



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 新中期経営計画 「To Be a Good Company 2020」

2018年5月25日



## 第Ⅰ部 グループ経営戦略

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画の概要
3. 新中期経営計画の重点課題
4. リスクベース経営(ERM)・株主還元方針
5. グループ資産運用

## 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

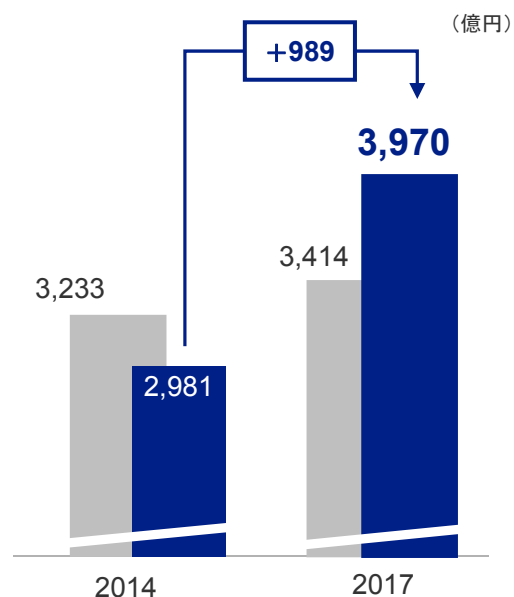
# グループ経営戦略

## 1-1. 前中期経営計画の振り返り①

前中期経営計画の最終年度は大口自然災害の影響等を受けたものの、主要指標の実力値は、計画で掲げた水準を達成

### 持続的な利益成長

計画 修正純利益 4,000億円程度



■ :実績 ■ :修正ベース\*1

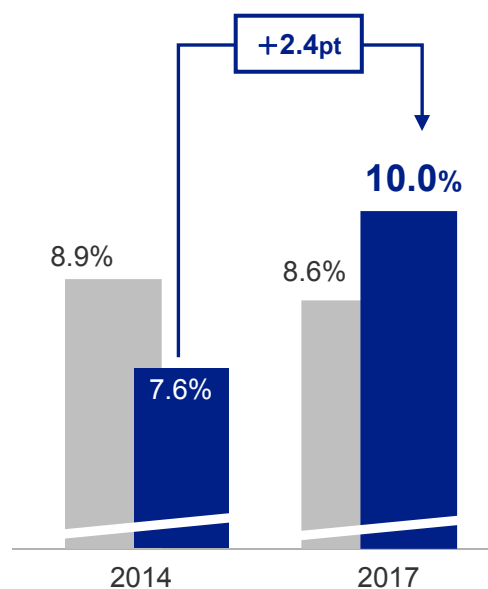
\*1: 修正純利益: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

加えて2017は米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除

修正純資産: 2015年3月末の市場環境(ドル円レート120.17、日経平均株価19,206円)に補正

### 資本効率の向上

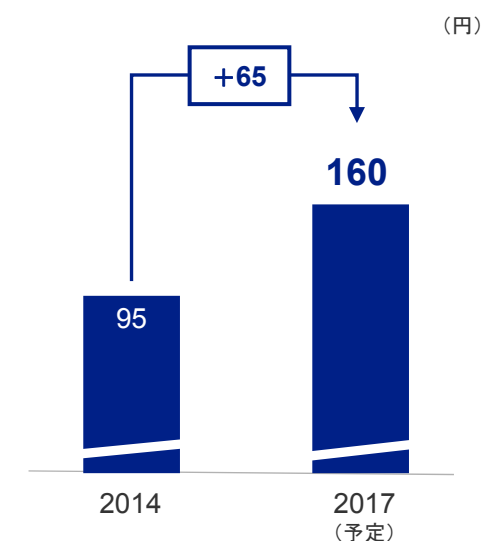
計画 修正ROE 9%台後半



### 株主リターンの充実

計画 利益成長に応じた配当の安定的成長

#### ■ 一株当たり配当金



#### ■ 自己株式取得\*2

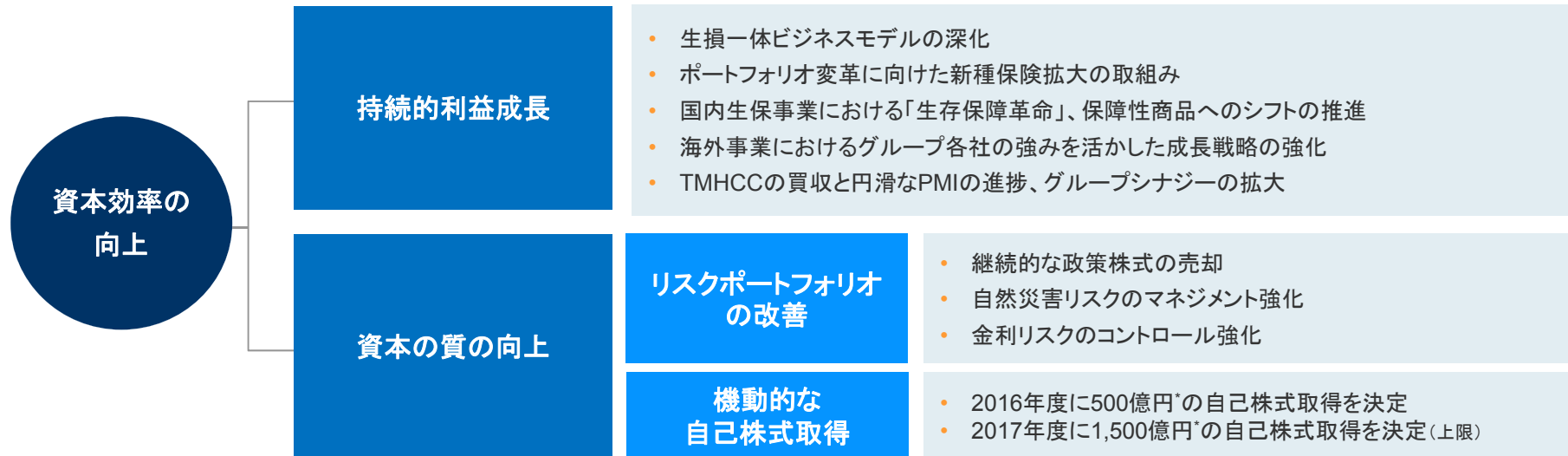
2016年度: 500億円

2017年度: 1,500億円(上限)

\*2: 当年度の期末決算発表日までに決定した総額

## 1-2. 前中期経営計画の振り返り②

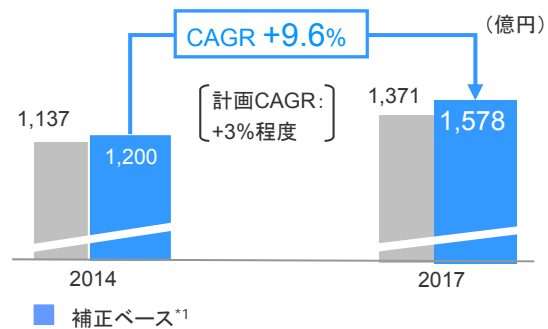
### ■ 資本効率向上に向けた取組み



\*: 当年度の期末決算発表日までに決定した総額

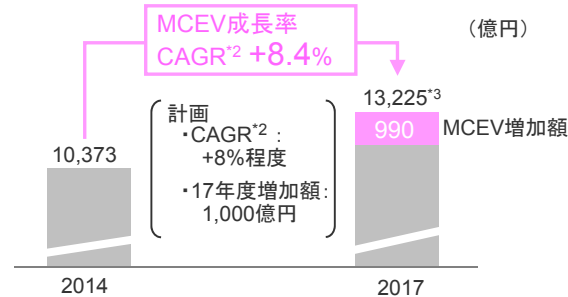
### ■ 事業別利益

#### 国内損保事業(東京海上日動)



\*1: 為替変動の影響を除き、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

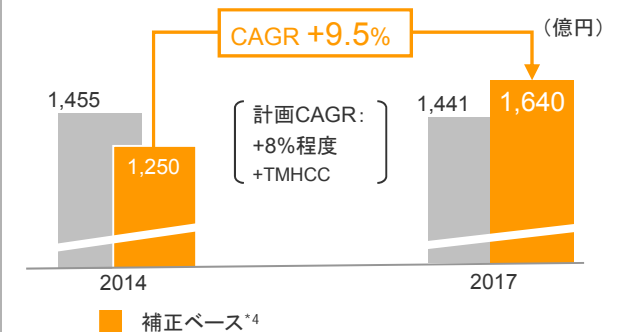
#### 国内生保事業(あんしん生命)



\*2: MCEV残高ベースのCAGR

\*3: 2015~17年度の株主配当支払前。株主配当支払後の金額は12,487

#### 海外保険事業

\*4: 為替変動の影響を除き、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正  
2017は米国税制改革による一時的な影響も控除

## 2-1. 新中期経営計画ターゲット

		2020年度 ターゲット*1	2018年度 予想*1	2017年度 実績
1	持続的な 利益成長	修正純利益 : 3 ~ 7% CAGR*2	3,960億円	3,720億円 (補正ベース*3)
2	資本効率の 向上	修正ROE : 10%以上	9.6%	9.4% (補正ベース*3)
3	株主リターン の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益成長に応じて、配当総額を持続的に高める</li> <li>将来のグループ像に向けて段階的に配当性向を引き上げていく</li> </ul>	1株当たり配当金 180円 (予想)	1株当たり配当金 160円 (予定)

\*1: 2018年3月末の市場環境(ドル円レート106.24、日経平均株価21,454円)をベース

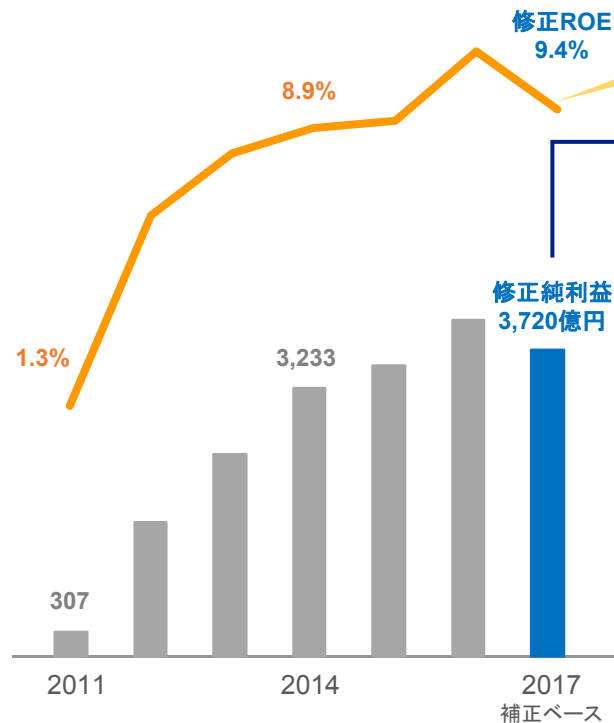
\*2: 2017年度実績(補正ベース\*3)3,720億円を基準としたCAGR

\*3: 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および米国税制改革による一時的な影響を控除  
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

## 2-2. 新中期経営計画の位置付け

これまでの歩み（～2017）

収益性の大幅改善



### 新中期経営計画 (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

修正ROE  
10%以上

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

2020  
ターゲット

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

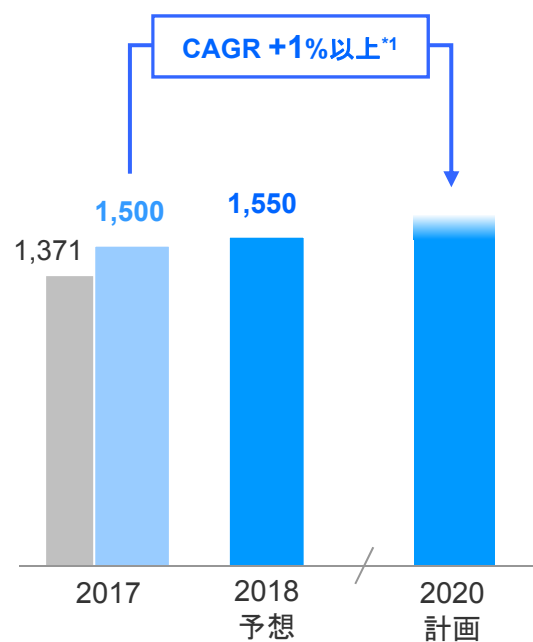
- 最適なポートフォリオ
- 強力なグループシナジー
- Leanな経営態勢
- グローバル経営基盤

## 2-3. 各事業の計画

## ■ 事業別利益

## 国内損保事業(東京海上日動)

(億円)

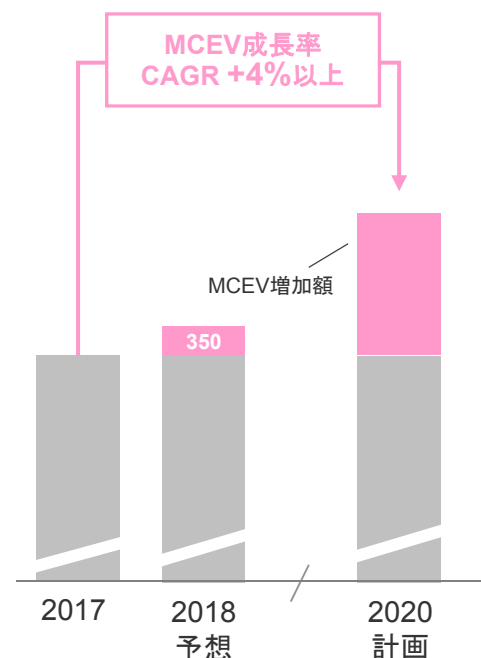


■ 補正ベース: 為替変動の影響を除き、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

\*1: 消費税率引上げ・債権法改正の影響 約▲280億円(税後)を含む

## 国内生保事業(あんしん生命)

(億円)



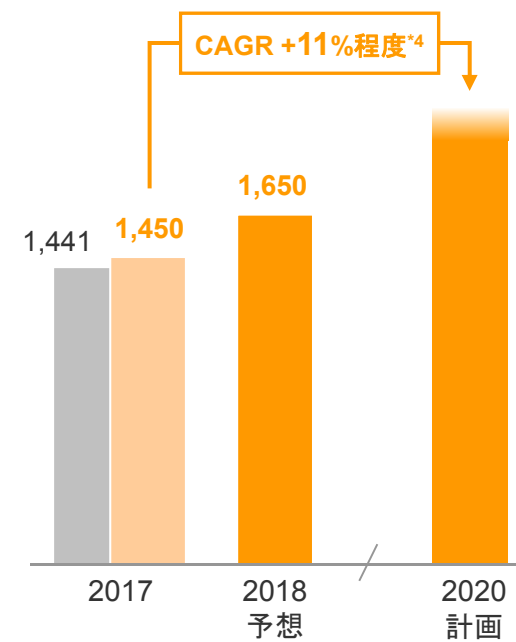
年度末 MCEV <sup>*2</sup>	12,487	12,840	14,170
事業別利益 <sup>*3</sup>	990	350	830

\*2: 2017年度は株主配当支払後の金額  
2018年度予想と2020年度計画は株主配当支払前の金額

\*3: 株主配当支払前の金額

## 海外保険事業

(億円)



■ 補正ベース: 為替変動の影響を除き、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正  
米国税制改革による一時的な影響を控除

\*4: 2020年度計画からも米国税制改革による影響を控除した場合のCAGRは8%程度

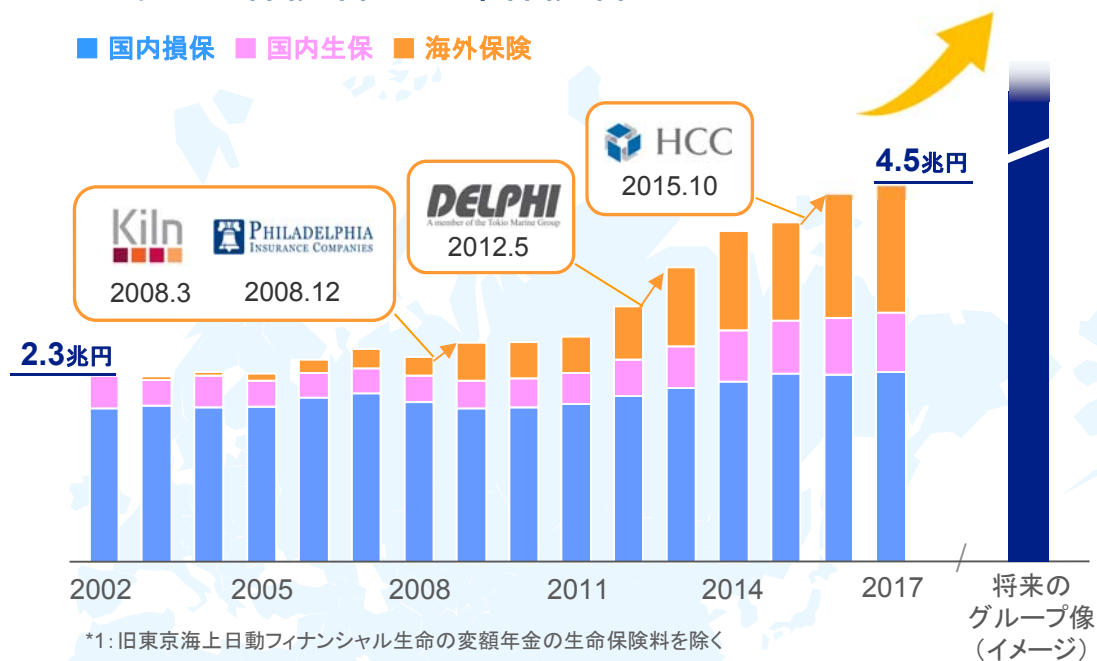
## 3-1. 新中期経営計画の重点課題

ポートフォリオの 更なる分散	地域・事業分散	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部成長に加えてM&amp;A(アジア等の新興国のほか先進国もターゲット)も活用し、成長を実現</li> </ul>
	リスクの適切な コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策株式削減を継続するとともに、金利リスク・自然災害リスクを適切にコントロール</li> </ul>
	種目ポートフォリオ 変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>損保事業における新種保険(スペシャルティ等)、生保事業における保障性商品の拡大</li> </ul>
事業構造改革	革新的商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様のニーズと環境変化を先取りした革新的な商品・サービスの投入</li> </ul>
	販売チャネルの 変革・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなテクノロジーを活用した顧客との新たな接点の創造など、営業力強化に向けた基盤の拡充</li> </ul>
	生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなテクノロジーの活用、共通業務の集約化等による無駄のない業務プロセスの実現</li> </ul>
グループ体経営 の強化	シナジーの更なる発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースでのシナジーの更なる発揮、ベストプラクティスの展開によるローカル経営の一層の強化</li> </ul>
	グローバルな人材の 活用・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断での育成とグローバルな人材活用の一層の推進</li> </ul>
	グループカルチャー (To Be a Good Company) の浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>コアアイデンティティの浸透によるグループ体感の向上</li> </ul>

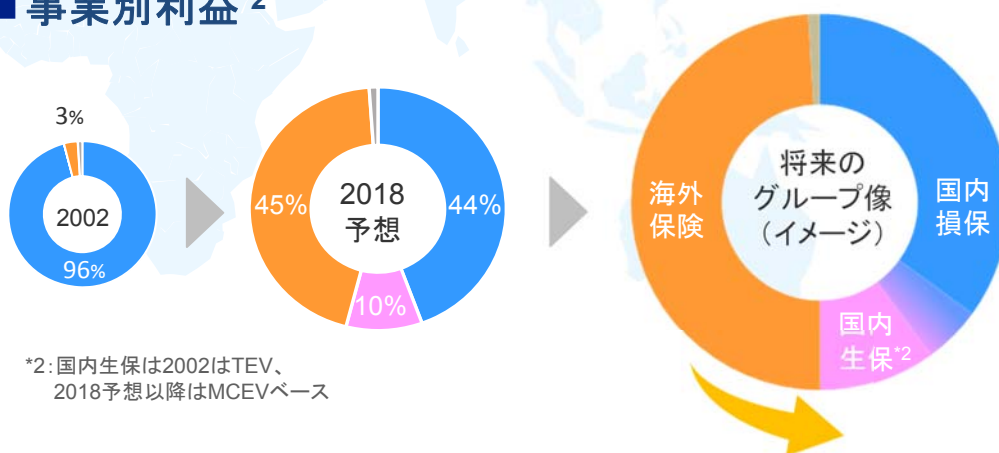
## 3-2. ポートフォリオの更なる分散

### ■ 正味収入保険料＋生命保険料\*1

■ 国内損保 ■ 国内生保 ■ 海外保険



### ■ 事業別利益\*2



### ■ 保険料とリスク量\*3の推移

(前中期経営計画期間)



\*3: ESRのリスク量

## 3-2. ポートフォリオの更なる分散

リスクを適切にコントロールしつつ、ポートフォリオの更なる分散に向けて、地域・事業分散や種目ポートフォリオ変革の取組みを進める

### 地域・事業分散

マーケット	先進国 <sup>*1</sup>	新興国
特徴	高い収益性	高い成長力
成長率 <sup>*2</sup>	+2%	+6%
グループ戦略		
内部成長	競争優位性の高い商品・サービスによる持続的成長	高いマーケット成長力の取り込み
成長率 <sup>*3</sup>	+4%	+6%
M&A	事業分散	地域分散

\*1: 日本を除く

\*2: 元受損保マーケット 2018年 収保成長率予想(出典Swiss Re)

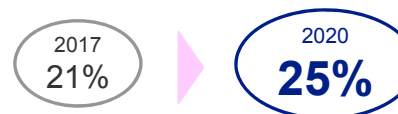
\*3: 当社グループ元受損保 新中計期間の 収保CAGR予想(除く為替の影響)

### 種目ポートフォリオ変革

#### ■ 超保険を核とした生損一体ビジネスモデルの推進

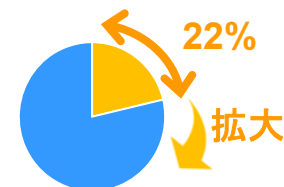


超保険 生保・第三分野付帯率



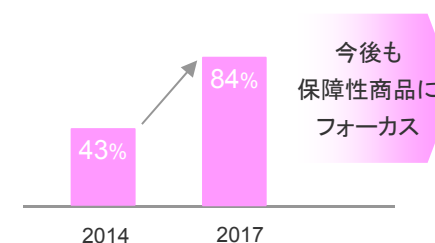
#### ■ 新種保険(スペシャルティ等)の拡大

新種保険・傷害保険の割合



東京海上日動の  
全種目正味収入保険料  
(2017年度)

#### ■ 保障性商品の拡大



あんしん生命の  
保障性商品の割合  
(新契約年換算保険料、除く事業保険)

### リスクの適切なコントロール

#### ■ 政策株式の継続的な削減

- 毎年1,000億円以上の削減

#### ■ 金利リスクのコントロール

- 保障性商品へのシフトによる金利リスクの低減

#### ■ 自然災害リスクのコントロール

- 自然災害リスクに対するリスク管理の高度化

# 3-3. 事業構造改革

## これまでの主な取組み

## 今後の取組みの方向性

### 革新的商品・サービス

#### ■ お客様のニーズと環境変化を先取りした革新的な商品・サービスの投入

- ドライブエージェント



- あるく保険



- 被害者救済費用等補償特約（自動走行システム対応）
- サイバーリスク保険
- シェアリングビジネス向け保険
- 損害サービスにおけるドローンや衛星画像の活用

#### 環境変化

- 人口減少
- 自然災害リスクの増大
- シェアリングエコノミー拡大
- 外国人観光客の増加 等

#### テクノロジー

- IoT、AI、ビッグデータ
- センシング技術
- ブロックチェーン
- ロボティクス 等



### 販売チャネルの 変革・強化

#### ■ 新たなテクノロジーを活用した顧客との新たな接点の創造など、営業力強化に向けた基盤の拡充

- モバイルエージェントによる顧客接点強化
- タブレット営業ツールの充実化



- テクノロジーを活用した顧客接点強化、保険契約プロセスの一層の快適化
- マーケットホルダーとの連携

### 生産性の 向上

#### ■ 新たなテクノロジーの活用、共通業務の集約化等による無駄のない業務プロセスの実現

- ブロックチェーンの活用による事務効率化
- AIによる照会応答
- 音声による事故受付情報の記録 等



- RPA (Robotic Process Automation) と AI 活用によるプロセスの無人化・自動化
- AIによる損害査定
- データ活用の高度化 等



### 3-3. 事業構造改革

#### デジタル戦略をグローバルに展開し、グループの競争力向上につなげていく



USA

##### Silicon Valley

- ・ベンチャーキャピタルへの出資を通じた最先端技術の取込み
- ・サイバーリスク分析プロバイダ(サイエンス社)との提携
- ・スタートアップ企業との提携

##### Houston / New York

- ・AIスタートアップ企業と保険引受高度化に向けた実証実験を開始
- ・ドローンを活用した事故査定サービスの効率化に向けた実証実験を開始



UK

- ・ドローン等の無人航空機システムリスクを補償する保険を販売
- ・豪州インシュアテック企業Evvari社との提携



Singapore

- ・ダイレクト&デジタルビジネスの戦略を立案する専門部門の創設



Indonesia

- ・AIを活用した不正請求防止の実証実験を開始



India

- ・画像認識技術と携帯アプリを活用した保険金支払の早期化と効率化を実現



Brazil

- ・イントラネット上でAIを活用した自動照会応答システム(Chatbot)を導入し、業務の効率化を実現

#### 横串機能の強化

CSSO(チーフストラテジー&シナジーオフィサー)

CDO(チーフデジタルオフィサー)

事業戦略部 デジタル戦略室

#### グループ横断の取組み

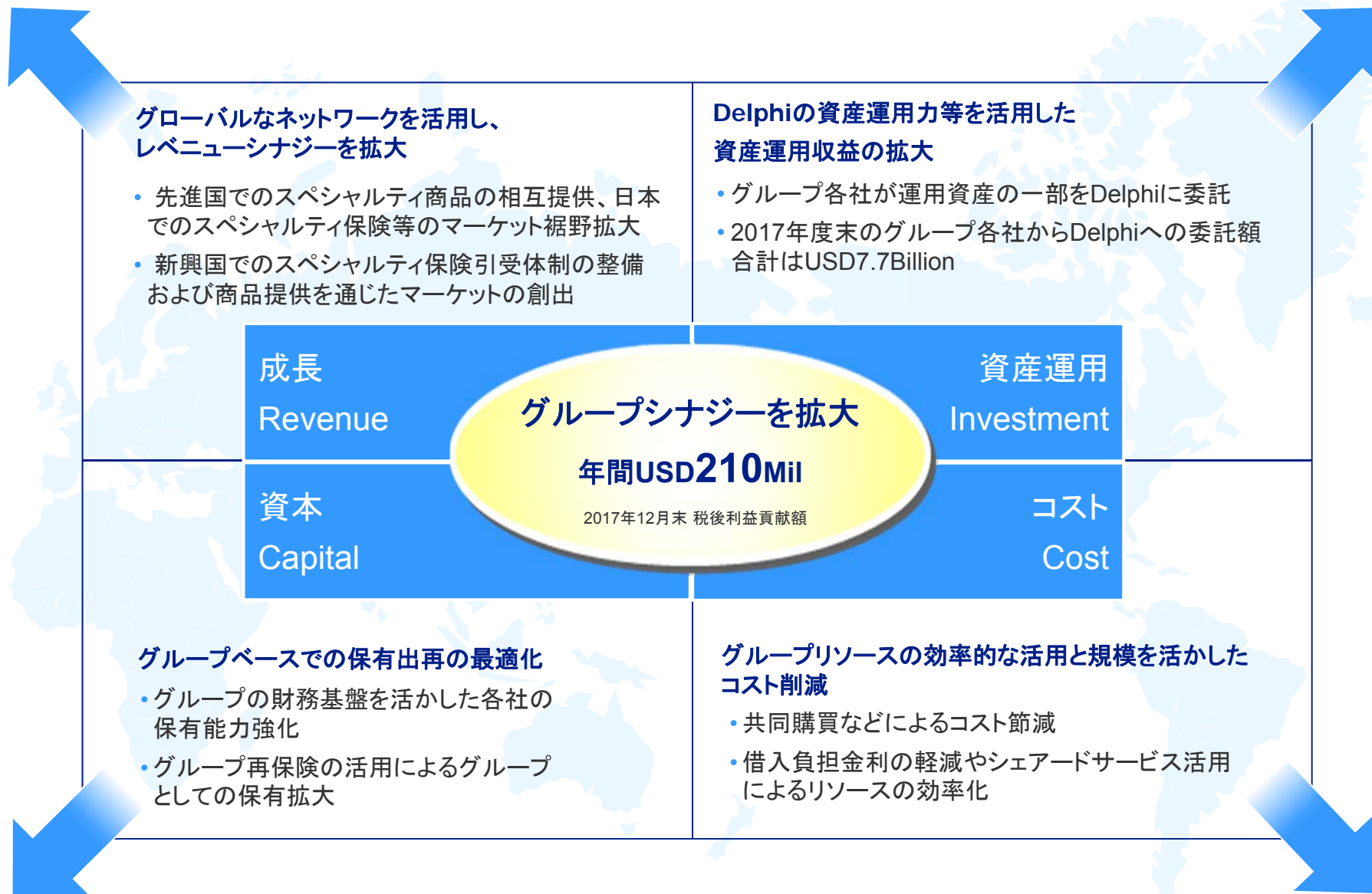
- ・デジタルラウンドテーブルにおけるノウハウ共有
- ・専門性を有する外部人材の採用
- ・発掘したスタートアップ企業をグループ内各社に紹介し、実証実験等の提携を推進 等

## 3-4. グループ一体経営の強化



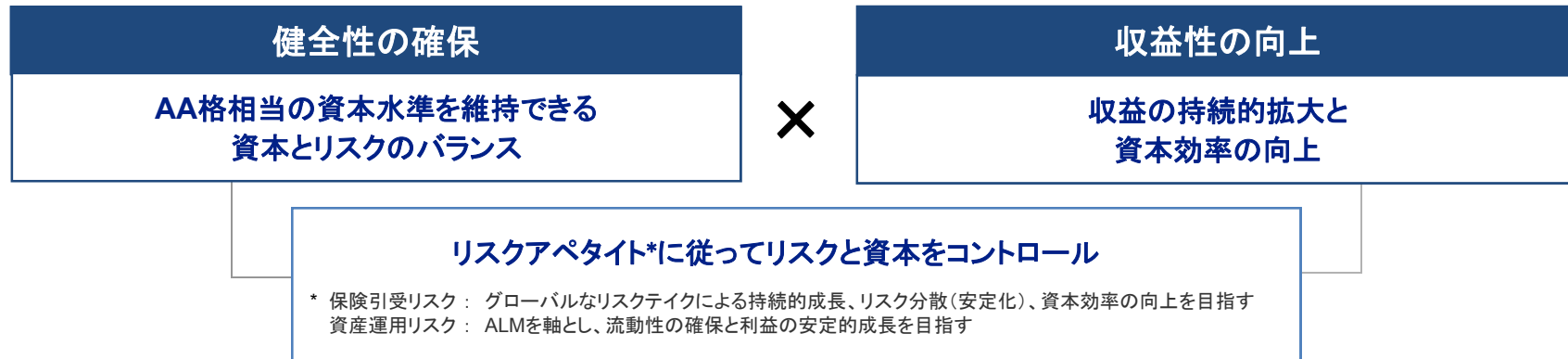
## 3-4. グループ一体経営の強化

グローバルなネットワーク、グループ各社の専門性や強固な財務基盤等を活用してシナジーを拡大していく



## 4-1. 強固なERMの推進

### ■ リスクと資本のコントロール



### ■ Economic Solvency Ratio (ESR) の考え方

- 透明性・比較可能性向上等の観点で、実質純資産から移動制約資本の控除を行わないモデルに改定
- リスク量算出については、引き続き99.95%VaR（AA格基準）に基づくモデルを使用
- 新しいモデルのESRにおけるターゲットレンジは150~210%



## 4-2. ESRの状況

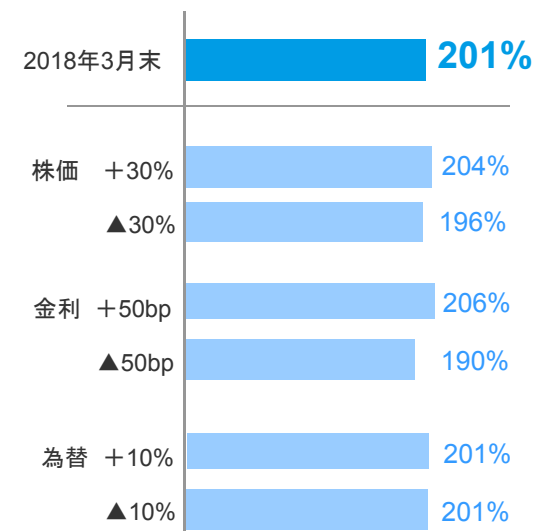
利益貢献により実質純資産は増加したものの、信用リスクの増加や米国税制改革に伴う税効果の減少によってリスク量も増加し、ESRは201%となった

### ESRの状況

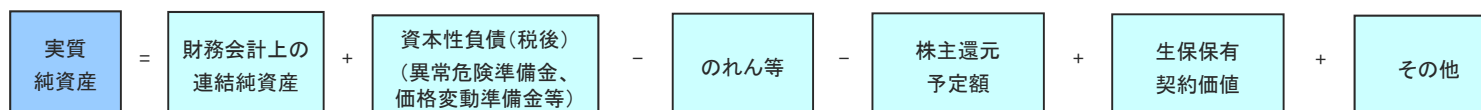


### ESRの感応度

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



### (参考)実質純資産の定義



## 4-3. 株主還元方針

## 配当の安定的成長



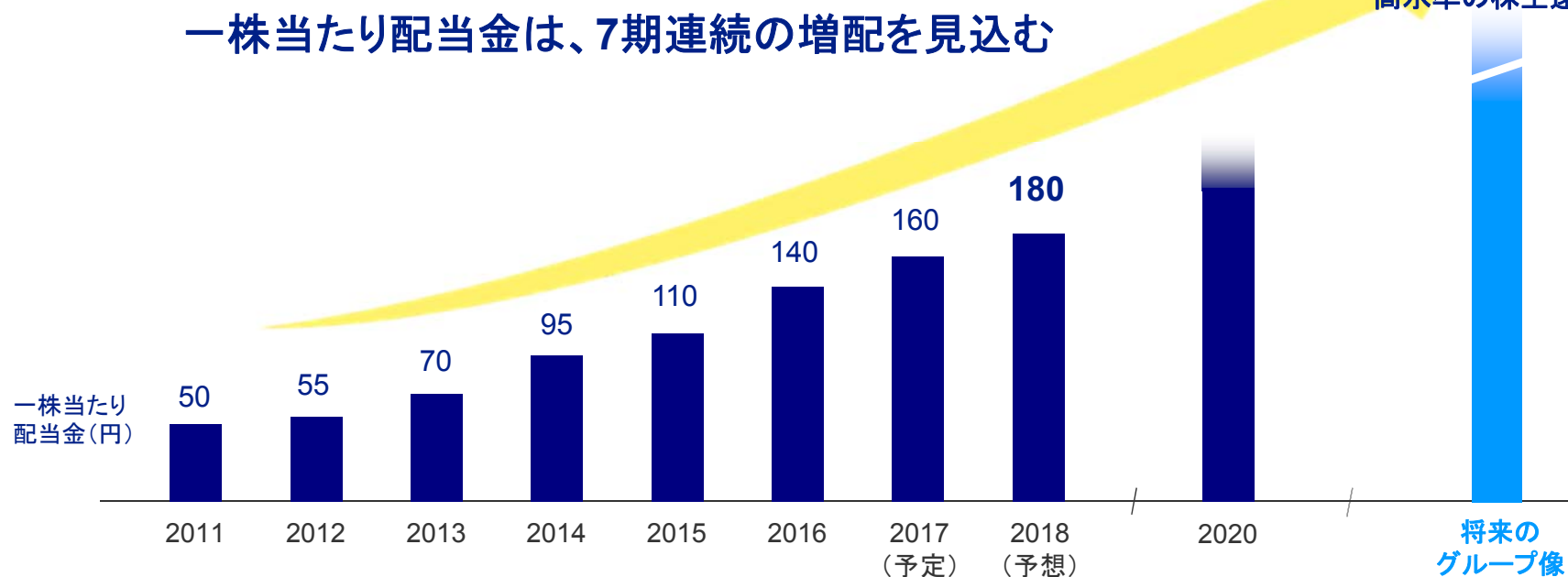
## 資本水準の調整

- 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<sup>\*1</sup>

- 資本水準の調整については、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

一株当たり配当金は、7期連続の増配を見込む

高水準の株主還元



配当総額 <sup>*2</sup> (億円)	383	422	537	722	830	1,053	1,176	1,305
自己株式取得 <sup>*3</sup> (億円)	-	-	-	500	-	500	1,500(上限)	

\*1: 配当性向は年初予想ベース

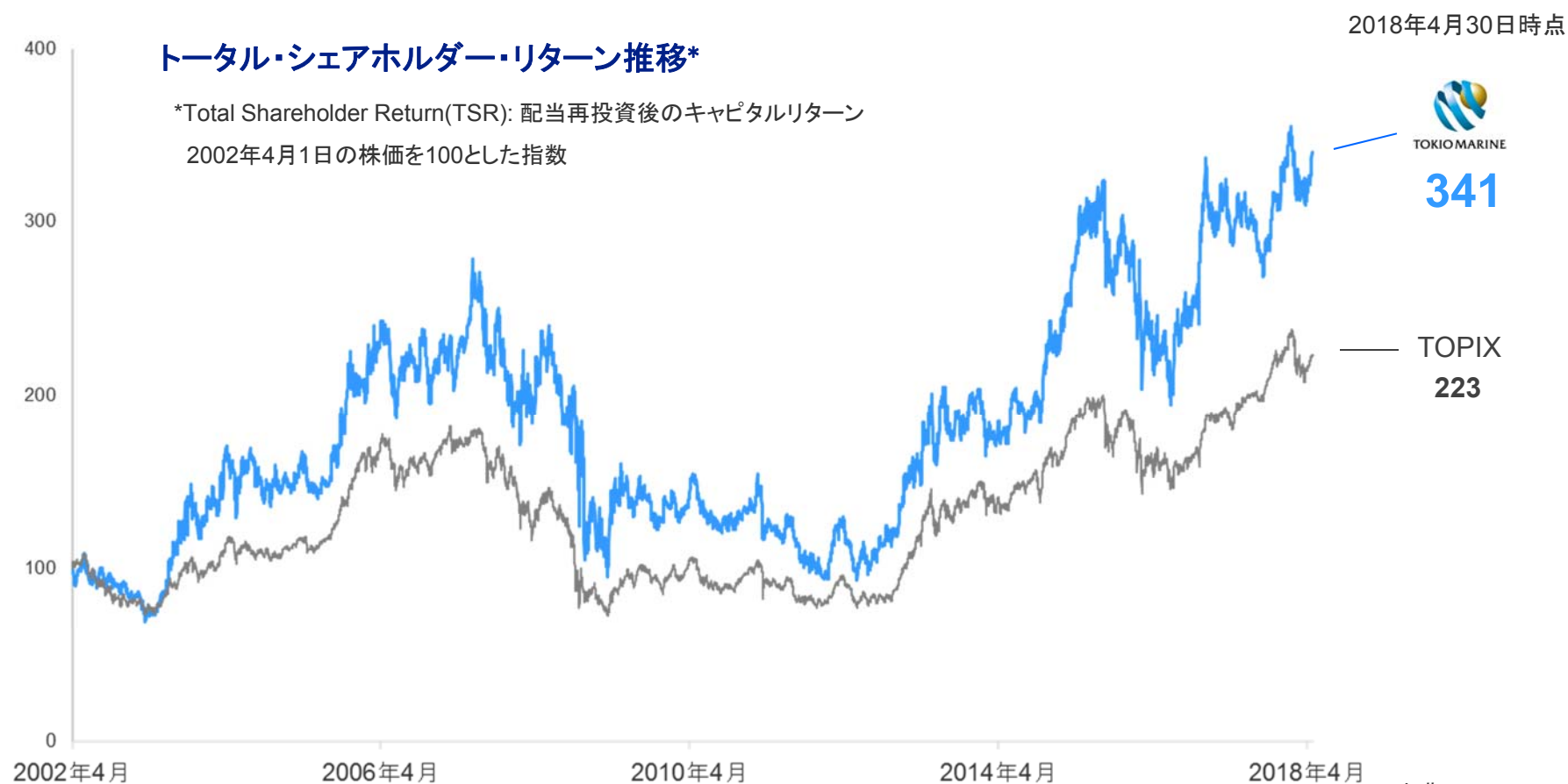
\*2: 2018(予想)は自己株式取得反映前ベース

\*3: 当年度の期末決算発表日までに決定した総額

## 4-4. 株主価値の増大



トータル・シェアホルダー・リターンは、TOPIXをアウトパフォームして推移



出典: Bloomberg

## 5-1. グループ資産運用①

### グループ 資産運用方針

- 資産負債管理(ALM)を軸として、保険負債の特性を踏まえた適切なリスクコントロールのもとで、長期・安定的な収益確保と効率的な流動性管理を図る
- 海外を含むグループ各社間の連携を深め、グローバル分散投資を推進することで運用力の向上を図る

### 中期経営計画 取り組み

中長期的な  
収益向上

➤ 保険負債特性を踏まえた運用方針に基づき、海外資産の着実な積み上げとオルタナティブ投資の活用

#### グループ 一体運営

- 海外を含めたグループ横断での意思決定とコーポレート機能の強化
- 国内保険会社の運用機能統合の推進
- Delphiにおける国内保険会社の米ドル建資産運用の集約

#### Delphi社への運用委託

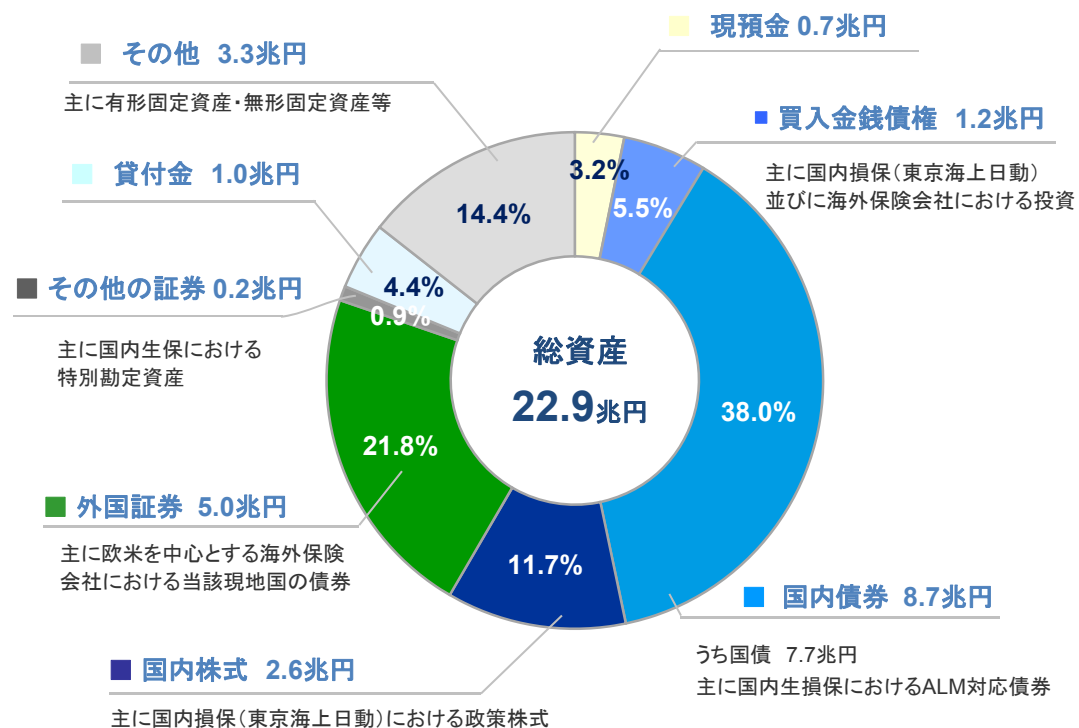
グループ各社	委託開始時期
Philadelphia	2014年7月～
Tokio Millennium Re	2015年7月～
東京海上日動	2016年1月～
TMHCC	2016年3月～
あんしん生命	2017年1月～
日新火災(予定)	2018年6月～

- 2018年3月末現在  
委託額合計:USD 約7.7Bil

## 5-2. グループ資産運用②

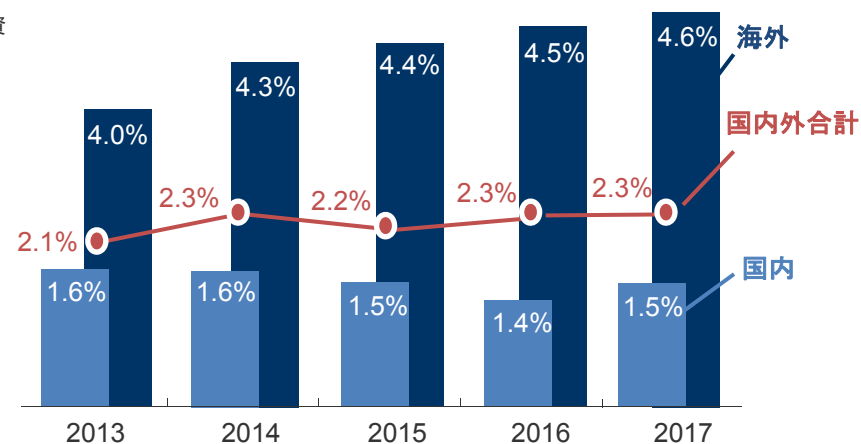
### 東京海上HDの資産構成(連結)

※2018年3月末時点



### グループのインカム利回りの推移

- 国内における長期債中心の運用や、グループの総合力を活かした 運用の多様化の取組みを継続実施



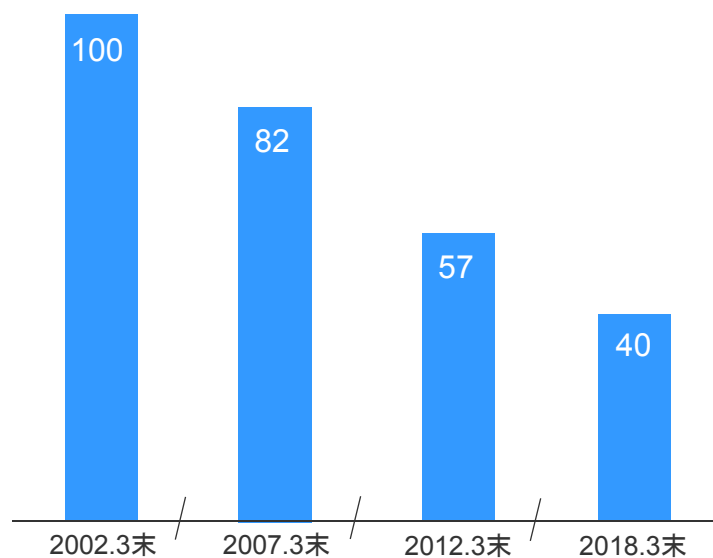
## 5-3. グループ資産運用③

## 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40%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.0兆円\*1を売却
- 新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

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

## 第Ⅱ部

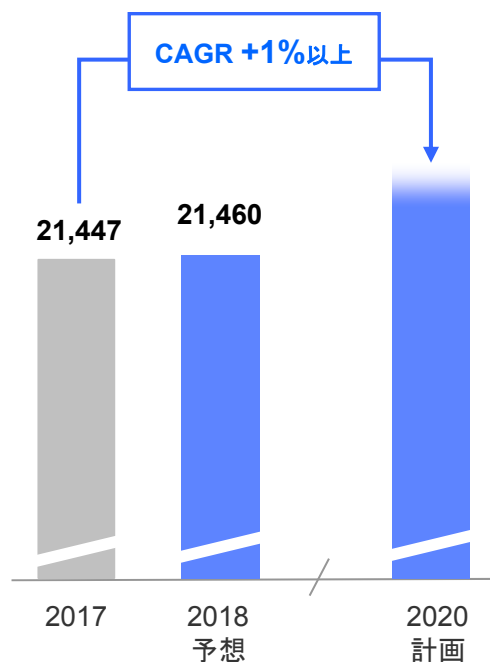
# 事業ドメイン別計画および戦略

## 1-1. 東京海上日動 主要指標

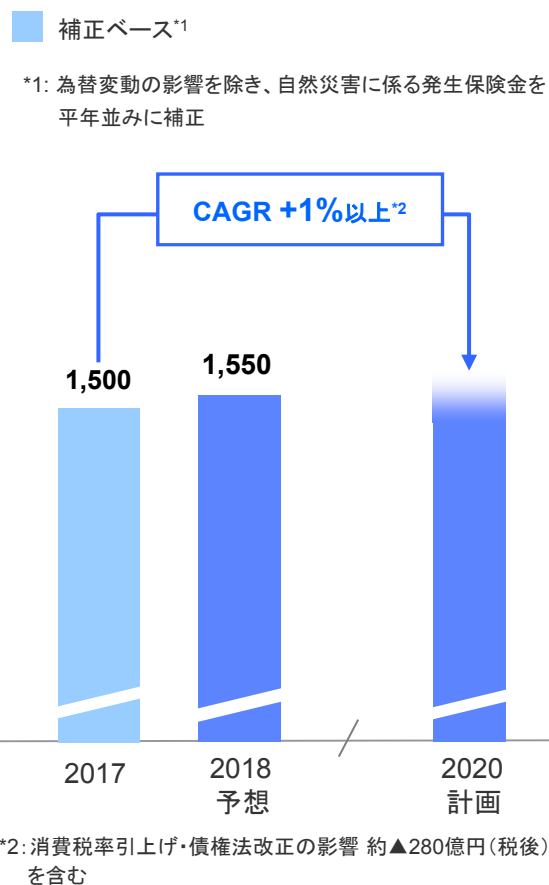


- 自動車保険の料率引下げ等の影響はあるものの、成長戦略の着実な実行により、持続的成長を実現する
- 消費税率引上げや債権法改正等の影響はあるが、コンバインド・レシオは安定的に95%を下回る水準を維持していく

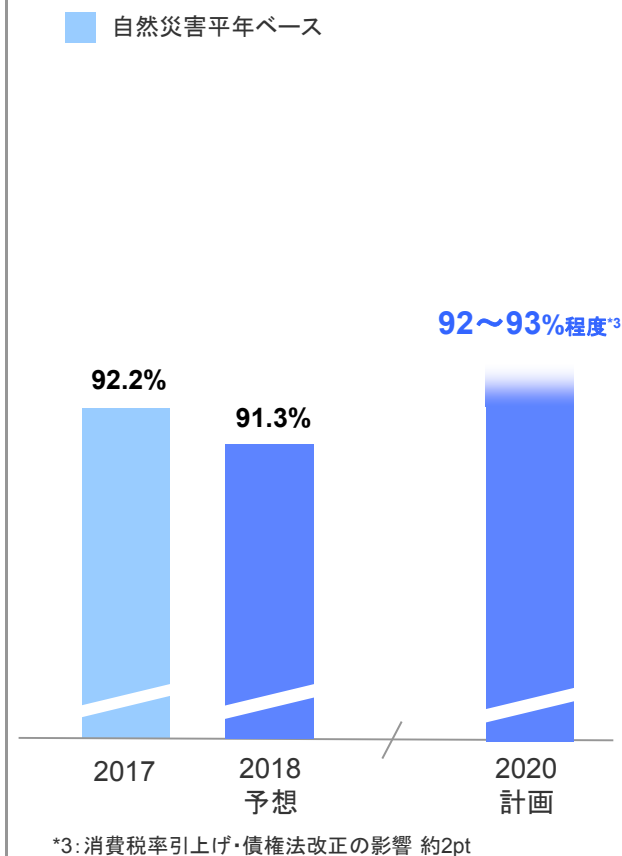
正味収入保険料(億円)



事業別利益(億円)

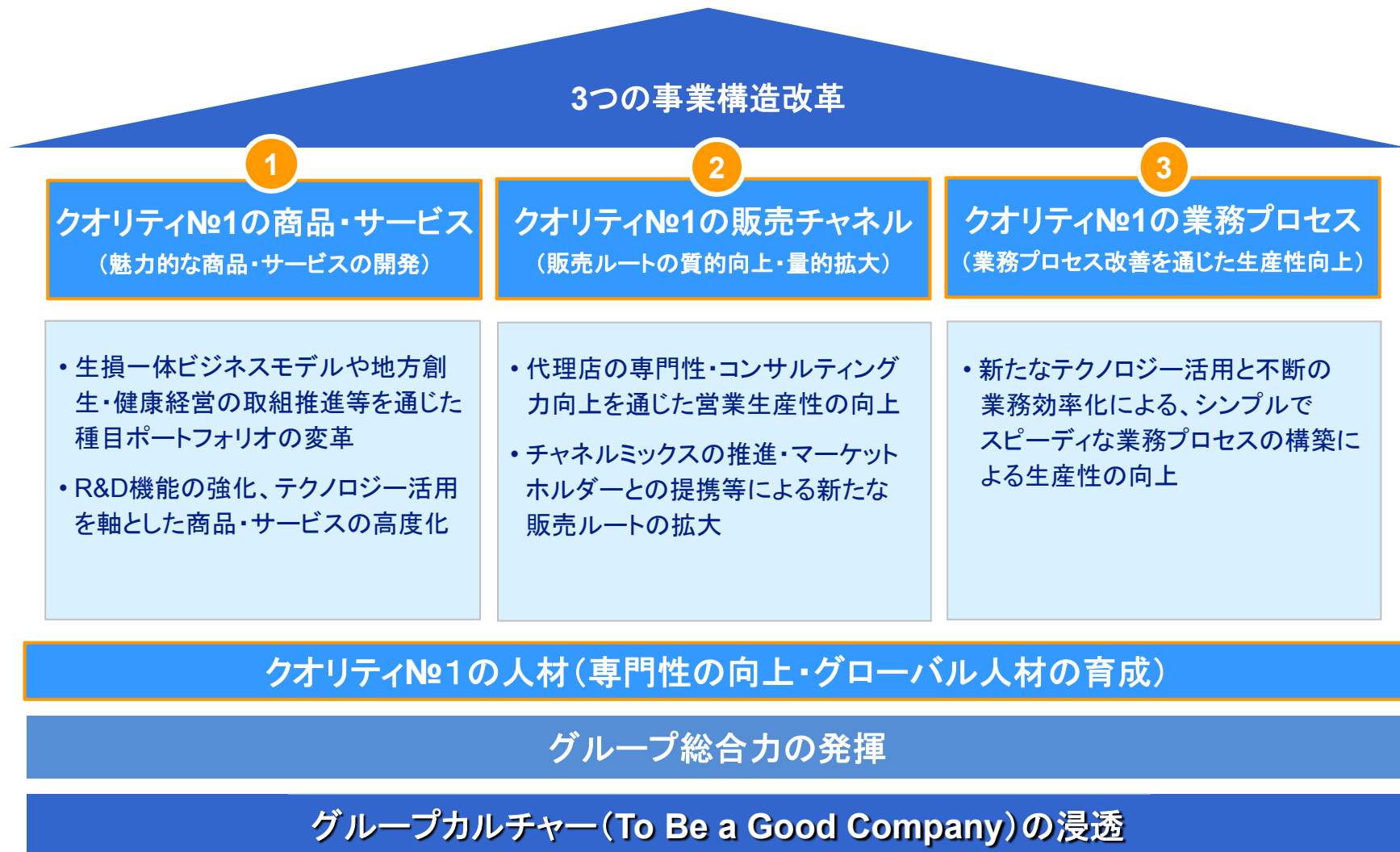


コンバインド・レシオ(民保E/Iベース)



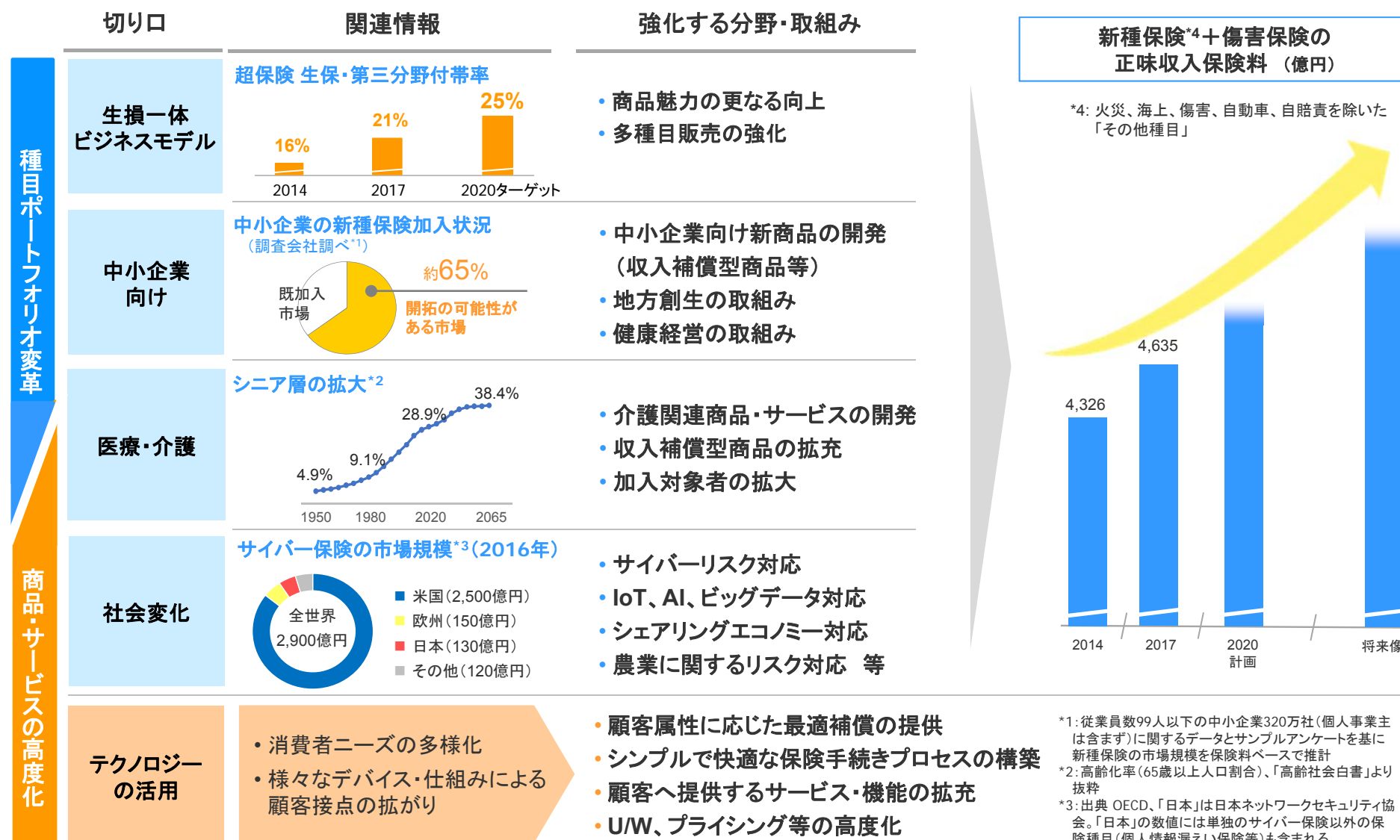
## 1-2. 東京海上日動 新中期経営計画のコンセプト(クオリティ№1への挑戦)

クオリティを徹底的に追求することで、3つの事業構造改革を推進し、  
「持続的成長」と「安定的な利益創出」を実現する



# 1-3. 東京海上日動 クオリティNo1の商品・サービス

- 生損一体ビジネスモデルの深化や環境変化を捉えた商品・サービスの提供を通じて種目ポートフォリオの変革に取り組むとともに、新たなテクノロジーの活用により商品・サービスの高度化を図る



<sup>\*1</sup>: 従業員数99人以下の中小企業320万社(個人事業主は含まず)に関するデータとサンプルアンケートを基に新種保険の市場規模を保険料ベースで推計

<sup>\*2</sup>: 高齢化率(65歳以上人口割合)、「高齢社会白書」より抜粋

<sup>\*3</sup>: 出典 OECD、「日本」は日本ネットワークセキュリティ協会。「日本」の数値には単独のサイバー保険以外の保険種目(個人情報漏えい保険等)も含まれる。

# 1-4. 東京海上日動 クオリティNo1の販売チャネル・業務プロセス

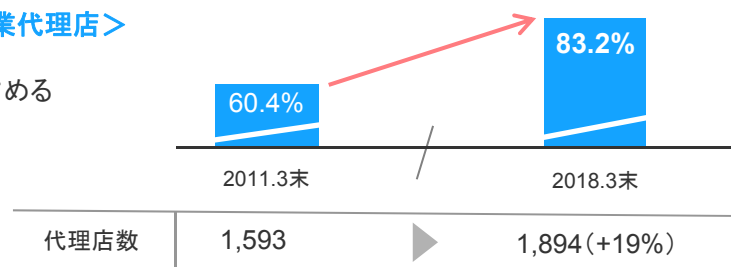
- 代理店の品質・生産性向上やチャネルミックスの取組みにより「選ばれる力」を高めていく
- 新たなテクノロジーの活用や業務プロセスの改善を通じて、生産性の向上を図る

## 販売チャネル

## ■ 組織化支援を通じた代理店の品質および生産性の向上

＜収保1億円以上の専業代理店＞

- 全専業代理店に占める取扱収保の割合



## ■ チャネルミックスによる顧客接点の創出等を通じた新たなマーケットの拡大

### チャネルの特性や強みを活かした連携

- 企業代理店・金融機関代理店と専業代理店との連携
- ライフプロや提携生保による損保拡販

### 今後の方向性

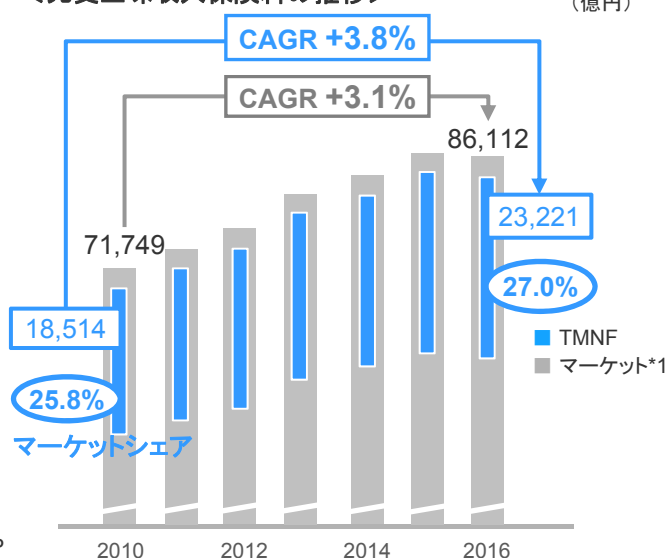
- マーケットホルダーとの連携強化

\*1: 出典 日本損害保険協会のHP

## マーケットを上回る成長

＜元受正味収入保険料の推移＞

(億円)



## 業務プロセス

## ■ 新たなテクノロジーを活用した生産性の向上

### テクノロジーを活用した業務効率化

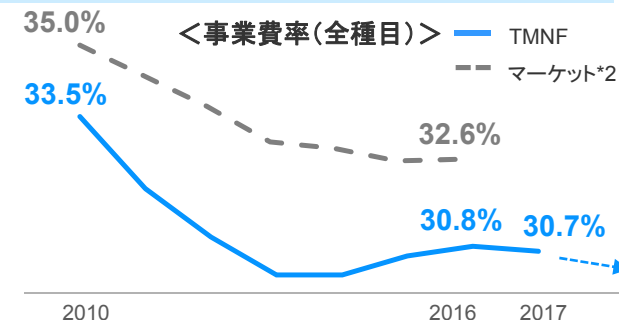
- 業務革新プロジェクトの実行
- らくらく手続きの推進
- AIによる照会応答
- 音声による事故受付情報の記録

### 長期的に事務量を2-3割削減

- RPAの活用
- らくらく手続きの進化
- AI等の更なる活用

\*2: 損保協会会員会社計(除くTMNF)(出典: 日本損害保険協会のHP)

## 優位性のある事業効率

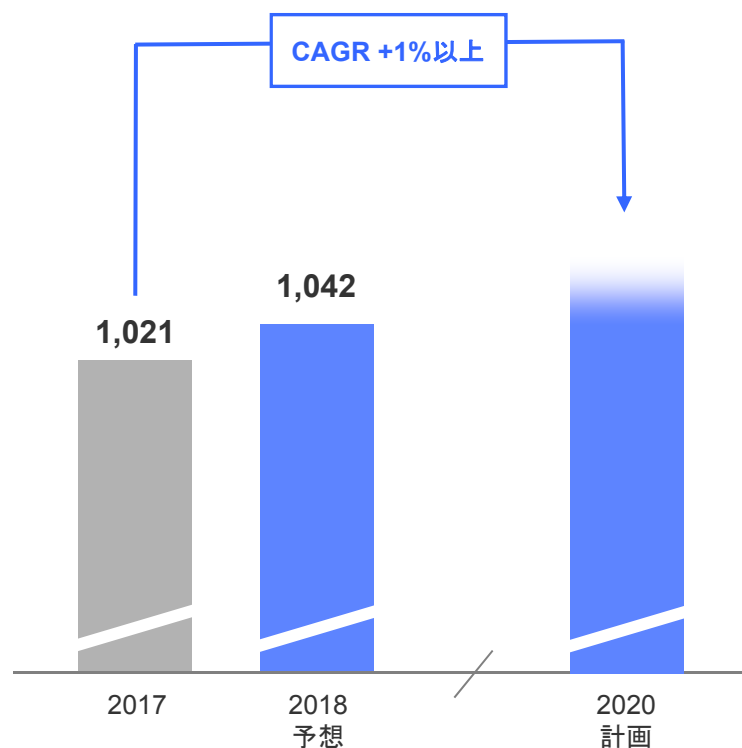


TMNF (民保)	35.1%	32.7%	32.5%
-----------	-------	-------	-------

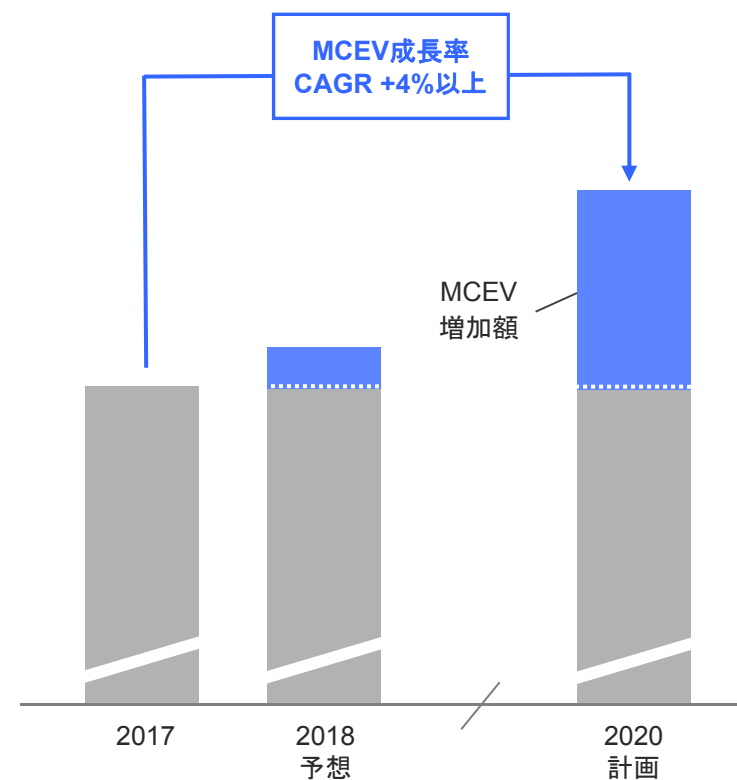
## 2-1. あんしん生命 主要指標

保障性商品を中心として、健全性・収益性を伴った着実な成長を推進

### ■ 新契約年換算保険料（億円）



### ■ 事業別利益（億円）



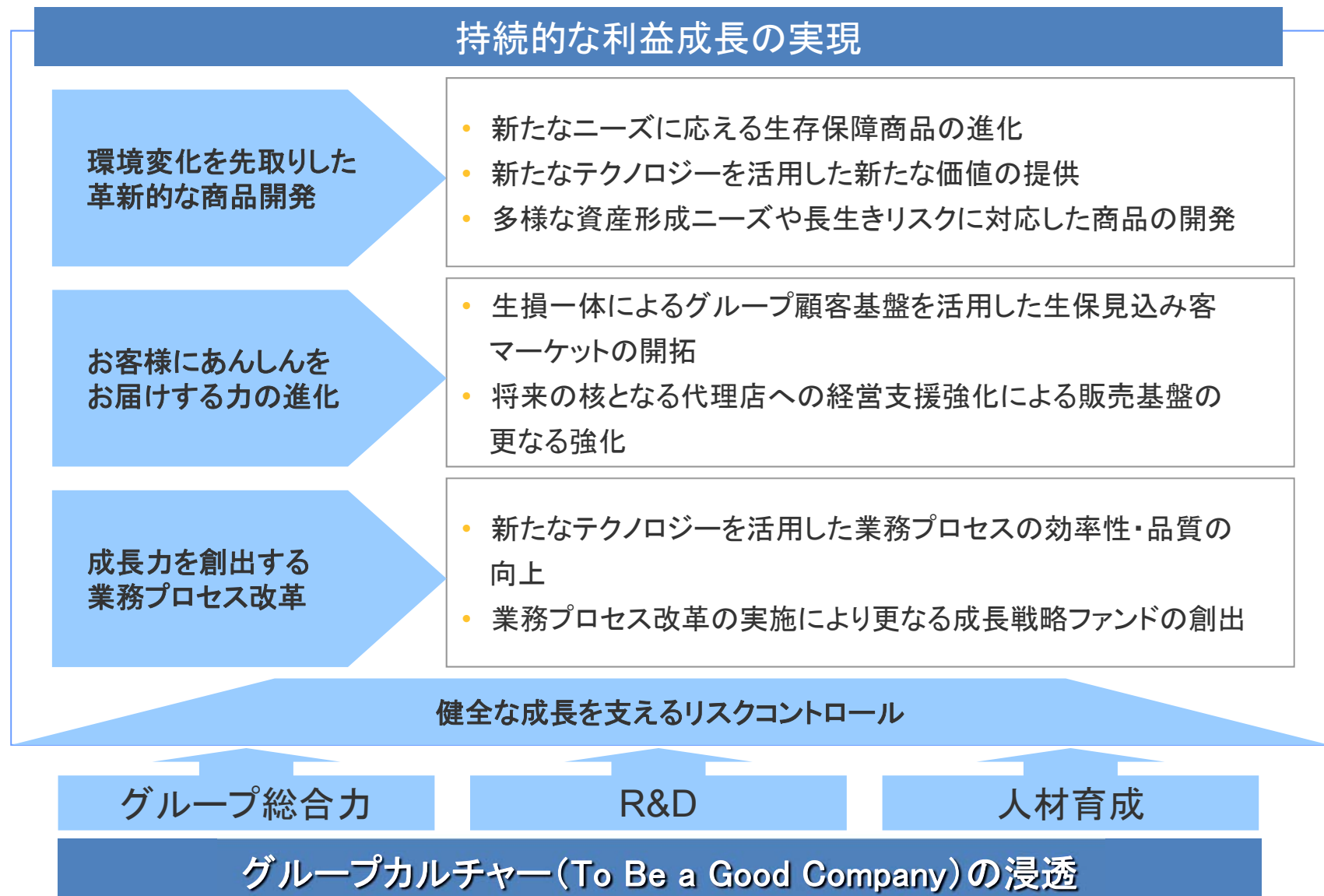
年度末MCEV <sup>*1</sup>	12,487	12,840	14,170
事業別利益 <sup>*2</sup>	990	350	830

\*1: 2017年度は株主配当支払後の金額、2018年度予想と2020年度計画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 新中期経営計画のコンセプト

お客様に選ばれるためのクオリティを追求し、持続的成長を実現



## 2-3. あんしん生命 商品・サービス戦略

環境変化を先取りした革新的な商品開発を行い、お客様に選ばれるためのクオリティを追求する

### 事業環境

人口動態の変化  
(長寿化／単身世帯の増加)

医療技術の向上

テクノロジーの進化  
(AI・ロボット・IT)

健康志向の高まり

保障性商品の  
競争激化

### 独自性の高い商品ラインナップ

- 2012 ～ 生存保障革命 開始 ～
- 2013 Rシリーズ(医療・がん保険)
- ~2015
- 2015 がん治療支援保険NEO  
メディカルKit NEO
- 2016 家計保障定期保険NEO
- 2017 マーケットリンク(回払変額保険)  
あるく保険(医療保険)

### 外部からも高い評価

#### 医療・がん保険



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



100万件突破

#### あるく保険



### 生存保障革命の進化

- 医療技術の進化等を見据えた、独自性の高い保障性商品の継続投入



### 多様な資産形成ニーズや長生きリスクへの対応

- 長寿化により高まる「長生きリスク」などを踏まえ、従来とは異なる新たな資産形成ニーズに対応した商品の検討

### テクノロジーの活用

- 未病・予防・健康増進をサポートする商品の開発



センシング技術や歩数・睡眠など、生活習慣データの更なる活用



- シニア層の拡大等を見据え、一人でも多くのお客様に保障を提供できるよう、アンダーライティングを高度化

## 2-4. あんしん生命 販売・業務プロセス戦略

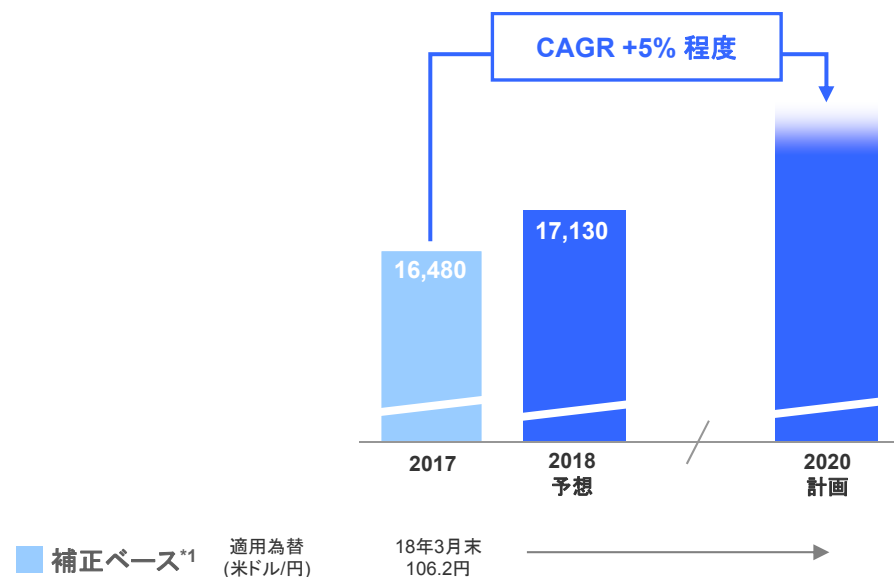
業務プロセス改革を推進し、お客様に“あんしん”をお届けする力を高めていくことで更なる成長を実現



## 3-1. 海外保険事業 主要指標

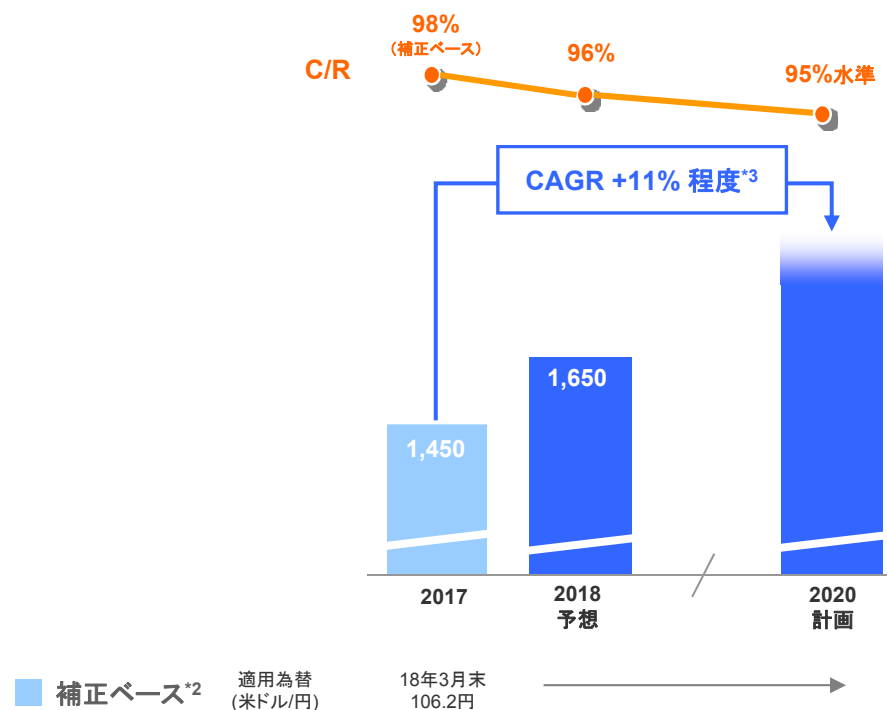
グループ全体の利益成長ドライバーとして、グローバルな成長機会と分散の効いた事業ポートフォリオの構築を追求

### ■ 正味収入保険料(億円)



\*1: 円換算時の為替を2018年3月末為替に補正(海外保険事業パートにおいて以下同様)

### ■ 事業別利益(億円)

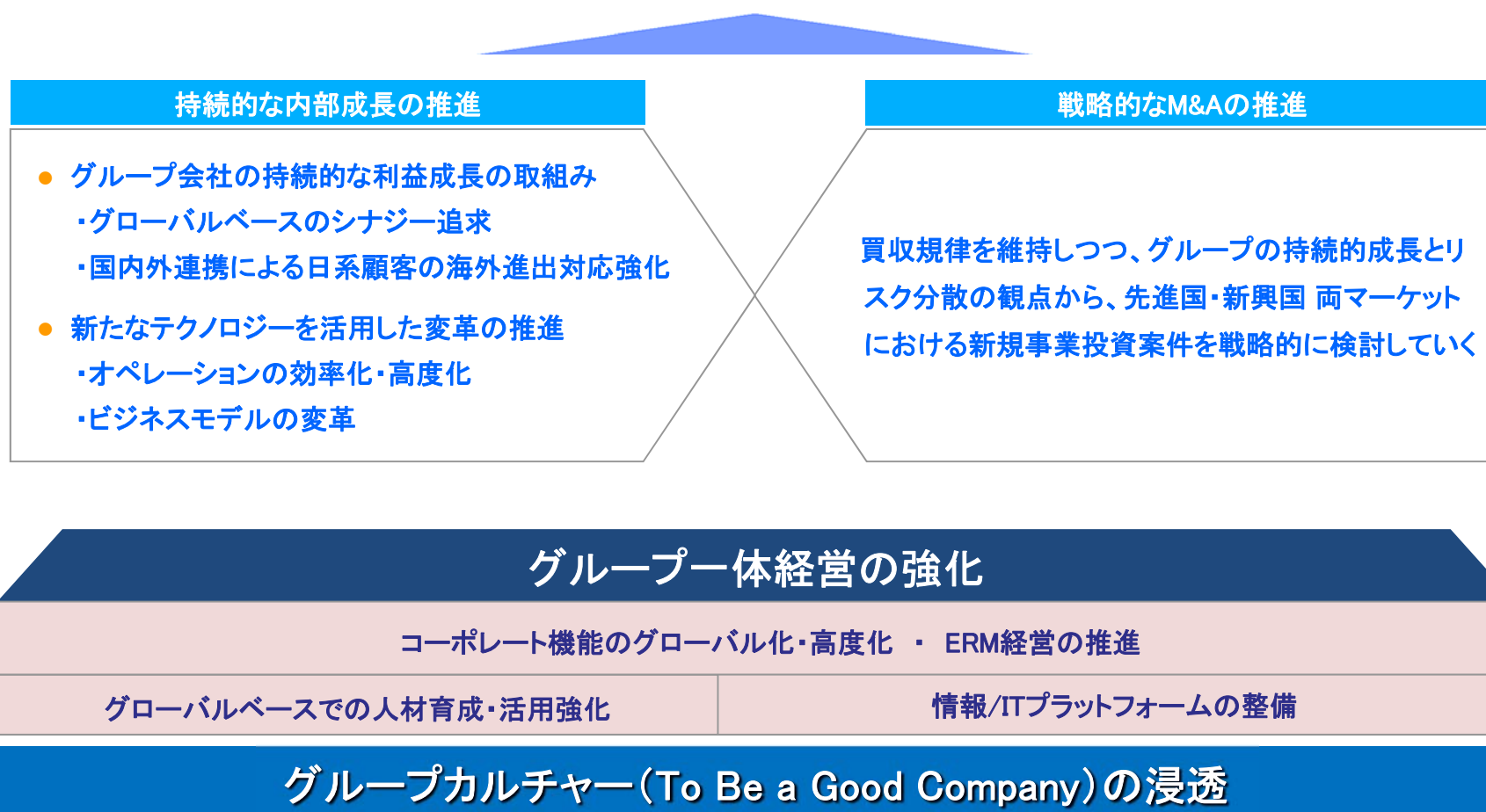


\*2: 円換算時の為替を2018年3月末為替に補正、主要拠点の為替換算損益の影響を控除  
自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正、米国税制改革による一時的な影響を控除  
(海外保険事業パートにおいて以下同様)

\*3: 2020計画からも米国税制改革による影響を控除した場合のCAGRは+8%程度

## 3-2. 海外保険事業 新中期経営計画のコンセプト

- ・グループ全体のリスク分散と持続的な利益成長を牽引する役割を果たす
- ・「持続的な内部成長の推進」と「戦略的M&Aの推進」両輪で先進国・新興国でバランスある成長を実現
- ・事業を支える機能のグローバル化・高度化を推進し、「グループ一体経営」を強化する



## 3-3. 海外保険事業 戦略的なM&Aの推進①(これまでに実行した主なM&A)



規律あるM&Aと円滑なPMIの推進により、グループの利益成長に大きく貢献

### ■ 当社グループの海外買収基準

- ✓ 価値観を共有できる優秀な経営陣の存在(経営の健全性が高いこと)
- ✓ 高い収益性を持つ優良な会社であること
- ✓ 今後の環境変化にも耐えうる強固なビジネスモデルを持つこと

### ■ 円滑なPMI(Post Merger Integration)の推進

- ✓ 現地経営陣との強固な相互信頼関係を構築
- ✓ 経営陣の考え方を尊重しつつ適切なガバナンス体制を構築
- ✓ 各社が有する競争優位性を共有・展開し、グループ全体でシナジー追求

### 当社グループ参画後も各社は順調に成長

欧米買収社の正味収入保険料(補正ベース\*1)の推移



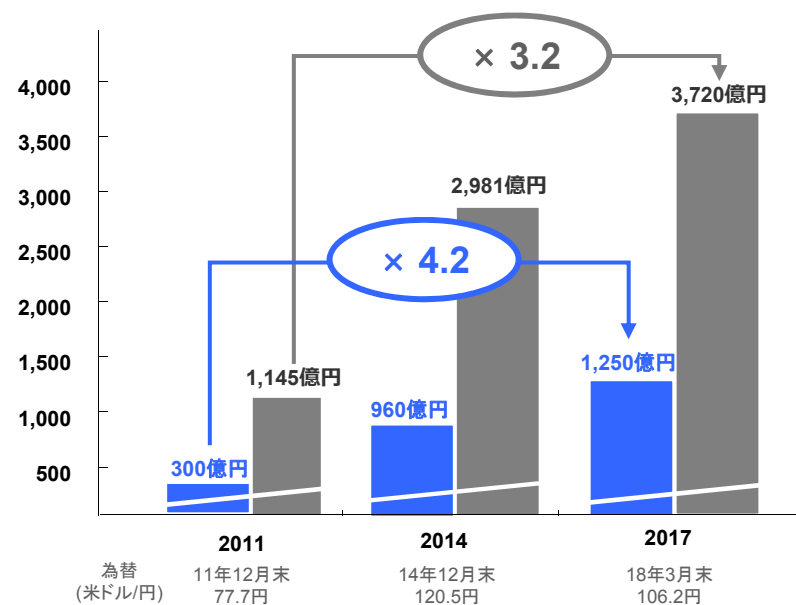
\*1: 2018年3月末為替に補正

\*2: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正。2017は、円換算時の為替を2018年3月末為替に補正、主要拠点の為替換算損益の影響を控除、米国税制改革による一時的な影響を控除

### シナジーも発揮し、グループ全体の利益成長に大きく貢献

■ グループ全体の修正純利益(補正ベース\*2)

■ 欧米買収社合計の事業別利益(補正ベース\*2)



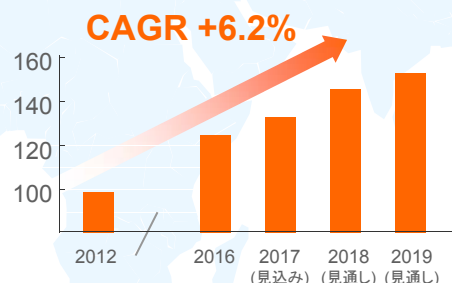
### 3-3. 海外保険事業 戦略的なM&Aの推進②(今後の方向性)

成長力と安定した収益力を生み出すバランスのとれた事業ポートフォリオの構築に向けて、アジア等の新興国のほか先進国もターゲットにした戦略的なM&Aを推進

#### ■ 新興国

- ✓ 海外保険事業に占める新興国マーケットの事業別利益の割合は1割弱
- ✓ 中長期的に高い成長が見込まれる新興国マーケットでM&Aを実施し、更なる地域分散を図る

新興国マーケットの成長率<sup>\*1</sup>

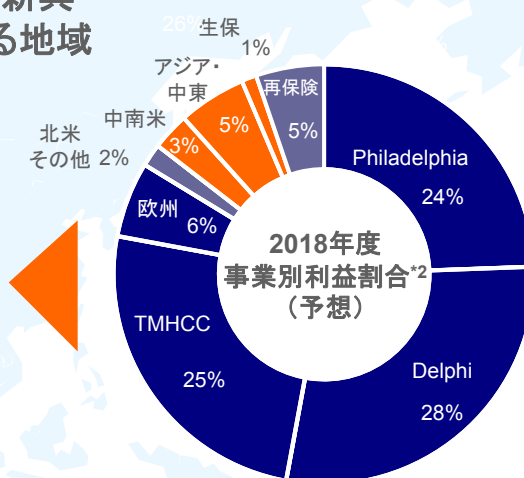


\*1: 2012年度を100とした場合の損保元受保険料の推移  
(出典) Swiss Re Institute: Global insurance review 2017 and outlook 2018/19

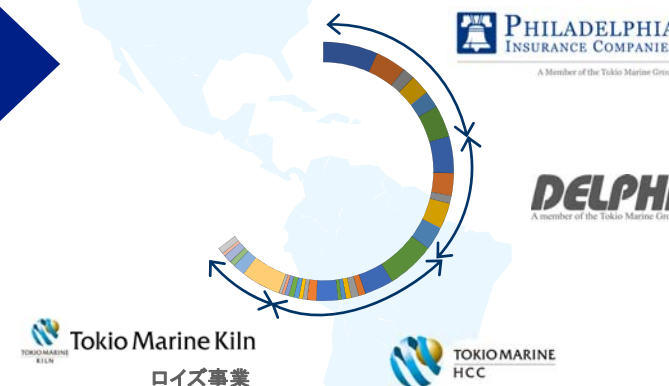
\*2: 分母の海外保険事業合計の事業別利益は本社費調整前

#### ■ 先進国

- ✓ 北米が事業別利益の約8割を占める先進国マーケットでは、幅広い商品ラインナップによるリスク分散を実現している
- ✓ 今後もボルトオンを含めたM&Aを通じて、スペシャルティ フランチャイズの更なる拡大を目指す



種目毎の保険料構成 (2017年度実績)



主な商品

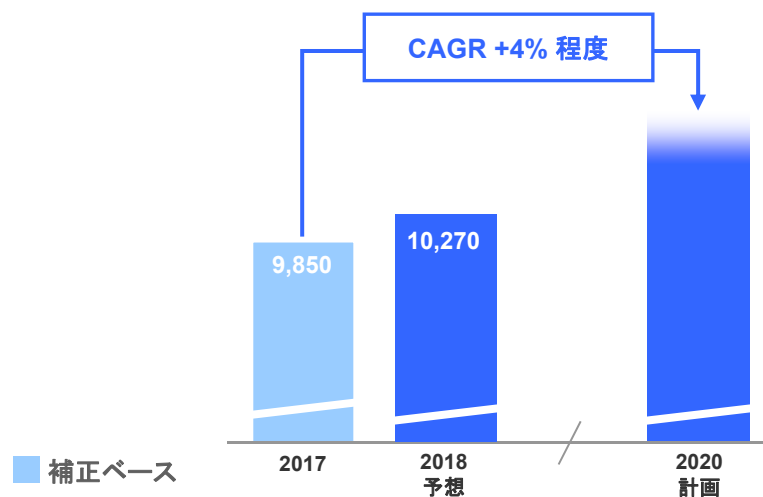
- 非営利団体等向け商品
- 集合住宅向け商品
- 就労不能保険
- 超過額労災
- メディカル・ストップロス
- 農業保険
- 会社役員賠償責任保険
- 米国賠償責任保険
- 財物・賠償
- 海上

## 3-4. 海外保険事業 北米①(北米全体)

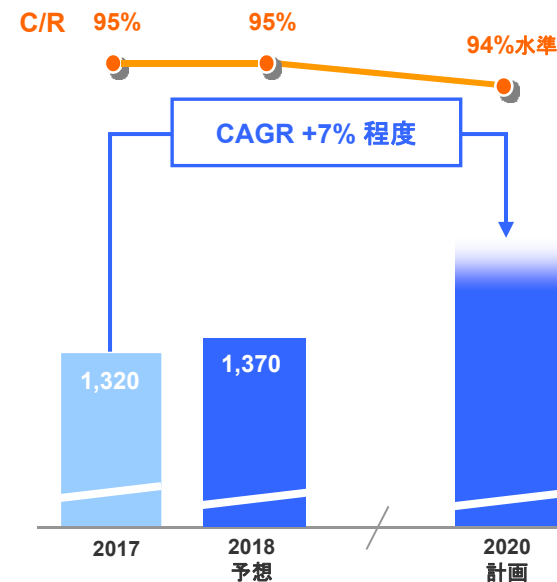
北米全体

グループ会社間のシナジーを追求し、持続的な利益成長を目指す

正味収入保険料(億円)



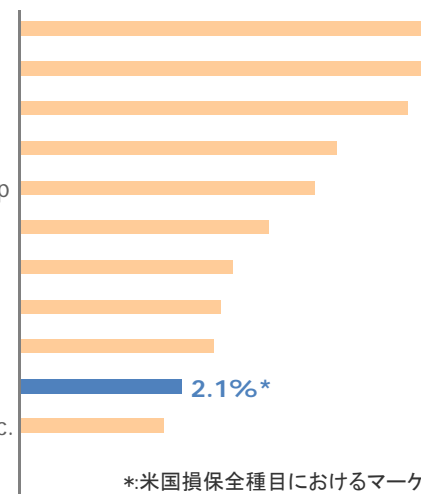
事業別利益(億円)



### 米国損保におけるコマーシャル種目のマーケットシェア(2017年度)

(出典) SNL Financial

- 1位 Chubb Ltd.
- 2位 Travelers Companies Inc.
- 3位 Liberty Mutual
- 4位 Zurich Insurance Group
- 5位 American International Group
- 6位 CNA Financial Corp.
- 7位 Berkshire Hathaway Inc.
- 8位 Nationwide Mutual Group
- 9位 Hartford Financial Services
- 10位 **Tokio Marine Group**
- 11位 American Financial Group Inc.



\*:米国損保全種目におけるマーケットシェアは1.1%(17位)

## 3-4. 海外保険事業 北米②(Philadelphia)

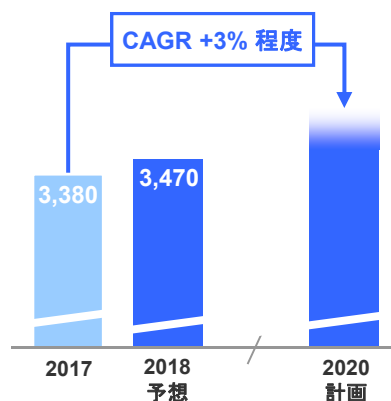


PHILADELPHIA  
INSURANCE COMPANIES

A Member of the Tokio Marine Group

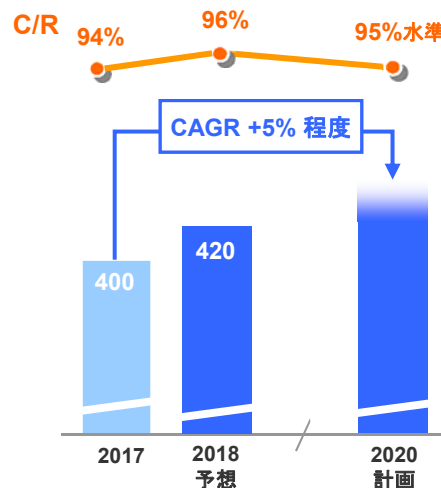
実行力と規律を伴った強固なオペレーションにより、マーケットを上回る成長性と収益性を持続する

正味収入保険料(億円)



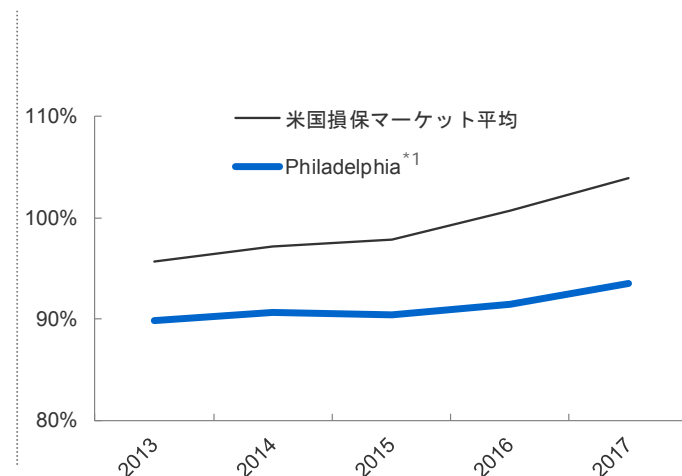
補正ベース

事業別利益(億円)



C/R 94% 96% 95%水準

C/Rのマーケット比較



\*1: 現地管理会計ベース

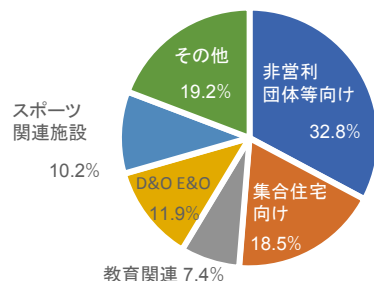
### Philadelphiaの強み

- ✓ ニッチマーケットに事業分野を絞り込んだ競争力の高いビジネスモデルと強固なフランチャイズネットワークを構築

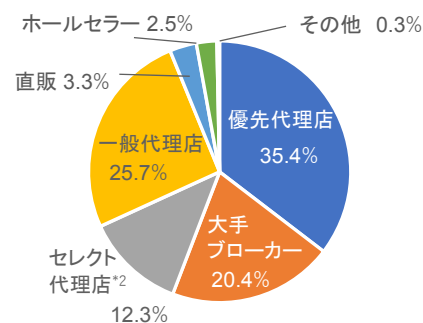
### 今後の戦略

- ✓ マーケットに特化した商品性と販売網の生産性の強化を通じた、高い更新率とレートアップ実績の維持・向上

商品構成(2017年度)

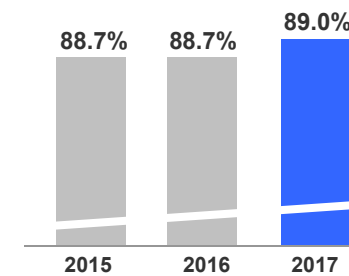


チャネル構成(2017年度)



\*2: 将来の優先代理店の候補

更新率



レートアップ実績

	2015	2016	2017
Philadelphia	3.6%	1.8%	1.5%
マーケット平均*3	約1%	約0%	約1%

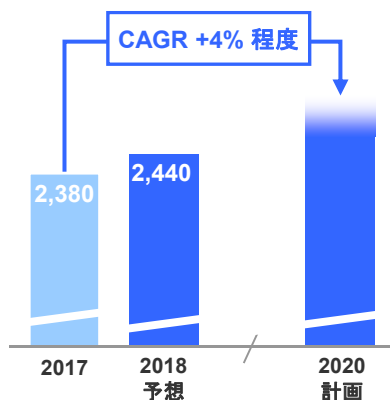
\*3: (出典) Willis Towers Watson

## 3-4. 海外保険事業 北米③(Delphi)



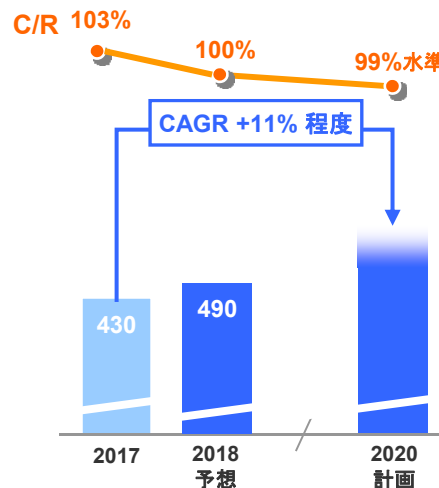
従業員福利厚生および退職者関連の商品・サービスの強みに加え、高い資産運用能力の有効活用により利益成長を目指す

正味収入保険料(億円)

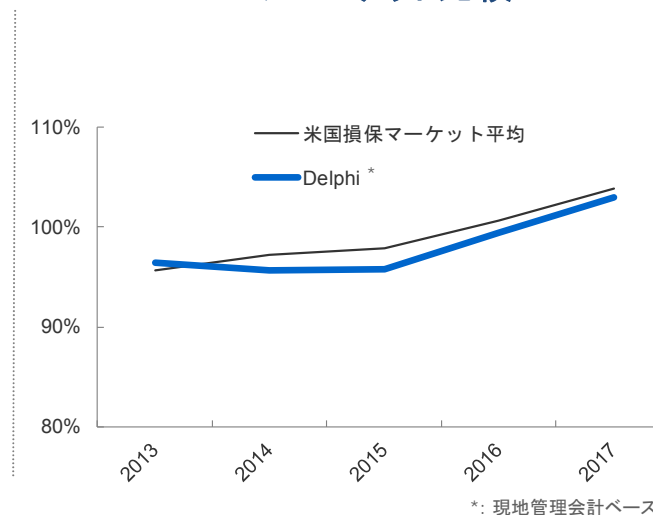


■ 補正ベース

事業別利益(億円)



C/Rのマーケット比較



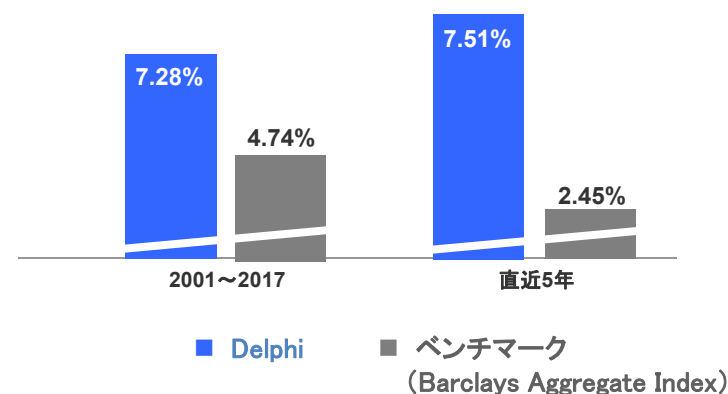
### Delphiの強み

- ✓ 従業員福利厚生関連分野をリードするフランチャイズ網
- ✓ 高い資産運用力とグループ各社からの運用委託による運用資産残高の増加により、ベンチマークを大幅に上回る利回りを実現

### 今後の戦略

- ✓ 従業員福利厚生関連ビジネスにおいて業界トップの地位を維持
- ✓ 退職者関連ビジネスにおける成長を継続
- ✓ 資産運用におけるグループシナジーの継続的発展

平均運用利回りのマーケット比較

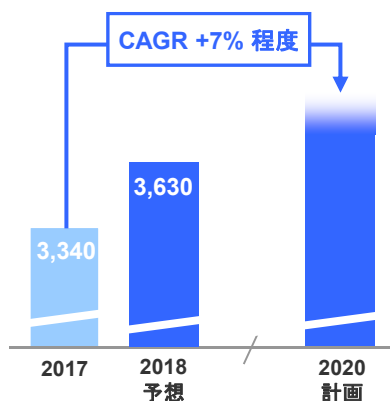


## 3-4. 海外保険事業 北米④(TMHC)

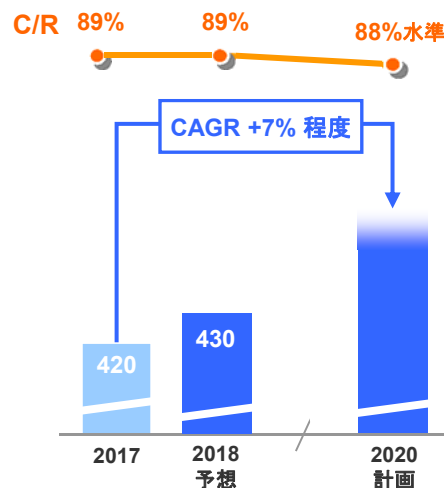
TOKIOMARINE  
HCC

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

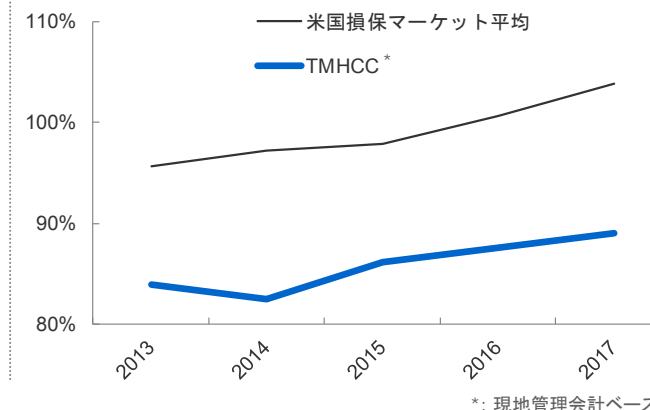
正味収入保険料(億円)



事業別利益(億円)



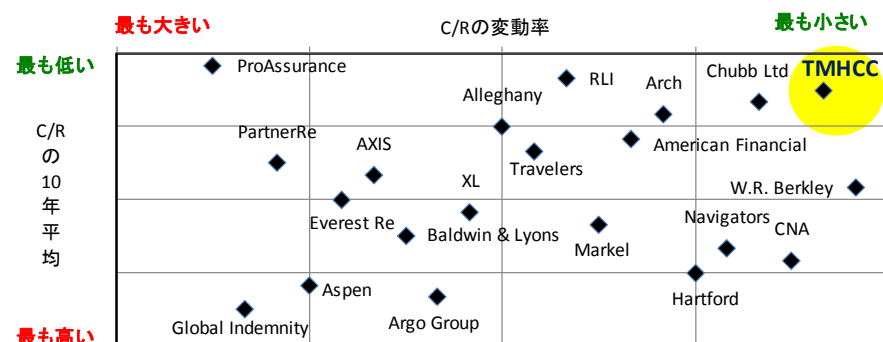
C/Rのマーケット比較



## TMHCの強み

- ✓ 幅広いスペシャルティ商品のラインナップと厳格なアンダーライティングにより、安定的な収益性を実現

## 安定的な収益性



## 今後の戦略

- ✓ 業界最高水準の収益性・C/Rを維持しつつ、すべてのビジネスで成長を実現
- ✓ 既存フランチャイズビジネスを強化するボルトオンM&A

## 直近のボルトオンM&amp;A実績

年度	社名	主な商品/事業	保険料規模(公表時)
2017	・AIG(事業買収)	・メディカルストップロス等	約 \$350M
2016	・International Ag	・農業保険MGA	約 \$67M
2015	・Bail USA ・On Call International	・保証保険MGA ・アシスタンスサービス	-
2014	・ProAg	・農業保険	約 \$633M

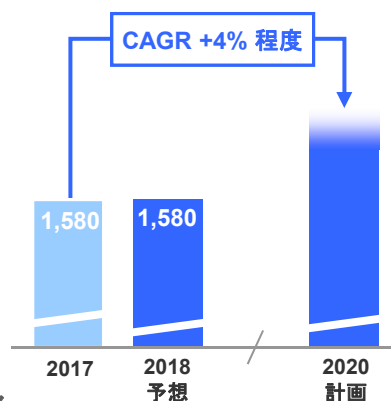
## 3-5. 海外保険事業 欧州



TOKIO MARINE  
KILN

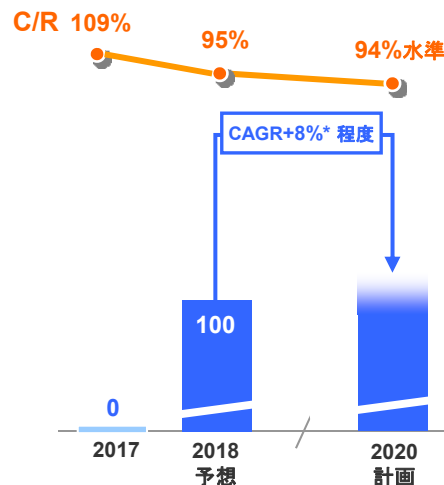
ソフトマーケットが継続する中でも、Tokio Marine Kilnにおいてロイズ事業・カンパニー事業  
双方のプラットフォームを活用した統一的な成長戦略を推進

正味収入保険料(億円)



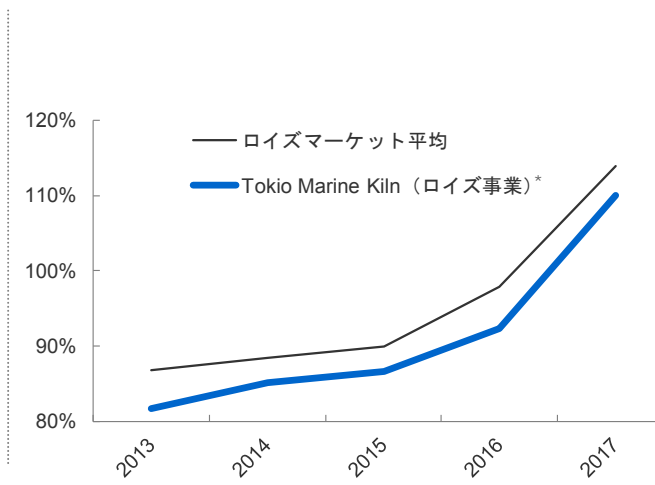
補正ベース

事業別利益(億円)



\*: 2017が0のため、2018予想からのCAGRを算出

C/Rのマーケット比較



\*: 現地管理会計ベース

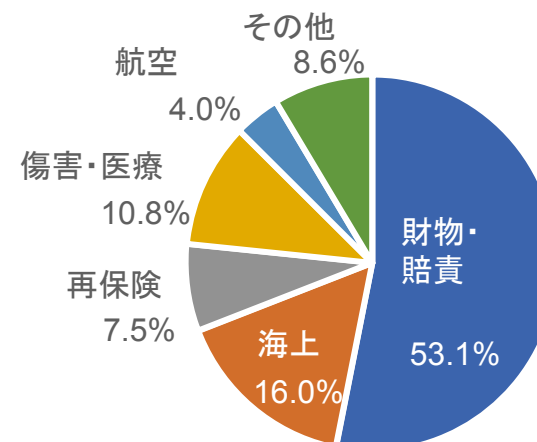
### Tokio Marine Kilnの強み

- ✓ ロイズ保険市場において、最も知名度・ブランド力のある保険グループの1つで、保険引受規模は第4位
- ✓ スペシャルティ分野における高度な引受ノウハウ、商品力
- ✓ 市場サイクルへの即応とアンダーライティング規律による収益力

### 今後の戦略

- ✓ カバーホルダーとの関係強化等を通じた米国ビジネスの拡大やサイバー・知的財産等(特徴のあるスペシャルティ商品)の拡販を通じた成長戦略の推進

### ロイズ保険市場における引受商品(2017年度)



## 3-6. 海外保険事業 再保険・中南米

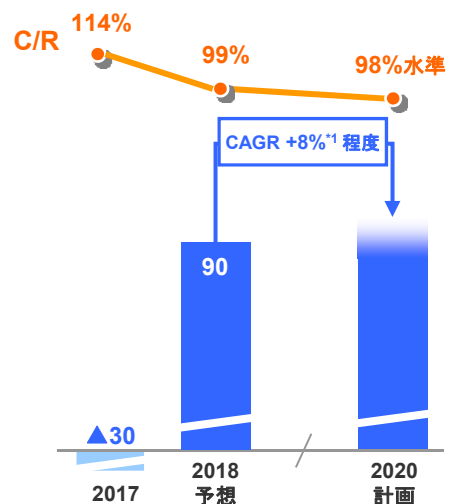
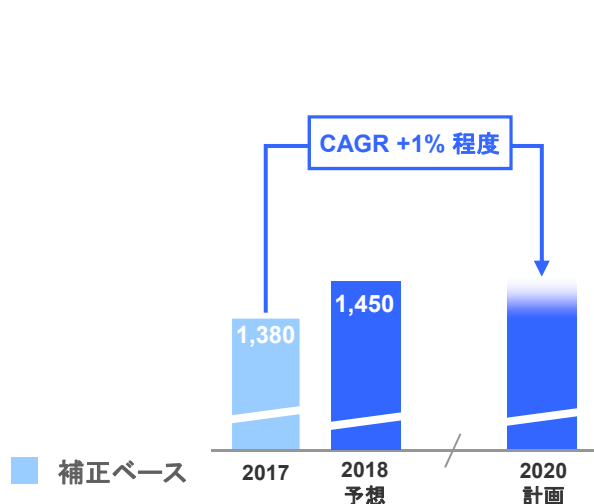
正味収入保険料(億円)

事業別利益(億円)

今後の戦略

### 再保険

ソフトマーケットが継続する中、地域間・種目間のポートフォリオ分散を推進していくことにより、安定的な収益確保を目指す



- ✓ グローバル展開を通じた更なる地域分散の推進
- ✓ 種目分散の推進(自然災害リスク以外のビジネス拡大)

正味収保に占めるHIM発生保険金

競合グループ平均<sup>\*2</sup>

5.9%

&lt;

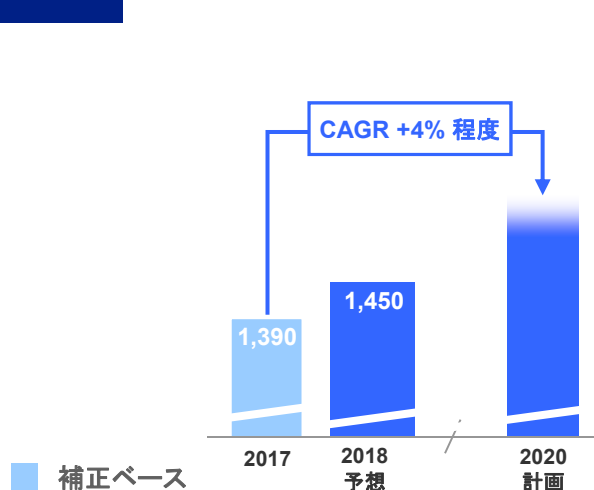
13.6%

\*1: 2017がマイナスのため、2018予想からのCAGRを算出

\*2: Arch, Aspen, Axis, Everest Re, Markel, Ren Re, Validus

### 中南米

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、利益成長を持続する



- ✓ 自動車および生保分野における新商品の販売強化を主軸とする成長戦略の実行

## 3-7. 海外保険事業 アジア・中東

正味収入保険料(億円)

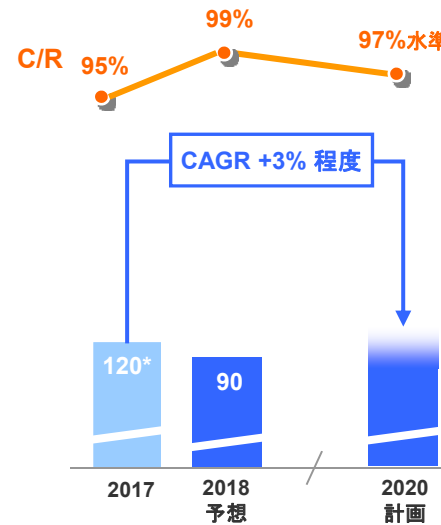
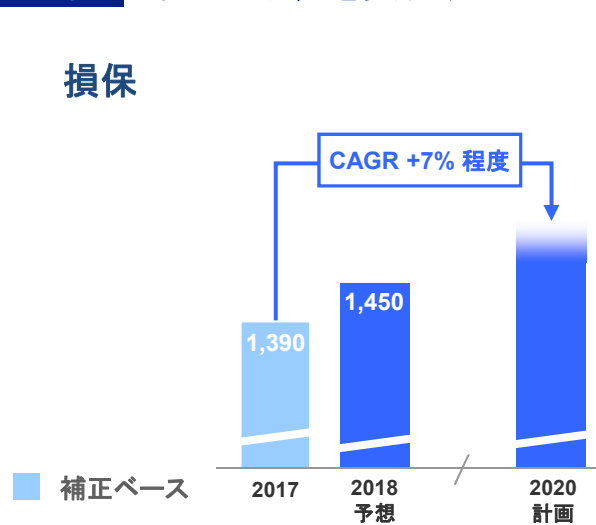
事業別利益(億円)

今後の戦略

 アジア  
中東

販売チャネルの拡充やグループシナジーを核としたビジネスモデルの創出を通じて、リテールマーケットを中心に成長を実現する

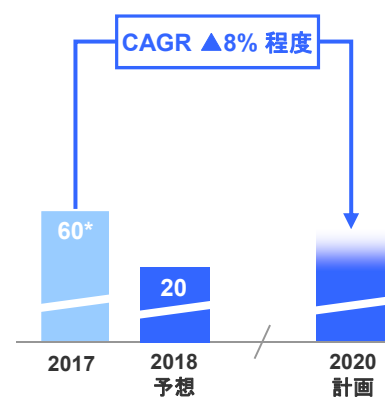
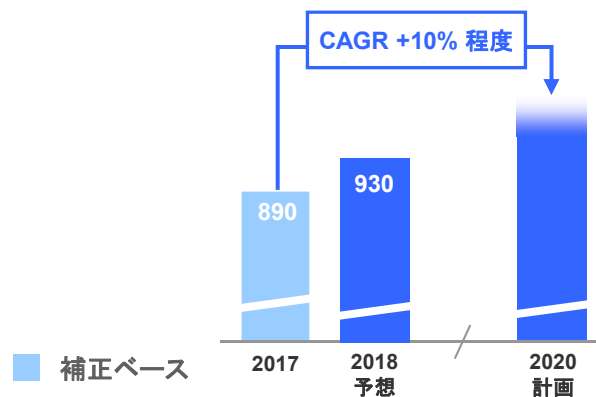
### 損保



- ✓ Best Practiceの横展開や人材交流、テクノロジーの活用を通じて、他社が真似できないユニークなビジネスモデルを構築
- ✓ 日系ビジネス向けに、新しい収益創出モデルを構築

\*: 2017のリザーブ取崩しによる一時的な影響を除くと、2020計画にかけてCAGR+11%程度で増益見込み

### 生保



- ✓ 代理店ネットワークの拡充と生産性向上
- ✓ 資本負担の低い商品へのシフト
- ✓ アジアの「生損一体」の更なる進展

\*: 2017の金利変動等の影響を除くと、2020計画にかけてCAGR+21%程度で増益見込み

- 主要経営指標
- 株主還元状況
- 2017年度実績
- 2018年度業績予想
- 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
- 修正純利益・修正純資産・修正ROE・事業別利益の定義
- 修正純利益・修正純資産の組替表
- 事業別利益の組替表
- ESRのモデル改定
- 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
- グループ経営フレームワーク
- グループ経営体制のグローバル化・強化
- 企業価値向上を支える取り組み
- 為替変動のグループへの影響
- 資産ポートフォリオ

◆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



		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
財務会計	当期純利益 *1	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
	税引後自己資本	25,635億円	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
	EPS	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	382円
	BPS	3,195円	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
	ROE	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%	8.6%
	PBR	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90
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
	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
	修正EPS	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459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
	修正ROE	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%
	修正PBR	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84
事業別利益 <sup>*2</sup>	国内損保事業	994億円	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
	国内生保事業	151億円	▲ 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
	海外保険事業	297億円	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
	金融・一般事業	▲ 10億円	▲ 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
政策株流動化		600億円	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
		2008/3末	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
修正発行済株式数 *3		802,231千株	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
時価総額		29,606億円	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
期末株価		3,680円	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
騰落率		▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%
(参考)TOPIX		1,212.96	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
騰落率		▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%

\*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



	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 (予定)	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	1,305億円 <sup>*4</sup>

自己株式取得 <sup>*1</sup>	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	500億円	1,500億円 (上限)	未定
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	未定

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	3,960億円
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	3,600億円
配当性向*2	2007年度から2014年度の経営指標は＜参考2＞のとおり					38%	36%	36%	36%*4

## <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%	41%

## <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: 当年度の期末決算発表日までに決定した総額

\*2: 2014年度までは平均的な修正純利益(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

# 2017年度 実績（連結決算）

	2016年度	2017年度	前年増減	前年増減率
■連結経常収益（億円）	52,326	53,991	1,665	+ 3.2%
正味収入保険料（連結）	34,804	35,647	842	+ 2.4%
生命保険料（連結）	9,044	9,530	485	+ 5.4%
■連結経常利益（億円）	3,876	3,449	▲ 427	▲ 11.0%
東京海上日動	3,124	3,258	134	+ 4.3%
日新火災	90	75	▲ 14	▲ 16.0%
あんしん生命	132	235	102	+ 77.6%
海外保険会社合計	1,741	1,262	▲ 479	▲ 27.5%
金融・一般事業会社合計	62	74	12	+ 19.4%
東京海上日動が子会社等から受け取る配当金の消去	▲ 644	▲ 926	▲ 282	
パーチェス差額	▲ 38	▲ 31	6	
のれん・負ののれん償却	▲ 511	▲ 438	73	
上記以外の連結調整等	▲ 79	▲ 60	19	
■親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	2,738	2,841	103	+ 3.8%
東京海上日動	2,486	2,538	52	+ 2.1%
日新火災	65	53	▲ 12	▲ 18.7%
あんしん生命	87	155	67	+ 77.1%
海外保険会社合計	1,356	1,453	97	+ 7.2%
うち米国税制改革による影響	—	578	578	
金融・一般事業会社合計	40	50	10	+ 24.8%
東京海上日動が子会社等から受け取る配当金の消去	▲ 644	▲ 926	▲ 282	
パーチェス差額	▲ 44	▲ 24	20	
のれん・負ののれん償却	▲ 511	▲ 438	73	
上記以外の連結調整等	▲ 97	▲ 21	75	
【グループ全体の利益指標】				
■修正純利益（億円）	4,067	3,414	▲ 653	▲ 16.1%

# 2018年度 業績予想（連結決算）

	2017年度 実績	2018年度 予想	前年増減	前年増減率
■連結経常収益（億円）	53,991			
正味収入保険料（連結）	35,647	35,300	▲ 347	▲ 1.0%
生命保険料（連結）	9,530	9,500	▲ 30	▲ 0.3%
■連結経常利益（億円）	3,449	4,500	1,050	+ 30.5%
東京海上日動	3,258	3,280	21	+ 0.7%
日新火災	75	76	0	+ 0.3%
あんしん生命	235	313	77	+ 33.0%
海外保険会社合計	1,262	1,680	417	+ 33.1%
金融・一般事業会社合計	74	58	▲ 16	▲ 22.4%
東京海上日動が子会社等から受け取る配当金の消去	▲ 926	▲ 449	477	
パーチェス差額	▲ 31	▲ 30	1	
のれん・負ののれん償却	▲ 438	▲ 332	106	
上記以外の連結調整等	▲ 60	▲ 96	▲ 35	
■親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	2,841	3,200	358	+ 12.6%
東京海上日動	2,538	2,420	▲ 118	▲ 4.7%
日新火災	53	56	2	+ 4.7%
あんしん生命	155	210	54	+ 34.8%
海外保険会社合計	1,453	1,380	▲ 73	▲ 5.1%
うち米国税制改革による影響を除いたベース	875	1,260	384	+ 43.9%
うち米国税制改革による影響	578	120	▲ 458	▲ 79.3%
金融・一般事業会社合計	50	39	▲ 11	▲ 23.4%
東京海上日動が子会社等から受け取る配当金の消去	▲ 926	▲ 449	477	
パーチェス差額	▲ 24	▲ 21	3	
のれん・負ののれん償却	▲ 438	▲ 332	106	
上記以外の連結調整等	▲ 21	▲ 103	▲ 81	
【グループ全体の利益指標】				
■修正純利益（億円）	3,414	3,960	546	+ 16.0%

# 事業別利益

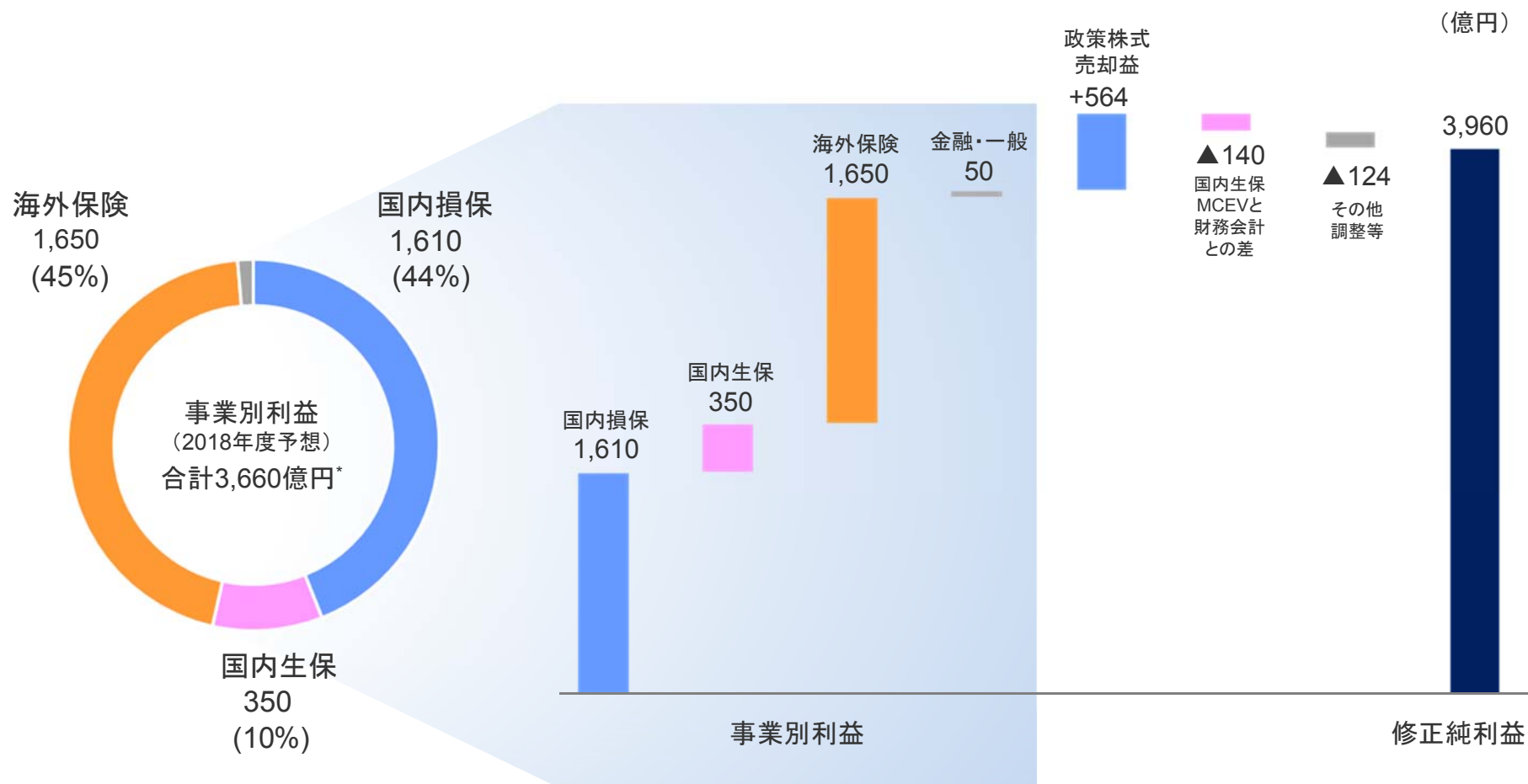
(単位:億円)

事業ドメイン	2016年度 実績	2017年度 実績(補正前)	2018年度 予想	
				前年増減
<b>国内損害保険事業</b>	<b>1,676</b>	<b>1,443</b>	<b>1,610</b>	<b>167</b>
東京海上日動	1,603	1,371	1,550	179
日新火災	106	83	80	▲3
その他	▲33	▲10	▲20	▲10
<b>国内生命保険事業*1</b>	<b>3,735</b>	<b>984</b>	<b>350</b>	<b>▲634</b>
あんしん生命	3,735	990	350	▲640
<b>海外保険事業</b>	<b>1,695</b>	<b>1,441</b>	<b>1,650</b>	<b>209</b>
北米	1,402	1,598	1,370	▲228
欧州	89	▲179	100	279
中南米	44	50	50	▲0
アジア(含む中東)	75	143	90	▲53
再保険	124	▲161	90	251
損害保険事業*2	1,732	1,448	1,700	251
生命保険事業	1	63	20	▲43
<b>金融・一般事業</b>	<b>66</b>	<b>72</b>	<b>50</b>	<b>▲22</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・事業別利益の定義

## 修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

### 修正純利益※1

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

### 修正純資産※1

$$\text{修正純資産} = \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{のれんその他無形固定資産}$$

### 修正ROE

$$\text{修正ROE} = \frac{\text{修正純利益}}{\text{修正純資産}^{\ast 5}}$$

※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 平均残高ベース

## 事業別利益の定義

### 損害保険事業

$$\begin{aligned}
 \text{事業別利益}^{\ast 1} &= \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額}^{\ast 2} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 2} - \text{ALM}^{\ast 3} \text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} \\
 &\quad - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等}
 \end{aligned}$$

### 生命保険事業※4

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{EV}^{\ast 5} \text{の当期増加額} + \text{増資等資本取引}$$

※1 各調整額は税引き後

※2 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 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）

※5 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

# 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	前年 増減
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	2,841	3,200	358
異常危険準備金繰入額*2	+ 256	+ 40	▲216
危険準備金繰入額*2	+ 33	+ 10	▲23
価格変動準備金繰入額*2	+ 49	+ 50	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	▲ 55	+ 0	55
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	▲15
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 737	+ 670	▲67
その他特別損益・評価性引当等	▲ 464	▲ 10	454
<b>修正純利益</b>	<b>3,414</b>	<b>3,960</b>	<b>546</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	前年 増減
連結純資産	38,051	38,969	918
異常危険準備金	+8,365	+8,422	57
危険準備金	+396	+406	10
価格変動準備金	+722	+773	51
のれん・ その他無形固定資産	▲6,672	▲6,919	▲247
<b>修正純資産</b>	<b>40,864</b>	<b>41,652</b>	<b>788</b>

## ● 修正ROE

	2017年度 実績	2018年度 予想	前年 増減
連結純利益	2,841	3,200	358
連結純資産*	36,736	38,510	1,774
財務会計ROE	7.7%	8.3%	0.6pt
* 平残ベース			
	2017年度 実績	2018年度 予想	前年 増減
修正純利益	3,414	3,960	546
修正純資産*	39,494	41,200	1,706
修正ROE	8.6%	9.6%	1.0pt

\* 平残ベース

# 事業別利益の組替表



(単位: 億円)

## ● 国内損保事業\*1 (うちTMNF)

	2017年度 実績	2018年度 予想	前年 増減
当期純利益 (財務会計)	2,538	2,420	▲ 118
異常危険準備金繰入額等*2	+230	+13	▲ 217
価格変動準備金繰入額*2	+38	+38	0
ALM*3債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	▲ 43	+1	44
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	30
グループ内配当金	▲ 929	▲ 457	472
その他特別損益 評価性引当等	+124	+93	▲ 31
事業別利益	1,371	1,550	179

\*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

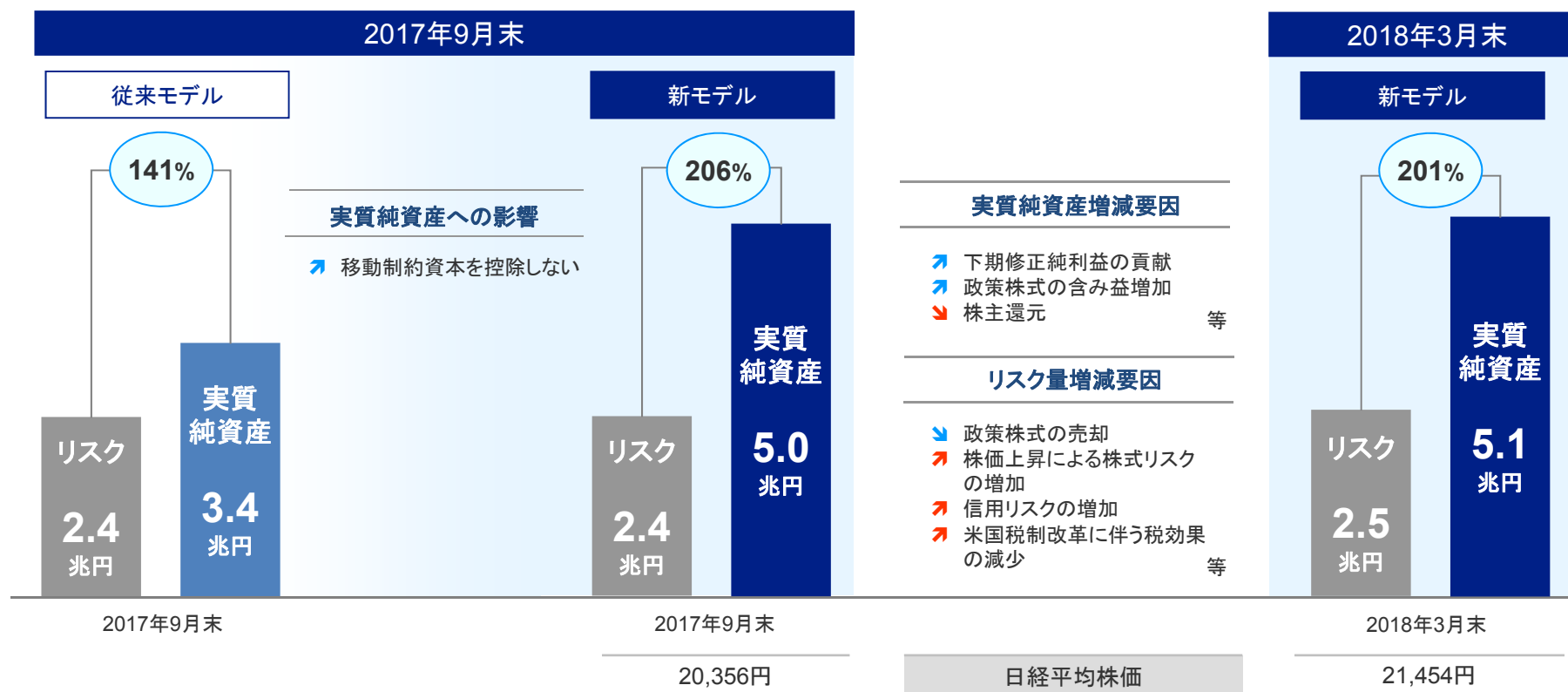
\*4 その他無形固定資産償却費、本社費ほか

## ● 海外保険事業\*1

	2017年度 実績	2018年度 予想
当期純利益 (財務会計)	1,453	1,380
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*4	▲ 3	
事業別利益	1,441	1,650

# ESRのモデル改定

- ESRは、透明性・比較可能性向上等の観点で、実質純資産から移動制約資本の控除を行わないモデルに改定
- 99.95%VaR (AA格基準) のリスク量算出に基づくESRは、2018年3月末で201%

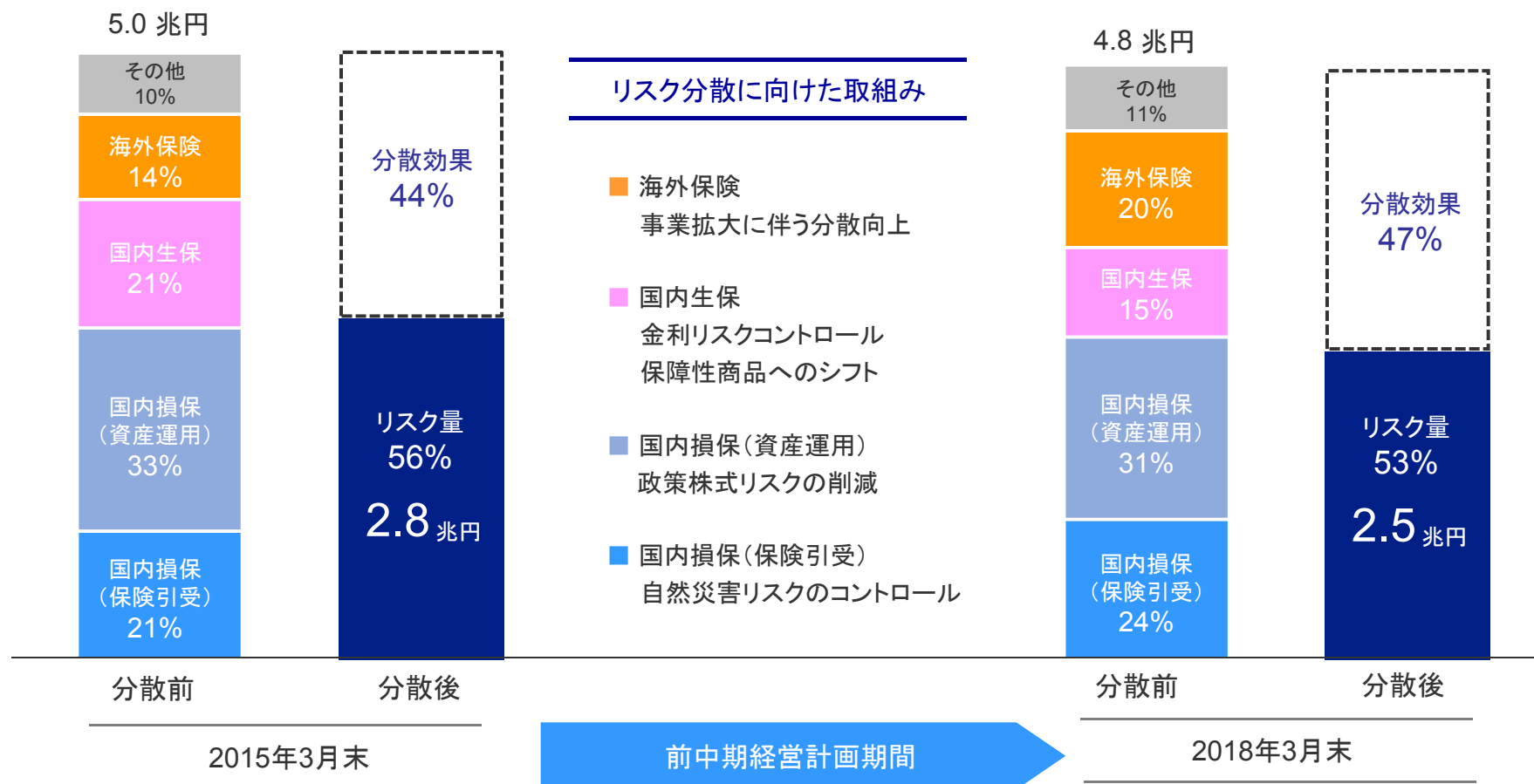


## (参考)実質純資産の定義(新モデル)

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{実質} \\ \text{純資産} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{財務会計上の} \\ \text{連結純資産} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{資本性負債(税後)} \\ \text{(異常危険準備金、} \\ \text{価格変動準備金等)} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{のれん等} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{株主還元} \\ \text{予定額} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{生保保有} \\ \text{契約価値} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{その他} \\ \hline \end{array}$$

# リスク量の状況

事業分散の拡大・政策株式売却の進展等により、前中期経営計画期間を通じてリスク分散が向上



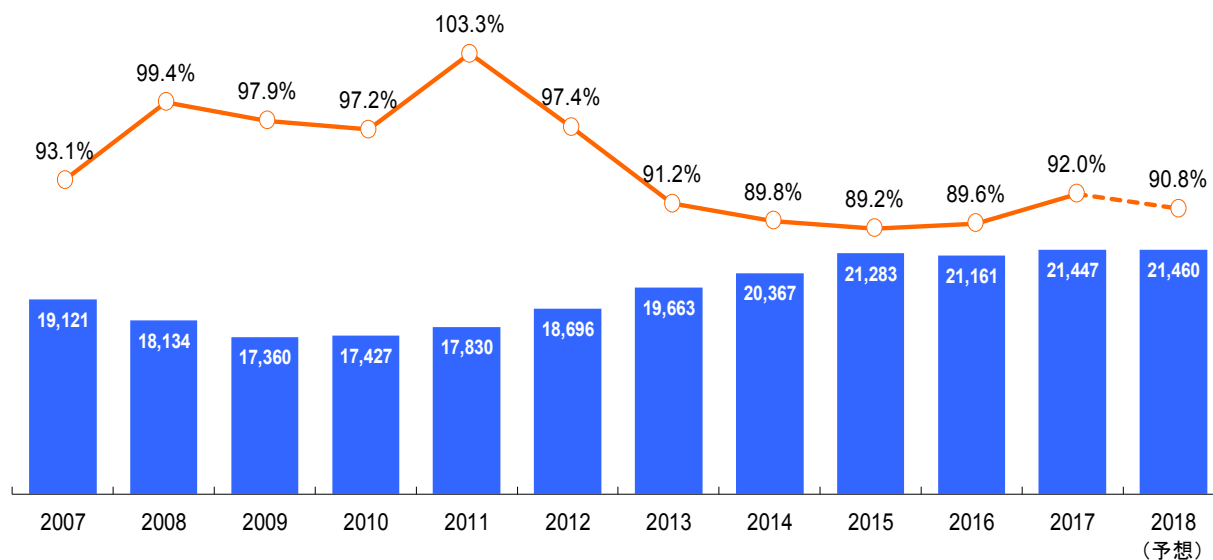
✓ 99.95%VaR、税後ベース

✓ 「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

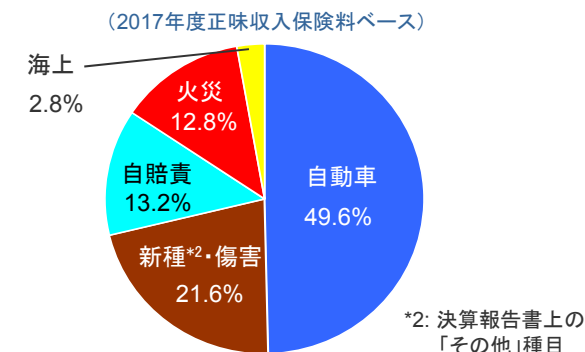


## ● 民保E/Iベース指標

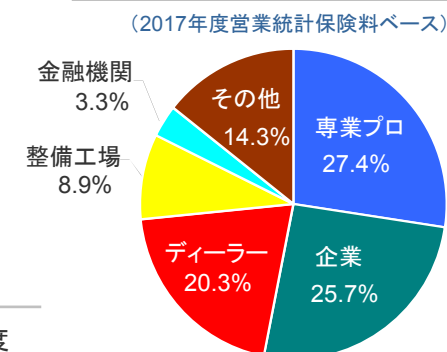
	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度(予想)
正味E/I・C/R*1	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	91.3%
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	58.7%
(除く自然災害)	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	57.0%	56.0%
事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.7%

\*1: 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

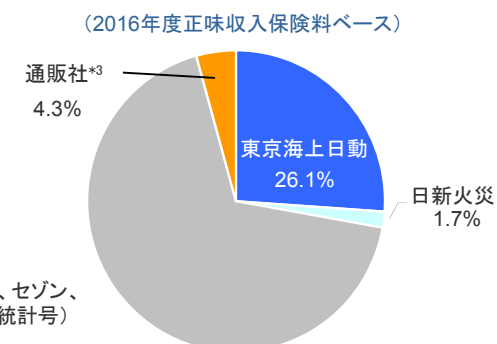
## ● 種目構成



## ● チャンネル構成



## ● マーケットシェア(再保険会社を除く)



\*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、イーデザイン、SBI、そんぽ24 (出典: 損害保険統計号)

# 基本情報(国内損保事業②) \* 東京海上日動の基本情報



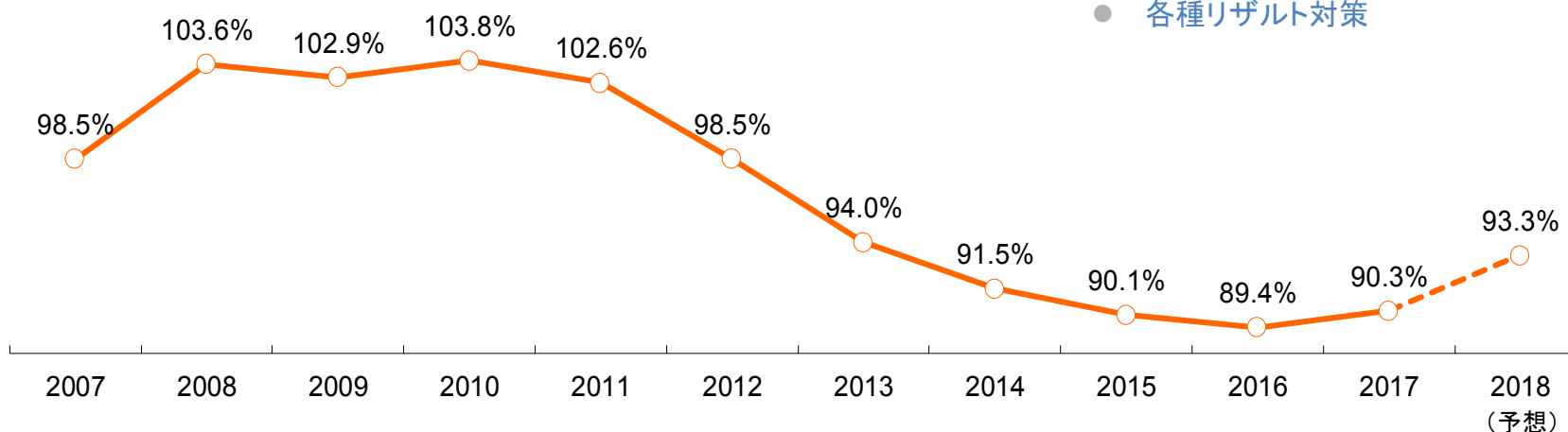
## ● 自動車保険における収支動向の推移(W/Pベース・C/R)

### <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%	94.0%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.8%

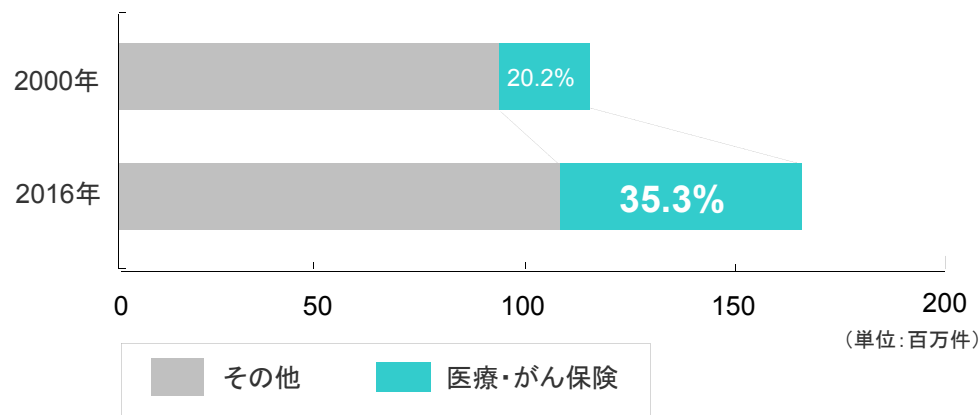
\*: 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

# 基本情報(国内生保事業①) \* あんしん生命の基本情報



## ● マーケットでは「医療・がん保険」の割合が増加

【個人保険・保有契約件数構成比】(日本の生命保険市場合計)



・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

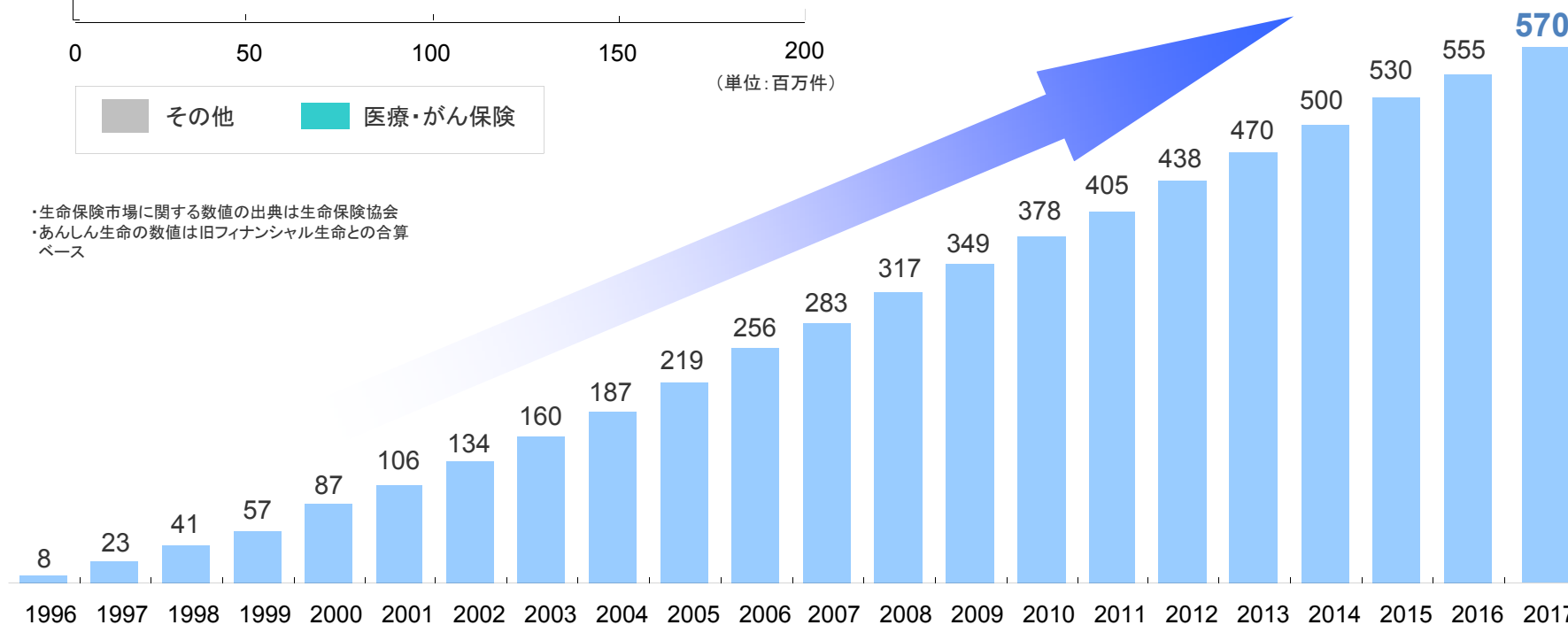
## ● あんしん生命の保有契約件数の伸び率

【2000年から2016年の件数の年平均伸び率】(個人保険+個人年金保険)

あんしん生命 **+12.2%**

生命保険市場平均 **+2.9%**

(単位: 万件)



保有契約件数(個人保険+個人年金保険)の推移

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  
市場の伸びを大きく上回る成長を遂げて、2017年度に保有契約件数 570万件 を達成

# 基本情報(国内生保事業②) \* あんしん生命の主な商品



(2018年5月時点の商品ラインナップ)

## 死亡保険 (終身保険・定期保険・変額保険)



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



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)

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

## 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



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



「がん」に罹患した場合の保障  
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

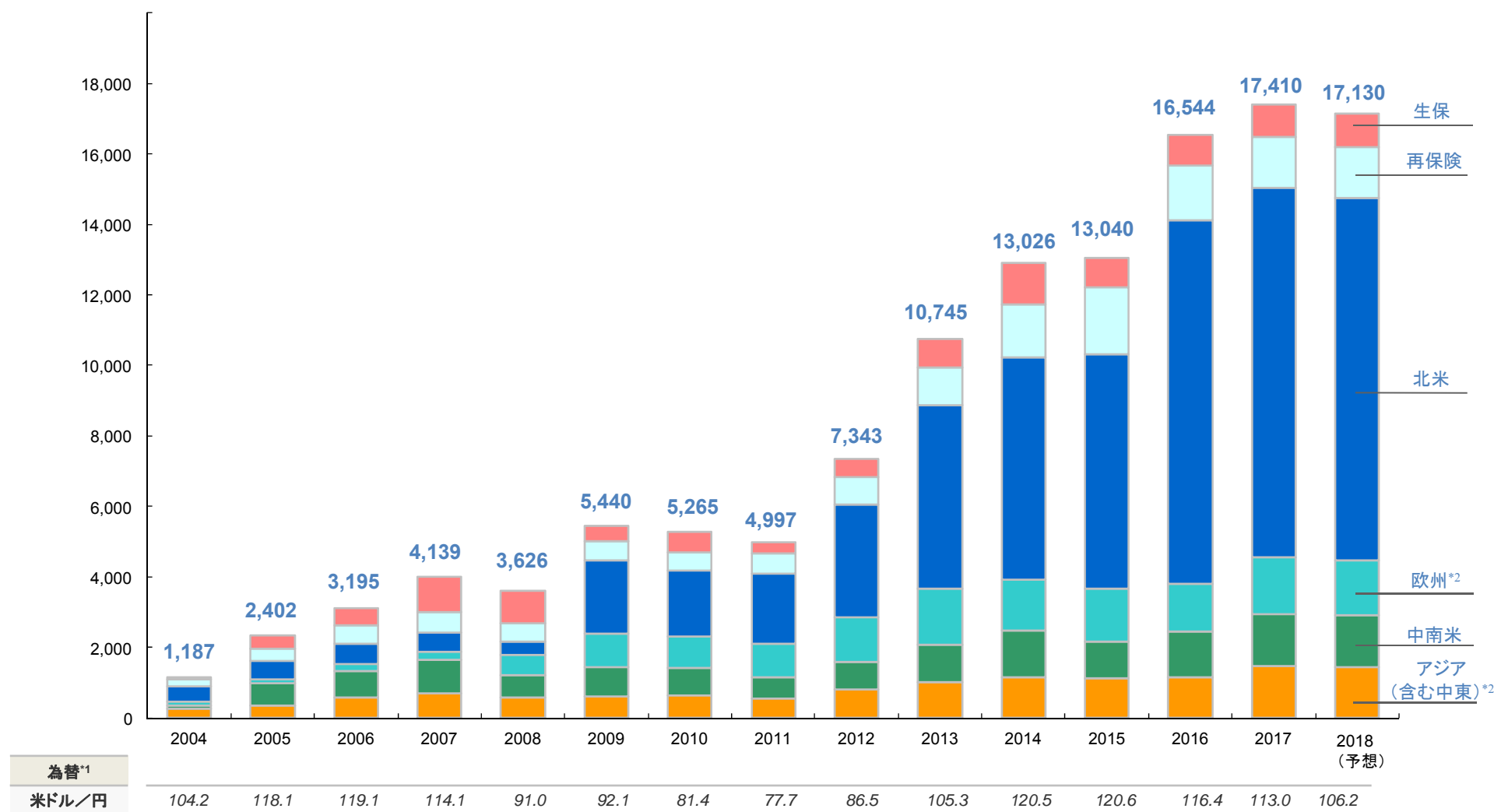
2011

2015



# 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3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) 2018年度業績予想(地域・拠点別)



正味収入保険料 (億円)	2017	2018予想	前年 増減	前年 増減率	補正ベース <sup>*5</sup>		適用為替レート	2017	2018予想	前年 変動率
					前年 増減	前年 増減率		17年12月末	18年3月末	
北米 <sup>*1</sup>	10,470	10,270	▲ 200	▲2%	420	4%	米ドル/円	113.0円	106.2円	▲6%
Philadelphia	3,597	3,470	▲ 127	▲4%	90	3%	英ポンド/円	151.9円	148.8円	▲2%
Delphi	2,526	2,440	▲ 86	▲3%	60	3%	ブラジルリアル/円	34.1円	32.1円	▲6%
TMHCC	3,547	3,630	82	2%	290	9%	マレーシアリングgit/円	27.8円	27.5円	▲1%
欧州 <sup>*2</sup>	1,619	1,580	▲ 39	▲2%	-	▲0%				
中南米	1,480	1,450	▲ 30	▲2%	60	4%				
アジア・中東	1,459	1,450	▲ 9	▲1%	60	4%				
損保元受計 <sup>*3</sup>	15,030	14,750	▲ 280	▲2%	540	4%				
再保険 <sup>*4</sup>	1,462	1,450	▲ 12	▲1%	70	5%				
損保計 <sup>*3</sup>	16,492	16,200	▲ 292	▲2%	610	4%				
生保	917	930	12	1%	40	5%				
合計	17,410	17,130	▲ 280	▲2%	650	4%				

事業別利益 (億円)	2017	2018予想	前年 増減	前年 増減率	補正ベース <sup>*5</sup>		C/R	2017	2018予想
					前年 増減	前年 増減率			
北米 <sup>*1</sup>	1,598	1,370	▲ 228	▲14%	50	4%	北米 <sup>*1</sup>	95%	95%
Philadelphia	392	420	27	7%	20	5%	Philadelphia	94%	96%
Delphi	730	490	▲ 240	▲33%	60	14%	Delphi	103%	100%
TMHCC	451	430	▲ 21	▲5%	10	2%	TMHCC	89%	89%
欧州 <sup>*2</sup>	▲ 179	100	279	-	100	-	欧州 <sup>*2</sup>	117%	95%
中南米	50	50	▲ 0	▲1%	-	0%	中南米	99%	100%
アジア・中東	143	90	▲ 53	▲37%	▲ 30	▲25%	アジア・中東	94%	99%
損保元受計 <sup>*3</sup>	1,610	1,610	▲ 0	▲0%	120	8%	損保元受計 <sup>*3</sup>	98%	96%
再保険 <sup>*4</sup>	▲ 161	90	251	-	120	-	再保険 <sup>*4</sup>	121%	99%
損保計 <sup>*3</sup>	1,448	1,700	251	17%	240	16%	損保計 <sup>*3</sup>	100%	96%
生保	63	20	▲ 43	▲68%	▲ 40	▲67%	生保	-	-
合計 <sup>*6</sup>	1,441	1,650	208	14%	200	14%	合計	100%	96%

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

\*4:「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

\*5:上記「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、上記「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

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



# グループ経営体制のグローバル化・強化

- 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（機構順）

#### 担当部門

##### CSSO

Strategy and Synergy

事業戦略部

##### CDO

Digital

事業戦略部

##### CIO

Investment

財務企画部

##### CFO

Financial

経営企画部

##### CRSO

Retention Strategy

保有企画部

##### CHRO

Human Resources

人事部

##### CITO

Information Technology

IT企画部

##### CISO

Information Security

IT企画部

##### CRO

Risk

リスク管理部

#### 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 Investment Strategy Committee (GISC)

##### Global Retention Strategy Committee (GRSC)

##### Global Information Technology Committee (GITC)

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

# 企業価値向上を支える取組み

## 主な取組みと表彰等

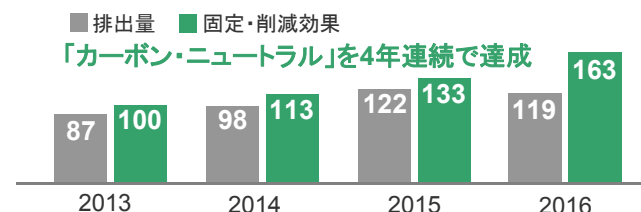


### マングローブ植林 (累計面積・ヘクタール)

マングローブの植林を活用したカーボン・ニュートラルの取組み



### CO2の排出量と固定・削減効果 (千トン)



「カーボン・ニュートラル」を4年連続で達成



### 中小企業向けのBCPワークショップ

▶全国で80回以上開催し、800社以上が参加

(2017年度実績)

地震リスク啓発冊子(今改めて考える 身近に起こりうる地震と対策)・  
BCP策定シート(簡単・早わかりBCP策定シート)の開発

▶合計7.3万冊以上を各企業・自治体・商工会議所へ配布

(2016年度・2017年度累計)

### ぼうさい授業

全国の小学校等で自然災害への備え等についてわかりやすく説明

▶延べ受講人数は約3万人

(2017年度末時点)



### 青少年・障がい者を支援

▶89年～「日本水泳連盟」支援  
(オフィシャルスポンサー)

▶05年～「スペシャルオリンピックス日本」支援  
(フレンドシップスポンサー)

▶16年～「日本障がい者スポーツ協会」支援  
(オフィシャルスポンサー)

「日本障がい者サッカー連盟」支援  
(パートナー)

▶17年～ 中高生向けキャリア教育プログラム  
「リスクと未来を考える授業」を全国に展開

### 世界規模での ダイバーシティを実現

女性の活躍推進についても、  
様々な制度を整備。チャレンジ  
の場を提供し、取組みを加速



### 「Good Company」を創る 原点は健康経営そのもの

社員の健康増進に向け、PDCAを  
着実に実践

グループに蓄積されたノウハウを  
活用し、お客様の健康経営を支援



## 為替変動のグループへの影響

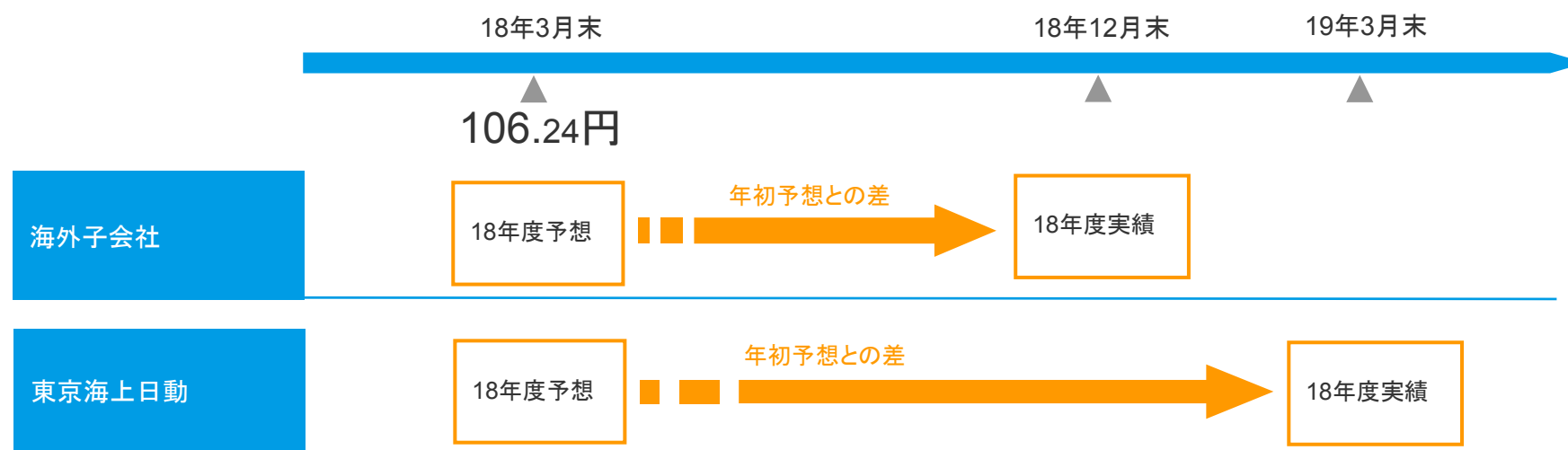
● 1円の円高進行<sup>\*1</sup>があった場合の概算影響（年初予想対比）

財務会計上の当期純利益への影響 <sup>*2</sup>		修正純利益への影響 <sup>*2</sup>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外子会社利益の減少： ▲約10億円</li> <li>➡ 現地子会社利益の減少</li> <li>➡ 無形固定資産とのれんの償却費の減少</li> <li>■ 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11億円</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外子会社利益の減少： ▲約15億円 (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)</li> <li>■ 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11億円</li> </ul>	
合 計：	+約1億円	合 計：	▲約4億円

\*1 各通貨の為替が米ドルと同様の比率で変動する前提

\*2 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)



## 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

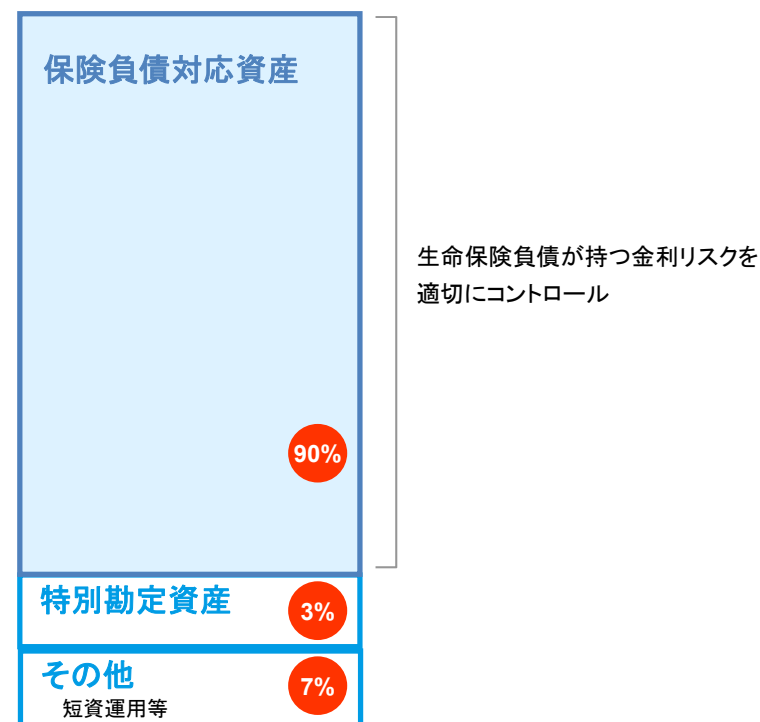
東京海上日動・総資産 **9.6兆円** (2018年3月末時点)



## 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3月末時点)



### < 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

E-mail: [ir@tokiomarinehd.com](mailto:ir@tokiomarinehd.com)

URL: <http://www.tokiomarinehd.com/>

Tel: 03-3285-0350

*To Be a Good Company*



東京海上ホールディングス

