



東京海上ホールディングス

*To Be a Good Company*

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

2015年5月29日



## 1 前中期経営計画「変革と実行2014」の振り返り

---

## 2 新中期経営計画「To Be a Good Company 2017」

---

### a 企業価値の創造に向けた経営戦略

- 新中期経営計画において目指す姿  
資本効率の向上／持続的な利益成長／株主リターンの充実
  - 強固なERM経営の推進／グループ資産運用戦略
- 

### b 持続的利益成長に向けた事業戦略

- 国内損保事業／国内生保事業／海外保険事業／金融・一般事業
- 

## 3 新中期経営計画のまとめ

---



# 1

## 前中期経営計画「変革と実行2014」 の振り返り

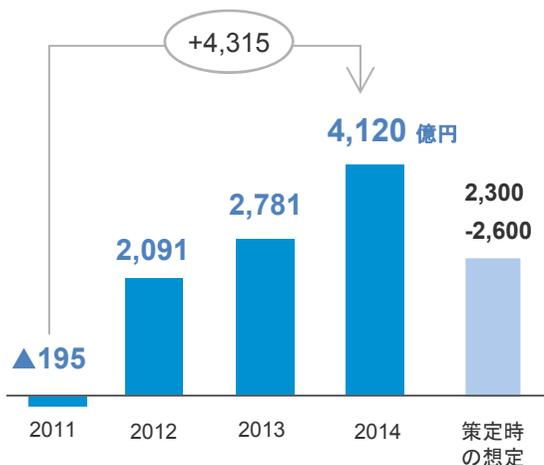


# 1-1. 前中期経営計画「変革と実行2014」の振り返り

課題であった「収益額の拡大」および「資本効率の向上」をともに実現

## 収益額の拡大

### ● 修正利益



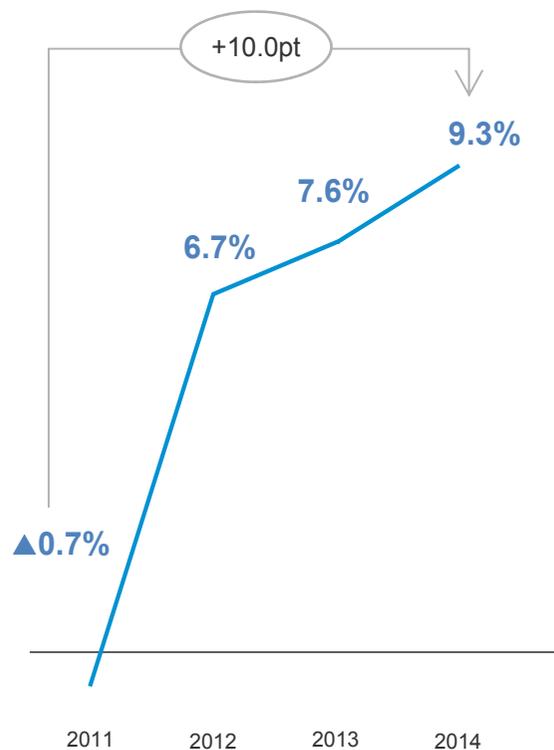
### 海外保険事業

### 国内損保事業



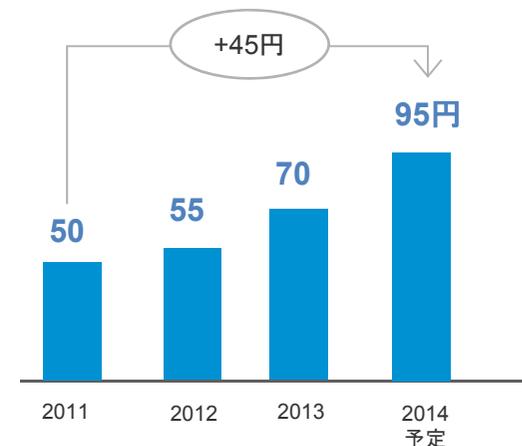
## 資本効率の向上

### ● 修正ROE



## 株主還元額の拡大

### ● DPS (1株当たり配当金)

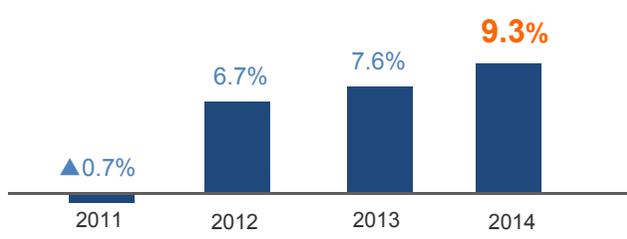
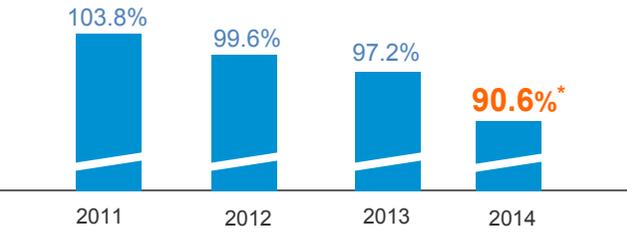
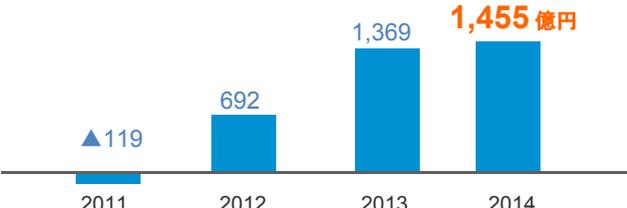


### ● 自己株式取得

2014年度下期に500億円の自己株式取得を実施

# 1-2. 前中期経営計画「変革と実行2014」の振り返り

グループ・個別事業ともに、全ての定量ターゲットを達成

ターゲット			前中期経営計画の成果	達成状況
修正ROE	資本コストを上回るROEへ	7%以上	 <p>2011: ▲0.7% 2012: 6.7% 2013: 7.6% 2014: 9.3%</p>	✓
国内損保	自動車を中心とした収支改善	C/R 95% 業界№1成長	 <p>2011: 103.8% 2012: 99.6% 2013: 97.2% 2014: 90.6%*</p>	✓
国内生保	持続的な利益成長	EV増加額 1,800億円 (3年間累計)	 <p>2011: 5,373 2012: 6,428 2013: 7,362 2014: 8,693 億円</p> <p>3,575**</p>	✓
海外保険	持続的な利益成長	修正利益 1,000億円	 <p>2011: ▲119 2012: 692 2013: 1,369 2014: 1,455 億円</p>	✓

\* 東京海上日動のE/IベースC/R  
\*\* EV増加額は資本取引の影響を除く

# 1-3. 前中期経営計画「変革と実行2014」の振り返り

## 戦略骨子

## 振り返り

### 収益額の拡大

- 国内損保事業のC/R改善
- 顧客接点の強化により、業界№1の成長を実現
- 国内生保事業・海外保険事業の持続的成長
- 新規事業投資による新たな成長機会の確保

- 最大の課題であった国内損保事業の収益性は、自動車保険を中心に大幅に改善。加えて、成長戦略の着実な遂行により業界№1のトップライン成長を実現
- 国内生保は生存保障領域への注力により安定的な利益成長を実現
- 海外保険事業も先進国・新興国両輪での成長戦略の推進により、大幅な利益成長を実現
- 上記の結果、バランスの良い事業ポートフォリオの構築により利益の安定性・成長性が向上

### 資本効率の向上

- 政策株式リスク削減の継続
- 資本効率の高い事業への投資
- グローバルなリスク分散効果の向上
- 配当や機動的な自己株式取得による適正資本水準への調整

- 政策株式は計画に沿って売却を遂行（3年間累計3,360億円）
- 国内生保・海外保険事業の順調な成長を通じて、グループ全体での事業間分散・地理的分散が進展
- 利益成長に伴い、配当水準を大幅に引上げ。また、自己株式取得を通じた資本水準の調整も実行
- 上記の結果、ROEは資本コストを上回る水準へ向上



# 2

## 新中期経営計画

### 「To Be a Good Company 2017」



## 2-1. 事業環境および課題認識

### 「収益回復ステージ」から「持続的利益成長ステージ」へ

#### 外部環境

- 国内における人口動態の変化に伴う市場構造の変化
- 多様な技術革新による顧客ニーズやリスクの変化
- グローバル経済・金融環境の変化
- 気候変動と自然災害の増加
- 国際的な監督規制の強化

#### 内部環境

- ROEは資本コストを上回る水準に到達
- 母国市場における収益基盤の回復を実現
- バランスの取れた事業ポートフォリオ構築により利益の成長性・安定性が向上

### 健全性を維持しつつ、持続的な利益成長とROE向上を実現するステージへ

環境変化を見越した事業戦略の進化

継続的な企業価値の創出を支える  
経営基盤の高度化

## 2-2. 長期ビジョンおよび新中期経営計画「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～

新中期経営計画

### 「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

- ・ 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

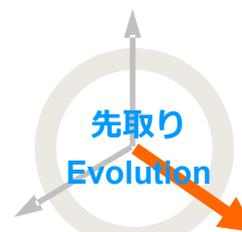
持続的利益成長ステージ

## 2-3. 「持続的利益成長」に向けたイニシアティブ



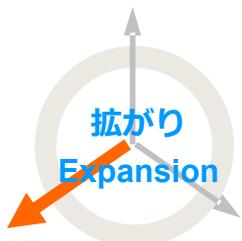
### ビジネスモデル の深化

- 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

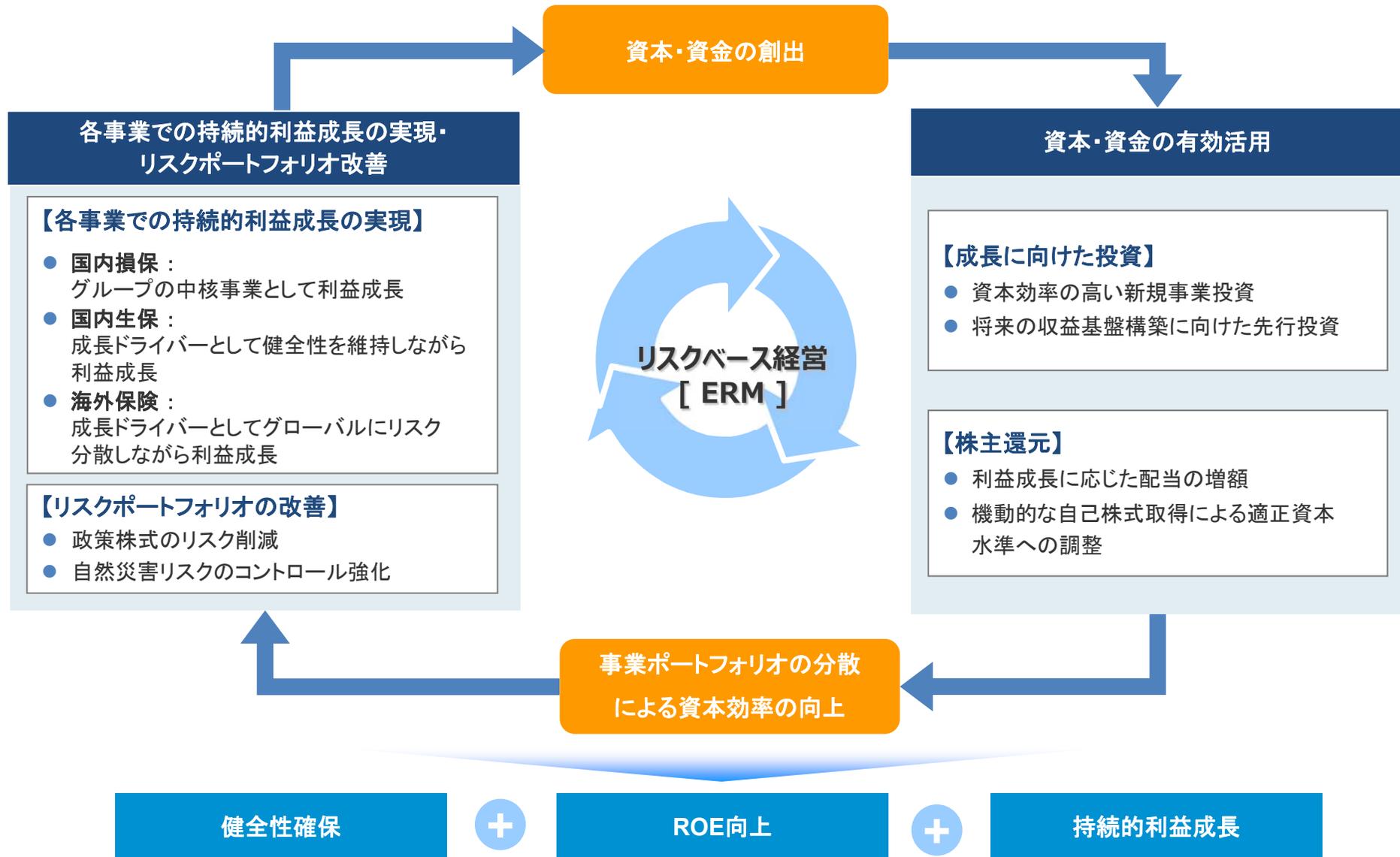
- 利益成長・資本効率・健全性を持続的かつ統合的に高めるERMの深化とリスクポートフォリオの改善
- グローバル化した事業を支える経営基盤の強化
- 顧客指向で持続的成長を創み出す人材育成とダイバーシティの推進

## 2-4. 新中期経営計画・グループ経営フレームワーク



TOKIO MARINE

「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





(Blank Page)



a

## 企業価値の創造に向けた 経営戦略

# a-1. 新中期経営計画において目指す姿



\*1 2015年3月末の市場環境をベース

\*2 修正純利益における自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正。加えて、修正純資産について市場環境(株価・為替)を2015年3月末と同水準に補正

## a-2. 新中期経営計画における新しい利益指標の導入

### 修正純利益(グループ全体)

透明性および比較可能性の向上／株主還元との連鎖

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

### 事業別利益

長期的な企業価値拡大

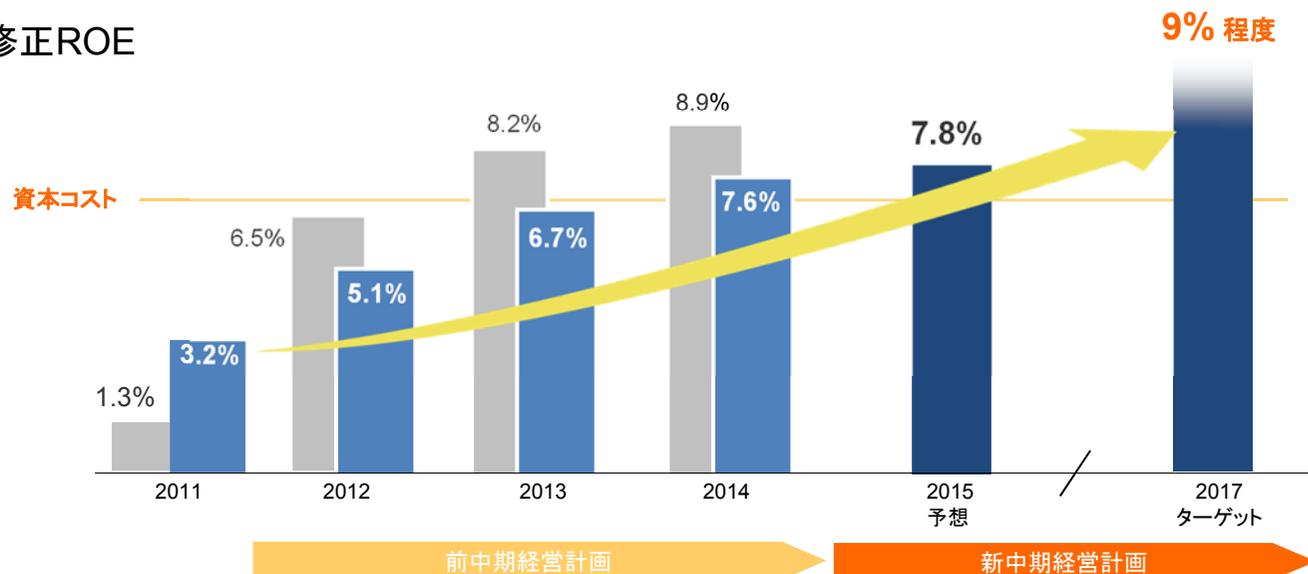
- 各事業の利益指標は、経済価値等を考慮した企業価値を的確に把握し、長期的に拡大を目指す観点から、「**事業別利益**」を用いて経営管理を行う
- 国内生保事業については、経済価値をより適正に示すMCEV(市場整合的EV)に高度化

### <利益指標の主要な変更点>

		新たな指標		従来の指標
		修正純利益	事業別利益	修正利益
損害保険	政策株式売却損益	控除しない	控除	控除
	資本性準備金繰入額	控除	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	TEV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	控除

# 1 資本効率の向上（ROEターゲット実現に向けたロードマップ）

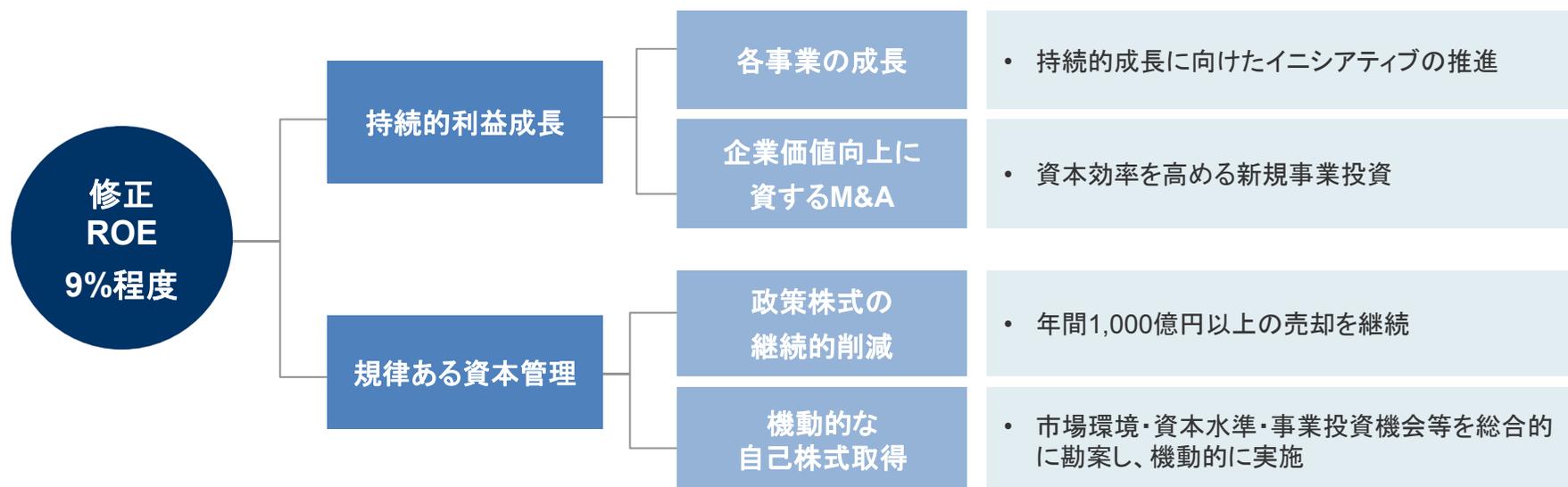
## ● 修正ROE



■ 補正ベース\*

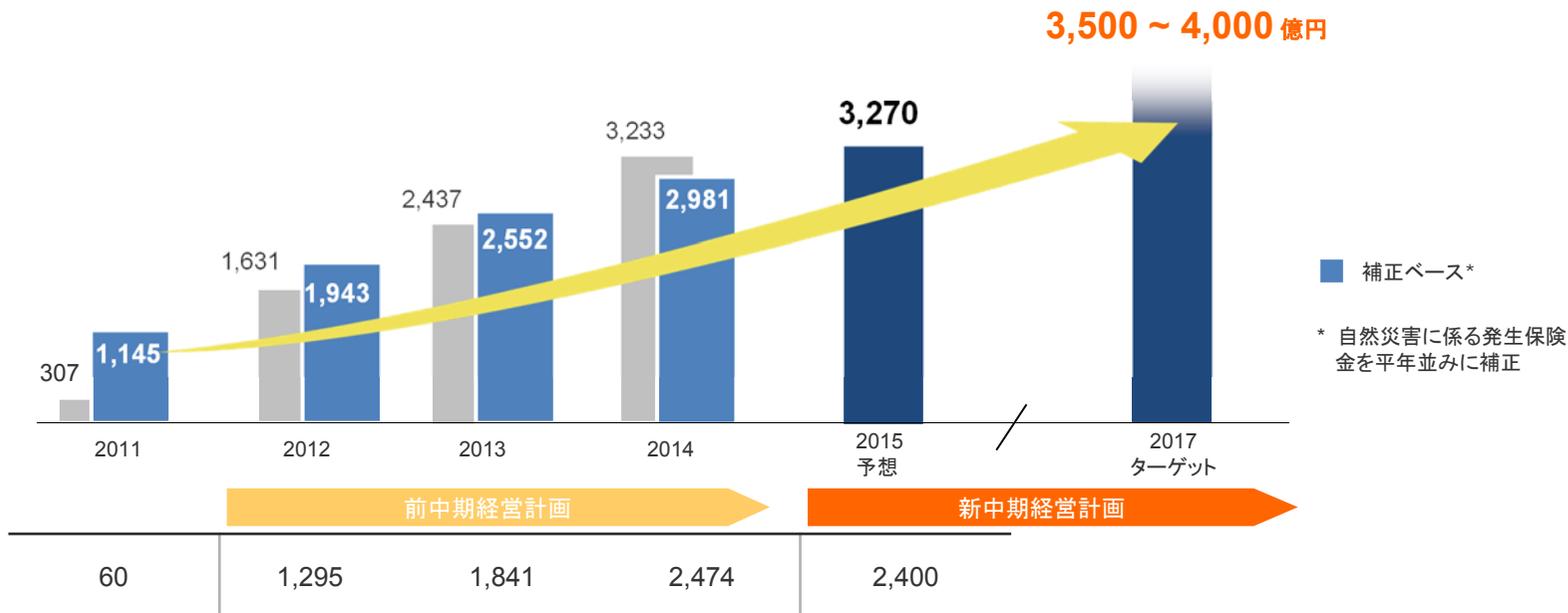
\* 修正純利益における自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正。加えて、修正純資産について市場環境（株価・為替）を2015年3月末と同水準に補正

	前中期経営計画			新中期経営計画
財務会計ROE	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%
				6.6%



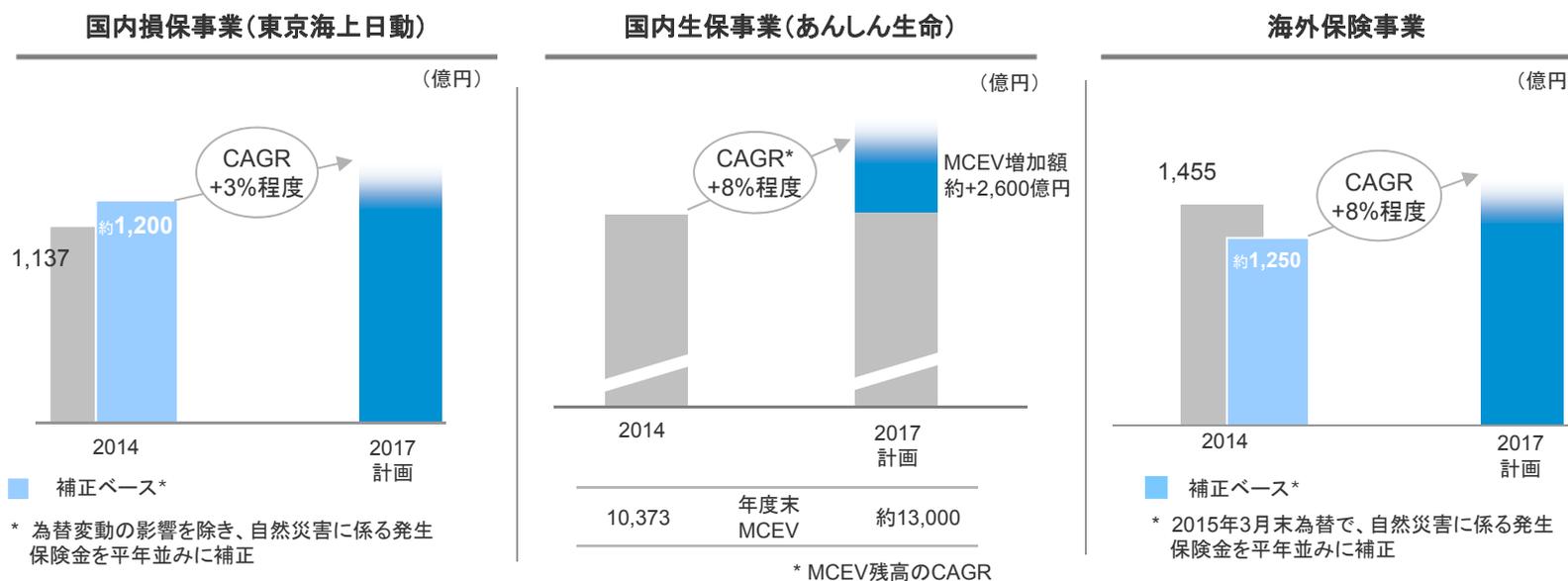
## 2 持続的な利益成長（各事業の成長性）

修正純利益



当期純利益  
(財務会計)

事業別利益





### 3 株主リターンの充実

#### 配当の 安定的成長



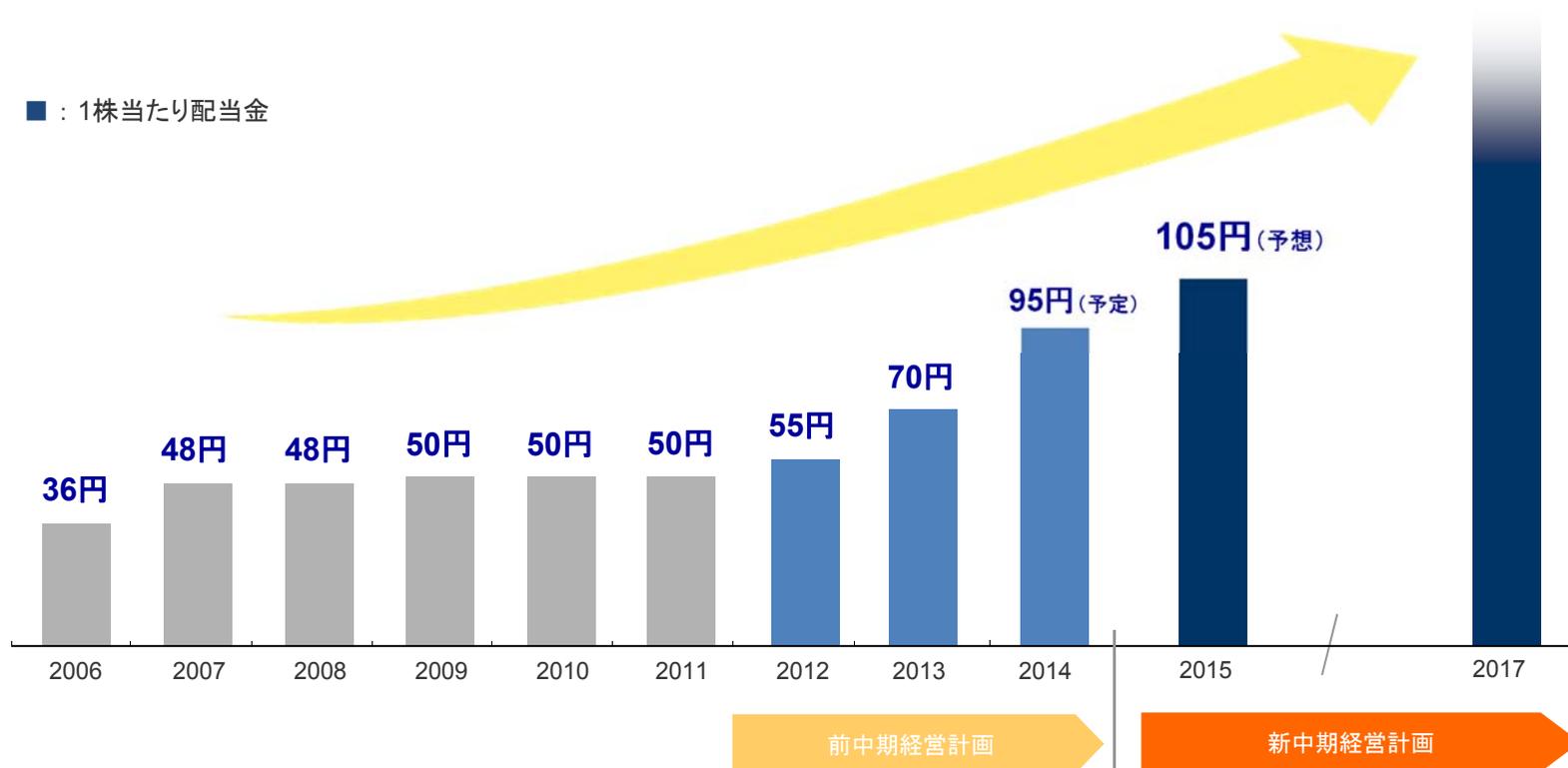
#### 機動的な 自己株式取得

- ✓ 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

\* 配当原資に、国内生保事業の利益貢献および政策株式売却益を新たに包含

- ✓ 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

■ : 1株当たり配当金



### a-3. 強固なERM経営の推進（規律ある資本管理）

**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



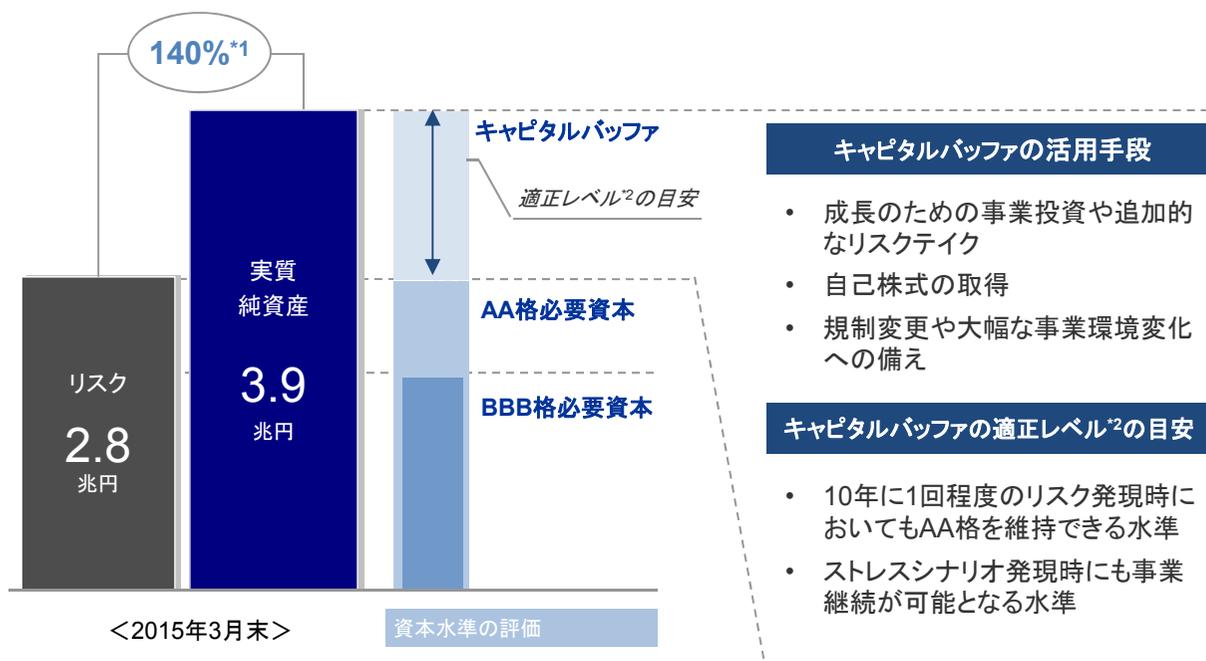
**収益性の向上**

**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

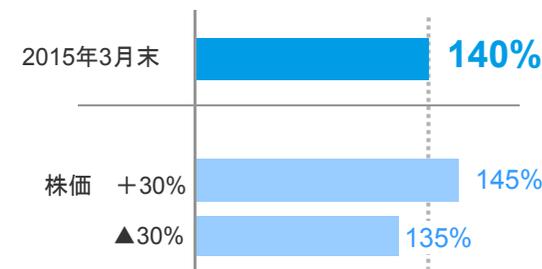
● Economic Solvency Ratio (ESR) の状況

AA格基準 (99.95%VaR) を維持しつつ、欧州ソルベンシー II の手法等を参考として、より精緻化・高度化した資本モデルに改定 (詳細はP44参照)



市場価格変動によるESRへの影響

- 金利：ALM運用により金利変動の影響を抑制
- 為替：円安の場合は海外拠点の純資産が増加するものの、一方で為替リスクも増加するため、影響は限定的
- 株価：政策株式の時価変動により当社のESRに与える影響が大きい



\*1 ESR(99.5%VaR) : 171%

\*2 適正レベルの目安は現時点では+30%程度

## a-4. グループ資産運用戦略

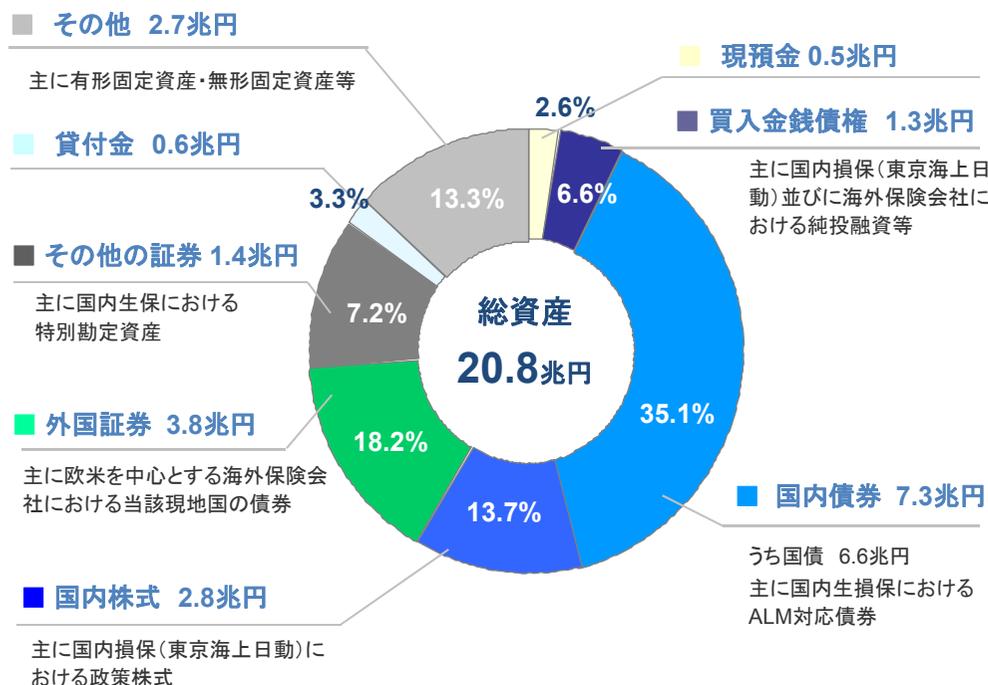
### グループ資産運用の考え方

- ✓ 資産負債管理(ALM)を軸として、流動性と利益の安定的確保を目指す
- ✓ グループの海外展開に伴い、グローバル分散をさらに進める

- 保険負債の特性等を勘案し、引き続き流動性の確保やALM運用によるリスクコントロールに留意しながら、許容リスクの範囲内で収益向上を目指す
- 資産運用に関する国内外のグループ各社間の連携強化を深め、運用力の更なる強化を図る
- 資本効率向上の観点から、継続的な政策株式の削減に取り組む

### 東京海上HDの資産構成(連結)

※2014年度末時点



### 各資産の投資方針

資産	投資方針
国内株式 (政策株式)	年間1,000億円以上の売却を継続 (前中期計画期間では目標3,000億円に対し、3,360億円の売却を実施)
国内債券	市場動向に留意しつつ、 長期保険負債に対応して保有
外国証券 (主に外国債券)	欧米の公社債等を中心に投資 (グループの海外展開による海外資産の増加 及び国内の資産運用のグローバル分散)



(Blank Page)



b

## 持続的利益成長に向けた 事業戦略

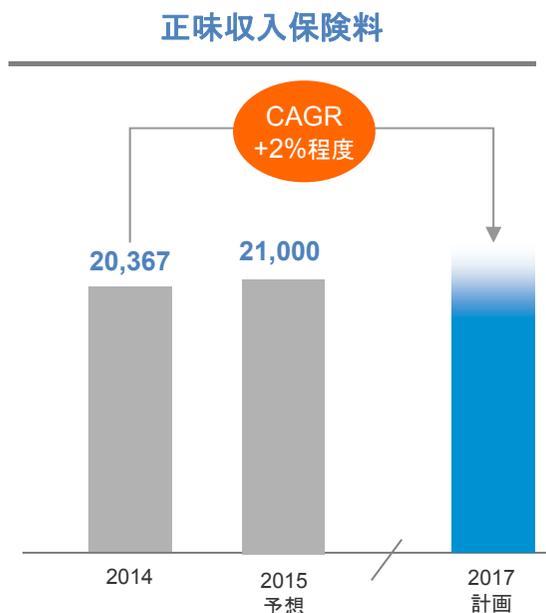
- 1. 国内損保事業
- 2. 国内生保事業
- 3. 海外保険事業
- 4. 金融・一般事業



# 1-1. 国内損害保険事業 サマリー

## ■ 東京海上日動

グループの中核事業会社として、持続的な利益成長を実現する



戦略の骨子

- 深掘り**  
(盤石なビジネス基盤の確立)
- 次の一手**  
(変化を見据えたR&D機能の強化)
- 収益力の持続的強化**  
(引受規律の強化と事業効率化の追求)

\* 為替変動の影響を除き、自然災害を平年ベースとした数値

## ■ 日新火災

- マーケットを個人・小規模法人に絞り込み、グループシナジーを発揮し、事業の選択と集中を加速
- リテール分野において、独自の商品戦略、チャネル戦略を展開し、競争力(収益成長力)の向上を目指す

## ■ イーデザイン損保

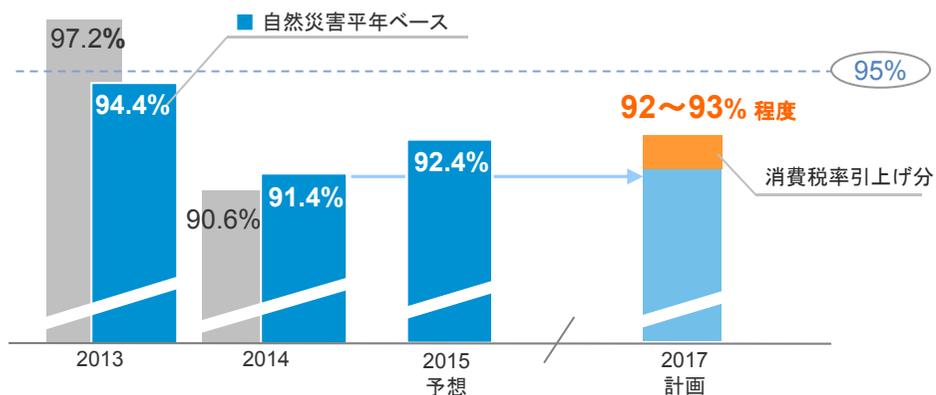
- 成長を続けているダイレクトマーケットにおいて利便性・サービス向上に努め、トップライン成長を持続する

## 1-2. 東京海上日動 収益力の持続的強化

外部環境の変化が見込まれることに加え、将来に向けた新規投資も行っていくが、収益力を持続的に高め、95%を下回る水準を維持していく

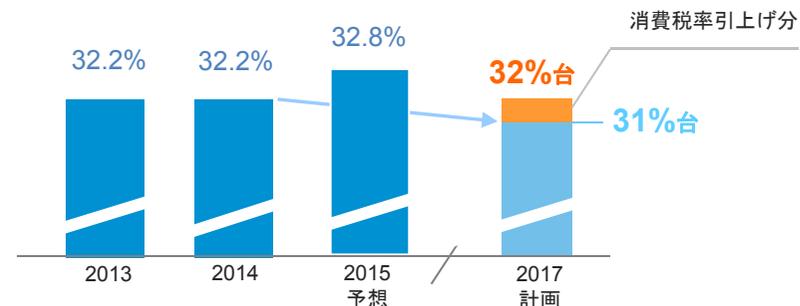


### ☑ コンバインド・レシオ(民保ベース\*)の見通し



\* 損害率(民保E/Iベース)+事業費率(民保W/Pベース)

### ☑ 事業費率の見通し





# 1-3. 東京海上日動 持続的成長に向けた取組み①

持続的  
成長

「深掘り」と変化を踏まえたR&D機能の強化を進め、盤石なビジネス基盤を構築し、持続的成長力を高める

顧客接点強化により、  
業界No.1の成長を実現

正味収入保険料CAGR+4.5%

- 優位性のある商品・サービスの提供
- 販売基盤の質・量両面での拡充
- 業務革新プロジェクトによる営業体制の变革

深掘り

- 生損一体ビジネスモデルの深化
- 損害サービスの競争力化
- リスクコンサルティング力の高度化



働き方  
の变革

- ITの活用とビジネスプロセス改革による生産性向上



次の一手

- 環境変化を踏まえたR&D機能の強化  
事業環境や顧客ニーズの変化を先取りした商品・サービスの提供

前中期経営計画

新中期経営計画

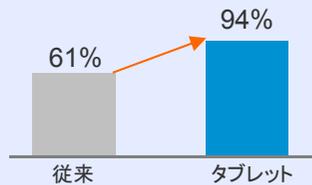
# 1-4. 東京海上日動 持続的成長に向けた取組み②

あらゆる機会を通じて、顧客への提供価値を飛躍的に高め、「選ばれる力」に変えて行く

## 生損一体ビジネスモデルの深化

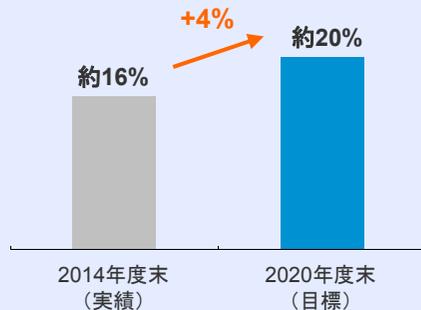
- ▶ 「次世代モデル」(タブレット)の徹底活用により代理店のコンサルティング力を強化し、生損保の多種目販売を強化する

商品提案における顧客満足度



- ▶ 戦略商品である超保険の魅力を更に向上させ、生損の垣根なくお客様へ“あんしん”をお届けする

超保険への生保・第三分野付帯率



## 働き方の変革(生産性の向上)

### ▶ 代理店

「次世代モデル」(タブレット)の活用を軸としたビジネスプロセスの改革により顧客対応力を強化

### ▶ 社員

オフィス業務プロセスの改革とタブレットなどを活用したモバイルワークを推進することにより、顧客・代理店対応の時間を創出

## 損害サービスの競争力化

- ▶ 代理店の損害サービス対応力の強化
- ▶ スマホアプリを活用したサービス提供の迅速化/高度化
- ▶ 広域災害対応力の強化

## リスクコンサルティング力の高度化

- ▶ ニーズの高い分野へのソリューション提供(サービス領域の拡大)

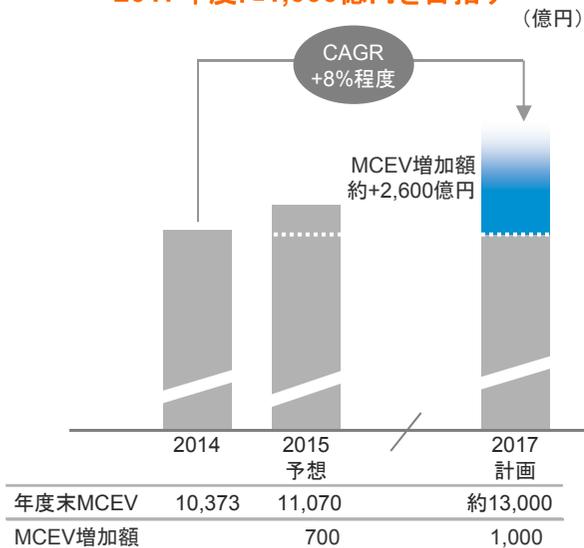
グループ総合力の発揮による事業戦略、人事・福利厚生分野、海外でのリスクコンサルティングサービスの提供

- 1. 国内損保事業
- **2. 国内生保事業**
- 3. 海外保険事業
- 4. 金融・一般事業

## 2-1. 国内生命保険事業 サマリー

### 事業別利益

2017年度に1,000億円を目指す

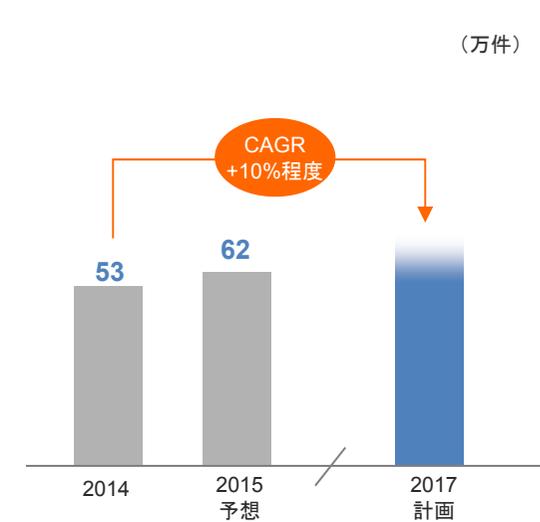


### 新契約年換算保険料



\* 個人年金保険及び長割り終身保険

### 個人保険・新契約件数



## 成長ドライバーとして、リスクをコントロールしながら利益成長

### 「生存保障革命」の推進

- 拡大が予想される生存保障マーケットを中心とした、独自性が高く、安定的な収益をもたらす商品ラインアップ(プレミアムシリーズ)の拡充
- 顧客ニーズを的確に捉えた高い競争力によって、お客様数拡大に資する商品開発の実施
- 低金利環境において貯蓄性商品から保障商品へのシフトを推進

### 成長力の強化

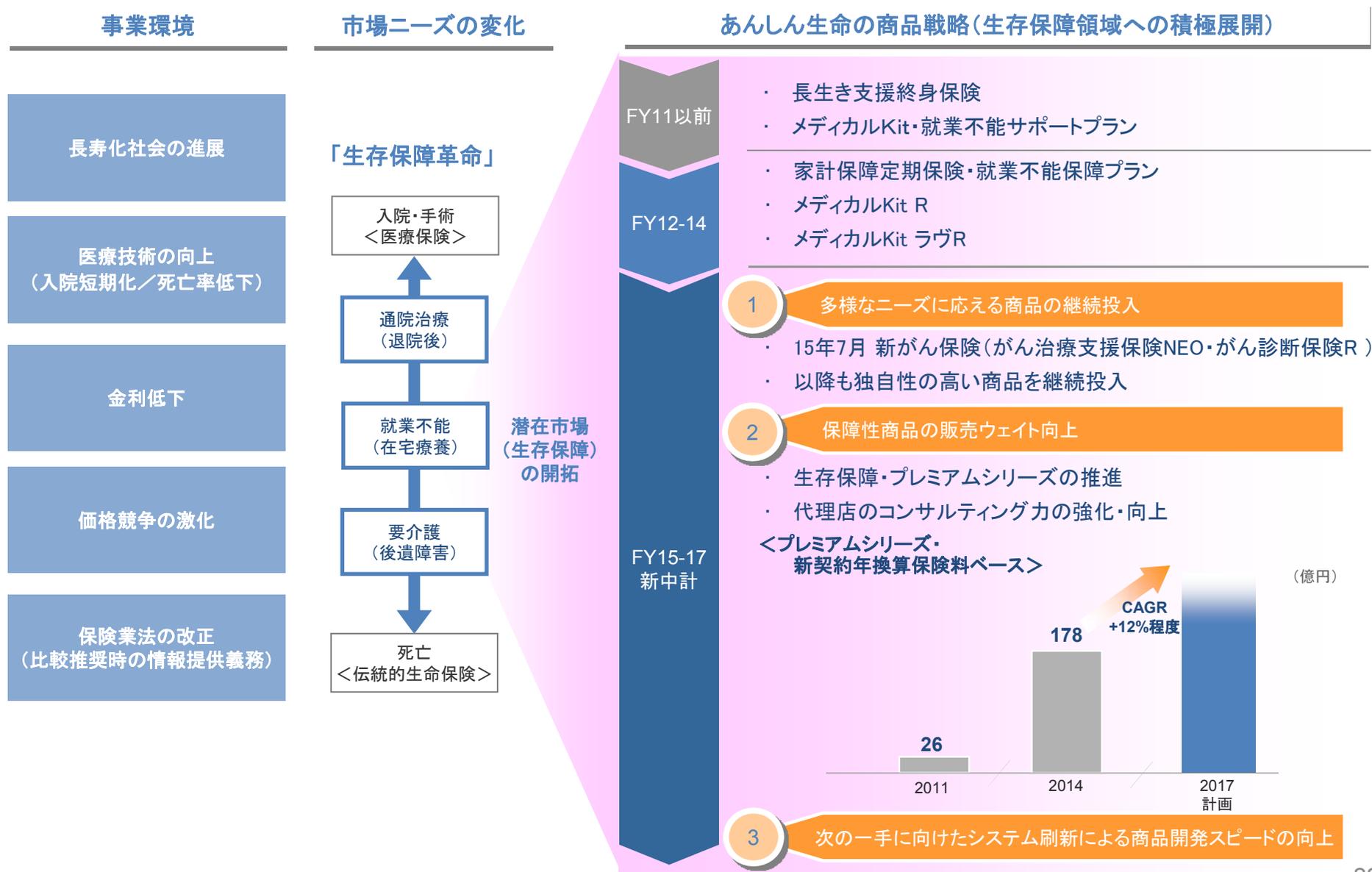
- 生損一体のビジネスモデルの深化を軸としたマルチチャネル戦略の推進
- 営業力の実質的な増強によるチャネル支援力の強化

### 次の一手

- 機動的な商品開発を可能とする新契約システムの刷新と、保険ビジネスの進化を支えるインフラの構築

## 2-2. 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アップの拡充・強化

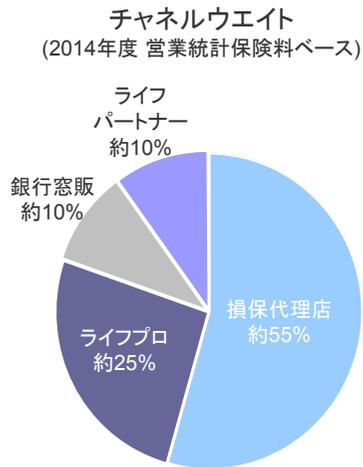




## 2-3. あんしん生命 成長力の強化

### 生損一体のビジネスモデルの深化を軸としたマルチチャネル戦略の推進

#### 主要4チャネルの成長の実現



#### 損保代理店

##### 生保販売力の強化

- 募集人育成の強化
- 生損一体の販売に適した商品の開発

#### ライフプロ

##### パートナーシップ強化

- 生損併売の強化
- ガバナンス態勢の強化に係る支援

#### ライフパートナー

##### 質を伴ったチャネル拡大

#### 銀行窓販

##### 保障性商品の販売拡大

#### チャネルミックスの推進

#### ライフプロ



#### 損保代理店

(カード・通販会社等)

コンサル販売力のあるライフプロと多数の本業顧客を有する損保代理店との提携推進

#### ライフパートナー



#### 損保代理店

ライフパートナーによる損保代理店マーケット開拓の全国的・組織的展開(損保支店常駐)

#### 生損一体によるチャネル支援力の強化

##### あんしん生命営業部門の実質的な大幅増員

- 事務・照会応答等の後方引取りにより、営業社員の活動時間を約3割創出
- 創出された時間により、営業社員の代理店支援力向上を図る

##### 損保代理店に対する生損一体支援

- 生損社員の役割分担を明確化し、複線型の一体支援を実現

##### 保険ビジネスの進化を支えるインフラの構築

- タブレット型端末等の活用により、顧客ニーズの喚起、提案を含めた一連の契約手続、募集人育成の推進



(Blank Page)

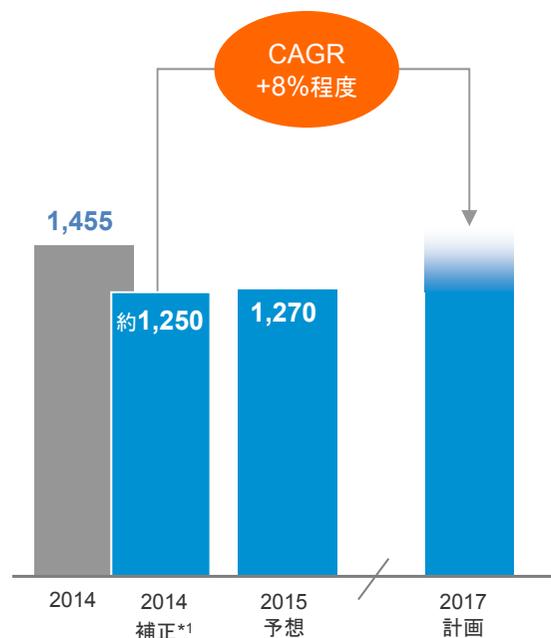
- 1. 国内損保事業
- 2. 国内生保事業
- **3. 海外保険事業**
- 4. 金融・一般事業

### 3-1. 海外保険事業 サマリー

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

#### 事業別利益

(億円)

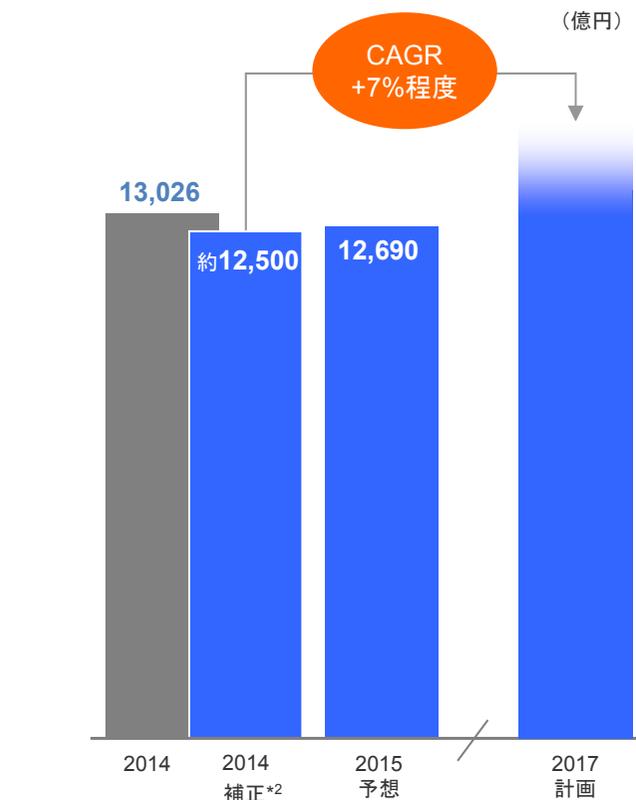


適用為替 (米ドル/円)	2014 14年12月末	2014 補正*1 15年3月末	2015 予想 15年3月末	2017 計画 15年3月末
	120.5円	120.1円	120.1円	120.1円

\*1 2015年3月末為替で、自然災害を平年ベースとした数値

#### 正味収保成長率

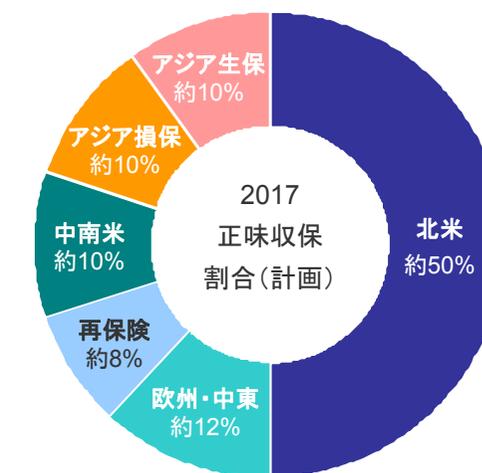
(億円)



適用為替 (米ドル/円)	2014 14年12月末	2014 補正*2 15年3月末	2015 予想 15年3月末	2017 計画 15年3月末
	120.5円	120.1円	120.1円	120.1円

\*2 2015年3月末為替を適用した数値

#### 事業・地域ポートフォリオ





## 3-2. 海外保険事業 戦略

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

### 成長戦略1：内部成長力の強化

#### グループ総合力の発揮

- ① グループシナジーの拡大
- ② ベストプラクティスの展開
- ③ 国内外連携の強化



- **先進国マーケット:**  
コマーシャル・マーケットを中心に競争優位性の確保・強化を図り、持続的な収益成長を実現
- **新興国マーケット:**  
パーソナル分野への展開加速、販売チャネルの拡充等の取り組みによりマーケットの成長を捉え、更なる収益成長を実現

### 成長戦略2：戦略的なM&A推進

買収規律を維持しつつ、先進国・新興国両マーケットにおける新規事業投資案件を継続的に検討

## 海外保険事業の更なる成長を支える経営基盤の強化

### コーポレート機能の強化

- ・ガバナンス・内部統制
- ・ERM
- ・ビジネスプロセス・IT
- ・内部監査
- ・資産運用
- 等

### グローバル人材戦略の強化

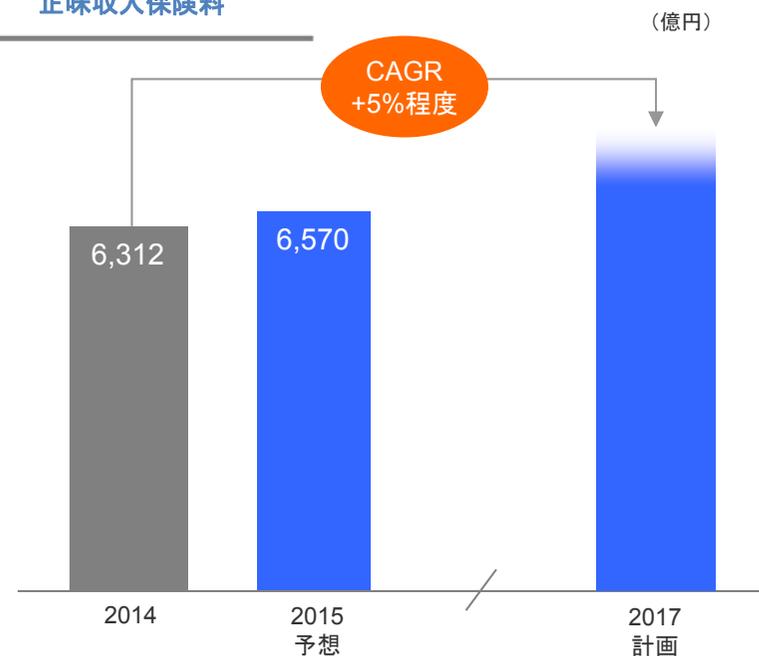
- ・計画的なグローバル人材の育成
- ・ローカル人材のグローバルベースでの活用

### 3-3. 海外保険事業 先進国(北米)

#### 事業別利益



#### 正味収入保険料



規律と実行力を伴ったオペレーションの強みを活かし、マーケットを上回る利益成長を継続する

- ニッチマーケットに事業分野を絞り込んだ競争力の高いビジネスモデル
- 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
- Dynamic Portfolio Optimization (DPO)\*2の継続実施等、引受規律の堅持
- ボルトオンM&Aを活用した販売チャネルの拡大や新商品の拡販

\*2 DPO: 自然災害リスクが突出した契約を特定し、積極的に入れ替えたり、引受条件を改善するポートフォリオの最適化戦略



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る利益成長を拡大する

- 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
- 主力商品における高い更新率の維持や、引受条件の改善
- 高い資産運用能力の有効活用により、アセットアキュムレーションビジネス\*3の拡大等、収益源を多様化

\*3 アセットアキュムレーションビジネス: 年金事業やFunding Agreement(米国生保に認められている満期返戻型の利回り保証付き契約)の総称

#### 北米におけるシナジー追求

商品開発

再保険

資産運用

人材育成

コスト効率

### 3-4. 海外保険事業 先進国(欧州・再保険)



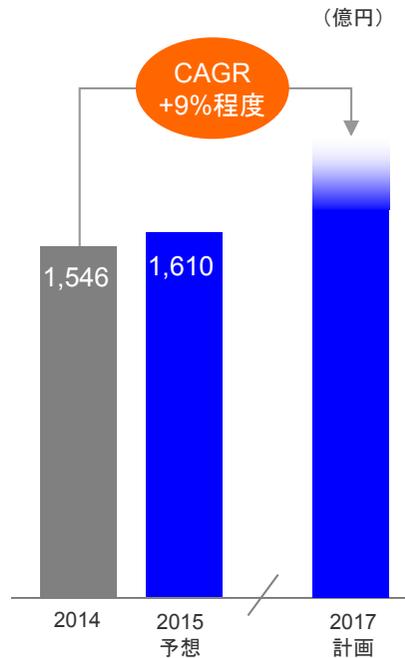
TOKIO MARINE

#### 欧州

##### 事業別利益

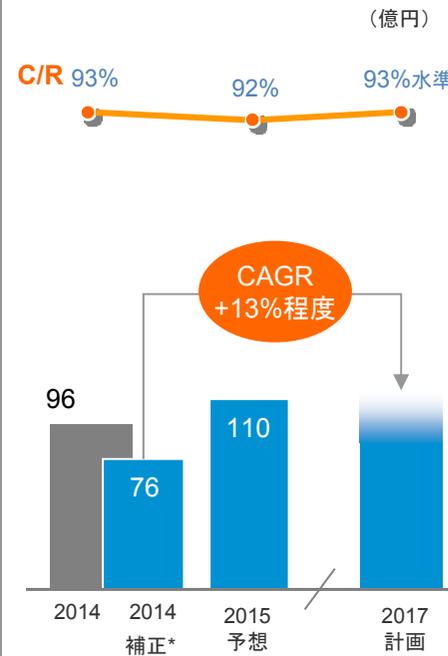


##### 正味収入保険料

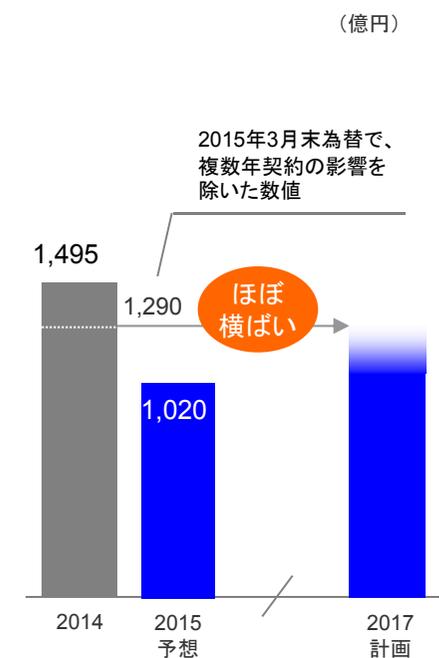


#### 再保険

##### 事業別利益



##### 正味収入保険料



統合ブランドTokio Marine Kilnの下で、ロイズ市場とカンパニー市場双方のプラットフォームを活用した収益成長を実現

- 欧州事業の統合を通じた質の高い事業基盤の構築
- 引受規律の維持およびスペシャリティ分野への注力による収益の拡大
- 日系企業を含む企業分野への対応強化



地域や種目に応じた高い専門性と顧客ニーズへの対応力で、ソフト化局面においても収益維持を図る

- 米国・欧州・オセアニアへのグローバル展開を通じたビジネスの更なる拡大
- 地域分散と種目分散の推進(自然災害リスク以外のビジネス拡大)
- 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

### 3-5. 海外保険事業 新興国

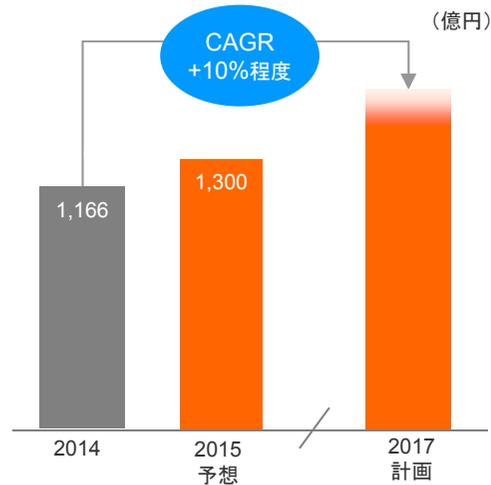


TOKIO MARINE

#### アジア

損保

正味収入保険料



タイ・マレーシア・インド等

- 主力の自動車保険の販売強化、チャンネル拡充

中国

- 日系事業およびローカル自動車保険事業の更なる強化

生保

正味収入保険料



シンガポール・マレーシア・タイ

- 販売チャンネルの拡大、商品改定による収益性向上

インド・インドネシア

- 販売網の整備など事業基盤の構築・安定化

#### 中南米

正味収入保険料



ブラジル

- 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の持続
- 自動車保険に次ぐ成長ドライバーの構築
- ビジネスプロセス改革を通じた業務効率化と収益改善の取り組みの推進

- 地域統括会社であるTokio Marine Asiaによる経営管理機能の強化
- グループ内のノウハウ(ベストプラクティス)の横展開による事業の更なる拡大
- 損保・生保ともに、販売チャンネルの拡充等を通じて、パーソナル分野への展開を加速

### 規律あるM&Aと円滑なPMIの推進により、グループの利益成長に大きく貢献

#### ■ 当社グループの海外買収基準

- ✓ 経営の健全性が高いこと  
(価値観を共有できる優秀な経営陣の存在)
- ✓ 強固なビジネスモデルを持つこと
- ✓ 高い成長性をもつ優良な会社であること

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

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

#### 修正EPS\*の推移

- ✓ トラックレコードを着実に積み上げ、グループの利益成長に大きく貢献

■ 3社修正EPS\*合計値



2008年 3月

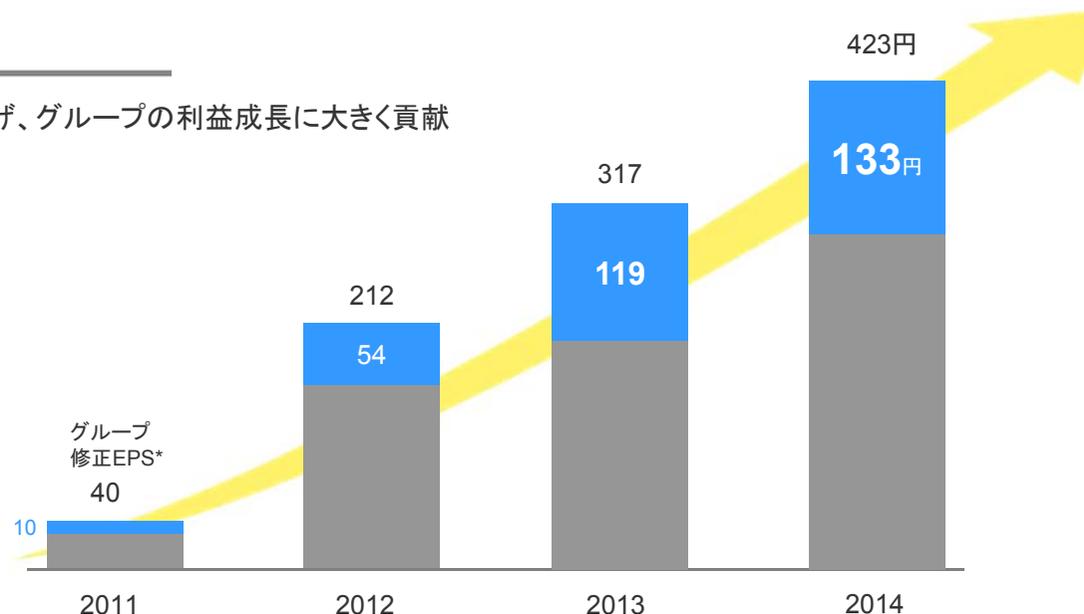


2008年12月



2012年 5月

\*: グループは1株あたりの修正純利益  
3社合計は1株あたりの事業別利益



買収規律を維持しつつ、先進国・新興国両マーケットにおける新規事業投資案件を継続的に検討

- 1. 国内損保事業
- 2. 国内生保事業
- 3. 海外保険事業
- 4. 金融・一般事業



## 4. 金融・一般事業

### ■ 金融事業

- アセットマネジメント事業(フィービジネス)を中心とした資本効率の高い事業を展開し、グループの事業ポートフォリオ改善及び利益成長に貢献する
- 国内機関投資家向けビジネスで実績のある高い運用力を活用し、成長マーケットである国内リテール及び海外ビジネスを戦略的に拡大する

#### 投資顧問業、投資信託業

- ・ 東京海上アセットマネジメント

#### 不動産投資顧問業

- ・ 東京海上不動産投資顧問

#### プライベートエクイティファンド運営事業

- ・ 東京海上キャピタル

#### メザニンファンド運営事業

- ・ 東京海上メザニン

### ■ 一般事業

- グループ各社間の連携を強化し、グループ総合力の発揮を目指す
- 各社の商品・サービスの品質とコスト効率を高め、保険事業各社の競争力向上に貢献する

#### グループ総合力の発揮





# 3

## 新中期経営計画のまとめ

## 資本循環を通じた継続的な企業価値の創造を目指す

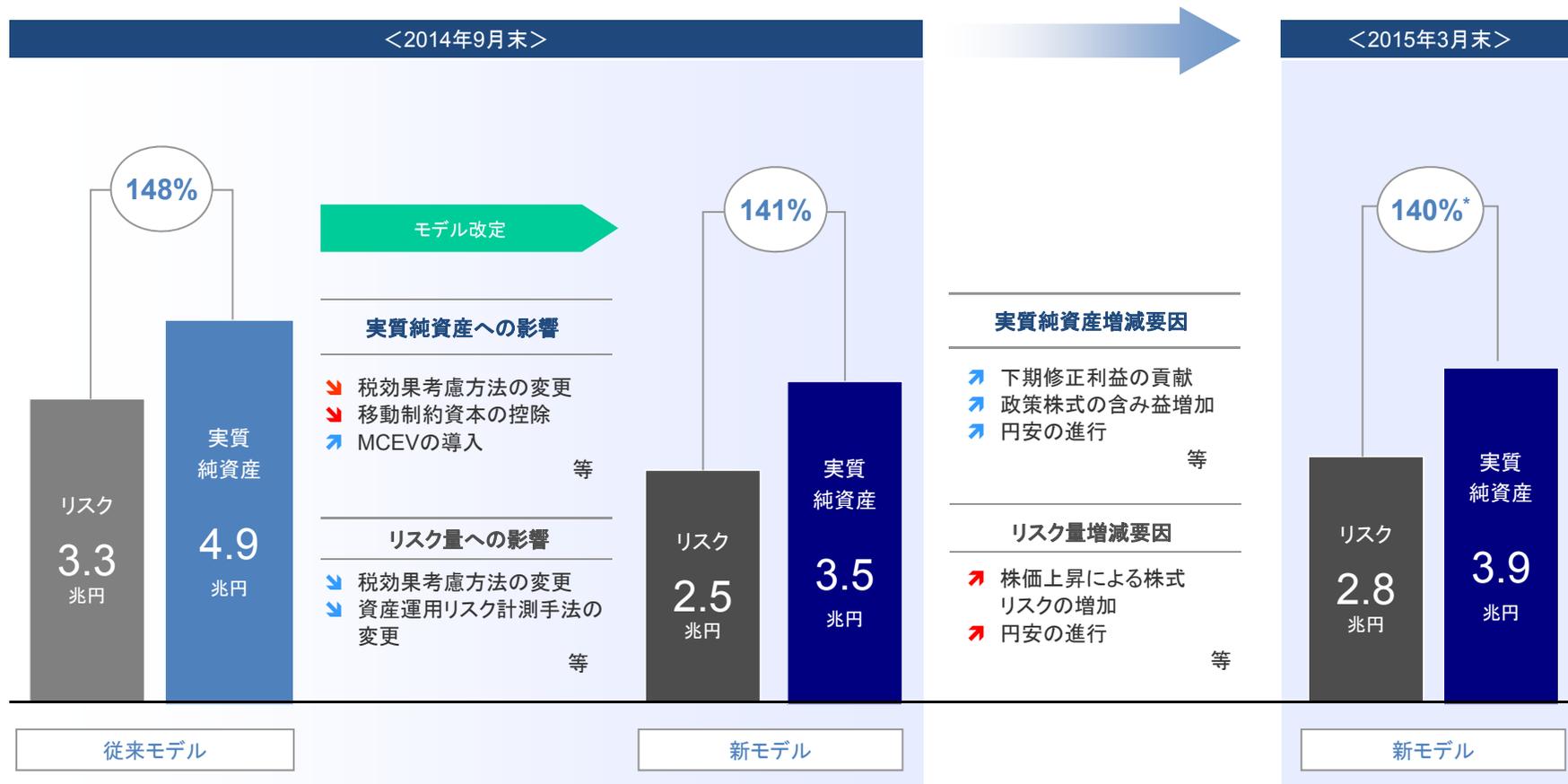


\* ESRの適正レベルの目安は現時点では+30%程度

a	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要自己資本量モデルの改定</li> <li>・修正純利益の定義(新)</li> <li>・修正純利益・修正純資産の組替表</li> <li>・事業別利益の定義(新)</li> <li>・事業別利益の組替表</li> </ul>
b	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結決算概況 (2014年度実績)</li> <li>・連結決算概況 (2015年度業績予想)</li> <li>・事業別利益 (2015年度業績予想)</li> <li>・海外保険事業 (2015年度業績予想)</li> </ul>
c	<ul style="list-style-type: none"> <li>・為替変動のグループへの影響</li> <li>・資産ポートフォリオ</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要経営指標</li> <li>・株主還元の状況</li> </ul>
e	<ul style="list-style-type: none"> <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>

# 必要自己資本量モデルの改定

AA格基準(99.95%VaR)を維持しつつ、欧州ソルベンシーⅡの手法等を参考として、「税効果考慮方法の変更」、「移動制約資本の控除」、「資産運用リスク計測手法の変更」等の各種改定を実施



(\*参考)  
ESR(99.5%VaR) : 171%



# 修正純利益の定義(新)

## 修正純利益※1

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

## 修正純資産※1(平均残高ベース)

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

## 修正ROE(新定義)

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

※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

### 従来定義からの変更点

	(新)修正純利益	(旧)修正利益		(新)修正純資産	(旧)修正資本
生命保険事業の利益	<b>財務会計上の当期純利益を調整</b>	EVの当期増加額	生命保険事業の資本	<b>財務会計上の純資産を調整</b>	EV
保有株式に係る売却・評価損益	<b>控除しない</b>	控除	のれん・その他無形固定資産	<b>控除</b>	控除しない
異常危険準備金等の繰入額			異常危険準備金等	加算 (変更なし)	加算
ALM関連の売却・評価損益	控除 (変更なし)	控除			
のれん・その他無形固定資産の償却費					
固定資産に係る売却・評価損益					

# 修正純利益・修正純資産の組替表



TOKIO MARINE

(単位: 億円)

## ● 修正純利益\*1

	2014年度 実績	2015年度 予想	前年 増減
連結当期純利益*2	2,474	2,400	▲74
+ 異常危険準備金繰入額 <sup>3</sup>	456	550	94
+ 危険準備金繰入額 <sup>3</sup>	53	0	▲53
+ 価格変動準備金繰入額 <sup>3</sup>	28	20	▲8
- ALM債券・金利スワップ取引に 関する売却・評価損益	37	20	▲17
- 固定資産に関する売却損益・評価損	▲93	▲10	83
+ のれん・その他無形固定資産償却額	325	310	▲15
- その他特別損益・評価性引当等	161	0	▲161
<b>修正純利益</b>	<b>3,233</b>	<b>3,270</b>	<b>37</b>

\*1 各調整は税引き後

\*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

## ● 修正純資産

	2014年度 実績	2015年度 予想	前年 増減
連結純資産	35,787	36,800	1,013
+ 異常危険準備金	6,806	7,550	744
+ 危険準備金	335	330	▲5
+ 価格変動準備金	574	620	46
- のれん・ その他無形固定資産	2,468	2,140	▲328
<b>修正純資産</b>	<b>41,034</b>	<b>43,160</b>	<b>2,126</b>

## ● 修正ROE

	2014年度 実績	2015年度 予想	前年 増減
連結純利益	2,474	2,400	▲74
連結純資産*	31,457	36,290	4,833
財務会計ROE	7.9%	6.6%	▲1.3%

\* 平残ベース

	2014年度 実績	2015年度 予想	前年 増減
修正純利益	3,233	3,270	37
修正純資産*	36,380	42,100	5,720
修正ROE	8.9%	7.8%	▲1.1%

\* 平残ベース



# 事業別利益の定義(新)

## ● 損害保険事業

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{事業別利益}^{\ast 1} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{当期純利益} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{異常危険準備金等} \\ \text{繰入額}^{\ast 2} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{価格変動準備金} \\ \text{繰入額}^{\ast 2} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{ALM}^{\ast 3}\text{債券・金利スワップ取引} \\ \text{に関する売却・評価損益} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{保有株式・固定資産に関する} \\ \text{売却損益・評価損} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{その他特別損益} \\ \text{評価性引当等} \\ \hline \end{array}$$

## ● 生命保険事業<sup>※4</sup>

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{事業別利益}^{\ast 1} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{EV}^{\ast 5}\text{の} \\ \text{当期増加額} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{増資等} \\ \text{資本取引} \\ \hline \end{array}$$

## ● 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

### 従来定義からの変更点

	(新)事業別利益	(旧)修正利益
損害保険事業	変更なし	—
生命保険事業	<b>MCEVの 当期増加額</b>	TEVの 当期増加額
その他の事業	変更なし	—

- 生命保険事業では、これまでのTEV(Traditional EV)ベースから、経済価値をより適切に反映するMCEV(Market Consistent EV)ベースに変更する
- なお、MCEVの詳細については、東京海上ホールディングス株式会社および東京海上日動あんしん生命株式会社から別途開示する説明資料<sup>※</sup>をご参照

※「東京海上日動あんしん生命 2015年3月末市場整合的エンベディッド・バリューの導入について」

# 事業別利益の組替表

## ● 国内損保事業\*1 (TMNF)

	2014年度 実績	2015年度 予想	前年 増減
当期純利益 (財務会計)	1,853	1,970	117
+ 異常危険準備金繰入額等*2	455	525	70
+ 価格変動準備金繰入額*2	24	25	1
- ALM債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	18	28	10
- 保有株式・固定資産 に関する売却・評価損益	447	567	120
- グループ内配当金	693	595	▲98
- その他特別損益 評価性引当等	37	30	▲7
<b>事業別利益</b>	<b>1,137</b>	<b>1,300</b>	<b>163</b>

\*1 各調整は税引き後

\*2 戻入の場合はマイナス

## ● 海外保険事業

	2014年度 実績	2015年度 予想
海外保険子会社 当期純利益 (財務会計)	1,245	1,136
+ EVとの差 (生保事業)	18	
- 少数株主持分の調整	37	
+ 対象会社の差異	29	
+ その他調整*	200	
<b>事業別利益</b>	<b>1,455</b>	<b>1,270</b>

\* その他無形固定資産償却費、本社費ほか

# 連結決算概況 2014年度実績



TOKIO MARINE

	2013年度 実績	2014年度 実績	前年増減	前年増減率
<b>■ 連結経常収益 (億円)</b>	<b>41,661</b>	<b>43,279</b>	1,618	+ 3.9%
正味収入保険料(連結)	28,707	31,276	2,569	+ 8.9%
東京海上日動	19,663	20,367	704	+ 3.6%
日新火災	1,372	1,366	▲ 6	▲ 0.5%
生命保険料(連結)	3,780	2,204	▲ 1,576	▲ 41.7%
あんしん生命(保険料等収入) <sup>※1</sup>	6,455	7,766	1,310	+ 20.3%
<b>■ 連結経常利益 (億円)</b>	<b>2,743</b>	<b>3,581</b>	837	+ 30.5%
東京海上日動	1,465	2,640	1,175	+ 80.2%
日新火災	47	176	129	+ 272.8%
あんしん生命 <sup>※1</sup>	182	198	15	+ 8.6%
フィナンシャル生命 <sup>※1</sup>	104	8	▲ 96	▲ 91.7%
海外保険会社合計	1,460	1,551	91	+ 6.3%
金融・一般事業会社合計	56	62	5	+ 10.1%
上記以外(連結調整等)	▲ 572	▲ 1,056	▲ 483	
<b>■ 連結当期純利益 (億円)</b>	<b>1,841</b>	<b>2,474</b>	633	+ 34.4%
東京海上日動	908	1,853	944	+ 104.0%
日新火災	33	125	92	+ 275.8%
あんしん生命 <sup>※1</sup>	107	279	172	+ 159.8%
フィナンシャル生命 <sup>※1</sup>	104	8	▲ 95	▲ 91.7%
海外保険会社合計	1,173	1,245	72	+ 6.2%
金融・一般事業会社合計	34	32	▲ 2	▲ 6.1%
上記以外(連結調整等)	▲ 520	▲ 1,071	▲ 550	

※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たため、2014年度実績は、2014年4-9月の合併前のあんしん生命の数値と2014年10月以降の合併後のあんしん生命の数値の合算値を表示しております。  
なお、フィナンシャル生命の2014年度実績は、2014年4-9月の合併前のフィナンシャル生命の実績を表示しております。

## ● 正味収入保険料

- 国内損保事業における自動車保険を中心とした増収に加え、海外保険会社における順調な引受拡大や、円安進行に伴うプラス効果により、全体で増収

## ● 生命保険料

- 海外保険会社において増収したものの、国内生保事業における旧フィナンシャル生命の変額年金の解約増加等により減収

## ● 経常利益

- 東京海上日動  
異常危険準備金の積増負担が増加した一方、自動車保険を中心とした既経過保険料の増加や自然災害の減少等により増益
- 海外保険会社  
前年度の一時的な増益要因の反動の影響を受けたものの、各種成長施策の進展および円安進行の影響を主因として増益

## ● 当期純利益

- 過去最高益  
(法人税率引下げに伴う繰延税金資産取崩しの減益要素があった一方、税負担減少の増益要素と概ね相殺)

# 連結決算概況 2015年度業績予想



TOKIO MARINE

	2014年度 実績	2015年度 予想	前年増減	前年増減率
<b>■連結経常収益(億円)</b>	<b>43,279</b>			
正味収入保険料(連結)	31,276	31,700	423	+ 1.4%
東京海上日動	20,367	21,000	632	+ 3.1%
日新火災	1,366	1,377	10	+ 0.8%
生命保険料(連結)	2,204	3,700	1,495	+ 67.8%
あんしん生命(保険料等収入) <sup>※1</sup>	7,766	8,265	498	+ 6.4%
<b>■連結経常利益(億円)</b>	<b>3,581</b>	<b>3,500</b>	<b>▲ 81</b>	<b>▲ 2.3%</b>
東京海上日動	2,640	2,540	▲ 100	▲ 3.8%
日新火災	176	59	▲ 117	▲ 66.6%
あんしん生命 <sup>※1</sup>	198	183	▲ 15	▲ 7.7%
フィナンシャル生命 <sup>※1</sup>	8			
海外保険会社合計	1,551	1,514	▲ 37	▲ 2.4%
金融・一般事業会社合計	62	48	▲ 14	▲ 22.8%
上記以外(連結調整等)	▲ 1,056	▲ 844	212	
<b>■連結当期純利益<sup>※2</sup>(億円)</b>	<b>2,474</b>	<b>2,400</b>	<b>▲ 74</b>	<b>▲ 3.0%</b>
東京海上日動	1,853	1,970	116	+ 6.3%
日新火災	125	40	▲ 85	▲ 68.2%
あんしん生命 <sup>※1</sup>	279	124	▲ 155	▲ 55.7%
フィナンシャル生命 <sup>※1</sup>	8			
海外保険会社合計	1,245	1,136	▲ 109	▲ 8.8%
金融・一般事業会社合計	32	31	▲ 1	▲ 5.3%
上記以外(連結調整等)	▲ 1,071	▲ 901	170	

※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たため、2014年度実績は、2014年4-9月の合併前のあんしん生命の数値と2014年10月以降の合併後のあんしん生命の数値の合算値を表示しております。なお、フィナンシャル生命の2014年度実績は、2014年4-9月の合併前のフィナンシャル生命の実績を表示しております。

※2 2015年度予想は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を表示しております。

## ● 正味収入保険料

- 海外保険会社において、一時的増収要因の反動や、為替の影響を主因として減収を見込むものの、国内損保事業における自動車保険を中心とした増収を主因として、全体で増収を見込む

## ● 生命保険料

- 国内生保事業における旧フィナンシャル生命の変額年金の解約減少等により、増収を見込む

## ● 経常利益

- 国内損保事業  
自然災害を平年並みに見込むことや、異常危険準備金積増負担の増加を主因として減益を見込む
- 国内生保事業  
新契約に係る経費負担の増加等により減益を見込む
- 海外保険会社  
自然災害を平年並みに見込むことを主因として減益を見込む

## ● 当期純利益

- 経常利益と同様の要因により減益を見込む  
(2014年度は法人税率引下げに伴う繰延税金資産取崩しの減収要素があった一方、税負担減少の増収要素と概ね相殺)

# 事業別利益 2015年度業績予想

(単位: 億円)

事業ドメイン	2014年度実績	2015年度予想	
		増減	
<b>国内損害保険事業</b>	<b>1,225</b>	<b>1,340</b>	<b>115</b>
東京海上日動	1,137	1,300	163
日新火災	122	60	▲62
その他	▲34	▲20	14
<b>国内生命保険事業*1・2</b>	<b>1,674</b>	<b>690</b>	<b>▲984</b>
あんしん生命	1,697	700	▲997
<b>海外保険事業</b>	<b>1,455</b>	<b>1,270</b>	<b>▲185</b>
北米	872	900	28
欧州(含む中東)	196	120	▲76
中南米	58	40	▲18
アジア	173	120	▲53
再保険	96	110	14
損害保険事業*3	1,386	1,280	▲106
生命保険事業	94	20	▲74
<b>金融・一般事業</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>0</b>
<b>合計</b>	<b>4,394</b>	<b>3,340</b>	

\*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ベースの数字を記載しています

\*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: 以下を主因として前年度対比163億円増益の1,300億円を見込む

- 🔴 平年並みの自然災害を見込む事
- 🔵 主に自動車保険・火災保険における既経過保険料の増加
- 🔵 法人税率引下げに伴う前年度の繰延税金資産取崩の反動
- 🔵 前年度の円安進行に伴うマイナス効果\*の反動 等

\* 外貨建支払備金積増負担の増加および為替デリバティブ損益の悪化

## 国内生保事業

AL: 前年度における一時的な増益要因\*の反動(928億円)および金利低下による新契約価値の減少を主因として、前年度対比997億円減益の700億円を見込む

\* 主な要因は「FLで認識していなかった繰延税金資産の計上」「法人税率引き下げに伴う前提条件変更の影響」および「経済前提条件と実績の差異」

## 海外保険事業

前年度の特異要素\*の反動を主因として、前年度対比185億円減益の1,270億円を見込む

\* 2015年3月末為替で、自然災害を平年ベースとした2014年度実績は約1,250億円

# 海外保険事業 2015年度業績予想



(単位:億円)

適用為替レート (ドル/円)	正味収入保険料						事業別利益					
	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度予想				2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度予想			
	13年12月末	14年12月末	15年3月末	前年 増減	前年 増減率	為替の 影響を除く <sup>*3</sup>	13年12月末	14年12月末	15年3月末	前年 増減	前年 増減率	為替の 影響を除く <sup>*3</sup>
	105.3円	120.5円	120.1円				105.3円	120.5円	120.1円			
北米	5,209	6,312	6,570	258	4%	4%	734	872	900	28	3%	4%
うちフィラデルフィア	2,608	3,239	3,390	151	5%	5%	360	423	430	7	2%	2%
うちデルファイ	1,977	2,366	2,400	34	1%	2%	332	402	420	18	4%	5%
欧州・中東	1,576	1,546	1,610	64	4%	9%	232	196	120	▲ 76	▲ 39%	▲ 35%
中南米	1,071	1,321	1,180	▲ 141	▲ 11%	7%	18	58	40	▲ 18	▲ 31%	▲ 18%
アジア	1,006	1,166	1,300	134	11%	13%	238	173	120	▲ 53	▲ 31%	▲ 29%
再保険	1,073	1,495	1,020	▲ 475	▲ 32%	▲ 31%	149	96	110	14	15%	16%
<b>損保計<sup>*1</sup></b>	<b>9,937</b>	<b>11,847</b>	<b>11,690</b>	<b>▲ 157</b>	<b>▲ 1%</b>	<b>2%</b>	<b>1,369</b>	<b>1,386</b>	<b>1,280</b>	<b>▲ 106</b>	<b>▲ 8%</b>	<b>▲ 6%</b>
<b>生保</b>	<b>807</b>	<b>1,179</b>	<b>1,000</b>	<b>▲ 179</b>	<b>▲ 15%</b>	<b>▲ 12%</b>	<b>22</b>	<b>94</b>	<b>20</b>	<b>▲ 74</b>	<b>▲ 79%</b>	<b>▲ 78%</b>
<b>合計<sup>*2</sup></b>	<b>10,745</b>	<b>13,026</b>	<b>12,690</b>	<b>▲ 336</b>	<b>▲ 3%</b>	<b>1%</b>	<b>1,369</b>	<b>1,455</b>	<b>1,270</b>	<b>▲ 185</b>	<b>▲ 13%</b>	<b>▲ 11%</b>

\*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 現地通貨ベース

# 為替変動のグループへの影響

## ● 1円の円安進行<sup>\*1</sup>の場合における主要な影響(概算)

東京海上日動の米国支店現法化に伴い、円安進行時のマイナス効果が低減

P/Lへの影響	B/Sへの影響
<p>① 海外子会社の円換算利益の増加：</p> <p style="text-align: right;">+約10億円<sup>*2</sup></p> <p>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：</p> <p style="text-align: right;">▲約10億円<sup>*2</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外子会社の円換算純資産の増加：</li> <p style="text-align: right;">+約100億円</p> <li>● 左記②については、見合いの外貨建資産、 ヘッジ対象資産の増減により、基本的に グループの純資産には中立</li> </ul>

\*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		
	13年度 実績	14年度 実績	15年度予想 (前提)
海外子会社	105.39円 (13年12月末)	120.55円 (14年12月末)	120.17円 (15年3月末)
東京海上日動	102.92円 (14年3月末)	120.17円 (15年3月末)	

## ■ 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

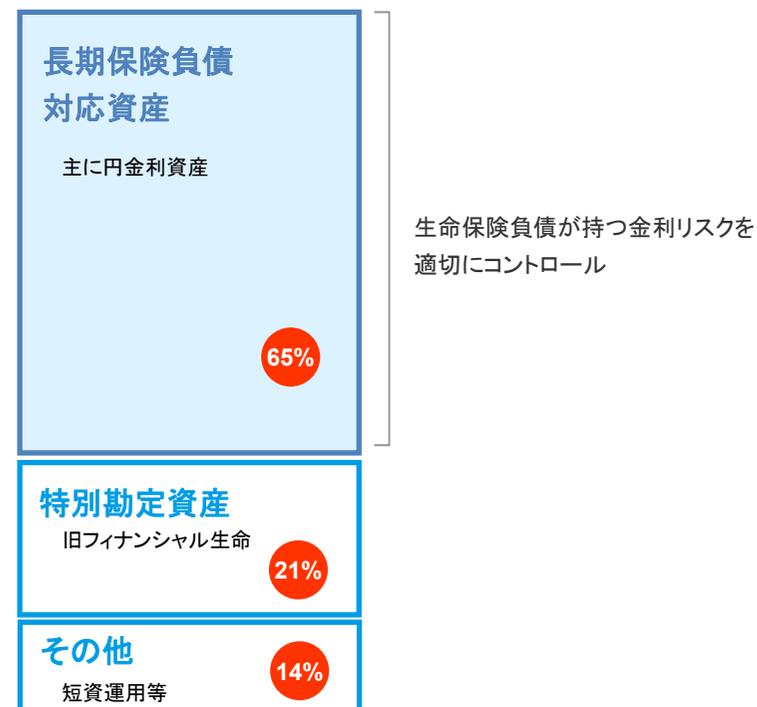
東京海上日動・総資産 **9.0兆円** (2015年3月末時点)



## ■ 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 **7.0兆円** (2015年3月末時点)



# 主要経営指標



TOKIO MARINE

		2005年度	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
財務会計	当期純利益	899億円	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
	税引後自己資本	32,098億円	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
	EPS	105円	112円	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円
	BPS	3,820円	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
	ROE	3.3%	2.8%	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%
	PBR	1.22	1.06	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96
新指標	修正純利益	-	-	-	-	-	-	307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円
	修正純資産	-	-	-	-	-	-	23,016億円	27,465億円	31,725億円	41,034億円
	修正EPS	-	-	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円
	修正BPS	-	-	-	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円
	修正ROE	-	-	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%
	修正PBR	-	-	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83
旧指標	修正利益 *1	1,387億円	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
	修正資本	42,387億円	45,858億円	36,059億円	25,642億円	31,608億円	29,183億円	28,299億円	34,173億円	39,196億円	49,005億円
	修正EPS *1	165円	206円	178円	▲ 66円	210円	93円	▲ 25円	272円	362円	545円
	修正BPS	5,040円	5,570円	4,490円	3,260円	4,010円	3,810円	3,690円	4,460円	5,110円	6,494円
	修正ROE *1	3.7%	3.8%	3.5%	▲ 1.7%	5.8%	2.4%	▲ 0.7%	6.7%	7.6%	9.3%
	修正PBR	0.92	0.78	0.82	0.73	0.66	0.58	0.62	0.59	0.61	0.70
修正発行済株式数 *2	840,234千株	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	
時価総額	39,308億円	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	
期末株価 *3	4,660円	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	
騰落率	49.4%	▲ 6.4%	▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	
(参考)TOPIX	1,728.16	1,713.61	1,212.96	773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	
騰落率	46.2%	▲ 0.8%	▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	
政策株流動化	1,200億円	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 2005年度は国内生保事業のEV算出の前提条件変更等の影響を除いた数値

\*2 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

\*3 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

# 株主還元の様況



TOKIO MARINE

	2005年度	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
修正利益	1,387億円	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)	1,041億円	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) <sup>*1</sup>	900億円	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

2015年度(予想)	
修正純利益	3,270億円
平均的な修正純利益	2,150億円

配当金総額	252億円	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
1株あたり配当金	30円	36円	48円	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円(予定)
配当性向 <sup>*2</sup>	28%	33%	39%	48%	46%	48%	48%	50%	49%	47%

配当金総額	792億円
1株あたり配当金	105円
配当性向	37%

自己株式取得 <sup>*3</sup>	701億円	850億円	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円
株主還元総額	953億円	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

自己株式取得	未定
株主還元総額	未定

<参考:財務会計ベース>

連結当期純利益	899億円	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
配当性向	28%	32%	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%

<参考:財務会計ベース>

連結当期純利益	2,400億円
配当性向	33%

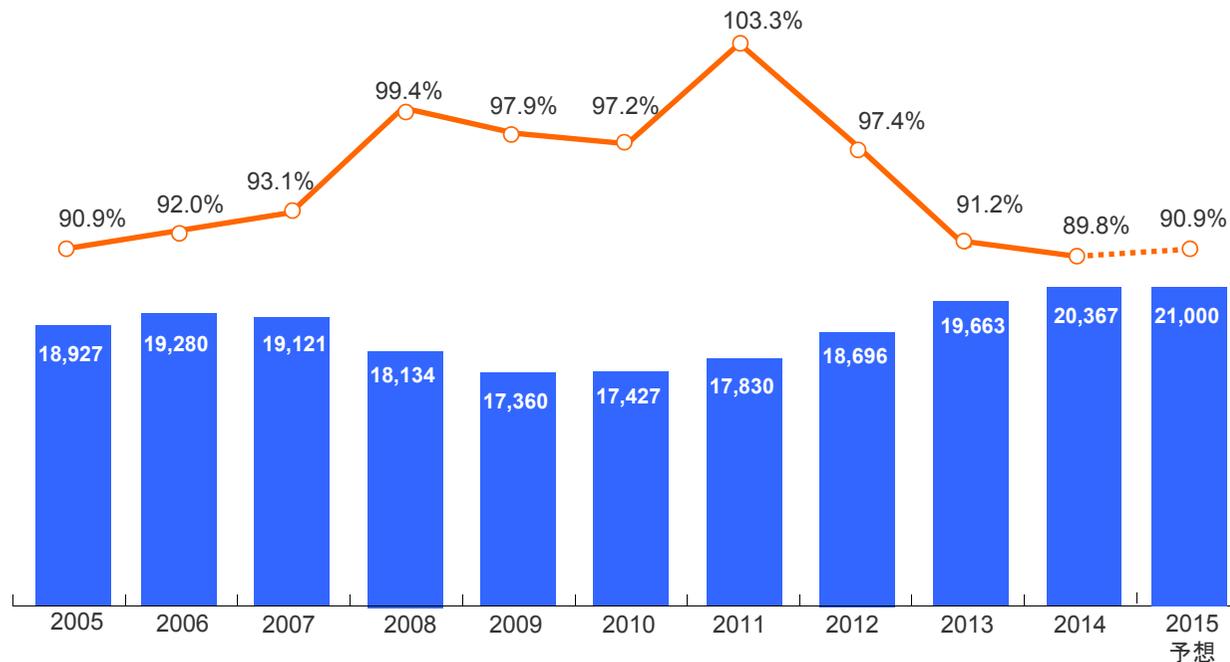
\*1: 東日本大震災・タイ洪水による影響を除く

\*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: 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

# 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

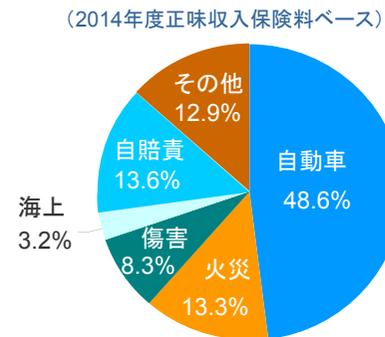


## ● 民保E/Iベース指標

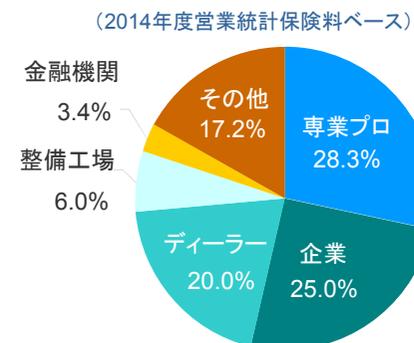
	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度(予想)
正味E/I・C/R*	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.4%
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	59.5%
(除く自然災害)	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	57.3%
事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.8%

\* : 正味E/I C/R=E/I損害率+W/P事業費率

## ● 種目構成

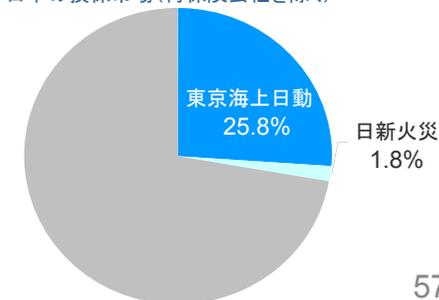


## ● チャネル構成



## ● マーケットシェア\*

(2013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②) \* 東京海上日動の基本情報



TOKIO MARINE

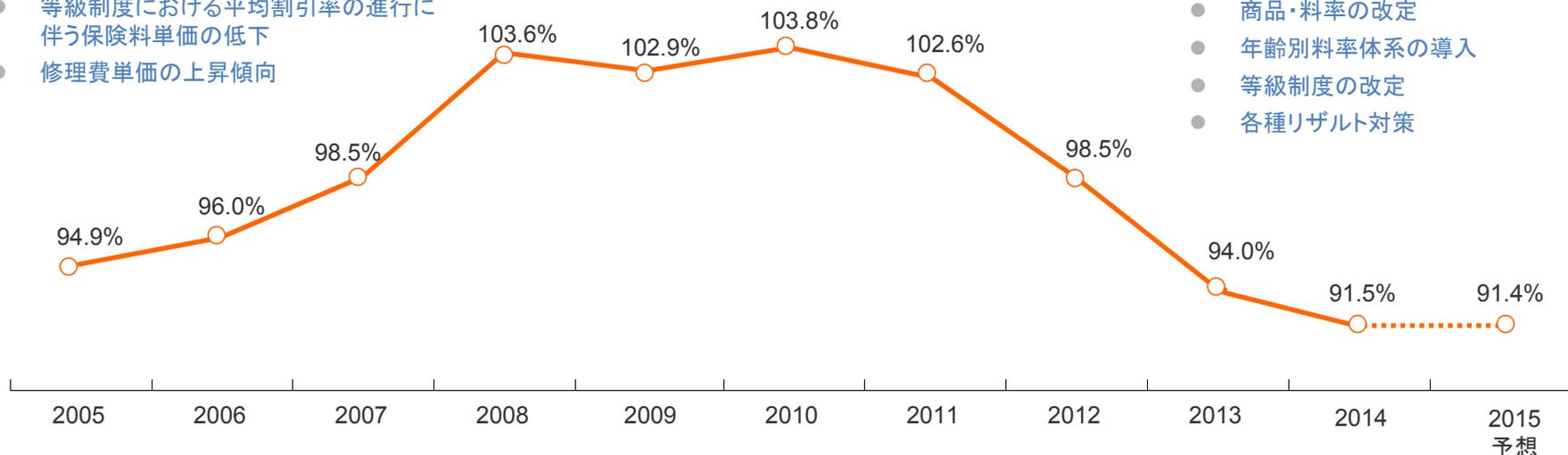
## ● 自動車保険における収支動向の推移(W/Pベース・C/R)

<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年度予想
更新率	95.1%	95.3%	95.6%	95.6%	—
正味E/I C/R*	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	93.1%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	62.2%

\* : 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)

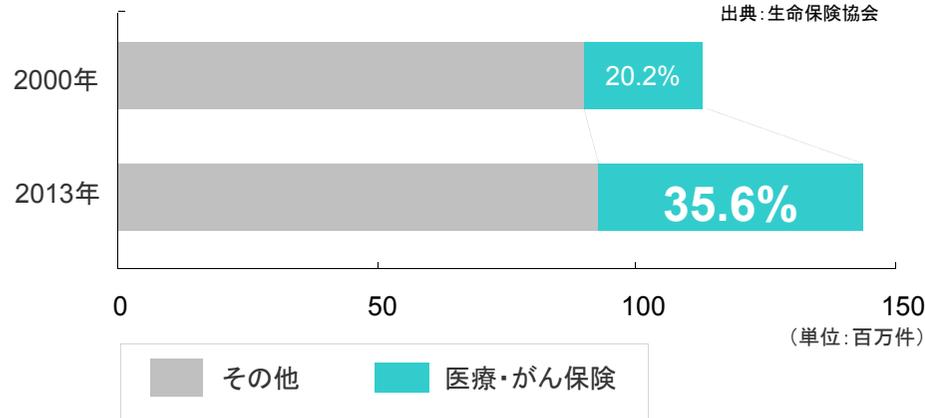
改定時期	13年度	14年度	15年度 予想	16年度 予想
2012年1月	70億円			
2012年10月	80億円	10億円		
2013年10月	40億円	260億円	40億円	
2014年10月		30億円	150億円	30億円
合計	190億円	300億円	190億円	30億円



# 基本情報(国内生保) \* 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)



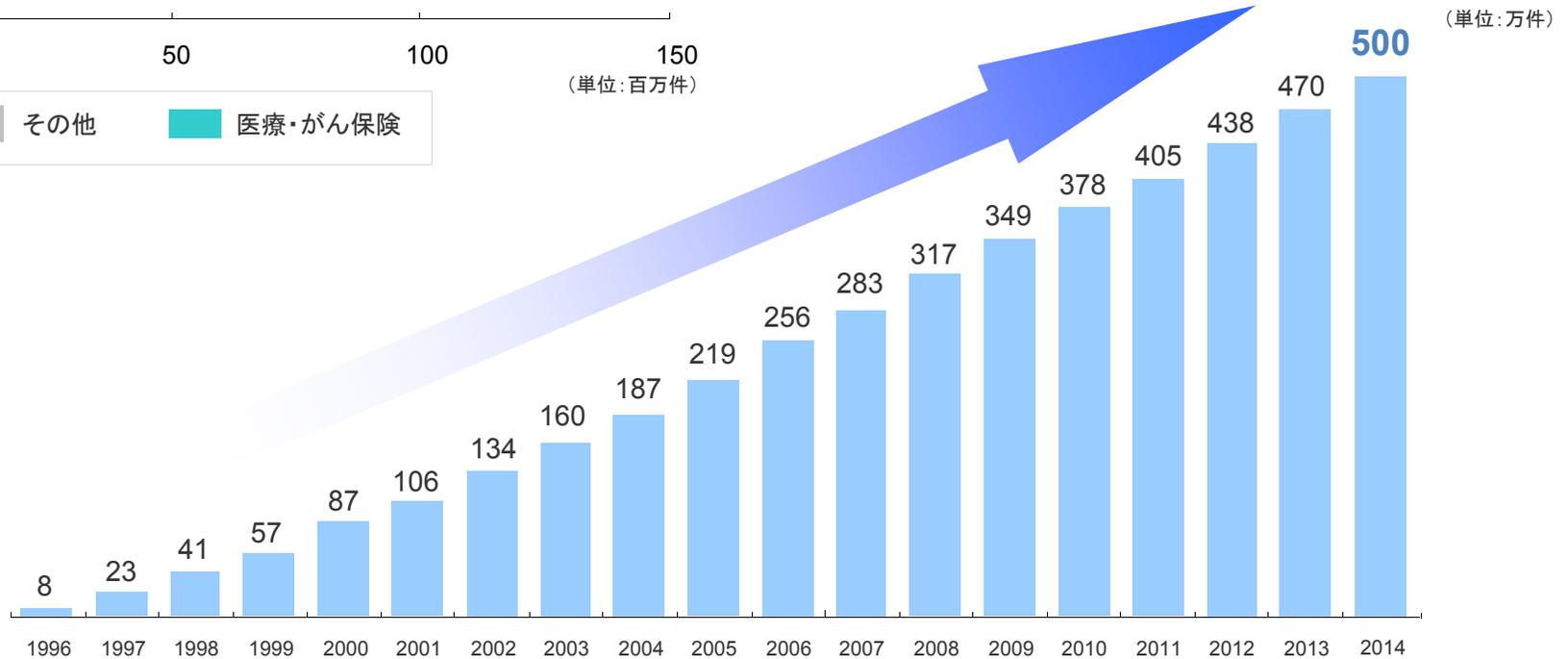
## ● あんしん生命の保有契約件数の伸び率

【2000年から2013年の件数の年平均伸び率】\*1

あんしん生命\*2 **+13.9%**

生命保険市場平均\*3 **+2.7%**

- \*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



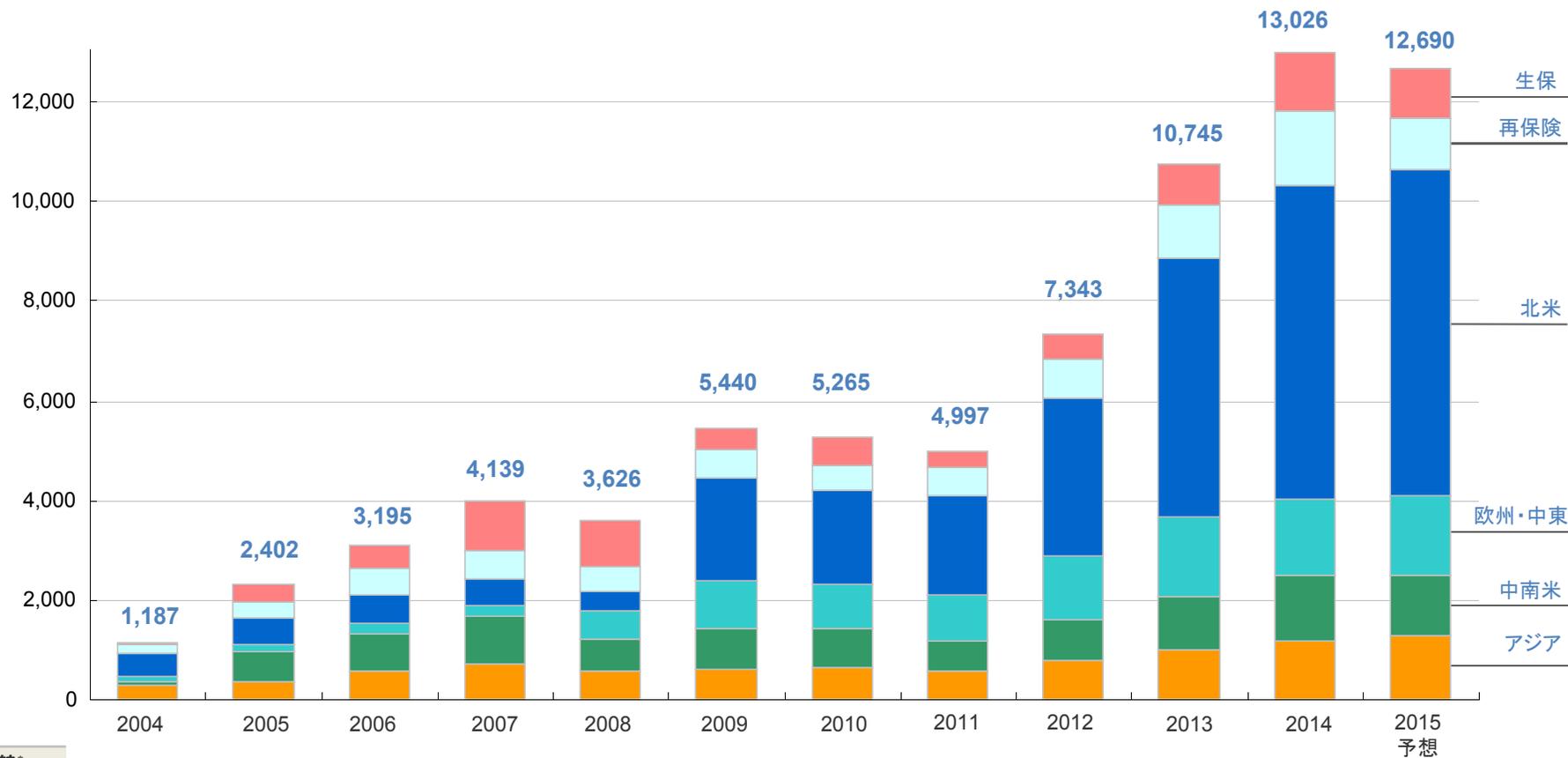
保有契約件数\*4(個人保険+個人年金保険)の推移

\*4 あんしん生命と旧フィナンシャル生命の合算値

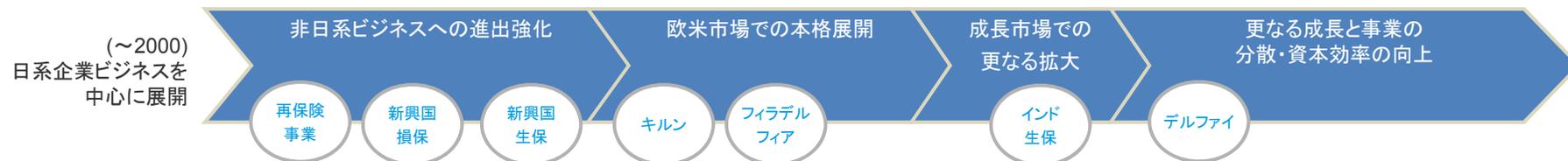
顧客ニーズを捉えた生存保障分野に焦点を当てた商品戦略を展開  
 市場の伸びを大きく上回る成長を遂げて、2014年度に保有契約件数 500万件 を達成

# 基本情報(海外保険事業)

● 海外保険事業・正味収入保険料推移 (億円)



為替*												
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	120.1



\*いずれも12月末時点 (2015年度予想は3月末)

< 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*



TOKIOMARINE

20150529a

東京海上ホールディングス

