

# II パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

財務・非財務データ | 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### リスク分散を進め、安定した利益を創出

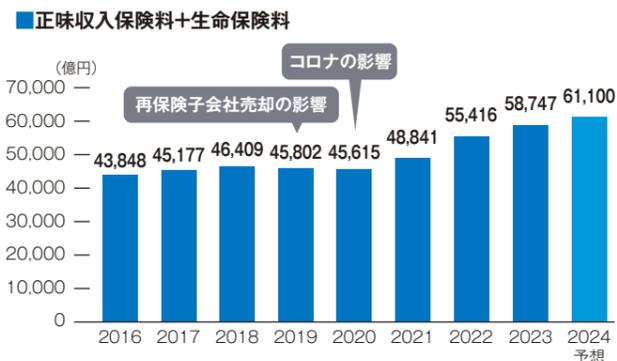
グローバルにリスクを分散させ、相関の低い事業を持続的に拡大させてきた結果、大規模な自然災害やコロナが発生した年においても、安定的に利益を創出しています。2024年度は、高めてきた実力に政策株式の売却加速を乗せ、1兆円の修正純利益を見込んでいます。



\*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.152参照

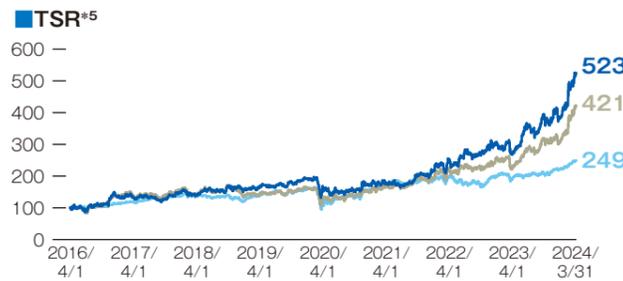
### 規律ある保険引受で堅調に増収

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。2024年度も、国内外における引受規律を維持した着実なレートアップや販売拡大により、堅調な増収を見込んでいます。



### マーケット平均を上回るTSR

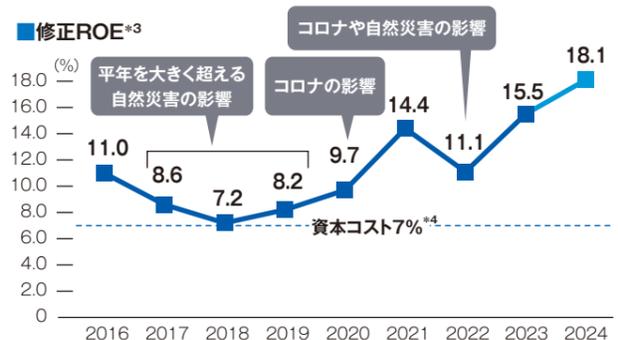
配当を再投資した場合のキャピタルリターンであるトータル・シェアホルダー・リターン (TSR) は、国内外の同業他社をアウトパフォームしています。



(出典) Bloomberg \*5: 2016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し、グローバルピア\*2に伍する水準へ

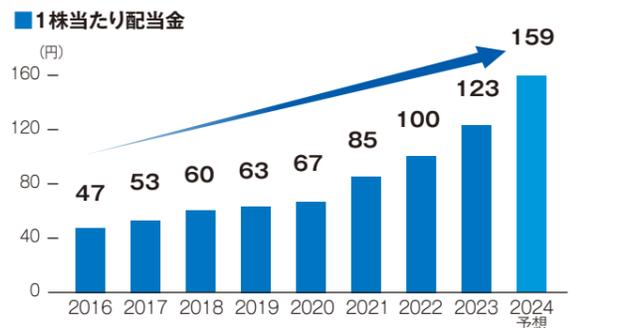
世界トップクラスのEPS Growthに加え、政策株式の削減による事業ポートフォリオの見直しなどを通じて、資本効率を向上させ、グローバルピア\*2に伍する水準までROEを引き上げていきます。



\*2: ピアは、Allianz, AXA, Chubb, Zurich \*3: 経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.152参照 \*4: 投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

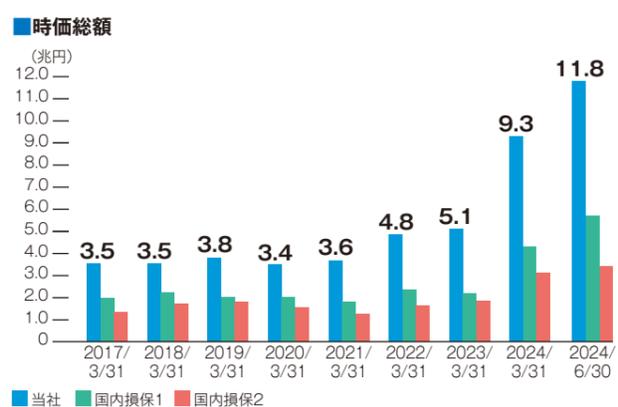
### 13期連続の増配を見込む

2024年度の1株当たり配当金は、配当原資の大幅な拡大により、対前年36円増配となる159円を見込んでいます。強い利益成長と整合的な配当成長を引き続き実現していきます。



### 企業価値は着実に向上、時価総額は10兆円超え

資本市場からの評価の結果として、当社のPBRIは1倍を超え、時価総額は10兆円を超えました。当社は、お客様や社会のお役に立ち続けることで、持続的に成長し、企業価値も引き上げていきます。



■ 当社 ■ 国内損保1 ■ 国内損保2

パーパスストーリー

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

資本政策・中期経営計画

人的・知的・社会関係資本の強化

サステナビリティ経営

ガバナンス

財務・非財務データ

## 非財務ハイライト

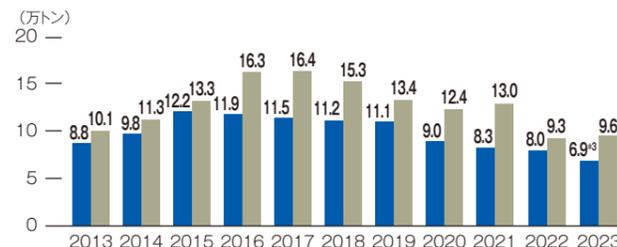
8つの重点領域 (マテリアリティ)

1. 気候変動対策の推進
2. 災害レジリエンスの向上
3. 健やかで心豊かな生活の支援
4. 人と多様性の尊重
5. イノベティブなソリューションの提供
6. 自然の豊かさを守る
7. 未来世代の育成支援
8. 誠実かつ透明性の高いガバナンス

### 1. 気候変動対策の推進

#### 11年連続のカーボン・ニュートラル\*1達成

マングローブ植林活動等を通じて当社は2013年度から11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\*1を達成しています。



\*1: 自社事業活動に伴うもの(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)) \*2: 2022年度以降のCO2排出量は、再生可能エネルギー利用によるCO2削減効果を反映 \*3: 2023年度のCO2排出量は速報値

### 3. 健やかで心豊かな生活の支援

#### グループ7社が「ホワイト500」に認定

「お客様に「あんしん」をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社」であるために、その原動力となる社員が健康でイキイキと働けるよう、「健康経営」にグループ全体で取り組んでいます。この実績に裏付けられたノウハウを活用して、お客様企業の「健康経営」も支援しています。(詳細はP.27)

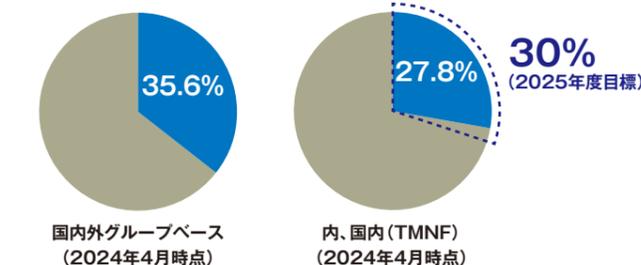


### 4. 人と多様性の尊重

#### 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おり、国内外の次世代女性リーダー層は、着実に拡大しています。

#### 管理職以上\*4の女性比率



\*4: 管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。TMNFにおいては、2024年4月の人事制度改定で新設した役職「ユニットリーダー」を含む数値

### 2. 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、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\*5

都道府県	数
都道府県	43
政令指定都市	13
政令指定都市以外	91

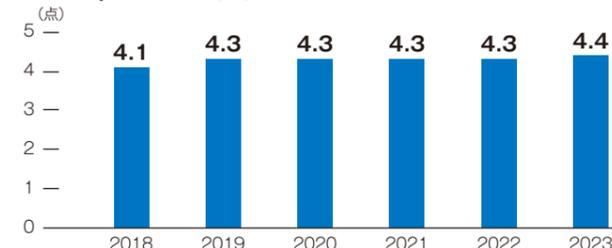
\*5: BCP策定支援等、地方創生に関する協定。2024年3月末時点

### 4. 人と多様性の尊重

#### 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。

#### Group Attachment\*6



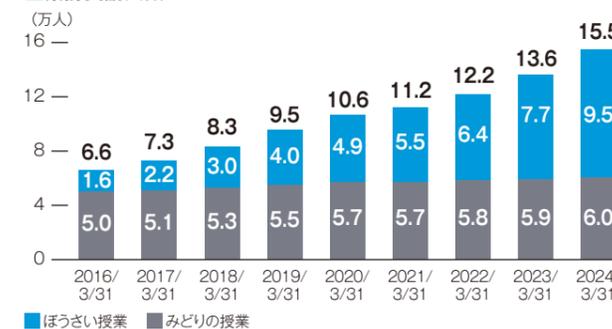
\*6: 5点満点(国内外のグループ会社、当社の合算)

### 2. 災害レジリエンスの向上 6. 自然の豊かさを守る 7. 未来世代の育成支援

#### 社会貢献活動にも積極的に参加

未来世代の育成支援として、「みどりの授業」や「ほうさい授業」の開催にも積極的に取り組んでいます。

#### 累計受講人数



■ ほうさい授業 ■ みどりの授業

# 世界の保険市場

## 最大の保険市場・米国における更なる利益成長と、新興市場の拡大、日本の安定成長がカギ

2022年の世界の保険市場は\$6,782bnであり、生損保共に米国が第1位です。保険料の増加と米ドル高により世界保険市場の4割を占めるまで拡大しています。為替影響もあり、日本は第4位で、損害保険市場では8位、生命保険市場では4位となりました。

### 世界の生命保険・損害保険元受収入保険料上位10カ国:2022年

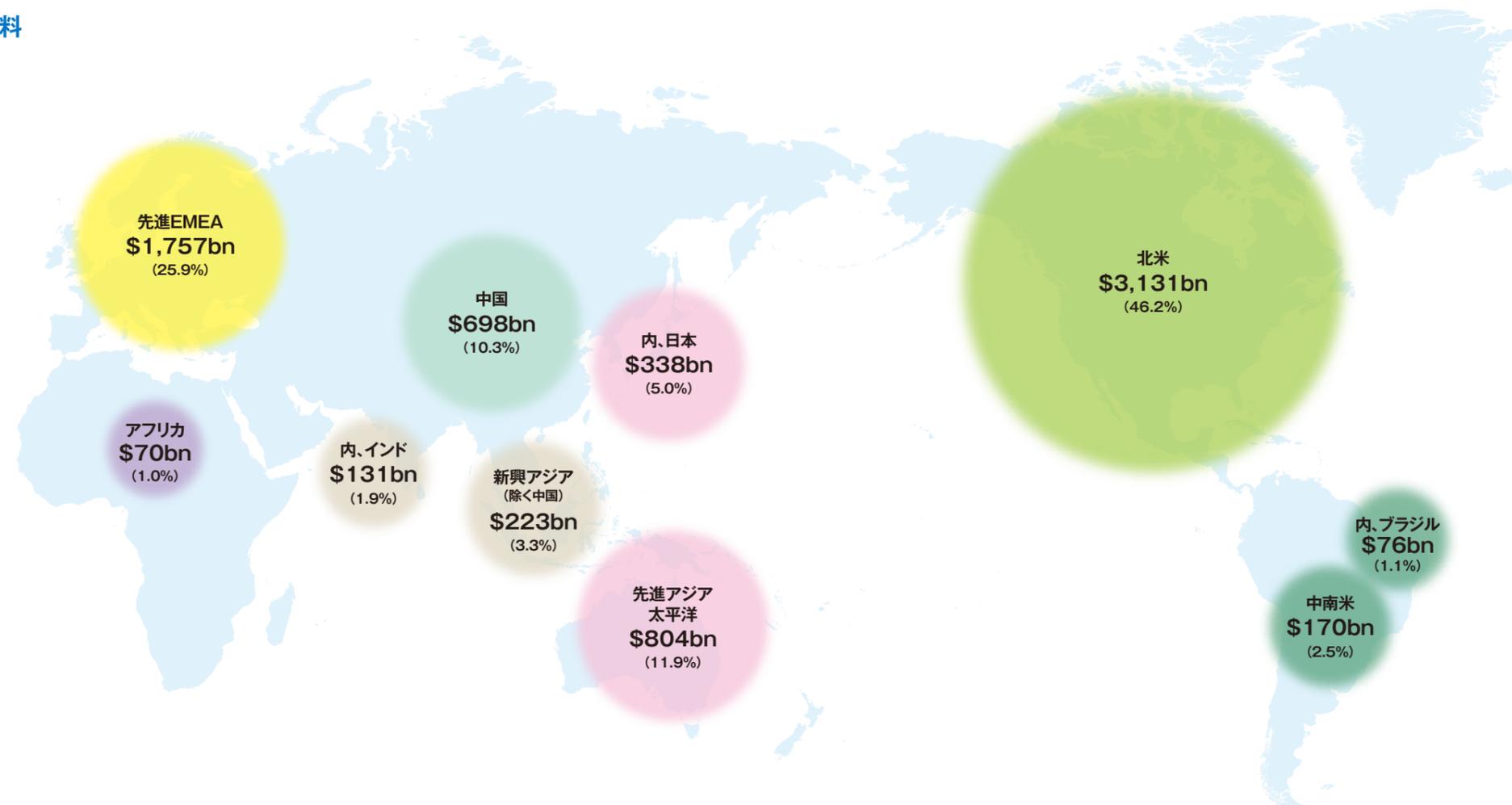
順位	国名	生命保険料	損害保険料	合計保険料		
				金額	対前年増率(%)	世界合計に占める割合(%)
1	米国	672,006	2,287,801	2,959,808	8.6	43.6
2	中国	364,359	333,448	697,806	0.2	10.3
3	イギリス	248,240	114,769	363,009	▲2.8	5.4
4	日本	243,892	93,920	337,812	▲15.1	5.0
5	フランス	157,179	104,075	261,254	▲10.7	3.9
6	ドイツ	99,164	142,469	241,633	▲11.3	3.6
7	韓国	88,026	94,820	182,846	▲5.3	2.7
8	カナダ	71,639	99,332	170,972	2.8	2.5
9	イタリア	115,938	44,229	160,168	▲16.5	2.4
10	インド	99,503	31,538	131,041	6.5	1.9

(単位:百万ドル)

(出典) Swiss Re社、Sigma、2023年第3号

### 2022年の生損保合計保険料

地域  
保険料  
(シェア)  
円の大きさは  
保険料のイメージ

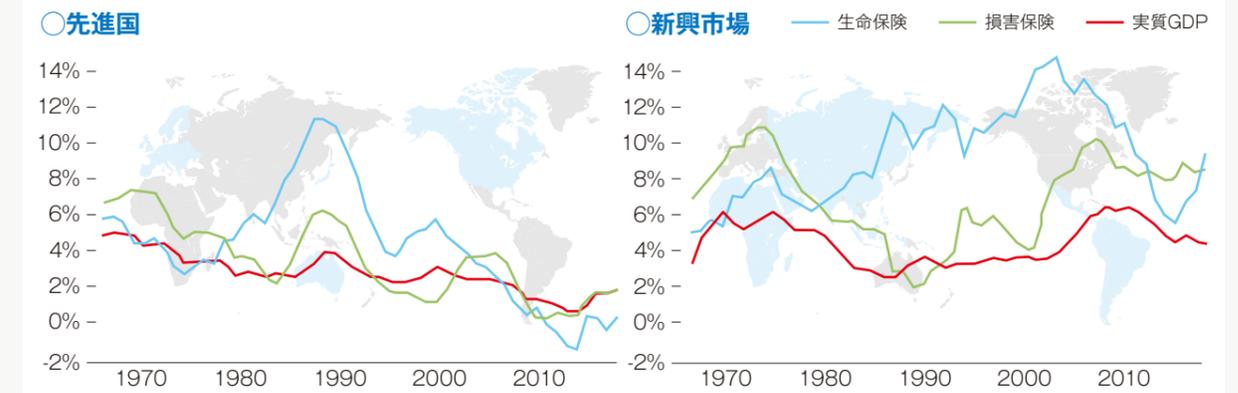


(出典) Swiss Re社、Sigma、2023年第3号

## (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

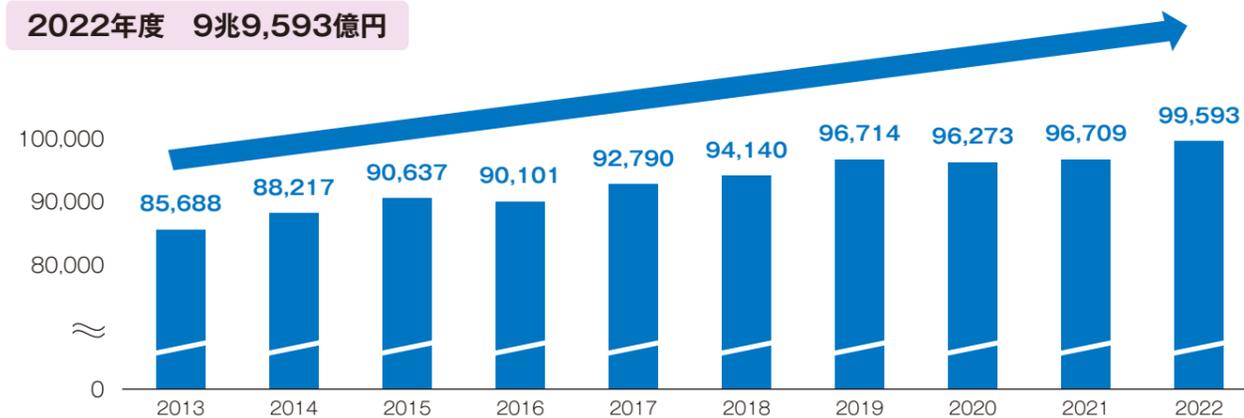
## 日本の損保市場のポテンシャル

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

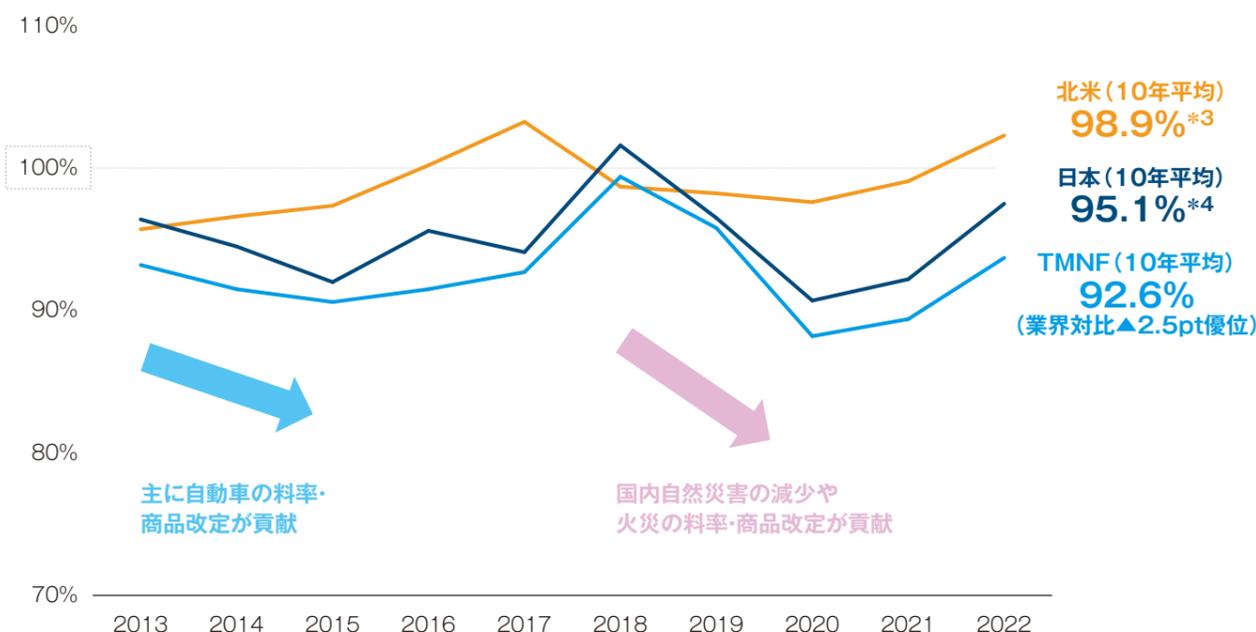
2022年度 9兆9,593億円



\*1: 保険契約者との直接の保険契約に係る収入を示す。元受保険料-諸返戻金(満期返戻金を除く)  
(出典)日本損害保険協会「ファクトブック2023」 損保協会会員会社ベース

### 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

## 新中期経営計画の事業別KPIターゲット

当社は新中計において、「政策株式売却益を除いたベースの修正純利益でCAGR+7%以上(政策株式売却益を含むベースで+15%以上)」と、引き続き世界トップクラスの利益成長を計画していますが、そのドライバーは国内外での力強いOrganic Growthになります。具体的には、Japan P&C事業では、自動車や火災保険の収益改善や新種保険の販売拡大、事業費率の改善によりCAGR+5%以上を、

Japan Life事業では、収益性が高く、利益回収期間の短い商品の販売拡大等によりCAGR+3%以上を、International事業では、分散の効いたU/Wポートフォリオと、その負債特性を活用した強固な資産運用収益により、過年度リザーブ取崩しを除いたベースでCAGR+7%以上を計画しています。

### 新中期経営計画のKPIターゲット\*1 (2024~2026)



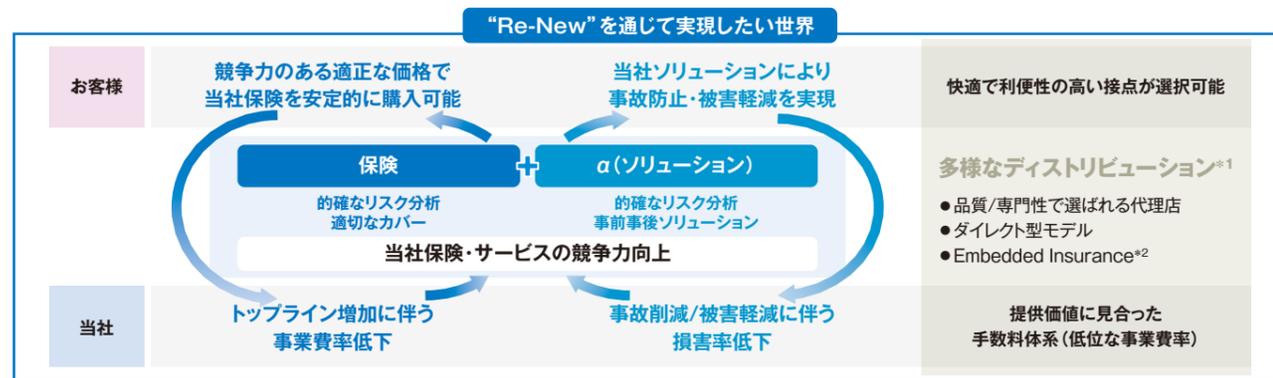
\*1: 各KPI指標は現定義ベース  
\*2: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響  
\*3: Japan Life = AL

\*4: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース  
\*5: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

Japan P&C

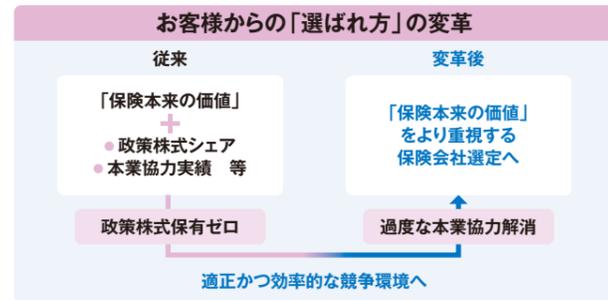
東京海上日動の中期経営計画“Re-New”

東京海上日動は、2024年度からスタートする新しい中期経営計画のキーコンセプトを「Re-New」としました。東京海上日動が新たにめざすのは、①お客様のリスクを的確に分析し、②「保険+α(ソリューション)」の提供を通じてそれをヘッジするだけでなく、損害そのものを回避・軽減する。③損害コストの低減を通じて、保険料も低減し、お客様の数も拡大していく、というものです。これを品質/専門性の高い多様なディストリビューションにのせて提供します。このように、“安心と安全”に溢れる社会づくりに貢献しながら、その結果として、当社の企業価値も持続的に向上させていきます



①お客様からの「選ばれ方」の変革

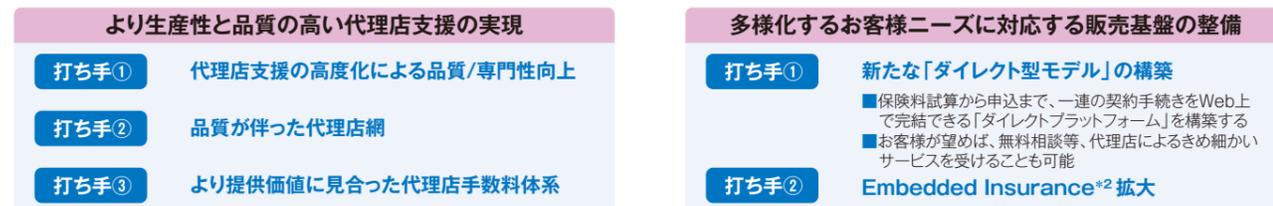
政策株式や過度な本業協同等、業界・当社に根付いていた慣行を断ち切ることで、資本負荷およびコスト面でも効率的かつ適正な競争環境となる。正に東京海上グループが「強み」とする「保険会社本来の価値提供力(真の実力)」を通じて、お客様数の増加に繋げていく



当社ならではの「強み」を活かした価値提供を通じて、お客様とのパートナーシップをより強固にし、結果として、お客様数の増加に繋げる

③多様なディストリビューションの実現

「保険+α(ソリューション)」を、お客様にお届けすることができる高い品質/専門性を有し、お客様から信頼され、お客様毎のニーズに合わせて選ばれる、ディストリビューションの拡充・多様化を図る。当社の代理店支援も高度化することで、これらを加速し、その結果として、お客様数の増加を実現していく。またこれらのベースとなる代理店の自働度や提供価値に見合った手数料体系を実現する



\*1: お客様への保険商品の届け方(アプローチ手法:販売経路等)  
\*2: パートナー企業のプラットフォームやサービスを活用した多様なデジタル完結型(組込型)保険

Japan P&C

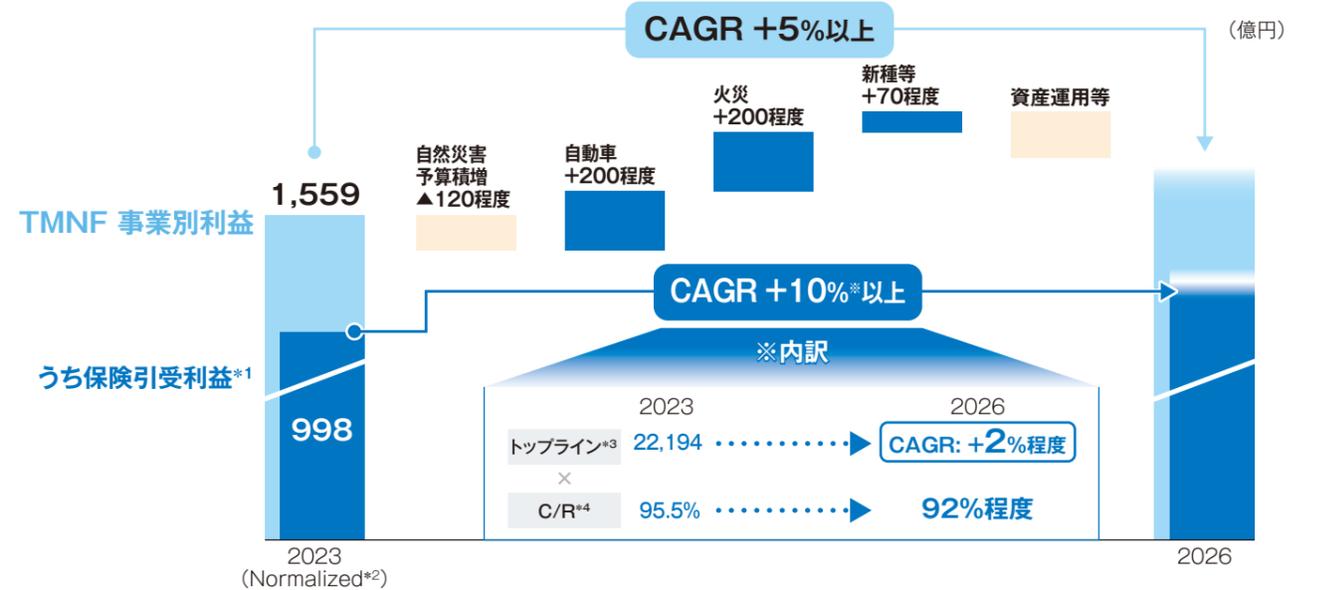
Japan P&C事業の概要

現状認識

日本国内の損保市場全体では、成長が続いているものの、社会構造の変化や自然災害リスクへの対応等が課題となっている。種目構成で大きな割合を占める自動車保険では、若年層の車離れや高齢化社会の進行の影響が、また火災保険では、近年の自然災害の増加による保険金の支払い増加が課題である。また、いずれの種目においてもインフレによる修理単価高騰の影響も大きく、収益改善対策に取り組んでいる。これらに加えて、中長期的な成長領域となる新種保険の拡大や、「事前・事後」の領域における「+α」としての保険以外のソリューション提供の取組みも進めている

新中計目標

新中計における事業別利益は、+5%以上のCAGRを計画している。政策株式の売却加速による受取配当金の減少や、自然災害予算の引上げによる利益へのマイナス影響が一部含まれるが、レートアップとお客様数拡大、その結果としての強い保険引受利益の成長で打ち返す。その中で、保険引受利益のCAGRは「+10%以上」を計画しているが、これは料率や商品の改定など、実現確度の高い内容であり、これらの計画により、コンバインド・レシオは、92%程度にまで改善させる



\*1: 税後、概算  
\*2: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。自然災害は830億円(広域自然災害730億円+小口自然災害100億円、税前)を平年ベースとしている。なお、新中計は、自然災害予算を積み増し、1,000億円(税前)を平年ベースとして織り込んで算出している  
\*3: 正味収入保険料(民保)  
\*4: 民保E/Iベース、概算  
※\*1-4は、P.132-P.135においても同様

主要施策

計画の実現に向けて、主に以下の施策を進めています。

自動車保険 (P.132)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●料率・商品改定(レートアップ)</li> <li>●特約付帯率の向上</li> <li>●支払いの適正化</li> </ul>
火災保険 (P.133)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●料率・商品改定(レートアップ)</li> <li>●ボトムにフォーカスした取組み加速</li> </ul>
新種保険 (P.134)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社グループの「強み」である「保険プログラム構築力・リスクに対する目利き力」、「ソリューション提供力」を活かしたマーケットの取込み</li> </ul>
E/R改善 (P.135)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●収益性を伴うトップライン拡大による事業効率向上</li> <li>●メリハリある代理店手数料体系の実現</li> <li>●物件費・人件費の徹底削減</li> </ul>

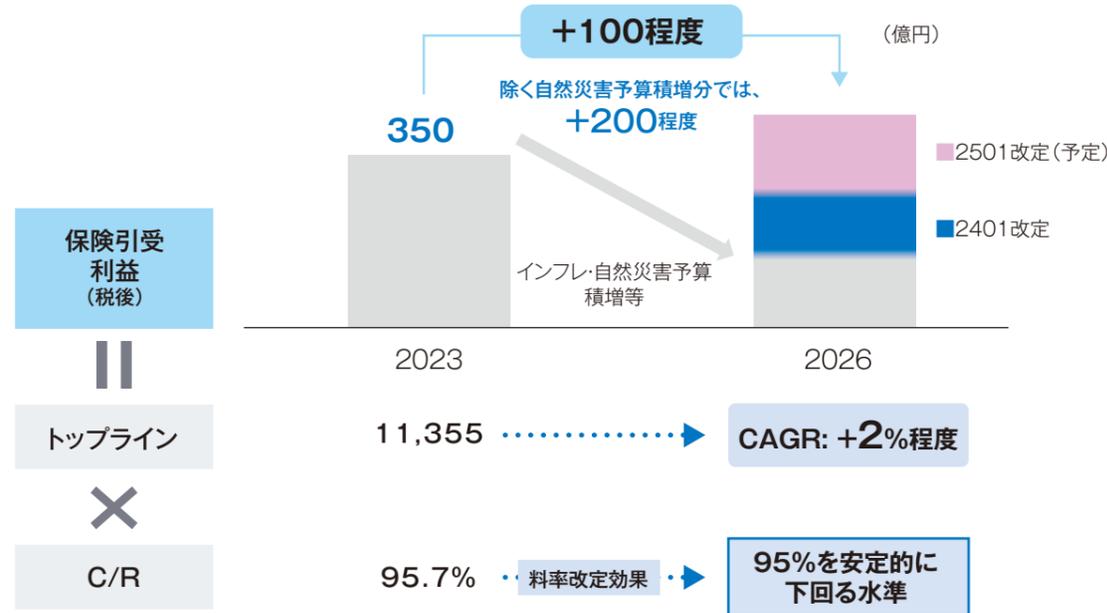
## Japan P&C 自動車保険の収益改善

### 現状認識

日本の自動車保有台数は緩やかに減少することが見込まれ、またここ数年は、事故頻度・単価の上昇に加えて主に雹災などの自然災害の影響によりロスコストが悪化傾向にある。  
付加価値の高い商品を次々に投入し、自然災害の発生状況やクレームコスト動向も踏まえて、プロアクティブな料率・商品改定への対応が求められている

### 新中計目標

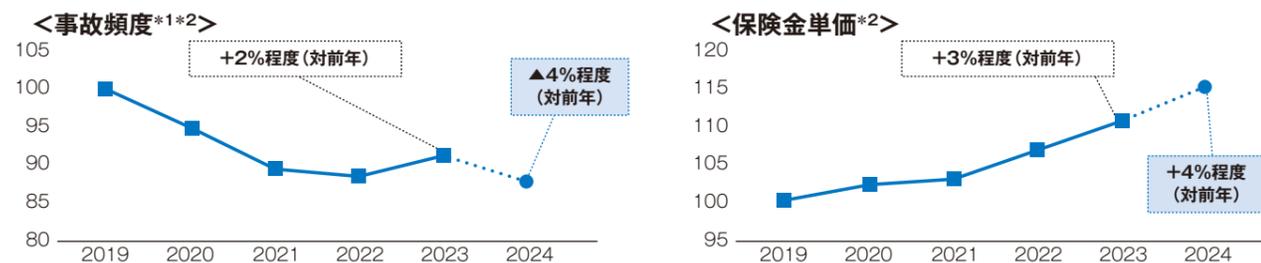
足元の状況を踏まえたロスコスト（事故頻度および保険金単価）の上昇や、自然災害の増加に伴う自然災害予算増額の影響に対し、リザルト改善の取り組みや業務効率化等の不断の努力に加え、必要な商品・料率改定を実施し、安定的に95%を下回る水準をめざす



### 主要施策

施策	取組み
料率・商品改定	● コロナの反動(リベンジドライブ)による事故頻度の上振れ、インフレの継続・拡大等による事故単価の増加、自然災害の増加等の影響を踏まえ、必要に応じてプロアクティブな料率改定を実施
特約付帯率の向上	● 初度登録から3年以内の車両に対し、事故時のお客様満足度が高い車両新価保険特約の自動セット化
支払いの適正化	● 不正請求対策の専門チーム設置・修理工場マッチングサービスの提供等の施策を通じて、適正な保険金支払い体制の強化や事業費を抑制

### (ご参考)ロスコストの状況



\*1: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナで事故頻度が減少した影響を控除  
\*2: 2019年度を100とした推移

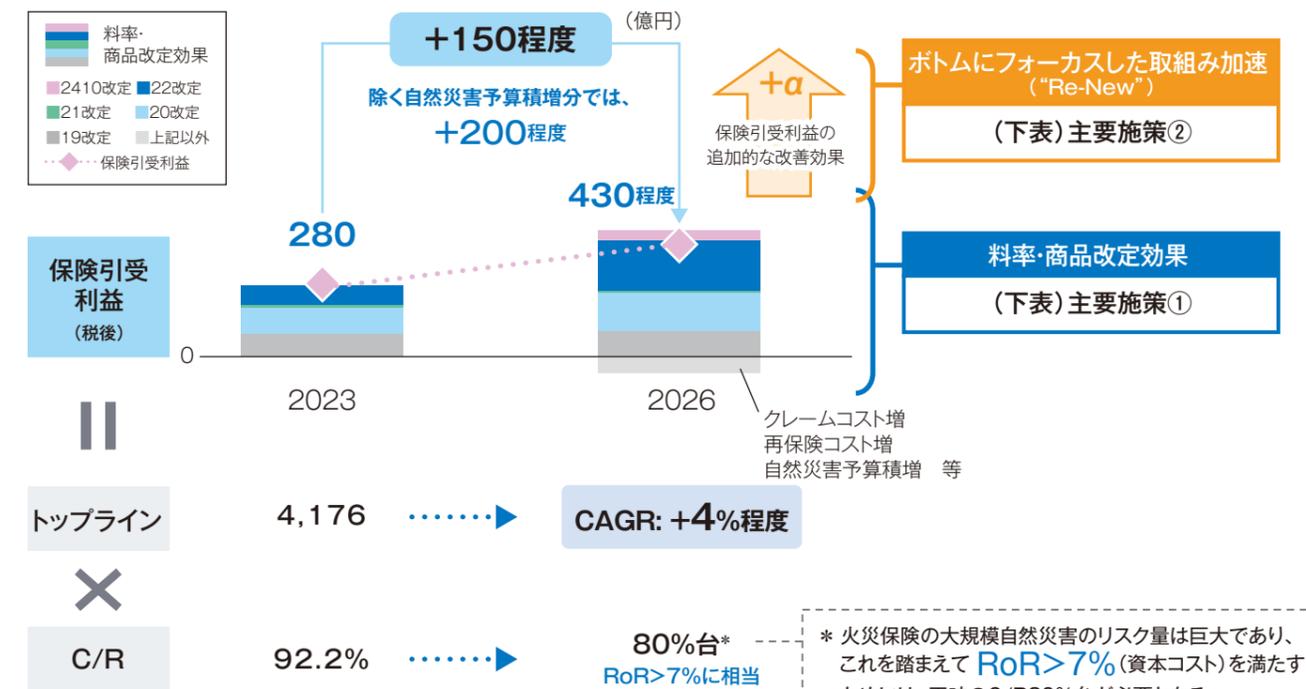
## Japan P&C 火災保険の収益改善

### 現状認識

火災保険の収支状況は、これまでの改定効果もあり改善傾向にあるが、この10年、多くの年でマイナスとなっている。  
また大型台風や豪雨等が近年増加し、さらに多発・激甚化する可能性もある。このような環境下、損害保険料率算出機構は、火災保険の参考純率を引き上げている(2023年6月届出、住宅総合保険ベース 平均約+13%)。自然災害の多発・激甚化に加えて、自然災害以外の保険金増加や再保険料の高止まりもあり、火災保険は依然として厳しい収支状況にある。このような環境認識を踏まえ、お客様へ今後も火災保険を安定的にお届けするためにも、企業分野・個人分野ともに、料率・商品改定を含む収益の改善が求められている

### 新中計目標

過去からの継続的な料率・商品改定と2024年10月料率・商品改定に加え、“Re-New”の中で実行する厳格な採算管理等の結果として、2026年度までに資本コスト相当の収益性(RoR>7%)の確保を実現する



### 主要施策

施策	取組み
① 料率・商品改定	● 過去の継続的な料率・商品改定効果の実現 ● 2024年10月料率・商品改定の実施
② ボトムにフォーカスした取組み加速	● 低収益契約の引受厳格化 ● 引受条件の改善

\* 火災保険の大規模自然災害のリスク量は巨大であり、これを踏まえてRoR>7%(資本コスト)を満たすためには、平時のC/R80%台が必要となる

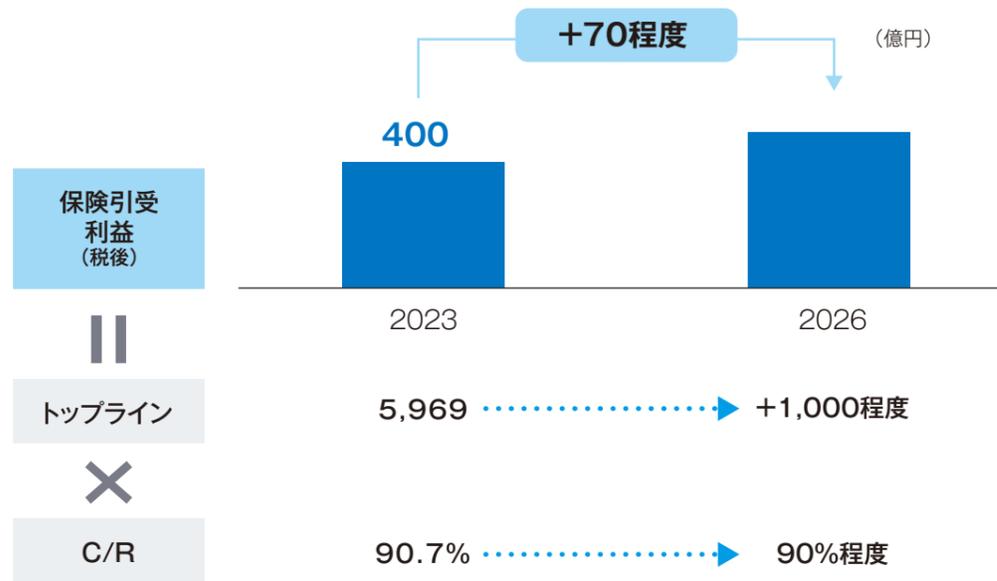
## Japan P&C 新種保険の拡大

### 現状認識

先が見通せない不確実な時代において、リスクは増加の一途であることに加え、社会課題も複雑化している。グローバルには再生可能エネルギーへの移行や、サイバーリスクの増大などが大きな社会課題となっている他、日本国内においても少子高齢化や地域経済の衰退といった課題も深刻化している。このような社会課題に対して、新種保険は、今後も新たな商品・サービス提供の余地が大きい。特に中小企業マーケットでは、欧米マーケット対比で国内の加入率はまだまだ低く、ポテンシャルは大きい。

### 新中計目標

重点5領域を中心とした伸びしろの大きいマーケットを取込み、+70億円程度の増益(+1,000億円程度の増収)を実現する



主要施策 当社グループの「強み」を活かしたマーケットの取込み

当社グループの「強み」	施策
保険プログラム構築力 ・ リスクに対する目利き力	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外グループ会社と連携した最先端の保険プログラムの組成 (例:サイバー・D&amp;O・洋上風力など)</li> <li>SME向けの専用商品・補償の拡充とコンサル型の提案</li> <li>TdRなど国内グループ会社のノウハウ・データを活用した保険の領域拡大 (例:ヘルスケア分野における未病・予防領域)</li> </ul>
ソリューション提供力	<ul style="list-style-type: none"> <li>24時間365日対応の緊急時ホットラインサービスの提供 (サイバー)</li> <li>TdRのデータ分析力を活用したロスプリサービス等の提供</li> </ul>

(ご参考) 重点5領域の潜在マーケット

重点領域	市場規模	普及率
SME	1.3兆円*1	20~30%*1
GX(洋上)	2,000億円*2	—
ヘルスケア	1.7兆円*3	75%*3
サイバー	1,800億円*4	10%未満*5
レジリエンス(24年度~)	3,000億円*6	—

\*1: 日本における市場規模(出典)当社推計  
\*2: 2030年時点の国内外における洋上風力保険マーケット(出典)当社推計  
\*3: 団体向け医療保険・がん保険・GLTDマーケット(出典)生命保険文化センター、労政時報

\*4: 日本における市場規模(出典)調査会社調べ  
\*5: (出典)日本損害保険協会「サイバーリスク意識・対策実態調査2020」  
\*6: 小売り業・製造業等の産業設備/住宅の修繕費を当社推計

## Japan P&C E/R改善に向けたイニシアチブ

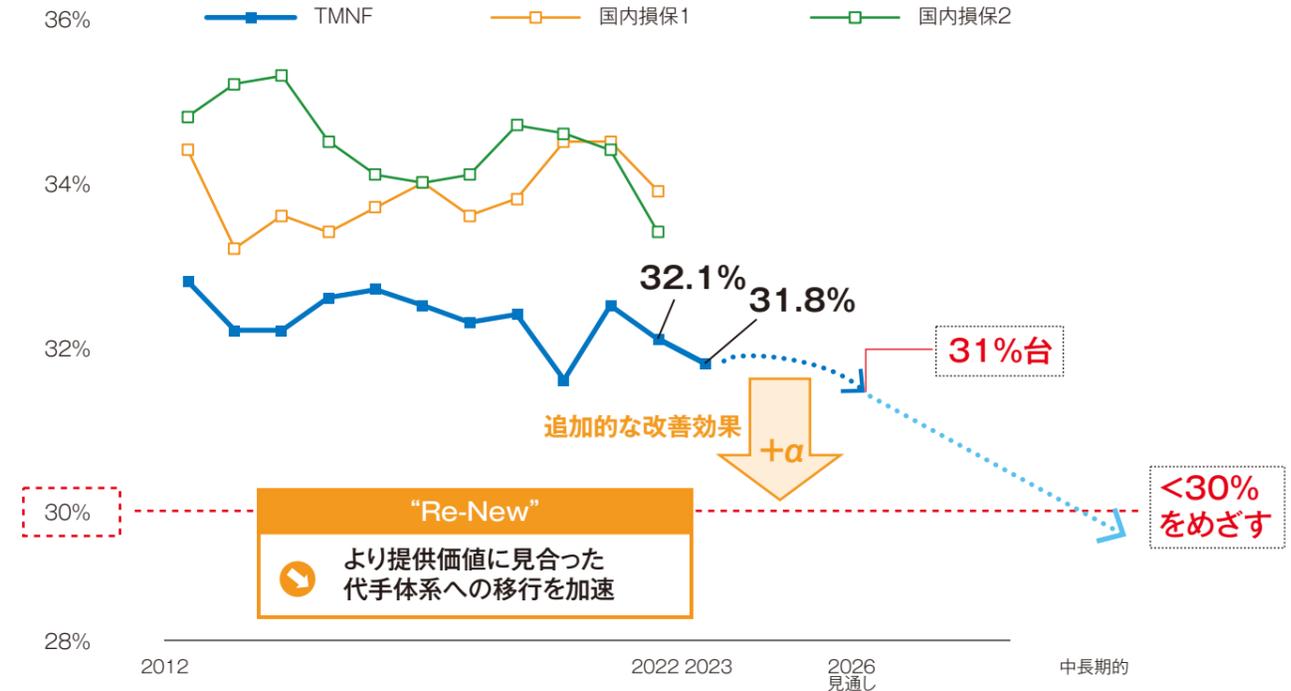
### 現状認識

2023年度の事業費率はシステムサービスインの期ずれなどによる一過性の影響(プラスの影響)があったものの、今中計ではソフトウェアの過年度減価償却費増額の影響によるITコストの更なる増加やインフレの影響等による不可避的な物件費の増加要素がある。人件費・物件費・代理店手数料の各領域における聖域なき削減・適正化の取組みを引き続き着実に進めるとともに、成長への投資と規律のバランスを見極めながら経営資源の配分を行う必要がある。

### 新中計目標

社会課題解決を通じた収益を伴うトップラインの拡大や、代理店手数料体系の見直し等により、新中計期間中は31%台、中長期的にはE/R<30%の実現をめざす

### TMNF E/R\*1



### 主要施策

施策	取組み
収益を伴うトップライン拡大による事業効率向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来からの事務量削減の取組み(2026年度末までに▲25%*2)に加え、生成AIの活用等を通じ、成長領域への行動量をさらに拡大</li> </ul>
メリハリある代手体系の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店の業務品質や自立度に応じ、提供価値に見合った手数料体系への大幅なシフト</li> </ul>
物件費・人件費の徹底削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITコスト増・ベアなどの環境下においても聖域なきコスト削減を実行</li> <li>業務削減プロジェクトのリアル化(2026年度末までに▲約90億円*3)</li> </ul>

\*1: 民保  
\*2: vs 2019、▲300-500億円/年相当、パーチャルに算出  
\*3: vs 2023、税後・概算、vs 2019(プロジェクト開始時点)では、▲約130億円

Japan Life

グループのリスク分散と長期的な成長への貢献

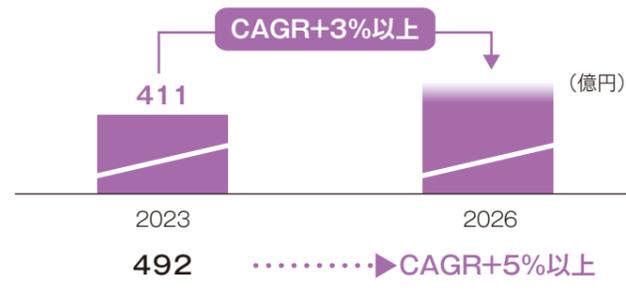
現状認識

当社のJapan Life事業は、従来の生命保険ではカバーできない退院後の治療や介護といった生存リスクにいち早く注力し、革新的な保障商品や次々に生み出してきた。足元、収益性の高い主力商品は順調に販売拡大している一方で、保障商品や資産形成マーケットの競争は激化している。今後、健康寿命の延伸やデジタル化の進展により、お客様が求める価値や購買行動の変化が予想される中、外部環境の変化を的確に捉えた事業展開が持続的な成長の鍵となる

新中計目標

ビジネスモデルの変革や収益性が高く利益回収期間が短い商品の販売により、トップラインを伸ばし着実に保有契約を積み上げることで、利益実現の早期化と利益水準の向上を図り、事業別利益をCAGR+3%以上成長させる

Japan Life事業  
事業別利益



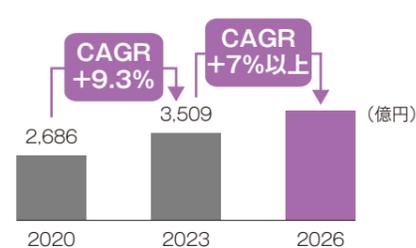
主要施策

新中計では、強みである「広大な東京海上グループの顧客基盤」「革新的な商品開発力」を最大限に活かしながら、ビジネスモデルの変革（顧客接点の変革・提供価値の変革）を通じて、時代の変化に適応した「新たな価値」を提供していく

施策	取組み
顧客接点の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店を通じたお客様へのアプローチの強化に加え、東京海上日動あんしん生命から企業の本業顧客や従業員等に直接アプローチし、コンサルティングを担う代理店へ送客するビジネスモデル(ダイレクトアプローチ)を推進する</li> </ul>
提供価値の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>人生100年時代における社会課題である「保障」「健康増進」「資産形成」の解決に向け、お客様をお守りする領域を拡大する</li> <li>事前・事後領域における、独自性あるサービスと保障の一体型商品の開発</li> <li>資産形成をサポートする商品の拡充 等</li> </ul>

保有年換算保険料(保障商品+回払変額保険)

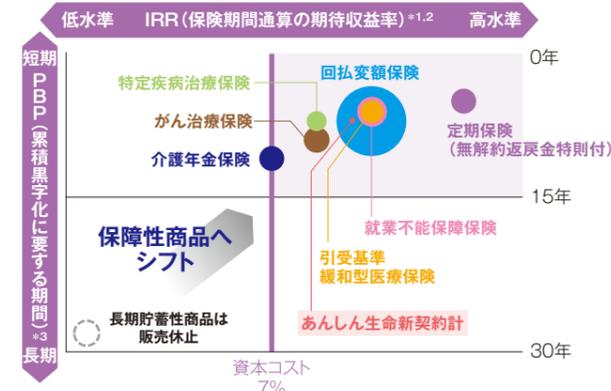
収益性の高い主力商品の保有は着実に拡大しており、新中計においても利益成長のドライバーとなる



\*1: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの  
 \*2: バブルの大きさは新契約年換算保険料(2024予想)  
 \*3: PayBack Period(財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間)。図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2024予想

IRRの向上とPBPの短縮

保険期間通算の収益率は、グループ資本コストの7%を超えて10%超に、黒字化期間は10年を下回る水準まで向上



International

各国・各地域におけるトップクラスの利益成長

現状認識

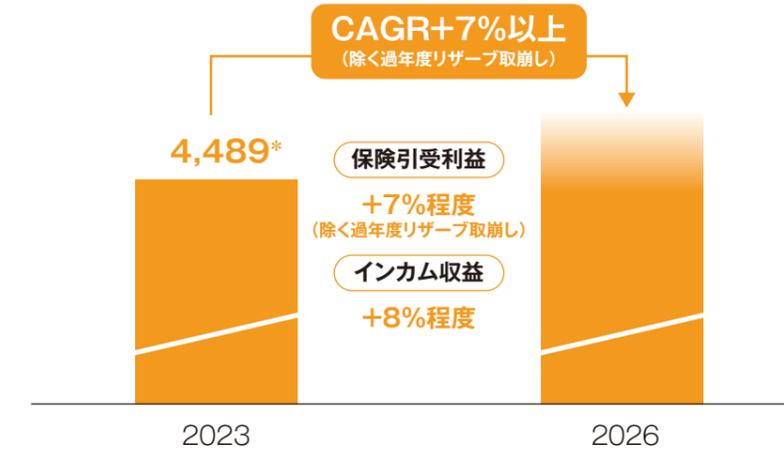
当社のInternational事業は、分散の効いたアンダーライティング・ポートフォリオの構築と、DFGの専門性高い資産運用力を背景に、保険引受とインカム収益の両輪で高い成長を実現してきた結果として、グループ全体の利益成長を牽引している。今後も、グループ各社が築いてきたそれぞれの強みを活かして経営戦略を着実に実行することで、利益を底堅く拡大させていくことが重要である

新中計目標

新中計においても、各国・各地域におけるトップクラスの保険引受(CAGR+7%程度)と資産運用(インカム収益:CAGR+8%程度)により、事業別利益をCAGR+7%以上成長させる

International事業  
事業別利益\*

(億円)



主要施策

施策	取組み
保険引受利益の持続的な拡大 (P.138-141)	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップラインの安定的な拡大</li> <li>ボトムフォーカスの徹底</li> </ul>
インカム収益の安定的な拡大 (P.142-143)	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金特性の活用</li> <li>安定的なイールドの確保</li> <li>グループレベルでのリスクコントロール</li> </ul>

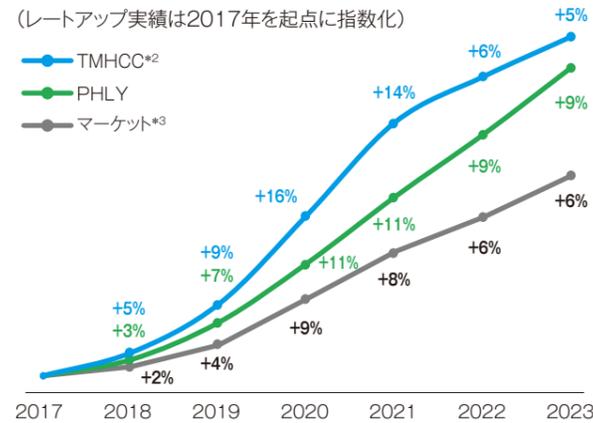
\*: 為替は24.3末を適用。利益については、2023はNormalizedベース、且つ過年度リザーブ取崩の影響を控除

## International 保険引受利益の持続的な拡大

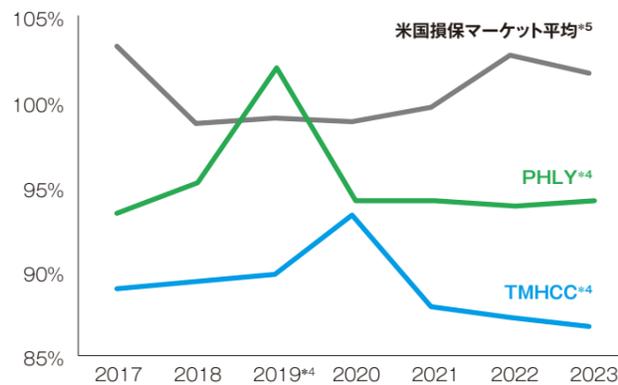
### 現状認識

当社はニッチなマーケットや種目への戦略的な特化により築いた競争優位性を背景に、フォワードルッキングにロスコストを正しく見極めながら適正なレートアップを実行することで、C/Rを低位に維持しつつ高い成長を実現してきた。足元では、一部の種目で保険料率がソフト化に転じるなど、マーケット・サイクルの転換の兆しが見えているが、引き続きこうした当社の強みを活かすことで、マーケット・サイクルの影響を抑え、適切なマージンを確保し続けることが重要である

### レートアップ実績 (グラフ内数値は単年度のレートアップ率)



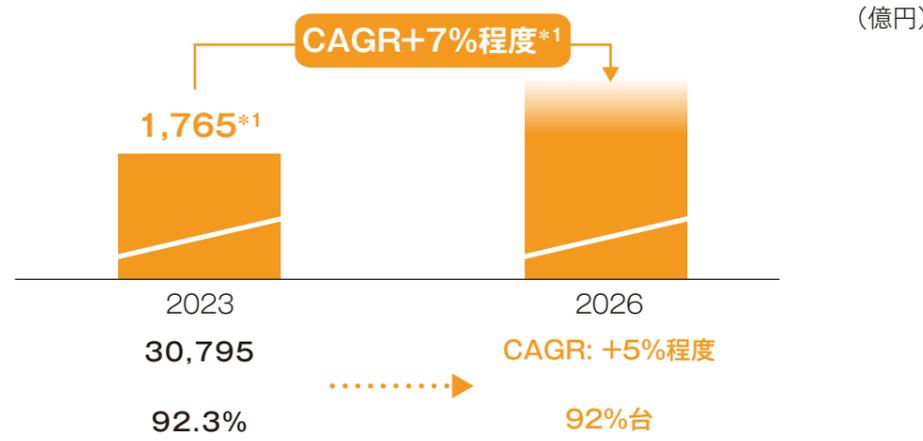
### C/R実績



### 新中計目標

新中計におけるInternational事業の利益成長のドライバーは、引き続き先進国を中心とする好調な保険引受。トップラインの安定的な拡大(CAGR+5%程度)と、C/Rを92%台と良好に保つことで、保険引受利益をCAGR+7%程度成長させる

### International事業 保険引受利益\*1



### 主要施策

足元でマーケットのレートサイクルがハード化からソフト化に転じる兆しが見えるなか、各マーケットにおいて築いてきた強みを活かすことで、マーケットサイクルの影響を抑え、着実な利益成長を実現する(詳細はP.139-141)

施策	取組み
トップラインの安定的な拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッチなマーケット、スペシャルティ種目等への戦略的な特化</li> <li>フォワードルッキングにロスコストを見極めたレート設定</li> <li>ボルトオンM&amp;Aやビジネスラインの拡大等による新たなリスクテイク 等</li> </ul>
ボトムフォーカスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャルインフレーションの進展等、収益性の動向を注視し、厳格な引受規律を堅持</li> <li>デジタル・IT等を活用した業務プロセスの効率化 等</li> </ul>

## 保険引受利益の持続的な拡大を可能とする各社の強み

### ① TMHCC: リスク分散とボトムフォーカスの徹底



CEO/Susan Rivera

TMHCCでは、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を背景とした高い価格交渉力に加え、得意技でもあるボルトオンM&Aやアンダーライティングチームの獲得、新規ビジネスラインの立ち上げ等を通じて、収益性が高く、分散の効いたポートフォリオを構築してきました。こうした高度で専門的なアンダーライティング力に加え、効率的なオペレーションや厳格なERM経営も実行することで、ボトムフォーカスの姿勢を徹底し、C/Rを低位に安定させ、優れた業績を実現しています。

### ピア対比で安定して低位なC/Rを実現



(出典) Company Reports, D&P Analysisより当社作成(2023/12/31時点データを使用)

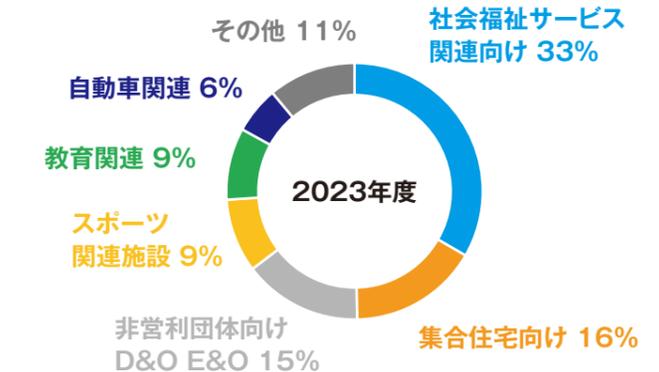
### ② PHLI: マーケット支配力と高いリスク感度



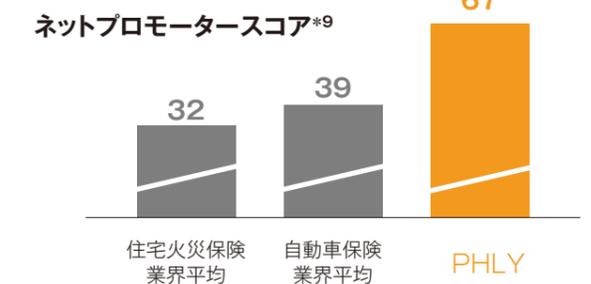
CEO/John Glomb

PHLYでは、非常利団体等のニッチな顧客セグメントに戦略的にフォーカスすることで、有力AgentやBrokerと強固な関係を築きながら、顧客毎のニーズに応える専用商品や、きめ細かいサービス、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、高い顧客ロイヤルティを獲得しています。また、足元で懸念されているソーシャルインフレーションの高まりに対しては、2019年にその影響をいち早く見越してリザーブを積増しており\*6、その後も高額リミット契約の大幅削減\*7や、訴訟件数の削減(▲60%\*8)等によるリスクコントロールを徹底し、高い収益性を堅持しています。

### マーケット構成



### 高い顧客ロイヤルティ



\*1: 為替は24.3末を適用。利益については、2023はNormalizedベース、且つ過年度リザーブ取崩の影響を控除  
 \*2: A&H-Surety-Creditを除く  
 \*3: (出典) Willis Towers Watson  
 \*4: 現地管理会計ベース (PHLYの2019年は過年度リザーブ積増により一時的に上昇している)  
 \*5: (出典) S&P Capital IQ  
 \*6: 2020年以降は取崩しが続いている  
 \*7: 高額リミット契約の多いアンプレラ保険のうち、9割超をリミット\$5M以下に抑えている  
 \*8: 早期和解の取組みを開始した2020年2Q対比  
 \*9: (出典) NICE Satmetrix 2023 Consumer Net Promoter Benchmark Study

II パーバスストーリーを支える戦略と経営基盤 財務・非財務データ | 事業別の新中期経営計画

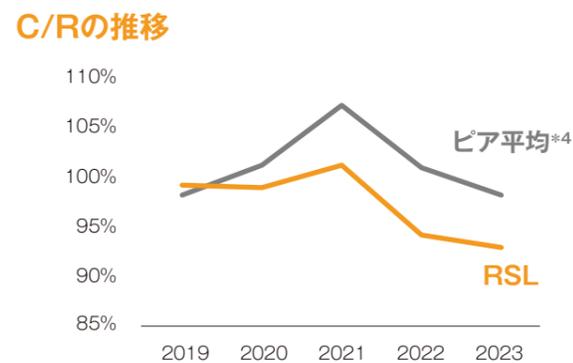
③ RSL:市場における競争優位性と徹底的な収益改善の実行力



RSL\*1では、主力商品であるLTD\*2を中心に、DFG傘下のMatrix\*3との協業を深化させ、専門性高い休職管理サービスを提供すること等により、就業不能保障保険市場における競争優位性がさらに強化され、ピア平均\*4を上回るトップラインの拡大を実現しています。

また、直近では収益性改善の取組み(高リスク契約の非更改、アンダーライティング基準の厳格化、AIを活用した業務効率化等)を徹底的に実施することで、収益性の著しい改善・維持に成功しており、DFGの高い業績を保険引受面から支えています。

\*1: Reliance Standard Life (DFG傘下の生保会社)  
\*2: Long Term Disability (長期就業不能保険)  
\*3: DFG傘下で休職管理サービスを提供するThird Party Administrator  
2023年にRSLとブランドを統一し、"reliancematrix"として両社一体で協業を加速している  
\*4: Hartford, MetLife, Unum, Voya, Lincoln, Prudential, Principalの7社



④ Pure:高い成長ポテンシャルの取込み



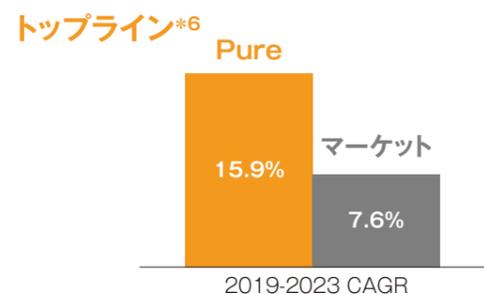
Pureでは、成長性の高い米国富裕層(HNW)市場にフォーカスし、顧客ニーズに応じた質の高いサービス(HNW層に特化した商品構成、防災・事故再発防止サービス等)を提供することで、高い顧客ロイヤルティとM/Sを獲得しています。

この強みを活かしつつ引受規律も堅持しながらトップラインを継続的に拡大させることで、高い利益成長を実現しています。

\*5: (出典) D&P  
\*6: マネジメント会社の取扱保険料

HNW市場のM/S\*5

会社名	順位	M/S
Chubb	1	15%
Pure	2	5%
AIG	3	3%
Cincinnati	4	2%
Nationwide	5	1%



⑤ TMK:ロイズ市場トップクラスの収益性



TMKでは、「常時C/R90%台前半を達成する」というクリアな目標を掲げ、事業ポートフォリオの最適化や種目分散の拡大等を行うことで、高い収益性を堅持しています。

その中で、アペタイトに合う種目の拡大に向けて、ロイズブローカーとの連携強化も推進しており、ロイズとの協働を通じたイノベーション領域の研究・新商品開発の積極的な取組みにより、ビジネスラインを拡大しています。

ロイズ市場最大級の引受能力 (USD mn)

会社名	順位	2023 GWP*1
Beazley	1	5,995
Brit	2	3,879
QBE	3	3,283
TMK	4	2,783
Hiscox	5	2,614



⑥ TMSR:最先端のDX・ITを徹底活用したトップライン成長と収益性向上



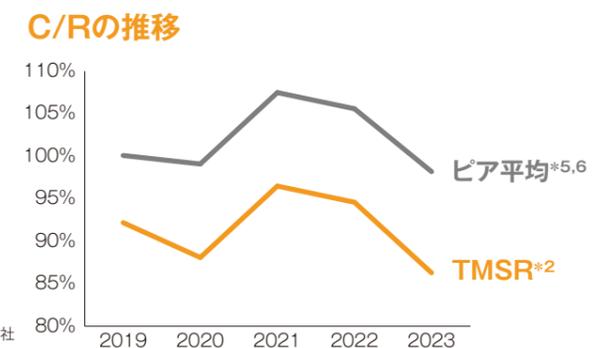
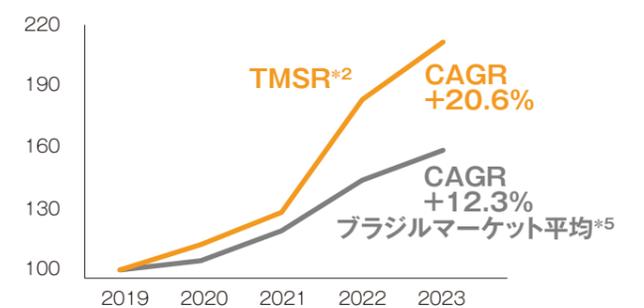
TMSRでは、100%ブローカー市場であり、加えてインフレ率の変動も大きい難しいブラジルの市場環境において、最先端のDX・ITを徹底活用することで、規律ある引受方針の下、タイムリーかつ精緻なデータ分析に基づく料率改定を高頻度で実施しています。

また、業務プロセスの効率化と商品サービスの拡充を積み重ねることで、高い価格競争力と優れた業務品質を両立し、顧客・ブローカーからの高い支持を獲得しています。

こうしたサイクルを戦略的に実行し続けることで、マーケットを大きく上回るトップライン成長と収益性向上を実現しています。

\*1: 各社Managing Agentが管理するSyndicateの合計GWP (出典) S&P Capital IQ  
\*2: 現地会計ベース  
\*3: (出典) Lloyd's Annual Report  
\*4: 2020はマーケットもTMKもコロナの影響を除いたベース  
\*5: (出典) SUSEP  
\*6: Porto Seguro, HDI Seguros, Liberty Seguros, Mapfre, Allianz, Sampo Segurosの6社

トップラインの推移  
2019年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



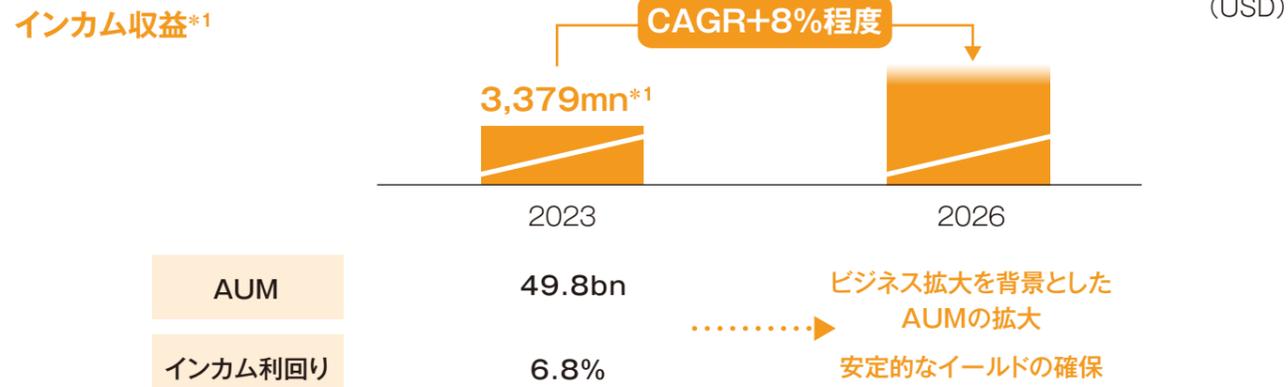
## International インカム収益の安定的な拡大

### 現状認識

当社の資産運用の強みは、DFGの運用力を活かして、国内外のグループ運用資金を米国クレジット資産に投資することで、適切なモニタリングおよびリスクコントロールを行いながら高いリターンを上げること。前中計では米国を中心とした金利上昇の恩恵も受け、インカム収益が大幅に拡大したが、足元では米国金利のピークアウトが見込まれるなど、市場環境の変化を的確に捉えた機動的な運用戦略の実行が重要である

### 新中計目標

堅調なビジネスを背景とした長期・予測可能な保険負債(AUM)の拡大と、RORが魅力的なアセットクラスへの投資によるイールド確保を通じて、安定的にインカム収益を拡大(CAGR+8%程度)していく



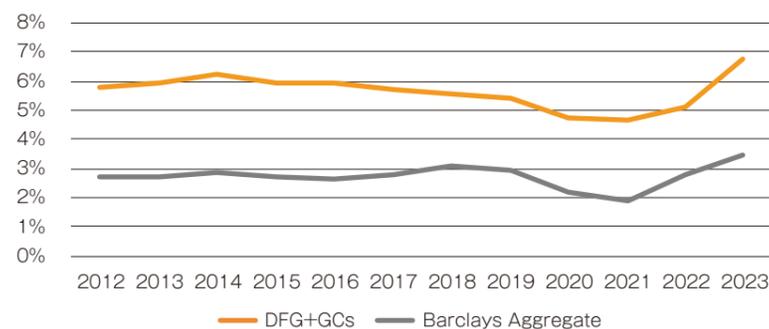
\*1: DFGおよび主なグループ会社(TMNF、AL、NF、PHLY、TMAIC、TMHCC)のDFGへの運用委託分

### 主要施策

足元で米国金利のピークアウトが見込まれる中においても、DFGの運用力(P.143)を活かすことで引き続き高いインカムリターンを実現する

施策	取組み
資金特性の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のビジネスの拡大に伴うAUMの拡大</li> <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 等</li> </ul>
安定的なイールドの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>DFGの目利き力を活かし、相対的にRORの良好な資産にフォーカス</li> <li>社内外の幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実行 等</li> </ul>
グループレベルでのリスクコントロール	<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 等</li> </ul>

### ベンチマークを上回る安定的なイールドを確保



## 安定的なインカム収益の拡大を可能とするDFG運用の強み

### ①リターンの再現性高い運用体制

DFGでは、CREローンやCLOなど専門性を要するクレジット運用を実施していますが、コロナやリーマンショックなど、いくつもの相場変動を経験し、サイクルを通じて安定したリターンを出し

てきたチームが、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を構築することで、収益獲得機会を確実に捉えています。



Donald Sherman  
DFG CEO



Stephan Kiratsous  
DFG CFO&COO



Vincent Kok  
DFG CIO

### ②外部委託先との強固な連携体制

また、DFGではインハウスによる運用の他にも、外部委託先を起用した運用も行っており、インハウスと外部委託先、双方の知見やネットワークを活用することで、市場の変化に対応する機動的なポートフォリオの入れ替えが可能となっています。

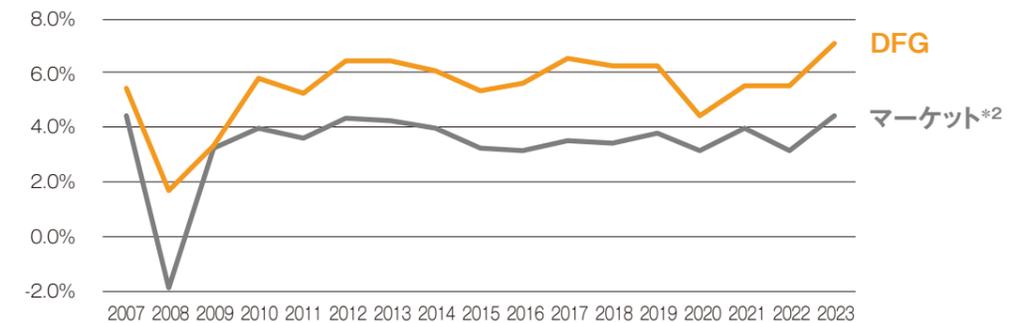
なお、外部委託先との連携においては、委託先の選別をした上で、必要に応じて投資戦略の策定・個別の引受にDFG経営陣がハンズオンで関与することで、資産運用全体をDFG自らがしっかりとマネージしています。

### ③運用原資は長期・予測可能な保険負債

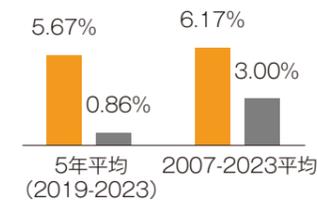
こうした強みに加え、DFG運用の裏付けとなる保険負債が、従業員福利厚生関連の保険や超過額労災保険、就業不能保障保険といった長期かつ安定的なキャッシュフローを有していること

から、短期的な市場のブレに惑わされずに投資資産を償還まで持ち切ることが可能となっており、こうした投資スタイルの結果として、マーケットを上回る高いリターンを実現し続けています。

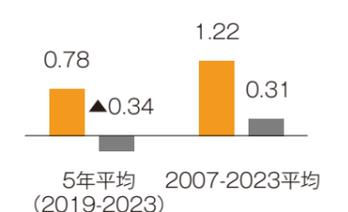
### 運用収益率\*1



### トータルリターン



### シャープレシオ\*3



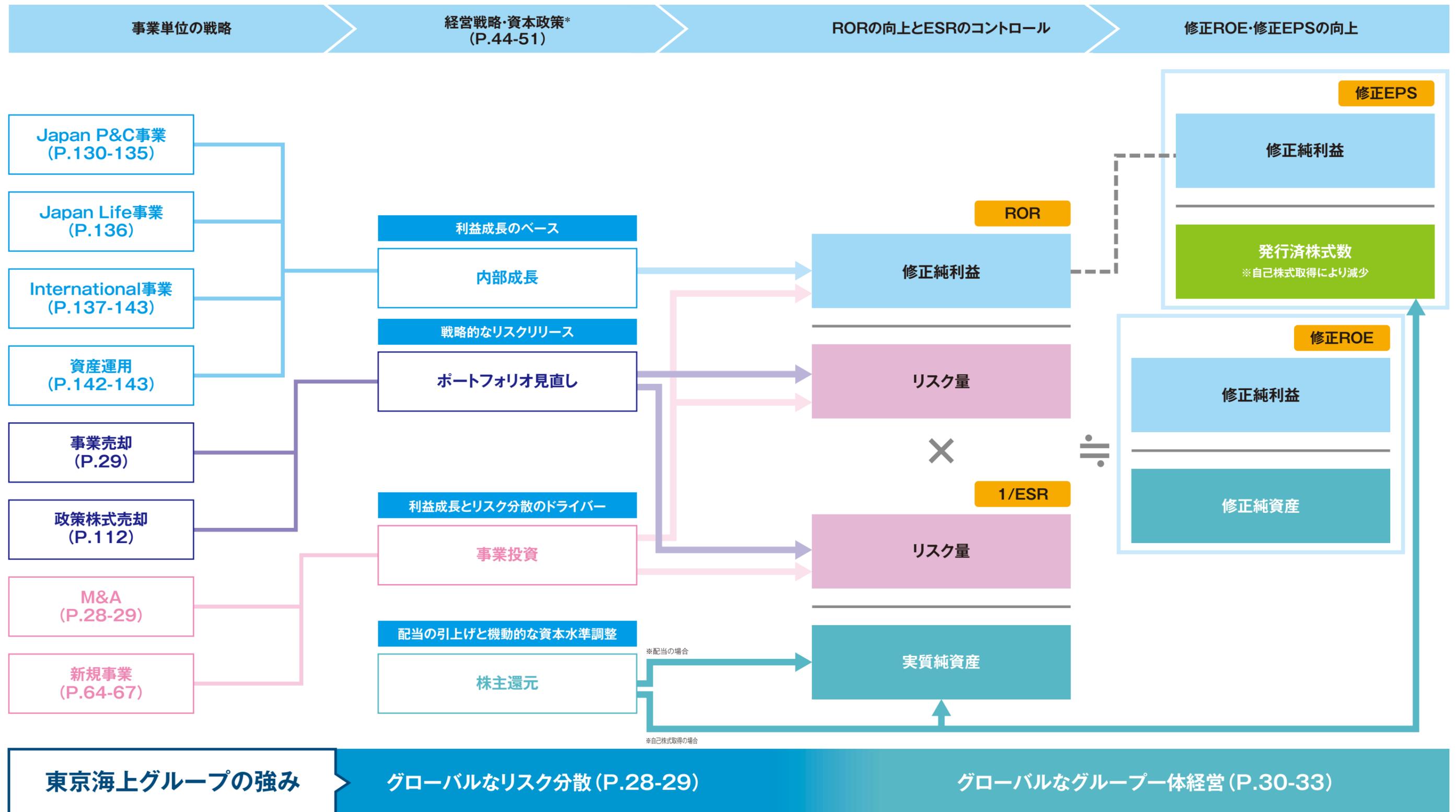
\*1: (インカム+売却損益+減損)/運用資産で算出

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

\*3: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回り-リスクフリーレート)÷ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6M

# 修正ROE・修正EPS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・修正EPSを引き上げていきます。



**東京海上グループの強み** → **グローバルなリスク分散 (P.28-29)** → **グローバルなグループ一体経営 (P.30-33)**

\*: 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
- 2023年度は「CSV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15年連続で選定




**2024 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**






- 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
- 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
- 海外グループ会社が、ブラジルで「Best Workplaces in Brazil」を11年連続、アメリカで「Best Places to Work in insurance」を受賞
- 当社が「健康経営銘柄」に8回選定
- 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、7社がホワイト500に認定)

II パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤 財務・非財務データ | 環境・社会・ガバナンス(ESG)の取組みとSDGsへの対応

当社が取り組むべき重点領域は、P.73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」 mangrove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・投資先へのトランジション支援									●		●			●				
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	●								●	●		●	●	●				
	東京海上レジリエンスの設立										●		●	●	●					
	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				●					●									
		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				●						●		●	●						
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				●						●		●	●							
増加する訪日外国人への対応	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											●		●						
貧困のない社会づくり	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		●	●						●		●	●							
	マイクロファイナンス・ファンドの提供		●	●						●		●	●							
共生社会づくり	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						●			●		●	●					●	●	
	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				●					●		●	●					●	●	
産業基盤の構築	企業のウェルビーイング経営支援				●					●	●		●	●					●	
	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	●								●	●		●	●					●	
	「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									●	●	●	●						●	
働きがいの向上	DE&Iの推進						●			●		●	●							
	働き方の改革、健康経営の推進				●					●	●	●								
	グループ総合力を活かした人材育成						●			●		●	●							
G ガバナンス	コーポレートガバナンス	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																		●
		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									●									●
	内部統制	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												●							●	
リスクマネジメント	ERMの高度化、ERM委員会の開催									●									●	
	リスク管理・危機管理に関する基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施													●					●	