

To Be a *Good Company*

東京海上グループの 経営戦略

2023年5月24日

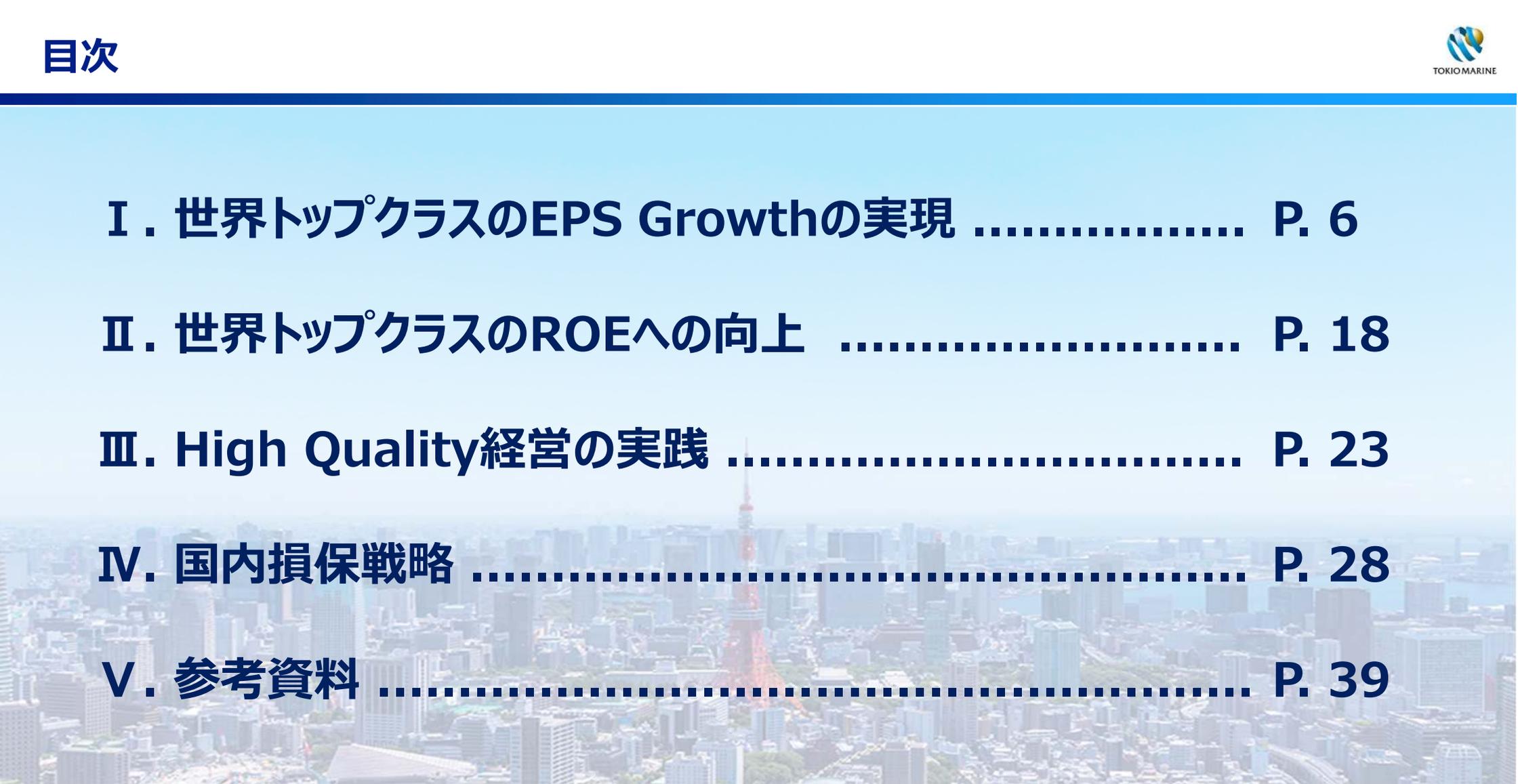


東京海上ホールディングス

東京海上グループのパーパス お客様や社会の“いざ”をお守りすること

当社は、長年にわたり保険事業で培った知識と経験を活かして
時代と共に変化する様々な社会課題を解決することで
社会に「安心と安全」を提供し、その発展に貢献してきました

これからも、お客様や社会の“いざ”をお支えし
本業のど真ん中で、社会課題の解決に取り組むことで
グループの企業価値を永続的に高めながら
安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していきます



I. 世界トップクラスのEPS Growthの実現	P. 6
II. 世界トップクラスのROEへの向上	P. 18
III. High Quality経営の実践	P. 23
IV. 国内損保戦略	P. 28
V. 参考資料	P. 39

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

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

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

世界トップクラスの EPS Growth実現

- ◆ 2023年度の利益計画 (Organic Growth) は、+9% (除く為替で+8%) と、引続き、世界トップクラス。高め続けてきた実力をベースに“確度”高く実現していく
- ◆ 足元のVolatileな事業環境においても、当社は、各Issueへの適切な対応と、「グローバルなリスク分散」により、世界トップクラスのEPS Growthを実現していける
- ◆ EPS Growthと統合的なDPS Growthの“角度”と“確度”も高位で変わらない。2023年度DPSは121円 (+21% YoY) を予定し、今後も持続的にDPSを引き上げていく (原則、減配はしない)

世界トップクラスの ROEへの向上

- ◆ 足元、当社の修正ROEは15.1%まで向上したが、更にグローバルピアに伍する水準まで引き上げる
- ◆ 世界トップクラスのEPS Growthに加え、政策株式の売却加速 (向こう4年間で6,000億円以上売却) や、規律ある資本政策を通じ*、更なるROE向上を実現していく
- ◆ 2023年3月末のESRは124%と充実。2023年度の自己株式取得は、現時点では、年間を通じて1,000億円を実施していく方針 (今般、先ず500億円の実行を決定)

上記を支える High Quality 経営の実践

- ◆ 当社のEPS Growthと、ROEの更なる向上を支えるのが、筋金入りの「サステナビリティ経営」と、当社独自の「グローバルな“グループ一体経営”」。次世代経営人材の育成やサクセッションにも余念はない
- ◆ 過去数多くのチャレンジを乗り越えてきた力 (“Ability to be Responsive”) は、当社のHigh Quality経営の一要素。足元においても、海外中小拠点を含めた更なるERM高度化を実行中であり、今後もより高い次元で成長とリスク管理をバランスさせていく

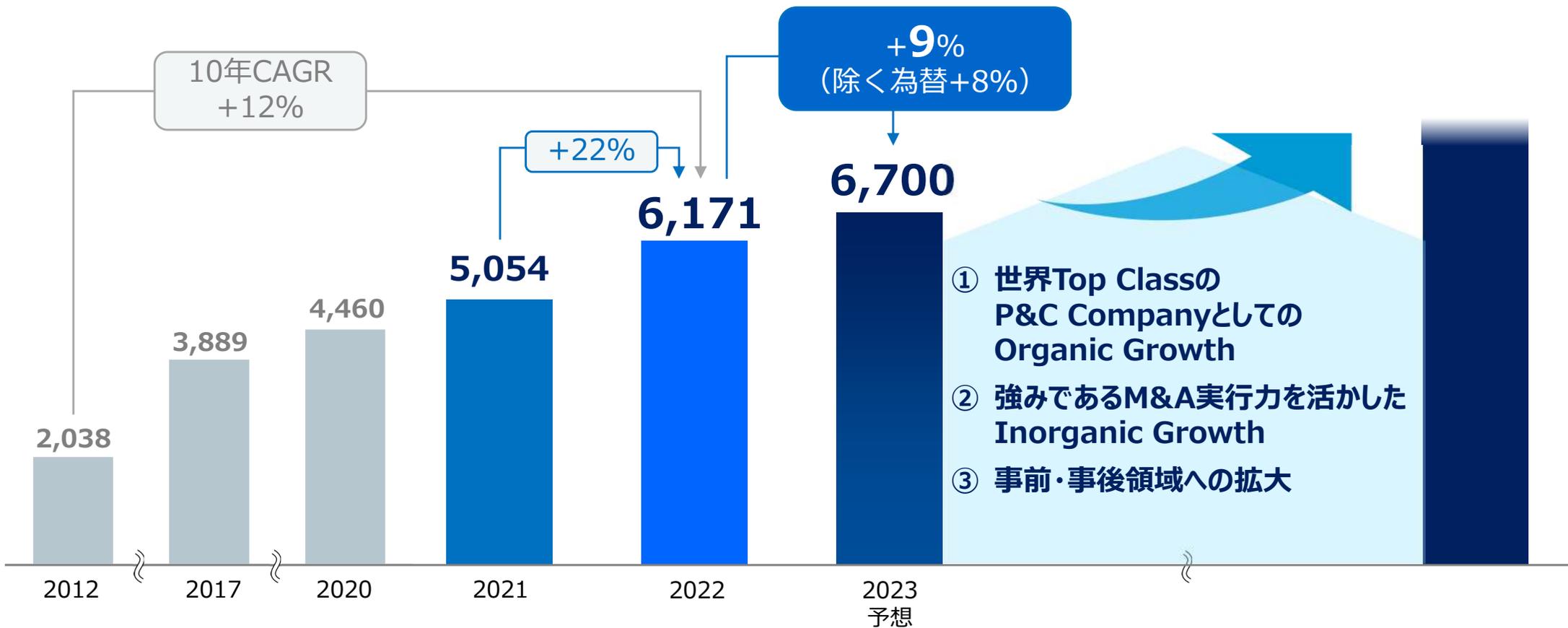
(Blank Page)

2023計画 (Organic Growth)

- 2023年度利益計画 (Organic Growth) は+9% (除く為替で+8%) と、引続き世界Top Class。但し、これらは「一里塚」であり、今後も当社は高め続けてきた実力をベースに“角度”と“確度”高く成長していく

修正純利益 (Normalized*) のトラックレコード

(億円)



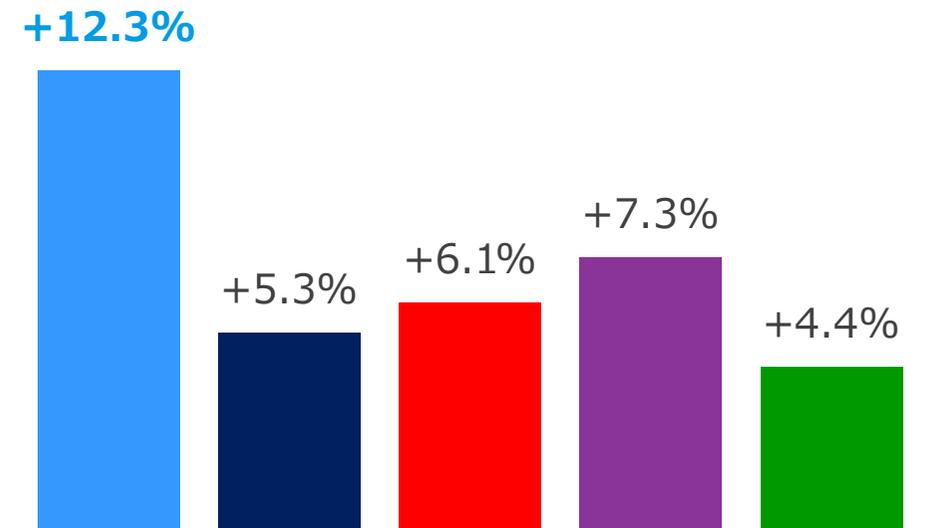
*: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナ、2021は北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、2022は上記に加えて、戦争、南ア洪水も控除

世界Top Classの安定したEPS Growth

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

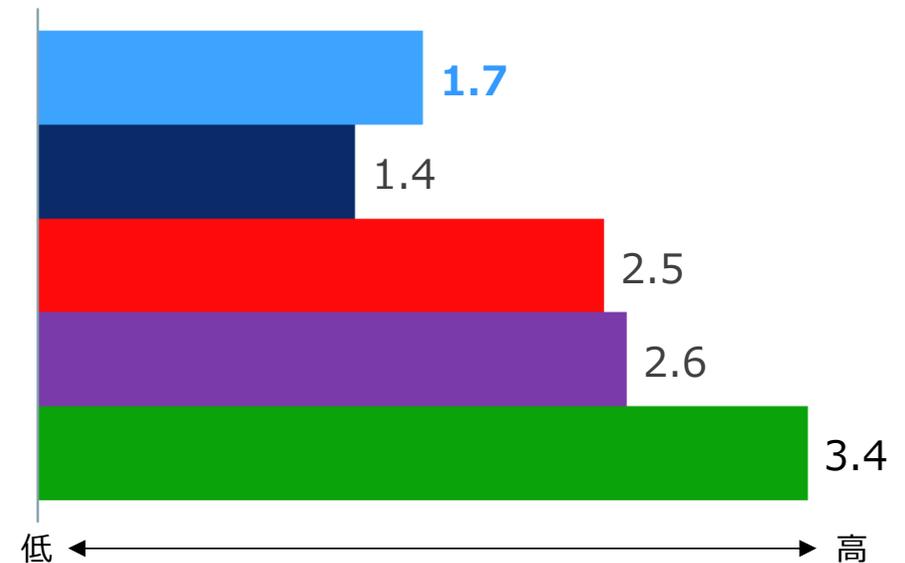
EPS Growth
(2012-2022 CAGR)

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



EPS Growthのボラティリティ
(2012-2022)

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



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

EPS Growthの確度と持続性（保険引受）

- 足元の事業環境はvolatileだが、グローバルなリスク分散と各リスクに対応した戦略の実行により、保険引受利益を持続的に拡大していける

事業環境と想定リスク	当社の戦略 ■国内 ■海外 ■グループ全体	2023業績への影響* (税前)
 <p>自然災害 (地球温暖化等に伴う激甚化)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルなリスク分散によるボラティリティのマネージ (P.10) ■ 継続的な火災保険の料率・商品改定により、収益性を向上させる (P.32) ■ プロアクティブなレートアップや規律あるU/Wに加え、リスク特性に応じたロスコントロール施策を展開 	<p>✓ 自然災害予算はグループ合計で1,440億円を見込む</p> <p>〔(参考) 過去10年の平均実績 グループ合計：1,397億円〕</p>
 <p>再保険コスト (自然災害や大口事故の増加、インフレ等による再保険コストの上昇)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループベースで保有・再保険戦略を強化 (P.52) ■ 経済合理性に基づくサイクルマネジメント (アーニングスカバーについて) ■ プロアクティブなレートアップや規律あるU/Wにより、収益性を向上させる 	<p>✓ 左記取組みにより、4/1更改でのコスト増加幅を国内外で抑制</p>
 <p>経済/ソーシャルインフレ (ロスコストの上昇)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車ロスコスト（修理費単価や工賃等）の上昇は、2024年1月の料率・商品改定（予定）で対応する (P.31) ■ ソーシャルインフレに対し、レートアップや訴訟の早期和解等の対策を実践済み（当社ポートフォリオはスペシャルティ中心であり、経済インフレの影響を相対的に受けにくい） 	<p>✓ 対前年▲250億円程度 (2023年度は改定効果が限定的)</p> <p>✓ 限定的</p>

EPS Growthの確度と持続性（資産運用）

- ALMを通じ、相場環境に依らず安定的な資産運用収益の拡大が実現可能
- 足元の金融市場の混乱による影響も限定的

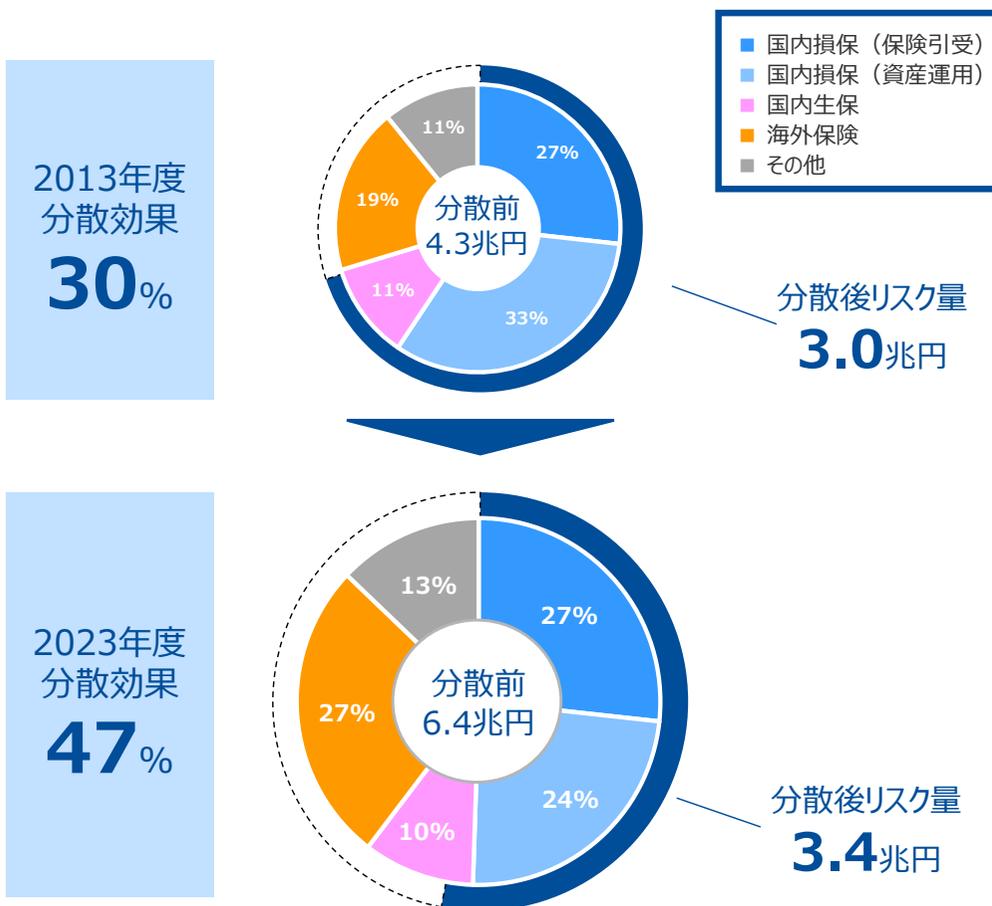
事業環境と想定リスク	当社の戦略 ■国内 ■海外 ■グループ全体	2023業績への影響*2(税前)
 <p>金利・為替変動 (金利の急上昇による債券含み損、減損、日米金利差の拡大等による為替ヘッジコストの上昇)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ALMを通じた金利リスク・コントロール（足元の金利変動に対しても影響は限定的） ■ DFGクレジット運用の高いインカムリターンとヘッジコストの関係を考慮して運用を継続 ■ 一定程度保有する変動金利資産により金利上昇に耐性がある。足元では、投資妙味のある長期債への投資も増やすことでデュレーションもコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インカムリターンの増加（対前年+1,100億円） ✓ 為替ヘッジコストの増加（対前年▲450億円）
 <p>金融市場の混乱 (シリコンバレーバンク破綻等を契機とする金融市場の混乱)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国地方銀行*1、クレディ・スイスへの直接エクスポージャーは限定的 ■ ドライパウダーを積増しており、割安な投資対象を組入れ可能 ■ CREローンについても、物件とスポンサーを目利きする力を持つ経験豊富な専門チームが対応（P.15） ■ DFGの運用原資は、長期・予測可能な保険負債であり、流動性リスクを許容可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 限定的 <p>(ご参考) 金融危機やリセッション等を想定したストレステストにおいて以下を確認済み；</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CREローン：減損額は同アセットからのインカムで半年以内に回収できる見込み ・ CLO：裏付ローンの倒産確率に2008年金融危機時のストレスをかけた場合でもCLOの損失は発生しない見込み
 <p>経済のリセッション (金融引き締めが経済を冷やすリスク)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策株式の売却を加速することで、株価リスクを低減させる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 政策株式売却益の増加（対前年+200億円）

グローバルなリスク分散

- Volatileな事業環境をマネージする当社の真骨頂が「グローバルなリスク分散」
- 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ことで、足元の分散効果は47%
- コロナや大規模な自然災害に見舞われた2022年度も、その利益へのインパクトは3割以内

グローバルなリスク分散

コロナ・自然災害による修正純利益へのインパクト*



2011 (大規模自然災害)

利益インパクト 約▲80%

2019 (大規模自然災害)

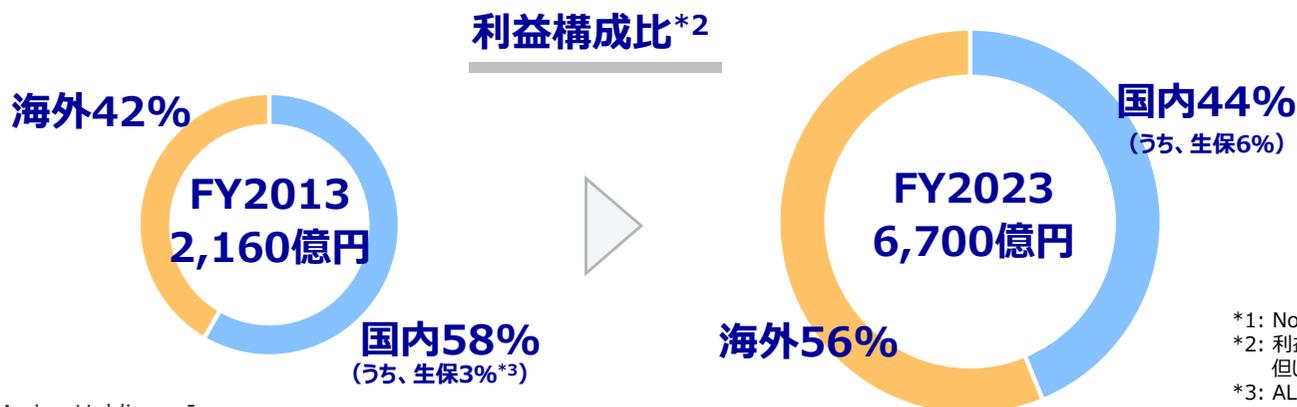
2020 (コロナ・大規模自然災害)

2022 (コロナ・大規模自然災害)

利益インパクト 約▲20-30%

強固なビジネスモデル

- 国内の安定収益と強い北米スペシャルティを中心に、グローバルに分散の効いた強固なビジネスモデルが、当社EPS Growthの源泉



*1: Normalizedベース、国内のCAGRはTMNF（除く為替影響）

*2: 利益の内訳は各事業の事業別利益（年初計画）
但し、「その他事業」は「国内」に含む

*3: ALの財務会計利益

強固なビジネスモデル：国内損保

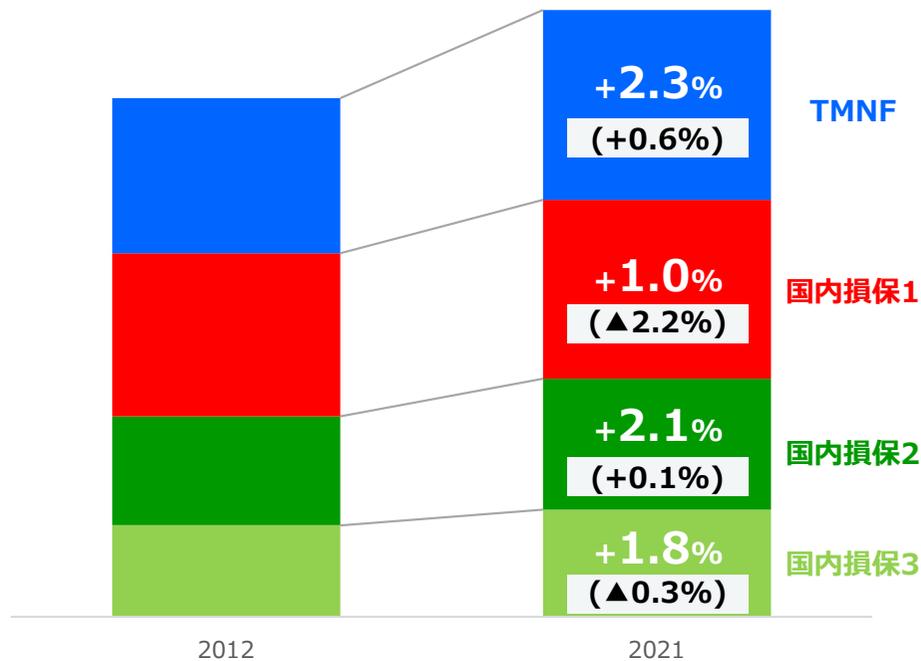
- 当社は、持続的に安定収益を創出可能な国内損保市場でNo.1の成長とマーケット対比優位な収益性を実現している

国内他損保を上回る成長

トップライン成長率*1

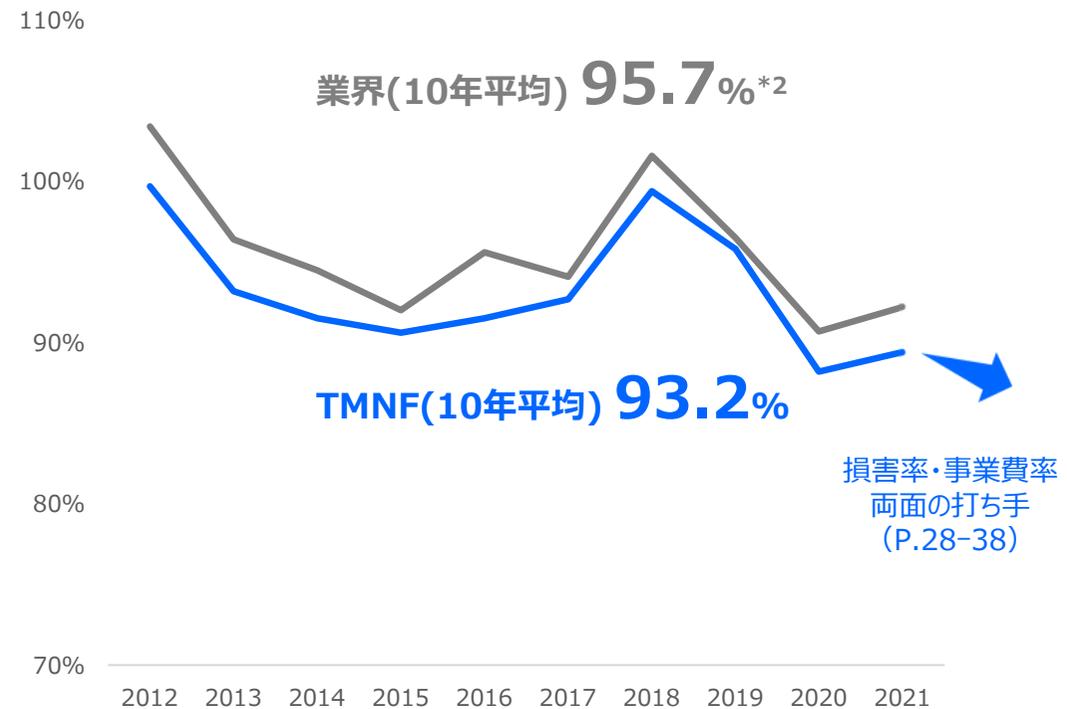
2012年からのCAGR

(カッコ内はマーケットシェア*2改善幅)



マーケット対比優位な収益性

コンバインド・レシオ*3



*1: 正味収入保険料(出典)各社HP

*2: (出典)日本損害保険協会HP

*3: 全種目W/Pベース

強固なビジネスモデル：北米

- 高成長・高収益のSpecialtyフランチャイズを構築し、マーケットを上回る高い成長を実現

北米スペシャルティ保険のトッププレイヤー*1



マーケットを上回る成長性

<トップライン*2>

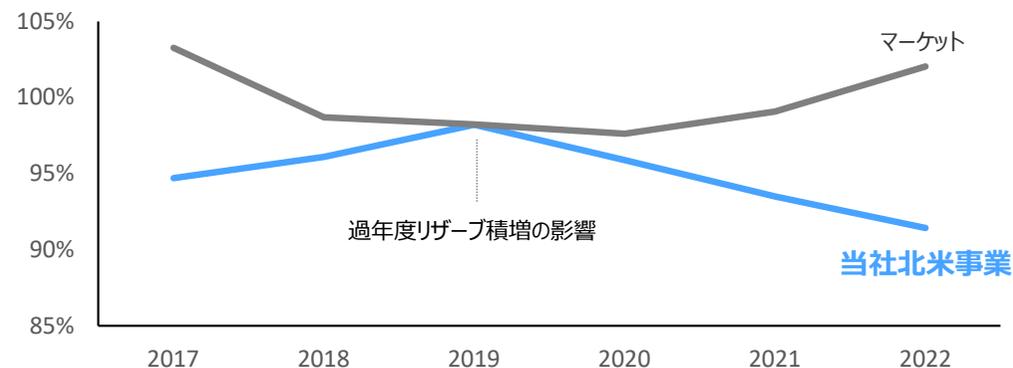
当社北米事業



*1: 超過額労災、会社役員賠償責任保険、取引信用保険、農業保険 (出典) S&P Capital IQ
 メディカルストップロス (出典) NAIC
 再生可能エネルギー (出典) 各社開示資料等より当社推計
 *2: 当社は現地財務会計ベース、マーケットは北米損保の財務会計ベース (出典) S&P Capital IQ

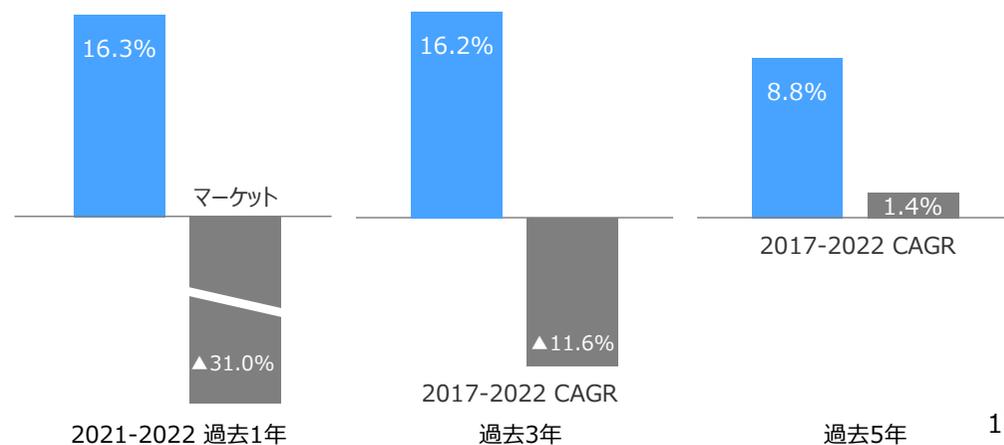
マーケット対比優位な収益性

<CRの推移>



<ボトムライン*2>

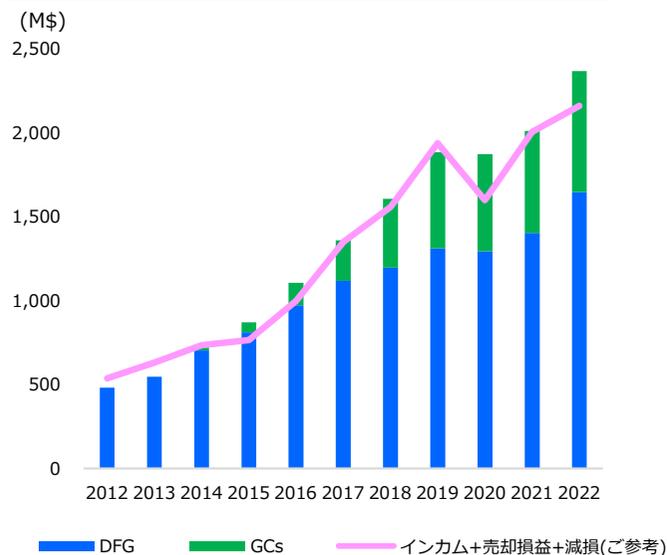
当社北米事業



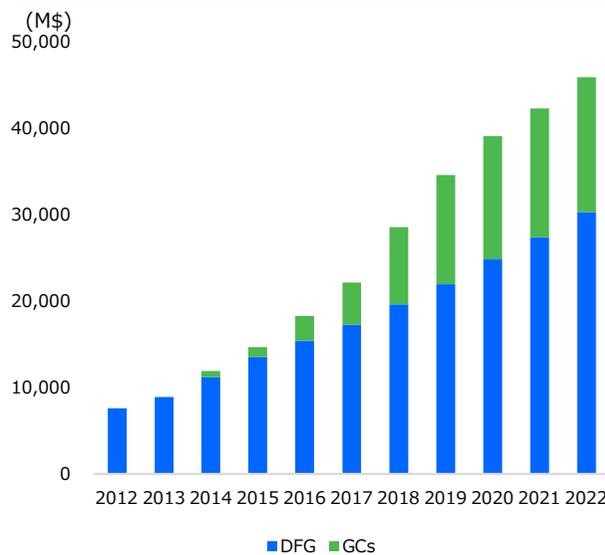
強固なビジネスモデル：DFGクレジット運用

- 事業拡大に伴う、長期・予測可能な保険負債の拡大を、クレジット運用に長けたDFGが運用し、安定的なインカム収益を実現

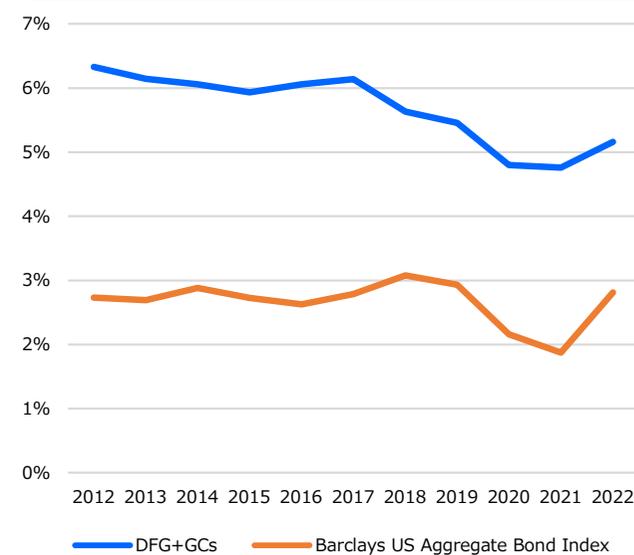
インカムゲインの安定的な拡大
(DFG + 委託分*1)



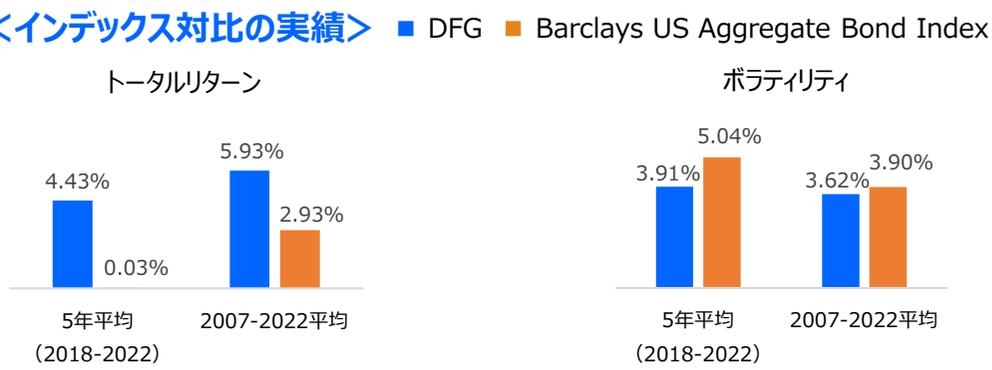
ビジネス拡大&委託増加を背景とした
AUM増加 (DFG + 委託分*1)



インデックス対比で高いインカム利回りを
安定的に確保



<インデックス対比の実績>



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

*2: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(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

(参考) DFG CREローンの強み

● DFGによるCREローンは、その強みにより、足元の金融市場の混乱による影響は限定的

市場が懸念する本質

オフィス物件の空室率上昇

【背景】
コロナ以降の在宅勤務の定着や、大規模レイオフ等

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

米国金利上昇

【背景】
FRBによる金融引き締め

借り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

銀行貸出の厳格化

【背景】
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

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）

- 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
 - ✓ 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
 - ✓ 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**
 - ✓ ポートフォリオの**99%*1**が正常に利払いを実施
- ポートフォリオの大宗は**単独レンダー案件**
 - ✓ 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
⇒ 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
- DFGの運用原資は**長期・予測可能な保険負債**
 - ✓ 満期の延長対応等も含め、**回復まで持ち切る運用が可能**

- ✓ 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*2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（CREローンのインカムリターンの推移はP.82）
- 2008年金融危機時の不動産価格下落幅37.5%*3に対して、ポートフォリオの平均LTV*4は約60%

*1: 2023年3月末時点の残高ベース

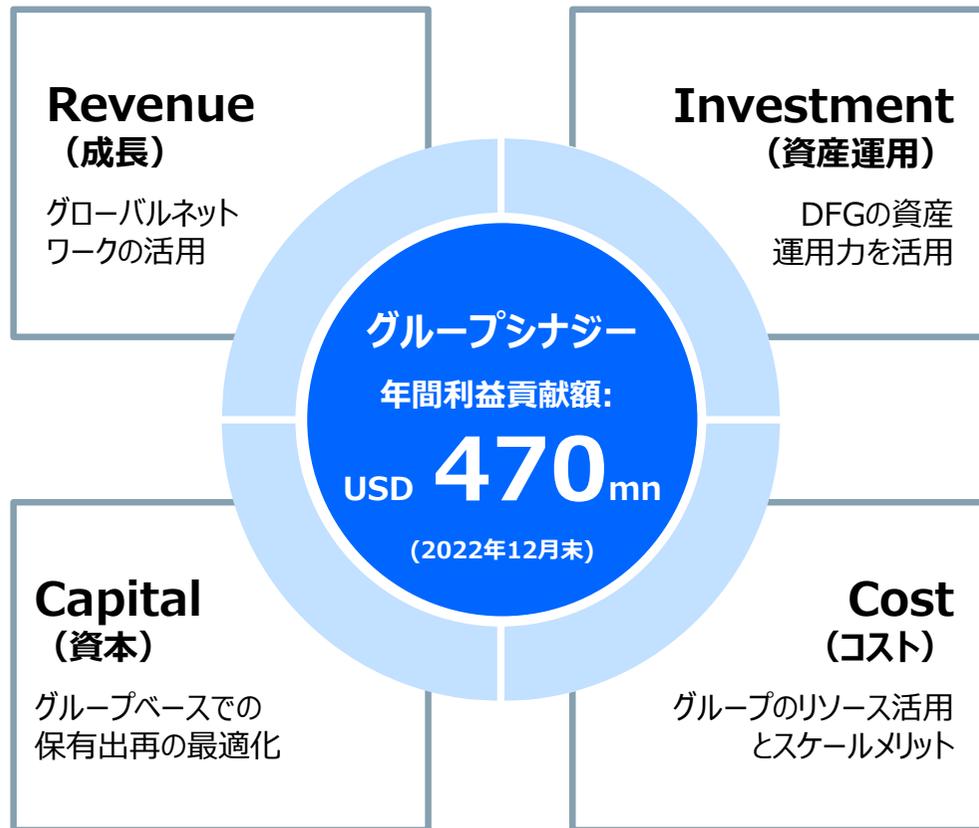
*2: 2008年金融危機時のデフォルト発生確率等を参考に、一定の損失が発生することを保守的に見込んで計算

*3: CPPI Indexを参照

*4: Loan to Value = ローン残高/担保物件価値

グループシナジーの拡大

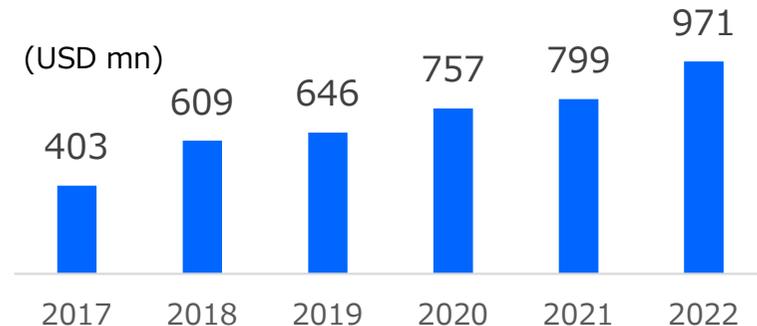
- 足元、グループシナジーは、USD470mnを実現



(ご参考) Revenueシナジーの具体例

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

Revenueシナジー (元受保険料の推移)



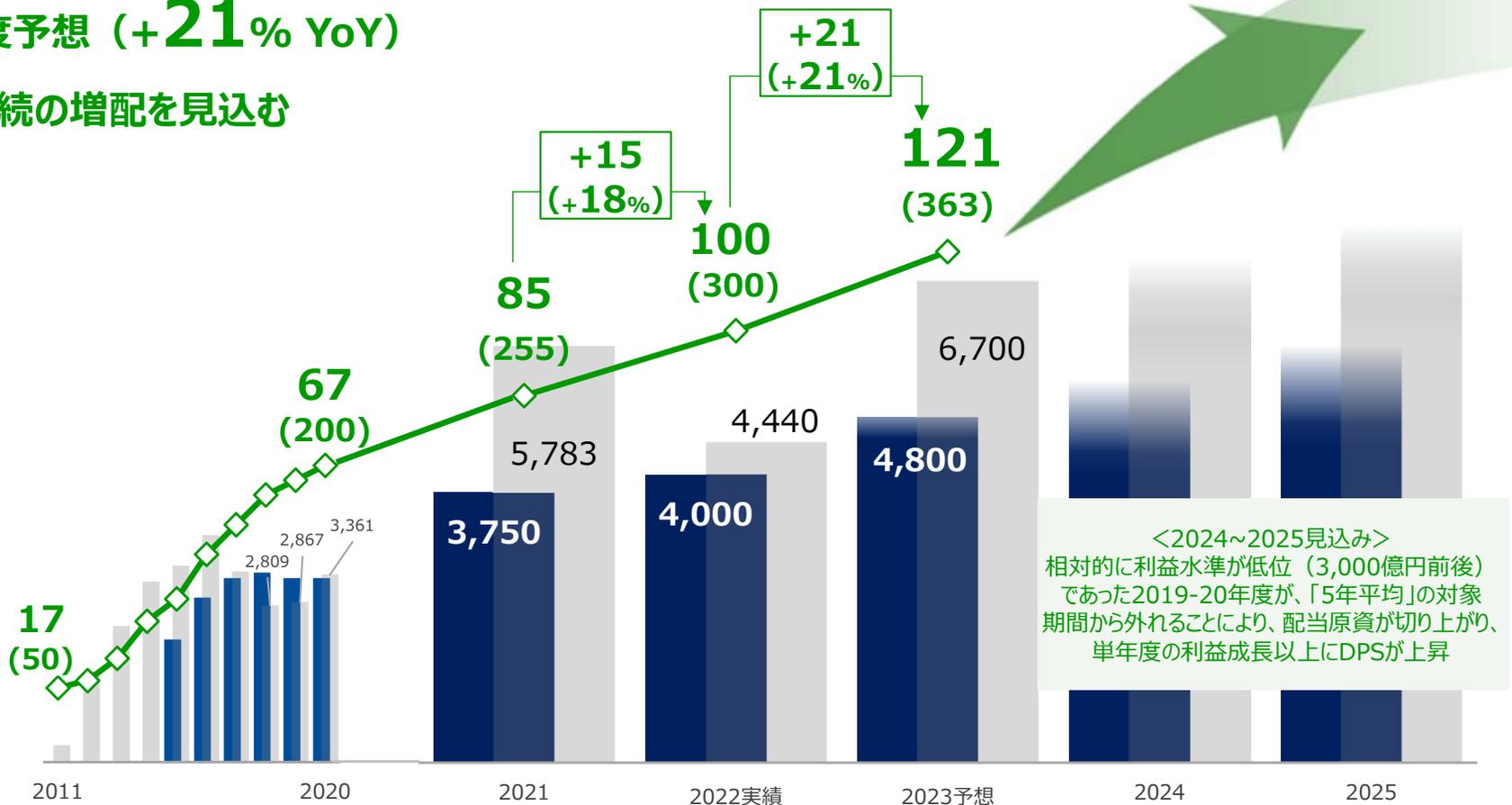
DPS Growthの“角度”と“確度”

- EPS Growthを裏付けとし、これと整合的なDPS Growthの“角度”と“確度”も高位で変わらない
- 配当性向*1を50%（2022年度：48.5%）に引き上げる2023年度DPSは121円（+21% YoY）
今後も、配当原資の移動平均的拡大を背景に、持続的にDPSを引き上げていく（原則、減配はしない）

- 2023年度予想（+21% YoY）
- 12期連続の増配を見込む

DPS*2,3
(円)

5年平均
修正純利益
(億円)
グレーは単年度利益



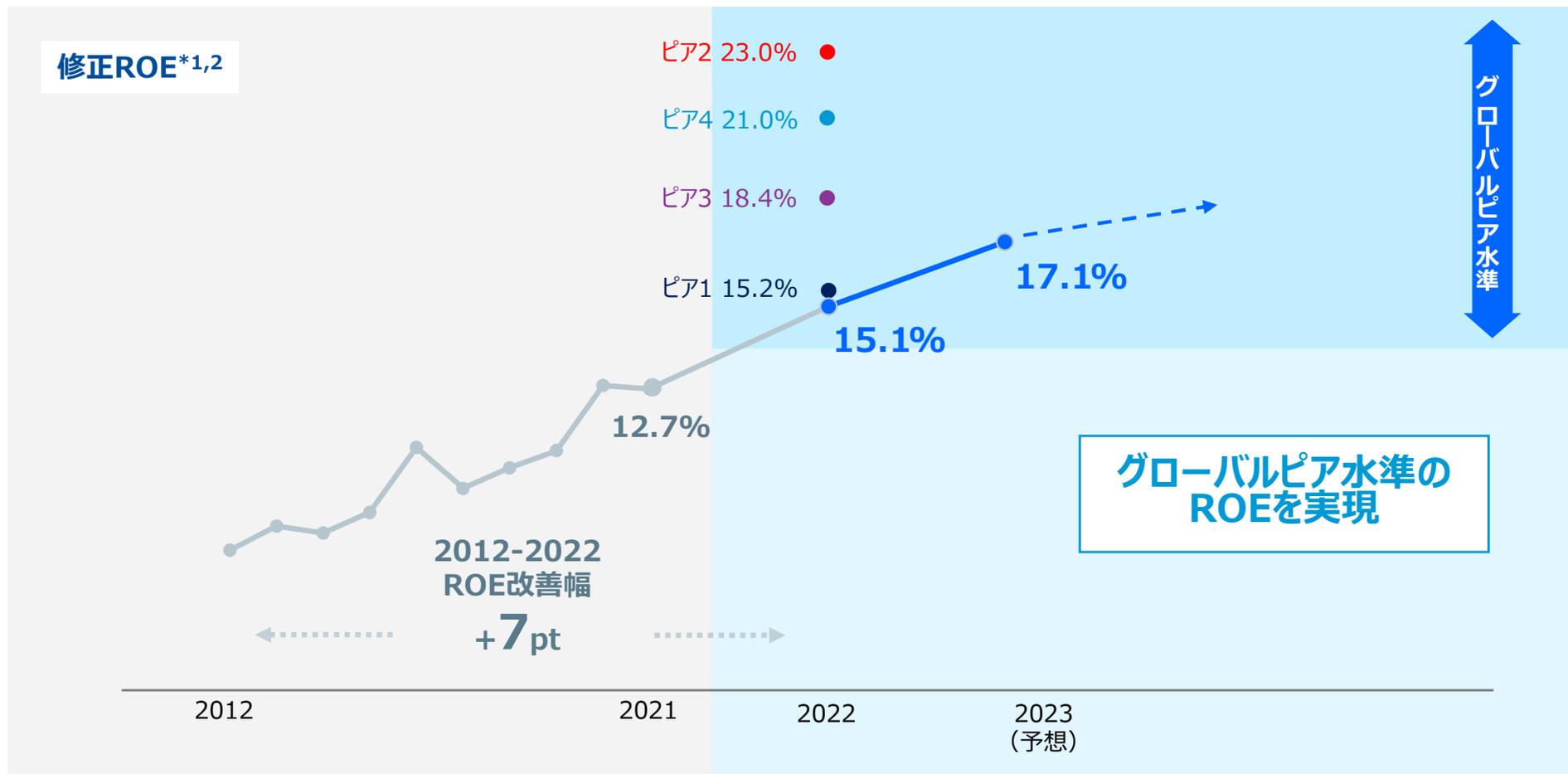
*1: 年初予想ベース

*2: DPSは、5年平均の修正純利益×配当性向÷株式数で算出

*3: ()内は2022年10月の株式分割（3分割）前ベース

修正ROEの“角度”

- 当社の修正ROEは足元15.1%
- 引き続き（moving targetではあるが）グローバルピアに伍する水準まで引き上げていく



*1: 分子の利益は、自然災害を平年に補正し、2020はコロナ、2021は北米キャピタルゲイン等および政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、2022は戦争、南ア洪水も控除

*2: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich
当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正（出典）各社開示資料から当社試算

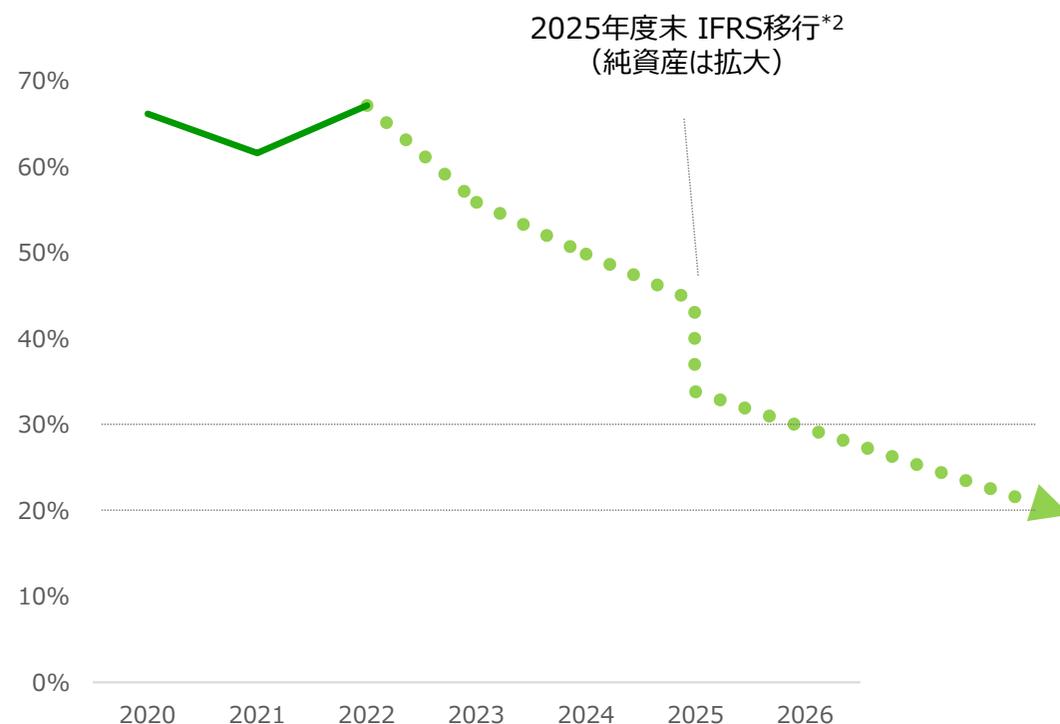
政策株式の削減加速

- 今般「2026年度までに(向こう4年間で)6,000億円以上の売却」と前倒しでの売却加速に取り組む
- IFRS純資産対比では、2026年度末に30%程度となる見込み
- その先も「売却し続ける」ことから、いわゆる純資産対比20%も「ひとつの通過点」に過ぎない

政策株式の売却額



純資産対比の保有割合*1



規律あるIn/Out戦略

- 当社のM&Aトラックレコードは、投資案件の目利きとPMIによって構成されている
- 足元のvaluationは高く、大型M&Aには引続き忍耐強さが必要との認識だが、ボルトオンM&Aの機会は確実に捉えるとともに、Out戦略も規律をもって実施していく

厳格な買収基準

ターゲット
(買収3原則)

カルチャーフィット

高い収益性

強固なビジネスモデル

ハードル・
レート

資本コスト (7%)
+ リスクプレミアム
+ 内外金利差

買収・新設
IN



(ご参考) フォワードルッキング&規律あるポートフォリオの見直し

売却・ランオフ
OUT



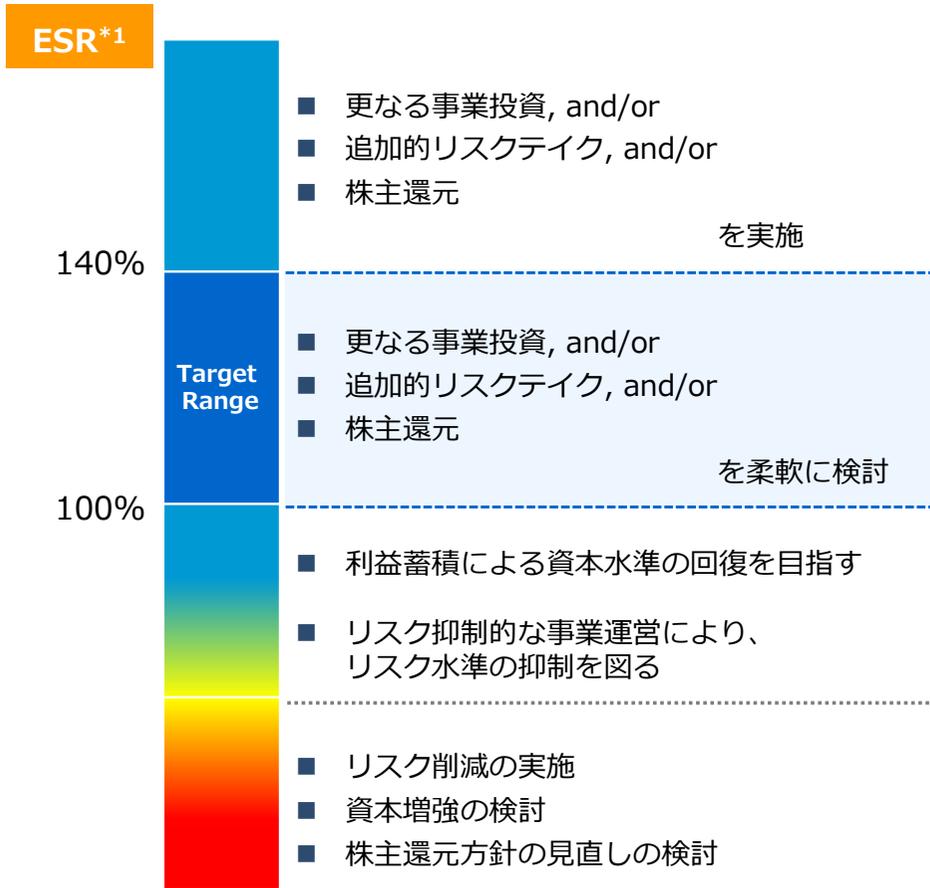
*1: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）

*2: TMK傘下のTokio Marine Highland（旧WNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

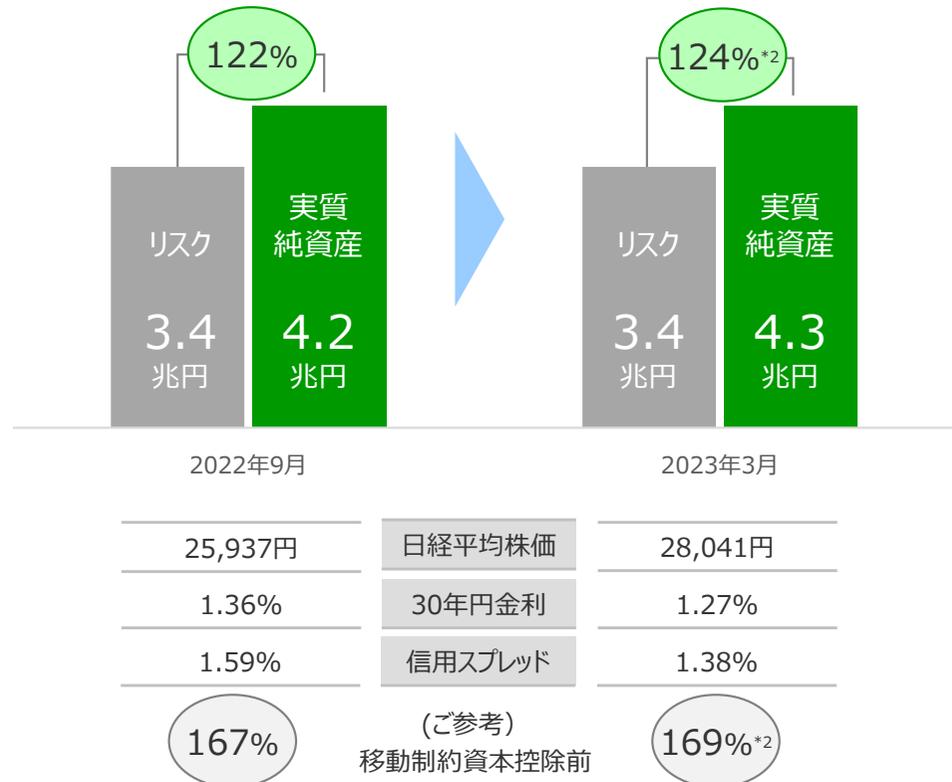
充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

- 足元のESR*1は124%、ターゲットレンジの範囲内と充実。創出した資本で、まずはROE向上に資する事業投資を検討し、機会に恵まれなければ、資本を無用に積み上げる意図はなく、自己株式取得を実行していく
- 2023年の自己株式取得は、現時点では1,000億円を想定（今般、先ず500億円の実行を決定）

ターゲットレンジ



ESR*1の推移



*1: Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算) 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (22.6末と22.12末) の残高 感応度はP.89を参照
 *2: 自己株式取得1,000億円実施後のESRは121% (移動制約資本控除前は166%)

(Blank Page)

筋金入りのサステナビリティ経営の追求

- 当社は創業以来、社会課題解決を通じ、「サステナブルな社会」と「当社の持続的成長」の両方を実現してきた
- この取組みは、足元、全世界で、当社本業のど真ん中で、ますます加速

日本

重点4領域における社会課題解決の取組みを加速（P33,53参照）



日本

保険金支払プロセスの自動化による支払所要時間短縮により、大規模災害時の被災者の早期生活再建に貢献



日本

防災コンソーシアムCOREを軸に、災害レジリエンス向上に貢献する事業展開を開始（P36,84参照）



中国

健康増進コンソーシアムを組成し、スマートシティ住民向けに、健康増進型保険/サービスを提供予定



米国

就業不能保障保険の提供と合わせ、退職者とその企業を支援するサービスを展開



米国

各種センサーの無償配布により事故防止やロス軽減を支援する取組みを展開



東南アジア

外装の損傷で商品価値が損なわれた食品を寄付する貨物保険を東南アジア各国に展開予定



ハワイ

ハワイ大学と共同でコンドミニアム老朽化対策等のリスク改善プログラム提供を検討



南アフリカ

低所得者層住宅へ火災保険と報知器を普及



世界各国

再生可能エネルギー普及を支援する保険事業の拡大



当社創業以来の社会課題解決取組みは、P91参照

グローバルなグループ一体経営

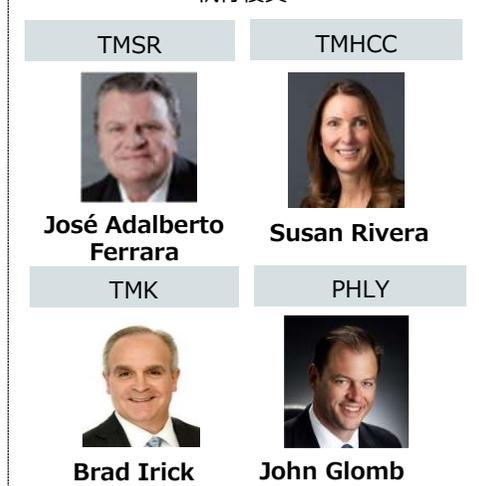
- 当社は、経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実や、CxO（Deputyを含む）の任命・活躍など、8年目となるグループ一体経営は着実に進化している

グローバルな適材適所

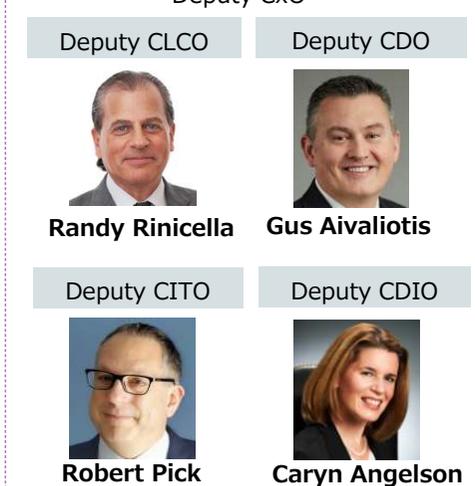
海外トップマネジメント



執行役員



Deputy CxO



専門性 活用

保険リザーブ



Daniel Thomas

内部監査



Dawn Miller

サイバー保険



Daljitt Barn

再保険



Barry Cook

自動車UW



Allen Juang

グローバルな知見を結集して重要事項を決定・実行

主な経営の 重要事項	主なグローバル委員会等
ERM	・ERM Committee
M&A	・International Executive Committee
保険引受	・Global Retention Strategy Committee
リザービング	・International P&C Reserving Actuary Committee
資産運用	・Investment Executive Roundtable
リスク管理	・International Risk Committee
IT セキュリティ デジタル	・Global IT Committee ・Digital Round Table
サステナ ビリティ	・Sustainability Committee ・GX Round Table
ダイバー シティ	・Diversity Council
内部監査	・International Internal Audit Committee

次代の経営人材の育成とサクセッション

- 2023年4月に設立したTLI（Tokio Marine Group Leadership Institute）も活用し、サステナブルなグループ一体経営に不可欠となる「次代の経営人材育成」を強力に推進していく

次代の経営人材育成

TLI（Tokio Marine Group Leadership Institute）

- グループ一体経営を推進できる経営リーダーを安定的・継続的に輩出する仕組みとして、新たに設立（2023年4月～）
- 当社グループ経営リーダーへの登竜門として、国内外グループ横断で、計画的かつ体系的な育成プログラムを提供

<TLIの特徴>



- 国内外のタレントマネジメントデータと連動した運営
- 定性・定量のデータを徹底活用し、「狙って育てる」



- グローバルな若手/キャリア採用と連動した育成体系
- 国内外の現経営陣が次世代リーダー育成にコミット
- 当社に息づく「パーパス」「精神」を伝承



- リーダー育成に関する叡智を世界中から結集し活用
- 海外グループ会社・人事部門との連携強化
- グループ内外を問わない良質な修羅場経験付与

グループ横断のタレントマネジメントとサクセッション

グループ主要ポストのサクセッションを計画的に論議

- ポスト毎に選任基準や役割定義を明確化（現在、計17ポスト）
- C職など主要な役員が参加するグループ横断のタレントマネジメント会議を、2019年9月以来、年3-4回のペースで継続開催
- グローバル経営人材の「候補群」を厚くするとともに、候補者個々のキャリアディベロップメントプランを論議（国内外約70名、FY22時点）

被買収会社トップの順調なサクセッション

TOKIOMARINE HCC 2018.9

Christopher Williams → Susan Rivera

現在、HD副社長としてグループ全体をリード（海外Co-Headも継続）

PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES 2021.1
A Member of the Tokio Marine Group

Robert O'Leary → John Glomb

現在、TMNA CEO、PHLY会長およびHD常務として活躍

当社経営の「乗り越える力」“Ability to be Responsive”

- 当社経営には、これまでに直面した様々なチャレンジを乗り越えてきた実績があり、今後の環境変化にも対応できる経験と力がある

実績1: TMSR



Challenges (2006~2010)

料率競争が本格化する中で、
他社対比で競争優位性や収益性が大きく劣後

Responsive execution

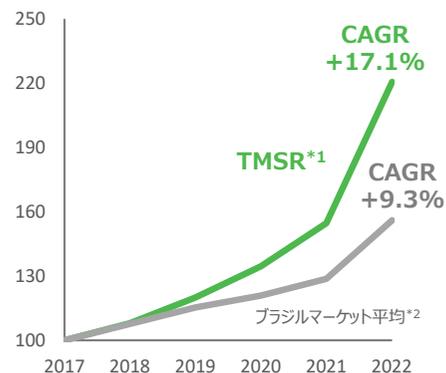
ITの活用・業務プロセスの継続的改善を徹底し、
商品やサービスの差異化を追求

Results

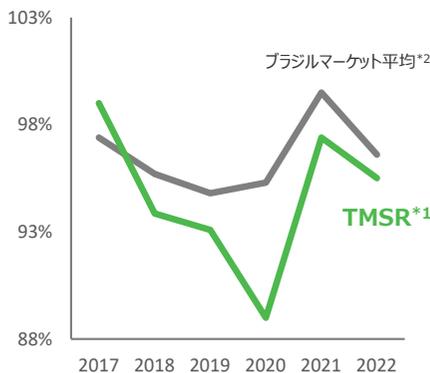
マーケット対比優位なCRを維持しながら大きく成長しており、
足元のボトムラインは100億円規模に拡大

<トップラインの推移>

2017年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



<CRの推移>



実績2: TMK



Challenges (2017~2018)

ソフト化や米国自然災害の増加により、
収益性が悪化

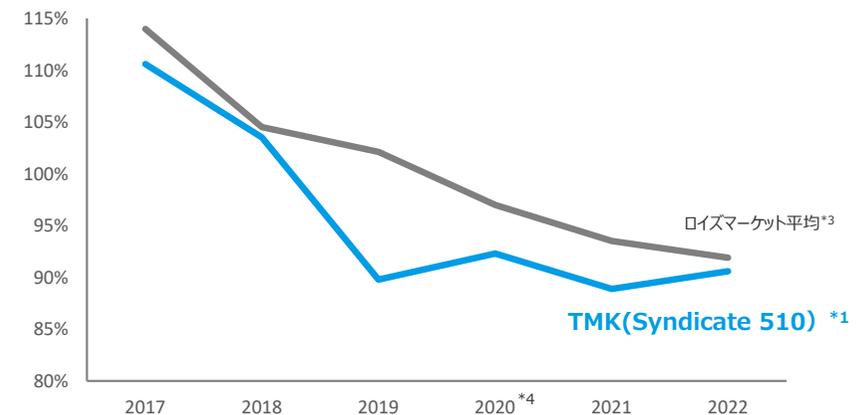
Responsive execution

非日系カンパニー事業からの撤退や、
引受種目の見直し・厳格化等を迅速に実行

Results

マーケット対比でもいち早く収益性を回復

<CRの推移>



中小・マイナー出資拠点におけるERM高度化

- 中小・マイナー出資拠点を含め、HDによるサポートを強化し、グローバルベースでERM高度化に努めることで、成長とリスク管理を高い次元でバランスさせていく

グループレベルでの取組み

- 新たなC職として、Chief Audit Officerを設置（2023年4月）
- 海外事業のガバナンスを主に担当する役員を任命（2023年4月）
- グループ全体でのリスクカルチャーの醸成やリスク感度の向上に向けたトップメッセージの発信、研修の強化等も実施

個別拠点の強化

- 拠点の成長度や自立度、成熟度に応じた実効的な対応を通じて拠点を強化
- （例）台湾
 - ✓ メジャーを取得
 - ✓ 取締役会議長、CROを当社から派遣
 - ✓ 総経理を社外から新たに任命（2023年6月～）
- （例）マイナー出資拠点
 - ✓ キャピタルイベントに繋がり得る懸念点（主にUW関連の集積リスク管理体制、新商品開発体制等）について確認し、課題に対するアクションプランを策定

Key Messages (国内損保戦略)

保険本業の 安定成長

- ◆ 一般的に、日本市場全体の成長性に対する見方は人口減少等を背景に厳しいが、当社はその限りではない
- ◆ 日本の損保市場は、長期・安定した収益性を有していることに加え、当社については火災収益改善・新種拡大といった確実な伸びしろも有している（当社：OG>5%）
- ◆ 当社は、政策株式を他社に先駆けて売却し続けてきたが、保険引受についても、従来以上の「ボトムフォーカス」と、「高い業務品質」の徹底により、マーケットをリードしながら、更なる成長を実現していく

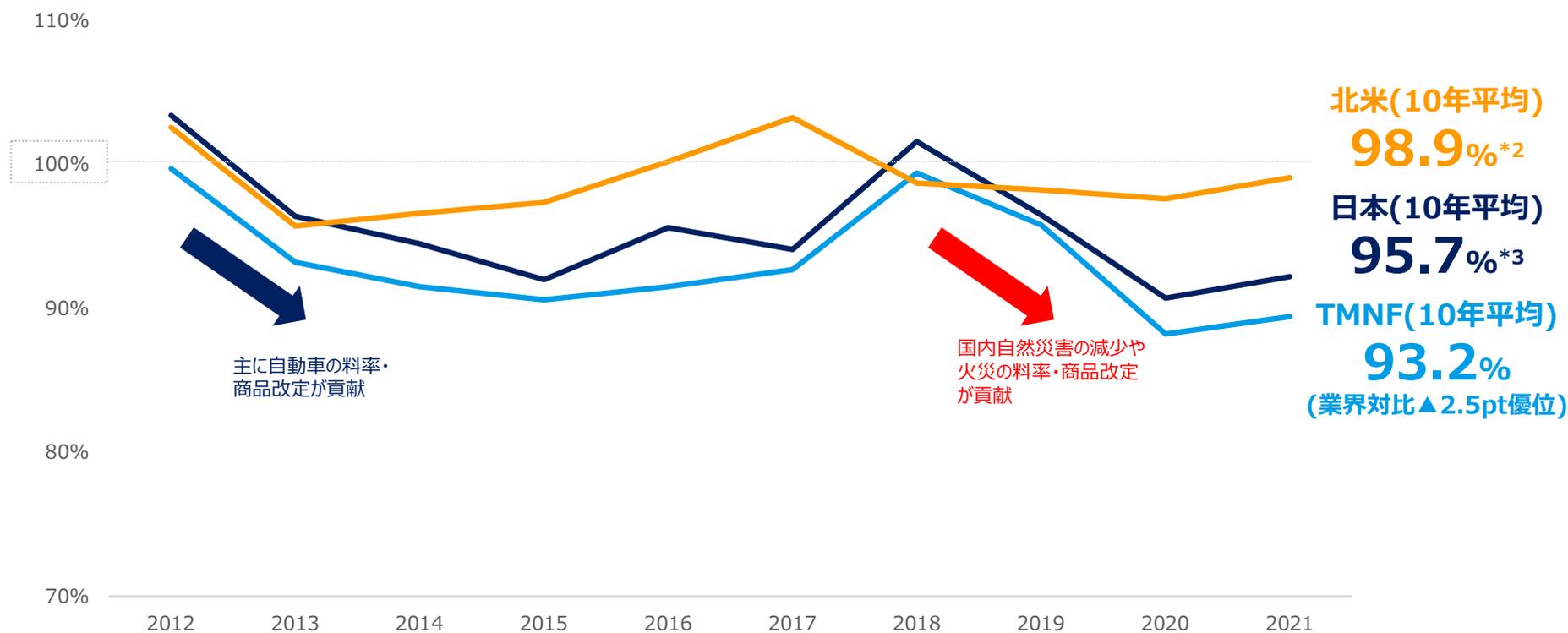
新たなビジネスモデル への変革可能性

- ◆ 上記に加えて、事前・事後領域への進出という、新たなビジネスモデルへの変革にも挑戦している
- ◆ 裾野が広い「防災・減災」領域では、2021年にCOREを立上げ、周到に準備を進めてきたが、推定市場規模約1.2兆円*の防災・減災総合ソリューション事業を中心に、いよいよ具体的な事業展開を開始する。資本負荷の低い事業であり、この拡充は利益成長、ROE向上に直結する
- ◆ こうした新たなビジネスモデル創出を知的・人的両面で支えるのが、東京海上dR。同社に結集したグループ内の高度なデジタル・ケイパビリティを活用、また、外部パートナーと知見・技術を組み合わせながら、社会課題先進国・日本ならではの新たな付加価値・ビジネスを創出していく

安定した収益性

- 日本の損保市場は、長期的に収益性が安定している
- 収益悪化に対する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を実現していく

コンバインド・レシオ (C/R) *1



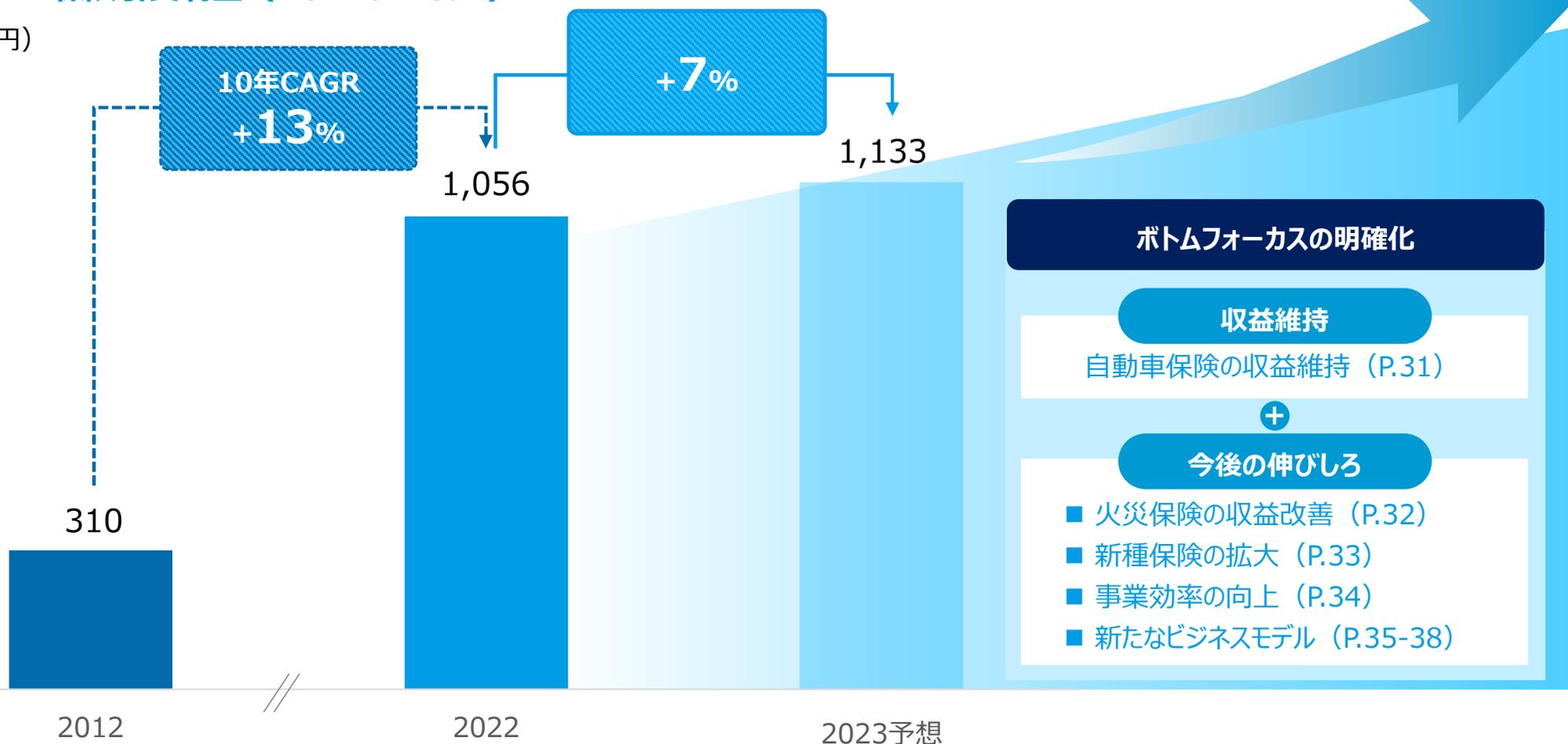
*1: 全種目W/Pベース
 *2: (出典) S&P Capital IQ
 *3: (出典) 日本損害保険協会HP

着実な保険引受利益の成長

- 過去10年間の保険引受利益はCAGR+13%で成長
- 2023年度は、これまで以上に、利益成長に向けたボトムフォーカスと、その打ち手、高い業務品質を徹底し、+7%成長を計画

TMNF 保険引受利益 (Normalized*)

(億円)

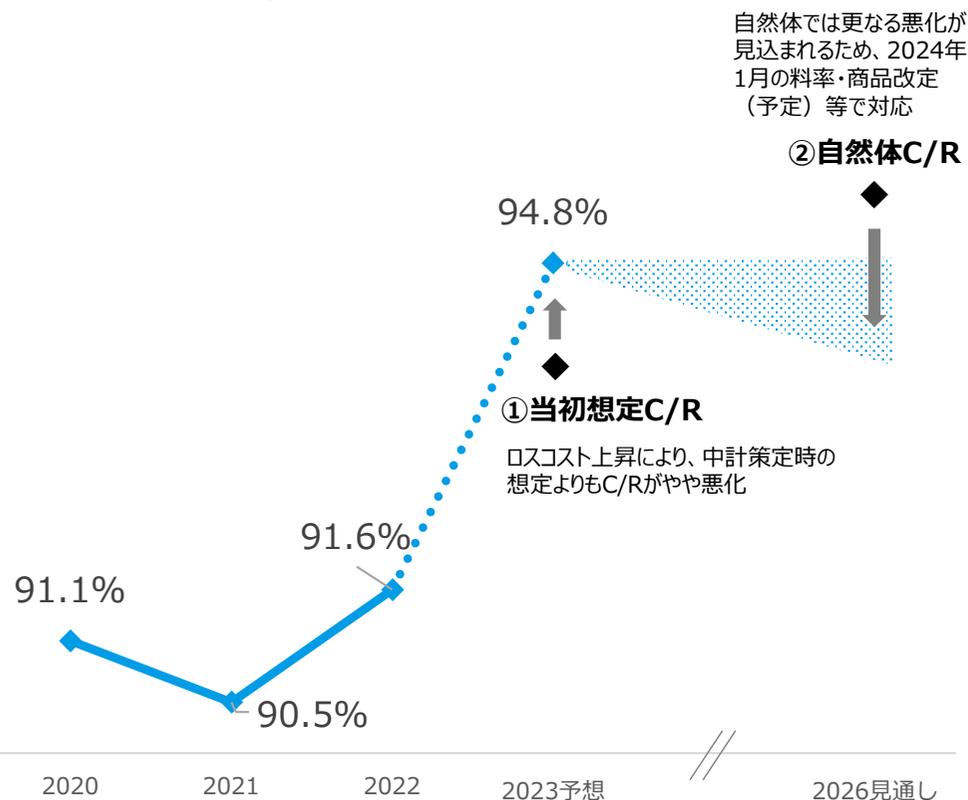


着実な成長性：自動車保険の収益維持

- インフレ・リベンジドライブによる足元のロスコスト上昇は、リザルト改善の取組みや業務効率化等の不断的努力に加えて、2024年1月の料率・商品改定（予定）で対応
- 市場全体の段階的な台数減少についても、契約台数でマーケットを上回ることに加え、補償の拡充で対応

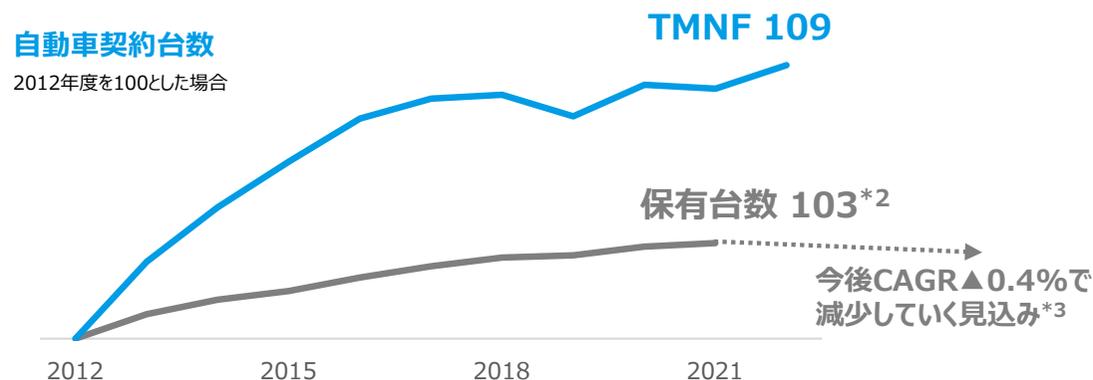
自動車保険の収益性

TMNF 自動車保険 C/R (Normalized*1)

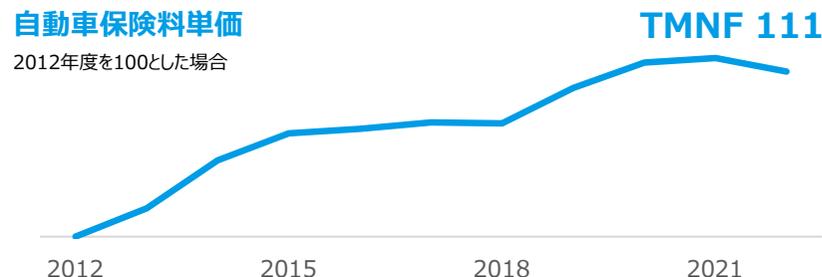


今後の取組み

台数対策：早期コンタクトの定着やお客様とのデジタル接点強化等



単価対策：新型DAP*4や故障補償特約等の補償拡充



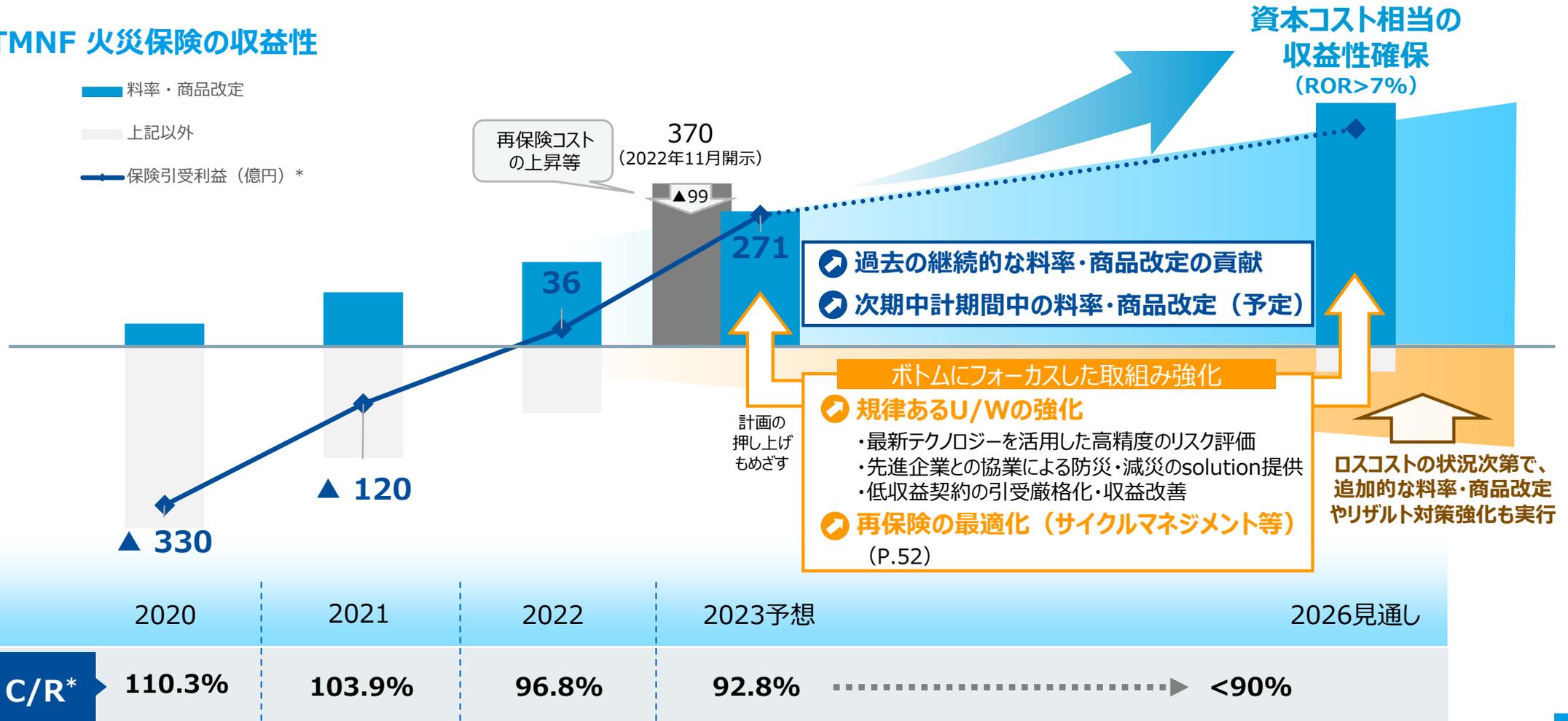
*1: 自然災害を平年並みとし、コロナ影響を控除 *2: (出典) 一般財団法人 自動車検査登録情報協会 *3: (出典) ディーラービジョン2021
*4: ドライブエージェントパーソナル (DAP)。通信機能付の当社オリジナルドライブレコーダーを活用した、未然の事故防止および発生時の事故対応サービスを提供する商品

着実な成長性：火災保険の収益改善

- 「2019年度以降の継続的な料率・商品改定の貢献」や、「次期中計期間中の料率・商品改定（予定）」、「規律あるU/Wの強化」、「再保険の最適化」により、国内損保の利益成長を牽引する
- ただし、自然災害・インフレ・再保険コストについては引続き注視し、状況次第では、「追加的な料率・商品改定」や「リザルト対策強化」といった二の矢・三の矢を着実に実行していく

TMNF 火災保険の収益性

■ 料率・商品改定
■ 上記以外
— 保険引受利益（億円）*

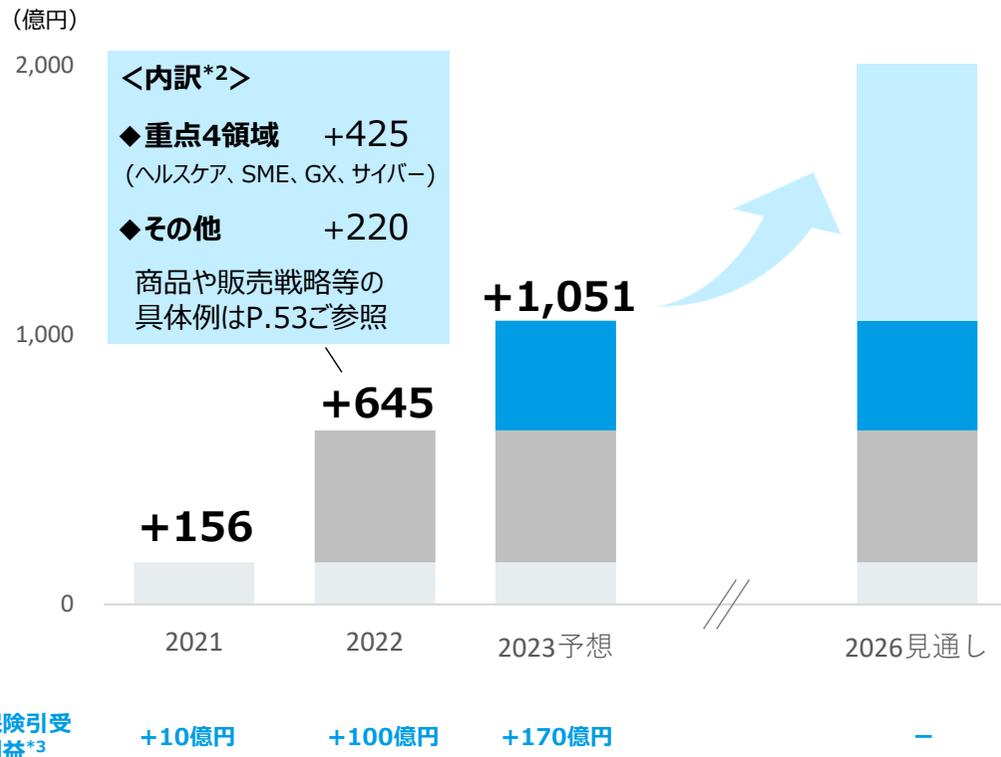


着実な成長性：新種保険の拡大

- 現中計で掲げる新種保険+1,000億円の増収計画は達成可能（保険引受利益は+170億円を計画）
- 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

新種保険の増収計画

TMNF 新種保険 増収額*1 (vs2020)

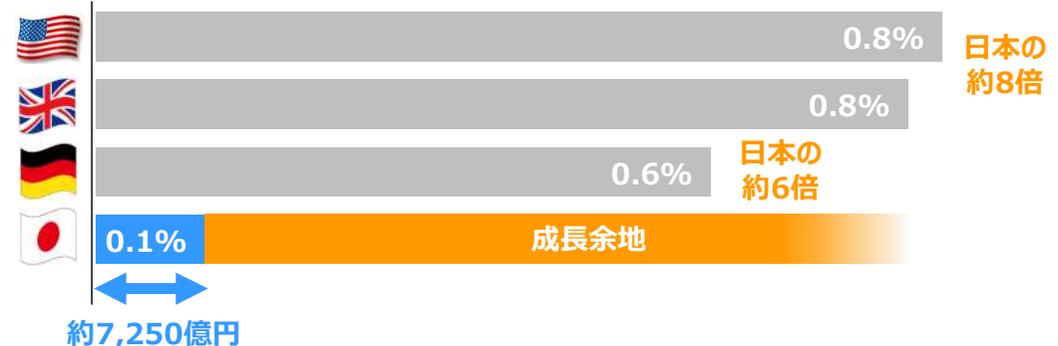


今後の伸びしろ

重点4領域の伸びしろ

重点領域	市場規模	浸透率
ヘルスケア	1.7兆円*4	75%*4
SME	4,000億円*5	20~30%*5
GX	2,000億円*6	-
サイバー	1,800億円*7	10%未満*8

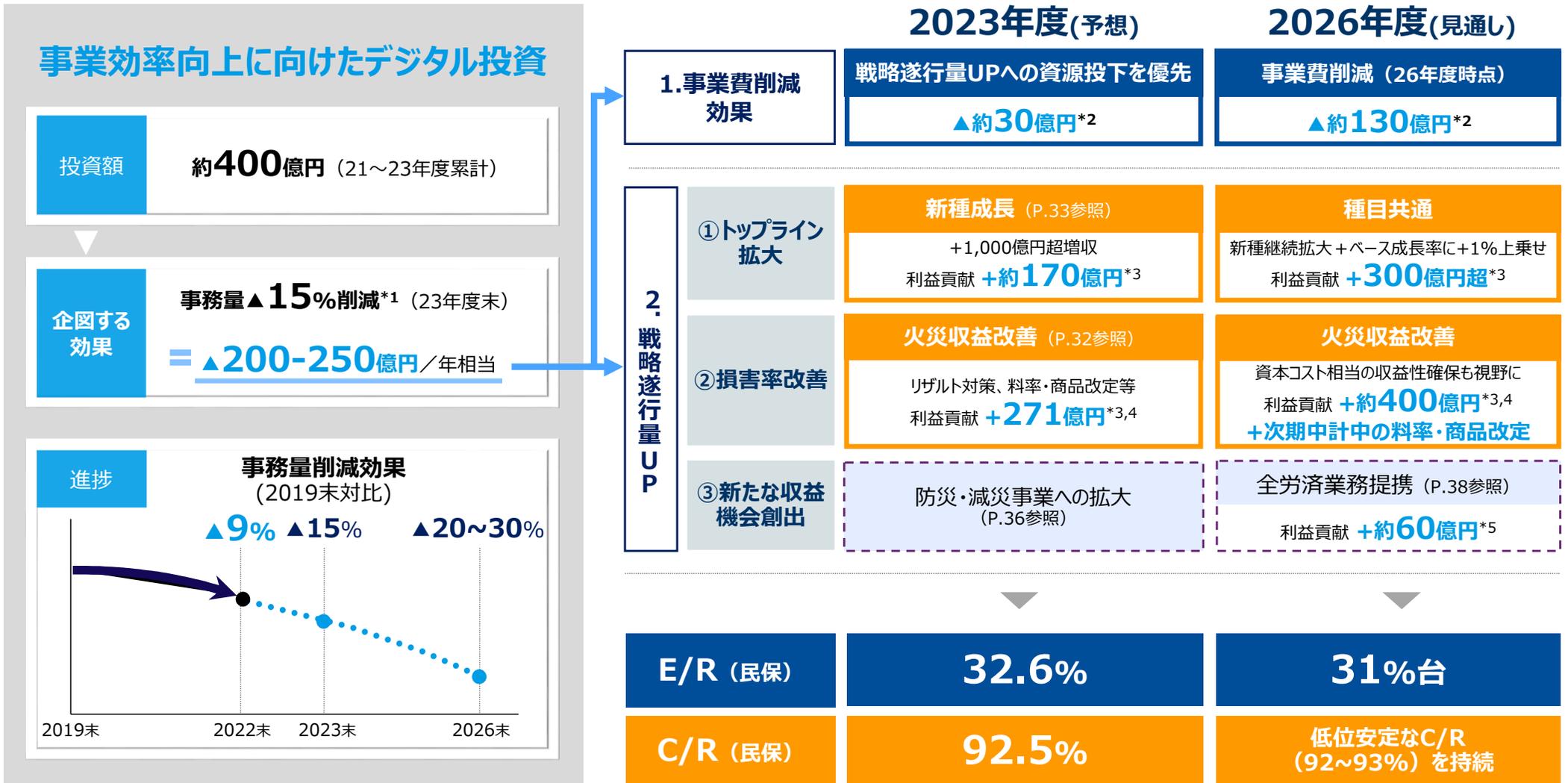
欧米対比の伸びしろ～賠償責任保険の普及率（GDP対比）*9～



*1: 傷害含む *2: 営業統計保険料ベース *3: 税後、概算 *4: 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
 *5: 日本における市場規模 (出典) 当社推計 *6: 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
 *7: 日本における市場規模 (出典) 調査会社調べ *8: (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」
 *9: 賠償責任保険の元受収入保険料÷GDP (2020年度) (出典) OECD Insurance Statistics 2021より当社作成

着実な成長性：リーンな体制と資源再配分

- 2026年度の事務量▲20~30%削減に向けて、取組みを継続中
- 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量UPに再配分し、C/R低減、新たな収益機会創出を実現する



新たなビジネスモデル：事前・事後領域への拡大

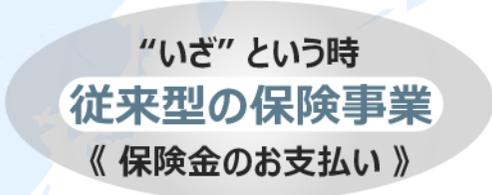
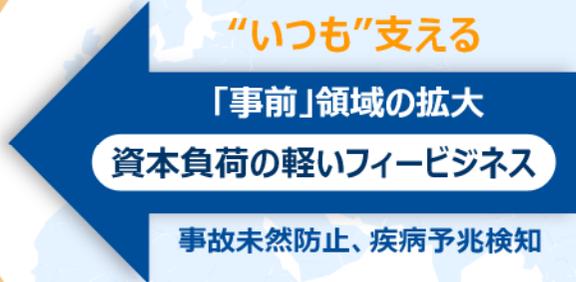
- 解決すべき社会課題が山積、拡大する中、当社の果たすべき役割（成長余地）も大きく広がる
- 当社の有するリスクデータやデータ解析の知見と、外部パートナーの知見を掛け合わせ、価値提供領域を拡大

- 予防・未病領域における事業化を見据えた取組みを加速（23年4月に準備会社を設立）



- 24時間365日対応の緊急時ホットラインサービスの提供等

- 再エネ関連保険引受拡大 (G Cube、TMNF)



- 防災コンソーシアム COREを軸に具体的な事業展開を開始 (P36参照)

- 自動運転事業者向けに、走行中の遠隔監視・インシデント対応と、保険が一体となったパッケージサービスを提供開始（23年5月）



- 中小企業基盤整備機構による「事業継続力強化計画策定支援」の事業受託 等



新たなビジネスモデル：リスクソリューション事業による“事前・事後の拡大”

- 事前・事後の“リスクソリューション”を保険と一体で提供することで、経済補償に留まらない安心・安全を実現
- 例えば、防災・減災領域は裾野が広く、「防災・減災総合ソリューション事業」の推定市場規模は約1.2兆円
- 2021年に立ち上げたCOREでの取組みを軸に、具体的な事業展開を開始する

防災・減災領域のValue Chainと推定事業規模

測量・リスクの可視化

マーケットサイズ*1
2,500億円

地質・水質・地盤変状などを、
センサーや衛星等で継続測量



防災コンソーシアムCOREも活用し
「防災・減災総合ソリューション事業」
として展開

総合防災対策

マーケットサイズ*1 **1兆円**

- ・インフラ等の災害リスクアセスメント
- ・防災コンサル（BCP含む）

防災・減災
“Value Chain”

*1: 調査会社調べによる、2030年における保険とのシナジーが見込まれる事業のマーケットサイズ

具体的なSolution創出事例

事例① リアルタイムハザード (2023年8月～予定)

年間100万円～/件を想定*2



浸水深をAI解析



アラート発報(浸水マップ)

- ・ 防犯カメラ映像をAI解析。浸水深をリアルタイムに把握し、アラート情報を発報
- ・ 水災時、より実効性の高い避難指示が可能に

*2: カメラ導入台数により変動、初期費用・運用費用込み

事例② 災害損失シミュレーション (2023年10月～予定)

年間100万円～/件を想定*3

- ・ 水災害による、対象地域の建物被害総額をシミュレート
- ・ 自治体のインフラ補強計画など、必要性・緊急性の精査を支援

*3: 対象範囲（面積）により変動

**2023年度
ローンチ予定**

- ・ レジリエント情報配信サービス
- ・ 防災・減災データPF*4を用いたリスクデータ販売 等

*4: PF=プラットフォーム、以降同様



新たなビジネスモデル：データ戦略による“保険事業の拡大”

- データ中核会社「東京海上dR」のデジタル・ケイパビリティを活用した「データドリブン商品」の開発が進展
- 「データの拡張」と「提供モデルの拡張」を図りながら、社会課題解決型の新たな保険商品・サービスの開発など、これまでにない付加価値・ソリューションを生み出し続けていく

東京海上dR (TdR) の強み

知的資本

膨大なデータと
データ分析・ソリューション開発力

事故、災害、
リスクコンサルティングデータ 等

DatabricksやSnowflakeなどの
データ分析・処理環境 等

人的資本

広範かつ最先端の能力を持つ
専門家集団

258名⇒339名*

- ・工学・理学・環境学・社会学等の知見を持つリスクコンサルタント
- ・データサイエンティスト
- ・システムアーキテクト
- ・保険商品開発経験者 等

+

グループケイパビリティの拡張

データの拡張

防災・減災データPF

- ・リスク情報を保有する企業と必要とする企業をマッチング。データPFを構築し、データのカスタマイズ・販売を実現

提供モデルの拡張

boltttech社との協業等

- ・デジタル完結による革新的な保険加入プロセスを実現

boltttech

具体的なSolution創出事例

事例① 高度なデータ分析手法を用いた保険引受

「リスク軽減サービス付保険」

お客様の設備修繕データを分析し、最適な保険プログラムと修繕費削減を支援するソリューションを一体提供

「FIPI（金融機関向け専門保険）」

損失データの解析と独自評価モデルの開発により、金融機関の幅広いオペレーショナル・リスクに対する補償提供を実現

事例② データソリューションの提供（保険商品&フィービジネス）

「風災リスク診断」

空撮画像と保有事故データを活用し、台風等の風災リスクに関する診断サービスを火災保険に付帯して提供

各種リスク可視化サービス

- ・太陽光発電施設向け自然災害リスク診断
- ・サイバーリスクスコアリング 等

事例③ Embedded Insuranceの展開

パートナーの商品/サービスに当社の保険を組込んで提供 → 詳細はP85参照

新たなビジネスモデル：損害サービスの強みを活かしたビジネス展開

- 全労済（こくみん共済coop）と損害サービス領域において業務提携を開始。当社が保険本業で培ってきた損害サービスのノウハウを活用したビジネスを展開する
- 損害サービスの強みを活かしたビジネスの裾野は大きく、今後もこの力を磨きながら、より大きな成果に繋げていく

損害サービスの強みを活かしたビジネス

事例1

全労済Feeビジネス



- ・ 共済金支払システムの開発・提供
- ・ 自動車共済の損害調査業務の一部を受託 等

- 想定効果 -

- ◆ 2025年度以降+60億円/年*
相当のボトム効果
- ◆ 経営効率の更なる向上 等

- 想定効果 -

- ◆ 損害調査業務の改革、運営コスト
の削減
- ◆ 組合員・契約者の利便性向上 等

事例2 衛星データFeeビジネス

- ◆ 当社は2020年から人工衛星を活用し、水害発生時の保険金支払迅速化の取組みを進めてきた
- ◆ こうして培った**当社の衛星データの活用技術**を、自治体等に対して販売することを検討中
(平均5,000万円/件を想定)



損害サービスの強みを活かしたビジネスの裾野は大きく、今後もこの力を磨きながら、より大きな成果に繋げていく

目次

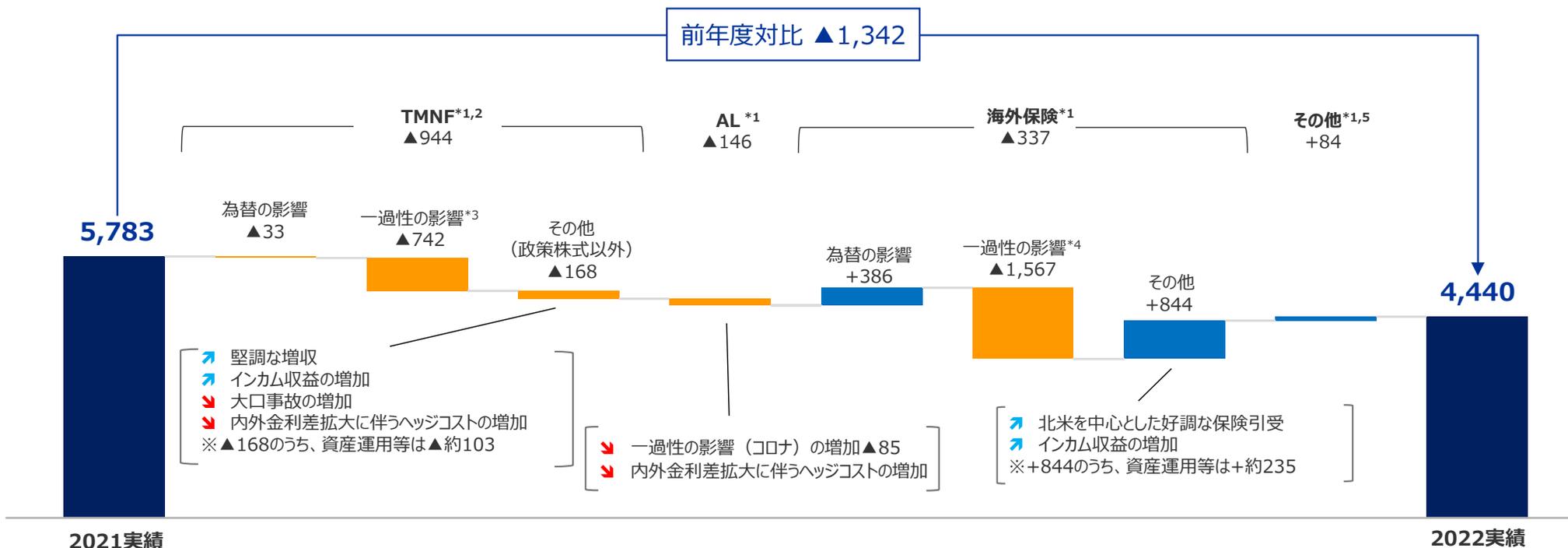
グループ全体	P. 40	領域拡大	P. 84
国内損保	P. 48	資本政策	P. 87
国内生保	P. 57	ESG	P. 91
海外	P. 61	データ集	P.100
資産運用	P. 80			

修正純利益 2022実績 (Actualベース)

5/19 電話会議資料 再掲

- コロナ（台湾・国内）や国内を中心とした自然災害等の一過性の影響を主因として、修正純利益（Actualベース）は前年度対比で▲1,342億円減益となった

修正純利益（億円）



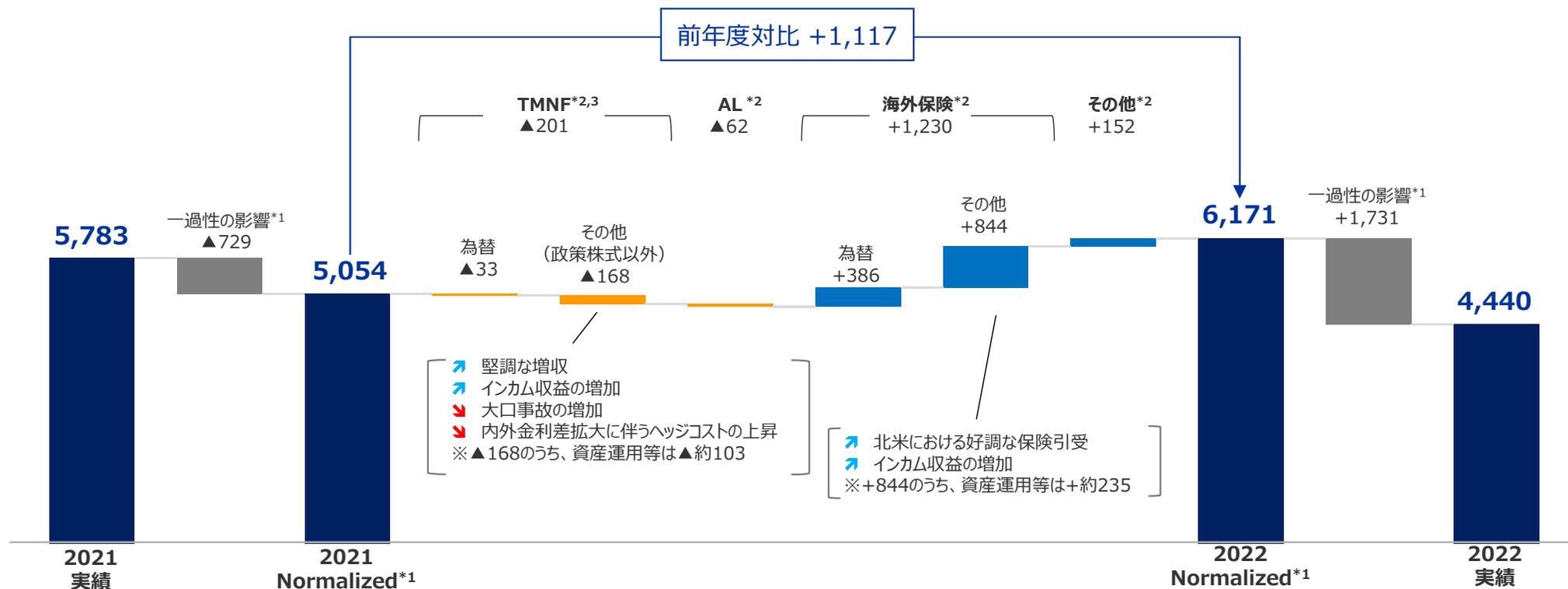
*1: 金額は各事業の事業別利益（「その他」はTMNF以外の国内損保や金融その他事業、政策株式の売却損益、連結調整など）
 *2: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる
 *3: 自然災害 ▲約360、コロナ ▲約400（前年の自動車のコロナ影響の反動を含む）、南ア洪水 ▲約40
 *4: 自然災害 ▲約30、台湾コロナ ▲1,053、北米キャピタルゲイン等 ▲約350（前年の北米キャピタルゲイン等 +約240の反動を含む）、戦争 ▲約140等
 *5: 一過性の影響 ▲66（政策株式の売却益 +約60、TMNF以外の国内損保における自然災害やコロナ等 ▲約130）を含む

修正純利益 2022実績 (Normalizedベース*1)

5/19 電話会議資料 再掲

● 海外主要拠点の好調な業績を主因に、+1,117億円の大増益

■ 修正純利益 (億円)



*1: 2021は実績5,783億円から、以下の一過性の影響+729億円を控除
 ①自然災害+約170、②北米キャピタルゲイン等+約240、③コロナ+約230、④政策株式の売却益+約90 (売却額が1,000億円を超えた部分)
 2022は実績4,440億円から、以下の一過性の影響+1,731億円を控除
 ①自然災害+約260、②北米キャピタルゲイン等+約105、③コロナ+約1,340、④戦争+約140、⑤南ア洪水+約40、⑥政策株式の売却益+約150 (売却額が1,000億円を超えた部分)

*2: 金額は各事業の事業別利益 (「その他」はTMNF以外の国内損保や金融その他事業、政策株式の売却損益、連結調整など)

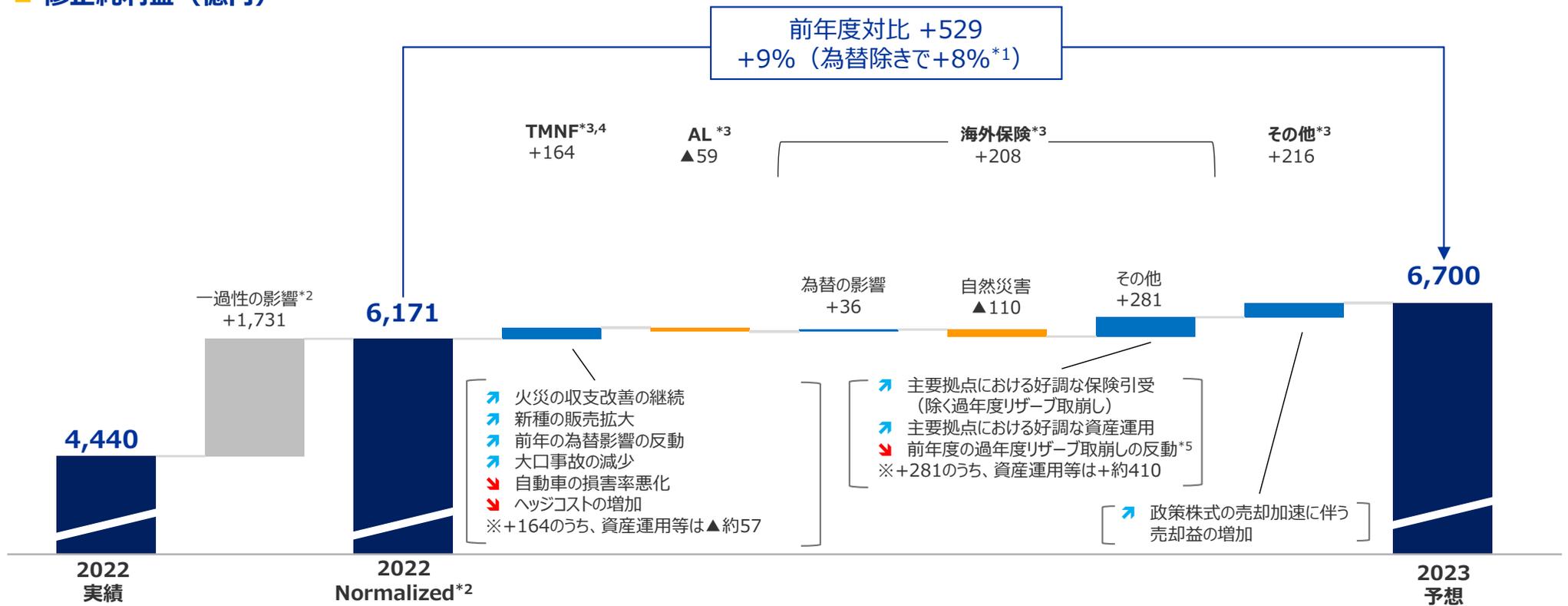
*3: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

修正純利益 2023予想

5/19 電話会議資料 再掲

- レートアップや引受拡大を背景とした「保険引受利益の拡大」や金利上昇等を捉えた「インカム収益の拡大」、「政策株式の売却加速（向こう4年間で6,000億円以上売却する）」により、Normalizedベースで+9%（為替除きで+8%*1）の成長を見込む

修正純利益（億円）



*1: 円換算時の為替の影響を控除

*2: 実績4,440億円から、以下の一過性の影響▲1,731億円を控除

①自然災害▲約260、②北米キャピタルゲイン等▲約105、③コロナ▲約1,340、④戦争▲約140、⑤南ア洪水▲約40、⑥政策株式の売却益+約150（売却額が1,000億円を超えた部分）

*3: 金額は各事業の事業別利益（「その他」はTMNF以外の国内損保や金融その他事業、政策株式の売却損益、連結調整など）

*4: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

*5: 年初予想時点では過年度リザーブの増減は見込まない

(Blank Page)

中期経営計画（2021-2023/KPIターゲット）

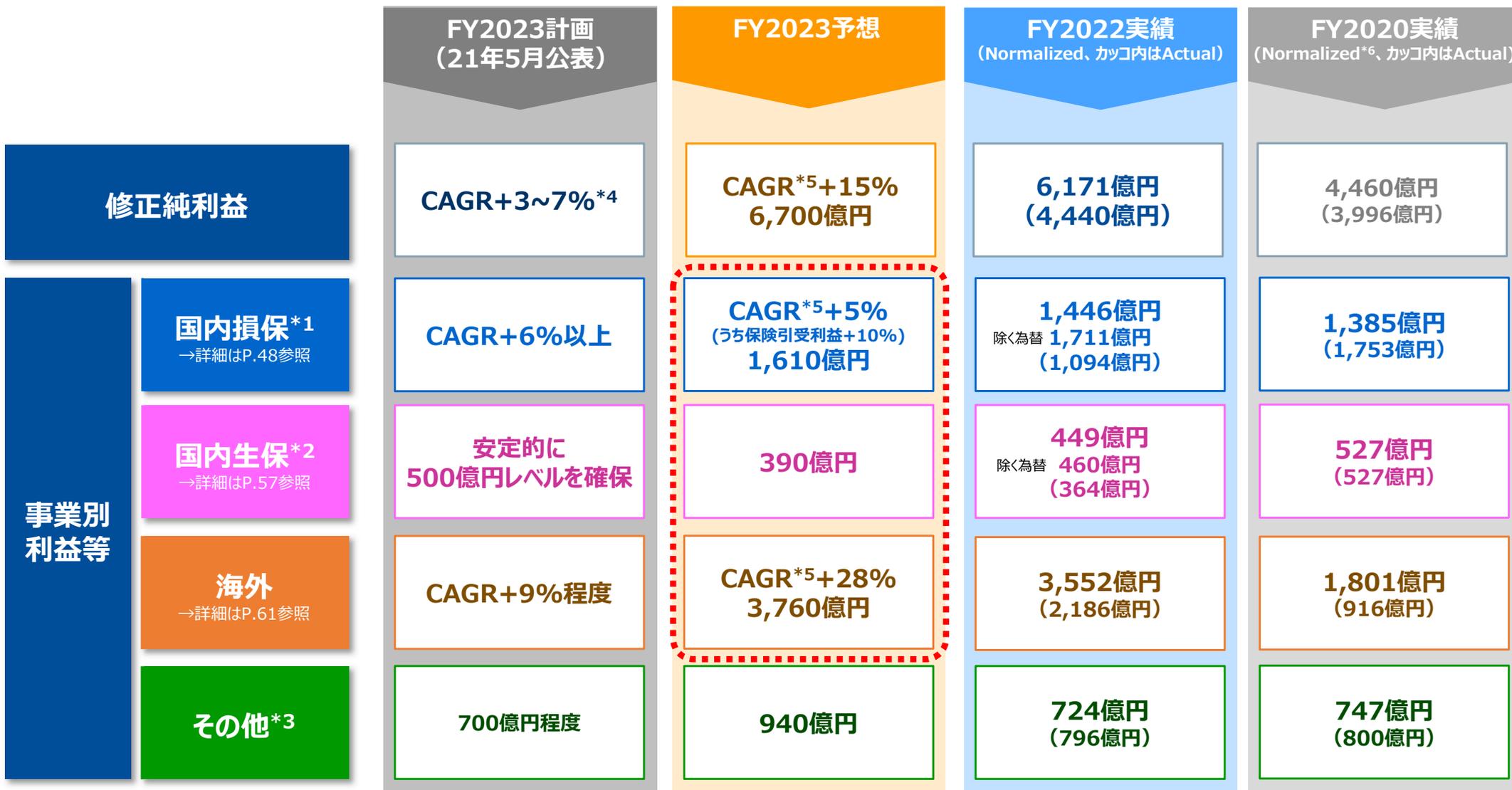
	FY2023計画 (21年5月公表)	FY2023予想	FY2022実績 (Normalized、カッコ内はActual)	FY2020実績 (Normalized、カッコ内はActual)
修正純利益	CAGR+3~7%* ¹	6,700億円	6,171億円 (4,440億円)	4,460億円* ² (3,996億円)
修正ROE	12%程度	17.1%	15.1% (11.1%)	11.5%* ² (11.3%)
株主還元				
配当性向* ³	40%以上 ↓ 50% (21.11修正)	50%	48.5%	40%
資本水準 調整	機動的に実施	1,000億円 (第一歩として、2023年5月に 500億円を決議)	1,000億円	500億円

*1: 2021年5月のIR説明会にて、OG5%以上と説明

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

*3: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース

修正純利益のブレイクダウン



*1: 国内損保 = TMNF (以降のページも同様)

*2: 国内生保 = AL (以降のページも同様)

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

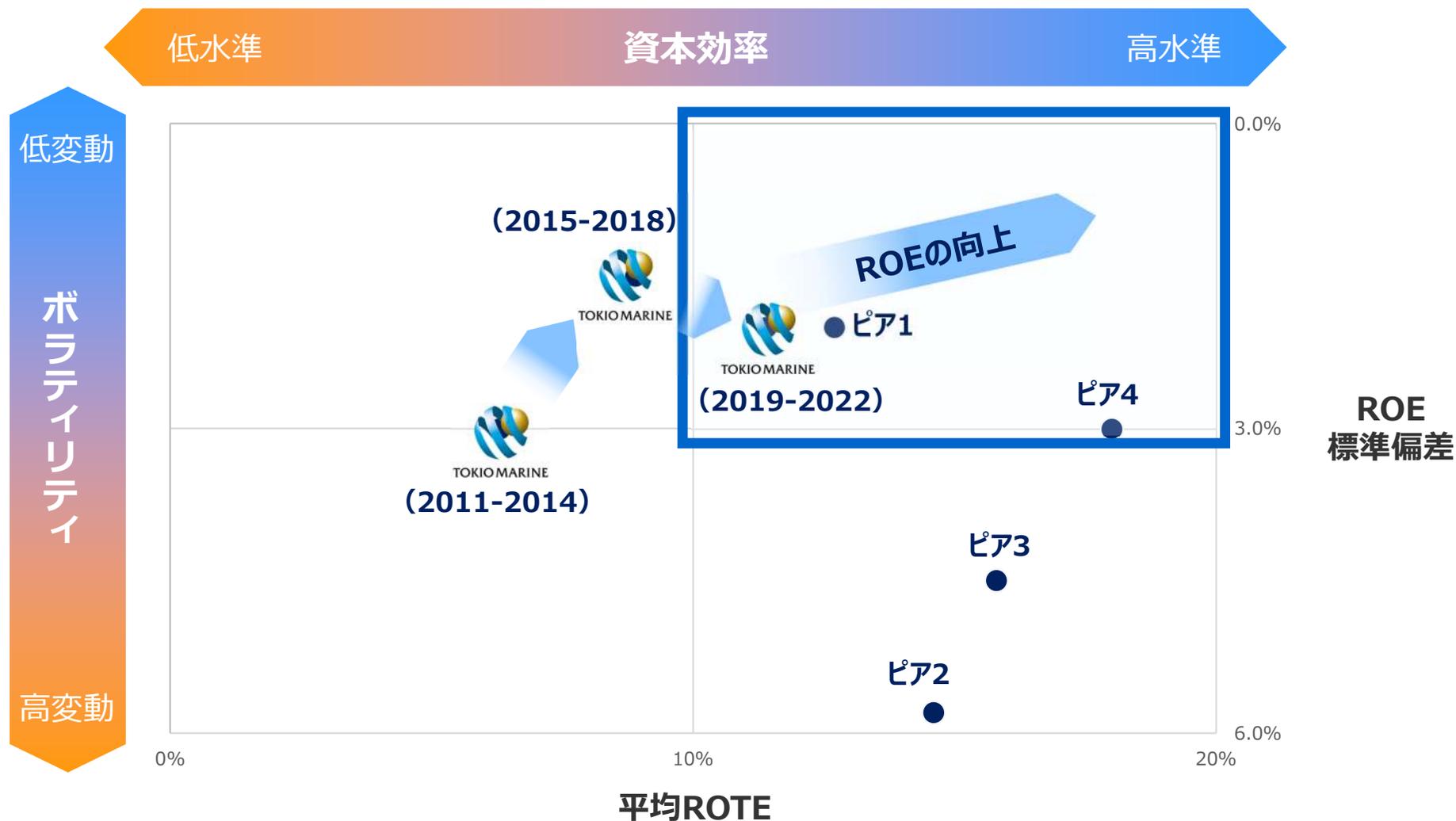
*4: 2021年5月のIR説明会にて、OGで5%以上と説明

*5: FY2020対比

*6: 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)

修正ROEの安定的な向上

- 当社は、ボラティリティを抑えながら、ROEを高めてきている



ROTE : 当社は修正ROE、ピアは財務会計ベースで2019-2022の平均値
 ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich
 (出典) Bloomberg

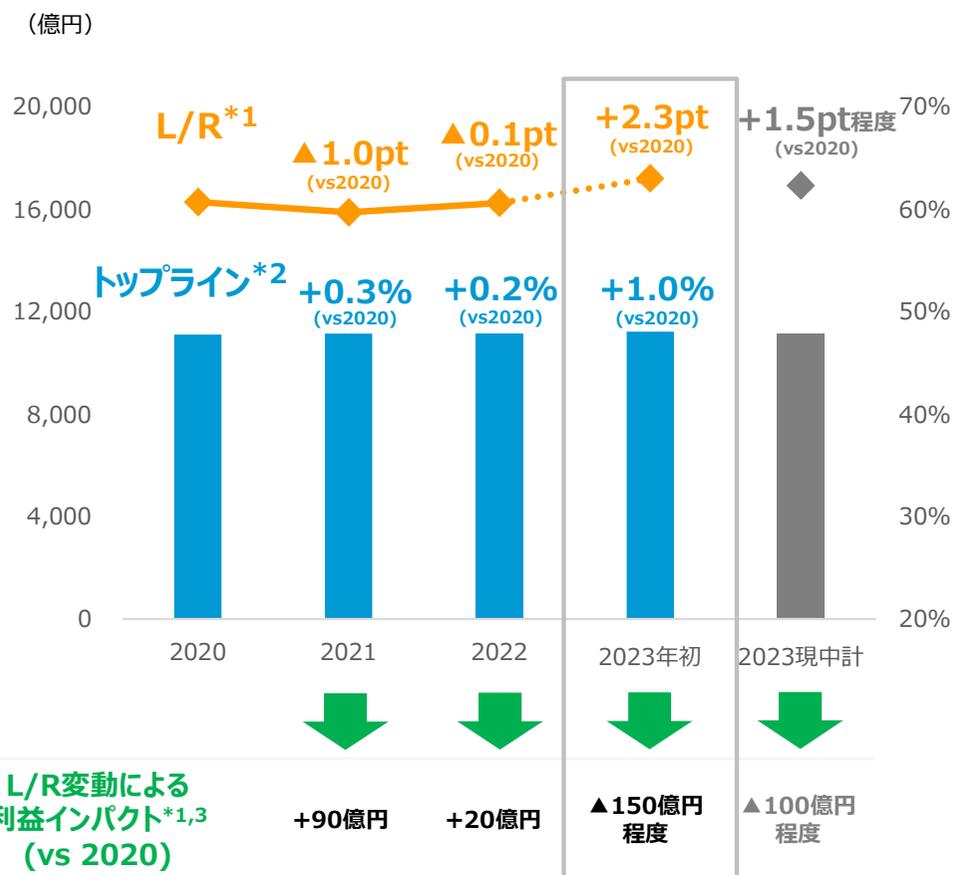
TSRのGlobal比較 (過去10年)



*: Total Shareholder Return (TSR) : 配当再投資後のキャピタルリターン、
2013年4月1日の株価を100とした指数
ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich

【現中計の進捗】自動車保険の収益維持

- 現中計は、レートダウン影響を補償拡充等でカバーし減益幅を▲100億円程度にとどめる戦略であったが、足元のロスコスト増加により、減益幅は▲150億円程度を見込む
- なお、足元のロスコスト増加に対して2024年1月に料率・商品改定を予定しており、次期中計期間を通じて安定的に収益を創出していく見込み



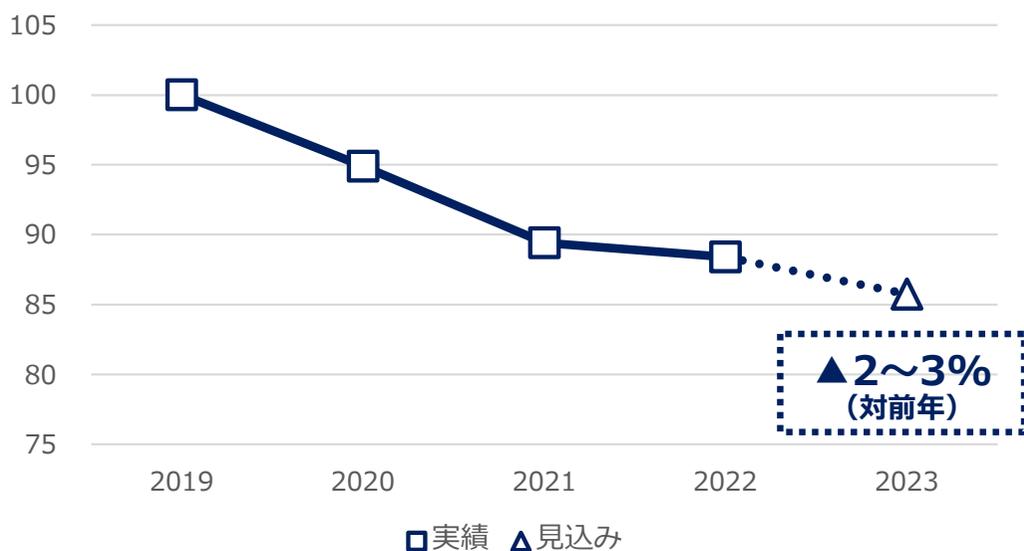
主要施策	進捗状況
<p>【トプライン】 マーケットシェア(M/S)の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商品改定による補償拡充 ● 早期コンタクト定着 ● お客様とのデジタル接点強化 	<p>2022実績 トプライン：+0.2%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 補償拡充等が順調に進捗 <p>(ご参考) 各指標の2022実績 (前年度対比)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ノンフリート単価*4：+0.1% ・ ノンフリート件数*4：▲0.1% <p>2023年初 トプライン：+1.0%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 計画に対し、順調に進捗
<p>【L/R変動による利益インパクト】 持続的に安定的な収益の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リザルト改善の取組み ● ロスコスト等を踏まえた機動的な保険料水準の見直し 	<p>2022実績 利益インパクト：+20億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 暖冬の影響や過年度事故に係るリザーブ取崩し(対人・人傷)により現中計の想定を上回って着地 <p>2023年初 利益インパクト：▲150億円程度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2024年1月に料率・商品改定を予定するが、現中計は下回る見込み

自動車保険の事故頻度・保険金単価動向

- 事故頻度はリベンジドライブの影響で上振れしたが、2023年度は概ね2022年11月想定通りの推移を見込む
- 一方、保険金単価は足元のインフレ影響を踏まえ2023年度想定を見直す

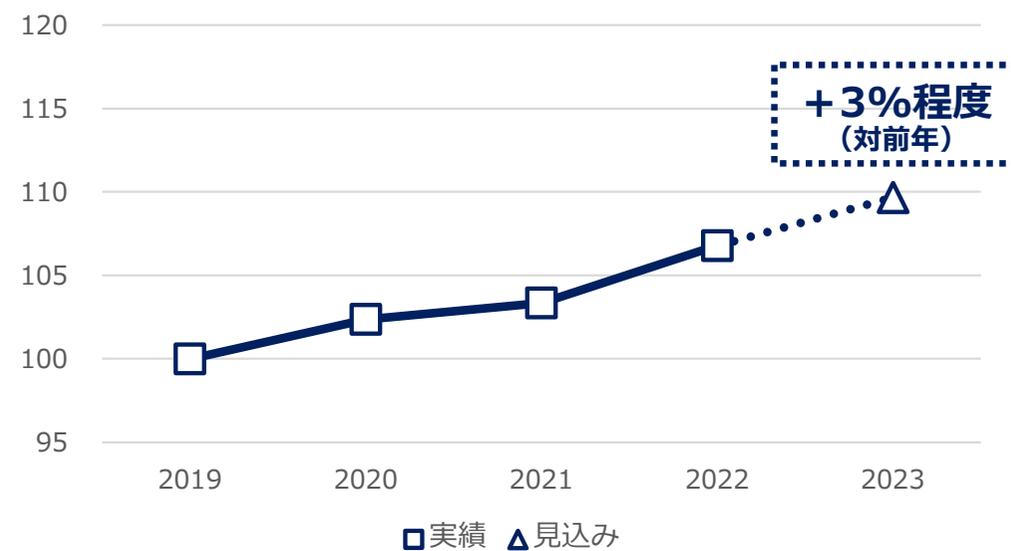
事故頻度^{*1,2}

- 2022年度は、引き続き減少トレンドにあるものの、コロナ後の経済活動の復調による交通量増加（リベンジドライブ）の影響で減少幅が鈍化（2022年11月時点の想定をやや上回って推移）
- 2023年度は前年度対比▲2～3%程度の減少を見込む（概ね2022年11月の想定通り）



保険金単価（車両・対物）^{*2}

- 2022年度は、従来からの修理費上昇トレンドに加え、インフレ影響もあり、保険金単価が上昇（2022年11月時点の想定をやや上回って推移）
- 2023年度は前年度対比+3%程度の増加を見込む（2022年11月想定から見直し）



*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

自動運転技術の進展

- 自動運転技術等の進展により、自動車保険マーケットは緩やかに縮小するものの、自動車の高度化、責任関係の複雑化を背景に社会インフラとしての保険会社に対する期待は高まる

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

➤ 自動運転技術の進展

<自動走行レベル> <主体> <政府目標（自家用車の例）>

自動走行レベル	主体	政府目標（自家用車の例）
レベル0（運転自動化なし）	人	
レベル1（運転支援）		
レベル2（部分運転自動化）	システム	
レベル3（条件付運転自動化）		21年3月～、 高速道路 *1での自動運転
レベル4（高度運転自動化）		25年目途、 高速道路 *1での自動運転
レベル5（完全運転自動化）		未定

自動運転にも適応した現行自動車保険

- 自動運転中においても運行供用者責任は維持
レベル4までは運行供用者責任が維持される方針*3であり、現行の自動車保険の有用性は変わらない
- 契約者負担のない形で迅速な被害者救済を可能にする仕組み
さらに、運行供用者責任が適用されない事故や、サイバーリスクなど責任当事者が不明瞭となるケースでも、以下の専用特約により迅速な被害者救済を実現
17年4月：「被害者救済費用等補償特約」を発売【業界初】
21年4月：「自動運転中事故の等級ノーカウント化」【業界初】

➤ 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 ↑）

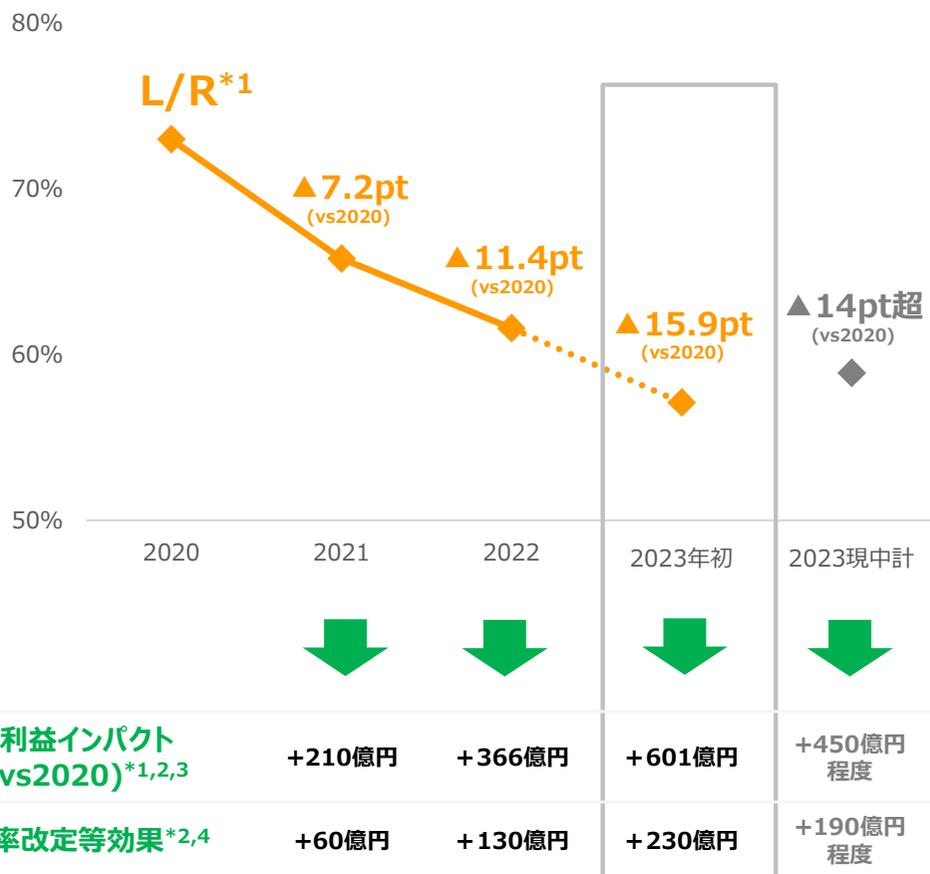
- 平均買替期間は9年
保有車両が全て新車に入れ替わるには、**15年以上**の時間を要する*2

社会インフラとしての保険会社への期待の高まり

- 今後更に高まる保険会社への期待
今後技術が進展するなかでも被害者救済を担保すべく、豊富な損害サービス経験と全国拠点網の強みを活かし「社会インフラ」としての役割を果たす
- 将来的なレベル5普及を見据えた取組み
22年1月：May Mobilityとの資本業務提携
22年10月：「自動運転車両開発事業者等被保険者追加特約」を発売
23年5月：「自動運转向け遠隔監視・インシデント対応サービス」の提供
今後レベル5が普及した社会を見据え、安心・安全な自動運転社会の実現を下支えすべく、被害者救済に資する商品・サービスの開発等に継続的に取り組んでいく

【現中計の進捗】火災保険の収益改善

- 現中計は、料率改定等を通じて、事業別利益+450億円超の収益改善を実行する戦略
- 料率・商品改定効果は順調に発現しており、2022年度は+366億円、2023年度も再保険コスト上昇の影響を受けるが、現中計を大きく上回る+601億円を見込む



主要施策	進捗状況
徹底した収益改善 <ul style="list-style-type: none"> ● 料率・商品改定 ● アンダーライティングの強化 ● 防災・減災、早期復旧取組み ● 適切な再保険手配 	2022実績 収益改善：+366億円 <ul style="list-style-type: none"> ● 一過性要素である国内小口自然災害の平年対比での増加を除けば、これまでの料率・商品改定効果が順調に発現しており、基調は順調
	2023年初 収益改善：+601億円 <ul style="list-style-type: none"> ● 再保険コストの上昇はあるものの、現中計を上回る収益改善が実現できる見込み

*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

*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

自然災害に関する保有出再政策

- 当社再保険手配の重要な目的は、「キャピタルイベントの回避」であり、目的に沿って安定的に確保している
- 他方、アーニングスカバーについては、経済合理性に基づく判断が重要。強固な財務基盤・グローバルな事業分散を強みとした機動的なサイクルマネジメントを実施しており、2023年度は、ほぼリスク量を増やさずに国内外で再保険料増を抑制できた

保有出再の基本的な考え方

コア領域の再保険カバー

キャピタルイベントに対しては安定的・継続的に再保険手配

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

アーニングス領域の再保険カバー

経済合理性を重視したサイクルマネジメントを実行

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

1次保有

保有出再における主な取組み

グループ再保険の活用

リスクを集約し再保険を一括手配

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

New
HDにCorporate U/W部門の設置 (2022年～)

グループレベルの保有・再保険とU/Wの統括を一体で担う部門をHD内に設置し、引受規律と再保険政策立案・実行力を強化

New
Global Reinsurance Teamの設置 (2023年～)

Barry Cookをヘッドとする再保険チームをロンドンに新設し、グローバルに再保険機能を強化

2023年4月の再保険更改における成果

直近のマーケット環境

- ✓ ハリケーンIanや金利上昇に伴う再保険者資本の縮小が発生
- ✓ これを受けて、再保険マーケットは未曾有のハード化。本邦より先に実施された欧米の2023年1月1日更改では、再保険料率の大幅上昇と引受条件の引き締めが行われた

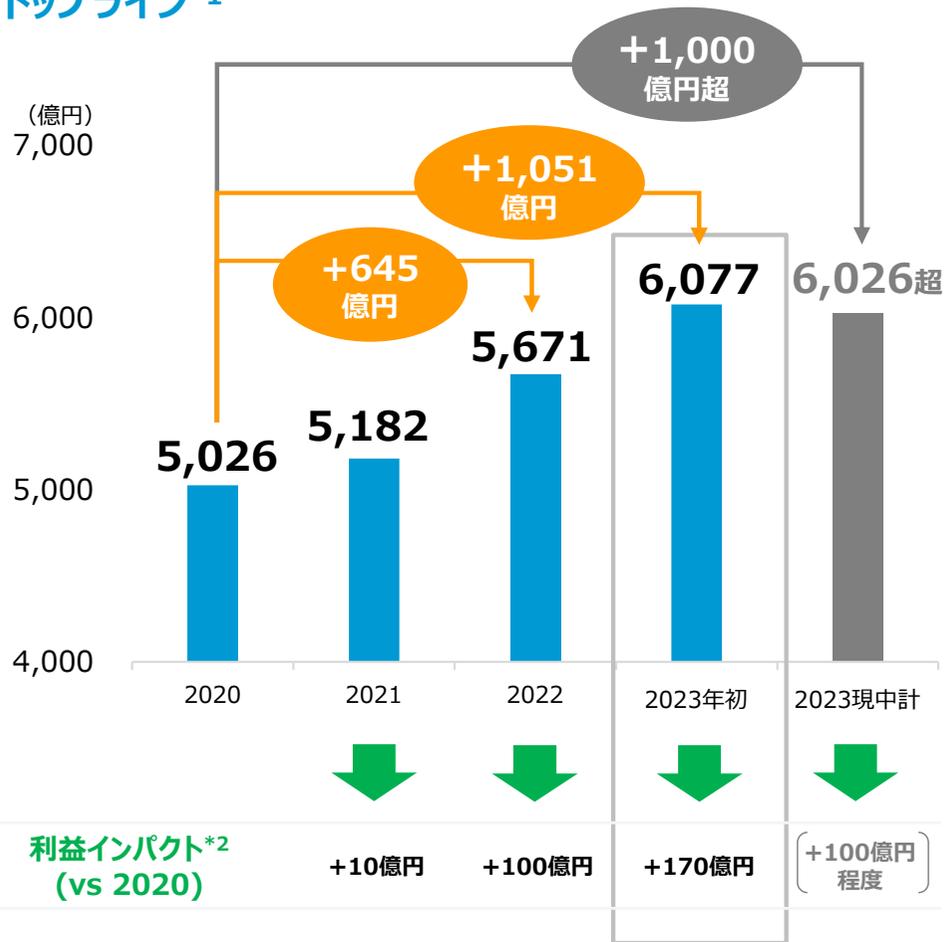
2023年4月の再保険更改

- ✓ 再保険者との交渉において、グループ総力を挙げた戦略的交渉を展開
- ✓ 2022年度に他社に先駆けて実施したアーニングスカバー見直しに続き、非効率なプログラムの廃止等を実行。その結果として、2023年度は、ほぼリスク量を増やさずに国内外で再保険料増を抑制できた
(国内自然災害の再保険料についても、中計の発射台である2020年度対比横ばいに抑制)

【現中計の進捗】新種保険の成長

- 現中計は、社会課題解決を通じて、+1,000億円超の増収を実現する戦略
- 取組みは順調に進捗しており、2022年度は+645億円、2023年度は+1,051億円と、中計達成を見込む

トップライン*1



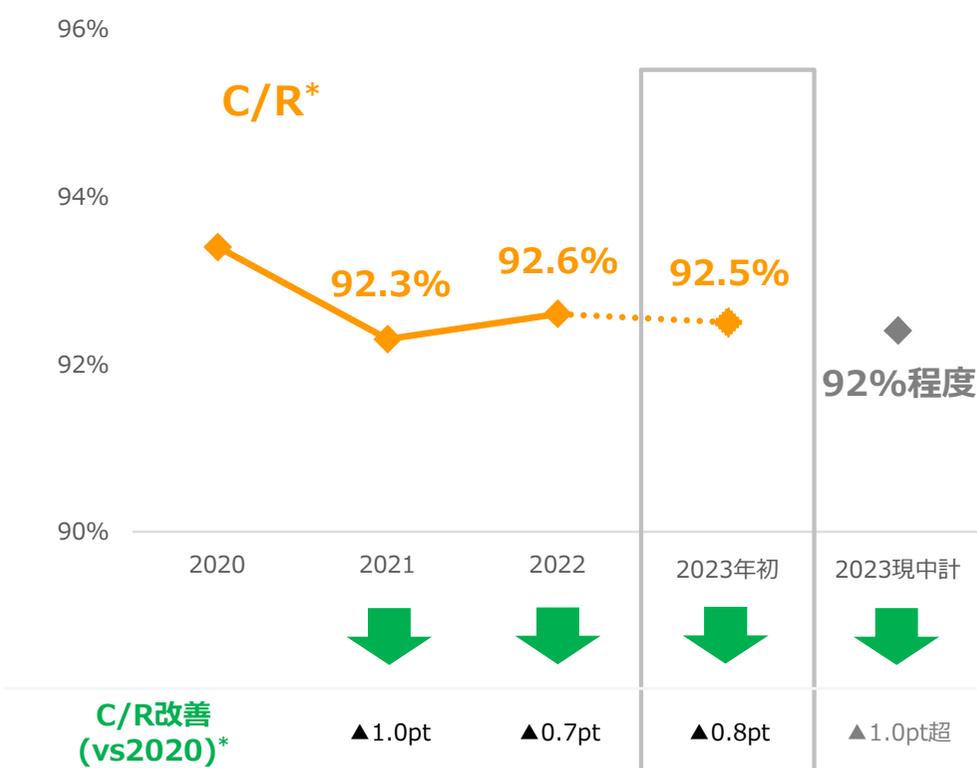
主要施策	進捗状況
収益を伴ったトップラインの拡大	<p>2022実績 トップライン : +645億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重点4領域を中心に着実に進捗 <p>2023年初 トップライン : +1,051億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 着実に増収しており、中計達成を見込む

(ご参考) 重点領域での取組み

重点領域	取組み
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル募集ツールを活用した団体契約の切替/加入率アップの推進 ・成長マーケットであるGLTDの徹底推進
SME	<ul style="list-style-type: none"> ・SME専用パッケージ商品を基盤とした補償追加の推進 ・情報提供から課題解決に至るサービスまでをワンストップで提供するソリューションサイト (BUDDY+) を開設し、お客様へのアプローチ力を強化
GX	<ul style="list-style-type: none"> ・大口案件(洋上/陸上風力)の着実な成約、新商品開発/展開 ・企業のTCFD開示支援に向けた新ソリューション開発/展開
サイバー	<ul style="list-style-type: none"> ・24時間365日対応の緊急時ホットラインサービスの提供 ・企業規模・業種を問わず幅広く販売を推進中
その他 ニューリスク等	<ul style="list-style-type: none"> ・海外グループ会社と連携した保険プログラムの組成 (サイバー・D&Oのグローバルプログラム) ・東京海上dRと連携したデータドリブン商品 (dRIVENシリーズ) の展開 (投資運用事業者向け賠償責任保険、知財M&A等)

【現中計の進捗】C/R改善に向けたイニシアチブ

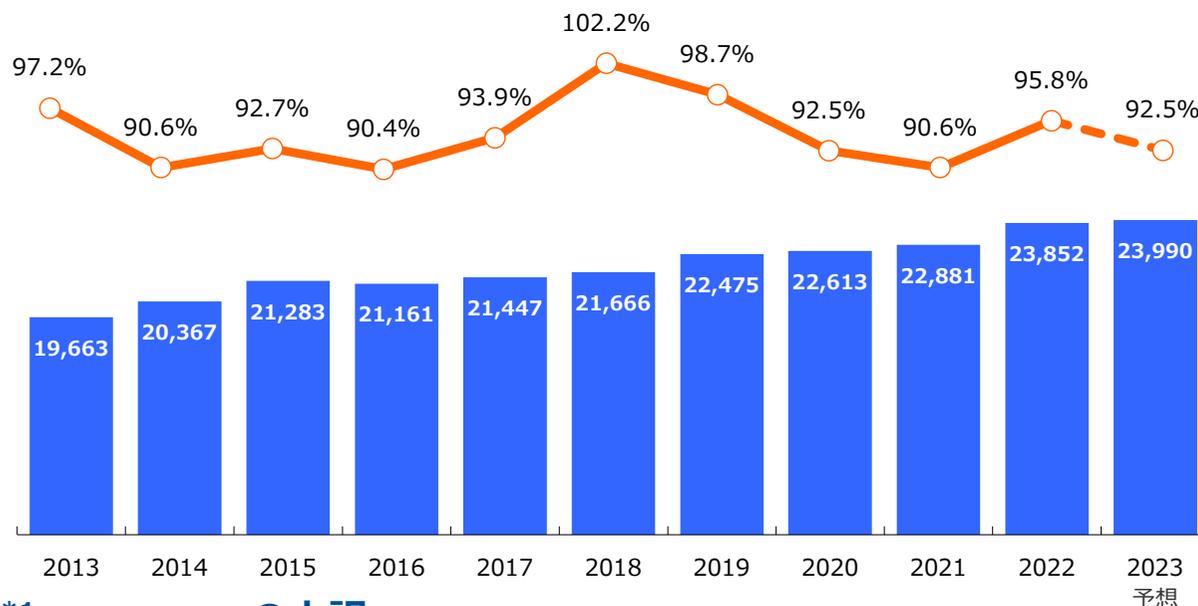
- 現中計は、約400億円のデジタル投資を行い、社内事務を徹底的に削減。創出した時間を、新種拡大や生損一体クロスセル、損害率改善などの戦略遂行量UPに繋げ、C/R*を92%程度に改善させる計画
- 2022年度は、火災・新種等におけるL/Rの悪化に伴い92.6%。2023年度も、自動車L/R悪化等があるものの、火災収益改善・新種成長をはじめとした各種打ち手の効果発現により、92.5%を見込む



主要施策	進捗状況
<p>デジタルの徹底活用等による社内事務の徹底的な削減</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>契約手続きの効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> 2021年に導入した「Web口振」の利用率は足元約80%に 契約書類のアップロード提出/クラウド保管を可能とする「スマートシェアボックス」導入（22年10月～） 法人契約における「電子署名」導入（22年10月～） </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>保険金支払プロセスの自動化</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険金請求の初期手続き～支払までのプロセスをWebで完結し、完全自動化する仕組み（STP）全店展開（22年8月～） AIによる不正検知、デジタルツールの機能改善（22年8月～） </div> <p>※次期中計中の効果発現を視野に、「対話型AI」の活用も試行開始（23年6月～）</p>	<p>2022実績 C/R : 92.6%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度末に▲15%削減（2026年度末に▲20~30%削減）をめざす社内事務削減計画に対し、2022年度末時点の実績は▲9% ● 一方、火災・新種における平年を上回る大口事故、自動車のロスコスト上昇等の影響により、2022年度のC/Rは92.6%となった <p>2023年初 C/R : 92.5%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車ロスコスト上昇等の影響はあるものの、火災保険を中心とする収益改善、新種をはじめとしたトップライン拡大、規律的な事業費コントロール等の効果発現により、現中計をほぼ達成

東京海上日動：全種目収保およびC/R推移

● 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



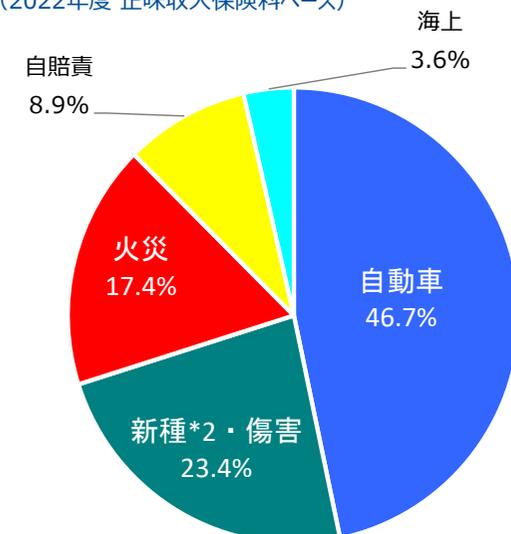
● C/R^{*1}（民保E/Iベース）の内訳

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 予想
C/R ^{*1}	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	95.8%	92.5%
E/I損害率	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	63.8%	59.9%
(自然災害 平年ベース)	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	62.7%	59.9%
W/P事業費率	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.1%	32.6%

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

● 種目構成

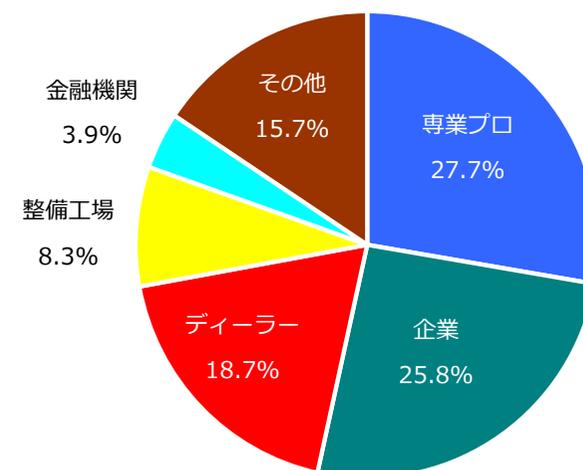
(2022年度 正味収入保険料ベース)



*2: 決算報告書上の「その他」種目

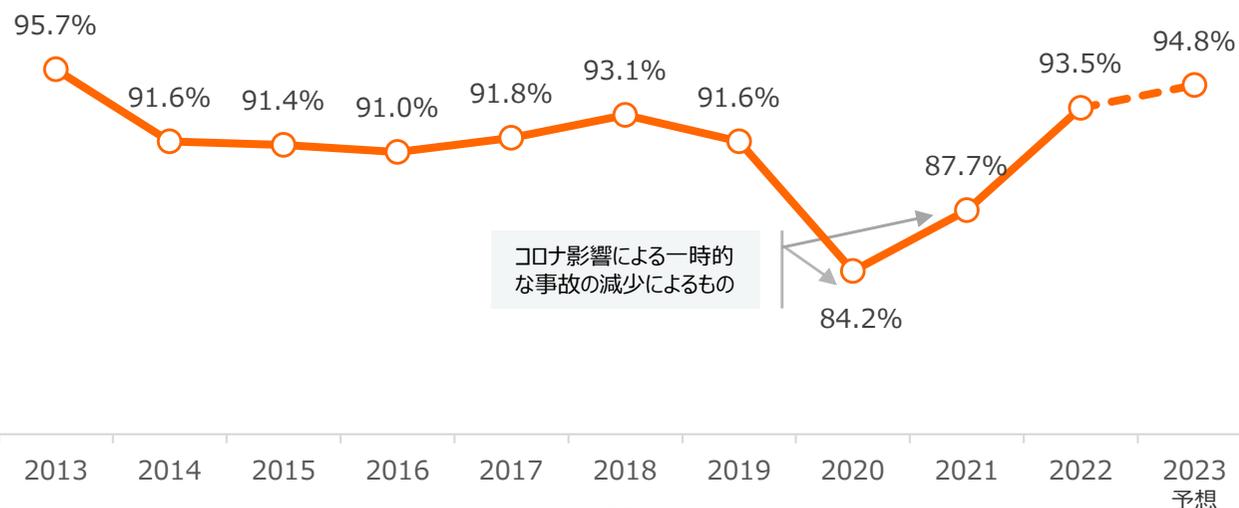
● チャンネル構成

(2022年度 営業統計保険料ベース)



東京海上日動：自動車保険 C/R推移

● 自動車保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の推移



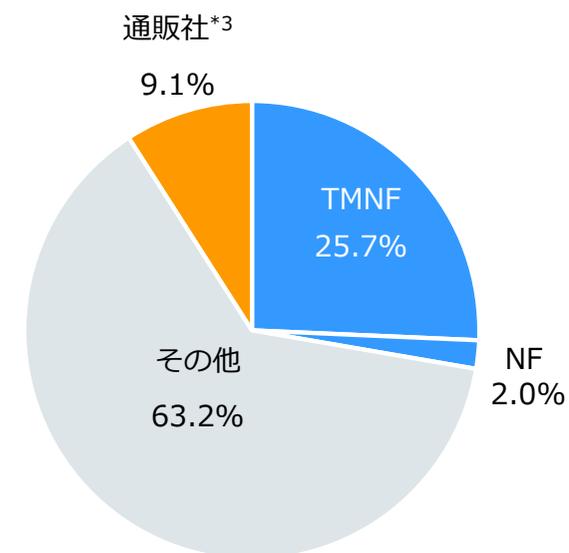
● 自動車保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の内訳

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 予想
C/R ^{*1}	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	93.5%	94.8%
E/I損害率	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	62.5%	63.0%
(自然災害 平年ベース)	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	60.6%	63.0%
W/P事業費率	30.4%	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.0%	31.8%

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

● 自動車保険マーケットシェア^{*2}

(2021年度 元受正味収入保険料ベース)



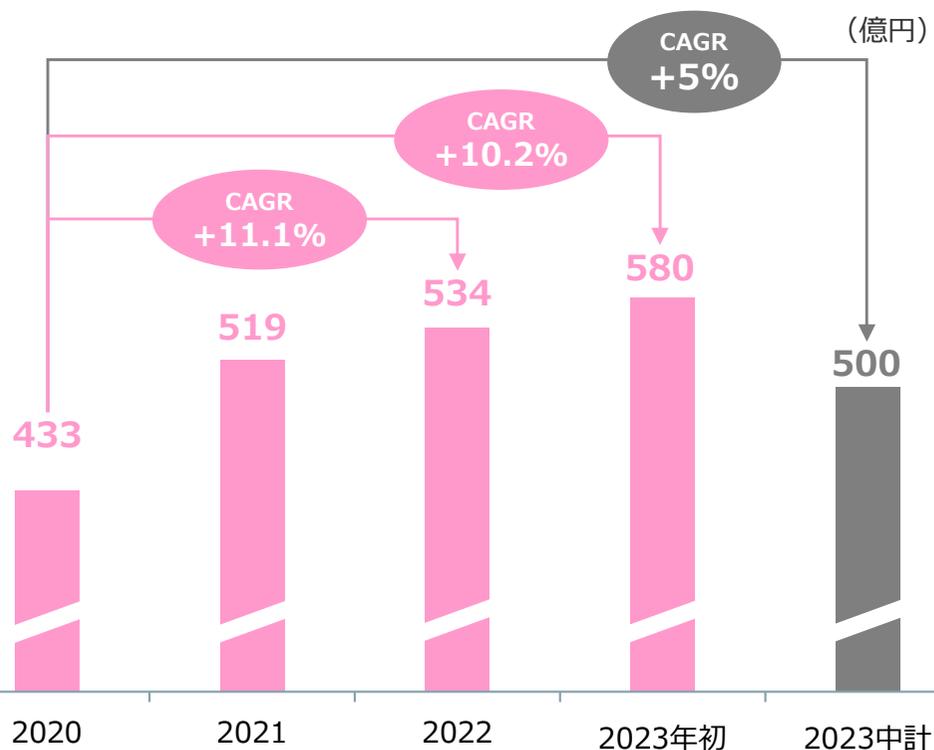
*2: (出典) インシュアランス 第4960号

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

【現中計の進捗】トップラインのKPI

- 現中計は、成長領域へのフォーカス、生損一体のクロスセルの推進を通じて、販売規模を拡大する計画
- 2022実績は534億円（vs2020 CAGR+11.1%）、2023年初予想は580億円（同 +10.2%）と、現中計（CAGR+5%）を上回って進捗

トップライン（新契約年換算保険料）



*1: 【シニア・ヘルスケア】

引受基準緩和型医療保険、低解約返戻金型終身介護保険、定期保険(無解約返戻金特則付) (2021年5月~)、介護年金保険(2021年8月~)、がん治療支援保険、がん治療保険(2022年2月~)

【資産形成】回払変額保険

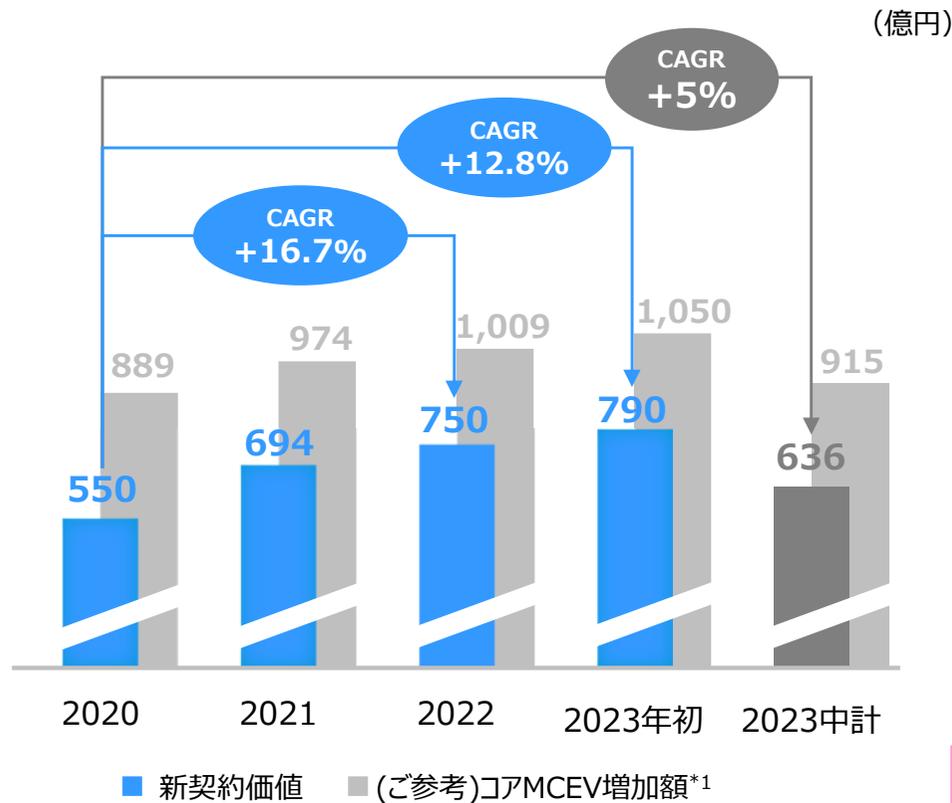
*2: 超保険 生保・長期第三分野付帯率

主要施策	進捗状況
トップラインの拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 成長領域*1へのフォーカス <ul style="list-style-type: none"> ・シニア ・ヘルスケア ・資産形成 ● 生損一体のクロスセル 	2022実績 534億円 <ul style="list-style-type: none"> ● 成長領域での増収 (vs2020 CAGR) <ul style="list-style-type: none"> シニア・ヘルスケア: +26% 資産形成: +39% ● 生損一体のクロスセル <ul style="list-style-type: none"> クロスセル率*2: 29.3% (21.3末対比+2.8pt)
<ul style="list-style-type: none"> ● 生損一体のクロスセル 	2023予想 580億円 (vs2020CAGR +10.2%) <ul style="list-style-type: none"> ● 成長領域での増収 <ul style="list-style-type: none"> シニア・ヘルスケア領域への新商品投入や、回払変額保険の販売拡大により、引き続き中計 (vs2020 CAGR+5%) を上回る成長を実現する ● 生損一体のクロスセル <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生損一体の保険診断サービス等を提供する「buddy+ for smile」の利用拡大等を通じ、現中計「クロスセル率30%以上 (21.3末対比+3.5pt以上)」を達成する ➢ 従来の取組みに加え、損保既契約者へあんしん生命が直接接点を構築し、情報提供やニーズ喚起の上、生保代理店へ送客する分業型モデルを拡大し、生損一体のクロスセルを深化

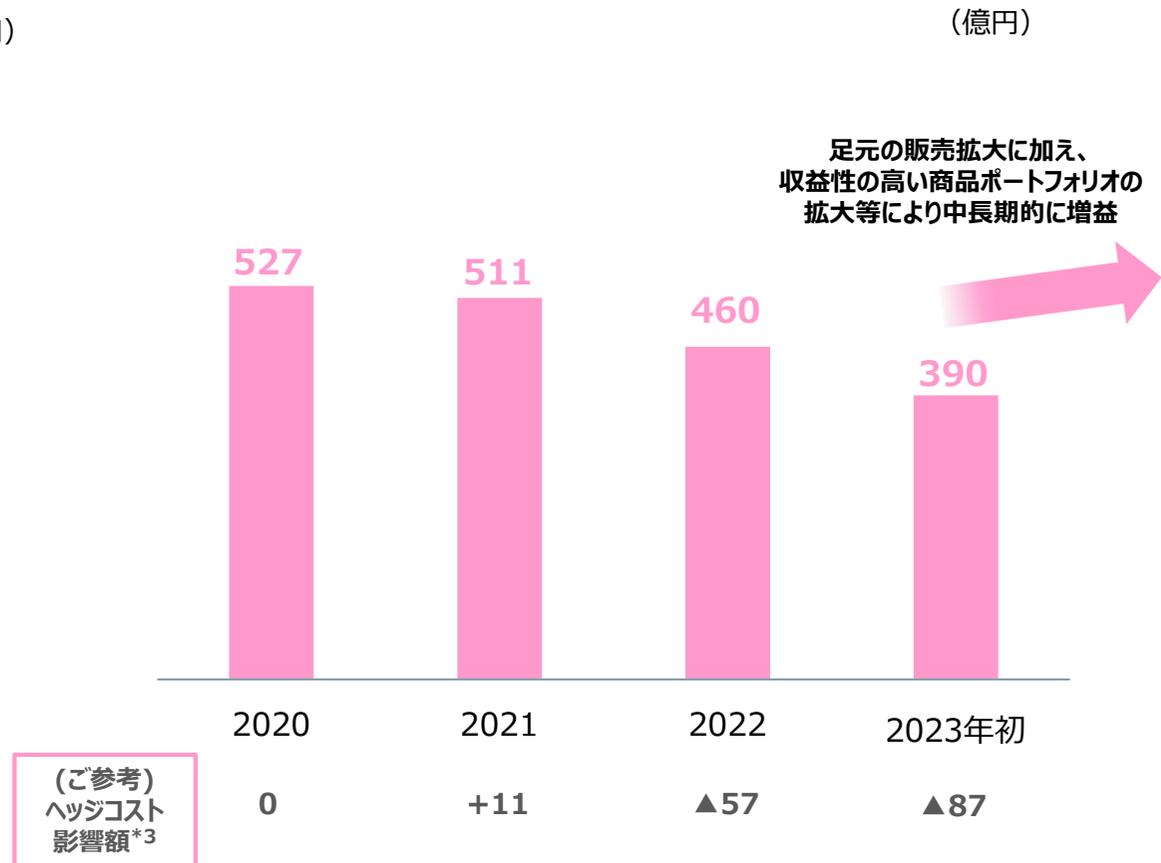
【現中計の進捗】ボトムラインのKPI

- [経済価値ベース（新契約価値）] 2023年初予想は、2020からのCAGR + 12.8%と計画を大きく上回る
- [財務会計ベース（事業別利益）] 2022実績（除く一過性等）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年度は、トップライン伸長による初年度負担の増加やヘッジコスト増加等を理由に、計画を下方修正

経済価値ベース（新契約価値）



財務会計ベース（事業別利益*2）



*1: 新契約価値 + 保有契約価値からの貢献

*2: 2022実績は、コロナおよび為替変動影響を控除

*3: 2020末対比。ヘッジ対象の変動金利資産のインカムと相殺後

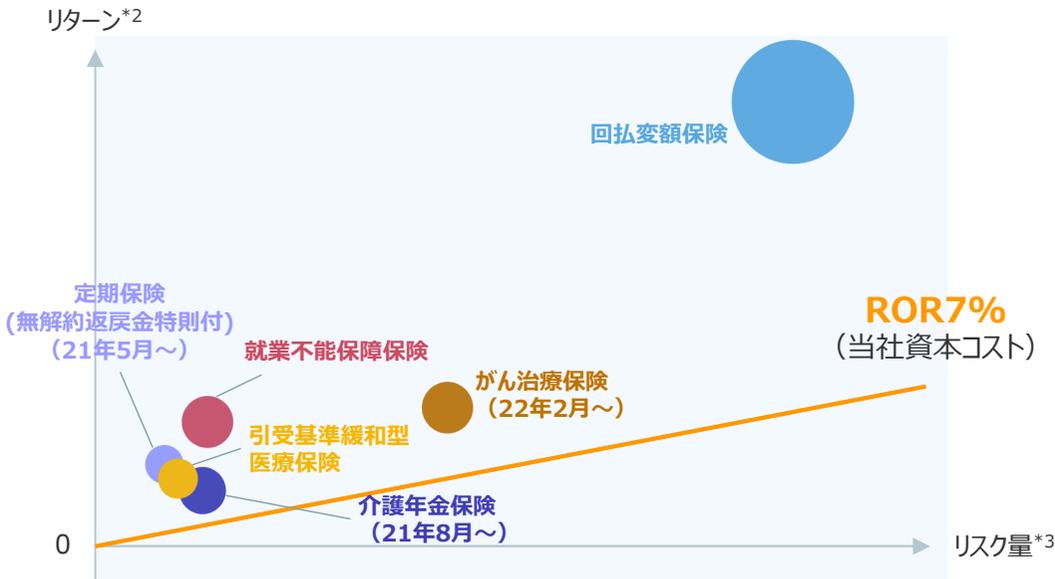
【現中計の進捗】収益率の向上と利益貢献の早期化

- 現中計は、ROR、IRRが高く、早期に利益貢献する商品を中心に投入し、将来の利益成長を加速させる計画
- 2022年度も、収益性の高い主力商品を投入し、販売を拡大した。引き続き現中計の戦略を推進し、RORおよびIRRの向上、PBPの短縮を実現する

RORの向上

- 足元の主力商品は金利リスクが小さく、**資本コストを上回るROR**（あんしん生命新契約計 20%）を確保

あんしん生命の主力商品のROR*1（イメージ）

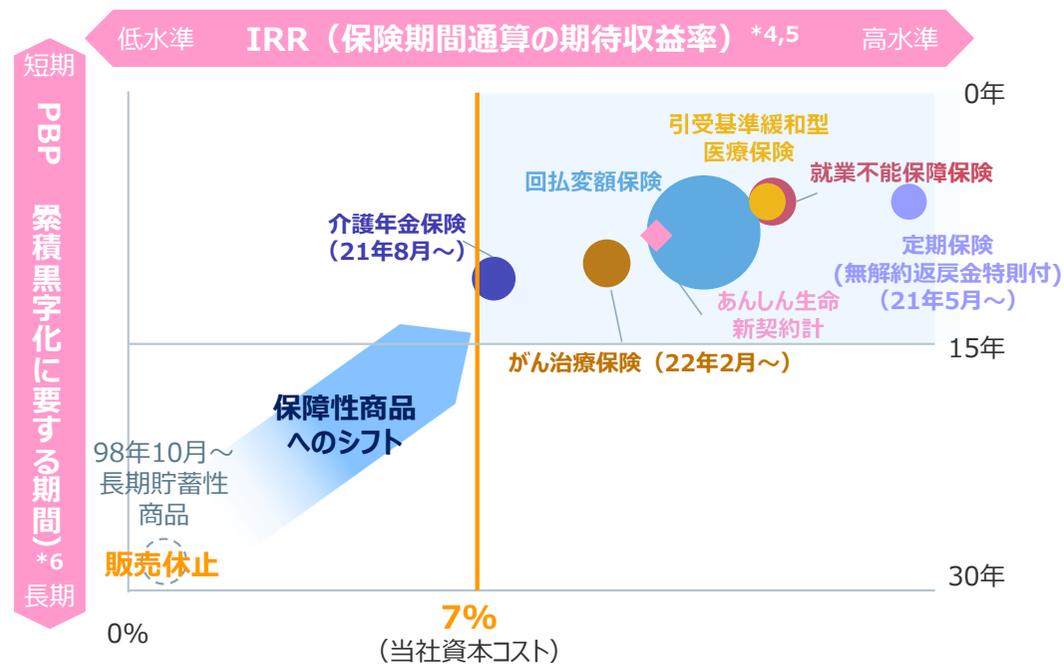


*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2023予想）
 *2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（同上）
 *3: 将来各年度の必要資本の現価の和（同上）

IRRの向上およびPBPの短縮

- あんしん生命新契約計では、IRRは10%超、PBPは10年を切る水準まで向上

（イメージ）



*4: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
 *5: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2023予想）
 *6: PayBack Period（財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間）
 （上図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2023予想）

資本効率

● 資本効率は、経済価値ベース、財務会計ベースともに国内トップクラス

コアROEV*1 (経済価値ベース・2021実績)

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



修正ROE*4 (財務会計ベース・2021実績)

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



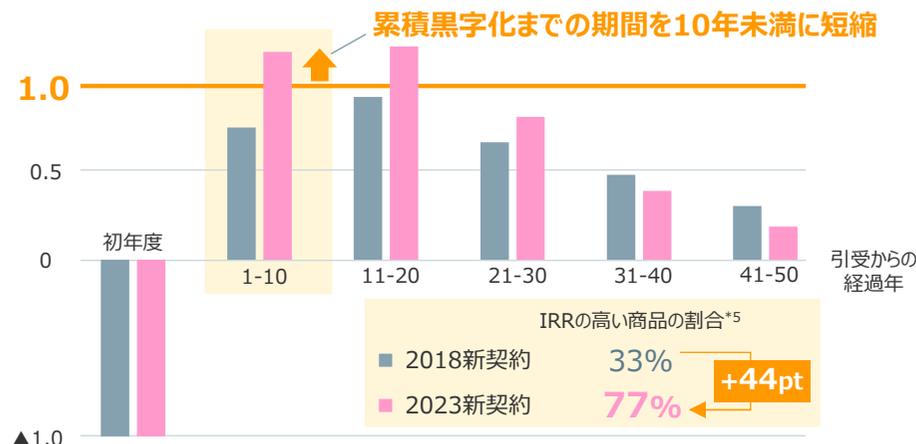
<国内生保事業のリスク量推移 (99.95%VaR、UFR適用なし) >

	19.3末	23.3末
リスク量合計	9,700億円	6,300億円
うち、金利リスク	5,700億円	2,000億円

金利リスクの削減

*1 : 分子=新契約価値+保有契約価値からの貢献 (リスクフリー)、分母=EV残高
 *2 : 第一生命、太陽生命、大同生命、ソニー生命
 太陽生命は出再の影響により、修正ROEの平均からは除外
 *3 : 損保ジャパンひまわり生命、三井住友海上あいおい生命
 *4 : 分子 (修正純利益) =当期純利益+危険準備金・価格変動準備金繰入額
 ※あんしん生命のみALM債券の売却・評価損益等を控除
 分母 (修正純資産) =純資産+危険準備金+価格変動準備金
 *5 : P.59に記載の商品の新契約年換算保険料ベース
 除く事業保険 (2019年度以前に販売停止した商品)

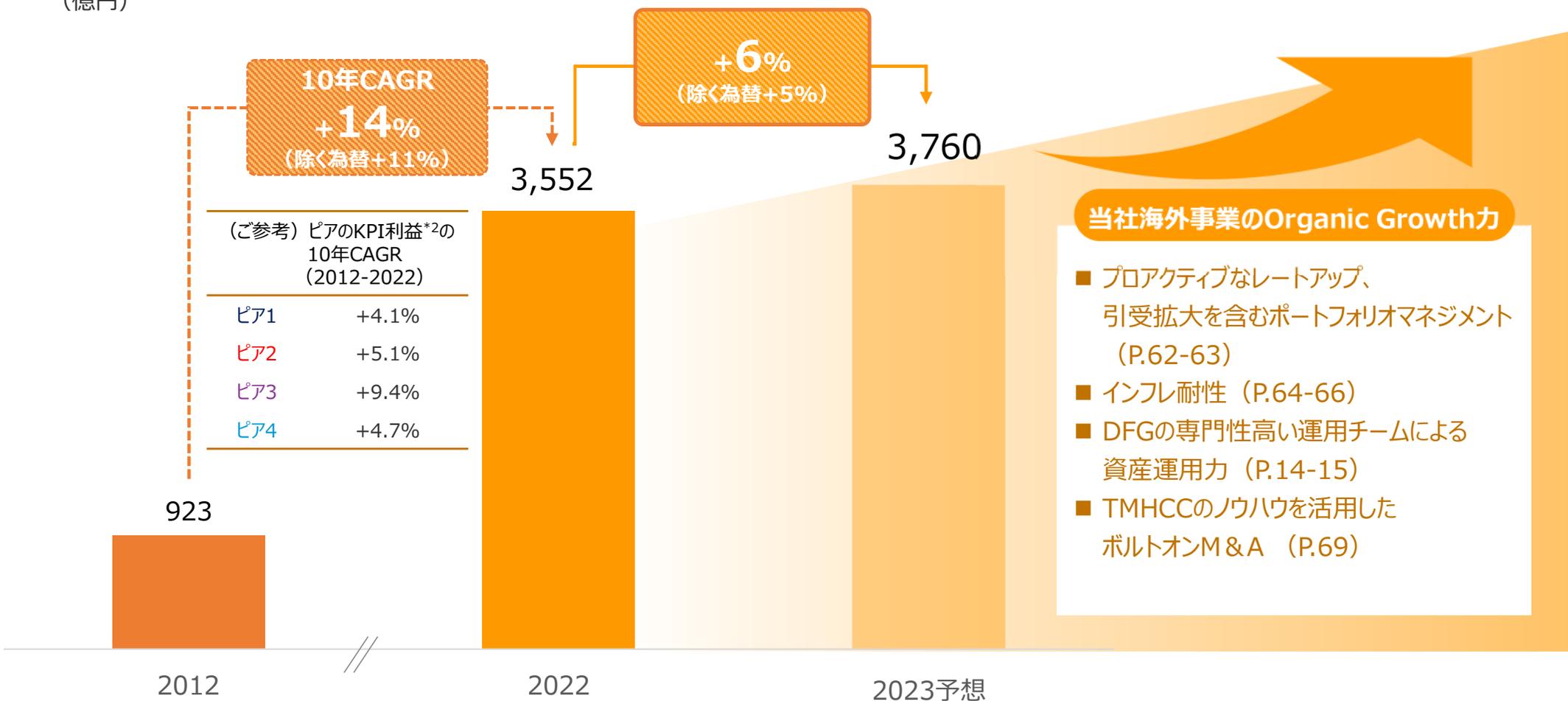
<新契約の初年度負担に対する財務会計利益の割合>



海外事業の成長力

- 過去10年間の事業別利益はCAGR+14%（除く為替で+11%）で成長
- Volatileな環境下においても成長し続けられるOrganic Growth力で、引続きグループ全体の成長ドライバーとなる

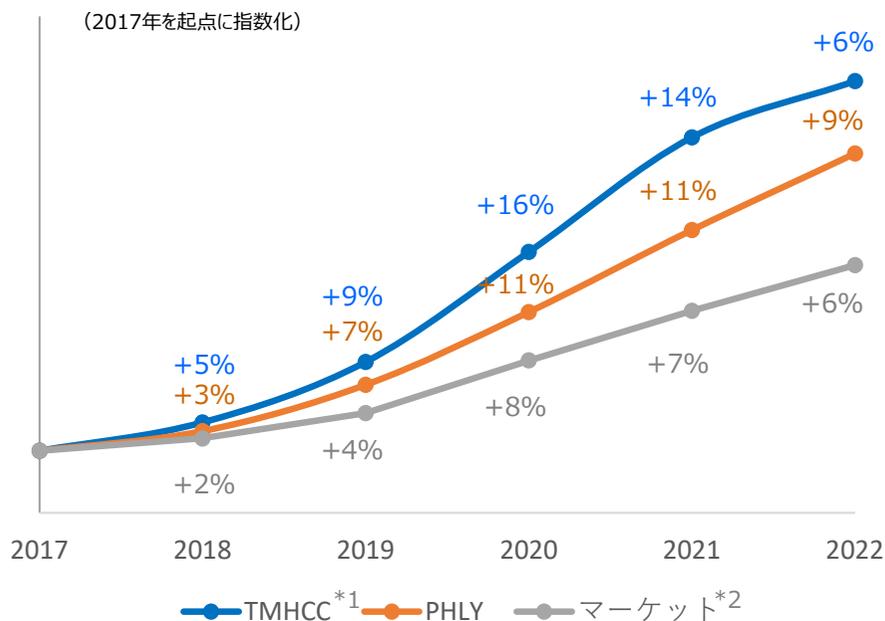
事業別利益（Normalized*1）のトラックレコード （億円）



レートアップカ

- 強みを活かした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く

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)



*1: A&H・Surety・Creditを除く
 *2: (出典) Willis Towers Watson
 *3: PHLの2022年度新規契約の引受実績 (GWPベース)
 *4: PHLのPreferred Agentとそれに準ずるBroker
 *5: 顧客ロイヤリティ、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

当社の強み



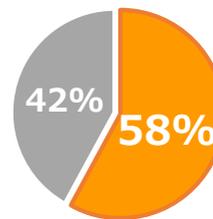
高い競争優位性

- 1974年の創業以来、Specialty種目に特化して築き上げた高度で専門的なU/W・クレームサービスノウハウ
- 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



強固な販売網^{*3}

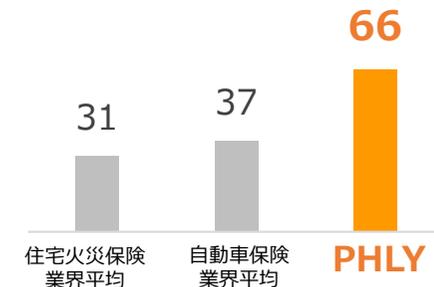
- 規律あるU/Wを可能にする有力Agent/Brokerとの強固な関係



■ Preferred Agent等^{*4} ■ その他

ネットプロモータースコア^{*5}

- 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



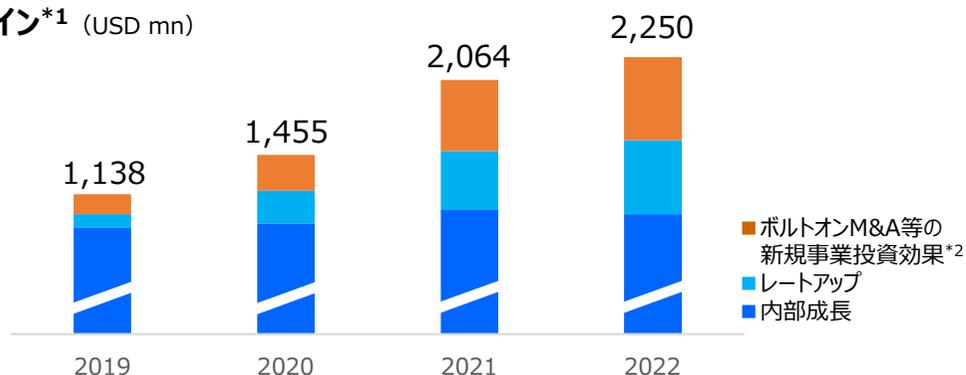
ポートフォリオマネジメントによる収益性の拡大

- ハード化を捉えたリスク選択やボルトオンM&A、規律あるU/Wを通じて、ポートフォリオ全体の収益性を持続的に拡大していく



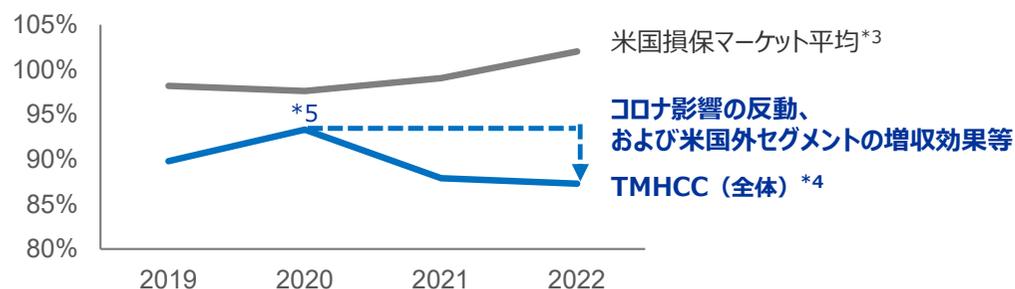
収益性の高いセグメントの拡大

TMHCC米国外セグメント トップライン*1 (USD mn)



ボルトオンM&A	GCube
新規引受	Delegated Property
Marine Liability	Marine Cargo

(ご参考) コンバインド・レシオの推移



*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



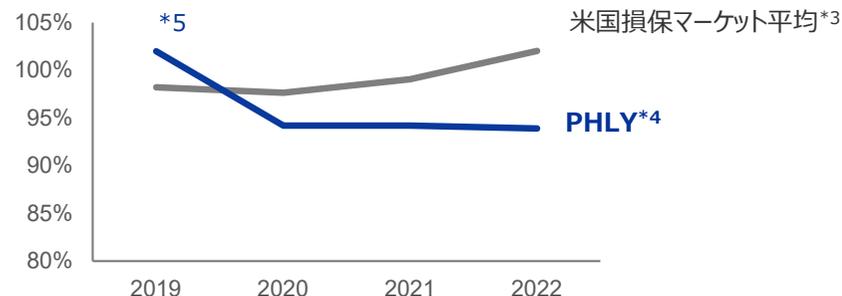
収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント



収益性に基づいたTier 1~3の商品分類を毎年見直し

Tier 毎の規律ある引受戦略を実施し、ポートフォリオ全体の収益性を改善

(ご参考) コンバインド・レシオの推移



*3: (出典) S&P Capital IQ
*4: 現地管理会計ベース
*5: TMHCCの2020年はコロナの影響等により、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

インフレへの耐性（全体像）

- 経済/ソーシャルインフレへの耐性は強化されている
- 今後も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していく

インフレ別 リザーブ割合*1

■ 財・サービス ■ 医療・賃金 ■ ソーシャル



当社
北米事業

当社の打ち手

ソーシャルインフレ

- ✓ 前広な取組みを通じて、ソーシャルインフレへの耐性を強化（詳細はP.65）

経済インフレ（医療・賃金）

- ✓ 医療費や賃金上昇等によってエクセス労災/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SIR*2の引上げ等によりコントロール（詳細はP.66）

経済インフレ（財・サービス）

- ✓ 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（P.62）
- ✓ 当社は、スペシャルティ中心であること（PropertyやAuto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
- ✓ 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

*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: 自家保険保有額（Self Insured Retention）

インフレへの耐性（ソーシャルインフレ）

PHLY*1の強み

影響を事前に回避する力

- ▶ 規律あるU/Wの実行
 - 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**
 - 訴訟で狙われやすい\$10M以上の高額リミット契約を大幅削減
全契約*2の**9割超がリミット\$5M以下**
- ▶ 訴訟件数の削減
 - 早期和解の取組により訴訟件数を**▲約60%削減***3

影響を軽減する力

- ▶ 良質なポートフォリオの構築
 - 収益性の低い契約の**大幅削減**
 - ソーシャルインフレによるロスコスト上昇も踏まえたレートアップ（P.62）

*1: 相対的にソーシャルインフレの影響を受けやすいPHLYの取組みを記載

*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

海外事業全体の強み

影響に備える力

- ▶ 強固なりザーブ水準
 - 2019年度に、いち早く過年度りザーブを積増した
 - 2020年度以降はりザーブを取崩しており、継続して**適正な水準**を確保

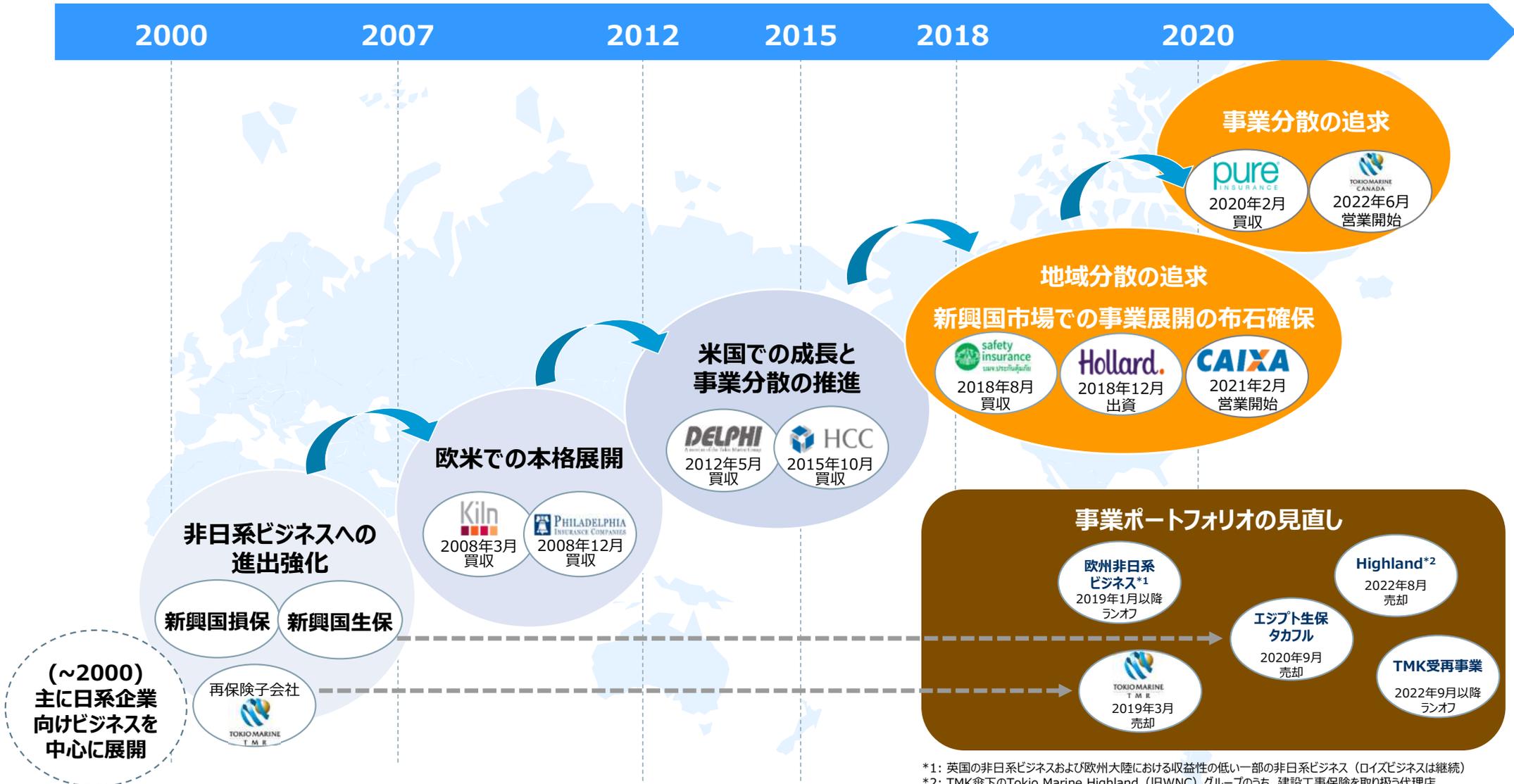
インフレへの耐性（医療・賃金インフレ）

		影響		打ち手
		過去契約 過年度リザーブ	新規契約 ロスコスト	
<p>メディカル ストップロス (ショートテール)</p>	<p>→ ショートテールであり、影響は限定的</p>		<p>↗ 医療費・賃金のインフレにより増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、プロアクティブなレートアップを実施（P.62） ■ 過去からプロアクティブなSIR*の引上げを継続しており、インフレによるグロス補償額の増加によるエクセス部分の保険金への影響も適切にコントロール
<p>エクセス労災 (ロングテール)</p>	<p>賃金インフレの影響： → 補償額は事故発生時（インフレ前）の賃金を基準に算出され、その後のインフレ調整も一部の州に限られるため、影響は限定的</p> <p>医療費インフレの影響： → SIR*の引上げにより、足元のインフレによる影響は軽微であり、状況を注視</p>			

*:自家保険保有額（Self Insured Retention）

M&Aの軌跡

- 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



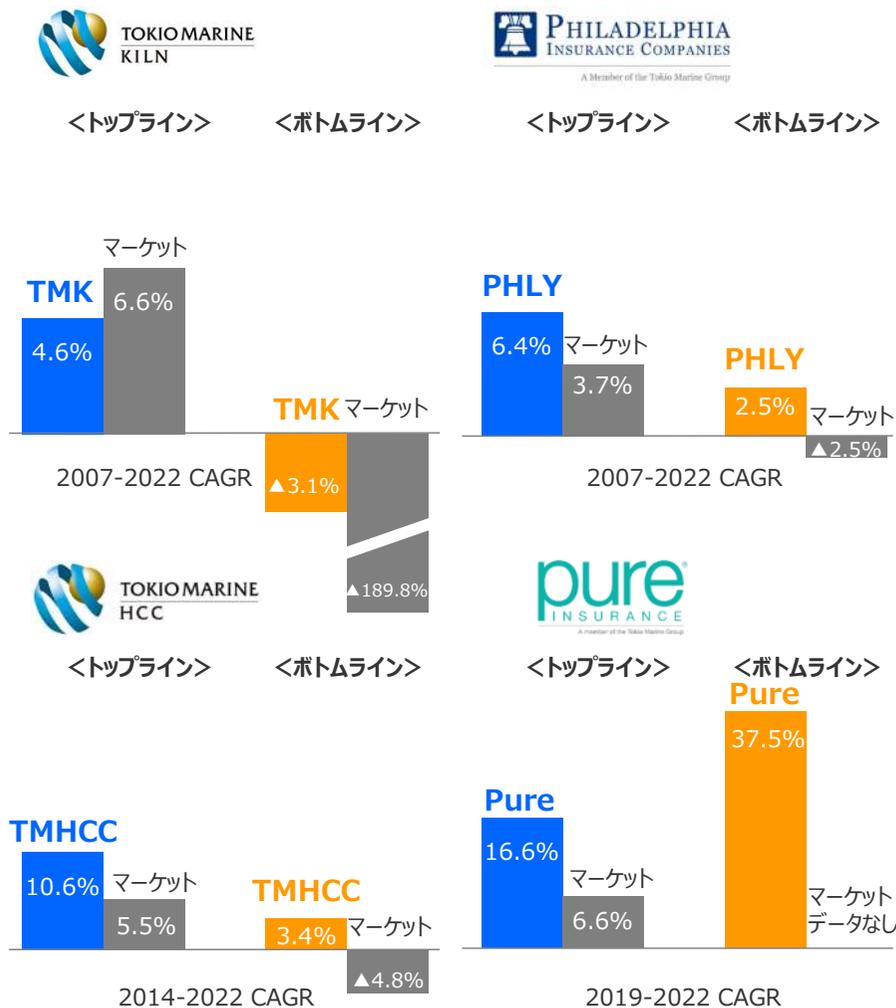
*1: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）
 *2: TMK傘下のTokio Marine Highland（IBWNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

良好なM&A実績 (Inorganic Growth)

- 大型M&Aで獲得した5社は、当社グループ入り後も、マーケットを上回る成長を実現している
- ROIは、17.2%と当社資本コスト（7%）を有意に上回っている

当社グループ入り後の成長*1

当社大型M&AのROI*2



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

*2: ROIの分子は事業別利益の2023年年初予想の単純合算、分母は買収金額の単純合算を用いて計算したもの
 （分散効果等が反映されるROE（= RoR ÷ ESR）とは考え方が異なる）

ボルトオンM&Aのトラックレコード

- 互いのビジネスをよく知るボルトオンM&Aの余地は大きい
- TMHCCが有する経験と知見を活かし、当社の強みとして着実に実行していく

ボルトオンM&Aの特長

高い成功確率
蓄積されたノウハウ
規律あるM&A

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

2015-2017年

2018-2020年

2021年-

買収

Pro Ag (農業保険)
2015年1月

AIG事業買収 (メディカルストップロス)
2017年10月

WNC (財物・洪水保険)
2018年1月

NAS (サイバー・賠償責任保険)
2019年4月

A&H International (傷害保険)
2019年6月

SSL (休暇補償保険)
2021年4月

AJF (傷害保険)
2015年6月

International Ag (農業保険)
2017年4月

Qdos (賠償責任保険)
2018年10月

BCC (保証・信用保険)
2019年4月

GCube (再生可能エネルギー保険)
2020年5月

今後も良質な案件を発掘していく

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

Bail USA (保証保険)
2016年2月

Midlands (超過額労災保険)
2018年12月

AmTrust Ag (農業保険)
2019年5月

WWS事業買収 (人材派遣業界向け保険)
2020年12月

売却

Bail USA (保証保険)
2019年4月売却

Life Trac (医療関連サービス)
2020年1月売却

Highland* (建設工事保険)
2022年8月売却

色は買収した会社を表す

TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

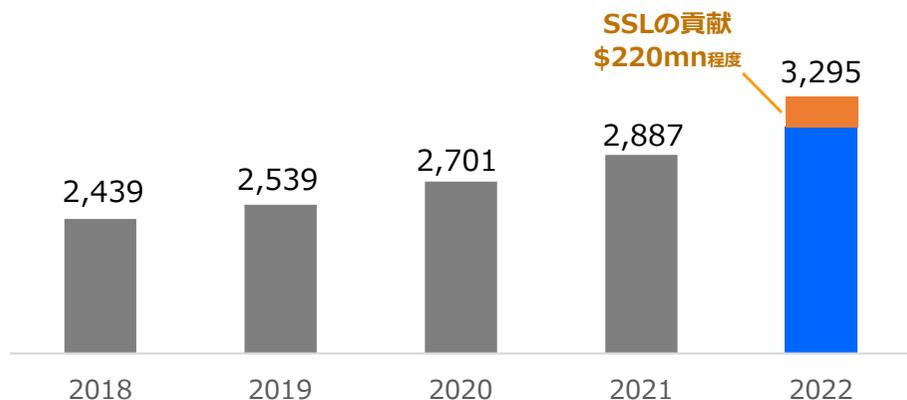
M&A成果の取込み（先進国・新興国）

- ボルトオンM&A成果の取込みも順調に進捗。今後も、持続的かつ高い成長性の取込みを加速していく

SSL : 北米有給休暇補償マーケット

トップライン（DFG全体）*1

(USD mn)



ボトムライン（DFG全体）*1

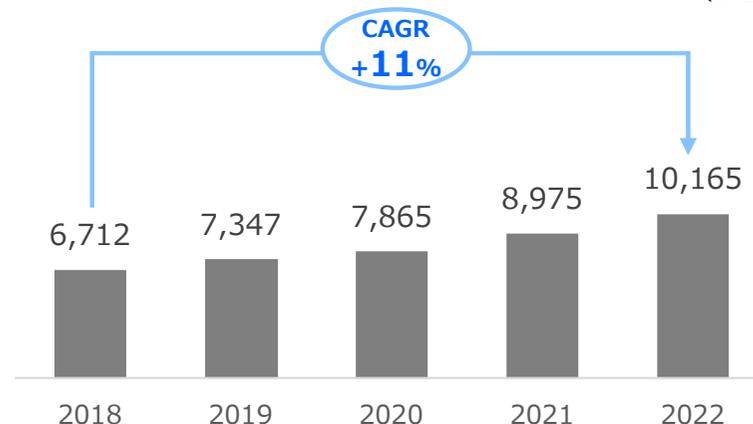
(USD mn)



Caixa : ブラジル住宅ローンマーケット

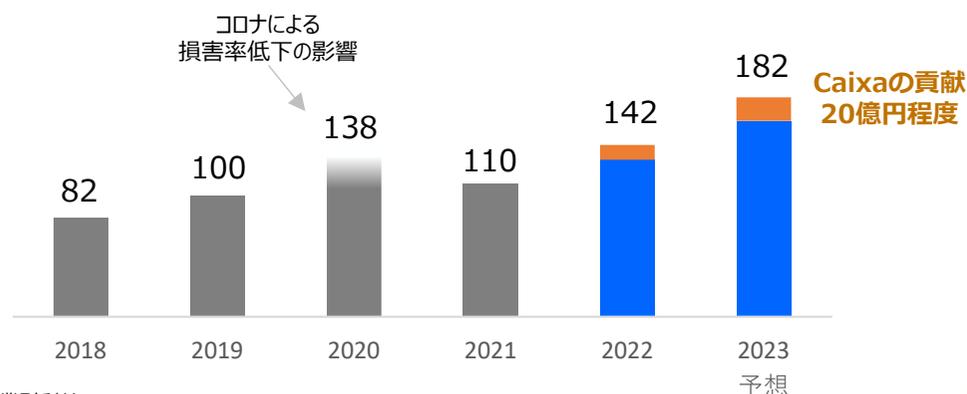
(参考) ブラジル住宅向け保険マーケット*2

(BRL mn)



ボトムライン（中南米）*3

(億円)



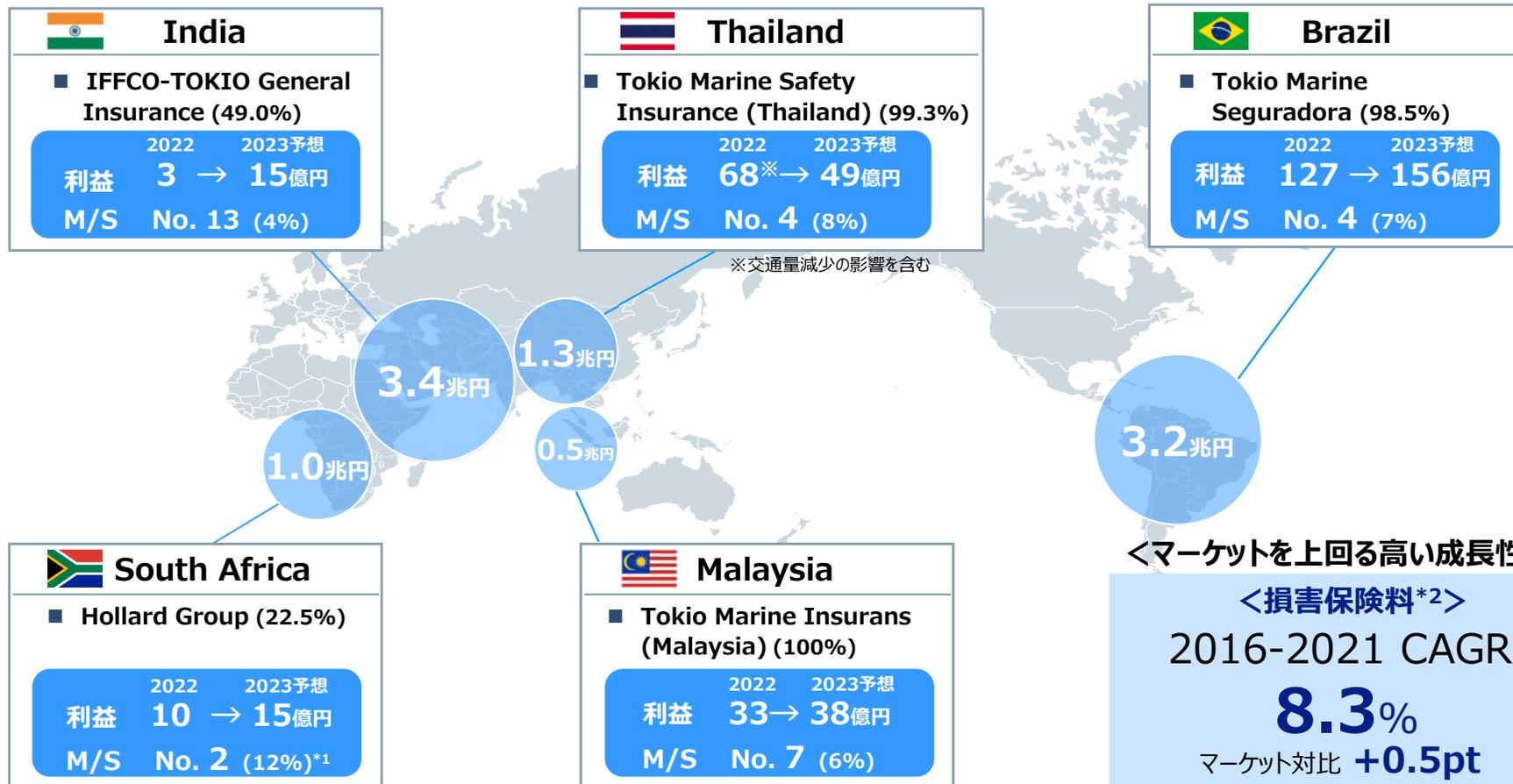
*1: トップライン：NWP、ボトムライン：現地財務会計利益
*2: (出典) ブラジル保険当局SUSEP

*3: 事業別利益
2018-2022：2022年12月末為替、2023予想：2023年3月末為替を適用

新興国戦略

- 市場規模が大きく、高い成長が見込める地域を中心に、柱を一つひとつ立てている
- 特に当社ブラジルのボトムラインは、高いU/WカやDXの活用等により、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

デジタル活用の取組み

- テクノロジー・データを活用した引受拡大・収益性向上・サービス向上の取組みは、全世界で進行している
- デジタルラウンドテーブル等を通じシナジーを実現し、利益成長を加速していく

トップラインへの取組み（引受拡大・引受効率化）

アジア

取組内容

- InsurTech企業bolttech等との提携

効果

- 成長余地の大きいEmbedded Insurance*領域での知見・技術の獲得
- 顧客販売網を有するプラットフォームとの連携による販売拡大

ブラジル

取組内容

- 他業種のシステムと連携する「スーパーアプリ」を開発・提供

効果

- アプリ上での契約手続き、管理、カスタマーサービス、他業種サービス利用時の特典付与など、顧客への様々な付加価値サービスの提供を通じた顧客基盤拡充

英国・米国

取組内容

- 紙やPDF形式のブローカー書類から、必要情報を自動的に読み取り、引受プロセスを効率化するシステムを導入

効果

- UW部門のコスト削減
- マニュアル作業から生じるエラーの削減や引受適正化

ボトムラインへの取組み（損害率の改善・事業費の削減）

米国

取組内容①

- 各種センサーを無償配布し、IoTやテレマティクス技術等を活用

効果①

- 顧客の事故防止およびロス軽減を通じた損害率の改善

取組内容②

- 就業不能補償保険において、AIを活用することでクレーム査定業務を自動化

効果②

- クレーム部門のコスト削減
- 創出したリソースを顧客の早期復職支援業務等に活用し、損害率を改善

取組内容③

- アウトソーシングにRPA等の自動化技術を組み合わせることで、業務削減を加速度的に推進

効果③

- 全社的なコスト削減
- 創出したリソースを販売拡大等に活用

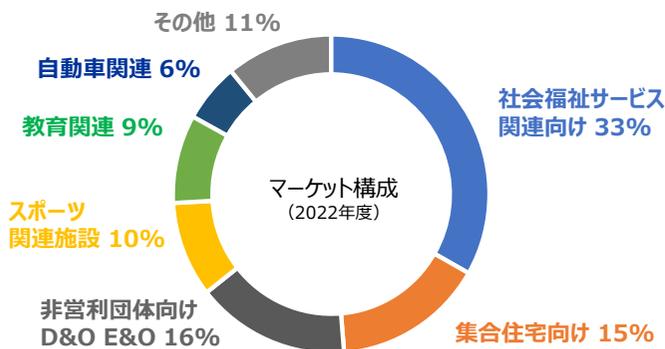
【基本情報】PHLY



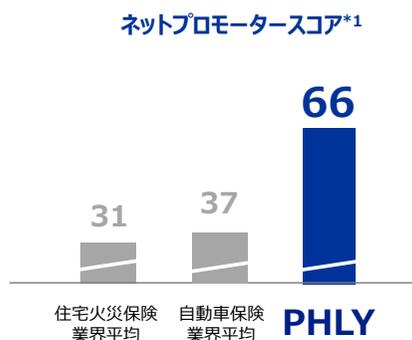
ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

What's PHLY

■ ニッチマーケットにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ



*1: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある
PHLYは2022年データ
出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2022
Consumer Net Promoter Benchmark Study

Current Focus

■ ソーシャルインフレ*2対応を継続しつつ、ボラティリティの低減と安定的な利益成長を実現 (P.62-65参照)

レートアップ	ロスコストを上回るレートアップ (右記参照)
引受規律強化	Tiering戦略による引受規律の強化やリミットの引下げ等
将来のインフレリスクの軽減	早期和解を進め、訴訟件数を約6割削減
(参考) リザーブ積増	2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増 (\$273M) ※上記以降は大きな積増は行っていない

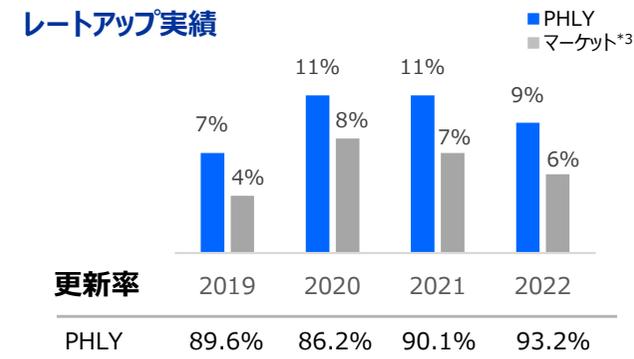
*2: 弁護士の活発な活動、原告有利の陪審員評決の増加等により、賠償金額が高騰する事象

■ テキサス寒波を踏まえた自然災害リスクへの耐性強化

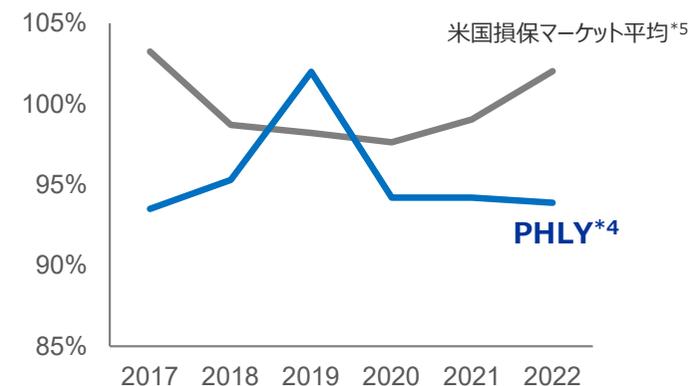
- ✓ U/Wガイドラインの改定やリスク特性に応じたロスコントロール施策を展開

Results

■ 高いレートアップ実績と更新率



■ 良好なコンバインド・レシオ



*3: (出典) Willis Towers Watson
*4: 現地管理会計ベース、2019年は過年度リザーブ積増により一時的に上昇している
*5: (出典) S&P Capital IQ

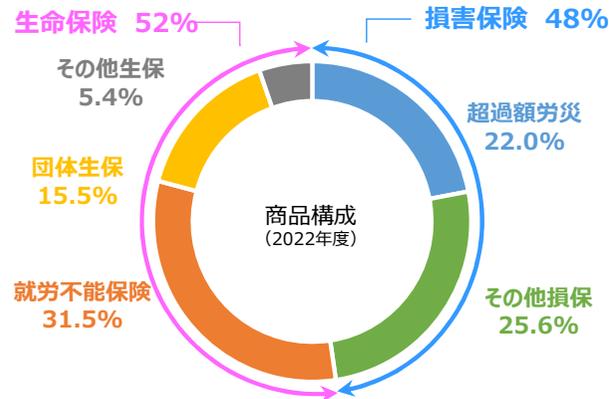
【基本情報】DFG



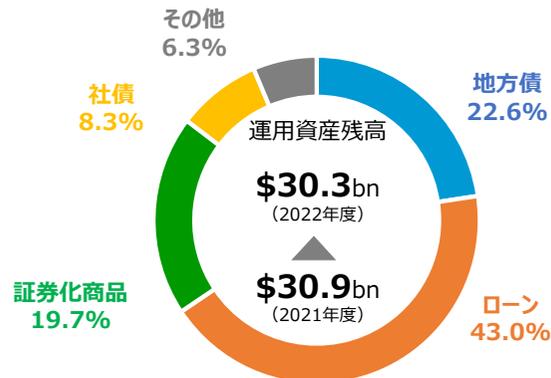
保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

What's DFG

■ 従業員福利厚生および退職者関連に強みを持つ商品・サービス



■ インカムゲインを重視した長期安定的な資産運用ポートフォリオ



上記のほか、GC委託分として\$14.5bnも運用

Current Focus

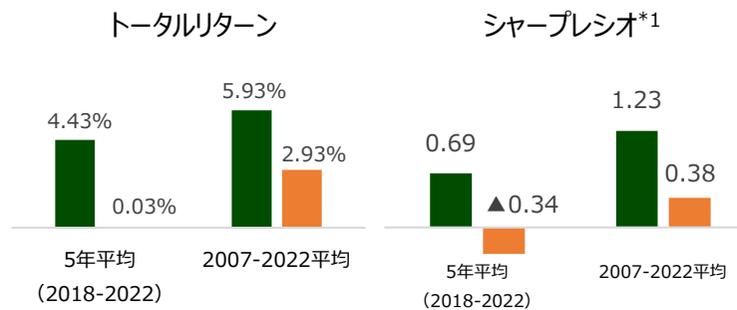
■ U/Wの強化

- ✓ 超過額労災保険のレートアップや自家保険保有額引上げを実行することで、足元のインフレにも対応

■ 金利変動等の環境変化への対応

- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築
- ✓ 一定程度保有する変動金利資産により金利上昇に耐性がある。足元では、投資妙味のある長期債への投資も増やすことでデュレーションもコントロール

<インデックス対比の実績>

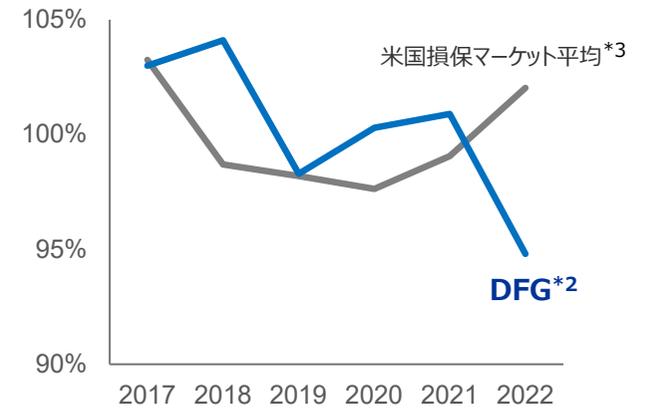


■ DFG ■ Barclays US Aggregate Bond Index

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

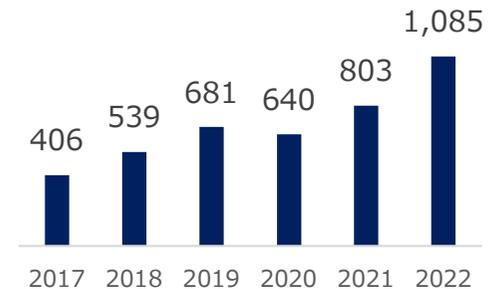
Results

■ コンバインド・レシオの状況



■ 高い利益*4成長

(USD mn)



*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。2020年、2021年はコロナの影響を含む

*3: (出典) S&P Capital IQ

*4: 事業別利益-キャピタル損益 (税後)

【基本情報】TMHCC



48年以上蓄積した高い専門性を有するSpecialty分野のグローバルリーダー

What's TMHCC

■ 収益性が高く分散の効いた事業ポートフォリオ

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



料率サイクルの影響を受けにくい種目

約**51%**

その他

約**49%**

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

Current Focus

■ 直近のボルトオンM&A



(2020年5月)

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



AmTrust Ag
(2019年5月)

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

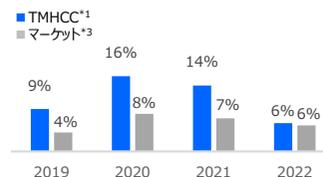


(2019年4月)

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

■ レートアップ^{①*}

- ✓ ロスコスト上昇への適切な対応



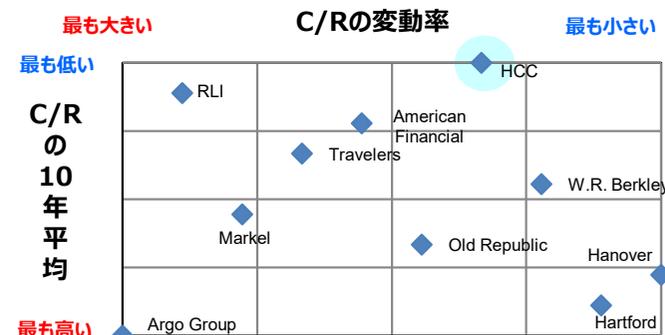
- ✓ MSL^{②*}等、レートアップや自家保険保有額引上げを実行することで、足元のインフレにも対応

■ 追加的リスクテイク

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

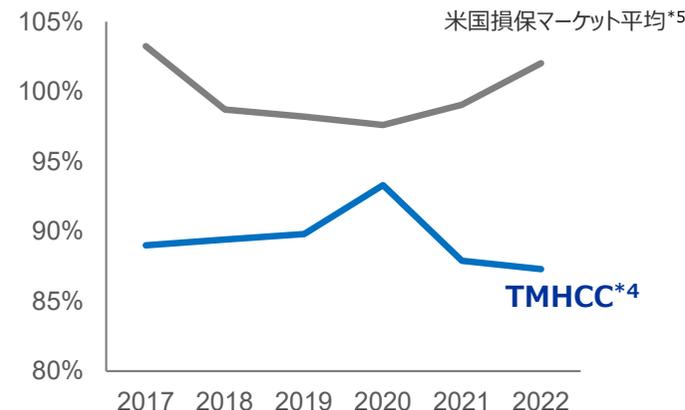
Results

■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成data through 12/31/22

■ 良好なコンバインド・レシオ



*1: A&H・Surety・Creditを除く
*2: メディカルストップロス

*3: (出典) Willis Towers Watson
*4: 現地管理会計ベース
*5: (出典) S&P Capital IQ

【基本情報】Pure



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

What's Pure

■ 成長性の高いHNWマーケットにフォーカス

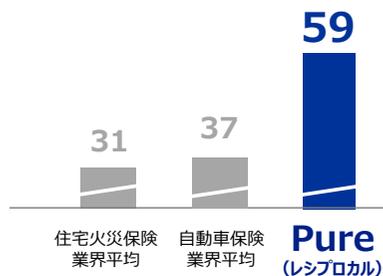
米国HNW人口の推移*1

(百万人)



■ 高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*2



Current Focus

■ 事業の持続的な成長

- ✓ マーケット環境に即した保険金額およびレートアップ
- ✓ 多目種販売の強化や、新設したE&Sレシプロカルの活用を通じた更なる付加価値の提供
- ✓ カナダへの進出を含むポートフォリオの地理的分散

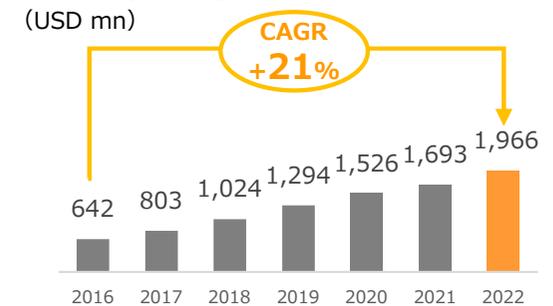
■ シナジーの拡大

- ✓ 富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託
- ✓ FICOH（ハワイ現法）との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド
- ✓ 個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発

Results

■ 高いトップライン*3成長

(USD mn)



■ 高い利益*4成長

(USD mn)



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

*2: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある
Pureは2022年データ
出典：Customer GURU, NICE Satmetrix 2022

Consumer Net Promoter Benchmark Study

*3: マネジメント会社の取扱保険料

*4: 現地財務会計利益

【基本情報】TMK



ロイズ市場のTop Class Specialtyカンパニー

What's TMK

■ ロイズ市場最大級の引受能力

(GBP mn)

順位	会社名	2022 GWP*1
1	Beazley	4,548
2	Brit	3,322
3	QBE	2,272
4	TMK	2,006
5	Hiscox	1,897

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

■ 卓越した専門性

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

Current Focus

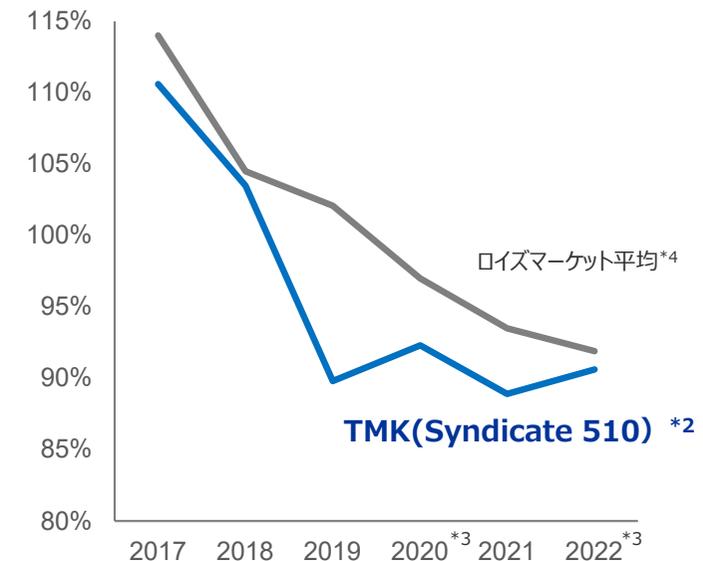
■ 強みを活かせるロイズ事業への傾注

下記取組み等により、ボラティリティを低減しつつ、収益性の維持・改善を実現

- ✓ 成長が見込めるロイズのスペシャルティ種目にフォーカス。アンダーライティングにおける優れた専門性を強みとし、高い収益性を獲得
- ✓ プロパティ種目に依存しない、多様な種目で構成されるポートフォリオへのリバランスを実現、不採算種目は思い切った収益改善策を実施
- ✓ Highlandの売却や、受再事業からの撤退等、機動的に事業ポートフォリオの見直しも実施
- ✓ 市場のハード化を捉えた料率の引上げ
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

Results

■ 良好なコンバインド・レシオ



*2: 現地管理会計ベース

*3: 2020は新型コロナウイルスの影響を除いたベース
2022はロシア・ウクライナ関連リザーブを含むベース

*4: (出典) Lloyd's Annual Report 2022

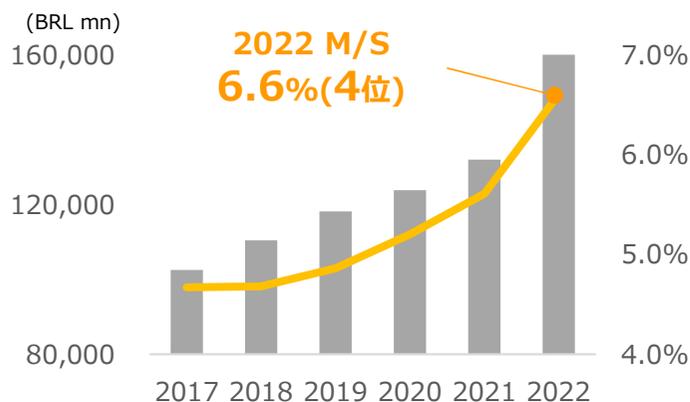
【基本情報】TMSR



中南米最大の市場で、最先端のDXを活用し、高い競争力を発揮

What's Seguradora

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



■ ニーズに適合した商品・サービスの提供

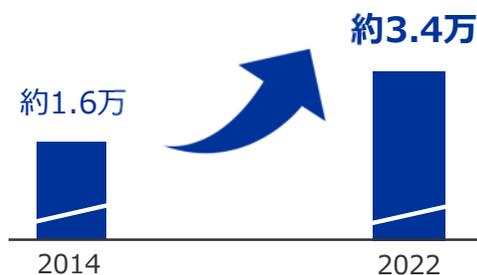
- ✓ オンライン保険商品(自動車、海旅等)に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリの配信等、各種デジタル・サービスを提供
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

*1 : GWP (出典) Swiss Re

*2 : (出典) SUSEP

Current Focus

■ 取引ブローカー数の拡大



■ Caixa JV

- ✓ 2021年2月、Caixa JVの営業を開始し、オペレーションの立ち上げは順調に進捗
- ✓ 高い収益性が期待できる住宅向け保険を販売し、2023年度の利益貢献は20億円程度*3の予定

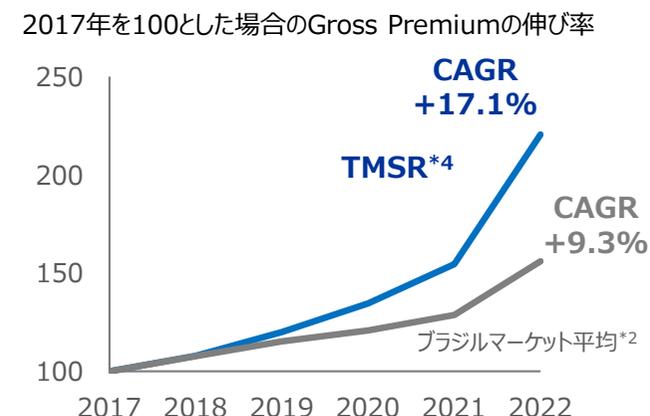
■ インフレ対応

- ✓ ロスコストを踏まえたレートアップや免責金額の引上げ、インフレ連動債による資産運用収益の増加等より、足元の急激なインフレにも対応

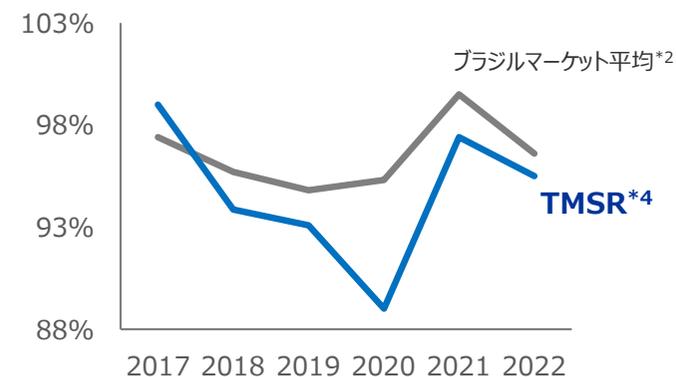
*3 : 2023年3月末為替レートを適用

Results

■ マーケットを上回る成長



■ 良好なコンバインド・レシオ



*4: 現地管理会計ベース

地域・拠点別業績

正味収入保険料 (億円)	2022	2023予想	2023
	実績	年初	計画 ^{*5}
北米 ^{*1}	17,543	17,760	
Philadelphia	4,918	4,940	
Delphi	4,373	4,510	
TMHCC	7,071	7,130	
欧州 ^{*2}	1,693	1,950	
中南米	2,306	2,570	
アジア・オセアニア	2,441	2,630	
中東・アフリカ	400	400	
損保計 ^{*3}	24,387	25,310	
生保	1,317	1,230	
合計	25,704	26,540	20,000程度
事業別利益 (億円)	2022	2023予想	2023
	実績	年初	計画 ^{*5}
北米 ^{*1}	2,782	3,080	
Philadelphia	621	660	
Delphi	1,265	1,480	
TMHCC	797	870	
欧州 ^{*2}	47	230	
中南米	142	180	
アジア・オセアニア	▲ 873	200	
中東・アフリカ	13	20	
損保計 ^{*3}	2,143	3,720	
生保	▲ 3	▲ 10	
Pure	226	250	
合計 ^{*4}	2,186	3,760	2,300程度

適用為替レート	2022	2023予想
	実績	年初
	22年12月末	23年3月末
米ドル/円	132.7円	133.5円
英ポンド/円	160.0円	165.5円
ブラジルレアル/円	25.1円	26.3円

*1: 「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州を含みます。TMKの北米事業は含みません

*2: 「欧州」に記載の数値には、TMKの北米事業を含みます。TMHCCの欧州事業は含みません

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

*4: 本社費調整後

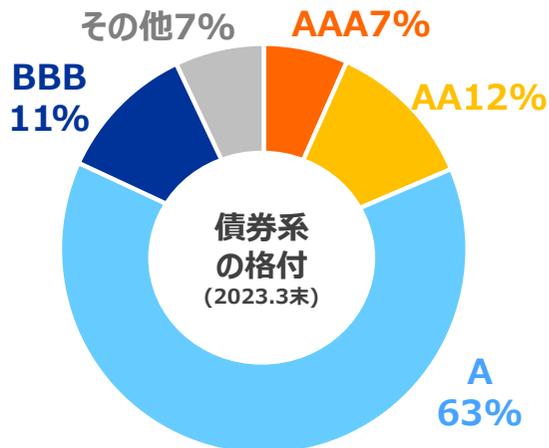
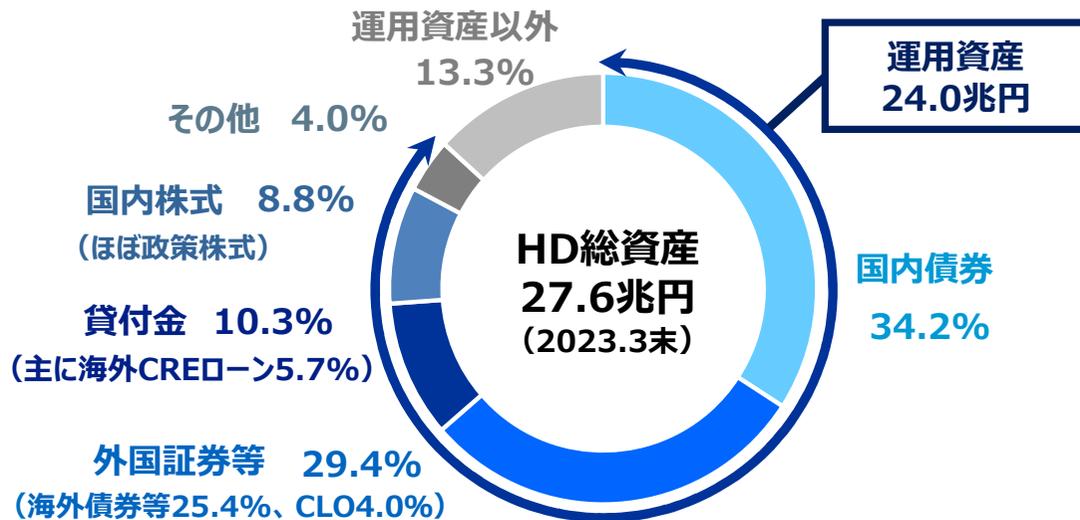
*5: 2020年当時に策定した計画

C/R	2022	2023予想	2023
	実績	年初	計画 ^{*5}
北米 ^{*1}	91.4%	92.7%	
Philadelphia	93.8%	95.5%	
Delphi	94.8%	95.8%	
TMHCC	87.1%	87.7%	
欧州 ^{*2}	99.2%	88.8%	
中南米	95.4%	95.7%	
アジア・オセアニア	146.8%	96.7%	
中東・アフリカ	102.4%	99.0%	
損保計 ^{*3}	97.7%	93.2%	
生保	-	-	
Pure	-	-	
合計	97.7%	93.2%	94%程度

グループ資産運用方針

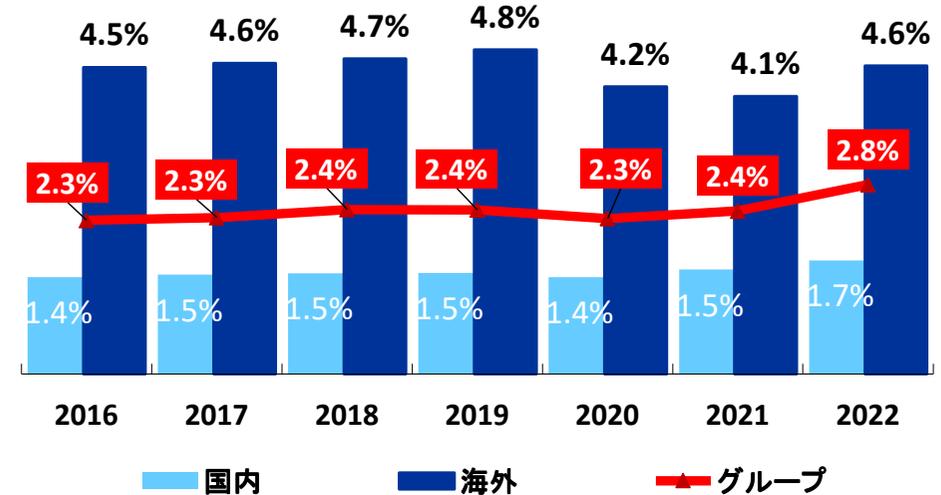
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

運用資産構成 (2023年3月末)

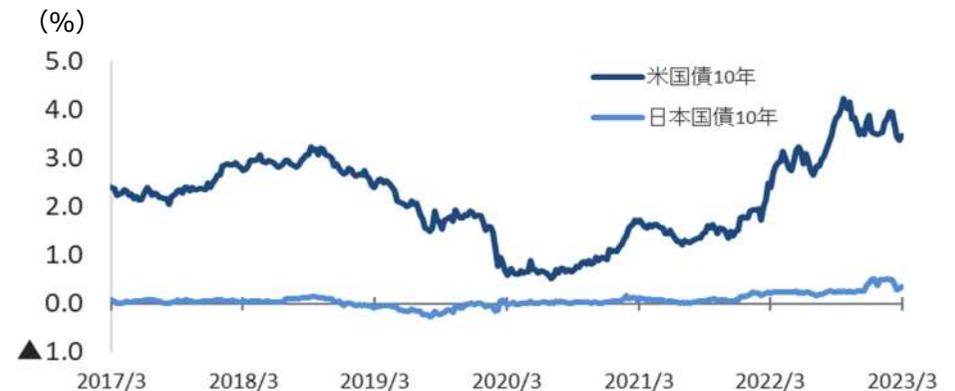


安定的な利回りの確保

<グループインカム利回りの推移>



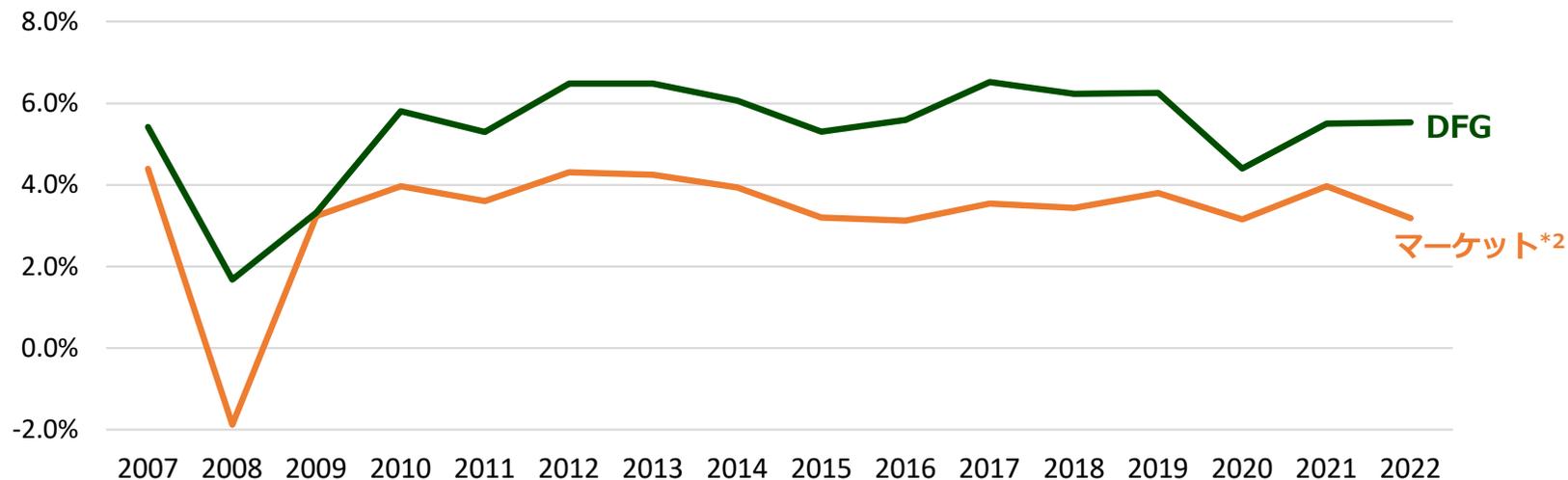
(参考) 市中金利推移



DFGの運用収益推移

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

＜運用収益率*1とポートフォリオの変遷＞



*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

DFGクレジット運用力

● DFGの強みを活かし、CLOやCREローン等への投資を通じて、リスクをコントロールしながらリターンを拡大

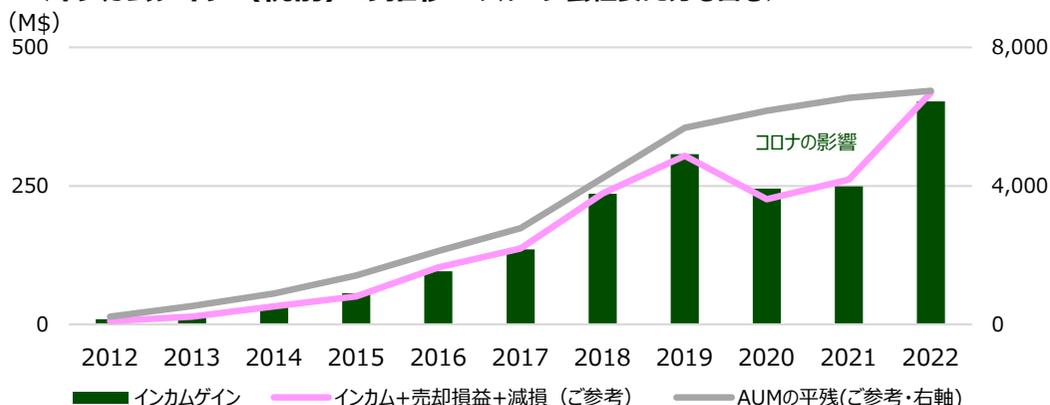
専門性を要する運用資産が生み出す高いリターン

CLO

<投資プロセス>

- 金融危機時の対応等も踏まえて外部委託先を選択
- 償還まで保有可能な負債特性、高い専門性と豊富な経験に基づく「目利き力」、ネットワークを活かし、割安な投資対象を厳選して購入

<インカムゲイン（税前）の推移 *グループ会社委託分も含む>



<リスク管理>

- 早期償還や劣後トランシェ等のプロテクションを適切に設定
- 裏付資産も含めた定期的なモニタリングや、保守的なストレステスト、外部委託先への強い牽制等によるきめ細かいリスクマネジメントを実施
- 長期平均の3倍以上のデフォルト率(≒10%以上)が3年以上継続しない限り、損失は極めて限定的となる見込み

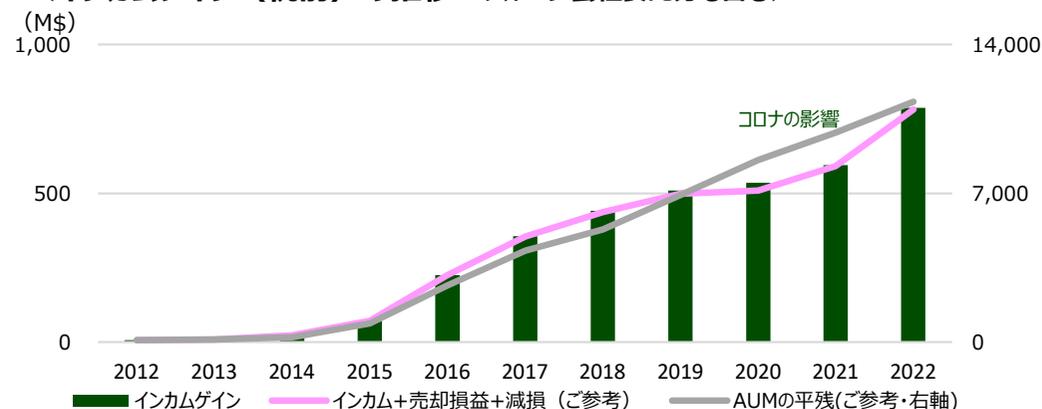
*: 23年3月末のデフォルト率は約1.4%

CREローン

<投資プロセス>

- 強固な連携体制に基づき、外部委託先の意思決定にも積極的に関与
- 物件のビジネスプランに加え、LTV、差し押さえや回収の容易さ、所有者（スポンサー）のキャパシティ等も踏まえた緻密なアンダーライティングを実行

<インカムゲイン（税前）の推移 *グループ会社委託分も含む>



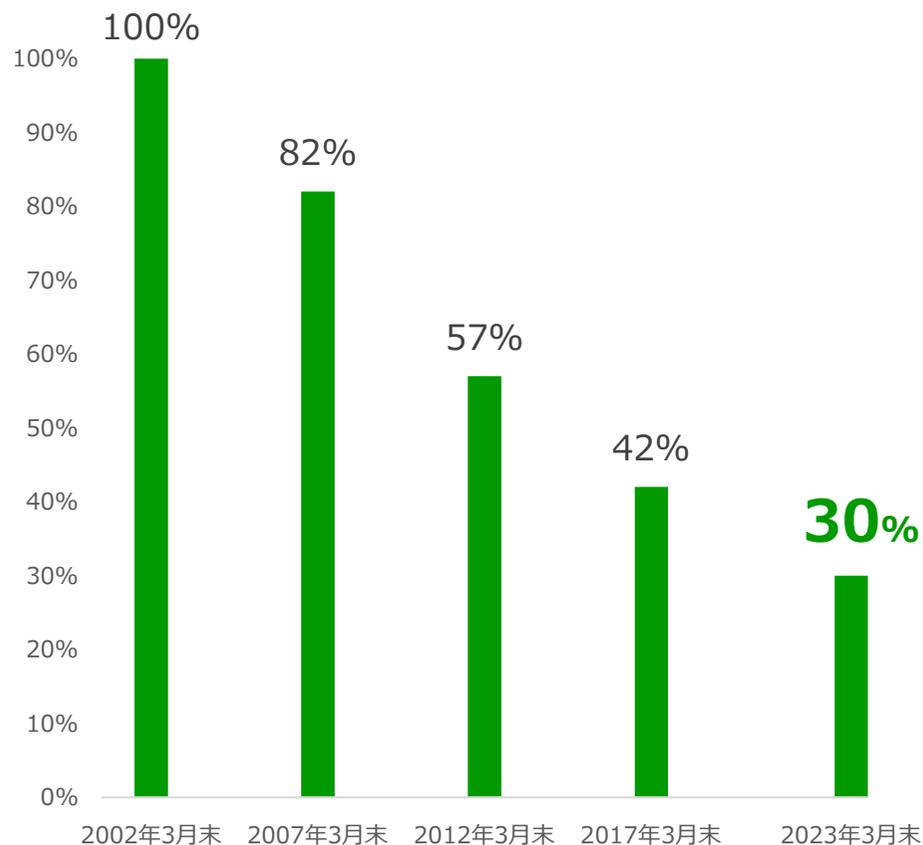
<リスク管理>

- 足元の金利上昇局面においても、月次の利払いは適切に履行されており、特段の懸念は生じていない
- また、金利上昇の場合に借り手の利払い負担増加を軽減する手当を契約上施しており、構造的にデフォルトのリスクは限定的
- 加えて、基本的に単独レンダーであるため、不振案件に対する積極的な回収活動（ワークアウト）・差し押さえも実行可能（足元でも、コロナの影響を特に受けた一部の物件については、差し押さえ・ローンの回収を着実に実行済）

政策株式の削減

- 資本効率向上に向けて、2002年度以降、累計約2.5兆円*¹を売却し、簿価を70%削減
- 今後4年間で6,000億円以上売却と、売却ペースの加速を前倒しするとともに、その後も売却し続ける

TMNF保有政策株式 簿価の推移*²



*1: 売却時における時価

*2: 2002.3末を100とした場合

売却額

中期経営計画	年度	売却額	計画
変革と実行 2014	2012	1,150億円	1,000億円以上/年
	2013	1,090億円	
	2014	1,120億円	
To Be a Good Company 2017	2015	1,220億円	
	2016	1,170億円	
	2017	1,080億円	
To Be a Good Company 2020	2018	1,070億円	
	2019	1,070億円	
	2020	1,060億円	
To Be a Good Company 2023	2021	1,170億円	
	2022	1,300億円	

【2023～】

- ✓ 2023～2026年度の4年間で6,000億円以上を売却
- ✓ その後も売却を継続

取組事例①

- 「防災・減災」領域では、当社が2021年11月に立ち上げた防災コンソーシアム“CORE”を軸に、デジタルやテクノロジーを活用した事前・事後の“リスクソリューション”開発を推進

防災コンソーシアムCORE 分科会の取り組み



- ・ 95の企業と団体が参画（2023/4/1時点）
- ・ 多種多様な業界の企業・団体とのパートナーシップを通じ、災害に負けない強靱な社会の構築に貢献
- ・ テーマ別に立ち上げた**10の分科会**で、**防災・減災につながるソリューション開発を推進（下表）**

分科会テーマ

1	「リモートセンシング」活用によるインフラ維持管理リスク抽出
2	避難につながる災害の事前予測
3	リアルタイムハザードマップ → 概要はP36参照
4	デジタル技術を活用した被害調査及び復旧・復興の迅速化
5	オールハザードのリスク評価とまちづくり・防災対策への活用 （“災害損失シミュレーション”等 → 概要はP36参照）
6	あたらしい防災情報システムの研究とそれを援用した防災事業検討
7	タイムライン活用による水害時における災害拠点病院等の防災及び機能維持
8	地域視点における災害時医薬品供給BCPの検討
9	建物と建物利用の総合的なレジリエンスサポートサービス
10	水災害時の物流機能維持や企業の事業継続に向けた情報提供サービス

活動目的・内容（例）

【分科会4】

- ・ デジタル技術のフル活用による、生活再建までの期間短縮・被災者の負担軽減
- ・ 「センサー/衛星等を用いた被害調査の省人化・効率化」や「官民の情報連携/PUSH型サービスによる各種申請・審査の簡素化」などの防災DXに注力

【分科会6】

- ・ 災害時の在宅避難向け生活再建支援サービスの研究開発
- ・ 顧客とサービス企業を繋ぐ新たな防災情報システムを研究し、公共の防災を補完する「民間連携防災」の実現をめざす

【分科会7】

- ・ 災害時の医療機能維持に資する、科学的根拠に基づいた実効性のあるタイムライン防災計画策定手法の確立
- ・ 災害医療に関する様々な組織で情報を共有し、より円滑な連携を可能にする仕組みとデジタル基盤の構築をめざす

取組事例②

- 内部のケイパビリティ拡張に加え、外部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、多種多様のデジタル完結型商品を組み込んだEmbedded Insurance*を展開

パートナーのプラットフォーム活用およびプロダクトへの組込事例

具体的な事例

Tokio Marine Xの開業



Tokio Marine X

LAWSON

Embedded Insuranceを軸としたデジタル少短の設立

幅広いビジネスパートナーとアライアンスを組み、ホワイトレーベル型のデジタル完結保険やシステム、マーケティング手法を一括提供



ローソン社との協業による デジタル完結型の 第一弾商品展開(23年3月~)

- ・ローソン社と共同で、バイクユーザー向けのデジタル完結型保険「バイク盗難お見舞い保険」を提供

具体的な事例

boltttech社との協業



デジタル完結型の革新的な保険加入プラットフォームの活用

迅速かつ柔軟にカスタマイズ可能なboltttechのデジタルプラットフォームを活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築



boltttech社の プラットフォームを活用した 組込型保険展開(23年3月~)

- ・世界30ヶ国で展開するboltttech社のプラットフォームを活用。既にアジアで成果事例を創出しており、展開を加速

具体的な事例

Finatext社との協業




SaaS型保険基幹システムの活用

Finatext社が提供するSaaS型システム基盤「Inspire」を活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築

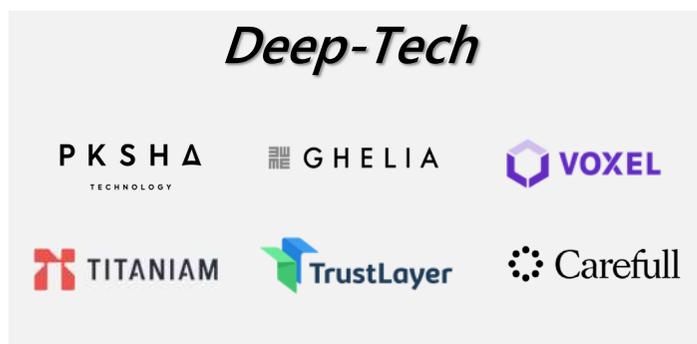


GA Technologies社の 不動産プラットフォームへの 組込型保険提供(23年5月~)

- ・投資用不動産のオンラインマーケットプレイス「RENOSY」内で、不動産組込型火災保険を提供

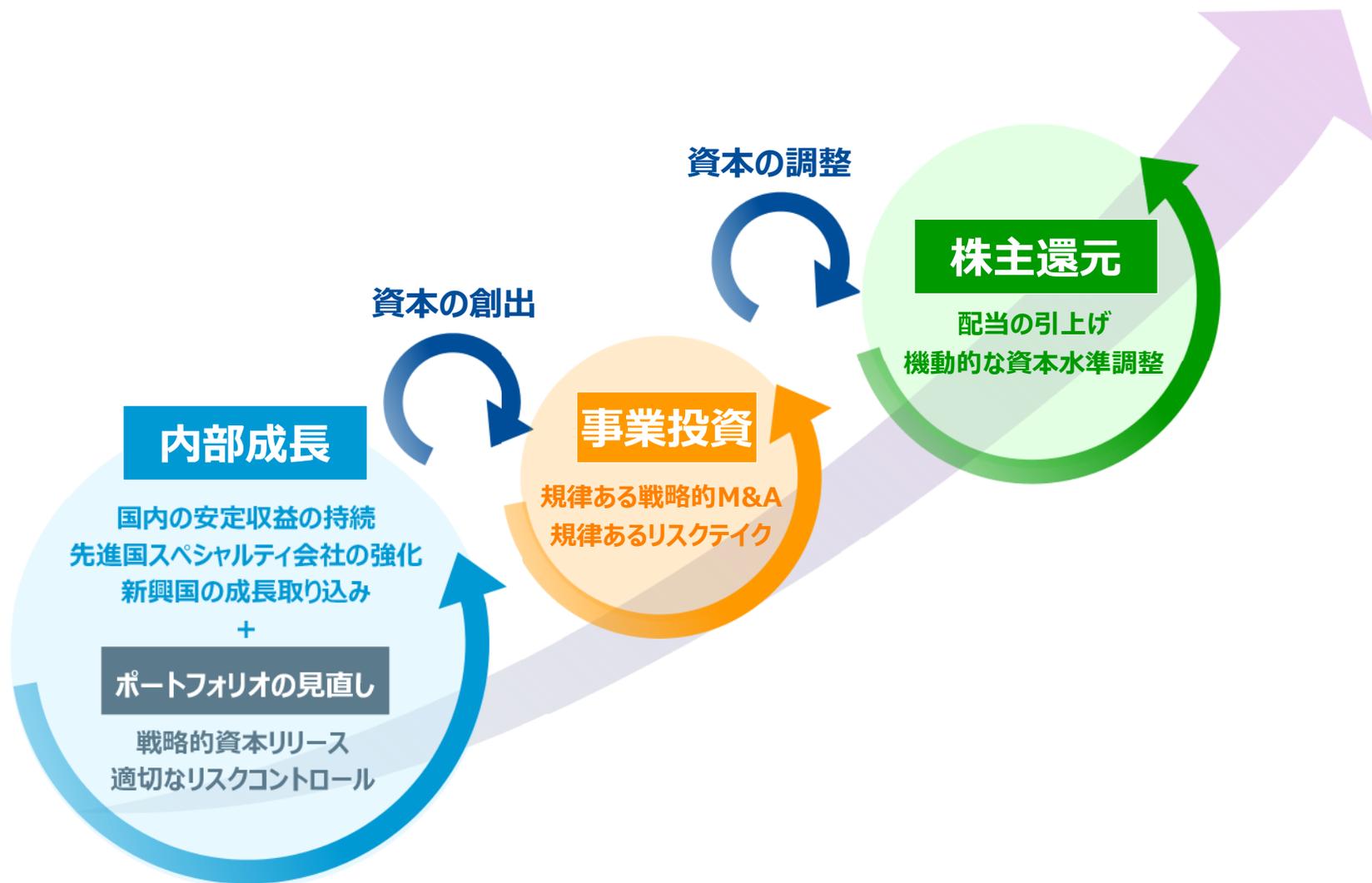
デジタル投資

- 当社は、米国CVCも活用し、これまで数百億円の投資を実行
- 価値提供領域を拡大するために、パートナーのデータやテクノロジーを活用した協業を推進



資本循環サイクル

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



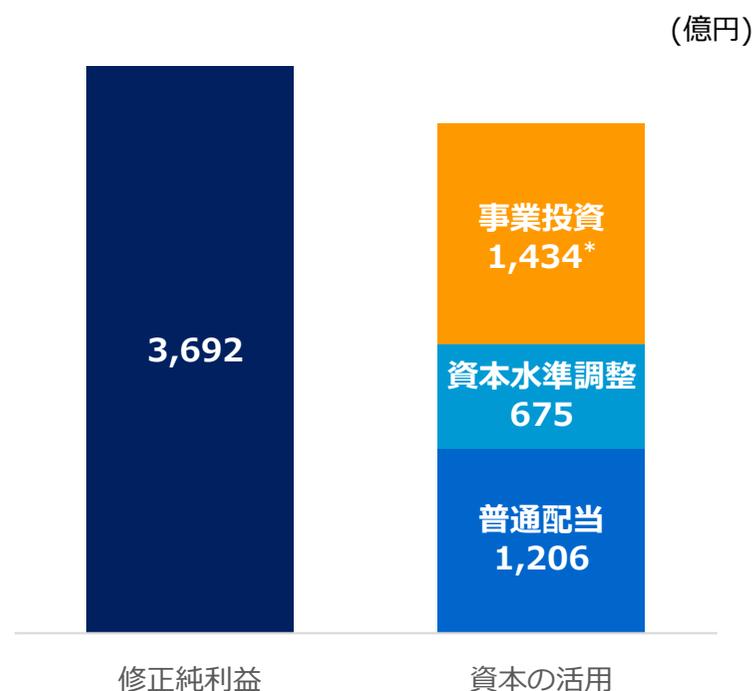
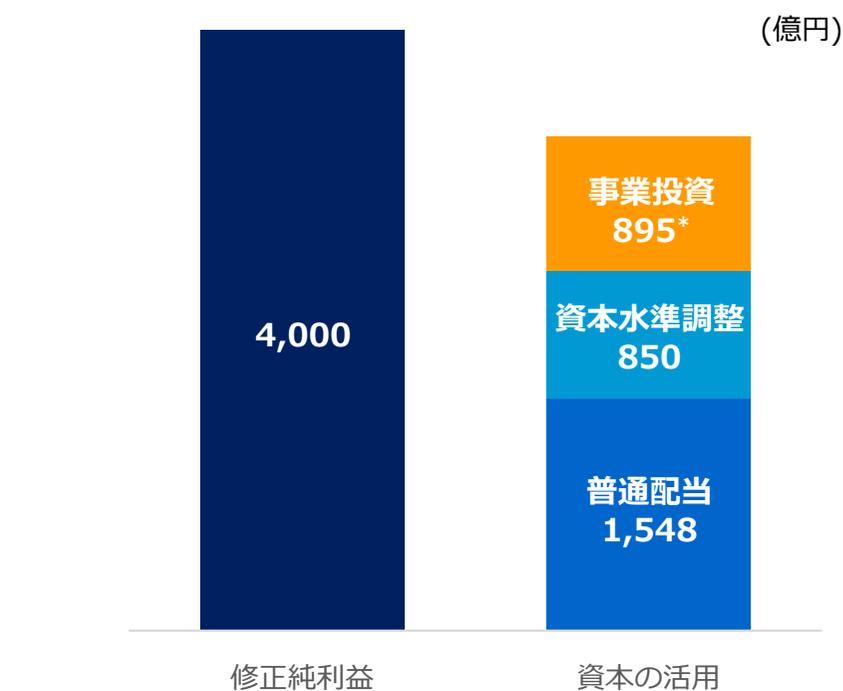
長期的な成長を支えるESG

規律ある資本政策（トラックレコード）

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

過去「5年間」の平均（2018-2022の平均）

過去「10年間」の平均（2013-2022の平均）



修正ROE
の向上

10.5%



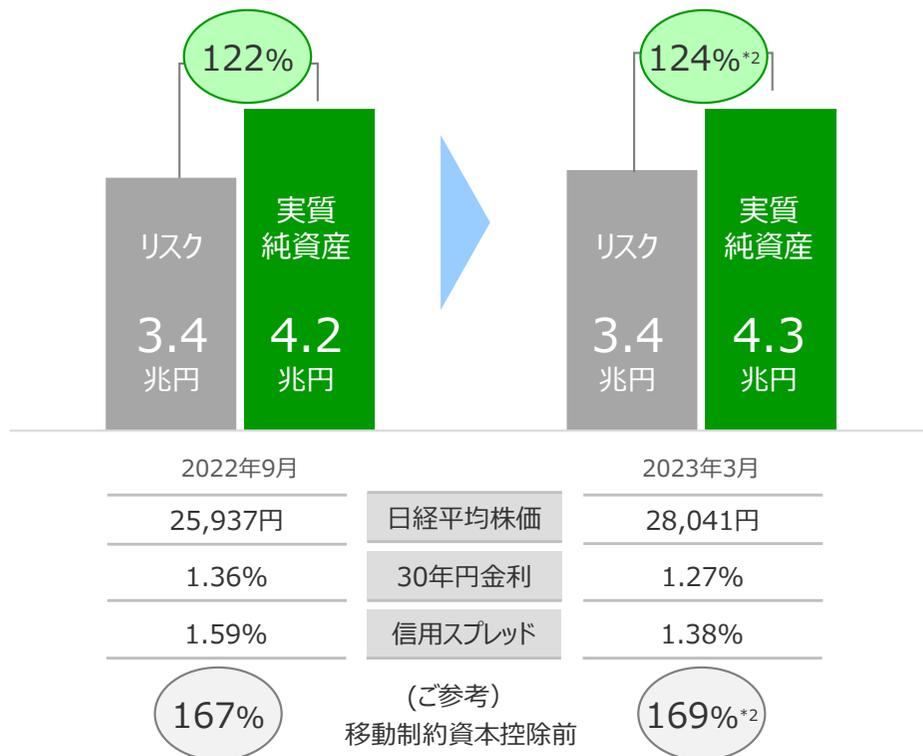
9.9%

*: 金額を公表したもののみ合算（Refinitiv Eikonから取得）

規律ある資本政策 (ESR)

- 下期の利益貢献の一方で、株主還元や成長戦略の実行（保険引受および資産運用）等により、2023年3月末のESRは124%（自己株式取得反映後121%）

ESR*1の推移



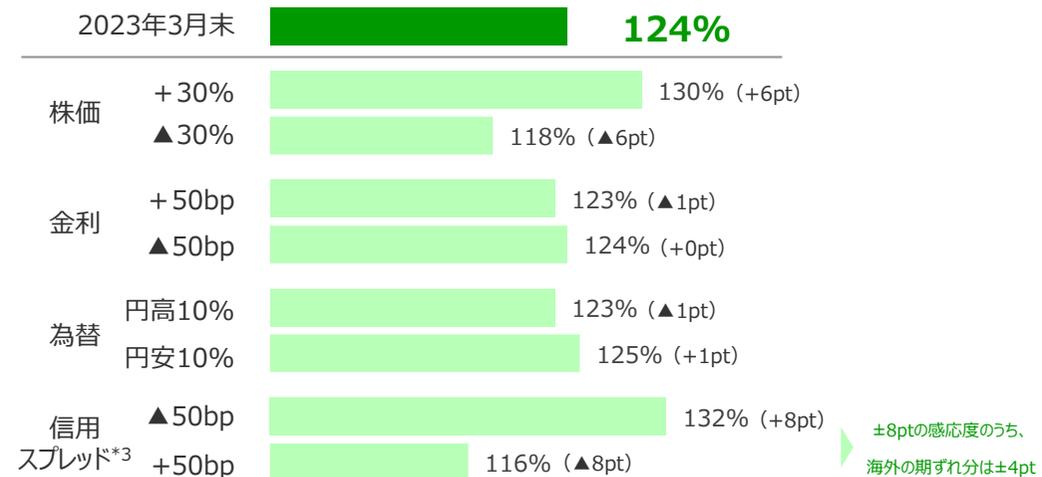
実質純資産増減要因

- ▶ 下期修正純利益の貢献
- ▶ 株主還元
- ▶ 円高進行
- ▶ 株価上昇
- ▶ 信用スプレッドのタイト化 等

リスク量増減要因

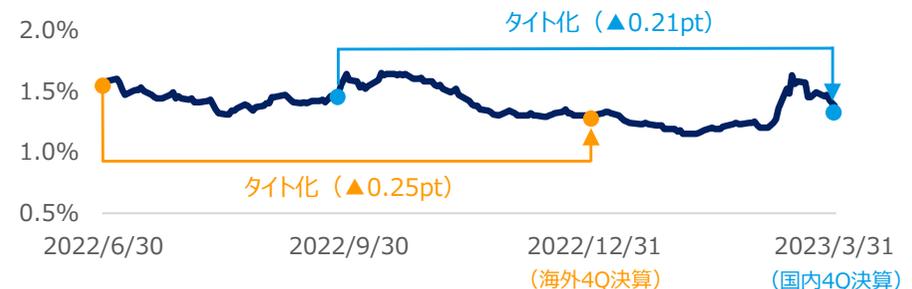
- ▶ 円高進行
- ▶ 株式継続売却による株式リスク減少
- ▶ 株価上昇 等

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

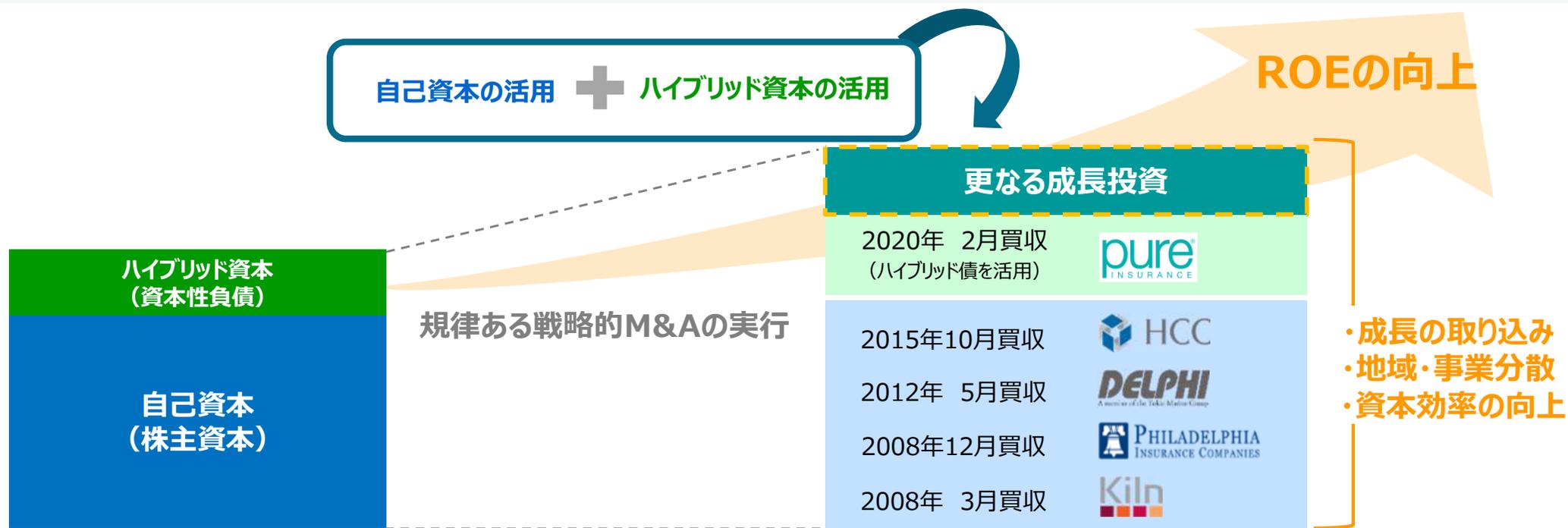
<ご参考> 米国社債の信用スプレッドの推移*4



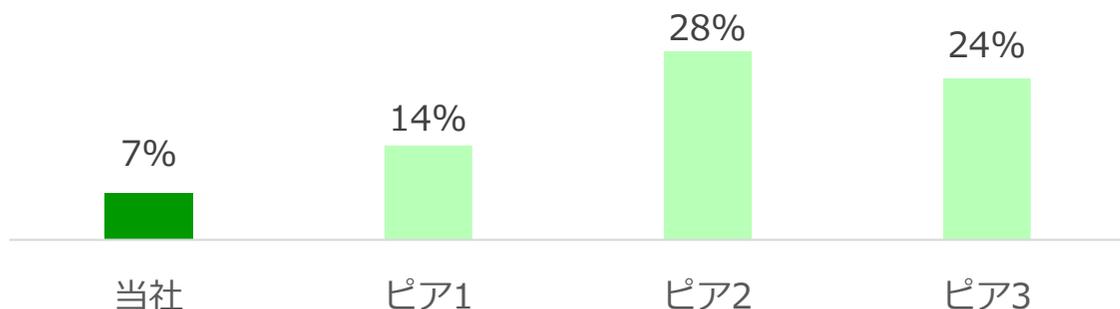
*1: Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算)
 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (22.6末と22.12末) の残高
 *2: 自己株式取得1,000億円実施後のESRは121% (移動制約資本控除前は166%)
 *3: 海外子会社の連結決算の期ずれ(上記*1の通り)があるため、ESRに反映される信用スプレッド変動の期間が異なる
 *4: (出典) Bloomberg

柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

- M&Aを含む更なる成長戦略の実現に向け、ハイブリッド資本も活用
- 株式の希薄化を防ぎながら、適正な資本水準を維持し、長期的なROEの向上を実現する



ESR資本（実質純資産）に占めるハイブリッドの割合*



(参考)Pureグループ買収に係るハイブリッド債の概要

- 発行金額：2,000億円
- 通貨：円建て
- 利率：年0.96%（2029年12月24日まで固定）
- 期間：60年

（2029年12月24日以降繰上償還可能）

当社のパーパス（存在意義）

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

当社の社会課題解決と成長の軌跡

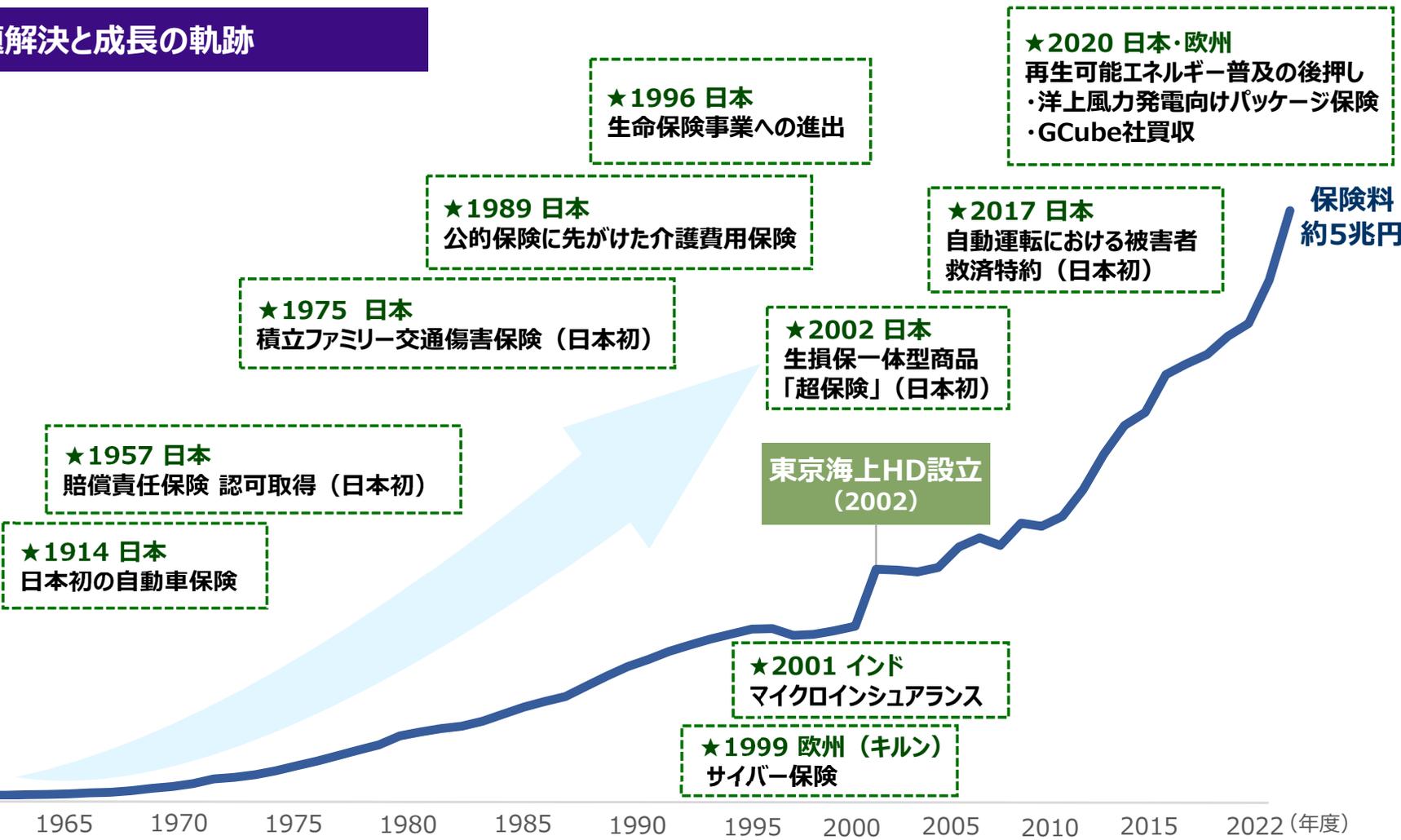
■元受正味保険料*の推移

日本初の保険会社として創業

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

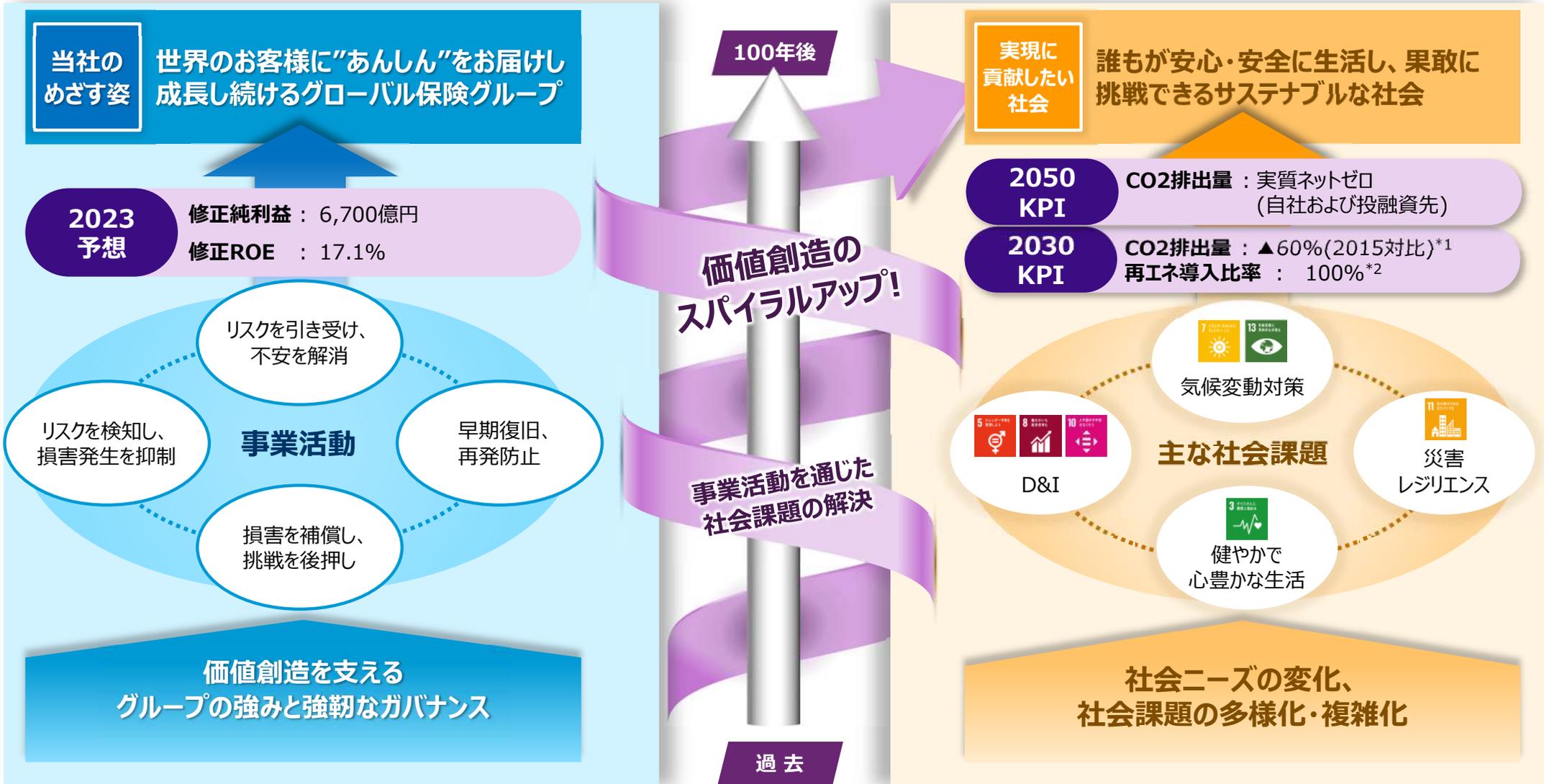


1879 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2022 (年度)



100年先を見据えたサステナビリティ経営

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



ステークホルダーに提供する価値と、実現に向けた重点領域（マテリアリティ）

- 事業活動と社会課題解決を循環させながら、持続可能な社会の実現へ貢献し、当社の「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていく
- 2022年度は、ESG基本方針に沿って取組みを推進するとともに、継続課題（保険引受・投融資ポートフォリオにおける脱炭素計画の策定、未来世代への更なる貢献等）への対応を着実に進めた
- 2023年度は、重点領域の取組みを一層強化し、サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営を推進していく

めざす姿

解決に取り組む重点領域 （マテリアリティ）

お客様のために

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

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

社会のために

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

株主・投資家のために

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

- 適時適切かつ透明性の高い情報開示

社員ののために

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

- D&Iの推進・浸透

未来世代のために

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

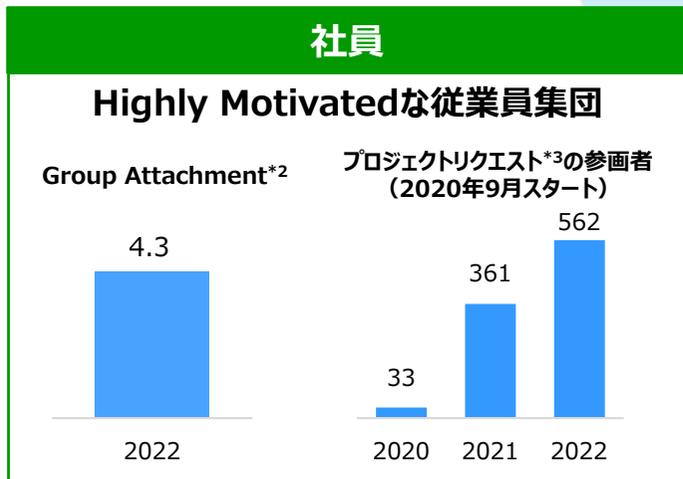
- 気候変動対策の推進
- 子どもたちへの教育・啓発 等

ステークホルダーとの“Win-Win”

● パーパスを起点に、全てのステークホルダーへ価値をお届けしていく



*1: Total Shareholder Return (TSR) : 配当再投資後のキャピタルリターン、2013年4月1日の株価を100とした指数
ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich



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

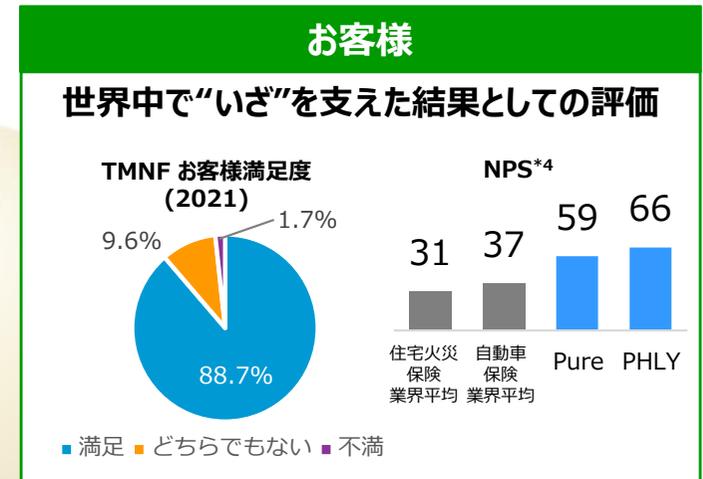
未来世代

子供たちの生きる力を育む責任

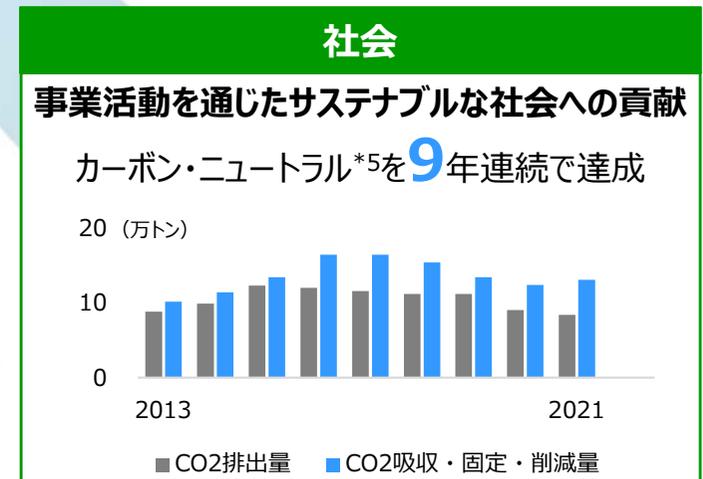
みどりの授業 : 約**5.9**万人が受講

ぼうさい授業 : 約**7.7**万人が受講

(2023年3月末累計)



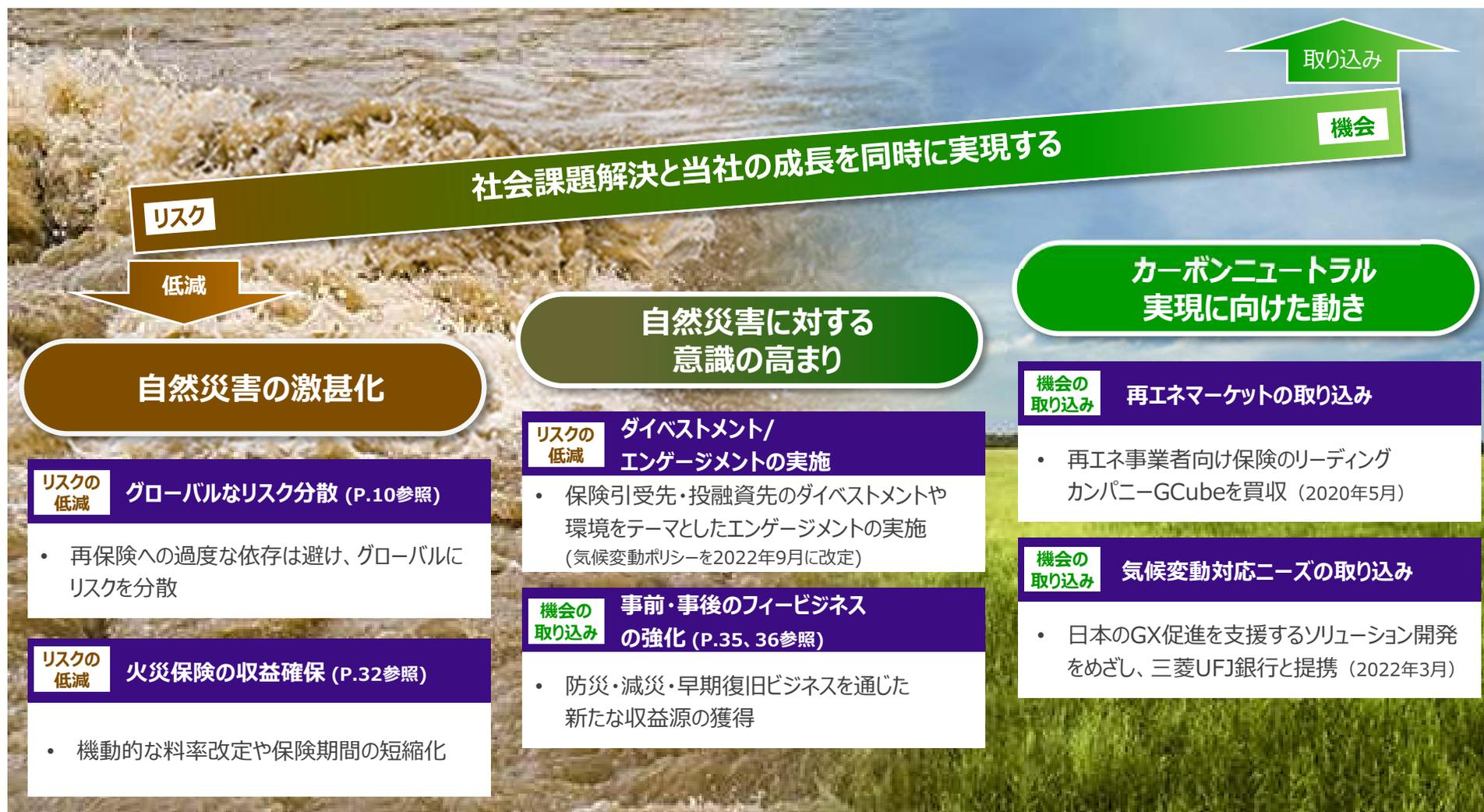
*4: ネットプロモータースコア
Pure、PHLYは2022年データ
出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2022
Consumer Net Promoter Benchmark Study



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

気候変動への対応

- 気候変動は、地球のサステナビリティにとって重要な社会課題。当社はこの課題に真正面から取り組む
- 「保険引受・投融資を通じた脱炭素エンゲージメント」「事前・事後への事業領域拡大」等を実行し、社会価値と経済価値を同時に高めていく



D&I推進に向けた取組み

- 2021年4月にCEOをトップとし、CDIOがリードするダイバーシティカOUNシルを設立し、D&Iを強力に推進中

ダイバーシティ

ナショナルリテ

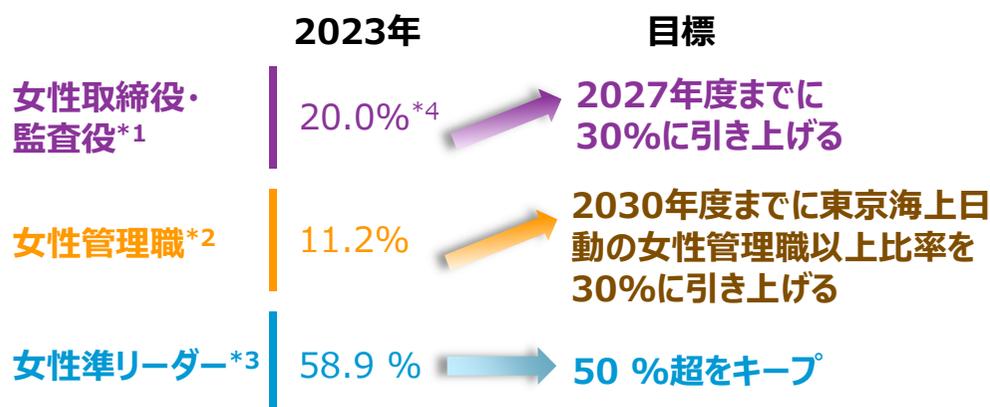
- 海外M&Aで獲得した人材を、共同グループ総括やグローバル委員会のリーダーに起用

ジェネレーション

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

ジェンダー

- ジェンダーギャップを解消すべくパイプラインを強化



*1: 女性取締役・監査役：東京海上HD

*2: 女性管理職：東京海上日動における管理職 海外主要連結決算子会社においては49.0%（2022年）

*3: 女性準リーダー：東京海上日動における主任以上の担当者クラス

*4: 2023年定時株主総会後に予定

Copyright (c) 2023 Tokio Marine Holdings, Inc.

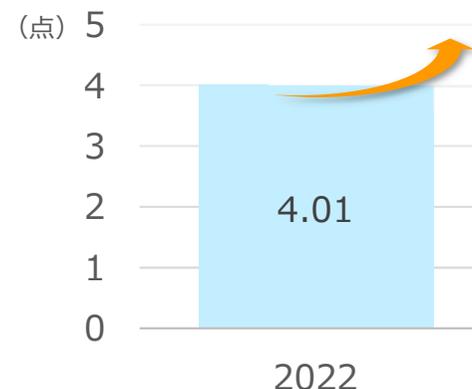
インクルージョン

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

<カルチャー&バリューサーベイ*5>

*5: 2022年度調査結果（国内外のグループ会社、HDの合算）

Q. 受容的（インクルーシブ）な風土がある



- コア・アイデンティティの浸透
 - CEOによる国内外社員との対話を実施
 - カルチャーの浸透を通じて、ひとり一人の行動から経営判断に至るまで、あらゆる行動の根底にパーパスを根付かせる（ガバナンスの要諦）

詳細は、2022年3月17日 Tokio Marine Insights

「東京海上グループのD&I」をご参照

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

ガバナンス体制

- 社外役員の知見、専門性を活用し、質の高い意思決定を行う取締役会をベースに、決定プロセスの透明性を確保した指名委員会・報酬委員会を設置した、ハイブリッド型の機関設計
- モニタリング機能を強化する観点から、取締役会のあり方やメンバー構成など最適な形を継続的に検討

<ガバナンス体制*>

	取締役会	監査役会
役割	重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督	取締役の職務執行の監査
	多様性を活かした質の高い意思決定	多面的な視点からの助言
構成	社外取締役の割合 47% (7/15人)	社外監査役の割合 60% (3/5人)
	指名委員会	報酬委員会
役割	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO、取締役、監査役、執行役員等の選任・解任等を審議し、取締役会に答申 ● CEOの後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・執行役員等の業績評価、役員報酬体系及び水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申
	透明性の確保	
構成	社外委員の割合 60% (3/5人) 委員長は社外役員から選出	社外委員の割合 80% (4/5人) 委員長は社外役員から選出

社外役員スキルマトリックス

● 多様な社外役員スキルをバランス良く取り入れ、実効性の高いガバナンスを実現

属性	氏名	主な現職	スキル・経験									
			企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	環境	人材戦略	ガバナンス・リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	
取締役	御立 尚資 (2017-)	 京都大学経営管理大学院 特別教授	●	●	●			●		●	●	●
	遠藤 信博 (2019-)	 日本電気株式会社 特別顧問	●	●						●	●	●
	片野坂 真哉 (2020-)	 ANAホールディングス株式会社 代表取締役会長	●	●						●		●
	大園 恵美 (2021-)	 一橋大学大学院 経営管理研究科教授	●						●		●	●
	進藤 孝生* (2023-)	 日本製鉄株式会社 代表取締役会長	●	●					●	●		●
	ロバート・フェルドマン* (2023-)	 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社 シニアアドバイザー	●	●	●				●		●	●
	松山 遙* (2023-)	 弁護士		●	●	●					●	
監査役	和仁 亮裕 (2014-)	 弁護士		●	●	●				●		●
	大槻 奈那 (2018-)	 名古屋商科大学大学院 マネジメント研究科教授		●	●				●		●	●
	清水 順子* (2023-)	 学習院大学経済学部教授		●	●				●		●	●

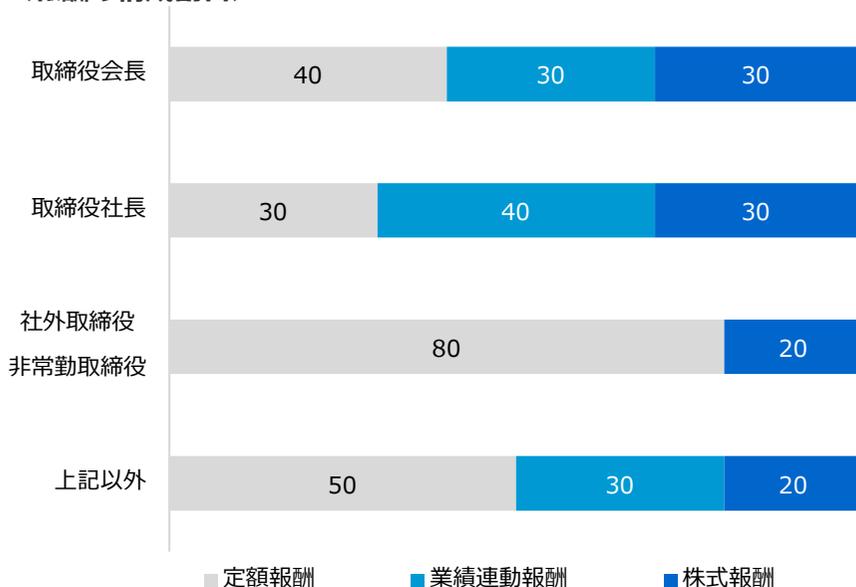
役員報酬

- 持続的な成長に向けた取締役のインセンティブとして、業績・株価と連動した報酬体系を設計
- 今後も企業価値の向上に寄与する報酬体系を検討していく

取締役の報酬体系

- 取締役の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬から構成
- 原則として役位の高さに応じて、業績連動報酬や株式報酬の割合が大きくなる設計

<報酬の構成割合>



<業績連動報酬>

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

個人目標 各取締役の分掌範囲を踏まえて設定
(ESGや中長期戦略目標*¹を含む)

*1: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

会社目標 財務指標*²および非財務指標*³をもとに決定

*2: 中期経営計画における、各年度の「修正純利益」、「修正ROE」の目標値

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

<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

自然災害の発生状況

- 自然災害に係る正味発生保険金の2022年度実績は、前年度対比+617億円の1,636億円（税引前）
- 2023年度は足元の傾向等を踏まえ、国内外合計で1,440億円（税引前）を見込む

自然災害に係る正味発生保険金（事業別利益ベース、億円）

税引前	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度 対比*2	2023年度 予想
国内損保*1	447	1,009	+562	760
海外保険	570	626	+55	680
合計	1,018	1,636	+617	1,440
税引後*3				
国内損保*1	322	728	+405	547
海外保険	451	487	+35	530
合計	774	1,215	+440	1,077

2022年度の主な自然災害(一定規模以上の自然災害を記載)

【国内*1】	元受発生保険金*4	【海外】	正味発生保険金*4
令和4年台風14号	332億円	ハリケーンIan	306億円
令和4年6月の雹災	308億円		
令和4年台風15号	152億円	北米寒波Elliott	155億円

*1：TMNF、日新火災、イーデザイン損保の合計

*2：+は収益にマイナス、▲は収益にプラス

*3：税引後数値は概算

*4：税引前

為替変動のグループへの影響

5/19 決算電話会議資料 再掲

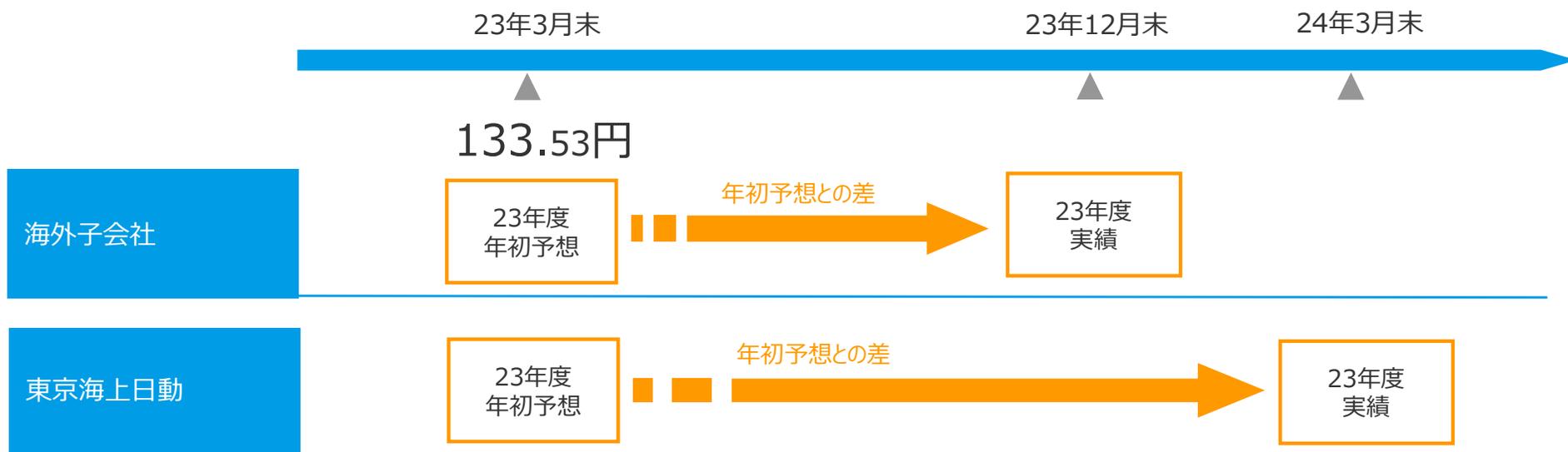
● 1円の円安進行*1があった場合の概算影響

財務会計上の当期純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の増加 :	+約21億円
➡ 現地子会社利益の増加	
➡ 無形固定資産とのれんの償却費の増加	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金や為替デリバティブ損益等の変動 :	▲約24億円
合 計 :	▲約3億円

修正純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の増加 :	+約28億円
(左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費は修正純利益で足し戻されるため影響しない)	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金や為替デリバティブ損益等の変動 :	▲約24億円
合 計 :	+約4億円

* 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: 23年度予想への概算影響。税引後ベース

● ご参考 : 適用為替レート (対米ドル)



主要経営指標

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
財務会計	当期純利益*1	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	1,618億円	4,204億円	3,764億円
	税引後自己資本	35,787億円	34,847億円	35,421億円	38,051億円	35,742億円	33,721億円	36,640億円	40,206億円	36,310億円
	EPS*2	107円	112円	121円	127円	127円	123円	77円	204円	187円
	BPS*2	1,580円	1,539円	1,574円	1,748円	1,686円	1,610円	1,761円	1,977円	1,823円
	ROE	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	4.6%	10.9%	9.8%
	PBR	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.39
経営指標	修正純利益*3	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,361億円	5,783億円	4,440億円
	修正純資産*3	41,034億円	35,993億円	38,124億円	40,864億円	37,631億円	32,409億円	36,924億円	42,240億円	37,991億円
	修正EPS*2	141円	155円	179円	153円	130円	136円	160円	281円	221円
	修正BPS*2	1,812円	1,589円	1,694円	1,877円	1,775円	1,547円	1,775円	2,077円	1,908円
	修正ROE	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%	11.1%
	修正PBR	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33
事業別利益*3,4	国内損保事業*5	1,225億円	1,260億円	1,676億円	1,443億円	189億円	259億円	1,279億円	2,167億円	1,079億円
	国内生保事業*6	1,398億円	▲ 1,881億円	3,735億円	984億円	▲ 1,586億円	▲ 703億円	2,052億円	511億円	364億円
	海外保険事業	1,455億円	1,318億円	1,695億円	1,441億円	1,762億円	1,795億円	1,011億円	2,523億円	2,186億円
	金融・一般事業	40億円	73億円	66億円	72億円	68億円	53億円	73億円	69億円	70億円
政策株式流動化	1,120億円	1,220億円	1,170億円	1,080億円	1,070億円	1,070億円	1,060億円	1,170億円	1,300億円	
		2015/3末	2016/3末	2017/3末	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2022/3末	2023/3末
修正発行済株式数*2,7		2,263,796千株	2,264,053千株	2,250,335千株	2,176,299千株	2,119,670千株	2,093,611千株	2,079,819千株	2,033,347千株	1,991,103千株
時価総額		34,380億円	28,786億円	35,362億円	35,419億円	38,070億円	34,749億円	36,723億円	48,470億円	51,004億円
期末株価*2		1,513円	1,267円	1,565円	1,578円	1,787円	1,650円	1,755円	2,376円	2,547円
騰落率		46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	35.4%	7.2%
(参考) TOPIX		1,543.11	1,347.20	1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04	1,954.00	1,946.40	2,003.50
騰落率		28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	▲ 0.4%	2.9%

*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

*2: 2022年10月に株式分割（3分割）を実施。2021年度以前は分割後ベースで再算出

*3: 2021年度以降は新定義（P.104参照）ベース

*4: 2014年度は修正利益

*5: TMNF、NF、イーデザイン等の合計

*6: 2014年度はTEV（Traditional Embedded Value）ベース、2015年度～2020年度はMCEV（Market Consistent Embedded Value）ベース、2021年度以降は財務会計ベース

*7: 期末発行済株式数から期末自己株式数を除いた数値

株主還元の様況

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 予想
1株あたり配当金*1	32円 (95円)	37円 (110円)	47円 (140円)	53円 (160円)	60円 (180円)	63円 (190円)	67円 (200円)	85円 (255円)	100円 (300円)	121円 (363円)
配当金総額	722億円	830億円	1,053億円	1,176億円	1,280億円	1,330億円	1,391億円	1,739億円	2,002億円	2,411億円

資本水準調整*2 (自己株式取得等)	500億円	-	500億円	1,500億円	1,250億円	500億円	500億円	1,000億円	1,000億円	1,000億円
株主還元総額	1,222億円	830億円	1,553億円	2,676億円	2,530億円	1,830億円	1,891億円	2,739億円	3,002億円	3,411億円

修正純利益*3	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,361億円	5,783億円	4,440億円	6,700億円
平均的な修正純利益*4	2015年度から修正純利益を使用*6	2,200億円	2,950億円	3,300億円	3,400億円	3,300億円	3,300億円	3,750億円	4,000億円	4,800億円
配当性向*5		38%	36%	36%	38%	40%	42%	46%	50%	50%

<参考：財務会計ベース>

連結当期純利益	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	1,618億円	4,204億円	3,764億円	5,300億円
配当性向	29%	33%	39%	42%	47%	51%	86%	41%	53%	45%
総還元性向	49%	33%	57%	94%	92%	70%	117%	65%	80%	64%

*1: ()内は2022年10月の株式分割(3分割)前ベース

*2: 各年度の決算発表日までに決定した総額(2023年度を除く)。一時的な配当として、2018年度は約500億円、2019年度・2020年度は約250億円を含む

*3: 2021年度以降は新定義(P.104参照)ベース

*4: 2021年度以降は、新定義を過年度にも適用して算出

*5: 平均的な修正純利益対比

*6: 2014年度の修正純利益は過去分として算出

各種指標の定義

5/19 決算電話会議資料 再掲

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

$$\begin{aligned}
 \text{修正純利益}^*1 &= \text{連結当期純利益}^*2 + \text{異常危険準備金繰入額}^*3 + \text{危険準備金繰入額}^*3 + \text{価格変動準備金繰入額}^*3 + \text{自然災害責任準備金}^*4 \text{ 繰入額}^*3 + \text{初年度収支残}^*5 \text{ の影響額}^*6 \\
 &\quad - \text{ALM}^*7 \text{ 債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} + \text{のれん・その他無形固定資産償却額} - \text{その他特別損益・評価性引当等} \\
 \text{修正純資産}^*1 &= \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} + \text{自然災害責任準備金}^*4 + \text{初年度収支残}^*5 \\
 &\quad - \text{のれん・その他無形固定資産} \\
 \text{修正ROE} &= \frac{\text{修正純利益}^*1}{\text{修正純資産}^*1,8}
 \end{aligned}$$

*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: 保険料から発生保険金の一部と事業費を控除した残高を、翌期以降の保険事故に備えて繰り越すもの
 *6: 普通責任準備金増額のうち、未経過保険料の増額を控除したもの
 *7: 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
 *8: 平均残高ベース
 *9: 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

$$\text{事業別利益}^*1 = \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額}^*3 + \text{価格変動準備金繰入額}^*3 + \text{自然災害責任準備金}^*4 \text{ 繰入額}^*3 + \text{初年度収支残}^*5 \text{ の影響額}^*6$$

● 生命保険事業*9

$$\text{事業別利益}^*1 = \text{当期純利益} + \text{危険準備金等繰入額}^*3 + \text{価格変動準備金繰入額}^*3 - \text{ALM}^*7 \text{ 債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益・評価性引当等}$$

● その他の事業

財務会計上の当期純利益

$$- \text{ALM}^*7 \text{ 債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益・評価性引当等}$$

実質純資産の定義

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

次の一步の力になる。



TOKIO MARINE
GROUP

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一步を踏み出そうとする、すべての人々や企業のために。
人々の新しい生き方や企業をお支えし、社会の発展を加速させたい。

安心や安全の提供はもちろん、
時代とともに変化する社会課題を解決し、今よりも良い明日を作ること。
これが創業以来の私たちの存在意義です。

140年以上の歴史に裏付けられた知見と最先端のテクノロジー、
全世界に広がるネットワーク、そして自由闊達な企業文化で、
お客さまと社会のために力を尽くします。

それが私たち東京海上グループです。

< 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

グローバルコミュニケーション部 IR・SRグループ

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

TEL: 03-6704-4547

To Be a *Good Company*



東京海上ホールディングス

TOKIO MARINE