



## 東京海上グループの 経営戦略

2019年11月25日

(Blank Page)

<b>I. 新経営体制・経営方針 .....</b>	<b>P. 3</b>
<b>II. 業績 .....</b>	<b>P. 11</b>
<b>III. 事業戦略 .....</b>	<b>P. 15</b>
<b>IV. M&amp;A 戦略 .....</b>	<b>P. 19</b>
<b>V. 株主還元 .....</b>	<b>P. 25</b>
<b>参考資料 .....</b>	<b>P. 30</b>

# 新経営体制



**グループCEO  
グループCCO** (グループカルチャー総括)  
**小宮 暁**

(主な経歴)

国内保険営業、人事企画、営業企画、子会社経営、  
海外事業総括等を経て、2019年6月より現職

## 国内損保事業



**東京海上日動  
取締役社長**  
**広瀬 伸一**

## 国内生保事業



**あんしん生命  
取締役社長**  
**中里 克己**

## 海外保険事業



**海外事業総括**  
**原島 朗**



**Co-Head of  
International  
Business**  
**Christopher Williams**

## 資本政策



**グループCFO**  
**湯浅 隆行**

## 事業戦略・シナジー/デジタル戦略



**グループCSSO  
グループCDO**  
**岡田 誠**

## 資産運用



**グループCIO**  
**藤田 裕一**



**共同グループCIO**  
**Donald Sherman**

## 保険引受・保有政策



**グループCRSO**  
**川口 伸吾**



**共同グループCRSO**  
**Christopher Williams**

## リスク管理



**グループCRO**  
**岡田 健司**

# 将来のグループ像と経営戦略

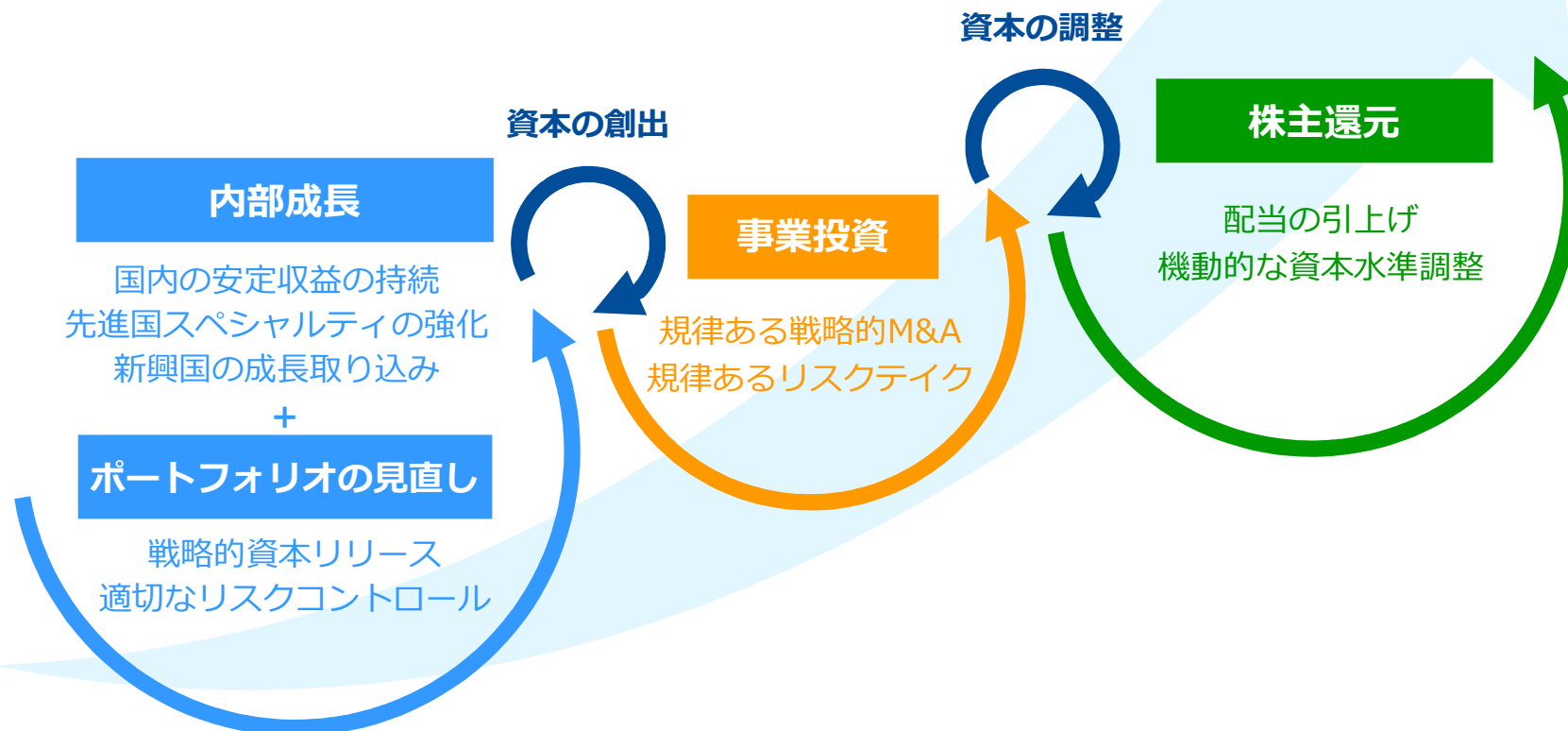
これまでの経営戦略を継続し、更にスピードを上げてサイクルを回していく

## 将来のグループ像

全てのステークホルダーに魅力的な価値をお届けするグローバル保険グループ

安定した二桁ROE

高水準の株主還元





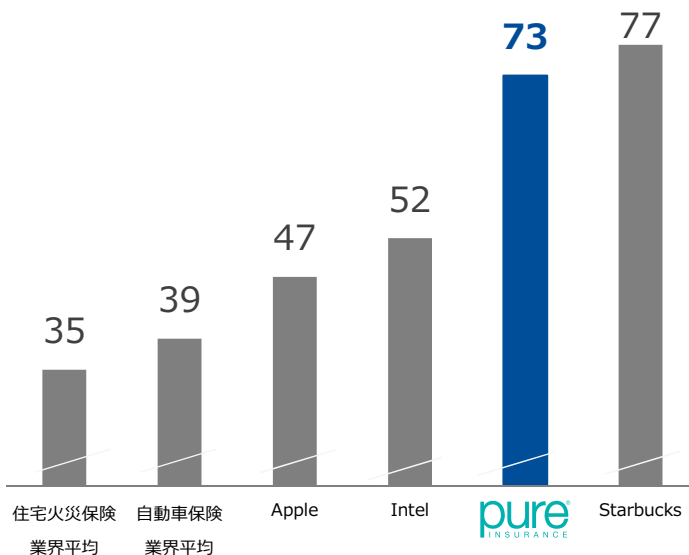
# Pureグループの買収①

## 当社のM&A戦略、買収基準に合致したPureグループを買収

### 強固なビジネスモデル

- 高品質なサービスの提供と、きめ細やかなU/Wによるリスクに見合った保険料の設定

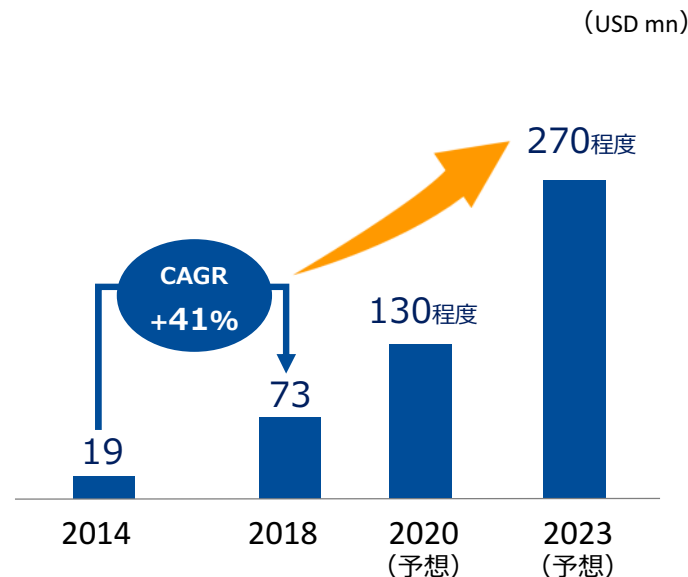
#### 顧客満足度 (Net Promoter Score\*1)



### 高い収益性

- 米国HNW\*2保険市場に特化し、フィー収入主体の安定的な収益基盤を確立

#### 税引前利益



### カルチャーフィット

- 当社と価値観を共有でき、豊富な知見・実績を有する経営陣

#### 経営理念・経営者

"Do the right things",  
"Think about the long-term"等、  
当社の価値観に類似する経営理念



**Ross Buchmueller**  
(創業者、President & CEO)

- HNW保険事業で30年以上の経験
- AIGのHNW保険部門を新規立上げ

\*1 : 顧客のロイヤルティ（顧客が当該企業の商品やサービスを知人に勧めたいか）を-100から100の範囲で数値化する指標

出典 : Customer GURU、NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

\*2 : High Net Worth (富裕層)

## Pureグループの買収②

### オーバーラップが限定的で補完性が高い事業ポートフォリオの実現



非営利団体や教育・  
スポーツ関連等の保険  
市場に特化

- 団体向け  
パッケージ
- 賠償責任保険 等



従業員福利厚生・退職者  
関連の商品・サービスに  
特化

- 超過額労災
- 団体生保・  
所得補償 等



- 住宅火災保険
- 自動車保険 等



HNW保険市場に特化

補完的



TOKIOMARINE  
HCC

主として企業向けの  
スペシャルティ保険  
商品に特化

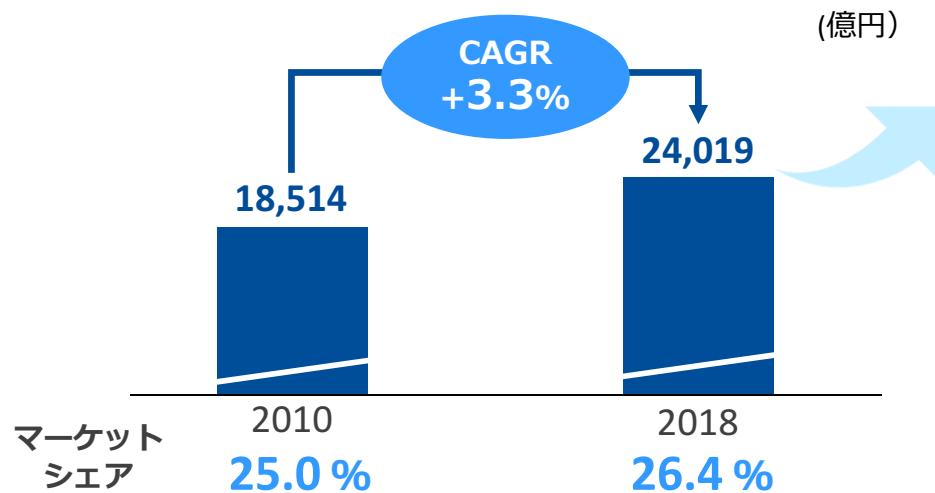
- メディカル  
ストップロス
- 農業保険
- その他各種  
スペシャルティ  
保険

# 東京海上グループの成長の軌跡

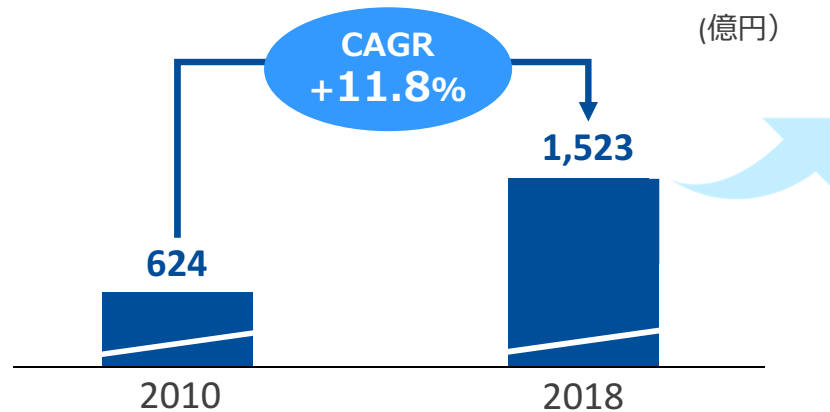
国内の安定した収益基盤とM&Aを含めた海外成長の取り込みにより、実力を高めている

## 国内

### ■ 元受正味収入保険料 (TMNF)

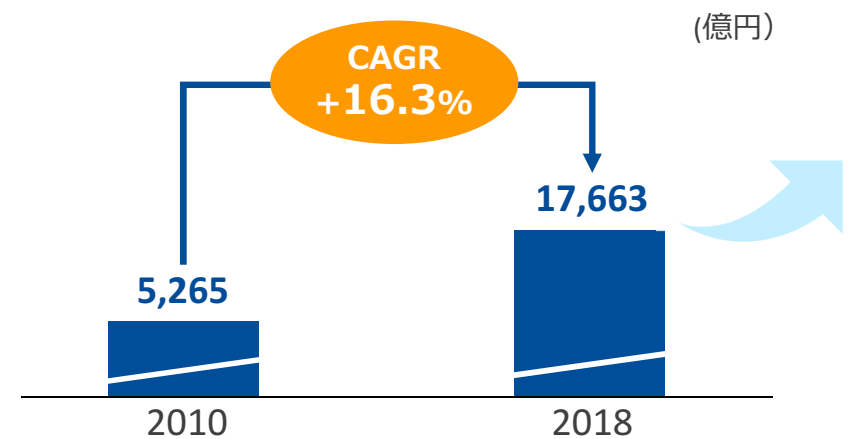


### ■ 事業別利益\* (TMNF)

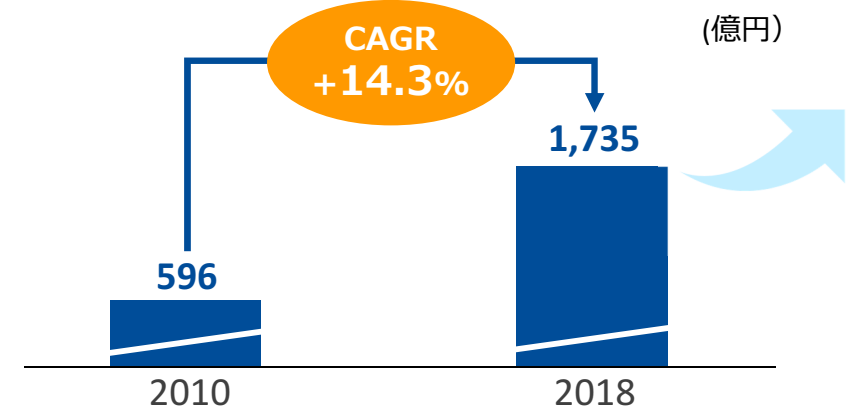


## 海外

### ■ 正味収入保険料



### ■ 事業別利益\*

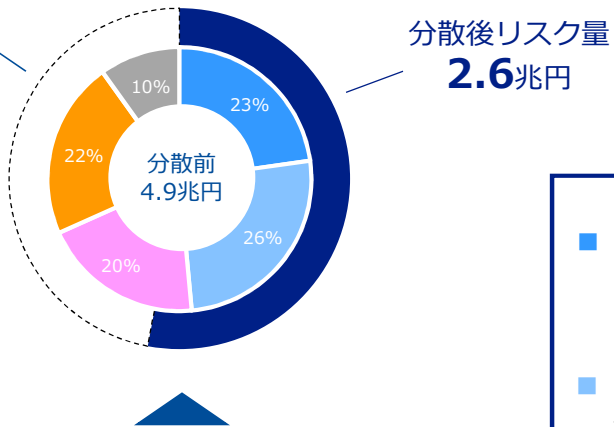




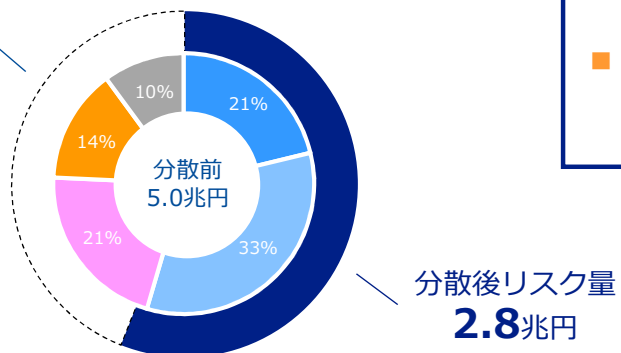
# ポートフォリオの分散

## リスクの分散

2018年度 分散効果 **47%**



2014年度 分散効果 **44%**



### ■ 国内損保（保険引受）

自然災害リスクの  
コントロール

### ■ 国内損保（資産運用）

政策株式リスクの削減

### ■ 国内生保

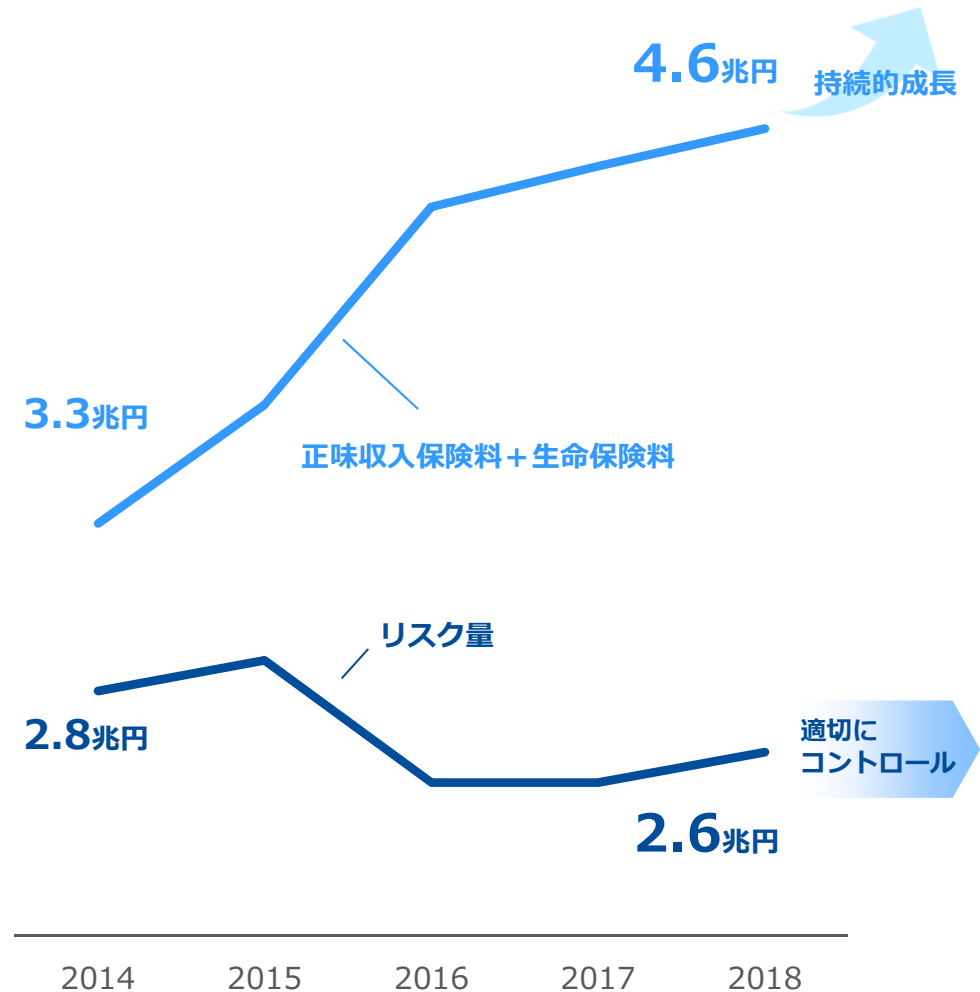
金利リスクコントロール  
保障性商品へのシフト

### ■ 海外保険

事業拡大に伴う分散向上

■ その他：金融・一般事業、出資に係る為替リスク等

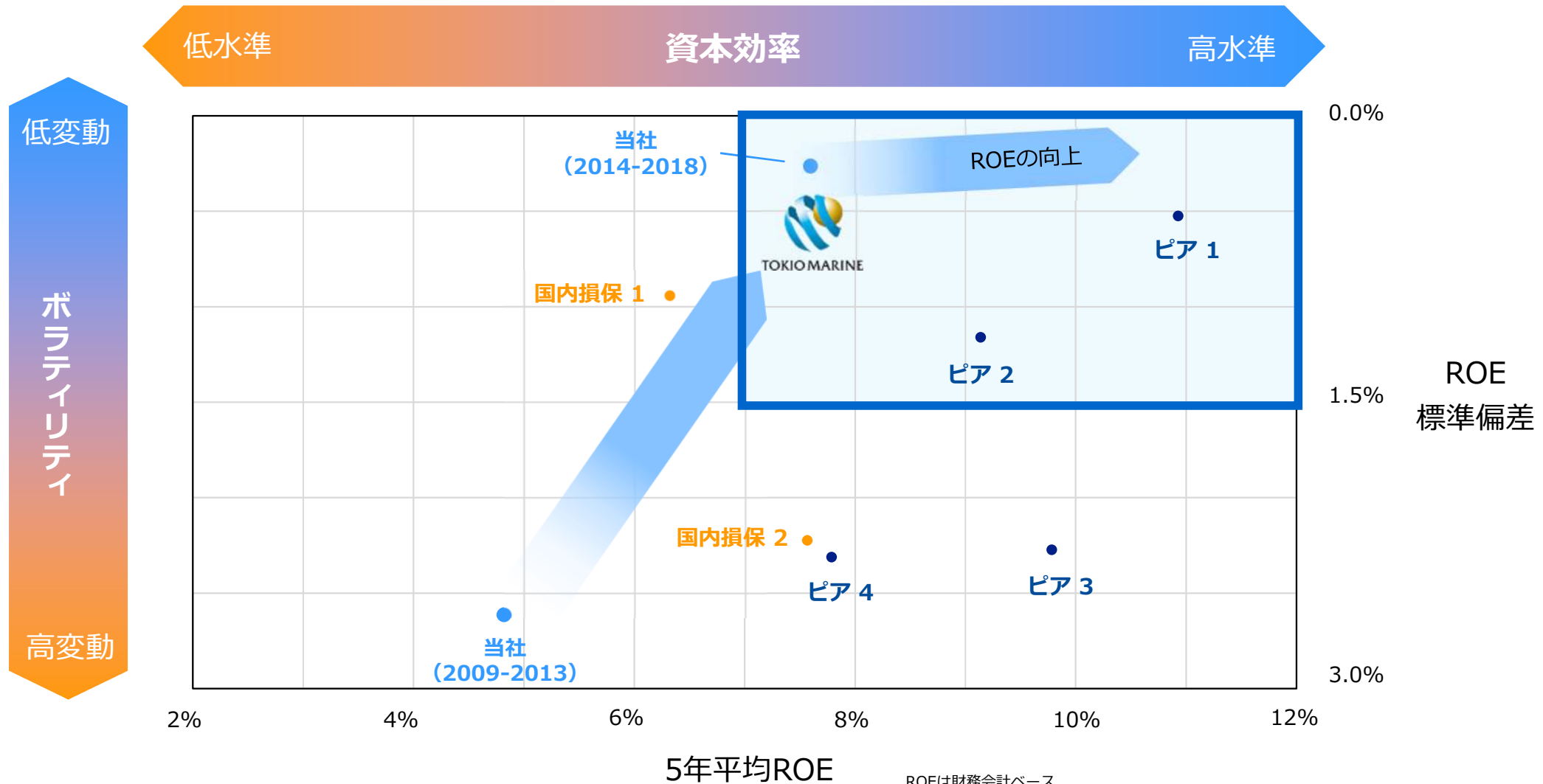
## 保険料とリスク量\*の推移



\*：ESRのリスク量（99.95%VaR、税後ベース）

# 安定的な経営基盤

- ・ 欧米での大型M&A等を通じ、収益性およびリスク分散を向上させ、ROEを高めてきた
- ・ 将来のグループ像に向けてROEを更に高めていく



ROEは財務会計ベース

他社は2014-2018の平均、ピア：Allianz, AXA, Chubb, Zurich（出典）Bloomberg

# 更なる成長に向けた経営戦略の深化

激しい環境変化でも企業価値を高め続ける「しなやかで、たくましい会社」を実現していく

## 人と組織の 活性化



### ▶ 変革できる組織、競争力向上に向けたグループ一体経営の更なる推進

#### Communication

現場第一線の情報をグループでスピーディーに共有

#### Challenging Spirit

失敗を恐れず挑戦する  
企業風土の醸成

#### Diversity & Inclusion

専門性を高めると共に、  
グループの多様性を尊重

## 経営の一層の グローバル化・ 機能強化



### ▶ 優れた人材、専門性をグローバルベースで活用

#### 海外トップの共同グループ総括への起用



● 共同グループCIO  
Donald Sherman



● 共同グループCRSO  
● Co-Head of International Business  
Christopher Williams

#### グローバル委員会の強化、海外人材の横展開

ERM Committee

GISC（資産運用）

IEC（海外保険）

GITC（IT）

GRSC（保険引受）

## テクノロジーの 徹底的な活用



### ▶ お客様に提供する価値を最大化するため、R&Dを推進

#### 【主なR&Dの事例】

・ Metromile社の最先端デジタル技術を活用。**シンプルでスピーディーな保険金支払いを通じ、快適なCXを実現**

CXの向上

業務効率化

・ Orbital Insight社の人工衛星解析技術を活用し、浸水エリアをいち早く特定することで、**迅速かつ、漏れのない保険金支払いを実現**

CXの向上

業務効率化

・ NTTドコモ社が有する契約者情報を活用し、**一人ひとりに合った最適な保険「AIほけん」を提案**  
(19年12月提供予定)

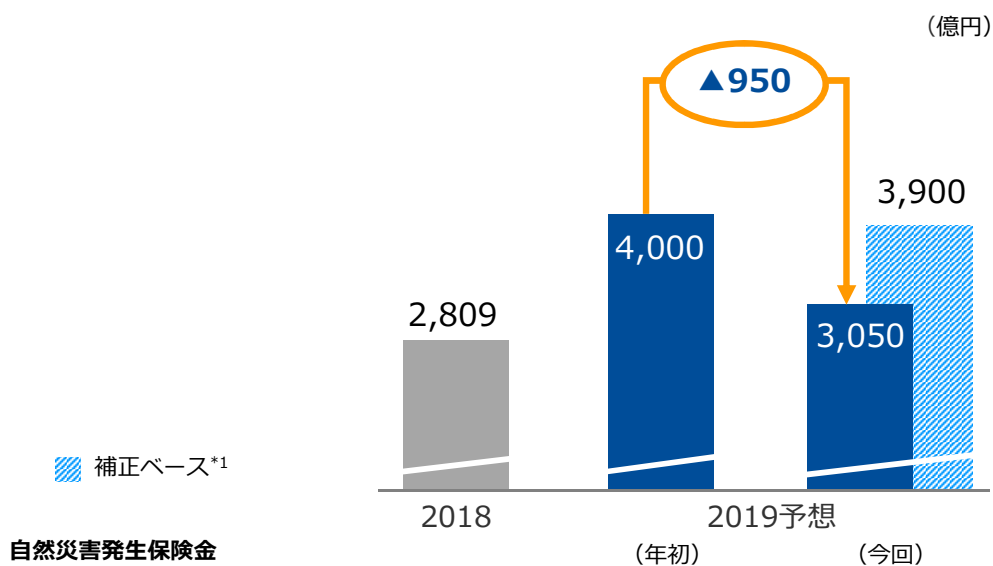
CXの向上

保険引受の  
高度化

# 2019年度 通期業績予想

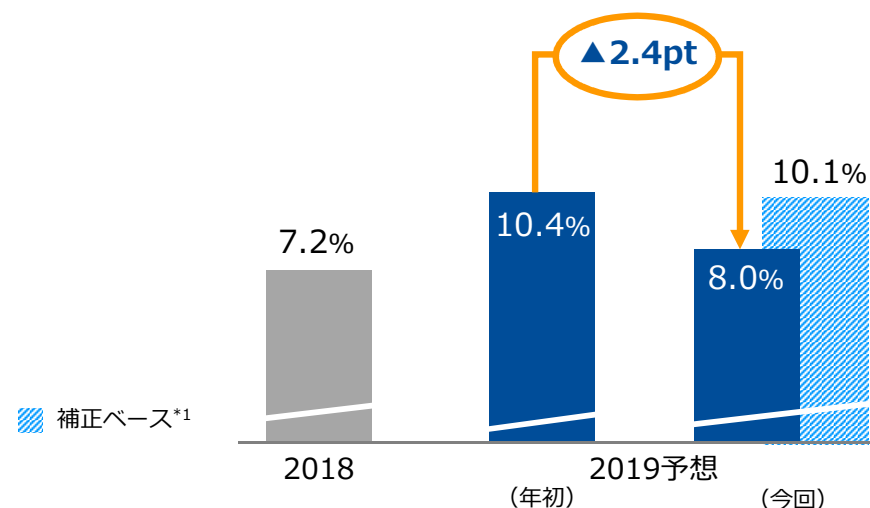
年初予想を下方修正するものの、国内自然災害の増加等を除けば、概ね計画通り

## 修正純利益



税引前	国内損保	2,513	525	1,730
	海外保険	458	460	340
	合計	2,971	985	2,070
税引後*2	国内損保	1,812	378	1,247
	海外保険	373	360	260
	合計	2,185	738	1,507

## 修正ROE



### 修正純利益の主な下方修正要因 【税引後\*2】

- 自然災害に係る発生保険金等の増加（海外は減少）
- ソーシャルインフレーションに伴うリザーブの積増等による損益悪化

約▲850億円

約▲160億円

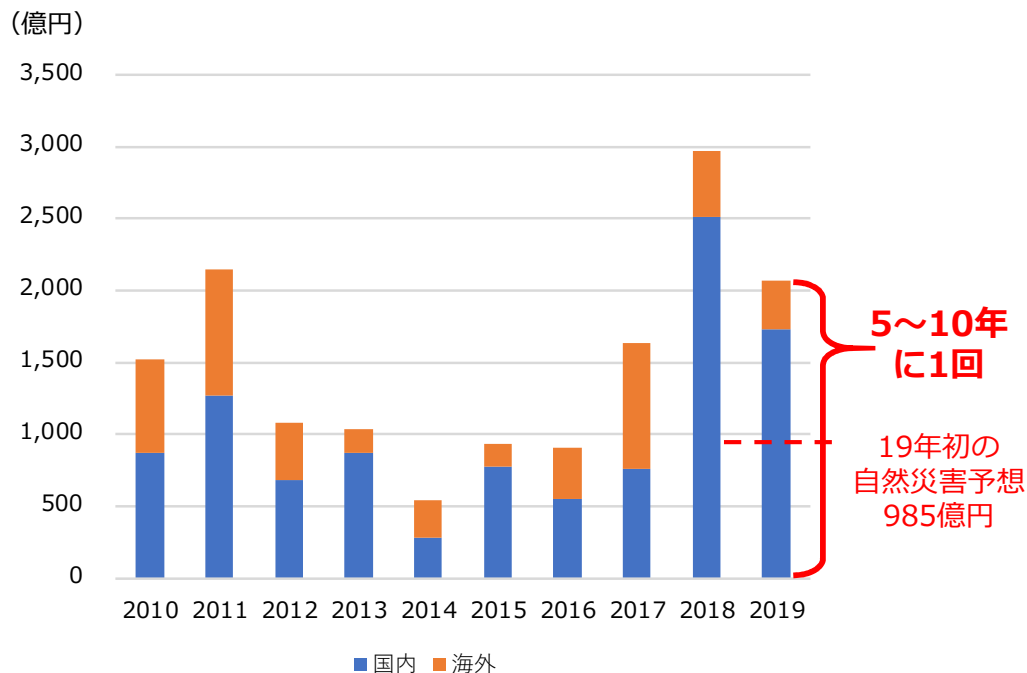
# 自然災害リスクへの対応

## 地域・事業分散の一層の推進、火災保険の料率引上げを着実に実行

### 当社のリスク認識

- 2019年度の自然災害に係る発生保険金水準は、国内外合算で**5～10年に1回**起こる想定

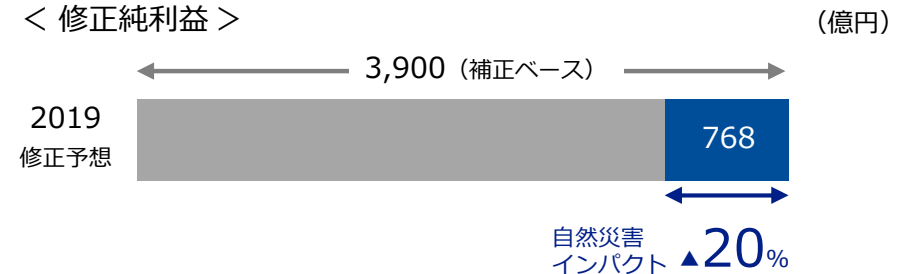
＜ 自然災害の年度別 正味発生保険金\* ＞



### グローバルなリスク分散

- 国内外で自然災害リスクをマネージし、**利益へのインパクトを2割に抑制**
- 国内外で補完関係が効いており**、グローバル分散が重要

＜ 修正純利益 ＞



### 火災保険の収益改善

- 2019年10月に**料率引上げ等**（160億円（税前）の収益改善）を実施済み
- 2020年度を目途に、**参考純率改定（平均+4.9%）**を踏まえた対応



# KPIターゲット

	FY2019修正予想	FY2020 ターゲット	将来のグループ像
修正純利益	3,900億円 <sup>*1</sup>	4,000 - 4,500億円 (CAGR 3 - 7%) <sup>*2</sup>	5,000億円超
修正ROE	10.1% <sup>*1</sup>	10%以上	12%程度
株主還元			
配当性向 <sup>*3</sup>	38%	35%以上	グローバルピア並み <sup>*4</sup> に段階的に引上げ
資本水準調整	500億円 <sup>*5</sup> 実施	機動的に実施	機動的に実施

\*1：自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正、復元保険料の影響を控除

\*2：2017年度補正ベース3,720億円を基準としたCAGR

補正内容は、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および米国税制改革による一時的な影響を控除

\*3：配当性向は5年平均の修正純利益がベース。2019年度は年初予想ベース

\*4：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

\*5：一時的な配当約250億円を含む

(Blank Page)

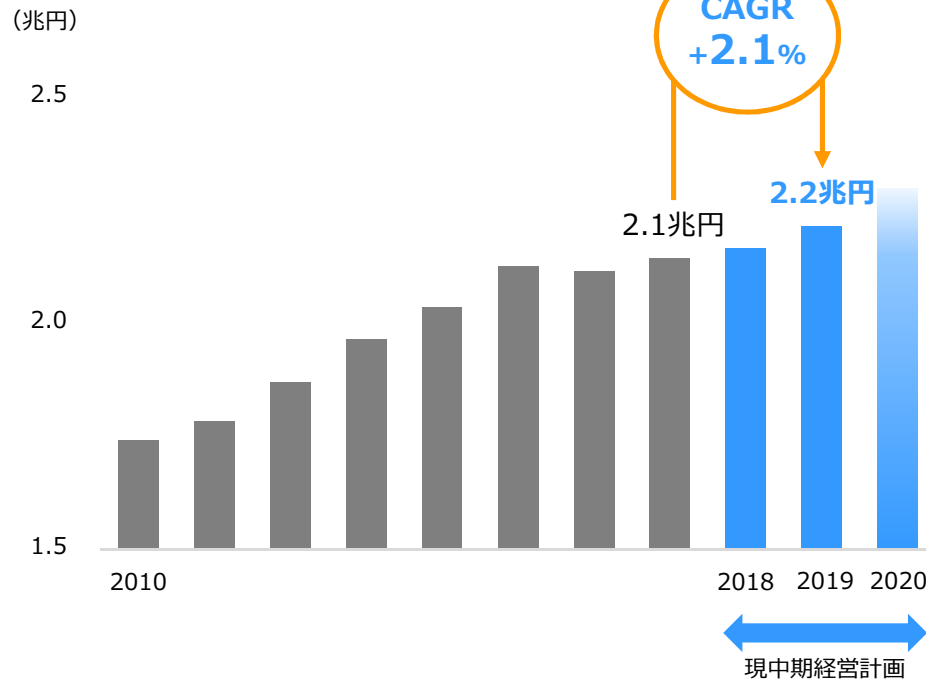
# 国内損保事業 成長の軌跡（TMNF）

トップラインはCAGR2.1%と計画以上に成長。自動車保険の継続的な成長を取り込む一方で、長期的な減少を見越した新種対策や料率引上げも順調に進捗

## 計画を上回る成長

2020 計画 CAGR+1%以上

<正味収入保険料推移>



\*1: 営業統計ベース  
\*2: (出典)自動車検査登録情報協会

\*3: 料率引上げによる収益改善効果（税引前・フルペイベース）  
消費税率の引上げ、債権法改正の影響（税引前▲380億円、税引後▲280億円）をオフセット

## ➤ 自動車保険は引き続き成長

<自動車保険 2010 vs 2018>

$$\begin{array}{lcl} \text{保険料}^{*1} & = & \text{台数} \times \text{単価} \\ +25.2\% & & +12.5\% \times +11.3\% \end{array}$$

マーケットの保有台数の伸び率は+4.0%<sup>\*2</sup>

## ➤ 持続的な安定収益を支える新種対策（SME対策等）も順調

<SME向けパッケージ保険 2010 vs 2018>

$$\begin{array}{lcl} \text{保険料}^{*1} & = & \text{件数} \times \text{単価} \\ +294.2\% & & +288.6\% \times +1.4\% \end{array}$$

## ➤ 機動的な料率引上げの実現

料率引上げ時期	2019年度 <sup>*3</sup>	2020年度（目途）
---------	----------------------	------------

自動車  +260億円

火災  +160億円

傷害  + 15億円

参考純率改定  
(平均+4.9%)  
を踏まえた対応

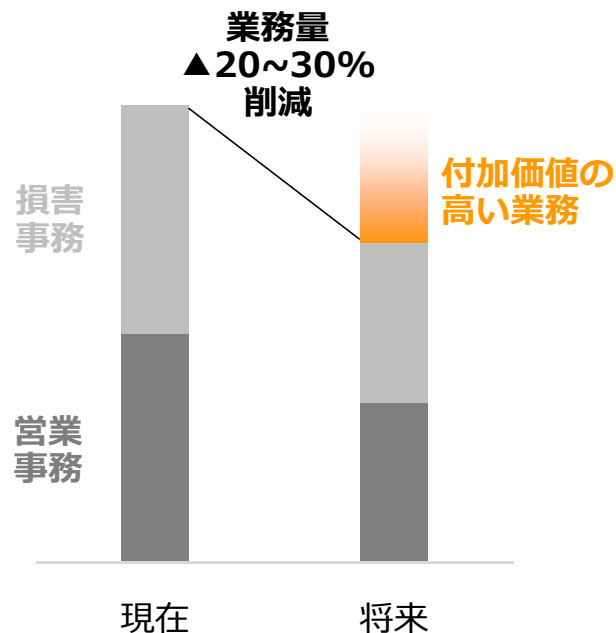
# 国内損保事業 安定成長の持続に向けた戦略

テクノロジーも活用し、長期的に業務量を▲20~30%削減する。創出した人員・時間は更なる成長が期待できる新種保険の拡大等に充て、その結果として事業費率の削減も見込む

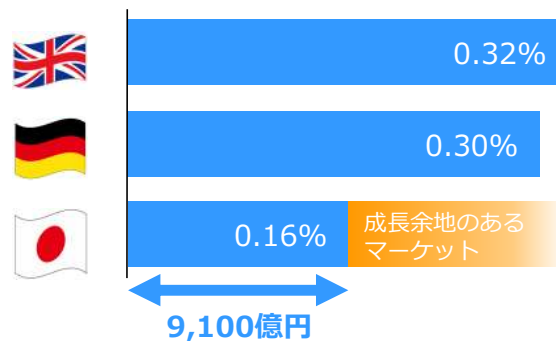
業務量削減

更なる成長が期待できる新種保険

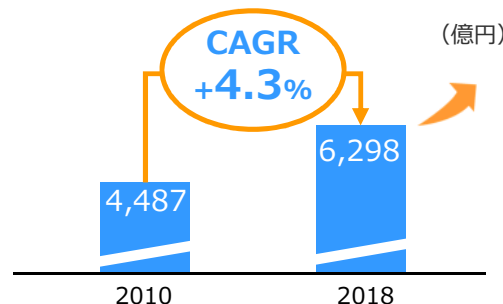
事業費率の削減



## <賠償責任・労災保険の普及率\*1 (2018年)>



## <新種・傷害保険の伸び\*2 (TMNF)>

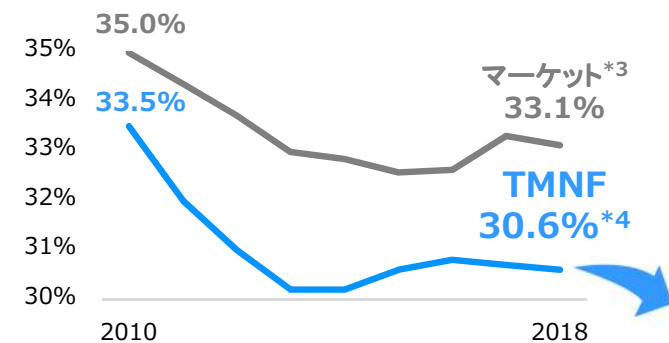


\*1: 賠償責任保険・労災保険の元受収入保険料÷GDP (2018年度)  
(出典) Swiss Re Institute 日本の企業保険市場2019より当社作成

\*2: 元受正味保険料

$$\frac{\text{事業費} \downarrow}{\text{収入保険料} \uparrow} = \text{事業費率} \downarrow \downarrow$$

## <全種目 事業費率推移>



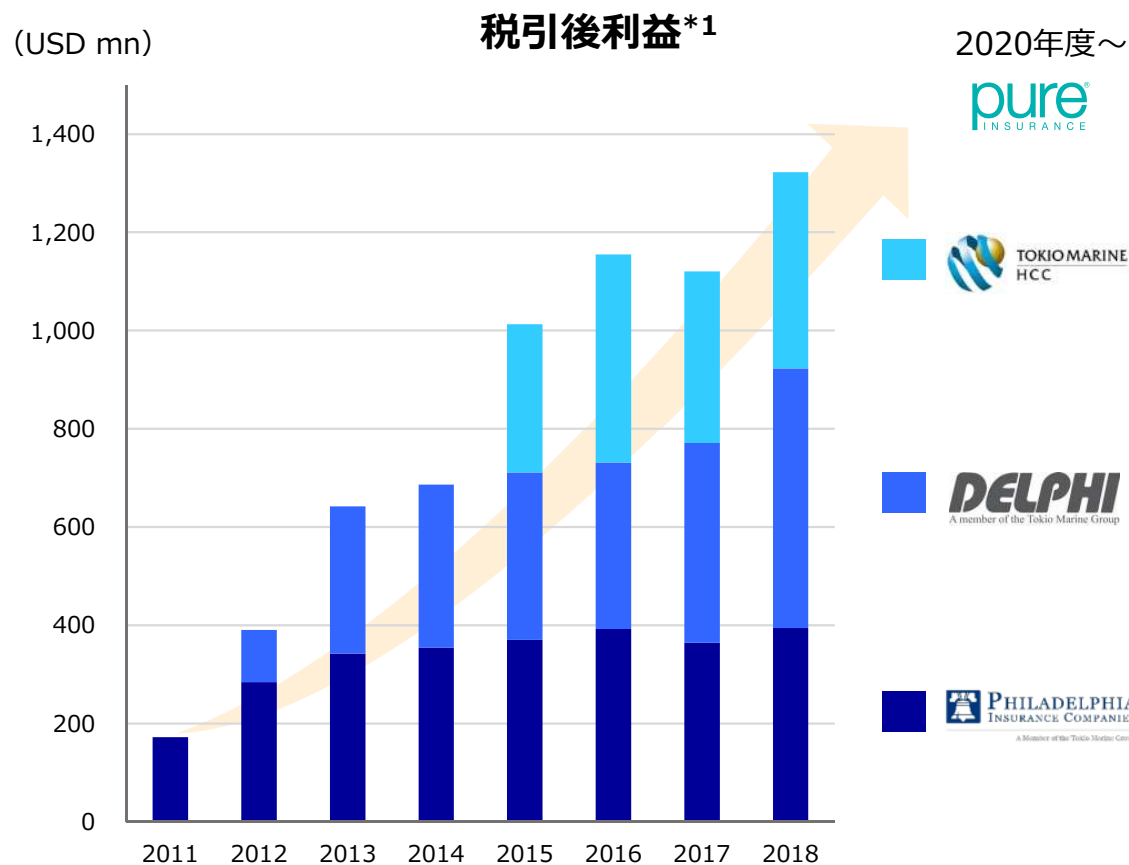
\*3: 損保協会会員会社計 (除くTMNF)

\*4: TMNF 2019年度上期の事業費率は29.9%

# 先進国におけるスペシャルティ・フランチャイズの構築

米国において高収益のビジネスモデルを構築し、市場を上回る高い成長を実現

## 持続的利益成長を実現



\*1：現地会計ベースの年間の税引後利益  
2017年は米国税制改革による一時的な影響を控除

## 一定のポジションを構築



2018年度 米国損保におけるコマーシャル種目の元受保険料（出典:S&P Global）

## 高い成長性・収益性\*2

### ■ トップライン

CAGR +6.1%

マーケット対比  
+0.4pt

### ■ コンバインド・レシオ

FY2018 96.1%

マーケット対比  
3.2pt良好

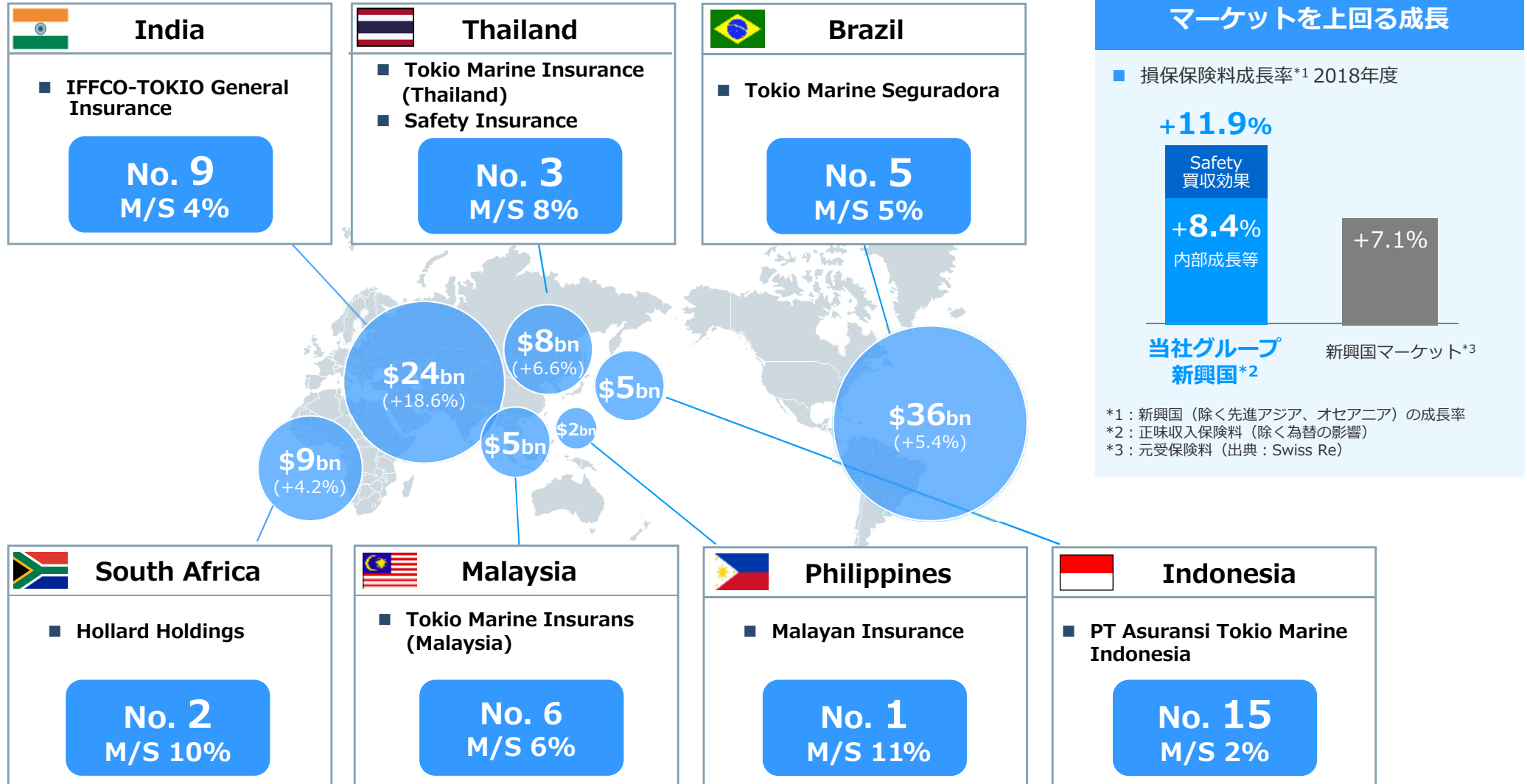
\*2：トップラインのCAGRはFY2015～2018 現地通貨ベースの正味収入保険料  
マーケット比較の出典:S&P Global



# 新興国での幅広い事業展開

市場規模が大きく、高い成長が見込める地域を中心に戦略的に展開

## <新興国における損害保険事業の主な展開地域>

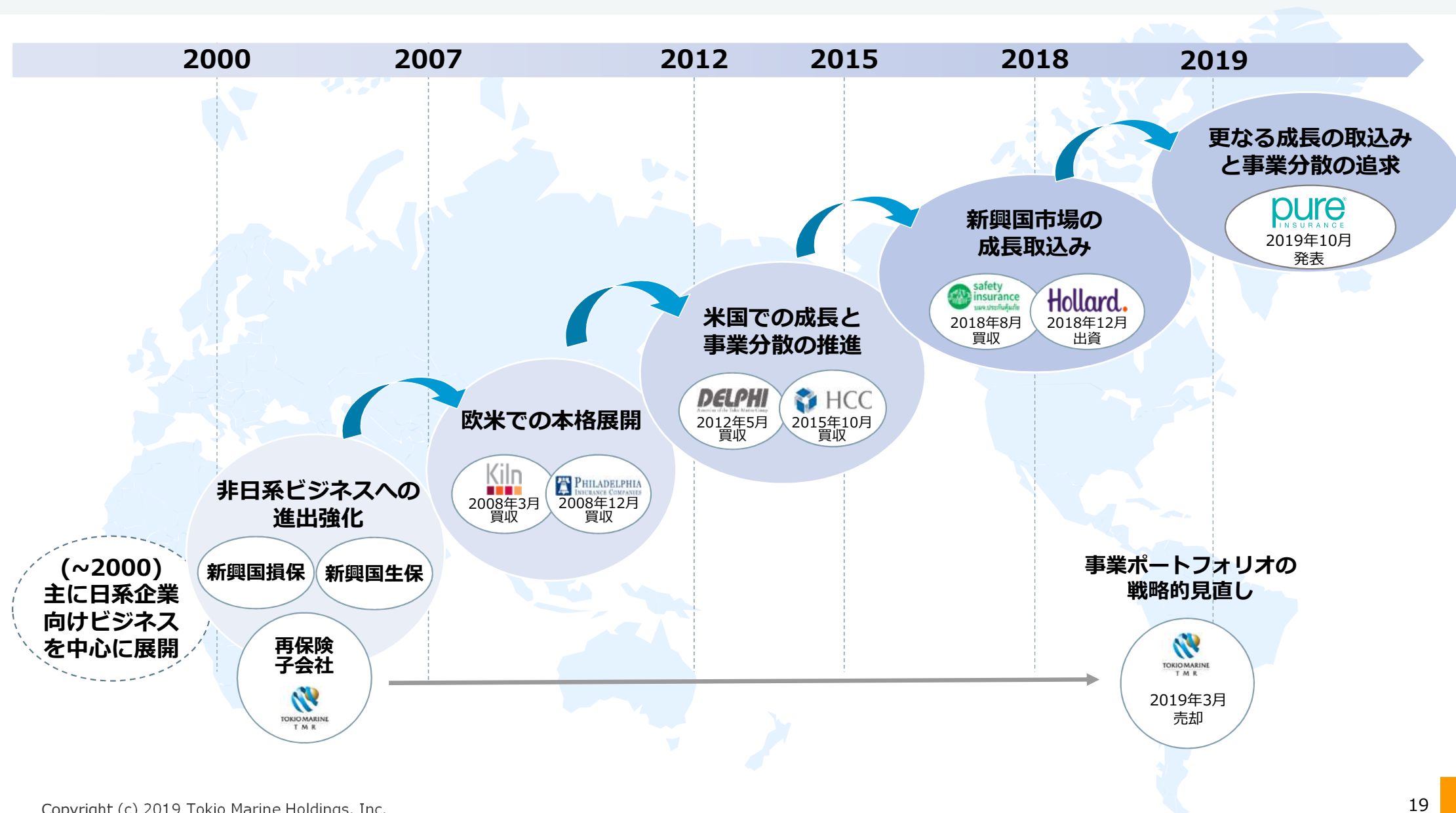


出典：AXCO, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

注：円の数値は2017年度における各国の損害保険料、円の大きさはマーケットサイズ、（ ）内は2018年成長率予想（出典：Swiss Re）

# 海外保険事業拡大の軌跡

戦略的M&Aの推進により、利益成長と分散の効いた事業ポートフォリオを実現



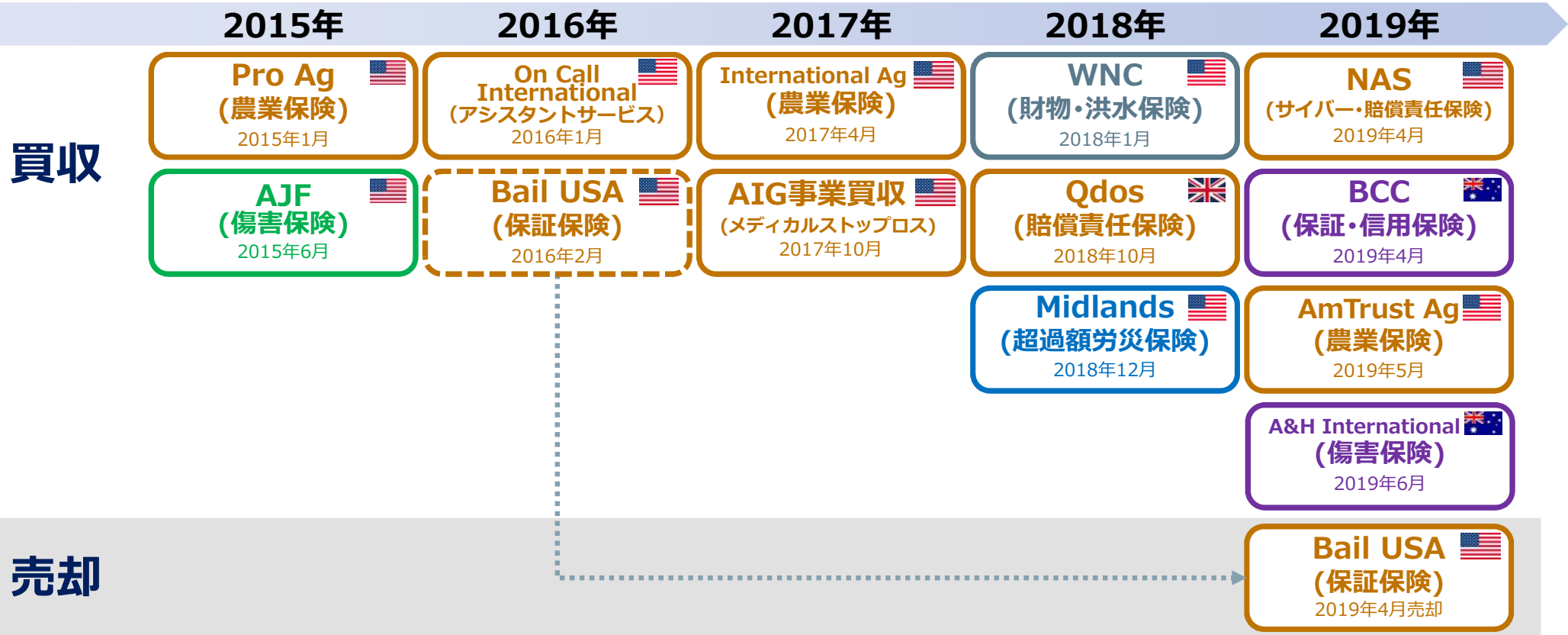
# ボルトオンM&A

海外グループ会社が有する経験と知見を活かし、戦略的にボルトオンM&Aを実施

## 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  
： TMHCCは50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



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

# 良好なM&A実績

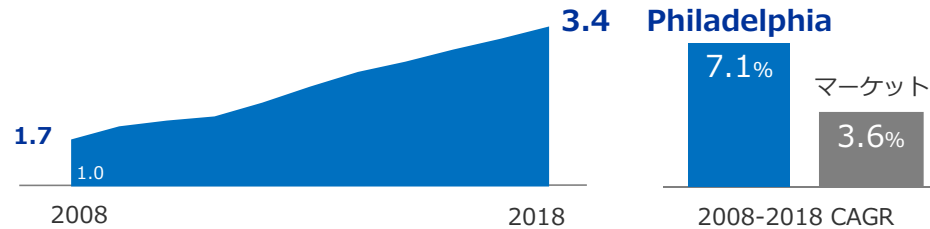
米国3社はグループ入り後、マーケットを上回る成長を実現  
Pureのグループ入りにより、更なる成長を実現していく

グループ入り後  
高い成長を実現



2008年12月買収

(USD bn) **トップライン\*1**

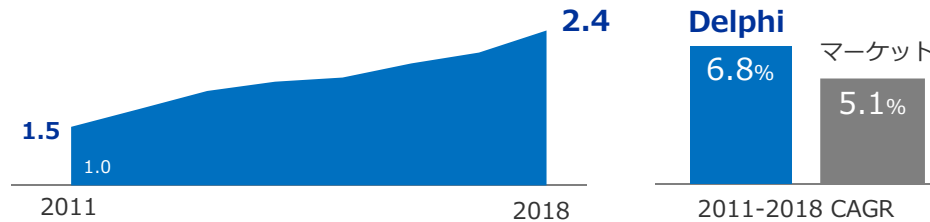


**ボトムライン\*2**

+ **6%**  
2008-2018  
CAGR



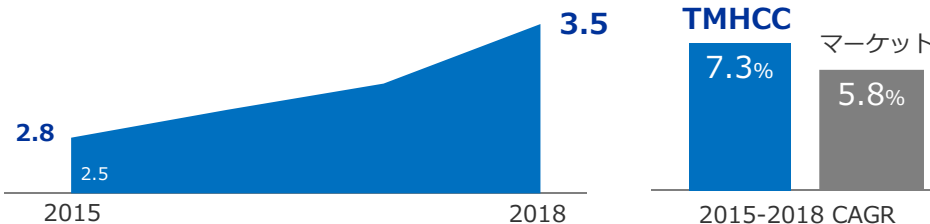
2012年5月買収



+ **17%**  
2011-2018  
CAGR



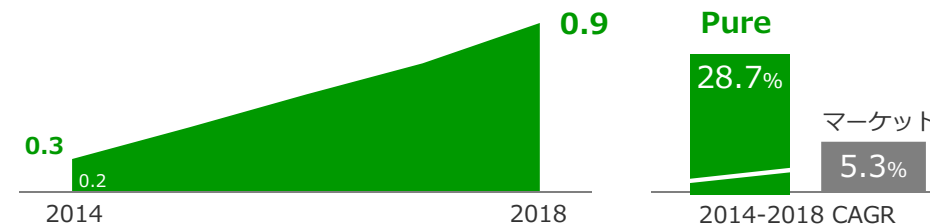
2015年10月買収



+ **10%**  
2015-2018  
CAGR



2020年買収完了予定



+ **41%**  
2014-2018  
CAGR

更なる成長へ

\*1：現地会計ベース正味収入保険料（Pureはマネジメント会社の取扱保険料）

\*2：現地会計ベース税引後利益（Pureは税引前利益）

## M&A戦略・買収基準

買収規律を維持しつつ、戦略的なM&Aにより、更なる成長の取り込みと事業分散を追求

### M&A戦略

#### 先進国マーケット

ボルトオンを含めたM&A  
(成長機会とリスク分散の追求)

#### 新興国マーケット

M&A  
(高いマーケット成長の取り込み  
とリスク分散の追求)

### 規律を維持するための厳格な買収基準

#### ターゲット

カルチャーフィット

高い収益性

強固なビジネスモデル

#### ハードル・レート

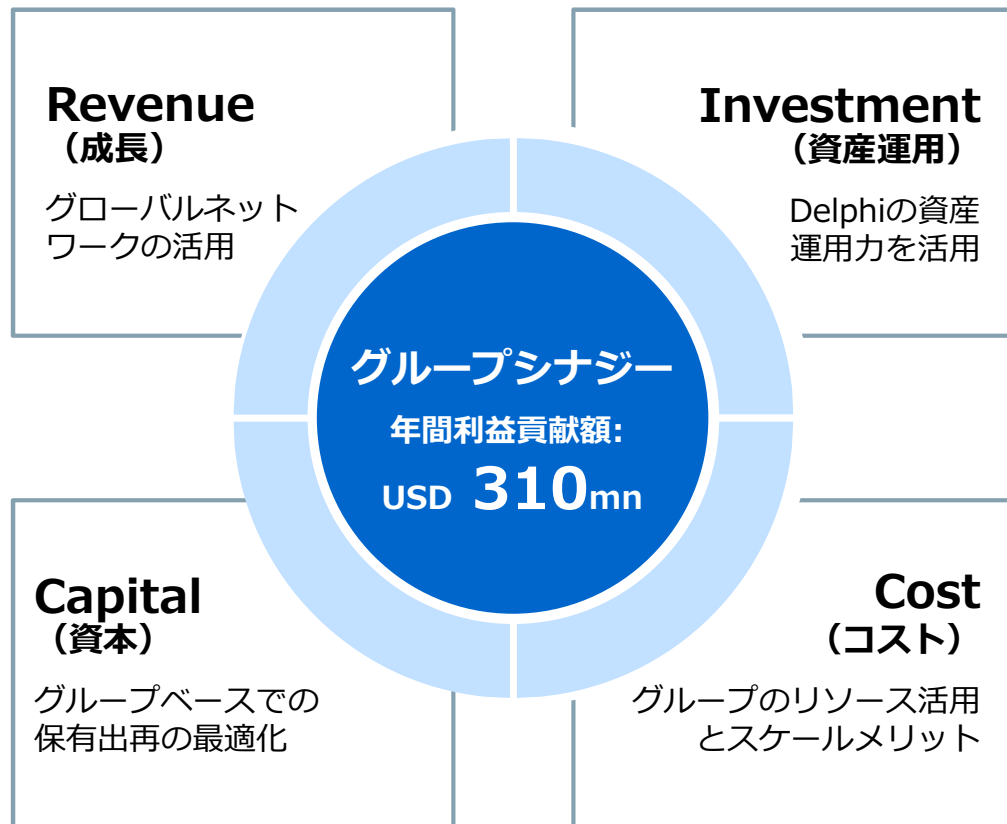
資本コスト  
+ リスクプレミアム  
+ 内外金利差



# グループシナジー

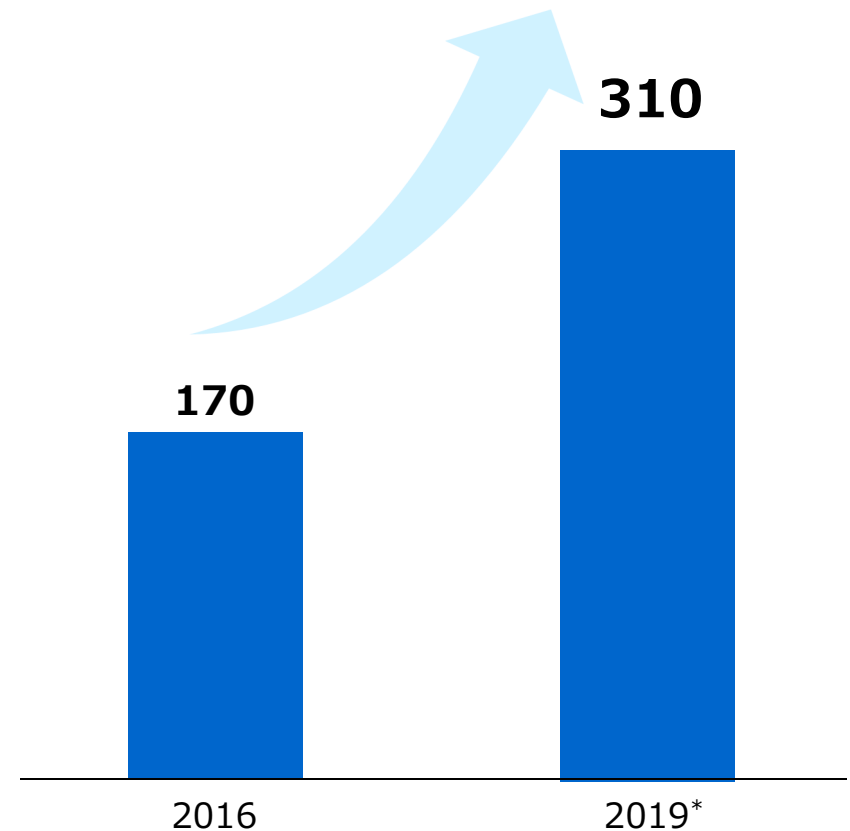
グローバルなネットワーク、グループ各社の専門性等を活用してシナジーを拡大

## グループシナジー



## グループシナジー拡大による利益への影響

(USD mn)

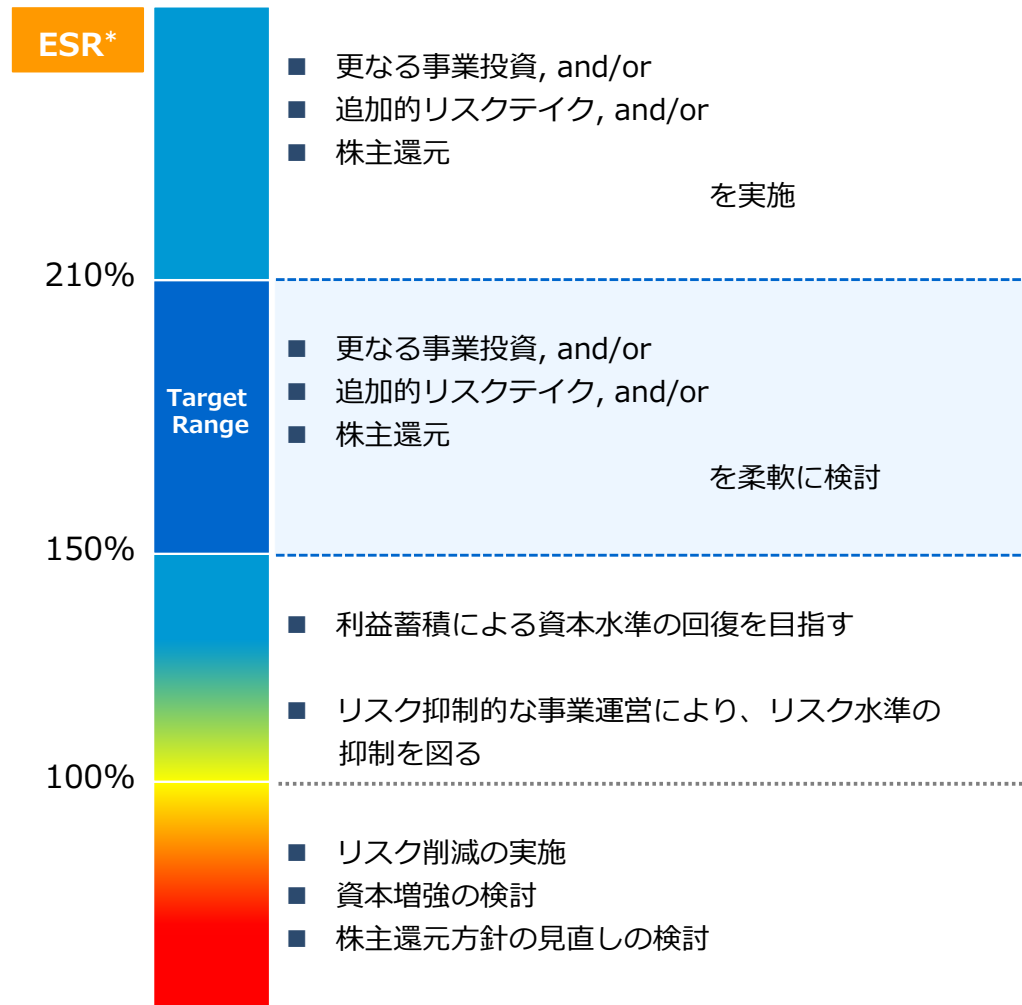


\* : 2019年6月末既往1カ年

(Blank Page)

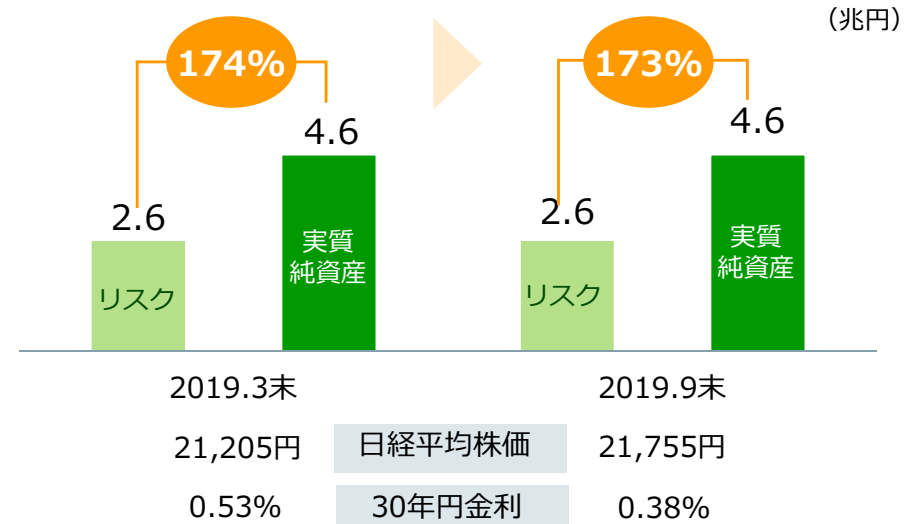
# 規律ある資本政策

## ESRをベースとした資本政策

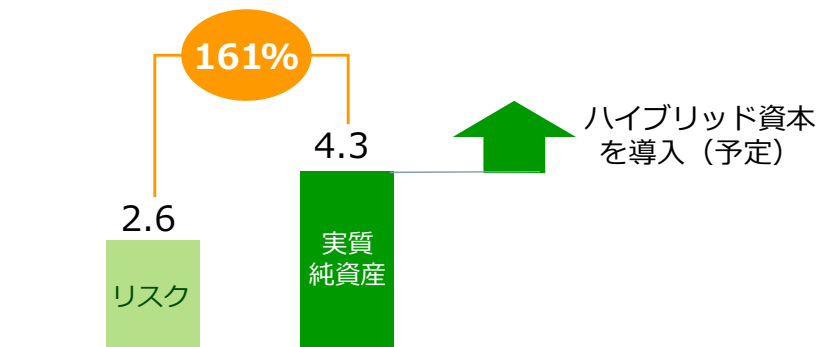


\* : Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算)

## ESR

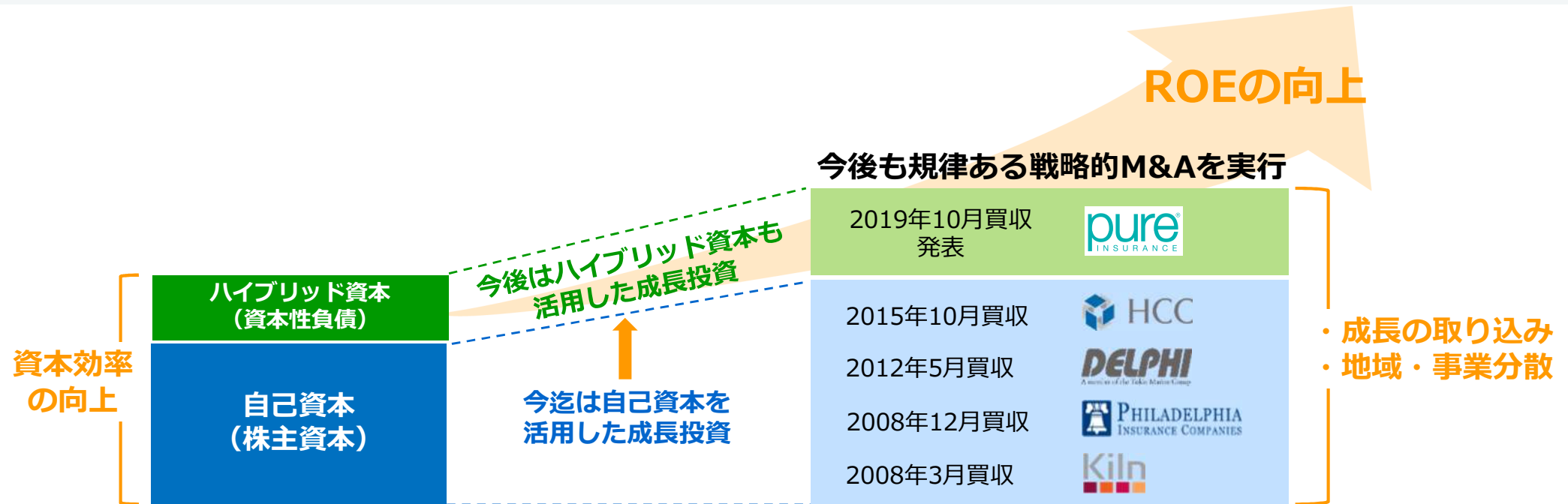


## (ご参考) Pureグループ買収考慮後のESR



# 柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

ハイブリッド資本の活用により、今後の成長戦略の実行に必要な資本水準を確保しつつ、資本効率の向上も同時に実現。長期的にROEも向上



## ESR資本（実質純資産）に占めるハイブリッドの割合\*

当社	現状は 3 %、仮に1,000億円を発行した場合は5%
ピア1	18%
ピア2	32%
ピア3	17%

## （ご参考）ハイブリッド債の概要

以下の内容で検討

- 発行金額：1,000億円以上
- 通貨：円建て
- 発行時期：2019年12月（予定）

# 株主還元方針

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

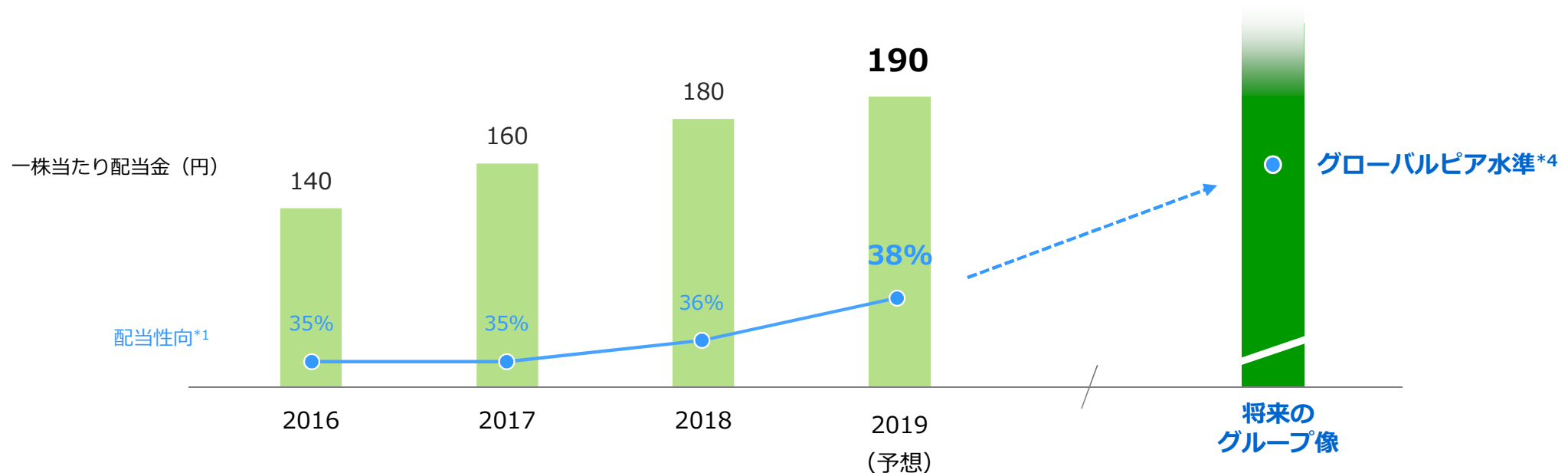
## 配当

- 配当性向は5年平均の修正純利益の35%以上
- 将来のグループ像に向けて配当性向\*1をグローバルピア並みに段階的に引き上げていく

## 資本水準調整

- 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

## 高水準の株主還元



配当総額*2（億円）	1,053	1,176	1,280	1,330
資本水準調整*3 （自己株式取得等）（億円）	500	1,500	1,250	500

\*1：年初予想ベースの配当性向

\*2：2019（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  
一時的な配当として、2018は約500億円、2019は約250億円を含む

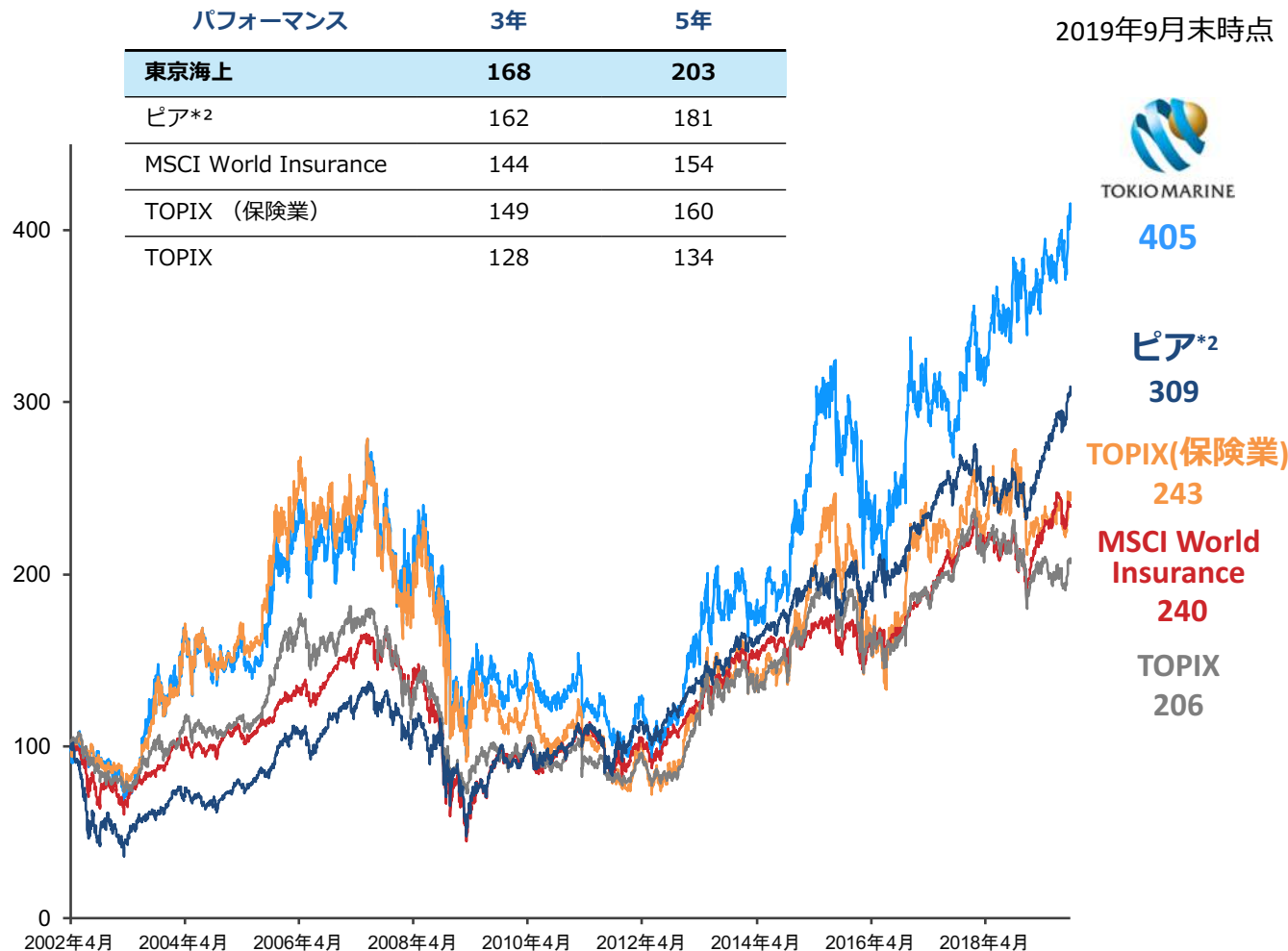
\*4：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度



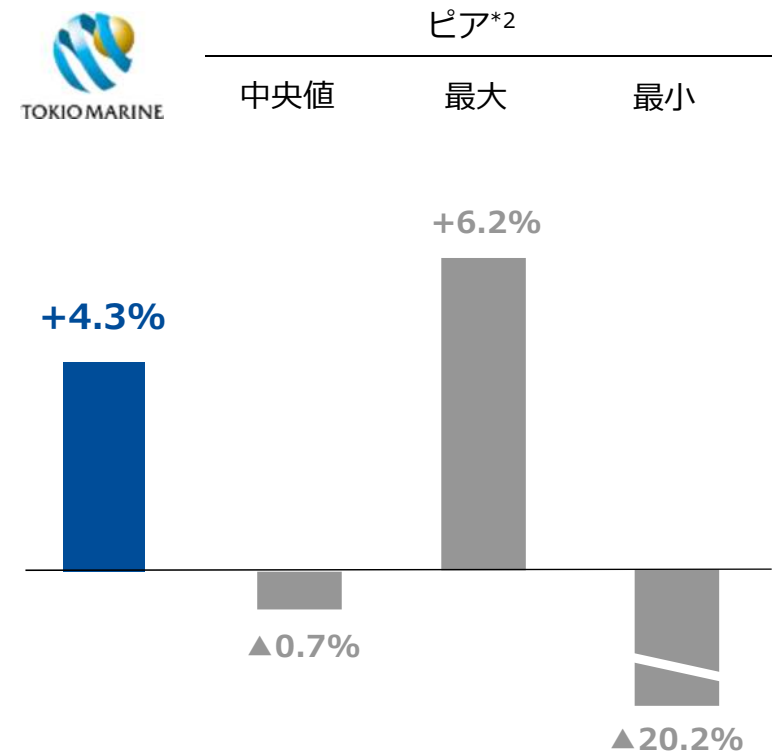
# 高いトラックレコード

経営戦略を着実に実行してきた結果、マーケットを上回る高いTSR、ピアに伍するEPSを実現

## TSR\*1



## EPS\*3CAGR (2014-2018)



出典: Bloomberg

\*1 : 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

\*2 : Allianz, AXA, Chubb, Zurich

\*3 : 財務会計ベース

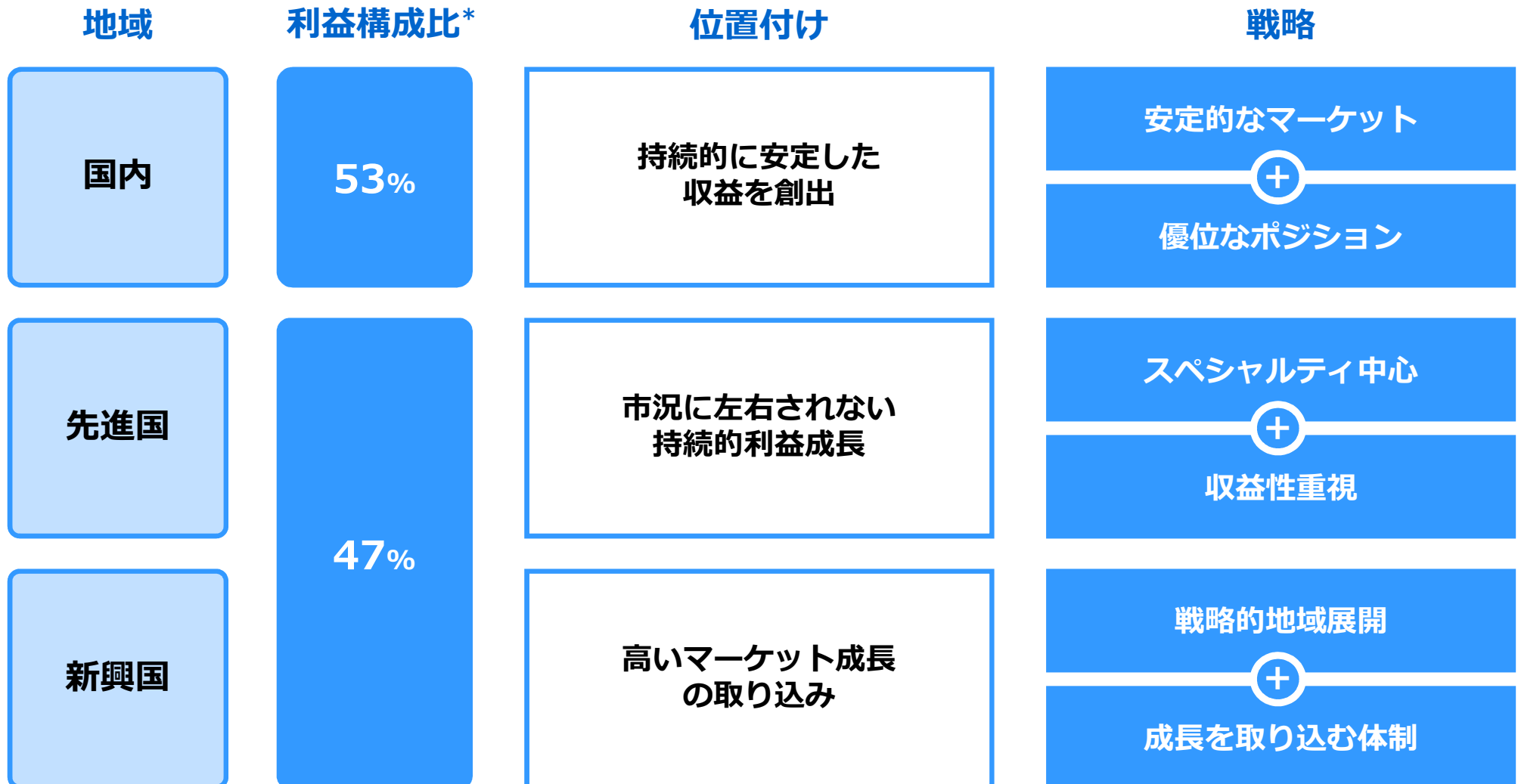
(Blank Page)

- 強固なビジネスモデル
- 2019年度 第2四半期実績
- 2019年度 通期業績予想（各事業）
- 米国ソーシャルインフレーションの状況と当社の対策
- 主要経営指標
- 株主還元の状況
- 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
- ESRの状況
- 各事業の基本情報
- グループ資産運用
- デジタル戦略の推進
- ESG（持続的な企業価値の向上）、価値創造ストーリー
- 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

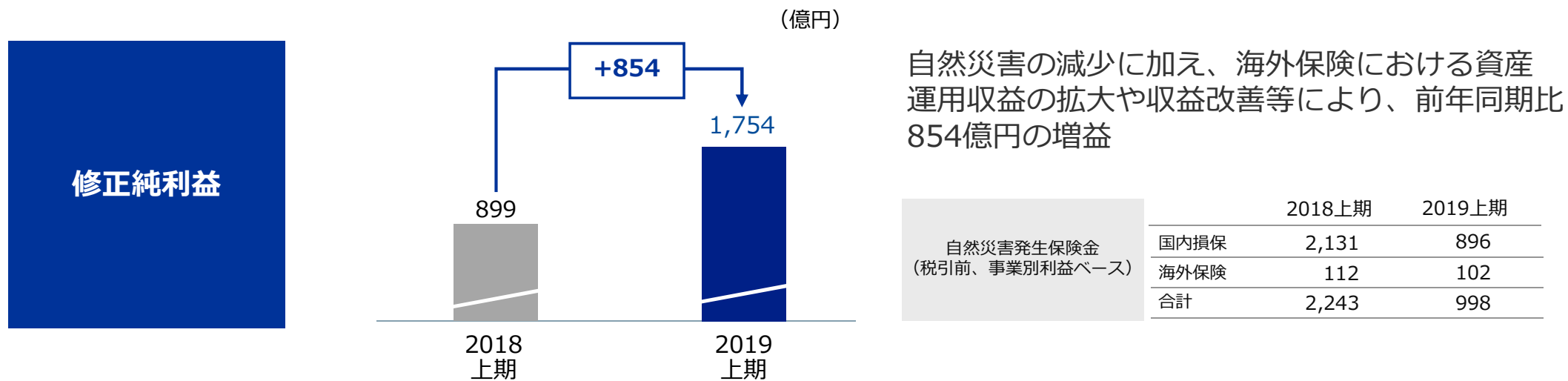
- T M N F : 東京海上日動火災保険
- N F : 日新火災海上保険
- A L : 東京海上日動あんしん生命保険
- T M H C C : Tokio Marine HCC
- T M K : Tokio Marine Kiln

国内の安定的収益をベースに、先進国のスペシャルティの強みを乗せ、新興国の成長も取り込める分散の効いたビジネスモデルで更なる成長を実現する



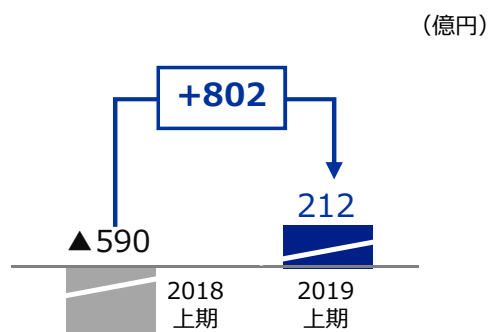
\* : 2019年度年初予想における事業別利益の割合

## 国内・海外とも増益



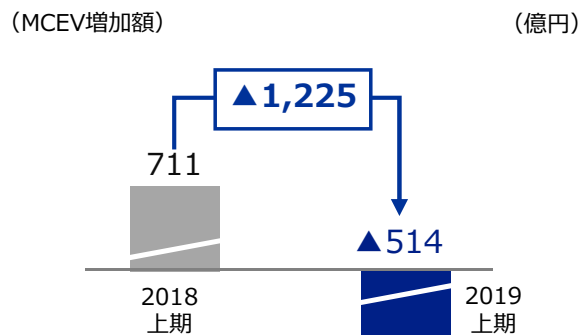
## 事業別利益

### 国内損保事業（東京海上日動）



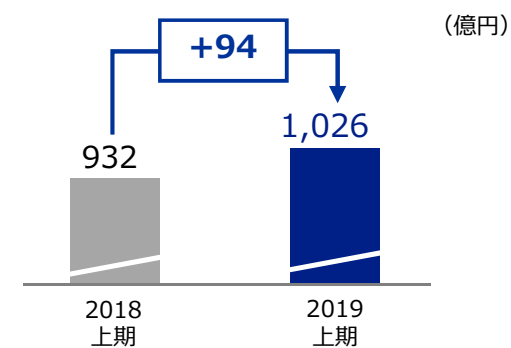
堅調なトップライン成長や自然災害の減少等により増益

### 国内生保事業（あんしん生命）



収益性の高い保障性商品が拡大した一方、経済環境変動（金利低下）により減益

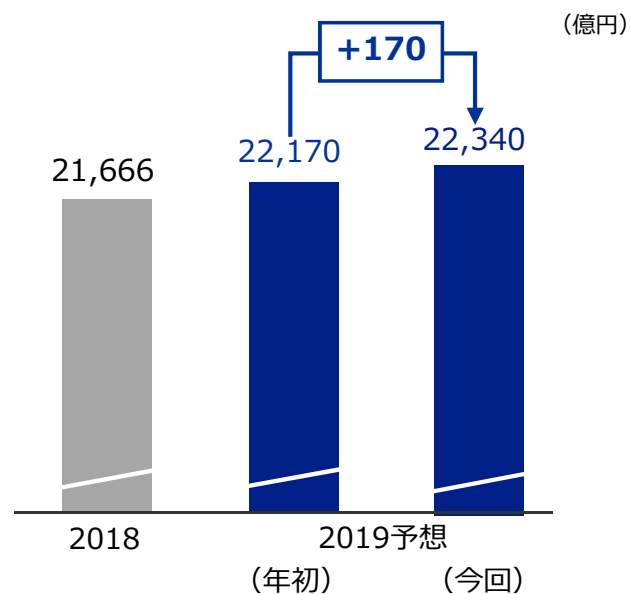
### 海外保険事業



資産運用収益の拡大、アジア・ブラジルの収益改善等により増益

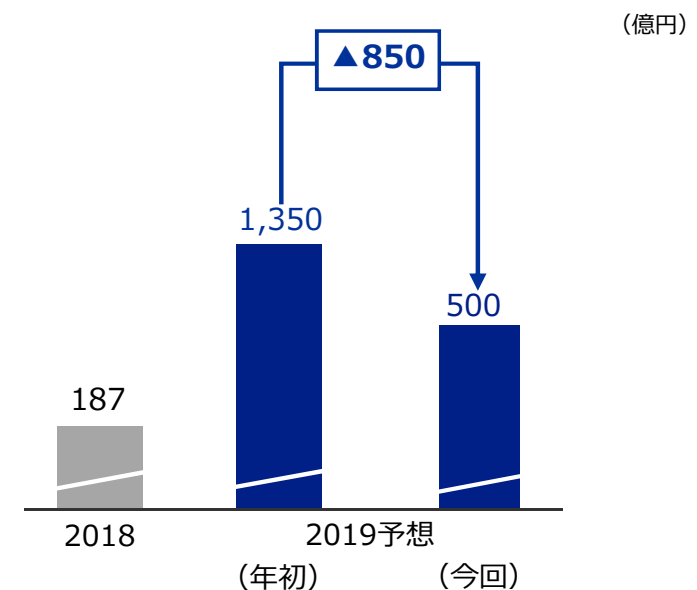
## 正味収入保険料

- 火災保険・新種保険を中心とする上期の増収を踏まえ、上方修正
- 中期計画はCAGR+1%以上。計画を上回るペースで順調に成長



## 事業別利益

- 自然災害の影響を主因に下方修正
- 中期計画は事業別利益がCAGR+1%以上、コンバインド・レシオが92~93%程度。自然災害の影響を除けば、計画に沿って進捗



C/R  
(民保E/I)

102.2%

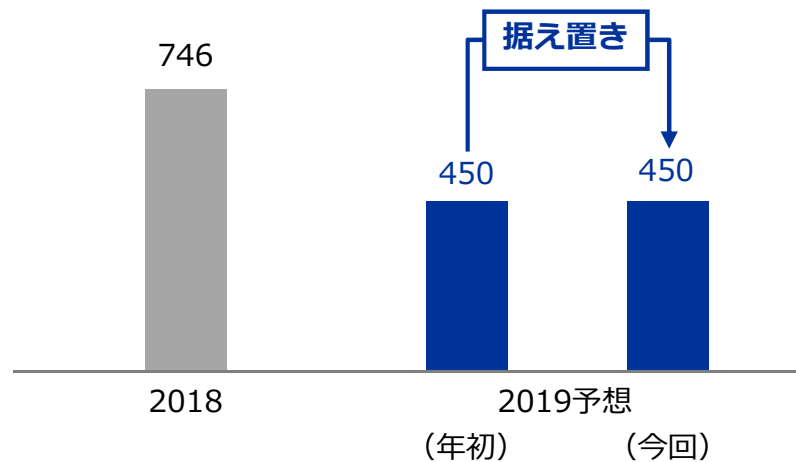
92.1%

98.3%

## 新契約年換算保険料

- 新契約年換算保険料は年初予想を据え置き
- 中期計画はCAGR+1%以上。19年度は事業保険の販売休止の影響を見込むが、保障性商品は順調に拡大

(億円)

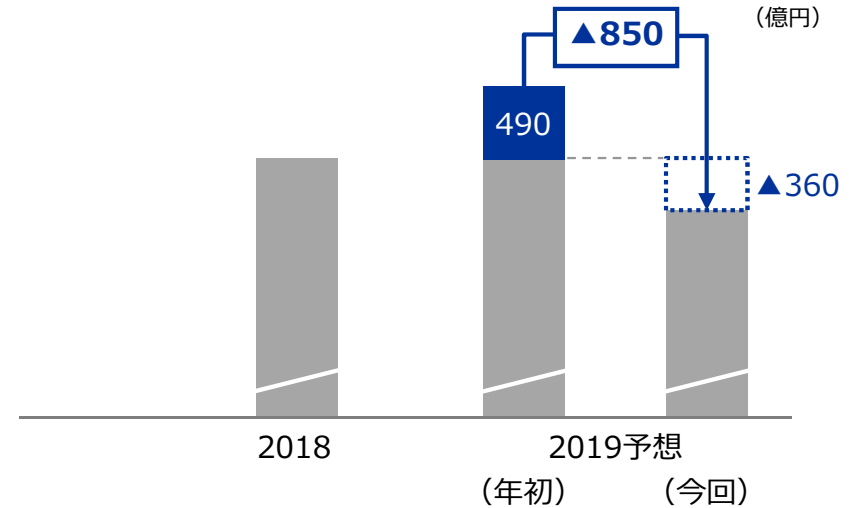


新契約年換算保険料	746	450	450
保有契約年換算保険料	8,577	8,340	8,340

## 事業別利益

- 事業別利益は金利低下等の影響により下方修正
- 中期計画はMCEV成長率のCAGR+4%以上。保障性商品の販売推進により、低金利環境の中でも収益性を高めていく

(億円)



年度末MCEV*1	10,760	11,250	10,400
事業別利益*2	▲1,586	490	▲360
うち、新契約価値 + 保有契約価値からの貢献	783	700	650

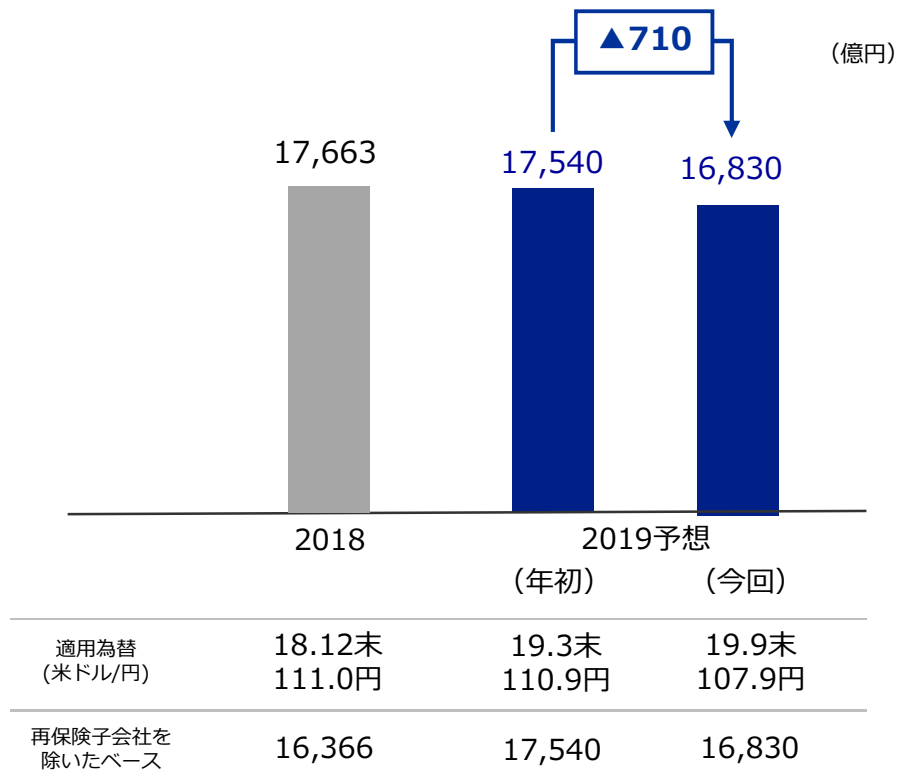
\*1：2018年度は株主配当支払後、2019年度予想は株主配当支払前の金額

\*2：株主配当支払前の金額



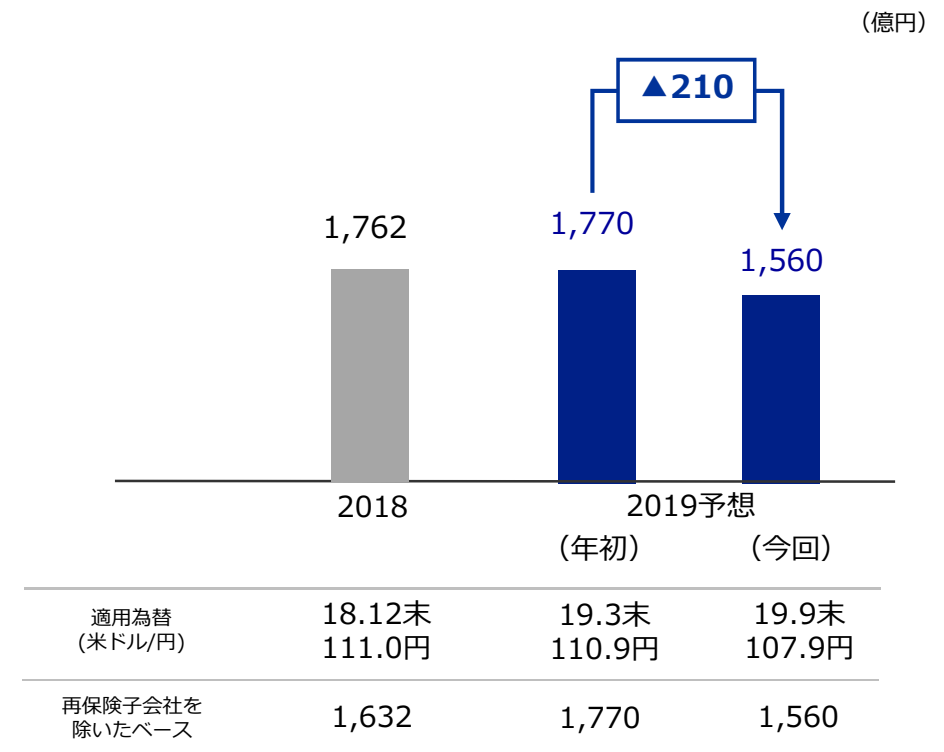
## 正味収入保険料

- 円高進行の影響（約▲650億円）に加え、北米における収益性を重視した引受コントロールの影響等により下方修正
- 中期計画はCAGR+5%程度。再保険子会社売却や為替の影響を除いたベースでは順調に成長



## 事業別利益

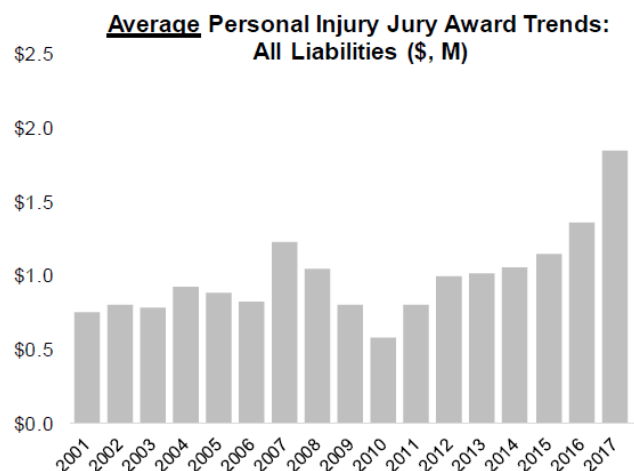
- 円高進行の影響（約▲60億円）に加え、ソーシャルインフレーションに伴うリザーブの積増や天候不順による農業保険の損益悪化の影響等により下方修正
- 中期計画はCAGR+11%程度。上記2019年度の減益要因を除けば順調に成長しており、2020年度からはPureの新規貢献を見込む



## ソーシャルインフレーション

- 弁護士の高額な活動、原告有利の陪審員評決の増加等により、賠償金額が高騰
- 直近1-2年において、その影響が加速しており、賠償金額が確定していないクレームについて、支払備金が適切に計上されているか注目されている

### 陪審員評決の高額化



出典: Dowling & Partners, LLC IBNR Weekly #43 published on October 24th ; III Org and Thomson Reuters.

## 当社グループへの影響と対策



対人賠償責任を補償する一般賠償の種目ウエイトは小さく、ソーシャルインフレーションの影響は小さい



対人賠償責任を補償する一般賠償の種目ウエイトは小さく、ソーシャルインフレーションの影響は小さい



- パッケージ保険を企業・団体に販売。主に一般賠償、企業向け自動車保険においてソーシャルインフレーションの影響を受ける
- 2019年度にリザーブを積み増すとともに、以下の対策を実施

### ■ レートアップ

ロスコスト上昇を更に意識したレートアップを推進

(参考) レートアップ率 (2019年4-6月)

PHLY	6.7%
マーケット (*)	約4%

\* 米国損保コマーシャルマーケット  
出典: Willis Towers Watson社

### ■ 引受規律の強化

- 一般賠償のリミットの引き下げ等、補償内容の見直し
- 収益性が低い商品ラインの縮小

# 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	2019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	2,745億円	3,250億円
	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	35,742億円	37,171億円
	EPS	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	382円	383円	461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	5,058円	5,293円
	ROE	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	8.9%
	PBR	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.09
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	2,809億円	3,050億円
	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	37,631億円	39,033億円
	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	391円	433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	5,325円	5,558円
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.0%
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.04
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	189億円	480億円
	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	▲ 1,586億円	▲ 360億円
	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	1,762億円	1,560億円
	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	68億円	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	1,070億円	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	2019/3末	2019/9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	706,557千株	702,247千株
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	38,070億円	41,031億円
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	5,362.0円	5,779.0円
騰落率		▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%	7.8%
(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	1,591.64	1,587.80
騰落率		▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 0.2%

\*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

# 株主還元状況

	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	2019年度 (予想)
1株あたり配当金	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円	140円	160円	180円	190円
配当金総額	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	1,280億円	1,330億円 <sup>*3</sup>

資本水準調整 <sup>*1</sup> (自己株式取得等)	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	500億円	1,500億円	1,250億円	500億円 (予定)
株主還元総額	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	2,530億円	1,830億円 (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	2,809億円	3,050億円
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	3,350億円
配当性向*2						38%	36%	36%	38%	40%

## <参考:財務会計ベース>

連結当期純利益	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	2,745億円	3,250億円
配当性向	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	47%	41%
総還元性向	381%	31%	123%	639%	33%	29%	49%	33%	57%	94%	92%	56%

<sup>\*1</sup>: 各年度の決算発表日までに決定した総額。一時的な配当として、2018年度は約500億円、2019年度は約250億円を含む

<sup>\*2</sup>: 平均的な修正純利益対比

<sup>\*3</sup>: 自己株式取得反映前ベース

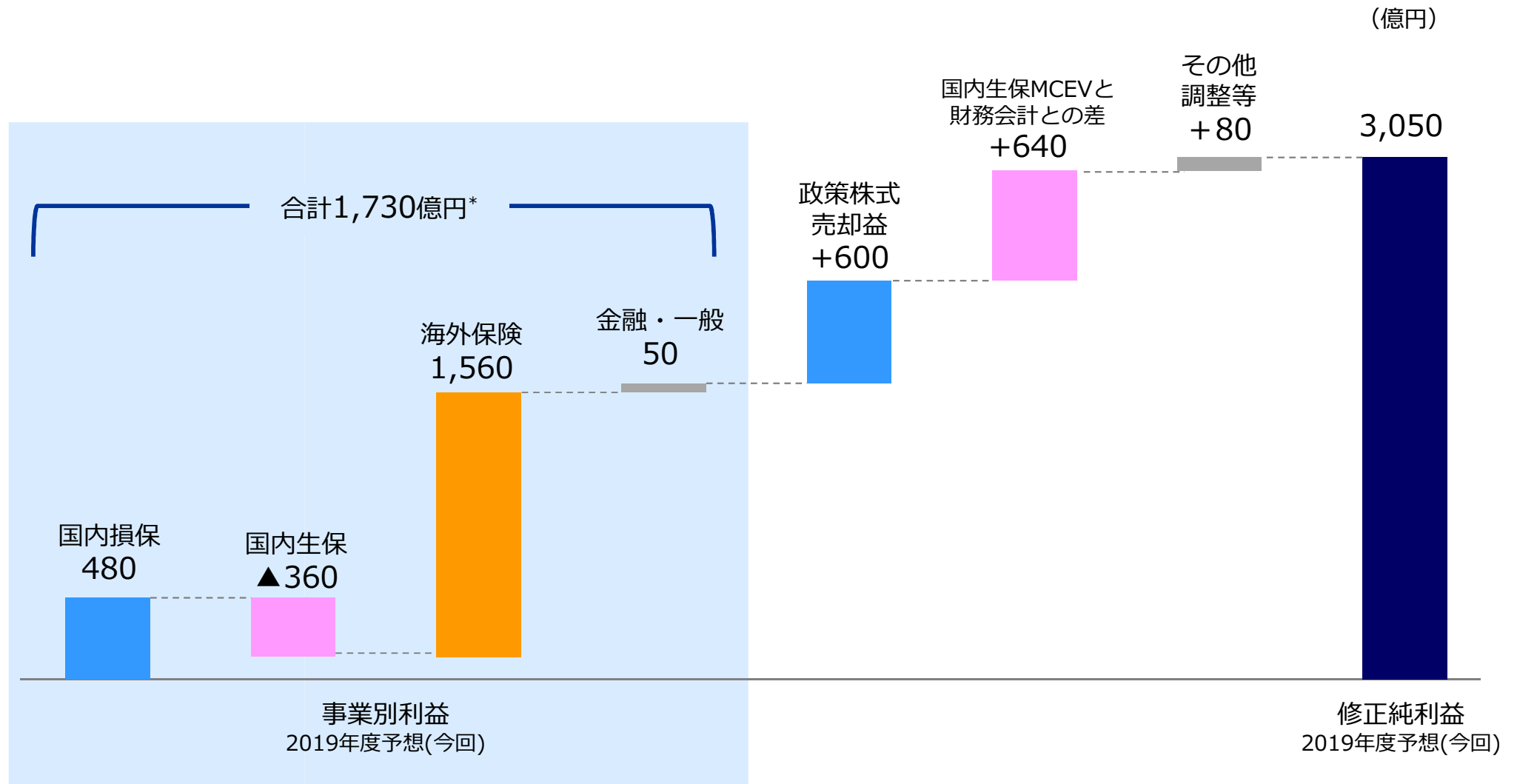
(単位：億円)

事業ドメイン	2018年度 実績	2019年度 予想		
		年初	今回	今回 - 年初
<b>国内損害保険事業</b>	<b>189</b>	<b>1,420</b>	<b>480</b>	<b>▲940</b>
東京海上日動	187	1,350	500	▲850
日新火災	7	80	▲10	▲90
その他	▲6	▲20	▲10	10
<b>国内生命保険事業<sup>*1</sup></b>	<b>▲1,586</b>	<b>490</b>	<b>▲360</b>	<b>▲850</b>
あんしん生命	▲1,586	490	▲360	▲850
<b>海外保険事業</b>	<b>1,762</b>	<b>1,770</b>	<b>1,560</b>	<b>▲210</b>
北米	1,530	1,590	1,380	▲210
欧州・中東・アフリカ	▲1	70	60	▲10
中南米	92	60	90	30
アジア・オセアニア	120	120	110	▲10
再保険	130	-	-	-
損害保険事業 <sup>*2</sup>	1,878	1,860	1,660	▲200
生命保険事業	▲7	30	30	-
<b>金融・一般事業</b>	<b>68</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



## 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 $\ast 5$

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

- $\ast 1$  各調整額は税引き後
- $\ast 2$  連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」
- $\ast 3$  戻入の場合はマイナス
- $\ast 4$  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
- $\ast 5$  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）
- $\ast 6$  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

	2018年度 実績	2019年度 予想 (年初)	2019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）	2,745	3,250	3,250	-
異常危険準備金繰入額*2	▲ 976	▲ 90	▲ 880	▲ 790
危険準備金繰入額*2	+ 10	+ 10	+ 10	-
価格変動準備金繰入額*2	+ 57	+ 60	+ 60	-
ALM*3債券・金利スワップ取引に 関する売却・評価損益	+ 12	+ 0	▲ 110	▲ 110
事業投資に係る株式・固定資産に 関する売却損益・評価損	+ 254	+ 0	+ 10	10
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 697	+ 770	+ 760	▲ 10
その他特別損益・評価性引当等	+ 7	+ 0	▲ 50	▲ 50
<b>修正純利益</b>	<b>2,809</b>	<b>4,000</b>	<b>3,050</b>	<b>▲ 950</b>

\*1 各調整は税引き後

\*2 戻入の場合はマイナス

\*3 ALMとは資産・負債総合管理のこと、ALM負債時価変動見合いとして除外

## ● 修正純資産\*1

	2018年度 実績	2019年度 予想 (年初)	2019年度 予想 (今回)	今回-年初
連結純資産	35,742	36,880	37,200	320
異常危険準備金	+7,411	+7,320	+6,530	▲ 790
危険準備金	+408	+420	+420	-
価格変動準備金	+781	+840	+840	-
のれん・ その他無形固定資産	▲ 6,713	▲ 5,950	▲ 5,960	▲ 10
<b>修正純資産</b>	<b>37,631</b>	<b>39,510</b>	<b>39,030</b>	<b>▲ 480</b>

## ● 修正ROE

	2018年度 実績	2019年度 予想 (年初)	2019年度 予想 (今回)	今回-年初
連結純利益	2,745	3,250	3,250	-
連結純資産*	36,897	36,310	36,450	140
財務会計ROE	7.4%	9.0%	8.9%	▲ 0.0pt

\* 平残ベース

	2018年度 実績	2019年度 予想 (年初)	2019年度 予想 (今回)	今回-年初
修正純利益	2,809	4,000	3,050	▲ 950
修正純資産*	39,247	38,570	38,330	▲ 240
修正ROE	7.2%	10.4%	8.0%	▲ 2.4pt

\* 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）

	2018年度 第2四半期 実績	2019年度 第2四半期 実績	前年 増減
中間純利益（財務会計）	▲103	415	519
異常危険準備金繰入額等*2	▲26	+253	280
価格変動準備金繰入額*2	+19	+20	0
ALM*3債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	+12	▲20	▲33
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	▲442	▲373	68
グループ内配当金	▲75	▲115	▲40
その他特別損益 評価性引当等	+25	+34	8
事業別利益	▲590	212	802

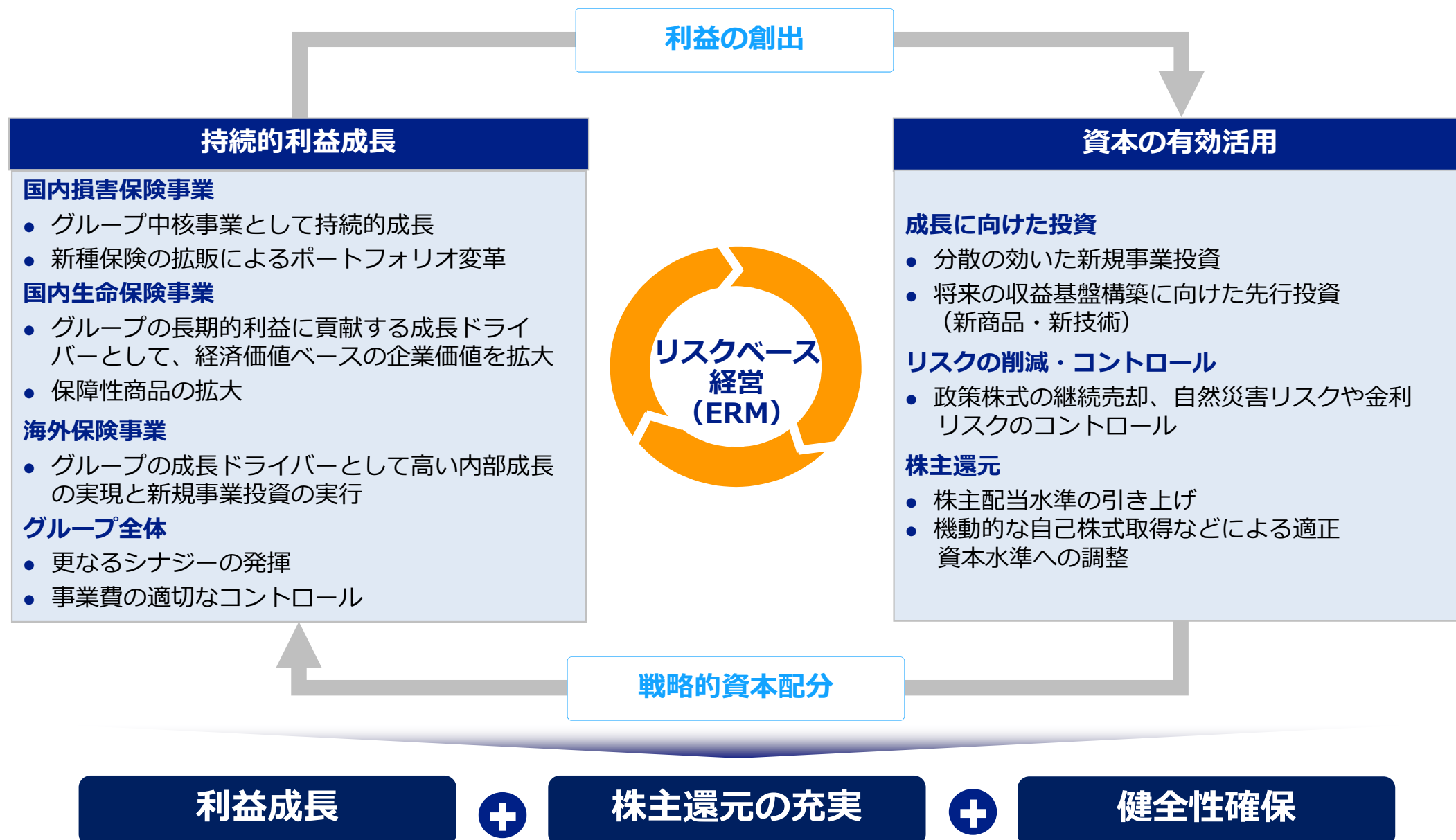
	2018年度 実績	2019年度 予想 (年初)	2019年度 予想 (今回)	今回-年初
当期純利益（財務会計）	2,613	2,500	2,560	60
異常危険準備金繰入額等*2	▲938	▲115	▲833	▲718
価格変動準備金繰入額*2	+39	+40	+39	▲1
ALM*3債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	+7	+2	▲112	▲114
政策株式・事業投資に係る株式・ 固定資産に関する売却・評価損益	▲660	▲555	▲600	▲45
グループ内配当金	▲968	▲622	▲615	7
その他特別損益 評価性引当等	+95	+100	+60	▲40
事業別利益	187	1,350	500	▲850

## ● 海外保険事業\*1

	2018年度 第2四半期 実績	2019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）	823	910	86
EVとの差（生保事業）	▲26	+24	+51
少数株主持分の調整	▲9	▲16	▲6
対象会社の差異	+3	+13	+9
その他調整*4	+142	+94	▲47
事業別利益	932	1,026	94

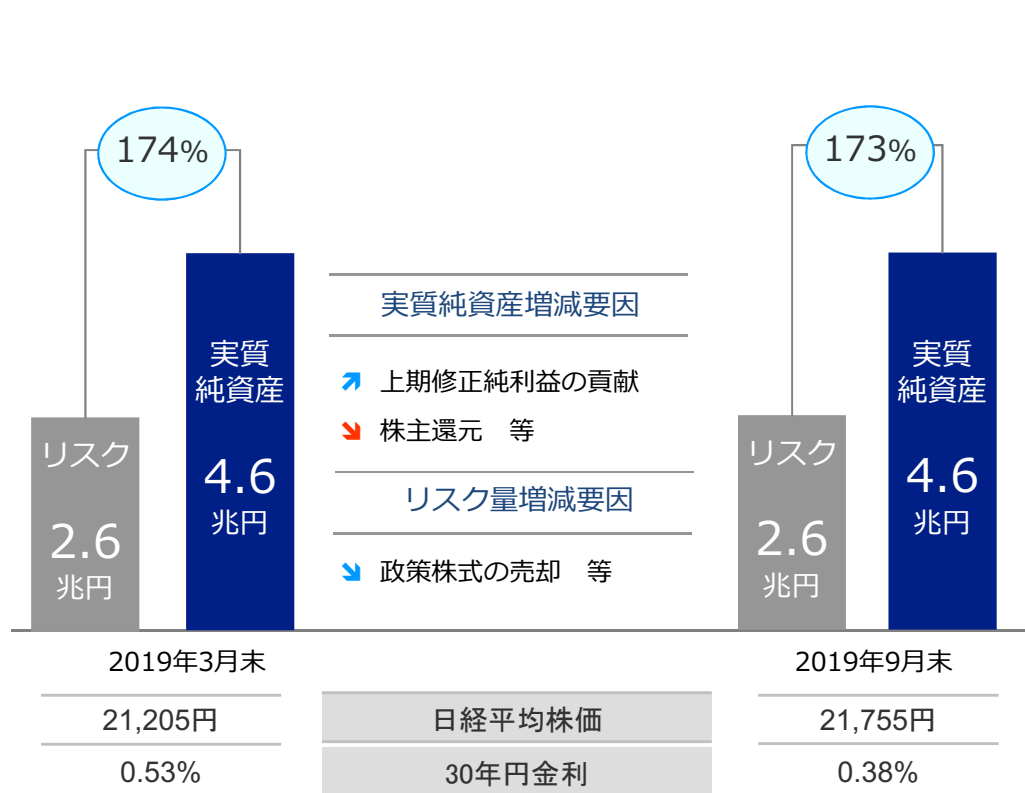
	2018年度 実績	2019年度 予想 (年初)	2019年度 予想 (今回)	今回-年初
海外保険子会社 当期純利益（財務会計）	1,551	1,500	1,390	▲110
EVとの差（生保事業）	▲12			
少数株主持分の調整	▲15			
対象会社の差異	▲14			
その他調整*4	+254			
事業別利益	1,762	1,770	1,560	▲210

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

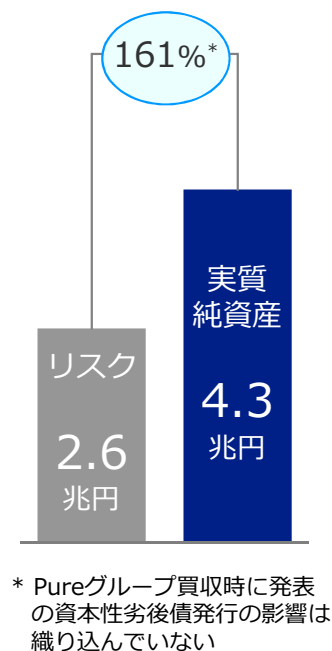


上期の利益貢献によるプラス効果の一方、株主還元等により、2019年9月末のESRは173%  
(ターゲットレンジ内) となった

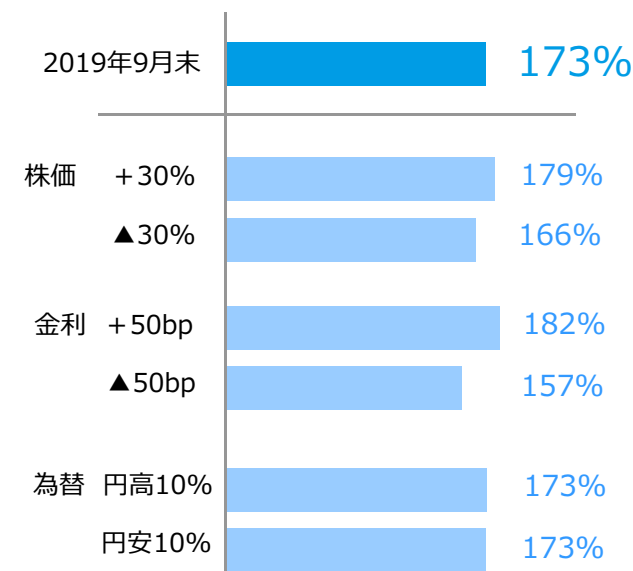
## ESRの推移



Pureグループ  
買収考慮後



## ESRの感応度

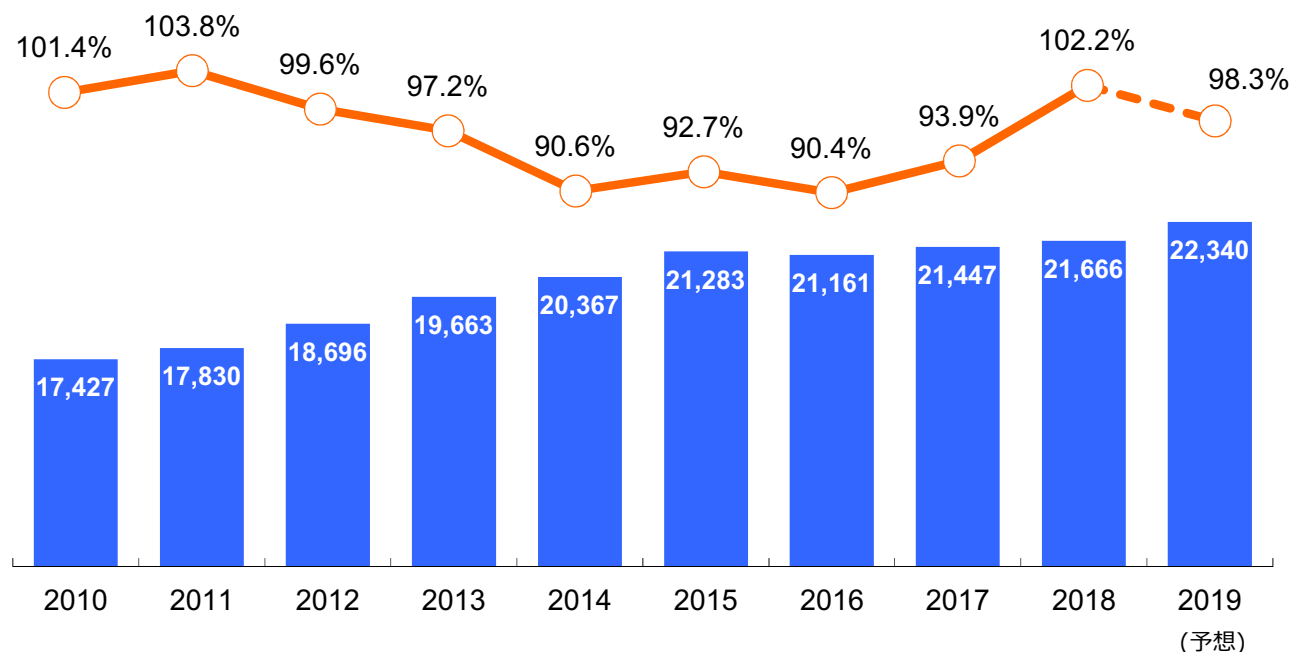


株価: 政策株式の売却を継続  
金利: ALM運用により金利変動の影響をコントロール  
為替: ESRへの影響は限定的

## (参考) 実質純資産の定義

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

## ● 正味収入保険料（全種目、単位：億円）およびC/R<sup>\*1</sup>（民保E/Iベース）の推移



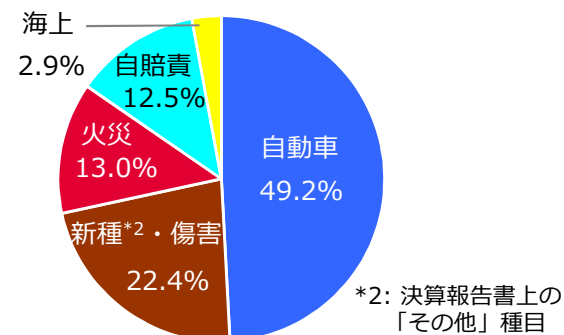
## ● C/R<sup>\*1</sup>（民保E/Iベース）の内訳

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度 (予想)
<b>C/R<sup>*1</sup></b>	<b>101.4%</b>	<b>103.8%</b>	<b>99.6%</b>	<b>97.2%</b>	<b>90.6%</b>	<b>92.7%</b>	<b>90.4%</b>	<b>93.9%</b>	<b>102.2%</b>	<b>98.3%</b>
<b>E/I損害率</b>	<b>66.2%</b>	<b>69.8%</b>	<b>66.8%</b>	<b>65.0%</b>	<b>58.5%</b>	<b>60.1%</b>	<b>57.7%</b>	<b>61.4%</b>	<b>70.0%</b>	<b>65.7%</b>
(自然災害 平年ベース)	62.2%	63.5%	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	59.9%
<b>W/P事業費率</b>	<b>35.1%</b>	<b>34.0%</b>	<b>32.8%</b>	<b>32.2%</b>	<b>32.2%</b>	<b>32.6%</b>	<b>32.7%</b>	<b>32.5%</b>	<b>32.3%</b>	<b>32.7%</b>

\*1 C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

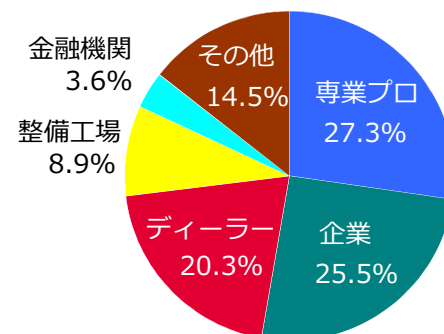
## ● 種目構成

(2018年度 正味収入保険料ベース)



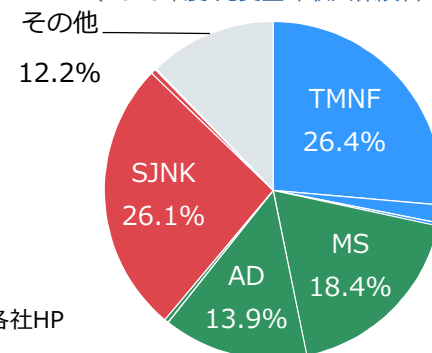
## ● チャネル構成

(2018年度 営業統計保険料ベース)



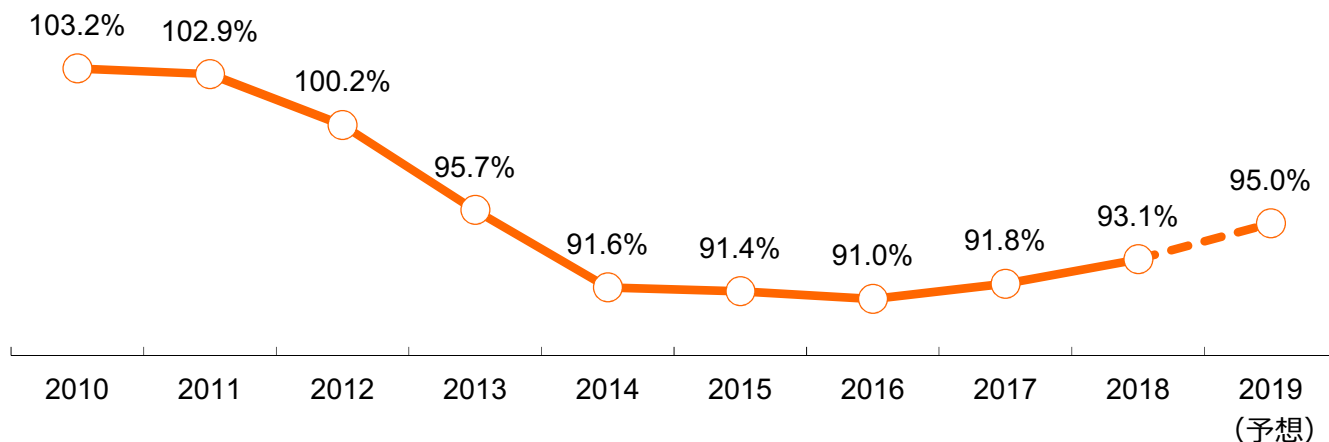
## ● マーケットシェア<sup>\*3</sup>

(2018年度 元受正味収入保険料ベース)



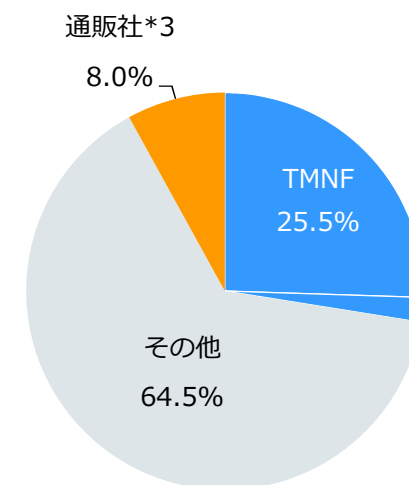
\*3: 損保協会会員会社計  
(出典) 日本損害保険協会および各社HP

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



## ● 自動車保険マーケットシェア<sup>\*2</sup>

（2017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<sup>\*1</sup>（民保E/Iベース）の内訳

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度 (予想)
<b>C/R<sup>*1</sup></b>	<b>103.2%</b>	<b>102.9%</b>	<b>100.2%</b>	<b>95.7%</b>	<b>91.6%</b>	<b>91.4%</b>	<b>91.0%</b>	<b>91.8%</b>	<b>93.1%</b>	<b>95.0%</b>
<b>E/I損害率</b>	<b>70.4%</b>	<b>70.7%</b>	<b>69.4%</b>	<b>65.3%</b>	<b>61.1%</b>	<b>60.5%</b>	<b>60.2%</b>	<b>60.8%</b>	<b>62.3%</b>	<b>63.4%</b>
(自然災害 平年ベース)	70.5%	70.3%	69.3%	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	62.1%
<b>W/P事業費率</b>	<b>32.8%</b>	<b>32.2%</b>	<b>30.8%</b>	<b>30.4%</b>	<b>30.5%</b>	<b>30.9%</b>	<b>30.8%</b>	<b>31.0%</b>	<b>30.9%</b>	<b>31.5%</b>

\*1 : C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

\*2: (出典) インシュアランス統計号

\*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、チューリッヒ

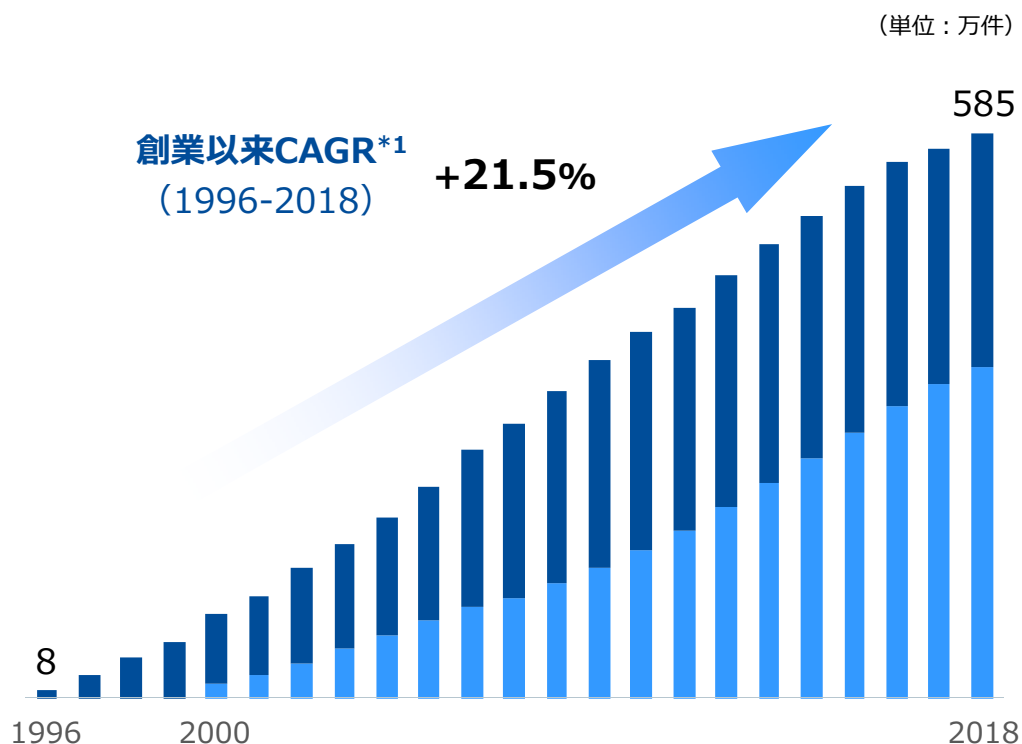


保障性商品の拡大を通じて、今後も高い成長を実現するとともに、低金利環境の中でも新契約マージンを高めていく

## 業界屈指のスピードで成長

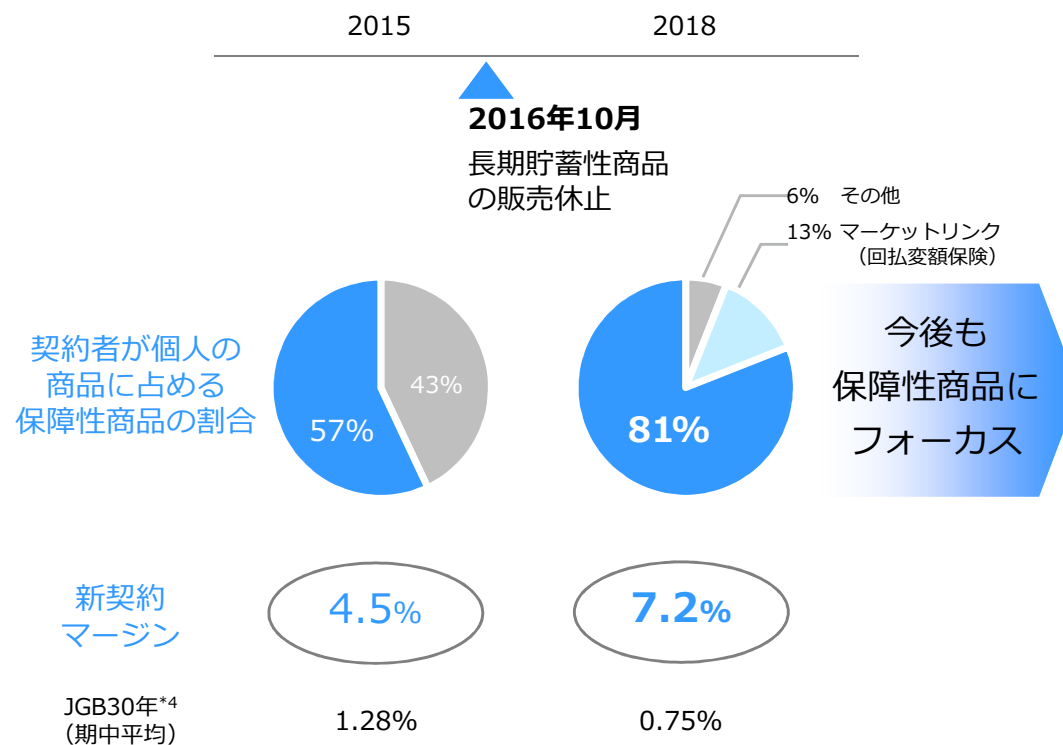
### 保有契約件数（個人保険＋個人年金保険）の推移

■ うち、保障性商品の件数



## 保障性商品へのシフト

### 保障性商品の割合\*<sup>2</sup>と新契約マージン\*<sup>3</sup>の推移



\*1：旧フィナンシャル生命との合算ベース  
 \*2：新契約年換算保険料ベース、除く事業保険  
 \*3：新契約価値÷新契約保険料現価  
 \*4：（出典）Bloomberg

## （2019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） 死亡保険



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

- 家計保障定期保険NEO  
（就業不能保障プラン）Plus

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



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

- 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



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

- 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

### 医療 がん保険



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

- 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



「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

- 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



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

- 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

- 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、保障は一生涯続きます
- 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（地域・拠点別業績予想）

正味収入保険料 (億円)	2018	2019予想			2019予想(今回) vs 2018実績	
	実績	年初	今回	差額	増減	増減率
北米 <sup>*1</sup>	11,079	11,470	11,020	▲ 450	▲ 59	▲ 0.5%
Philadelphia	3,730	3,770	3,670	▲ 100	▲ 60	▲ 1.6%
Delphi	2,707	2,710	2,710	-	2	0.1%
TMHCC	3,872	4,180	3,880	▲ 300	7	0.2%
欧州・中東・アフリカ <sup>*2</sup>	1,532	1,700	1,750	50	217	14.2%
中南米	1,343	1,390	1,270	▲ 120	▲ 73	▲ 5.5%
アジア・オセアニア	1,493	1,890	1,810	▲ 80	316	21.2%
再保険 <sup>*3</sup>	1,297	-	-	-	▲ 1,297	-
損保計 <sup>*4</sup>	16,746	16,540	15,940	▲ 600	▲ 806	▲ 4.8%
生保	917	1,000	890	▲ 110	▲ 27	▲ 3.0%
合計	17,663	17,540	16,830	▲ 710	▲ 833	▲ 4.7%

適用為替レート	2018	2019予想	
	実績	年初	今回
	18年12月末	19年3月末	19年9月末
米ドル/円	111.0円	110.9円	107.9円
英ポンド/円	140.4円	144.9円	132.6円
ブラジルリアル/円	28.5円	28.3円	25.9円
マレーシアリンギット/円	26.8円	27.1円	25.7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・中東・アフリカ」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、売却した再保険子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： 本社費調整後。

事業別利益 (億円)	2018	2019予想			2019予想(今回) vs 2018実績	
	実績	年初	今回	差額	増減	増減率
北米 <sup>*1</sup>	1,530	1,590	1,380	▲ 210	▲ 150	▲ 9.8%
Philadelphia	439	460	330	▲ 130	▲ 109	▲ 24.8%
Delphi	585	610	650	40	64	11.0%
TMHCC	453	480	380	▲ 100	▲ 73	▲ 16.2%
欧州・中東・アフリカ <sup>*2</sup>	▲ 1	70	60	▲ 10	61	-
中南米	92	60	90	30	▲ 2	▲ 3.0%
アジア・オセアニア	120	120	110	▲ 10	▲ 10	▲ 9.0%
再保険 <sup>*3</sup>	130	-	-	-	▲ 130	-
損保計 <sup>*4</sup>	1,878	1,860	1,660	▲ 200	▲ 218	▲ 11.6%
生保	▲ 7	30	30	-	37	-
合計 <sup>*5</sup>	1,762	1,770	1,560	▲ 210	▲ 202	▲ 11.5%

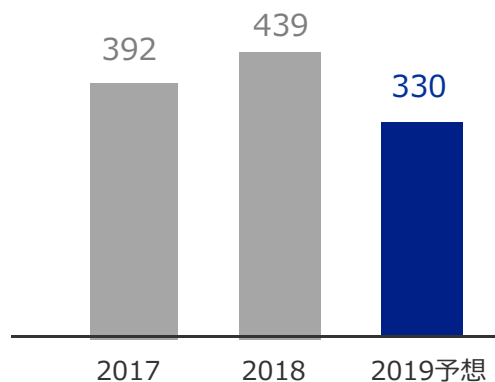
C/R	2018	2019予想	
	実績	年初	今回
北米 <sup>*1</sup>	96.1%	94.9%	97.9%
Philadelphia	96.3%	95.4%	100.3%
Delphi	104.2%	99.2%	99.1%
TMHCC	89.4%	90.2%	93.1%
欧州・中東・アフリカ <sup>*2</sup>	106.3%	96.6%	98.9%
中南米	94.2%	98.9%	96.7%
アジア・オセアニア	96.4%	98.7%	99.3%
再保険 <sup>*3</sup>	90.7%	-	-
損保計 <sup>*4</sup>	96.5%	95.9%	98.1%
生保	-	-	-
合計	96.5%	95.9%	98.1%



A Member of the Tokio Marine Group

## 事業別利益

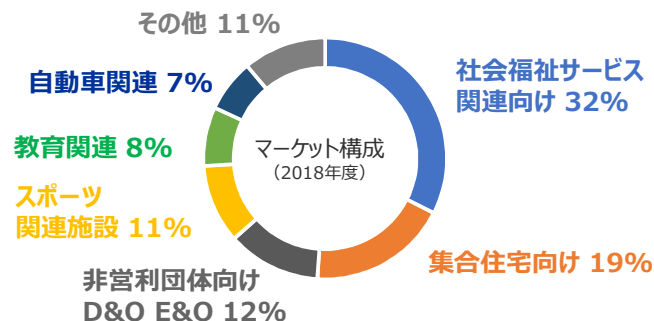
(億円)



適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.9末 107.9円
-----------------	------------------	------------------	-----------------

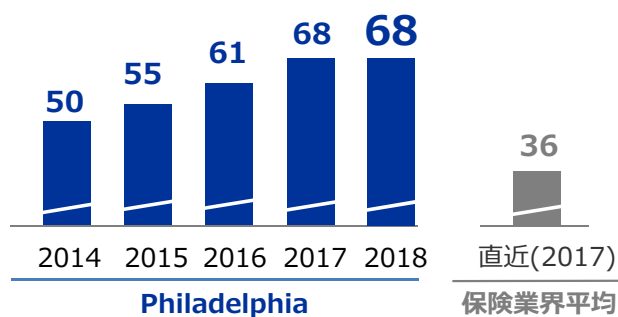
## 戦略

### ■ ニッチマーケットにフォーカス



### ■ 高い顧客ロイヤリティ

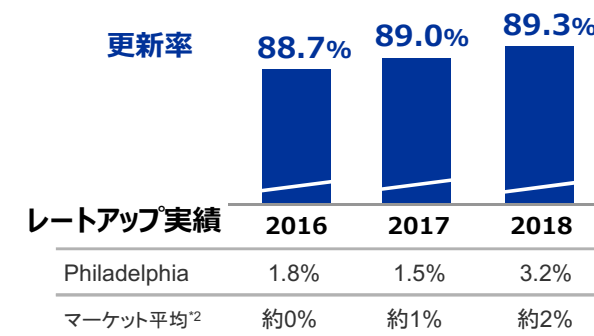
ネットプロモータースコア\*1



\*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

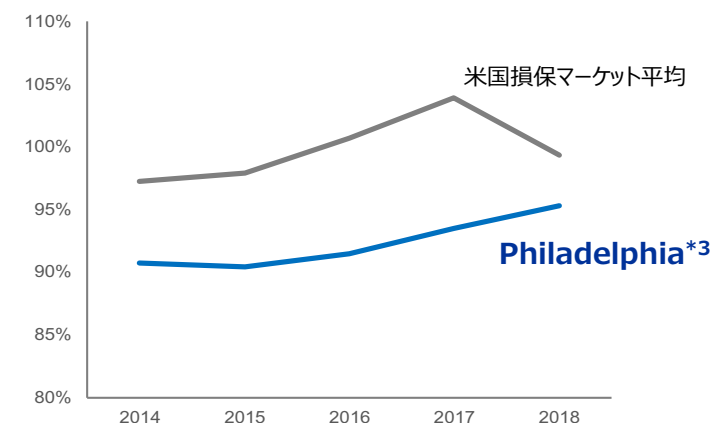
## 実績

### ■ 高い更新率とレートアップ実績



\*2: (出典) Willis Towers Watson

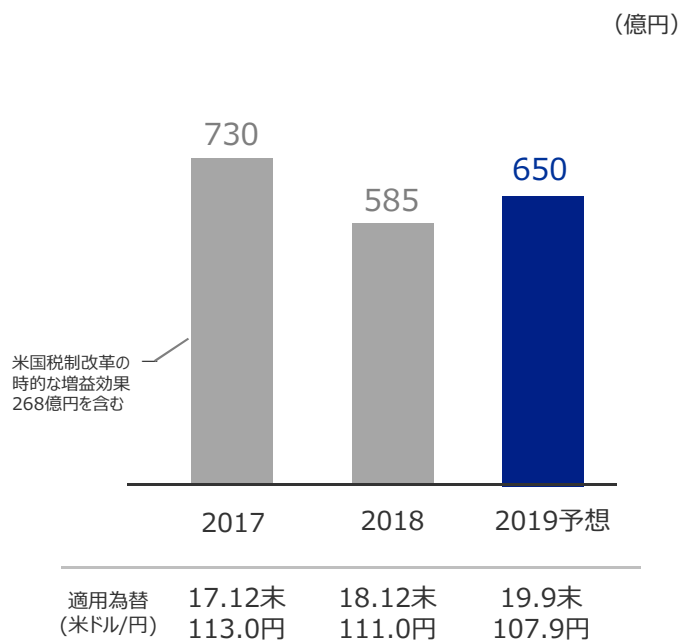
### ■ コンバインド・レシオ



\*3: 現地管理会計ベース

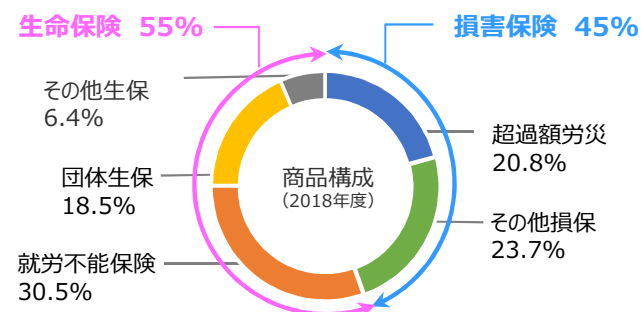


## 事業別利益

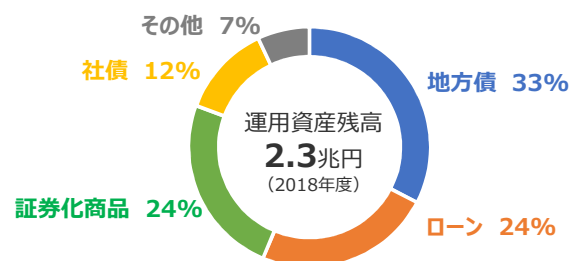


## 戦略

### ■ 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

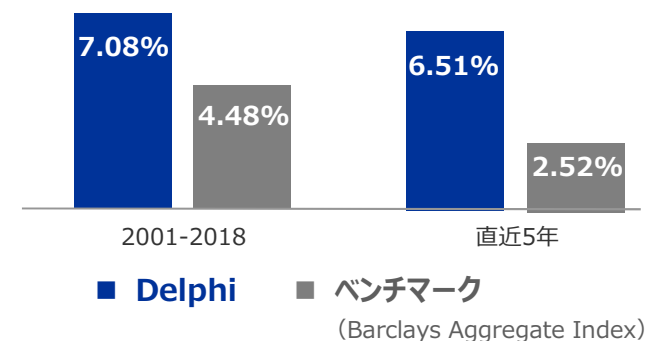


- ・ 社外の運用マネージャー等、幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
- ・ 金融環境の変化に応じて、バランスの取れたポートフォリオに機動的に見直し

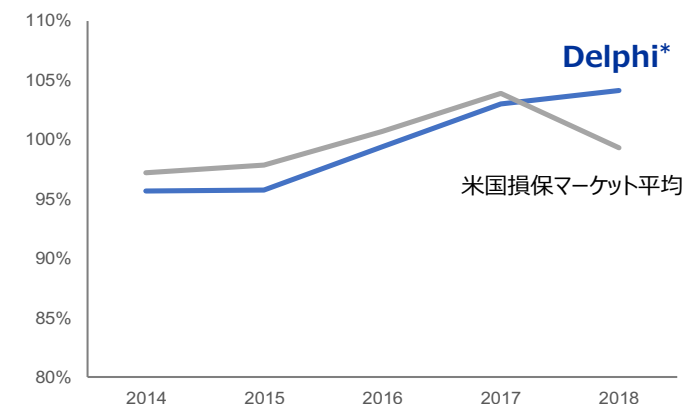
## 実績

### ■ 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

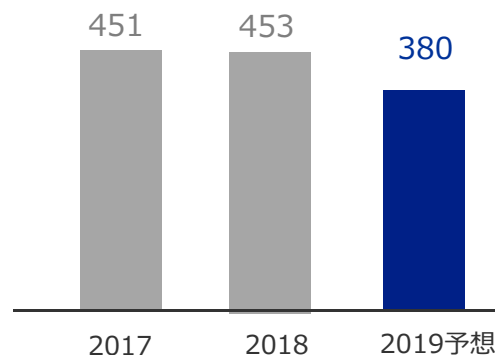


\*: 現地管理会計ベース、2018年はリザーブの見直しにより一時的に上昇しているが、2019年1月～6月は99.5%と改善



## 事業別利益

(億円)



適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.9末 107.9円
-----------------	------------------	------------------	-----------------

## 戦略

### ■ 強みを更に伸ばすボルトオンM&A

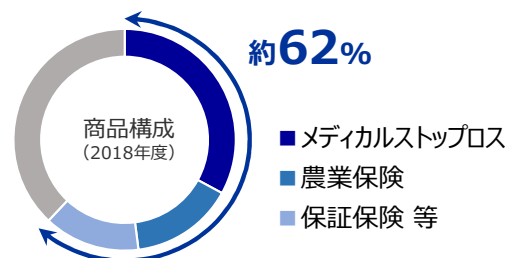
- Qdos  
CONTRACTOR  
(2018年10月)

  - 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
- NAS  
(2019年4月)

  - サイバー保険、専門職業人賠償保険等を取り扱う米国の保険代理店
  - 高い収益性・成長性を取り込むため完全子会社化
- AmTrust Ag  
(2019年5月)

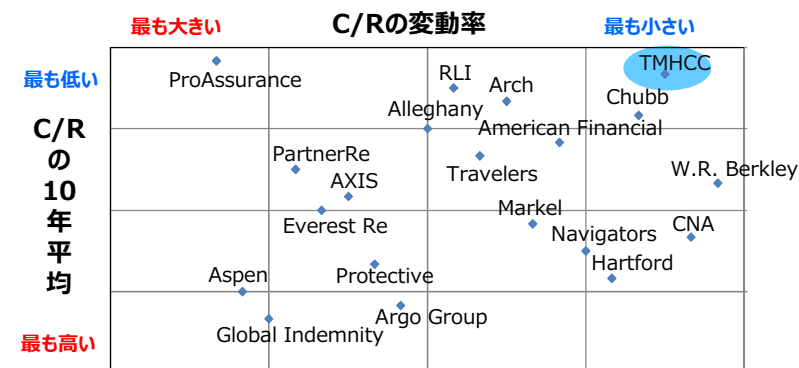
  - AmTrustグループの米国保険代理店で農業保険を提供
  - 事業規模の拡大を通じて、収益性の更なる向上を目指す

### ■ 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



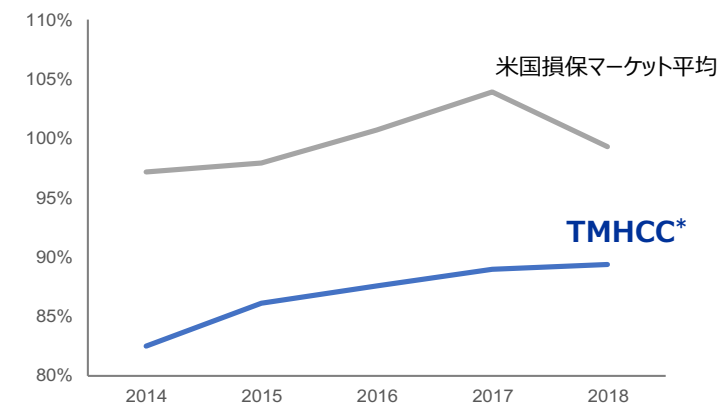
## 実績

### ■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成 data through 12/31/18.

### ■ コンバインド・レシオ

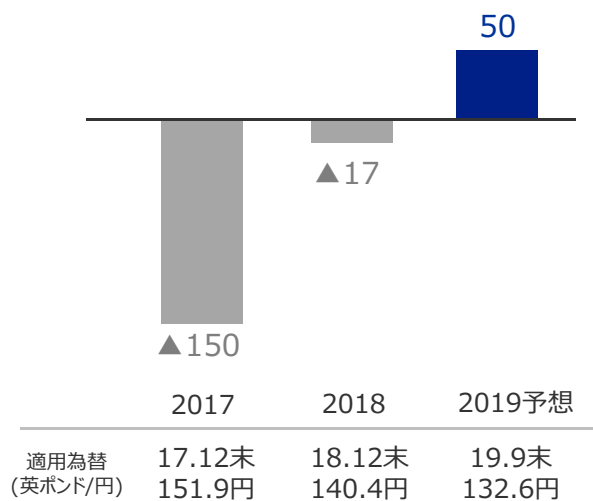


\*: 現地管理会計ベース



## 事業別利益

(億円)

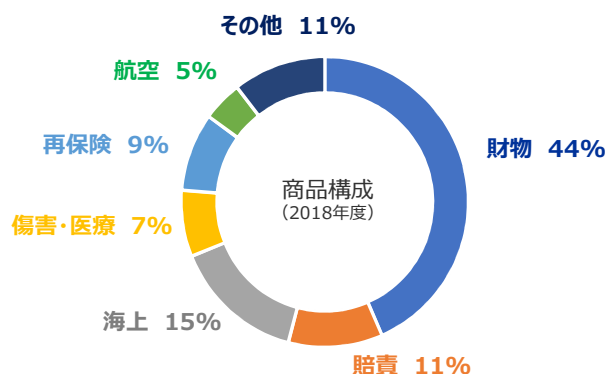


## 戦略

### ■ 欧州事業の再編

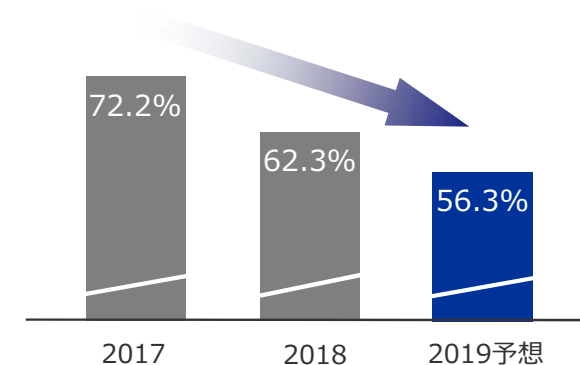
- 2019年6月に欧州事業の再編を発表、TMKはロイズ事業に集中
- 米国・英国・アジア等で、財物・サイバー保険といったロイズのスペシャルティ種目の引受に注力

### ■ ロイズ市場における引受商品

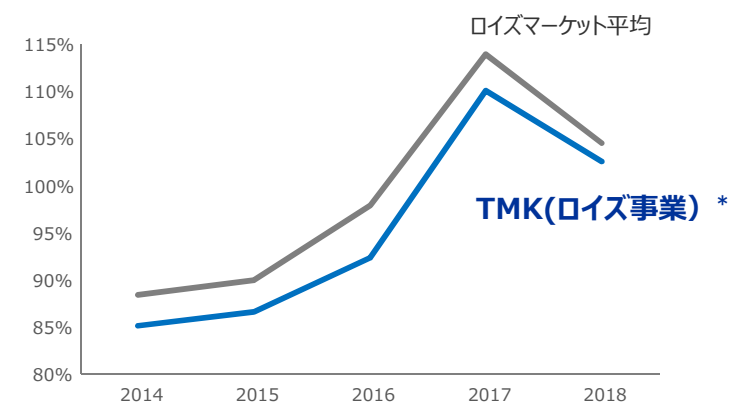


## 実績

### ■ ロス・レシオの改善



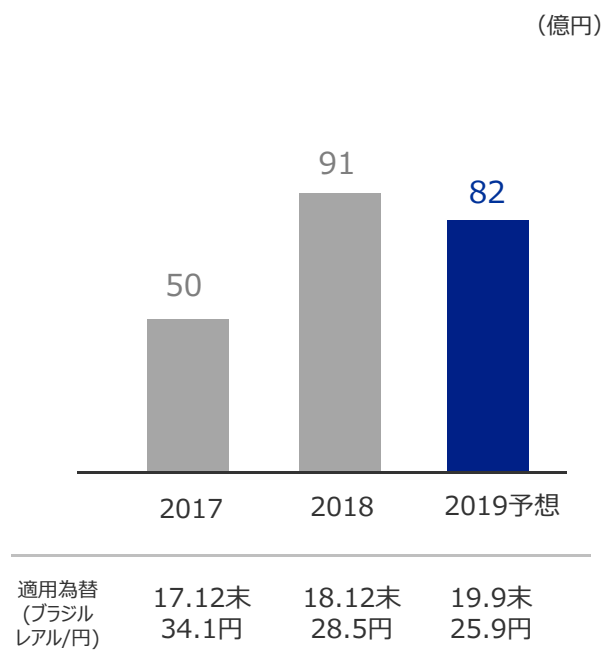
### ■ コンバインド・レシオ



\*: 現地管理会計ベース

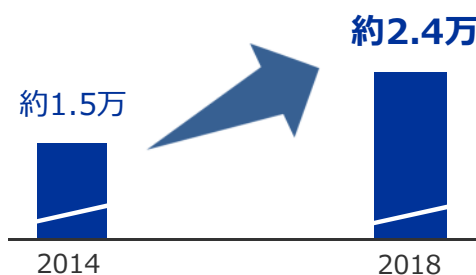


## 事業別利益



## 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

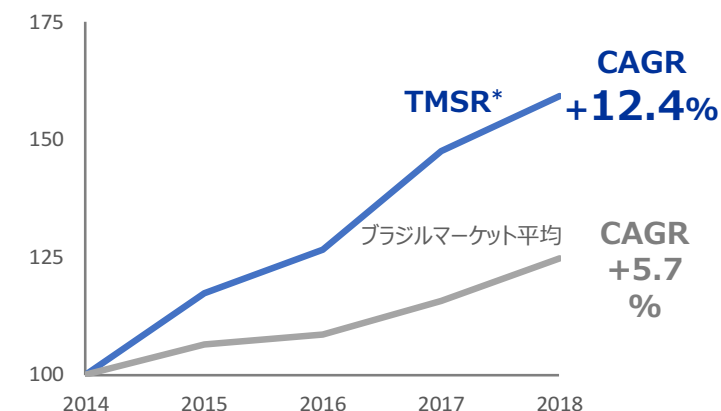
### ■ 商品・サービス戦略

- 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

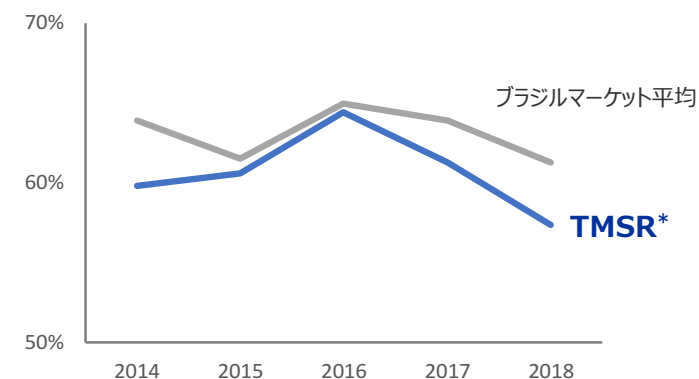
## 実績

### ■ マーケットを上回る成長

2014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

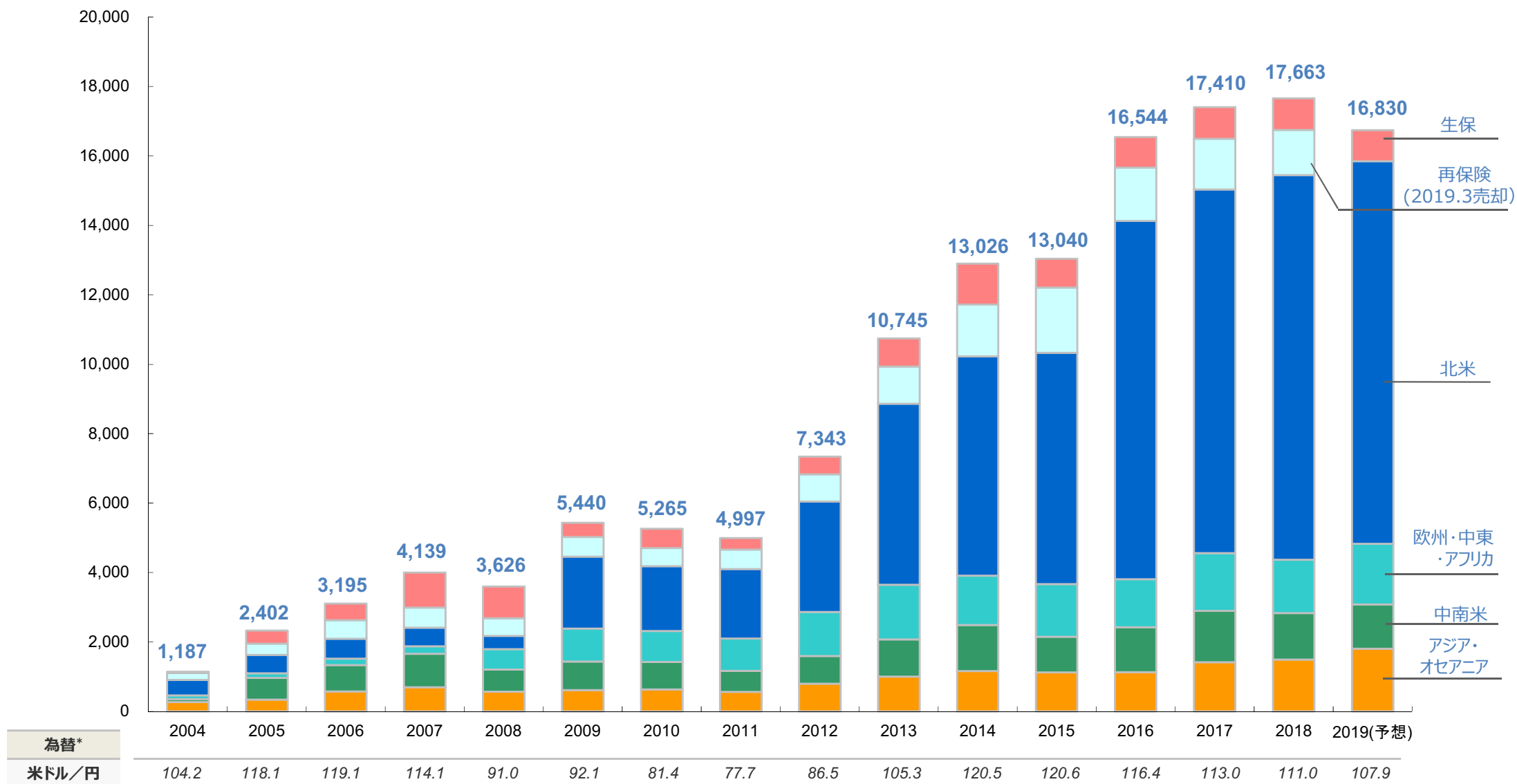


\*: 現地管理会計ベース



# 基本情報 海外保険事業（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）

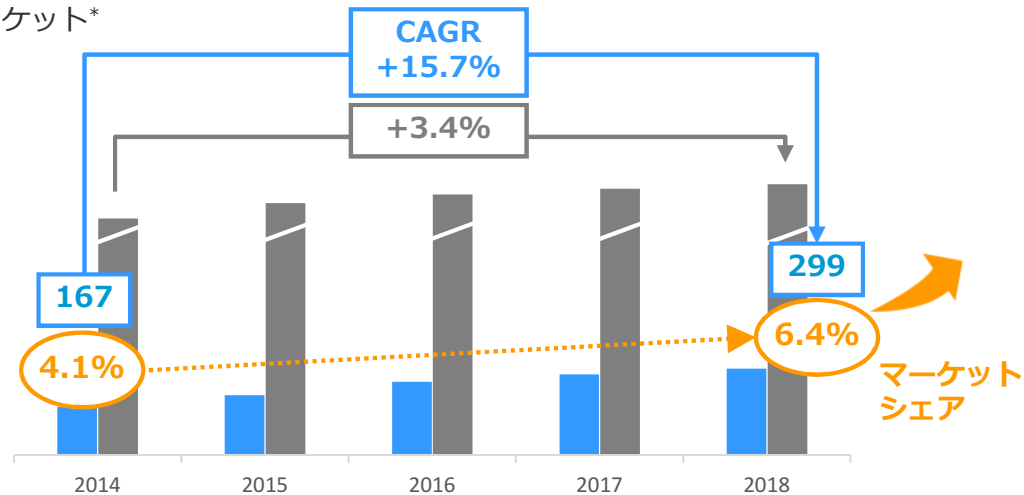


\*：いずれも12月末時点（2019年度予想は9月末）

## 通販マーケットで大きく成長

＜直近5年の元受正味保険料（億円）＞

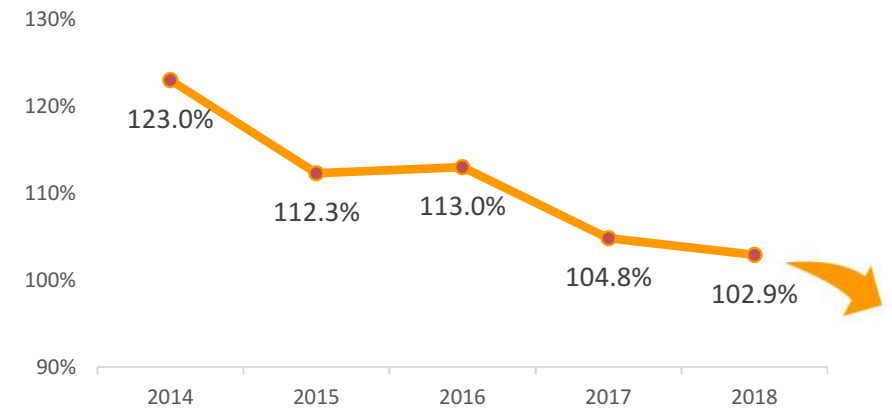
- イーデザイン
- マーケット\*



\*: 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、チューリッヒ（出典：インシュアランス統計号、各社HP）

## 成長を図りつつ、収益性も改善

＜直近5年のコンバインド・レシオ（民保E/Iベース）＞



## 外部からの高い評価



【自動車保険1クリック概算保険料見積もり】



30クリック ▶ 1クリック

従来約30クリックを要していた保険料の見積もりについて、回答項目を絞り込み、1クリックで概算見積もりができる新しい顧客体験を創出



専門家が選んだ  
自動車保険ランキング  
6年連続第1位



オリコン  
顧客満足度

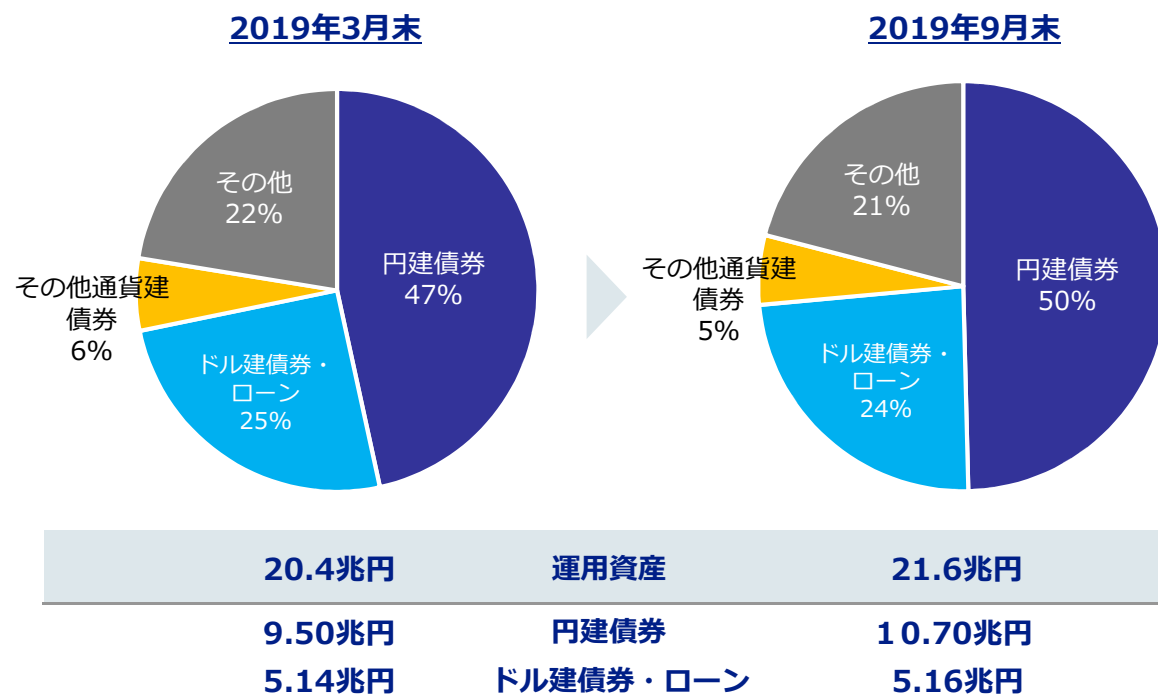
2018年 オリコン  
自動車保険「事故対応」 第1位



損害保険業界 Webサポート格付け  
7年連続 三つ星（最高評価）

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

## 保険負債を踏まえたALM対応の強化と資産の分散化



## グループ横断での意思決定とコーポレート機能の強化

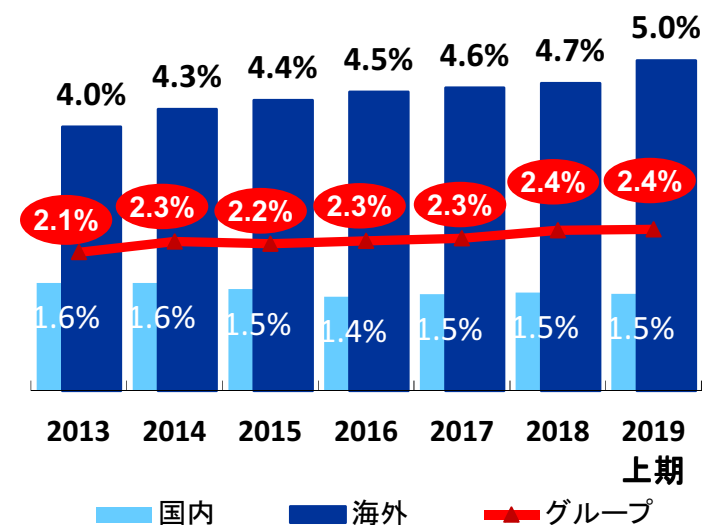
国内外での人材交流

共同グループCIO  
体制

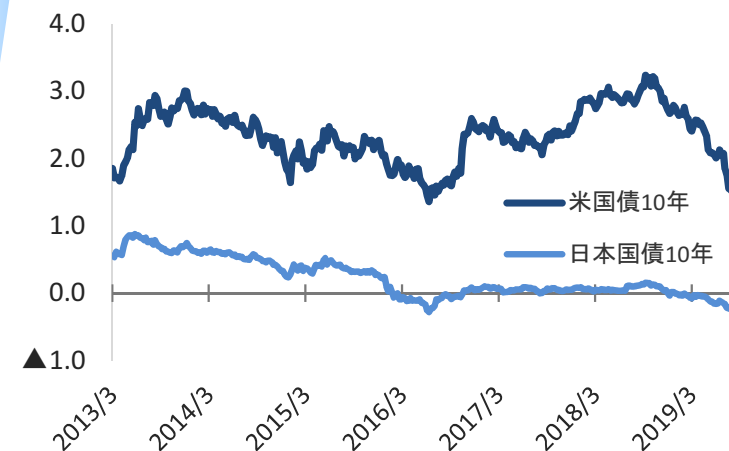
グローバル運用戦略  
委員会

## 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



### (参考) 市中金利推移

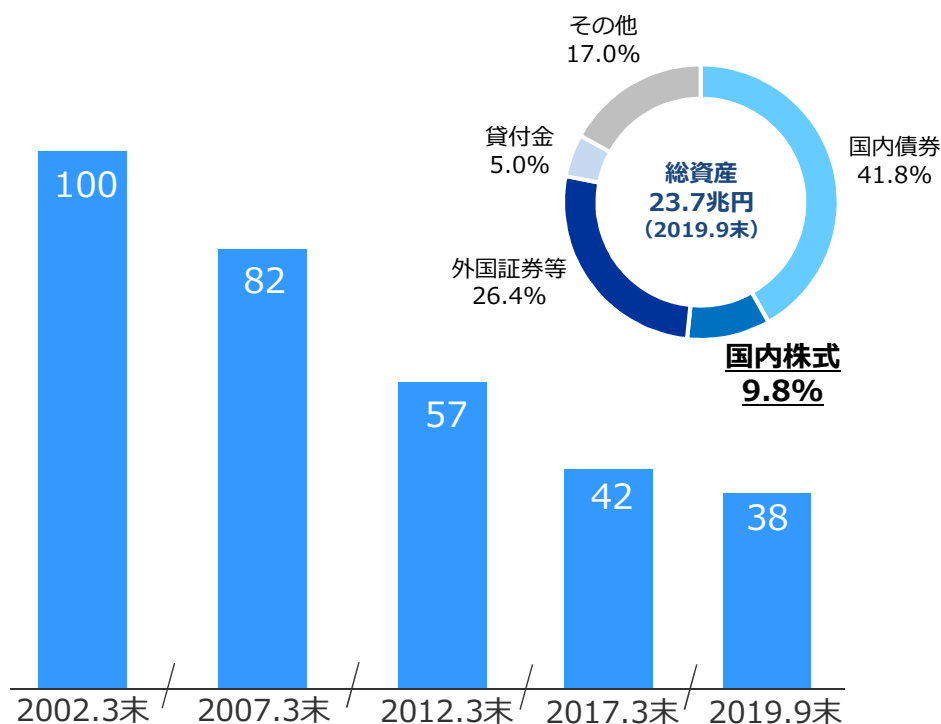


## 資本効率向上の観点から、継続的に政策株式を削減

- 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38%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.1兆円\*<sup>1</sup>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\*<sup>2</sup>



\*2: 2002.3末を100とした場合

### 売却額

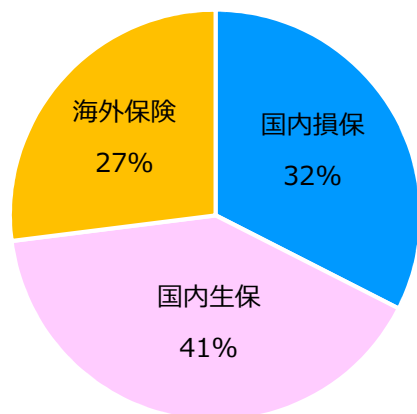
- 前中期経営計画 (2015-2017)
  - 計画: 毎年1,000億円以上の売却
  - 実績: 毎年1,000億円以上の売却を実施

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

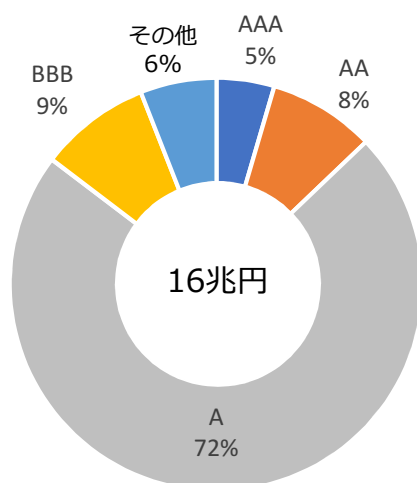
- 現中期経営計画 (2018-2020)
  - 計画: 毎年1,000億円以上の売却を継続
  - 実績: 2018年度 1,070億円の売却を実施

## 運用資産構成（2019年9月末）

### ■ 事業別ポートフォリオ



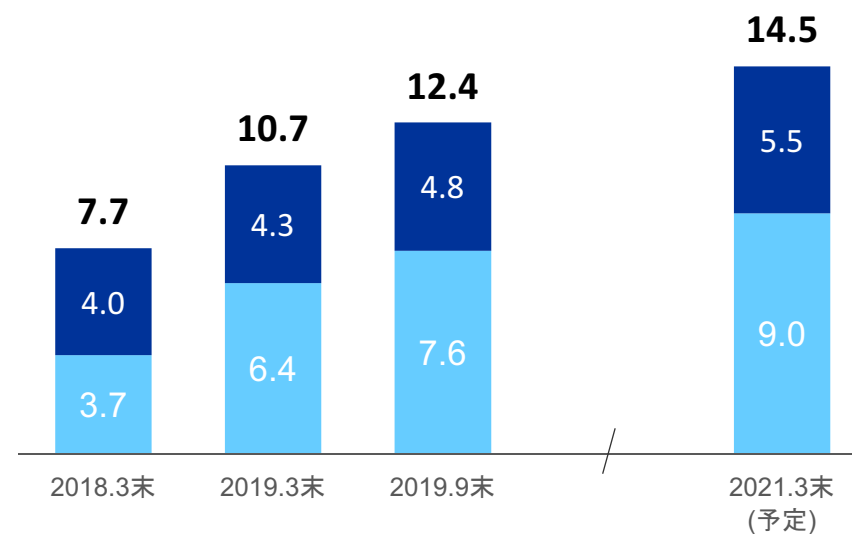
### ■ 債券系資産の格付分布



## 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

（単位：USD bn）



■ 国内拠点：東京海上日動、あんしん生命、日新火災  
 ■ 海外拠点：Philadelphia、TMHCC、TMAIC、Tokio Millennium Re（同社売却に伴い、2019年3月末以降委託額は「0」）

## 「Mission Driven」、「人の力とデジタルの融合」、「グローバル・デジタル・シナジー」の3つのコンセプトをベースとして、多様なパートナーと連携し、新たな価値提供を追求

### 顧客接点の拡大



CXの向上

保険引受の  
高度化

NTTドコモ社が有する契約者情報を活用し、一人ひとりに合った最適な保険「AIほけん」を提案（19年12月提供予定）



CXの向上

保険引受の  
高度化

ECサイト等からのCXの高い保険加入システムを提供  
航空券購入画面から、航空券のキャンセル保険にシームレスに加入する仕組みを実現



CXの向上

AIを搭載した健康アドバイスアプリを用いて、お客様の健康増進を支援



CXの向上

信頼性の高い医療情報プラットフォームを通じた医療情報・医療相談サービスの提供



保険引受の  
高度化

インドの人口の10%を占める糖尿病患者に対する新たな商品・サービスの開発検討

### ヘルスケア領域

### 損害サービスの強化



CXの向上

業務効率化

Metromile社の最先端デジタル技術を活用。シンプルでスピーディーな保険金支払いを通じ、快適なCXを実現



CXの向上

業務効率化

Orbital Insight社の人工衛星解析技術を活用し、浸水エリアをいち早く特定することで、迅速かつ、漏れない保険金支払いを実現



保険引受の  
高度化

業務効率化

損害サービス領域におけるデータ分析やAIの活用検討  
自動運転時代を見据えた商品・サービスの開発検討



保険引受の  
高度化

超高齢化社会における移動手段の確保・普及への貢献  
MaaS社会に適した新たな商品・サービスの研究・開発

### モビリティ領域

# 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）の取り組みを進め、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



## 国内での表彰



- 当社が「健康経営銘柄2019」、当社とグループ会社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・2015・2017年度に続き、2018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）2019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3年連続で受賞

## 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

ディスクロージャー  
2019年度 優良企業



- 情報開示の取り組みが高く評価され保険・証券部門の「優良企業」に選定



- 「サステナビリティレポート2018」が「優良賞」を受賞



- 当社のIRサイトが外部評価機関から高い評価を受賞



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。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



### 国連グローバル・コンパクト

- 2005年に署名し、継続して支持を表明
- 2018年は「明日の経営を考える会」「ESG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、東京海上アセットマネジメントが署名し、責任投資/サステナブル投資を推進



### 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
- UNEP FI25周年記念アジア太平洋地域円卓会議、G20に向けたサステナブルファイナンスに関する東京ダイアログに参画



### 持続可能な保険原則

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年度からPSI TCFD 保険パイロットグループに参加し、TCFDに沿った気候関連情報開示の枠組みづくりを推進

### 21世紀金融行動原則



### IDF



### 日本サステナブル投資フォーラム



### 国連国際防災戦略事務局・民間セクターアライアンス



### ジュネーブ協会



### ClimateWise



### アジア太平洋金融フォーラム



### CDP



### 気候関連財務ディスクロージャータスクフォース



### エコ・ファースト推進協議会



### COOL CHOICE

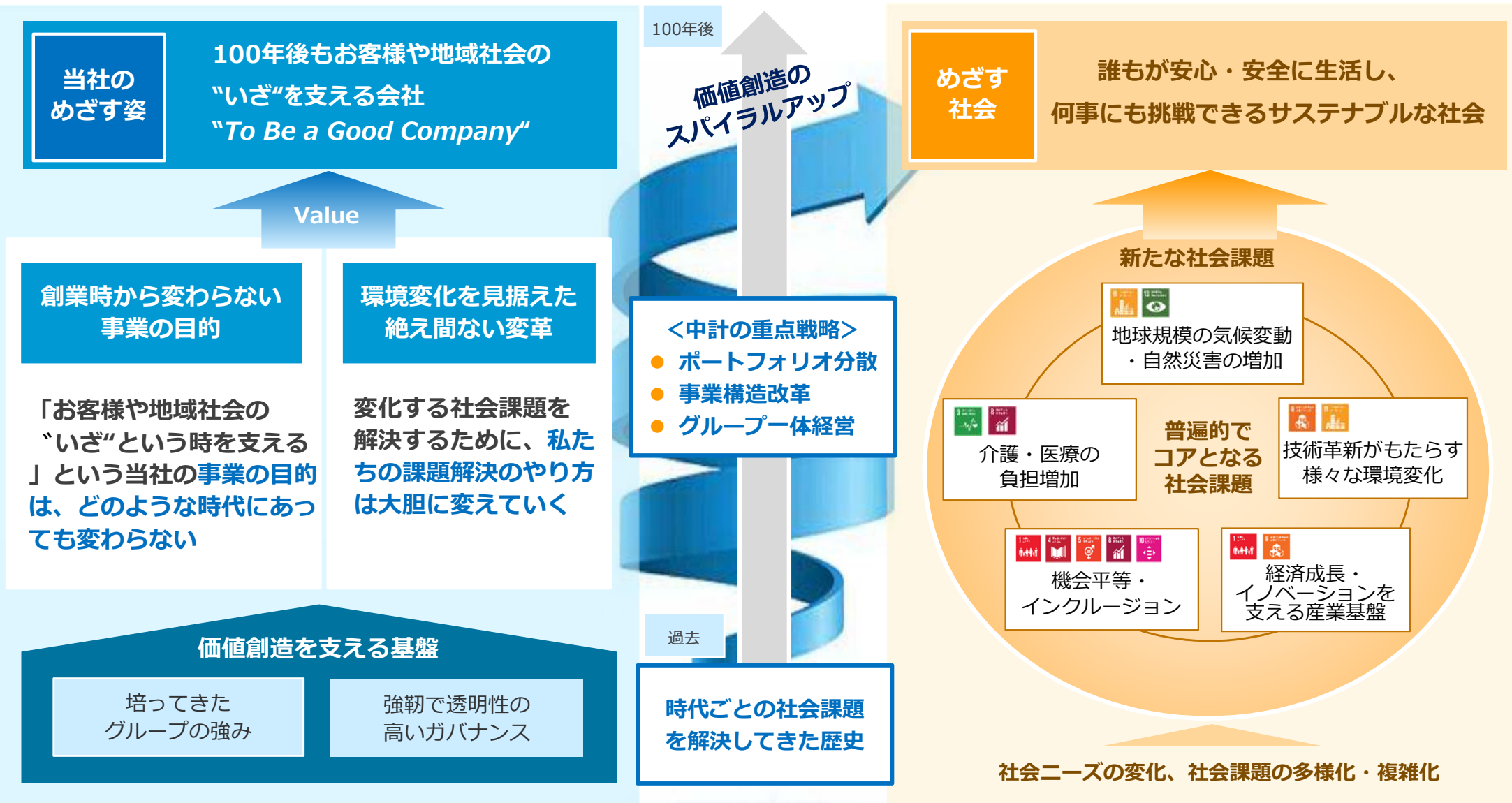


### 統合報告・ESG対話フォーラム





時代によって変化する社会課題の解決に貢献し続けることで、サステナブルな社会を実現し、この結果として当社も成長し続ける



## 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

\* 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

再生可能エネルギーファンド\*  
の実績 （2019年3月末時点）

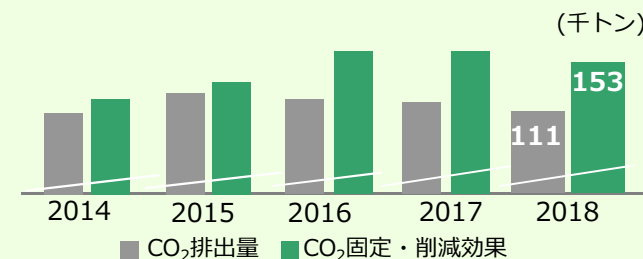
コミットメント金額： **約520** 億円

設置基数： **42** 基

#### ■ 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6年連続で達成

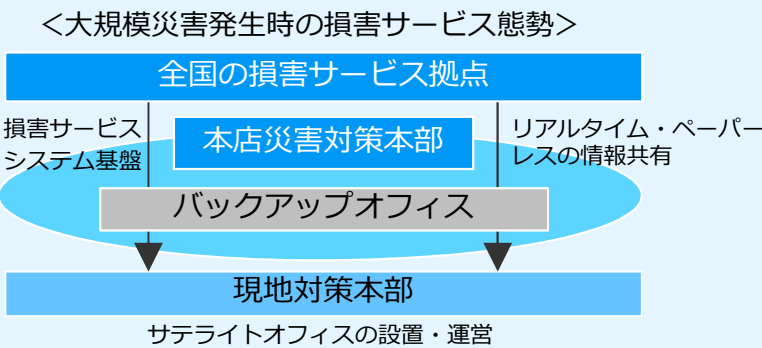


### サステナブルな地球環境への貢献

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

■ 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



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
- 健康増進型保険「あるく保険」を提供し、お客様の健康増進を支援



事業を通じて社会課題の解決に貢献

社会への取組事例



介護・医療の  
負担増加



機会平等・  
インクルージョン



経済成長・  
イノベーションを  
支える産業基盤



## ■ 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

2019年度 約**1,800** 件

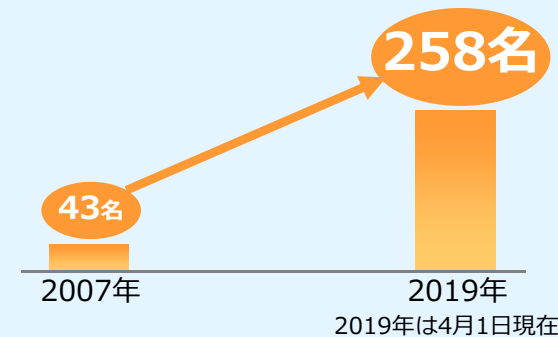
\* 自社アンケート調べ

### 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）



### 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）



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、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  
 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



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（機構順）

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>CWO</b> Wellness	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)

## グループ総合力の発揮

国内損保  
事業

国内生保  
事業

海外保険  
事業

金融・  
一般事業

- ・国内外横断のシナジー創出や  
ベストプラクティスの共有
- ・グループ横断の課題をグループの  
知見を結集し解決
- ・海外人材のグループ経営への参加

## バランスの取れたコーポレートガバナンス体制や業績・株価と連動した取締役の報酬体系を実現 更に健全で透明性の高いコーポレートガバナンスの構築に向けて、様々な取組みを推進

### バランスの取れたコーポレートガバナンス体制

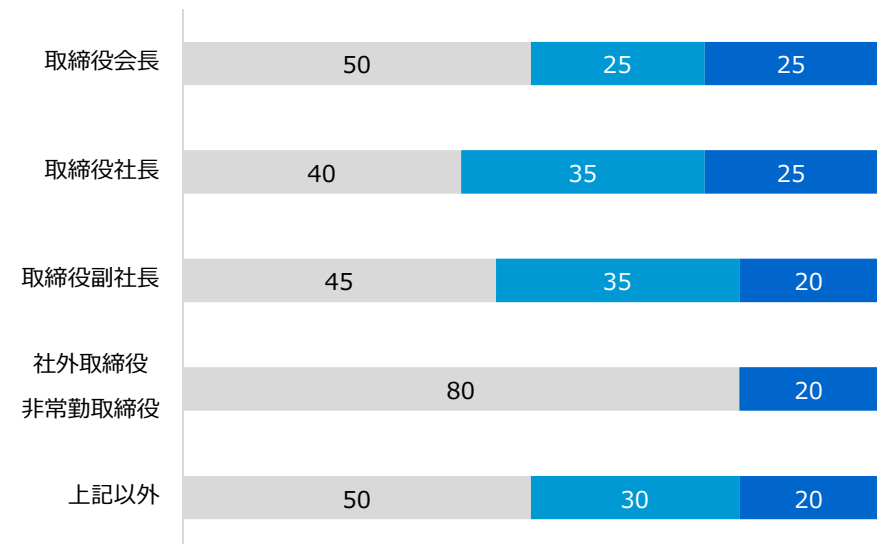
- 当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社をベースに任意の指名委員会・報酬委員会を設置するハイブリッド型
- 各会とも、多様な分野の知見、専門性を備えたバランスの取れたメンバー構成



### 業績や株価と連動した取締役の報酬体系

- 取締役の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションにより構成
- 原則として役位が高くなるに応じて、業績連動報酬や株式報酬型ストックオプションの割合が大きくなる設計

<報酬の構成割合（2018年度）>



■ 定額報酬 ■ 業績連動報酬 ■ 株式報酬型ストックオプション

## ● 1円の円高進行<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>

■ 海外子会社利益の減少：	▲約9億円
➡ 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13億円
合 計：	+約4億円

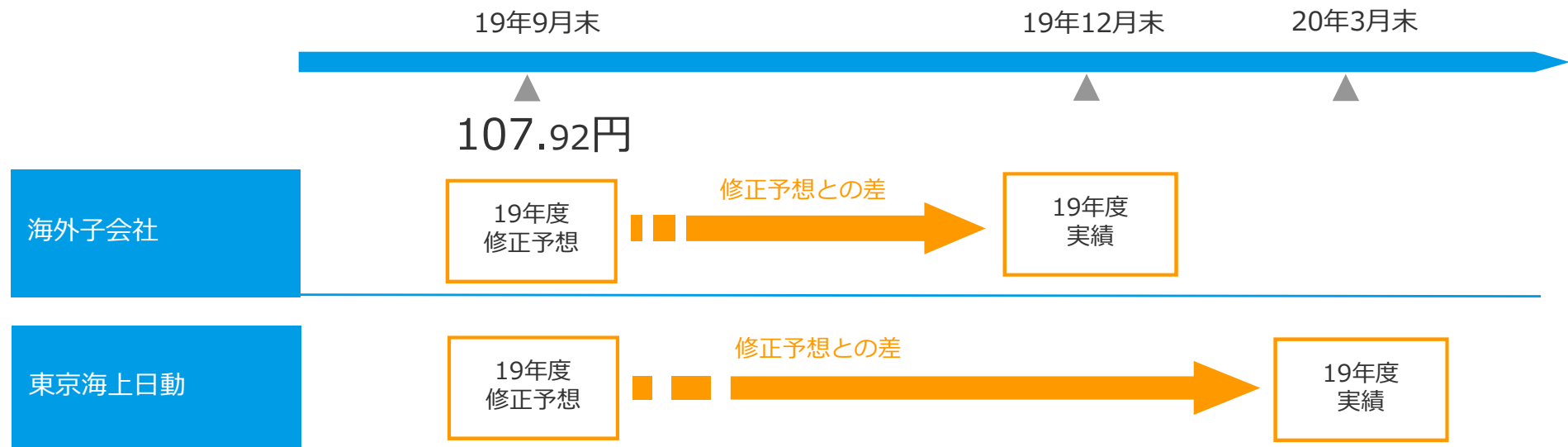
### 修正純利益への影響<sup>\*2</sup>

■ 海外子会社利益の減少：	▲約16億円
（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13億円
合 計：	▲約3億円

\*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 19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）



# MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



# MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

# MEMO

[illegible]

### <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 I Rグループ

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