

To Be a **Good Company**

東京海上グループの 経営戦略

2023年11月22日



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス



I. 世界トップクラスのEPS Growthの持続性	P. 4
II. 世界トップクラスのROEへの向上	P. 25
III. めざす姿と次期中計（方向性）	P. 31
IV. 参考資料	P. 40

◆資料内にて使用している会社の略称は以下の通り

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

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

世界トップクラスの EPS Growthの 持続性

- ◆ 当社のEPS Growthは+13%（10年CAGR*）と、世界トップクラス。
- ◆ EPS Growthの大宗は、Organic Growthを主軸とした利益成長（10年CAGR*+12%、2023年度もYoY+9%を計画）。グローバルに分散された強固なU/Wポートフォリオと、その負債特性を活用した強固な資産運用収益がその源泉であり、今後も底堅く世界トップクラスの成長を実現できる。
- ◆ EPS Growthと統合的なDPS Growthも世界トップクラス。2023年度もYoY+21%を企図。以降も、利益の移動平均的拡大を背景に、角度/確度高くDPSを上げていく。（原則、減配はしない）

*: 2012-2022 CAGR

世界トップクラスの ROE向上への確度

- ◆ 2023年度の修正ROEは16.1%となる見込みだが、更にグローバルピアに伍する水準まで上げる。
- ◆ その打ち手は、「世界トップクラスのEPS Growthの実現」と「資本の有効活用」。政策株式の売却加速（向こう4年間で6,000億円以上売却）は順調であり、事業のIn/Out戦略も引続き規律をもって実行していく。
- ◆ 2023年9月末のESRは133%と充実。2023年度の自己株式取得は、グループ再編に伴う一過性の利益や、足元のM&Aパイプラインなども総合的に勘案し、年初公表の1,000億円から1,200億円に拡大する。

利益成長とガバナンス の高位均衡

- ◆ 上記を支えるのが、創業以来の筋金入りの「サステナビリティ経営」と、当社独自の強みである「グローバルなリスク分散（volatilityを抑えた利益創出力）」、「グローバルなグループ一体経営（専門性や知見を活用したResponsive力）」。
- ◆ 次期中計では、これらに加え、価値提供領域を飛躍的に拡大（ソリューション事業を推進）すると共に、グループレベルでのガバナンス強化により、成長とガバナンスが高位に両立するHigh Quality経営を必ず実現していく。

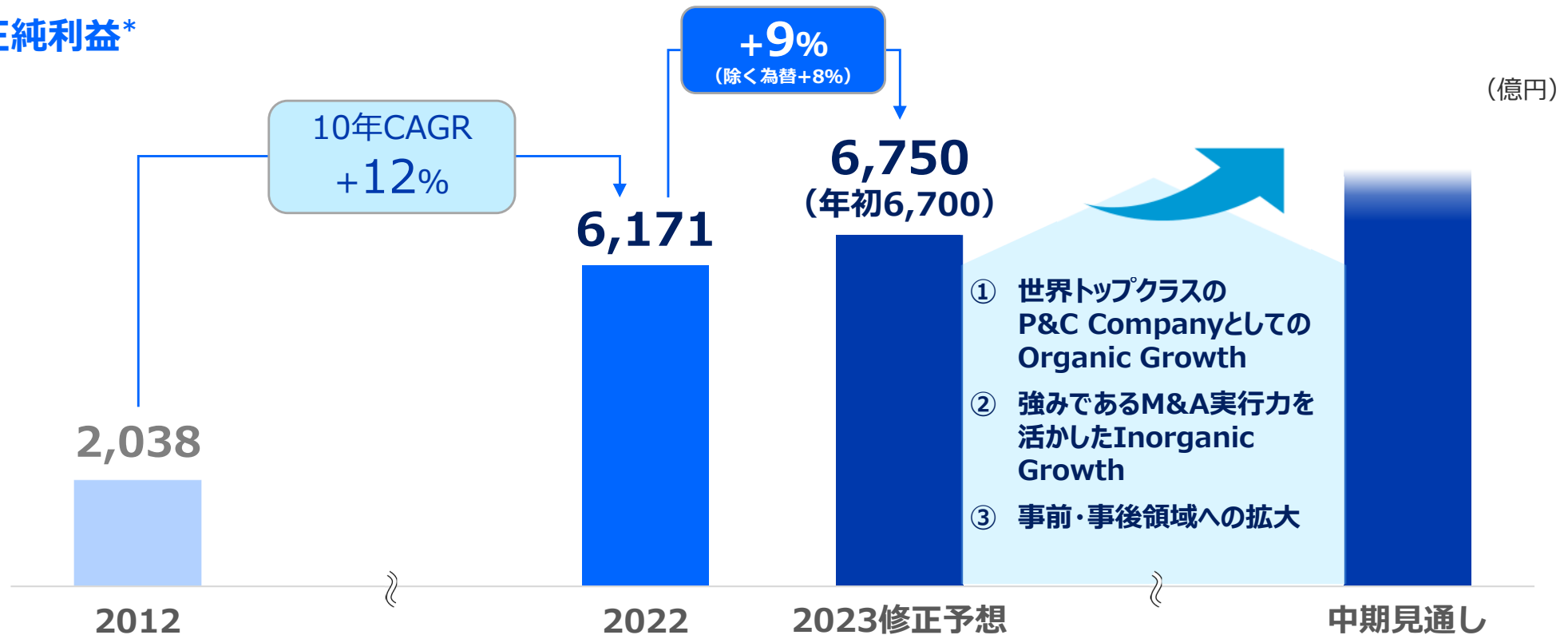
当社利益成長の「現在の立ち位置」

- これまで、発生した事案に着実に対応しながら、世界トップクラスの利益成長を実現
(10年CAGR : +12%、2023年度YoY : +9%)
- 利益成長は未だ「旅の途中」であり、今後も底堅く世界トップクラスの成長を実現できる

トラックレコード

今後の方向性

修正純利益*

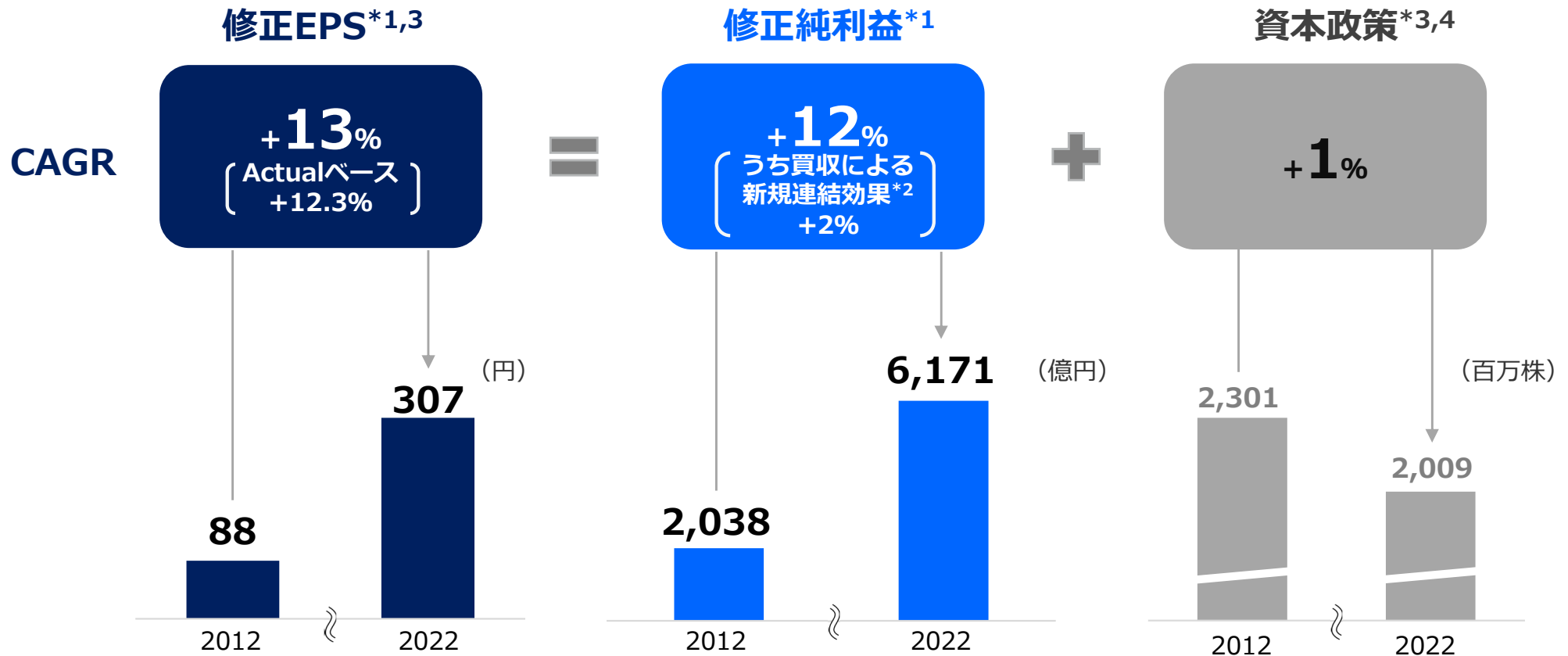


*: 自然災害を平年に補正し、2022および2023修正予想はコロナ、北米キャピタル等、政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）も控除。加えて、2022は戦争、南ア洪水も控除

(Blank Page)

EPS Growthのトラックレコード

- 当社EPS Growthのドライバーは、Organic Growthを主軸とした利益成長



*1: 自然災害を平年に補正し、2022はコロナ、北米キャピタル等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、戦争、南ア洪水も控除

*2: TMHCCとPureの事業別利益

*3: 2022年10月に実施した株式分割（3分割）後ベース

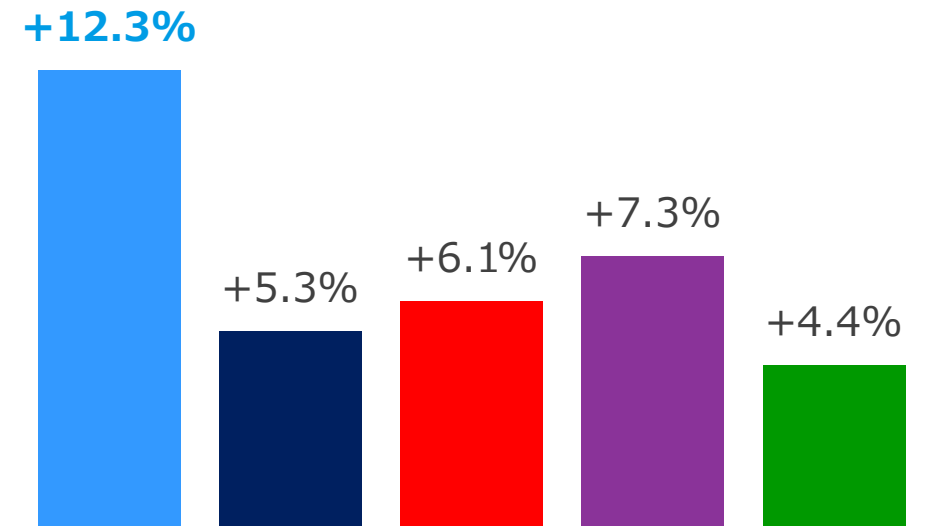
*4: グラフは、自己株式を除く期中平均の発行済み株式数

(ご参考) 世界トップクラスの安定したEPS Growth

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

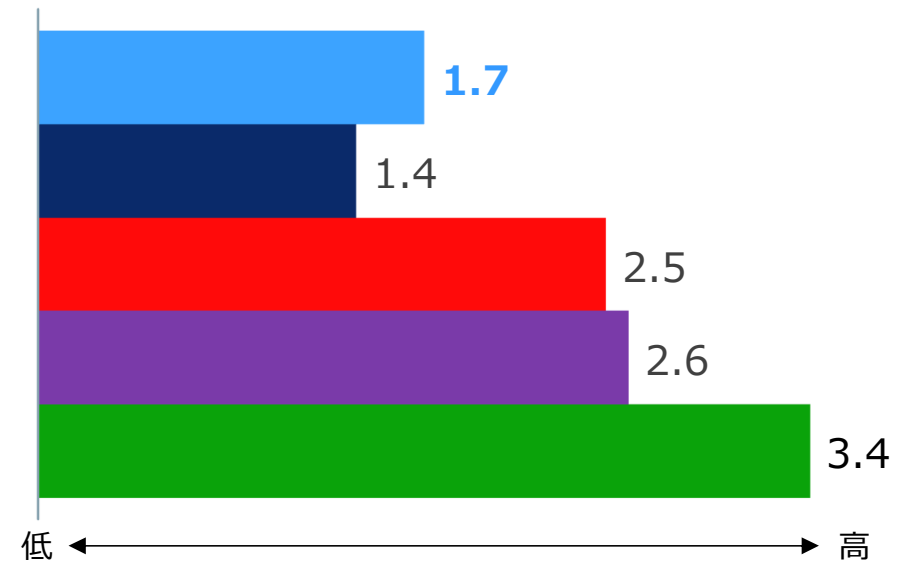
EPS Growth
(2012-2022 CAGR)

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



EPS Growthのボラティリティ
(2012-2022)

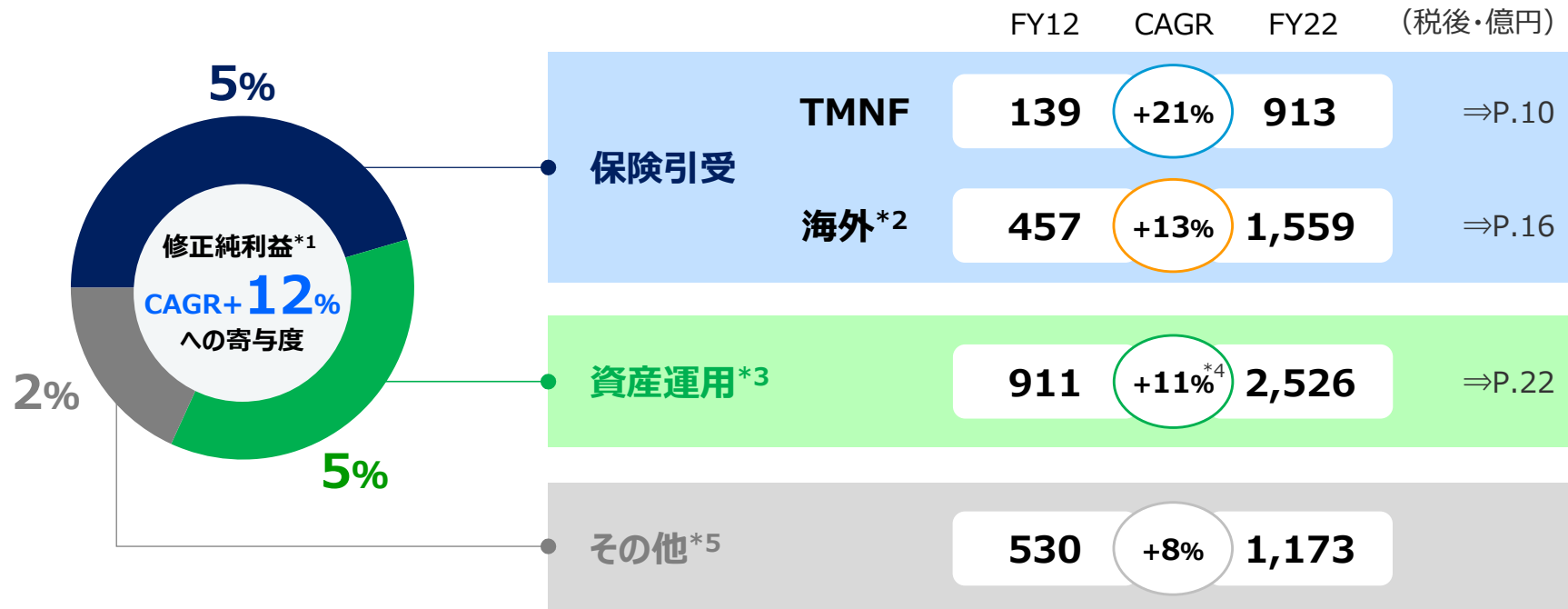
■ Tokio Marine ■ ピア1 ■ ピア2 ■ ピア3 ■ ピア4



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

利益成長の源泉

- EPS Growthの大宗は、強いOrganic Growth
- グローバルに分散された強固なU/Wポートフォリオと、その負債特性を活用した強固な資産運用収益がその源泉（継続して取組んでいる「政策株式の売却」も、利益に貢献）



*1: 自然災害を平年に補正し、2022はコロナ、北米キャピタル等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、戦争、南ア洪水も控除

*2: Pureの事業別利益を含む

*3: TMNFの資産運用等利益（除く政策株式の売却益）および海外の資産運用等利益の合計

*4: 資産運用の10年CAGR+11%の内訳は、DFG運用のインカムゲインの増加分+14%、TMNFにおけるヘッジコストの増加▲1%、その他▲2%。

なお、DFG運用のインカムゲイン自体の10年CAGRは+22%（主なグループ会社のDFGへの運用委託分を含む）

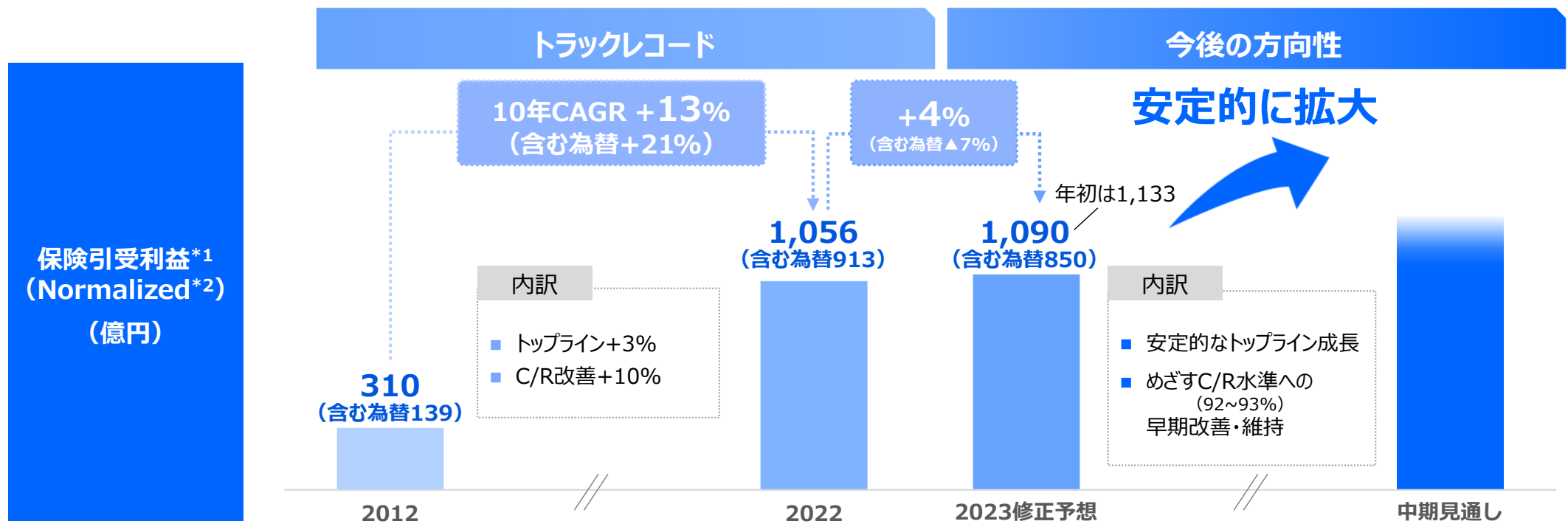
*5: ALやその他の子会社の事業別利益や政策株式売却益等

(Blank Page)

【国内損保・保険引受】Organic Growthのブレイクダウン

- 保険引受利益は10年CAGR+13%で拡大（内訳は、トップライン+3%、C/R改善+10%）。自動車・火災の料率・商品改定をドライバーに、「トップラインの安定成長」と「めざすC/R水準」を実現してきた
- 足元、インフレ影響等によりC/Rはやや悪化（+0.8pt）しているが、徹底したボトムフォーカスで「C/Rを早期改善・維持」しつつ、収益性確保を大前提に「トップラインを安定的に成長」させ、保険引受利益を拡大していく

【TMNF保険引受利益の構造】



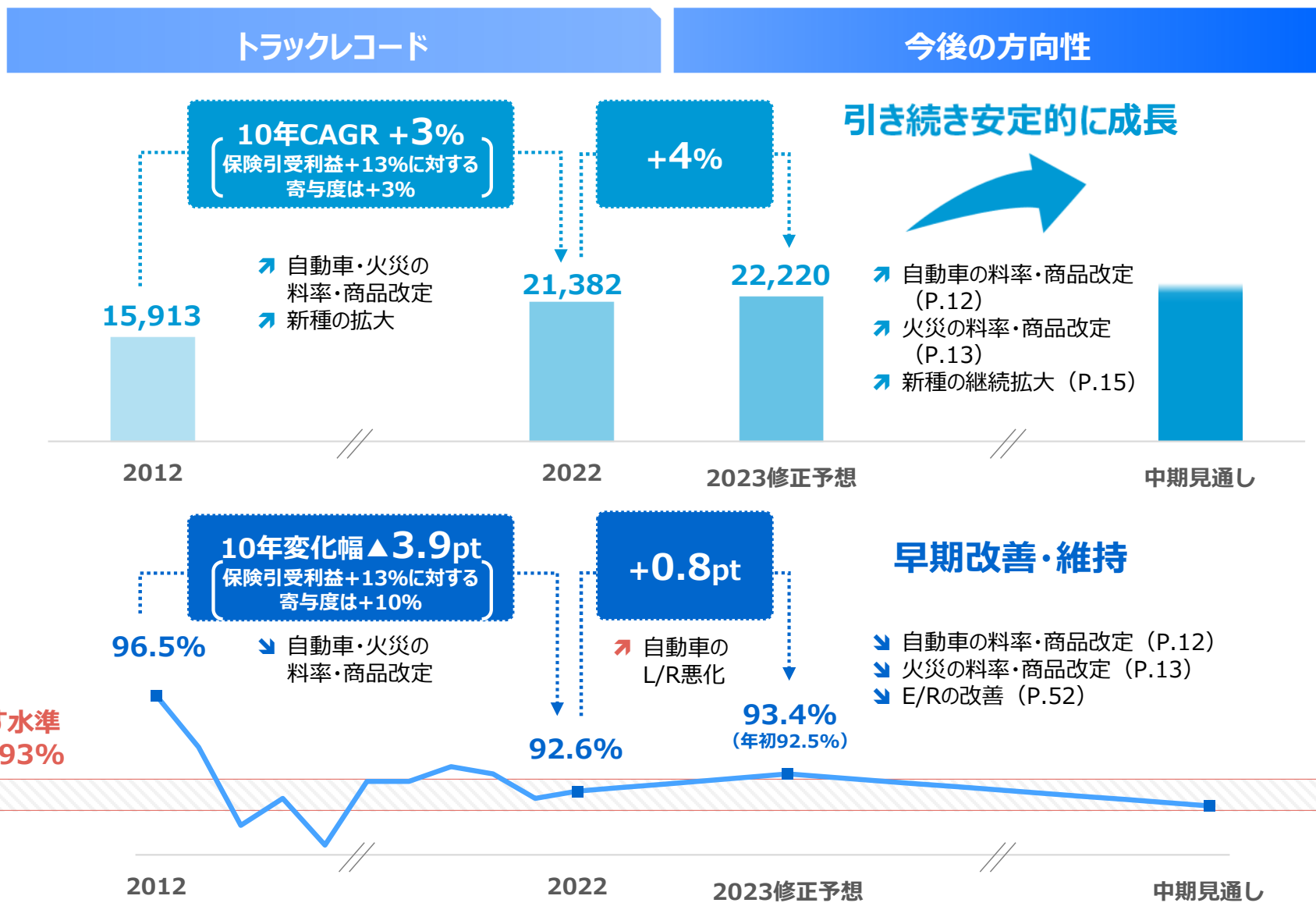
(次ページへ続く)

【国内損保・保険引受】Organic Growthのブレイクダウン

(前ページから続く)

トップライン*³
(億円)

C/R*⁴
(Normalized*²)



*1: 税後、概算

*3: 既経過保険料 (民保)

*2: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。2020、2021はコロナ、2022はコロナおよび南ア洪水の影響も控除

*4: 民保E/Iベース、概算

※*2~4は、国内損保パート (P.12~P.15、P.46~P.51) において以下同様

【国内損保・保険引受】自動車保険の収益改善・維持

- 足元、インフレやリベンジドライブの影響等によりC/Rが悪化
- これを打ち返すべく、「業務効率化」等の不断の努力や「2024年1月の料率・商品改定」を実行する。加えて、今後も収支動向を注視し、必要に応じてプロアクティブな料率改定を実行することで、C/R95%を安定的に下回る水準に早期改善・維持していく

保険引受利益
(Normalized) (億円)

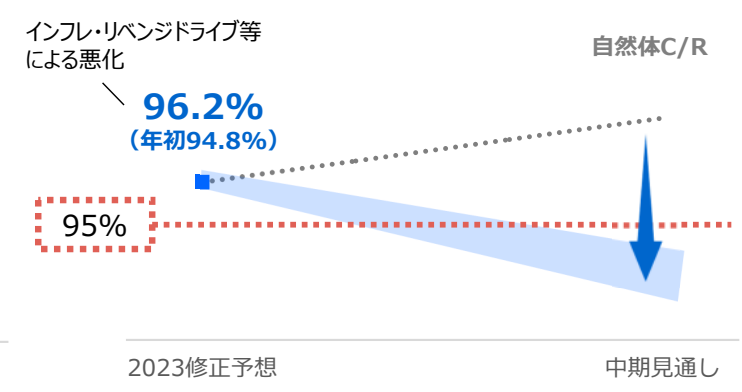
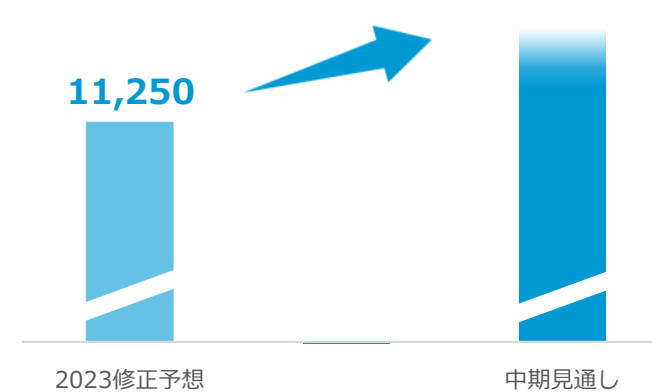
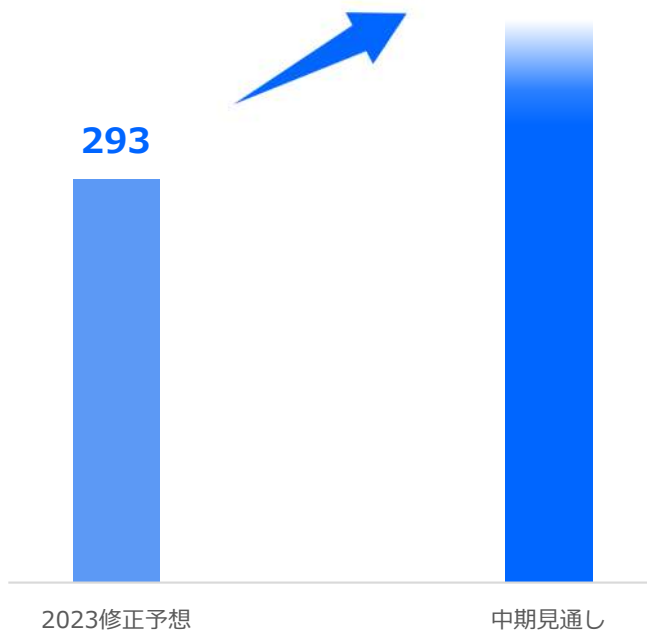
トップライン (億円)

C/R
(Normalized)

2023を底に拡大させる

緩やかな台数減少トレンド*1の中でも、
CAGR+1%程度は拡大させる

95%を安定的に下回る水準に、
早期改善させ、その後も維持する



2023以降の打ち手

トップライン・C/R共通

- 料率・商品改定
24年1月料率改定+2.5%
+補償拡充

- 事故防止solutionの提供
(DAP*2による事故削減 等)

C/R

- 規律あるU/Wの強化
- E/R改善 (P.52)
(業務効率化 等)

【国内損保・保険引受】火災保険の収益改善

- 足元黒字化（Normalizedベース）したが、RoRは依然として資本コストを下回る状況
- 「継続的な料率・商品改定」や「再保険の最適化」、「規律あるU/Wの強化」等に加え、「次期中計における料率・商品改定」等を実行することで、2026年度までには資本コスト相当の収益性（RoR>7%）を確保する（自然災害・インフレ・再保険コストの状況次第では、追加的に料率・商品改定等を実行する）

保険引受利益
(Normalized)
(億円)

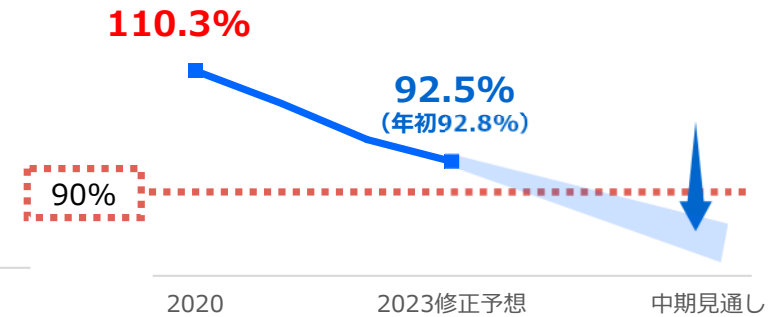
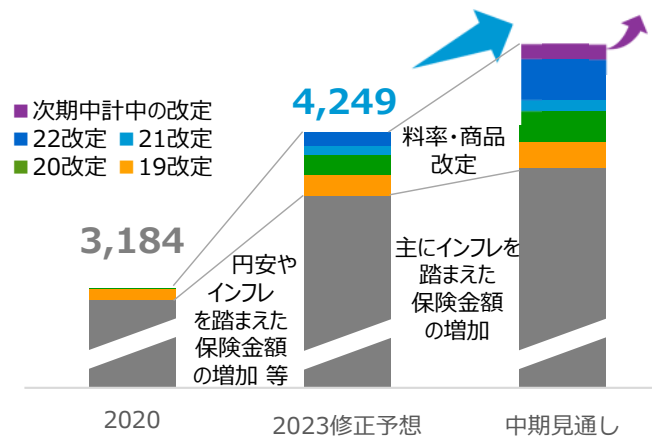
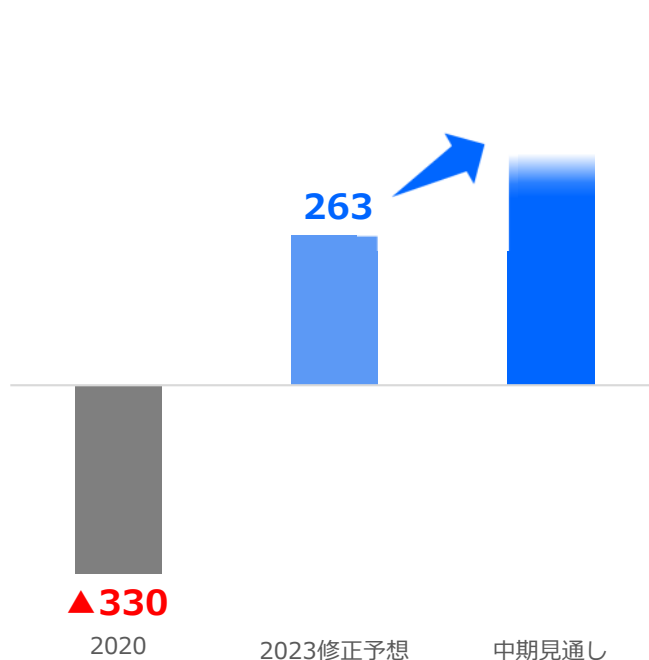
トップライン
(億円)

C/R
(Normalized)

確度高く拡大させる

料率改定効果が確度高く発現

RoR>7% (C/R<90%*)
を早期実現し、その後も維持する



2023以降の打ち手

トップライン・C/R共通

- 料率・商品改定 **次期中計における改定※**
- インフレを踏まえた保険金額の見直し

※2023年6月参考純率改定（住宅物件+13%）を踏まえたもの

C/R

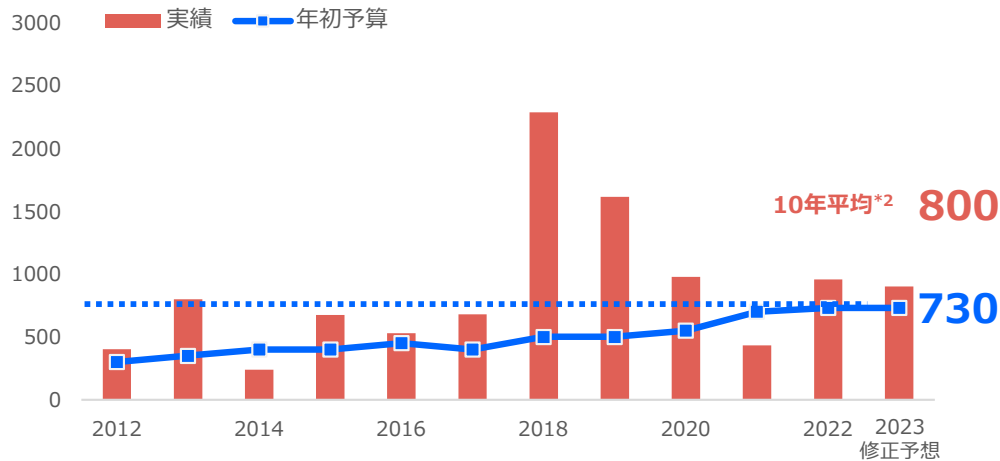
- 防災・減災solutionの提供(P.37,81)
- 再保険の最適化(P.45)
- 規律あるU/Wの強化
- E/R改善（業務効率化等）(P.52)

(ご参考) 国内自然災害の増加・再保険マーケットの状況

- 次期中計以降の国内自然災害予算（現行730億円）は、増額が必要との認識。
また、再保険マーケットもハード化・高止まりが継続している
- これらイシューに対し、「料率・商品改定」や「再保険の最適化」等に対応することは元より、「防災・減災 solution事業」の展開を加速することで、自然災害・再保険コストの増加を打ち返す

【イシュー1】 自然災害の増加

TMNF 国内自然災害発生保険金*1（億円）



【イシュー2】 再保険マーケットの状況

2023年9月 モンテカルロ再保険会議での共通認識

- ⚠ 多発する自然災害、インフレ等を背景に、**2024年度更改は、引き続き料率ハード化・高止まりの見通し**
- ➡ 他方、下期に大きな自然災害が発生しなければ、再保険者の資本が積み上がり、**自然災害リスクを対象としたアペタイトや引受余力が増す可能性も**

主な打ち手

火災保険の料率・商品改定
(P.13)

再保険の最適化
(P.45)

防災・減災 solution事業
(P.37,81)

*1: 税前 *2: 過去12年間の最大値（2018）と最小値（2014）を除いた10年平均

【国内損保・保険引受】新種保険の利益成長

- 「社会課題解決を通じた+1,000億円の増収」を企図した現中計は達成可能
- 新種保険は、「社会課題の多様化・複雑化により、今後益々拡大」し、「安定的に高い収益性を見込むことができる」マーケットであり、次期中計においても、大幅な増収・増益をめざしていく

保険引受利益
(Normalized)
(億円)

(億円)

トップライン*

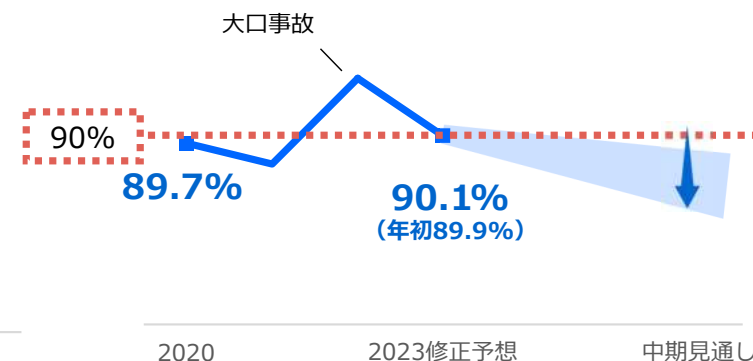
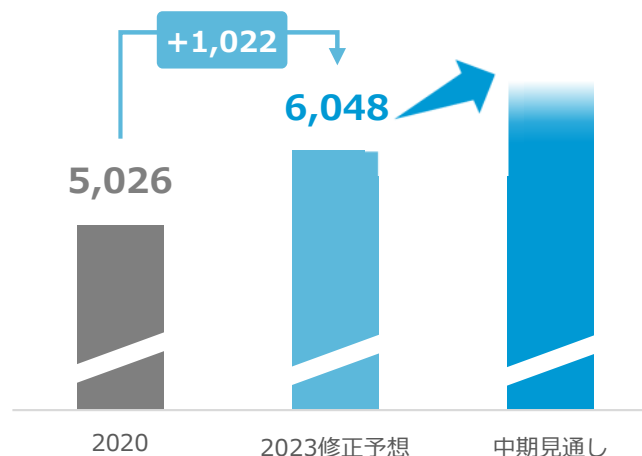
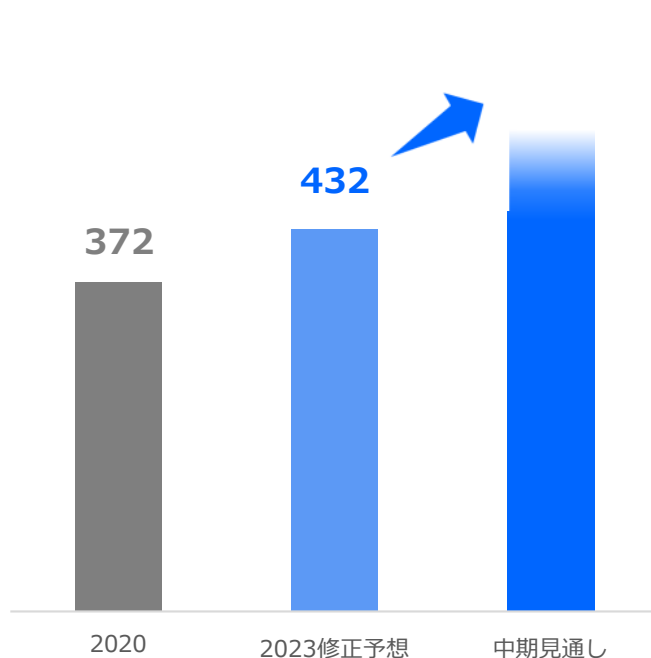
(億円)

C/R
(Normalized)

安定的に拡大させる

次期中計でも、大幅な増収を実現する

高い収益性を維持・向上させる



2023以降の打ち手

トップライン・C/R共通

- 伸びしろの大きなマーケットの取込み
- 収益性の高い商品の拡大

C/R

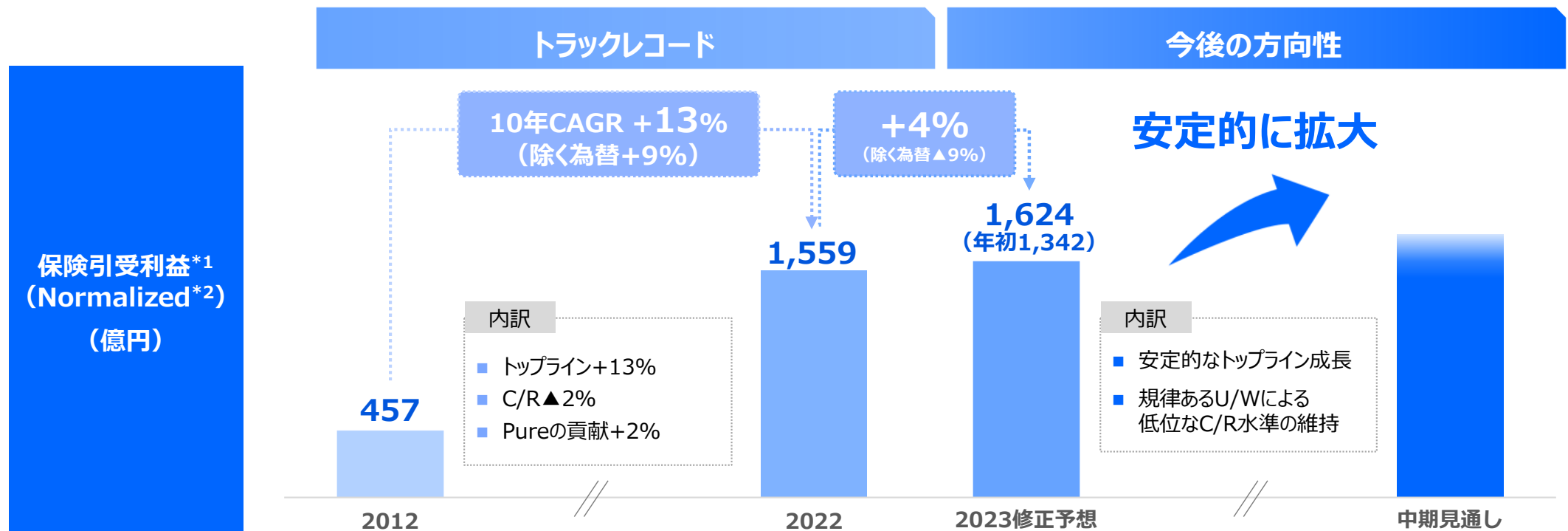
- 規律あるU/Wの強化
- E/R改善 (P.52) (業務効率化等)

*: 傷害含む収入保険料

【海外・保険引受】利益成長のブレイクダウン

- 保険引受利益は10年CAGR+13%で拡大。レートアップ・ビジネスライン拡大をドライバーに、「トップラインの安定成長」と「低位・安定したC/R水準」を実現してきた
- 足元、マーケット全体ではハード化が継続しており、引続きレートアップ等により「トップラインの安定成長」が可能であることに加え、規律あるU/W戦略による低位なC/Rの維持により、保険引受利益を安定的に拡大していく

【海外・保険引受利益の構造】



(次ページへ続く)

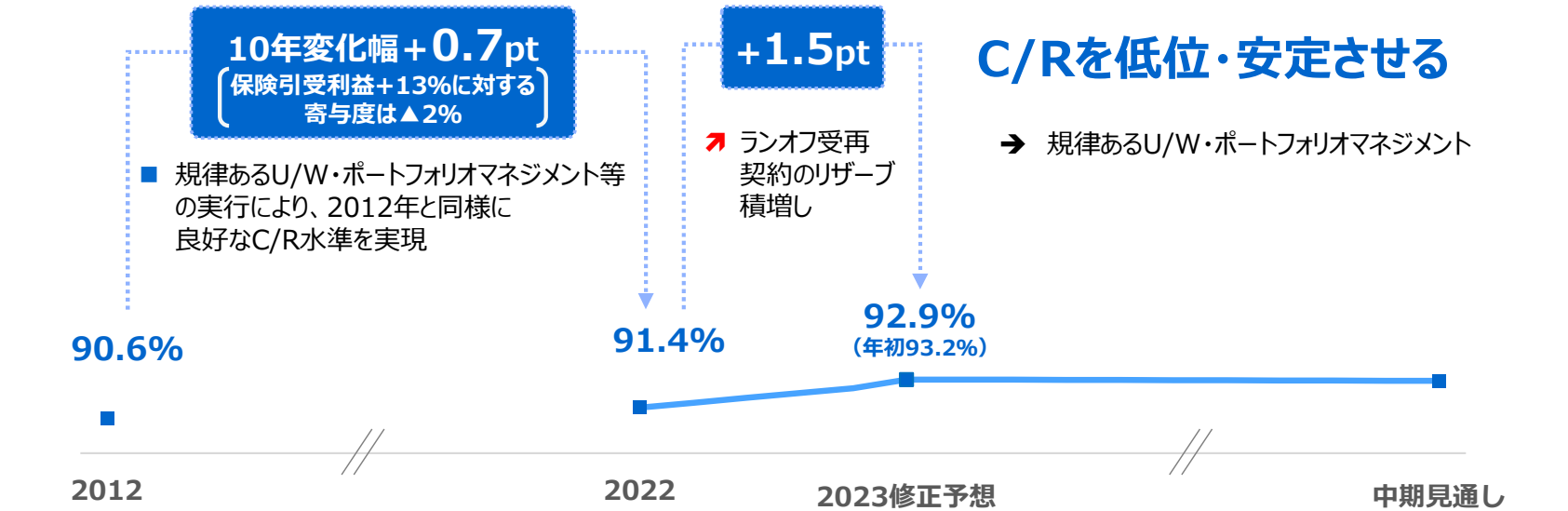
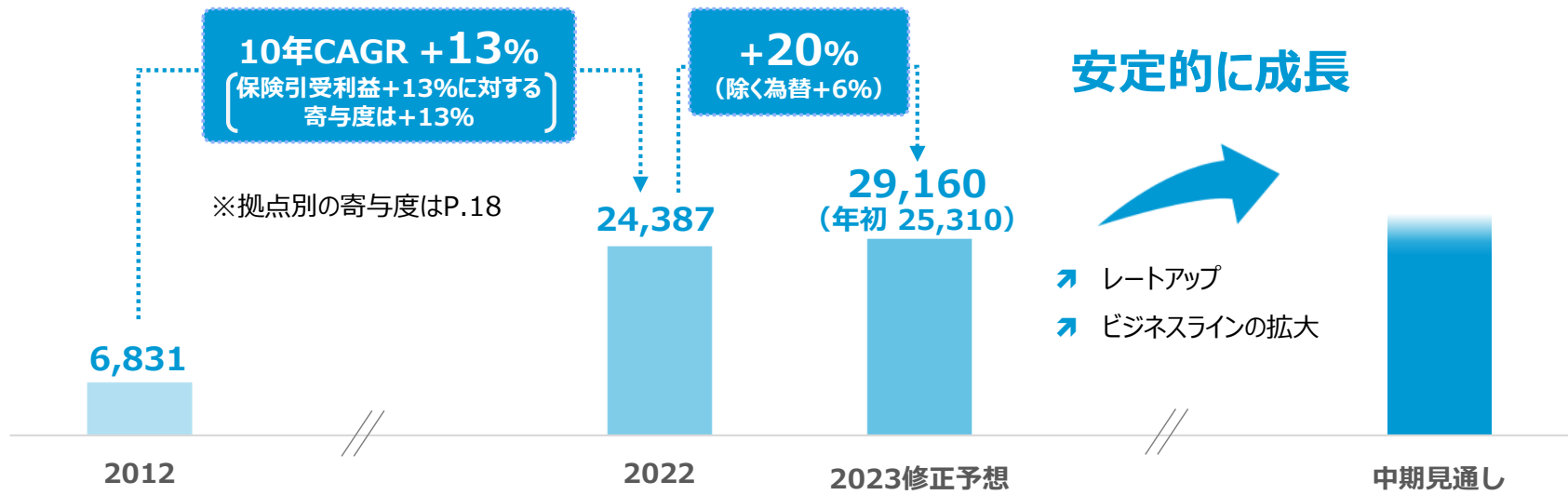
【海外・保険引受】利益成長のブレイクダウン

(前ページから続く)

トップライン*3
(億円)

C/R
(Normalized*2)

トラックレコード 今後の方向性



*1: 税後、概算、Pureの事業別利益を含む

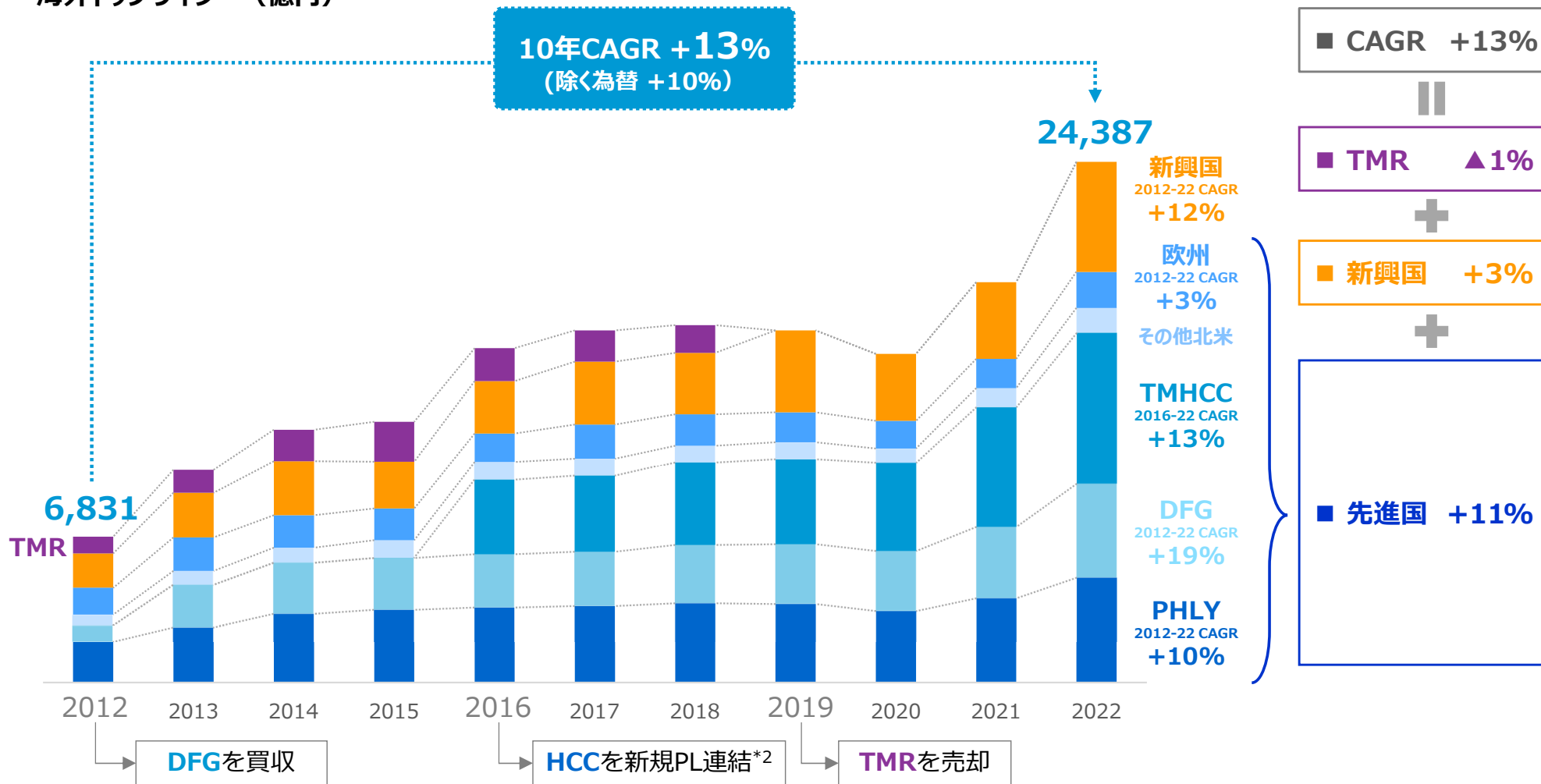
*2: 自然災害を平年並みとし、2022はそれに加え、コロナや戦争等、2023修正予想はコロナ等も控除

*3: 正味収入保険料

(ご参考) トップライン成長のブレイクダウン

- 10年CAGR+13%をブレイクダウンすると、先進国+11%、新興国+3%、TMR▲1%となる

海外トップライン*1 (億円)



*1: 正味収入保険料

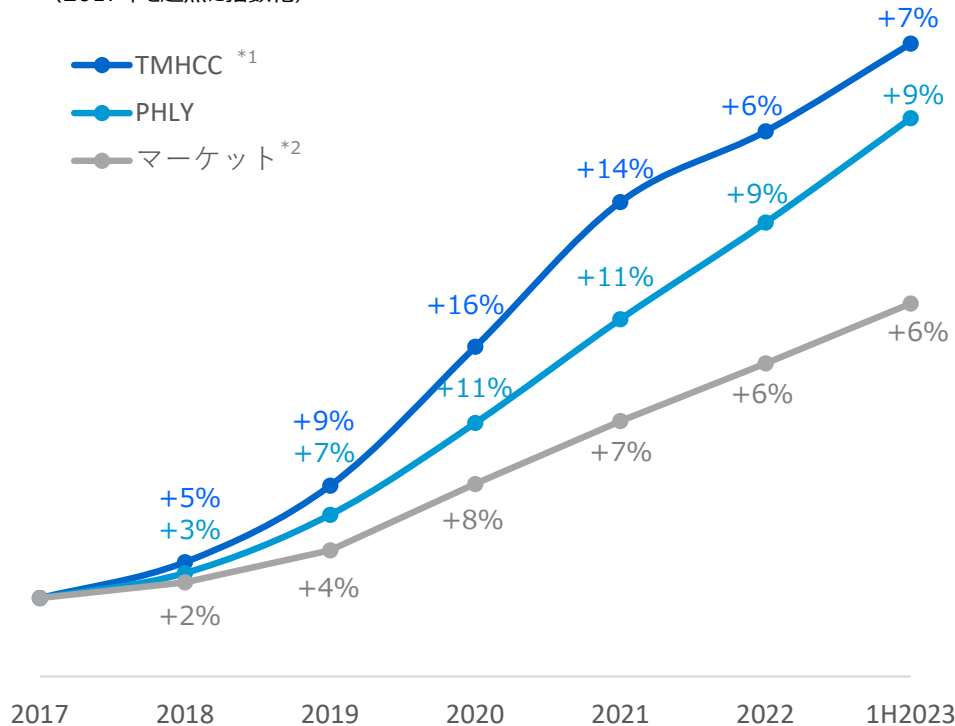
*2: 2015年10月に買収し、2016年より新規PL連結開始

【海外・保険引受】先進国におけるレートアップ

- ハードマーケットの中、フォワードルッキングにロスコストを見極め、マーケットをも上回るレートアップを実現
- 足元、一部のラインにソフト化の傾向はあるが、全体ではハード化は継続する見込み

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)

(2017年を起点に指数化)



*1: A&H・Surety・Creditを除く
 *2: (出典) Willis Towers Watson
 *3: PHLIの2022年度新規契約の引受実績 (GWPベース)
 *4: PHLIのPreferred Agentとそれに準ずるBroker
 *5: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標
 出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2022
 Consumer Net Promoter Benchmark Study

当社の強み



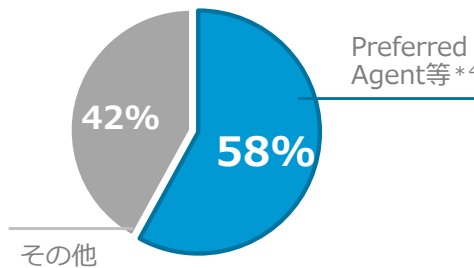
高い競争優位性

- 1974年の創業以来、Specialty種目に特化して築き上げた高度で専門的なU/W・クレームサービスノウハウ
- 顧客からの信頼・ブランド力
- マーケットリーダーとしての高い価格交渉力



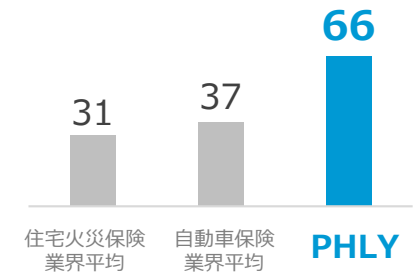
強固な販売網 *3

- 規律あるU/Wを可能にする有力Agent/Brokerとの強固な関係



ネットプロモータースコア *5

- 顧客ニーズに対して高い専門性と高品質の商品サービスを提供



【海外・保険引受】先進国におけるビジネスライン拡大 (TMHCC)

- ボルトオンM&Aに加え、新規ラインの立上げ、U/W Teamの新規獲得を通じて、当社の収益目線を満たすビジネスラインの拡大にも取り組んでいる (トップラインへの貢献：USD 1,610mn^{*1,2})
- 2023年もギャップ医療保険^{*3}をボルトオンM&Aで獲得するなど、引続きビジネスラインを拡大させている

ビジネスライン拡大のトラックレコード

- 2017年以降、ボルトオンM&Aや新規ラインの立上げ、U/W Teamの獲得を23件実行している

ボルトオンM&A (12件)

(2023年)	GGEBS (ギャップ医療保険)	
(2020年)	GCube (再生可能エネルギー保険)	
(2019年)	NAS (サイバー・賠償責任保険)	
(2018年)	Qdos (賠償責任保険)	
(2017年)	AIG事業 (メディカルストップロス)	
⋮		
その他7件		

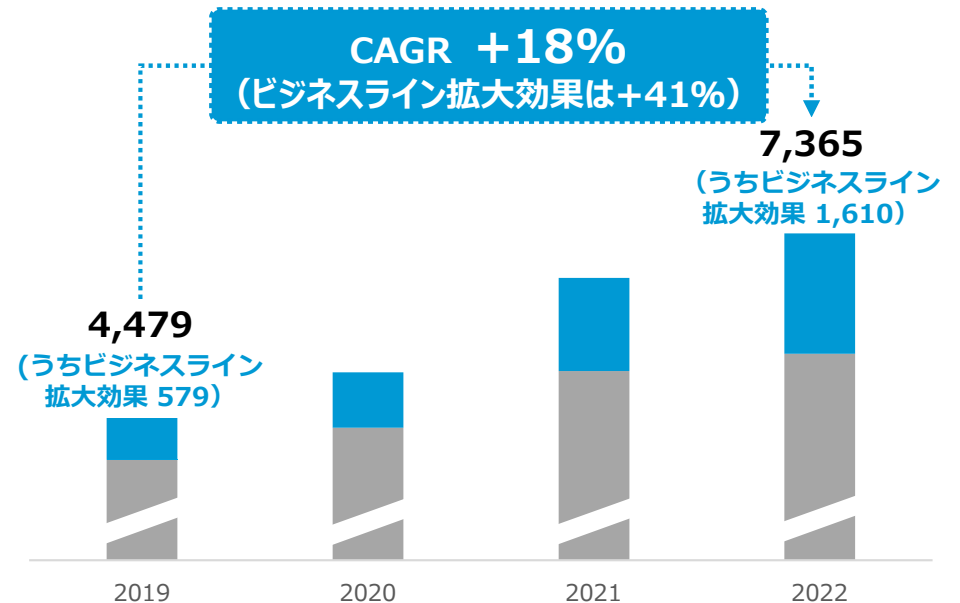
新規ラインの立上げ、 U/W Teamの獲得 (11件)

(2022年)	Level Funded Medical Plans	
(2022年)	Custom Bond for Surety	
(2020年)	Delegated Property	
(2019年)	Marine Cargo	
(2019年)	European Surety	
⋮		
その他6件		

ビジネスライン拡大によるトップラインへの貢献

TMHCCのトップライン^{*1} (USD mn)

- ビジネスライン拡大効果^{*2}
- 既存事業



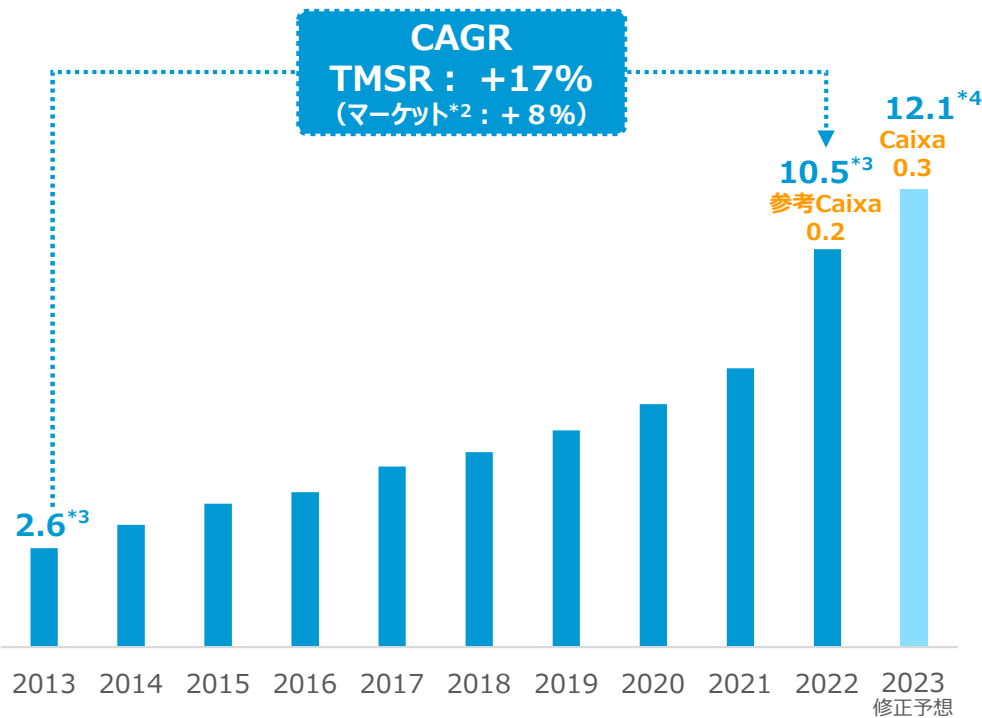
*1: GWP
 *2: 2017年以降に実施したビジネスライン拡大の効果をGWPとして集計したもの
 *3: 雇用主が従業員に対して手配するプライマリー医療保険では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称

【海外・保険引受】新興国におけるマーケット成長の取込み（TMSR）

- 成長マーケットにおいて、商品・システムの強みを背景に、マーケットを上回る成長を実現（CAGR+17%）
- ビジネスライン拡大としてのCaixa JVもYoY+68%で成長（2021年から営業開始）
- インフレマネージも含めて、基調は順調であり、今後も持続的な成長を実現していく

マーケットを上回る成長

TMSRのトップライン*1（BRL bn）

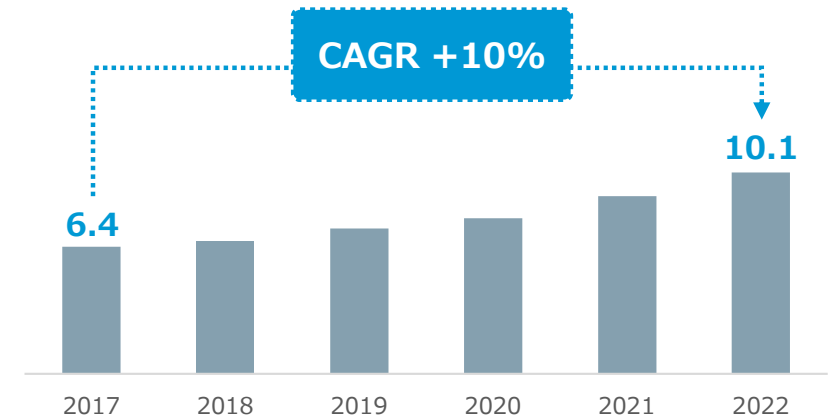


Caixa JVの成長取込み

- ブラジルでは、2040年までに約16.9百万戸の新たな住宅需要が創出されると見積もられており、住宅ローン市場の更なる成長が見込まれる
- ブラジル住宅ローン市場の成長（5年CAGR+10%）を、圧倒的シェアを誇るCaixa銀行とのJVで取込み、成長を実現している

（ご参考）ブラジル住宅向け保険マーケット規模*2

（BRL bn）



*1: 現地管理会計ベースのGWP

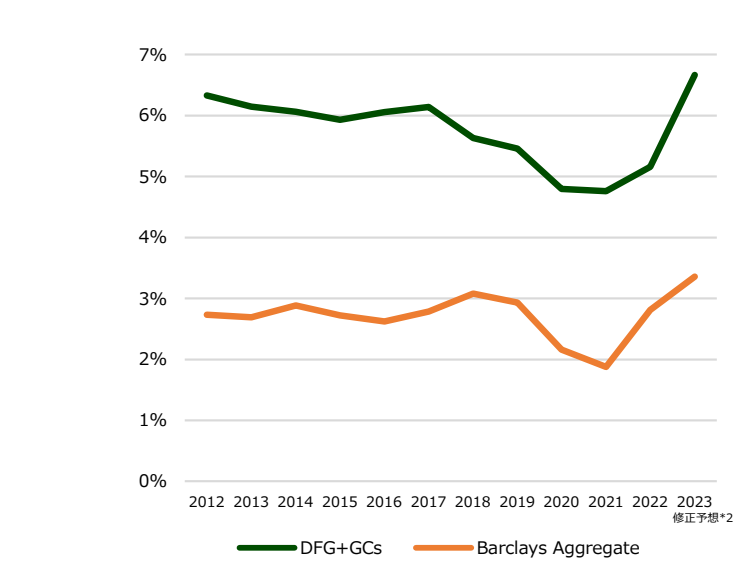
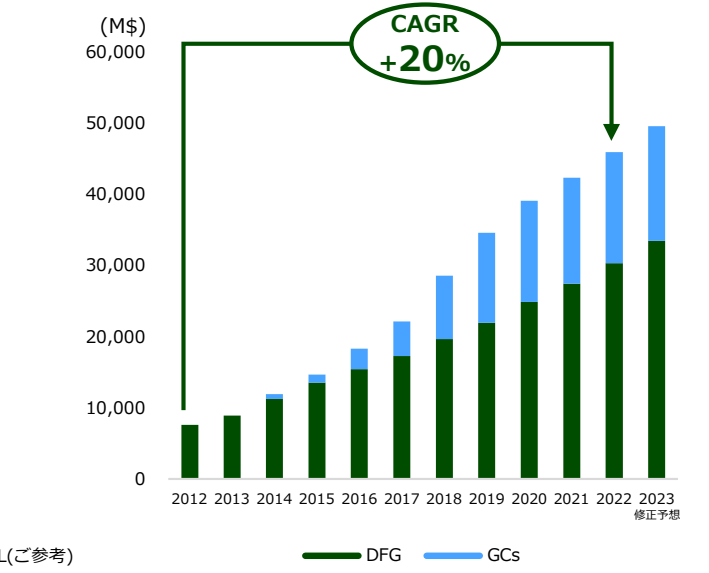
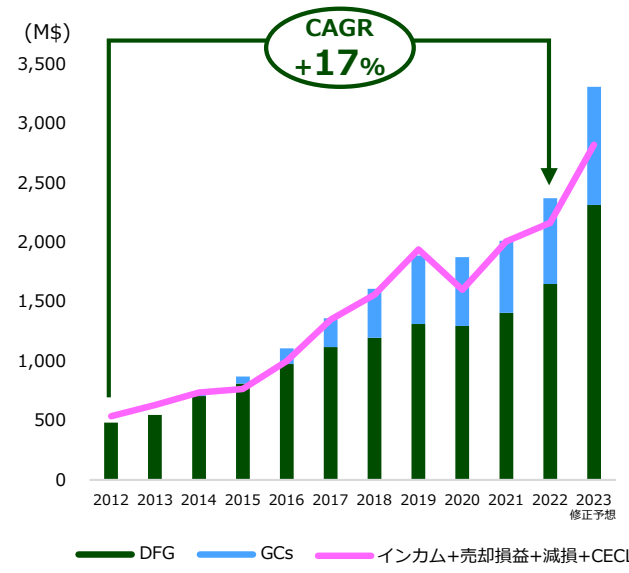
*2: (出典) ブラジル保険当局SUSEPの数値を基に当社で集計、GWPベース

*3: 2022年12月末の為替レート（25.11円@ブラジルレアル）で計算すると、2013年は660億円、2022年は2,651億円

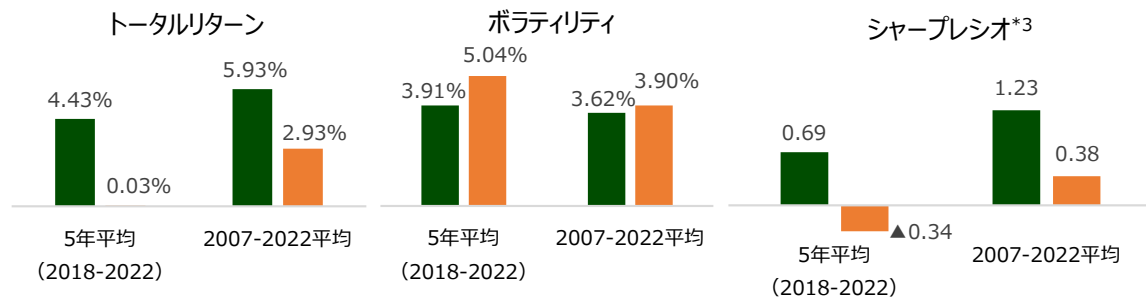
*4: 2023年9月末の為替レート（29.72円@ブラジルレアル）で計算すると、2023修正予想は、3,605億円

【資産運用】DFG運用利益のブレイクダウン

- DFGのインカムゲインのCAGRは+17%（為替込みで+22%）。当社グループ全体のビジネス拡大を背景とした長期・予測可能な保険負債（AUM）拡大と、安定的な利回り確保により、大きく伸長



<インデックス対比の実績> ■ DFG ■ Barclays Aggregate



<DFGの強み/リスク管理体制>

- ✓ DFGの運用原資は長期・予測可能な保険負債であり、満期の延長対応等も含め、回復まで持ち切る運用が可能
- ✓ TMHDとも協働し、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

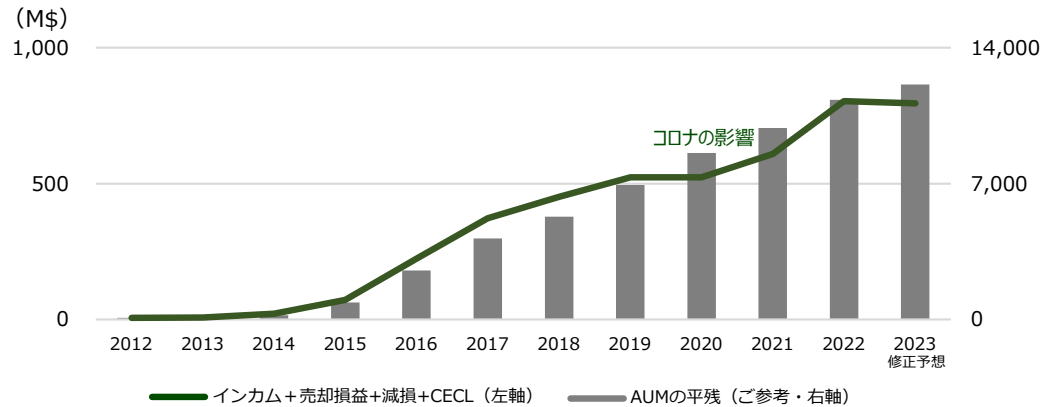
*1: 主なグループ会社 (GCs: TMNF, AL, NF, PHLI, TMAIC, TMHC) のDFGへの運用委託分 *2: インデックスは2023/9末実績を使用
*3: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(トータルリターン-リスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6M

【資産運用】CREローン運用の状況アップデート

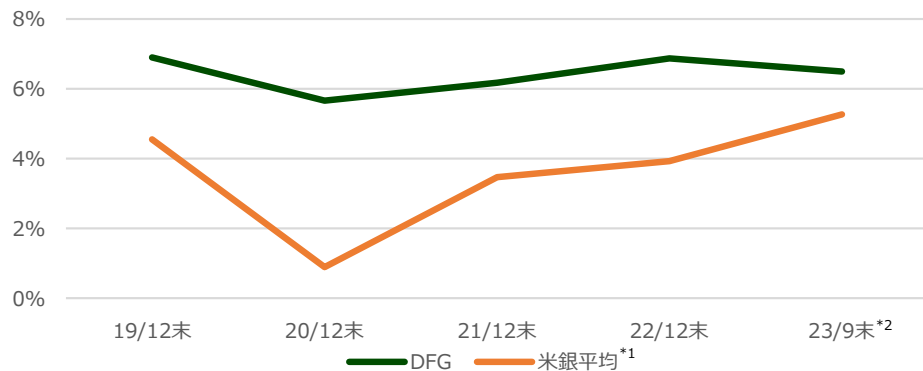
- CREローンは、個別性の高い投資対象であるところ、DFGでは目利き力をもって選別的に投資を実行し、リターンを拡大してきた。足元、全体に市況が厳しくなる中、一定のCECL引当(累積約2.5%)を計上するが、長期・予測可能な資金特性を活かし、適切なリスク管理の下、状況を注視しながら投資を継続する

CREローン運用のトラックレコード

<トータルリターン (グループ会社委託分も含む) >



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



CREローン運用のストレス耐性

- 過酷なシナリオ下で発生する損失*3であっても、高いインカムリターンにより**半年程度で回収可能**
- 2008年金融危機時の不動産価格下落幅37.5%*4に対して、ポートフォリオの平均LTV*5は約60%

CREローン運用の特長

- **ビジネスモデルに対する高い目利き力や経験が求められる、建築中/リノベーション中の物件をメインターゲットとしてローンを実行し、これまで高いリターンを享受**
※他のプレイヤー（銀行や生保など）は、稼働中の物件がメインターゲットという認識
- **基本的に単独レンダーであるため、自らの判断で、不振案件に対する積極的な回収活動（ワークアウト）・差し押さえも実行可能**
※具体的な投資判断やワークアウトの事例については、P.80ご参照

*1: Bank of America・Wells Fargo・PNC・U.S.Bancorpの各社が公表している実績を基に計算
 *2: DFGは2023年度修正予想（通期）
 *3: 2008年金融危機時の不動産価格下落率等を参考に、一定の損失が発生することを保守的に見込んで計算
 *4: CPPI Indexを参照
 *5: Loan to Value = ローン残高/担保物件価値

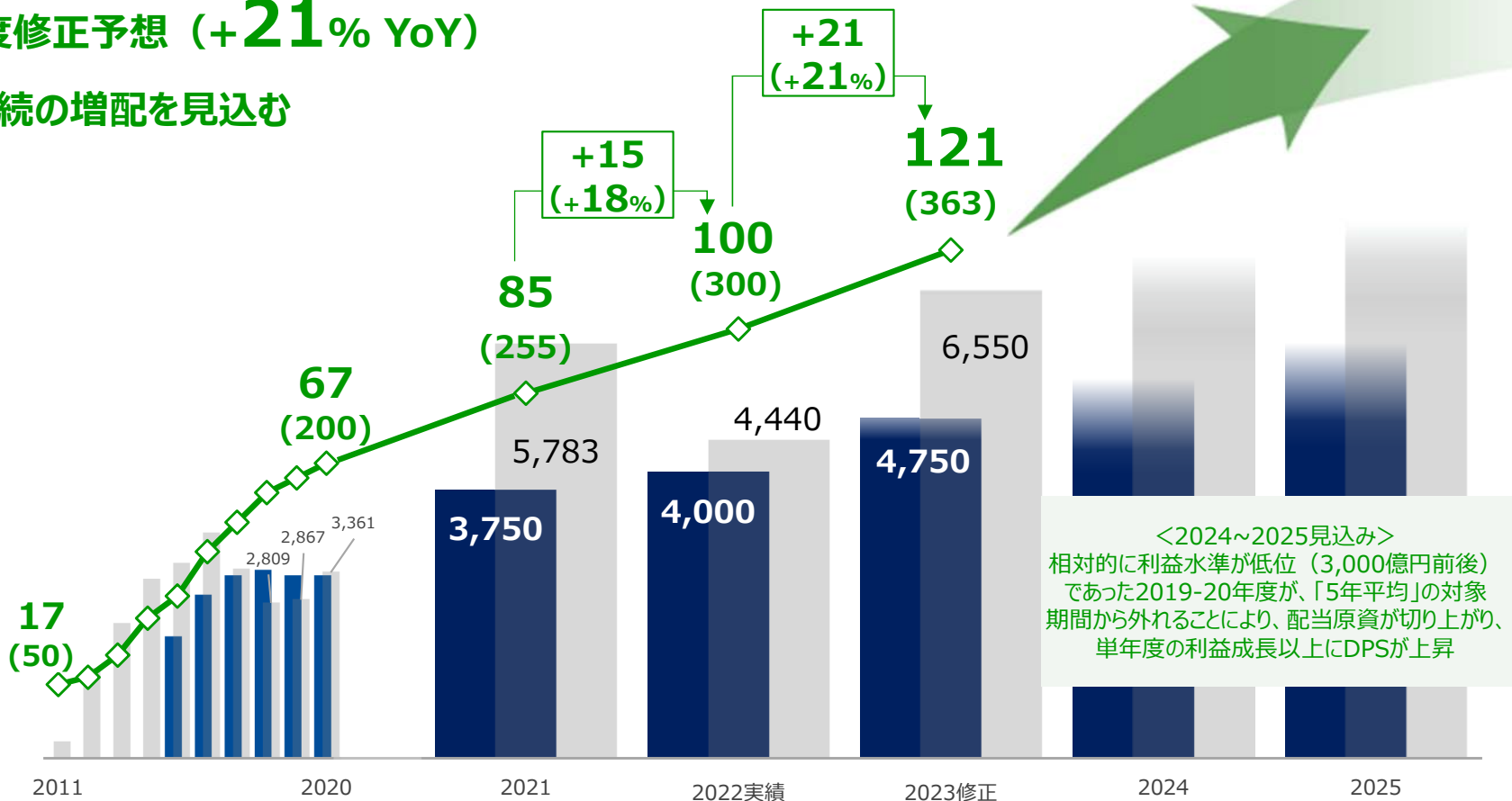
世界トップクラスのDPS Growth

- EPS Growthを裏付けとし、これと整合的なDPS Growthの“角度”と“確度”も高位で変わらない
- 2023年度DPSは、年初計画通り121円（YoY+21%）を維持し、次期中計においても、配当原資の移動平均的拡大を背景に、持続的にDPSを引き上げていく（原則、減配はしない）

- 2023年度修正予想（+21% YoY）
- 12期連続の増配を見込む

DPS*1,2
(円)

5年平均
修正純利益
(億円)
グレーは単年度利益

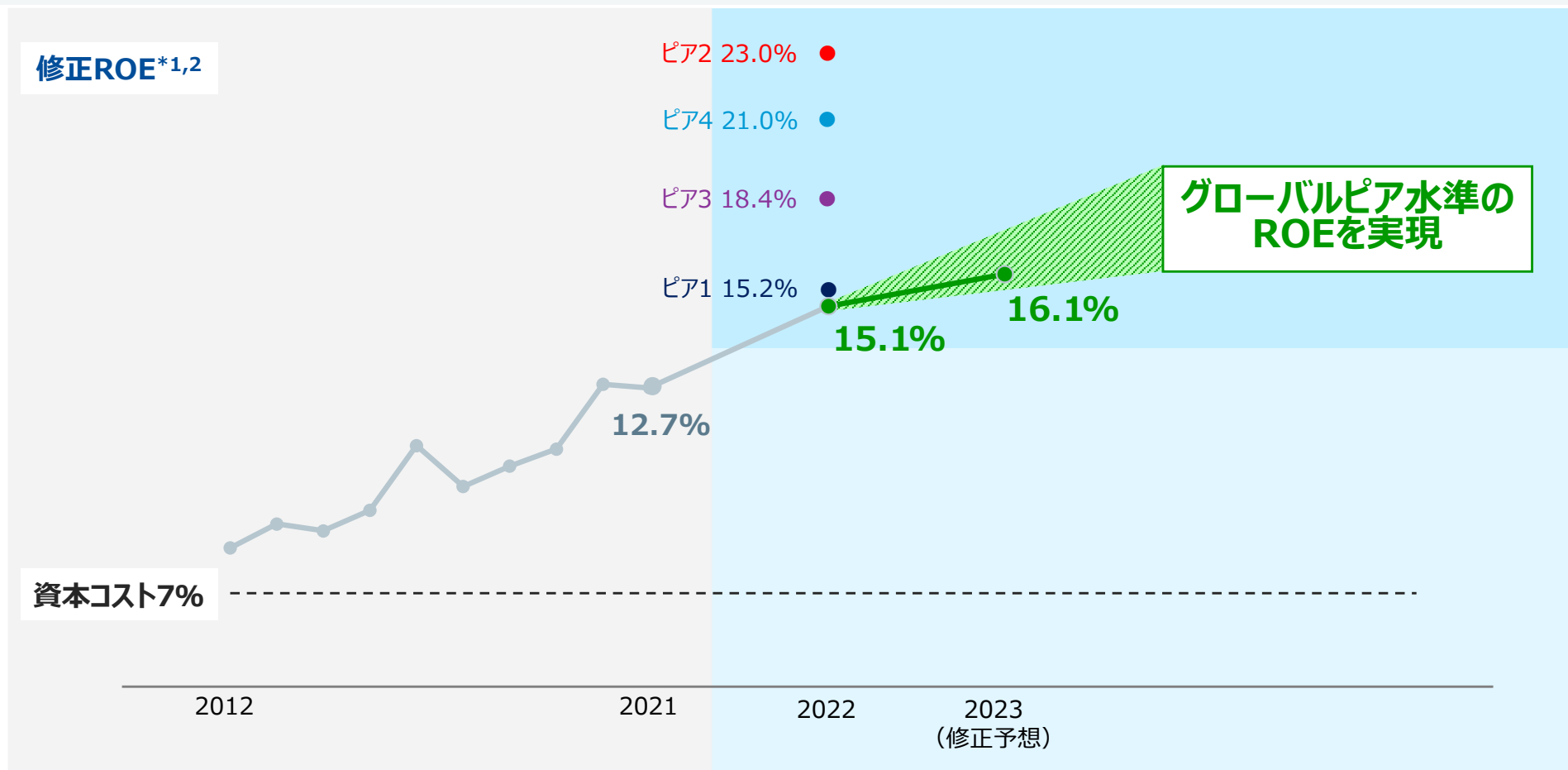


*1: DPSは、5年平均の修正純利益×配当性向÷株式数で算出

*2: ()内は2022年10月の株式分割（3分割）前ベース

ROE向上の確度

- 2023年度の修正ROEは16.1%となる見込みだが、更にグローバルピアに伍する水準まで引上げる（エクイティスプレッドを更に拡大する）
- その打ち手は、「世界トップクラスのEPS Growthの実現」と「資本の有効活用」。政策株式の売却加速（向こう4年間で6,000億円以上売却）は順調であり、事業のIn/Out戦略も引続き規律を持って実行していく

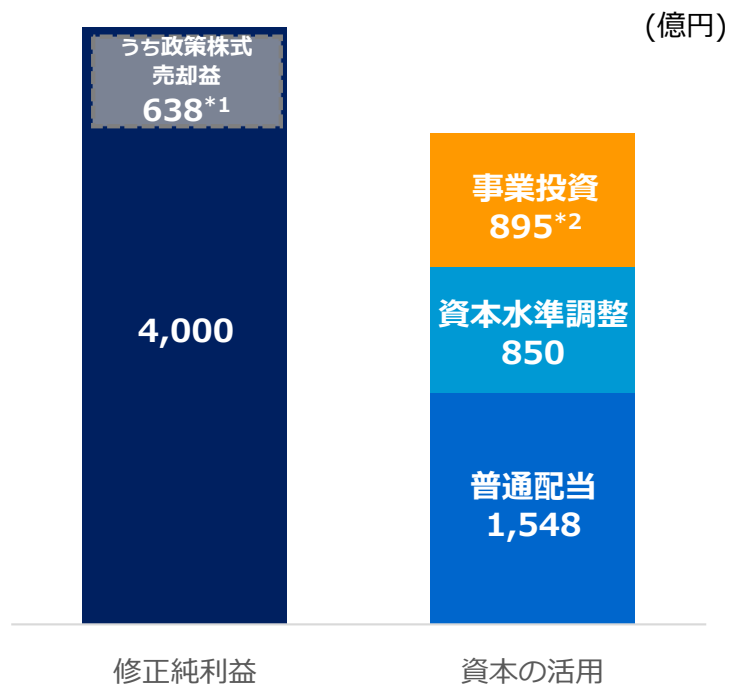


*1: 自然災害を平年に補正し、2020以降はコロナも、2021以降は北米キャピタル等および政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）も控除。これらに加え、2022は戦争、南ア洪水も控除
 *2: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich
 当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正
 (出典) 各社開示資料から当社試算

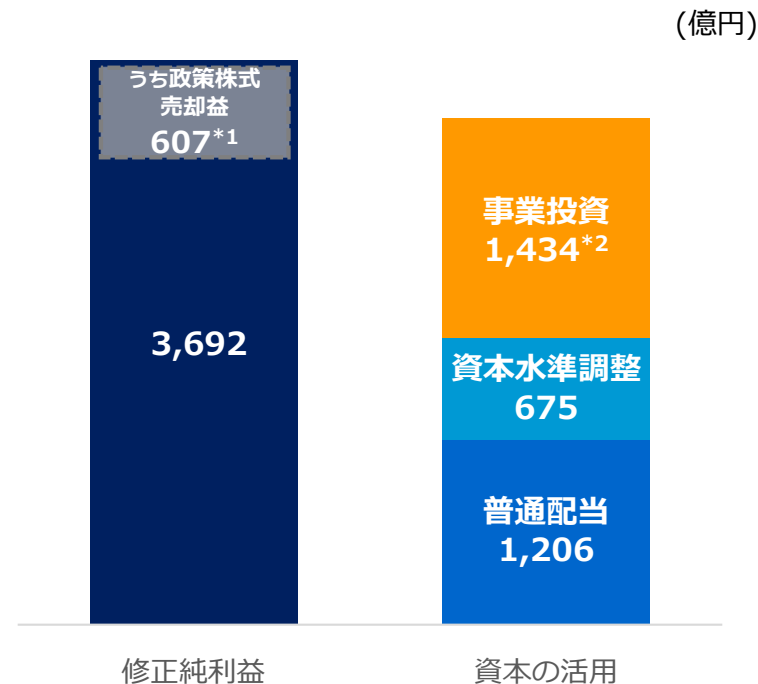
規律ある資本政策（トラックレコード）

- 創出した資本の有効活用（規律を持った事業投資と株主還元）により、ROEを引き上げてきた

過去「5年間」の平均（2018-2022の平均）



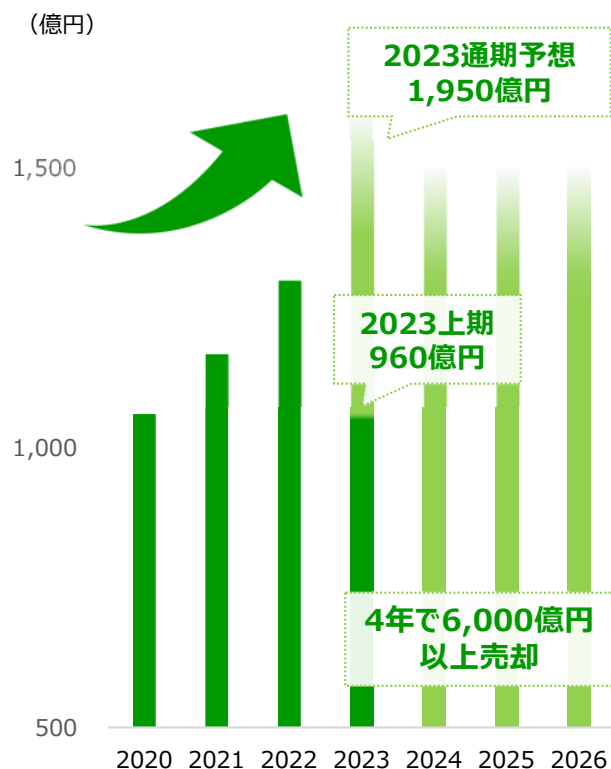
過去「10年間」の平均（2013-2022の平均）



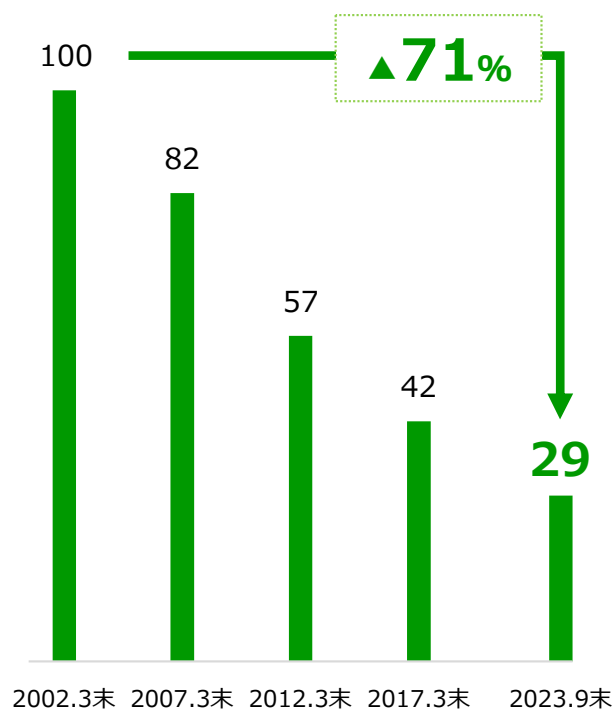
政策株式の削減加速の取組状況

- 5月に公表した計画「2026年度までに(向こう4年間で)6,000億円以上の売却」に対し、2023通期予想は1,950億円と、順調に進捗
- IFRS純資産対比では、2026年度末に30%程度となる見込み
- その先も「売却し続ける」ことから、いわゆる純資産対比20%も「ひとつの通過点」に過ぎない

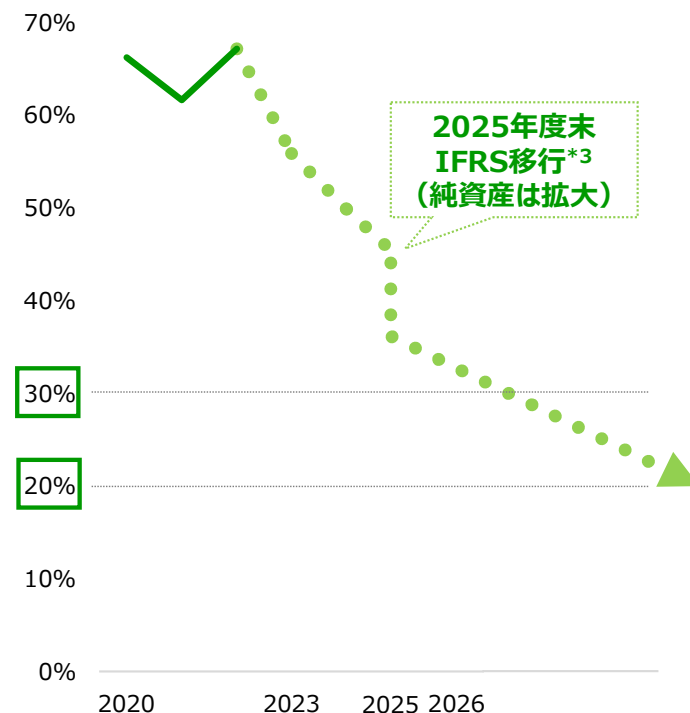
政策株式の売却額



簿価の推移*1



純資産対比の保有割合*2



*1: 2002.3末を100とした場合

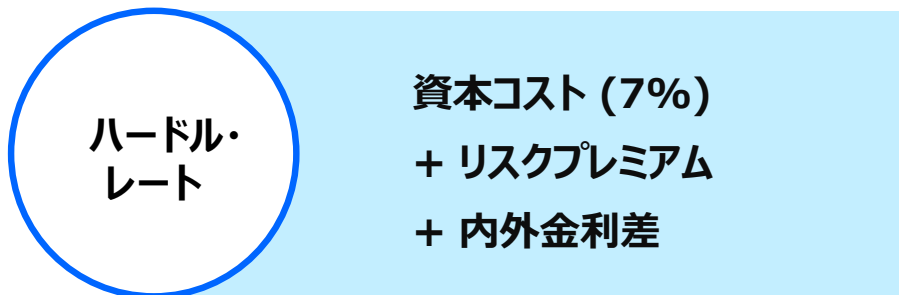
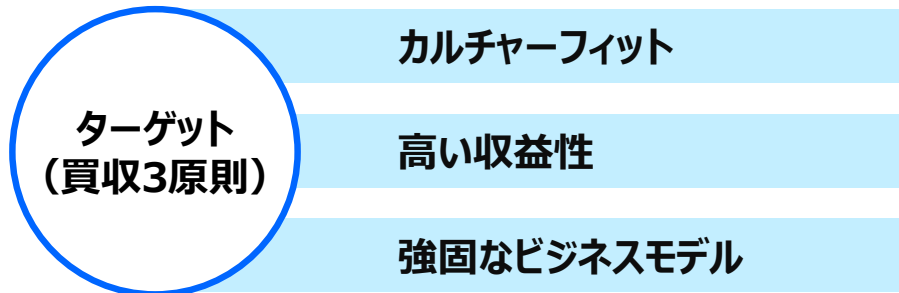
*2: 2023.3末の株価水準に基づく。2023年度以降の純資産は、各年度の概算

*3: 2026年5月開示予定

規律あるIn/Out戦略

- 当社のM&Aトラックレコードは、投資案件の目利きとPMI、そしてグループシナジーによって構成されており、ROIは当社資本コスト（7%）を大きく上回っている
- 足元のvaluationは高く、大型M&Aには引続き忍耐強さが必要との認識だが、ボルトオンM&Aの機会は確実に捉え、引続き規律を持ってIn/Out戦略を実行していく

厳格な買収基準



In戦略（買収・新設）

- 当社大型M&AのROI*¹は **18.8%** と、当社資本コスト（7%）を大きく上回る（詳細はP.67）
- ボルトオンM&Aも着実に実行しており、直近ではTMHCCによるGGEBS社*²買収が完了



Out戦略（売却・ランオフ）

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



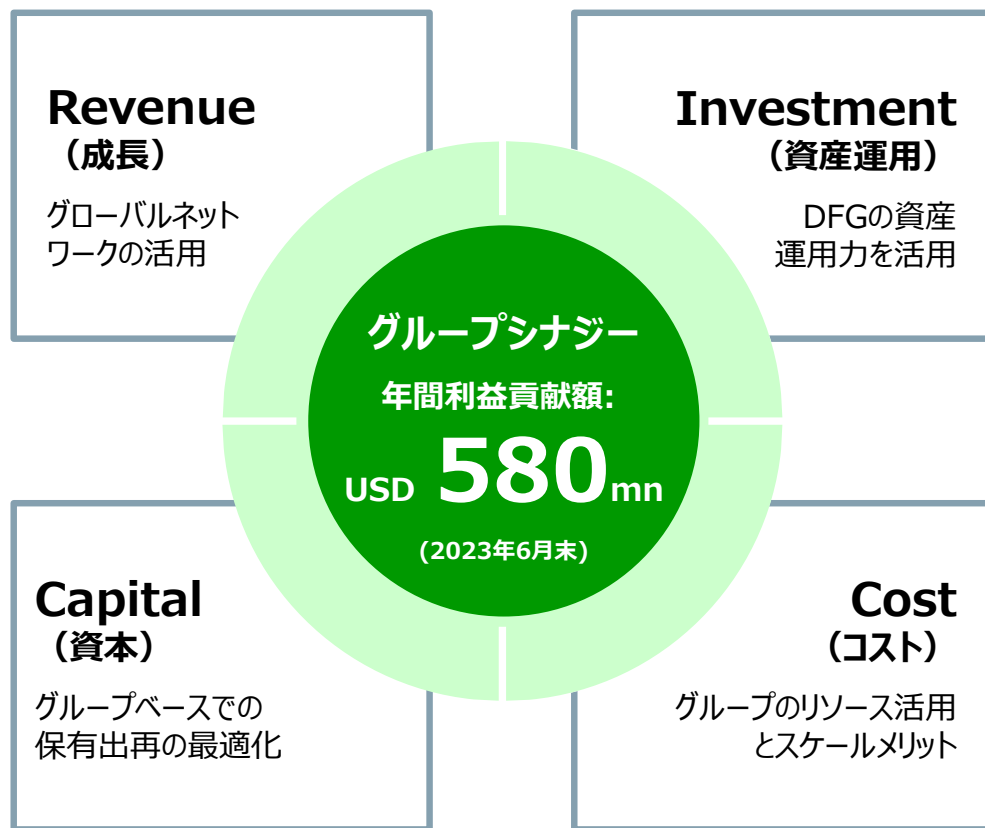
*1: ROIの分子は事業別利益の2023修正予想の単純合算、分母は買収金額の単純合算を用いて計算したものと（分散効果等が反映されるROE（=RoR÷ESR）とは考え方が異なる）

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

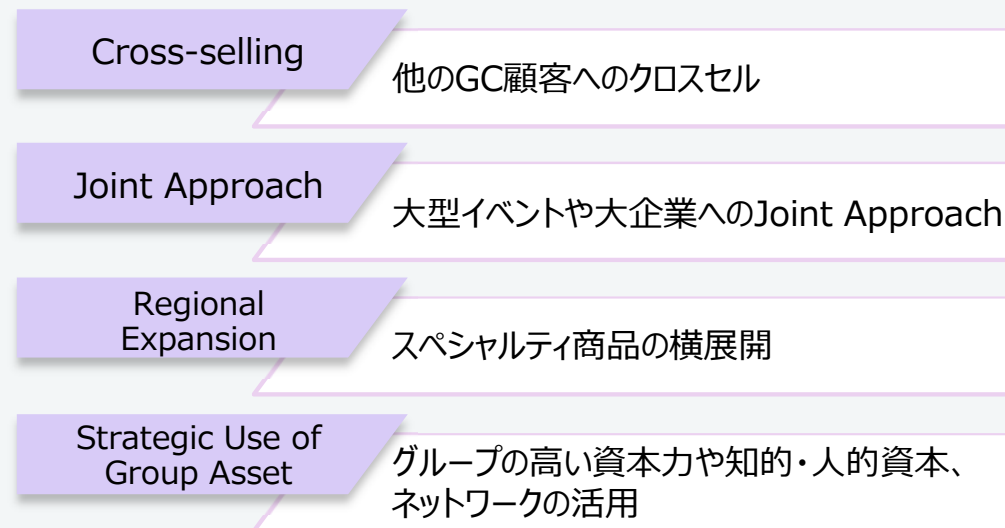
*3: TMK傘下のTokio Marine Highland（旧WNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

(ご参考) グループシナジーの拡大

- 足元、グループシナジーは、USD580mnを実現



Revenueシナジーの具体例



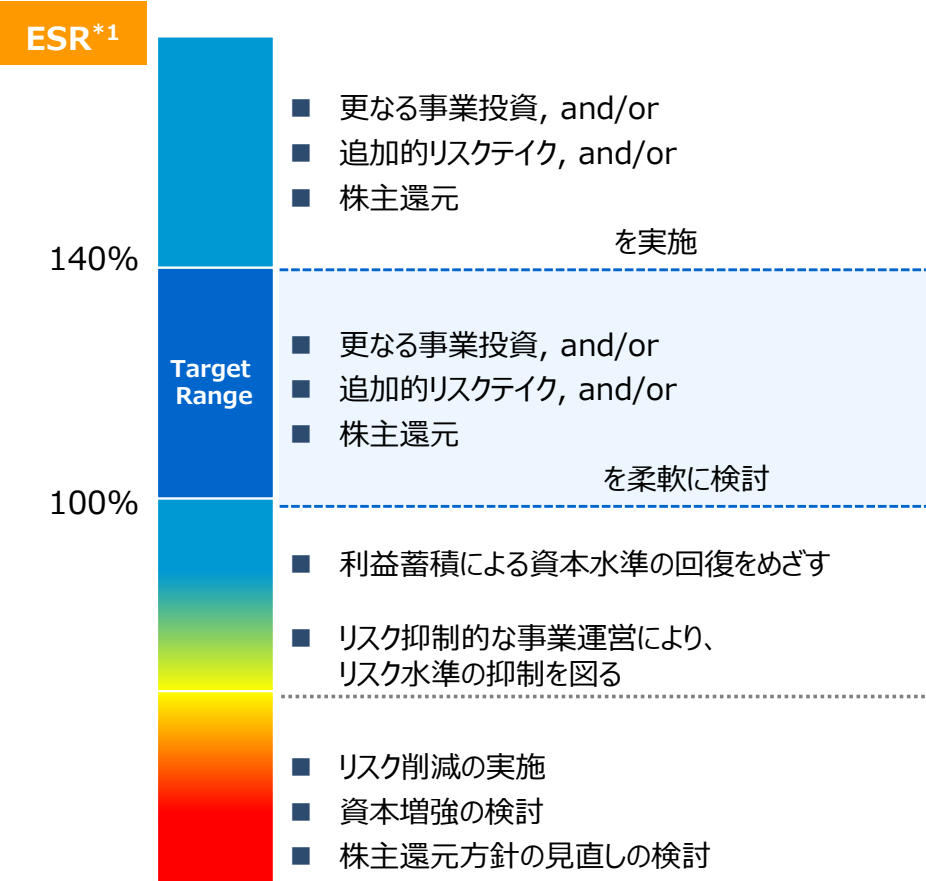
Revenueシナジーによって実現した元受保険料の推移



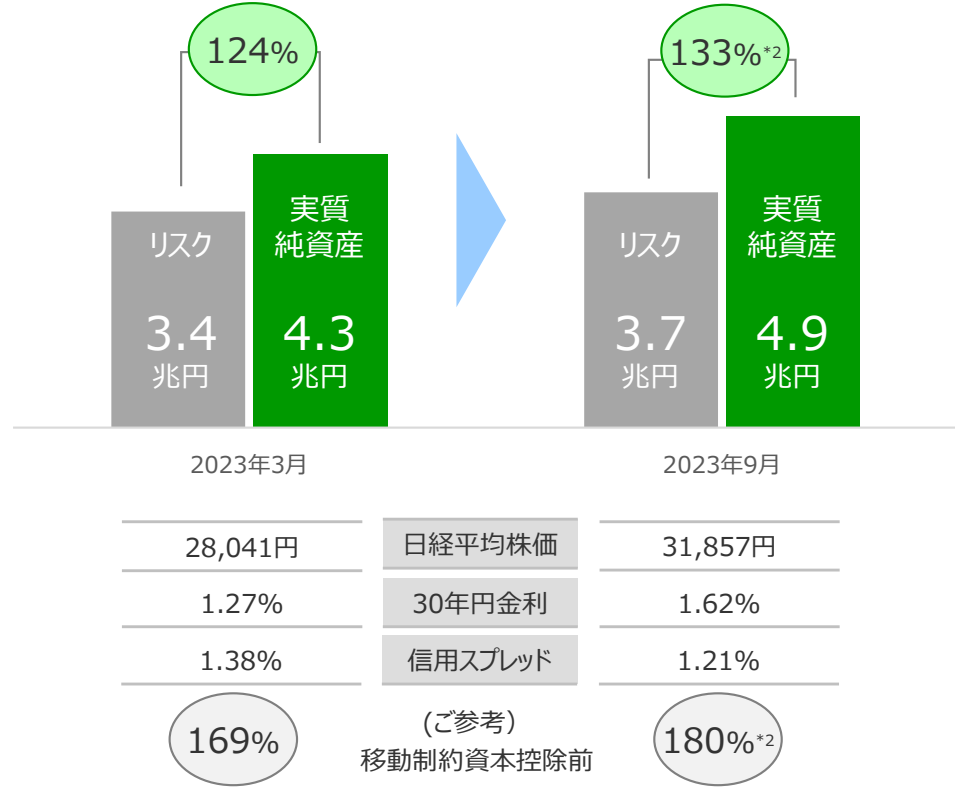
充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

- 2023年9月末のESR*1は133%と充実
- 2023年度の自己株式取得は、グループ再編に伴う一過性の利益（P.76）や、足元のM&Aパイプラインなども総合的に勘案し、年初公表の1,000億円から1,200億円に拡大する（上期に500億円を実行済み。今般700億円の実行を決定した）

ターゲットレンジ



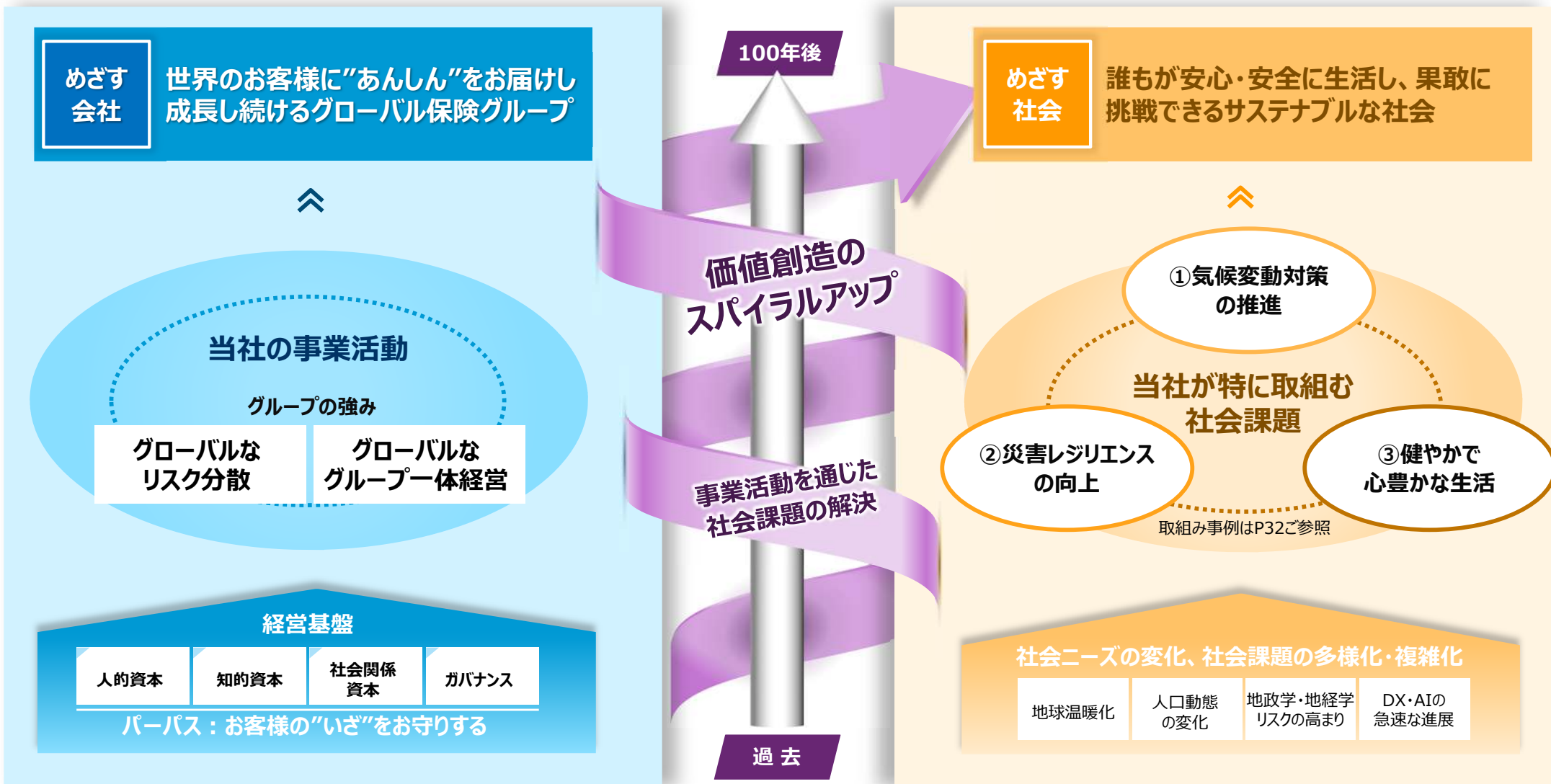
ESR*1の推移



*1: Economic Solvency Ratio（リスク量は99.95%VaR（AA格基準）に基づくモデルで計算）
 海外子会社の実質純資産は、3か月前（22.12末と23.6末）の残高
 感応度はP.85を参照
 *2: 下期の自己株式取得700億円実施後のESRは131%（移動制約資本控除前は178%）

安心・安全な世界創りに貢献する「筋金入りのサステナビリティ経営」の追求

- 「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスに、多様化・複雑化する社会課題を解決し、安心・安全な世界創りに貢献することで、100年先も成長し続ける



社会課題解決に向けた直近の貢献事例

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

① 気候変動対策の推進

世界各国

再生可能エネルギーの普及を支援する
保険事業の拡大

2020年度 2022年度
250億円 ▶ 350億円



日本

自動車部品の回収・
再利用を推進。
新品製造に比べCO₂
排出量を50%削減



欧州

脱炭素の普及を支援
する保証保険を提供。
電池電力貯蔵システム
の補償等をカバー



② 災害レジリエンスの向上

日本

保険支払プロセスの自動化による
大規模自然災害での保険金支払い迅速化

2022年度
大規模災害支払件数
15万件超



日本

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



南アフリカ

低所得層でも購入できる
価格で火災保険と火災
報知器をセットにして提供



③ 健やかで心豊かな生活

日本

関連領域における保険引受の拡大

シニア/ヘルスケア領域*
2020-2023修正予想CAGR

+22.7%

資産形成領域*
2020-2023修正予想CAGR

+27.7%

中国

ウェルネススマートタウン
入居者向けの健康増進型
保険・サービスの提供
(2023年11月開始予定)



米国

就業不能保障保険の提供と合わせ、
休職者とその企業を支援するサービスを展開



次期中計全体像

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

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

P.34

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

引続き推進する
「グループ基本戦略」

➤ **グローバルなリスク分散**

P.35

➤ **グローバルなグループ一体経営**

P.36

次期中計期間（2024-2026年）における
「グループ重点戦略」

➤ **「成長」の「3本柱」**

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

P.37

➤ **「規律」の「2本柱」**

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

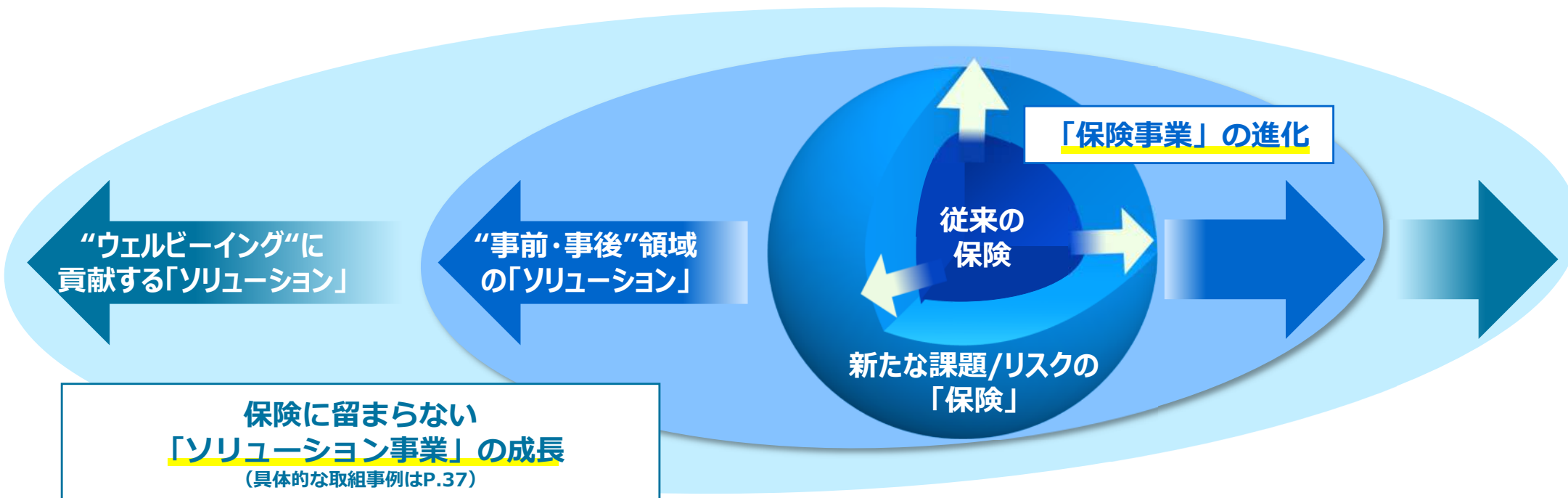
P.38-39

2035年にめざす姿とそのイメージ

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



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

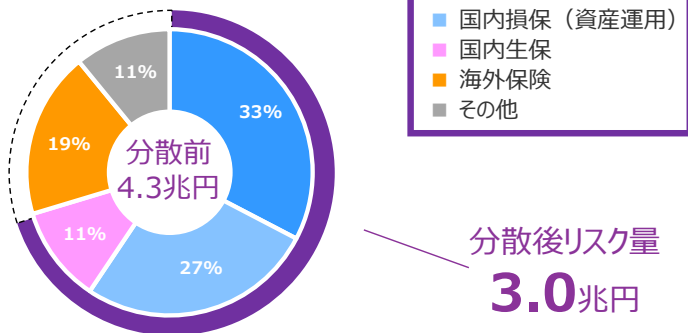


【グループ基本戦略】グローバルなリスク分散

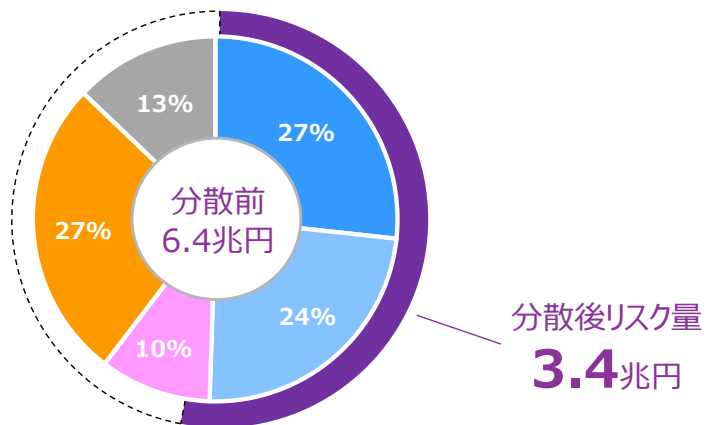
- 次期中計においても、Volatileな事業環境をマネージする「グローバルなリスク分散」を引続き推進する
- リスク分散により、大規模な自然災害等の利益インパクトをさらに抑えていく

グローバルなリスク分散

2013年度
分散効果
30%



2023年度
分散効果
47%



自然災害・コロナによる修正純利益へのインパクト*

2011 (大規模自然災害)

利益インパクト 約▲**80%**

2019 (大規模自然災害)

2020 (大規模自然災害・コロナ)

2022 (大規模自然災害・コロナ)

利益インパクト 約▲**20-30%**

*: 自然災害およびコロナに係る正味発生保険金の年初予算超過部分が、修正純利益に与えるインパクト

【グループ基本戦略】グローバルなグループ一体経営





- 経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行する「グループ一体経営」も引き続き推進する
- 海外役員の充実や、CxO（Deputyを含む）の任命・活躍など、8年目となるグループ一体経営は着実に進化しており、経営判断の質・確度・スピードを高めている

グローバルな適材適所





海外トップマネジメント

 Donald Sherman 副社長執行役員 共同CIO	 Christopher Williams 副社長執行役員 共同CRSO Co-Head of Int'l Business	 Robert O'Leary 常務執行役員
---	--	---

執行役員

TMSR  José Adalberto Ferrara	TMHCC  Susan Rivera
TMK  Brad Irick	PHLY  John Glomb

Deputy CxO

Deputy CLCO  Randy Rinicella	Deputy CDO  Gus Aivaliotis
Deputy CITO  Robert Pick	Deputy CDIO  Caryn Angelson

専門性活用

保険リザーブ  Daniel Thomas	内部監査  Dawn Miller	サイバー保険  Daljitt Barn	再保険  Barry Cook	自動車UW  Allen Juang
---	---	--	---	--

グローバルな知見を結集して重要事項を決定・実行

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

【グループ重点戦略】価値提供領域の拡大（ソリューション事業）

- 「保険」以外の新たな「ソリューション」事業を推進し、「価値提供領域の飛躍的拡大」を実現すべく、次期中計期間中においては複数の領域での事業化達成をめざす

事例①：「防災・減災」領域

ターゲット
市場推計
1.5兆円
(2030年以降)

背景

- 激甚化する自然災害、「防災・減災」は最重要の社会課題の一つ
- これまでも、多種多様な業界企業・団体とのパートナーシップを通じ、災害に負けない強靱な社会の構築に貢献

- ✓ 防災科学技術研究所との「**I-レジリエンス株式会社**」の設立
- ✓ 「**防災コンソーシアムCORE**」では、100社を超える会員企業とテーマ別に立ち上げた10の分科会で事業共創



具体的なソリューション事例*1

- ✓ レジリエント情報配信サービス (23年7月～提供開始)
- ✓ 防災・減災データフィービジネス (23年7月～提供開始)
- ✓ リアルタイムハザード (23年度中～提供予定)

更なるソリューションの開発をめざして

2023年11月～

新会社「東京海上レジリエンス」設立

めざす姿

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

事例②：「モビリティ」領域

ターゲット
市場推計
0.7兆円
(2030年以降)

背景

- テクノロジーを活用した保険商品の高度化や蓄積データの活用を通じたリスク低減に資する様々な取り組みを展開
- 一方、労働環境悪化、ドライバー不足や高齢化など、移動に係る業界課題はますます深刻化しており、さらなる課題解決策が必須の状況

- ✓ 300万件/年の事故対応、100万台のドラレコ提供、データの活用
- ✓ データ中核会社「**TdR**」やPKSHA Technologyとの「**AlgoNaut**」等、高度なデータ分析・リスク解析モデルに基づくソリューションを創出

具体的なソリューション事例*1

- ✓ 交通事故削減支援サービス (23年4月～提供開始)
- ✓ 自動運転導入・運行支援パッケージ (23年6月～提供開始)
- ✓ フリートマネジメントサービス (23年10月～試行販売開始)

更なるソリューションの開発をめざして

2023年11月～

新会社「東京海上スマートモビリティ」設立

めざす姿

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

*1: 各事例の詳細はP.81-82ご参照

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

ガバナンスの強化・向上（個別事案Update）

- ビッグモーター社による保険金不正請求等事案について、お客様の被害回復を最優先に、等級訂正対応等を順次実施中。指定工場制度のお客様起点での改善に向けた取り組みも進めている
- 保険料調整行為事案については、特別調査委員会による調査を継続中。再発防止に向けた取り組みを着実に実行していく

BM社 保険金 不正請求

直近状況

- お客様の被害回復を最優先とし、不正額確定に向けた調査、安全点検のご支援、等級訂正対応等を順次実施中
- 本事案に関する主な課題認識は、①悪質かつ組織的な不正請求を早期に発見できなかったこと、②指定工場制度運営にお客様起点での改善余地があったこと
- 上記課題認識を踏まえ、①損害査定体制の更なる強化（アジャスターへの注意喚起システムの開発・活用、修理費ビッグデータを活用した異常検知等）、②指定工場ネットワーク情報のオープン化、などに取り組んでいく

保険料 調整行為

直近状況

- 複数の外部弁護士を起用した特別調査委員会による調査が継続中。調査内容について説明することはできないが、既に実行中の再発防止策は以下の通り。これらを含む再発防止に向けた取り組みを着実に実行していく
 - TMNFに法務部・公正取引推進室を新設（23年10月）
 - 法令・ルールの理解浸透に向けた研修実施、学習ツール導入
 - 競合他社との接触に関する手続き・ルールの明確化（営業・損害第一線においては原則禁止）等

ガバナンスの強化・向上（HDとしての課題認識と打ち手の方向性）

- 一連のインシデントの発生を踏まえ、グループレベルでの更なるガバナンス強化を次期中計の柱のひとつに定め、徹底的に実行する。社外の視点も活用しながら、グループ一体経営を更に進化させ、成長とガバナンスが高位に両立するHigh Quality経営を必ず実現していく

一連のインシデント発生を踏まえた、グループ経営の観点での「課題認識」

TMHDによる拠点への関与

- グローバルな事業の拡大・多様化により、拠点毎の内部統制機能の発揮度に濃淡が生じるなか、TMHDとしての関与を従来以上に強化することが望ましい拠点もあるのではないか

「社外の視点」の活用

- 従来より、各種態勢整備・強化を進めてきているが、「社外の視点」を更に活用する余地があるのではないか



内部統制/ガバナンス強化・向上の具体的な「打ち手」の方向性 = 次期中期経営計画における「グループ重点戦略」として取組む

TMHD（態勢強化）

- 内部統制/ガバナンスに関する「社外視点」の更なる活用
- 下記をはじめとするガバナンス向上策の実行に向けた、高度な「専門人材」の採用・増強

国内グループ会社

- 各本社機能（含む、ガバナンス関連）の「集約化」の推進による機能強化・高度化

海外グループ会社

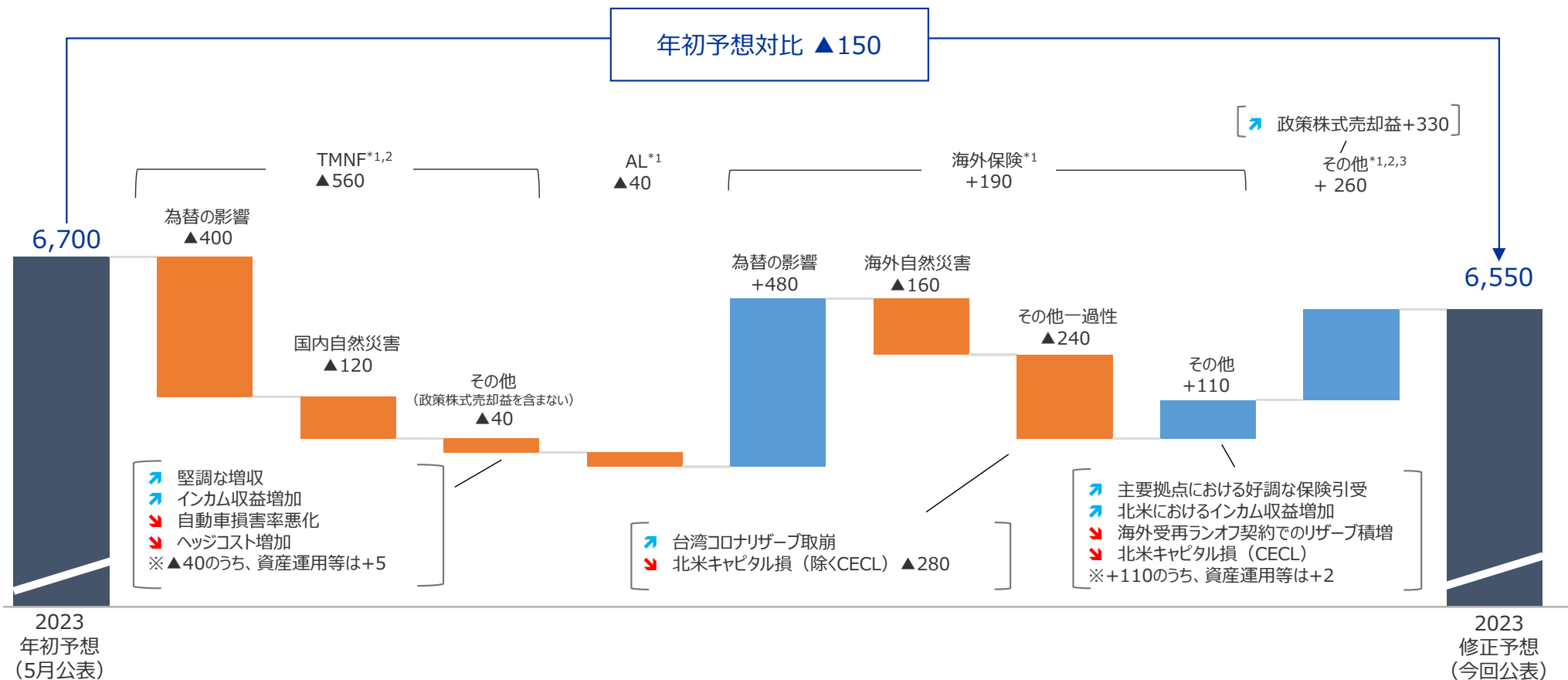
- 各内部統制機能の「発揮度」に応じた態勢強化とグループベースでの支援(機能集約・人材派遣等)の推進

修正純利益 2023修正予想 (Actualベース)

11/17 決算電話会議資料 再掲

- 海外主要拠点の好調、政策株式売却益の増加などの一方で、自然災害発生保険金の増加、北米拠点におけるキャピタル損などのマイナス影響により、Actualベースの修正純利益は、年初予想対比▲150億円下方修正の6,550億円を見込む

■ 修正純利益 (億円)



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

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

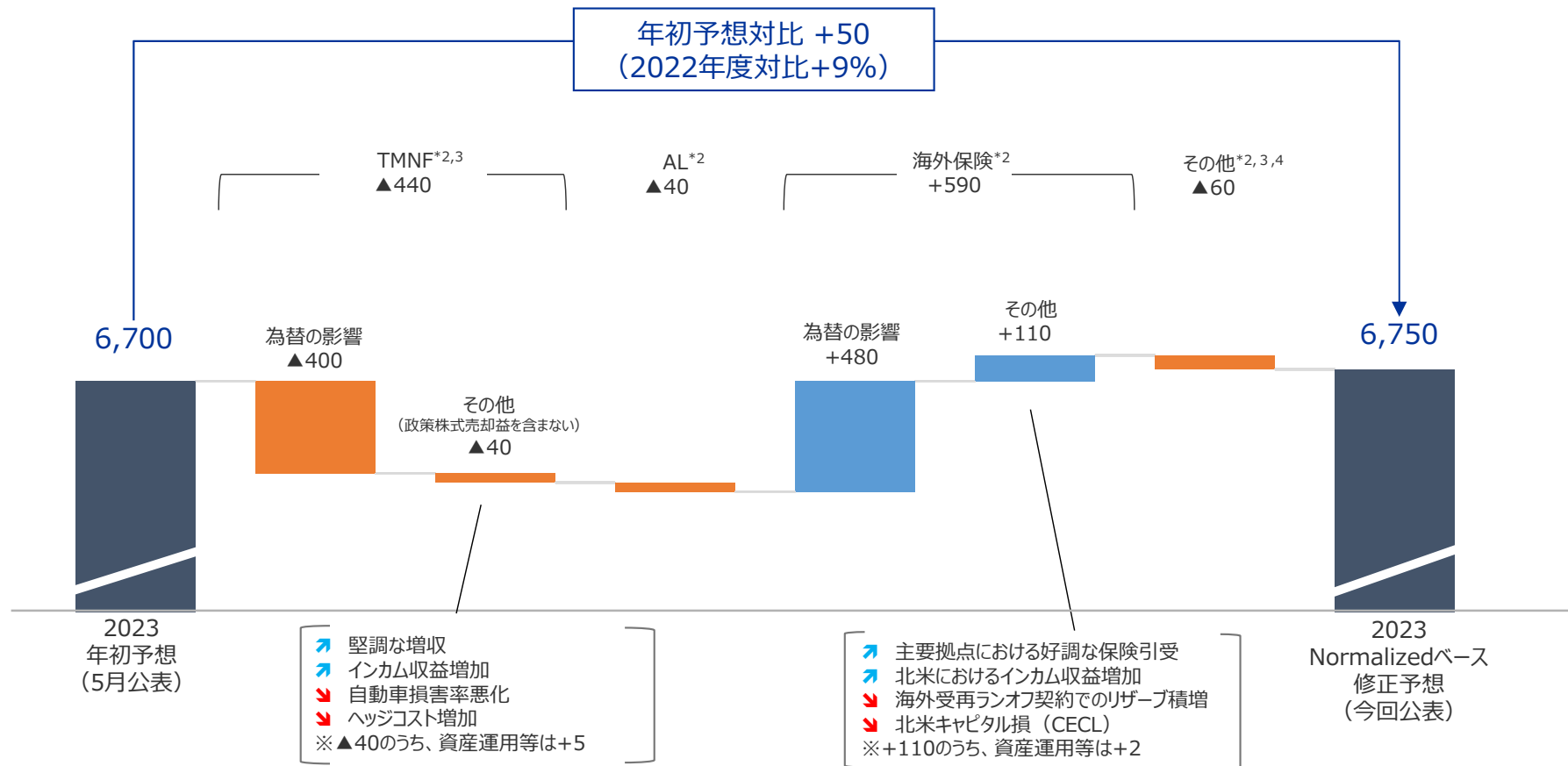
*3: P41との差額は政策株式の売却益 (売却額が1,500億円を超える部分) や端数調整等

修正純利益 2023修正予想 (Normalizedベース)

11/17 決算電話会議資料 再掲

- 海外主要拠点の好調な保険引受およびインカム収益の増加等を主因に、Normalizedベース*1の修正純利益は、年初予想対比+50億円、前年度対比+9%の6,750億円を見込む

修正純利益 (億円)



*1: 自然災害を平年に補正し、コロナ、北米キャピタル等、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）を控除
 *2: 金額は各事業の事業別利益（「その他」はTMNF以外の国内損保や金融その他事業、政策株式の売却損益、連結調整など）
 *3: 政策株式の売却益は、事業別利益には含まれないが、修正純利益には含まれる
 *4: P40との差額は政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超える部分）や端数調整等

FY2023 KPIターゲット（現中期経営計画）

	現中期経営計画 (FY2021~FY2023)		FY2023予想 (Normalized、カッコ内はActual)		FY2020実績 (Normalized、カッコ内はActual)
	21年5月公表	達成 見込み	23年11月修正	23年5月公表	(現中期経営計画発射台)
修正純利益 (CAGR : FY2020対比)	CAGR+3~7%* ¹	✓	CAGR+15% 6,750億円 (6,550億円)	CAGR+15% 6,700億円	4,460億円* ² (3,996億円)
修正ROE	12%程度	✓	16.1% (15.7%)	17.1%	11.5%* ² (11.3%)
株主還元					
配当性向*³	40%以上 ↓ 50% (21.11修正)	✓	50%	50%	40%
資本水準 調整	機動的に実施	✓	1,200億円	1,000億円	500億円

*1: 2021年5月のIR説明会にて、OG5%以上と説明

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

*3: 配当性向は5年平均の修正純利益対比

修正純利益のブレイクダウン

		現中期経営計画 (FY2021~FY2023)		FY2023予想 (Normalized、カッコ内はActual)		FY2020実績 (Normalized、カッコ内はActual)
		21年5月公表	達成 見込み	23年11月修正	23年5月公表	(現中期経営計画発射台)
事業別 利益等	修正純利益 (CAGR : FY2020対比)	CAGR+3~7%*4	✓	CAGR+15% 6,750億円 (6,550億円)	CAGR+15% 6,700億円	4,460億円*7 (3,996億円)
	国内損保*1 →詳細はP.46~参照	1,600億円以上	✓*5	1,170億円 除く為替 1,570億円 (1,050億円)	1,610億円	1,385億円*7 (1,753億円)
	国内生保*2 →詳細はP.56~参照	安定的に 500億円レベル を確保	✓*6	350億円 除く為替 360億円 (350億円)	390億円	527億円*7 (527億円)
	海外 →詳細はP.60~参照	2,300億円程度	✓	4,350億円 (3,950億円)	3,760億円	1,801億円*7 (916億円)
	その他*3	700億円程度	✓	880億円 (1,200億円)	940億円	747億円*7 (800億円)

*1: 国内損保 = TMNF (以降のページも同様)

*2: 国内生保 = AL (以降のページも同様)

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

*4: 2021年5月のIR説明会にて、OGで5%以上と説明

*5: 為替影響を除くベースでのFY2023修正予想は1,570億円と、21年5月公表計画をほぼ達成見込み

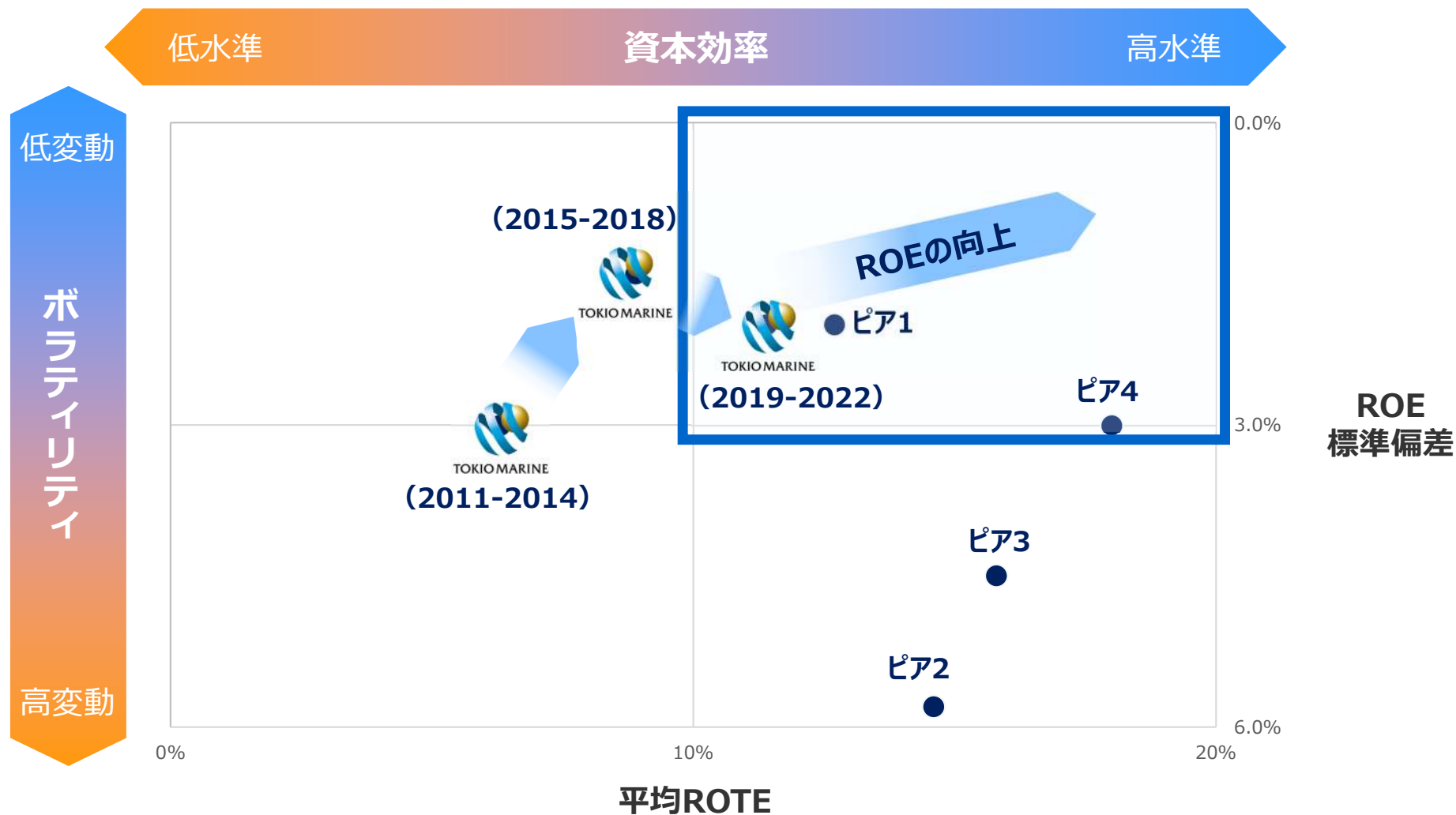
*6: トップライン伸長による初年度負担の増加やヘッジコスト増加等により、21年5月公表計画は未達となる見込み

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

修正ROEの安定的な向上

5/24 IR説明会資料 再掲

- 当社は、ボラティリティを抑えながら、ROEを高めてきている



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

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している
- 他方、アーニングスカバーについては、経済合理性に基づく判断が重要。強固な財務基盤・グローバルな事業分散を強みとした機動的なサイクルマネジメントとグループ一体での戦略的交渉により、マーケットサイクルの影響を最小限にとどめる

基本的な考え方



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

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

主な取組み

保有出再とU/Wの高度化に向けた組織体制の進化

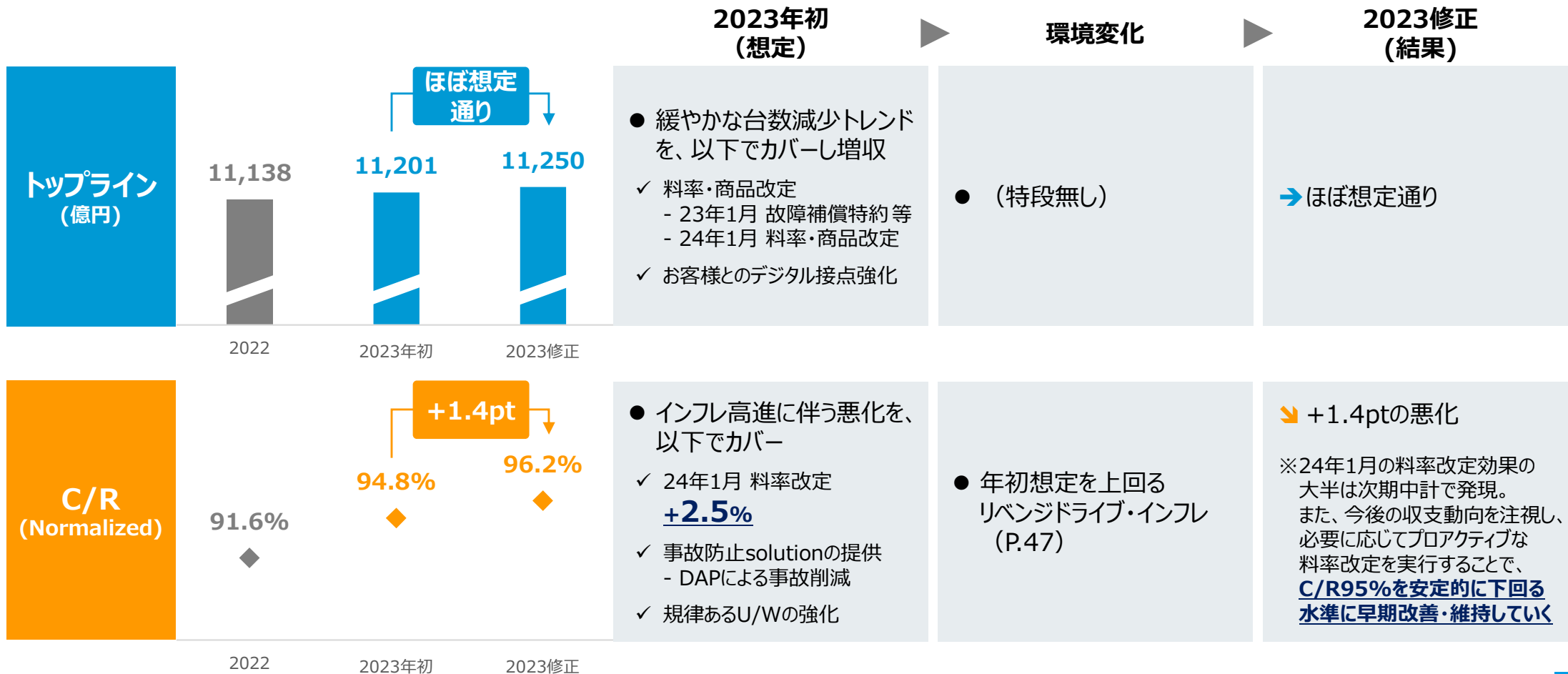
- **TMHDにCorporate U/W部門を設置** (2022年～)
 - ✓ グループレベルの保有出再とU/Wを統括する部門をTMHD内に設置し、保有出再政策の立案・実行力を強化
- **ロンドンに再保険チームを設置** (2023年～)
 - ✓ Barry Cookをヘッドに再保険市場のハブであるロンドンに設置。再保険市場へのアクセスの良さを活かしたグループ一体での再保険交渉や再保険プログラムの高度化等、グローバルに再保険機能を強化
- **TMHDにサイバーU/W委員会を設置** (2023年～)
 - ✓ 日々巧妙化・高度化しているサイバーリスクに対し、グループレベルでU/Wコントロールを強化

グループ再保険の活用

- **リスクをTMNFに集約し、再保険を一括手配**
 - ✓ グループ会社単独では保有できないリスクを、資本が大きく、分散効果を楽しむTMNFで保有することで再保険料を節減
 - ✓ 一括手配により、グループアパタイトに基づくリスクコントロールを強化（保有出再政策の機動的な実行）
 - ✓ 規模の経済を活かした有利な条件での再保険交渉

【直近の状況】自動車保険

- 2023年度のトップラインは、緩やかな台数減少トレンドを、料率・商品改定等でカバーすることを見込んでいたが、掲げた打ち手を着実に実行することで、ほぼ想定通りの着地を見込む
- C/Rは、想定を上回るリベンジドライブ・インフレの影響を受け、年初予想対比+1.4ptの悪化を見込む
(2024年1月料率・商品改定効果の大半は、2024年度以降に発現)

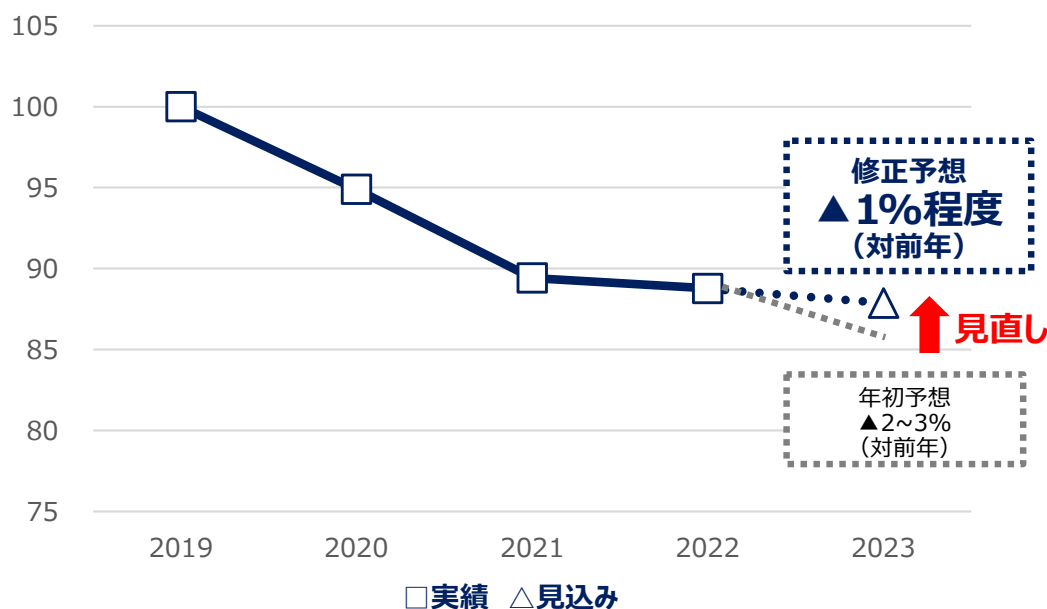


(ご参考) 自動車保険の事故頻度・保険金単価動向

- 2023年度の事故頻度は、前年度対比▲1%程度、保険金単価は、前年度対比+4%程度を見込む
- 事故頻度・保険金単価ともに、それぞれ、年初想定を上回るリベンジドライブ・インフレの影響等を織り込んだものだが、いずれの影響も今後徐々に縮小する見込み

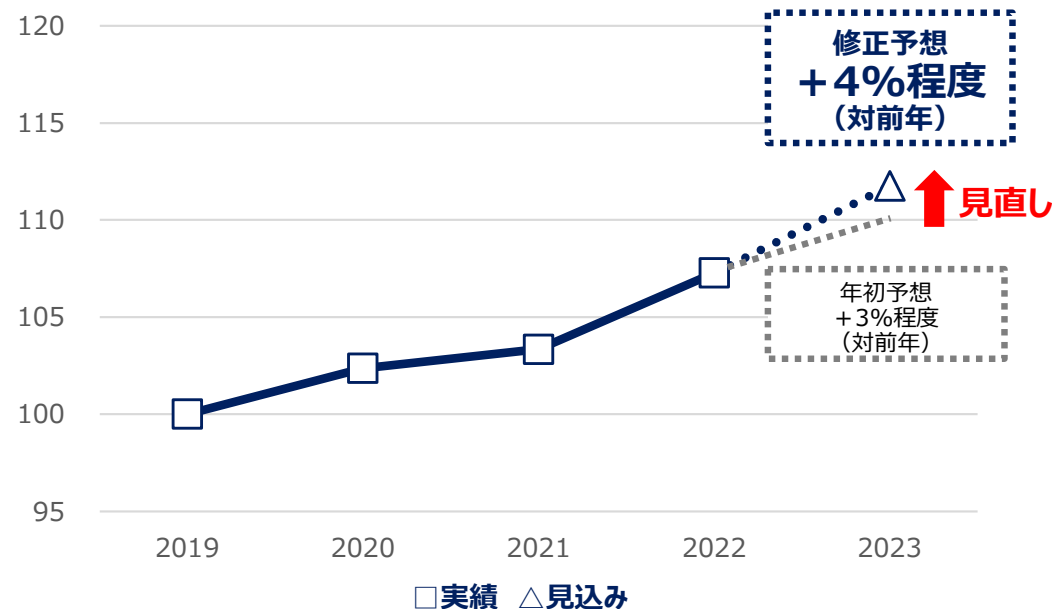
事故頻度 ^{*1,2}

- 2023年度の事故頻度は、リベンジドライブ影響を主因に年初予想(▲2~3%)を上回り、前年度対比▲1%程度を見込む
- リベンジドライブの影響は、今後徐々に縮小していくことを見込む



保険金単価 (車両・対物) ^{*2}

- 2023年度の保険金単価は、インフレ影響を主因に年初予想(+3%)を上回り、前年度対比+4%程度を見込む
- 今後は、各種装置の高度化等による従来からの上昇トレンドに加え、緩やかなインフレが継続することを見込む



(ご参考) 自動運転技術の進展

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

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

➤ 自動運転技術の進展

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

➤ 当面はクレームコストの大きな変化はない

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

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

➤ 平均買替期間は9年

- 保有車両が全て新車に入れ替わるには、15年以上の時間を要する*2

自動運転にも適応した現行自動車保険

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

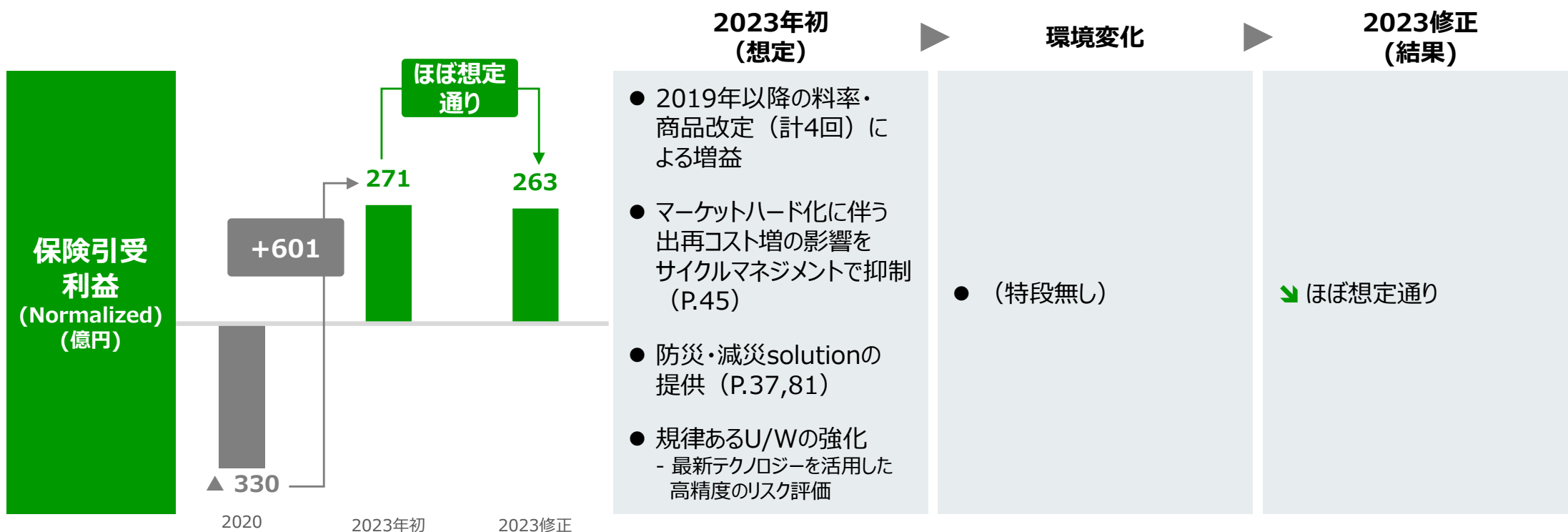
17年4月：「被害者救済費用等補償特約」を発売【業界初】
21年4月：「自動運転中事故の等級」ノーカウント化【業界初】

社会インフラとしての保険会社への期待の高まり

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

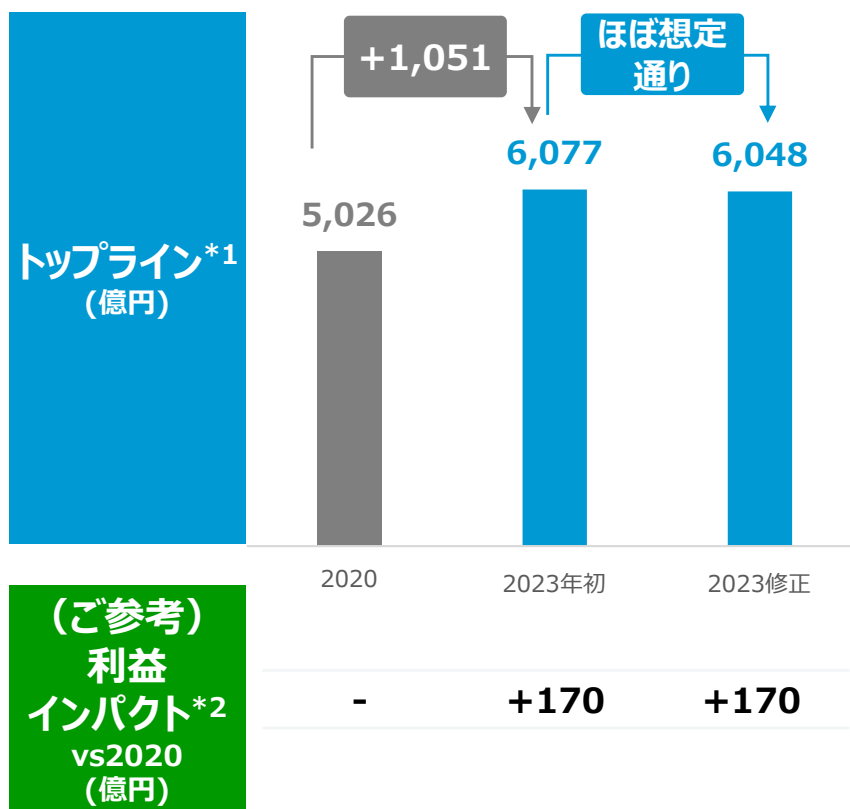
【直近の状況】火災保険

- 2023年度の保険引受利益は、現中計（2020年度対比+450億円程度の増益）に対し、+601億円の大幅増益を見込んでいた（2023年初時点）。掲げた打ち手は着実に実行できており、ほぼ想定通りの着地を見込む



【直近の状況】新種保険

- 2023年度のトップラインは、2020年度対比+1,051億円の増収（現中計+1,000億円超の増収を達成）を見込んでいたが、取組みは順調に進捗しており、ほぼ想定通りの着地を見込む



2023年初
(想定)

環境変化

2023修正
(結果)

- 収益性を伴ったトップラインの拡大
 - ✓ 重点4領域を中心とした伸びしろの大きなマーケットの取込み
 - ✓ 収益性の高い商品の拡大
 - ✓ 規律あるU/Wの強化

- (特段無し)

→ ほぼ想定通り

→ 想定通り

(ご参考) 重点4領域の伸びしろ

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

*1: 傷害含む収入保険料

*2: 経費控除前

*3: 団体向け医療保険・がん保険・GLTDマーケット。(出典) 生命保険文化センター、労政時報

*4: 日本における市場規模 (出典) 当社推計

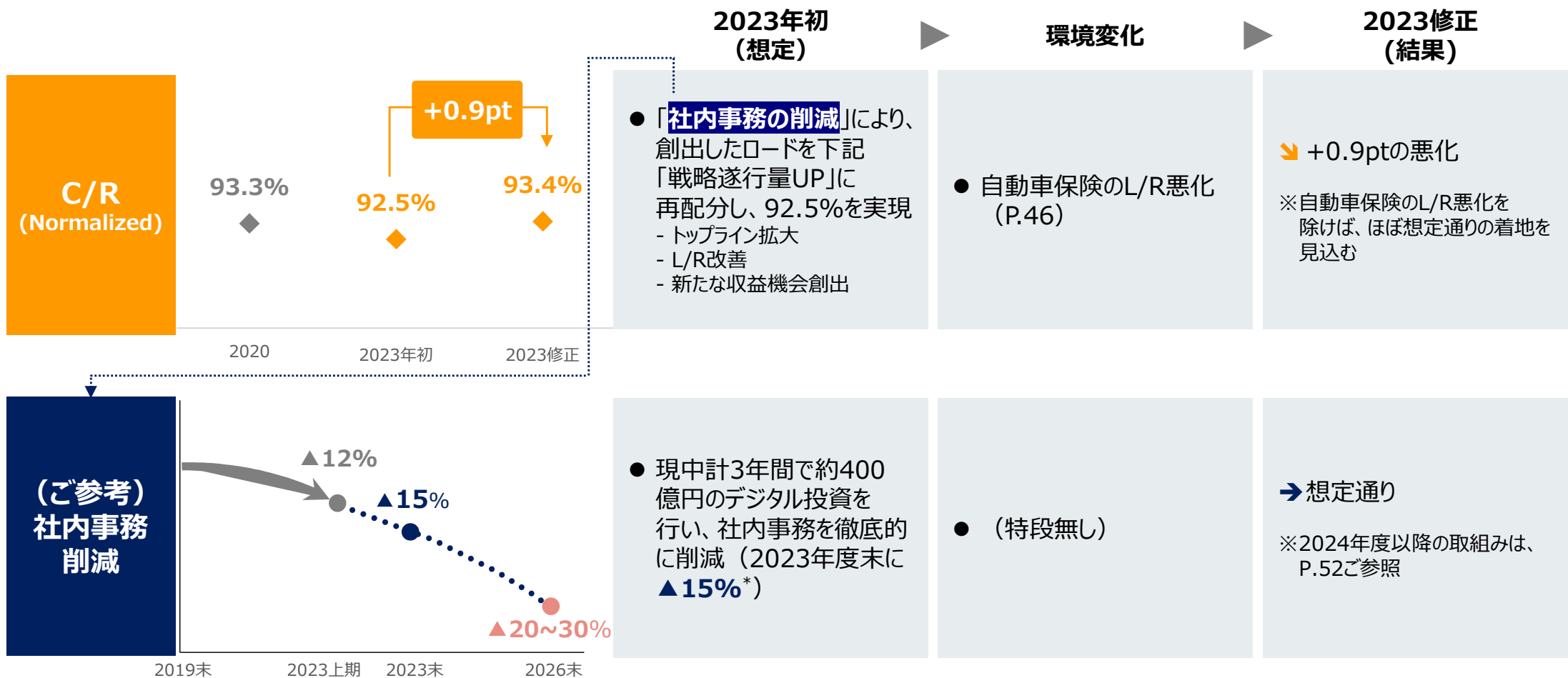
*5: 2030年時点の国内外における洋上風力保険マーケット。(出典) 当社推計

*6: 日本における市場規模 (出典) 調査会社調べ

*7: (出典) 日本損害保険協会「サイバーリスク意識・対策実態調査2020」

【直近の状況】C/R改善

- 2023年度のC/Rは、デジタル投資で社内事務を徹底的に削減し、創出したロードを戦略遂行量UPに再配分した結果として、92.5%を見込んでいた。掲げた打ち手は着実に実行してきたが、自動車保険のL/R悪化等により、+0.9ptの悪化を見込む（自動車保険のL/R悪化を除けば、ほぼ想定通りの着地を見込む）

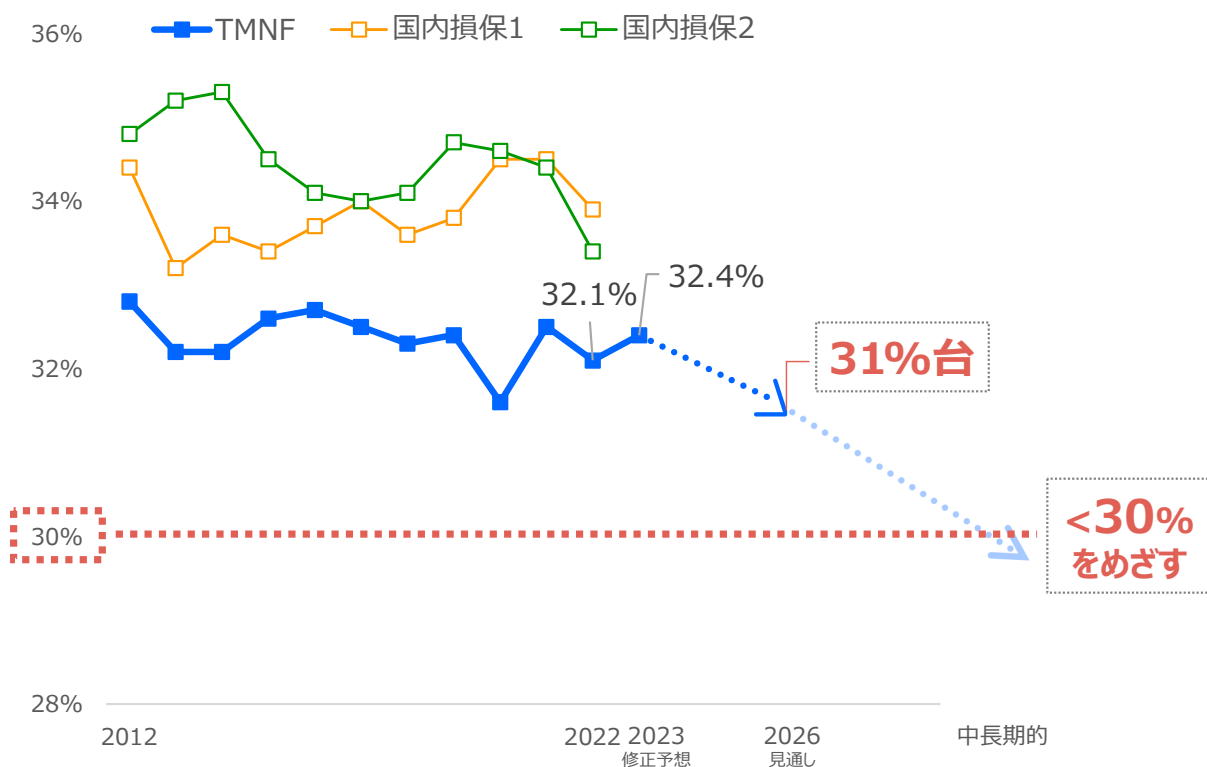


【今後の方向性】E/Rの改善

- 足元E/Rは、引続き他社対比優位な状況
- 縮小均衡に陥ることなく、社会課題解決を通じたトップラインの拡大等により、中長期的にE/R<30%をめざす（その一里塚として2026年度末は31%台をめざす）

トラックレコードと今後の方向性

TMNF E/R*1



2023→2026に向けた打ち手

トップラインの拡大による事業効率向上

- 当初想定していた2026年度末の**事務量削減 (▲20~30%*2)**に加え、生成AIの更なる活用等を通じ、**営業の行動量を拡大**

メリハリある代手体系 (20.8%)

- お客様起点の業務品質・価値提供にフォーカスした**メリハリある代手体系の実現**

物件費・人件費の徹底削減 (11.6%)

- **聖域なきコスト削減**
※人的資本投資・知的資本（デジタル）投資等、必要な投資は継続する前提
※2026年度以降、テクニカル要因*3による物件費の増加は終了
- **業務削減プロジェクトのリアル化**
(2026年度末までに**▲約100億円*4**)

※カッコ内は、2023修正予想のE/R（32.4%）の内訳

*1: 民保 *2: vs 2019、▲300-500億円/年相当、バーチャルに算出 *3: 2020年度に開始したソフトウェア資産計上化に伴う償却負担 *4: vs 2023、税後・概算

(ご参考) 生成AIの活用、AIガバナンスに関する取組み

- グループ全体で生成AIをあらゆる業務プロセスで活用していくことにより、生産性向上を推進
- AI活用の進展に伴う各種リスクやセキュリティ確保への対策として、ガイドライン策定を含むAIガバナンス整備、脆弱性評価等の対策を実施

生成AIの活用による生産性の向上の例

取組領域1 社員の日常業務での活用

2023年10月導入済み

- 日常の文章・資料作成や情報検索などの効率化を目的に、全国の社員がChatGPTをセキュアな環境で活用できる体制を整備
- VBA・RPAなどの技術と組み合わせた自動化ツールも併せて展開し、ChatGPTの活用を促進



取組領域2 照会応答業務での活用

2024年度以降導入予定

- 商品規定や約款等を学習した、保険領域に特化した独自の対話型AIを開発することで、営業課支社における確認業務等を効率化
- 保険商品の補償内容や加入手続き等に関する社外からの問合せに対し、対話型AIが回答を自動生成するツールを2024年度以降導入予定

取組領域3 コールセンター業務での活用

PoC開始

- AI ChatbotやFAQの自動生成等、あらゆる業務プロセスにAIおよびデジタルを徹底活用して、コールセンター業務を大幅削減

取組領域4 損害サービス業務での活用

PoC開始

- 入電内容の要約や、回答内容の提案、事故データの分析等をAIで実施することにより損害サービス業務の効率化・品質向上を同時に実現

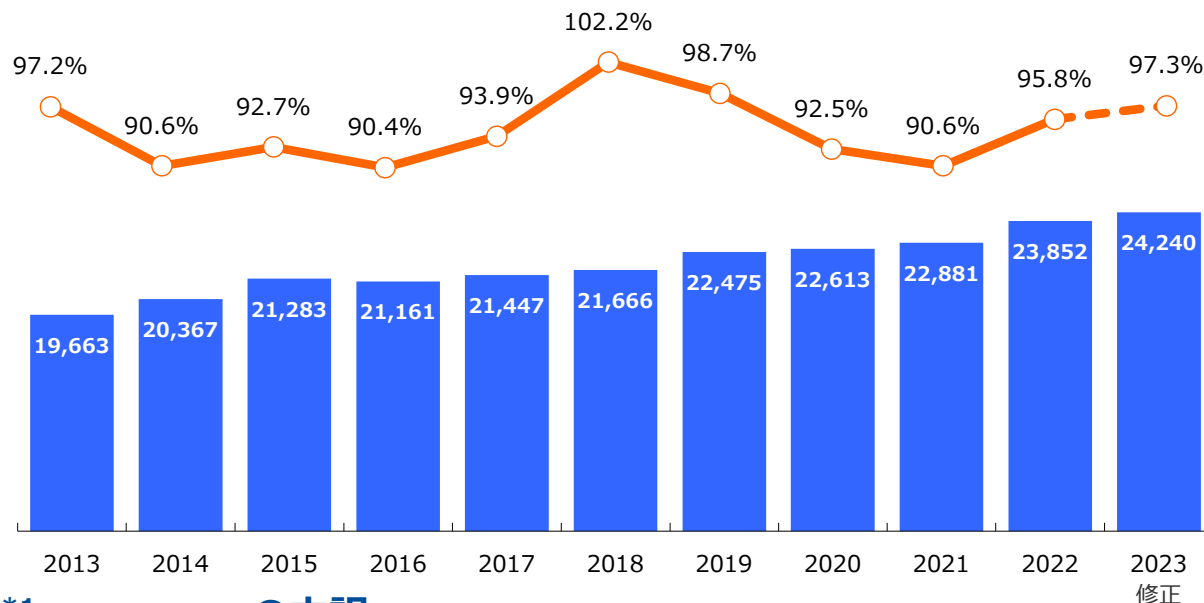
上記取組領域以外にも、順次活用業務を拡大

AIリスクへの対策

- AIの各種リスクについて重点対応領域を定め、ガバナンスとシステム両面で対策を推進
- 生成AIを活用する上でのガイドライン・ルールを整備
- AIの脆弱性評価の技術を有する米Robust Intelligence社と資本業務提携し、共同でAIリスク対策を高度化

東京海上日動：全種目収保およびC/R推移

● 正味収入保険料（全種目、単位：億円）およびC/R^{*1}（民保E/Iベース）の推移



● C/R^{*1}（民保E/Iベース）の内訳

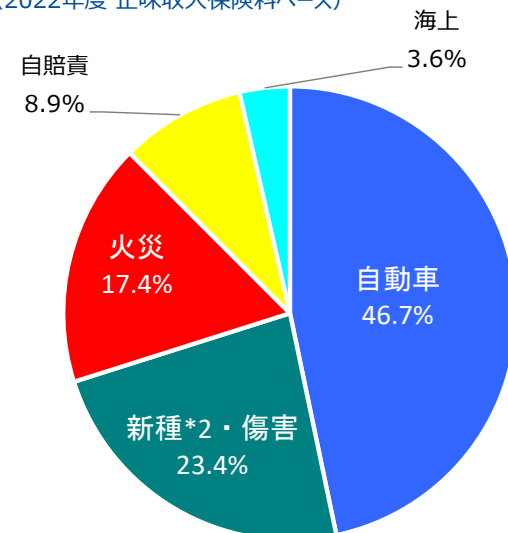
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 修正	年初対比
C/R ^{*1}	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	95.8%	97.3%	+4.8pt
E/I損害率	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	63.8%	64.9%	+5.0pt
(自然災害 平年ベース)	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	62.7%	64.2%	+4.3pt
W/P事業費率	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.1%	32.4%	▲0.2pt

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

内、国内損保の事業別利益からは控除される海外源泉契約の影響約+2.3pt、円安の影響+1.5pt、国内自然災害の影響+0.8pt

● 種目構成

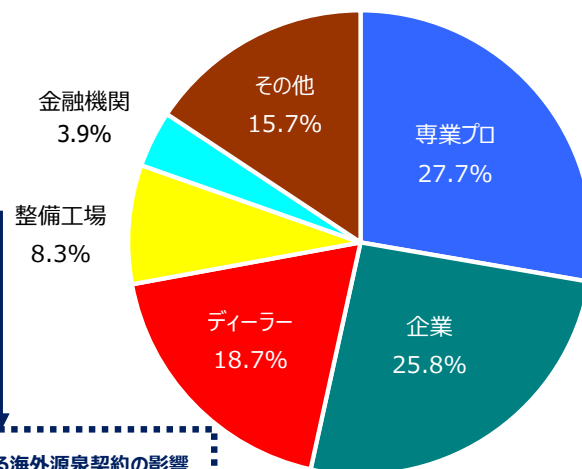
(2022年度 正味収入保険料ベース)



*2: 決算報告書上の「その他」種目

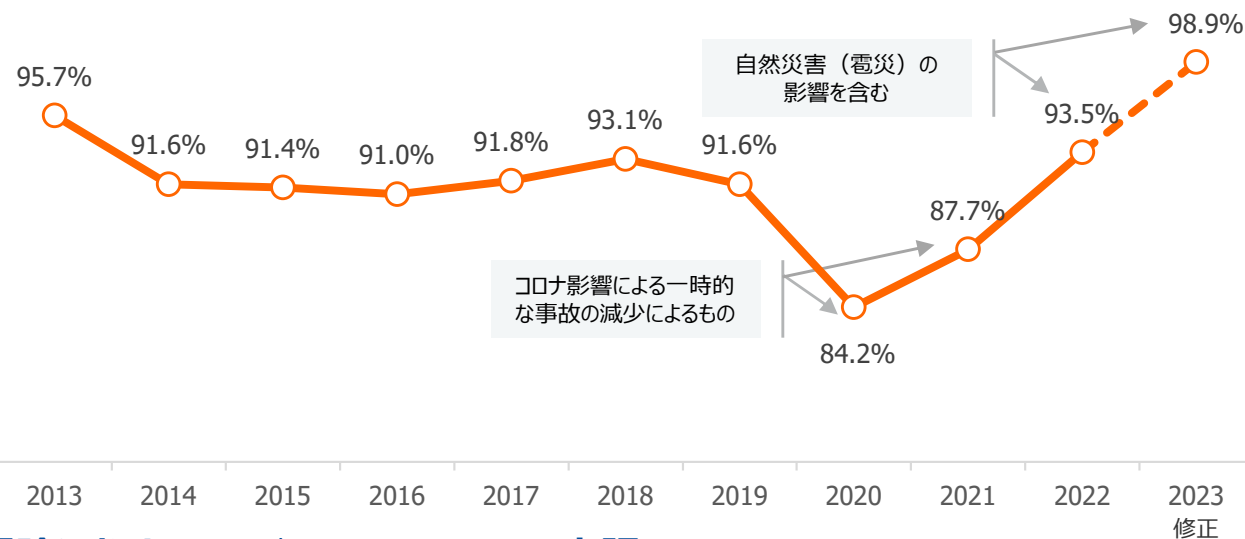
● チャンネル構成

(2022年度 営業統計保険料ベース)



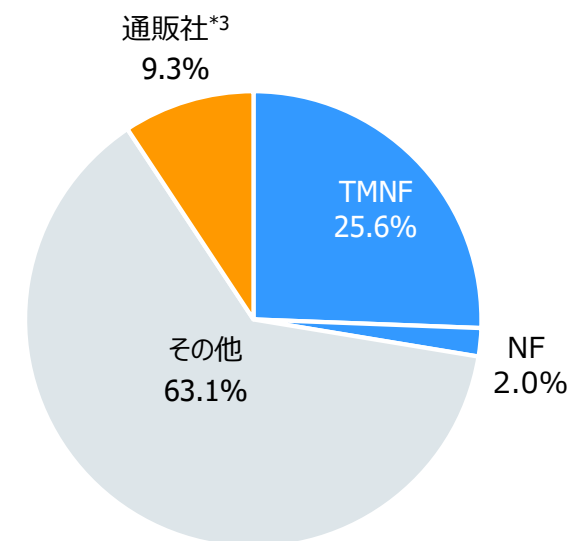
東京海上日動：自動車保険 C/R推移

● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の推移



● 自動車保険マーケットシェア*2

(2022年度 元受正味収入保険料ベース)



● 自動車保険におけるC/R*1 (民保E/Iベース) の内訳

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 修正	年初対比
C/R*1	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	93.5%	98.9%	+4.1pt
E/I損害率	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	62.5%	67.6%	+4.6pt
(自然災害 平年ベース)	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	60.6%	64.9%	+1.8pt
W/P事業費率	30.4%	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.0%	31.3%	▲0.5pt

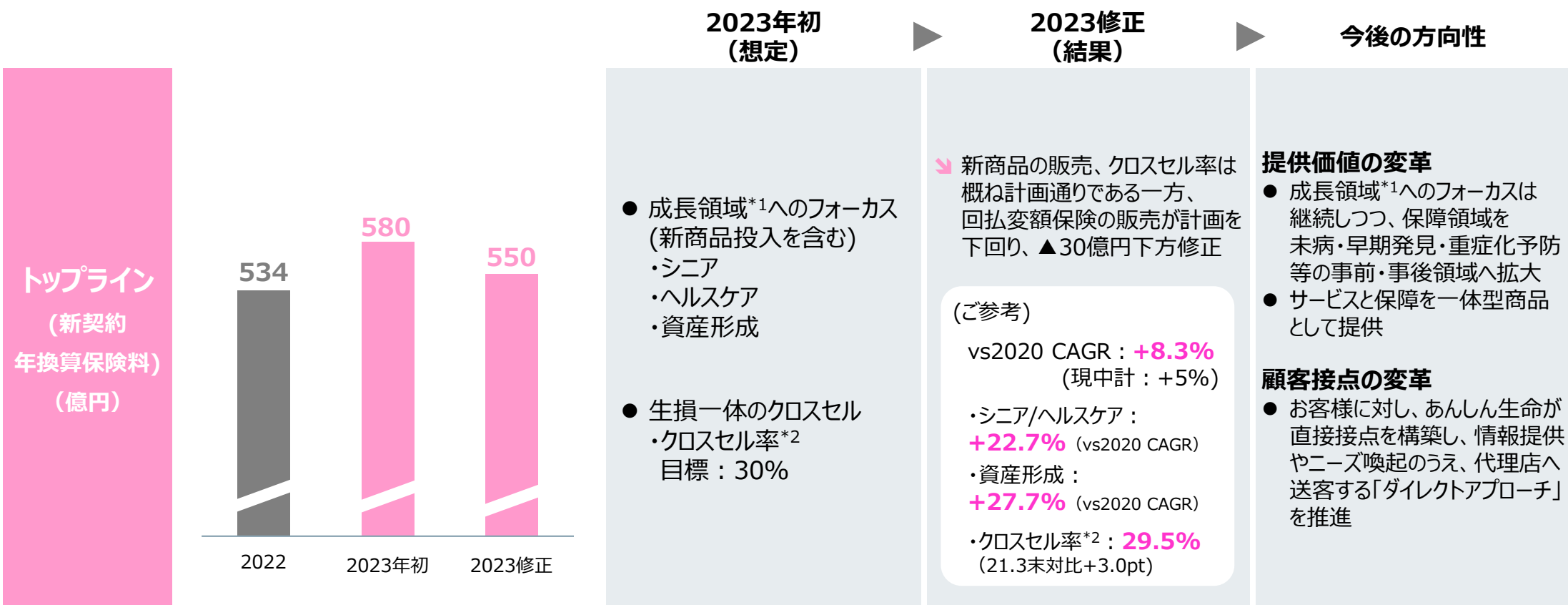
*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

*2: (出典) インシュアランス 第5008号

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

【直近の状況】トップライン

- 2023年度は、成長領域*¹へのフォーカス(新商品投入を含む)や、生損一体のクロスセルの推進により増収する計画。新商品の販売、クロスセル率は概ね計画通りである一方、回払変額保険の販売が計画をやや下回り、▲30億円下方修正の550億円で着地する見込み
- これまでの取組みに加え、保障やサービスの領域を拡大した新たなソリューションの提供(提供価値の変革)や、お客様に対する新たなアプローチの拡大(顧客接点の変革)により、マーケットを上回る高い成長を実現していく



*1: 【シニア・ヘルスケア】

引受基準緩和型医療保険、低解約返戻金型終身介護保険、定期保険(無解約返戻金特則付)(2021年5月～)、介護年金保険(2021年8月～)、がん治療支援保険、がん治療保険(2022年2月～)、特定疾病治療保険(2023年8月～)【資産形成】回払変額保険

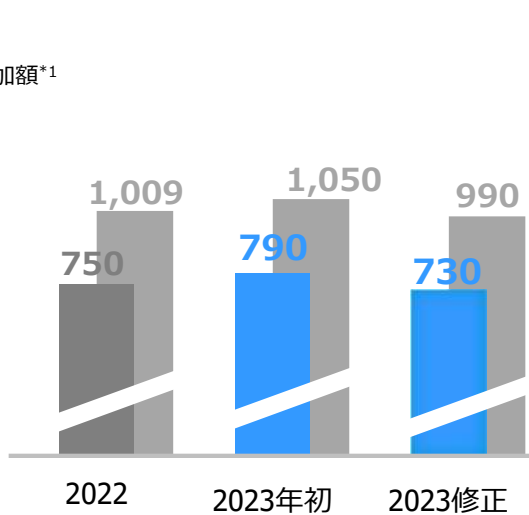
*2: 超保険 生保・長期第三分野付帯率

【直近の状況】ボトムライン

- [経済価値ベース(新契約価値)]2023年度は、インフレ率の上昇を主因に▲60億円下方修正の730億円を見込む
- [財務会計ベース(事業別利益)]2023年度(除く為替影響)は、トップライン伸長による初年度負担やヘッジコストの増加により減益を見込んでいたが、足元のCREローン減損・引当金繰入等により、▲30億円下方修正の360億円を見込む

■ 新契約価値
■ (ご参考)コアMCEV増加額*1

経済価値
ベース
(新契約価値)
(億円)



2023年初
(想定)

- 収益性の高い商品の販売拡大

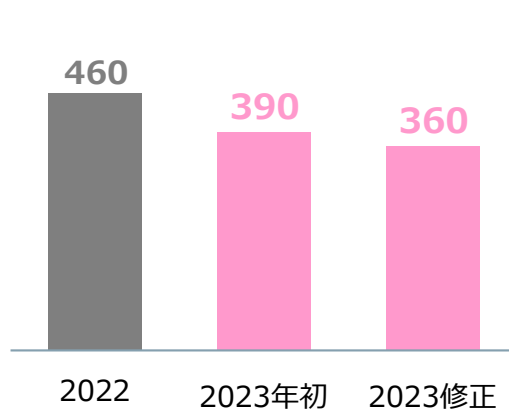
2023修正
(結果)

- ▼ インフレ率の上昇および回払変額保険の販売下振れにより、▲60億円の下方修正
- (ご参考)
vs2020 CAGR : **+10.2%**
(現中計 : +5%)

今後の方向性

- 収益性の高い商品を継続的に投入し、新たなビジネスモデルによって販売を拡大

財務会計
ベース
(事業別利益*2)
(億円)



- トップライン伸長による初年度負担増加
- ヘッジコスト増加 (2022対比 : ▲30億円)

- ▼ CREローン減損・引当金繰入等により、▲30億円の下方修正

- 収益性が高く、利益回収期間が短い商品の販売を拡大することで、引き続き利益実現の早期化に取り組む

*1: 新契約価値 + 保有契約価値からの貢献

*2: 2022実績はコロナおよび為替影響を控除、2023修正は為替影響を控除

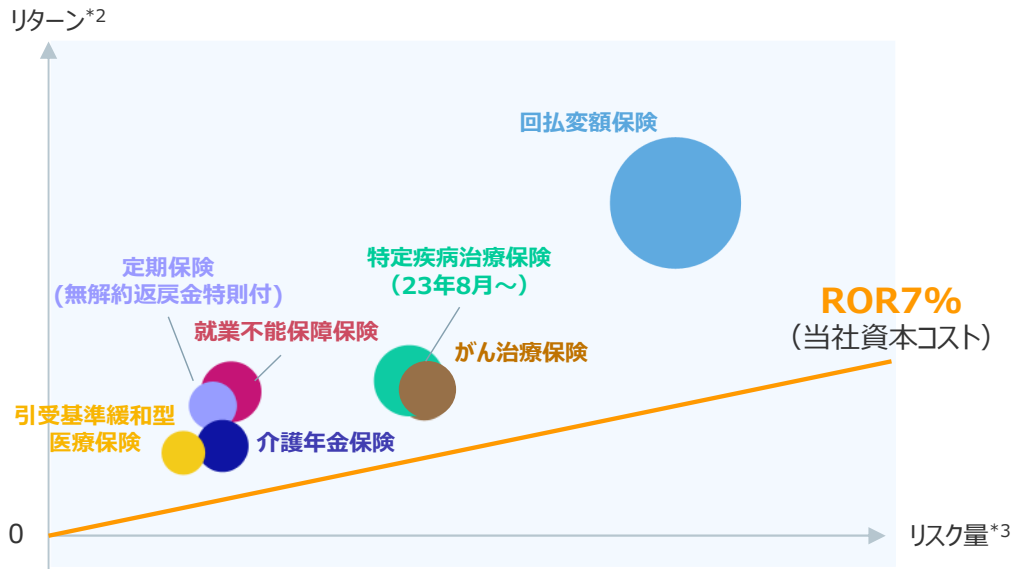
収益率の向上と利益貢献の早期化

- 現中計は、ROR、IRRが高く、早期に利益貢献する商品を中心に投入し、将来の利益成長を加速させる計画
- 足元も、収益性の高い主力商品の販売拡大は順調に進捗。引き続き、RORおよびIRRの向上、PBPの短縮を実現する

RORの向上

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

あんしん生命の主力商品のROR*1（イメージ）

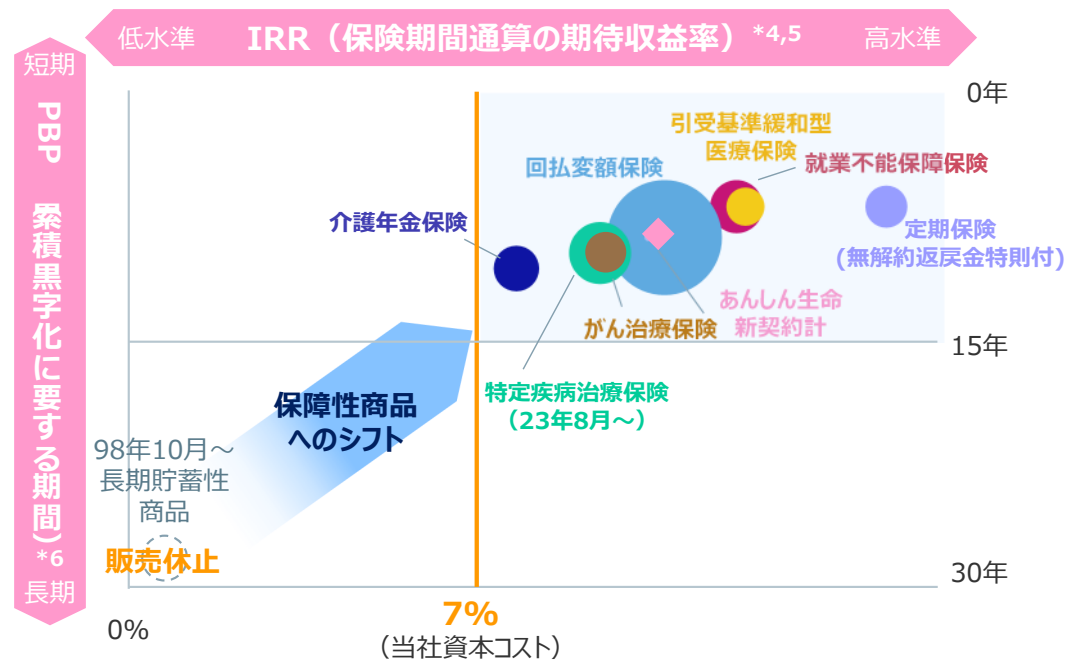


*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2023修正予想）
 *2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（同上）
 *3: 将来各年度の必要資本の現価の和（同上）

IRRの向上およびPBPの短縮

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

（イメージ）



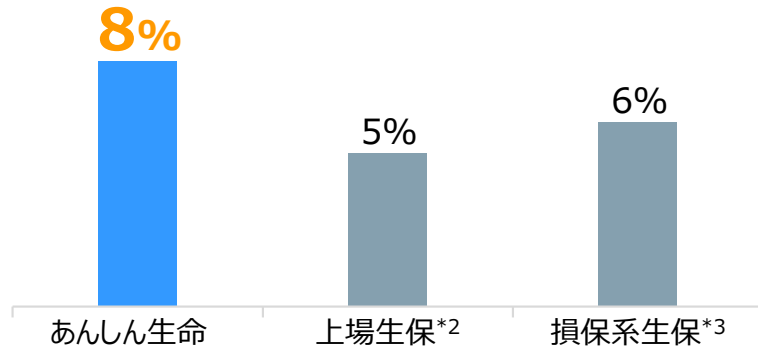
*4: 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの
 *5: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2023修正予想）
 *6: PayBack Period（財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間）
 （上図内の数値は、長期貯蓄性商品は2016年度実績、それ以外は2023修正予想）

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国内トップクラス

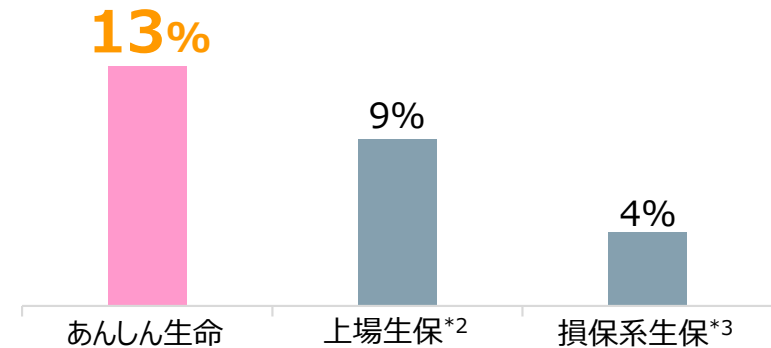
コアROEV*1（経済価値ベース・2022実績）

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



修正ROE*4（財務会計ベース・2022実績）

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



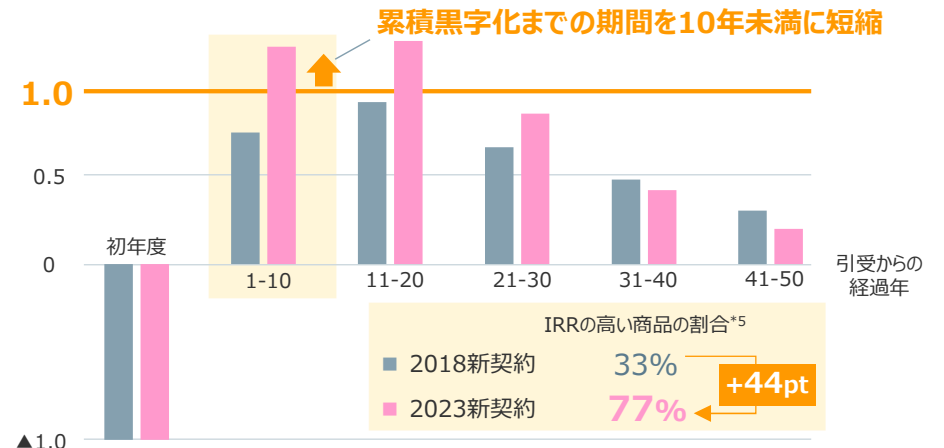
<国内生保事業のリスク量推移（99.95%VaR、UFR適用なし）>

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

金利リスクの削減

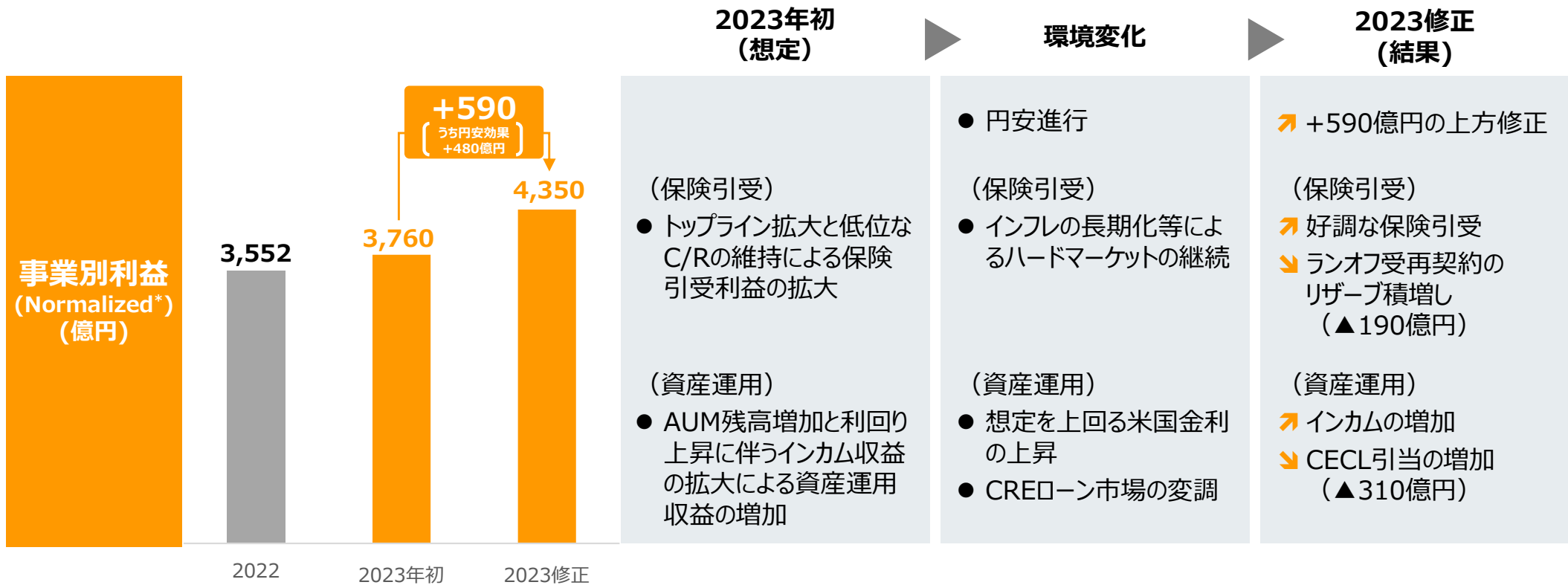
*1：分子=新契約価値+保有契約価値からの貢献（リスクフリー）、分母=EV残高
 *2：第一生命、太陽生命、大同生命、ソニー生命
 *3：SOMPOひまわり生命、三井住友海上あいおい生命
 *4：分子（修正純利益）=当期純利益+危険準備金・価格変動準備金繰入額
 ※あんしん生命のみALM債券の売却・評価損益等を控除
 分母（修正純資産）=純資産+危険準備金+価格変動準備金
 *5：P.56に記載の商品の新契約年換算保険料ベース
 除く事業保険（2019年度以前に販売停止した商品）

<新契約の初年度負担に対する財務会計利益の割合>



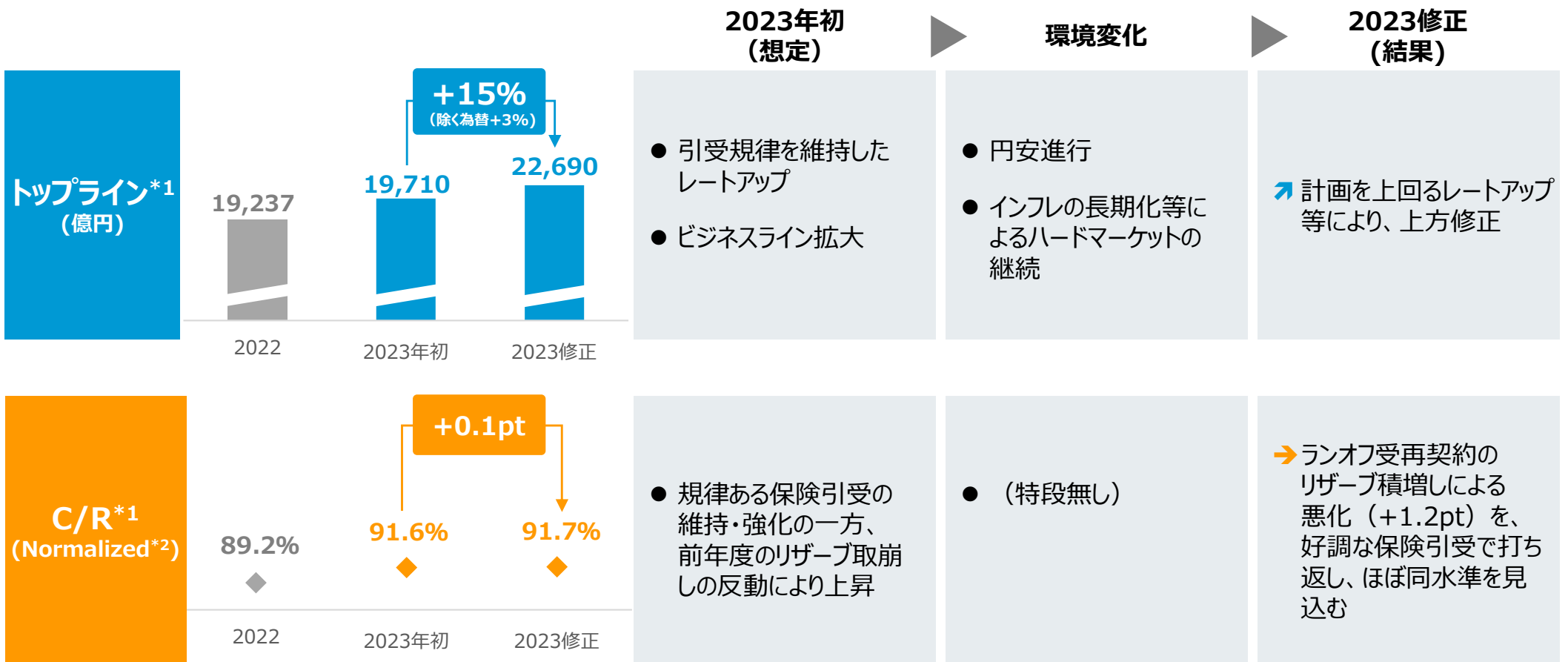
【直近の状況】海外保険事業

- 2023年度の事業別利益は、引受規律を維持した着実な増収や、金利上昇を捉えたインカム収益の増加等により大幅な増益を見込んでいた。足元、ランオフ受再契約のリザーブ積増しやCECL引当の増加等があるものの、レートアップやインカム増で打ち返し、+590億円上方修正（うち円安効果+480億円）の4,350億円を見込む



【直近の状況】先進国 保険引受

- 2023年度のトップラインは、引受規律を維持したレートアップとビジネスライン拡大により、増収を見込んでいたところ、計画を上回るレートアップ等により、+15%上方修正（除く為替+3%）の22,690億円を見込む
- C/Rは、ランオフ受再契約のリザーブ積増しによる悪化を、好調な保険引受で打ち返し、年初予想とほぼ同水準を見込む



*1: 北米+欧州セグメントのNWP計

*2: 自然災害を平年並みとし、2022はそれに加え、コロナや戦争等も、2023修正予想はコロナ等も控除

(ご参考) インフレへの耐性 (全体像)

- 経済/ソーシャルインフレへの耐性は強化されている
- 今後もプロアクティブな対応を継続することで急激な環境変化にも対応していく

インフレ別 リザーブ割合*1

■ 財・サービス ■ 医療・賃金 ■ ソーシャル



当社
北米事業

当社の打ち手

ソーシャルインフレ

- ✓ 前広な取組みを通じて、ソーシャルインフレへの耐性を強化 (詳細はP.63)
- ✓ 2022年の米国におけるNuclear Verdict*2の合計金額は、コロナ前の2019年水準を超えており、ソーシャルインフレのトレンドについては注意深くモニタリングしている

経済インフレ (医療・賃金)

- ✓ 医療費や賃金上昇等によってエクセス労災/メディカルストップロス等への影響があるが、プロアクティブなレートアップやSIR*3の引上げ等によりコントロール (詳細はP.64)

経済インフレ (財・サービス)

- ✓ ロスコストを上回るレートアップ (P.19)
- ✓ 当社は、スペシャルティ中心であること (PropertyやAuto等の割合が低いこと) から経済インフレの影響を相対的に受けにくい構造にある
- ✓ 足元の財サービスに関するインフレリスク (弾力価格CPIや建設物価指数等) は、2021年をピークに継続的に低下している

*1: 当社北米子会社の2022年度末のインフレタイプ別のリザーブ残高割合

*2: 陪審員の下す評決額が\$10Mを超える事案

*3: 自家保険保有額 (Self Insured Retention)

(ご参考) インフレへの耐性 (ソーシャルインフレ)

5/24 IR説明会資料 再掲

PHLY*1の強み

影響を事前に回避する力

▶ 規律あるU/Wの実行

- 将来成績が悪化するリスクの高い契約を事前に把握し、引受内容の見直しや更改謝絶等の対応を**プロアクティブに実行**
- 訴訟で狙われやすい\$10M以上の高額リミット契約を大幅削減
全契約*2の**9割超がリミット\$5M以下**

▶ 訴訟件数の削減

- 早期和解の取組により訴訟件数を**▲約60%削減***3

影響を軽減する力

▶ 良質なポートフォリオの構築

- 収益性の低い契約の**大幅削減**
- ソーシャルインフレによるロスコスト上昇も踏まえたレートアップ (P.19)

*1: 相対的にソーシャルインフレの影響を受けやすいPHLYの取組みを記載

*2: 高額リミット契約の多いUmbrella保険

*3: 早期和解の取組みを開始した2020Q2対比

海外事業全体の強み

影響に備える力

▶ 強固なりザーブ水準

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

(ご参考) インフレへの耐性 (医療・賃金インフレ)

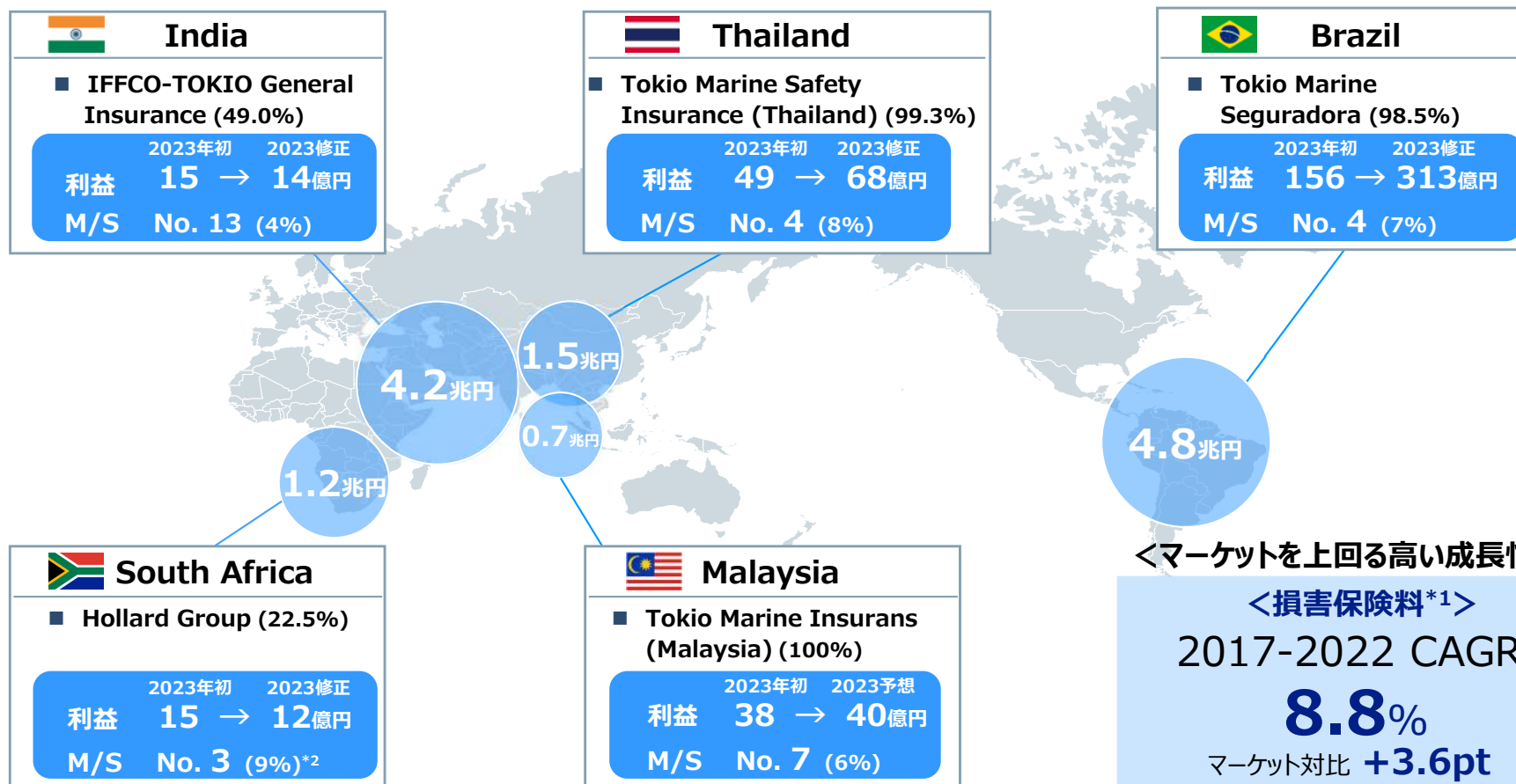
	影響		打ち手
	過去契約 過年度リザーブ	新規契約 ロスコスト	
メディカル ストップロス (ショートテール)	<p>→ ショートテールであり、影響は限定的</p>	<p>↗ 医療費・賃金のインフレにより増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、プロアクティブなレートアップを実施 (P.19) ■ 過去からプロアクティブなSIR*の引上げを継続しており、インフレによるグロス補償額の増加によるエクセス部分の保険金への影響も適切にコントロール
エクセス労災 (ロングテール)	<p>賃金インフレの影響： → 補償額は事故発生時（インフレ前）の賃金を基準に算出され、その後のインフレ調整も一部の州に限られるため、リスクは低い</p> <p>医療費インフレの影響： → SIR*の引上げにより、足元のインフレによるリスクは低い</p>		

*:自家保険保有額 (Self Insured Retention)

【直近の状況】新興国ビジネス

- 2023年度の事業別利益は、中南米の保険引受利益の増加により、増益を見込んでいたところ、計画を上回る中南米やタイの好調な実績により、+190億円上方修正の590億円を見込む

<新興国における損害保険事業の主な展開地域>



利益: 事業別利益

M/S: (出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

社名横の (): 2023年3月時点の当社持分比率

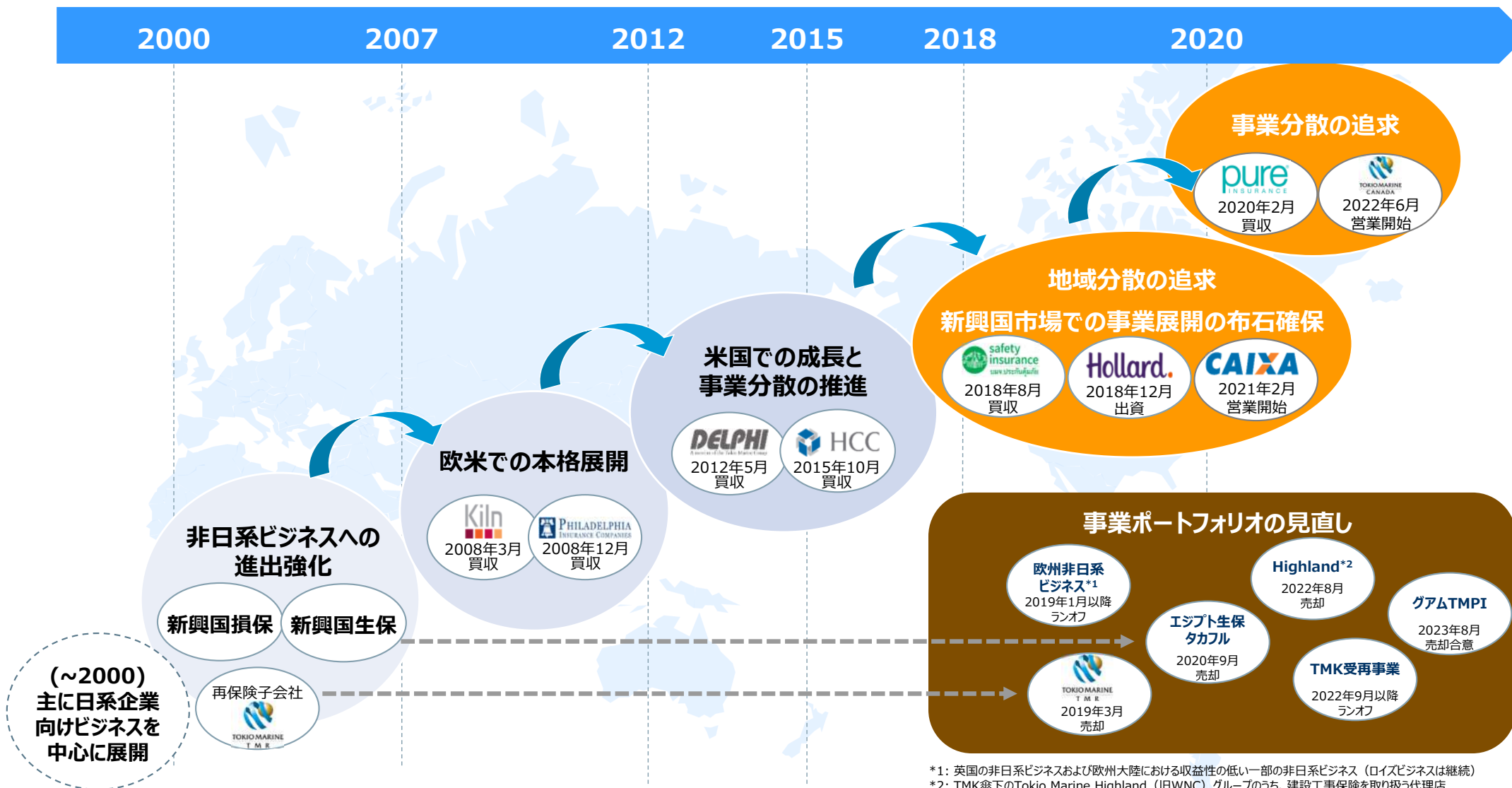
円の数値: 2022年度における各国のGWP (出典) Swiss Re

*1: 当社はNWP、マーケットはGWP (出典) Swiss Re

*2: 損保事業のM/S

In/Out戦略のトラックレコード

- 強固なビジネスモデルを持つ収益性の高い会社の買収により、強固なフランチャイズを構築
- 近年では、事業の選択と集中にも取り組み、事業ポートフォリオの最適化を追求



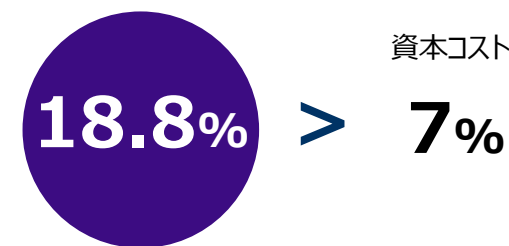
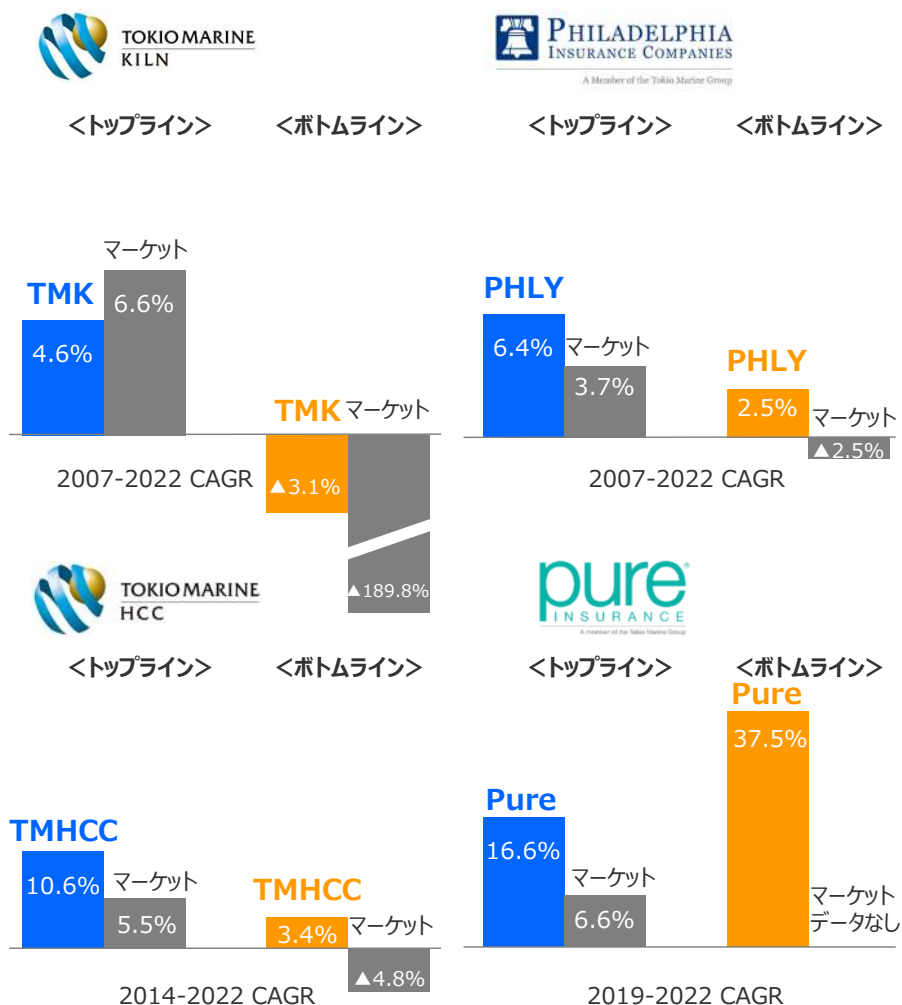
*1: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）
 *2: TMK傘下のTokio Marine Highland（IBWNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

良好なM&A実績

- 大型M&Aで獲得した5社は、当社グループ入り後も、マーケットを上回る成長を実現している
- ROIは、18.8%と当社資本コスト（7%）を有意に上回っている

当社グループ入り後の成長*1

当社大型M&AのROI*2



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

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

ボルトオンM&Aのトラックレコード

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

ボルトオンM&Aの特長

高い成功確率
蓄積されたノウハウ
規律あるM&A

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

2015-2017年

2018-2020年

2021年-

買収

Pro Ag (農業保険)
2015年1月

AIG事業買収 (メディカルストップロス)
2017年10月

WNC (財物・洪水保険)
2018年1月

NAS (サイバー・賠償責任保険)
2019年4月

A&H International (傷害保険)
2019年6月

SSL (休暇補償保険)
2021年4月

AJF (傷害保険)
2015年6月

International Ag (農業保険)
2017年4月

Qdos (賠償責任保険)
2018年10月

BCC (保証・信用保険)
2019年4月

GCube (再生可能エネルギー保険)
2020年5月

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

Bail USA (保証保険)
2016年2月

Midlands (超過額労災保険)
2018年12月

AmTrust Ag (農業保険)
2019年5月

WWS事業買収 (人材派遣業界向け保険)
2020年12月

今後も良質な案件を発掘していく

売却

Bail USA (保証保険)
2019年4月売却

Life Trac (医療関連サービス)
2020年1月売却

Highland* (建設工事保険)
2022年8月売却

色は買収した会社を表す

TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

デジタル活用の取組み

5/24 IR説明会資料 再掲

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

トップラインへの取組み（引受拡大・引受効率化）

アジア

取組内容

- InsurTech企業bolttech等との提携

効果

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

ブラジル

取組内容

- 他業種のシステムと連携する「スーパーアプリ」を開発・提供

効果

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

英国・米国

取組内容

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

効果

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

ボトムラインへの取組み（損害率の改善・事業費の削減）

米国

取組内容①

- 各種センサーを無償配布し、IoTやテレマティクス技術等を活用

効果①

- 顧客の事故防止およびロス軽減を通じた損害率の改善

取組内容②

- 就業不能補償保険において、AIを活用することでクレーム査定業務を自動化

効果②

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

取組内容③

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

効果③

- 全社的なコスト削減
- 創出したリソースを販売拡大等に活用

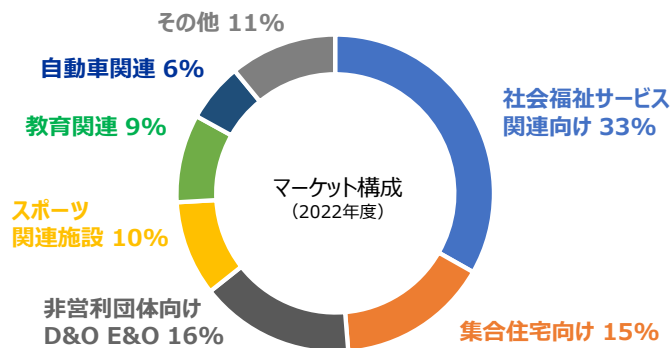
【基本情報】PHLY



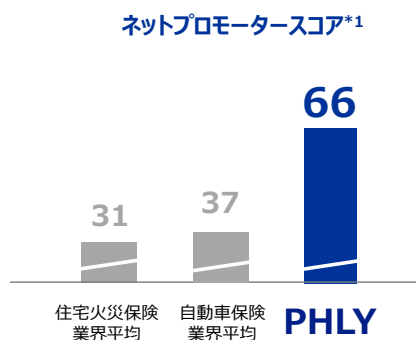
ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開

What's PHLY

■ ニッチマーケットにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ



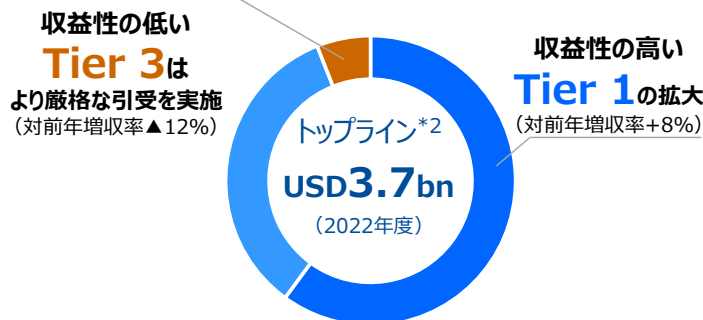
*1: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある (出典) Customer GURU, NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study

Current Focus

■ ソーシャルインフレ対応を継続しつつ、ボラティリティの低減と安定的な利益成長を実現 (P.62-64参照)

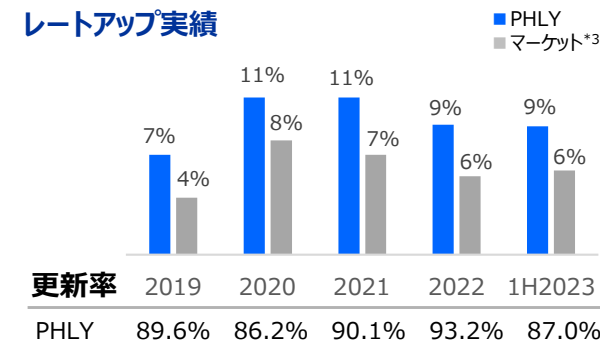
レートアップ	ロスコストを上回るレートアップ (右記参照)
将来のインフレリスクの軽減	早期和解を進め、訴訟件数を約6割削減
(参考) リザーブ積増	2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増 (\$273M) ※上記以降は大きな積増は行っていない

■ 収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

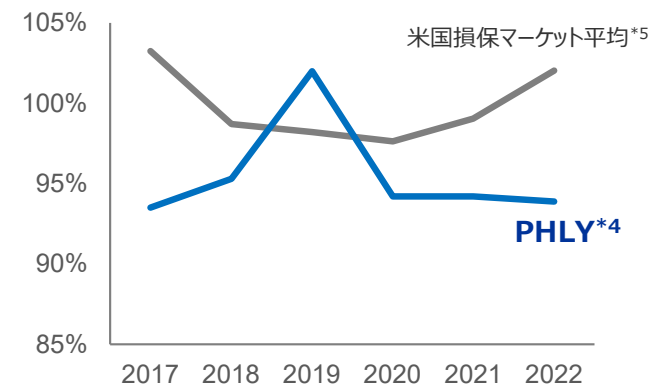


Results

■ 高いレートアップ実績と更新率



■ 良好なコンバインド・レシオ



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

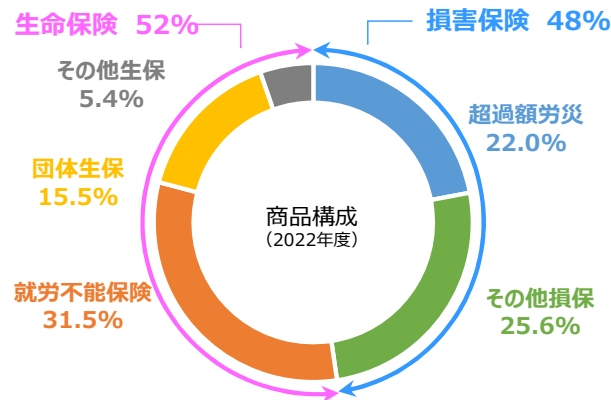
【基本情報】DFG



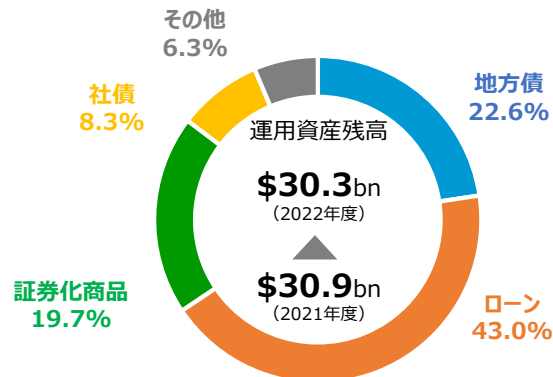
保険引受収益を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大

What's DFG

■ 従業員福利厚生に強みを持つ商品・サービス



■ インカムゲインを重視した長期安定的な資産運用ポートフォリオ



上記のほか、GC委託分として\$14.5bnも運用

Current Focus

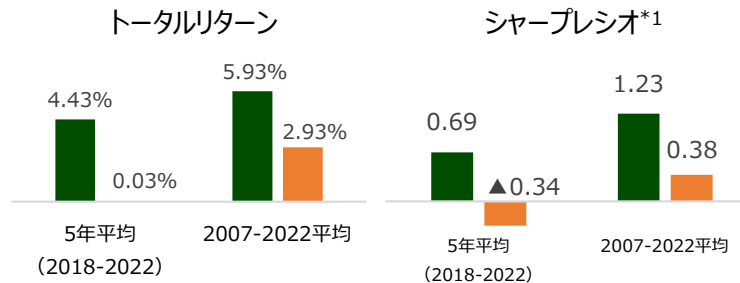
■ 収益性向上の取組み

- ✓ 就業不能保険を中心に、デジタルを活用したクレームの早期クローズ等の取組みを実施することで損害率を改善

■ 金利変動等の環境変化への対応

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

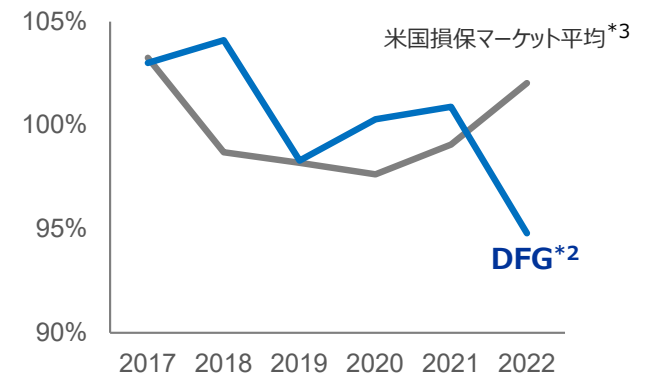
<インデックス対比の実績>



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

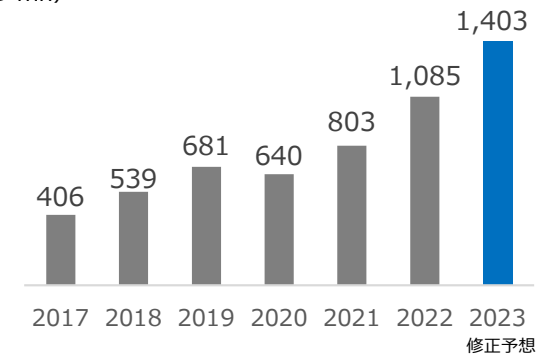
Results

■ コンバインド・レシオの状況



■ 高い利益*4成長

(USD mn)



*2: 現地管理会計ベース、2018年はリザーブの見直しにより一時的に上昇。2020年、2021年はコロナの影響を含む
*3: (出典) S&P Capital IQ
*4: 事業別利益-キャピタル損益 (税後)

【基本情報】TMHCC

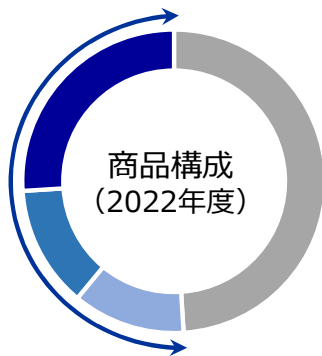


48年以上蓄積した高い専門性を有するSpecialty分野のグローバルリーダー

What's TMHCC

■ 収益性が高く分散の効いた事業ポートフォリオ

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



料率サイクルの影響を受けにくい種目

約51%

- メディカルストップロス
- 農業保険
- 米国保証保険 等

その他

約49%

- 会社役員賠償責任保険
- 財物保険
- 航空保険
- エネルギー & 海上保険 等

Current Focus

■ 直近のボルトオンM&A



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

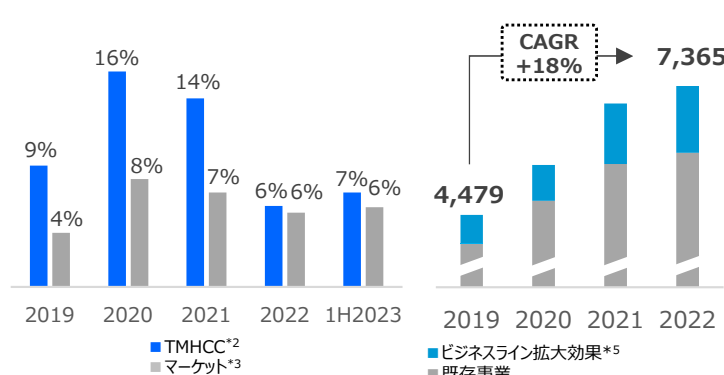


- ・ 再生可能エネルギー事業分野で25年以上の経験を持つ英国カバーホルダー
- ・ 保険事業を通じてサステナブルな未来づくりを推進しながら、更なる収益拡大をめざす

■ レートアップとビジネスライン拡大の実績

<レートアップ>

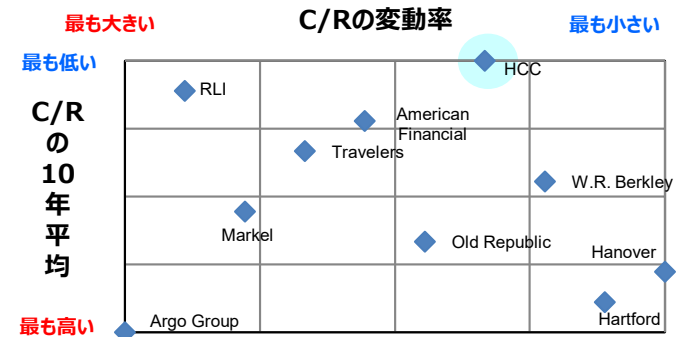
<トップライン*4 USD mn>



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

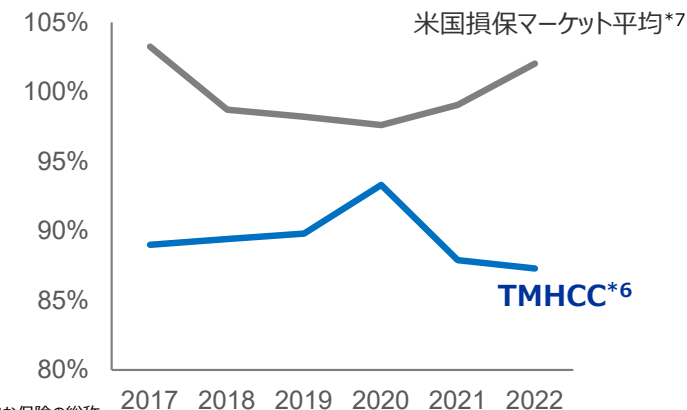
Results

■ 安定的な収益性



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

■ 良好なコンバインド・レシオ



*6: 現地管理会計ベース
 *7: (出典) S&P Capital IQ

【基本情報】Pure



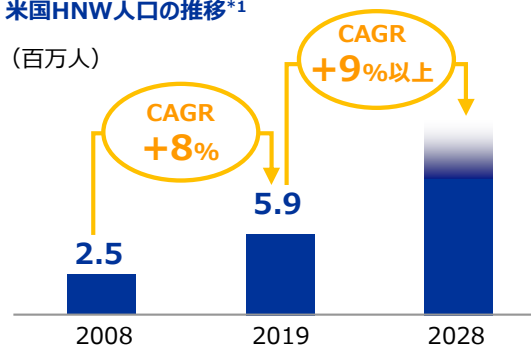
米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・サービスを提供する Specialty保険グループ

What's Pure

■ 成長性の高いHNW市場にフォーカス

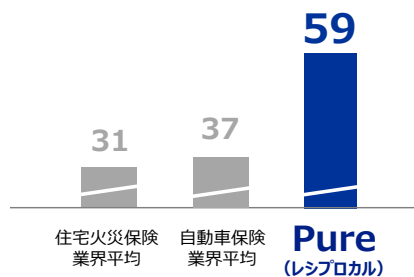
米国HNW人口の推移*1

(百万人)



■ 高い顧客ロイヤルティ

ネットプロモータースコア*2



Current Focus

■ 事業の持続的な成長

- ✓ マーケット環境に即した保険金額およびレートアップ
- ✓ 多種目販売の強化や、E&Sレシプロカルの活用を通じた更なる付加価値の提供
- ✓ カナダへの進出等、ポートフォリオの地理的分散を進めると同時に、一部州の引受を抑制する等、引受規律を上げながらトップラインを拡大

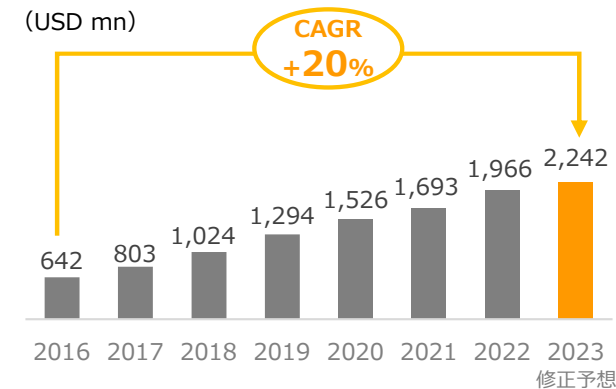
■ シナジーの拡大

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

Results

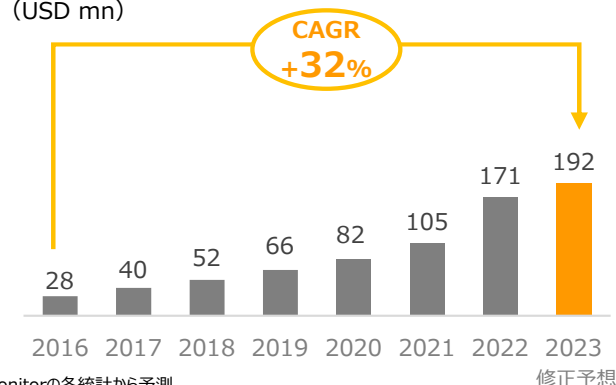
■ 高いトップライン*3成長

(USD mn)



■ 高い利益*4成長

(USD mn)



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

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

*3: マネジメント会社の取扱保険料

*4: 現地財務会計利益

【基本情報】TMK



ロイズ市場のTop Class Specialtyカンパニー

What's TMK

■ ロイズ市場最大級の引受能力

(GBP mn)

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

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

■ 卓越した専門性

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

Current Focus

■ 引受ポートフォリオの再構築

- ✓ 成長が見込めるロイズのスペシャルティ種目にフォーカス
- ✓ プロパティ種目に依存しない、多様な種目で構成されるポートフォリオへのリバランスを実行
- ✓ Highlandの売却や受再事業からの撤退等、機動的に事業ポートフォリオの見直しも実施

■ 規律あるU/Wとボラティリティの軽減

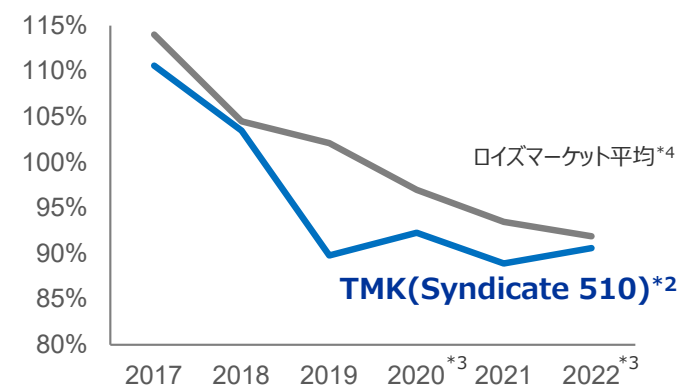
- ✓ 低収益契約の引受厳格化
- ✓ 市場のハード化を捉えたレートアップ
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

■ 新しい保険商品・サービスの開発

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

Results

■ 良好なコンバインド・レシオ



*2: 現地管理会計ベース

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

*4: (出典) Lloyd's Annual Report 2022

■ Carrier of the Year 2023に選出

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

【基本情報】TMSR



中南米最大の市場で、最先端のDXを活用し、高い競争力を発揮

What's TMSR

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

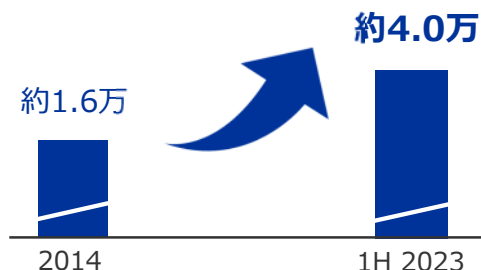
会社名	1H 2023			
	順位	2022	M/S	vs2022
PORTO	1	1	27.0%	▲0.4pt
TMSR	2	2	13.4%	+0.8pt
BRADESCO	3	4	12.6%	+0.2pt
ALLIANZ	4	3	11.7%	▲0.8pt
LIBERTY	5	5	10.0%	+0.8pt

■ Caixa JV

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

Current Focus

- 取引ブローカー数の拡大

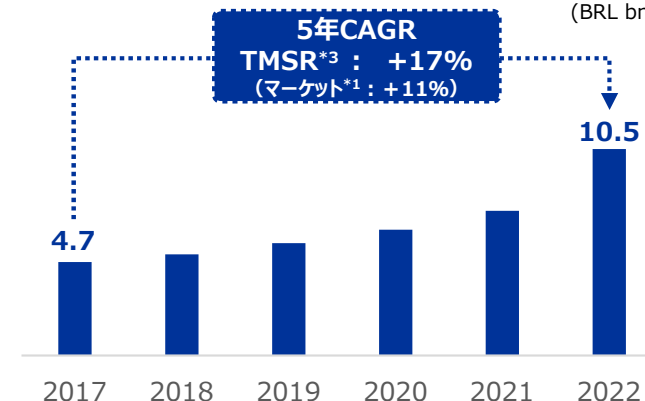


- ニーズに適合した保険商品・サービスの提供

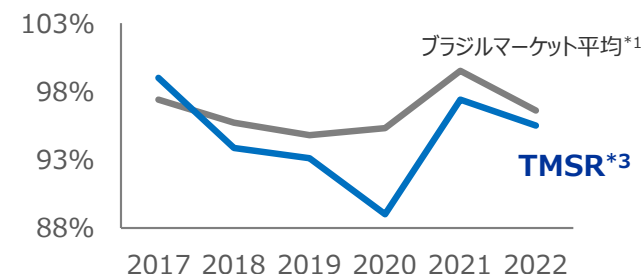
- ✓ オンライン保険商品（自動車保険、海外旅行保険等）に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリの配信等、各種デジタル・サービスを提供
- ✓ SNS等の情報を活用した自動車保険料率算定プロセスのシンプル化や会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

Results

- マーケットを上回るトップライン (GWP)成長 (BRL bn)



- 良好なコンバインド・レシオ



- The best Insurance Companyを受賞

- ✓ 顧客サービス等が評価され、2023年に、ブラジルの有名誌“Modern Consumer”から、「The Best Insurance Company」を受賞

*1 : (出典) ブラジル保険当局SUSEP、GWPベース
*2 : 2023年9月末の為替レート (29.72円@ブラジルレアル) で計算
*3 : 現地管理会計ベース

グループ会社の再編

11/17 決算電話会議資料 再掲

- 当社は、2023年末に、Pureグループを株式移管^{*1}により、他のグループ会社同様に、TMNF直下とする
 （Pureグループのガバナンス・レポーティング機能が、スタンドアロンでも、当社の求める水準に達したため）
- 当該取引によって結果的に生じる財務インパクト^{*2}は、+400億円（暫定）となる

<再編の内容>



*1: 資本の払戻しによる現物配当

*2: TMHCCからPure株式をTMNFに移管することにより、2023年度業績においてテクニカルに税務上の損金（利益に対してプラス）等が発生する。
 なお、修正純利益および事業別利益には影響しない

*3: Privilege Underwriters, Inc.を親会社とするレシプロカルの事業運営会社とそのグループ会社

地域・拠点別業績

正味収入保険料 (億円)	2022	2023 予想			2023 計画 ^{*5}
	実績	年初 ①	今回 ②	増減 ②-①	
北米 ^{*1}	17,543	17,760	20,440	2,680	
PHLY	4,918	4,940	5,810	870	
DFG	4,373	4,510	5,360	850	
TMHCC	7,071	7,130	8,150	1,020	
欧州 ^{*2}	1,693	1,950	2,250	300	
中南米	2,306	2,570	3,170	600	
アジア・オセアニア	2,441	2,630	2,790	160	
中東・アフリカ	400	400	510	110	
損保計 ^{*3}	24,387	25,310	29,160	3,850	
生保	1,317	1,230	1,280	50	
合計	25,704	26,540	30,440	3,900	20,000程度

事業別利益 (億円)	2022	2023 予想			2023 計画 ^{*5}
	実績	年初 ①	今回 ②	増減 ②-①	
北米 ^{*1}	2,782	3,080	3,180	100	
PHLY	621	660	770	110	
DFG	1,265	1,480	1,480	-	
TMHCC	797	870	1,060	190	
欧州 ^{*2}	47	230	320	90	
中南米	142	180	340	160	
アジア・オセアニア	▲ 873	200	230	30	
中東・アフリカ	13	20	20	-	
損保計 ^{*3}	2,143	3,720	3,910	190	
生保	▲ 3	▲ 10	▲ 40	▲ 30	
Pure	226	250	290	40	
合計 ^{*4}	2,186	3,760	3,950	190	2,300程度

適用為替レート	2022	2023 予想	
	実績	年初	今回
	22年12月末	23年3月末	23年9月末
米ドル/円	132.7円	133.5円	149.5円
英ポンド/円	160.0円	165.5円	182.5円
ブラジルリアル/円	25.1円	26.3円	29.7円

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

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

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

*4: 本社費調整後

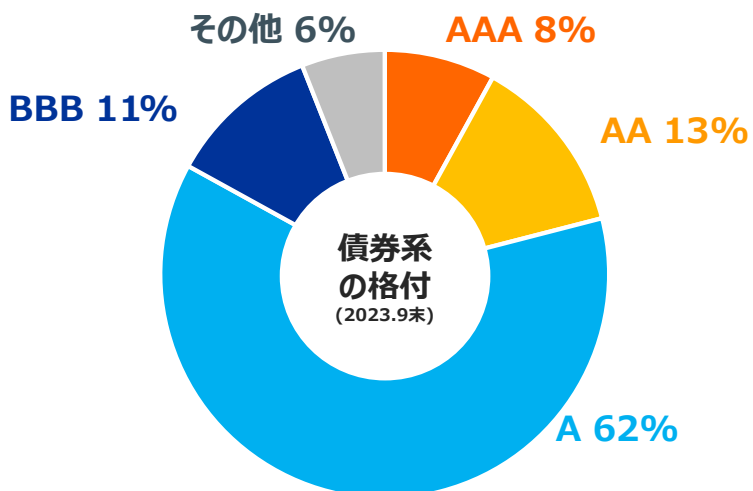
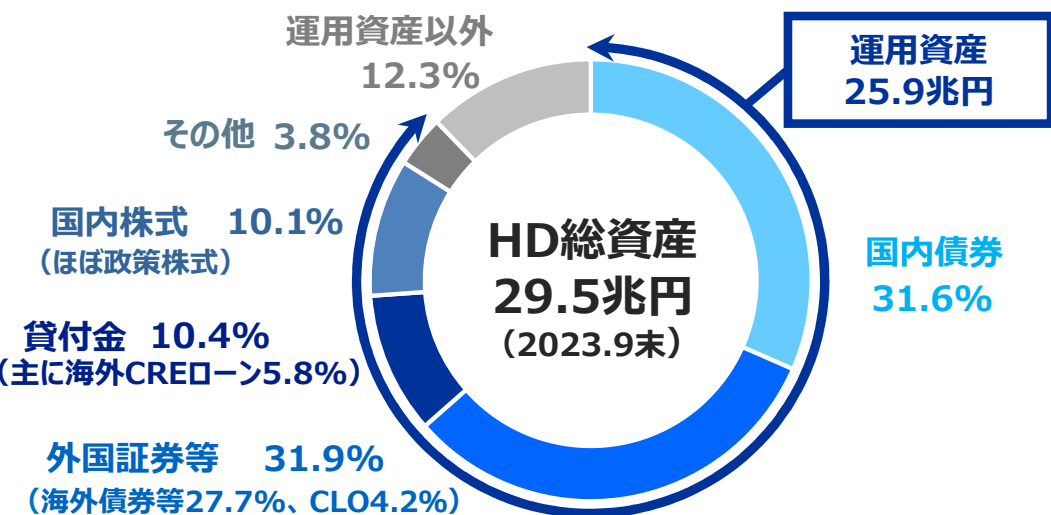
*5: 2020年当時に策定した現中期経営計画

C/R	2022	2023 予想		2023 計画 ^{*5}
	実績	年初	今回	
北米 ^{*1}	91.4%	92.7%	92.9%	
PHLY	93.8%	95.5%	94.5%	
DFG	94.8%	95.8%	93.6%	
TMHCC	87.1%	87.7%	87.1%	
欧州 ^{*2}	99.2%	88.8%	86.0%	
中南米	95.4%	95.7%	89.3%	
アジア・オセアニア	146.8%	96.7%	98.1%	
中東・アフリカ	102.4%	99.0%	96.0%	
損保計 ^{*3}	97.7%	93.2%	93.5%	
生保	-	-	-	
Pure	-	-	-	
合計	97.7%	93.2%	93.5%	94%程度

グループ資産運用方針

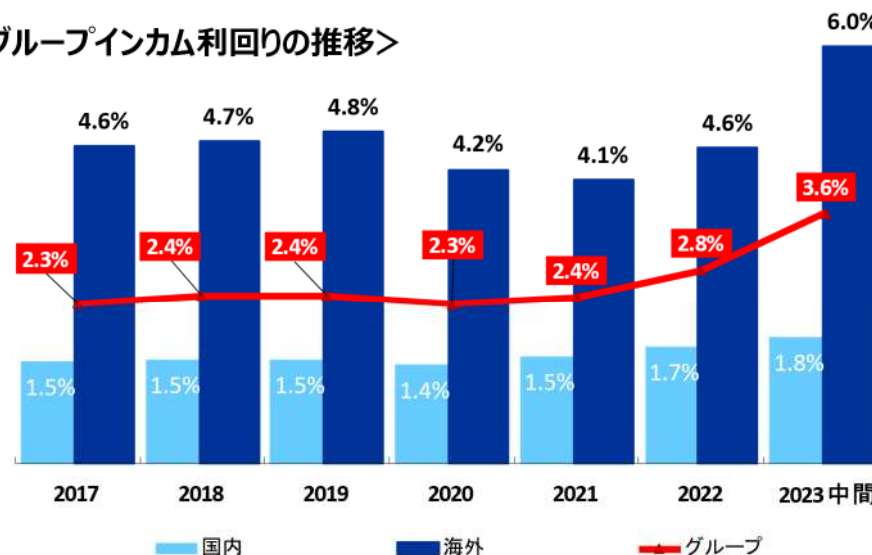
- ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

運用資産構成 (2023年9月末)

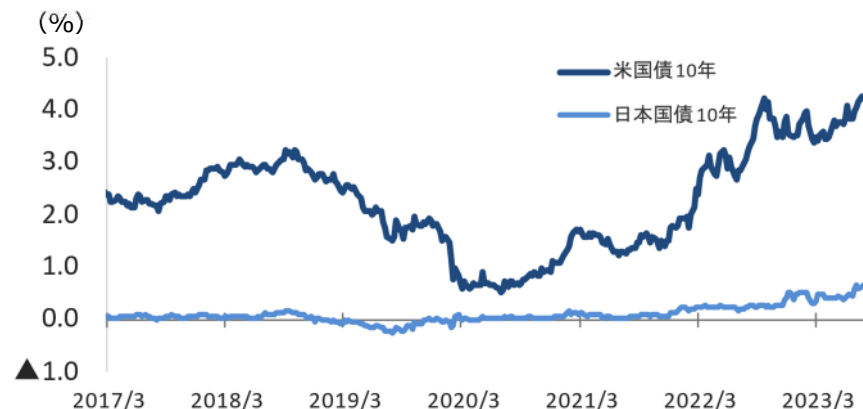


安定的な利回りの確保

<グループインカム利回りの推移>



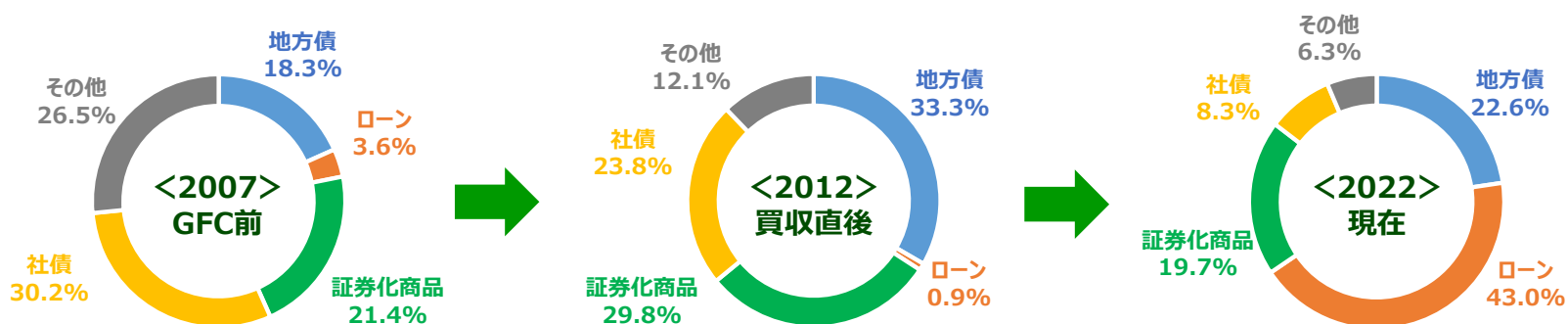
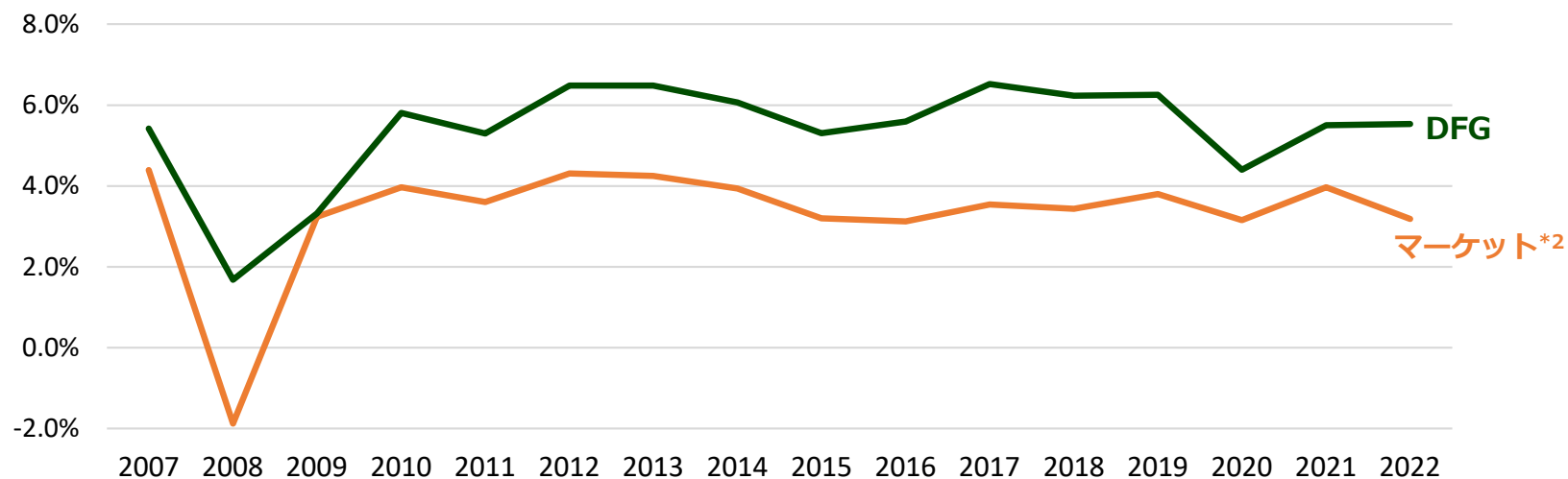
(参考) 市中金利推移



DFGの運用収益推移

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

＜運用収益率*1とポートフォリオの変遷＞



*1: (インカム+売却損益+減損) / 運用資産で算出 *2: 米国の損害保険会社 (時価総額\$20B以上) の平均 (出典) S&P Capital IQ, Factset

DFGによるCREローン運用の特長

- ビジネスモデルに対する高い目利き力や経験が求められる、建築中/リノベーション中の物件をメインターゲットとしてローンを実行し、これまで高いリターンを享受
※他のプレイヤー（銀行や生保など）は、稼働中の物件がメインターゲットという認識
- ポートフォリオの大宗は単独レンダー案件であり、有事の際には自らの判断でワークアウトが可能

投資判断事例：ミシガン州/集合住宅/リノベーション案件

- 相応の築年数を有する集合住宅の買収、および、リノベーションをサポートする案件
 - ローン金額：\$35M、年限：3年
 - 投資実行時にキャッシュフロー分析や周辺物件との比較を行い、以下のポイントから良好な案件であると判断し、2021年に投資
- ① **ビジネスプラン**：ヒストリカルに空室率は低く、既にキャッシュフローが発生している中で、リノベーションにより更に魅力向上が見込まれる
 - ② **ロケーション**：周辺地域は10年間以上空室率が5%未満、かつ、家賃も安定して上昇している地域で、想定NOIは良好
 - ③ **スポンサー**：集合住宅への投資経験が豊富なスポンサー
- リノベーションによって獲得した収益は当初想定以上となり、期日通り償還

ワークアウト事例：ニューヨーク州/ホテル/再開発案件

- 高級ホテルの再開発をサポートする案件
- ローン金額：\$80M、年限：3年
- 2019年に投資を実行したが、その後コロナの影響を受けて、2021年に利払いが一時停止
- 建設の95%が完了した段階であり、かつ、完成後の物件は最高クラスと見込んでいたため、**単独レンダーであることを活かし、自らの判断で、利率の引上げを条件に、9か月間の利払い猶予を認めた**
- その結果、建設プロセスは滞りなく進められ、数か月で建設は完了。物件の稼働開始後、売上・稼働率はともに予想を超えるものとなったことから、**更にリファイナンスを行い、立ち上げ期の運転資金を支援**
- 当該物件は現在も良好に稼働しており、近々にローンの償還が見込まれている
- **企図した通り、当初の収益見込みを達成したことに加えて、その後の収益機会も享受できることとなった**

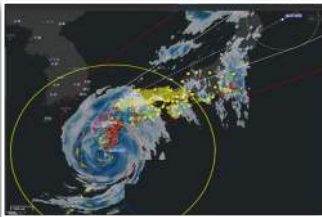
取組事例① 防災・減災領域（ソリューション事業の創出）

- 防災・減災領域では、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て、複雑化するマルチペリルに対して対応可能なリスクソリューションを開発
- 2023年11月には新会社「東京海上レジリエンス」を設立、さらなるソリューションの開発・提供をめざす

具体的なソリューション事例

事例1 レジリエント情報配信サービス

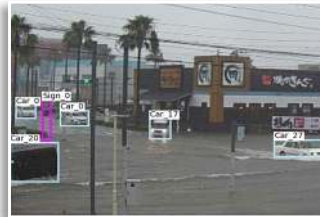
- 多種多様な気象・災害情報（雨・土砂・地震・雪・雹...）の情報配信等を実施、登録地点の危険度が高まった際にアラート通知を行い、状況に合わせた対応に繋がる情報を提供
- 提供価格 | 年間33.6万円/件



- 気象・災害情報を500拠点までリアルタイム表示
- 災害リスクを5段階でカラー表示

事例2 リアルタイムハザード（今後予定）

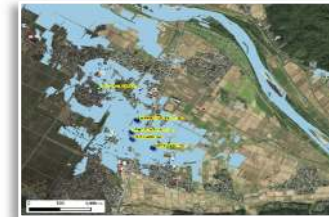
- 防犯カメラ・防災センサ等から浸水状況をリアルタイムに把握、顧客にアラート通知、拠点別の浸水状況を可視化し、災害時に実効性の高い避難や減災行動を実現
- 提供価格 | 年間約100万円~/件（予定）



- 浸水アラートで早期検知
- 早期に避難・退避することで、被災を軽減

事例3 防災・減災データフィージネス

- 衛星データの解析に基づく被災状況の早期把握や、被災時における企業活動への影響評価等を通じた、国・自治体・企業のレジリエンス向上をサポート
- 売上 | 数千万円/年



- 衛星データならではの広域被災状況把握
- 保険会社のノウハウを活かした事業影響評価も

競争源泉となるケイパビリティ

外部パートナーとの共創



- 106の企業と団体が参画（2023年11月時点）
- 多種多様な業界企業・団体とのパートナーシップを通じ、災害に負けない強靱な社会の構築に貢献
- テーマ別に立ち上げた10の分科会で、**防災・減災につながるソリューション開発を推進**

グループ内のケイパビリティ

TdRや保険会社としての強み

- **知的資本**：事故・災害・リスクコンサルデータ
- **人的資本**：広範かつ最先端の専門家集団

取組事例② モビリティ領域（ソリューション事業の創出）

- モビリティ領域では、保険や関連事業で蓄積したリスクマネジメントのノウハウをベースに、グループ内外のデジタルケイパビリティやテクノロジーを活用したリスクソリューションを開発
- 2023年11月には新会社「東京海上スマートモビリティ」を設立、さらなるソリューションの開発・提供をめざす

具体的なソリューション事例

事例1 フリートマネジメントサービス

- リアルタイム動態情報や当社の事故データ解析力を活用した安全運転診断、管理者の日報業務の自動化等を提供することで、導入企業の「リスク」「コスト」の削減を実現
- 提供価格 | 年間約35,000円~/台



- 位置情報・走行履歴等のリアルタイム可視化
- 日報・月報の自動作成、安全運転指導
- 車両利用状況の可視化、車検のリマインド

事例2 自動運転導入・運行支援パッケージ

- 自動運転レベル4の導入事業者向けに、「リスクアセスメント」「遠隔監視・インシデント対応」「保険」を組み合わせて提供、安全な導入から運行までパッケージで支援
- 提供価格 | 数百万円~/件



- 自動運転の走行・運行状態を遠隔監視
- 事故やトラブル発生時は、必要な対応を円滑に手配

事例3 交通事故削減支援サービス

- 当社が保有する事故関連データと外部データを用いたリスクマップやAI活用の潜在危険度予測モデルを開発し、自治体等へ提供、交通事故削減を支援
- 提供価格 | 数百万円~/件



- 対策立案のコンサルティング(オプション)
- 関連取組がSIP第3期「スマートモビリティプラットフォームの構築」に採択

競争源泉となるケイパビリティ

事業を通じたリアルデータ

保険や関連事業を通じて得られる豊富なリアルデータ

- **事故データ**：日本国内だけでも年間300万件の事故対応件数
- **ドラレコデータ**：累計販売100万台超の「DAP」を通じて蓄積した映像データ

その他の知的・人的資本

リスクマネジメントをはじめとした知的資本・人的資本

- **事故原因分析力**：事故対応実績に基づくリスク調査・分析・コンサルティング
- **最先端のエキスパート**：300名超の広範かつ最先端の能力をもつ専門人材

取組事例③ Embedded Insurance*の展開（保険事業の進化）

- 外部パートナー企業のプラットフォームやサービスを活用し、多種多様なデジタル完結型商品を組み込んだ Embedded Insuranceを展開
- 多様な業界での成果事例創出を加速し、今後拡大が見込まれる市場を取り込んでいく

推定市場規模とケイパビリティの拡張

推定市場規模

- 国内のEmbedded Insurance市場は今後拡大が進み、2030年には推計1,000億円超の市場を見込む。
- 通信・決済・EC・ネット金融など、独自の巨大経済圏を有するメガプラットフォームや、保険と親和性の高い商品・サービスをWeb上で提供する事業者向けに組込型保険を展開していく。

ターゲット
市場推計
1,000億円超
(2030年以降)

ケイパビリティの拡張

Tokio Marine X の開業

Embedded Insuranceに最適な保険商品を機動的に提供可能なデジタル少短を設立



Tokio Marine X

boltttech社との協業

世界30ヶ国で展開するboltttech社のプラットフォームを活用し、新たな保険加入プロセスを構築

boltttech

Finatext社との協業

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

FINATEXT

具体的な成果事例

ドコモ社d払いアプリ上での保険販売

2023年10月～提供開始

- ドコモ社のペイメントサービスである「d払い」アプリ上で海外旅行保険と1日自動車保険の取り扱いを開始（順次商品を追加予定）

個人配送事業者向けプラットフォーム

2023年10月～提供開始

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

不動産プラットフォーム上での保険販売

2023年5月～提供開始

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

携帯保証保険の提供（海外事例）

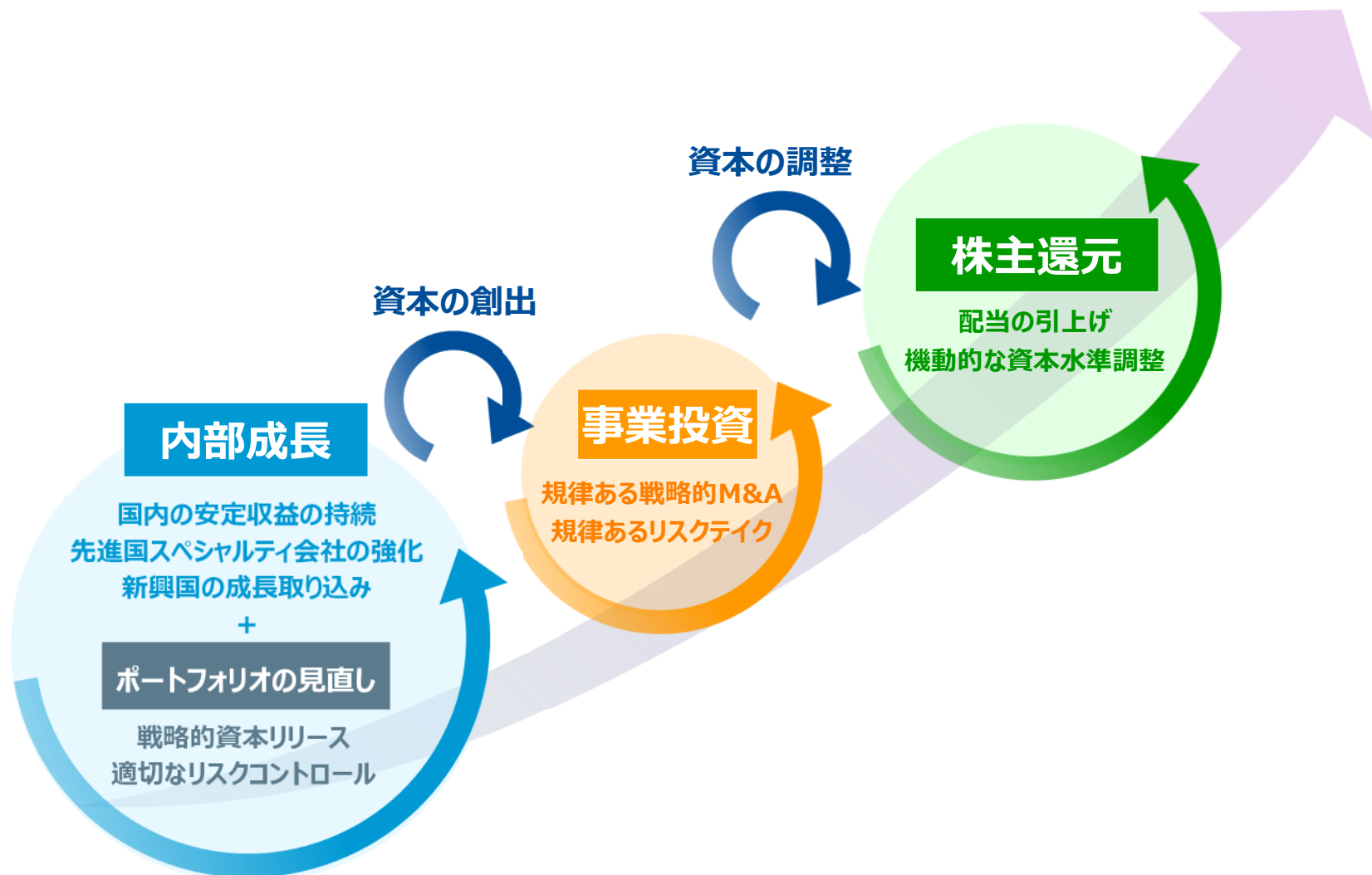
2023年4月～提供開始

- Landtop社(台湾の大手小売店)の販売する携帯電話への保証保険を組込み販売

資本循環サイクル

5/24 IR説明会資料 再掲

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

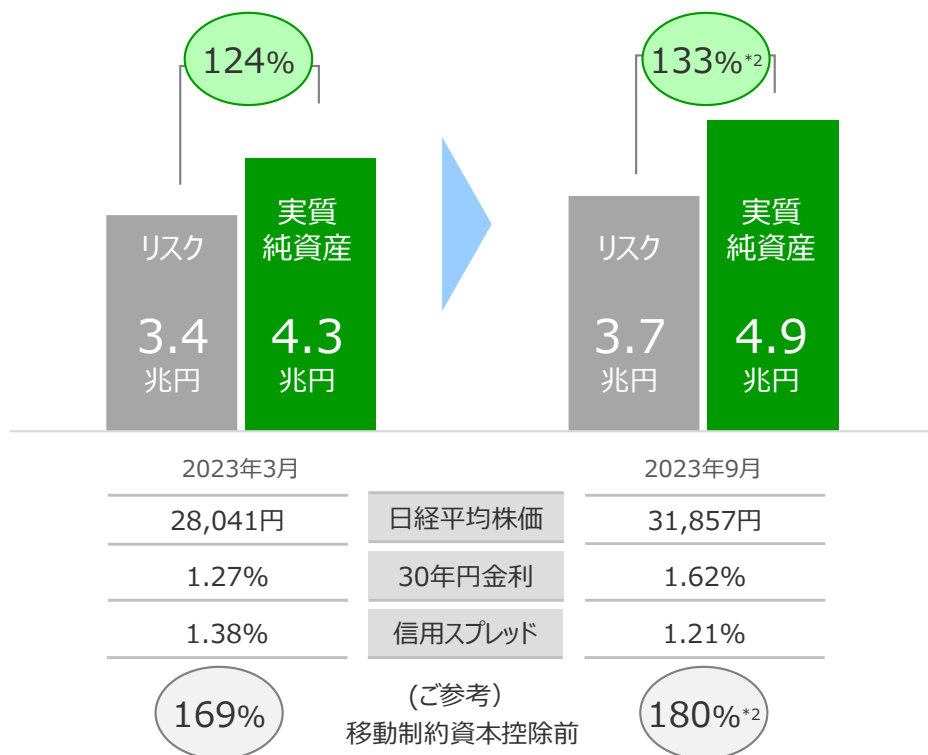


長期的な成長を支えるESG

規律ある資本政策 (ESR)

- 上期の利益貢献に加え、株価上昇や円安進行等により、2023年9月末のESRは133% (自己株式取得反映後131%)

ESR*1の推移



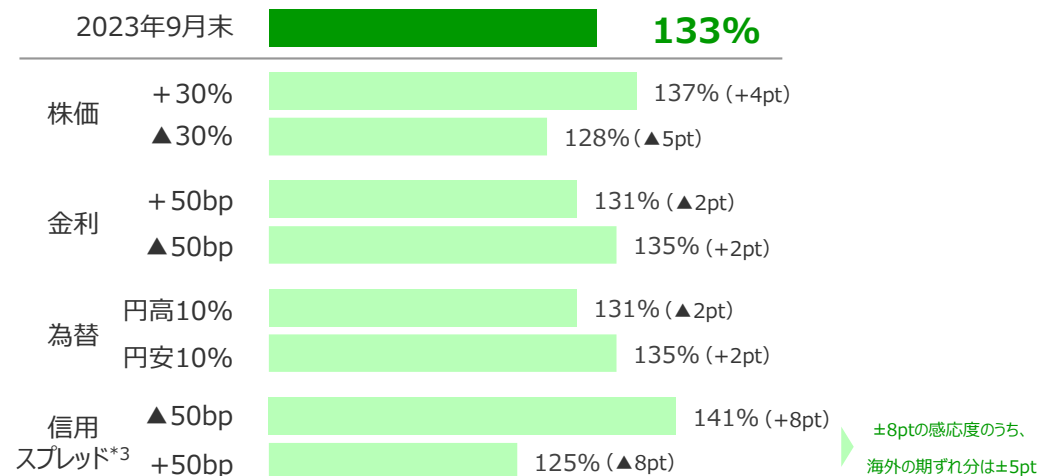
実質純資産増減要因

- ↑ 株価上昇
- ↑ 円安進行
- ↑ 上期修正純利益の貢献
- ↓ 株主還元
- ↓ AL劣後ローン期限前弁済

リスク量増減要因

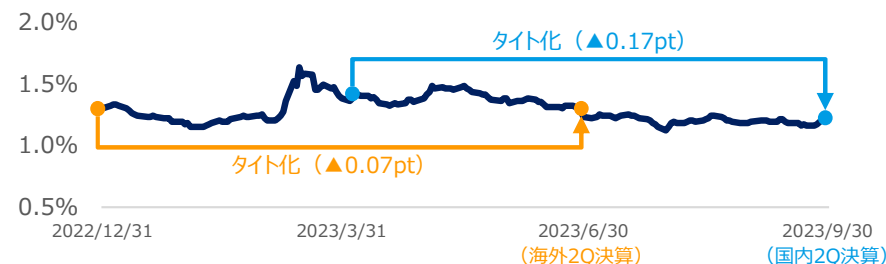
- ↑ 円安進行
- ↑ 株価上昇

ESRの感応度 (パラレルシフトが前提)



株価：政策株式の売却を継続
 金利：ALM運用により金利変動の影響をコントロール
 為替：ESRへの影響は限定的
 信用：リスクリミットの範囲内でリスクテイクを許容

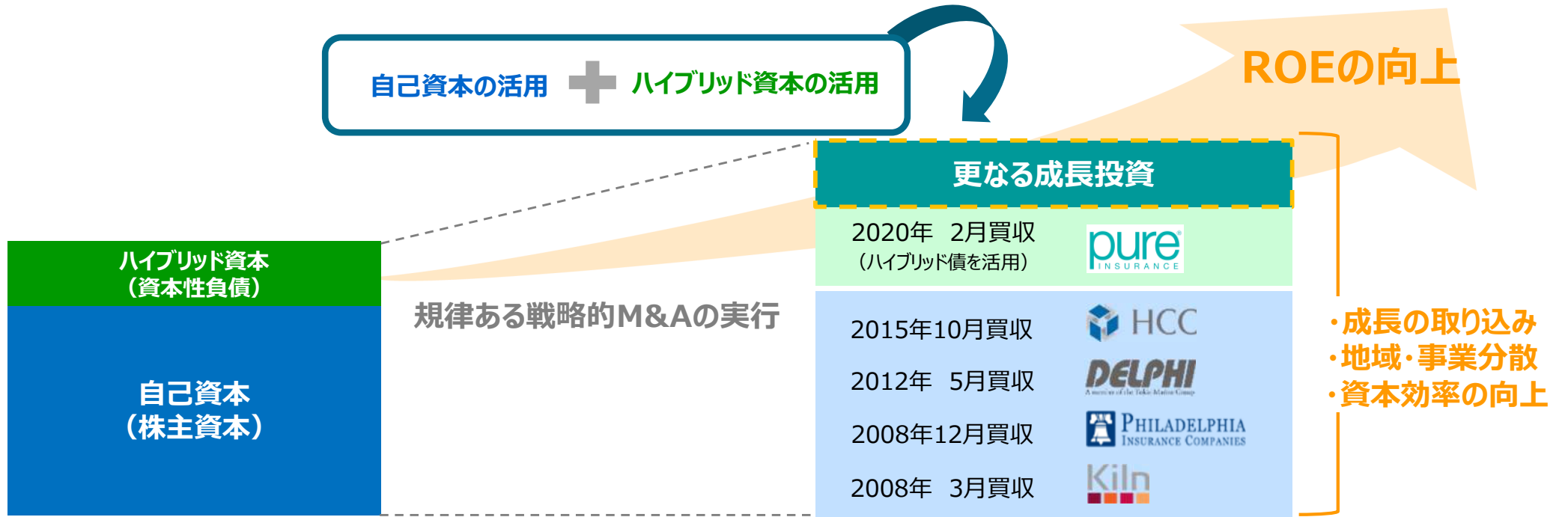
<ご参考> 米国社債の信用スプレッドの推移*4



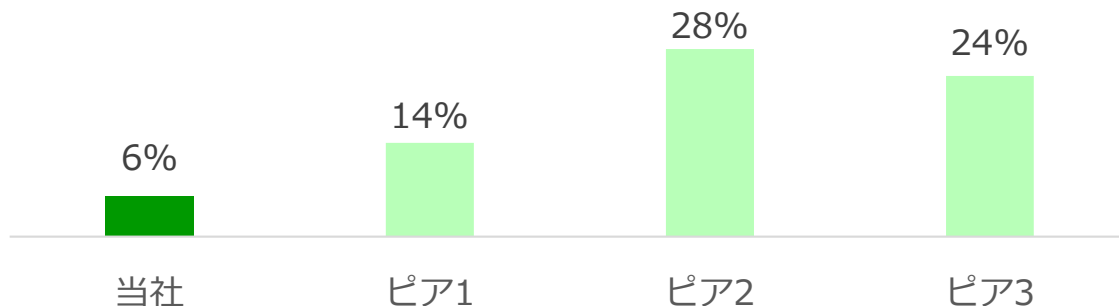
*1: Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算)
 海外子会社の実質純資産は、3か月前 (22.12末と23.6末) の残高
 *2: 下期の自己株式取得700億円実施後のESRは131% (移動制約資本控除前は178%)
 *3: 海外子会社の連結決算の期ずれ(上記*1の通り)があるため、ESRに反映される信用スプレッド変動の期間が異なる
 *4: (出典) Bloomberg

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

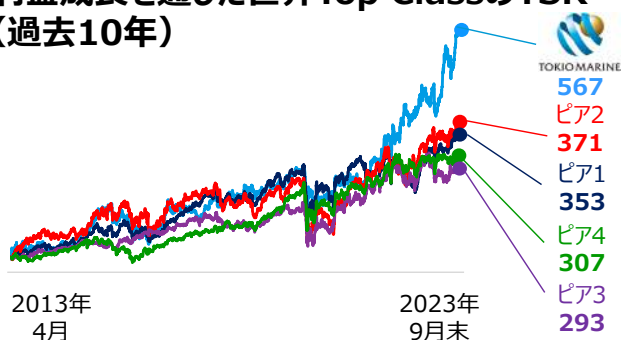
（2029年12月24日以降繰上償還可能）

ステークホルダーとの“Win-Win”

● パーパスを起点に、全てのステークホルダーへ価値をお届けしていく

株主

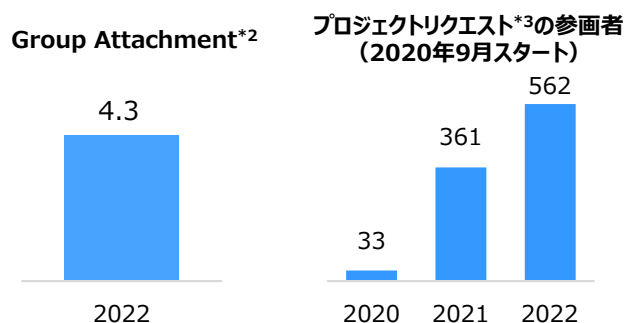
利益成長を通じた世界Top ClassのTSR*1
(過去10年)



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

社員

Highly Motivatedな従業員集団



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

未来世代

子供たちの生きる力を育む責任

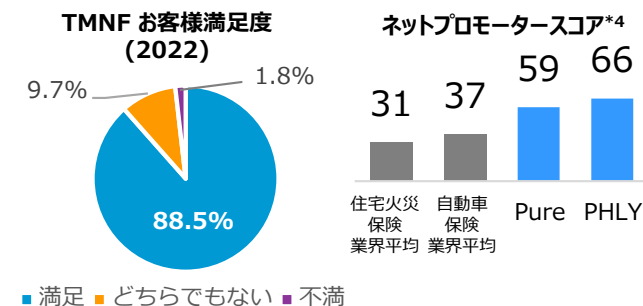
みどりの授業 : 約**5.9**万人が受講

ぼうさい授業 : 約**7.7**万人が受講

(2023年3月末累計)

お客様

世界中で“いざ”を支えた結果としての評価

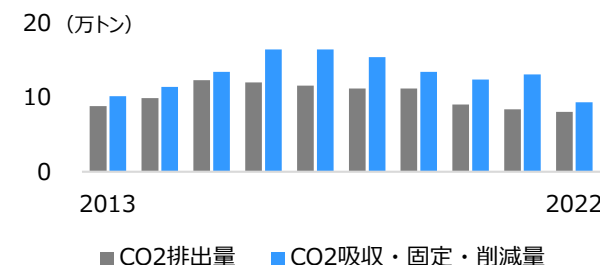


*4: 出典 : Customer GURU, NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study

社会

事業活動を通じた持続可能な社会への貢献

カーボン・ニュートラル*5を**10**年連続で達成



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

気候変動への対応

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



D&I推進に向けた取組み

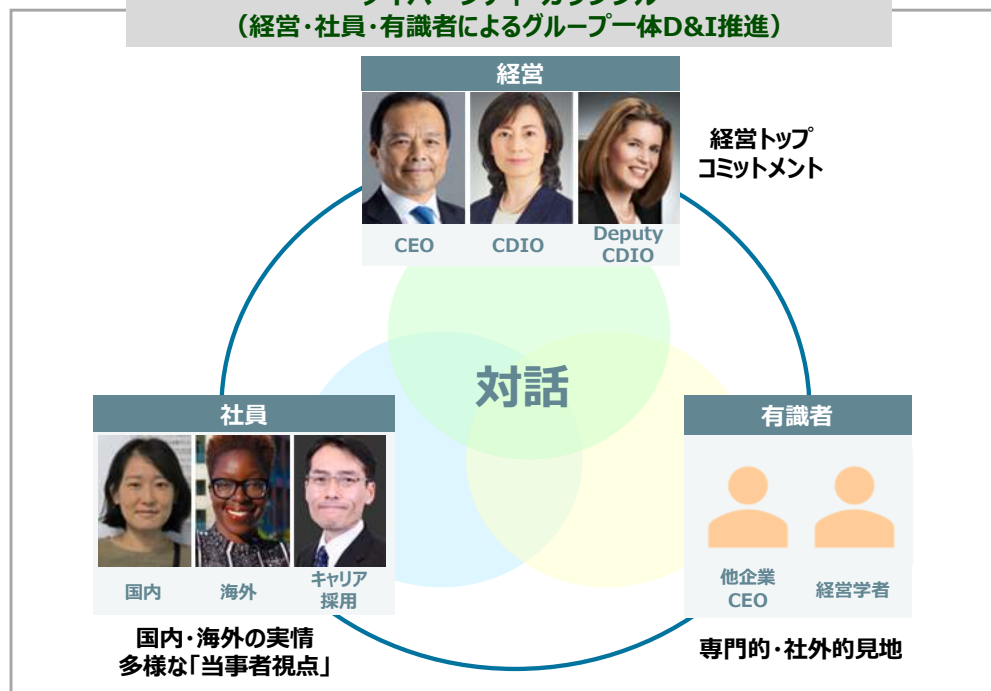
- 多様な知見を活用し、D&Iの推進を加速
- トップダウンによるインクルーシブ文化の醸成を一層強化し、国内外で取組みを進めている

D&I推進体制の確立・運営

<ダイバーシティ・カウンシル>

- グループCEOを委員長とし、国内外役員、社員代表、社外有識者による3者対話を通じて、グループ全体のD&I取組みを推進
- グループベースの取組み方針の策定や重要課題の特定、D&Iフォーラムの開催、ベストプラクティスの共有、グループ会社との対話等を行う
- 社員の声や社外有識者の知見も活かし、多様な視点でD&Iを着実に推し進めている

ダイバーシティ・カウンシル (経営・社員・有識者によるグループ体D&I推進)



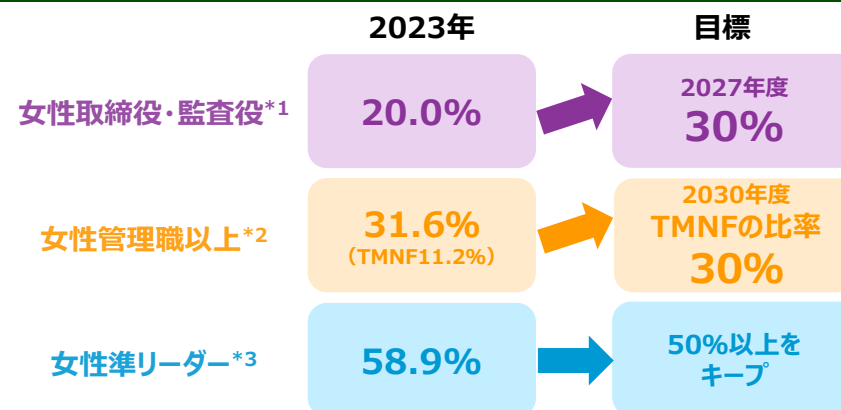
経営トップ層のインクルーシブ・リーダーシップの強化

<経営トップ層を対象としたD&Iフォーラム>

- 多様な社員が持つ考えや知見を意思決定に反映させるためには、経営層のインクルーシブ・リーダーシップの強化が重要
- 経営トップ層を対象としたD&Iフォーラムを各地域（欧米・アジア・日本）で開催し、インクルーシブ・リーダーシップについて活発なディスカッションを行うと共に、経営層として実践していくことの目線を合わせている



ジェンダーギャップ解消に向けたKPI



*1: 東京海上HDにおける女性取締役・監査役比率

*2: 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。目標はTMNF単独数値を記載

*3: TMNFの主任以上の担当者クラスにおける女性比率

ガバナンス体制

5/24 IR説明会資料 再掲

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

<ガバナンス体制>

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

社外役員スキルマトリックス

5/24 IR説明会資料 再掲

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

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

役員報酬

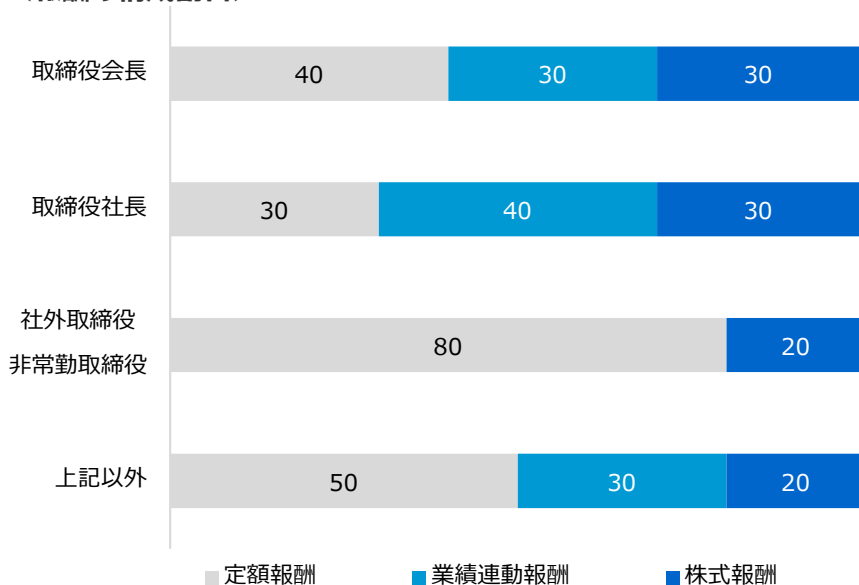
5/24 IR説明会資料 再掲

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

取締役の報酬体系

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

<報酬の構成割合>



<業績連動報酬>

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

個人目標

各取締役の分掌範囲を踏まえて設定
(ESGや中長期戦略目標*1を含む)

*1: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

会社目標

財務指標*2および非財務指標*3をもとに決定

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

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

<株式報酬 (株式交付信託) >

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有
- グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブをより一層強化

自然災害の発生状況

11/17 決算電話会議資料 再掲

- 自然災害に係る発生保険金の2Q実績は、前年同期比▲87億円減少の1,106億円(税引前)
- 通期の自然災害予算は、国内外での足元の進捗状況等を踏まえ、+500億円上方修正の1,940億円(税引前)

■ 自然災害に係る発生保険金（事業別利益ベース、億円）

	2022年度 2Q実績	2023年度 2Q実績	前年増減*2
税引前			
国内損保*1	1,090	807	▲282
海外保険	103	298	+195
合計	1,193	1,106	▲87

2023年度通期予想		増減*2 (②-①)
①年初	②今回	
760	960	+200
680	980	+300
1,440	1,940	+500

	2022年度 2Q実績	2023年度 2Q実績	前年増減*2
税引後*3			
国内損保*1	785	582	▲203
海外保険	82	234	+152
合計	867	817	▲50

547	692	+144
530	750	+220
1,077	1,442	+364

■ 2Qの主な自然災害(一定規模以上の自然災害を記載)

【国内*1】

令和5年7月群馬・栃木雹災
令和5年台風2号
令和5年台風13号

元受発生保険金*4

249億円
100億円
76億円

【海外(3Q)】

ハワイ山火事*5 (8月)

正味発生保険金*4

380億円

*1: TMNF、日新火災、イーデザイン損保の合計 *2: +は収益にマイナス、▲は収益にプラス *3: 税引後数値は概算 *4: 税引前

*5: ハワイ山火事については、大宗がTMNFの財務会計利益に海外保険からの受再分が計上されるが、事業別利益の算出においては海外保険に振り替えを行っている。但し、TMNFと海外保険は決算期が3か月ズレているため、上表（事業別利益ベースで作成）の2Q実績には含まれていないが、今回通期予想の海外保険には含まれている

為替変動のグループへの影響

11/17 決算電話会議資料 再掲

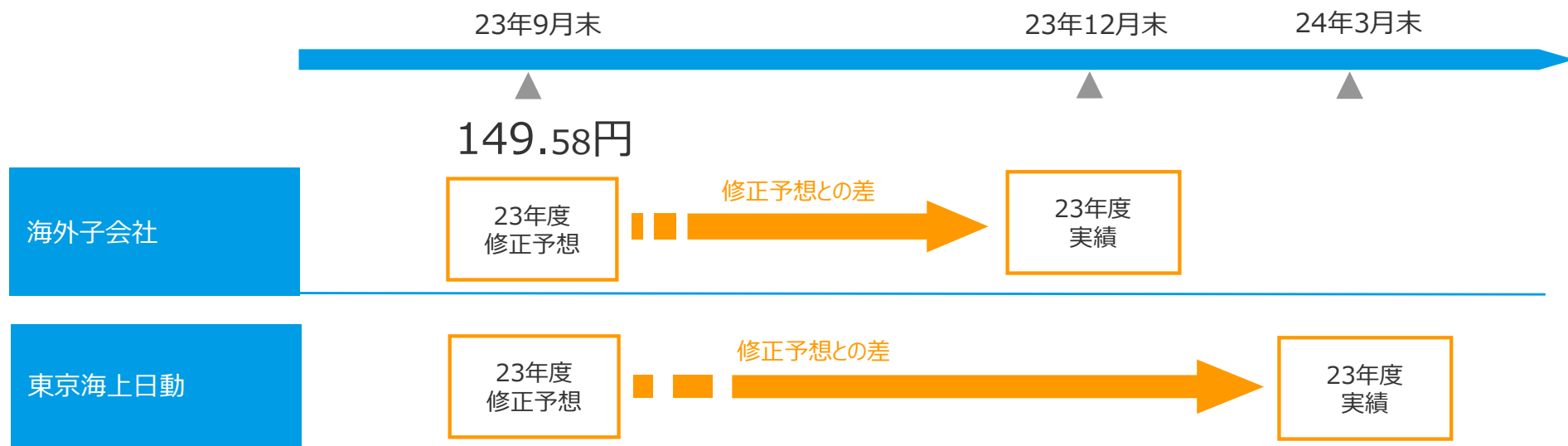
● 1円の円安進行*¹があった場合の概算影響（修正予想対比）

財務会計上の当期純利益への影響* ²		修正純利益への影響* ²	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外子会社利益の増加： <ul style="list-style-type: none"> ➡ 現地子会社利益の増加 ➡ 無形固定資産とのれんの償却費の増加 ■ 東京海上日動における外貨建支払備金や為替デリバティブ損益等の変動： 	<ul style="list-style-type: none"> + 約21億円 ▲ 約24億円 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外子会社利益の増加： （左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費は修正純利益で足し戻されるため影響しない） ■ 東京海上日動における外貨建支払備金や為替デリバティブ損益等の変動： 	<ul style="list-style-type: none"> + 約28億円 ▲ 約24億円
合計：	▲ 約3億円	合計：	+ 約4億円

*1: 各通貨の為替が米ドルと同様の比率で変動する前提

*2: 23年度予想への概算影響。税引後ベース

● ご参考：適用為替レート（対米ドル）



主要経営指標

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 予想
財務会計	当期純利益 ^{*1}	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	1,618億円	4,204億円	3,764億円	5,750億円
	税引後自己資本	35,787億円	34,847億円	35,421億円	38,051億円	35,742億円	33,721億円	36,640億円	40,206億円	36,310億円	43,580億円
	EPS ^{*2}	107円	112円	121円	127円	127円	123円	77円	204円	187円	289円
	BPS ^{*2}	1,580円	1,539円	1,574円	1,748円	1,686円	1,610円	1,761円	1,977円	1,823円	2,206円
	ROE	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	4.6%	10.9%	9.8%	14.4%
	PBR	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.39	1.57
経営指標	修正純利益 ^{*3}	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,361億円	5,783億円	4,440億円	6,550億円
	修正純資産 ^{*3}	41,034億円	35,993億円	38,124億円	40,864億円	37,631億円	32,409億円	36,924億円	42,240億円	37,991億円	45,550億円
	修正EPS ^{*2}	141円	155円	179円	153円	130円	136円	160円	281円	221円	330円
	修正BPS ^{*2}	1,812円	1,589円	1,694円	1,877円	1,775円	1,547円	1,775円	2,077円	1,908円	2,305円
	修正ROE	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%	11.1%	15.7%
	修正PBR	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.50
事業別利益 ^{*3,4}	国内損保事業 ^{*5}	1,225億円	1,260億円	1,676億円	1,443億円	189億円	259億円	1,279億円	2,167億円	1,079億円	1,020億円
	国内生保事業 ^{*6}	1,398億円	▲ 1,881億円	3,735億円	984億円	▲ 1,586億円	▲ 703億円	2,052億円	511億円	364億円	350億円
	海外保険事業	1,455億円	1,318億円	1,695億円	1,441億円	1,762億円	1,795億円	1,011億円	2,523億円	2,186億円	3,950億円
	金融・その他事業	40億円	73億円	66億円	72億円	68億円	53億円	73億円	69億円	70億円	61億円
政策株式流動化	1,120億円	1,220億円	1,170億円	1,080億円	1,070億円	1,070億円	1,060億円	1,170億円	1,300億円	1,950億円	
		2015/3末	2016/3末	2017/3末	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2022/3末	2023/3末	2023/9末
修正発行済株式数 ^{*2,7}		2,263,796千株	2,264,053千株	2,250,335千株	2,176,299千株	2,119,670千株	2,093,611千株	2,079,819千株	2,033,347千株	1,991,103千株	1,975,456千株
時価総額		34,380億円	28,786億円	35,362億円	35,419億円	38,070億円	34,749億円	36,723億円	48,470億円	51,004億円	69,387億円
期末株価 ^{*2}		1,513円	1,267円	1,565円	1,578円	1,787円	1,650円	1,755円	2,376円	2,547円	3,465円
騰落率		46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	35.4%	7.2%	36.0%
(参考) TOPIX		1,543.11	1,347.20	1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04	1,954.00	1,946.40	2,003.50	2,323.39
騰落率		28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	▲ 0.4%	2.9%	16.0%

*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

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

*3: 2021年度以降は新定義ベース(P.97参照)

*4: 2014年度は修正利益

*5: TMNF、NF、イーデザイン等の合計

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

*7: 期末発行済株式数から期末自己株式数を除いた数値

株主還元の様況

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 予想
1株あたり配当金 ^{*1}	32円 (95円)	37円 (110円)	47円 (140円)	53円 (160円)	60円 (180円)	63円 (190円)	67円 (200円)	85円 (255円)	100円 (300円)	121円 (363円)
配当金総額	722億円	830億円	1,053億円	1,176億円	1,280億円	1,330億円	1,391億円	1,739億円	2,002億円	2,392億円

資本水準調整 ^{*2} (自己株式取得等)	500億円	-	500億円	1,500億円	1,250億円	500億円	500億円	1,000億円	1,000億円	1,200億円
株主還元総額	1,222億円	830億円	1,553億円	2,676億円	2,530億円	1,830億円	1,891億円	2,739億円	3,002億円	3,592億円

修正純利益 ^{*3}	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,361億円	5,783億円	4,440億円	6,550億円
平均的な修正純利益 ^{*4}	2015年度から修正純利益を使用 ^{*6}	2,200億円	2,950億円	3,300億円	3,400億円	3,300億円	3,300億円	3,750億円	4,000億円	4,750億円
配当性向 ^{*5}		38%	36%	36%	38%	40%	42%	46%	50%	50%

<参考：財務会計ベース>

連結当期純利益	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	1,618億円	4,204億円	3,764億円	5,750億円
配当性向	29%	33%	39%	42%	47%	51%	86%	41%	53%	42%
総還元性向	49%	33%	57%	94%	92%	70%	117%	65%	80%	62%

*1: ()内は2022年10月の株式分割(3分割)前ベース

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

*3: 2021年度以降は新定義ベース(P.97参照)

*4: 2021年度以降は、新定義を過年度にも適用して算出

*5: 平均的な修正純利益対比

*6: 2014年度の修正純利益は過去分として算出

各種指標の定義

11/17 決算電話会議資料 再掲

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

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

*1: 各調整額は税引き後

*2: 連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」

*3: 戻入の場合はマイナス

*4: 大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料

*5: 保険料から発生保険金の一部と事業費を控除した残高を、翌期以降の保険事故に備えて繰り越すもの

*6: 普通責任準備金積増額のうち、未経過保険料の積増額を控除したもの

*7: ALM = 資産・負債総合管理のこと。ALMの負債時価変動見合いとして除外

*8: 平均残高ベース

*9: 海外生保事業は「その他の事業」の基準により算出（利益については本社費等を控除）

事業別利益の定義

● 損害保険事業

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

● 生命保険事業*9

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

● その他の事業

財務会計上の当期純利益

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

実質純資産の定義

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

次の一步の力になる。



TOKIO MARINE
GROUP

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

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

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

それが私たち東京海上グループです。

< ご注意 >

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

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

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

グローバルコミュニケーション部 IR・SRグループ

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

To Be a *Good Company*



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス