



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」

## 2017年度事業計画

2017年5月26日



## 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)・株主還元方針
3. 企業価値向上を支える体制や取組み
4. 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. 中期経営計画の進捗

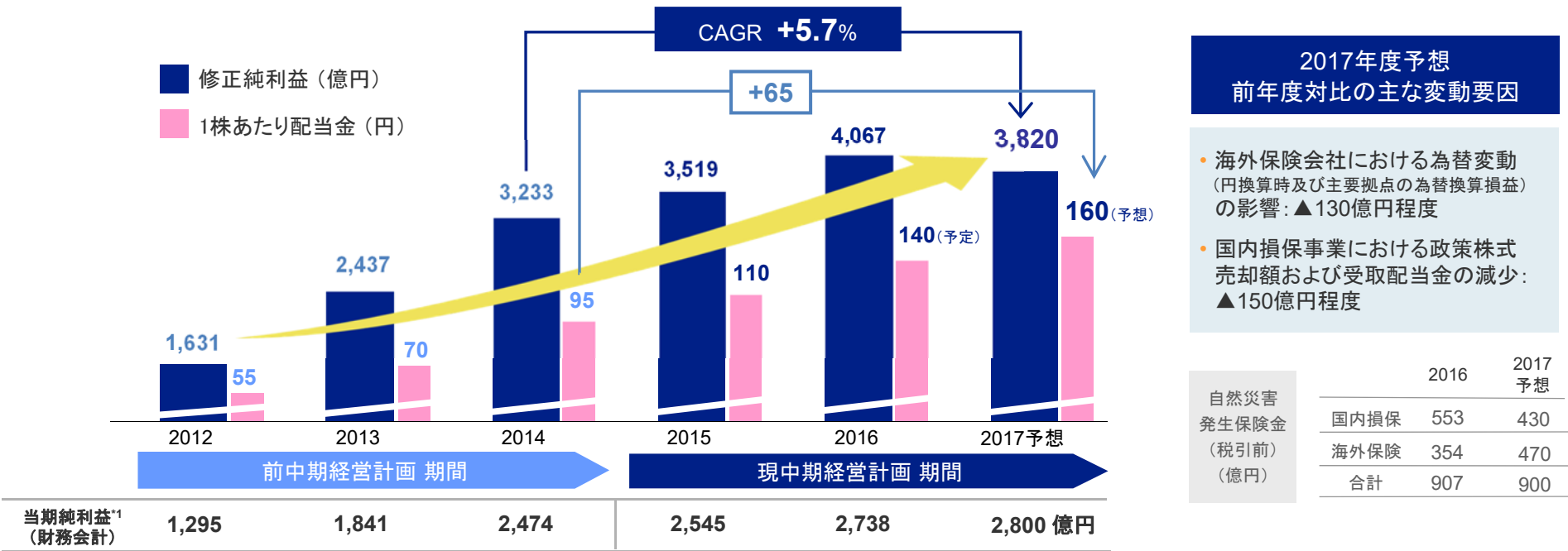
主要指標は、中期経営計画で示した見通しの水準に達する見込み



\*1: 中期経営計画初年度公表時の見通し、2015年3月末の市場環境をベース

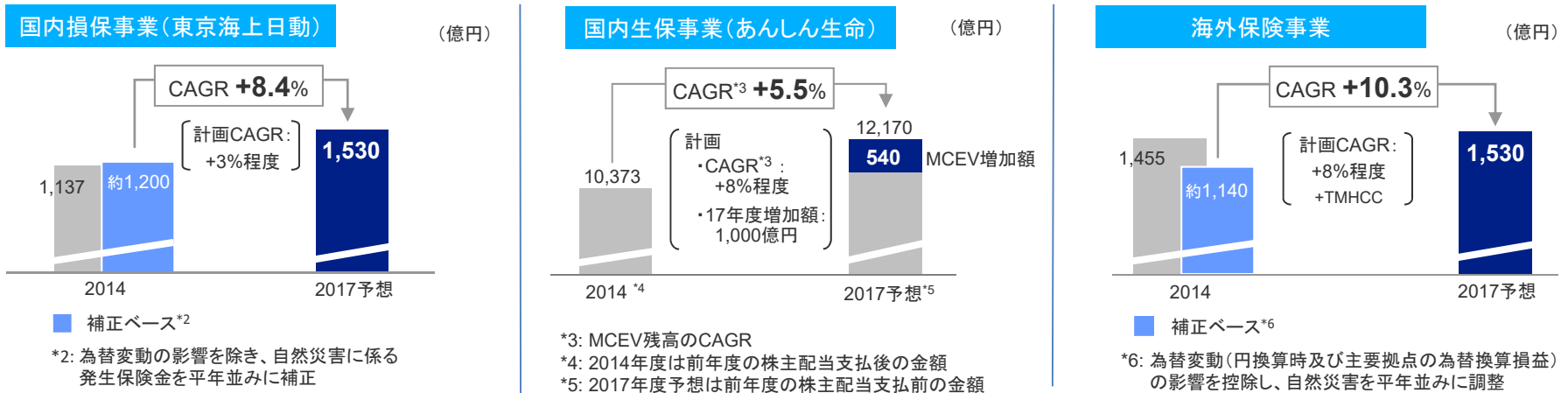
\*2: 適用為替を中期経営計画策定時の米ドル/円120.17から変動させない場合の修正純利益は概算で3,950億円

# 1-2. 持続的な利益成長(修正純利益)と株主リターンの充実

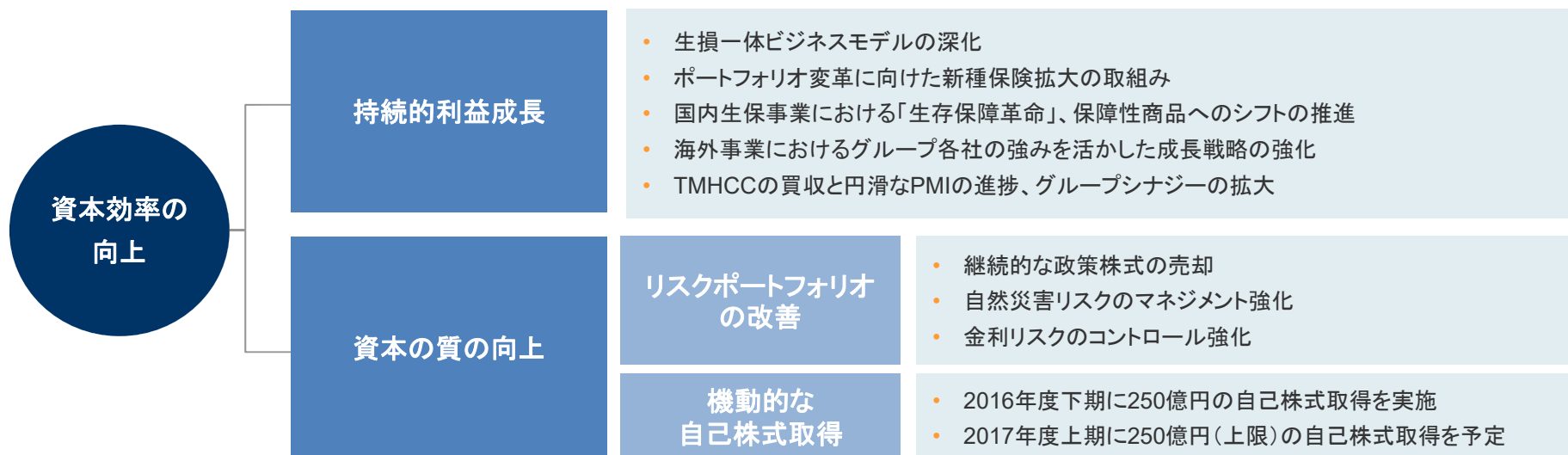
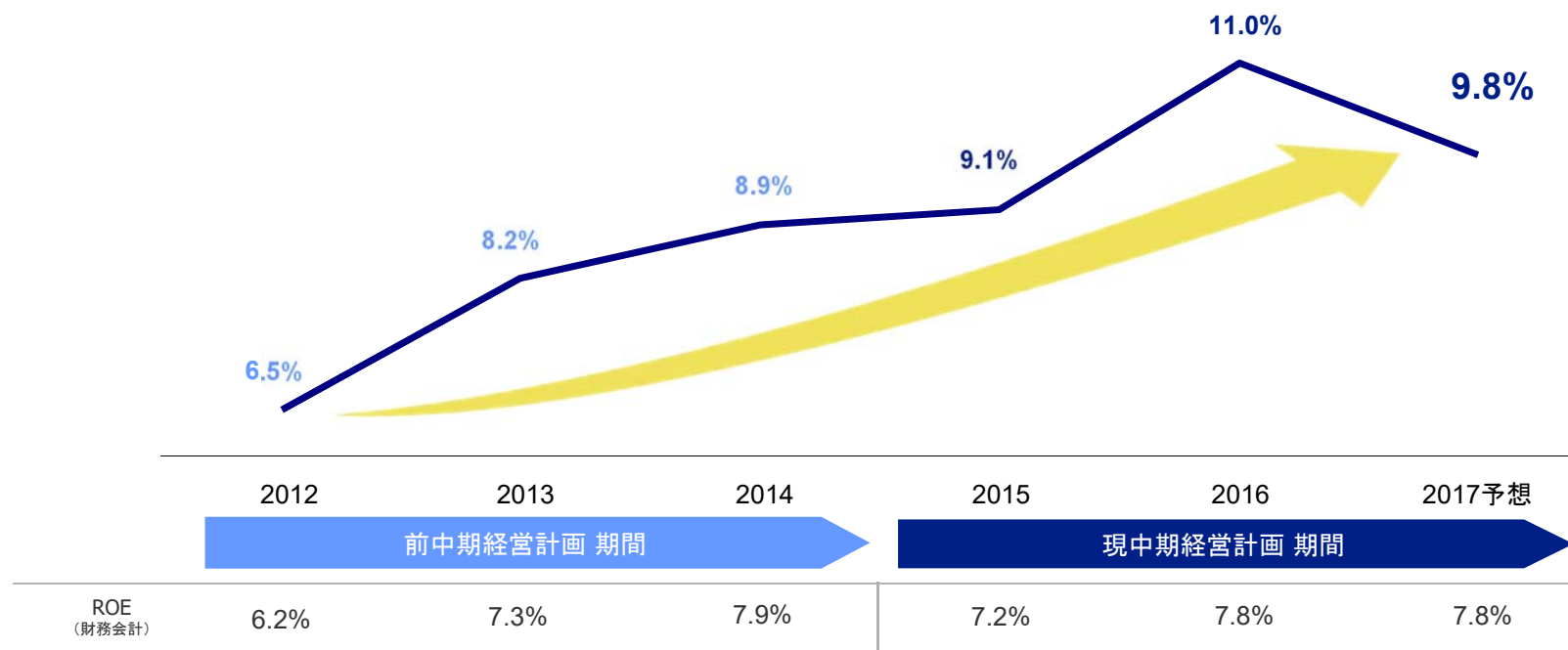


\*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

## 事業別利益



# 1-3. 資本効率の向上(修正ROE)

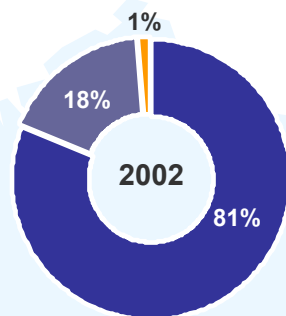


# 1-4. リスク分散によるグループ経営基盤の安定化

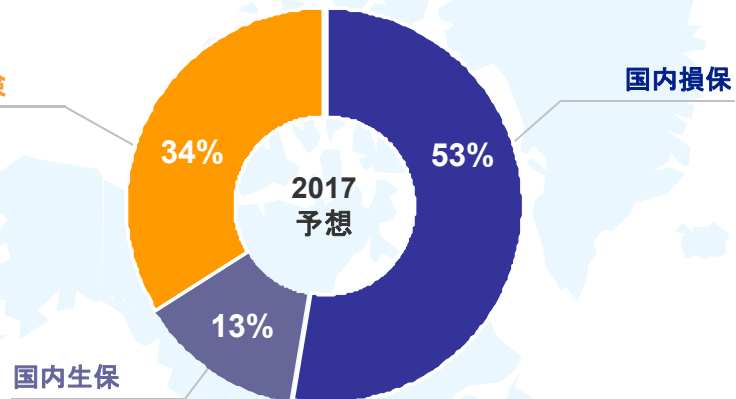
## 地理的・事業的にリスク分散の効いた事業ポートフォリオの構築を推進

### 収入保険料

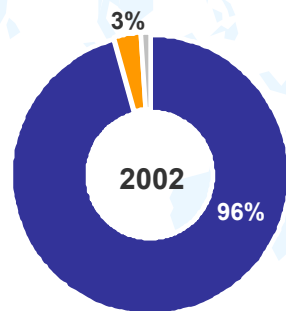
(正味収入保険料+生命保険料)



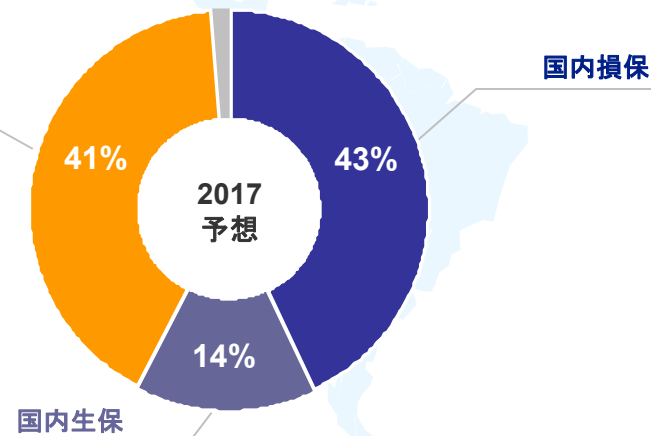
### 海外保険



### 事業別利益\*

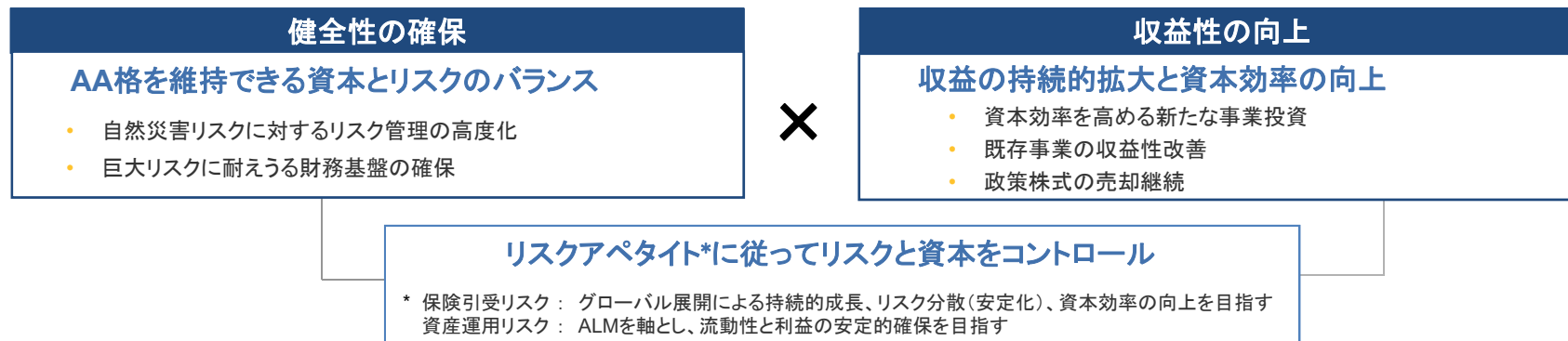


### 海外保険



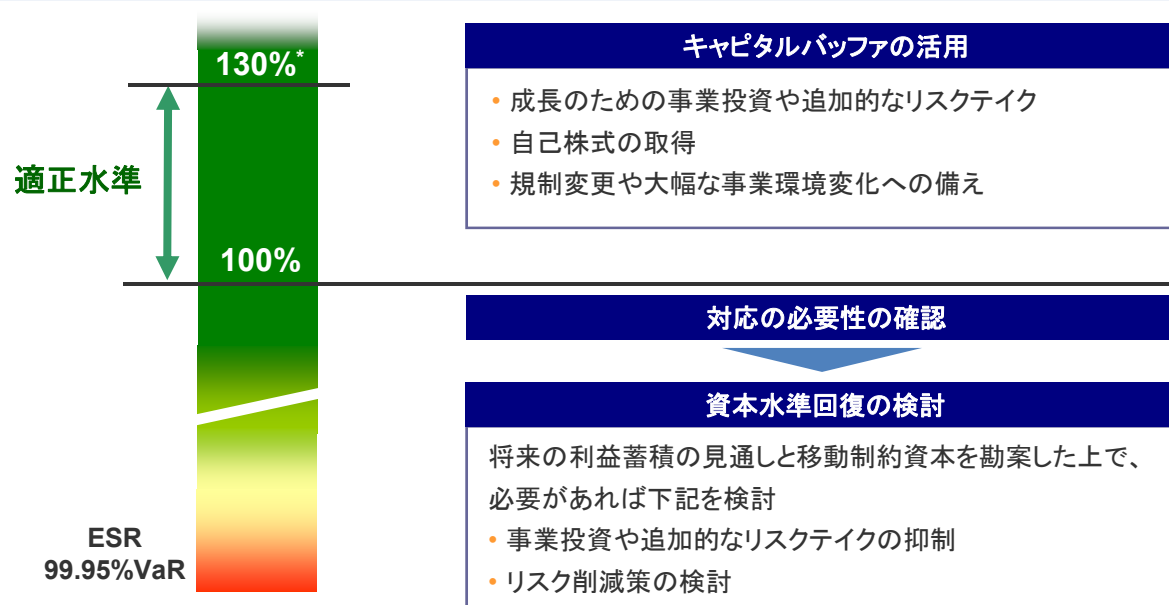
## 2-1. 強固なERMの推進 ① (リスクと資本のコントロール)

### ■ リスクと資本のコントロール



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

- 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
- ESRは、健全性と収益性の観点から100~130%を適正水準としている



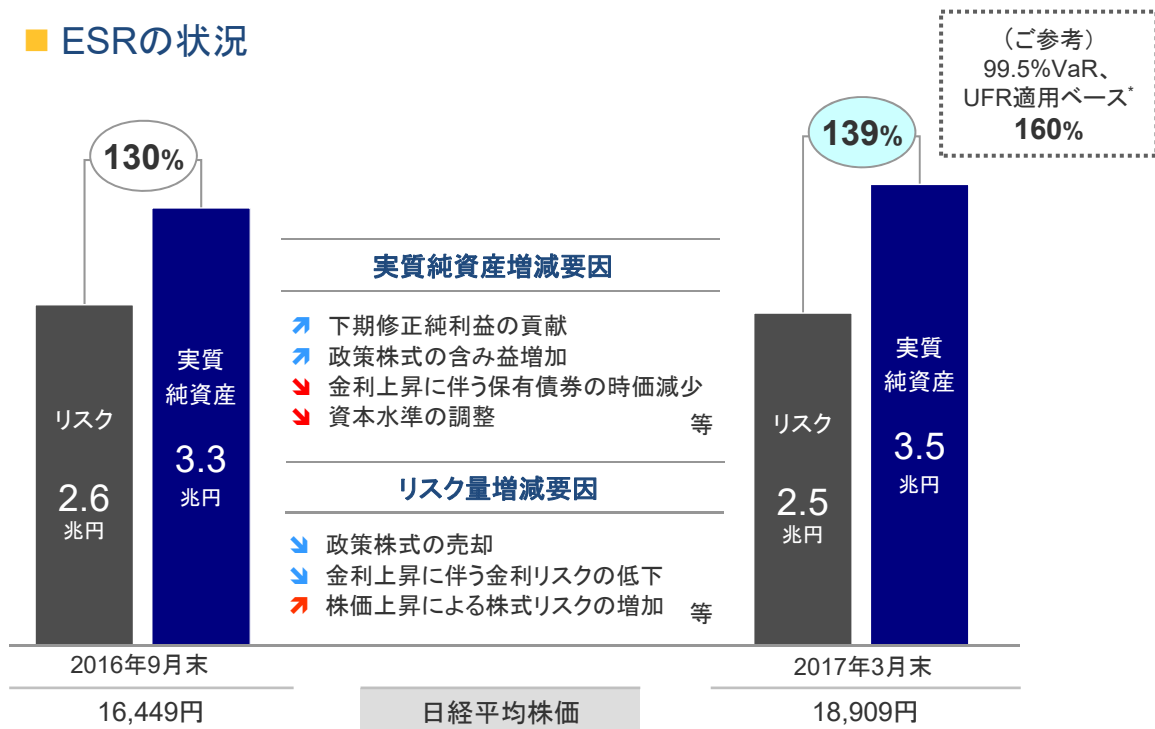
\* 適正水準の上限である130%は、10年に1回程度のリスク発現時においてもAA格を維持できる水準



## 2-2. 強固なERMの推進 ② (ESRの状況)

- 実質純資産の増加に加えて、リスク量の減少もあり、ESRは139%に上昇
  - － 実質純資産の増減要因: 下期修正純利益の貢献、政策株式の含み益増加、金利上昇に伴う保有債券の時価減少、等
  - － リスク量の増減要因: 政策株式の売却、金利上昇に伴う金利リスクの低下、等
- 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

### ■ ESRの状況

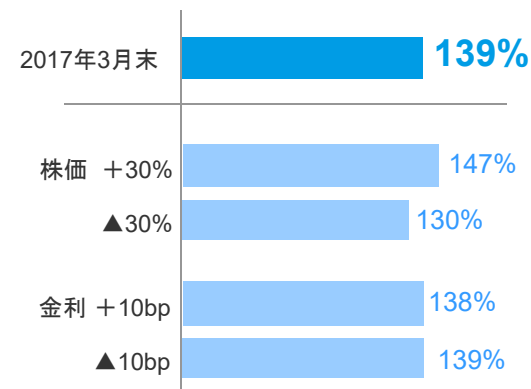


### ■ 市場価格変動によるESRへの影響と対応方針

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

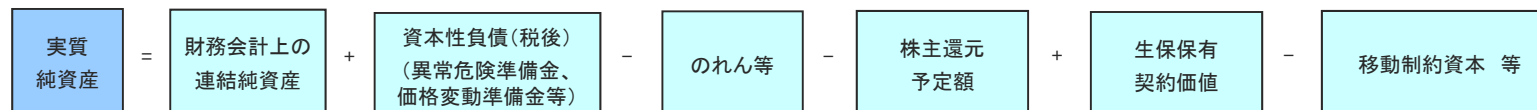
金利: 金利上昇に伴いESRに与える影響が縮小。将来の金利上昇に備えつつ、ALM運用により金利変動の影響をコントロール

為替: ESRへの影響は限定的



\* Ultimate Forward Rate (UFR: 終局金利)は、国際資本規制を参考に、補外開始年度を30年目として、60年目のフォワードレートが3.5%に収束するよう設定

### (参考)実質純資産の定義



## 2-3. 株主還元方針



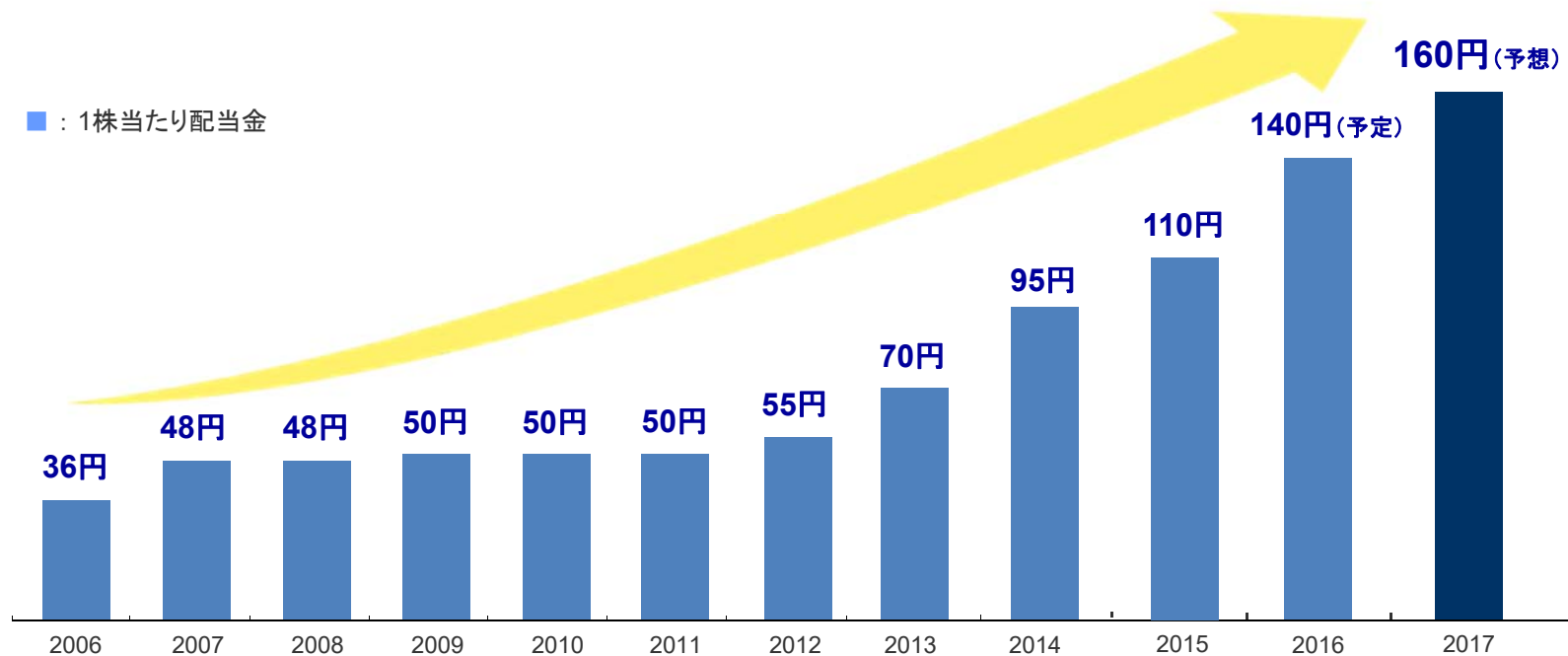
### 利益成長に応じた 配当の増額



### 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
    - － 2016年度期末配当は年間で前年度対比+30円の140円を予定
    - － 2017年度は6期連続の増配とし、1株あたり20円引上げ、160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

- 資本水準の調整については、その要否・規模を従来通り市場環境・事業投資機会等を総合的に勘案した上で判断し、機動的に実施する
  - － 2016年度下期に250億円の自己株式取得を実施
  - － 2017年度上期も250億円(上限)の自己株式取得を予定
  - － 資本水準の調整手段として、自己株式取得以外の方法も検討



## 3-1. グループ一体経営の強化

グループチーフオフィサーによる横串機能やグループ横断の委員会機能の強化、グループ人材戦略の推進によって、グループ総合力の発揮につなげていく

### グループ総合力の発揮

～ グループシナジーの創出 Revenue Investment Capital Cost ～

### コーポレート機能のグローバル化・強化

#### グループガバナンス態勢の強化

- 2016年4月にグループチーフオフィサー制を導入
- 2016年に北米Delphi COOがCo-CIOに就任
- 2017年4月にサイバーセキュリティ管理を総括するCISOを新設
- 事業戦略・シナジー、リスク管理や資産運用等に関するホールディングスのコーポレート機能をグローバルに強化

#### グループ委員会機能の強化

- グループ横断の委員会を設置
- 国内外のトップマネジメントがグループ経営課題を論議し、適切な意思決定を実施

**ERM Committee**

**IEC (International Executive Committee)**

**GISC (Global Investment Strategy Committee)**

**GRSC (Global Retention Strategy Committee)**

**GITC (Global Information Technology Committee)**

#### グループ人材戦略の推進

- 多様な人材の能力を最大限に引き出す人材戦略の推進
- グループ外国人人材や専門人材の活用
  - 人事、アクチュアリー、内部監査
  - デジタル戦略、IT分野
- グループ委員会の事務局機能の強化を通じた中堅・若手社員の育成

*To Be a Good Company*

## 3-2. 企業価値向上を支える取組み



### 主な取組みと表彰等



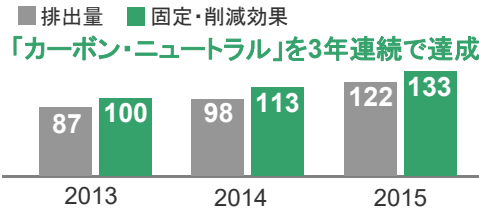
地球を守る

#### 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3年連続で達成



安心・安全をお届けする

#### 中小企業向けのBCPワークショップ

▶ 全国で50回以上開催し、300社以上が参加

#### 地震リスク啓発冊子・BCP策定シートの開発

▶ 合計4万冊以上を各企業・自治体・商工会議所へ配布

#### 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2万3000人



人を支える

#### 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)

#### 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



# 4-1. グループ資産運用①

## グループ資産運用の考え方

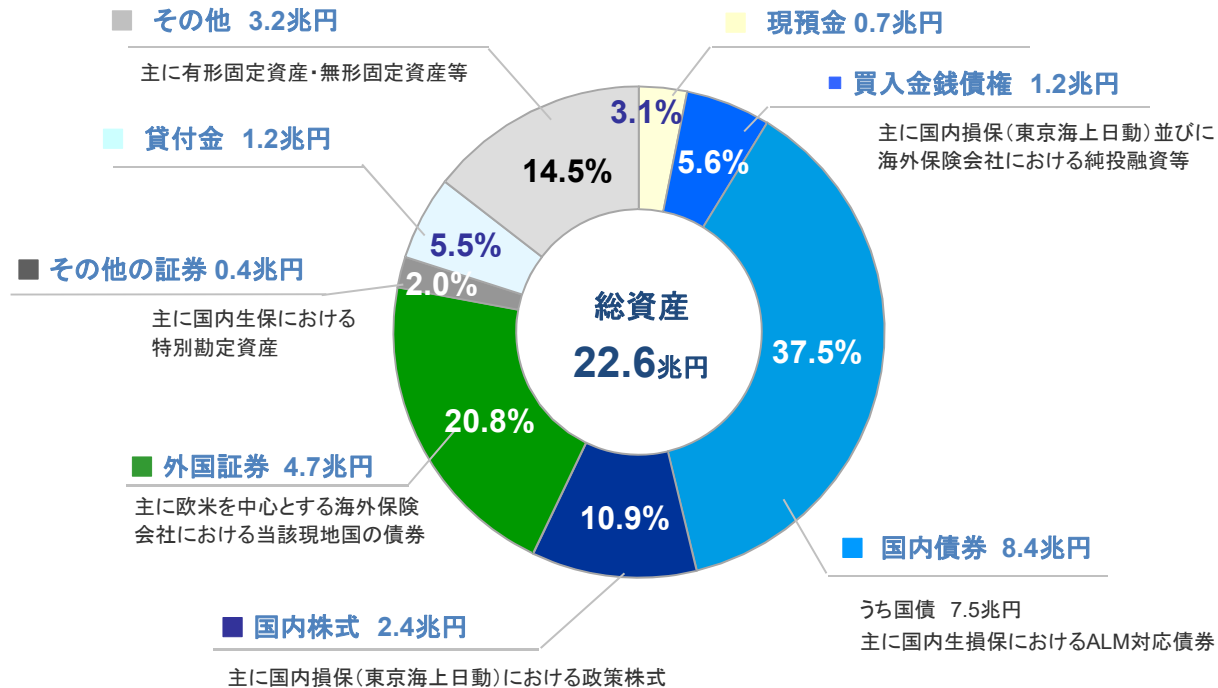
- 資産負債管理(ALM)を軸として、保険負債の特性を踏まえた目指すべきポートフォリオを定め、これをベースに運用収益の安定的な拡大と流動性の確保を図る
- 海外を含むグループ各社間の連携を深め、グローバル分散投資を推進することで運用力の向上を図る

### <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)

※2017年3月末時点

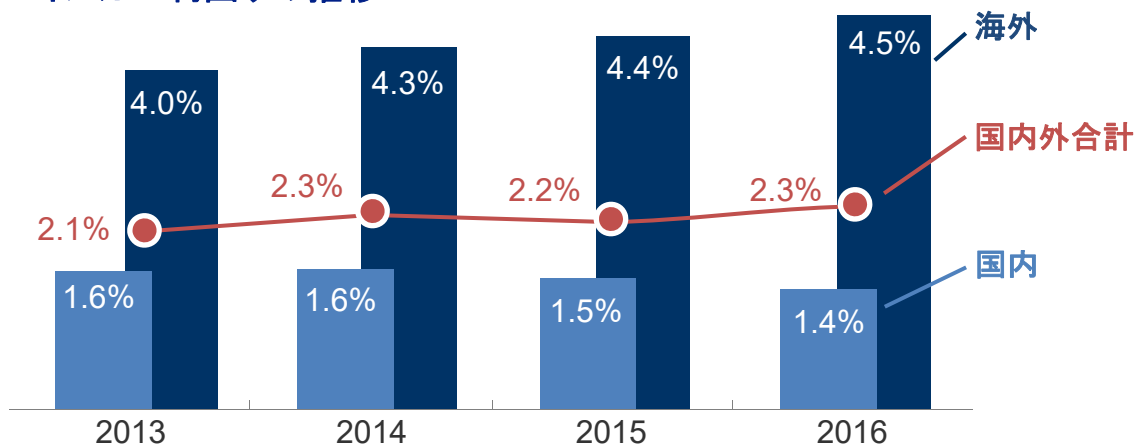


## 4-2. グループ資産運用②

### グループの資産運用利回り

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グループ全体における運用の多様化の取組み\*により、日本の低金利環境が、グループ全体の利回りに与える影響は限定的

#### インカム利回りの推移

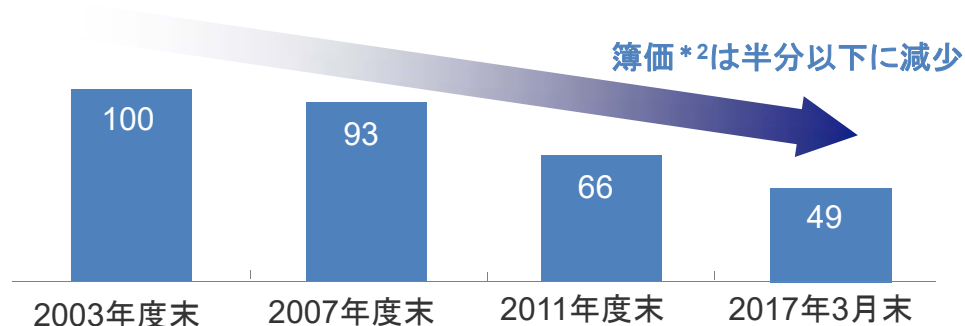


\* グループ各社が運用資産の一部を高い専門性を有するDelphi社に委託することにより、グループ全体の資産運用力の向上、利回りの底上げを図っている

2017年3月末現在委託額合計: USD 約4,900M

グループ各社	委託開始時期
Philadelphia	14年7月～
Tokio Millennium Re	15年7月～
東京海上日動	16年1月～
TMHCC	16年3月～
あんしん生命	17年1月～

### 継続的な政策株式削減の取組み



● 2004年度以降、累計1.5兆円\*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

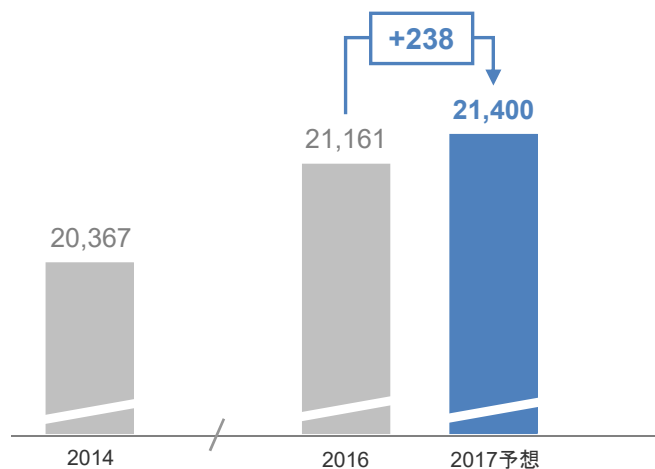
## 第Ⅱ部

# 事業ドメイン別計画および戦略

# 1-1. 東京海上日動 2017年度業績予想

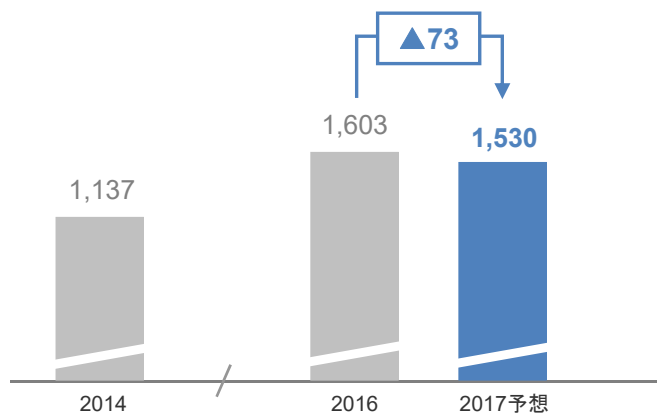
- 正味収入保険料は、成長戦略の着実な実行等により順調な拡大を見込む
- 事業別利益は、前年度対比では減益となるものの、中期経営計画を大きく上回る見通し

## ■ 正味収入保険料(億円)



- 自動車保険や新種保険の引受拡大等により、前年度対比+1.1%増加の21,400億円を見込む
- 2014年度から2017年度までのCAGRは+1.7%で、中期経営計画に沿って順調に拡大

## ■ 事業別利益(億円)



- 資産運用における国内インカムの減少等により、前年度対比▲73億円の減益を見込む
- 2014年度の補正ベース\*からのCAGRは+8.4%で、中期経営計画で掲げた計画値の+3%を大きく上回る見通し

\* 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

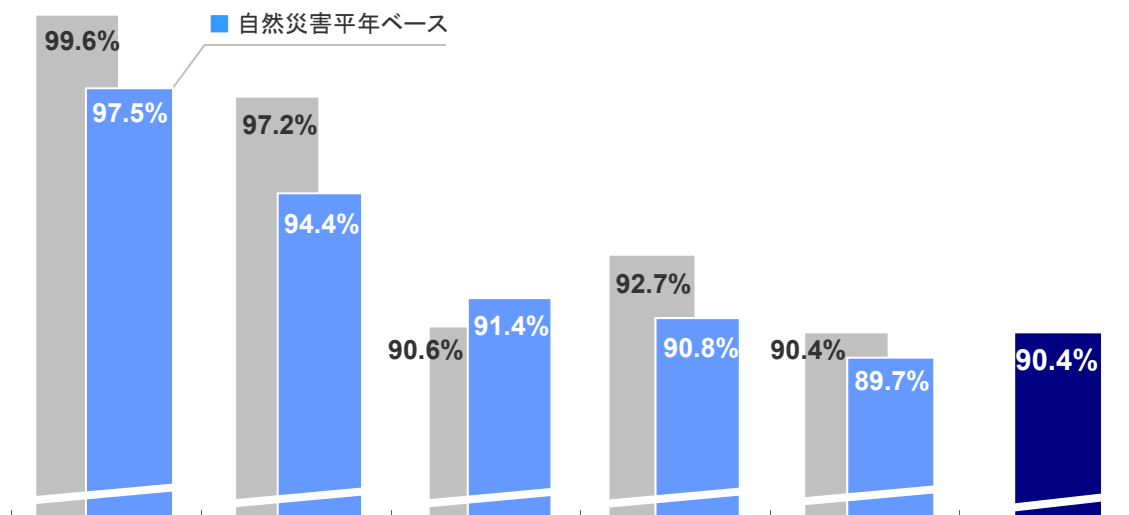


## 1-2. 東京海上日動 コンバインド・レシオ

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\*)

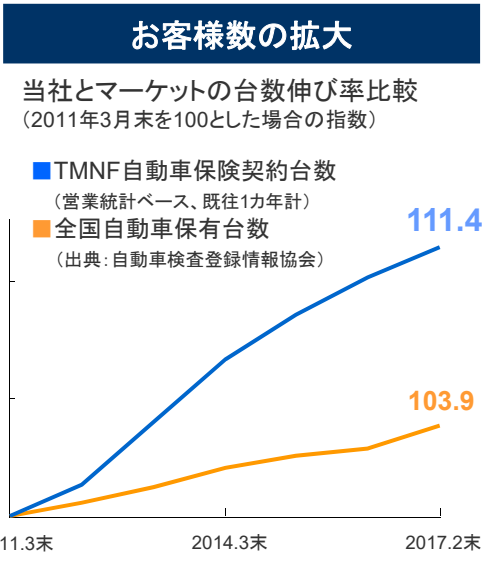
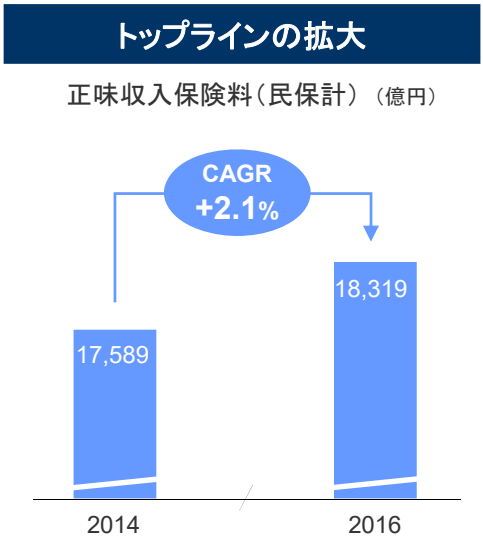
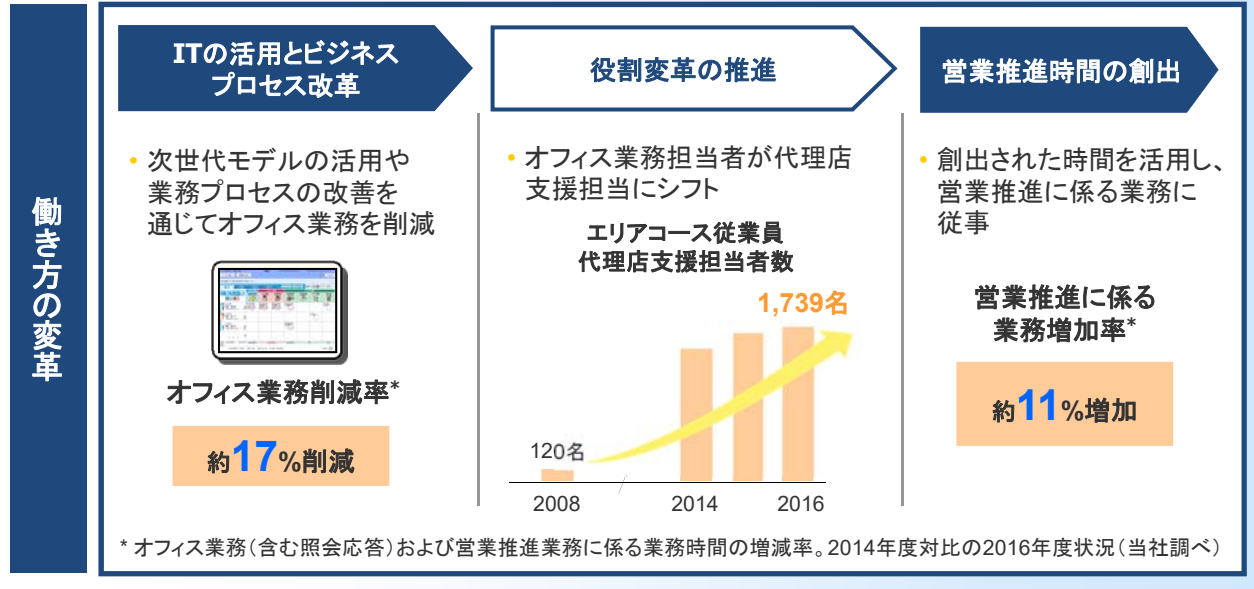
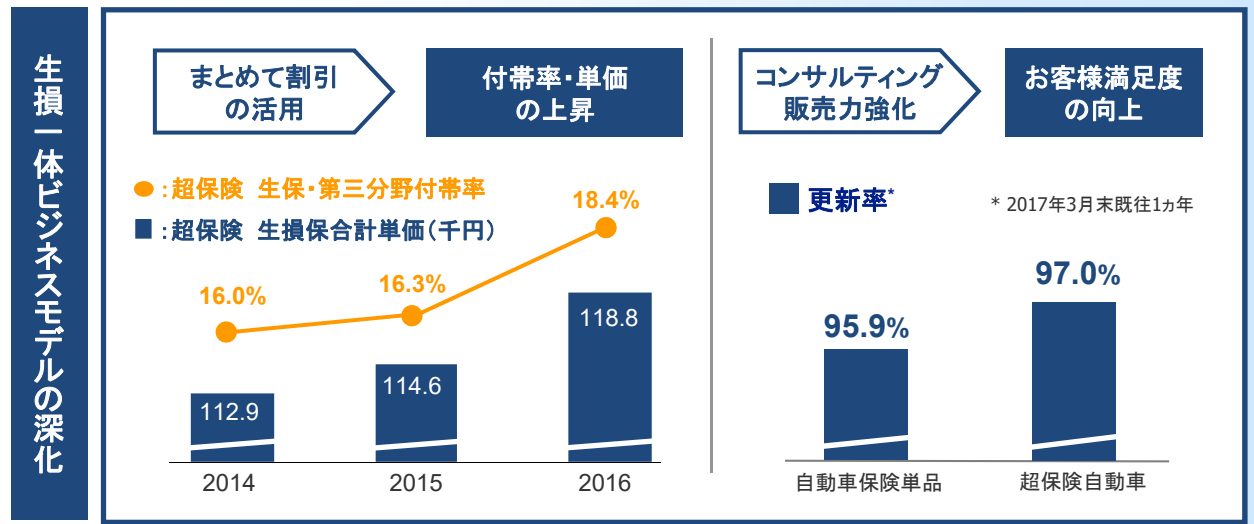
\* 損害率(民保E/Iベース)+事業費率(民保W/Pベース)



	2012	2013	2014	2015	2016	2017 予想
<b>E/I損害率</b>	<b>66.8%</b>	<b>65.0%</b>	<b>58.5%</b>	<b>60.1%</b>	<b>57.7%</b>	<b>57.8%</b>
除く自然災害	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	55.6%
自然災害平均ベース	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.0%	-
自動車保険	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.2%
<b>事業費率</b>	<b>32.8%</b>	<b>32.2%</b>	<b>32.2%</b>	<b>32.6%</b>	<b>32.7%</b>	<b>32.6%</b>

# 1-3. 東京海上日動 持続的成長に向けた取組み①

超保険を核とした生損一体ビジネスモデルの深化や働き方の変革を通じて、「選ばれる力」が向上



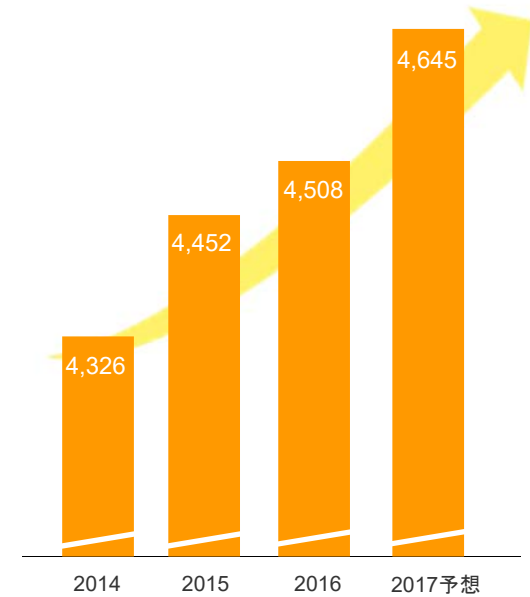
# 1-4. 東京海上日動 持続的成長に向けた取組み②

ポートフォリオの変革に向けて新種保険の拡大に取り組むとともに、R&D機能の強化を通じて新たなテクノロジーを様々な分野で活用

ポートフォリオ変革に向けた取組み

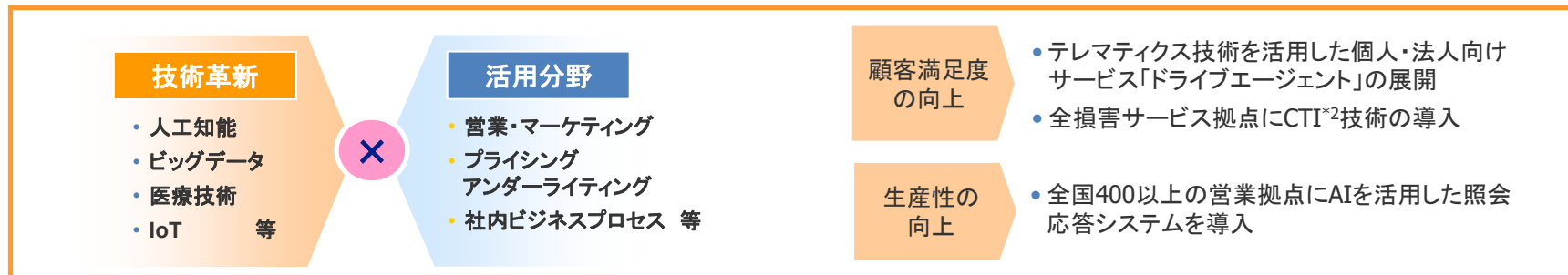
<p><b>企業向け新種保険の拡販推進</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生を切り口とした新たなビジネスモデルの構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所等の団体制度を通じた超ビジネス保険(企業活動リスクを包括的に補償するパッケージ商品)や海外PL保険の販売推進</li> <li>中小企業向けBCP策定支援、インバウンド対応支援、海外進出支援</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>医療・介護・健康</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営を切り口とした新たなビジネスモデルの構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>超Tプロテクション(業務災害補償)の販売推進</li> <li>データヘルス計画策定支援</li> </ul> </li> <li>休業補償・介護補償に関する新商品・サービスの提供</li> </ul>
<p><b>社会変化への対応</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業の多角化(6次産業化)動向も踏まえた農業事業者向けの「農業事業者総合サポートプラン」の提供</li> <li>シェアリング・エコノミー分野向けの商品・サービスの提供</li> </ul>
<p><b>グループシナジーの追求</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外グループ各社の専門性・ノウハウの活用                     <ul style="list-style-type: none"> <li>役員賠償責任保険、サイバーリスク保険でのノウハウ活用</li> <li>プロスポーツチーム向け商品の開発・提供</li> </ul> </li> </ul>

■ 新種保険\*1+傷害保険の正味収入保険料 (億円)



\*1 火災、海上、傷害、自動車、自賠責を除いた「その他種目」

テクノロジーの活用



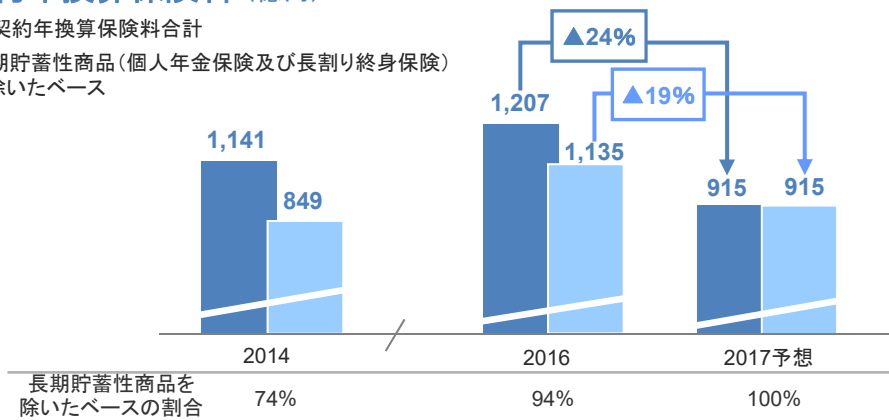
\*2 Computer Telephony Integration: コンピューターと電話の機能統合システム

## 2-1. あんしん生命 2017年度業績予想

貯蓄性商品から保障性商品へのシフトを進め、健全性・収益性を伴った成長を目指す

### ■ 新契約年換算保険料 (億円)

- 新契約年換算保険料合計
- 長期貯蓄性商品(個人年金保険及び長割り終身保険)を除いたベース

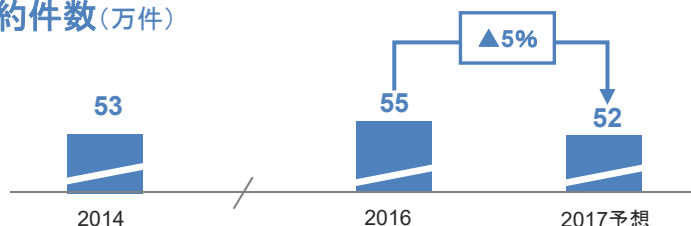


### ● 新契約年換算保険料

- 以下の減収要素を見込む一方で、収益性の高い生存保障商品\*1の販売増加を織り込み、年度合計では前年度対比▲24%の減収を見込む
- ✓ 長期貯蓄性商品(個人年金・長割り終身保険)等の販売休止
- ✓ 標準利率引下げ前の前年度の契約増の反動
- ✓ 標準利率引下げに伴う4月商品改定(値上げ)による契約減少

\*1: 医療・がん保険、家計保障定期保険、長生き支援終身保険

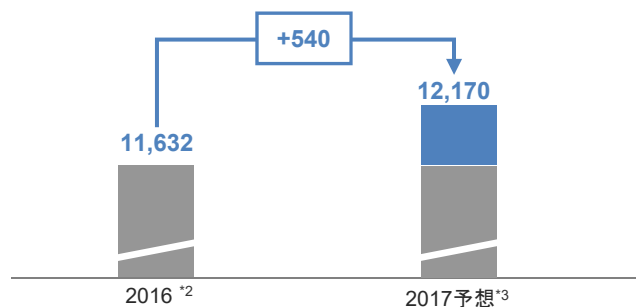
### ■ 個人保険・新契約件数(万件)



### ● 個人保険・新契約件数

- 生存保障商品の販売推進効果を見込むものの、上記の販売休止や商品改定の影響等により、前年度対比▲5%の減少を見込む

### ■ 事業別利益(MCEV増加額)(億円)



### ● 事業別利益

- 事業別利益であるMCEVの増加額は、540億円を見込む
- 低金利環境においても、収益性の高い生存保障商品の販売を推進することにより、利益成長を見込む

\*2: 2016年度は前年度の株主配当支払後の金額  
\*3: 2017年度予想は前年度の株主配当支払前の金額

## 2-2. あんしん生命の商品戦略とチャネル戦略

商品

### ■ 生存保障革命の推進・進化

生存保障革命

保障の空白領域をカバー

進化

**【2015年7月発売】**  
がん治療支援保険NEO  
がん診断保険R

**【2015年11月発売・改定】**  
メディカルKit NEO  
メディカルKit R (改定)

**【2016年11月発売】**  
家計保障定期保険NEO  
(就業不能保障プラン)

新たなフェーズへ

**【2017年8月発売】**  
**「あるく保険」**  
(健康増進特約付  
新医療総合保険)

業界初 ①

- ・センシング技術(ウェアラブル端末)を活用

業界初 ②

- ・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

### ■ 新たなお客様ニーズへの対応

高齢社会の進展による資産形成・保障ニーズの高まり

歴史的な低金利により金融商品の貯蓄機能が低下

**【2017年8月発売】**  
**「マーケットリンク」**  
(回払変額保険(有期型))

- ・回払で長期間にわたり複数資産への分散投資をすることで、リスクを軽減し安定的な運用成果を目指す

チャネル

### ■ 生損一体ビジネスモデルを軸としたマルチチャネル戦略の推進

ライフパートナー  
(生保直販社員)  
約10%

銀行窓販  
約10%

ライフプロ  
約25%

損保代理店  
約55%

チャネルウエイト  
(2017年3月末 営業統計保険料ベース)

#### 生存保障商品の販売推進

- ・ 損保代理店での超保険を活用したクロスセルの推進
- ・ 金融機関(銀行窓販)での「R」型商品\*の販売強化

\*メディカルKit R、がん診断保険R

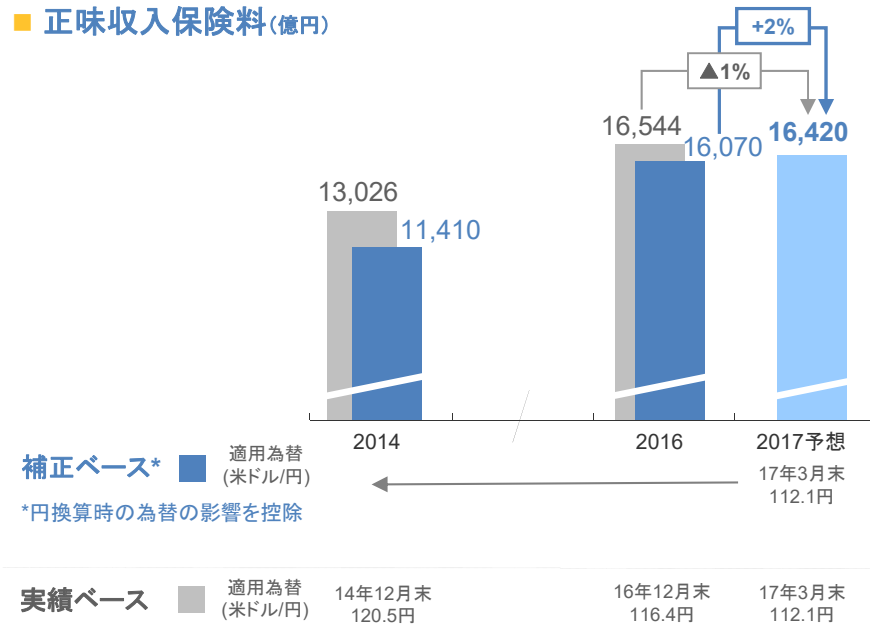
#### チャネルミックスによるシナジーの発揮

- ・ 専門の損保代理店とライフパートナーの提携
- ・ 損保代理店(カード・通販会社等)とライフプロの提携

### 3-1. 海外保険事業 2017年度業績予想

マーケットのソフト化や低金利環境の継続によりグローバルマーケットの成長性は低下しているが  
安定的かつ持続的な利益成長を推進する

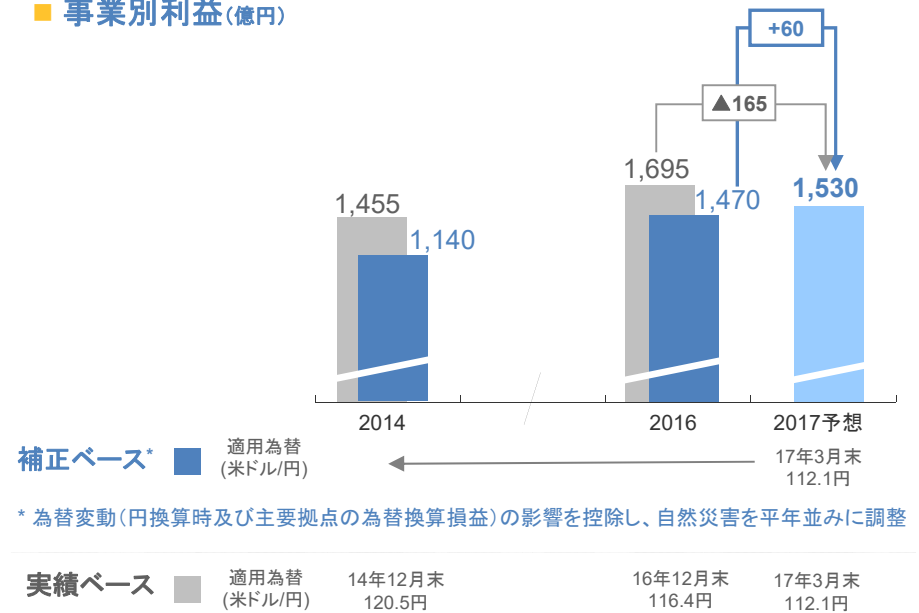
#### ■ 正味収入保険料(億円)



■ 補正ベースでは、北米、欧州、アジアにおける成長により前年度対比+2%の増収を見込む(損保元受ベースでは前年度対比+4%の増収を見込む)

■ 実績ベースでは、円高進行の影響により前年度対比▲1%の減収を見込む

#### ■ 事業別利益(億円)



■ 補正ベースでは、アジア、欧州、再保険を中心に前年度対比60億円(+4%)の増益を見込む

■ 実績ベースでは、自然災害を平年並みに見込むこと、前年度の為替換算益の反動、円高進行の影響により前年度対比▲165億円の減益を見込む

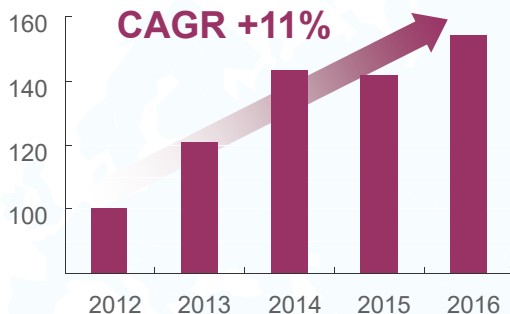
## 3-2. 海外保険事業 成長とリスク分散の推進

### 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

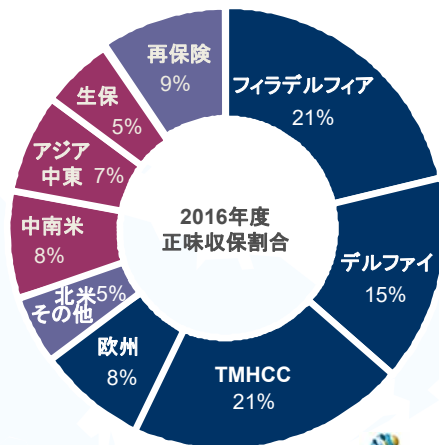
#### 新興国におけるマーケット成長の取込み

アジア・中東・中南米に広がる広範なネットワーク

新興国における生損保の成長性\*1  
(2012-2016 正味収入保険料CAGR)



\*1: 2012年度を100とした場合の現地通貨ベース正味収入保険料の推移



#### 先進国におけるスペシャルティフランチャイズ

競争優位性の高い商品・サービスにより  
持続的な収益成長を実現



主な商品

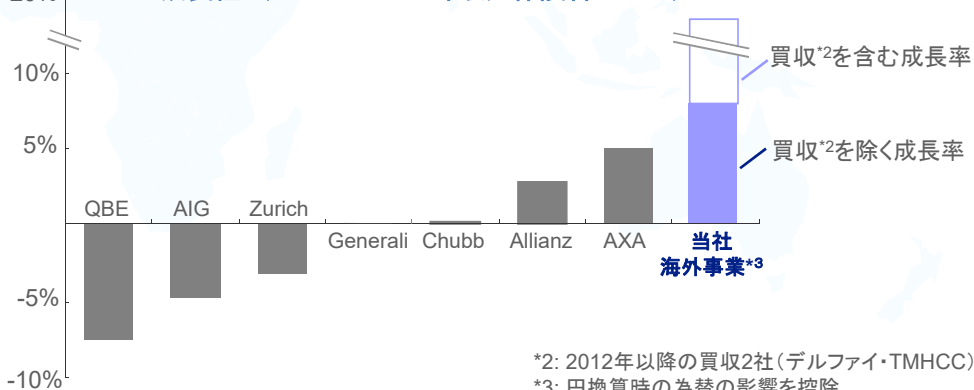
- 非営利団体等向け商品
- 集合住宅向け商品
- 就労不能保険
- 超過額労災
- メディカル・ストップロス
- 農業保険
- 会社役員賠償責任保険
- 米国賠償責任保険
- 財物
- 海上

種目毎の  
保険料構成



幅広いスペシャルティ商品のラインアップにより、  
分散の効いたポートフォリオを構築

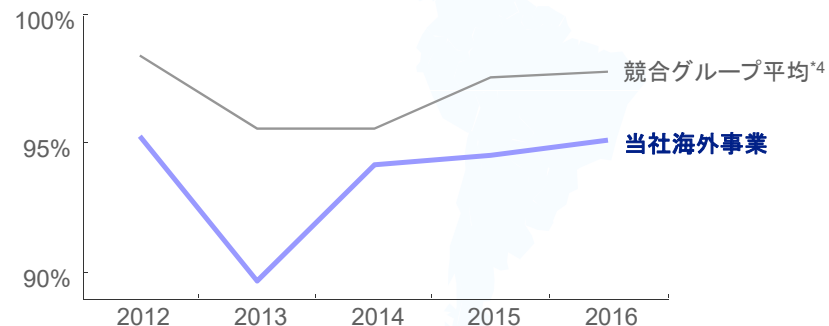
成長性 (2012-2016 正味収入保険料CAGR)



\*2: 2012年以降の買収2社(デルファイ・TMHCC)

\*3: 円換算時の為替の影響を控除

収益性 (2012-2016 C/R推移)



\*4: 競合グループ:

AIG, Allianz, AXA, Chubb, Generali, QBE, Zurich

# 3-3. 海外保険事業 北米①



実績ベース ■  
 補正ベース ■  
 (各コメントは補正ベース)

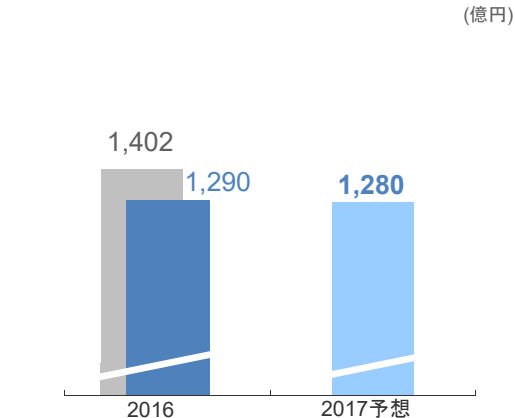
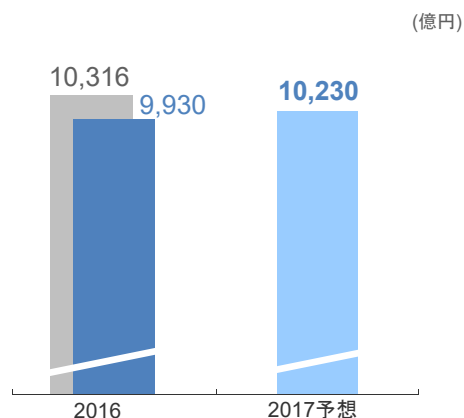
## 正味収入保険料

## 事業別利益

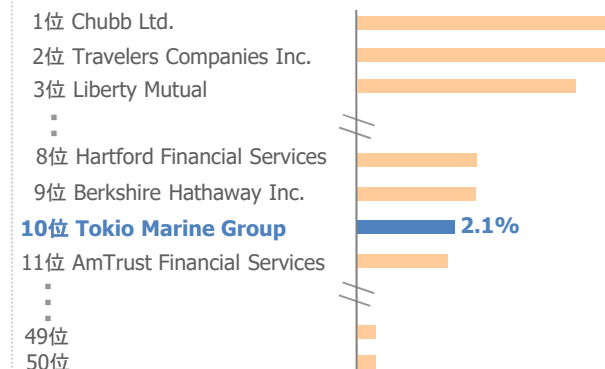
## マーケット比較

### 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



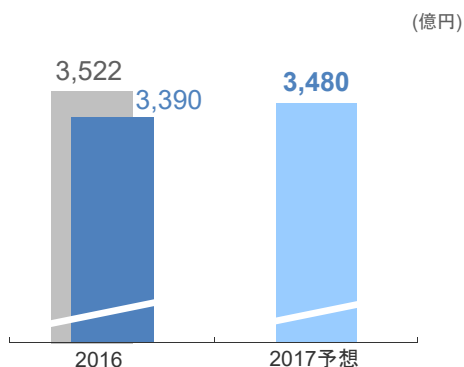
### 米国損保におけるコマーシャル種目のマーケットシェア



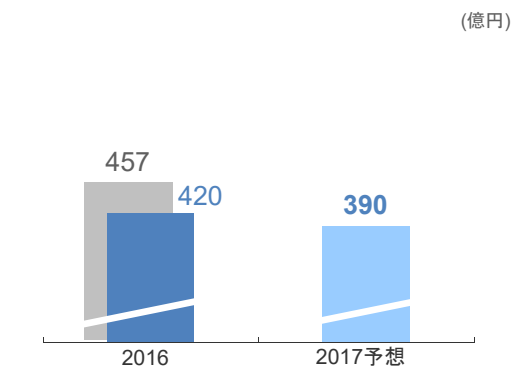
(出典) SNL Financial



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

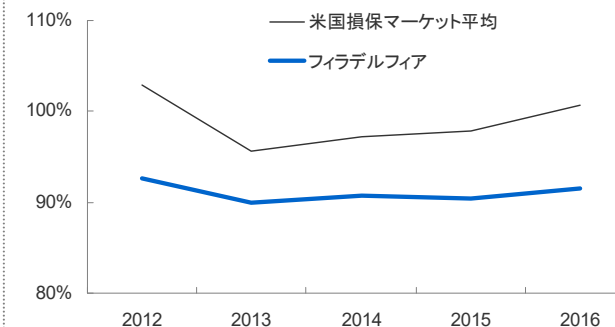


■ 更新契約の料率引上げや新規契約の拡大を主因として+3%の増収を見込む



■ 前年度のリザーブ取崩の反動により減益を見込むが、これを除いた場合は増益基調

### C/Rのマーケット比較





### 3-3. 海外保険事業 北米②



実績ベース ■  
補正ベース ■  
(各コメントは補正ベース)

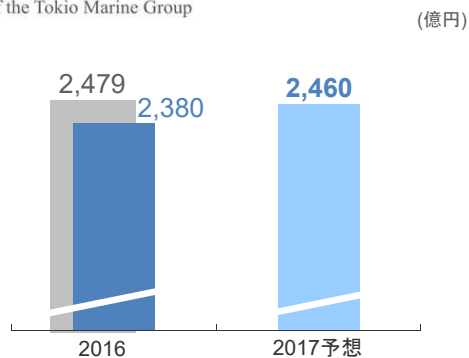
#### 正味収入保険料

#### 事業別利益

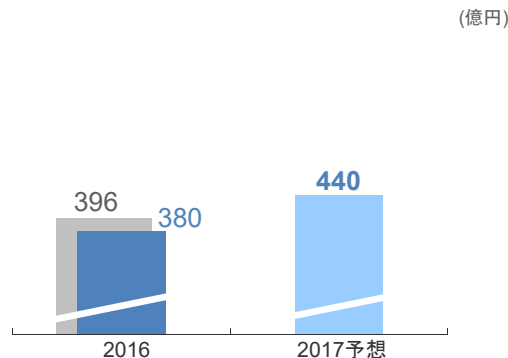
#### C/Rのマーケット比較



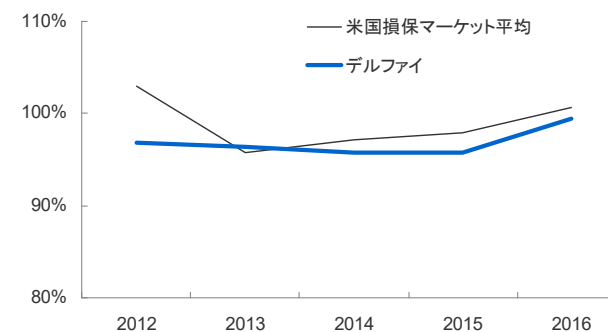
従業員福利厚生関連の商品・サービスの強みに加え、高い資産運用能力の有効活用により利益成長を目指す



■ 損保・生保双方におけるレートアップおよび新規契約の拡大により+3%の増収を見込む

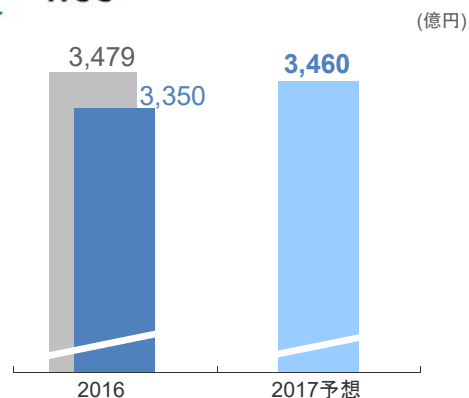


■ 運用資産増加に伴う資産運用収益の拡大に加え、保険引受利益の改善により増益を見込む

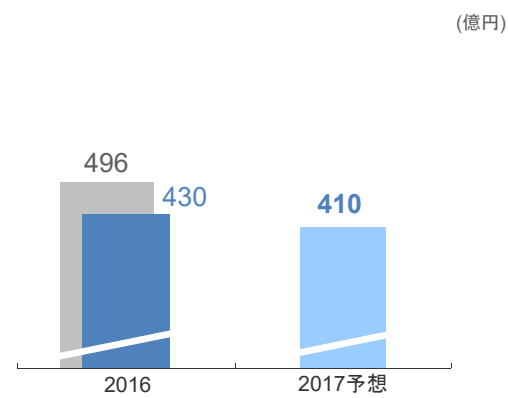


TOKIOMARINE  
HCC

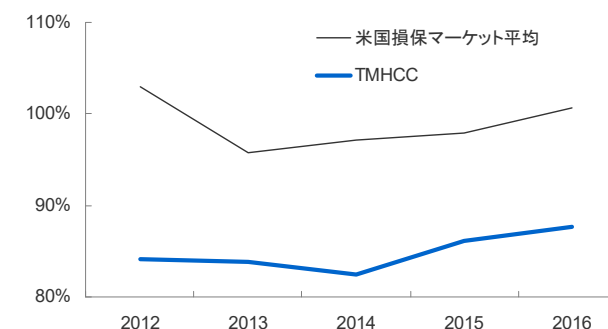
安定的に高い収益性を持続し、グローバルベースでのグループシナジーを追求する



■ スペシャルティ保険の引受拡大等により+3%の増収を見込む



■ 前年度のリザーブ取崩の反動等により減益を見込むが、これらを除いた場合は増益基調



# 3-4. 海外保険事業 欧州・再保険



実績ベース ■  
 補正ベース ■  
 (各コメントは補正ベース)

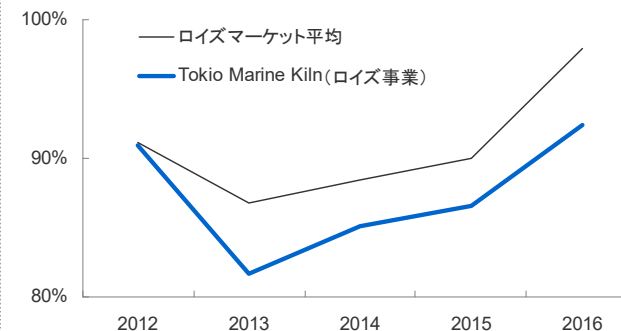
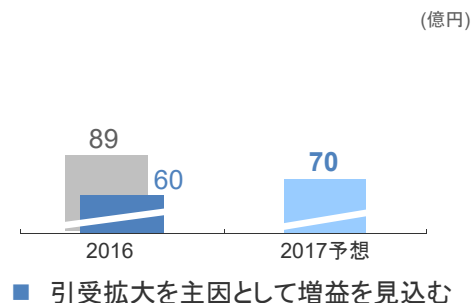
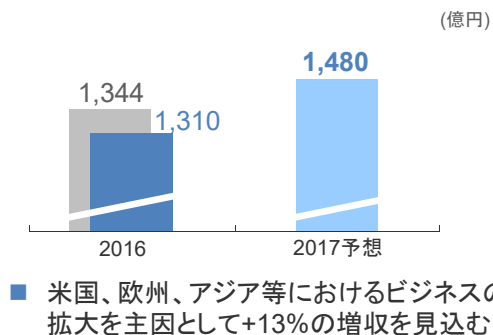
## 正味収入保険料

## 事業別利益

## C/Rのマーケット比較

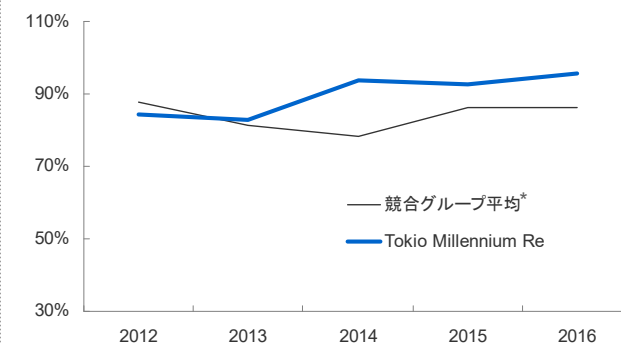
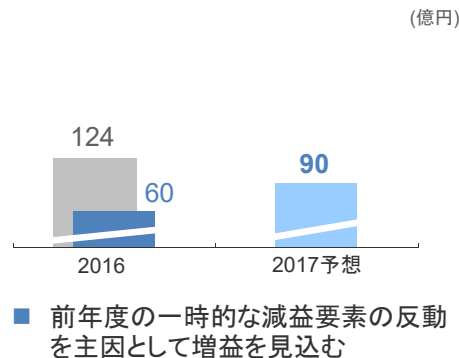
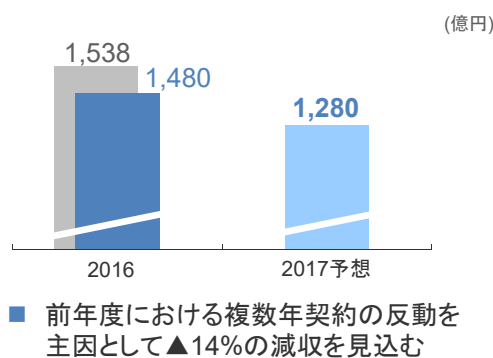
### 欧州

マーケットソフト化が継続する中でも、Tokio Marine Kilnにおいてロイズ・カンパニー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



### 再保険

マーケットソフト化が継続する中、Tokio Millennium Reを中心として地域間・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



\*競合グループ:  
 Renaissance Re, Validus, Ace (R/I only), Axis (R/I only),  
 Markel, AWAC, Arch, Endurance, Aspen, Everest Re,  
 Partner Re

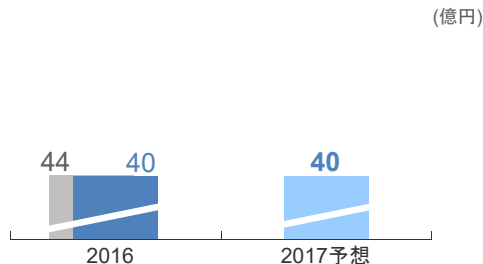
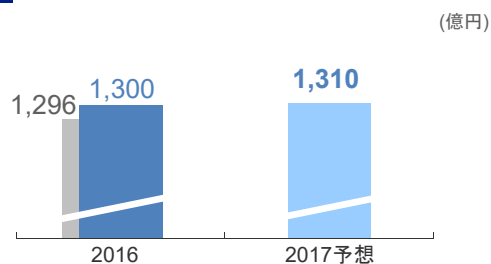
# 3-5. 海外保険事業 新興国

実績ベース ■  
補正ベース ■  
(各コメントは補正ベース)

## 正味収入保険料

## 事業別利益

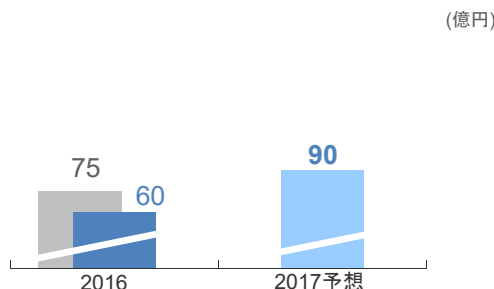
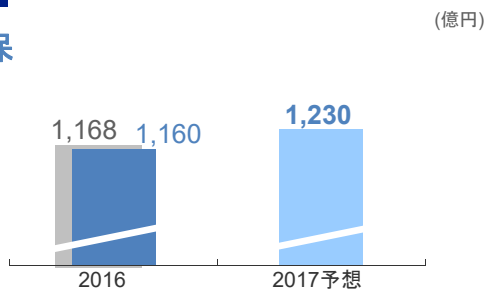
**中南米** 高い業務品質と顧客ニーズに適合した商品・サービスの提供により、利益成長を持続する



- ブラジルで景気低迷下においても収益改善の取組みを進める

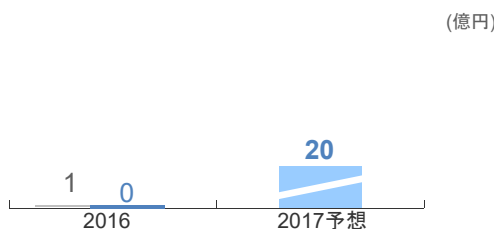
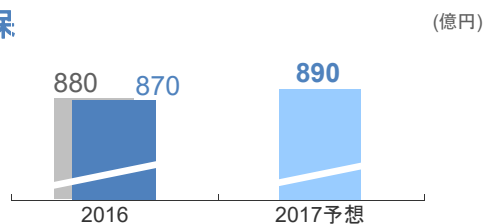
**アジア 中東** 販売チャネルの拡充やグループシナジーを核としたビジネスモデルの創出を通じて、リテールマーケットにおける成長を実現する

### 損保



- 正味収入保険料はインド、マレーシア、タイを中心とした自動車保険等の拡大により+6%の増収を見込む
- 事業別利益は前年度の大口事故の反動や引受拡大等により増益を見込む

### 生保



- 正味収入保険料はタイ、インド、インドネシアを中心とした販売増を主因として+2%の増収を見込む
- 事業別利益は前年度における金利変動の影響の反動を主因として増益を見込む

## 3-6. 海外保険事業 2017年度業績予想(地域・拠点別)



正味収入保険料 (億円)	2016	2017予想	前年		補正ベース*3		適用為替レート	2016	2017予想	
			増減	増減率	前年	前年		16年12月末	17年3月末	前年
北米	10,316	10,230	▲ 86	▲1%	300	3%	米ドル/円	116.4円	112.1円	▲4%
フィラデルフィア	3,522	3,480	▲ 42	▲1%	90	3%	英ポンド/円	143.0円	140.0円	▲2%
デルファイ	2,479	2,460	▲ 19	▲1%	80	3%	ブラジルレアル/円	35.7円	35.9円	0%
TMHCC	3,479	3,460	▲ 19	▲1%	110	3%	マレーシアリンギット/円	25.9円	25.3円	▲2%
欧州	1,344	1,480	135	10%	170	12%				
中南米	1,296	1,310	13	1%	10	1%				
アジア・中東	1,168	1,230	61	5%	70	6%				
損保元受計 <sup>1</sup>	14,126	14,250	123	1%	540	4%				
再保険	1,538	1,280	▲ 258	▲17%	▲ 200	▲14%				
損保計 <sup>1</sup>	15,664	15,530	▲ 134	▲1%	330	2%				
生保	880	890	9	1%	20	2%				
<b>合計</b>	<b>16,544</b>	<b>16,420</b>	<b>▲ 124</b>	<b>▲1%</b>	<b>350</b>	<b>2%</b>				

事業別利益 (億円)	2016	2017予想	前年		補正ベース*3		C/R	2016	2017予想
			増減	増減率	前年	前年			
北米	1,402	1,280	▲ 122	▲9%	▲ 10	▲1%	北米	93%	94%
フィラデルフィア	457	390	▲ 67	▲15%	▲ 30	▲7%	フィラデルフィア	92%	95%
デルファイ	396	440	43	11%	60	16%	デルファイ	100%	98%
TMHCC	496	410	▲ 86	▲17%	▲ 20	▲5%	TMHCC	88%	89%
欧州	89	70	▲ 19	▲22%	10	17%	欧州	99%	96%
中南米	44	40	▲ 4	▲11%	-	-	中南米	102%	102%
アジア・中東	75	90	14	20%	30	50%	アジア・中東	99%	95%
損保元受計 <sup>1</sup>	1,607	1,480	▲ 127	▲8%	30	2%	損保元受計 <sup>1</sup>	95%	95%
再保険	124	90	▲ 34	▲28%	30	50%	再保険	96%	97%
損保計 <sup>1</sup>	1,732	1,570	▲ 162	▲9%	60	4%	損保計 <sup>1</sup>	95%	96%
生保	1	20	18	1,720%	20	-	生保	-	-
<b>合計<sup>2</sup></b>	<b>1,695</b>	<b>1,530</b>	<b>▲ 165</b>	<b>▲10%</b>	<b>60</b>	<b>4%</b>	<b>合計</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>

\*1: 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

\*2: 本社費調整後

\*3: 上記「正味収入保険料」については、円換算時の為替の影響を控除、上記「事業別利益」については、為替変動(円換算時及び主要拠点の為替換算損益)の影響を控除し、自然災害を平年並みに調整

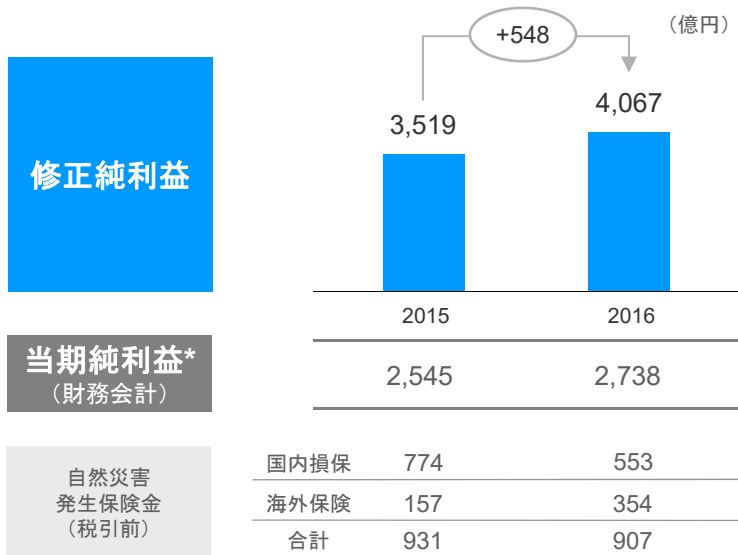
(Blank Page)

a	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2016年度 実績サマリー</li> <li>•主要経営指標</li> <li>•株主還元の様況</li> <li>•2016年度 実績</li> <li>•2017年度 業績予想</li> </ul>
b	<ul style="list-style-type: none"> <li>•修正純利益と事業別利益について</li> <li>•修正純利益・修正純資産・修正ROE・事業別利益の定義</li> <li>•修正純利益・修正純資産の組替表</li> <li>•事業別利益の組替表</li> </ul>
c	<ul style="list-style-type: none"> <li>•長期ビジョンおよび中期経営計画「To Be a Good Company 2017」</li> <li>•「持続的利盆成長」に向けたイニシアティブ</li> <li>•中期経営計画・グループ経営フレームワーク</li> <li>•グループ一体経営の強化</li> <li>•基本情報 国内損保事業</li> <li>•基本情報 国内生保事業</li> <li>•基本情報 海外保険事業</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>•資産ポートフォリオ</li> <li>•為替変動のグループへの影響</li> </ul>

◆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

## 修正純利益(グループ全体)



修正純利益は、以下を主因として、前年度対比548億円の増益

- TMHCCの利益貢献
- 国内損保事業における既経過保険料の増加、自然災害の減少
- 国内生保事業における減益

当期純利益(財務会計)については、上記要因に加え、以下を主因として193億円の増益

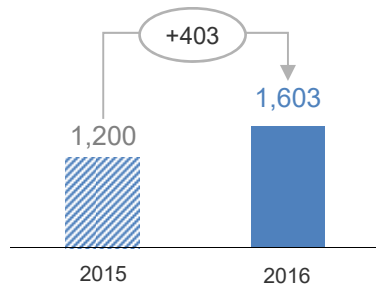
- 国内損保における異常危険準備金の積増負担の減少
- 今年度から開始されたTMHCCののれん償却負担

\*親会社株主に帰属する当期純利益

## 事業別利益

### 国内損保事業(東京海上日動)

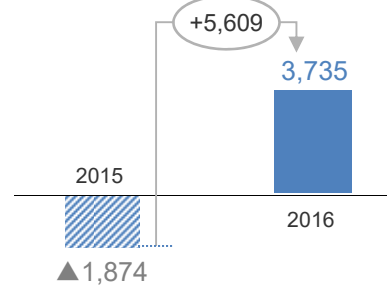
(億円)



自然災害の減少等により増益

### 国内生保事業(あんしん生命)

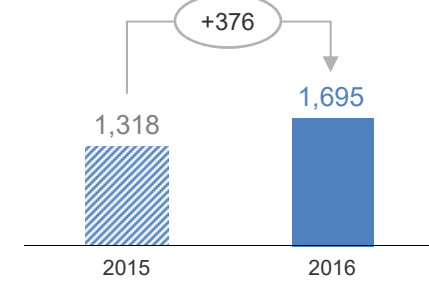
(億円)



MCEV増加額は、経済環境変動(金利上昇)の影響および計測定義の変更を主因として増加

### 海外保険事業

(億円)



TMHCCの利益貢献や成長施策の進展等により増益

# 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
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
	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
	EPS	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363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
	ROE	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%
	PBR	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99
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
	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
	修正EPS	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円
	修正BPS	-	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	5,082円
	修正ROE	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%
	修正PBR	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92
事業別利益 *2	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
	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
	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
	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
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	
		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
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
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
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
騰落率		▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%
(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
騰落率		▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%

\*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



# 株主還元の様況



	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 (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(予定)	160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	1,191億円

自己株式取得*1	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	250億円	未定*2
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	1,303億円	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	3,820億円
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	3,400億円		
配当性向*3	2007年度から2014年度の指標は<参考2>のとおり										38%	36%	35%		

## <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	2,800億円
配当性向	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	43%

## <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>)*4	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*3	39%	48%	46%	48%	48%	50%	49%	47%

\*1: 取得年度ベース

\*2: 2017年度上期に250億円を上限とする自己株式取得を予定

\*3: 2014年度までは平均的な修正利益(除<EV>)対比、2015年度以降は平均的な修正純利益対比

\*4: 東日本大震災・タイ洪水による影響を除く

# 2016年度実績（連結決算）

	2015年度	2016年度	前年増減	前年増減率
<b>■連結経常収益（億円）</b>	<b>45,790</b>	<b>52,326</b>	6,535	+ 14.3%
正味収入保険料（連結）	32,655	34,804	2,148	+ 6.6%
生命保険料（連結）	4,716	9,044	4,327	+ 91.7%
<b>■連結経常利益（億円）</b>	<b>3,858</b>	<b>3,876</b>	18	+ 0.5%
東京海上日動	3,772	3,124	▲ 648	▲ 17.2%
日新火災	97	90	▲ 6	▲ 7.2%
あんしん生命	290	132	▲ 157	▲ 54.3%
海外保険会社合計	1,457	1,741	284	+ 19.5%
金融・一般事業会社合計	57	62	5	+ 9.4%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,815	▲ 1,274	541	
<b>■親会社株主に帰属する当期純利益（億円）</b>	<b>2,545</b>	<b>2,738</b>	193	+ 7.6%
東京海上日動	3,016	2,486	▲ 529	▲ 17.6%
日新火災	61	65	4	+ 7.0%
あんしん生命	147	87	▲ 59	▲ 40.4%
海外保険会社合計	1,115	1,356	240	+ 21.6%
金融・一般事業会社合計	34	40	5	+ 16.7%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,830	▲ 1,298	531	
<b>【グループ全体の利益指標】</b>				
<b>■修正純利益（億円）</b>	<b>3,519</b>	<b>4,067</b>	548	+ 15.6%

## － 正味収入保険料

- TMNFにおける火災保険の減収があったものの、TMHCCの新規PL連結等により増収

## － 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保険の解約減少、TMHCCの新規PL連結等により増収

## － 経常利益

- 国内損保事業  
主にTMNFにおける以下の要因により減益
  - 既経過保険料の増加、自然災害に係る発生保険金の減少、異常危険準備金の積増負担の減少等により保険引受利益は増益
  - 前年度の海外子会社・国内子会社からの配当金収入増加の反動等により資産運用等損益は減益
- 国内生保事業  
事業費の増加や前年度の変額商品に係る危険準備金戻入の反動等により減益
- 海外保険会社  
TMHCCの新規PL連結による利益貢献を主因として増益

## － 親会社株主に帰属する当期純利益

- 国内損保事業での保険引受利益拡大等により増益

## － 修正純利益

- 異常危険準備金の繰入やのれんの償却負担等の影響を控除した修正純利益は548億円増益の4,067億円

# 2016年度実績（事業別利益）

（単位：億円）

事業ドメイン	2015年度実績	2016年度実績	増減
<b>国内損害保険事業</b>	<b>1,260</b>	<b>1,676</b>	<b>416</b>
東京海上日動	1,200	1,603	403
日新火災	88	106	18
その他	▲27	▲33	▲6
<b>国内生命保険事業*1</b>	<b>▲1,881</b>	<b>3,735</b>	<b>5,616</b>
あんしん生命	▲1,874	3,735	5,609
<b>海外保険事業</b>	<b>1,318</b>	<b>1,695</b>	<b>376</b>
北米	956	1,402	446
欧州	80	89	9
中南米	53	44	▲8
アジア(含む中東)	148	75	▲73
再保険	106	124	18
損害保険事業*2	1,343	1,732	389
生命保険事業	6	1	▲4
<b>金融・一般事業</b>	<b>73</b>	<b>66</b>	<b>▲7</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

## 国内損保事業

TMNFにおける以下の要素を主因として、前年度対比416億円増益の1,676億円

- 既経過保険料の増加
- 自然災害に係る発生保険金の減少
- 前年度の大口事故に係る発生保険金増加の反動
- 外貨建支払備金積増負担の増加

## 国内生保事業

ALIにおける以下の要素を主因として、前年度対比5,616億円増益の3,735億円

- 経済環境変動(金利上昇)の影響
- MCEV計測定義の変更

## 海外保険事業

TMHCCの貢献や各事業における成長施策の進展等により前年度対比376億円増益の1,695億円

# 2017年度 業績予想（連結決算）

	2016年度 実績	2017年度 予想	前年増減	前年増減率
<b>■連結経常収益（億円）</b>	<b>52,326</b>			
正味収入保険料（連結）	34,804	34,900	95	+ 0.3%
生命保険料（連結）	9,044	8,900	▲ 144	▲ 1.6%
<b>■連結経常利益（億円）</b>	<b>3,876</b>	<b>4,050</b>	173	+ 4.5%
東京海上日動	3,124	3,390	265	+ 8.5%
日新火災	90	65	▲ 25	▲ 27.9%
あんしん生命	132	345	212	+ 160.4%
海外保険会社合計	1,741	1,700	▲ 41	▲ 2.4%
金融・一般事業会社合計	62	57	▲ 5	▲ 8.9%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,274	▲ 1,507	▲ 232	
<b>■親会社株主に帰属する 当期純利益（億円）</b>	<b>2,738</b>	<b>2,800</b>	61	+ 2.2%
東京海上日動	2,486	2,700	213	+ 8.6%
日新火災	65	45	▲ 20	▲ 31.6%
あんしん生命	87	239	151	+ 171.7%
海外保険会社合計	1,356	1,270	▲ 86	▲ 6.4%
金融・一般事業会社合計	40	38	▲ 2	▲ 6.8%
上記以外（連結調整等）	▲ 1,298	▲ 1,492	▲ 193	
<b>【グループ全体の利益指標】</b>				
<b>■修正純利益（億円）</b>	<b>4,067</b>	<b>3,820</b>	▲ 247	▲ 6.1%

## — 正味収入保険料

- 海外保険会社が円高進行の影響を受けるが、国内損保事業での引受拡大により増収を見込む

## — 生命保険料

- 国内生保事業において保有契約が拡大するものの、海外保険会社における円高進行の影響等により減収を見込む

## — 経常利益

- 国内損保事業  
主にTMNFにおける以下の要因により増益を見込む
  - ▶ 自然災害に係る発生保険金の減少、自動車保険のW/P損害率の上昇に伴う異常危険準備金の取崩額の増加により保険引受利益は増益
  - ▶ 子会社からの配当金の増加により資産運用等増益は増益
- 国内生保事業  
標準利率改定に伴う商品改定や前年度に実施した長期貯蓄性商品の販売休止の影響に伴う責任準備金負担の減少等により増益を見込む
- 海外保険会社  
円高進行の影響に加え、自然災害を平年並みに見込むことや前年度の為替換算益の反動等により減益を見込むが、これらの影響を除いたベースでは増益を見込む

## — 親会社株主に帰属する当期純利益

- 海外保険会社が為替変動の影響を受けるが、国内生保事業での責任準備金負担の減少やのれん償却負担の減少等により増益を見込む

## — 修正純利益

- 国内損保事業における政策株式売却益および受取配当金の減少、海外保険会社における為替変動の影響等により減益を見込む

# 2017年度 業績予想（事業別利益）

（単位：億円）

事業ドメイン	2016年度 実績	2017年度 予想	
			増減
<b>国内損害保険事業</b>	<b>1,676</b>	<b>1,600</b>	<b>▲76</b>
東京海上日動	1,603	1,530	▲73
日新火災	106	80	▲26
その他	▲33	▲10	23
<b>国内生命保険事業*1</b>	<b>3,735</b>	<b>530</b>	<b>▲3,205</b>
あんしん生命	3,735	540	▲3,195
<b>海外保険事業</b>	<b>1,695</b>	<b>1,530</b>	<b>▲165</b>
北米	1,402	1,280	▲122
欧州	89	70	▲19
中南米	44	40	▲4
アジア(含む中東)	75	90	14
再保険	124	90	▲34
損害保険事業*2	1,732	1,570	▲162
生命保険事業	1	20	18
<b>金融・一般事業</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>▲16</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

## 国内損保事業

TMNFにおける以下の要素を主因として、前年度対比▲76億円減益の1,600億円を見込む

- ➡ 自然災害に係る発生保険金の減少
- ➡ 子会社配当以外の利息および配当金収入の減少
- ➡ 前年度大口事故が少なかった反動

## 国内生保事業

ALにおける以下の要素を主因として、前年度対比▲3,205億円減益の530億円を見込む

- ➡ 前年度のMCEV計測定義の変更の反動
- ➡ 前年度の経済環境変動(金利上昇)の反動

## 海外保険事業

P.21の通り、前年度対比▲165億円減益の1,530億円を見込む

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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「<b>修正純利益</b>」を使用</li> <li>● 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</li> </ul>

事業別利益
長期的な企業価値拡大
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、「<b>事業別利益</b>」を用いて経営管理を行う</li> <li>● 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</li> </ul>

## <主な違い>

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

\*各指標の定義詳細はP.38参照

# 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

	2016年度 実績	2017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)	2,738	2,800	61
異常危険準備金繰入額*2	+ 351	+ 270	▲81
危険準備金繰入額*2	+ 17	+ 10	▲7
価格変動準備金繰入額*2	+ 39	+ 40	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	+ 6	+ 0	▲6
事業投資に係る株式・固定資産に 関する売却損益・評価損	▲ 35	+ 0	35
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 969	+ 700	▲269
その他特別損益・評価性引当等	▲ 19	+ 0	19
<b>修正純利益</b>	<b>4,067</b>	<b>3,820</b>	<b>▲247</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

\*各指標の定義詳細はP.38参照

## ● 修正純資産\*1

	2016年度 実績	2017年度 予想	前年 増減
連結純資産	35,421	36,255	834
異常危険準備金	+8,109	+8,384	275
危険準備金	+362	+372	10
価格変動準備金	+673	+716	43
のれん・ その他無形固定資産	▲6,442	▲5,659	783
<b>修正純資産</b>	<b>38,124</b>	<b>40,068</b>	<b>1,944</b>

## ● 修正ROE

	2016年度 実績	2017年度 予想	前年 増減
連結純利益	2,738	2,800	61
連結純資産*	35,134	35,838	704
財務会計ROE	7.8%	7.8%	▲0.0pt

\* 平残ベース

	2016年度 実績	2017年度 予想	前年 増減
修正純利益	4,067	3,820	▲247
修正純資産*	37,059	39,000	1,941
修正ROE	11.0%	9.8%	▲1.2pt

\* 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)

	2016年度 実績	2017年度 予想	前年 増減
当期純利益 (財務会計)	2,486	2,700	213
異常危険準備金繰入額等 <sup>*2</sup>	+310	+246	▲64
価格変動準備金繰入額 <sup>*2</sup>	+36	+36	0
ALM <sup>*3</sup> 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	+3	▲4	▲7
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	▲582	▲546	36
グループ内配当金	▲636	▲977	▲341
その他特別損益 評価性引当等	▲14	+75	89
<b>事業別利益</b>	<b>1,603</b>	<b>1,530</b>	<b>▲73</b>

\*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

\*各指標の定義詳細はP.38参照

## ● 海外保険事業\*1

	2016年度 実績	2017年度 予想
海外保険子会社 当期純利益 (財務会計)	1,356	1,270
EVとの差 (生保事業)	▲12	
少数株主持分の調整	▲25	
対象会社の差異	▲15	
その他調整 <sup>*4</sup>	+391	
<b>事業別利益</b>	<b>1,695</b>	<b>1,530</b>

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

### 「変革と実行2014」

～資本コストを上回るROEへ～

2014

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

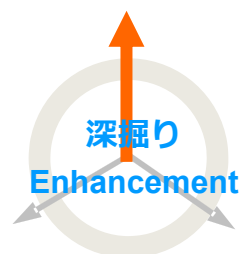
2015

- 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

# 「持続的利益成長」に向けたイニシアティブ



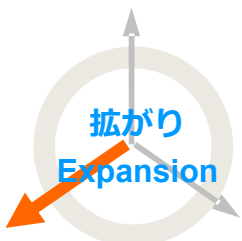
## ビジネスモデル の深化

- 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

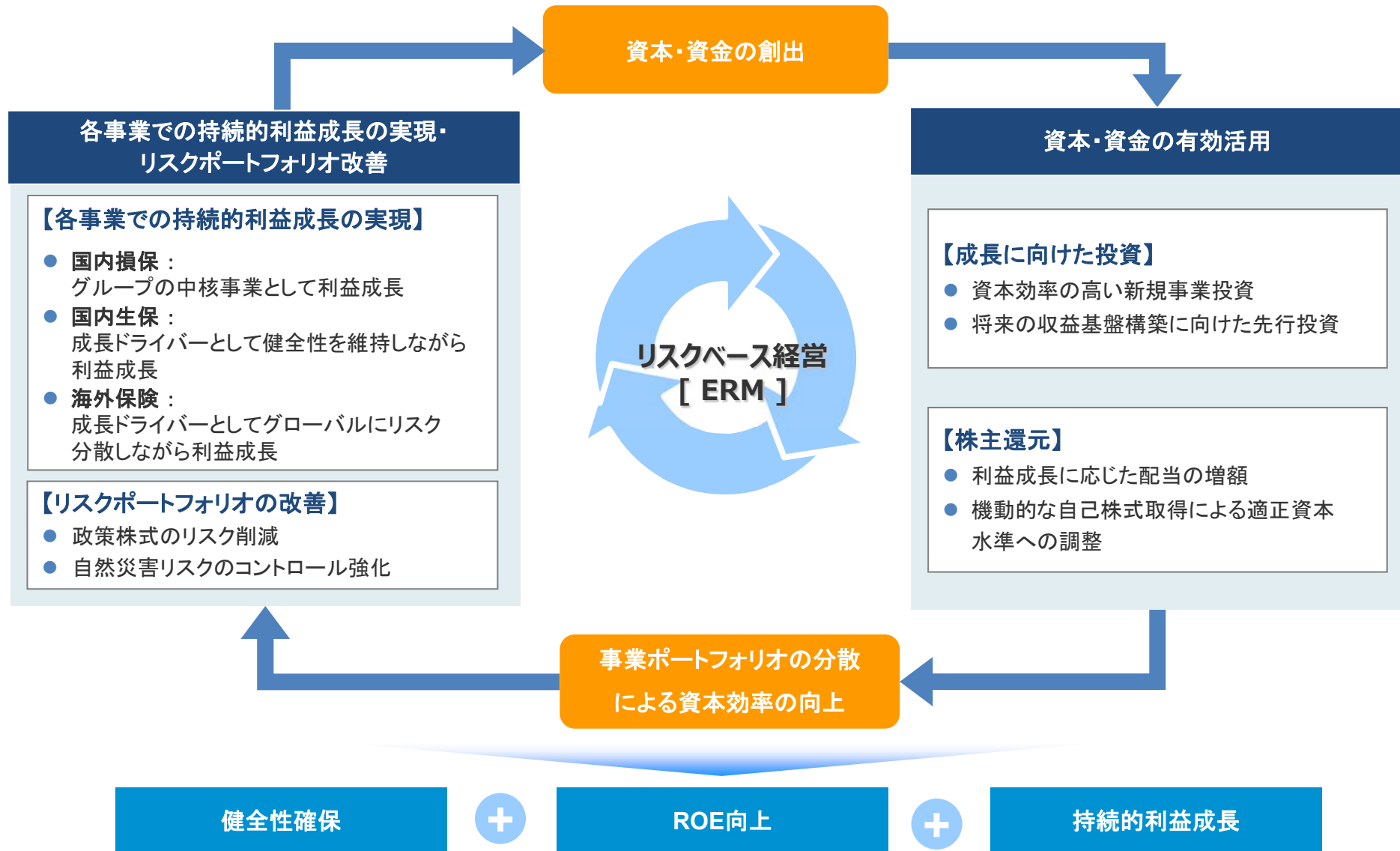
- グローバルな成長機会を取り込む規律ある事業投資の推進
- リスクアペタイトに基づく、分散の効いた事業ポートフォリオの拡充



## 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

「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



# グループ一体経営の強化

- 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

## グループ総合力の発揮



### 東京海上グループ

#### グループCEO

Group Chief Executive Officer

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

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

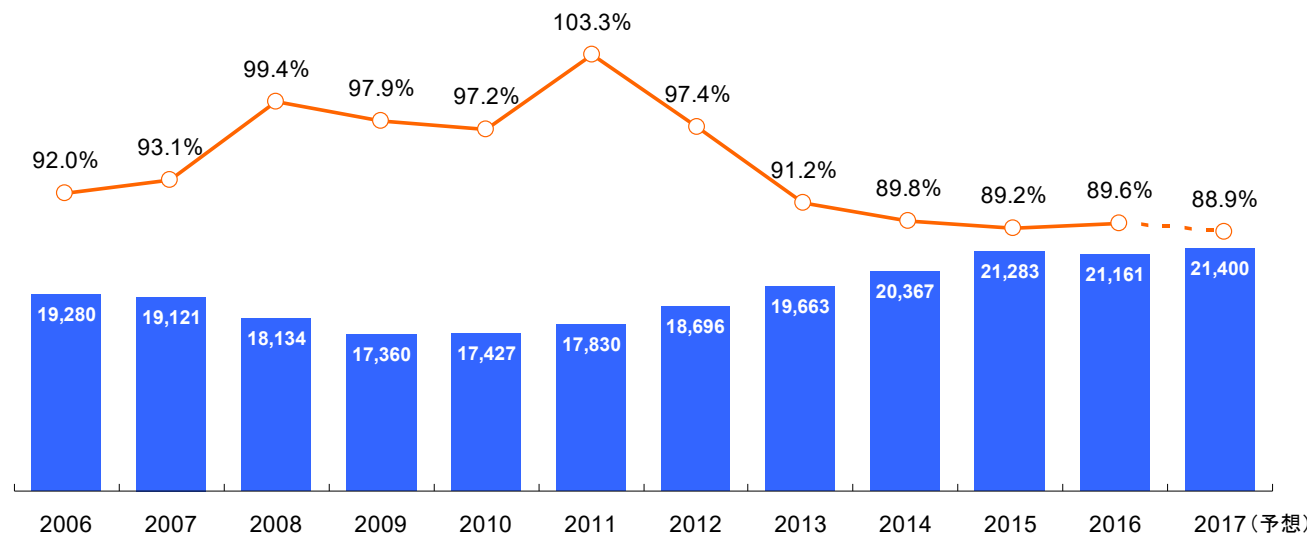
国内損保 事業	国内生保 事業	海外保険 事業	金融・ 一般事業
------------	------------	------------	-------------

- 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

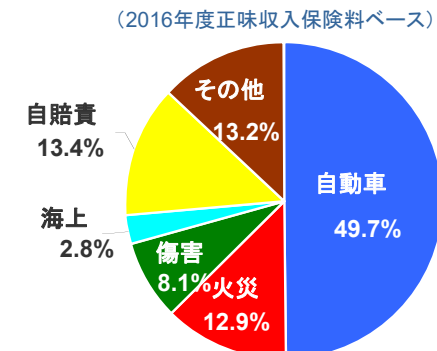
# 基本情報(国内損保事業①) \* 東京海上日動の基本情報



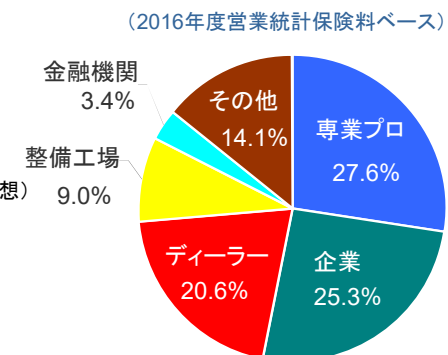
## ● 正味収入保険料(単位:億円)およびC/R(民保W/Pベース)の推移



## ● 種目構成



## ● チャネル構成



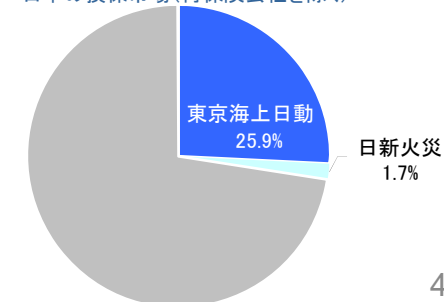
## ● 民保E/Iベース指標

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度(予想)
正味E/I・C/R*	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	90.4%
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	57.8%
(除く自然災害)	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	55.6%
事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.6%

\* : 正味E/I・C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

## ● マーケットシェア\*

(2015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)



# 基本情報(国内損保事業②) \* 東京海上日動の基本情報



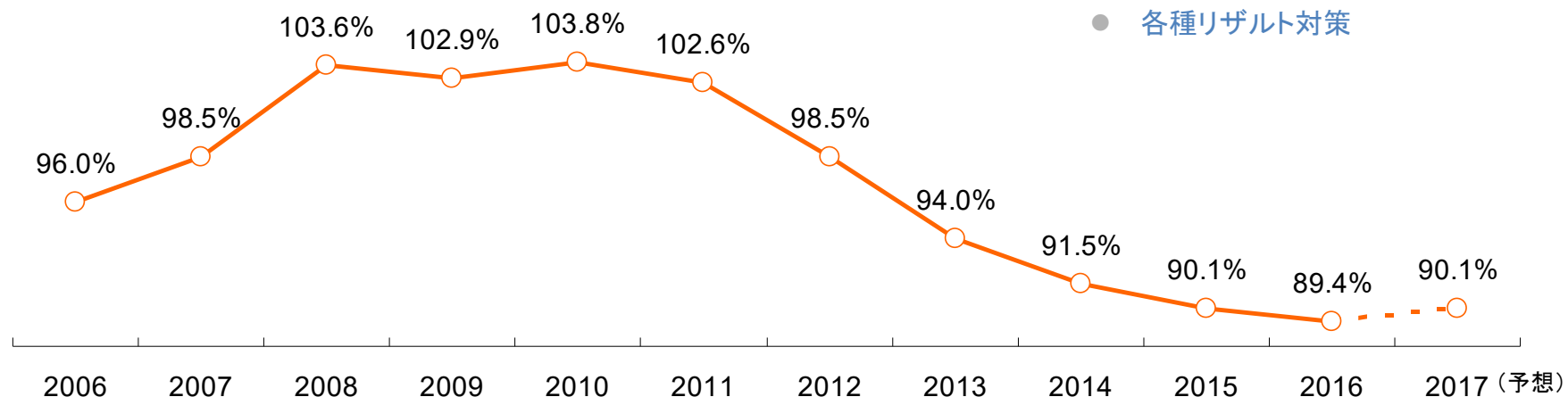
## ● 自動車保険における収支動向の推移(W/Pベース・C/R)

### <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 (予想)
更新率	95.1%	95.3%	95.6%	95.6%	95.7%	95.9%	—
正味E/I・C/R*	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.1%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.2%

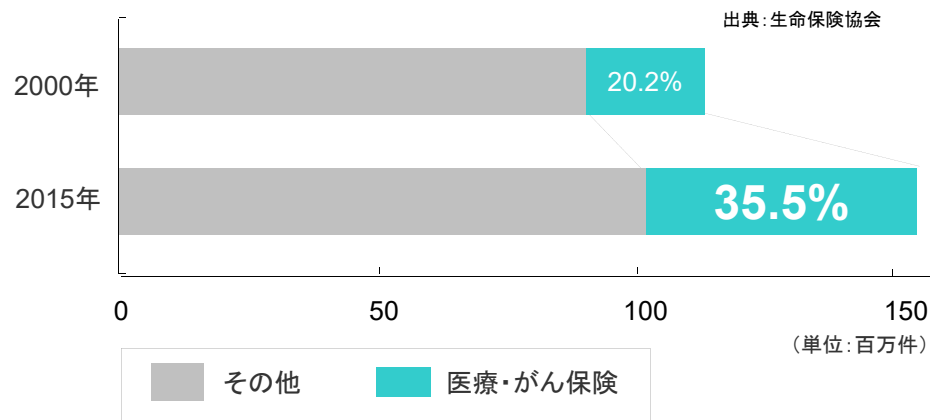
\* : 正味E/I・C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

# 基本情報(国内生保事業①) \* あんしん生命の基本情報



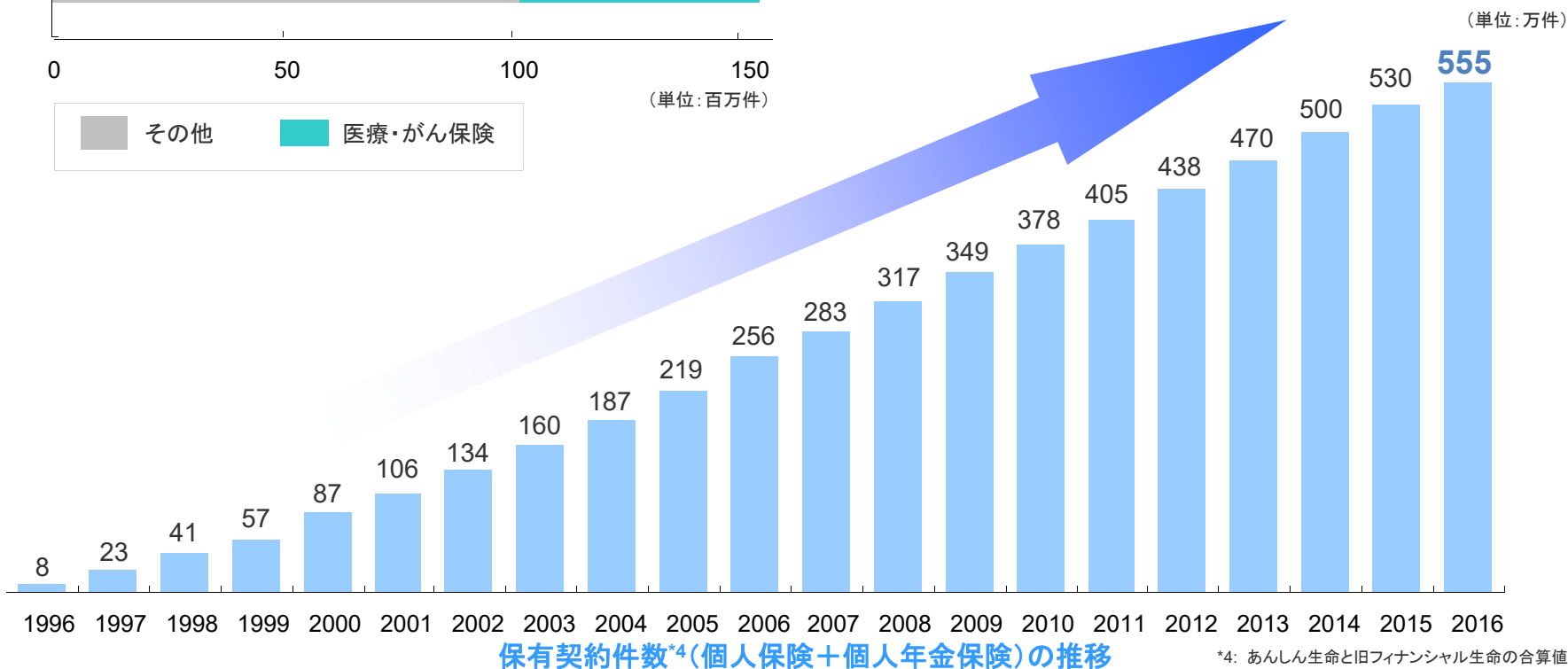
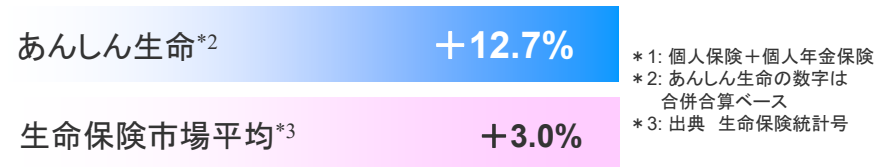
## ● マーケットでは「医療・がん保険」の割合が増加

【個人保険・保有契約件数構成比】(日本の生命保険市場合計)



## ● あんしん生命の保有契約件数の伸び率

【2000年から2015年の件数の年平均伸び率】\*1



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、2016年度に保有契約件数 555万件 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



(2017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)

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

事業保障  
(安定した事業活動のための事業保障対策、  
弔慰金・退職金の財源など)

- 定期保険
- 低解約返戻金型遡増定期保険

死亡・高度障害の保障を一定期間保障します。低解約返戻金型遡増定期保険は、将来に向けて死亡・高度障害保険金額が増加していきます

## 医療・がん保険

病気やケガを一生涯保障する医療保険

プレミアムシリーズ

- メディカルKit NEO
- メディカルKit R Rシリーズ商品

病気やケガによる入院給付金、手術給付金、放射線治療給付金をお支払いします

「がん」に罹患された場合の保障を確保する保険

プレミアムシリーズ

- がん治療支援保険 NEO
- がん診断保険 R Rシリーズ商品

がん罹患した場合の診断給付金等をお支払いします

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

# 基本情報(海外保険事業①) 成長の軌跡

グループ全体の利益成長ドライバーとして  
グローバルな成長機会を追求



分散の効いた  
事業ポートフォリオの構築を追求

2000

2007

2011

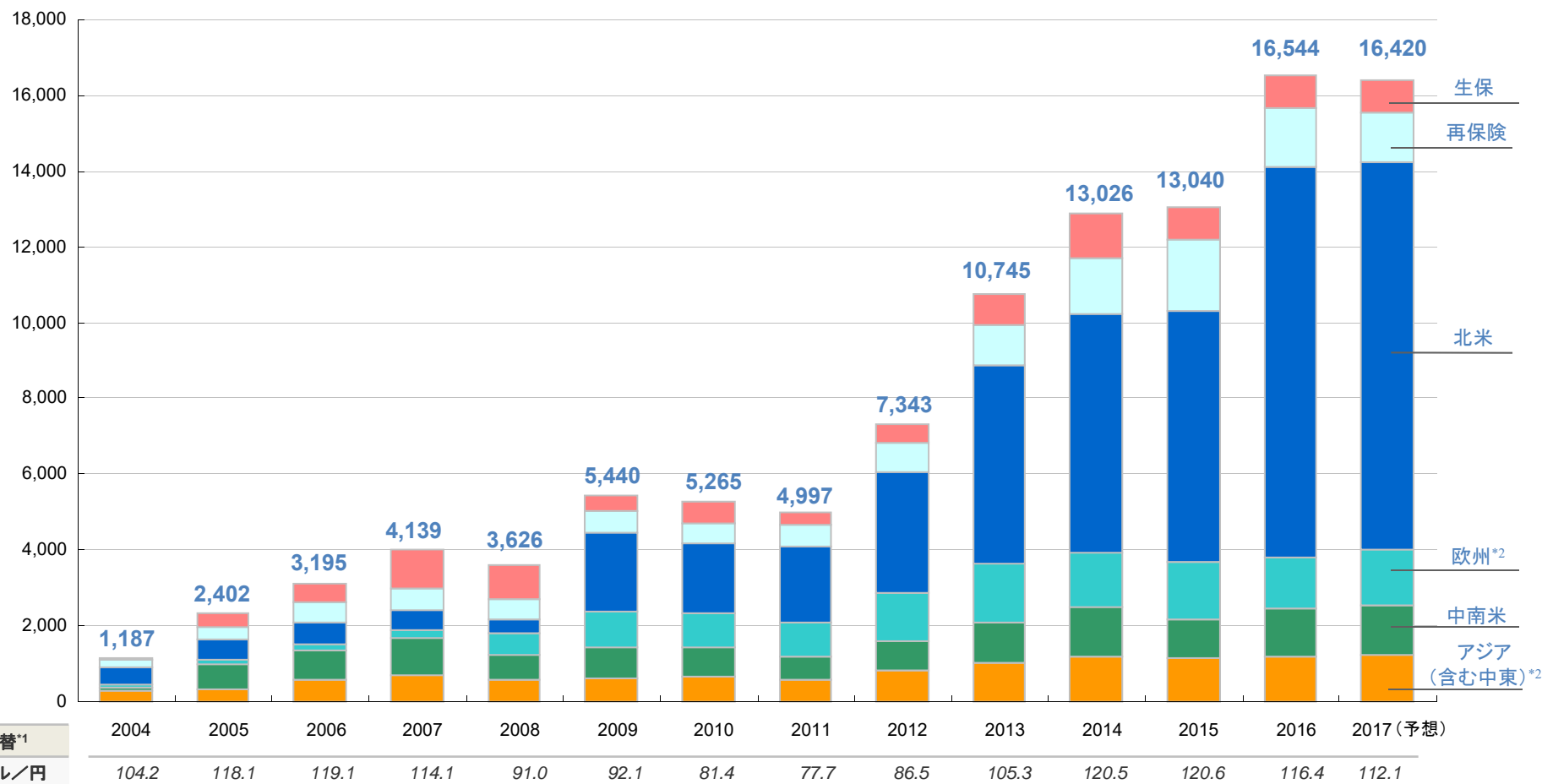
2015



# 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)



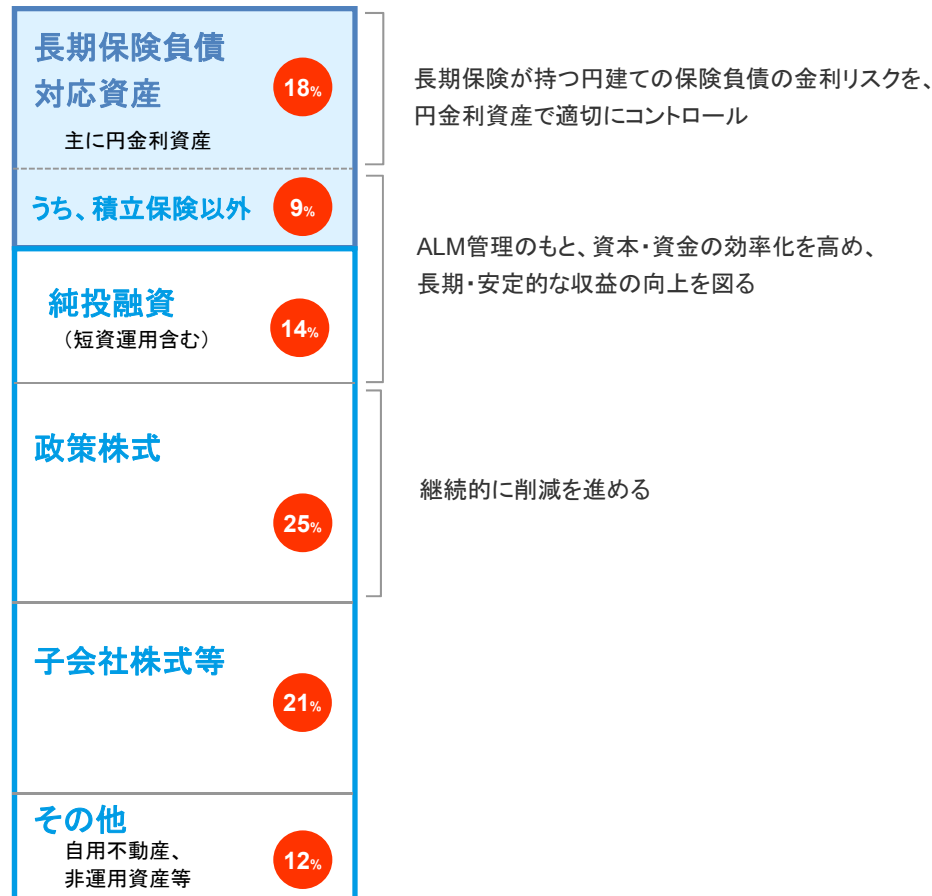
\*1: いずれも12月末時点  
(2017年度予想は3月末)

\*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

## 国内損保(東京海上日動)

- 長期保険負債のうち、積立保険に対応する資産については、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
- 長期保険負債のうち積立保険以外に対応する資産と純投融資を一体化し、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

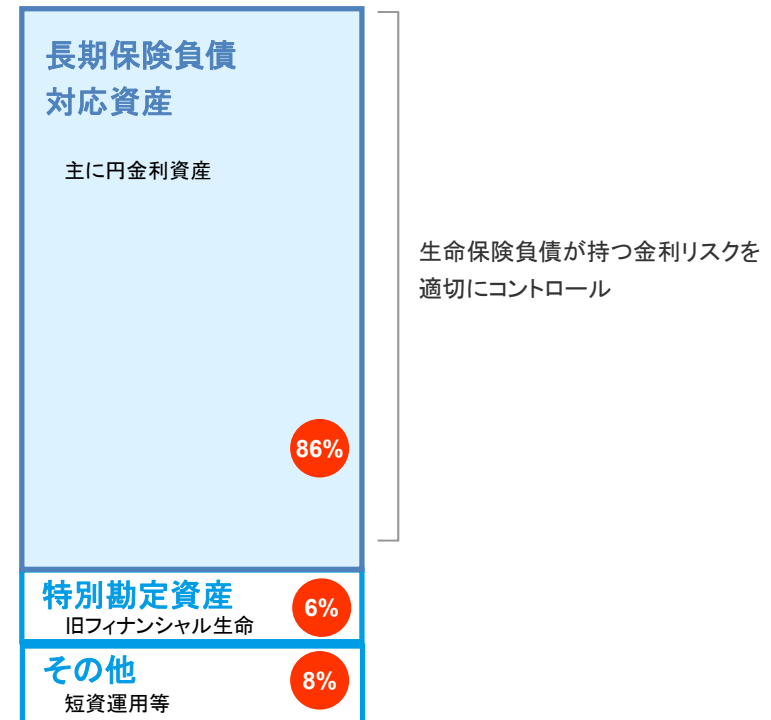
東京海上日動・総資産 **9.5兆円** (2017年3月末時点)



## 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 **7.3兆円** (2017年3月末時点)



# 為替変動のグループへの影響

## ● 1円の円高進行\*1があった場合の概算影響（年初予想対比）

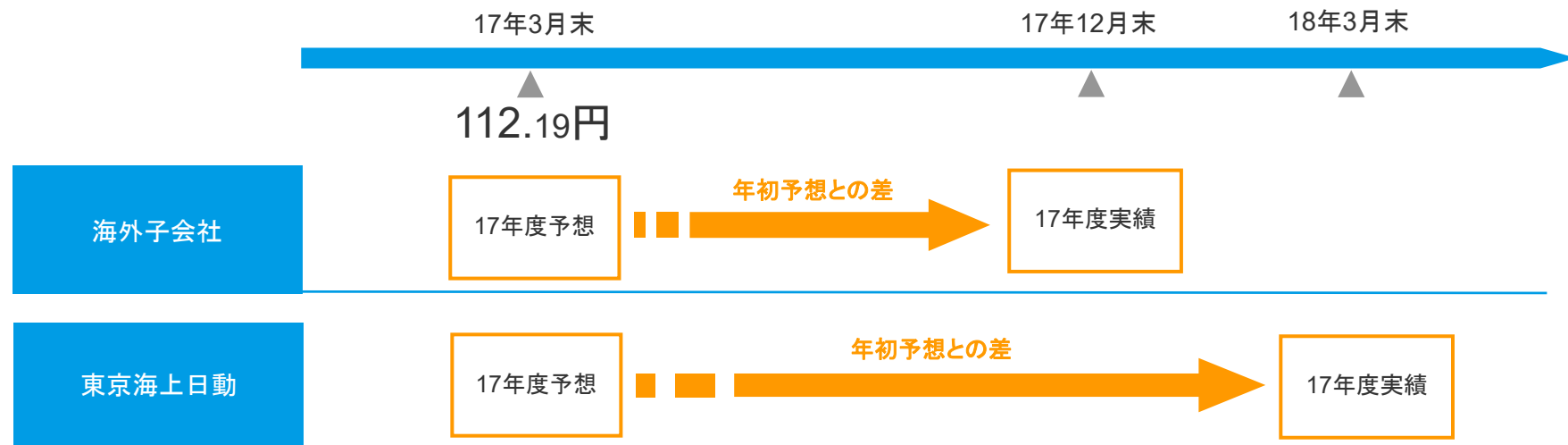
財務会計上の当期純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の減少：	▲約8億円
➡ 現地子会社利益の減少	
➡ 無形固定資産とのれんの償却費の減少	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金 や為替デリバティブ損益の変動：	+約12億円
合 計：	+約4億円

修正純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の減少：	▲約13億円
（左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費は 修正純利益で足し戻されるため影響しない）	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金や 為替デリバティブ損益の変動：	+約12億円
合 計：	▲約1億円

\*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 17年度業績予想への概算影響。税引後ベース

## ● ご参考：適用為替レート(対米ドル)







< ご注意 >

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

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。

従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社  
経営企画部 広報IRグループ

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

20170530

