



東京海上ホールディングス

*To Be a Good Company*

# 東京海上グループ 中期経営計画 「To Be a Good Company 2020」

## 2018年度事業計画の進捗状況

2018年11月26日



## 第Ⅰ部 グループ経営戦略

1. 2018年度業績
2. ESRの状況・株主還元方針
3. 中期経営計画の進捗状況

## 第Ⅱ部 事業ドメイン別計画および戦略

1. 国内損保事業
2. 国内生保事業
3. 海外保険事業

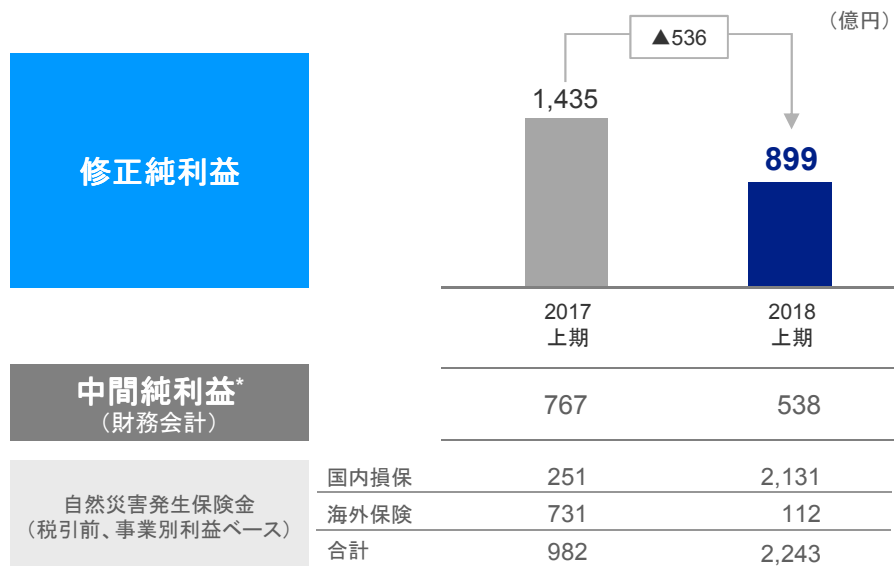
## 参考資料

# 第 I 部

# グループ経営戦略

# 1-1. 2018年度 第2四半期実績

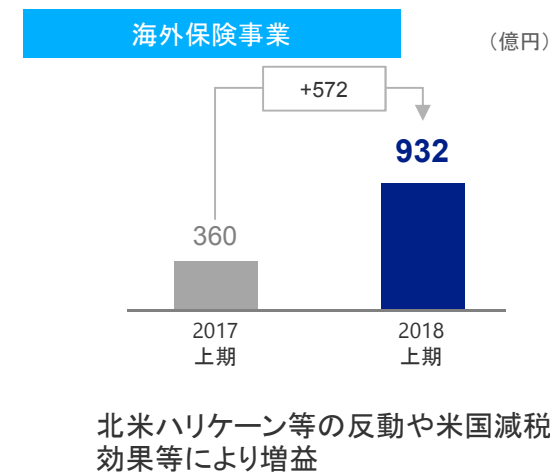
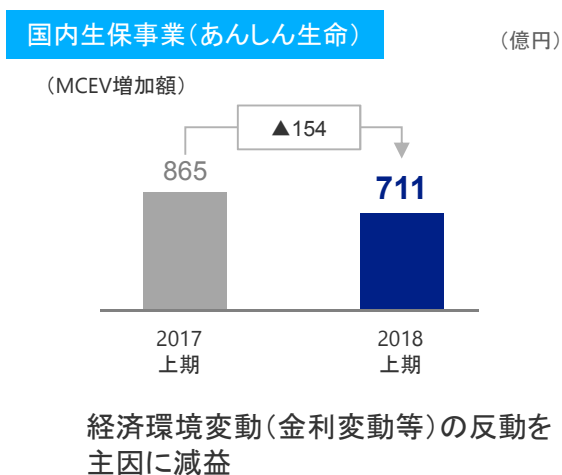
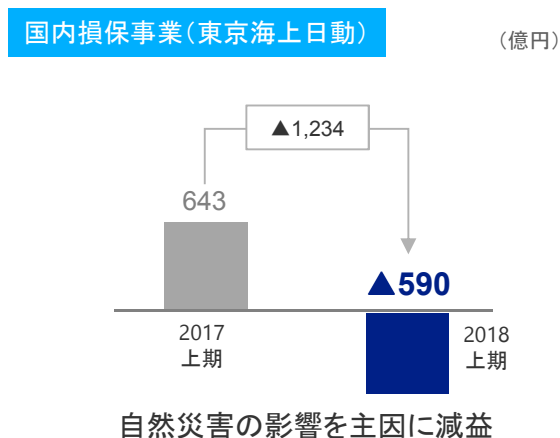
## 修正純利益(グループ全体)



海外保険会社において増益となったものの、国内損保事業における自然災害の影響を主因に、前年同期比▲536億円の減益

\*: 親会社株主に帰属する中間純利益

## 事業別利益



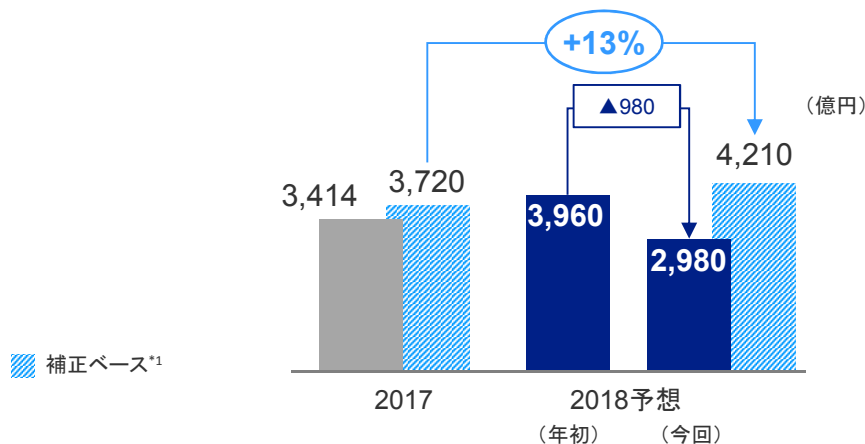
# 1-2. 2018年度 通期予想

- 修正純利益・修正ROEは、国内の自然災害に係る発生保険金の増加を主因として下方修正
- ただし、自然災害や為替等を補正した実力値は確実に高まっており、計画を上回って進捗

## 修正純利益

2020 計画 3 ~ 7% CAGR

- 補正ベースでは、前年度対比 +13%と計画を上回って進捗



当期純利益 <sup>*2</sup> (財務会計)	2017	2018 予想 (年初)	2018 予想 (今回)
当期純利益 <sup>*2</sup> (財務会計)	2,841	3,200	3,200
自然災害発生保険金 (税引前、 事業別利益ベース)			
国内損保	763	525	2,370
海外保険	872	500	380
合計	1,635	1,025	2,750

\*1: 修正純利益: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、為替変動による影響を控除 (2017からは、米国税制改革による一時的な影響も控除)

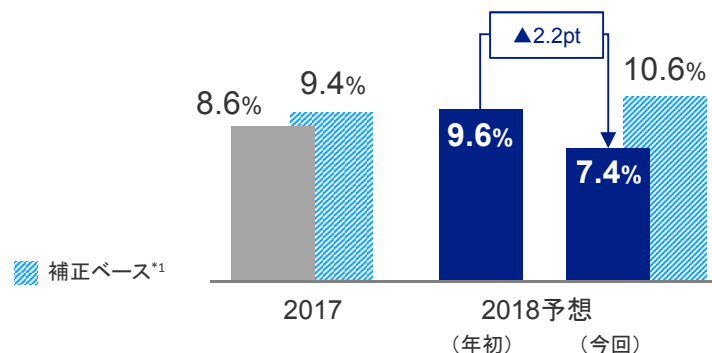
修正純資産: 市場環境(為替・株価)を2018年3月末と同水準に補正

\*2: 親会社株主に帰属する当期純利益

## 修正ROE

2020 計画 10%以上

- 補正ベースでは、10.6%と計画に沿って順調に進捗



### 修正純利益の主な修正要因【税引後<sup>\*3</sup>】

- 国内の自然災害に係る発生保険金の増加 **▲1,330億円**
- 海外の自然災害に係る発生保険金の減少 **+100億円**
- 海外保険会社に係るその他の要因 **+250億円**  
(北米、ブラジルの好調等)

\*3: 税引後数値は概算

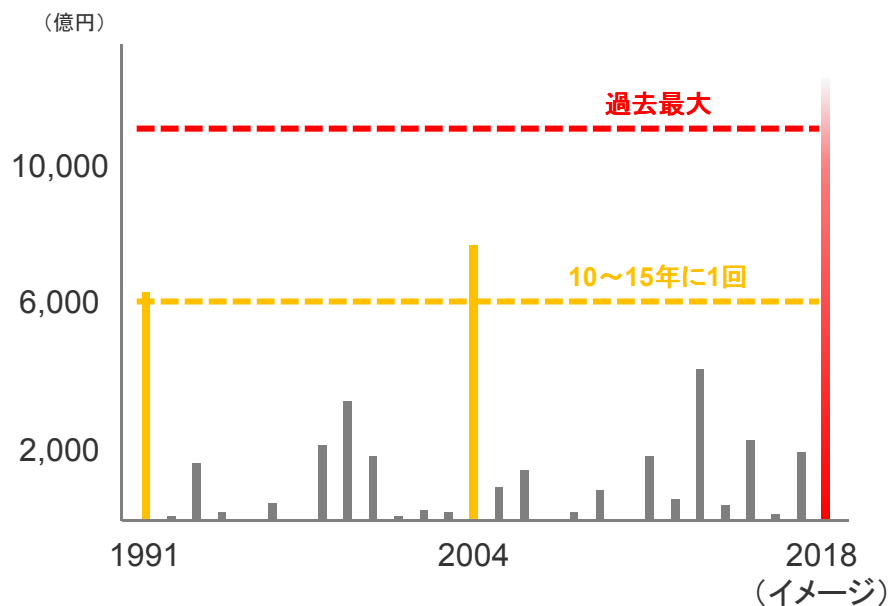
# 1-3. 自然災害に係る発生保険金

- 過去最大級の国内風水災により、自然災害に係る発生保険金は年初予想を大きく上回る見込み

## 国内の風水災等による支払保険金(業界全体)

- 2018年度は、7月の西日本豪雨や9月の台風21号・24号など、大型の自然災害が複数発生
- 業界全体の風水災等による支払保険金は、過去最大となる見込み

主な風水災等による年度別支払保険金\*1



\*1: 出典 1991-2017 日本損害保険協会

## 自然災害の業績に与える影響

- 2018年度の自然災害発生保険金は、年初1,025億円を見込んでいたが、2,750億円に増加
- 年初対比1,230億円の利益押し下げ要因となる

自然災害 発生保険金(正味)

		2018予想		影響
		(年初)	(今回)	
税引前	国内損保	525	2,370	+1,845
	海外保険	500	380	▲120
	合計	1,025	2,750	+1,725
税引後*2	国内損保	378	1,708	+1,330
	海外保険	400	300	▲100
	合計	778	2,008	+1,230

\*2: 税引後数値は概算

# 1-4. 自然災害の利益に対するインパクト

- 地域・事業分散やリスク管理の高度化を進めてきた結果、過去最大級の国内風水災にも関わらず、利益に対するインパクトは想定範囲内
- 更なるリスクモデルの高度化や収益性の改善(料率水準の見直し等)に取り組んでいく

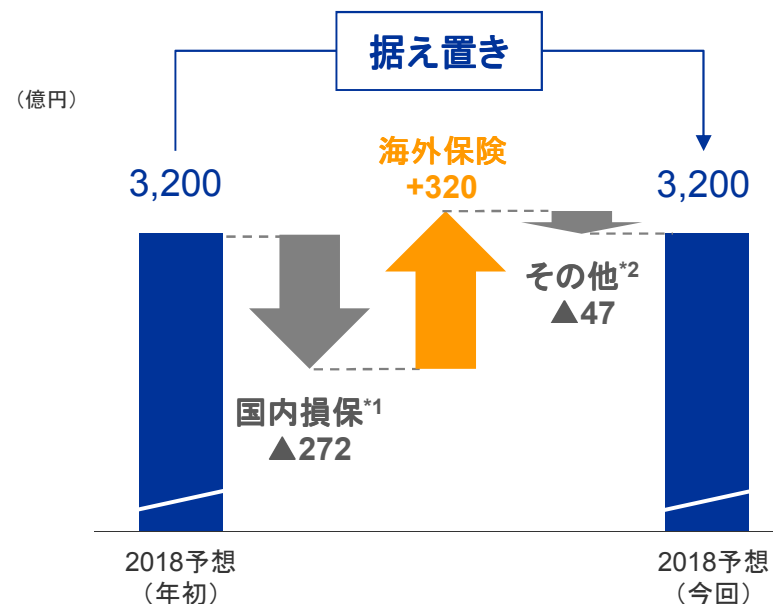
## 修正純利益

- 自然災害のインパクトは3割未満と限定的
- 配当原資である平均的な修正純利益へのインパクトは更に限定的



## 財務会計利益

- 国内自然災害のインパクトを異常危険準備金や海外利益でカバーし、年初予想を据え置く

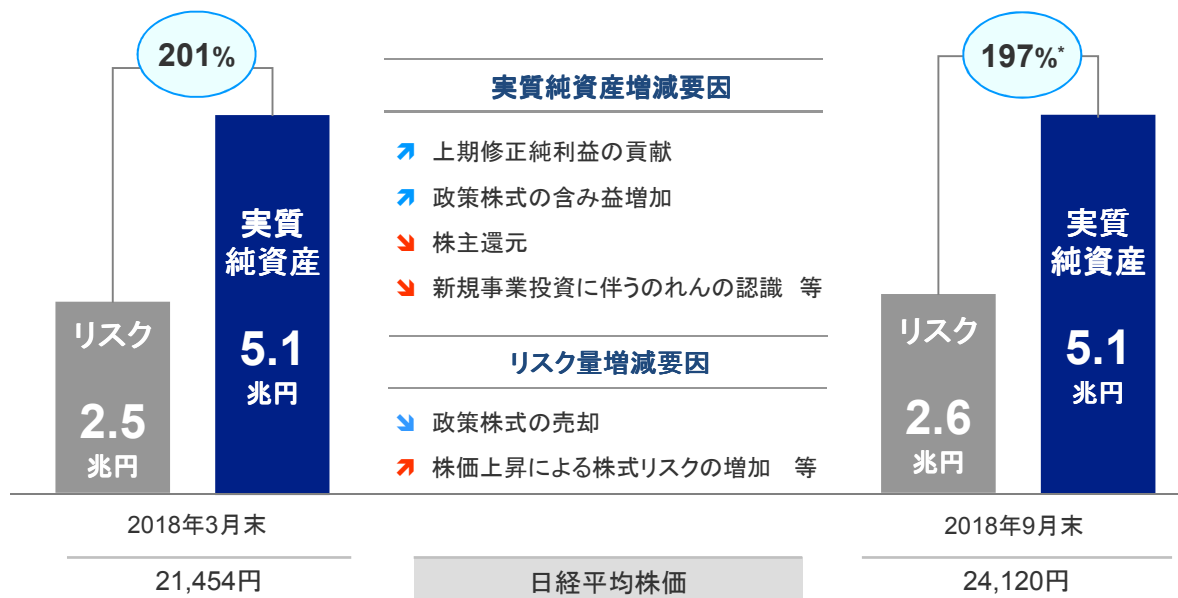


\*1: 自然災害 ▲1,330、異常危険準備金 +1,085  
 \*2: 連結調整等 ▲47

## 2-1. Economic Solvency Ratio (ESR) の状況

- 利益貢献や株価上昇によるプラス効果の一方で、事業投資や株主還元等により、2018年9月末のESRは197%(ターゲットレンジ内)となった

### ESRの推移



#### 実質純資産増減要因

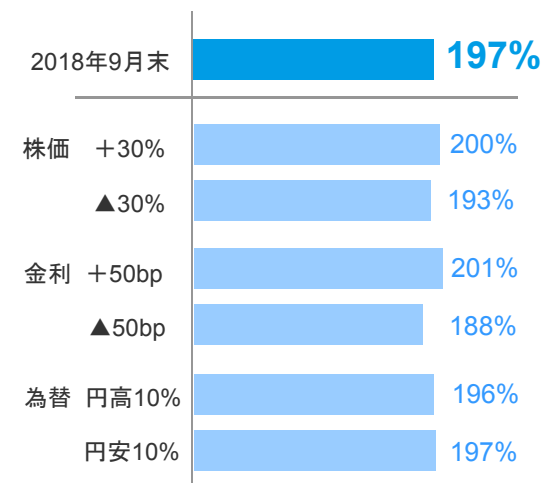
- ➔ 上期修正純利益の貢献
- ➔ 政策株式の含み益増加
- ➡ 株主還元
- ➡ 新規事業投資に伴うのれんの認識 等

#### リスク量増減要因

- ➡ 政策株式の売却
- ➔ 株価上昇による株式リスクの増加 等

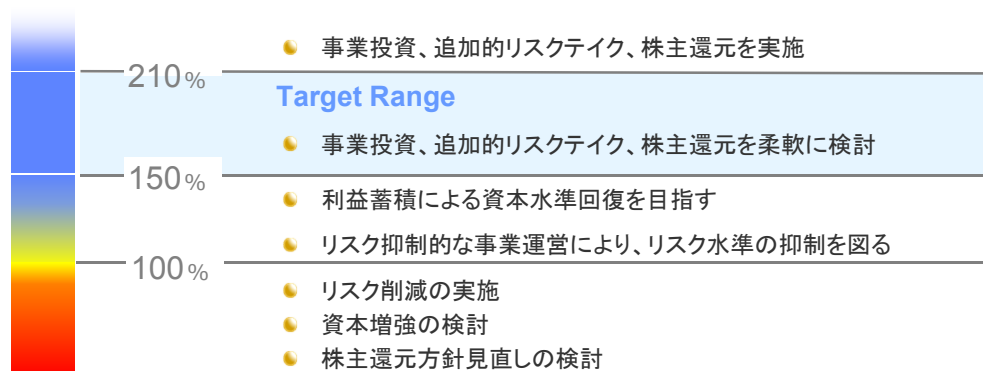
### ESRの感応度

株価: 政策株式の時価変動がESRに与える影響が大きいため、政策株式の売却を継続  
 金利: 将来の金利上昇に備えつつ、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



\*: 再保険子会社(TMR)の売却は2019年3月末のクロージングを予定しているため、2018年9月末のESR(197%)に売却の影響は含んでいない

### (参考)ESRの考え方



99.95%VaR(AA格基準)のリスク量算出に基づくモデルを使用



## 2-2. 株主還元方針

<b>配当の 安定的成長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて配当総額を持続的に高める</li> <li>● 配当性向は、平均的な修正純利益の35%以上とし、将来のグループ像に向けて段階的に引き上げていく*1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中間配当は、年初計画通り90円/株とする</li> <li>- 通期配当は、年初計画通り180円/株とする 配当性向は、平均的な修正純利益(3,400億円)の38%となる</li> </ul>
<b>資本水準の 調整</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本水準の調整は、市場環境・事業投資機会等を総合的に勘案し、自己株式取得等の方法により機動的に実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1,000億円の資本水準調整を決定                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自己株式取得: 500億円</li> <li>➢ 一時的な配当: 500億円</li> </ul> </li> </ul>

一株当たり配当金は、7期連続の増配を見込む



配当総額*2(億円)	383	422	537	722	830	1,053	1,176	1,289
資本水準調整*3 (自己株式取得等)(億円)	-	-	-	500	-	500	1,500	1,000

\*1: 配当性向は年初予想ベース  
 \*2: 2018(予想)は自己株式取得反映前ベース  
 \*3: 各年度の決算発表日までに決定した総額  
 2018(予想)には一時的な配当500億円を含む

## 2-3. 株主価値の増大

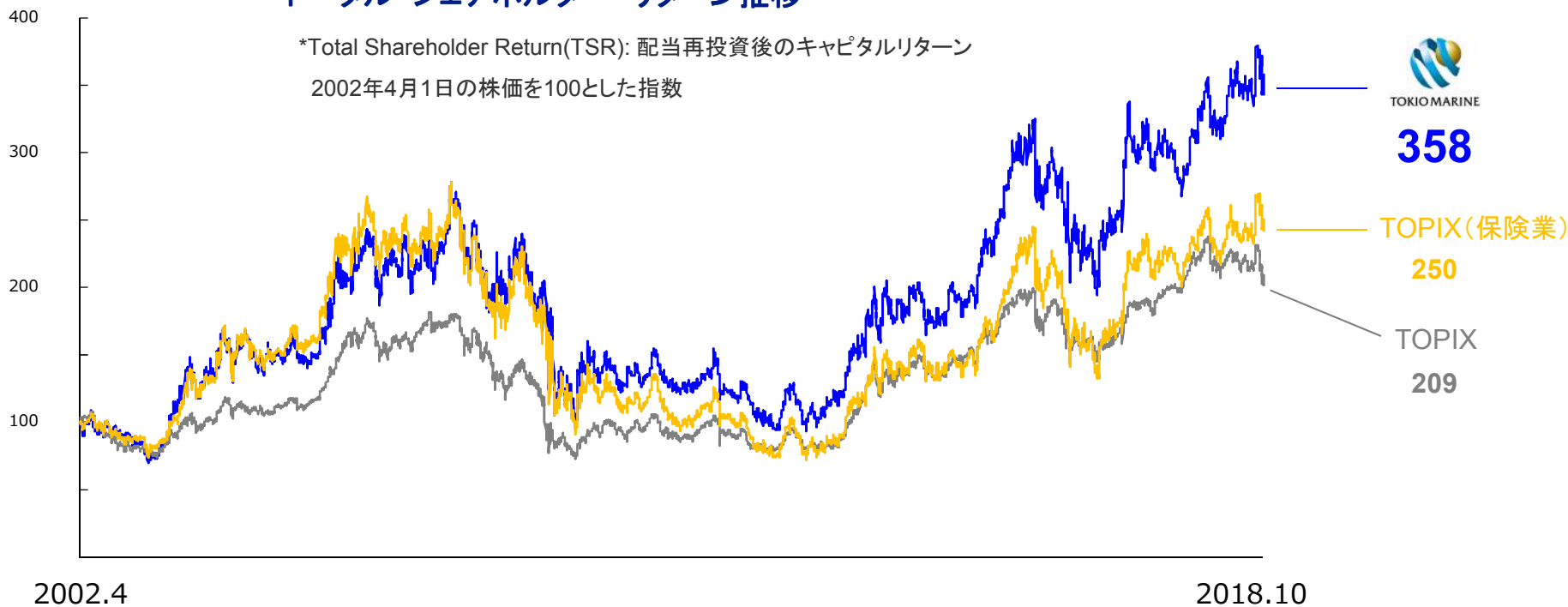


トータル・シェアホルダー・リターンは、TOPIXをアウトパフォーマンスして推移

2018年10月31日時点

### トータル・シェアホルダー・リターン推移\*

\*Total Shareholder Return(TSR): 配当再投資後のキャピタルリターン  
2002年4月1日の株価を100とした指数



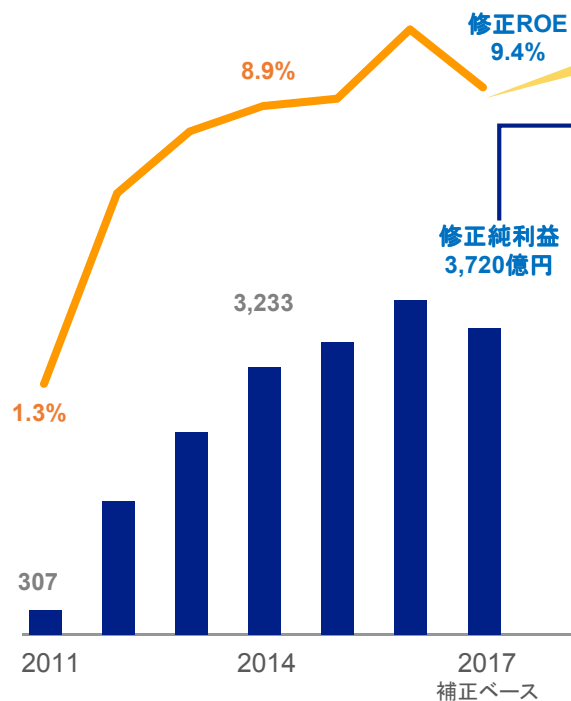
	直近5年 (2013.10-2018.10)	直近3年 (2015.10-2018.10)	直近1年 (2017.10-2018.10)
当社	193	126	114
TOPIX(保険業)	179	119	106
TOPIX	153	113	95

出典: Bloomberg

# 3-1. 将来のグループ像と中期経営計画

これまでの歩み（～2017）

収益性の大幅改善



## 中期経営計画 (2018～2020) 「To Be a Good Company 2020」

- 収益基盤の確立による利益成長
- 株主還元水準の引き上げ

3 ~ 7% CAGR

### 重点課題

- ポートフォリオの更なる分散
- 事業構造改革
- グループ一体経営の強化

## 将来のグループ像

安定した二桁ROE  
高水準の株主還元

修正ROE 12%程度

修正純利益 5,000億円超

修正ROE  
10%以上

- 最適なポートフォリオ
- 強力なグループシナジー
- Leanな経営態勢
- グローバル経営基盤

2020  
ターゲット

## 3-2. 重点課題① ポートフォリオの更なる分散

- 今後拡大するマーケットでの成長を実現し、地域・事業・商品・資産運用の最適分散により常に安定的な収益を確保する

中期経営計画の課題・ターゲット		進捗・成果		将来のグループ像
地域・事業分散	海外保険事業の成長 内部成長 × M&A	2018-2020 事業別利益 CAGR (海外保険事業) <b>+11%程度</b>	2018予想 事業別利益 前年度対比 (海外保険事業) <b>+35%</b>	
	ポートフォリオの戦略的見直し		<ul style="list-style-type: none"> <li>グループシナジーの拡大</li> <li>先進国各社によるボルトオン買収 (Qdos, WNC)</li> <li>新興国損保事業 (Safety, Hollard) の買収・出資</li> <li>再保険子会社 (TMR) の売却</li> </ul>	
リスクの適切なコントロール	自然災害リスクのコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理態勢の強化 (ERM Committee・GRSCの活用)</li> <li>継続的なリスクモデルの高度化と収益性の改善 (料率水準の見直し等)</li> </ul>		
	政策株式の削減	2018-2020 削減額(時価) <b>1,000億円以上/年</b>	2018上期 削減額(時価) <b>810億円</b>	
種目ポートフォリオ変革	保障性商品の拡大	環境変化を捉えた商品・サービスの提供		
	新種保険の拡大	2018予想 保障性商品保有件数 前年度対比 (あんしん生命) <b>+6.3%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保障性商品へのシフトによる金利リスクの低減</li> <li>業界初の新たな保障の提供</li> <li>テクノロジーを活用した契約手続きのUX向上</li> </ul>	
		2018予想 新種・傷害保険 正味収入保険料 前年度対比 (東京海上日動) <b>+3.3%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生・健康経営等を切り口としたマーケットの開拓</li> </ul>	

## 3-3. 重点課題② テクノロジーを活用した事業構造改革

- グループ全体でテクノロジーを徹底的に活用することで、革新的な商品・サービス等「新しい価値」を創出するとともに、いかなる事業環境にも耐えうるLeanな経営態勢を構築する

### テクノロジー活用コンセプト

### 具体的な取組み事例

**Mission Driven**



**【自然災害対応力の強化】 米国Orbital Insight社と提携**

- 社会課題となっている大規模自然災害への対応力を強化
- AI・人工衛星を活用し、浸水エリアを特定することでお客様に迅速な保険金支払を実現

**人の力と  
テクノロジーの融合**



**【テクノロジーの活用】 米国インシュアテック保険会社のMetroMile社に出資**

- 世界最先端のデジタル技術を活用し、極限まで自動化した損害サービスプロセスを構築



**【人の力を高める】 日本のExaWizards社と提携**

- お客様満足度の高い理想的な事故対応の在り方をAIで分析し、人にしかできない価値を感動レベルまで高めていく

**グローバル・  
デジタル・シナジー**



**【世界3極の展開】 インドで健康診断サービスを提供するHealthians社に出資**

- インドの人口の10%を占める糖尿病患者に対し、新たな商品・サービスを開発し、提供することを検討
- 開発した商品・サービスの他地域への横展開を目指す

実証実験から  
実用化へ

83件  
研究・実証実験フェーズ

22件  
実用化フェーズ

2018年9月末時点



Group Chief Digital Officer

岡田 誠



Tokio Marine  
Innovation Lab

Tokio Marine Innovation Lab

有望なTech情報を選定し、  
グループに連携する  
Labを世界3極に設置  
(東京・シリコンバレー・シンガポール)



Digital Roundtable

国内外グループ会社間で  
グローバルベースの  
ノウハウの共有

### 3-4. 重点課題③ グループ一体経営の強化

- グループ一体経営を強化し、グループシナジーを最大限発揮するとともに、コア・アイデンティティの下で多様な人材を活用し、強いローカル事業を支える強固なグローバル経営基盤を構築する

#### シナジーの更なる発揮



#### 経営基盤のグローバル化



小宮 暁 Christopher Williams

##### 海外保険事業のCo-Head体制

小宮 暁

北米、中南米、アジア生保  
シナジー、デジタル、IR 等

Christopher Williams

欧州、再保険、アジア損保  
M&A、保有政策、人事戦略 等

#### グループカルチャー(To Be a Good Company)の浸透

18,000人

- グループCCOによるタウンホール ミーティングの継続
- 5年間で、17カ国、76支店、全従業員の約半数にあたる延べ18,000人と対話

4.1  
/5点

- カルチャー&バリューサーベイに基づくPDCAサイクル
- 約4万人の従業員の75%が回答
- グループに対する想いは5段階中4.1点

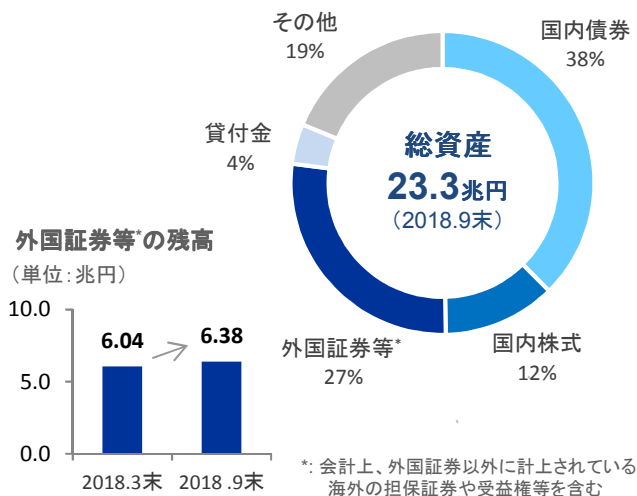
# 3-5. グループ資産運用



- グループ横断での資産運用態勢を強化するとともに、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

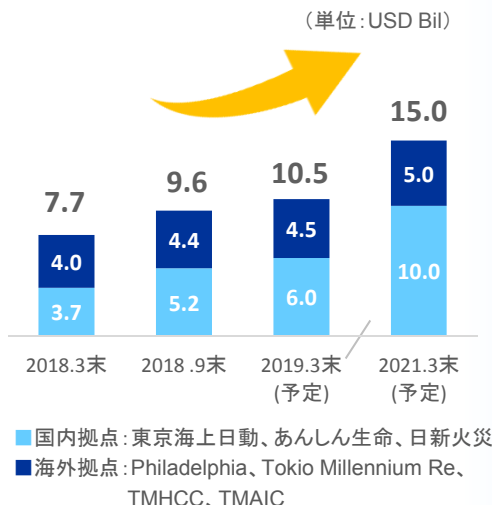
## 保険負債特性を踏まえた方針に基づき 海外資産の着実な積上げ

東京海上HDの資産構成(連結)



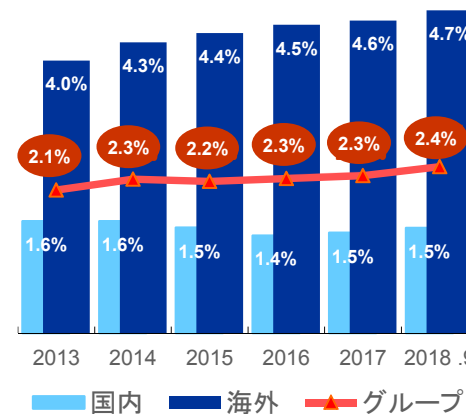
## Delphiとの運用シナジー

Delphiにおける運用額(自己勘定を除く)の推移



## 安定的な利回りの維持

グループのインカム利回りの推移



## グループ横断での意思決定とコーポレート機能の強化

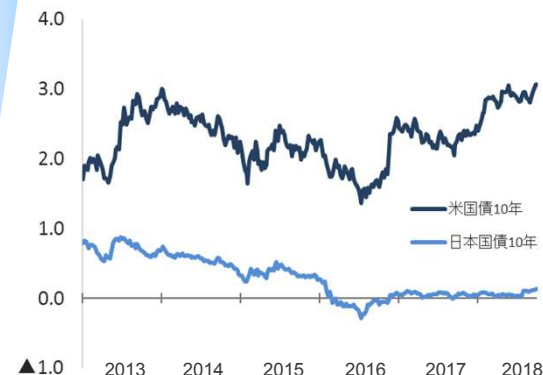
共同グループCIOのもとグループ一体での運営体制

- ✓グループ横断事項や国内外の課題に対し、迅速かつ効果的な意思決定
- ✓グローバル運用戦略委員会における資産運用戦略、市場分析等の論議



藤田 裕一 Donald Sherman

(参考)市中金利推移



## 第Ⅱ部

# 事業ドメイン別計画および戦略



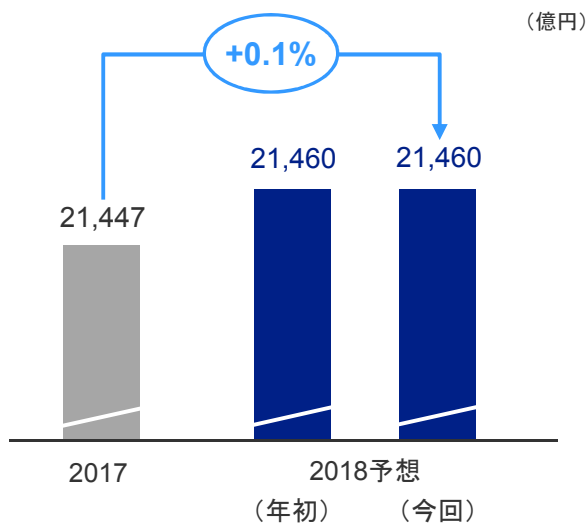
# 1-1. 東京海上日動 業績予想

- 正味収入保険料は年初予想を据え置き
- 事業別利益は自然災害の影響を主因に下方修正

## 正味収入保険料

2020 計画 CAGR+1%以上

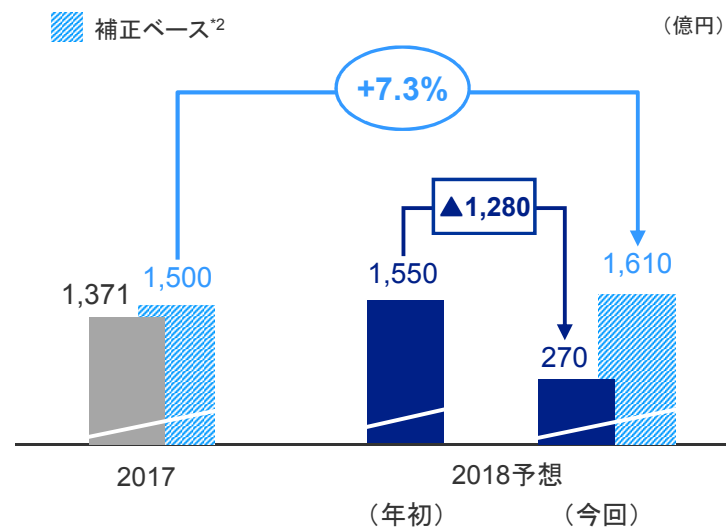
- 2018年度予想(今回)は、前年度対比+0.1%の進捗  
(民保ベースでは前年度対比+0.7%と計画通りに進捗)



## 事業別利益

2020 計画 CAGR+1%以上\*1

- 補正ベース\*2では、前年度対比+7.3%と計画を上回って進捗



C/R (民保E/I)	2017	2018 予想 (年初)	2018 予想 (今回)
C/R (民保E/I)	93.9%	91.3%	101.3%

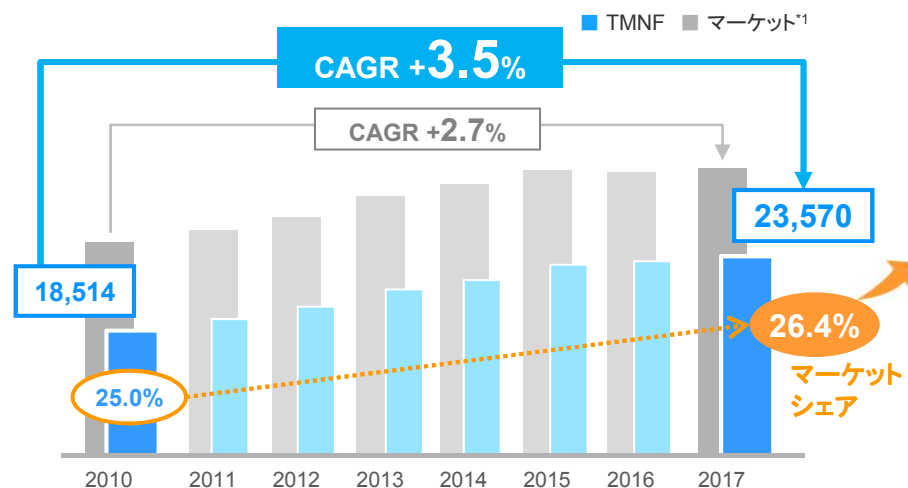
\*1: 消費税率の引上げ・債権法改正の影響により、税後の利益は約▲280億円減少、コンバインド・レシオは約+2pt上昇

\*2: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、為替変動の影響を控除

# 1-2. 東京海上日動 成長戦略

- 更なる成長・生産性向上に向けた取組みを推進し、引き続きマーケットを上回る成長の実現と事業効率の優位性を維持していく

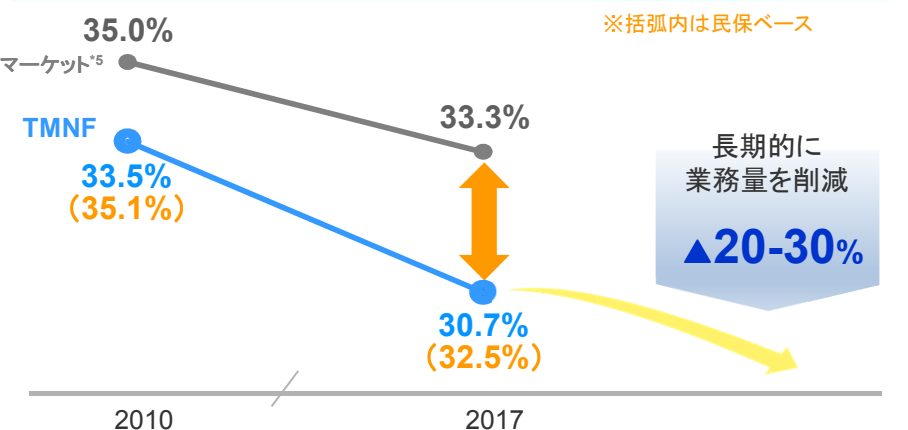
## マーケットを上回る成長 <元受正味収入保険料(億円)>



## 更なる成長に向けた取組み

<h3>地方創生・健康経営</h3> <h4>商工団体向け商品・サービス</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>超ビジネス保険 + 31.5% 増収<sup>*2</sup></li> <li>超Tプロテクションの拡充 がん・介護休業時の諸費用補償を追加<sup>*3</sup></li> <li>新たな所得補償制度の追加 売上高・業種をもとに簡単に加入可能<sup>*3</sup></li> </ul>	<h3>販売ルートの拡充</h3> <h4>郵便局向け商品・サービス</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>傷害・介護商品の追加</li> <li>✓ ゆうちょ口座保有者に団体契約を販売<sup>*3</sup> (通常貯金口座数 約1.2億<sup>*4</sup>)</li> <li>✓ 当社シェア100%  日本郵便</li> </ul>
<h3>生損一体ビジネスモデル</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>多項目販売の強化</li> <li>商品魅力の更なる向上</li> </ul>	<h3>超保険 生保・第三分野付帯率</h3> <p>2018.3: 21.0% 2018.9: 21.7% 2021.3: 25.0%</p>

## 優位性のある事業効率 <事業費率(全種目)>



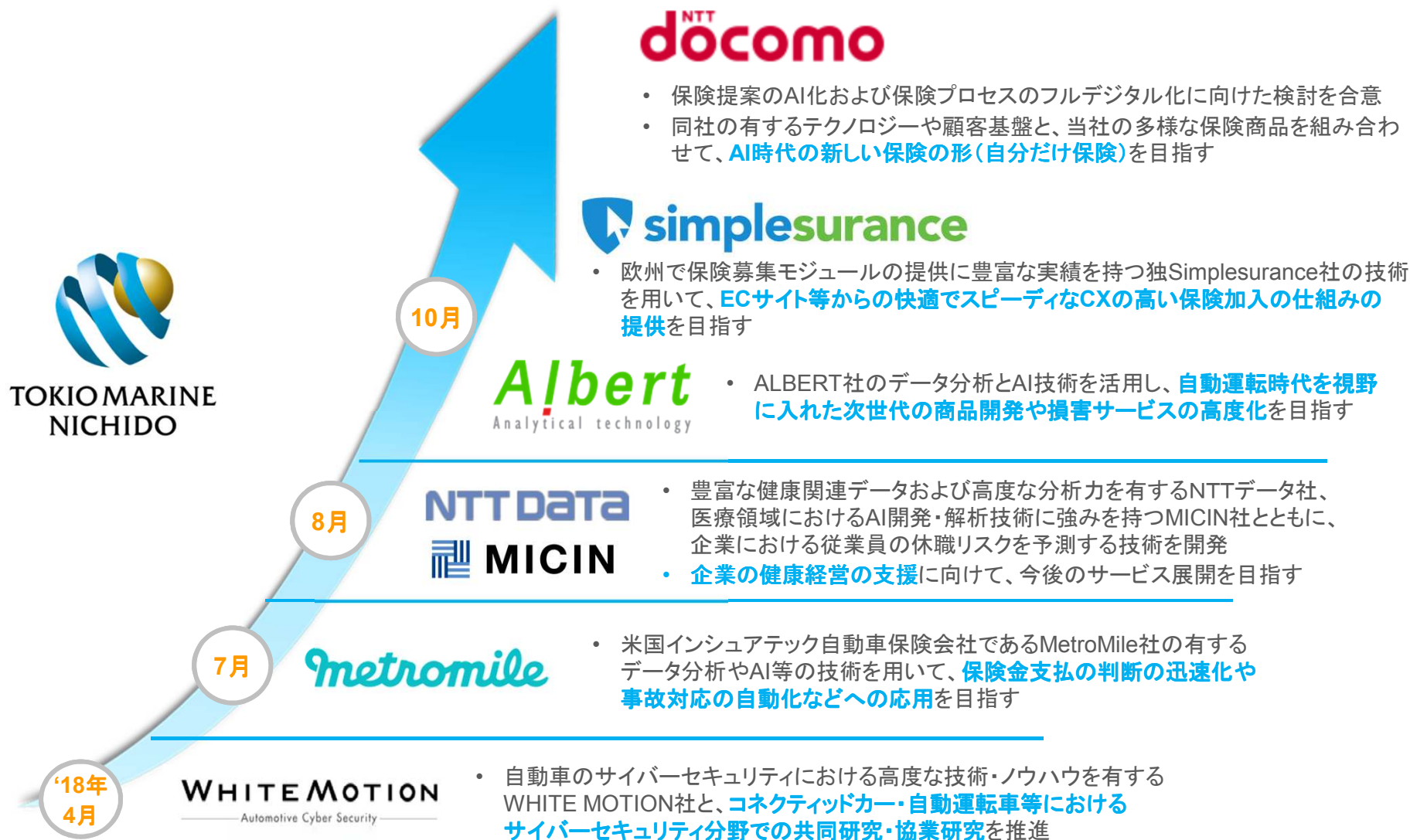
## 更なる生産性向上に向けた取組み

- テクノロジーも活用しながら業務効率化を加速し、今後も事業効率の優位性を維持していく
  - デジタルを活用した損害プロセスの効率化
  - らくらく手続きの進化(スマホでの各種手続き完結モデルの導入)
  - RPA・ブロックチェーンの更なる活用
  - AIの更なる活用(照会応答の自動化等) 等

\*1: 出典: インシュアランス損害保険統計号  
 \*2: 2018年度上期実績(商工団体向け)の前年同期比  
 \*3: 2018年度下期から実施  
 \*4: 2018年3月末、出典: ゆうちょ銀行HP  
 \*5: 損保協会会員会社計(除くTMNF)、出典: 日本損害保険協会HP

## 1-3. 東京海上日動 テクノロジーを活用した新しい価値の提供

- 最先端技術を有する多様なパートナーとの提携を通じて、お客様への「新しい価値」の提供に繋げていく



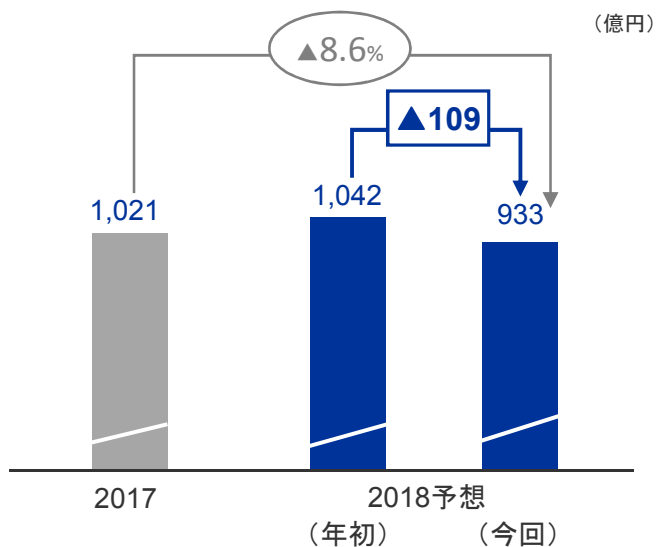
## 2-1. あんしん生命 業績予想

- 事業別利益は保障性商品への更なるシフトにより、上方修正

### 新契約年換算保険料

2020 計画 CAGR +1%以上

- 保障性商品の販売が順調であるものの、法人向け商品の販売減を織り込み、2018年度予想を下方修正
- 2020年度に向けては、保障性商品の更なる拡大により計画達成を目指す

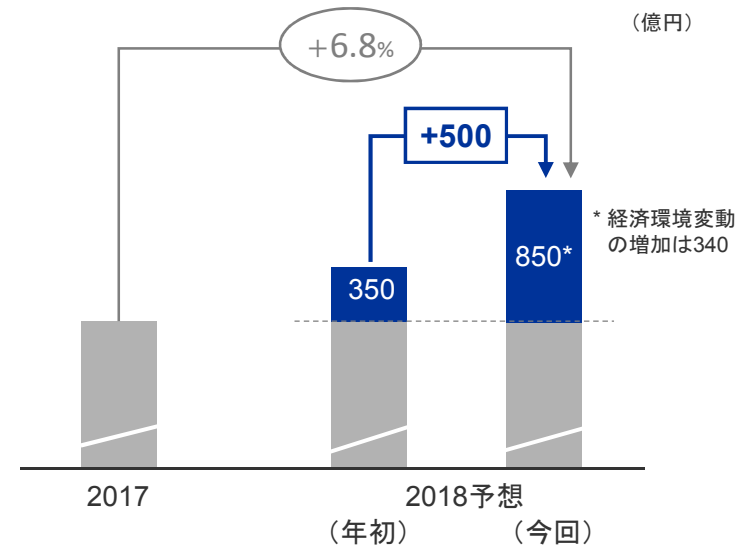


新契約年換算保険料	1,021	1,042	933
保有契約年換算保険料	8,527	8,789	8,748

### 事業別利益

2020 計画 MCEV成長率 CAGR +4%以上

- MCEV増加額は、保障性商品へのシフトや金利上昇の影響により、上方修正
- MCEV成長率は前年度対比6.8%と、計画に沿って進捗



年度末MCEV *1	12,487	12,840	13,340
MCEV増加額*2	990	350	850

\*1: 2017年度は株主配当支払後、2018年度予想は株主配当支払前の金額

\*2: 株主配当支払前の金額

## 2-2. あんしん生命 成長戦略

- 革新的な商品と生損一体ビジネスの深化により、グループの中長期的な成長ドライバーとして貢献

### 環境変化を先取りした、独自性の高い保障性商品を継続的に投入

＜前中計までに発売した独自性の高い商品例＞

医療・がん



保険比較サイト「保険市場」の「2018年版  
昨年最も選ばれた保険ランキング」

Rシリーズ

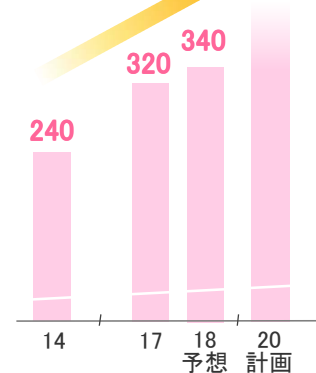


あるく保険



保障性商品\*1の成長見通し  
(保有件数ベース)

CAGR  
+8%程度  
(2014-2020(計画))



\*1 医療・がん保険、家計保障定期保険、  
長生き支援終身保険

商品戦略

＜2018年8月発売＞ **メディカルKit R 生存保障重点プラン**

従来のRシリーズ

・使わなかった保険料が戻ってくる医療保険

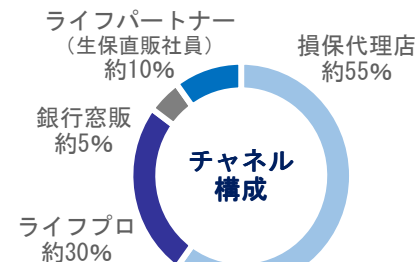


業界初の  
新たな保障

特定疾病で所定の状態に該当した場合

- ・将来の保険料払込を免除
- ・健康還付給付金を前倒して受取

### 損保代理店を核としたマルチチャネル戦略の推進



(2018年9月末営業統計保険料ベース)

チャネル戦略

#### ■ 生損一体ビジネスモデルの深化

- ・広大なグループの顧客基盤に対して、クロスセルを推進

#### ■ チャネルミックスの推進

- ・マーケットホルダー(損保代理店)とライフパートナー・ライフプロの融合によるシナジーの創出

### テクノロジーをあらゆる面(商品・チャネル・業務プロセス)で活用

#### ■ 健康・医療分野において、グループ一体でR&Dを推進



- ・センシング技術を活用した予防・未病・健康増進をサポートする新たな商品・サービスの開発
- ・ビッグデータを活用したアンダーライティングの高度化、先端医療技術に対応する商品・サービスの開発

#### ■ 業務プロセスの効率・品質の向上



- ・QRコード\*2を活用し、契約内容変更等の手続きについて“早い・簡単・便利”なペーパーレスを実現(業界初\*3)
- ・営業部門から集約した事務・照会応答業務にRPA等を活用し、業務の一部を自動化

\*2 QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です \*3 当社調べ

### 3-1. 海外保険事業 業績予想



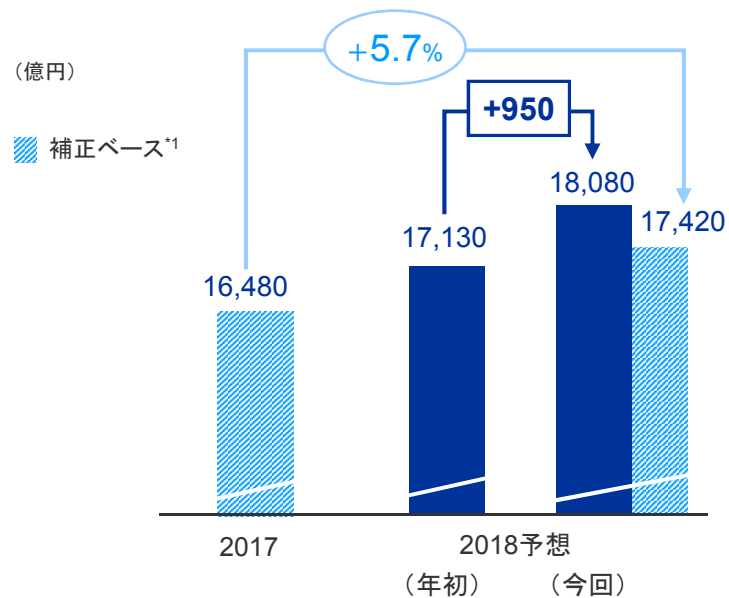
- 2018年度の業績予想は、足元の好調な業績を反映して上方修正

#### 正味収入保険料

2020 計画

CAGR+5%程度

- 補正ベースでは、前年度対比+5.7%と計画に沿って順調に進捗



適用為替 (米ドル/円)	18.3末	18.3末	18.9末
	106.2円	106.2円	113.5円

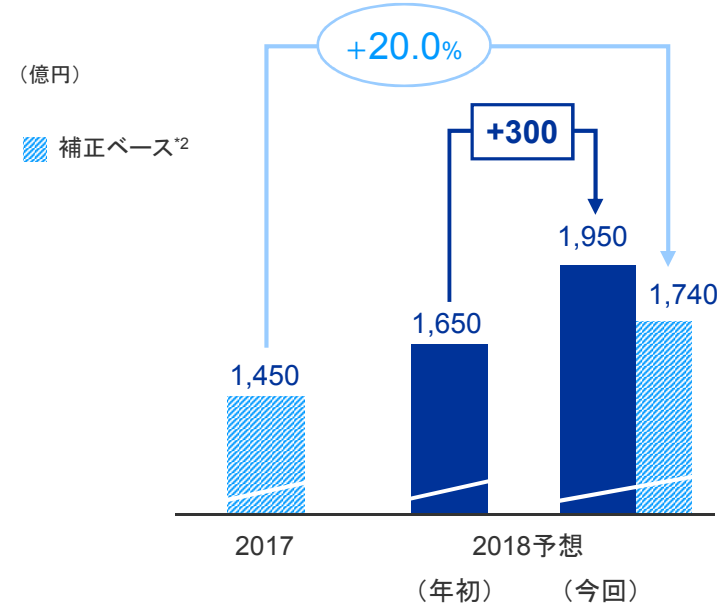
\*1: 円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正

#### 事業別利益

2020 計画

CAGR+11%程度

- 補正ベースでは、前年度対比+20.0%と計画を上回って進捗



適用為替 (米ドル/円)	18.3末	18.3末	18.9末
	106.2円	106.2円	113.5円

\*2: 円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、主要拠点の為替換算損益の影響を控除、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除

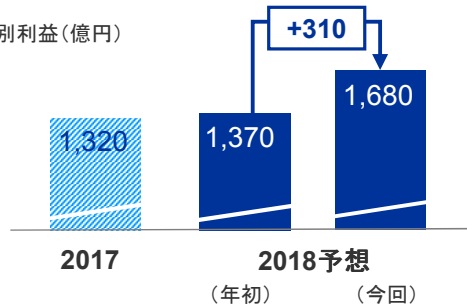
## 3-2. 海外保険事業 地域・拠点別業績予想



### 北米

正味収入保険料 前年度対比 +4% → +7%

■ 事業別利益(億円)

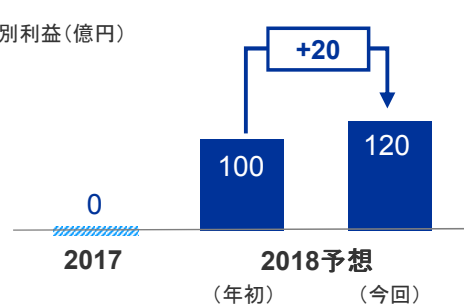


適用為替 (米ドル/円)	18.3末 106.2円	18.3末 106.2円	18.9末 113.5円
--------------	--------------	--------------	--------------

### 欧州

正味収入保険料 前年度対比 ▲0% → +0%

■ 事業別利益(億円)

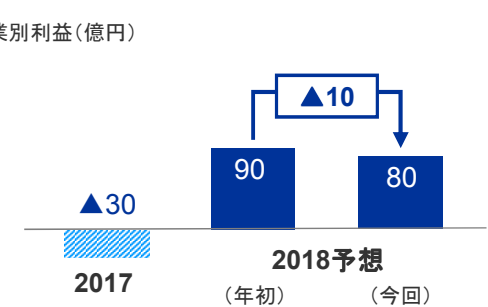


適用為替 (英ポンド/円)	18.3末 148.8円	18.3末 148.8円	18.9末 148.5円
---------------	--------------	--------------	--------------

### 再保険

正味収入保険料 前年度対比 +5% → ▲5%

■ 事業別利益(億円)

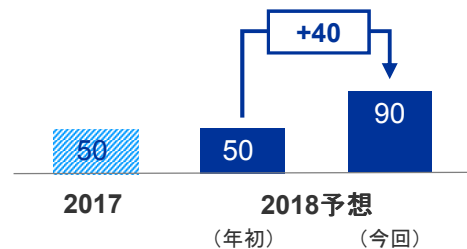


適用為替 (米ドル/円)	18.3末 106.2円	18.3末 106.2円	18.9末 113.5円
--------------	--------------	--------------	--------------

### 中南米

正味収入保険料 前年度対比 +4% → +6%

■ 事業別利益(億円)

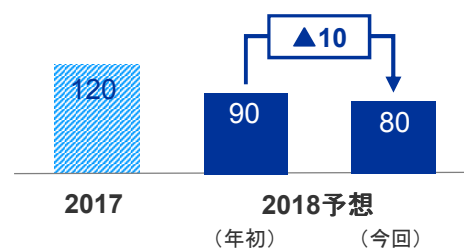


適用為替 (ブラジルレアル/円)	18.3末 32.1円	18.3末 32.1円	18.9末 28.0円
------------------	-------------	-------------	-------------

### アジア・中東

正味収入保険料 前年度対比 +4% → +11%

■ 事業別利益(億円)



\*1: 「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州および再保険事業を含み、TMKの北米事業は含まれない

\*2: 「欧州」に記載の数値には、TMKの北米事業を含み、TMHCCの欧州・再保険事業は含まれない

\*3: 「再保険」に記載の数値には、TMRおよび他の再保険会社の数値を記載

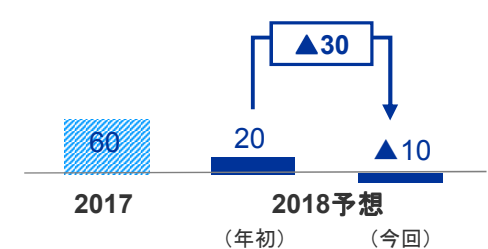
\*4: 「正味収入保険料前年度対比」は、為替の影響を控除

\*5: 2017の「事業別利益」は、円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、主要拠点の為替換算損益の影響を控除、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除

### 生保

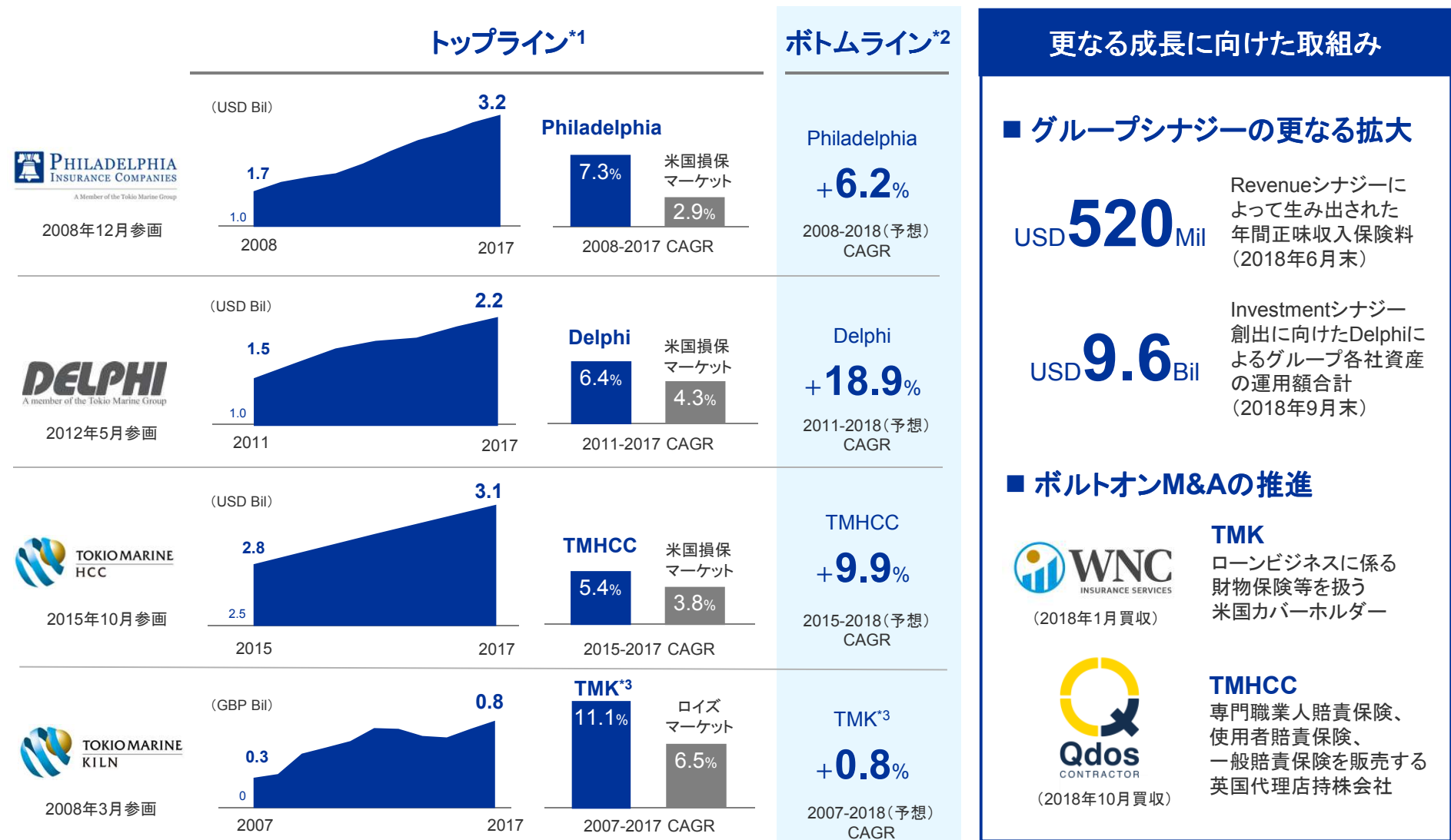
正味収入保険料 前年度対比 +5% → +8%

■ 事業別利益(億円)



### 3-3. 海外保険事業 先進国における主要戦略

- 欧米4社は、当社グループ参画後、マーケットを上回る成長を実現
- 内部成長に加え、グループシナジーの拡大・ボルトオンM&Aの推進により、更なる成長を実現する



\*1: 現地会計ベース正味収入保険料、\*2: 現地会計ベース税引後利益、\*3: TMKロイズ事業



## 3-4. 海外保険事業 新興国における主要戦略

- 新興国マーケットの成長の取り込みと戦略的M&Aを通じて、更なる地域分散を推進

マーケットの成長  
を取り込む  
内部成長



India

パートナー農業公社IFFCOの  
ネットワークを活用して自動車・  
医療・農業保険を中心に成長



Brazil

商品とブローカーシステムの  
品質改善を通じて、自動車保  
険を中心にマーケットシェア  
を拡大



Thailand



タイ全土にネットワークを有し、  
リテール自動車保険に強みを  
持つSafety社を買収  
(2018年6月公表)

No. 1 タイにおける外資系損保  
マーケットシェア<sup>\*1</sup>

No. 3 タイにおける損保マーケット  
シェア<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup>: タイ既存拠点統合後



South Africa

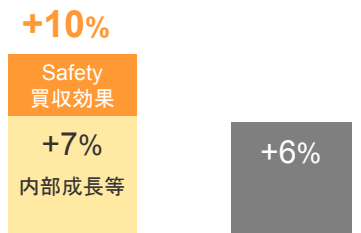
Hollard.

南アフリカ・サブサハラ地域に  
ネットワークを有するHollard  
Groupに22.5%を出資  
(2018年9月公表)

No. 2 南アフリカの損害保険  
マーケットシェアで第2位  
の戦略パートナーを確保

### マーケットを上回る成長

- 損保保険料成長率<sup>\*2</sup> 2018年度(予想)



当社グループ  
新興国<sup>\*3</sup> 新興国マーケット<sup>\*4</sup>

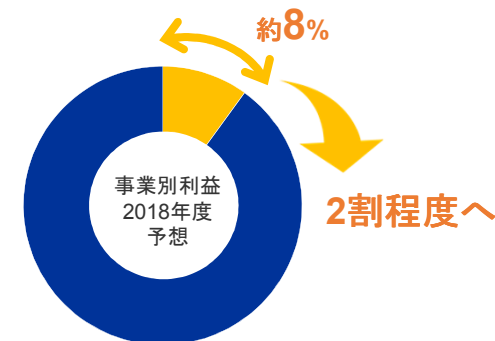
<sup>\*2</sup>: 新興国(除く先進アジア、オセアニア)の成長率

<sup>\*3</sup>: 正味収入保険料(除く為替の影響)

<sup>\*4</sup>: 元受保険料(出典Swiss Re)

### 更なる地域分散

- 海外保険事業の利益に占める新興国の割合  
(当社グループ)

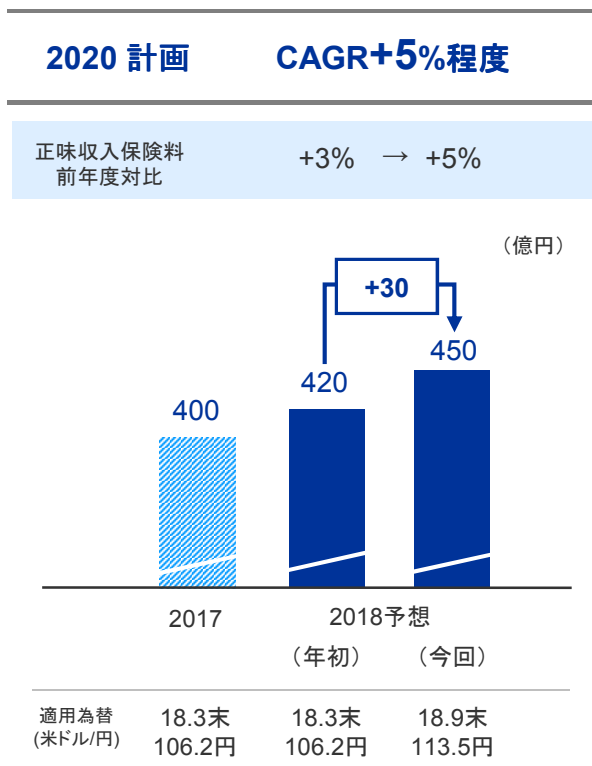


# 3-5. 海外保険事業 主要会社戦略



- 計画を上回るレートアップ率・更新率により、正味収入保険料・事業別利益ともに上方修正
- 実行力と規律を伴った強固なオペレーションにより、マーケットを上回る成長性と収益性を持続する

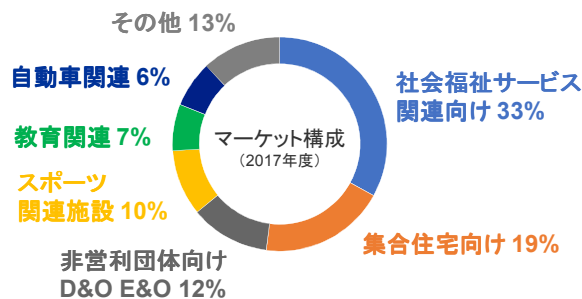
## 事業別利益



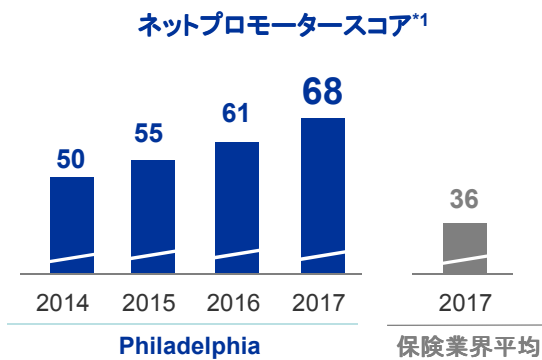
※「正味収入保険料前年度対比」は為替の影響を控除、2017の「事業別利益」は円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除

## 戦略

### ■ ニッチマーケットにフォーカス



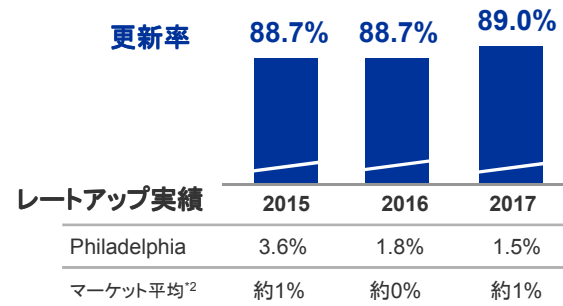
### ■ 高い顧客ロイヤリティ



\*1:顧客ロイヤリティ、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

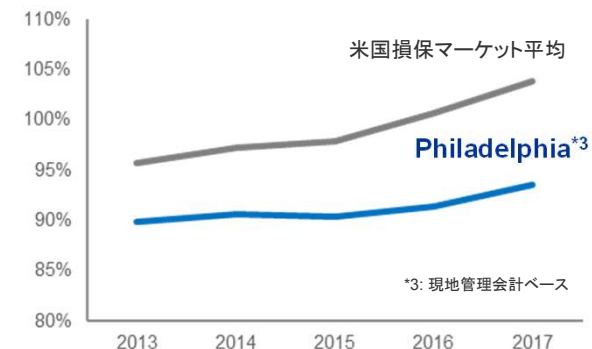
## 実績

### ■ 高い更新率とレートアップ実績



\*2: (出典) Willis Towers Watson

### ■ コンバインド・レシオ



\*3: 現地管理会計ベース

# 3-5. 海外保険事業 主要会社戦略

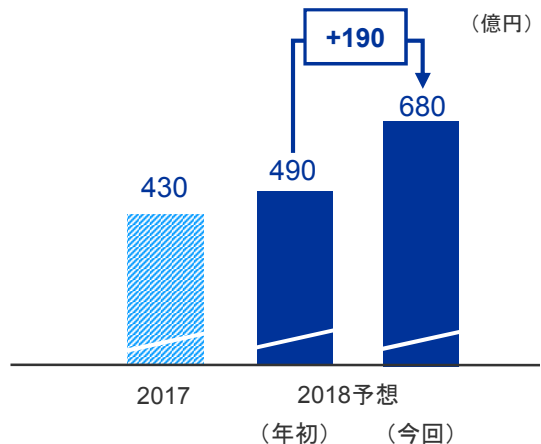


- グループのブランドと財務基盤を活用し、従業員福利厚生および退職者関連サービスマーケットを中心に持続的な成長を実現する
- 保険引受収益を重視しながら、高い資産運用能力により利益成長を持続する

## 事業別利益

2020 計画 CAGR+11%程度

正味収入保険料 前年度対比 +3% → +6%

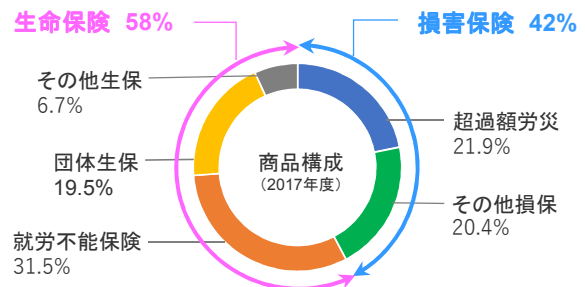


適用為替 (米ドル/円)	18.3末 106.2円	18.3末 106.2円	18.9末 113.5円
--------------	--------------	--------------	--------------

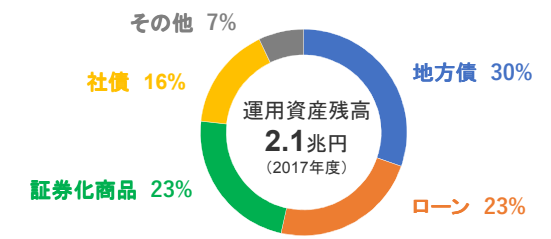
※「正味収入保険料前年度対比」は為替の影響を控除、2017の「事業別利益」は円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除

## 戦略

■ 従業員福利厚生および退職者関連に強みを持つ商品・サービス



■ 分散の効いた資産運用ポートフォリオ

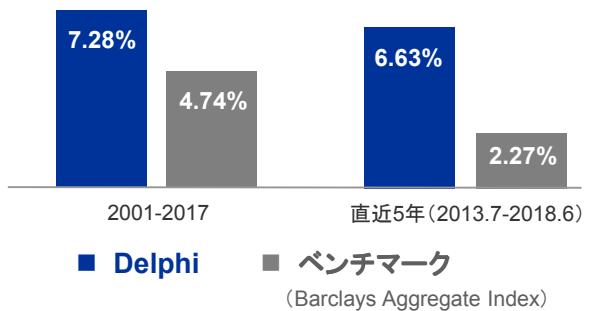


- 社外の運用マネージャー等、幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
- 金融環境の変化に応じて、バランスの取れたポートフォリオに機動的に見直し

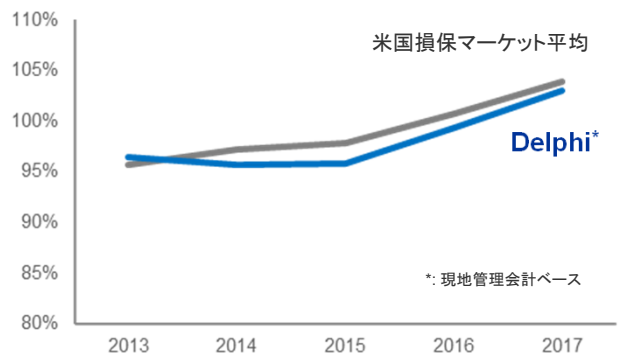
## 実績

■ 高い運用利回り

平均運用利回りのマーケット比較



■ コンバインド・レシオ

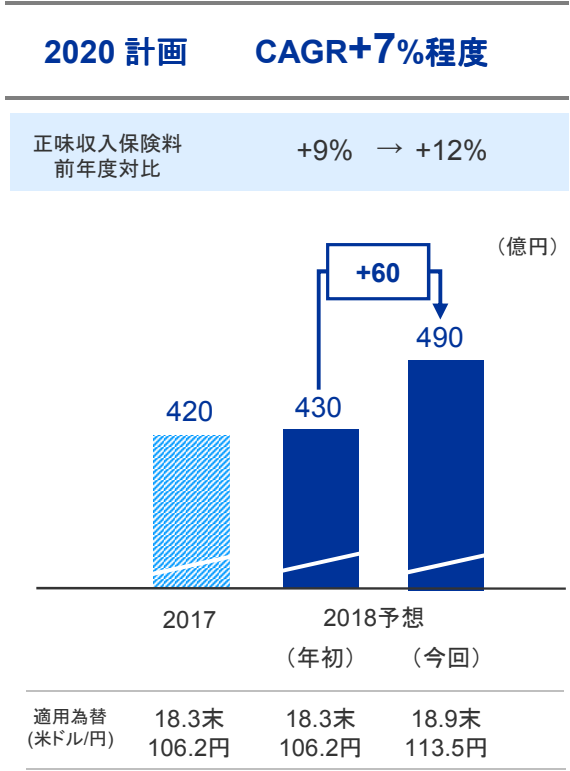


# 3-5. 海外保険事業 主要会社戦略



- プロパティ種目やメディカルストップロスのレートアップやボルトオンM&Aにより上方修正
- ボルトオンM&Aも活用し既存ビジネスを強化しつつ、安定的に高い収益性を持続し、すべてのビジネスで成長を実現する

## 事業別利益

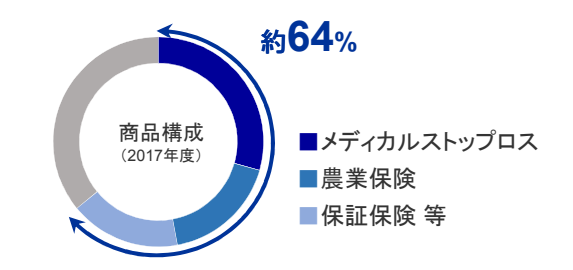


※「正味収入保険料前年度対比」は為替の影響を控除、2017の「事業別利益」は円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、為替換算損益の影響を控除、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除

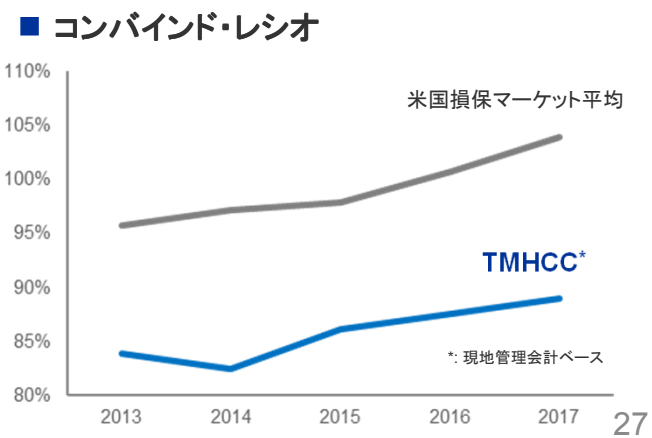
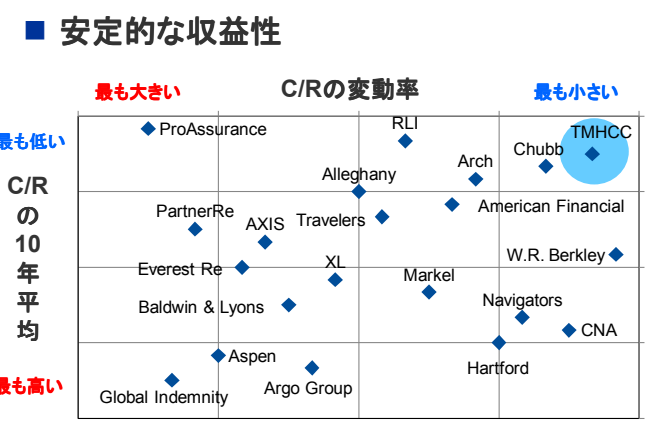
## 戦略

- **強みを更に伸ばすボルトオンM&A**
  - Qdos (2018年10月)
    - 英国の保険代理店持株会社
    - オンラインプラットフォームを通じて専門職業人賠償保険、使用者賠償保険、一般賠償保険を提供
  - AIG 事業買収 (2017年10月)
    - AIG社のメディカルストップロス事業
    - メディカルストップロス事業において業界第3位のポジションを確保し、収益基盤を強化

## ■ 一般的な損害保険の料率サイクルの影響を受けにくい商品ポートフォリオ



## 実績



# 3-5. 海外保険事業 主要会社戦略

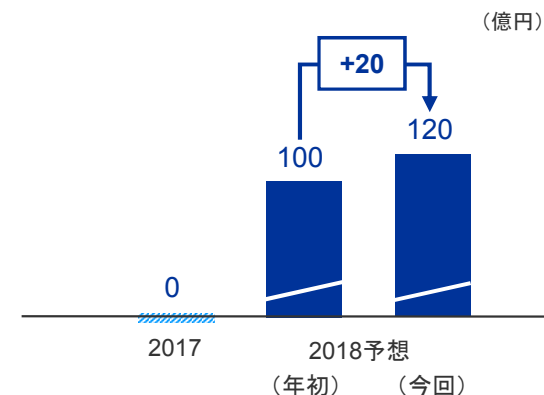


- 2018年度予想は、足元の好調な業績を反映して上方修正
- 収益安定化に向けて規律あるアンダーライティングを堅持するとともに、収益性の高い米国カバーホルダービジネスを強化する

## 事業別利益

2020 計画 CAGR+8%程度

正味収入保険料 前年度対比 ▲0% → +0%



適用為替 (英ポンド/円)	18.3末	18.3末	18.9末
	148.8円	148.8円	148.5円

※「正味収入保険料前年度対比」は為替の影響を控除、2017の「事業別利益」は円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、為替換算損益の影響を控除、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除  
2020計画のCAGR+8%は、2018年初予想からの年平均成長率  
※上記数値の一部には、便宜的にロシア・トルコ拠点を含ま

## 戦略

### ■ 収益安定化に向けたポートフォリオの構築

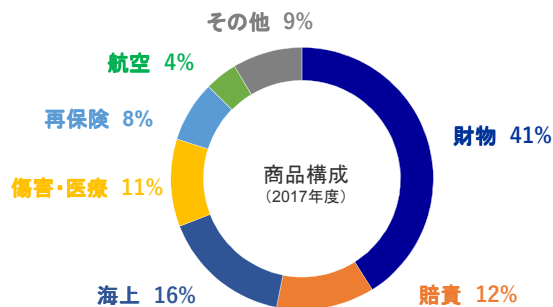
#### 拡大分野

- 収益性の高い米国カバーホルダービジネス
- サイバー・知的財産等の特徴あるスペシャルティ商品

#### 縮小分野

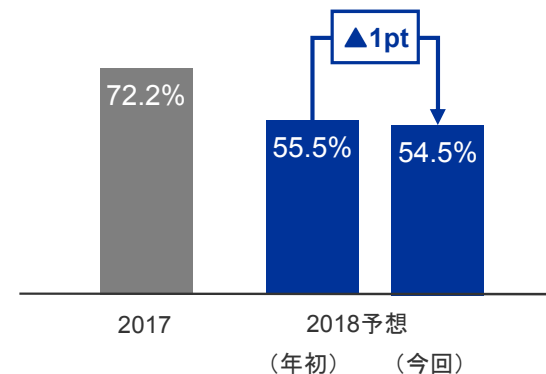
- 中長期的に収益確保が難しい種目・地域の引受見直し・縮小

### ■ ロイズ市場における引受商品

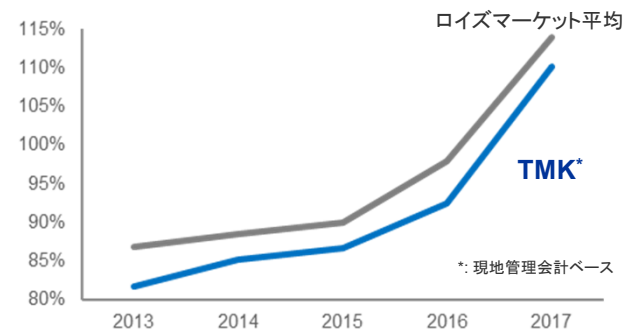


## 実績

### ■ ロス・レシオの改善



### ■ コンバインド・レシオ



# 3-5. 海外保険事業 主要会社戦略

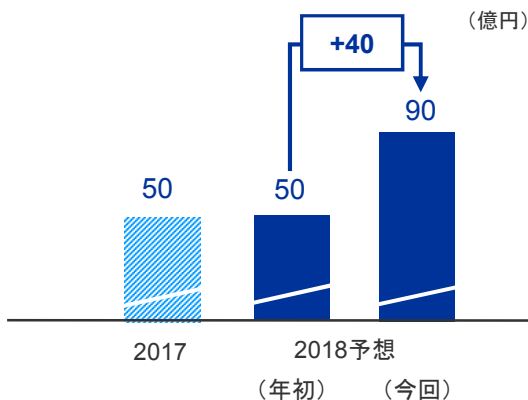


- 高い業務品質と顧客ニーズに適合した商品・サービスの提供により、市場を上回るトップライン成長を維持
- 業務プロセスのシステム化・自動化により、効率的な事業運営を実現

## 事業別利益

2020 計画 CAGR+8%程度

正味収入保険料  
前年度対比 +4% → +6%

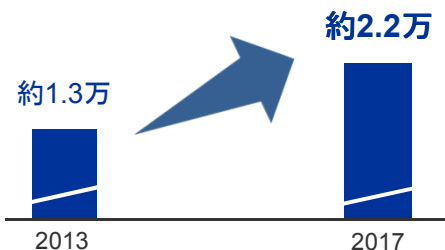


適用為替 (ブラジルリアル/円)	18.3 末	18.3 末	18.9 末
	32.1 円	32.1 円	28.0 円

※「正味収入保険料前年度対比」は為替の影響を控除、2017の「事業別利益」は円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、自然災害を平年並みに調整  
※上記数値の一部には、便宜的にメキシコ拠点分を含む

## 戦略

### 取引ブローカー数の拡大



- ブローカーの営業活動をサポートするシステムやコールセンターの提供

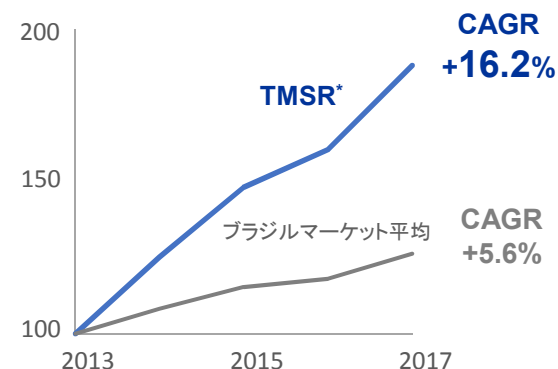
### 商品・サービス戦略

- 機動的な保険料率の見直しによる収益性を確保した成長の実現
- 無線技術を活用した自動車盗難リスクの低減と専門商品の開発
- ロード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

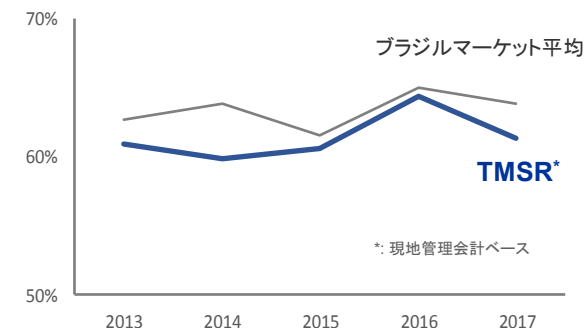
## 実績

### 市場を上回る成長

2013年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



### 安定的な自動車保険のロス・レシオ



\*: 現地管理会計ベース

- 主要経営指標
- 株主還元の様況
- 事業別利益
- 事業別利益と修正純利益の組替
- 修正純利益と事業別利益について
- 各種指標の定義
- 修正純利益・修正純資産の組替表
- 事業別利益の組替表
- 中期経営計画 グループ経営フレームワーク
- リスク量の状況
- 基本情報 国内損保事業
- 基本情報 国内生保事業
- 基本情報 海外保険事業
- グループ資産運用
- 資産ポートフォリオ
- ESG(持続的な企業価値の向上)
- 為替変動のグループへの影響

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

- TMNF : 東京海上日動火災保険
- NF : 日新火災海上保険
- AL : 東京海上日動あんしん生命保険
- TMHCC : Tokio Marine HCC
- TMK : Tokio Marine Kiln
- TMR : Tokio Millennium Re

# 主要経営指標



		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 予想	
財務会計	当期純利益*1	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	3,200億円	
	税引後自己資本	16,278億円	21,690億円	18,865億円	18,396億円	23,407億円	27,127億円	35,787億円	34,847億円	35,421億円	38,051億円	37,589億円	
	EPS	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	382円	445円	
	BPS	2,067円	2,754円	2,460円	2,399円	3,052円	3,536円	4,742円	4,617円	4,722円	5,245円	5,247円	
	ROE	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.2%	7.8%	7.7%	8.5%
	PBR	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.82	0.99	0.90	1.07
経営指標	修正純利益	-	-	-	307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,980億円	
	修正純資産	-	-	-	23,016億円	27,465億円	31,725億円	41,034億円	35,993億円	38,124億円	40,864億円	39,800億円	
	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	414円	
	修正BPS	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	5,082円	5,633円	5,556円	
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.4%	
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	
事業別利益*2	国内損保事業	51億円	462億円	204億円	▲ 261億円	483億円	340億円	1,225億円	1,260億円	1,676億円	1,443億円	260億円	
	国内生保事業	▲ 572億円	520億円	275億円	159億円	1,103億円	1,045億円	1,398億円	▲ 1,881億円	3,735億円	984億円	850億円	
	海外保険事業	208億円	765億円	248億円	▲ 119億円	692億円	1,369億円	1,455億円	1,318億円	1,695億円	1,441億円	1,950億円	
	金融・一般事業	▲ 211億円	▲ 94億円	▲ 7億円	26億円	▲ 187億円	25億円	40億円	73億円	66億円	72億円	50億円	
政策株流動化	500億円	950億円	1,870億円	2,060億円	1,150億円	1,090億円	1,120億円	1,220億円	1,170億円	1,080億円	1,000億円以上		
		2009/3末	2010/3末	2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2017/3末	2018/3末	2018/9末	
修正発行済株式数*3		787,562千株	787,605千株	766,820千株	766,928千株	767,034千株	767,218千株	754,599千株	754,685千株	750,112千株	725,433千株	716,262千株	
時価総額		19,268億円	21,183億円	17,893億円	18,271億円	20,392億円	23,839億円	34,380億円	28,786億円	35,362億円	35,419億円	40,569億円	
期末株価		2,395円	2,633円	2,224円	2,271円	2,650円	3,098円	4,538.5円	3,800.0円	4,696.0円	4,735.0円	5,637.0円	
騰落率		▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	19.0%	
(参考)TOPIX		773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20	1,512.60	1,716.30	1,817.25	
騰落率		▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	5.9%	

\*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

\*2: 2014年度以前は修正純利益(旧定義)、国内生保事業はTEV(Traditional Embedded Value)ベースを表示

\*3: 修正発行済株式数は、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

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (予想)
1株あたり配当金	48円	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円	140円	160円	180円
配当金総額	387億円	380億円	394億円	386億円	383億円	422億円	537億円	722億円	830億円	1,053億円	1,176億円	1,289億円 <sup>*4</sup>

資本水準調整 <sup>*1</sup> (自己株式取得等)	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	500億円	1,500億円	1,000億円 (予定)
株主還元総額	1,287億円	880億円	394億円	886億円	383億円	422億円	537億円	1,222億円	830億円	1,553億円	2,676億円	2,289億円 (予定)

修正純利益								307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,980億円
平均的な修正純利益								2015年度から修正純利益を使用(2011~14年度の修正純利益はその際に過去分として算出したもの)				2,200億円	2,950億円	3,300億円	3,400億円
配当性向 <sup>*2</sup>								2007年度から2014年度の指標は<参考2>のとおり				38%	36%	36%	38%

## <参考1:財務会計ベース>

連結当期純利益	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,841億円	3,200億円
配当性向	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	40%

## <参考2:過去の経営指標>

修正利益	1,432億円	▲ 525億円	1,654億円	720億円	▲ 195億円	2,091億円	2,781億円	4,120億円
修正利益(除<EV>)	1,281億円	47億円	1,134億円	445億円	▲ 354億円	988億円	1,736億円	2,722億円
平均的な修正利益 (除<EV>) <sup>*3</sup>	1,000億円	800億円	850億円	800億円	800億円	850億円	1,100億円	1,550億円
配当性向 <sup>*2</sup>	39%	48%	46%	48%	48%	50%	49%	47%

\*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額。2018(予想)には一時的な配当500億円を含む

\*2: 2014年度までは平均的な修正利益(除<EV>)対比、2015年度以降は平均的な修正純利益対比

\*3: 東日本大震災・タイ洪水による影響を除く

\*4: 自己株式取得反映前ベース

# 事業別利益：2018年度業績予想

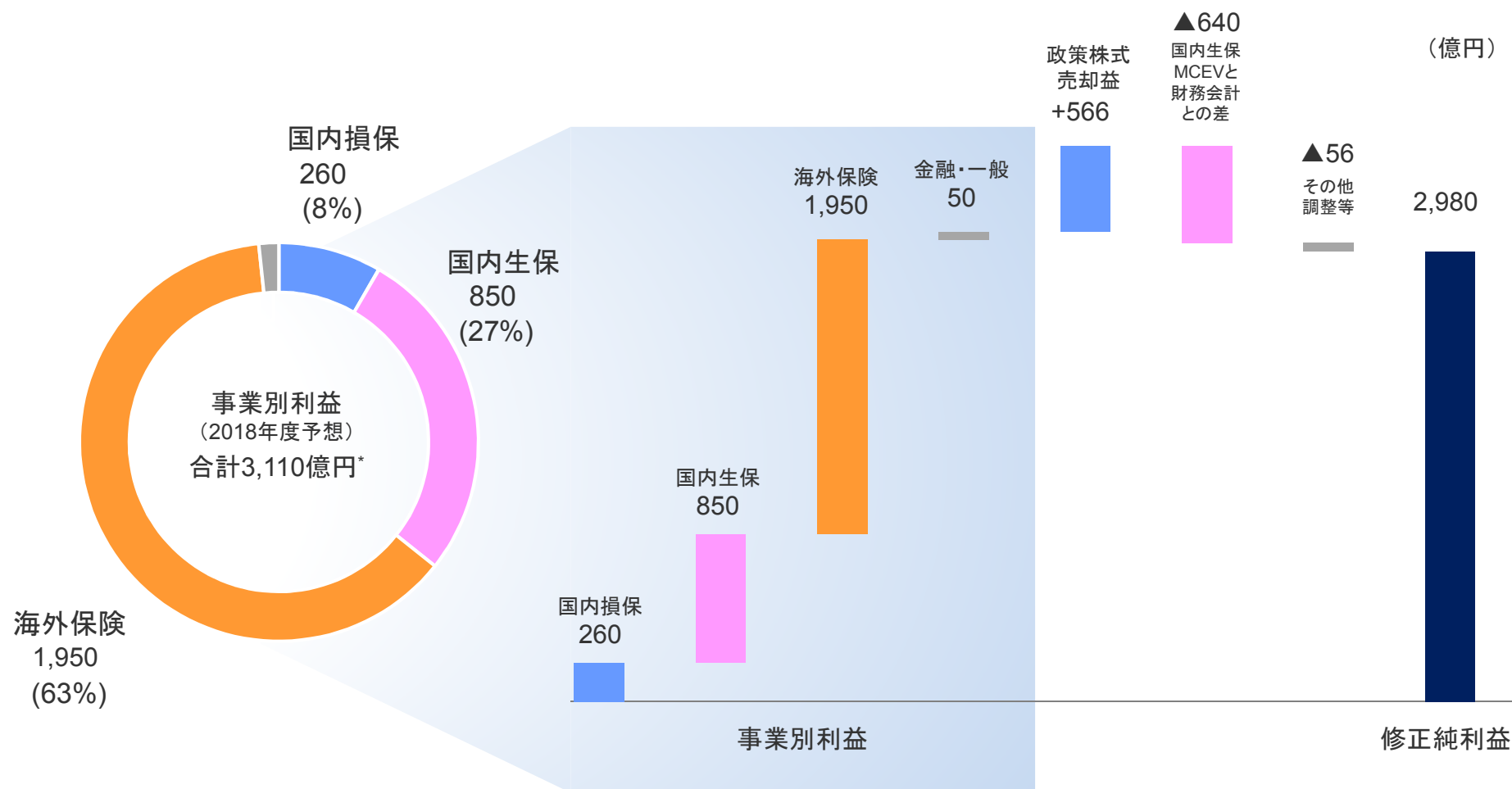
(単位:億円)

事業ドメイン	2017年度 実績	2018年度 予想		
		年初	今回	今回 - 年初
<b>国内損害保険事業</b>	<b>1,443</b>	<b>1,610</b>	<b>260</b>	<b>▲1,350</b>
東京海上日動	1,371	1,550	270	▲1,280
日新火災	83	80	0	▲80
その他	▲10	▲20	▲20	-
<b>国内生命保険事業<sup>*1</sup></b>	<b>984</b>	<b>350</b>	<b>850</b>	<b>500</b>
あんしん生命	990	350	850	500
<b>海外保険事業</b>	<b>1,441</b>	<b>1,650</b>	<b>1,950</b>	<b>300</b>
北米	1,598	1,370	1,680	310
欧州	▲179	100	120	20
中南米	50	50	90	40
アジア(含む中東)	143	90	80	▲10
再保険	▲161	90	80	▲10
損害保険事業 <sup>*2</sup>	1,448	1,700	2,060	360
生命保険事業	63	20	▲10	▲30
<b>金融・一般事業</b>	<b>72</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>-</b>

\*1 資本取引の影響を除きます

\*2 損害保険事業には、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みます

# 事業別利益と修正純利益の組替



\*: 国内損保、国内生保、海外保険、金融・一般事業の事業別利益の合計額

## 修正純利益(グループ全体)

透明性および比較可能性の向上／株主還元との連鎖

- 市場から見た透明性や比較可能性の向上、株主還元との連鎖の確保を目的として、グループ全体では財務会計をベースとした「**修正純利益**」を使用
- 資本効率(修正ROE)や配当原資の前提となるグループ全体の利益指標

## 事業別利益

長期的な企業価値拡大

- 各事業の利益指標は、経済価値等を考慮した企業価値を的確に把握し、長期的に拡大を目指す観点から、「**事業別利益**」を用いて経営管理を行う
- 国内生保事業については、経済価値をより適正に示すMCEV(市場整合的EV)を使用

### <主な違い>

		修正純利益	事業別利益
損害保険	政策株式売却損益	控除しない	控除
	資本性準備金繰入額	控除	控除
生命保険		財務会計上の当期純利益を調整	MCEVの当期増加額
その他	のれん・その他無形固定資産償却費	控除	控除

# 各種指標の定義

## 修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

$$\begin{aligned}
 \text{修正純利益}^{\ast 1} &= \text{連結当期純利益}^{\ast 2} + \text{異常危険準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{危険準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} - \text{ALM}^{\ast 4}\text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} \\
 &\quad + \text{のれんその他無形固定資産償却額} - \text{事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等} \\
 \text{修正純資産}^{\ast 1} &= \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{のれんその他無形固定資産} \\
 \text{修正ROE} &= \frac{\text{修正純利益}}{\text{修正純資産 (平均残高ベース)}}
 \end{aligned}$$

## 事業別利益の定義

### ● 損害保険事業

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} - \text{ALM}^{\ast 4}\text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等}$$

### ● 生命保険事業<sup>※5</sup>

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{EV}^{\ast 6}\text{の当期増加額} - \text{増資等資本取引}$$

- ※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 ALM=資産・負債総合管理。ALMの負債時価変動見合いとして除外
- ※5 一部の生保については「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)
- ※6 Embedded Valueの略。純資産価値に、保有契約から得られるであろう利益の現在価値を加えた指標

### ● その他の事業

財務会計上の当期純利益

## 実質純資産の定義

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

# 修正純利益・修正純資産の組替表



(単位:億円)

## ● 修正純利益\*1

	2017年度 実績	2018年度 予想 (年初)	2018年度 予想 (今回)	今回-年初
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	2,841	3,200	3,200	-
異常危険準備金繰入額*2	+ 256	+ 40	▲ 1,050	▲ 1,090
危険準備金繰入額*2	+ 33	+ 10	+ 10	-
価格変動準備金繰入額*2	+ 49	+ 50	+ 60	10
ALM <sup>3</sup> 債券・金利スワップ取引に 関する売却・評価損益	▲ 55	+ 0	+ 20	20
事業投資に係る株式・固定資産に 関する売却損益・評価損	+ 15	+ 0	+ 20	20
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 737	+ 670	+ 730	60
その他特別損益・評価性引当等	▲ 464	▲ 10	▲ 10	-
<b>修正純利益</b>	<b>3,414</b>	<b>3,960</b>	<b>2,980</b>	<b>▲ 980</b>

\*1 各調整は税引き後

\*2 戻入の場合はマイナス

\*3 ALM=資産・負債総合管理。ALM負債時価変動見合いとして除外

## ● 修正純資産\*1

	2017年度 実績	2018年度 予想 (年初)	2018年度 予想 (今回)	今回-年初
連結純資産	38,051	38,969	37,589	▲ 1,380
異常危険準備金	+8,365	+8,422	+7,336	▲ 1,086
危険準備金	+396	+406	+411	5
価格変動準備金	+722	+773	+783	10
のれん・ その他無形固定資産	▲ 6,672	▲ 6,919	▲ 6,320	599
<b>修正純資産</b>	<b>40,864</b>	<b>41,652</b>	<b>39,800</b>	<b>▲ 1,852</b>

## ● 修正ROE

	2017年度 実績	2018年度 予想 (年初)	2018年度 予想 (今回)	今回-年初
連結純利益	2,841	3,200	3,200	-
連結純資産*	36,736	38,510	37,820	▲ 690
財務会計ROE	7.7%	8.3%	8.5%	0.2pt

\* 平残ベース

	2017年度 実績	2018年度 予想 (年初)	2018年度 予想 (今回)	今回-年初
修正純利益	3,414	3,960	2,980	▲ 980
修正純資産*	39,494	41,200	40,300	▲ 900
修正ROE	8.6%	9.6%	7.4%	▲ 2.2pt

\* 平残ベース

# 事業別利益の組替表

## ● 国内損保事業\*1 (うちTMNF)

(単位: 億円)

	2017年度 第2四半期 実績	2018年度 第2四半期 実績	前年 増減
中間純利益 (財務会計)	1,124	▲103	▲1,227
異常危険準備金繰入額等 <sup>*2</sup>	+247	▲26	▲274
価格変動準備金繰入額 <sup>*2</sup>	+18	+19	0
ALM <sup>*3</sup> 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	▲26	+12	38
政策株式・事業投資に係る株式・ 固定資産に関する売却・評価損益	▲343	▲442	▲98
グループ内配当金	▲524	▲75	448
その他特別損益 評価性引当等	+147	+25	▲122
<b>事業別利益</b>	<b>643</b>	<b>▲590</b>	<b>▲1,234</b>

	2017年度 実績	2018年度 予想 (年初)	2018年度 予想 (今回)	今回-年初
当期純利益 (財務会計)	2,538	2,420	2,180	▲240
異常危険準備金繰入額等 <sup>*2</sup>	+230	+13	▲1,003	▲1,016
価格変動準備金繰入額 <sup>*2</sup>	+38	+38	+39	1
ALM <sup>*3</sup> 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	▲43	+1	+20	19
政策株式・事業投資に係る株式・ 固定資産に関する売却・評価損益	▲588	▲558	▲553	5
グループ内配当金	▲929	▲457	▲480	▲23
その他特別損益 評価性引当等	+124	+93	+67	▲26
<b>事業別利益</b>	<b>1,371</b>	<b>1,550</b>	<b>270</b>	<b>▲1,280</b>

## ● 海外保険事業\*1

	2017年度 第2四半期 実績	2018年度 第2四半期 実績	増減額
海外保険子会社 中間純利益 (財務会計)	639	823	184
EVとの差(生保事業)	+16	▲26	▲42
少数株主持分の調整	▲14	▲9	+4
対象会社の差異	+60	+3	▲56
その他調整 <sup>*4</sup>	+147	+142	▲5
<b>事業別利益<sup>*5</sup></b>	<b>848</b>	<b>932</b>	<b>83</b>

	2017年度 実績	2018年度 予想 (年初)	2018年度 予想 (今回)	今回-年初
海外保険子会社 当期純利益 (財務会計)	1,453	1,380	1,700	320
EVとの差(生保事業)	+5			
少数株主持分の調整	▲27			
対象会社の差異	+13			
その他調整 <sup>*4</sup>	▲3			
<b>事業別利益</b>	<b>1,441</b>	<b>1,650</b>	<b>1,950</b>	<b>300</b>

\*1 各調整は税引き後

\*2 戻入の場合はマイナス

\*3 ALM=資産・負債総合管理。ALMの負債時価変動見合いとして除外

\*4 その他無形固定資産償却費、本社費ほか

\*5 2017年度第2四半期実績は北米ハリケーン等の追込み調整前

リスクベース経営を基軸に、健全性を確保しつつ戦略的に資本配分を行い、利益成長を達成する

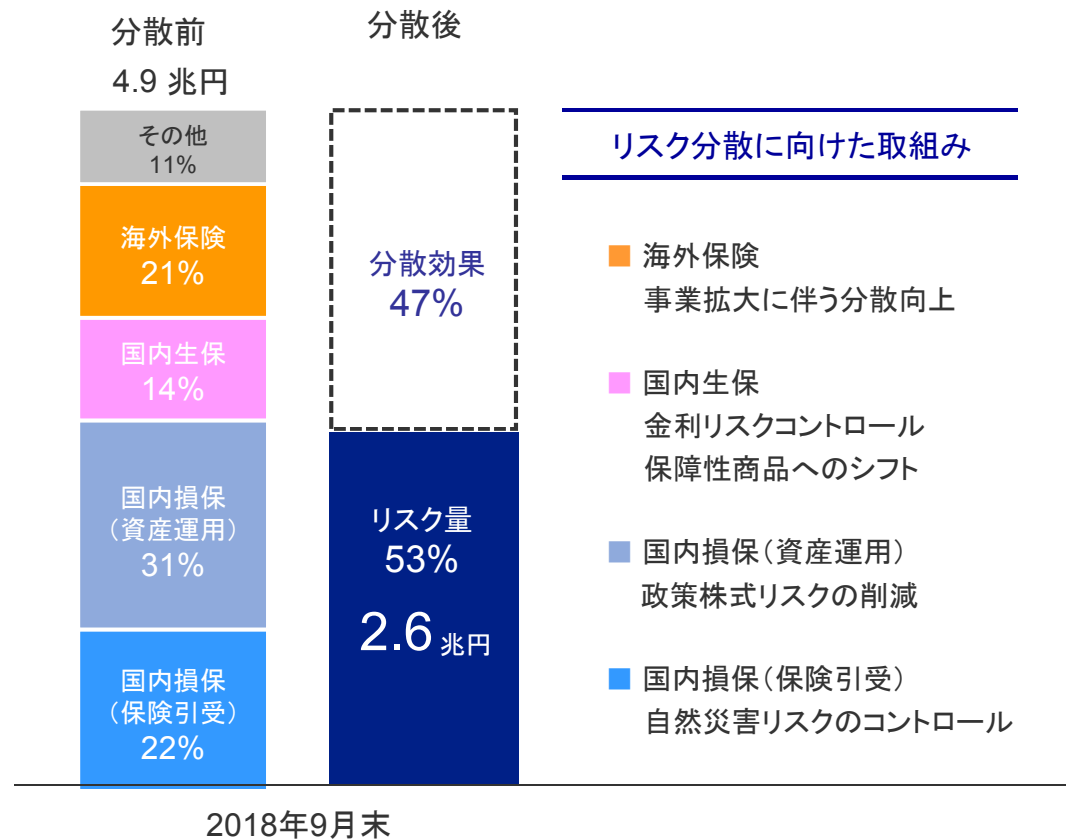




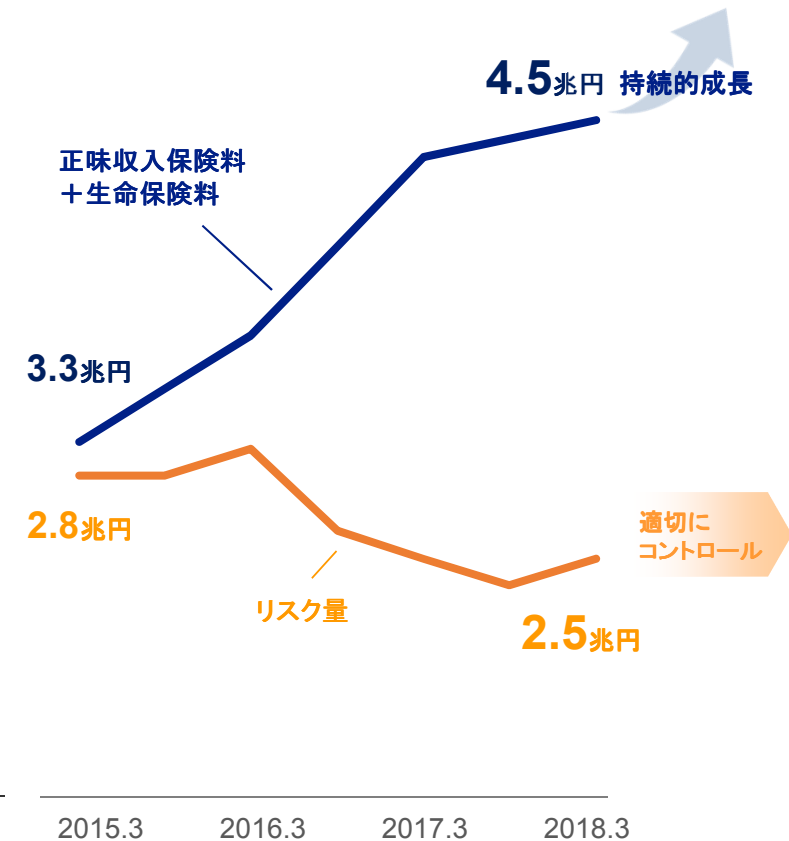
# リスク量の状況

- 2018年9月末の分散考慮後のリスク量は2.6兆円
- 事業分散の拡大・政策株式売却の進展等により、リスク分散が向上

## ■ リスク量の状況



## ■ 保険料とリスク量の推移

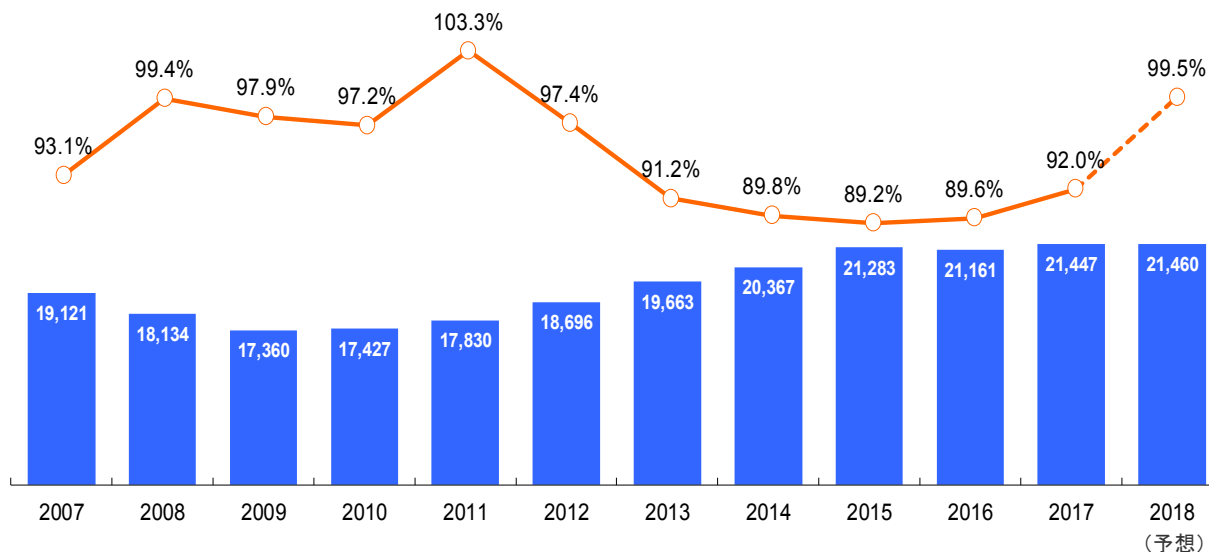


- ✓ 99.95%VaR、税後ベース
- ✓ 「その他」には、金融・一般事業、出資に係る為替リスク等を含む

# 基本情報(国内損保事業①) \* 東京海上日動の基本情報



## ● 正味収入保険料(全種目、単位:億円)およびC/R (民保W/Pベース) の推移



## ● 民保E/Iベース指標

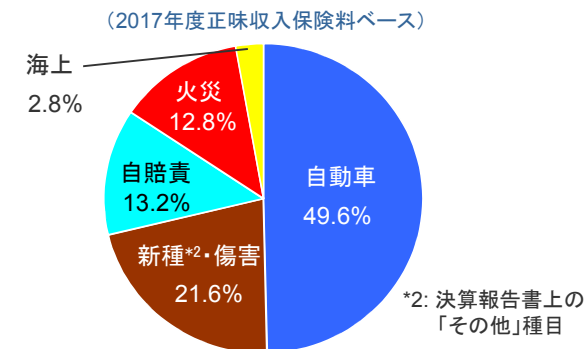
	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度 (予想)
正味E/I・C/R*1	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	101.3%
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	68.8%
(除く自然災害)	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	57.0%	57.0%
事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.5%

\*1 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

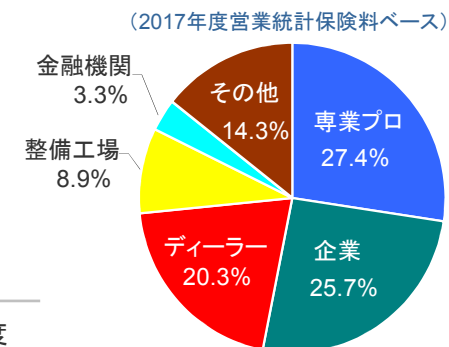
\*3 対象社: ソニー、アメリカンホーム、アクサ、三井ダイレクト、セゾン SBI、イーデザイン、そんぽ24 (出典: 損害保険統計号)

\*4 自動車保険のマーケットシェアは6.5%

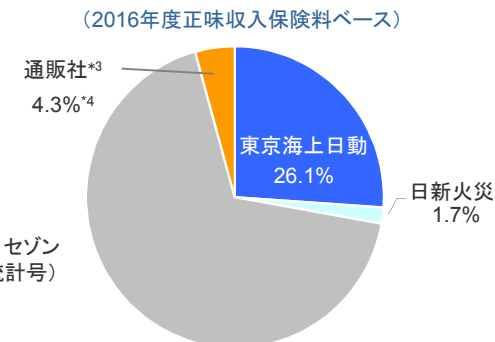
## ● 種目構成



## ● チャネル構成



## ● マーケットシェア (再保険会社を除く)



# 基本情報(国内損保事業②) \* 東京海上日動の基本情報



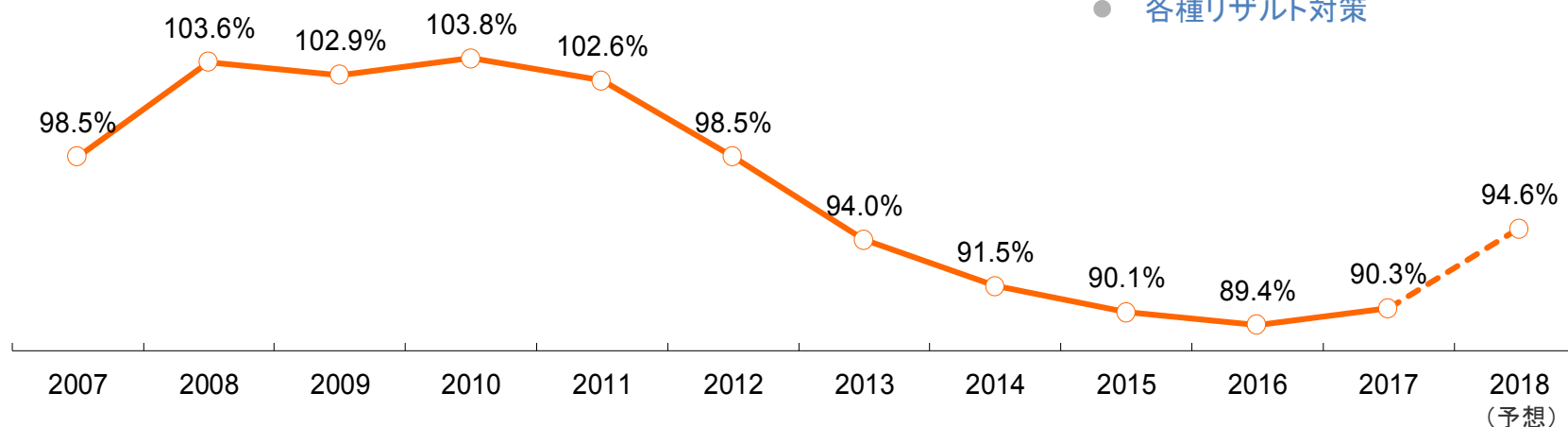
## ● 自動車保険における収支動向の推移(W/Pベース・C/R)

### <収支悪化要因>

- 事故頻度の高いシニアドライバーの増加
- 等級制度における平均割引率の進行に伴う保険料単価の低下
- 修理費単価の上昇傾向

### <収益改善の取組み>

- 業務効率化などの事業費削減努力
- 商品・料率の改定
- 年齢別料率体系の導入
- 等級制度の改定
- 各種リザルト対策



## ● 自動車保険更新率およびE/IベースC/R・L/Rの推移

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度 (予想)
更新率	95.1%	95.3%	95.6%	95.6%	95.7%	95.9%	95.8%	—
正味E/I・C/R*	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	94.8%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	63.6%

\*: 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

# 基本情報(国内生保事業①) \* あんしん生命の基本情報

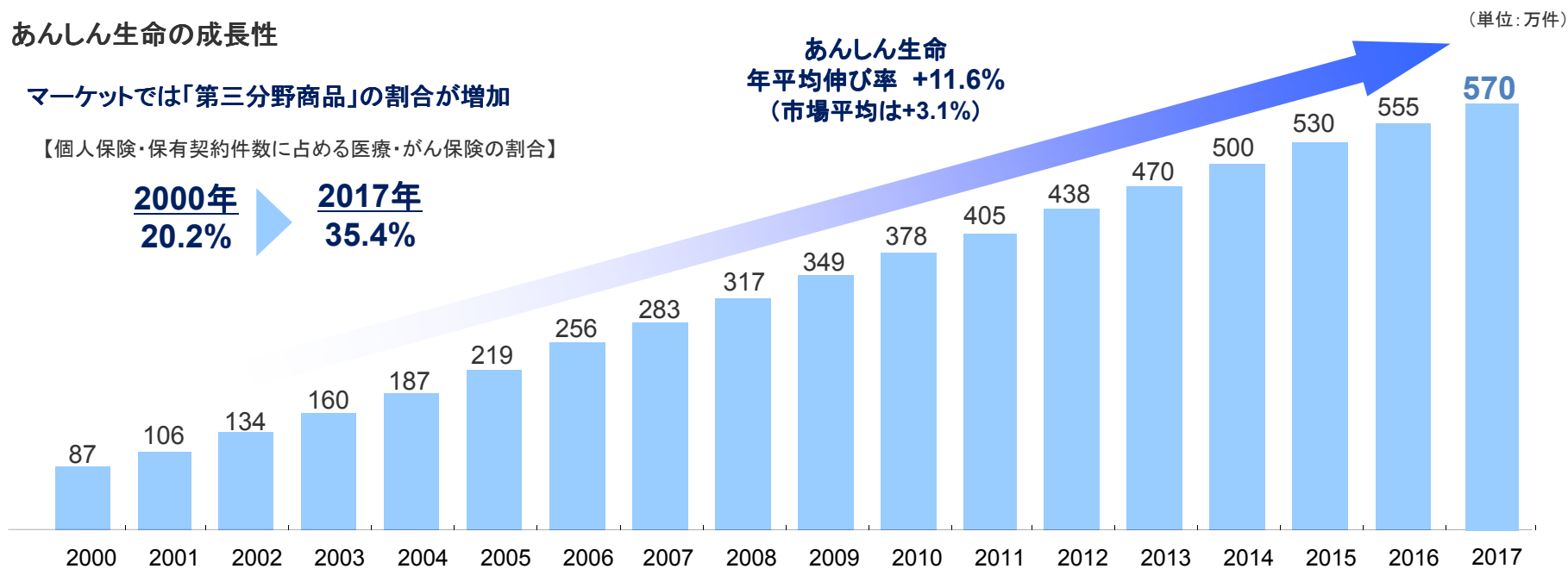
- 顧客ニーズを捉えた生存保障領域にフォーカスした商品戦略を展開し、市場を大きく上回る成長を実現
- 商品ポートフォリオの変革により、金利リスク等を適切にコントロール

## ■ あんしん生命の成長性

マーケットでは「第三分野商品」の割合が増加

【個人保険・保有契約件数に占める医療・がん保険の割合】

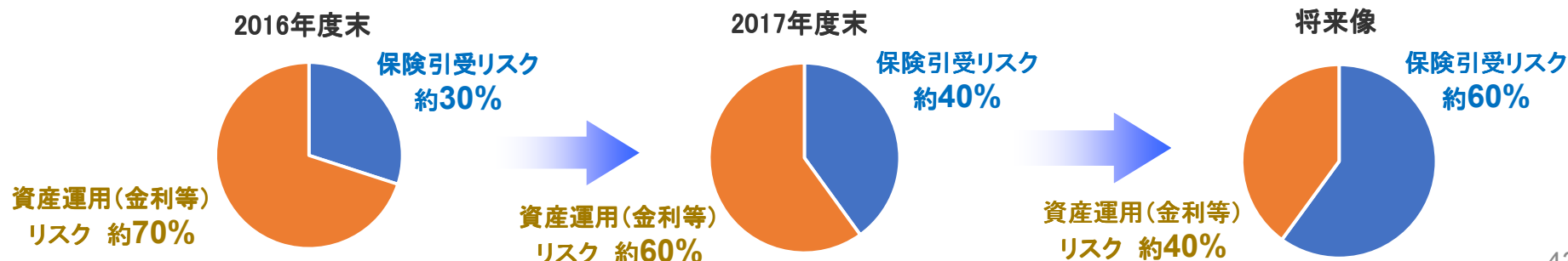
2000年 20.2% → 2017年 35.4%



・生命保険市場に関する数値の出典は生命保険協会。あんしん生命の数値は旧フィナンシャル生命との合算ベース

保有契約(個人保険+個人年金保険)の推移

## ■ リスクの適切なコントロール



# 基本情報(国内生保事業②) \* あんしん生命の主な商品



(2018年11月時点の商品ラインナップ)

(終身保険・定期保険・変額保険) <b>死亡保険</b>	万一のときも、介護のときも、 長生きにお役に立てる終身保険 プレミアムシリーズ	万一のとき毎月のお給料のように 給付金を受け取れる保険 働けないときの保障が充実 プレミアムシリーズ	万一のときの保障を確保しな がら、将来の資産形成にお役 立ていただける変額保険
	・ 長生き支援終身保険  死亡・高度障害に加え、公的介護保険 で要介護2以上等となった場合に保険金 をお支払いします	・ 家計保障定期保険NEO (就業不能保障プラン)  死亡・高度障害に加え、所定の疾病による 就業不能状態や要介護状態となった場合 に毎月給付金をお支払いします	・ マーケットリンク  死亡保険金額、高度障害保険金額、満期保 険金額が運用実績に基づいて変動します 死亡・高度障害保険金額については最低保 証があります
	病気やケガを一生涯保障する 医療保険 プレミアムシリーズ	あるくと保険料の一部が返ってくる 健康づくりを応援する医療保険 プレミアムシリーズ	「がん」に罹患された場合の保障 を確保する保険 プレミアムシリーズ
<b>医療がん保険</b>	・ メディカルKit NEO ・ メディカルKit R Rシリーズ商品  病気やケガによる入院給付金、手術給付金、 放射線治療給付金をお支払いします	・ あるく保険  センシング技術(ウェアラブル端末)を活用 し、健康増進活動に応じて保険料の一部 をキャッシュバックします	・ がん治療支援保険 NEO ・ がん診断保険 R Rシリーズ商品  がんに罹患した場合の診断給付金等 をお支払いします

- Rシリーズ商品の特徴 : R(return) = 払い込んだ保険料からお支払した給付金等を控除した分(健康還付給付金)が戻ってきます  
 R(reserve) = 健康還付給付金のお支払後も保険料は加入時のまま、保障は一生続きます
- プレミアムシリーズとは: あんしん生命の独自性が高く、より大きな安心をご提供できる商品です

# 基本情報(海外保険事業①) 成長の軌跡

グループ全体の利益成長ドライバーとして  
グローバルな成長機会を追求



分散の効いた  
事業ポートフォリオの構築を追求

2000

2007

2012

2015

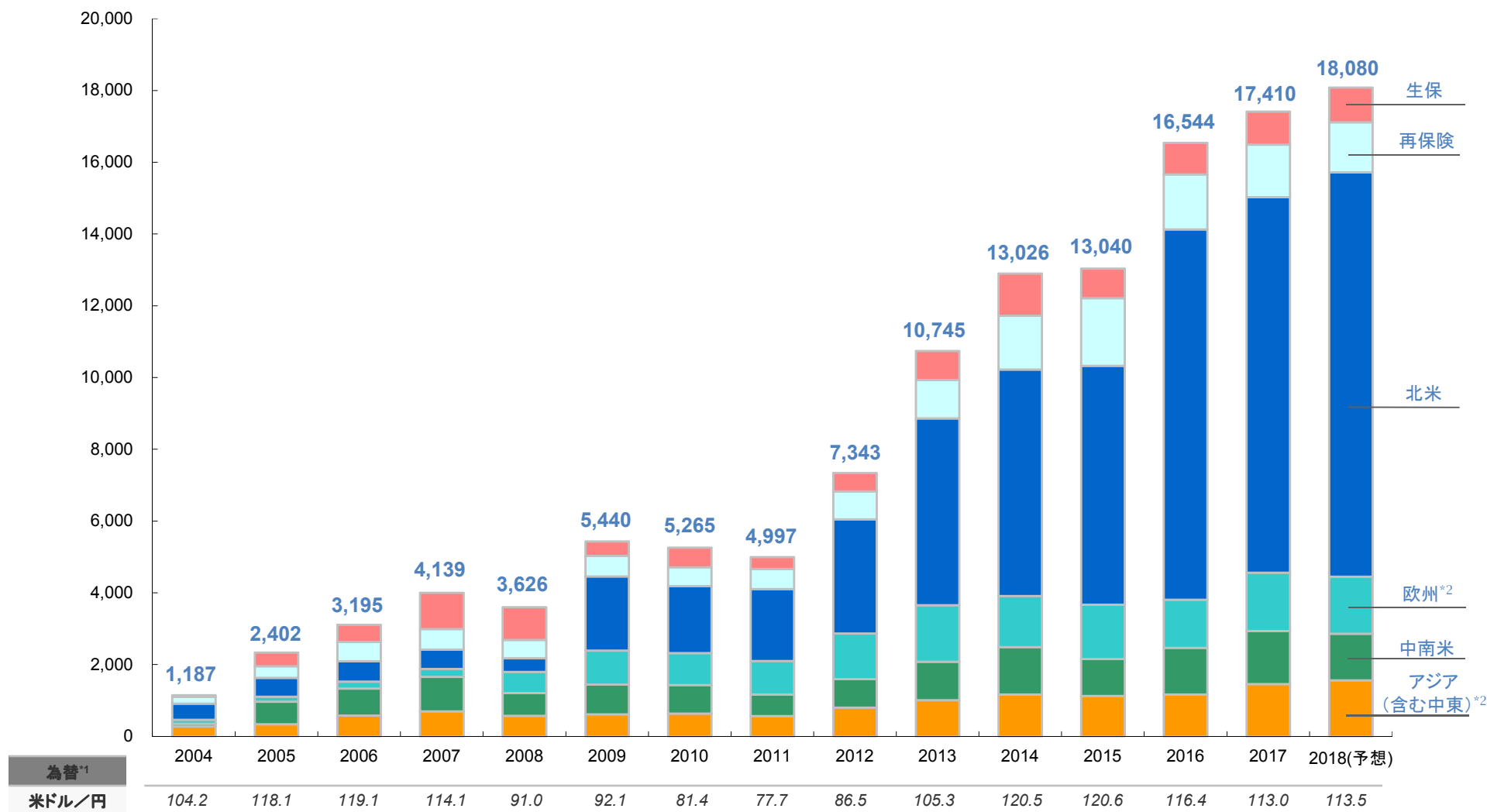
2018



# 基本情報(海外保険事業②) 正味収入保険料推移



## ● 海外保険事業・正味収入保険料推移 (億円)



\*1: いずれも12月末時点  
(2018年度予想は9月末)

\*2: 中東の数値につきましては、2015年までは欧州に含めておりましたが、2016年度よりアジアに含めて表示しております

# 基本情報(海外保険事業③) 地域・拠点別業績予想



正味収入保険料 (億円)	2017		2018予想			2018予想(今回) vs 2017			
	実績 ①	補正 ベース <sup>*5</sup> ②	年初 ③	今回 ④	補正 ベース <sup>*5</sup> ⑤	実績対比		補正ベース対比	
						増減 ④-①	増減率 ④÷①	増減 ⑤-②	増減率 ⑤÷②
北米 <sup>*1</sup>	10,470	9,850	10,270	11,270	10,540	799	8%	690	7%
Philadelphia	3,597	3,380	3,470	3,800	3,560	202	6%	180	5%
Delphi	2,526	2,380	2,440	2,690	2,520	163	6%	140	6%
TMHCC	3,547	3,340	3,630	3,980	3,720	432	12%	380	12%
欧州 <sup>*2</sup>	1,619	1,580	1,580	1,590	1,590	▲ 29	▲2%	10	0%
中南米	1,480	1,390	1,450	1,300	1,480	▲ 180	▲12%	90	6%
アジア・中東	1,459	1,390	1,450	1,560	1,550	100	7%	160	11%
再保険 <sup>*3</sup>	1,462	1,380	1,450	1,390	1,310	▲ 72	▲5%	▲ 70	▲5%
損保計 <sup>*4</sup>	16,492	15,590	16,200	17,110	16,470	617	4%	880	6%
生保	917	890	930	970	950	52	6%	60	8%
合計	17,410	16,480	17,130	18,080	17,420	669	4%	940	6%

適用為替レート	2017		2018予想		
	実績 ①	補正ベース ②	年初 ③	今回 ④	補正ベース ⑤
米ドル/円	113.0円	106.2円	106.2円	113.5円	106.2円
英ポンド/円	151.9円	148.8円	148.8円	148.5円	148.8円
ブラジルリアル/円	34.1円	32.1円	32.1円	28.0円	32.1円
マレーシアリンギット/円	27.8円	27.5円	27.5円	27.4円	27.5円

\*1: 「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州および再保険事業を含みます。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・再保険事業は含みません  
 \*3: 「再保険」に記載の数値には、TMRおよび他の再保険会社の数値を記載しています  
 \*4: 「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  
 \*5: 「正味収入保険料」については、円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正。「事業別利益」については、円換算時の為替を2018年3月末の為替に補正、主要拠点の為替換算損益の影響を控除、自然災害を平年並みに調整、米国税制改革による一時的な影響を控除  
 \*6: 本社費調整後

事業別利益 (億円)	2017		2018予想			2018予想(今回) vs 2017			
	実績 ①	補正 ベース <sup>*5</sup> ②	年初 ③	今回 ④	補正 ベース <sup>*5</sup> ⑤	実績対比		補正ベース対比	
						増減 ④-①	増減率 ④÷①	増減 ⑤-②	増減率 ⑤÷②
北米 <sup>*1</sup>	1,598	1,320	1,370	1,680	1,520	81	5%	200	15%
Philadelphia	392	400	420	450	390	57	15%	▲ 10	▲3%
Delphi	730	430	490	680	640	▲ 50	▲7%	210	49%
TMHCC	451	420	430	490	440	38	9%	20	5%
欧州 <sup>*2</sup>	▲ 179	0	100	120	90	299	-	90	-
中南米	50	50	50	90	100	39	78%	50	100%
アジア・中東	143	120	90	80	80	▲ 63	▲44%	▲ 40	▲33%
再保険 <sup>*3</sup>	▲ 161	▲ 30	90	80	50	241	-	80	-
損保計 <sup>*4</sup>	1,448	1,460	1,700	2,060	1,850	611	42%	390	27%
生保	63	60	20	▲ 10	▲ 10	▲ 73	▲116%	▲ 70	▲117%
合計 <sup>*6</sup>	1,441	1,450	1,650	1,950	1,740	508	35%	290	20%

C/R	2017	2018予想	
		年初	今回
北米 <sup>*1</sup>	95%	95%	95%
Philadelphia	94%	96%	96%
Delphi	103%	100%	101%
TMHCC	89%	89%	89%
欧州 <sup>*2</sup>	117%	95%	94%
中南米	99%	100%	94%
アジア・中東	94%	99%	100%
再保険 <sup>*3</sup>	121%	99%	101%
損保計 <sup>*4</sup>	100%	96%	96%
生保	-	-	-
合計	100%	96%	96%

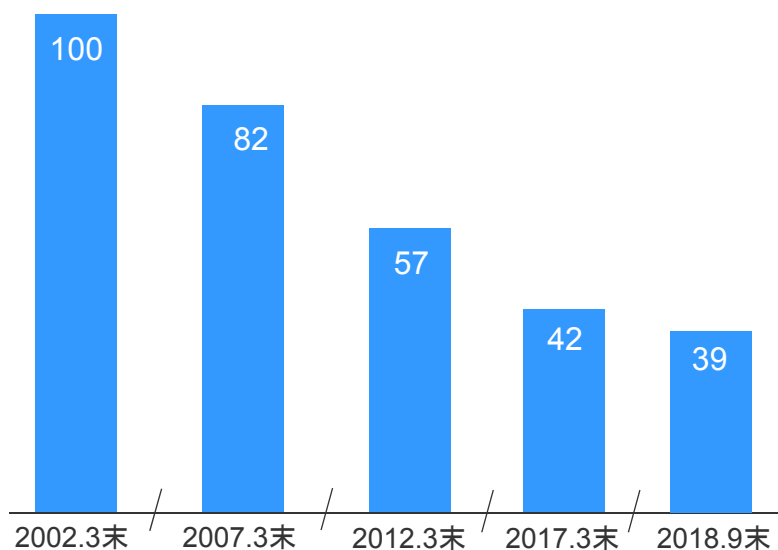


## 資本効率向上の観点から、継続的に政策株式を削減

- これまでの着実な取組みにより、保有政策株式の簿価は、2002年3月末対比で39%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.1兆円\*1を売却
- 中期経営計画においても、年間1,000億円以上の売却に取り組む

\*1: 売却時における時価

保有政策株式 簿価の推移\*2



\*2: 2002.3末を100とした場合

売却額

- 前中期経営計画(2015-2017)  
 計画: 毎年1,000億円以上の売却  
 実績: 毎年1,000億円以上の売却を実施

年度	売却額
2015	1,220億円
2016	1,170億円
2017	1,080億円
3年累計	3,470億円

- 現中期経営計画(2018-2020)  
 計画: 毎年1,000億円以上の売却を継続

## 国内損保(東京海上日動)

- 保険負債対応資産については、ALM管理のもと、資本・資金の効率性を高め、長期・安定的な収益の向上を図る
- 積立勘定資産については、厳格なALM運用により金利リスクを適切にコントロールしつつ、安定的な剰余の拡大を目指す

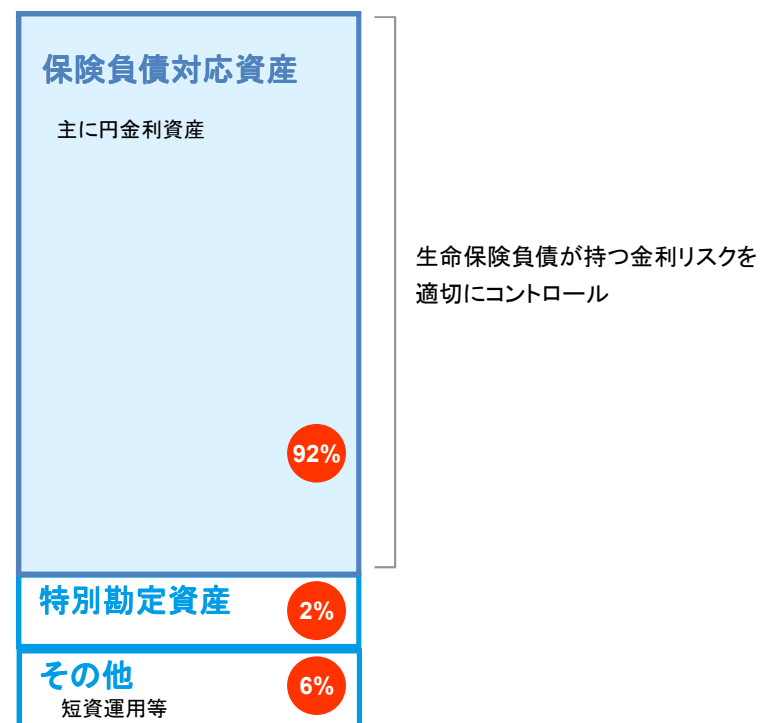
東京海上日動・総資産 **9.8兆円** (2018年9月末時点)



## 国内生保(あんしん生命)

- 特別勘定資産を除いた資産のほとんどが長期の保険負債に対応する資産となっており、ALM運用により金利リスクを適切にコントロールしつつ、安定的な剰余の拡大を目指す

あんしん生命・総資産 **7.2兆円** (2018年9月末時点)



# ESG (持続的な企業価値の向上) ~外部評価~

- 東京海上グループは、事業活動等を通じてESG(環境・社会・ガバナンス)の取組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞

## 当社が採用されているSRI・ESGインデックス

<p>2018 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数</p>	<p><b>ROBECOSAM</b> Sustainability Award Bronze Class 2018</p>	<p>FTSE4Good</p>	<p>FTSE Blossom Japan</p>
<p>2018 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>MEMBER OF</p> <p><b>Dow Jones</b> Sustainability Indices</p>	<p>Member of <b>ETHISEL</b> SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global</p>	<p><b>MS-SRI</b></p>

## 国内での表彰



- 当社が「健康経営銘柄2018」、グループ会社5社が「健康経営優良法人・大規模法人部門(ホワイト500)」に選定
- 2013年度、2015年度に続き2017年度「なでしこ銘柄」に選定



- ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)2018において、「最優秀レジリエンス賞」および「優秀賞」を受賞
- 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』で大臣表彰を受賞

## 海外での表彰

- 海外グループ会社が、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」、ブラジルで「Best Work Places for Women」を受賞



## 開示面での表彰



- 「サステナビリティレポート2017」が優れた環境報告書として、「信頼性報告特別優秀賞」を受賞
- 「統合レポート2017」が日経アニュアルレポートアワードで優秀賞を受賞

# ESG (持続的な企業価値の向上) ~ ESGの推進 ~

- 安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していくため、様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施
- また、SDGsに対しても積極的に取組み、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かした社会課題の解決に貢献

## 当社グループが参加しているイニシアティブ

WE SUPPORT



### 国連グローバル・コンパクト

- 2005年から国連グローバル・コンパクトに署名し、支持を表明
- 2017年度は「明日の経営を考える会」「SDGs分科会」「防災・減災分科会」等の取組みに参加



### 国連責任投資原則

- 当社グループでは、東京海上日動や東京海上アセットマネジメント、東京海上キャピタルもPRIの考えに賛同し、署名



### 国連環境計画・金融イニシアティブ

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- 2017年12月にはUNEP FI25周年記念アジア太平洋地域円卓会議が東京で開催され、気候関連財務情報開示や保険をテーマとする会議に参画



### 持続可能な保険原則

- 2012年に起草メンバーとして署名
- 2018年度からPSI TCFD Insurer Pilot Working Groupに参加

21世紀金融  
行動原則



国連国際防災  
戦略事務局・  
民間セクターアライアンス



ClimateWise



CDP



IDF



エコ・ファースト  
制度



日本サステナブル  
投資フォーラム



ジュネーブ協会



アジア太平洋  
金融フォーラム



気候関連財務ディス  
クロージャータスク  
フォース



統合報告・ESG  
対話フォーラム



COOL  
CHOICE



- 事業を通じて地球環境保護や生物多様性の保全、環境価値の創出に積極的に貢献

環境への取組事例

## ■ 保険事業を通じたグリーンな社会づくり

- ドローン保険を提供し、環境負荷の少ないドローンの普及を後押し
- 太陽光発電・地熱発電事業者向け専用の保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- 環境賠償責任保険の提供を通じて自然環境保護に貢献
- Web約款や保険証券発行省略の推進



## ■ 金融事業を通じたグリーンな社会づくり

- クリーンエネルギー導入を促進するため、再生可能エネルギー発電設備を投資対象としたファンド\*を提供
- 温室効果ガス削減に向けて取組む日本企業の株式を組み入れる低炭素日本株ファンドを提供

再生可能エネルギーファンド\*  
の実績 (2018年9月末時点)

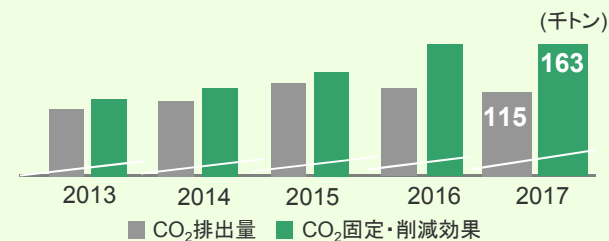
コミットメント金額: **約440** 億円  
設置基数: **30** 基

\* TMニッポンソーラーエネルギーファンド2012、2013、2014、  
TMニッポン再生可能エネルギーファンド2017

## ■ 環境負荷低減に向けた取組み

- CO<sub>2</sub>排出量の低減に取り組むとともに、マングローブ植林や自然エネルギー利用を推進し、カーボン・ニュートラルを達成

「カーボン・ニュートラル」を5年連続で達成



サステナブルな地球環境への貢献

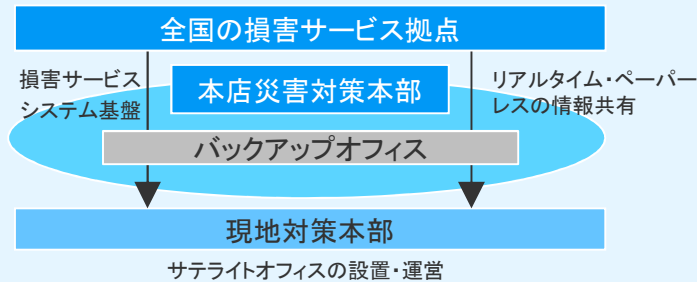
- 事業を通じてお客様や社会に対して安心・安全を提供することで、社会課題の解決に貢献

社会への取組事例

## ■ 大規模化する自然災害への対応

- お客様の「いざ」に寄り添い、地域復興や生活再建に貢献
- 一日でも早く「安心」という形で保険金をお届けできるよう、被災地でお客様対応に集中する態勢を構築

<大規模災害発生時の損害サービス態勢>



損害査定



災害対策本部



救援物資の積み込み



お客様の被害状況確認

## ■ 社会課題解決に向けた保険商品の提供

- 自動運転技術の進展に対応した特約を業界で初めて開発
- 安心・安全なカーライフを目指し、ドライブレコーダーを活用したサービスを提供
- インド農家の方々に低価格で加入できる保険を提供し、農業の発展や貧困問題の解決に貢献



事業を通じて社会課題の解決に貢献

## ■ 健康経営の推進

- 社員の健康増進、組織の活性化、企業価値の向上等を目指してPDCAを着実に実践
- グループに蓄積されたノウハウを活かし、お客様の健康経営を支援

## ■ 地方創生の支援

- 自治体・商工会議所・商工会等を通じて中小企業の事業安定化を支援
- インバウンド対応や地域企業の海外展開も積極的に支援

## ■ 女性の活躍推進

- 女性の活躍を推進するための様々な制度を整備し、チャレンジの場を提供
- 女性管理職の輩出、管理職候補の育成に向けた取組みを加速

## ■ 共生社会づくりの推進・未来世代の育成

- 減災意識を高めるため、出前授業やセミナーを実施
- 全国で認知症サポーター養成講座を開催し、お客様に「認知症あんしんプラン」を提供
- 日本障がい者スポーツ協会、日本障がい者サッカー連盟、スペシャルオリンピックス日本を支援

### 健康経営支援企業数

2018年度 約1,000 件

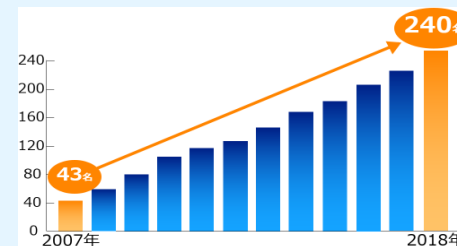
\* 自社アンケート調べ

### BCP策定支援を行った企業数 (東京海上日動)

延べ件数 約1,500 件

\* 2016年度～2017年度(自社アンケート調べ)

女性管理職数の推移 (東京海上日動)



2018年は4月1日現在

### 東京海上日動

東京2020オリンピック・パラリンピック  
ゴールドパートナー(損害保険)として、  
東京2020大会を支援



東京2020 ゴールドパートナー(損害保険)

# ESG (持続的な企業価値の向上) ~ガバナンス~



- 2016年4月に、機能別チーフオフィサー制、委員会等を強化・新設し、グループ経営体制をグローバル化・強化
- 海外拠点のトップマネジメントが専門性を活かしてグループ経営課題の解決に貢献
- グループCEOがグループ経営にフォーカスするとともに、グループカルチャーの浸透に向けた取組みを推進

## グローバル化・強化

## グループ総合力の発揮



### 東京海上グループ

#### グループCEO / CCO

Chief Culture Officer

- グループ経営にフォーカス
- グループカルチャーの浸透に向けた取組み

#### グループチーフオフィサー

#### 担当部門

<b>CFO</b> Financial	経営企画部
<b>CRO</b> Risk	リスク管理部
<b>CSSO</b> Strategy and Synergy	事業戦略部
<b>CDO</b> Digital	事業戦略部
<b>CRSO</b> Retention Strategy	保有企画部
<b>CIO</b> Investment	財務企画部
<b>CHRO</b> Human Resources	人事部
<b>CITO</b> Information Technology	IT企画部
<b>CISO</b> Information Security	IT企画部

#### 委員会

国内外のトップマネジメントが  
グループの様々な経営課題を論議

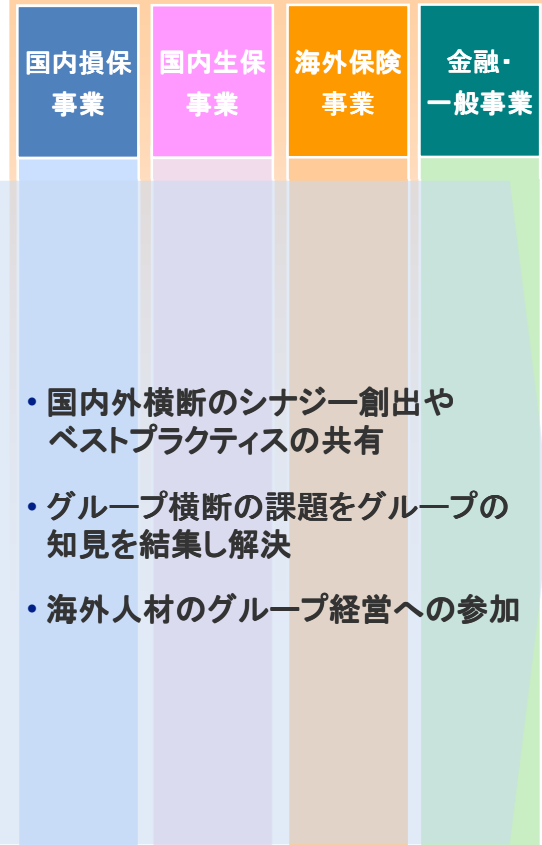
ERM Committee

International Executive Committee (IEC)

Global Retention Strategy Committee (GRSC)

Global Investment Strategy Committee (GISC)

Global Information Technology Committee (GITC)





- ダイバーシティの推進とコア・アイデンティティの浸透により、グローバルにガバナンスを強化

ダイバーシティ  
(多様性)

## ■グループチーフオフィサー制のグローバル化・強化

- 2016年4月以降、外国人トップマネジメントが共同グループCRSO、共同グループCIOに就任
- グループCCO、CSSO、CDO、CISOも新設



保険引受・保有政策を総括するCRSOとCo-CRSO



資産運用を総括するCIOとCo-CIO

## ■各種委員会等の充実化

- 知見を持ったグループ人材を活用し、多様な視点で議論することで、最適な意思決定を実現



強靱なガバナンスの構築

コア・アイデンティティ  
(共通の価値観)

## ■To Be a Good Companyの浸透

- CEO自らが対話会を通じて、延べ約18,000人のグループ社員と対話を実施
- タウンホールミーティングを通じてグループカルチャーの浸透を推進することで、グループガバナンスを更に強化



マレーシアでのタウンホールミーティングの風景

カルチャー&バリューサーベイ  
(約4万人の社員のうち、75%が回答)

グループに対する想い

5段階中 **4.1点**

(東京海上グループで働いていることを誇りに思っている)

# 為替変動のグループへの影響

- 1円の円高進行\*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

■ 海外子会社利益の減少：	▲約12億円
↳ 現地子会社利益の減少	
↳ 無形固定資産とのれんの償却費の減少	
■ 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の変動：	+約12億円
合 計：	ほぼ影響なし

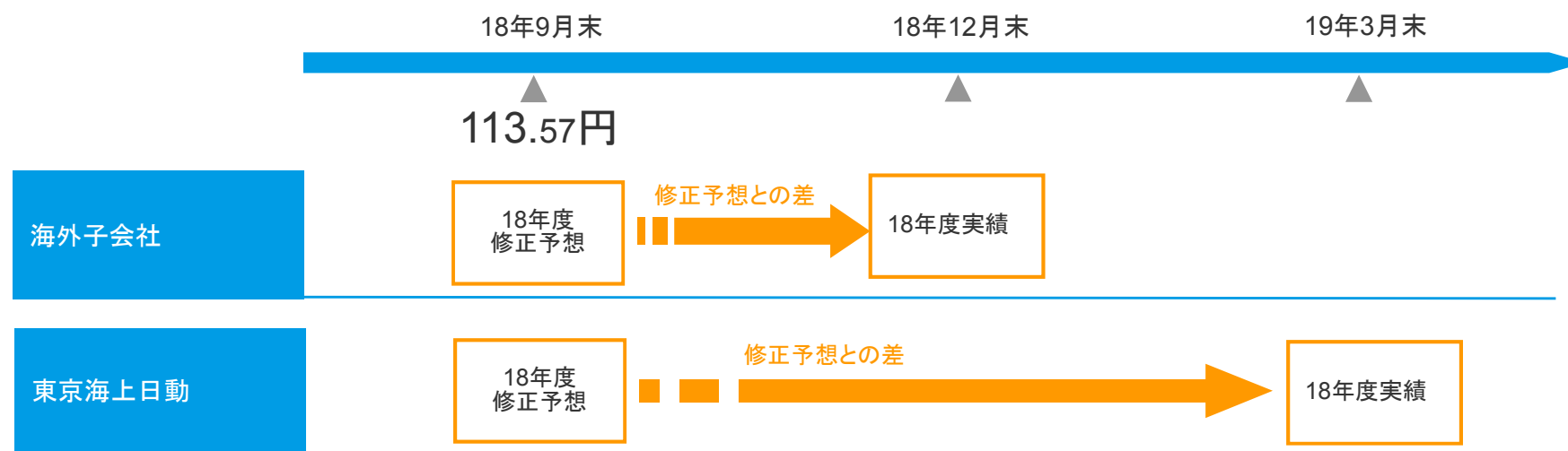
## 修正純利益への影響\*2

■ 海外子会社利益の減少：	▲約17億円
（左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費は 修正純利益で足し戻されるため影響しない）	
■ 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の変動：	+約12億円
合 計：	▲約5億円

\*1 各通貨の為替が米ドルと同様の比率で変動する前提

\*2 18年度業績予想への概算影響。税引後ベース

- ご参考：適用為替レート(対米ドル)





## < 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

経営企画部 広報IRグループ

URL: <http://www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html>

TEL: 03-3285-0350

*To Be a Good Company*



東京海上ホールディングス

