

*Inspiring Confidence.  
Accelerating Progress.*

# 東京海上グループの 経営戦略

2025年11月26日



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| はじめに .....                    | P. 3   |
| I. 利益成長のトラックレコード .....        | P. 5   |
| II. グループ事業戦略                  |        |
| International事業 .....         | P. 8   |
| Japan P&C事業 .....             | P. 18  |
| ソリューション事業 .....               | P. 24  |
| III. グループ経営戦略（資本政策等） .....    | P. 26  |
| IV. 参考資料① .....               | P. 29  |
| V. 参考資料②（IFRS・ICS導入の影響） ..... | P. 103 |

◆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）  
 TMHD : 東京海上ホールディングス  
 TMNF : 東京海上日動火災保険  
 NF : 日新火災海上保険  
 TMDI : 東京海上ダイレクト

AL : 東京海上日動あんしん生命保険  
 PHLY : Philadelphia  
 DFG : Delphi Financial Group  
 RSL : Reliance Standard Life  
 SNCC : Safety National

TMHCC : Tokio Marine HCC  
 TMK : Tokio Marine Kiln  
 TMSR : Tokio Marine Seguradora

## 当社の価値創造ストーリー

# 社員を起点とした、当社ならではの 「サステナビリティ経営」の実現

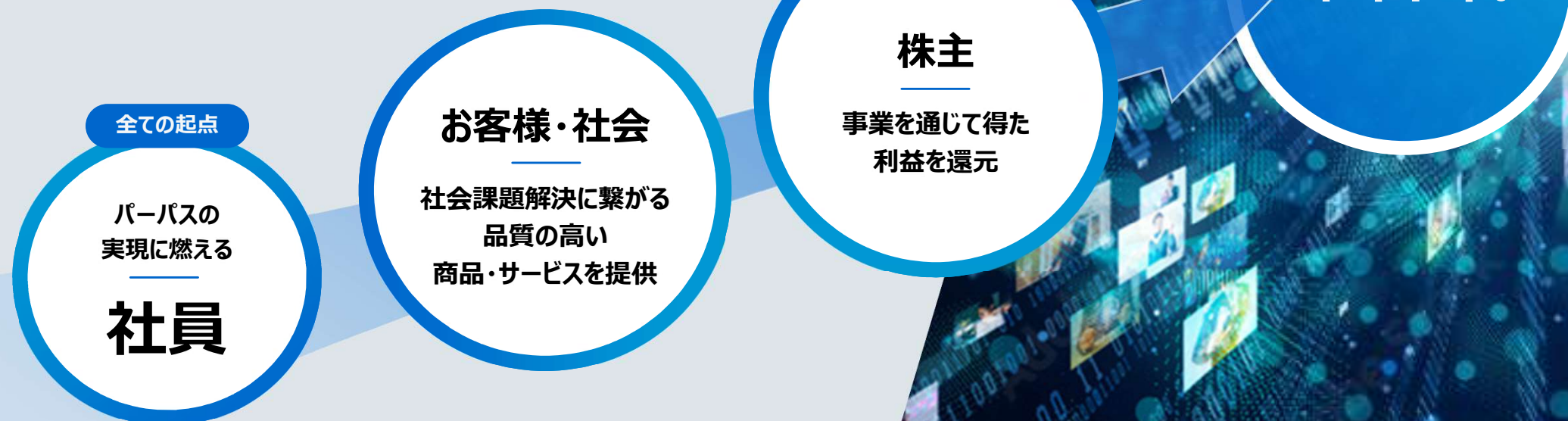
当社のパーパスは、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」こと。

そのパーパスの実現に燃える社員が、お客様や社会の課題解決に貢献する。

お役に立った結果として、当社は持続的に利益成長し、

株主はじめステークホルダーの皆さまに還元する。

こうしたビジネスモデル（価値創造）を持続的に進化させ、  
未来の世代に継承していく。



## 世界トップクラスの EPS Growth

- ◆ EPS Growthのトラックレコード（5年CAGR）は+19.9%\*。この成長を牽引するのは、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。2025EPSも、年初計画通りであり、足元の基調も順調
- ◆ 利益の過半を占める北米は、主要ラインにおける高い競争優位性と、レートサイクルの影響を受けにくい「分散の効いたポートフォリオ」により、今後も有意／優位な利益成長を実現できる  
Japan P&Cは、業界全体で競争環境の変革（政策株式、本業協力、人的支援等がなくなり各社のケーパビリティの勝負となる）が進む中、U/W力等を強みとする当社の優位性は更に高まる
- ◆ 2025年度DPSは211円（+23% YoY）を予定。2026年度のIFRS導入後も、世界トップクラスのEPS Growthと整合的なDPS Growthを、引続き実現する

## グローバルピア水準への ROE引上げ

- ◆ 2025年度の修正ROE（IFRS導入後の新定義）は13%程度（現行定義では12.4%）と、グローバルピア水準への「ROE引上げの旅」の途中にある。そのドライバーが、「世界トップクラスのEPS Growth」と「規律ある資本政策」であることは変わらない
- ◆ 足元のESRは155%（新ESR定義では、297%）と、投資・還元余力は十分。  
2025年度の自己株式取得は、EPS Growthを+2%程度押し上げる水準やM&Aパイプライン（公表済みのボルトオンM&Aを含む）等を総合的に勘案し、年初公表の2,200億円から2,400億円に拡大する（既に1,100億円は実行済み。今般、1,300億円の実行を決定した）

\*: 2019-2024CAGR。除く政策株式売却益

# 世界トップクラスのEPS Growth（過去5年トラックレコード）

- 当社は世界トップクラスのEPS Growthを、ボラティリティを抑えながら実現してきた。  
そのドライバーは、強固なOrganic Growth力

過去5年トラックレコード  
(2019-2024 CAGR)

グローバルピア比較\*1

EPS  
Growth

**+19.9%**

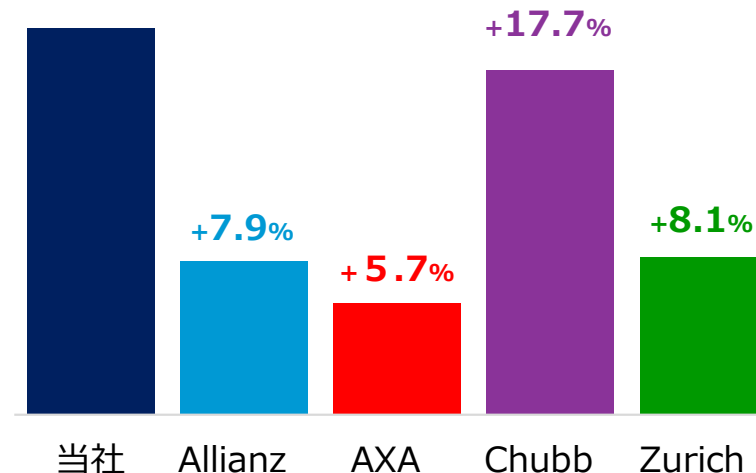
**+19.9%**

修正純利益  
成長

(除く政策株式売却益)

**+18.0%**

うち買収効果\*2 1.5%



ボラティリティ  
(EPS Growthの変動係数)

**1.3**   **1.3**   **3.0**   **1.5**   **1.9**

自己株式  
取得

**+1.9%**

\*1: 各社EPSの分子の利益は、各社KPI利益。(出典) 各社公表資料

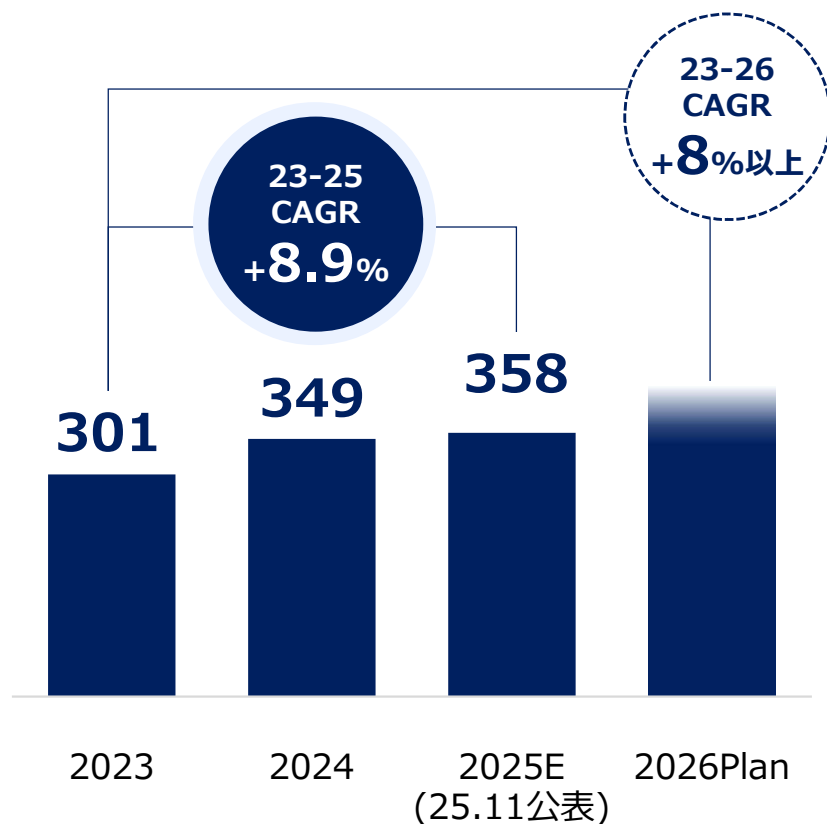
\*2: Pureの事業別利益

# 世界トップクラスのEPS Growth（中計に対する進捗）

- 2025EPSは、年初計画通りに成長。中計（2026計画）に対しても、足元、順調に進捗

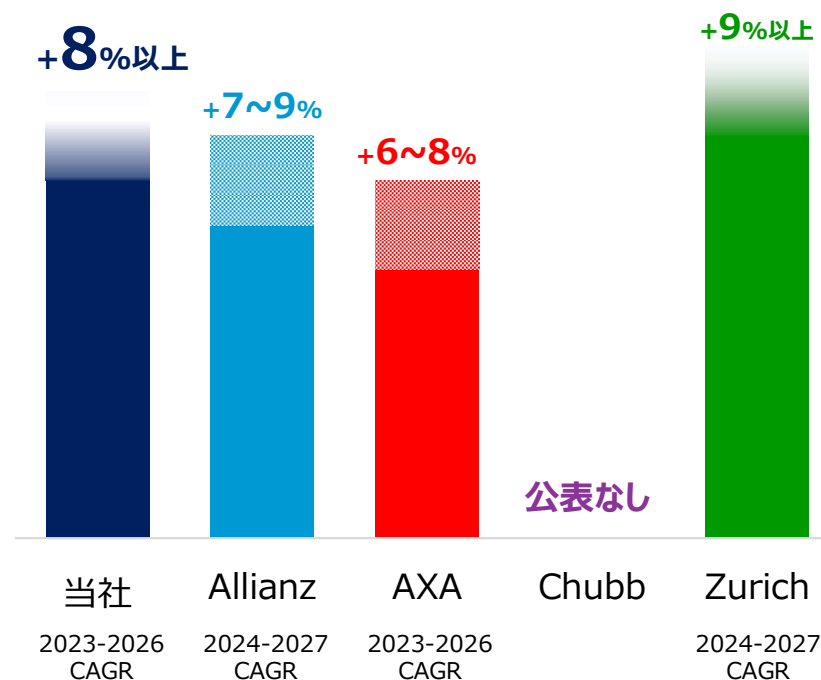
## 現中計対比の進捗\*1

(円)



## グローバルピア比較\*2

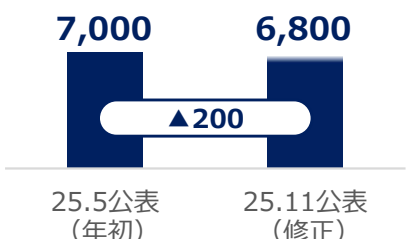
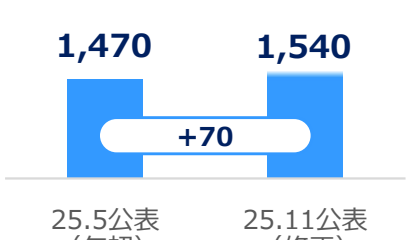
各社のターゲット



\*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。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11月1日時点。（出典）各社公表資料

# 主力事業のOrganic Growth（中計に対する進捗）

- 世界トップクラスのEPS Growth(CAGR+8%以上)は、各事業の強固な利益成長(同+7%以上)で実現する
- 主力事業である International事業・Japan P&C事業ともに、足元の基調は堅調であり、2025は年初計画通りの着地を見込む（中計ターゲットも引続き達成の見込み）

|                                                              | 足元の状況                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                                                                       | 中計ターゲット                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                              | 2025E<br>(億円)                                                                                                                                  | 23-25E CAGR                                                                                    | 中計に対する進捗・見通し                                                                                                          | 23-26 CAGR                                   |
| <b>グループ全体</b><br><b>修正純利益</b> <sup>*1,2</sup><br>(除く政策株式売却益) |  <p>7,000 6,800<br/>▲200</p> <p>25.5公表 (年初) 25.11公表 (修正)</p>  | +6.8% <sup>*5</sup>                                                                            | 概ねオンパース                                                                                                               | +7%以上 <sup>*5</sup>                          |
| <b>International</b><br><b>事業別利益</b> <sup>*1,2,3</sup>       |  <p>4,770 4,700<br/>▲70</p> <p>25.5公表 (年初) 25.11公表 (修正)</p>  | <b>+0.0%</b><br>足元のアジア生保減益の影響<br>▲2.4ptを含む<br>〔 保険引受+4.0%<br>(除く過年度リザーブ増減+9.1%)<br>資産運用▲1.6% 〕 | <b>【進捗】</b><br>・金利低下に伴うアジア生保減益や北米キャピタル損の影響はあるが、保険引受は計画を上回って好調<br><b>【見通し】</b><br>・一部ソフト化の影響はあるが、引続き保険引受を軸に成長戦略を実行していく | <b>+5%以上</b><br>うち保険引受+7%程度<br>(除く過年度リザーブ増減) |
| <b>Japan P&amp;C</b><br><b>事業別利益</b> <sup>*1,2,4</sup>       |  <p>1,470 1,540<br/>+70</p> <p>25.5公表 (年初) 25.11公表 (修正)</p> | <b>▲0.8%</b><br>〔 保険引受+3.1%<br>資産運用▲8.0% 〕                                                     | <b>【進捗】</b><br>・想定通り<br><b>【見通し】</b><br>・25年10月自動車レートアップ効果が主にFY26に発現                                                  | <b>+5%以上</b><br>うち保険引受+11%以上                 |

\*1: 各種KPI指標は現定義ベース \*2: 自然災害を平年に並みに補正し、北米キャピタル損益等について、年初計画からの変動を控除したベース

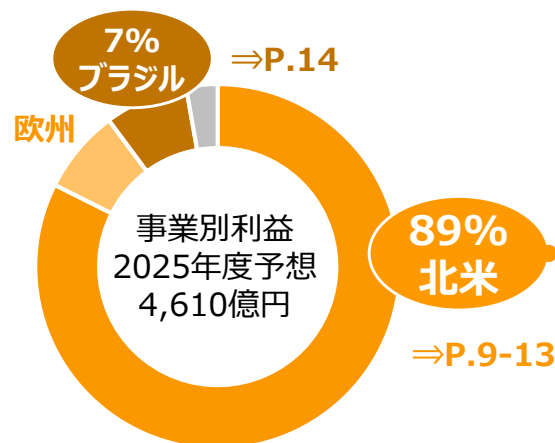
\*3: 23-25E CAGRと、中計ターゲットは、24.3末為替で算出 \*4: 為替の影響を控除

\*5: 発射台となる2023に含まれるJapan P&Cにおける為替のマイナスが剥落する影響（+約460億円）や、AL、その他の子会社の事業別利益等が含まれる

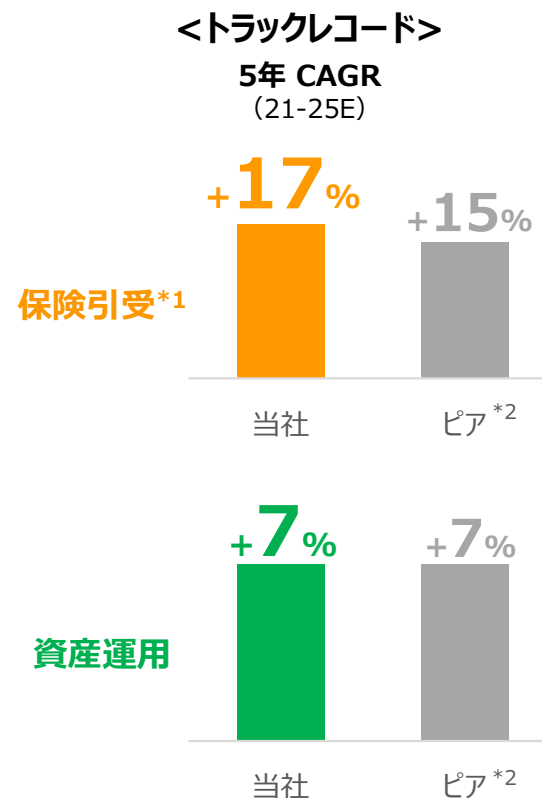
## International事業を牽引する北米事業のOrganic Growth力

- International事業における利益の約9割を占める北米事業は、保険引受を中心に、ピアを上回る利益成長を実現している
- 2025年度についても、通期予想通り、堅調に推移（外貨間為替の影響を除いたベースでは上方修正）

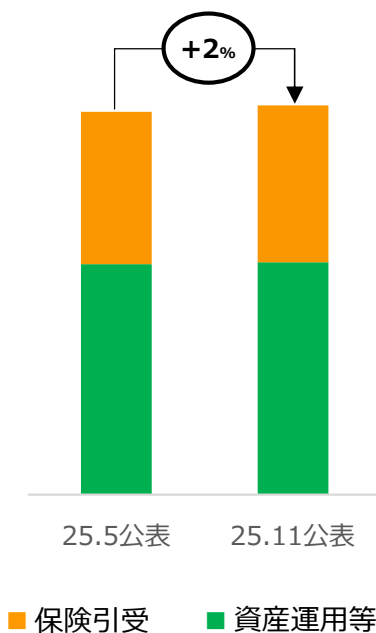
### 地域別の利益構成



### 北米事業ボトムライン（概算・USD）



### <2025通期予想> (外貨間為替の影響を除いたベース)



## 北米事業の保険引受ポートフォリオ

- 北米事業の保険引受は、主要2ライン（Specialty P&C・Employee Benefits）で構成される
- 「主要2ラインが持つ高い競争優位性」と、レートサイクルの影響を受けにくい「分散の効いたポートフォリオ」により、今後も有意／優位な保険引受利益の成長を実現していく

### 主要2ラインの高い競争優位性

#### Specialty P&Cライン

- ✓ レートサイクルが異なる100以上のSpecialty種目で構成

##### <種目別ランキング\*1>

- ・超過額労災 No. **1**
- ・再生可能エネルギー No. **1**
- ・サイバー保険 No. **5**
- ・役員賠償責任保険 No. **5**
- ・保証保険 No. **6**

#### Employee Benefitsライン

- ✓ 企業の福利厚生向けの、レートが安定的で、テールの短い傷害・医療保険等で構成

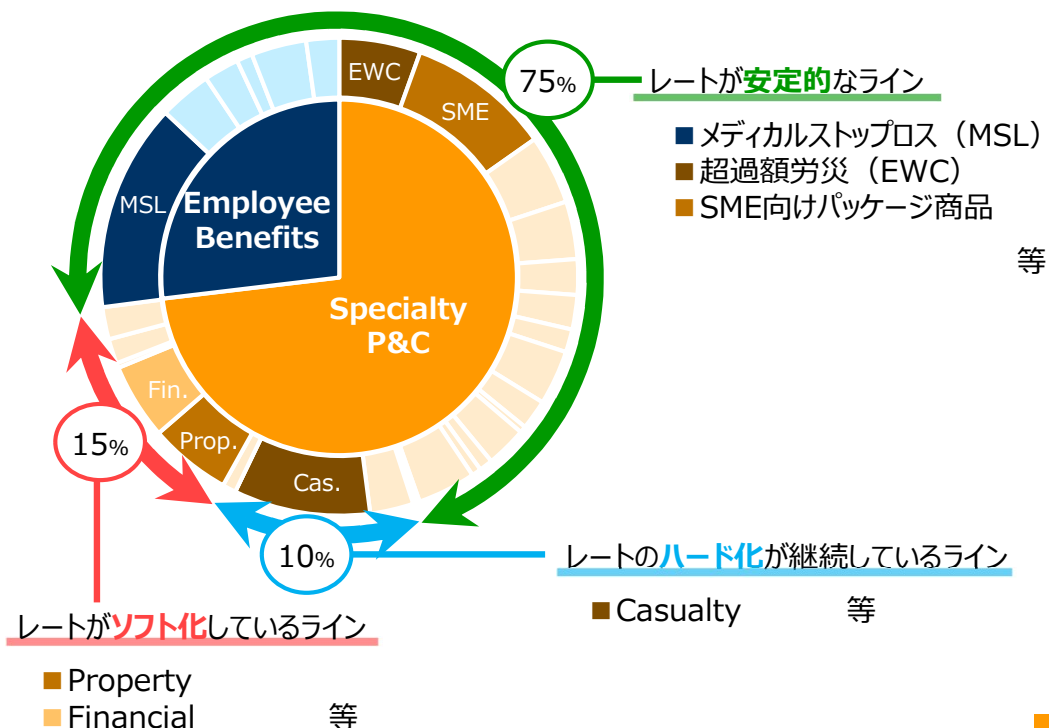
##### <種目別ランキング\*1>

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

### 分散の効いたポートフォリオ

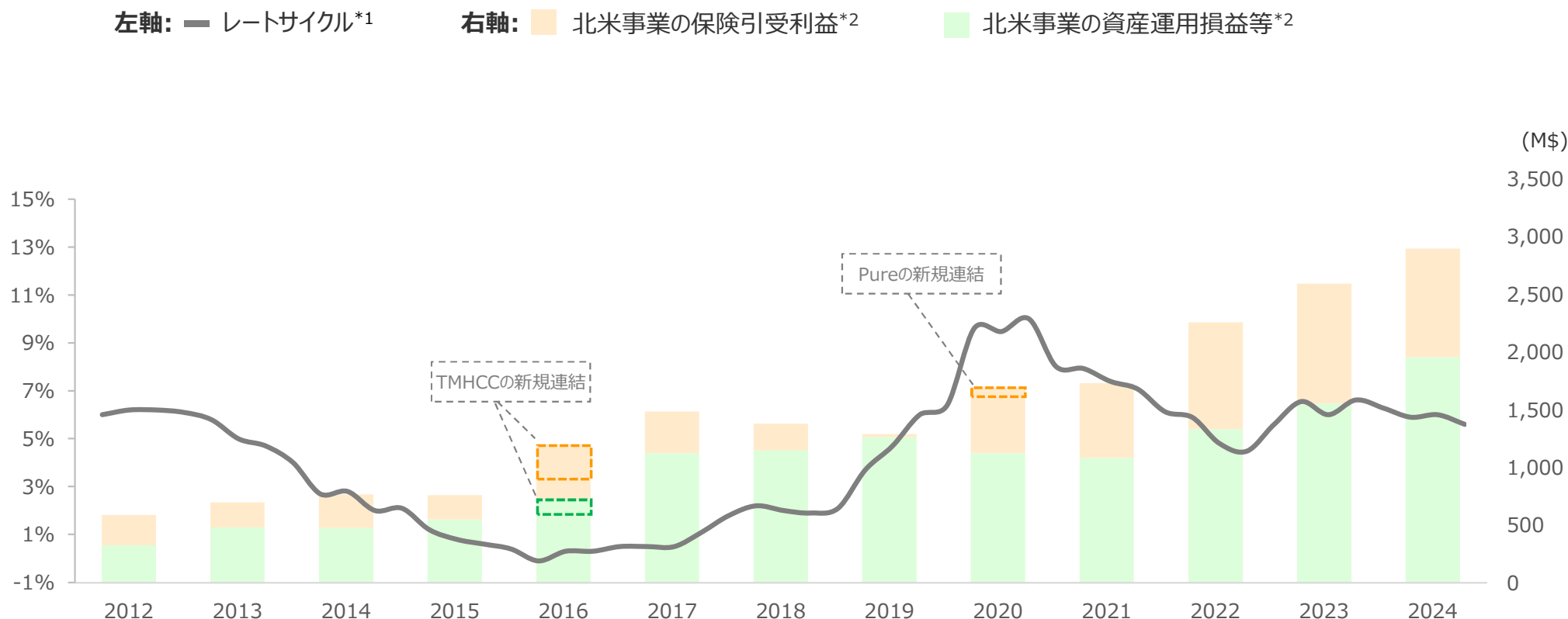
- ✓ 分散の効いたポートフォリオを、20年以上の歳月をかけて構築
- ✓ 異なるレートサイクルの種目が組み合わさることで、ポートフォリオ全体でレートサイクルの影響を受けにくくなっている

#### <ライン別の保険料構成\*2>



## (参考) レートサイクルと利益成長のトラックレコード

- 北米事業は、レートサイクルを越えて、保険引受と資産運用の両輪で持続的・安定的に利益成長してきた



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

\*2: 自然災害を平年並みに補正し、北米キャピタル損等について、年初予想からの変動を控除したベース

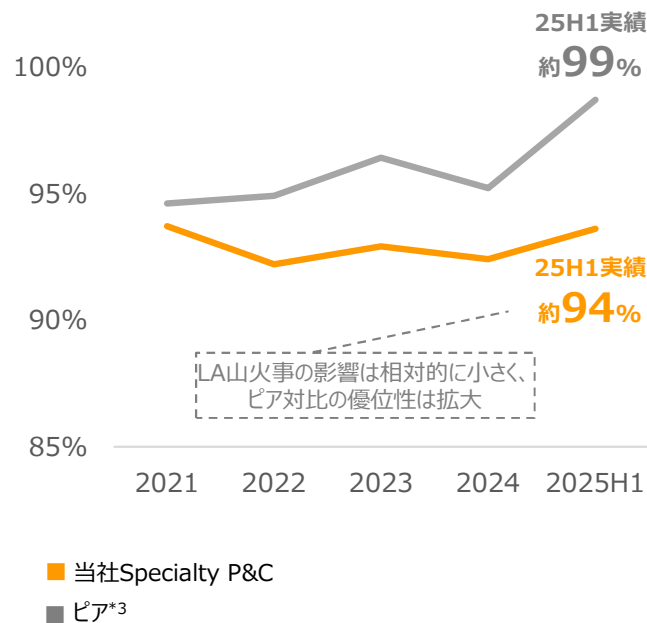
(2024については、北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265 (税前) から▲\$440M (税前) に見直したベースで算出)

## Specialty P&CラインのOrganic Growth力

- Specialty P&Cラインの戦略は、レート環境を踏まえたリスクの選別や、ボトムフォーカスの徹底により、C/Rを優位に維持しながら、着実に利益成長するというもの
- 足元では、LA山火事の影響はあるが、当社のポートフォリオは分散が効いていること\*1、規律ある引受戦略も徹底していることから、その影響はピア対比で限定的

### C/R\*2

徹底的なボトムフォーカスのもと、  
ピアを上回る収益性を安定的に確保



×

### トップライン

レートアップや非更新対応を含め、  
引受規律を堅持

<21-24 CAGR>

当社 +6%      ピア\*3 +9%

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

当社 +4%      ピア\*3 +7%

=

### 保険引受利益\*2

ピアを上回る利益成長を実現

<21-24 CAGR>

当社 +14%      ピア\*3 +5%

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

当社 ▲26%      ピア\*3 ▲61%

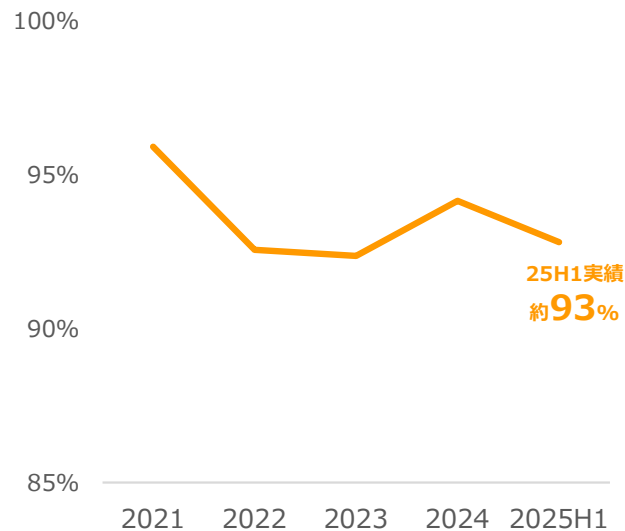
LA山火事の影響をピア対比で抑制

## Employee BenefitsラインのOrganic Growth力

- Employee Benefitsラインの戦略は、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することで、安定的な利益成長を実現するというもの
- 足元でも、これらの戦略の徹底により、業績は好調に推移

### C/R<sup>\*1</sup>

ロスコストを踏まえたレート設定とリスク選択により、安定した収益性を確保



×

### トップライン

専門性高い休職管理サービス<sup>\*2</sup>と福利厚生向け保険商品のパッケージ提供等により、着実に引受を拡大

<21-24 CAGR>

+11%

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

+5%

損害率が良好な有給休暇補償等におけるレートダウンの影響

=

### 保険引受利益<sup>\*1</sup>

安定的な利益成長を実現

<21-24 CAGR>

+25%

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

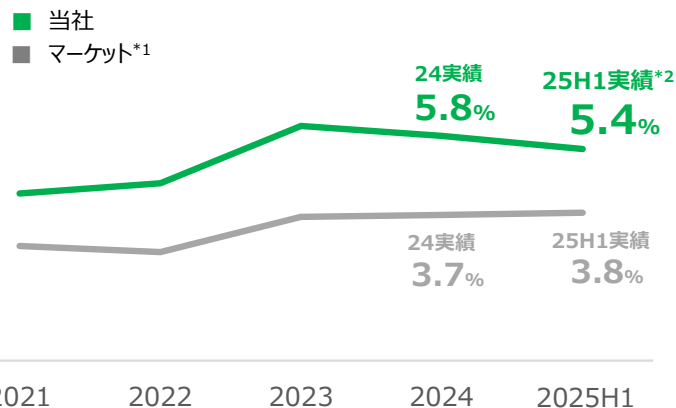
+17%

## 北米資産運用のOrganic Growth力

- 北米資産運用の戦略は、好調な保険ビジネスを背景に拡大するAUMを、強みであるクレジット運用に投資することで、高いインカム利回りを実現するというもの
- 足元の利下げ局面においても、引続きマーケットを上回るインカム利回りを確保し、インカムゲインも堅調に推移

### インカム利回り

利下げ局面においても、  
マーケットを上回るインカム利回りを引続き実現



×

### AUM

好調な保険ビジネスを背景とし、  
長期・予測可能なAUMも順調に拡大

<21-24 CAGR>

+9%

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

+11%

(25.6末残高: \$67bn)

=

### インカムゲイン

インカムゲインは堅調に推移

<21-24 CAGR>

+20%

(参考: インカム+キャピタル\*3 +10%)

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

+3%

(参考: インカム+キャピタル\*3 +9%)

利下げ影響の一方、AUM拡大により  
インカムゲインは増加

\*1: 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

\*2: うち、DFG運用のインカム利回り: 5.9%、その他のインカム利回り: 4.0%

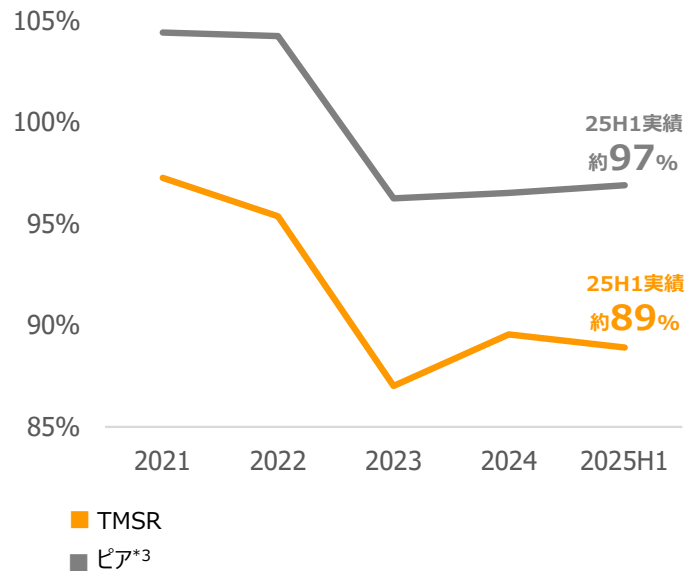
\*3: 売却損益+減損+CECL

## ブラジル事業のOrganic Growth力

- ブラジル事業の戦略は、規律あるU/Wのもと、DX・IT技術を駆使した高い収益性と価格競争力の両立により、着実に利益成長を実現するというもの
- 足元でも、これらの戦略の徹底により業績は好調に推移しており、ピアを上回る利益成長を実現

### C/R

DX・IT技術を駆使することで、  
ピアを上回る収益性を安定的に確保



×

### トップライン\*1

優れた業務品質と高い価格競争力により、ピアを上回る引受拡大を実現

<21-24 CAGR>

当社 +22%    ピア\*3 +11%

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

当社 +11%    ピア\*3 +7%

=

### 保険引受利益\*2

業界トップクラスの利益成長を実現

<21-24 CAGR>

当社 +93%    ピア\*3 N/A\*4

<足元の状況 (25H1 vs 24H1) >

当社 +6%    ピア\*3 ▲9%

## 規律あるIn/Out戦略

- 当社は引続き規律をもったIn/Out戦略を実行
- レートサイクルも背景に、大型・中小型を問わずM&A案件が増加傾向
- その中で、大型M&Aのvaluationは未だ高く、足元ではボルトオンM&Aを中心に取り組んでいる

### 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

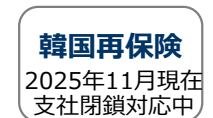
### In戦略 (買収・新設)

- 当社大型M&AのROI\*1は **21.0%** と、  
当社資本コスト (7%) を大きく上回る
- ボルトオンM&Aも着実に実行 (P.16,17,39)



### Out戦略 (売却・ランオフ)

- 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修正予想の単純合算、分母は買収金額の単純合算を用いて計算したもの（分散効果等が反映されるROE（=RoR÷ESR）とは考え方が異なる）  
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

# PHLYによるボルトオンM&A

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 米国Ignyte Insuranceのコレクタービークル(以下CV)保険事業を、USD615mn(約947億円<sup>\*1</sup>)で買収
- CV保険市場は今後高成長が見込まれるとともに、L/Rも良好であり、PHLYの更なる利益成長をブーストする

<sup>\*1</sup>: 2025年10月末為替を適用

## CV保険市場および買収事業の概要

### ■ CV保険とは

製造から25年以上経過したクラシックカー等の特定車種愛好者を主に顧客とした、ニッチ領域の個人向け自動車保険

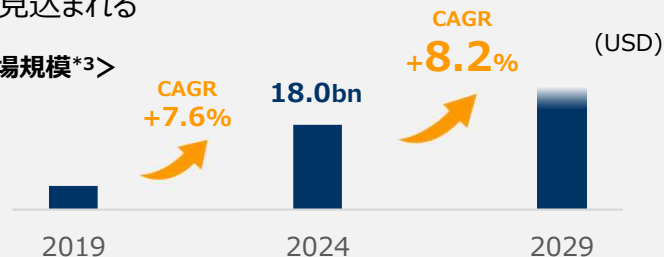


CVイメージ<sup>\*2</sup>

### ■ CV保険市場の成長性

ベビーブーマー世代の退職者増加等を背景に、今後も継続的に高い成長が見込まれる

<CV保険市場規模<sup>\*3</sup>>



### ■ Ignyteの米国CV保険事業

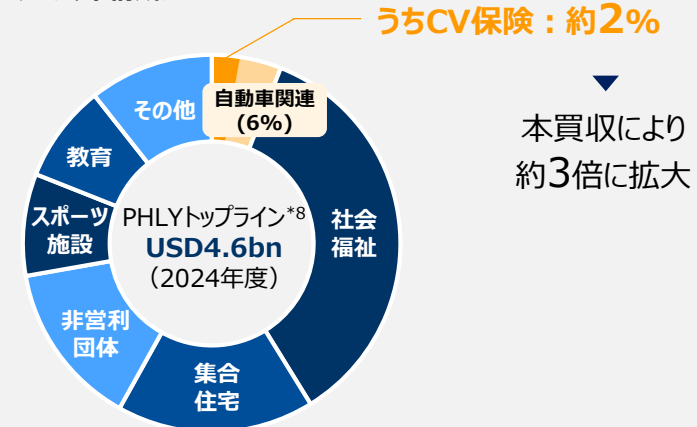
CV保険専門業者のなかで、**No.2のプレイヤー**であり、収益性の高い優良な顧客基盤を有する

|                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 取扱保険料 <sup>*4,5</sup> | ➤ 約USD164mn (約259億円) |
| 税前提利益 <sup>*5,6</sup> | ➤ 約USD32mn (約50億円)   |
| 従業員数                  | ➤ 約250名              |

## PHLYにおける戦略的意義

- PHLYにおける既存CV保険は、**収益性が高く (L/R 50%前後<sup>\*7</sup>)** PHLYとして更なるロールアップを企図していた
- CV保険専門業者No.2のIgnyteの買収を通じて獲得した、同社の**高度なノウハウ、人材を最大限活用**することで、PHLYの利益成長が更にブーストできる  
(本買収により、PHLYのCV保険引受規模は**約3倍**に拡大)

<PHLYのマーケット構成>



<sup>\*2</sup>: Ignyte Insurance Webページより引用

<sup>\*3</sup>: (出典) Azoth Analyticsをもとに当社推計

<sup>\*4</sup>: 2024年度実績 (GWPベース)

<sup>\*5</sup>: 2024年12月末為替を適用

<sup>\*6</sup>: 2024年度EBITDA

<sup>\*7</sup>: 2018-2024年度の平均L/R

<sup>\*8</sup>: GWPベース

## 北米「Agrihedge」の買収

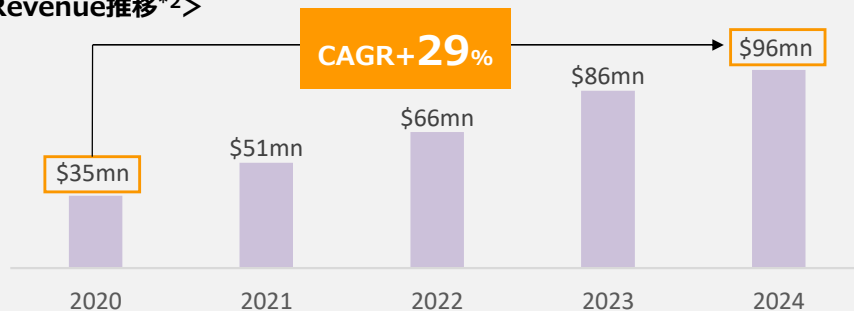
- 米国で農畜産業者向けのFeeビジネス（保険代理店事業およびデリバティブ仲介業等）を展開するAgrihedge社を、USD970mn（約1,500億円\*1）で買収
- 同社のFeeビジネスを当社収益に取込むと共に、同社が有する優れたソリューション提供力を獲得をすることで、農業/家畜保険におけるTMHCCの競争優位性が大きく向上。結果として、更なる利益成長が実現できる

\*1: 2025年10月末為替を適用

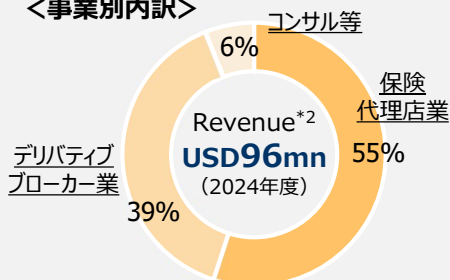
### Agrihedge社の概要

- 米国・農畜産業者向けに、「価格変動リスク」をヘッジする、保険/デリバティブおよびコンサルティングを提供（いずれも**Feeビジネス**）
- 主に家畜保険の市場拡大を取込むことで、**高い成長**を実現

#### <Revenue推移\*2>



#### <事業別内訳>



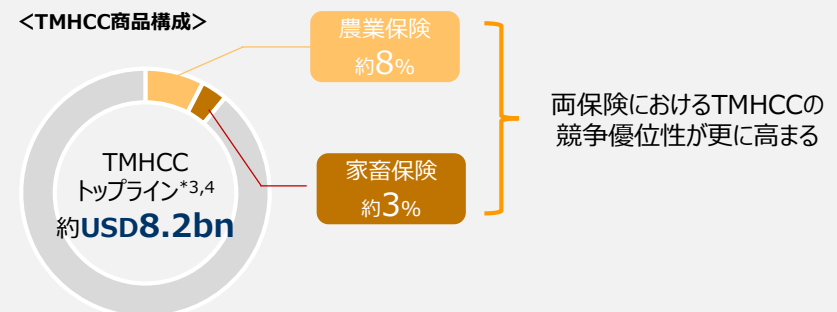
米国家畜保険市場における  
**リーディングプレーヤー**

- 取扱保険料\*3：約USD300mn
- 推定シェア：約20%

### 戦略的意義

- 同社はTMHCCが提供する家畜保険における最大の取引代理店。本買収により、**成長著しいFeeビジネスの収益を取込む**
- 同社の家畜保険顧客（農作物を扱う畜産業者等）に、**TMHCCの農業保険をクロスセル**することで、引受が拡大できる
- 自社開発のリスク管理ソフトを活用したコンサルティングなど、**競合対比、圧倒的に優れたソリューション提供力**の獲得により、TMHCCの農業/家畜保険の**競争優位性を強化**。結果として、更なる成長を実現

#### <TMHCC商品構成>

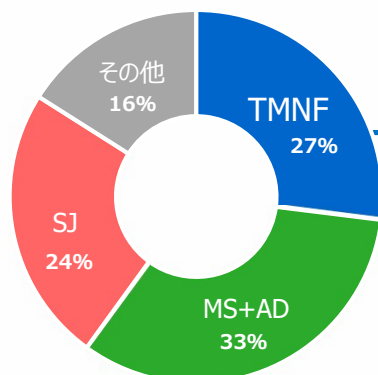


## Japan P&C事業のOrganic Growth力

- 日本の損害保険業界は、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、保険本来の「真の実力」で選ばれる新たな競争環境に移行しているところ
- 当社は、Personalラインでは、機動的なレートアップの実行に加え、品質の高いディストリビューションを拡充し、Commercialラインでは、卓越したU/W力とソリューション提供力を更に磨く。これにより当社の優位性は更に高まる

### 日本の損害保険業界

大手3社が約9割のシェアを占める市場\*



その中で当社は、No.1の収益力

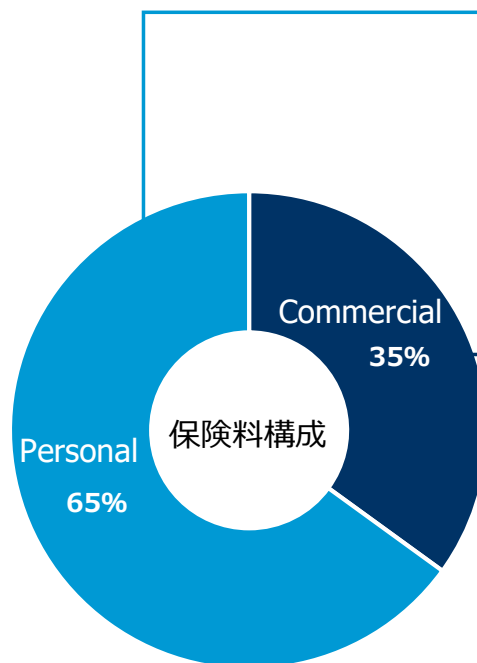
<2014-2024平均C/R\*>

**TMNF : 94.7%**

**MS+AD : 97.0%**

**SJ : 96.9%**

### 当社のライン構成と強み



#### Personalラインにおける強み

##### 規律ある商品・料率戦略

- 機動的なレートアップ実行力（インフレに勝つ）
- リスクに応じた引受・料率設定によるポートフォリオ改善

P.19

##### 生産性と品質の高いディストリビューション

P.19・20

#### Commercialラインにおける強み

##### グローバル基準のU/Wエクセレンス

P.21・63

- グローバルU/W体制
- 再保険手配力
- グローバル商品の導入と規律ある引受

##### ソリューション提供力

P.25

- ID&Eの高い技術力・コンサルティング力

<足元の環境変化>

保険本来の「真の実力」で選ばれる  
新たな競争環境に移行

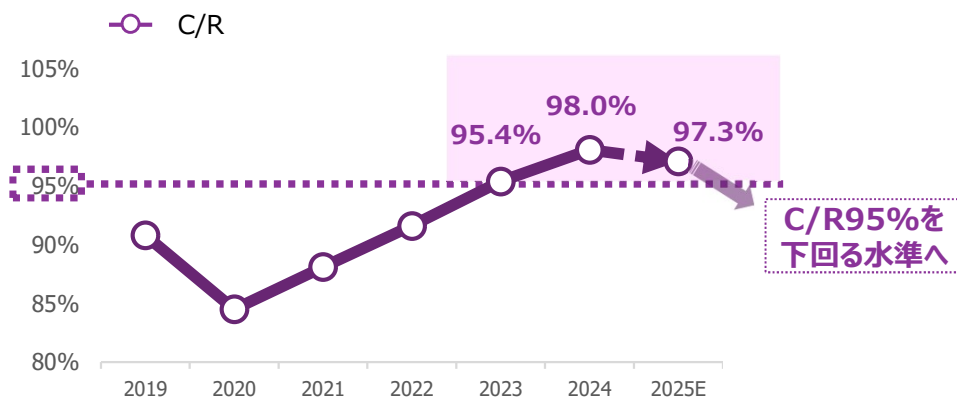
競争環境の変化により、当社の強みである「保険本来の実力」により磨きをかけることで、  
優位性はさらに高まる

## レートアップの実行

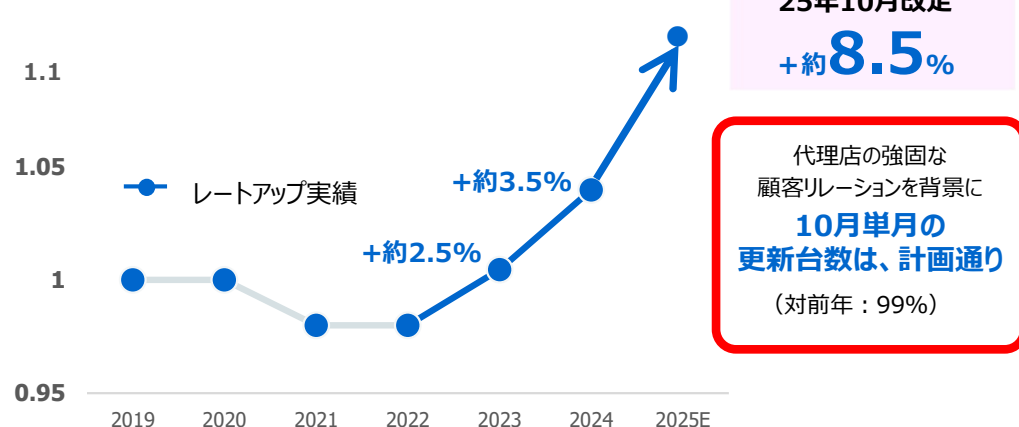
- 足元、ハード化局面にある日本マーケットで、機動的にレートアップを実行
- 自動車は、26年度以降の「安定的なC/R < 95%」を実現するための大幅レートアップを実行済だが、足元の更新台数は想定通りに推移

### 自動車保険

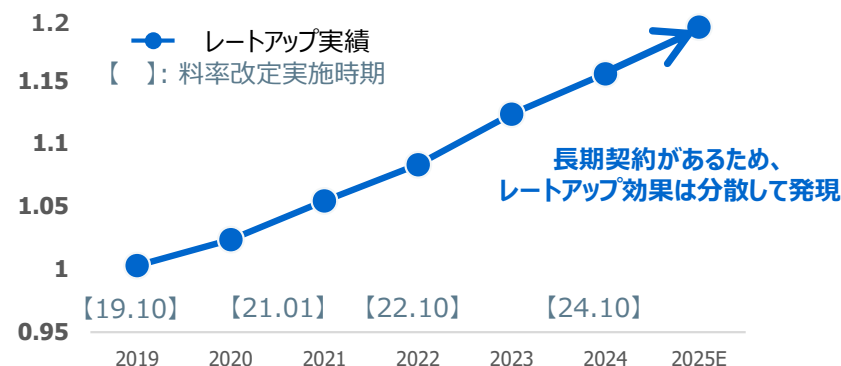
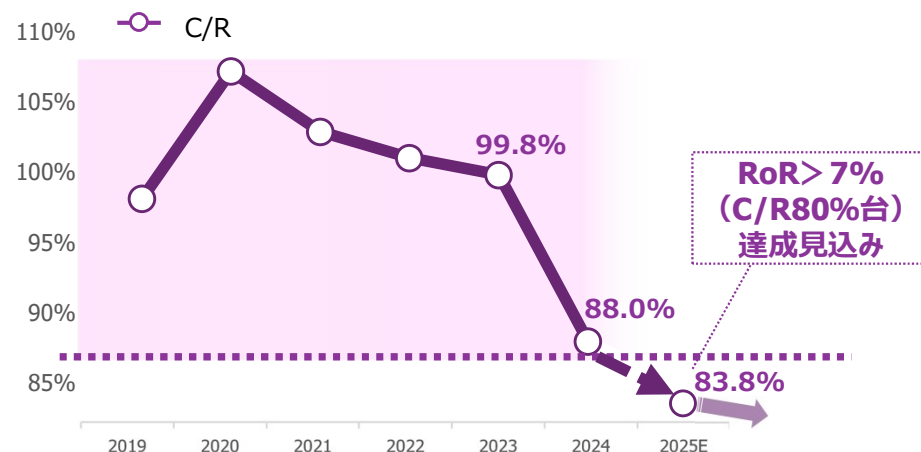
#### <C/R推移\*1>



#### <レートアップ実績\*2>



### 火災保険

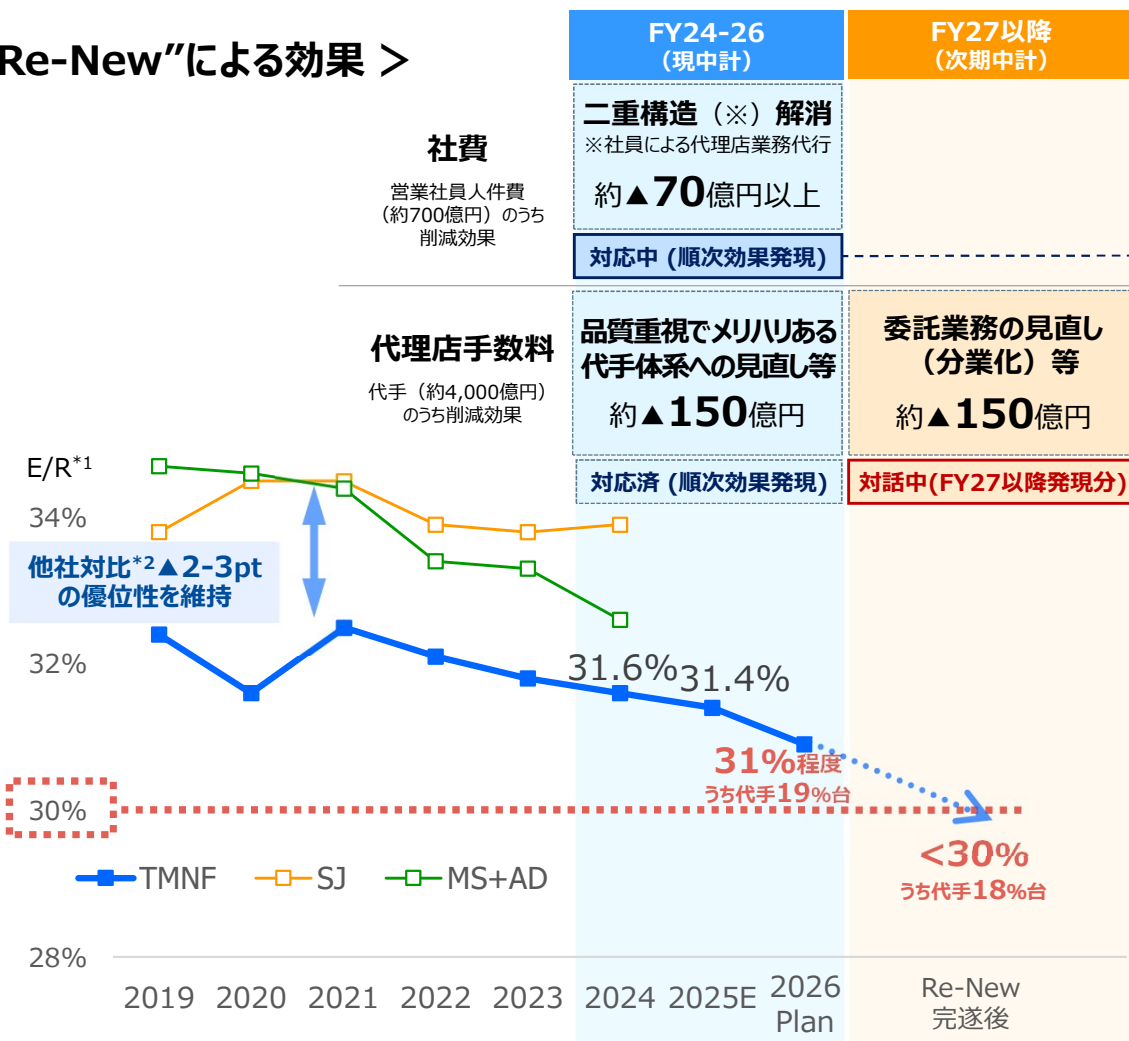


# ディストリビューション構造改革の進捗

- “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
- 全代理店との「二重構造解消」に向けた対話は順調に進捗。「業務品質に応じた役割分担」に係る対話も実行中。  
Re-New完遂後には、E/Rは30%未満となる（IFRSベースでは約26%\*）

\*: 移行特殊影響を控除したベース

## <“Re-New”による効果>



## 足元の進捗（25.9時点）

- 二重構造100%解消（26年度末）に向け、対話の進捗は順調

### 【代理店との対話状況】

- ✓ 保険料試算： 約90%が解消合意済
- ✓ 顧客からの照会対応： 約85%が解消合意済

ex. 社員による保険料試算業務の代行時間（全社1日当たり）



- 業務品質基準<sup>\*3</sup>（25年4月策定）に基づく新たな業務分担（委託業務）の開始時期<sup>\*4</sup>は、27年度～
- 全代理店との委託業務に関する対話の年度内完了に向け、実行中

【参考】代理店との業務分担の見直し例  
（誘引のみを一部委託する場合）

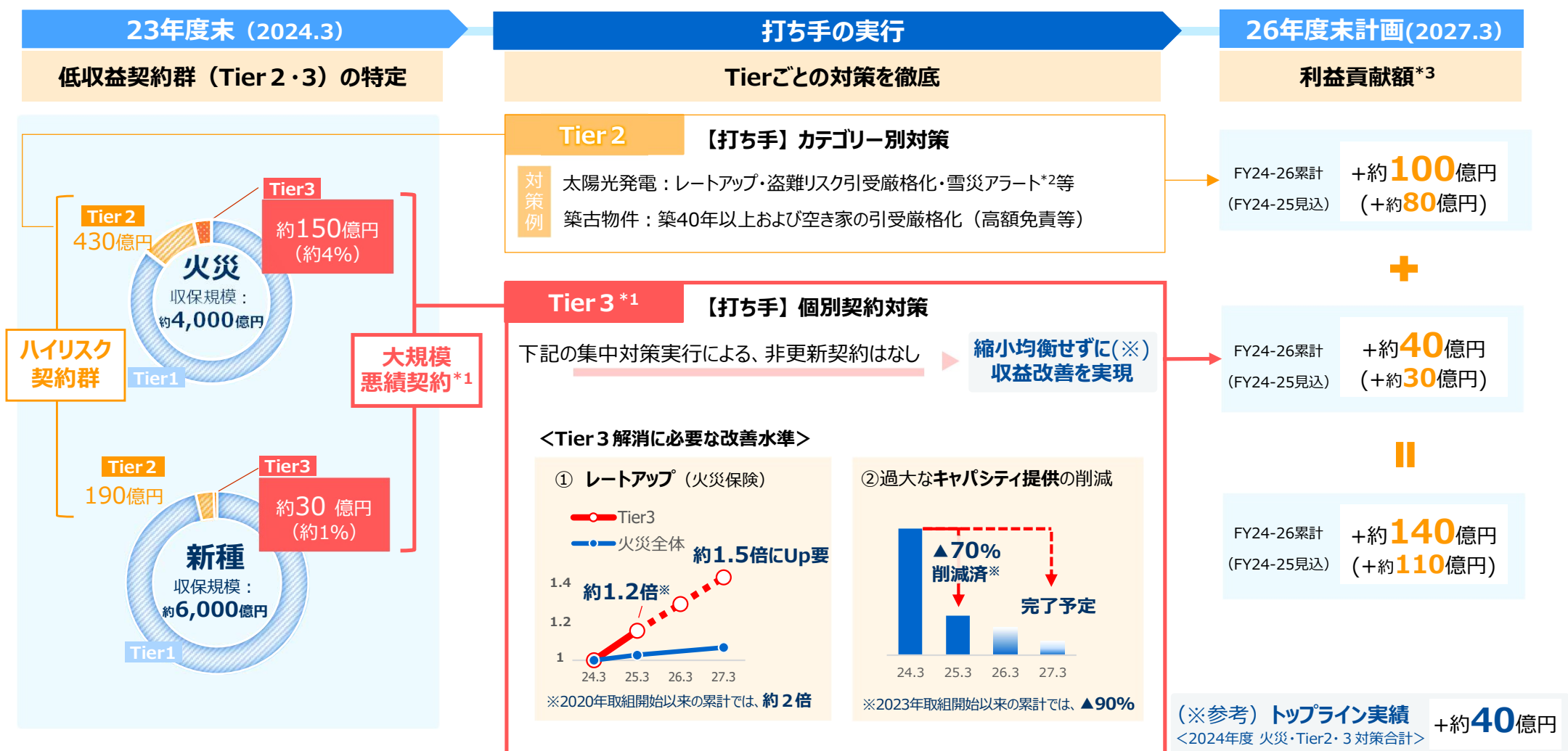
| 業務分類 | 誘引  | 募集 | 契約管理 | 事故対応 |
|------|-----|----|------|------|
| 分担   | 代理店 |    | TMNF |      |

代理店手数料は、誘引に相当する手数料のみの支払いとなる

\*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: 各社公表数値を基に、当社集計  
\*3: 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  
\*4: 26年度が成績評価期間

## 収益対策の徹底によるポートフォリオ改善

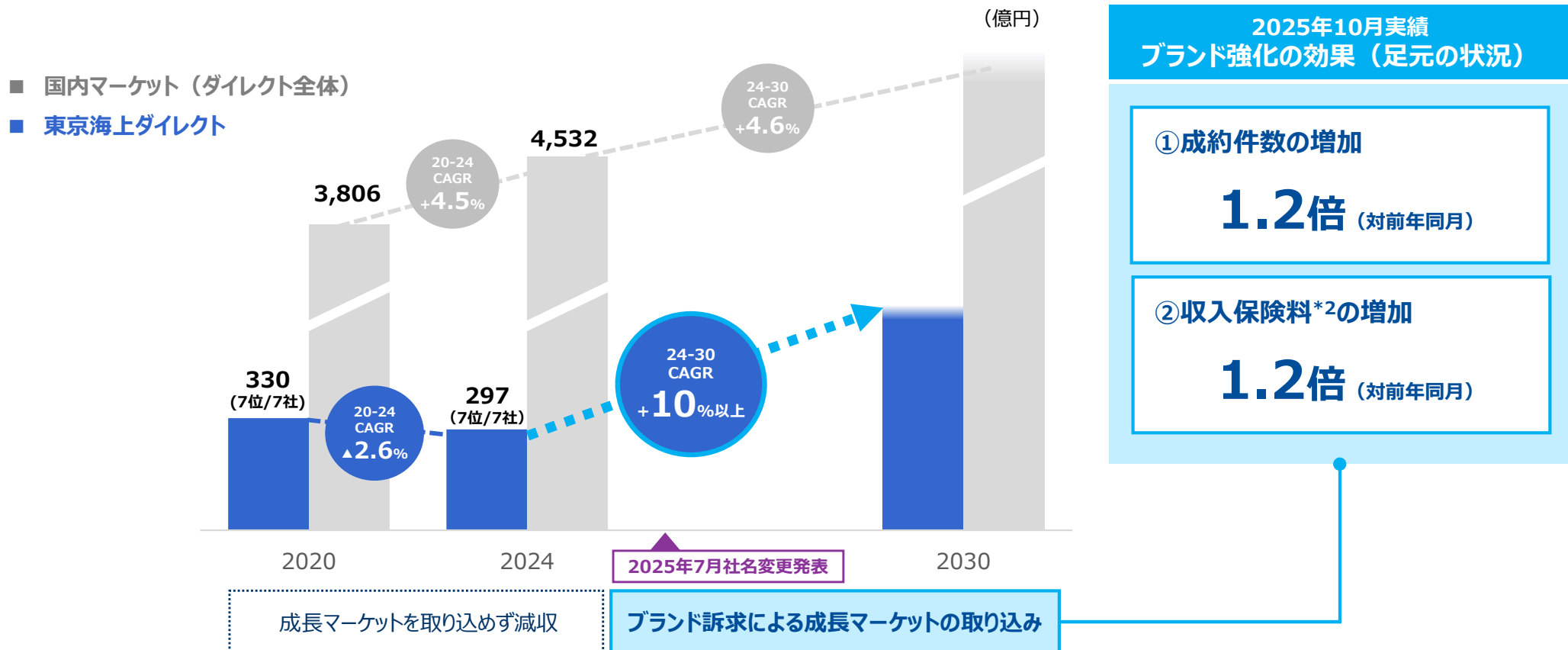
- グローバル基準のU/W戦略に基づき、ROR引下げ要因となる低収益契約群（Tier2・3契約：収保約800億円）を特定。大幅なレートアップおよび過大なキャパシティ提供の削減等の打ち手を徹底し、足元、引受ポートフォリオは順調に改善。利益改善効果は、現中計期間の累計で+140億円を見込む



## 多様なディストリビューションの展開（東京海上ダイレクト）

- 顧客の行動変容が進む中、拡大するダイレクト市場への事業強化を企図し、ダイレクトチャネルの子会社（イーデザイン）を「東京海上ダイレクト」に社名変更（25年7月公表）。以降、広告宣伝等によるブランド訴求の結果、成約件数・収入保険料ともに、計画を上回って順調に推移

### ＜ダイレクトチャネル・自動車保険トップライン\*1＞



## 当社ビジネスモデルに合わせたAI/データ活用

- AI/データ活用は、保険引受の高度化や業務効率化等と親和性が高く、その中で当社は、各地域のビジネスモデルに合わせた取組みを推進している（⇒詳細はP.82）
- 例えば、コモディティ種目が約7割を占めるJapan P&C事業では、保険募集から保険金支払まで、標準的な業務は原則AIで自動完結することで、CXの向上と事業費率の低減を実現する。Specialty種目が中心の北米事業では、保険引受・保険金支払の高度化により、損害率や事業費率を低減する
- 加えて、HDにグループ横断の企画・開発支援機関「AI-HUB」を設置し、各地域の取組みを加速している

### Japan P&C事業

#### 事例① コールセンター<sup>\*1</sup>業務の効率化（TMNF等）

（「AI音声ボット」等を活用。夜間・休日等の受付体制も強化）

契約関連コールセンターの  
運営コスト<sup>\*2</sup>

約80億円/年

2028年度末時点で

▲約30～50%  
を見込む<sup>\*3,4</sup>

#### 事例② 代理店照会応答時間の削減（TMNF）

（社内データをもとに「AI回答案」を生成。回答品質の向上も実現）

照会応答対応コスト<sup>\*5</sup>

約30億円/年

2025年9月時点で

▲約10%  
を実現<sup>\*6</sup>

### International事業

#### 事例① 自動車UWの高度化（ブラジル・TMSR）

（自社開発AIで精緻なリスク分析・料率設定を実施）

<2024時点の効果（2021対比）>

トップライン<sup>\*7</sup>のCAGR

当社  
+約27%  
業界平均<sup>\*8</sup>  
+約14%

L/Rの改善幅

当社  
▲約5pt  
業界平均<sup>\*8</sup>  
▲約4pt

#### 事例② 就業不能保険・事故対応の高度化（米国・RSL）

（AIで復職可能性を分析。休職者の早期復職を支援）

<2024時点の効果（2021対比）>

休職の長期化率<sup>\*9</sup>

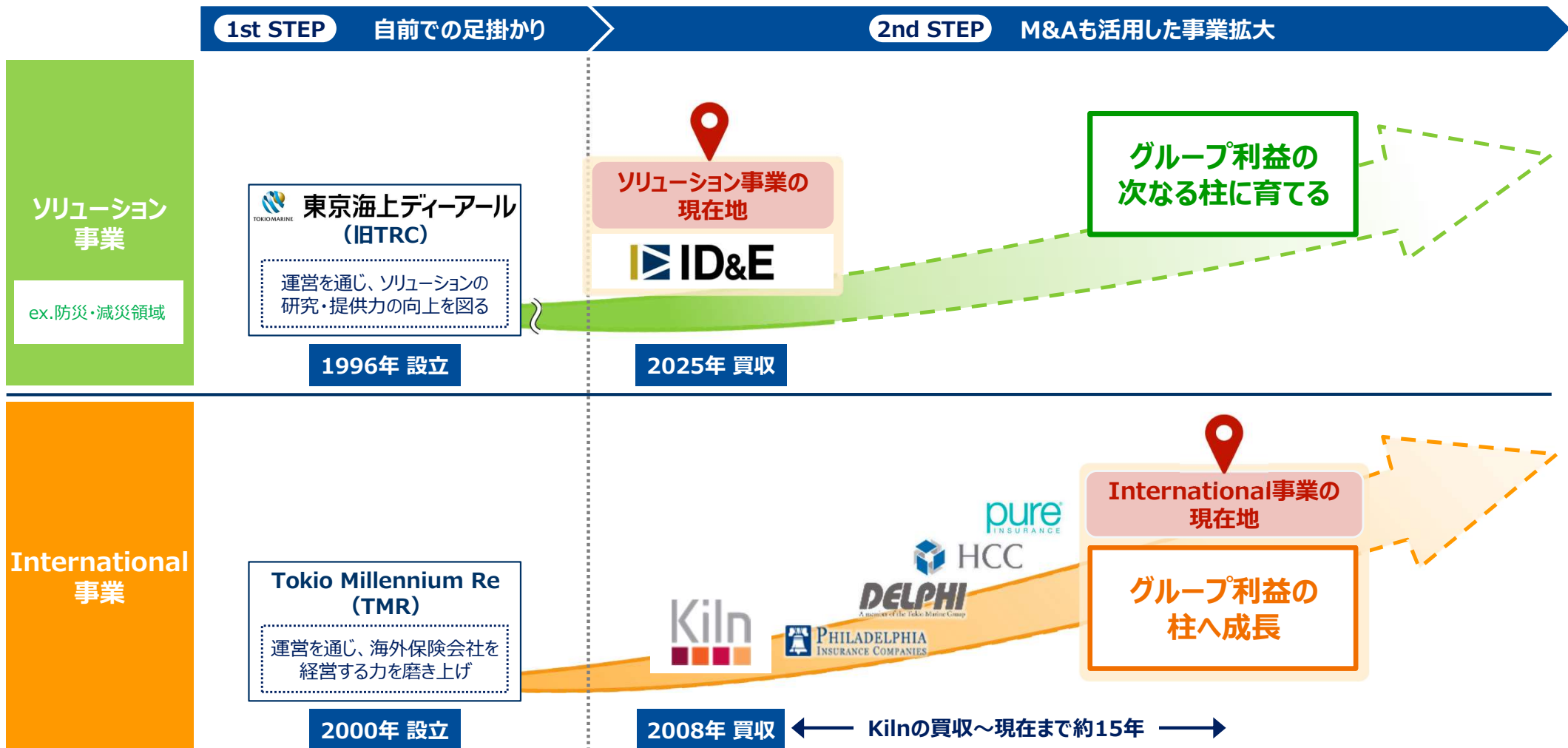
▲約50%

（利益貢献額は + \$約40m/年）

\*1: 商品・サービスに関する問合せや契約手続き等を行う東京海上日動コミュニケーションズ、事故受付を含むお客様の事故対応をサポートする東京海上日動安心110など  
\*2: 2025年度の年間コスト  
\*3: 現行と同等の業務を行う前提で削減割合を算出  
\*4: 契約関連コールセンターで培った知見等の横展開（保険金支払関連のコールセンター等）を検討し、効果の最大化を図る  
\*5: 2024年度の間合せ件数や対応時間、人件費等を考慮し算出  
\*6: 社内でのさらなる活用に加え、代理店への横展開も検討し、効果の最大化を図る  
\*7: GWP  
\*8: （出典）SUSEP  
\*9: 短期就業不能から長期就業不能への移行率。長期休業の定義は契約によって異なるものの、一般的には約13週間以上

## ソリューション事業の現在地

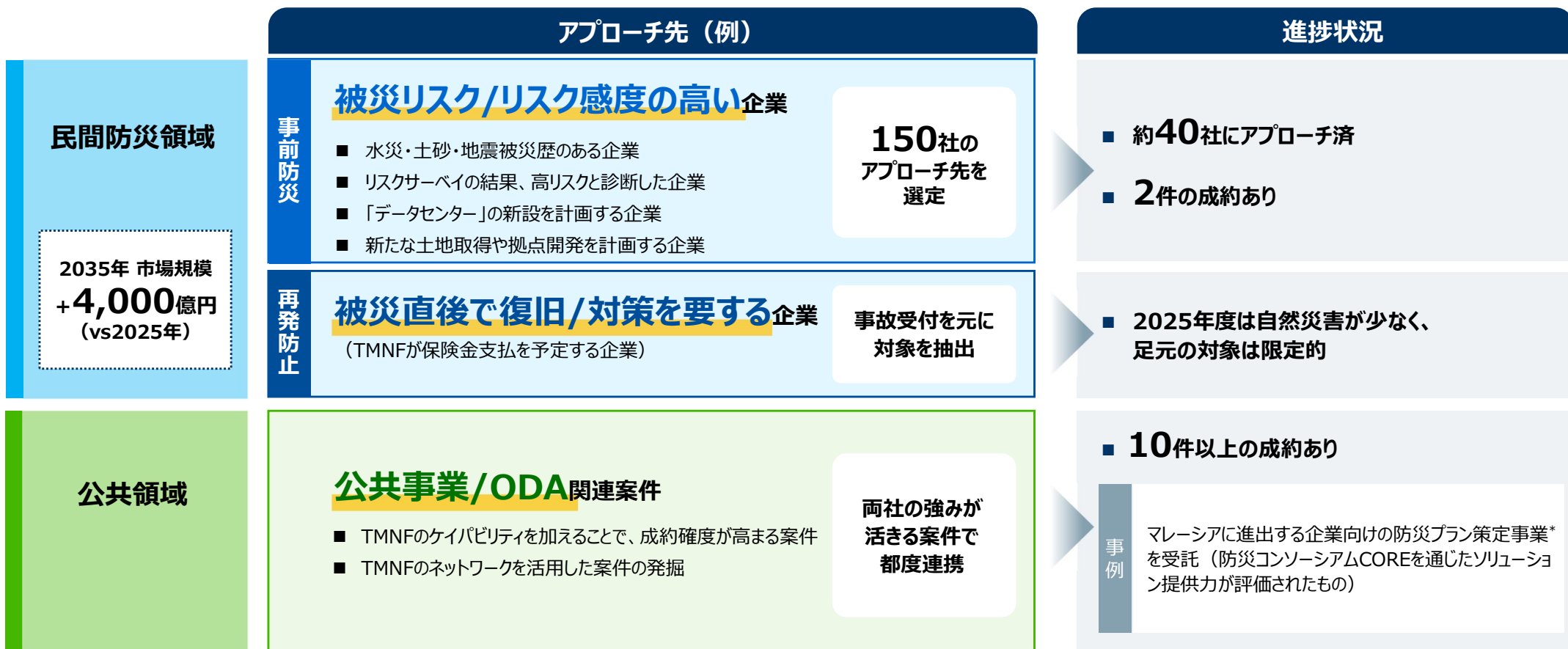
- 当社はこれまでソリューション領域において自前で実力を磨いてきた。2025年、同領域のケイパビリティを飛躍的に高め、大きくスケールさせる第一歩としてID&Eを買収し、足元PMIを実行中
- こうしたステップは当社がInternational事業においても辿ってきたパスであり、ソリューション事業も同様に、グループの次なる収益の柱に育てていく



## TMNF・ID&Eによる協働の進捗

- TMNF顧客の中から戦略的に対象を定め、ID&Eのソリューションを提案する協働アプローチを開始
- 保険事業の成長（L/R低下）にも繋がる「民間防災領域の協働」に留まらず、TMNFのリソースを活用した公共案件受注など、ID&Eの既存事業を拡大する協働も進行中。こうした協働アプローチは、着実に進捗しており、実際に受注事例も複数出ている（25年10月末時点の受注実績：約4億円）

### ID&Eの完全子会社化（25年5月）以降の取組み

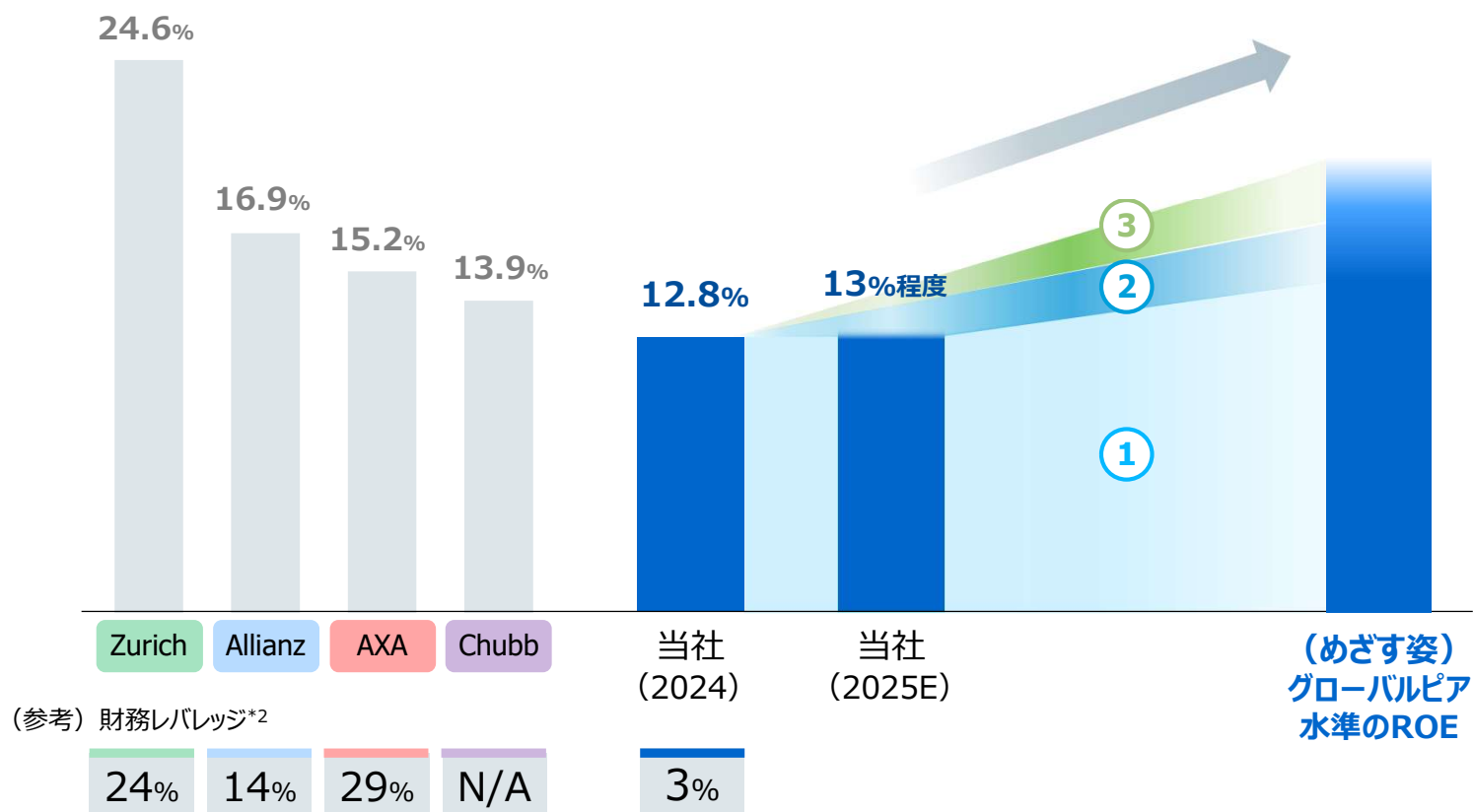


\*：経済産業省から受託

# グローバルピア水準へのROEの引上げ

- 新定義（IFRS）ベースの当社ROEは13%程度と、グローバルピア水準のROEへの引上げの「旅の途中」
- ROE引上げのドライバーは、①世界トップクラスのEPS Growth、②政策株式売却を含む事業ポートフォリオの変革、③資本負担の低いフィービジネス主体のソリューション事業の拡大

## Return on Equity\*1



### ROE引上げのドライバー

- ③ ソリューション事業の拡大  
資本負担の低いフィービジネスが主体
- ② 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
- ① 世界トップクラスのEPS Growth

\*1: 当社ROEは新定義（IFRS）ベースの修正ROE。ピアは各社がKPIとして開示しているROEの2024実績（出典）各社開示資料

\*2: ESR資本（実質純資産）に占めるハイブリット資本の割合。当社は2025年3月末、ピアは2024年12月末

# "角度"と"確度"高い DPS Growth

11/19 決算電話会議資料 再掲

## ● 2025年度DPSは、年初計画対比+1円増配の211円（YoY+23%）

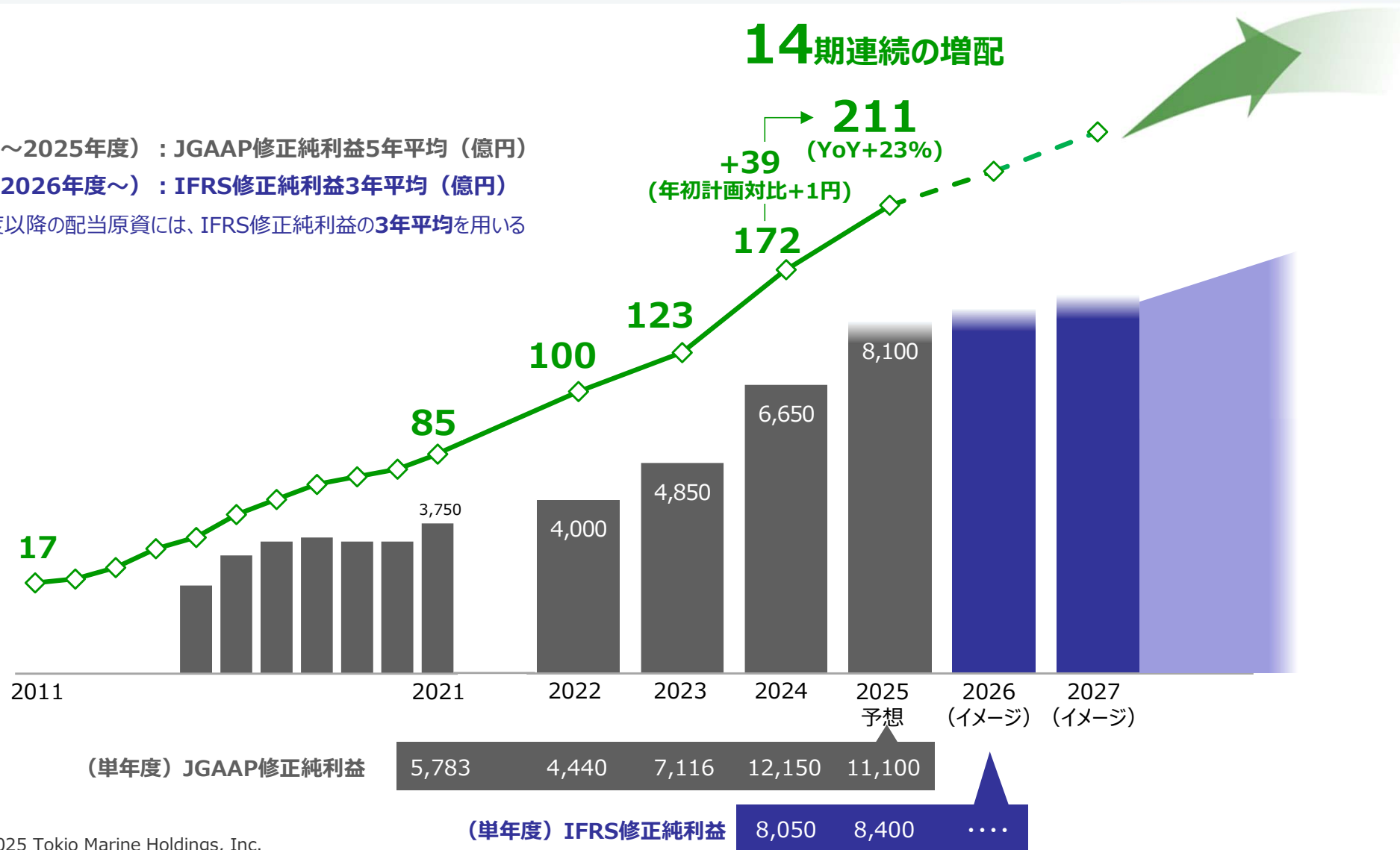
※IFRS移行後は、政策株式売却益が修正純利益に含まれなくなるが、配当原資である平均的な修正純利益の持続的拡大を通じて、「世界トップクラスのEPS Growthと整合的なDPS Growth」を引続き実現する

◇DPS (円)

■ 配当原資（～2025年度）：JGAAP修正純利益5年平均（億円）

■ 配当原資（2026年度～）：IFRS修正純利益3年平均（億円）

※2026年度以降の配当原資には、IFRS修正純利益の3年平均を用いる

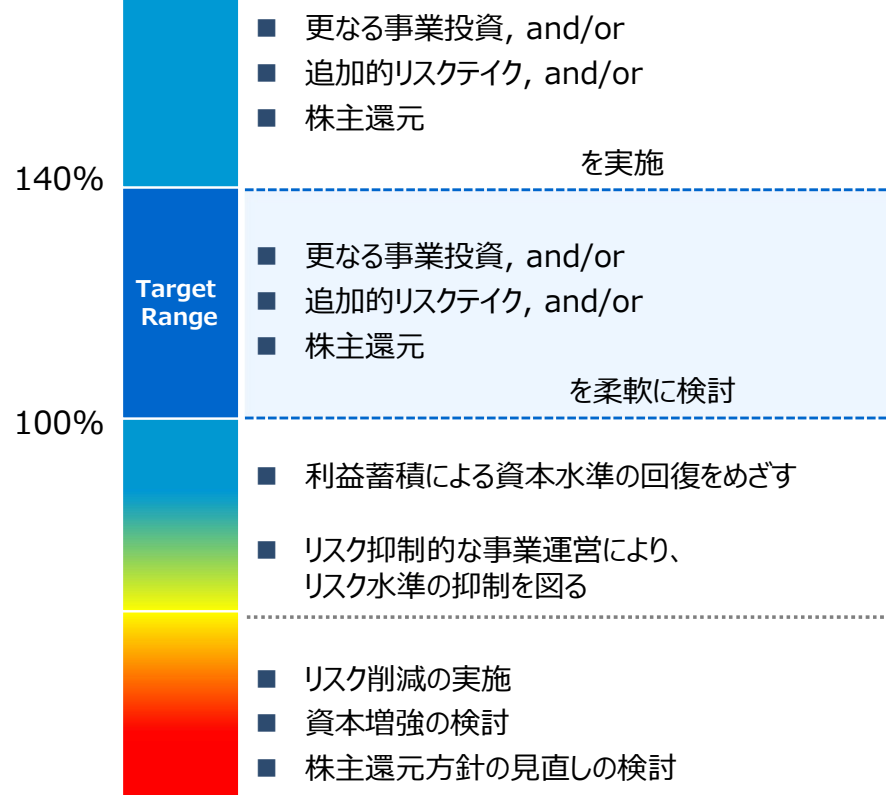


# 充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

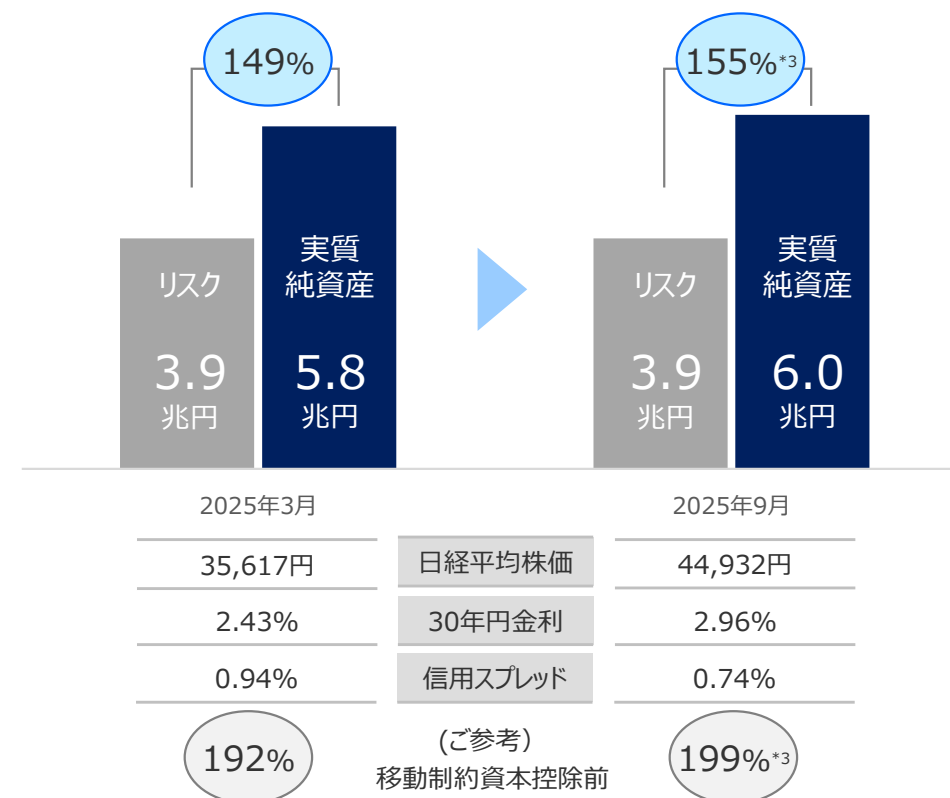
11/19 決算電話会議資料 再掲

- 2025年9月末のESR<sup>\*1</sup>は155%<sup>\*2</sup>
- 2025年度の自己株式取得は、EPS Growthを+2%分押上げる水準や、M&Aパイプライン（公表済みのボルトオンM&Aを含む）等を総合的に勘案し、年間2,400億円に拡大する（年初公表対比+200億円）（既に1,100億円は実行済み。今般、1,300億円の実行を決定）

## ターゲットレンジ

ESR<sup>\*1</sup>

## 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（24.12末と25.6末）の残高。感応度はP.86を参照

\*2: 新定義ベースの指標・数値は、P.110を参照

\*3: 下期の自己株式取得1,300億円実施後のESRは152%（移動制約資本控除前は195%）

# 目次

|               |       |       |      |       |       |
|---------------|-------|-------|------|-------|-------|
| グループ全体        | ..... | P. 30 | 領域拡大 | ..... | P. 75 |
| International | ..... | P. 38 | 資本政策 | ..... | P. 83 |
| Japan P&C     | ..... | P. 54 | ESG  | ..... | P. 88 |
| Japan Life    | ..... | P. 65 | データ集 | ..... | P. 98 |
| 資産運用          | ..... | P. 70 |      |       |       |

# KPIターゲット（グループ全体）

|                              | 中期経営計画<br>(FY2024~FY2026)<br>24年5月公表          | FY2025予想<br>(Normalized*ベース)                  |                                                |
|------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                              |                                               | 25年11月修正予想                                    | 25年5月時点<br>(ご参考)                               |
| EPS Growth<br>カッコ内は含む政策株式売却益 | FY2023~FY2026<br><b>CAGR+8%以上</b><br>〔+16%以上〕 | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+8.9%</b><br>〔+28.0%〕 | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+10.5%</b><br>〔+29.2%〕 |
| 修正純利益成長<br>カッコ内は含む政策株式売却益    | FY2023~FY2026<br><b>CAGR+7%以上</b><br>〔+15%以上〕 | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+6.8%</b><br>〔+25.5%〕 | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+8.3%</b><br>〔+26.7%〕  |
| 自己株式取得                       | <b>+1-2%</b>                                  | <b>+2%</b>                                    | <b>+2%</b>                                     |
| 修正ROE<br>カッコ内は含む政策株式売却益      | <b>14%以上</b><br>〔20%以上〕                       | <b>12.5%</b><br>〔19.9%〕                       | <b>13.2%</b><br>〔20.7%〕                        |

\*: 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

# 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

|                                                    |                                                                  | 中期経営計画<br>(FY2024~FY2026)<br>24年5月公表 | FY2025予想<br>(Normalized*1ベース)                    |                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                    |                                                                  |                                      | 25年11月修正予想                                       | 25年5月時点<br>(ご参考)                                 |
| 修正純利益                                              |                                                                  | FY2023~FY2026<br><b>CAGR+7%以上</b>    | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+6.8%</b>                | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+8.3%</b>                |
| 事業別<br>利益<br><br>カッコ内は<br>FY2025<br>予想における<br>利益割合 | Japan<br>P&C*2<br>(22%)                                          | FY2023~FY2026<br><b>CAGR+5%以上</b>    | FY2023~FY2025<br><b>CAGR▲0.8%</b><br>含む為替 +16.9% | FY2023~FY2025<br><b>CAGR▲2.9%</b><br>含む為替 +15.5% |
|                                                    | Japan<br>Life*3<br>(7%)                                          | FY2023~FY2026<br><b>CAGR+3%以上</b>    | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+6.9%</b>                | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+6.9%</b>                |
|                                                    | Inter-<br>national<br>(69%)                                      | FY2023~FY2026<br><b>CAGR+5%以上</b>    | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+0.0%</b><br>含む為替 +2.4%  | FY2023~FY2025<br><b>CAGR+0.9%</b><br>含む為替 +3.1%  |
|                                                    | 発射台となる2023年度に含まれる<br>Japan P&Cにおける為替のマイナス影響*4が<br>剥落する効果 +約460億円 |                                      |                                                  |                                                  |

\*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

\*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）

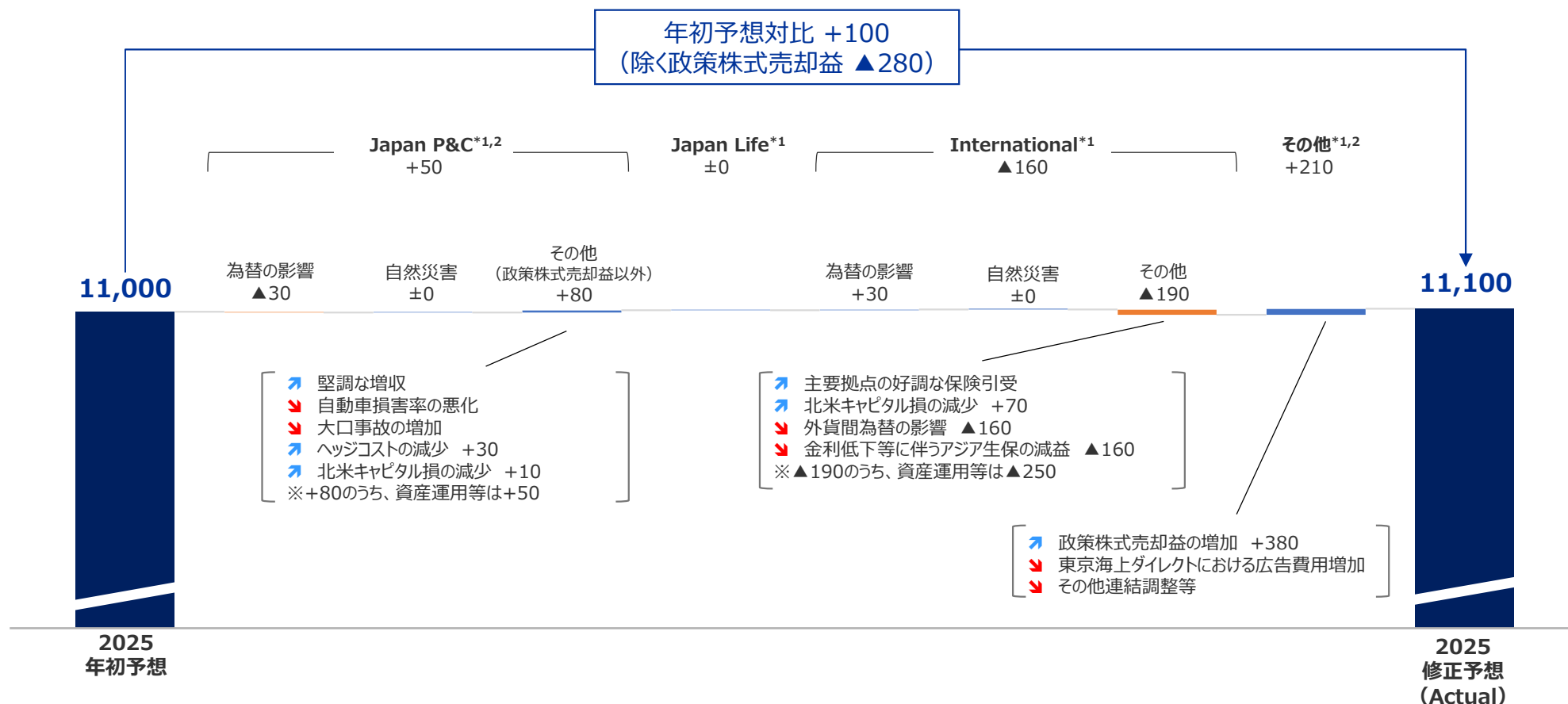
\*4: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

## 修正純利益 2025修正予想 (Actualベース)

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 除く政策株式売却益では、International主要拠点における好調な保険引受や北米キャピタル損の減少の一方、外貨間為替の影響やSGD金利低下等に伴うアジア生保における減益、東京海上ダイレクトにおける引受拡大を企図した広告費用増加等により、年初予想対比▲280億円の下方修正
- 含む政策株式売却益では、売却加速を踏まえ、同+100億円の1兆1,100億円とする

## ■ 修正純利益 (億円)



\*1: Japan P&C=TMNF、Japan Life=AL。金額は各事業の事業別利益（「その他」はTMNF以外の国内損保やソリューション事業、政策株式売却損益、連結調整など）

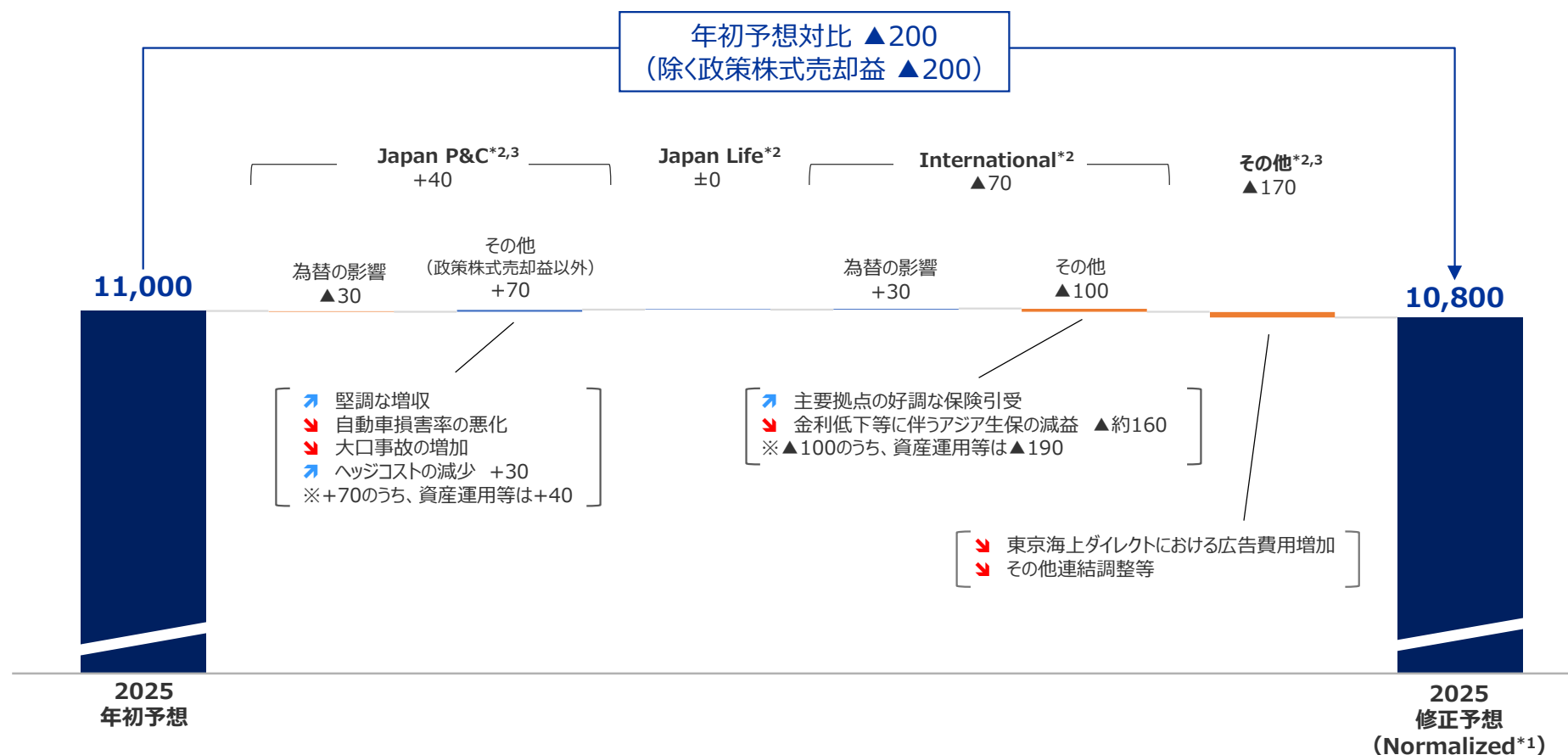
\*2: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

修正純利益 2025修正予想 (Normalizedベース\*<sup>1</sup>)

11/19 決算電話会議資料 再掲

- アジア生保の減益や、東京海上ダイレクトにおける広告費用増加により、年初予想対比▲200億円の1兆800億円とする

## ■ 修正純利益（億円）



\*1: Actualベースの修正予想1兆1,100億円から、以下の一過性の影響+300億円を控除

①Japan P&C+10 (北米キャピタル損益)、②International▲90 (北米キャピタル損益+70、外貨間為替▲160)、

③その他+380 (政策株式売却益 (売却額が6,000億円を超える部分))

\*2: Japan P&C=TMNF、Japan Life=AL。金額は各事業の事業別利益 (「その他」はTMNF以外の国内損保やソリューション事業、政策株式売却損益、連結調整など)

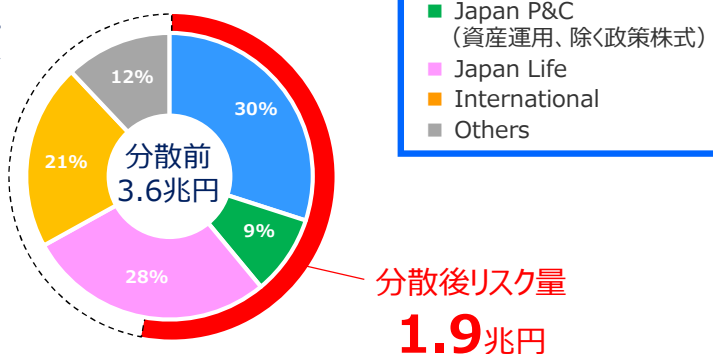
\*3: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる

# グローバルなリスク分散

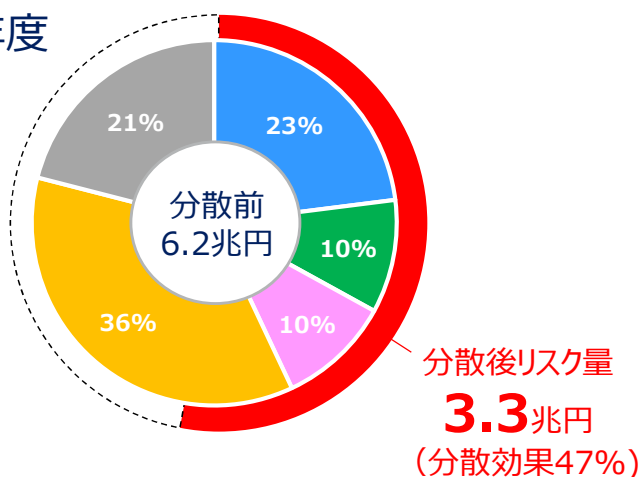
- 当社は、グローバルなリスク分散戦略を実行し、強固な事業ポートフォリオを構築。これを背景にリスク量の増加を抑えながら、高い利益成長を実現してきた

## グローバルなリスク分散

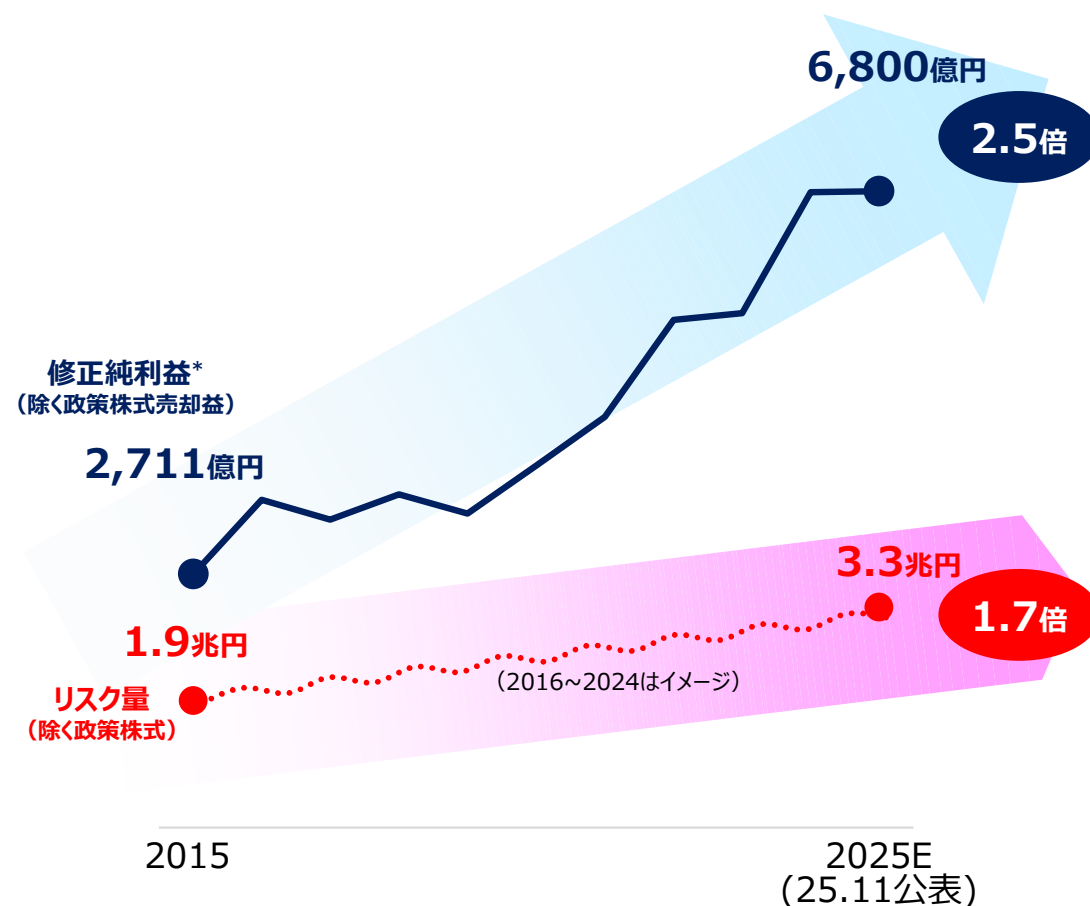
2015年度



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



# 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

#### Officers & 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



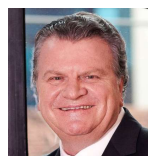
**Susan Rivera**

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

#### 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（副委員長）

#### Global Talents in Key Functional Roles



IT  
**Robert Pick**



Digital  
**Gus Aivaliotis**



Audit  
**Dawn Miller**



Retention Strategy  
**Barry Cook**



Legal and Compliance  
**Randy Rinicella**



Cyber  
**Daljitt Barn**



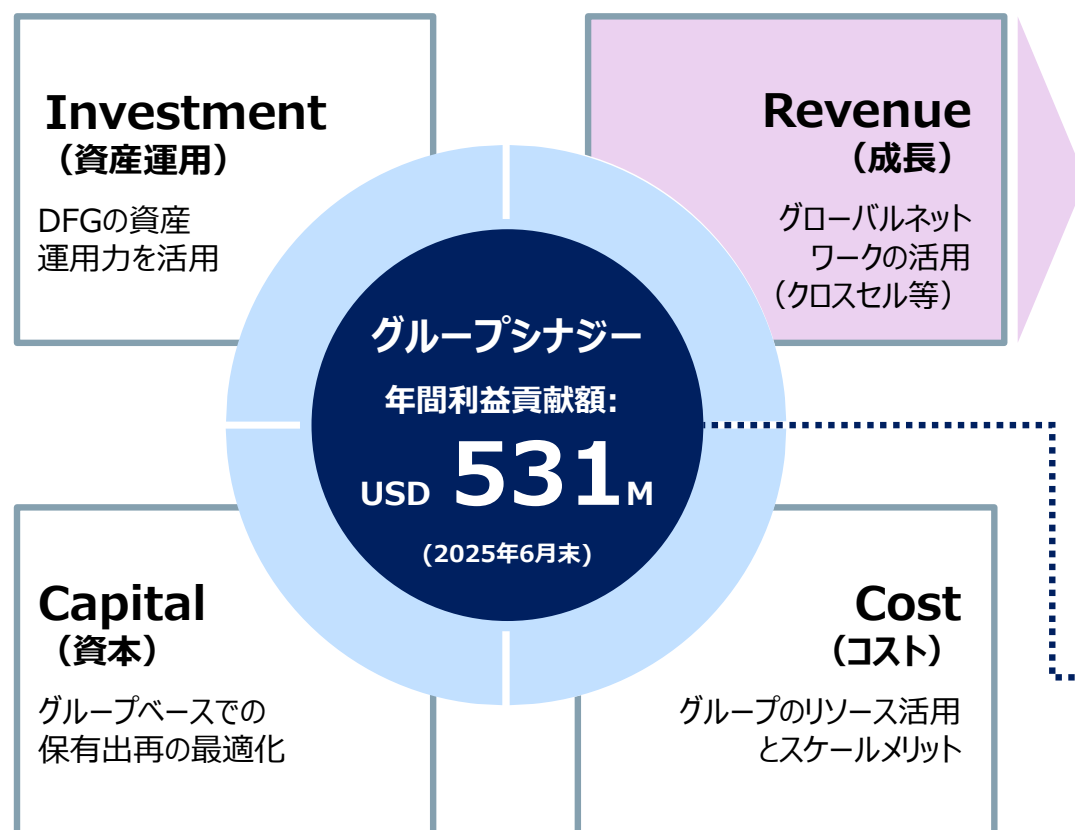
Operation  
**Nick Hutton-Penman**



Broker Relationship  
**Mark Wilhelm**

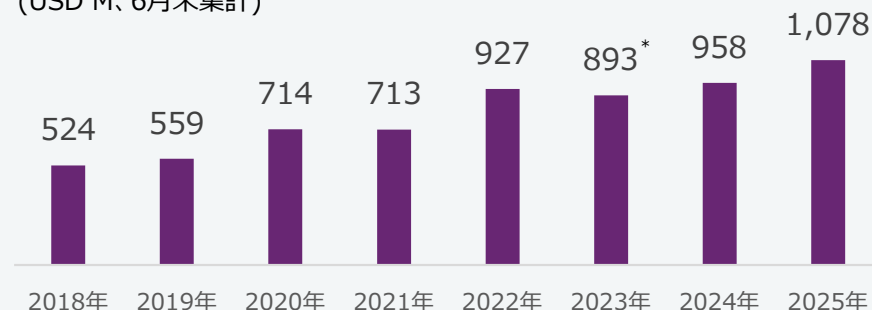
## グループシナジー

- グループのケイパビリティを活用したシナジーは、大型買収に匹敵する規模の利益（\$531M）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、6月末集計)



グループシナジー

**531M**

北米P&Cの  
平均PER

**13.1倍**

×

**約6.9bn**

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**

## 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

#### 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**

#### 直近の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、**依然としてレート水準が高い状況**は変わらない

### 保有出再における主な取組み

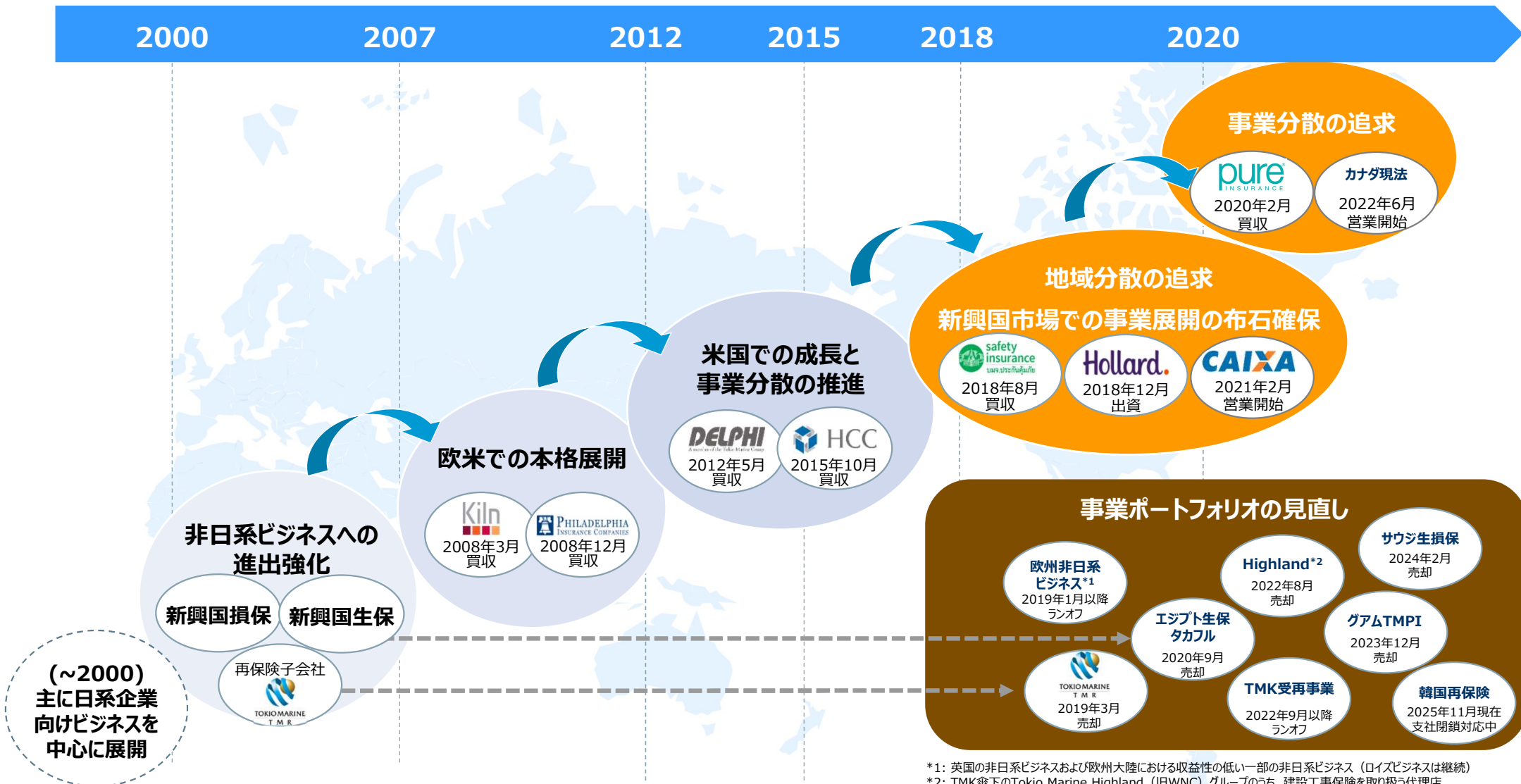
#### グループ再保険の活用

#### 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

- 強い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（旧WNC）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  
蓄積されたノウハウ  
規律あるM&A

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

今後も良質な案件  
を発掘していく

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

**Ignyte**  
(CV保険)※詳細はP.16  
2025年10月

**Agrihedge**  
(家畜保険)※詳細はP.17  
2025年11月(公表)

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

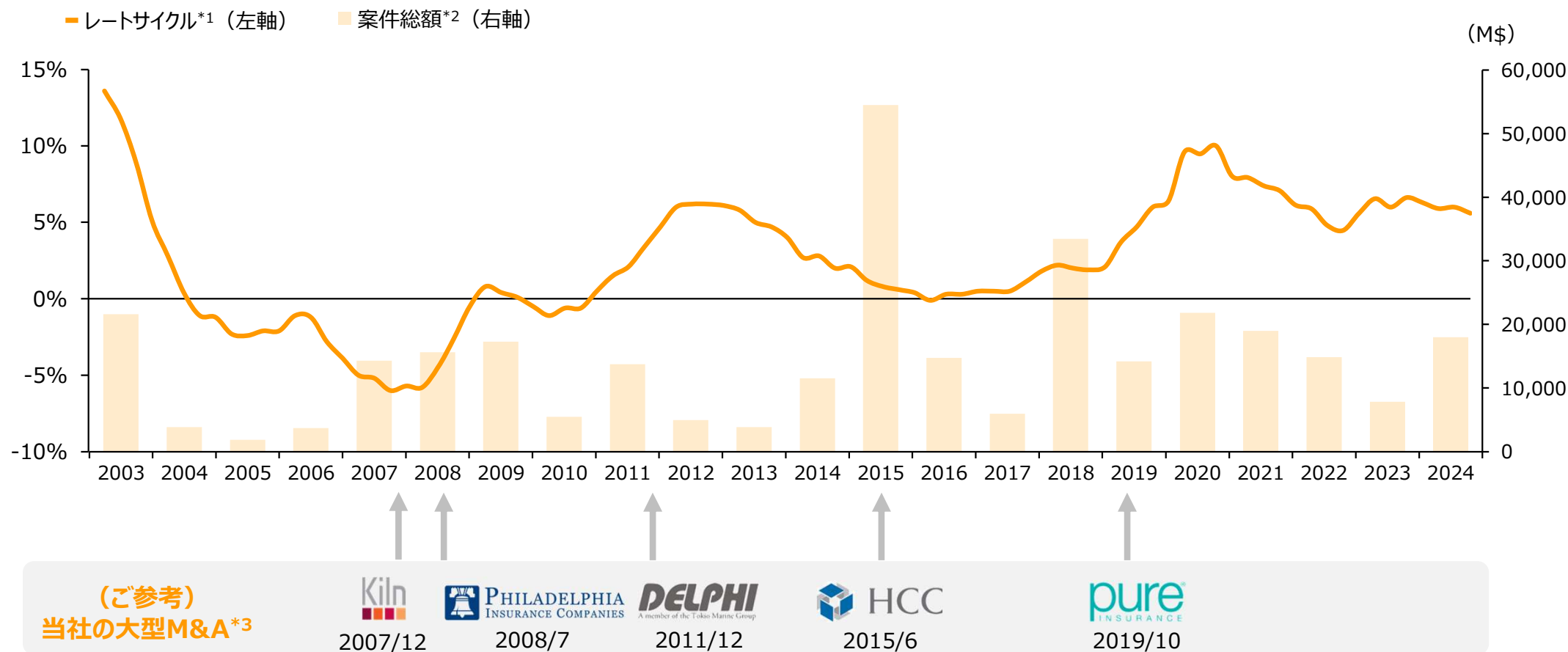
TMMA(豪州)

\*: 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

## レートサイクルとM&amp;A機会

5/26 IR説明会資料 再掲

- 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

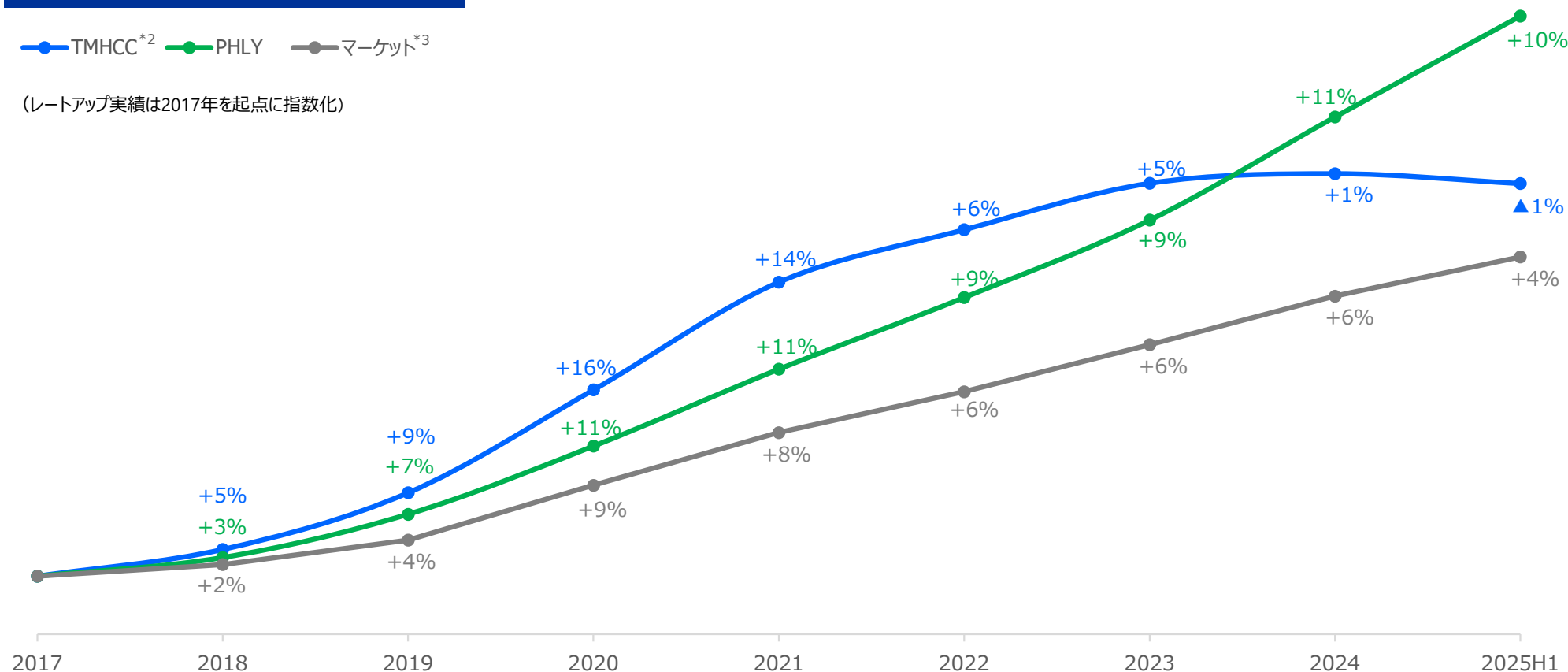
- ニッチなマーケット、スペシャルティ種目への戦略的な特化により築いた競争優位性を背景に、フォワードルッキングにロスコストを見極め、これを上回るレートアップを実行
- 一部の種目でソフト化影響があるものの、分散の効いたポートフォリオ\*<sup>1</sup>を構築してきたことに加え、レート環境を踏まえたリスク選別やボトムフォーカスの徹底により、北米事業全体で着実な利益成長を実現する

### レートアップ実績

(グラフ内数値は単年度のレートアップ率)

● TMHCC\*<sup>2</sup> ● PHLY ● マーケット\*<sup>3</sup>

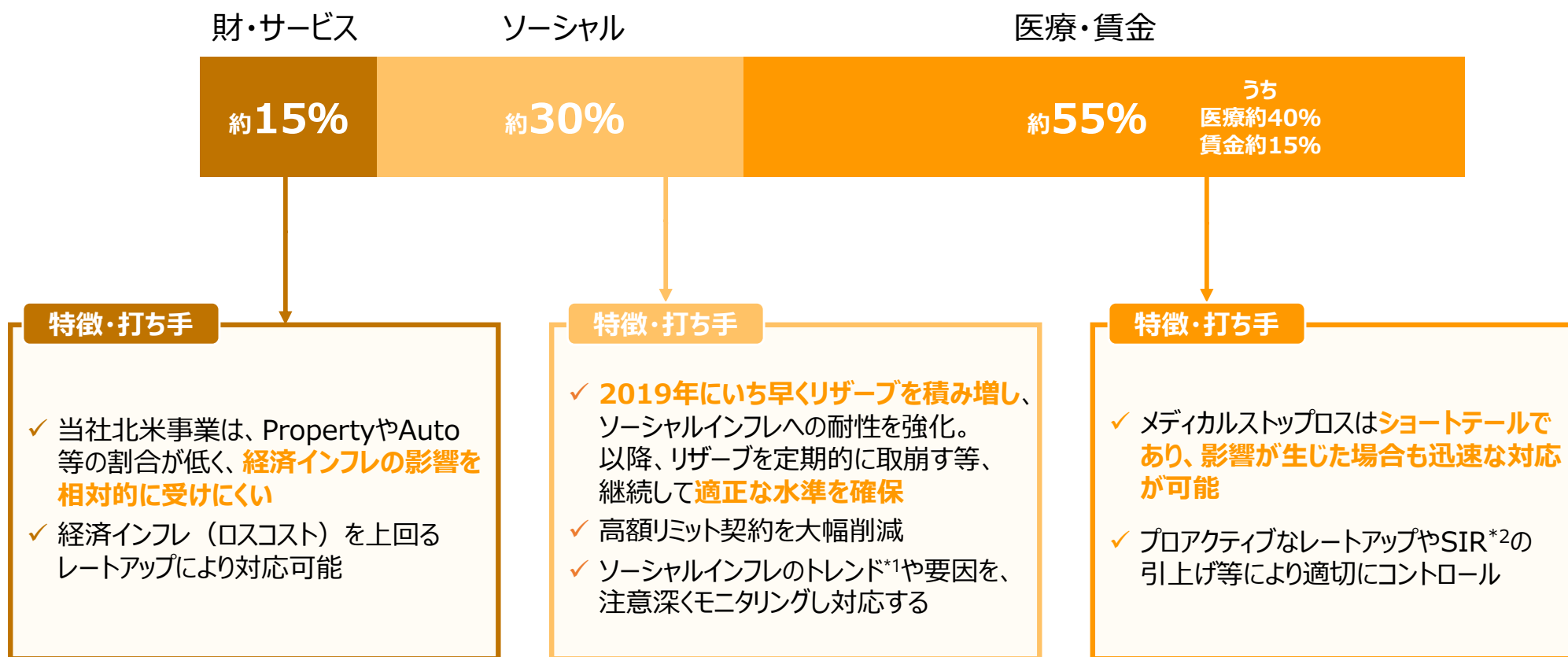
(レートアップ実績は2017年を起点に指数化)



## 北米事業のインフレ耐性

- 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



\*1: 訴訟の終結率、第三者による訴訟資金提供、高額判決事案の件数・金額、集団訴訟の和解金、陪審員の行動変化等

\*2: 自家保険保有額（Self Insured Retention）

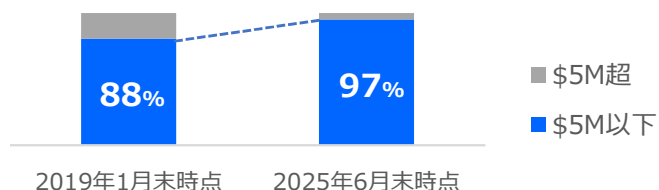
# インフレへの耐性（ソーシャルインフレ）

## PHLY\*1の強み

### 影響を事前に回避・軽減する力

#### ▶ 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\$5M超の高額リミット契約を大幅削減  
全契約\*2の**約97%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

#### ▶ 良質なポートフォリオの構築

- 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

#### ▶ 強固なリザーブ水準

- 2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増した
- 2020年度以降はリザーブを定期的に取り崩す等、継続して**適正な水準**を確保

# インフレへの耐性（医療・賃金インフレ）

| 影響                           |                                                                                                                                                                           | 打ち手                              |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 過去契約                         | 新規契約                                                                                                                                                                      |                                  |
| 過年度リザーブ                      |                                                                                                                                                                           | ロスコスト                            |
| メディカル<br>ストップロス<br>(ショートテール) | <p>→</p> <p>ショートテールであり、<b>影響が生じた場合も迅速な対応が可能</b></p>                                                                                                                       | <p>➔</p> <p>医療費・賃金のインフレにより増加</p> |
| 超過額労災<br>(ロングテール)            | <p><b>賃金インフレの影響：</b> →</p> <p>補償額は事故発生時（インフレ前）の賃金を基準に算出され、その後のインフレ調整も一部の州に限られるため、<b>リスクは低い</b></p> <p><b>医療費インフレの影響：</b> →</p> <p>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> |                                  |

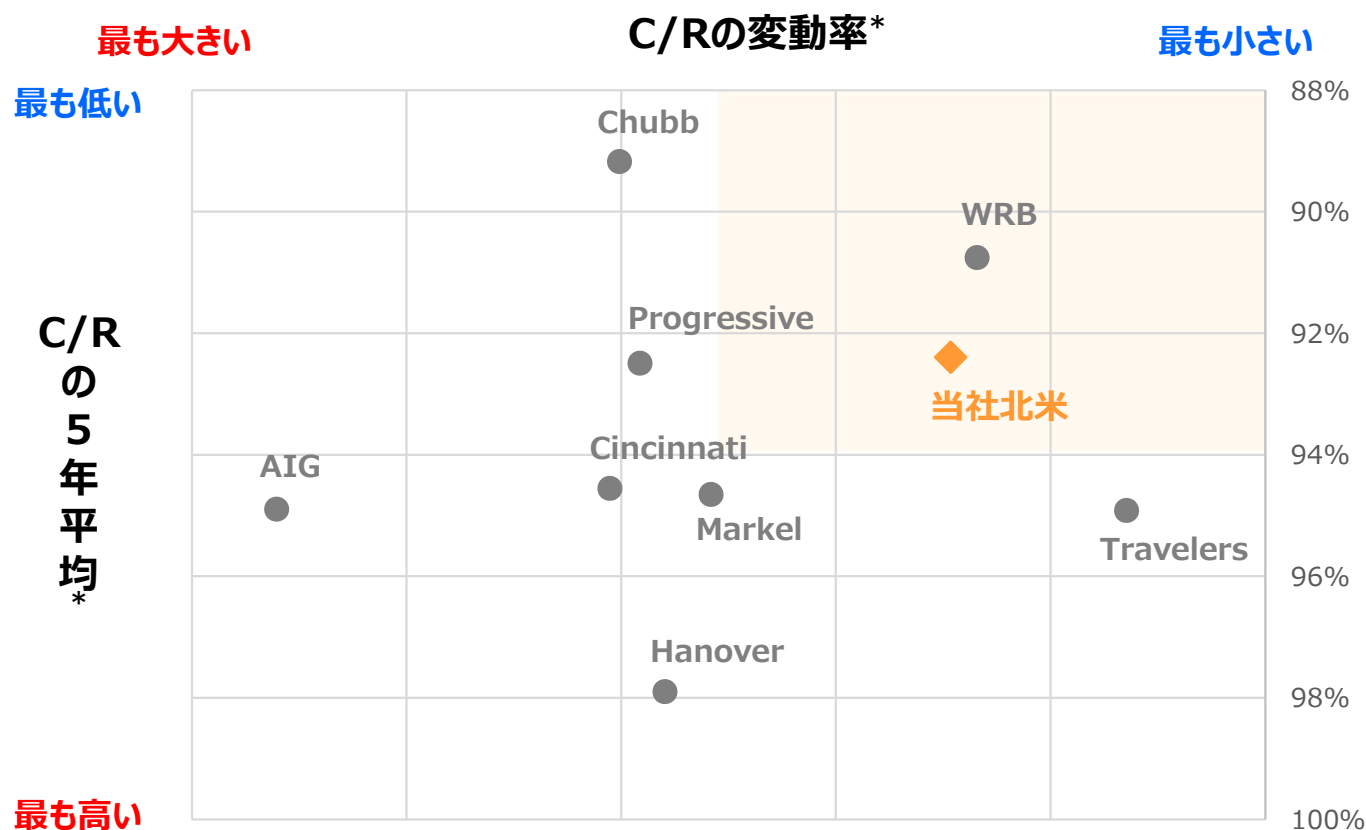
|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、 <b>プロアクティブなレートアップ</b> を実施                                                   |
| ■ 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<br>グロス補償額の増加によるエクセス部分の<br>保険金への影響も適切にコントロール |

- インフレによるロスコストの上昇を見据えた、**プロアクティブなレートアップ**を実施
- 過去から**プロアクティブなSIR\***の**引上げ**を継続しており、インフレによるグロス補償額の増加によるエクセス部分の保険金への影響も適切にコントロール

\*:自家保険保有額（Self Insured Retention）

# 北米事業のC/R比較

- 分散の効いた保険引受ポートフォリオにより、高い収益性を安定的に実現



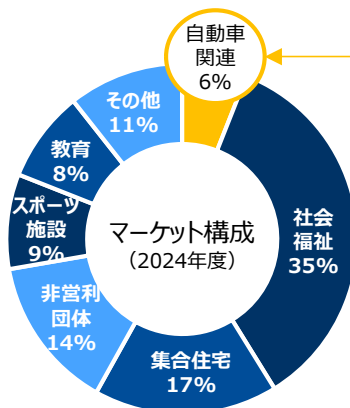
## 【基本情報】PHLY



## ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

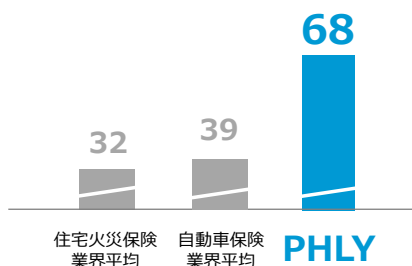
## What's PHLY

## ■ 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

ネットプロモータースコア\*1



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

## Current Focus

## ■ 直近のボルトオンM&amp;A (P.16)

Collector Vehicle Business

(2025年10月)

- ・米国において拡大が期待されるCV保険\*2を扱う代理店事業を買収
- ・当該市場におけるシェア拡大と、既存事業とのシナジー効果創出により、さらなる利益成長を実現する

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

レートアップ

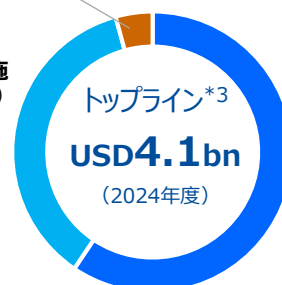
ロスコストを上回るレートアップ

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

## ■ 収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

収益性の低い  
**Tier 3**は  
より厳格な引受を実施  
(対前年増収率▲23%)



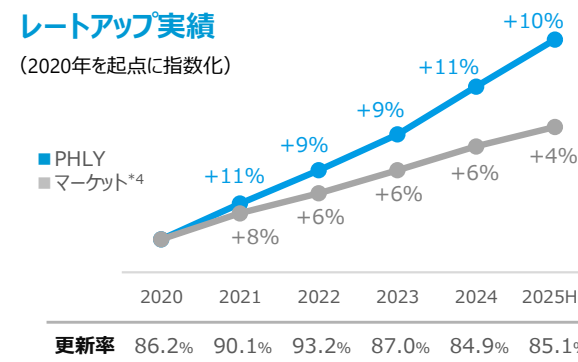
収益性の高い  
**Tier 1**の拡大  
(対前年増収率+7%)

## Results

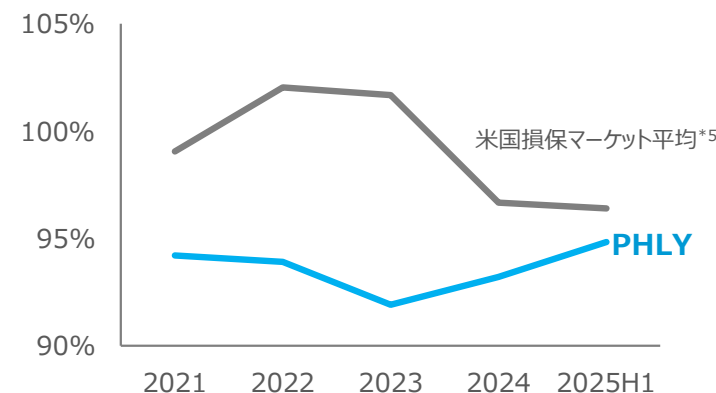
## ■ 高いレートアップ実績と更新率

レートアップ実績

(2020年を起点に指数化)



## ■ 良好なコンバインド・レシオ



\*2: 製造から25年以上経過したクラシックカー等の特定車種愛好者向け自動車保険

\*3: NWP

\*4: (出典) Willis Towers Watson

\*5: (出典) S&amp;P Capital IQ

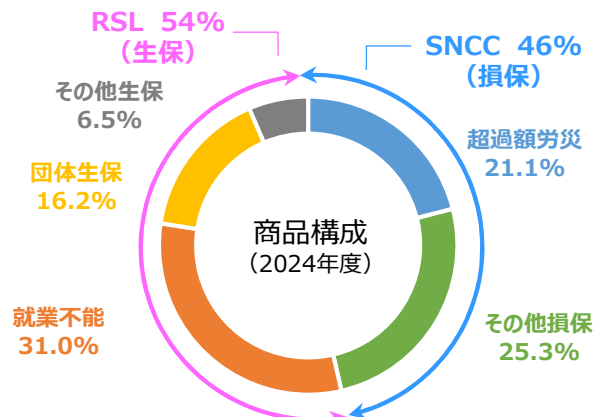
## 【基本情報】DFG



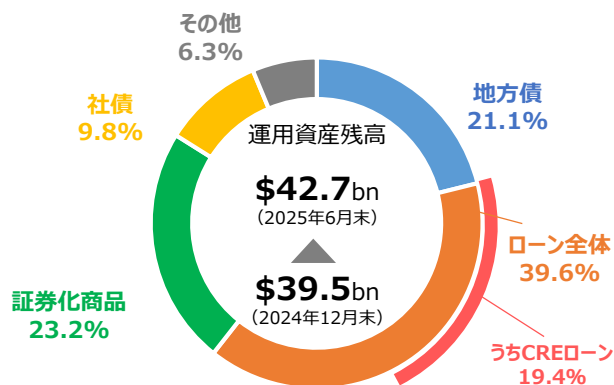
## 保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

## 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\$16.1bnも運用

## Current Focus

## ■ 収益性向上の取組み

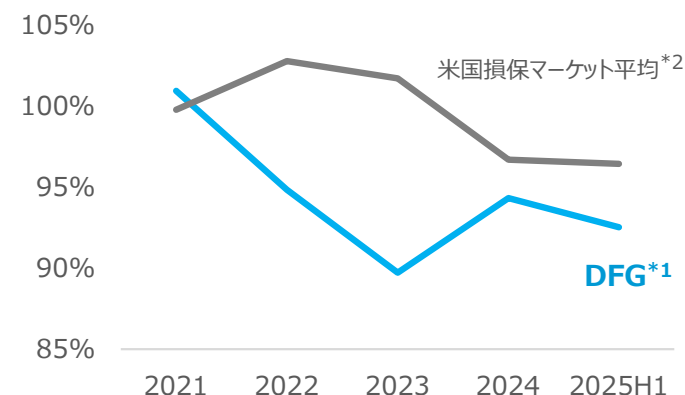
- ✓ SNCCは超過額労災のマーケットリーダー。専門性・ブランド力を活かしつつ、UWやクレームサービス等の様々な業務でAI・デジタルを活用し、データドリブン経営も積極的に推進
- ✓ RSLは就業不能保険を中心に収益改善取組みを徹底（高リスク契約の非更新、U/W基準厳格化、AIを活用した業務効率化等）

## ■ 金利変動等の環境変化への対応

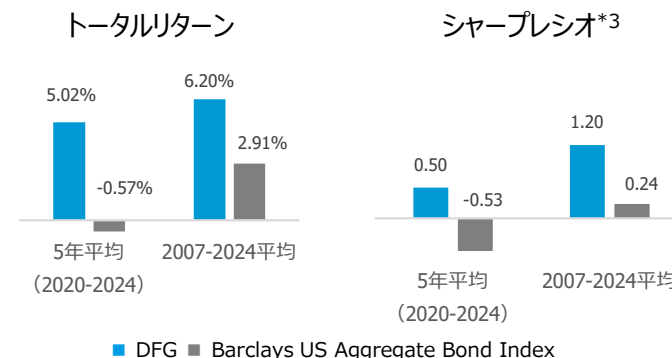
- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築
- ✓ 足元では、投資妙味のある長期債への投資も増やすことでデュレーションもコントロール

## 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 (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

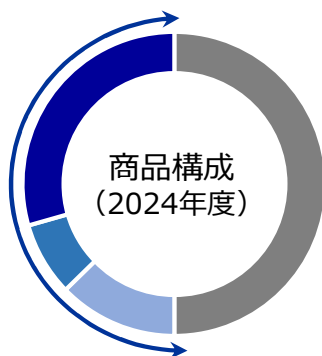


## 50年蓄積した高い専門性を有するSpecialty分野のグローバルリーダー

## 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%

その他

約49%

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

## Current Focus

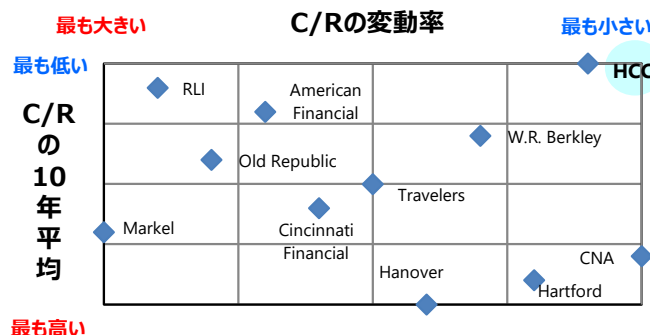
## ■ 直近のボルトオンM&amp;A



- ・ 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、ギャップ医療保険マーケットの成長を取込むとともに、更なる事業分散を企画



- ・ 米国で畜産農業者向けに価格変動リスクをヘッジするフィービジネスを展開（P.17）
- ・ 成長著しいフィー収益を取込むとともに、農業保険のクロスセルなどのシナジー効果創出により、さらなる利益成長を実現する

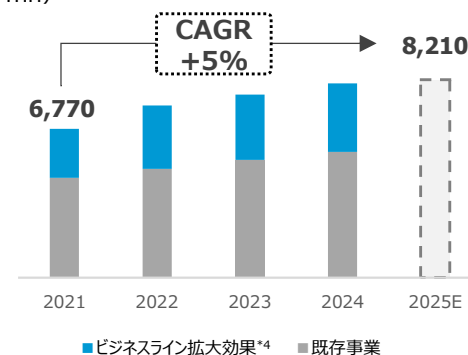
■ 安定的な収益性<sup>\*2</sup>

最も高い

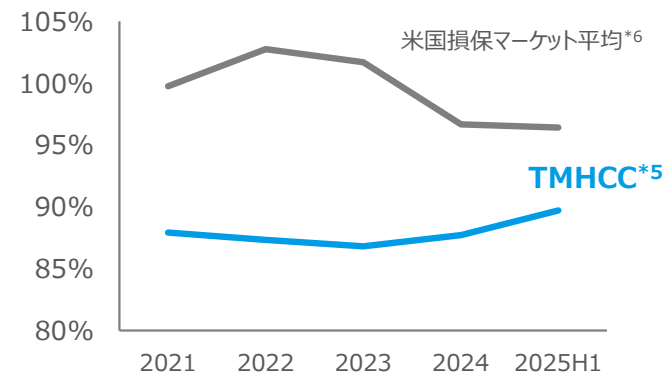
## Results

■ ビジネスライン拡大と高いトップライン<sup>\*3</sup>成長

(USD mn)



## ■ 良好なコンバインド・レシオ



<sup>\*1</sup>: 雇用主が従業員に対して手配するプライマリー医療保険では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称

<sup>\*2</sup>: (出典) Company Reports, D&P Analysisより当社作成 (2024/12/31時点データを使用)

<sup>\*3</sup>: GWP

<sup>\*4</sup>: 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

<sup>\*5</sup>: 現地管理会計ベース

<sup>\*6</sup>: (出典) S&P Capital IQ

## 【基本情報】Pure

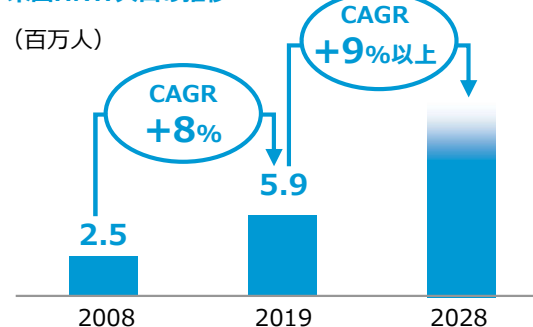


## 米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・質の高いサービスを提供する Specialty保険グループ

### 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



#### ■ HNW市場のトッププレイヤー

&lt;HNW市場のM/S\*2&gt;

| 会社名         | 順位 | M/S |
|-------------|----|-----|
| Chubb       | 1  | 15% |
| Pure        | 2  | 5%  |
| Cincinnati  | 3  | 3%  |
| AIG         | 4  | 2%  |
| Berkley One | 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

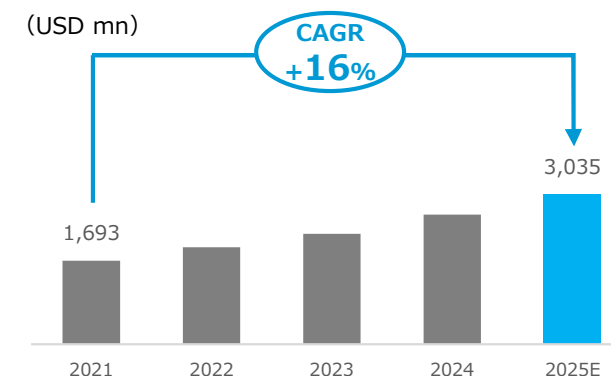
#### ■ シナジーの拡大

- ✓ 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

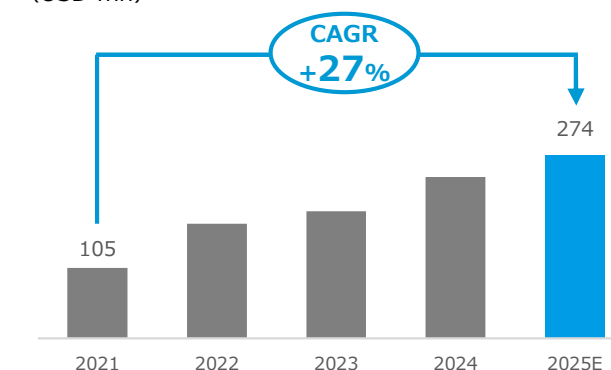
#### ■ 高いトップライン\*3成長

(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: 2024年度実績（出典）D&amp;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<br>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

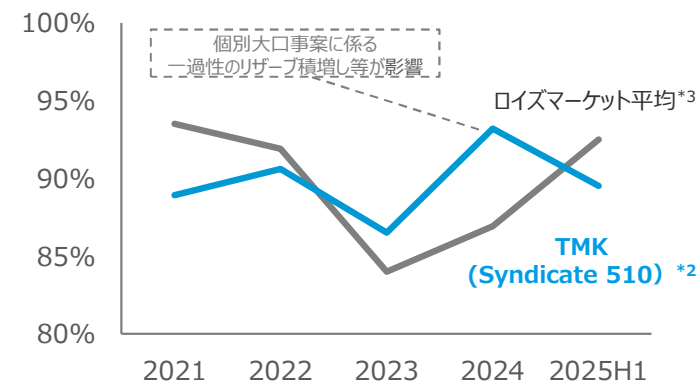
- ✓ 低収益契約の引受厳格化
- ✓ 市場環境を捉えたレートアップ
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

#### ■ 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: (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マーケットの  
トップ・プレイヤー\*1  
(GWPランキング、マーケットシェア)

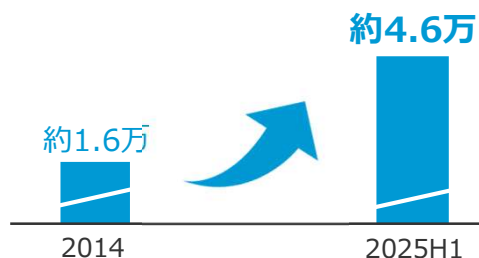
| 順位 | 会社名         | 2025H1       |               |
|----|-------------|--------------|---------------|
|    |             | M/S          | vs2024        |
| 1  | PORTO       | 27.5%        | +0.0pt        |
| 2  | HDI*2       | 17.1%        | ▲0.3pt        |
| 3  | <b>TMSR</b> | <b>13.7%</b> | <b>▲0.5pt</b> |
| 4  | ALLIANZ     | 13.2%        | +1.0pt        |
| 5  | BRADESCO    | 11.7%        | ▲0.2pt        |

## ■ 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

## Current Focus

- 取引ブローカー数の拡大

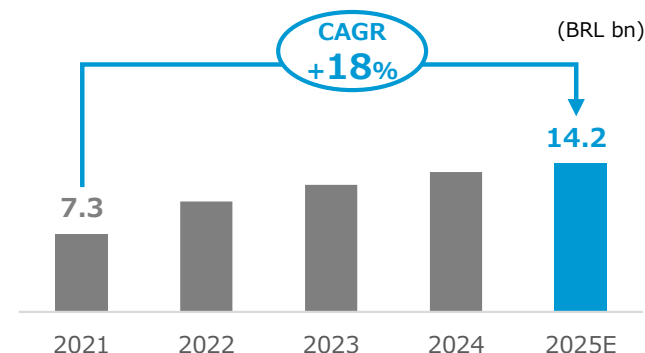


- ニーズに適合した保険商品・サービスの提供

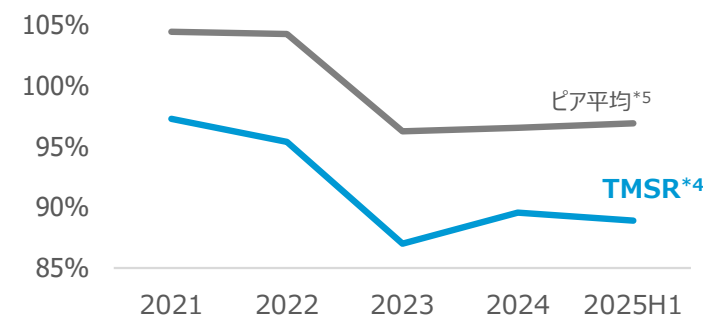
- ✓ オンライン保険商品（自動車保険、海外旅行保険等）に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリの配信等、各種デジタル・サービスを提供
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

## Results

- 高いトップライン（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

\*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

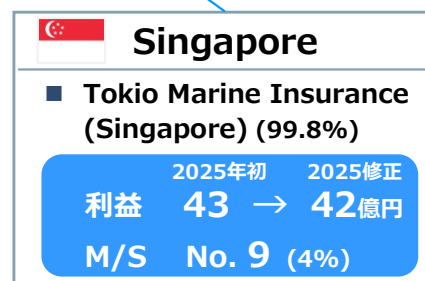
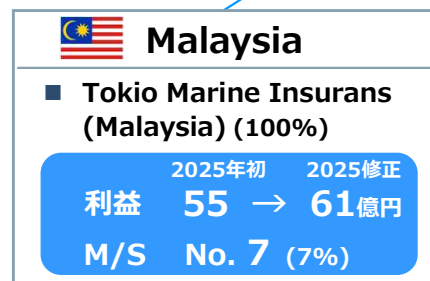
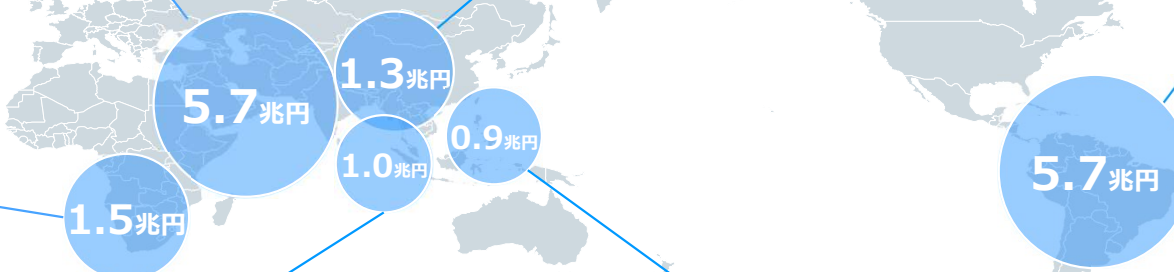
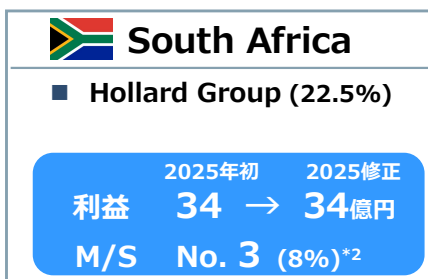
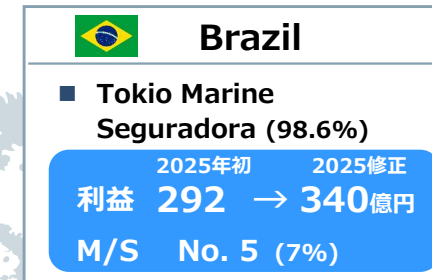
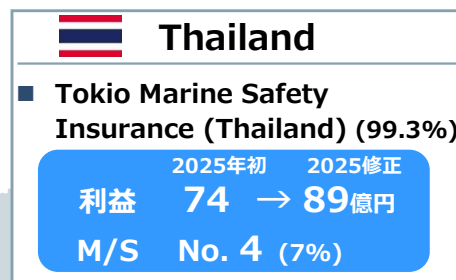
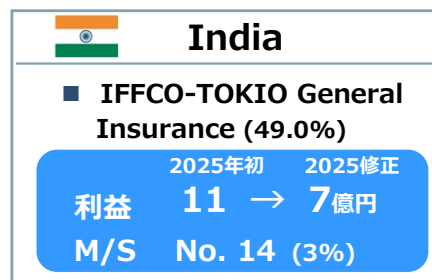
\*4: 現地管理会計ベース

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

# 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>



## <マーケットを上回る高い成長性>



利益: 事業別利益

M/S: 2024年度実績 (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: 2024年度における各国のGWP (出典) Swiss Re, Thai General Insurance Association

\*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<br>(億円)   | 2024   | 2025 予想 |         |           | 2026             |
|-------------------|--------|---------|---------|-----------|------------------|
|                   | 実績     | 年初<br>① | 今回<br>② | 増減<br>②-① | 計画 <sup>*5</sup> |
| 北米 <sup>*1</sup>  | 23,290 | 23,050  | 22,900  | ▲ 150     |                  |
| PHLY              | 6,560  | 6,320   | 6,430   | 110       |                  |
| DFG               | 6,358  | 6,180   | 6,220   | 40        |                  |
| TMHCC             | 9,056  | 9,310   | 8,940   | ▲ 370     |                  |
| 欧州 <sup>*2</sup>  | 2,556  | 2,470   | 2,380   | ▲ 90      |                  |
| 中南米               | 3,048  | 3,360   | 3,590   | 230       |                  |
| アジア・オセアニア         | 2,917  | 2,920   | 2,900   | ▲ 20      |                  |
| 中東・アフリカ           | 467    | 490     | 530     | 40        |                  |
| 損保計 <sup>*3</sup> | 32,286 | 32,280  | 32,300  | 20        |                  |
| 生保                | 1,385  | 1,180   | 1,360   | 180       |                  |
| 合計                | 33,672 | 33,460  | 33,660  | 200       | CAGR+5%程度        |

| 事業別利益<br>(億円)     | 2024  | 2025 予想 |         |           | 2026             |
|-------------------|-------|---------|---------|-----------|------------------|
|                   | 実績    | 年初<br>① | 今回<br>② | 増減<br>②-① | 計画 <sup>*5</sup> |
| 北米 <sup>*1</sup>  | 3,629 | 3,790   | 3,720   | ▲ 70      |                  |
| PHLY              | 886   | 930     | 920     | ▲ 10      |                  |
| DFG               | 1,286 | 1,500   | 1,510   | 10        |                  |
| TMHCC             | 1,270 | 1,220   | 1,190   | ▲ 30      |                  |
| 欧州 <sup>*2</sup>  | 377   | 350     | 360     | 10        |                  |
| 中南米               | 353   | 330     | 380     | 50        |                  |
| アジア・オセアニア         | 310   | 260     | 260     | -         |                  |
| 中東・アフリカ           | 30    | 40      | 40      | -         |                  |
| 損保計 <sup>*3</sup> | 4,642 | 4,750   | 4,710   | ▲ 40      |                  |
| 生保                | ▲ 440 | ▲ 50    | ▲ 210   | ▲ 160     |                  |
| Pure              | 380   | 380     | 400     | 20        |                  |
| 合計 <sup>*4</sup>  | 4,284 | 4,770   | 4,610   | ▲ 160     | CAGR+5%程度        |

| 適用為替レート   | 2024    | 2025 予想 |        |
|-----------|---------|---------|--------|
|           | 実績      | 年初      | 今回     |
|           | 24年12月末 | 25年3月末  | 25年9月末 |
| 米ドル/円     | 158.2円  | 149.5円  | 148.9円 |
| 英ポンド/円    | 199.0円  | 193.8円  | 199.9円 |
| ブラジルレアル/円 | 25.6円   | 26.2円   | 28.0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。事業別利益は自然災害を平年に並みに補正し、北米キャピタル損益等について、年初計画からの変動を控除したベースの実績対比）

| C/R               | 2024   | 2025 予想 |        | 2026 |
|-------------------|--------|---------|--------|------|
|                   | 実績     | 年初      | 今回     | 計画   |
| 北米 <sup>*1</sup>  | 91.2%  | 91.8%   | 91.7%  |      |
| PHLY              | 93.0%  | 92.5%   | 93.2%  |      |
| DFG               | 94.4%  | 95.2%   | 94.6%  |      |
| TMHCC             | 87.7%  | 88.5%   | 87.6%  |      |
| 欧州 <sup>*2</sup>  | 88.0%  | 87.8%   | 84.1%  |      |
| 中南米               | 89.4%  | 91.5%   | 89.9%  |      |
| アジア・オセアニア         | 96.7%  | 96.3%   | 96.6%  |      |
| 中東・アフリカ           | 105.6% | 100.7%  | 100.9% |      |
| 損保計 <sup>*3</sup> | 91.8%  | 92.1%   | 91.8%  |      |
| 生保                | -      | -       | -      |      |
| Pure              | -      | -       | -      |      |
| 合計                | 91.8%  | 92.1%   | 91.8%  | 92%台 |

# 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”

5/26 IR説明会資料 再掲

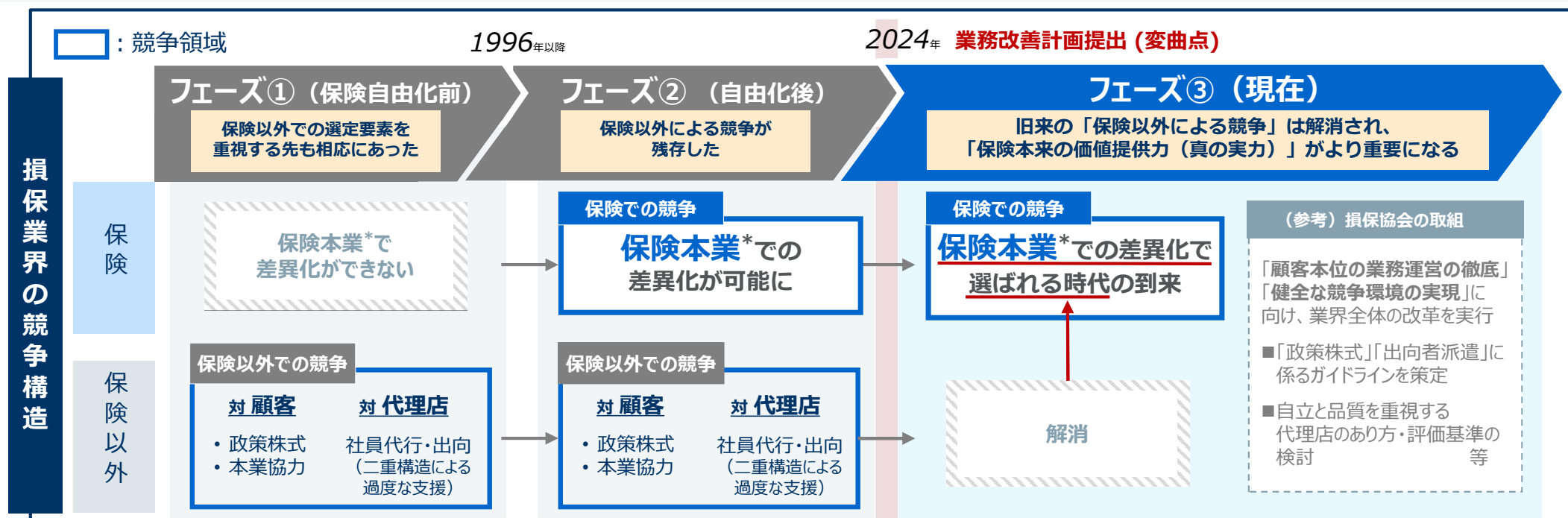
## ● 日本の損害保険業界における「競争構造」は、歴史的に大きく3つのフェーズに分けられる

**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

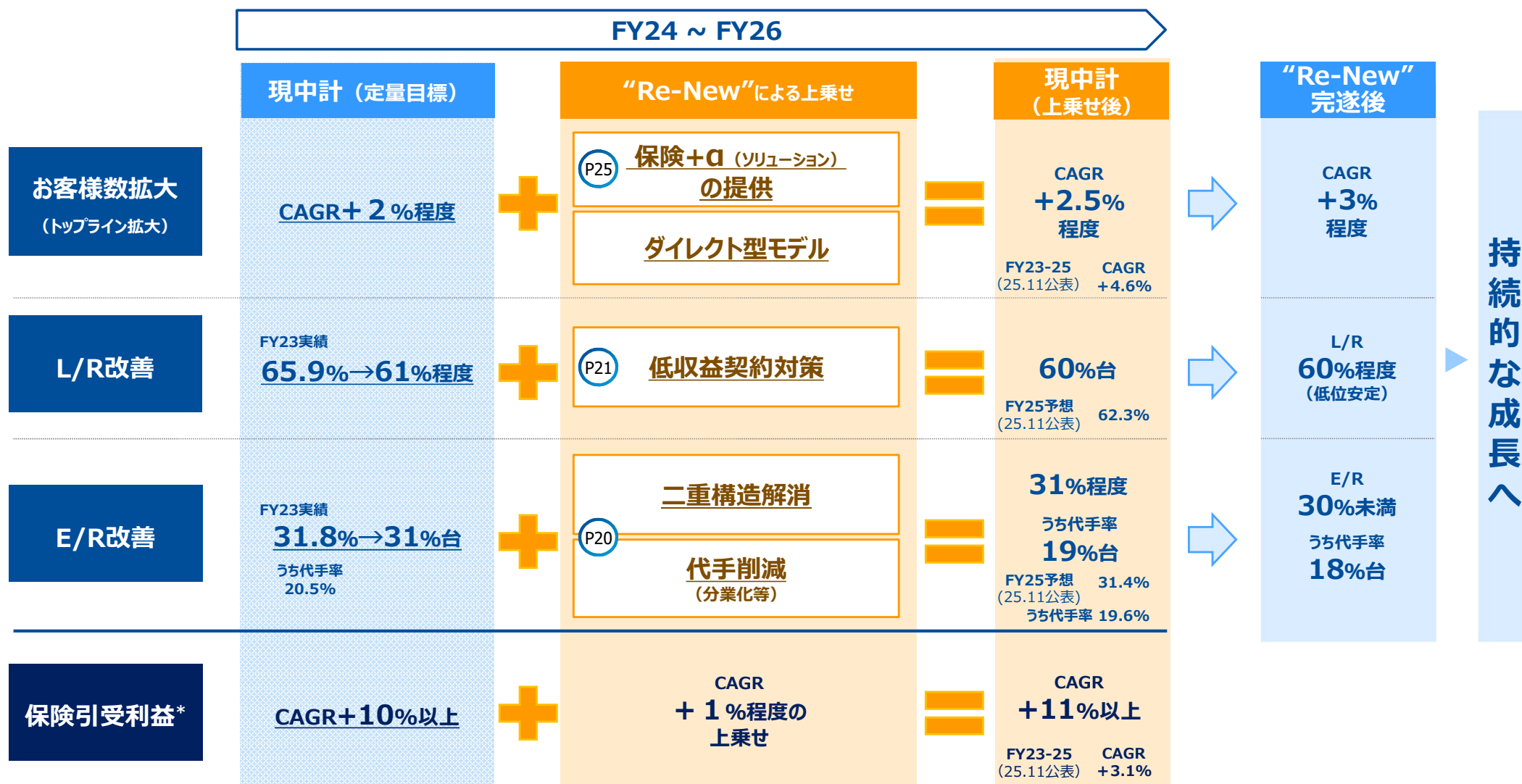
- リーディングカンパニーとして「保険本来の価値提供力」を培い、磨いてきた。また20年来の政策株式の削減等、あるべき環境づくりに向けた取組も推進
- 一方で、保険以外の領域で保険会社・取引シェアが決定される慣行も相応に存在。「真の実力」で勝負しきれない環境が続き、当社も脱却できなかった

#### 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

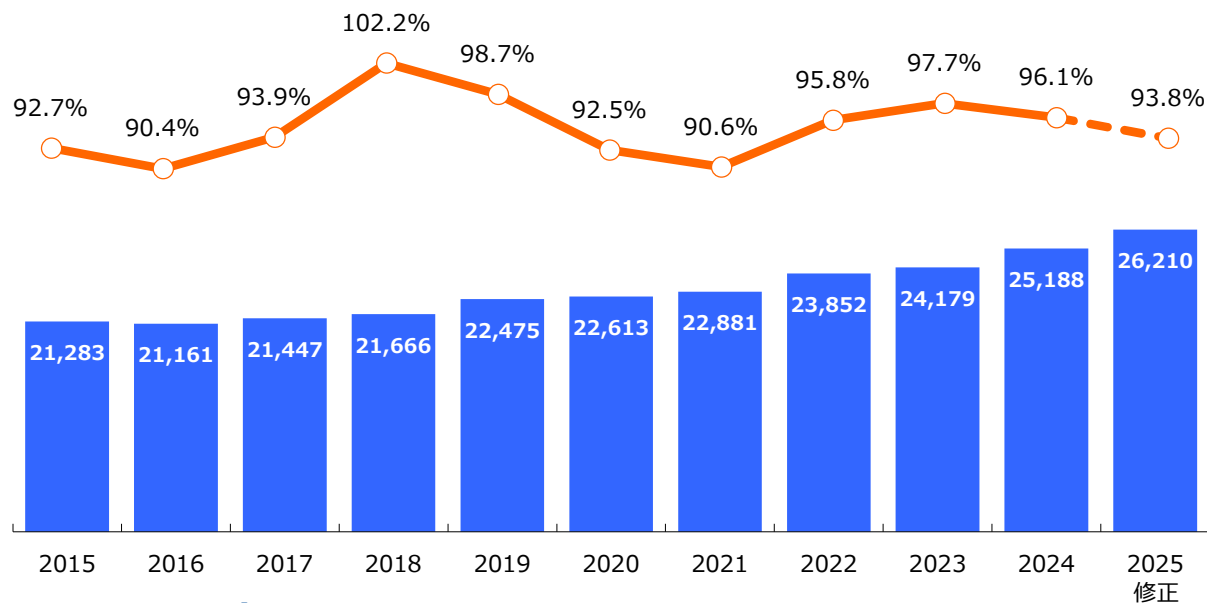
# TMNF “Re-New”の定量効果・ポテンシャル

- 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



# 【TMNF】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<sup>\*1</sup>（民保E/Iベース）の推移



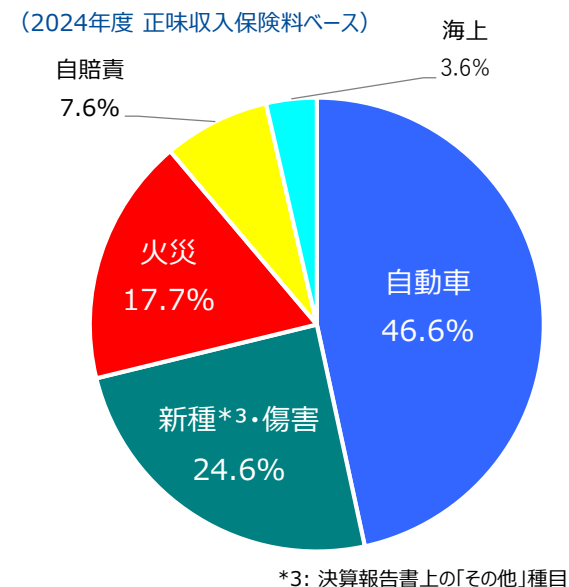
## ● C/R<sup>\*1</sup>（民保E/Iベース）の内訳

|                                | 2015  | 2016  | 2017  | 2018   | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025 修正 | 年初対比   |
|--------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| C/R <sup>*1</sup>              | 92.7% | 90.4% | 93.9% | 102.2% | 98.7% | 92.5% | 90.6% | 95.8% | 97.7% | 96.1% | 93.8%   | +0.3pt |
| 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% | 62.4%   | +0.4pt |
| (自然災害<br>平年ベース <sup>*2</sup> ) | 58.2% | 57.3% | 59.1% | 59.9%  | 60.4% | 58.7% | 59.4% | 62.7% | 65.4% | 63.8% | 62.4%   | +0.4pt |
| 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% | 31.4%   | ▲0.1pt |

\*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

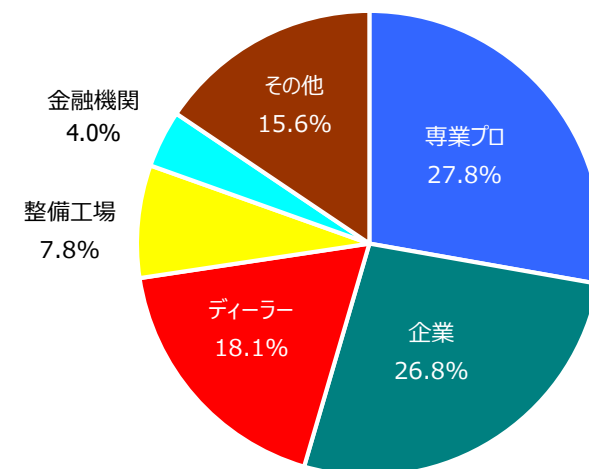
\*2: 2024年度は4月の兵庫震災を受けて年初に自然災害予算を増額したが、ここでは現中計で見込む年間予算（1,000億円）を平年ベースとしている

## ● 種目構成



## ● チャネル構成

(2024年度 営業統計保険料ベース)

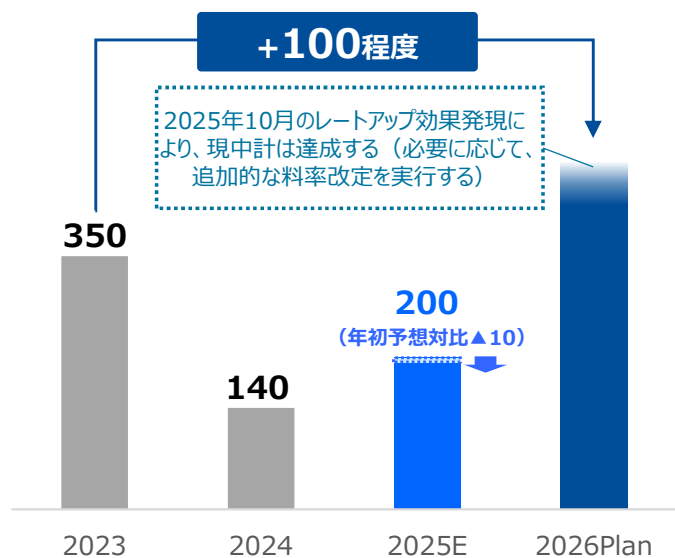


## 【現中計の進捗】自動車保険

- 現中計は、安定的にC/R95%を下回る水準を実現する計画
- 2025年度は、10月に+8.5%のレートアップ<sup>\*</sup>を実行（これにより、2026年度にはC/R95%を下回る予定）。但し、足元、事故頻度が想定を上回って進捗（2025年度のC/Rは年初予想対比+0.3pt上振れ見込み）。今後、収支動向に応じて機動的に料率改定を実行することで、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 12,370 CAGR+2%程度

C/R<sup>\*1,3</sup> 95.7% 98.0% 97.3% 95%を安定的に下回る水準  
(年初予想対比+0.3pt)

| 年初予想                                                                                                                                                                                                                                              | 足元の状況<br>(2025修正予想)                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>トップライン<sup>*2</sup> : +4.1% (23-25CAGR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の取組みを通じ、増収する計画 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 25年10月レートアップ (+8.5%)</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> | <p>トップライン<sup>*2</sup> : +4.4% (23-25CAGR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記取組みの実行により、順調に推移</li> </ul>                                          |
| <p>C/R<sup>*1,3</sup> : 97.0%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 25年1月 (+3.5%) 及び10月 (+8.5%) のレートアップにより、C/Rを改善する</li> </ul>                                                                                                             | <p>C/R<sup>*1,3</sup> : 97.3%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事故頻度が想定を上回って進捗（詳細はP.58）</li> <li>● 今後、収支動向に応じて機動的な料率改定を実行していく（現中計は達成する）</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）

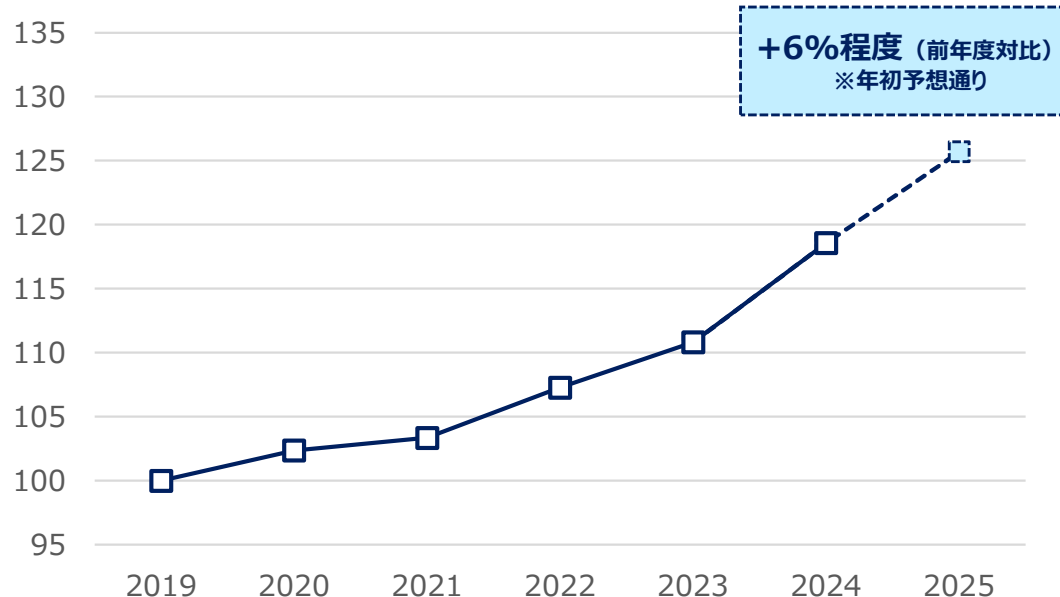
\*3: 民保E/Iベース

## 自動車保険の保険金単価・事故頻度動向

- 2025年度の保険金単価は、前年度対比+6%程度、事故頻度は、前年度対比▲1%程度を見込む

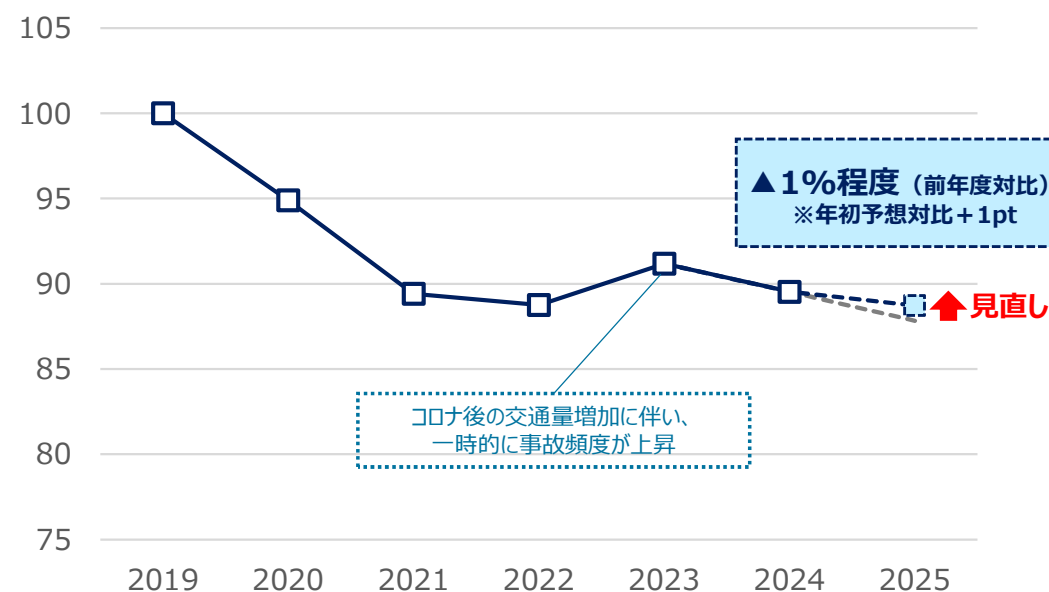
### 保険金単価（車両・対物）\*1

- 2025年度の保険金単価は、インフレ影響を主因に、前年度対比+6%程度を見込む（年初予想通り）



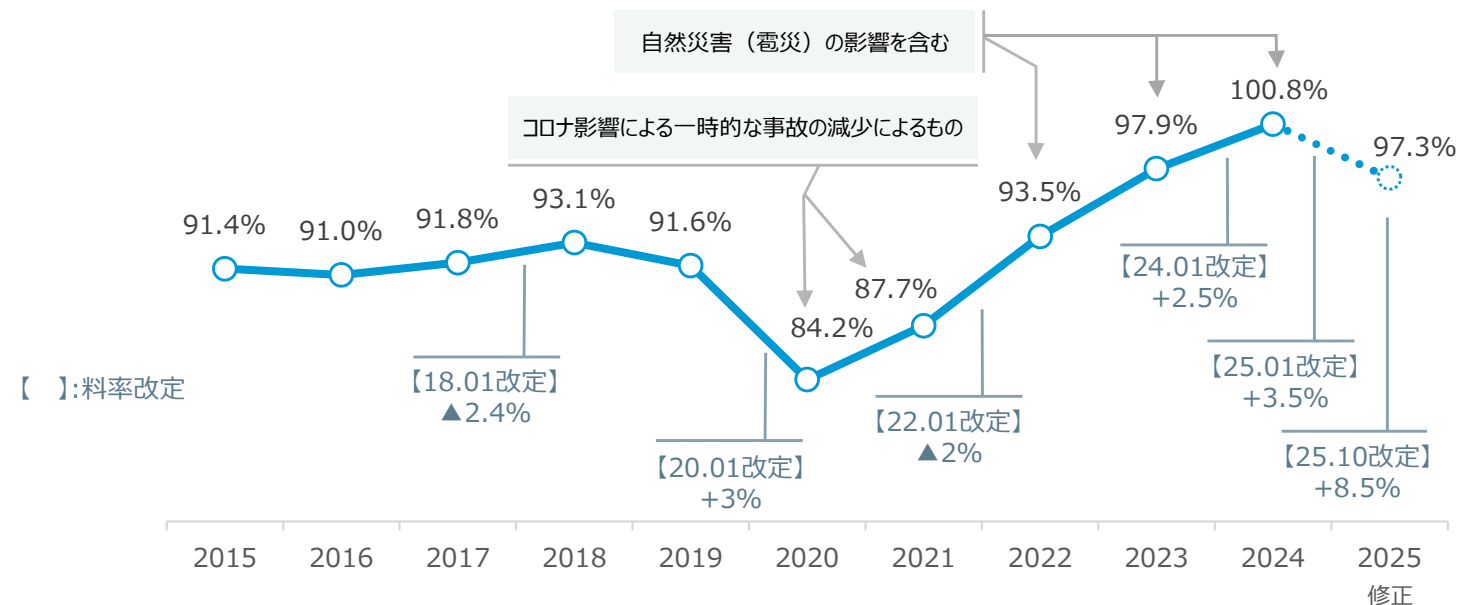
### 事故頻度\*1,2

- 2025年度の事故頻度は、直近の傾向を踏まえ、前年度対比▲1%程度を見込む（年初予想は同▲2%）



## 【TMNF】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

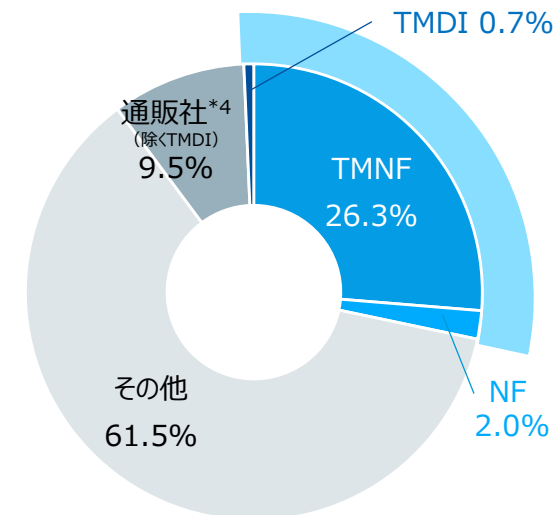
|                                | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024   | 2025<br>修正 | 年初対比   |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|--------|
| C/R <sup>*1</sup>              | 91.4% | 91.0% | 91.8% | 93.1% | 91.6% | 84.2% | 87.7% | 93.5% | 97.9% | 100.8% | 97.3%      | +0.3pt |
| 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%  | 67.4%      | +0.5pt |
| (自然災害<br>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%  | 67.4%      | +0.5pt |
| 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%  | 29.9%      | ▲0.3pt |

\*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>

(2024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

\*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

5/26 IR説明会資料 再掲

- 自動運転技術等の進展により、自動車保険マーケットは緩やか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<sup>\*1</sup>
- 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月、高速道路<sup>*2</sup>で自家用車の自動運転を実現</li> </ul>                                            |
| レベル4 <sup>*3</sup> ：限定領域での、高度運転自動化 |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2026年以降、高速道路<sup>*2</sup>で物流トラックの自動運転を実現</li> </ul> |
| 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<sup>\*4</sup> 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<sup>\*1</sup>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

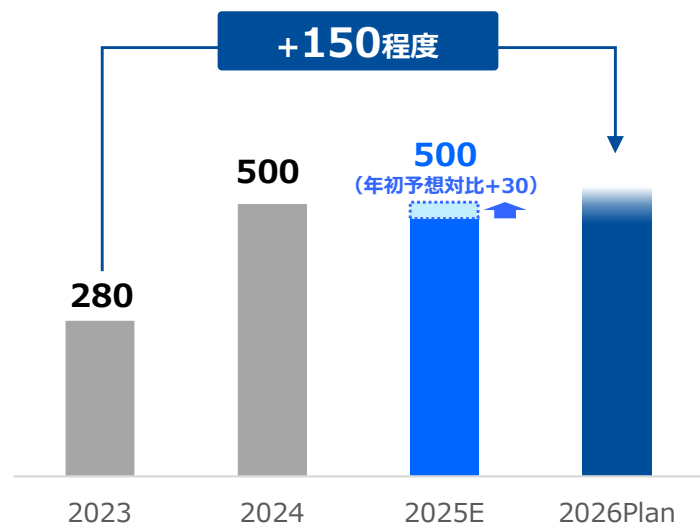
\*4: (出典) 平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

## 【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、2026年度には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
- 2025年度は、過去からの料率・商品改定効果の発現に加え、低収益契約対策の計画を上回る進捗等により、C/Rは85.2%を見込む（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）



|          |       |       |                     |                    |
|----------|-------|-------|---------------------|--------------------|
| トップライン*2 | 4,176 | 4,443 | 4,850               | CAGR+4%<br>程度      |
| C/R*1,3  | 92.2% | 86.3% | 85.2%<br>(RoR>7%達成) | 80%台<br>(RoR>7%相当) |

| 年初予想                                                                                                                                                                                                              | 足元の状況<br>(2025修正予想)                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>トップライン*2 : +7.6% (23-25CAGR)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の取組みを通じ、増収する計画 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去からの継続的な料率・商品改定効果の発現</li> <li>・ 低収益契約対策（レートアップ）の実行</li> </ul> </li> </ul> | <b>トップライン*2 : +7.8% (23-25CAGR)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記取組みの実行により、順調に推移</li> </ul>       |
| <b>C/R*1,3 : 85.8%</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記に加え、低収益契約に対する引受厳格化（P.21）を実行し、C/R80%台を実現する計画</li> </ul>                                                                                          | <b>C/R*1,3 : 85.2%</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低収益契約対策の計画を上回る進捗等により、年初予想対比▲0.6ptの改善</li> </ul> |

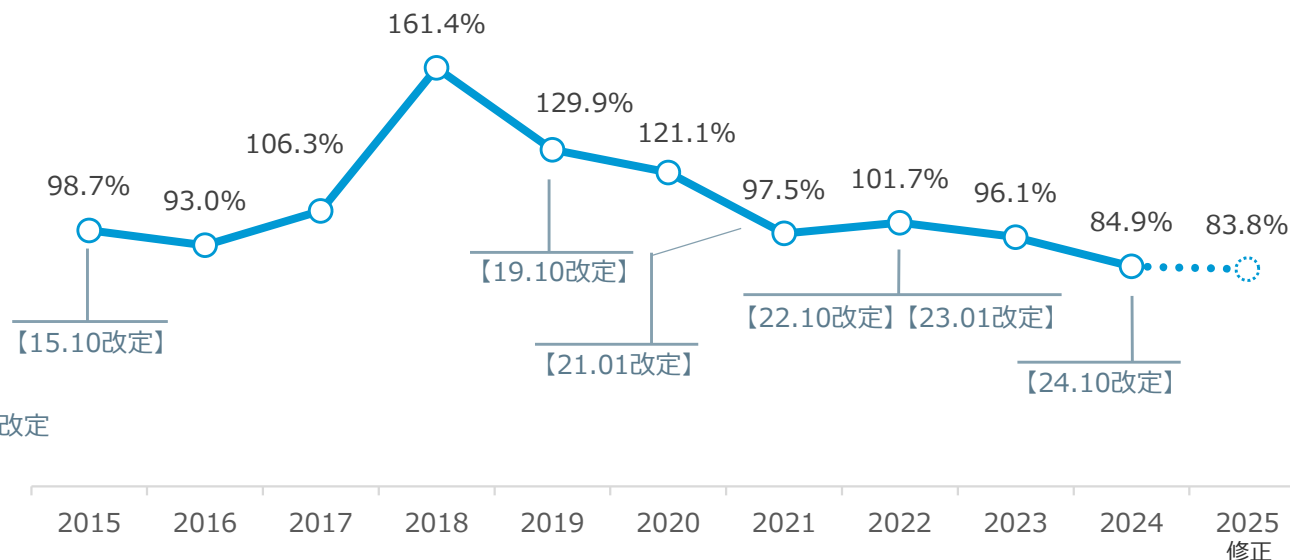
\*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

\*2: 正味収入保険料（民保）

\*3: 民保E/Iベース

# 【TMNF】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



【 】:料率改定

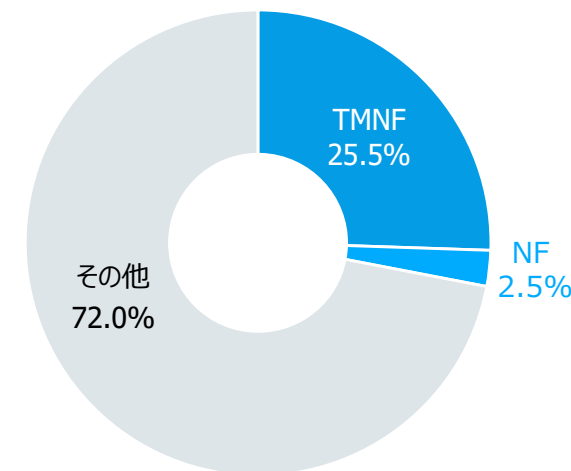
## ● 火災保険におけるC/R<sup>\*1</sup>（民保E/Iベース）の内訳

|                                | 2015  | 2016  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021  | 2022   | 2023  | 2024  | 2025 修正 | 年初対比   |
|--------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|---------|--------|
| 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% | 83.8%   | ▲0.9pt |
| 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% | 50.9%   | ▲0.9pt |
| (自然災害<br>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% | 50.9%   | ▲0.9pt |
| 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%   | ▲0.0pt |

\*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率 \*2: P.61に記載の保険引受利益とは為替影響等が異なる

## ● 火災保険マーケットシェア<sup>\*3</sup>

(2024年度 元受正味収入保険料ベース)

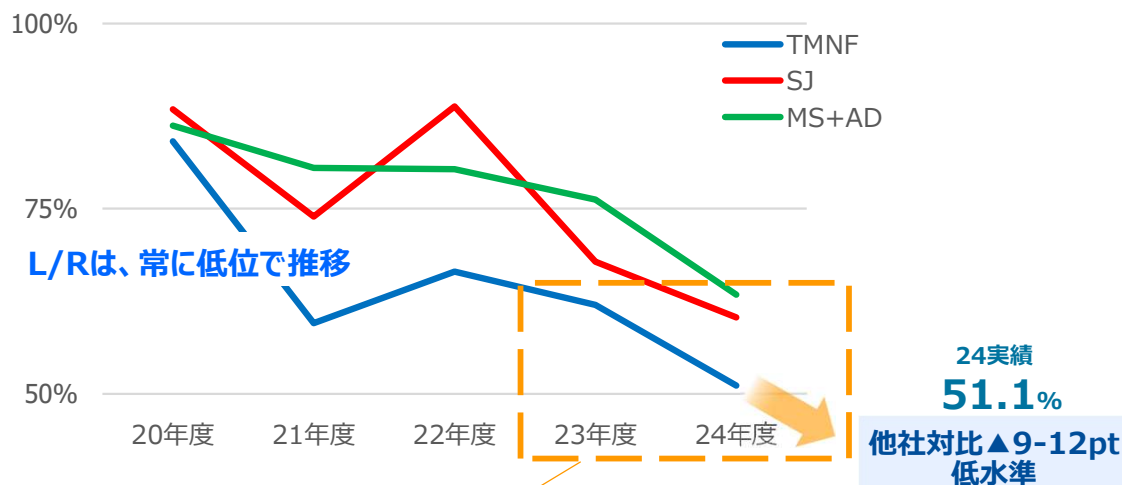


\*3: (出典) 日本損害保険協会 種目別統計表

## (参考) 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

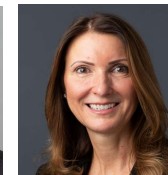
#### グローバル基準のU/W戦略

- ✓ 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）> P.21参照

- 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)のPDCA管理等、規律あるU/Wを強化

#### Tier 2

#### ハイリスク契約群

例：特定危険業種、築古物件、低レート契約

【打ち手】 レートアップ、長期契約抑制、ロスフリ対策必須化等

#### Tier 3

#### 大規模悪績契約

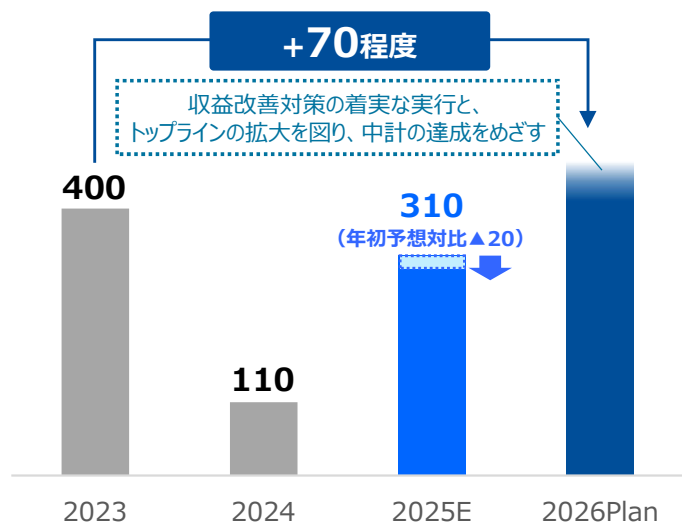
【打ち手】 大幅なレートアップ、過大なキャパシティ提供の削減等

## 【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
- 2025年度のトップラインは計画通りに進捗。大口事故等の影響で C/Rは93.3%（年初予想対比+0.5pt）を見込むが、低収益契約へのレートアップ・引受条件の厳格化を徹底することで、現中計の達成をめざす

### 保険引受利益\*1（税後）

（億円）



|          |       |       |       |                       |
|----------|-------|-------|-------|-----------------------|
| トップライン*2 | 5,958 | 6,187 | 6,470 | +1,000程度<br>(vs 2023) |
| C/R*1,3  | 90.7% | 97.6% | 93.3% | 90%台                  |

### 年初予想

#### トップライン\*2：+4.0%（23-25CAGR）

- 重点5領域の取組強化を通じて、新種保険の販売拡大を図る

（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%

- 収益性が高い新種保険の普及率を高めることで、C/Rを低位安定的に維持する

### 足元の状況 （2025修正予想）

#### トップライン\*2：+4.2%（23-25CAGR）

- 左記取組みの実行により、順調に推移

#### C/R\*1,3：93.3%

- 年初予想に対して、大口事故等の影響があるが、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実行中

\*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: 小売り業・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
- お客様への価値を高めるために開始した、コンサルティング販売の体制確立に向けた取組みは順調
- 資産形成ニーズの高まりを捉えた商品ラインアップの拡充、生損一体のSME開拓等により、現中計達成をめざす

### トップライン(新契約年換算保険料)

(億円)

**CAGR  
+5%以上**

492

452

550

(年初予想を据え置き)

2023

2024

2025E

2026 Plan

#### 年初予想

**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

#### 足元の状況 (2025修正予想)

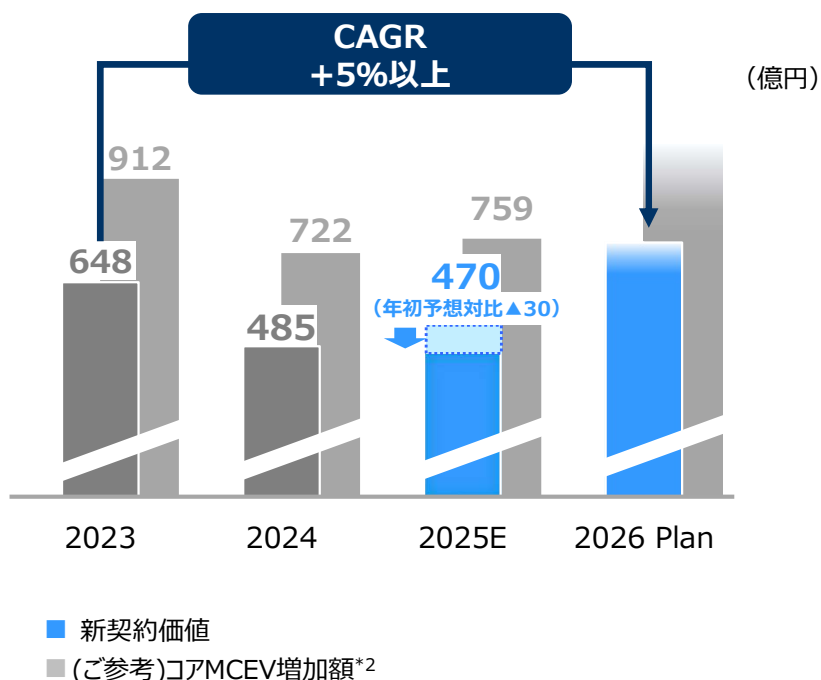
**トップライン : 550億円**
**(年初予想を据え置き)**

- **コンサルティング販売**  
社員伴走による実践型の新たな認定教育プログラムを開始。受講者数も計画通りに進捗
- **「資産形成」領域**  
25年9月に積立利率変動型一時払終身保険を発売。下期も資産形成商品を発売し、商品ラインアップ拡充予定
- **SME開拓** (中計における重点領域)  
生損一体でターゲットを明確化し、SME開拓のアプローチを強化・拡大

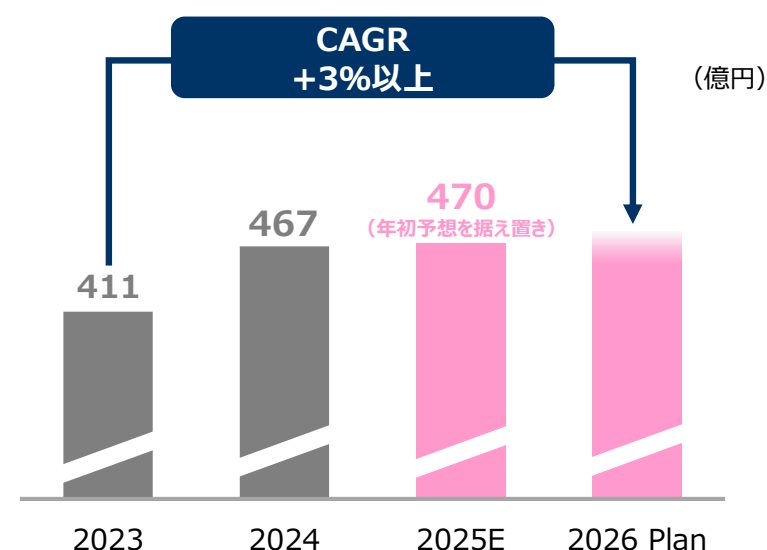
## 【現中計の進捗】ボトムライン

- [経済価値ベース(新契約価値)] 2025年度は、商品ミックスの変化を主因に、470億円（年初予想対比▲30億円）を見込む
- [財務会計ベース(事業別利益\*1)] 2025年度は、保有契約の積み上がり効果が順調に発現し、年初予想通りの470億円を見込む

### 経済価値ベース（新契約価値）



### 財務会計ベース（事業別利益\*1）



\*1: 2024実績、2025予想は、北米キャピタル損益について年初予想からの変動を控除

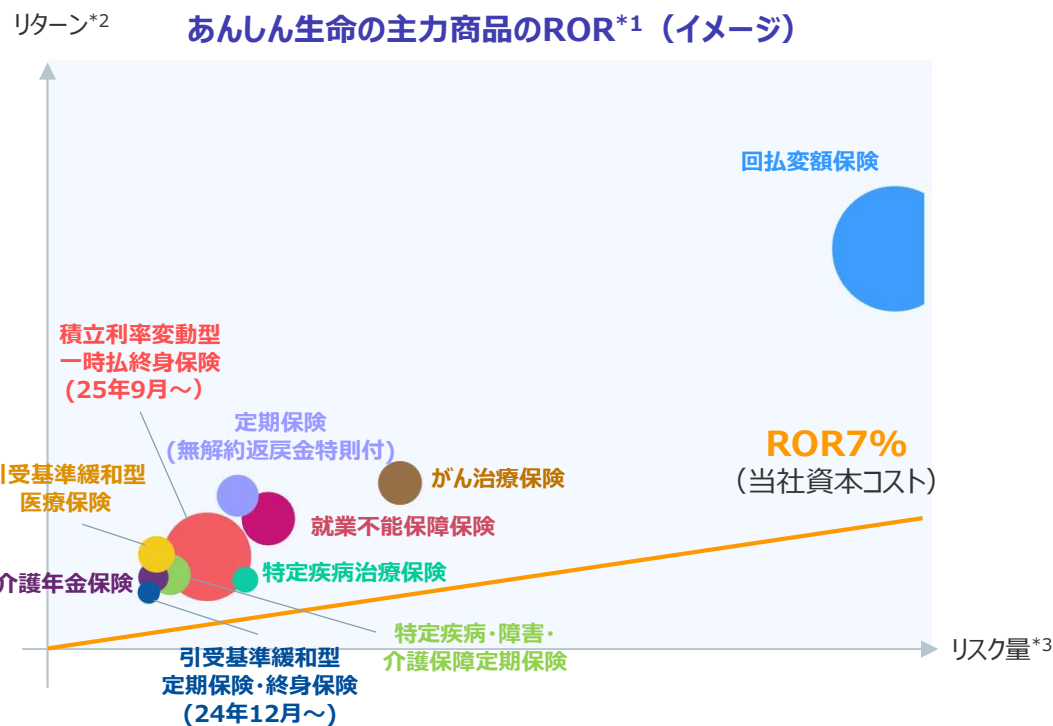
\*2: 新契約価値 + 保有契約価値からの貢献

# 収益率の向上と利益貢献の早期化

- 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

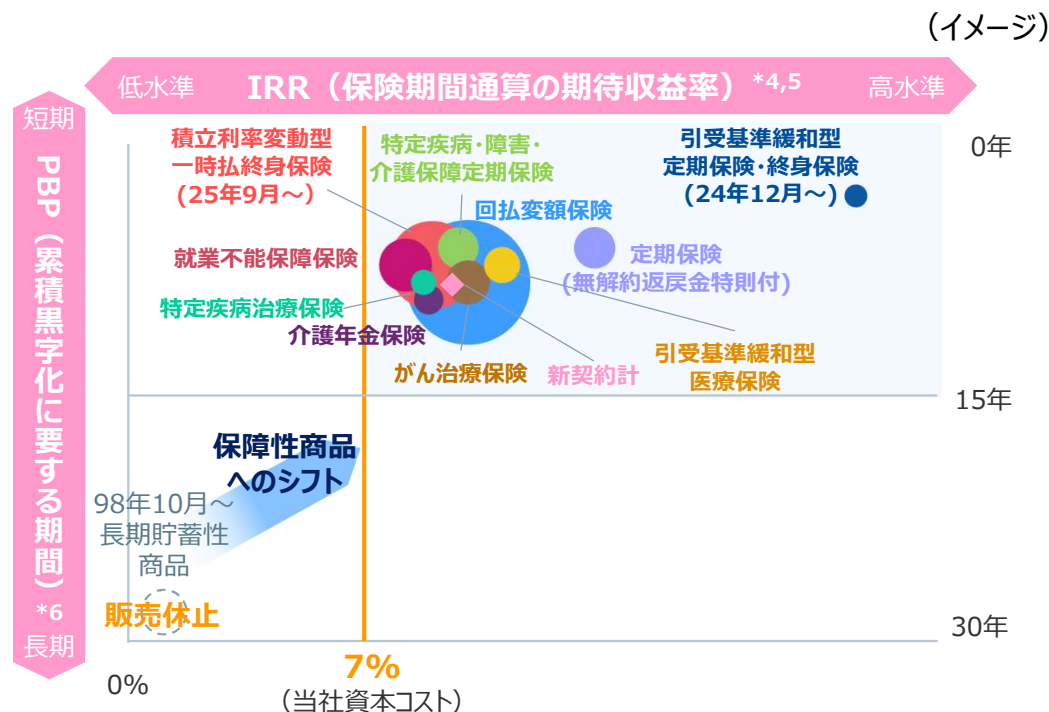
- 足元の主力商品は金利リスクが小さく、**資本コストを上回るROR**（新契約計 29%）を確保



- \*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2025修正予想）  
 \*2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（同上）  
 \*3: 将来各年度の必要資本の現価の和（同上）

## IRRの向上およびPBPの短縮

- 新契約計では、IRRは10%、PBPは10年程度の水準を維持



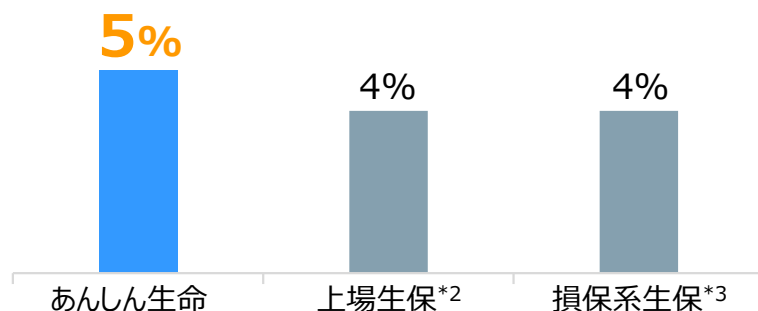
- \*4: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの  
 \*5: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2025修正予想）  
 \*6: PayBack Period（財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間）  
 （上図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016実績、それ以外は2025修正予想）

# 資本効率

## ● 資本効率は、経済価値ベース、財務会計ベースともに引き続き国内トップクラス

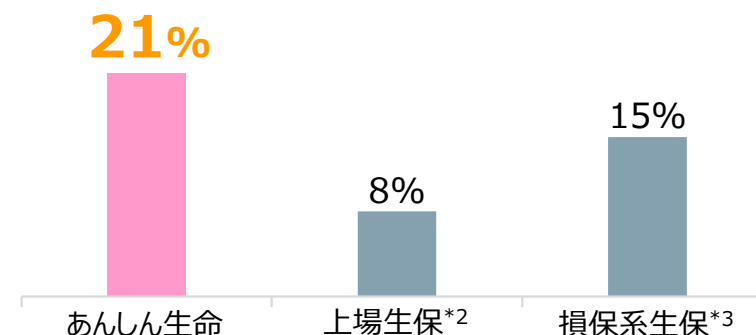
### コアROEV\*<sup>1</sup>（経済価値ベース・2024実績）

- 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\*<sup>4</sup>（財務会計ベース・2024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）>



\*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）

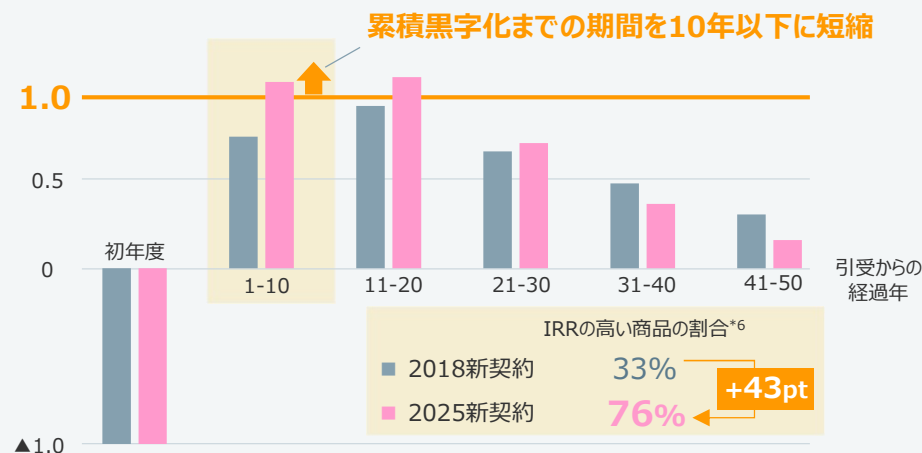
\*3: SOMPOひまわり生命、三井住友海上あいおい生命（尚、コアROEVについて、三井住友海上あいおい生命は数値非開示につき除外）

\*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.67に記載の商品の新契約年換算保険料ベース。除く事業保険（2019年度以前に販売停止した商品）

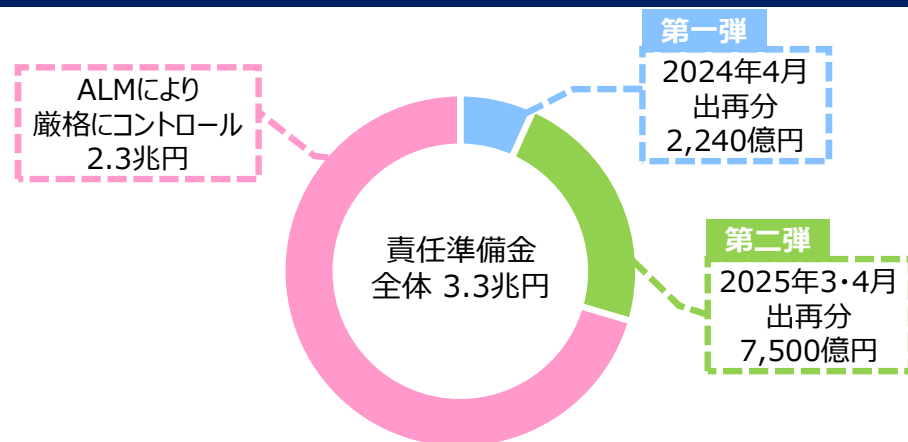
### <新契約の初年度負担\*<sup>5</sup>に対する財務会計利益の割合>



## リスクコントロール手法の多様化（ブロック出再）

- 金利リスクはALM（資産・負債総合管理）によりコントロール
- 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、リスクをコントロールしていく

### 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*1（責任準備金ベース） |

\*1: 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\*2

+800億円  
（+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

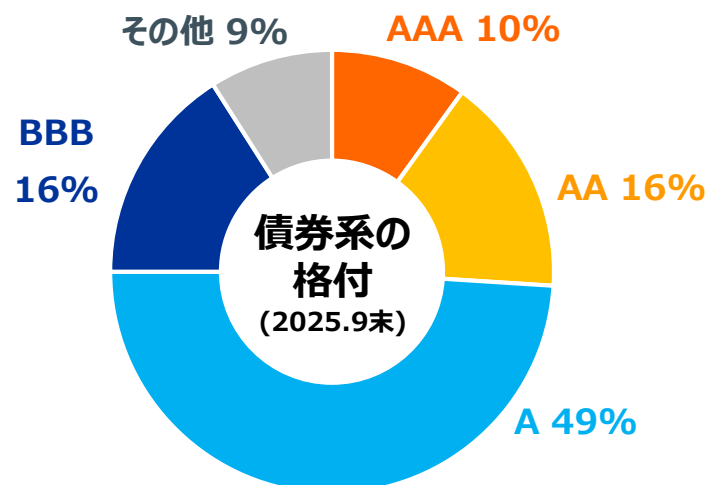
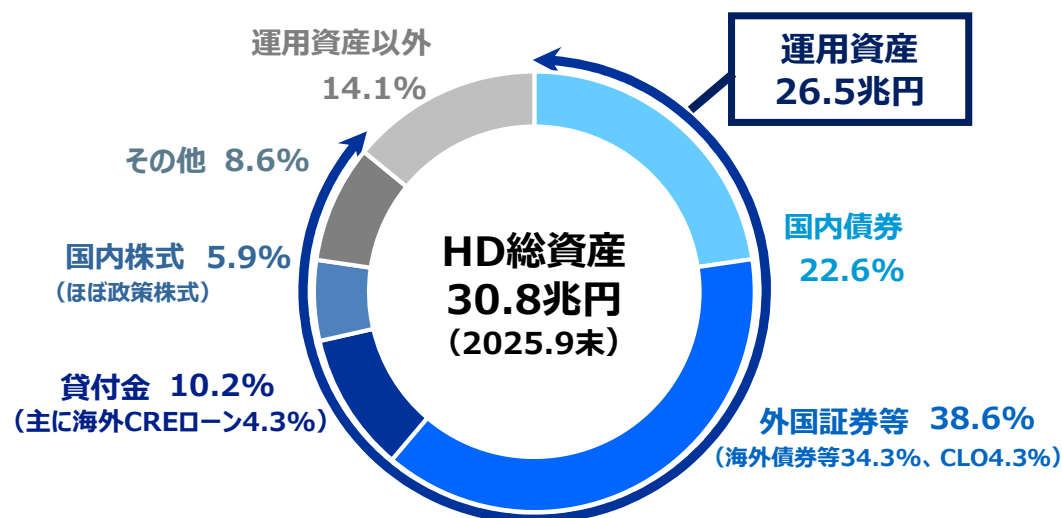
事業別利益への影響は限定的

\*2: 初回再保険料の精算等を踏まえ、5月開示数字（MCEVの増加+760億円）を更新

# グループ資産運用方針

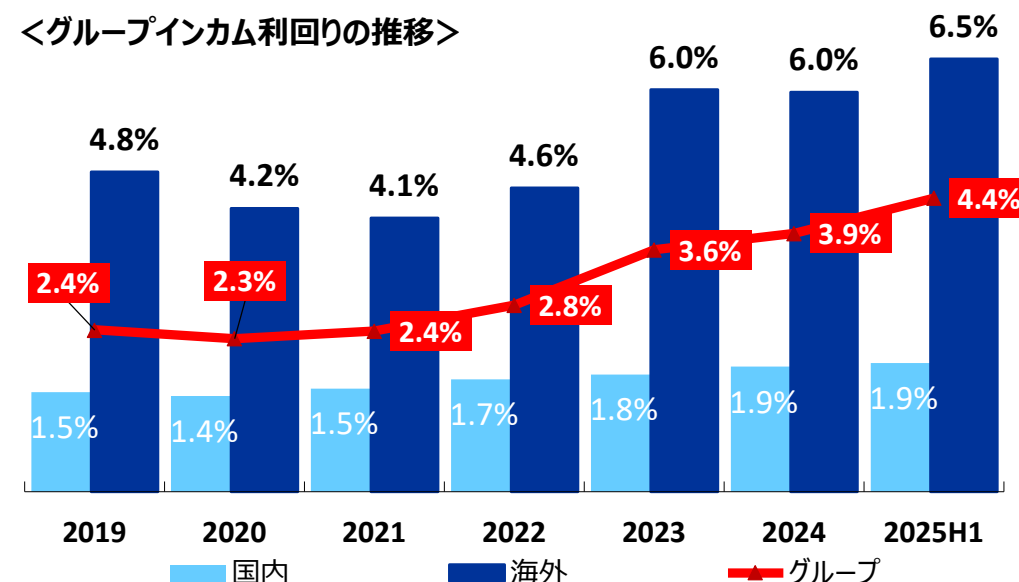
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

## 運用資産構成（2025年9月末）



## 安定的な利回りの確保

### <グループインカム利回りの推移>



### (参考) 市中金利推移 (%)



# DFG運用の強み

5/26 IR説明会資料 再掲

- 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

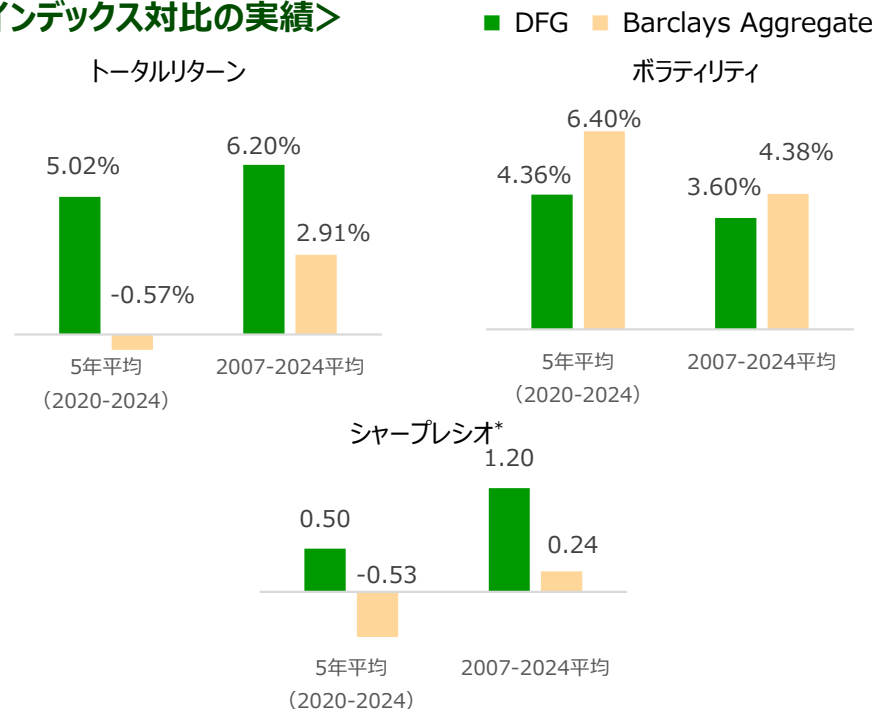
## 外部委託先との強固な連携体制

- 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>

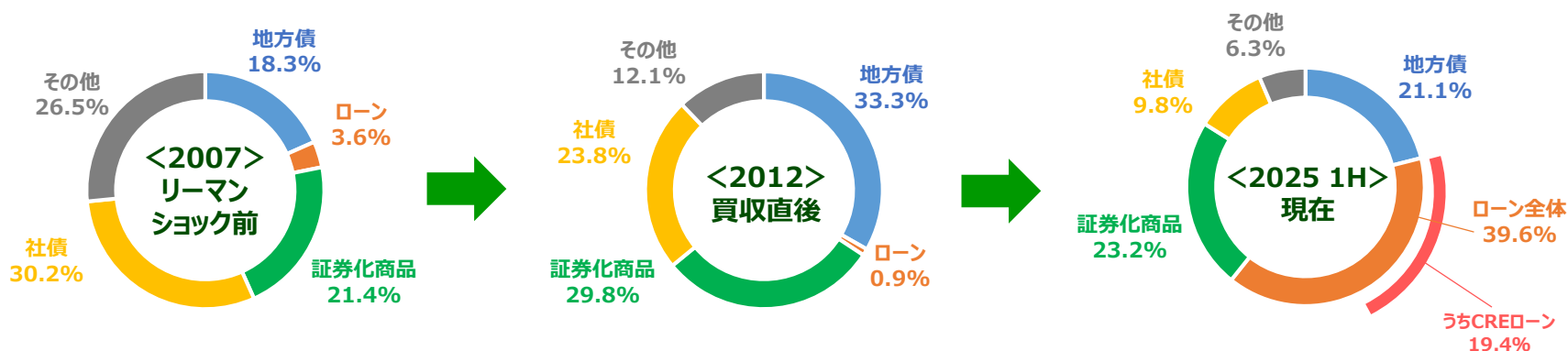
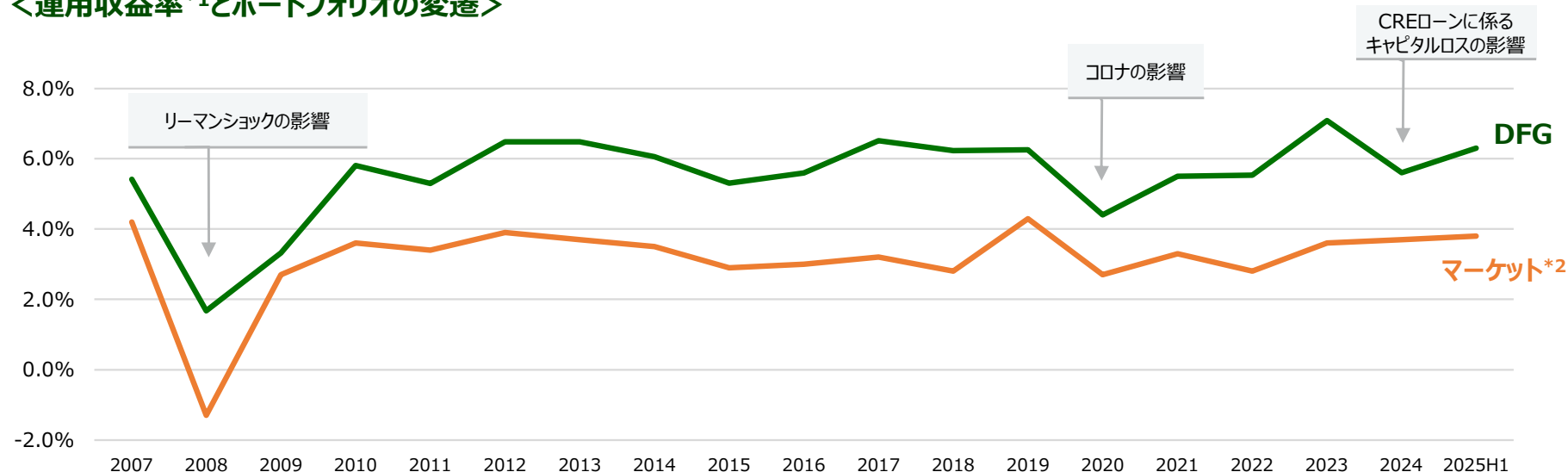


\*: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回りーリスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6MおよびSOFR6M

## 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

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 2Qのトータルリターンは、概ね計画通りに推移
- 通期のトータルリターンは、概ね年初予想通りの\$3,240Mを見込む

## 北米拠点全体のトータルリターン\*1（税前・\$M）

|              | 2024年度<br>2Q実績 | 2025年度<br>2Q実績 | 増減   |
|--------------|----------------|----------------|------|
| インカム*2       | 1,740          | 1,790          | +50  |
| うちローン        | 690            | 620            | ▲70  |
| キャピタル        | ▲210           | ▲120           | +90  |
| うちローン        | ▲170           | 30             | +200 |
| CECL         | ▲160           | 230            | +390 |
| 減損           | ▲20            | ▲240           | ▲220 |
| 金利スワップ・売却損益等 | ▲30            | ▲110           | ▲80  |
| 合計           | 1,530          | 1,670          | +140 |
| うちローン        | 520            | 650            | +130 |

| 2025年度<br>年初予想 | 2025年度<br>修正予想 | 増減  | (参考)<br>2024年度<br>通期実績 |
|----------------|----------------|-----|------------------------|
| 3,680          | 3,610          | ▲70 | 3,560                  |
| 1,240          | 1,210          | ▲30 | 1,420                  |
| ▲410           | ▲370           | +40 | ▲790                   |
| ▲280           | ▲200           | +80 | ▲750                   |
|                |                |     | ▲680                   |
|                |                |     | ▲110                   |
|                |                |     | ▲10                    |
| 3,270          | 3,240          | ▲30 | 2,770                  |
| 960            | 1,010          | +50 | 670                    |

## 参考：北米資産運用における引当状況（ローン）

|                         | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>2Q実績 |
|-------------------------|--------------|----------------|
| CECL引当残高（\$M） ※カッコ内は引当率 | 1,260(6.4%)  | 960(4.9%)      |

\*1: 年金ビジネスに係る調達コスト等は含まない

\*2: 投資経費等を控除したネットインカム

# CREローンの状況

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 2Qのトータルリターンは、キャピタルロスの下振れにより、計画を上回って推移
- 通期のトータルリターンは、+\$180M上方修正の\$620Mを見込む（引続き市況に大きな変化はない）

## トータルリターン（グループ全体、税前・\$M）

|                    | 2024年度<br>2Q実績 | 2025年度<br>2Q実績 | 増減   |
|--------------------|----------------|----------------|------|
| インカム <sup>*1</sup> | 490            | 350            | ▲140 |
| キャピタル              | ▲170           | 100            | +270 |
| うちCECL             | ▲170           | 310            | +480 |
| うち減損               | ▲0             | ▲210           | ▲210 |
| うち売却損益等            | ▲0             | ▲0             | ▲0   |
| 合計                 | 320            | 450            | +130 |

| 2025年度<br>年初予想 | 2025年度<br>修正予想 | 増減   |
|----------------|----------------|------|
| 670            | 650            | ▲20  |
| ▲230           | ▲30            | +200 |
| 440            | 620            | +180 |

| (参考)<br>2024年度<br>通期実績 |
|------------------------|
| 960                    |
| ▲810                   |
| ▲760                   |
| ▲60                    |
| 10                     |
| 150                    |

## LTV<sup>\*2</sup>別のCECL引当の状況（グループ全体、税前・\$M）

| LTV <sup>*2</sup> | ローン残高 <sup>*3</sup> |      |                |      |
|-------------------|---------------------|------|----------------|------|
|                   | 2024年度<br>実績        | 構成比  | 2025年度<br>2Q実績 | 構成比  |
| ≤100%             | 7,630               | 68%  | 6,680          | 70%  |
| 100-125%          | 1,500               | 13%  | 1,950          | 20%  |
| 125-150%          | 1,110               | 10%  | 660            | 7%   |
| 150%+             | 970                 | 9%   | 310            | 3%   |
| 合計                | 11,210              | 100% | 9,600          | 100% |

| CECL引当率      |                |
|--------------|----------------|
| 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>2Q実績 |
| 2.9%         | 2.6%           |
| 10.4%        | 14.1%          |
| 31.6%        | 26.2%          |
| 40.3%        | 51.4%          |
| 10.0%        | 8.1%           |

\*1: 投資経費等を控除したネットインカム

\*2: 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

\*3: 2025年度末の想定残高は約\$9bn（25.5公表。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）

# 災害レジリエンス領域における当社独自の提供価値

5/26 IR説明会資料 再掲

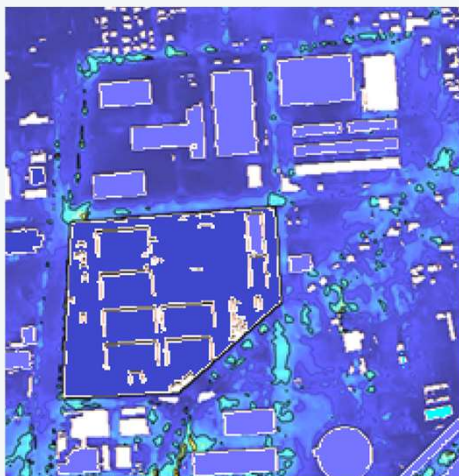
- 当社は、災害時のお客様の被害を回避・極小化する防災・減災ソリューションの提供力を、飛躍的に高めた
- グループ入りした国内建設コンサルティングNo.1のID&Eが有する高度な工学技術に、国内損保No.1の当社が蓄積したデータを掛け合わせることで、実効性の高い再発防止策を提供する

## ＜水災リスクへの対策例＞

台風が襲来

浸水被害の発生

上空から見た浸水エリア\*1



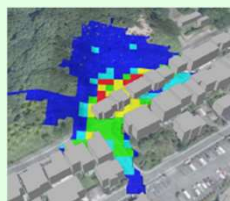
再発防止策の実施

保険金も活用した**建設コンサルティング**の提供により  
**実効性の高い**再発防止を過不足なく実現

原因調査・測量



精緻なシミュレーション



最適な対策を提案



同程度の台風が再襲来

浸水しない\*2  
**「Build Back Better」**の実現

防水壁の設置



防水扉の設置



「Build Back Better」を後押しする最強タッグ

ID&amp;E

**国内建設コンサルNo.1**

長年公共事業で培ってきた  
 圧倒的な専門性/工学技術

東京海上

**国内損害保険No.1**

膨大な保険金支払データ・  
 引受実績に基づくリスク情報

逆水防止弁\*3の設置



\*1: 白い部分が浸水していない領域

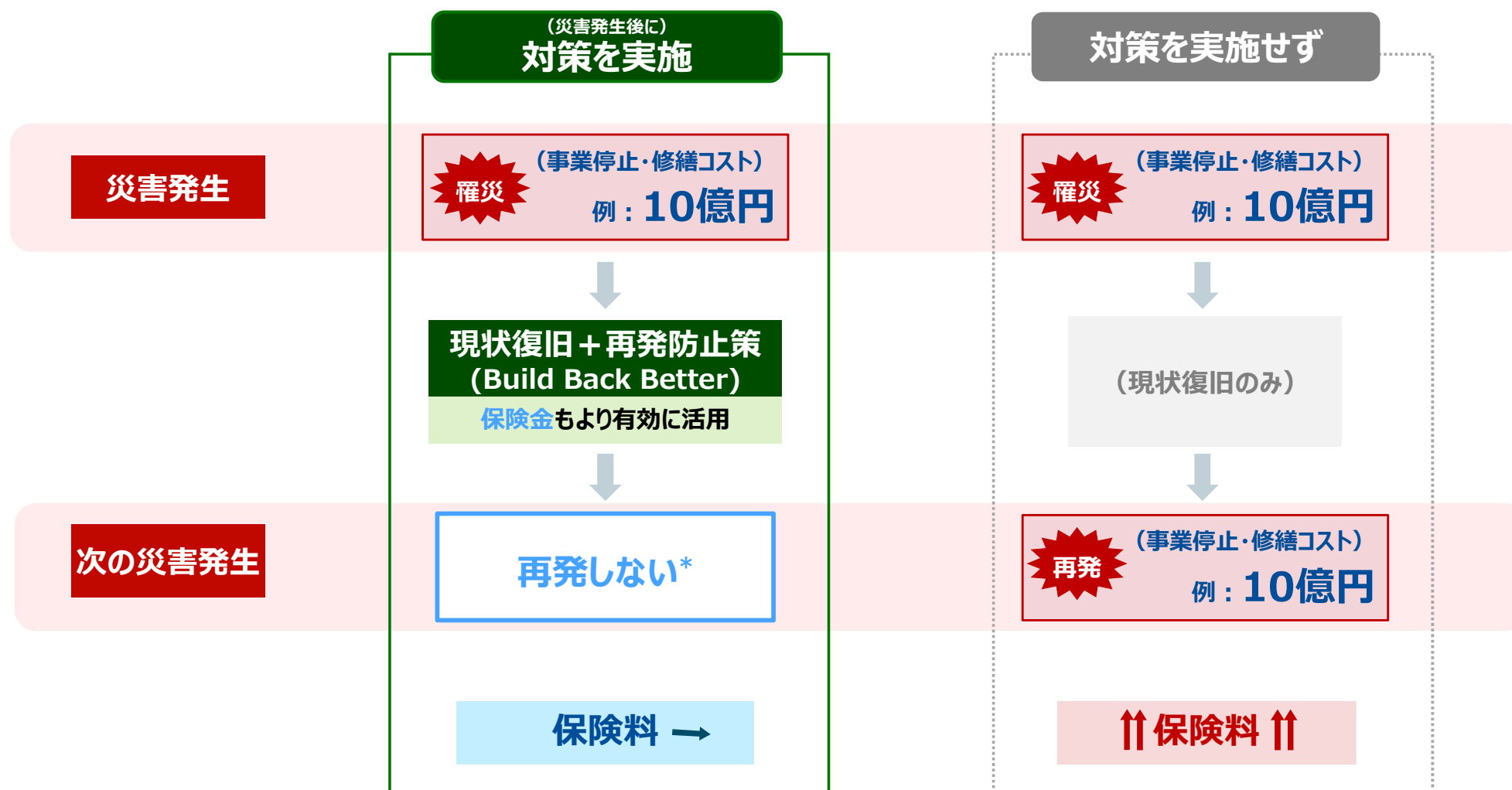
\*2: 浸水が生じた場合でも、損害を極小化することが可能

\*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

5/26 IR説明会資料 再掲

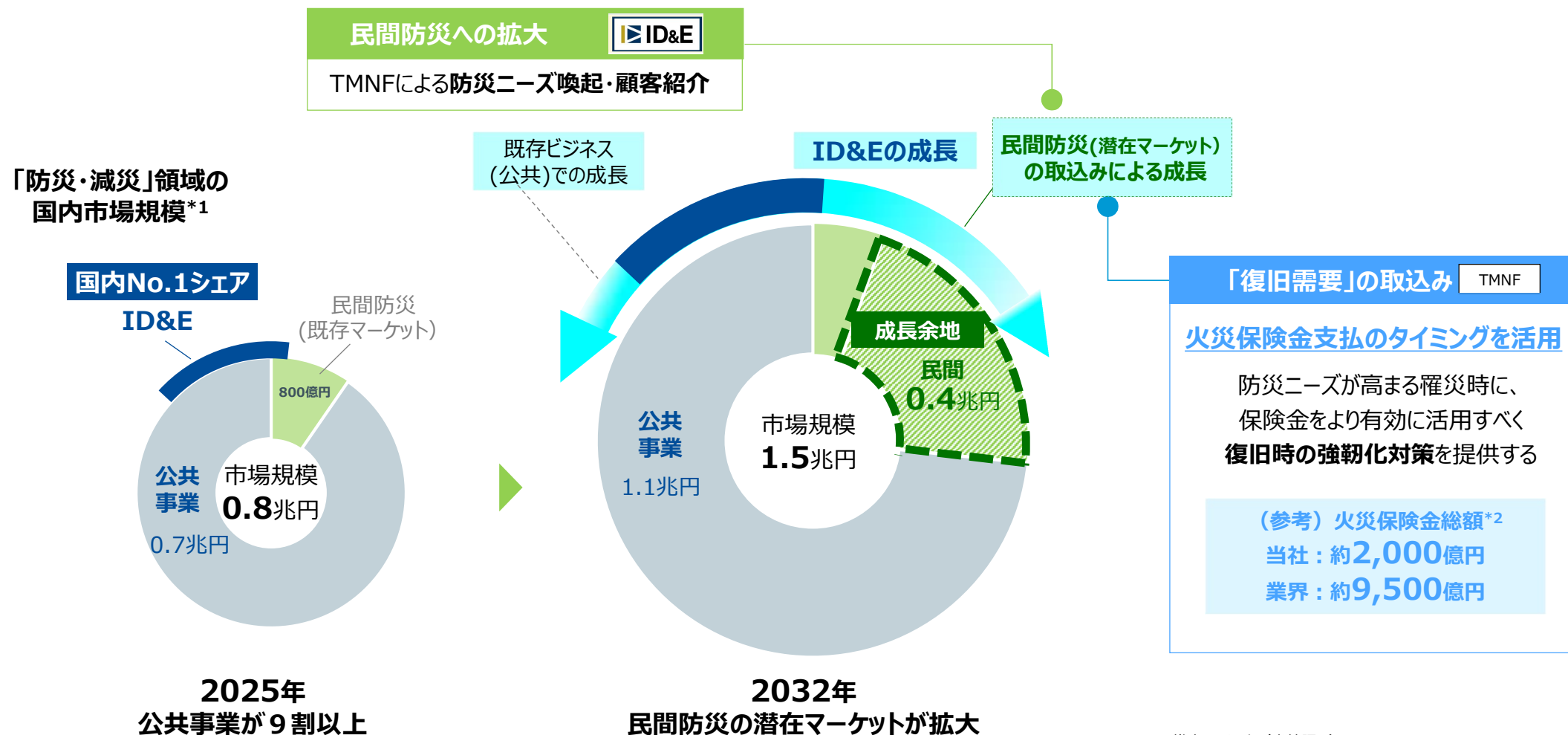
- 被災時の保険金の、より有効な活用策として、防災・減災ソリューションを提供。これにより、同様の被害が発生しない世界（Build Back Better）を創ることが可能となる（結果として、当社の保険引受ポートフォリオは、よりレジリエントに、契約者の支払保険料も抑えることが可能になる）



# 防災・減災領域の成長余地

5/26 IR説明会資料 再掲

- 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

## 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がグループに加わり、防災・減災領域のソリューション提供力は大幅に拡大している

### 主な事業領域

### 具体的なソリューション・取組事例

#### ① 事前領域（リスク評価・対策実行）

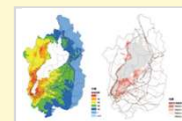
##### ● 防災備蓄品ソリューション（24年1月～）

- 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。当社独自のパッケージ商品開発や、商品ラインナップの拡充も実施し、企業・自治体ごとに必要な物資を提供



##### ● 液状化リスク診断/対策支援サービス（24年5月～）

- 液状化に関するリスク診断を実施し、地盤改良や基礎補強等の最適な対策や工法の提案を行うコンサルティングサービス



##### ● 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



ID&Eと  
TMNF等との  
協働事例  
(P.25も参照)

#### ② 事後領域（復旧・維持管理）

##### ● 水災ハード対策コンサルティング（24年10月～）

- 水災被災歴がある/水災リスクが高い事業者に対し、具体的なハード対策を、費用対効果と共に提案し、対策導入をサポート



##### ● 土砂災害リスク調査/対策支援サービス（24年6月～）

- 土砂災害被災歴のある事業者に対して、高精度な調査・リスク評価を行い、再発防止に向けた、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



#### ③ リスク情報プラットフォーム

##### ● 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

- 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



A member of Tokio Marine Group

### 創業

**1946年** 日本工営株式会社の創業

### 事業展開

**国内46拠点、海外42拠点**（アジア、欧米、中東・アフリカ、中南米）

### グループ連結従業員

**6,762名** 内、技術士1,806名

### 年間プロジェクト件数

**約9,000件**

### 主要財務情報 (2025年6月期)

売上収益 **1,608億円** ▶ 過去最高 営業利益 **108億円** 当期利益 **47億円\***

### <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                                                                                                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25/6期実績 | 売上 <b>890億円</b> 営業利益 <b>83億円</b>                                                                                                      | 売上 <b>424億円</b> 営業利益 <b>20億円</b>                                                                                                                            | 売上 <b>281億円</b> 営業利益 <b>23億円</b>                                                                                                                              |
| 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>最先端で高度な総合技術力・研究開発</li> <li>公共事業、ODAで培った顧客ネットワーク</li> <li>異なる自然条件や災害現場への迅速な対応 等</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>土木と建築を融合した総合力</li> <li>サステナブルで高品質な建築設計</li> <li>都市開発の利権調整・合意形成力 等</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>長年蓄積した水力発電・欧州で獲得した蓄電池に関する専門的知見</li> <li>ものづくりや請負工事等の包括的サービス</li> <li>電力取引市場での豊富な経験 等</li> </ul>                        |

\*：為替影響等により、前年度対比で減益。2025年度は約90億円の純利益を計画

## 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、2024年11月に「物流コンソーシアム baton」を設立し活動を本格化

### 主な事業領域

#### ① 個社単位での効率化・高度化

- IoTソリューションの導入を通じて、業務効率化や安全性向上、ドライバーや管理者の働き方の最適化を実現

#### 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。24年10月からアルコール検知器との連携機能も追加



#### 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
- 「物流コンソーシアムbaton」にて、健康と運転の相関分析に係るトライアルを開始



#### ② 業界単位での標準化・最適化

- 企業同士を結び合わせて、個社では取組みに限界がある業界課題の解決や、新たな価値の創出を実現

#### 物流コンソーシアム baton (24年11月～)

- 物流業界における課題解決を目的に、大手特積事業者を中心に11法人で発足



##### 第1弾取組み

- 「企業横断型の中継輸送」の実現を目指し、1.3万件の路線データを収集・分析、企業横断で効果的に中継輸送ができる組み合わせを導出。2026年2月から社会実装に向けた第一歩として実証路線でのトライアルを予定

#### ③ 移動・交通・物流データプラットフォーム

- データやアルゴリズムを活用し、潜在的なムダやリスクの削減、事業者や地域社会のDXを実現

#### 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



## 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

|                                                          | 主な事業                                                                                        | 具体的なソリューション・取組み事例                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ヘルスケア領域</b><br><br><b>東京海上ヘルスケア</b><br>(2023年設立)      | <b>健康投資を可視化する<br/>健康経営支援</b><br><br>✓ 健康診断起点で従業員の健康行動を促進。健康行動をバロメーターとした健康投資の可視化により企業価値向上を支援 | <b>● 健康経営支援プラットフォームサービス「HelDi」</b> <b>25年4月～</b><br><br>「からだ」「女性」「こころ」を領域に生涯データ基盤に従業員の健康情報を自動的に取込む。健康行動促進サイクルで生活習慣の改善を支援。企業には健康投資効果を示したレポートを提供し、健康経営PDCAサイクルに貢献。<br>25年5月よりTMNFに導入開始                                                                   |
| <b>脱炭素領域</b><br><br><b>東京海上スマートGX</b><br>(2024年設立)       | <b>中小企業の脱炭素化支援</b><br><br>✓ 自力では脱炭素化が困難な中小企業へ、訴求力をもつ地域金融機関などと共に、ソリューションを提供                  | <b>● 脱炭素経営支援サービス「スマートe-ナビ」</b> <b>24年10月～</b><br>中小企業に対し、現状把握からCO2削減計画の策定、専門家による課題に応じたソリューション導入支援等、一気通貫の脱炭素コンサルティングを提供<br><br><b>● 再生可能エネルギー供給サービス「スマートe-でんき」</b> <b>24年4月～</b><br>当社グループの顧客基盤等を活用して中小企業を束ね、再生可能エネルギーを共同調達することで、スケールメリットを活かした価格で再エネを供給 |
| <b>ペットヘルスケア領域</b><br><br><b>東京海上ウェルデザイン</b><br>(2024年設立) | <b>動物病院の経営支援</b><br><br>✓ 動物病院の医薬品調達コスト増加や人材不足等の課題解決に向けた、ソリューションを提供                         | <b>● 医薬品等共同購買サービス「Vetlink」</b> <b>25年5月～</b><br><br>動物病院経営における、「医薬品等の仕入価格上昇/人手不足」の解決に向け、共同購買サービスを提供。<br>加盟店を募り、スケールメリットを活かした価格での医薬品等調達を支援する。<br>また、新たな医薬品受発注システムの提供を通じて業務効率化も実現                                                                        |

# 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、各地域の当社ビジネスモデルに合わせたAI/データ活用を推進

### 事業成長

#### 顧客アプローチの最適化

**「マーケットインナビ」による顧客アプローチの最適化（TMNF）**  
経営者との対話履歴から、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

#### UW高度化による収益性向上

**個人種目のUW高度化（ブラジル・TMSR）**  
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

[P.23掲載事例](#)

**契約単位のリスクポテンシャル分析の高度化（TMNF）**  
将来の事故発生確率を予測するAIモデルの導入

25年1月導入

**引受プロセスの効率化（米国・TMHCC/インドネシア・TM Indonesia）**  
申込書の処理・分析を自動化することにより業務負荷の軽減と引受判断の迅速化を実現

25年度導入

#### 損害サービス品質の向上

**就業不能保険における事故対応の高度化（米国・RSL）**  
AIを活用した休職者の早期復職支援を通じて、ロス軽減/効率化を実現

19年度導入

[P.23掲載事例](#)

**保険金支払いプロセスの効率化（UAE・TMNF Dubai Branch）**  
事故関連資料の処理プロセスをAIにより自動化・効率化し、対応時間の約90%を削減

25年8月導入

**建物損害の確認業務の効率化・品質均一化（TMNF）**  
AIによる損害写真分析結果を見積と突合し、迅速・適正な保険金支払を支援

25年6月AI機能追加

### 生産性向上

#### 業務品質の向上

**代理店業務の品質評価プロセスの最適化（TMNF）**  
代理店業務の品質評価プロセスをAIでサポートし、業務品質の向上を効率的な方法で実現

25年度導入予定

#### コールセンターのCX向上

**コールセンター業務の効率化と受付体制強化（TMNF等）**  
AI音声ボットや要約AI等を導入  
（AI活用を進め、28年度末時点で約30～50%の業務削減を見込む）

25年度から順次導入予定

[P.23掲載事例](#)

#### 事務作業の自動化

**「One-AI for Tokio Marine」による業務効率化（TMNF等）**  
文書作成や情報検索などの社員業務を効率化（リリース以来、約380万回の活用）

23年10月導入

#### 定型的なFAQの効率化

**「AI Search Pro」による生産性と回答品質の向上（TMNF）**  
代理店からの問合せに回答を生成するAIを導入（約10%の業務削減を実現）

24年11月導入

[P.23掲載事例](#)

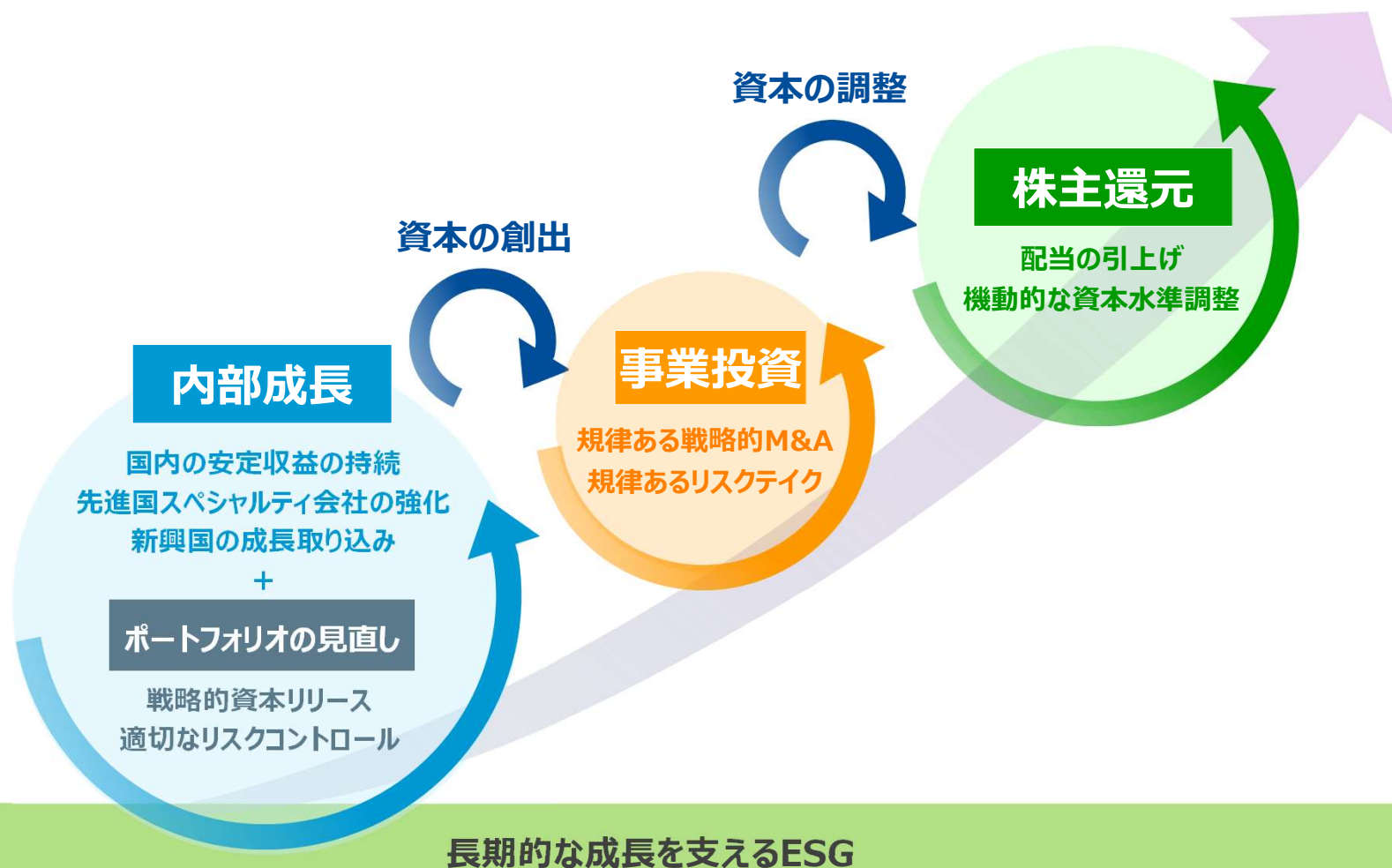
トップライン  
向上

L/R  
の低下

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、新たな資本を創出する訳ではないが（含み益は資本に算入済）、リスク量が減ること余剰資本が増える。こ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

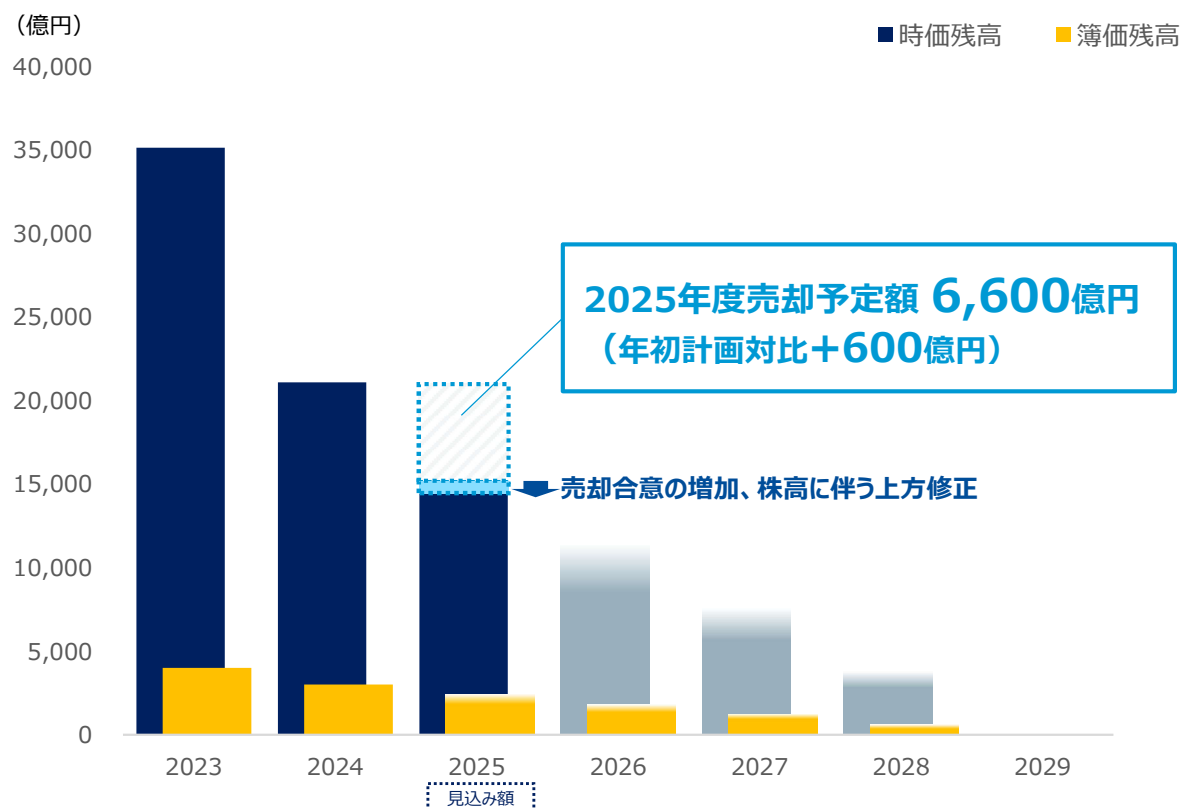


# 政策株式の削減

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 「2029年度末までに、政策株式“ゼロ<sup>\*1</sup>”」に向けた進捗は順調。  
2025年度通期の売却予定額は、6,600億円と、年初計画対比+600億円上方修正
- 2026年度末には、IFRS純資産対比20%程度となる見込み

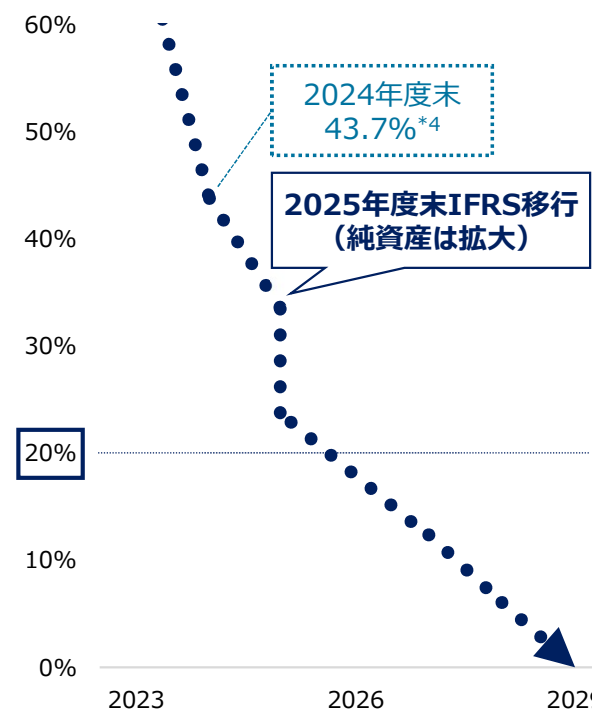
## 政策株式の売却状況



|           |                  |        |        |        |
|-----------|------------------|--------|--------|--------|
| 時価<br>ベース | 残高 <sup>*2</sup> | 35,000 | 21,000 | 14,400 |
|           | 単年売却額            | 2,190  | 9,220  | 6,600  |
| 簿価<br>ベース | 残高 <sup>*2</sup> | 4,000  | 3,000  | 2,330  |
|           | 単年売却額            | 280    | 1,000  | 670    |

▶ 2002年度対比▲83%

## 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: 各年度末における残高

\*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

\*4: JGAAPベース

## 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、グローバルピアにはない、当社ROEの引上げドライバーとなる

修正純利益/修正純資産\*<sup>1</sup>

2025予想  
**修正ROE**  
(除く政策株式売却益)  
**12.4%**

≡

修正純利益/リスク量

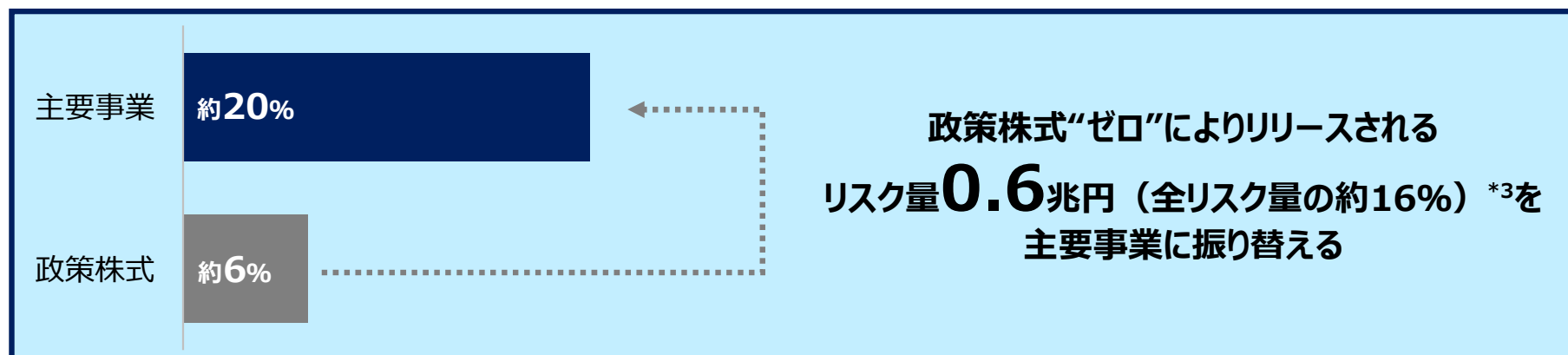
2025予想  
**ROR<sup>\*2</sup>**  
(除く政策株式売却益)  
**16.8%**

÷

実質純資産\*<sup>1</sup>/リスク量

2025.9末  
**ESR**  
**155%**

2025予想 ROR<sup>\*2</sup> **16.8%**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

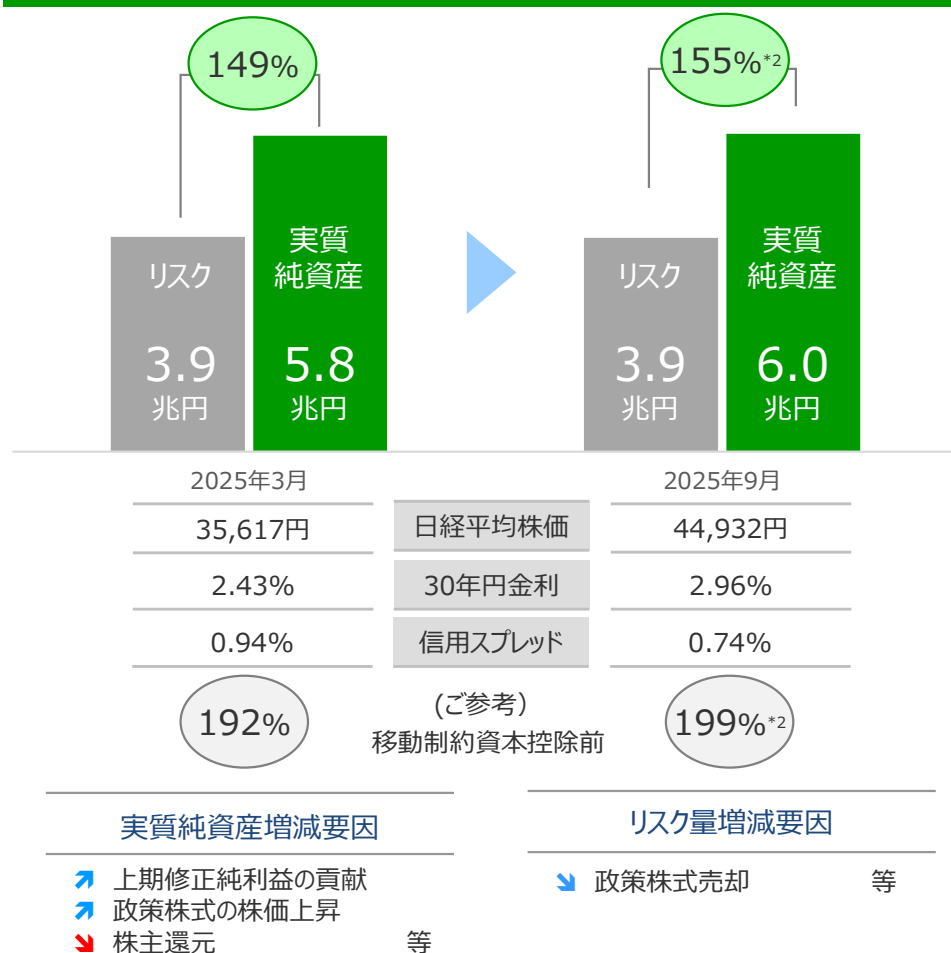
\*3: 25.9末時点

# 規律ある資本政策（ESR）

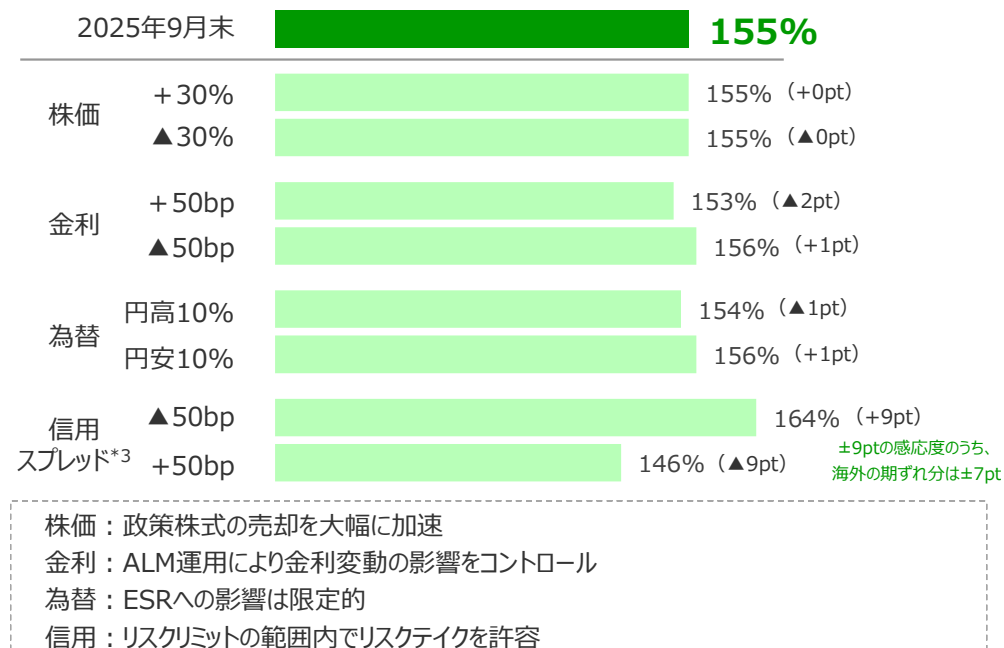
11/19 決算電話会議資料 再掲

## ● 上期の利益貢献や政策株式の売却加速等により、2025年9月末のESRは155%

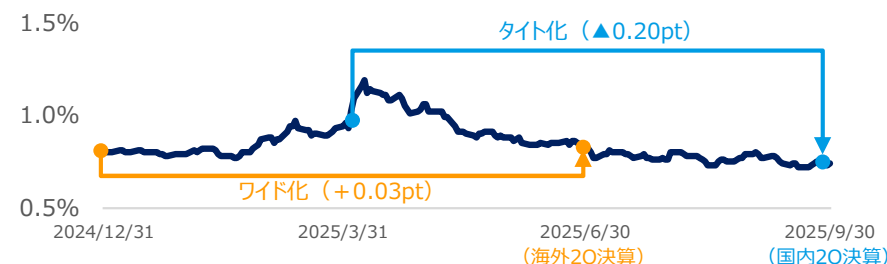
### ESR<sup>\*1</sup>の推移



### ESRの感応度（パラレルシフトが前提）



<ご参考> 米国社債の信用スプレッドの推移<sup>\*4</sup>



\*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（24.12末と25.6末）の残高

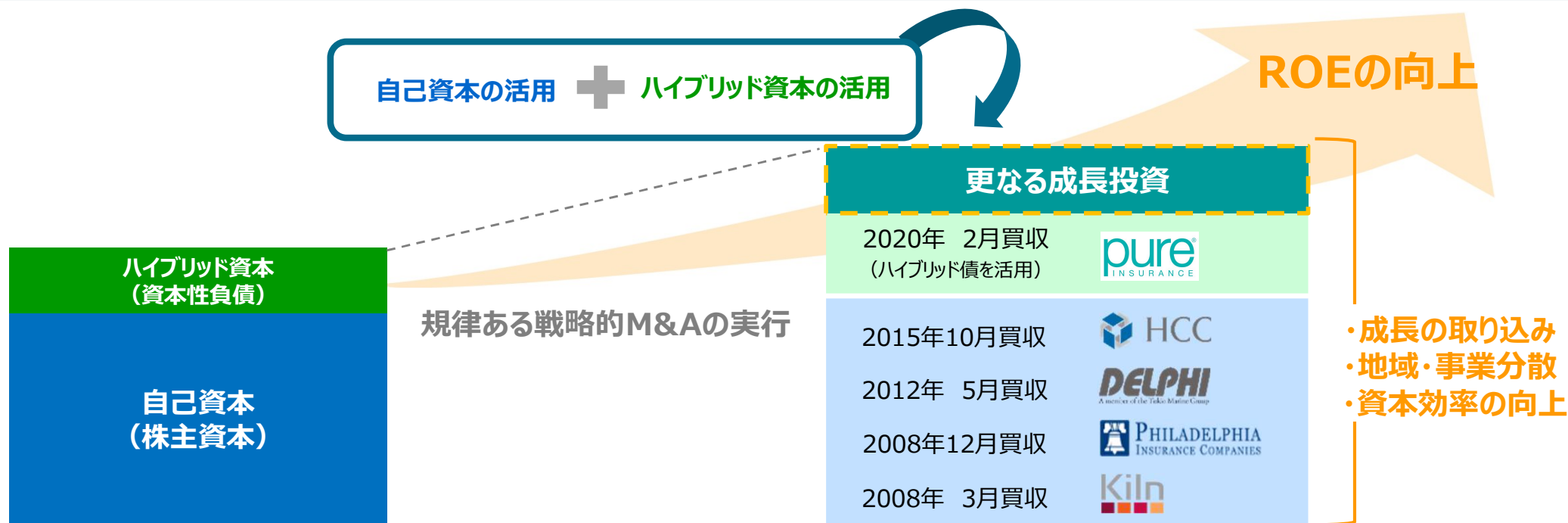
\*2: 下期の自己株式取得1,300億円実施後のESRは152%（移動制約資本控除前は195%）

\*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

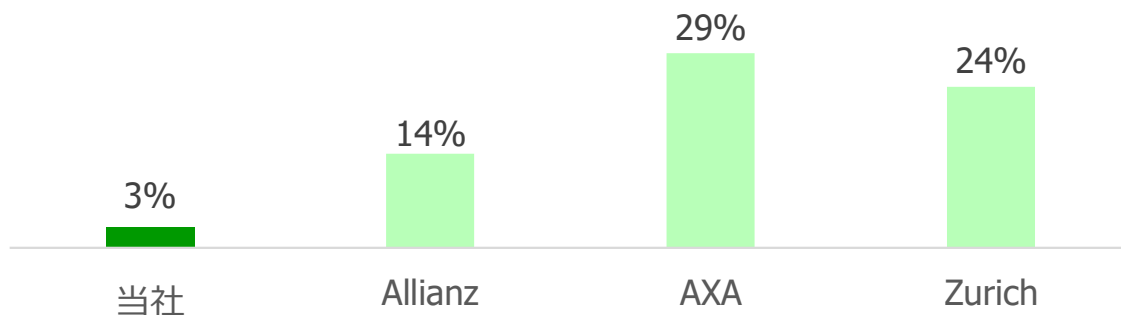
\*4: (出典) Bloomberg

## 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の実現に向けた貢献」と「当社の持続的成長」を両立してきた。この取り組みは、全世界でますます加速している

### グローバル Tokio Marine GX

グループのGXに関する専門性を結集し、再生可能エネルギー事業者等向けの保険およびリスクマネジメントサービスを拡充。世界中でGXの推進に貢献



### 日本 ID&E

長年公共事業で培ってきた高度な工学技術を活かした建設コンサルティングを提供。災害時の被害軽減、再発防止に貢献（P75-77参照）



### 日本 TMNF

社会課題解決の取り組みが各領域で進展

|                           | 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<br>増収額<br>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<br>増収額<br>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）

### アフリカ Hollard

貧困層でも加入しやすい葬儀保険を開発・提供。同保険への加入という金融サービス利用経験を通じて、金融包摂の推進にも貢献



### マレーシア TMIM

太陽光設備を補償するパッケージ保険を住宅用から産業用まで幅広く提供。政府のグリーンエネルギー推進政策にも即した商品設計とすることで、再生可能エネルギー領域への投資拡大に貢献



# 「社会的価値」定量化の挑戦

5/26 IR説明会資料 再掲

- 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\*<sup>1</sup>
- 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「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: 「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、その他の定量化事例については、2025年サステナビリティレポート ([https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a161mp000000nbvr-att/sustainability\\_web\\_2025.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a161mp000000nbvr-att/sustainability_web_2025.pdf)) を参照

## 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**\*<sup>2</sup>
- 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\*<sup>3</sup>

約340件

×

1件当たりの財物・建物の単価\*<sup>4</sup>

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げたケースを集計（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、物件種類別・物件規模別・事故種類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\*<sup>5</sup>

約720件

×

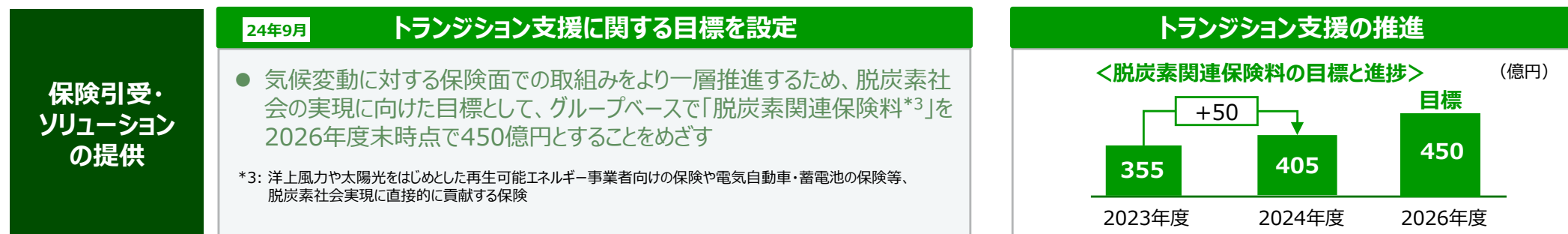
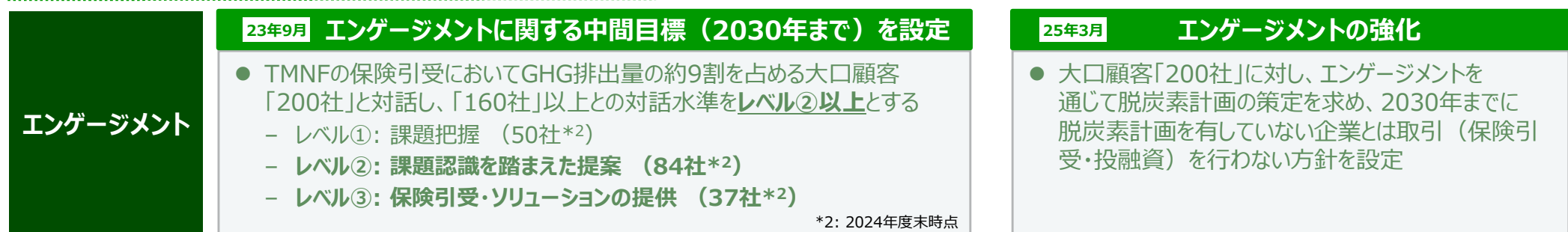
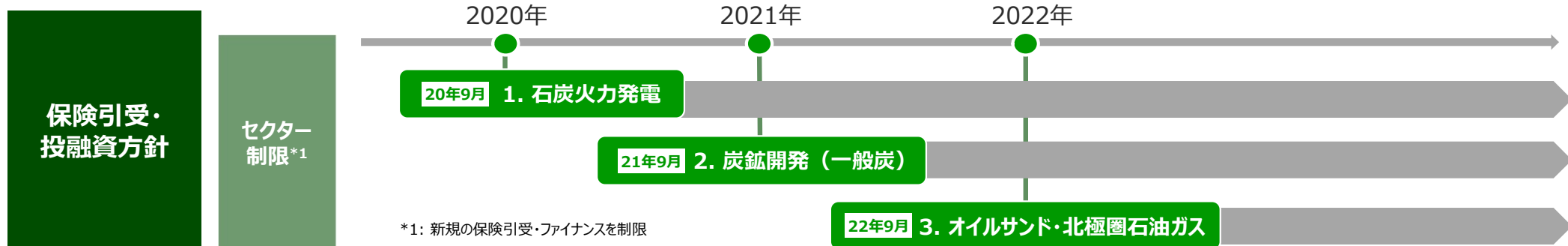
1件当たりの財物・建物の単価\*<sup>6</sup>

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

- お客様とのエンゲージメントや商品・サービスの提供等を通じて、社会全体の脱炭素へのトランジションを支援
- 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



## 次世代経営人材の育成

- 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、次世代に経営のバトンを繋いでいく

### TLIを軸に据えた次世代経営人材の育成

#### 目的

グループの持続的成長に貢献し、東京海上グループのパーパスを実現する次世代経営人材の育成

#### 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

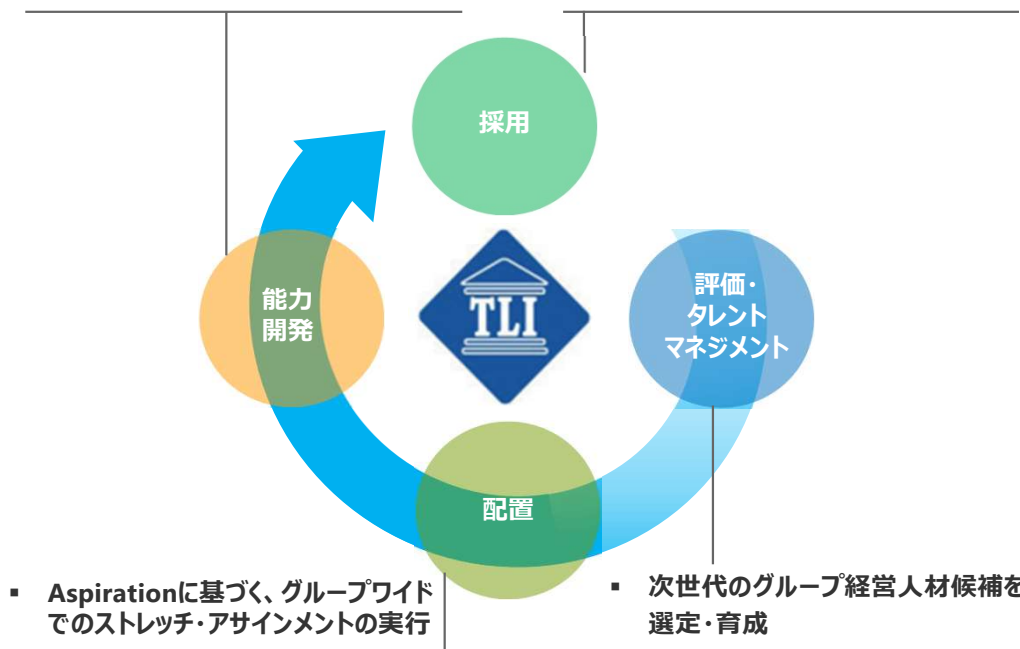
- Aspirationに基づき、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える経験を付与

##### 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&amp;I推進に向けた取組み

5/26 IR説明会資料 再掲

- 「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&amp;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)

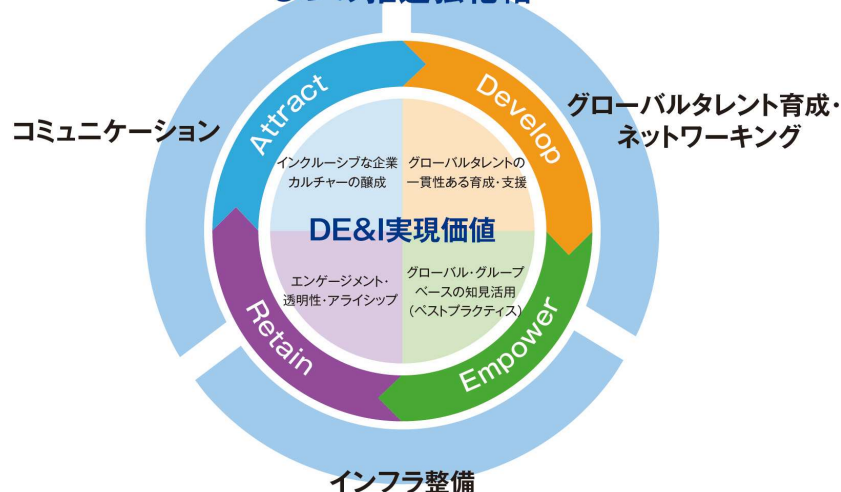
- ジェンダーギャップの解消
- LGBTQ+の理解促進
- 障がい者のさらなる活躍支援

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

## &lt;DE&amp;Iの実現価値&gt;

## 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

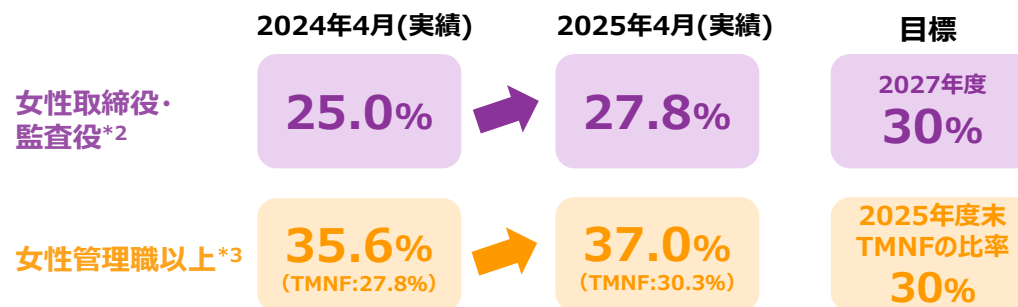
## &lt;女性の経営トップ層&gt;

- 国内外の女性グローバルリーダーがグループの主要ポジションを担っている

藤田 桂子  
常務取締役Susan Rivera  
常務執行役員  
共同グループ保険引受・  
保有政策総括鍋嶋 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

## &lt;ジェンダーギャップ解消に向けたKPI&gt;

- 国内外の次世代女性リーダー層は着実に拡大している



\*2: 東京海上HDにおける女性取締役・監査役比率

\*3: 国内外の主要連結子会社における女性の管理職以上比率

なお、()内に記載のTMNFに関する比率は、女性ユニットリーダー(2024年4月の人事制度改定により新設した役職名)以上の比率を記載

## 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、25.6株主総会にて、取締役会における社外取締役の割合を50%超とした

### ＜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<br><b>多様性を活かした質の高い意思決定</b>                                                                                               | 取締役の職務執行の監査<br><b>多面的な視点からの助言</b>                                                                                              |                                                                                                                                                      |           |  |
| 構成    | 社外取締役の割合 <b>54%</b> (7/13人)<br>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)<br>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    | <b>透明性の確保</b><br>社外委員の割合 <b>60%</b> (3/5人)<br>委員長は社外役員から選出                                                                                      | <b>透明性の確保</b><br>社外委員の割合 <b>80%</b> (4/5人)<br>委員長は社外役員から選出                                                                     | <b>内部統制・ガバナンスの強化</b><br>社外委員の割合 <b>50%</b> (2/4人)<br>委員長は社外役員から選出                                                                                    |           |  |

# 社外役員のスキルマトリックス

5/26 IR説明会資料 再掲

## ● 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<br>経営 | 金融<br>経済 | 財務会計・<br>ファイナンス | 法務・<br>コンプライアンス | 環境 | 人材戦略 | ガバナンス・<br>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<br>(2017-)       |  京都大学経営管理大学院<br>客員教授                     | ●        | ●        | ●               |                 | ●  |      | ●                   | ●      | ●   |
|     | 遠藤 信博<br>(2019-)       |  日本電気株式会社<br>特別顧問                        | ●        | ●        |                 |                 |    |      | ●                   | ●      | ●   |
|     | 片野坂 真哉<br>(2020-)      |  ANAホールディングス株式会社<br>取締役会長                | ●        | ●        |                 |                 |    | ●    | ●                   |        | ●   |
|     | 大園 恵美<br>(2021-)       |  一橋大学大学院<br>経営管理研究科教授                    | ●        |          |                 |                 | ●  |      | ●                   |        | ●   |
|     | 進藤 孝生<br>(2023-)       |  日本製鉄株式会社<br>相談役                        | ●        | ●        |                 |                 | ●  | ●    | ●                   |        | ●   |
|     | ロバート・フェルドマン<br>(2023-) |  モルガン・スタンレーMUFG証券<br>株式会社<br>シニアアドバイザー | ●        | ●        | ●               |                 | ●  |      | ●                   | ●      | ●   |
|     | 松山 遙<br>(2023-)        |  弁護士                                   |          | ●        | ●               | ●               |    |      | ●                   |        |     |
| 監査役 | 和仁 亮裕<br>(2014-)       |  弁護士                                   |          | ●        | ●               | ●               |    |      | ●                   |        | ●   |
|     | 大槻 奈那<br>(2018-)       |  名古屋商科大学大学院<br>マネジメント研究科教授             |          | ●        | ●               |                 |    | ●    | ●                   |        | ●   |
|     | 清水 順子<br>(2023-)       |  学習院大学経済学部教授                           |          | ●        | ●               |                 |    | ●    | ●                   |        | ●   |

# 役員報酬

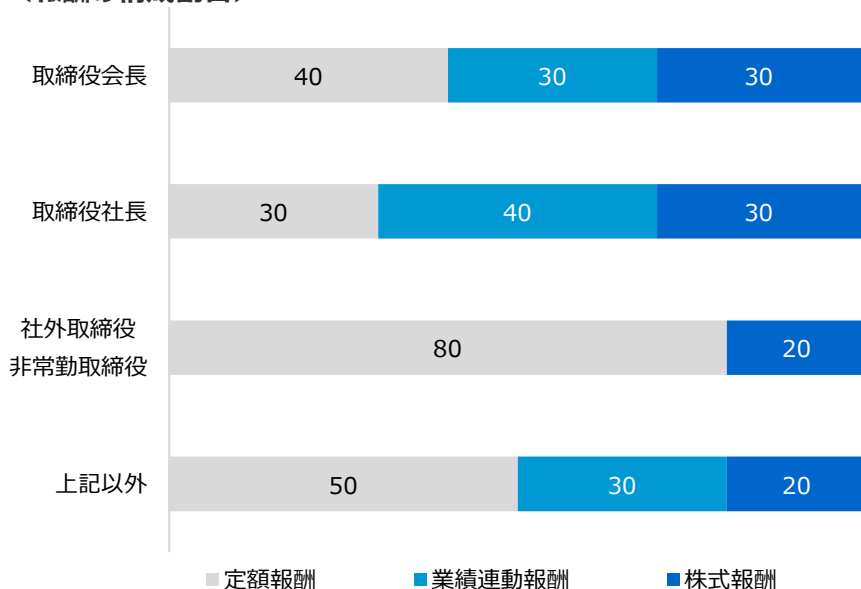
5/26 IR説明会資料 再掲

- 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

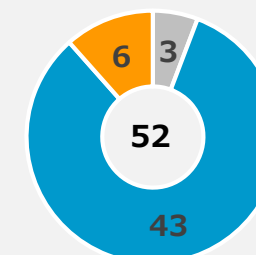
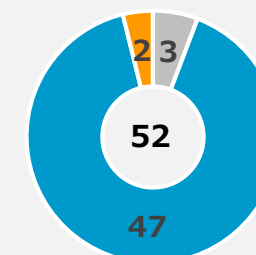
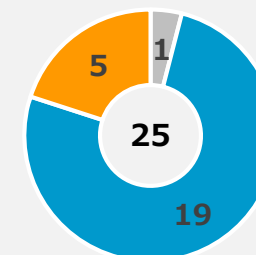
## TMNFの業務改善計画の進捗状況

- 2025年5月、TMNFは「保険料調整事案」と「情報漏えい事案」に通底する真因を①～③として整理し、業務改善計画書を監督官庁に提出した
- 両事案を一体的に管理した進捗状況についても、2025年9月に提出済であり、進捗は順調

| 真因                       | 再発防止策の主な取組み（2025年8月末）                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①具体的な<br>ルール・行動規範<br>の不足 | 当社・代理店における法令等遵守、情報管理態勢の確立                                                                                                                                                                                                                |
|                          | <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> <li>■ 代理店向けのルール（事例集）の策定・展開</li> <li>■ 代理店における教育体制・モニタリングの実効性向上</li> <li>■ 法令違反行為に対する人事処分の厳格化・明確化</li> </ul>                                                           |
| ②経営管理態勢<br>の不備           | 実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立                                                                                                                                                                                                                   |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」）</li> <li>■ ホットライン（内部通報制度）の再周知</li> <li>■ 各サービス部のコンプライアンス機能の強化</li> <li>■ 取締役会議案についてのリスク評価の導入</li> <li>■ 取締役会の各諮問委員会の機能強化</li> <li>■ 独占禁止法コンプライアンスの実効性向上に向けた取組み</li> </ul> |
| ③営業数字優先<br>の組織風土         | コンプライアンス優先、お客様起点の健全な組織風土の醸成                                                                                                                                                                                                              |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営理念やパーパスに関する対話</li> <li>■ お客様起点の推進および浸透に向けた取組み</li> <li>■ 「成長に向けたプロセス重視の業務サイクル」・「アクション重視の業績評価」の浸透</li> <li>■ 代理店の内部管理態勢の整備に係る支援</li> <li>■ 出向者管理および本業協力の見直し</li> </ul>                         |

各再発防止策の進捗状況(件)

■ 効果発生・継続 ■ 効果定着 ■ 施策開始前



## ALに対する報告徴求命令について

- 2025年9月、「乗合代理店との適切な関係性の構築に向けた取組」に係る報告書を監督官庁に提出
- 既に報告書に記載のある「③比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策の廃止」を含む、多くの打ち手を実行していく

### 再発防止策の主な取組み状況

|                         | 主な項目               | 内容 / 進捗状況                                                                            |
|-------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ①お客様本位の取組みの徹底           | ■ 業務品質向上に向けたPDCA強化 | ・ 各部門のアクションプランに過度の便宜供与の防止に係る項目を盛り込み、このプランに基づいたPDCAサイクルを実行（2025年度から実施）                |
|                         | ■ 社会やお客様との「ズレ」の把握  | ・ 第三者の知見も活用しながら、日常業務の総点検や研修、アンケートなどの取組みを実行（2024年度から実施継続）                             |
| ②営業数字編重の企業風土の変革         | ■ 健全な組織風土の醸成       | ・ 経営陣のコミットメントを社内に継続的に発信するとともに、経営陣と社員との対話等を通じて、社員の意識醸成を図っている（2024年度から実施継続）            |
|                         | ■ 自主目標制度の導入        | ・ お客様本位の課題解決の積上げとして、営業部自らが営業数字目標を設定する制度に変更（2024年度から実施継続）                             |
| ③比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策の廃止 | ■ 各種営業推進策の廃止       | ・ 比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策（代理店に対する募集人の採用支援や社員の出向等）の廃止（2024年度実施済み）                         |
|                         | ■ 牽制部門による関与・検証     | ・ 牽制部門が営業部門等に営業推進策実施の判断に関与する仕組みを導入（2024年度から実施継続）                                     |
| ④乗合代理店に対する教育・指導・管理の徹底   | ■ 代理店に対する点検等の強化    | ・ 本社保険募集管理部門による代理店点検について、対象代理店の選定基準の見直しや点検に係る要員の増強により、実施代理店数を拡大（2025年度から実施）          |
|                         | ■ 代理店との適切な関係       | ・ 比較推奨販売を歪める恐れのある行為について改善が見込めない代理店に対しては、代理店手数料の削減、新規契約の販売停止または代理店委託契約の解除（2025年度から実施） |

# 自然災害の発生状況

11/19 決算電話会議資料 再掲

- 2Q実績は、前年同期比▲199億円の947億円（税引前）
- 通期の自然災害予算は、保守的に見込み、年初予想1,990億円（税引前）を据え置く

## ■ 自然災害に係る正味発生保険金（事業別利益ベース、億円）

|               | 2024年度<br>2Q実績 | 2025年度<br>2Q実績 | 前年増減*2 |
|---------------|----------------|----------------|--------|
| 税引前           |                |                |        |
| Japan*1       | 845            | 403            | ▲441   |
| International | 302            | 544            | +242   |
| 合計            | 1,147          | 947            | ▲199   |

| 2025年度通期予想 |       | 増減*2<br>(②-①) |
|------------|-------|---------------|
| ①年初        | ②今回   |               |
| 1,060      | 1,060 | -             |
| 930        | 930   | -             |
| 1,990      | 1,990 | -             |

|               |     |     |      |
|---------------|-----|-----|------|
| 税引後*3         |     |     |      |
| Japan*1       | 609 | 290 | ▲318 |
| International | 233 | 421 | +187 |
| 合計            | 843 | 711 | ▲131 |

|       |       |   |
|-------|-------|---|
|       |       |   |
| 760   | 760   | - |
| 730   | 730   | - |
| 1,490 | 1,490 | - |

## ■ 2Qの主な自然災害（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） | 【International】 | 正味発生保険金（税引前） |
|------------|--------------|-----------------|--------------|
| 令和7年8月九州大雨 | 214億円        | LA山火事(2025年1月)  | 318億円*4, 5   |
|            |              | 北米暴風雨           | 112億円        |

\*1：TMNF、日新火災、東京海上ダイレクトの合計 \*2：+は収益にマイナス、▲は収益にプラス \*3：税引後数値は概算 \*4：復元保険料等を含む

\*5：LA山火事ロスは、International事業の25.2Q事業別利益に244億円(=318億円の税引後)を計上している。

一方、修正純利益上は、TMNFによるInternational事業からの受再分(118億円)を、3か月の決算期ズレのため、FY24に既に計上済み。

そのため、FY25修正純利益への影響は、FY24に計上済みである上記118億円を差し引いた、126億円となる

# 為替変動のグループへの影響

**11/19 決算電話会議資料 再掲**

## ● 1円の円安進行\*<sup>1</sup>があった場合の概算影響

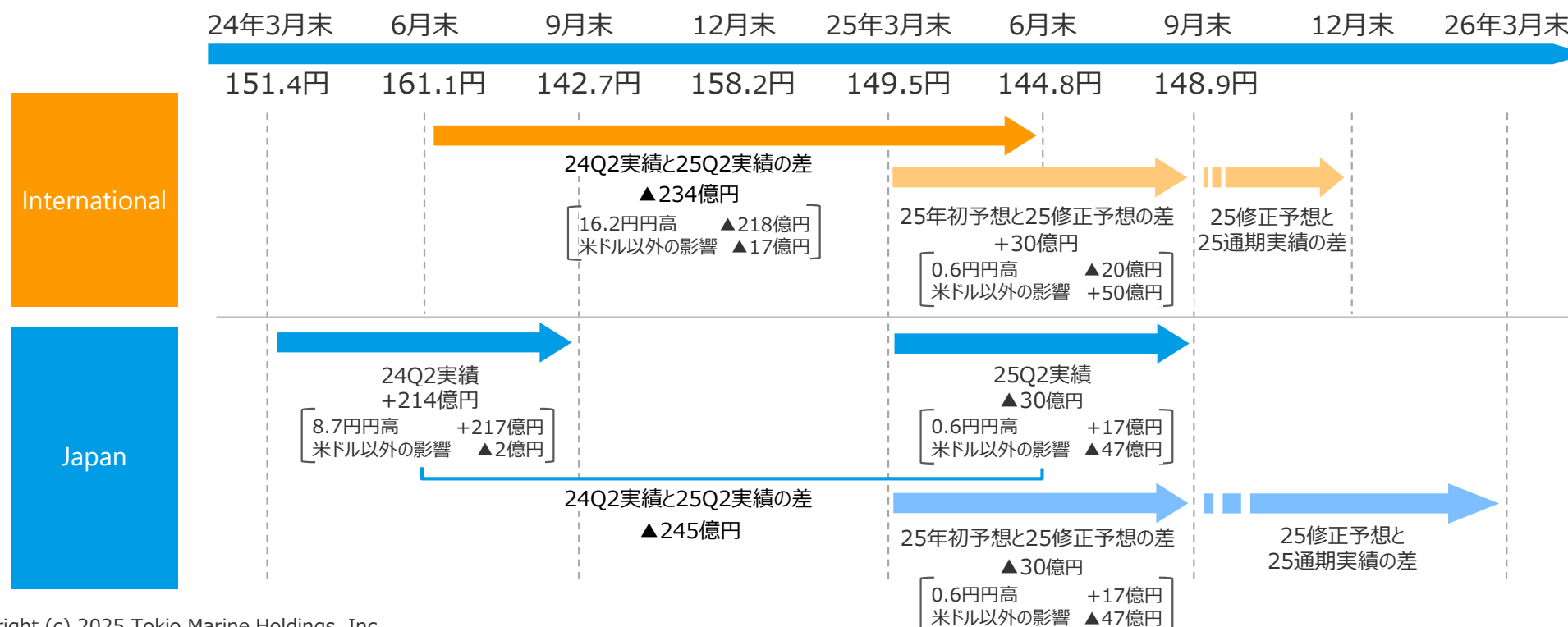
| 財務会計上の当期純利益への影響* <sup>2</sup>         |         | 修正純利益への影響* <sup>2</sup>               |         |
|---------------------------------------|---------|---------------------------------------|---------|
| ■ 海外子会社利益の増加：                         | + 約26億円 | ■ 海外子会社利益の増加* <sup>3</sup> ：          | + 約31億円 |
| ■ TMNFにおける外貨建支払備金や<br>為替デリバティブ損益等の変動： | ▲ 約27億円 | ■ TMNFにおける外貨建支払備金や<br>為替デリバティブ損益等の変動： | ▲ 約27億円 |
| 合 計：                                  | ▲ 約0億円  | 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

\*3: 財務会計利益に含まれる無形固定資産およびのれんの償却費用は含まれない

## ● ご参考：修正純利益への影響額と米ドル円の適用為替レート



# 主要経営指標

|                     |                            | 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<br>予想 |
|---------------------|----------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 財務会計 <sup>*1</sup>  | 当期純利益                      | 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 | 9,100億円      |
|                     | 税引後自己資本                    | 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 | 50,184億円     |
|                     | EPS <sup>*2</sup>          | 121円     | 127円     | 127円      | 123円     | 77円      | 204円     | 186円     | 351円     | 542円     | 475円         |
|                     | BPS <sup>*2</sup>          | 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   | 2,636円       |
|                     | ROE                        | 7.8%     | 7.7%     | 7.4%      | 7.5%     | 4.6%     | 10.9%    | 9.9%     | 15.9%    | 20.6%    | 18.0%        |
|                     | PBR                        | 0.99     | 0.90     | 1.06      | 1.02     | 0.99     | 1.20     | 1.41     | 1.79     | 2.17     | 2.37         |
| 経営指標                | 修正純利益 <sup>*3</sup>        | 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 | 11,100億円     |
|                     | 修正純資産 <sup>*3</sup>        | 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 | 55,090億円     |
|                     | 修正EPS <sup>*2</sup>        | 179円     | 153円     | 130円      | 136円     | 160円     | 281円     | 221円     | 359円     | 624円     | 580円         |
|                     | 修正BPS <sup>*2</sup>        | 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   | 2,894円       |
|                     | 修正ROE                      | 11.0%    | 8.6%     | 7.2%      | 8.2%     | 9.7%     | 14.4%    | 11.1%    | 15.5%    | 22.7%    | 20.5%        |
|                     | 修正PBR                      | 0.92     | 0.84     | 1.01      | 1.07     | 0.99     | 1.14     | 1.33     | 1.72     | 2.07     | 2.17         |
| 事業別利益 <sup>*3</sup> | Japan P&C事業 <sup>*4</sup>  | 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  | 1,497億円      |
|                     | Japan Life事業 <sup>*5</sup> | 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    | 470億円        |
|                     | International事業            | 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  | 4,610億円      |
|                     | ソリューション・その他事業              | 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     | 153億円        |
| 政策株式流動化             |                            | 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  | 6,600億円      |

|                          |  | 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     | 2025/9末     |
|--------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 修正発行済株式数 <sup>*2,6</sup> |  | 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 | 1,903,309千株 |
| 時価総額                     |  | 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   | 121,242億円   |
| 期末株価 <sup>*2</sup>       |  | 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      | 6,269円      |
| 騰落率                      |  | 23.6%       | 0.8%        | 13.2%       | ▲ 7.7%      | 6.4%        | 35.4%       | 7.2%        | 84.6%       | 22.0%       | 9.3%        |
| (参考) TOPIX               |  | 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    | 3,137.60    |
| 騰落率                      |  | 12.3%       | 13.5%       | ▲ 7.3%      | ▲ 11.8%     | 39.3%       | ▲ 0.4%      | 2.9%        | 38.2%       | ▲ 4.0%      | 18.0%       |

\*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、TMDI等の合計

\*5: 2016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

# 株主還元の状況

|          | 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<br>予想 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| 1株あたり配当金 | 47円     | 53円     | 60円     | 63円     | 67円     | 85円     | 100円    | 123円    | 172円    | 211円         |
| 配当金総額    | 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 | 4,019億円      |

|                                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 資本水準調整 <sup>*1</sup><br>(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 | 2,400億円 |
| 株主還元総額                            | 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 | 6,419億円 |

|                         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 修正純利益 <sup>*2</sup>     | 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 | 11,100億円 |
| 平均的な修正純利益 <sup>*3</sup> | 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  | 8,100億円  |
| 配当性向 <sup>*4</sup>      | 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> | 2,738億円 | 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 | 9,100億円 |
| 配当性向                  | 39%     | 42%     | 47%     | 51%     | 86%     | 41%     | 53%     | 35%     | 32%      | 44%     |
| 総還元性向                 | 57%     | 94%     | 92%     | 70%     | 117%    | 65%     | 80%     | 52%     | 52%      | 71%     |

\*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

\*3: 2021年度以降は、現定義を過年度にも適用して算出

\*4: 平均的な修正純利益対比

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

# 各種指標の定義

11/19 決算電話会議資料 再掲

## 修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

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

\*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

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

## 実質純資産の定義

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

## IFRS移行に伴う影響（定義）

11/19 決算電話会議資料 再掲

- IFRS移行（2025年度末）後の修正純利益および修正ROEの定義は、当社の実力を適切に反映し、グローバルピアとの比較可能性を重視したものとする

$$\text{IFRS修正純利益} = \text{IFRS財務会計利益} - \text{キャピタル損益} - \text{ALM・ヘッジ関連損益} - \text{事業投資関連損益}$$

### 現行定義との主な差異

#### ＜会計基準の差異＞

- 政策株式の売却損益は含まれない
- 保険負債は経済価値に基づいて評価される



#### ＜修正純利益の定義変更に伴う差異＞

- キャピタル損益を含めない

$$\text{IFRS修正ROE} = \frac{\text{IFRS修正純利益}}{\text{IFRS財務会計純資産} - \text{含み損益 (AOCI)}}$$

### 現行定義との主な差異

#### ＜会計基準の差異＞

- 分子については、上記の通り
- 分母については、資産負債が経済価値に基づいて評価される



#### ＜修正ROEの定義変更に伴う差異＞

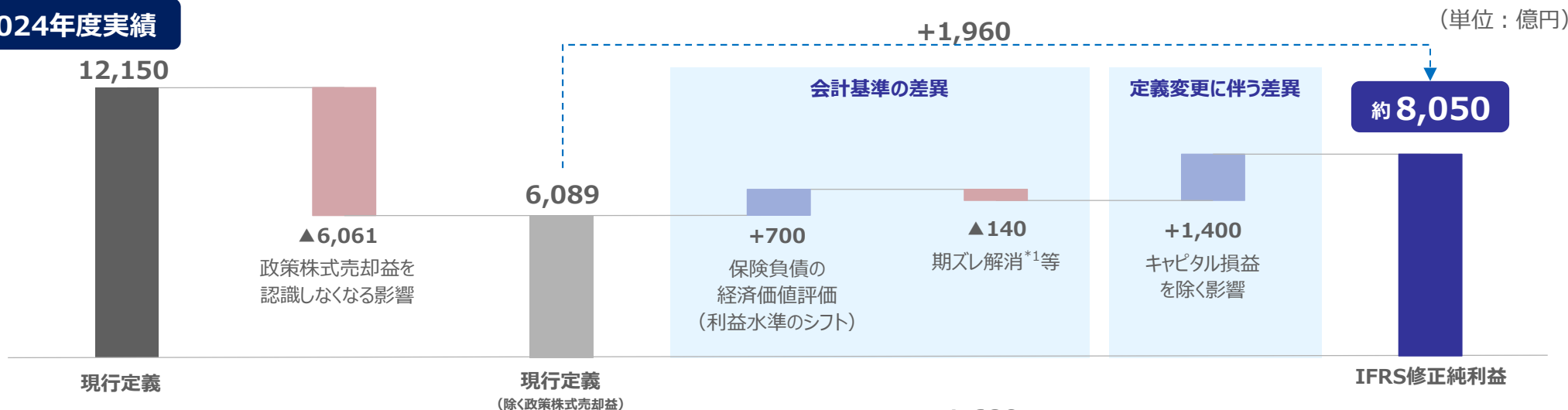
- 分子については、上記の通り
- 分母から、金融資産や保険負債に係る含み損益を控除する
- 分母に、のれんおよび無形固定資産を含める

# IFRS移行に伴う影響（修正純利益）

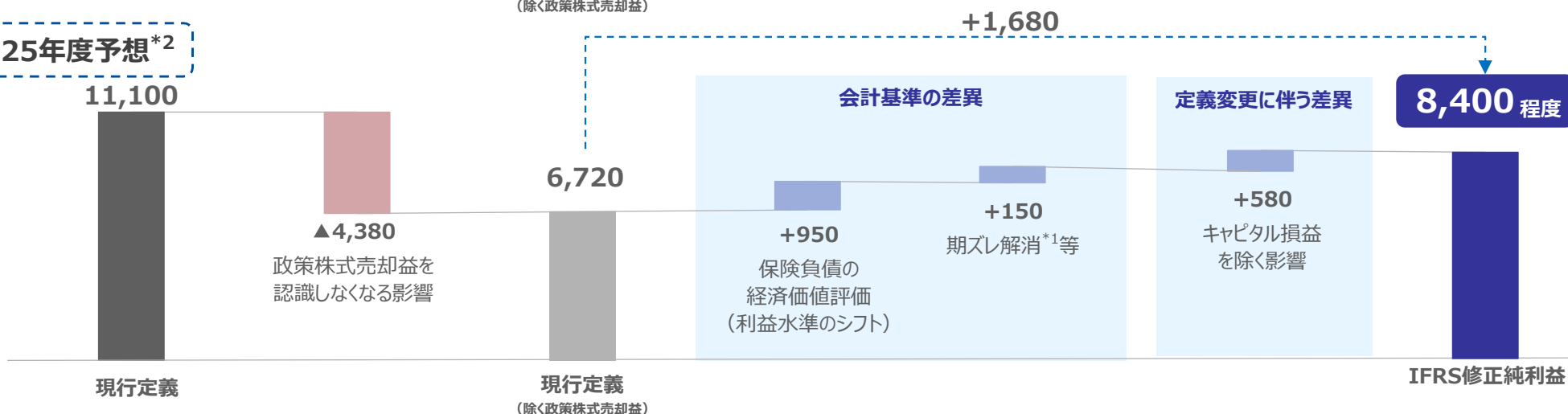
11/19 決算電話会議資料 再掲

- IFRS修正純利益は、国内生損保における保険負債の経済価値評価の影響やキャピタル損益を控除すること等により、現行定義（除く政策株式売却益）対比で利益水準が切り上がる
- また、利益のボラティリティは、キャピタル損益が控除されることにより、現行定義対比で抑制される見込み

## 2024年度実績



## 2025年度予想<sup>\*2</sup>



\*1: 現行定義では、当社の決算期が4月～3月であるのに対して、海外子会社の1月～12月の決算数値を連結している（これを「期ズレ」という）。

IFRSでは、原則的にグループの決算期が統一されることに伴い、期ズレが解消される

\*2: 9/30公表の新定義ベースの2025年度予想に、現行定義における通期予想の修正要素を簡便的に反映したもの。以降も同様

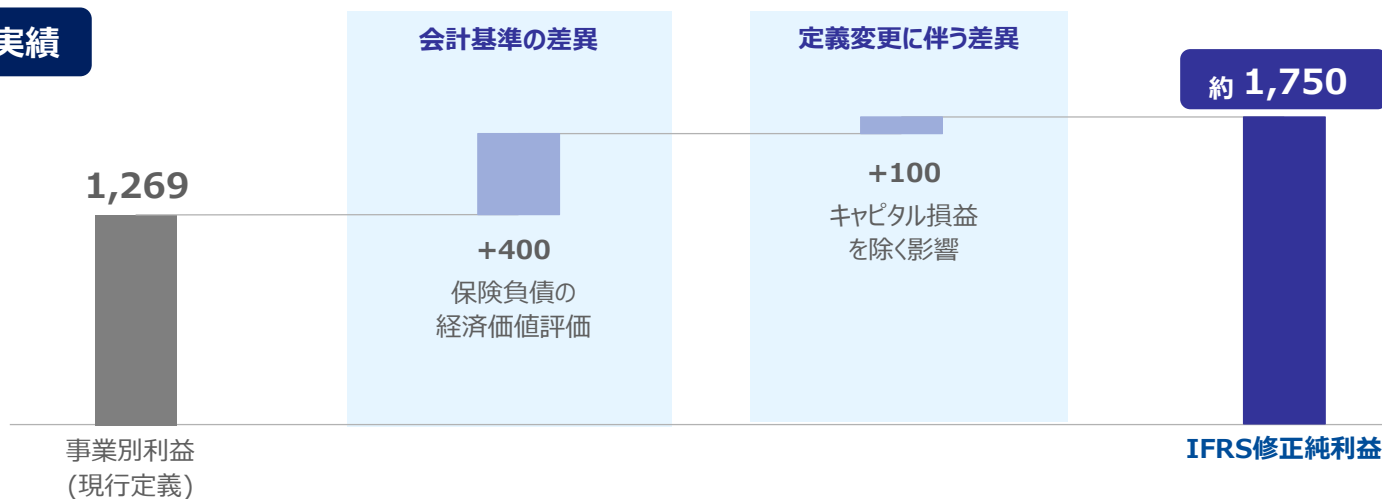
# IFRS移行に伴う影響（Japan P&C事業）

11/19 決算電話会議資料 再掲

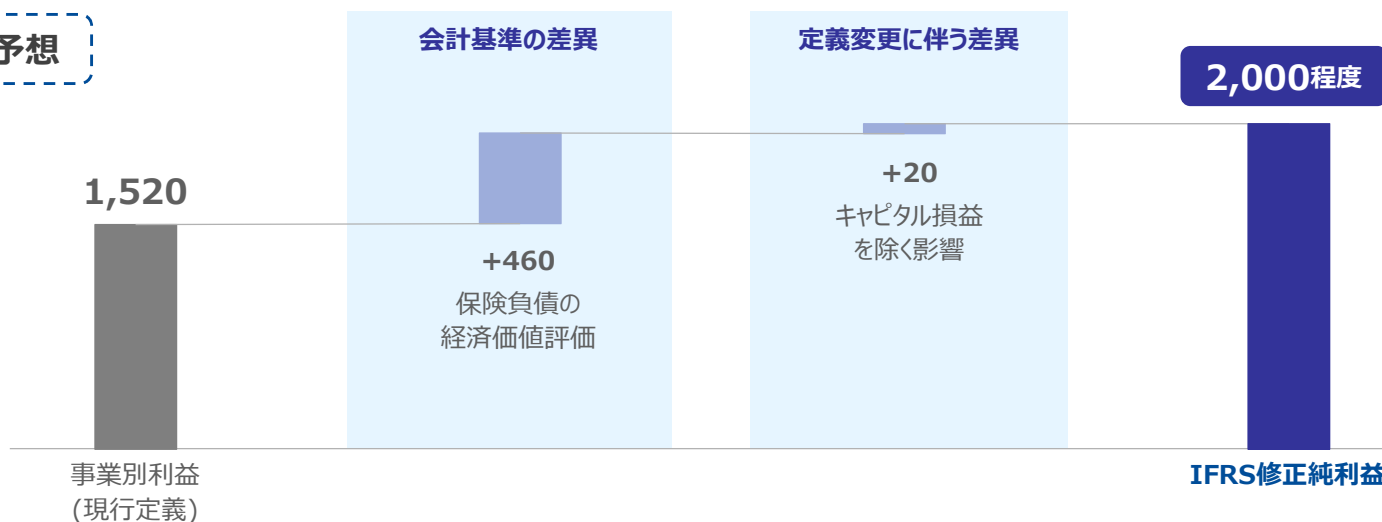
- Japan P&C事業のIFRS修正純利益は、保険負債の経済価値評価の影響を主因に、利益水準が切り上がる

（単位：億円）

## 2024年度実績



## 2025年度予想



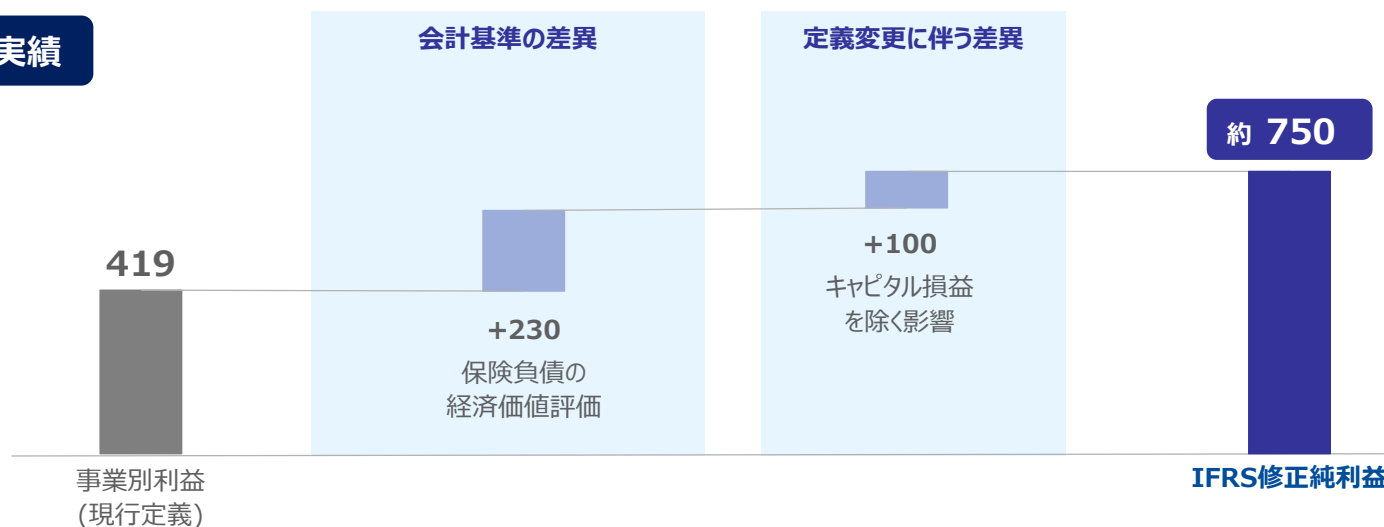
# IFRS移行に伴う影響（Japan Life事業）

11/19 決算電話会議資料 再掲

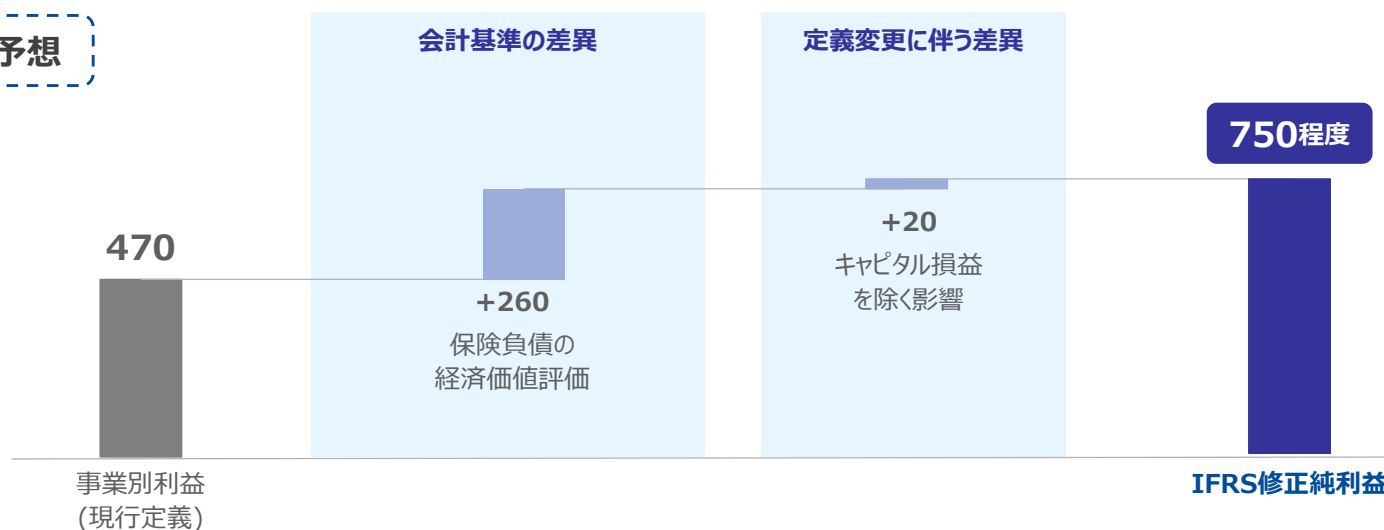
- Japan Life事業のIFRS修正純利益は、保険負債の経済価値評価の影響を主因に、利益水準が切り上がる

（単位：億円）

## 2024年度実績



## 2025年度予想

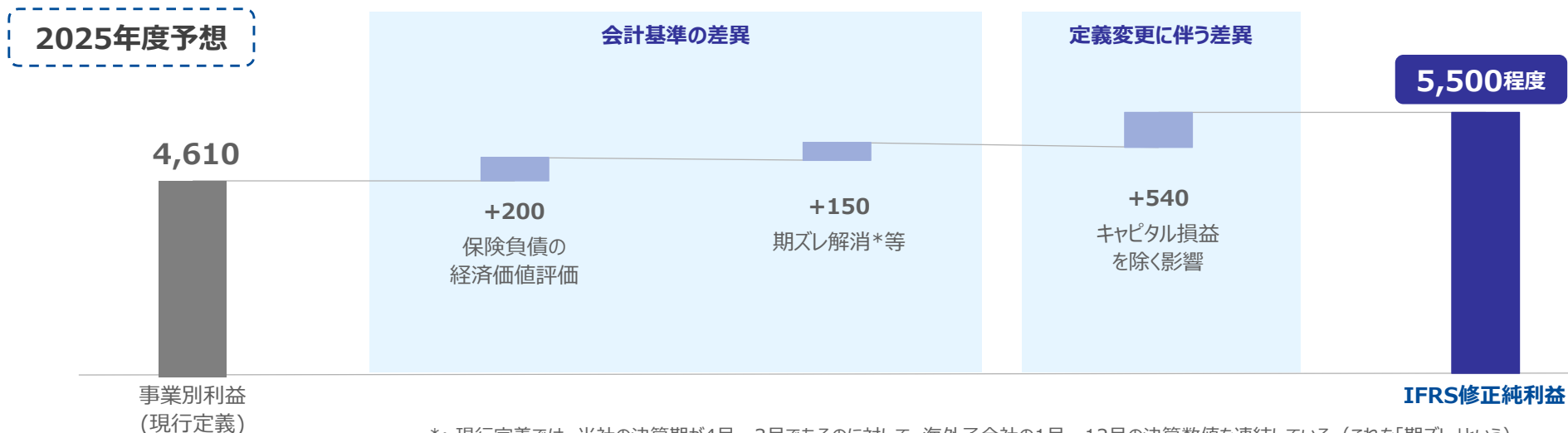
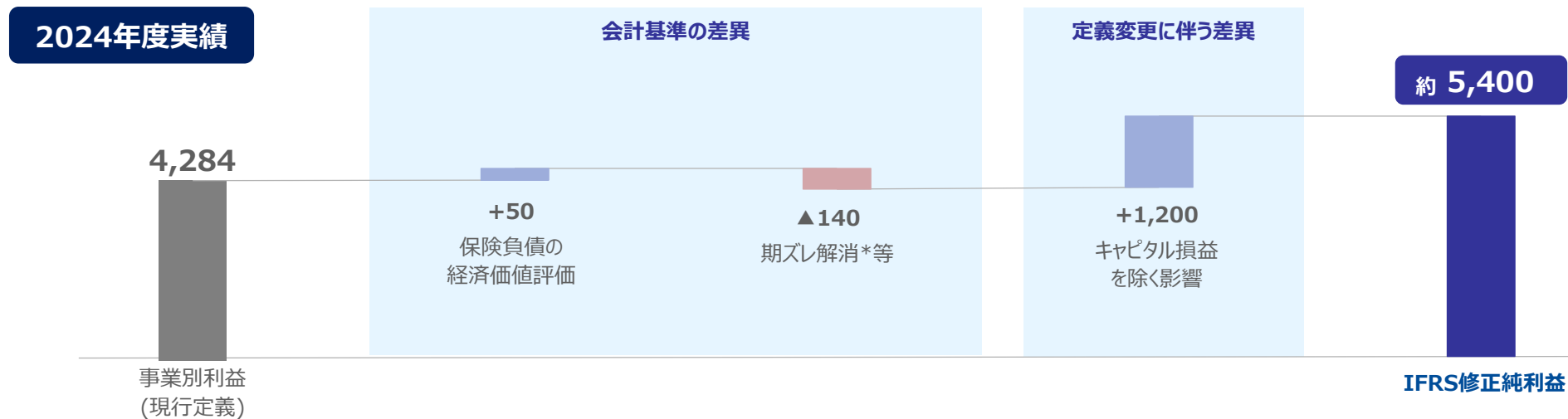


# IFRS移行に伴う影響（International事業）

11/19 決算電話会議資料 再掲

- International事業のIFRS修正純利益は、キャピタル損益を控除する定義変更の影響を主因に、利益水準が切り上がる

（単位：億円）



\*：現行定義では、当社の決算期が4月～3月であるのに対して、海外子会社の1月～12月の決算数値を連結している（これを「期ズレ」という）。  
IFRSでは、原則的にグループの決算期が統一されるに伴い、期ズレが解消される

# IFRS移行に伴う影響（純資産）

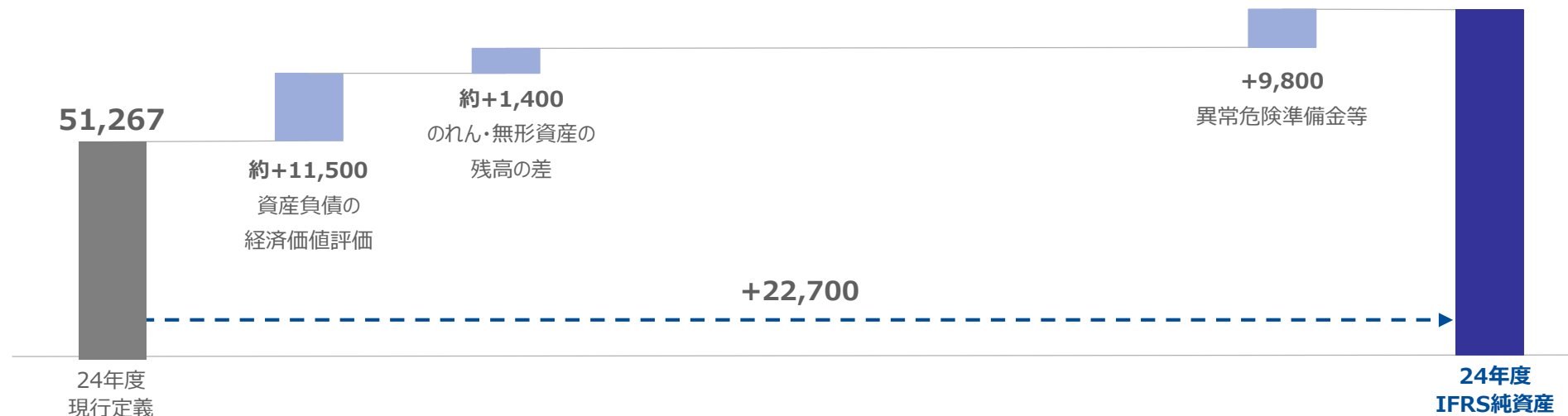
11/19 決算電話会議資料 再掲

（単位：億円）

## <財務会計純資産>

（平残ベース）

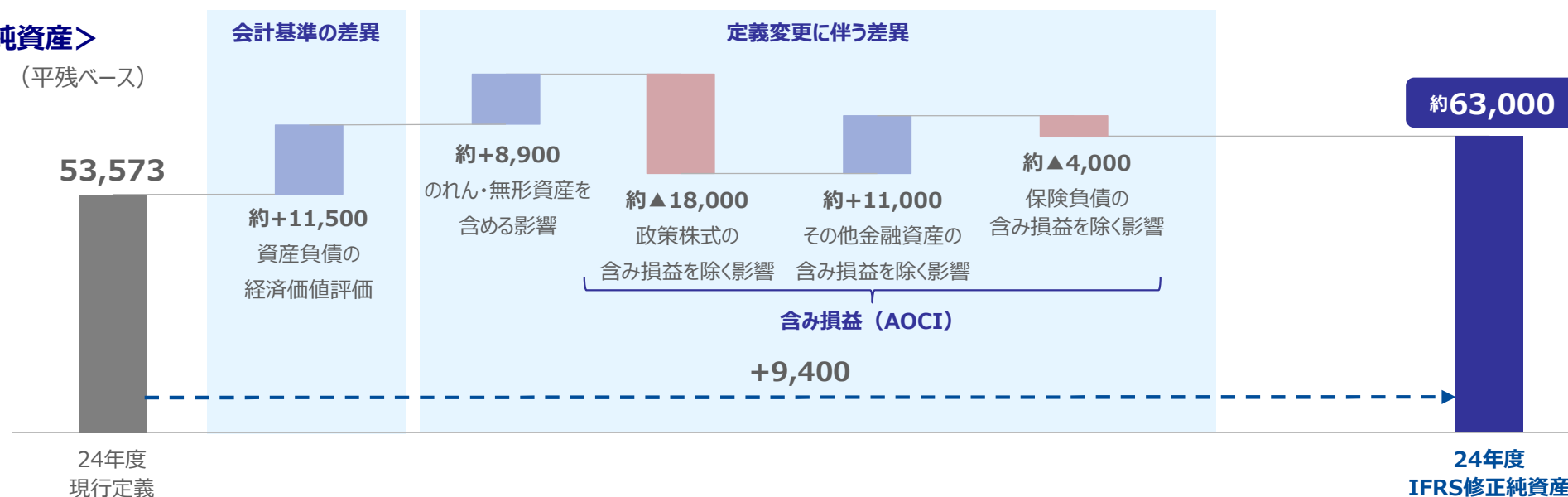
約74,000



## <修正純資産>

（平残ベース）

約63,000

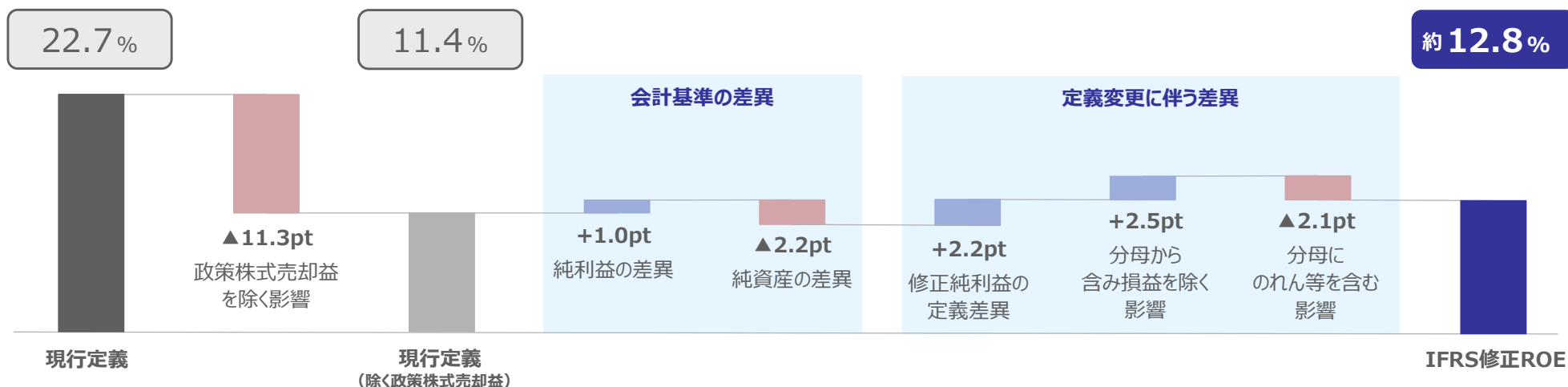


# IFRS移行に伴う影響（修正ROE）

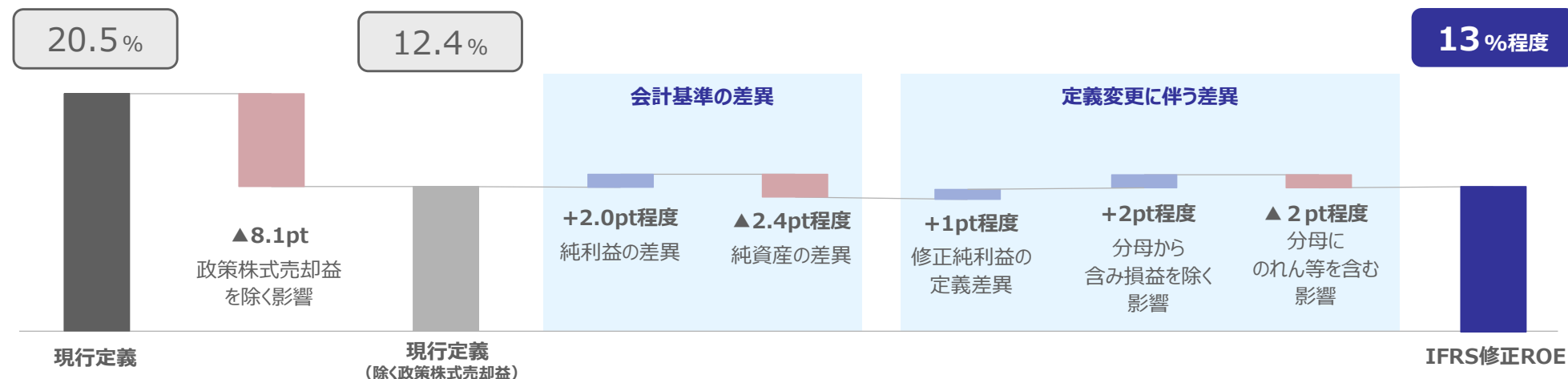
11/19 決算電話会議資料 再掲

- IFRS修正ROEは、分子である修正純利益の増加と、分母である修正純資産の増加がそれぞれ影響

## 2024年度実績



## 2025年度予想



# ICS導入に伴う影響（ESR）

11/19 決算電話会議資料 再掲

- ESRは、新資本規制<sup>\*1</sup>の導入に伴い定義を見直し、グローバルピアとの比較可能性と、新資本規制との整合性を重視したものとする<sup>\*2</sup>
- ESRは健全性の指標と位置付け、ターゲットを「190%以上」とする

## 新ESRの定義

リスク量計算の信頼水準：99.5%VaR 移動制約資本：控除しない

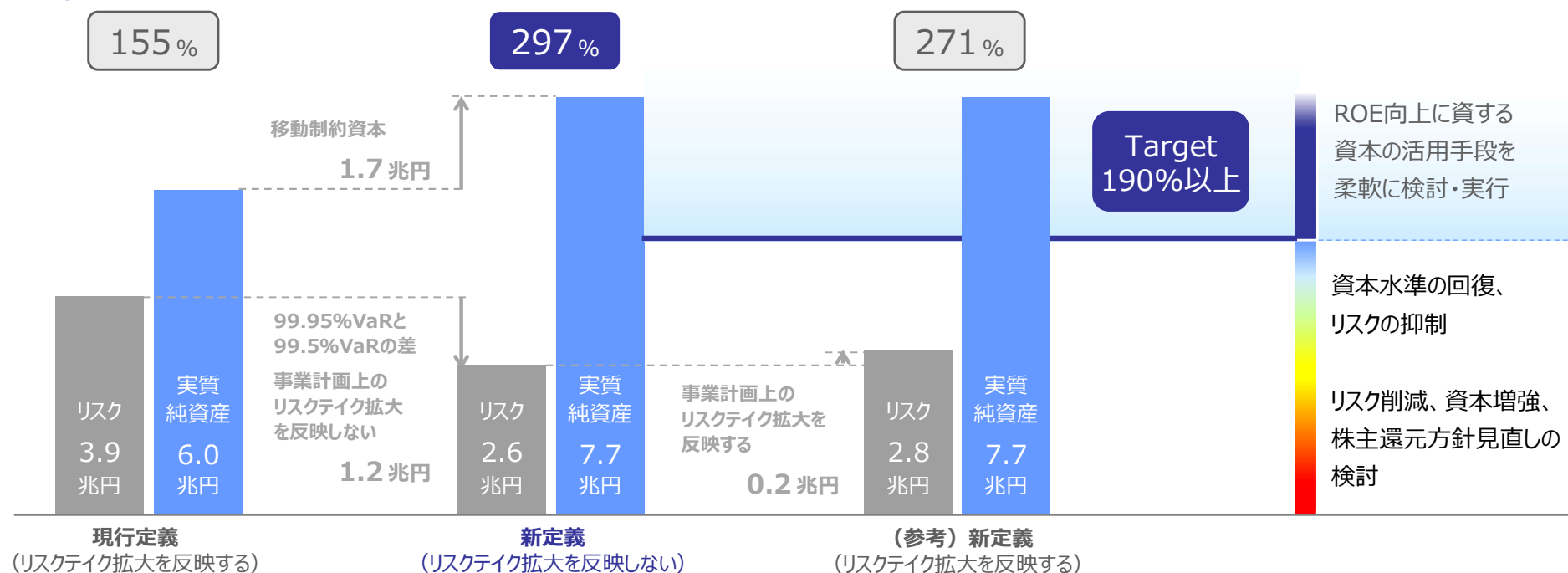
- グローバルピアとの比較可能性と、新資本規制との整合性を重視したものとする<sup>\*2</sup>
- 現行定義では、事業計画上の既存事業におけるリスクテイク拡大（新規事業やM&A等は含まない）を反映していたが、新定義では反映しない形に変更する（新資本規制と同様の扱い）

## ESRのTarget

190%以上

- ESRは健全性の指標と位置付け、引続き、AA格相当の資本水準を維持するため、ESRのターゲット下限は190%とする  
（現行定義のターゲットレンジの下限である100%に相当する水準）

## <2025年9月末ESR>





## 次の一步の力になる。

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

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

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

それが私たち東京海上グループです。

**東京海上グループ**

### < ご注意 >

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

### お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

グローバルコミュニケーション部 IR・SRグループ

URL: [www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html](http://www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html)

