

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

東京海上グループの経営戦略 中期経営計画2026 ～次の一歩の力になる。～

2024年5月24日



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

I. グループ経営戦略 ①利益成長	P. 4
II. Japan P&C 事業戦略	P. 7
III. International事業戦略	P. 17
IV. ソリューション事業戦略	P. 26
V. グループ経営戦略 ②資本政策等	P. 28
VI. 参考資料	P. 43

◆資料内にて使用している会社の略称は以下の通り

TMHD	: 東京海上ホールディングス	PHLY	: Philadelphia
TMNF	: 東京海上日動火災保険	DFG	: Delphi
NF	: 日新火災海上保険	TMHCC	: Tokio Marine HCC
AL	: 東京海上日動あんしん生命保険	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と DPS Growth

- ◆ 新中計のEPS Growth（3年CAGR）は+8%以上（含む政策株式売却益では+16%以上）と、引続き世界トップクラス。その源泉は、各地域でトップクラスの保険引受と資産運用。分散の効いたU/Wポートフォリオ、その負債特性を活かした強固な資産運用収益により、今後も底堅い利益成長を実現できる
- ◆ EPS Growthと整合的なDPS Growthも世界トップクラス。2024年度DPSは159円（+29% YoY）を予定。配当原資の移動平均的拡大により、今後も持続的にDPSは引き上がる

グローバルピア水準の ROEへの向上

- ◆ 修正ROEは2026年度に14%以上（含む政策株式売却益では20%以上）を見込み、引続きグローバルピア水準に引き上げる。主な打ち手は、「世界トップクラスのEPS Growth」と「規律ある資本政策（資本循環サイクル）」で変わらない
- ◆ 政策株式（24.3末時価約3.5兆円、簿価約0.4兆円）は、6年間で「ゼロ」*にする。その中で、向こう3年間のマイルストーンは、「半減」とする
- ◆ 足元のESRは140%と充実。2024年度の自己株式取得は、現時点では、年間を通じて2,000億円を実施していく方針（今般、先ず1,000億円の実行を決定）

利益成長とガバナンス を高位均衡させる 経営Qualityの向上

- ◆ 当社独自の強みである「グローバルなリスク分散」と「グループ一体経営」を基盤としながら、過去数多のチャレンジを乗り越えてきた当社の“Responsive力”は、当社経営Qualityの一要素
- ◆ 足元においても、TMNFを「本当に信頼されるお客様起点の会社」に創りかえる取組みを着実に進めているとともに（“Re-New”）、グループレベルでのガバナンスも更に強化しながら、各事業会社の経営、グループ一体経営、双方のQualityを更に向上させていく
- ◆ 新中計の重点戦略であるソリューション事業も、日本を中心に着実に進展させる。「事前・事後」領域で立ち上げた新会社を軸としながら、新たな利益成長の柱へと創り上げていく

EPS Growthのターゲット

- 新中計のEPS Growthは、+8%以上*¹と引続き世界トップクラス。
ここに政策株式の売却加速が乗るため、出来上がり数字は+16%以上*¹となる



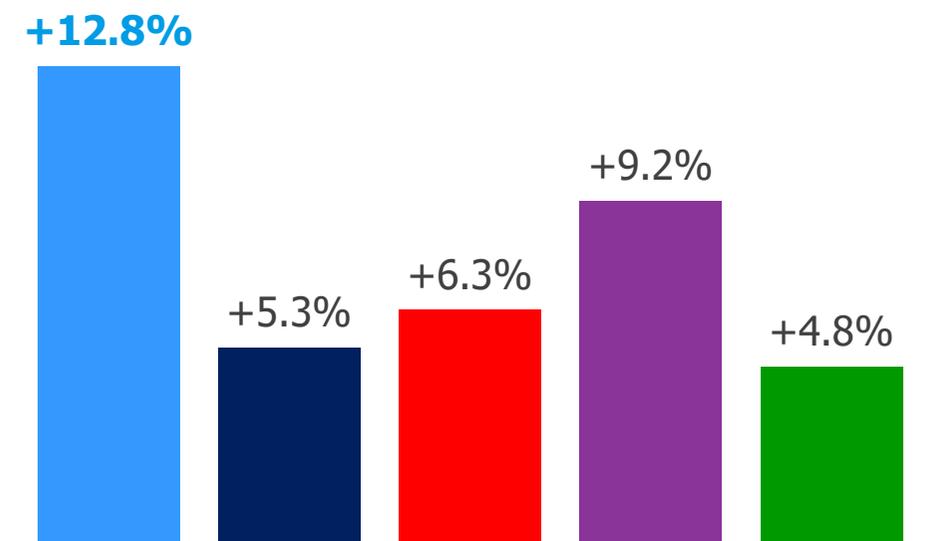
*1: 各種KPI指標は現定義ベース。IFRS導入後の各種KPI指標の見直しについてはP.38参照
 *2: 発射台となる2023は、自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除
 *3: 発射台となる2023は、売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース
 *4: 自己株式取得によるEPS Growth押し上げ効果

(ご参考) 安定したEPS Growth

- 当社は世界トップクラスのEPS Growthを、ボラティリティを抑えながら実現している

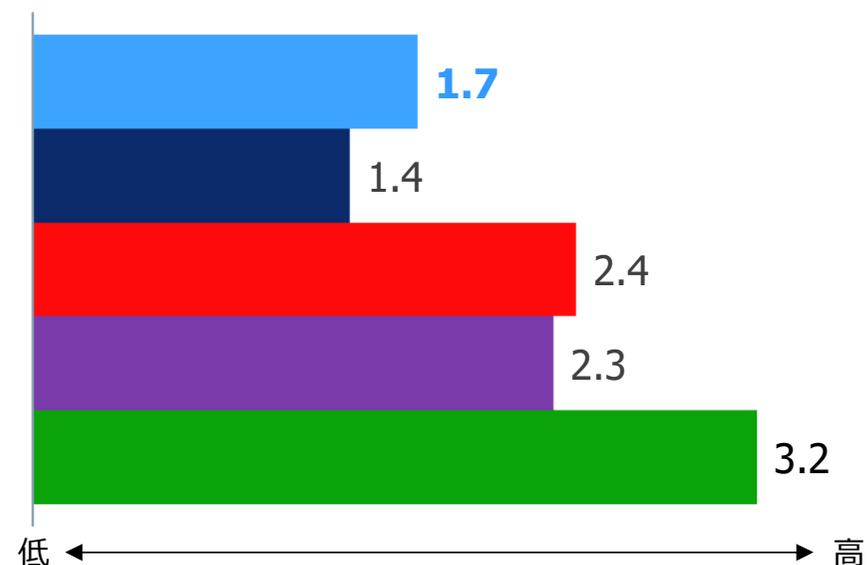
EPS Growth (2013-2023 CAGR)

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



EPS Growthのボラティリティ (2013-2023)

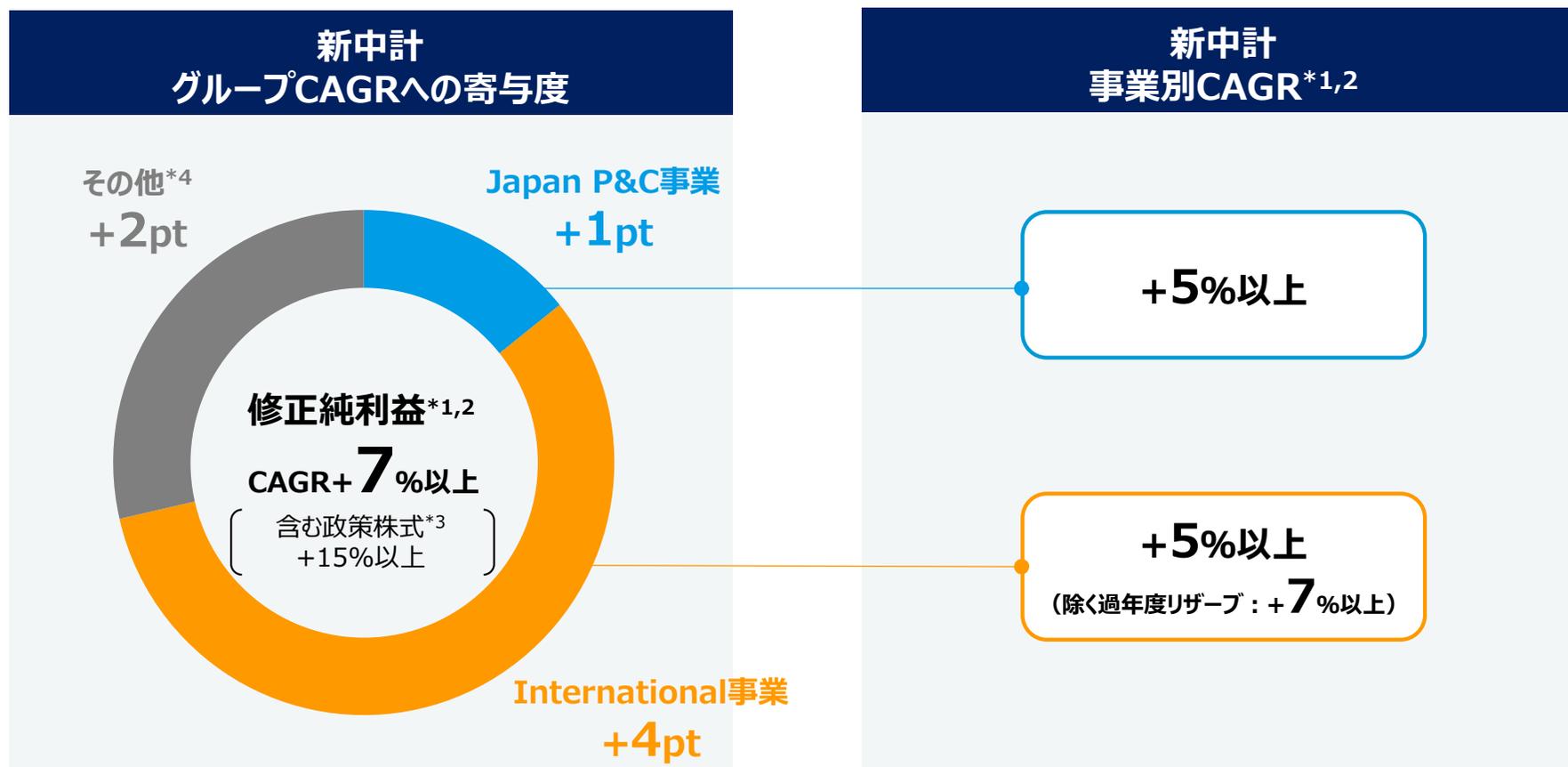
■ Tokio Marine ■ ピア1 ■ ピア2 ■ ピア3 ■ ピア4



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

バランス良い利益成長の源泉

- 新中計の利益成長は、Organic Growthで+7%以上（3年CAGR。含む政策株式売却益では+15%以上）*1 と、引続き世界トップクラス
- この源泉は、各地域トップクラスの保険事業によって、リスク分散の効いた利益ポートフォリオを実現していることにあり、再現性高い利益成長が可能



*1: 各種KPI指標は現定義ベース。IFRS導入後の各種KPI指標の見直しについてはP.38参照

*2: 発射台となる2023は、自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除

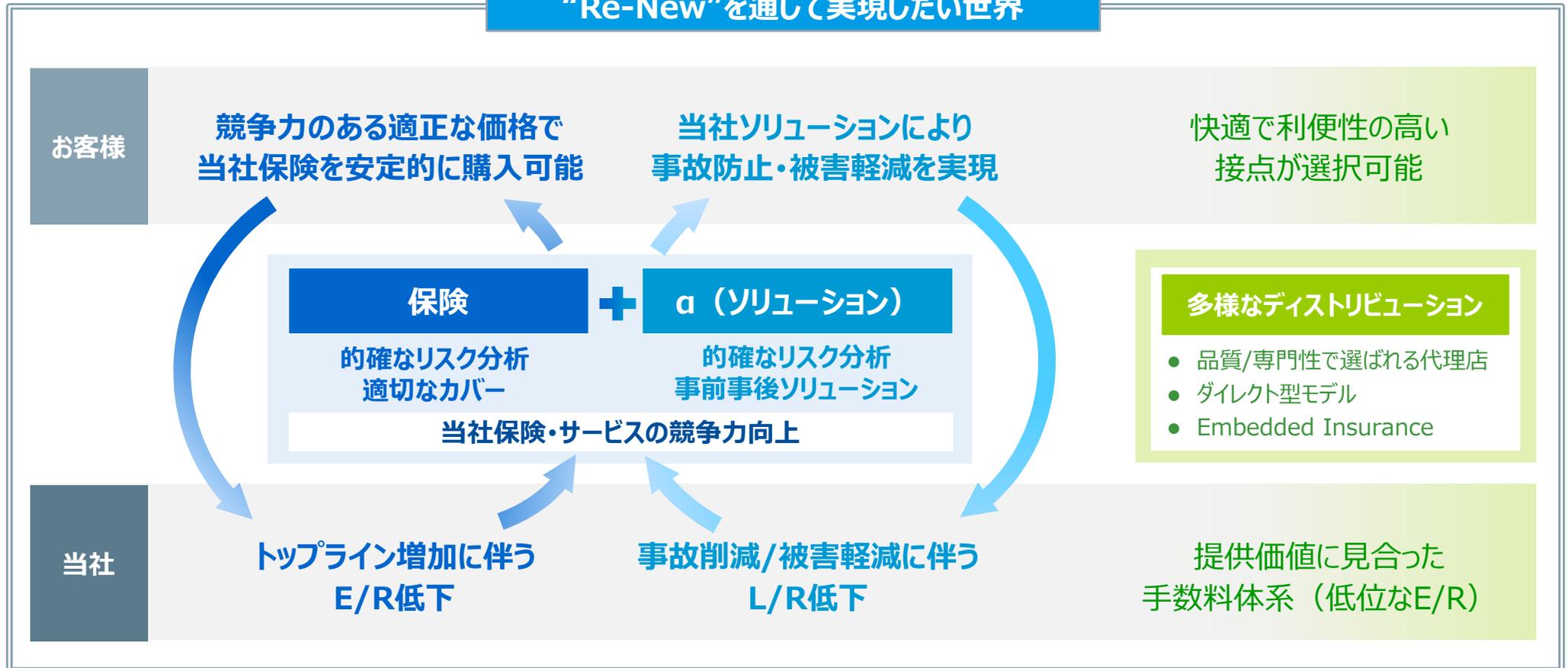
*3: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース

*4: 発射台となる2023に含まれるJapan P&Cにおける為替のマイナスが剥落する影響（+約460億円）や、ALやその他の子会社の事業別利益等

TMNFが“Re-New”を通じて実現したい世界

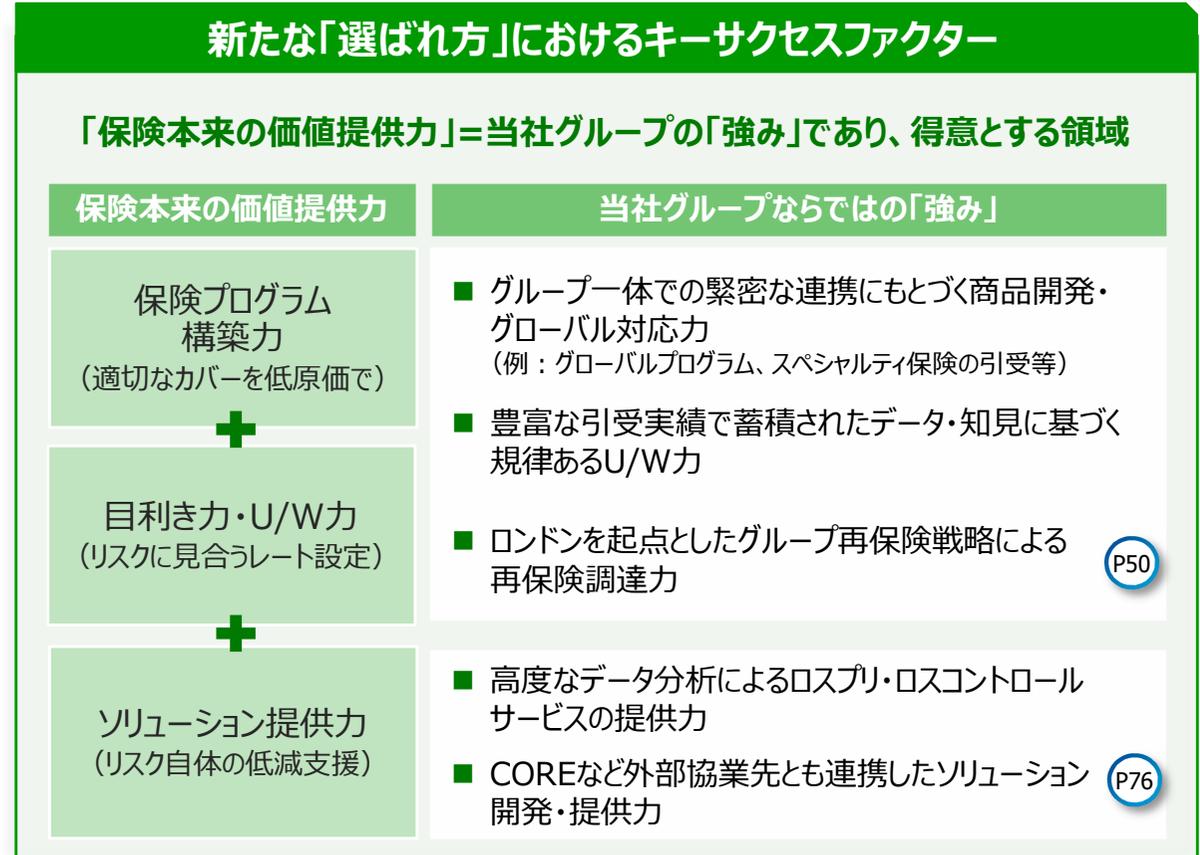
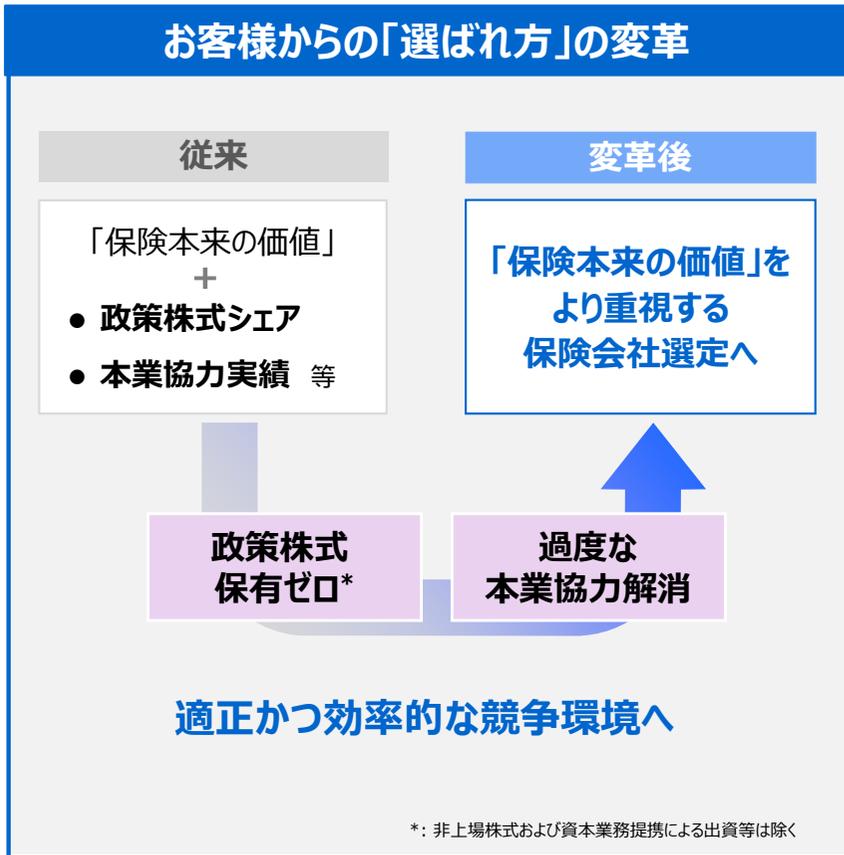
- TMNFが新たにめざすのは、①お客様のリスクを的確に分析し、②「保険+α（ソリューション）」の提供を通じてそれをヘッジするだけでなく、損害そのものを回避・軽減する。③損害コストの低減を通じて、保険料も低減し、お客様の数も拡大していく、というもの。これを品質/専門性の高い多様なディストリビューションにのせて提供する
- これらは、世界でも類を見ないものであり、“安心と安全”に溢れる社会づくりに貢献しながら、その結果として、当社の企業価値も持続的に向上させていく

“Re-New”を通じて実現したい世界



“Re-New” ① 保険本来の価値提供で選ばれる世界の実現

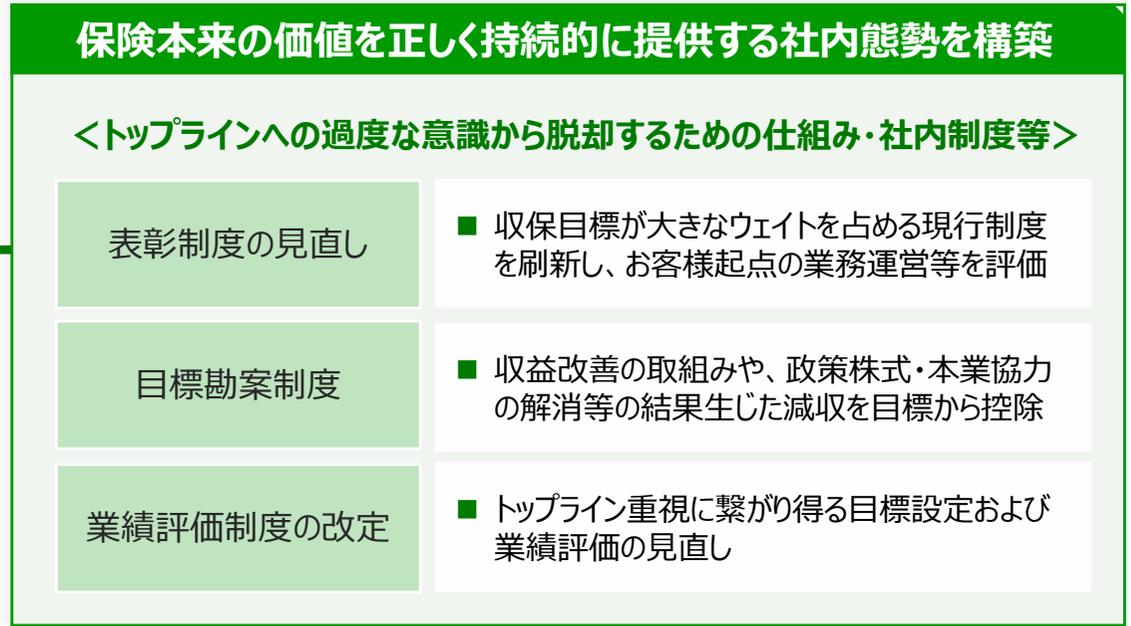
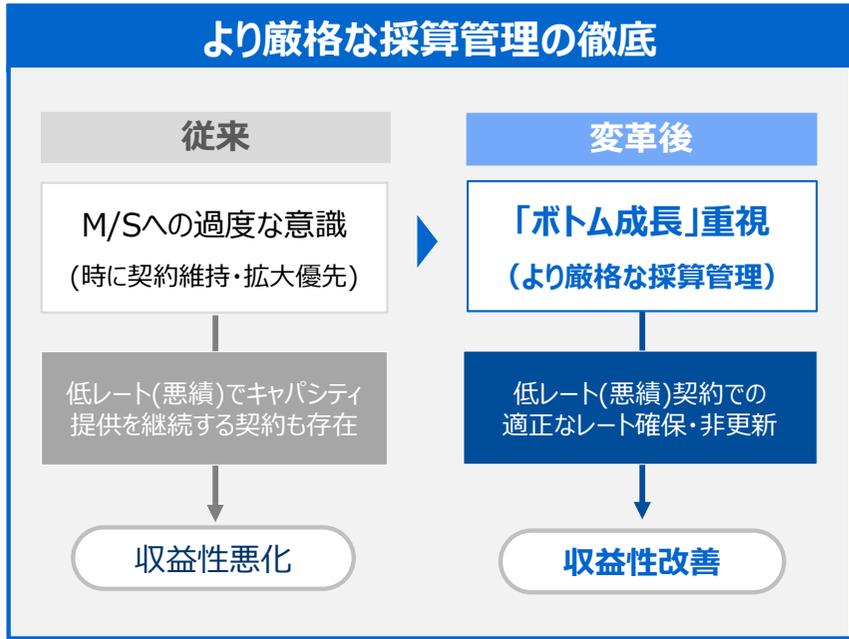
- 政策株式や過度な本業協力等、業界・当社に根付いていた慣行を断ち切ることで、資本負荷およびコスト面でも効率的かつ適正な競争環境となる。当該競争環境で問われるのは、保険会社本来の価値提供力（真の実力）
- 正に当社グループが得意とする領域であり、「強み」を活かした価値提供を通じて、お客様数の増加につなげていく



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

“Re-New” ②持続的な価値提供に向けた「ボトム成長」重視の徹底

- お客様のリスクとニーズに応じた、適切なカバーを、適正なレートで、安定的にご提供する。この保険会社としての「本分」を今後も持続的に果たすため、「ボトム成長」をあらためて重視し、より厳格な採算管理を徹底していく



(ご参考) 2023年度 低収益契約*1での対策実績 (含む非更新)

企業向け 火災・新種契約	利益貢献 +約40億円*2	(なお、火災・新種契約全体の 保険引受利益：約680億円*2)
-----------------	------------------	------------------------------------

より厳格な採算管理を徹底することで、お客様に質の高い「保険+α (ソリューション)」を、持続的・安定的に提供していく

*1: 当社が特に引受条件・料率の改善が必要と判断した特定契約 *2: 税後・概算

“Re-New” ③信頼される専門性高いディストリビューションの拡充

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

代理店の品質/専門性の確保・向上

打ち手 代理店支援の高度化による品質/専門性向上

- 専門性高い代理店支援を、より生産性高く実行する仕組み・ツールを整備し、代理店の品質/専門性向上を加速する
(代理店の営業支援をエリア毎に集約、AIコンタクトセンターによる照会応答、等)

打ち手 代理店との“二重構造”^{*}の解消

- 品質確保に向けた対話等を実施し、真に品質改善が困難な代理店は、取扱う業務の限定や他代理店との提携等、品質確保に向けた打ち手を講じる



打ち手 より提供価値に見合った代理店手数料体系の実現

- 代理店の業務品質や自立度に応じた（提供価値に見合った）手数料体系の実現（2026年度体系＝計測期間：2025年4月～）

お客様との新たなダイレクト接点の創出・拡充

打ち手 新たな「ダイレクト型モデル」の構築

- 保険料試算から申込まで、一連の契約手続きをWeb上で完結できる「ダイレクトプラットフォーム」を構築する
- お客様が望めば、無料相談など代理店によるきめ細かいサービスを受けることも可能



打ち手 Embedded Insurance 拡大

P79

- パートナー企業のプラットフォームやサービスを活用した多様なデジタル完結型（組込型）保険の展開・拡大

上記実現を通じ、保険本来の価値を、多様なニーズに沿う形で、専門性高くお客様にお届けし、結果として、お客様数の増加につなげる

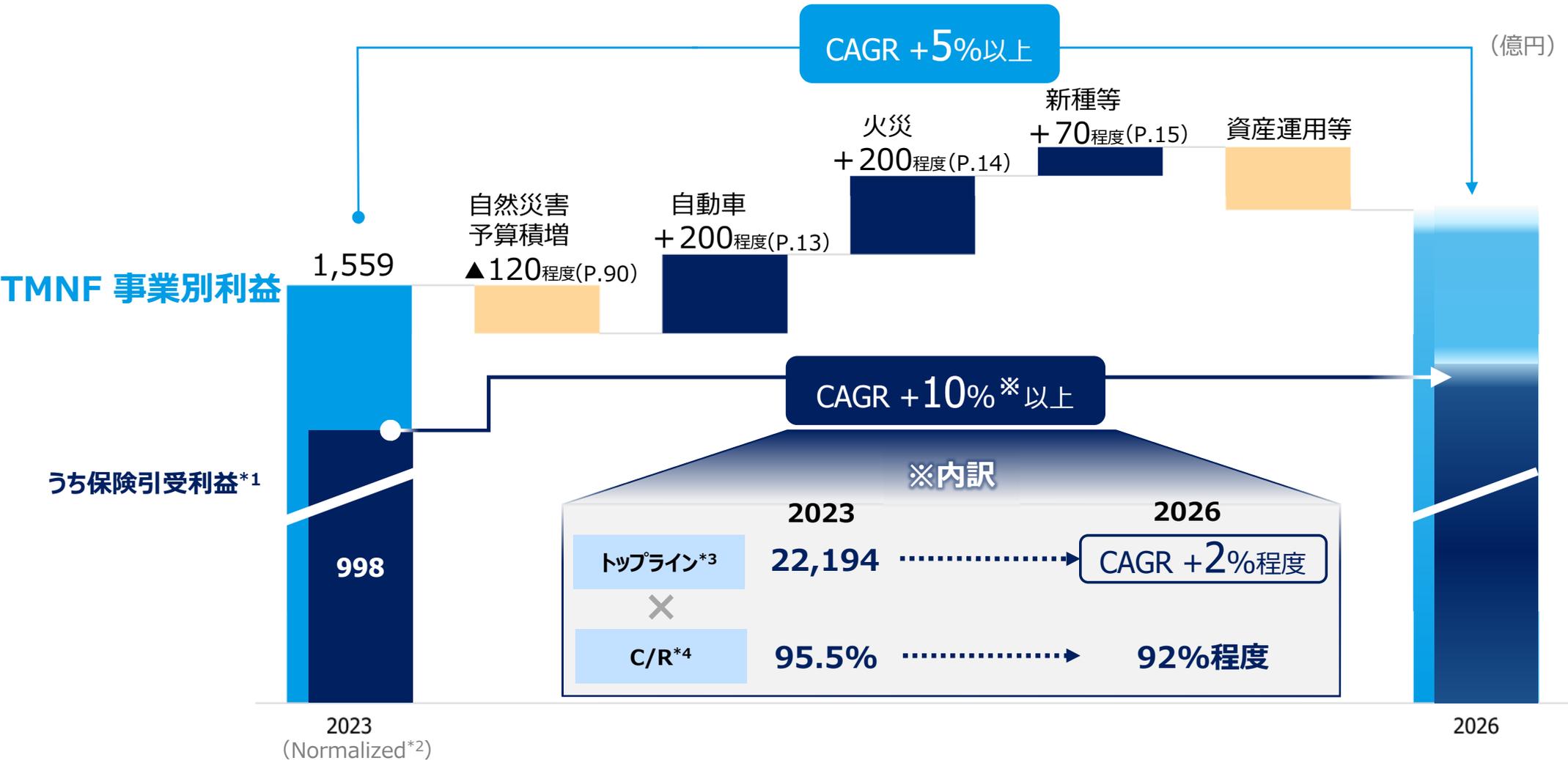
(ご参考) “Re-New”の進捗状況

- 2月末に提出した業務改善計画に基づき、真因分析を踏まえた具体的な取組みを着実に実行中
- “Re-New”（不適切行為の再発防止を含む）を徹底的に実行していくとともに、当社が先頭に立って業務改善に取り組むことで、業界全体の変革にも貢献していく

領域・項目	足元の進捗状況（2024年5月時点）	今後の方針（時間軸）
主要取組①：保険本来の価値提供で選ばれる世界の実現（P8）		
政策株式売却	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新中計3年間で「半減」*1をマイルストーンとして取組中 	「保有ゼロ」*1（2029年度末）
過度な本業協力等の解消	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本業協力の運用ルールの見直し（本業協力を保険会社選定の条件とする約定の是正等。2024年4月～） ■ 新たな出向要件を策定中 	本業協力の新たな運用ルールの定着（2024年度以降継続） 新たな出向要件に基づく全件調査実施、同結果に応じた出向の実現（2024年6月～）
主要取組②：持続的な価値提供に向けた「ボトム成長」重視の徹底（P9）		
ボトム重視に向けた態勢整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな営業目標スキーム導入（目標配分廃止・目標勘案制度導入等） ■ 表彰制度の見直し（2024年4月～） 	目標勘案制度の拡大・定着（2024年度以降継続）
主要取組③：信頼される専門性高いディストリビューションの拡充（P10）		
代理店支援体制の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複数の営業部店でAGS*2を立上げて契約プロセス業務を集約し、専門性の高い代理店支援を開始 	原則全部店で業務集約を推進（2024年度中） AGSの業務領域を営業推進に拡大（2025年度～）
代理店手数料体系の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質・価値提供項目を重視する内容に改定（2024年度体系＝計測期間：2023年4月～より順次実施） 	品質項目を拡充し、評価割合を大幅に引上げ予定（2026年度体系＝計測期間：2025年4月～）
ダイレクト型モデル構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ オンラインを通じた自動申込・代理店相談予約システムのトライアルを完了 	左記システムの本格展開（2024年8月～） プラットフォームのプロトタイプ開発・試行（～2025年度）

Japan P&C事業の利益ターゲット

- 事業別利益の成長（CAGR+5%）のドライバーは、保険引受利益の成長(CAGR+10%)
- 自動車・火災の料率・商品改定と“Re-New”実現の結果として、「角度」高い成長を「確度」高く実現する



*1: 税後、概算

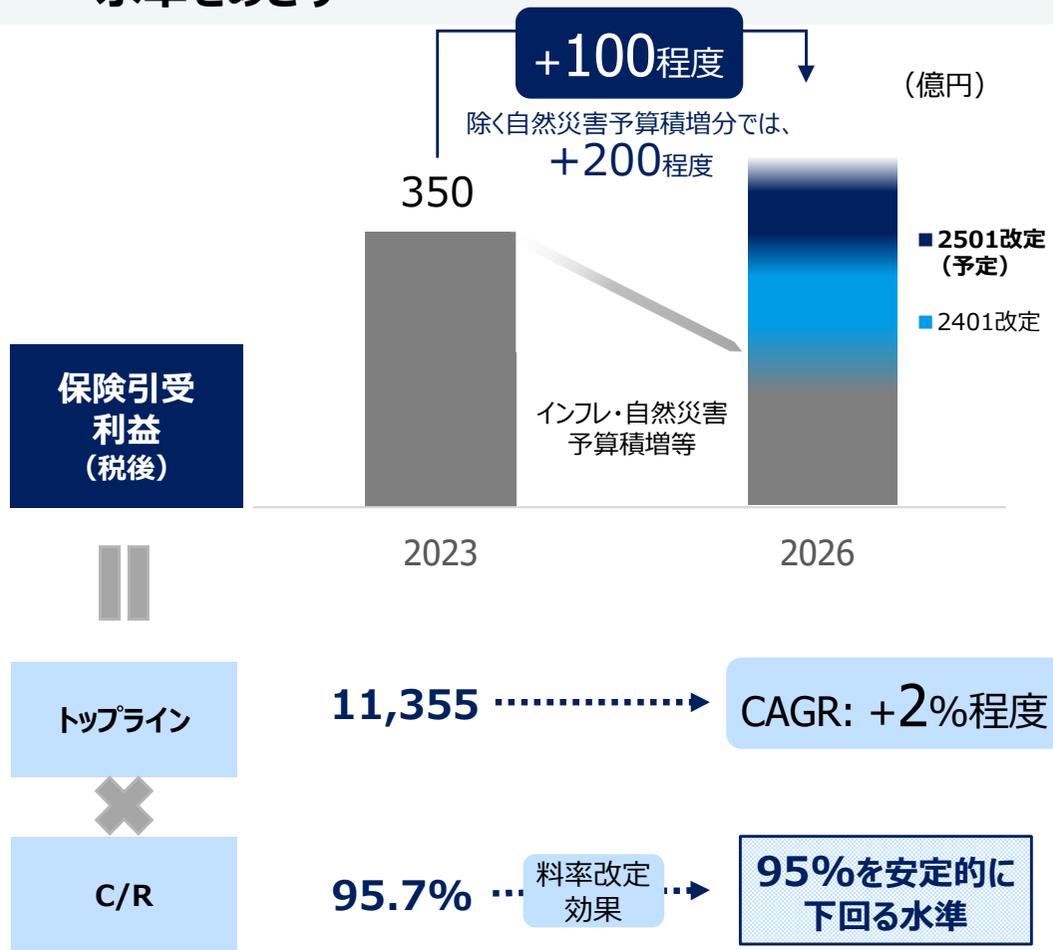
*2: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。自然災害は830億円（広域自然災害730億円+小口自然災害100億円。税前）を平年ベースとしている
なお、新中計は、自然災害予算を積み増し、1,000億円（税前）を平年ベースとして織り込んで算出している

*3: 正味収入保険料(民保)

*4: 民保E/Iベース、概算 ※*1~4は、P.13~P.16においても同様

① 自動車保険の収益改善

- インフレ・リベンジドライブ・自然災害の激甚化等による収益環境の悪化に対し、リザルト改善の取組みや業務効率化等の不断の努力に加え、2025年1月に更なる料率・商品改定（予定）で対応する
- 4月の兵庫震災など、2024年度は平年を上回る自然災害によりC/Rが悪化するが、今後も自然災害を含むロスコスト動向等を注視し、必要に応じてプロアクティブな料率改定を実行し、C/R95%を安定的に下回る水準をめざす



ロスコストの足元状況と今後の見通し

事故頻度^{*1+2} リベンジドライブの影響は、2023年度中頃をピークに減少傾向が見られており、今後も**段階的に縮小**することを見込んでいる

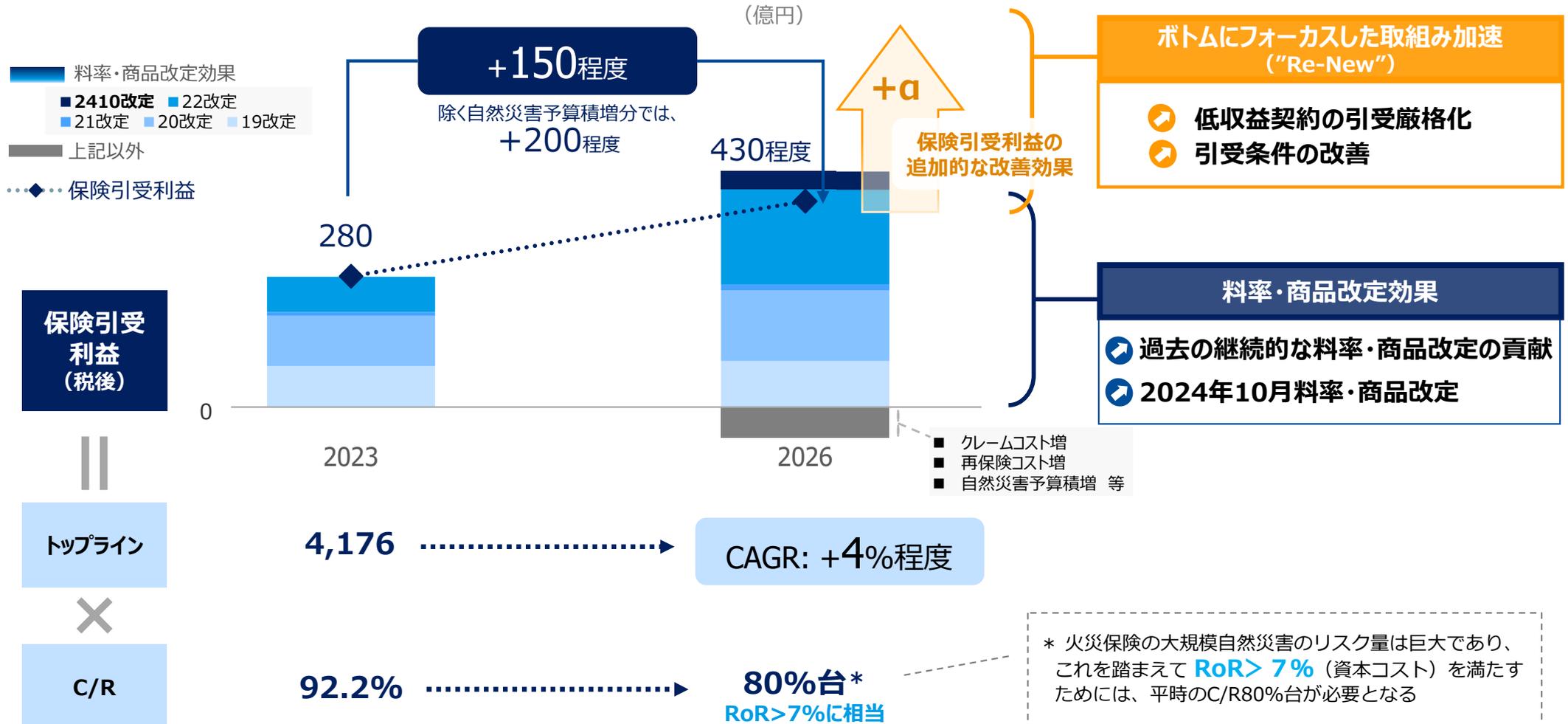


保険金単価^{*2}（車両・対物） 従来からの各種装置の高度化等を背景とした上昇トレンドに、**インフレ**影響も加わっている。今後も同様の傾向が継続すると見込んでいる



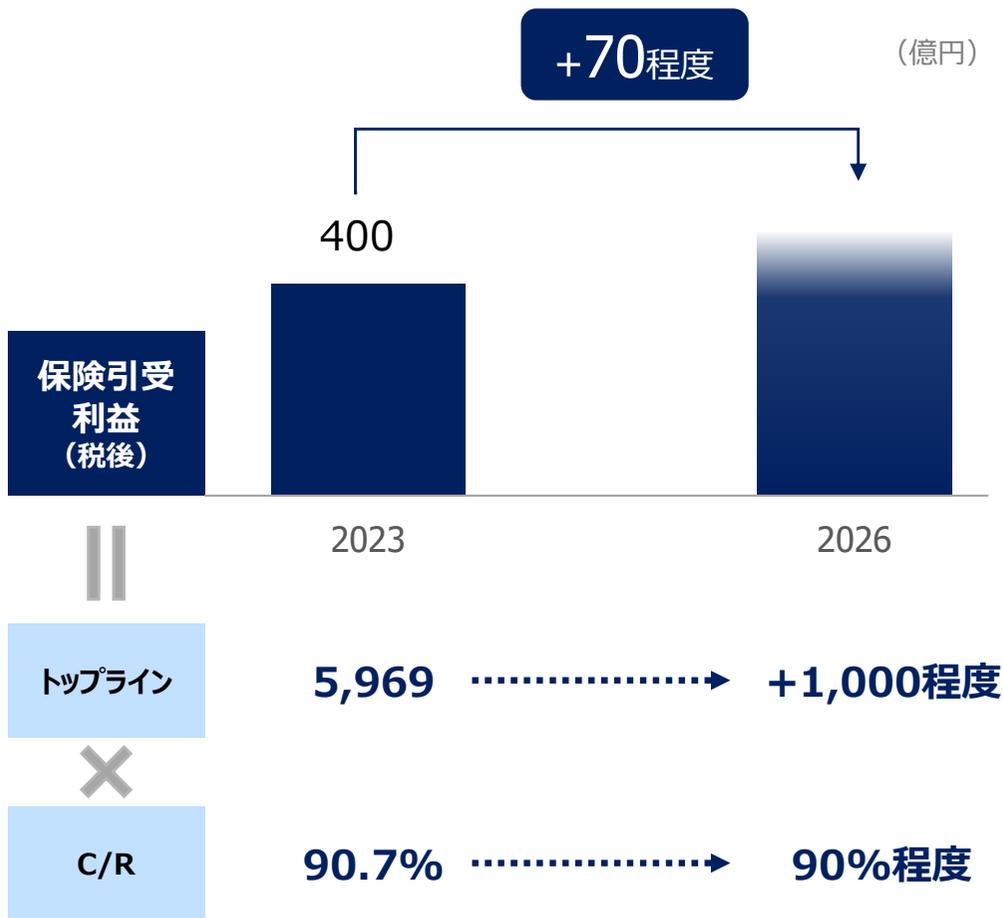
②火災保険の収益改善

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



③新種保険の拡大

- 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。なお、前中計では+1,000億円の増収をほぼ達成し、着実な利益成長に貢献



重点5領域の潜在マーケット

※前中計の重点4領域に加え、「レジリエンス」を追加

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

- インフラ・設備保全：お客様の施設・設備管理の課題に、保全計画最適化等のソリューションと併せて費用利益保険等を提案
- サプライチェーン：リスクの見える化、ESG対応を含むソリューションを貨物保険等と一体でお客様に提案

当社グループの「強み」を活かしたマーケットの取込み

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

*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」

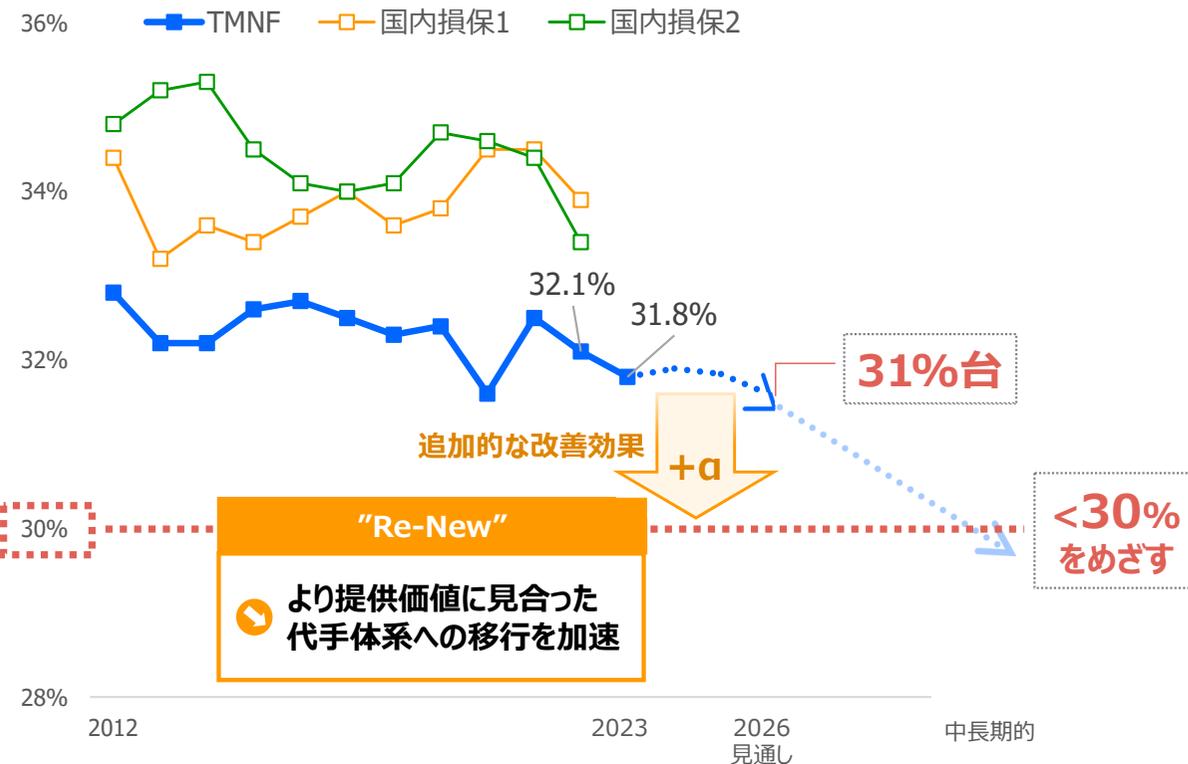
*6: 小売り業・製造業等の産業設備/住宅の修繕費を当社推計

④ E/Rの改善

- 足元E/Rは、引続き他社対比優位な状況
- 縮小均衡に陥ることなく、社会課題解決を通じた収益を伴うトップラインの拡大や、代理店手数料体系の見直し等により、新中計期間中は31%台、中長期的にはE/R<30%の実現をめざす

トラックレコードと今後の方向性

TMNF E/R*1



2023→2026に向けた打ち手

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**

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

物件費・人件費の徹底削減

- 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）

*1: 民保

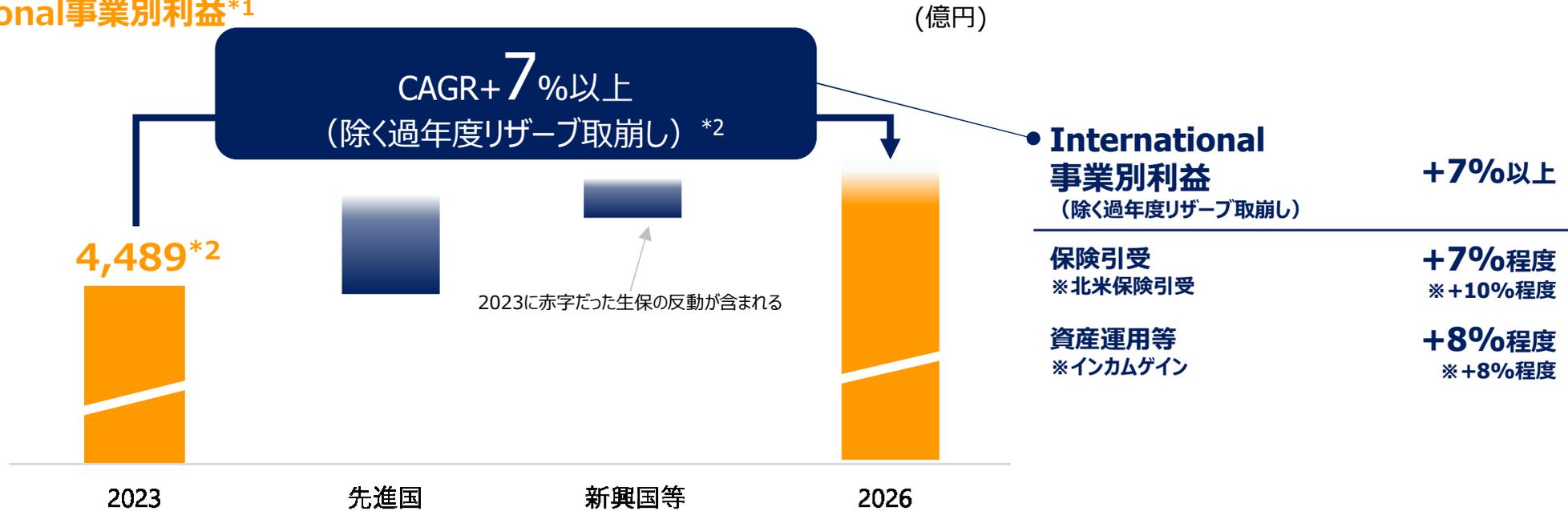
*2: vs 2019、▲300-500億円/年相当、バーチャルに算出

*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

International事業の利益ターゲット

- International事業の利益成長は、CAGR+7%以上（除く過年度リザーブ取崩し）
- 一定のソフト化を織り込みながらも、好調な保険引受をドライバーに成長を実現していく

International事業別利益*1



トップライン*1

30,795 → CAGR: +5%程度

C/R*3 (2023 →2026)

92.3% → 91.8% → 91.5% → 91.8% → 94.1% → 92%台

保険引受利益 (CAGR)

+8%程度 → ▲1%程度 → +7%程度

ブラジルが、非常に好調だった2023対比では減益となる。但し、C/Rは引き続き90%台前半を維持し、高収益を確保する計画

*1: 為替は24.3末を使用。事業別利益については、2023はNormalizedベースで、過年度リザーブ取崩しの影響も控除。

*2: 過年度リザーブ取崩しを含めると、2023実績は4,782億円（為替は24.3末を使用）。これに対する2026計画のCAGRは+5%以上（なお、2026計画には過年度リザーブの増減を織り込んでいない）

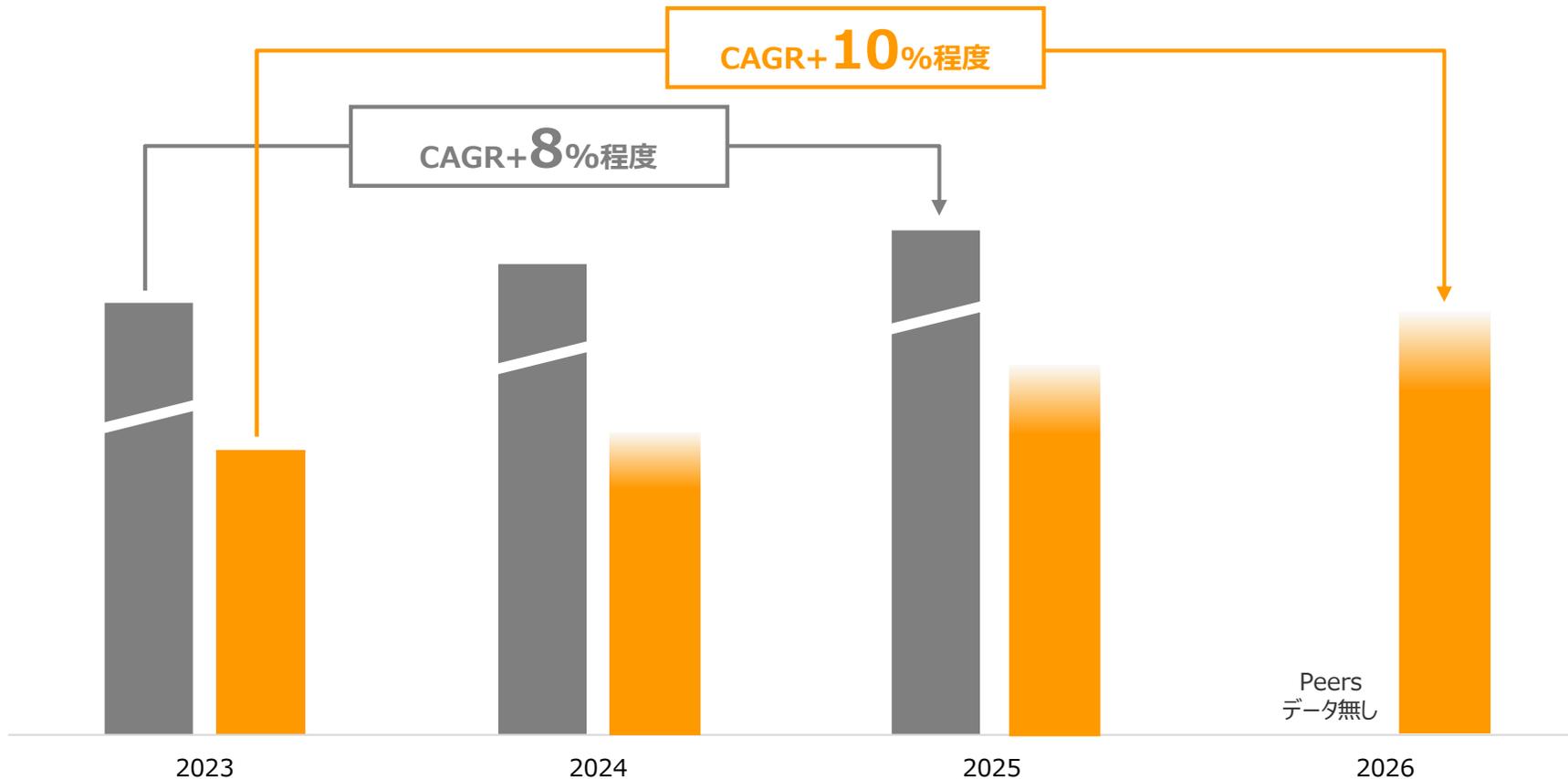
*3: 一部概算

保険引受利益成長の角度（北米Peers対比）

- 当社北米事業の保険引受利益のCAGRは+10%程度を見込み、これは北米の主なPeers対比でもトップクラスの「角度」

保険引受利益

■ 北米Peers*1 ■ 当社北米事業*2

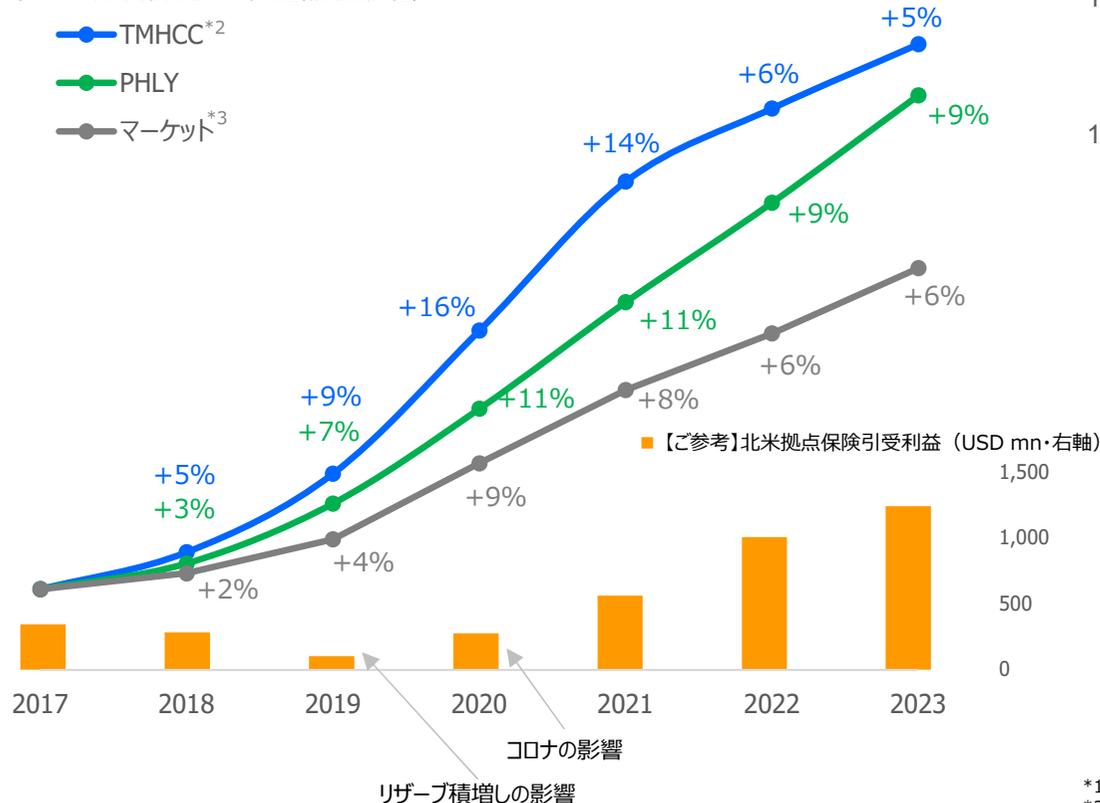


レートアップ

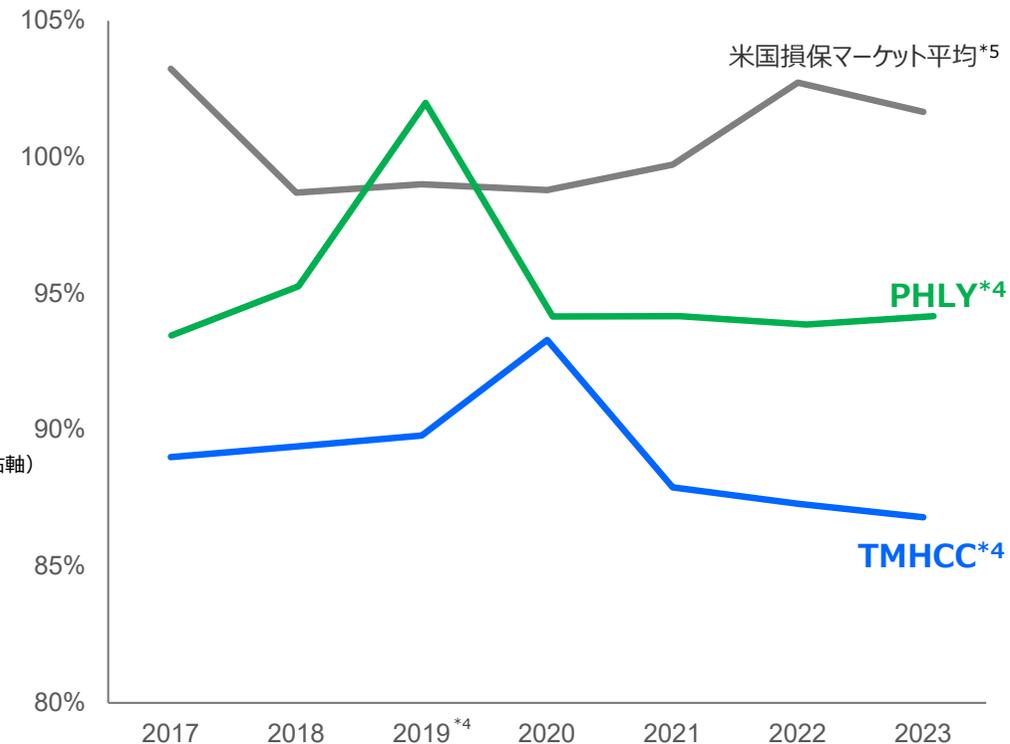
- ニッチなマーケット、スペシャルティ種目への戦略的な特化*¹により築いた競争優位性を背景に、フォワードルッキングにロスコストを見極め、これを上回るレートアップの実行により、C/Rを低位に維持しながら成長
- ハード化は年内は続くと見ているが、レート環境を踏まえたリスク選別と、ボトムフォーカスの徹底により、マーケットサイクルの影響を抑えながら、着実な利益成長を実現する

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)

(レートアップ実績は2017年を起点に指数化)



C/R実績



*1: 詳細はP.20
 *2: A&H・Surety・Creditを除く *3: (出典) Willis Towers Watson
 *4: 現地管理会計ベース (PHLYの2019年は過年度リザーブ積増により一時的に上昇している)
 *5: (出典) S&P Capital IQ

マーケット以上に成長できる理由① (TMHCC&PHLY)

- 各拠点が、独自の戦略と「勝ち筋」を磨き上げると共に、困難な状況に置かれても適切な判断を迅速かつ徹底的に実行する力を備えていることは、当社が、今後も安定的にマーケットを上回る力強い成長を続けられる証左

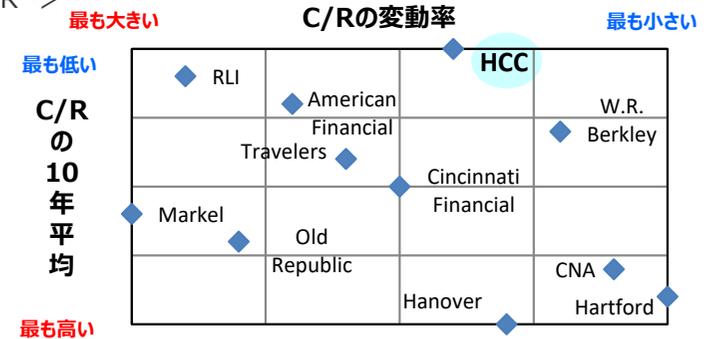
リスク分散とボトムフォーカスの徹底

- ✓ 多様な**スペシャリティ種目を展開**し、高度で専門的なU/W力や、クレーム対応力を徹底的に磨き上げ
- ✓ その中で、ボルトオンM&AやU/W Teamの獲得、新規ビジネスラインの立ち上げ等を通じて、**収益性が高く、分散の効いたポートフォリオを構築**
- ✓ 上記に加え、効率的なオペレーションや厳格なERM経営も通じた、**C/Rの低位安定・ボトムフォーカス姿勢の徹底**により、優れた業績を継続的に達成



CEO/Susan Rivera

<低位安定のC/R*1>



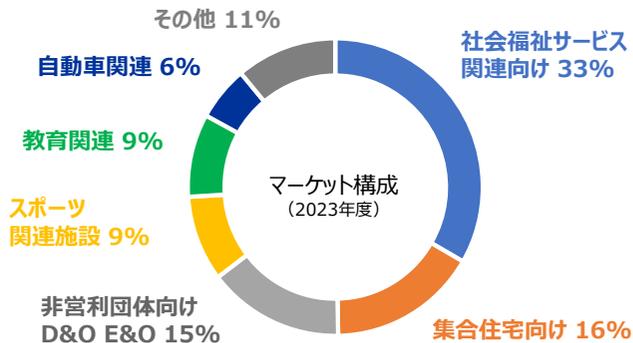
マーケット支配力と高いリスク感度

- ✓ 戦略的に**ニッチな顧客セグメントにフォーカス**することで、有力AgentやBrokerと強固な関係を築きながら、顧客ニーズに応える商品や高品質なサービスを提供し、**高い顧客ロイヤルティ**を獲得
- ✓ なお、2019年にソーシャルインフレの影響を見越して**いち早くリザーブ積増**を実行*2し、その後も、**高額リミット契約の大幅削減***3や、**訴訟件数の削減**(▲60%*4)等によるリスクコントロールを徹底し、高い収益性を堅持(詳細はP.71参照)

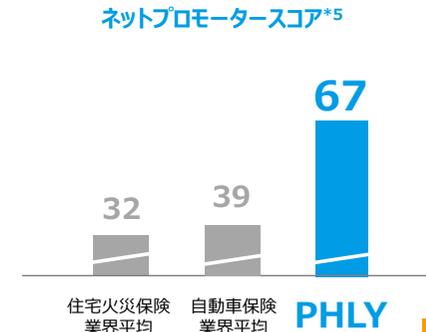


CEO/John Glomb

<マーケット構成>



<高い顧客ロイヤルティ>



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

*2: 2020年以降は取崩しが続いている *3: 高額リミット契約の多いアンブレラ保険のうち、9割超をリミット\$5M以下に抑えている *4: 早期和解の取組みを開始した2020Q2対比

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

マーケット以上に成長できる理由② (RSL*¹&Pure)

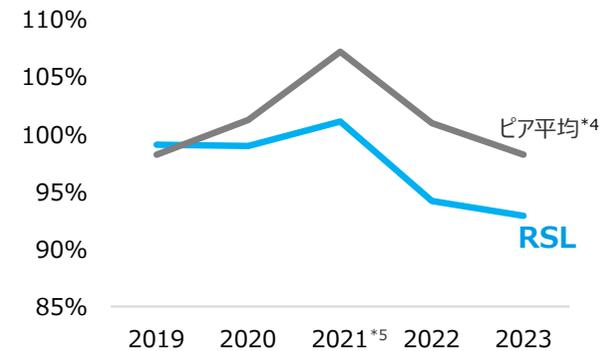
徹底的な収益改善の実行力

- ✓ RSLは、2017年に就任したChris CEOの下、**収益性改善の取組み**（高リスク契約の非更改、U/W基準厳格化、AIを活用した業務効率化等）を徹底的に実施
- ✓ また、主力商品LTD*²を中心に**Matrix*³との協業深化**を通じて、専門性高い休職管理サービスの提供等により、就業不能保険マーケットにおける競争優位性を強化し、トップラインを拡大
- ✓ 結果として、**収益性の著しい改善・維持に成功**しており、DFGの高い業績を保険引受面から支えている



CEO/Chris Fazzini

<C/Rの推移>



<トップライン>



高い成長ポテンシャルの取り込み

- ✓ **成長性の高い米国富裕層 (HNW) マーケットにフォーカス**し、顧客ニーズに応じた質の高いサービス（HNW層に特化した商品構成、防災・事故再発防止サービス等）を提供することで、**高い顧客ロイヤリティとM/S**を獲得
- ✓ この強みを活かしつつ、自然災害リスク等に関する引受規律にも十分留意しながら、**トップラインを継続的に大きく拡大**（その結果、トップラインに連動する形で利益も拡大）

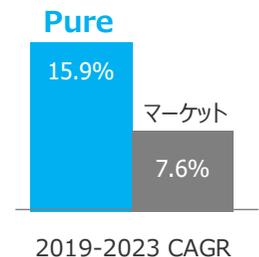


CEO/Martin Leitch

<HNW市場のM/S*⁶>

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

<トップライン*⁷>



*1: Reliance Standard Life (DFG傘下の生保会社) *2: Long Term Disability (長期就業不能保険)
 *3: DFG傘下で休職管理サービスを提供するThird Party Administrator 2023年にRSLとブランドを統一し、“reliancematrix”として両社一体で協業を加速している
 *4: Hartford, MetLife, Unum, Voya, Lincoln, Prudential, Principalの7社のC/R
 *5: 2021はコロナの影響で団体生保のL/Rが悪化
 *6: (出典) D&P *7: 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: (出典) S&P Capital IQ

マーケット以上に成長できる理由③ (TMK&TMSR)

ロイズ市場トップクラスの収益性

- ✓ 「常時C/R90%台前半を達成する」というクリアな目標を掲げ、「収益性」に徹底的にフォーカス
- ✓ 事業ポートフォリオの最適化や、種目分散の拡大等を通じて、高い収益性を堅持
- ✓ アペタイトに合う種目の拡大に向けて、ロイズブローカーとの連携強化も推進
- ✓ ロイズとの協働を通じたイノベーション領域の研究・新商品開発の積極的な取組みにより、ビジネスラインを更に拡大

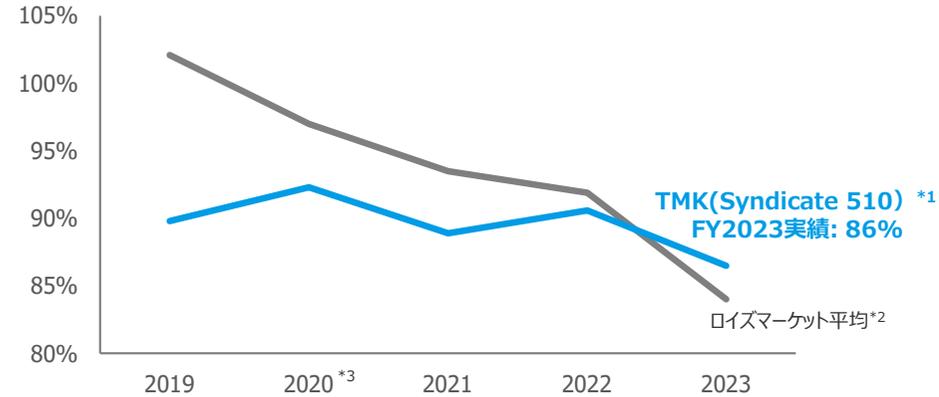


TOKIO MARINE
KILN



CEO/Matthew Shaw

<C/Rの推移>



最先端のDX・ITを徹底活用

- ✓ TMSRは、100%ブローカーマーケットでかつインフレ率の変動も大きい難しい市場環境において、最先端のDX・ITを徹底活用
- ✓ 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。また、業務プロセスの効率化と商品サービスの拡充を積み重ねることで、高い価格競争力と優れた業務品質を両立し、顧客・ブローカーからの高い支持を獲得
- ✓ 上記サイクルを戦略的に実行し続けることで、マーケットを大きく上回るトップライン成長と収益性向上を実現



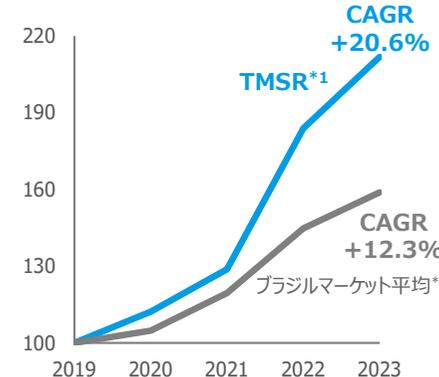
TOKIO MARINE
SEGURADORA



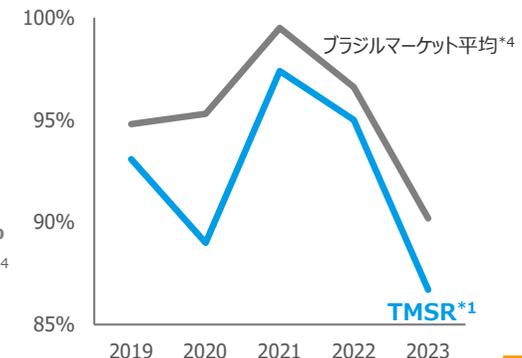
CEO/Jose Ferrara

<トップラインの推移>

2019年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



<C/Rの推移>



(ご参考) 当社北米GCsの外部評価

● 北米コマーシャル向け保険会社の中で、最高の顧客評価を獲得*

Big Commercial Insurers with the Highest Favorability Ratings

The best-performing carrier had 76% of survey respondents consider it either very favorable or favorable. The worst performers had 20% describing them in very unfavorable or unfavorable terms.

By Gregory Shulas | April 26, 2024

Tokio Marine scored the highest favorability rating in the Americas when compared to other elite multinational carriers, outpacing rivals such as **Allianz** and **Lloyd's** by a couple of percentage points.

That's according to research from the **Financial Times Commercial Strategy and Insights Group** that surveyed insurance decision-makers and risk managers at corporations having 250 or more employees. The survey respondents were queried between Nov. 13, 2023 and Feb. 8, 2024, at firms specifically based in the Americas, and which needed to be familiar with the carriers under review in order to participate.

In terms of firms receiving the highest percentage of "very favorable" and "favorable" ratings from survey participants, Japan-based **Tokio Marine** was in first place in the **Financial Times** analysis.

The global carrier, which runs formidable U.S. affiliates such as **Philadelphia Insurance Companies** and **Tokio Marine HCC**, had 50% of survey respondents classify it as favorable, and 26% as very favorable. That resulted in a combined 76% of respondents having undisputedly positive sentiments about the Top 20 U.S. commercial insurer.

Behind **Tokio Marine** was Germany-based **Allianz**. The carrier had the highest percentage of survey respondents referring to it in a very favorable way, with 38% expressing such sentiments.

Meanwhile 35% of insurance decision-makers and risk managers had a favorable opinion of the multinational carrier. As a result, 73% of respondents carry positive views about **Allianz**.

Lloyd's and **Liberty Mutual** were next in line, with about 72% and 70%, respectively, classifying these carriers in the favorable/very favorable bucket.

London-based **Lloyd's** enjoyed a very favorable assessment of 30% and a favorable response of 42%. And Boston-based **Liberty Mutual** saw 36% of insurance decision-makers/risk managers naming it as very favorable, and 34% classifying it as favorable.

Other carriers in the 23-firm elite peer group included in the **Financial Times** research survey for the Americas — featured in part as regional insurance decision-makers and risk managers were familiar with them — were **AIG**, **Allianz**, **Aviva**, **AXA XL**, **Chaucer**, **Chubb**, **Convex**, **FM Global**, **Generali**, **Talanax**-owned **HDI**, **MD&AS**, **Munich Re Specialty Insurance**, **QBE**, **Sompo**, **Swiss Re Corporate Solutions**. The **Hartford**, **Travelers**, and **Zurich**.

Carrier	Very Favorable	Favorable	Neither Favorable Nor Unfavorable	Unfavorable	Very Unfavorable
Tokio Marine	26	50	16	0	8
Allianz	38	35	17	8	3
Lloyd's	30	42	14	13	2
Liberty Mutual/Liberty Specialty Markets	36	34	16	11	3
Zurich	32	38	22	5	3
Travelers	33	33	27	5	1
AXA XL	37	29	27	6	2

*: FT Commercial Insurance GIST 2024 Surveyによる従業員数250人以上の大企業のリスクマネージャーに対する調査(2023年11月-2024年2月)
(出典) P&C Specialist: Big Commercial Insurers with the Highest Favorability Ratings
<https://commercial.pandcspecialist.com/c/4491854/587354>

安定的なDFGインカム収益の拡大

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

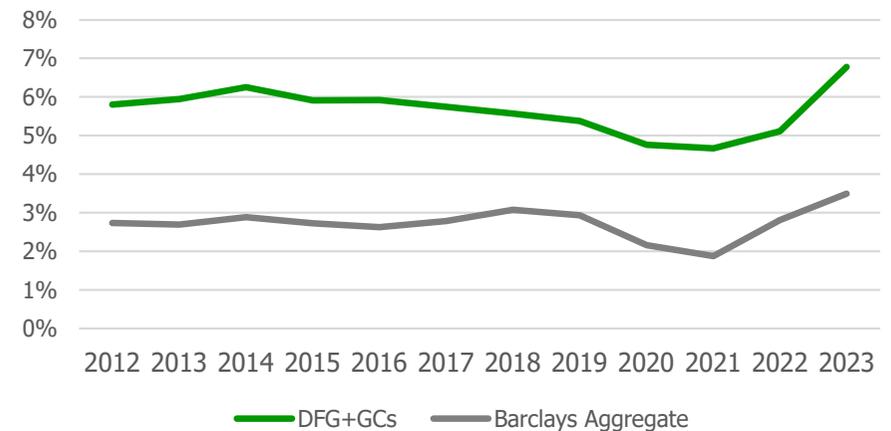


<ビジネス拡大を背景としたAUMの増加>

- 運用原資は長期・予測可能な保険負債
- 今後も、当社グループ全体の堅調なビジネスの拡大により、リスクをコントロールしながらAUMは安定的に増加していく

<安定的なイールド確保>

- 引き続き相対的にRORの良好な資産にフォーカスすることで、ベンチマークを上回る安定的な利回りを確保する



DFG運用の特徴とトラックレコード

- DFGの強みである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（過去の金融危機時にもプラスを維持）

専門性高い運用をマネージできるDFGの強み

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 CFO & 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

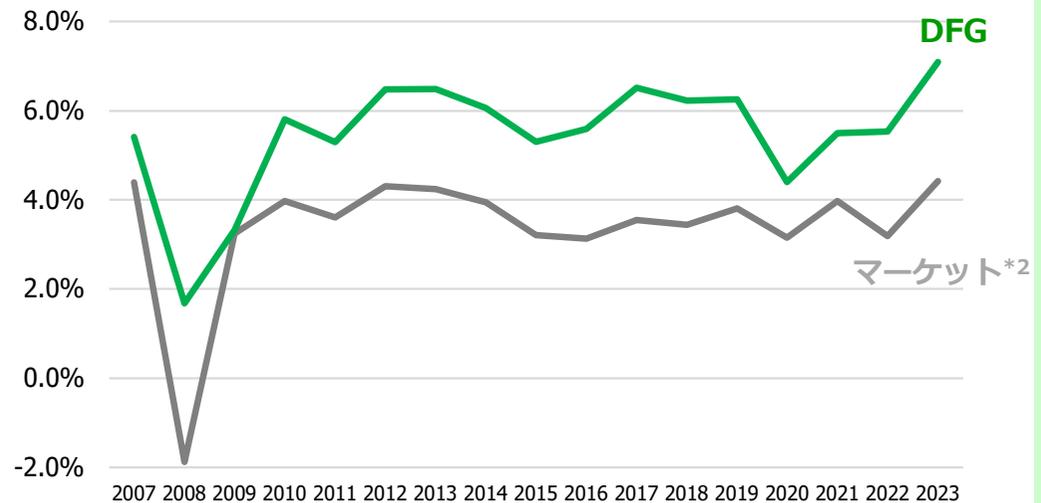
- 委託先の選別をした上で、必要に応じて投資戦略の策定・個別の引受に **DFG経営陣がハンズオンで関与**
- **インハウスと外部委託先、双方の知見やネットワークを活用**することで、市場の変化に対応する機動的なポートフォリオの入れ替えが可能

マーケットを上回るリターンを実現

DFGの運用収益の推移

- DFG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>



進捗Update

- 今後の当社の成長を支えるのは、保険ビジネスだけではない。複数の領域で事業化を進め、2035年には収益の柱へ成長させる

「防災・減災」領域

ターゲット
市場推計*1
1.5兆円

- 2023.11新会社「東京海上レジリエンス」設立

めざす姿

防災・減災総合ソリューション事業の実現
～フェーズフリー・マルチペリル*2で災害対策を支援～

進捗
update

- ✓ 事前防災、事後復旧・減災の領域において複数のソリューションをローンチ
 - サプライチェーンリスク管理システム
 - 液状化被害低減サービス (能登半島地震への対応)
 - 計35のサービスを提供可能な対策実行パッケージ 等

詳細はP.76ご参照

「モビリティ」領域

ターゲット
市場推計*1
1兆円

- 2023.11新会社「東京海上スマートモビリティ」設立

めざす姿

事業者向けモビリティソリューション事業の実現
～クルマ・ドライバー・モノの移動のリスクやコストを最小化～

進捗
update

- ✓ 車両管理等の企業単位の効率化に加え、共同配送等の業界単位の最適化に向けたソリューションを開発
 - フリートマネジメントシステム「MIMAMO DRIVE」の本格販売
 - 労務管理や健康管理サービス等のラインナップ拡充 等

詳細はP.77ご参照

「脱炭素」領域

ターゲット
市場推計*1
1兆円

- 2024.2準備会社を設立

めざす姿

国内SME向け脱炭素ソリューション事業の実現
～「知る・測る・減らす」を促進し、企業の脱炭素化を支援～

進捗
update

- ✓ 脱炭素化に課題を抱える国内SMEへ、脱炭素ソリューションを提供していく実証実験を開始
 - 脱炭素コンサルティングサービス
 - 再生可能エネルギー供給サービス

詳細はP.78ご参照

「損害サービス」領域

- 2022.10全労済(こくみん共済 coop)とTMNFの共同出資会社を設立

めざす姿

損害サービスの知的財産・ノウハウを活かした事業の実現
～共済と保険の枠組みを超え、より多くのお客様の“いざ”を支える～

進捗
update

- ✓ 2025年度を目途に、共済金支払システムを開発・提供、自動車共済の損害調査に係る一部業務を担う予定
- ✓ グループ全体で最大+60億円/年相当のボトム効果*3を見込む

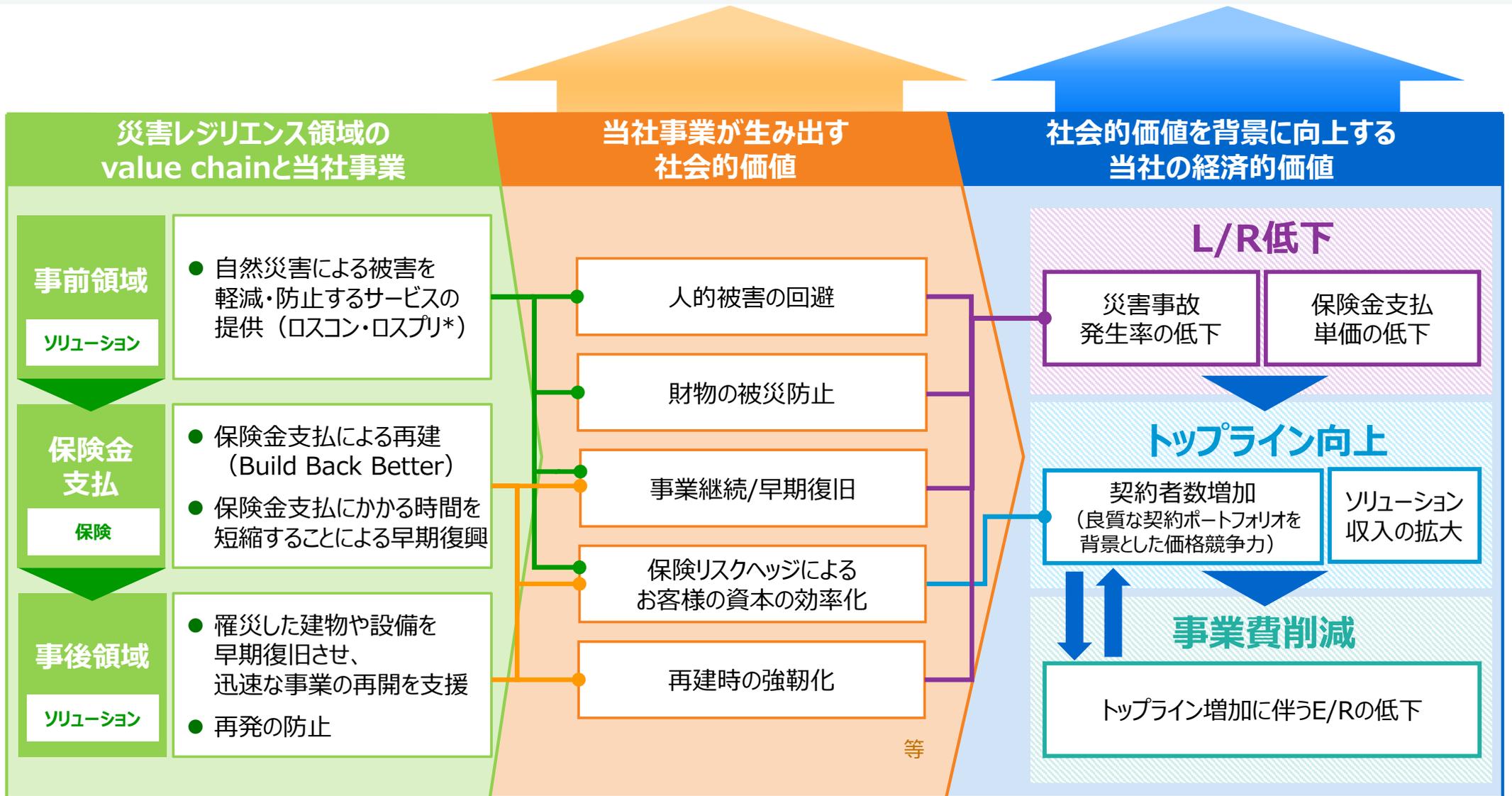
*1: 2030年以降の推定マーケット規模

*2: 防災・減災バリューチェーン (現状把握・対策実行・避難/退避・復旧/再建) における各フェーズと、損害原因(ペリル)に対して、一気通貫で価値提供

*3: 人件費・システム関連費用等の回収によるボトム効果

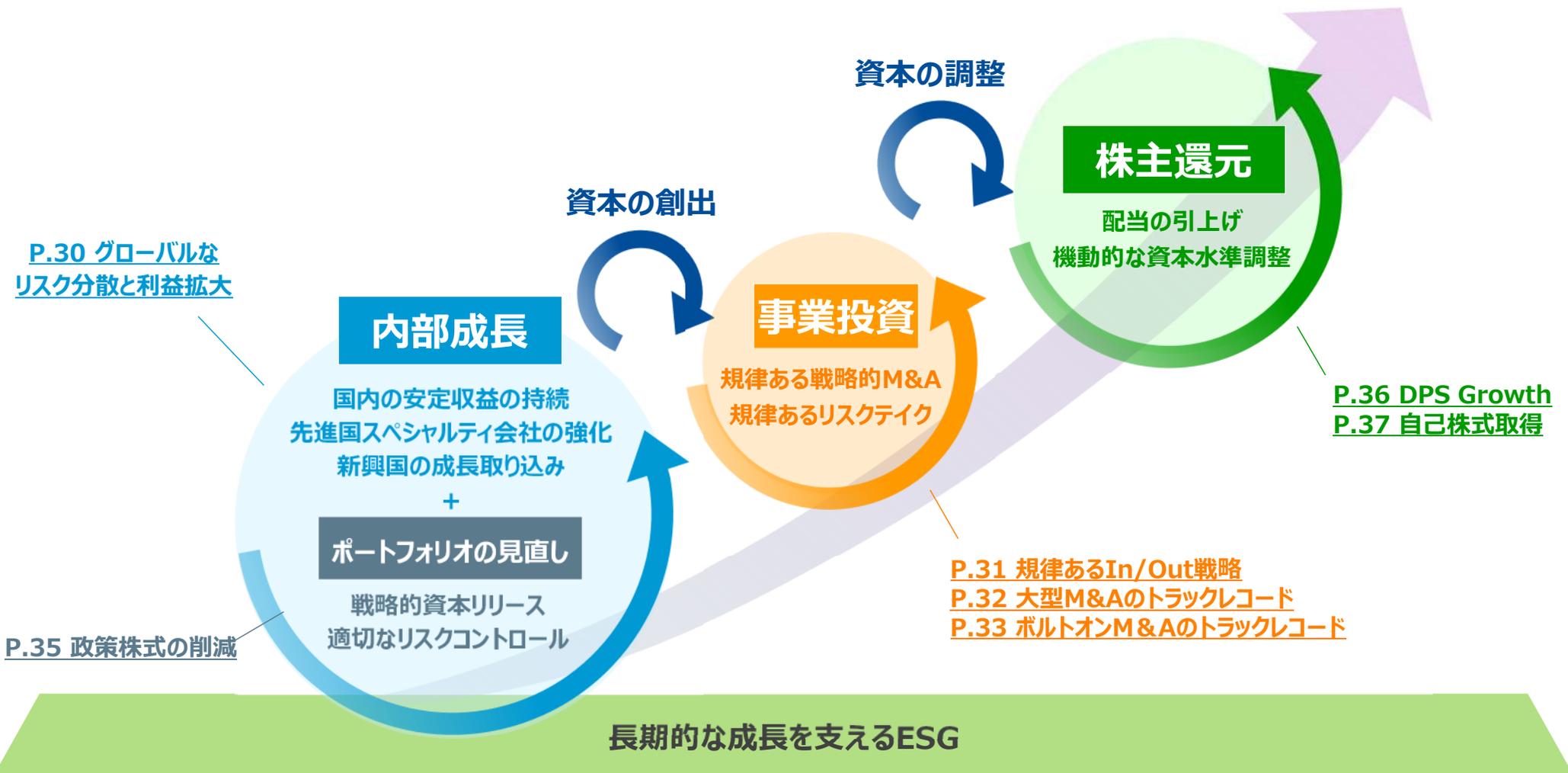
災害レジリエンス領域で実現する世界

- 災害レジリエンスに係る価値提供のvalue chainを拡充していくことは、お客様・地域社会の効用を上げるパスを通じて、当社の経済的価値（利益）に繋がっていく



規律ある資本政策（資本循環サイクル）

- 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

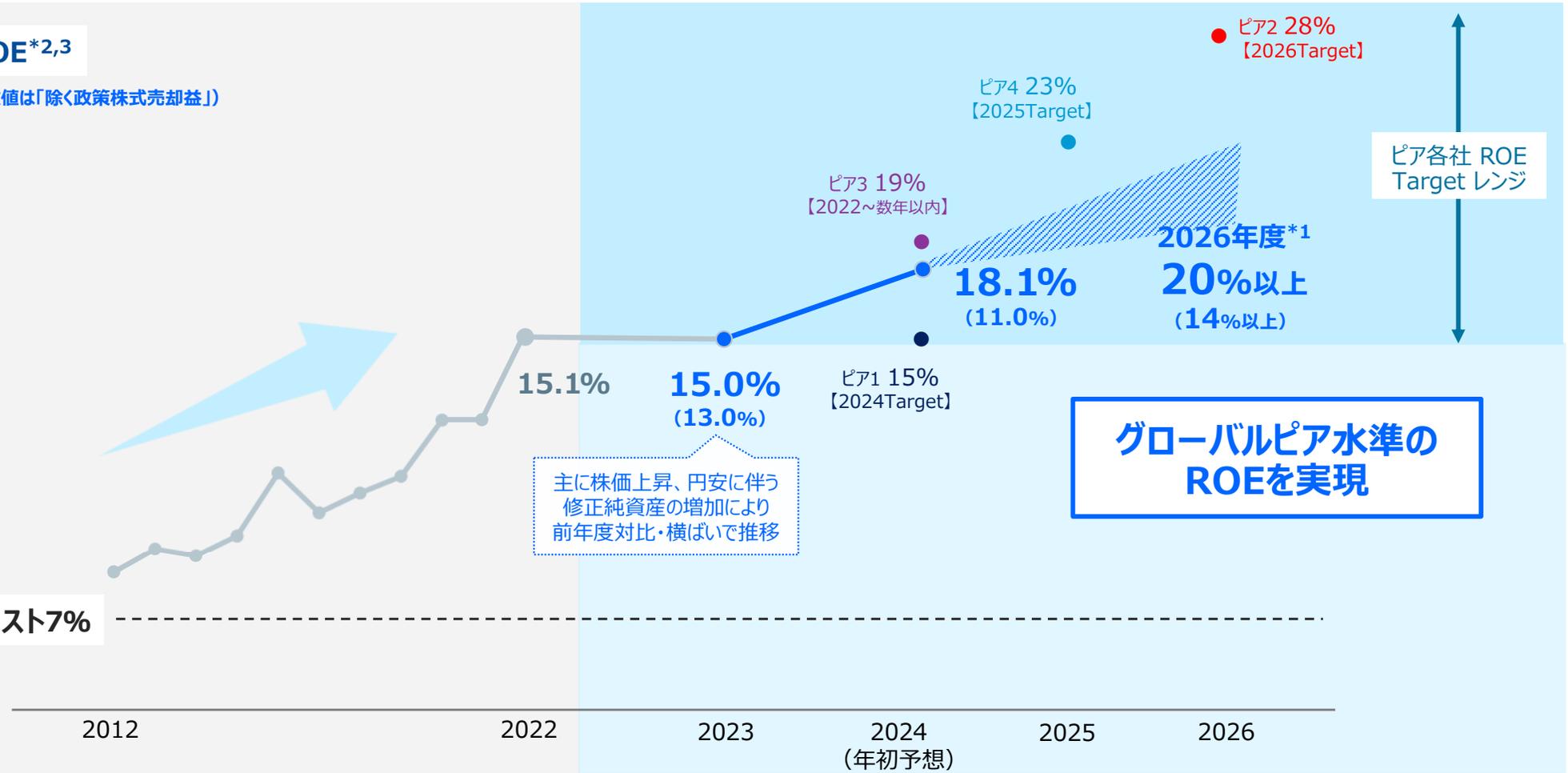


ROE向上のトラックレコードと中計定量ターゲット

- 当社は、ERM経営の中で、リスクポートフォリオを入れ替え、無用に資本を増やすことなく、利益を拡大。その結果、2023年度修正ROEは15.0%まで向上
- 「世界トップクラスのEPS Growth」、「規律ある資本政策（資本循環サイクル）」により、グローバルピアに伍する水準まで引き上げる（2026年度には20%以上*1、除く政策株式売却益で14%以上*1）

修正ROE*2,3

(カッコ内の数値は「除く政策株式売却益」)



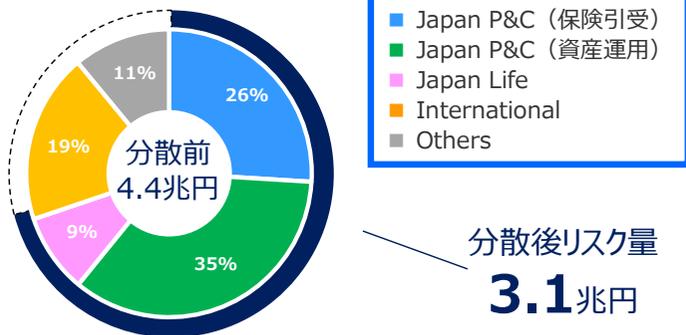
*1: 現定義ベースの数値
 *2: 自然災害を平年に補正し、2020以降はコロナも、2021以降は北米キャピタル等および政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）も控除。これらに加え、2022は戦争、南ア洪水も控除
 *3: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich。当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正（出典）各社開示資料から当社試算

グローバルなリスク分散と利益拡大

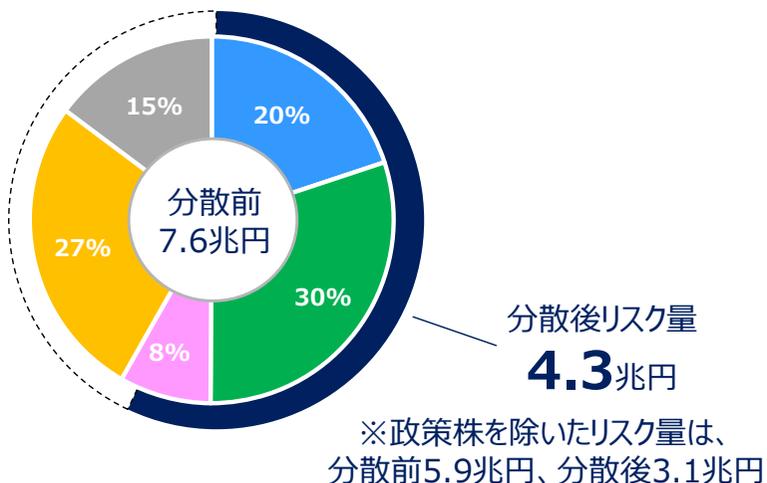
- これまで当社は、リスクの分散効果が効く、RORの高い事業に資本を振り向け、利益成長を実現してきた
- 政策株式ゼロ*により、この動きは加速する *非上場株式および資本業務提携による出資等は除く

グローバルなリスク分散

2014年度
分散効果
29%

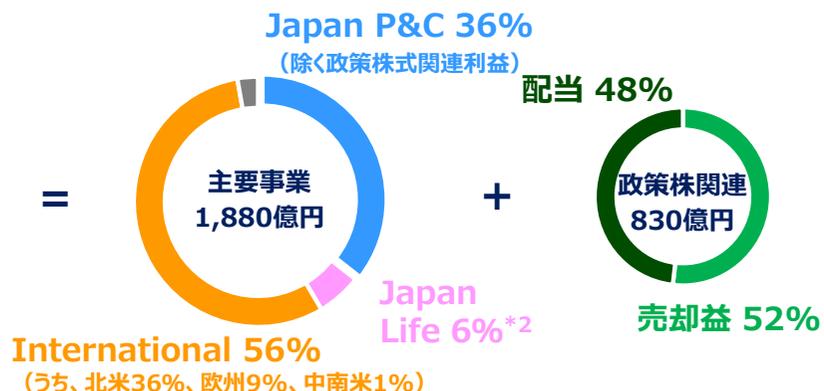


2024年度
分散効果
43%

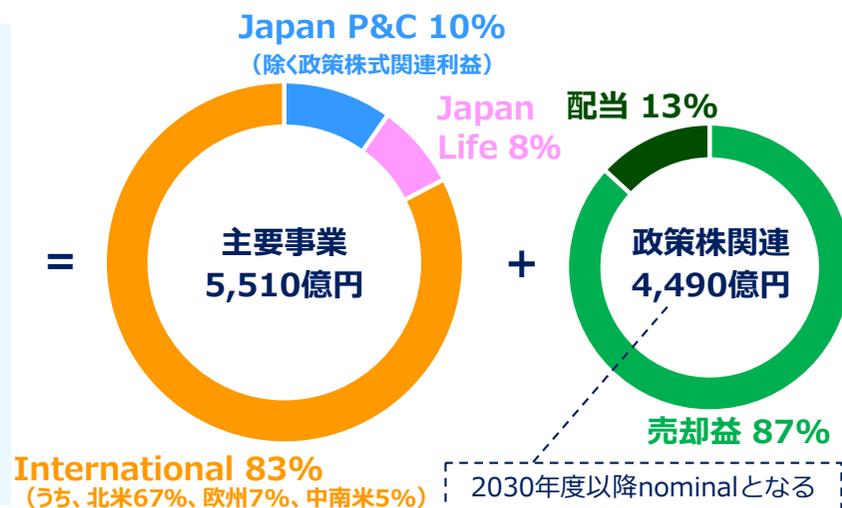


グローバルな利益ポートフォリオ*1

2014年度
年初予想
2,710億円



2024年度
年初予想
1兆円



規律あるIn/Out戦略

- 当社の大型M&Aのトラックレコード（ROI）は、21.5%。成功の好循環が次の案件を引き寄せている
- 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、引続き規律を持ってIn/Out戦略を実行していく

厳格な買収基準

In戦略（買収・新設）

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

- 当社大型M&AのROI*1は **21.5%** と、当社資本コスト（7%）を大きく上回る
- ボルトオンM&Aも着実に実行しており、直近ではTMHCCによりGGEBS社*2を買収（2023年7月）



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: Gulf Guaranty Employee Benefit Services, Inc. 社
中小企業向けのギャップ医療保険を取り扱う保険総代理店

*3: 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) 大型M&Aのトラックレコード

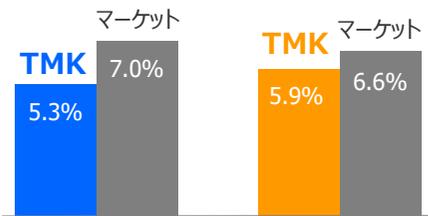
- 大型M&Aで獲得した5社は、当社グループ入り後も、基本的にマーケットを上回る成長を実現している
- ROIは、21.5%と当社資本コスト（7%）を有意に上回っている

当社グループ入り後の成長*1

当社大型M&AのROI*2



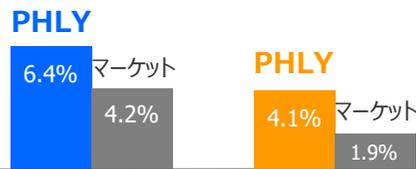
<トップライン> <ボトムライン*3>



2007-2023 CAGR



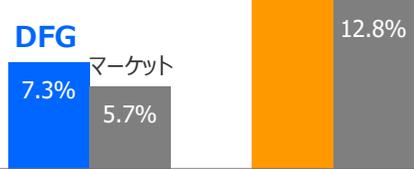
<トップライン> <ボトムライン>



2007-2023 CAGR



<トップライン> <ボトムライン>



2011-2023 CAGR



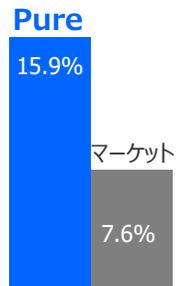
<トップライン> <ボトムライン>



2014-2023 CAGR



<トップライン>



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、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2024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）
 *3: TMKは2023年度に一部種目においてプロアクティブにリザーブの積み増しを行っている（これを含めても、Syndicate 510のC/Rは86%と良好）

(ご参考) 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



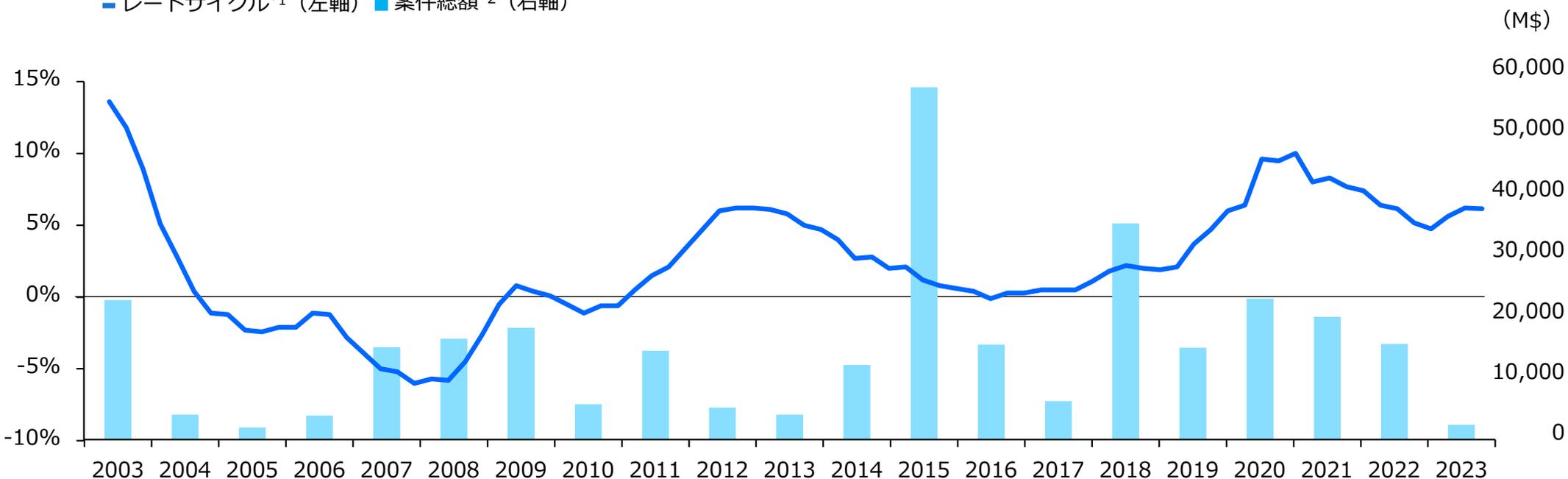
色は買収した会社を表す TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

*: 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

(ご参考) レートサイクルとM&A機会

- 良質なM&A案件のvaluationは引続き高く、忍耐強さが必要
- マーケットにはサイクルがあり、ソフト化の際には魅力的なM&A機会も拡大するため、余念なく取り組んでいく

■ 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

2007/12	2008/7	2011/12	2015/6	2019/10

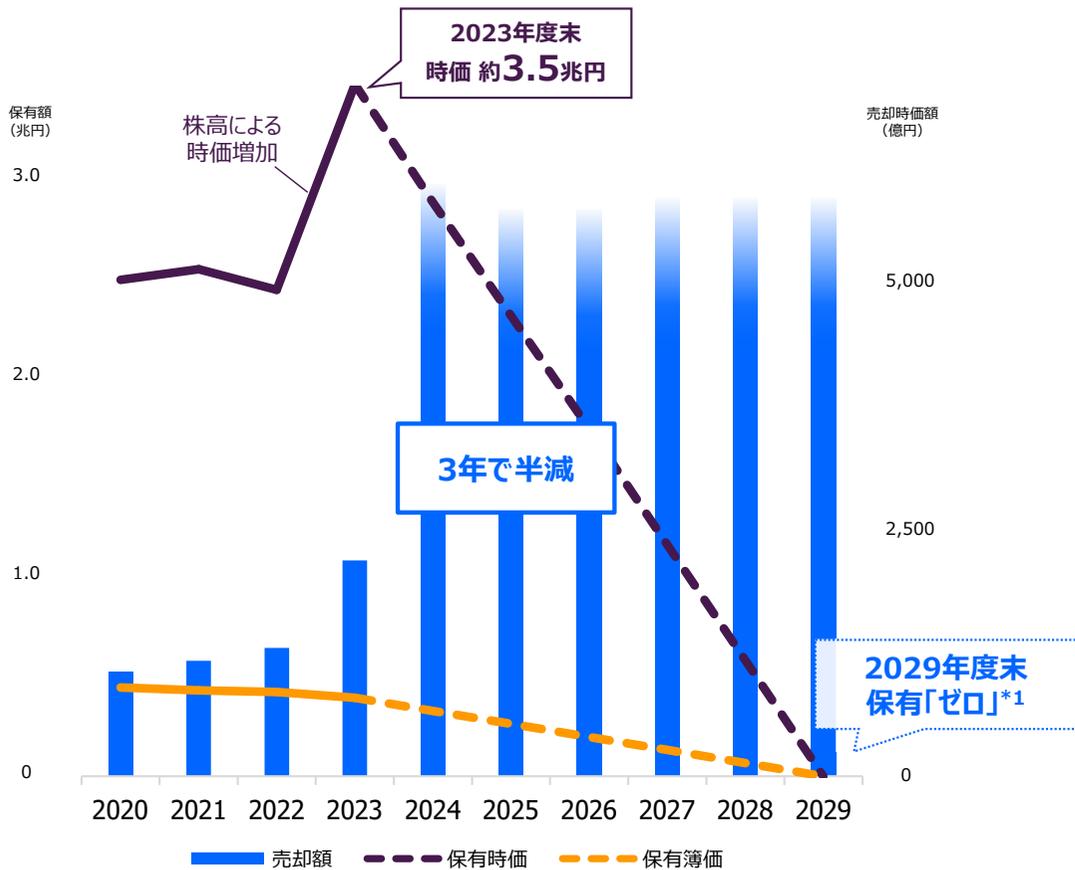
*1: 米国コマーシャル市場 (出典) WTW "Commercial Lines Insurance Pricing Survey"
 *2: 2003年から2023年までに公表された案件金額\$100M以上かつ対象会社が損保セクターのグローバル案件を集計 (出典) Dealogic.
 *3: 日付は公表日

政策株式の削減

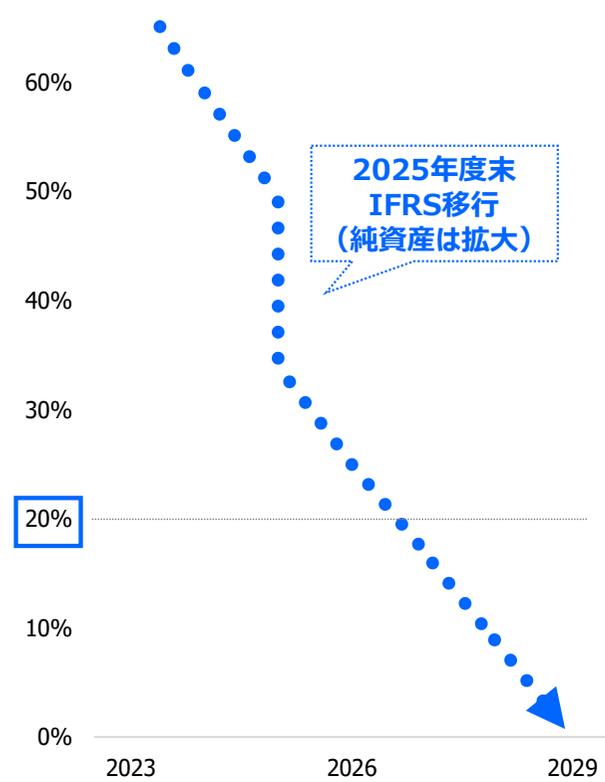
5/20 決算電話会議資料 再掲

- 政策株式（24.3末時価約3.5兆円、簿価約0.4兆円）は、6年間で「ゼロ」*1にする。その中で、向こう3年間のマイルストーンは、半減とする。なお、純投資への単なるラベル替えは行わない（2024年度の売却予定額は、24.3末時価で6,000億円、簿価で530億円）
- 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

政策株式の売却額と時間軸



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

"角度"と"確度"高い DPS Growth

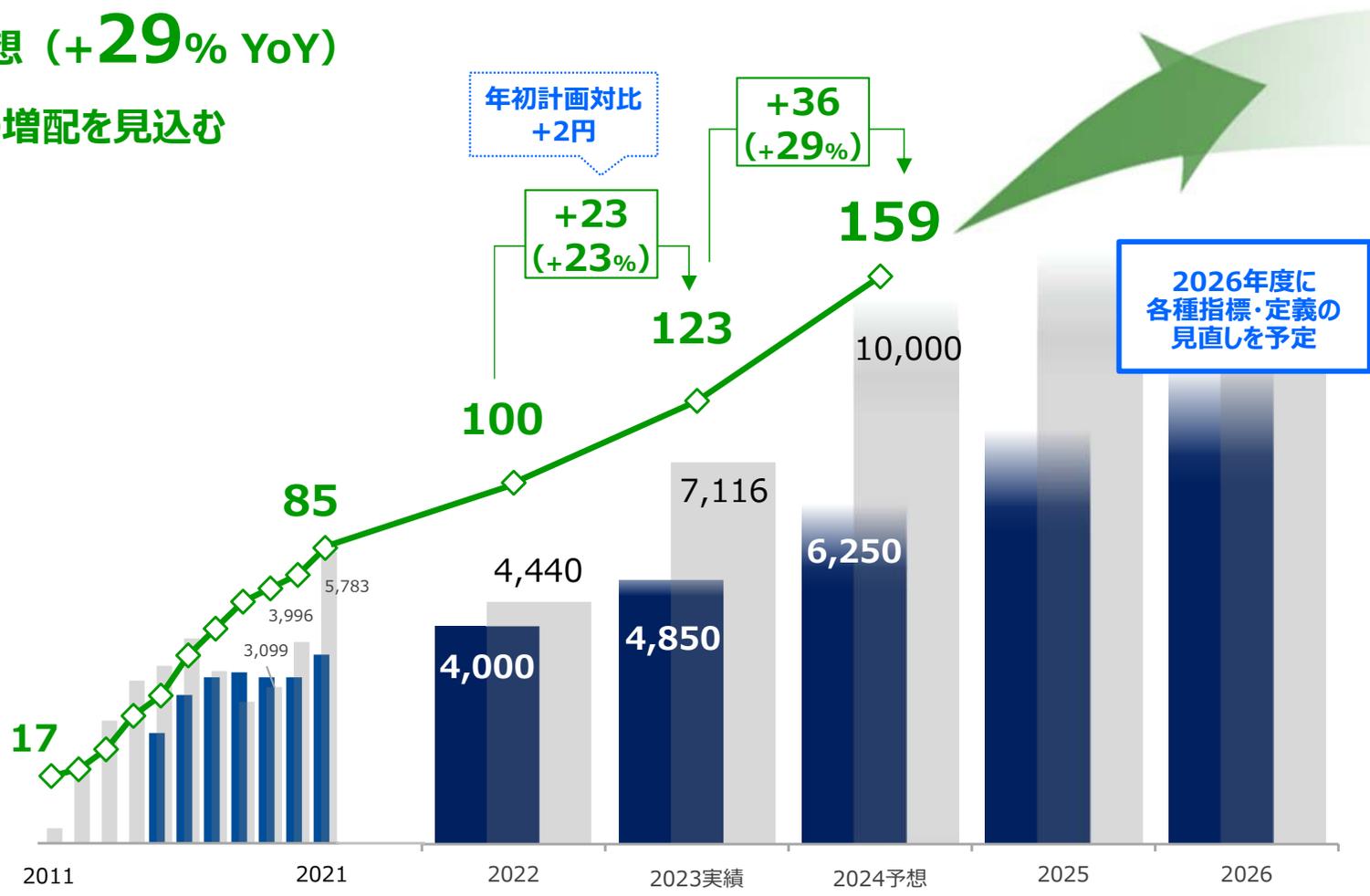
5/20 決算電話会議資料 再掲

- EPS Growthを裏付けとし、これと整合的なDPS Growthは、向こう3年間も"角度"と"確度"高く実現できる
- 2024年度DPSは159円 (YoY+29%)。今後も持続的に引き上げていく (原則、減配はしない) (なお、IFRS/ICS導入に伴う影響を踏まえ、2026年度に各種指標・定義の見直しを予定)

- 2024年度予想 (+29% YoY)
- 13期連続の増配を見込む

DPS* (円)

5年平均修正純利益 (億円)
グレーは単年度利益

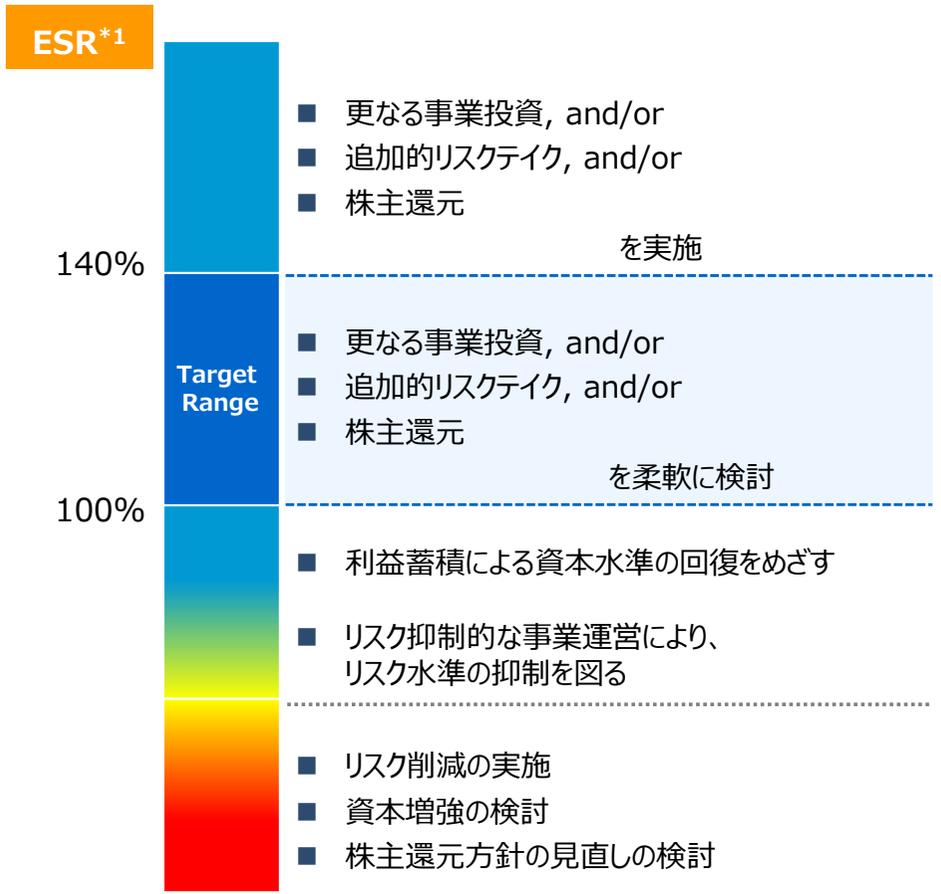


充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

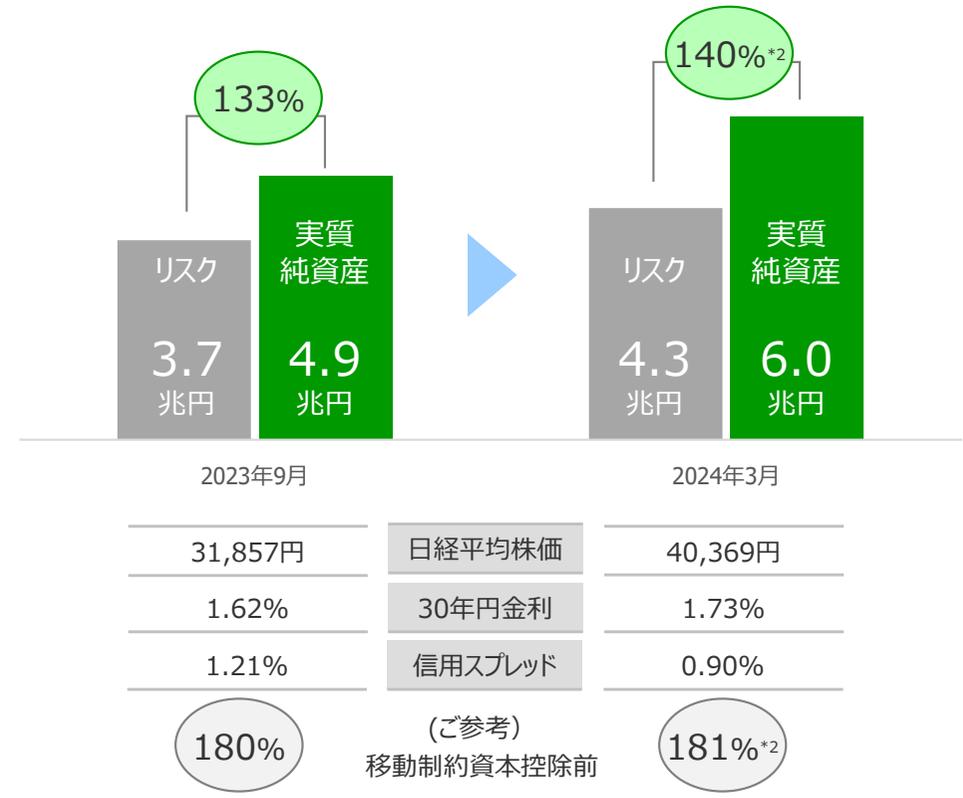
5/20 決算電話会議資料 再掲

- 2024年3月末のESR*1は140%と充実。2024年度の自己株式取得は、足元のM&Aパイプラインなども総合的に勘案し、現時点では、年間を通じて2,000億円を実施していく方針（+2%程度のEPS Growth押し上げ効果。今般、先ず1,000億円の実行を決定）

ターゲットレンジ



ESR*1の推移

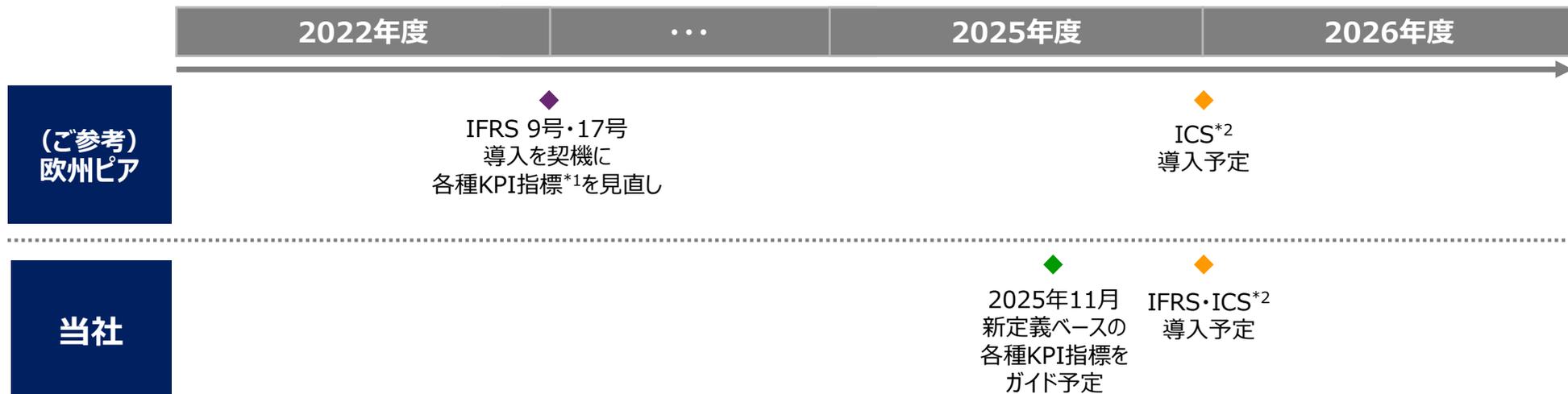


*1: Economic Solvency Ratio（現定義ベース=リスク量は99.95%VaR（AA格基準）に基づくモデルで計算）
 海外子会社の実質純資産は、3か月前（23.6末と23.12末）の残高。感応度はP.80を参照
 *2: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%（移動制約資本控除前は176%）

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結集して決定し、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

順調なサクセション

現在もChairman of International Businessとして、引続き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 (2024.4~)

Deputy CxO

Deputy CLCO: Randy Rinicella

Deputy CDO: Gus Aivaliotis

Deputy CITO: Robert Pick

Deputy CRSO: Barry Cook (2024.4~)

Deputy CAO: Dawn Miller (2024.4~)

シニアジェネラルマネージャー

(2024.4~)

リスク管理: Daniel Thomas

U/W: Daljitt Barn

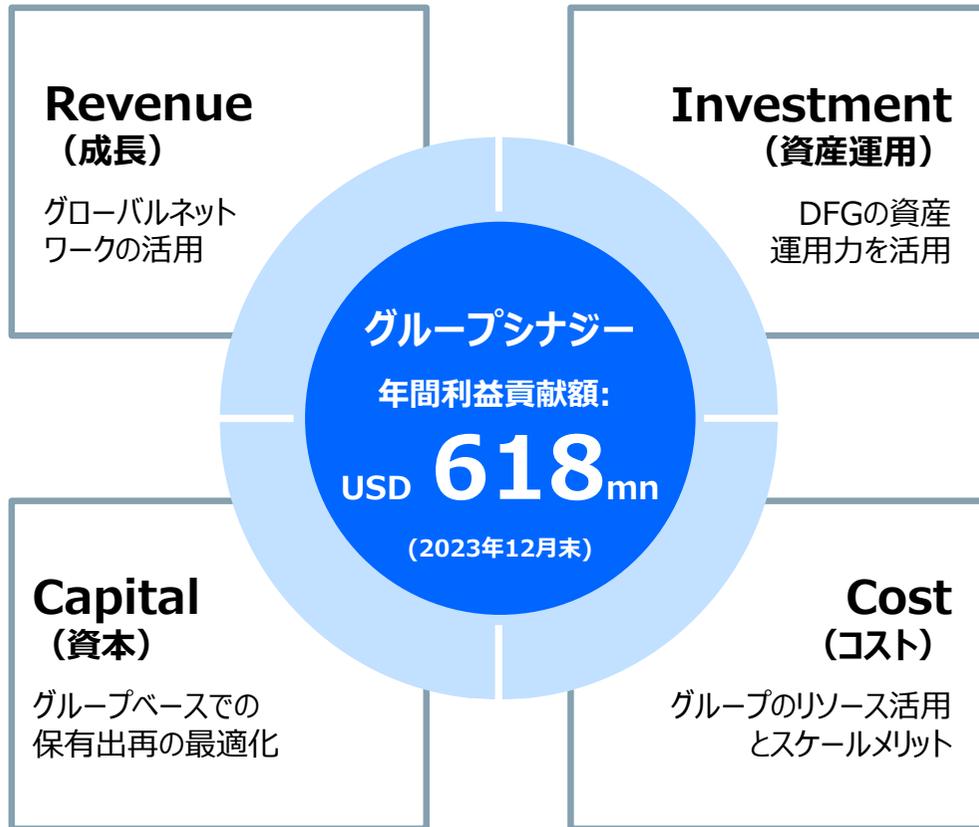
グローバルな知見を結集して重要事項を決定・実行

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・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

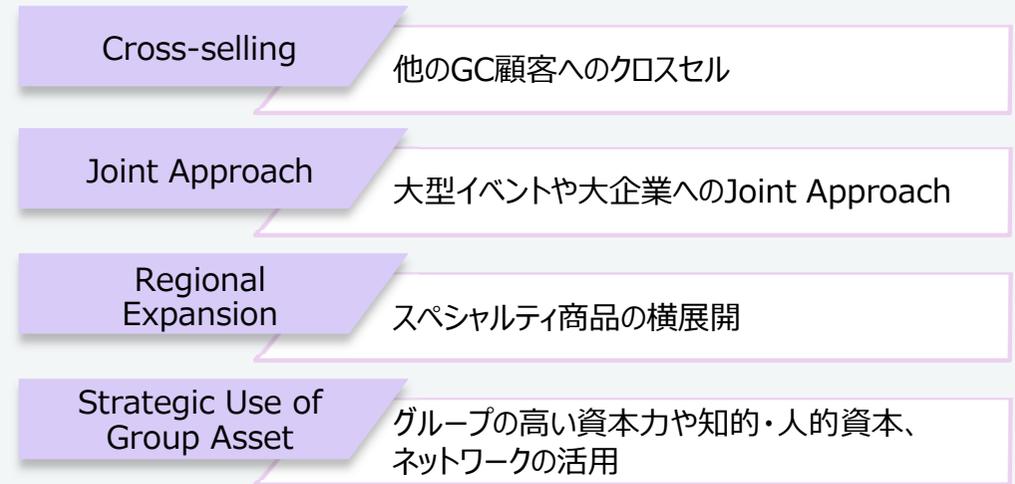
グループシナジーの拡大

- 当社のユニークな強みとも言えるグループシナジーは足元USD618mnと、グループ一体経営の成果として順調に拡大

グループシナジー



Revenueシナジーの具体例



Revenueシナジーによって実現した元受保険料の推移



ガバナンス・リスク管理の強化・向上

- グループレベルでの更なるガバナンス強化を新中計の重点戦略に定め、新設した「グループ監査委員会」をはじめ、社外視点も最大限活用し、徹底的に取り組む。23年11月IRで示した「打ち手」を中心に、着実に実行中
- 国内外事業会社へのTMHDによる直接の指導・監督も強化しながら、グループ一体経営を更に進化させていく

高度な「専門人材」の活用

- リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査等の領域における専門人材の採用・育成を継続するとともに、グループ会社横断での活用を推進

社外視点の活用

- 2024年4月、委員長を含む半数が社外委員である「グループ監査委員会」を新設
- 同委員会で、「外部視点」を活用し、業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性検証などを行う

【Japan事業】ガバナンス機能の集約、監査強化

- より直接的な指導・監督を行うため、グループ会社の第2線・第3線といったガバナンス機能を含む本社機能の集約を更に推進
- TMHDによる直接監査の強化（2024年度以降随時実施）

【International事業】拠点の発揮度に応じた体制強化・支援

- 各拠点の体制を評価し、その結果を踏まえたアクションプランを策定のうえ、改善状況をフォローアップ中。
このPDCAサイクルを通じた拠点の体制強化を推進

「外部視点」を活かし、委員会で審議するテーマ（例）

- 世間および社会の常識とのズレ検証（「常識の再点検」）
- 他社/他業界で発生した事案について、当社グループにおける類似シナリオの検討、対応状況の検証（「他山の石」）
- グループ会社で発生した事案の再発防止策の横展開検討

(Blank Page)

目次

グループ全体	P. 44	領域拡大	P. 76
Japan P&C	P. 51	資本政策	P. 80
Japan Life	P. 56	ESG	P. 82
International	P. 61	データ集	P. 90
資産運用	P. 73			

新中計全体像（定性）

11/22 IR説明会資料 再掲

- 事業環境の加速度的な変化を踏まえて、“2035年にめざす姿”を設定
（結果として、世界でも類を見ない、当社独自のユニークな事業ポートフォリオ構成となる見込み）
- その実現に向け、新中計では、引続きの「グループ基本戦略」実行に加え、「グループ重点戦略」を着実に遂行する（世界トップクラスのEPS Growthの実現とROE向上をめざし続けることに変わりはない）

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベティブなソリューションを届け続けるパートナー”

引続き推進する
「グループ基本戦略」

➤ **グローバルなリスク分散**

➤ **グローバルなグループ一体経営**

新中計期間（2024-2026年）における
「グループ重点戦略」

➤ **「成長」の「3本柱」**

- ① 価値提供領域の飛躍的な拡大
- ② ディストリビューションの多様化・複線化
- ③ 生産性の徹底的な向上

➤ **「規律」の「2本柱」**

- ① 内部統制/ガバナンスの強化・向上
- ② 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

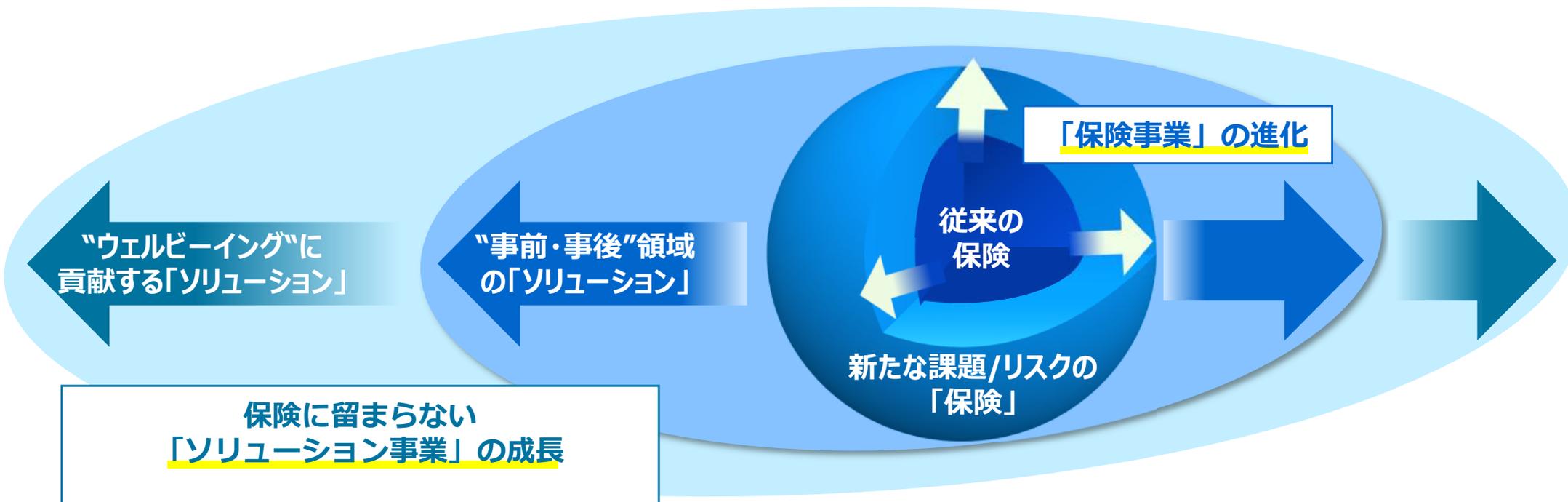
2035年にめざす姿とそのイメージ

11/22 IR説明会資料 再掲

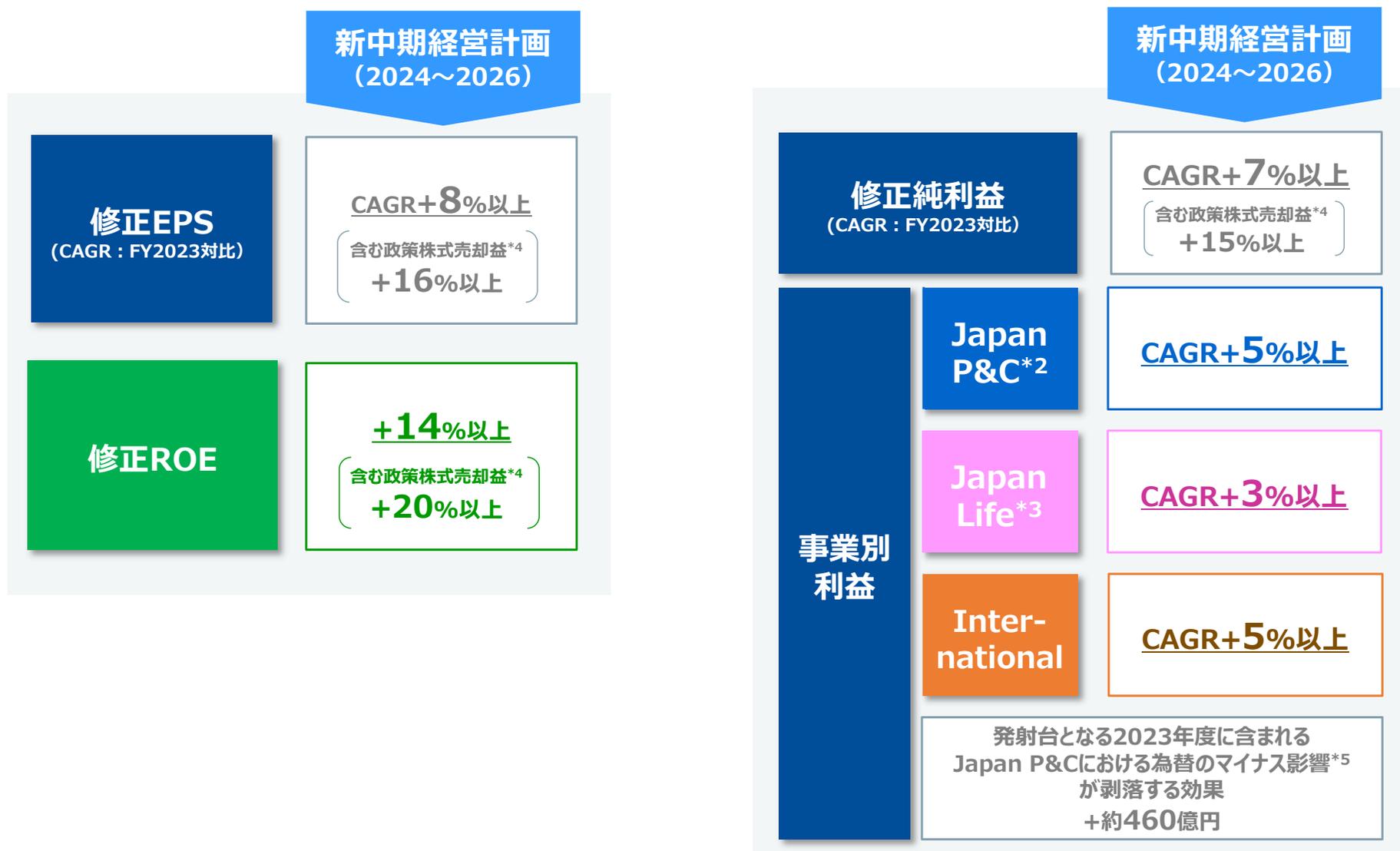
- 拡大するお客様や社会の課題/リスクに対して、最適な「保険」商品を提供し、お客様や社会の“いざ”を支えているだけでなく、「保険の事前事後領域」や「ウェルビーイング」に貢献する「ソリューション」を提供し、“いつも”を支えていることをめざす



お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベーティブなソリューションを届け続けるパートナー”



新中計 KPIターゲット*1



*1: 各KPI指標は現定義ベース

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

*3: Japan Life = AL (以降のページも同様)

*4: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース

*5: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

前中計振返り (全体)

		前中期経営計画 (2021~2023)	2023実績 Normalizedベース (カッコ内はActualベース)	
修正純利益 (CAGR : FY2020対比)		CAGR+3~7%	<u>CAGR+15%^{*1}</u> 6,855億円 ^{*1} (7,116億円)	✓
事業別 利益等	Japan P&C	<u>1,600億円以上</u>	<u>1,090億円^{*2}</u> 除く為替 1,548億円 ^{*2} (1,014億円)	✓ ^{*5}
	Japan Life	安定的に <u>500億円レベル</u> を確保	411億円 除く為替 428億円 (411億円)	✓ ^{*6}
	Inter- national	<u>2,300億円程度</u>	<u>4,484億円^{*3}</u> (4,369億円)	✓
	その他 ^{*7}	<u>700億円程度</u>	<u>867億円^{*4}</u> (1,319億円)	✓
修正ROE		<u>12%程度</u>	<u>15.0%^{*1}</u> (15.5%)	✓

*1: 自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）、北米キャピタル等を控除
 *2: 自然災害を平年に補正
 *3: 自然災害を平年に補正し、北米キャピタル等を控除

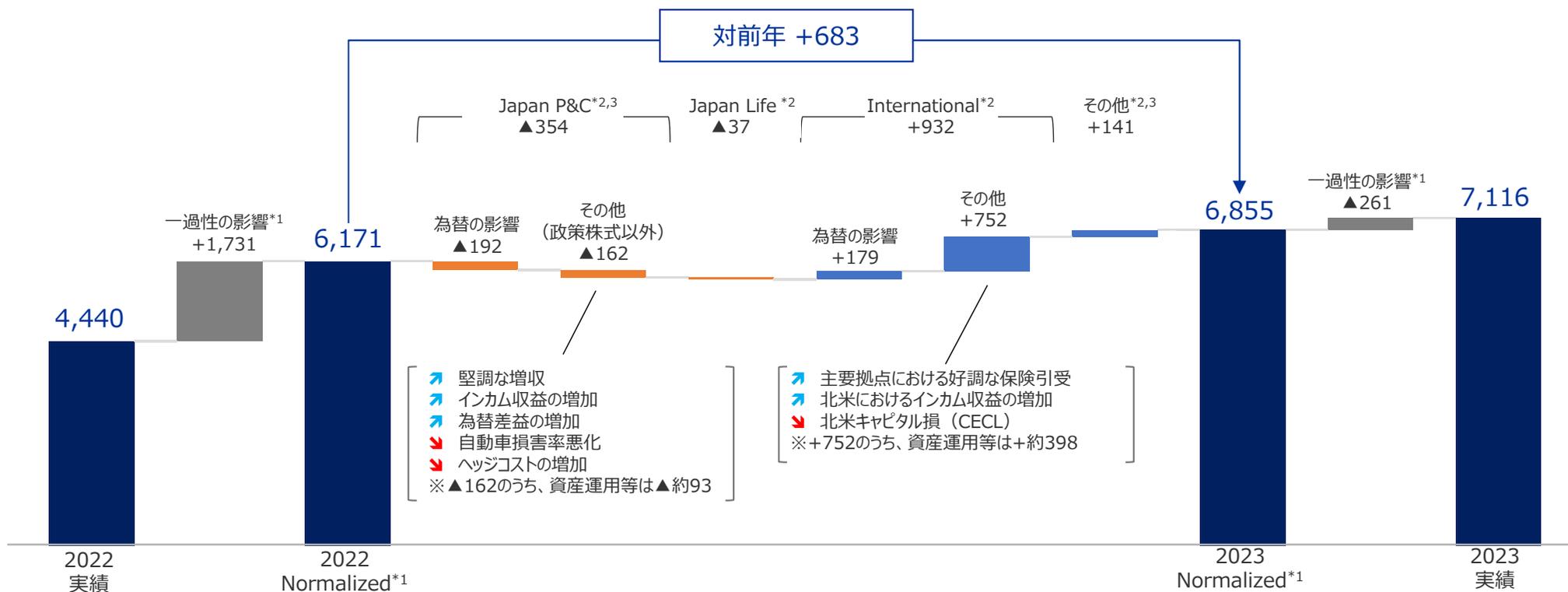
*4: 政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）を控除
 *5: 為替影響を除くベースでのFY2023は1,548億円と、計画をほぼ達成
 *6: ヘッジコストの増加等により、計画は未達となった
 *7: TMNF以外の国内損保事業や金融・一般事業、政策株式売却損益等

修正純利益 2023実績 (Normalizedベース)

5/20 決算電話会議資料 再掲

● International事業の好調な業績を主因に、+683億円の増益

■ 修正純利益 (億円)



*1: 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▲約160、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)、
 ⑦外貨間為替+約60
 2023は実績7,116億円から、以下の一過性の影響+261億円を控除
 ①自然災害▲約130、②北米キャピタル▲約70、③政策株式の売却益+約470 (売却額が1,500億円を超えた部分)、④外貨間為替▲約50 等

*2: 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)

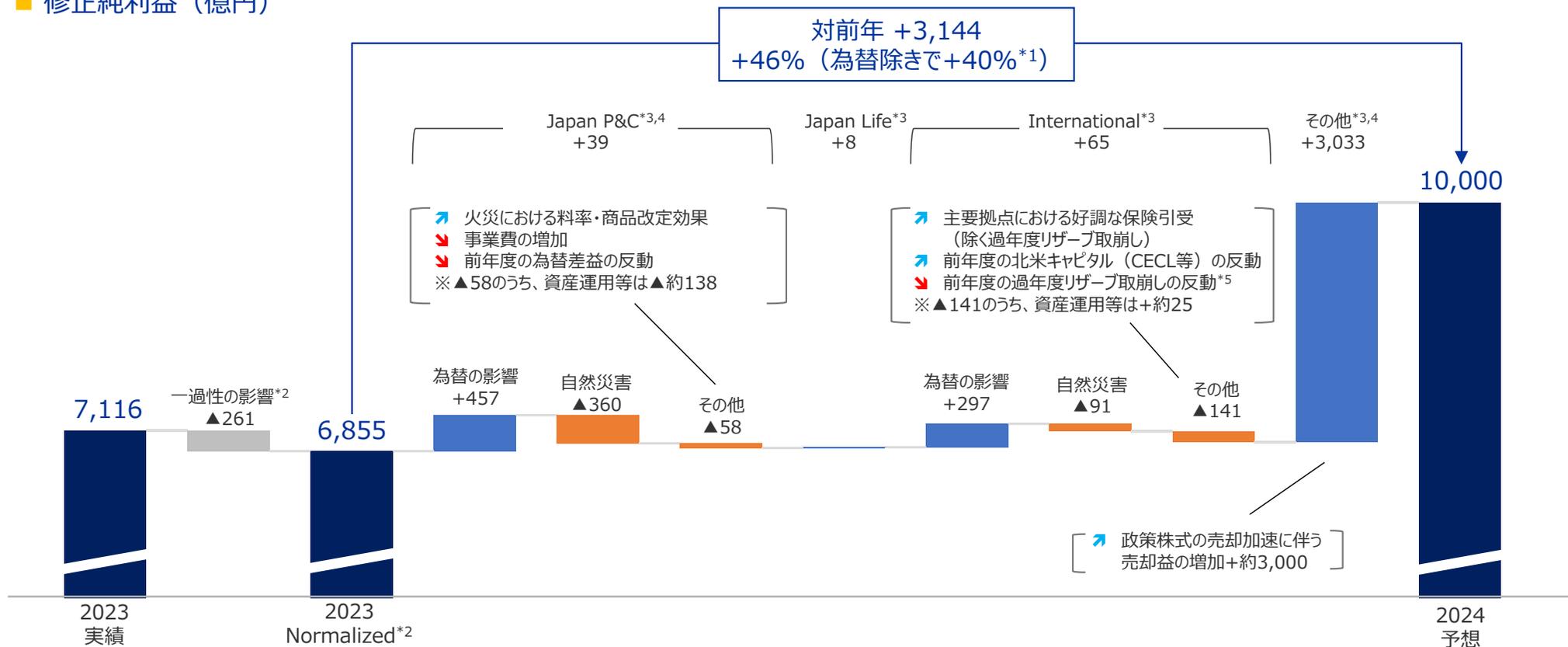
*3: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

修正純利益 2024計画

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 兵庫震災の影響等を織り込んだ国内外自然災害予算の増額や、前年度の過年度リザーブの取崩しの反動の一方、「政策株式の売却加速（2024年度は6,000億円を売却する計画）」により、修正純利益は1兆円（対前年+46%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: 2023は実績7,116億円から、以下の一過性の影響+261億円を控除

①自然災害▲約130、②北米キャピタル▲約70、③政策株式の売却益+約470（売却額が1,500億円を超えた部分）、④外貨間為替▲約50 等

*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

*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

東京海上グループの保有出再政策

- 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
- 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

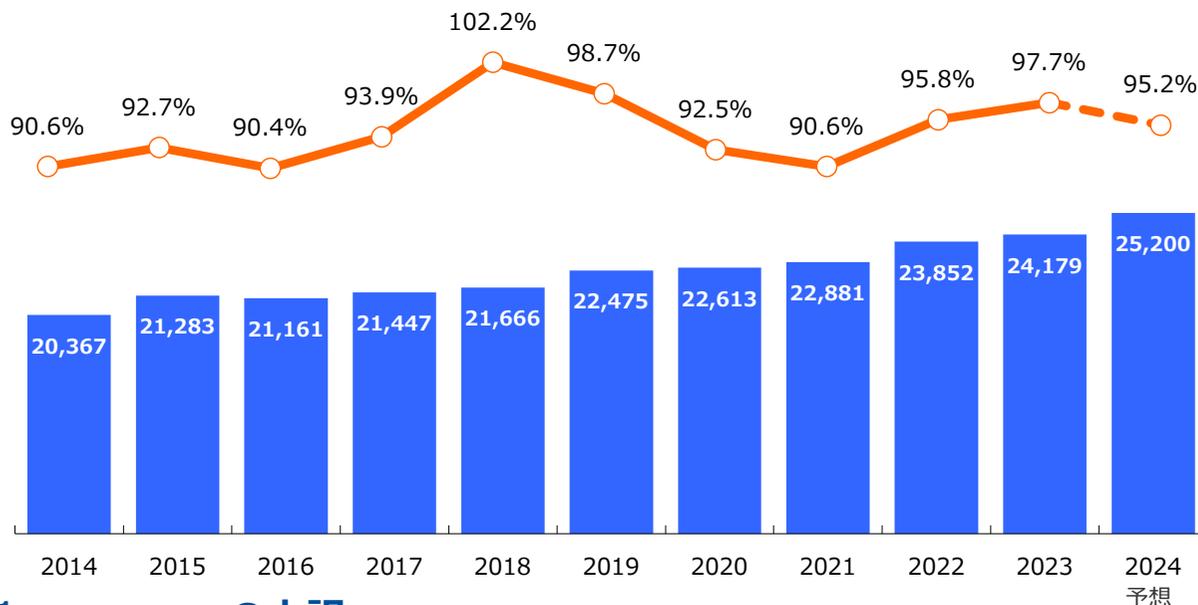
グループ再保険の活用

Global Reinsurance
Teamの設置 (2023年~)

地震キャットボンド
Kizuna Re III 発行

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

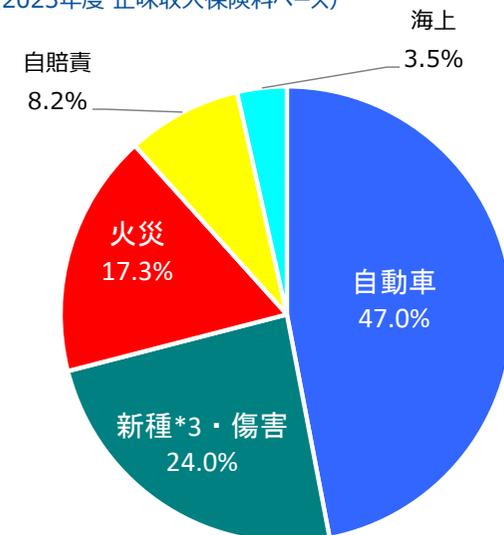
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 予想
C/R*1	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	95.8%	97.7%	95.2%
E/I損害率	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	63.8%	65.9%	63.3%
(自然災害 平年ベース ^{*2})	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	62.7%	65.4%	61.8%
W/P事業費率	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.1%	31.8%	31.9%

*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.90参照）、ここでは新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

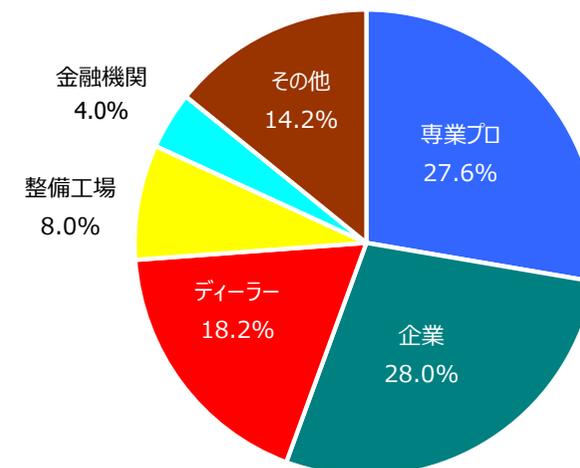
(2023年度 正味収入保険料ベース)



*3: 決算報告書上の「その他」種目

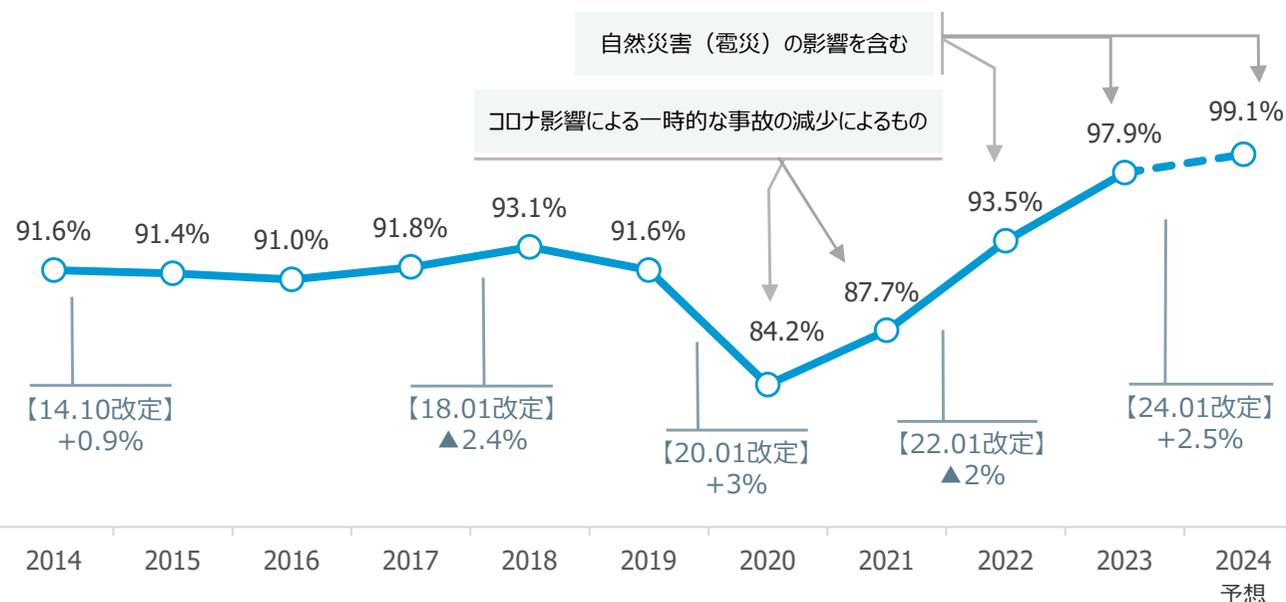
● チャネル構成

(2023年度 営業統計保険料ベース)



東京海上日動：自動車保険 C/R推移

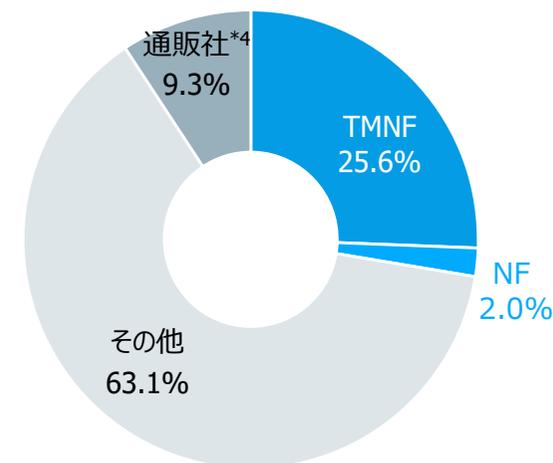
● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の推移



【 】:料率改定

● 自動車保険マーケットシェア*3

(2022年度 元受正味収入保険料ベース)



*3: (出典) インシュアランス 第5008号

*4: 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、チュールッヒ

● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

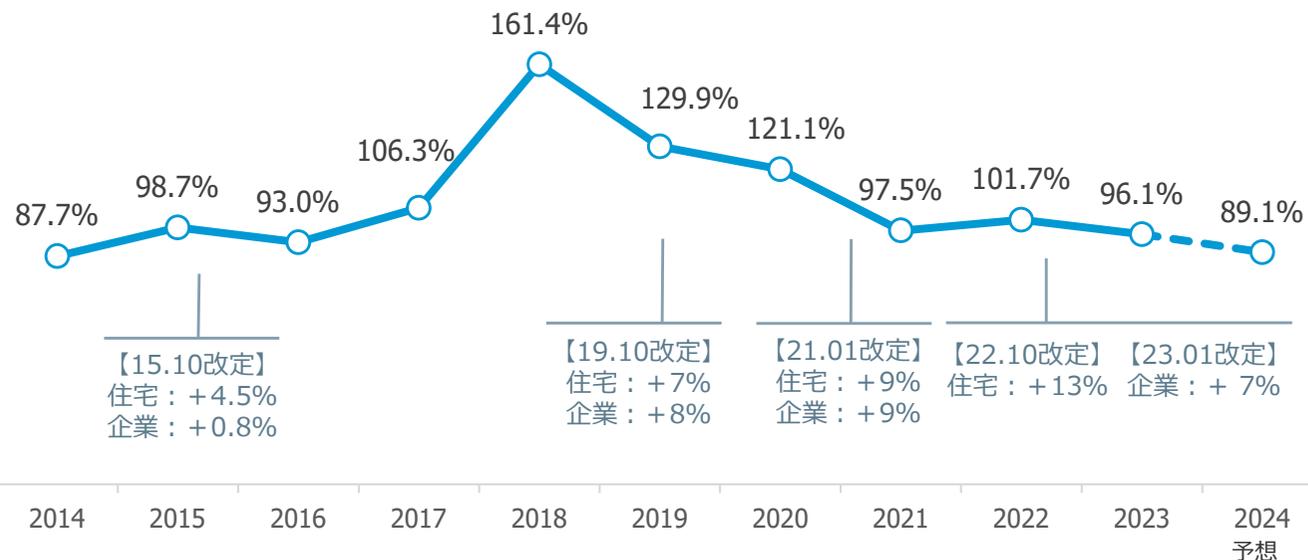
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 予想
C/R*1	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	93.5%	97.9%	99.1%
E/I損害率	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	62.5%	67.3%	68.8%
(自然災害 平年ベース*2)	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	60.6%	64.8%	65.9%
W/P事業費率	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.0%	30.6%	30.4%

*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.90参照)、ここでは新中計で見込む年間予算を平年ベースとしている

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



【 】: 料率改定

● 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 予想
C/R ^{*1}	87.7%	98.7%	93.0%	106.3%	161.4%	129.9%	121.1%	97.5%	101.7%	96.1%	89.1%
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%	55.6%
(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%	55.6%
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%	33.6%

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率 *2: P.14に記載の保険引受利益 (Normalized) とは為替影響分が異なる

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）>
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

➤ 当面はクレームコストの大きな変化はない

$$\text{クレームコスト} = \text{事故頻度} \downarrow \times \text{保険金単価} \uparrow$$

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

➤ 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

*1: 当社保有データより集計した高速道路事故における支払保険金は全体の3%程度

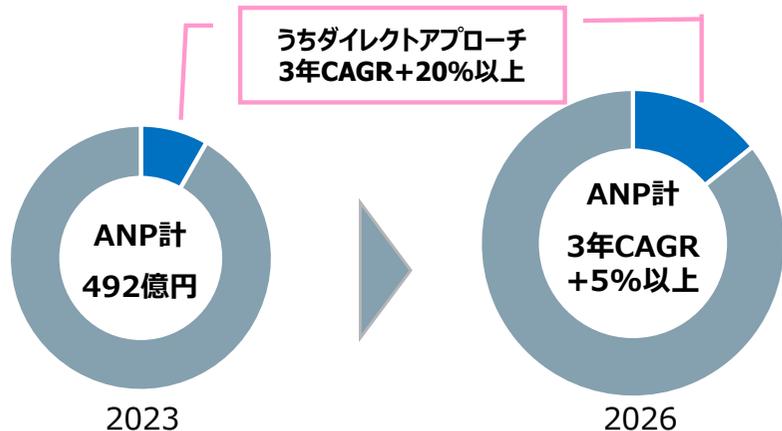
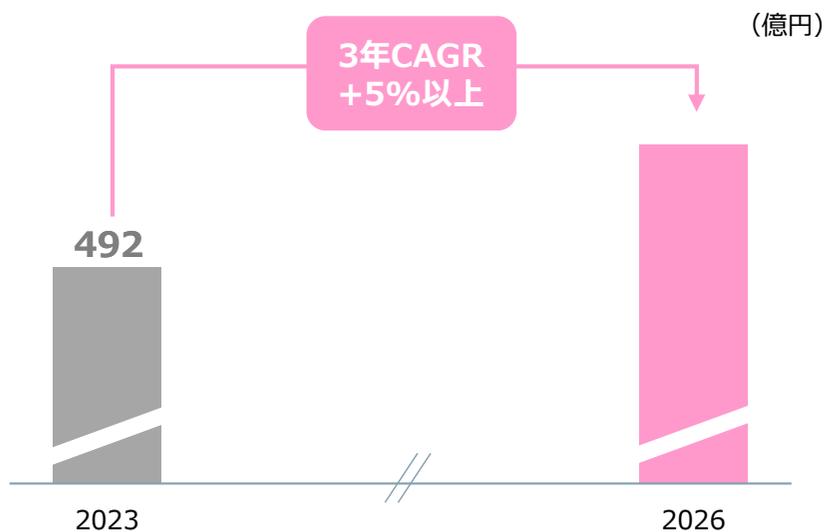
*2: (出典)「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」 *3: (出典) 平成30年3月 国土省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

(Blank Page)

中計定量ターゲットの角度と確度（トップライン）

- 新中計では、ビジネスモデルの変革を通じて、3年CAGR+5%以上の成長を実現する
- これまでの代理店ビジネスに加え、あんしん生命がお客様と直接接点を構築し代理店へ送客する新たなビジネスモデル（ダイレクトアプローチ）を生損一体で推進することで、マーケットを上回るトップライン成長を牽引する

トップライン(新契約年換算保険料、以下ANP)



主な取組み

● 顧客接点の変革

- 代理店を通じたお客様へのアプローチに加え、あんしん生命から企業本業顧客や企業従業員等と直接接点を構築し、情報提供やニーズ喚起のうえ、代理店へ送客する新たなビジネスモデル（ダイレクトアプローチ）を生損一体で推進



既存の代理店ビジネスについても、引き続き東京海上グループが有する広大な顧客基盤に対して、生損一体でマーケットを開拓しクロスセルを加速

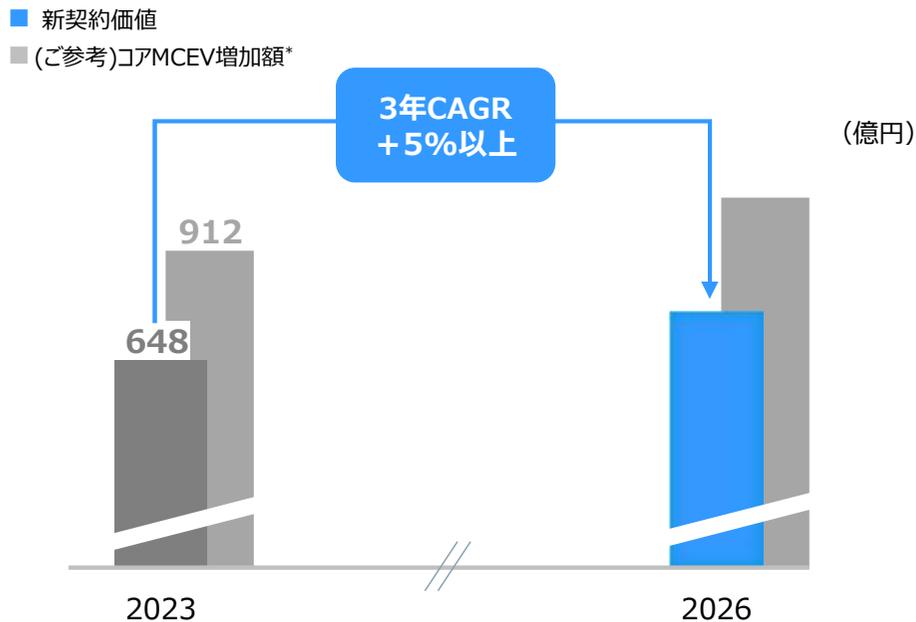
● 提供価値の変革

- 人生100年時代における「保障」「健康増進」「資産形成」の社会課題解決に向け、未病・早期発見・重症化予防等の事前・事後領域で独自性ある保障やサービスを開発し、お守りする領域を拡大
- 拡大した保障領域への保険給付を通じてお客様の健康状態を把握し、最適なヘルスケアサービスをご案内する、保障とサービス一体型商品の提供を推進

中計定量ターゲットの角度と確度 (ボトムライン)

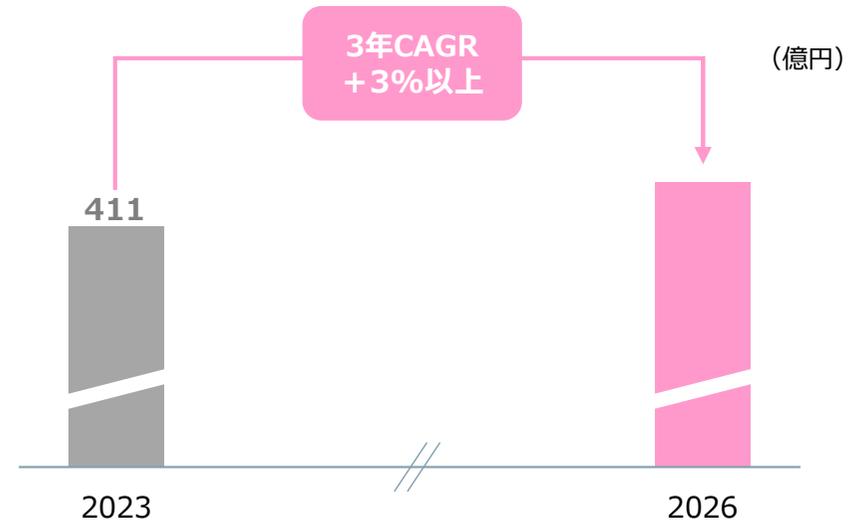
- [経済価値ベース(新契約価値)]収益性の高い商品を継続的に投入し、顧客接点の変革によって販売を拡大することで、3年CAGR+5%以上の成長を実現する
- [財務会計ベース(事業別利益)]利益回収期間が短い商品の販売を拡大することで、引き続き利益実現の早期化に取り組む

経済価値ベース (新契約価値)



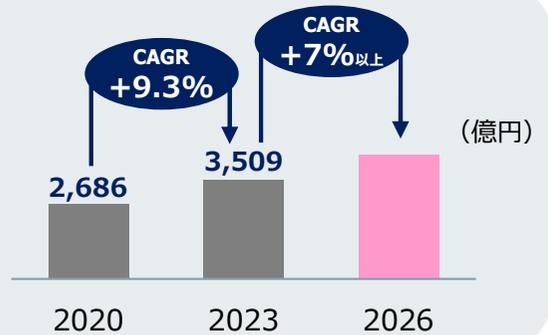
*: 新契約価値 + 保有契約価値からの貢献

財務会計ベース (事業別利益)



【ご参考】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しており、将来の利益成長のドライバーとなる



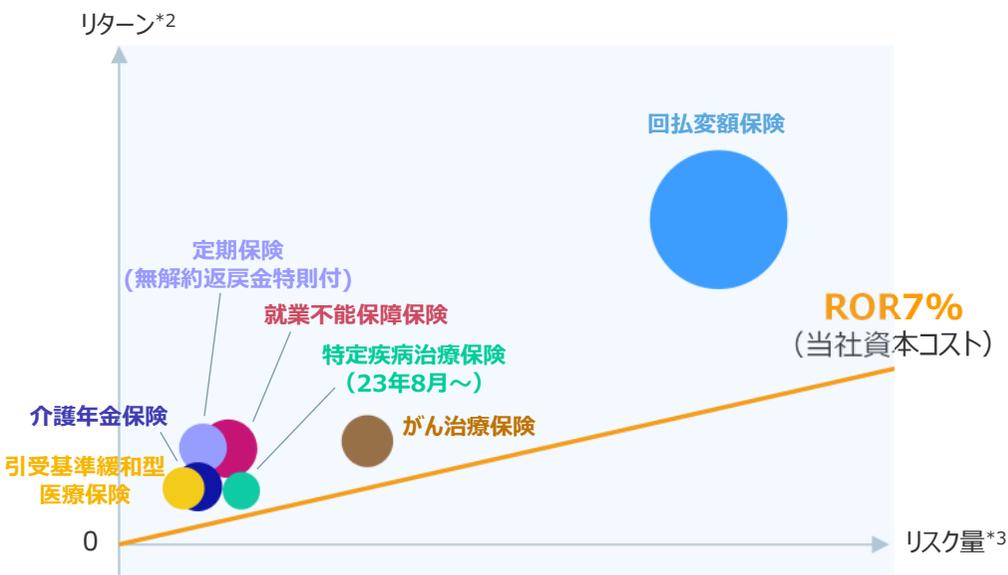
収益率の向上と利益貢献の早期化

- 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、収益性の高い主力商品の販売拡大は順調に進捗。今後も、収益を伴った持続的な成長を実現していく

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 21%）を確保

あんしん生命の主力商品のROR*1（イメージ）

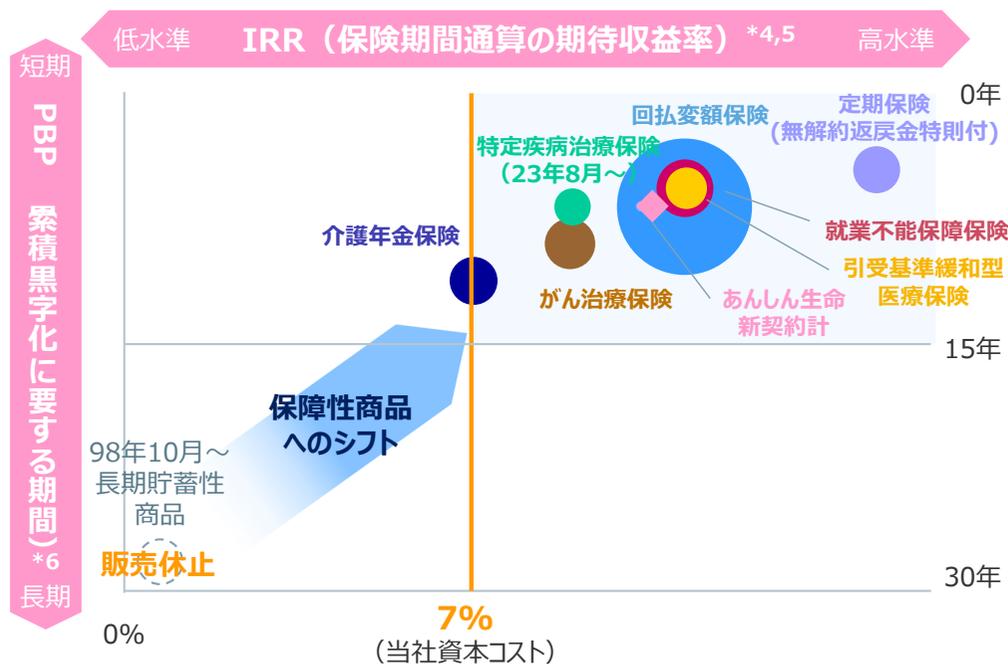


*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2024予想）
 *2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（同上）
 *3: 将来各年度の必要資本の現価の和（同上）

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（2024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・2022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・2022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



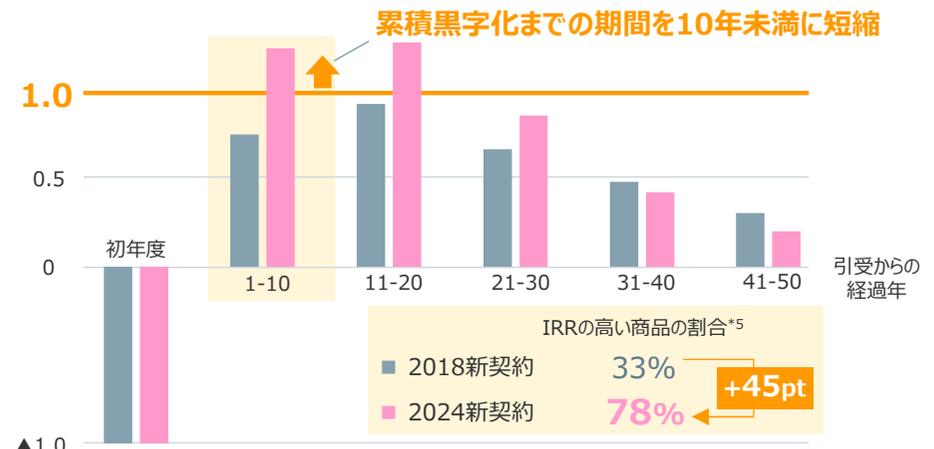
<国内生保事業のリスク量推移 (99.95%VaR、UFR適用なし) >

	19.3末	24.3末
リスク量合計	9,700億円	6,200億円
うち、金利リスク	5,700億円	1,600億円

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
 *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 : P.58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>



リスクコントロール手法の多様化（ブロック出再）

- 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

<今回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）

<実行した効果・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*の向上（24年度）

14%→17%

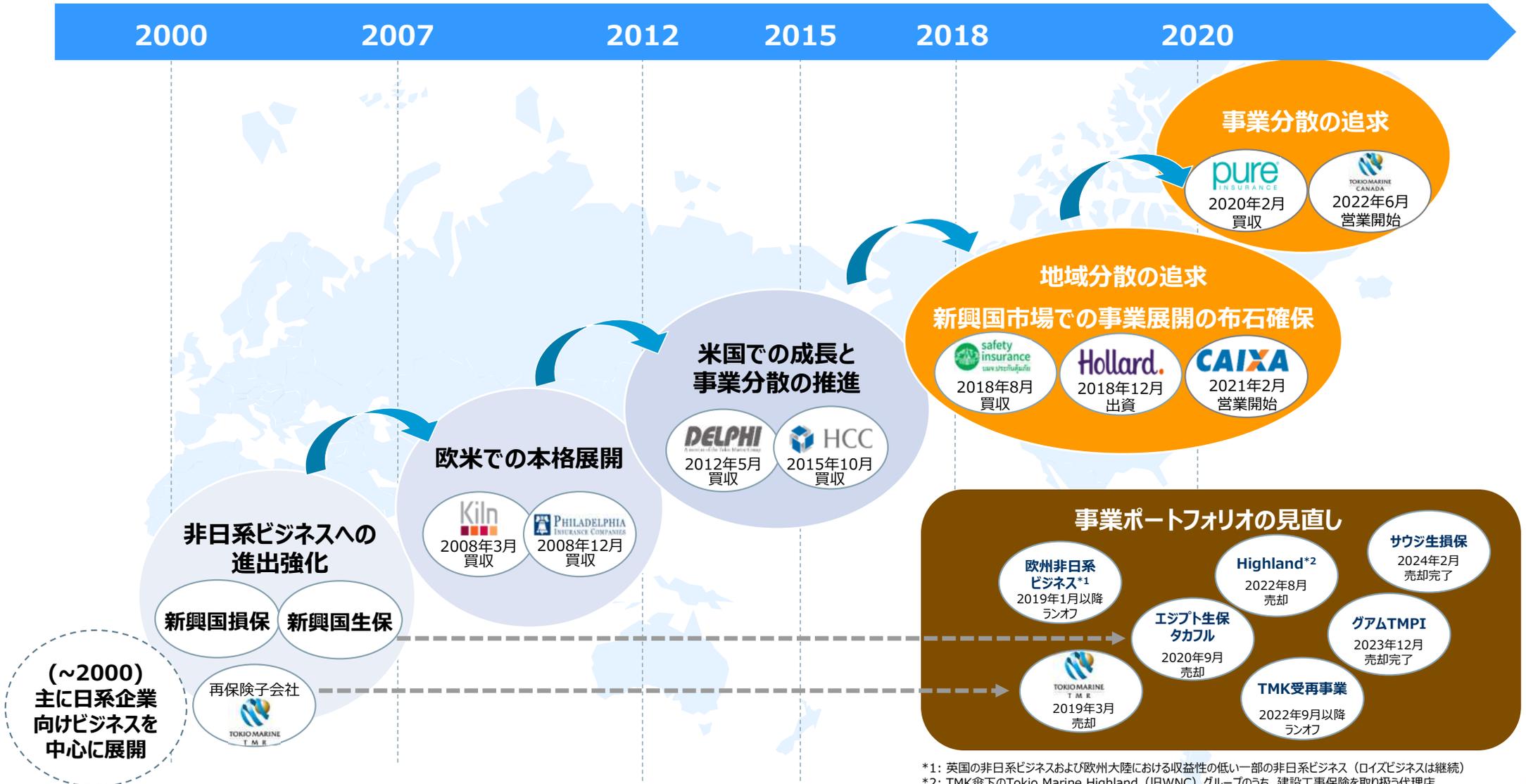
利益インパクト

出再に伴う一時益：+250億円
債券売却損(※)：▲250億円
※ヘッジ比率の調整に伴う売却



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

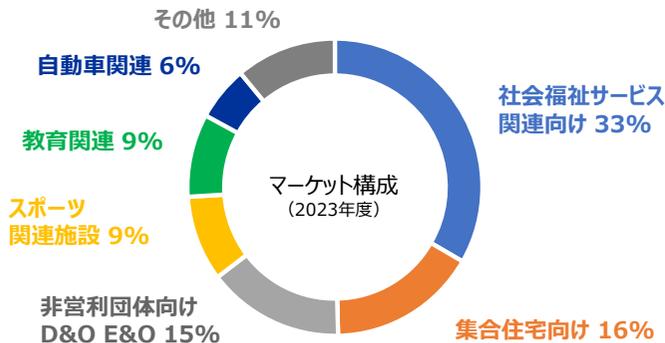
【基本情報】PHLY



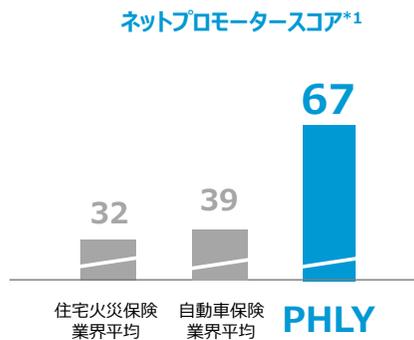
ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

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



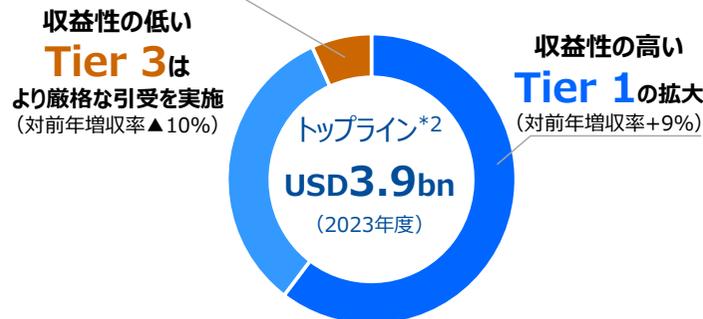
*1: (出典) NICE Satmetrix 2023 Consumer Net Promoter Benchmark Study

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

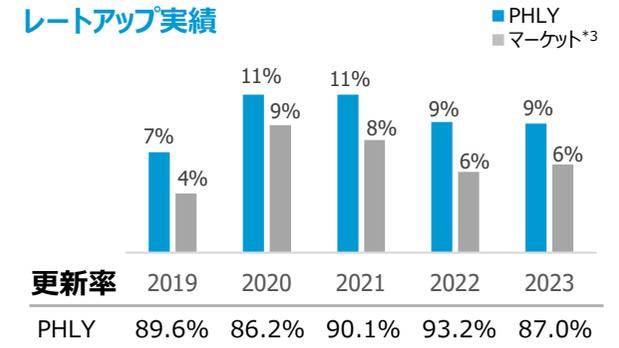
レートアップ	ロスコストを上回るレートアップ
将来のインフレリスクの軽減	早期和解を進め、訴訟件数を約6割削減
(参考) リザーブ積増	2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増(\$273M) ※上記以降は大きな積増は行っていない

■ 収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

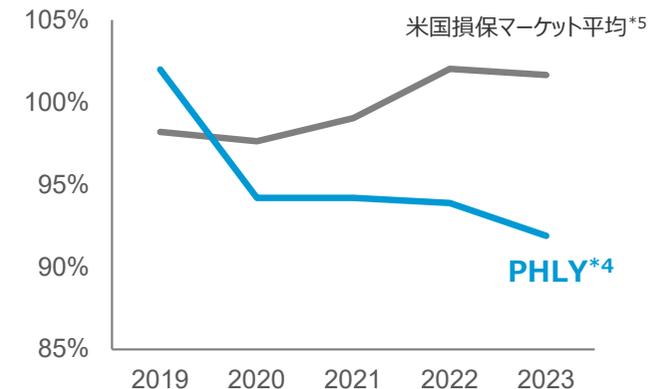


Results

■ 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

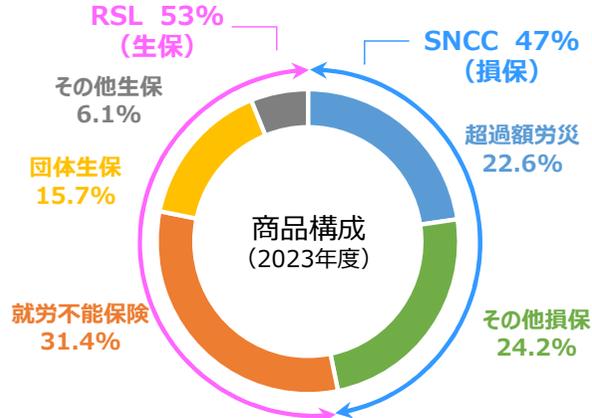
【基本情報】DFG



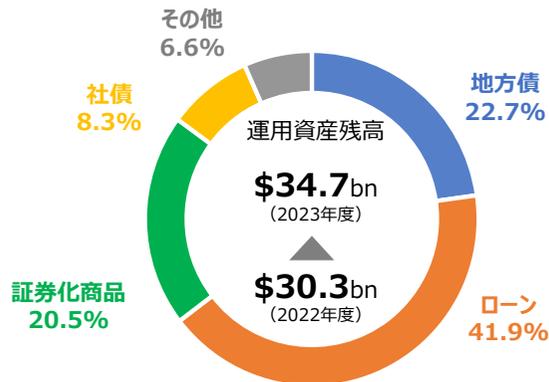
保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

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

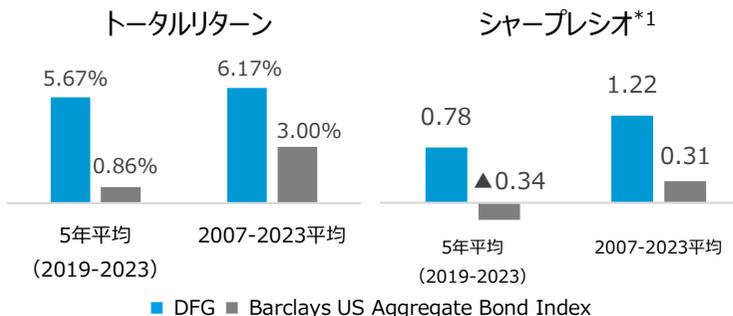
- ✓ 超過額労災のマーケットリーダーであるSNCCでは、専門性・ブランド力を活かした成長を続けながら、直近ではAI・デジタルを、UWやクレームサービス等の様々な業務で活用し、データドリブン経営も積極的に推進

※RSLの取組みについてはP.21ご参照

■ 金利変動等の環境変化への対応

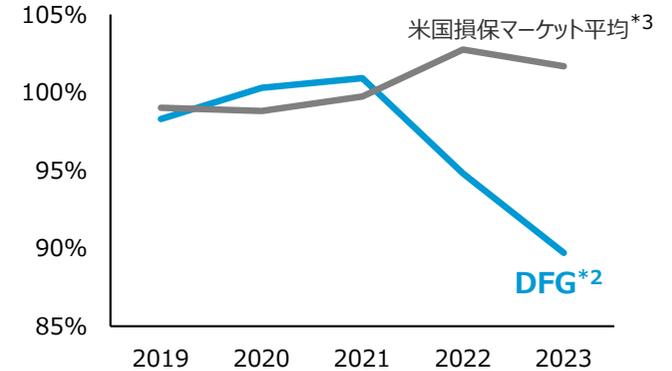
- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築
- ✓ 一定程度保有する変動金利資産により金利上昇に耐性がある。足元では、投資妙味のある長期債への投資も増やすことでデュレーションもコントロール

<インデックス対比の実績>

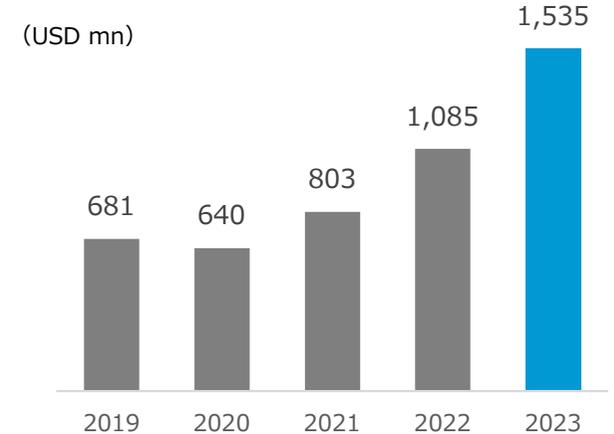


Results

■ コンバインド・レシオの状況



■ 高い利益*4成長



*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
 *2: 現地管理会計ベース (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



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

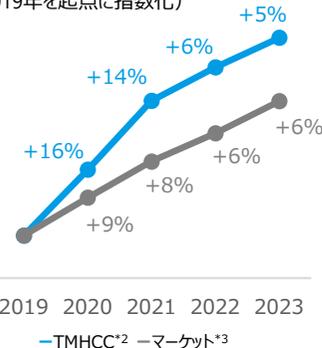


- 再生可能エネルギー事業分野で25年以上の経験を持つ英国カバーホルダー
- 保険事業を通じてサステナブルな未来づくりを推進しながら、更なる収益拡大をめざす

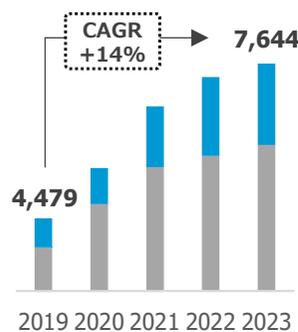
■ レートアップとビジネスライン拡大の実績

<レートアップ>

(2019年を起点に指数化)



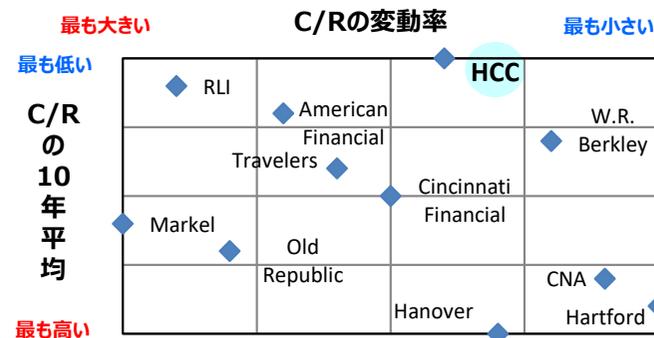
<トップライン^{*4} USD mn>



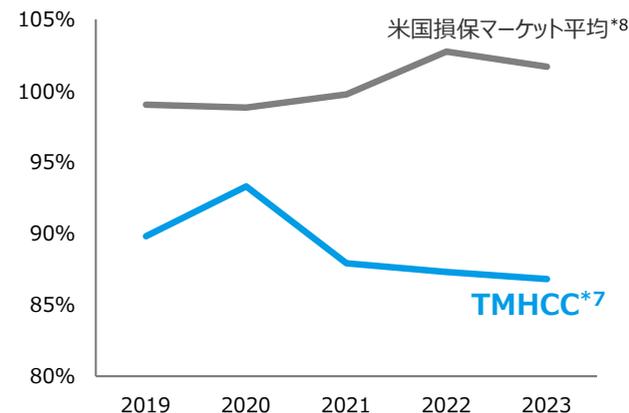
*1: 雇用主が従業員に対して手配するプライマリー医療保険では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称
 *2: A&H・Surety・Creditを除く
 *3: (出典) Willis Towers Watson
 *4: GWP
 *5: 2017年以降に実施したビジネスライン拡大の効果をGWPとして集計したもの

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



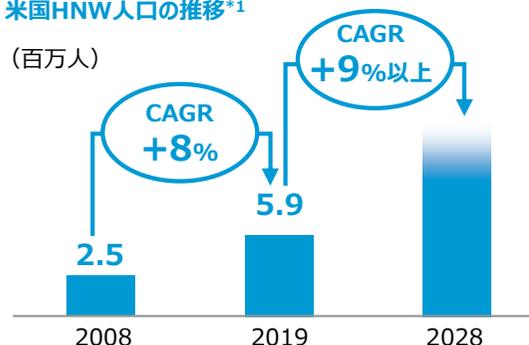
米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・質の高いサービスを提供する Specialty保険グループ

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

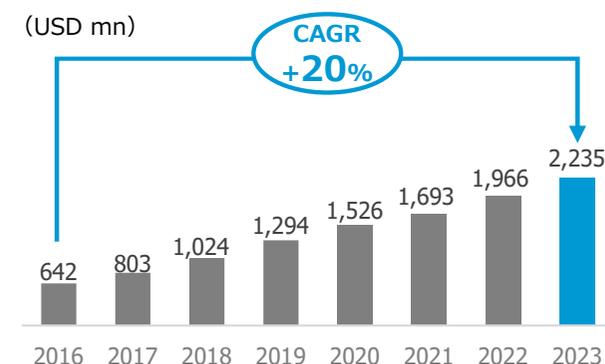
■ シナジーの拡大

- ✓ 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
- ✓ 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: (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

■ 規律あるU/Wとボラティリティの軽減

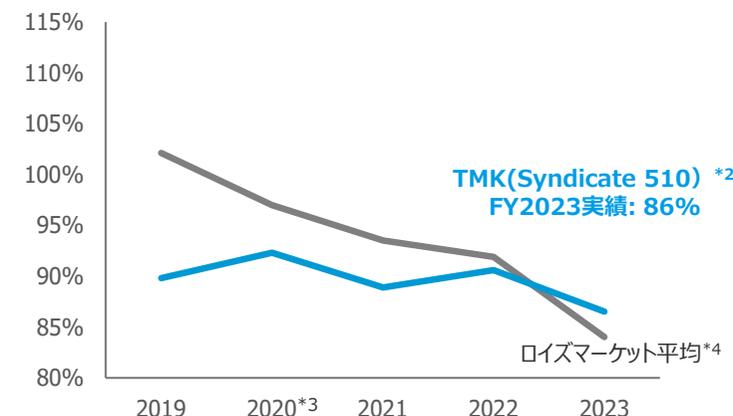
- ✓ 低収益契約の引受厳格化
- ✓ 市場のハード化を捉えたレートアップ
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

■ 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	2023	
		M/S	vs2022
1	PORTO	28.2%	+0.4pt
2	TMSR	13.3%	+0.7pt
3	BRADESCO	12.5%	+0.1pt
4	ALLIANZ	11.8%	▲0.7pt
5	LIBERTY	9.7%	+0.5pt

■ 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*2

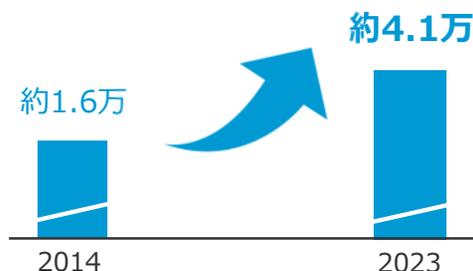
*1: ブラジル保険当局SUSEP公表データを基に集計

*2: 2023年12月末の為替レート(29.23円@ブラジルレアル)で計算

*3: 現地管理会計ベース

Current Focus

- 取引ブローカー数の拡大

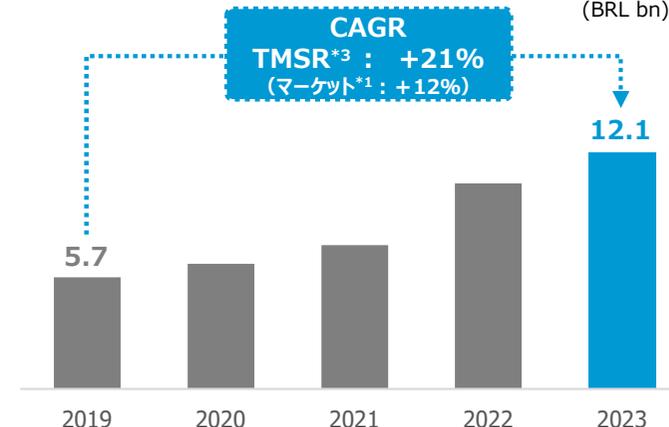


- ニーズに適合した保険商品・サービスの提供

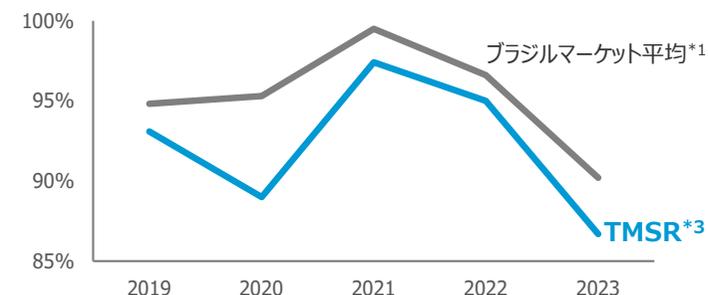
- ✓ オンライン保険商品（自動車保険、海外旅行保険等）に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリの配信等、各種デジタル・サービスを提供
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

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、2023年に、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>

India

■ IFFCO-TOKIO General Insurance (49.0%)

	2023	2024予想
利益	15	→ 41
M/S	No. 13	(3%)

Thailand

■ Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) (99.3%)

	2023	2024予想
利益	76※	→ 67
M/S	No. 4	(7%)

Brazil

■ Tokio Marine Seguradora (98.6%)

	2023	2024予想
利益	372※	→ 235
M/S	No. 4	(7%)

South Africa

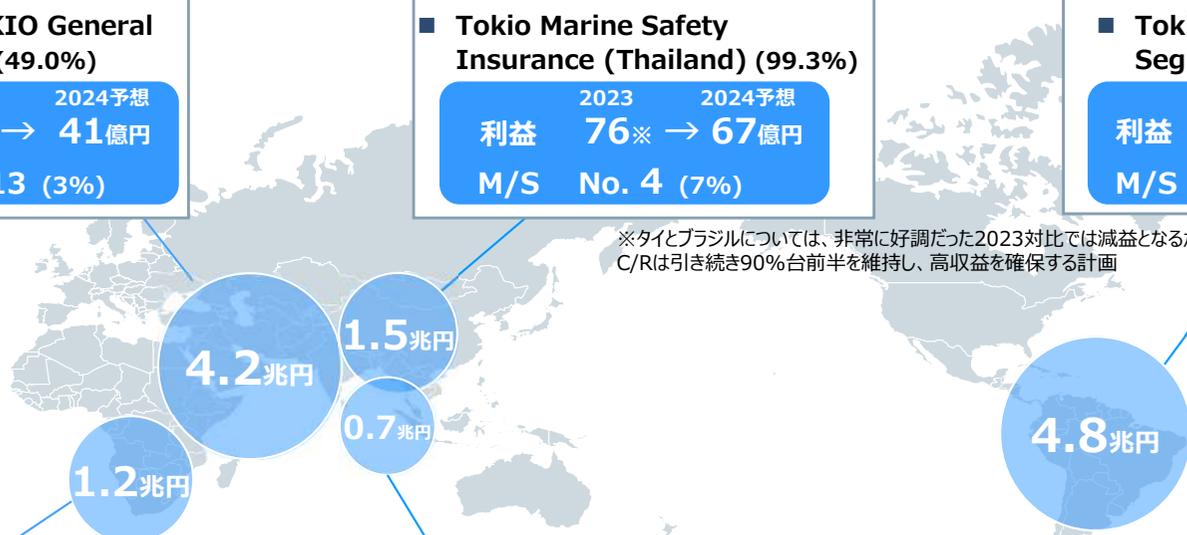
■ Hollard Group (22.5%)

	2023	2024予想
利益	17	→ 23
M/S	No. 3	(9%) ^{*2}

Malaysia

■ Tokio Marine Insurans (Malaysia) (100%)

	2023	2024予想
利益	48	→ 48
M/S	No. 7	(6%)



※タイとブラジルについては、非常に好調だった2023対比では減益となるが、C/Rは引き続き90%台前半を維持し、高収益を確保する計画

<マーケットを上回る高い成長性>

<損害保険料*1>

2017-2022 CAGR

8.8%

マーケット対比 +3.6pt

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
	実績	年初	計画
北米 ^{*1}	19,468	21,640	
PHLY	5,565	6,100	
DFG	5,103	5,610	
TMHCC	7,734	8,720	
欧州 ^{*2}	2,207	2,570	
中南米	3,100	3,390	
アジア・オセアニア	2,700	3,020	
中東・アフリカ	418	440	
損保計 ^{*3}	27,895	31,080	
生保	1,205	1,110	
合計	29,100	32,190	CAGR +5%程度 ^{*5}

事業別利益 (億円)	2023	2024 予想	2026
	実績	年初	計画
北米 ^{*1}	3,599	3,710	
PHLY	887	880	
DFG	1,743	1,710	
TMHCC	1,023	1,120	
欧州 ^{*2}	361	400	
中南米	385	270	
アジア・オセアニア	300	260	
中東・アフリカ	21	20	
損保計 ^{*3}	4,522	4,600	
生保	▲ 213	▲ 120	
Pure	268	330	
合計 ^{*4}	4,369	4,550	CAGR +5%以上

適用為替レート	2023	2024 予想
	実績	年初
	23年12月末	24年3月末
米ドル/円	141.8円	151.4円
英ポンド/円	180.6円	191.2円
ブラジルリアル/円	29.2円	30.1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: 2023実績対比（為替は2403レートを使用。事業別利益はNormalizedベース実績対比）

C/R	2023	2024 予想	2026
	実績	年初	計画
北米 ^{*1}	90.7%	92.7%	
PHLY	91.9%	93.8%	
DFG	89.7%	94.8%	
TMHCC	86.7%	88.5%	
欧州 ^{*2}	85.7%	83.6%	
中南米	86.4%	93.7%	
アジア・オセアニア	94.2%	96.4%	
中東・アフリカ	103.5%	100.2%	
損保計 ^{*3}	91.1%	92.8%	
生保	-	-	
Pure	-	-	
合計	91.1%	92.8%	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
- ✓ 2022年の米国におけるNuclear Verdict*2の合計金額は、コロナ前の2019年水準を超えており、ソーシャルインフレのトレンドについては注意深くモニタリングしている

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*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)

- ✓ 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や建設物価指数等) 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**
- ▶ 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

*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

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)

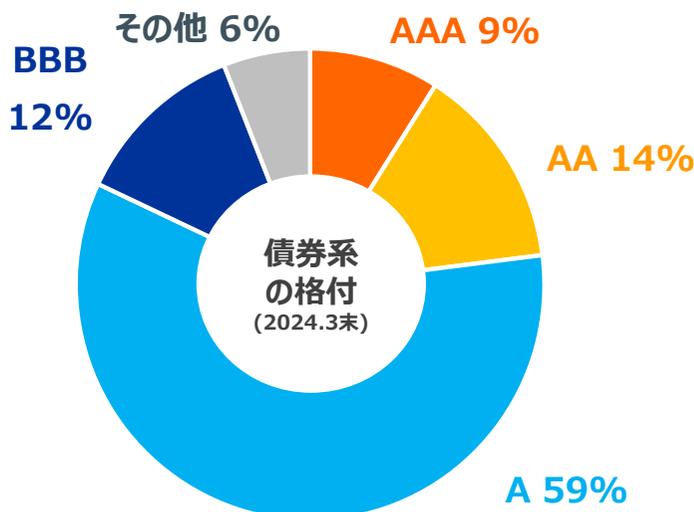
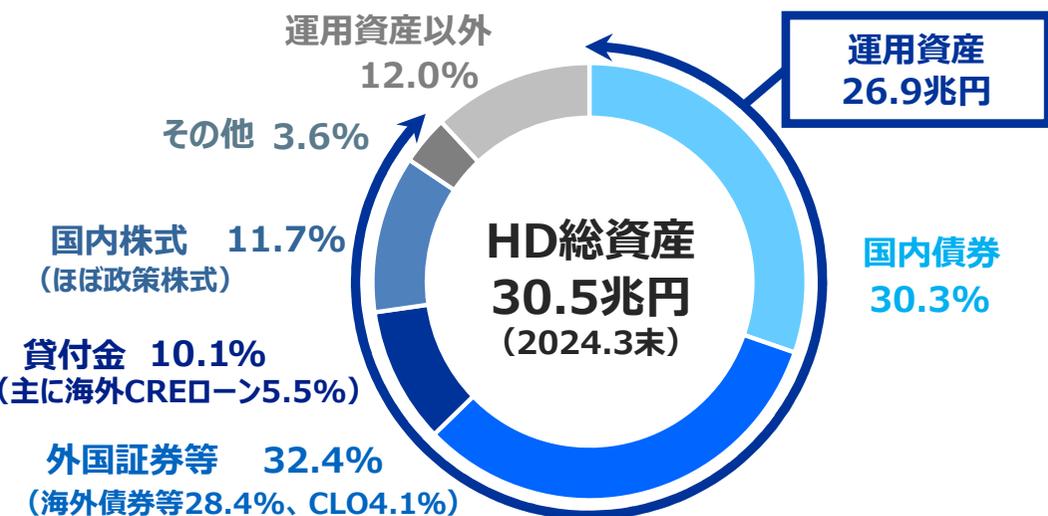
		影響		打ち手
		過去契約 過年度リザーブ	新規契約 ロスコスト	
メディカル ストップロス (ショートテール)	→	ショートテールであり、 影響は限定的	↗ 医療費・賃金のインフレにより増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、プロアクティブなレートアップを実施 ■ 過去からプロアクティブなSIR*の引上げを継続しており、インフレによるグロス補償額の増加によるエクセス部分の保険金への影響も適切にコントロール
	エクセス労災 (ロングテール)	賃金インフレの影響：→ 補償額は事故発生時（インフレ前）の賃金を基準に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

*:自家保険保有額 (Self Insured Retention)

グループ資産運用方針

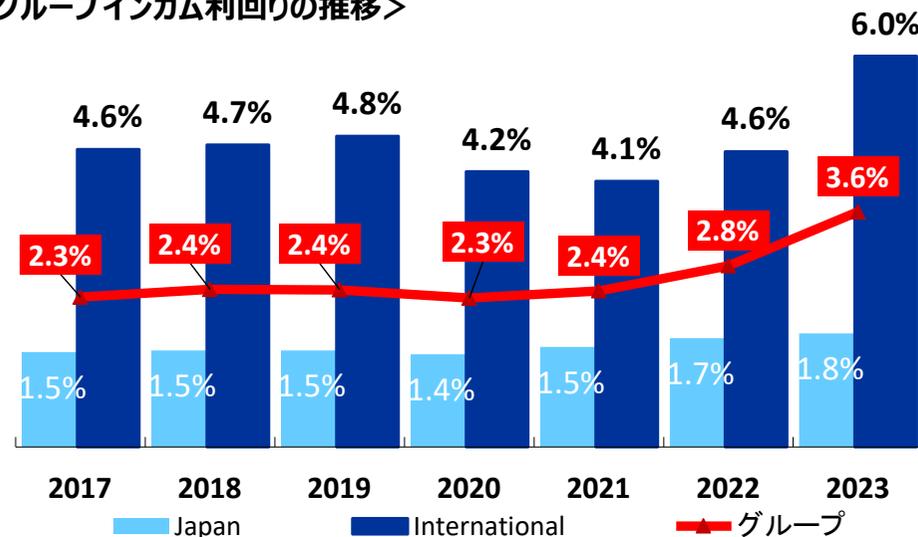
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

運用資産構成 (2024年3月末)

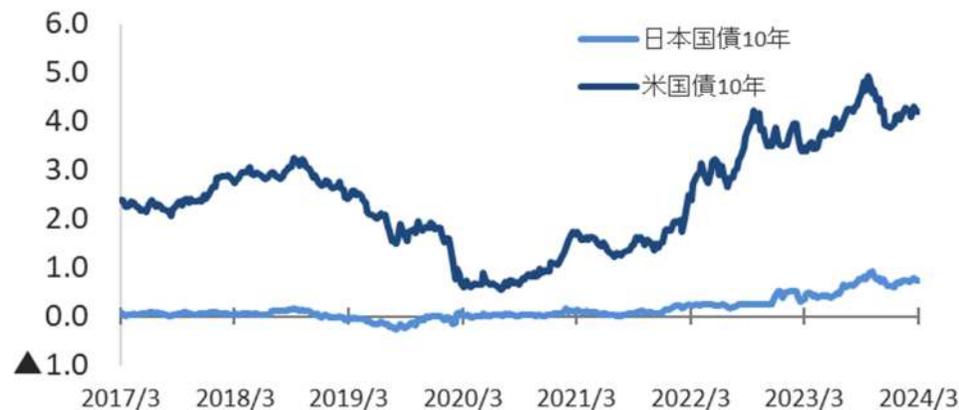


安定的な利回りの確保

＜グループインカム利回りの推移＞



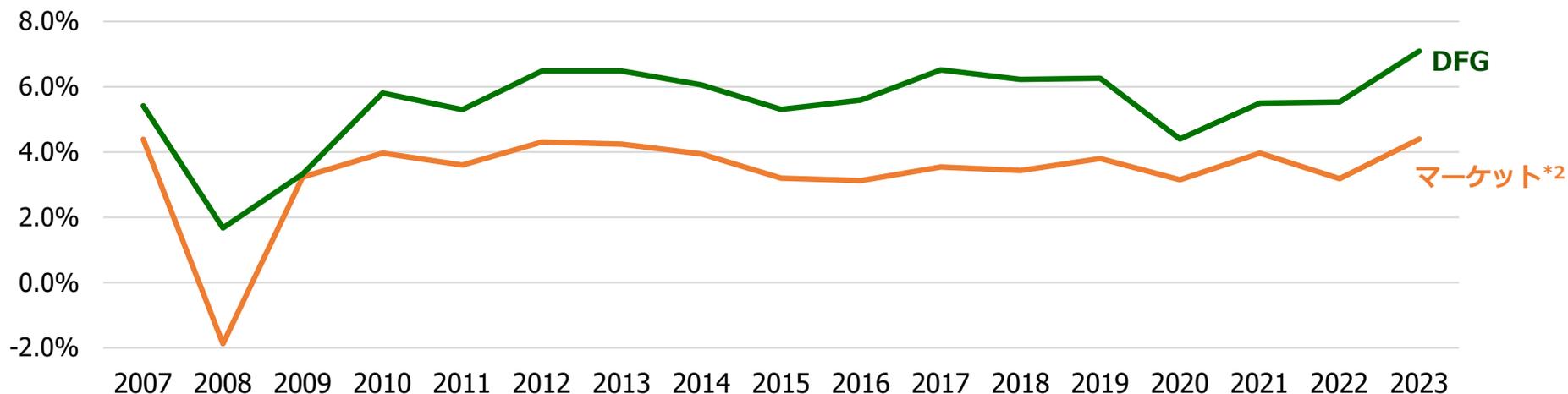
(参考) 市中金利推移



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

CREローンの現状

- DFGは、強みである目利き力をもって選別的に投資を実行し、CREローンにおいてもリターンを拡大してきた
- 2023年度には、deep diveを行い累計3%のCECL引当を実行。以降、状況に大きな変化はない

DFGのCREローン運用の特徴

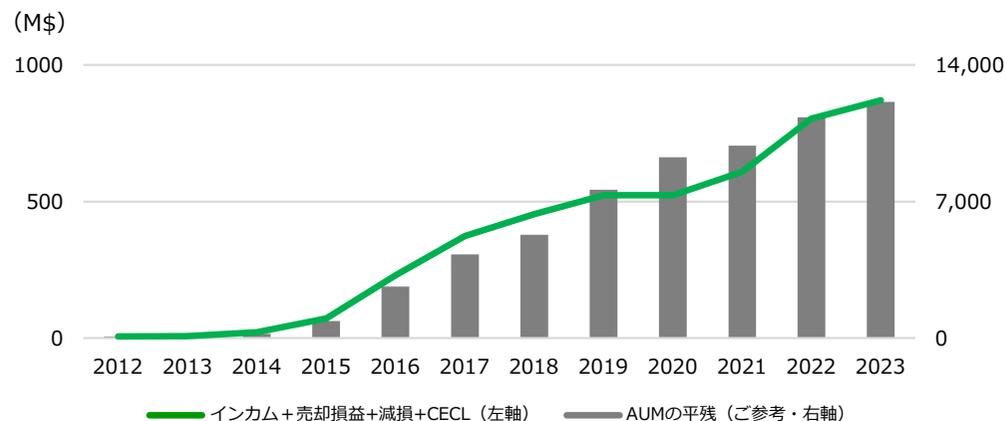
- ビジネスモデルに対する高い目利き力や経験が求められる、建築中/リノベーション中の物件がメインターゲット
※他のプレイヤー（銀行や生保など）は、稼働中の物件がメインターゲットという認識
- 基本的に単独レンダーであるため、不振案件に対する積極的な回収活動（ワークアウト）・差し押さえが柔軟に実行可能

現状認識（個別セクターの状況）

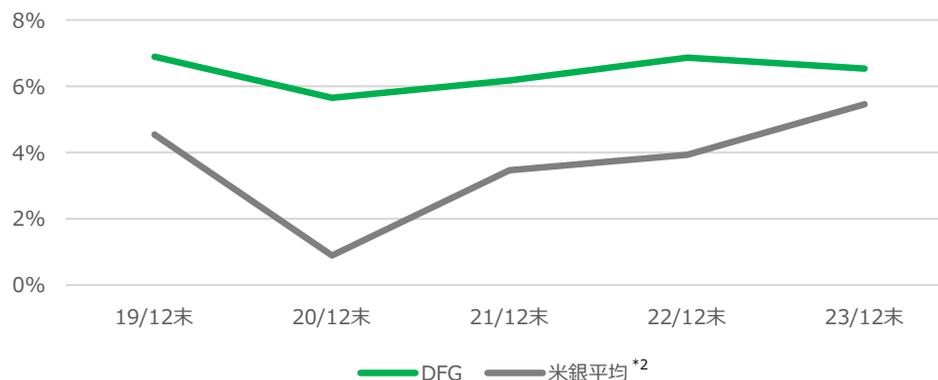
	市場の懸念	DFGへの影響は限定的
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在宅勤務の定着に伴う、物件需要・価格の更なる下落による損失拡大リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個別案件毎に状況を精査した上でCECLを計上しており、以降、状況に大きな変化はない ✓ 但し、相対的にリスクが高いと判断して、新規投資を絞っている
集合住宅	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建築規制の緩い一部の州*1での過剰供給に伴う空室率増加リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当該州に対するエクスポージャーは限定的 ✓ 都市やエリアに留まらず、個別物件レベルで需給バランスを確認して投資を実行しており、引続き高いレベルでの需要が期待できる

トラックレコード

<トータルリターン（グループ会社委託分も含む）>



<他プレイヤーとのリターン*比較 *インカム - (減損+CECL引当金増減)>



*1: TX・TN・NC・FL州等

*2: 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

取組進捗① 防災・減災領域

- 保険事業を通じて蓄積したデータ・テクノロジーの活用と、防災コンソーシアムCOREを始めとするパートナーとの共創により、事前・事後の領域におけるソリューションを開発し、順次提供を開始

主な事業領域

① 事前防災

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

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の提供を推進

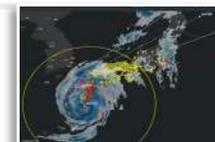
③ リスク情報プラットフォーム

- 災害関連データ・当社保険データを集約・蓄積
- 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

レジリエント情報配信サービス (23年7月～)

- 多種多様な気象・災害情報（雨・土砂・地震・雪・雹等）を配信
- 登録地点の危険度が高まった際にアラートを発報



Supply Chain Risk Visualization (24年1月～)

- レジリエントなサプライチェーン構築に向け、リスク可視化、有事・平時シミュレーション、復旧プラン策定を行う、サプライチェーンリスク管理システム（富士通社協業）



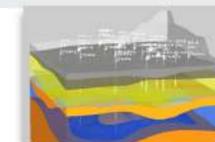
対策実行パッケージ (24年5月～)

- 外部パートナーとの連携により計35のサービスを整備。地震・水災・土砂災害等のマルチベリルに対して、リスク評価や事前対策等のソリューションをパッケージで提供



液状化被害低減対策サービス (24年5月～)

- 液状化被害の発生した事業者に対して、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



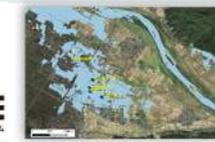
耐震・免震設計サービス (24年5月～)

- 地盤や建物の耐震性評価・診断を行い、リスクレベルに応じて基礎構造補強や耐震・免震設計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（気象、衛星画像等）や保険金支払データを活用・提供
- 官公庁案件（国土交通省・内閣府 等）や民間案件を受託済



取組進捗② モビリティ領域

- 事故データ・事故分析ノウハウを活かし、移動・物流等に関するリスク・コスト削減、自動運転対応等に資するソリューションを開発し、順次提供を開始

主な事業領域

① 個社単位での効率化・高度化

デジタルサービスの導入を通じて、移動・運送等に関する課題解決やリスク・コストを最適化

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

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・拠点等のデータを集約し、物流等のコストを削減
- 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

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」を組み合わせ提供、安全な導入から運行をパッケージで支援



フリートマネジメントサービス「MIMAMO DRIVE」(23年10月～)

- 車載デバイスやデータを用いて、位置情報・走行履歴等をリアルタイムで可視化、日報・月報作成や安全運転指導等の管理業務を効率化



労務管理サービス (24年度下期～予定)

- ドライバーの勤怠・運行、働き方の可視化による労務管理や、生産性向上に向けた荷待改善等をサポートし、運送業の経営改善を支援



健康管理サービス (24年度下期～予定)

- AI画像診断による疾病リスクの早期検知や介入支援を提供し、健康起因事故の削減や離職の減少を支援



物流マッチングプラットフォーム (24年度以降～)

- 複数の事業者をマッチングさせ、中継輸送や共同配送をサポート。個社単位では効率化に限界のある物流の進化を支援



道路リスク可視化・交通事故削減支援 (23年4月～)

- 当社の事故関連データや外部のデータを活用し、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



取組進捗③ ヘルスケア領域/脱炭素領域

● 「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

取組進捗④ Embedded Insuranceの展開等（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

- 国内のEmbedded Insurance*1市場は今後拡大が進み、2030年には推計1,000億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・タイで展開開始



Finatext社との協業

Finatext社が提供するSaaS型システムを活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築。複数のプラットフォームとの協業推進中



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し、24年度、複数の事業者向けに新商品販売を予定



ターゲット
市場推計
1,000億円超
(2030年以降)

具体的な成果事例

「ドコモの自動車保険」の提供を開始

24年1月～提供開始

- イーデザイン損保の&eをシンプル化した「ドコモの自動車保険」をホワイトレーベル商品としてローンチ。「d払い」等のドコモ経済圏で広く販売していく

AWSクラウドユーザー向けサイバーリスク保険

24年度内～試行販売

- AWSと技術提携し、クラウド環境におけるサイバーリスク評価を高度化
- セキュリティに関するデータを活用したAWSクラウドユーザー向けサイバーリスク保険を提供予定

個人配送事業者向けプラットフォーム

23年10月～提供開始

- 保険や各種サービスを提供するプラットフォームを個人配送事業者向けに立ち上げ、当該事業者が使用するツールに組み込む形で提供

不動産プラットフォーム上での保険販売

23年5月～提供開始

- GA Technologies社の運営するオンライン不動産投資サービスブランド「RENOSY」内で、組込型火災保険を提供

モバイル端末保証の提供（海外事例）

24年1月～提供開始

- boltech社と協業し、北米のWorld Trips社*2の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み込み販売

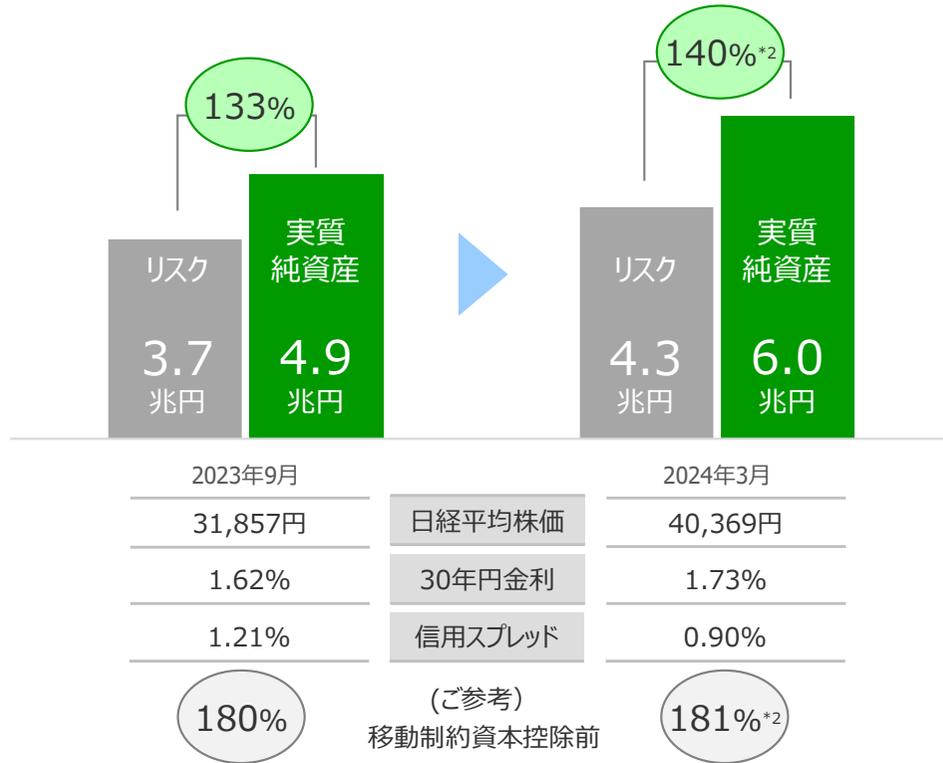
*1: 保険商品をパートナーとなる事業者の商品・サービスに組込み、一つの商品・サービスとして提供するもの

*2: TMHCC傘下の旅行保険に特化したグループ会社

規律ある資本政策（ESR）

- 下期の利益貢献や株価上昇の一方で、株主還元、成長戦略の実行等により、2024年3月末のESRは140%（自己株式取得反映後135%）

ESR*1の推移



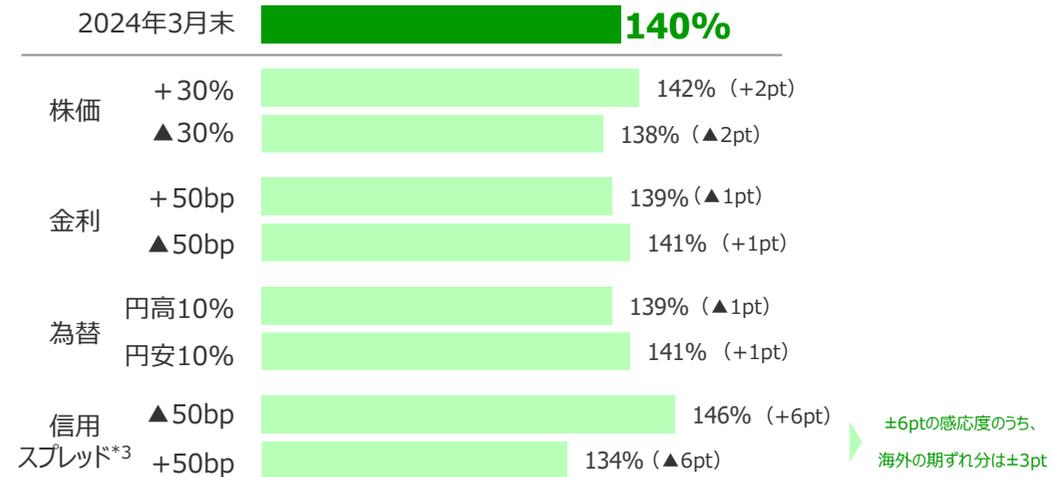
実質純資産増減要因

- ↑ 株価上昇
- ↑ 下期修正純利益の貢献
- ↑ 信用スプレッドのタイト化
- ↓ 株主還元

リスク量増減要因

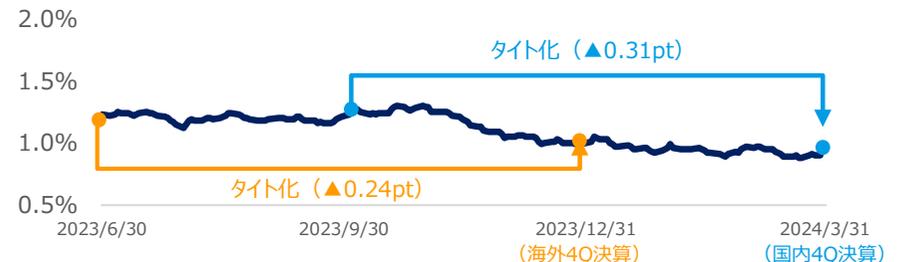
- ↑ 株価上昇
- ↑ 運用資産の増加

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（23.6末と23.12末）の残高

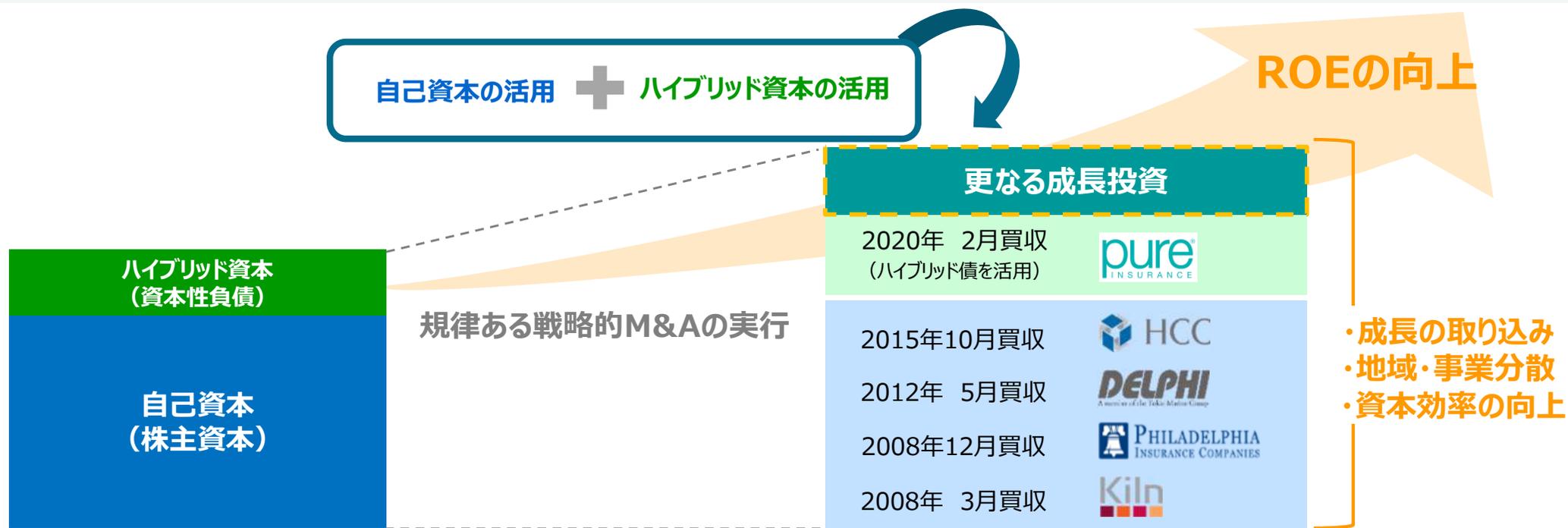
*2: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%（移動制約資本控除前は176%）

*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

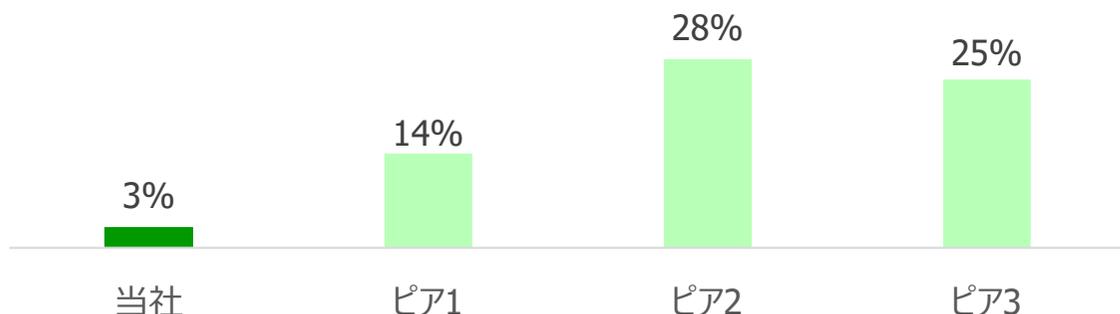
*4: (出典) Bloomberg

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）

マテリアリティ

- 新中計の重点戦略のベースとなった考えを反映するとともに、社会情勢も踏まえたうえで、当社が取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を見直した

マテリアリティ

当社は何に取り組むのか

① 気候変動対策の推進

- 2050年カーボン・ニュートラルの実現（含む保険引受・投融資先）
- 保険引受先・投資先企業とのエンゲージメントやGX関連の保険・ソリューションの提供を通じたトランジションへの貢献

② 災害レジリエンスの向上

- 自然災害対応の高度化（大規模災害時に速やかに保険金をお支払いする「商品・サービスの開発と提供」、
「業務プロセスの効率化」）
- 事前・事後領域（現状把握、対策実行、避難・退避、復旧・再建）における災害リスクマネジメントサービスの提供

③ 健やかで心豊かな生活の支援

- 新たなヘルスケア商品・サービス（予防・未病）の開発・提供、長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応
- 中小企業支援を通じた社会・地域課題解決

④ 人と多様性の尊重

- 人的資本のさらなる強化・経営戦略の実現に資する人事戦略の実行
- 多様性の確保と多様性が活きるカルチャーの醸成・浸透
- 保険引受・投融資先、バリューチェーン、自社オペレーションにおける人権デューデリジェンスの推進

⑤ イノベティブなソリューションの提供

- デジタル・データ等も活用し保険事業とソリューション事業（防災減災、モビリティ、脱炭素事業等）の双方で価値提供領域を拡大

⑥ 自然の豊かさを守る

- 2030年ネイチャーポジティブへの貢献
- マングローブ植林・アマモ場の保全や海を守る活動等による地球温暖化防止および生物多様性・湿地の保全

⑦ 未来世代の育成支援

- 各種教育プログラム等の提供を通じた未来を担う人材の育成支援
- 未来世代の意見を生かした経営の高度化

⑧ 誠実かつ透明性の高いガバナンス

- 全てのバリューチェーンにおける業務品質の向上、内部統制の強化
- 海外を含む全グループ会社におけるERM態勢の強化
- 適時適切かつ透明性の高い情報開示

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

2020年度 250億円 ▶ 2023年度 370億円



米国 PHLY

気温・湿度センサーの無償配布による火災・漏水・寒波による凍結等の事故防止サービスの提供を拡大

2023年度までの提供数 29,800台



米国 TMHCC

中小企業を支えるスペシャルティ保険を提供
米国中小企業庁(SBA*1)より高評価を獲得

SBA 保証保険部門
2年連続 **第1位**



*1: U.S. Small Business Administration

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

	GX 	ヘルスケア 	中小企業 	サイバー 	レジリエンス
直近3年増収額*2	+90億円	+220億円	+350億円	+80億円	NEW

*2: 前中計期間(2021-2023年度)における、2020年度対比の保険料増収額の合計(概算)

欧州 TMK

脱炭素や製品の廃棄削減につながる電池電力貯蔵システムや中古電気自動車の保証保険を提供



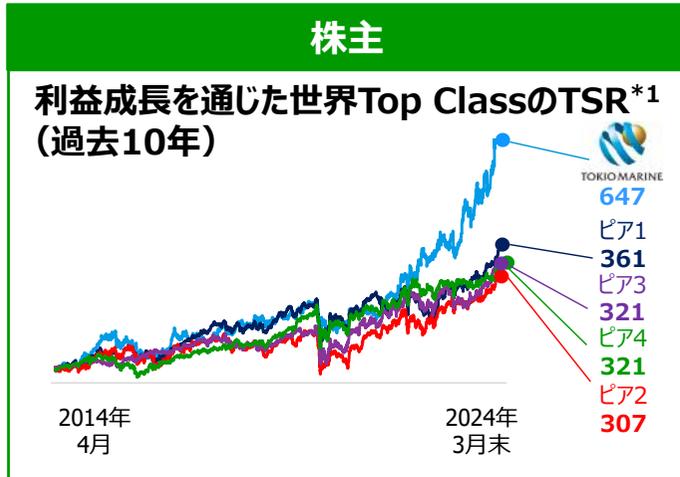
アフリカ Hollard

所得の低い方々も加入できるよう火災保険と報知器のセット商品や葬儀費・遺族補償の保険を低価格で提供



ステークホルダーとの“Win-Win”

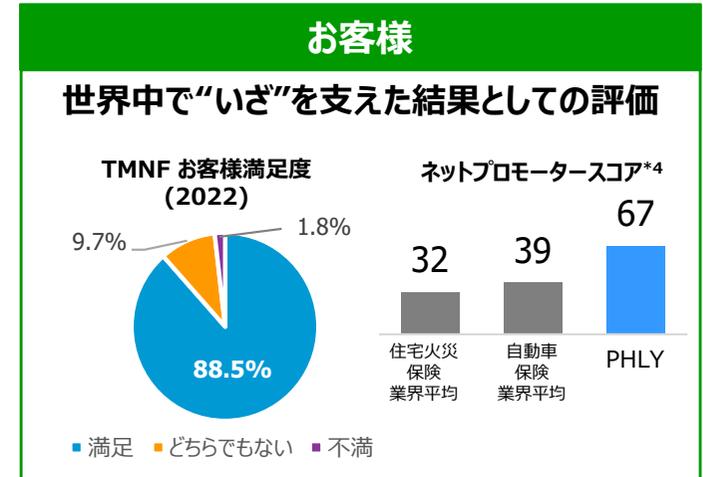
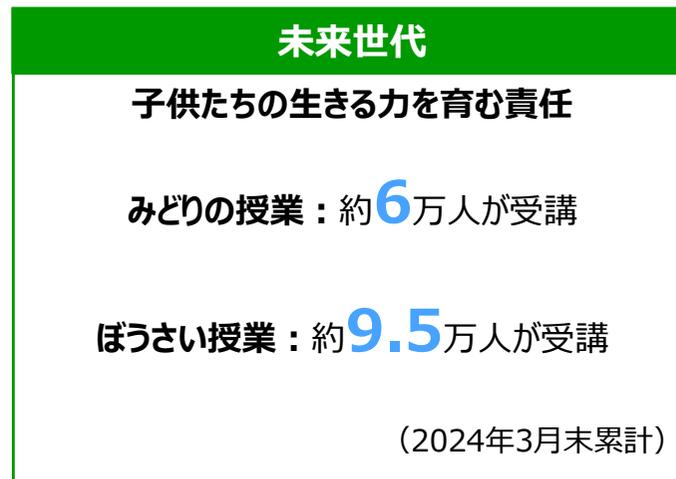
- パーパスを起点に、全てのステークホルダーへ価値をお届けしていく



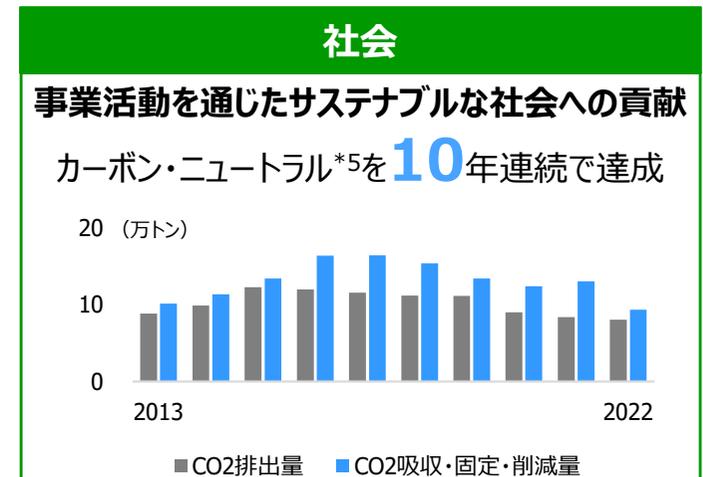
*1: Total Shareholder Return (TSR) : 配当再投資後のキャピタルターン、2014年4月1日の株価を100とした指数
ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich



*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



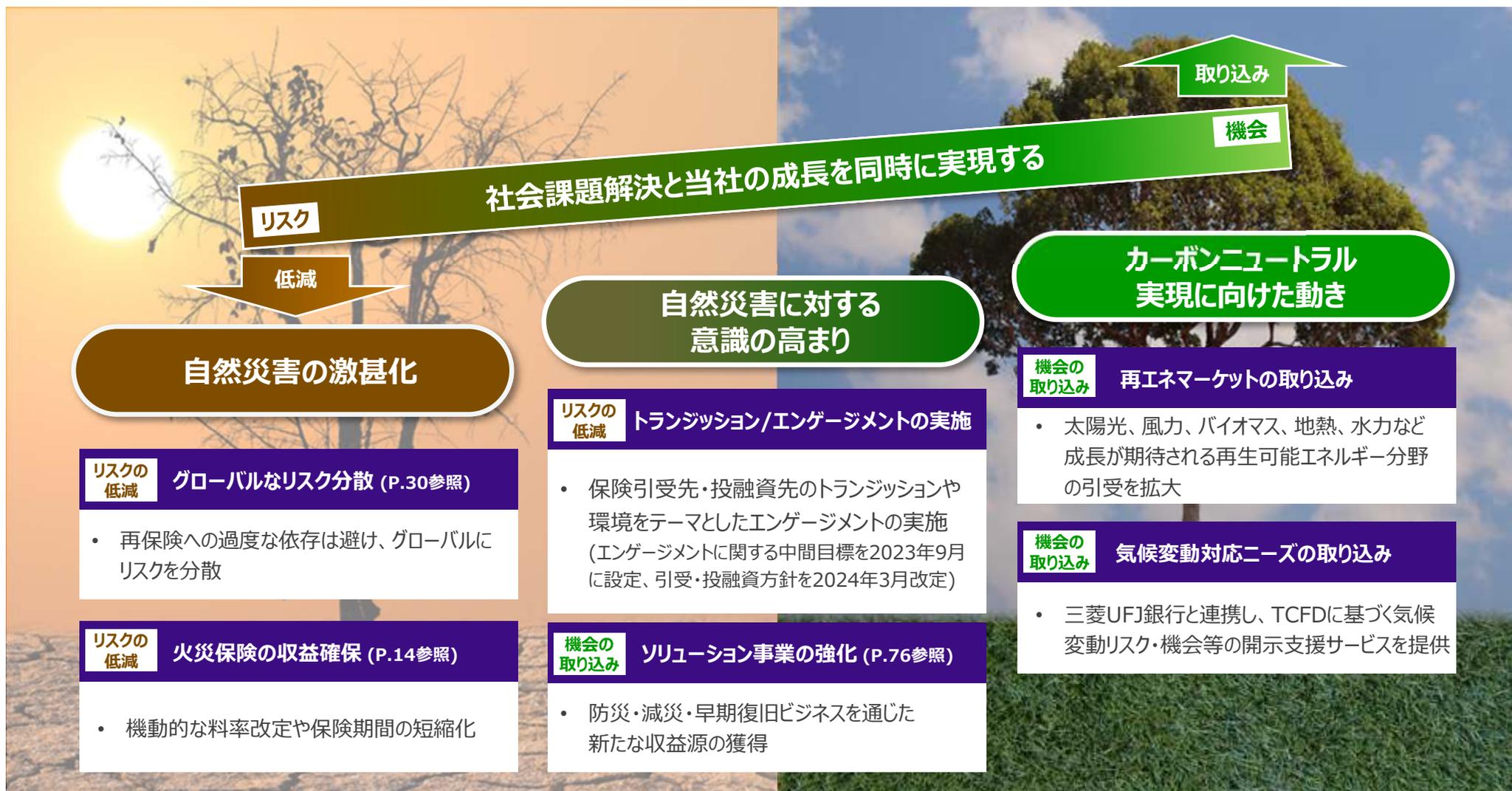
*4: 出典 : NICE Satmetrix 2023 Consumer Net Promoter Benchmark Study



*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



DE&I推進に向けた取組み

- 必要な人に必要な機会と支援を届け（Equity）、ジェンダー、障がい、LGBTQ+等の取組みをさらに強化する
- 当社グループに集うグローバルな人材のネットワーキングを拡充し、グローバルタレントの多様な知見をさらに活用する

DE&Iの取組み方針

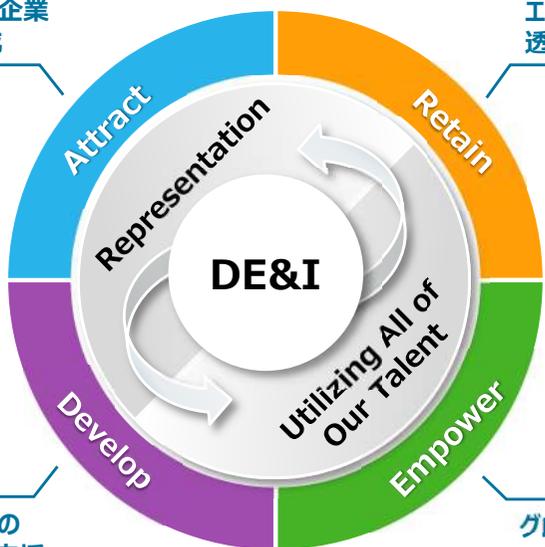
<DE&Iの2つの重点課題>

- Representation（必要な人に必要な支援を行い、多様性を促進）
- Utilizing all of our talent（グローバルタレントの活躍機会と知見活用の拡充）

<DE&Iの実現価値>

インクルーシブな企業カルチャーの醸成

エンゲージメント・透明性・アライシップ



グローバルタレントの一貫性ある育成・支援

グローバル・グループベースの知見活用（ベストプラクティス）

3つの推進強化軸

コミュニケーション

インフラ整備

グローバルタレント育成・ネットワーキング

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*1
- 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*1



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループ保険引受・保有政策統括



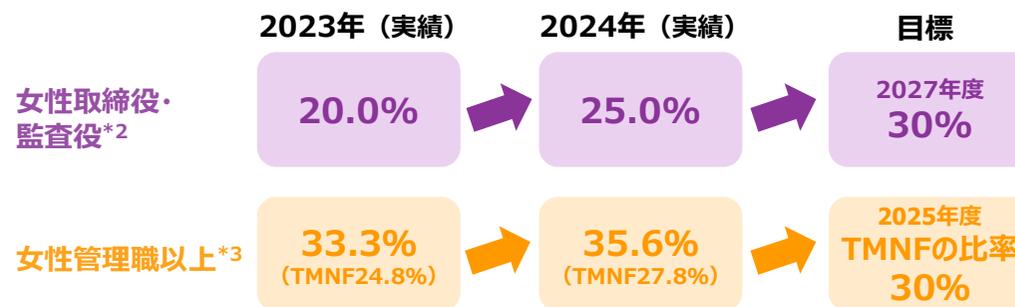
鍋嶋 美佳
執行役員
グループサステナビリティ統括



Caryn Angelson
執行役員
グループDE&I統括

<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



*1: 2024年6月24日の定時株主総会日付で就任予定

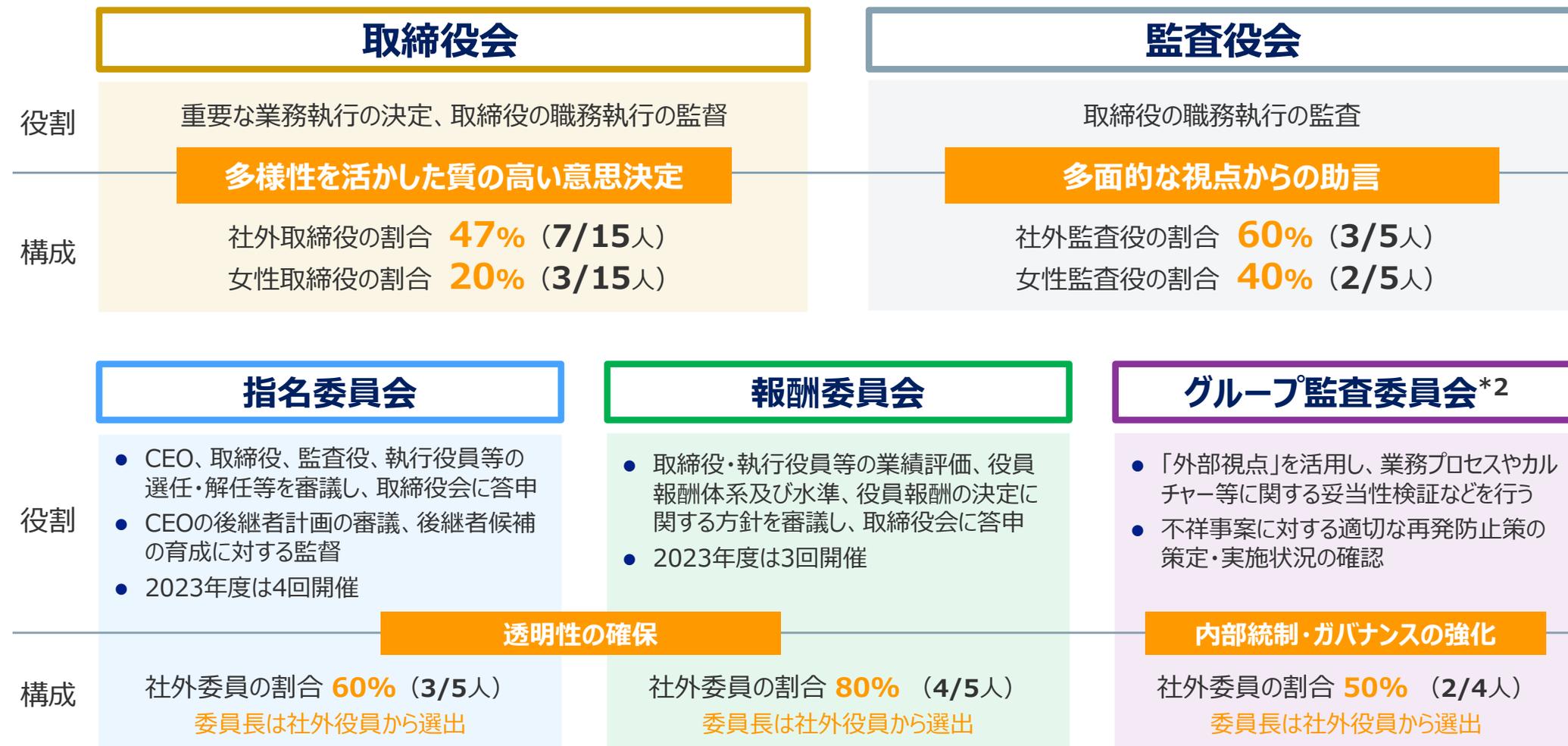
*2: 東京海上HDにおける女性取締役・監査役比率

*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、TMNFについては2024年4月の人事制度改定により新たな役職を新設しており、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

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
- 当社グループの内部統制やグループ会社に対するガバナンスを強化すべく、グループ監査委員会*2を新たに設置

<ガバナンス体制*1>



*1: 2024年定時株主総会の議案可決後に予定している体制

*2: 2024年4月1日に設置

社外役員のスキルマトリックス

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

属性	氏名	主な現職	スキル・経験									
			企業経営	金融経済	財務会計・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 取締役相談役	●	●					●	●	●	●
	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		●	●				●		●	●

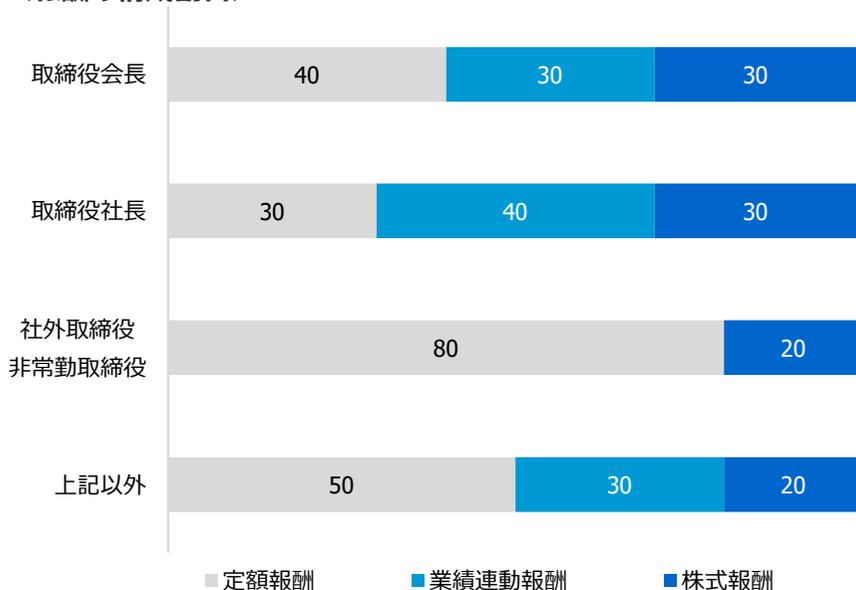
役員報酬

- 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)

<株式報酬 (株式交付信託*4)>

- 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

*4: 将来の予め定められた時期に、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

自然災害の発生状況

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 自然災害に係る正味発生保険金の2023年度実績は、2月予想対比▲82億円の1,678億円で着地（税引前）
- 新中計における年間予算は、セカンダリーペリルやエクスポージャーの増加を織り込み、グループ全体で+380億円増額。なお、2024年度予算は、4月の兵庫電災の影響（約500億円）を織り込み、2,250億円とする（税引前）

■ 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	2022年度実績	2023年度実績	前年度対比*2	2023年度2月予想
Japan*1	1,009	887	▲122	960
International	626	791	+164	800
合計	1,636	1,678	+42	1,760

2月予想（1,760億円）対比 ▲82億円

税引後*3	2022年度実績	2023年度実績	前年度対比*2	2023年度2月予想
Japan*1	728	639	▲88	692
International	487	602	+115	610
合計	1,215	1,242	+27	1,302

	① 2023年度年初予算	② 新中計年間予算	③ 2024年度年初予算	②-① 増減*2	③-① 増減*2
税引前	860	1,030	1,360	+170	+500
International	680	890	890	+210	+210
合計	1,540	1,920	2,250	+380	+710
税引後	620	740	980	+120	+360
International	530	690	690	+160	+160
合計	1,150	1,430	1,670	+280	+520

■ 2023年度・主な自然災害（一定規模以上の自然災害を記載）

[Japan*1]	元受発生保険金*4
令和5年7月群馬・栃木電災	254億円
令和5年台風2号	103億円
令和5年台風13号	66億円
[International]	正味発生保険金*4
ハワイ山火事	361億円

■ 自然災害予算の動き（Japan*1 億円）

	2023年度年初予算	新中計における年間予算	2024年度年初予算
広域自然災害	760	1,030	1,360
小口自然災害*6	100		
セカンダリーペリル分での増額		+170	
兵庫電災（約500*5）を踏まえた増額			+330

*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 *5: 現時点での概算見込み・暫定 *6: 2024年度より「小口自然災害」分も新たに「自然災害予算」に含めている（2023年度以前の実績には含めていない）

為替変動のグループへの影響

5/20 決算電話会議資料 再掲

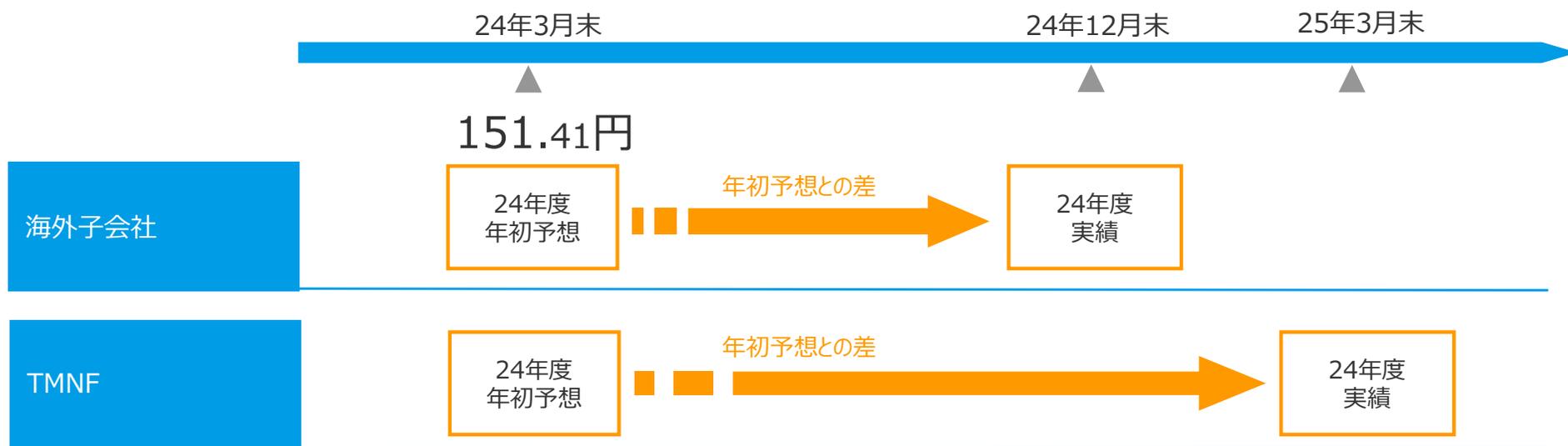
● 1円の円安進行*1があった場合の概算影響

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	
■ 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	
■ 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)	
■ 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 : 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	2023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	6,958億円
	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	51,766億円
	EPS* ²	107円	112円	121円	127円	127円	123円	77円	204円	187円	351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	2,623円
	ROE	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	4.6%	10.9%	9.8%	15.8%
	PBR	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.39	1.79
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	7,116億円
	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	53,814億円
	修正EPS* ²	141円	155円	179円	153円	130円	136円	160円	281円	221円	359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	2,727円
	修正ROE	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%	11.1%	15.5%
	修正PBR	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72
事業別利益* ^{3,4}	Japan P&C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	991億円
	Japan Life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	411億円
	International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	4,369億円
	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	65億円
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	2,190億円	
		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	2024/3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	1,972,833千株
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	93,025億円
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	4,703円
騰落率		46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	35.4%	7.2%	84.6%
(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	2,768.62
騰落率		28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	▲ 0.4%	2.9%	38.2%

*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: 2020年度以前は旧定義ベース

*4: 2014年度は修正利益

*5: TMNF、日新火災、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

	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	159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	3,139億円

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	2,000億円
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	5,139億円

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	10,000億円
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	6,250億円
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	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	6,958億円	8,700億円
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%	59%

*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

各種指標の定義

5/20 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。



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

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*



TOKIOMARINE

東京海上ホールディングス