東京海上ホールディングス

To Be a Good Company

東京海上グループ　中期経営計画
「To Be a Good Company 2017」

2016年度事業計画

2016年5月27日

アジェンダ

第Ⅰ部　グループ経営戦略

1. 中期経営計画の進捗
2. リスクベース経営（ERM）・株主還元

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

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

第Ⅰ部　グループ経営戦略

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1. 中期経営計画の進捗

2. リスクベース経営（ERM）・株主還元

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-1. 中期経営計画において目指す姿

中期経営計画「To Be a Good Company 2017」

～持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制への変革～

グループ全体

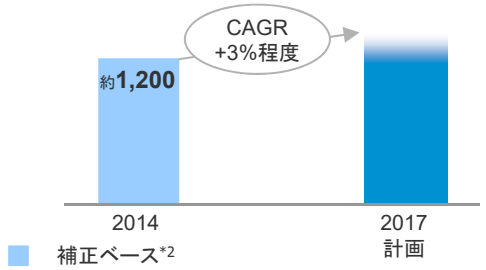
	2017年度見通し
資本効率の向上	修正ROE　9%台後半[*1]
持続的な利益成長	修正純利益　4,000億円程度[*1]
株主リターンの充実	利益成長に応じた配当の安定的成長

*1: 2015年11月公表
2015年3月末の市場環境をベース

事業別利益

国内損保事業（東京海上日動）

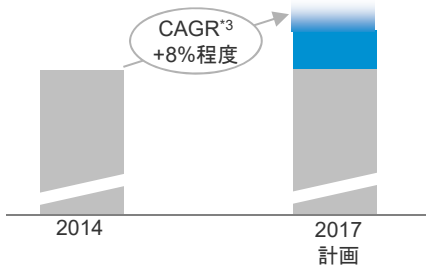
（億円）



*2: 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）

（億円）

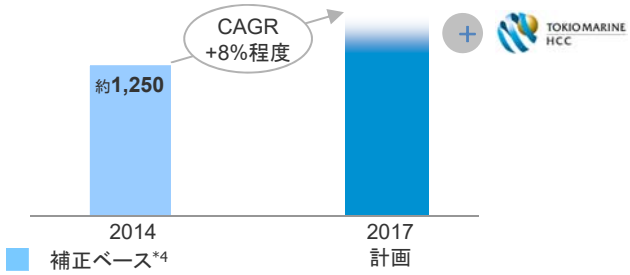


10,373	年度末MCEV	約13,000
-	MCEV増加額	1,000

*3: MCEV残高のCAGR

海外保険事業

（億円）



*4: 2015年3月末為替で、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-2. 中期経営計画の進捗

中期経営計画は順調に進捗

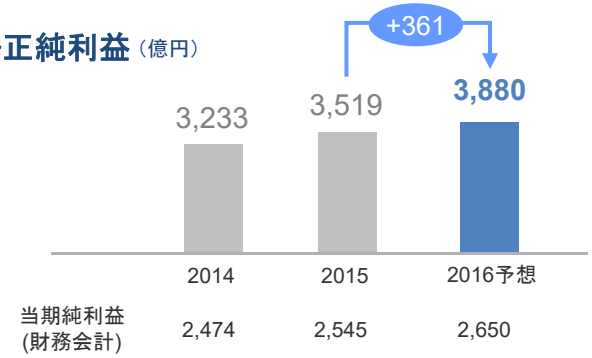
- 中期計画初年度である2015年度は、概ね計画に沿った順調な成長を実現
- 2016年度も一層の利益成長を目指す

確かな収益力を裏付けとした増配見込み

- 2015年度の年間配当は前年度対比+15円の110円を予定
- 2016年度はHCCの利益貢献もあり、前年度対比+25円の135円を見込む

持続的な利益成長

修正純利益（億円）



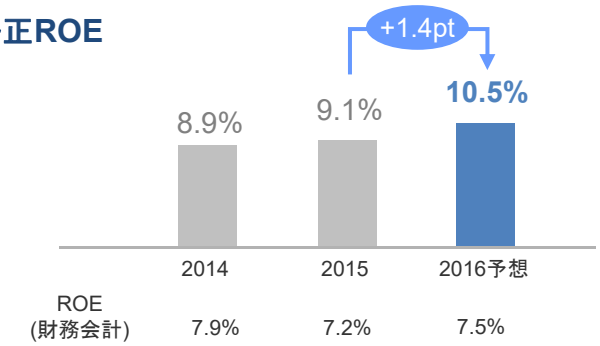
前年度の一時的な有価証券売却益の反動があるものの、中期計画で掲げた成長戦略の実行等に加え、HCCの利益貢献により、前年度対比+361億円の3,880億円を見込む

		2015	2016予想
自然災害発生保険金（税引前）	国内損保	774	480
	海外保険	157	470
	合計	931	950

（億円）

資本効率の向上

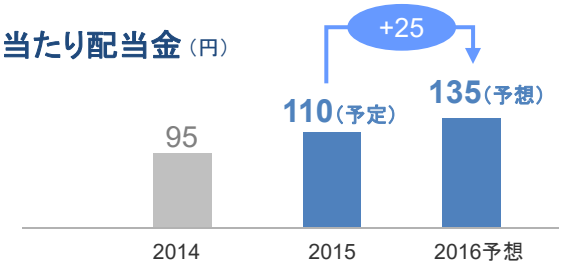
修正ROE



HCCの利益貢献等に加えて、株価下落や円高進行等による修正純資産の減少により、前年度対比1.4pt上昇の10.5%を見込む

株主リターンの充実

1株当たり配当金（円）



利益成長に伴い5期連続の増配を見込む

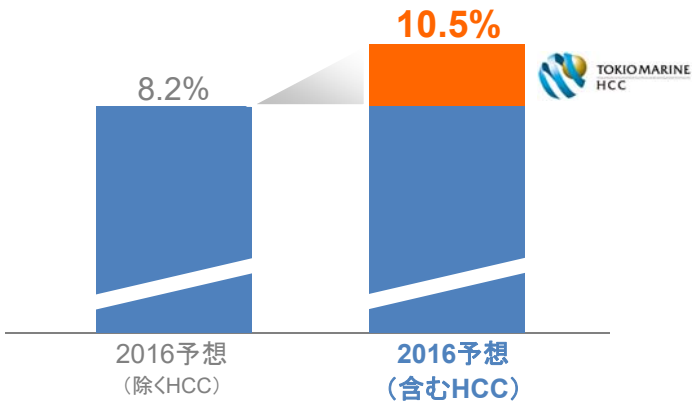
1株当たり年間配当は135円を見込む（前年度対比+25円）

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

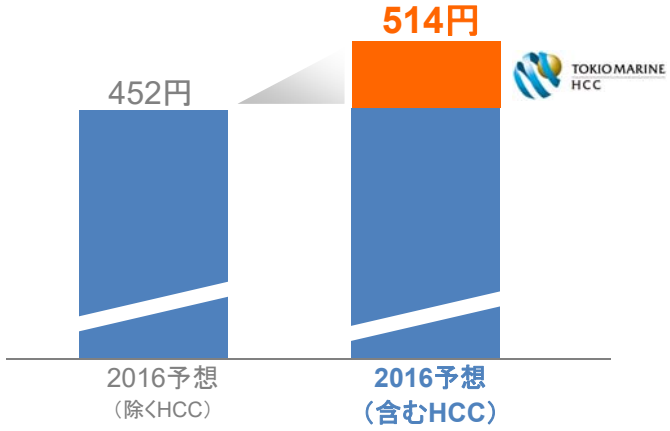
1-3. HCCの貢献

修正ROEへのインパクトは+2.3pt、修正EPSへのインパクトは+13%

修正ROE

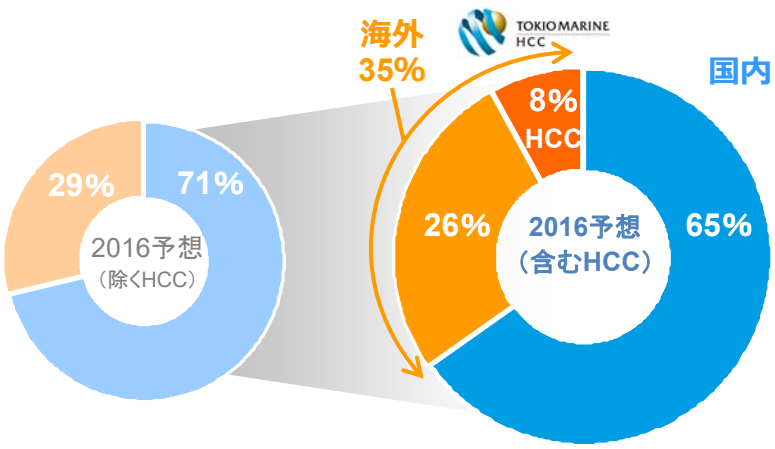


修正EPS

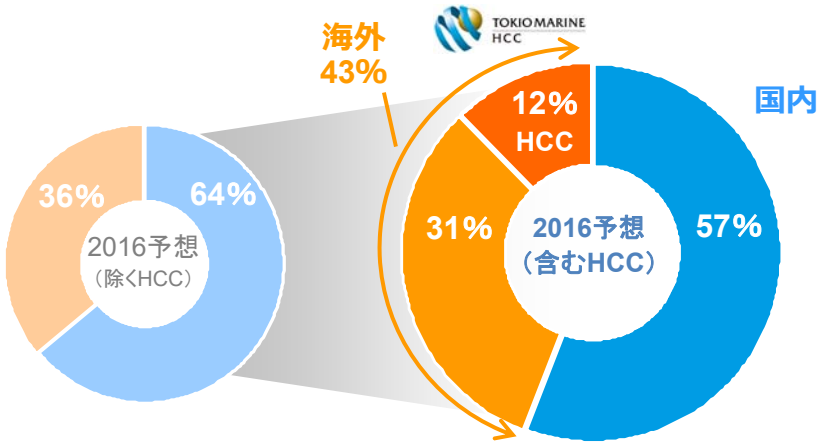


グローバルにリスク分散が一層進み、グループ経営基盤はより安定的に

収入保険料*1



事業別利益*2



*1: 正味収入保険料＋生命保険料

*2: 国内事業には、国内損保事業、国内生保事業および金融・一般事業を含む

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-4. グループシナジーの創出①

グループのグローバルなネットワーク・各社の専門性や、強固な財務基盤等を活用したシナジーを追求

成長
Revenue

TOKIO MARINE GROUP

グローバルネットワーク
- 先進国・新興国における幅広いネットワーク
- 強固な顧客基盤

＋

グループ各社の専門性
- 高度な保険引受ノウハウ
- 特定分野・マーケットでの強み

シナジー創出

＜具体事例＞

海外

- HCC、Philadelphia等が持つスペシャルティ保険の**日系顧客への提供**や**各社の販売網への相互提供**
- アジアの大規模商業イベントにおいて、Tokio Marine Asiaがハブとなり、Tokio Marine Kiln、HCCおよびTokio Marine Insurance Singaporeで**保険プログラムの共同引受**
- Tokio Marine Kilnのノウハウを活用した**共同商品開発**

日本

- HCCのノウハウを活用し、会社役員賠償責任保険等の**グローバルな引受態勢の整備**
- 海外の知見・ノウハウを活用し、海外進出する**日系企業のサポート**

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-5. グループシナジーの創出②

資産運用 Investment	Delphiの資産運用力を活用した 資産運用収益の拡大	• 高い資産運用力を持つDelphiにグループ各社※が運用資産の一部を委託 ※運用委託実績 Philadelphia（14年7月～）、Tokio Millennium Re（15年7月～）、東京海上日動（16年1月～）、HCC（16年3月～）
資本／引受 Capital	グループベースでの 保有出再政策の最適化	• グループのリスク分散効果を活かし、グループ各社の引受キャパシティーを拡大 • グループの強固な財務基盤を活かし、グループ再保険等を通じて出再コストを削減
コスト Cost	グループリソースの効率的な活用と 規模を活かしたコスト削減	• ITシステム等の共同購買によるコスト節減 • 買収後の上場廃止やシェアードサービス活用によるリソースの効率化

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-6. グループ一体経営の強化

- グループチーフオフィサーの設置、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が従来以上にグループ経営にフォーカスし、グループ総合力の発揮を追求

グローバル化・強化

東京海上グループ

グループCEO

グループCEOが従来以上に
グループ経営へフォーカス

グループチーフオフィサー（機構順）	担当部門
CRDO Research and Development	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
CRO Risk	リスク管理部

委員会

主な経営課題

リスク管理
資産運用
IT
保有政策　等

海外拠点の
トップマネジメントも
参加

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

- グループガバナンスの向上
- グループ経営資源の活用
- 海外人材のグループ経営への参加

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1. 中期経営計画の進捗

2. リスクベース経営（ERM）・株主還元

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2-1. 強固なERM経営の推進 （リスクと資本のコントロール）

TOKIO MARINE

健全性の確保

AA格を維持できる資本とリスクのバランス

- 自然災害リスクに対するリスク管理の高度化
- 巨大リスクに耐えうる財務基盤の確保

×

収益性の向上

収益の持続的拡大と資本効率の向上

- 資本効率を高める新たな事業投資
- 既存事業の収益性改善
- 政策株式の売却継続

リスクアペタイト*に従ってリスクと資本をコントロール

* 保険引受リスク： グローバル展開による持続的成長、リスク分散（安定化）、資本効率の向上を目指す
資産運用リスク： ALMを軸とし、流動性と利益の安定的確保を目指す

- **99.95% VaRで計測するESRについて、健全性と収益性の観点から100～130%を適正水準として設定しており、現状で充分な健全性を維持している**
- **また、ストレスシナリオ発現時にも事業継続が可能であることを確認している**
- **100%を下回った場合には、将来の利益蓄積の見通しと移動制約資本を勘案した上で、対応の必要性を確認する**

キャピタルバッファの活用

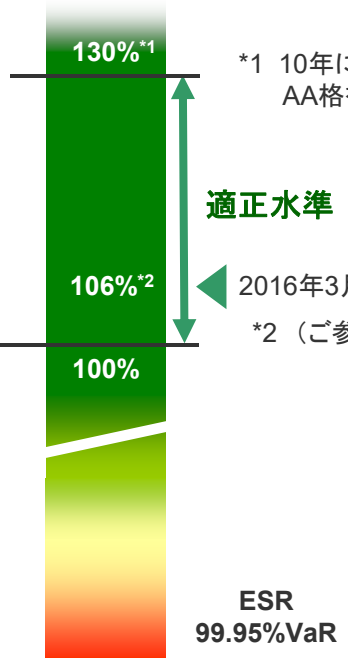
- 成長のための事業投資や追加的なリスクテイク
- 自己株式の取得
- 規制変更や大幅な事業環境変化への備え

対応の必要性の確認

資本水準回復の検討

将来の利益蓄積の見通しと移動制約資本を加味しつつ、
必要があれば下記を検討

- 事業投資や追加的なリスクテイクの抑制
- リスク削減策の検討



*1 10年に1回程度のリスク発現時においても
AA格を維持できる水準

2016年3月末

*2 （ご参考）99.5%VaR：128%

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

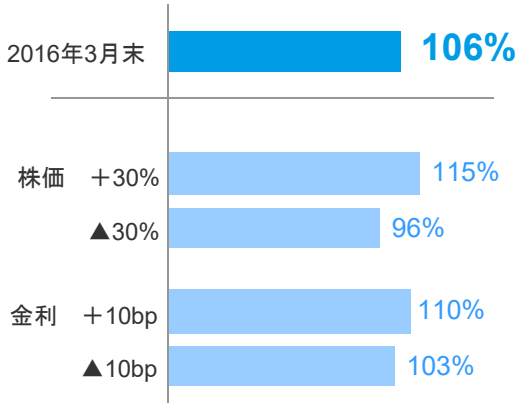
2-2. 強固なERM経営の推進 （規律ある資本管理）

- 欧州ソルベンシーⅡの手法等を参考として、保守的に資本から移動制約資本を控除しつつ、99.95%VaR（AA格基準）のリスク量算出に基づく厳格なモデルを使用
- 直近のマイナス金利状況をリスク量算出に反映

■ Economic Solvency Ratio（ESR）の状況

■ 市場価格変動によるESRへの影響と対応方針

- 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：金利低下に伴いESRに与える影響が拡大。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：円高の場合は海外拠点の純資産が減少するものの、為替リスクも低下するため、ESRへの影響は限定的。為替リスクは基本的に抑制する方針



■ 実質純資産の定義

実質純資産 = 財務会計上の連結純資産 ＋ 資本性負債（税後）（異常危険準備金、価格変動準備金等） － のれん等 － 株主還元予定額 ＋ 生保保有契約価値 － 移動制約資本 等

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2-3. 株主還元

配当の安定的成長

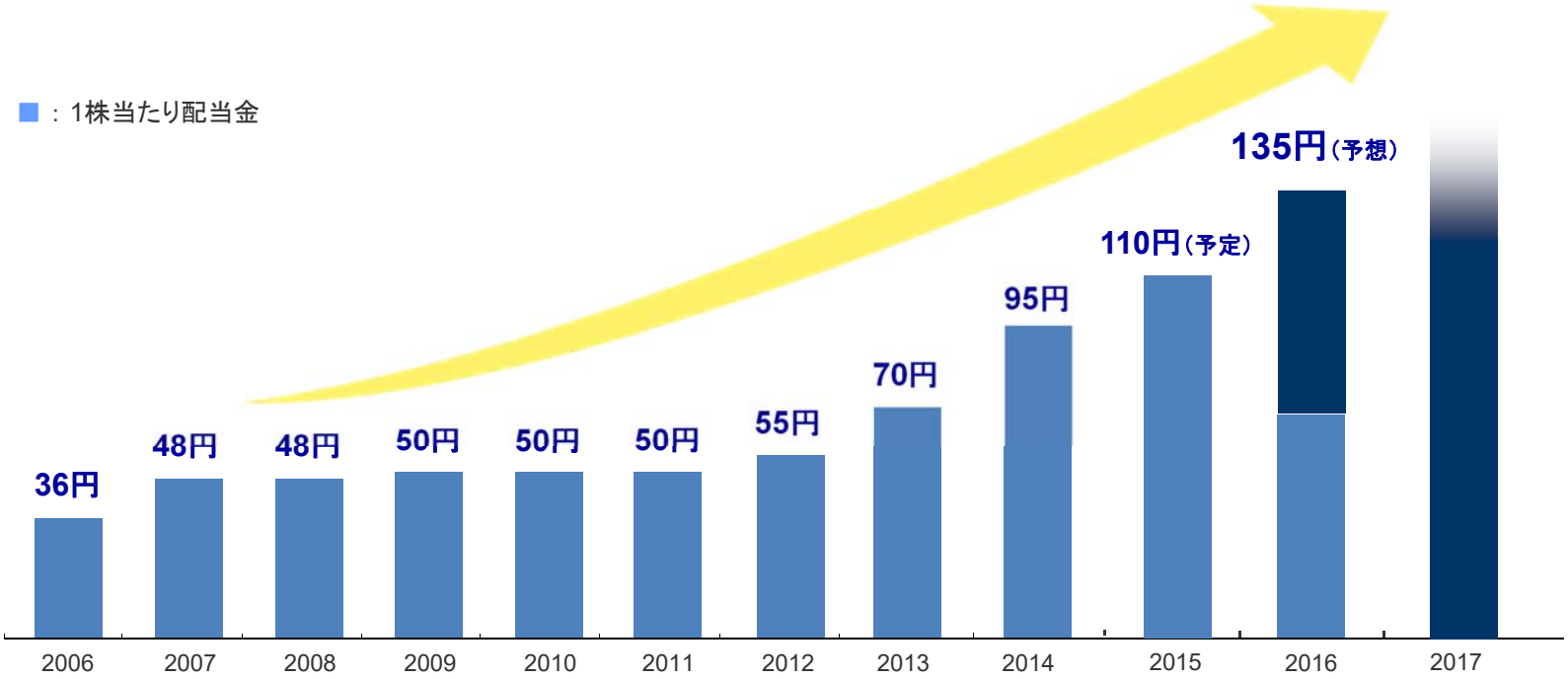
- 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて高める
- 配当の安定的な成長を目指しつつ、平均的な修正純利益の35%以上を配当性向の目安として運営する
  - 2015年度期末配当は、予想から+5円上方修正の1株あたり57.5円とし、年間では前年度対比+15円の110円を予定
  - 2016年度は5期連続の増配とし、1株あたり25円引上げ、135円（配当性向*35%）を見込む

* 平均的な修正純利益に対する配当性向

＋

機動的な自己株式取得

- 自己株式取得は、市場環境・資本水準・事業投資機会等を総合的に勘案し、機動的に実施



Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2-4. グループ資産運用

グループ資産運用の考え方

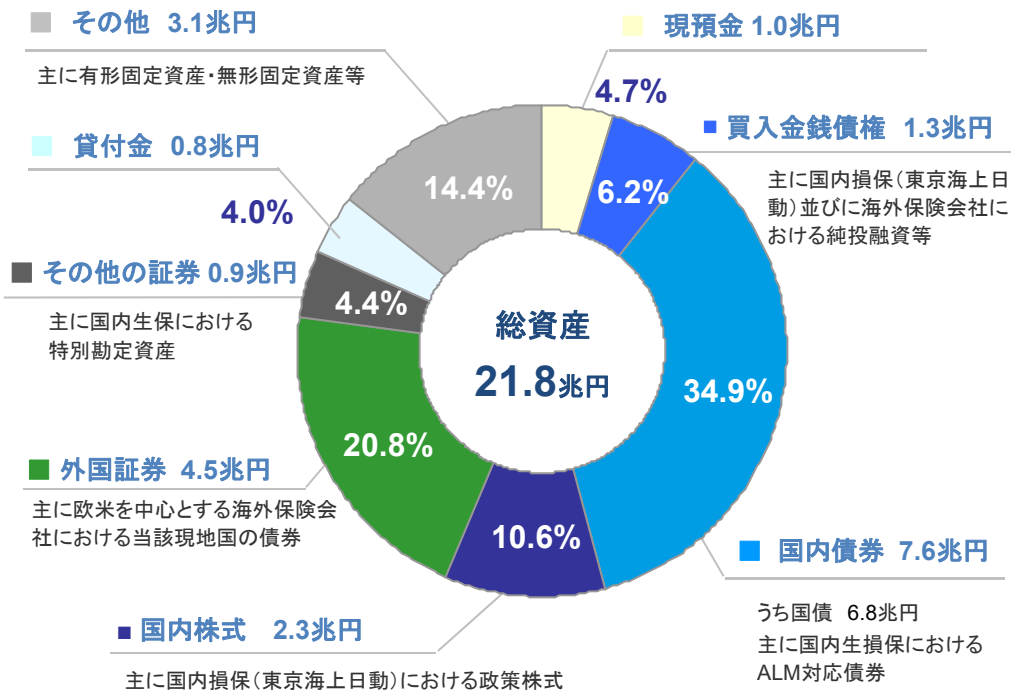
- 資産負債管理（ALM）を軸として、運用収益の安定的な拡大と流動性の確保を目指す
- 海外を含むグループ各社間の連携を深め、グローバル分散投資を推進することで運用力の向上を図る

＜各資産の投資方針＞

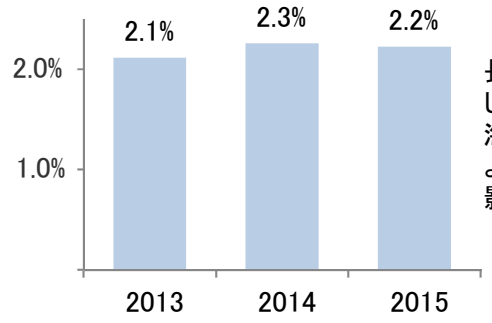
- 国内債券は、市場動向に留意しつつ、円建て保険負債の金利リスクのコントロールを目的に保有する
- 外国証券（主に外国債券）は、国内子会社の欧米向け社債投資の増加や海外子会社の資産規模の拡大により残高の増加を図る
- 国内株式（政策株式）は、資本効率向上の観点から、年間1,000億円以上の継続的な削減に取り組む

東京海上HDの資産構成（連結）

※2016年3月末時点



グループの資産運用利回り

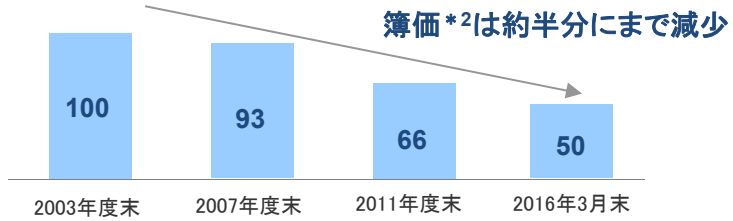


インカム利回りの推移

長期債を中心とした運用をしていること及び高利回りの海外資産の積み増し効果により、日本の低金利環境の影響は限定的

継続的な政策株式削減の取り組み

2004年度以降、累計1.3兆円＊1の政策株式を売却



＊1：売却時における時価
＊2：2003年度末を100とした場合

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

第Ⅱ部　事業ドメイン別計画および戦略

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1. 国内損保事業

2. 国内生保事業

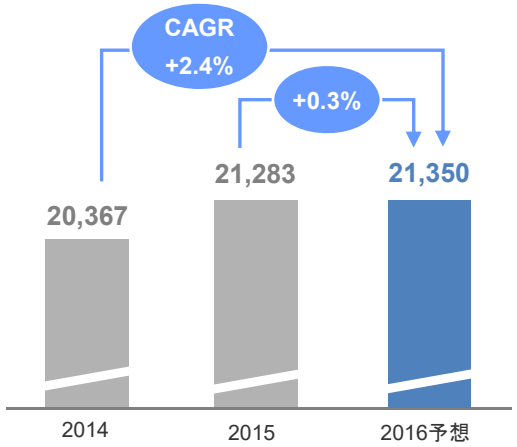
3. 海外保険事業

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-1. 東京海上日動 2016年度業績予想

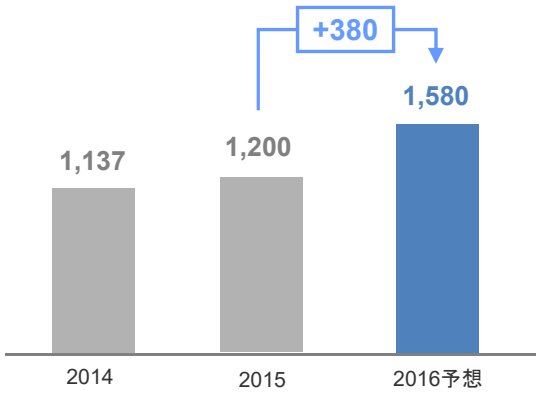
- 正味収入保険料は、成長戦略の着実な実行等により順調な拡大を見込む
- 事業別利益は、増収効果に加え、昨年度の自然災害増加の反動等により、増益を見込む

■ 正味収入保険料（億円）



- 前年度の火災保険商品改定に伴う契約見直しによる増収の反動要因があるものの、自動車保険の契約規模の拡大等により、前年度対比で+0.3%の増収を見込む
- 2014年度からのCAGR（年平均成長率）は+2.4%で、中期経営計画に沿って順調に拡大

■ 事業別利益（億円）



- 昨年度の自然災害増加の反動等により、前年度対比で+380億円の増益を見込む
- 2016年度予想は、中期経営計画で掲げたCAGR+3%程度*を上回るペース

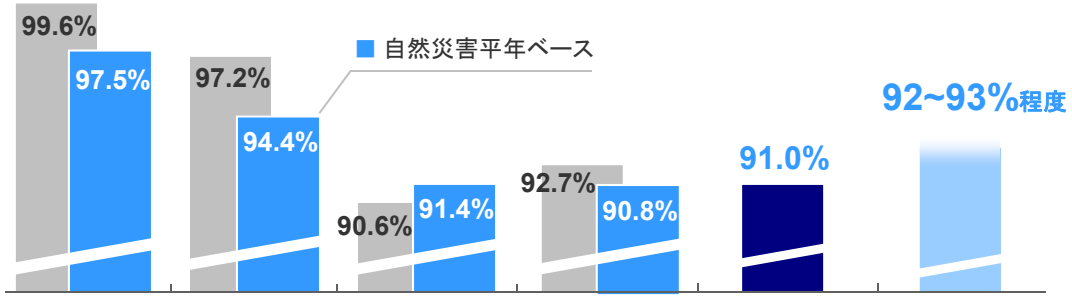
* 2014年度実績から為替変動の影響を除き、自然災害を平年ベースとした約1,200億円からの年平均成長率

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-2. 東京海上日動　コンバインドレシオ

コンバインドレシオは、これまでの収益改善に向けた取り組みにより、安定的に推移

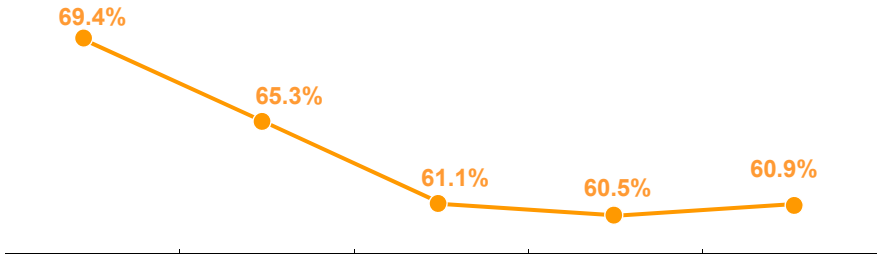
■ 民保コンバインドレシオ（E/Iベース*）



	2012	2013	2014	2015	2016予想	2017計画
E/I損害率	**66.8%**	**65.0%**	**58.5%**	**60.1%**	**58.3%**	
（除く自然災害）	**62.8%**	**60.1%**	**56.9%**	**56.0%**	**55.8%**	
（自然災害平年ベース）	**64.7%**	**62.2%**	**59.2%**	**58.2%**	**ー**	
事業費率	**32.8%**	**32.2%**	**32.2%**	**32.6%**	**32.7%**	

* 損害率（民保E/Iベース）+事業費率（民保W/Pベース）

■ 自動車保険　損害率（E/Iベース）



	2012	2013	2014	2015	2016予想
自動車保険E/I C/R	**100.2%**	**95.7%**	**91.6%**	**91.4%**	**91.8%**
自動車保険E/I 損害率	**69.4%**	**65.3%**	**61.1%**	**60.5%**	**60.9%**

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-3. 東京海上日動　持続的成長に向けた取組み①

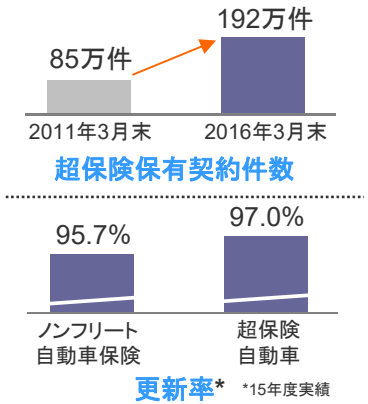
生産性の向上を通じて顧客接点強化を図り、顧客への提供価値を高めて「選ばれる力」に変えていく

● 生損一体ビジネスモデルの深化

2016年10月まとめて割引の拡充

- 割引対象種目の拡大
- 割引率の拡大

クロスセル・更新率の向上



● リスクコンサルティング力の高度化

- 災害に備えた体制の強化、地震防災計画等に基づくBCP策定支援サービスの提供
- 海外進出企業に対するリスクの洗い出し、そのリスクに対応するソリューションの提供

● 損害サービスの競争力化

社員・代理店の損害サービス対応力強化

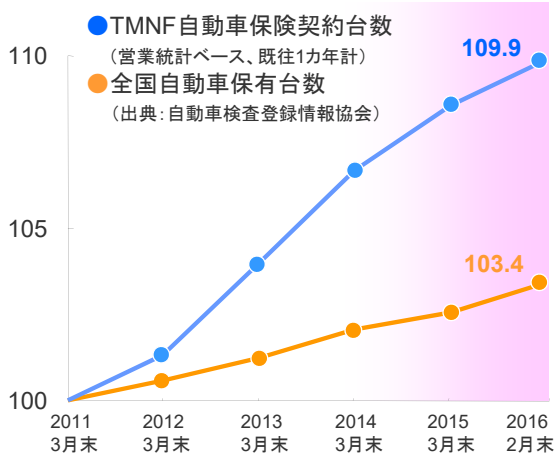
- 事故に遭われていないお客様も含めた全てのお客様へのあんしんの提供
- 専門性とお客様対応力の更なる向上
- 社員と代理店を支える仕組みの構築

広域災害対応力強化の取組み

体制強化 ＋ システム強化

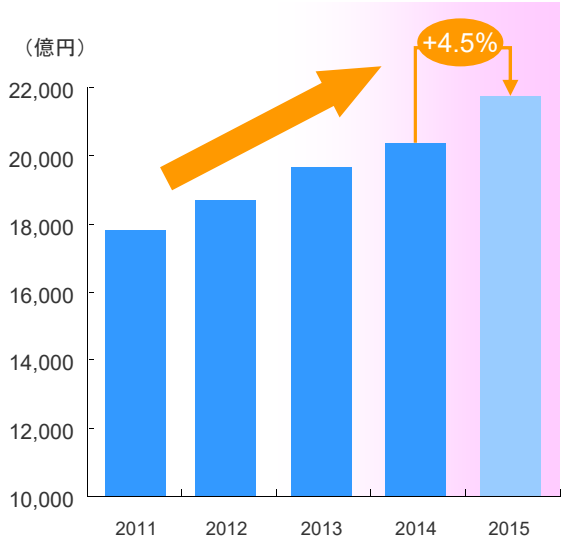
- 全国支援体制の早期立ち上げ、支援力向上
- 代理店・社内の事故報告電子化

顧客満足度の向上



台数伸び率*

* 2011年3月末を100とした場合の指数



正味収入保険料（全種目）

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1-4. 東京海上日動　持続的成長に向けた取組み②

将来の事業環境変化を見据え、「次の一手」に向けたR&Dを着実に推進

自動車

予防安全、被害軽減策等、新しい付加価値の提供

ドライブエージェント（法人分野）

- テレマティクス技術を活用した複合的サービス
- 事故時自動発報サービス
- 安全運転支援コンサルティング
- 車線の逸脱等を検知・アラートする事故防止支援機能

事故時自動連絡支援サービス（個人分野）

- ビーコン技術を活用した事故連絡プロセスの自動化サービス

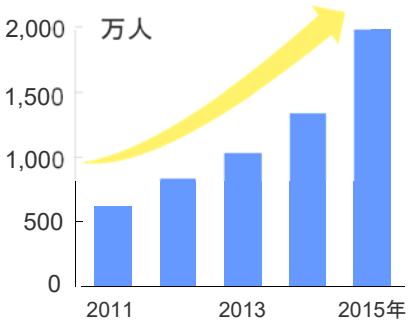
変化するリスクへの対応

保険会社の新たな役割

- 事故時の法的責任関係に関わる研究・調査
- 自動運転車の公道実証実験への参画・専用保険プランの開発

訪日外国人の増加

訪日外国人客数の推移*



政府目標

2020年：
4,000万人

2030年：
6,000万人

＊出典：日本政府観光局

インバウンド保険・サービス

- 日本入国後にスマホで契約可能な新型海外旅行保険
- 団体事業者向け多言語通訳サービス等の提供

技術革新

保険事業バリューチェーンでの技術革新の活用

- ビッグデータ
- 人工知能
- ウェアラブル端末

技術革新

- 営業・マーケティング
- プライシング・アンダーライティング
- 事故対応サービス

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

(Blank Page)

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1. 国内損保事業

2. 国内生保事業

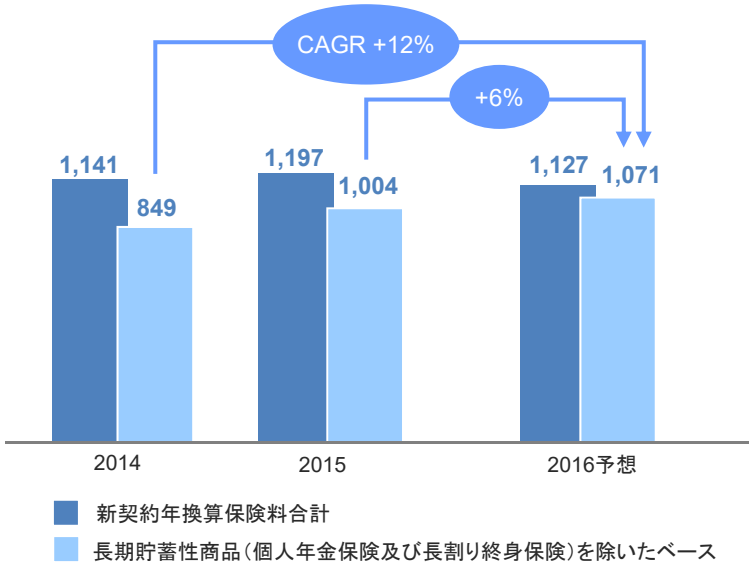
3. 海外保険事業

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2-1. あんしん生命　2016年度業績予想

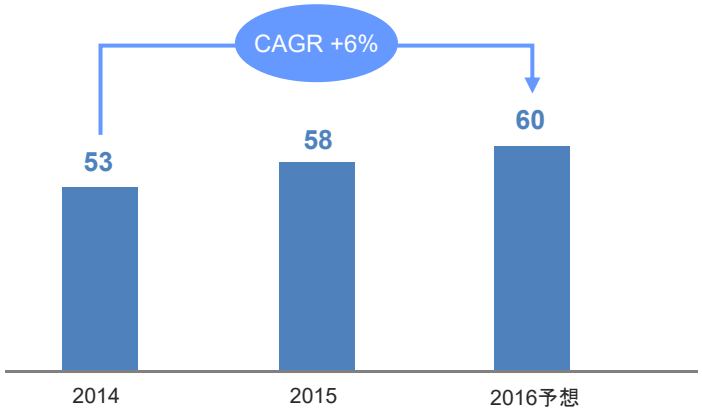
貯蓄性商品から保障性商品へシフトを進め、健全性・収益性を伴った着実な成長を推進

■ 新契約年換算保険料（億円）



- 新契約年換算保険料
  - 国内における低金利環境を踏まえ、貯蓄性商品の販売抑制および保障性商品の継続投入により、中期経営計画に沿った拡大を見込む
  - 長期貯蓄性商品を除いた保障性商品については、前年度対比+6%の増収を見込む
  - これにより、長期貯蓄性商品を除いた商品が占める割合は95%と、15年度対比で+11pt上昇

■ 個人保険・新契約件数（万件）

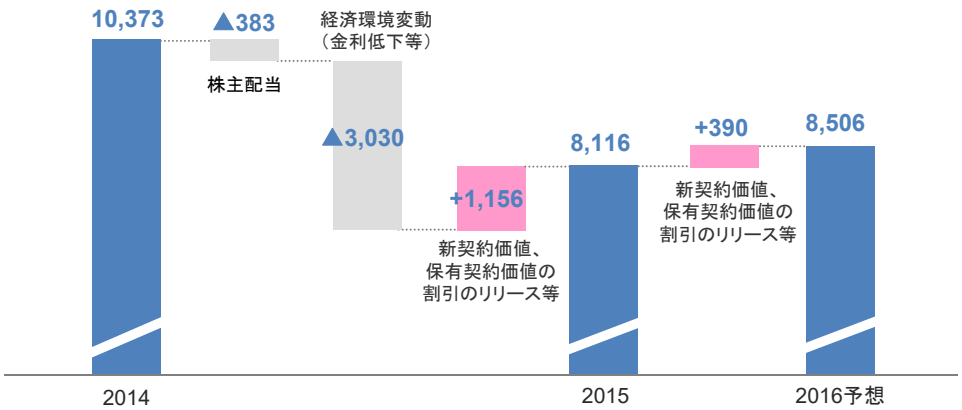


- 個人保険・新契約件数
  - 新契約件数は貯蓄性商品を引き続き抑制する一方、15年度に投入したがん・医療の新商品効果により、15年度対比+3%の件数増を見込む

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2-2. あんしん生命　MCEV残高の増減と低金利への対応

■ 事業別利益（MCEV増加額）（億円）



	2014	2015	2016予想
年度末MCEV	10,373*1	8,116*1	8,506
MCEV増加額*2		▲1,874	390
MCEV増加額*3		1,156	390

*1：2014年度、2015年度は前年度の株主配当支払後の金額
*2：株主配当支払の影響を除く
*3：株主配当支払・経済環境変動の影響を除く

（MCEVとは）

金融市場における金融商品の価格と整合的になるよう生命保険事業の企業価値を評価する手法。将来の経済環境は2016年3月末の数値が継続する前提で算出

- 16年度MCEV増加額は、390億円を見込む。低金利の影響を見込むものの、保障性商品の推進により収益性を確保していく
- 下表のとおり、低金利に対応した商品改定等は実施済み。今後も環境に応じて対応していく

低金利に対応した主な商品改定等

2015年	2016年
■商品改定 ・長割り終身保険 ・個人年金保険 ・一時払終身保険 ・一時払逓増終身保険	■販売休止 ・一時払終身保険 ・一時払逓増終身保険 ・一時払養老保険（更新契約） ■一部契約の販売休止 ・長割り終身保険 ・終身保険

※新規契約の一時払養老保険、一時払個人年金保険は2014年度以前に販売休止済み

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

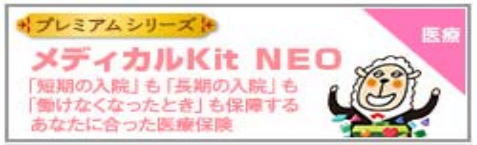
2-3. あんしん生命 「生存保障革命」の推進

多様なニーズに応え、独自性が高く、安定的な収益をもたらす商品ラインナップの拡充・強化

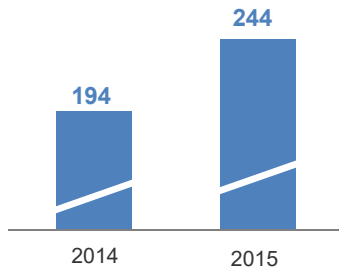
入院・手術 ＜医療保険＞ → 通院治療（退院後） → 就業不能（在宅療養） → 要介護（後遺障害） → 死亡 ＜伝統的生命保険＞

保障の空白領域をカバー

- 最新の治療実態を踏まえた保障の充実
- 最新の医療データと経営の合理化により適正な価格水準を設定

2015年度 新商品		独自性の高いR（リターン）機能を導入	15年7月販売以降 がん保険新契約 件数 11万件 （前年比205%）
		抗がん剤治療等の最新の治療実態に対応	
		価格競争力と保障の自在性	15年11月 販売・改定以降 医療保険新契約 件数 14万件 （前年比142%）
2015年度 商品改定		最新の治療実態に対応した保障の拡充	

第三分野（医療・がん）の新契約年換算保険料（億円）



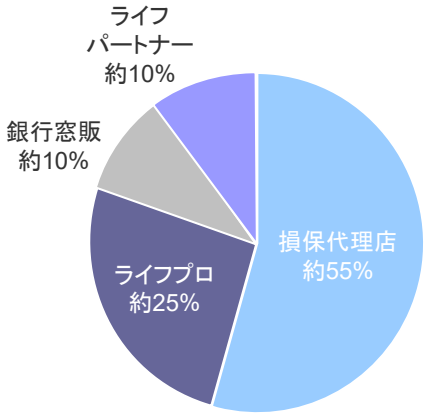
今後も保障の空白領域へ独自性の高い商品投入を行う

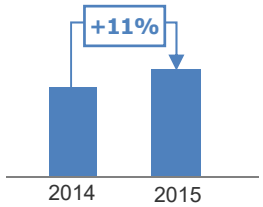
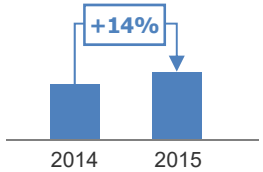
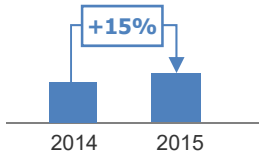
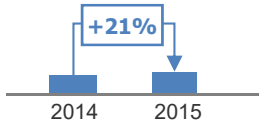
Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2-4. あんしん生命　成長力の強化

マルチチャネル戦略を推進し、主要4チャネル全てで成長を実現

チャネルウエイト
(2016年3月末 営業統計保険料ベース)



	2015年度実績*	2016年度の取り組み
損保代理店		● 生損一体を推進する商品の拡充 ● 生保専任者の設置による販売力強化
ライフプロ		● 独自性の高いプレミアムシリーズによる他社との差異化 ● 改正保険業法を踏まえた販売体制構築の支援
ライフパートナー		● 損保支店への常駐モデル等による損保代理店との提携強化 ● 質を伴った募集人の採用
銀行窓販		● 回払保障性商品の販売推進

*長期貯蓄性商品を除く、16年3月末営業統計保険料ベース

商品力と営業力による主要4チャネルの更なる成長

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

1. 国内損保事業

2. 国内生保事業

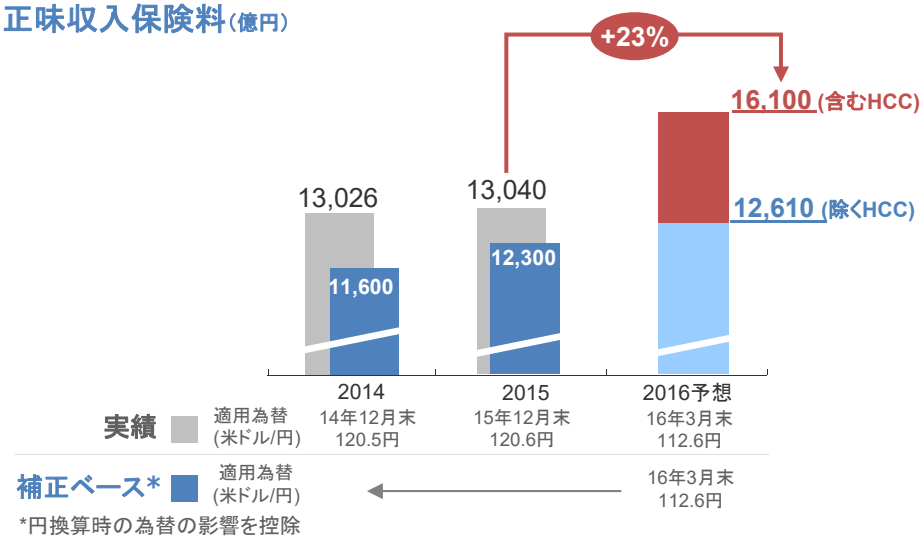
3. 海外保険事業

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

3-1. 海外保険事業　2016年度業績予想

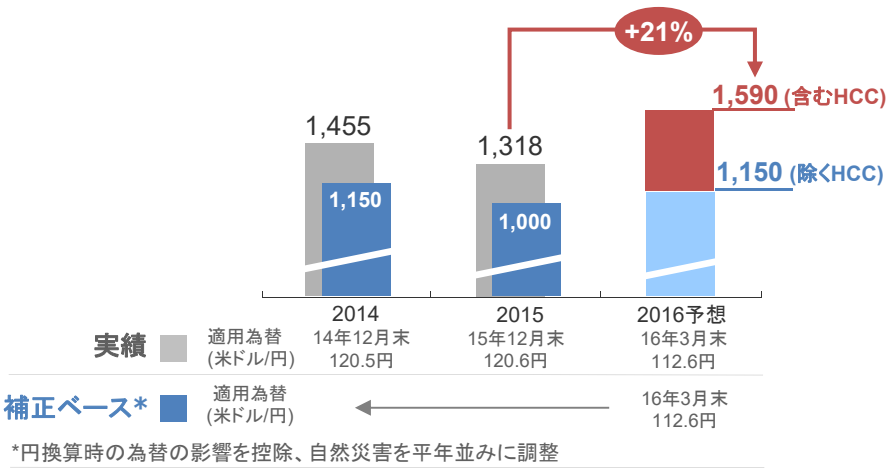
マーケットのソフト化が進む環境下においても、引受規律を堅持し、利益成長に向けた取組みを継続
HCCの貢献により更なるリスク分散と収益の拡大を図るとともに、一層の価値創造に向けたシナジーの取組みを加速

正味収入保険料(億円)

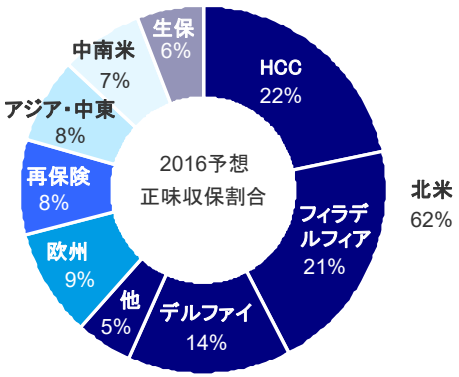


- HCCの貢献を主因として前年度対比+23%の増収を見込む
- 円高進行の影響や、2016年度のHCCの貢献を除いた補正ベースでも、増収を見込む

事業別利益(億円)



- HCCの貢献を主因として前年度対比+21%の増益を見込む
- 2015年度の自然災害を平年並みに調整し、2016年度のHCCの貢献を除いた補正ベースでも、増益を見込む



- HCCの貢献により更なる成長機会と分散の効いた事業ポートフォリオの構築を加速
- 「内部成長力の強化」と「戦略的なM&A推進」両輪で先進国・新興国でバランスある成長を実現

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

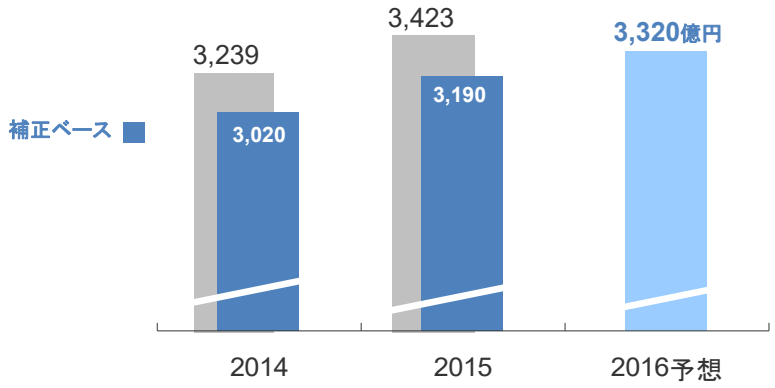
3-2. 北米（フィラデルフィア）

PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES
A Member of the Tokio Marine Group

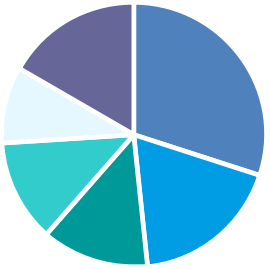
規律と実行力を伴った強固なオペレーションにより、マーケットを上回る収益性を持続

- ニッチマーケットにフォーカスした競争力の高いビジネスモデル
- 規律ある引受を堅持し、一貫してマーケットを下回るC/Rを維持
- 強固なフランチャイズネットワークを活かした高い更新率の維持およびレートアップの継続

正味収入保険料

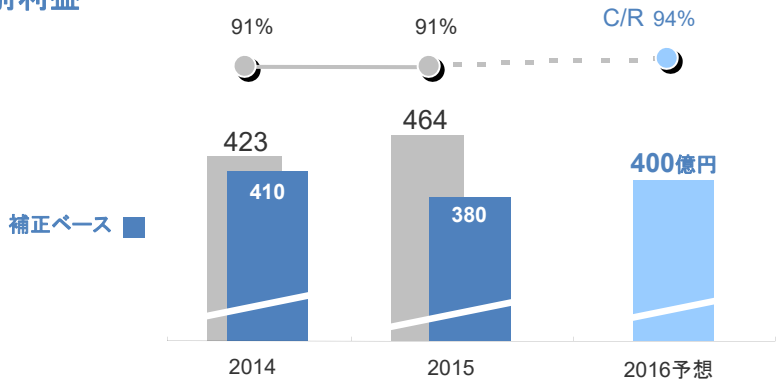


収入保険料の構成（2015）



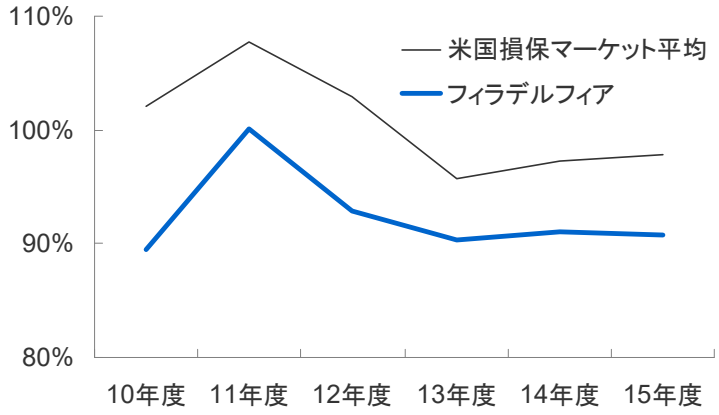
非営利・福祉関連	30%
集合住宅	18%
教会・教育関連	13%
D&O・E&O	13%
スポーツ関連施設	9%
その他	17%

事業別利益



■ ソフトマーケットの動きがある中においても堅調な利益成長を見込む

C/Rのマーケット比較



Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

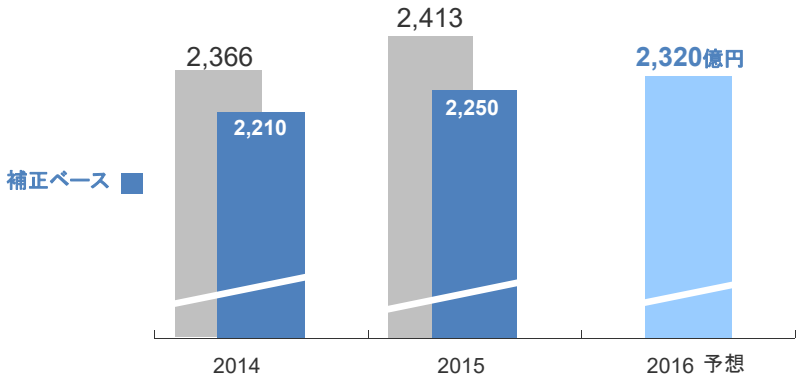
3-3. 北米（デルファイ）

DELPHI
A member of the Tokio Marine Group

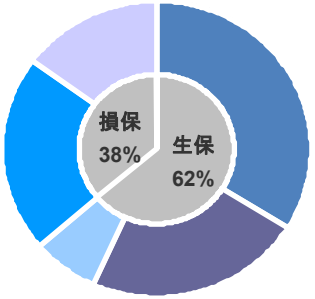
特定商品・特定マーケットの深掘りに加え、高い資産運用能力の有効活用により利益成長を持続

- 従業員福利厚生関連分野に絞り込んだ競争力の高いビジネスモデル
- 高い資産運用能力の有効活用
- 主力商品における高い更新率の維持およびレートアップの継続

正味収入保険料

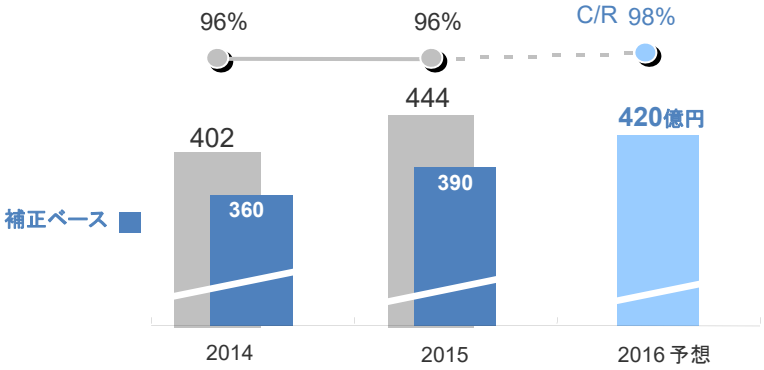


収入保険料の構成（2015）



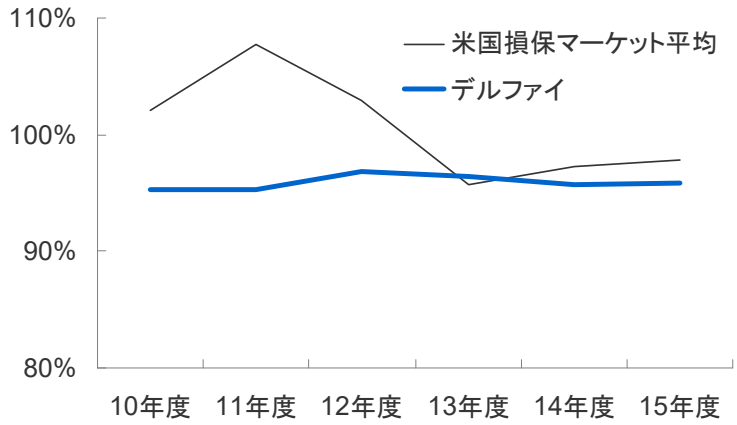
就労不能保険	33%
団体生保	22%
その他生保	7%
	生保 62%
超過額労災	22%
その他損保	16%
	損保 38%

事業別利益



■ 資産運用収益の増加を主因として増益を見込む

C/Rのマーケット比較



Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

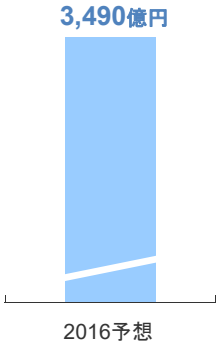
3-4. 北米（HCC）

TOKIO MARINE HCC

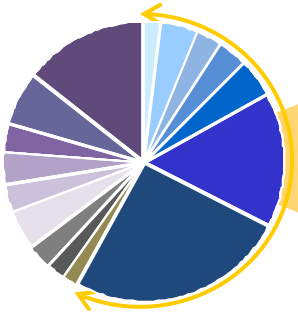
世界トップクラスの優良スペシャルティ保険グループ
高い収益性を維持し、グループシナジー創出により利益成長を目指す

- 収益性が高く分散の効いたポートフォリオ
- 他社を凌駕する収益性・成長性・安定性・健全性
- シナジー創出による新事業の展開や収益の更なる拡大

正味収入保険料



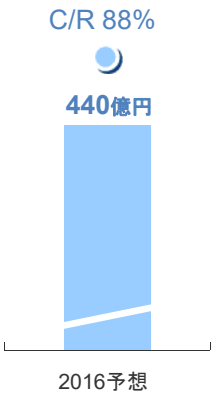
収入保険料の構成（2015）



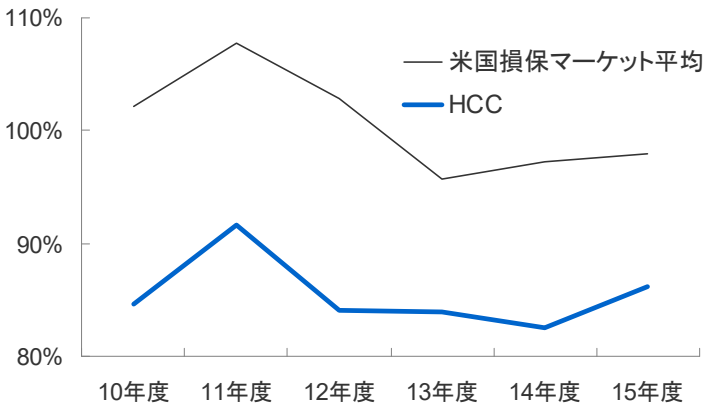
一般的な損害保険の料率サイクルの影響を受けにくい種目（約58%）

メディカル・ストップロス	25%
農業保険	16%
米国保証保険	4%
ｽﾎﾟｰﾂ・ｴﾝﾀｰﾃｲﾒﾝﾄ業界向け保険	3%
米国外保証・信用保険	3%
その他医療・傷害保険	4%
米国信用保険	2%
合計	58%

事業別利益



C/Rのマーケット比較



■ 2016年度より利益貢献することにより、北米事業基盤が更に強化

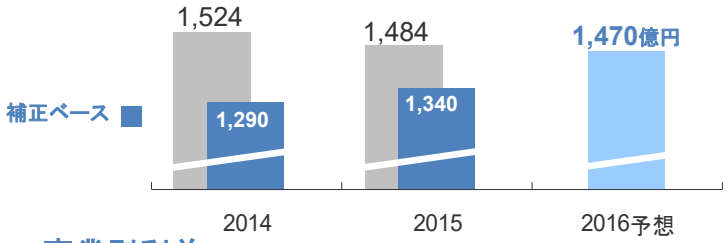
Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

3-5. 欧州・再保険

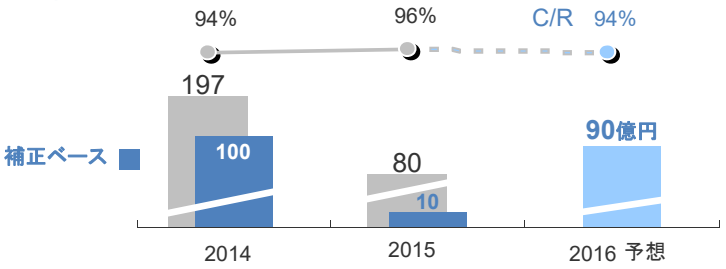
Tokio Marine Kiln

- ロイズ事業におけるスペシャルティ保険を中心とした収益の拡大
- 欧州マーケットソフト化の継続を見込む中、引き続き厳格な引受規律を保つ

欧州 **正味収入保険料**

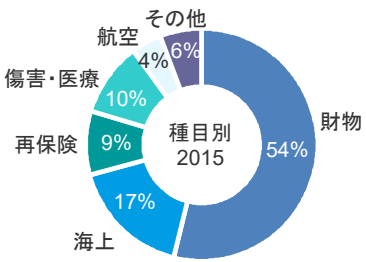


事業別利益

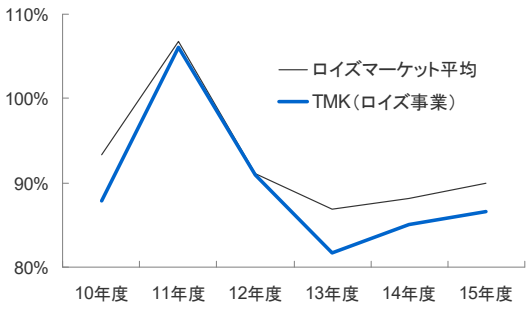


■ 2015年度の天津港爆発事故をはじめとする大口事故の影響や為替換算損等の反動により増益を見込む

Tokio Marine Kiln
（ロイズ事業）の保険料構成



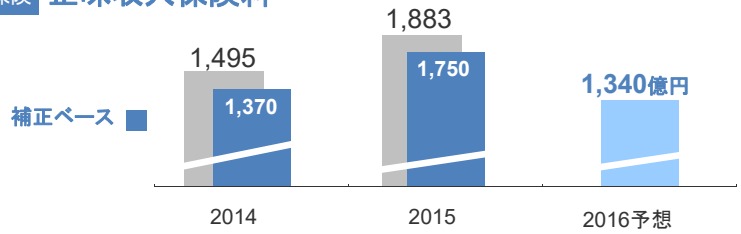
C/Rのマーケット比較



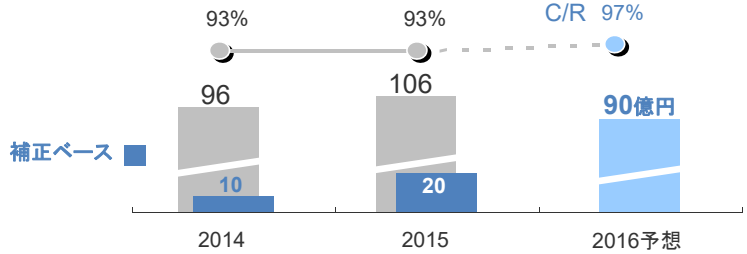
Tokio Millennium Re AG

- ソフト化が継続する中、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、引き続き安定的な収益を維持
- 顧客ニーズに合わせたソリューション提供による収益オプションの拡大

再保険 **正味収入保険料**

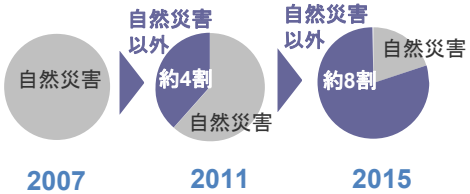


事業別利益

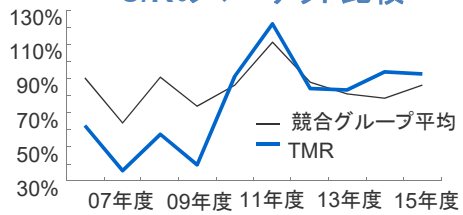


■ 2015年度の大口事故の反動等により増益を見込む

ポートフォリオの比率
（既経過保険料ベース）



C/Rのマーケット比較



* 競合グループの数値は以下12社の平均値
(Renaissance Re, Validus, Ace(R/I only), Axis(R/I only), Montpelier Re, Markel, AWAC, Arch, Endurance, Aspen, Everest Re, Partner Re)

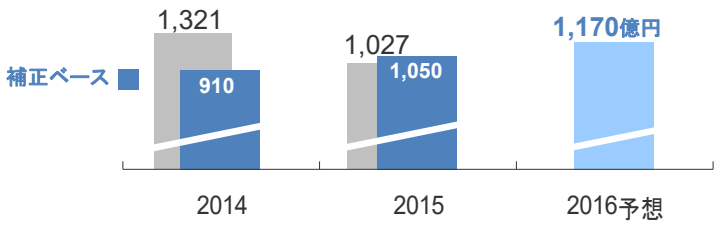
Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

3-6. 新興国

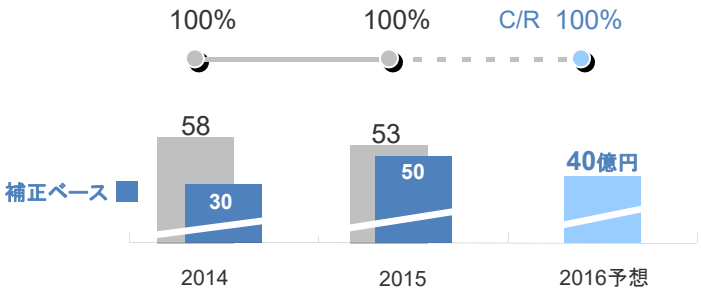
中南米

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

正味収入保険料

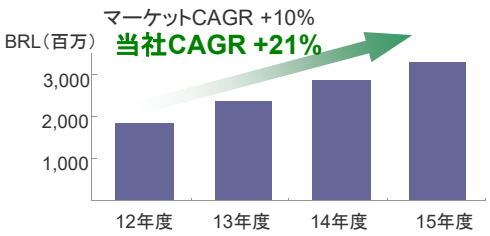


事業別利益



- 引き続き堅調な利益成長を図るが、ブラジルにおける税制改正の影響を主因として減益を見込む
- 主力の自動車保険におけるマーケットを上回る成長性と収益性を維持

ブラジル（現地通貨ベース保険料）

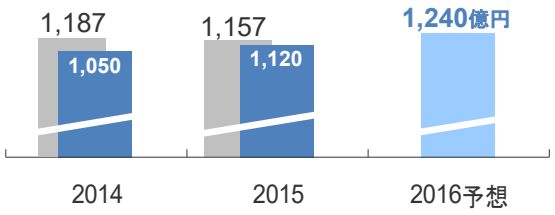


アジア 中東

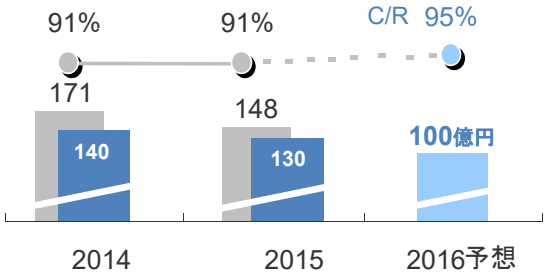
販売チャネルの拡充やグループ内のノウハウの横展開を通じて、
リテールマーケットにおける成長を実現する

損保

正味収入保険料 補正ベース

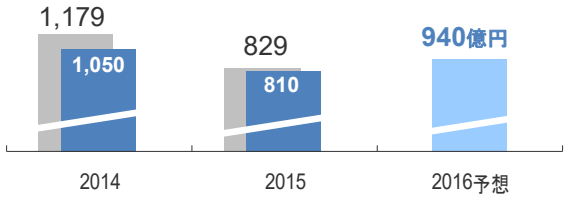


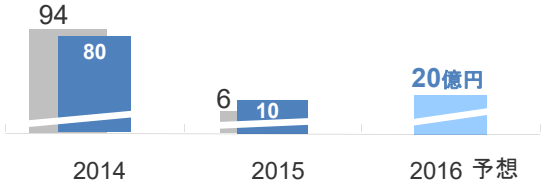
事業別利益 補正ベース



- 2015年度の一時的増益要素の反動により減益を見込む

生保





- 2015年度の株価下落に伴う含み益の減少の反動等により増益を見込む

2013-2015 アジア主要拠点
（損保グロス保険料CAGR）

	当社	マーケット
マレーシア	+5%	+5%
タイ	+2%	+5%
台湾	+6%	+4%
インド	+13%	+12%
シンガポール	+3%	+3%

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

3-7. 海外保険事業　2016年度業績予想（地域・拠点別）

	正味収入保険料 (億円)						事業別利益 (億円)						C/R		
	2014	2015	2016予想	前年増減	前年増減率	為替の影響を除く*3	2014	2015	2016予想	前年増減	前年増減率	為替の影響を除く*3	2014	2015	2016予想
北米（含むHCC）	6,312	6,658	9,940	3,281	49%	60%	872	956	1,290	333	35%	44%	94%	94%	93%
フィラデルフィア	3,239	3,423	3,320	▲ 103	▲3%	4%	423	464	400	▲ 64	▲14%	▲8%	91%	91%	94%
デルファイ	2,366	2,413	2,320	▲ 93	▲4%	3%	402	444	420	▲ 24	▲5%	1%	96%	96%	98%
HCC	-	-	3,490	3,490	-	-	-	-	440	440	-	-	-	-	88%
欧州*4	1,524	1,484	1,470	▲ 14	▲1%	9%	197	80	90	9	11%	24%	94%	96%	94%
中南米	1,321	1,027	1,170	142	14%	11%	58	53	40	▲ 13	▲25%	▲27%	100%	100%	100%
アジア・中東*4	1,187	1,157	1,240	82	7%	11%	171	148	100	▲ 48	▲33%	▲30%	91%	91%	95%
再保険	1,495	1,883	1,340	▲ 543	▲29%	▲24%	96	106	90	▲ 16	▲16%	▲10%	93%	93%	97%
損保計*1	**11,847**	**12,211**	**15,160**	**2,948**	**24%**	**32%**	**1,386**	**1,343**	**1,610**	266	20%	28%	**94%**	**95%**	**94%**
生保	**1,179**	**829**	**940**	**110**	**13%**	**15%**	**94**	**6**	**20**	**13**	**231%**	**187%**	**-**	**-**	**-**
合計*2	**13,026**	**13,040**	**16,100**	**3,059**	**23%**	**31%**	**1,455**	**1,318**	**1,590**	**271**	**21%**	**29%**	**94%**	**95%**	**94%**

*1 上記「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
*2 本社費調整後
*3 円換算時の為替の影響を控除
*4 「欧州・中東」、「アジア」に区分して表記しておりましたが、当期から区分を変更しております

適用為替レート	2014	2015	2016予想	
	14年12月末	15年12月末	16年3月末	前年変動率
米ドル/円	120.5円	120.6円	112.6円	▲7%
英ポンド/円	187.0円	178.7円	161.9円	▲9%
ブラジルレアル/円	45.3円	30.4円	31.3円	3%
マレーシアリンギット/円	34.4円	28.0円	28.8円	3%

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

(Blank Page)

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

参考資料

a	•主要経営指標 •株主還元の状況
b	•2015年度 実績 •2016年度 業績予想 •修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義および修正純利益・修正純資産の組替表 •事業別利益の定義および事業別利益の組替表 •為替変動のグループへの影響
c	•長期ビジョンおよび中期経営計画「To Be a Good Company 2017」 •「持続的利益成長」に向けたイニシアティブ •中期経営計画・グループ経営フレームワーク
d	•基本情報　国内損保事業 •基本情報　国内生保事業 •資産ポートフォリオ •基本情報　海外保険事業

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

主要経営指標

		2006年度	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
財務会計	当期純利益 *1	930億円	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
	税引後自己資本	33,984億円	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
	EPS	112円	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円
	BPS	4,128円	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
	ROE	2.8%	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%
	PBR	1.06	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82
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
	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
	修正EPS	-	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円
	修正BPS	-	-	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円
	修正ROE	-	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%
	修正PBR	-	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80
事業別利益*2	国内損保事業	890億円	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
	国内生保事業	482億円	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
	海外保険事業	286億円	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
	金融・一般事業	38億円	▲ 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
政策株流動化		450億円	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

	2007/3末	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
修正発行済株式数 *3	823,337千株	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
時価総額	35,949億円	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
期末株価 *4	4,360円	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
騰落率	▲ 6.4%	▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%
(参考)TOPIX	1,713.61	1,212.96	773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20
騰落率	▲ 0.8%	▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%

*1 2015年度は、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で、全て、2006年9月に実施した株式分割(500分割)後のベースで表示
*4 株価は全て、2006年9月に実施した株式分割(500分割)後のベースで表示

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

株主還元の状況

	2006年度	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（予想）
1株あたり配当金	36円	48円	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円（予定）	135円
配当金総額	298億円	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	1,018億円
自己株式取得*1	850億円	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	–	未定
株主還元総額	1,148億円	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	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	3,880億円
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） 2006年度から2014年度の指標は＜参考2＞のとおり									2,200億円	2,900億円
配当性向*2										38%	35%

＜参考1：財務会計ベース＞

連結当期純利益	930億円	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	2,650億円
配当性向	32%	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	38%

＜参考2：過去の経営指標＞

修正利益	1,697億円	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（除くEV）	1,215億円	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（除くEV）*3	900億円	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*2	33%	39%	48%	46%	48%	48%	50%	49%	47%

*1: 取得年度ベース。2006年度は日新火災との株式交換分578億円を除く
*2: 2014年度までは平均的な修正利益（除く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

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2015年度実績 （連結決算）

	2014年度 実績	2015年度 実績	前年増減	前年増減率
■連結経常収益（億円）	43,279	45,790	2,510	+ 5.8%
正味収入保険料（連結）	31,276	32,655	1,379	+ 4.4%
生命保険料（連結）	2,204	4,716	2,512	+ 114.0%
■連結経常利益（億円）	3,581	3,858	276	+ 7.7%
東京海上日動	2,640	3,772	1,131	+ 42.9%
日新火災	176	97	▲ 79	▲ 45.0%
あんしん生命※1	206	290	83	+ 40.3%
海外保険会社合計	1,551	1,457	▲ 94	▲ 6.1%
金融・一般事業会社合計	62	57	▲ 4	▲ 8.0%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,056	▲ 1,815	▲ 759	
■親会社株主に帰属する当期純利益※2（億円）	2,474	2,545	71	+ 2.9%
東京海上日動	1,853	3,016	1,162	+ 62.8%
日新火災	125	61	▲ 64	▲ 51.2%
あんしん生命※1	288	147	▲ 140	▲ 48.9%
海外保険会社合計	1,245	1,115	▲ 130	▲ 10.4%
金融・一般事業会社合計	32	34	2	+ 6.8%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,071	▲ 1,830	▲ 758	

※1　あんしん生命は2014年10月1日にフィナンシャル生命と合併しており、2014年度についても2社の合算値を表示しております。
※2　従来の「当期純利益」を表示しております。

【グループ全体の利益指標】

■修正純利益（億円）	3,233	3,519	286	+ 8.8%

- **正味収入保険料**
  - 国内損保事業・海外保険会社ともに順調に拡大
- **生命保険料**
  - 国内生保事業における保有契約の順調な拡大や変額年金の解約減少等により増収
- **経常利益**
  - 国内損保事業
    既経過保険料が増加した一方、自然災害に係る発生保険金の増加、大口事故、異常危険準備金の積増負担の増加等により保険引受利益は減益。一方、資産運用等損益は東京海上日動における子会社からの配当金収入の増加、金融派生商品損益の改善に加え、有価証券売却益の増加等により増益
  - 国内生保事業
    変額年金の解約等による危険準備金の戻入等により増益
  - 海外保険会社
    自然災害に係る発生保険金が減少した一方、大口事故や現地決算における為替換算損に加え、新興国通貨に対する円高進行の影響等により減益
- **親会社株主に帰属する当期純利益*2**
  - 上記の結果、増益
- **修正純利益**
  - 親会社株主に帰属する当期純利益に、異常危険準備金の積増負担の増加等の影響を控除し、増益

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2015年度実績 （事業別利益）

（単位：億円）

事業ドメイン	2014年度実績	2015年度実績	増減
国内損害保険事業	**1,225**	**1,260**	**35**
東京海上日動	1,137	1,200	63
日新火災	122	88	▲34
その他	▲34	▲27	7
国内生命保険事業*1・2	**1,674**	**▲1,881**	**▲3,555**
あんしん生命	1,697	▲1,874	▲3,571
海外保険事業	**1,455**	**1,318**	**▲137**
北米	872	956	83
欧州（含む中東）	196	81	▲114
中南米	58	53	▲5
アジア	173	147	▲25
再保険	96	106	10
損害保険事業*3	1,386	1,343	▲43
生命保険事業	94	6	▲88
金融・一般事業	**40**	**73**	**33**

*1　資本取引の影響を除きます

*2　2015年度よりMCEVベースに変更している事に伴い、2014年度実績についてもMCEVベースの数値を記載しています

*3　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

- 国内損保事業

  TMNF：前年度対比63億円増益の1,200億円

  - ↗ 金融派生商品損益の改善
  - ↘ 自然災害や大口事故に係る発生保険金の増加

- 国内生保事業

  AL：前年度対比▲3,571億円減益の▲1,874億円(*)

  - ↘ 金利低下等の経済環境変動の影響
  - ↘ 前年度の法人税率引き下げ等の反動

  (*) 金利低下等の経済環境変動の影響を除いた MCEV増加額は1,156億円

- 海外保険事業

  前年度対比▲137億円減益の1,318億円

  - ↗ 自然災害に係る発生保険金の減少
  - ↘ 大口事故の増加
  - ↘ 現地決算における為替換算損の増加

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2016年度業績予想 （連結決算）

	2015年度 実績	2016年度 予想	前年増減	前年増減率
■連結経常収益（億円）	45,790			
正味収入保険料（連結）	32,655	34,600	1,944	+ 6.0%
生命保険料（連結）	4,716	8,000	3,283	+ 69.6%
■連結経常利益（億円）	3,858	3,800	▲ 58	▲ 1.5%
東京海上日動	3,772	3,090	▲ 682	▲ 18.1%
日新火災	97	64	▲ 33	▲ 34.1%
あんしん生命	290	229	▲ 61	▲ 21.1%
海外保険会社合計	1,457	1,641	183	+ 12.6%
金融・一般事業会社合計	57	43	▲ 14	▲ 24.8%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,815	▲ 1,267	548	
■親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	2,545	2,650	104	+ 4.1%
東京海上日動	3,016	2,450	▲ 566	▲ 18.8%
日新火災	61	43	▲ 18	▲ 30.0%
あんしん生命	147	156	8	+ 5.7%
海外保険会社合計	1,115	1,207	91	+ 8.2%
金融・一般事業会社合計	34	30	▲ 4	▲ 14.2%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,830	▲ 1,236	594	
【グループ全体の利益指標】				
■修正純利益（億円）	3,519	3,880	361	+ 10.3%

● 正味収入保険料

- 円高進行の一方でHCCの新規PL連結を主因として増収

● 生命保険料

- 国内生保事業における保有契約の拡大や変額年金の解約減少、HCCの新規PL連結等により増収

● 経常利益

- 国内損保事業
  自然災害に係る発生保険金を平年並みに見込む影響や、東京海上日動において異常危険準備金繰入率の引き下げ等により保険引受利益は増益。資産運用等損益は子会社からの配当金収入の減少や前年度における金融派生商品収益の反動等により減益
- 国内生保事業
  旧フィナンシャル生命の解約に伴う危険準備金取崩額の減少等により減益
- 海外保険会社
  前年度に少なかった自然災害を平年並みに見込む影響や円高進行による影響があるものの、HCCの新規PL連結や前年度の大口事故の反動等により増益

● 親会社株主に帰属する当期純利益

- 経常利益の要因に前年度の法人税率引き下げに伴う繰延税金資産取崩の反動の影響等を加え、増益

● 修正純利益

- 親会社株主に帰属する当期純利益に、HCCの新規PL連結に伴うのれんの償却負担等の影響を控除し、増益

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

2016年度業績予想 （事業別利益）

（単位：億円）

事業ドメイン	2015年度 実績	2016年度 予想	増減
国内損害保険事業	**1,260**	**1,650**	**390**
東京海上日動	1,200	1,580	380
日新火災	88	70	▲18
その他	▲27	▲10	17
国内生命保険事業*1	**▲1,881**	**390**	**2,271**
あんしん生命	▲1,874	390	2,264
海外保険事業	**1,318**	**1,590**	**271**
北米	956	1,290	333
欧州	80	90	9
中南米	53	40	▲13
アジア（含む中東）	148	100	▲48
再保険	106	90	▲16
損害保険事業*2	1,343	1,610	266
生命保険事業	6	20	13
金融・一般事業	**73**	**40**	**▲33**

*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

- 国内損保事業

  TMNF：前年度対比380億円増益の1,580億円を見込む

  ↗ 自然災害や大口事故に係る発生保険金の減少

  ↘ 前年度における金融派生商品損益の改善の反動

- 国内生保事業

  AL：前年度対比2,264億円増益の390億円を見込む

  ↗ 前年度における金利低下等の経済環境変動の反動

  ↗ 新契約の積み上がり

- 海外保険事業

  前年度対比271億円増益の1,590億円を見込む

  ↗ HCCの新規PL連結

  ↗ 前年度における大口事故の影響や為替換算損の反動

  ↘ 前年度に影響が少なかった自然災害を平年並みに見込むこと

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

修正純利益（2016年度以降の新定義）・修正純資産・修正ROE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**

修正純利益 ＝ 連結当期純利益※2 ＋ 異常危険準備金繰入額※3 ＋ 危険準備金繰入額※3 ＋ 価格変動準備金繰入額※3 － ALM※4債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益

－ **事業投資に係る株式**・固定資産**に関する売却損益・評価損** ＋ のれん その他無形固定資産償却額 － その他特別損益 評価性引当等

- **修正純資産※1（平均残高ベース）**

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

- **修正ROE**

修正ROE ＝ 修正純利益 ÷ 修正純資産

※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

修正純利益の定義の変更点

「事業投資に係る株式に関する売却損益・評価損」を、修正純利益の控除項目に追加（太字部分が変更点）

＜株式区分別の売却損益・評価損の取り扱い＞

	（新）修正純利益	（旧）修正純利益
純投資株式（注1）	控除しない	控除しない
政策株式（注2）	控除しない	控除しない
子会社・関連会社株式	控除する （その他特別損益として控除）	控除する （その他特別損益として控除）
事業投資に係る株式（注3）	**控除する**	控除しない

（注1）時価上昇や配当により利益を得ることを目的に保有する株式
（注2）国内事業子会社が、主として取引関係の強化を目的で保有する国内株式等
（注3）純投資株式、政策株式、子会社・関連会社株式以外の株式等（例えば、会計上子会社・関連会社株式に該当しないが、これに準ずる形で保有する株式等）

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

修正純利益・修正純資産の組替表

（単位：億円）

● 修正純利益[*1]

	2015年度 実績	2016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]	2,545	2,650	104
異常危険準備金繰入額[*3]	+ 689	+310	▲379
危険準備金繰入額[*3]	▲2	-	2
価格変動準備金繰入額[*3]	+ 37	+30	▲7
ALM[*4]債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益	▲226	-	226
事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損（2015年度は固定資産に関する売却損益・評価損）	+18	▲40	▲58
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 343	+930	587
その他特別損益・評価性引当等	+ 113	-	▲113
修正純利益	3,519	3,880	361

*1 各調整は税引き後
*2 従来の「当期純利益」を表示
*3 戻入の場合はマイナス
*4 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

	2015年度 実績	2016年度 予想	前年 増減
連結純資産	34,847	36,050	1,203
異常危険準備金	+ 7,691	+8,060	369
危険準備金	+ 342	+340	▲2
価格変動準備金	+ 628	+670	42
のれん・その他無形固定資産	▲7,515	▲7,520	▲5
修正純資産	35,993	37,610	1,617

● 修正ROE

	2015年度 実績	2016年度 予想	前年 増減
連結純利益	2,545	2,650	104
連結純資産[*5]	35,317	35,450	133
財務会計ROE	7.2%	7.5%	0.3pt

*5 平残ベース

	2015年度 実績	2016年度 予想	前年 増減
修正純利益	3,519	3,880	361
修正純資産[*5]	38,514	36,800	▲1,714
修正ROE	9.1%	10.5%	1.4pt

*5 平残ベース

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

事業別利益の定義（2016年度以降の新定義）

事業別利益の定義

- **損害保険事業**

事業別利益※1 = 当期純利益 + 異常危険準備金等繰入額※2 + 価格変動準備金繰入額※2 − ALM※3債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益 − **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** − その他特別損益評価性引当等

- **生命保険事業** ※4

事業別利益※1 = EV※5の当期増加額 + 増資等資本取引

- **その他の事業**

財務会計上の当期純利益

※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

事業別利益の定義の変更点

損害保険事業について、従来「保有株式に係る売却損益・評価損」を控除項目としていましたが、これを「政策株式・事業投資に係る株式に関する売却損益・評価損」に変更（太字部分が変更点）

＜株式区分別の売却損益・評価損の取り扱い＞

	（新）事業別利益	（旧）事業別利益
純投資株式（注1）	**控除しない**	控除する
政策株式（注2）	控除する	控除する
子会社・関連会社株式	控除する （その他特別損益として控除）	控除する （その他特別損益として控除）
事業投資に係る株式（注3）	控除する	控除する

（注1）時価上昇や配当により利益を得ることを目的に保有する株式
（注2）国内事業子会社が、主として取引関係の強化を目的で保有する国内株式等
（注3）純投資株式、政策株式、子会社・関連会社株式以外の株式等（例えば、会計上子会社・関連会社株式に該当しないが、これに準ずる形で保有する株式等）

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

事業別利益の組替表

（単位：億円）

● 国内損保事業*1（TMNF）

	2015年度 実績	2016年度 予想	前年 増減
当期純利益（財務会計）	**3,016**	**2,450**	**▲566**
異常危険準備金繰入額等*2	+ 683	+ 270	▲413
価格変動準備金繰入額*2	+ 35	+ 34	▲1
ALM*3債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益	▲211	+ 0	211
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（2015年度は保有株式・固定資産に関する売却・評価損益）	▲764	▲550	214
グループ内配当金	▲1,557	▲628	929
その他特別損益 評価性引当等	▲2	+ 4	6
事業別利益	**1,200**	**1,580**	**380**

● 海外保険事業*1

	2015年度 実績	2016年度 予想
海外保険子会社 当期純利益（財務会計）	**1,115**	**1,207**
EVとの差（生保事業）	▲20	
少数株主持分の調整	▲23	
対象会社の差異	+ 95	
その他調整*4	+ 152	
事業別利益	**1,318**	**1,590**

*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 その他無形固定資産償却費、本社費ほか

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

為替変動のグループへの影響

● 1円の円高進行*1の場合における主要な影響（概算）

P/Lへの影響	
① 海外子会社の円換算利益の減少：	▲約10億円*2
② 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10億円*2

＊1　各通貨の為替相場が米ドルと同様の比率で変動する前提
＊2　税引後ベース

● ご参考（適用為替レート）

	為替レート（対米ドル）の前提		
	14年度 実績	15年度 実績	16年度予想 （前提）
海外子会社	120.55円 （14年12月末）	120.61円 （15年12月末）	112.68円 （16年3月末）
東京海上日動	120.17円 （15年3月末）	112.68円 （16年3月末）	

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

長期ビジョンおよび中期経営計画「To Be a Good Company 2017」

長期ビジョン

世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ
～100年後もGood Companyを目指して～

グローバル水準の利益成長力・資本効率
～2桁台のROEへ～

2020～

中期経営計画

「To Be a Good Company 2017」

～持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制への変革～

2017

2015

2014

「変革と実行2014」

～資本コストを上回るROEへ～

2012

- 収益を生み出す事業への構造改革
- バランスの良い事業ポートフォリオへの変革

- ビジネスモデルの深化
- 変化対応力の強化
- 成長機会の追求
- 経営基盤の高度化

収益回復ステージ

持続的利益成長ステージ

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

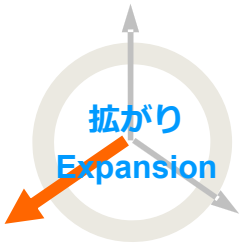
「持続的利益成長」に向けたイニシアティブ

ビジネスモデルの深化

- 国内保険事業での**生損一体ビジネスモデルの深化、損害サービス対応力およびリスクコンサルティングの高度化**
- 海外保険事業での**内部成長力の強化**

変化対応力の強化

- 事業環境・顧客ニーズの**変化を先取りした商品・サービス提供**
- 新たなリスクをビジネス機会に変えるための**R&D機能の強化**



成長機会の追求

- グローバルな成長機会を取り込む**規律ある事業投資の推進**
- リスクアペタイトに基づく、分散の効いた**事業ポートフォリオの拡充**

経営基盤の高度化

- 利益成長・資本効率・健全性を持続的かつ統合的に高める**ERMの深化とリスクポートフォリオの改善**
- グローバル化した事業を支える**経営基盤の強化**
- 顧客指向で持続的成長を創み出す**人材育成とダイバーシティの推進**

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

中期経営計画・グループ経営フレームワーク

「リスクベース経営」を基軸に健全性を確保しつつ、環境変化の中でも利益成長と資本効率を持続的に高めていく

資本・資金の創出

各事業での持続的利益成長の実現・リスクポートフォリオ改善

【各事業での持続的利益成長の実現】

- **国内損保**：
  グループの中核事業として利益成長
- **国内生保**：
  成長ドライバーとして健全性を維持しながら利益成長
- **海外保険**：
  成長ドライバーとしてグローバルにリスク分散しながら利益成長

【リスクポートフォリオの改善】

- 政策株式のリスク削減
- 自然災害リスクのコントロール強化

資本・資金の有効活用

【成長に向けた投資】

- 資本効率の高い新規事業投資
- 将来の収益基盤構築に向けた先行投資

【株主還元】

- 利益成長に応じた配当の増額
- 機動的な自己株式取得による適正資本水準への調整

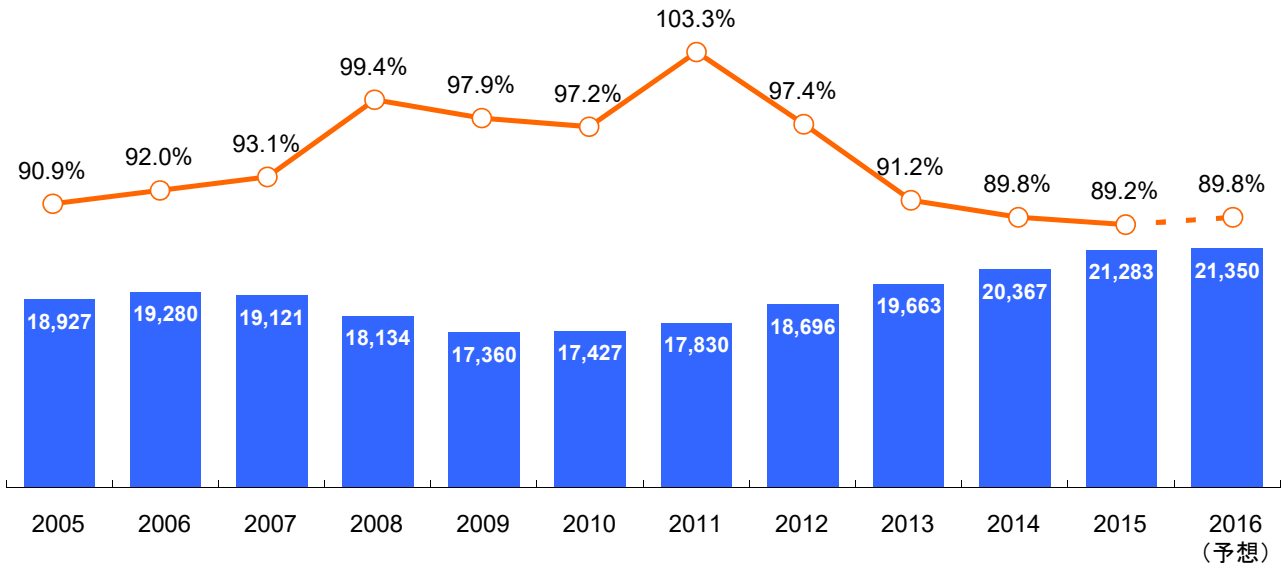
事業ポートフォリオの分散による資本効率の向上

健全性確保 ＋ ROE向上 ＋ 持続的利益成長

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

基本情報（国内損保①）　＊東京海上日動の基本情報

● 正味収入保険料(単位：億円)およびC/R（民保W/Pベース）の推移



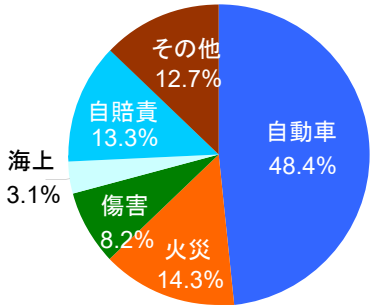
● 民保E/Iベース指標

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度（予想）
正味E/I･C/R＊	**103.8%**	**99.6%**	**97.2%**	**90.6%**	**92.7%**	**91.0%**
E/I損害率	**69.8%**	**66.8%**	**65.0%**	**58.5%**	**60.1%**	**58.3%**
（除く自然災害）	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	55.8%
事業費率	**34.0%**	**32.8%**	**32.2%**	**32.2%**	**32.6%**	**32.7%**

＊：正味E/I C/R＝E/I損害率+W/P事業費率

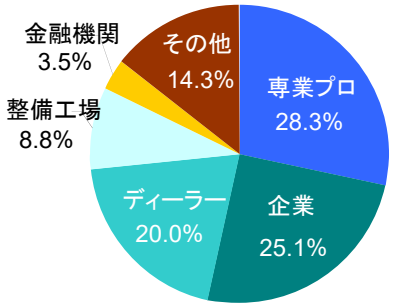
● 種目構成

（2015年度正味収入保険料ベース）



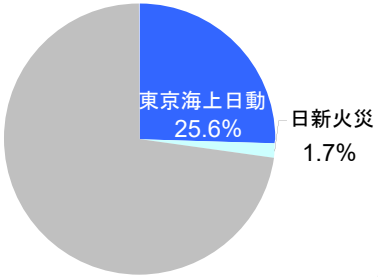
● チャネル構成

（2015年度営業統計保険料ベース）



● マーケットシェア*

（2014年度正味収入保険料ベース）
*日本の損保市場（再保険会社を除く）



Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

基本情報（国内損保②）　＊東京海上日動の基本情報

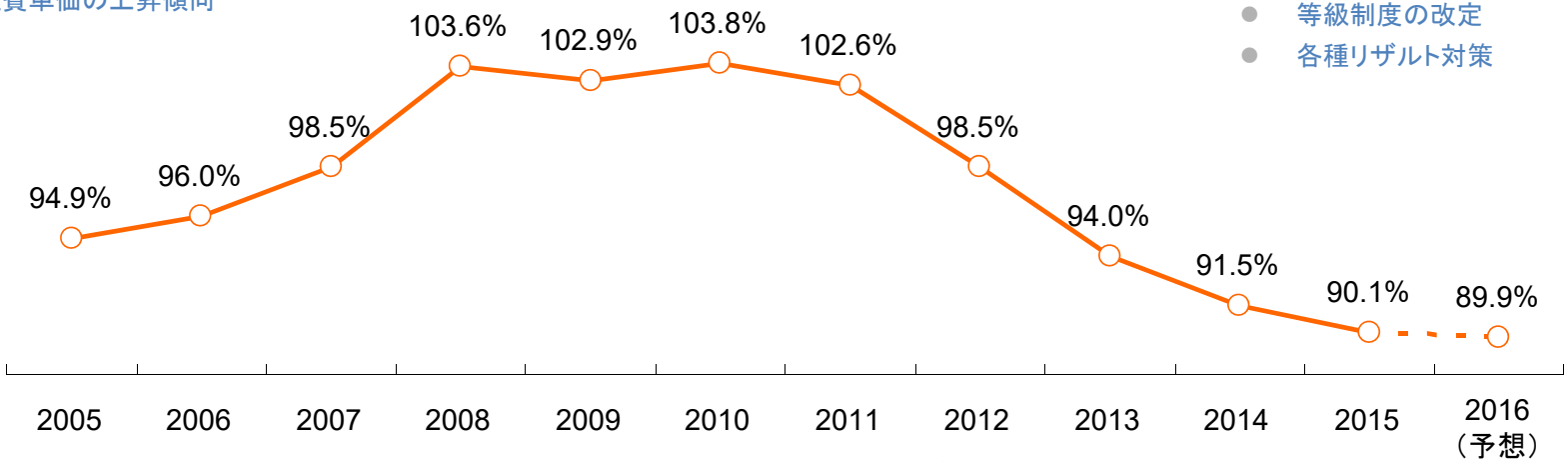
● 自動車保険における収支動向の推移（W/Pベース・C/R）

＜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（予想）
更新率	95.1%	95.3%	95.6%	95.6%	95.7%	ー
正味E/I C/R*	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.8%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.9%

＊：正味E/I C/R＝E/I損害率+W/P事業費率

● 料率改定効果の推移（ノンフリート等級制度改定を除く）

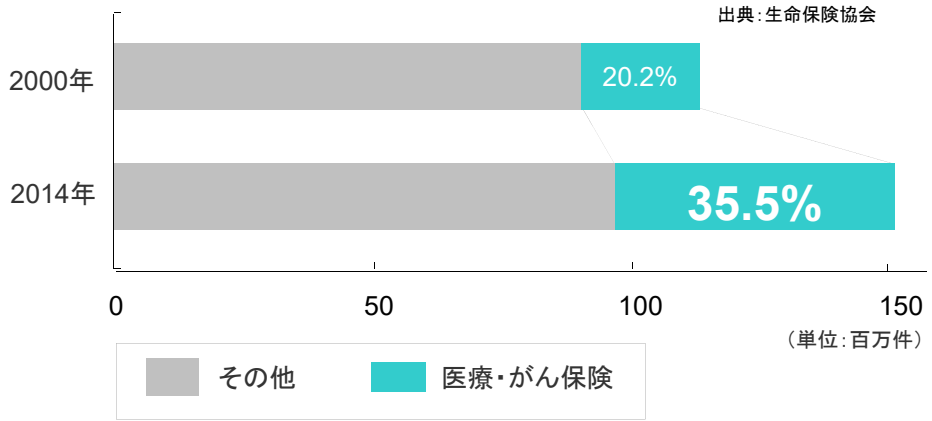
改定時期	13年度	14年度	15年度	16年度予想
2012年1月	70億円			
2012年10月	80億円	10億円		
2013年10月	40億円	260億円	40億円	
2014年10月		30億円	150億円	30億円
合計	190億円	300億円	190億円	30億円

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

基本情報（国内生保事業）＊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）

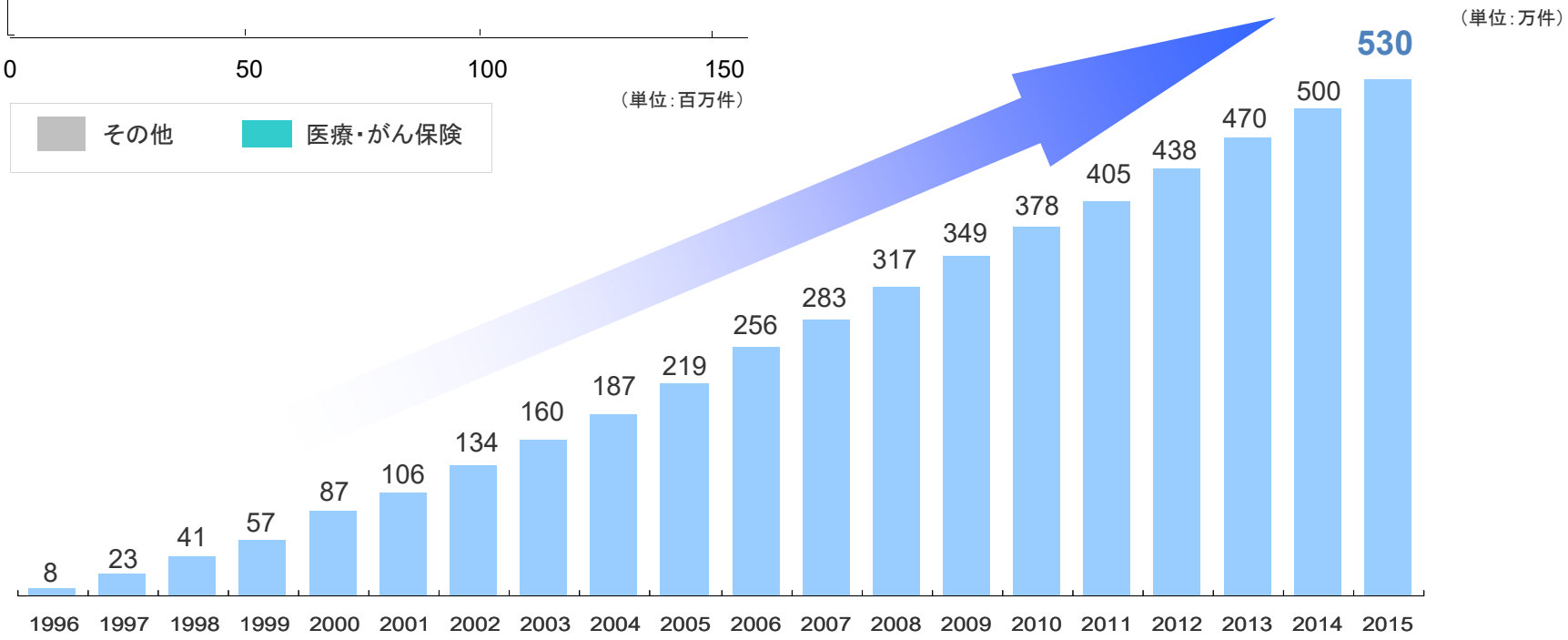


● あんしん生命の保有契約件数の伸び率

【2000年から2014年の件数の年平均伸び率】*1

あんしん生命*2	＋13.3%
生命保険市場平均*3	＋2.9%

＊1 個人保険＋個人年金保険
＊2 あんしん生命の数字は合併合算ベース
＊3 出典　生命保険統計号



保有契約件数*4（個人保険＋個人年金保険）の推移

*4 あんしん生命と旧フィナンシャル生命の合算値

顧客ニーズを捉えた生存保障分野に焦点を当てた商品戦略を展開
市場の伸びを大きく上回る成長を遂げて、2015年度に保有契約件数 530万件 を達成

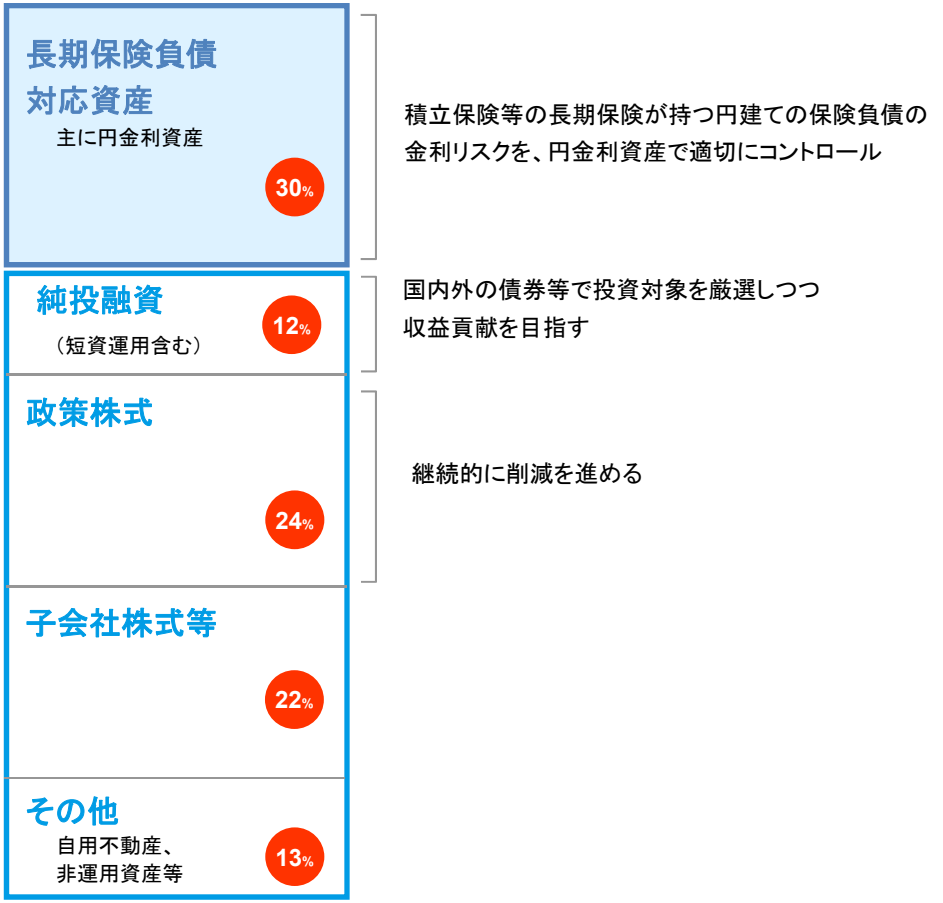
Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

資産ポートフォリオ

国内損保（東京海上日動）

- 長期の保険負債に対しては、厳格なALMを基本として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
- 純投融資においては、適切なリスクコントロールのもと分散投資を行い、純資産価値の拡大と収益の向上を図る

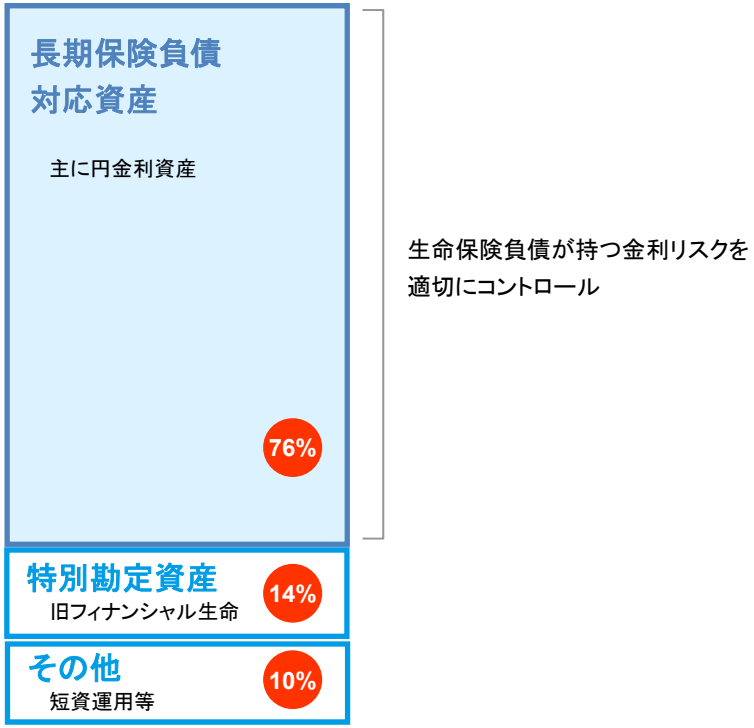
東京海上日動・総資産　9.2兆円（2016年3月末時点）



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、厳格なALMを基本として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

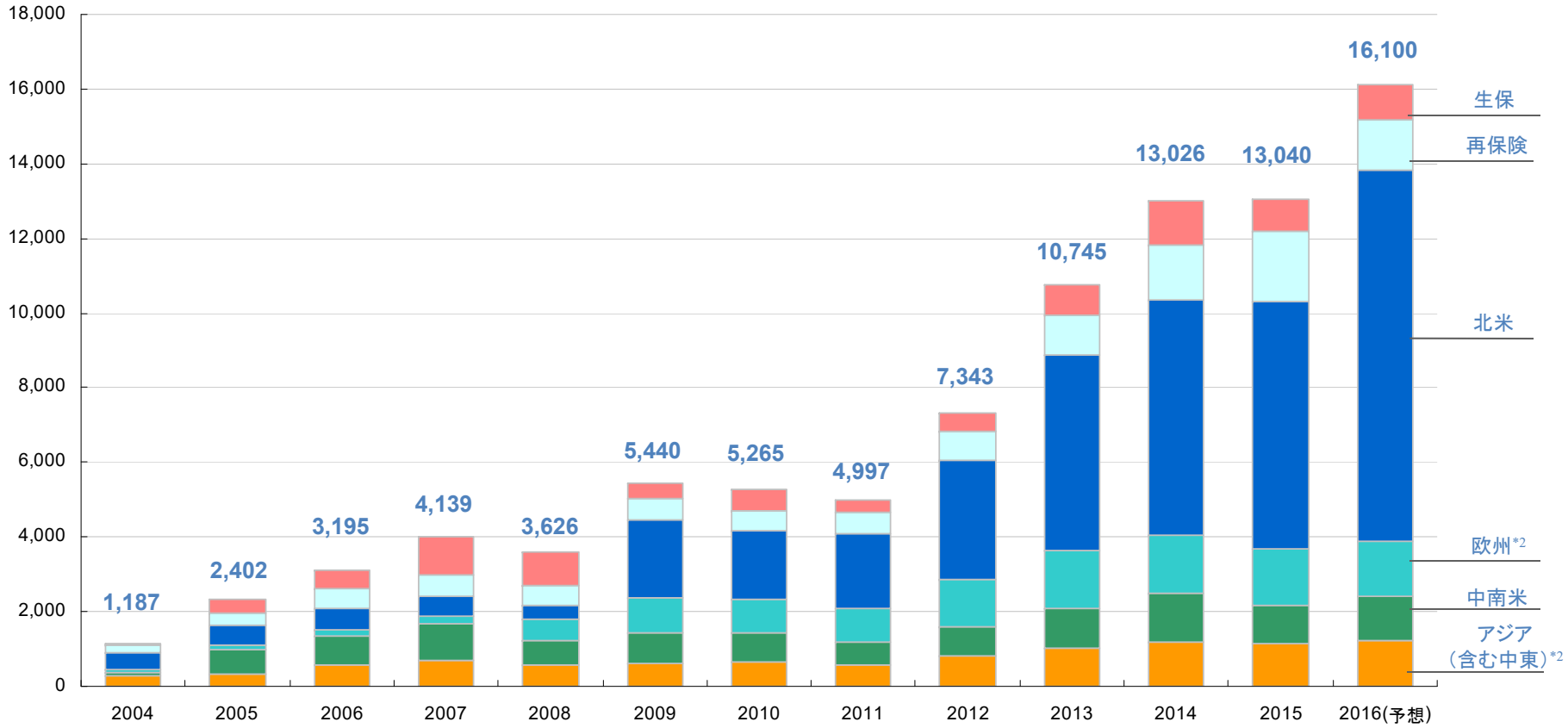
あんしん生命・総資産　6.9兆円（2016年3月末時点）



Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

基本情報（海外保険事業①） 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）



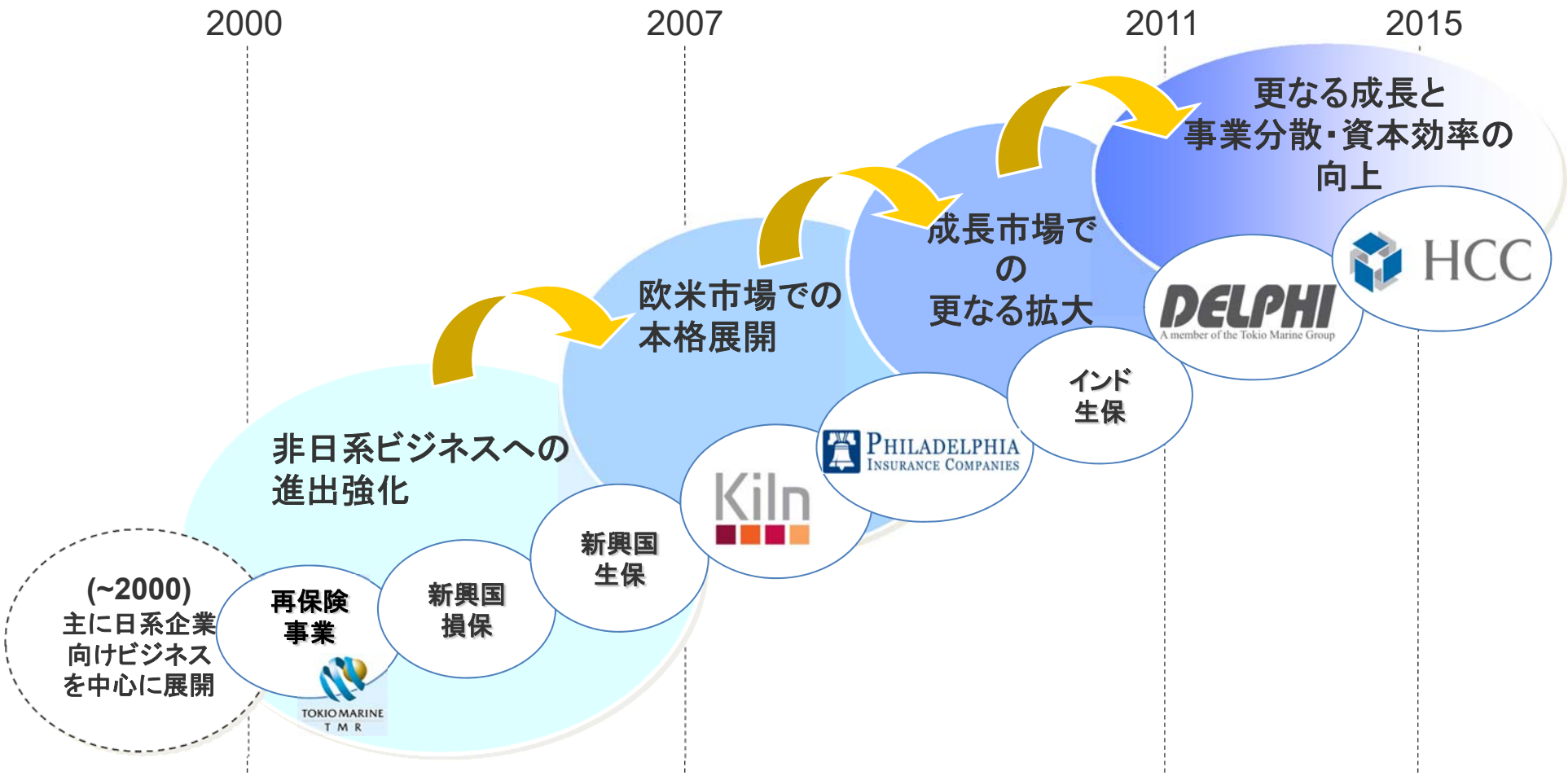
為替*1													
米ドル／円	104.2	118.1	119.1	114.1	91.0	92.1	81.4	77.7	86.5	105.3	120.5	120.6	112.6

*1：いずれも12月末時点
（2016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年度予想よりアジアに含めて表示しております

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

基本情報（海外保険事業②） 成長の軌跡



- 2000年以降、事業規模を段階的に拡大
- 特に2007年以降、欧米における相次ぐ大規模買収（キルン/フィラデルフィア/デルファイ/HCC）実施により、海外保険事業は飛躍的に成長

Copyright (c) 2016 Tokio Marine Holdings, Inc.

MEMO

MEMO

＜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
URL: http://www.tokiomarinehd.com/
Tel: 03-3285-0350

To Be a Good Company

TOKIO MARINE 東京海上ホールディングス

20161109