



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年度事業計画の進捗状況

2017年11月24日



第Ⅰ部 現中期経営計画

1. 進捗状況
2. リスクベース経営(ERM)・株主還元方針
3. グループ資産運用
4. 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

第Ⅱ部 次期中期経営計画の方向性

1. グループ全体計画
2. 事業ドメイン別計画
 - (1)国内損保事業、(2)国内生保事業、(3)海外保険事業

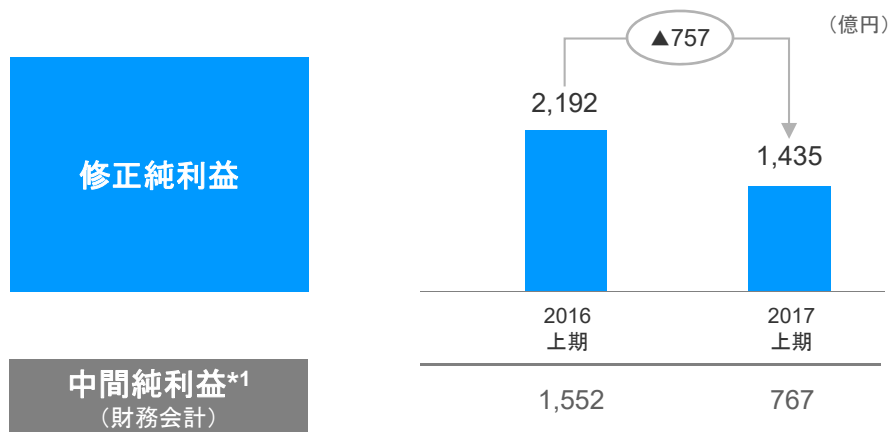
参考資料

第 I 部

現中期経営計画

1-1. 2017年度 第2四半期実績

修正純利益(グループ全体)



北米ハリケーン等の大口自然災害の影響や国内損保における大口事故等の影響を主因として減益

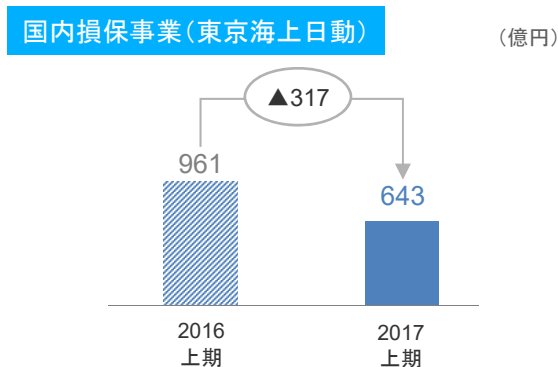
*1 親会社株主に帰属する中間純利益

自然災害発生保険金【事業別利益ベース】

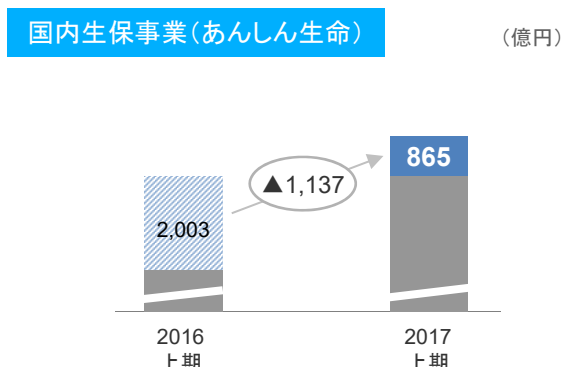
		(億円)	
		2016上期	2017上期
【税引前】	国内損保	394	251
	海外保険	152	731
	合計	546	982
【税引後*2】	国内損保	283	180
	海外保険	110	551
	合計	393	732

*2 税引後数値は概算

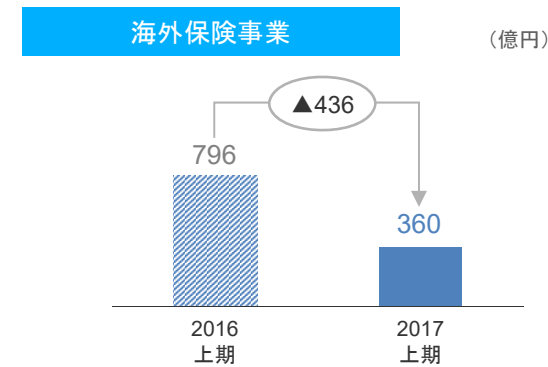
事業別利益



大口事故等の影響や前年同期の円高進行に伴う外貨建支払備金積減の反動等により減益



MCEV増加額は前年同期の「計測定義の変更」による増加の反動を主因として減少

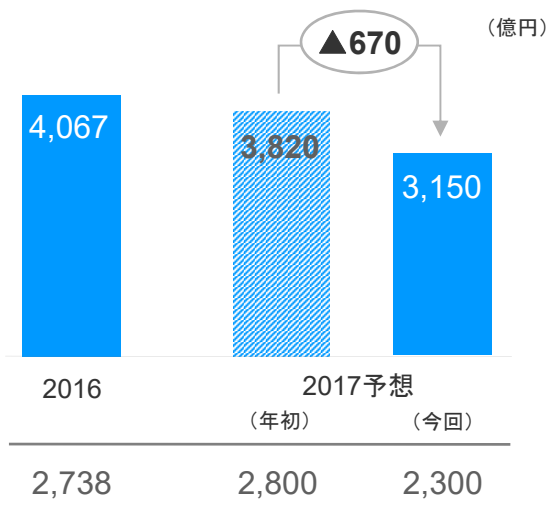


自然災害に係る発生保険金の増加等により減益

1-2. 2017年度 通期予想

修正純利益・修正ROEは、自然災害に係る発生保険金の増加や国内損保事業における大口事故等の影響を主因として下方修正

■ 修正純利益

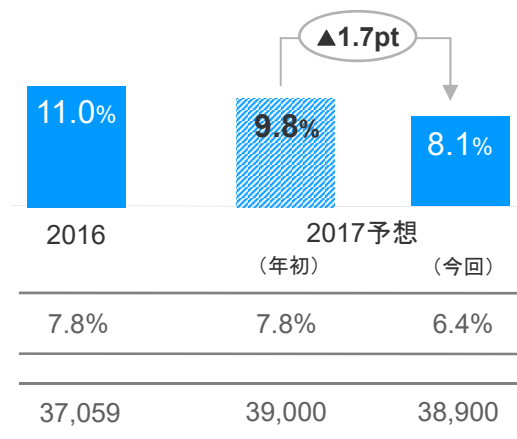


当期純利益*1
(財務会計)

2016	2,738	2,800	2,300
------	-------	-------	-------

*1 親会社株主に帰属する当期純利益

■ 修正ROE



ROE
(財務会計)

2016	7.8%	7.8%	6.4%
------	------	------	------

修正純資産*2
(億円)

2016	37,059	39,000	38,900
------	--------	--------	--------

*2 平残ベース

□ 修正純利益の主な下方修正要因【税引後*3】

- ・ 国内外の自然災害に係る発生保険金の増加 : 約500億円
- ・ 国内損保事業における大口事故等の影響 : 約100億円
- ・ 海外保険会社における外貨間の為替換算損 : 約50億円
- ・ 国内生保事業における新契約増加に伴う責任準備金の負担増 : 約50億円

□ 自然災害発生保険金【事業別利益ベース】

		2016	2017予想	
			(年初)	(今回)
【税引前】	国内損保	553	430	640
	海外保険	354	470	930
	合計	907	900	1,570
【税引後*3】	国内損保	398	310	460
	海外保険	264	340	690
	合計	662	650	1,150

*3 税引後数値は概算

1-3. 中期経営計画の進捗

- 中期経営計画の最終年度は、大口自然災害の影響等により、主要指標は計画を下回る見通し
- 市場環境や自然災害等の外部環境を除いた実力値では、目指していた水準に到達する見通し

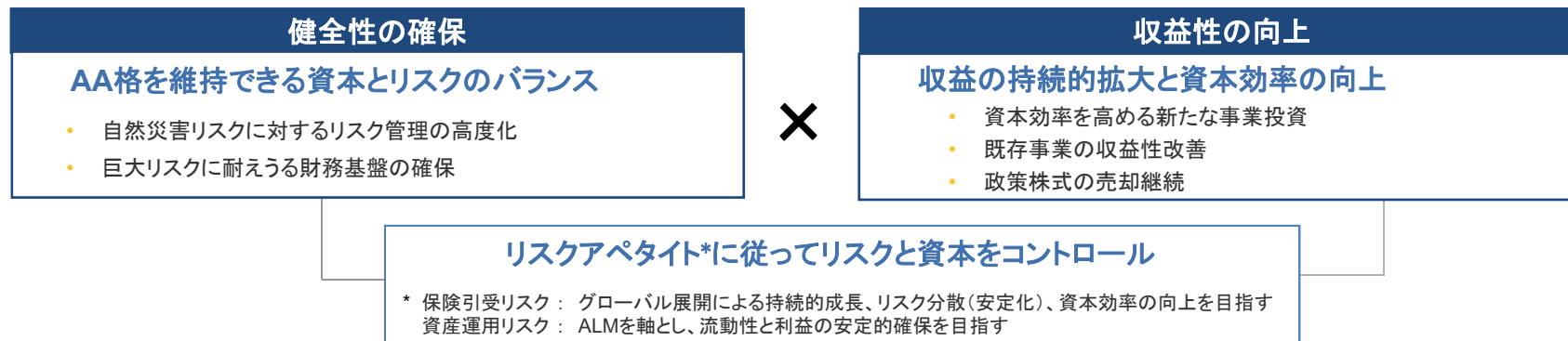
		中期経営計画 2017年度見通し*1	2017年度予想 今回予想 補正ベース*2		2014年度実績
1	資本効率の 向上	修正ROE 9%台後半	8.1%	9.6%	7.6% (補正ベース*2)
2	持続的な 利益成長	修正純利益 4,000億円程度	3,150億円	約3,800億円	2,981億円 (補正ベース*2)
3	株主リターン の充実	利益成長に応じた 配当の安定的成長	一株あたり配当金 160円		1株当たり配当金 95円

*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: 修正純利益: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに、また適用為替を2015年3月末から変動させないように補正
修正純資産: 市場環境(株価・為替)を2015年3月末と同水準に補正

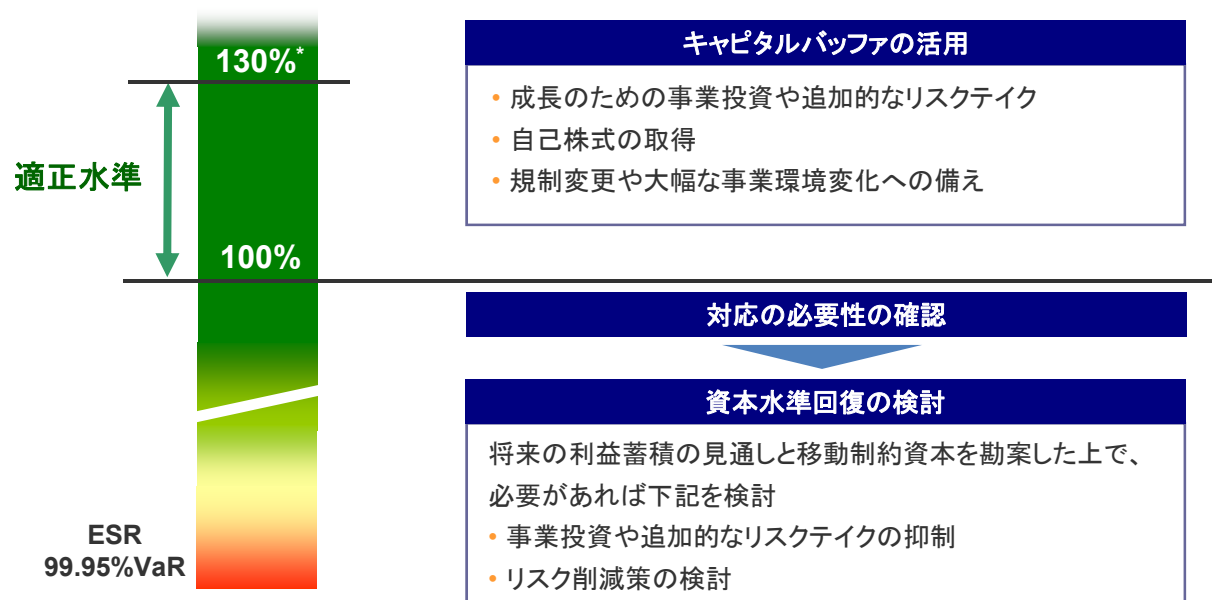
2-1. 強固なERMの推進 ① (リスクと資本のコントロール)

■ 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、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

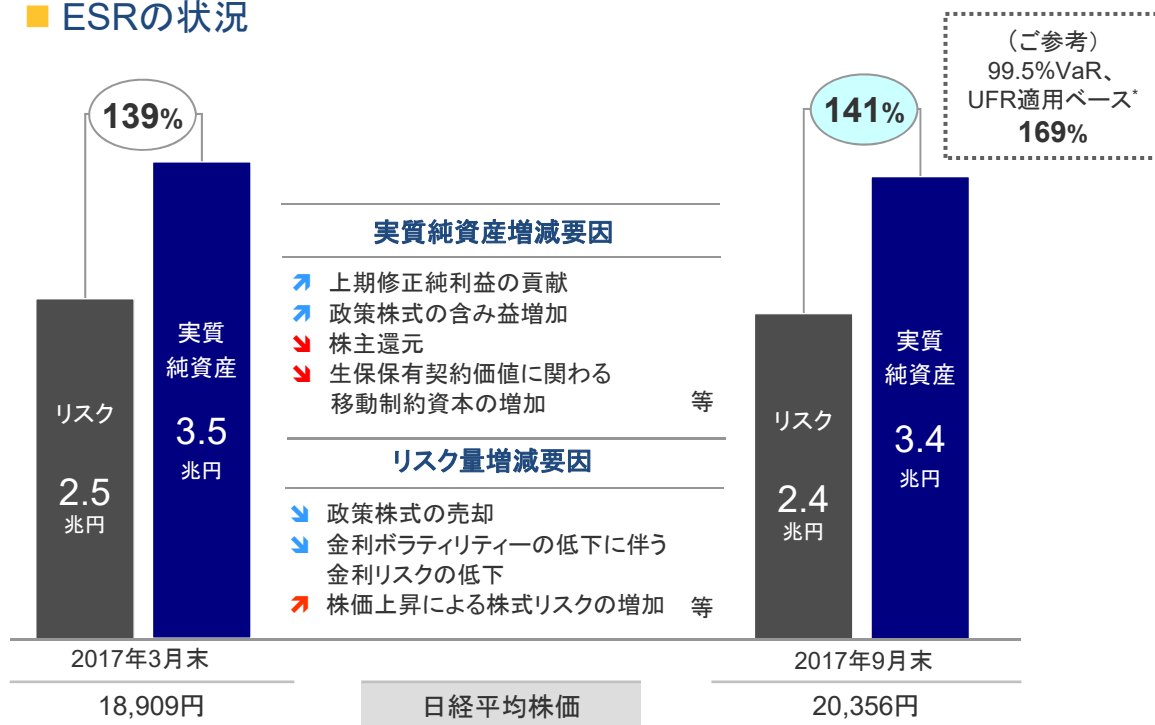


* 適正水準の上限である130%は、10年に1回程度のリスク発現時においてもAA格を維持できる水準

2-2. 強固なERMの推進 ② (ESRの状況)

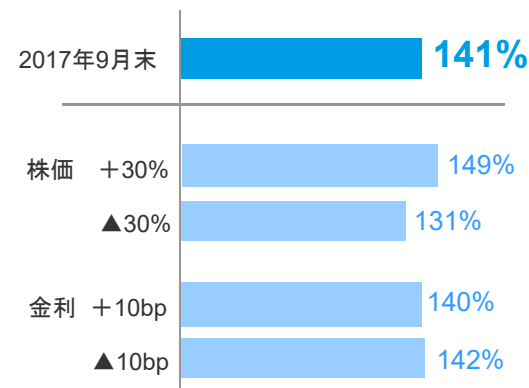
- 株主還元等により実質純資産は減少したものの、リスク量の減少もあり、ESRは141%となった
- また、ストレスシナリオ発現時にも事業継続が可能であることを確認している

■ ESRの状況



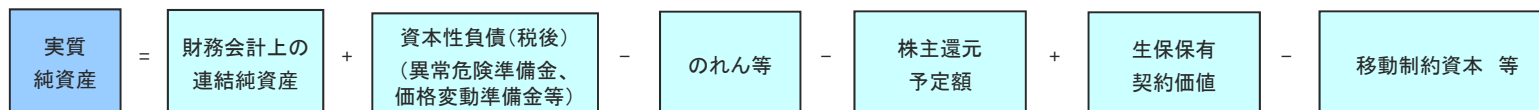
■ 市場価格変動によるESRへの影響と対応方針

- 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

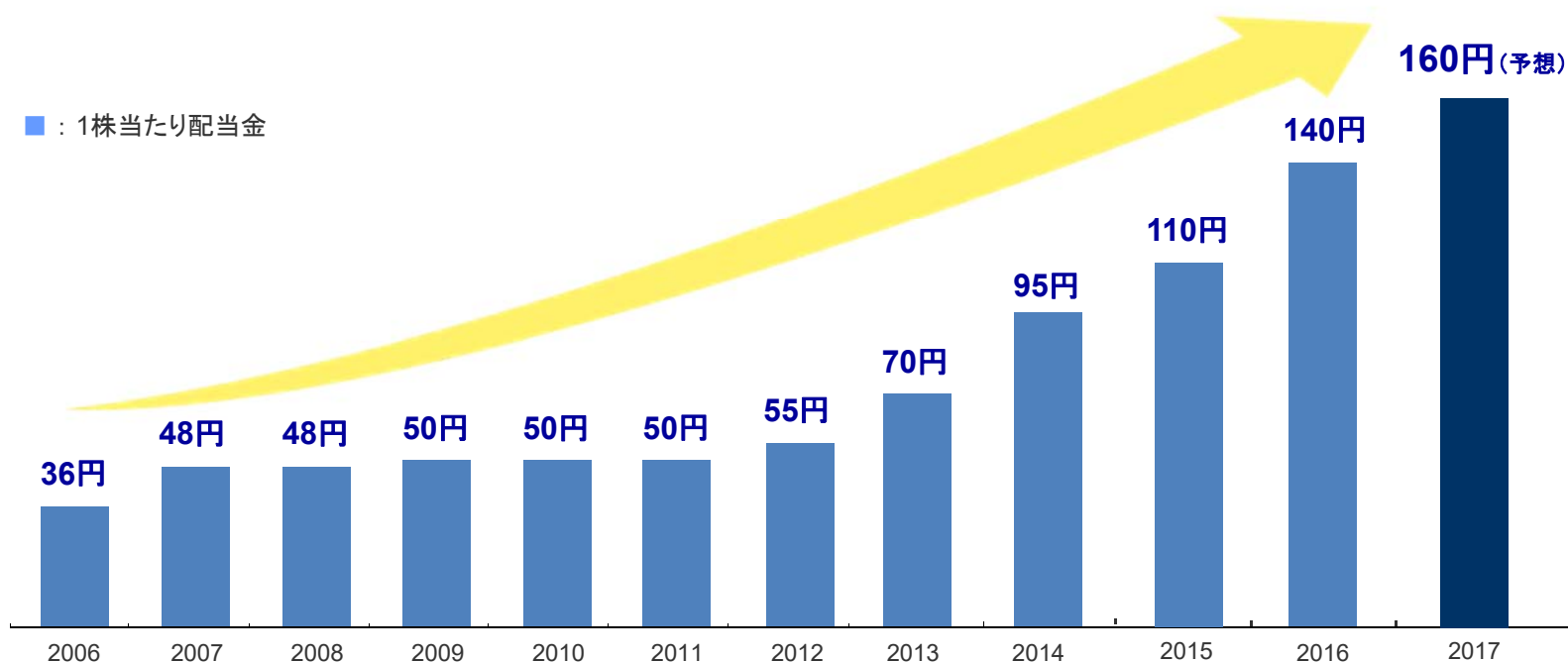
利益成長に応じた
配当の増額

+

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
 - － 中間配当は年初計画通り80円/株とする
 - － 年間では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*37%)を見込む
- * 平均的な修正純利益に対する配当性向、下期に予定している自己株式取得反映前

- 資本水準の調整については、市場環境・事業投資機会等を総合的に勘案し、自己株式取得等の方法により機動的に実施する
 - － 下期に1,000億円(上限)の自己株式取得を予定



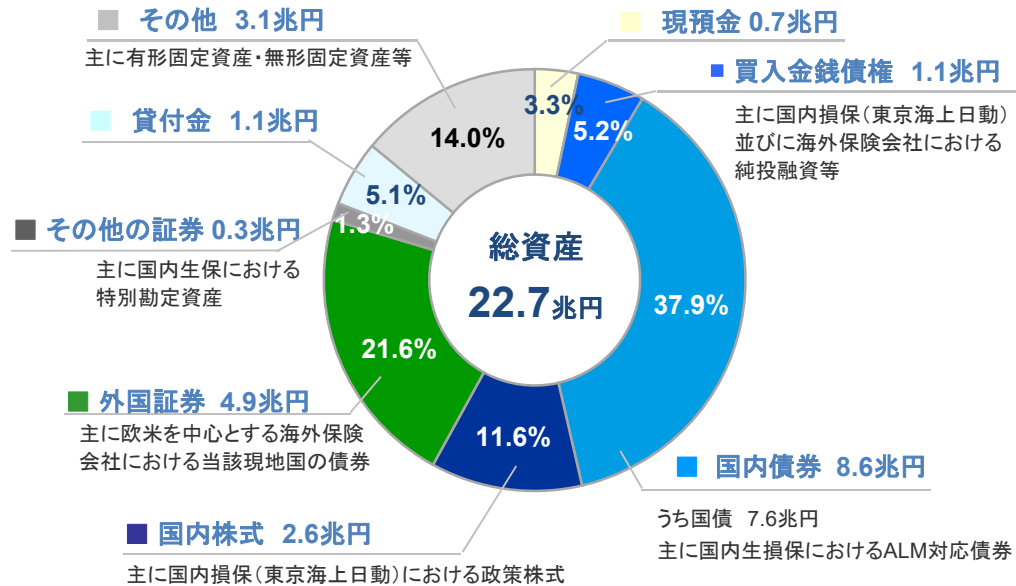
3-1. グループ資産運用①

グループ 資産運用方針

- 資産負債管理(ALM)を軸として、保険負債の特性を踏まえた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
- 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

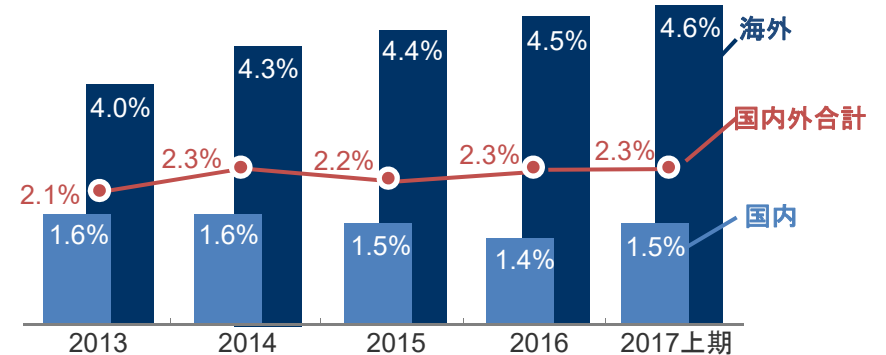
東京海上HDの資産構成(連結)

※2017年9月末時点



グループのインカム利回りの推移

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



- 2017年9月末現在 Delphi社への委託額合計:USD 約5,600M

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～

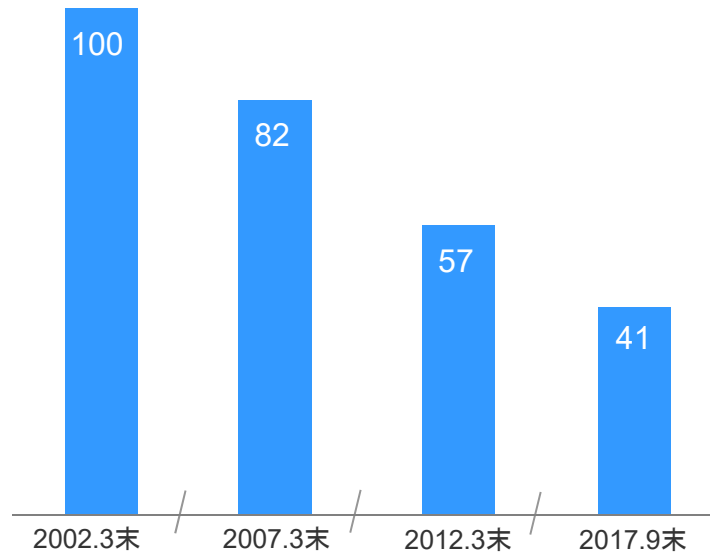
3-2. グループ資産運用②

資本効率向上の観点から、継続的に政策株式を削減

- これまでの着実な取組みにより、保有政策株式の簿価は、2002年3月末対比で半分以上まで減少
- 2002年度以降、累計約1.9兆円*1を売却

*1: 売却時における時価

保有政策株式 簿価の推移*2



*2 2002.3末を100とした場合

売却実績

● 前中期経営計画

計画: 3年累計で3,000億円の売却

年度	売却額
2012	1,150億円
2013	1,090億円
2014	1,120億円
3年累計	3,360億円

● 現中期経営計画

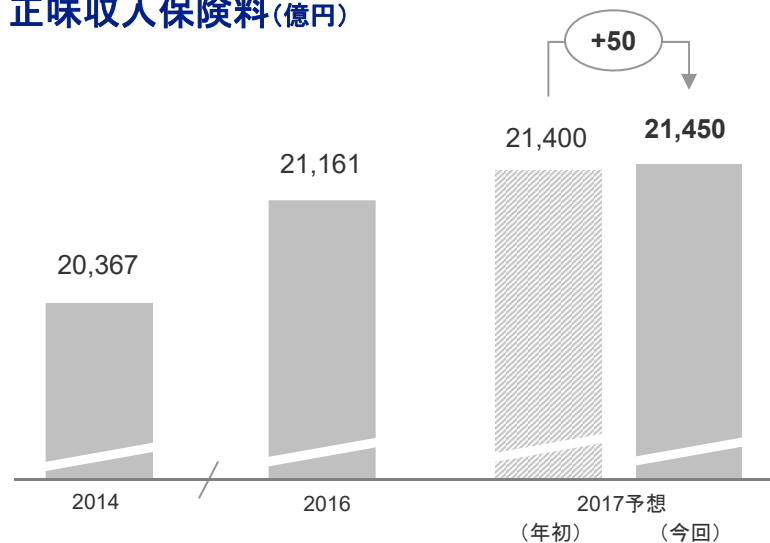
計画: 毎年1,000億円以上の売却

年度	売却額
2015	1,220億円
2016	1,170億円
2017(計画)	1,000億円以上

4(1)-1. 東京海上日動 2017年度業績予想

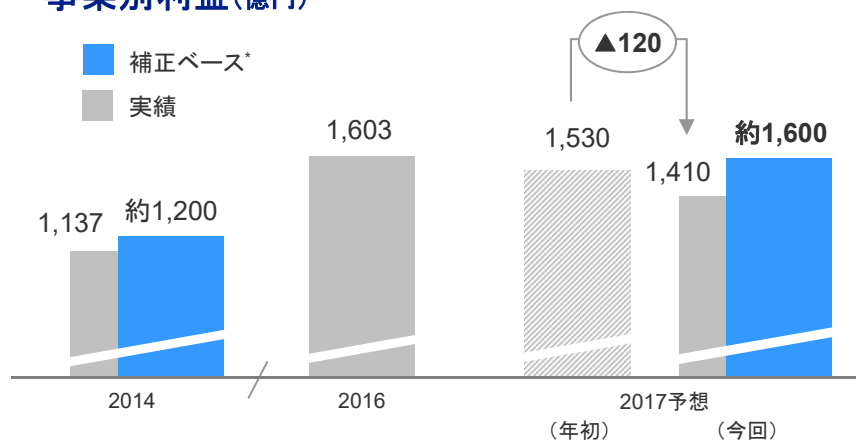
- 正味収入保険料は、成長戦略の着実な実行等により上方修正
- 事業別利益は、自然災害の増加等により下方修正となるものの、中期経営計画を上回る見通し

正味収入保険料(億円)



- 火災保険・自賠責保険の増収を主因として年初予想対比 50億円の上方修正
- 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)



- 自然災害の増加を主因として年初予想対比▲120億円の下方修正
- 2014年度から2017年度までのCAGR(補正ベース*)は+10.1%で、中期経営計画で掲げた計画値の+3%を上回る見通し

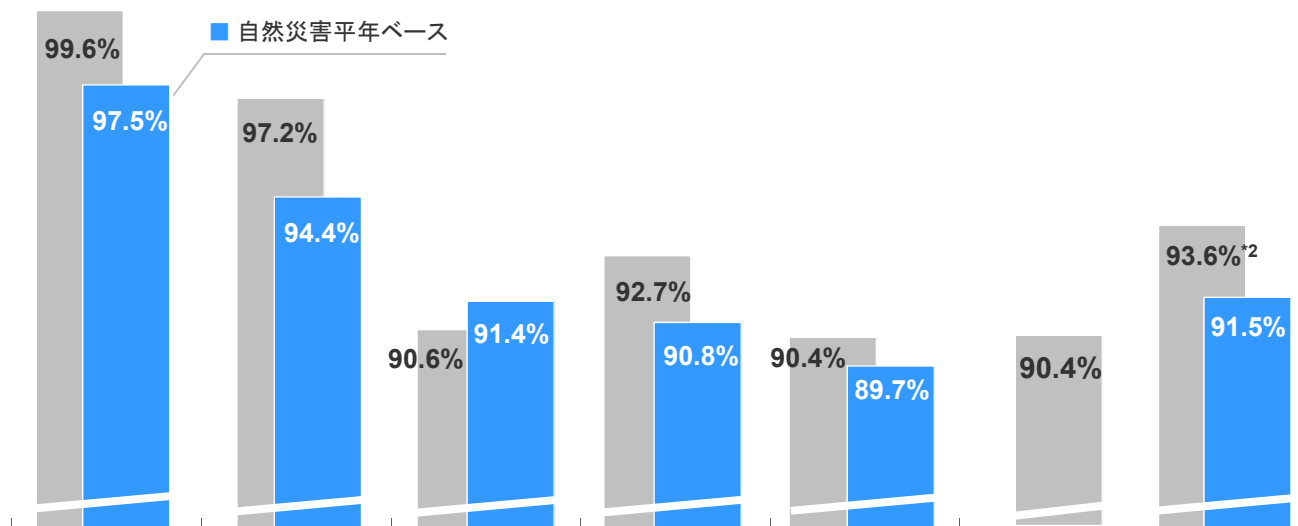
* 為替変動の影響を除き、自然災害を平年並みに調整

4(1)-2. 東京海上日動 コンバインド・レシオ

自然災害の影響等により損害率は上昇するものの、コンバインド・レシオは安定的に推移

■ 民保コンバインド・レシオ(E/Iベース)*1

*1 財務会計ベース、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	
						(年初)	(今回)
E/I損害率	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	57.8%	60.9%
除く自然災害	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	55.6%	56.5%
自然災害平常ベース	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.0%	57.8%	58.7%
自動車保険	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.2%	60.6%
事業費率	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.6%	32.8%*3

*2 北米ハリケーン等の大口自然災害に係る海外子会社からの再保険の影響を含む

*3 事業費率(全種目)は30.9%

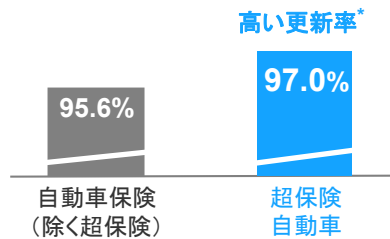
4(1)-3. 東京海上日動 持続的成長に向けた取組み

商品の魅力を高めるとともに独自のチャネル戦略の推進により、「選ばれる力」が着実に向上

商品戦略

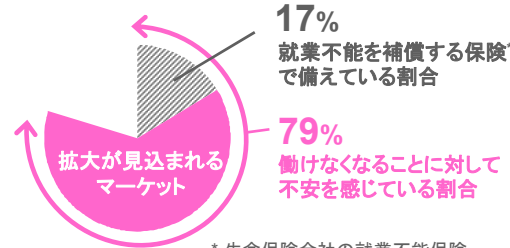
■ 生損一体ビジネスモデルの深化

- 充実した補償内容・わかりやすい販売ツールにより顧客満足度を向上



* 2017年9月末既往1カ年

- 今後拡大が見込まれる就業不能マーケットに対応するため超保険に「5疾病収入補償」を新設 (2017年10月~)



* 生命保険会社の就業不能保険
出典: (公財) 生命保険文化センター

■ 自動車保険 補償拡充の取組み強化

2017年4月改定

- ドライブエージェントパーソナルの新設
- サイクルパッケージの新設

2018年1月改定

- お客様のニーズを捉えたレンタカー費用補償の拡充

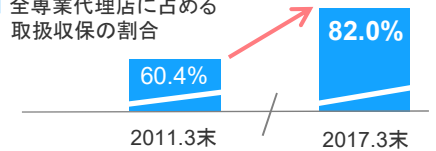
チャネル戦略

■ 代理店の生産性向上

- 組織化支援を通じて、代理店の品質および生産性を向上

<収保1億円以上の専業代理店>

- 全専業代理店に占める取扱収保の割合



代理店数	1,593	▶	1,876 (+18%)
------	-------	---	--------------

■ チャネルミックスの取組み強化

- チャネルの特性や強みを活かした連携強化

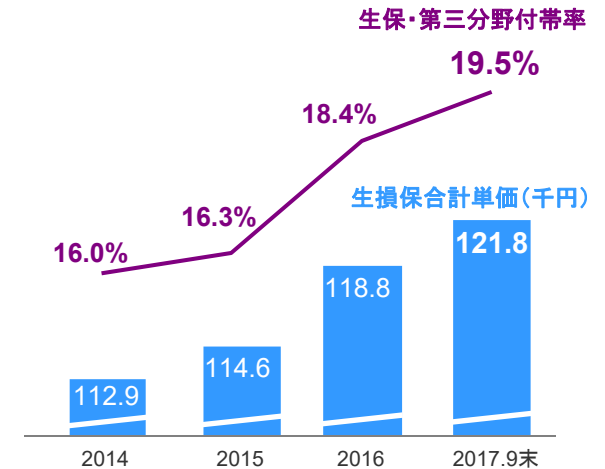


* 東京海上日動100%出資代理店

- 生保チャネルによる損保拡販の推進

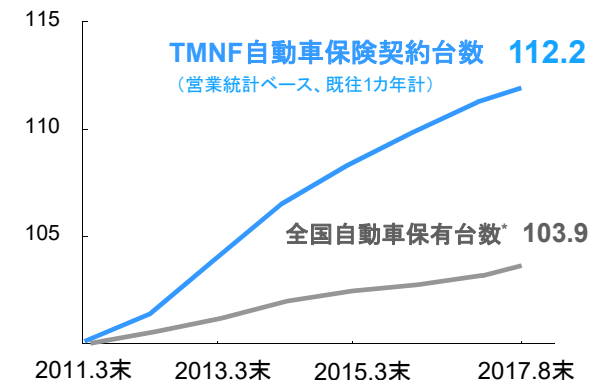
ライフプロ 提携生保

超保険 多種目販売の推進



顧客数の持続的拡大

当社とマーケットの台数伸び率比較
(2011年3月末を100とした場合の指数)



* 出典: 自動車検査登録情報協会

4(1)-4. 東京海上日動 持続的成長に向けた取組み

種目ポートフォリオの変革に向けて、様々な分野において新種保険の拡大を進め、成長を加速していく

■ 新たなビジネスモデルの推進

- 地方創生・健康経営の取組みを通じ、自治体、金融機関、商工会議所等と連携した新たなビジネスモデルを推進

商工団体向け保険制度

ビジネスリスク包括補償保険 約**2.5**万件

業務災害保険 約**5.7**万件

(2017.9末保有契約件数)

- 医療・就業不能分野において新商品を開発するとともに、巨大団体マーケットへの新たなアプローチを推進

■ 大企業に対する取組み

「事業戦略パートナー」として、価値提供領域を拡大しながら顧客企業の事業拡大に貢献

従来

リスクに対するソリューション提供

+

事業戦略
パートナー

新規事業の創出支援(共同R&D)
顧客事業の付加価値向上支援
・BtoCビジネスへの保険商品付帯
・スタートアップ企業との連携 等

■ グループシナジーの追求

海外グループ各社の専門性・ノウハウを商品開発・引受拡大等に活用

・サイバーリスク保険

国内外のグループ会社が高度なノウハウを持つ米サイエンス社と提携し、リスク管理能力の強化、契約者向けリスク診断サービスの提供を開始

・役員賠償責任保険

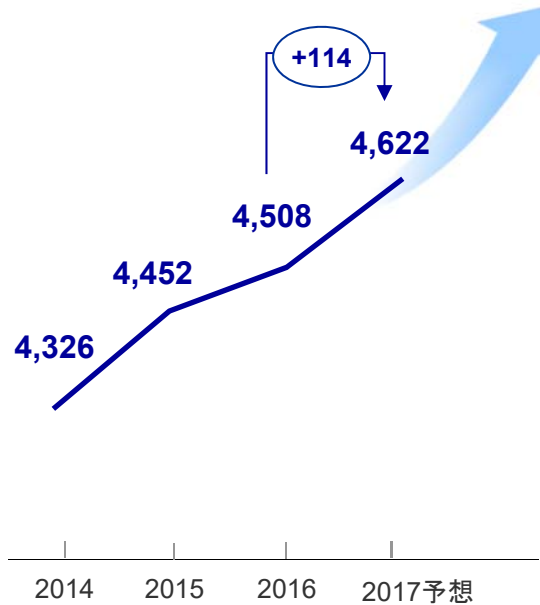
・プロスポーツチーム向け保険

・表明保証保険(M&A保険)

等

新種保険*+傷害保険の 正味収入保険料 (億円)

様々な取組みを通じ、
成長のギアを上げていく



* 決算報告書上の「その他」種目

■ 社会変化への対応

技術の進展や社会変化によって生まれる新たなニーズに対応した保険を開発・提供

・不妊治療費用等補償保険

・5疾病収入補償(超保険)

・オンデマンド保険

・クラウドファンディング向け保険

等

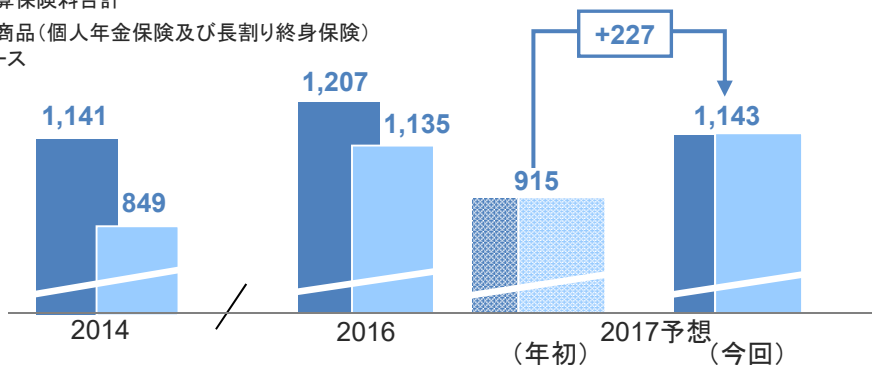
4(2)-1. あんしん生命 2017年度業績予想



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

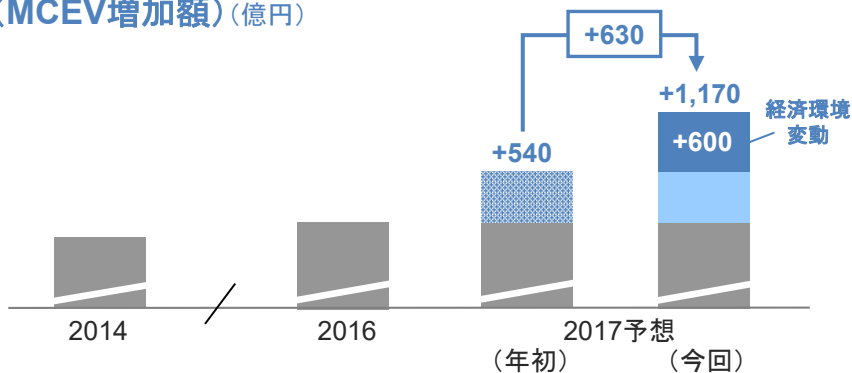


長期貯蓄性商品を除いたベースの割合	2014	2016	2017予想(年初)	2017予想(今回)
	74%	94%	100%	100%

■ 個人保険・新契約件数 (万件)

	2014	2016	2017予想(年初)	2017予想(今回)
個人保険・新契約件数	53	55	52	50

■ 事業別利益(MCEV増加額) (億円)



	2014	2016	2017予想(年初)	2017予想(今回)
年度末MCEV *1,*2	10,373	11,632	12,170	12,800
MCEV増加額 *2	-	-	+540	+1,170

*1: 2014年度、2016年度は前年度の株主配当支払後の金額 *2: 2017年度予想は前年度の株主配当支払前の金額

● 新契約年換算保険料

- 法人向け新商品の影響等を織り込み、年初予想対比227億円上方修正の1,143億円を見込む
- 長期貯蓄性商品を除いたベースでの3年間のCAGRは10.4%と、本中計策定時に掲げた水準(10%)に達する見込み

● 個人保険の新契約件数

- 家計保障定期保険は引き続き好調である一方、医療保険が年初予想を下回ったことにより50万件を見込む

● 事業別利益

- 事業別利益であるMCEV増加額は、円金利上昇等の経済環境変動の影響により、年初予想対比630億円上方修正の1,170億円を見込む

4(2)-2. あんしん生命の成長戦略



多様なニーズに応える独自性の高い商品ラインナップの拡充

2017年

生存保障革命

- 長生き支援終身 《2010年11月》
- 家計保障定期保険NEO (就業不能保障プラン) 《2016年11月》
- がん治療支援保険NEO がん診断保険R 《2015年7月》
- メディカルKit NEO メディカルKit R (改定) 《2015年11月》

生存保障革命Nextage

あるく保険(医療保険) **GOOD DESIGN AWARD 2017年度受賞**

- センシング技術を活用
- 健康増進活動に応じ、保険料の一部をキャッシュバック

新たなニーズへの対応

マーケットリンク(回払変額保険)

- 資産形成ニーズに対応し、安定的な運用成果を目指す

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

損保顧客基盤と生損一体型商品を
活用したクロスセルの推進

超保険の生保・第三分野付帯率 **19.5%**

チャネルミックスによる
シナジーの発揮

損保代理店とライフパートナー・
ライフプロの提携

主要4チャネルが
バランスよく成長

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%

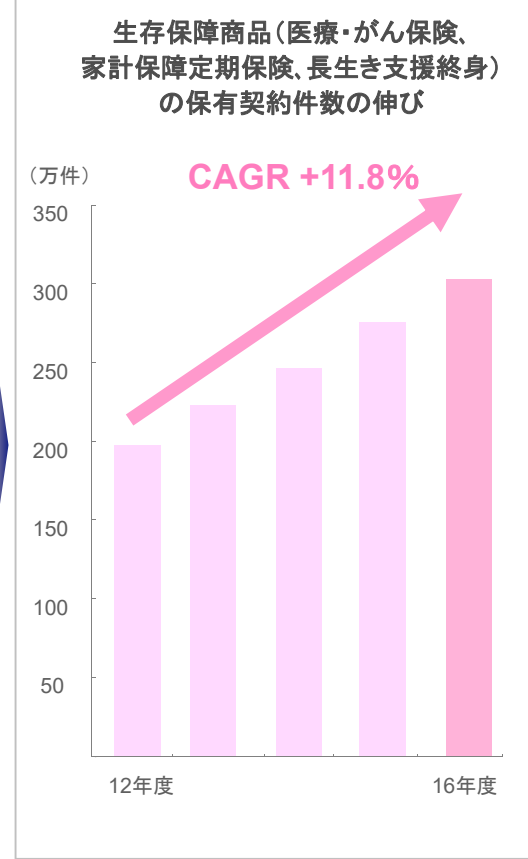
損保代理店 約55%

チャネルウエイト
(2017年9月末 営業統計保険料)

チャネル支援力の強化

専門性向上に向けた募集人の育成策を推進

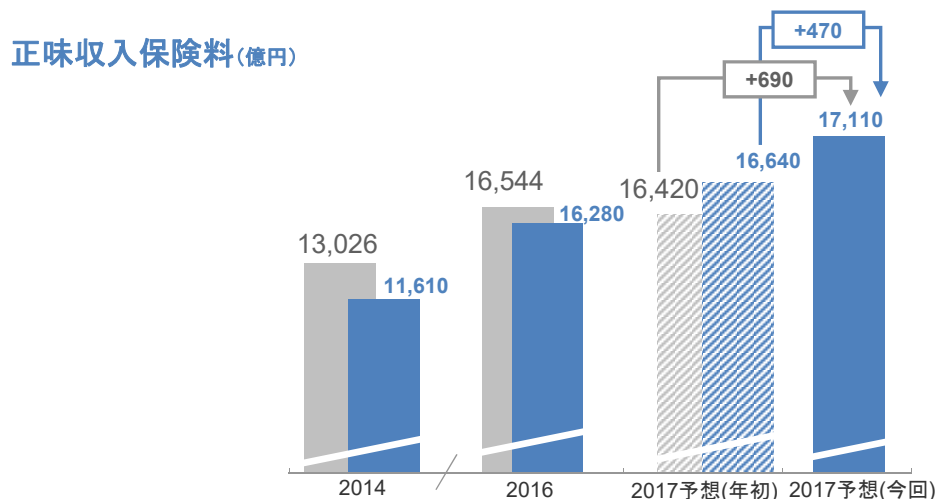
高い成長を実現



4(3)-1. 海外保険事業 2017年度業績予想

- 正味収入保険料は、成長施策の進展により、ソフトマーケット環境下においても年初予想を上回る増収を見込む
- 事業別利益は、北米ハリケーン等の影響(税後で約490億円)を主因に減益を見込むが、事業のリスク分散が奏功し、1,040億円を見込む

正味収入保険料(億円)

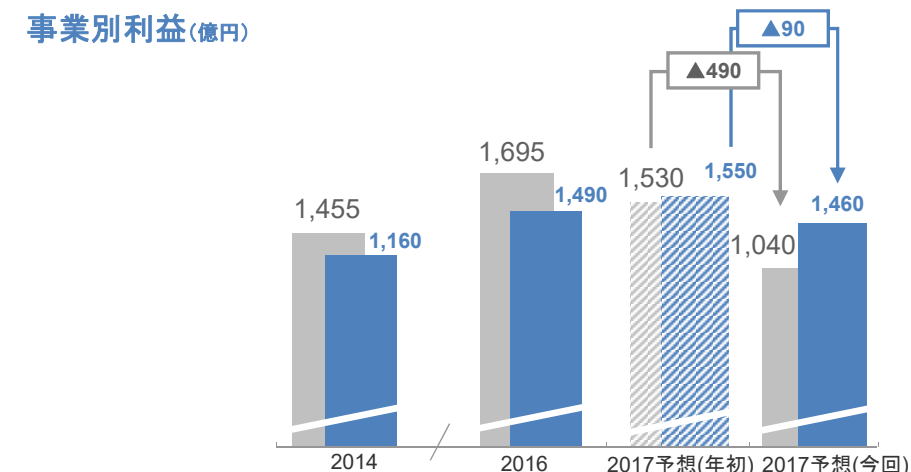


補正ベース* 適用為替(米ドル/円) ← 17年9月末 112.7円
 *円換算時の為替の影響を控除

実績ベース 適用為替(米ドル/円) ← 14年12月末 120.5円, 16年12月末 116.4円, 17年3月末 112.1円, 17年9月末 112.7円

- 補正ベースでは、北米・中南米・再保険を中心とした内部成長の進展やアジア損保事業の拡大により、年初予想対比で470億円上方修正を見込む
- 実績ベースでは、上記に加え、円安の影響により年初予想対比で690億円上方修正の17,110億円を見込む

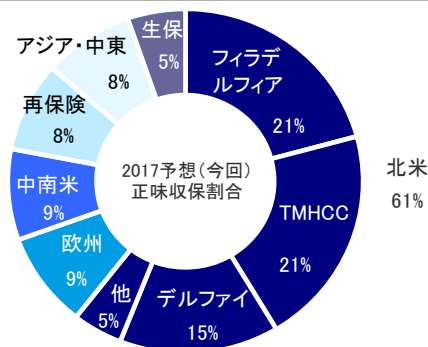
事業別利益(億円)



補正ベース* 適用為替(米ドル/円) ← 17年9月末 112.7円
 *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

実績ベース 適用為替(米ドル/円) ← 14年12月末 120.5円, 16年12月末 116.4円, 17年3月末 112.1円, 17年9月末 112.7円

- 補正ベースでは、大口事故を中心とした損害率上昇等により、年初予想対比で▲90億円下方修正を見込む
- 実績ベースでは、北米ハリケーン等の自然災害の影響や為替換算損により年初予想対比で▲490億円下方修正の1,040億円を見込む



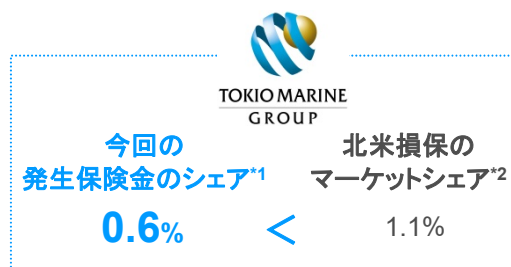
- 「内部成長力の強化」と「戦略的なM&A推進」の両輪で、先進国の規模・収益性および新興国の成長を捉え、バランスある成長を実現

4(3)-2. 海外保険事業 北米ハリケーン等の影響

- 本年度は北米ハリケーンをはじめ世界的に自然災害が多発しており、過去最大級のマーケット損失が見込まれる
- これに伴い自然災害損失は、年初見込みを上回るが、幅広い商品ラインナップによるリスク分散と厳格なERMによるリスクコントロールにより影響は想定範囲内に留まっている

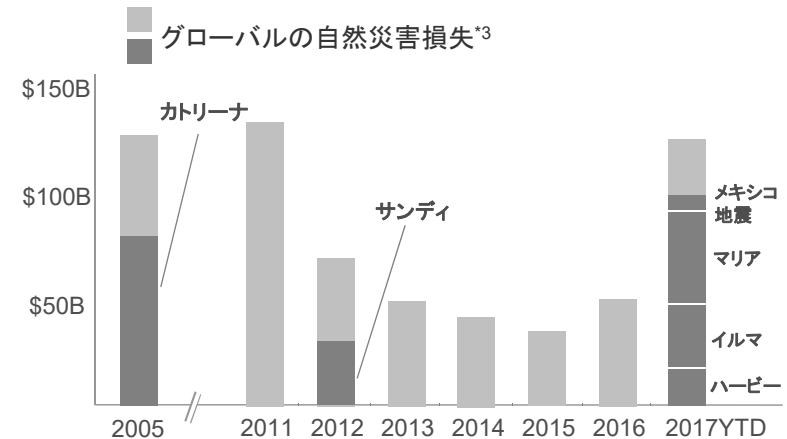
当社グループにおける北米ハリケーン等の影響

イベント	発生保険金
ハリケーン・ハービー	約210億円
ハリケーン・イルマ	約330億円
ハリケーン・マリア	約80億円
メキシコ地震	約20億円
合計 (うち海外保険事業)	約640億円 (約630億円)



*1: マーケットの推定損害額(\$100B)を分母として計算
*2: SNL Financialより。コマーシャル種目では2.1%

グローバルの自然災害損失



*3: Dowling & Partners, IBNR #42より。2017YTDは2017年度第3四半期までの推定値

米国でビジネスを展開する当社フランチャイズ



4(3)-3. 海外保険事業 北米①



実績ベース ■
補正ベース ■
(各コメントを含む)

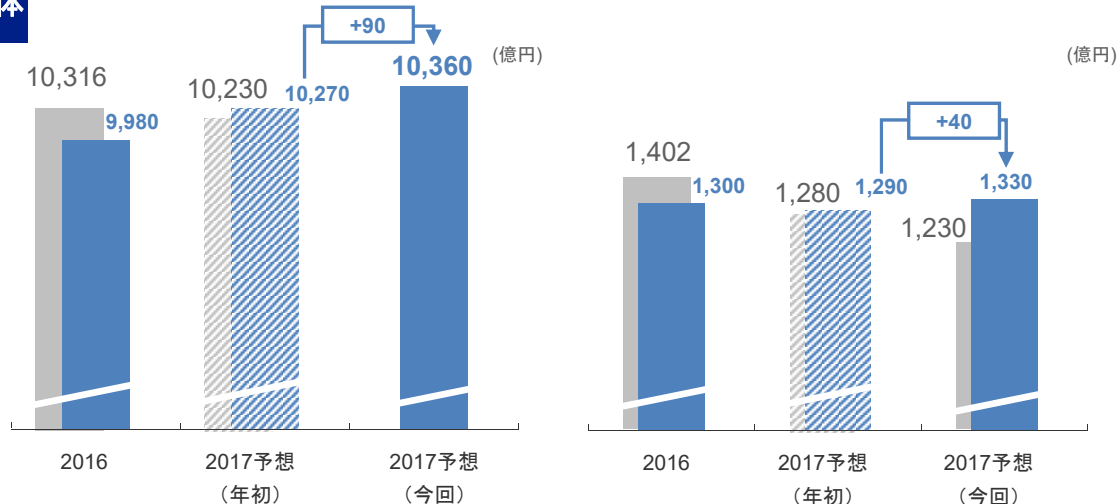
正味収入保険料

事業別利益

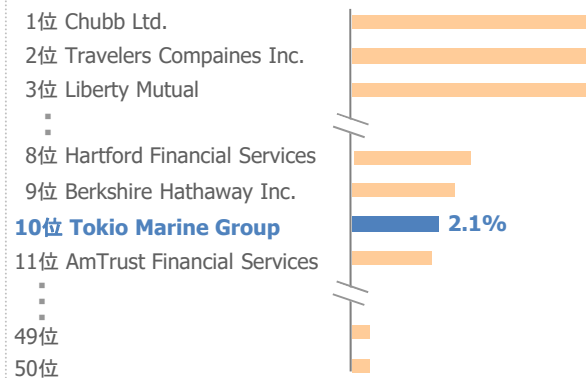
マーケット比較

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(2016年度)

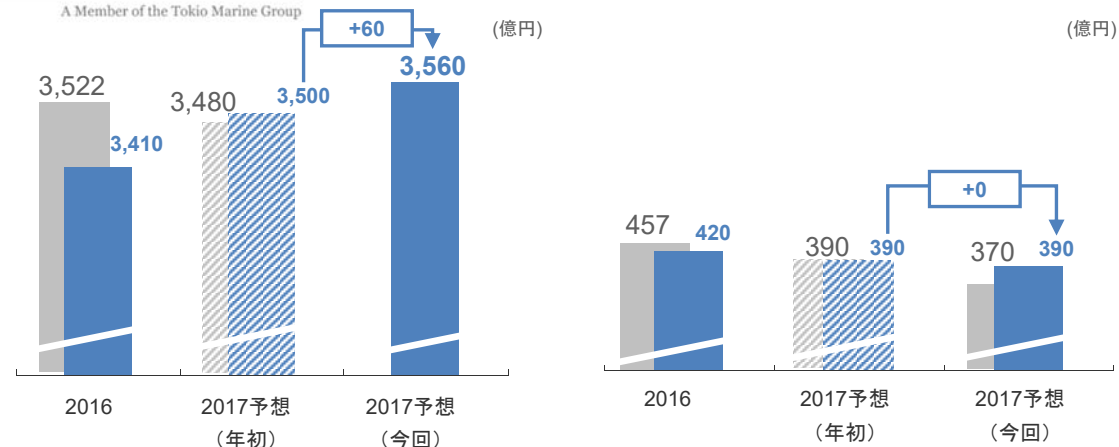


(出典) SNL Financial



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

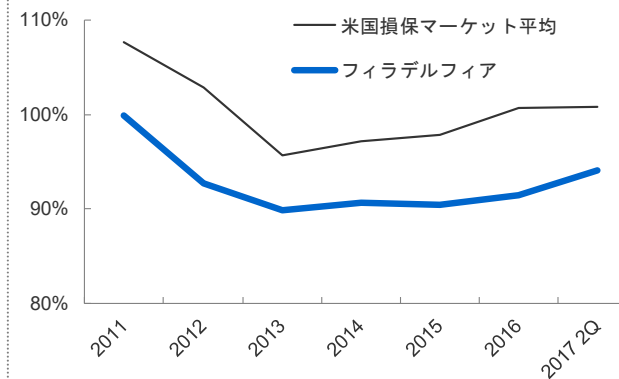
A Member of the Tokio Marine Group



■ 更新契約の料率引上げや新規契約の拡大を主因として年初予想対比で上方修正

■ 大口事故の影響があるものの、引受拡大や資産運用収益の好調等により年初予想を据え置き

C/Rのマーケット比較



4(3)-3. 海外保険事業 北米②

実績ベース ■
補正ベース ■
(各コメントを含む)

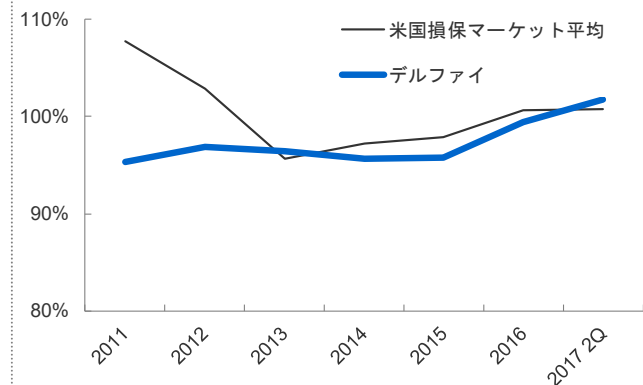
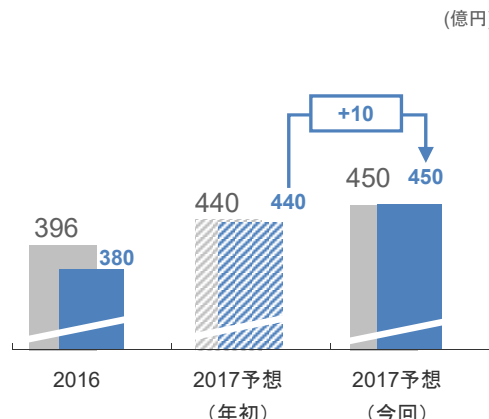
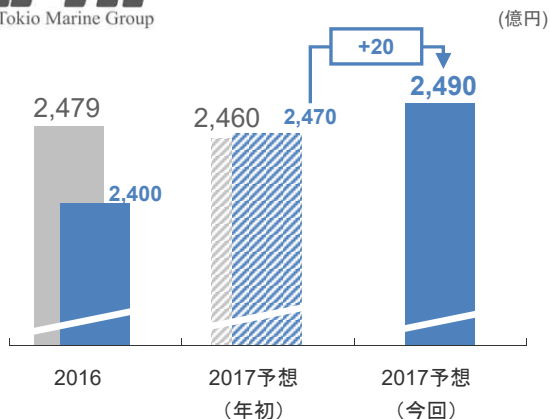
正味収入保険料

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

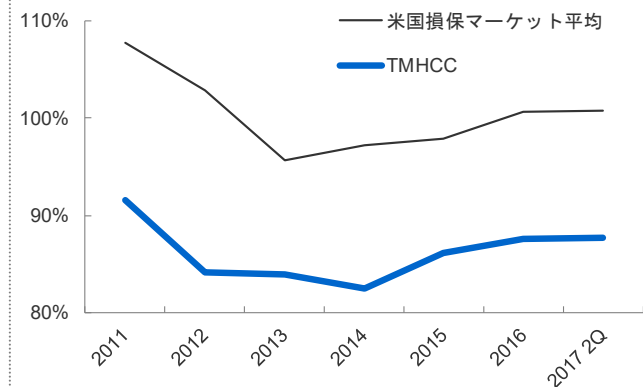
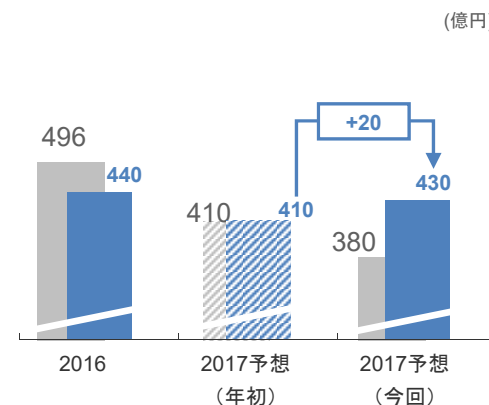
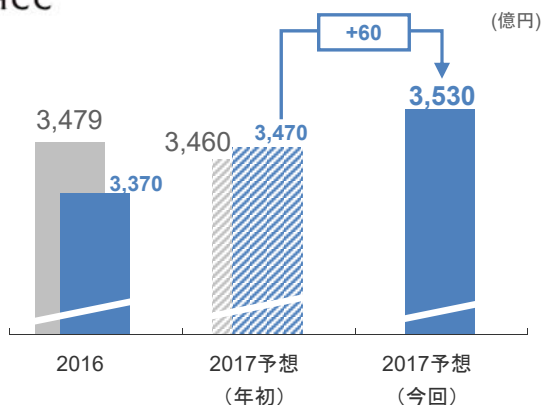


- 損保における更新契約の料率引上げや新規契約の拡大を主因として年初予想対比で上方修正
- 運用資産増加等に伴う資産運用収益の拡大を主因として年初予想対比で上方修正



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



- 内部成長とポルトオンM&Aによるメディカルストップロス事業の拡大を主因として年初予想対比で上方修正
- 引受拡大や資産運用収益の好調等により年初予想対比で上方修正

4(3)-4. 海外保険事業 欧州・再保険

実績ベース ■
補正ベース ■
(各コメントを含む)

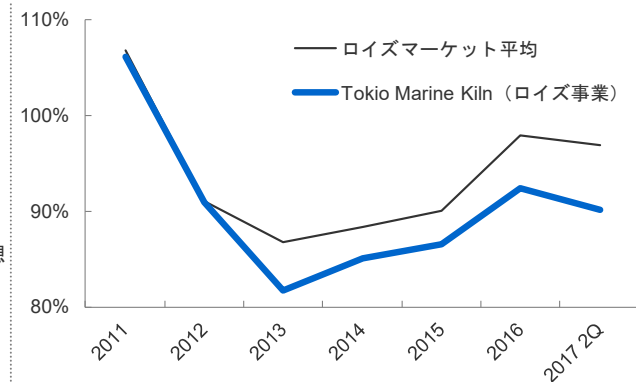
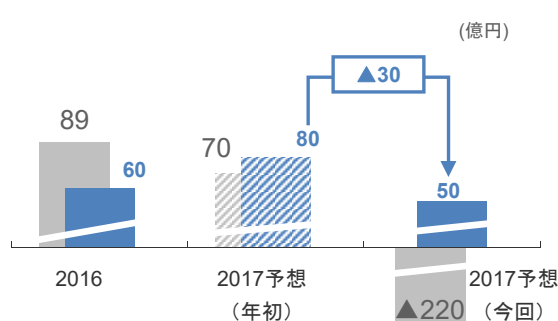
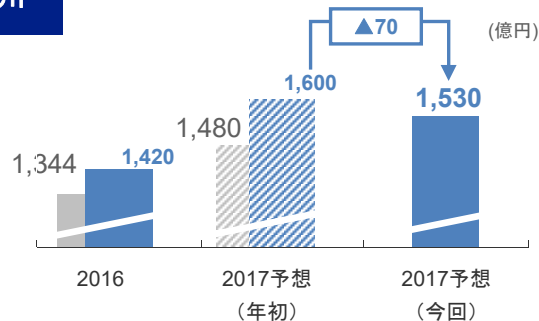
正味収入保険料

事業別利益

C/Rのマーケット比較

欧州

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



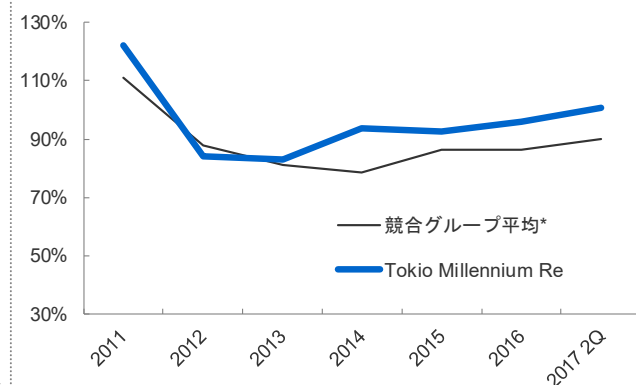
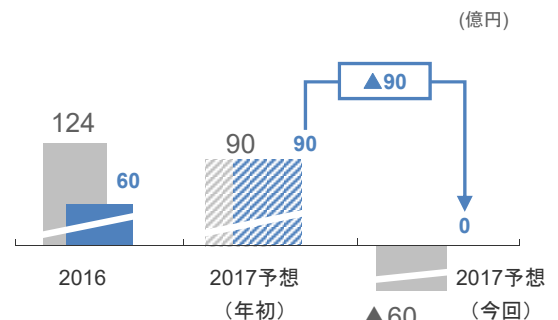
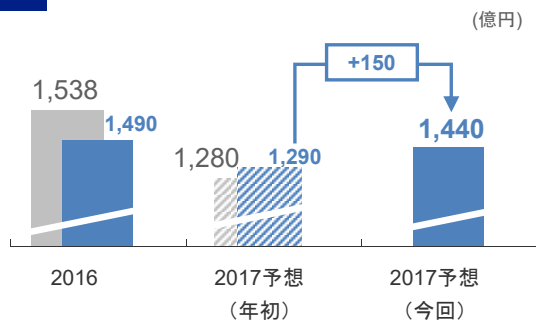
■ ソフトマーケットにおける引受コントロール等により年初予想対比で下方修正

■ 補正ベースでは、大口事故等による損害率上昇を踏まえ年初予想対比で下方修正

■ 実績ベースでは、北米ハリケーン等の影響や為替換算損により年初予想対比で下方修正

再保険

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



■ Tokio Millennium Reにおける引受拡大により年初予想対比で上方修正

■ 補正ベースでは、自然災害以外の分野における損害率上昇を踏まえ年初予想対比で下方修正

■ 実績ベースでは、北米ハリケーン等の影響や為替換算損により年初予想対比で下方修正

* 競合グループの数値は以下12社の平均値
(Renaissance Re, Validus, Chubb (R/I only), Axis (R/I only), Montpelier Re (2011-2014 only), Markel (R/I only), AWAC, Arch, Sompo International (R/I only), Aspen, Everest Re, Partner Re)

4(3)-5. 海外保険事業 新興国

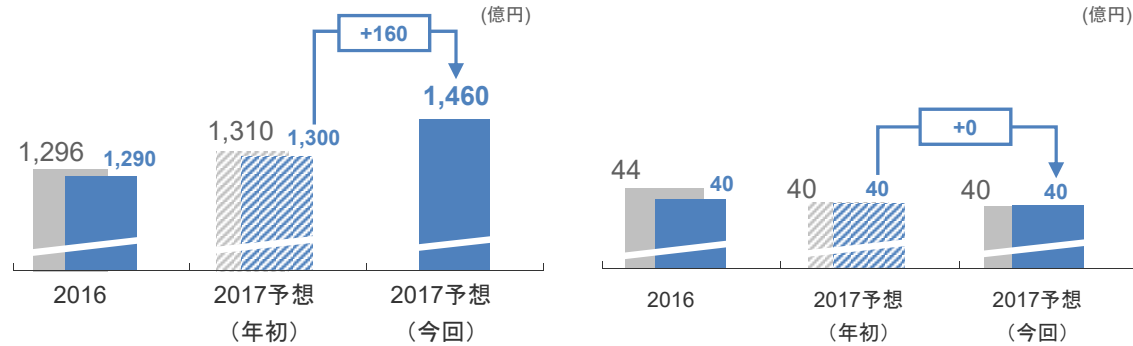
実績ベース ■
補正ベース ■
(各コメントを含む)

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

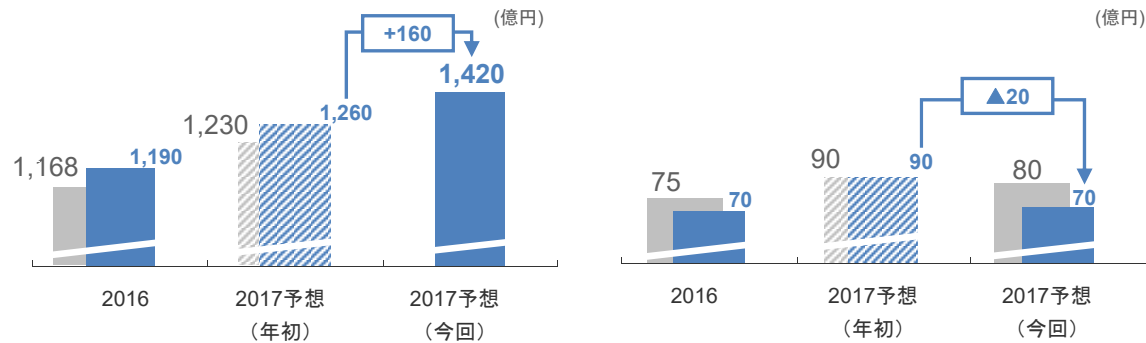


- 正味収入保険料:
ブラジルにおける自動車保険の引受拡大を主因として年初予想対比で上方修正
- 事業別利益:
資産運用収益の減少を見込むものの、引受拡大により年初予想を据え置き

アジア 中東

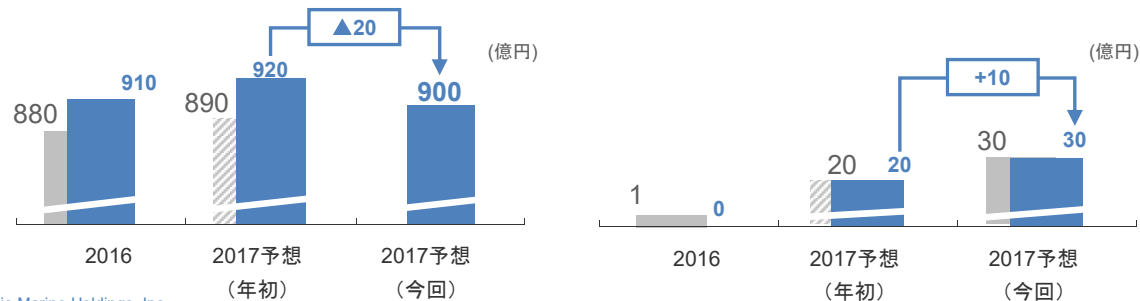
販売チャネルの拡充やグループシナジーを核としたビジネスモデルの創出を通じて、リテールマーケットにおける成長を実現する

損保



- 正味収入保険料:
インドの出資比率引上げ効果や各拠点の成長施策の進展等により年初予想対比で上方修正
- 事業別利益:
大口事故の影響等により年初予想対比で下方修正

生保



- 事業別利益:
シンガポールにおける金利変動の影響等により年初予想対比で上方修正

4(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(①)	2017予想							
		年初予想対比				2016年度対比			
		年初(②)	今回(③)	増減 (③-②)	補正ベース*3	増減 (③-①)	補正ベース*3	増減率 (③÷①)	補正ベース*3
北米	10,316	10,230	10,360	130	90	43	380	0%	4%
フィラデルフィア	3,522	3,480	3,560	80	60	37	150	1%	4%
デルファイ	2,479	2,460	2,490	30	20	10	90	0%	4%
TMHCC	3,479	3,460	3,530	70	60	50	160	1%	5%
欧州	1,344	1,480	1,530	50	▲ 70	185	110	14%	8%
中南米	1,296	1,310	1,460	150	160	163	170	13%	13%
アジア・中東	1,168	1,230	1,420	190	160	251	230	21%	19%
損保元受計 ¹	14,126	14,250	14,770	520	340	643	890	5%	6%
再保険	1,538	1,280	1,440	160	150	▲ 98	▲ 50	▲ 6%	▲ 3%
損保計 ¹	15,664	15,530	16,210	680	490	545	840	3%	5%
生保	880	890	900	10	▲ 20	19	▲ 10	2%	▲ 1%
合計	16,544	16,420	17,110	690	470	565	830	3%	5%

事業別利益 (億円)	2016(①)	2017予想							
		年初予想対比				2016年度対比			
		年初(②)	今回(③)	増減 (③-②)	補正ベース*3	増減 (③-①)	補正ベース*3	増減率 (③÷①)	補正ベース*3
北米	1,402	1,280	1,230	▲ 50	40	▲ 172	30	▲ 12%	2%
フィラデルフィア	457	390	370	▲ 20	-	▲ 87	▲ 30	▲ 19%	▲ 7%
デルファイ	396	440	450	10	10	53	70	14%	18%
TMHCC	496	410	380	▲ 30	20	▲ 116	▲ 10	▲ 23%	▲ 2%
欧州	89	70	▲ 220	▲ 290	▲ 30	▲ 309	▲ 10	▲ 345%	▲ 17%
中南米	44	40	40	-	-	▲ 4	-	▲ 11%	-
アジア・中東	75	90	80	▲ 10	▲ 20	4	-	7%	-
損保元受計 ¹	1,607	1,480	1,130	▲ 350	-	▲ 477	20	▲ 30%	1%
再保険	124	90	▲ 60	▲ 150	▲ 90	▲ 184	▲ 60	▲ 148%	▲ 100%
損保計 ¹	1,732	1,570	1,070	▲ 500	▲ 90	▲ 662	▲ 40	▲ 38%	▲ 3%
生保	1	20	30	10	10	28	30	2,630%	-
合計 ²	1,695	1,530	1,040	▲ 490	▲ 90	▲ 655	▲ 30	▲ 39%	▲ 2%

*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

適用為替レート	2016(①)	2017予想			
		年初(②)		今回(③)	
		16年12月末	17年3月末	17年9月末	前年 変動率 (①→③)
米ドル/円	116.4円	112.1円	112.7円	0%	▲ 3%
英ポンド/円	143.0円	140.0円	151.3円	8%	6%
ブラジルリアル/円	35.7円	35.9円	35.6円	▲ 1%	▲ 0%
マレーシアリングギット/円	25.9円	25.3円	26.6円	5%	3%

C/R	2016	2017予想	
		年初	今回
北米	93%	94%	96%
フィラデルフィア	92%	95%	96%
デルファイ	100%	98%	101%
TMHCC	88%	89%	90%
欧州	99%	96%	119%
中南米	102%	102%	101%
アジア・中東	99%	95%	99%
損保元受計 ¹	95%	95%	99%
再保険	96%	97%	108%
損保計 ¹	95%	96%	100%
生保	-	-	-
合計	95%	96%	100%

第Ⅱ部

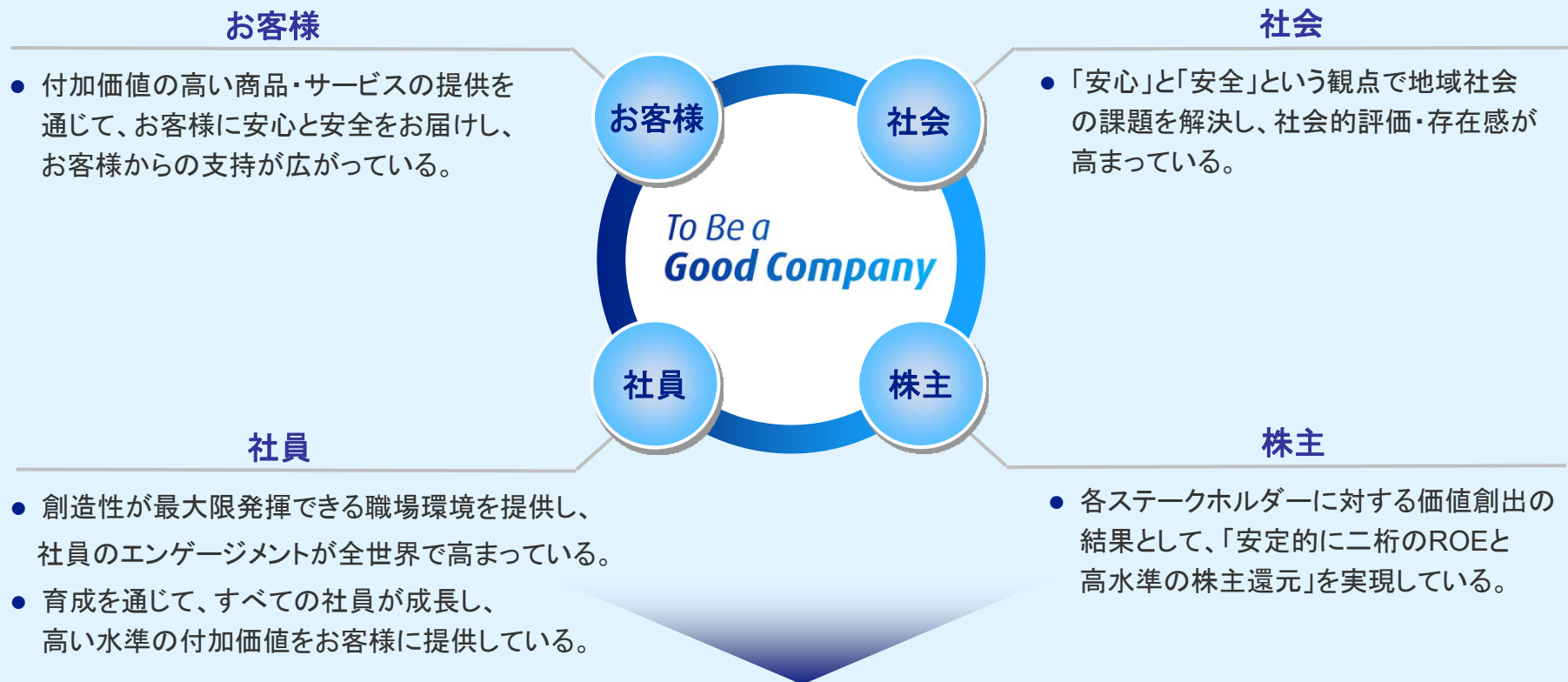
次期中期経営計画の方向性

1-1. 長期ビジョンと価値提供サイクル



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～

持続的成長を実現する価値提供サイクル



各ステークホルダーへの価値提供サイクルを通じて、長期的な株主価値最大化につなげる

1-2. 将来のグループ像

今後予想される環境変化を飛躍のチャンスとし、更なる成長を目指していく

事業環境の想定

- 社会構造の変化(人口動態の変化)
- テクノロジーの進展(自動運転技術、AI等)
- 気候変動(温暖化)
- 経済環境(経済・金利環境、保険マーケット環境)

グループの強み

- グループ一体経営(グループ総合力の発揮)
- 実行力(これまでの事業拡大実績)
- 変化対応力(お客様ニーズの先取りと的確な対応)
- 企業文化(Good Companyのコアアイデンティティ)

将来のグループ像

最適なポートフォリオ

今後拡大するマーケット(新興国、新種保険・医療保険等)での成長を達成し、**地域・事業・商品の最適分散により常に安定的な収益**を実現している

強力なグループシナジー

グループ一体経営を推進することで、**グループシナジーを最大限発揮**し、ローカル経営が一層強化され、より**高い成長**を実現している

Leanな経営態勢

構造改革を進めることで、いかなる事業環境にも耐えうる**Leanな経営態勢**が構築され、**高い生産性**を実現している

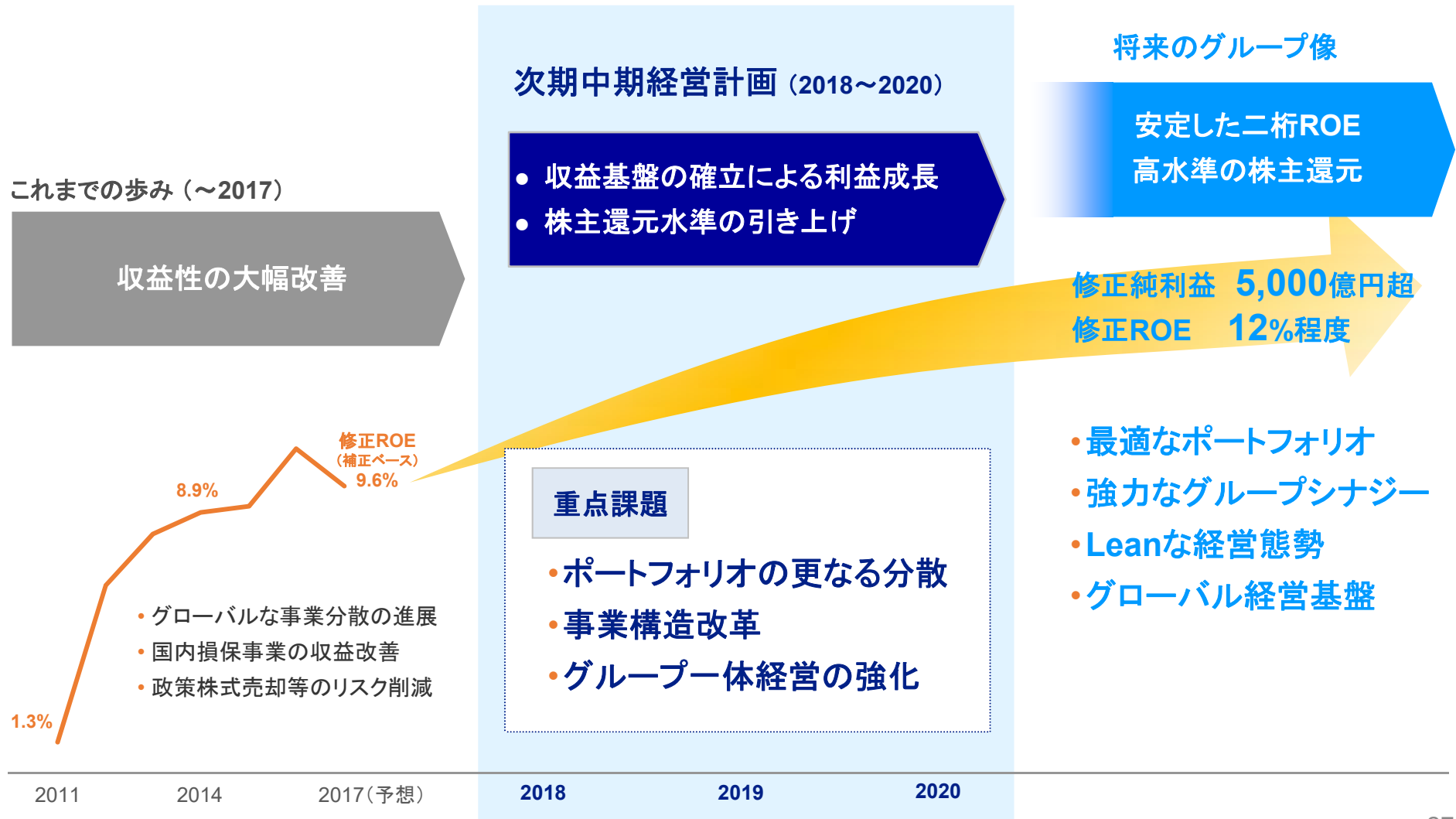
グローバル経営基盤

Good Companyのコアアイデンティティの下、**多様な人材をグローバルに活用**し、強いローカル事業を支える**強固なグローバル経営**を実現している

安定した二桁ROEと高水準の株主還元を実現

1-3. 次期中期経営計画の位置付け

- 次期中期経営計画期間を、将来のグループ像を実現するための重要期間と位置付け、重点課題に着実に取り組む
- ソフトマーケット・低金利環境の継続、自動車保険の料率引下げ等の厳しい事業環境が予想されるが、利益成長を実現し、株主還元水準を引き上げる



1-4. 次期中期経営計画の重点課題

ポートフォリオの 更なる分散	地域・事業分散	<ul style="list-style-type: none"> 内部成長に加えてM&A(アジア等の新興国のほか先進国もターゲット)も活用し、成長を実現
	リスクの適切な コントロール	<ul style="list-style-type: none"> 政策株式削減を継続するとともに、金利リスク・自然災害リスクを適切にコントロール
	種目ポートフォリオ 変革	<ul style="list-style-type: none"> 損保事業における新種保険(スペシャルティ等)、生保事業における保障性商品の拡大
事業構造改革	革新的商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> お客様のニーズと環境変化を先取りした革新的な商品・サービスの投入
	販売チャネルの 変革・強化	<ul style="list-style-type: none"> 新たなテクノロジーを活用した顧客との新たな接点の創造など、営業力強化に向けた基盤の拡充
	生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 新たなテクノロジーの活用、共通業務の集約化等による無駄のない業務プロセスの実現
グループ体経営 の強化	シナジーの更なる発揮	<ul style="list-style-type: none"> グローバルベースでのシナジーの更なる発揮、ベストプラクティスの展開によるローカル経営の一層の強化
	グローバルな人材の 活用・育成	<ul style="list-style-type: none"> グループ横断での育成とグローバルな人材活用の一層の推進
	グループカルチャー (To Be a Good Company) の浸透	<ul style="list-style-type: none"> コアアイデンティティの浸透によるグループ一体感の向上

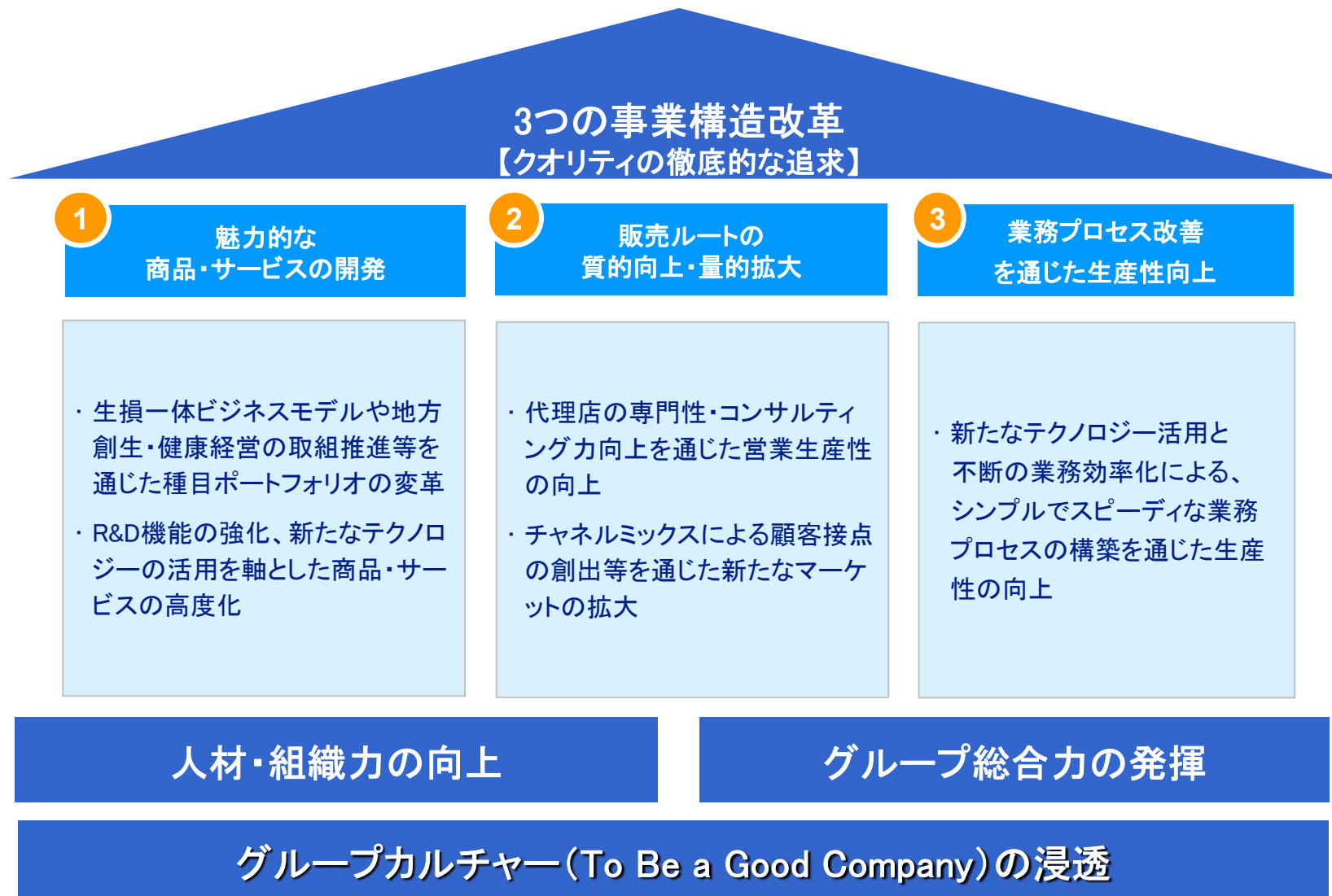
1-5. グループ経営フレームワーク

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



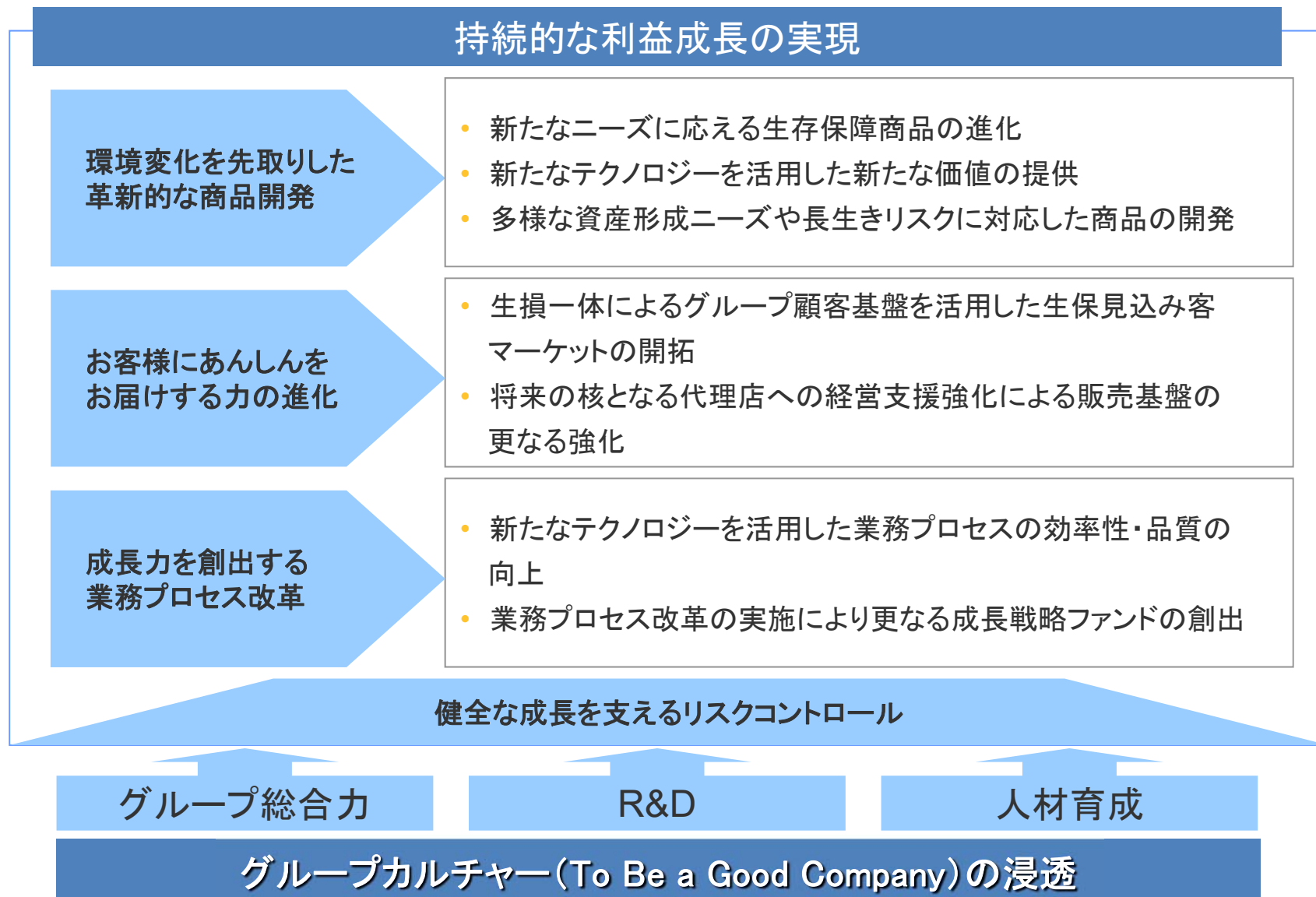
2(1). 東京海上日動 次期中期経営計画の方向性

3つの事業構造改革を通じて、徹底的にLeanな経営態勢を構築し、
「持続的成長」と「安定的な利益創出」を実現する



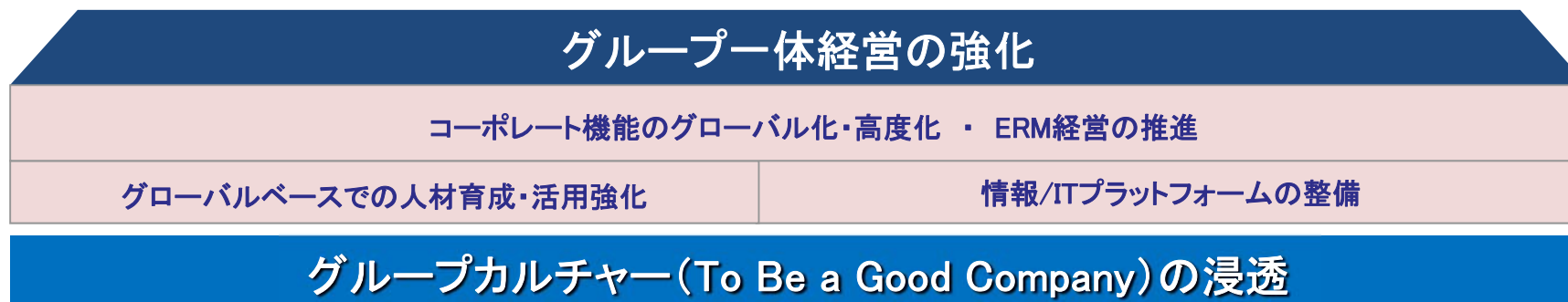
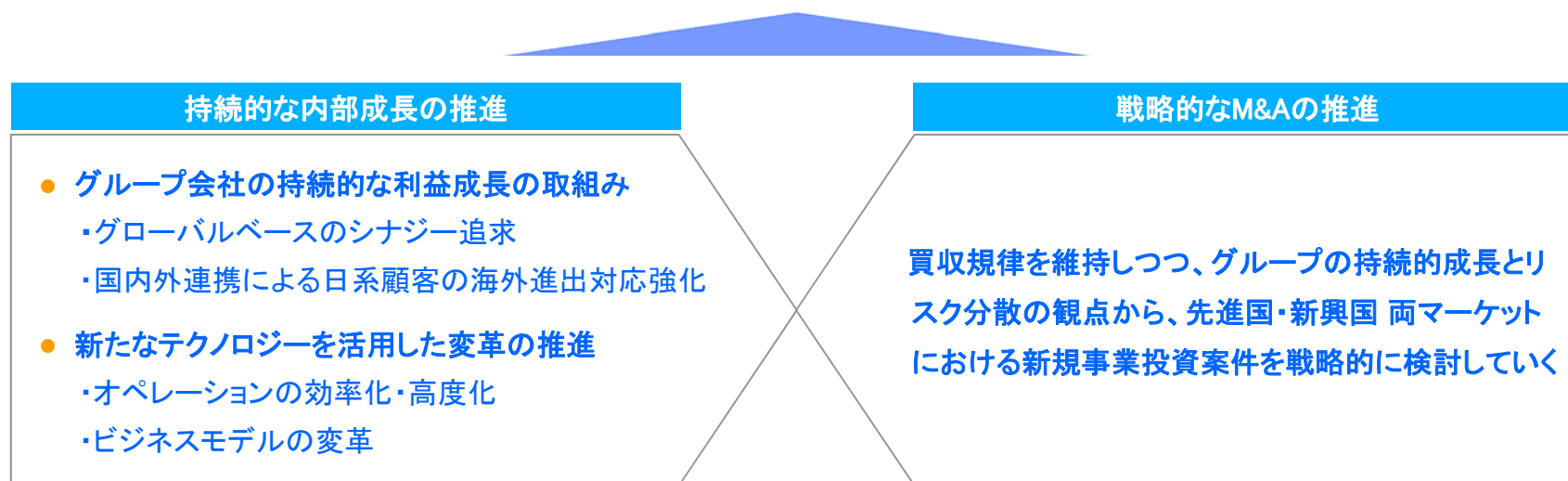
2(2). あんしん生命 次期中期経営計画の方向性

お客様に選ばれるためのクオリティを追求し、持続的成長を実現



2(3). 海外保険事業 次期中期経営計画の方向性

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



(Blank Page)

- 主要経営指標
- 株主還元の様況
- 2017年度 第2四半期実績
- 2017年度 業績予想
- 修正純利益と事業別利益について
- 修正純利益・修正純資産・修正ROE・事業別利益の定義
- 修正純利益・修正純資産の組替表
- 事業別利益の組替表
- 長期ビジョンおよび中期経営計画「To Be a Good Company 2017」
- 「持続的利盆成長」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
- グループ一体経営の強化
- グループシナジーの拡大
- 企業価値向上を支える取組み
- 基本情報 国内損保事業
- 基本情報 国内生保事業
- 基本情報 海外保険事業
- 為替変動のグループへの影響
- 資産ポートフォリオ

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

- TMNF : 東京海上日動火災保険
- NF : 日新火災海上保険
- AL : 東京海上日動あんしん生命保険

主要経営指標



		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 予想
財務会計	当期純利益 *1	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,300億円
	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	36,343億円
	EPS	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	308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	4,878円
	ROE	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%	6.4%
	PBR	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90
経営指標	修正純利益	-	-	-	-	307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,150億円
	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	39,737億円
	修正EPS	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	422円
	修正BPS	-	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	5,082円	5,334円
	修正ROE	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.1%
	修正PBR	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.83
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	1,470億円
	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	1,170億円
	海外保険事業	297億円	208億円	765億円	248億円	▲ 119億円	692億円	1,369億円	1,455億円	1,318億円	1,695億円	1,040億円
	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	50億円
政策株流動化	600億円	500億円	950億円	1,870億円	2,060億円	1,150億円	1,090億円	1,120億円	1,220億円	1,170億円	1,000億円以上	
		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	2017/9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	744,982千株
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	32,928億円
期末株価		3,680円	2,395円	2,633円	2,224円	2,271円	2,650円	3,098円	4,538.5円	3,800.0円	4,696.0円	4,402.0円
騰落率		▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%	▲ 6.3%
(参考)TOPIX		1,212.96	773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20	1,512.60	1,674.75
騰落率		▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%	10.7%

*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

株主還元の様態

	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	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	1,250億円*2 (予定)
株主還元総額	1,287億円	880億円	394億円	886億円	383億円	422億円	537億円	1,222億円	830億円	1,303億円	2,441億円 (予定)

修正純利益									307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,150億円
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	3,250億円		
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%	37%		

<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	2,300億円
配当性向	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	52%

<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(除く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 (除く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年度は上期に250億円の自己株式を取得、下期に1,000億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(除く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

2017年度 第2四半期実績（連結決算）

	2016年度 第2四半期	2017年度 第2四半期	前年増減	前年増減率
■連結経常収益（億円）	25,870	27,323	1,452	+ 5.6%
正味収入保険料（連結）	17,008	18,064	1,056	+ 6.2%
生命保険料（連結）	4,344	4,559	214	+ 4.9%
■連結経常利益（億円）	2,134	1,198	▲ 936	▲ 43.9%
東京海上日動	1,593	1,443	▲ 149	▲ 9.4%
日新火災	28	38	9	+ 32.2%
あんしん生命	153	96	▲ 57	▲ 37.1%
海外保険会社合計	747	852	105	+ 14.1%
大口自然災害の追込み	-	▲ 457	▲ 457	-
金融・一般事業会社合計	27	32	5	+ 20.8%
上記以外（連結調整等）	▲ 416	▲ 808	▲ 392	
■親会社株主に帰属する 中間純利益（億円）	1,552	767	▲ 785	▲ 50.6%
東京海上日動	1,240	1,124	▲ 116	▲ 9.4%
日新火災	21	26	5	+ 25.5%
あんしん生命	106	61	▲ 44	▲ 42.0%
海外保険会社合計	587	639	51	+ 8.8%
大口自然災害の追込み	-	▲ 359	▲ 359	-
金融・一般事業会社合計	17	22	5	+ 33.6%
上記以外（連結調整等）	▲ 419	▲ 747	▲ 327	
【グループ全体の利益指標】				
■修正純利益（億円）	2,192	1,435	▲ 757	▲ 34.5%

－ 正味収入保険料

- 国内損保事業および海外保険会社での引受拡大、海外での円安進行の影響により増収

－ 生命保険料

- ALにおける保有契約の拡大や海外での円安進行の影響により増収

－ 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
 - 大口自然災害の影響、前年同期の外貨建支払備金積減の反動、大口事故等の影響により保険引受利益は減益
 - 金融派生商品損益、有価証券売却益は減少したものの、海外子会社からの配当金収入の増加により資産運用等損益は増益
- 国内生保事業
危険準備金の積増や有価証券売却益の減少等により減益
- 海外保険会社
為替換算損益の悪化等があったものの、円安進行の影響や北米等での利益拡大により増益
- 大口自然災害の追込み
海外保険会社における北米ハリケーン等の影響を追い込んだことによる発生保険金の増加

－ 親会社株主に帰属する中間純利益

- 大口自然災害やTMNFにおける大口事故等の影響を主因として減益

－ 修正純利益

- 異常危険準備金の繰入やのれん・無形固定資産の償却負担等の影響を控除した修正純利益も上記同様、減益

2017年度 第2四半期実績（事業別利益）

（単位：億円）

事業ドメイン	2016年度 第2四半期 実績	2017年度 第2四半期 実績	増減
国内損害保険事業	988	691	▲296
東京海上日動	961	643	▲317
日新火災	42	48	6
その他	▲15	▲0	15
国内生命保険事業^{*1*2}	1,996	860	▲1,136
あんしん生命	2,003	865	▲1,137
海外保険事業	796	360	▲436
北米	557	666	108
欧州	90	35	▲54
中南米	17	21	4
アジア（含む中東）	28	85	57
再保険	74	35	▲38
損害保険事業 ^{*3}	765	843	78
生命保険事業	37	34	▲3
合計（調整前）	796	848	52
大口自然災害の追込み		▲488	
金融・一般事業	35	35	0

*1 資本取引の影響を除きます

*2 EV計算については、一部簡易な計算を実施しています。なお、本計算の妥当性については第三者の検証は受けておりません

*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における以下の要素を主因として、前年同期比▲296億円減益の691億円

- ▶ 前年同期の円高進行に伴う外貨建支払備金積減の反動
- ▶ 大口事故等の影響

国内生保事業

ALにおける以下の要素を主因として、前年同期比▲1,136億円減益の860億円

- ▶ 前年同期のMCEV計測定義の変更の反動
- ▶ 円金利上昇等の経済環境変動の影響

海外保険事業

以下の要素を主因として、前年同期比▲436億円減益の360億円

- ▶ 各事業における成長施策の進展や円安進行の影響
- ▶ 為替換算損益の悪化
- ▶ 大口自然災害の追込み

2017年度 業績予想（連結決算）

	2016年度 実績	2017年度 予想(年初)	2017年度 予想(今回)	今回-年初	増減率
■連結経常収益(億円)					
正味収入保険料(連結)	34,804	34,900	35,400	500	+ 1.4%
生命保険料(連結)	9,044	8,900	9,100	200	+ 2.2%
■連結経常利益(億円)	3,876	4,050	3,400	▲ 650	▲ 16.0%
東京海上日動	3,124	3,390	3,220	▲ 170	▲ 5.0%
日新火災	90	65	68	3	+ 4.6%
あんしん生命	132	345	251	▲ 94	▲ 27.2%
海外保険会社合計	1,741	1,700	1,250	▲ 450	▲ 26.5%
金融・一般事業会社合計	62	57	58	1	+ 1.8%
上記以外(連結調整等)	▲ 1,274	▲ 1,507	▲ 1,447	60	
■親会社株主に帰属する 当期純利益(億円)	2,738	2,800	2,300	▲ 500	▲ 17.9%
東京海上日動	2,486	2,700	2,500	▲ 200	▲ 7.4%
日新火災	65	45	49	4	+ 8.9%
あんしん生命	87	239	163	▲ 76	▲ 31.8%
海外保険会社合計	1,356	1,270	900	▲ 370	▲ 29.1%
金融・一般事業会社合計	40	38	38	-	-
上記以外(連結調整等)	▲ 1,298	▲ 1,492	▲ 1,350	142	
【グループ全体の利益指標】					
■修正純利益(億円)	4,067	3,820	3,150	▲ 670	▲ 17.5%

正味収入保険料

- 海外保険会社での引受拡大や円安進行の影響により上方修正

生命保険料

- ALにおける保有契約の拡大や海外保険会社の事業拡大により上方修正

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下方修正

- 異常危険準備金取崩の増加を見込むものの、自然災害に係わる発生保険金の増加や大口事故等の影響により保険引受利益は下方修正
- 内国株式配当金および有価証券売却損益の増加により資産運用等損益は上方修正

国内生保事業

法人向け新商品に係る責任準備金の積増等により下方修正

海外保険会社

大口自然災害や為替換算損等により下方修正

親会社株主に帰属する当期純利益

- 大口自然災害の影響やALでの法人向け新商品に係る責任準備金の積増等により下方修正

修正純利益

- 年初予想対比▲670億円下方修正の3,150億円を見込む

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		
		年初	今回	今回 - 年初
国内損害保険事業	1,676	1,600	1,470	▲130
東京海上日動	1,603	1,530	1,410	▲120
日新火災	106	80	70	▲10
その他	▲33	▲10	▲10	-
国内生命保険事業^{*1}	3,735	530	1,170	640
あんしん生命	3,735	540	1,170	630
海外保険事業	1,695	1,530	1,040	▲490
北米	1,402	1,280	1,230	▲50
欧州	89	70	▲220	▲290
中南米	44	40	40	-
アジア(含む中東)	75	90	80	▲10
再保険	124	90	▲60	▲150
損害保険事業 ^{*2}	1,732	1,570	1,070	▲500
生命保険事業	1	20	30	10
金融・一般事業	66	50	50	-

*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、年初予想対比▲130億円
下方修正の1,470億円を見込む

- 🔴 自然災害に係る発生保険金の増加
- 🔴 大口事故等の影響
- 🔵 内国株式配当金の増加

国内生保事業

ALにおける以下の要素を主因として、年初予想対比640億円
上方修正の1,170億円を見込む

- 🔵 円金利上昇等の経済環境変動の影響

海外保険事業

P.17の通り、年初予想対比▲490億円下方修正の1,040億円を見込む

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

事業別利益
長期的な企業価値拡大
<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業の利益指標は、経済価値等を考慮した企業価値を的確に把握し、長期的に拡大を目指す観点から、「事業別利益」を用いて経営管理を行う ● 国内生保事業については、経済価値をより適正に示すMCEV(市場整合的EV)を使用

<主な違い>

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

*各指標の定義詳細はP.42参照

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 (年初)	2017年度 予想 (今回)	今回-年初
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	2,738	2,800	2,300	▲500
異常危険準備金繰入額*2	+351	+270	+80	▲190
危険準備金繰入額*2	+17	+10	+30	20
価格変動準備金繰入額*2	+39	+40	+50	10
ALM ³ 債券・金利スワップ取引に 関する売却・評価損益	+6	+0	▲40	▲40
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	+10	10
のれん・その他無形固定資産償却額	+969	+700	+730	30
その他特別損益・評価性引当等	▲19	+0	▲10	▲10
修正純利益	4,067	3,820	3,150	▲670

*1 各調整は税引き後

*2 戻入の場合はマイナス

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

*各指標の定義詳細はP.42参照

● 修正純資産*1

	2016年度 実績	2017年度 予想 (年初)	2017年度 予想 (今回)	今回-年初
連結純資産	35,421	36,255	36,343	88
異常危険準備金	+8,109	+8,384	+8,190	▲194
危険準備金	+362	+372	+370	▲2
価格変動準備金	+673	+716	+719	3
のれん・ その他無形固定資産	▲6,442	▲5,659	▲5,885	▲226
修正純資産	38,124	40,068	39,737	▲331

● 修正ROE

	2016年度 実績	2017年度 予想 (年初)	2017年度 予想 (今回)
連結純利益	2,738	2,800	2,300
連結純資産*	35,134	35,838	35,882
財務会計ROE	7.8%	7.8%	6.4%
* 平残ベース			
	2016年度 実績	2017年度 予想 (年初)	2017年度 予想 (今回)
修正純利益	4,067	3,820	3,150
修正純資産*	37,059	39,000	38,900
修正ROE	11.0%	9.8%	8.1%
* 平残ベース			

事業別利益の組替表

● 国内損保事業*1 (うちTMNF)

(単位: 億円)

	2016年度 第2四半期 実績	2017年度 第2四半期 実績	前年 増減
中間純利益 (財務会計)	1,240	1,124	▲116
異常危険準備金繰入額等 ²	+254	+247	▲7
価格変動準備金繰入額 ²	+17	+18	1
ALM ³ 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	▲20	▲26	▲6
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	▲409	▲343	66
グループ内配当金	▲112	▲524	▲412
その他特別損益 評価性引当等	▲9	+147	156
事業別利益	961	643	▲317

	2016年度 実績	2017年度 予想 (年初)	2017年度 予想 (今回)	今回-年初
当期純利益 (財務会計)	2,486	2,700	2,500	▲200
異常危険準備金繰入額等 ²	+310	+246	+63	▲183
価格変動準備金繰入額 ²	+36	+36	+36	0
ALM ³ 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	+3	▲4	▲45	▲41
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	▲534	12
グループ内配当金	▲636	▲977	▲872	105
その他特別損益 評価性引当等	▲14	+75	+262	187
事業別利益	1,603	1,530	1,410	▲120

● 海外保険事業*1

	2016年度 第2四半期 実績	2017年度 第2四半期 実績	前年 増減
海外保険子会社 中間純利益 (財務会計)	587	639	51
EVとの差 (生保事業)	+23	+16	▲7
少数株主持分の調整	▲7	▲14	▲6
対象会社の差異	+35	+60	+24
その他調整*4	+157	+147	▲10
事業別利益*	796	848	52

	2016年度 実績	2017年度 予想 (年初)	2017年度 予想 (今回)	今回-年初
海外保険子会社 当期純利益 (財務会計)	1,356	1,270	900	▲370
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*4	+391			
事業別利益	1,695	1,530	1,040	▲490

*1 各調整は税引き後

*2 戻入の場合はマイナス

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

*4 その他無形固定資産償却費、本社費ほか

*5 2017年度第2四半期実績は大口自然災害の追込み調整前

*各指標の定義詳細はP.42参照

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

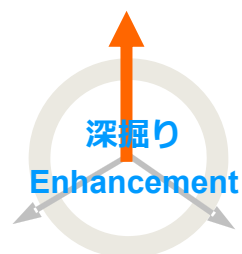
2015

- 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



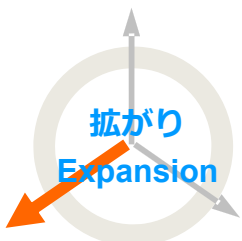
ビジネスモデル の深化

- 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

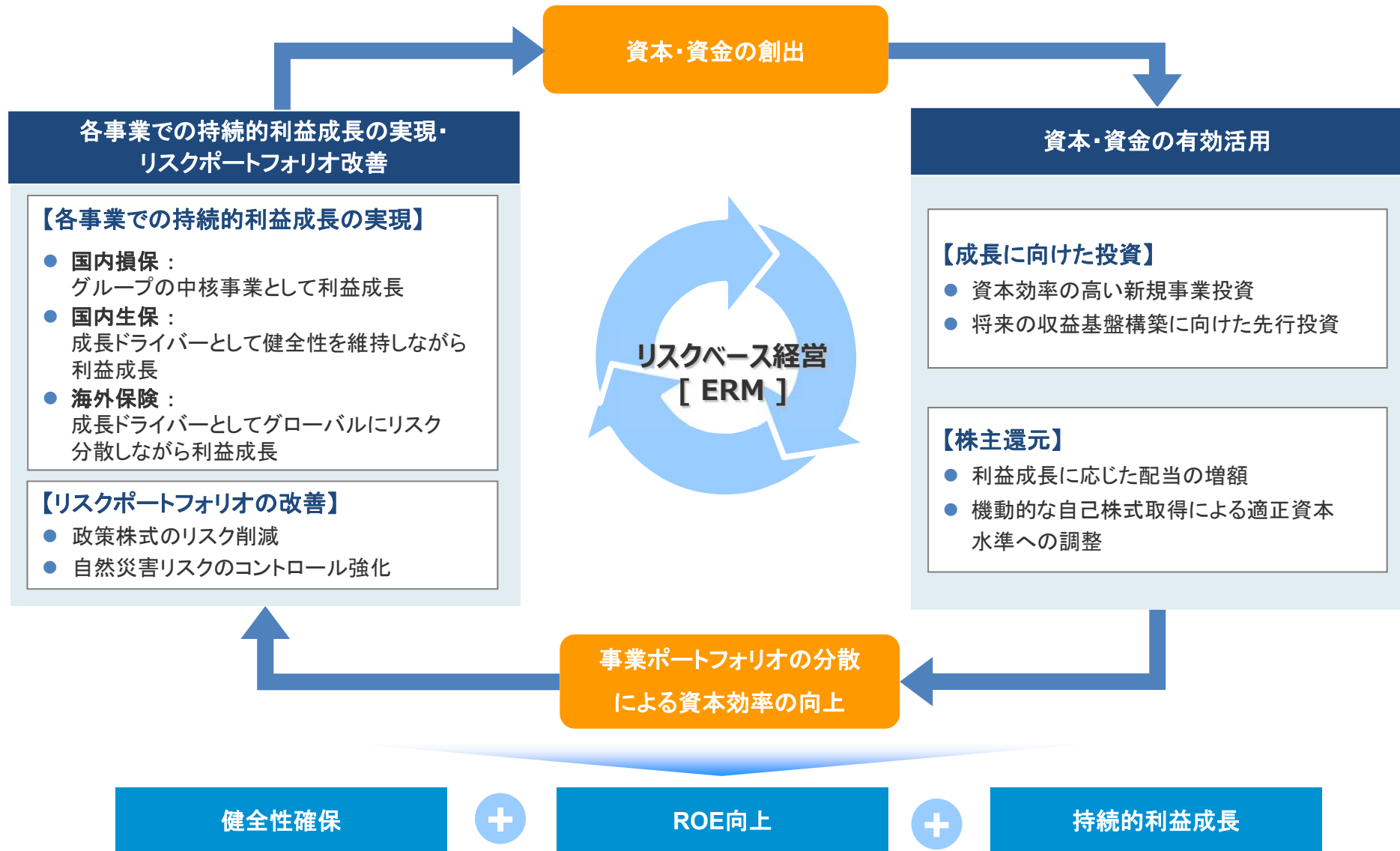
- グローバルな成長機会を取り込む規律ある事業投資の推進
- リスクアペタイトに基づく、分散の効いた事業ポートフォリオの拡充



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 / CCO

Chief Culture Officer

グループCEOが従来以上に
グループ経営へフォーカス

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

グループチーフオフィサー（機構順） 担当部門

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

委員会

国内外のトップマネジメントが
グループの様々な経営課題を論議

- ERM Committee
- International Executive Committee (IEC)
- Global Investment Strategy Committee (GISC)
- Global Retention Strategy Committee (GRSC)
- Global Information Technology Committee (GITC)

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

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

- 先進国での各社販売網へのスペシャルティ商品の相互提供
- 新興国でのスペシャルティ保険引受体制の整備及び商品提供を通じたマーケットの創出
- 日本でのスペシャルティ保険マーケットの裾野拡大

成長
Revenue

グローバルなネットワークを活用し、
レベニューシナジーの拡大を目指す

資本
Capital

- グループベースでの
保有出再の最適化

グループシナジーの創出

資産運用
Investment

- Delphiの資産運用力等を活用した
資産運用収益の拡大

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

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)

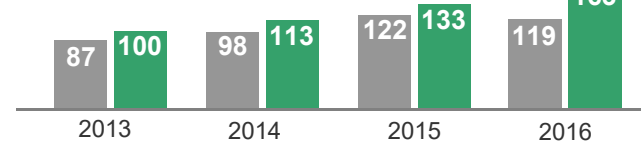
マングローブの植林を活用したカーボン・ニュートラルの取組み



CO2の排出量と固定・削減効果 (千トン)

■ 排出量 ■ 固定・削減効果

「カーボン・ニュートラル」を4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80回以上開催し、700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7万冊以上を各企業・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)
- ▶ 17年～ 中高生向けキャリア教育プログラム「リスクと未来を考える授業」を全国に展開

世界規模でのダイバーシティを実現

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



「Good Company」を創る 原点は健康経営そのもの

社員の健康増進に向け、PDCAを着実に実践

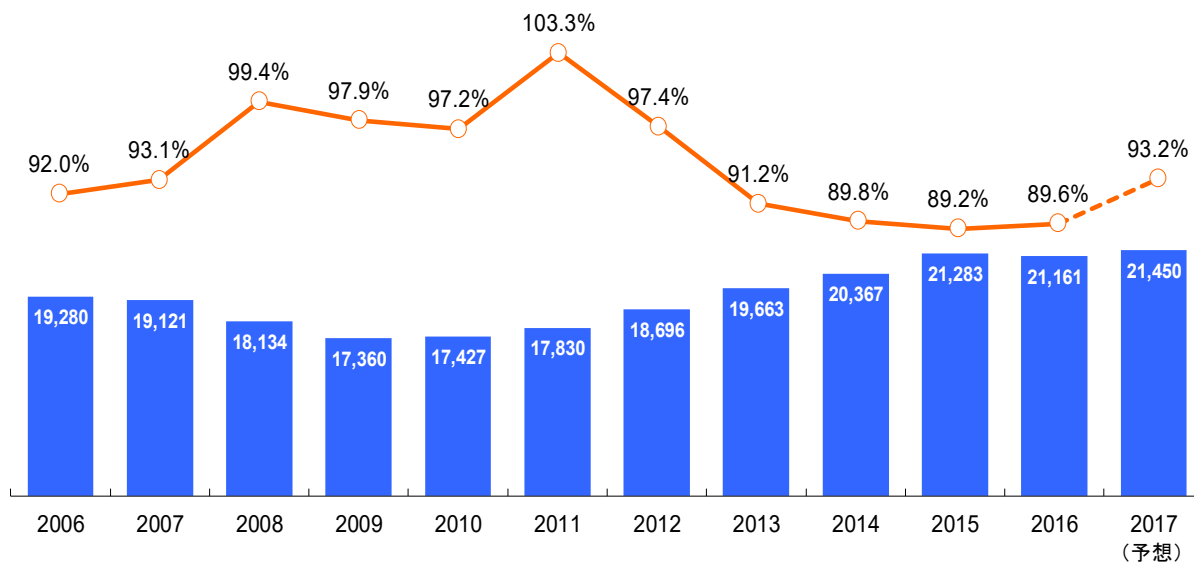
グループに蓄積されたノウハウを活用し、お客様の健康経営を支援



基本情報(国内損保事業①) * 東京海上日動の基本情報



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

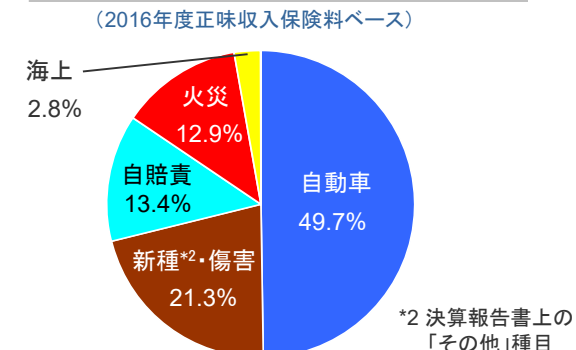


● 民保E/Iベース指標

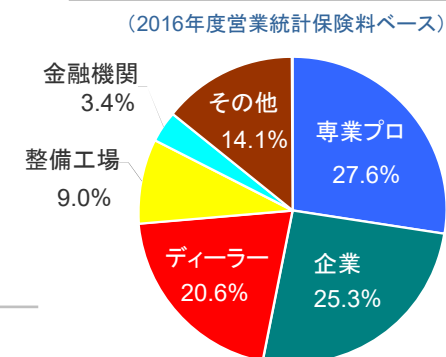
	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度 (予想)
正味E/I・C/R*1	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.6%
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	60.9%
(除く自然災害)	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	56.5%
事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.8%

*1 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

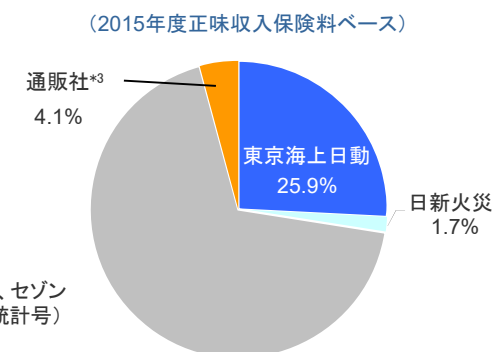
● 種目構成



● チャネル構成



● マーケットシェア (再保険会社を除く)



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

基本情報(国内損保事業②) * 東京海上日動の基本情報



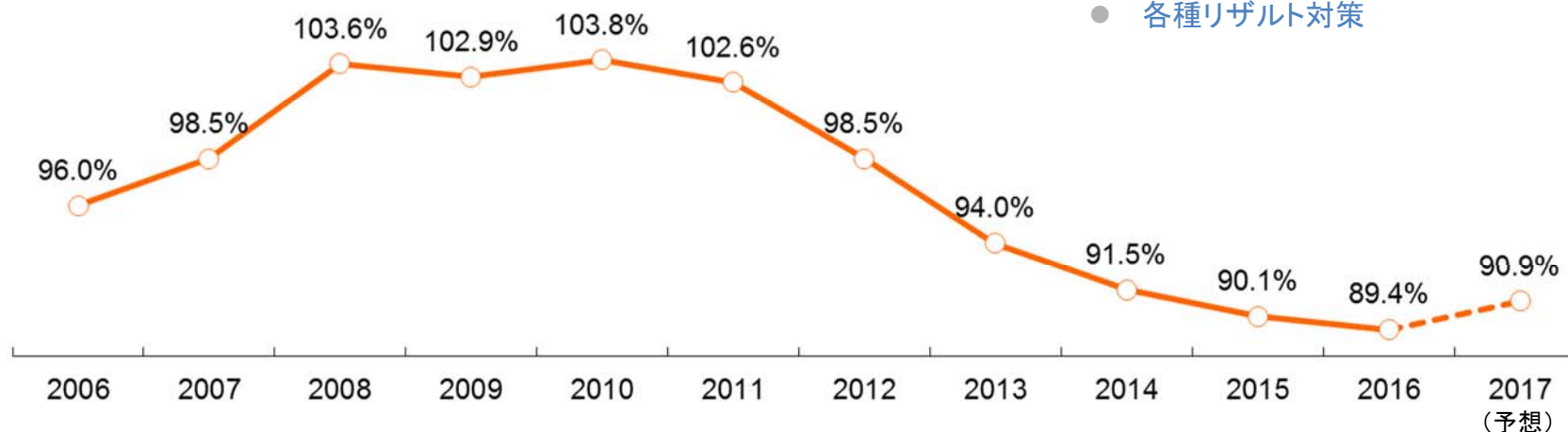
● 自動車保険における収支動向の推移(W/Pベース・C/R)

<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%	91.6%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.6%

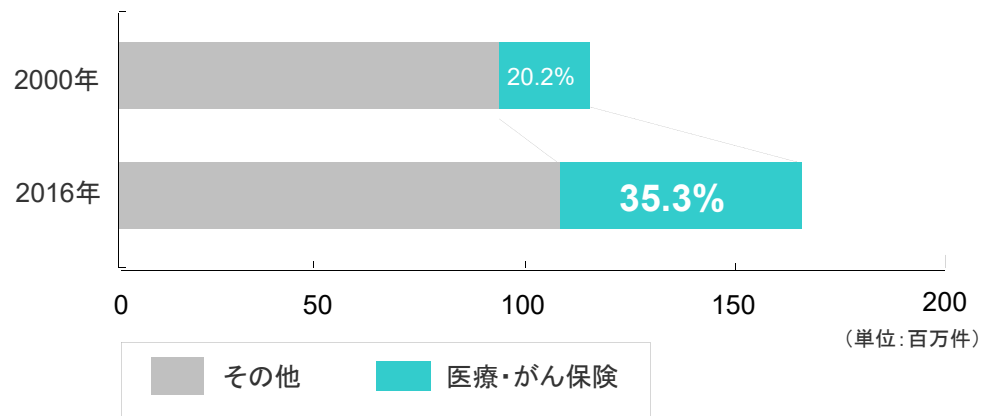
* : 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

基本情報(国内生保事業①) * あんしん生命の基本情報



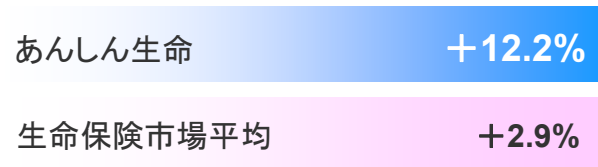
● マーケットでは「医療・がん保険」の割合が増加

【個人保険・保有契約件数構成比】(日本の生命保険市場合計)

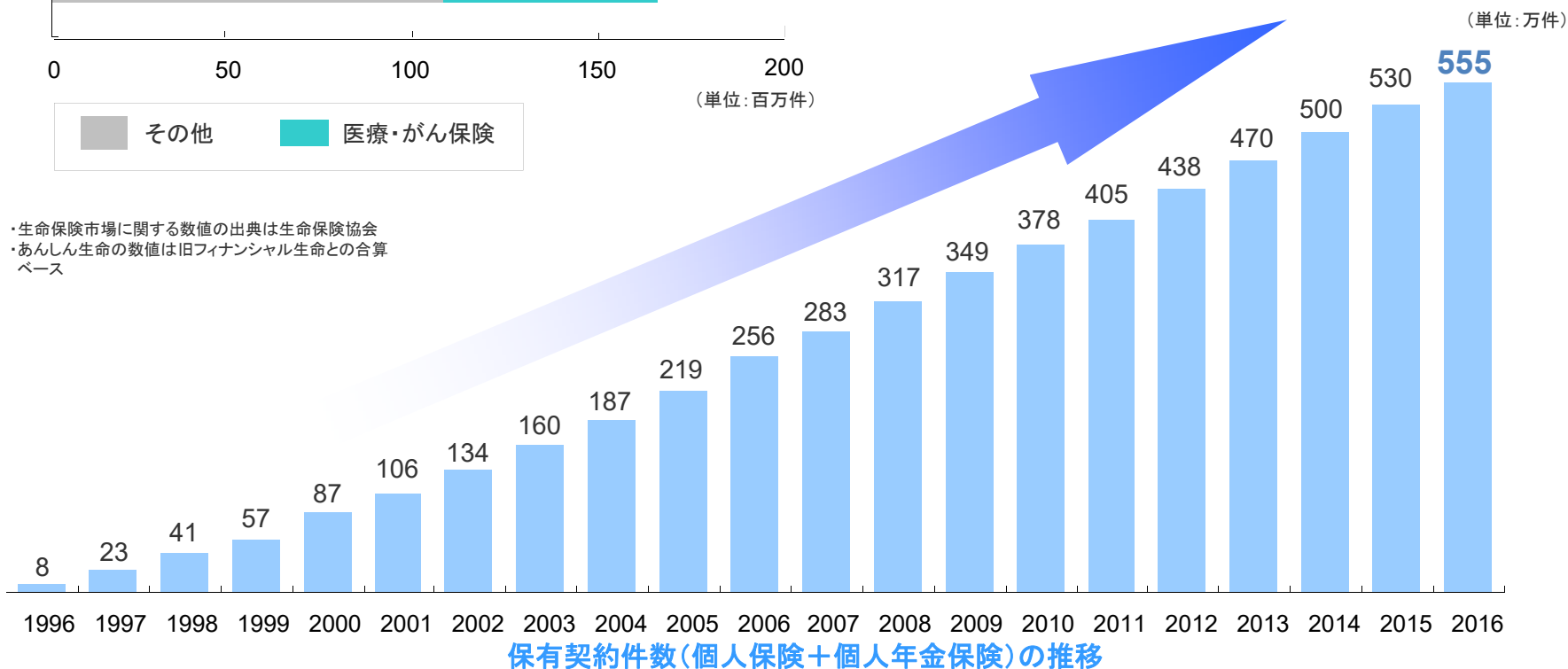


● あんしん生命の保有契約件数の伸び率

【2000年から2016年の件数の年平均伸び率】(個人保険+個人年金保険)



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



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11月時点の商品ラインナップ)


(終身保険・定期保険・変額保険)
死亡保険

 万一のときも、介護のときも、
長生きにお役に立てる終身保険

プレミアムシリーズ

- 長生き支援終身保険


死亡・高度障害に加え、公的介護保険で要介護2以上等となった場合に保険金をお支払いします

 万一のとき毎月のお給料のように
給付金を受け取れる保険
働けないときの保障が充実

プレミアムシリーズ

- 家計保障定期保険NEO
(就業不能保障プラン)

死亡・高度障害に加え、所定の疾病による就業不能状態や要介護状態となった場合に毎月給付金をお支払いします

 万一のときの保障を確保しながら、
将来の資産形成にお役に
立ていただける変額保険

- マーケットリンク

死亡保険金額、高度障害保険金額、満期保険金額が運用実績に基づいて変動します
死亡・高度障害保険金額については最低保証があります

医療・がん保険

 病気やケガを一生涯保障する
医療保険

プレミアムシリーズ

- メディカルKit NEO
- メディカルKit R Rシリーズ商品

病気やケガによる入院給付金、手術給付金、放射線治療給付金をお支払いします

 あると保険料の一部が返ってくる
健康づくりを応援する医療保険

プレミアムシリーズ

- あるく保険

センシング技術(ウェアラブル端末)を活用し、健康増進活動に応じて保険料の一部をキャッシュバックします

 「がん」に罹患された場合の保障
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、保障は一生継続します
- 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

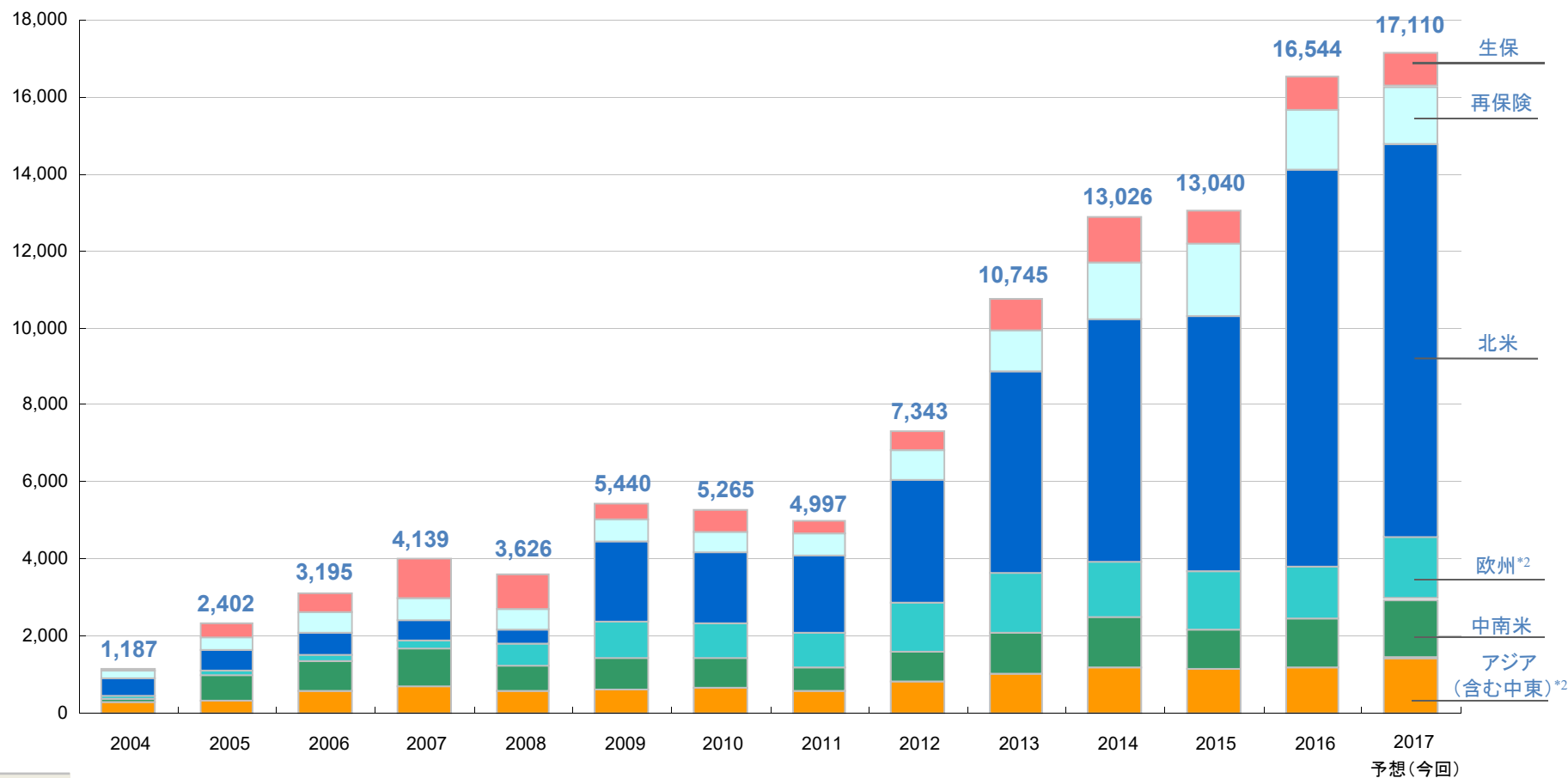
2015



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)



為替*1	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 予想(今回)
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	116.4	112.7

*1: いずれも12月末時点
(2017年度予想は9月末)

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

為替変動のグループへの影響

● 1円の円高進行*1があった場合の概算影響（修正予想対比）

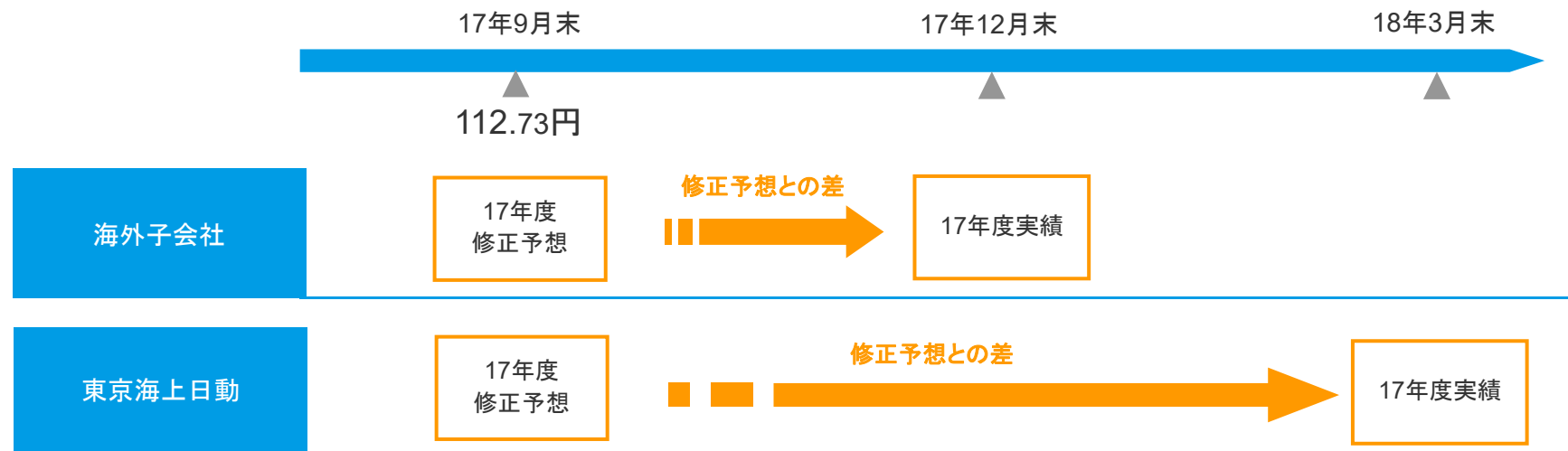
財務会計上の当期純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の減少：	▲約4億円
➡ 現地子会社利益の減少	
➡ 無形固定資産とのれんの償却費の減少	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金 や為替デリバティブ損益の変動：	+約11億円
合 計：	+約7億円

修正純利益への影響*2	
■ 海外子会社利益の減少：	▲約10億円
（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11億円
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

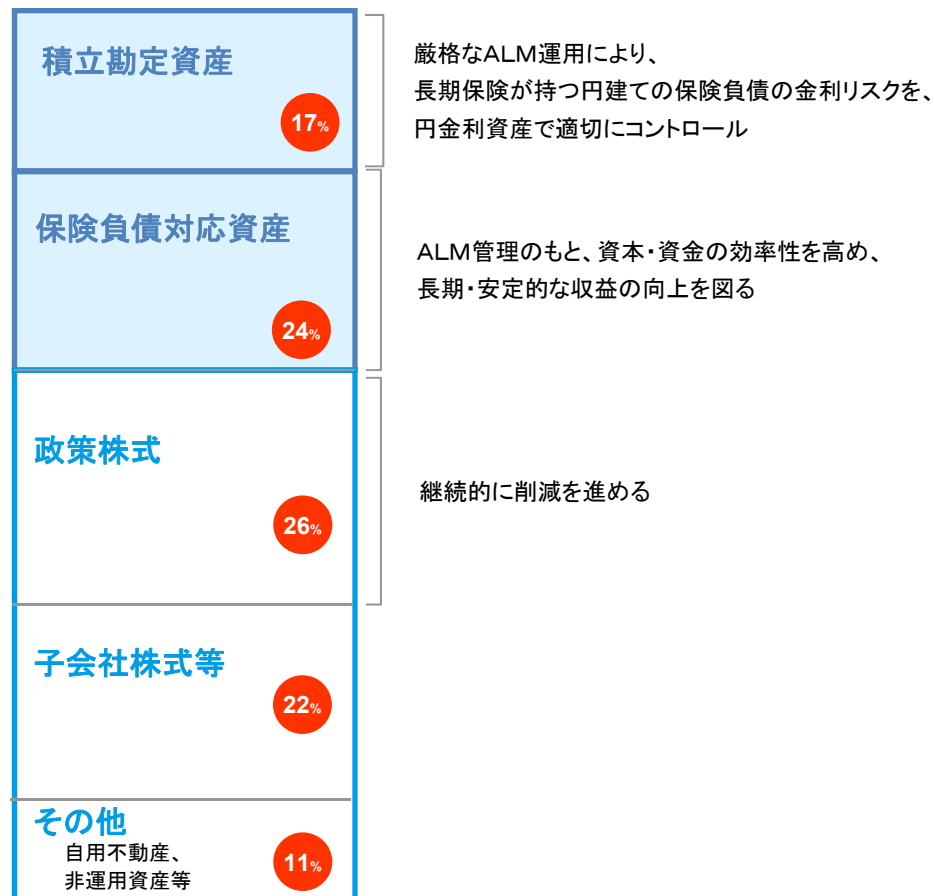
● ご参考：適用為替レート(対米ドル)



国内損保(東京海上日動)

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

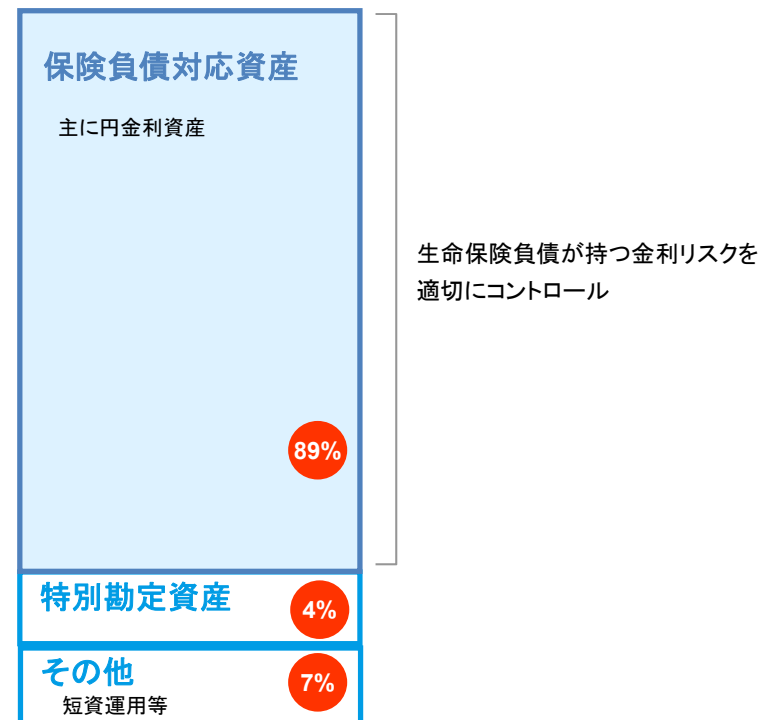
東京海上日動・総資産 **9.7兆円** (2017年9月末時点)



国内生保(あんしん生命)

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

あんしん生命・総資産 **7.2兆円** (2017年9月末時点)



< ご注意 >

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

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

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

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社
経営企画部 広報IRグループ

E-mail: ir@tokiomarinehd.com

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

Tel: 03-3285-0350

To Be a Good Company



TOKIOMARINE

東京海上ホールディングス

201711221030

