

*Inspiring Confidence.  
Accelerating Progress.*

# 東京海上グループの 経営戦略

2025年5月26日



東京海上ホールディングス

<b>I. 利益成長のトラックレコード</b>	.....	<b>P. 4</b>
<b>II. 事業戦略</b>		
<b>International事業</b>	.....	<b>P. 7</b>
<b>Japan P&amp;C事業</b>	.....	<b>P. 16</b>
<b>ソリューション事業</b>	.....	<b>P. 22</b>
<b>III. グループ経営戦略（資本政策等）</b>	.....	<b>P. 28</b>
<b>IV. 参考資料</b>	.....	<b>P. 34</b>

◆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 Financial Group
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と DPS Growth

- ◆ 直近の当社EPS Growth（実績）は+19.9%\*（5年CAGR）。その源泉は、Organic Growthを主軸とした利益成長（5年CAGR+18.0%\*）。各国・地域でトップクラスの保険引受利益と、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。2025年度DPSは210円（+22% YoY）を予定。2026年度のIFRS導入後も、持続的にDPSを上げる方針は、変わらない

\*: 2019-2024CAGR。除く政策株式売却益

## グローバルピア水準の ROEへの向上

- ◆ 2024年度の修正ROEは12.6%（含む政策株式売却益では19.8%）と、グローバルピア水準への「ROE引き上げの旅」は順調
- ◆ そのドライバーは、「世界トップクラスのEPS Growth」と「規律ある資本政策」。政策株式売却でリリースされるリスクを、RORが高い主要事業（ROR20.4%）にシフトすると共に、資本負荷の低いソリューション事業を展開することで、全体のROEを上げていく
- ◆ 足元のESRは149%。2025年度の自己株式取得は、EPS Growthを+2%分押し上げる水準や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、2,200億円を実施していく方針

## グループガバナンスの 強化は着実に進捗

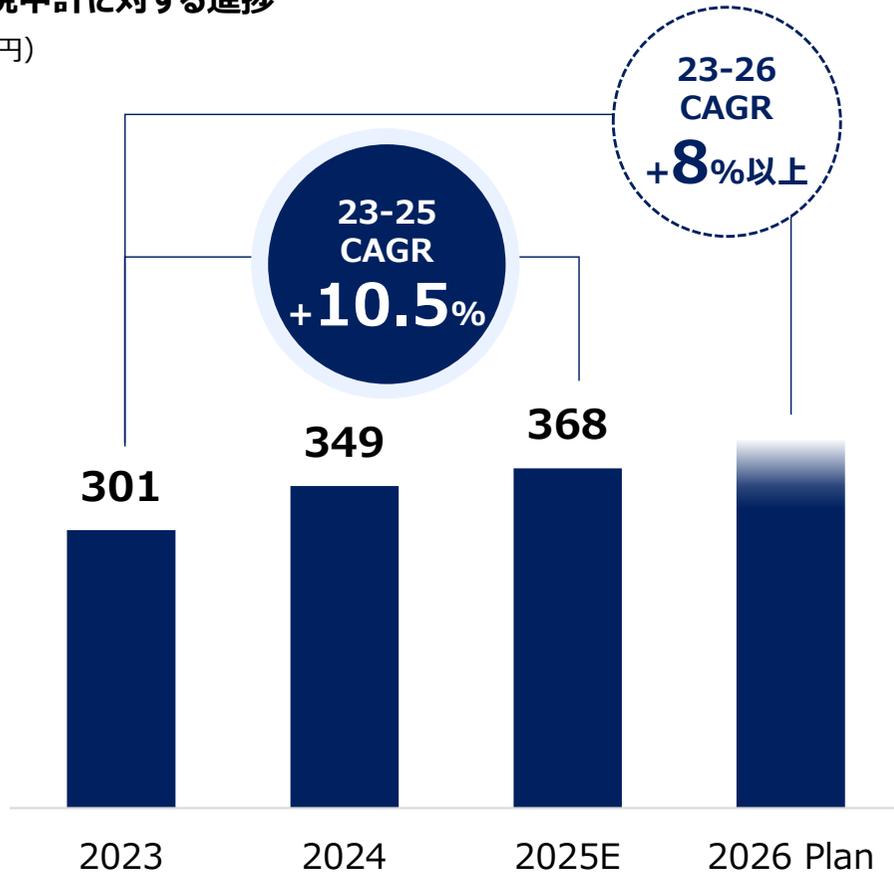
- ◆ グループガバナンス強化の取組みは、2024年4月に新設したグループ監査委員会による「社外視点」を活かした各種検証、対策提言など、着実に進捗。引き続き、「利益成長」と「ガバナンス」を高位均衡させ、企業価値の更なる拡大に繋げていく
- ◆ TMNFにおける業務改善命令受領も契機とした“Re-New”の取組みも着実に進捗。政策株式等の旧来慣行が一掃され、当社が元来強みとする保険本来の実力で選ばれる環境となり、当社は大きく飛躍できる（Japan P&Cマーケットは、より透明性高く、魅力的なものとなる。その中で当社の強みは更に生きる）

# 世界トップクラスのEPS Growth（現中計に対する進捗）

- 当社EPS Growthは世界トップクラス。足元の進捗も順調

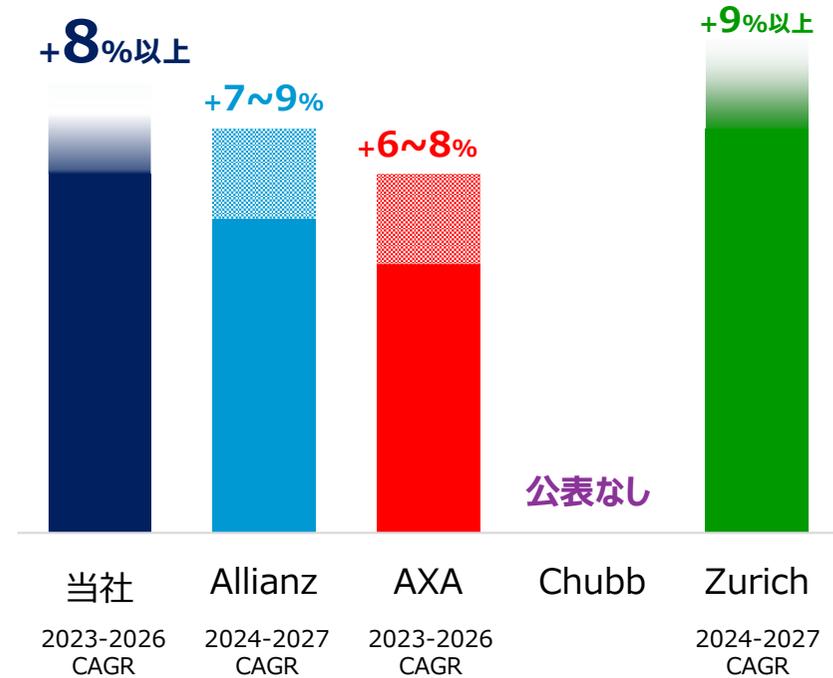
## 当社EPS Growth\*1

現中計に対する進捗  
(円)



## EPS GrowthのGlobal Peers比較\*1,2

各社のターゲット



\*1: 当社EPSの分子の修正純利益は、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（2024については、グループ合計の北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M（税前）から▲\$440M（税前）に見直したベースで算出）。また、当社固有の政策株式の売却益も控除  
\*2: 各社EPSの分子の利益は、各社KPI利益。計画は、2025年5月1日時点。次ページも同様。（出典）各社公表資料

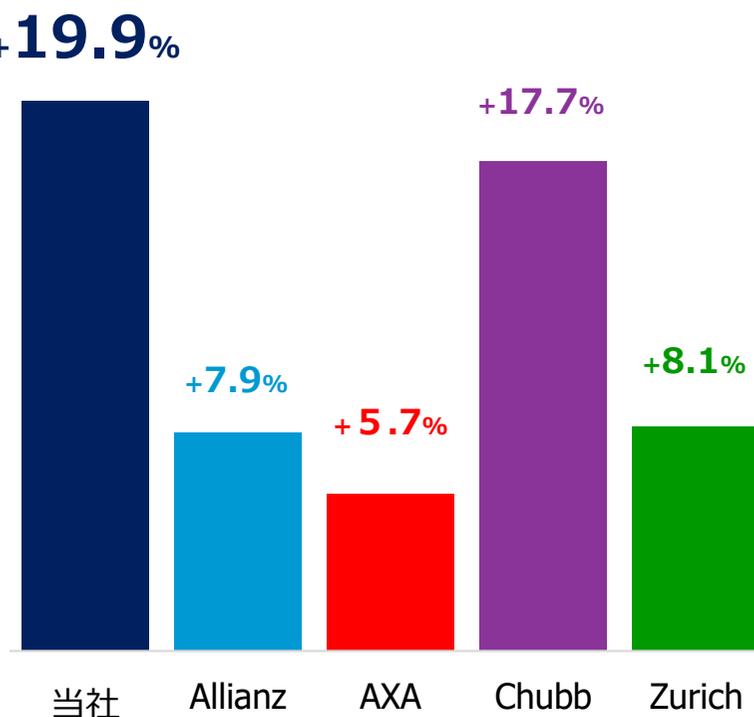
# 世界トップクラスのEPS Growth（トラックレコード）

- 当社EPS Growthは、世界トップクラス。そのドライバーは、強固なOrganic Growth力

## EPS Growthのトラックレコード（内訳） (2019-2024 CAGR)



## EPS GrowthのGlobal Peers比較

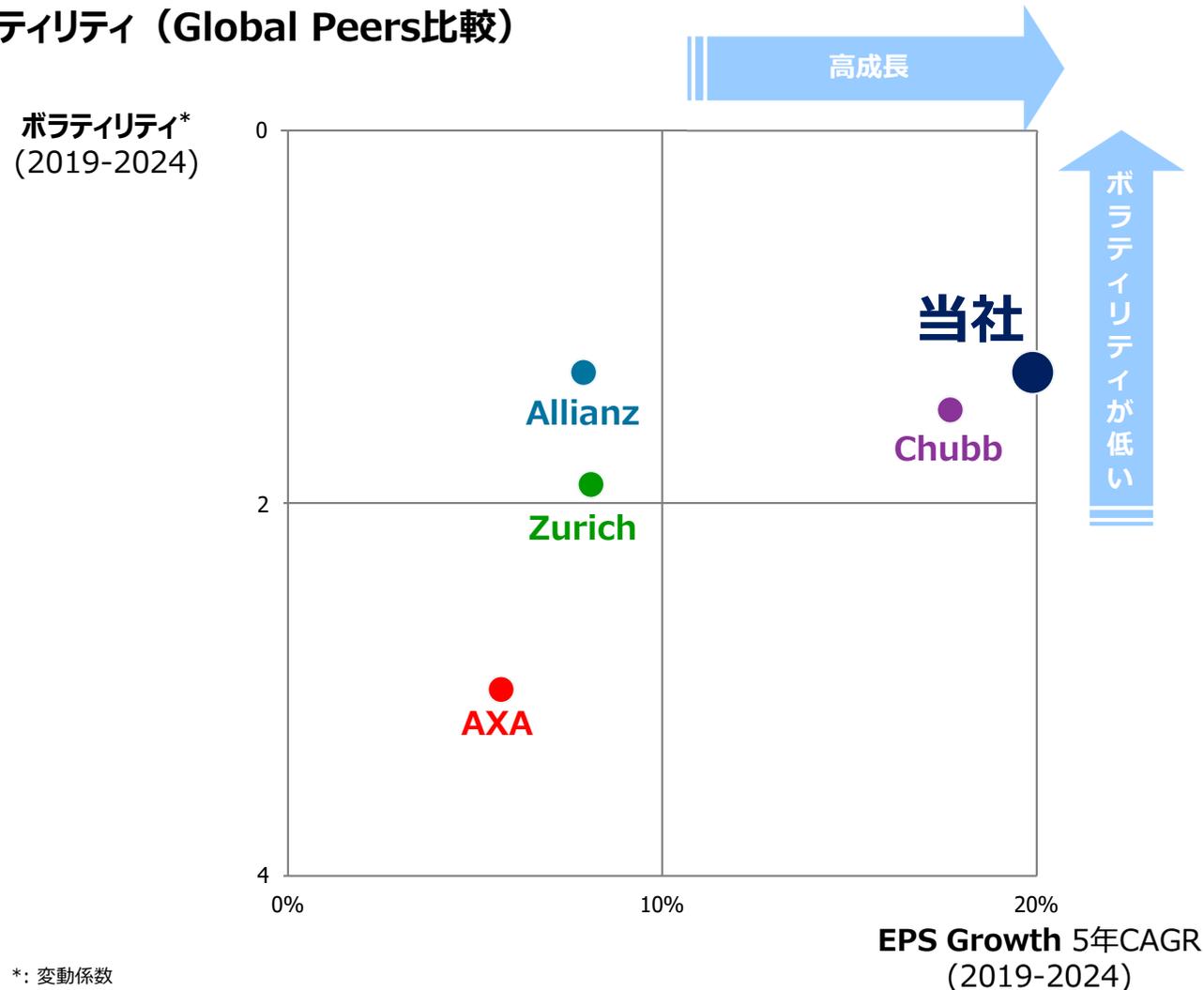


\* : Pureの事業別利益

## EPS Growthのボラティリティ（トラックレコード）

- 当社がめざすのは、ボラティリティを抑えながら、高いEPS Growthを実現すること。トラックレコードが示す通り、今後の再現性も高い。今後、フィービジネス中心のソリューション事業（P.22～）に取り組むことで、ボラティリティの更なる低減が実現できる

### EPS Growth・ボラティリティ（Global Peers比較）

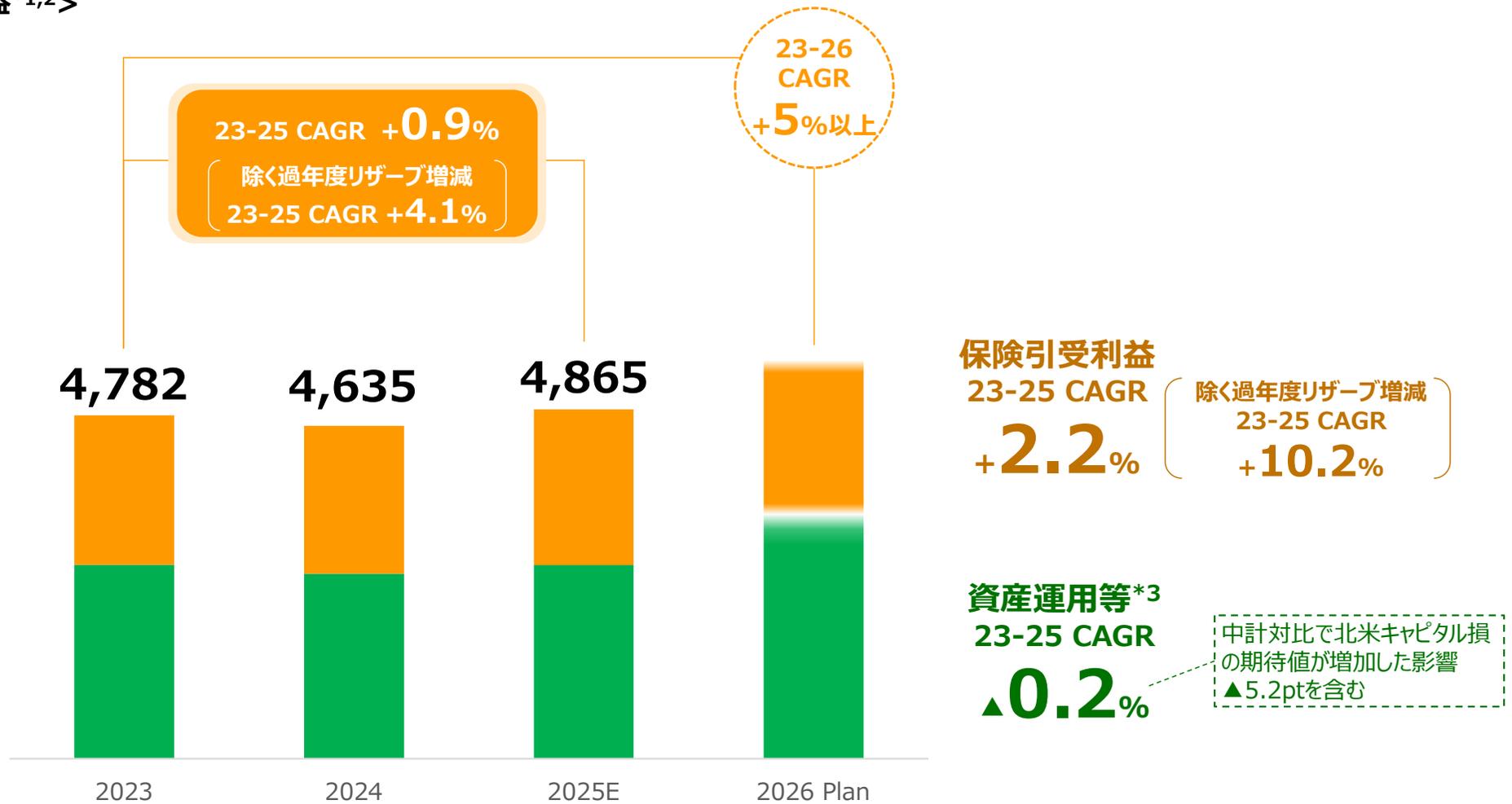


\*: 変動係数

## 現中計に対する進捗

- International事業の進捗は、北米キャピタル損の増加の影響があるものの、保険引受は計画を上回って好調

<事業別利益\*1,2>  
(億円)



\*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  
(2024については、グループ合計の北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M (税前) から▲\$440M (税前) に見直したベースで算出)

\*2: 24.3末為替を適用

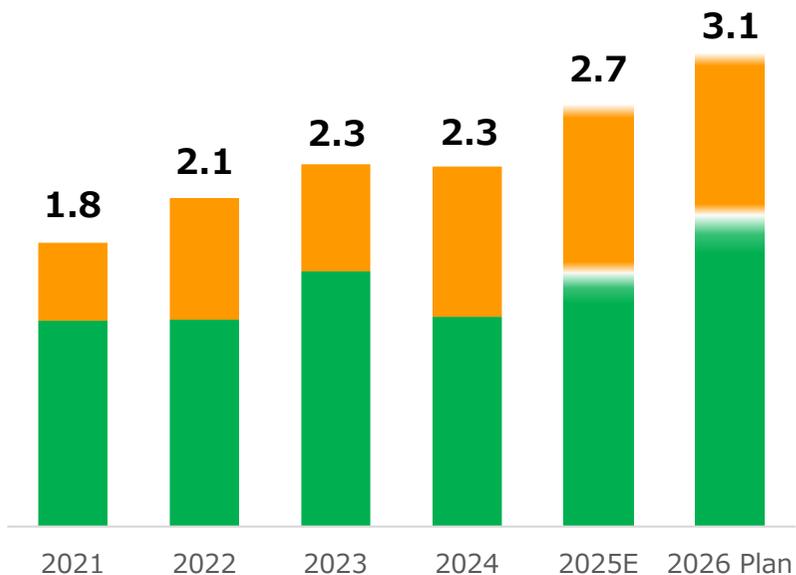
\*3: アジア生保の事業別利益等を含む

# 北米事業のOrganic Growth力

## ● 当社北米事業は、保険引受と資産運用の両輪で、高い利益成長を実現

北米事業\*1ボトムライン\*2の推移 (概算・USD bn)

■ 保険引受\*2 ■ 資産運用損益等



21-26 CAGR +16%  
(参考) 北米Peers\*3  
21-26 CAGR +15.6%

21-26 CAGR +9%  
(参考) 北米Peers\*3  
21-26 CAGR +8.0%

### ■ 当社の主要2ラインは、全米トップクラスのプレゼンスと成長力を発揮

**Specialty P&Cライン\*4** (P.9)

<種目別ランキング>

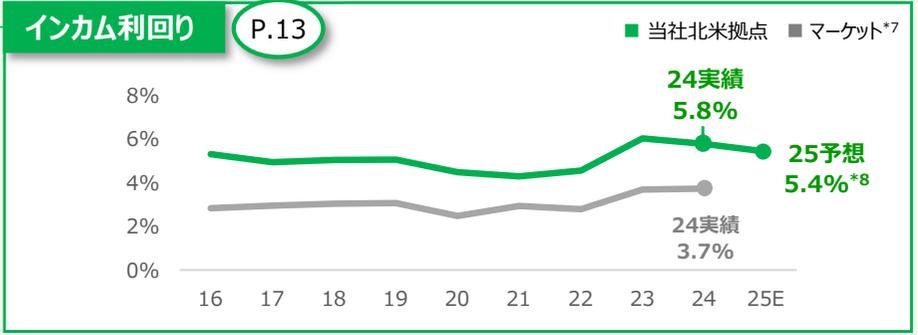
・超過額労災	No. <b>1</b>	・再生可能エネルギー	No. <b>2</b>
・役員賠償責任保険	No. <b>5</b>	・サイバー保険	No. <b>5</b>
・保証保険	No. <b>6</b>	・北米企業向けの顧客評価*5	No. <b>1</b>

**Employee Benefitsライン\*6** (P.10)

<種目別ランキング>

・メディカルストップロス	No. <b>5</b>	・LTD/STD (就業不能保険)	No. <b>9</b> /No. <b>11</b>
--------------	--------------	-------------------	-----------------------------

### ■ DFGの強みを活かすことでマーケットを上回る利回りを安定的に確保



\*1: PHLI, DFG(RSL, SNCC), TMHCC, Pure等  
 \*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: AIG, Chubb, Travelers (出典) D&P / 一部当社推計  
 \*4: PHLI, SNCC, TMHCC(北米事業, International事業)等 (Pureは含まない)。  
 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  
 Copyright (c) 2025 Tokio Marine Holdings, Inc.

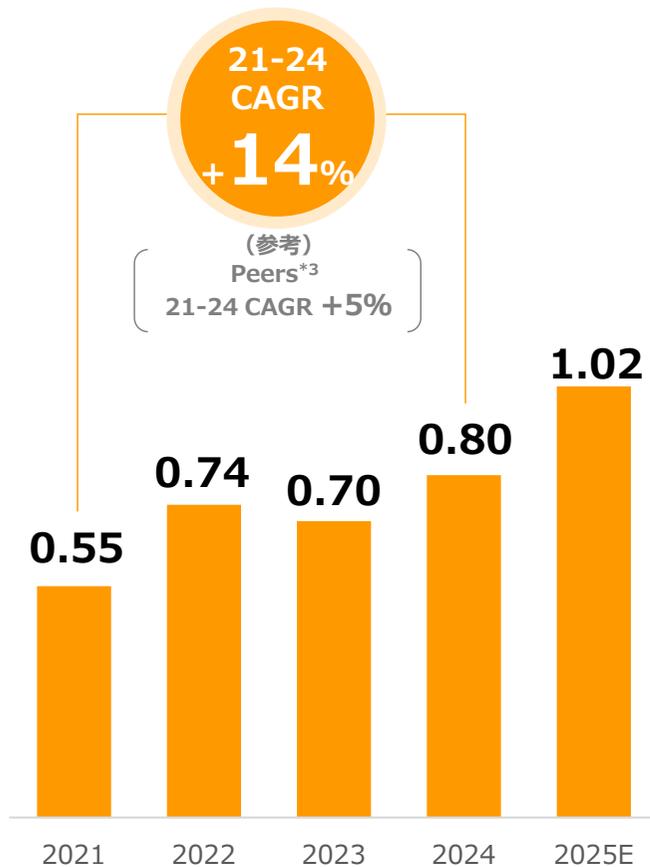
\*5: FT Commercial Insurance GIST 2024 Surveyによる大企業のリスクマネージャーに対する調査 (出典) P&C Specialist: Big Commercial Insurers with the Highest Favorability Ratings  
 \*6: TMHCC (A&H事業)、RSL (出典) メディカルストップロス: NAIC 就業不能保険: LIMRA  
 \*7: 米国の損害保険会社(時価総額\$20B以上)の平均 (出典) S&P Capital IQ, Factset  
 \*8: 2025年2月末時点の市況を基にした想定利回り

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

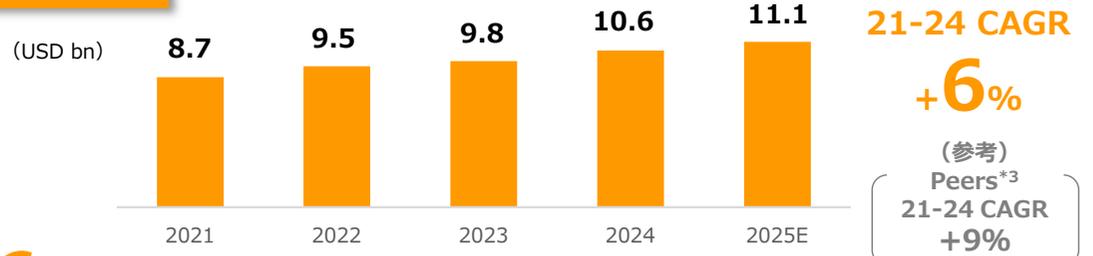
- 当社Specialty P&Cライン\*<sup>1</sup>は、各種目・マーケットにおける規律ある引受戦略により、Peers対比で高い利益成長を実現

## 保険引受利益\*<sup>2</sup>

(USD bn)



## トップライン



### 全米トップクラスのプレゼンス

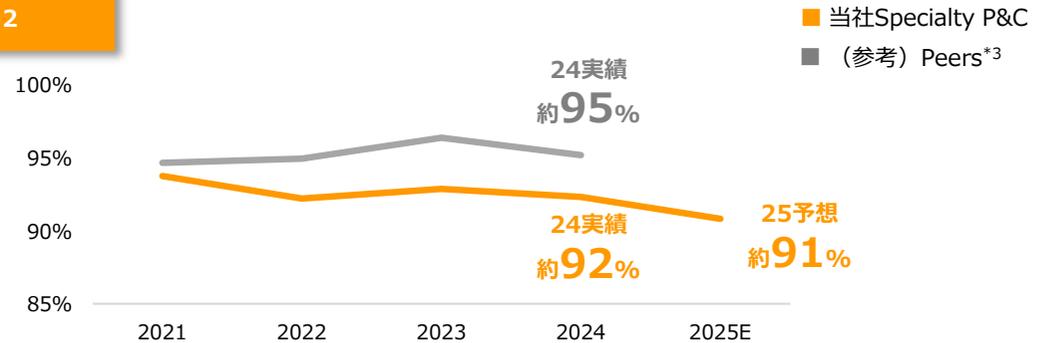
プライスリーダーとして高い価格決定力を有する



### 強固な販売網

規律あるU/Wを可能にする有力Agent/Brokerとの強固な関係

## C/R\*<sup>2</sup>



### Peersを上回る収益性

徹底的なボトムフォーカスのもと、C/Rを90%前後に維持



### マーケットサイクルに左右されにくいポートフォリオ (⇒P.11)

相関性の低いSpecialty種目を100以上展開

\*1: PHLI, SNCC, TMHCC(北米事業, International事業)等 (TMK・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

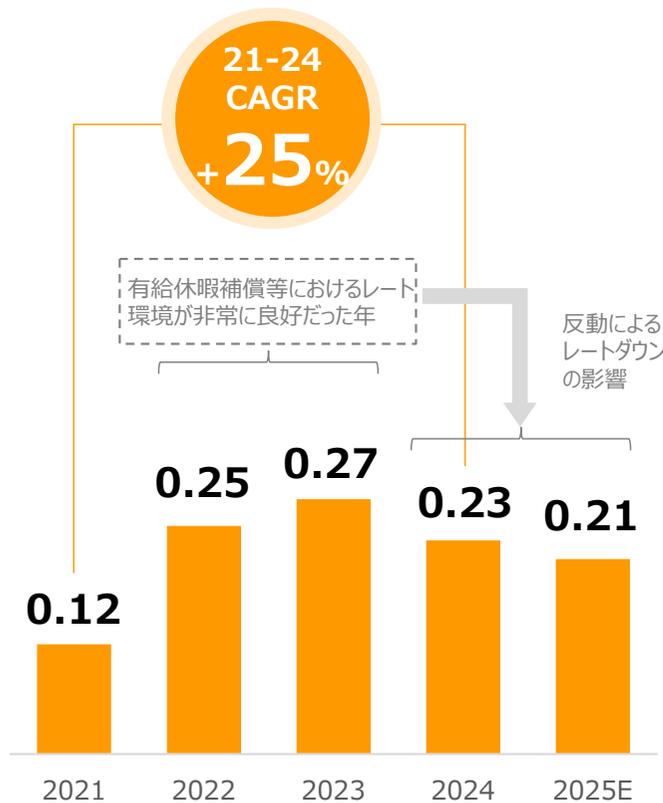
\*3: 対象社: Cincinnati, Hanover, Markel, W.R. Berkley (出典)D&P / 一部当社推計

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

- 当社Employee Benefitsライン\*1は、C/Rを95%前後に安定させながら着実にトップラインを拡大

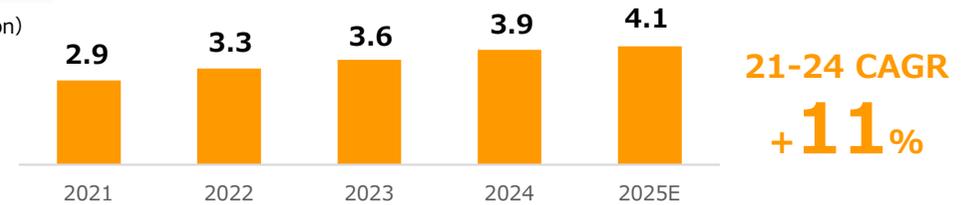
## 保険引受利益\*2

(USD bn)



## トップライン

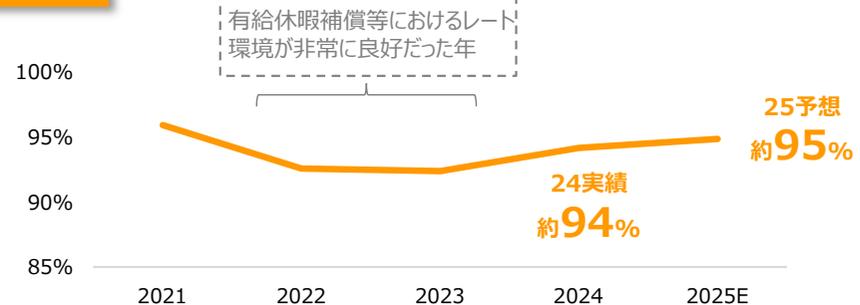
(USD bn)



「保険」+「高品質のサービス提供」の両輪による高い競争優位性

全米有数の休職管理機関（TPA）をグループ傘下に持ち\*3、専門性高い休職管理サービスと福利厚生プラン等をパッケージで提供

## C/R\*2



安定した収益性

ロスコストを踏まえたレート設定とリスク選択を実施



分散の効いたポートフォリオ (⇒P.11)

就業不能保険やメディカルストップロス等、企業向け福利厚生ビジネスを展開

\*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

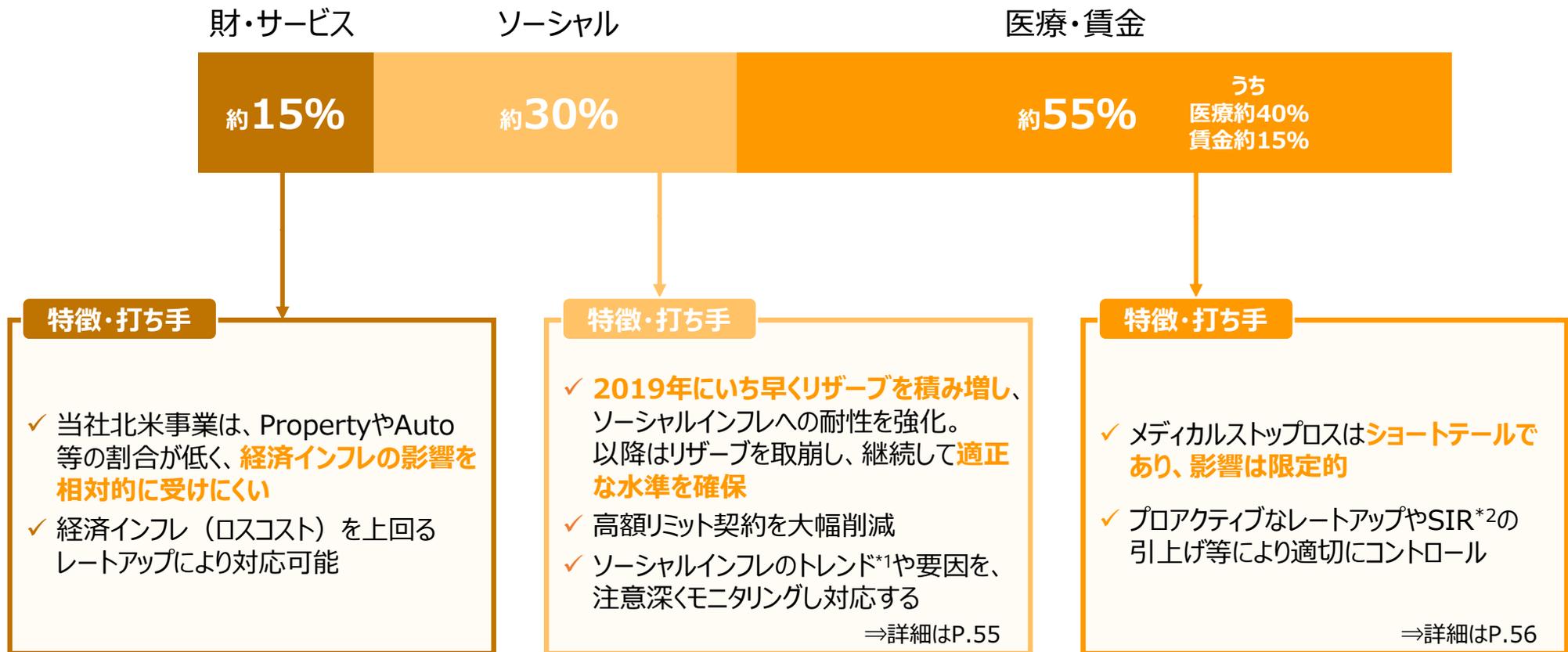
\*3: Matrix社。

休職管理等のカスタマイズサービスを提供するDFG傘下のThird Party Administrator  
Copyright (c) 2025 Tokio Marine Holdings, Inc.

# インフレ影響のコントロール

- 当社北米事業は、ポートフォリオ特性に基づいたプロアクティブな打ち手により、インフレ影響を適切にコントロールしている

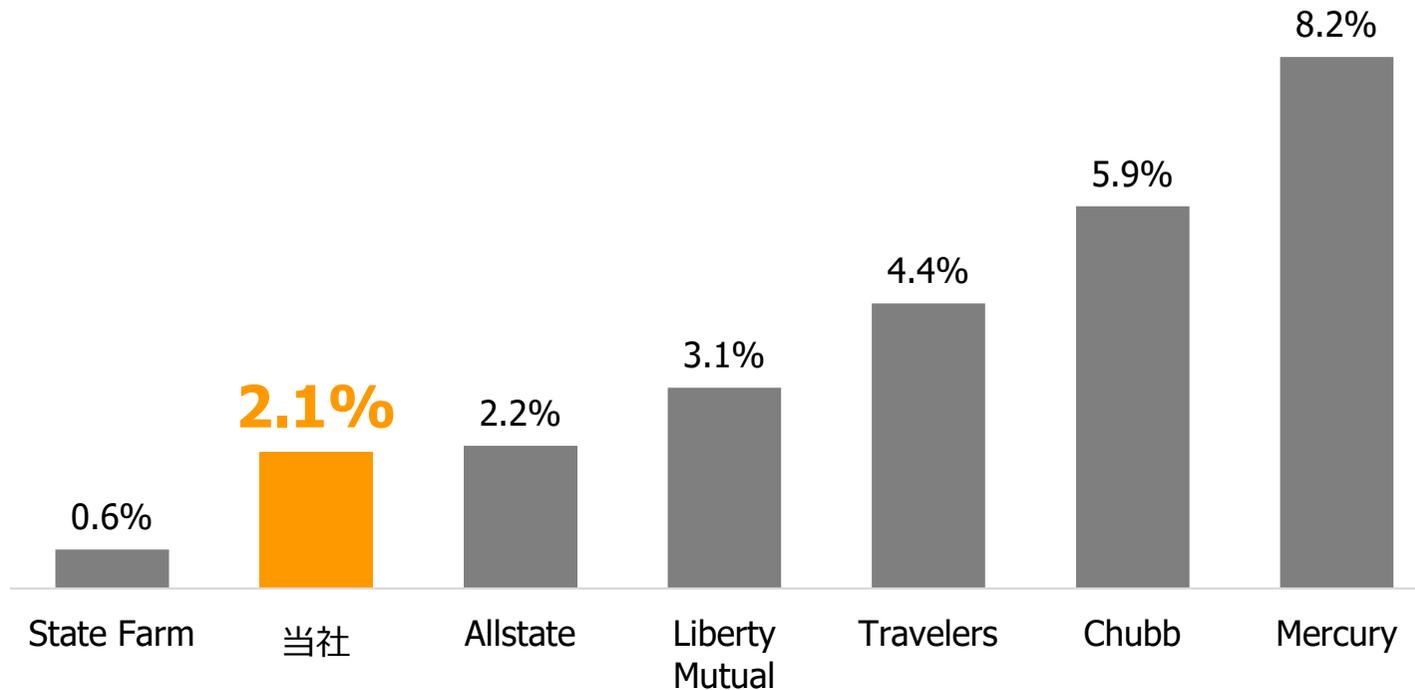
## 当社北米事業のインフレタイプ別のリザーブ割合



## (ご参考) LA山火事の影響 (自然災害への耐性)

- 北米における自然災害エクスポージャーの厳格なコントロール、優れたリスクセレクションにより、LA山火事の影響は、CA州の主要プレイヤー対比で相対的に低く抑えられている

<当社およびCA州上位社\*1におけるC/Rインパクト\*2>



(ご参考)  
正味発生保険金 (USD mn)

State Farm	612	当社	187	Allstate	1,100	Liberty Mutual	1,200	Travelers	1,731	Chubb	1,470	Mercury	414
------------	-----	----	-----	----------	-------	----------------	-------	-----------	-------	-------	-------	---------	-----

CA州保険料ランキング

State Farm	No. 2	当社	No. 15	Allstate	No. 9	Liberty Mutual	No. 4	Travelers	No. 3	Chubb	No. 5	Mercury	No. 6
------------	-------	----	--------	----------	-------	----------------	-------	-----------	-------	-------	-------	---------	-------

\*1: CA州の火災保険関連種目Direct Premium Written上位10社 (2024年度) のうち、レシプロカル (Farmers、CSAA、Auto Club Exchange、USAA) を除く6社を掲載

\*2: 各社とも、「公表正味発生保険金÷2024年度の北米Net Premiums Earned」により、C/Rへのインパクトを算出。当社は、Pure (レシプロカル) を除く  
(出典) 各社公表資料、Dowling & Partners, LLC IBNR、S&P Capital IQ

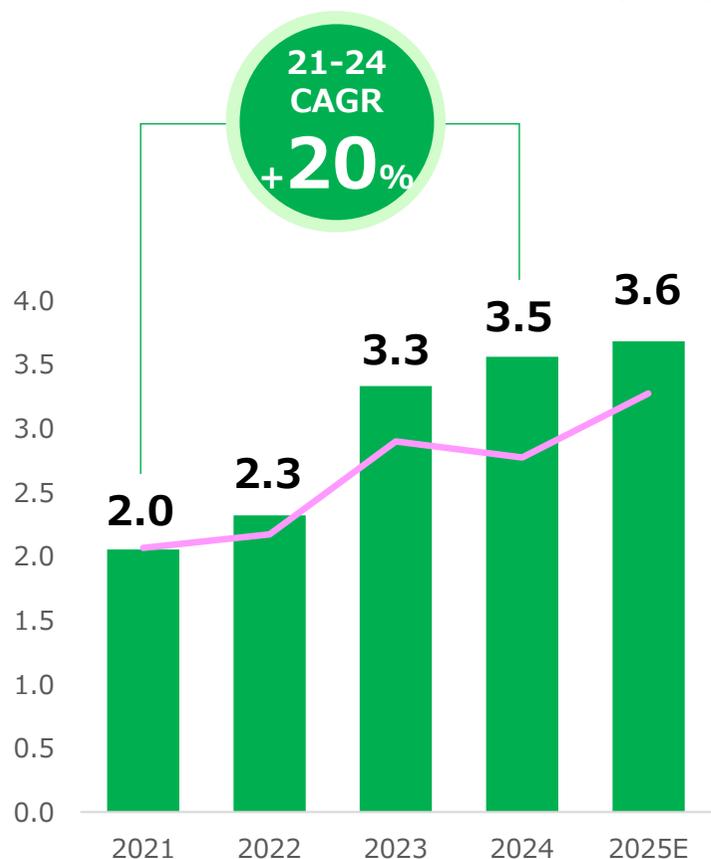
# 北米事業のOrganic Growth力（資産運用）

- インカムゲインは、「AUMの拡大」と「安定的な利回りの確保」により、引続き好調

## 当社北米資産運用のインカムゲイン

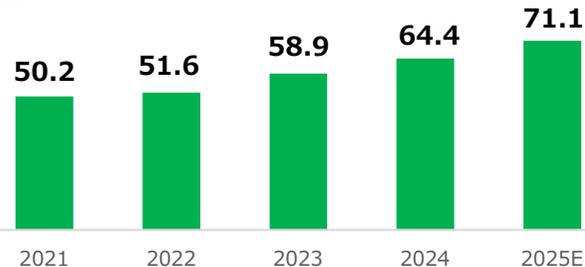
(USD bn)

■ インカム  
■ インカム+キャピタル\*1



## AUM

(USD bn)

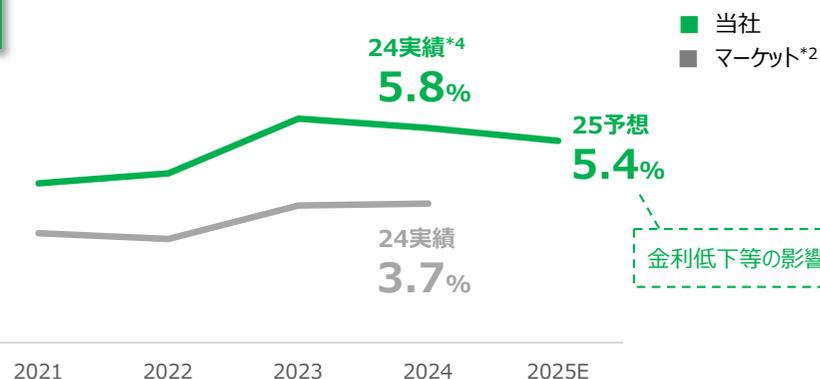


### 長期・予測可能なAUMの拡大

運用原資は実需の保険負債  
短期的な市場のブレに惑わされず、持ち切る運用が可能

## インカム利回り

7%  
6%  
5%  
4%  
3%  
2%  
1%  
0%



### マーケット対比で高い利回り

相対的にRORの良好な資産にフォーカス

\*1: 売却損益+減損+CECL

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

\*3: 2025年2月末時点の市況を基にした想定利回り

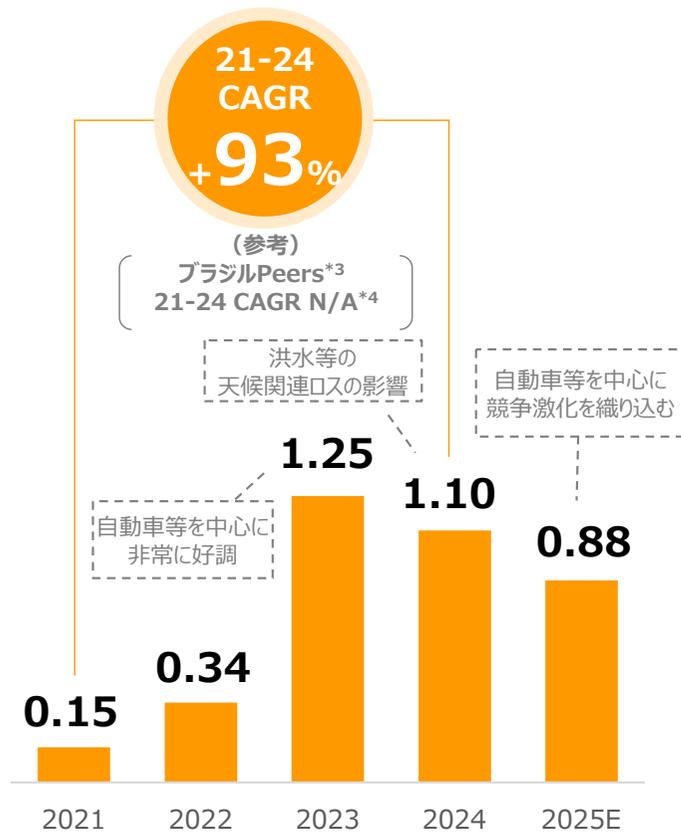
\*4: うち、DFG運用のインカム利回り：6.4%、その他のインカム利回り：4.0%

# ブラジル事業のOrganic Growth力

- 当社ブラジル事業は、優れた業務品質と高い価格競争力の両立を通じて、業界トップクラスの成長と収益性を実現

## 保険引受利益\*1

(BRL bn) ※1BRL=25.6円 (24年12月末)



## トップライン\*2

21-24 CAGR +22%

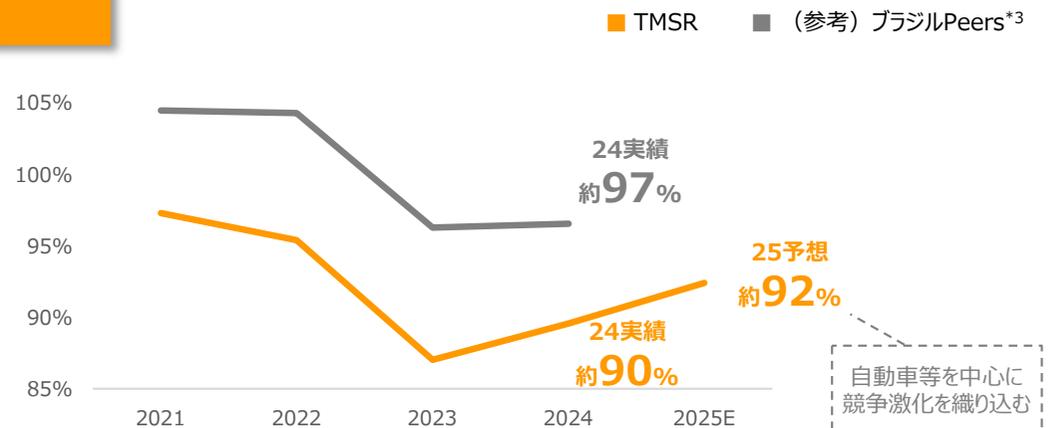
(参考) ブラジルPeers\*3 21-24 CAGR +11%



### マーケットを上回る成長

顧客・ブローカーからの高い支持  
(業界最高水準のNPS 80%\*5)  
M/S\*6は大きく拡大  
(2014 : 5.9% → 2024 : 14.2%)

## C/R



### 業界トップクラスのコスト効率 (24年度社費率8.3%)

DX・IT技術を駆使した業務プロセスの改善



### 業界を上回る収益性

データ分析に基づくタイムリー且つ高頻度の料率改定の実施

\*1: 現地会計ベース、概算

\*2: GWP

\*3: 対象社 : Allianz, HDI, Mapfre, Porto, Sompo, Zurich (出典) SUSEP

\*4: Peersの2021年度の保険引受利益 (概算) がマイナスとなるため算出不能

Copyright (c) 2025 Tokio Marine Holdings, Inc.

\*5: 2025年2月現在、当社集計 \*6: 自動車保険マーケット

## 規律あるIn/Out戦略

- 当社の大型M&AのROIは21.2%。成功の好循環が次の案件を引き寄せている
- 政策株式の売却が加速する中においても、当社In/Out戦略の規律は変わらない

### 厳格な買収基準

**ターゲット  
(買収3原則)**

- カルチャーフィット
- 高い収益性
- 強固なビジネスモデル

**ハードル・レート**

- 資本コスト (7%)
- + リスクプレミアム
- + 内外金利差

### In戦略 (買収・新設)

- 当社大型M&AのROI\*1は **21.2%** と、当社資本コスト (7%) を大きく上回る
- 中小型のボルトオンM&Aも着実に実行 (P.44)



### 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



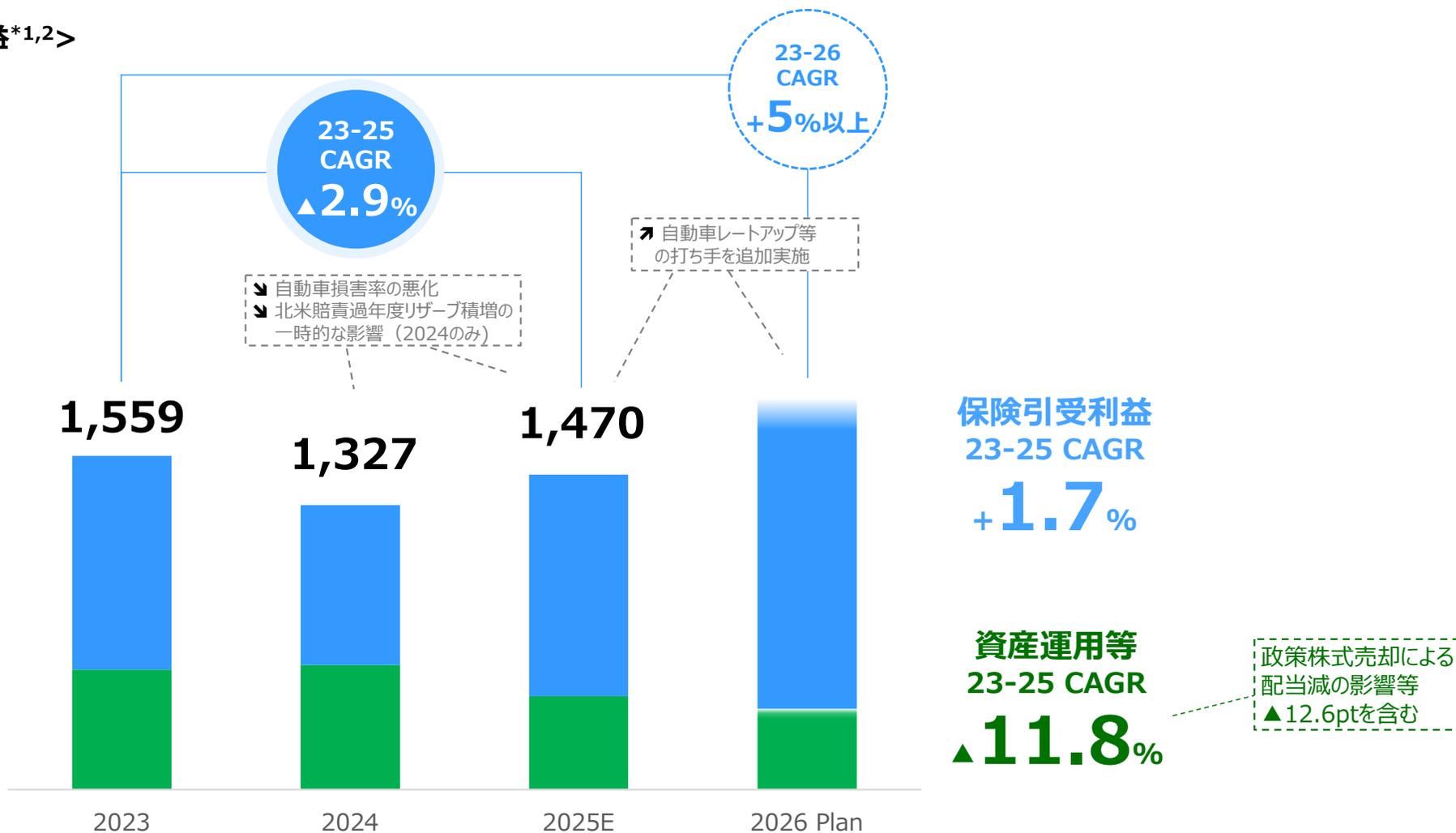
\*1: ROIの分子は事業別利益の2025年予想の単純合算、分母は買収金額の単純合算を用いて計算したもの (分散効果等が反映されるROE (= RoR ÷ ESR) とは考え方が異なる)  
分子の事業別利益を2024年実績で算出したROIは、20.4%

\*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  
Copyright (c) 2025 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 現中計に対する進捗

- Japan P&C事業は、保険引受が計画対比で足元ビハインドしているが、打ち手を講じることにより、現中計の利益計画（2026計画）は達成できる

<事業別利益\*1,2>  
(億円)



\*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  
(2024については、グループ合計の北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M (税前) から▲\$440M (税前) に見直したベースで算出)  
\*2: 為替の影響を控除

# Japan P&C事業の成長ドライバー（保険引受の強さ）

- 当社C/Rは他社対比で低い。当社はこれを維持しつつ、現中計においても保険引受は年2桁台での成長を見込む
- “Re-New”イニシアチブ実行を通じて、収益改善を加速するとともに、成長基盤をさらに強化する

## <保険引受利益\*1（概算）の推移>



## <“Re-New”による上乗せ効果>

“Re-New”イニシアチブ（旧来の慣行を断ち切り、TMNFを変革するプロジェクト。P.57参照）によって、収益改善対策を、さらに推進・強化

低収益契約対策  
(P.18)

ディストリビューション  
改革 (P.21)



## <ベースとなるOrganic Growth力の源泉>

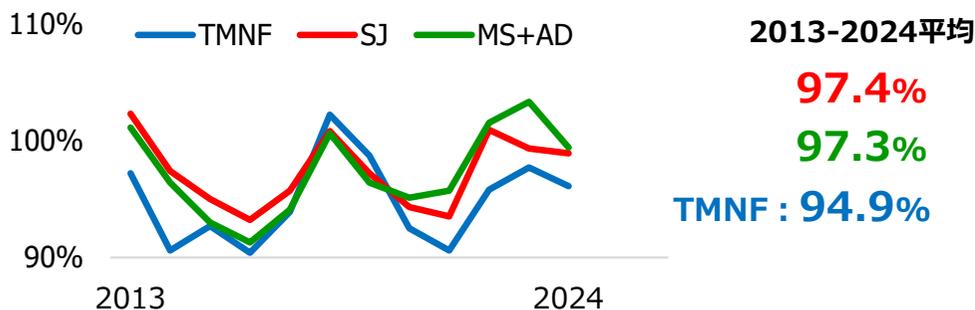
旧来の「保険以外での競争（政策株式・本業協力・人的支援等）が解消され、保険の実力勝負となることで、当社成長は大きく加速する

U/Wの優位性 (P.18)

レートアップ実行力 (P.19)

ポートフォリオ変革 (P.20)  
(新種の拡大)

## <C/R\*3の推移>

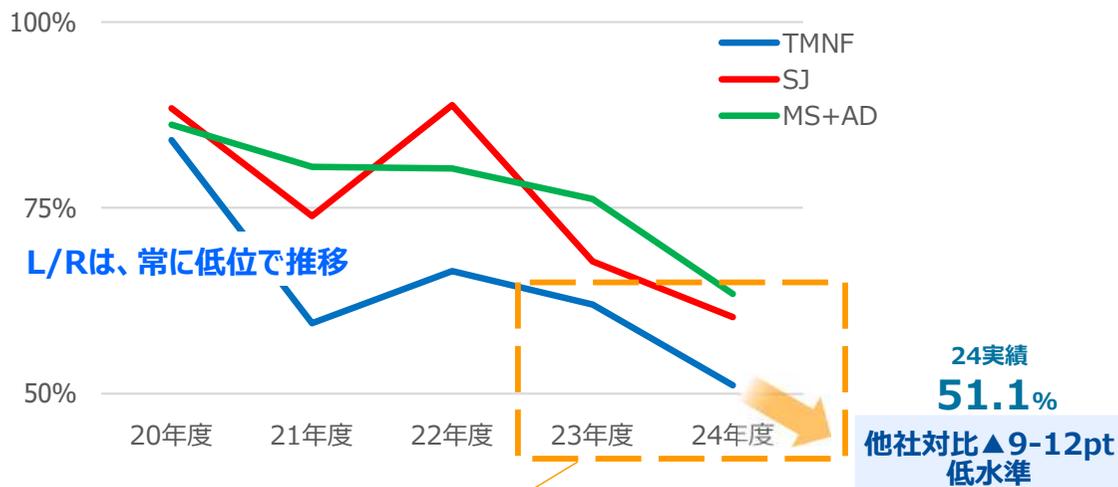


\*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。2024年度は、兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額しているが、ここでは現中計で見込む年間予算1,000億円（税前）を平年ベースとして算出  
\*2: 24.11公表のRe-Newによる上乗せ効果（+1%程度）を含む \*3: 民保E/Iベース、概算

# Organic Growth力の源泉①：当社U/W力の優位性

- 当社は、他社対比、常に低位で良好なL/Rを実現。その源泉は、グローバル基準の規律あるU/W戦略と、その実行を可能とする第一線のフィールドU/W力
- “Re-New”の実行を通じた、悪績契約の収益改善対策の徹底等により、今後さらに低位なL/Rとなる

## <トラックレコード（火災保険 L/Rの推移）>



## <強力なU/Wの源泉>

### 戦略

### グローバル基準のU/W戦略

- ✓ 長年にわたり深化させてきたグローバルU/W体制  
(10年目を迎える共同グループCRSO体制)

細島 英一  
専務執行役員  
グループCRSO



Susan Rivera  
常務執行役員  
共同グループCRSO



- ✓ グローバル一体での再保険手配
- ✓ 欧米グループ会社との連携を通じ、グローバル商品の導入と規律ある引受を確立  
(サイバー・D&O・M&A表明保証等)

### 実行

### 現場第一線のフィールドU/W力

- ✓ リスクに対する目利き力／値決め力

## <収益性のさらなる改善（“Re-New”の取組）>

- 低収益契約群を細分化し、Tierごとの対策を徹底。  
集中対策契約(Tier2・3)\*1のPDCA管理等、規律あるU/Wを強化



### <利益貢献\*2>

24実績：+約**50**億円

25計画：+約**50**億円

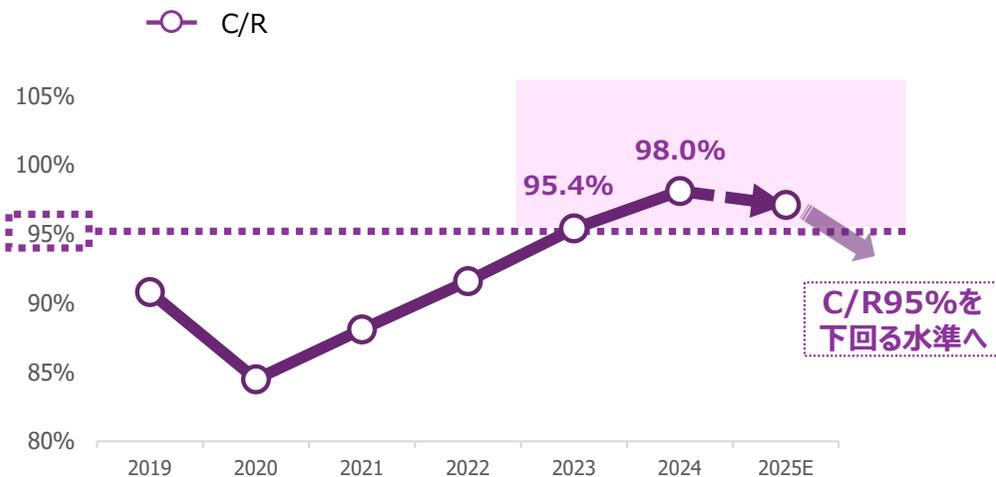
\*1: Tier3「大規模悪績契約」、Tier2「ハイリスク契約群」 \*2: 税後・概算

# Organic Growth力の源泉②：レートアップ実行力（L/R改善）

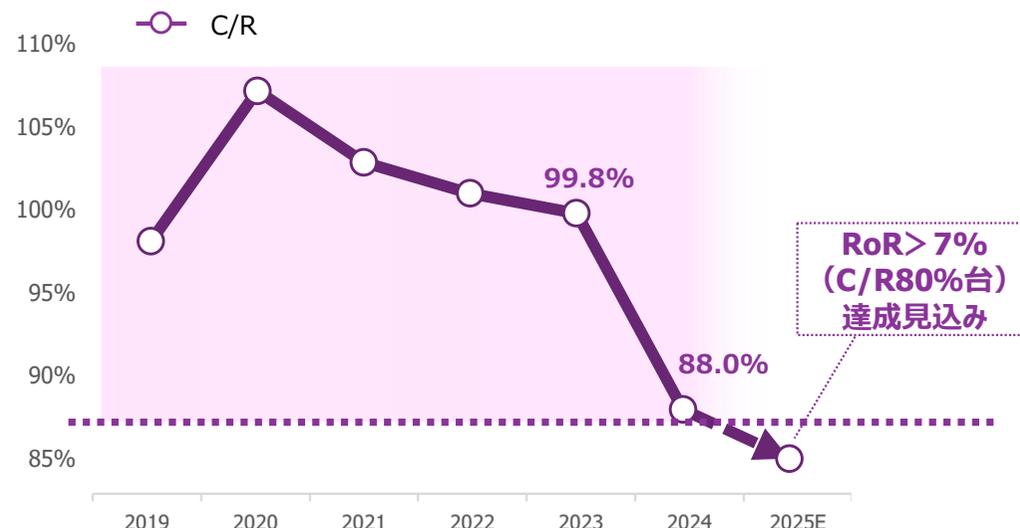
- 足元、ハード化局面にある日本マーケットで、戦略的に踏み込んだレートアップを実行。ターゲットを安定的に下回るC/Rを実現する

## 自動車保険

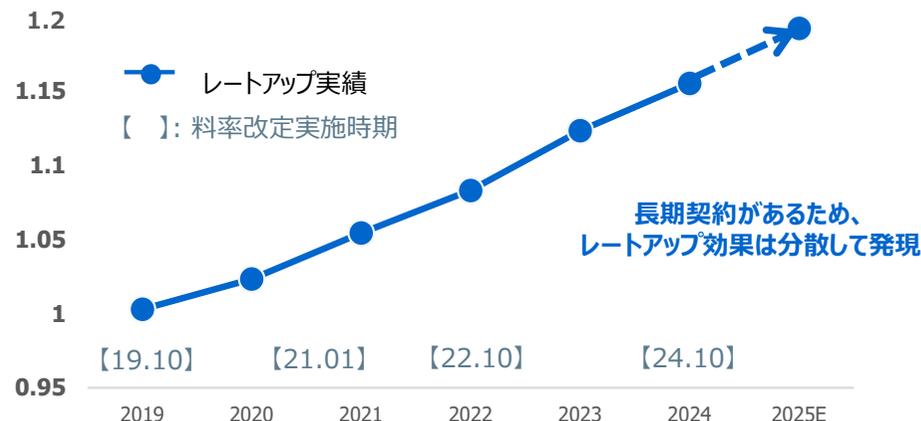
### <C/R推移\*1>



## 火災保険



### <レートアップ実績\*2>

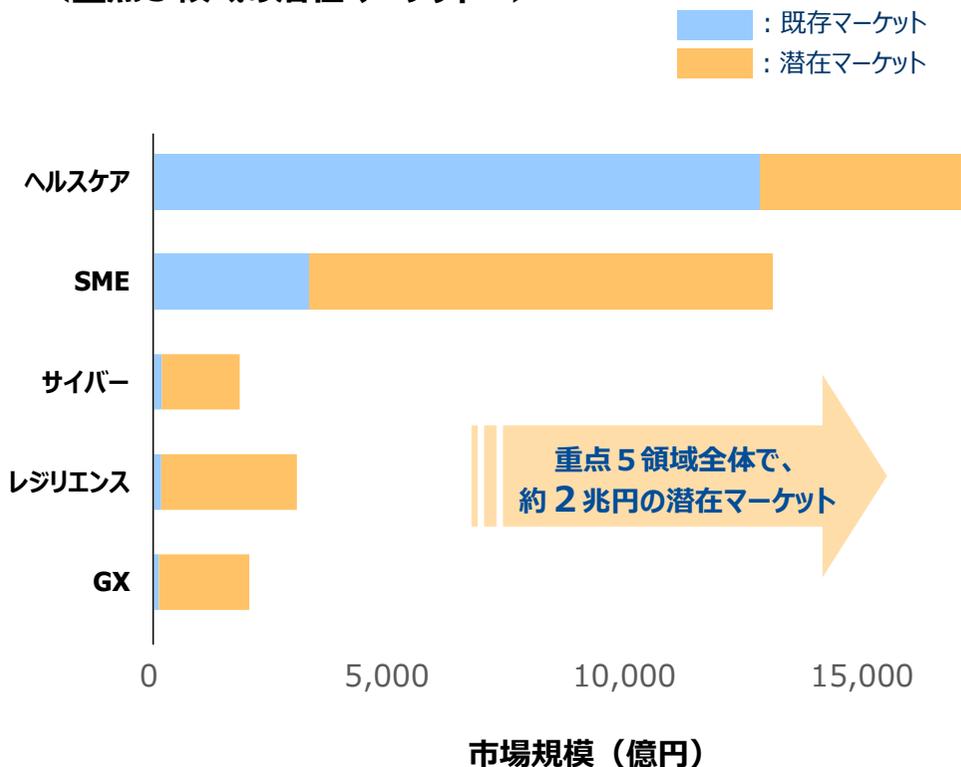


# Organic Growth力の源泉③：ポートフォリオ変革（新種の拡大）

- 新種保険の普及率は未だ低く、成長余地は大きい。欧米グループ会社の知見も活かしたサイバー・GX等の商品の拡充や、普及率の低いSME領域への拡販等を通じて、C/Rが低位・安定な新種保険を拡大していく

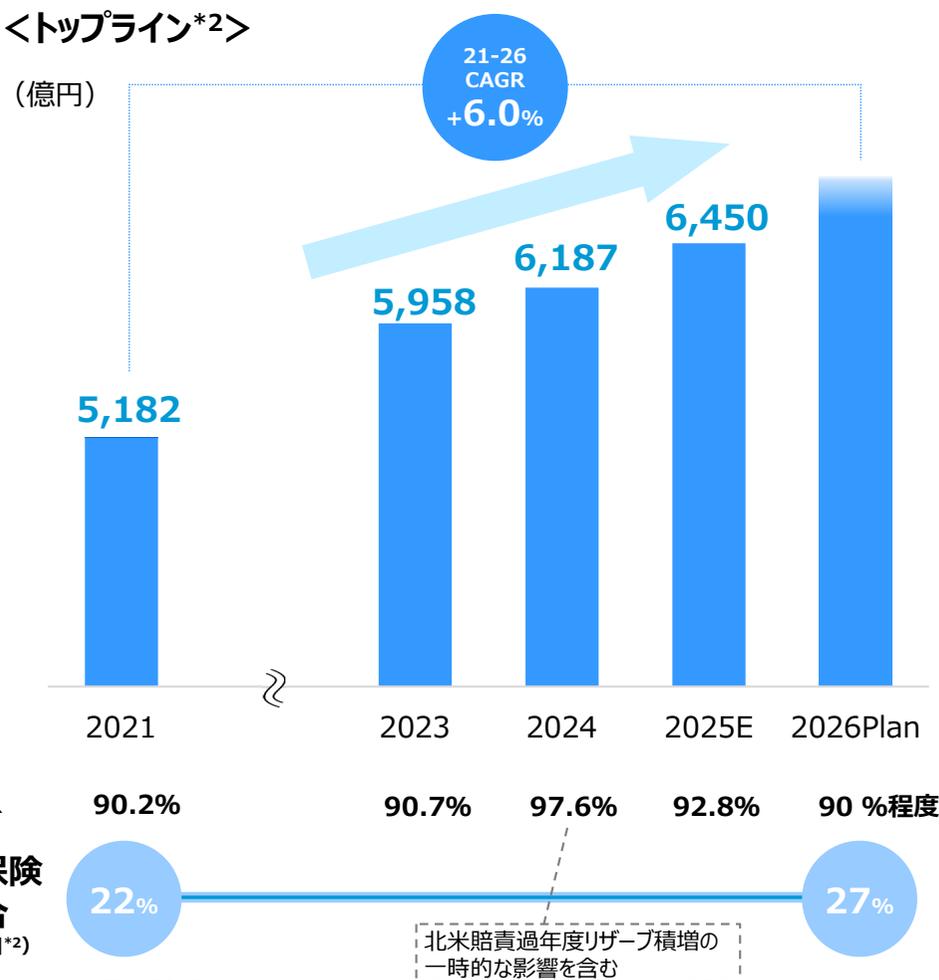
## 成長余地の大きいマーケット

### <重点5領域の潜在マーケット\*1>



## 新種保険の成長性

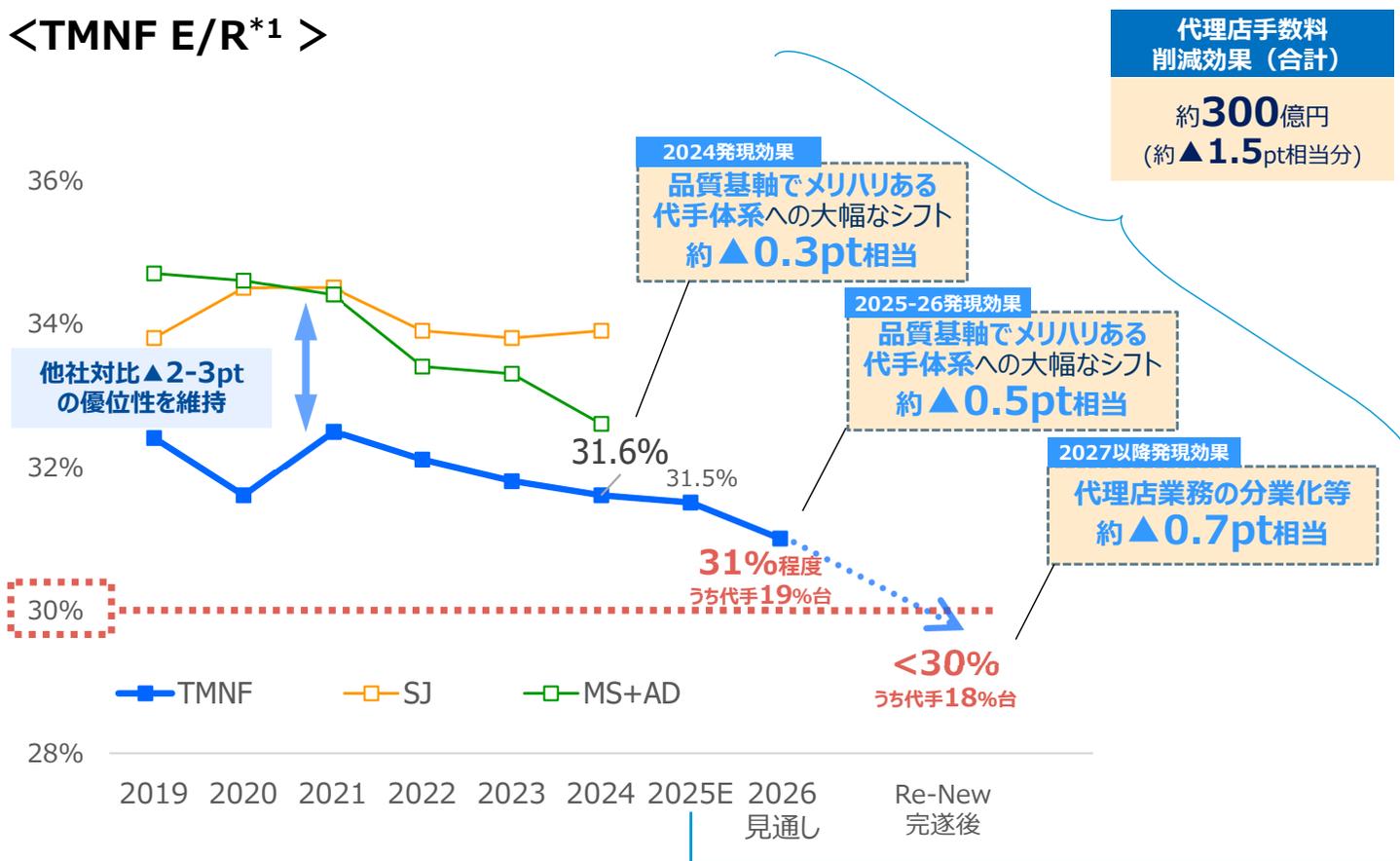
### <トップライン\*2>



# Organic Growth力の源泉④：ディストリビューションの構造改革

- “Re-New”の実行を通じて、顧客本位の高品质で自立したディストリビューションを実現する。品質基軸でメリハリある代手体系とし、自立困難な代理店には分業化等の対策を講じることで、二重構造を解消する。結果として、社費削減（約70億円相当）や代理店手数料削減（約300億円）の効果を見込む。足元の進捗は順調であり、完遂後には、E/Rは30%未満となる

<TMNF E/R\*1>



足元の取組（25年度～）

当社固有の品質評価制度\*2の策定

- ✓品質基軸でメリハリある代手体系のさらなる推進
- ✓（自立困難な代理店への対応）一部業務引取り&委託業務に応じた対価払の新たなモデルの構築（分業化）

高品质で自立したディストリビューションの実現（“Re-New”）

\*1: 民保ベース。“Re-New”による効果発現以外に、インフレでの物件費・人件費上昇要因、事務量削減・社員行動量増等でのトップライン拡大に伴う下降要因などが含まれる  
\*2: 業界共通の品質評価指針（25.3公表）を基に、当社固有基準（定量基準など）を加えた「代理店業務の品質評価制度」及び「評価後の分類」を25.4に策定

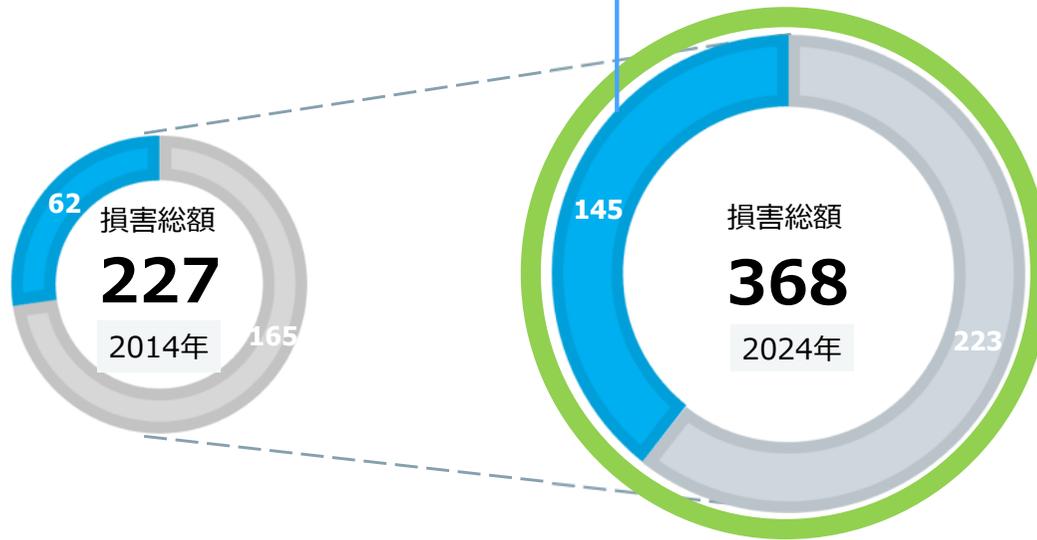
## 市場環境と成長機会

- 世の中はリスクに溢れ、世界の経済損失やプロテクションギャップも拡大する中、それらに対峙する「保険」は成長産業である。当社は、「保険事業」で良質なリスクを取ることに伴う成長に加え、更に、損害そのものを減らす「ソリューション事業」に取り組むことで、Global Peersにはない、当社独自の成長機会を捉えていく

### プロテクションギャップ\*の拡大

■ : 保険でカバーされた損害  
■ : 保険でカバーされなかった損害

(USD Bn)



### 成長機会の取り込み

業界共通

#### 「保険事業」の成長機会

リスクの拡がりに応じ、  
保険によるカバー領域は拡大  
(P.7-21)

当社独自

#### 「ソリューション事業」の成長機会

損害やリスク自体を減らす  
ソリューションの提供領域も拡大  
(P.23-25)

\*: グラフは自然災害リスクの例 (出典) 2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

## 災害レジリエンス領域における当社独自の提供価値

- 当社は、災害時のお客様の被害を回避・極小化する防災・減災ソリューションの提供力を、飛躍的に高めた
- グループ入りした国内建設コンサルティングNo.1のID&Eが有する高度な工学技術に、国内損保No.1の当社が蓄積したデータを掛け合わせることで、実効性の高い再発防止策を提供する

### <水災リスクへの対策例>



\*1: 白い部分が浸水していない領域  
\*2: 浸水が生じた場合でも、損害を極小化することが可能  
\*3: 下水の逆流を防ぐ装置

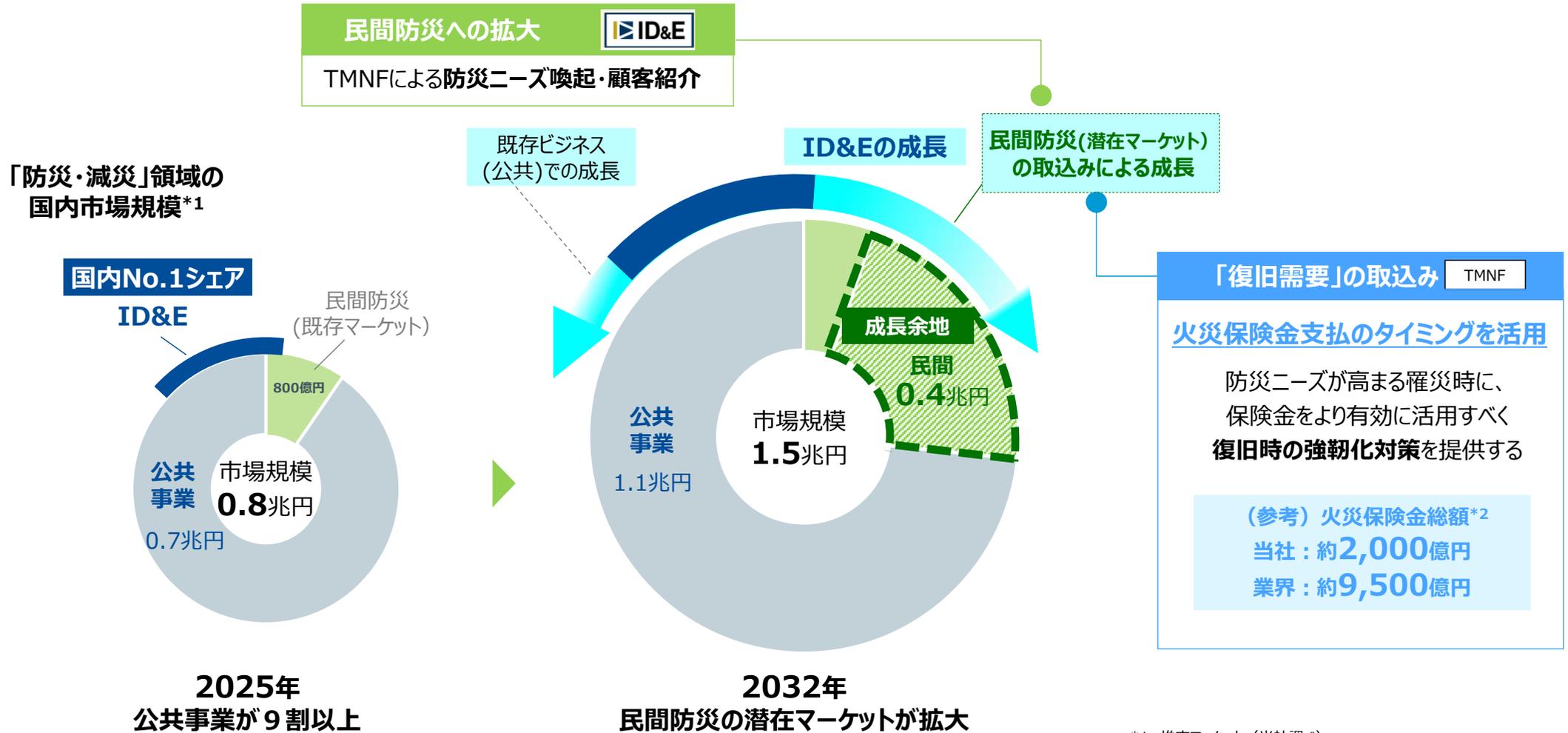
## 当社の防災・減災ソリューション実行が創り出す効用

- 被災時の保険金の、より有効な活用策として、防災・減災ソリューションを提供。これにより、同様の被害が発生しない世界（Build Back Better）を創ることが可能となる（結果として、当社の保険引受ポートフォリオは、よりレジリエントに、契約者の支払保険料も抑えることが可能になる）



## 防災・減災領域の成長余地

- 防災・減災領域の建設コンサル市場は、足元、公共事業が中心（ID&Eは市場シェア約10%を占めるトップ企業）。今後は、民間防災市場が大きく成長し（+0.4兆円）、全体では1.5兆円に市場が拡大する
- ID&Eは当社グループ入りにより、民間企業との顧客接点やニーズ（防災・減災投資）喚起の機会を得て、民間市場に本格参入し、事業を拡大する（特に、保険金支払時は防災減災ソリューション採用の有力な契機となる）



\*1: 推定マーケット（当社調べ）

\*2: （出典）損保協会・保険種目別データ

# Organic Growth力の源泉（グローバルなグループ一体経営）

- 10年目の「グループ一体経営」も進化。高度な専門人材が躍動し、常に「良いリスク」を取れる体制を確立

## 専門性を活かした海外トップマネジメント

### <グループを牽引する卓越した専門性>

#### 資産運用

- DFGのCEO。保険業界は約20年
- 米国最大の非上場住宅ローン会社のCEOも歴任するなど、資産運用に豊富な経験（約35年）をもつ

【グローバル委員会/会議】  
Investment Executive Roundtable  
ERM Committee

#### アンダーライティング

- TMHCCのCEO
- アクチュアリーとしての専門知識を活かし、複数の商品ラインのU/W責任者や、Specialtyに強みを有するMGAのCEOを歴任
- APIW 2025 Insurance Woman of the Year\*を受賞

【グローバル委員会/会議】  
Global Retention Strategy Committee（共同委員長）  
ERM Committee

#### 再保険

- TMHCCの副CEO。2025年5月までの約20年、TMHCCIをCEOとして率い、同社のビジネス拡大に大きく貢献
- ロンドンを中心とした主に再保険業界で約40年の豊富な経験と幅広い人脈を有し、活躍

【グローバル委員会/会議】  
Global Retention Strategy Committee

#### Officer & Chairman



**Christopher Williams**  
Chairman of Int'l Business



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



**John Glomb**  
常務執行役員  
2025.4~



**Susan Rivera**  
常務執行役員  
共同CRSO



**Donald Sherman**  
副社長執行役員  
共同CIO



**José Adalberto Ferrara**  
執行役員



**Caryn Angelson**  
執行役員  
CDIO



**Stephan Kiratsous**  
執行役員  
Deputy CFO  
2025.4~

#### Deputy CxO



Deputy CLCO  
**Randy Rinicella**



Deputy CITO  
**Robert Pick**



Deputy CDO  
**Gus Aivaliotis**



Deputy CAO  
**Dawn Miller**



Deputy CRSO  
**Barry Cook**

#### Senior General Manager



Chief Actuary  
**Daniel Thomas**



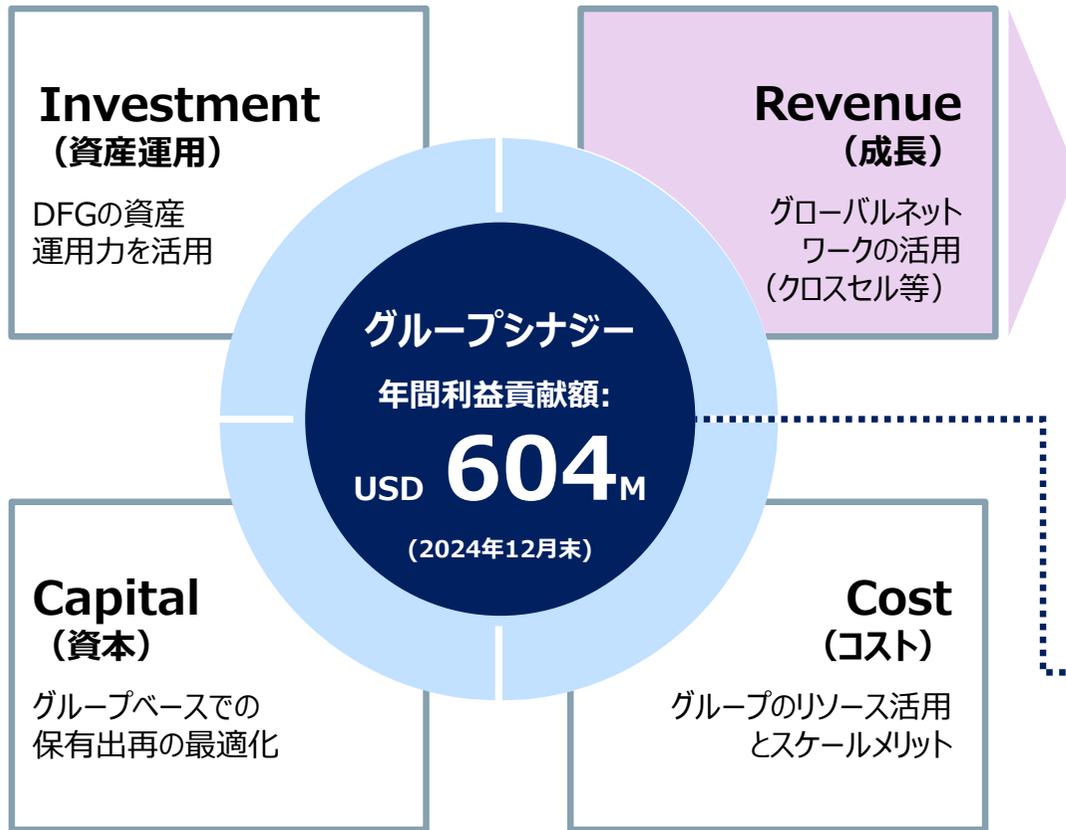
Cyber  
**Daljitt Barn**



Operation  
**Nick Hutton-Penman**  
2025.8~

# Organic Growth力の源泉（グループシナジー）

- グループのCapabilityを活用したシナジーは、大型買収に匹敵する規模の利益（\$604M）を創出している



## Revenueシナジーによって実現した元受保険料の推移

(USD M、12月末集計)



グループシナジー

北米P&Cの  
平均PER

$$604M \times 14.7倍 = 約8.8bn$$

同額の利益をM&Aで実現する場合の  
買収金額（目安）

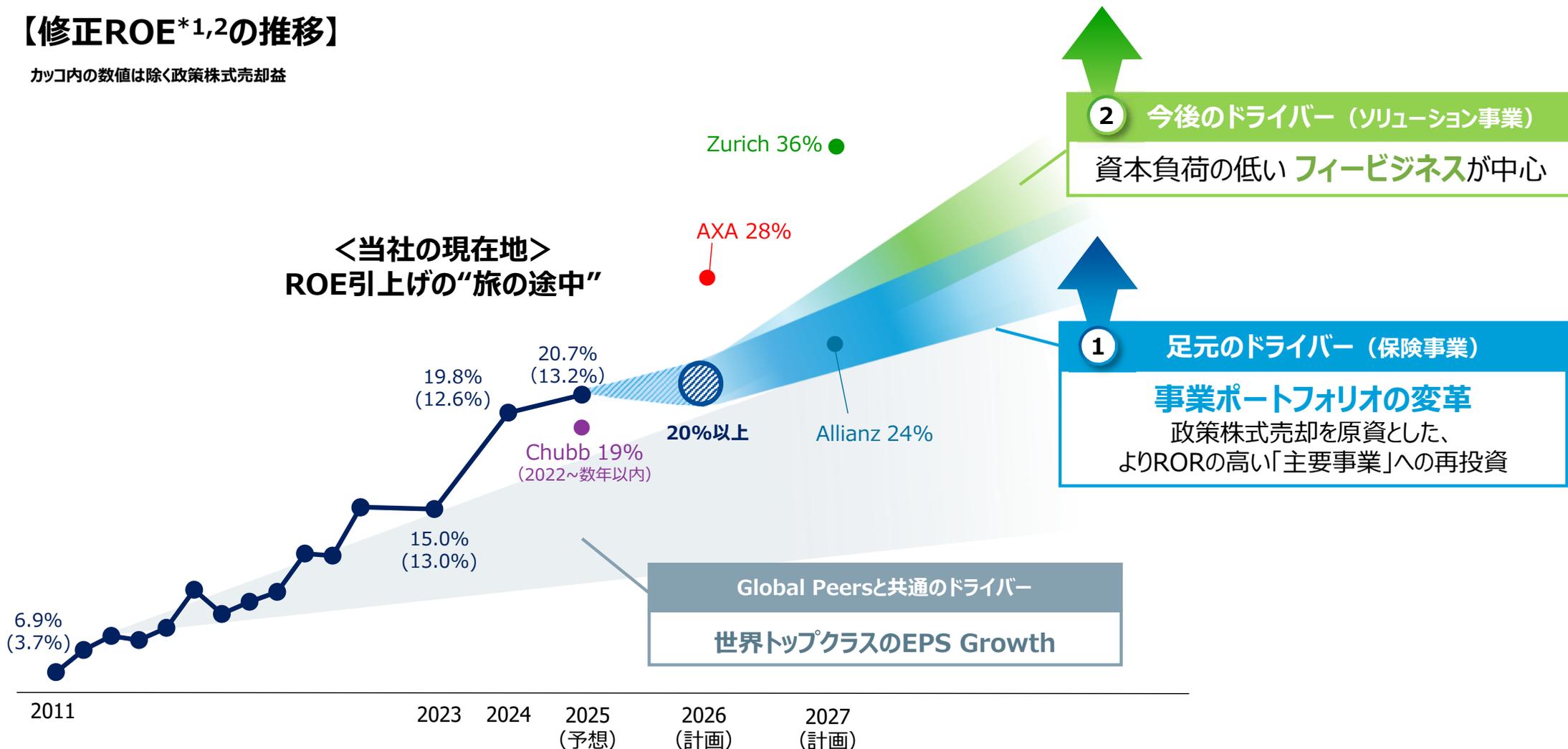
「追加コストゼロ」で、大型買収に匹敵する利益を創出

# Global Peersにはない、当社ROEの2つの「引上げドライバー」

- 政策株式売却で創出する余剰資本を、よりRORの高い主要事業に再投資することで、ROEをGlobal Peers水準に引き上げる。更に、資本負荷の低いソリューション事業は、今後、当社独自のROE引上げドライバーとなる

## 【修正ROE\*1,2の推移】

カッコ内の数値は除く政策株式売却益



＜当社の現在地＞  
ROE引上げの“旅の途中”

**2 今後のドライバー (ソリューション事業)**  
資本負荷の低い **フィービジネス**が中心

**1 足元のドライバー (保険事業)**  
**事業ポートフォリオの変革**  
政策株式売却を原資とした、よりRORの高い「主要事業」への再投資

Global Peersと共通のドライバー  
世界トップクラスのEPS Growth

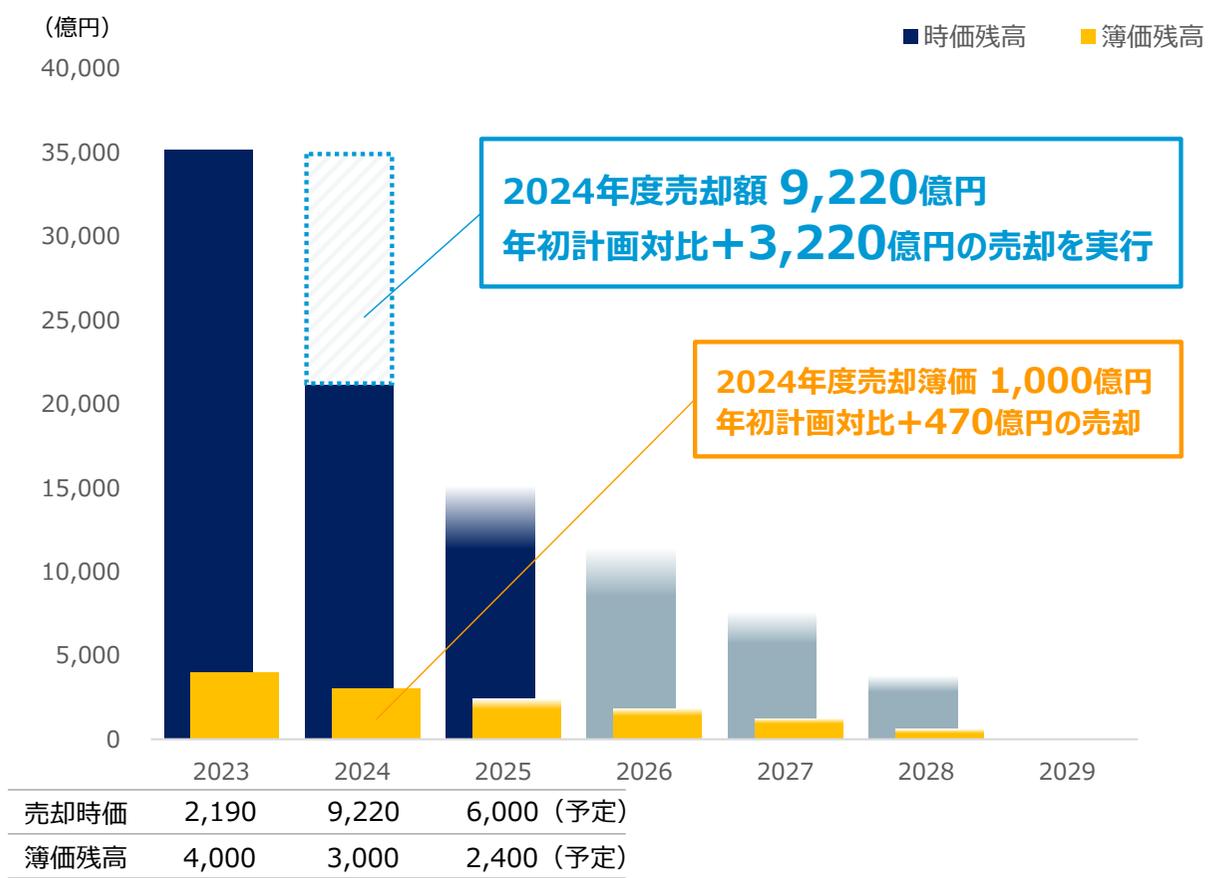
\*1: 自然災害を平年並みに補正し、北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除したベース (2024については、北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M (税前) から▲\$440M (税前) に見直したベースで算出)  
\*2: 当社修正ROEと基準を揃えるために、ピア各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正 (出典) 各社開示資料から当社試算

# 政策株式の削減

5/20 決算電話会議資料 再掲

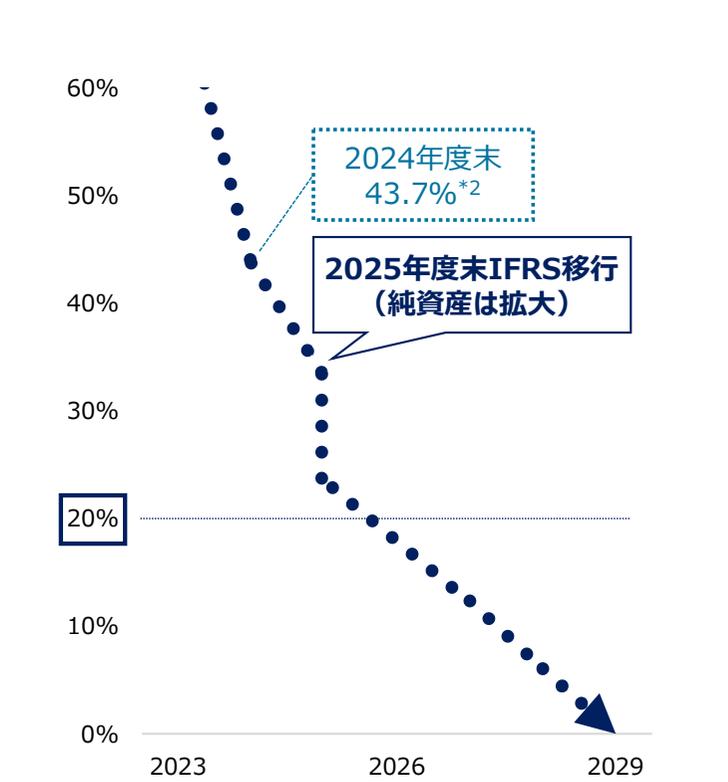
- 「政策株式“ゼロ”<sup>\*1</sup>（2029年度末まで）」に向け、2024年度は、計画対比1.5倍ペースと、更に売却を加速。  
（2025年度も、6,000億円の売却を計画）
- 2026年度末の「IFRS純資産対比20%程度※」達成の確度は更に高まっている。  
※2024年3月末：67.8%<sup>\*2</sup> → 2025年3月末：43.7%<sup>\*2</sup>

## 政策株式の売却状況



2023年度対比▲25%  
(2002年度対比では▲73%)

## 純資産対比の保有割合<sup>\*3</sup>



\*1: 非上場株式（25.3末時価・簿価約220億円）および資本業務提携による出資等は除く  
\*2: JGAAPベース  
\*3: 25.3末の株価水準に基づく。2025年度以降の純資産は、各年度の概算

# RORの高い事業への再投資（事業ポートフォリオの変革）

- 政策株式売却により創出した余剰資本は、よりRORの高い「主要事業」に再投資する。  
これは、Global Peersにはない、当社ROEの引上げドライバーとなる



## 2025予想 ROR\*2 17.9%の内訳



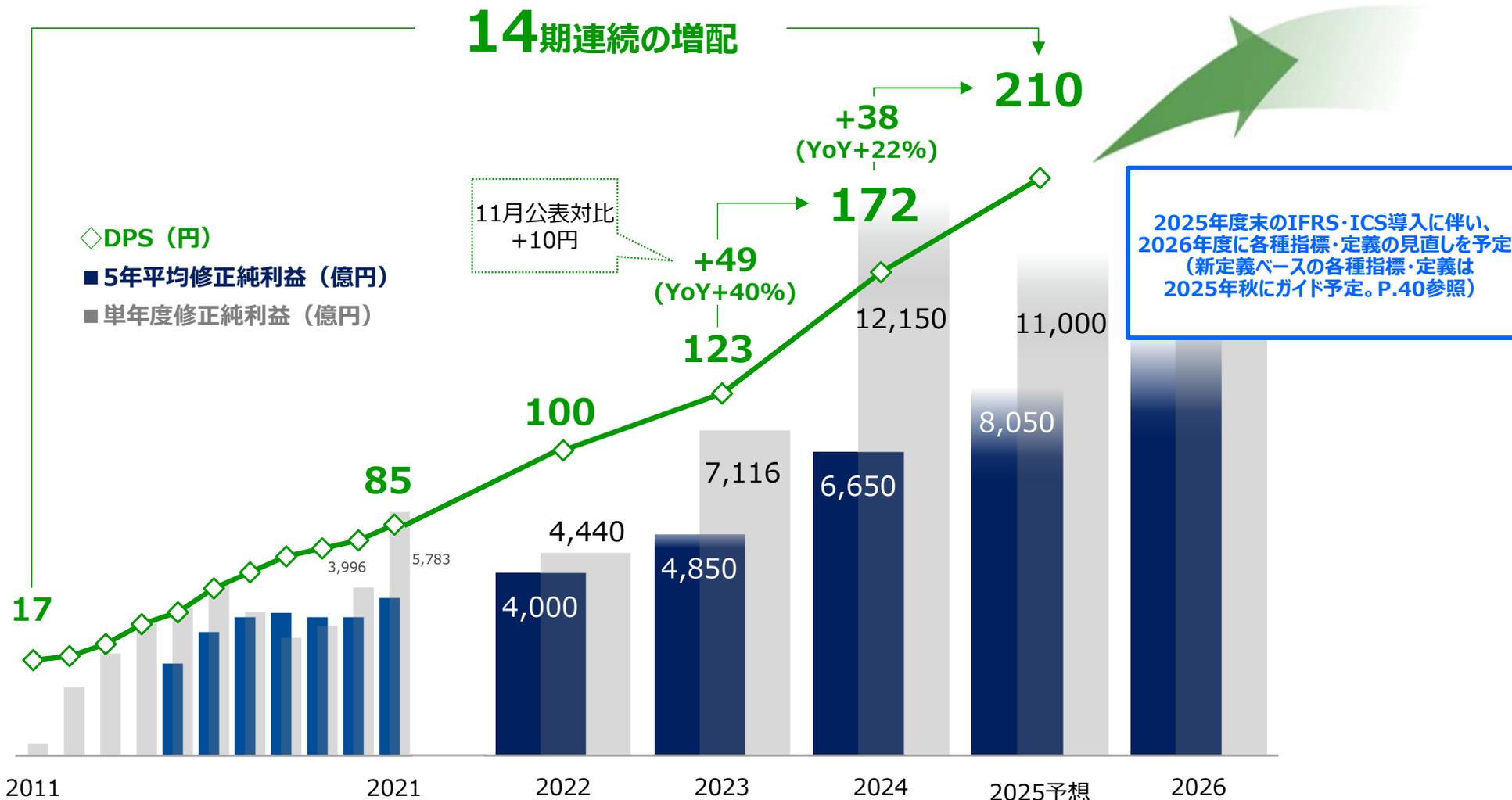
\*1: 修正純資産は財務会計ベースの連結純資産から異常危険準備金やのれん等を調整した平残であるのに対し、実質純資産（移動制約資本控除後）は資産・負債を時価評価した経済価値ベースの期末残高であるなど、定義が異なるため、等式の左右で数値は一致しない

\*2: 分散後、税後

\*3: 25.3末時点

# "角度"と"確度"高い DPS Growth

- 力強いEPS Growthと統合的なDPS Growthの“角度”と“確度”は高位で不変（IFRS/ICS導入後も同様）



$$\boxed{\text{DPS}} = \boxed{\text{配当原資：5年平均修正純利益}} \times \boxed{\text{配当性向：50\%}} \div \boxed{\text{株式数}}$$

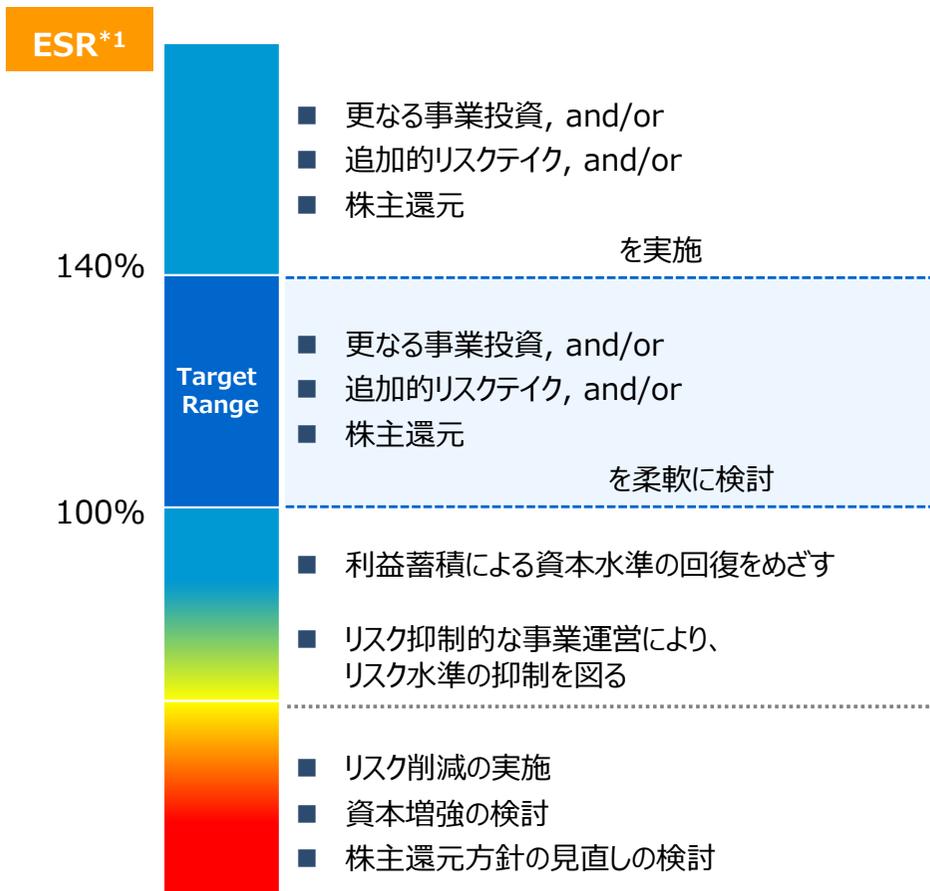
(原則、減配はしない)

# 充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

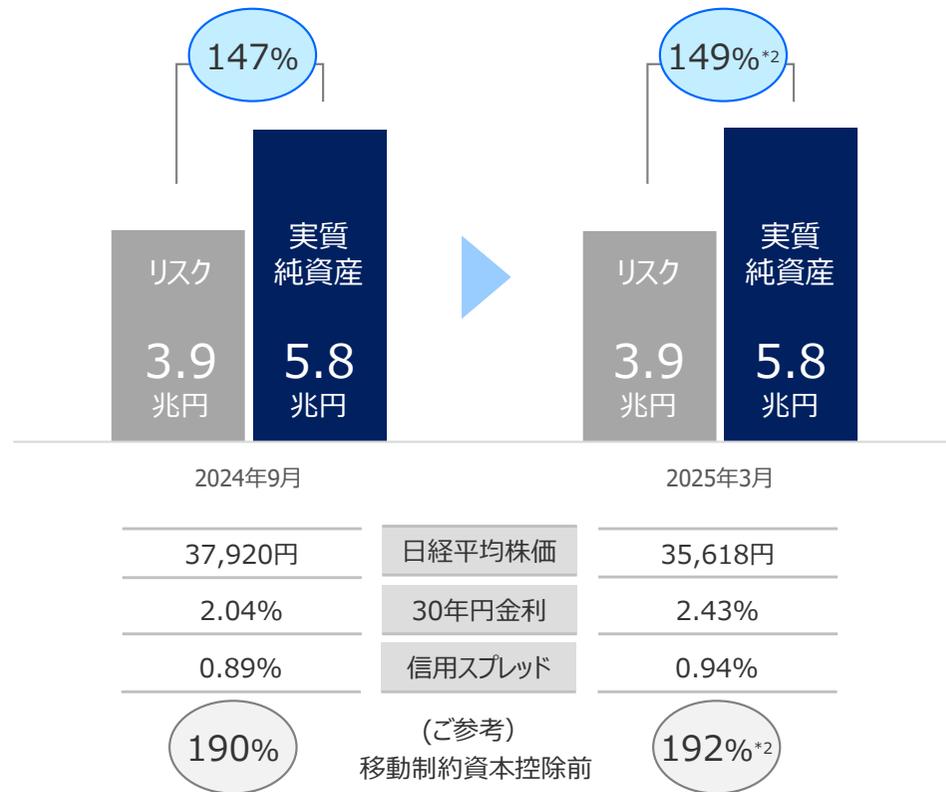
5/20 決算電話会議資料 再掲

- 2025年3月末のESR<sup>\*1</sup>は149%。2025年度の自己株式取得は、EPS Growthを+2%分押し上げる水準や、M&Aの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2,200億円を実施していく方針（今般、先ず1,100億円の実行を決定）

## ターゲットレンジ



## ESR<sup>\*1</sup>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（24.6末と24.12末）の残高。感応度はP.83を参照  
 \*2: 自己株式取得2,200億円実施後のESRは143%（移動制約資本控除前は187%）

# グループガバナンスの強化

- **グループ監査委員会主導で、「常識の再点検」、「学びの横展開」等の取組みを実行。同委員会での審議・議論を踏まえた具体的な対策を、各事業会社に検討指示するなど、グループガバナンスの強化は着実に進捗している**

## グループ監査委員会（2024年4月～）

### 構成

- 社外視点の活用強化を企図し、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

- 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

## <「外部視点」を活かし、委員会で審議したテーマ>

### ①常識の再点検

- 世間および社会の常識とのズレ検証

### ②学びの横展開

- グループ会社で発生した事案の再発防止策の横展開

### ③その他

- グループ内部統制システムの有効性評価（年度総括）

## <2024年度に取組んだ主なテーマ>

### ①常識の再点検

#### 対象会社

- TMNF、AL、NF

#### 課題認識

- 国内外の大手金融機関のベストプラクティス対比で十分とは言えない不正抑止や検知等に関する仕組みを強化する必要がある

#### 検討指示

- 不正の早期検知（発見）：  
①社外に相談できる窓口などを設置し、ホットライン機能の強化を図る、②コミュニケーションツールのモニタリングの高度化を行う
- 厳格な人事処分とその周知：  
法令違反に対する処分手準を厳格化・明確化し、具体的な事案での処分結果等を社内に周知することで、抑止効果を高める

### ②学びの横展開

#### 対象会社

- TMHD

#### 課題認識

- 海外中小拠点については、TMHDがより一層ハンズオンで拠点内の内部監査・内部統制態勢の強化に関与していく必要がある

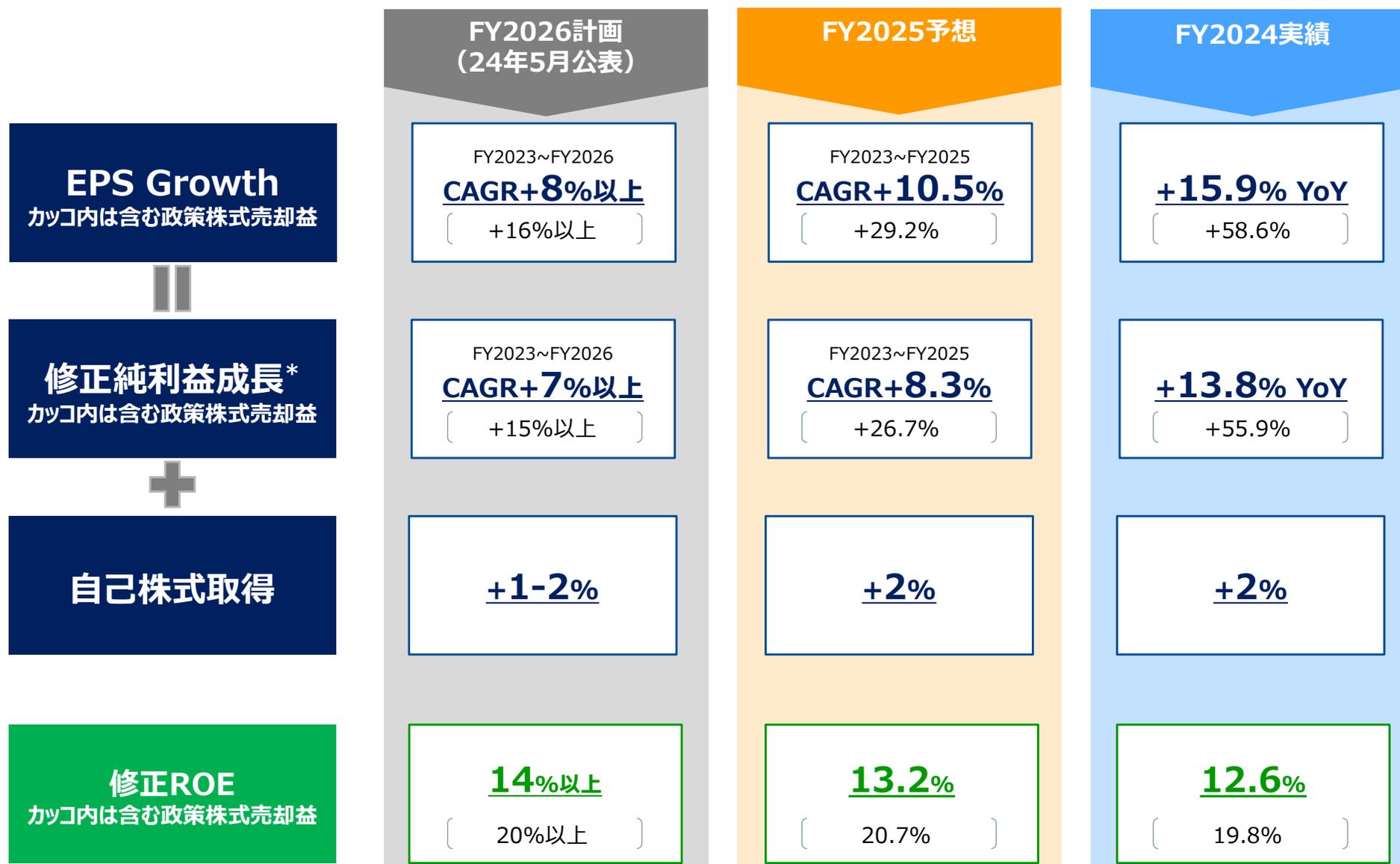
#### 検討指示

- TMHDにおける内部監査部門が海外中小拠点の内部監査機能強化のために果たすべき役割や責任/権限を今日的に見直し、必要な予算や人的リソースをTMHDが実質的に配備/配分できるようにする。  
Group Chief Audit Officerに対する海外中小拠点の内部監査部門からのレポートを強化する
- グループ全体の専門人材を増強すべく、TMHD主導で計画的に採用、配置、育成を行う

# 目次

<b>グループ全体</b>	.....	<b>P. 35</b>	<b>領域拡大</b>	.....	<b>P. 77</b>
<b>International</b>	.....	<b>P. 43</b>	<b>資本政策</b>	.....	<b>P. 82</b>
<b>Japan P&amp;C</b>	.....	<b>P. 57</b>	<b>ESG</b>	.....	<b>P. 85</b>
<b>Japan Life</b>	.....	<b>P. 67</b>	<b>データ集</b>	.....	<b>P. 98</b>
<b>資産運用</b>	.....	<b>P. 72</b>			

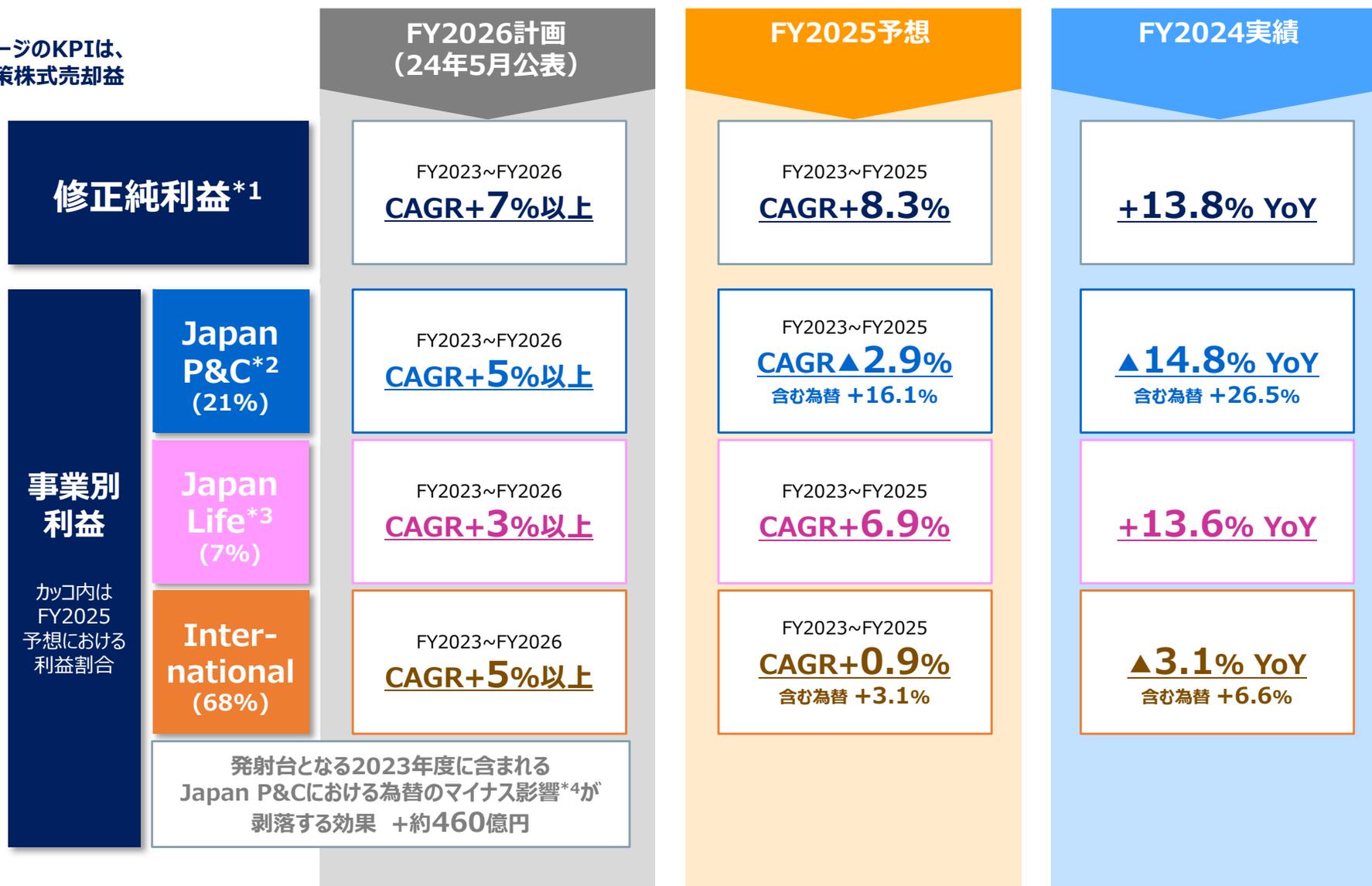
# KPIターゲット（グループ全体）



\*: 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  
 (2024については、北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M(税前)から▲\$440M(税前)に見直したベースで算出)

# KPIターゲット（事業別）

※本ページのKPIは、  
除く政策株式売却益



\*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（2024については、グループ合計の北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M（税前）から▲\$440M（税前）に見直したベースで算出）

\*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）

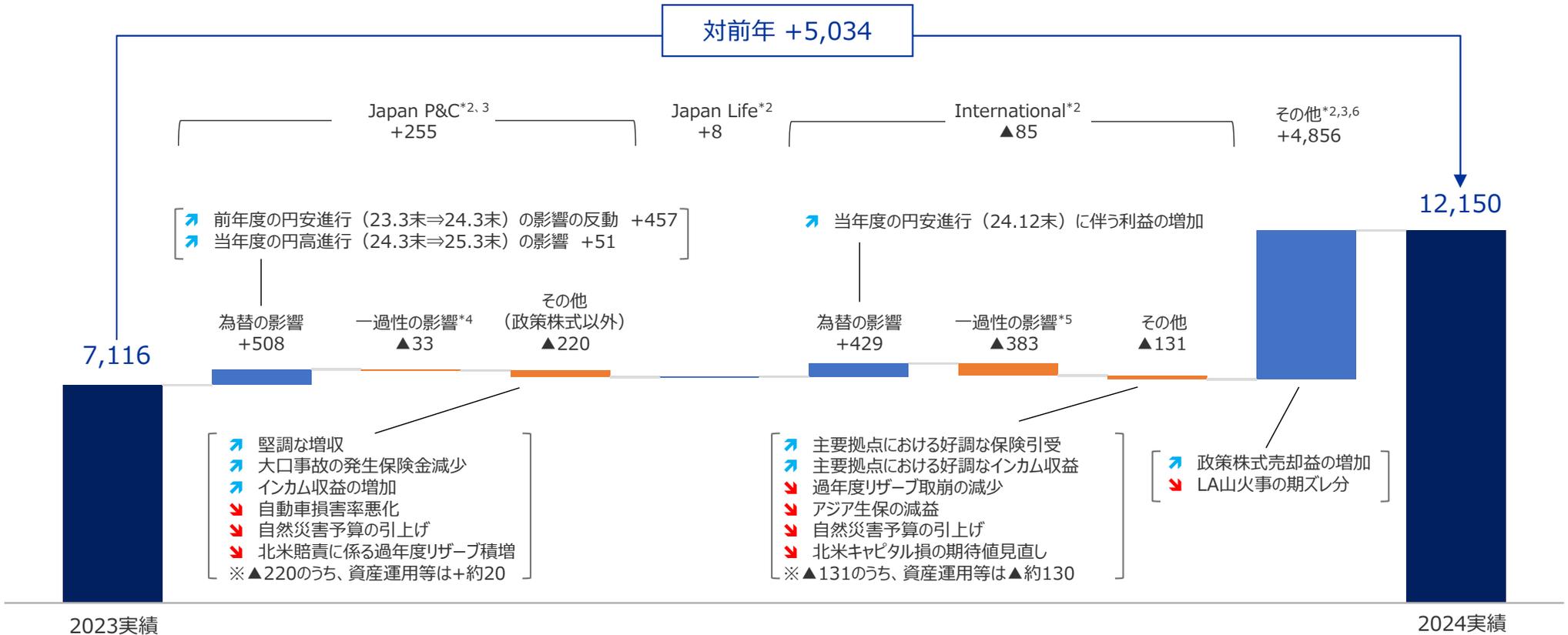
\*4: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

# 修正純利益 2024実績 (Actualベース)

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 「一過性の影響▲495億円（北米キャピタル損等）」を、International主要拠点\*1の好調や、Japan P&Cにおけるレートアップに加え、為替がポジティブに影響したこと等が打ち返した
- 加えて、政策株式の売却加速（売却益の大幅な増加）により、合計では対前年+5,034億円の増益

## 修正純利益（億円）



2023実績

2024実績

\*1: PHLI, DFG, TMHCC, TMK, TMSR, Pure

\*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Japan P&C事業や金融・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

\*4: 自然災害▲約35 等

\*5: 自然災害+約125、北米キャピタル損▲約560（前年の北米キャピタルの反動+約70を含む）、外貨間為替+約90 等

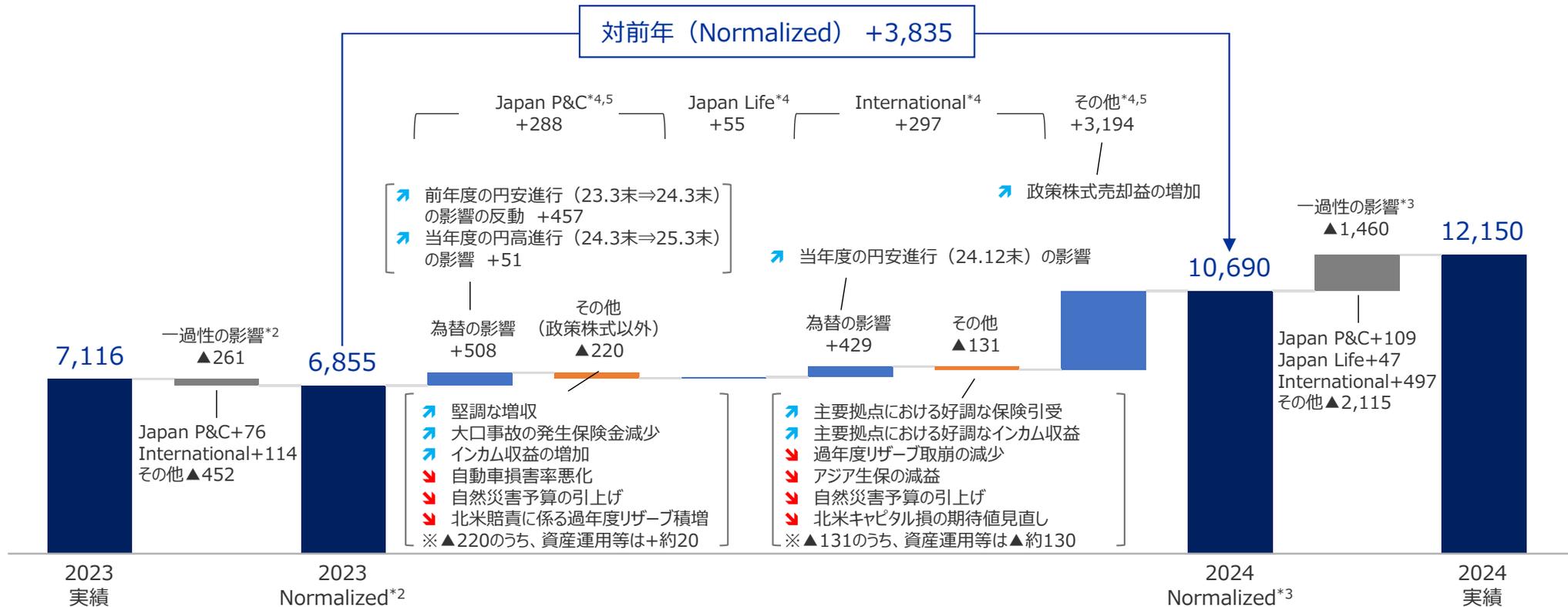
\*6: 一過性の影響+約1,660（政策株式の売却益+約1,690 等）を含む

# 修正純利益 2024実績 (Normalizedベース)

5/20 決算電話会議資料 再掲

- International主要拠点\*1の好調や、Japan P&Cにおけるレートアップや大口事故の減少に加え、為替がポジティブに影響
- 加えて、政策株式の売却加速（売却益の大幅な増加）により、合計では対前年+3,835億円の増益

## 修正純利益 (億円)



\*1: PHLI, DFG, TMHCC, TMK, TMSR, Pure

\*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

①Japan P&C▲76 (自然災害▲約80)、②International▲114 (自然災害▲約40、北米キャピタル損▲約70、外貨間為替▲約50等)、  
③その他+452 (自然災害▲約10、政策株式の売却益+約470 (売却額が1,500億円を超えた部分))

\*3: 2024は実績1兆2,150億円から、以下の一過性の影響+1,460億円を控除

①Japan P&C▲109 (自然災害▲約110、北米キャピタル損▲約50、税制改正+約50)、②Japan Life▲47 (北米キャピタル損)、  
③International▲497 (自然災害+約90、北米キャピタル損▲約620、外貨間為替+約40)、④その他+2,115 (政策株式の売却益+約2,160 (売却額が6,000億円を超えた部分) 等)

\*4: 金額は各事業の事業別利益 (「その他」はTMNF以外のJapan P&C事業や金融・一般事業、政策株式売却損益、連結調整など)

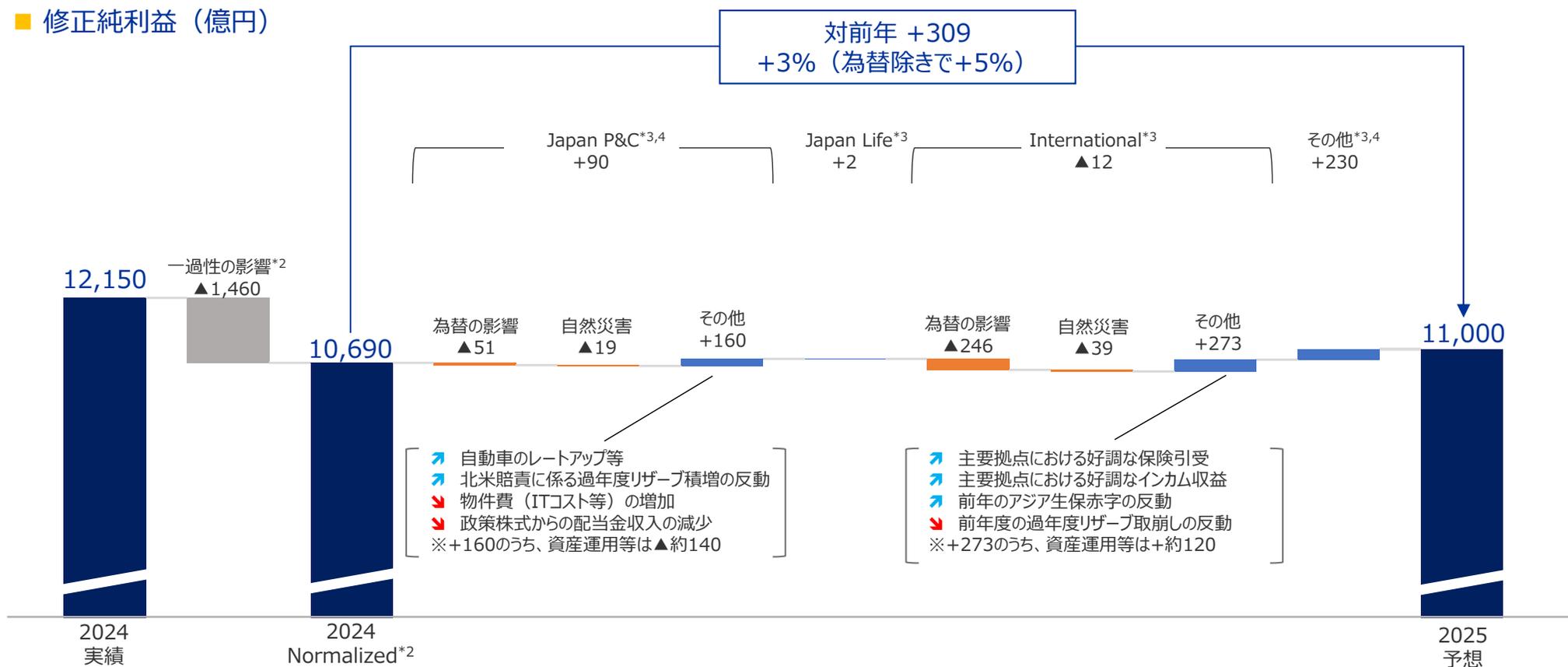
\*5: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

## 修正純利益 2025予想

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 円高進行の一方、Japan P&Cにおける自動車のレートアップや、前年の北米賠償に係る過年度リザーブ積増しの反動、International主要拠点\*1の引続きの好調、前年のアジア生保赤字の反動等により、修正純利益は1兆1,000億円（Normalizedベースで対前年+3%、除く為替+5%）を見込む

## ■ 修正純利益（億円）



\*1: PHLI、DFG、TMHCC、TMK、TMSR、Pure

\*2: 2024は実績1兆2,150億円から、以下の一過性の影響+1,460億円を控除

①Japan P&amp;C▲109（自然災害▲約110、北米キャピタル損▲約50、税制改正+約50）、②Japan Life▲47（北米キャピタル損）、

③International▲497（自然災害+約90、北米キャピタル損▲約620、外貨間為替+約40）、④その他+2,115（政策株式の売却益+約2,160（売却額が6,000億円を超えた部分）等）

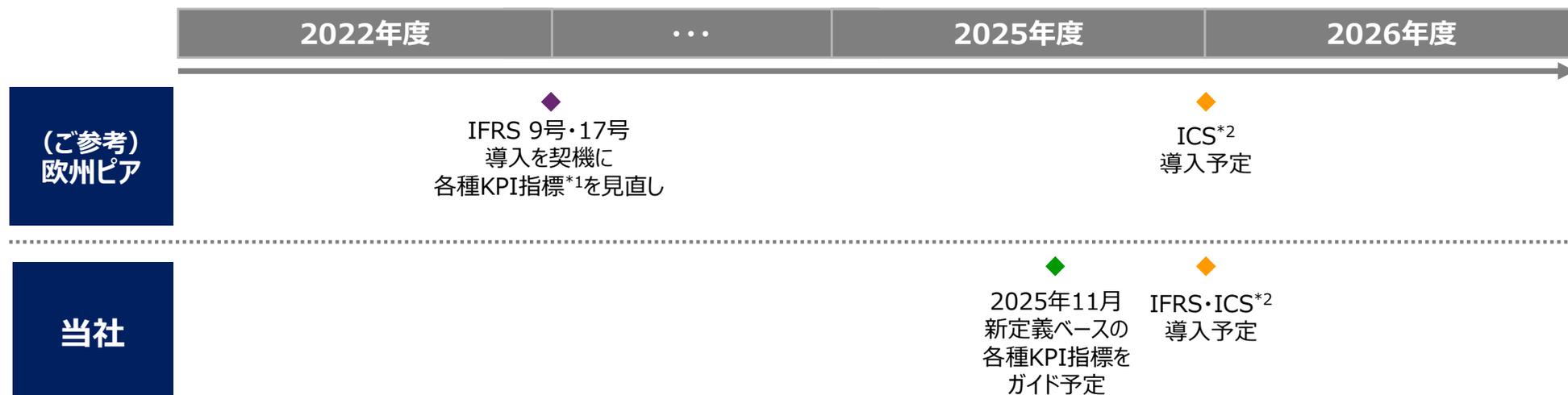
\*3: Japan P&amp;C=TMNF、Japan Life=AL。金額は各事業の事業別利益（「その他」はTMNF以外のJapan P&amp;Cや金融・一般事業、政策株式売却損益、連結調整など）

\*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

11/27 IR説明会資料 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	<div style="background-color: #e0ffe0; padding: 10px; text-align: center;"> <b>新定義ベース</b> </div>
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～>

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

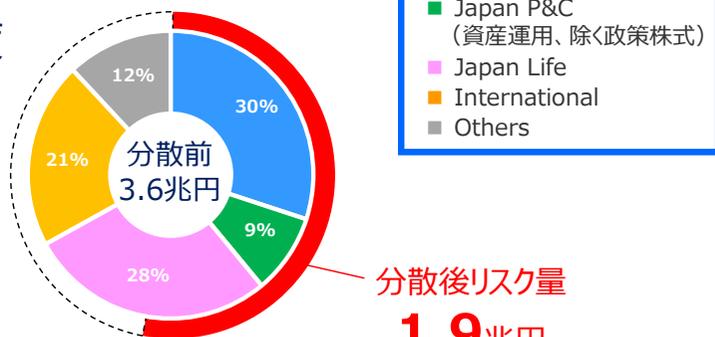
\*2: 国際資本基準。保険監督者国際機構により、国際的に活動する保険グループに対する資本規制が2025年度末に導入される予定。  
日本においては、「経済価値ベースのソルベンシー規制等」として導入される予定

# グローバルなリスク分散

- 当社は、グローバルなリスク分散戦略に基づくポートフォリオ変革により、リスク量の増加を抑えながら、高い利益成長を実現してきた

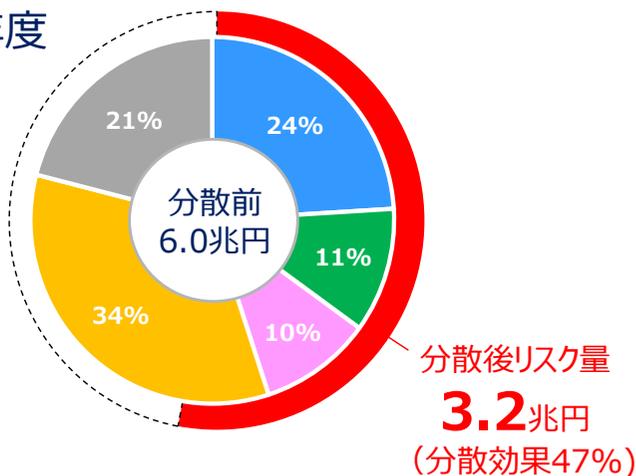
## グローバルなリスク分散

2015年度

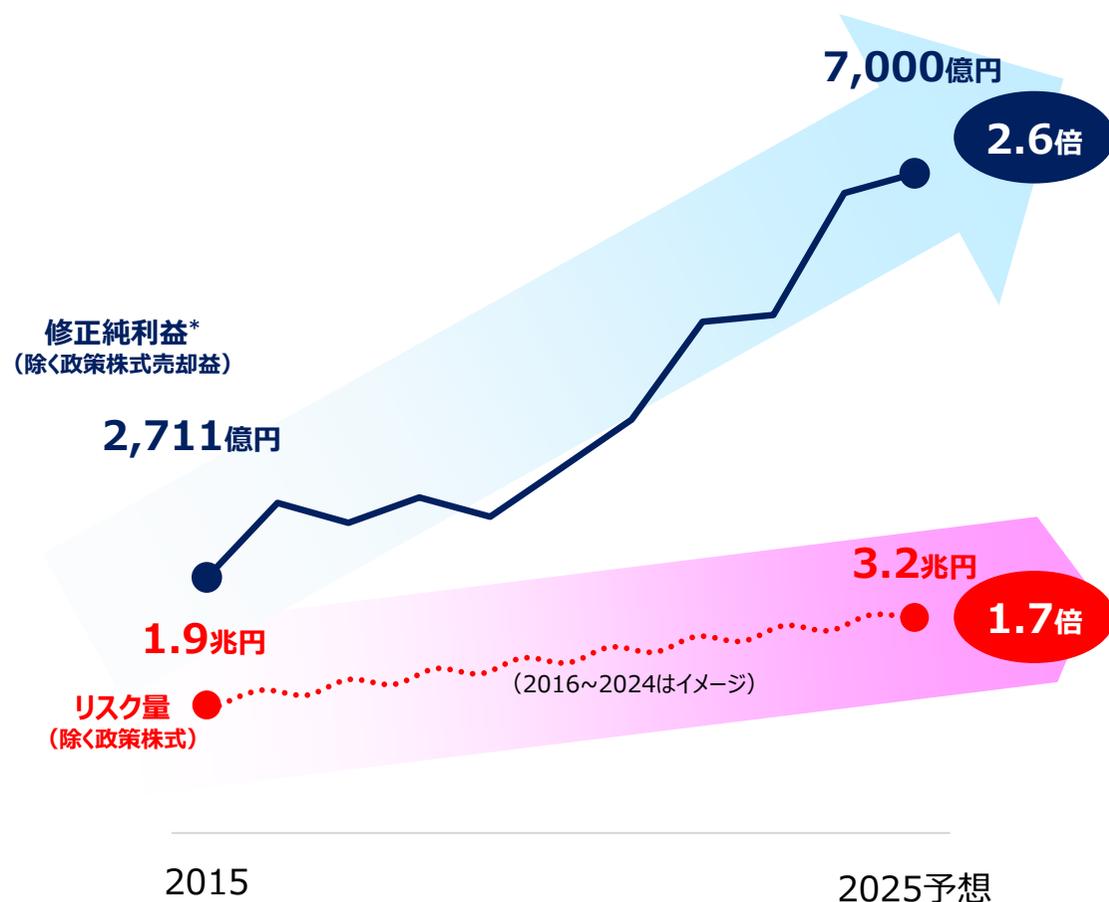


分散後リスク量  
**1.9兆円**

2025年度



## リスク量(必要資本量)の増加を大きく上回る利益成長



\*: 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したベース

## 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
- 2025年更新では、グループ一体となった交渉を引き続き展開。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訴求し、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

### 2025年4月・再保険更新における成果

#### 再保険マーケット環境

- ✓ 直近2年間の再保険者の好業績により、ハード化からソフト化へと市場環境が転換
- ✓ 自然災害分野を中心に料率は引下げ傾向（LA山火事の日本市場への影響は限定的）  
但し、過去数年の料率上昇により、依然として高いレート水準

#### 2025年4月更新結果

- ✓ グループ総力を挙げ、再保険者と戦略的交渉を展開。Barry CookをヘッドとするGlobal Reinsurance Team（ロンドン）と、本社（東京）が一体となり、**バーゲニングパワーを発揮**
- ✓ **元受UW改善**（火災/賠償）、**元受ポートフォリオの優位性**を再保険者に訴求し、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、キャパシティ供給増加の機会を捉えて調達を増やし、**当初企図した通りの再保険手配に成功**

### 保有出再における主な取組み

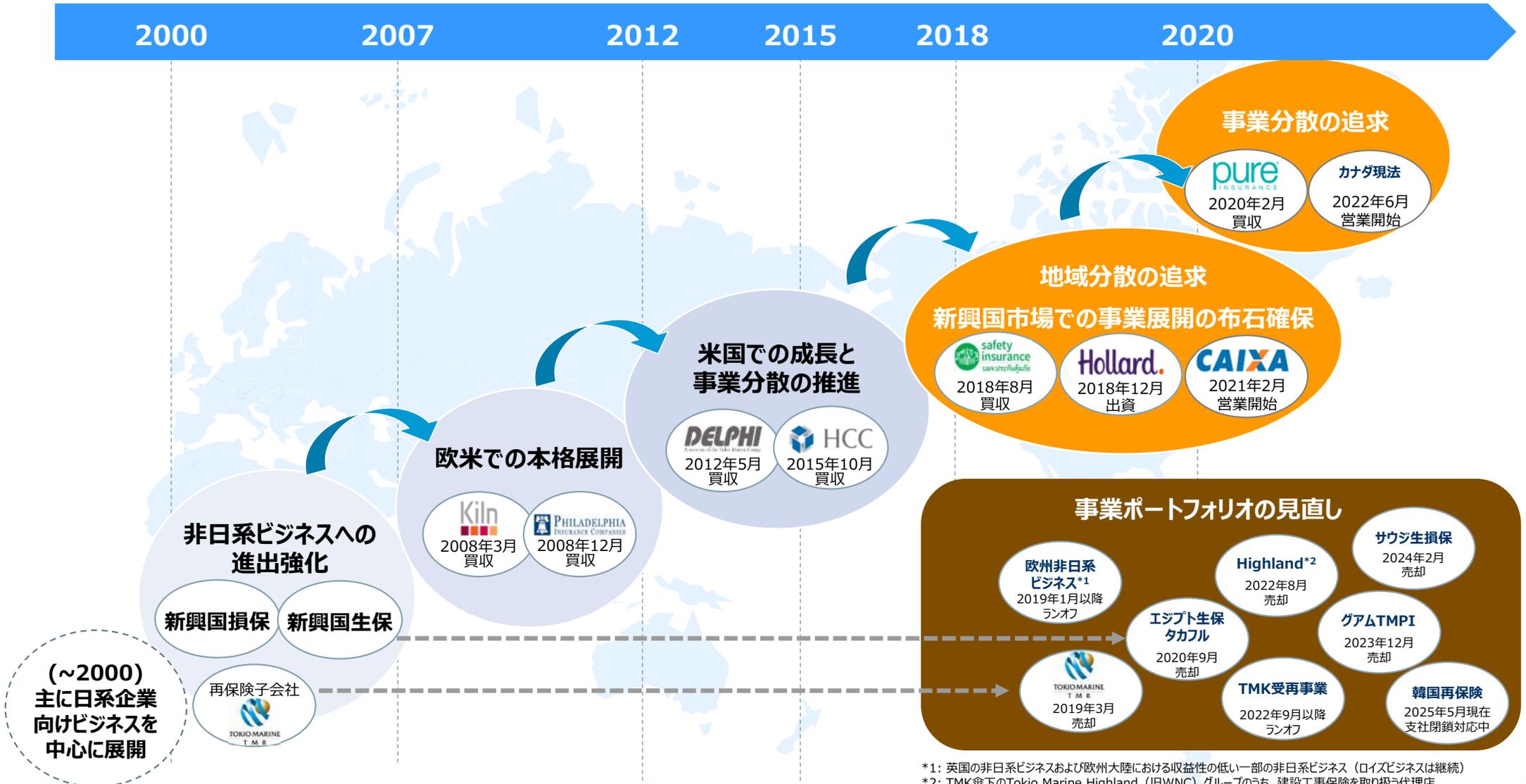
グループ再保険の活用

グループ一体となった  
再保険交渉の推進

元受UWとの連携による  
情報提供の高度化

# 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

# 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
- 当社がこれまでに培った経験と知見を活かし、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年

2019年

2023年-

買収

**AJF**  
(傷害保険)  
2015年6月

International Ag  
(農業保険)  
2017年4月

**Qdos**  
(賠償責任保険)  
2018年10月

**BCC**  
(保証・信用保険)  
2019年4月

**GCube**  
(再生可能エネルギー保険)  
2020年5月

**GGEBS**  
(ギャップ医療保険)  
2023年7月

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

**AIG事業買収**  
(メディカルストップロス)  
2017年10月

**Midlands**  
(超過額労災保険)  
2018年12月

**AmTrust Ag**  
(農業保険)  
2019年5月

**WWS事業買収**  
(人材派遣業界向け保険)  
2020年12月

**Lasso**  
(メディカルストップロス)  
2025年4月

**Bail USA**  
(保証保険)  
2016年2月

**WNC**  
(財物・洪水保険)  
2018年1月

**NAS**  
(サイバー・賠償責任保険)  
2019年4月

**A&H International**  
(傷害保険)  
2019年6月

**SSL**  
(休暇補償保険)  
2021年4月

今後も良質な  
案件を発掘  
していく

売却

**Bail USA**  
(保証保険)  
2019年4月売却

**Life Trac**  
(医療関連サービス)  
2020年1月売却

**Highland\***  
(建設工事保険)  
2022年8月売却

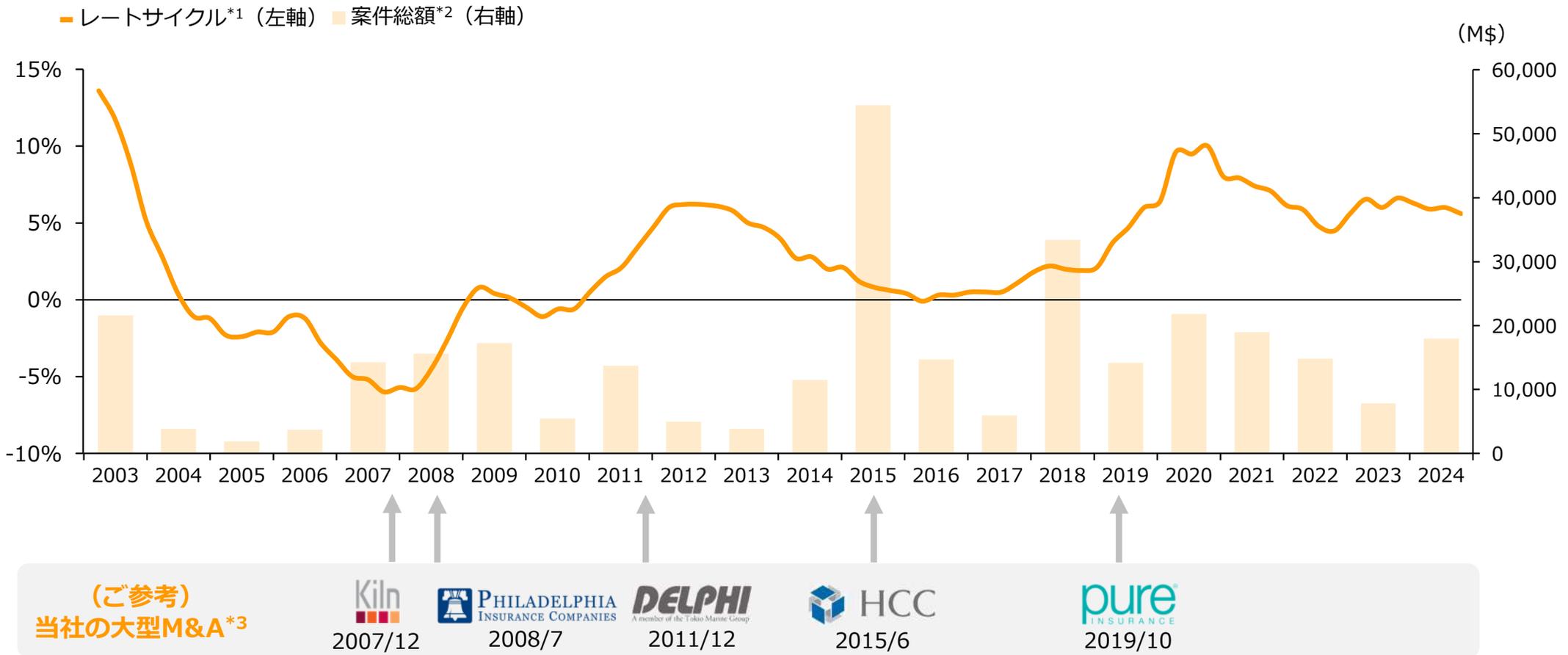
色は買収した会社を表す

TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

\*: 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、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



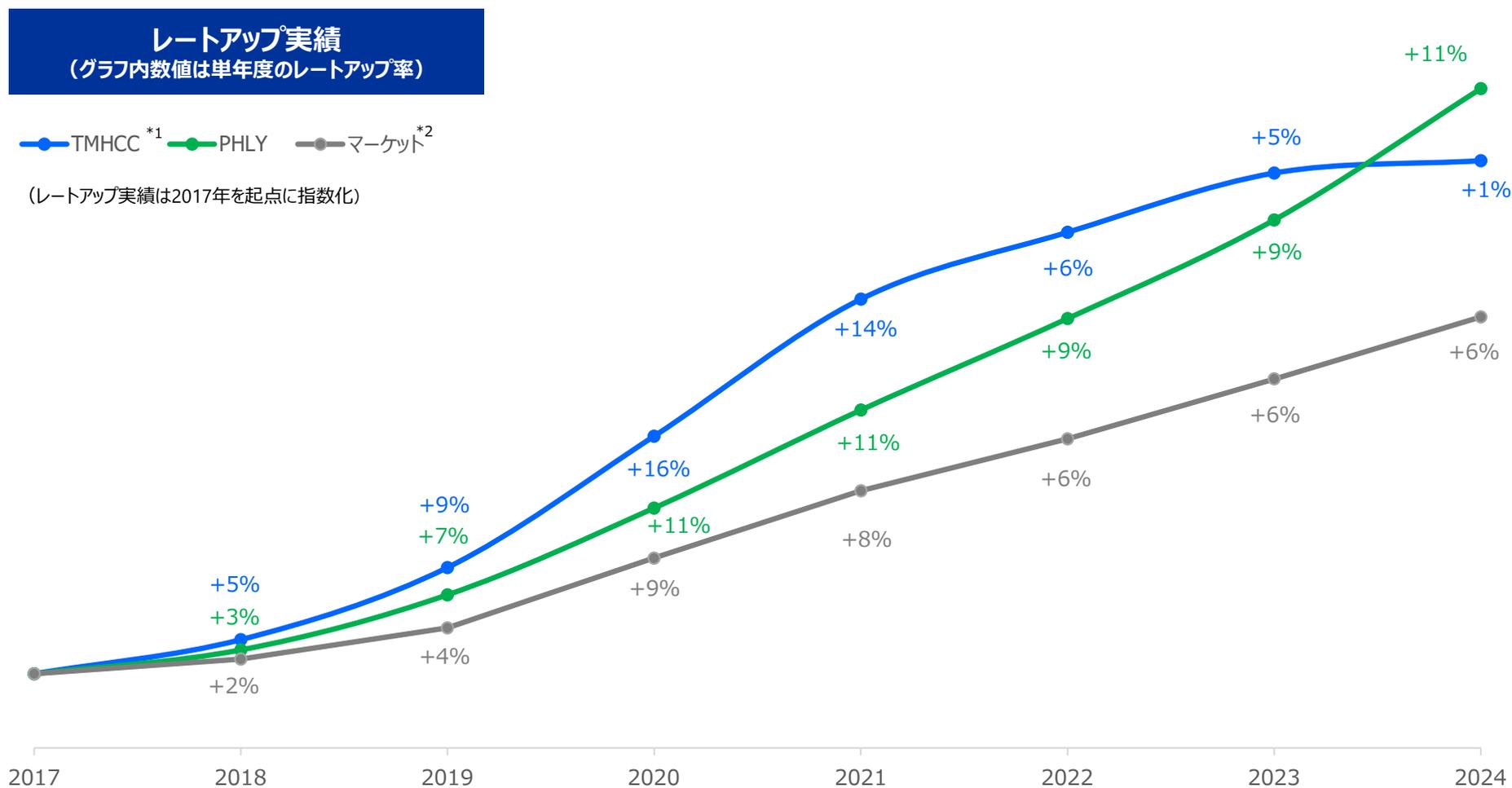
\*1: 米国コマーシャル市場 (出典) WTW “Commercial Lines Insurance Pricing Survey”

\*2: 2003年から2024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

## 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



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

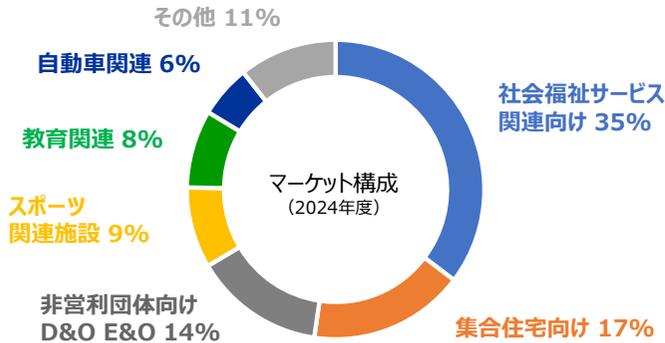
# 【基本情報】PHLY



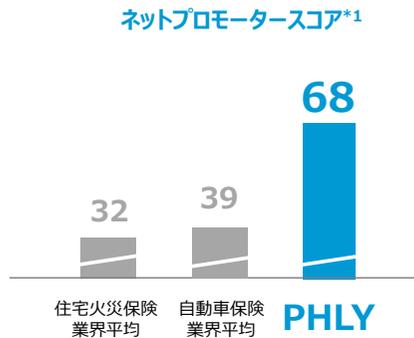
## ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

### 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



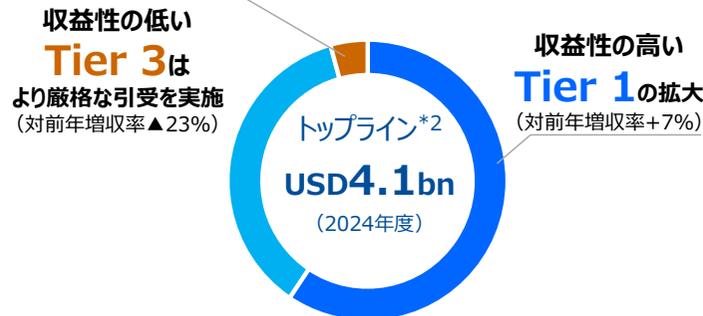
\*1: (出典) NICE Satmetrix 2024 Consumer Net Promoter Benchmark Study

### 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

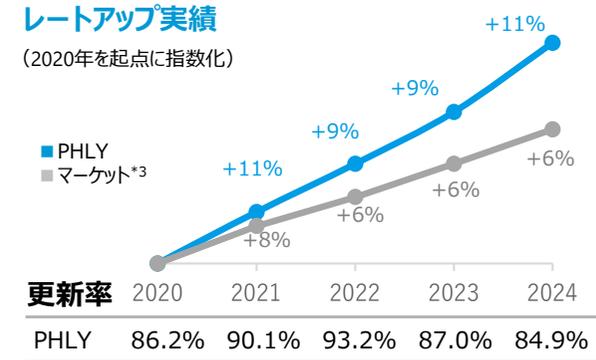
レートアップ	ロスコストを上回るレートアップ
将来のインフレリスクの軽減	高額リミット契約の大幅削減 専任チームによる戦略的対応を通じて、高額訴訟事案を削減
(参考) リザーブ積増	2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増 (\$273M) ※上記以降は大きな積増は行っていない

#### ■ 収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

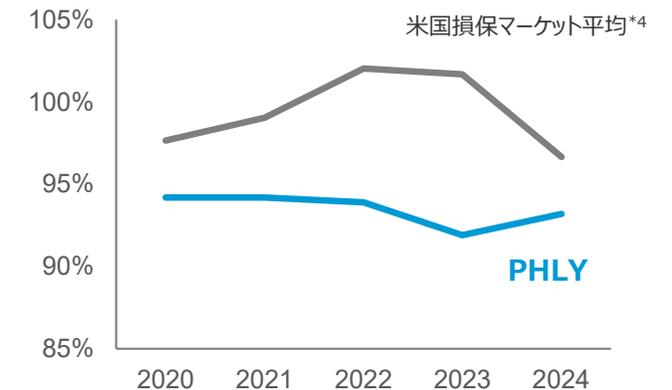


### Results

#### ■ 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: (出典) S&P Capital IQ

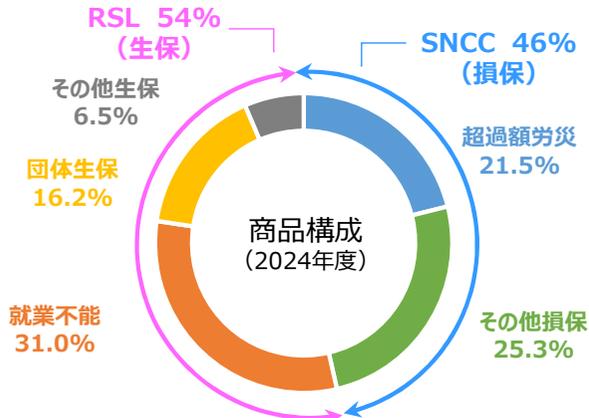
# 【基本情報】DFG



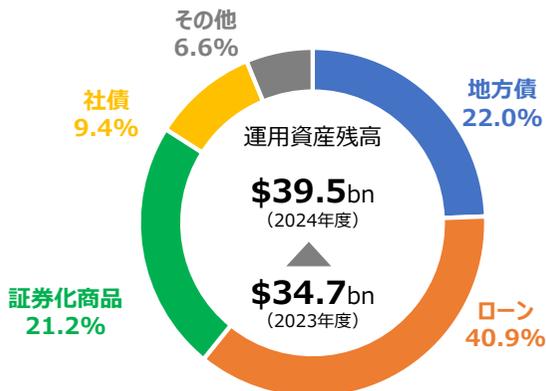
## 保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

### 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\$15.9bnも運用

### Current Focus

#### ■ 収益性向上の取組み

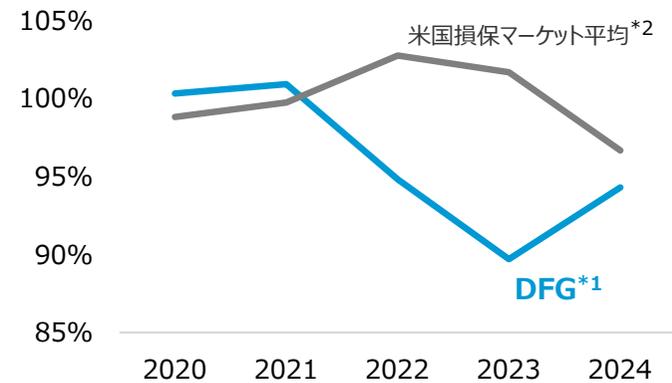
- ✓ SNCCは超過額労災のマーケットリーダー。専門性・ブランド力を活かしつつ、UWやクレームサービス等の様々な業務でAI・デジタルを活用し、データドリブン経営も積極的に推進
- ✓ RSLは就業不能保障を中心に収益改善取組みを徹底（高リスク契約の非更新、U/W基準厳格化、AIを活用した業務効率化等）

#### ■ 金利変動等の環境変化への対応

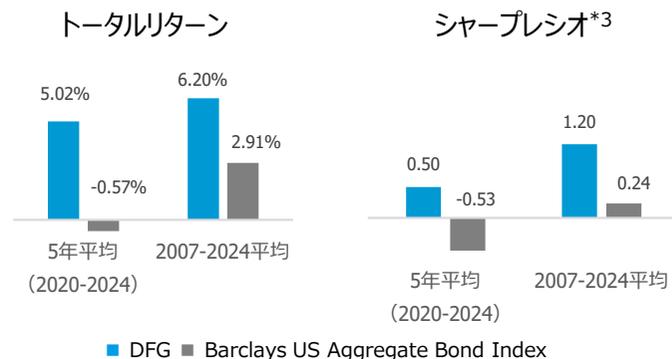
- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築
- ✓ 足元では、投資妙味のある長期債への投資も増やすことでデュレーションもコントロール

### 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



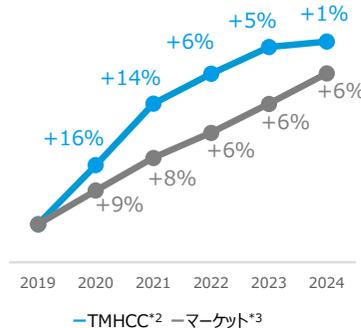
- ・ 米国において拡大が期待されている中小企業向けのギャップ医療保険<sup>\*1</sup>を取り扱う
- ・ TMHCCの全米での販売網等を活用し同事業の成長を後押しすることで、ギャップ医療保険市場の成長を取込むとともに、更なる事業分散を企図



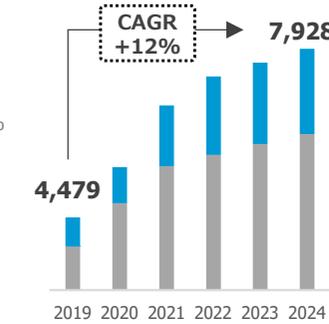
- ・ 米国において拡大が見込まれるメディカルストップロス（MSL）保険を扱う保険会社
- ・ 買収を通じて追加で引受保険会社をTMHCCグループ内に持つことで、柔軟な引受戦略の遂行が可能となり、MSLの更なる拡販につなげる

#### ■ 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)



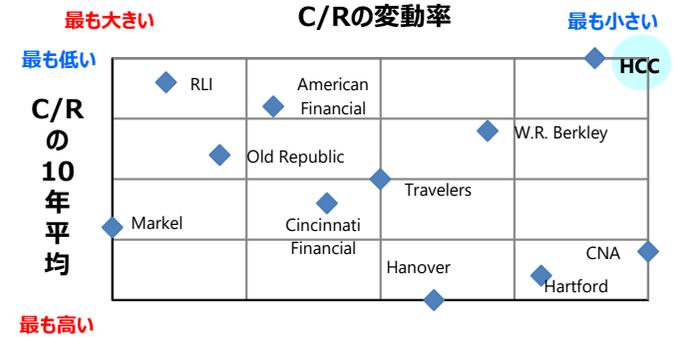
<トップライン<sup>\*4</sup> USD mn>



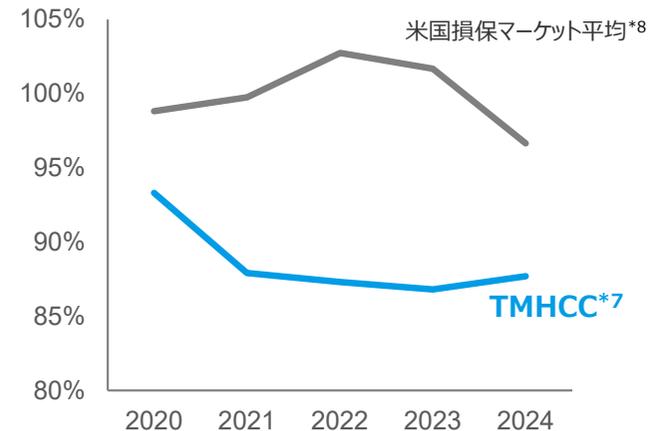
\*1: 雇用主が従業員に対して手配するプライマリ医療保険では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称  
\*2: A&H・Surety・Creditを除く  
\*3: (出典) Willis Towers Watson  
\*4: GWP  
\*5: 2017年以降に実施したビジネスライン拡大の効果をGWPとして集計したもの

### Results

#### ■ 安定的な収益性<sup>\*6</sup>



#### ■ 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 (2024/12/31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



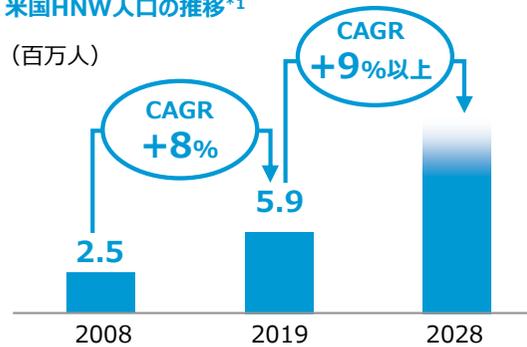
## 米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・質の高いサービスを提供する Specialty保険グループ

### 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	17%
Pure	2	5%
AIG	3	3%
Cincinnati	4	3%
Nationwide	5	1%

### Current Focus

#### ■ 事業の持続的な成長

- ✓ 激甚化する自然災害に対して、レートアップや免責金額の引上げ等の引受厳格化や、商品改定等、プロアクティブな対応を実施
- ✓ 多種目販売の強化や、Loss Preventionの推進、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の推進

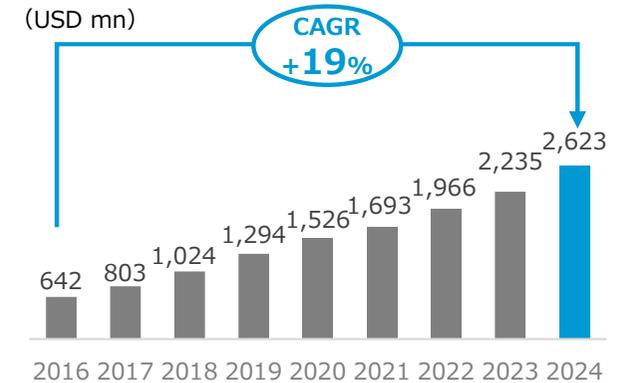
#### ■ シナジーの拡大

- ✓ 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

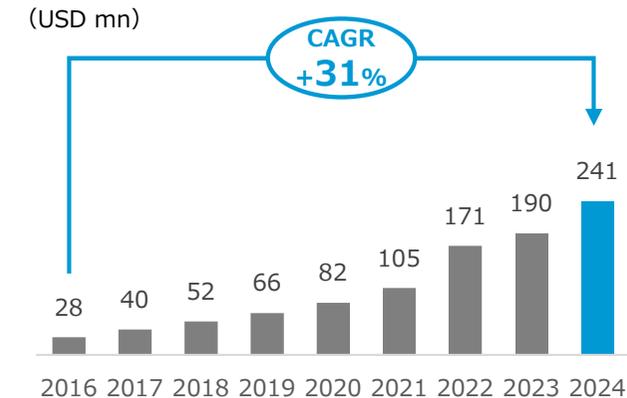
#### ■ 高いトップライン\*3成長

(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	2024 GWP*1
1	Beazley	5,911
2	Brit	3,895
...	...	...
6	TMK	2,899

#### ■ 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

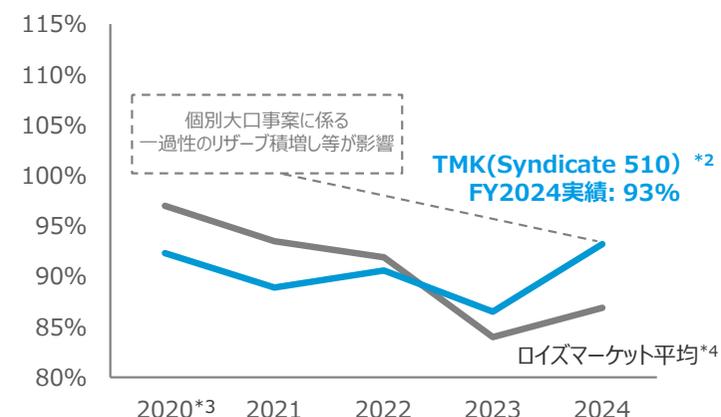
- ✓ 低収益契約の引受厳格化
- ✓ 市場環境を捉えたレートアップ
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

#### ■ 新しい保険商品・サービスの開発

- ✓ ブローカーと協働し、港湾事業者向けの事業中断保険を開発・提供

### Results

#### ■ 良好なコンバインド・レシオ



#### ■ マーケットにおける高い評価

- ✓ 英リサーチ大手Gracechurch社による「2025 Service Quality Marque Achievers」認定を引受と損害サービスの分野で受賞
- ✓ 「London's Leading Underwriters 2024」において、プロパティチームが最高評価を獲得

\*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	2024	
		M/S	vs2023
1	PORTO	27.5%	▲0.7pt
2	HDI*2	17.4%	▲0.6pt
3	<b>TMSR</b>	<b>14.2%</b>	<b>+0.9pt</b>
4	ALLIANZ	12.2%	+0.4pt
5	BRADESCO	11.9%	▲0.6pt

### ■ 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
- ✓ 2024年度の利益貢献は29億円\*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 Consumer社の数値を含む

\*3: 2024年12月末の為替レート(26.1円@ブラジルリアル)で計算

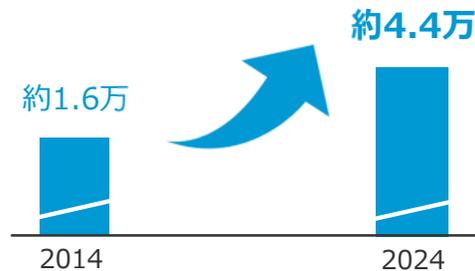
\*4: 現地管理会計ベース

\*5: 対象社: Allianz、HDI、Mapfre、Porto、Sompo、Zurich  
(出典) SUSEP

Copyright (c) 2025 Tokio Marine Holdings, Inc.

### Current Focus

- 取引ブローカー数の拡大

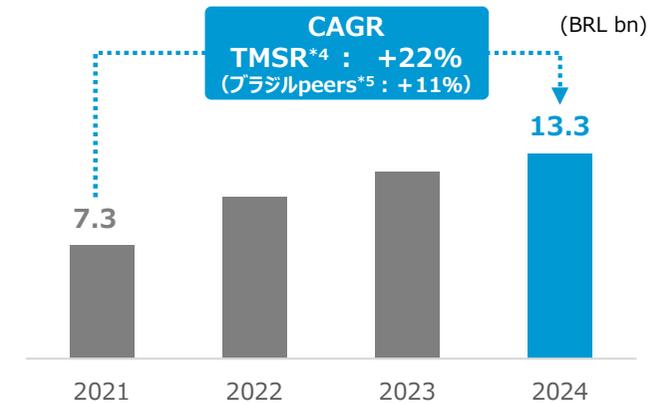


- ニーズに適合した保険商品・サービスの提供

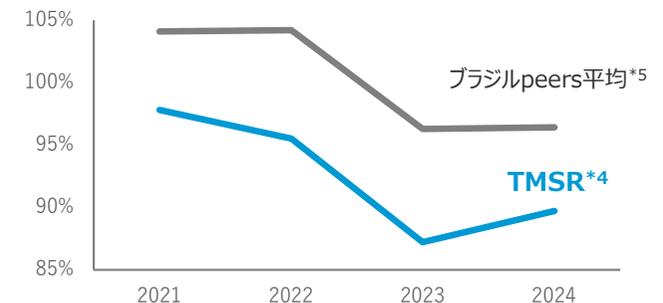
- ✓ オンライン保険商品（自動車保険、海外旅行保険等）に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリの配信等、各種デジタル・サービスを提供
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

### Results

- マーケットを上回るトップライン (GWP)成長



- 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、2年連続でブラジルの有名誌“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年	2024年
利益	15	15
M/S	No. 14	(3%)

**Thailand**

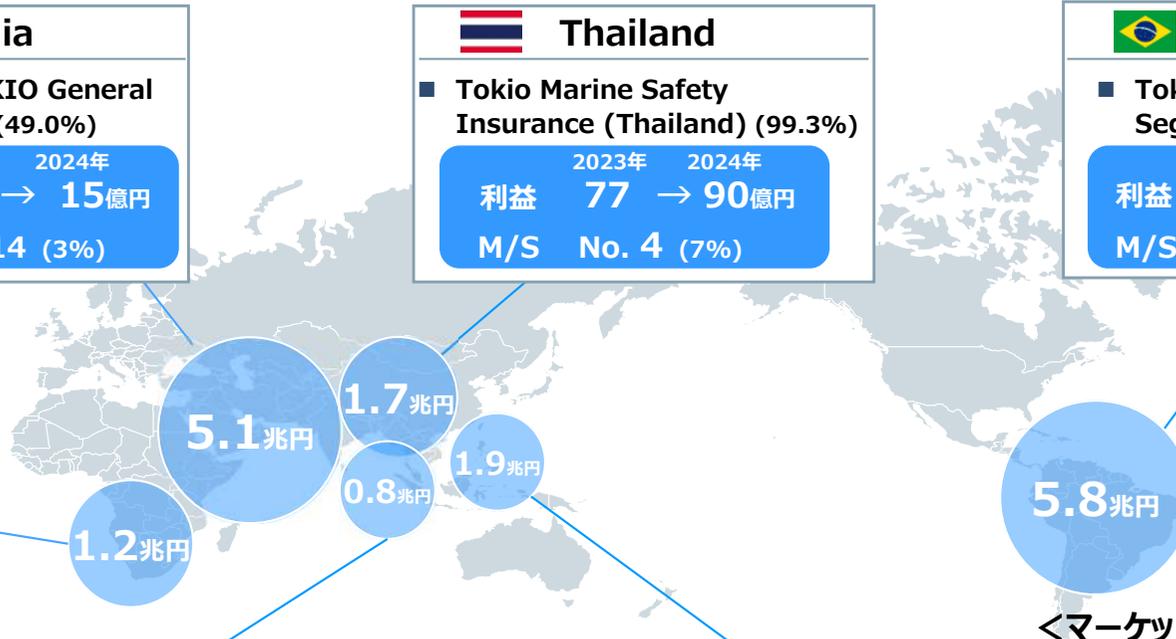
- Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) (99.3%)

	2023年	2024年
利益	77	90
M/S	No. 4	(7%)

**Brazil**

- Tokio Marine Seguradora (98.6%)

	2023年	2024年
利益	372	317
M/S	No. 5	(7%)



**South Africa**

- Hollard Group (22.5%)

	2023年	2024年
利益	17	35
M/S	No. 3	(8%)*2

**Malaysia**

- Tokio Marine Insurans (Malaysia) (100%)

	2023年	2024年
利益	48	64
M/S	No. 7	(7%)

**Singapore**

- Tokio Marine Insurans (Singapore) (99.8%)

	2023年	2024年
利益	37	54
M/S	No. 9	(4%)

## <マーケットを上回る高い成長性>

<損害保険料\*1>  
2018-2023 CAGR  
**11.7%**  
マーケット対比 +7.1pt

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 ( ): 2025年3月時点の当社持分比率  
円の数値: 2023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)	2024	2025 予想	2026
	実績	年初	計画 <sup>*5</sup>
北米 <sup>*1</sup>	23,290	23,050	
PHLY	6,560	6,320	
DFG	6,358	6,180	
TMHCC	9,056	9,310	
欧州 <sup>*2</sup>	2,556	2,470	
中南米	3,048	3,360	
アジア・オセアニア	2,917	2,920	
中東・アフリカ	467	490	
損保計 <sup>*3</sup>	<b>32,286</b>	<b>32,280</b>	
生保	<b>1,385</b>	<b>1,180</b>	
合計	<b>33,672</b>	<b>33,460</b>	CAGR+5%程度

事業別利益 (億円)	2024	2025 予想	2026
	実績	年初	計画 <sup>*5</sup>
北米 <sup>*1</sup>	3,629	3,790	
PHLY	886	930	
DFG	1,286	1,500	
TMHCC	1,270	1,220	
欧州 <sup>*2</sup>	377	350	
中南米	353	330	
アジア・オセアニア	310	260	
中東・アフリカ	30	40	
損保計 <sup>*3</sup>	<b>4,642</b>	<b>4,750</b>	
生保	<b>▲ 440</b>	<b>▲ 50</b>	
Pure	<b>380</b>	<b>380</b>	
合計 <sup>*4</sup>	<b>4,284</b>	<b>4,770</b>	CAGR+5%程度

適用為替レート	2024	2025 予想
	実績	年初
	24年12月末	25年3月末
米ドル/円	158.1円	149.5円
英ポンド/円	199.0円	193.8円
ブラジルリアル/円	25.6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末レートを使用。事業別利益はNormalizedベースの実績対比）

C/R	2024	2025 予想	2026
	実績	年初	計画 <sup>*5</sup>
北米 <sup>*1</sup>	91.2%	91.8%	
PHLY	93.0%	92.5%	
DFG	94.4%	95.2%	
TMHCC	87.7%	88.5%	
欧州 <sup>*2</sup>	88.0%	87.8%	
中南米	89.4%	91.5%	
アジア・オセアニア	96.7%	96.3%	
中東・アフリカ	105.6%	100.7%	
損保計 <sup>*3</sup>	<b>91.8%</b>	<b>92.1%</b>	
生保	-	-	
Pure	-	-	
合計	<b>91.8%</b>	<b>92.1%</b>	<b>92%台</b>

## (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	
<b>メディカル ストップロス (ショートテール)</b>	<p>→ ショートテールであり、<b>影響は限定的</b></p>	<p>↗ 医療費・賃金のインフレにより増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、<b>プロアクティブなレートアップ</b>を実施</li> <li>■ 過去から<b>プロアクティブなSIR*</b>の<b>引上げ</b>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</li> </ul>
<b>エクセス労災 (ロングテール)</b>	<p><b>賃金インフレの影響</b>： → 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、<b>リスクは低い</b></p> <p><b>医療費インフレの影響</b>： → SIR*の引上げにより、足元のインフレによる<b>リスクは低い</b></p>		

\*: 自家保険保有額 (Self Insured Retention)

# 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”

11/27 IR説明会資料 再掲

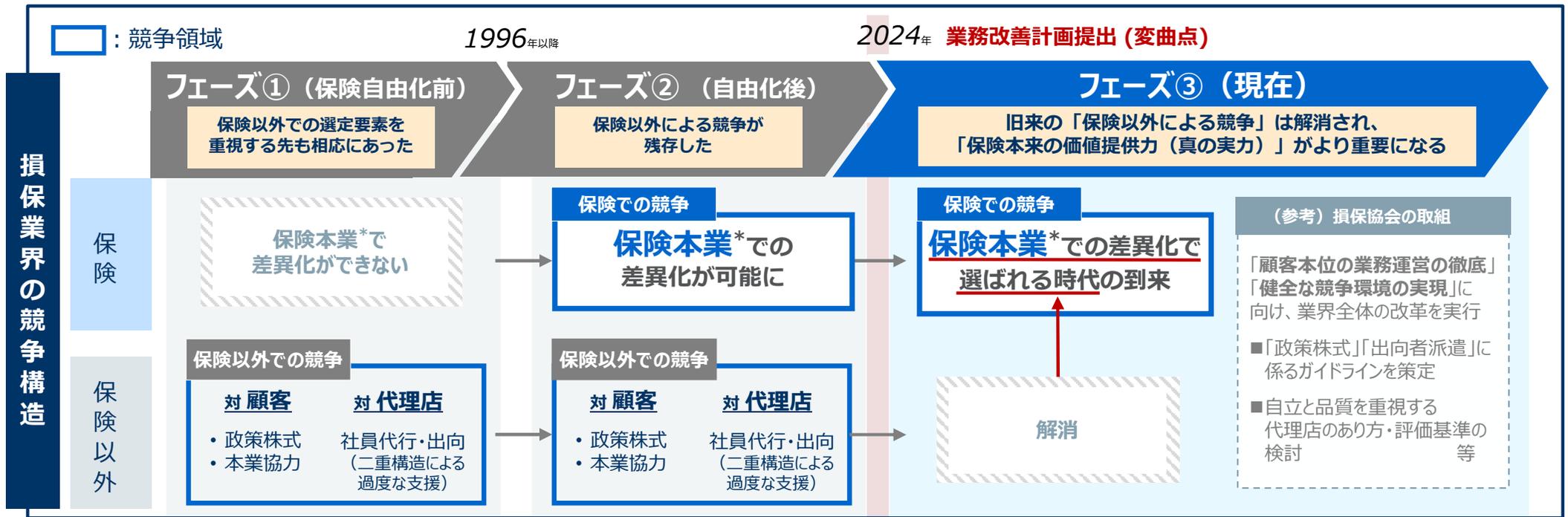
## ● 日本の損害保険業界における「競争構造」は、歴史的に大きく3つのフェーズに分けられる

**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

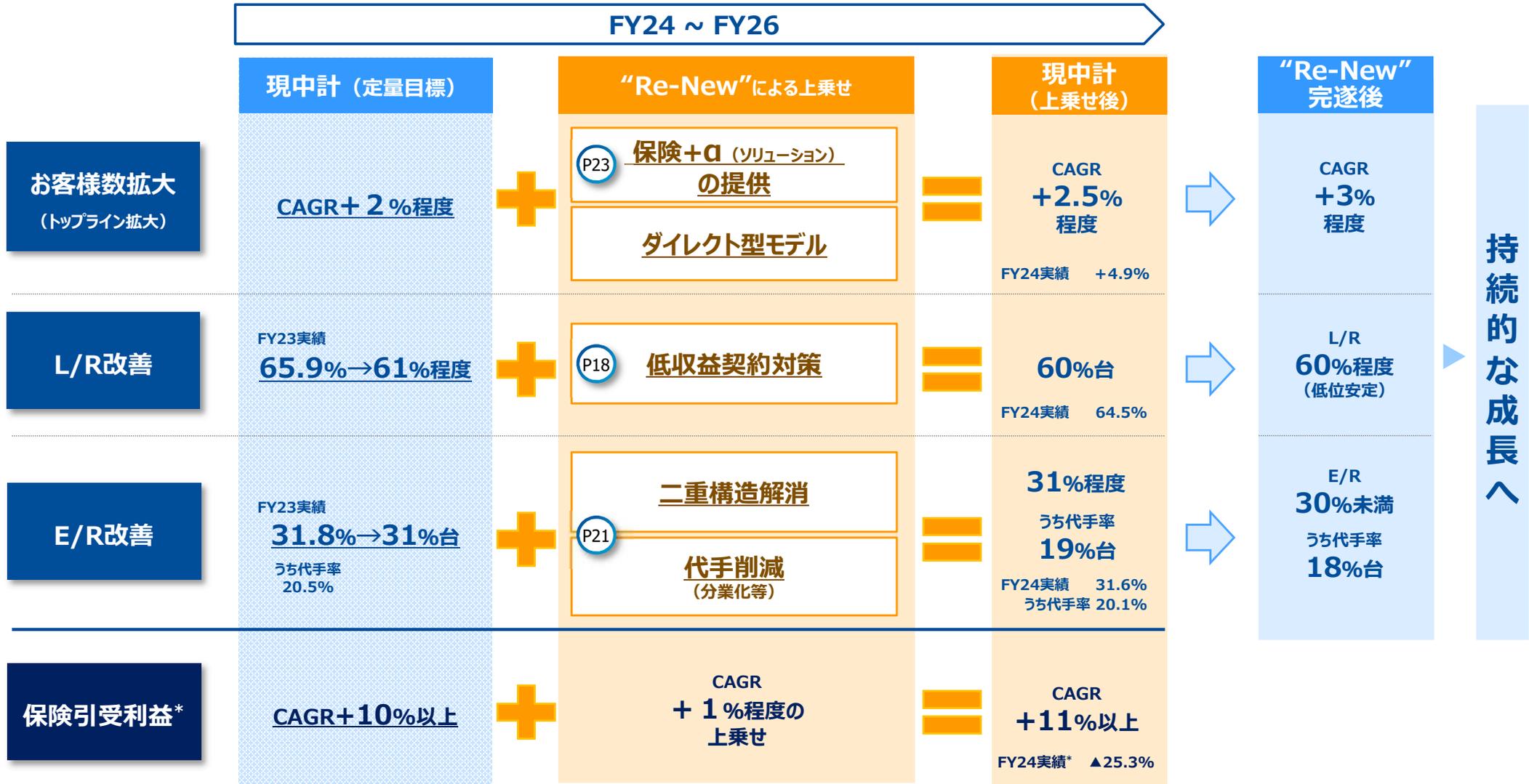
- リーディングカンパニーとして「保険本来の価値提供力」を培い、磨いてきた。また20年来の政策株式の削減等、あるべき環境づくりに向けた取組も推進
- 一方で、保険以外の領域で保険会社・取引シェアが決定される慣行も相応に存在。「真の実力」で勝負しきれない環境が続き、当社も脱却できなかった

#### 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

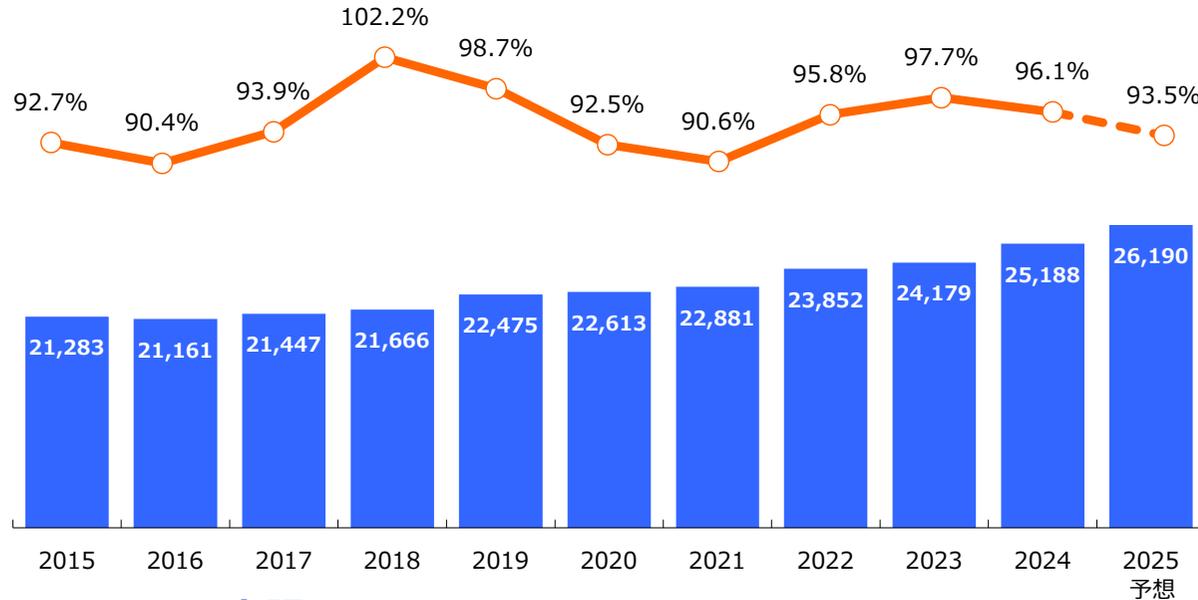
# TMNF “Re-New”の定量効果・ポテンシャル

- 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



# 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



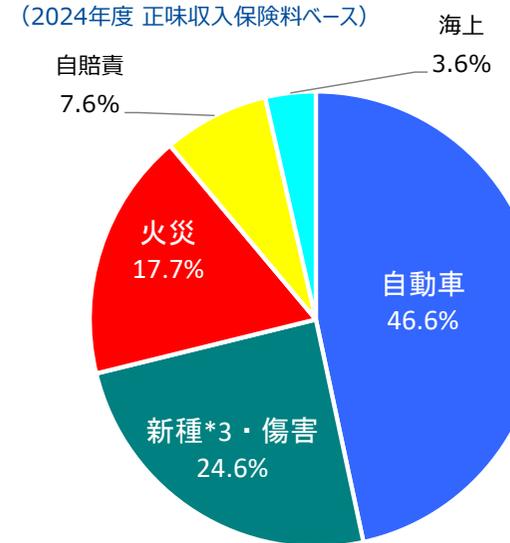
## ● C/R\*1（民保E/Iベース）の内訳

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 予想
C/R*1	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	95.8%	97.7%	96.1%	93.5%
E/I損害率	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	63.8%	65.9%	64.5%	62.0%
(自然災害 平年ベース*2)	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	62.7%	65.4%	63.8%	62.0%
W/P事業費率	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.1%	31.8%	31.6%	31.5%

\*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たが、ここでは現中計で見込む年間予算（1,000億円）を平年ベースとしている

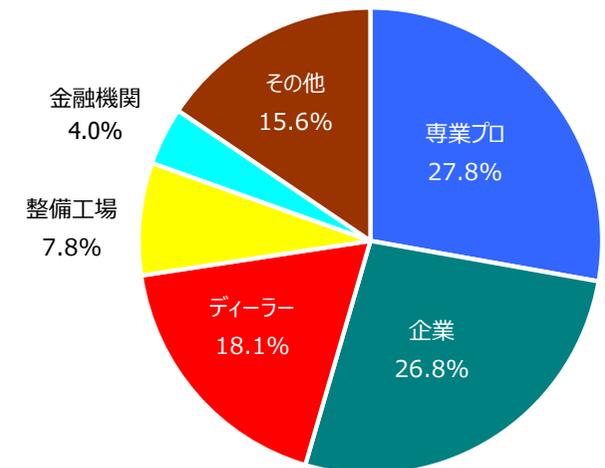
## ● 種目構成



\*3: 決算報告書上の「その他」種目

## ● チャネル構成

(2024年度 営業統計保険料ベース)

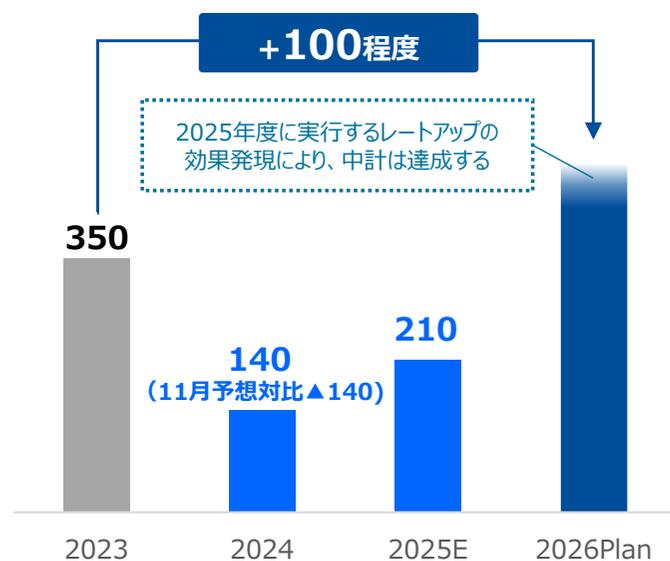


## 【現中計の進捗】自動車保険

- 現中計は、安定的にC/R95%を下回る水準を実現する計画
- 2024年度は、保険金単価・事故頻度ともに想定を上回り、C/Rは98.0%と悪化。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年度にロスコスト上昇を打ち返す大幅なレートアップ<sup>①</sup>を実行することで（実施時期・上げ幅は検討中）、現中計を達成する

### 保険引受利益<sup>\*1</sup>（税後）

（億円）



トップライン <sup>*2</sup>	11,355	11,741	12,296	CAGR+2% 程度
C/R <sup>*1,3</sup>	95.7%	98.0%	97.0%	95%を安定的に 下回る水準

足元の状況 (2024実績)	取組み・打ち手 (2025予想)
<b>トップライン<sup>*2</sup> : +3.4% (YoY)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の取組みを実行し、11月予想通りに着地               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 25年1月レートアップ (+約3.5%)</li> <li>・ 特約・車両保険付帯による単価増</li> <li>・ お客様とのデジタル接点強化</li> </ul> </li> </ul>	<b>トップライン<sup>*2</sup> : +4.1% (2023-2025CAGR)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記に加え、25年度中に大幅なレートアップを実行予定 (実施時期・上げ幅は検討中)</li> </ul>
<b>C/R<sup>*1,3</sup> : 98.0% (YoY +2.3pt)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険金単価・事故頻度ともに想定を上回り、11月予想対比+1.5pt悪化 (詳細はP.61)</li> </ul>	<b>C/R<sup>*1,3</sup> : 97.0% (YoY ▲1.0pt)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 25年1月レートアップ効果の発現に加え、25年度中の大幅なレートアップにより、C/Rを改善する</li> </ul>

\*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

\*2: 正味収入保険料（民保）

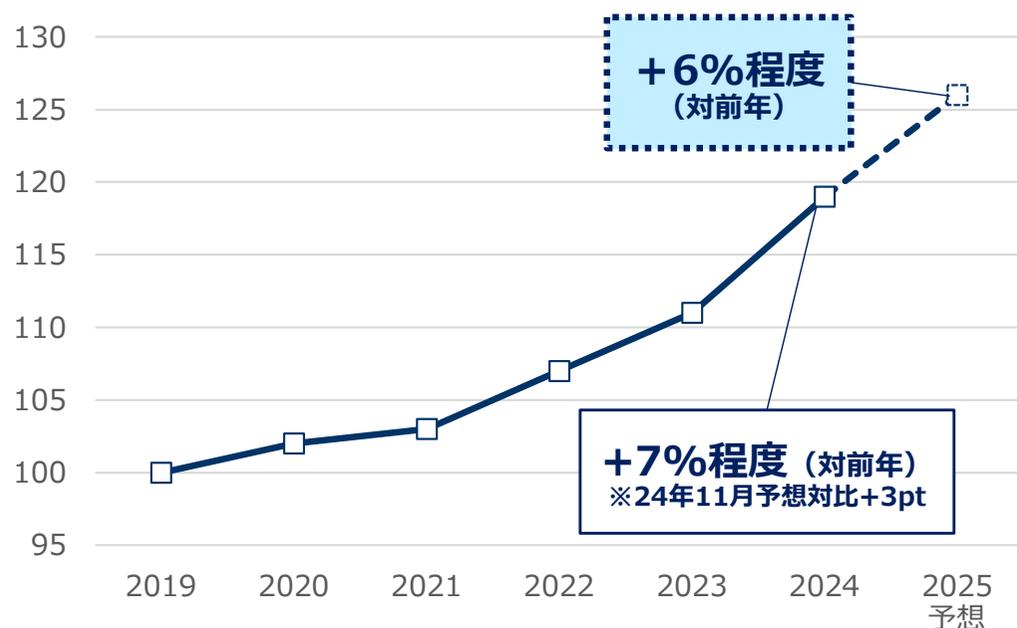
\*3: 民保E/Iベース

## 自動車保険の保険金単価・事故頻度動向

- 2025年度は、保険金単価+6%程度、事故頻度▲2%程度（対前年）を見込む
- インフレの動向など不確実性は引続き高いが、ロスコストの動向を踏まえたプロアクティブな料率改定を果敢に実行することで、収益性を確保していく

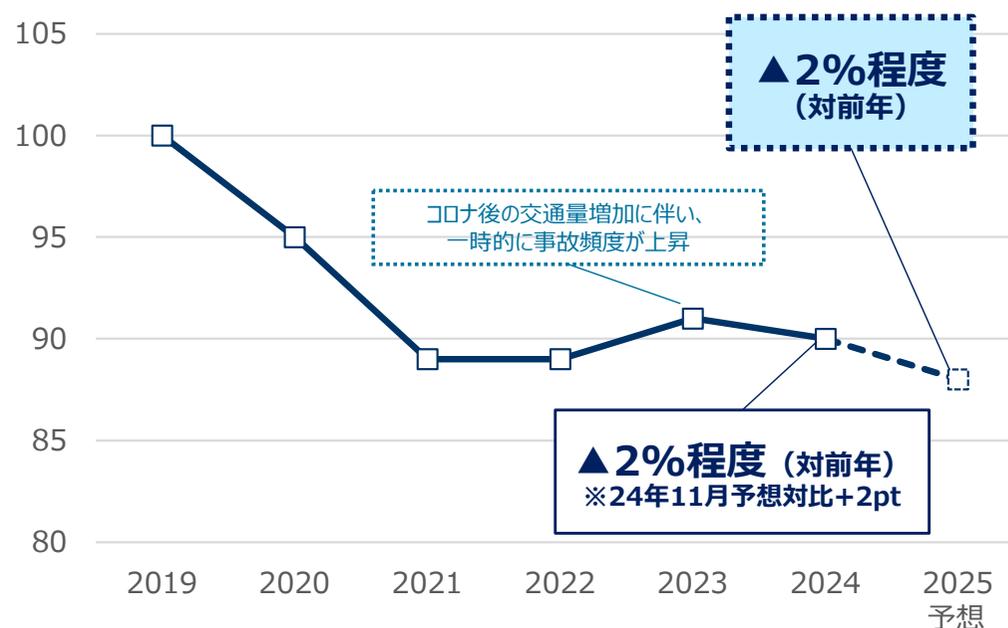
### 保険金単価（車両・対物）\*1

- 2024年度は、部品費を中心に、インフレによる修理費の上昇が年初想定を上回り、対前年+7%程度増加
- 2025年度は、インフレの動向など、外部環境の不確実性が高い状況が続くが、CPIの見通しも踏まえ、対前年+6%程度を見込む



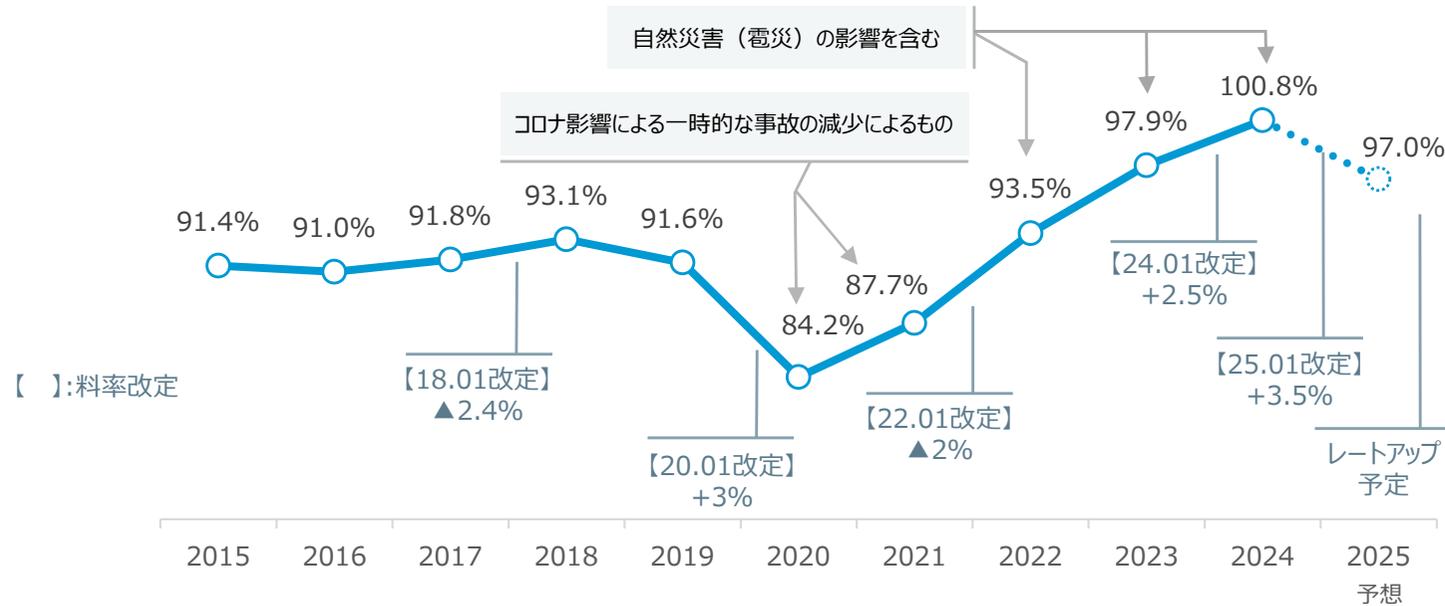
### 事故頻度\*1,2

- 2024年度の事故頻度の減少は、年初想定より緩やかとなり、対前年▲2%程度に留まった
- 2025年度は、足元のトレンドも踏まえ、対前年▲2%程度を見込む



# 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<sup>\*1</sup> (民保E/Iベース) の推移



## ● 自動車保険におけるC/R<sup>\*1</sup> (民保E/Iベース) の内訳

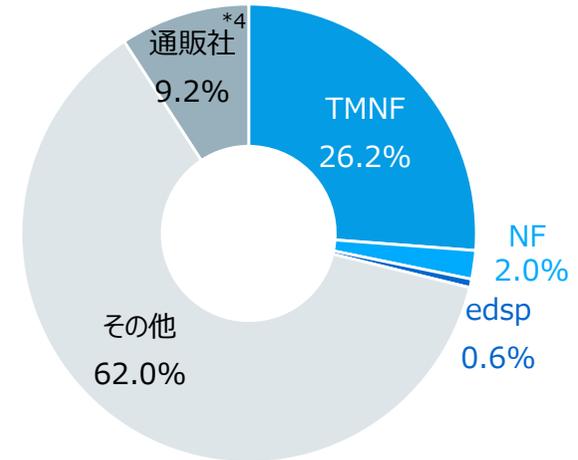
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 予想
C/R <sup>*1</sup>	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	93.5%	97.9%	100.8%	97.0%
E/I損害率	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	62.5%	67.3%	70.0%	66.9%
(自然災害 平年ベース <sup>*2</sup> )	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	60.6%	64.8%	67.3%	66.9%
W/P事業費率	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.0%	30.6%	30.8%	30.2%

\*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たが、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

## ● 自動車保険マーケットシェア<sup>\*3</sup>

(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、チューリッヒ

# 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な縮小が見込まれるものの、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

## 自動運転技術等の完全普及には相当な時間を要する（短期的な変化は小さい）

- 現在は、官民連携の上、商用車におけるレベル4の実現をめざしている
- 保有車両の入れ替わりには時間を要する
  - 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年以上を要する\*1
- 直ちにロスコストが減少する訳ではない
  - 自動車の安全性能向上等により、事故頻度の低下が想定される一方で、部品の高額化等に伴い保険金単価は上昇する

自動走行レベル	主体	政府目標
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：限定領域での、条件付運転自動化	システム	● 2021年3月、高速道路*2で自家用車の自動運転を実現
レベル4*3：限定領域での、高度運転自動化		● 2025年頃、一般道路でバス等による自動運転移動サービスを実現 ● 2026年以降、高速道路*2で物流トラックの自動運転を実現
レベル5：完全運転自動化		未定

### 自動運転にも適応した現行自動車保険

- レベル4までは、自動運転中においても運行供用者責任が維持される見込み\*4 つまり、現行の自動車保険の有用性は変わらない
- 責任当事者が不明瞭なケースでも、迅速な被害者救済を可能に  
運行供用者責任が適用されない事故や、サイバーリスクにより責任当事者が不明瞭となるケースでも、契約者負担なく、迅速な被害者救済を実現

- 「被害者救済費用等補償特約」を発売 【業界初、2017年～】
- 「自動運転中事故の等級」ノーカウント化 【業界初、2021年～】

### レベル4・レベル5を見据えた取組み

- レベル4の社会実装を支える取組みを開始
  - 事故データ等を取り込んだバーチャル環境を活用して行う、自動運転バスの安全性検証に参画（2024年8月～、千葉市及び他社と協業）
- 将来的なレベル5の普及を見据えた商品・サービスを開発（今後も継続的に取り組む）
  - 2022年：自動運転車の開発事業者等を補償対象者に追加する特約を発売
  - 2023年：自動運転車を遠隔監視し、インシデント発生時には応急対応を行うサービスの提供を開始

\*1: (出典)「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」

\*2: 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

\*3: 2025年を目途に自家用車でのレベル4実現をめざしていた\*1が、走行条件の絞り込みが容易な商用車を優先して先行実装することに変更された

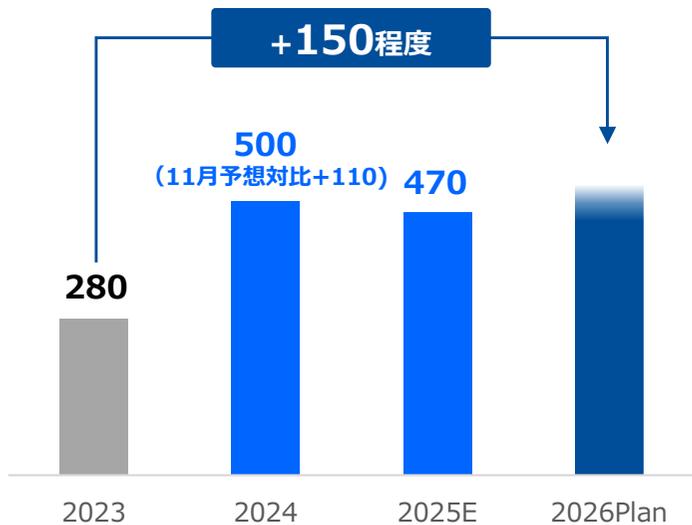
\*4: (出典) 平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

## 【現中計の進捗】火災保険

- 現中計は、料率・商品改定効果の発現等により、資本コスト相当の収益性確保（ROR>7%、C/Rで80%台）を実現する計画
- 2024年度は、大口事故の減少に加え、低収益契約対策が計画以上に進捗したこと等により、11月予想を上回って着地。各種取組みは順調に進捗しており、2025年度に（1年前倒しで）現中計を達成する見込み

### 保険引受利益\*1（税後）

（億円）



	2023	2024	2025E	2026Plan
トップライン*2	4,176	4,443	4,831	CAGR+4%程度
C/R*1,3	92.2%	86.3%	85.8% (RoR>7%達成)	80%台 (RoR>7%に相当)

平年を下回る大口事故により、2024年度もC/R80%台は達成

\*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

\*2: 正味収入保険料（民保）

\*3: 民保E/Iベース

#### 足元の状況 (2024実績)

トップライン\*2 : +6.4% (YoY)

- 以下を主因に概ね11月予想通りに着地
  - ・ 2024年10月を含む、過去からの継続的な料率・商品改定効果の発現
  - ・ 低収益契約に対するレートアップ
  - ・ インフレを踏まえた保険金額の増加

C/R\*1,3 : 86.3% (YoY ▲5.9pt)

- 上記に加え、低収益契約の引受厳格化や、大口事故の減少等により、C/Rは対前年▲5.9pt改善と、11月予想を上回って着地

#### 取組み・打ち手 (2025予想)

トップライン\*2 : +7.6% (2023-2025CAGR)

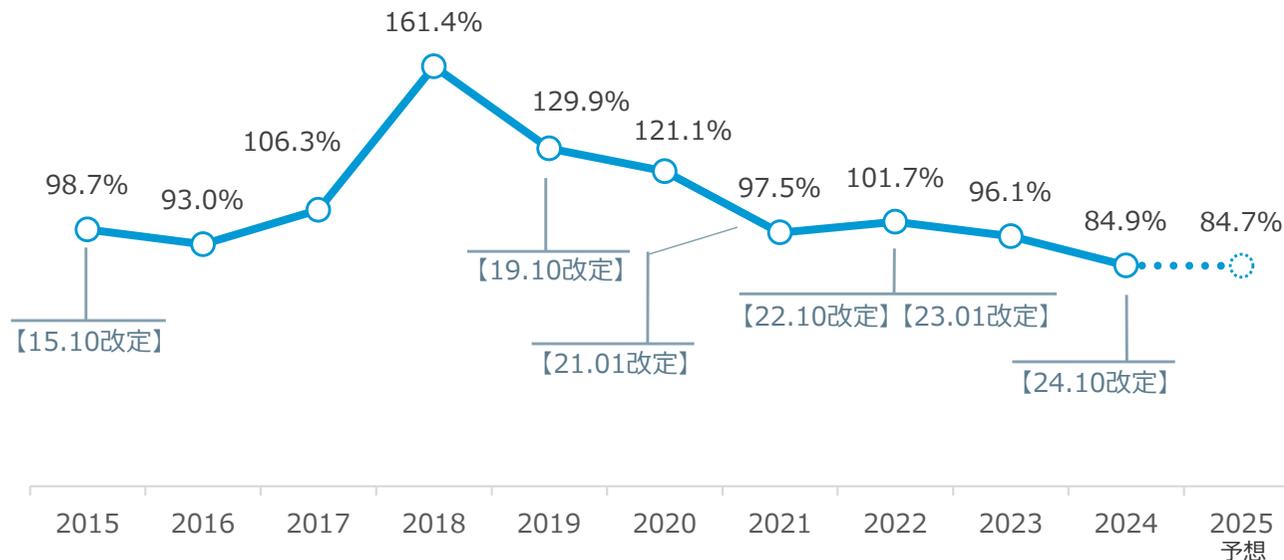
- 料率・商品改定効果の発現に加え、引き続き実行する、低収益契約に対するレートアップ等により、増収する計画

C/R\*1,3 : 85.8% (YoY ▲0.5pt)

- 引き続き、Re-Newイニシアチブによる収益改善取組み（P.18）を実行し、C/R80%台を実現する計画

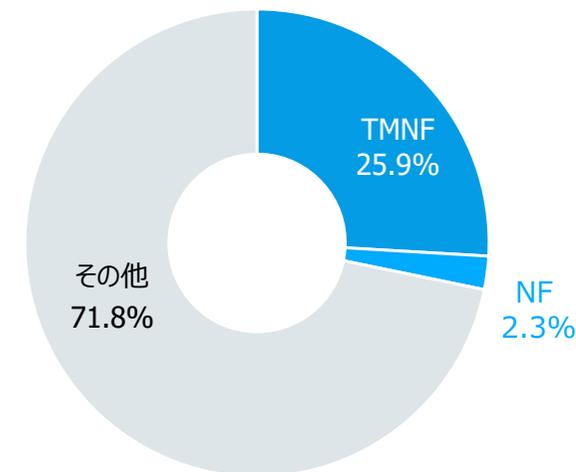
# 東京海上日動：火災保険 C/R推移

## ● 火災保険におけるC/R<sup>\*1</sup> (民保E/Iベース) の推移



## ● 火災保険マーケットシェア<sup>\*3</sup>

(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<sup>\*1</sup> (民保E/Iベース) の内訳

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 予想
C/R <sup>*1</sup>	98.7%	93.0%	106.3%	161.4%	129.9%	121.1%	97.5%	101.7%	96.1%	84.9%	84.7%
E/I損害率	60.4%	54.1%	68.7%	122.8%	91.7%	84.1%	59.5%	66.5%	62.0%	51.1%	51.8%
(自然災害 平年ベース <sup>*2</sup> )	48.8%	51.6%	56.0%	63.5%	60.0%	70.2%	64.8%	65.9%	65.7%	54.2%	51.8%
W/P事業費率	38.4%	38.9%	37.6%	38.6%	38.1%	37.0%	38.1%	35.1%	34.1%	33.8%	32.9%

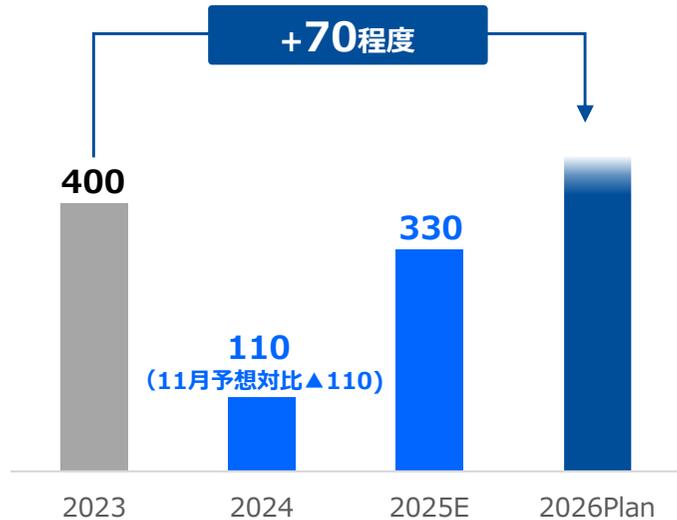
\*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率 \*2: P.64に記載の保険引受利益 (Normalized) とは為替影響分が異なる

## 【現中計の進捗】新種保険

- 現中計は、伸びしろの大きいマーケットの取込みにより+70億円程度の増益(+1,000億円程度の増収)を計画
- 2024年度は、トップライン好調の一方、北米ソーシャルインフレの影響等により、C/Rは97.6%と悪化。但し、ソーシャルインフレ対策は実行済であり、重点5領域を中心に取組みを継続・強化することで、現中計は達成する

### 保険引受利益\*1 (税後)

(億円)



トップライン*2	5,958	6,187	6,450	+1,000程度 (vs 2023)
C/R*1,3	90.7%	97.6%	92.8%	90%台

### 足元の状況 (2024実績)

#### トップライン\*2 : +3.8% (YoY)

- 大口契約の影響により、11月予想を上回って着地

#### C/R\*1,3 : 97.6% (YoY +6.9pt)

- 北米賠償に係る過年度リザーブ積増(ソーシャルインフレの影響。一過性要因)や、国内傷害保険の収支悪化を主因に、C/Rは対前年+6.9pt悪化

### 取組み・打ち手 (2025予想)

#### トップライン\*2 : +4.0% (2023-2025CAGR)

- 引き続き、重点5領域の取組強化を通じて、新種保険の拡大を図る

(ご参考) 重点5領域の潜在マーケット

重点領域	市場規模	浸透率
SME	1.3兆円*4	20~30%*4
GX(洋上)	2,000億円*5	—
ヘルスケア	1.7兆円*6	75%*6
サイバー	1,800億円*7	10%*8
レジリエンス	3,000億円*9	—

#### C/R\*1,3 : 92.8% (YoY ▲4.8pt)

- レートアップや引受の厳格化等、収益改善に向けた対策を講じることで、C/Rは改善する見込み

\*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

\*2: 正味収入保険料

\*3: E/Iベース

\*4: 日本における市場規模(当社推計)

\*5: 2030年時点の国内外における洋上風力保険マーケット(当社推計)

\*6: 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

\*7: 日本における市場規模(出典)調査会社調べ

\*8: (出典)日本損害保険協会「中小企業におけるリスク意識・対策実態調査2024」

\*9: 小売業・製造業等の産業設備/住宅の修繕費を当社推計

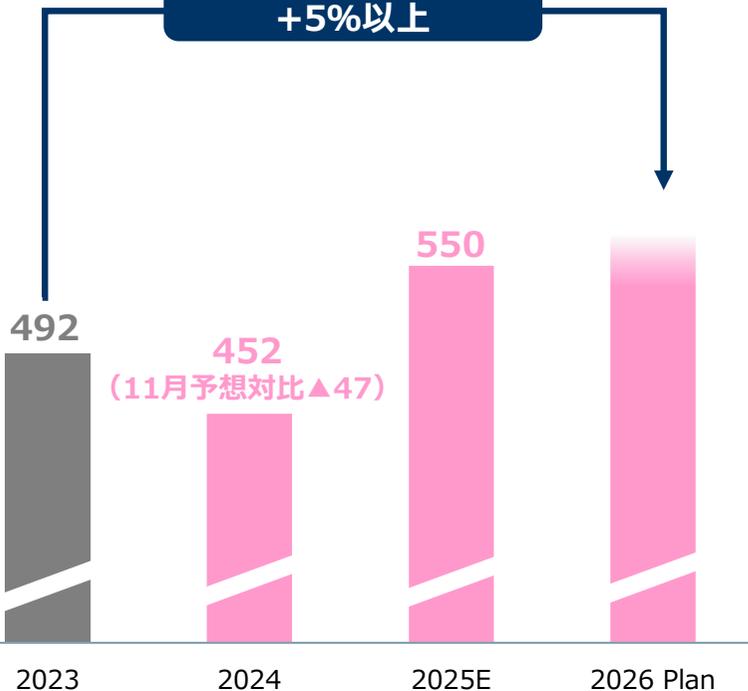
## 【現中計の進捗】トップライン

- 現中計は、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計画
- 2024年度は、第三分野の競争激化により保障性商品は販売計画を下回ったが、資産形成ニーズに応える回払変額保険の販売は計画通り。2025年度は、コンサルティング販売の強化および社会課題解決に資する商品ラインナップの拡充を通じて、トップラインを拡大する。結果として、現中計を達成する見込み

### トップライン(新契約年換算保険料)

(億円)

CAGR  
+5%以上



### 足元の状況 (2024実績)

トップライン : 452億円

- ダイレクトアプローチ\*によるマーケット開拓は順調に進捗。そのなかで、新たなビジネスモデルに対応する募集人スキルの更なる強化が必要
- 保障性商品は販売計画を下回ったが、回払変額保険の販売は計画通り

### 取組み・打ち手 (2025予想)

トップライン : 550億円

+5.7% (2023-2025CAGR)

- 新設した「営業教育部」を通じて、「コンサルティング販売」で最適な提案ができる募集人を倍増
- 長寿時代における「保障」「健康増進」「資産形成」の社会課題解決に資する商品を展開・推進

### (ご参考) 商品ラインナップ拡充の例

#### 2024年度新商品

##### 保障

あんしんプレミアム定期  
(SME経営者向け・事業継続への備え)  
あんしん定期エール・あんしん終身エール  
(シニア有病者のニーズにお応え)

##### 健康増進

スマート総合福祉団体定期  
(SME従業員向け・保障とサービスの一体提供)

#### 2025年度新商品

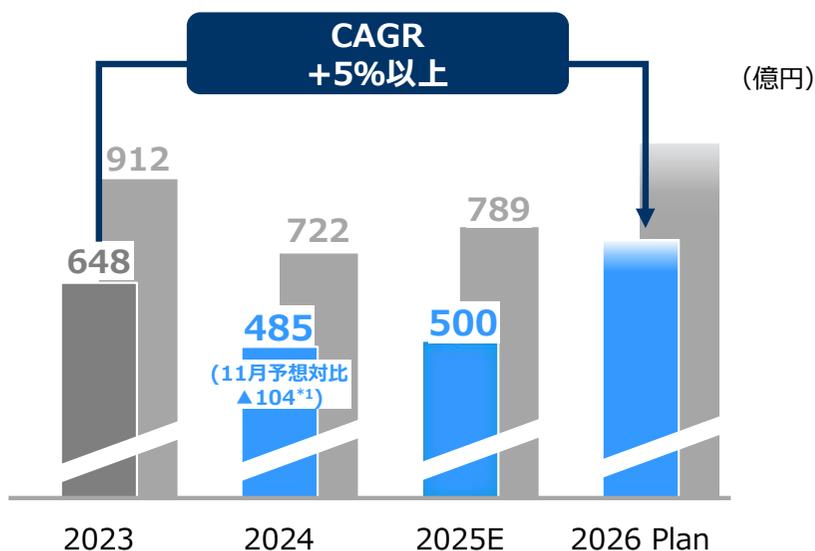
##### 資産形成

お客様の資産形成ニーズの拡大に合わせ、コンサルティング販売に資する商品を展開予定

## 【現中計の進捗】ボトムライン

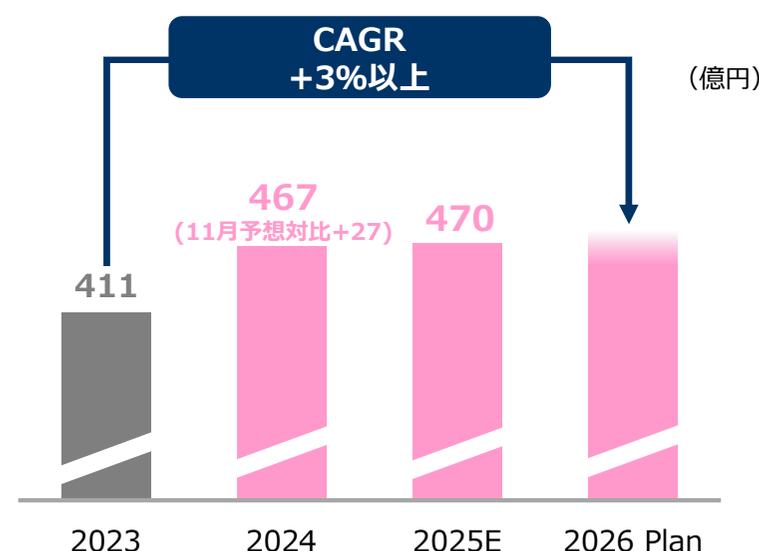
- [経済価値ベース(新契約価値)] 2024年度は、トップライン下振れや金利上昇による解約リスク量の増加\*1等により485億円となった。2025年度は、コンサルティング販売の確立によるトップライン伸長に伴い500億円を見込む
- [財務会計ベース(事業別利益\*2)] 2024年度は、トップライン下振れに伴う初年度負担の減少等により467億円となった。2025年度は、収益性の高い保有契約の積み上がり効果等により470億円（2023-2025CAGR +6.9%）を見込む

### 経済価値ベース（新契約価値）



■ 新契約価値  
■ (ご参考)コアMCEV増加額\*3

### 財務会計ベース（事業別利益\*2）



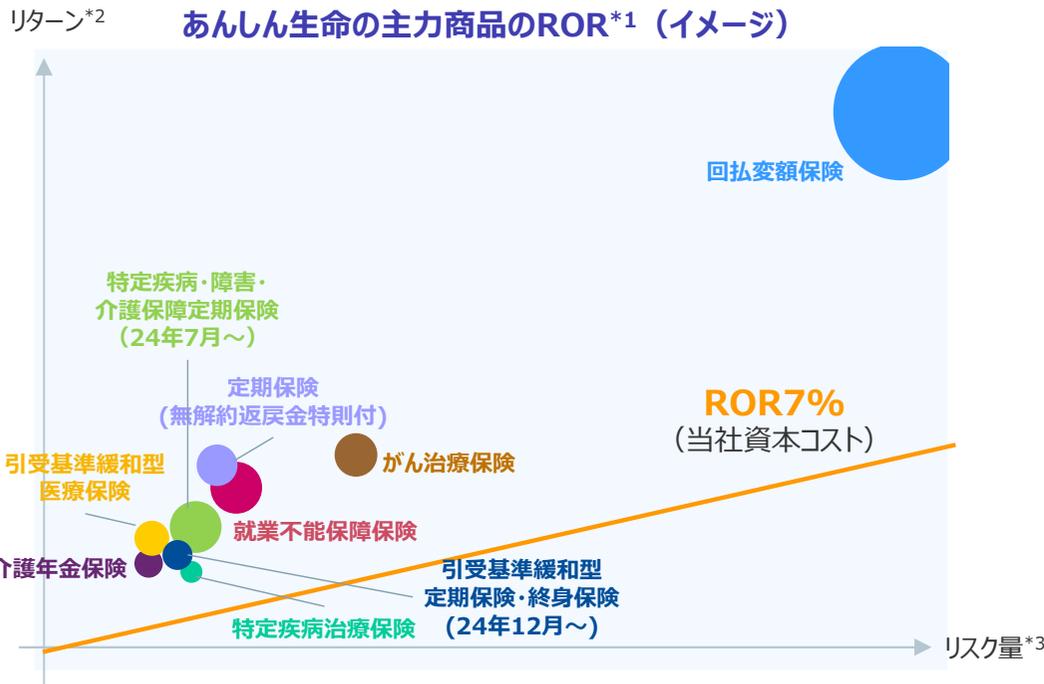
\*1: 金利の大幅上昇に伴い、解約リスクにおける大量解約の要素が増加。  
新契約価値の2024実績における影響額は▲58億円  
\*2: 2024実績はCECL積増しによる影響を控除  
\*3: 新契約価値 + 保有契約価値からの貢献

# 収益率の向上と利益貢献の早期化

- これまで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
- コンサルティング販売を強化し、収益性の高い商品を拡販することで、収益を伴った持続的な成長を実現する

## RORの向上

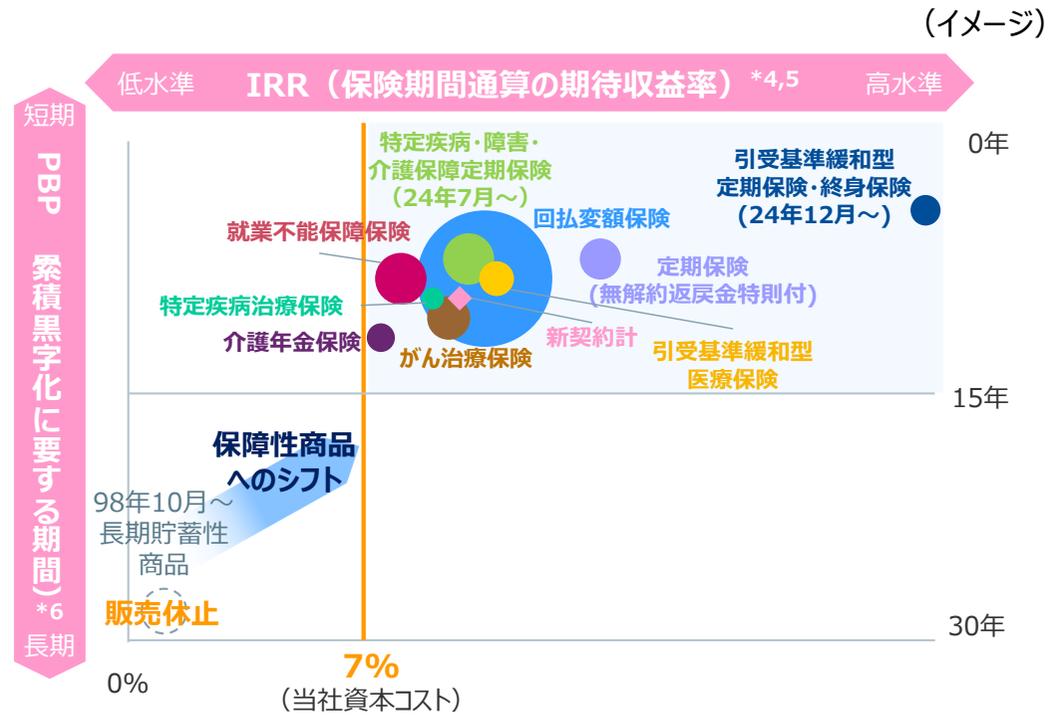
- 足元の主力商品は金利リスクが小さく、**資本コストを上回るROR** (新契約計 26%) を確保



\*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料 (2025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年程度の水準を維持



\*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 (2025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実績、それ以外は2025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

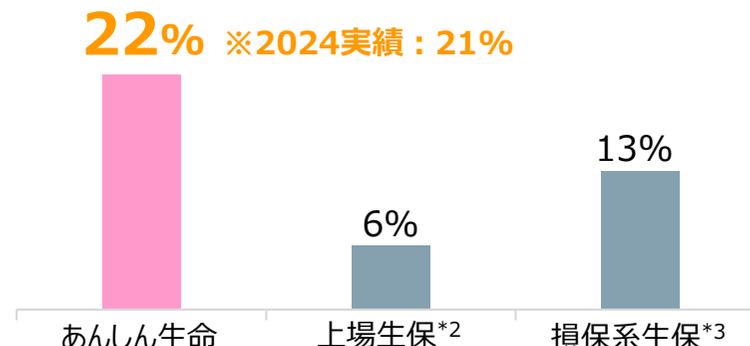
### コアROEV\*1 (経済価値ベース・2023実績)

- 金利リスクの削減により、分母の金利感応度を抑制
- コンサルティング販売を通じ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



### 修正ROE\*4 (財務会計ベース・2023実績)

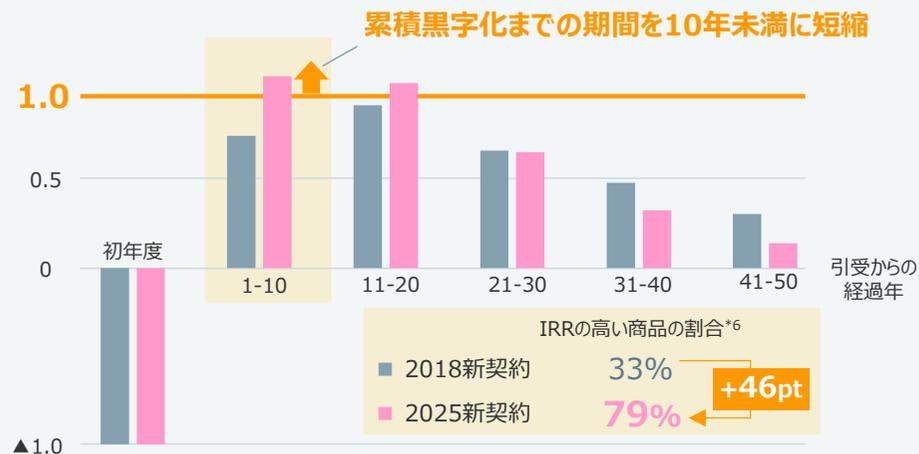
- 商品ポートフォリオの変革等を通じた、利益貢献の拡大・早期化により、分子の成長を実現
- 結果として、二桁台の資本効率を安定的に確保



### <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>

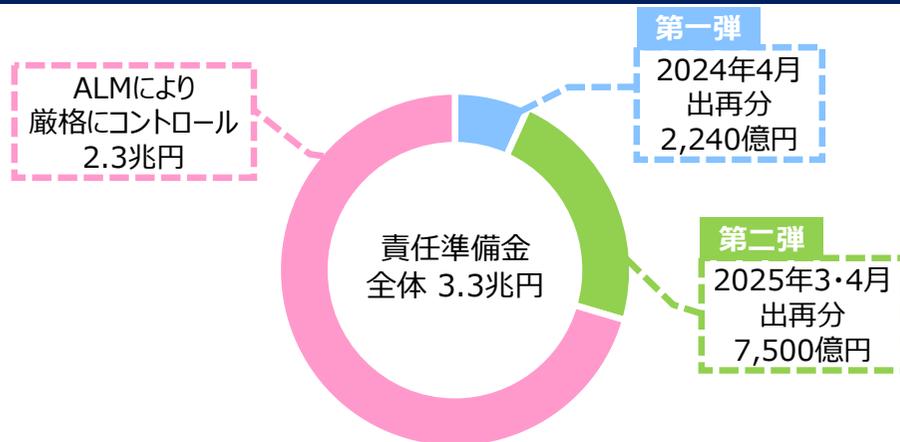


\*1: 分子=新契約価値+保有契約価値からの貢献 (リスクフリー)、分母=EV残高  
 \*2: 太陽生命、大同生命、第一生命、ソニー生命 (尚、コアROEVについて、第一生命およびソニー生命は2023年度より独自指標を導入しており、算出不能につき除外)  
 \*3: SOMPOひまわり生命、三井住友海上あいおい生命  
 \*4: 分子 (修正純利益) = 当期純利益 + 危険準備金 + 価格変動準備金繰入額  
 ※あんしん生命のみALM債券の売却・評価損益等を控除  
 分母 (修正純資産) = 純資産 + 危険準備金 + 価格変動準備金  
 \*5: 契約初年度にかかる代理店手数料負担等  
 \*6: P.69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）

- 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
- リスクコントロール手法の多様化を目的としたブロック出再を、2024年4月に第一弾として実施。これに加え、2025年3～4月に第二弾を実施し、合計1兆円規模まで取引を拡大
- 今後も市場環境や再保険マーケットの状況に応じて、リスクヘッジを機動的に実行

### ブロック出再によるリスクコントロール手法の多様化



### 第二弾の「ブロック出再」概要

対象契約	低解約返戻金型終身保険の一部
取引規模	7,500億円*（責任準備金ベース）

\*：2025年3月実施分は5,000億円、4月実施分は2,500億円

### 第二弾の「ブロック出再」の効果・影響 （カッコ内は、このうち2024年度影響額）

国内生保事業の  
リスク量減少

▲200億円  
（▲130億円）

✓ 保険引受リスクや超長期の金利リスクが減少

MCEVの増加

+760億円  
（+550億円）

✓ 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

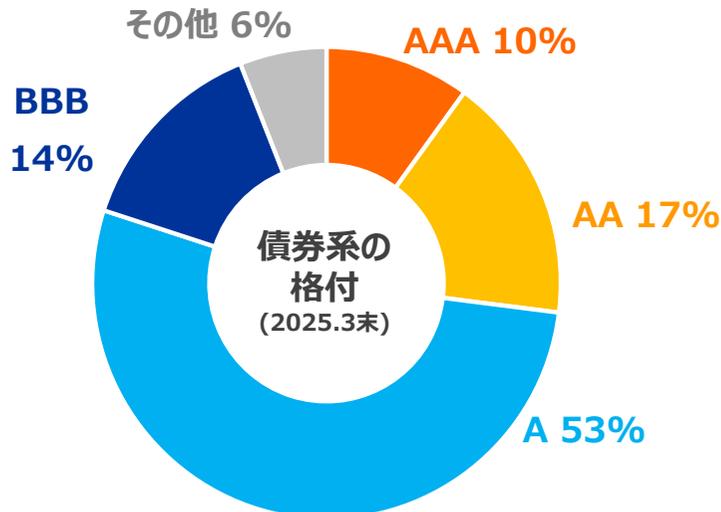
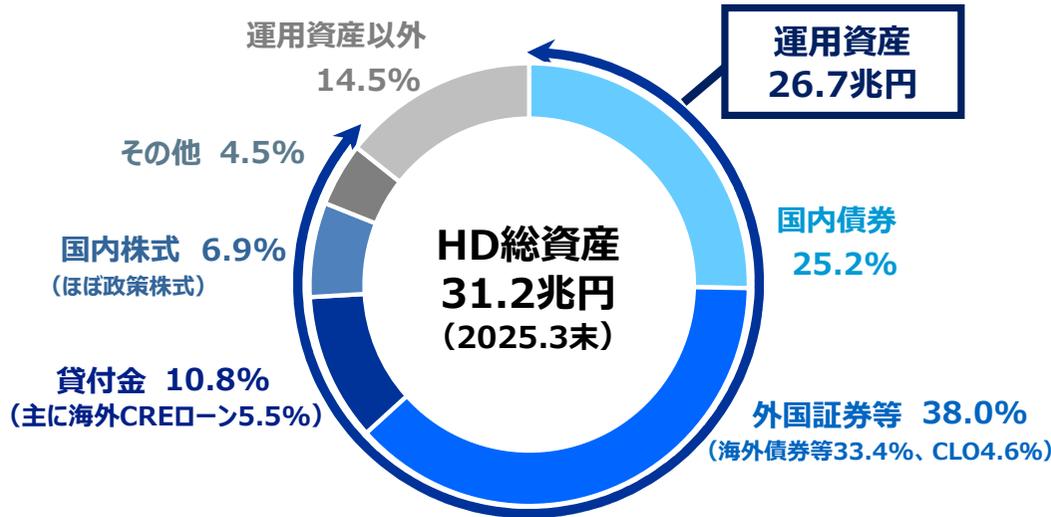
利益インパクト

事業別利益への影響は限定的

# グループ資産運用方針

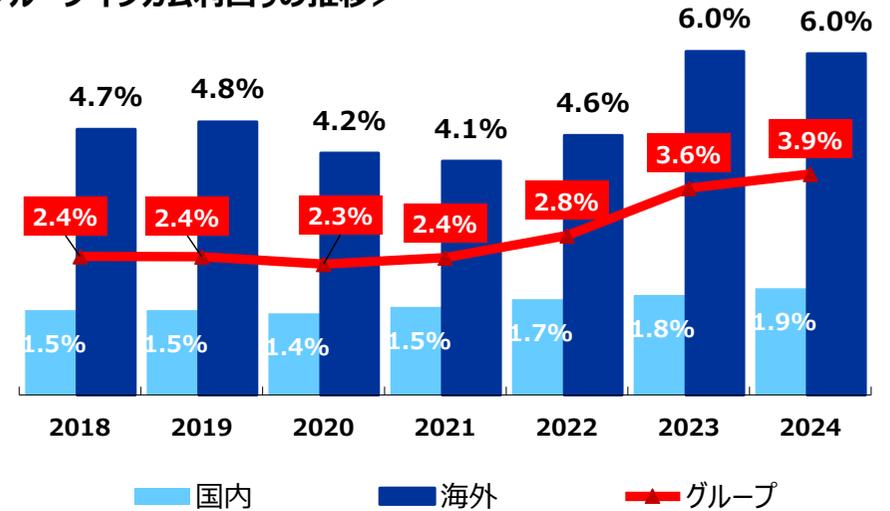
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

## 運用資産構成 (2025年3月末)

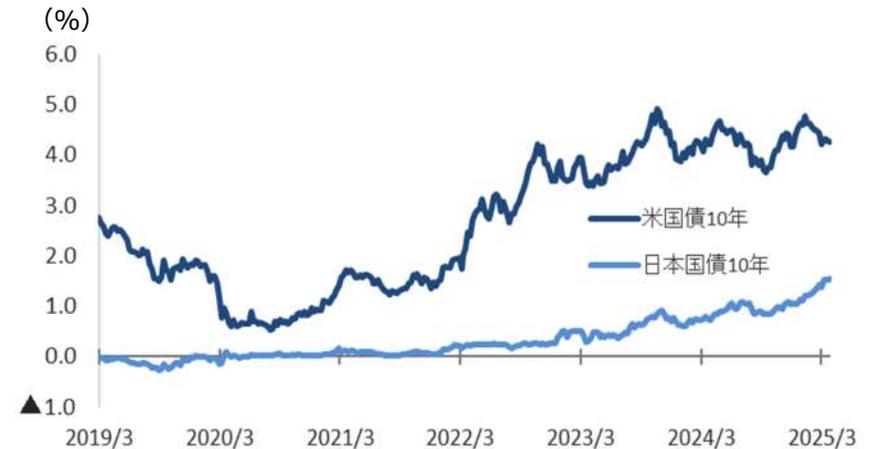


## 安定的な利回りの確保

<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

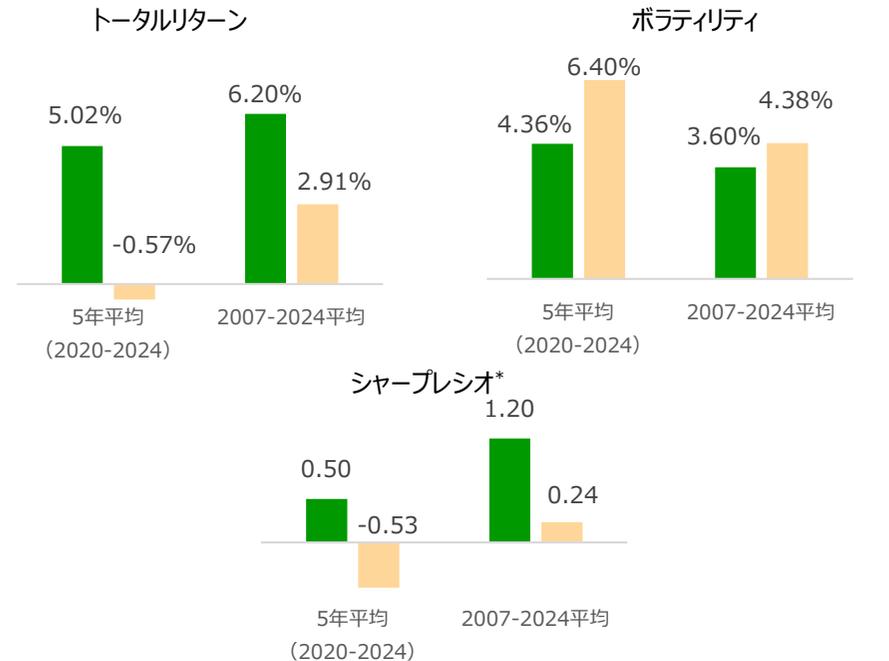
## 外部委託先との強固な連携体制

- 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

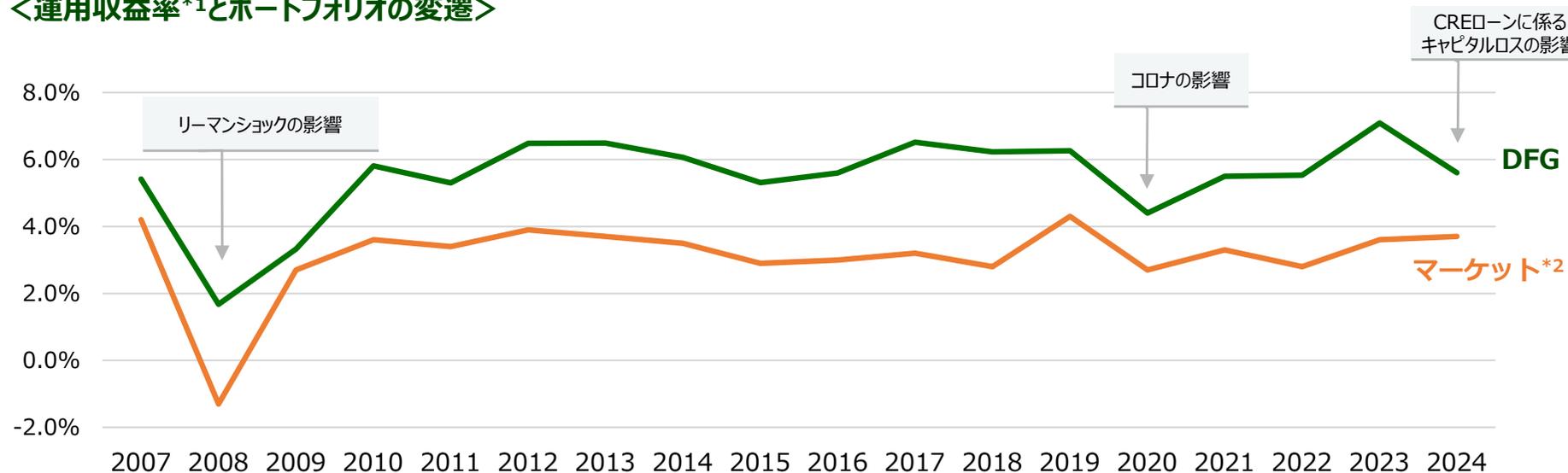
### <インデックス対比の実績>



# 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

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 2024年度は、2月予想通りに着地
- 2025年度は、AUM拡大によるインカムの増加（2024実績対比+\$120M）に加え、キャピタルロスの予算として▲\$410M（2024実績対比ではCREローンに係るCECL引当の反動により+\$380M減少、2024年初予想対比では足元の市場環境を踏まえ▲\$170M増加）を織り込み、全体では2024実績対比+\$500Mの増益を見込む

## 北米拠点全体のトータルリターン\*（税前・\$M）

			①	②		③	
	(ご参考) 2023年度 実績	(ご参考) 2024年度 年初予想	2024年度 通期予想 (2月公表)	2024年度 実績	増減 ②-①	2025年度 通期予想	増減 ③-②
インカム	3,330	3,510	3,560	3,560	-	3,680	+120
キャピタル	▲430	▲240	▲790	▲790	-	▲410	+380
（うちCECL）	▲260		▲680	▲680	-		
（うち減損）	▲160		▲110	▲110	-		
（うち金利スワップ・売却損益等）	▲10		▲10	▲10	-		
合計	2,900	3,270	2,770	2,770	-	3,270	+500

# CREローンの状況

**5/20 決算電話会議資料 再掲**

- 2024年度は、計画通りキャピタルロス▲\$810Mを計上した結果、2月予想通りに着地（LTV\*1別の引当状況も、2月予想時点から不変）
- 2025年度は、満期到来に伴う残高減少\*2や金利低下等に伴うインカムの減少（2024年度対比▲\$260M）に加え、キャピタルロスの予算として▲\$230M（同+\$580M）を織り込み、全体では同+\$330Mの増益を見込む

## トータルリターン（グループ全体、税前・\$M）

	2024年度通期予想 (2月公表)	2024年度 実績	増減	2025年度 通期予想	増減	(ご参考) 2023年度実績
インカム	950	950	-	690	▲260	1,140
キャピタル	▲810	▲810	-	▲230	+580	▲330
（うちCECL）	▲760	▲760	-			▲240
（うち減損）	▲60	▲60	-			▲110
（うち売却損益等）	10	10	-			20
合計	130	130	-	460	+330	800

## LTV\*1別のCECL引当の状況（グループ全体、税前・\$M）

LTV*1	ローン残高		CECL引当率		
	2024年度 実績	構成比	2024年度 通期予想 (2月公表)	2024年度 実績	増減
<100%	7,630	68%	2.9%	2.9%	-
100-125%	1,500	13%	10.4%	10.4%	-
125-150%	1,110	10%	31.6%	31.6%	-
150%+	970	9%	40.3%	40.3%	-
合計	11,210	100%	10.0%	10.0%	-

- \*1: Loan To Value。  
LTV計算における物件評価額は、見積もりを含んだ数値
- \*2: 2025年度末の想定残高は約\$9bn  
(ワークアウトに伴う差押え案件の残高を含む。  
なお、ワークアウト対象外の案件については、  
満期到来時に全て償還される前提)

## 取組進捗① 災害レジリエンス領域

- 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がグループに加わったことで、防災・減災領域のソリューション提供力が大幅に強化

### 主な事業領域

#### ① 事前領域（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 事後領域（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～）

- 外部パートナーと連携し、全国各地の防災備蓄推進を支援。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～）

- 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



#### ID&Eの買収により新設

#### データセンター開発総合コンサルティング（25年4月～）

- レジリエンス支援、水資源評価、エネルギー管理最適化等、多様な技術力でデータセンタービジネスのバリューチェーン全体を一気通貫で支援



#### 都市・拠点開発総合コンサルティング（25年4月～）

- 建築と土木を融合させ、適地選定・調査・設計・計画・プロジェクトマネジメントを通じ、一気通貫で開発を支援。再エネ展開や災害対応拠点としての機能実装をサポート



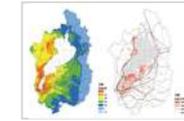
#### 水災ハード対策コンサルティング（24年10月～）

- 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

# 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 <b>854</b> 億円 営業利益 <b>106</b> 億円	売上 <b>444</b> 億円 営業利益 <b>19</b> 億円	売上 <b>279</b> 億円 営業利益 <b>24</b> 億円
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>160以上の国・地域において、社会資本整備の事業を展開</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央省庁、地方自治体、JICA、民間企業 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央省庁、地方自治体、民間企業 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力会社、地方自治体、民間企業等</li> </ul>
競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い技術分野の総合力とネットワーク</li> <li>高い技術力を持つ人材</li> <li>最先端の研究開発 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木と建築を融合した提案力</li> <li>分野横断によるまちづくり</li> <li>地域に根差した課題解決 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップのエネルギーサービス提供</li> <li>欧州で培ったエネルギーマネジメント 等</li> </ul>

## 取組進捗② モビリティ領域

- IoTやデータを活用した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2024年度に設立し活動本格化

### 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

#### 車両管理・リアルタイム動態管理サービス「MIMAMO DRIVE」(23年10月～)

- 位置情報・走行履歴等をリアルタイムで可視化することで、日報・月報作成や安全運転指導等の管理業務を効率化。アルコール検知器との連携機能も24年10月から追加



#### ドライバー健康管理サービス「MIMAMO WELLNESS」(24年11月～)

- 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や荷待ち時間の短縮ソリューションともデータ連携を予定



#### 自動運転導入・運行支援パッケージ「Hawk SafEye」(23年6月～)

- 従来の「リスクアセスメント」「遠隔監視」「保険」パッケージを拡充し、ドライブレコーダーの動画データを活用してデジタルツイン上で自動運転走行の安全性検証を行うサービスを提供



#### 移動データを活用したロス削減ソリューション (25年1月～) True Data

- True Data社と協業し、人流・移動データや生活者ビッグデータを活用したソリューションを開発
- 小売向け「店舗開発DX」や自動車小売向け「販促高度化・集客強化」等を展開



#### 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
- 内閣府SIP第3期において日本工営と交通事故削減の取り組みを推進



### 物流コンソーシアム baton

- 物流業界における課題解決を目的に2024年11月、大手特積事業者を中心に11法人で発足
- 第1弾の取組として、“企業横断型の中継輸送”の実現を目指している
- 実現に向け、4分科会（中継輸送マッチング・中継拠点整備・ドライバーマネジメント・リスクマネジメント）を運営

## 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」「ペットヘルスケア」領域のソリューション提供に向け、各領域で取組みを推進

#### 「ヘルスケア」領域

2025年4月、「東京海上ヘルスケア株式会社」に社名変更し、ヘルスケア事業を本格的に開始。「未病・予防」にフォーカスした健康経営支援プラットフォームサービスの提供を通じ、社会課題の解決に貢献していく

#### 取組みの進捗

##### ポイント1 TMNF向けにサービス提供開始

- 第一段階として、25年6月より主要事業会社であるTMNF向けにサービス（HelDi）を提供、全国展開に向けたユーザビリティ等の検証を行う
- 従来より健康経営に取り組んでいるTMNFに対し、健康診断を起点とした、健康リスクの「検知」・「可視化」と、リスクの改善に向けた「誘導」・「改善」の循環サイクルを核とした「HelDi」の提供を通じて、従業員の意識変容・健康行動を促す環境を生み出し、ヘルスリテラシーの向上や生活習慣の改善等を実現するとともに、企業向けレポートサービスの提供によって、健康経営PDCAサイクルを支えていく

##### ポイント2 「お客様への本格的なサービス展開

- ユーザビリティ等の検証後、25年度内に外部のお客様に対し、試行的にサービスの提供を行った上で、早期に全国のお客様にサービスを展開していく

#### 「脱炭素」領域

2024年2月、準備会社を設立。自力で脱炭素化が困難な国内中小企業の脱炭素化を支援すべく、「脱炭素経営支援サービス」と「再生可能エネルギー供給サービス」の実証を2024年10月より開始

#### 取組みの進捗

##### ポイント1 脱炭素経営支援サービスの提供を開始

- 複数の地方銀行と提携し、脱炭素の専門部署の設置が困難な中小企業に対し、一気通貫した脱炭素コンサルティングを提供
- 分かりやすい指南書と専門家による最適なソリューションの導入支援により、中小企業の省力化と対外認知向上に貢献している

##### ポイント2 再生可能エネルギー供給サービスの提供を開始

- 取次事業者として、一括調達によるスケールメリットを活かした「束ね型」モデルにより、個別契約では得られない有利な価格を実現し、導入しやすい再エネプランを中小企業に提案
- 今後の需要の高まりを見据え、事業形態の変更も含めて取組みを加速させていく

#### 「ペットヘルスケア」領域

2024年10月、ペットヘルスケアに関する社会課題へのソリューションの開発を目的に「東京海上ウェルデザイン株式会社」を設立

～2025年5月より「医薬品等共同購買サービス」の提供を開始～

# AI/データの活用に関する取組み

## ● 新たな価値創出や保険業務の効率化において、あらゆる領域でAI/データ活用を推進中

### 事業成長

#### 顧客アプローチの最適化

##### 営業支援ツール「マーケットインナビ」

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

24年8月導入

#### 新サービスの組成

##### AIガバナンスコンサルの販売（東京海上ディーアール）

AIの安全な利活用促進に向けた、AIガバナンス総合コンサルティングサービスの提供を開始

25年2月販売開始

#### 新たな顧客体験の創出

##### アプリを活用した営業/契約業務の効率化・提供価値向上（ブラジル）

顧客向けアプリ上での契約・サービス提供による業務効率化/顧客提供価値向上を実現

24年11月導入

#### UW高度化による収益性向上

##### 契約単位のリスクポテンシャル把握

将来の事故発生確率を予測するAIモデルの導入

一部商品に25年1月導入

##### 内製化AIによるプライシングの高度化（ブラジル）

社内で独自に開発したAIを活用し個人種目におけるプライシングを高度化

25年新モデル導入

#### 損害サービス品質の向上

##### 損害サービスにおけるAIによるメッセージボード（独自チャット）の強化

お客様対応品質や生産性向上に向け、適切な文面をAIが提案するソリューションを導入

24年12月導入

##### 就業不能保険における査定業務の最適化（米国）

AIによる事案内容分析を通じて査定業務最適化（ロス軽減・効率化両方を実現）

導入中

### 生産性向上

#### 事務作業の自動化

##### 社員向け生成AI「One-AI for Tokio Marine」

文書作成や情報検索、レポート要約などの社員業務を効率化（東京海上日動でリリース以来約230万回の活用）

23年10月導入

#### 定型的なFAQの効率化

##### 照会応答「AI Search Pro」

代理店からの問合せに対話型AIが回答案を生成するツールの導入（約4割の対応時間削減）

24年11月導入

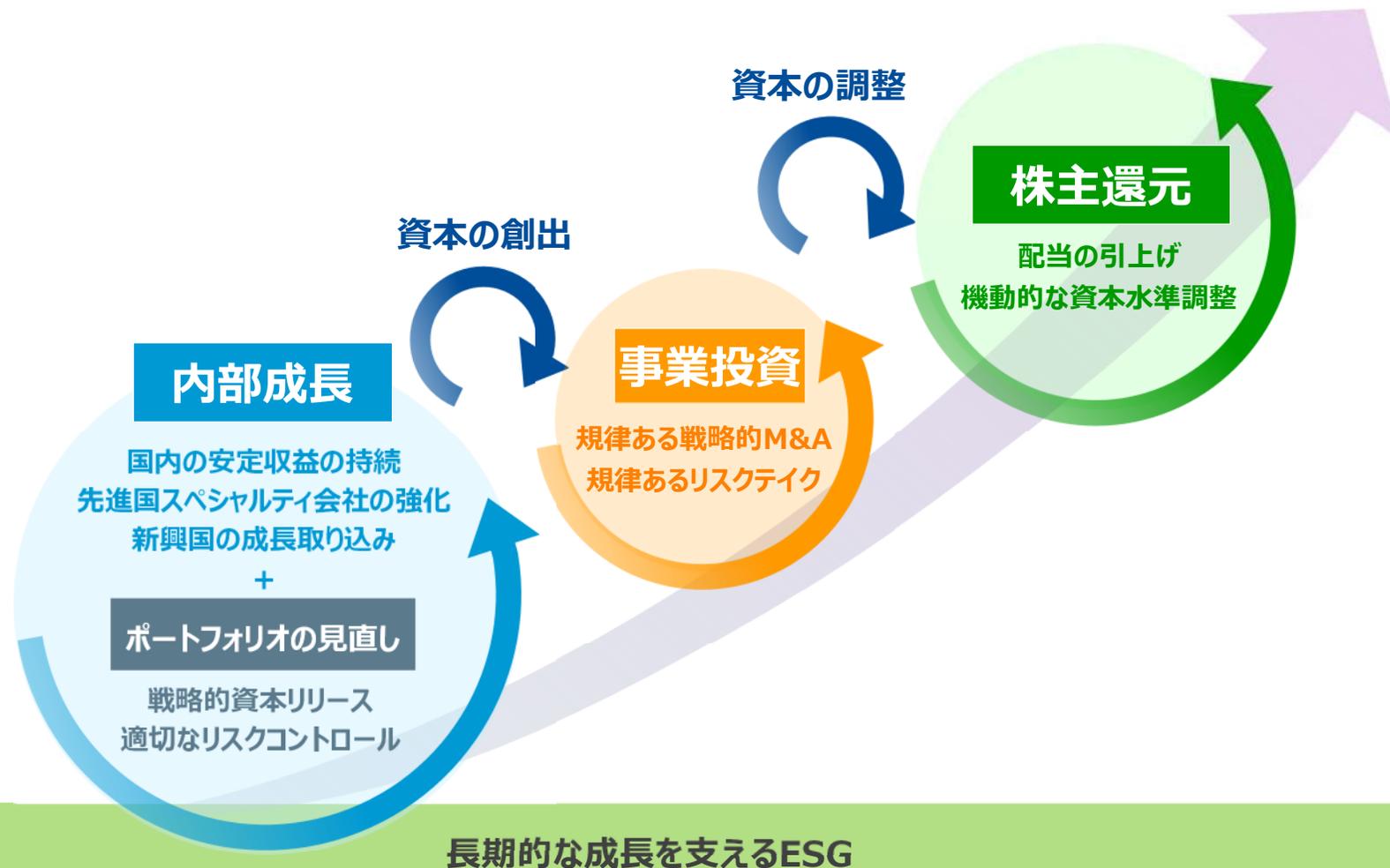
トップライン  
向上

良好なL/R

E/R  
の低下

## 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

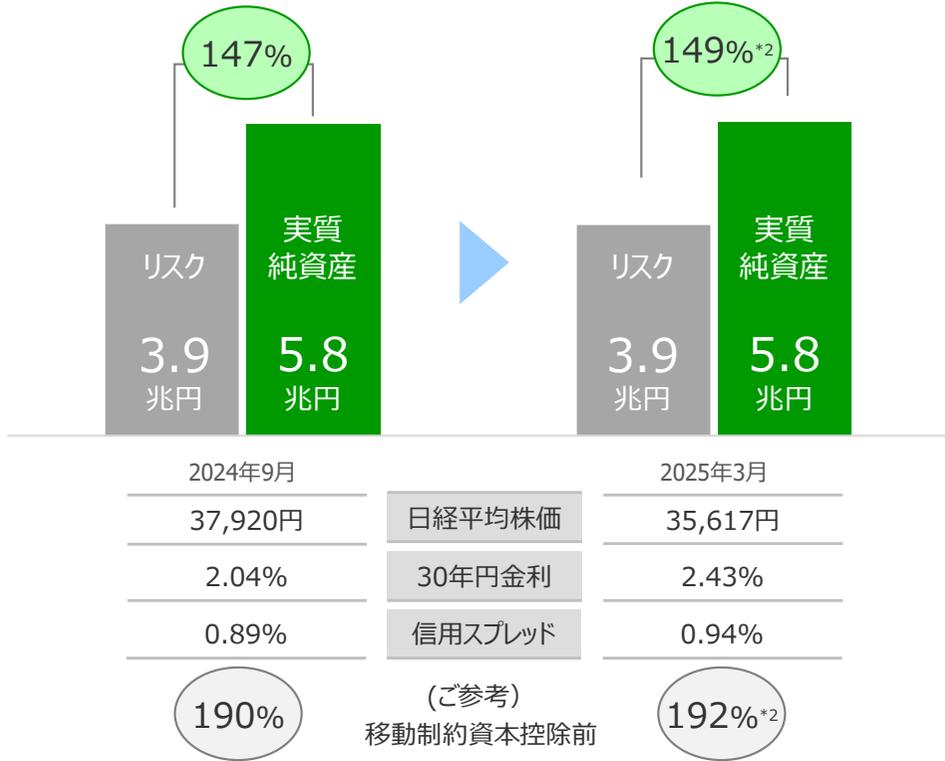


# 規律ある資本政策 (ESR)

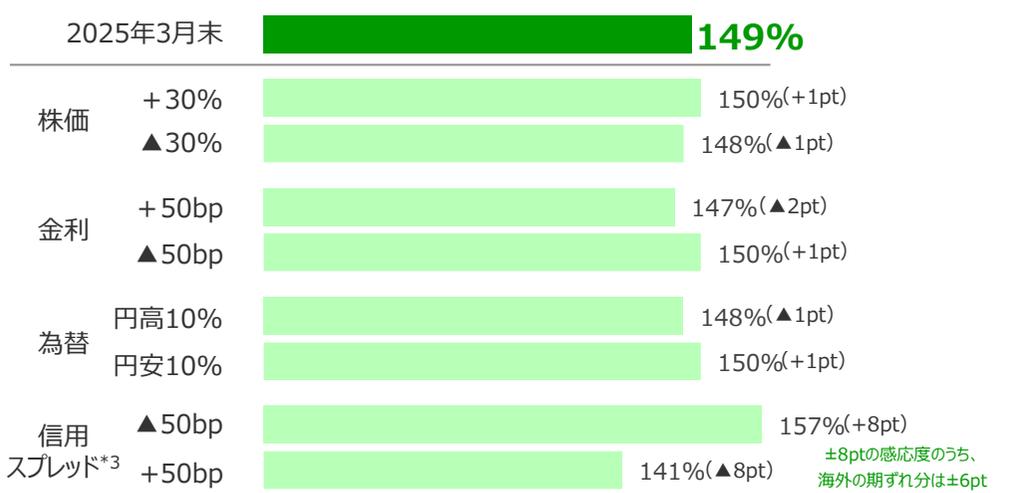
5/20 決算電話会議資料 再掲

- 下期の利益貢献や政策株式の売却加速等により、2025年3月末のESRは149% (自己株式取得反映後143%)

## ESR\*1の推移

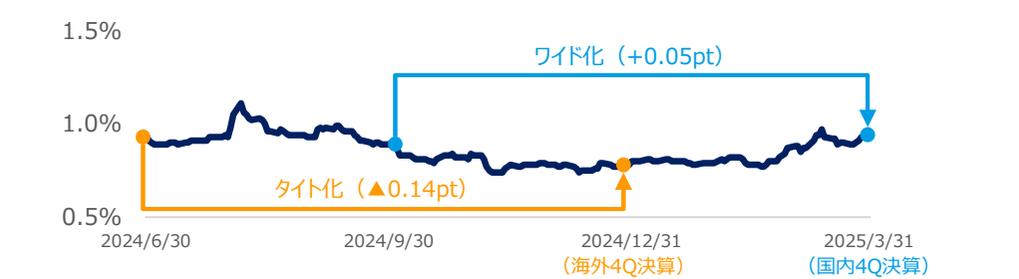


## ESRの感応度 (パラレルシフトが前提)



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

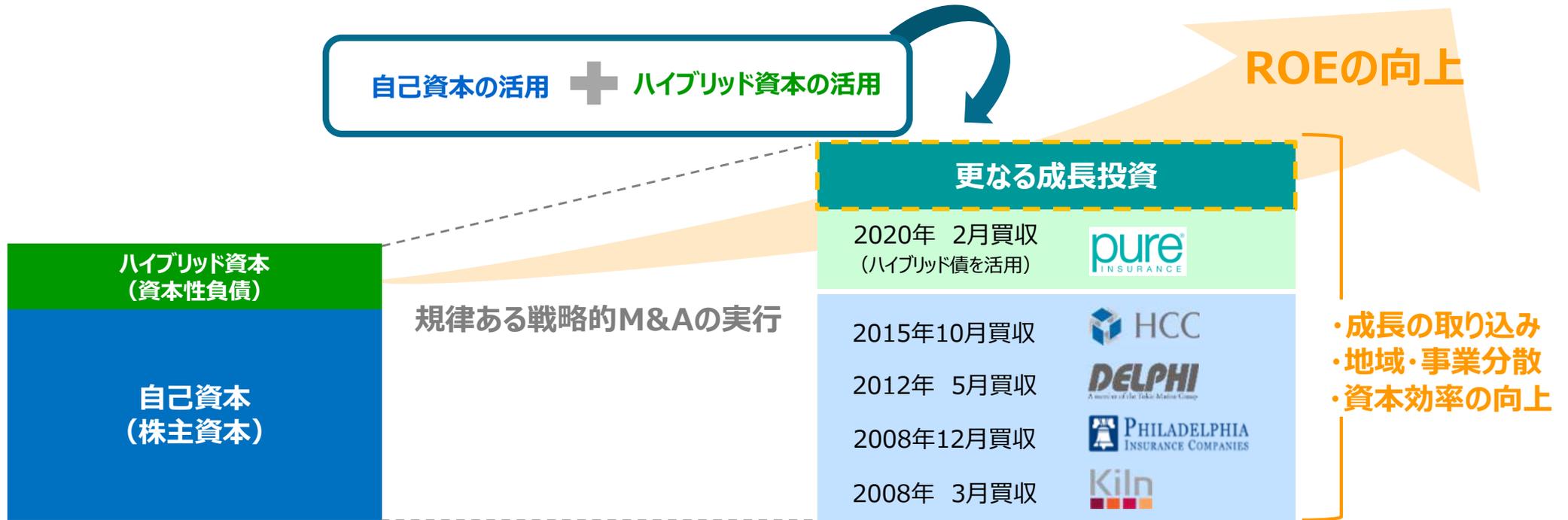


- |   |  |
|---|--|
| <b>実質純資産増減要因</b><br>下期修正純利益の貢献<br>円安進行<br>株主還元<br>等 | <b>リスク量増減要因</b><br>政策株式売却<br>円安進行<br>等 |
|---|--|

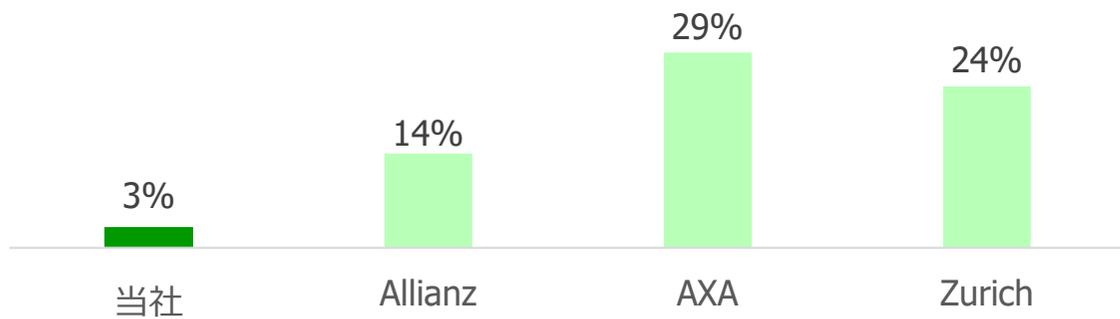
\*1: Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算)  
 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (24.6末と24.12末) の残高  
 \*2: 自己株式取得2,200億円実施後のESRは143% (移動制約資本控除前は187%)  
 \*3: 海外子会社の連結決算の期ずれ(上記\*1の通り)があるため、ESRに反映される信用スプレッド変動の期間が異なる  
 \*4: (出典) Bloomberg

# 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



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」を両立してきた。この取組みは、全世界でますます加速している

## 米国 GCube

再生可能エネルギー事業の引受を専門とするGCubeでは、収益性を維持しつつ着実に成長している



保険料

2023年度 **\$142M** ▶ 2024年度 **\$152M**

## 米国 PHL Y

異常な気温、湿度を検知するセンサーの提供を拡大し、火災、漏水、水道管の破裂といった事故の防止に貢献している

提供数

2023年12月末 **29,800**件 ▶ 2024年12月末 **43,300**件

## 日本 TMNF

カーボンプレジット（CC）市場の拡大を促進する保険を開発し、販売を開始

**2024年7月：CCレピュテーションリスク保険**  
→CC購入企業のリスク調査費用を補償

**2025年2月：CC対応費用保険**  
→CC所有者が代替品を調達する費用を補償

## 日本 TMNF

社会課題解決の取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	5分野合計
2024-2026年 増収額 計画値*	<b>+190</b> 億円	<b>+170</b> 億円	<b>+380</b> 億円	<b>+50</b> 億円	<b>+170</b> 億円	<b>+970</b> 億円
2024年度 増収額 実績	<b>+55</b> 億円	<b>+50</b> 億円	<b>+285</b> 億円	<b>+15</b> 億円	<b>+40</b> 億円	<b>+445</b> 億円

\*: 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

人権コンサルティング会社と提携し、サプライチェーンの人権問題による不着・遅延の損害をカバーする物流保険とサステナブル調達の検査・認証サービスの提供を開始



## タイ TMSTH

自動車のバッテリーや樹脂・金属部品の再利用・再使用を増加させるために、現地の解体・物流業者と連携し、損害品のリサイクル・再生に取り組んでいる



## 「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**
- 2024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  
(2024年度)

約\$15M

=

被害を防止・低減できた件数\*3

約340件

×

1件当たりの財物・建物の単価\*4

約\$40K

\*2: 2024年度までに43,300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**
- 2024年度は下記の通り、**約2.4億円の損害防止効果**があったと試算している



建物・財物の  
損害額削減効果  
(2024年度)

約2.4億円

=

被害を防止・低減できた件数\*5

約720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）

# 気候変動に対する取組み

- 当社は、エンゲージメントや商品・サービスの提供等を通じて、社会の脱炭素へのトランジションを支援している。エンゲージメントに関する中間目標に加え、トランジションを支援する保険商品の提供に関する定量目標を設定し、脱炭素に資する取組みを着実に進めている

## 保険引受・投融資方針



## エンゲージメント

**23年9月 エンゲージメントに関する中間目標（2030年まで）を設定**

- TMNFの保険引受においてGHG排出量の約9割を占める大口顧客「200社」と対話し、「160社」以上との対話水準を**レベル②以上**とする
  - レベル①: 課題把握（2024年度末時点50社）
  - レベル②: 課題認識を踏まえた提案（2024年度末時点84社）
  - レベル③: 保険引受・ソリューションの提供（2024年度末時点37社）

**25年3月 エンゲージメントの強化**

- 大口顧客「200社」に対し、エンゲージメントを通じて脱炭素計画の策定を求め、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引（保険引受・投融資）を行わない方針を設定

## 保険引受・ソリューションの提供

**24年9月 トランジション支援に関する目標を設定**

- 気候変動に対する保険面での取組みをより一層推進するため、脱炭素社会の実現に向けた目標として、グループベースの「脱炭素関連保険料\*2」に関する目標を新たに設定

\*2: 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や電気自動車・蓄電池の保険等、脱炭素社会実現に直接的に貢献する保険

**<脱炭素関連保険料に関する目標> (億円)**

2023	2026目標
355	450

+95

## 次代の経営人材の育成

- 2023年4月に、当社独自の育成プログラムである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

- 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

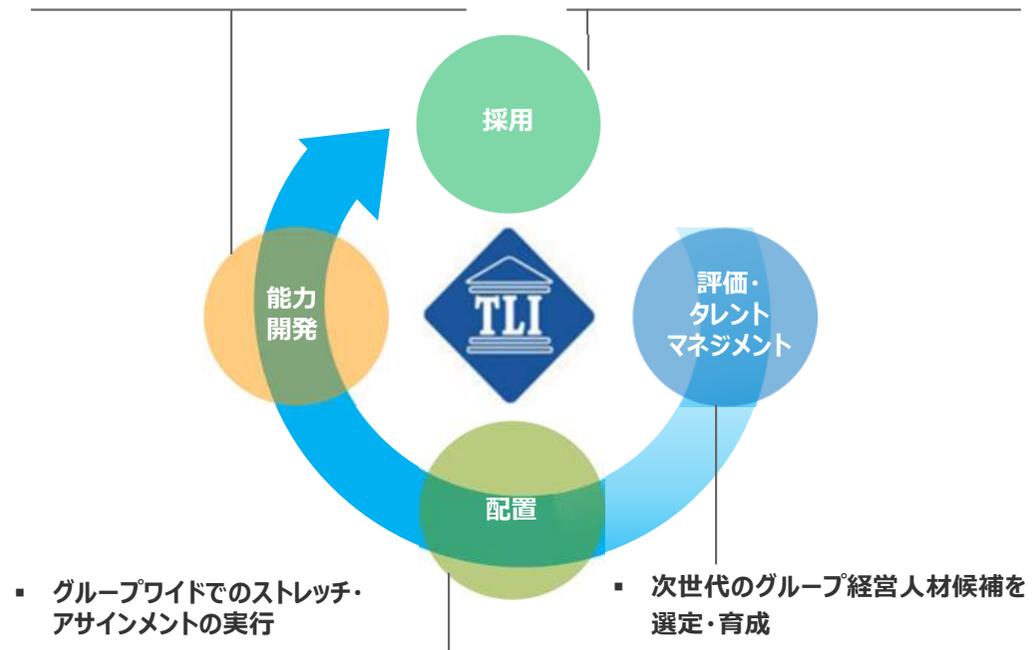
- 事業の断片的な機能ではなく、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える

##### 所属組織を超えた高い視座の獲得

- 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>

- グループ横断のグローバル研修
- 国内外の現経営陣が次世代リーダーの育成にコミット
- 国内外における優秀人材の採用
- タレントパイプラインの多様化



# DE&I推進に向けた取組み

- 「多様な社員」「あらゆるグローバル人材」の活躍の支援を通じて、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  
(日本国内)

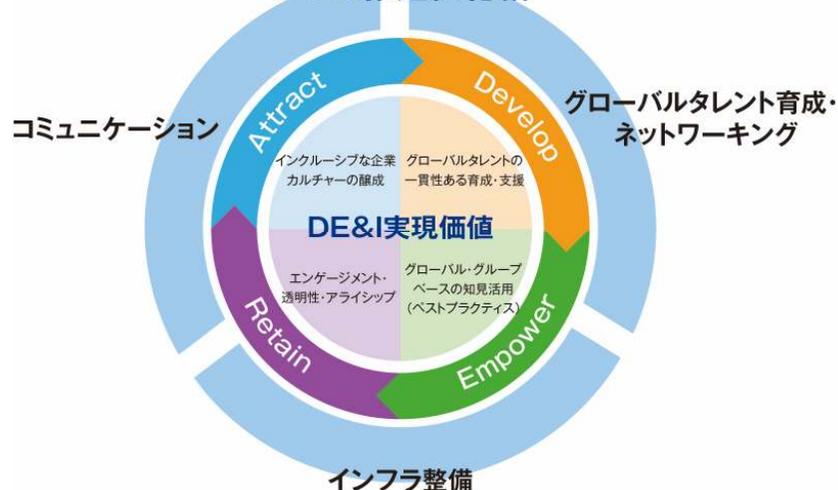
- ジェンダーギャップの解消
- LGBTQ+の理解促進
- 障がい者のさらなる活躍支援

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

## <DE&Iの実現価値>

### 3つの推進強化軸



\*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

## 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>

- 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\*2



Susan Rivera  
常務執行役員  
共同グループ保険引受・  
保有政策総括



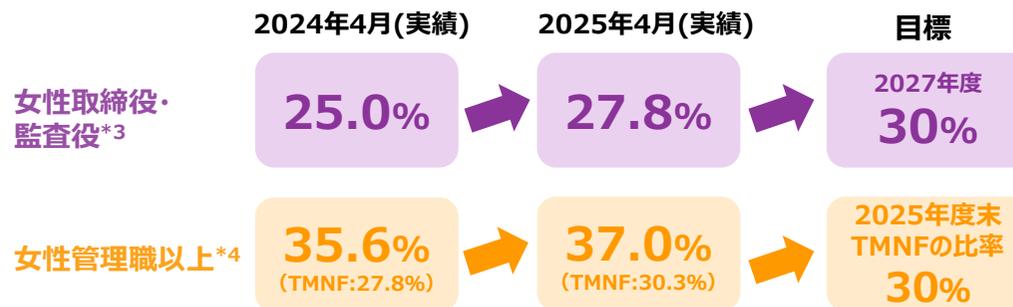
鍋嶋 美佳  
常務執行役員  
グループサステナビリティ  
総括



Caryn Angelson  
執行役員  
グループDE&I総括

### <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



\*2: 2025年6月23日の定時株主総会付で再任予定

\*3: 東京海上HDにおける女性取締役・監査役比率

\*4: 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。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
- 更なるガバナンス強化のため、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\*>

	取締役会	監査役会	
役割	重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督 多様性を活かした質の高い意思決定	取締役の職務執行の監査 多面的な視点からの助言	
構成	社外取締役の割合 <b>54%</b> (7/13人) 女性取締役の割合 <b>23%</b> (3/13人)	社外監査役の割合 <b>60%</b> (3/5人) 女性監査役の割合 <b>40%</b> (2/5人)	
	指名委員会	報酬委員会	グループ監査委員会
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長、取締役、監査役、執行役員の選任・解任等を審議し、取締役会に答申</li> <li>● 社長の後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督</li> <li>● 2024年度は6回開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長、取締役、執行役員の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申</li> <li>● 2024年度は4回開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「外部視点」を活かし、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</li> <li>● 不祥事案に対する適切な再発防止策の策定・実施状況の確認</li> <li>● 2024年度は6回開催</li> </ul>
構成	社外委員の割合 <b>60%</b> (3/5人) 委員長は社外役員から選出	社外委員の割合 <b>80%</b> (4/5人) 委員長は社外役員から選出	社外委員の割合 <b>50%</b> (2/4人) 委員長は社外役員から選出

\*: 2025年定時株主総会の議案可決後に予定している体制

# 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 客員教授	●	●	●			●		●	●	●
	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		●	●				●		●	●

# 東京証券取引所および当社の社外役員の独立性判断基準

- 社外取締役の片野坂取締役および進藤取締役は、政策株式保有先出身者であるが、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしている

## 東京証券取引所の社外役員の独立性基準\*1

- 東京証券取引所は、上場規程の企業行動規範において、独立性基準を設け、上場会社に対し、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を1名以上確保することを義務付けるとともに、その状況を確認するため、独立役員届出書の提出を求めている。社外役員がこれらの基準を満たさない場合には、当該役員は独立社外取締役／独立社外監査役として届出することはできない

\*1: 独立役員の確保に係る企業行動規範

## 東京証券取引所の社外役員の独立性に関する属性情報

※1 属性情報の要件を満たす社外役員がすべて独立役員として報告されている場合は、その旨ボックスにチェックを付ける

### ※2 属性情報のチェックリスト

- 上場会社の主要株主\*2（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者等（業務執行者又は過去に業務執行者であった者をいう。）

\*2: 金融商品取引法第163条第1項「議決権の10%以上を保有する株主」

## 当社の社外役員の独立性判断基準

直近事業年度末において、当社の総株主の議決権の10%以上の議決権を保有する者またはその業務執行者である者\*3

\*3: 該当しない場合に、当社からの独立性があると判断

### <政策株式保有先出身者の社外取締役>

#### 片野坂取締役

1. 当社は、片野坂真哉氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。
2. 同氏は、当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
3. **同氏が取締役会長として在任しているANAホールディングス株式会社は当社の株式を保有しており、また、当社の子会社であるTMNFはANAホールディングス株式会社の株式を保有していますが、その発行済株式総数に占める割合はいずれも1%未満です。**

※TMNFが保有するANAホールディングス株式会社の株式について、全数売却する旨同社と合意済である（売却スケジュールは、全社方針と同様に、現中計で半分、次期中計で半分）

#### 進藤取締役

1. 当社は、進藤孝生氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。
2. 同氏は、当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
3. **同氏が相談役として在任している日本製鉄株式会社は当社の株式を保有しており、また、当社の子会社であるTMNFは日本製鉄株式会社の株式を保有していますが、その発行済株式総数に占める割合はいずれも1%未満です。**

※TMNFが保有する日本製鉄株式会社の株式について、全数売却する旨同社と合意済である（売却スケジュールは、全社方針と同様に、現中計で半分、次期中計で半分）

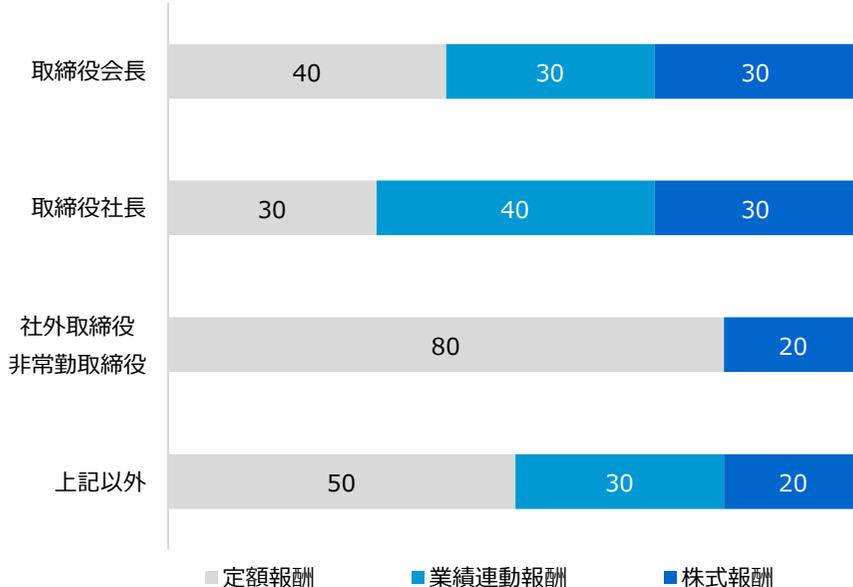
# 役員報酬

- 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<sup>\*1</sup>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<sup>\*1</sup>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<sup>\*1</sup>の分掌範囲を踏まえて設定  
(ESGや中長期戦略目標<sup>\*2</sup>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<sup>\*3</sup>および非財務指標<sup>\*4</sup>をもとに決定

\*3: 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<sup>\*5</sup>) >

- 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におけるこれまでのインシデント対応

- TMNFは、業務改善計画（2024年2月提出）を実行する中で、同年4月に情報漏えい事案を自ら発掘。これを受けてTMNFは、全社的な調査と真因分析を実行し、計画をアップグレードしながら業務改善に取り組んできた
- 情報漏えい事案に係る業務改善計画書は、2025年5月9日に提出済み



保険料調整  
事案

### <保険料調整事案に係る業務改善計画書に基づく主な再発防止策および取組状況>

<b>健全な組織風土の醸成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣からの定期的なメッセージ発信</li> <li>世間の常識との“ズレ”など「違和感」を検知する仕組みの構築（2024年4月、情報漏えい事案を発掘）</li> <li>第三者を入れたウォークスルー<sup>*1</sup>を実施し、全社的な問題や課題は新たに確認されていない</li> </ul>
<b>経営管理態勢の抜本的な強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ監査委員会の設置。社外視点を活かし、業務プロセスやカルチャーなどの審議・検証を実行（P.33 参照）</li> </ul>
<b>適正な競争実施のための環境整備</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【政策株式】政策株式“ゼロ”の公表（P.29 参照）</li> <li>【本業協力】本業協力の解消に向けた対話（90%以上<sup>*2</sup>と解消合意）</li> <li>【出向方針】代理店への出向の原則禁止</li> </ul>
<b>適正な営業推進態勢の確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業目標の在り方を見直し、各部店による自主目標の策定へ変更。社内表彰制度を中止</li> </ul>
<b>法令等遵守態勢の確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2線・第3線の態勢強化</li> <li>他損保社員との接触を原則禁止、独占禁止法の理解浸透に向けた研修実施</li> </ul>

\*1:日常業務の総点検      \*2:代理店の92.3%、契約者の90.3%と解消合意（2024年9月末時点）

情報漏えい  
事案



**業務改善命令（抜粋）**

- ✓ これらの真因は業務改善命令(2023年12月発出)においても指摘しており、当社は改善にかかる取組を開始している
- ✓ その取組の中で、当社社員の気づきを端著として代理店事案を発見するなど、一定の進捗も認められている

## 「情報漏えい事案」の真因

- 「情報漏えい事案」に係る真因を、改めて「深さ」と「広さ」をもって分析したところ、具体的なルールや行動規範の不足や、営業数字優先の組織風土など、「保険料調整事案」と通底している

### 3つの真因

#### 具体的なルールや行動規範の不足

- 法令等遵守が保険業法の領域に偏り、他領域に対するルール策定、金融機関の社員として備えるべき倫理観の教育が不足していた
- 情報セキュリティ対策について、社外への情報流出に偏り、社外からの情報入手に関するルール等が不足していた

#### 経営管理態勢の不備

- 分散型リスク管理態勢のもとリスク対応の高度化を図っていたが、第1線の対応領域が拡大する中、各部門がリスクを主体的に把握・管理すべきところ、その機能発揮が十分でなかった
- コンプライアンス・リスクの主管部門において、当社のビジネスモデルに内在するリスクを網羅的に把握し、適切な対策を講じるという観点で課題があった

#### 営業数字優先の組織風土

- 「保険本来の価値」だけではなく、政策株式の保有状況、本業協力度合い等の領域で競争を行ってきた
- シェア拡大に向けて大規模代理店からの評価に重点を置く営業活動を行っており、これらが日々の業務において営業数字が優先される組織風土を作り出してしまった
- 出向制度においては、営業的観点での見返りや成果を求めるものとなっており、出向元への営業的な貢献を重視する実態があった

### 経営責任

#### 経営責任の所在の明確化

- TMNFにおける経営責任を明確化すべく、取締役会長、取締役社長、国内営業総括および事案発生部店担当役員、第二線・三線部門担当役員および人事部門担当役員について、報酬減額を実施する  
(なお、HD取締役社長の小宮は、再発防止への決意を込めて、役員報酬の一部を自主返上する)

## 業務改善計画における再発防止策の強化

- 当社は、保険料調整事案を契機として会社を創り変えるべく、業務改善計画を実行してきたが、情報漏えい事案の発見とその真因分析を踏まえ、更にアップグレードしながら、既に取り組んでいる

		主な項目	内容 / 進捗状況
2024年 2月～ 2025年 3月	<b>業務改善計画</b> (2024年2月末提出) に記載した 再発防止策：  <b>108</b> 施策 (うち10施策は 今回改定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人事処分ガイドラインの改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保険料調整行為や情報漏えいの処分手準の厳格化・明確化（2024年11月実施済み） ⇒【今回改定】処分内容についても社内で定期的に共有する</li> </ul>
	2024年3月～ 2025年3月の内に 自らアップグレード した再発防止策：  <b>17</b> 施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営陣のコミットメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営および部長からのメッセージを継続発信（2024年4月実施済み） ⇒【今回改定】現場の管理職による担当者との定期的な対話も新たに実施</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業目標の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業目標配分から自主目標設定への変更（2024年3月実施済み）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目標個別修正制度の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策株式の売却、出向見直し等に伴う減収も考慮要素に追加（2024年8月実施済み）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報の取扱いに関する基本的な考え方を示し、営業社員向け学習ツール等を作成、展開する（2025年2月実施済み）</li> </ul>	
2025年 3月以降	<b>業務改善計画</b> (2025年5月9日提出) にて新たに実行する とした再発防止策：  <b>12</b> 施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モニタリングの実効性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社独自の代理店業務品質評価制度導入（2024年度決定済）を踏まえ、代理店との対話により、モニタリングの実効性を向上させる（2025年度より実施）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3ライン・ディフェンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各ラインのリスク検知機能を強化することで、リスクを把握し、コントロールする態勢の実効性を高める（2024年4月から実施）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 出向要件の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代理店への出向を原則不可に変更（2024年9月実施済み）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個人情報保護法・不正競争防止法等の知識の定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全店研修、研修コンテンツの充実化等を通じて、ルールを浸透、定着させる</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 代理店における顧客情報管理態勢の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代理店の実態に即したプライバシーポリシー等の取扱い・顧客情報管理の見直し</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 代理店向けのルール（事例集）の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代理店における顧客情報の流出、流入の事例を作成し、周知することで、情報の取扱いのルールを示す</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TMNFの取締役会議案についてのリスク評価の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会で審議する議案について、起案部による案件のリスク評価（保険引受リスク、システムリスク、情報漏えいリスクなど）を実施</li> </ul>

## 業務改善計画書の外部専門家によるレビュー

- 業務改善計画書は、外部専門家によるレビューを受けており、その内容は十分であるとの評価を得ている（外部専門家によるレビュー報告書も併せて2025年5月9日に金融庁に提出・受領されている）
- 今後は、業務改善計画の進捗状況についても、定期的にレビューを受けることとしている

### レビューの概要

#### インタビューの実施

- 経営へのインタビューを通じて、事案の真因に対して真摯に向き合い、会社のみならず、業界そのものを変革することへの強い意志を確認できた

#### 外部視点の確認

- 社外役員等からの忌憚のない意見・助言がされていること、およびTMNFがこの発言内容を業務改善計画書に適切に反映していることも確認している

#### 真因分析の妥当性

- TMNFの真因分析は適切に実施されたものと評価している

#### 施策の十分性

- 全体として会社を変えるという経営の意志が反映された業務改善計画になっていると評価している
- 今後の取組みにおいて特に重要と考える事項は次の通り
  - ① パーパスを、すべての社員が実践するために具体的な行動に落とし込むといった工夫を通じて、社員が行動するための基軸とすること
  - ② これまでの損害保険業界の常識の変革を伴うことから、新たなビジネスモデルを創造し、お客様に新しい保険本来の価値を再定義すること

# 自然災害の発生状況

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 2024年度実績は、2月予想対比+67億円の2,007億円で着地（税引前）
- 2025年度予算は、足元の傾向等を踏まえ、1,990億円とする（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	2023年度実績	2024年度実績	前年度対比*3	2024年度2月予想
Japan*1,2	1,022	1,190	+167	1,160
International	791	816	+25	780
合計	1,813	2,007	+193	1,940

2月予想（1,940億円）対比  
+67億円

税引後*4	2023年度実績	2024年度実績	前年度対比*3	2024年度2月予想
Japan*1,2	737	858	+121	840
International	602	633	+31	600
合計	1,339	1,492	+152	1,440

	① 2024年度年初予算	② 中計年間予算	③ 2025年度年初予算	③-① 増減*3	③-② 増減*3
Japan*1,2	1,360	1,030	1,060	▲300	+30
International	890	890	930	+40	+40
合計	2,250	1,920	1,990	▲260	+70

Japan*1,2	980	740	760	▲220	+20
International	690	690	730	+40	+40
合計	1,670	1,430	1,490	▲180	+60

## ■ 2024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（税引前）

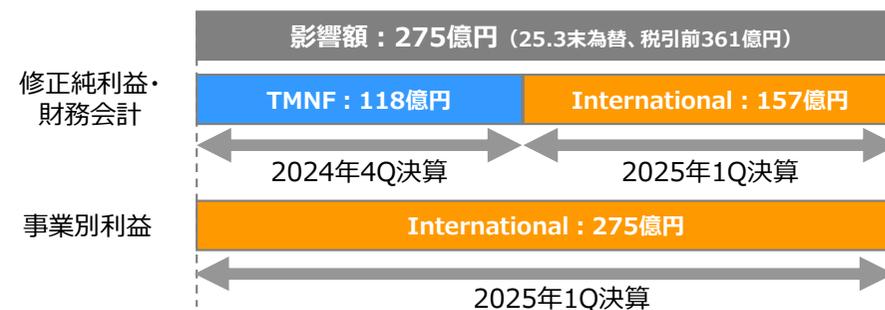
令和6年4月兵庫震災	505億円
令和6年台風10号	162億円
令和7年3月関東東海震災	125億円

### 【International】

正味発生保険金（税引前）

ハリケーンHelene	199億円
ハリケーンMilton	110億円

## ■ 【ご参考】LA山火事（2025年1月）の影響\*6（税引後・金額は概算）



\*1: 2024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」も含まれている（2023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: 税引後数値は概算 \*5: 差分330は兵庫震災の影響

\*6: LA山火事は、事業別利益上、International事業におけるロスとして、全額が2025年1Qに計上される。

一方、修正純利益および財務会計利益上は、TMNFによるInternational事業からの受再分（118億円）が、3か月の決算期ズレのため、2024年4Qに計上される

# 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

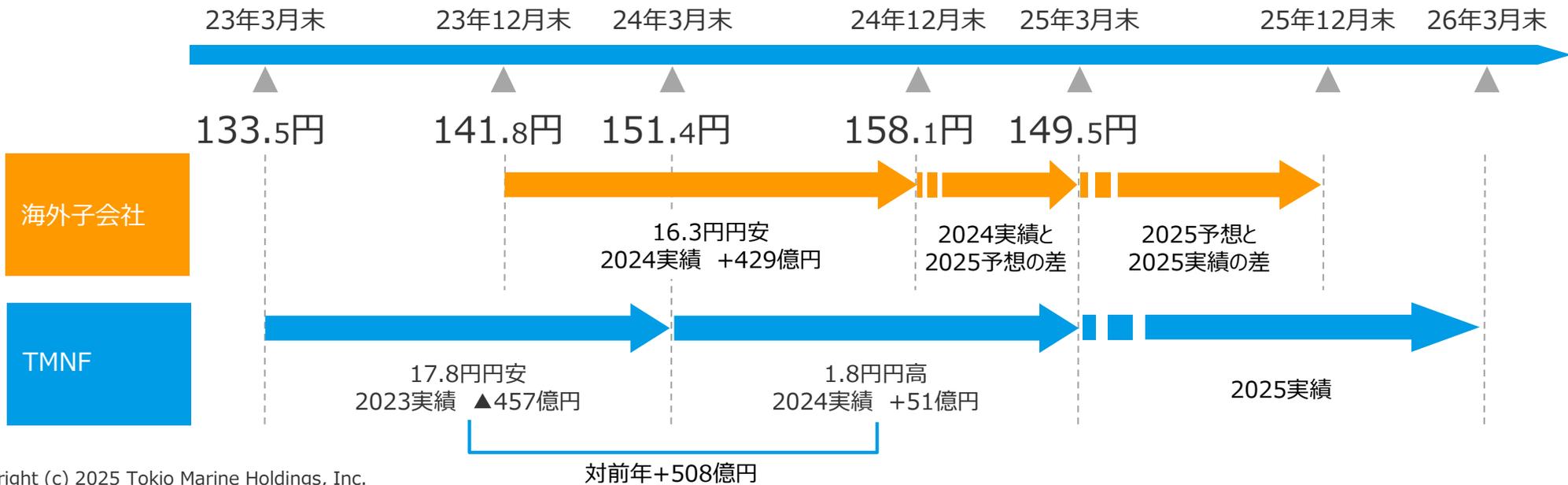
● 1円の円安進行\*1があった場合の概算影響

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26億円
➡ 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27億円
合 計 :	▲約0億円

修正純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の増加 :	+約31億円
(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27億円
合 計 :	+約4億円

\*1: 各通貨の為替が米ドルと同様の比率で変動する前提  
 \*2: 25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と業績への影響



# 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
財務会計 <sup>*1</sup>	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	10,552億円
	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	50,768億円
	EPS <sup>*2</sup>	112円	121円	127円	127円	123円	77円	204円	186円	351円	542円
	BPS <sup>*2</sup>	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	2,640円
	ROE	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	4.6%	10.9%	9.9%	15.9%	20.6%
	PBR	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	1.79	2.17
経営指標	修正純利益 <sup>*3</sup>	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	12,150億円
	修正純資産 <sup>*3</sup>	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	53,331億円
	修正EPS <sup>*2</sup>	155円	179円	153円	130円	136円	160円	281円	221円	359円	624円
	修正BPS <sup>*2</sup>	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	2,773円
	修正ROE	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%	11.1%	15.5%	22.7%
	修正PBR	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72	2.07
事業別利益 <sup>*3</sup>	Japan P&C事業 <sup>*4</sup>	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	1,231億円
	Japan Life事業 <sup>*5</sup>	▲ 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	419億円
	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	4,284億円
	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	61億円
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	9,220億円	
		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	2025/3末
修正発行済株式数 <sup>*2,6</sup>		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	1,922,849千株
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	110,934億円
期末株価 <sup>*2</sup>		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	5,736円
騰落率		▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	35.4%	7.2%	84.6%	22.0%
(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	2,658.73
騰落率		▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	▲ 0.4%	2.9%	38.2%	▲ 4.0%

\*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、NF、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	2025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	172円	210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	3,332億円	4,042億円

資本水準調整 <sup>*1</sup> (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	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	5,532億円	6,242億円

修正純利益 <sup>*2</sup>	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	12,150億円	11,000億円
平均的な修正純利益 <sup>*3</sup>	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	6,650億円	8,050億円
配当性向 <sup>*4</sup>	38%	36%	36%	38%	40%	42%	46%	50%	50%	50%	50%

<参考：財務会計ベース>

連結当期純利益 <sup>*5</sup>	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	10,552億円	9,300億円
配当性向	33%	39%	42%	47%	51%	86%	41%	53%	35%	32%	43%
総還元性向	33%	57%	94%	92%	70%	117%	65%	80%	52%	52%	67%

\*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額（2025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

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

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

\*1: 各調整額は税引き後  
 \*2: 連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」  
 \*3: 戻入の場合はマイナス  
 \*4: 大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料  
 \*5: 保険料から発生保険金の一部と事業費を控除した残高を、翌期以降の保険事故に備えて繰り越すもの  
 \*6: 普通責任準備金積増額のうち、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

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

## 次の一歩の力になる。

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、  
次の一歩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](http://www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html)



東京海上ホールディングス

*Inspiring Confidence.  
Accelerating Progress.*

