



東京海上ホールディングス

To Be a Good Company

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

2016年度事業計画の進捗状況

2016年11月25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

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. 中期経営計画の進捗

2. リスクベース経営(ERM)・株主還元

1-1. 中期経営計画において目指す姿

中期経営計画「To Be a Good Company 2017」

～持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制への変革～

グループ全体

2017年度見通し

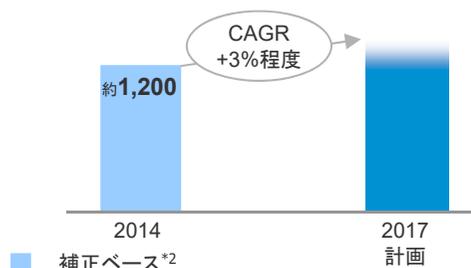
資本効率の向上	修正ROE 9%台後半*1
持続的な利益成長	修正純利益 4,000億円程度*1
株主リターンの充実	利益成長に応じた配当の安定的成長

*1: 2015年11月公表
2015年3月末の市場環境をベース

事業別利益

国内損保事業(東京海上日動)

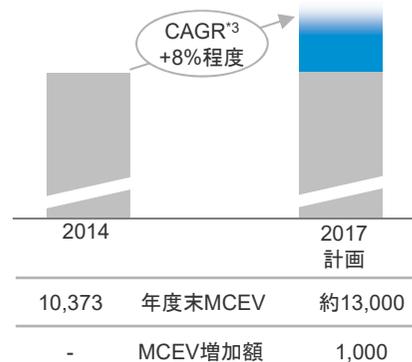
(億円)



*2: 為替変動の影響を除き、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

国内生保事業(あんしん生命)

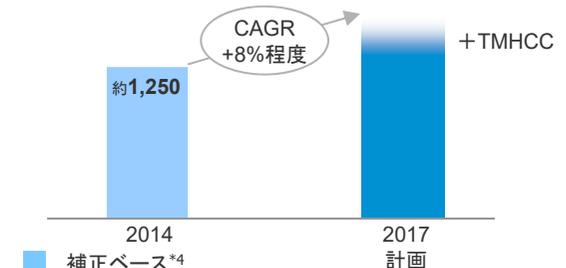
(億円)



*3: MCEV残高のCAGR

海外保険事業

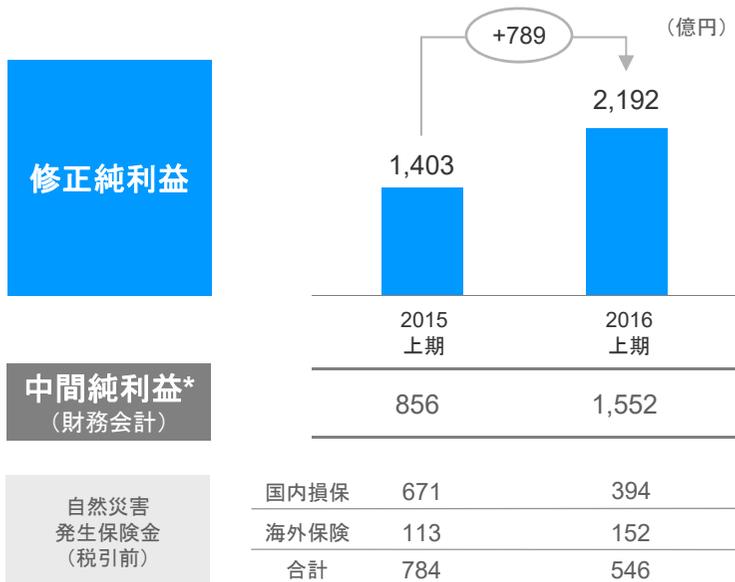
(億円)



*4: 2015年3月末為替で、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正

1-2. 2016年度 第2四半期実績

修正純利益(グループ全体)



以下を主因として、前年同期比789億円の増益

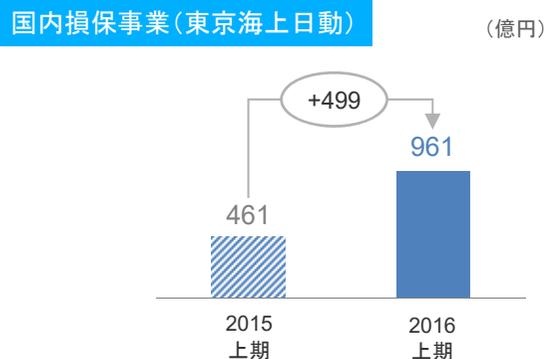
- TMHCCの利益貢献
- 国内自然災害の減少
- 円高進行に伴う、国内損保における外貨建支払備金積増負担の減少
- 海外保険会社における円高進行に伴う利益減少

財務会計利益については、上記要因に加え、以下を主因として696億円の増益

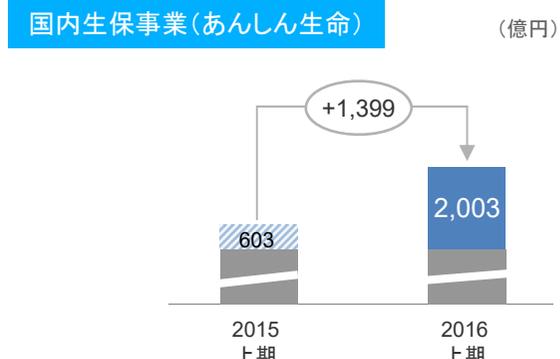
- 国内損保における異常危険準備金の積増負担の減少(プラス要因)
- 今年度から開始されるTMHCCののれん償却負担(マイナス要因)

*親会社株主に帰属する中間純利益

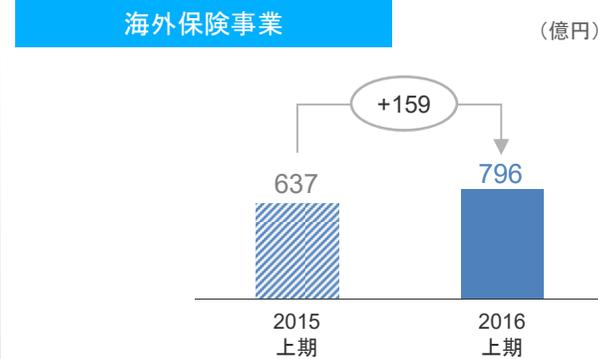
事業別利益



自然災害の減少や円高進行に伴う外貨建支払備金積増負担の減少等により増益



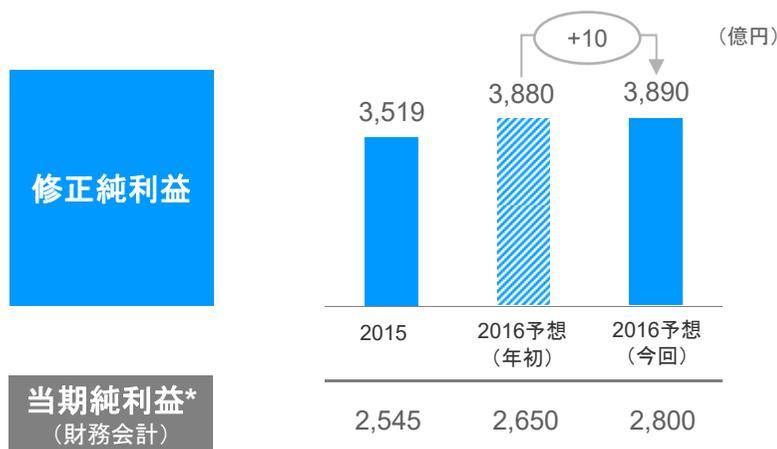
MCEV増加額は「計測定義の変更」を主因として増加



円高の影響はあったものの、TMHCCの利益貢献や成長施策の進展等により増益

1-3. 2016年度 通期予想

修正純利益(グループ全体)



海外保険会社において円高の影響があるものの、国内損保事業の増益幅の拡大見通しを反映し、修正純利益は10億円の上方修正

財務会計利益は、上記要因に加え、円高に伴うのれんの償却負担の減少等により150億円の上方修正

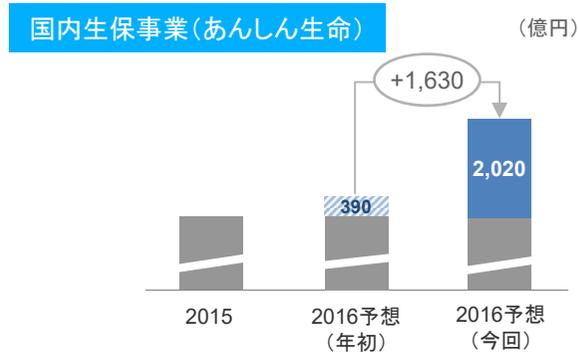
自然災害 発生保険金 (税引前)	国内損保	774	480	480
	海外保険	157	470	360
	合計	931	950	840

*親会社株主に帰属する当期純利益

事業別利益



円高進行に伴う外貨建支払備金積増負担の減少等により上方修正



MCEV増加額は「計測定義の変更」を主因として上方修正



円高進行の影響により下方修正

1-4. 主要指標の進捗①

各事業における成長戦略の着実な実行により、中期経営計画の2年目となる2016年度の修正純利益・修正ROEは、順調な進捗を見込む

☑ **修正純利益 :**

前年度対比371億円増益の3,890億円を見込む

2014年度*からの増益見込み額は657億円

☑ **修正ROE :**

前年度対比1.6pt改善の10.7%を見込む

年初予想(10.5%)対比では+0.2ptの上方修正

☑ **株主還元 :**

利益成長に伴い5期連続の増配を見込む

1株当たり年間配当は25円増配の135円を見込む

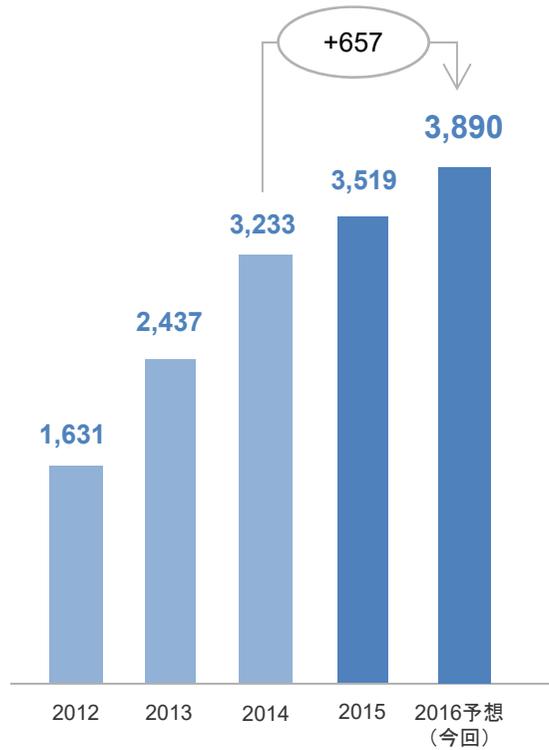
下期に250億円を上限とする自己株式取得の実施を決定

* 前中期経営計画の最終年度

1-4. 主要指標の進捗②

収益額の拡大

● 修正純利益 (億円)



前中期経営計画 期間 現中期経営計画 期間

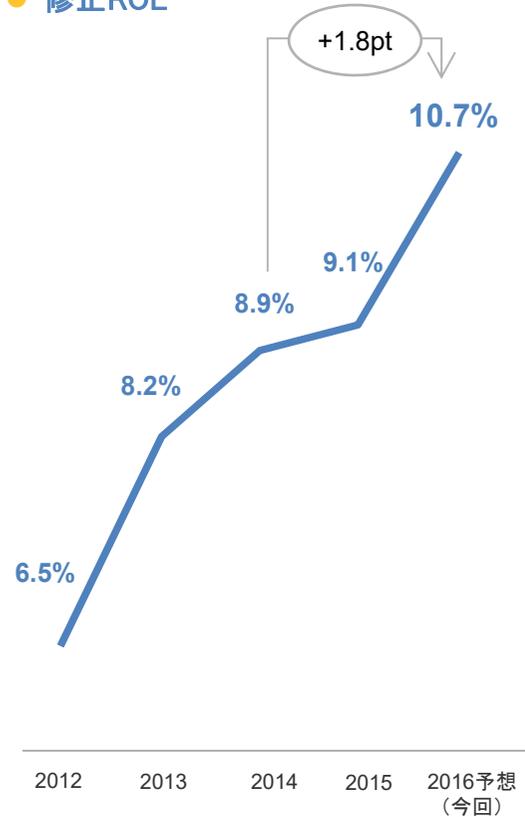
当期純利益* (財務会計)	2012	2013	2014	2015	2016 予想
	1,295	1,841	2,474	2,545	2,800

*2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益



資本効率の向上

● 修正ROE



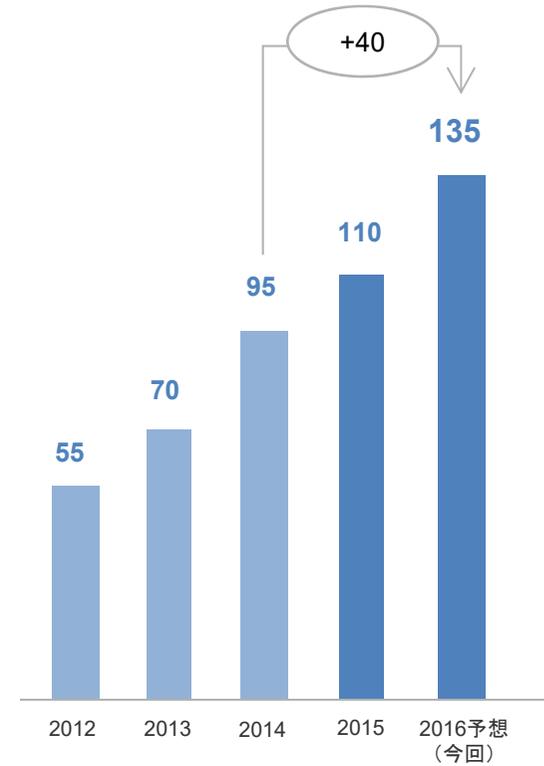
前中期経営計画 期間 現中期経営計画 期間

ROE (財務会計)	2012	2013	2014	2015	2016 予想
	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	8.2%



株主還元額の拡大

● DPS (1株当たり配当金) (円)



前中期経営計画 期間 現中期経営計画 期間

● 自己株式取得

2016年度下期に250億円(上限)の自己株式取得を決定

1-5. 中期経営計画の進捗①

中期経営計画において掲げた戦略を着実に実行に移し、持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制への変革を推進

	2015年度	2016年度	2017年度
【深掘り】 ビジネスモデルの深化	生損一体ビジネスモデルの深化	<ul style="list-style-type: none"> 「次世代モデル」(タブレット)の活用による代理店のコンサルティング力の強化 超保険「まとめて割引」の拡充(2016年10月) 	超保険を活用した生損一体ビジネスモデルの更なる推進 新たなビジネスモデルの構築 <ul style="list-style-type: none"> 地方創生 健康経営
	損害サービス対応力、リスクコンサルティング力の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 社員・代理店の損害サービス対応力強化 BCP策定支援サービスの提供 広域災害に強い火災保険の改定(2017年1月) 	損害サービス対応力、リスクコンサルティング力の更なる高度化
	海外保険事業での内部成長力の強化	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の強みを活かした成長戦略の強化 当社グローバルネットワークと各社専門性等を活用したグループシナジーの追求 	グローバルベースのグループシナジーの拡大
【先取り】 変化対応力の強化	変化を先取りした商品・サービス提供 R&D機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化に対応した自動車保険の商品改定 がん・医療・家計保障分野における新商品開発 ドライブエージェント、事故時自動連絡支援サービスの開発 次世代モデルの進化と海外グループ会社への展開 デジタル戦略室の新設(2016年7月)  <p>オリジナル ドライブレコーダー</p>	進化するテクノロジーの研究と環境変化を先取りした商品・サービスの提供 グローバル・グループベースでのデジタル戦略の展開

1-5. 中期経営計画の進捗②

2015年度

2016年度

2017年度

成長機会の追求
【拡がり】

規律ある事業投資の推進

分散の効いた事業ポートフォリオの拡充

- TMHCC買収完了と円滑なPMIの進捗
 - より安定的なグループ経営基盤構築の実現
 - グループシナジー創出力の一層の向上
- 先進国におけるボルトオン買収の継続的实施



規律ある事業投資

- 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

経営基盤の高度化
【高める】

ERMの深化とリスクポートフォリオの改善

- 政策株式リスクの削減
- 自然災害リスクのコントロール強化
- 配当の安定的成長を実現

ERMを軸とした継続的なリスクポートフォリオの改善

- 継続的な政策株式リスクの削減
- リスク計測モデルの改善・向上

経営基盤の強化

- グループ一体経営体制の構築 (2016年4月)
 - グループチーフオフィサーの設置
 - 委員会の強化・新設
 - 海外人材のグループ経営への参加

グループ総合力の発揮

- グローバル・グループベースで主要経営課題に取り組み

人材育成とダイバーシティの推進

- グローバル人材戦略の強化
- 働き方の変革を通じた生産性の向上
 - 次世代モデル(タブレット)の活用
 - オフィス業務プロセス改革



グローバル人材戦略の更なる強化

- グローバルリーダーの育成
- 専門性を備えた機能別人材の育成
- グローバル人材の裾野の拡大

働き方の変革の継続的な推進

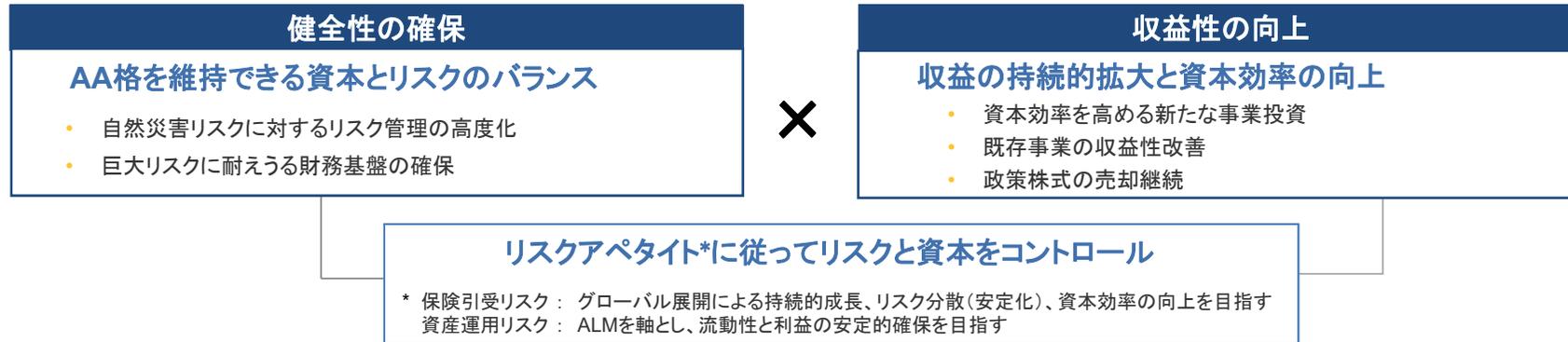
(Blank Page)

1. 中期経営計画の進捗

2. リスクベース経営(ERM)・株主還元

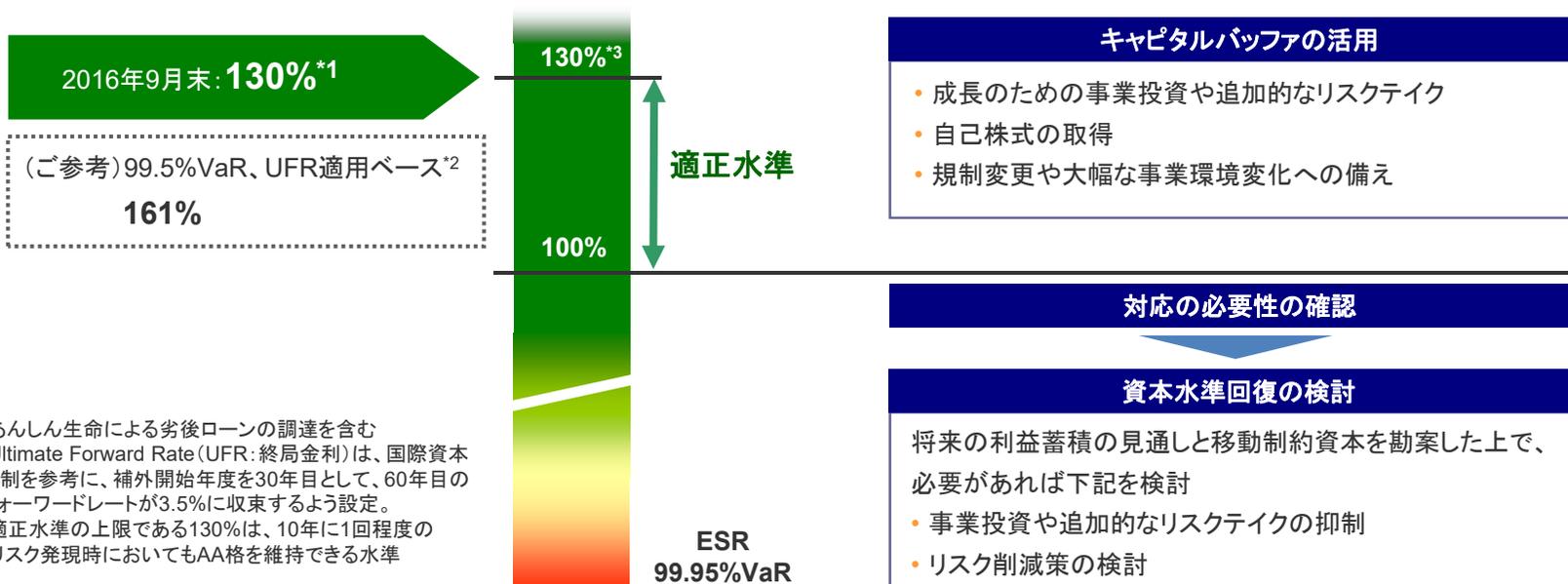
2-1. 強固なERMの推進 ① (リスクと資本のコントロール)

■ 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

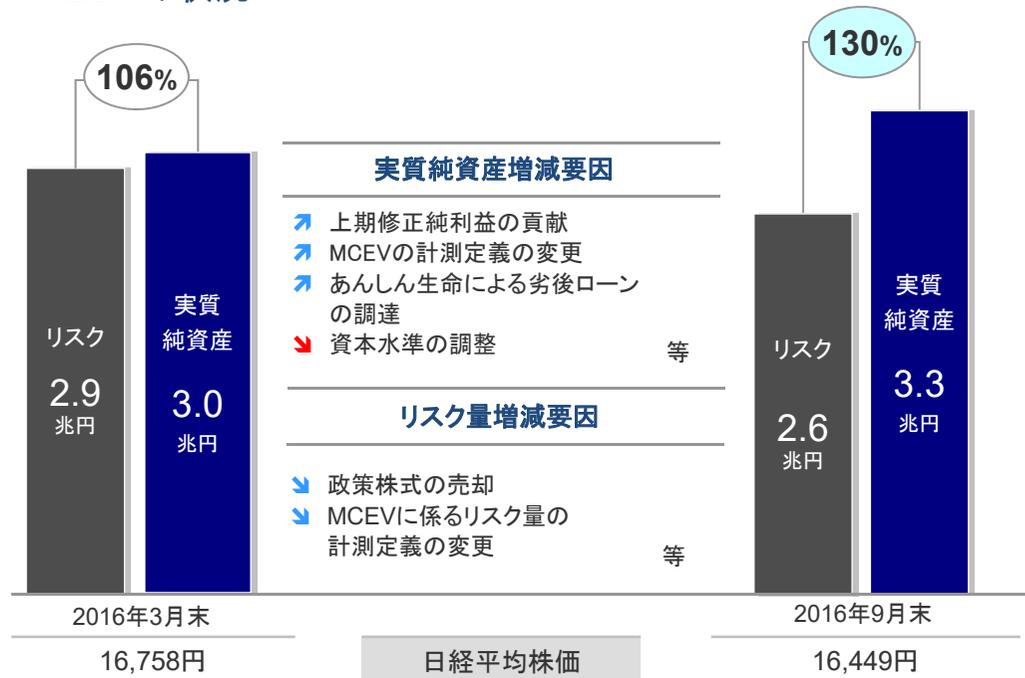


*1 あんしん生命による劣後ローンの調達を含む
 *2 Ultimate Forward Rate (UFR: 終局金利) は、国際資本規制を参考に、補外開始年度を30年目として、60年目のフォーワードレートが3.5%に収束するよう設定。
 *3 適正水準の上限である130%は、10年に1回程度のリスク発現時においてもAA格を維持できる水準

2-1. 強固なERMの推進 ② (ESRの状況)

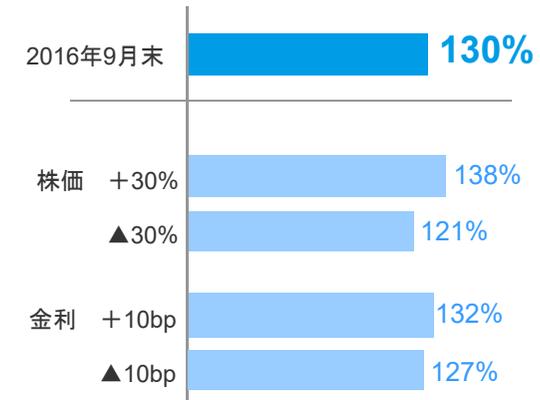
- 実質純資産の増加に加えて、リスク量の減少もあり、ESRは130%に改善
 - － 実質純資産の増減要因: 上期修正純利益の貢献、MCEVの計測定義の変更、等
 - － リスク量の増減要因: 政策株式の売却、MCEVに係るリスク量の計測定義の変更、等
- また、ストレスシナリオ発現時にも事業継続が可能であることを確認している

■ 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: 将来の金利上昇に備えつつ、ALM運用により金利変動の影響をコントロール
 為替: ESRへの影響は限定的



(参考) 実質純資産の定義

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

2-2. 株主還元

配当の 安定的成長

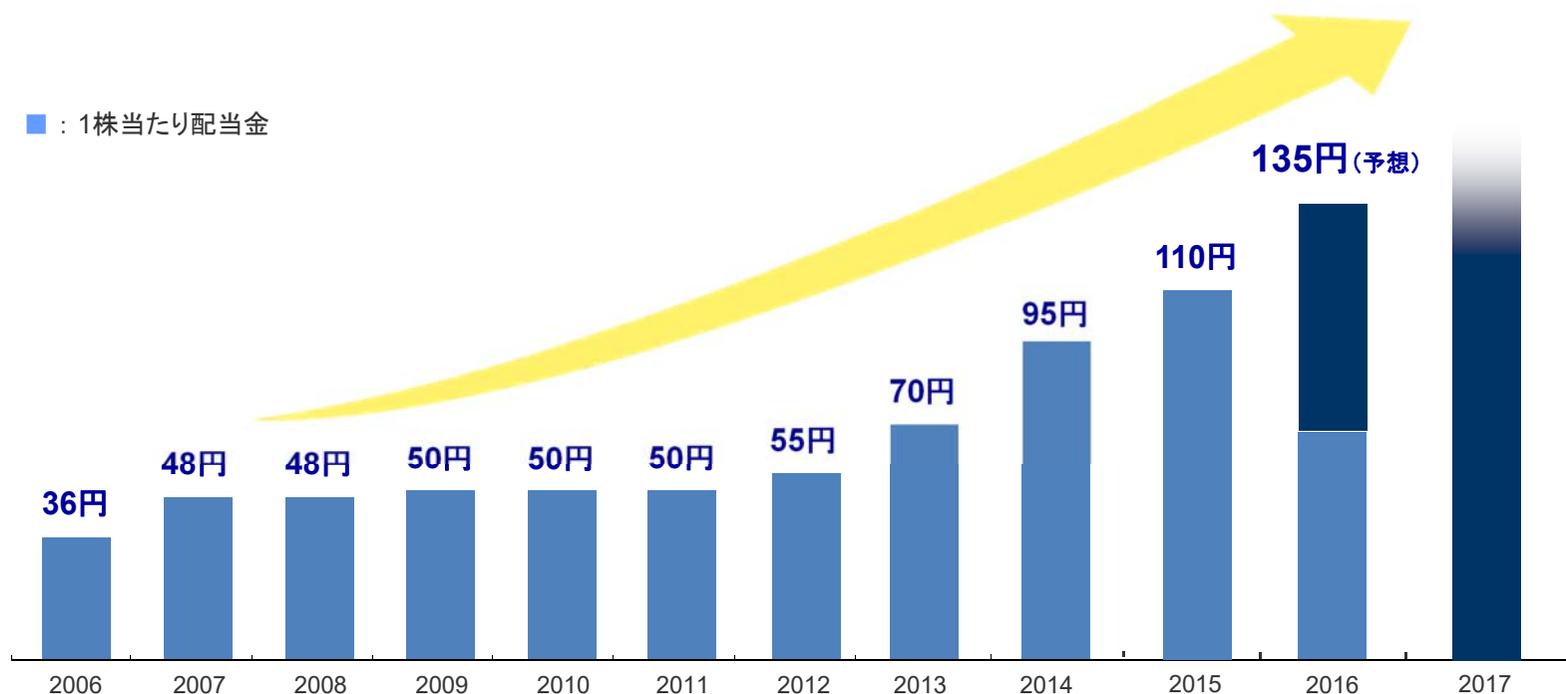


機動的な 自己株式取得

- 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
 - － 中間配当は年初計画通り67.5円/株とする
 - － 年間では5期連続の増配とし、1株あたり25円引上げ、135円(配当性向*35%)を見込む
 - * 平均的な修正純利益に対する配当性向

- 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
 - － 下期に250億円(上限)の自己株式取得を予定

■ : 1株当たり配当金



2-3. グループ資産運用

グループ資産運用の考え方

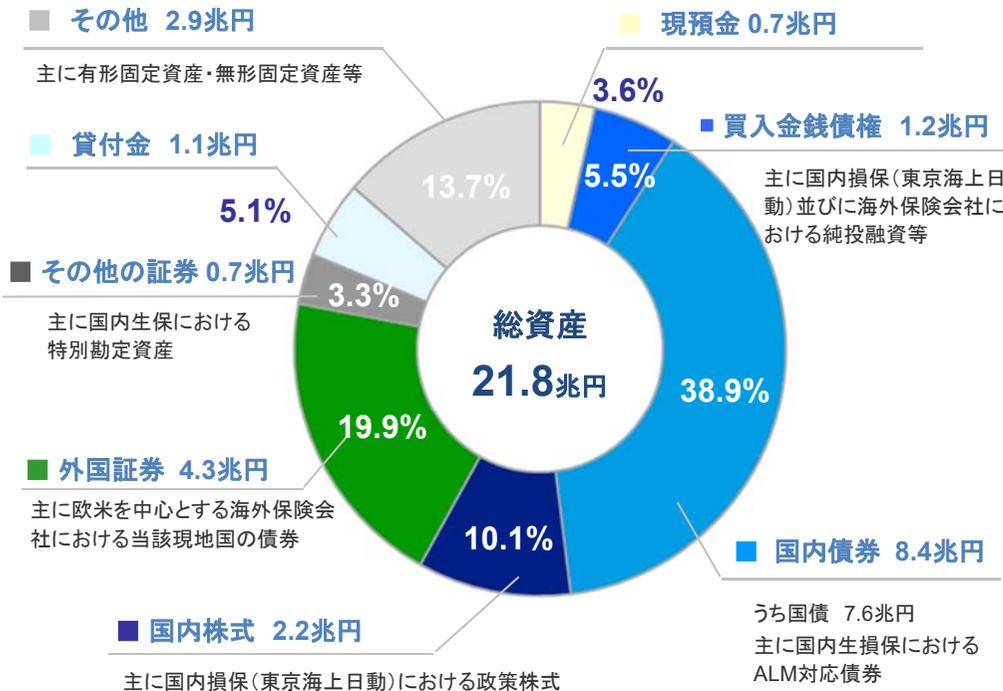
- 資産負債管理(ALM)を軸として、運用収益の安定的な拡大と流動性の確保を目指す
- 海外を含むグループ各社間の連携を深め、グローバル分散投資を推進することで運用力の向上を図る

<各資産の投資方針>

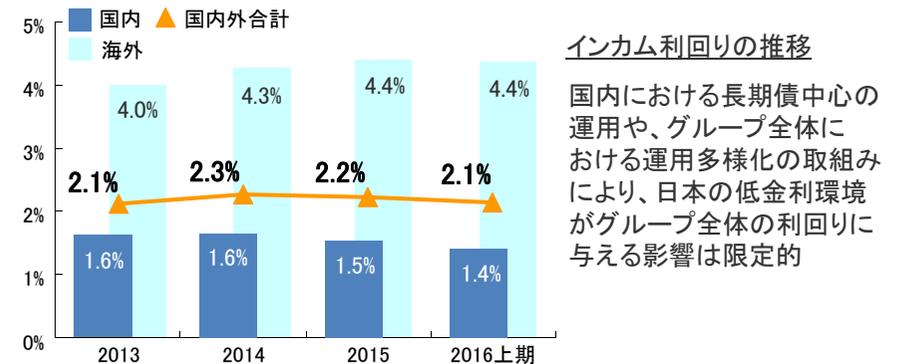
- 国内債券は、市場動向に留意しつつ、円建て保険負債の金利リスクのコントロールを目的に保有する
- 外国証券(主に外国債券)は、国内子会社の欧米向け社債投資の増加や海外子会社の資産規模の拡大により残高の増加を図る
- 国内株式(政策株式)は、資本効率向上の観点から、年間1,000億円以上の継続的な削減に取り組む

東京海上HDの資産構成(連結)

※2016年9月末時点

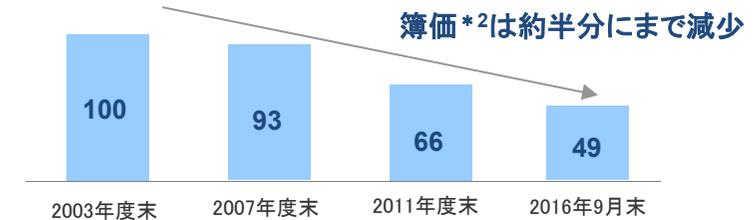


グループの資産運用利回り



継続的な政策株式削減の取り組み

2004年度以降、累計1.4兆円*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

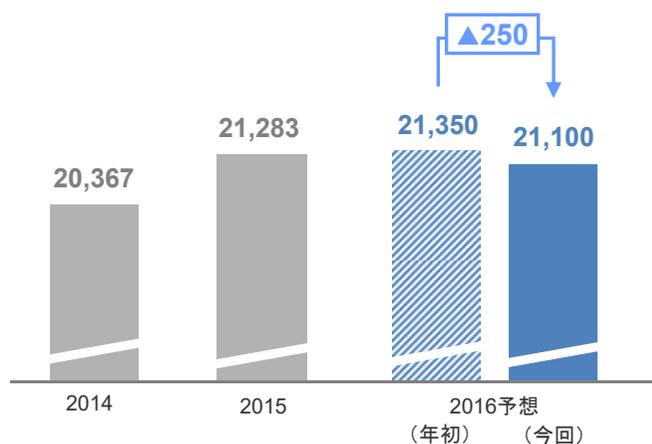
事業ドメイン別計画および戦略

1. 国内損保事業
2. 国内生保事業
3. 海外保険事業

1-1. 東京海上日動 2016年度業績予想

正味収入保険料は下方修正となるものの事業別利益は上方修正、トップライン・ボトムラインともに中期経営計画に沿って順調に推移

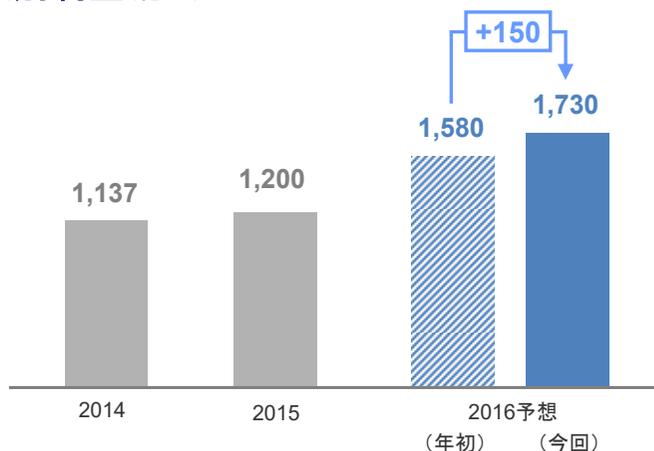
■ 正味収入保険料(億円)



以下を主因として年初予想対比250億円の下方修正

- 外貨建契約における円高の影響
- 消費税率引上げの延期に伴い見込んでいた駆け込み需要の剥落

■ 事業別利益(億円)



以下を主因として年初予想対比150億円の上方修正

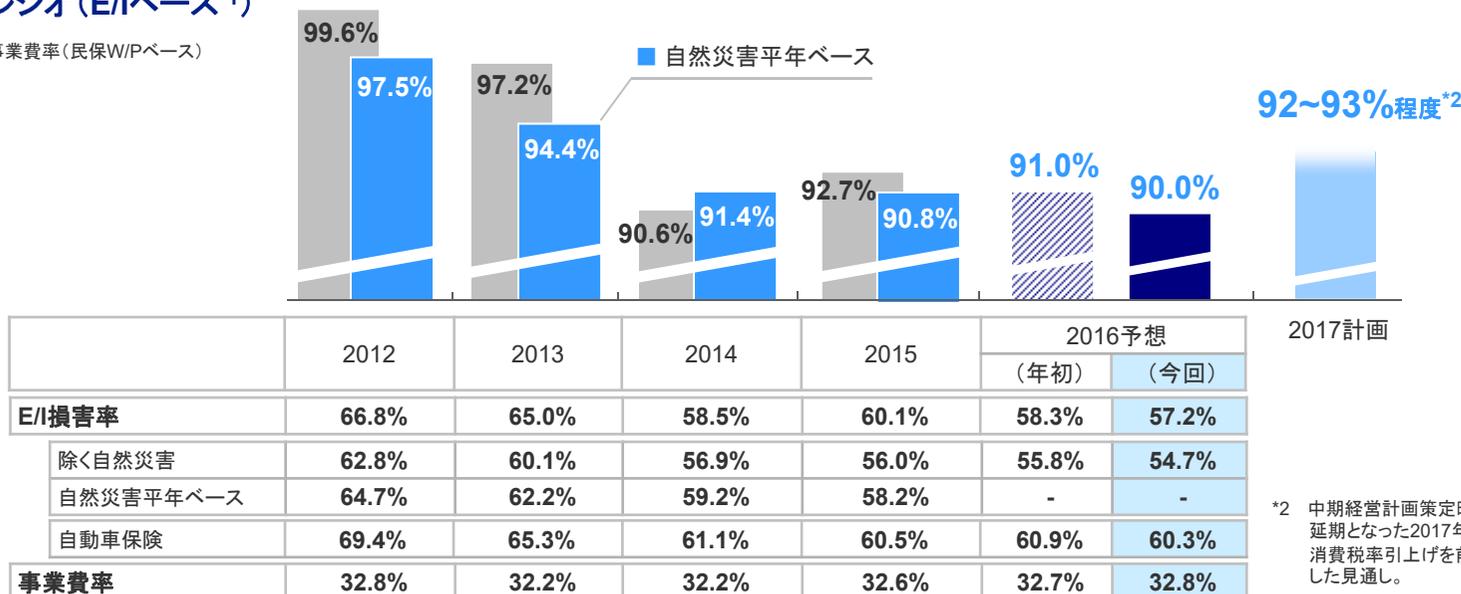
- 円高進行に伴う外貨建支払備金積増負担の減少
- 自動車保険を中心とした損害率の低下

1-2. 東京海上日動 業績詳細

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

■ 民保コンバインドレシオ(E/Iベース*1)

*1 損害率(民保E/Iベース)+事業費率(民保W/Pベース)

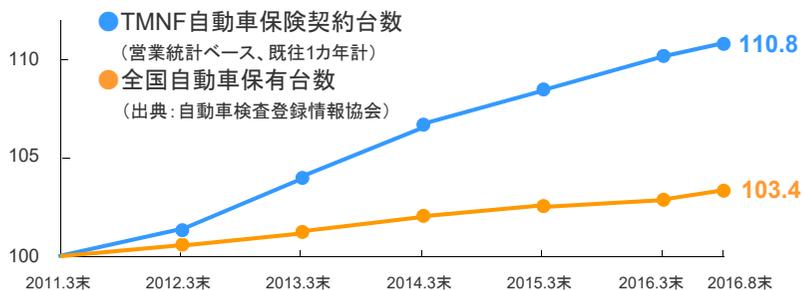


*2 中期経営計画策定時の数値。延期となった2017年4月の消費税率引上げを前提とした見通し。

成長戦略の着実な取り組みにより、自動車保険のマーケットシェアは順調に拡大

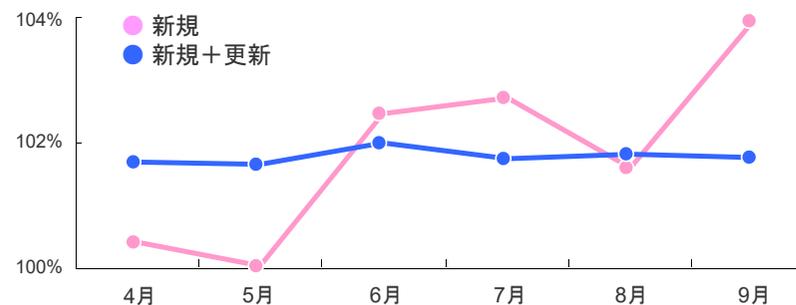
契約台数は全国の保有台数の伸びを大きく上回って増加

■ 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)



新規収入保険料は、毎月、前年実績を上回っており、更新を含めた合計保険料は101-102%台で安定的に推移

■ 当社の収入保険料*3 前年同月比(単月)



*3 2016年度実績 ノンフリート自動車保険 営業統計保険料ベース

1-3. 東京海上日動 ビジネスモデルの深化(生損一体ビジネスモデル)

超保険を核とした生損一体ビジネスモデルの深化を通じて、顧客からの「選ばれる力」が向上

商品力の向上

■超保険「まとめて割引」の改定*1

- 損保商品の多種目販売の推進のために、超保険の「まとめて割引」制度を拡充
長期火災保険についても割引を新設
- 生保商品の割引を新設し、生保・第三分野付帯率の向上と顧客接点の強化を目指す

【割引の拡充】

損保3種目以上付帯の場合

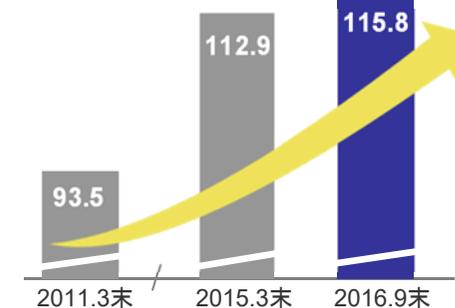


【割引の新設】



*1 割引適用には、保険料等、一定の条件があります

●超保険 生損保合計単価(千円)



生保・第三分野付帯率	2015.3末	2016.9末
生保・第三分野付帯率	15.9%	16.7%

生保・第三分野付帯率の2020年度の目標

20%

販売力の強化

■「次世代モデル」の進化

- 情報提供やニーズ喚起を行うための動画等のプレゼンテーションツールを拡充
- 加入一覧画面から直接プレゼンテーションツールの起動を可能にし、代理店のお客様コンサルティングを支援

■コンサルティング力の強化

- 損保代理店のコンサルティング力を強化するために、代理店支援業務担当者の研修プログラムを拡充
2015年度に開始した生保上級者向け研修の累計受講率は約37%

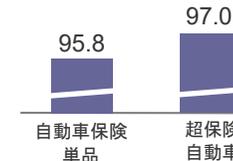


(ご参考)超保険関連データ

超保険保有契約件数



更新率*2(%)



*2 2016年9月末既往1カ年

1-4. 東京海上日動 ビジネスモデルの深化(新たなビジネスモデルの構築)



地方の過疎化、少子高齢化やそれに伴う労働人口の減少等の環境変化を踏まえ、保険・サービスを活用した地域活性化や健康経営を切り口として新しいマーケットを創造していく

地方創生

【取り組み概要】

東京海上日動

主な当社ソリューション

- 保険の提供
- BCP策定支援
- 観光・インバウンド対応支援
- 海外進出支援 等

→

自治体
金融機関
商工会議所 等

→

地域・社会
(中小企業等)

【参考】中小企業の新種保険加入状況(調査会社調べ)

約**65%** 開拓の可能性がある市場

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

新たな取り組み

- 業務災害保険、海外PL保険といった従来からの全国団体制度に加え、本年7月からは新たに、商工会議所会員向けのビジネス総合保険制度(超ビジネスプロテクト)を開始
- 中小企業会員のニーズをうけ、インバウンド需要の取り込みを支援するサービスを付帯
- 制度開始後約2ヶ月間で**1万件**を超える契約件数を獲得

保険商品

超ビジネスプロテクト

- ビジネスリスクを包括補償

サービス

+

+

+

+

+

+

+

健康経営

従来から提供している保険・サービス

- 企業の福利厚生制度を支える**団体保険の提供**
医療・がん保険、団体長期障害所得補償保険(GLTD) 等
- **データヘルス支援サービス**
健保組合がレセプトや健診データの分析に基づき策定するデータヘルス計画作成を支援するコンサルティングサービス

健康経営推進に向けた企業・健康保険組合の更なる支援の取組み

- **健康経営支援サービス**
 - 医療費のみならず従業員の労働生産性に着目した分析(※)により、従業員に対する健康増進施策の支援を行う新たなコンサルティングサービス

※東京大学政策ビジョン研究センター「健康経営ユニット」との共同研究の活用

【外部環境】

- 企業の健康経営への関心の高まり
- 政府による企業の取り組みの後押し

【当社グループの強み】

- グループに蓄積されたノウハウ
- 健康経営銘柄2016の取得

1-5. 東京海上日動 変化対応力の強化(商品・サービス戦略、R&D機能の強化)



自動運転技術の進展や自然災害の多発などの環境変化を踏まえ、主力の自動車保険や火災保険において商品・サービスの向上を図るとともに、新たな顧客ニーズを捉えて新種保険の拡大を推進する

変化を先取りした商品改定

自動車保険 2017年4月改定

■ 被害者救済費用等補償特約の開発

- 自動走行システムが進展する環境下、あらかじめセーフティネットとして本特約を提供
- 安心・安全なクルマ社会の実現に貢献

■ ドライブエージェント パーソナル



個人契約者向けにテレマティクス技術を活用した高付加価値サービス*を開発し、特約として提供

* 当社オリジナルの通信機能付きドライブレコーダーを貸与

■ サイクルパッケージの開発

- 近年の自転車事故に対する補償ニーズの高まりを受け、自転車の運行に起因する傷害リスクを補償する特約を自動車保険に新設
- 従来の個人賠償責任補償特約とあわせて自転車事故を包括的にカバー

【参考】自転車保有世帯の割合

70.4%

出典:財団法人自転車産業振興協会

【参考】自転車事故に備える保険の加入状況



出典:当社インターネットアンケート

火災保険 2017年1月改定

■ 広域災害に強い火災保険の改定

- 修理見積書に記載されるケースが多い費用保険金を損害保険金に一本化(従来は修理見積書の各費目を費用保険金と損害保険金に仕分ける必要あり)
- 損害サービスの「迅速化」、商品の「分かりやすさ」の向上、「費用補償の拡充」を実現

新種保険の拡大に向けた取り組み

■ サイバーリスク保険 2017年1月改定

IoT社会の進展やスマートシティ化等を踏まえたサイバーリスクに対応する新たな補償や各種サービスを提供

■ 農業に関する保険

- 農業の多角化(6次産業化)や輸出産業化の支援、農業法人向けの新たなリスクに対応する補償を提供
- 農業・畜産業経営者向けに「農業事業者総合サポートプラン」を提供

■ シェアリング・エコノミーに関する保険

成長が想定されるシェアリング・エコノミー分野において、シェア事業者(家事代行や託児等のスキルシェア・民泊・レジャー船舶等)向けの商品・サービスを開発

R&D機能の強化

- 人工知能
 - ビッグデータ
 - 医療技術
 - IoT 等
- 技術革新
- 営業・マーケティング
 - プライシング
 - アンダーライティング
 - 事故対応サービス 等

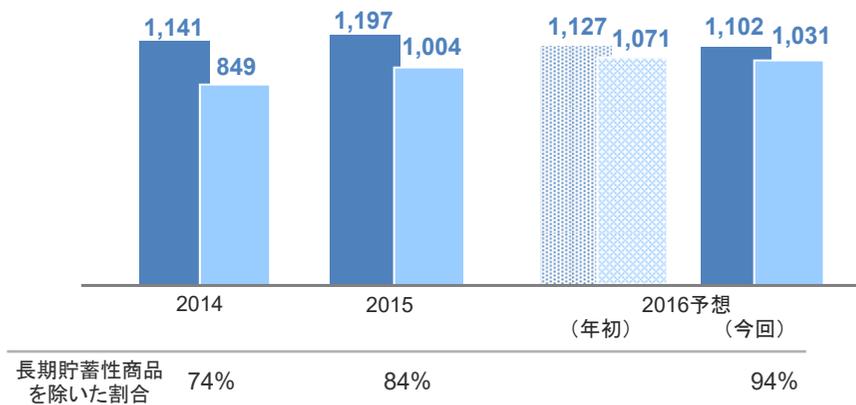
1. 国内損保事業
2. 国内生保事業
3. 海外保険事業

2-1. あんしん生命 2016年度業績予想 ①

貯蓄性商品から保障性商品へのシフトを加速し、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

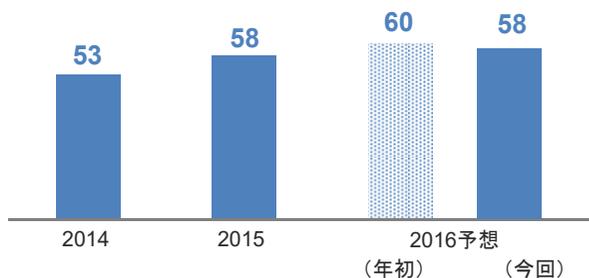
- 前年度販売が好調だったがん保険の反動等の影響を踏まえ、長期貯蓄性商品を除いたベースでは1,031億円に下方修正するが、前年度対比では増収を見込む
- 2016年度修正予想の2014年度に対するCAGR(年平均成長率)は、長期貯蓄性商品を除いたベースで+10%を見込む
- 新契約年換算保険料合計は1,102億円を見込む
- 長期貯蓄性商品を除いた割合は94%と、2014年度末対比で+20pt上昇を見込む

(参考) 低金利環境に対応した商品改定等

2014年以前	2015年	2016年
■販売休止 ・一時払養老保険(新規契約) ・一時払個人年金保険	●商品改定 ・長割り終身保険 ・個人年金保険 ・一時払終身保険 ・一時払通増終身保険	■販売休止 ・長割り終身保険 ・個人年金保険 ・一時払終身保険 ・一時払通増終身保険 ・一時払養老保険(更新契約) ■一部契約の販売休止 ・終身保険

※一方で保障性の新商品は毎年発売(詳細はP.27ページ)

■ 個人保険・新契約件数 (万件)

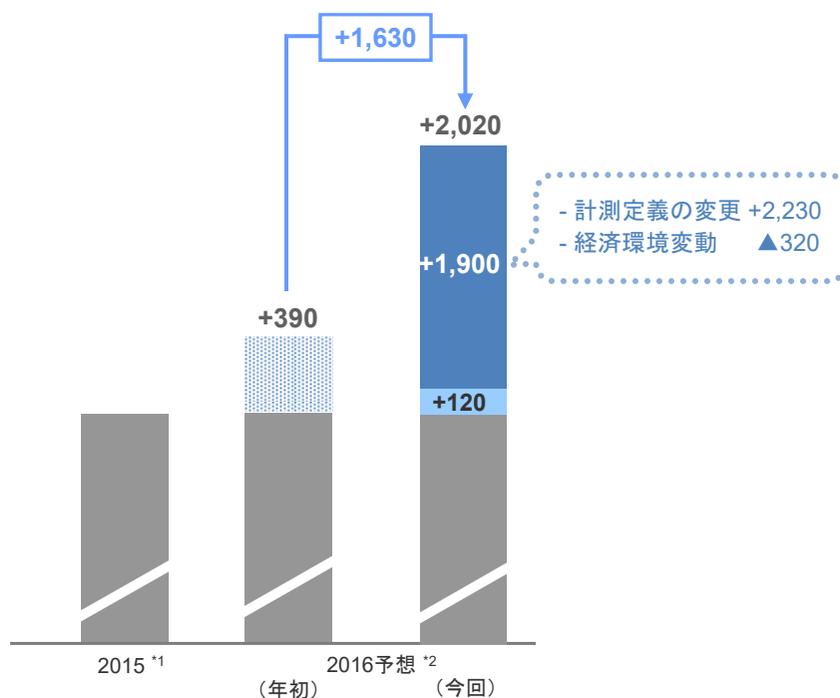


● 個人保険・新契約件数

- 個人保険に関する新契約件数は、上記要因により、58万件を見込む

2-1. あんしん生命 2016年度業績予想 ②

■ 事業別利益(MCEV増加額) (億円)



年度末MCEV *1,*2	8,116	8,506	10,136
MCEV増加額 *2		+390	+2,020 (※)

※ 計測定義の変更および経済環境変動の影響を除いた、2016年度予想(今回)のMCEV増加額は+120億円

*1: 2015年度は前年度の株主配当支払後の金額

*2: 2016年度は株主配当支払の影響を除く

● 事業別利益

- 事業別利益であるMCEVの増加額は、以下の計測定義の変更を主因として、年初予想対比1,630億円上方修正の2,020億円を見込む
- 新契約価値は保障性商品へのシフトを進めることにより、プラスを確保

計測定義の変更の詳細

- 2015年4月のMCEV導入より1年が経過し、今日的に見て過度に保守的と考えられる要素について客観的なデータ等を基に再検証を行い、アップデートを行った

【計測定義の変更を行った主な項目】

- 解約リスク:
解約率が変動するリスクについて、国際資本規制における計測定義や当社の実績データを踏まえた上でアップデート
- がん支払リスク(第三分野リスク):
医療技術の発展等に伴うがん発見率の上昇を過度に見込んでいたため、外部機関によるがん罹患率の推計モデルや当社実績等を基に実施した分析を踏まえた上でアップデート
- 事業費リスク:
事業規模拡大により事業費の変動が小さくなってきていることから、より直近のデータに合わせてアップデート

2-2. あんしん生命 「生存保障革命」の推進

- ・ 従来の生命保険ではカバーしきれなかった新たな領域に注力
- ・ 多様なニーズに応える独自性の高い商品ラインナップを拡充し、保障性商品にシフトすることで、成長とともに安定的な収益確保を目指す

<イメージ>



2015年7月
がん保険

がん治療支援保険NEO

- ・ 抗がん剤治療等の最新の治療実態に対応

がん診断保険R

- ・ 上記に加え、独自性の高いR(リターン)機能を導入

2015年11月
医療保険

メディカルKit NEO

- ・ 価格競争力と保障の自在性を高め、多様なニーズに対応

メディカルKit R (改定)

- ・ 最新の治療実態に対応した保障の拡充

2016年11月
家計保障定期保険

New 家計保障定期保険NEO 就業不能保障プラン

- ・ ニーズが高まりつつある退院後の「働けない日々」のリスクに対応する新たな商品の投入
- ・ 就業不能を保障する一時金の給付等、業界最高レベルの保障内容を実現



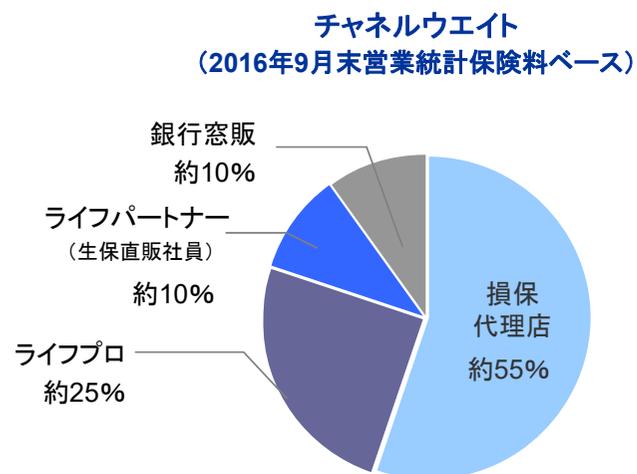
● がん罹患後の収入額(罹患前と比較)



収入が7割以下に減った人が62%

2-3. あんしん生命 成長力の強化

各チャネルの強みを活かしたマルチチャネル戦略の推進



チャネル別の成長力強化のための施策

チャネル	2016年度の取り組み
損保代理店	<ul style="list-style-type: none"> ● 生保専任者の設置による販売力強化 ● 生損一体ビジネスの推進
ライフプロ	<ul style="list-style-type: none"> ● 独自性の高い商品(メディカルKit NEOなど)による他社との差異化 ● 改正保険業法を踏まえた販売体制の支援 ● 損保代理店との提携強化
ライフパートナー (生保直販社員)	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い品質を提供できる募集人の採用 ● 損保代理店との提携強化
銀行窓販	<ul style="list-style-type: none"> ● 保障性の保険販売に重点をおく金融機関との関係を強化し、顧客基盤を拡大

クロスセルの推進による
持続的な成長

■ 「超保険」の商品改定

- 超保険・生保のまとめて割引(初年度2%)導入 (16年10月)

業界初

チャネルミックスの推進による
マーケットの深掘り

■ チャネル特性を活かした提携強化

- 損保代理店とライフパートナーの提携：前年同期比+8%*
- 損保代理店とライフプロの提携：前年同期比+35%*

* 2016年度9月末営業統計保険料ベース

新たな取り組みによる拡がり

■ Webマーケティングの強化

- Web広告の活用や会社HPのリニューアルによるお客様接点の強化
- Webで生保加入できるインターネット完結型申込みの導入(16年10月)

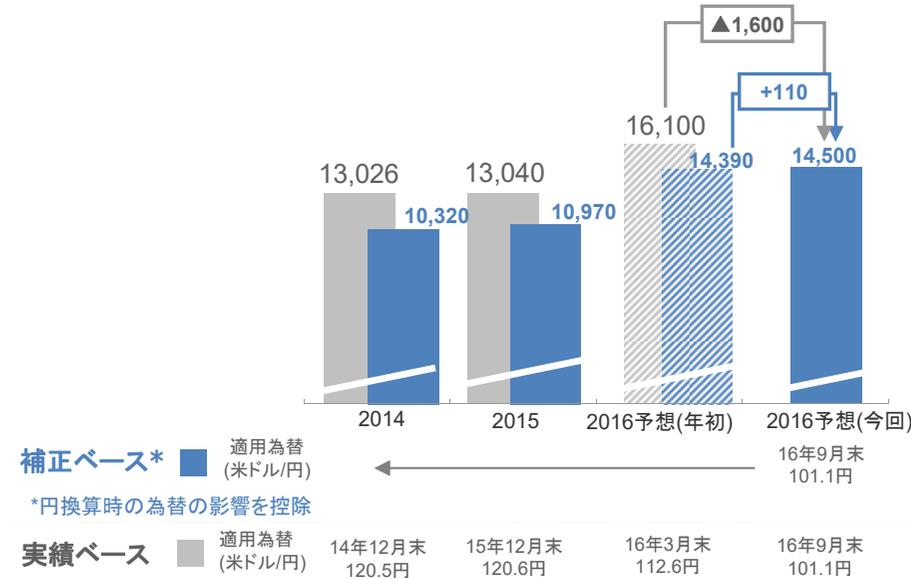
(Blank Page)

1. 国内損保事業
2. 国内生保事業
3. 海外保険事業

3-1. 2016年度業績予想

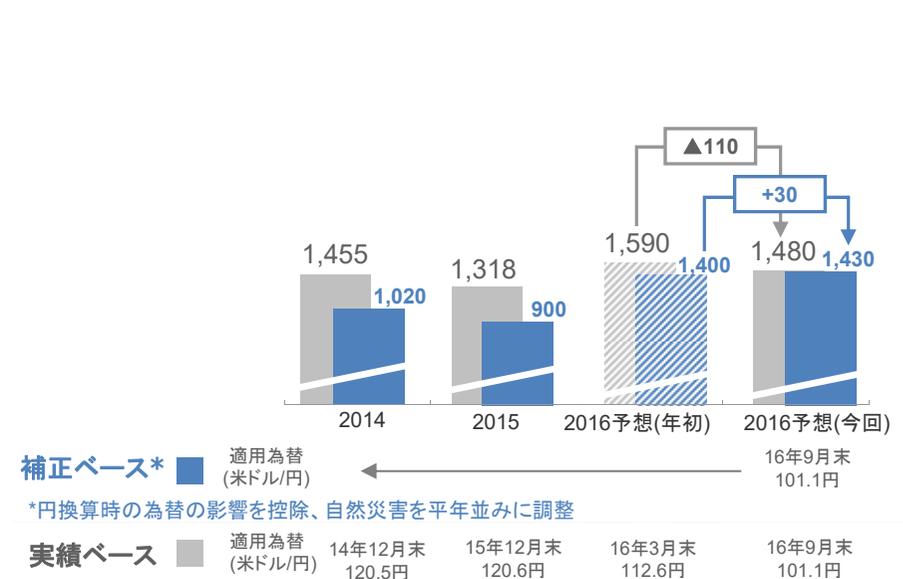
- マーケットのソフト化や低金利環境が継続する中においても、引受規律を堅持し、利益成長に向けた取組みを推進
- TMHCCの貢献により更なるリスク分散と収益拡大を図るとともに、グループシナジー創出の取組みを加速

正味収入保険料(億円)

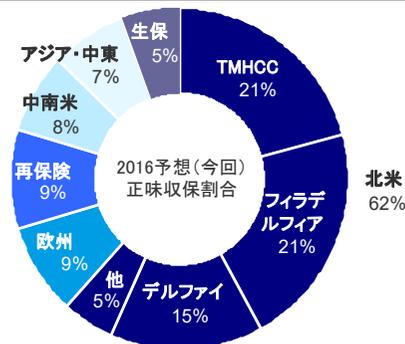


- 補正ベースでは、再保険や欧州を中心とした引受拡大により年初予想対比で110億円上方修正を見込む
- 実績ベースでは、円高進行の影響により年初予想対比1,600億円下方修正の14,500億円を見込む

事業別利益(億円)

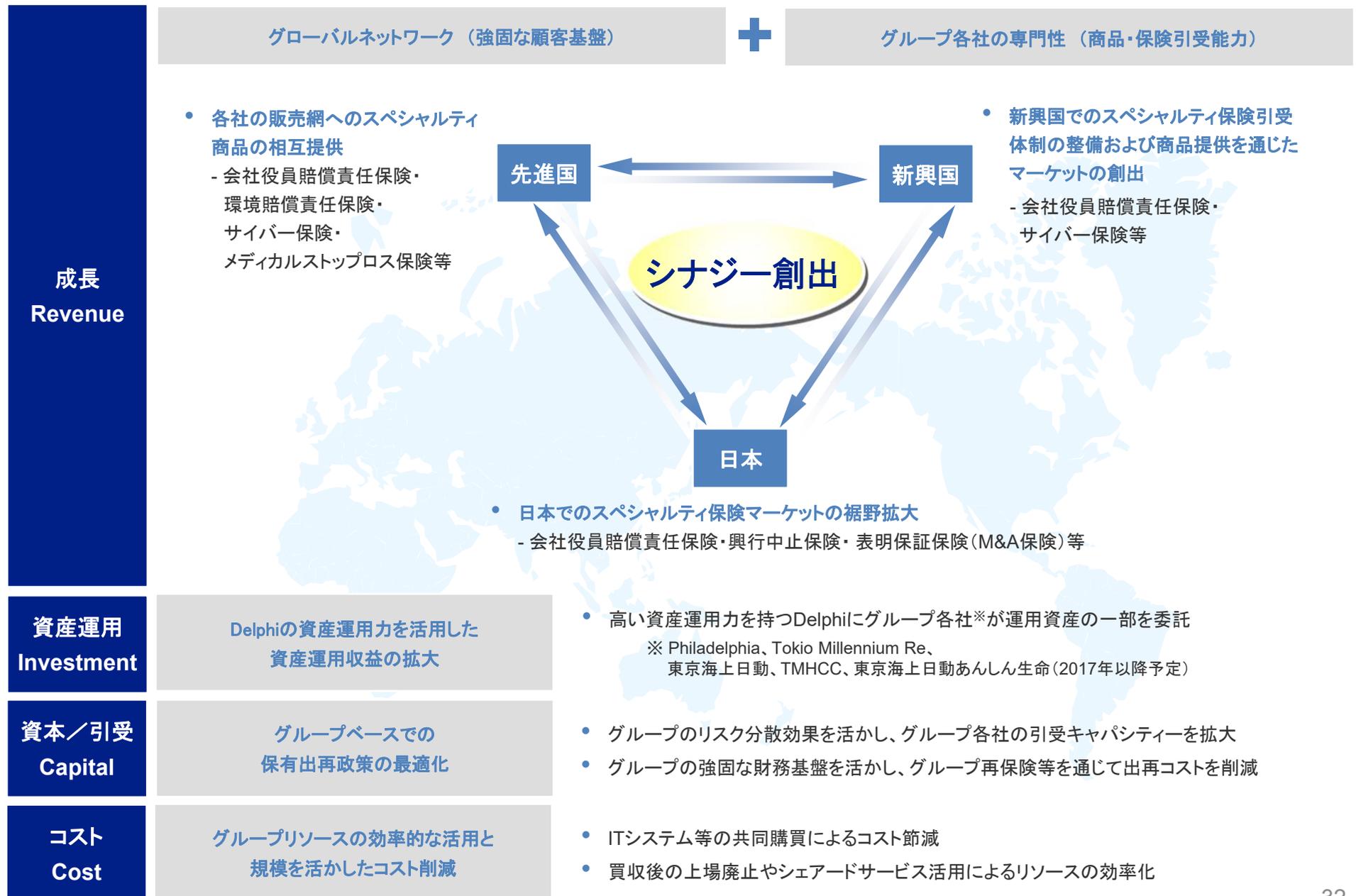


- 補正ベースでは、為替換算益等により年初予想対比で30億円上方修正を見込む
- 実績ベースでは、円高進行の影響により年初予想対比110億円下方修正の1,480億円を見込む



- 「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

3-2. グループシナジーの拡大



3-3. 北米①

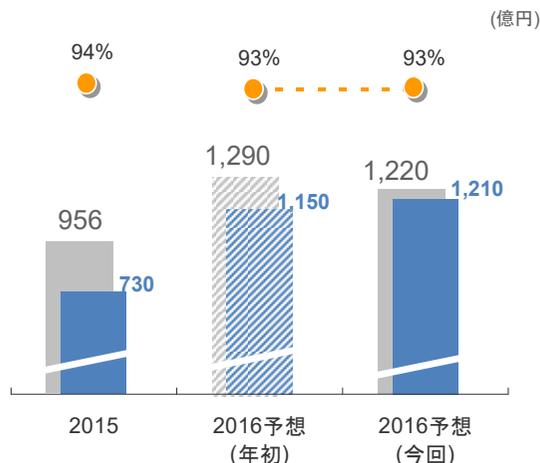
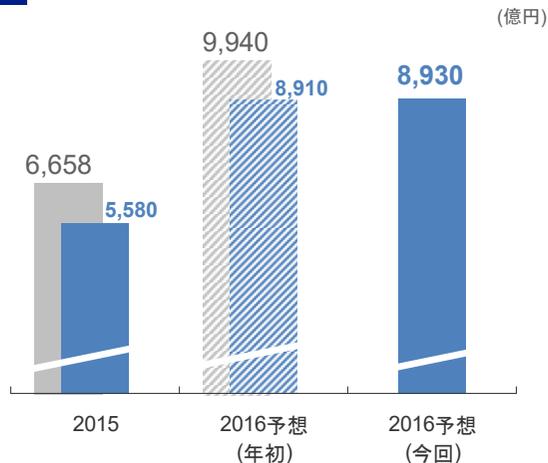
実績ベース ■
 補正ベース ■
 (各コメントは補正ベース)

正味収入保険料

事業別利益

北米全体

TMHCCを加え、一層強固なスペシャルティ保険のフランチャイズを構築。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



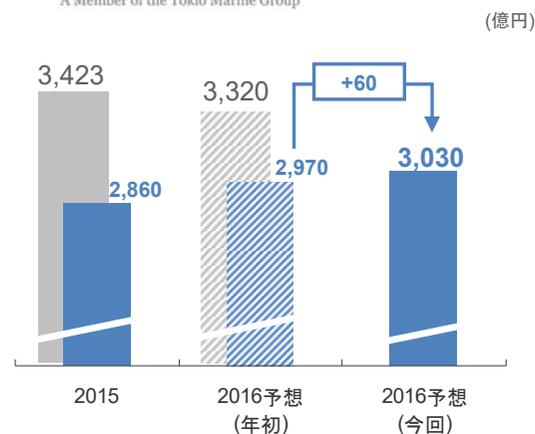
米国損保におけるコマーシャル種目のマーケットシェア



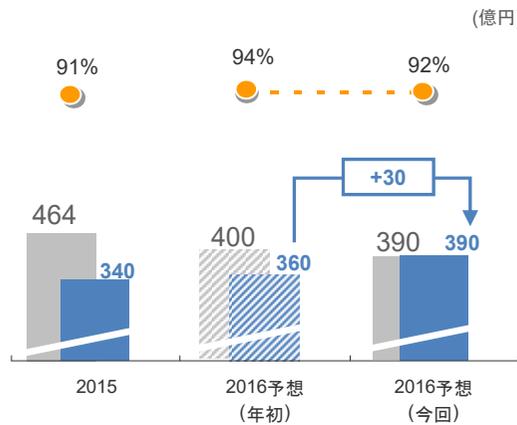
(出典) Insurance Statutory Market Share Report 2015



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収益性を持続

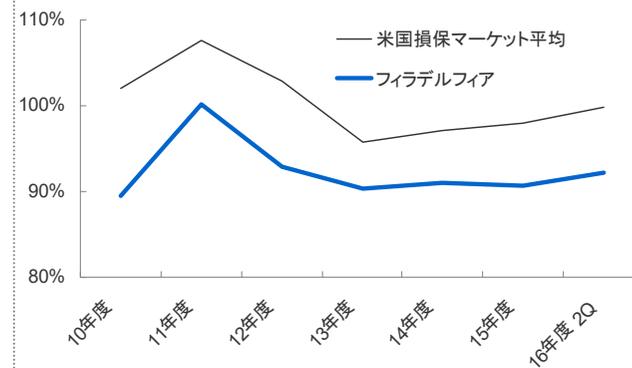


■ 更新契約の料率引上げや新規契約の拡大を主因として年初予想対比で上方修正



■ 良好なL/Rや資産運用収益の拡大を踏まえ、年初予想対比で上方修正

C/Rのマーケット比較



3-3. 北米②

実績ベース ■
補正ベース ■
(各コメントは補正ベース)

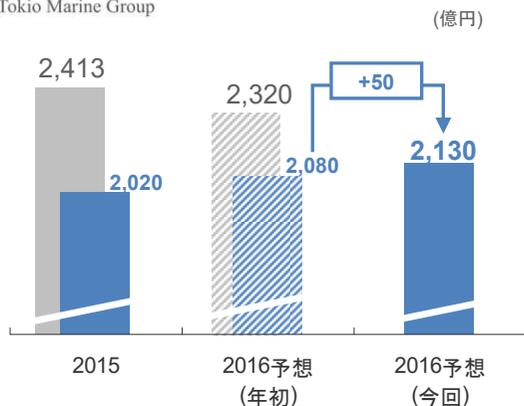
正味収入保険料

事業別利益

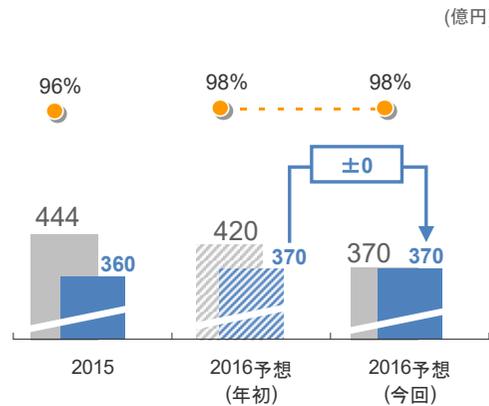
C/Rのマーケット比較



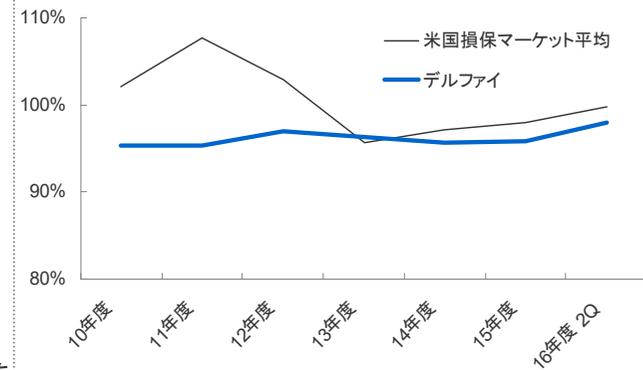
特定商品・特定マーケットの深掘りに加え、高い資産運用能力の有効活用により利益成長を持続



■ 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

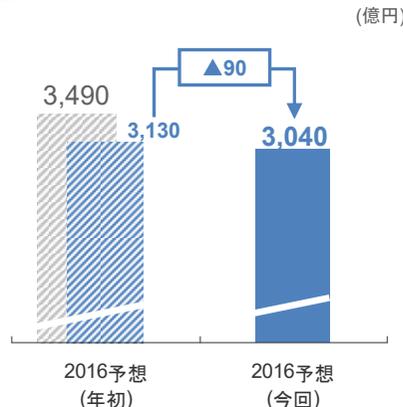


■ 運用資産増加に伴う資産運用収益の拡大を主因として年初予想を据え置き

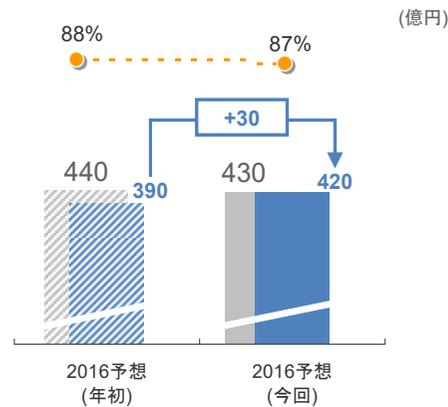


TOKIOMARINE
HCC

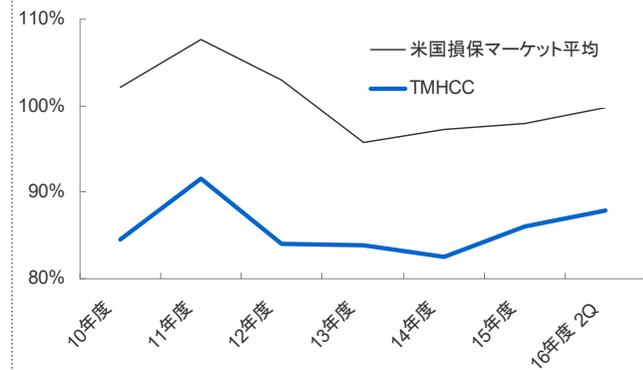
高い収益性を維持するとともに、グローバルベースでのグループシナジーを追求し利益成長を目指す



■ マーケットソフト化の影響を織り込み、年初予想対比で下方修正



■ 良好なC/Rを踏まえ、年初予想対比で上方修正



3-4. 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)

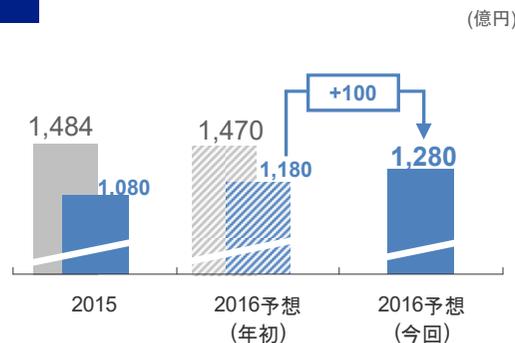
正味収入保険料

事業別利益

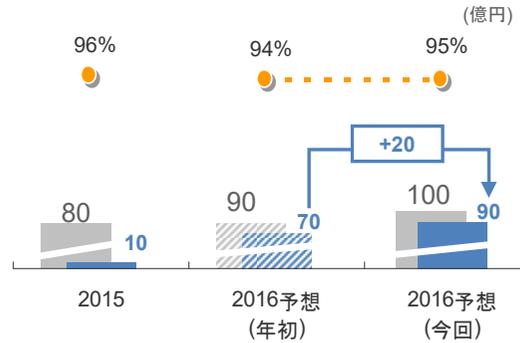
C/Rのマーケット比較

欧州

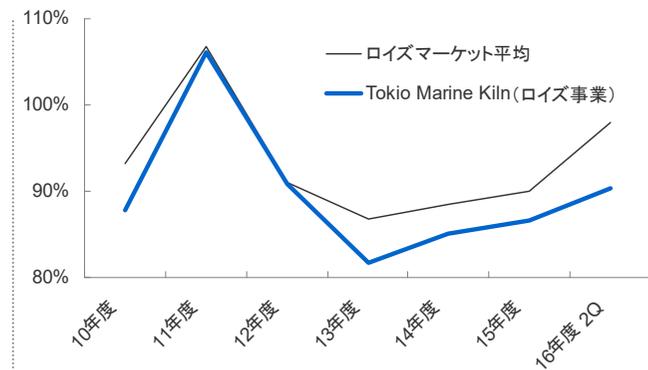
欧州マーケットソフト化が継続する中、引き続き厳格な引受規律を保つ



■ Tokio Marine Kilnにおけるビジネスの拡大等により年初予想対比で上方修正

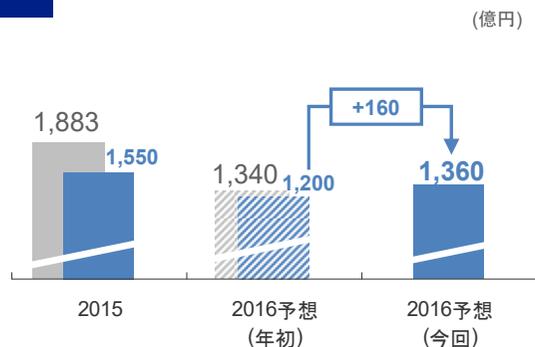


■ 為替換算益を主因として年初予想対比で上方修正

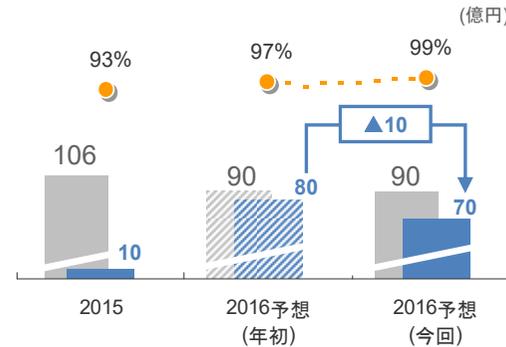


再保険

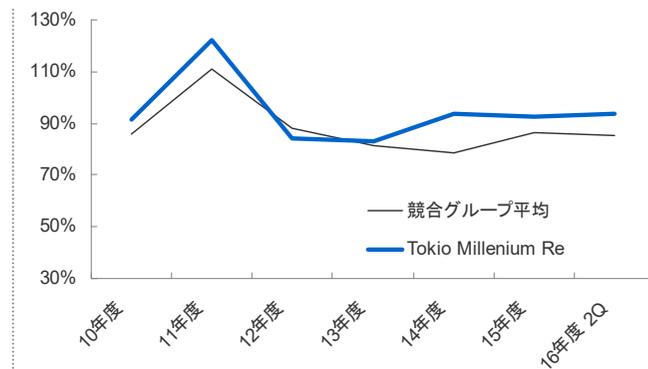
マーケットソフト化が継続する中、地域間・種目間のポートフォリオ分散を推進していくことにより、安定的な収益確保を目指す



■ 自然災害以外の分野の引受拡大等を主因として年初予想対比で上方修正



■ 自然災害以外の分野でのL/R上昇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, Ace (R/I only), Axis (R/I only), Montpelier Re, Markel, AWAC, Arch, Endurance, Aspen, Everest Re, Partner Re)

ポートフォリオの比率 (既経過保険料ベース)



3-5. 新興国

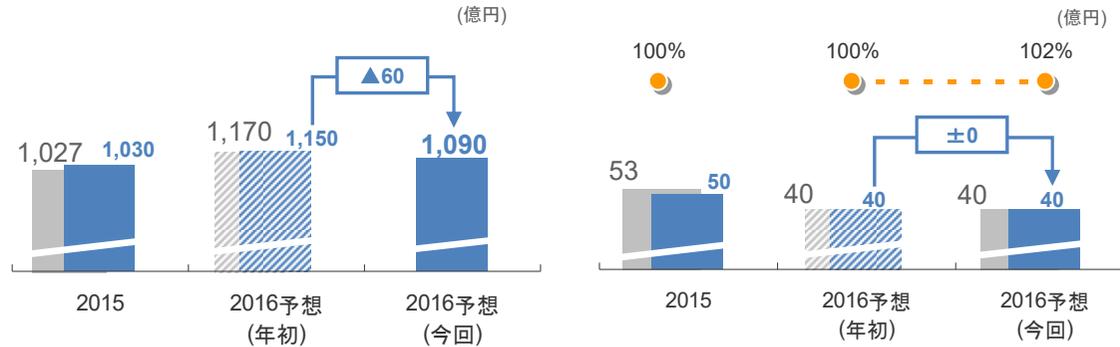
実績ベース ■
 補正ベース ■
 (各コメントは補正ベース)

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

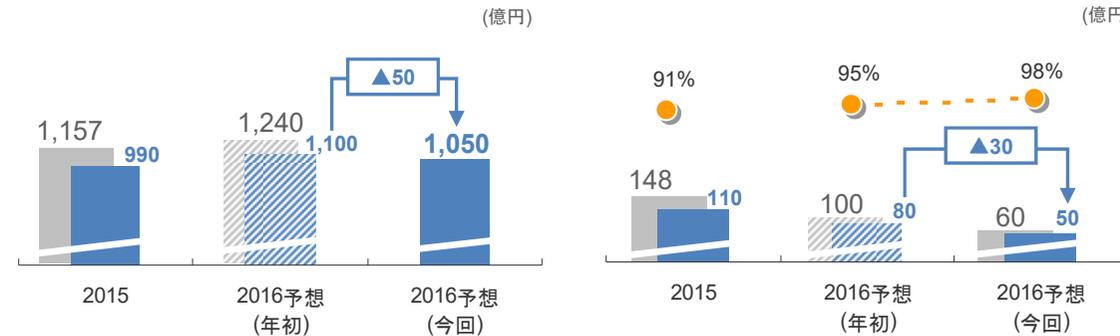


■ 正味収入保険料は、ブラジルにおける景気低迷等の影響を主因として年初予想対比で下方修正

アジア 中東

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

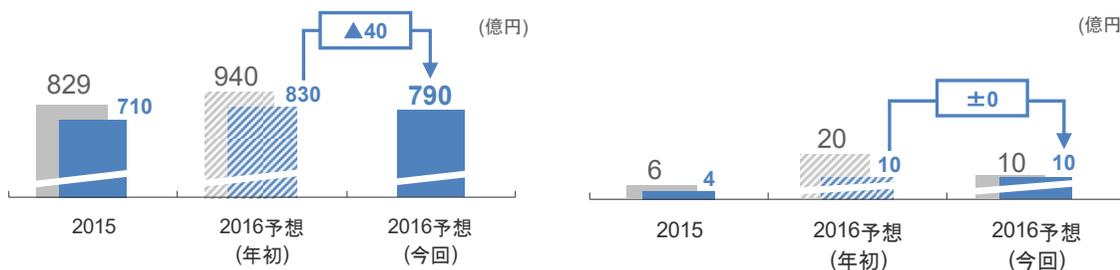
損保



■ 正味収入保険料は、タイ・マレーシアにおける新車販売低迷の影響等により年初予想対比で下方修正

■ 事業別利益は、大口事故等により年初予想対比で下方修正

生保



■ 正味収入保険料は、低金利環境における販売動向等を踏まえ、年初予想対比で下方修正

(Blank Page)

a	<ul style="list-style-type: none">• 主要経営指標• 株主還元の状況
b	<ul style="list-style-type: none">• 2016年度 第2四半期実績• 2016年度 業績予想• 修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義および修正純利益・修正純資産の組替表• 事業別利益の定義および事業別利益の組替表• 為替変動のグループへの影響
c	<ul style="list-style-type: none">• 長期ビジョンおよび中期経営計画「To Be a Good Company 2017」• 「持続的利益成長」に向けたイニシアティブ• 中期経営計画・グループ経営フレームワーク
d	<ul style="list-style-type: none">• 基本情報 国内損保事業• 基本情報 国内生保事業• あんしん生命による劣後ローンの調達• 資産ポートフォリオ• 海外保険事業 2016年度業績予想(地域・拠点別)• 基本情報 海外保険事業

主要経営指標



		2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 予想
財務会計	当期純利益 *1	930億円	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,800億円
	税引後自己資本	33,984億円	25,635億円	16,278億円	21,690億円	18,865億円	18,396億円	23,407億円	27,127億円	35,787億円	34,847億円	33,189億円
	EPS	112円	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	370円
	BPS	4,128円	3,195円	2,067円	2,754円	2,460円	2,399円	3,052円	3,536円	4,742円	4,617円	4,396円
	ROE	2.8%	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	8.2%
	PBR	1.06	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.87
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	3,890億円
	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	36,540億円
	修正EPS	-	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	515円
	修正BPS	-	-	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	4,839円
	修正ROE	-	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	10.7%
	修正PBR	-	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.79
事業別利益*2	国内損保事業	890億円	994億円	51億円	462億円	204億円	▲ 261億円	483億円	340億円	1,225億円	1,260億円	1,780億円
	国内生保事業	482億円	151億円	▲ 572億円	520億円	275億円	159億円	1,103億円	1,045億円	1,398億円	▲ 1,881億円	2,020億円
	海外保険事業	286億円	297億円	208億円	765億円	248億円	▲ 119億円	692億円	1,369億円	1,455億円	1,318億円	1,480億円
	金融・一般事業	38億円	▲ 10億円	▲ 211億円	▲ 94億円	▲ 7億円	26億円	▲ 187億円	25億円	40億円	73億円	50億円
政策株流動化	450億円	600億円	500億円	950億円	1,870億円	2,060億円	1,150億円	1,090億円	1,120億円	1,220億円	1,000億円以上	
		2007/3末	2008/3末	2009/3末	2010/3末	2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2016/9末
修正発行済株式数	*3	823,337千株	802,231千株	787,562千株	787,605千株	766,820千株	766,928千株	767,034千株	767,218千株	754,599千株	754,685千株	754,959千株
時価総額		35,949億円	29,606億円	19,268億円	21,183億円	17,893億円	18,271億円	20,392億円	23,839億円	34,380億円	28,786億円	29,043億円
期末株価	*4	4,360円	3,680円	2,395円	2,633円	2,224円	2,271円	2,650円	3,098円	4,538.5円	3,800.0円	3,834.0円
騰落率		▲ 6.4%	▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	0.9%
(参考)TOPIX		1,713.61	1,212.96	773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20	1,322.78
騰落率		▲ 0.8%	▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	▲ 1.8%

*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で、全て、2006年9月に実施した株式分割(500分割)後のベースで表示

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

株主還元の様況

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 (予想)
1株あたり配当金	36円	48円	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円	135円
配当金総額	298億円	387億円	380億円	394億円	386億円	383億円	422億円	537億円	722億円	830億円	1,019億円

自己株式取得*1	850億円	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	250億円 (予定)
株主還元総額	1,148億円	1,287億円	880億円	394億円	886億円	383億円	422億円	537億円	1,222億円	830億円	1,269億円 (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	3,890億円
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	2,900億円		
配当性向*2	2006年度から2014年度の指標は<参考2>のとおり									38%	35%		

<参考1:財務会計ベース>

連結当期純利益	930億円	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,800億円
配当性向	32%	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	36%

<参考2:過去の経営指標>

修正利益	1,697億円	1,432億円	▲ 525億円	1,654億円	720億円	▲ 195億円	2,091億円	2,781億円	4,120億円
修正利益(除くEV)	1,215億円	1,281億円	47億円	1,134億円	445億円	▲ 354億円	988億円	1,736億円	2,722億円
平均的な修正利益 (除くEV)*3	900億円	1,000億円	800億円	850億円	800億円	800億円	850億円	1,100億円	1,550億円
配当性向*2	33%	39%	48%	46%	48%	48%	50%	49%	47%

*1: 取得年度ベース。2006年度は日新火災との株式交換分578億円を除く

*2: 2014年度までは平均的な修正利益(除くEV)対比、2015年度以降は平均的な修正純利益対比

*3: 東日本大震災・タイ洪水による影響を除く

2016年度 第2四半期実績（連結決算）

	2015年度 第2四半期	2016年度 第2四半期	前年増減	前年増減率
■連結経常収益（億円）	22,414	25,870	3,456	+ 15.4%
正味収入保険料（連結）	17,351	17,008	▲ 342	▲ 2.0%
生命保険料（連結）	1,169	4,344	3,174	+ 271.4%
■連結経常利益（億円）	1,161	2,134	972	+ 83.7%
東京海上日動	704	1,593	889	+ 126.2%
日新火災	13	28	15	+ 110.7%
あんしん生命	156	153	▲ 3	▲ 2.1%
海外保険会社合計	726	747	20	+ 2.8%
金融・一般事業会社合計	27	27	0	+ 0.1%
上記以外（連結調整等）	▲ 467	▲ 416	50	
■親会社株主に帰属する 中間純利益（億円）	856	1,552	696	+ 81.4%
東京海上日動	657	1,240	583	+ 88.7%
日新火災	9	21	12	+ 137.6%
あんしん生命	108	106	▲ 2	▲ 2.2%
海外保険会社合計	545	587	42	+ 7.8%
金融・一般事業会社合計	17	17	▲ 0	▲ 5.1%
上記以外（連結調整等）	▲ 482	▲ 419	62	
【グループ全体の利益指標】				
■修正純利益（億円）	1,403	2,192	789	+ 56.2%

－ 正味収入保険料

- TMHCCが新規にPL連結されたものの、円高進行等の影響により減収

－ 生命保険料

- 国内における保有契約の拡大や変額年金の解約減少、海外におけるTMHCCの新規PL連結等により大幅に増収

－ 経常利益

- 国内損保事業
自然災害に係わる発生保険金の減少や、TMNFでの異常危険準備金の積増負担の減少、円高進行に伴う外貨建支払備金の積増負担の減少等により増益
- 国内生保事業
個人年金保険の販売抑制によって責任準備金の積増負担が減少したものの、有価証券売却益や危険準備金戻入額の減少等により減益
- 海外保険会社
円高進行の影響等があったものの、TMHCCの新規PL連結や、現地決算における為替換算益等により増益

－ 親会社株主に帰属する中間純利益

- 上記の結果、増益

－ 修正純利益

- 親会社株主に帰属する中間純利益に、異常危険準備金の繰入やTMHCCののれん償却負担等の影響を控除し、増益

2016年度 第2四半期実績（事業別利益）

(単位: 億円)

事業ドメイン	2015年度 第2四半期 実績	2016年度 第2四半期 実績	増減
国内損害保険事業	479	988	508
東京海上日動	461	961	499
日新火災	30	42	11
その他	▲12	▲15	▲3
国内生命保険事業*1・2	597	1,996	1,398
あんしん生命	603	2,003	1,399
海外保険事業	637	796	159
北米	466	557	90
欧州	▲9	90	100
中南米	31	17	▲13
アジア(含む中東)	76	28	▲47
再保険	66	74	7
損害保険事業*3	629	765	135
生命保険事業	13	37	24
金融・一般事業	55	35	▲20

*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

以下の要素を主因として、前年同期比508億円増益の988億円

- 自然災害に係る発生保険金の減少
- TMNFにおける円高進行に伴う外貨建支払備金積増負担の減少
- TMNFにおける前年同期の大口事故や自動車保険における過年度事故に係る発生保険金増加の反動

国内生保事業

ALにおける以下の要素を主因として、前年同期比1,398億円増益の1,996億円

- MCEVの計測定義の変更
- 金利水準等の経済環境変動

海外保険事業

以下の要素を主因として、前年同期比159億円増益の796億円

- TMHCCの貢献
- 現地決算における為替換算益
- 円高進行の影響

2016年度 業績予想（連結決算）

	2015年度 実績	2016年度 予想(年初)	2016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)	32,655	34,600	33,200	▲ 1,400	▲ 4.0%
生命保険料(連結)	4,716	8,000	8,100	100	+ 1.3%
■連結経常利益(億円)	3,858	3,800	3,950	150	+ 3.9%
東京海上日動	3,772	3,090	3,210	120	+ 3.9%
日新火災	97	64	54	▲ 10	▲ 15.6%
あんしん生命	290	229	245	16	+ 7.0%
海外保険会社合計	1,457	1,641	1,550	▲ 91	▲ 5.5%
金融・一般事業会社合計	57	43	43	-	-
上記以外(連結調整等)	▲ 1,815	▲ 1,267	▲ 1,152	115	
■親会社株主に帰属する 連結当期純利益(億円)	2,545	2,650	2,800	150	+ 5.7%
東京海上日動	3,016	2,450	2,520	70	+ 2.9%
日新火災	61	43	39	▲ 4	▲ 9.3%
あんしん生命	147	156	169	13	+ 8.3%
海外保険会社合計	1,115	1,207	1,170	▲ 37	▲ 3.1%
金融・一般事業会社合計	34	30	29	▲ 1	▲ 3.3%
上記以外(連結調整等)	▲ 1,830	▲ 1,236	▲ 1,127	109	
【グループ全体の利益指標】					
■修正純利益(億円)	3,519	3,880	3,890	10	+ 0.3%

－ 正味収入保険料

- ・ 円高進行による海外保険会社の減収等により下方修正

－ 生命保険料

- ・ 年初予想から上方修正

－ 経常利益

- ・ 国内損保事業
TMNFでの円高進行に伴う外貨建支払備金の積増負担の減少や自動車保険を中心とした損害率の低下等を織り込み、上方修正
- ・ 国内生保事業
有価証券売却益の増加等により上方修正
- ・ 海外保険会社
自然災害の減少を見込むものの、円高進行の影響等により下方修正

－ 親会社株主に帰属する当期純利益

- ・ 上記の結果、上方修正

－ 修正純利益

- ・ 年初予想とほぼ同水準を見込む

2016年度 業績予想 (事業別利益)

(単位: 億円)

事業ドメイン	2015年度 実績	2016年度 予想		
		年初	今回	今回 - 年初
国内損害保険事業	1,260	1,650	1,780	130
東京海上日動	1,200	1,580	1,730	150
日新火災	88	70	70	-
その他	▲27	▲10	▲20	▲10
国内生命保険事業*1	▲1,881	390	2,020	1,630
あんしん生命	▲1,874	390	2,020	1,630
海外保険事業	1,318	1,590	1,480	▲110
北米	956	1,290	1,220	▲70
欧州	80	90	100	10
中南米	53	40	40	-
アジア(含む中東)	148	100	60	▲40
再保険	106	90	90	-
損害保険事業*2	1,343	1,610	1,510	▲100
生命保険事業	6	20	10	▲10
金融・一般事業	73	40	50	10

*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
上方修正の1,780億円を見込む

- 円高進行に伴う外貨建支払備金の積増負担の減少
- 自動車保険を中心とした損害率の低下

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1,630億円
上方修正の2,020億円を見込む

- MCEVの計測定義の変更
- 金利水準等の経済環境変動

海外保険事業

以下の要素を主因として、年初予想対比110億円下方修正の
1,480億円を見込む

- 自然災害の減少
- 現地決算における為替換算益
- 円高進行の影響

修正純利益(2016年度以降の新定義)・修正純資産・修正ROEの定義

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

● 修正純利益※1

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

● 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

修正純利益の定義の変更点

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

<株式区分別の売却損益・評価損の取り扱い>

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

(注1) 時価上昇や配当により利益を得ることを目的に保有する株式

(注2) 国内事業子会社が、主として取引関係の強化を目的で保有する国内株式等

(注3) 純投資株式、政策株式、子会社・関連会社株式以外の株式等(例えば、会計上子会社・関連会社株式に該当しないが、これに準ずる形で保有する株式等)

修正純利益・修正純資産の組替表



(単位: 億円)

● 修正純利益*1

	2015年度 実績	2016年度 予想 (年初)	2016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)	2,545	2,650	2,800	150
異常危険準備金繰入額 ²	+ 689	+310	+290	▲20
危険準備金繰入額 ²	▲2	-	-	-
価格変動準備金繰入額 ²	+ 37	+30	+30	-
ALM ³ 債券・金利スワップ取引に 関する売却・評価損益	▲226	-	▲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 (2015年度は固定資産に関する売却損益・評価損)	+ 18	▲40	▲30	10
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 343	+930	+830	▲100
その他特別損益・評価性引当等	+ 113	-	+10	10
修正純利益	3,519	3,880	3,890	10

*1 各調整は税引き後

*2 戻入の場合はマイナス

*3 ALM=資産・負債総合管理。ALM負債時価変動見合いとして除外

● 修正純資産*1

	2015年度 実績	2016年度 予想 (年初)	2016年度 予想 (今回)
連結純資産	34,847	36,050	33,560
異常危険準備金	+7,691	+8,060	+8,040
危険準備金	+342	+340	+340
価格変動準備金	+628	+670	+670
のれん・ その他無形固定資産	▲7,515	▲7,520	▲6,080
修正純資産	35,993	37,610	36,540

● 修正ROE

	2015年度 実績	2016年度 予想 (年初)	2016年度 予想 (今回)
連結純利益	2,545	2,650	2,800
連結純資産*	35,317	35,450	34,200
財務会計ROE	7.2%	7.5%	8.2%

* 平残ベース

	2015年度 実績	2016年度 予想 (年初)	2016年度 予想 (今回)
修正純利益	3,519	3,880	3,890
修正純資産*	38,514	36,800	36,200
修正ROE	9.1%	10.5%	10.7%

* 平残ベース

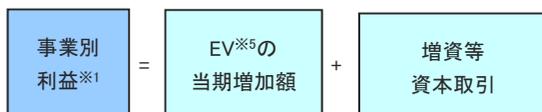
事業別利益の定義(2016年度以降の新定義)

事業別利益の定義

● 損害保険事業



● 生命保険事業^{※4}



- ※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

事業別利益の定義の変更点

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

<株式区分別の売却損益・評価損の取り扱い>

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

(注1) 時価上昇や配当により利益を得ることを目的に保有する株式

(注2) 国内事業子会社が、主として取引関係の強化を目的で保有する国内株式等

(注3) 純投資株式、政策株式、子会社・関連会社株式以外の株式等(例えば、会計上子会社・関連会社株式に該当しないが、これに準ずる形で保有する株式等)

事業別利益の組替表

● 国内損保事業*1 (TMNF)

(単位: 億円)

	2015年度 第2四半期 実績	2016年度 第2四半期 実績	前年 増減
中間純利益 (財務会計)	657	1,240	583
異常危険準備金繰入額等 ²	+454	+254	▲200
価格変動準備金繰入額 ²	+12	+17	5
ALM ³ 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	▲27	▲20	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 (2015年度は保有株式・固定資産に関する売却・評価損益)	▲226	▲409	▲183
グループ内配当金	▲338	▲112	226
その他特別損益 評価性引当等	▲71	▲9	62
事業別利益	461	961	499

	2015年度 実績	2016年度 予想 (年初)	2016年度 予想 (今回)	今回-年初
当期純利益 (財務会計)	3,016	2,450	2,520	70
異常危険準備金繰入額等 ²	+683	+270	+251	▲19
価格変動準備金繰入額 ²	+35	+34	+35	1
ALM ³ 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	▲211	+0	▲34	▲34
政策株式・事業投資に係る株式・ 固定資産に関する売却・評価損益 (2015年度は保有株式・固定資産に関する売却・評価損益)	▲764	▲550	▲517	33
グループ内配当金	▲1,557	▲628	▲571	57
その他特別損益 評価性引当等	▲2	+4	+46	42
事業別利益	1,200	1,580	1,730	150

● 海外保険事業*1

	2015年度 第2四半期 実績	2016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)	545	587	42
EVとの差 (生保事業)	▲8	+23	32
少数株主持分の調整	▲14	▲7	6
対象会社の差異	+38	+35	▲2
その他調整*4	+77	+157	79
事業別利益	637	796	159

	2015年度 実績	2016年度 予想 (年初)	2016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)	1,115	1,207	1,170	▲37
EVとの差 (生保事業)	▲20			
少数株主持分の調整	▲23			
対象会社の差異	+95			
その他調整*4	+152			
事業別利益	1,318	1,590	1,480	▲110

*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

- 1円の円高進行*1の場合における主要な影響(概算)

P/Lへの影響	
① 海外子会社の円換算利益の減少：	▲約10億円*2
② 東京海上日動における外貨建支払備金 や為替デリバティブ損益の変動：	+約10億円*2

*1 各通貨の為替相場が米ドルと同様の比率で変動する前提

*2 税引後ベース

- ご参考(適用為替レート)

	為替レート(対米ドル)の前提			
	15年度 実績	16年度予想 (年初)	16年度 第2四半期実績	16年度予想 (今回)
海外子会社	120.61円 (15年12月末)	112.68円 (16年3月末)	102.91円 (16年6月末)	101.12円 (16年9月末)
東京海上日動	112.68円 (16年3月末)		101.12円 (16年9月末)	

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



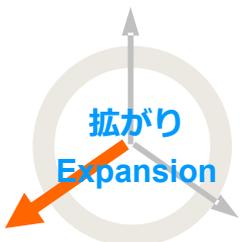
ビジネスモデル の深化

- 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

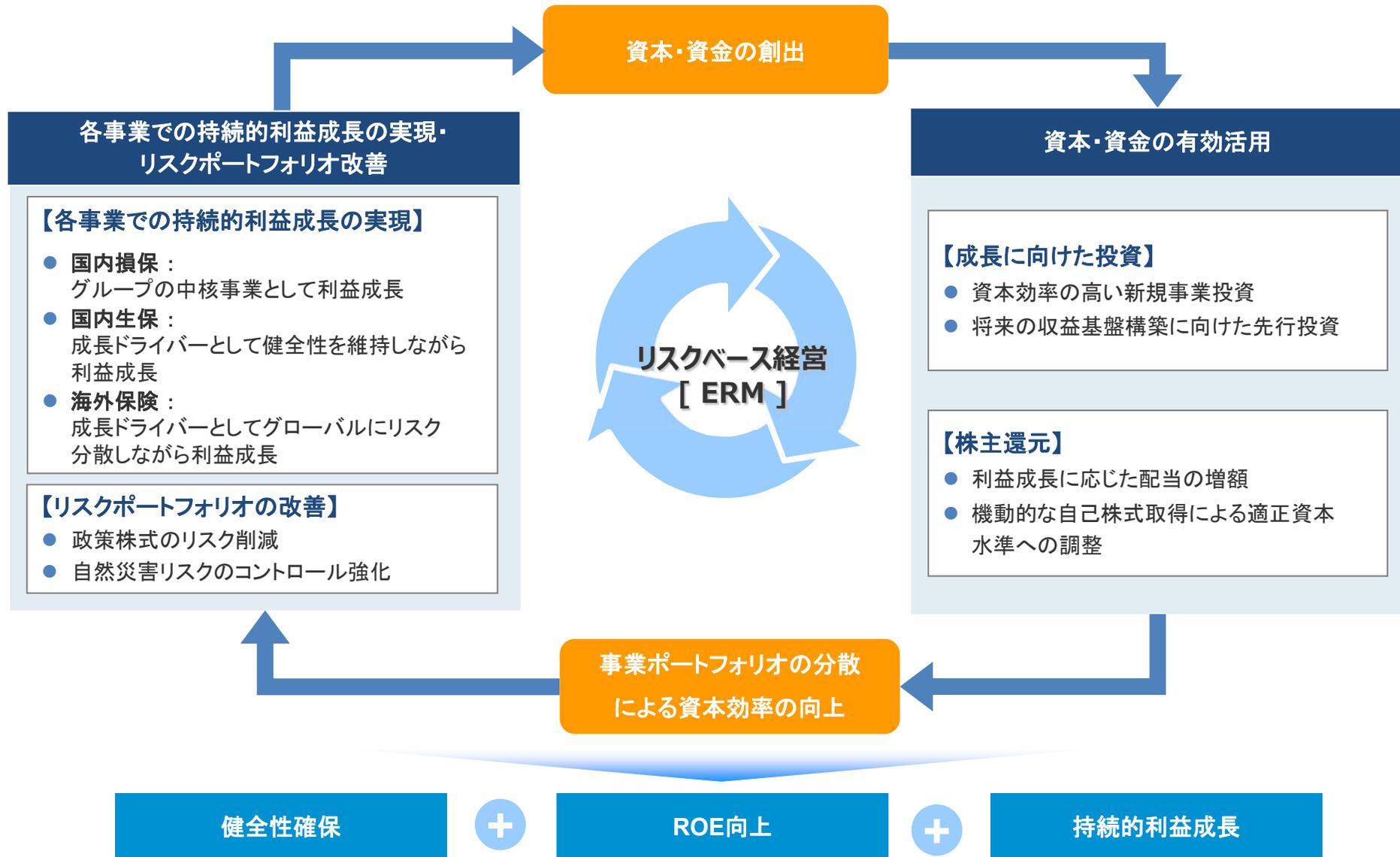
- グローバルな成長機会を取り込む規律ある事業投資の推進
- リスクアペタイトに基づく、分散の効いた事業ポートフォリオの拡充



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

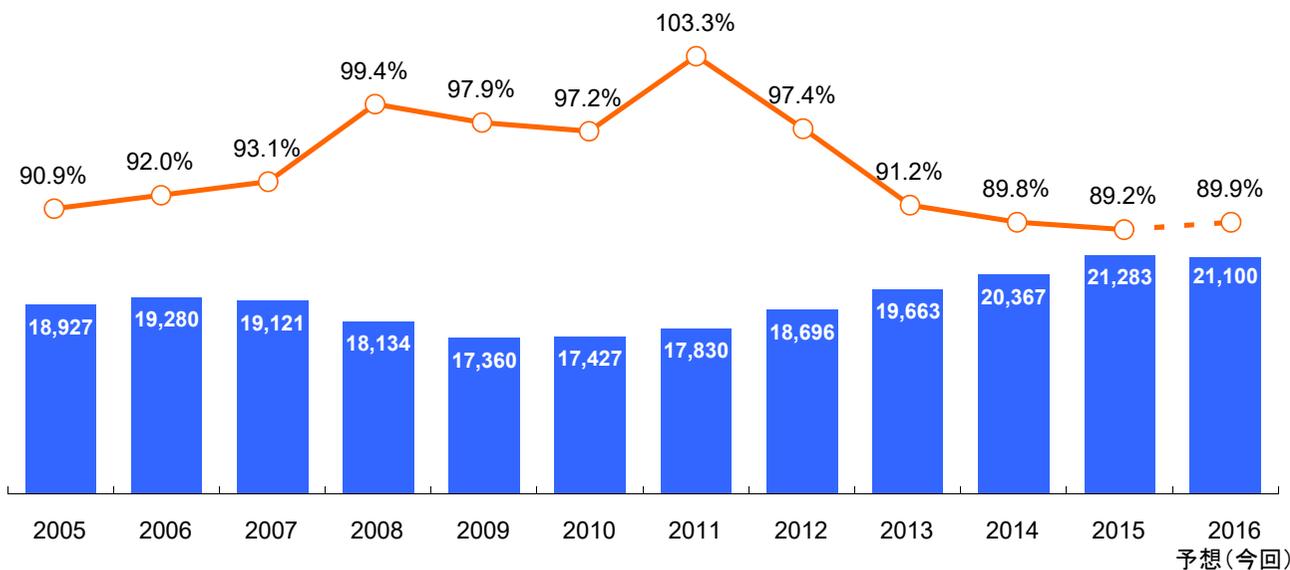
「リスクベース経営」を基軸に健全性を確保しつつ、環境変化の中でも利益成長と資本効率を持続的に高めていく



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



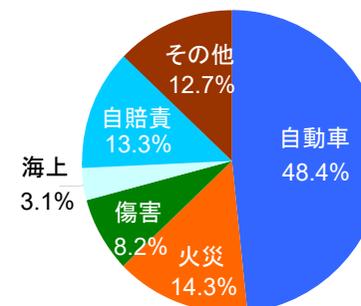
● 民保E/Iベース指標

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度 予想(今回)
正味E/I・C/R*	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.0%
E/I損害率	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.2%
(除く自然災害)	61.3%	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.7%
事業費率	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.8%

* : 正味E/I C/R=E/I損害率+W/P事業費率

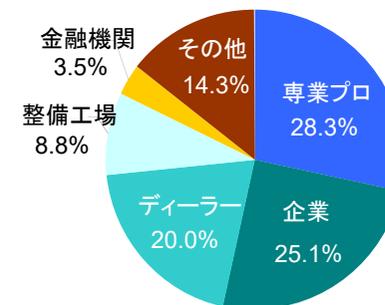
● 種目構成

(2015年度正味収入保険料ベース)



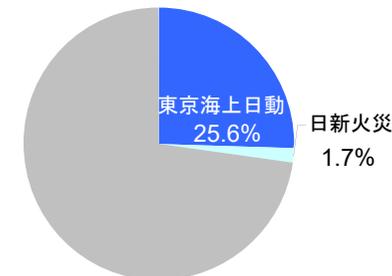
● チャネル構成

(2015年度営業統計保険料ベース)



● マーケットシェア*

(2014年度正味収入保険料ベース)
*日本の損保市場(再保険会社を除く)



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 予想(今回)
更新率	95.1%	95.3%	95.6%	95.6%	95.7%	—
正味E/I C/R*	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.2%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.3%

* : 正味E/I C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

● 料率改定効果の推移(ノンフリート等級制度改定を除く)

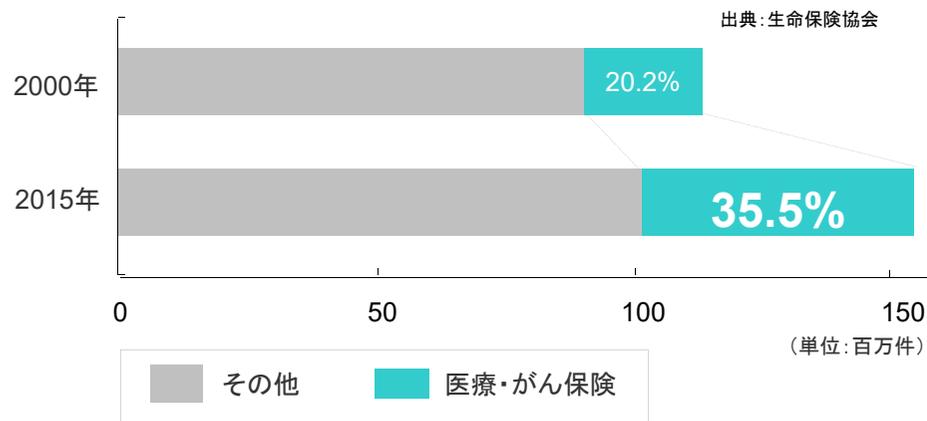
改定時期	13年度	14年度	15年度	16年度 予想
2012年1月	70億円			
2012年10月	80億円	10億円		
2013年10月	40億円	260億円	40億円	
2014年10月		30億円	150億円	30億円
合計	190億円	300億円	190億円	30億円

基本情報(国内生保事業) * あんしん生命の基本情報



● マーケットでは「医療・がん保険」の割合が増加

【個人保険・保有契約件数構成比】(日本の生命保険市場合計)



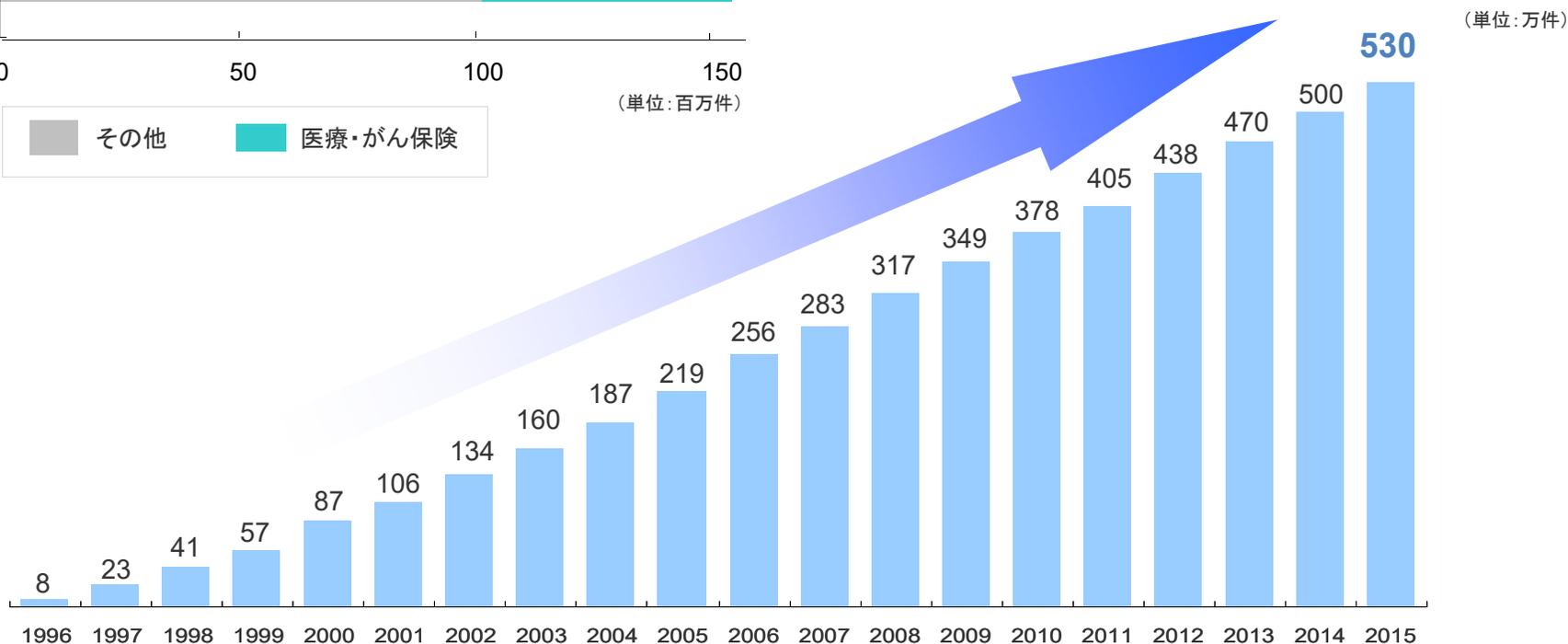
● あんしん生命の保有契約件数の伸び率

【2000年から2015年の件数の年平均伸び率】*1

あんしん生命*2 **+12.7%**

生命保険市場平均*3 **+3.0%**

- *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、2015年度に保有契約件数 530万件 を達成

調達の背景

マイナス金利導入等の異次元の金融緩和政策により、生保事業を取り巻く環境は大きく変化

- 歴史的な低金利環境となる中、資産運用収益の向上が課題となっている。また、日本国債の市場における流動性が低下してきていることから、日本国債に依存して機動的なALMを行うことが困難になってきている
- そのため、運用収益を向上させつつ、保険負債の金利リスクコントロール手段の安定性を高めるためには資産運用手段の多様化が必要となっている
- 加えて、資本政策を検討するにあたっては、将来の金利急騰といった金融市場の不確実性も視野に入れておく必要性が高まっている

調達の目的

将来の急激な環境変化が起きた場合においても財務基盤の安定性が維持できるよう、本調達を実施。本調達の目的は以下の2点

- 現在の低金利環境を踏まえた資産運用手段の多様化に向け、資本の一層の充実を図る
- 将来の金利急騰により保有債券の時価評価が下がり財務会計上の純資産が毀損する可能性に備える

＜劣後ローンの主な条件＞

調達金額： 1000億円程度
調達方法： シンジケート・ローン方式
借入実行日： 2016年11月（予定）
借入期間： 27年間（※）

※ 2023年11月以降は一定の要件を前提として一括して任意弁済可能

アレンジャー：株式会社三菱東京UFJ銀行
金利条件： 固定金利方式
(2023年11月以降は変動金利)

なお、本調達に対しては格付を取得する予定

国内損保(東京海上日動)

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

東京海上日動・総資産 **9.2兆円** (2016年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 **7.6兆円** (2016年9月末時点)



海外保険事業 2016年度業績予想(地域・拠点別)



正味収入保険料 (億円)	2014	2015	2016予想					
			年初予想対比			2015対比		
			年初(①)	今回(②)	②-①	前年 増減	前年 増減率	為替の 影響を除く ³
北米	6,312	6,658	9,940	8,930	▲ 1,010	2,271	34%	60%
フィラデルフィア	3,239	3,423	3,320	3,030	▲ 290	▲ 393	▲ 11%	6%
デルファイ	2,366	2,413	2,320	2,130	▲ 190	▲ 283	▲ 12%	5%
TMHCC	-	-	3,490	3,040	▲ 450	3,040	-	-
欧州 ⁴	1,524	1,484	1,470	1,280	▲ 190	▲ 204	▲ 14%	18%
中南米	1,321	1,027	1,170	1,090	▲ 80	62	6%	5%
アジア・中東 ⁴	1,187	1,157	1,240	1,050	▲ 190	▲ 107	▲ 9%	6%
再保険	1,495	1,883	1,340	1,360	20	▲ 523	▲ 28%	▲ 12%
損保計 ¹	11,847	12,211	15,160	13,710	▲ 1,450	1,498	12%	34%
生保	1,179	829	940	790	▲ 150	▲ 39	▲ 5%	10%
合計 ²	13,026	13,040	16,100	14,500	▲ 1,600	1,459	11%	32%

適用為替レート	2014	2015	2016予想				①→② 変動率	前年 変動率
			年初(①)		今回(②)			
			14年12月末	15年12月末	16年3月末	16年9月末		
米ドル/円	120.5円	120.6円	112.6円	101.1円	▲ 10%	▲ 16%		
英ポンド/円	187.0円	178.7円	161.9円	131.0円	▲ 19%	▲ 27%		
ブラジルレアル/円	45.3円	30.4円	31.3円	30.9円	▲ 1%	2%		
マレーシアリングギット/円	34.4円	28.0円	28.8円	24.4円	▲ 15%	▲ 13%		

事業別利益 (億円)	2014	2015	2016予想					
			年初予想対比			2015対比		
			年初(①)	今回(②)	②-①	前年 増減	前年 増減率	為替の 影響を除く ³
北米	872	956	1,290	1,220	▲ 70	263	28%	52%
フィラデルフィア	423	464	400	390	▲ 10	▲ 74	▲ 16%	0%
デルファイ	402	444	420	370	▲ 50	▲ 74	▲ 17%	▲ 1%
TMHCC	-	-	440	430	▲ 10	430	-	-
欧州 ⁴	197	80	90	100	10	19	24%	73%
中南米	58	53	40	40	-	▲ 13	▲ 25%	▲ 25%
アジア・中東 ⁴	171	148	100	60	▲ 40	▲ 88	▲ 60%	▲ 52%
再保険	96	106	90	90	-	▲ 16	▲ 16%	0%
損保計 ¹	1,386	1,343	1,610	1,510	▲ 100	166	12%	34%
生保	94	6	20	10	▲ 10	3	66%	104%
合計 ²	1,455	1,318	1,590	1,480	▲ 110	161	12%	35%

C/R	2014	2015	2016予想	
			年初	今回
北米	94%	94%	93%	93%
フィラデルフィア	91%	91%	94%	92%
デルファイ	96%	96%	98%	98%
TMHCC	-	-	88%	87%
欧州 ⁴	94%	96%	94%	95%
中南米	100%	100%	100%	102%
アジア・中東 ⁴	91%	91%	95%	98%
再保険	93%	93%	97%	99%
損保計 ¹	94%	95%	94%	95%
生保	-	-	-	-
合計 ²	94%	95%	94%	95%

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

*2 本社費調整後

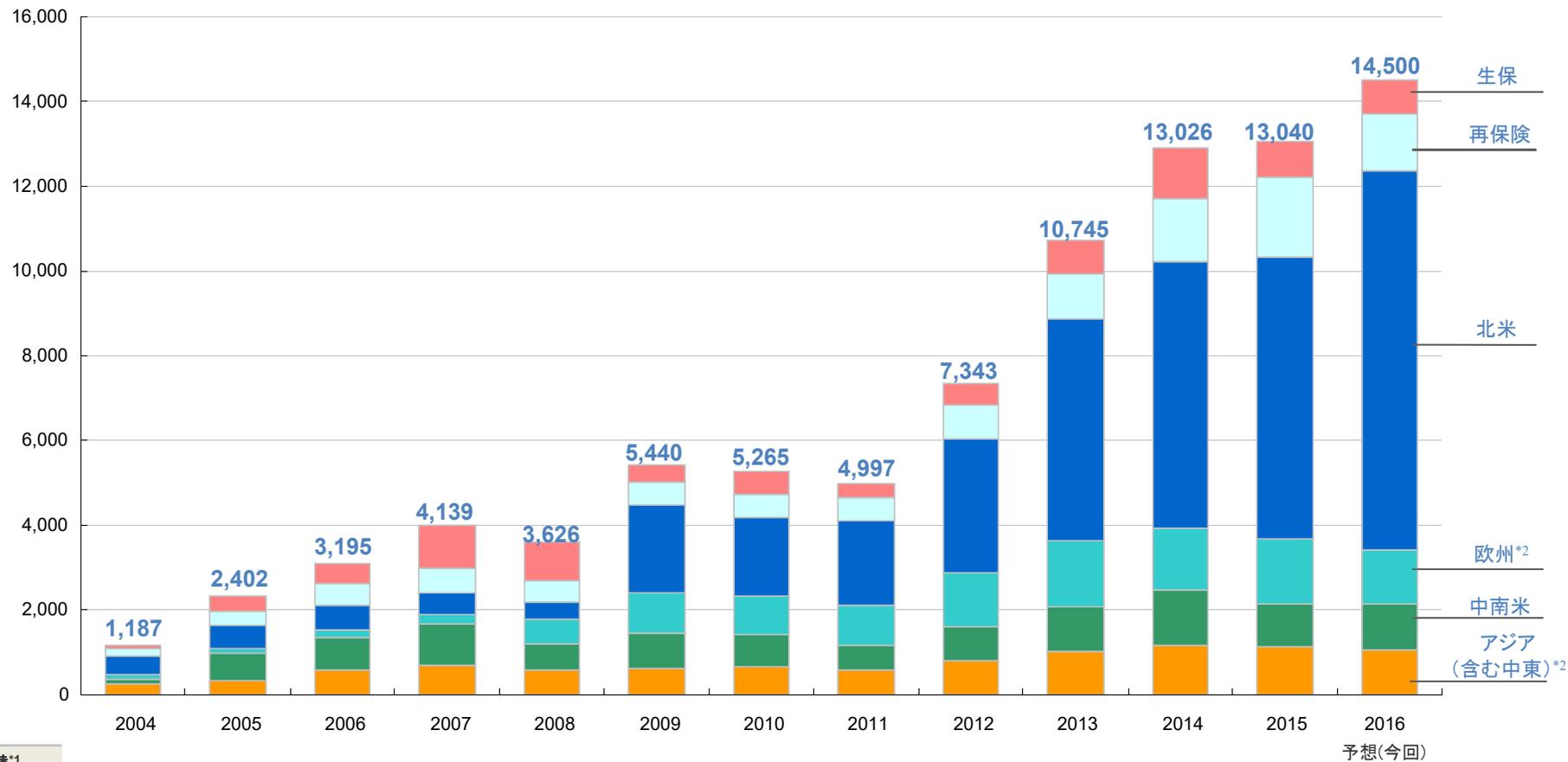
*3 円換算時の為替の影響を控除

*4 「欧州・中東」、「アジア」に区分して表記しておりましたが、当期から区分を変更しております

基本情報(海外保険事業①) 正味収入保険料推移



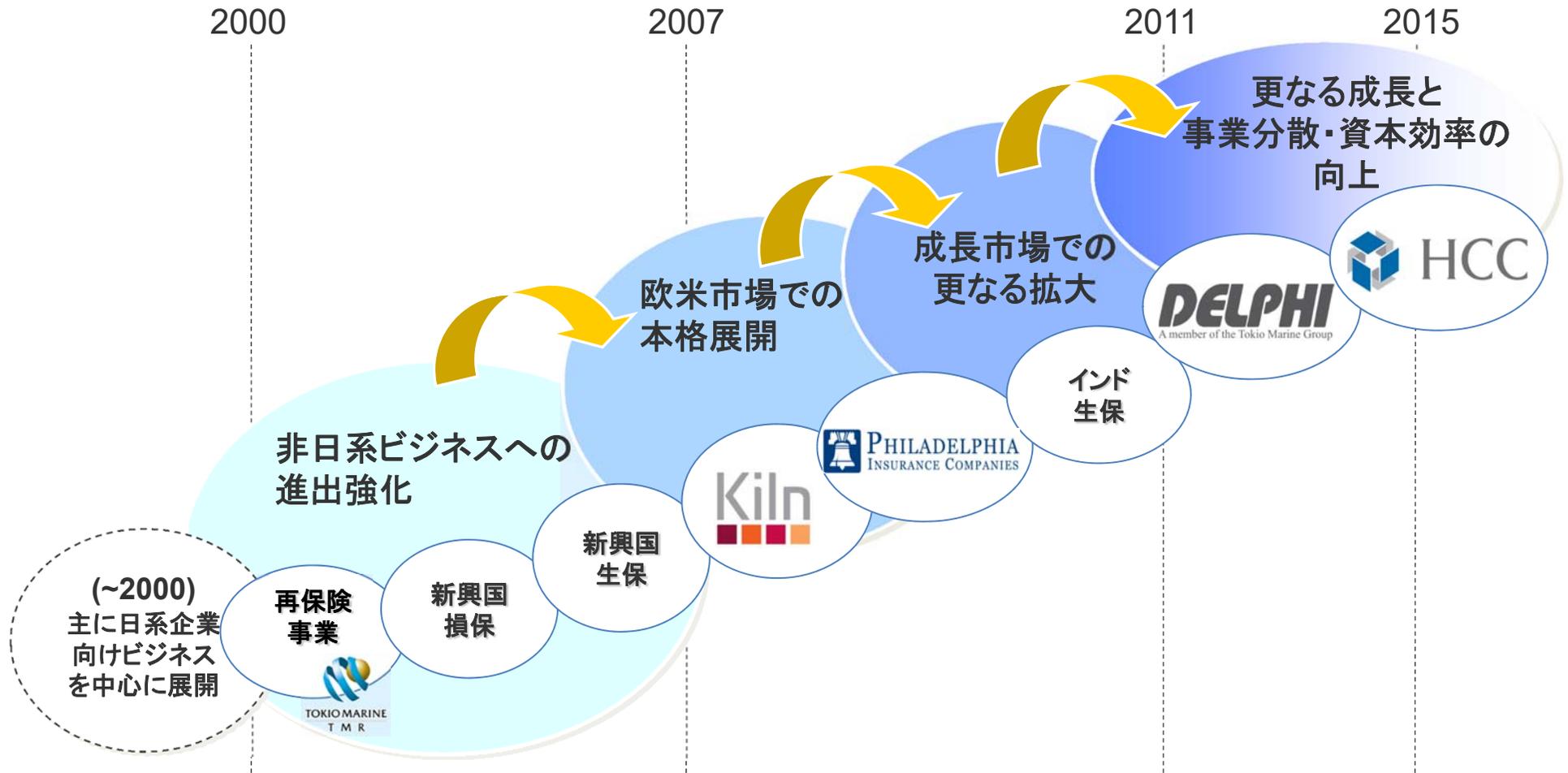
● 海外保険事業・正味収入保険料推移 (億円)



為替 ^{*1}	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
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	101.1

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

基本情報(海外保険事業②) 成長の軌跡



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

< 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



東京海上ホールディングス

