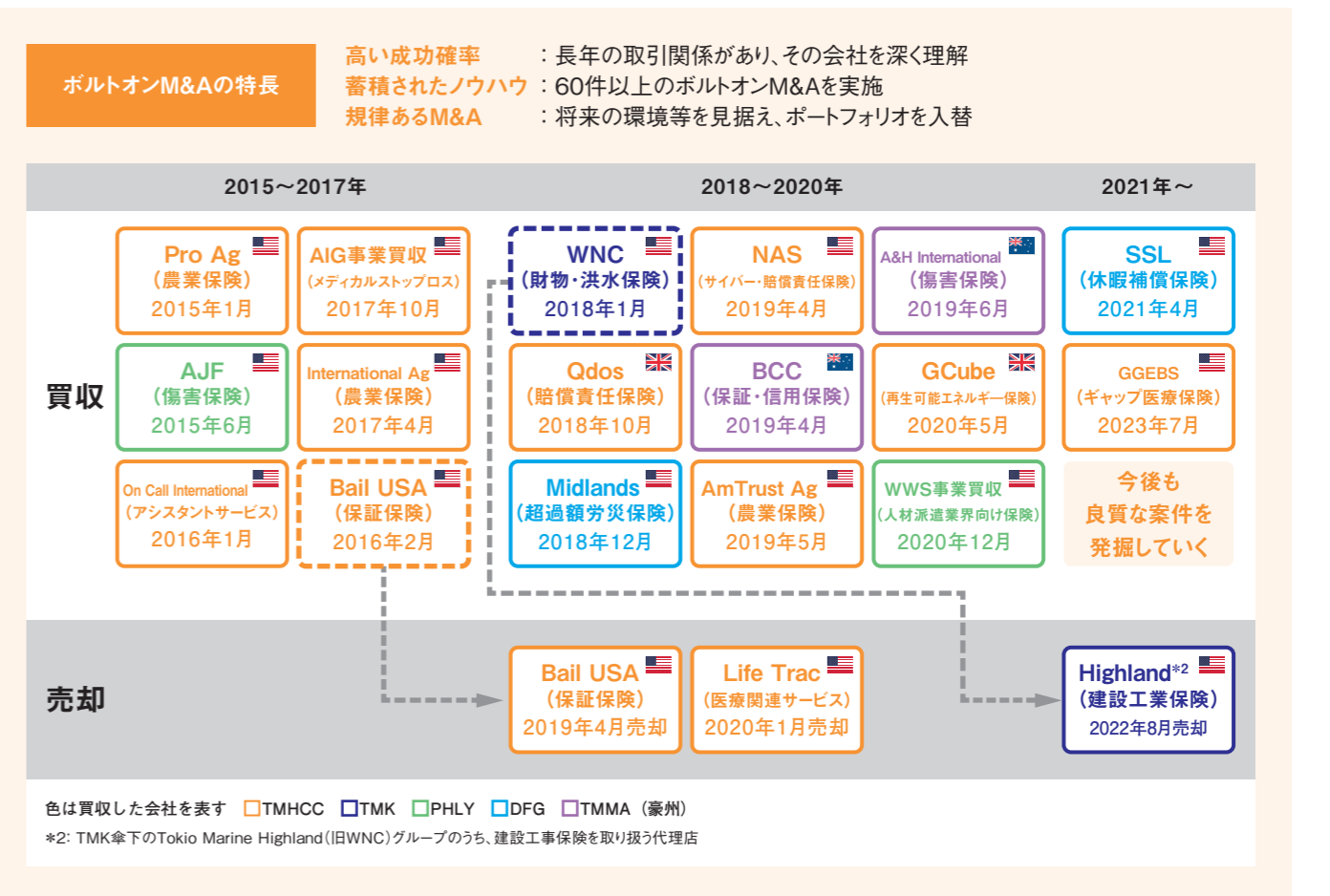
既存ビジネスの強化やリスク分散、コンバインドレシオの安定化等を目的として、ボルトオンM&Aとフォワードルッキングな売却を実行していく。

ボルトオンM&Aは主に長年取引関係がある会社や事業を買収対象としているので、事業の中身に十分精通しており、買収先の経営陣とも信頼関係があるため、成功確率が高いという特徴がある。加えて、豊富な経験と強固な体制に基づくPMI\*1を着実に実行している。そしてポートフォリオの分散が効いているため、ビジネスが拡大し


つつも、コンバインドレシオを安定させることができ、当社の利益成長に繋がっている。

過去60件以上のボルトオンM&Aを成功させてきたTMHCCのノウハウをグループ会社で活用すると共に、東京海上ホールディングス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図り、成長を加速させていく。

\*1: Post Merger Integrationの略でM&A実施後の統合プロセスのこと




#### 直近の事例



●米国において拡大が期待されている中小企業向けのギャップ医療保険\*3を取り扱う

●TMHCCの全米での販売網等を活用し同事業の成長を後押しすることで、ギャップ医療保険マーケットの成長を取り込むとともに、更なる事業分散を企図

2023年7月にTMHCCが買収(買収金額:100億円以下)



●今後全米で拡大が見込まれる市場である有給休暇補償保険を取り扱う

●当該M&Aにより当社はNY州で業界トップ3(当社推定)となり、税後利益で15~20億円を見込むこの他、DFGとのクロスセルシナジーにより、企業の福利厚生支援の更なる拡大を企図

2021年4月にDFGが買収(買収金額:約198億円)

\*3: 雇用主が従業員に対して手配する「プライマリー健康保険」では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称



～現中計の達成に向けた道筋～

海外 Pureの成長

▶ 現中計目標

現中計は、業界平均を大きく上回る顧客ロイヤルティを強みに成長を加速させ、北米拠点の販売基盤を活かしたシナジーの実現等により、事業別利益を+130億円拡大する計画。

▶ 主要施策

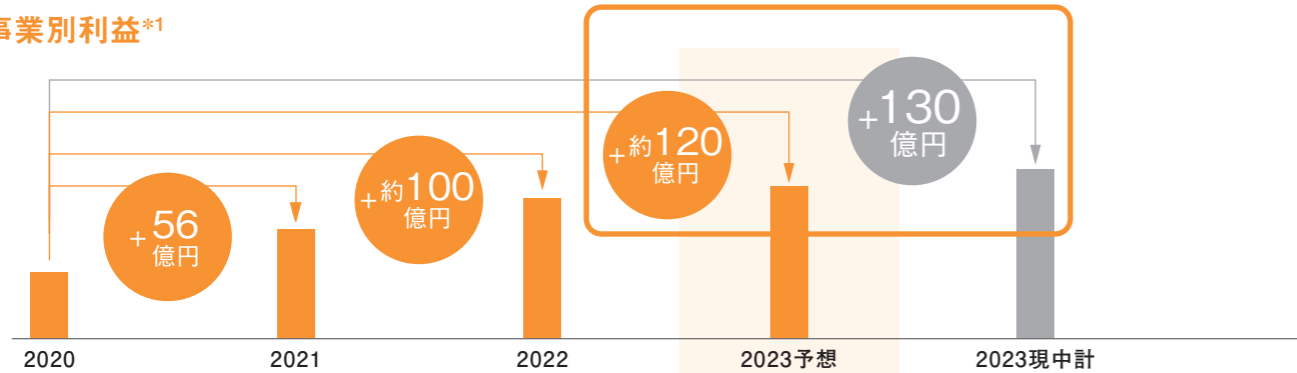
高い顧客ロイヤルティをベースに、レートアップやポートフォリオの地理的分散等、事業規模と収益の拡大を実現することで、現中計の達成をめざす。

施策	取組み
①成長戦略の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長性の高い富裕層マーケットにフォーカス</li> <li>カナダへの進出を含むポートフォリオの分散</li> <li>高い顧客ロイヤルティの維持・向上</li> <li>ハードマーケット環境を活かしたレートアップ 等</li> </ul>
②グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託</li> <li>FICOH(ハワイ現地法人)との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド</li> <li>個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発 等</li> </ul>

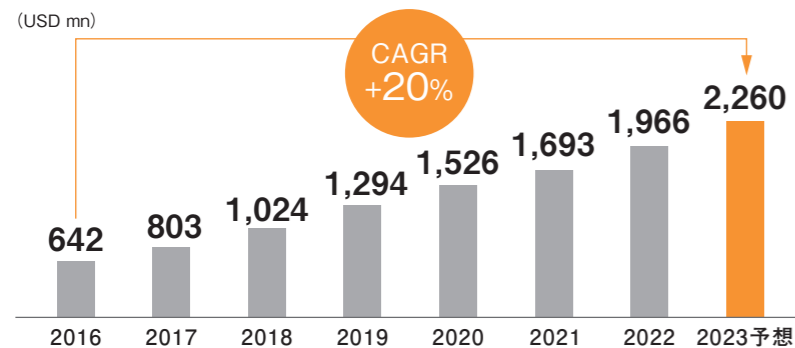
▶ 進捗状況

● 上記主要施策を着実に実行した結果、2022年度実績と2023年度予想の事業別利益は、2020年度対比でそれぞれ+約100億円、+約120億円と、概ね現中計(+130億円)通りに着地する見込み。

事業別利益\*1

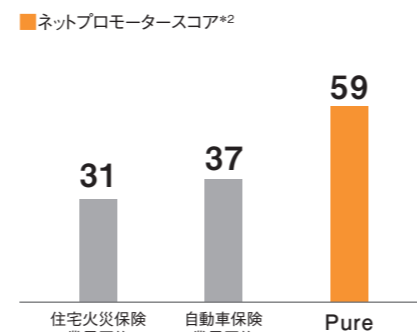


マネジメント会社の取扱保険料



\*1: 2021年3月末為替を適用、2020・2021・2022は、自然災害を平年並みに補正し、コロナの影響を織り込まないベース

高い顧客ロイヤルティ



\*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 Pureは2022年データ (出典) Customer GURU、NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study

～現中計の達成に向けた道筋～

海外 新興国戦略

▶ 現中計目標

現中計は、地理的なリスク分散とマーケットの高い成長性の取込みを目的に成長戦略を実行し、利益成長でCAGR+10%以上(+150億円)をめざす計画。

▶ 主要施策

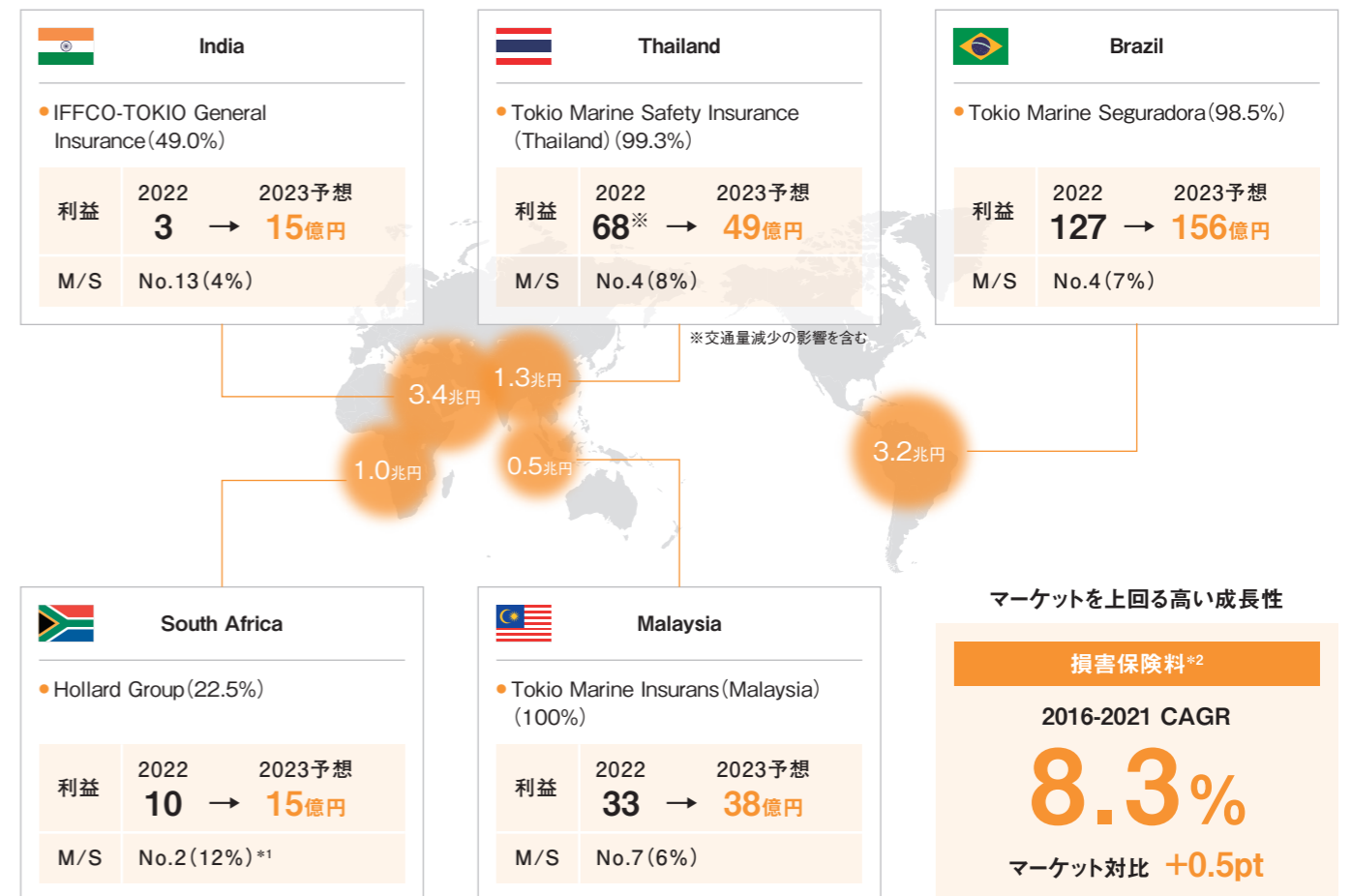
様々な国がある「新興国」において、各国の状況を踏まえて戦略的に事業を展開し、成長戦略を実行していくことで、現中計の達成をめざすとともに、将来の成長の柱を育てる。

施策	取組み
各国の状況を踏まえた戦略的事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラジル最大手銀行グループCaixaとの合併会社設立を通じて、高い成長と収益性が期待できるブラジル住宅ローン関連保険のニーズを取り込む</li> <li>タイで買収したSafety社との統合により、タイの自動車マーケットでのシェア拡大 等</li> </ul>

▶ 進捗状況

● 2022年度実績と2023年度予想の事業別利益は、一過性の影響を除いた2020年度対比でそれぞれ+49%、+38%と、現中計(+10%以上)を大きく上回って進捗。  
● 特に、当社ブラジルのボトムラインは、高い保険引受能力やDXの活用等により、利益実額で100億円を上回る規模に成長。

新興国における損害保険事業の主な展開地域



利益:事業別利益 M/S:(出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority 社名横の():2023年3月時点の当社持分比率 円の数値:2021年度における各国のGWP (出典) Swiss Re

\*1: 損保事業のM/S(2021年) \*2: 当社はNWP、マーケットはGWP (出典) Swiss Re

～現中計の達成に向けた道筋～

海外 強みのクレジット運用力を活かした運用収益の拡大

▶ 現中計目標

現中計は、クレジット市場における目利き力を活かしながら、運用収益を拡大する計画。

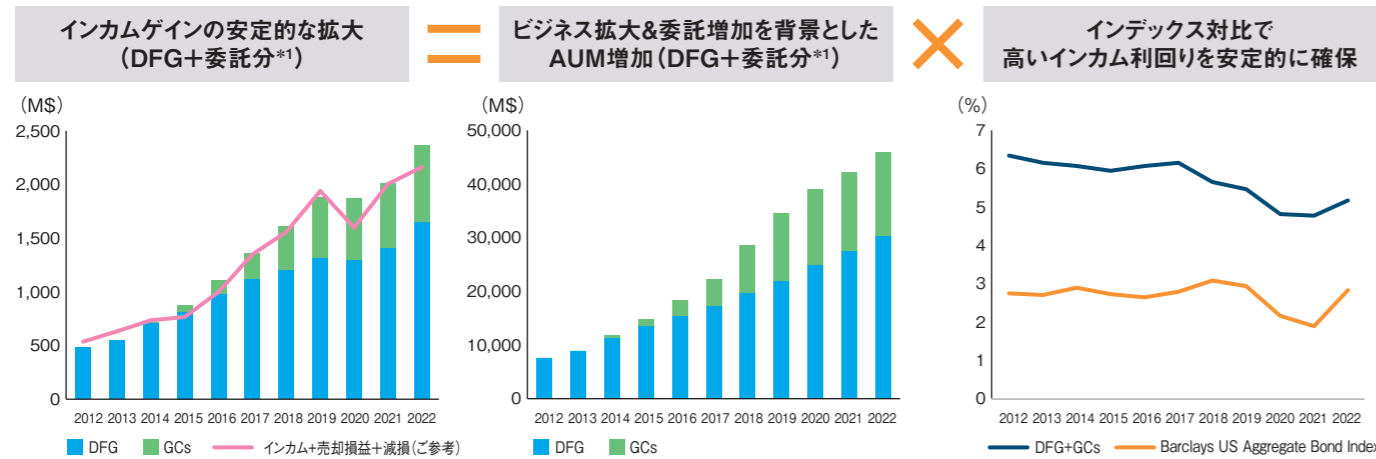
▶ 主要施策

保険負債の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもと、DFGの運用力を活かした米国クレジット資産への投資等により、リスク対比で高いリターンを上げることで現中計の達成をめざす。

施策	取組み
① DFG運用チームの強みを活用したクレジット運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期・予測可能な運用資金特性を活かして、流動性リスクを許容し、超過収益を追求</li> <li>幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実施</li> <li>CLOやCREローンなど専門性を要する投資を実施 等</li> </ul>
② グループ内の適切な連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のERMの枠組みの中で、クレジットリスクを適切にコントロール</li> <li>グループ内での人材交流により専門運用人材を育成 等</li> </ul>
③ グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の資産をDFGに委託し、DFGの資産運用力を活用した収益拡大</li> <li>ESG投融資等、新たな分野への投資のR&amp;Dをグループで検討 等</li> </ul>

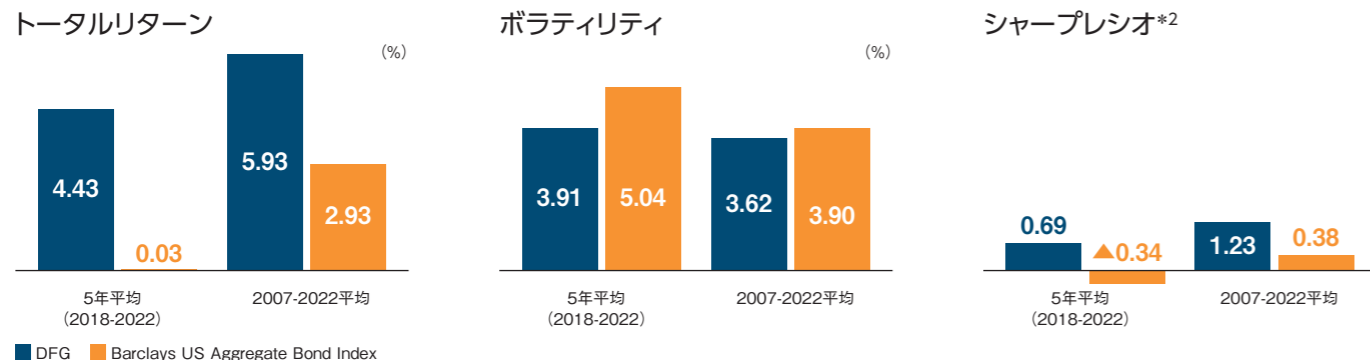
▶ 進捗状況

● 好調な保険引受を主因としてグループ全体の資産運用残高(AUM)も大きく増加している中、この一部をクレジット運用に長けたDFGが運用することで、ベンチマークを上回る安定的なインカム収益を実現しており、進捗は好調。



\*1: 主なグループ会社(TMNF、AL、NF、PHLY、TMAIC、TMHCC)のDFGへの運用委託分

インデックス対比の実績



\*2: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(トータルリターン - リスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6M

ご参考:DFGのCREローン運用の強み

DFGのクレジット運用の強みの一つが、その専門性の高さを活かしたCREローン投資だが、直近の混乱した金融環境においても 適切な打ち手を実行しており、マイナス影響は限定的。

**市場が懸念する本質**

オフィス物件の空室率上昇	米国金利上昇	銀行貸出の厳格化
<p>【背景】</p> <p>コロナ以降の在宅勤務の定着や、大規模レイオフ等</p>	<p>【背景】</p> <p>FRBによる金融引き締め</p>	<p>【背景】</p> <p>SVB破綻等を契機とした、市中銀行の預金流出による流動性の低下</p>

物件価格の下落リスク

- 物件価格の算出基礎となる賃料の減少
- 割引率上昇による現在価値の下落

借手手の利払い不履行リスク

- 利払い原資となる賃料収入の減少
- 金利上昇による利払い負担の増加

満期時のデフォルトリスク

- 物件価格の下落
- 銀行貸出の厳格化によるリファイナンスの難航

**当該懸念に対するDFGの強み(打ち手)**

<p>物件とスポンサーを目利きする力に基づく、選別的な融資実行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リノベーション等により、物件価値が向上する案件を選別</li> <li>上記に加え、スポンサーの不動産投資経験や財務健全性、テナントのクオリティ等の観点から、経験豊富な専門チームが実行</li> <li>ポートフォリオの99%<sup>*1</sup>が正常に利払いを実施</li> </ul>	<p>ポートフォリオの大宗は単独レンダー案件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自らの判断でワークアウト(回収活動)を含む有事対応が可能</li> </ul> <p>実際のワークアウトにおいても、売却した差押え物件から売却益を得るなど、着実に回収を進めている</p>	<p>DFGの運用原資は長期・予測可能な保険負債</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>満期の延長対応等も含め、回復まで持ち切る運用が可能</li> </ul>
--	---	--

2008年クラスの金融危機が起きてもPLへの影響は限定的

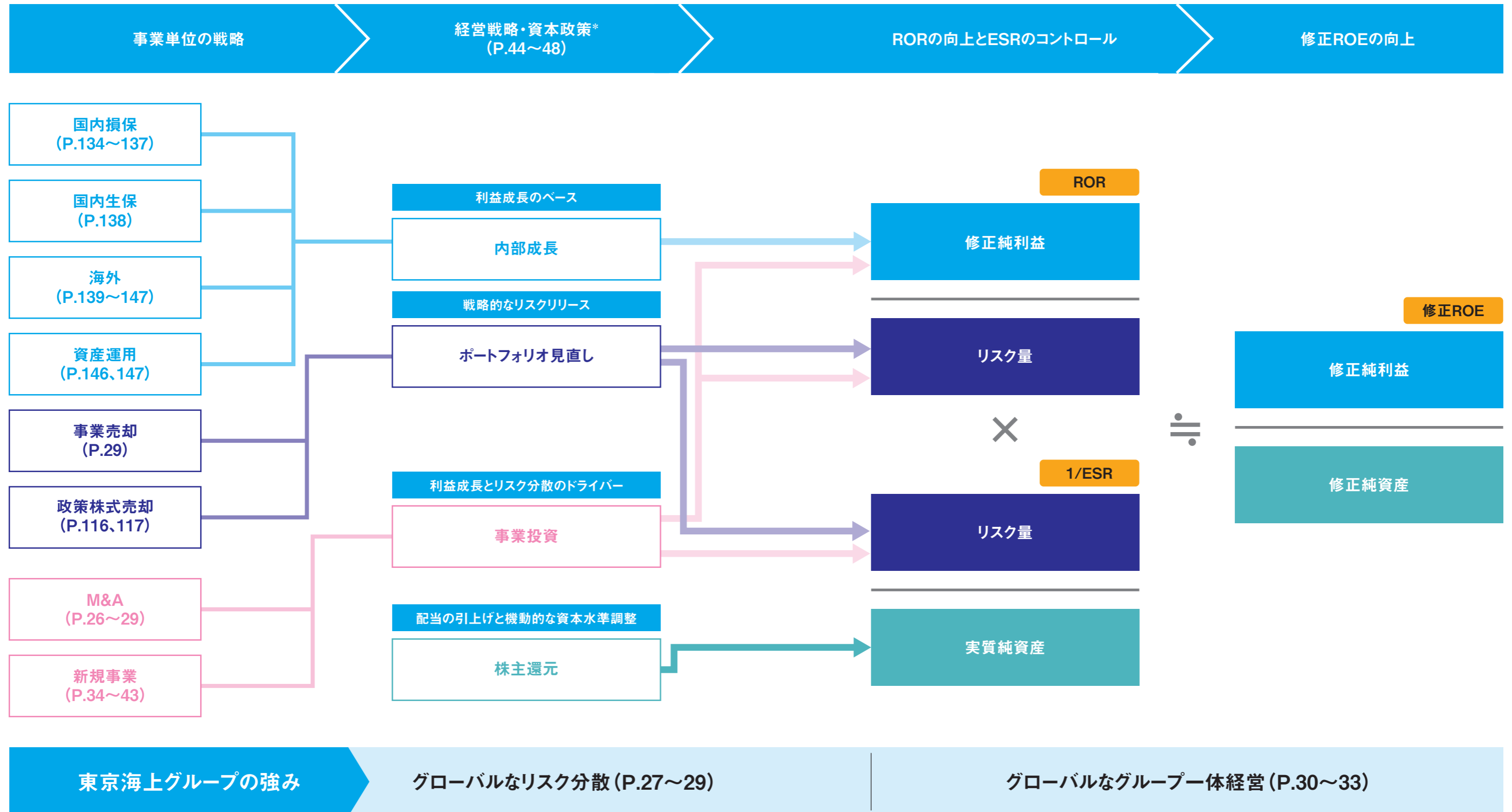
上記強みに加えて

- ストレステスト<sup>\*2</sup>において算出したCREローン減損額は、同資産からの高いインカムリターンにより半年以内で回収できることを確認済み
- 2008年金融危機時の不動産価格下落幅37.5%<sup>\*3</sup>に対して、ポートフォリオの平均LTV<sup>\*4</sup>は約60%

\*1: 2023年3月末時点の残高ベース \*2: 2008年金融危機時のデフォルト発生確率等を参考に、一定の損失が発生することを保守的に見込んで計算 \*3: CPPI Indexを参照 \*4: Loan to Value=ローン残高/担保物件価値

# 修正ROEの向上に向けて

強みをベースに事業単位の戦略を着実に実行することで、修正ROEを引き上げていきます。



\*: 経営戦略・資本政策からの矢印は、特に影響を与えることを企図したROR・ESRの構成要素に向けて引いています。例えば、政策株式売却によるポートフォリオの見直しは、政策株式の売却益により修正純利益を増加

させますが、リスク量を削減することが主たる目的であるため、修正純利益に向けて矢印を引いていません。

## 国際イニシアティブへの参画

当社グループは、サステナブルな社会づくりに貢献していくため、様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。

人権・労働・環境・腐敗防止



**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
- 2022年度は「防災・減災分科会」「WEPs分科会」などの取組みに参加

持続可能な金融・保険の枠組みづくり



**国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)**

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- アジア太平洋地域ラウンドテーブル2021 (2021年6月)に参画

21世紀金融行動原則



21世紀  
金融行動原則



**持続可能な保険原則 (PSI)**

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年から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

サステナブル投資



**国連責任投資原則 (PRI)**

- 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



日本サステナブル投資フォーラム

気候関連

PCAF



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



IDF  
(保険業界主導の国際的な  
官民連携パートナーシップ)



CDP



気候関連財務情報開示  
タスクフォース



自然関連財務情報開示  
タスクフォース



Sustainable Markets  
Initiative



## ESG 評価・外部表彰

当社グループは、事業活動や社会貢献活動を通じてESG (環境・社会・ガバナンス) の取組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞しています。

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA






- Dow Jones社とRobecoSAM社が1999年に共同開発した世界的なESGインデックス
- 当社は2009年から14年連続で選定




**2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数**

当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI並びにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



ESGの取組みに対する表彰



2023  
健康経営銘柄

- 当社が「健康経営銘柄2023」に8年連続で選定
- 当社とグループ会社13社が「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に選定(うち、5社がホワイト500に認定)



DX銘柄2023  
Digital Transformation

- 当社が「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2023」に2年連続で選定



2023  
ESG  
FINANCE  
AWARDS  
JAPAN  
SILVER

- 当社が「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において環境サステナブル企業部門の銀賞(環境大臣賞)を受賞



CDP  
SUPPLIER  
ENGAGEMENT  
LEADER 2022

- 当社が国際的な環境非営利団体CDPによる、2022年「サプライヤー・エンゲージメント評価(SER)」にて最高評価であるサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定



BEST PLACES  
TO WORK 2022

- 海外グループ会社が、ブラジルで「Best Workplaces in Brazil」を10年連続、アメリカで「Best Places to Work in insurance」を受賞

当社が取り組むべき重点領域は、P.64、65にお示した通りですが、それ以外にも様々なESGに関する取組みを行っています。  
 こうした取組みを通じて、当社は「持続可能な開発目標 (SDGs)」の実現にも大きく貢献していきます。

ESG区分	取組みテーマ	主な取組内容	SDGsの17目標との関連性																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
E 環境	環境経営の推進	事業活動における環境負荷低減の推進およびカーボン・ニュートラルの実現												●	●				
	商品・サービスを通じた 生物多様性の保全	Web約款や保険証券発行省略の推進												●	●				
		[Green Gift] マングローブ植林プロジェクト、アマモ場の保全・再生活動				●		●					●	●	●	●			
		事故車両修理時におけるリサイクル部品の利用推進												●	●				
	クリーンエネルギー開発促進 などによる地球温暖化防止	太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向け専用の商品・サービスの提供									●		●		●				
		環境関連事業者向けの商品・サービスの提供									●		●		●	●			
		ドローン保険の提供を通じた環境負荷の少ないドローンの普及促進													●				
		再生可能エネルギーファンドの提供、グリーンボンドへの投資										●		●					
		GX(グリーン・トランスフォーメーション)の推進										●		●					
		取引先・投融資先の脱炭素支援										●		●					
環境啓発	[みどりの授業][丸の内市民環境フォーラム]の実施				●		●					●	●	●					
S 社会	自然災害に負けない 社会づくり	産学連携による自然災害リスク研究、「ぼうさい授業」の実施	●			●				●	●	●	●					●	
		ジュネーブ協会や自然災害に関連するイニシアティブ・イベントへの参加	●							●	●	●	●					●	
		事業継続計画 (BCP) 策定支援プログラム、災害教育・訓練サービスの提供									●	●	●	●					
		甚大化する自然災害に対応した商品・サービスの充実									●	●	●	●					
		人工衛星画像やドローンを活用した事故対応サービスの構築	●								●	●	●	●					
	防災コンソーシアムCOREの設立									●	●	●	●						
	健康・長寿社会づくり	独自性の高い医療保険・がん保険などの提供を通じた“生存保障革命の推進”			●					●									
		健康経営支援サービスの提供			●					●									
		認知症に対応した専用商品の提供、認知症サポーター講座などの実施			●					●									
		新型コロナウイルスに対する補償、感染予防への対応			●					●			●						
技術革新やカーライフの 変化への対応	自動運転やシェアリングエコノミーに対応した自動車保険の提供			●						●		●	●						
	独自のドライブレコーダーを活用した商品・サービスの提供			●						●		●	●						
	1日自動車保険(ちょいのり保険)の提供			●						●		●	●						
	企業向け「サイバーリスク保険」の提供			●						●		●	●						
増加する訪日外国人への対応	ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービスの提供			●						●		●	●						
貧困のない社会づくり	国内事業者向けインバウンドビジネス支援サービスの展開										●	●							
	インド農家向けの天候保険、マイクロインシュアランスの提供	●	●							●	●	●							
共生社会づくり	マイクロファイナンス・ファンドの提供	●	●							●	●	●							
	LGBTQ+に対応した商品・サービスの提供									●	●	●							
	スペシャルオリンピックス日本や全国盲ろう者協会などと連携した取組み					●				●	●	●					●	●	
	日本バラスポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取組み					●				●	●	●					●	●	
産業基盤の構築	新型コロナウイルスや大規模自然災害などへの後方支援を目的とした寄付			●						●	●	●					●	●	
	企業の健康経営支援			●						●	●	●						●	
	地域の自治体・事業所などとタイアップした地方創生の取組み	●								●	●	●						●	
働きがいの向上	[リスクと未来を考える授業]の実施					●				●	●	●							
	スポーツ支援を通じた社会発展への貢献									●	●	●						●	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進					●				●	●	●							
	働き方の変革、健康経営の推進			●						●	●	●							
G ガバナンス	コーポレートガバナンス	グループ総合力を活かした人材育成				●				●									
		多様な専門性を有する社外役員の登用、ハイブリッド型の機関設計																●	
		役員報酬とESGの取組み成果の連動																	●
	内部統制	実効性評価を軸としたPDCAサイクルによる改善					●											●	
		グループ一体経営の強化									●								●
	リスクマネジメント	各種基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施									●								●
コンプライアンス研修の実施、ホットライン制度の導入											●							●	