



東京海上ホールディングス

To Be a Good Company

東京海上グループの 経営戦略

2019年5月27日



(Blank Page)

I. 経営戦略・資本戦略	P. 3
II. 主要事業戦略	P. 9
III. M&A戦略	P.17
IV. 株主還元	P.23
参考資料	P.26

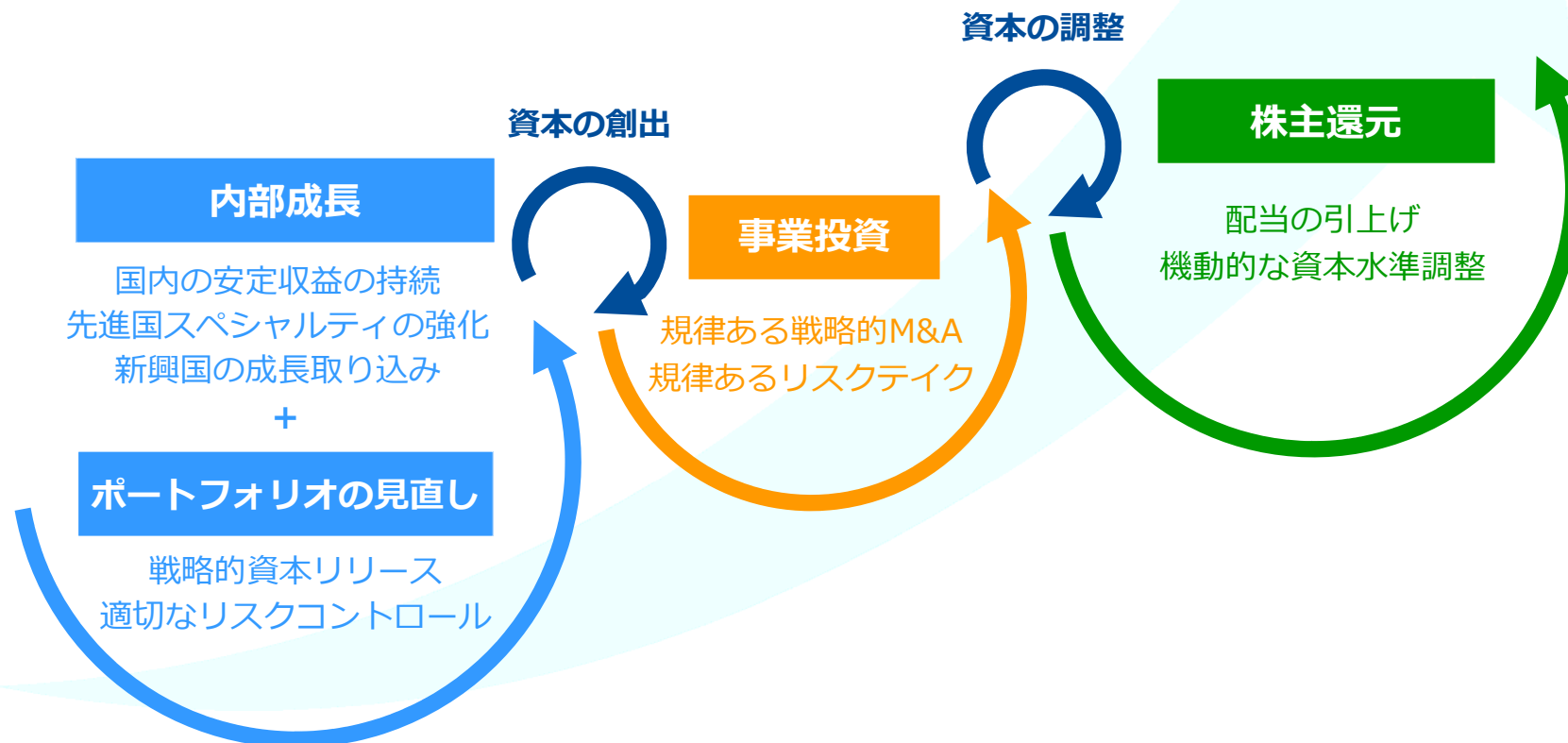
将来のグループ像と経営戦略

将来のグループ像

全てのステークホルダーに魅力的な価値をお届けするグローバル保険グループ

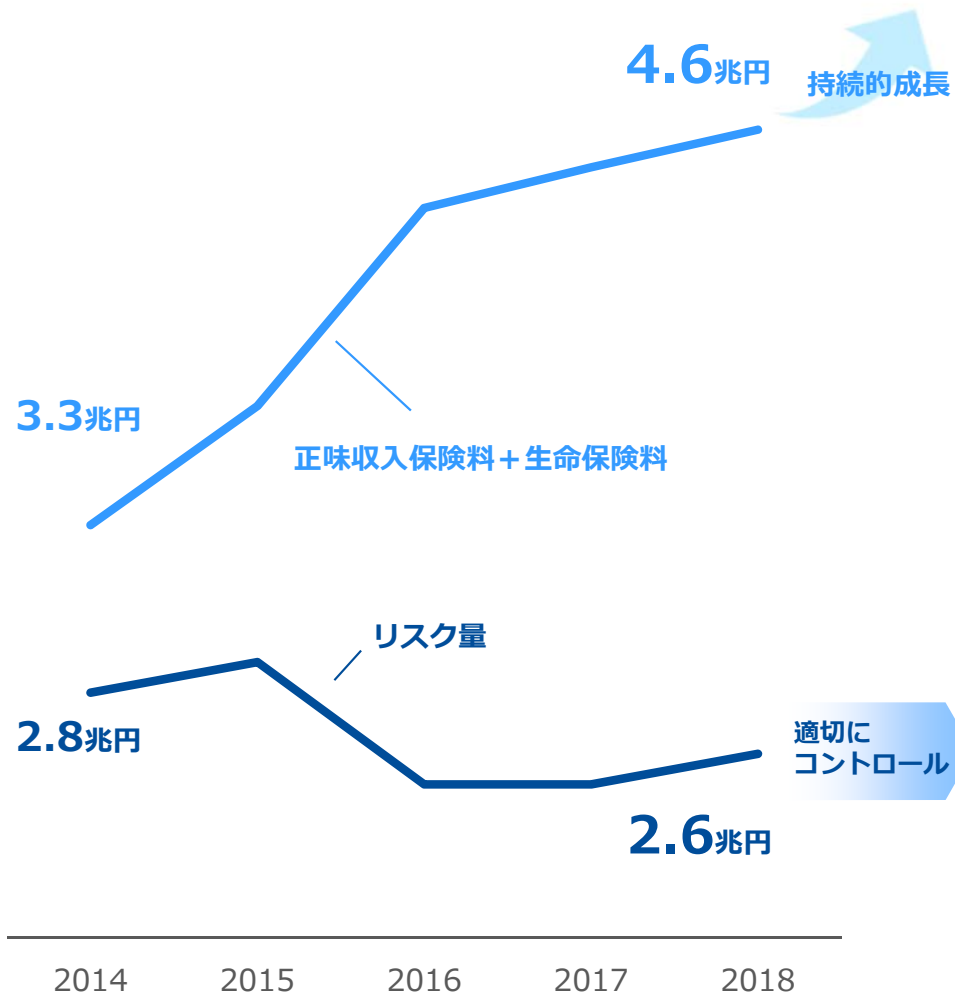
安定した二桁ROE

高水準の株主還元



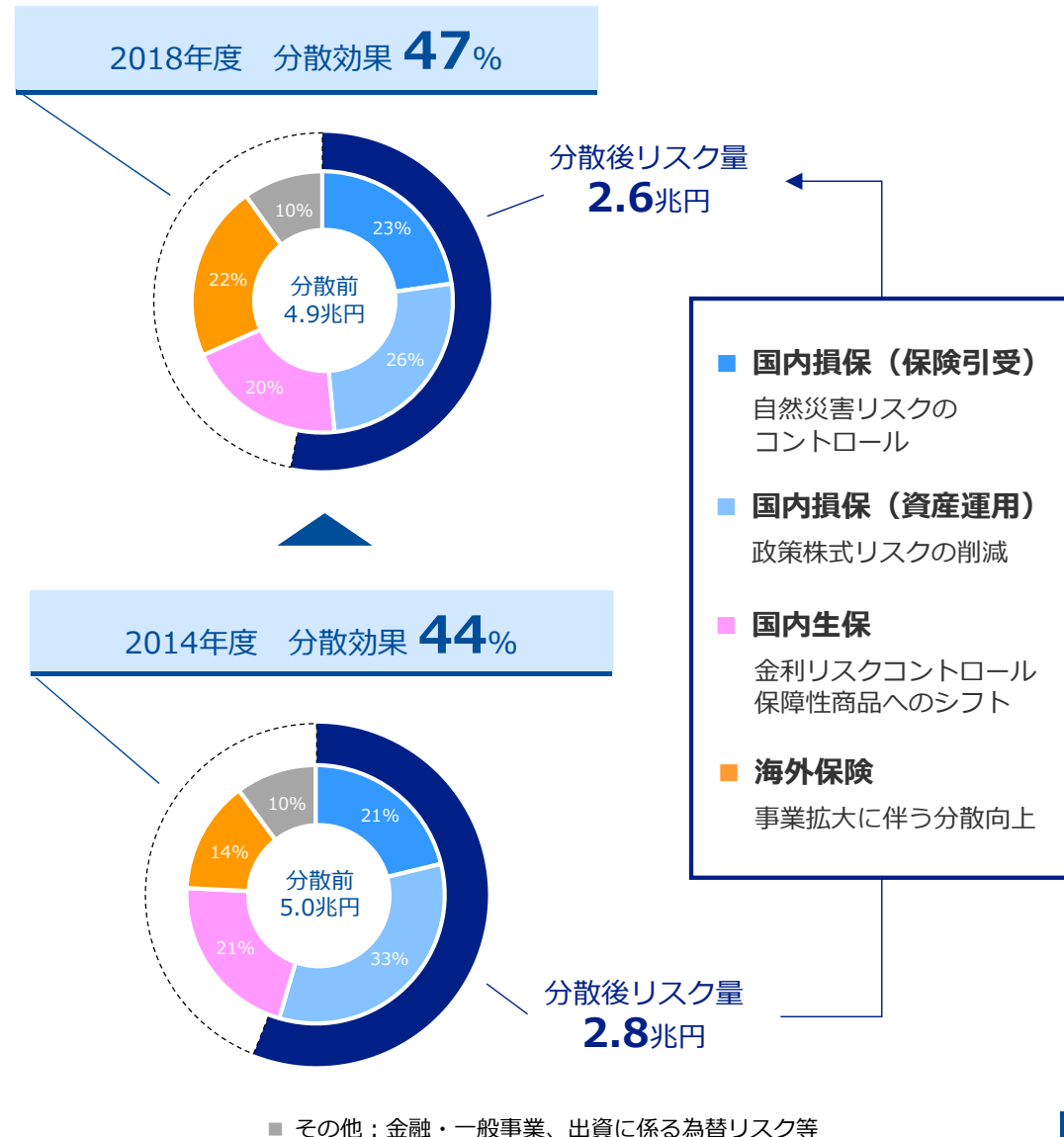
ポートフォリオの分散

保険料とリスク量*の推移



* : ESRのリスク量 (99.95%VaR、税後ベース)

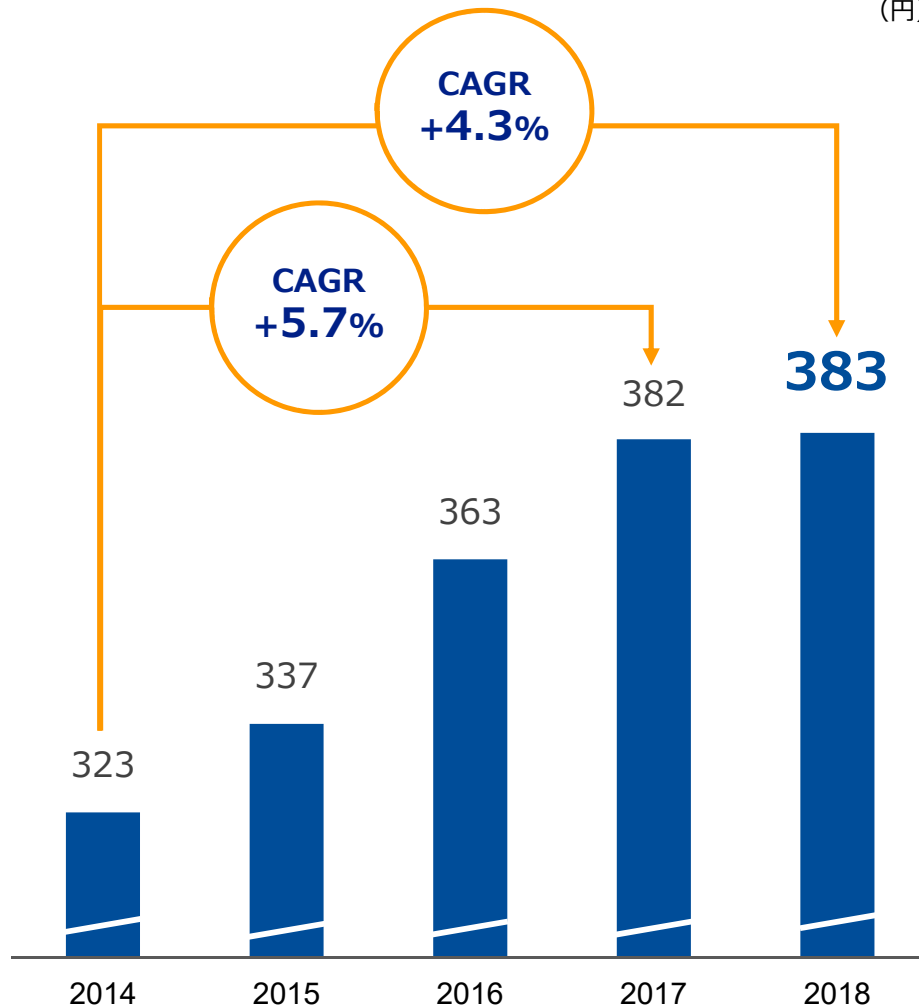
リスクの分散



高いトラックレコード

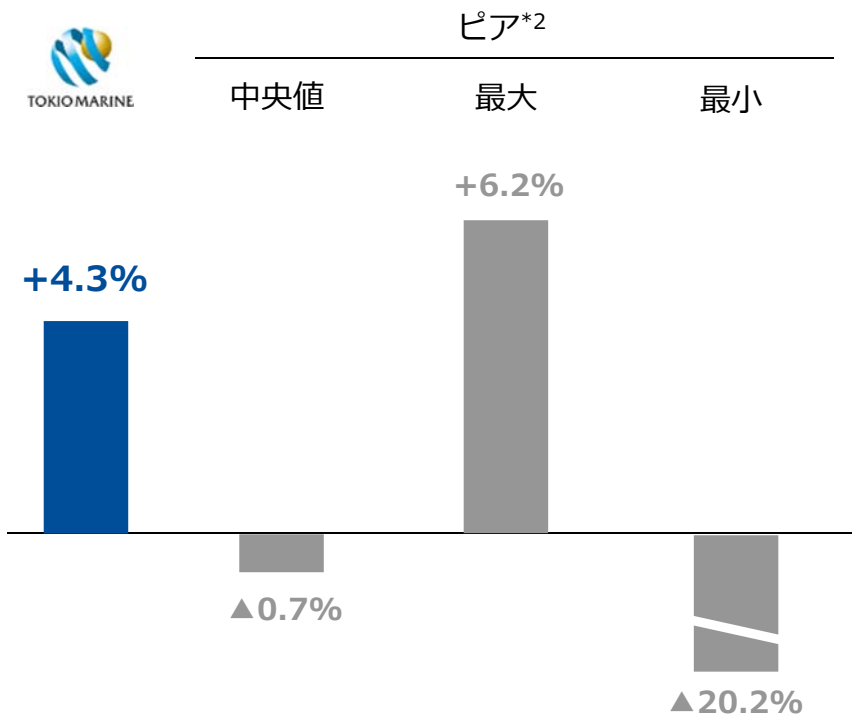
EPS*1 成長率

(円)



ピア比較

EPS*1CAGR (2014-2018)



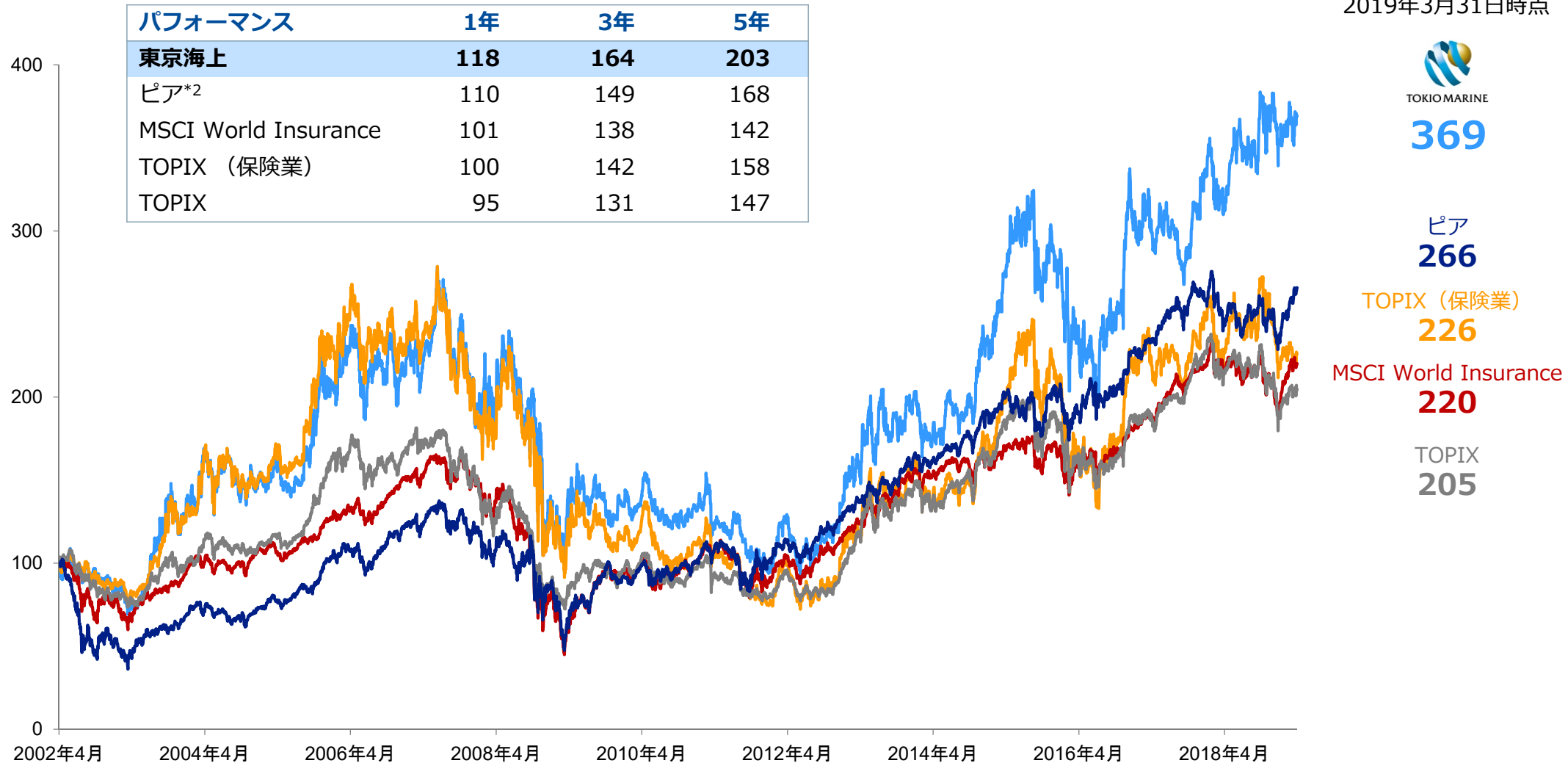
*1 : 財務会計ベース

*2 : Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典) Bloomberg

高いトラックレコード

マーケットを上回る高いTSR*1

2019年3月31日時点



出典: Bloomberg

*1: Total Shareholder Return (TSR): 配当再投資後のキャピタルリターン、2002年4月1日の株価を100とした指数

*2: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

KPI ターゲット

	FY2020 ターゲット	将来のグループ像
修正純利益	4,000 - 4,500億円 (CAGR 3 - 7%)* ¹	5,000億円超
修正ROE	10%以上	12%程度
株主還元		
配当性向* ²	35%以上	グローバルピア並み* ³ に段階的に引上げ
資本水準調整	機動的に実施	機動的に実施

*1 : 2017年度補正ベース3,720億円を基準としたCAGR
補正内容はP.27参照

*2 : 配当性向は5年平均の修正純利益がベース

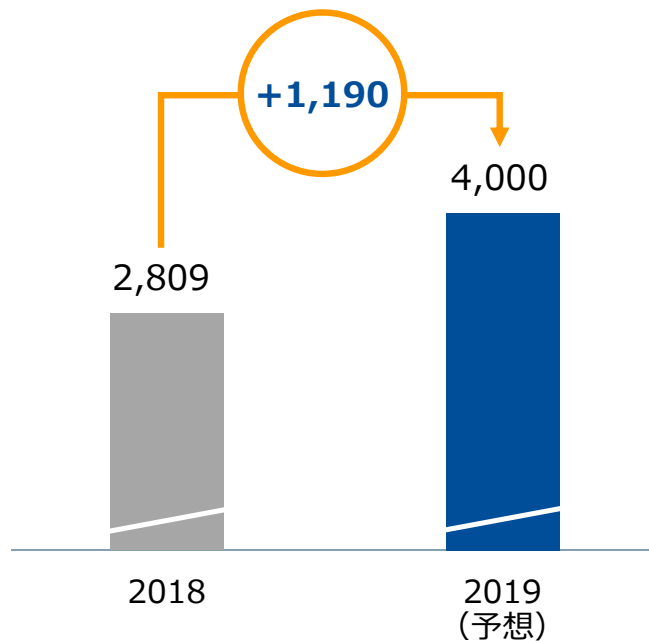
*3 : グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

中期経営計画の進捗

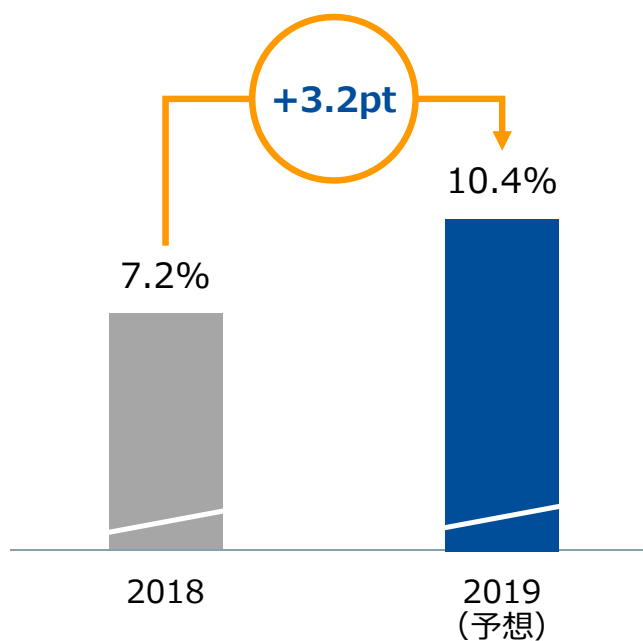
主要KPIは計画に沿って順調に進捗

修正純利益

(億円)



修正ROE



株主還元

■ 配当

配当性向*1

36%

38%

1株当たり
配当金 (円)

180

190

2018
(予定)

2019
(予想)

配当金総額

1,280億円

1,342億円

■ 資本水準調整*2 (2018年度)

自己株式取得: **750**億円

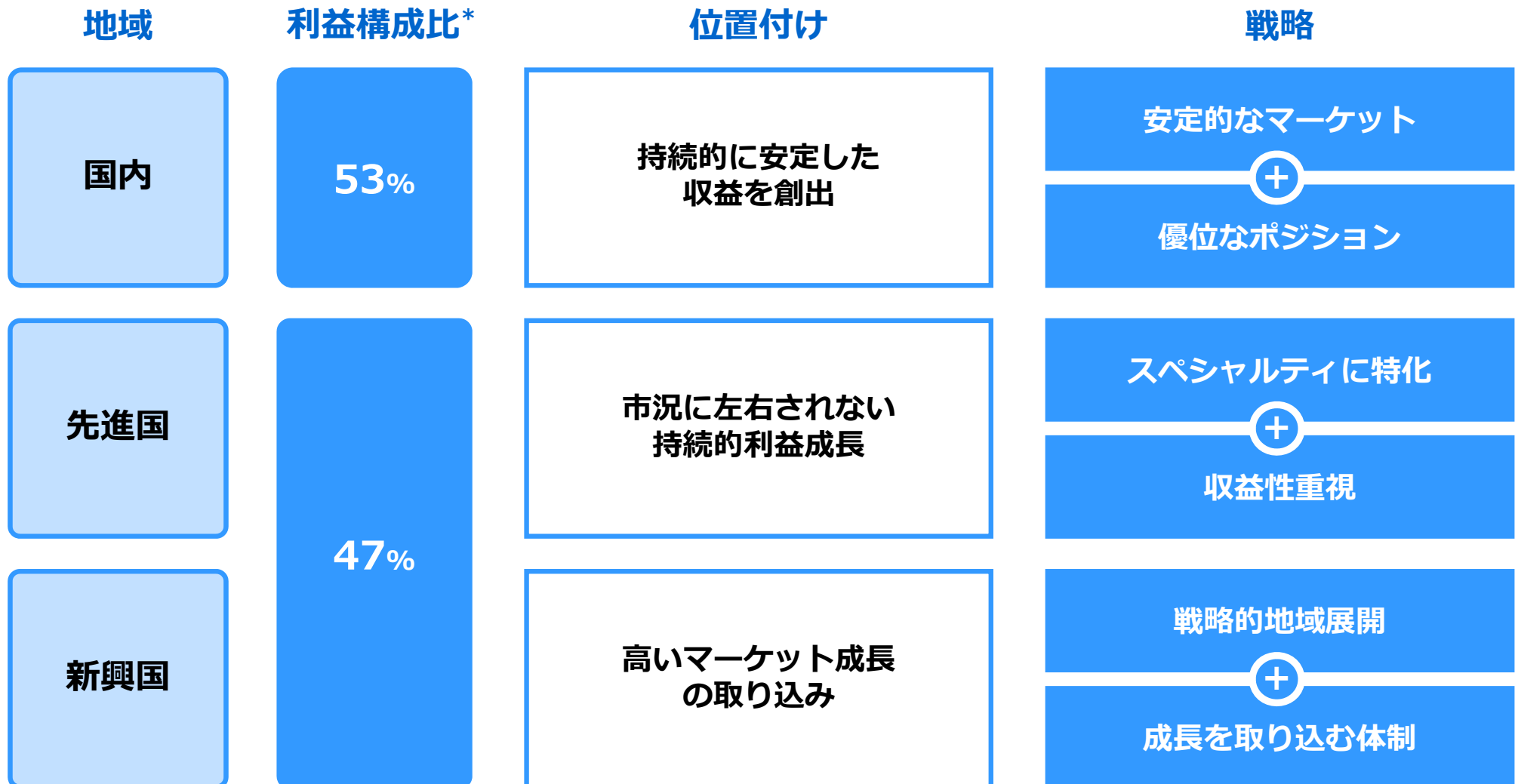
一時的な配当: **500**億円

*1: 年初予想ベース、5年平均の修正純利益の配当性向

*2: 当該年度の決算発表日までに決定した総額

強固なビジネスモデル

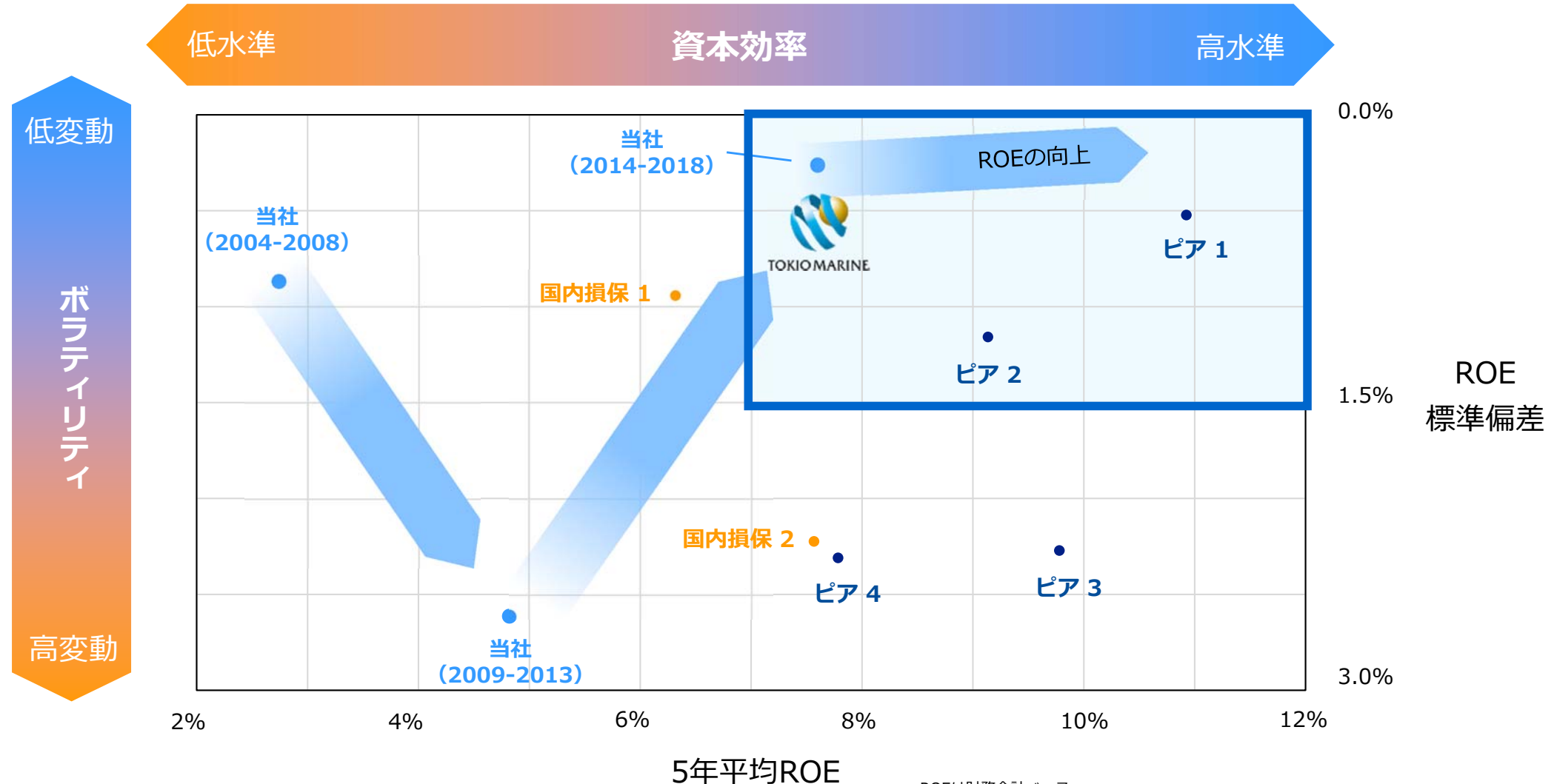
国内の安定的収益をベースに、先進国のスペシャルティの強みを乗せ、新興国の成長も取り込める分散の効いたビジネスモデルで更なる成長を実現する



* : 2019年度予想における事業別利益の割合

安定的な経営基盤

- ・ 欧米での大型M&A等を通じ、収益性およびリスク分散を向上させ、ROEを高めてきた
- ・ 将来のグループ像に向けてROEを更に高めていく

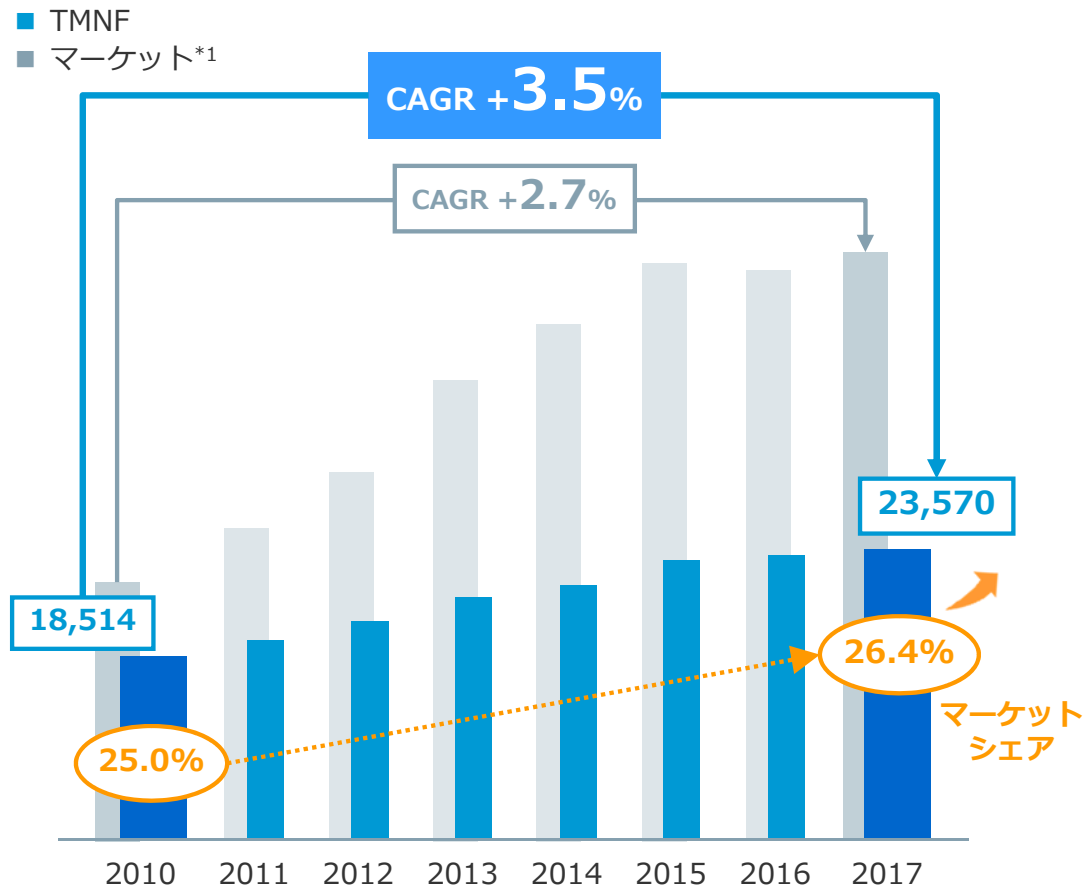


国内損保事業

事業効率の優位性を強みに、今後もマーケットを上回る成長を実現していく

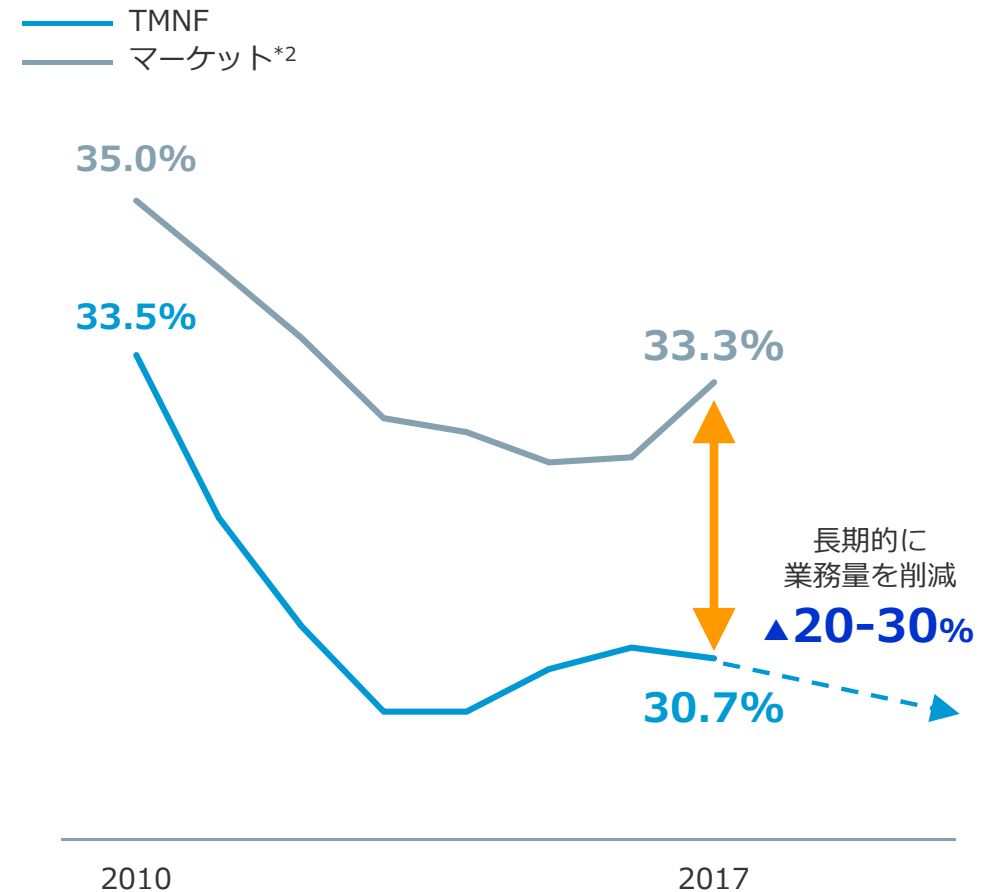
マーケットを上回る成長

＜元受正味保険料（億円）＞



事業効率の優位性

＜事業費率（全種目）＞



*1：損保協会会員会社計、（出典）インシュアランス損害保険統計号

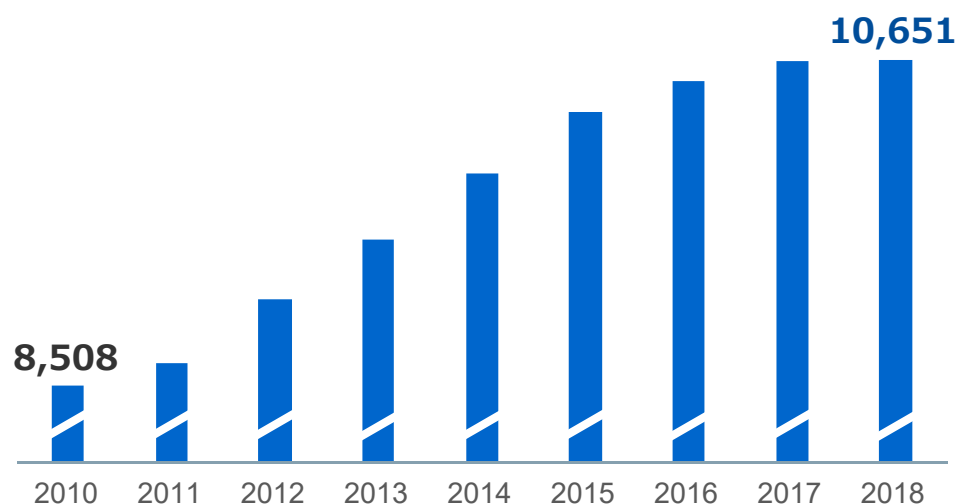
*2：損保協会会員会社計（除くTMNF）、（出典）日本損害保険協会HP

自動車保険の収益性

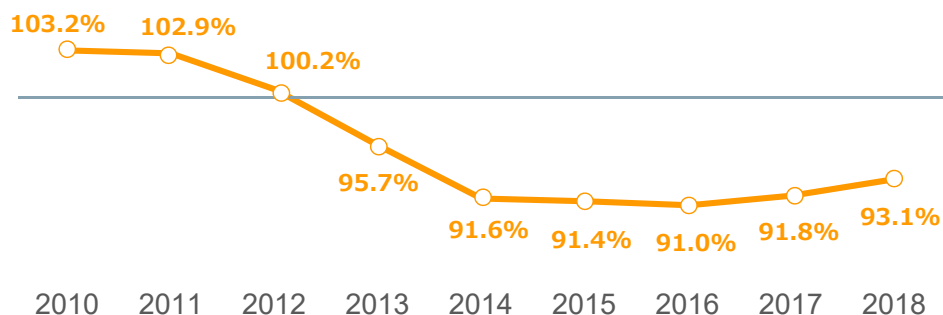
長期的には自動車保有台数は減っていくが、契約台数・保険料単価の維持・向上に向けた取組みにより、自動車保険の高い収益性を維持していく。

自動車保険の成長性・収益性 (TMNF)

<トップライン (億円)>



<ボトムライン (コンパインド・レシオ (E/Iベース))>

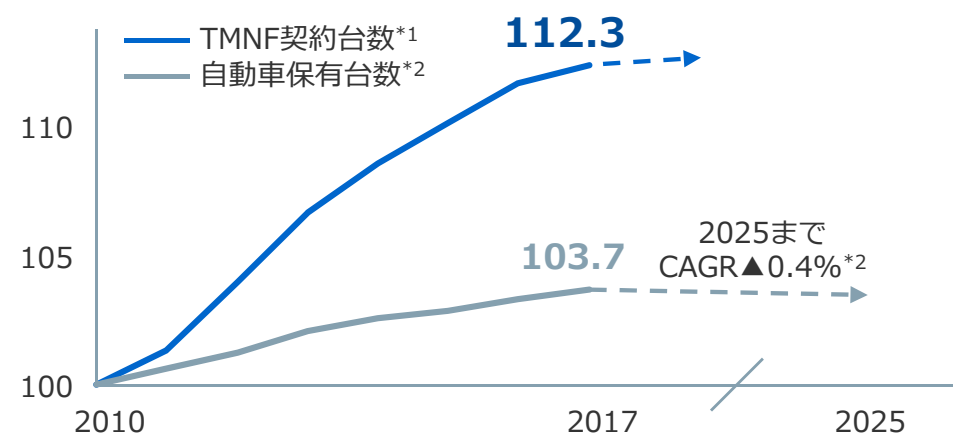


*1: 営業統計ベース *2: (出典) 乗用車ディーラービジョン (2018年版)

Copyright (c) 2019 Tokio Marine Holdings, Inc.

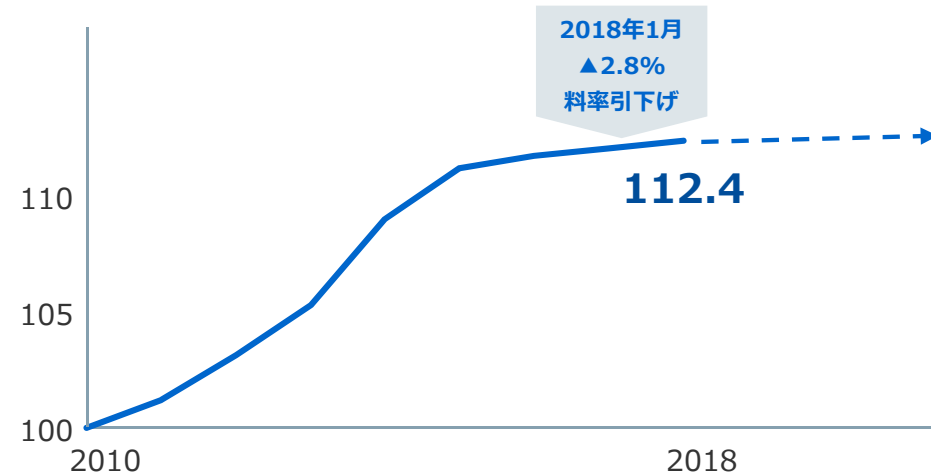
マーケットを上回る契約台数の伸び

※2010年度の台数を100とした伸び率



堅調な保険料単価の伸び

※TMNFの2010年度のノンフリート保険料単価を100とした伸び率



新種保険の拡大と火災保険の収益改善

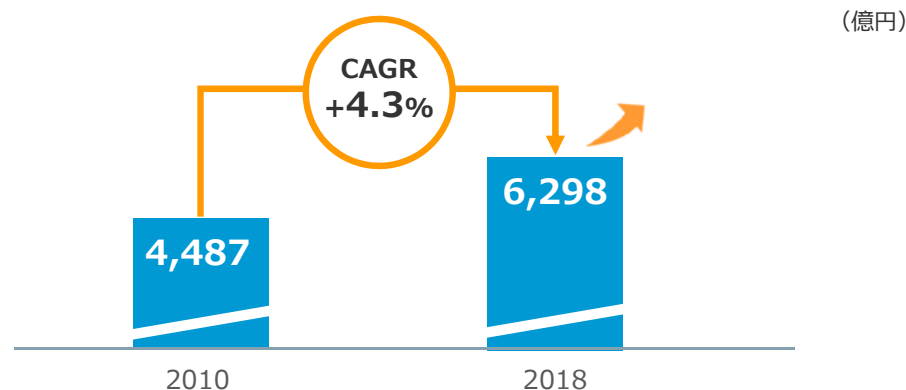
成長余地の大きい新種保険の拡大、火災保険の収益改善を通じて、持続的な利益成長を実現していく

新種保険の拡大

＜賠償責任・労災保険の普及率*¹（2016年度）＞



＜新種・傷害保険の伸び*²（東京海上日動）＞



*1：賠償責任保険・労災保険の元受収入保険料/ GDP
（出典）Swiss Re: Japan's commercial insurance market 2018より当社作成

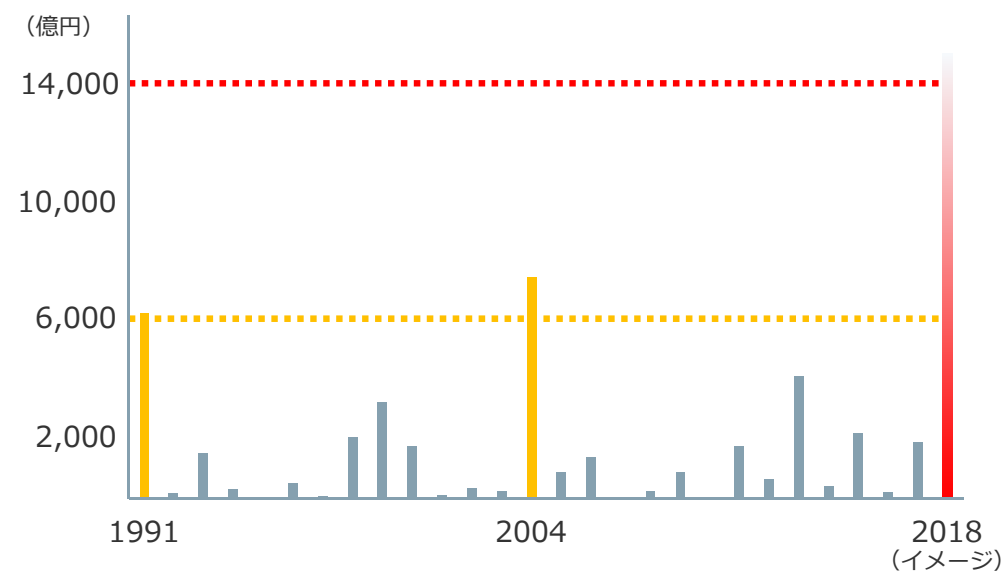
*2：元受正味保険料

火災保険の収益改善

＜当社の取組み＞

- 料率引上げ（2019年10月）等により、**+150億円**の収益改善効果*³（2019年度に1割、2020年度に5割、2023年度に8割が発現）
- 今後も継続的にRORを改善していく

＜主な風水災等による支払保険金（業界全体）*⁴



*3：税引前ベース

*4：（出典）日本損害保険協会

国内生保事業

革新的な商品投入等を通じて市場を上回る成長を実現するとともに、保障性商品へのシフトにより新契約マージンを高めていく

市場を大きく上回る成長

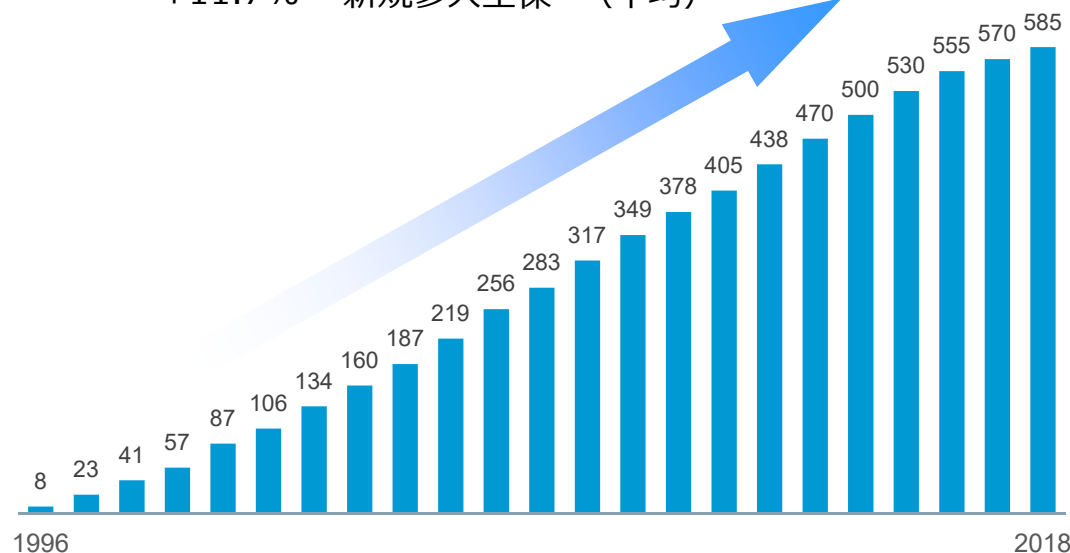
保有契約件数の推移*1

CAGR (1996-2017)

+22.1% あんしん生命*2

+11.7% 新規参入生保*3 (平均)

(単位：万件)



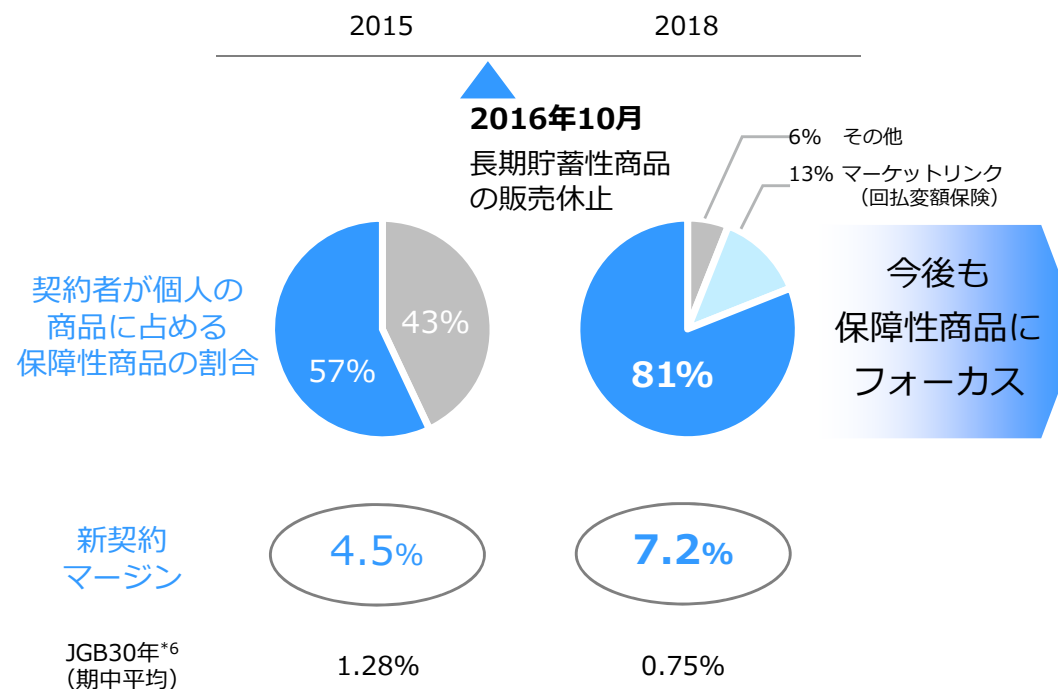
*1：個人保険＋個人年金保険の保有契約件数の推移

*2：旧フィナンシャル生命との合算ベース

*3：ソニー、損保ジャパン日本興亜ひまわり、オリックス、三井住友海上あいおい、FWD富士、（出典）生命保険統計号

保障性商品へのシフト

保障性商品の割合*4と新契約マージン*5の推移



*4：新契約年換算保険料ベース、除く事業保険

*5：新契約価値÷新契約保険料現価

*6：（出典）Bloomberg

先進国における高い成長

高収益のスペシャルティ・フランチャイズを構築し、マーケットを上回る高い成長を実現

米国における事業基盤を確立



* : 2018年度 米国損保におけるコマーシャル種目の元受保険料 (出典:S&P Global)

米国でのスペシャルティ保険のトッププレイヤー

No.1

超過額労災

No.4

メディカル・
ストップロス

No.4

会社役員賠償
責任保険

No.7

農業保険

* : 超過額労災 : 2018年度 元受保険料 (出典:S&P Global)
 メディカルストップロス : 2017年度 元受保険料 (出典:NAIC)
 会社役員賠償責任保険 : 2018年度 元受保険料 (出典:S&P Global)
 農業保険 : 2018年度 MPC(Multi-Peril Crop Insurance)の2018年度 グロス保険料 (出典:USDA Risk management Agency)

米国マーケットを上回る成長性・収益性

■ トップライン

CAGR **6.1%**

マーケット対比 **+0.4pt**

■ コンバインド・レシオ

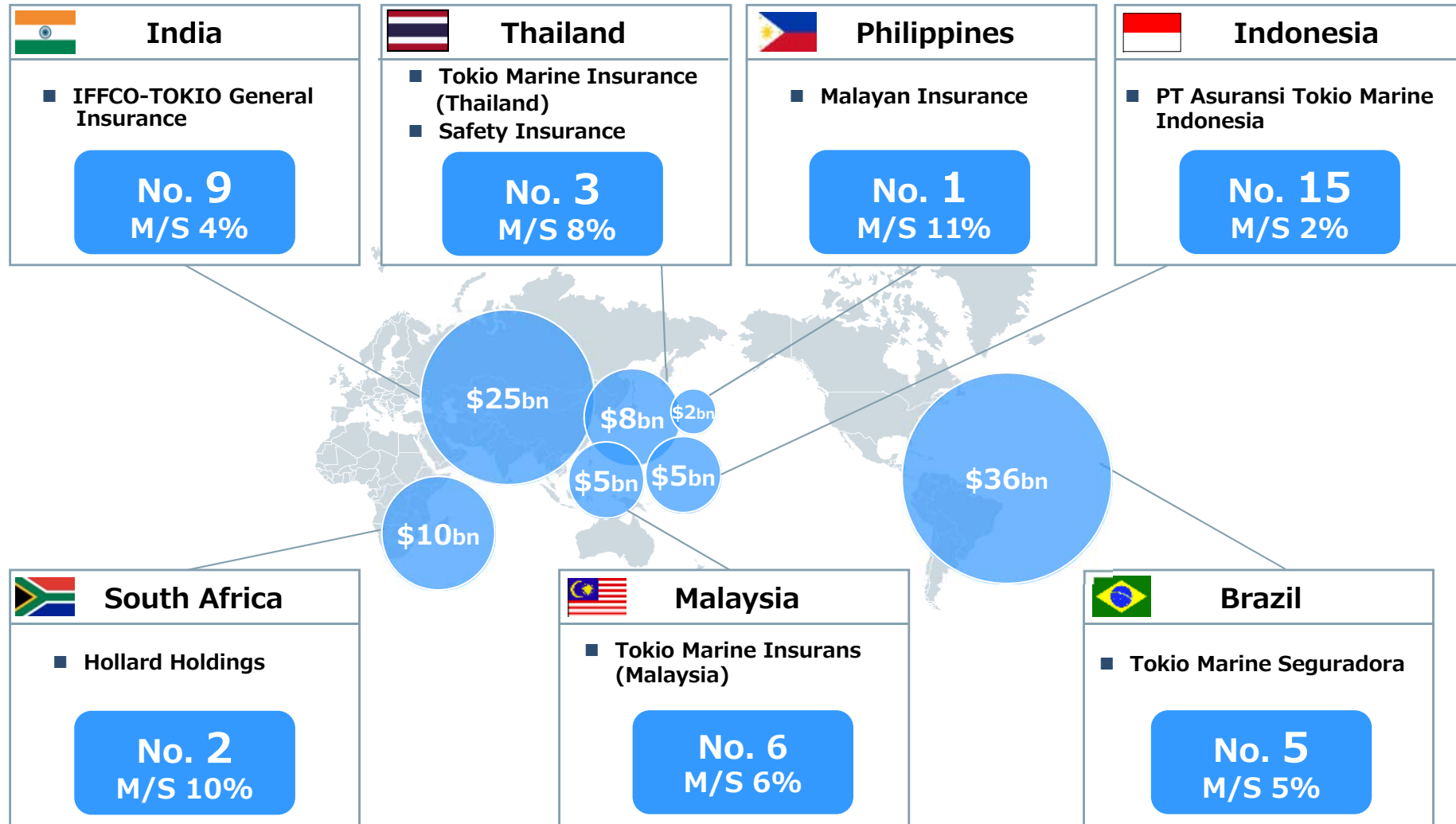
FY2018 **96.1%**

マーケット対比 **3.2pt 良好**

新興国での幅広い事業展開

市場規模が大きく、高い成長が見込める地域を中心に戦略的に展開

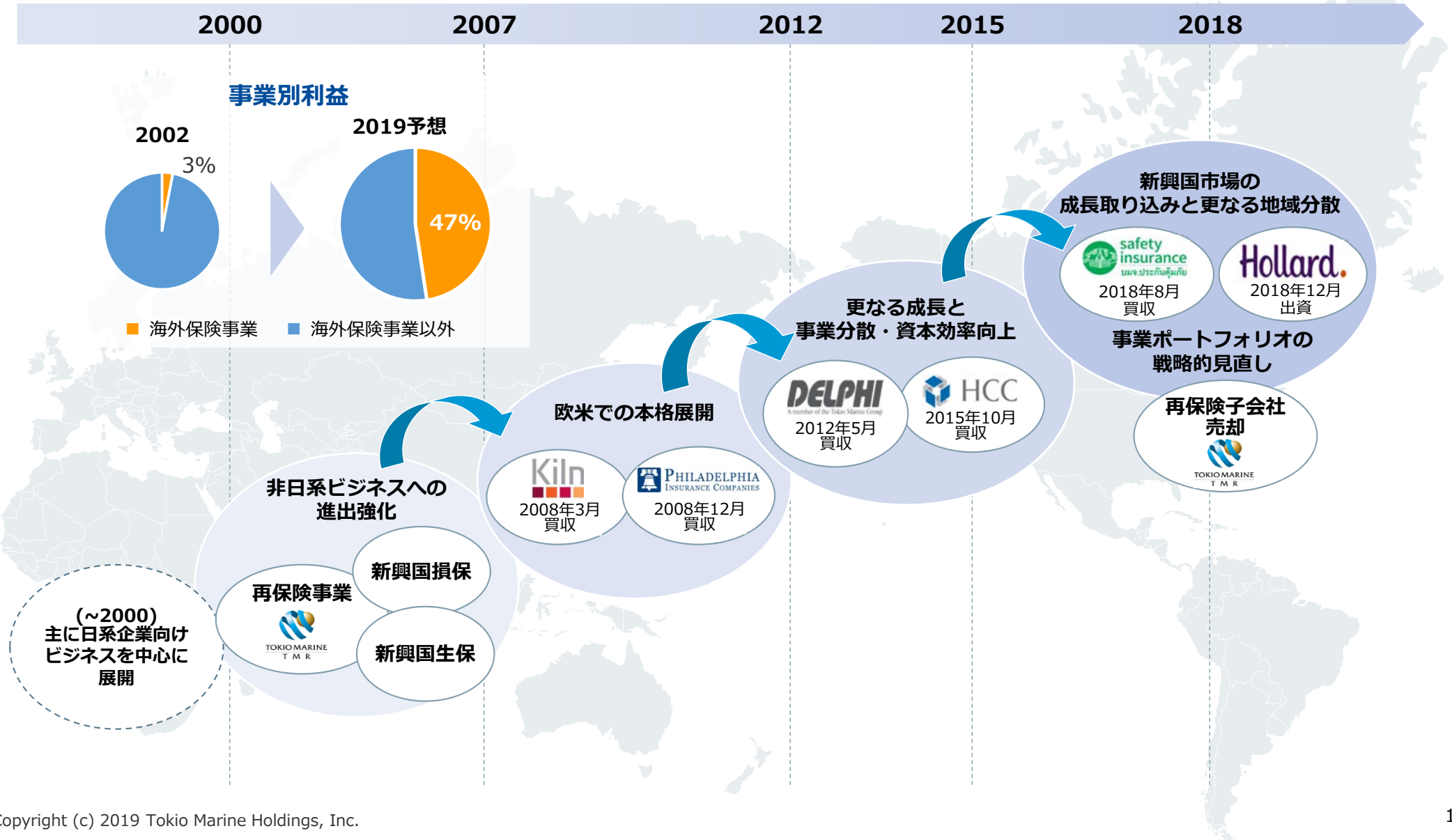
<新興国における損害保険事業の主な展開地域>



出典: AXCO, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority
 注: 円の数値は2017年度における各国の損害保険料、円の大きさはマーケットサイズ

海外M&Aの軌跡

戦略的M&Aの推進により、利益成長と分散の効いた事業ポートフォリオを実現

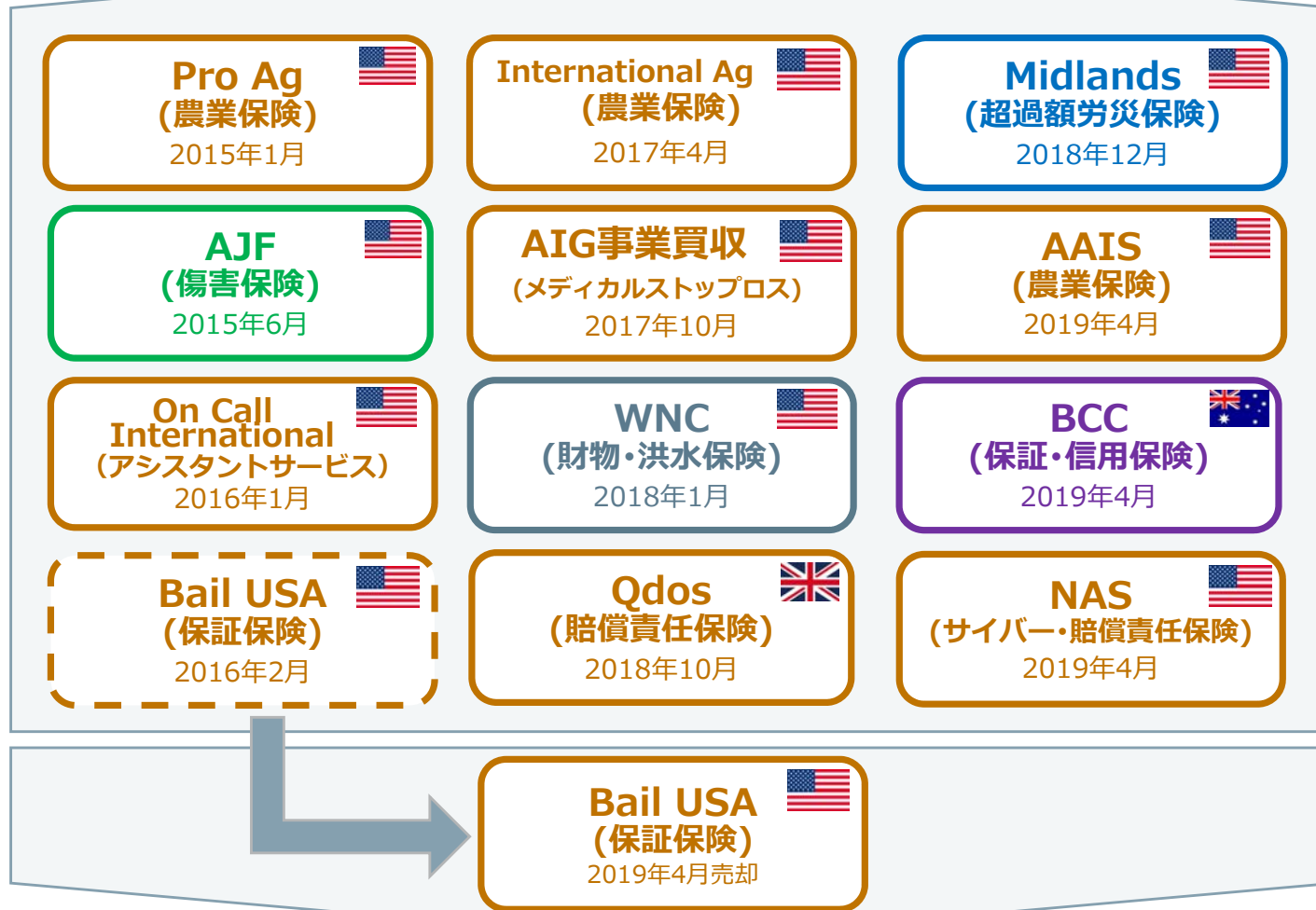


ボルトオンM&A

海外グループ会社が有する経験と知見を活かし、戦略的にボルトオンM&Aを実施

2015年～

In



Out

高い成功確率

長年の取引関係があり、
その会社を深く理解

蓄積されたノウハウ

TMHCCは50件以上の
ボルトオンM&Aを実施

規律あるM&A

将来の環境等を見据え、
ポートフォリオを入替

色は買収した会社を表す



良好なM&A実績

米国3社は当社グループ入り後、マーケットを上回る高い成長を実現

トップライン*1

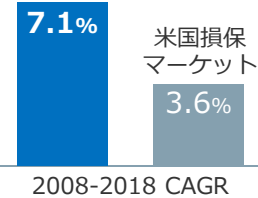
ボトムライン*2



2008年12月買収



Philadelphia



Philadelphia
+ **6.6%**

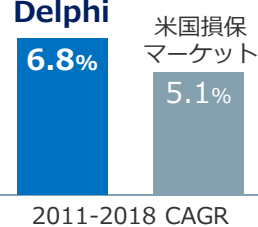
2008-2019 (予想)
CAGR



2012年5月買収



Delphi



Delphi
+ **15.0%**

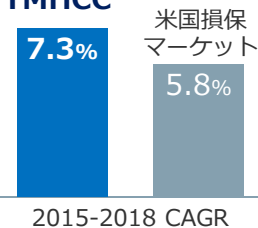
2011-2019 (予想)
CAGR



2015年10月買収



TMHCC



TMHCC
+ **9.9%**

2015-2019 (予想)
CAGR

*1：現地会計ベース正味収入保険料 *2：現地会計ベース税引後利益

M&A戦略・買収基準

買収規律を維持しつつ、アジア等の新興国のほか先進国もターゲットにした戦略的なM&Aを実施

M&A戦略

先進国マーケット

ボルトオンを含めたM&A
(成長機会とリスク分散の追求)

新興国マーケット

M&A
(高いマーケット成長の取り込み
とリスク分散の追求)

規律を維持するための厳格な買収基準

ターゲット

カルチャーフィット

高い収益性

強固なビジネスモデル

ハードル・レート

資本コスト
+ リスクプレミアム
+ 内外金利差

グループ一体経営

グループの優れた人材・専門性をグローバルベースで活用

共同グループ総括への起用



Donald Sherman

専務執行役員
共同グループCIO
(共同グループ資産運用総括)
Delphi Financial Group CEO



Christopher Williams

専務執行役員
Co-Head of International Business
共同グループCRSO
(共同グループ保険引受・保有政策総括)

専門性の横展開

内部監査



Gary Oliver

International Internal
Audit Committee 議長

人事



Caryn Angelson

TMNAS (米国) CHRO&CLO
(HDを兼務)

スペシャリティ



Philippe Vezio

TM Asia Deputy CEO &
Chief U/W Officer
(TMHCC/バルセロナから異動)

保険リザーブ



Daniel Thomas

International P&C Reserving
Actuary Committee議長

リスク管理



Thomas Weist

Tokio Marine Technologies CEO
(HD、TMHCCを兼務)

サイバー保険



Daljitt Barn

Cyber Centre of Excellence
Global Head of Cyber Risk

(ご参考) グローバル委員会

ERM
Committee

ERM

International
Executive
Committee

海外保険

Global Retention
Strategy
Committee

保険引受

Global Investment
Strategy
Committee

資産運用

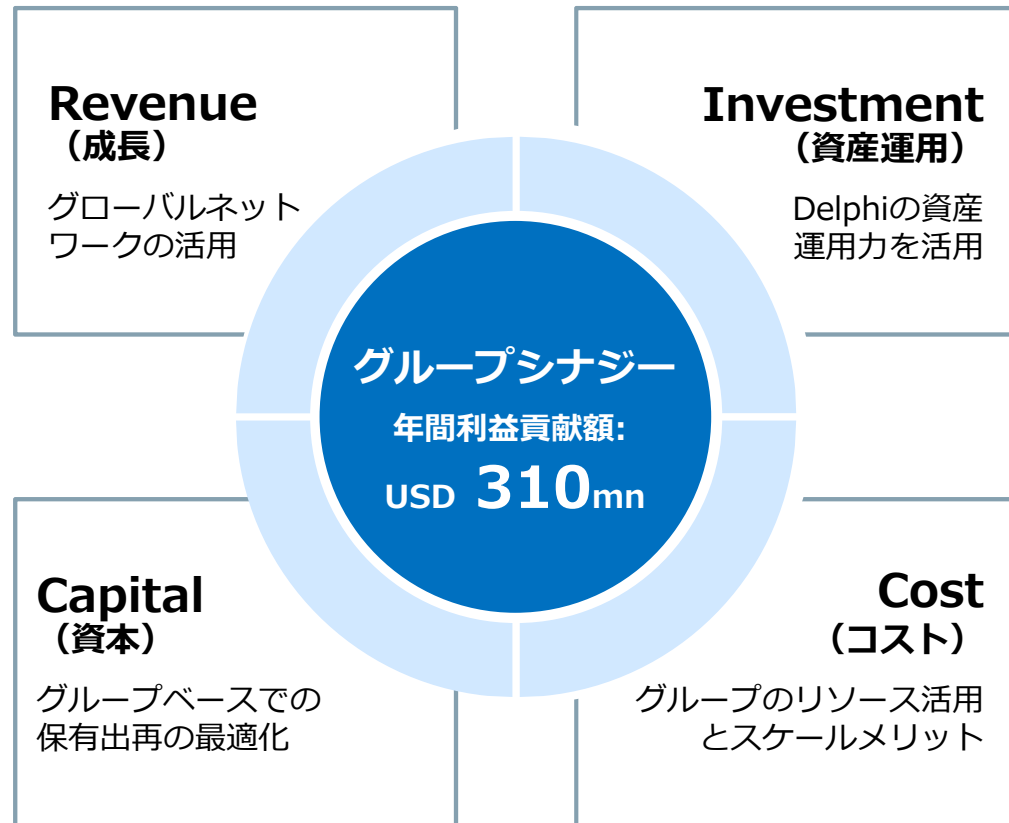
Global Information
Technology
Committee

IT

グループシナジー

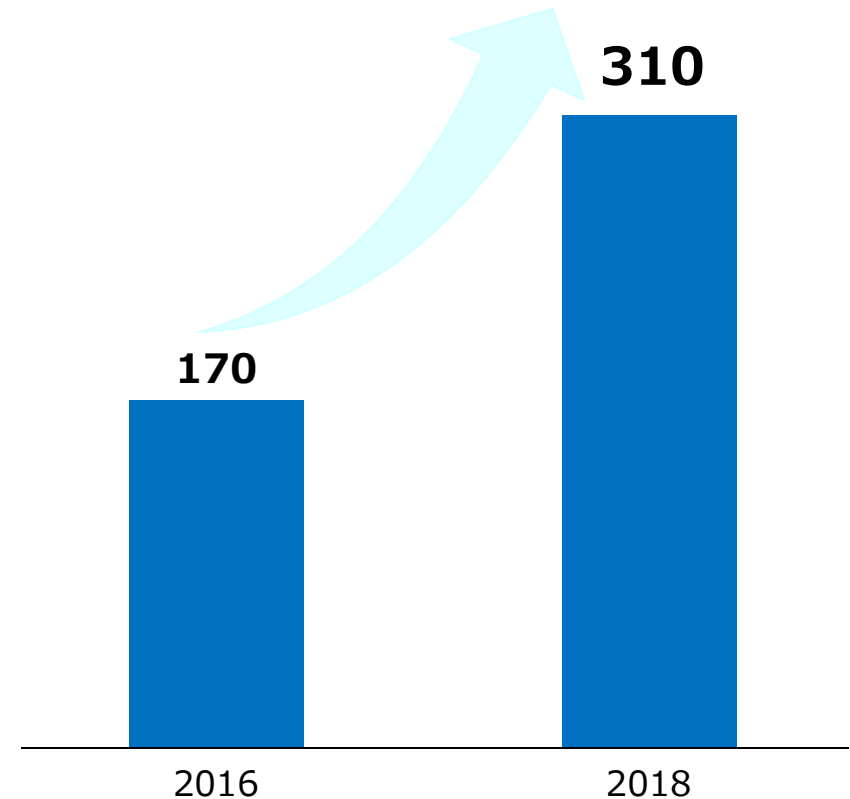
グローバルなネットワーク、グループ各社の専門性等を活用してシナジーを拡大

グループシナジー



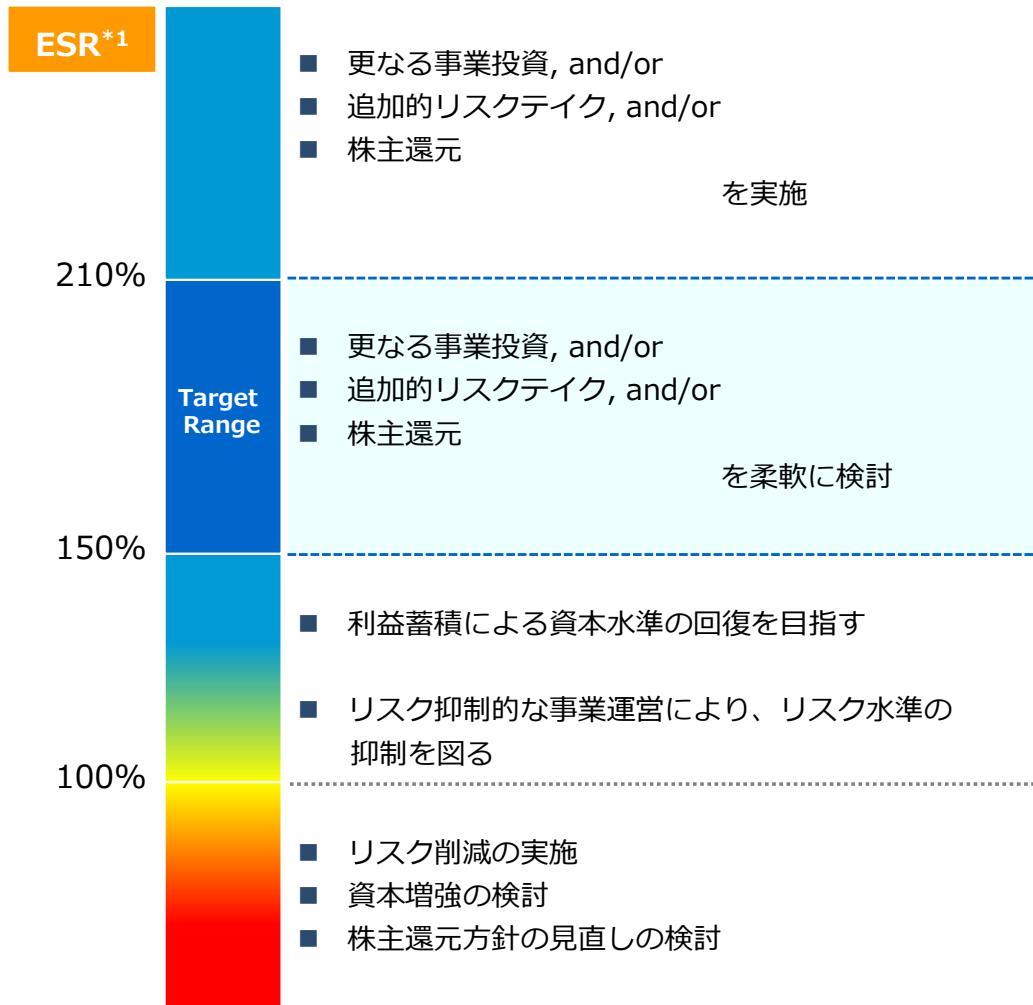
グループシナジー拡大による利益への影響

(USD mn)



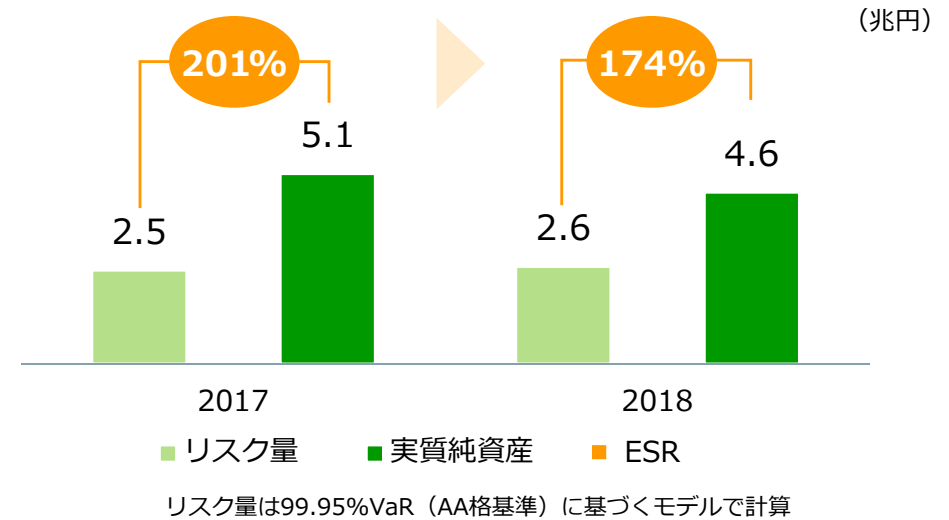
規律ある資本政策

ESRをベースとした資本政策

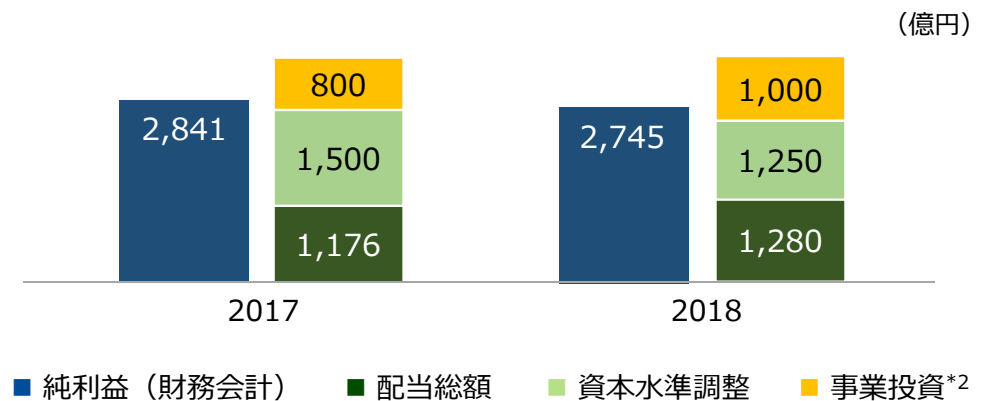


*1 : Economic Solvency Ratio

ESR



事業投資や株主還元の水準



*2 : 事業投資は主な案件を集計

株主還元方針

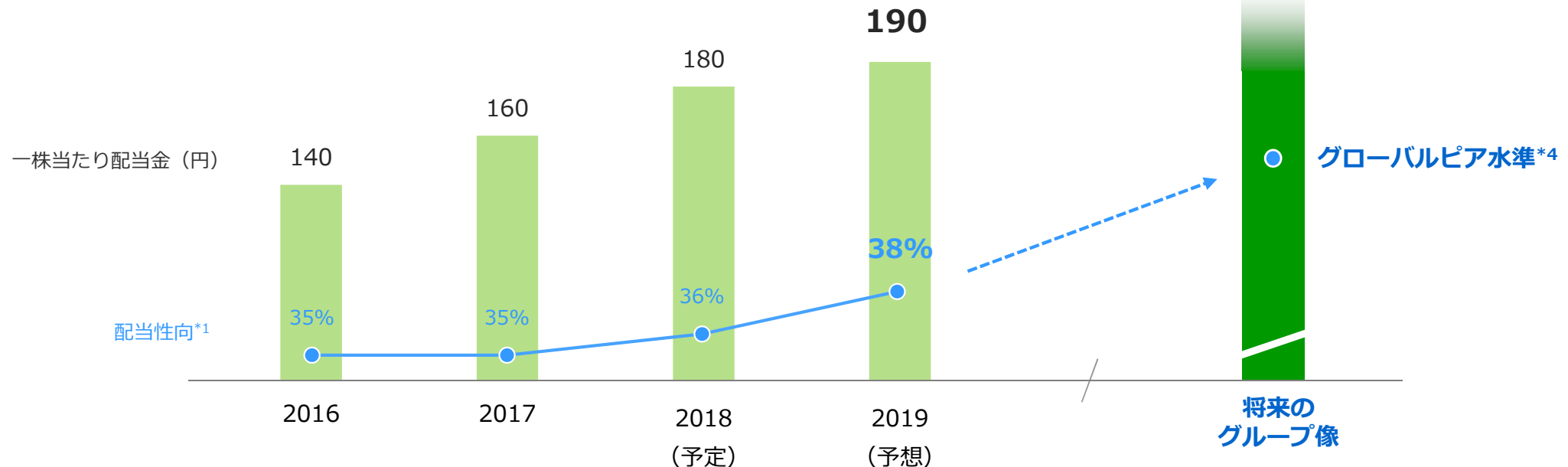
配当

- 配当性向は5年平均の修正純利益の35%以上
- 将来のグループ像に向けて配当性向^{*1}をグローバルピア並みに段階的に引き上げていく

資本水準調整

- 資本水準の調整は、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

高水準の株主還元



配当総額 ^{*2} （億円）	1,053	1,176	1,280	1,342
資本水準調整 ^{*3} （自己株式取得等）（億円）	500	1,500	1,250	未定

*1：年初予想ベースの配当性向

*2：2019（予想）は自己株式取得反映前ベース

*3：各年度の決算発表日までに決定した総額
2018（予定）には一時的な配当500億円を含む

*4：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

(Blank Page)

- 中期経営計画の進捗
- 主要経営指標
- 株主還元の状況
- 事業別利益
- 事業別利益と修正純利益の組替
- 修正純利益と事業別利益について
- 各種指標の定義
- 修正純利益・修正純資産の組替表
- 事業別利益の組替表
- 中期経営計画 グループ経営フレームワーク
- ESRの状況
- 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
- グループ資産運用
- デジタル戦略の推進
- ESG(持続的な企業価値の向上)
- 為替変動のグループへの影響

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

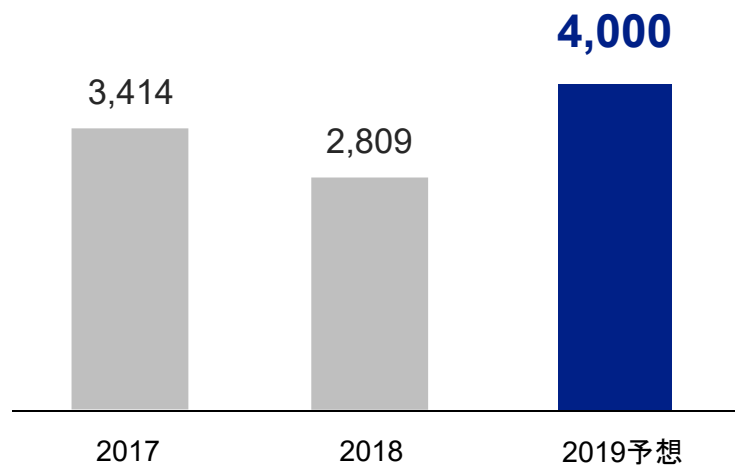
- | | |
|--------|-----------------------|
| ➢TMNF | : 東京海上日動火災保険 |
| ➢NF | : 日新火災海上保険 |
| ➢AL | : 東京海上日動あんしん生命保険 |
| ➢TMHCC | : Tokio Marine HCC |
| ➢TMK | : Tokio Marine Kiln |
| ➢TMR | : Tokio Millennium Re |

修正純利益、修正ROEとも計画に沿って順調に進捗

修正純利益

2020 計画 **4,000 - 4,500億円**
(CAGR 3 - 7%)*¹

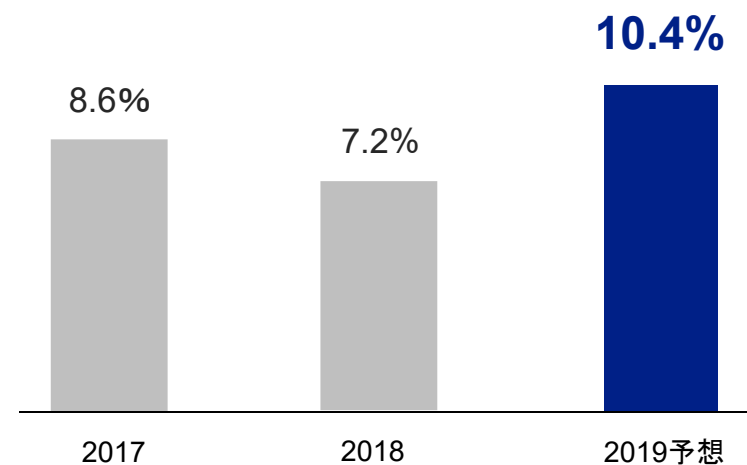
(億円)



自然災害 発生保険金* ² (億円)	国内損保	763	2,513	525
	海外保険	872	458	460
	合計	1,635	2,971	985

修正ROE

2020 計画 **10%以上**



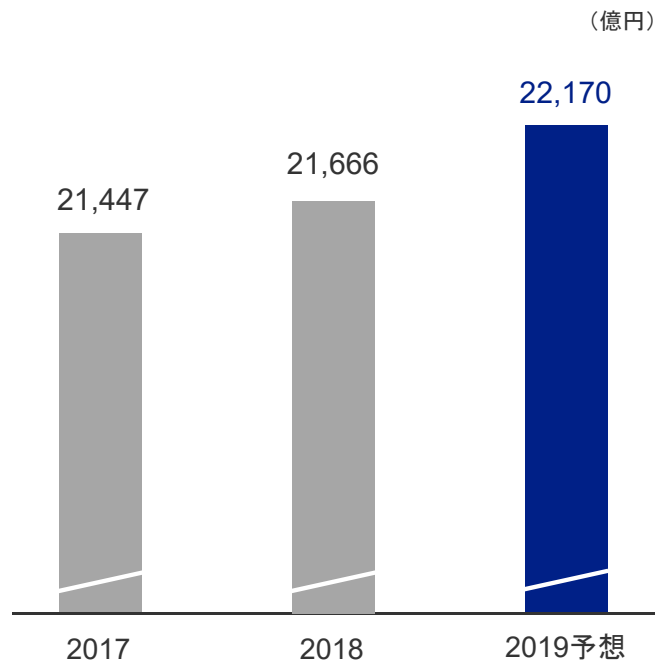
*1: 2017年度補正ベース3,720億円を基準としたCAGR
補正内容は、自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、為替変動による影響および米国税制改革による一時的な影響を控除

*2: 税引前、事業別利益ベース

正味収入保険料

2020 計画 CAGR+1%以上

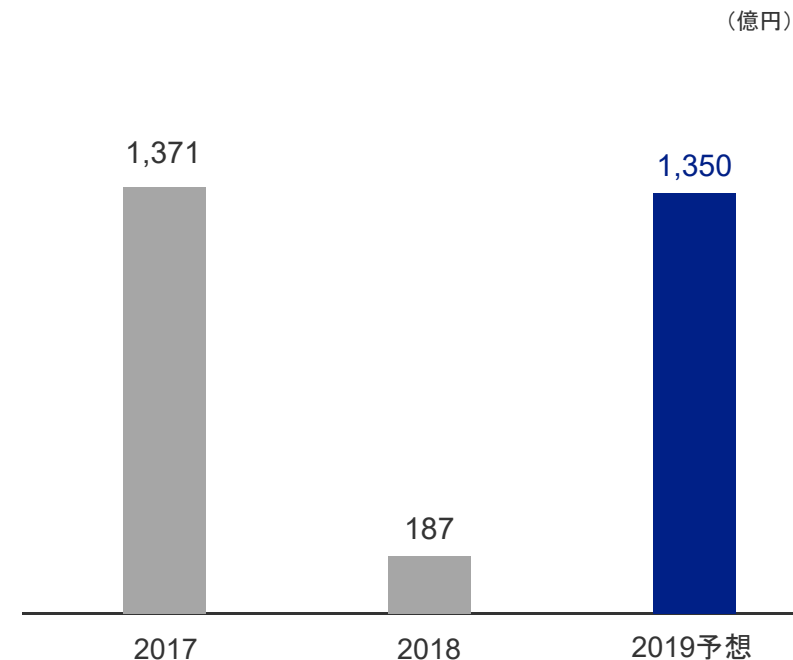
- 新種保険・火災保険の増収により、計画に沿って順調に進捗



事業別利益

2020 計画 CAGR+1%以上*

- 過去最大級の自然災害により、2018は大きく減益となったものの、2019は改善を見込む



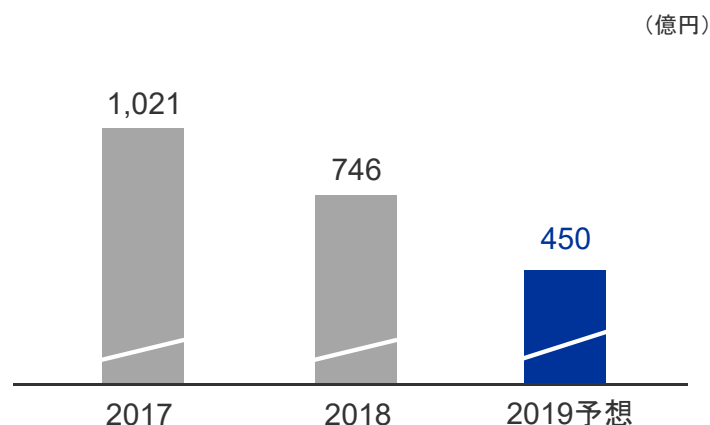
C/R (民保E/I)	93.9%	102.2%	92.1%
----------------	-------	--------	-------

*: 消費税率の引上げ・債権法改正の影響により、税後の利益は約▲280億円減少、コンバインド・レシオは約+2pt上昇

新契約年換算保険料

2020 計画 CAGR +1%以上

- 法人向け商品の販売減はあるものの、保障性商品の販売を引き続き推進する

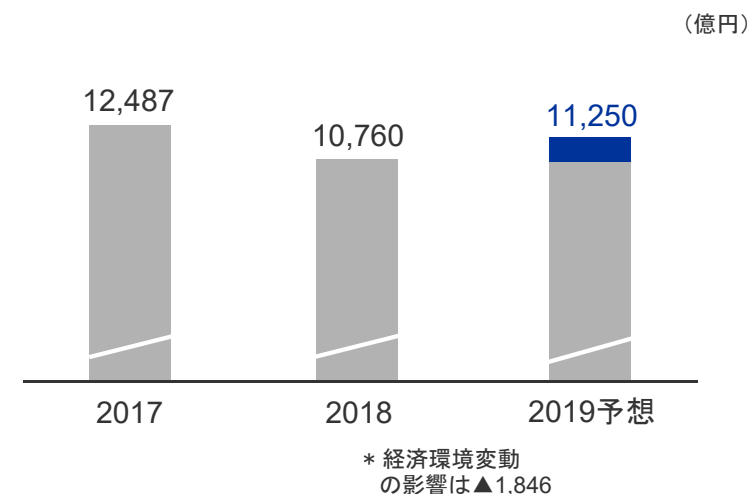


新契約年換算保険料	1,021	746	450
保有契約年換算保険料	8,527	8,577	8,340

事業別利益

2020 計画 MCEV成長率
CAGR +4%以上

- 2018年度末MCEVは金利低下等の経済環境変動の影響により減少するものの、新契約の着実な積み上げにより2020計画達成を目指す



年度末MCEV *1	12,487	10,760	11,250
事業別利益*2	990	▲1,586	490
うち、新契約価値＋保有契約価値からの貢献	780	783	700

*1: 2017年度、2018年度は株主配当支払後、2019年度予想は株主配当支払前の金額

*2: 株主配当支払前の金額

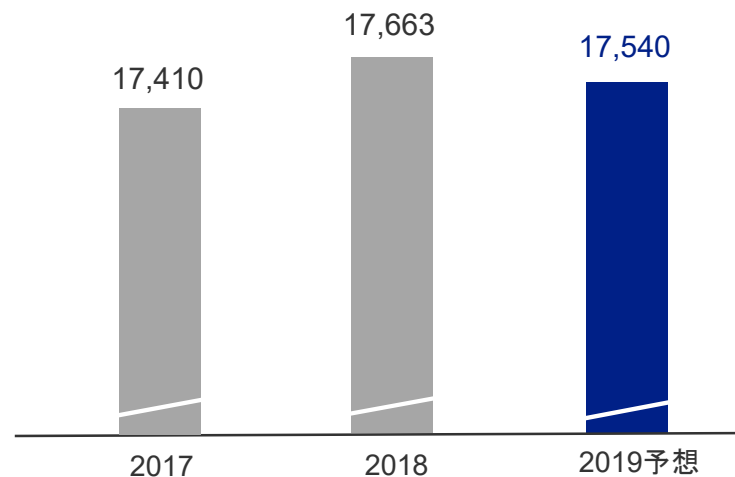
正味収入保険料

2020 計画

CAGR +5%程度

- 再保険事業売却による減収要因があるものの、順調に進捗

(億円)



適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.3末 110.9円
再保険事業を 除いたベース	15,948	16,366	17,540

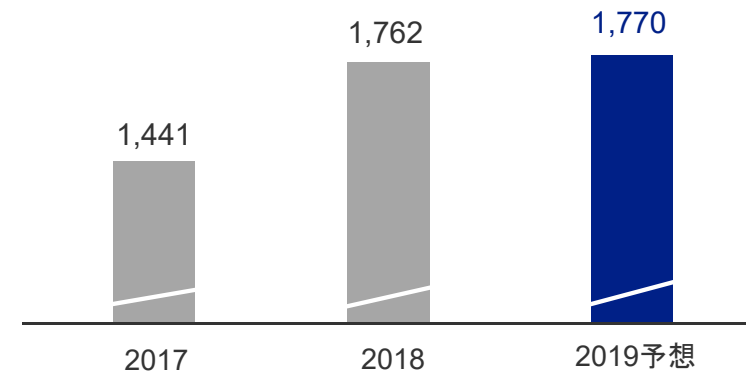
事業別利益

2020 計画

CAGR +11%程度

- 計画に沿って順調に進捗

(億円)



適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.3末 110.9円
再保険事業を 除いたベース	1,602	1,632	1,770

主要経営指標

		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	2018年度
財務会計	当期純利益*1	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	2,841億円	2,745億円
	税引後自己資本	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	38,051億円	35,742億円
	EPS	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	382円	383円
	BPS	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	5,245円	5,058円
	ROE	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%
	PBR	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06
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	3,414億円	2,809億円
	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	40,864億円	37,631億円
	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	391円
	修正BPS	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	5,082円	5,633円	5,325円
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01
事業別利益*2	国内損保事業	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	1,443億円	189億円
	国内生保事業	▲ 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	984億円	▲ 1,586億円
	海外保険事業	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	1,441億円	1,762億円
	金融・一般事業	▲ 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	72億円	68億円
政策株流動化		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	1,080億円	1,070億円

		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	2018/3末	2019/3末
修正発行済株式数*3		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	725,433千株	706,557千株
時価総額		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	35,419億円	38,070億円
期末株価		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	4,735.0円	5,362.0円
騰落率		▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%	0.8%	13.2%
(参考) TOPIX		773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20	1,512.60	1,716.30	1,591.64
騰落率		▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%	13.5%	▲ 7.3%

*1: 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益

*2: 2014年度以前は修正利益(旧定義)、国内生保事業はTEV(Traditional Embedded Value) ベースを表示

*3: 修正発行済株式数は、期末発行済株式数から期末自己株式数を除いた数値

株主還元状況

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	180円 (予定)	190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	1,176億円	1,280億円	1,342億円 ^{*3}

資本水準調整 ^{*1} (自己株式取得等)	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	500億円	1,500億円	1,250億円 (予定)	未定
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	1,553億円	2,676億円	2,530億円 (予定)	未定

修正純利益							307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	4,000億円
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	3,300億円	3,400億円	3,550億円
配当性向 ^{*2}											38%	36%	36%	38%	38%

<参考: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	2,841億円	2,745億円	3,250億円
配当性向	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	47%	41%
総還元性向	118%	381%	31%	123%	639%	33%	29%	49%	33%	57%	94%	92%	未定

*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額。2018年度には一時的な配当500億円を含む

*2: 平均的な修正純利益対比

*3: 自己株式取得反映前ベース

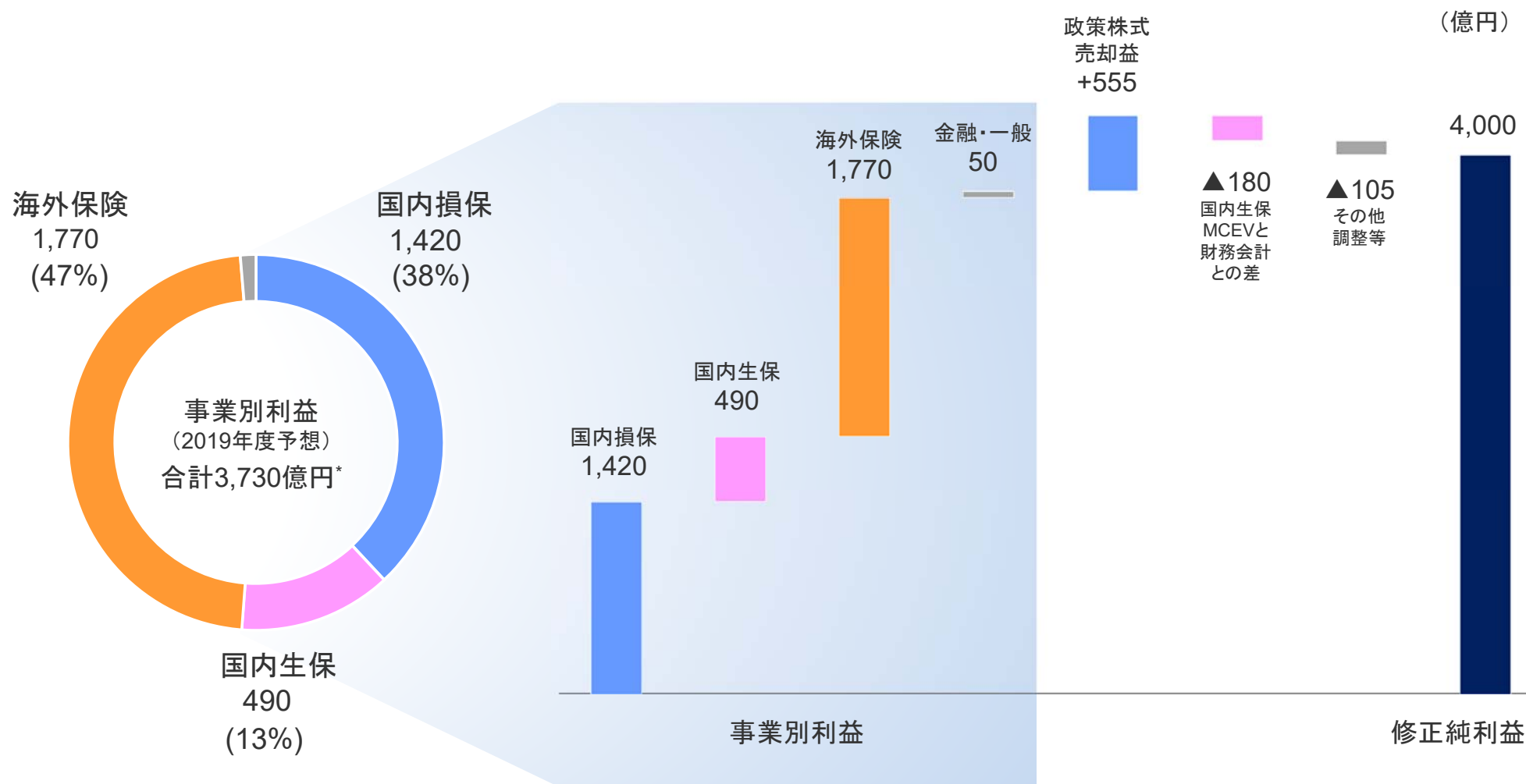
(単位: 億円)

事業ドメイン	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 予想	前年増減
国内損害保険事業	1,443	189	1,420	1,230
東京海上日動	1,371	187	1,350	1,162
日新火災	83	7	80	72
その他	▲10	▲6	▲20	▲13
国内生命保険事業*1	984	▲1,586	490	2,076
あんしん生命	990	▲1,586	490	2,076
海外保険事業	1,441	1,762	1,770	7
北米	1,598	1,530	1,590	59
欧州・中東・アフリカ	▲173	▲1	70	71
中南米	50	92	60	▲32
アジア・オセアニア	137	120	120	▲0
再保険	▲161	130	-	▲130
損害保険事業*2	1,448	1,878	1,860	▲18
生命保険事業	63	▲7	30	37
金融・一般事業	72	68	50	▲18

*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

事業別利益と修正純利益の組替



*: 国内損保、国内生保、海外保険、金融・一般事業の事業別利益の合計額

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)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

修正純利益・修正純資産・修正ROEの定義

$$\begin{aligned}
 \text{修正純利益}^{\ast 1} &= \text{連結当期純利益}^{\ast 2} + \text{異常危険準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{危険準備金繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} - \text{ALM}^{\ast 4}\text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} \\
 &\quad + \text{のれんその他無形固定資産償却額} - \text{事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等} \\
 \text{修正純資産}^{\ast 1} &= \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{のれんその他無形固定資産} \\
 \text{修正ROE} &= \frac{\text{修正純利益}}{\text{修正純資産（平均残高ベース）}}
 \end{aligned}$$

事業別利益の定義

● 損害保険事業

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額}^{\ast 3} + \text{価格変動準備金繰入額}^{\ast 3} - \text{ALM}^{\ast 4}\text{債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{政策株式・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益評価性引当等}$$

● 生命保険事業^{※5}

$$\text{事業別利益}^{\ast 1} = \text{EV}^{\ast 6}\text{の当期増加額} - \text{増資等資本取引}$$

● その他の事業

財務会計上の当期純利益

- ^{※1} 各調整額は税引き後
^{※2} 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} 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）
^{※6} 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

実質純資産の定義

$$\text{実質純資産}^{\ast 1} = \text{連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{のれんその他無形固定資産} - \text{株主還元予定額} + \text{生保保有契約価値} + \text{その他}$$

修正純利益・修正純資産の組替表

(単位:億円)

● 修正純利益*1

	2018年度 実績	2019年度 予想	前年 増減
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	2,745	3,250	504
異常危険準備金繰入額*2	▲ 976	▲ 90	886
危険準備金繰入額*2	+ 10	+ 10	▲ 0
価格変動準備金繰入額*2	+ 57	+ 60	2
ALM*3債券・金利スワップ取引に 関する売却・評価損益	+ 12	+ 0	▲ 12
事業投資に係る株式・固定資産に 関する売却損益・評価損	+ 254	+ 0	▲ 254
のれん・その他無形固定資産償却額	+ 697	+ 770	72
その他特別損益・評価性引当等	+ 7	+ 0	▲ 7
修正純利益	2,809	4,000	1,190

*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

	2018年度 実績	2019年度 予想	前年 増減
連結純資産	35,742	36,880	1,137
異常危険準備金	+7,411	+7,320	▲ 91
危険準備金	+408	+420	11
価格変動準備金	+781	+840	58
のれん・ その他無形固定資産	▲ 6,713	▲ 5,950	763
修正純資産	37,631	39,510	1,878

● 修正ROE

	2018年度 実績	2019年度 予想	前年 増減
連結純利益	2,745	3,250	504
連結純資産*	36,897	36,310	▲ 587
財務会計ROE	7.4%	9.0%	1.6pt

* 平残ベース

	2018年度 実績	2019年度 予想	前年 増減
修正純利益	2,809	4,000	1,190
修正純資産*	39,247	38,570	▲ 677
修正ROE	7.2%	10.4%	3.2pt

* 平残ベース

事業別利益の組替表

(単位: 億円)

● 国内損保事業*1 (うちTMNF)

	2018年度 実績	2019年度 予想	前年 増減
当期純利益 (財務会計)	2,613	2,500	▲ 113
異常危険準備金繰入額等 ^{*2}	▲ 938	▲ 115	823
価格変動準備金繰入額 ^{*2}	+39	+40	0
ALM ^{*3} 債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	+7	+2	▲ 5
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	▲ 660	▲ 555	105
グループ内配当金	▲ 968	▲ 622	346
その他特別損益 評価性引当等	+95	+100	4
事業別利益	187	1,350	1,162

*1 各調整は税引き後

*2 戻入の場合はマイナス

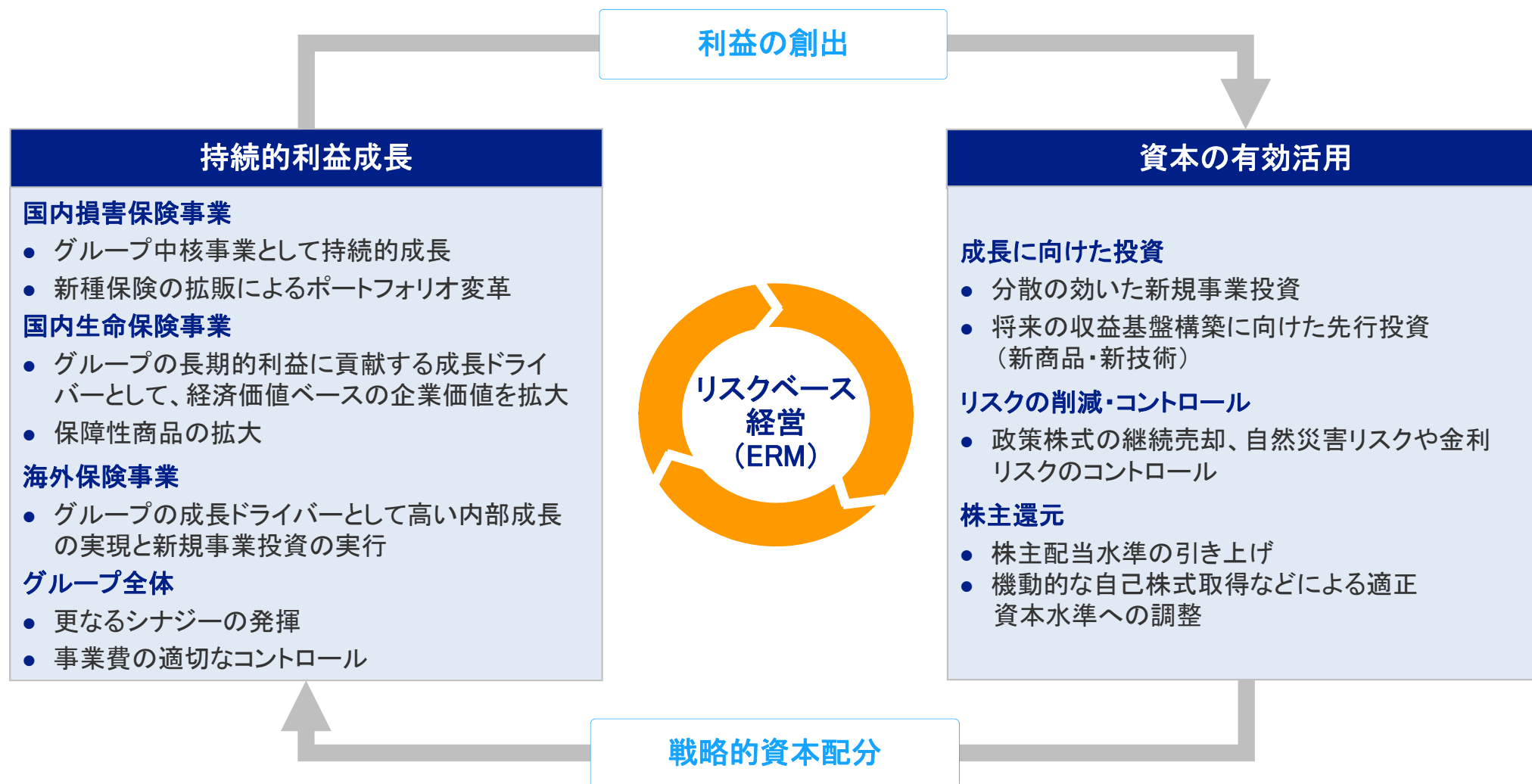
*3 ALMとは資産・負債総合管理のこと、ALM負債時価変動見合いとして除外

*4 その他無形固定資産償却費、本社費ほか

● 海外保険事業*1

	2018年度 実績	2019年度 予想
当期純利益 (財務会計)	1,551	1,500
EVとの差 (生保事業)	▲ 12	
少数株主持分の調整	▲ 15	
対象会社の差異	▲ 14	
その他調整 ^{*4}	+254	
事業別利益	1,762	1,770

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



利益成長



株主還元の充実



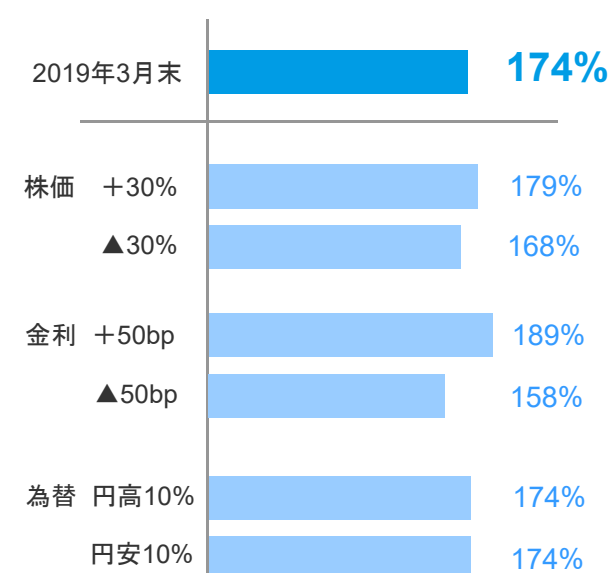
健全性確保

利益貢献によるプラス効果の一方、円金利低下による実質純資産の減少およびリスク量の増加等により、2019年3月末のESRは174%（ターゲットレンジ内）となった

ESRの推移

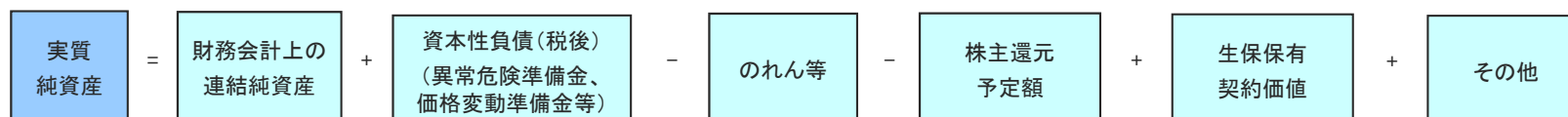


ESRの感応度

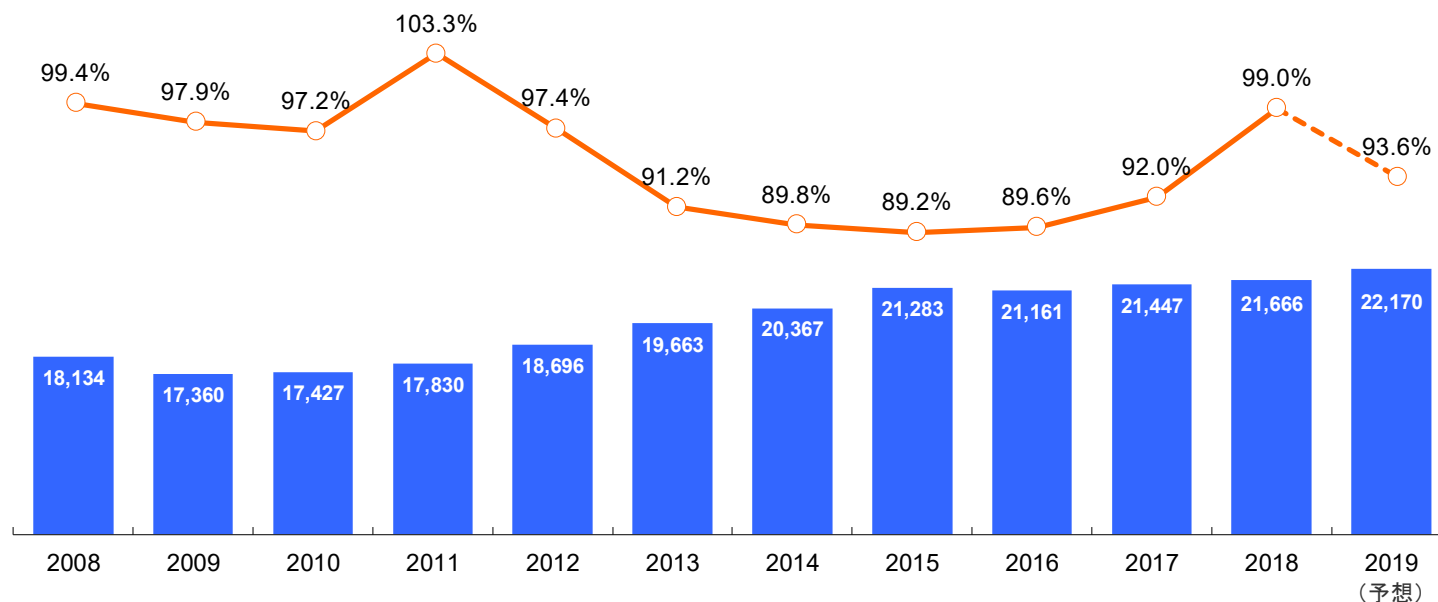


株価：政策株式の売却を継続
金利：ALM運用により金利変動の影響をコントロール
為替：ESRへの影響は限定的

(参考)実質純資産の定義



● 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



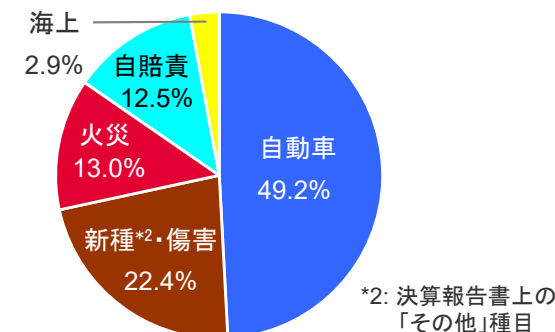
● 民保E/Iベース指標

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度(予想)
正味E/I・C/R ^{*1}	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	92.1%
E/I損害率	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	59.2%
(除く自然災害)	62.8%	60.1%	56.9%	56.0%	54.8%	57.0%	57.3%	56.6%
事業費率	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.9%

*1 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

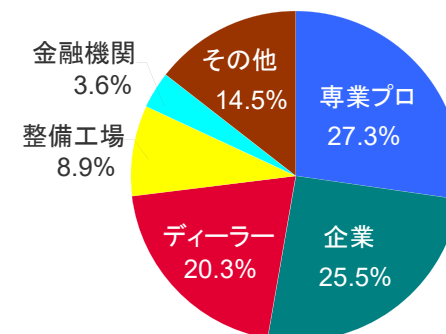
● 種目構成

(2018年度正味収入保険料ベース)



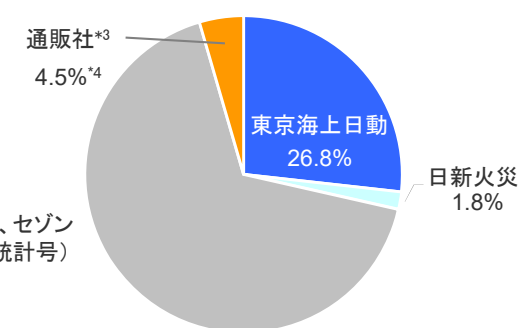
● チャネル構成

(2018年度営業統計保険料ベース)



● マーケットシェア(再保険会社を除く)

(2017年度正味収入保険料ベース)



*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)

*4 自動車保険のマーケットシェアは7.0%

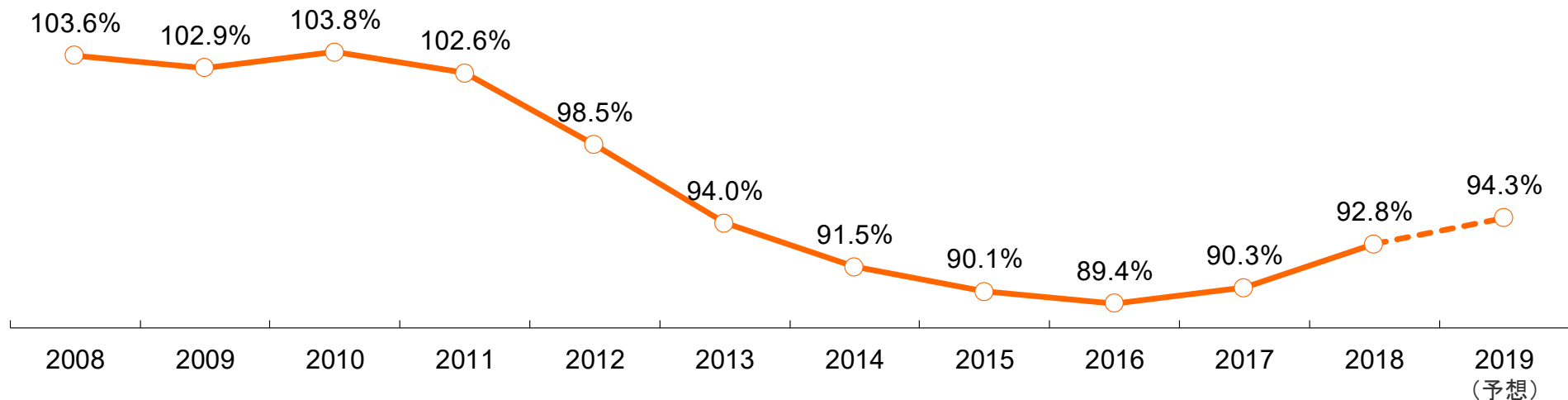
● 自動車保険における収支動向の推移(W/Pベース・C/R)

<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	18年度	19年度 (予想)
更新率	95.1%	95.3%	95.6%	95.6%	95.7%	95.9%	95.8%	95.6%	—
正味E/I・C/R*	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	94.6%
E/I L/R	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	62.8%

*: 正味E/I・C/R=E/I損害率+W/P事業費率

(2019年5月時点の商品ラインナップ)

死亡保険

(終身保険・定期保険・変額保険)



万が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)Plus

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



万が一のときの保障を確保しな
がら、将来の資産形成にお役
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



万が一のときも、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

医療・がん保険



病気やケガを一生涯保障する
医療保険

プレミアムシリーズ

- ・ メディカルKit NEO
- ・ メディカルKit R Rシリーズ商品

病気やケガによる入院給付金、手術給付金、
放射線治療給付金をお支払いします



「がん」に罹患された場合の保障
を確保する保険

プレミアムシリーズ

- ・ がん治療支援保険 NEO
- ・ がん診断保険 R Rシリーズ商品

がん罹患した場合の診断給付金等を
お支払いします



あるく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

- 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、保障は一生涯続きます
- プレミアムシリーズとは： あんしん生命の独自性が高く、より大きな安心をご提供できる商品です

基本情報 海外保険事業(地域・拠点別業績予想)

正味収入保険料 (億円)	2017	2018	2019予想	前年増減	
	実績	実績	年初	2019予想 vs 2018	
				増減	増減率
北米 ^{*1}	10,470	11,079	11,470	390	4%
Philadelphia	3,597	3,730	3,770	39	1%
Delphi	2,526	2,707	2,710	2	0%
TMHCC	3,547	3,872	4,180	307	8%
欧州・中東・アフリカ ^{*2}	1,661	1,532	1,700	167	11%
中南米	1,480	1,343	1,390	46	3%
アジア・オセアニア	1,418	1,493	1,890	396	27%
再保険 ^{*3}	1,462	1,297	-	▲ 1,297	▲ 100%
損保計 ^{*4}	16,492	16,746	16,540	▲ 206	▲ 1%
生保	917	917	1,000	82	9%
合計	17,410	17,663	17,540	▲ 123	▲ 1%

事業別利益 (億円)	2017	2018	2019予想	前年増減	
	実績	実績	年初	2019予想 vs 2018	
				増減	増減率
北米 ^{*1}	1,598	1,530	1,590	59	4%
Philadelphia	392	439	460	20	5%
Delphi	730	585	610	24	4%
TMHCC	451	453	480	26	6%
欧州・中東・アフリカ ^{*2}	▲ 173	▲ 1	70	71	-
中南米	50	92	60	▲ 32	▲ 35%
アジア・オセアニア	137	120	120	▲ 0	▲ 1%
再保険 ^{*3}	▲ 161	130	-	▲ 130	▲ 100%
損保計 ^{*4}	1,448	1,878	1,860	▲ 18	▲ 1%
生保	63	▲ 7	30	37	-
合計 ^{*5}	1,441	1,762	1,770	7	0%

適用為替レート	2017	2018	2019予想
	実績	実績	年初
	17年12月末	18年12月末	19年3月末
米ドル/円	113.0円	111.0円	110.9円
英ポンド/円	151.9円	140.4円	144.9円
ブラジルレアル/円	34.1円	28.5円	28.3円
マレーシアリンギット/円	27.8円	26.8円	27.1円

*1: 「北米」に記載の数値には、TMHCCの欧州および再保険事業を含みます。TMKの北米事業は含みません

*2: 「欧州・中東・アフリカ」に記載の数値には、TMKの北米事業を含みます。TMHCCの欧州・再保険事業は含みません

*3: 「再保険」に記載の数値には、TMRおよび他の再保険会社の数値を記載しています

*4: 「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

*5: 本社費調整後

C/R	2017	2018	2019予想
北米 ^{*1}	95%	96%	95%
Philadelphia	94%	96%	95%
Delphi	103%	104%	99%
TMHCC	89%	89%	90%
欧州・中東・アフリカ ^{*2}	116%	106%	97%
中南米	99%	94%	99%
アジア・オセアニア	95%	96%	99%
再保険 ^{*3}	121%	91%	-
損保計 ^{*4}	100%	97%	96%
生保	-	-	-
合計	100%	97%	96%

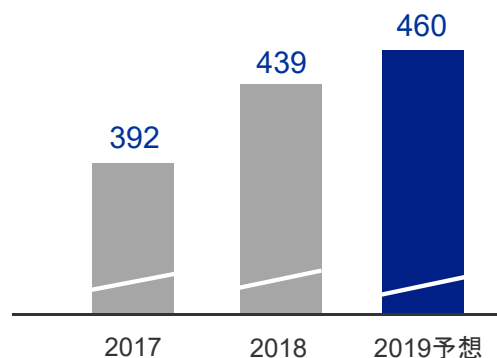


A Member of the Tokio Marine Group

事業別利益

2020 計画 CAGR+5%程度

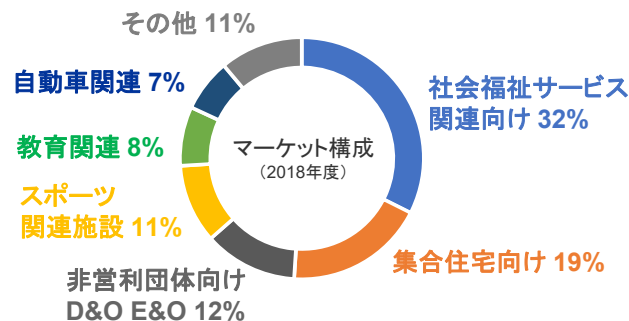
(億円)



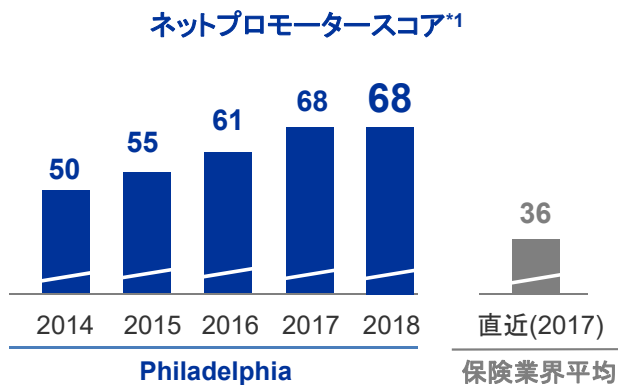
適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.3末 110.9円
-----------------	------------------	------------------	-----------------

戦略

■ ニッチマーケットにフォーカス



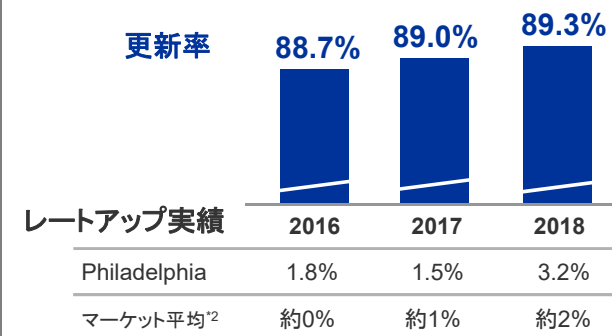
■ 高い顧客ロイヤリティ



^{*1}:顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある

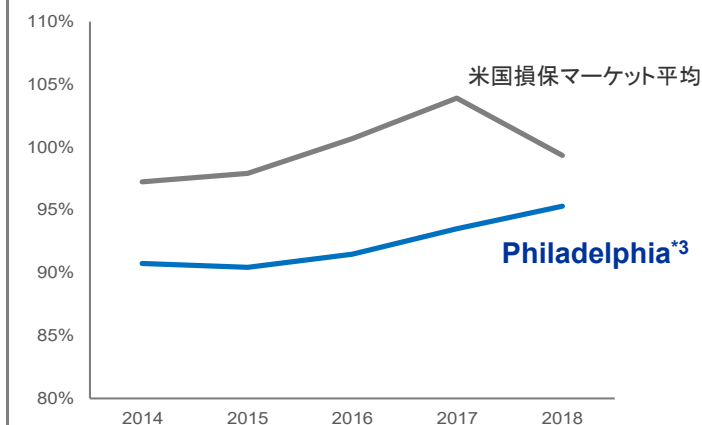
実績

■ 高い更新率とレートアップ実績



^{*2}: (出典) Willis Towers Watson

■ コンバインド・レシオ



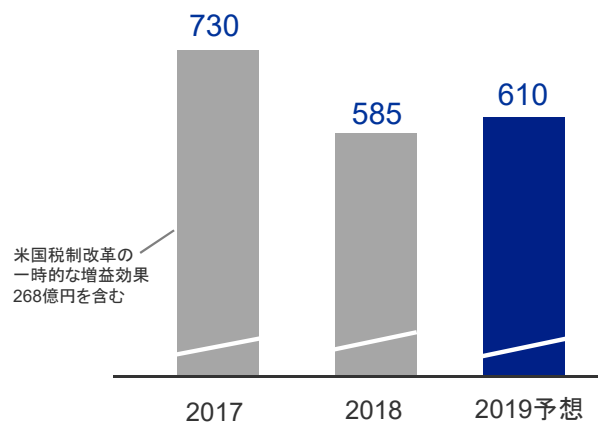
^{*3}: 現地管理会計ベース



事業別利益

2020 計画 CAGR+11%程度

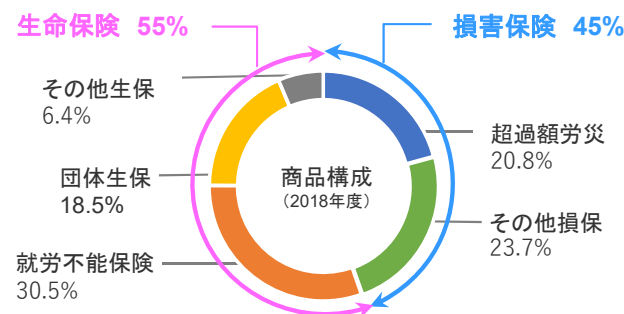
(億円)



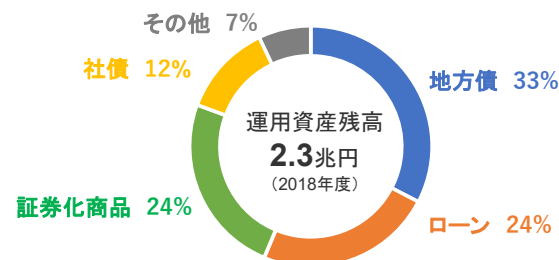
適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.3末 110.9円
-----------------	------------------	------------------	-----------------

戦略

■ 従業員福利厚生および退職者関連に強みを持つ商品・サービス



■ 分散の効いた資産運用ポートフォリオ

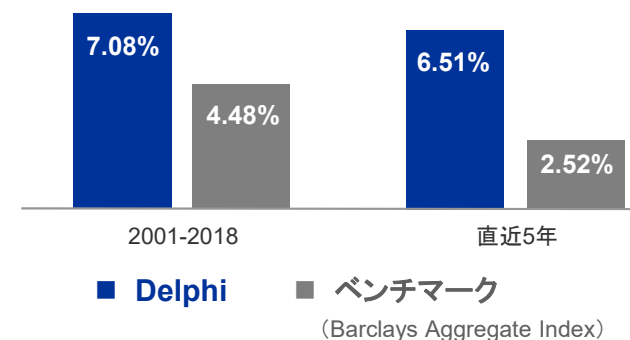


- ・ 社外の運用マネージャー等、幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
- ・ 金融環境の変化に応じて、バランスの取れたポートフォリオに機動的に見直し

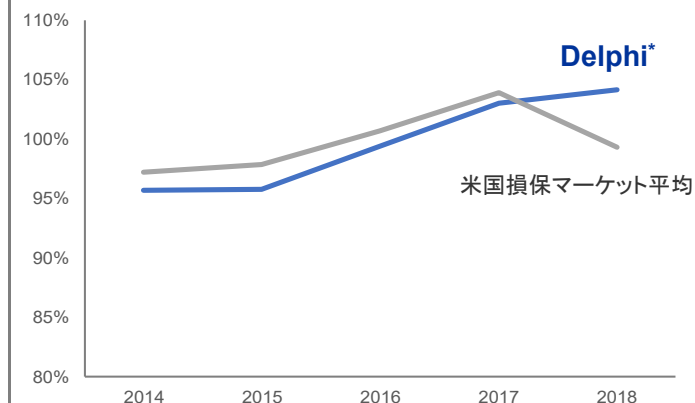
実績

■ 高い運用利回り

平均運用利回りのマーケット比較



■ コンバインド・レシオ



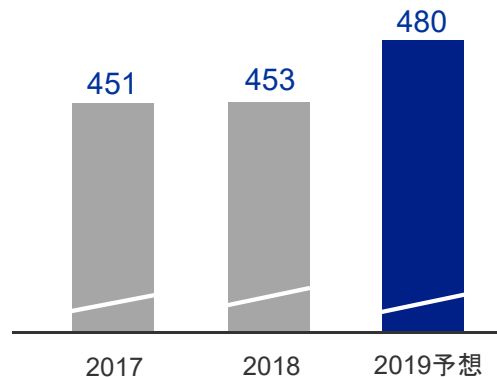
*: 現地管理会計ベース、2018年はリザーブの見直しにより一時的に上昇しているが、2019年1月～3月は98.5%と改善



事業別利益

2020 計画 CAGR+7%程度

(億円)



適用為替 (米ドル/円)	17.12末 113.0円	18.12末 111.0円	19.3末 110.9円
-----------------	------------------	------------------	-----------------

戦略

■ 強みを更に伸ばすボルトオンM&A



(2018年10月)

- 英国の保険代理店持株会社
- オンラインプラットフォームを通じて専門職業人賠償保険、使用者賠償保険、一般賠償保険を提供



(2019年4月)

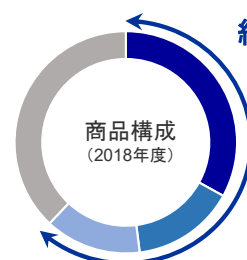
- サイバー保険、専門職業人賠償保険等を取り扱う米国の保険代理店
- 高い収益性・成長性を取り込むため完全子会社化



AmTrust Ag
(2019年4月)

- AmTrustグループの米国保険代理店で農業保険を提供
- 事業規模の拡大を通じて、収益性の更なる向上を目指す

■ 一般的な損害保険の料率サイクルの影響を受けにくい商品ポートフォリオ

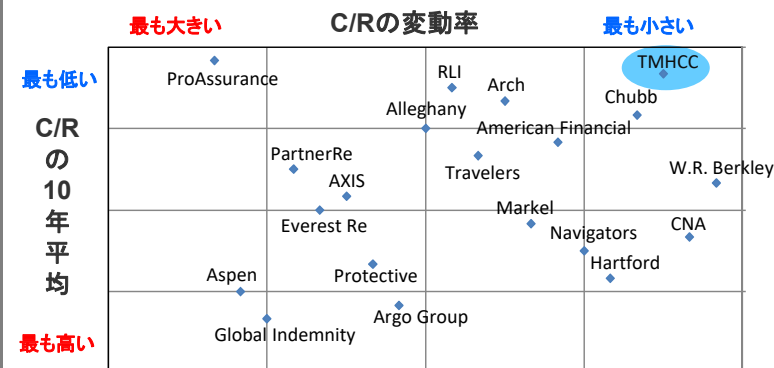


約62%

- メディカルストップロス
- 農業保険
- 保証保険 等

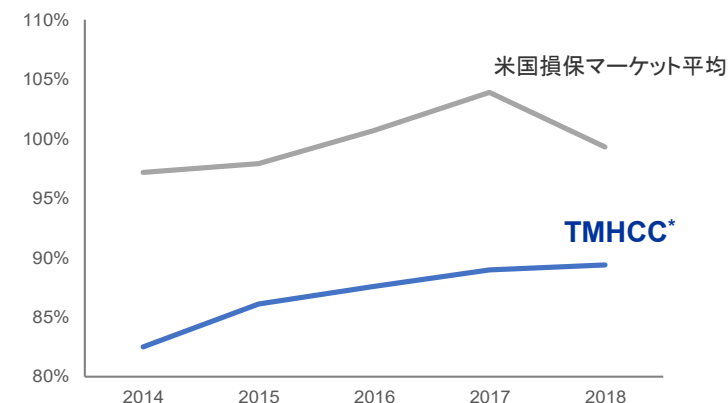
実績

■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成 data through 12/31/18.

■ コンバインド・レシオ

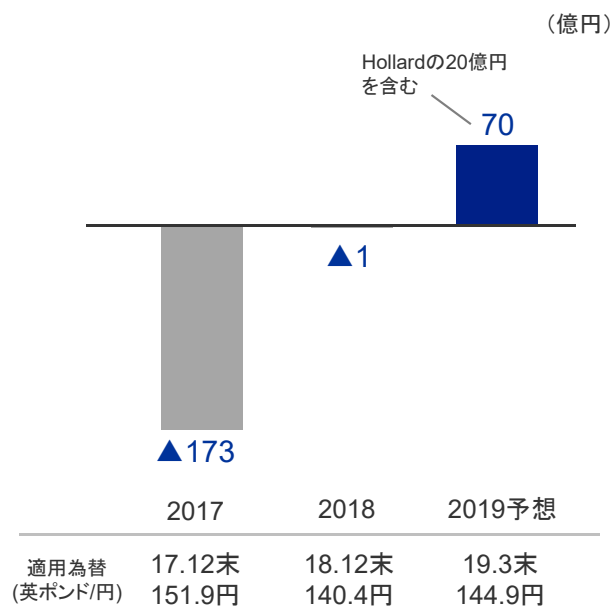


*: 現地管理会計ベース



事業別利益

2020 計画 CAGR - %



※上記は便宜的に欧州・中東・アフリカの合算値

戦略

■ 収益安定化に向けたポートフォリオの構築

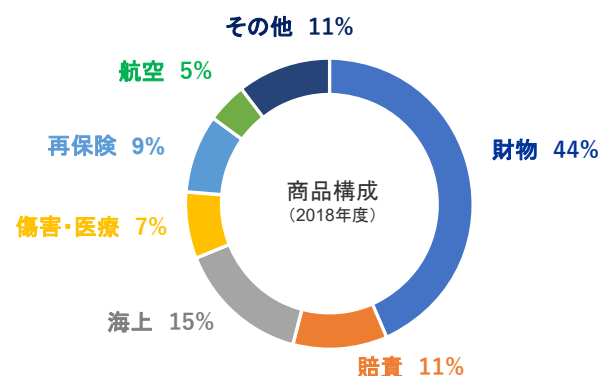
拡大分野

- ・収益性の高い米国カバーホルダービジネス
- ・サイバー・知的財産等の特徴あるスペシャルティ商品

縮小分野

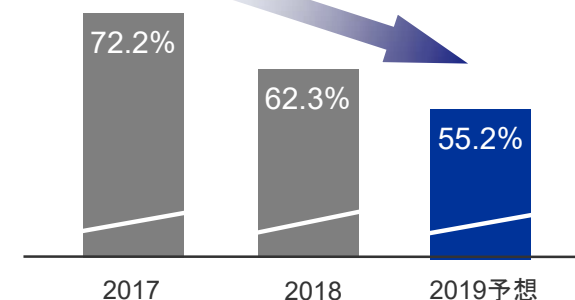
- ・中長期的に収益確保が難しい種目・地域の引受見直し・縮小

■ ロイズ市場における引受商品

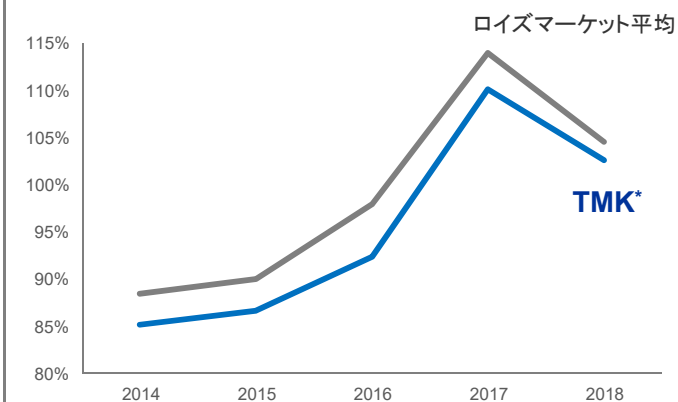


実績

■ ロス・レシオの改善



■ コンバインド・レシオ

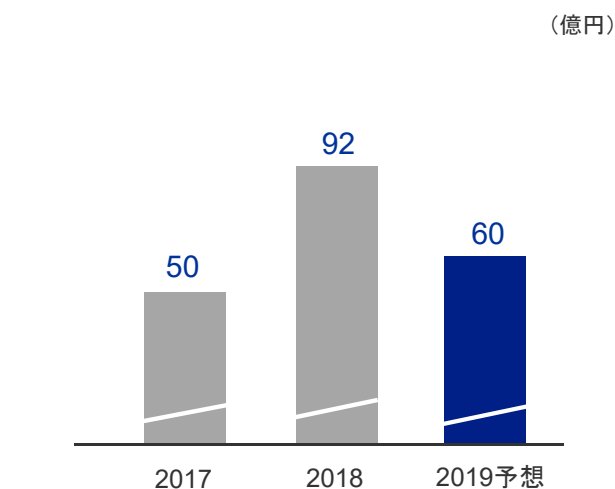


*: 現地管理会計ベース



事業別利益

2020 計画 CAGR+8%程度

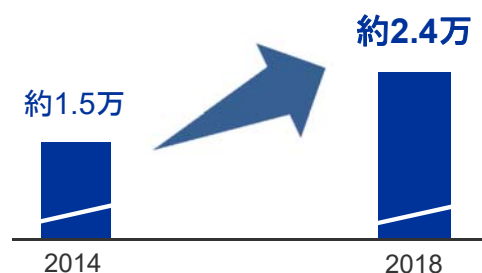


適用為替 (ブラジル レアル/円)	17.12末 34.1円	18.12末 28.5円	19.3末 28.3円
-------------------------	-----------------	-----------------	----------------

※上記数値の一部には、便宜的にメキシコ拠点分を含む

戦略

■ 取引ブローカー数の拡大



- ブローカーの営業活動をサポートするシステムやコールセンターの提供

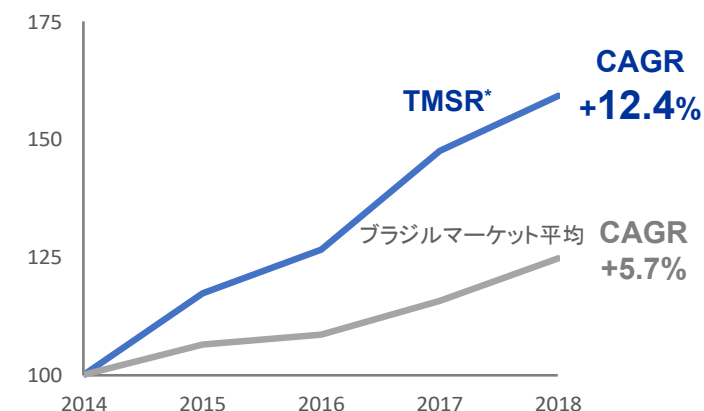
■ 商品・サービス戦略

- 機動的な保険料率の見直しによる収益性を確保した成長の実現
- 無線技術を活用した自動車盗難リスクの低減と専門商品の開発
- ロードアシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

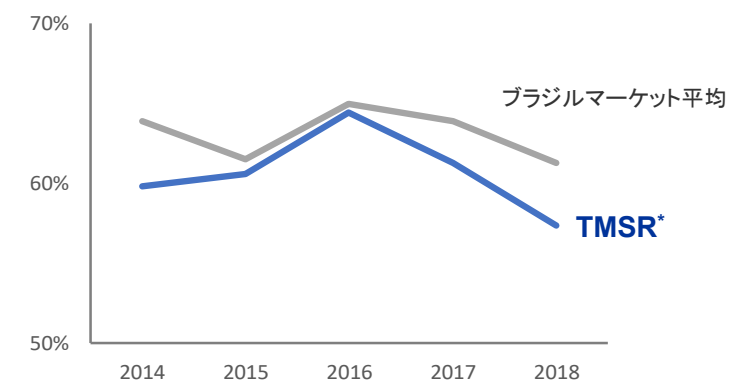
実績

■ マーケットを上回る成長

2014年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



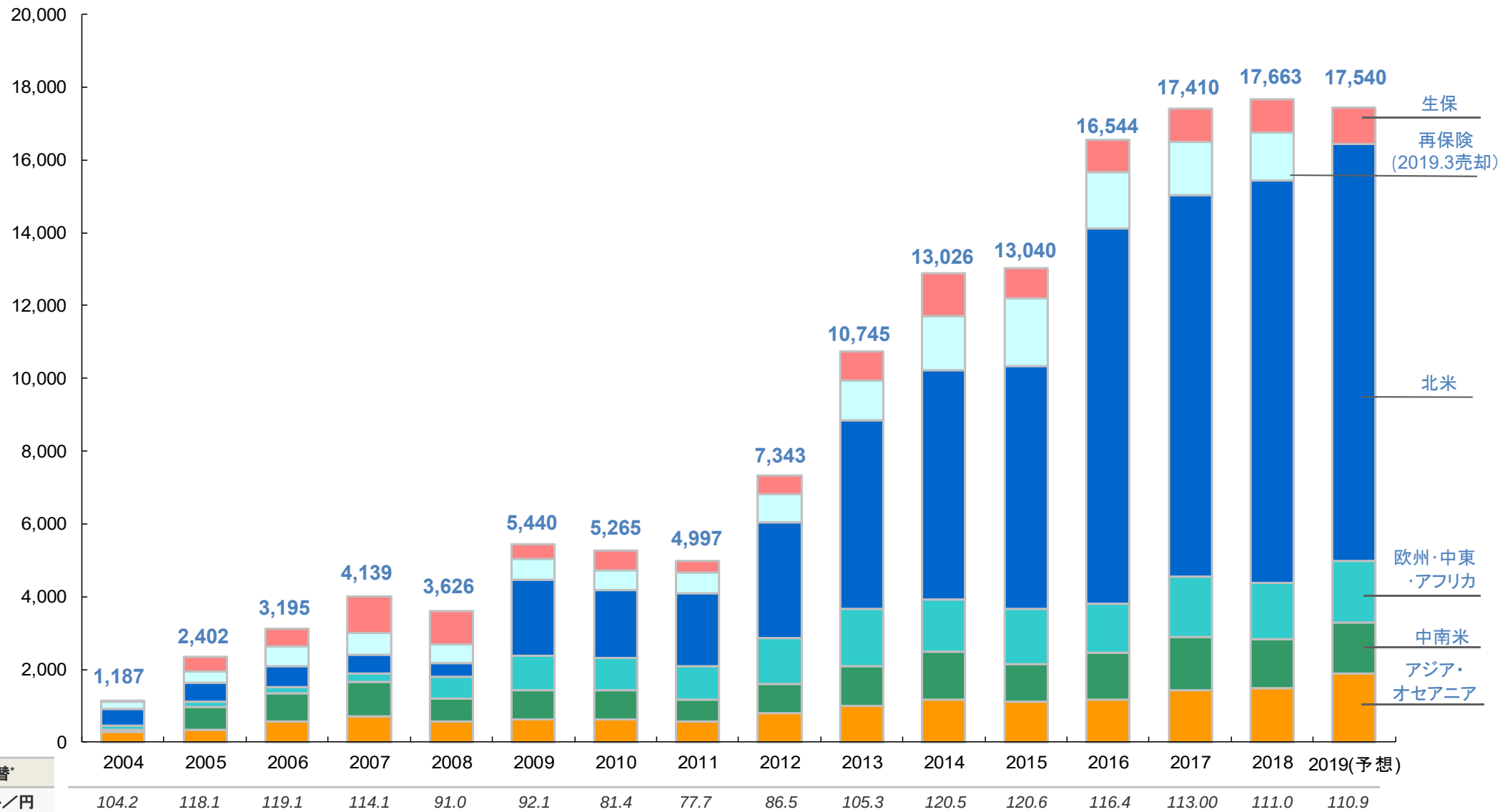
■ 安定的な自動車保険のロス・レシオ



*: 現地管理会計ベース

基本情報 海外保険事業(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)



*: いずれも12月末時点(2019年度予想は3月末)

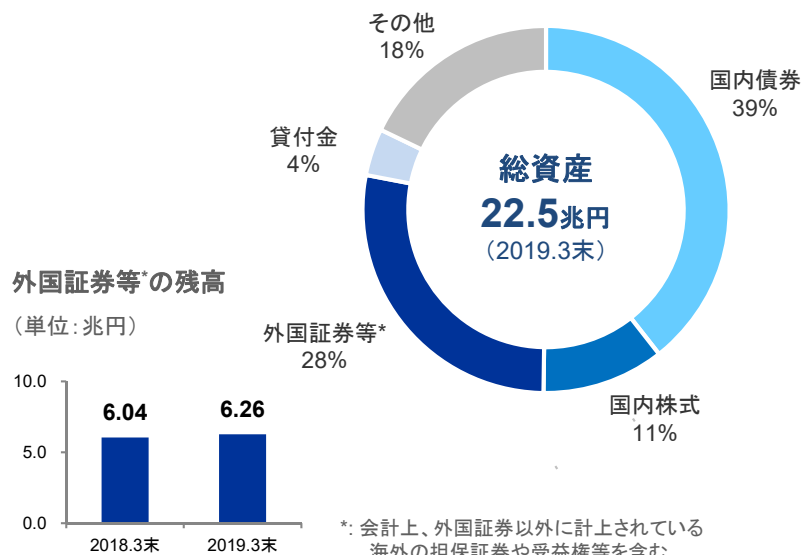
- グループ横断での資産運用態勢を強化するとともに、ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する

保険負債特性を踏まえた方針に基づき
海外資産の着実な積上げ

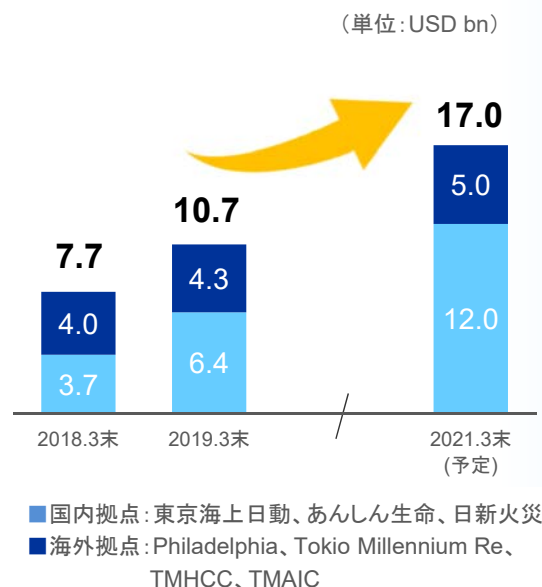
Delphiとの運用シナジー

安定的な利回りの維持

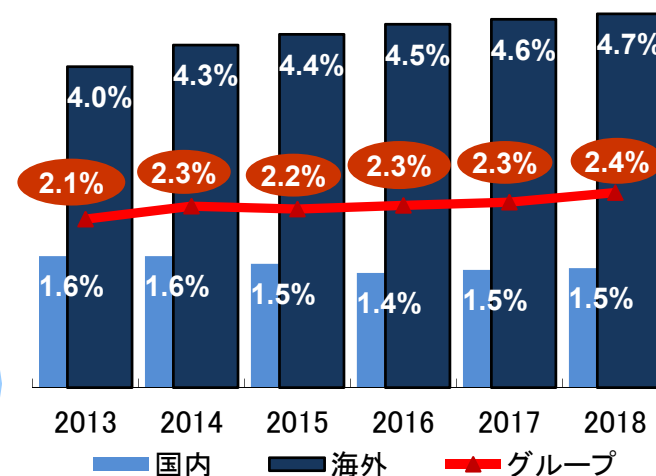
東京海上HDの資産構成(連結)



Delphiにおける運用額(自己勘定を除く)の推移



グループのインカム利回りの推移



グループ横断での意思決定とコーポレート機能の強化

共同グループCIOのもとグループ一体での運営体制

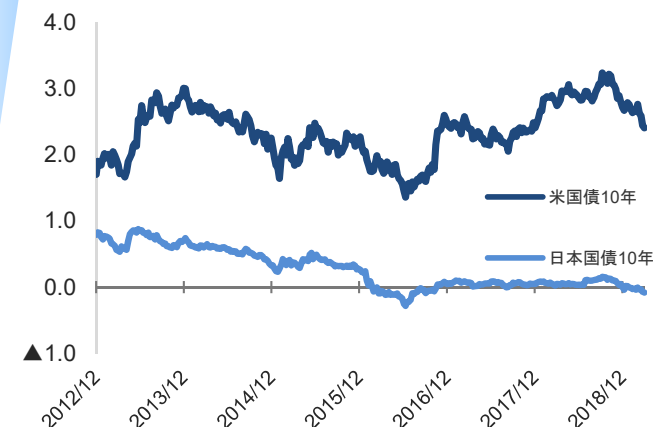
- ✓グループ横断事項や国内外の課題に対し、迅速かつ効果的な意思決定
- ✓グローバル運用戦略委員会における資産運用戦略、市場分析等の論議



藤田 裕一

Donald Sherman

(参考)市中金利推移

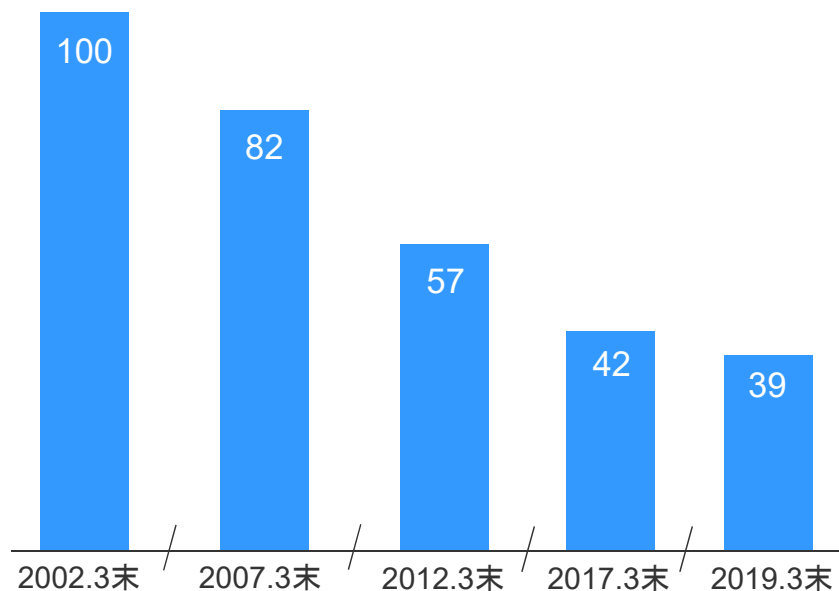


資本効率向上の観点から、継続的に政策株式を削減

- 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39%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.1兆円*1を売却
- 中期経営計画においても、年間1,000億円以上の売却に取り組む

*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

売却額

- 前中期経営計画(2015-2017)
計画: 毎年1,000億円以上の売却
実績: 毎年1,000億円以上の売却を実施

年度	売却額
2015	1,220億円
2016	1,170億円
2017	1,080億円
3年累計	3,470億円

- 現中期経営計画(2018-2020)
計画: 毎年1,000億円以上の売却を継続
実績: 2018年度 1,070億円の売却を実施

「Mission Driven」、「人の力とデジタルの融合」、「グローバル・デジタル・シナジー」の3つのコンセプトをベースとして、多様なパートナーと連携し、新たな価値提供を追求

	パートナー	主な取り組み事例
顧客接点の拡大	 	□ 保険レコメンデーションのAI化 □ 保険プロセスのフルデジタル化 □ ECサイト等からのCXの高い保険加入システムの提供を目指す
損害サービスの強化	  	□ データ分析やAI等の技術を用いて、保険金支払の判断の迅速化や事故対応の自動化等への応用を目指す □ AI・人工衛星を活用し、浸水エリアを特定することで迅速な保険金支払を実現 □ 損害サービス領域におけるデータ分析やAIの活用検討 □ 自動運転時代を視野に入れた次世代の商品・サービス開発検討
R&Dの推進	  	□ データ分析技術を活用した休職リスクの予測 □ 企業における健康経営支援への展開・拡大 □ インドの人口の10%を占める糖尿病患者に対する新たな商品・サービスの開発検討

- 東京海上グループは、事業活動等を通じてESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞

当社が採用されているSRI・ESGインデックス

 2018 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数	 ROBECOSAM Sustainability Award Bronze Class 2018	 FTSE4Good	 FTSE Blossom Japan
 2018 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices	 ETHISPERE SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global	

国内での表彰



- 当社が「健康経営銘柄2019」、当社とグループ会社5社が「健康経営優良法人・大規模法人部門(ホワイト500)」に選定



- 2013・2015・2017年度に続き、2018年度「なでしこ銘柄」に選定



- ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)2019において、「最優秀レジリエンス賞」および「優秀賞」を受賞



- 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』で大臣表彰を3年連続で受賞

海外での表彰

- 海外グループ会社が、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」、ブラジルで「Best Work Places for Women」を受賞



開示面での表彰



- 「サステナビリティレポート2018」が優れた環境報告書として、「優良賞」を受賞



- 当社のIRサイトが外部評価機関から高い評価を受賞



- 安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していくため、様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施
- また、SDGsに対しても積極的に取組み、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かした社会課題の解決に貢献

当社グループが参加しているイニシアティブ

WE SUPPORT



国連グローバル・コンパクト

- 2005年から国連グローバル・コンパクトに署名し、支持を表明
- 2018年は「明日の経営を考える会」「SDGs分科会」「防災・減災分科会」等の取組みに参加



国連環境計画・金融イニシアティブ

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- 2017年12月にはUNEP FI25周年記念アジア太平洋地域円卓会議が東京で開催され、気候関連財務情報開示や保険をテーマとする会議に参画



持続可能な保険原則

- 2012年に起草メンバーとして署名
- 2018年度からPSI TCFD Insurer Pilot Working Groupに参加



国連責任投資原則

- 当社グループでは、東京海上日動や東京海上アセットマネジメント、東京海上キャピタルもPRIの考えに賛同し、署名

21世紀金融 行動原則



国連国際防災 戦略事務局・ 民間セクターアライアンス



ClimateWise



CDP



IDF



エコ・ファースト 制度



日本サステナブル 投資フォーラム



ジュネーブ協会



アジア太平洋 金融フォーラム



気候関連財務ディス クロージャータスク フォース



統合報告・ESG 対話フォーラム



COOL CHOICE



- 事業を通じて地球環境保護や生物多様性の保全、環境価値の創出に積極的に貢献

環境への取組事例

■ 保険事業を通じたグリーンな社会づくり

- ・ ドローン保険を提供し、環境負荷の少ないドローンの普及を後押し
- ・ 太陽光発電・地熱発電事業者向け専用の保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- ・ 環境賠償責任保険の提供を通じて自然環境保護に貢献
- ・ Web約款や保険証券発行省略の推進



■ 金融事業を通じたグリーンな社会づくり

- ・ クリーンエネルギー導入を促進するため、再生可能エネルギー発電設備を投資対象としたファンド*を提供
- ・ 温室効果ガス削減に向けて取組む日本企業の株式を組み入れる低炭素日本株ファンドを提供

* TMニッポンソーラーエネルギーファンド2012、2013、2014、TMニッポン再生可能エネルギーファンド2017

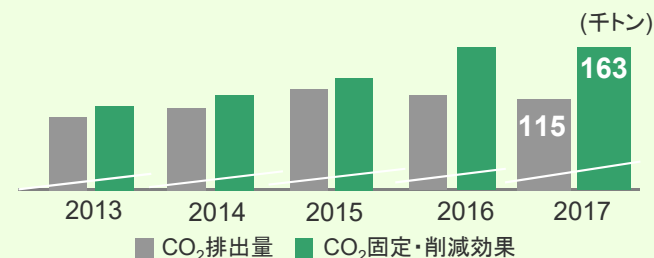
再生可能エネルギーファンド*
の実績 (2019年3月末時点)

コミットメント金額: **約520** 億円
設置基数: **42** 基

■ 環境負荷低減に向けた取組み

- ・ CO₂排出量の低減に取り組むとともに、マングローブ植林や自然エネルギー利用を推進し、カーボン・ニュートラルを達成

「カーボン・ニュートラル」を5年連続で達成



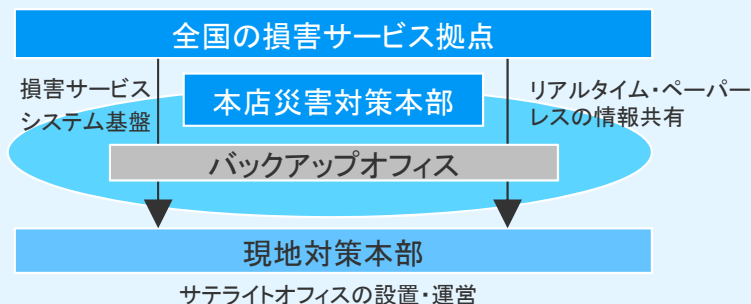
サステナブルな地球環境への貢献

- 事業を通じてお客様や社会に対して安心・安全を提供することで、社会課題の解決に貢献

■ 大規模化する自然災害への対応

- お客様の「いざ」に寄り添い、地域復興や生活再建に貢献
- 一日でも早く「安心」という形で保険金をお届けできるよう、被災地でお客様対応に集中する態勢を構築

＜大規模災害発生時の損害サービス態勢＞



損害査定



災害対策本部



救援物資の積み込み



お客様の被害状況確認

■ 社会課題解決に向けた保険商品の提供

- 自動運転技術の進展に対応した特約を業界で初めて開発
- 安心・安全なカーライフを目指し、ドライブレコーダーを活用したサービスを提供
- インド農家の方々に低価格で加入できる保険を提供し、農業の発展や貧困問題の解決に貢献
- 健康増進型保険「あるく保険」を提供し、お客様の健康増進を支援



■ 健康経営の推進

- 社員の健康増進、組織の活性化、企業価値の向上等を目指してPDCAを着実に実践
- グループに蓄積されたノウハウを活かし、お客様の健康経営を支援

■ 地方創生の支援

- 自治体・商工会議所・商工会等を通じて中小企業の事業安定化を支援
- インバウンド対応や地域企業の海外展開も積極的に支援

■ 女性の活躍推進

- 女性の活躍を推進するための様々な制度を整備し、チャレンジの場を提供
- 女性管理職の輩出、管理職候補の育成に向けた取組みを加速

■ 共生社会づくりの推進・未来世代の育成

- 減災意識を高めるため、出前授業やセミナーを実施
- 全国で認知症サポーター養成講座を開催し、お客様に「認知症あんしんプラン」を提供
- 日本障がい者スポーツ協会、日本障がい者サッカー連盟、スペシャルオリンピックス日本を支援

健康経営支援企業数

2018年度 約1,000 件

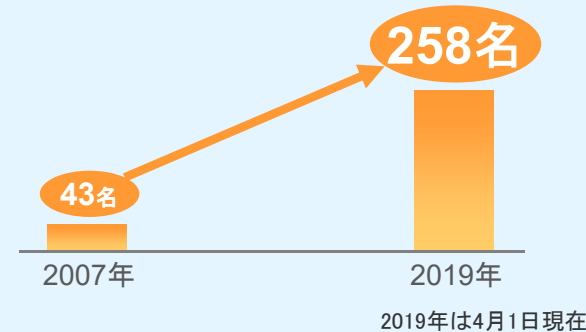
* 自社アンケート調べ

BCP策定支援を行った企業数 (東京海上日動)

延べ件数 約1,500 件

* 2016年度～2017年度(自社アンケート調べ)

女性管理職数の推移 (東京海上日動)



東京海上日動

東京2020オリンピック・パラリンピック
ゴールドパートナー(損害保険)として、
東京2020大会を支援



東京2020 ゴールドパートナー(損害保険)

事業を通じて社会課題の解決に貢献

ESG(持続的な企業価値の向上)～ガバナンス～

- 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がグループ経営にフォーカスするとともに、グループカルチャーの浸透に向けた取組みを推進

グローバル化・強化



東京海上グループ

グループCEO / CCO

Chief Culture Officer

- ・グループ経営にフォーカス
- ・グループカルチャーの浸透に向けた取組み

グループチーフオフィサー(機構順)

担当部門

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

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 Retention Strategy Committee (GRSC)

Global Investment Strategy Committee (GISC)

Global Information Technology Committee (GITC)

グループ総合力の発揮

国内損保
事業

国内生保
事業

海外保険
事業

金融・
一般事業

- ・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の参加

● ダイバーシティの推進とコア・アイデンティティの浸透により、グローバルにガバナンスを強化

ダイバーシティ (多様性)

■グループチーフオフィサー制の グローバル化・強化

- 2016年4月以降、外国人トップマネジメントが共同グループCRSO、共同グループCIOに就任
- グループCCO、CSSO、CDO、CISO、CWOも新設



保険引受・保有政策を総括
するCRSOとCo-CRSO



資産運用を総括する
CIOとCo-CIO

■各種委員会等の充実化

- 知見を持ったグループ人材を活用し、多様な視点で議論することで、最適な意思決定を実現



強靱なガバナンスの構築

コア・アイデンティティ (共通の価値観)

■To Be a Good Companyの浸透

- CEO自らが対話会を通じて、国内外のグループ社員と広く対話を実施
- 対話会を通じてグループカルチャーの浸透を推進することで、グループガバナンスを更に強化



マレーシアでの対話会の風景

カルチャー&バリューサーベイ
(約4万人の社員のうち、75%が回答)

グループに対する想い

5段階中 **4.1点**

(東京海上グループで働いていることを誇りに思っている)

● 1円の円高進行^{*1}があった場合の概算影響（年初予想対比）

財務会計上の当期純利益への影響^{*2}

■ 海外子会社利益の減少：	▲約10億円
➡ 現地子会社利益の減少	
➡ 無形固定資産とのれんの償却費の減少	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金 や為替デリバティブ損益の変動：	+約12億円
合 計：	+約2億円

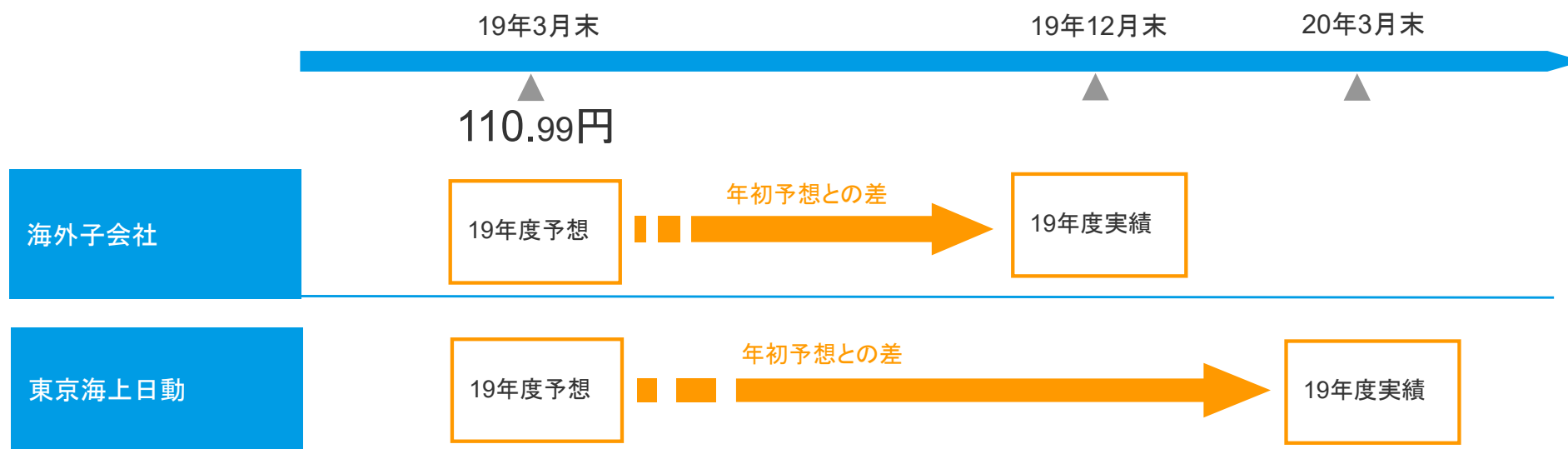
修正純利益への影響^{*2}

■ 海外子会社利益の減少：	▲約17億円
（左記のうち、無形固定資産とのれんの償却費は 修正純利益で足し戻されるため影響しない）	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金や 為替デリバティブ損益の変動：	+約12億円
合 計：	▲約5億円

*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 19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）



MEMO

[illegible]

<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 I Rグループ

URL: www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html

TEL: 03-3285-0350

To Be a *Good Company*



東京海上ホールディングス