

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*



東京海上グループの 経営戦略

2024年11月27日



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

I. グループ経営戦略（利益成長）	P. 4
II. Japan P&C事業戦略	P. 7
III. International事業戦略	P. 13
IV. ソリューション事業戦略	P. 22
V. グループ経営戦略（資本政策等）	P. 23
VI. 参考資料	P. 32

◆資料内にて使用している略称は以下の通り

P&C	: Property & Casualty（損害保険）	PHLY	: Philadelphia
TMHD	: 東京海上ホールディングス	DFG	: Delphi
TMNF	: 東京海上日動火災保険	RSL	: Reliance Standard Life
NF	: 日新火災海上保険	SNCC	: Safety National
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

世界トップクラスの EPS Growth

- ◆ 足元の当社EPS Growthは+8%（2024YoY）と、引続き強い
- ◆ その源泉は、各国・各地域におけるトップクラスのOrganic Growth力（+6%、2024YoY）。グローバルに分散の効いたU/Wポートフォリオと、その負債特性を活用した資産運用により、今後も確度高い成長を実現する
- ◆ EPS Growthと整合的なDPS Growthも世界トップクラス。2024年度DPSは162円（+32%、2024YoY）を予定しており、今後も持続的にDPSを上げていく

グローバルピア水準 へのROE引上げ

- ◆ 2024年度の修正ROEは19.1%（除く政策株式売却益では11.8%）と、グローバルピア水準への「ROE引上げの旅」は順調
- ◆ その打ち手は「世界トップクラスのEPS Growth」と「規律ある資本政策」であることも変わらない。（2029年度末までの政策株式“ゼロ*”が、ROE引上げのポイント）
- ◆ 足元のESRは147%と充実。2024年度の自己株式取得は、公表済みのID&EホールディングスへのTOBやその他のM&Aパイプライン、EPS Growthへの効果なども総合的に勘案し、年初公表の2,000億円から2,200億円に拡大する（既に1,000億円は実行済み。今般、1,200億円の実行を決定した）

利益成長とガバナンス の高位均衡

- ◆ TMNFを、持続的な成長を実現する筋肉質な事業に生まれ変わらせる取組み（Re-New）は着実に進捗（徹底的に“膿”を出し切る）打ち手を実行中）
- ◆ グループレベルにおいても、「グループ監査委員会」の機能発揮など、「社外視点」を活かすことで、ガバナンスを含めたグループの経営Qualityを更に向上させている
- ◆ 当社が培ってきた“Responsive力”をベースに、再発防止は元より、あらゆる取組みを通じて「利益成長」と「ガバナンス」を高位均衡させ、企業価値の更なる拡大に繋げていく

世界トップクラスのEPS Growth

- 足元のEPS Growthは+8%と、引続き世界トップクラス。そのドライバーは、強固なOrganic Growth力

当社のEPS Growth

2024予想*1
YoY

中計ターゲット
2024-2026 CAGR

EPS
Growth

カッコ内は
含む政策株式*2

+8%
(+52%)

+8%以上
(+16%以上)



修正純利益
成長

カッコ内は
含む政策株式*2

+6%
(+49%)

+7%以上
(+15%以上)



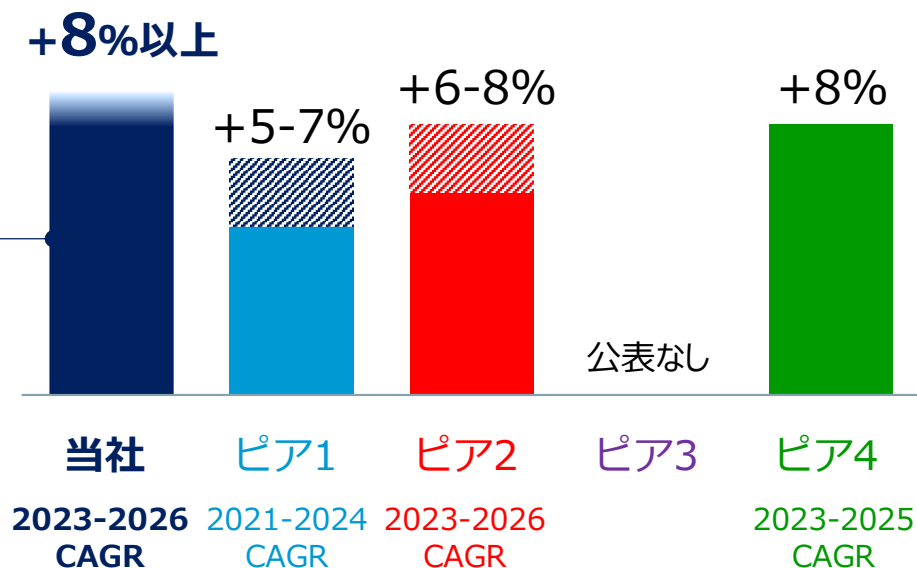
自己株式
取得

+2%

+1-2%

EPS Growthのピア比較

各社のターゲット



EPS: 分子の利益は当社は修正純利益（除く政策株式売却益）、ピアは各社KPI利益
ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich（出典）11月11日時点の各社公表資料、Bloomberg

*1: 自然災害を平年並みに補正し、北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除したベース

なお、2024年度は4月の兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが（P.96参照）、ここでは現中計で見込む年間予算を平年ベースとしている（以降同じ）

*2: 政策株式売却益は年初計画を超えた部分を控除したベース

(ご参考) EPS Growthのトラックレコード

- 当社は世界トップクラスのEPS Growthを、強固なOrganic Growthにより、ボラティリティを抑えながら実現してきた

当社のEPS Growth

2013-2023 CAGR*1

EPS Growth

(カッコ内は
含む政策株式)

+13% (+13%)



修正純利益
成長

(カッコ内は
含む政策株式)

+11% (+11%)

うち買収による新規連結効果*2
+3%



自己株式
取得

+2%

EPS Growthのピア比較

2013-2023 CAGR*1

+13%

+5%

+6%

+9%

+5%

当社

ピア1

ピア2

ピア3

ピア4

ボラティリティ
(EPS Growthの変動係数)

1.7

1.4

2.4

2.3

3.2

*1: Actualベース

*2: TMHCCとPureの事業別利益

Copyright (c) 2024 Tokio Marine Holdings, Inc.

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

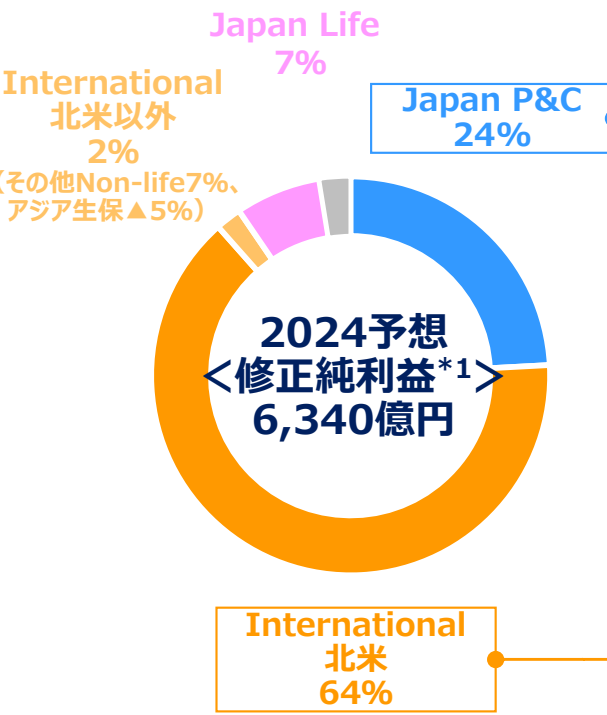
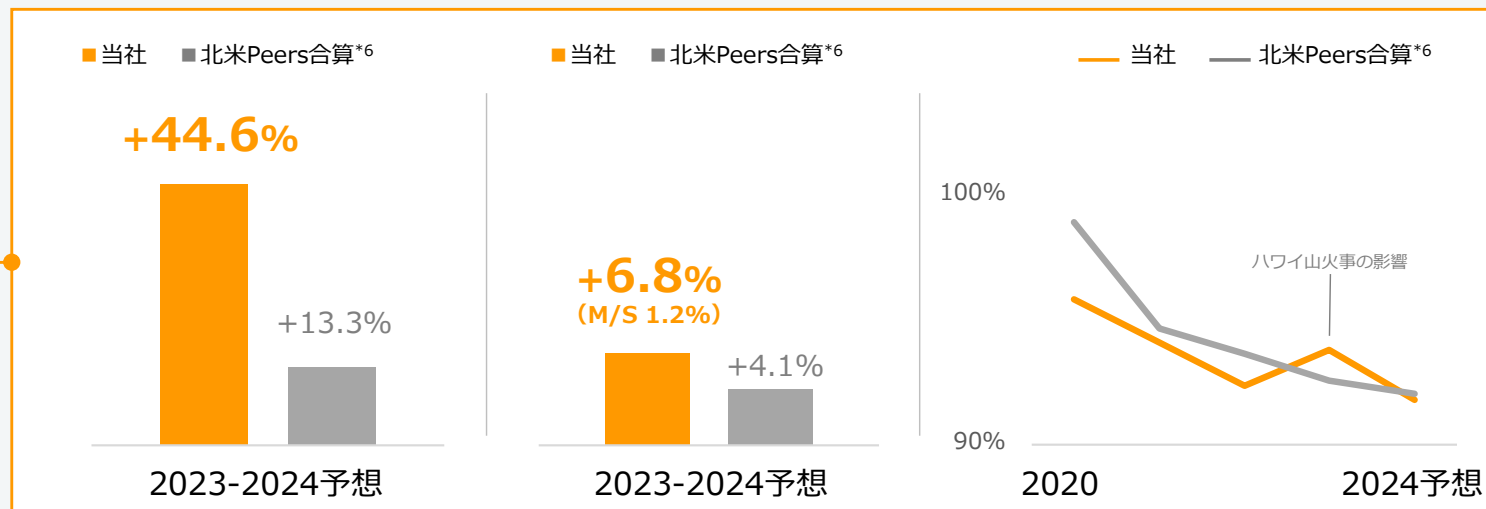
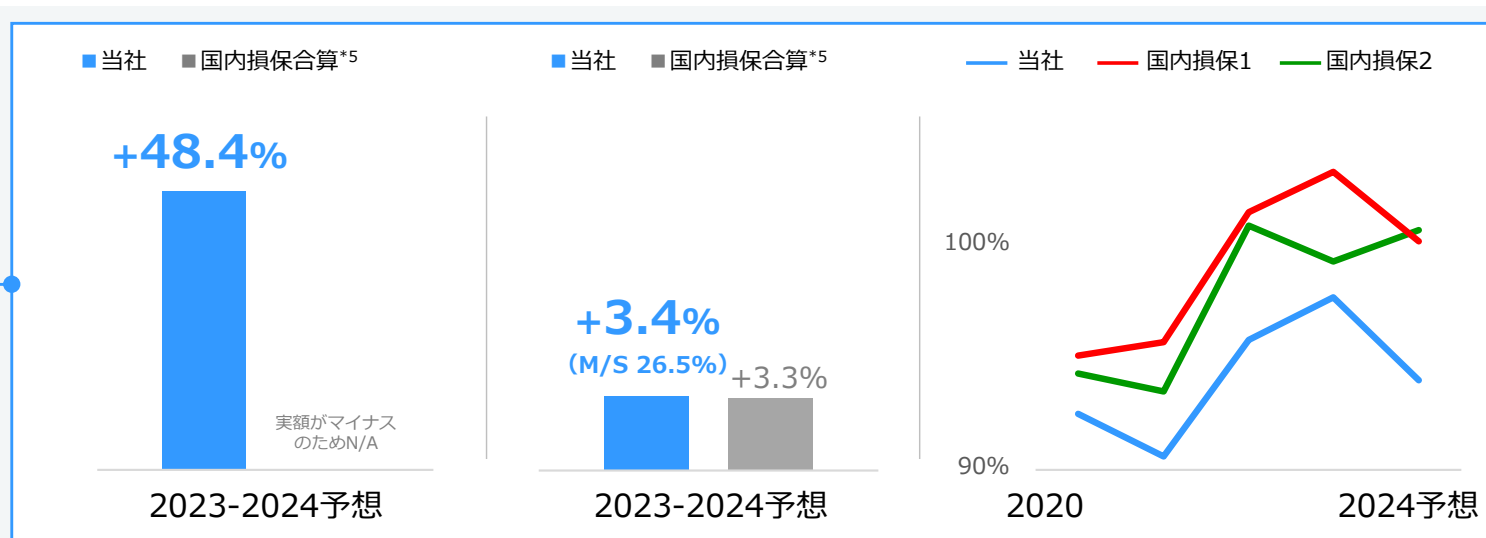
各事業のOrganic Growth力

- 当社事業のOrganic Growth力は、各国・各地域においてトップクラス

<保険引受利益*2>

<トップライン*3>

<C/R*4>



*1: 政策株式売却益を除くベース。更に、自然災害を平年に補正し、北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除
 *2: 当社は事業別利益ベース。国内他損保のうち、三井住友海上・あいおいニッセイ同和は異常危険準備金反映前の保険引受利益、損保ジャパンはコア保険引受利益。International事業は、当社および北米Peersは除く過年度リザーブ増減(当社の2024予想には過年度リザーブ増減が含まれていないため)
 *3: 正味収入保険料。M/Sは2023年度実績

*4: E/コンバインドレシオ。Japan P&C事業は除く家計地震・自賠責 International事業は除く過年度リザーブ増減

*5: 対象会社：三井住友海上、あいおいニッセイ同和、損保ジャパン (出典) 各社HPより当社推計
 *6: 対象会社：AIG, Chubb, Travelers (出典) D&Pより当社推計

日本の損害保険業界における環境変化と、ビジネスモデルの“変曲点”

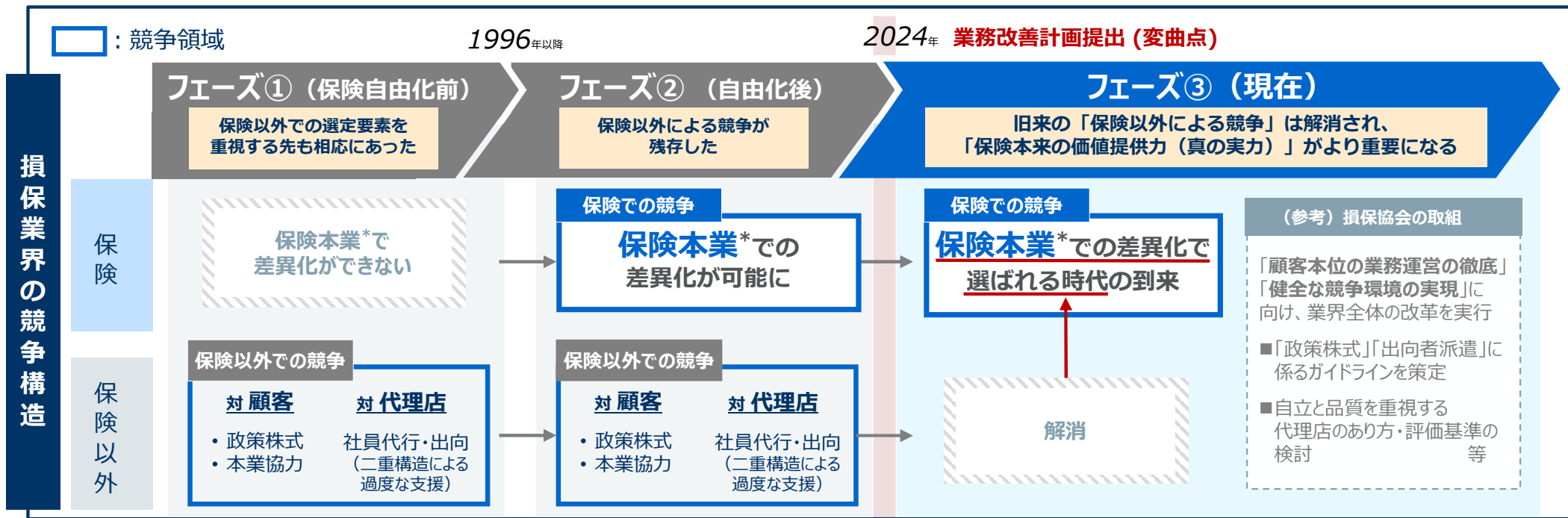
● 日本の損害保険業界における「競争構造」は、歴史的に大きく3つのフェーズに分けられる

フェーズ①（保険自由化前） 補償内容・レートが全社同一で、商品による差異化が図れない中、「政策株式保有」「本業協力」「人的支援」といった保険以外での選定要素を重視する先も相応にあった

フェーズ②（自由化後） 商品の差異化は可能となったが、パテントがない中、表面上は模倣が可能であり、旧来の「保険以外での競争」が残存した

フェーズ③（現在・“変曲点”） 業務改善命令を契機に、業界として旧来の「保険以外での競争」は解消。保険本業で顧客から選ばれる業界となる

● 新たな競争環境における当社のキーサクセスファクターは、容易に模倣されない「保険 + α（ソリューション）」となる



当社の取組

従来

- リーディングカンパニーとして「保険本来の価値提供力」を培い、磨いてきた。また20年来の政策株式の削減等、あるべき環境づくりに向けた取組も推進
- 一方で、保険以外の領域で保険会社・取引シェアが決定される慣行も相応に存在。「真の実力」で勝負しきれない環境が続き、当社も脱却できなかった

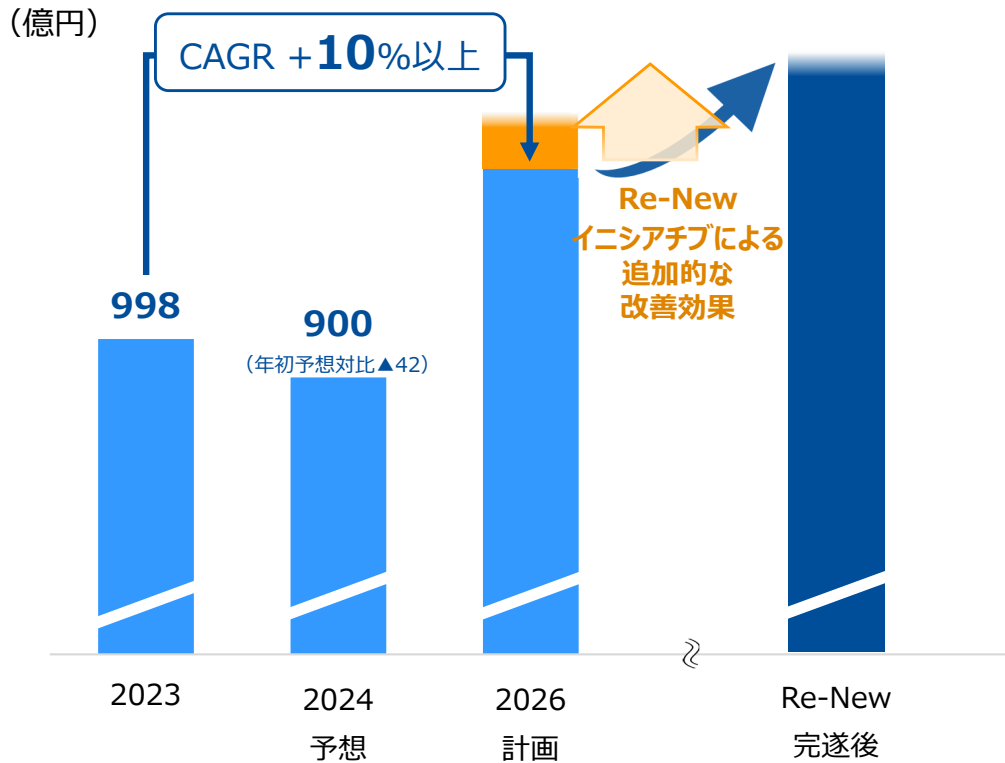
変革後 (TMNFの“Re-New”)

- 「保険本来の価値」をお客様に十分に提供できる環境の中で、当社グループが培ってきた強みを十分に発揮
- 新たな環境下、保険の事前・事後領域の「+α (ソリューション)」の提供を強化し、容易に模倣されない当社ならではの価値提供を実現。お客様とのパートナーシップをより強固にする

Japan P&C事業のOrganic Growth力

- Japan P&Cは、ベースとなる保険引受利益の強い成長（CAGR+10%以上）に、Re-Newによる変革を
上乗せ。完遂後には、持続的な成長を実現する筋肉質な事業に生まれ変わる
- なお、2024年度は、自然災害予算の積増（▲120億円）等により一旦減益となるが、レートアップや低収益
契約対策の厳格化による保険引受利益の拡大で打ち返す

保険引受利益*（税後）



現中計	自動車保険
	<ul style="list-style-type: none"> ・26年度までにC/R95%を安定的に下回る水準とする ➢ レートアップ（25年1月：+3.5%） ・2023対比では、+100億円程度の増益を実現する
	火災保険
	<ul style="list-style-type: none"> ・26年度までに資本コスト相当の収益性（C/R80%台）を確保 ➢ レートアップ（24年10月：参考純率(住宅)改定+13%に準拠） ➢ 過去実施レートアップの効果発現 ・2023対比では、+150億円程度の増益を実現する
	新種保険
	<ul style="list-style-type: none"> ・26年度までに+70億円程度の増益（+1,000億円程度の増収）を実現する
	リーンな事業運営
	<ul style="list-style-type: none"> ・26年度までに事業費率は安定的に31%台とする ➢ デジタル活用による事務量削減 ▲25%（vs 19年度末）効果 ➢ 社費（▲約90億円、含む損調費）



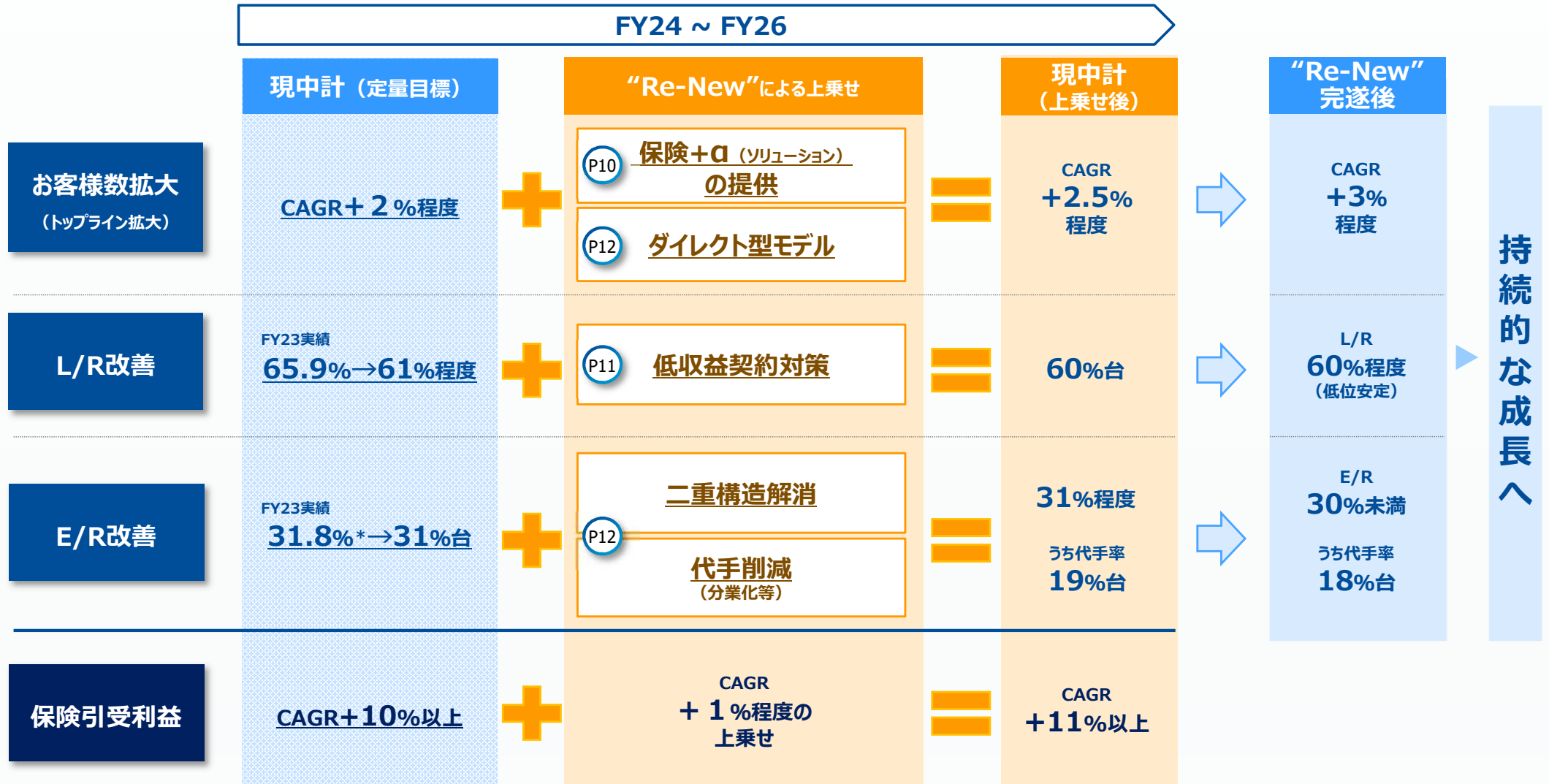
+
“Re-New”
による上乗せ

Re-Newイニシアチブ実行を通じ
現中計定量目標に上乗せする利益創出（P9～）

*: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。2023年度は自然災害は830億円（税前）を平年ベースとしている。2024年度は4月の兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが、ここでは現中計で見込む年間予算1,000億円（税前）を平年ベースとして算出。

TMNF “Re-New”の定量効果・ポテンシャル

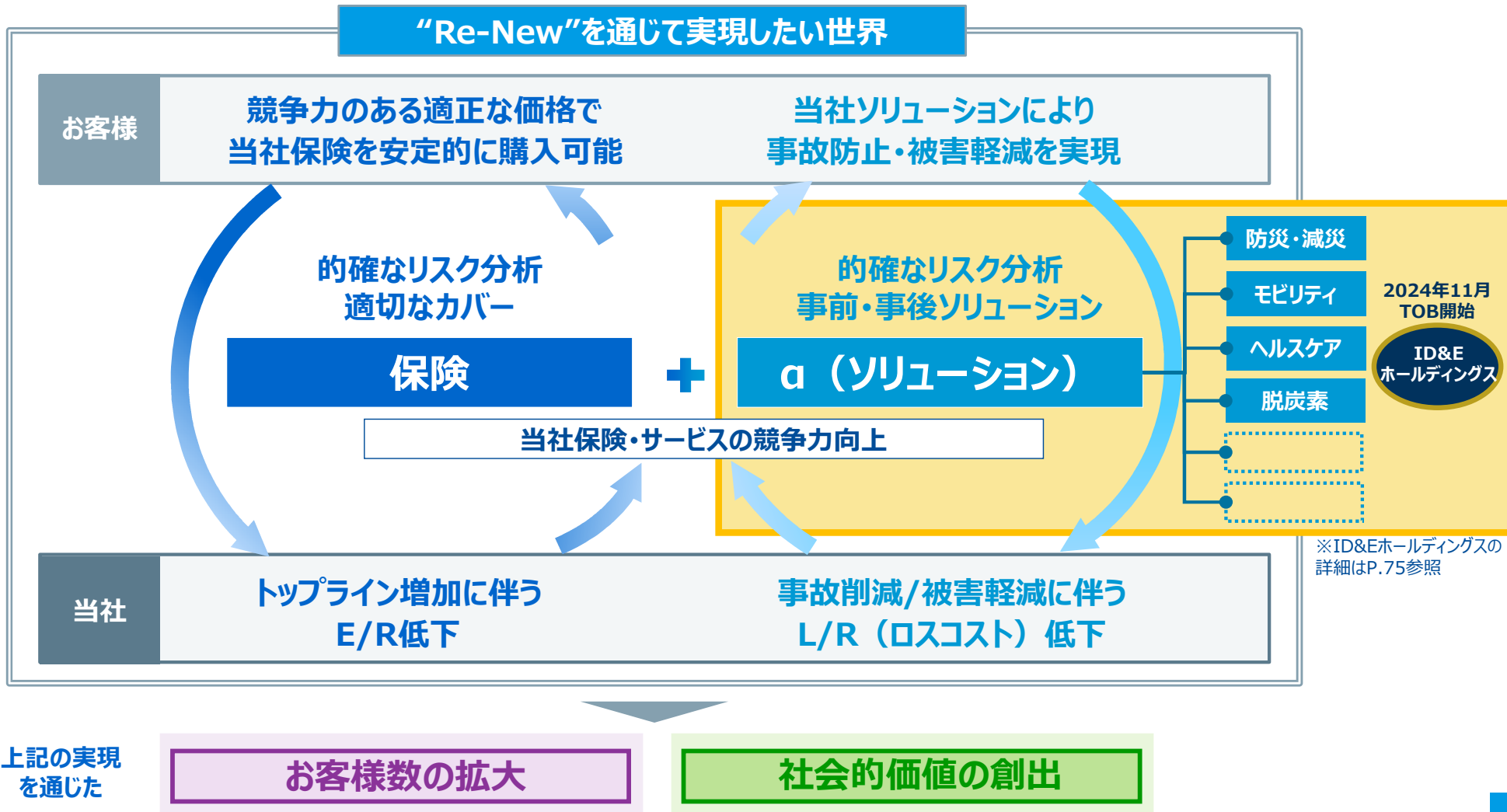
- Re-New実行は、TMNFビジネスモデル・利益成長の変曲点となる
- 完遂後には、E/Rは30%を有意に下回り、L/Rも60%程度（低位安定）となる



*: うち代手率20.5%

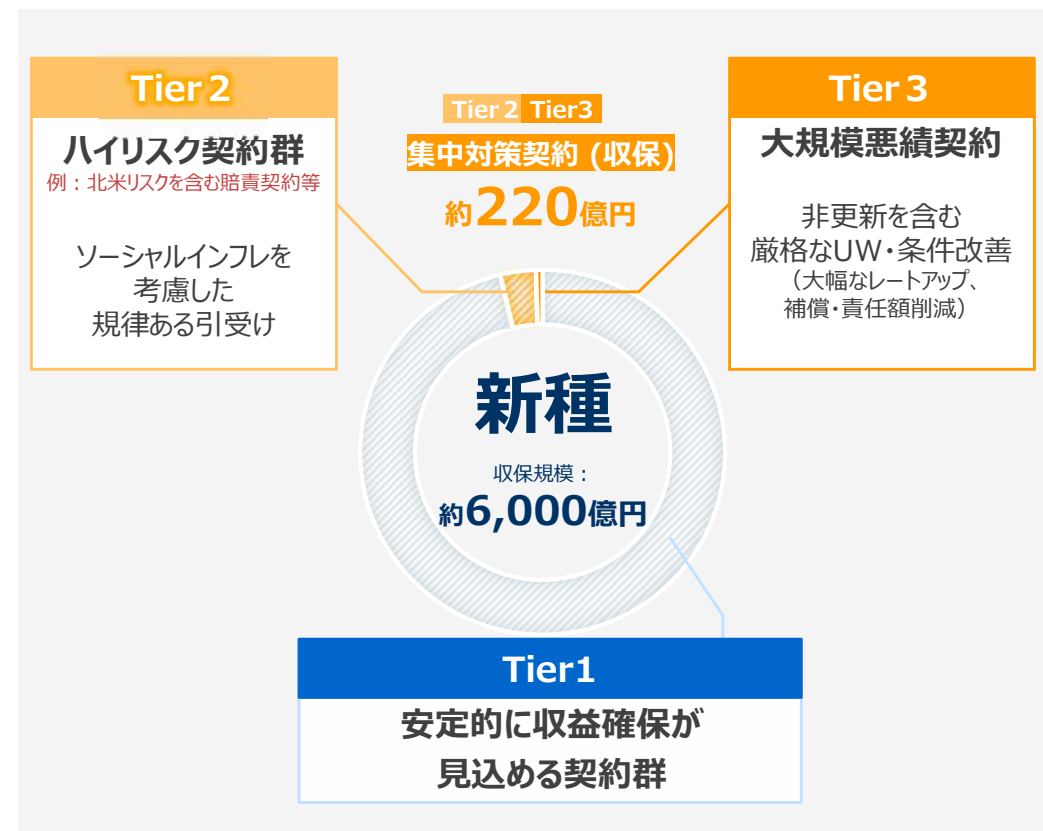
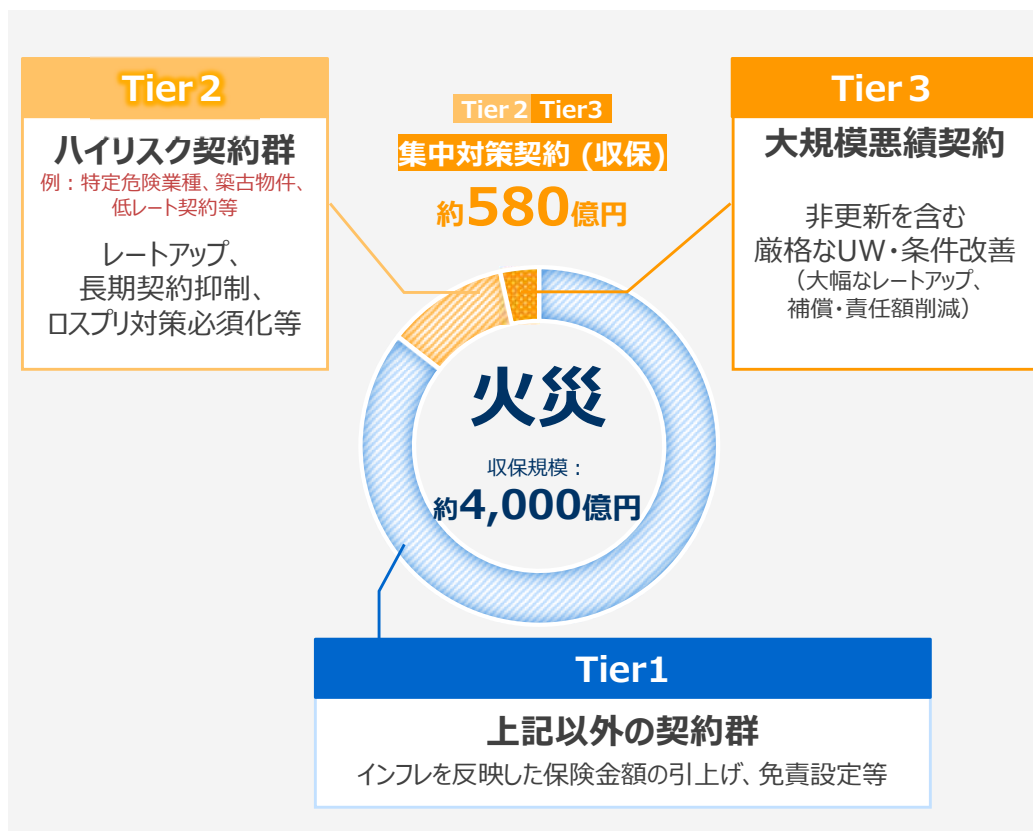
“Re-New”①：「保険+a（ソリューション）」の提供力向上によるお客様数の拡大

- 旧来の業界慣行（政策株式、本業協力、出向）なき世界でのキーサクセスファクターは、保険本業+aの実力となる
- ID&Eホールディングスの当社グループ参画等により、当社の「保険+a（ソリューション）」の提供力は今後一層拡大する。当社が提供する価値はグローバルに類をみないものとなり、ロスコストの低減、お客様数の拡大が実現する（社会的価値も大きく創出できる）



“Re-New”②：L/R改善（低収益契約の対策徹底）

- 従来から実行してきたベース対策となる自動車・火災の商品・料率改定を着実に実行（P.8参照）。さらに火災を中心とするU/Wの規律強化による収益改善として、現中計に+50億円を織り込んでいる
- 上記に加え、新種も含めたROR引下げ要因となる低収益契約群に、細分化したTierごとの打ち手を徹底。引受条件の大幅な改善や非更新を含む厳格な対策を実行することで、中計目標対比+50億円の収益改善効果を上乗せで創出する



“Re-New”③：E/R改善（ディストリビューションの構造改革）

- 代理店との“二重構造”を解消し、創出する社員の行動量は、新種・ソリューション等の成長領域に充当する
- ディストリビューションについては、オムニチャネル（ダイレクト）の拡充に加え、提供価値に見合った手数料体系に大幅にシフト。代理店業務の一部を当社が引き取ってダイレクト対応すること等での代手削減にも踏み込み、26年度までに代手率19%台、Re-New完遂後には18%台を実現する（結果としての事業費率は30%未満となる）

社費率削減（“二重構造”解消等）

量感・
ポテンシャル
(FY23時点)

営業社員人件費（約700億円）のうち
“二重構造”従事割合分：
70億円以上*

* 以下の対応時間を“二重構造”による業務と仮定した社内推計
(保険料算出・申込書作成の代行・定型照会への対応、出向による支援、本業協力対応等)

打ち手

- 品質向上に向けた代理店との対話
- 廃止すべき対象業務を特定
- 代理店の自立化支援、育成
- 照会・事務の業務集約

効果

FY24～FY26

重複解消分は
お客様数（取引）拡大に振り向ける

代理店手数料率削減（ダイレクト対応等）

代手（約4,000億円）のうち
分業化等により削減される代手：
約300億円

現中計

対策①：オムニチャネルの拡充

- お客様ニーズに応じた「ダイレクト型モデル」の普及

対策②：品質基軸でメリハリのある代手体系への大幅なシフト

Re-New(上乘せ分)

対策③：代理店業務の分業化（委託業務に応じた対価払）

- 一部業務引取り（一部ダイレクト）による代手削減

FY23(参考)
20.5%
(代手率)

FY24～FY26

19%台

※【対策2】の
強化により実現

Re-New完遂後

18%台

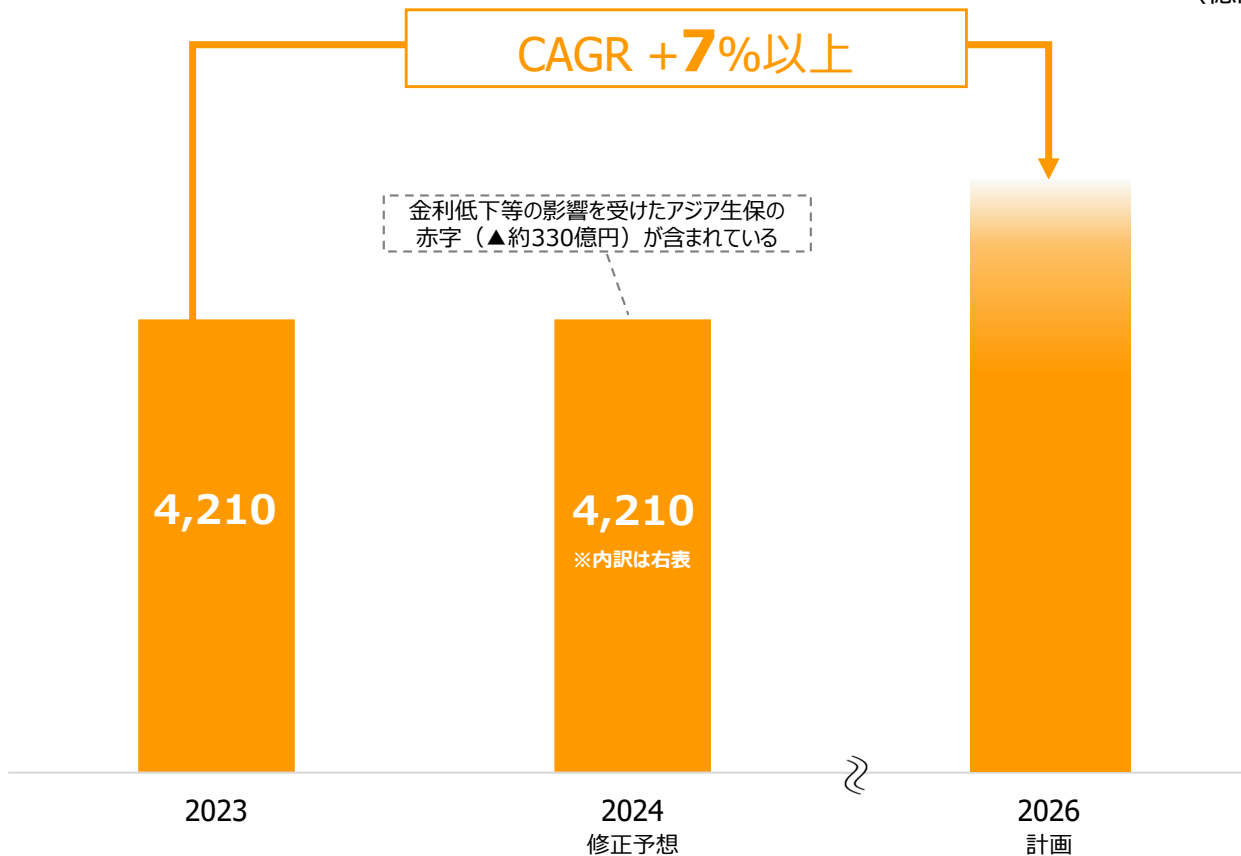
※【対策3】効果の
発現を加味した水準

International事業のOrganic Growth力

- International事業は、北米*1、欧州、中南米、アジア・オセアニア、中東・アフリカ事業からなり、主として、北米事業の好調な保険引受をメインドライバーとして高い成長を見込む

事業別利益*2

(億円)



Organic Growth力の源泉

- 北米の多様なSpecialty種目の強く安定的な保険引受 (P.14-16)
- 新興国 (ブラジル等) 保険市場の高い成長ポテンシャルの取り込み (P.17)
- DFGの専門性高い運用チームによる長期・予測可能な保険負債を活用した資産運用 (P.18-19)

2024修正予想の主な内訳
(Normalizedベース・億円・税後概算)

International事業別利益	4,210
北米保険引受 (P.14-16) *3 (Specialty P&C, Employee Benefits, Pure)	約1,410
欧州保険引受	約160
ブラジル保険引受 (P.17) *3	約200
北米資産運用等 (P.14, 18-19) *3	約2,710

*1: PHLY, DFG(RSL, SNCC), TMHCC, Pure等

*2: 税後、概算。Normalizedベースで、2023は過年度リザーブ取崩しの影響も控除。為替は24.9末を使用

*3: P.14, 17はActualベース (且つP.17は税前) の金額を記載しているため、差異が生じる

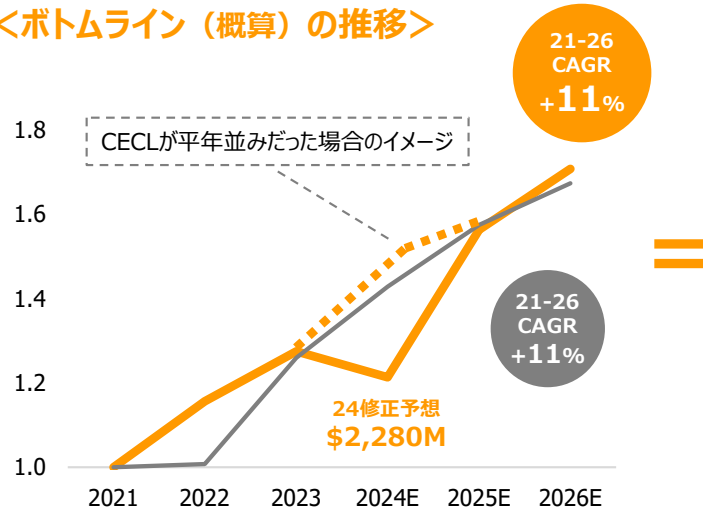
北米事業のOrganic Growth力（北米全体）

- 北米事業^{*1}は、大きく①Specialty P&Cと②Employee Benefitsの2ラインで構成される
- 「高度に分散が効いたポートフォリオ」と「卓越したU/W力」を背景とする保険引受と、DFGの強みを活かした資産運用の双方の拡大に加え、シナジー効果も乗せ、北米Peers^{*2}対比でもトップクラスの利益成長を続けている

北米ボトムラインの成長

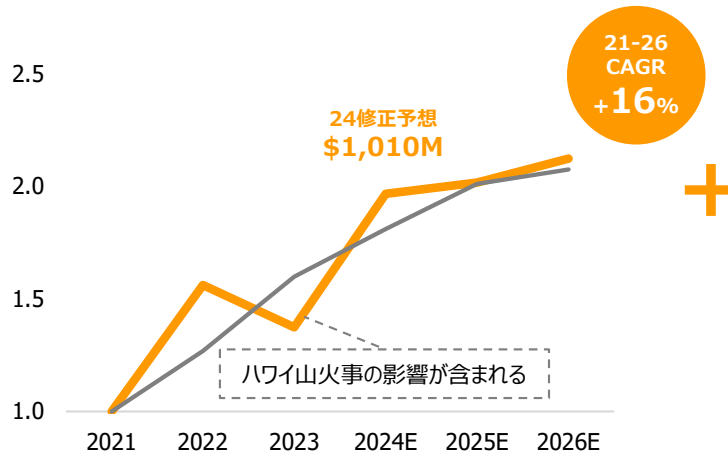
それぞれ2021年を1とした場合の伸び率

<ボトムライン（概算）の推移>



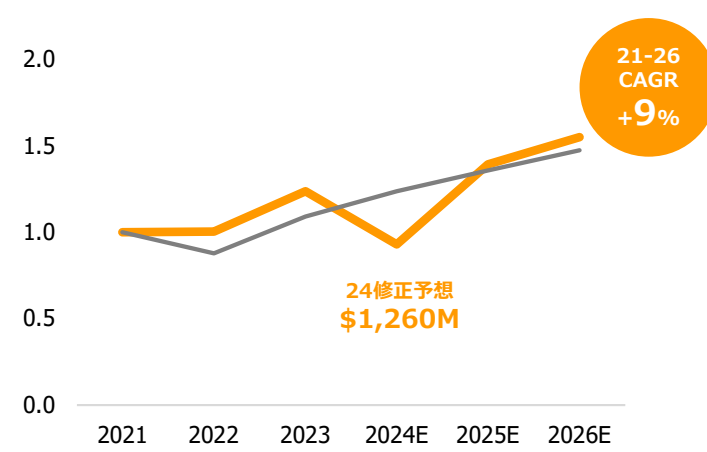
- 2023年度のROEは約18%
- グループシナジーの発揮事例についてはP.29ご参照

<保険引受利益（概算・税後）の推移^{*3}>



- 北米保険引受を構成しているラインのうち、
 - ①Specialty P&CラインについてはP.15、
 - ②Employee BenefitsラインについてはP.16ご参照

<資産運用損益等（概算・税後）の推移>



- DFGの資産運用や、CREローンのアップデートについてはP.18-19ご参照

(ご参考) 各ラインの内訳

- ① Specialty P&Cライン：主としてPHLY、TMHCC（A&H事業を除く）、DFG(SNCC)等にて引き受けているスペシャリティ保険（会社役員賠償保険、保証保険、Property、Aviation、Energy & Marine、Crop、超過額労災、サイバー等）
- ② Employee Benefitsライン：主としてDFG（RSL）およびTMHCC（A&H事業）にて引き受けている企業向け従業員福利厚生保険（団体生保、就業不能保障、メディカルストップロス等）

*1: PHLY, DFG(RSL, SNCC), TMHCC, Pure等
 *2: 対象社：AIG, Chubb, Travelers（出典）D&P / 一部当社推計
 *3: 過年度リザーブ増減について調整を行っている

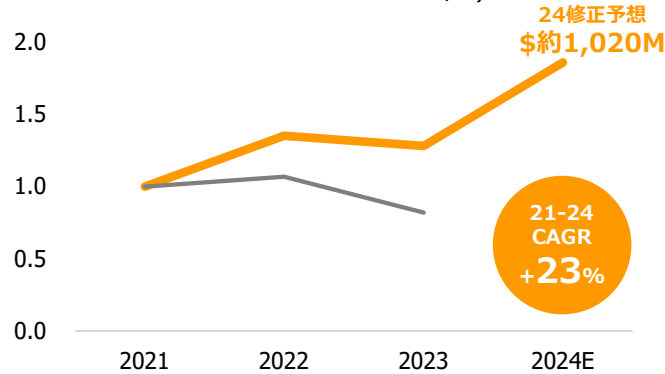
北米事業のOrganic Growth力（保険引受①：Specialty P&C）

- 当社Specialty P&Cライン*1は、100以上の種目から構成される
- 徹底的なボトムフォーカス方針の下、C/R90%前後の高い収益性を有するポートフォリオを構築しており、当社グループの成長を牽引している

保険引受利益（Specialty P&C）*2

<保険引受利益（概算）の推移>

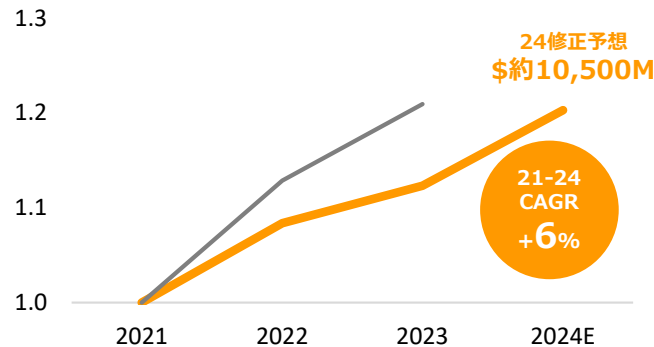
2021年を1とした場合の「トップライン×（1-C/R）」の伸び率



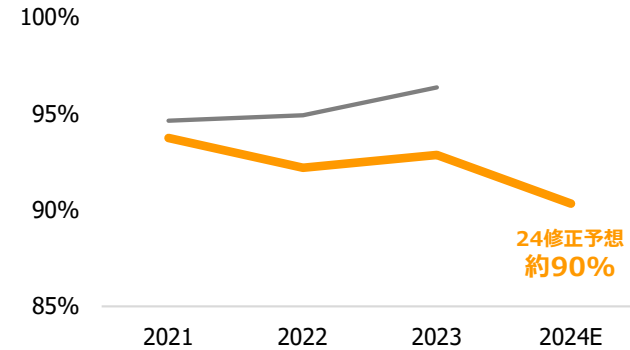
■ 当社Specialty P&C ■ Peers*3

<トップラインの推移>

2021年を1とした場合のトップラインの伸び率



<C/Rの推移>



全米トップクラスのスペシャルティプレイヤー*4

No.1

超過額労災

No.5

会社役員賠償
責任保険

No.6

保証保険

No.2

再生可能エネルギー

No.5

サイバー

No.1

北米企業向け
顧客評価*5

当社Specialty P&Cラインの特長

- 徹底的なボトムフォーカス方針の下、マーケットサイクルに左右されずらく、相関性が低い企業向けのSpecialty種目を100以上展開
- 専門性の高いU/Wやフォワードルッキングなレートアップにより、C/R90%前後の高い収益性を有するポートフォリオを構築
- AgentやBrokerとの強固な関係を構築し、ニーズに応える商品・サービスを提供することで、高水準のNPSを維持し、顧客をグリップ
- デジタルやデータを活用した“ease of doing business”も積極的に実行

*1: PHLI, SNCC, TMHCC(北米事業, International事業)等 (Pureは含まない)

*2: 過年度リザーブ増減について調整を行っている

*3: 対象社: Cincinnati, Hanover, Markel, W.R. Berkley (出典)D&P / 一部当社推計
Copyright (c) 2024 Tokio Marine Holdings, Inc.

*4: 種目のランキングのうち、再生可能エネルギーは各社開示資料等より当社推計 それ以外の種目の出典はS&P Capital IQ

*5: FT Commercial Insurance GIST 2024 Surveyによる大企業のリスクマネージャーに対する調査

(出典) P&C Specialist: Big Commercial Insurers with the Highest Favorability Ratings

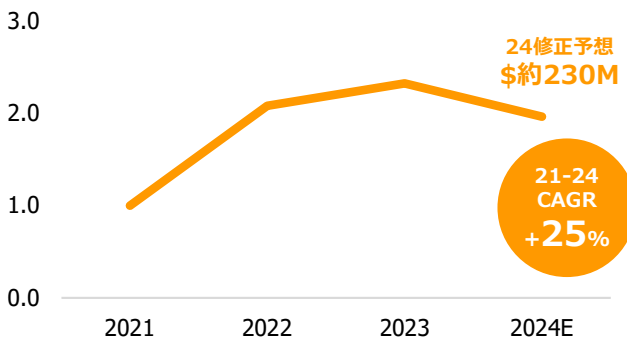
北米事業のOrganic Growth力（保険引受②：Employee Benefits）

- 当社Employee Benefitsライン*1は、従業員福利厚生向けの保険種目（団体生保、就業不能保障、メディカルストップロス等）から構成される
- 本ラインにおいても、ボトムフォーカスを徹底しつつ、ボルトオンM&Aの機会も活用し、着実にビジネスを拡大

保険引受利益（Employee Benefits）*2

<保険引受利益（概算）の推移>

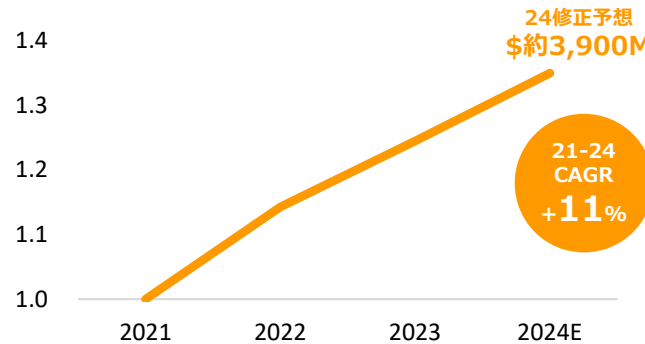
2021年を1とした場合の「トップライン×（1-C/R）」の伸び率



■ 当社Employee Benefits

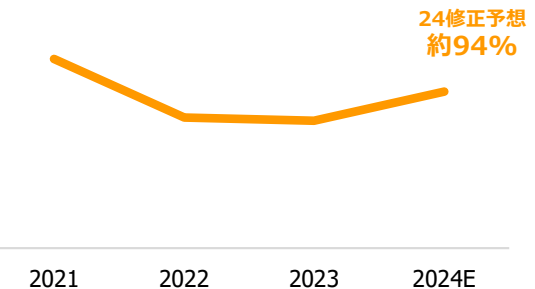
<トップラインの推移>

2021年を1とした場合のトップラインの伸び率



<C/Rの推移>

100%
95%
90%
85%



全米でも高いプレゼンスを発揮*3

No.5

メディカルストップロス

No.11

STD/LTD
(就業不能保障)

当社Employee Benefitsラインの特長

- 企業の従業員の福利厚生向けに、テールの短い、団体生保や就業不能保障、メディカルストップロス等を提供
- EBラインにおいても、徹底的なボトムフォーカス方針の下、**ロスコストを踏まえたレート設定とリスク選択能力**を有し、安定的な高い収益性を維持
- SSL社やGGEBS社等、**ボルトオンM&Aも活用し**、着実にビジネスを拡大（P.56）
- Matrix社*4による専門性高い休職管理サービスの提供も、競争優位性のひとつ

*1: TMHCC (A&H事業)、RSL

*2: 過年度リザーブ増減について調整を行っている

*3: (出典) メディカルストップロス: NAIC 就業不能保障: LIMRA

*4: 休職管理やクレームハンドリング等のカスタマイズサービスを提供するDFG傘下のThird Party Administrator

ブラジル事業のOrganic Growth力（保険引受）

- **ブラジル事業は、優れた人材やDX・IT技術の活用による高い業務品質と価格競争力の両立を通じて、顧客・ブローカーから高い支持を獲得し続けることで、業界トップクラスの成長と収益性を実現**

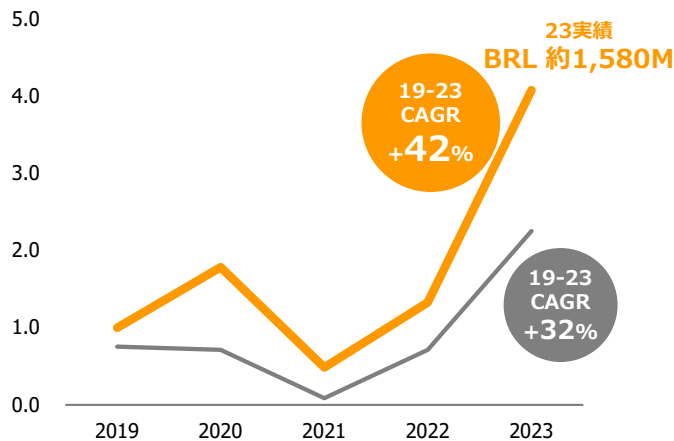
保険引受利益（ブラジル）

■ TMSR*1 ■ ブラジルマーケット平均*2

※1BRL=26.1円（24年9月末）

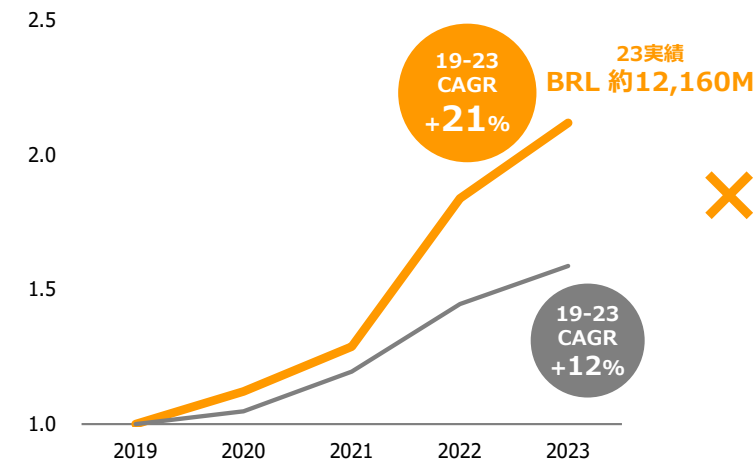
<保険引受利益（概算）の推移>

2019年を1とした場合の「トップライン×（1-C/R）」の伸び率

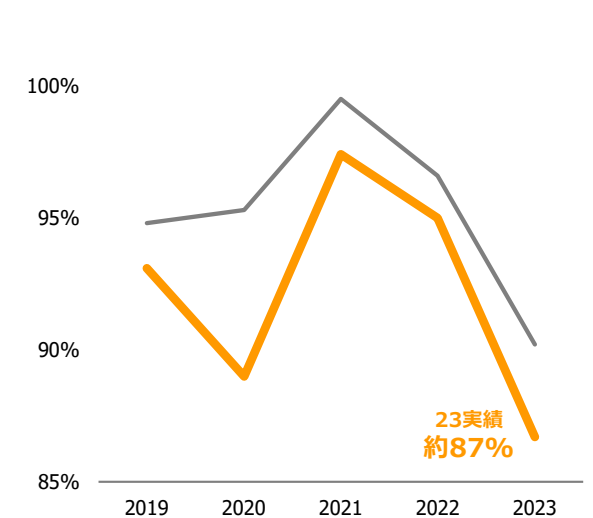


<トップラインの推移>

2019年を1とした場合のGross Premiumの伸び率



<C/Rの推移>



マーケット以上に成長できる理由

- DX・IT技術の活用を通じて、業務プロセスの改善と商品サービスの品質向上を積み重ねることで、**業界トップクラスのコスト効率（23年度社費率8.5%）**を実現すると共に、規律あるU/W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
- 上記による**優れた業務品質と高い価格競争力の両立**により、**顧客・ブローカーからの高い支持を獲得**
- 12年連続で“Great Place to Work”に選出される等（**24年度は5,000社以上の中で第2位**）、魅力的な企業文化が**優れた人材の確保**に寄与

*1: 現地会計ベース *2: (出典) SUSEP

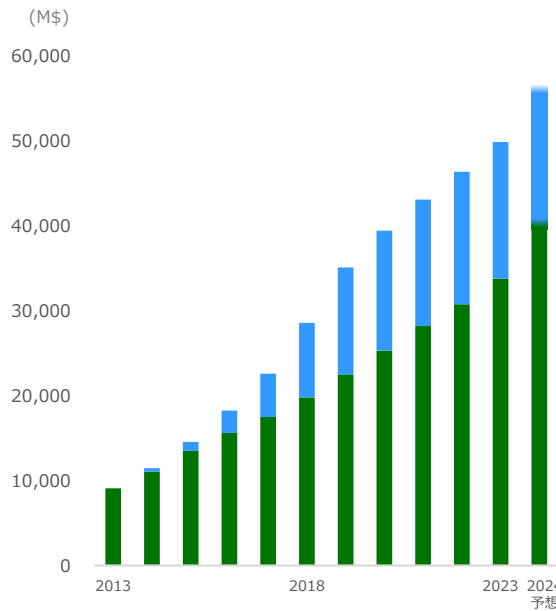
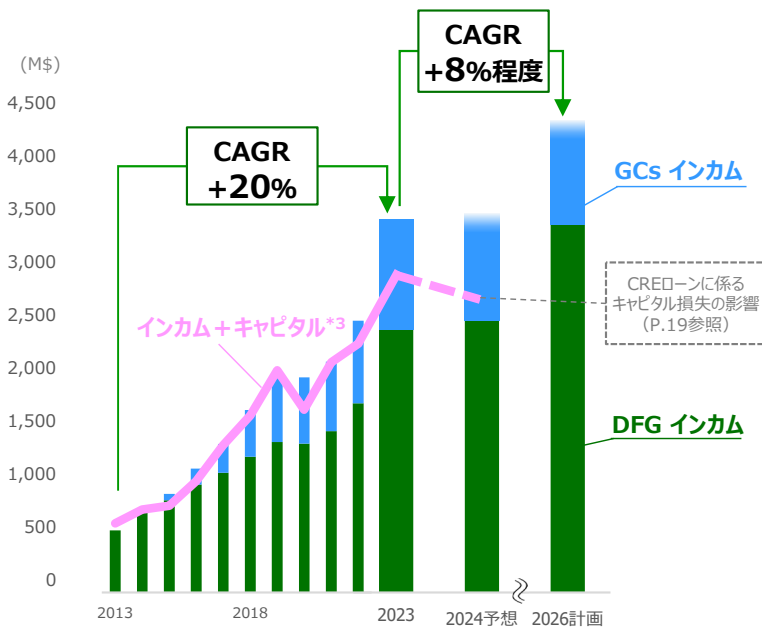
DFGクレジット運用の強みとトラックレコード

- インカムゲインは、好調なビジネス拡大を背景とした「長期・予測可能なAUMの拡大」と、市場が変動する中でも相対的に魅力的なアセットクラスへ投資することによる「安定的な利回りの確保」により、引続き好調
- なお、キャピタル損益も含めた2024年度のリターン（年率）は、CREローンに係る損失を計上することから4.8%（インカム6.4%+キャピタル▲1.6%）と、米国損保平均*1並みとなる

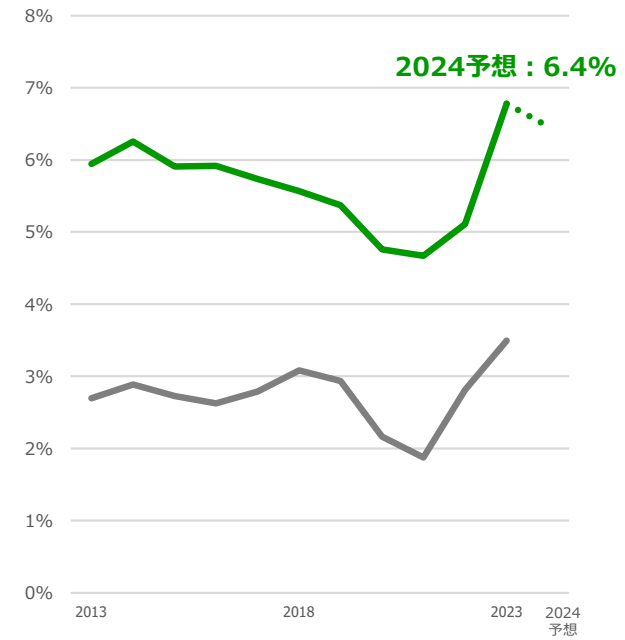
インカムゲイン
(DFG+委託分*2)

ビジネス拡大を背景とした
AUMの拡大 (DFG+委託分*2)

インデックス対比で高い
利回り



■ DFG ■ GCs



— DFG+GCs — Barclays Aggregate

当社CREローンの評価

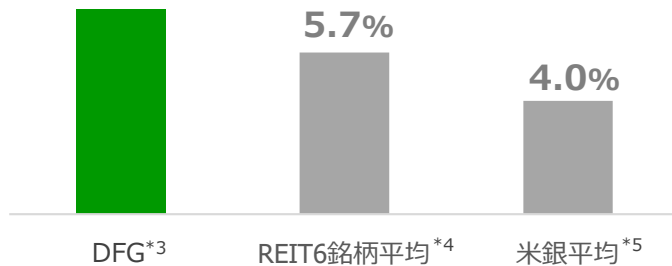
11/19 決算電話会議資料 再掲

- イールドは業界内で相応に高く、DFGの目利き力も相俟って、インカムを加味したトータルリターンは、他プレイヤー対比で高い（2016年の投資開始来の平均：6.6%（インカム7.8%+キャピタル▲1.2%））
- なお、当社CREローンは、建設・リノベーションが中心で、デュレーションが短期であることから、キャピタル損失（CECL引当+減損）率は、業界内でも高位となる傾向がある

CREローンの他プレイヤー比較

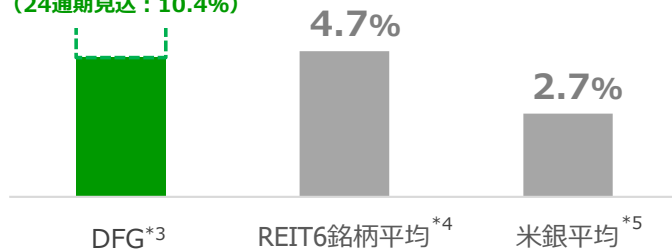
<トータル利回り（2016*1-2024*2平均）>

24Q2実績：7.2%
(24通期見込：6.6%)



<キャピタル損失率*2,6>

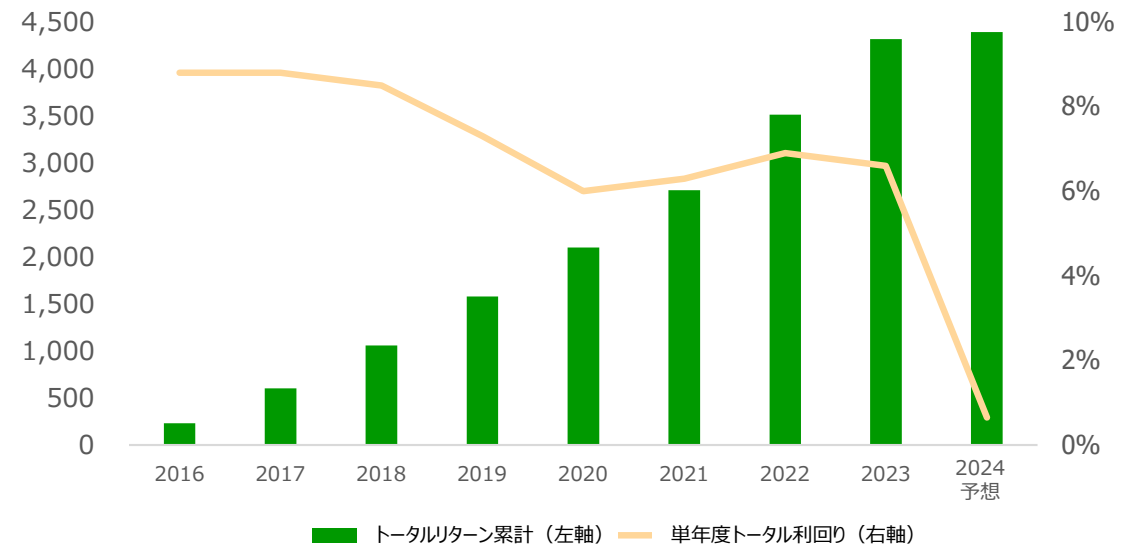
24Q2実績：4.5%
(24通期見込：10.4%)



DFG CREローンのトータルリターンの推移*1,3

<累積トータルリターンと単年度トータル利回り>

(USD mn)

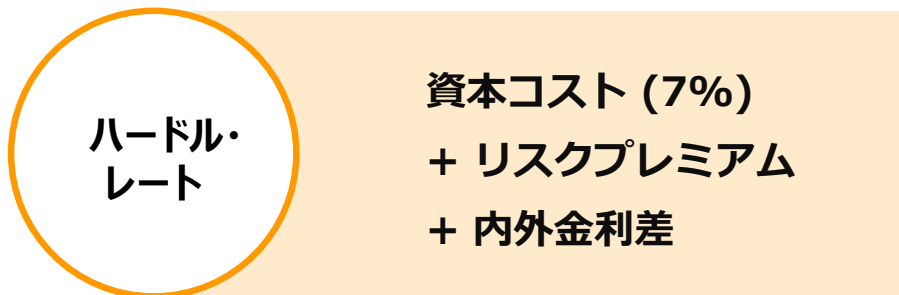
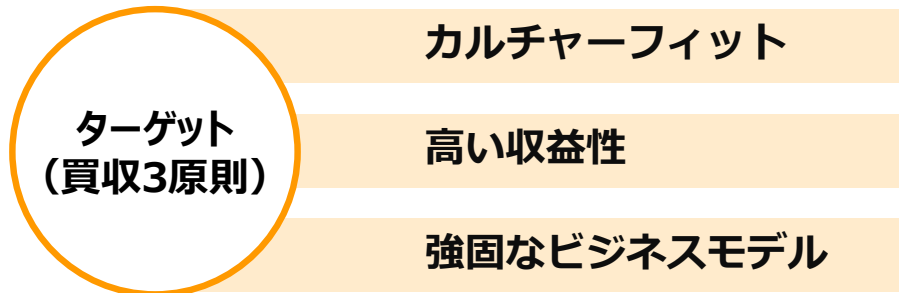


*1: DFGの本格運用開始以降
 *2: 2024Q2実績
 *3: GC委託分含む
 *4: DFGと同様にTransitional Loanに投資するREITのうち、オフィスを多く組み入れている6銘柄 (Ares, Apollo, Blackstone, Granite, KKR, TPG)
 *5: Bank of America・Wells Fargo・PNC・U.S.Bancorp の各社が公表している実績を基に計算
 *6: DFGは、CECL引当+減損率。REIT、米銀平均は、CECL引当率

規律あるIn/Out戦略

- 当社の北米大型M&Aのトラックレコード（ROI）は16.2%。成功の好循環が次の案件を引き寄せている
- 足元、大型M&A案件のvaluationは引続き高く、忍耐強さが必要という認識だが（次ページ参照）、良質なボルトオンM&Aの機会は確実に捉える等、規律あるIn/Out戦略を着実に実行していく

厳格な買収基準



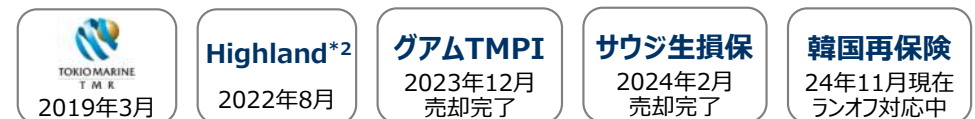
In戦略（買収・新設）

- 当社北米大型M&AのROI*1は **16.2%** と、当社資本コスト（7%）を大きく上回る
- TMHCCのノウハウを活用した中小型のボルトオンM&Aも着実に実行（P.56）



Out戦略（売却・ランオフ）

- Out戦略についても、事業の将来性をフォワードルッキングに見極め、規律を持って実行



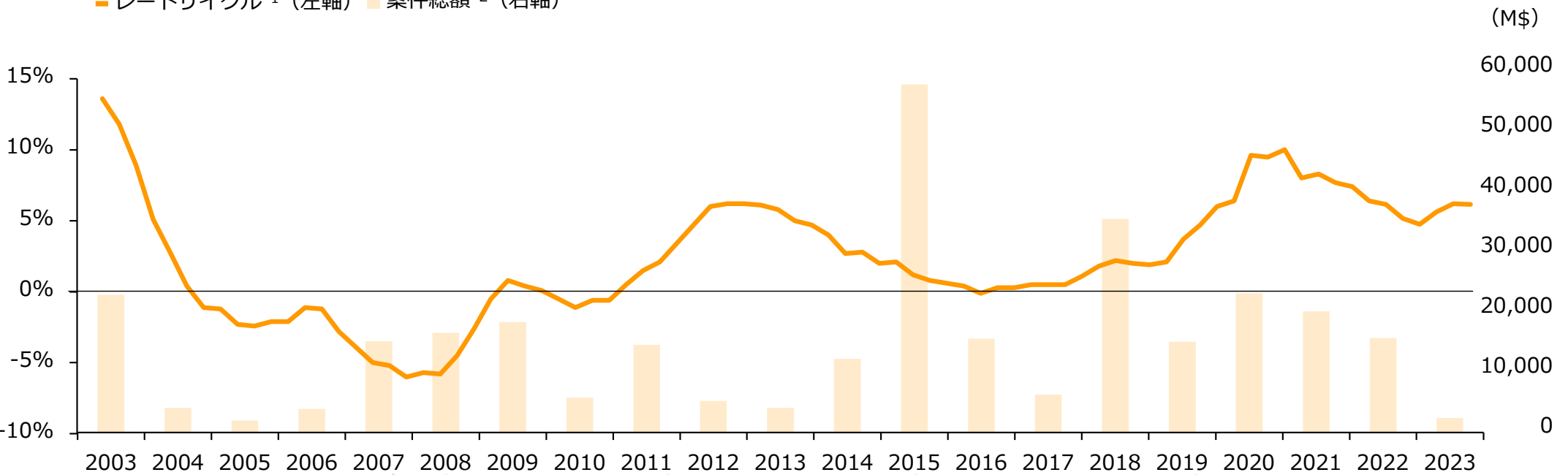
*1: ROIの分子は事業別利益の2024年修正予想の単純合算、分母は買収金額の単純合算を用いて計算したものの（分散効果等が反映されるROE（=RoR÷ESR）とは考え方が異なる）

*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

(ご参考) レートサイクルとM&A機会

- マーケットにはサイクルがあり、一般的に、ハード化のタイミングでは、良質な大型M&A案件のvaluationが高くなる一方で、Organic Growthの追い風となる。
他方、ソフト化の際には魅力的なM&A機会も拡大するため、引き続き規律を持って取り組んでいく

— レートサイクル*1 (左軸) ■ 案件総額*2 (右軸)



(ご参考)
当社の大型M&A*3

Kiln
2007/12

PHILADELPHIA
INSURANCE COMPANIES
2008/7

DELPHI
A member of the Tokio Marine Group
2011/12

HCC
2015/6

pure
INSURANCE
2019/10

*1: 米国コマーシャル市場 (出典) WTW "Commercial Lines Insurance Pricing Survey"

*2: 2003年から2023年までに公表された案件金額\$100M以上かつ対象会社が損保セクターのグローバル案件を集計 (出典) Dealogic.

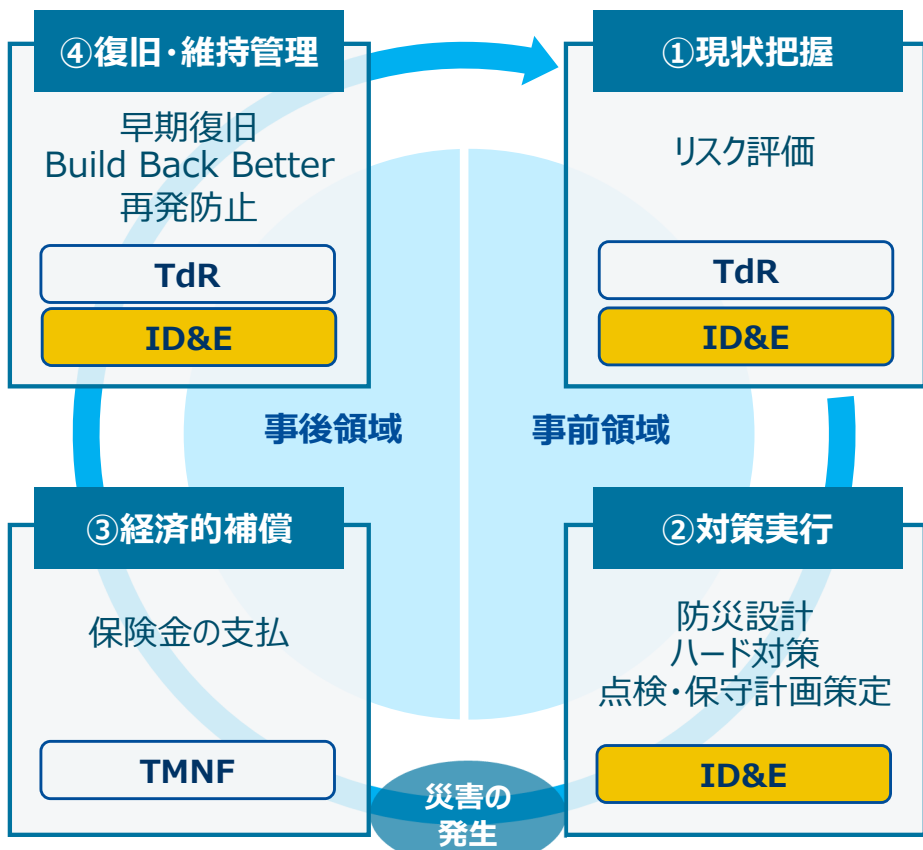
*3: 日付は公表日

災害レジリエンス領域における事業拡大

- 建設コンサルティングの国内トップ企業であるID&EホールディングスへのTOBを公表
- 当該TOBにより、当社は、災害レジリエンス領域において一気通貫で価値提供できる体制となり、当社グループが提供する価値はグローバルに類をみないものとなる。なお、ID&Eホールディングスの事業は資本負荷の低いコンサルティング事業が中心である

当社独自の“レジリエンス事業”

災害レジリエンスに関する4領域でソリューションを一体的に提供



2024年11月
TOB開始

公開買付総額 約978億円
ID&Eホールディングス (24.6期利益96億円)

高い技術力や安定した事業基盤をもつ、
建設コンサルティング業界 国内トップ企業

強み

- 工学技術を背景とした、社会の強靱化に直結する「ソリューション提供力」
- 国・自治体向けを中心とする安定した「事業基盤」 (= 国内業界首位)

当社との
関係

- 防災コンソーシアムCORE共同設立企業として複数の協業を推進

公共事業で培った高い技術力を応用し、当社独自の「レジリエンス事業」を構築

主な事業領域

提供ソリューション

コンサルティング

- 土砂災害、河川防災等に関わる技術コンサルティング (企画・設計・施工監理・維持管理サービス) 等

都市空間

- 建築と土木を融合した都市計画・防災地域開発に関する都市空間デザイン (企画・設計・省エネ/脱炭素建築設計) 等

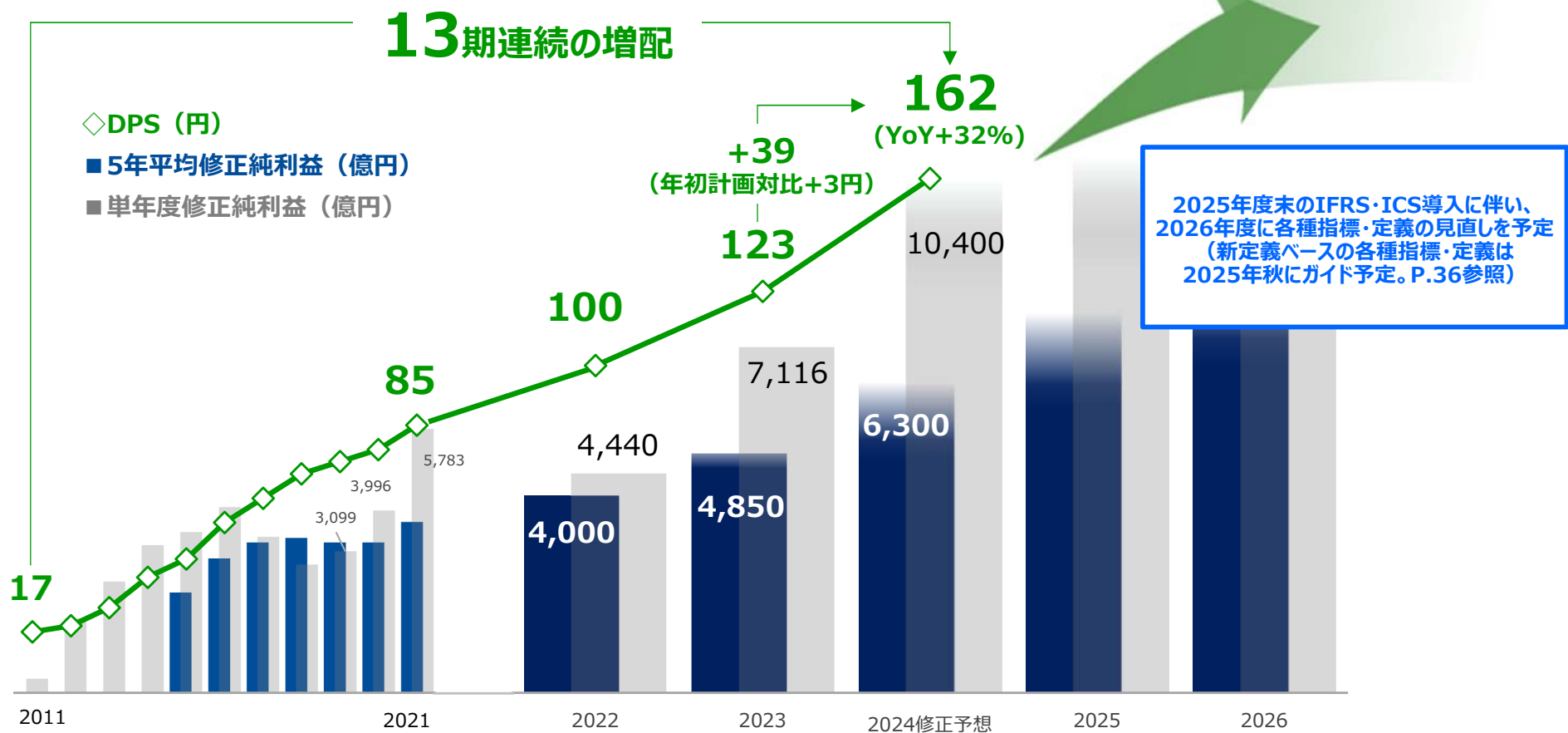
エネルギー

- 再生可能エネルギー設備・蓄電所のエネルギー管理、EPC、電力コンサルティング 等

"角度"と"確度"高い DPS Growth

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 力強いEPS Growthと統合的なDPS Growthの“角度”と“確度”も高位で変わらない
 - 2024年度DPSは、修正純利益の上方修正を踏まえ、年初計画対比+3円増配の162円（YoY+32%）とし、今後も持続的に引上げていく*（原則、減配はしない）
- *: IFRS/ICS導入後もEPS Growthと統合的なDPS Growthを実現し続けていくことは変わらない



2025年度末のIFRS・ICS導入に伴い、2026年度に各種指標・定義の見直しを予定（新定義ベースの各種指標・定義は2025年秋にガイド予定。P.36参照）

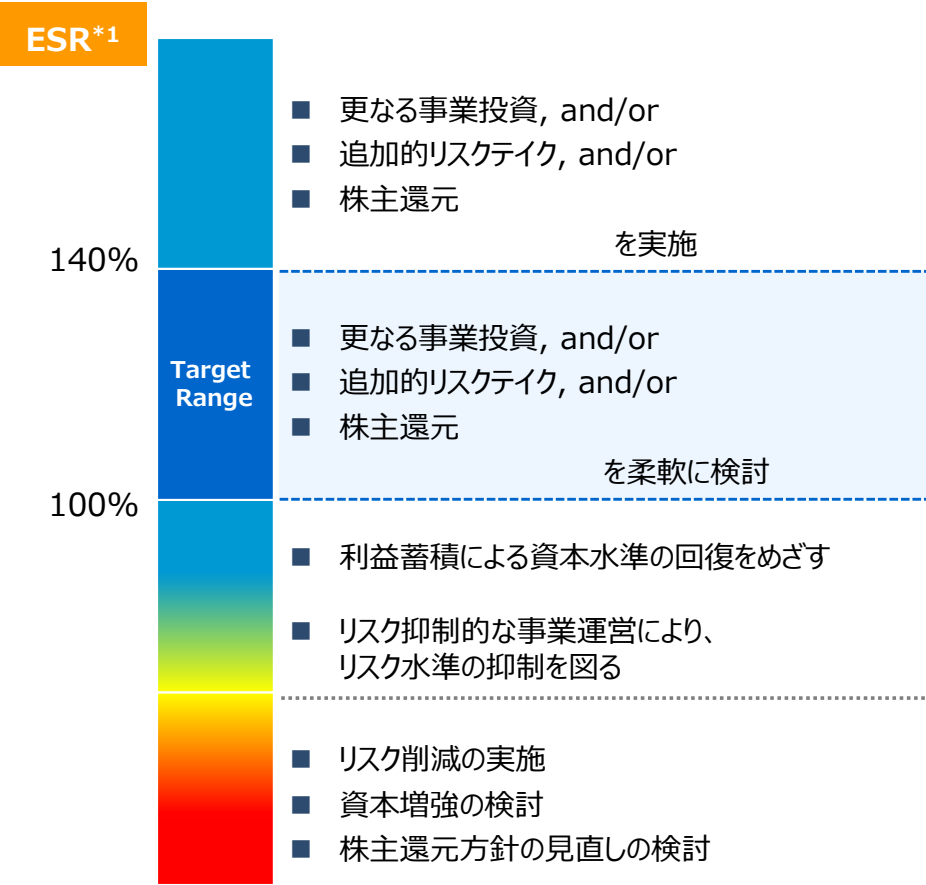
DPS
=
配当原資：5年平均修正純利益
×
配当性向：50%
÷
株式数

充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

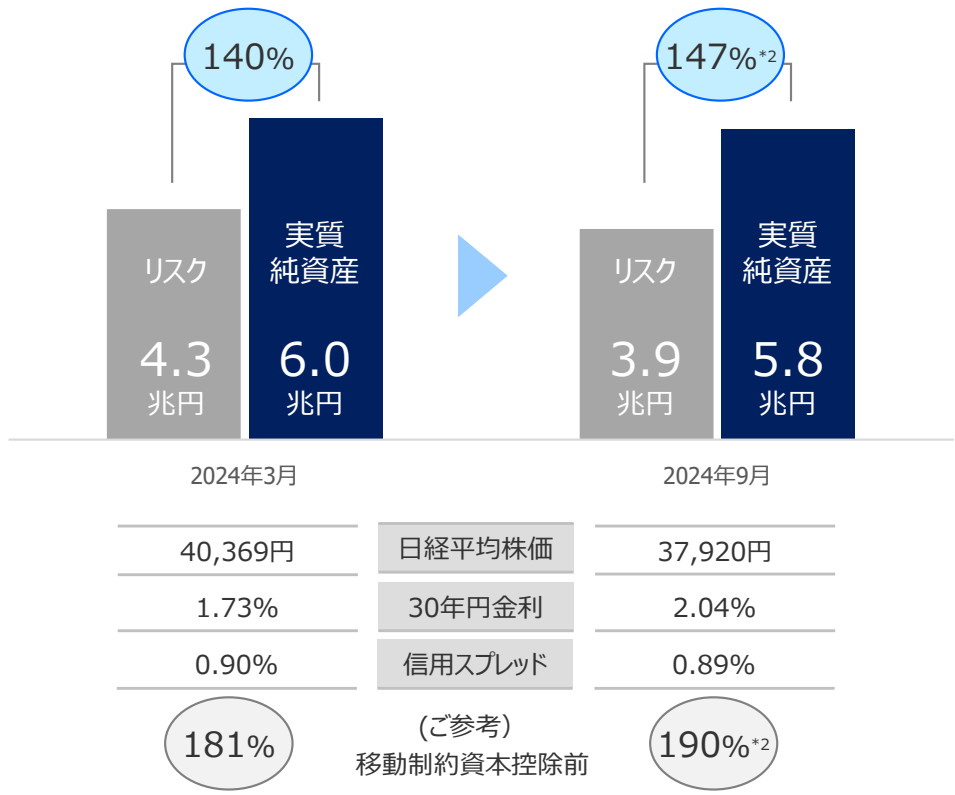
11/19 決算電話会議資料 再掲

- 2024年9月末のESR*1は147%と充実
- 2024年度の自己株式取得は、公表済みのID&EホールディングスへのTOBやその他のM&Aパイプライン、EPS Growthへの効果なども総合的に勘案し、2,200億円に拡大する（年初公表対比+200億円）（既に1,000億円は実行済み。今般、1,200億円の実行を決定）

ターゲットレンジ



ESR*1の推移



*1: Economic Solvency Ratio（現定義ベース=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（23.12末と24.6末）の残高。感応度はP.82を参照
 *2: 下期の自己株式取得1,200億円実施後のESRは144%（移動制約資本控除前は187%）

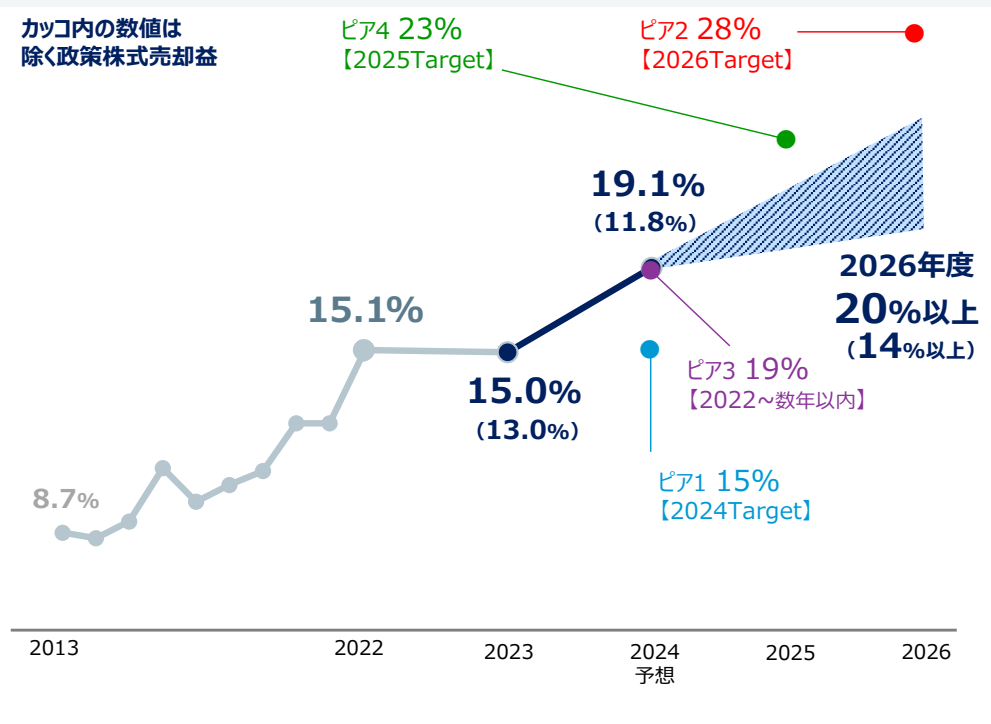
ROE向上のパス

- 2024年度の修正ROEは19.1%と、グローバルピア水準への「ROE引き上げの旅」は順調
- その打ち手は「世界トップクラスのEPS Growth」と「規律ある資本政策」であることも変わらない
(2029年度末までの政策株式“ゼロ”^{*1}が、ROE引き上げのポイント)

*1: 非上場株式 (24.3末時価・簿価約225億円) および資本業務提携による出資等は除く

ROEターゲット

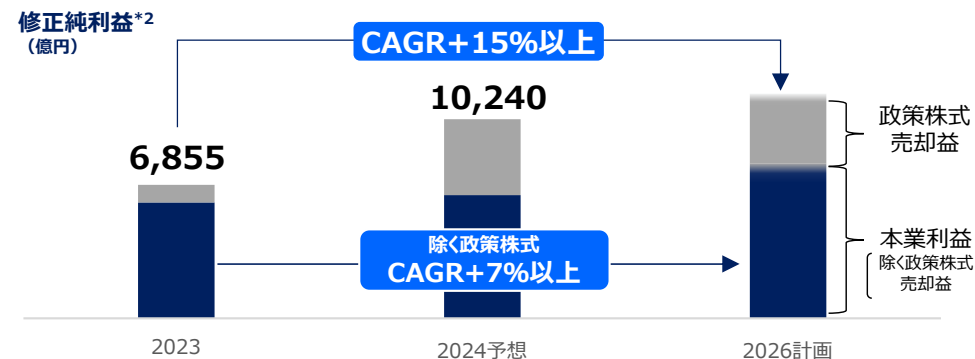
修正ROE^{*2,3}



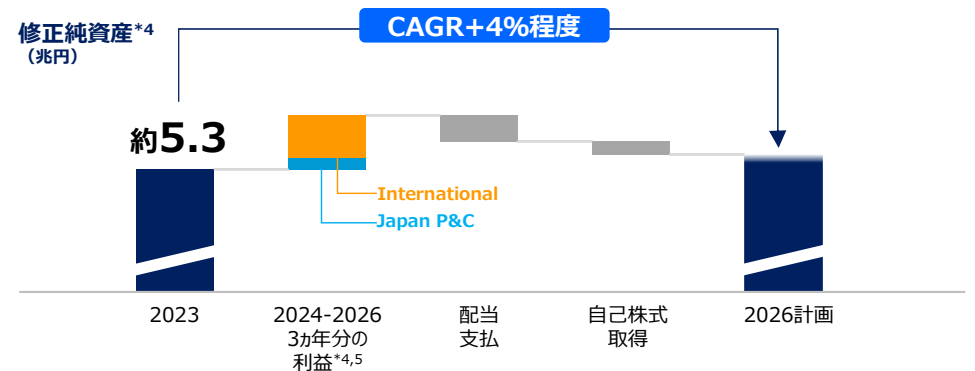
*2: 自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益や北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除
 *3: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich。当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正 (出典) 各社開示資料から当社試算

ROEターゲットの前提条件

利益の成長



資本の活用



RORの引上げ

- 政策株式“ゼロ”による0.8兆円のリスク量リリースを活用し、本業でのリスクテイク（Organic Growth/M&A）や株主還元等を実行する。これにより、事業ポートフォリオ全体のRORを引き上げる

2024年 修正ROE・ROR

修正純利益/修正純資産*1



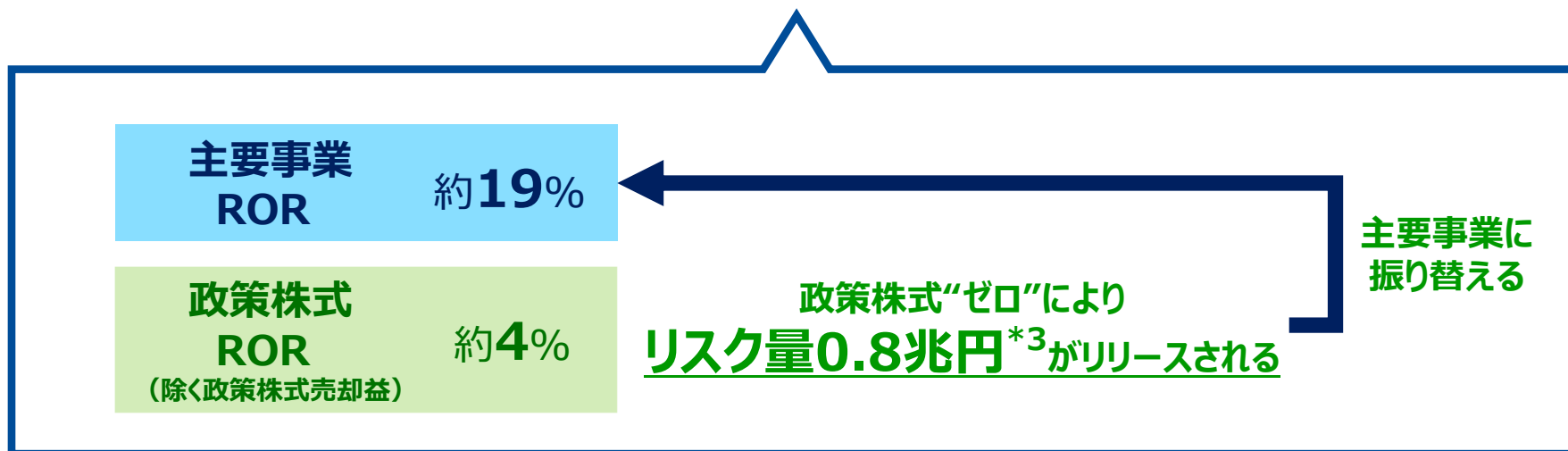
=

修正純利益/リスク量



÷

リスク量/実質純資産*1

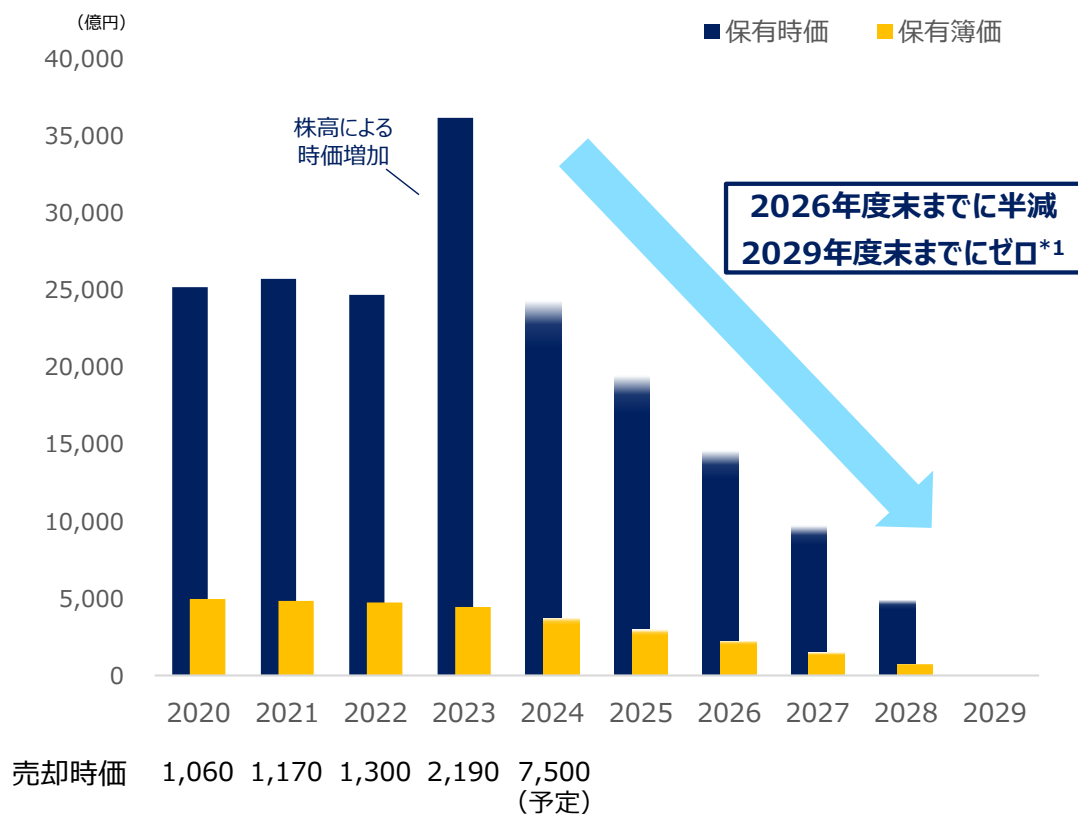


*1: 修正純資産は財務会計ベースの連結純資産から異常危険準備金やのれん等を調整した平残であるのに対し、実質純資産（移動制約資本控除後）は資産・負債を時価評価した経済価値ベースの期末残高であるなど、定義が異なるため、等式の左右で数値は一致しない
 *2: 分散後、税後
 *3: 24.9末時点。政策株式の売却額増加および時価の減少により、24.3末対比でリスク量は減少

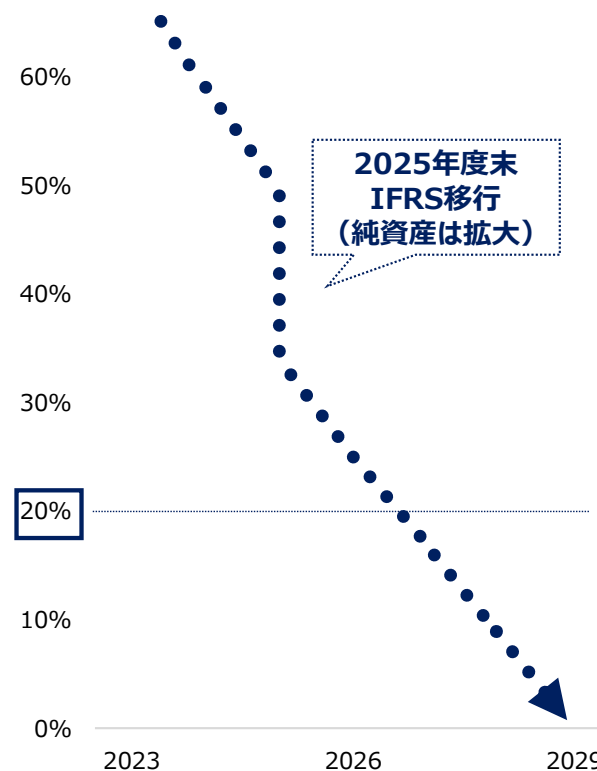
政策株式の削減

- 2029年度末までの政策株式“ゼロ*1”に向けた進捗は順調。
2024年度通期の売却予定額は、7,500億円（年初計画対比+1,500億円）
- 株価上昇の影響はあるものの、2026年度末には、IFRS純資産対比20%程度となる見込み

政策株式の売却状況



純資産対比の保有割合*2



*1: 非上場株式（24.3末時価・簿価約225億円）および資本業務提携による出資等は除く

*2: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

グローバルなグループ一体経営

- 経営の重要事項を、グローバルな知見を活かして決定し、実行する「グループ一体経営」も引き続き推進する
- 海外マネジメントのサクセッションの順調な遂行、グローバル委員会の充実化を通じてグローバルな叡智を結集し、経営判断の質・確度・スピードをより高めていく

グローバルな適材適所

専門性を活かした海外トップマネジメント


Donald Sherman
 副社長執行役員
 共同CIO


Brad Irick
 常務執行役員
 Co-Head of Int'l Business


Susan Rivera
 常務執行役員
 共同CRSO

↑
順調なサクセッション


Christopher Williams
 Co-Head of Int'l Business
 (～2024.3)

現在もChairman of International Businessとして、引き続きInternational事業をサポート


執行役員


 TMSR
José Adalberto Ferrara



 PHLY
John Glomb



 グループCDIO
Caryn Angelson


Deputy CxO


 Deputy CLCO
Randy Rinicella


 Deputy CDO
Gus Aivaliotis


 Deputy CITO
Robert Pick


 Deputy CRSO
Barry Cook


 Deputy CAO
Dawn Miller

シニアジェネラルマネージャー


 リスク管理
Daniel Thomas


 U/W
Daljitt Barn

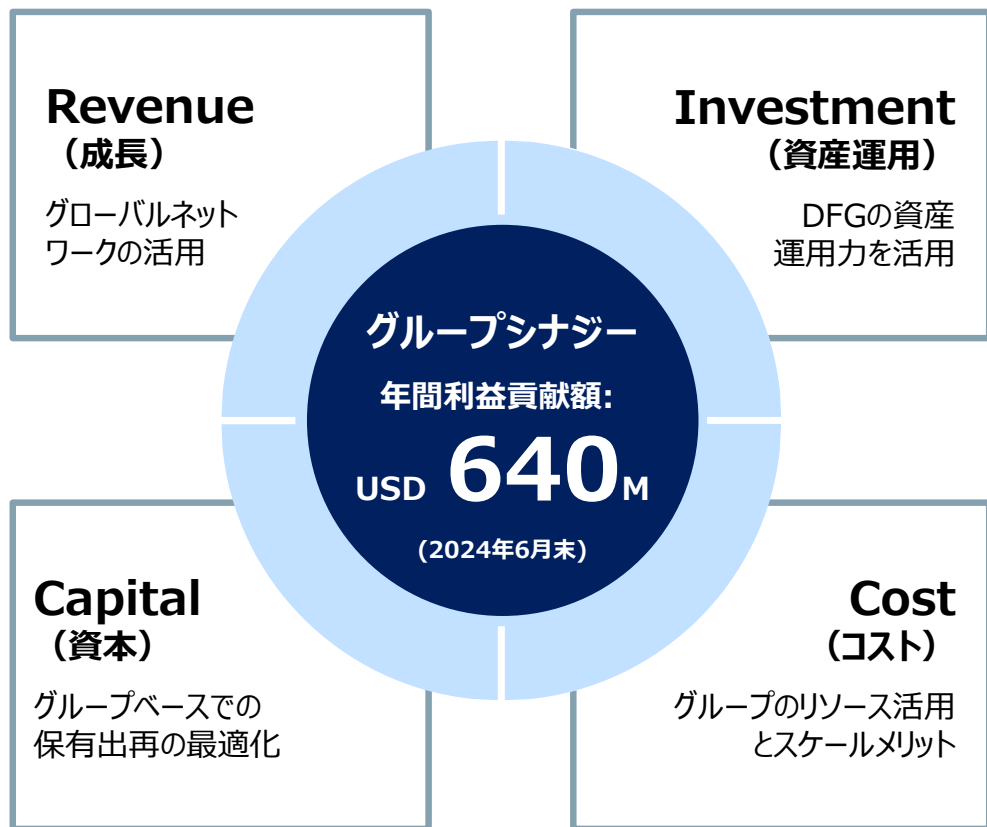
グローバルな知見を活かして重要事項を決定・実行

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・デジタルセキュリティ	・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

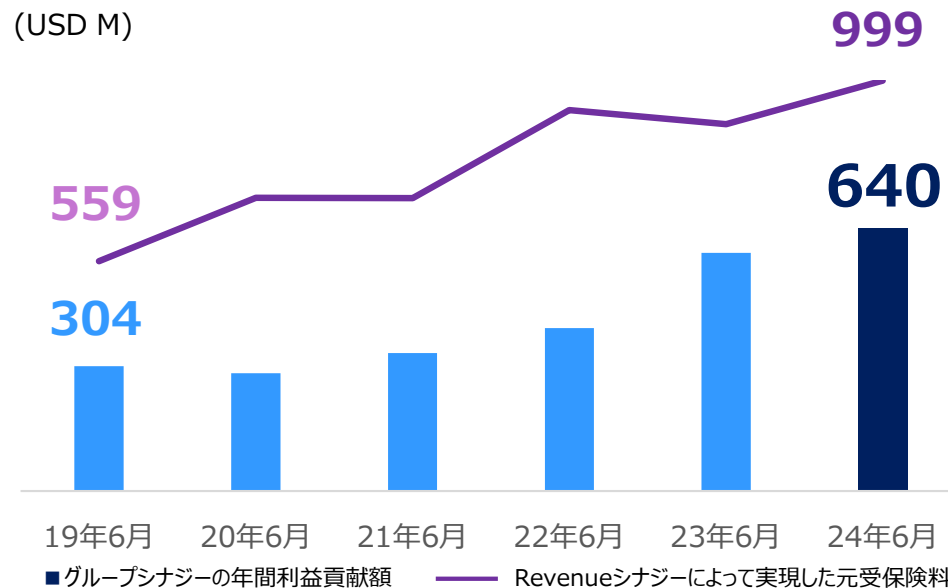
グループシナジーの拡大

- 当社のユニークな強みであるグループシナジーは、足元USD640Mまで拡大

グループシナジー



シナジー拡大のトラックレコード



<Revenueシナジーの拡大に向けた取組み>

- 他のGC顧客へのクロスセル
- 大型イベントや大企業へのJoint Approach
- スペシャルティ商品の横展開
- 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

TMNFの一連のガバナンス・イシューへの対応

- 業務改善計画の進捗は順調（詳細はP.95参照）
- 世間の常識との“ズレ”などを「違和感」として検知する取り組みや、社外の第三者視点を活かしたウォークスルーなど、様々な「“膿”を出し切る」打ち手を実行しているところ。完遂後には、持続的な成長を実現する筋肉質な事業に生まれ変わる



グループガバナンスの強化・向上

- グループレベルでのガバナンス強化に向けた取組みは着実に進捗している
- 2024年4月新設の「グループ監査委員会」では、「社外視点」も活かし、当社の業務プロセスやカルチャーに踏み込んだ審議・検証を実行中。グループ一体経営の更なる進化に繋げていく

一連のインシデントの真因を踏まえ、HD主導で「社外視点を活かした取組み」「体制・機能の強化」を軸に、グループガバナンスの強化を着実に実行中

社外視点を活かした取組み

グループ監査委員会（2024年4月～）

- | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 構成 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 社外視点強化を企図し、委員長の松山社外取締役を含む、委員の半数が社外委員 |
| 役割 | <ul style="list-style-type: none"> ■ グループ内部統制システム整備の方針策定・進捗評価 ■ グループ会社の不祥事案に係る再発防止策の実行状況確認 ■ 業務プロセス、カルチャー等に関する妥当性検証 等 |

<審議した主なテーマ>

- | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 常識の再点検 | <ul style="list-style-type: none"> ■ TMNFのビジネスプロセス、第1線取組みに関する、社外視点での違和感を検証 ■ TMNFキャリア採用社員へのヒアリングによる「違和感」の抽出 |
| 学びの横展開 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外のグループ会社で発生した事案の真因分析・検証に基づく再発防止策の横展開 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ■ グループ内部統制システム（体制整備・運用）の有効性の中間評価を実施 |

ガバナンス体制・機能の強化

Japan事業

- グループ会社の第2線・第3線のガバナンス機能をHDに集約し、より直接的な指導監督体制を構築中
- HD内部監査専門人材がTMNF監査に参加

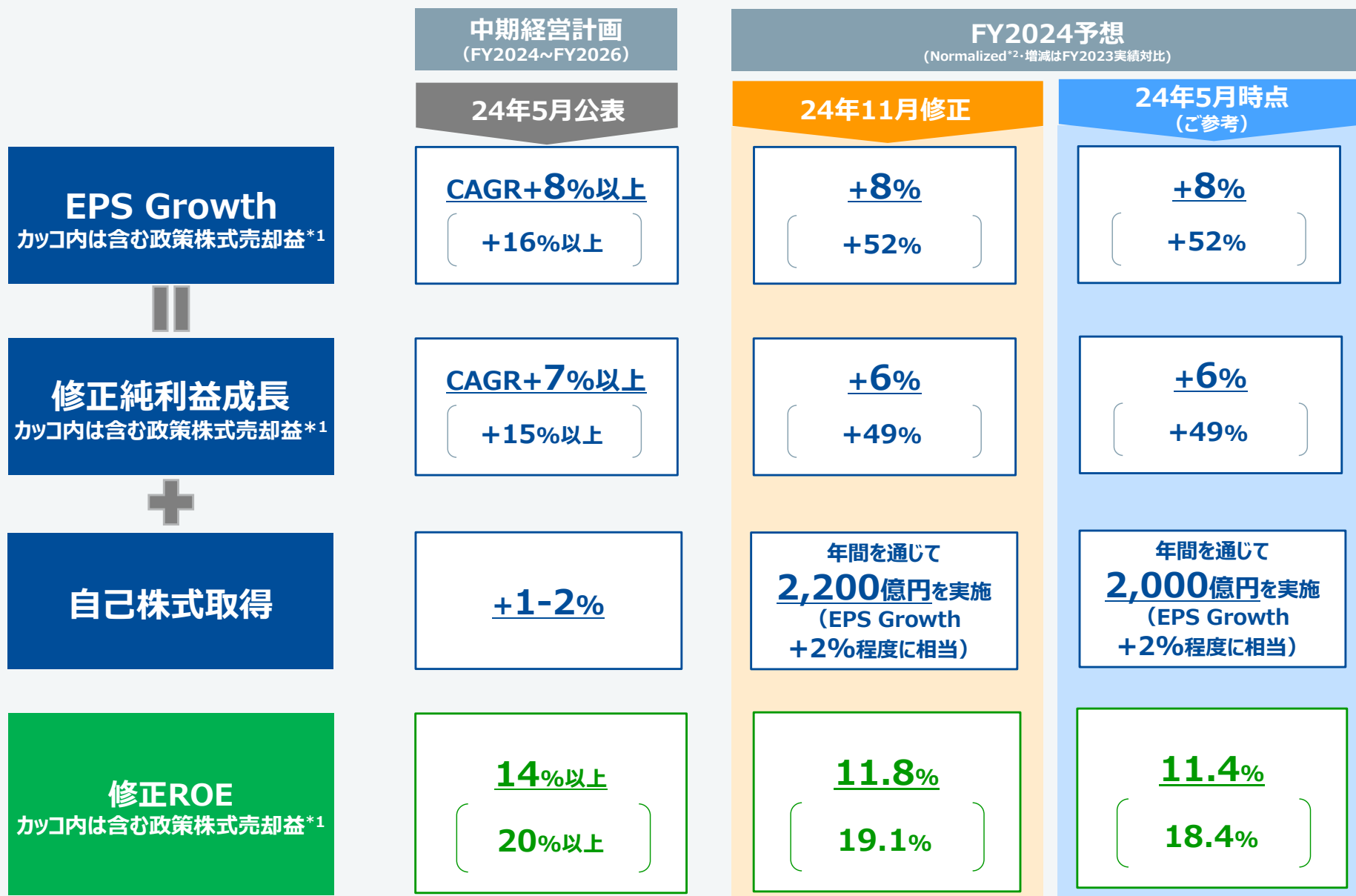
International事業

- 海外中小・マイナー拠点を中心とした各グループ会社におけるERM態勢の強化を着実に実行中
- HDが直接指導・支援を行う対象拠点の範囲拡大（IHIA*の機能強化等）

共通

- HD専門人材の採用、グループ横断での活用を推進中

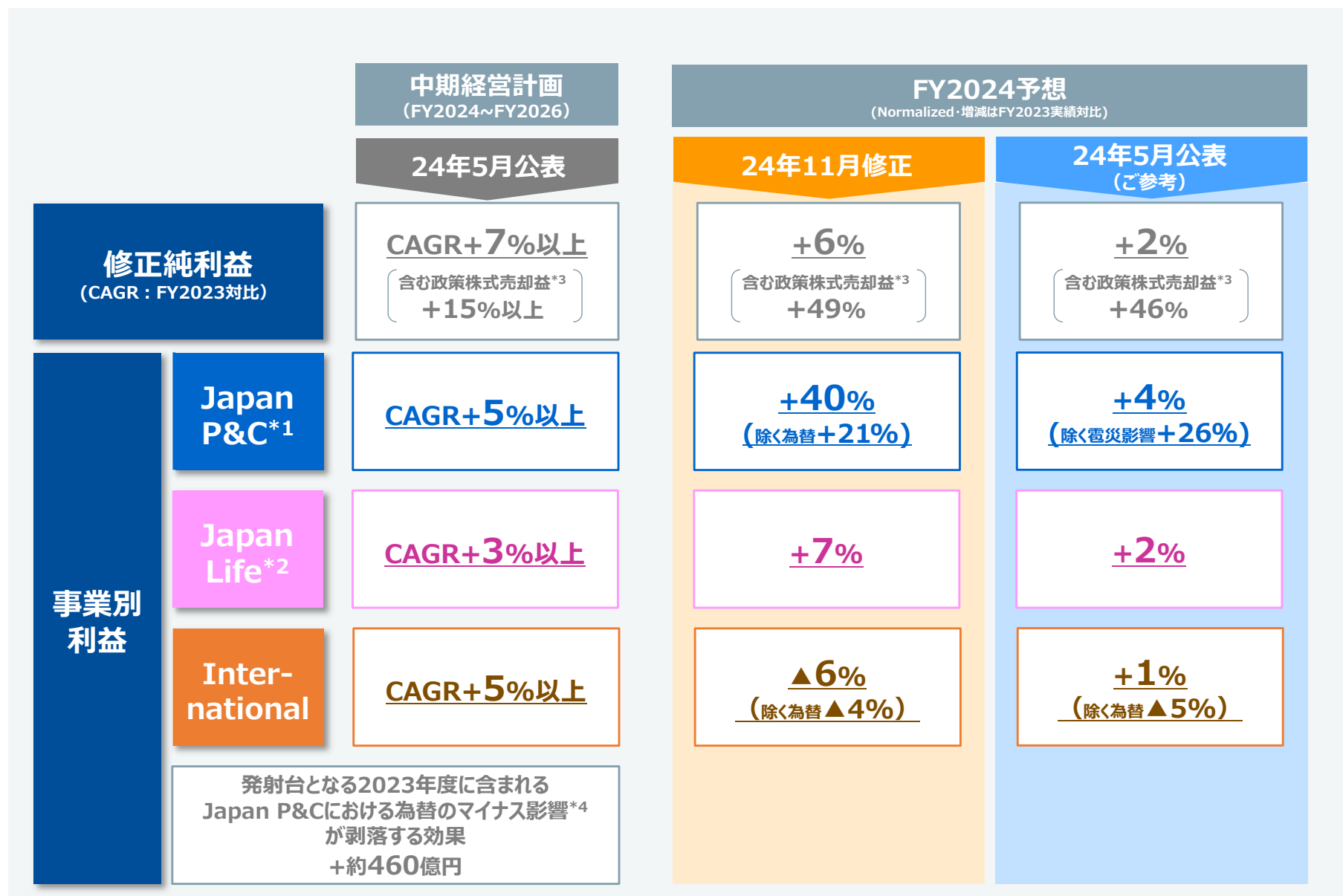
KPIターゲット（グループ全体）



*1: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース

*2: 2024年度は4月の兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが、ここでは現中計で見込む年間予算を平年ベースとしている

KPIターゲット（事業別）



*1: Japan P&C = TMNF（以降のページも同様）、除く為替の影響

*2: Japan Life = AL（以降のページも同様）

*3: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース

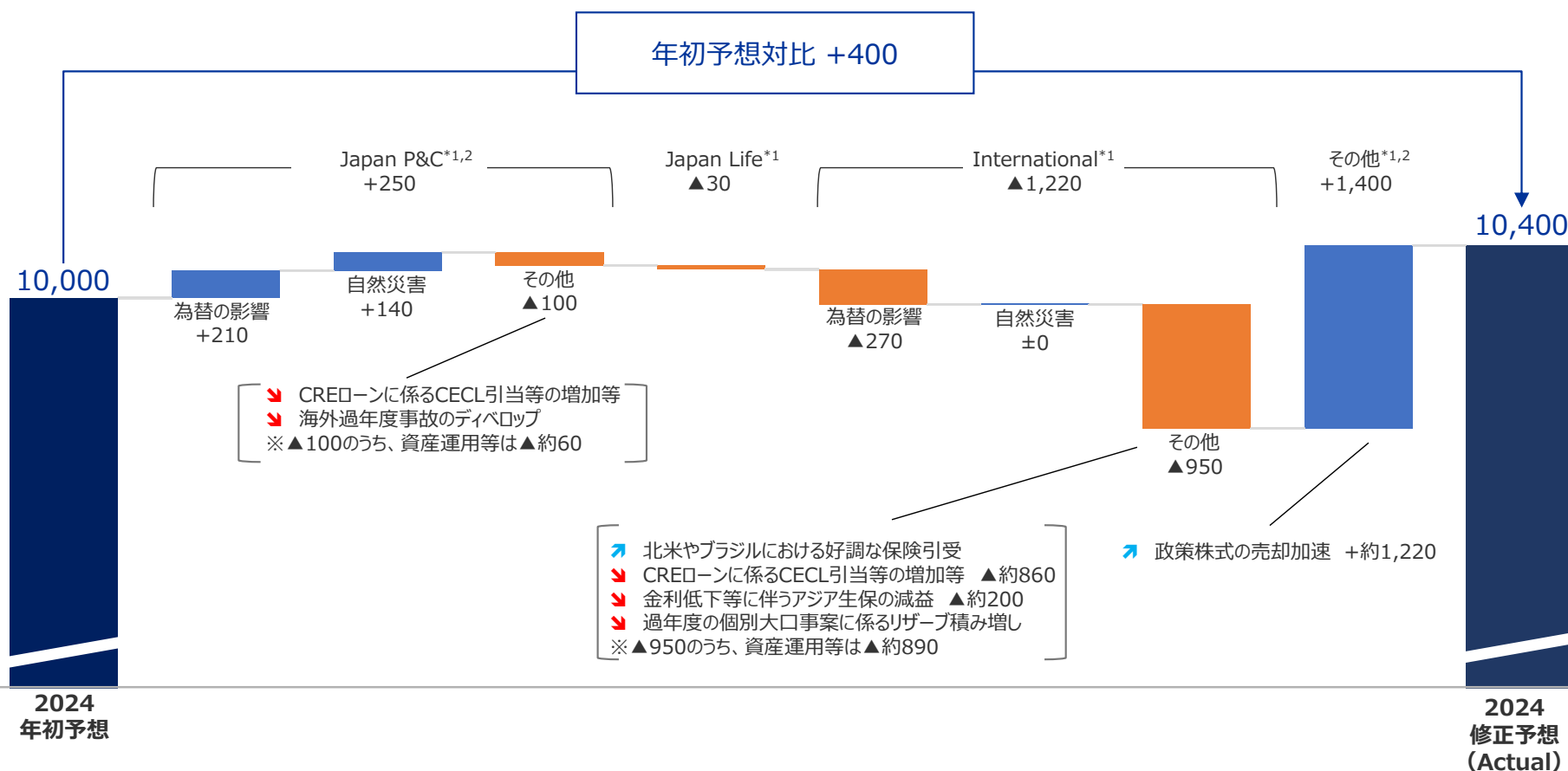
*4: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

修正純利益 2024修正予想 (Actualベース)

11/19 決算電話会議資料 再掲

- CREローンに係るCECL引当等の増加等を見込む一方で、政策株式の売却加速や、北米やブラジルにおける好調な保険引受、Japan P&Cの自然災害の減少等を織り込み、修正純利益 (Actual) は年初予想対比 +400億円の1兆400億円とする

修正純利益 (億円)



↓ CREローンに係るCECL引当等の増加等
 ↓ 海外過年度事故のディベロップ
 ※ ▲100のうち、資産運用等は▲約60

↑ 北米やブラジルにおける好調な保険引受
 ↓ CREローンに係るCECL引当等の増加等 ▲約860
 ↓ 金利低下等に伴うアジア生保の減益 ▲約200
 ↓ 過年度の個別大口事案に係るリザーブ積み増し
 ※ ▲950のうち、資産運用等は▲約890

*1: Japan P&C=TMNF、Japan Life=AL。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・一般事業、政策株式売却損益、連結調整など)

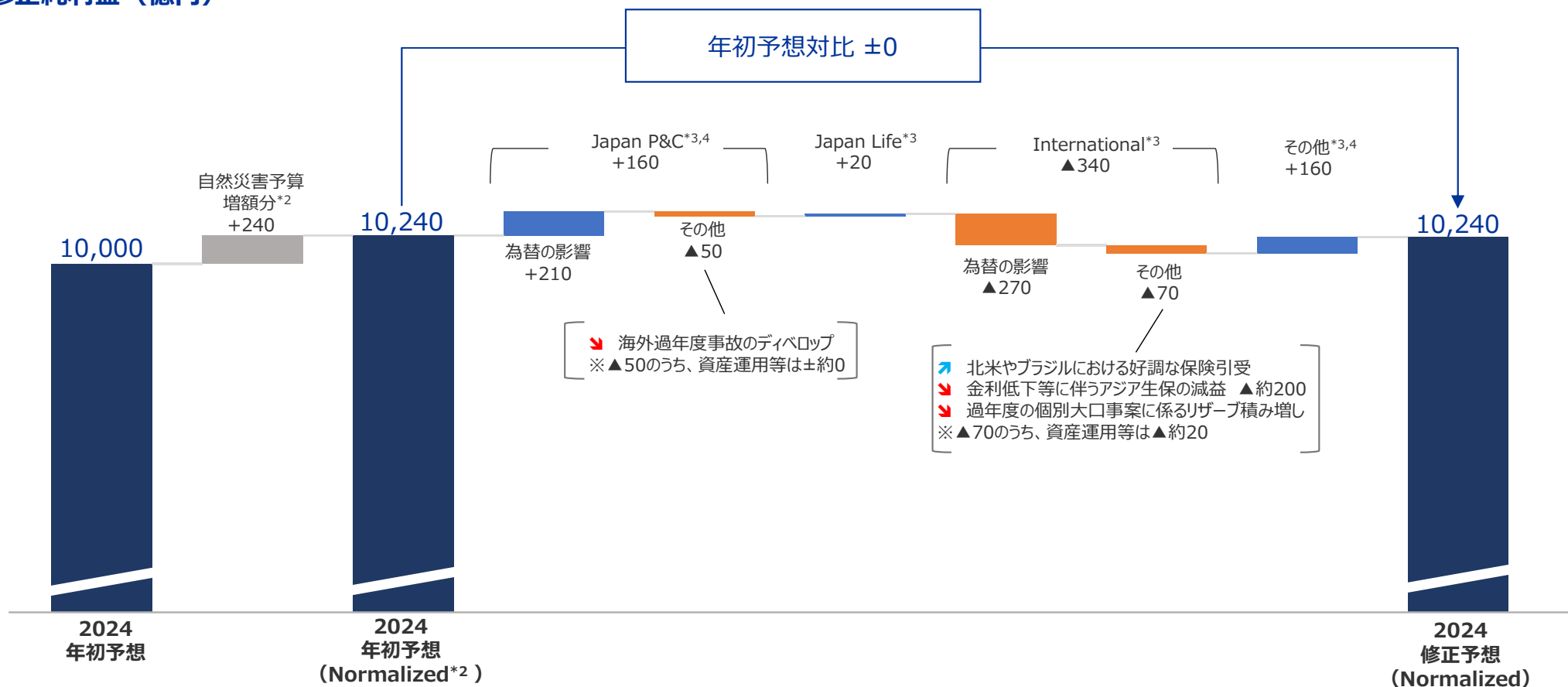
*2: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

修正純利益 2024修正予想 (Normalizedベース)

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 北米やブラジルにおける好調な保険引受の一方で、金利低下等に伴うアジア生保の減益等を織り込み、修正純利益 (Normalizedベース*1) は年初予想対比横ばいの1兆240億円とする

修正純利益 (億円)



*1: 自然災害を平年ベースに補正 (*2も参照) し、政策株式の売却益 (売却額が年初予想を超える部分) や北米キャピタル損益等を控除

*2: 24年度の年初自然災害予算は、4月発生の兵庫震災を受けて予算を増額 (+240億円) しているが、ここでは現中計で見込む年間予算 (グループ計1,430億円・24.3末レート) を平年ベースとしている

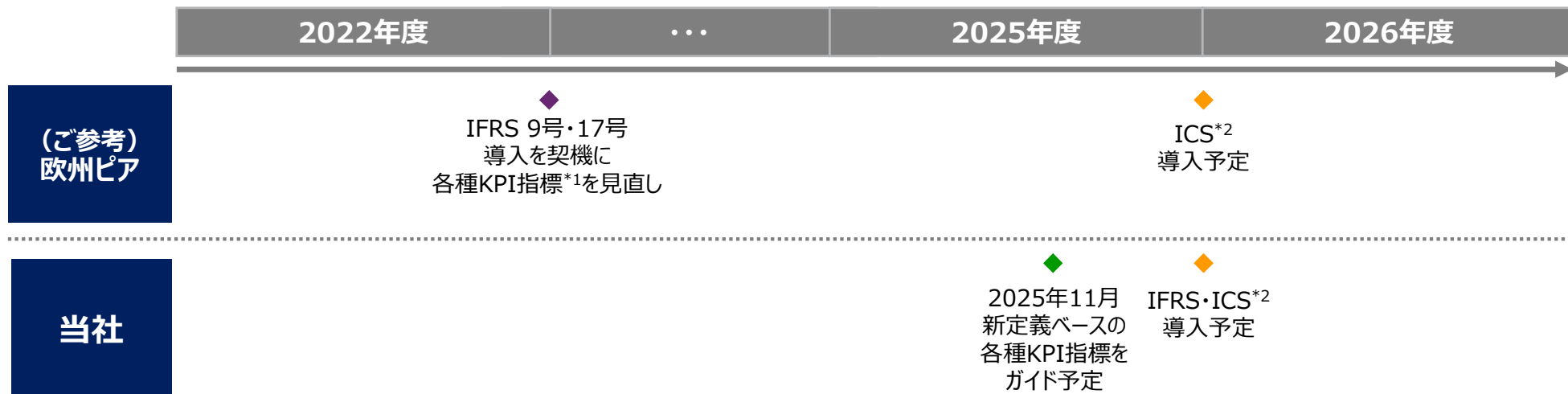
*3: Japan P&C=TMNF、Japan Life=AL。金額は各事業の事業別利益 (「その他」はTMNF以外の国内損保や金融・一般事業、政策株式売却損益、連結調整など)

*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

IFRS・ICS導入による各種指標の見直し

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 当社は、IFRS・ICSを2025年度末から導入する予定
- 導入に伴う影響や、(IFRS 9号・17号導入を契機に各種KPI指標を見直した)ピアとの比較可能性等も踏まえ、2026年度に各種指標・定義の見直しを予定する



<現行KPI・定義>

利益指標	修正純利益・事業別利益
ROE	修正ROE
配当方針	修正純利益 (5年平均) × 配当性向 (現行50%)
ESR	現行ESR (信頼水準 : 99.95% VaR)
ターゲット	100-140%

<2026年度~>

新定義ベース

*1: 利益指標等
欧州ピア: Allianz, AXA, Zurich
(出典) 各社公表資料

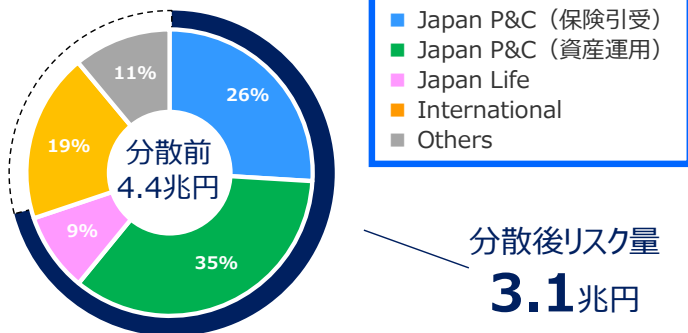
*2: 国際資本基準。保険監督者国際機構により、国際的に活動する保険グループに対する資本規制が2025年度末に導入される予定。
日本においては、「経済価値ベースのソルベンシー規制等」として導入される予定

グローバルなリスク分散と利益拡大

- これまで当社は、リスクの分散効果が効く、RORの高い事業に資本を振り向け、利益成長を実現してきた
- 政策株式ゼロ*により、この動きは加速する *非上場株式および資本業務提携による出資等は除く

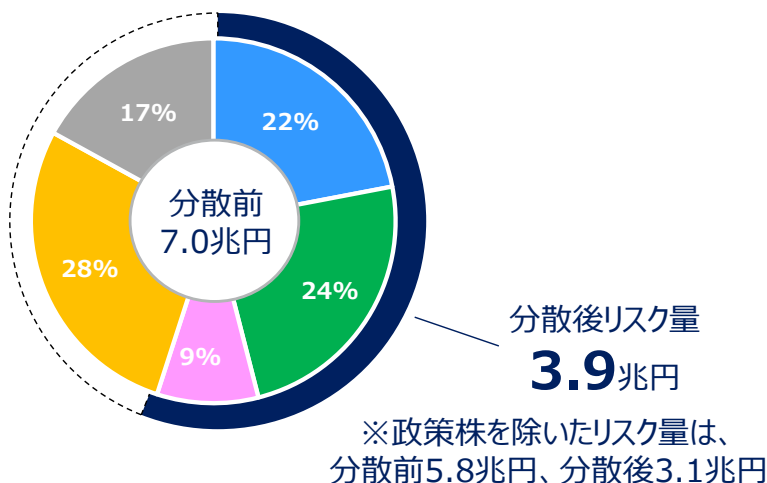
グローバルなリスク分散

2014年度
分散効果
29%



分散後リスク量
3.1兆円

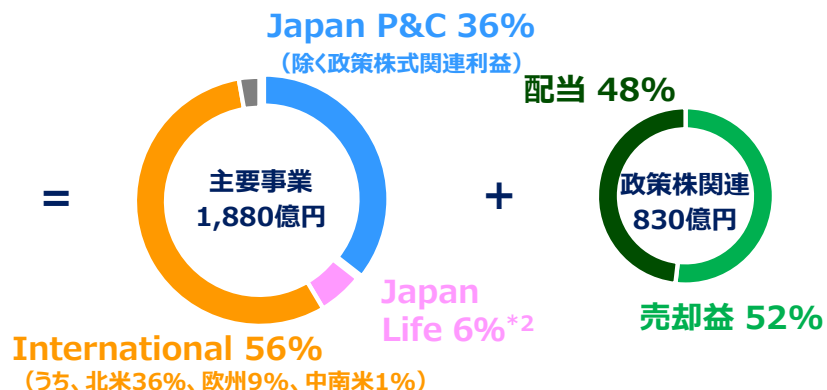
2024年度
分散効果
44%
(24年9月末時点)



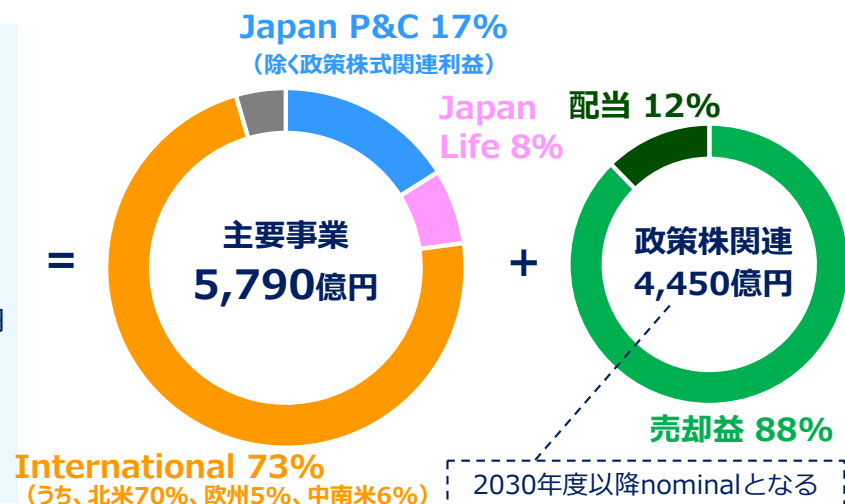
※政策株を除いたリスク量は、
分散前5.8兆円、分散後3.1兆円

グローバルな利益ポートフォリオ*1

2014年度
年初予想
2,710億円



2024年度
修正予想
1兆240億円



2030年度以降nominalとなる

東京海上グループの保有出再政策

5/24 IR説明会資料 再掲

- 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
- 他方、アーニングスカバーについては、経済合理性に基づき、機動的なサイクルマネジメントを実施
- 2024年更新では、グループ一体となった交渉を展開。元受UWの改善の成果や元受ポートフォリオの優位性を再保険者にアピールし、競争力のある条件を獲得

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

- 巨大災害に対応する再保険であり、相対的に低料率で大きなキャパシティを調達できる
- マーケットサイクルの影響を受けにくい領域であり、安定的に調達

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

- 高頻度で発生するロスに対応するカバーであり、相対的に料率が高い
- マーケットサイクルの影響を受けやすい領域であり、機動的なサイクルマネジメントを実施

1次保有

2024年4月の再保険更新における成果

昨今の再保険マーケットを取り巻く環境

- ✓ ハリケーンIan等により2023年の再保険マーケットは**未曾有のハード化**
- ✓ 2024年は昨年対比で再保険者の業績が改善し、キャパシティ供給は回復傾向にあるも、**レートは高止まり**

2024年4月の再保険更新

- ✓ 再保険者との交渉においては、本店とBarry CookをヘッドとするロンドンのGlobal Reinsurance Teamが一体となり、**グループ全体のバーゲニングパワーを発揮**しつつ、グループ総力を挙げた戦略的交渉を展開
- ✓ **火災や賠償の元受UW改善**や、**元受ポートフォリオの優位性**を再保険者にアピールし、競争力のある条件を獲得
- ✓ 元受ビジネスの継続的な成長に対応するため、キャパシティ供給回復の機会を捉えて調達を増やしつとも、**再保険料を横ばいに抑えることに成功（実質的なレート削減を実現）**

保有出再における主な取組み

グループ再保険の活用

Global Reinsurance Teamの設置 (2023年～)

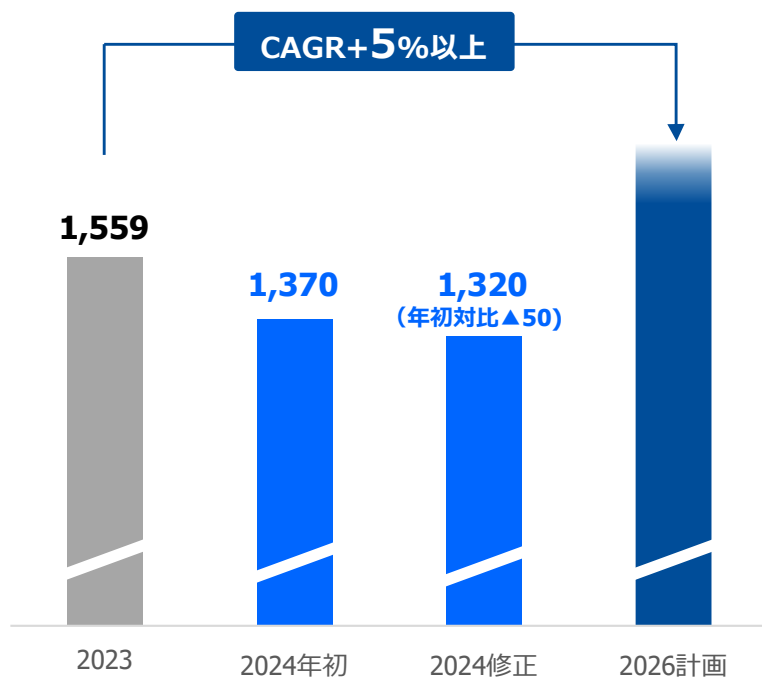
 地震キャットボンド
Kizuna Re III 発行

【2024の状況】Japan P&C事業

- 現中計の事業別利益の成長（CAGR+5%以上）ドライバーは、保険引受利益の成長（CAGR+10%以上）。自動車・火災の料率・商品改定や新種拡大に、“Re-New”を上乗せし、加速を企図
- 2024は、海外の過年度事故のディベロップ等により、年初予想対比、若干の下方修正となるが、レートアップや低収益契約対策厳格化の効果が2025以降発現する

事業別利益*

（億円）



年初予想	足元の状況 (2024修正予想)
<ul style="list-style-type: none"> ● 以下の施策の実行 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自動車・火災の料率・商品改定による収益改善 ✓ 新種の販売拡大 ✓ 自然災害予算積増（約▲120億円・税後）の織り込み 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車は、年初予想どおり、概ね順調に進捗。足元では、25年1月のレートアップも着実に実行 ● 火災は、計画を上回って進捗 ● 新種は、海外の過年度事故のディベロップ等の影響等による一時的な下振れが見込まれるものの、収益改善対策を講じることで、現中計の目標に変更はない ● 資産運用も、概ね年初予想どおり <p>※種目ごとの詳細は、P.41-47参照</p>

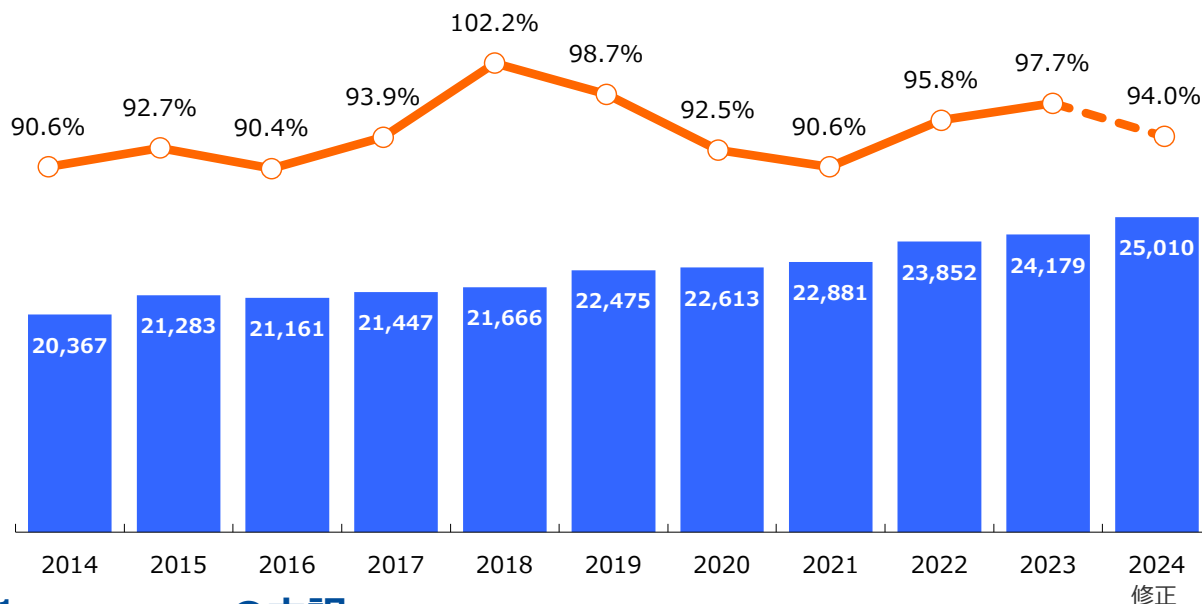


上記に加え、Re-Newイニシアチブによる収益改善の取組みを強化

*: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。2023年度は自然災害は830億円（税前）を平年ベースとしている。2024年度は4月の兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが、ここでは現中計で見込む年間予算1,000億円（税前）を平年ベースとして算出。P.41（自動車）、P.45（火災）においても同様。これに加え、2024修正予想では、CECLの影響を控除

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

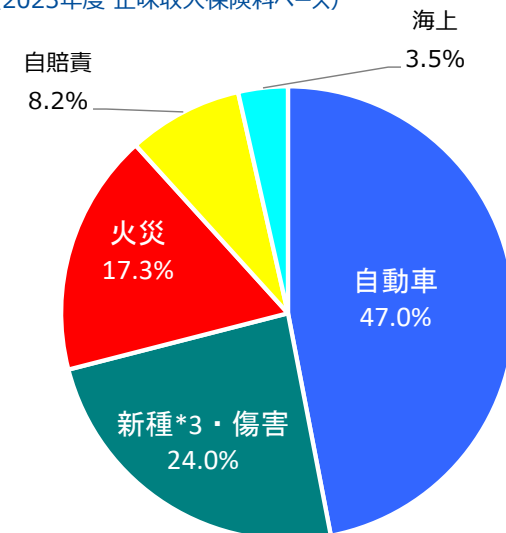
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 修正	年初対比
C/R*1	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	95.8%	97.7%	94.0%	▲1.2pt
E/I損害率	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	63.8%	65.9%	62.2%	▲1.1pt
(自然災害 平年ベース*2)	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	62.7%	65.4%	61.6%	▲0.2pt
W/P事業費率	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.1%	31.8%	31.8%	▲0.1pt

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

*2: 2024年度は4月の兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが（P.96参照）、ここでは現中計で見込む年間予算を平年ベースとしている

● 種目構成

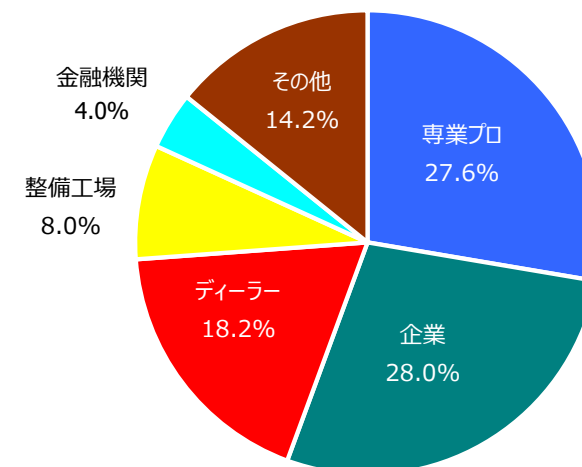
(2023年度 正味収入保険料ベース)



*3: 決算報告書上の「その他」種目

● チャネル構成

(2023年度 営業統計保険料ベース)

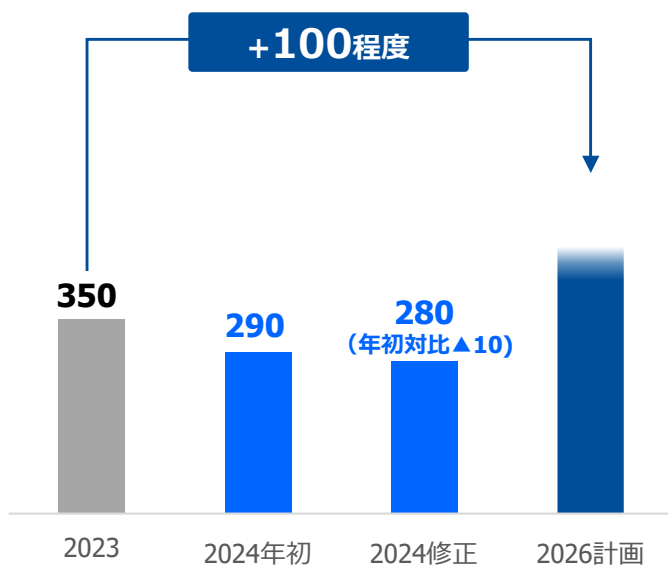


【2024の状況】自動車保険

- 現中計は、インフレやリベンジドライブ・自然災害激甚化等による予算増等の収益環境の悪化に対し、25年1月レートアップ等、プロアクティブな料率改定を実行することで、C/R95%を安定的に下回る水準をめざす計画
- 2024は、25年1月のレートアップも着実に実行することで、概ね計画通りに進捗

保険引受利益*1

(億円)



年初予想	足元の状況 (2024修正予想)
(トップライン) ✓ 24年1月 (+2.5%) に加え、25年1月改定によるレートアップ ✓ 特約・車両保険付帯による単価アップ ✓ お客様とのデジタル接点強化	● 概ね計画通り (トップライン) …計画通り、順調に進捗 ✓ 25年1月のレートアップ幅について、インフレや大規模自然災害の多発等を踏まえ、+3.5%で実施
(C/R) ✓ 自然災害予算積増 (雹災等の増加) ✓ 商品別代手見直しによる事業費削減	(C/R) …計画通り、順調に進捗 ✓ 年初予想と同水準を見込む ✓ ロスコストの詳細は、P.42参照



上記に加え、Re-Newイニシアチブによる収益改善の取組みを強化

トップライン*2	11,355	11,747	11,749	CAGR+2%程度
C/R*3	95.7%	96.3%	96.5%	95%を安定的に下回る水準

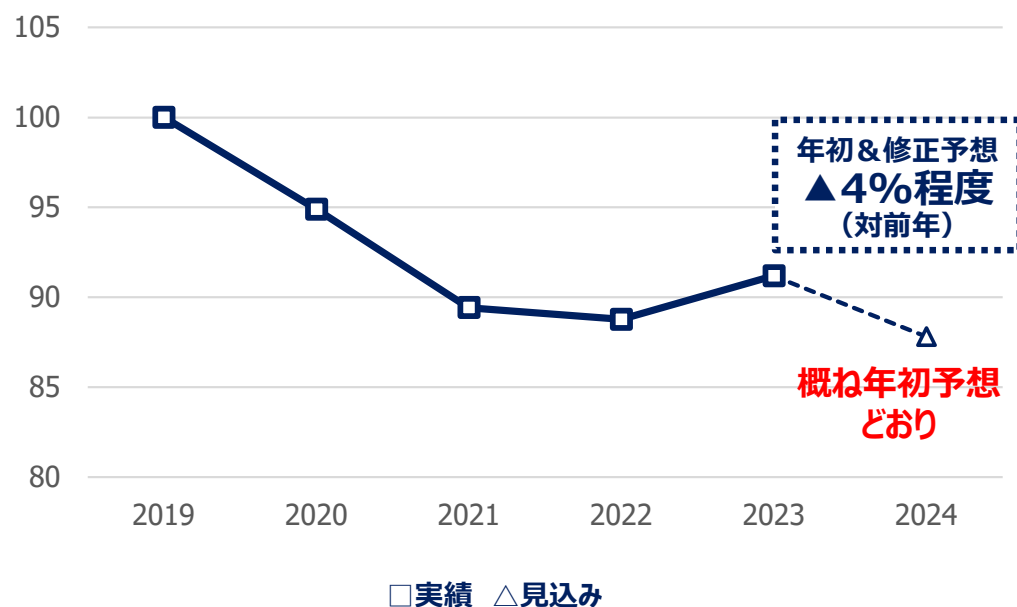
*1: 税後、概算
 *2: 正味収入保険料(民保)
 *3: 民保E/Iベース、概算 ※*1~3は、P.45 (火災)、P.47 (新種) においても同様

(ご参考) 自動車保険の事故頻度・保険金単価動向

- 事故頻度・保険金単価ともに、概ね年初想定通り
(事故頻度：前年度対比▲4%程度、保険金単価：前年度対比+4%程度)

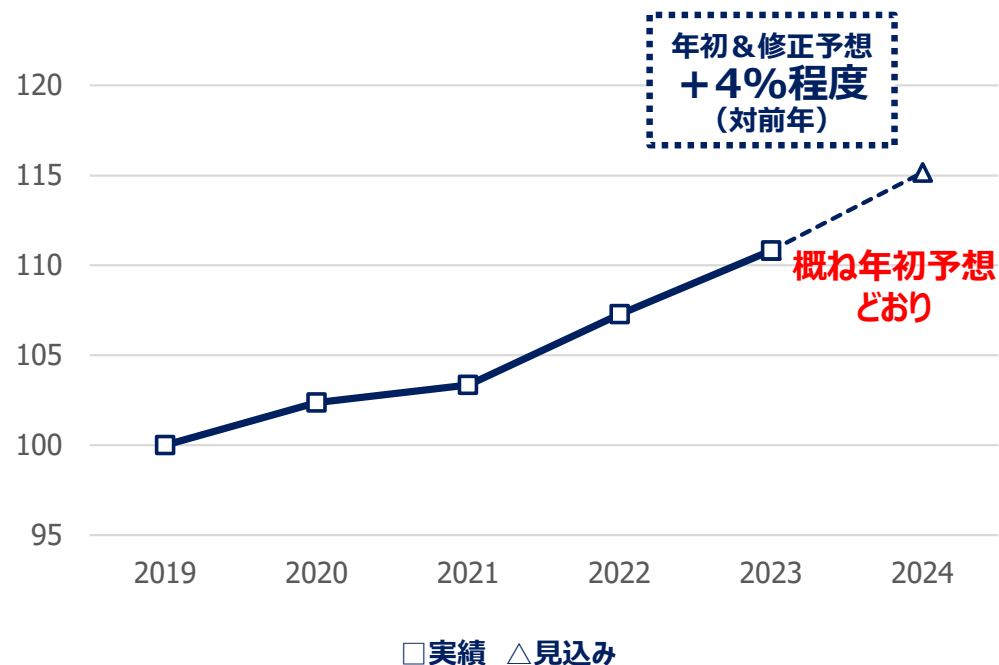
事故頻度*1,2

- 2024年度の事故頻度は、リベンジドライブ影響が段階的に縮小し、年初予想と同程度の前年度対比▲4%程度を見込む



保険金単価 (車両・対物)*2

- 2024年度の保険金単価は、インフレ影響を主因に年初予想と同程度の前年度対比+4%程度を見込む



自動運転技術の進展

5/24 IR説明会資料 再掲

- 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）>
レベル0（運転自動化なし）	人	
レベル1（運転支援）		
レベル2（部分運転自動化）		
レベル3（条件付運転自動化）	システム	21年3月～、 高速道路 *1での自動運転
レベル4（高度運転自動化）		25年目途、 高速道路 *1での自動運転
レベル5（完全運転自動化）		未定

当面はロスコストの大きな変化はない

$$\text{ロスコスト} = \text{事故頻度} \downarrow \times \text{保険金単価} \uparrow$$

- 自動車の安全性能向上等による事故頻度の低下 ↓
 - 部品の高額化・インフレ等による保険金単価の上昇 ↑
- 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

自動運転にも適応した現行自動車保険

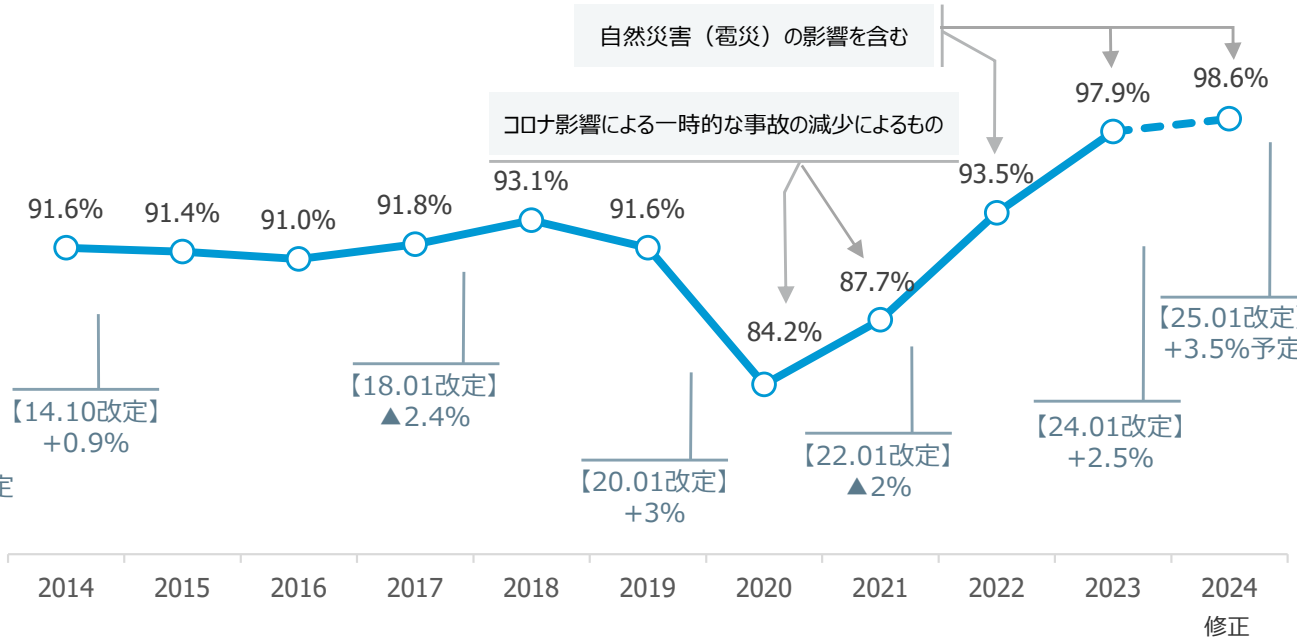
- 自動運転中においても運行供用者責任は維持
レベル4までは運行供用者責任が維持される方針*3であり、現行の自動車保険の有用性は変わらない
 - 契約者負担のない形で迅速な被害者救済を可能にする仕組み
さらに、運行供用者責任が適用されない事故や、サイバーリスクなど責任当事者が不明瞭となるケースでも、以下の専用特約により迅速な被害者救済を実現
- 17年4月：「被害者救済費用等補償特約」を発売【業界初】
21年4月：「自動運転中事故の等級」ノーカウント化【業界初】

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
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6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

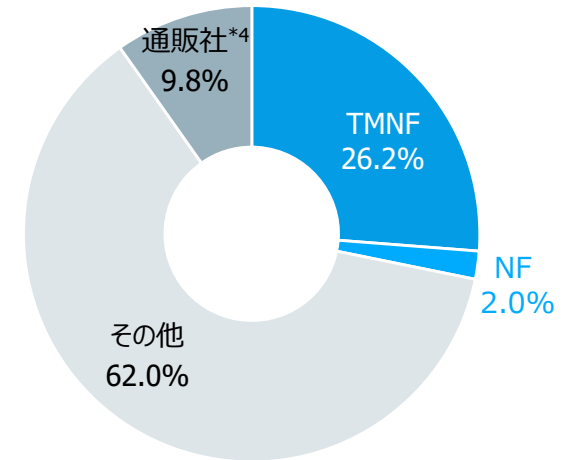
東京海上日動：自動車保険 C/R推移

● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の推移



● 自動車保険マーケットシェア*3

(2023年度 元受正味収入保険料ベース)



*3: (出典) 日本損害保険協会 種目別統計表 各社決算情報 (通販社)

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

● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 修正	年初対比
C/R*1	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	93.5%	97.9%	98.6%	▲0.5pt
E/I損害率	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	62.5%	67.3%	68.1%	▲0.6pt
(自然災害 平年ベース*2)	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	60.6%	64.8%	66.0%	+0.1pt
W/P事業費率	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.0%	30.6%	30.5%	+0.1pt

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

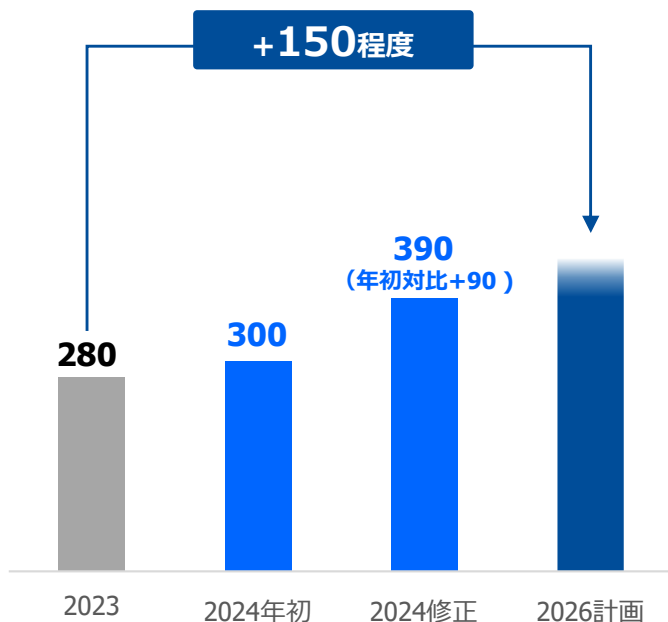
*2: 2024年度は4月の兵庫雹災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが(P.96参照)、ここでは現中計で見込む年間予算を平年ベースとしている

【2024の状況】火災保険

- 現中計は、過去からの継続的な料率・商品改定と24年10月料率・商品改定、低収益契約対策等の結果として、26年度までに資本コスト相当の収益性 (RoR>7%) を実現する計画
- 2024は、低収益契約の引受厳格化の効果や、過年度リザーブ取崩し等により、年初予想対比+約90億円上方修正する

保険引受利益 (税後)

(億円)



年初予想	足元の状況 (2024修正予想)
(トップライン) ✓ 過去からの継続的な料率・商品改定効果の発現 ✓ 24年10月料率・商品改定 (参考純率(住宅)改定+13%に準拠) ✓ 低収益契約に対するレートアップやインフレを踏まえた保険金額の増加による増収 (C/R) ✓ 上記に加えて、低収益契約の引受厳格化	(トップライン) ✓ 円高進行 (24.9末) に伴う海外源泉契約の円ベースでの減収や、低収益契約対策等を主因に、年初予想対比 ▲161億円の下方修正 (C/R) ✓ 左記の計画通り、順調に進捗 ✓ 過年度リザーブの取崩し

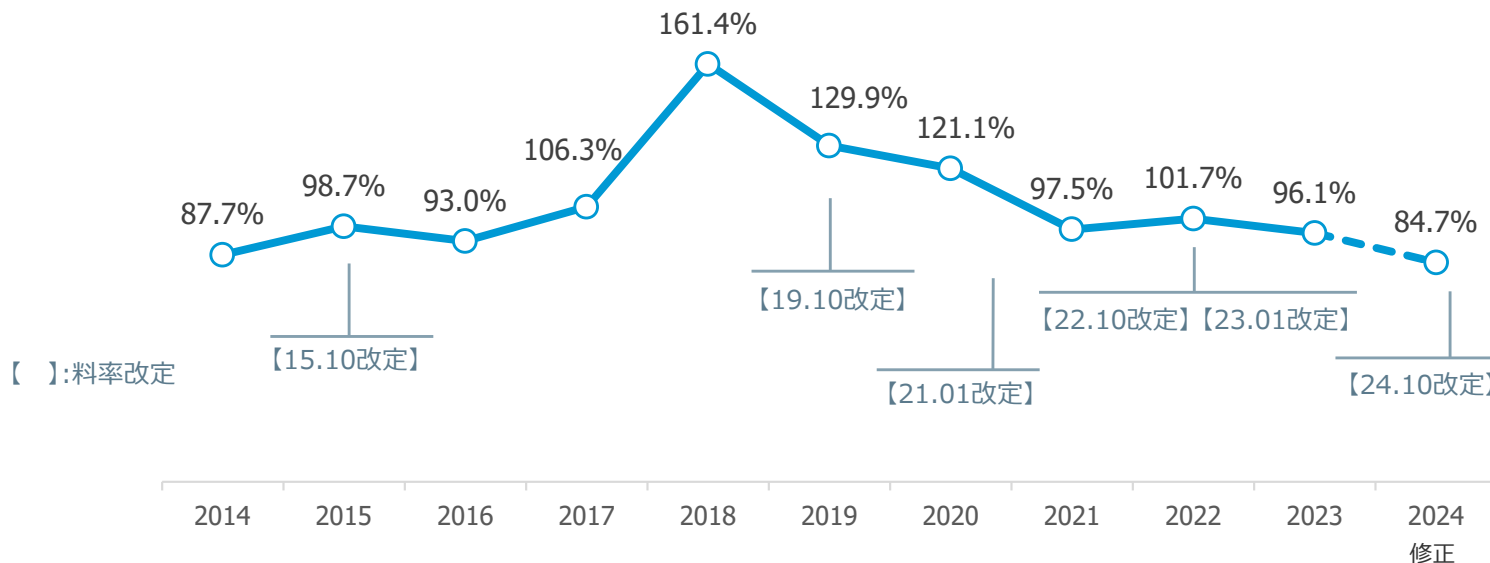


上記に加え、Re-Newイニシアチブによる収益改善の取組みを強化 (P.11参照)

トップライン	4,176	4,580	4,419	CAGR+4%程度
C/R	92.2%	91.1%	89.0%	80%台 RoR>7%に相当

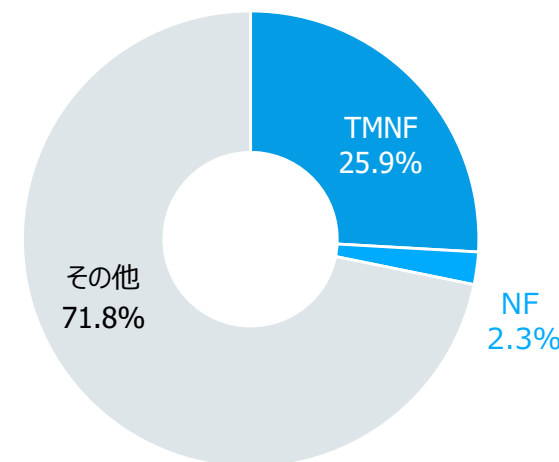
東京海上日動：火災保険 C/R推移

● 火災保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の推移



● 火災保険マーケットシェア^{*3}

(2023年度 元受正味収入保険料ベース)



*3: (出典) 日本損害保険協会 種目別統計表 各社公表資料

● 火災保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の内訳

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 修正	年初対比
C/R ^{*1}	87.7%	98.7%	93.0%	106.3%	161.4%	129.9%	121.1%	97.5%	101.7%	96.1%	84.7%	▲4.4pt
E/I損害率	48.7%	60.4%	54.1%	68.7%	122.8%	91.7%	84.1%	59.5%	66.5%	62.0%	50.9%	▲4.7pt
(自然災害 平年ベース ^{*2})	55.1%	48.8%	51.6%	56.0%	63.5%	60.0%	70.2%	64.8%	65.9%	65.7%	53.1%	▲2.5pt
W/P事業費率	39.0%	38.4%	38.9%	37.6%	38.6%	38.1%	37.0%	38.1%	35.1%	34.1%	33.8%	+0.2pt

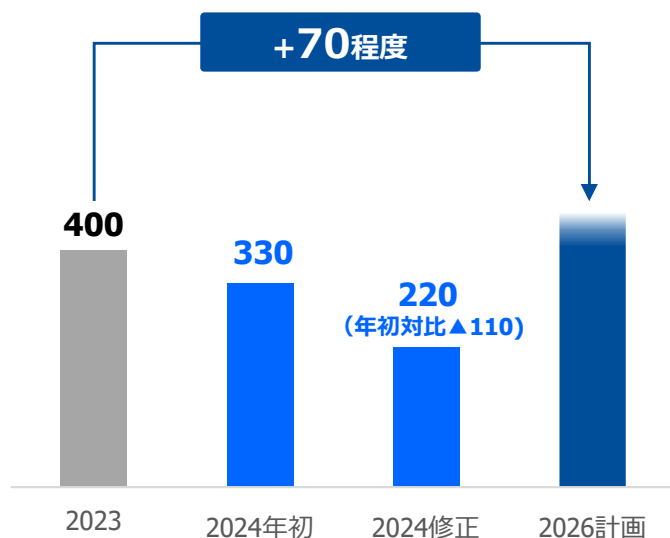
*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率 *2: P.45に記載の保険引受利益 (Normalized) とは為替影響分が異なる

【2024の状況】新種保険

- 現中計は、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）を実現する計画
- 2024のトップラインは+約240億円と順調に進捗。保険引受利益は、海外の過年度事故のディベロップ等により、一時的に悪化するが、厳格な引受条件改善は順調であり、現中計の目標に変更はない

保険引受利益（税後）

（億円）



年初予想	足元の状況 (2024修正予想)																		
(トップライン) ✓ 以下の社会課題重点5領域における取組強化による新種保険の普及 (ご参考) 重点5領域の潜在マーケット	(トップライン) ✓ 計画通り、順調に進捗																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>重点領域</th> <th>市場規模</th> <th>浸透率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SME</td> <td>1.3兆円^{*1}</td> <td>20~30%^{*1}</td> </tr> <tr> <td>GX(洋上)</td> <td>2,000億円^{*2}</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>ヘルスケア</td> <td>1.7兆円^{*3}</td> <td>75%^{*3}</td> </tr> <tr> <td>サイバー</td> <td>1,800億円^{*4}</td> <td>10%未満^{*5}</td> </tr> <tr> <td>レジリエンス</td> <td>3,000億円^{*6}</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	重点領域	市場規模	浸透率	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	3,000億円 ^{*6}	-	(C/R) ✓ 年初予想に対して、海外の過年度事故のディベロップ等により、一時的に悪化するが、収益改善対策を講じることで、現中計の目標に変更はない
重点領域	市場規模	浸透率																	
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	3,000億円 ^{*6}	-																	
(C/R) ✓ 収益性が高い新種保険普及により低位安定的なC/R (90%程度) を維持																			



上記に加え、Re-Newイニシアチブによる収益改善の取組みを強化 (P.11参照)

トップライン 5,958 6,247 6,200 +1,000程度

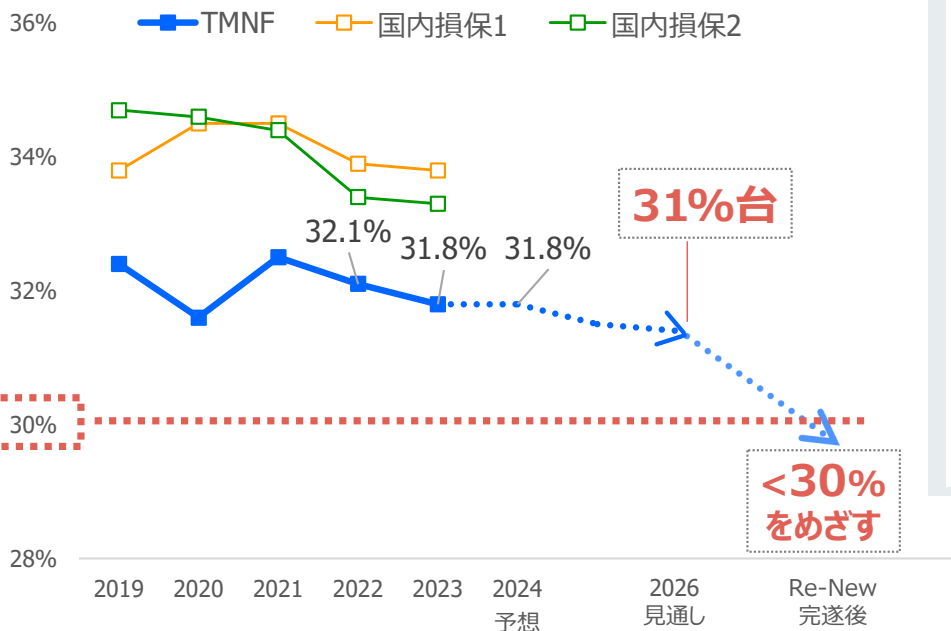
C/R 90.7% 92.6% 95.1% 90%程度

*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

【2024の状況】E/R改善

- 現中計は、トップラインの拡大や、代理店手数料料体系の見直し等により、E/R31%台（中長期的にはE/R<30%）を企図
- 2024は、“Re-New”の着実な実行（詳細はP.12）や、AI/データ活用の取組拡大（詳細はP.80）等により、計画は順調

TMNF E/R*1



年初予想（現中計）	足元の状況（2024修正予想）
<p>【収益を伴うトップライン拡大による事業効率向上】 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</p> <p>【メリハリある代手体系の実現】 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</p> <p>【物件費・人件費の徹底削減】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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） 	<p>E/R : 31.8% （年初予想対比▲0.1pt）</p> <p>計画は順調に進捗し、年初予想対比では、やや上回って推移</p>

+

上記に加え、Re-Newイニシアチブによる**収益改善の取組みを強化**（P.12参照）

*1: 民保

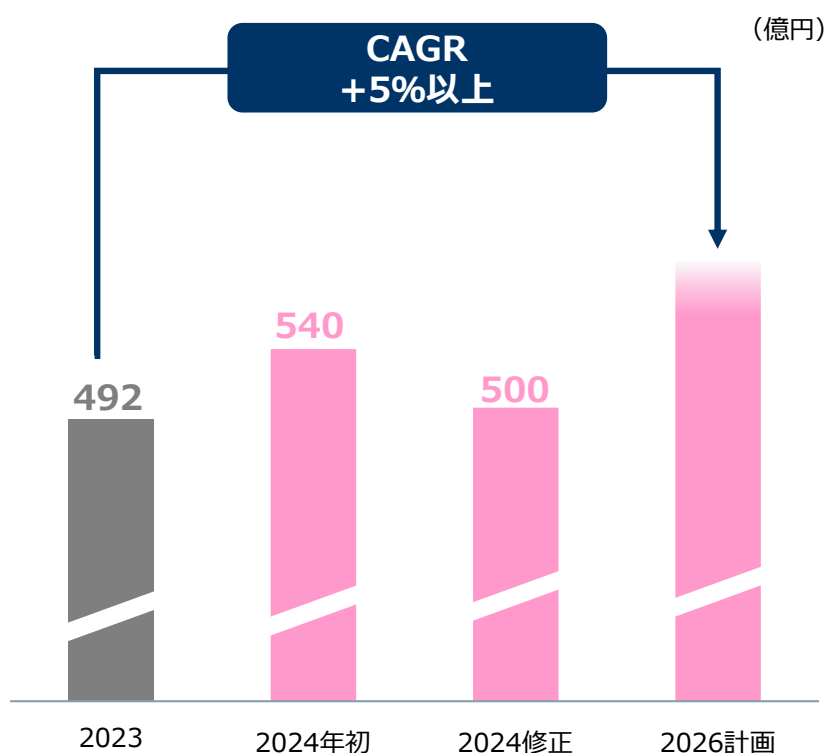
*2: vs 2019、▲300-500億円/年相当、バーチャルに算出

*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

【2024の状況】Japan Life事業 トップライン

- 現中計は、ダイレクトアプローチ*をはじめとするビジネスモデル変革を通じ、3年CAGR+5%以上の成長を計画
- 2024年度は、主力商品である回払変額保険の販売が計画を上回る一方、保障性商品の販売が計画を下回ったこと等により、年初予想対比▲40億円の500億円を見込む
- ダイレクトアプローチ*によるマーケット開拓の加速と、「シニア」「職域・中小企業」といった戦略マーケットにおける新商品の拡販等により、中計達成に向けキャッチアップしていく

新契約年換算保険料



年初予想

- 以下の施策を通じ、540億円を計画
 - ✓ お客様に対するアプローチの拡大 (ダイレクトアプローチ*)
 - ✓ 回払変額保険の販売拡大
 - ✓ 新商品の発売

足元の状況 (2024修正予想)

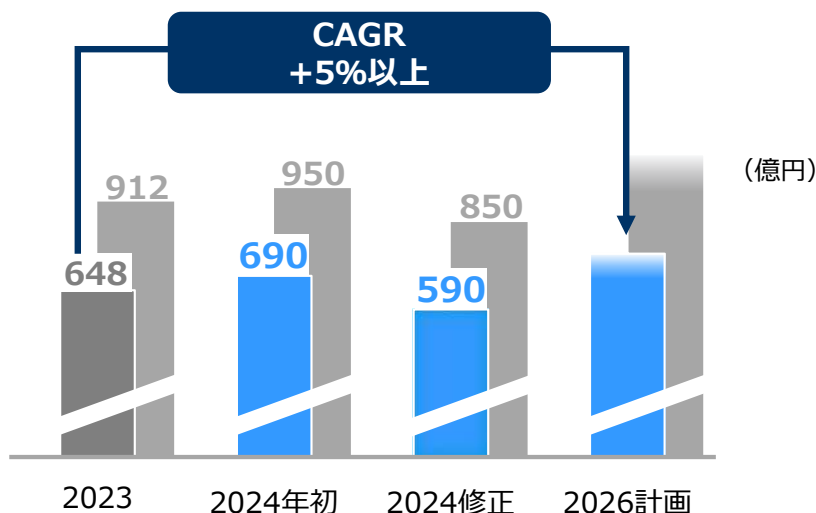
- 主力商品である回払変額保険の販売は、計画を上回って順調に進捗している一方、第三分野の競争激化等によって保障性商品の販売が計画を下回ったこと等により、年初予想対比▲40億円の500億円を見込む
- ダイレクトアプローチ*によるマーケット開拓は、企業本業顧客や生損保既存顧客の領域を中心に進行中
- 発売/発売予定の新商品の拡販を通じて、トップライン成長を実現していく
 - 2024年度発売/発売予定の新商品
 - ・7月：あんしんプレミアム定期 (中小企業経営者向け)
 - ・9月：スマート総合福祉団体定期 (中小企業従業員向け)
 - ・12月：シニア層をターゲットに引受基準緩和型死亡保険を発売予定

【2024の状況】Japan Life事業 ボトムライン

- [経済価値ベース(新契約価値)] 現中計は、収益性の高い商品の販売拡大等により、3年CAGR+5%以上を計画。2024年度は、トップライン下振れを主因に年初予想対比▲100億円の590億円を見込む
- [財務会計ベース(事業別利益*1)] 現中計は、収益性が高く、利益回収期間が短い商品の販売拡大により、3年CAGR+3%以上を計画。2024年度は、円高進行(24.9末)に伴う為替ヘッジに係る金融派生商品費用の減少等により、年初予想対比+20億円の440億円を見込む

経済価値ベース(新契約価値)

- 2024年度は、トップライン下振れを主因に、年初予想対比▲100億円の590億円を見込む
- 中計達成に向け、収益性の高い商品を継続的に投入し、ダイレクトアプローチによる販売拡大を力強く推進していく

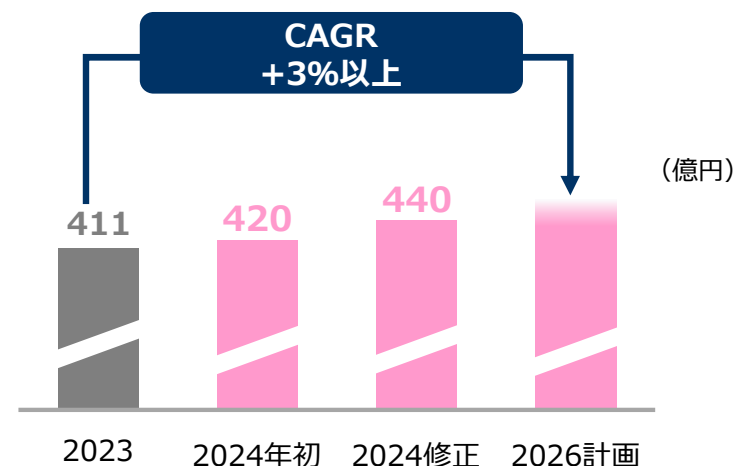


■ 新契約価値
■ (ご参考)コアMCEV増加額*2

*1: 2024修正はCECL積増しによる影響を控除
*2: 新契約価値+保有契約価値からの貢献

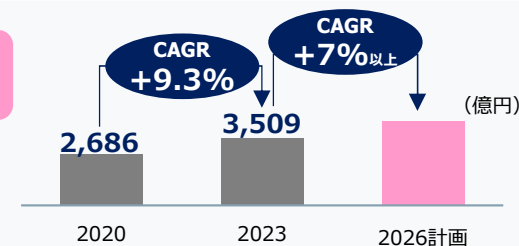
財務会計ベース(事業別利益*1)

- 2024年度は、円高進行(24.9末)に伴う為替ヘッジに係る金融派生商品費用の減少等により、年初予想対比+20億円の440億円を見込む
- 中計達成に向け、引き続き収益性が高く利益回収期間が短い商品の販売拡大により、着実に保有契約を積み上げ、利益実現の早期化と利益水準の向上を図る



保有年換算保険料 (保障性商品+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。将来の利益成長のドライバーとなる



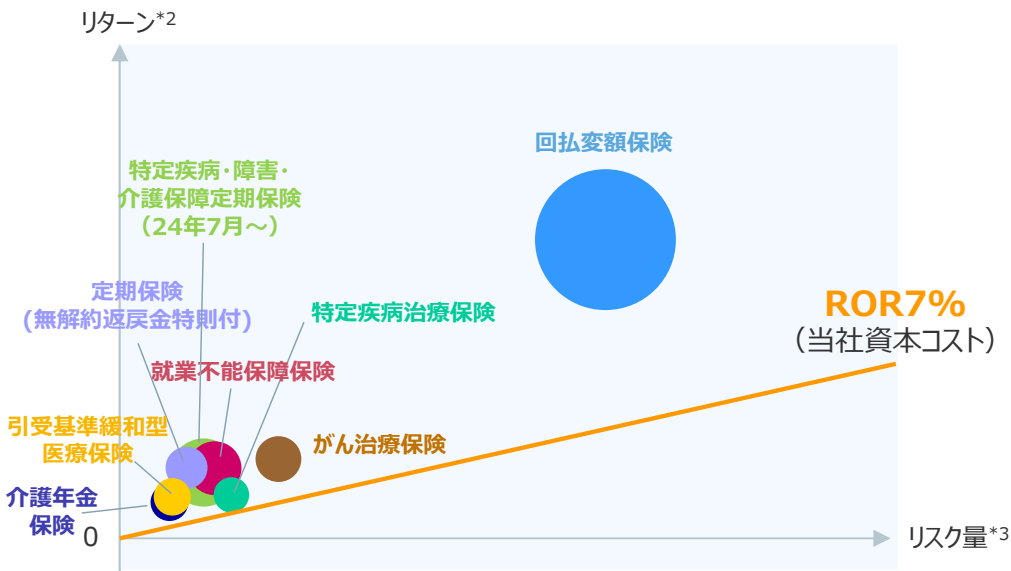
収益率の向上と利益貢献の早期化

- これまでも、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てきた
- 足元、収益性が高く、利益回収期間の短い主力商品の販売拡大は順調に進捗

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** (新契約計 23.3%) を確保

あんしん生命の主力商品のROR*1 (イメージ)

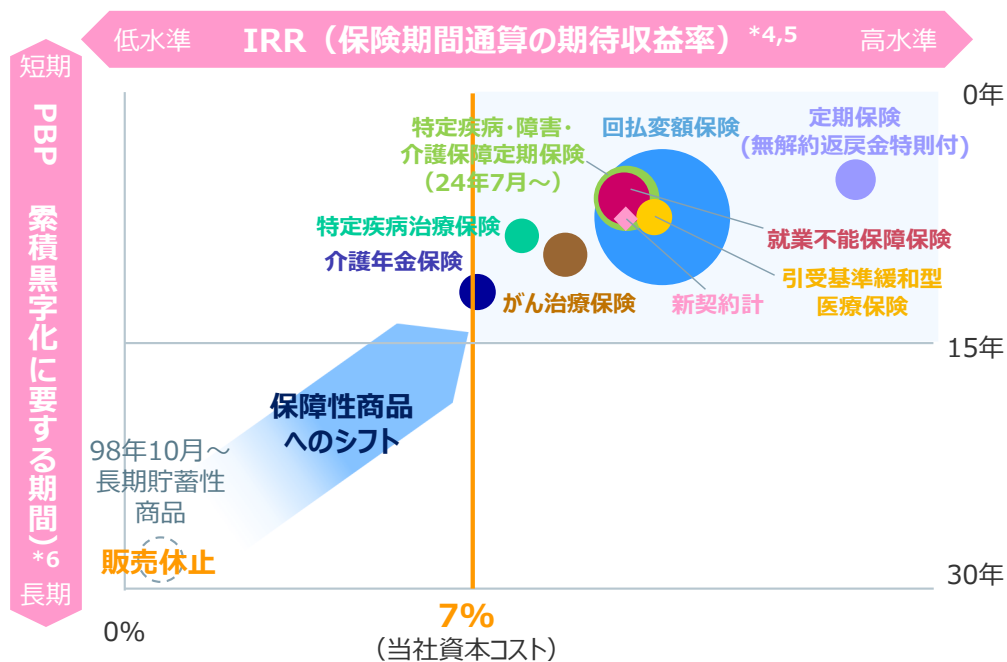


*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料 (2024修正予想)
 *2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分 (同上)
 *3: 将来各年度の必要資本の現価の和 (同上)

IRRの向上およびPBPの短縮

- 新契約計では、IRRは10%、PBPは10年を切る水準まで向上

(イメージ)



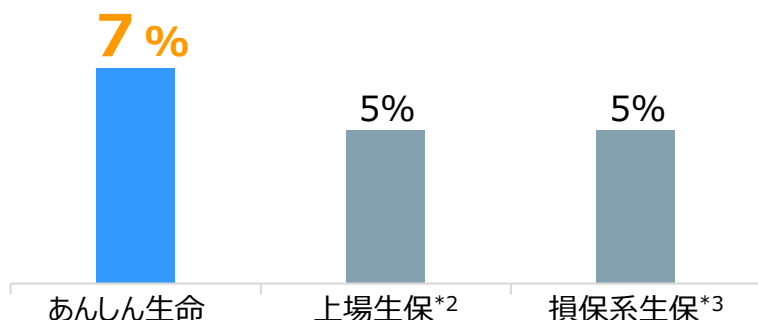
*4: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
 *5: バブルの大きさは新契約年換算保険料 (2024修正予想)
 *6: PayBack Period (財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間)
 (上図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2024修正予想)

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引き続き国内トップクラス

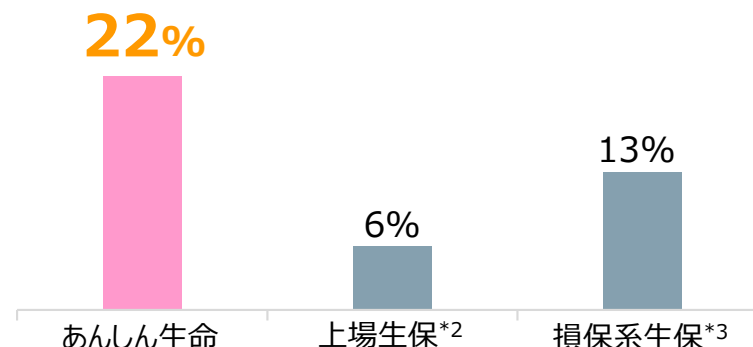
コアROEV*1 (経済価値ベース・2023実績)

- 金利リスクの削減により、分母の金利感応度を抑制
- 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引き続き高めていく



修正ROE*4 (財務会計ベース・2023実績)

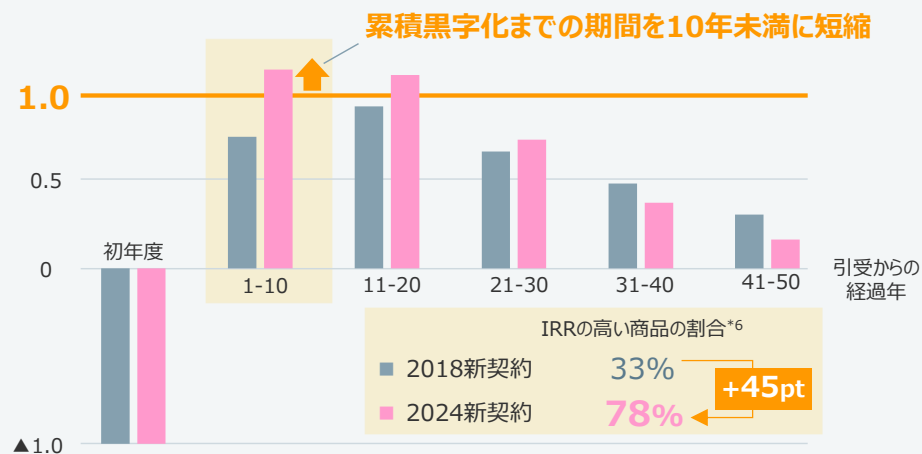
- 商品ポートフォリオの更なる変革を通じた、利益貢献の拡大・早期化により、分子の成長を加速
- 結果として、二桁台の資本効率を安定的に確保



<国内生保事業のリスク量推移 (99.95%VaR、UFR適用なし) >



<新契約の初年度負担*5に対する財務会計利益の割合>



*1: 分子=新契約価値+保有契約価値からの貢献 (リスクフリー)、分母=EV残高
 *2: 太陽生命、大同生命、第一生命、ソニー生命 (尚、コアROEVについて、第一生命およびソニー生命は2023年度より独自指標を導入しており、算出不能につき除外)
 *3: SOMPO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: 契約初年度にかかる代理店手数料負担等
 *6: P.51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)

リスクコントロール手法の多様化（ブロック出再）

5/24 IR説明会資料 再掲

- 金利リスクはALM（資産・負債総合管理）により厳格にコントロール
- 従来のJGB購入によるヘッジに加え、2024年4月に既契約の一部についてブロック出再を実行
- 今後も市場環境や再保険マーケットの状況に応じて、経済合理的なリスクヘッジを機動的に実行するとともにリスクコントロール手法の多様化・高度化に余念なく取り組んでいく

2024年4月に実行した「ブロック出再」の概要

対象契約	低解約返戻金型終身保険の保険料払込終了後契約の一部
取引規模	2,240億円（責任準備金ベース）

効果・影響

国内生保事業の
リスク量減少

6,200億円→6,100億円

- ✓ 解約リスク等の保険引受リスクや金融市場でのヘッジが難しい超長期の金利リスクも減少。一方、再保険会社に対する与信が新たに生じるが、出再先の選定・分散および担保の設定等によりカウンターパーティリスクの増加を相当程度抑制

MCEVの増加

+160億円

- ✓ ヘッジ不能リスクに対する資本解放やスキームを通じたリスクの適切な入替等によりEVポジティブの取引を実現

ROR^{*1}の向上
(24年度)

14%→17%

利益インパクト^{*2}

出再に伴う一時益：+240億円
債券売却損(※)：▲240億円
※ヘッジ比率の調整に伴う売却

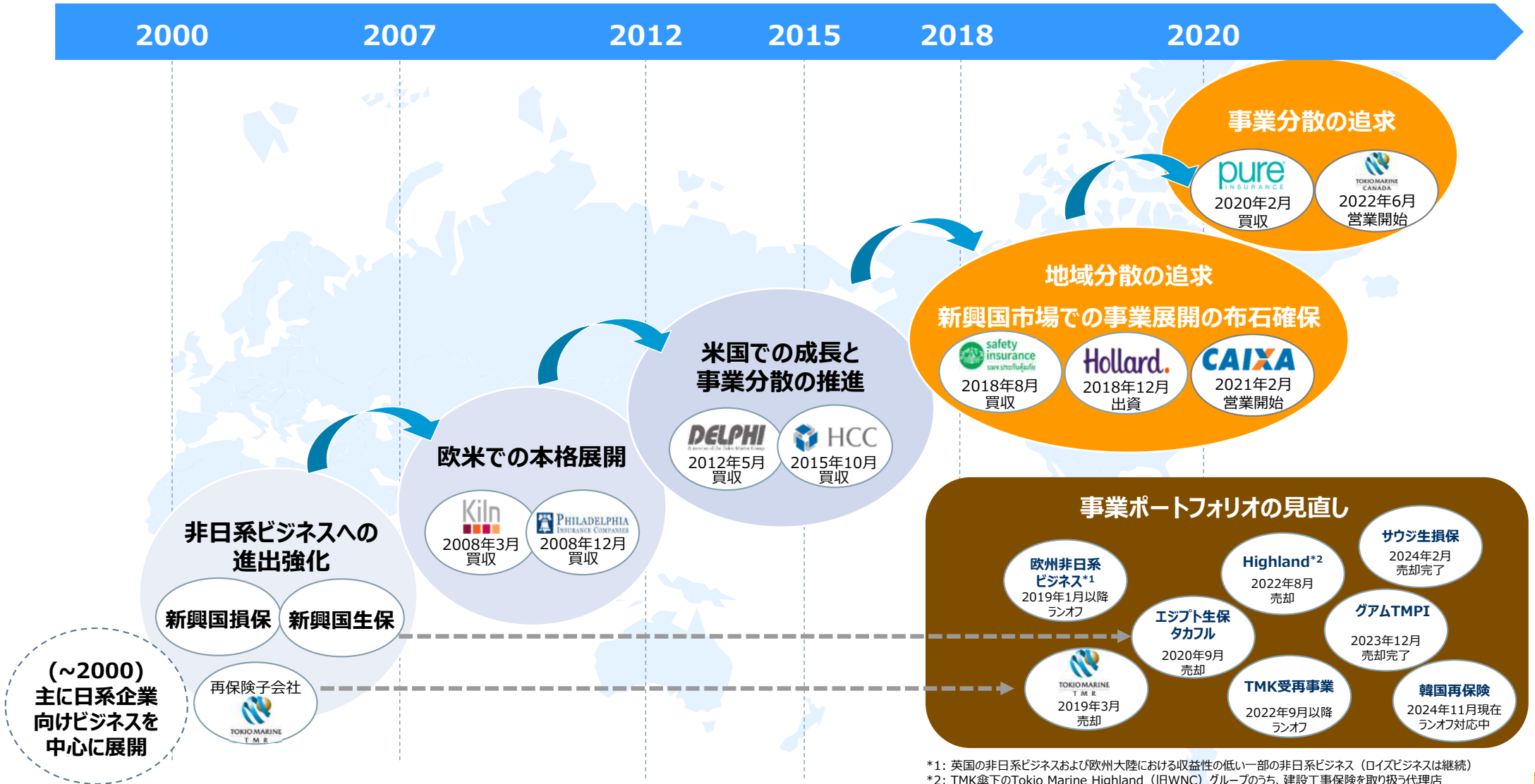


*1: ROR分子は経済環境変動等控除後の24年度MCEV増加見込額

*2: 初回再保険料の精算等を踏まえ、5月開示数字（出再に伴う一時益+250億円、債券売却損▲250億円）を更新

In/Out戦略のトラックレコード

- 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

北米大型M&Aのトラックレコード

- 大型M&Aで獲得した4社は、当社グループ入り後も、基本的にマーケットを上回る成長を実現している
- ROIは、16.2%と当社資本コスト（7%）を有意に上回っている

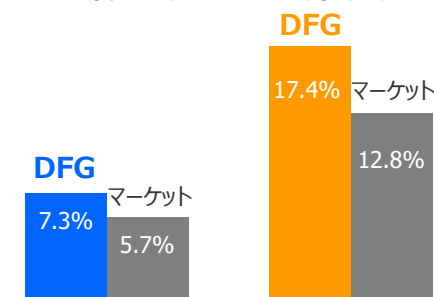
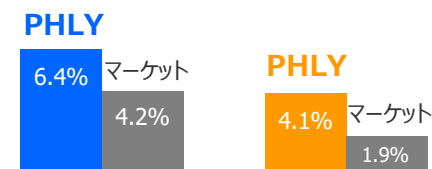
当社グループ入り後の成長*1

当社大型M&AのROI*2



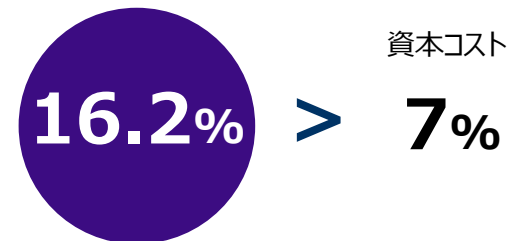
<トップライン> <ボトムライン>

<トップライン> <ボトムライン>



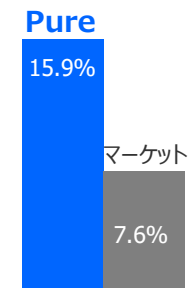
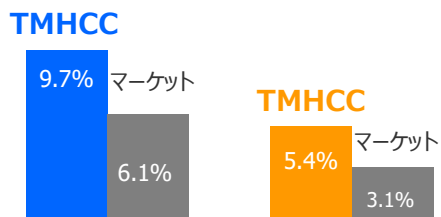
2007-2023 CAGR

2011-2023 CAGR



<トップライン> <ボトムライン>

<トップライン>



2014-2023 CAGR

2019-2023 CAGR

*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、北米損保（出典）S&P Capital IQ

*2: ROIの分子は事業別利益の2024年修正予想の単純合算、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

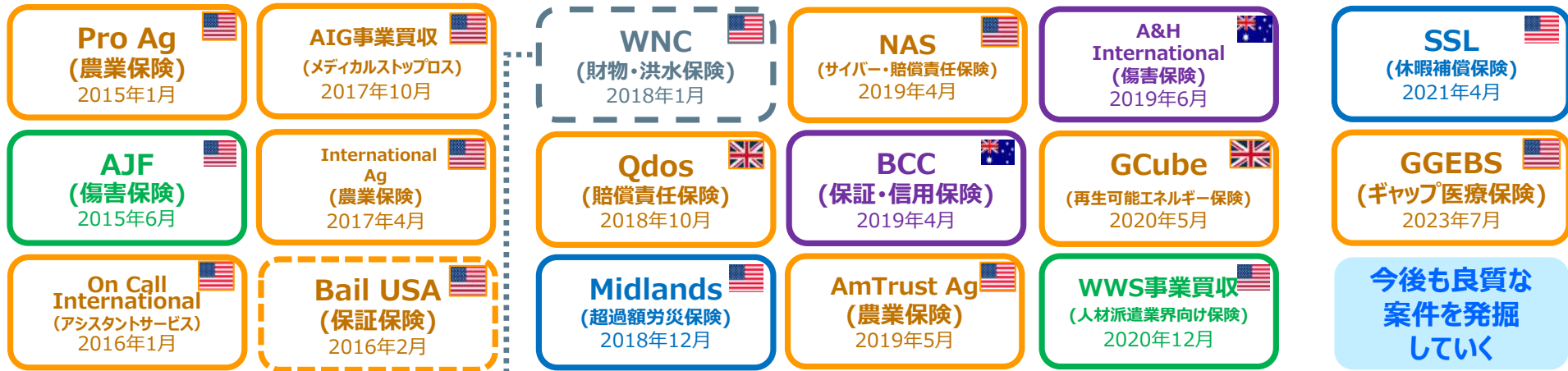
- 高い成功確率 : 長年の取引関係があり、その会社を深く理解
- 蓄積されたノウハウ : 60件以上のボルトオンM&Aを実施
- 規律あるM&A : 将来の環境等を見据え、ポートフォリオを入替

2015-2017年

2018-2020年

2021年-

買収



売却



色は買収した会社を表す

 TMHCC
 TMK
 PHLY
 DFG
 TMMA(豪州)

*: 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

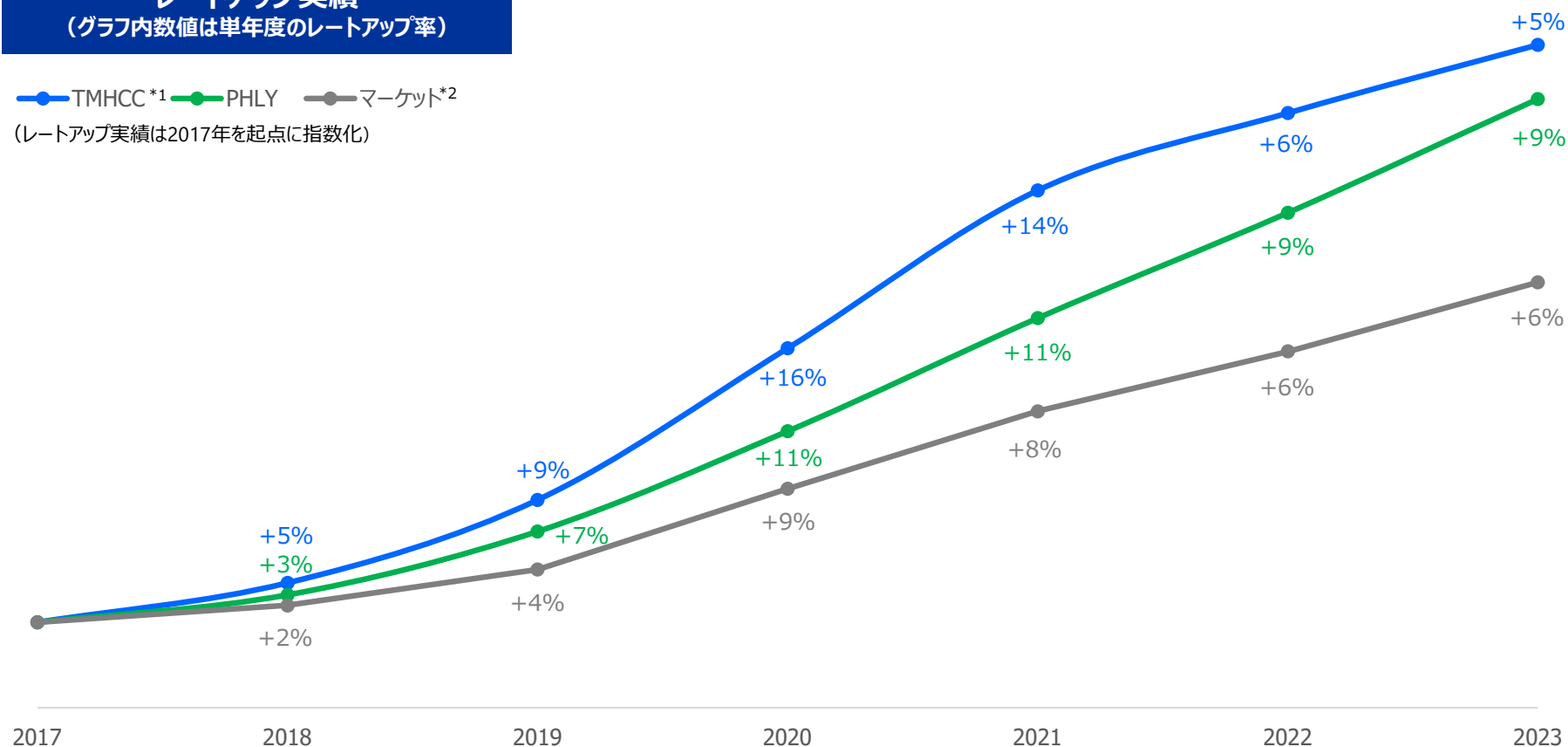
北米事業のレートアップ実績

- ニッチなマーケット、スペシャルティ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見極め、これを上回るレートアップを実行
- ハード化はもう暫く続くと見ているが、レート環境を踏まえたリスク選別と、ボトムフォーカスの徹底により、マーケットサイクルの影響を抑えながら、着実な利益成長を実現する

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)

● TMHCC *1 ● PHLI ● マーケット*2
(レートアップ実績は2017年を起点に指数化)



*1: A&H・Surety・Creditを除く *2: (出典) Willis Towers Watson

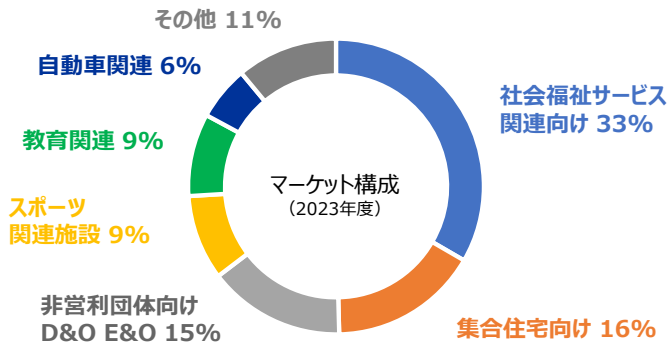
【基本情報】PHLY



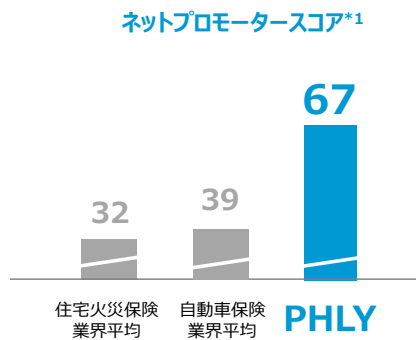
ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

What's PHLY

■ ニッチな顧客セグメントにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ



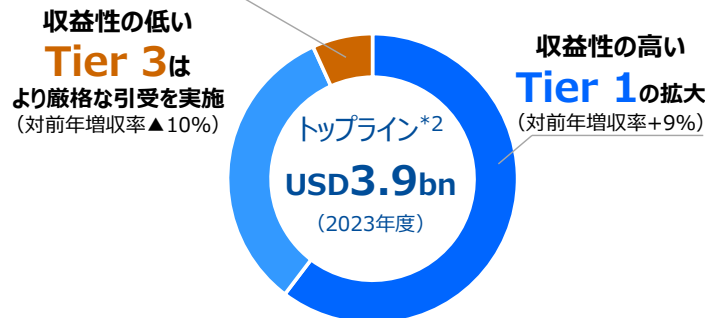
*1: (出典) NICE Satmetrix 2023 Consumer Net Promoter Benchmark Study

Current Focus

■ ソーシャルインフレ対応を継続しつつ、ボラティリティの低減と安定的な利益成長を実現

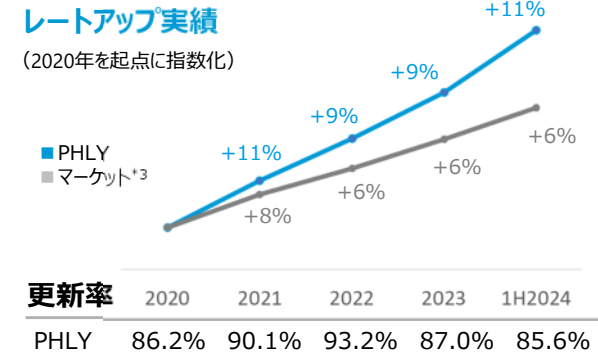
レートアップ	ロスコストを上回るレートアップ
将来のインフレリスクの軽減	高額リミット契約の大幅削減 専任チームによる戦略的対応を通じて、高額訴訟事案を削減
(参考) リザーブ積増	2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増 (\$273M) ※上記以降は大きな積増しは行っていない

■ 収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

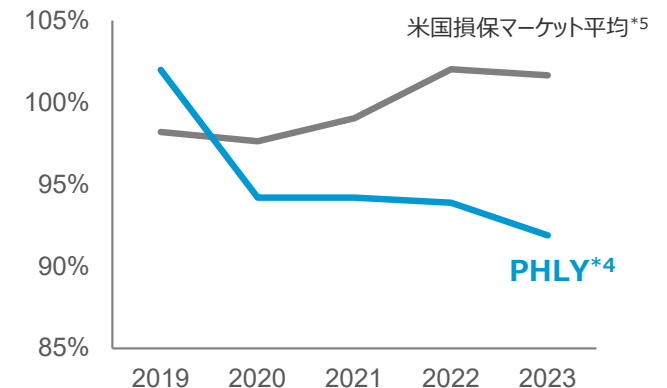


Results

■ 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



*2: NWP
*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

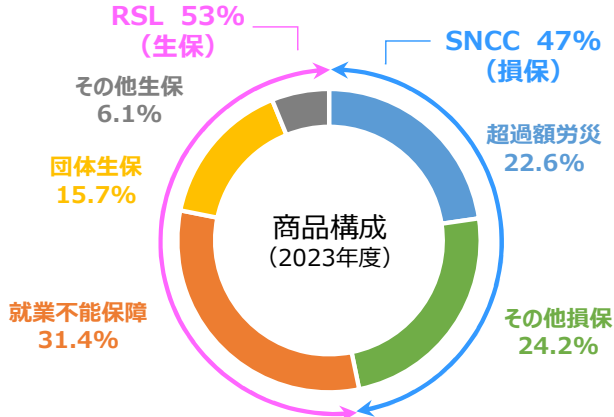
【基本情報】DFG



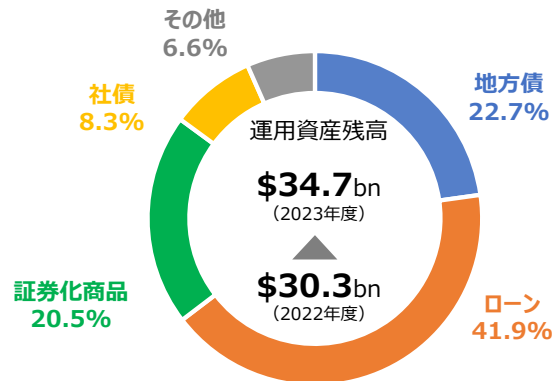
保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

What's DFG

■ 従業員福利厚生に特化した商品・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\$15.4bnも運用

Current Focus

■ 収益性向上の取組み

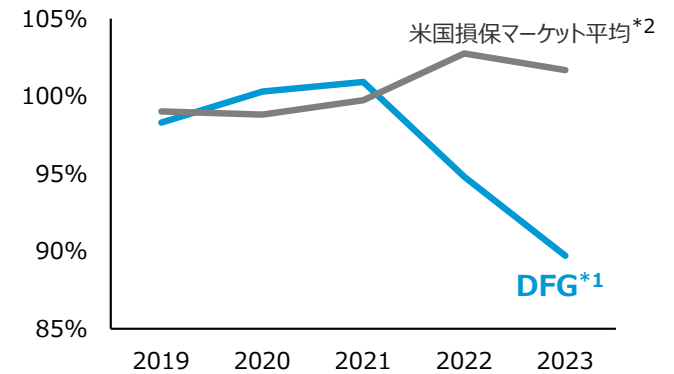
- ✓ SNCCは超過額労災のマーケットリーダー。専門性・ブランド力を活かしつつ、UWやクレームサービス等の様々な業務でAI・デジタルを活用し、データドリブン経営も積極的に推進
- ✓ RSLは就業不能保障を中心に収益改善取組みを徹底（高リスク契約の非更新、U/W基準厳格化、AIを活用した業務効率化等）

■ 金利変動等の環境変化への対応

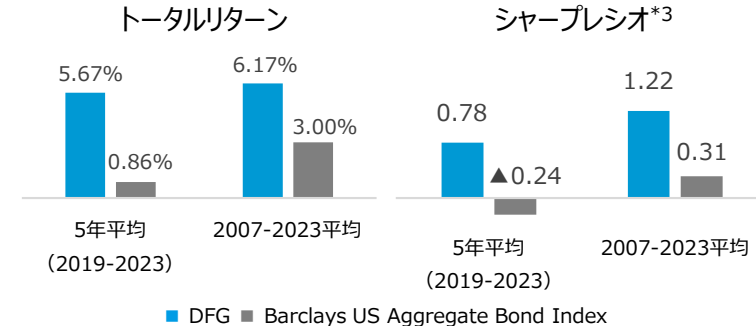
- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築
- ✓ 足元では、投資妙味のある長期債への投資も増やすことでデュレーションもコントロール

Results

■ コンバインド・レシオの状況



■ インデックス対比の実績



*1: 現地管理会計ベース (2020年、2021年はコロナの影響を含む)
 *2: (出典) S&P Capital IQ

*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およびSOFR6M

【基本情報】TMHCC

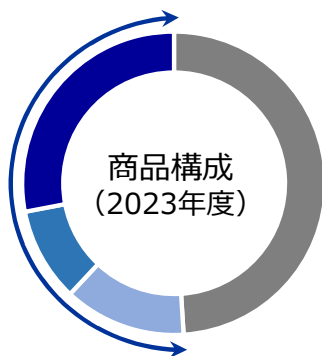


50年蓄積した高い専門性を有するSpecialty分野のグローバルリーダー

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
- ✓ 強固なERMでリスクをコントロール



料率サイクルの影響を受けにくい種目

約51%

- メディカルストップロス
- 農業保険
- 米国保証保険 等

その他

約49%

- 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



- ・ 米国において拡大が期待されている中小企業向けのギャップ医療保険^{*1}を取り扱う
- ・ TMHCCの全米での販売網等を活用し同事業の成長を後押しすることで、ギャップ医療保険マーケットの成長を取込むとともに、更なる事業分散を企図

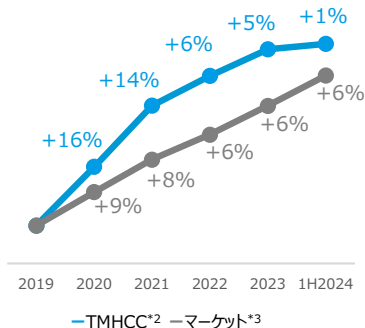


- ・ 再生可能エネルギー事業分野で25年以上の経験を持つ英国カバーホルダー
- ・ 保険事業を通じてサステナブルな未来づくりを推進しながら、更なる収益拡大をめざす

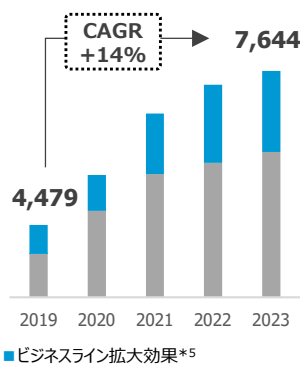
■ レートアップとビジネスライン拡大の実績

<レートアップ>

(2019年を起点に指数化)



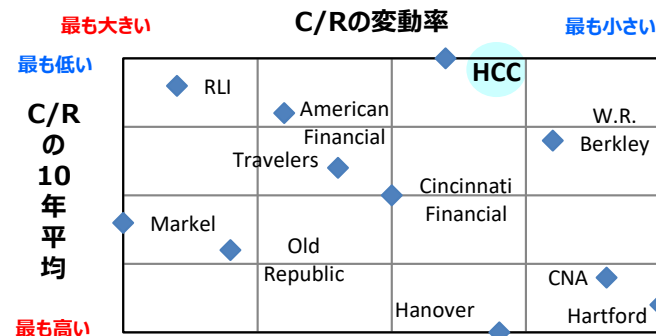
<トップライン^{*4} USD mn>



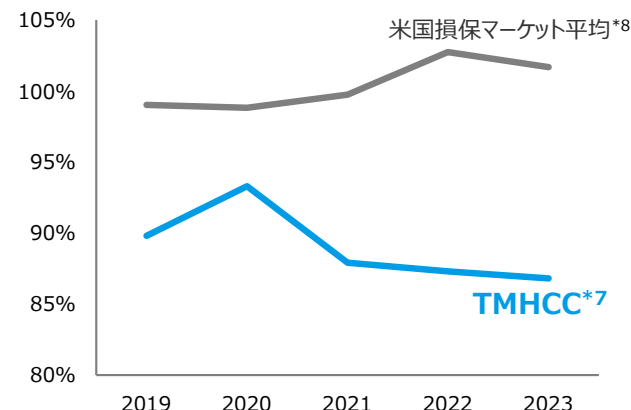
*1: 雇用主が従業員に対して手配するプライマリ医療保険では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称
 *2: A&H・Surety・Creditを除く
 *3: (出典) Willis Towers Watson
 *4: GWP
 *5: 2017年以降に実施したビジネスライン拡大の効果をGWPとして集計したもの

Results

■ 安定的な収益性^{*6}



■ 良好なコンバインド・レシオ



*6: (出典) Company Reports, D&P Analysisより当社作成 (2023/12/31時点データを使用)
 *7: 現地管理会計ベース
 *8: (出典) S&P Capital IQ

【基本情報】Pure



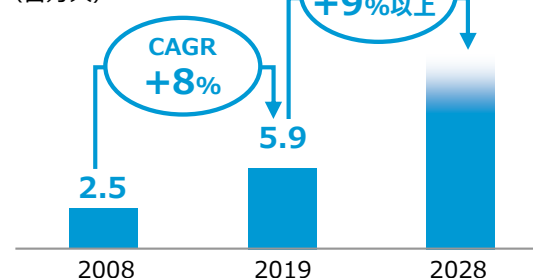
米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・質の高いサービスを提供する Specialty保険グループ

What's Pure

■ 成長性の高いHNW市場にフォーカス

米国HNW人口の推移*1

(百万人)



■ HNW市場のトッププレイヤー

<HNW市場のM/S*2>

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

Current Focus

■ 事業の持続的な成長

- ✓ 市場環境に即した保険金額およびレートアップ
- ✓ 多種目販売の強化や、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
- ✓ カナダへの進出等、ポートフォリオの地理的分散を進めると同時に、一部州の引受を抑制する等、引受規律を上げながらトップラインを拡大

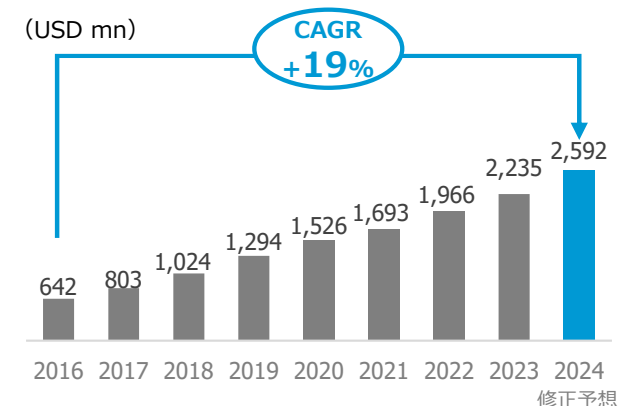
■ シナジーの拡大

- ✓ 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

Results

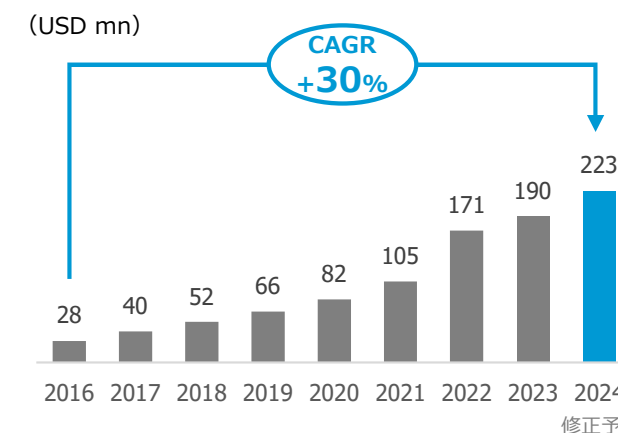
■ 高いトップライン*3成長

(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: (出典) D&P

*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

(USD mn)

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

■ 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

■ 引受ポートフォリオの再構築

- ✓ 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
- ✓ 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行
- ✓ 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
- ✓ アペタイトに合う種目の拡大に向け、ロイズブローカーとの連携強化も推進

■ 規律あるU/Wとボラティリティの軽減

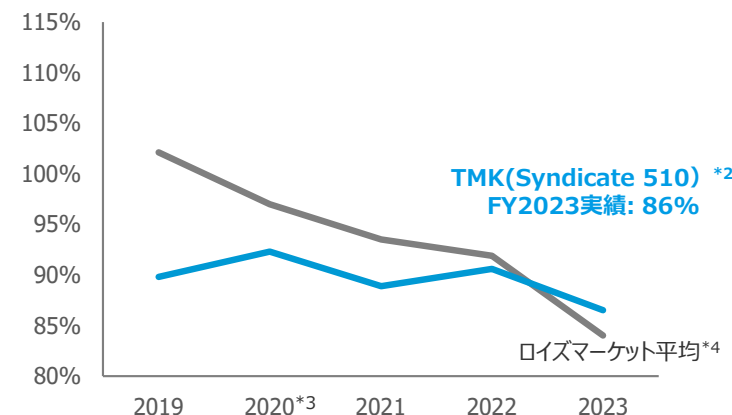
- ✓ 低収益契約の引受厳格化
- ✓ 市場環境を捉えたレートアップ
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

■ 新しい保険商品・サービスの開発

- ✓ スタートアップと協働し、中古EV車のバッテリー診断サービスとバッテリーの延長保証を組み合わせた商品を提供

Results

■ 良好なコンバインド・レシオ



■ Carrier of the Year 2023に選出

- ✓ Insurance Insider社より、収益改善の取組みが評価され、ロイズマーケットの「Carrier of the Year」に選出（2023年度）

*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: 2020はマーケットもTMKもコロナの影響を除いたベース

*4: (出典) Lloyd's Annual Report

【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 TMSR

- ブラジル自動車保険市場の
トップ・プレイヤー*1
(GWPランキング、マーケットシェア)

順位	会社名	1H 2024	
		M/S	vs2023
1	PORTO	28.0%	▲0.2pt
2	HDI*2	18.3%	+0.3pt
3	TMSR	13.5%	+0.2pt
4	BRADESCO	11.7%	▲0.8pt
5	ALLIANZ	11.7%	▲0.1pt

■ Caixa JV

- ✓ 2021年2月、Caixa JVの営業を開始
- ✓ 拡大するブラジル住宅ローン市場において、高い収益性が期待できる住宅向け保険を販売
- ✓ 2023年度の利益貢献は25億円*3

*1: ブラジル保険当局SUSEP公表データを基に集計

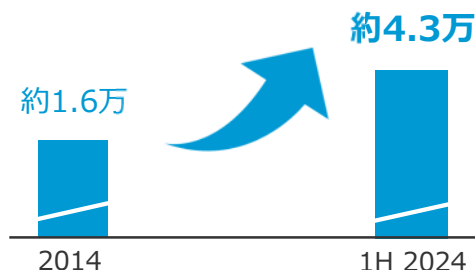
*2: 経営統合された旧Liberty社および旧Sompo Cosumer社の数値を含む

*3: 2023年12月末の為替レート(29.23円@ブラジリアル)で計算

*4: 現地管理会計ベース

Current Focus

- 取引ブローカー数の拡大

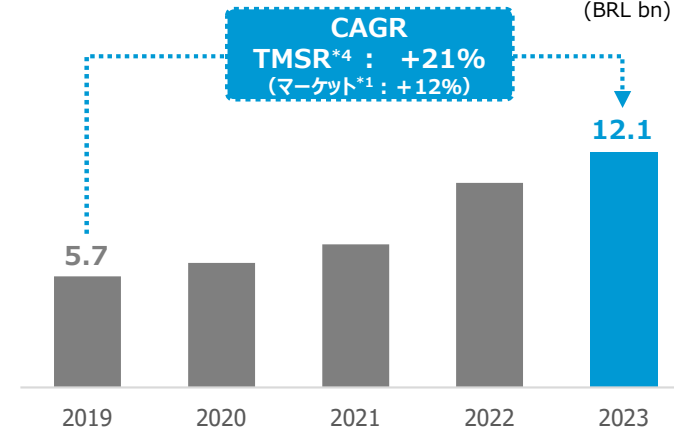


- ニーズに適合した保険商品・サービスの提供

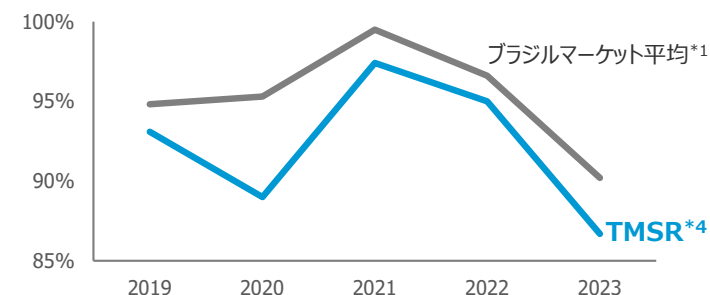
- ✓ オンライン保険商品（自動車保険、海外旅行保険等）に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリの配信等、各種デジタル・サービスを提供
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

Results

- 市場を上回るトップライン (GWP)成長
(BRL bn)



- 良好なコンバインド・レシオ



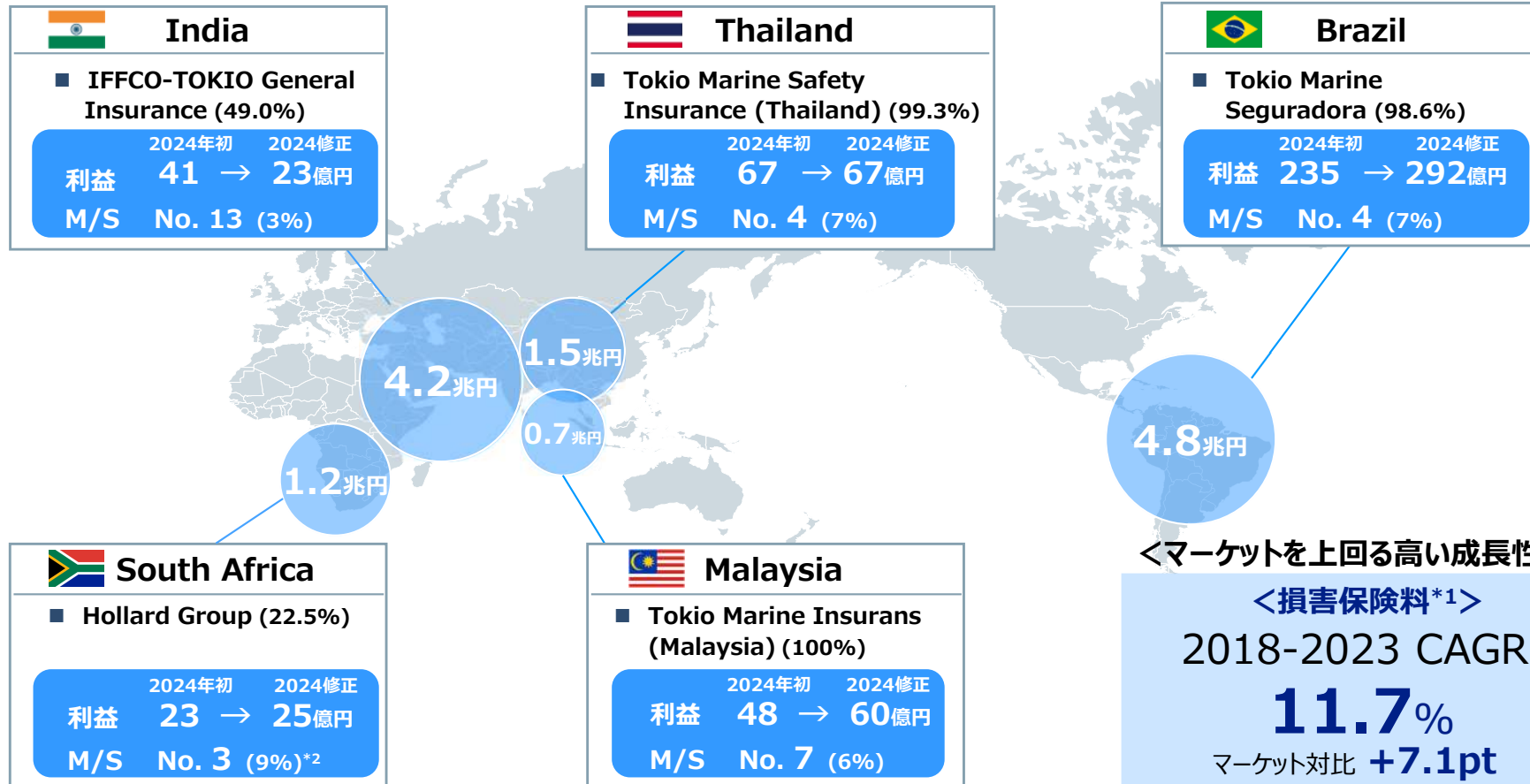
- The best Insurance Companyを受賞

- ✓ 顧客サービス等が評価され、2024年も、ブラジルの有名誌“Modern Consumer”から、「The Best Insurance Company」を受賞

新興国ビジネス

- 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

<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 (): 2024年3月時点の当社持分比率
 円の数値: 2022年度における各国のGWP (出典) Swiss Re

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

地域・拠点別業績

正味収入保険料 (億円)	2023	2024 予想			2026 計画 ^{*5}
	実績	年初 ①	今回 ②	増減 ②-①	
北米 ^{*1}	19,468	21,640	20,920	▲ 720	
PHLY	5,565	6,100	5,860	▲ 240	
DFG	5,103	5,610	5,660	50	
TMHCC	7,734	8,720	8,280	▲ 440	
欧州 ^{*2}	2,207	2,570	2,470	▲ 100	
中南米	3,100	3,390	3,040	▲ 350	
アジア・オセアニア	2,700	3,020	2,760	▲ 260	
中東・アフリカ	418	440	460	20	
損保計 ^{*3}	27,895	31,080	29,660	▲ 1,420	
生保	1,205	1,110	1,300	190	
合計	29,100	32,190	30,960	▲ 1,230	CAGR+5%程度

事業別利益 (億円)	2023	2024 予想			2026 計画 ^{*5}
	実績	年初 ①	今回 ②	増減 ②-①	
北米 ^{*1}	3,599	3,710	2,890	▲ 820	
PHLY	887	880	720	▲ 160	
DFG	1,743	1,710	1,000	▲ 710	
TMHCC	1,023	1,120	1,120	0	
欧州 ^{*2}	361	400	310	▲ 90	
中南米	385	270	320	50	
アジア・オセアニア	300	260	260	0	
中東・アフリカ	21	20	20	-	
損保計 ^{*3}	4,522	4,600	3,630	▲ 970	
生保	▲ 213	▲ 120	▲ 330	▲ 210	
Pure	268	330	320	▲ 10	
合計 ^{*4}	4,369	4,550	3,330	▲ 1,220	CAGR+5%程度

適用為替レート	2023	2024 予想	
	実績	年初	今回
	23年12月末	24年3月末	24年9月末
米ドル/円	141.8円	151.4円	142.7円
英ポンド/円	180.6円	191.2円	191.0円
ブラジルリアル/円	29.2円	30.1円	26.2円

*1: 「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州を含む。TMKの北米事業は含まない

*2: 「欧州」に記載の数値には、TMKの北米事業を含む。TMHCCの欧州事業は含まない

*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む

*4: 本社費調整後

*5: 2023実績対比（為替は24.3末レートを採用。事業別利益はNormalizedベースの実績対比）

C/R	2023	2024 予想		2026 計画 ^{*5}
	実績	年初	今回	
北米 ^{*1}	90.7%	92.7%	92.1%	
PHLY	91.9%	93.8%	93.9%	
DFG	89.7%	94.8%	94.7%	
TMHCC	86.7%	88.5%	87.7%	
欧州 ^{*2}	85.7%	83.6%	90.2%	
中南米	86.4%	93.7%	90.7%	
アジア・オセアニア	94.2%	96.4%	97.0%	
中東・アフリカ	103.5%	100.2%	105.1%	
損保計 ^{*3}	91.1%	92.8%	93.6%	
生保	-	-	-	
Pure	-	-	-	
合計	91.1%	92.8%	93.6%	92%台

(ご参考) 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
- ✓ ソーシャルインフレのトレンドや要因を、注意深くモニタリング（訴訟の終結率、第三者による訴訟資金提供、Nuclear Verdict*2の件数・金額、集団訴訟の和解金、陪審員の行動変化、等）

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/賠償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*3の引上げ等によりコントロール

経済インフレ (財・サービス)

- ✓ 経済インフレ（ロスコスト）を上回るレートアップ
- ✓ 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リスク（弾力価格CPI等）は、2021年をピークに継続的に低下している

*1: 当社北米子会社の2023年度末のインフレタイプ別のリザーブ残高割合

*2: 陪審員の下す評決額が\$ 10Mを超える事案

*3: 自家保険保有額 (Self Insured Retention)

(ご参考) 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**
- ▶ 高額訴訟事案の削減
 - 豊富な経験と高い専門性を有する社員で**高額訴訟案件対応の専任チームを組成**、戦略的な事案対応を通じ、高額訴訟案件への発展を防ぐ

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

*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

Int'l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

(ご参考) インフレへの耐性 (医療・賃金インフレ)

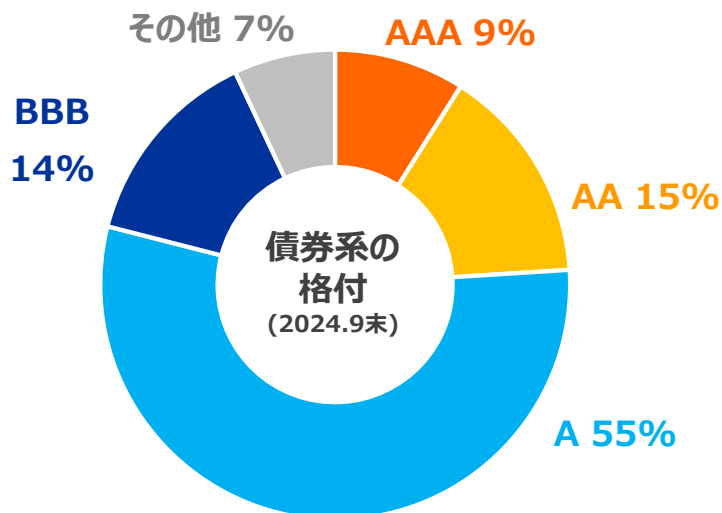
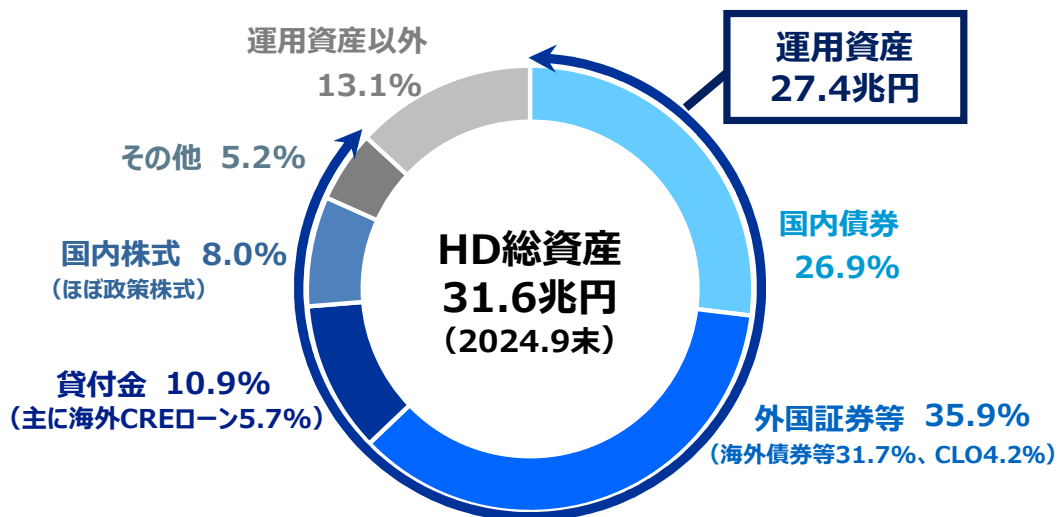
	影響		打ち手
	過去契約 過年度リザーブ	新規契約 ロスコスト	
メディカル ストップロス (ショートテール)	<p>→</p> <p>ショートテールであり、影響は限定的</p>	<p>↗</p> <p>医療費・賃金のインフレにより増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、プロアクティブなレートアップを実施 ■ 過去からプロアクティブなSIR*の引上げを継続しており、インフレによるグロス補償額の増加によるエクセス部分の保険金への影響も適切にコントロール
エクセス労災 (ロングテール)	<p>賃金インフレの影響： →</p> <p>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、リスクは低い</p> <p>医療費インフレの影響： →</p> <p>SIR*の引上げにより、足元のインフレによるリスクは低い</p>		

*:自家保険保有額 (Self Insured Retention)

グループ資産運用方針

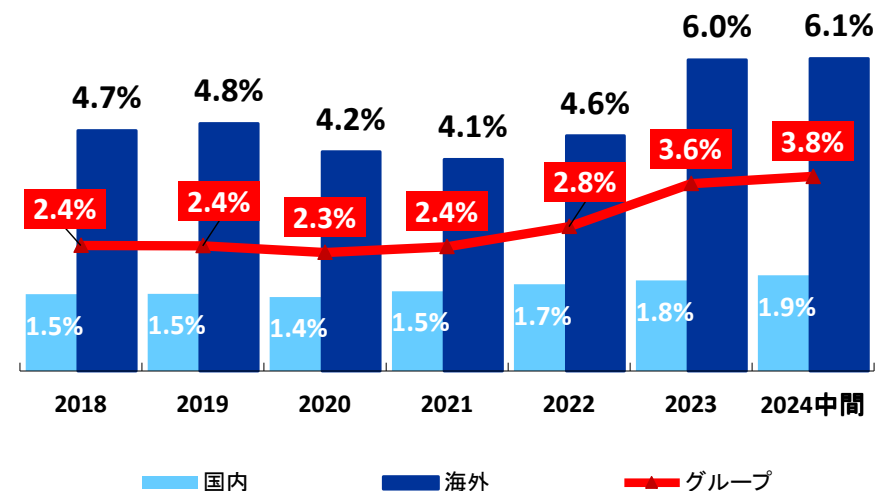
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

運用資産構成 (2024年9月末)

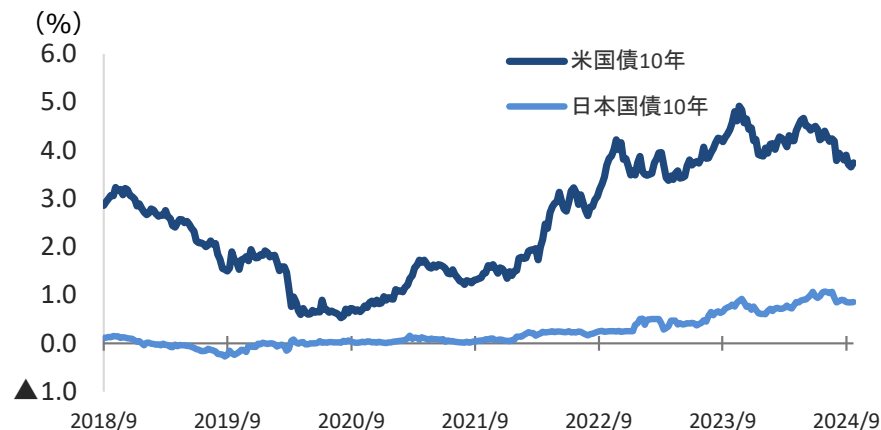


安定的な利回りの確保

<グループインカム利回りの推移>



(参考) 市中金利推移



DFG運用の強み

- 専門性高い運用チームと、外部委託先との強固な連携体制が、運用環境に応じた機動的な投資戦略の策定・実行を可能とし、マーケットを上回るリターンを実現

リターンの再現性高い運用体制

- コロナやリーマンショックなど、幾つもの相場変動を経験し、サイクルを通じて安定したリターンを出してきたチーム



Donald Sherman
DFG CEO



Stephan Kiratsous
DFG COO



Vincent Kok
DFG CIO

- 幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実行
- TMHDとも協同し、ポートフォリオ全体の信用リスクを一定の枠にコントロール

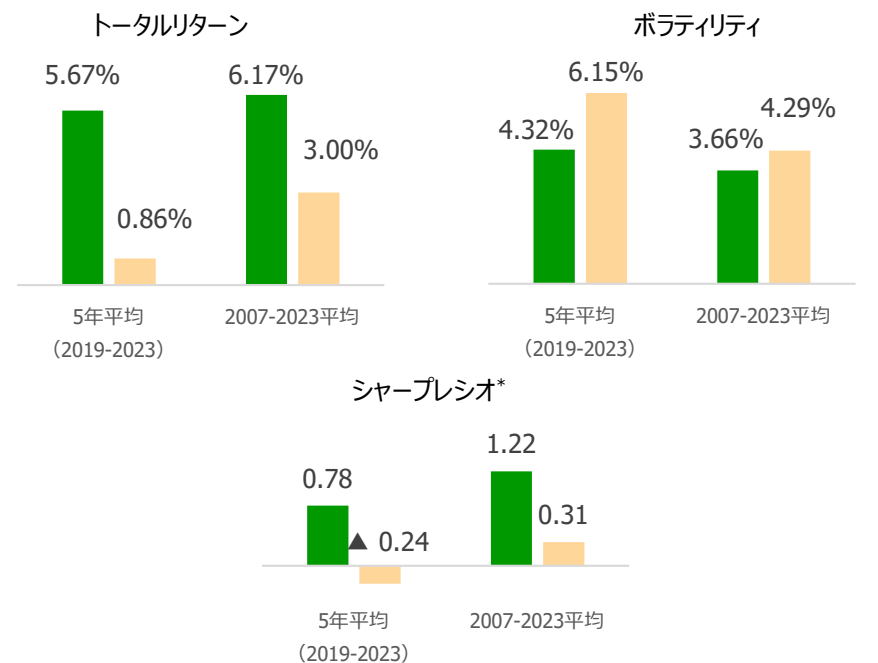
外部委託先との強固な連携体制

- 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**
- **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

運用原資は長期・予測可能な保険負債

- 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

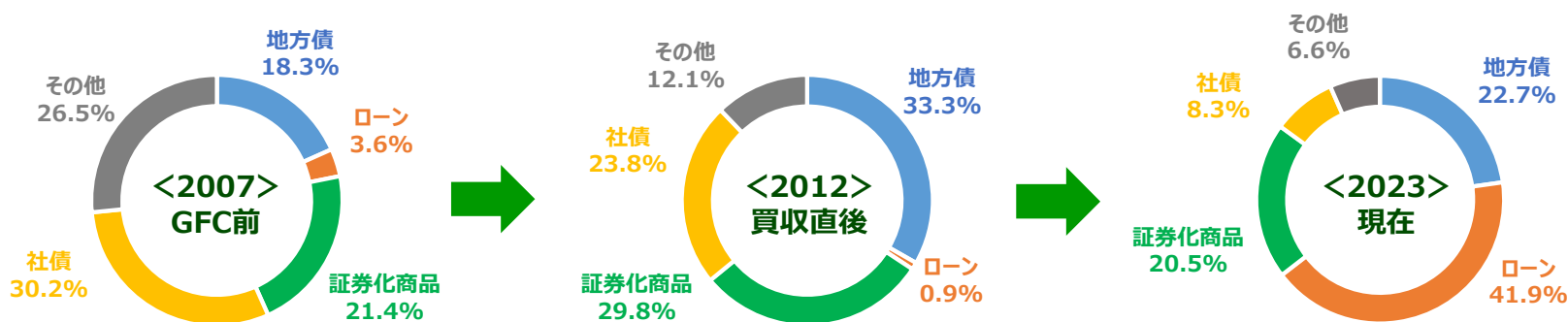
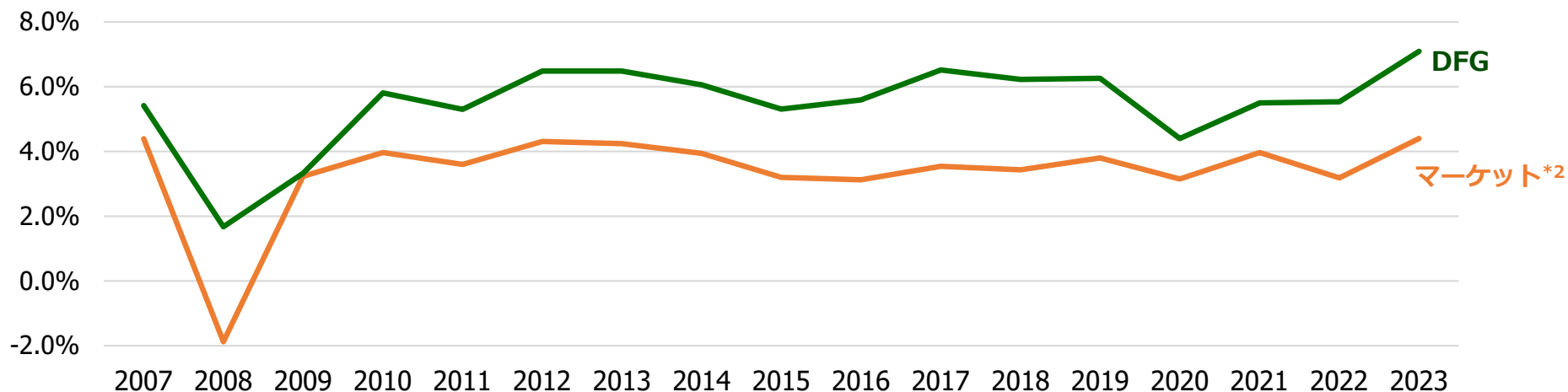
<インデックス対比の実績>



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

北米資産運用の現状

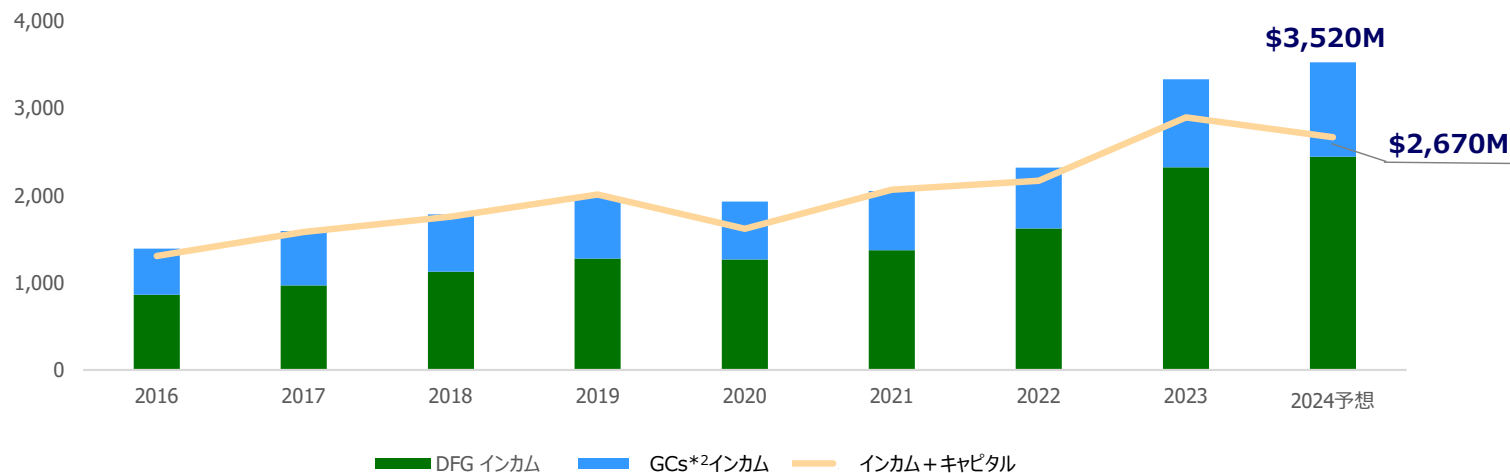
- インカムは、イールドを概ね維持しつつ、AUMを拡大することで、引続き好調
- キャピタルを含むトータルリターンは、CREローンにおけるCECL引当増加等を主因に、通期予想を ▲\$600M下方修正

北米拠点全体のトータルリターン*1 (税前・\$M)

	2024年度 年初予想	2024年度 修正予想	増減
インカム	3,510	3,520	+10
キャピタル	▲240	▲850	▲610
(うちCECL)			
(うち減損)			
合計	3,270	2,670	▲600

	2023年度 実績	2024年度 修正予想	増減
インカム	3,330	3,520	+190
キャピタル	▲430	▲850	▲420
(うちCECL)	▲260		
(うち減損)	▲160		
合計	2,900	2,670	▲230

(ご参考) 北米拠点全体のトラックレコード*1 (税前、\$M)



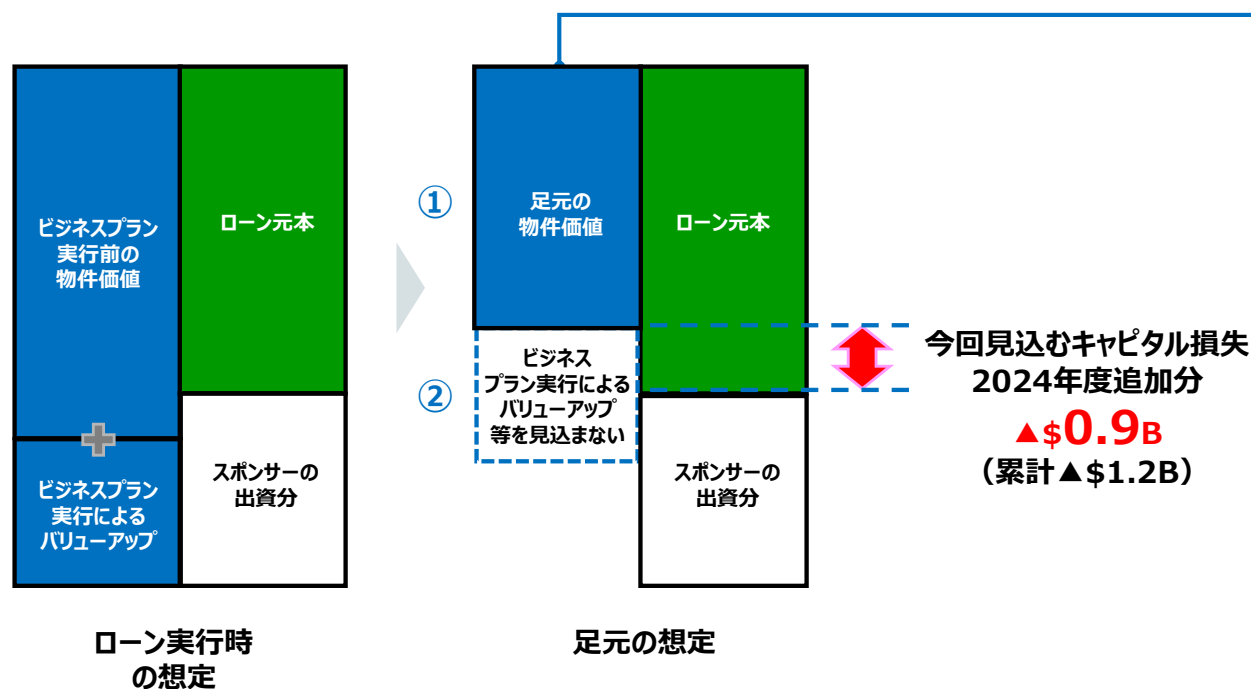
CREローンにおけるキャピタル損失

11/19 決算電話会議資料 再掲

- CREローンをめぐる足元の厳しい環境（在宅勤務の定着、金利・インフレの高止まり）を踏まえ、2024年度の修正予想には、追加で▲\$0.9B*¹のキャピタル損失*²を織り込んでいる
- 当該前提は、足元の物件価値をベースに、将来の不動産市況の回復、スポンサーのビジネスプラン実行、スポンサーによる債務保証*³、不調時のワークアウトによる回復、の全てを見込まないという、保守的なもの
- 実際には、物件が強制売却（投げ売り）されない単独レンダーの強みを活かし、ワークアウトによる回収を実行していく（以降も、状況に適切に対応する）

*1: 実際に計上可能な金額は、監査法人と協議の上、決定される *2: CECL引当および今後計上する可能性のある減損の合計 *3: 一部のリコースローンが対象

<ローン元本に対する物件価値の想定（図はキャピタル損を計上する物件のイメージ）>



<足元の物件価値の算定方法>

- ① 全案件で物件価値を個別算定。第三者による鑑定等、信頼度の高い算定手法に加え、鑑定価格を取り付けられない物件に対しては、業界対比で保守的な割引率を用いて算定する等、信頼性と保守性を確保
- ② 上記に加え、将来の不動産市況の回復、スポンサーのビジネスプラン実行、スポンサーによる債務保証、不調時のワークアウトによる回復等を織り込まず、更に保守性を確保

取組進捗① 防災・減災領域

- 防災コンソーシアムCOREをはじめとしたグループ内外のケイパビリティを活用し、多様なソリューションを提供
- 高い技術力を有するID&Eが加わることで、防災・減災領域のソリューション提供力は大幅に強化される

主な事業領域

① 事前防災（リスク評価・対策実行）

保険事業を通じて培ってきたリスク評価サービスに加え、リスクへの事前対策ソリューションをパッケージとして提供

② 事後復旧・減災（復旧・維持管理）

保険金支払による現状復旧に留まらず、事故後の顧客接点を活用して再度災害防止ソリューションを提供

③ リスク情報プラットフォーム

データ提供による収益化、データを活用した自社ソリューションの高度化を実現

具体的なソリューション・取組事例

防災備蓄品ソリューション（24年1月～）商品拡充

- 外部パートナーと連携し、全国各地の防災備蓄品推進を支援。商品ラインナップも拡充し、企業・自治体ごとに必要物資をパッケージした商品の提供を開始



土砂災害リスク調査・対策支援サービス（24年6月～）NEW

- 産業用地を中心に、土砂災害リスクに対する高精度なリスク評価を行い、調査結果を踏まえた適切な対策工（斜面の復旧等）の設計や、危険箇所の管理方法を提案



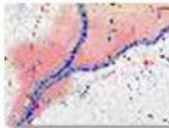
対策実行パッケージ（24年5月～）

- 地震・水災・土砂災害等のマルチペリルに対し、リスク評価や事前対策のソリューションをパッケージで開発・提供。水災対策を中心に製造業等で活用開始



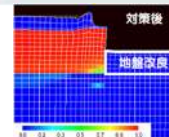
水災ハード対策コンサルティング（24年10月～）NEW

- 過去水災に罹災した事業者や水災リスクが高い事業者に対して、具体的なハード面の対策を費用対効果と共に提案し、対策導入をサポート



液状化被害低減対策サービス（24年5月～）

- 液状化被害に遭った事業者に対して、迅速な復旧および再発防止に繋がる最適な調査や工法の提案を行うコンサルティングサービス



リスク情報プラットフォーム（23年4月～）

- 災害関連データ（自然災害、衛星画像等）や保険金支払データをベースとしたリスク情報の提供
- リスク情報プラットフォームの災害関連データを活用したソリューションを開発・提供



- 長年、日本・世界各国の公共事業で培った高い技術力をもとに、社会の強靱化に直結するソリューションを保有
- 当社の強固な顧客基盤・ネットワークを通じて、ID&Eが有するサービス・ソリューションを国内外のお客様へ提供しながら、「民間防災」分野の新たなソリューションを共創していく

ID&Eホールディングスの概要

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 高い技術力や安定した事業基盤をもつ、建設コンサルティング業界の国内トップ企業
- 防災・減災にとどまらず、ID&Eホールディングスの3つの事業領域全てが当社事業とのシナジーを創出する



- 設立年 1946年（日本工営株式会社の創業）
- 本社/事業展開 東京都千代田区
国内46拠点、海外43拠点（アジア、欧米、中東・アフリカ、中南米）
- 主要財務情報 売上収益：1,589億円 / 当期利益：96億円（2024年6月期）
- 資本金 75億円（2024年10月25日現在）
- グループ連結従業員 6,648名（2024年6月30日現在）

<主要事業>

	コンサルティング事業	都市空間事業	エネルギー事業
24/6期実績	売上 854 億円 営業利益 106 億円	売上 444 億円 営業利益 19 億円	売上 279 億円 営業利益 24 億円
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 160以上の国・地域において、社会資本整備の事業を展開 河川・水資源、防災・減災、交通計画、地質・地盤、計画立案、設計などのコンサルタント事業を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 土木・建築にまたがる技術と経験を活かし、都市の総合的プロデュースに関わることで、サステナブルな都市・地域づくりを展開 都市再生、都市整備、建築、社会基盤、用地補償などのコンサルタント事業を推進 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーを核に、一貫した体制と技術力で多様なニーズ・新たな価値創造を展開 エネルギーマネジメント（蓄電池、省エネサービス等）、水力発電所・変電所システム、電気設備工事、電力コンサルティングを推進
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 中央省庁、地方自治体、JICA、民間企業 等 	<ul style="list-style-type: none"> 中央省庁、地方自治体、民間企業 等 	<ul style="list-style-type: none"> 電力会社、地方自治体、民間企業等
競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い技術分野の総合力とネットワーク 高い技術力を持つ人材 最先端の研究開発 等 	<ul style="list-style-type: none"> 土木と建築を融合した提案力 分野横断によるまちづくり 地域に根差した課題解決 等 	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップのエネルギーサービス提供 欧州で培ったエネルギーマネジメント 等

ID&Eホールディングス TOB概要

11/19 決算電話会議資料 再掲

公開買付者	▶ 東京海上ホールディングス株式会社
対象者	▶ ID&Eホールディングス株式会社
買付け等の期間	▶ 2024年11月20日（水）から2025年1月15日（水）まで（35営業日）
買付け等をする株券等の種類	▶ 普通株式（ただし、対象者が所有する自己株式及び東京海上日動火災保険株式会社所有株式を除く）
買付け等の価格	▶ 1株あたり6,500円
PBR	▶ 1.17倍
買付予定株数上限	▶ 無し
買付予定株数下限	▶ 9,988,600株
公開買付総額	▶ 97,809百万円
公開買付代理人	▶ 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 ▶ auカブコム証券株式会社
スクイーズアウト手続き	▶ 当社は、公開買付けによりID&Eホールディングス株式の全てを取得できなかった場合、公開買付けの成立後、ID&Eホールディングス株式の全てを取得することを目的に、スクイーズアウト手続きを実施することを予定

- 公開買付けの結果次第では（又はスクイーズアウト手続きが実行された場合には）、東京証券取引所の上場廃止基準に従い、所定の手続きを経て、ID&Eホールディングス株式は上場廃止となる可能性がある
- その他詳細情報は、2024年11月19日公表の「ID&Eホールディングス（証券コード：9161）に対する公開買付けの開始に関するお知らせ」およびその他開示資料をご参照

取組進捗② モビリティ領域

- 新規ソリューションの開発・展開、既存ソリューションの機能強化を推進
- 物流を取り巻く社会課題解決に向けて、「物流コンソーシアム baton」を設立

主な事業領域

① 個社単位での効率化・高度化

- IoTやデジタルサービス導入を通じて、移動・運送の課題解決やリスク・コストを最適化
- クルマの活用法、ドライバーの働き方を最適化

② 業界単位での標準化・最適化

- 中継輸送や共同配送等、個社単独では解決が困難な業界全体の課題を解決
- 企業同士を結び合わせて新しい価値を共創

③ 移動・交通・物流データプラットフォーム

- 車両・ドライバー・荷物・拠点等のデータを収集し、潜在的なムダを削減
- データ活用により新たなサービスを展開

具体的なソリューション・取組事例

ドライバーマネジメントサービス・健康管理ソリューション (24年度下期～) **NEW**

- 事故防止を目的にドライバーの健康状態の推移を簡単に記録・把握し、適切な対応を支援
- ドライバー勤怠情報の自動連携や荷待時間の短縮ソリューションとも融合を予定



フリートマネジメントサービス「MIMAMO DRIVE」(23年10月～) **機能拡充**

- IoTデバイス等を用いて、位置情報・走行履歴等をリアルタイムで可視化し、日報・月報作成や安全運転指導等の管理業務を効率化
- アルコールチェックの改ざん防止機能を追加 (24年度下期～)



自動運転導入・運行支援パッケージ「Hawk SafEye」(23年6月～)

- 自動運転レベル4導入事業者向けに、「リスクアセスメント」「遠隔監視・インシデント対応」「保険」を組み合わせて提供、安全な導入から運行をパッケージで支援



需要予測・ロス削減ソリューション (24年度下期～) **NEW** True Data

- True Data社と協業し、小売・消費ビッグデータや移動・物流データにおける一タ等を活用して、返品・廃棄等の物流ロスの削減や、商圈分析・販促活動等におけるムダの削減を支援



交通事故発生リスク可視化・対策支援 (23年4月～)

- 当社の事故関連データや外部データを活用し、リスクマップや潜在危険度予測モデルを開発、行政等の交通事故削減の取り組みを支援



物流コンソーシアム baton

2024年11月、大手特積事業者を中心に、11法人で設立

これまでの垣根を超えた業界連携を図り、企業横断型の中継輸送やドライバーにやさしい環境構築を推進

取組進捗③ ヘルスケア領域/脱炭素領域

5/24 IR説明会資料 再掲

● 「ヘルスケア」「脱炭素」領域のソリューション提供に向け、準備会社を設立

「ヘルスケア」領域

2023年4月
準備会社設立

- 人生100年時代において、国民医療費の負担増大・労働力人口の減少などの社会問題が深刻化し、健康寿命の延伸が喫緊の課題となる中、ヘルスケア領域をスコープとした事業を計画

今後の取組み

ポイント1 「未病・予防」領域へフォーカス

- 保険事業との親和性および当社パーパスを踏まえ、「未病・予防」領域にフォーカスした事業を展開していく

ポイント2 「エコシステム」の構築

- 健康診断を起点とした、健康度を改善するエコシステムを構築。企業や団体における労働生産性の向上、ウェルビーイング経営に貢献する
 - ✓ 健康状態の可視化や健康行動の促進を図り、定年延長や働き方の変革を見据えた「からだ」と「こころ」のコンディションケアを支援
 - ✓ 構成員の退職後も生涯に亘って健康をサポート
 - ✓ 医療機関や改善事業者とのオープンな連携を図り、一人一人に合致した健康度改善サービスを提供

ポイント3 「データ」の活用

- 蓄積されたヘルスデータを活用した事業を創出し、高い資本効率と収益性を維持しつつ、新たな価値を社会に提供していく

「脱炭素」領域

2024年2月
準備会社設立

- 脱炭素社会の実現に向けて、脱炭素化に課題を抱える国内SMEに対し、脱炭素経営支援サービスを通じて、脱炭素の入り口から指南・伴走役となり、脱炭素化を推進していく

今後の取組み

<想定しているサービス事例>

事例1 脱炭素コンシェルジュサービス

- マーケットホルダー等と連携し、企業の脱炭素化に必要な「知る・測る・減らす」機能をワンストップでSMEに提供する
 - ✓ **【知る】** 専門家無料相談サービスの提供
 - ✓ **【測る】** CO2排出量の可視化・計画策定レポートの提供
 - ✓ **【減らす】** 省エネ・省コストに繋がる最適なソリューションベンダーを紹介

事例2 再生可能エネルギー供給サービス

- 再エネメニューを組み合わせた様々な電力プランの提案により、お客様の再エネ導入を後押しする

(ご参考) Embedded Insuranceの展開 (保険事業の進化)

- パートナー企業のサービスへの組込型保険 (Embedded Insurance^{*1}) や、プラットフォーム上の各種データを活用した新たな保険商品を展開
- 多様な業界での成果事例創出を加速し、今後拡大が見込まれる市場を取り込んでいく

推定市場規模とケイパビリティの拡張

推定市場規模

- 全世界のEmbedded Insurance市場は今後拡大が進み、2030年には推計75兆円超の市場を見込む
- 通信・決済・EC・ネット金融など、独自の巨大経済圏を有するメガプラットフォームや、保険と親和性の高い商品・サービスをWeb上で提供する事業者向けに組込型保険を展開

ケイパビリティの拡張

boltech社との協業

世界30ヶ国以上で展開するboltech社のプラットフォームを活用し、新たな保険加入プロセスを構築。北米・シンガポール・タイで展開。



Finatext社との協業

Finatext社のSaaS型システムを活用し、デジタル完結型の保険加入プロセスを構築。GA Technologies社の不動産投資サービス「RENOSY」上で組込型火災保険を提供。



Tokio Marine Xの活用

Embedded Insuranceに最適な保険商品を機動的に提供可能なデジタル少短を設立。ビジネスパートナーに合わせて複数特約の脱着が可能な生損保一体型保険「総合生活支援保険」の開発を行い、これまでに7商品を提供。



グローバル
市場推計
75兆円超
(2030年以降)

具体的な成果事例

個人配送事業者向け保険の提供 (日本)

24年7月～提供開始

Tokio Marine Xにて、東京海上日動が運営する個人配送事業者向けプラットフォーム上で、当該事業者向けに「インカムプロテクションforドライバーズ」を提供

「ドコモの熱中症お見舞金保険」の提供 (日本)

24年6月～提供開始

Tokio Marine Xにて、NTTドコモ社と協業し、「d払い」アプリから加入ができる「ドコモの熱中症お見舞金保険」を提供

モバイル端末保証の提供 (米国)

24年1月～提供開始

World Trips社^{*2}とboltech社が協業し、オンライン旅行保険の加入プロセスにモバイル端末保証を組込み提供

デジタルウォレット上での保険販売 (タイ)

24年8月～提供開始

タイの大手デジタル決済事業者提供のE-ウォレットアプリ(True Money)上で個人向け医療保険を提供

ECユーザー向けローン保証 (マレーシア)

25年度提供開始予定

東南アジア最大手Eコマース(Shopee)上で提供されるローンの申込者向けにローンプロテクションの提供予定

*1: 保険商品をパートナーとなる事業者の商品・サービスに組み込み、一つの商品・サービスとして提供するもの

*2: TMHCC傘下の旅行保険に特化したグループ会社

(ご参考) AI/データの活用に関する取組み

- グループ全体であらゆる業務プロセスでAI/データを活用していく
- AI/データ活用に伴う各種リスクに対応するため、ガバナンスの各種方針・ルール策定や運用体制を構築
- 日米の最先端研究を進める大学との共同研究等、社外とも広く連携を強化

AI/データ活用例

下記以外にも、順次活用業務を拡大

取組領域1 営業支援ツール「マーケットインナビ」の導入 24年8月開始

中小企業経営者との対話から生成AIが経営課題を抽出し、解決策を提案するツール「マーケットインナビ」を導入し、迅速かつ効果的に営業を支援

取組領域2 照会応答「AI Search Pro」の導入 24年11月導入予定

保険商品の補償内容や契約手続き等に関する代理店からの問合せに対し、対話型AIが回答案を生成するツールを導入し、営業部店の業務を効率化

取組領域3 高リスクの保険契約選定 24年度導入予定

過去のロスヒストリーや補償内容、ハザード情報等を基にリスクポテンシャルの高い契約を検出する機械学習モデルを開発

取組領域4 システム開発・プログラミングにおける活用 24年度下期順次展開

システム開発のうちプログラミング実施工程において、生成AI活用による新規開発時のプログラミング工数の44%削減を実証、今後順次展開予定

取組領域5 不正請求の検知における活用(インドネシア) 24年4月開始

Eコマース事業向けの不正請求検知ソリューションを導入し、リアルタイムの物流出荷情報や画像データ等をAIで分析することで、保険金の不正請求を検知・削減

取組領域6 契約引受業務における活用(米国) 24年9月開始

PHLYにおいて、法人向け賠償責任保険引受時に精査が必要な書類のレビューに生成AIを導入し業務時間を50~80%削減見込

AI/データガバナンスへの対応

- AI/データ活用に伴い増大するリスクに対して、ガバナンスとシステム両面で対策を推進
- 国内外の法規制等を踏まえた規約・ルールの整備とともにグループベースで運用・モニタリング体制を構築

社外における提言・発信

- AIガバナンス協会の理事社を23年12月から務め、政策提言等を実施
- FDUA^{*1}で生成AIワーキンググループのグループ長を務め、生成AIガイドラインを24年8月末にリリース

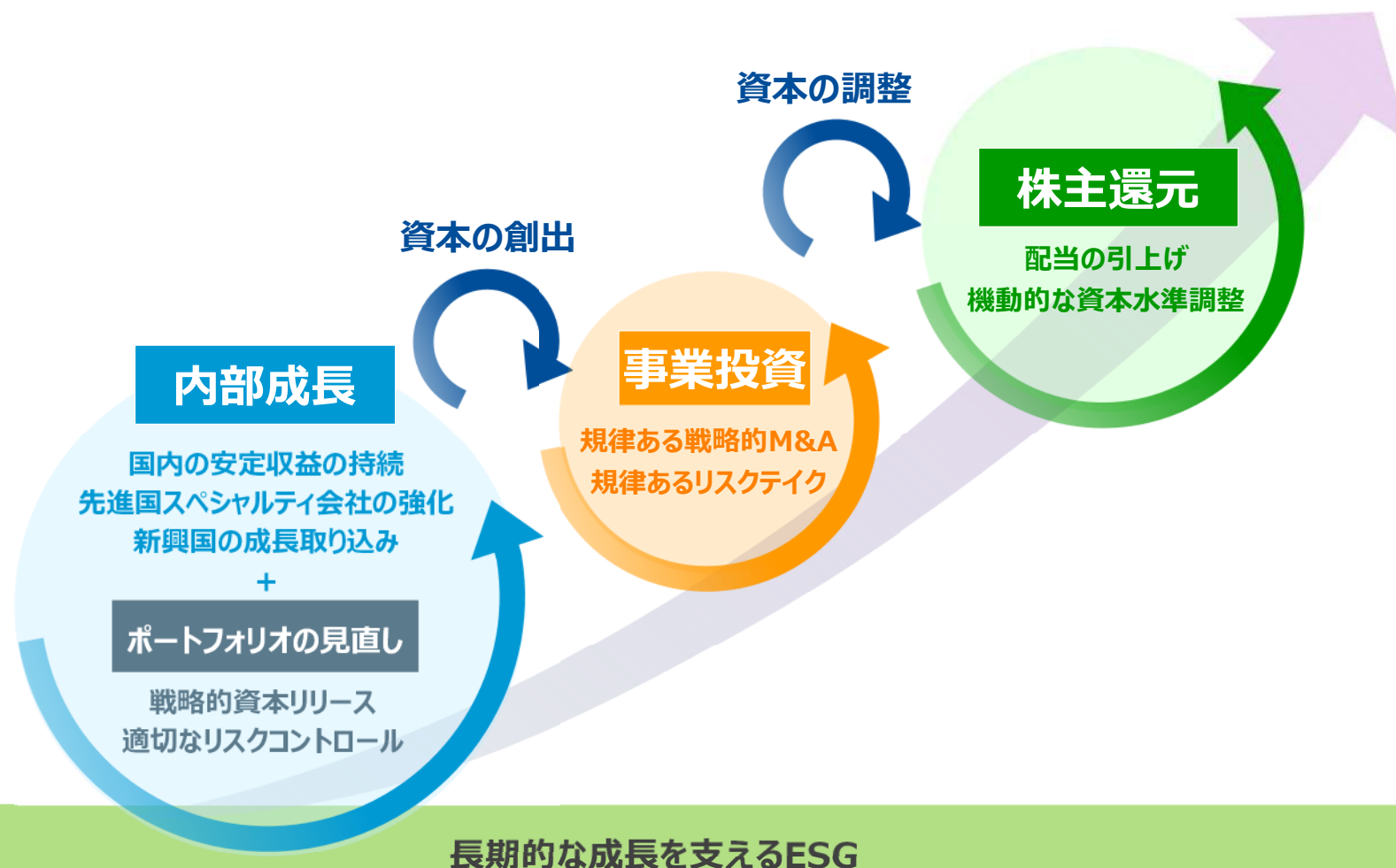
先端AI研究

- 24年9月設立の慶應AIセンター^{*2}の共同研究に参画
- 自然災害リスクに対するAI活用の研究等、中長期的な研究を実施

規律ある資本政策（資本循環サイクル）

5/24 IR説明会資料 再掲

- 当社は、創出した資本を、ROE向上に資する事業投資・リスクテイクに充て、良質な案件に恵まれなければ、自己株式取得を実行している
- 政策株式の売却は、純資産に元々含まれている含み益を実現するもの。規律ある資本政策（資本循環サイクル）を通じて、当社の企業価値を向上させていく

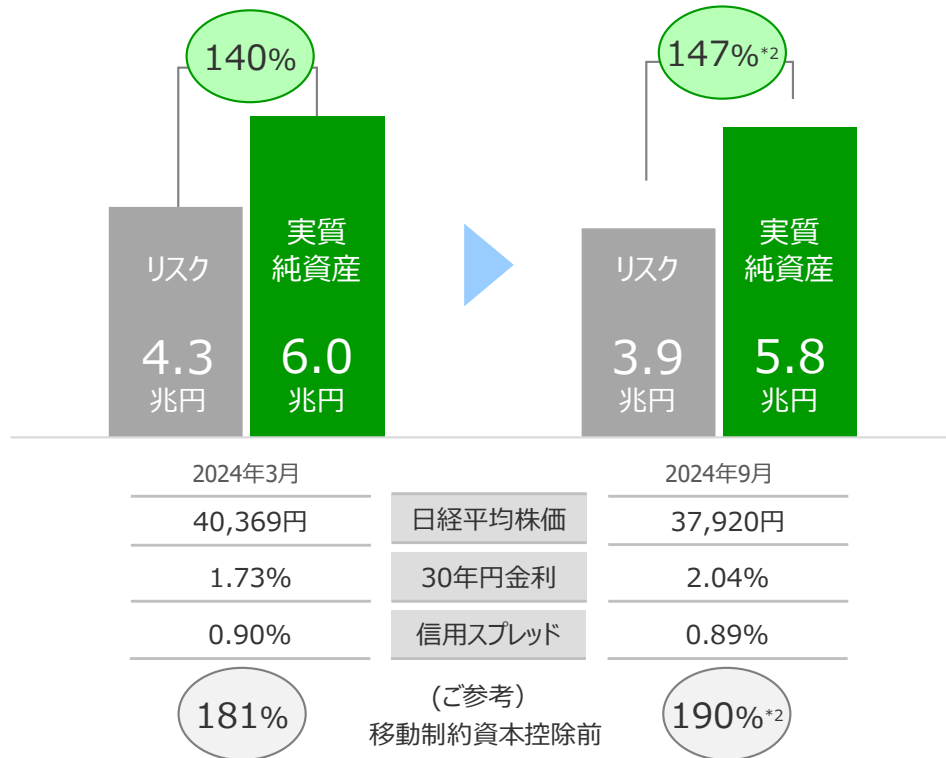


規律ある資本政策 (ESR)

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 上期の利益貢献に加え、政策株式の売却加速等により、2024年9月末のESRは147% (自己株式取得反映後144%)

ESR*1の推移



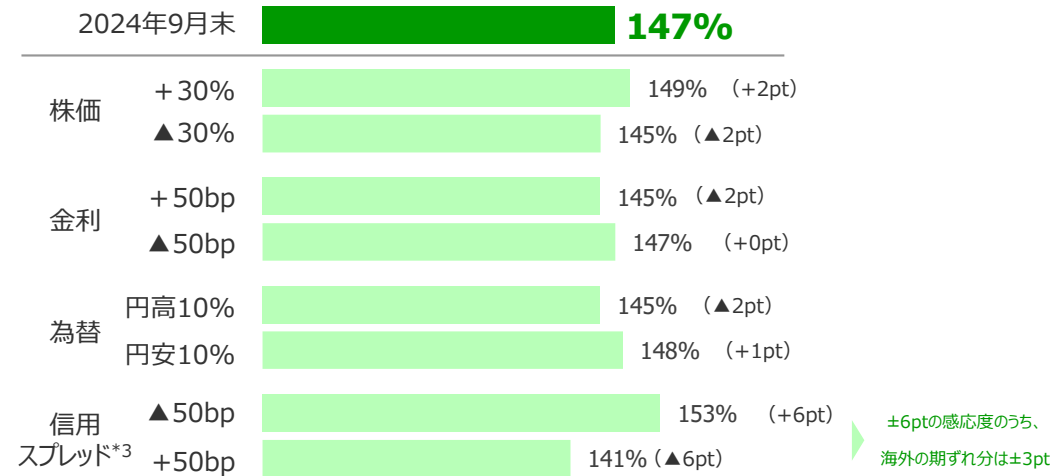
実質純資産増減要因

- ➡ 上期修正純利益の貢献
- ➡ 政策株式の株価下落
- ➡ 株主還元
- ➡ 円高進行

リスク量増減要因

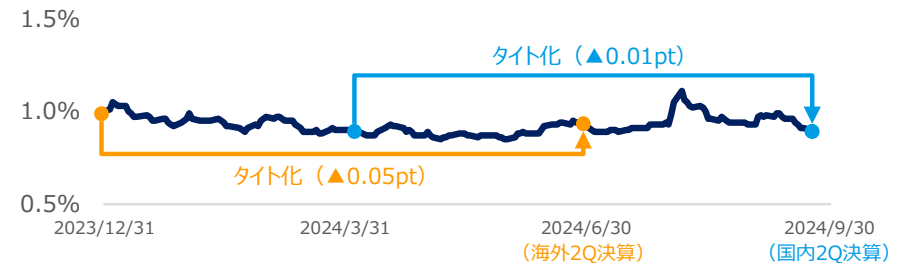
- ➡ 政策株式売却
- ➡ 政策株式の株価下落
- ➡ 円高進行

ESRの感応度 (パラレルシフトが前提)



株価：政策株式の売却を大幅に加速
 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 (23.12末と24.6末) の残高

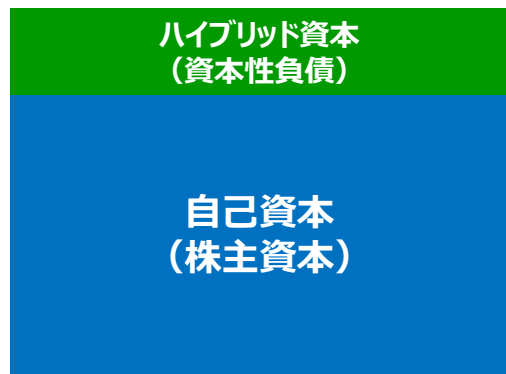
*2: 下期の自己株式取得1,200億円実施後のESRは144% (移動制約資本控除前は187%)

*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

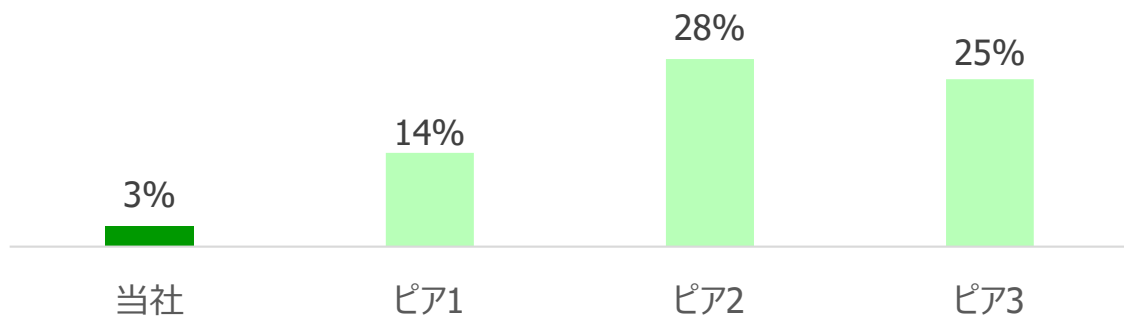
柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

- 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



規律ある戦略的M&Aの実行

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)

社会課題解決に向けた直近の貢献事例

- 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への貢献」と「当社の持続的成長」を両立してきました。この取り組みは、全世界でますます加速している

世界各国

再生可能エネルギー事業の引受を専門とするGCubeやTMNFを中心に、脱炭素社会への移行を支援する保険事業を拡大



2023年度 2026年度目標
355億円*1 ▶ **450**億円

*1: 脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険 (洋上風力や太陽光をはじめとした再生可能エネルギー事業者向けの保険)

米国 Matrix

育児介護休業法に対応する、従業員の休職マネジメントサービスを提供。企業の人的資本経営、従業員のウェルビーイングの向上に貢献

顧客従業員数 累計
900万人超 全米 **第1位***2

*2: 調査会社Spring Consulting社調べ

米国 TMHCC

サプライチェーンの寸断時の不着・遅延による損失をカバーする、パラメトリック型の貨物保険を開発・提供開始



日本 TMNF

社会課題解決の取り組みが各領域で進展
 2024年度からはレジリエンスを加えた5分野に領域拡大

5分野合計
+970億円

	GX 	ヘルスケア 	中小企業 	サイバー 	レジリエンス
2024-2026年 増収額 計画値*3	+190 億円	+170 億円	+380 億円	+50 億円	+170 億円

*3: 現中計期間(2024-2026年度)における、2023年度対比の保険料増収額の累計 (概算)

欧州 TMK

カーボンプレジット市場の拡大を促進する保険を外部の保険専門代理店と共同開発し、販売を開始



タイ TMSTH

自動車保険の契約更新時に現車確認を遠隔で行うシステムを開発・導入。手続きの利便性向上により更新漏れを防ぎ、無保険自動車の減少に貢献



「社会的価値」定量化の挑戦

- 保険やソリューションの提供等を通じて、「人的被害の回避」や「財物の被災防止」、「事業継続/早期復旧」といった、社会やお客様に提供している「社会的価値」を、定量的に可視化することにも挑戦*1
- 社会やお客様に提供している「社会的価値」と、お役に立った結果として向上する当社の「経済的価値」の双方を意識した事業運営を行うことで、様々なステークホルダーと共に、これらの拡大・成長をめざす

*1: まずは「災害レジリエンス向上」に貢献する様々なサービスについて、定量化の取組みを進めている。
下記は、その一部事例を紹介しているものであり、今後の検討状況に応じて、開示事例は変更する可能性がある

定量化の事例①: PHLYSense

- 米国PHLYにおいて、気温湿度センサーの配布・活用を通じた、**水漏れや凍結等の事故防止サービス (PHLYSense) を提供*2**
- 利用者は、水漏れや温度変化を迅速に把握することが可能となり、**事故防止・低減に貢献**
- 2023年度は下記の通り、**約\$15Mの損害防止効果**があったと試算している



建物・財物の
損害額削減効果
(2023年度)

約\$15M

被害を防止・低減できた件数*3

約300件

1件当たりの財物・建物の単価*4

約\$50K

*2: 2023年度までに29,800台のセンサーを配布 *3: PHLYSenseのアラートの効果によってロスの発生を防いだケースを集計 (お客様からアンケート形式でヒアリング)

*4: それぞれのケースについて、アラートがなかった場合に生じたであろう損害額を、物件種別別・物件規模別・事故種別等によって分類した過去の事故データ等を活用し、1件ごとに具体的に算出 (上記はその平均値)

定量化の事例②: Hollard

- 南アHollardにおいて、低所得者層が密集して住む集落を中心に、火災保険と火災報知器の普及に尽力
- 利用者は、火災発生の兆候を迅速に把握することが可能となり、**早期の消火や延焼拡大防止等に貢献**
- 2023年度は下記の通り、**約2億円の損害防止効果**があったと試算している



建物・財物の
損害額削減効果
(2023年度)

約2億円

被害を防止・低減できた件数*5

約630件

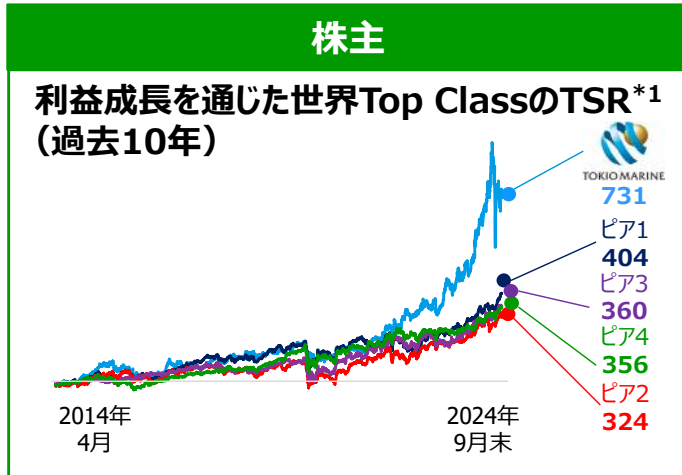
1件当たりの財物・建物の単価*6

約30万円

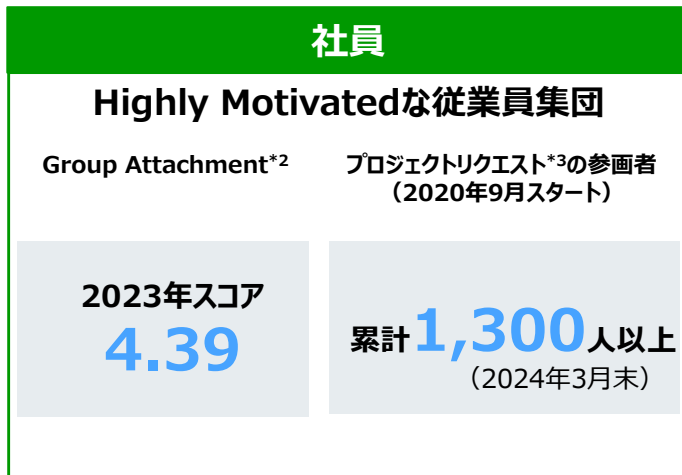
*5: Hollardグループの防災会社であるLumkani社による推定 *6: 南アフリカの低所得者が密集して住む集落の建物・家財を再購入できる価格 (保険金データを基に算出)

ステークホルダーとの“Win-Win”

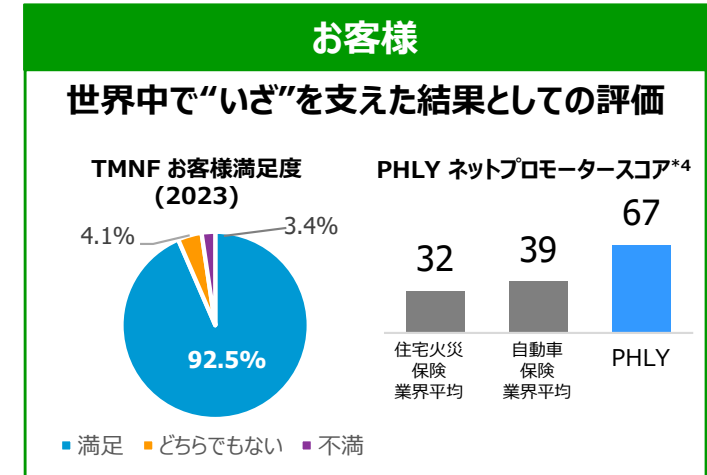
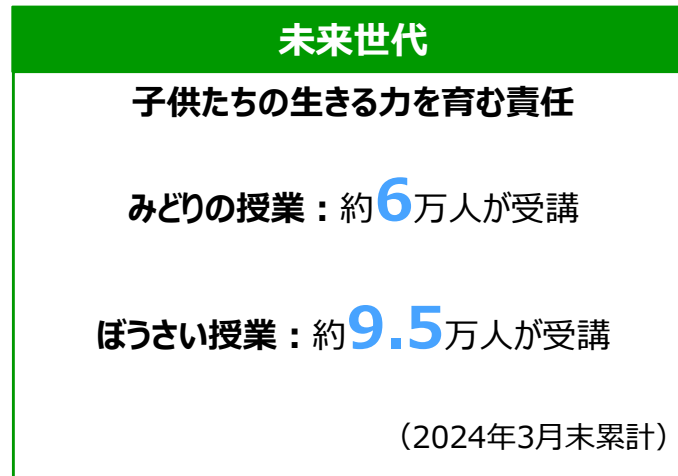
● パーパスを起点に、全てのステークホルダーへ価値をお届けしていく



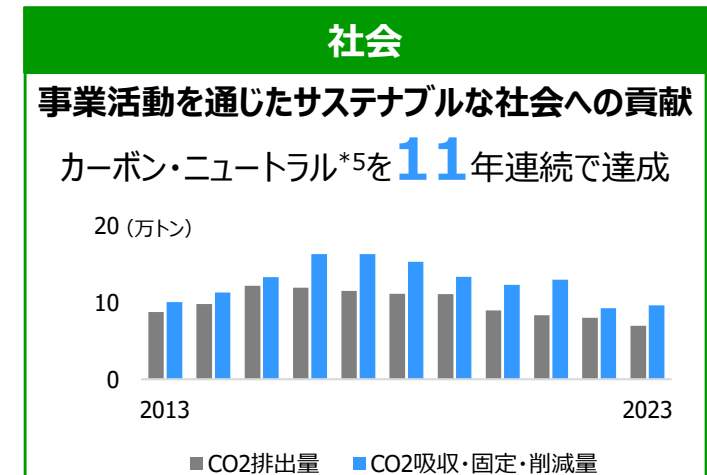
*1: Total Shareholder Return (TSR) : 配当再投資後のキャピタルターン、2014年4月1日の株価を100とした指数
ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich



*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



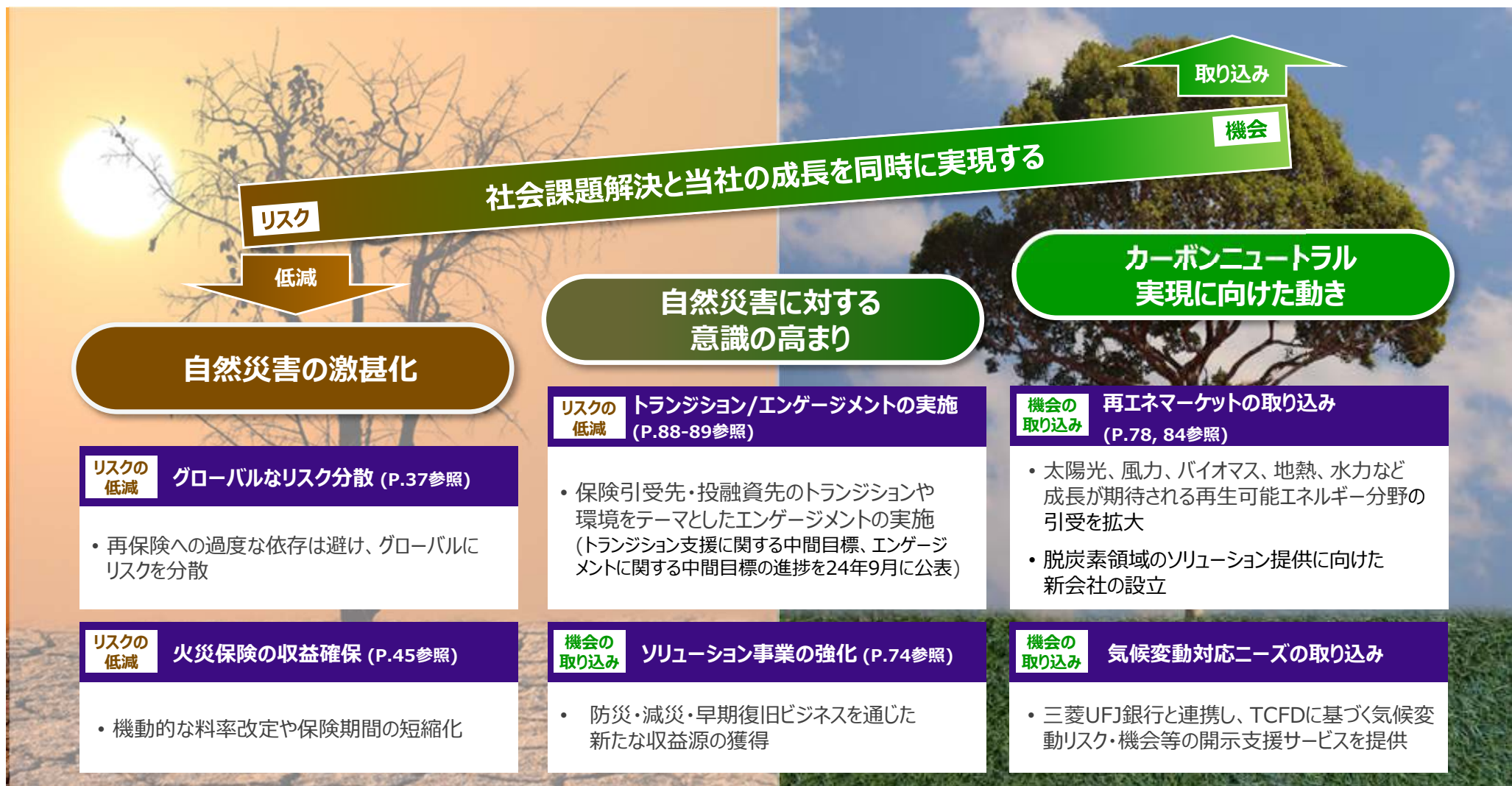
*4: 出典 : NICE Satmetrix 2023 Consumer Net Promoter Benchmark Study



*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))

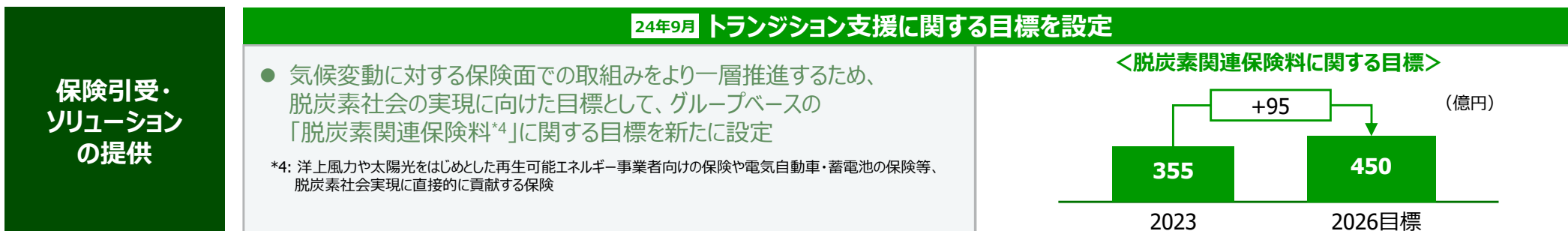
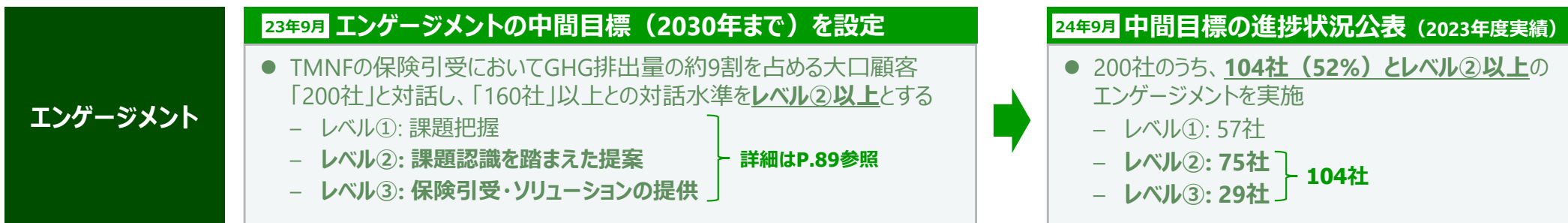
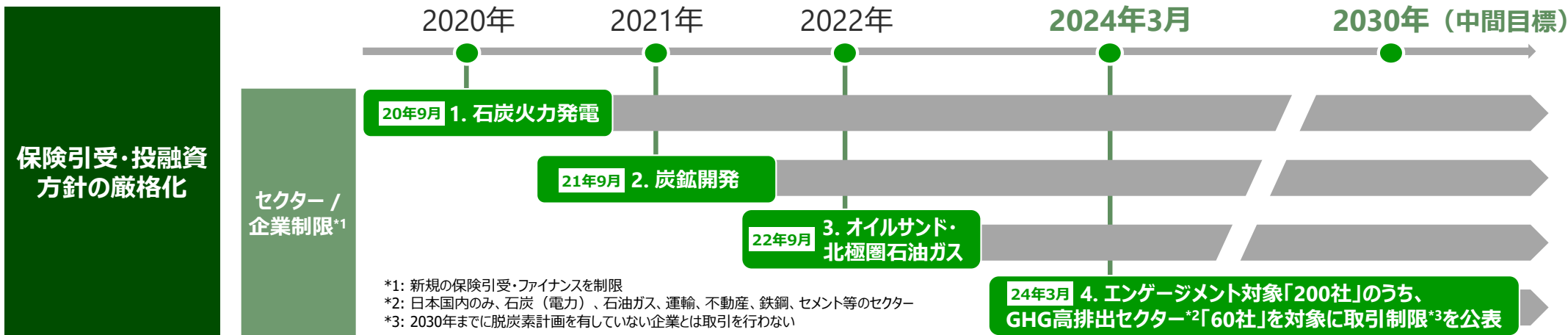
気候変動への対応

- 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」「ソリューション事業の強化」等を実行し、社会的価値と経済的価値を同時に高めていく



気候変動に対する取組み

- 従来より保険引受・投融資方針の厳格化など取組みのレベルアップを図っているが、GHG高排出セクターへの取引制限の導入(24年3月)、エンゲージメントの中間目標に関する進捗の公表(24年9月)、トランジションに関する目標の設定(24年9月)などを新たに実行。2050年カーボンニュートラルに向け取組みを加速させる



気候変動に対する取組み事例（エンゲージメント）

- 深度あるエンゲージメントを通じて、「お客様の脱炭素化を推進する新たな取組み」に貢献する保険商品・ソリューションを提供している

エンゲージメントのレベル

レベル①

課題把握

レベル②

課題認識を踏まえた提案

レベル③

保険引受・ソリューションの提供

お客様の脱炭素化推進への新たな取組み

陸運業社A（東証プライム上場）

- 外部ステークホルダーからの期待に応えられる、GHG排出量削減に関する目標の設定や具体的な施策の実行が課題

- 当社専門チームによる脱炭素の取組み強化（ICP*の策定、定量目標の設定、情報開示の充実など）に関するコンサルティング・サービスを提案

以下ソリューションを提供

- 排出量削減などの定量目標設定の支援
- ICP*の策定支援
- TCFD提言に基づいた情報開示の高度化支援

- GHG排出量の削減目標を総量単位で設定
- ICP*を策定し、M&Aや設備投資の判断基準に脱炭素の視点を導入

電力事業社B（東証プライム上場）

- 新しく開始する再エネ発電事業の資金調達にあたって、適切な自然災害リスクの評価が課題

- 当社独自のノウハウを活かし、再エネのプロジェクトに関わるリスク評価と必要な保険を提案

以下保険商品・ソリューションを提供

- 再エネ事業のリスク評価・保険調達に関するアドバイザー
- 発電施設の工事フェーズのリスクに対応する保険商品

- 新たな再エネ発電事業の開始などを受け、事業活動に係るGHG排出量の削減目標達成を前倒し
- 2050年ネットゼロ達成に向けたロードマップを改定

*: Internal Carbon Pricing = 社内炭素価格の意味。企業や組織が自らのGHG排出量に対して内部的に価格を設定し、その価格をもとに意思決定や投資判断を行う手法

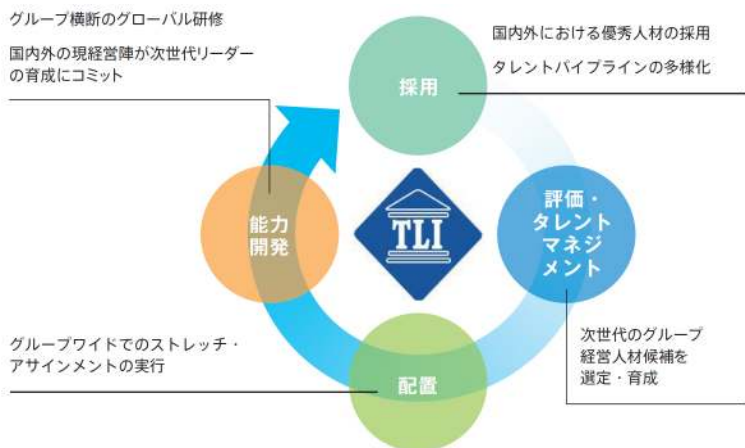
次代の経営人材の育成

- 2023年4月から当社独自のプログラムを持つTLI (Tokio Marine Group Leadership Institute) が始動。グループの経営リーダー、グローバルマーケットで高い競争力を持つ人材を育成し、次代に経営のバトンを繋いでいく

TLIを軸に据えた次世代の経営人材育成

目的	社会・公共の発展に貢献できる経営リーダーへの成長
キードライバー	東京海上グループの精神の伝承 <ul style="list-style-type: none"> ■ 現経営陣が次世代経営リーダーに期待や思いを直接伝え、歴史の中で受け継がれたグループ精神を受け取る
	事業を一気通貫で運営する経験 <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の断片的な機能ではなく、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える
	所属組織を超えた高い視座の獲得 <ul style="list-style-type: none"> ■ 自身がホームグラウンドとするビジネスを超えて、世界の保険マーケットや新たな事業領域への深い洞察を持ち、グループ横断の戦略 / めざす姿を紡ぐ

<具体的な取組み>



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プログラム**を組成
- **国内外の経営陣がコミット**し、当社グループに息づく“パーパス”をバトンリレー
- **グローバルリーダー育成の叢智を世界中から結集**し活用



(2023年7月 海外ビジネススクールでの講義)



(2023年10月 グループCEOとの対話)

TLI Summit 2024 (10月開催)

- 国内外のTLIプログラムの参加者が一堂に会するTLI Summitを初開催し、現経営陣が国内外の次世代経営リーダーに対して、期待や思いを直接伝えた
- TLIのアルムナイネットワーク強化、プログラム間での縦・横・斜めの繋がりの形成、参加者の学びのさらなる加速を目的とする



(グループCEOからのメッセージ)



(約80名の次世代経営リーダーが参加)

DE&I推進に向けた取組み

- 「多様な社員」や「あらゆるグローバル人材」の活躍を支援することを通じて、DE&Iの取組みを加速させることは元より、グローバルタレントの多様な知見をフル活用することで、当社グループのさらなる成長に繋げていく

DE&Iの重点取組み

多様な社員のさらなる活躍支援

- ジェンダーギャップの解消
- LGBTQ+の理解促進
- 障がい者のさらなる活躍支援

あらゆるグローバル人材の活躍支援

- グローバルタレントの確保・活躍支援
- ERG*1（コミュニティ、ネットワーク）の活性化

ジェンダーギャップ解消に向けた取組み

＜女性の経営トップ層＞

- 当社初の女性社内取締役が就任
- 国内外の女性グローバルリーダーがグループの主要ポジションを担っている



藤田 桂子
常務取締役



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループ保険引受・保有政策統括



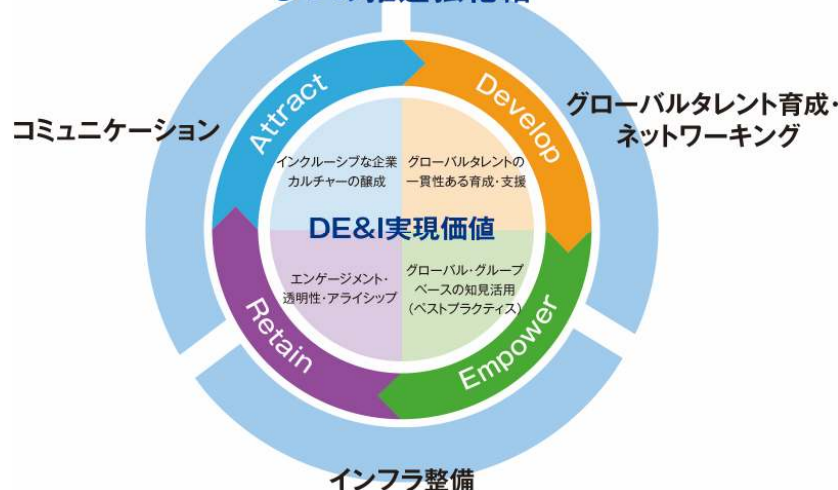
鍋嶋 美佳
執行役員
グループサステナビリティ統括



Caryn Angelson
執行役員
グループDE&I統括

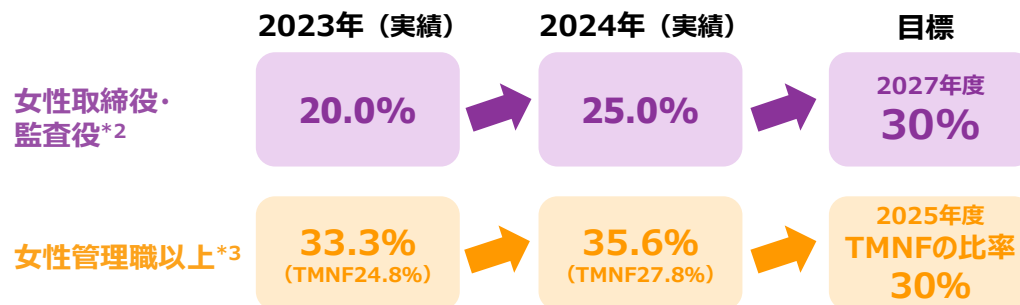
＜DE&Iの実現価値＞

3つの推進強化軸



＜ジェンダーギャップ解消に向けたKPI＞

- 国内外の次世代女性リーダー層は着実に拡大している



*2: 東京海上HDにおける女性取締役・監査役比率

*3: 国内外の主要連結子会社における女性の管理職以上比率。

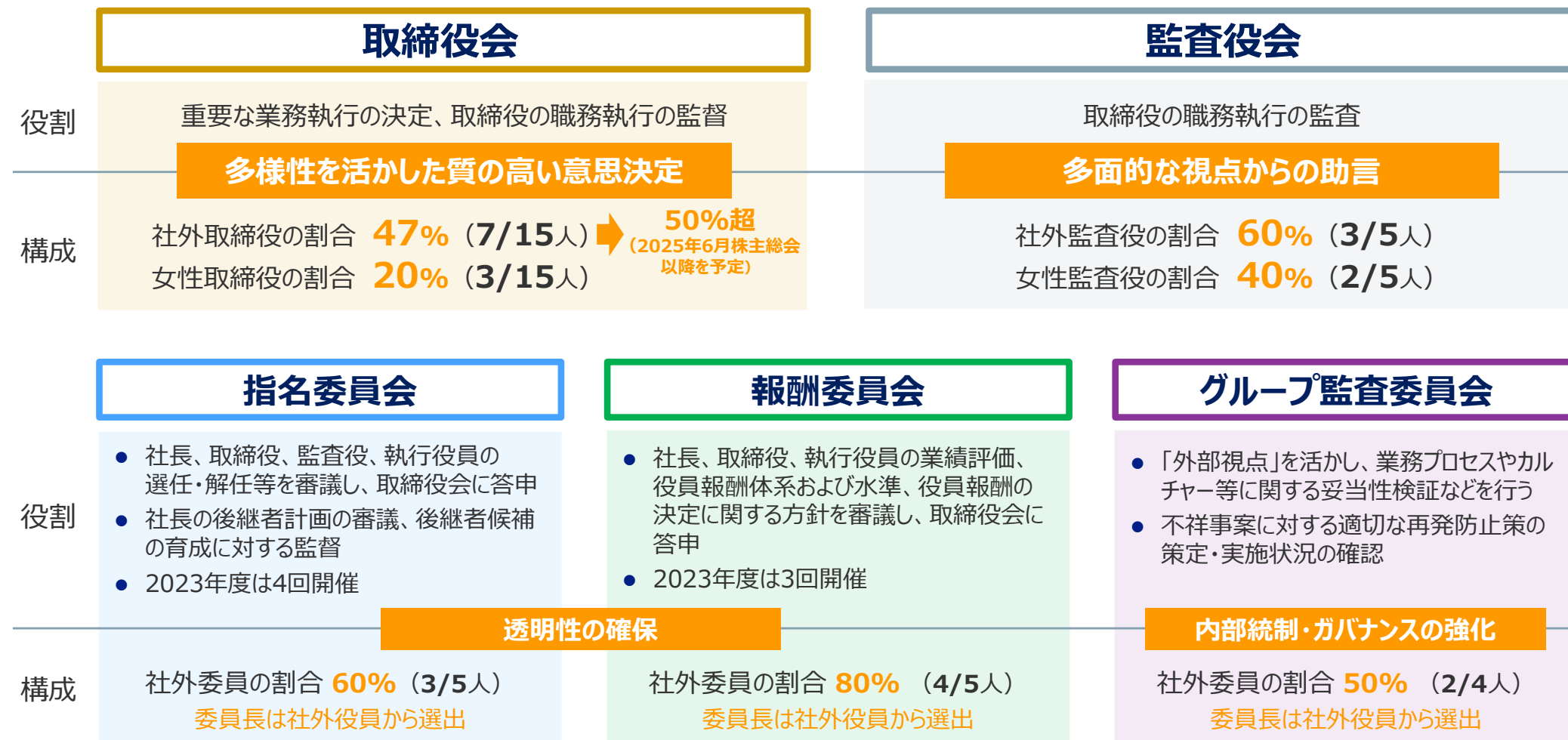
なお、()内に記載のTMNFに関する比率は、女性ユニットリーダー(2024年4月の人事制度改定により新設した役職名)以上の比率を記載しており、2023年度実績は経年比較の観点から本改定を踏まえ補正したものの、目標はTMNF単独数値を記載しており、目標の時期は2030年度から2025年度に変更

*1: Employee Resource Groupの略称で、企業の中で共通点を持つ社員およびテーマに賛同する「Ally (支援者)」による組織および活動

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
- 更なるガバナンス強化のため、2025年定時株主総会以降、取締役会における社外取締役の割合を50%超とする

<現時点のガバナンス体制>



社外役員スキルマトリックス

5/24 IR説明会資料 再掲

● 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 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 相談役	●	●					●	●	●	●
	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		●	●				●		●	●

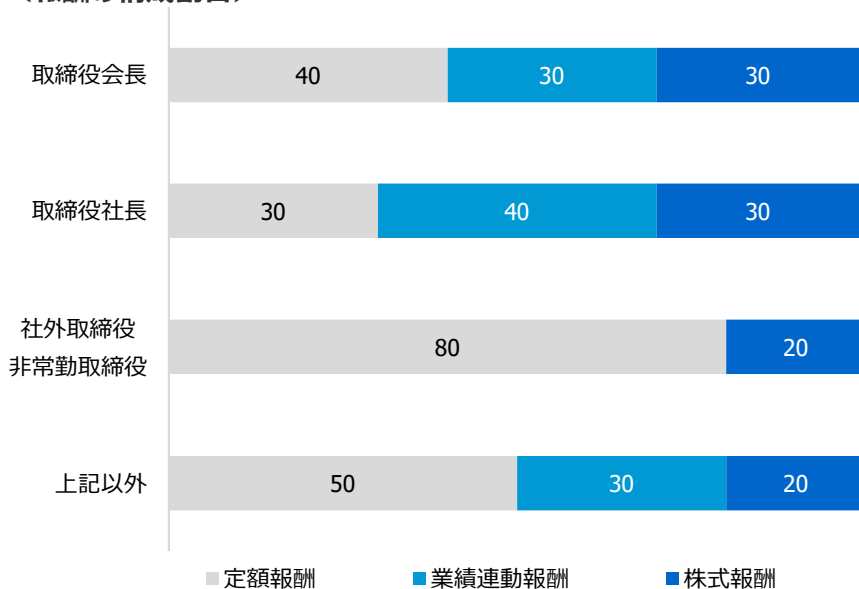
役員報酬

- 持続的な成長に向けた取締役および執行役員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

取締役および執行役員の報酬体系

- 役員^{*1}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>



*1: 取締役および執行役員

<業績連動報酬>

- 役員^{*1}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

各役員^{*1}の分掌範囲を踏まえて設定
(ESGや中長期戦略目標^{*2}を含む)

*2: 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^{*3}および非財務指標^{*4}をもとに決定

*3: 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

*4: 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)

<株式報酬 (株式交付信託^{*5}) >

- 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

*5: 将来の予め定めた時期に、信託のポイント付与を通じて、役員に当社株式を交付する制度。
なお、2024年には、「グループ一体経営」に対する意識向上のため、国内外の子会社の役員を対象とした、譲渡制限付株式ユニット (RSU) による事後交付型株式報酬制度を導入

TMNFの業務改善計画の進捗状況

- 業務改善計画の進捗は順調であり、具体的な取り組みを着実に実行中
- 「情報漏えい事案」の真因は、マーケットシェアを過度に意識した営業推進等によって、生じた「世間の常識」との“ズレ”であり、昨年発覚した「保険料調整事案」と「同根同軸」。Re-Newを通じて、一連の事案に対する再発防止策を実行している

領域・項目	進捗状況（24年8月時点）	今後の対応（24年9月以降）
主要取組①：健全な組織風土の醸成		
誠実かつ公正な企業活動に向けた経営陣のコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社長や全部店長から社員に対して「経営理念やパーパス」や「信頼回復に向けたお客様起点の取組み」等についてのメッセージを発信（24年7月） 	経営陣・部店長から継続的にメッセージを発信
経営理念やパーパスに関する対話	<ul style="list-style-type: none"> ■ 役員・社員間の少数単位での対話を実施（社長：22回、各担当役員：149回、第一線担当役員：26回） ■ 全職場において「経営理念やパーパス」に関する職場内対話を実施（24年7月～9月） 	役員・社員間や職場内での対話を通年で実施
お客様起点の行動促進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全ての職場において「日常業務におけるお客様起点の実践」や「お客様起点で日常業務を振り返る時に感じる違和感」に関して職場内対話を実施（24年6月） ■ お客様起点の観点で違和感を抱く施策・ルールに関する全社員アンケートを実施（24年7月）→ 役員論議、取締役会報告（8月） 	アンケート回答に対する、役員間・部店長間・推進役間の議論や、取締役会での意見を踏まえ、本社部門で対応策の検討・実施
主要取組②：適正な競争実施のための環境整備に向けた方策の検討、実施		
出向方針の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 出向方針を見直し、当社グループ外の全出向者に関して妥当性検証の調査を実施し、各出向先への派遣可否の判定を開始（24年8月） ■ 出向者による情報漏えい事案等を踏まえ、出向要件の更なる見直しを実施し、経営会議へ付議（24年9月） 	出向要件を更に見直し、新たな運用ルールを定着
企業代理店の役割・在り方の検討	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業代理店の募集品質基準の見直しを実施し、各親企業や企業代理店との対話を開始（24年6月～） 	各親企業や企業代理店との対話を継続

自然災害の発生状況

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 2Q実績（税引前）は、前年同期比▲6億円の1,147億円
- 通期の自然災害予算（税引前）は、▲240億円の減額
（International事業は、現地通貨ベースでは年初予算通りながら、24.9末の円高進行を踏まえ、▲40億円の減額）

■ 自然災害に係る正味発生保険金（事業別利益ベース、億円）

	2023年度 2Q実績	2024年度 2Q実績	前年増減*3
税引前			
Japan *1, 2	855	845	▲10
International	298	302	+3
合計	1,154	1,147	▲6

2024年度通期予想		増減*3 (②-①)
①年初	②今回	
1,360*4	1,160	▲200
890	850	▲40
2,250	2,010	▲240

税引後*5

Japan *1, 2	616	609	▲7
International	234	233	▲1
合計	851	843	▲8

980*4	840	▲140
690	660	▲30
1,670	1,500	▲170

■ 2Qの主な自然災害（一定規模以上の自然災害を記載）

【Japan*2】	元受発生保険金*6
令和6年4月兵庫震災	488億円
令和6年台風10号	195億円

【International】	正味発生保険金*6
北米寒波	53億円
ブラジル洪水	32億円

ご参考：直近の自然災害（金額は概算・3Q以降に計上予定）

ハリケーンHelene（9月）	150億円程度
ハリケーンMilton（10月）	120億円程度

*1：24年度から、Japan P&C事業の自然災害予算および実績には、「広域自然災害」に加え、「小口自然災害」も含めている（23年度の実績についても同一の定義で記載）

*2：TMNF、日新火災、イーデザイン損保の合計 *3：+は収益にマイナス、▲は収益にプラス

*4：24年度の年初自然災害予算は、現中計の予算から、4月発生兵庫震災を踏まえ、増額（+330億円、税引前 / +240億円、税引後）している *5：税引後数値は概算 *6：税引前

為替変動のグループへの影響

11/19 決算電話会議資料 再掲

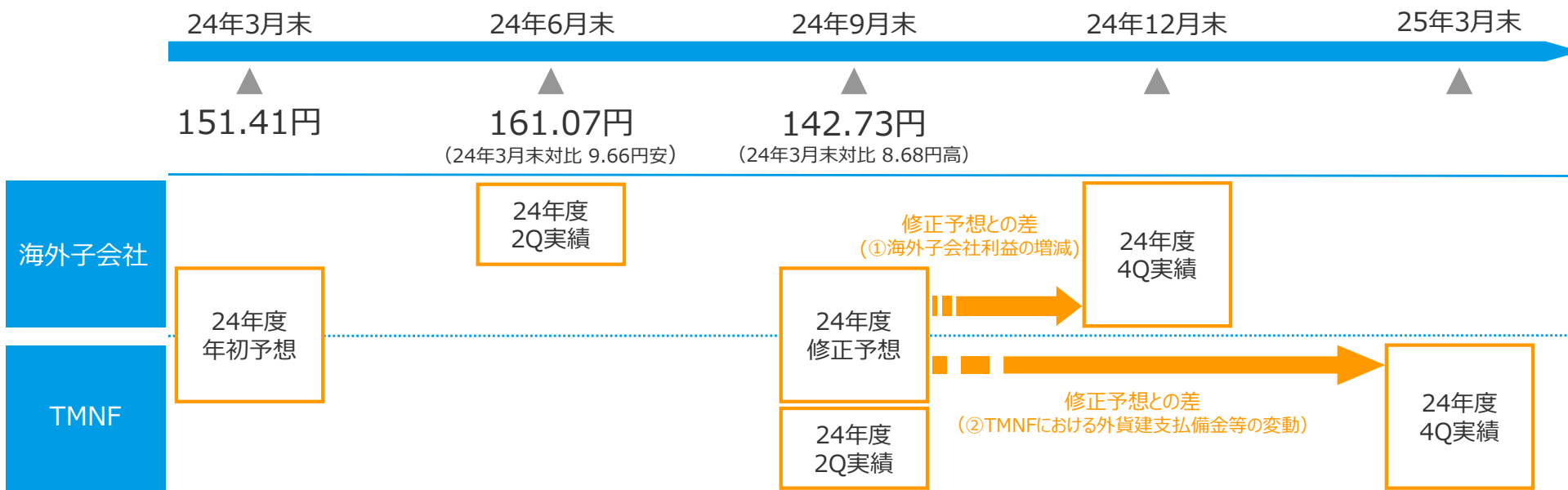
● 1円の円安進行*1があった場合の概算影響

財務会計上の当期純利益への影響*2	
① 海外子会社利益の増加 :	+ 約24億円
➡ 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	
② TMNF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25億円
合 計 :	▲ 約1億円

修正純利益への影響*2	
① 海外子会社利益の増加 :	+ 約30億円
(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)	
② TMNF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25億円
合 計 :	+ 約5億円

* 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: 24年度予想への概算影響。税引後ベース

● ご参考 : 米ドル円の適用為替レート



主要経営指標

		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	2024年度 予想
財務会計 ^{*1}	当期純利益	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	3,746億円	6,958億円	8,800億円
	税引後自己資本	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	35,842億円	51,766億円	49,600億円
	EPS ^{*2}	112円	121円	127円	127円	123円	77円	204円	186円	351円	449円
	BPS ^{*2}	1,539円	1,574円	1,748円	1,686円	1,610円	1,761円	1,977円	1,800円	2,623円	2,544円
	ROE	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	4.6%	10.9%	9.9%	15.9%	17.4%
	PBR	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	1.79	2.05
経営指標	修正純利益 ^{*3}	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	7,116億円	10,400億円
	修正純資産 ^{*3}	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	53,814億円	52,610億円
	修正EPS ^{*2}	155円	179円	153円	130円	136円	160円	281円	221円	359円	530円
	修正BPS ^{*2}	1,589円	1,694円	1,877円	1,775円	1,547円	1,775円	2,077円	1,908円	2,727円	2,698円
	修正ROE	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%	11.1%	15.5%	19.5%
	修正PBR	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72	1.94
事業別利益 ^{*3}	Japan P&C事業 ^{*4}	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	991億円	1,339億円
	Japan Life事業 ^{*5}	▲ 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	411億円	390億円
	International事業	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	4,369億円	3,330億円
	金融・その他事業	73億円	66億円	72億円	68億円	53億円	73億円	69億円	70億円	65億円	33億円
政策株式流動化	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	2,190億円	7,500億円	
		2016/3末	2017/3末	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2022/3末	2023/3末	2024/3末	2024/9末
修正発行済株式数 ^{*2,6}		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	1,972,833千株	1,949,416千株
時価総額		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	93,025億円	103,469億円
期末株価 ^{*2}		1,267円	1,565円	1,578円	1,787円	1,650円	1,755円	2,376円	2,547円	4,703円	5,231円
騰落率		▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	35.4%	7.2%	84.6%	11.2%
(参考) TOPIX		1,347.20	1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04	1,954.00	1,946.40	2,003.50	2,768.62	2,645.94
騰落率		▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	▲ 0.4%	2.9%	38.2%	▲ 4.4%

*1: 国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社にて、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用。
2022年度の財務会計は、当該会計基準の遡及適用後の数値

*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: 2020年度以前は旧定義ベース

*4: TMNF、日新火災、イーデザイン等の合計

*5: 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

*6: 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

	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	2024年度 予想
1株あたり配当金	37円	47円	53円	60円	63円	67円	85円	100円	123円	162円
配当金総額	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	2,430億円	3,161億円

資本水準調整 ^{*1} (自己株式取得等)	-	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	1,200億円	2,200億円
株主還元総額	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	3,630億円	5,361億円

修正純利益 ^{*2}	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	7,116億円	10,400億円
平均的な修正純利益 ^{*3}	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	4,850億円	6,300億円
配当性向 ^{*4}	38%	36%	36%	38%	40%	42%	46%	50%	50%	50%

<参考：財務会計ベース>

連結当期純利益 ^{*5}	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	3,746億円	6,958億円	8,800億円
配当性向	33%	39%	42%	47%	51%	86%	41%	53%	35%	36%
総還元性向	33%	57%	94%	92%	70%	117%	65%	80%	52%	61%

*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額（2024年度を除く）。

一時的な配当として、2018年度は約500億円、2019年度・2020年度は約250億円を含む

*2: 2020年度以前は旧定義。なお現定義ベースでは、2019年度は3,099億円、2020年度は3,996億円

*3: 2021年度以降は、現定義を過年度にも適用して算出

*4: 平均的な修正純利益対比

*5: 国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社にて、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用。
2022年度の連結当期純利益は、当該会計基準の遡及適用後の数値

各種指標の定義

11/19 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

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

*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: 普通責任準備金積増額のうち、未経過保険料の積増額を控除したもの
 *7: ALM = 資産・負債総合管理のこと。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。

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。

東京海上グループ

< 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



東京海上ホールディングス

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

