



東京海上ホールディングス

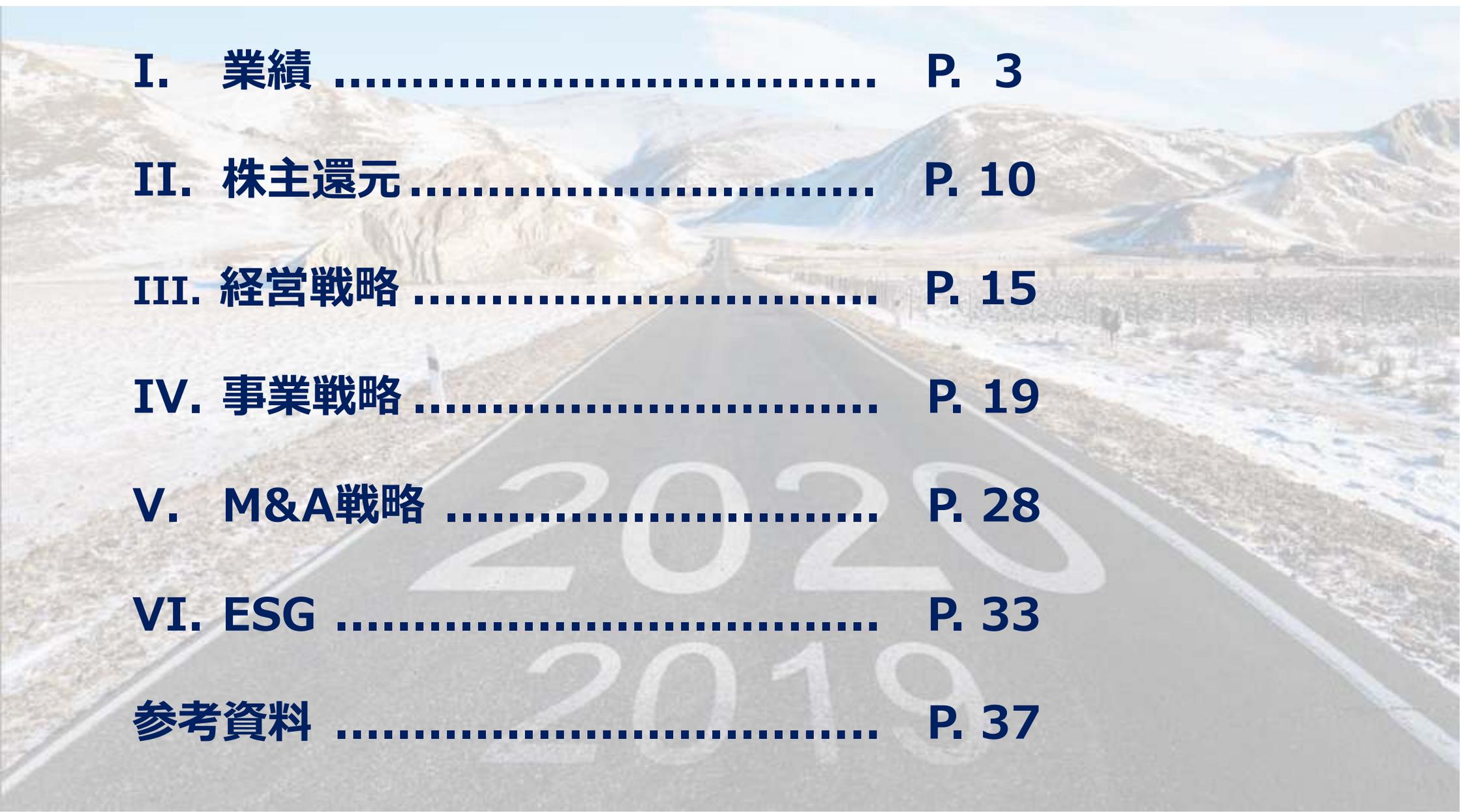
To Be a Good Company

東京海上グループの 経営戦略

2020年5月27日



(Blank Page)

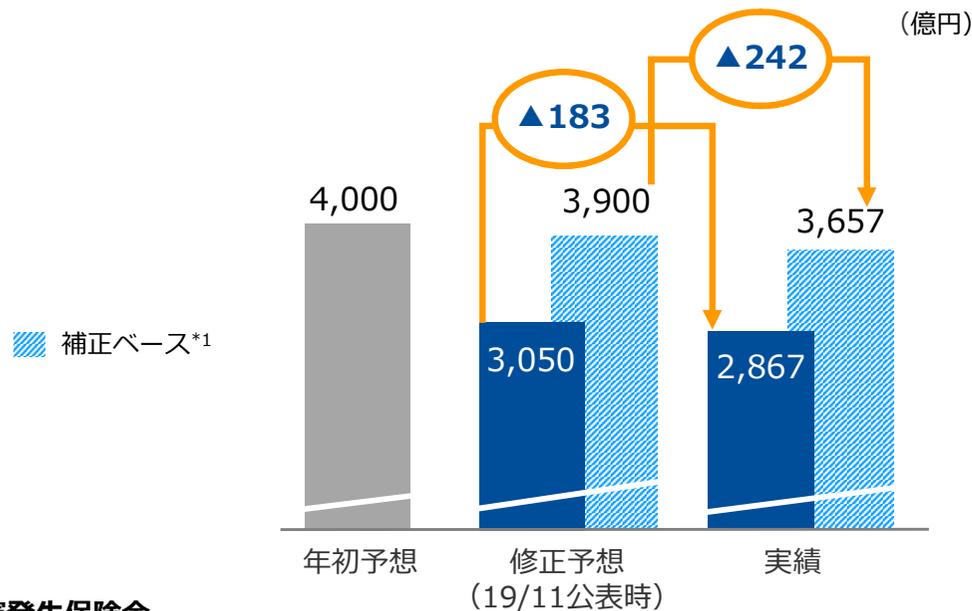


I. 業績	P. 3
II. 株主還元	P. 10
III. 経営戦略	P. 15
IV. 事業戦略	P. 19
V. M&A戦略	P. 28
VI. ESG	P. 33
参考資料	P. 37

2019年度実績

期末の株価下落に伴う減損の影響を除けば、概ね計画通りに着地

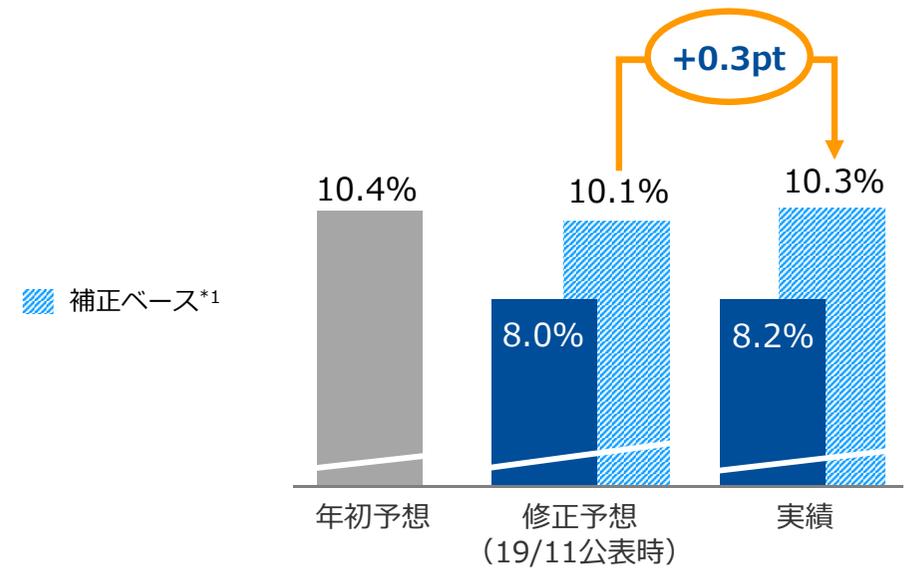
修正純利益



自然災害発生保険金 (事業別利益ベース)

税引前	国内損保	525	1,730	1,747
	海外保険	460	340	211
	合計	985	2,070	1,958
税引後*2	国内損保	378	1,247	1,259
	海外保険	360	260	168
	合計	738	1,507	1,427

修正ROE



修正予想との主な差異

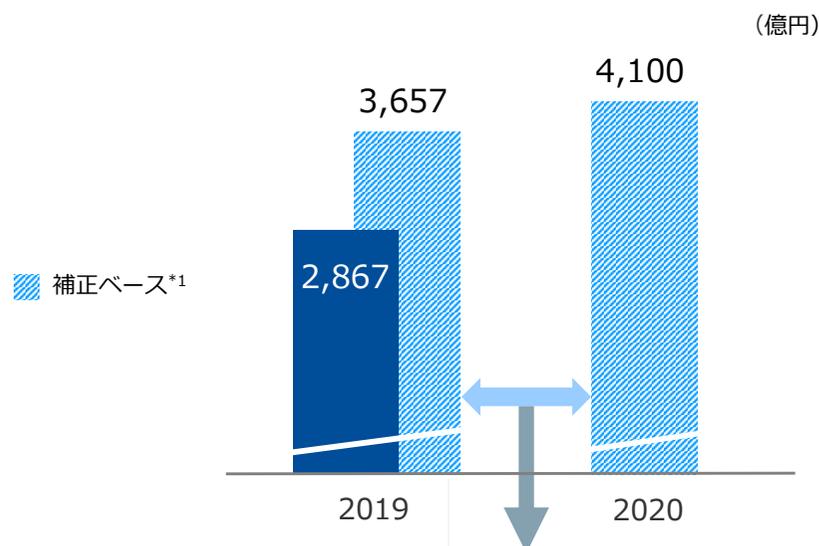
- 株価下落による減損の増加 (国内) 約▲170億円*2

*1: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、復元保険料の影響を控除
*2: 数値は概算

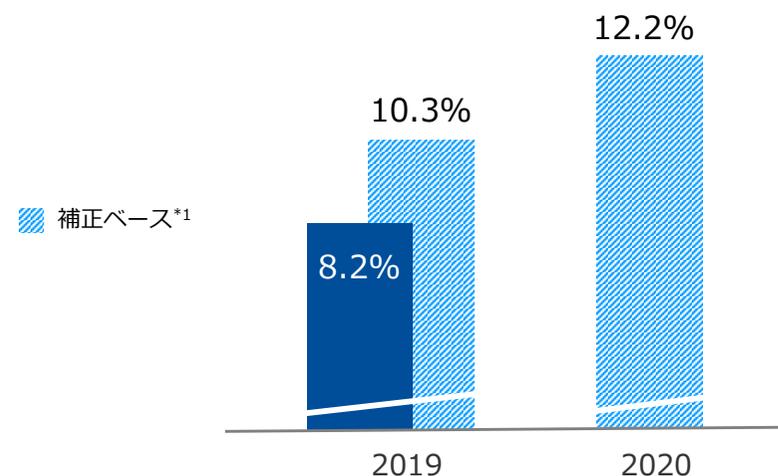
2020年度 通期業績（補正ベース）

新型コロナウイルスの影響を除いた実力値は、計画に沿って進捗
 （修正純利益の中計ターゲット CAGR+3~7%に対して、+4%を見込む）

修正純利益



修正ROE



主な増減*2

- 19年度に計上したソーシャルインフレーションに伴うリザーブ積増しの反動（PHLY）
- 19年度に計上した農業保険・メディカルストップロスにおけるリザーブ積増しの反動（TMHCC）
- 20年度からのPureグループ新規連結
- 19年度に計上した株価下落による減損の剥落（国内）
- 新型コロナウイルス発生前から見込んでいた海外（主にDFG）での資産運用収益の減少

約+230億円

約+110億円

約+ 90億円

約+200億円

約▲200億円

*1: 2019は自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、復元保険料の影響を控除
 2020は新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

*2: 数値は概算

2020年度 通期業績（新型コロナウイルスの影響）

新型コロナウイルスの20年1～3月期の影響額は以下の通り

■ 海外（20年度第1四半期）

	修正純利益への影響額（概算値）	補足説明
保険引受	<p>▲50億円*</p> <p>* 欧米主要拠点分</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 主にEvent Cancellationでの支払い
資産運用	<p>▲320億円</p> <p>（うち株式等の評価損▲240億円）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 主に株式等の評価損*や減損 <p>* 時価変動分をPL上、認識</p>

■ 国内（19年度第4四半期）

保険引受	▲40億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 主に一部の特殊な商品での支払い
資産運用	▲200億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 主に株式等の減損

新型コロナウイルスの主な影響と対応

主な影響

国内 (TMNF)

- 自動車：新車販売減少による減収の一方、交通量減少による支払減への影響を見込む
- 傷害：旅行者数の減少に伴い、旅行傷害保険での減収を見込む
- 海上：世界的な物流減に伴い、貨物保険での減収を見込む
- 新種：感染症を明示的に補償する一部の特約（特定業種向け等）での支払いを見込む

海外

- Event Cancellation：中規模以上のイベントでの一定の支払いを見込む
- BI：感染症を明示的に補償する限られた契約での支払いを見込む
- Credit/Surety：損害額は経済停滞の程度による

保険引受

当社の状況/方針

適切な保有政策による
リスクコントロールや
事業分散により、その影響は
一定程度に抑制される見込み

資産運用

- 金利低下に伴うインカム利回りの低下の可能性
- 株価下落に伴うUSGAAP上の評価損
- デフォルト率上昇に伴う信用リスク資産の減損

相場変動に揺さぶられること
なく、引き続き、保険負債の
特性を踏まえた長期・安定的
収益をめざしていく

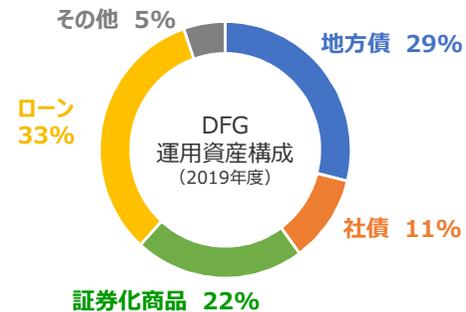
(ご参考) DFGの資産運用戦略

長期的な運用スタイル

- 長期・安定的な保険負債のキャッシュフローに合わせて債券やローンなど金利性資産に投資（流動性リスクを許容可能）
- ALM運用を軸に、短期的な市場のブレに惑わされず、満期まで持ち切る運用スタイル(平均デュレーション：資産4年、負債5年)

区分		金額 (2019年度)
グループ総資産		25.2兆円
うち、 DFG 運用資産*1	DFG プロパー資産	約2.7兆円
	グループ会社 委託分	約1.4兆円

*1：20年3月末残高。3月末の円/米ドルレートで換算



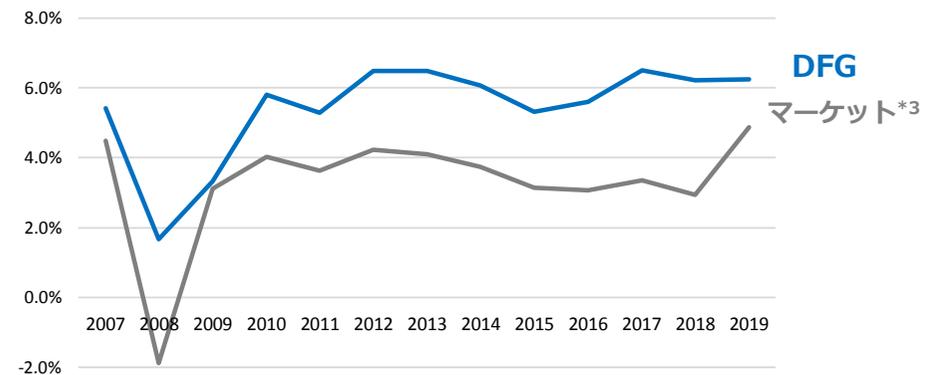
バランスの取れた運用態勢

- 運用チームの強み
 - ・リーマンショックを含む幾つもの相場変動を経験し、サイクルを通じて安定したリターンを出してきたチーム
 - ・幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
 - ・景気局面等に応じて、機動的にポートフォリオをシフト
- ガバナンス体制
 - ・運用計画の承認、リスク量の上限設定、リスク量のリアルタイムでのモニタリング、ストレステストの定期的な実施、市場環境の共有などを通じて、グループベースでリスクをマネージ

安定したトラックレコード

【運用収益率*2】

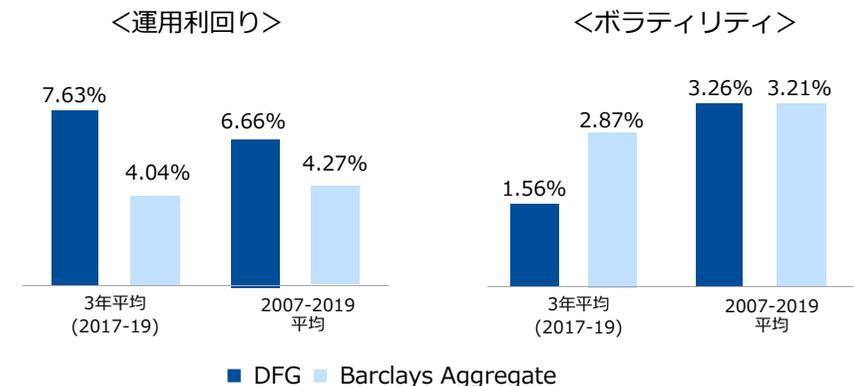
- リーマンショック時などマイナスの影響は受けるが、期間を通じてプラスを確保



*2：(インカム+売却損益+減損)/運用資産で算出

*3：米国の損害保険会社（時価総額\$10B以上）の平均（出典）SNL,Factset

【インデックス対比の実績】



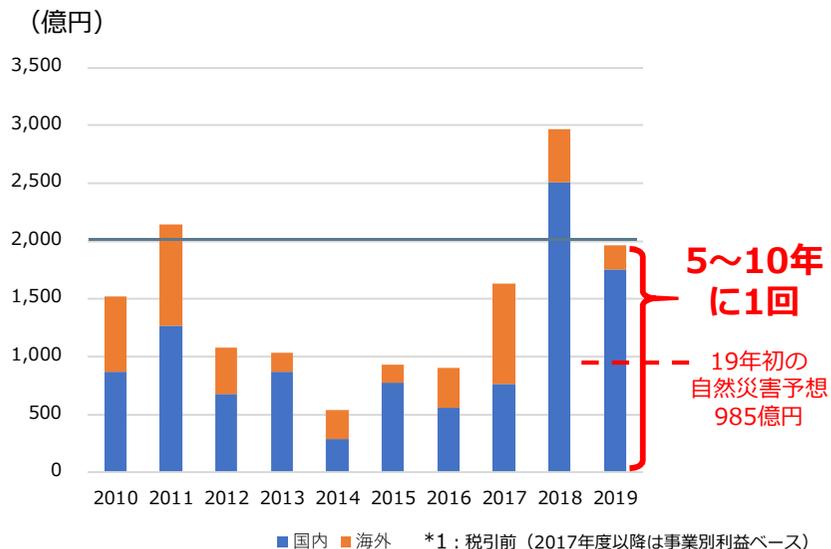
自然災害リスクへの対応

自然災害リスクの測定方法の高度化、適切なリスクコントロールを通じたリスクマネジメントを実行

当社のリスク認識とモデルの高度化

- 2019年度の自然災害に係る発生保険金水準は、国内外合算で**5～10年に1回**起こる想定
- 海面温度の上昇や自然災害の発生状況を踏まえ、**当社リスクモデルは適宜、見直し**。今後も**モデルの高度化**に継続的に取り組む

< 自然災害の年度別 正味発生保険金*1 >



適切なリスクコントロール

リスク分散

- 地域・事業分散を通じて自然災害リスクをマネージ。その結果、19年度**利益へのインパクトは約2割にとどまる**

<修正純利益に与える自然災害インパクト*2>

2011 約▲80% → 2019 約▲20%

*2: インパクトは、自然災害に係る正味発生保険金が年初予算を超える割合

再保険 異常危険準備金 自然災害予算

- 自然災害リスクと再保険マーケット環境を踏まえた、**適切な再保険手配と異常危険準備金の備え**
- 近年の自然災害発生状況等を勘案し、**自然災害予算 (TMNF)を+50億円増額**

火災保険の 収益改善

- 2020年度に**参考純率改定を踏まえた対応**
- 長期契約という課題への取組み

米国ソーシャルインフレーションへの対応

影響を受けるのは北米GCの一部だが、19年度にリザーブ積増しやレートアップ等の対策を実行

当社グループへの影響



PHLYにおける対応

■ リザーブ

- 2019年度に**全件リザーブを見直し**
- ロスコスト上昇のトレンドを緻密に織り込むと共に、HDリザービングチームによる検証を実施した上で、Best Estimateに基づく積増しを実施

■ レートアップ

- コマーシャルラインにおいて**マーケット水準および想定ロスコストの上昇幅を上回るレートアップを実現**

<レートアップの状況 (2019年10-12月) >

PHLY	9.1%
マーケット*	6%超

* : 米国損保コマーシャルマーケット (出典 : Willis Towers Watson社)

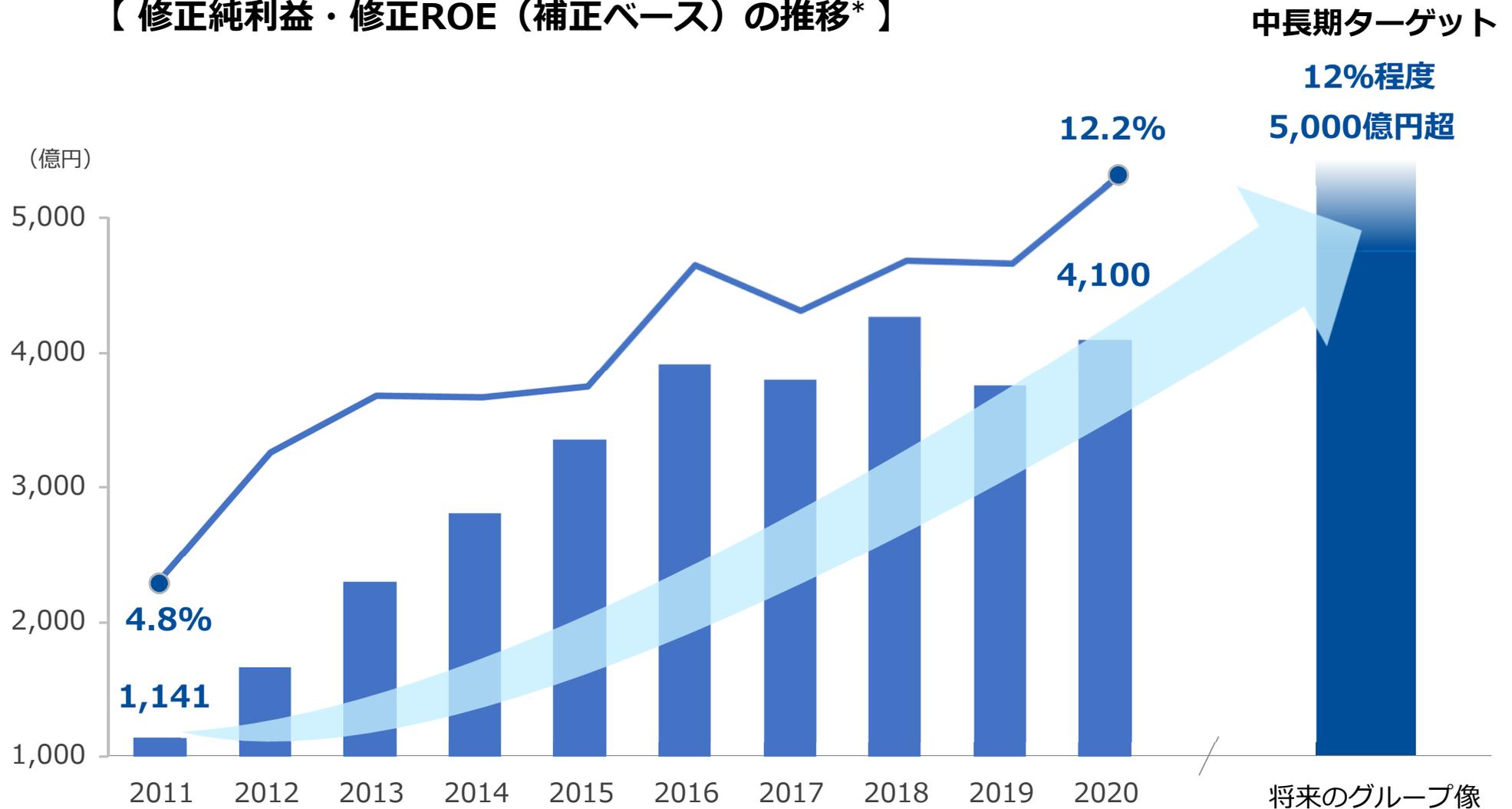
■ 引受規律の強化

- リミットの引き下げ等、補償内容の見直し
- 特にソーシャルインフレーションの影響を受けやすい商品ラインの厳格な管理

持続的に高めてきた実力

経営戦略の着実な実行、課題への対応を通じて、当社は実力を持続的に高めてきた

【修正純利益・修正ROE（補正ベース）の推移*】



株主還元方針

株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて配当総額を持続的に高める

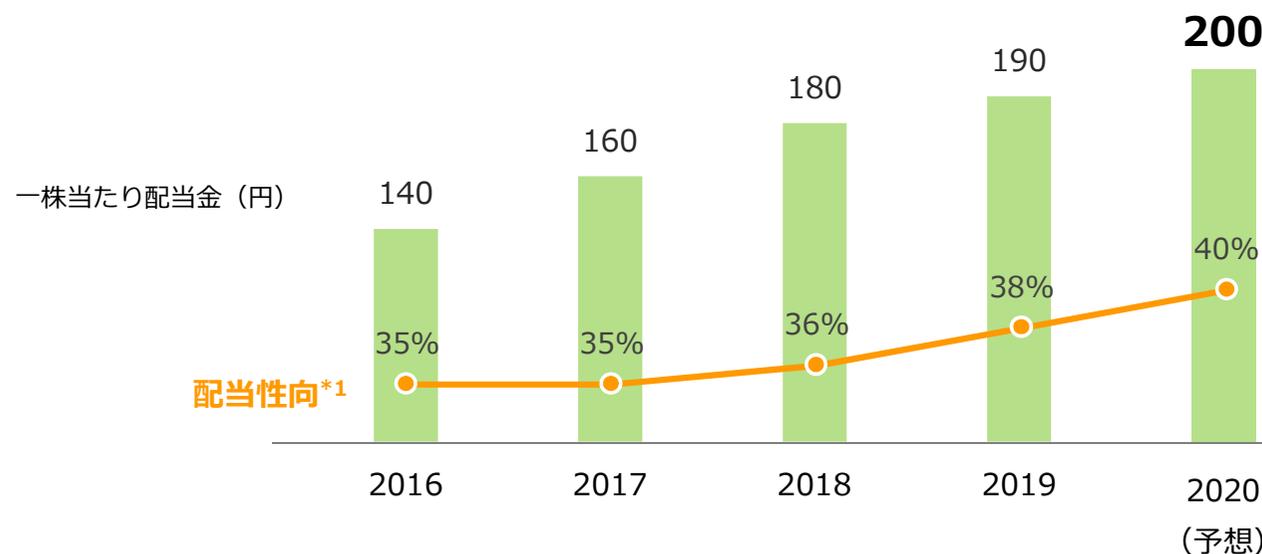
配当

- 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

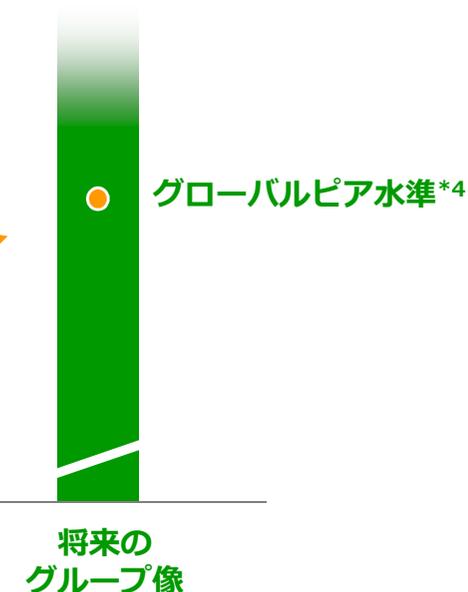
資本水準調整

- 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

9期連続の増配を見込む



高水準の株主還元

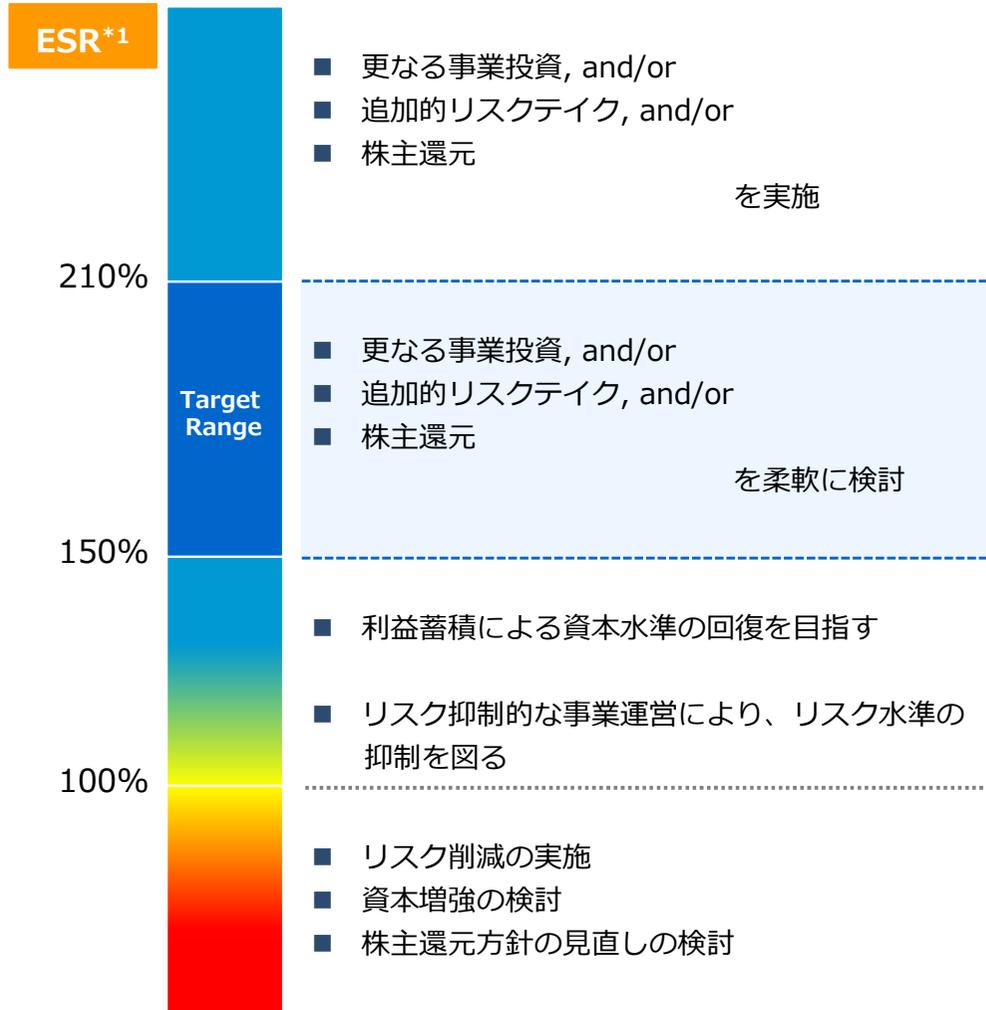


配当総額*2 (億円)	1,053	1,176	1,280	1,330	1,395
資本水準調整*3 (自己株式取得等) (億円)	500	1,500	1,250	500	未定

- *1: 年初予想ベースの配当性向
- *2: 2020 (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
一時的な配当として、2018は約500億円、2019は約250億円を含む
- *4: グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

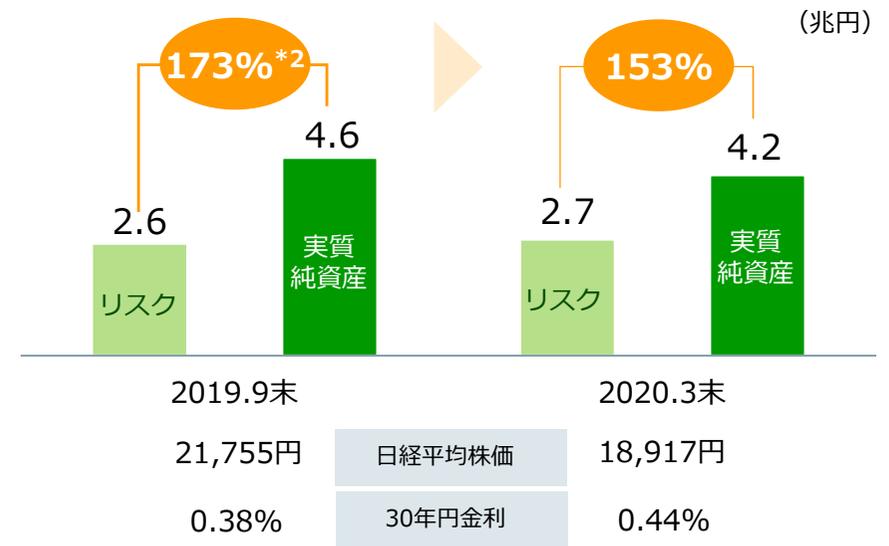
規律ある資本政策

ESRをベースとした資本政策



*1 : Economic Solvency Ratio (リスク量は99.95%VaR (AA格基準) に基づくモデルで計算)

ESR



*2 : Pure買収とハイブリッド債発行の影響を反映した場合 169%

ESRの感応度 (2020年3月末)

株価	金利	為替
+30%	+50bp	円高10%
+6pt	+4pt	+1pt
▲30%	▲50bp	円安10%
▲6pt	▲11pt	▲1pt

KPIターゲット

	FY2020 通期業績 (補正ベース) *1	FY2020 ターゲット	将来のグループ像
修正純利益	4,100億円	4,000 - 4,500億円*2	5,000億円超
修正ROE	12.2%	10%以上*2	12%程度
株主還元			
配当性向*3	40%	35%以上	グローバルピア並み*4 に段階的に引上げ
資本水準調整	未定	機動的に実施	機動的に実施

*1 : 新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

*2 : 2017年度補正ベース3,720億円を基準
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

*3 : 配当性向は5年平均の修正純利益がベース。年初予想ベースの配当性向

*4 : グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

高いトラックレコード

経営戦略を着実に実行してきた結果、マーケットを上回る高いTSR、ピアに伍するEPSを実現

TSR*1

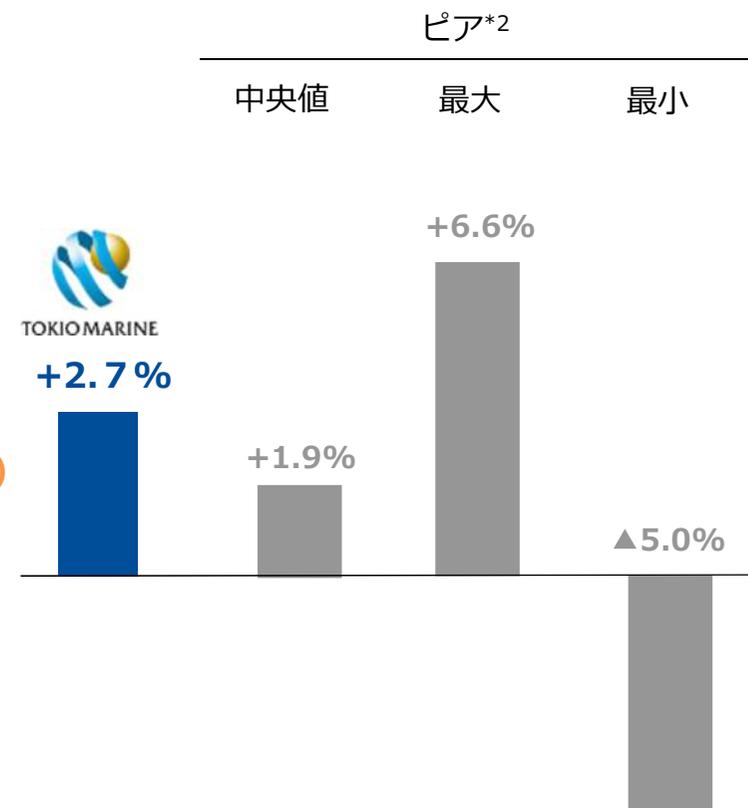
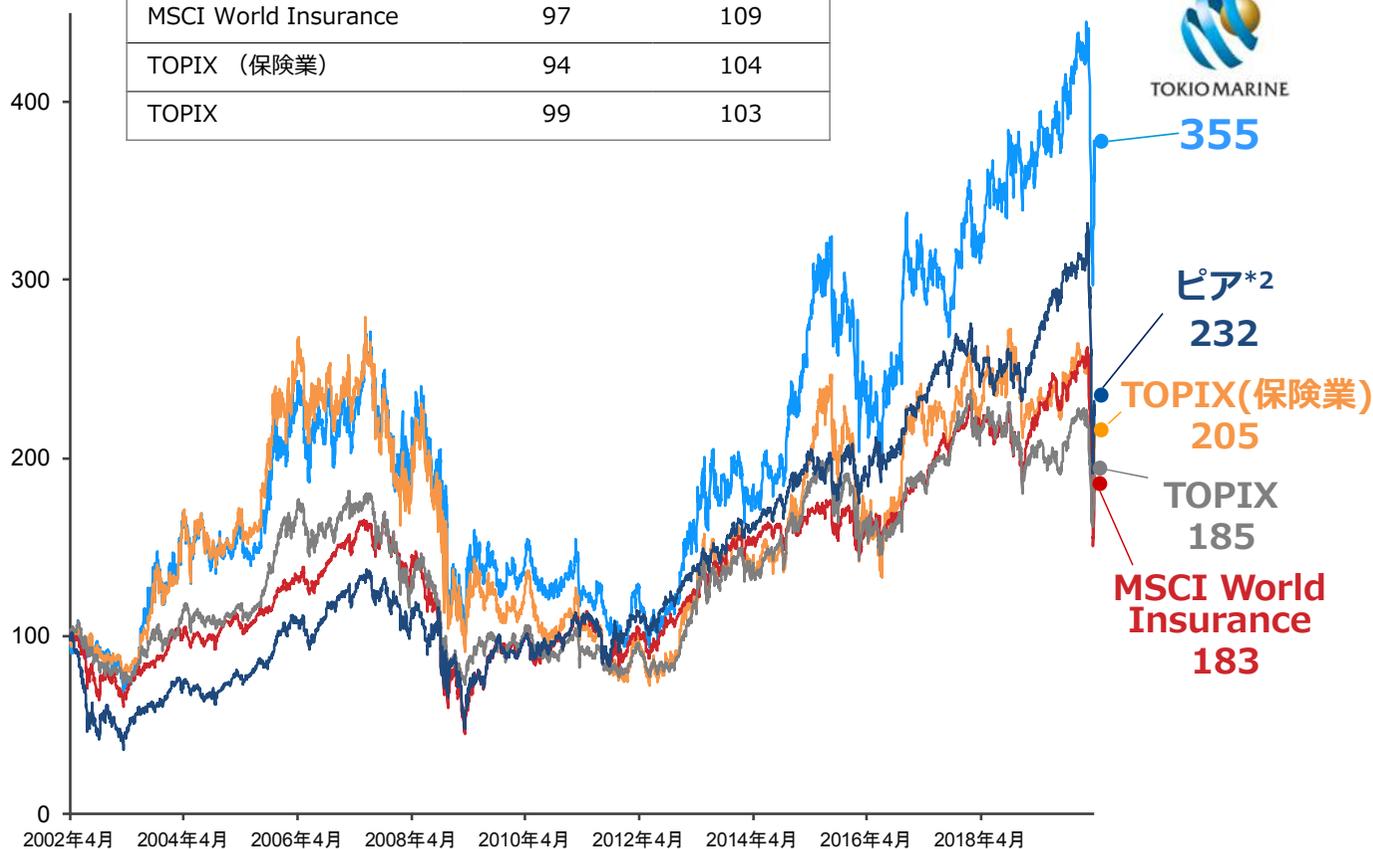
EPS*3CAGR (2014-2019)

パフォーマンス
(20.3末以前)

3年

5年

パフォーマンス (20.3末以前)	3年	5年
東京海上	119	130
ピア*2	104	115
MSCI World Insurance	97	109
TOPIX (保険業)	94	104
TOPIX	99	103



出典: Bloomberg

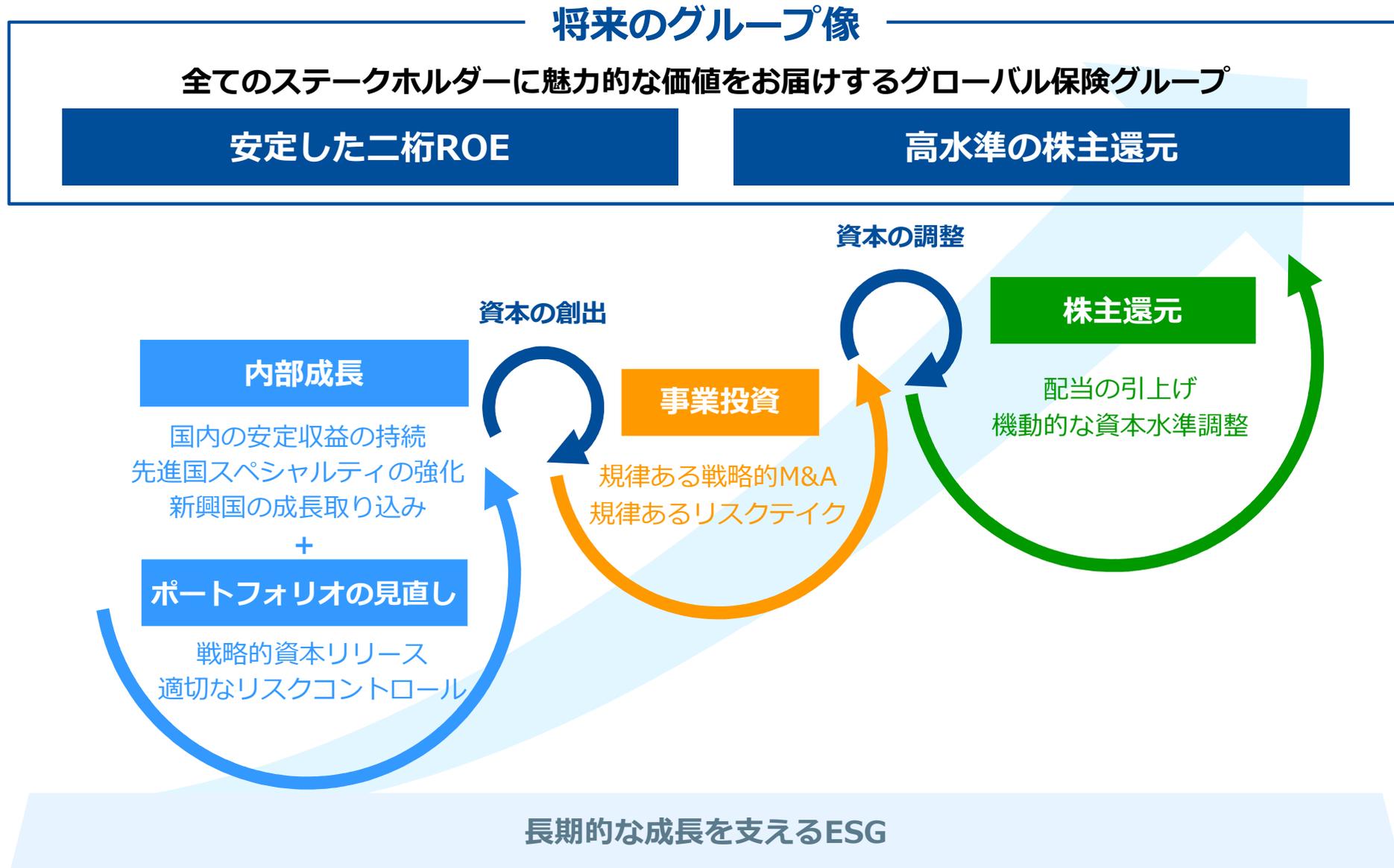
*1: Total Shareholder Return (TSR): 配当再投資後のキャピタルリターン、2002年4月1日の株価を100とした指数

*2: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

*3: 財務会計ベース

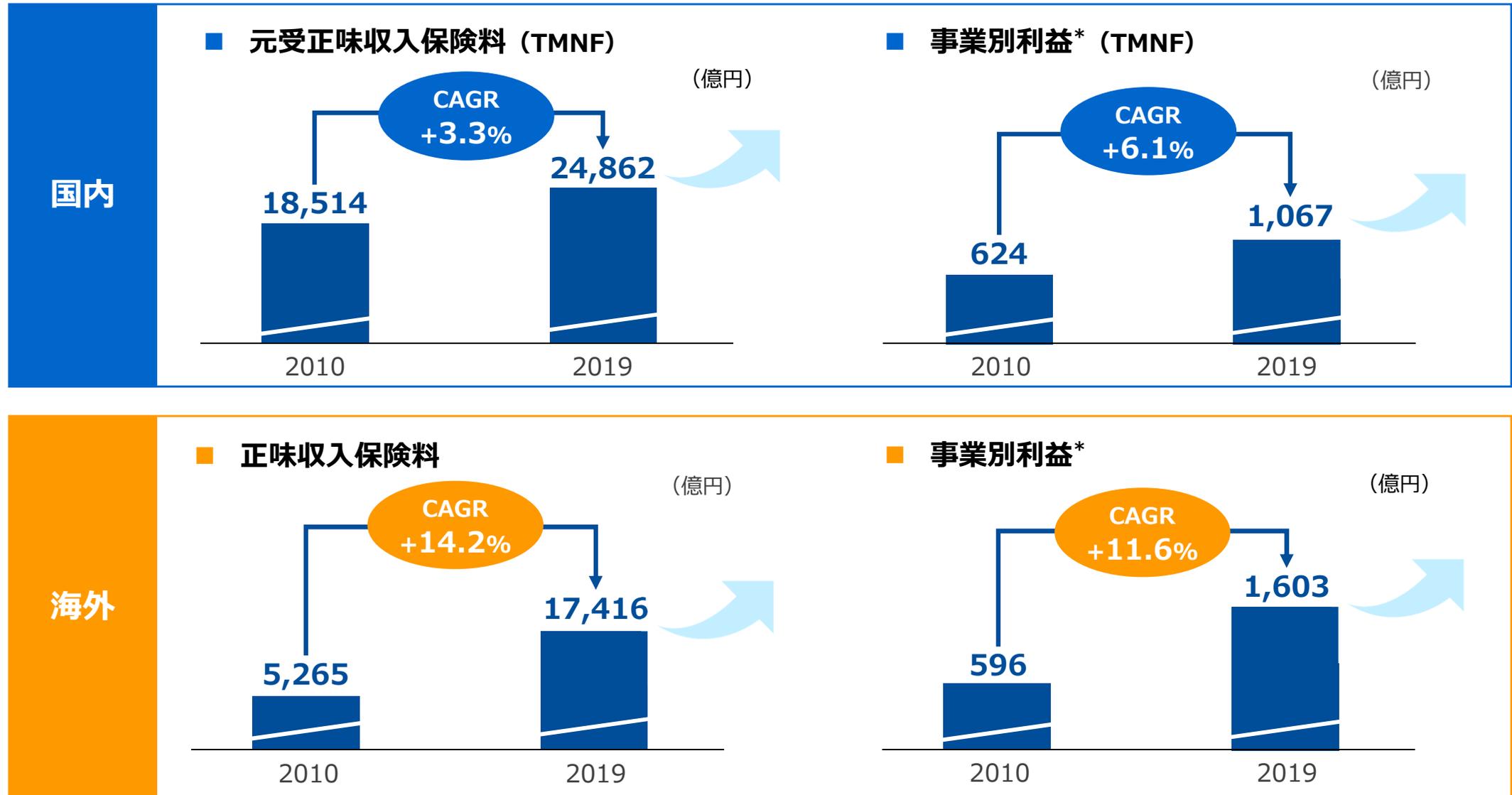
将来のグループ像と経営戦略

将来のグループ像の実現に向けて、スピード感を持って着実に成長サイクルを回していく



東京海上グループの成長の軌跡

スピード感を持って着実に経営戦略を実行し、国内外で高い成長を実現

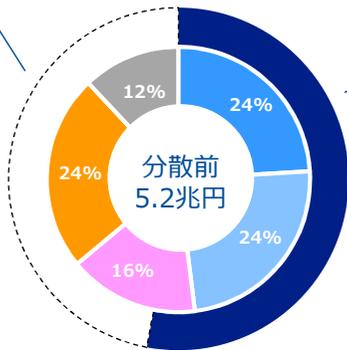


* : 自然災害を平年ベースに補正

ポートフォリオの分散

リスクの分散

2019年度 分散効果 **48%**



分散後リスク量
2.7兆円

■ 国内損保（保険引受）

自然災害リスクの
コントロール

■ 国内損保（資産運用）

政策株式リスクの削減

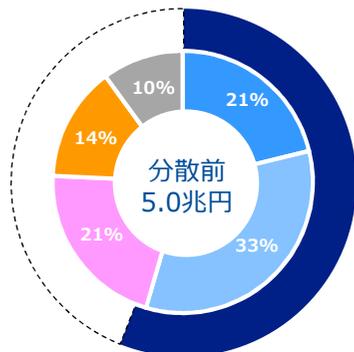
■ 国内生保

金利リスクコントロール
保障性商品へのシフト

■ 海外保険

事業拡大に伴う分散向上

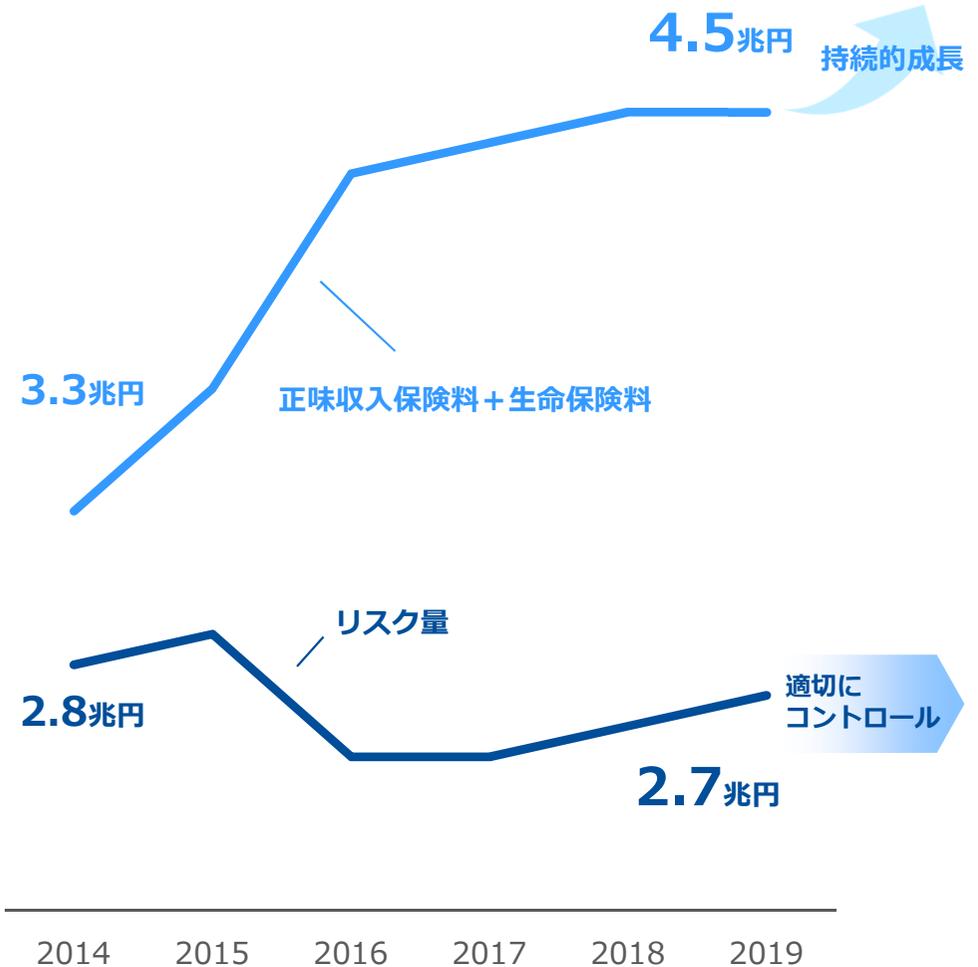
2014年度 分散効果 **44%**



分散後リスク量
2.8兆円

■ その他：金融・一般事業、出資に係る為替リスク等

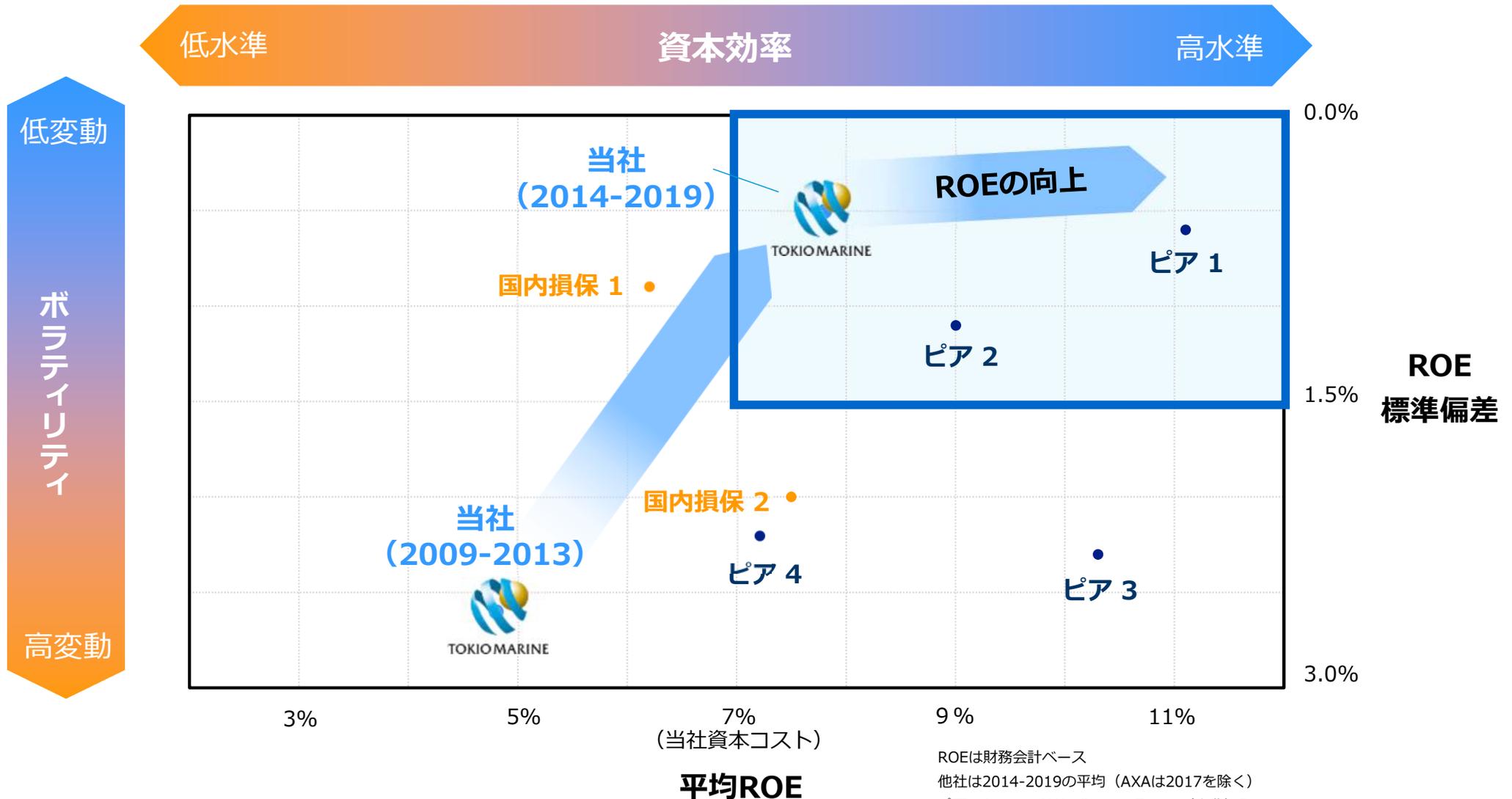
保険料とリスク量*の推移



*：ESRのリスク量（99.95%VaR、税後ベース）

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

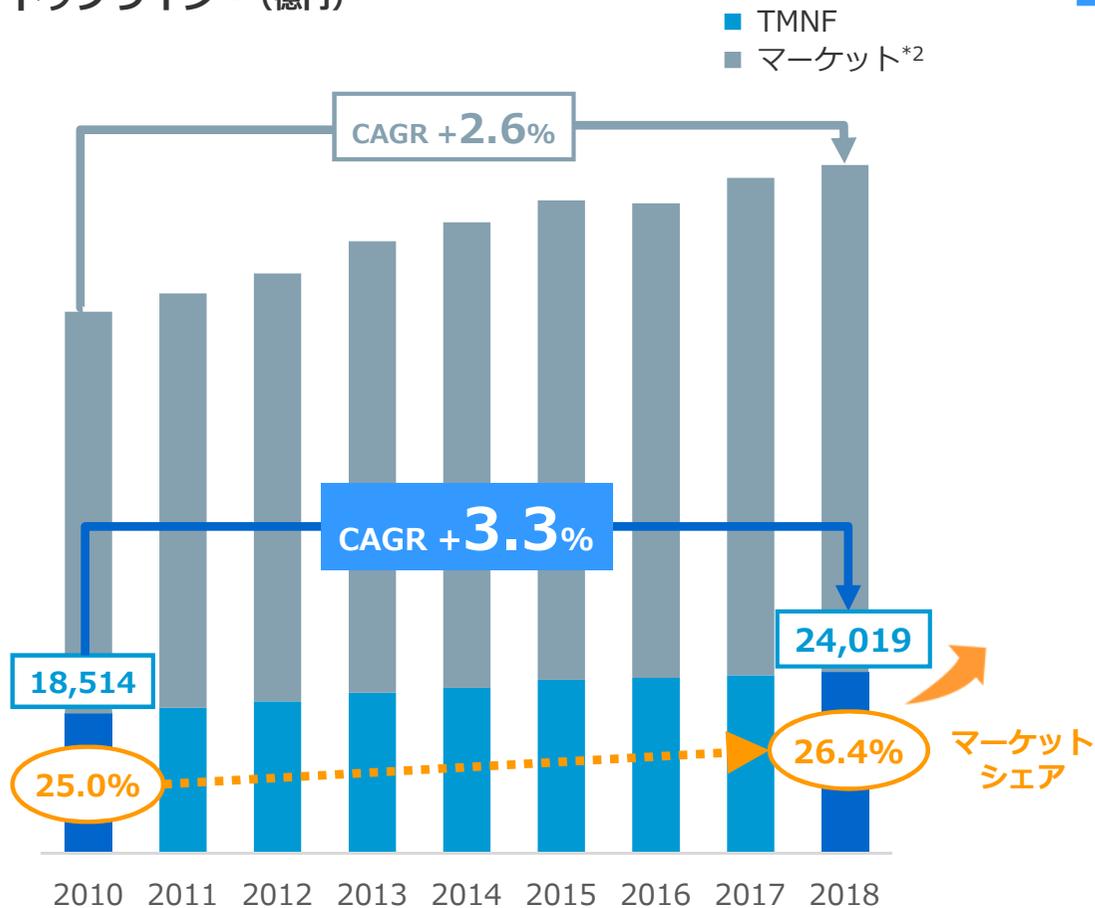


国内損保事業 安定した成長マーケット

安定成長が見込まれる国内マーケットで、事業効率の優位性を確保しつつ、シェアを着実に拡大

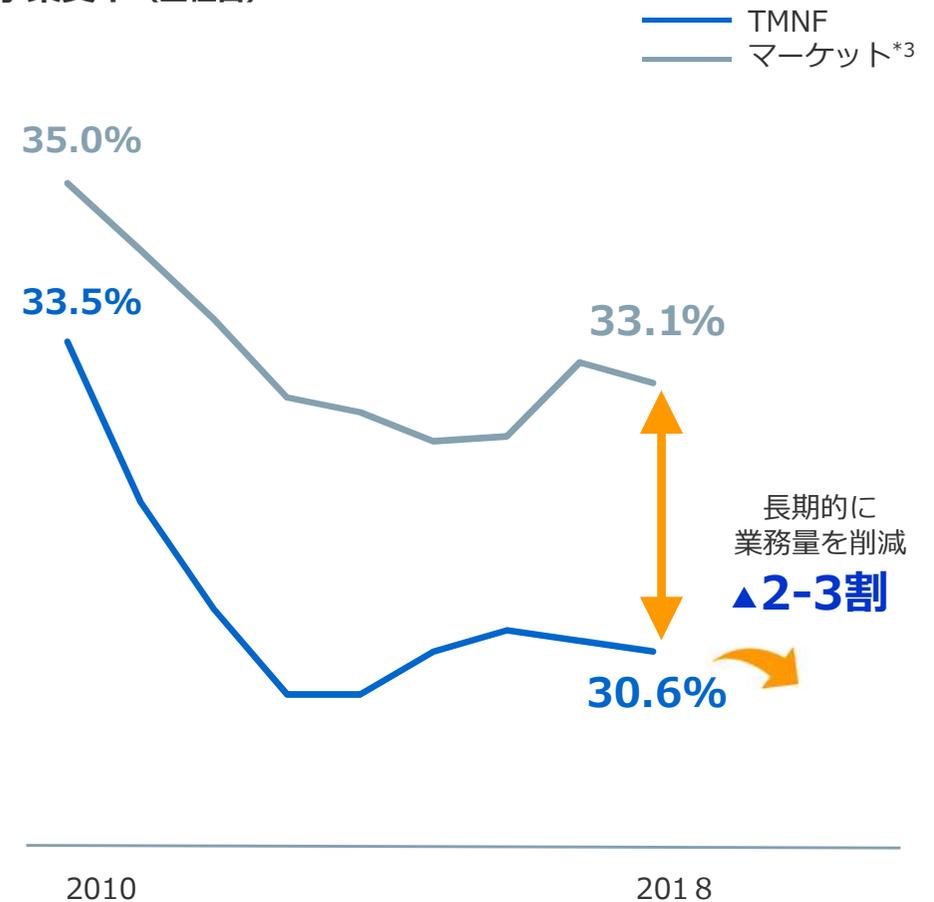
マーケットを上回る成長

■ トップライン*1 (億円)



事業効率の優位性

■ 事業費率 (全種目)



*1: 元受正味保険料

*2: 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

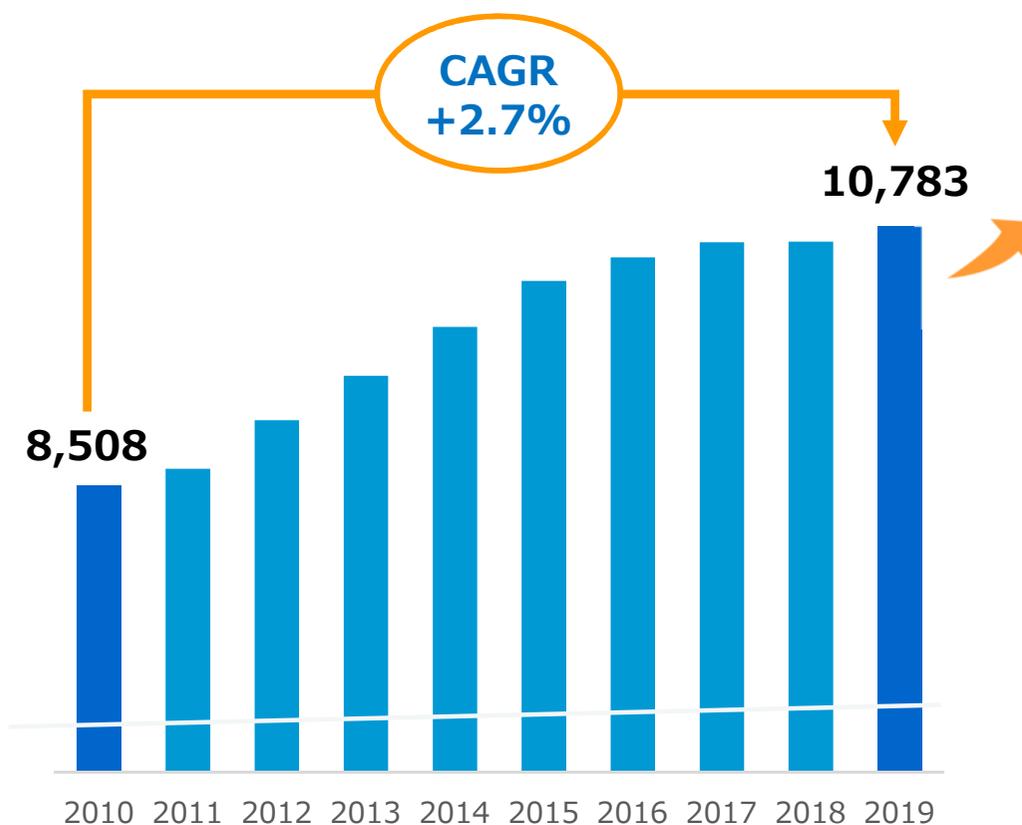
*3: 損保協会会員会社計 (除くTMNF)、(出典) 日本損害保険協会HP

国内損保事業 自動車保険の成長

更なる契約台数の獲得や補償・サービスの拡充に向けた取り組みにより、当面は着実に成長していく

自動車保険の成長性 (TMNF)

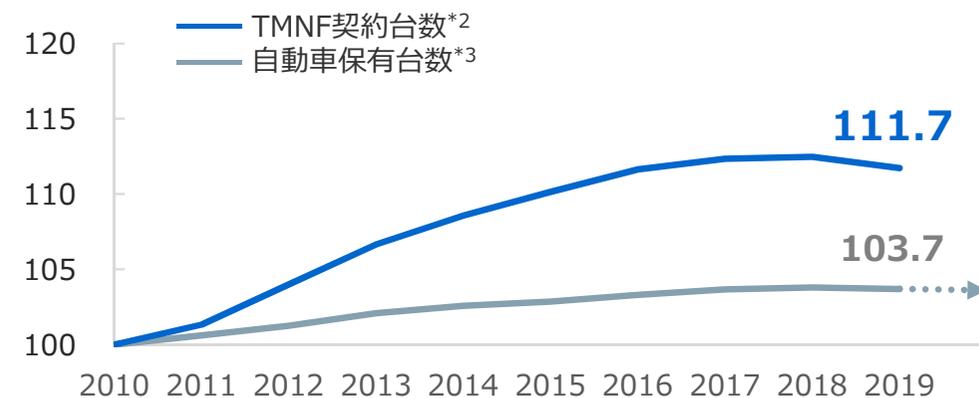
■ トップライン*1 (億円)



*1: 正味収入保険料 *2: 営業統計ベース *3: (出典) 乗用車ディーラービジョン (2018年度)

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

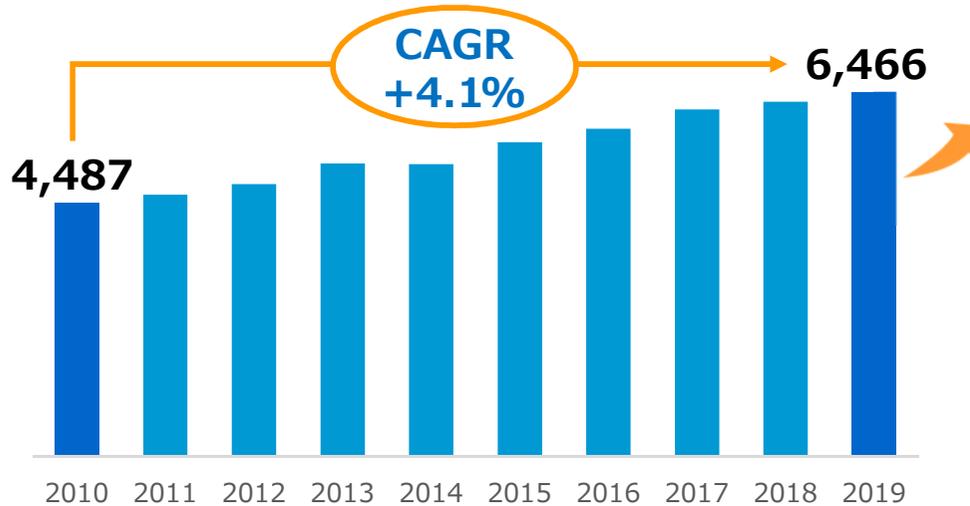


国内損保事業 新種保険の成長

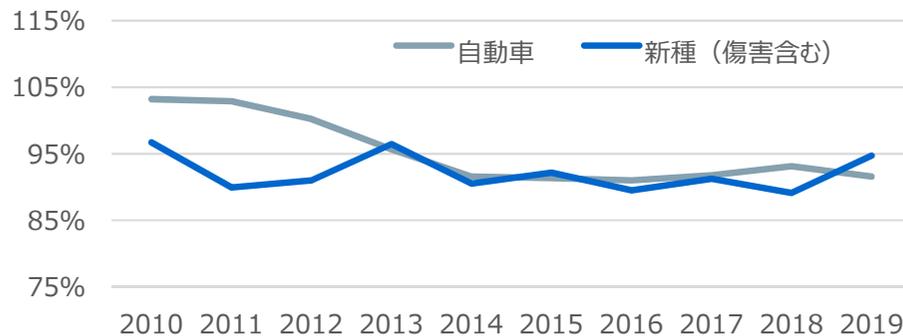
成長余地の高い新種保険の拡大を通じて、持続的な成長を実現していく

新種保険の成長性 (TMNF)

■ トップライン*1 (億円)

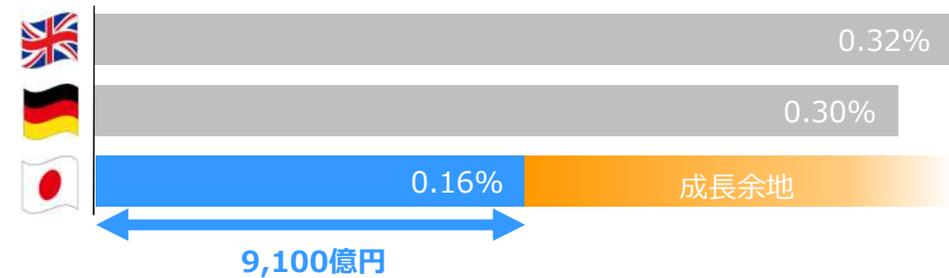


■ 【ご参考】コンバインド・レシオ*2



拡大余地のある市場で取り組み強化

■ 賠償責任・労災保険の普及率*3 (2018年)



■ SME向けパッケージ保険の拡大 (TMNF、億円)



■ 人間工学等に基づく高度なロスプリサービスによる企業開拓・防衛

<ロスプリサービスの提供件数>

17年度:403件 18年度:791件 19年度:1,094件

*1: 元受正味保険料、傷害保険を含む *2: E/I損害率 + W/P事業費率

*3: 賠償責任保険・労災保険の元受収入保険料 ÷ GDP (2018年度)

(出典) Swiss Re Institute 日本の企業保険市場2019より当社作成

国内損保事業 更なる事業効率の向上

一歩先を行くビジネスモデル・働き方に挑戦し続けることで、更なる事業効率の向上をめざす

2008年度から取り組んできた業務革新プロジェクト・働き方の変革により、営業事務を中心に▲約3割削減。2020年度からは、デジタルも活用しながら取り組みを加速することで、2026年度を目途に社内事務を更に▲2～3割削減することをめざす

2008～2014

2015～2019

2020～

 取
り
組
み

■ 業務革新プロジェクト

商品・事務・システムの簡素化による業務プロセスのシンプル化（契約計上・債権管理等）

■ 役割変革

事務を担っていた社員を営業へシフト

■ 働き方の変革

▶ 業務プロセス改革

AIを活用した照会応答、事務の後方集約、RPAの活用、らくらく手続き（ペーパーレス手続き）による契約募集の推進等

▶ ITの活用

タブレットの活用推進等

■ 業務プロセス改革（デジタルも活用）

営業：事務・照会応答の削減
代理店システムの刷新等

損害：お客様完結の範囲拡大
事務の徹底した削減等



■ 働き方の変革

社内コミュニケーションツールやオフィス環境の刷新
新型コロナウイルスへの対応を含む新しい働き方等

 効
果

■ 営業事務を▲約2割削減

■ エリアコースの営業担当者増

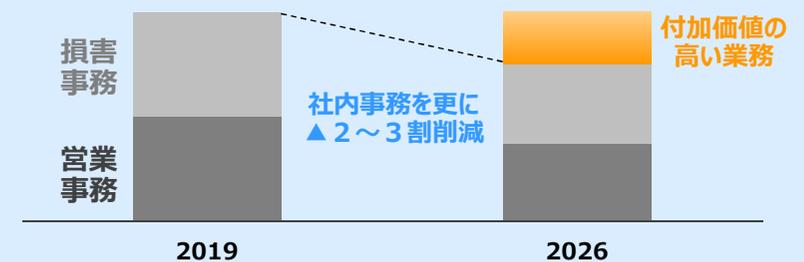
08年度 120名
14年度 1,493名

■ 営業事務を中心に▲約1割削減

■ エリアコースの営業担当者増

14年度 1,493名
19年度 1,951名

(2026年度のイメージ)



海外保険事業 先進国における高い収益性

米国において強固なスペシャルティ・フランチャイズを構築し、マーケットを上回る高い利益成長と収益性を実現

強固なスペシャルティ・フランチャイズ

ボトムフォーカス
(マーケットを上回る高い利益成長・収益性)



<ボトムライン*2>

2015-2019CAGR

6.6%

マーケット対比*3 +4.7pt

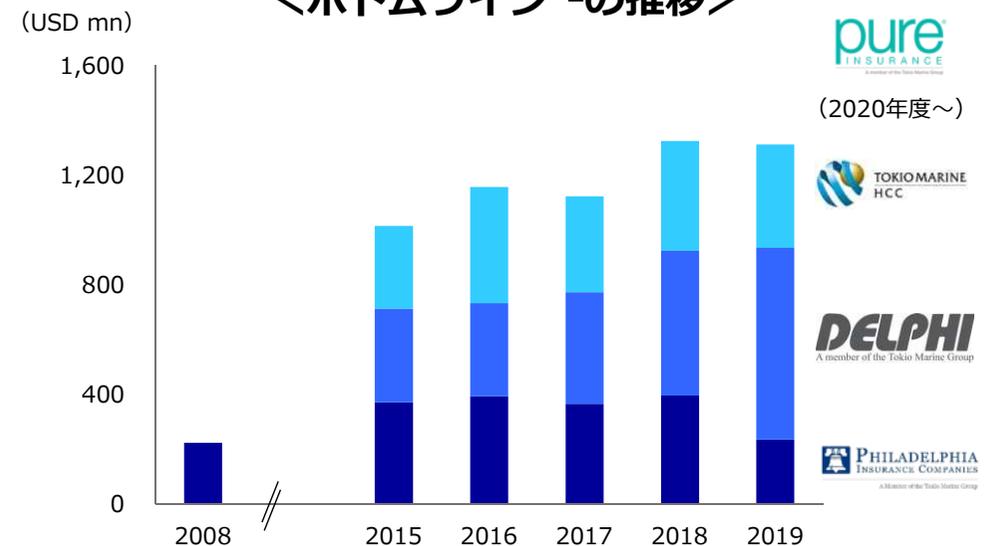
<コンバインドレシオ>

2015-2019平均

95.5%

マーケット対比*3 4.0pt良好

<ボトムライン*2の推移>



*1：2019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）

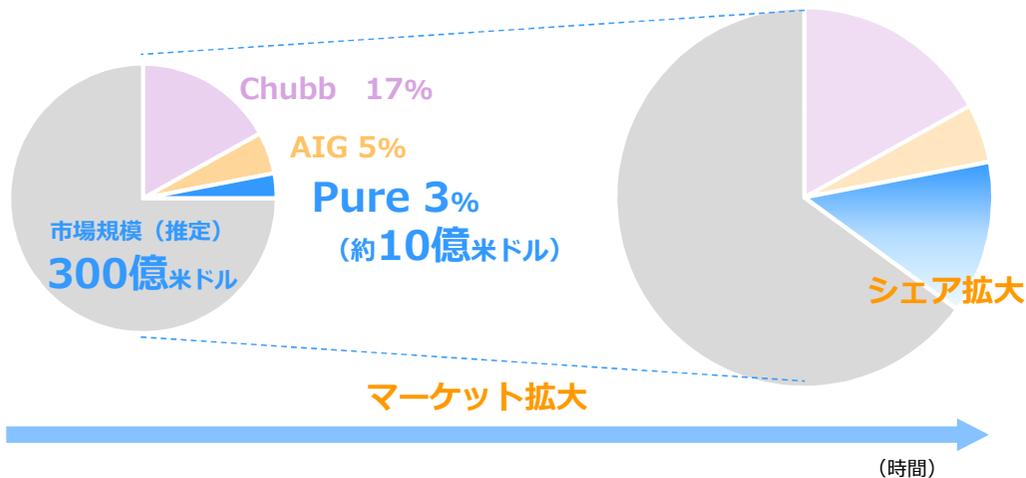
*2：現地会計ベースの年間の税引後利益
2017年は米国税制改革による一時的な影響を控除
*3：出典:S&P Global

海外保険事業 Pureグループの参画

これまで高い利益成長を実現。着実なPMIとシナジーの創出により、更なる利益成長をめざす

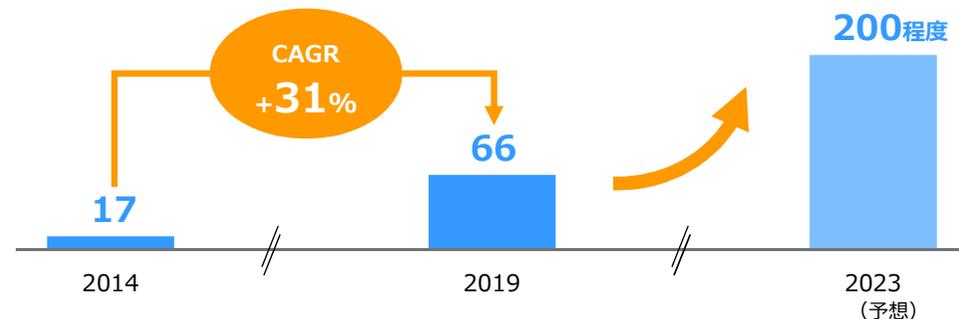
高い利益成長

■ 拡大余地の大きいHNWマーケット*1



■ 高い利益成長*2

(USD mn)



*1: (出典) Dowling & Partners

*2: 現地会計ベースの年間の税引後利益

着実なPMI (エキスパティーズの獲得)

- 2020年2月買収完了
- 豊富な知見・実績を有する既存経営陣が、引き続き事業を運営



Ross Buchmueller

Founder 兼 CEO

HNWビジネス
の経験 30年

シナジーの創出

- Pureグループの信用力引上げに伴う顧客基盤の拡大
 - ✓ 2018年のA.M. Bestの格上げに伴い、新規契約の同年前月比が大幅に上昇



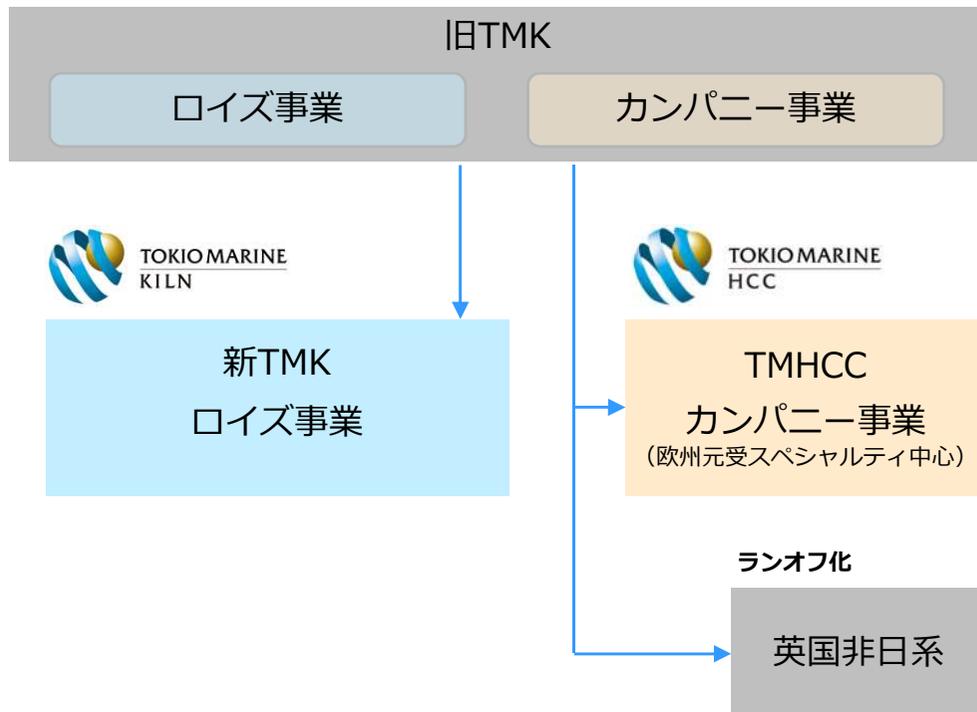
- ✓ 東京海上グループ入りに伴い、更なる格上げと更なる増収を見込む
- グループ内クロスセルに向けて、各社のトップがシナジーに関する論議を行い、様々なアイデアを創出

海外保険事業 TMKの収益性改善

欧州事業を再編し、収益性の改善を実現

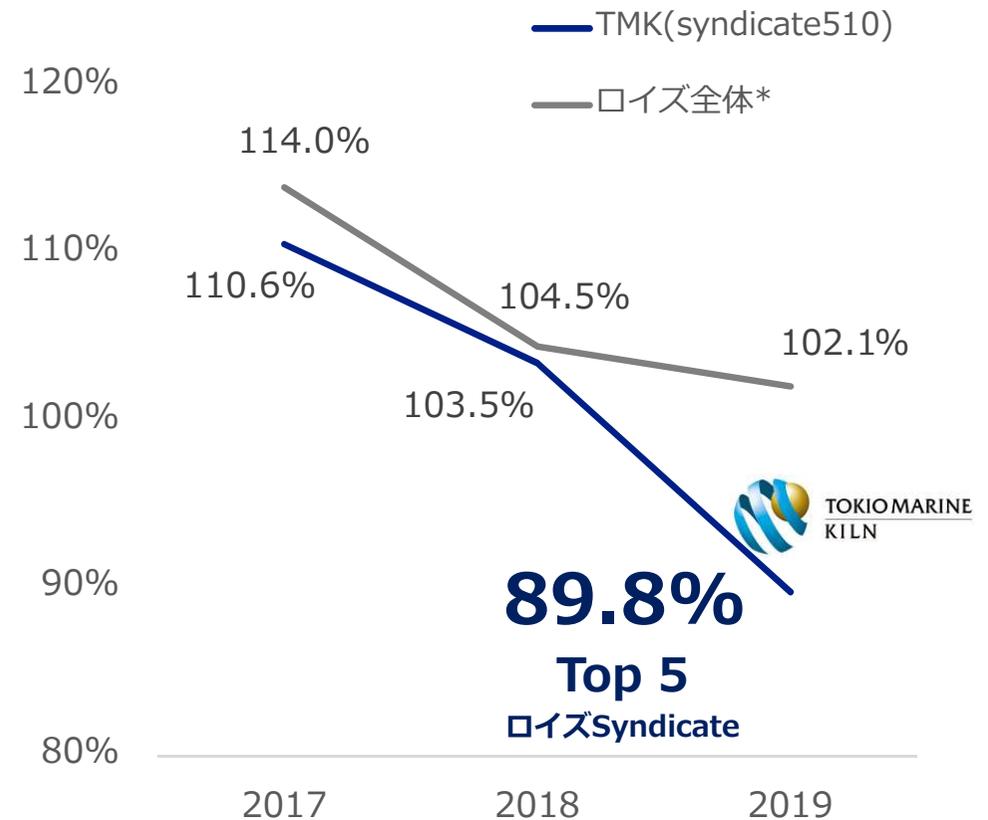
欧州事業の再編

- TMKは、ロイズ事業に原点回帰。より強みを活かせる分野・種目に注力し収益性を改善。新リスクの引受開発等で、ロイズとも協働してイノベーション創出力を向上
- カンパニー事業は、スペシャルティ種目の元受ビジネスに強みを持つTMHCCにて展開。収益性の低かったTMK扱いの英国非日系ビジネスはランオフ化



新TMK（ロイズ事業）の収益性改善

<コンバインド・レシオの推移>

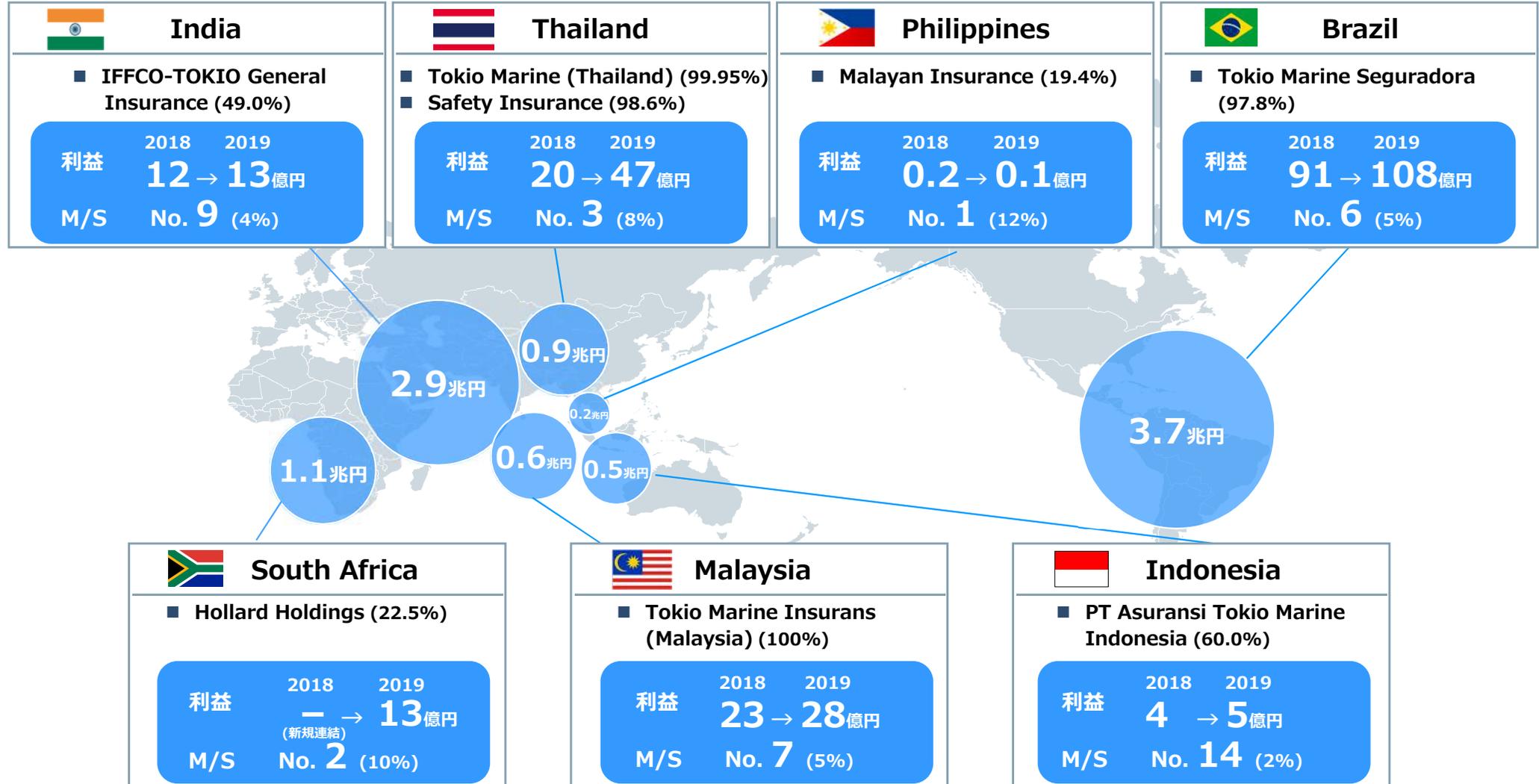


* : (出典) Lloyd's Annual Report 2019

海外保険事業 新興国での幅広い事業展開

高い成長が見込める地域に展開し、100億円規模の利益を安定的に創出する事業を育てる

<新興国における損害保険事業の主な展開地域>



利益：事業別利益

M/Sの出典：AXCO, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

注：社名横の () 内は、2019年12月時点の当社持分比率

円の数値は2018年度における各国の損害保険料（推計）、円の大きさはマーケットサイズ、（出典：Swiss Re）

海外保険事業 新興国M&Aにおける直近の進捗

将来の利益拡大に向けて、着実に戦略を実行



Caixa銀行との合併会社の設立



2021年2月
運営開始予定

保険合併会社

- 2020年1月、住宅ローン市場で7割のシェアを誇るCaixa銀行との間で、保険合併会社設立を発表
- 保険合併会社を通じて、高い収益性が期待できる住宅向け保険（モーゲージ保険・ホームオーナーズ保険）を販売する
- 5年後（2025年度）には、税引後利益で60億円程度（当社持分である25%分）をめざす

ブラジル
マーケット

\$1.9bn 2018 住宅向け保険 トップライン*1
+11.9% 2014-2018 住宅向け保険 トップライン CAGR*1

*1: (出典) ブラジル保険当局SUSEP



Safety社との統合完了 マーケットシェアは国内第3位に



Tokio Marine
Insurance (Thailand)

Tokio Marine Safety
Insurance (Thailand)

- 2020年2月、Safety社（2018年8月買収）と既存現法の会社統合完了
- 東南アジア最大の保険市場で、両社のシナジーを最大化し、個人向け・企業向け保険を販売する

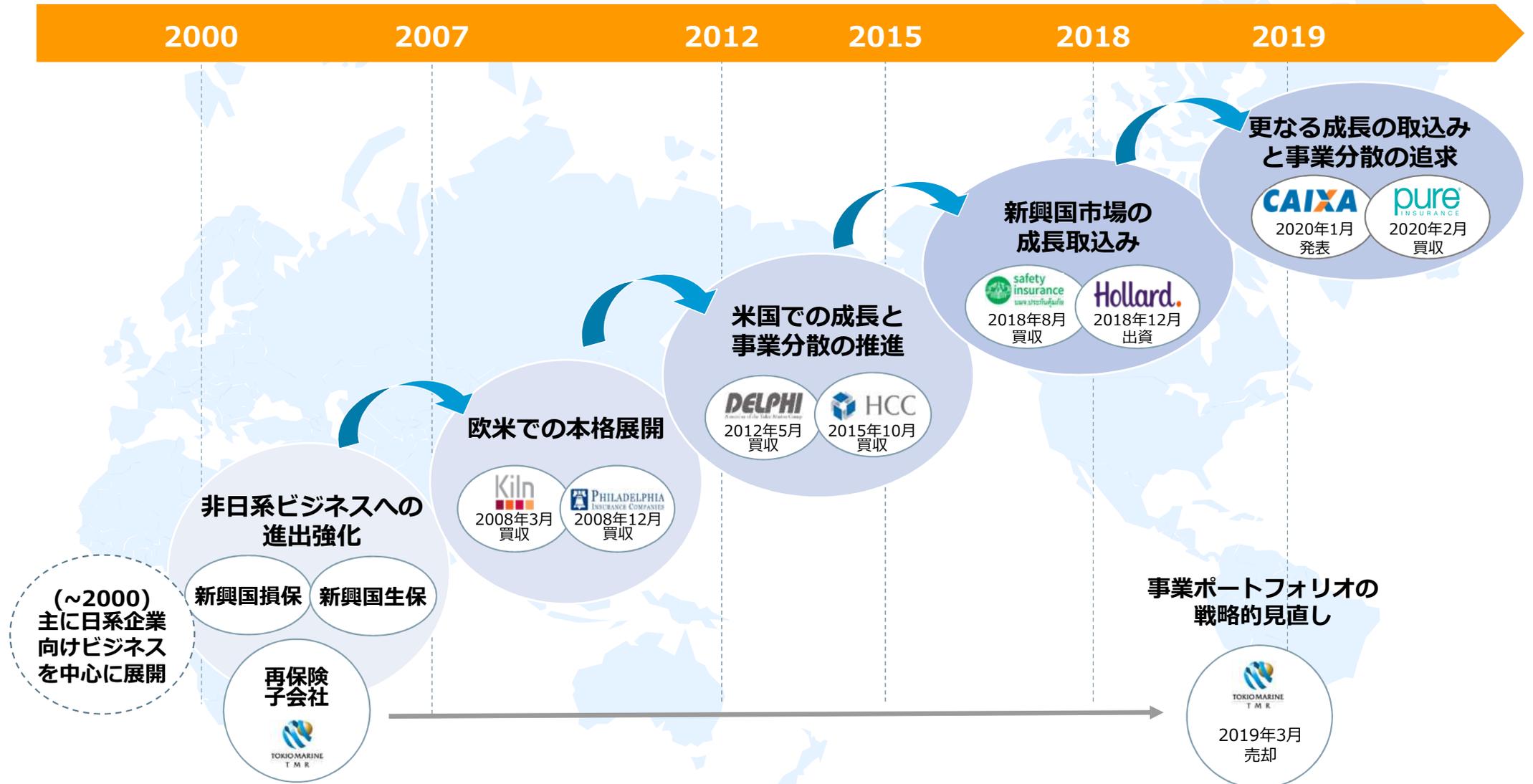
タイ
マーケット

\$8.4bn 2018
トップライン*2
+4.2% 2016-2018
トップライン
CAGR*2

*2: (出典) Swiss Re

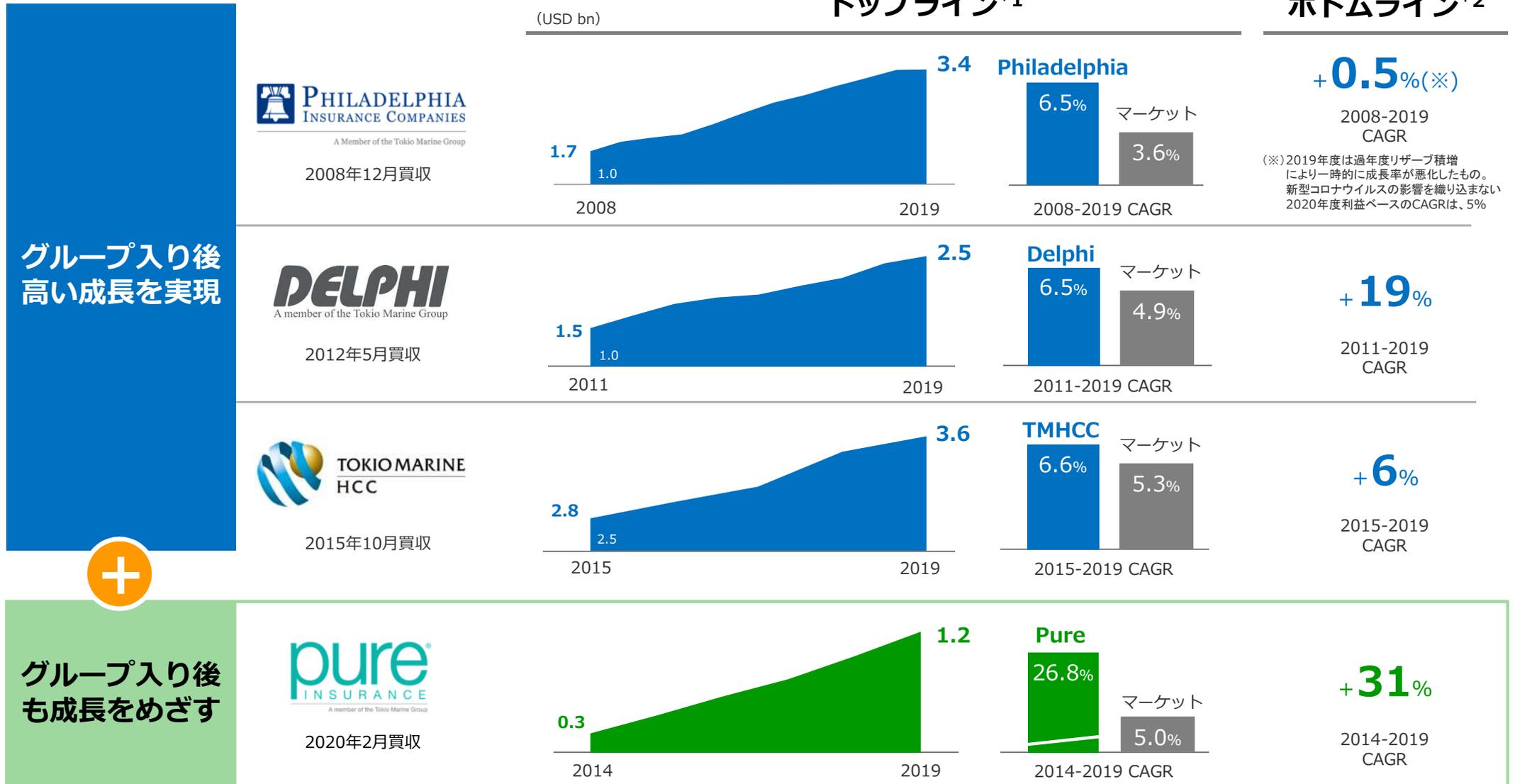
海外保険事業拡大の軌跡

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



良好なM&A実績

米国3社はグループ入り後、マーケットを上回る成長を実現
Pureのグループ入りにより、更なる成長を実現していく



*1：現地会計ベース正味収入保険料（Pureはマネジメント会社の取扱保険料）

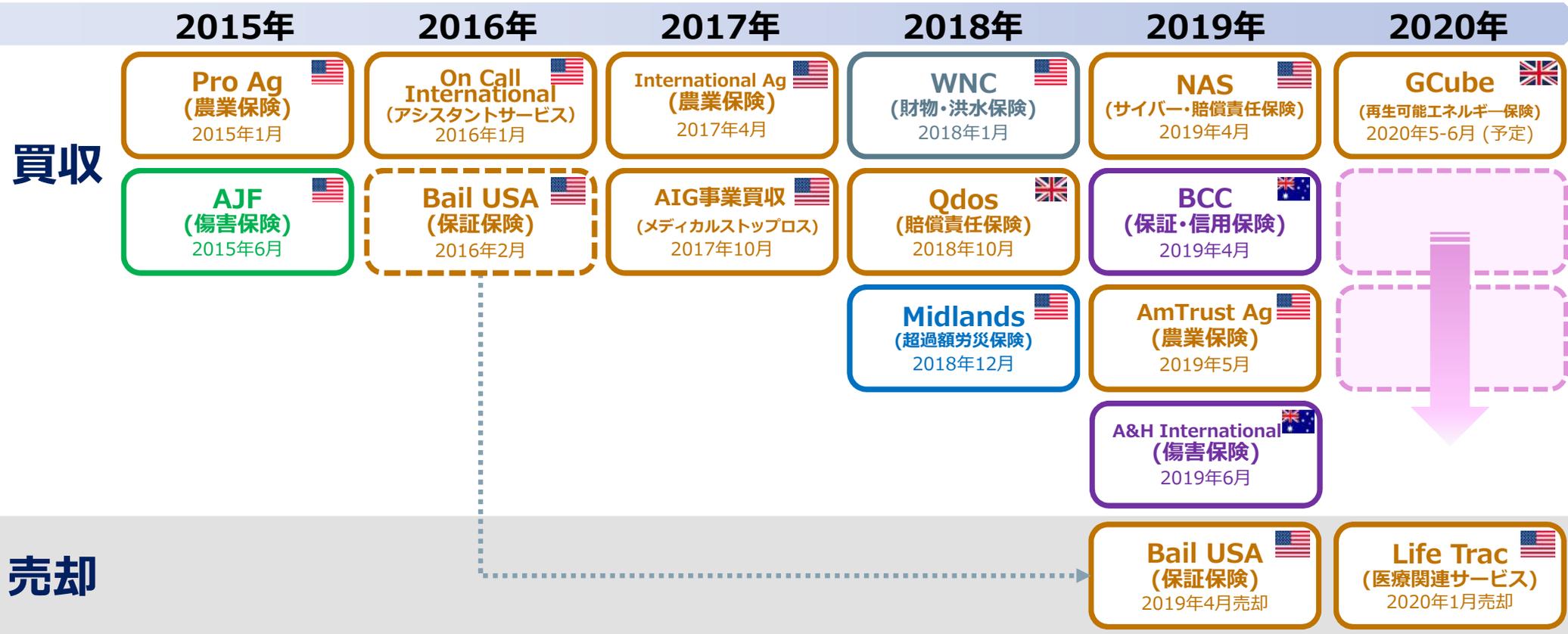
*2：現地会計ベース税引後利益

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

ボルトオンM&A
の特長

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 TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

M&A戦略・買収基準

買収規律を維持しつつ、戦略的なM&Aにより、更なる成長の取り込みと事業分散を追求

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

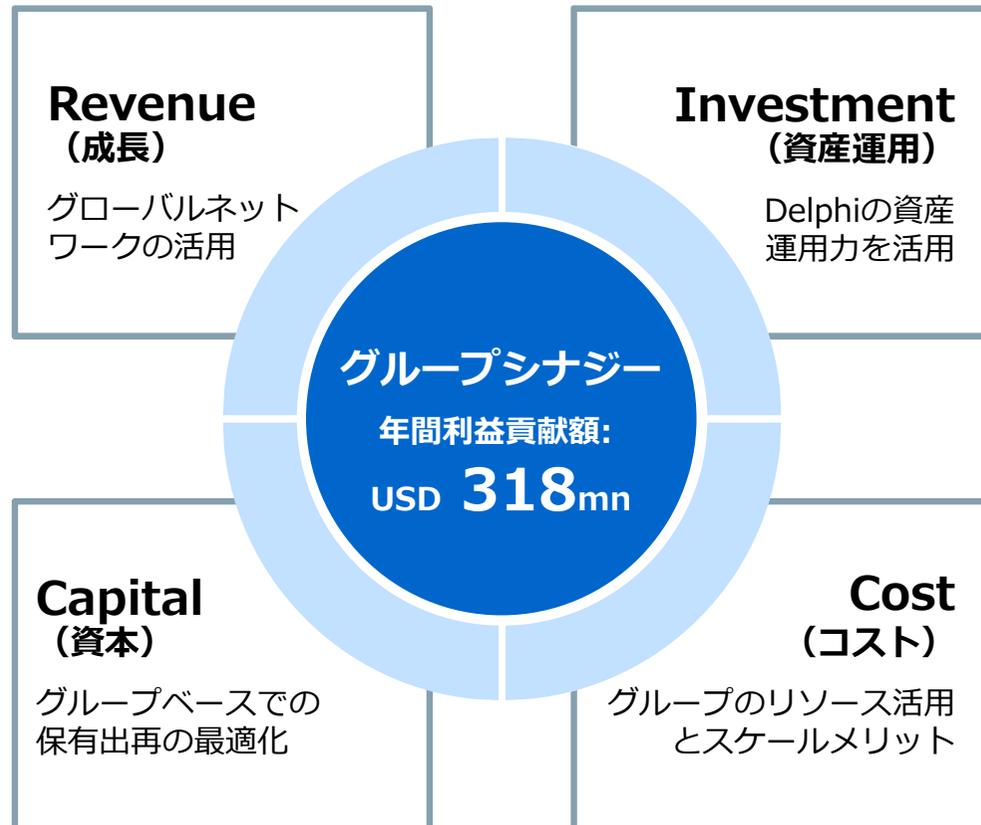
ハードル・
レート

資本コスト (7%)
+ リスクプレミアム
+ 内外金利差

グループシナジー

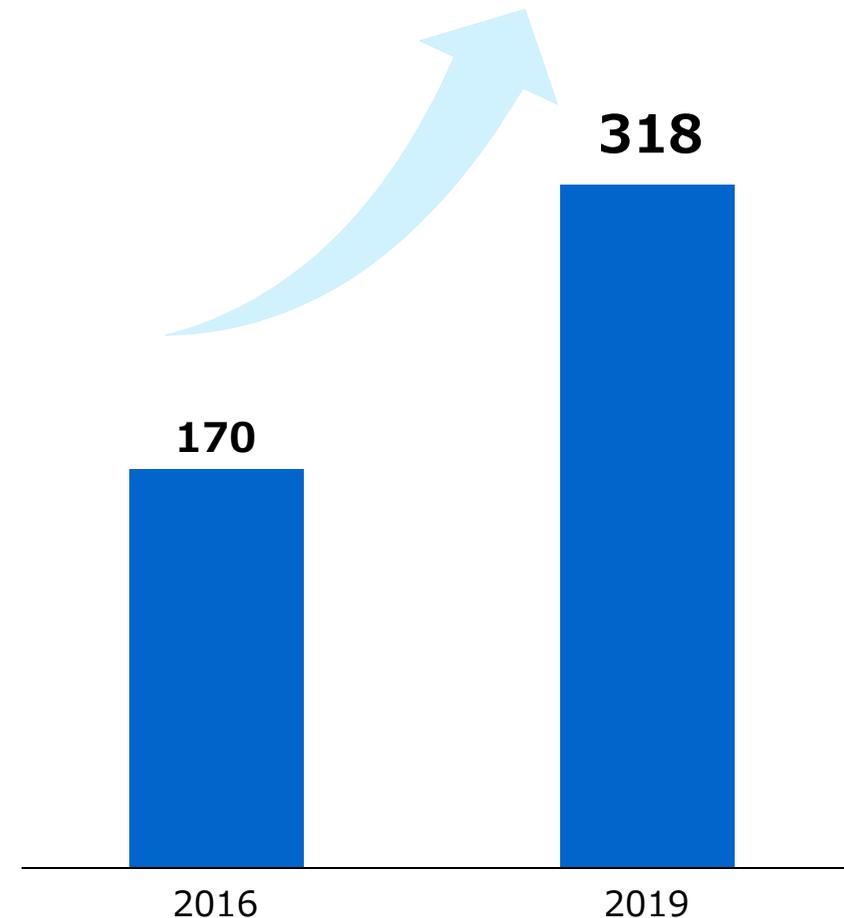
グローバルなネットワーク、グループ各社の専門性等を活用してシナジーを拡大

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)



当社のサステナビリティ

事業を通じて様々な社会課題を解決することで、結果として当社も持続的な成長を実現
サステナビリティに対する取組みは、当社の事業目的そのもの

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～

国内

1914
日本初の自動車保険



戦後のモータリゼーションを後押し

1959
日本初の賠償責任保険



消費者被害の救済

1998
日本初の人身傷害保険



一日でも早い
保険金のお届け

2012
日本初の一日自動車保険



安心・安全な
カーライフづくり

海外

北米 (TMHCC)
メディカルストップロス



高額な医療費の
サポート

欧州 (Kiln)
サイバー保険



安心・安全なネット
ワーク社会づくり

アジア (IFFCO)
マイクロインシュアランス



貧困問題の解決

南米 (TMSR)
無線技術を活用した自動車保険



車の盗難抑止

今後もこれまでと同様に、事業を通じて様々な社会課題を解決し、サステナブルな社会づくりに貢献

気候変動に対する取組み

取り分け、気候変動については「保険会社」「機関投資家」「グローバルカンパニー」として、真正面から向き合い、人々が安心して暮らせる環境・社会づくりに積極的に取組む

保険会社としての取組み

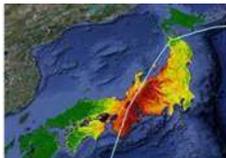
■ 保険を通じた被災者のサポート



- 衛星画像・ドローンの活用
- 地震に関するインデックス保険の発売を決定（国内初）

⇒損害査定、当座資金・保険金支払いの早期化

■ 災害に強い社会づくりへの貢献



- TRCによる災害教育・訓練サービスの提供
- 自治体・企業のBCP策定サポート

⇒防災・減災、早期の復旧・復興を支援

- サステナブルな火災保険の構築を検討

■ サステナブルな地球環境への貢献



- クリーンエネルギー事業への積極的な保険カバーの提供
- 環境負荷の少ないドローンの普及促進
- ESGの観点も含めたM&A戦略（GCube）
- カーボン・ニュートラルの実現

⇒地球温暖化の抑制

機関投資家としての取組み



- ESG投融资の推進（ESGエンゲージメント、ESGを考慮した投資判断）
- 東京海上日動、東京海上アセットマネジメントがPRI（国連責任投資原則）に署名
- クリーンエネルギー事業を支援するファンドの組成

グローバルカンパニーとしての取組み



- WG共同議長として「気候変動と新たな環境課題」論議を主導
- APEC「災害リスクファイナンスと保険ソリューション」WGで、災害リスクファイナンス制度論議を主導
- UNEPFIで、TCFD提言に沿った保険会社の気候関連情報開示の在り方を検討

ガバナンス（多様性の推進）

多様性溢れる人材を適材適所に配置し、グローバルベースで専門性や知見を活用

海外トップの共同グループ総括への起用



Donald Sherman

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

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>



Desmond Yeo

TM Asia Regional Head of Internal Audit (HDを兼務)

<保険リザーブ>



Daniel Thomas

International P&C Reserving Actuary Committee議長

<スペシャリティ>



Philippe Vezio

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

<人事>



Caryn Angelson

TMNAS CHRO & CLO (TMHDを兼務)

<再保険>



Barry Cook

CEO of International Group at TMHCC (TMHD Global Reinsurance Advisor)

<サイバー保険>



Daljitt Barn

Cyber Centre of Excellence Global Head of Cyber Risk

機能別グローバル委員会等

ERM	ERM Committee	保有・再保険戦略	Global Retention Strategy Committee
海外保険	International Executive Committee	資産運用	Global Investment Strategy Committee
デジタル	Digital Round Table	IT	Global Information Technology Committee

グループ一体の取組み

- 米国クレジット運用において、DFGへの駐在員派遣、DFGの東京Office設置、日米間の頻繁なTV会議などを通じて、One Teamで実施



多様性の拡がり

■ 女性の活躍推進

- 女性管理職の拡大
- キャリアカレッジの創設（発意を持ったメンバーの集い）



■ 若手の活躍推進

- グループの新たな変革に挑む若手の自発的な取組みをサポート

ガバナンス（コア・アイデンティティの浸透）

共通の価値観を持った仲間が集まり、カルチャーを浸透させることでガバナンスを一層強化

創業時からのグループ会社の思い（主なもの）

コア・アイデンティティ
の浸透

To Be a
Good Company

 TOKIOMARINE NICHIDO 東京海上日動	「安心と安全」の提供を通じて、豊かで快適な社会生活と経済の発展に貢献（経営理念）
 PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES <small>A Member of the Tokio Marine Group</small>	創業者（Maguire）は、当時保険加入が難しかった障がい者にも広く保険を普及させようと、新たな保険を販売
 TOKIOMARINE HCC	保険を通じて世の中を良くしていく Collaborators
 pure INSURANCE	"Do the right things"、"Think about the long-term" （経営理念の一部）
 Hollard.	社会的意義の追求やポジティブな社会変化への貢献を原点に置いた継続性の高い企業価値観・文化（Hollard Purpose）

100年後もお客様や
地域社会の「いざ」を支える
"Good Company"

コア・アイデンティティ浸透に向けた社員との対話

- CEO自らが対話会（通称、マジきら会）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し、グループガバナンスを更に強化



マジきら会の風景（PHLY）

社員のエンゲージメント向上

カルチャー&バリューサーベイ*

5段階中 **4.3点**

（東京海上グループで働くことを誇りに思っている）

*：2019年度調査結果（海外、HDの合算）

前半：補足資料

- 中期経営計画 グループ経営フレームワーク
- 強固なビジネスモデル
- 各事業のトップライン・ボトムライン
- 各事業の基本情報
- 自動運転技術の進展
- グループの保有・再保険戦略
- グループ資産運用
- ESRの状況
- 柔軟な資本戦略による更なる成長の実現
- デジタル戦略の推進
- ESG（持続的な企業価値の向上）
- 将来の経営人材の育成

後半：データ集

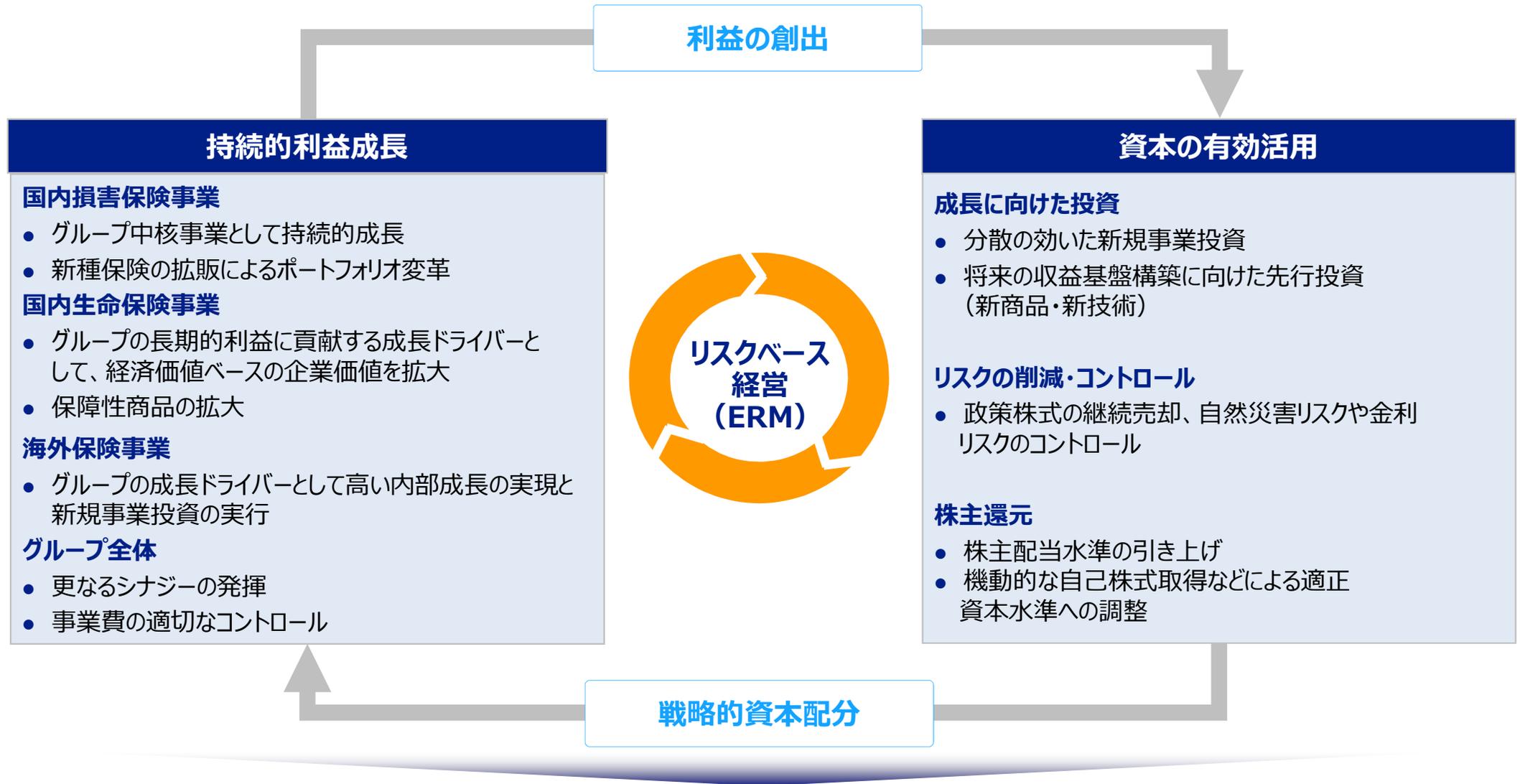
- 主要経営指標
- 株主還元の様況
- 修正純利益と事業別利益について
- 各種指標の定義
- 修正純利益
- 修正純資産・修正ROE
- 事業別利益の組替表
- 海外保険事業（地域・拠点別業績）
- 為替変動のグループへの影響

参考資料内の2020については、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

◆資料内にて使用している事業会社の略称は以下の通り

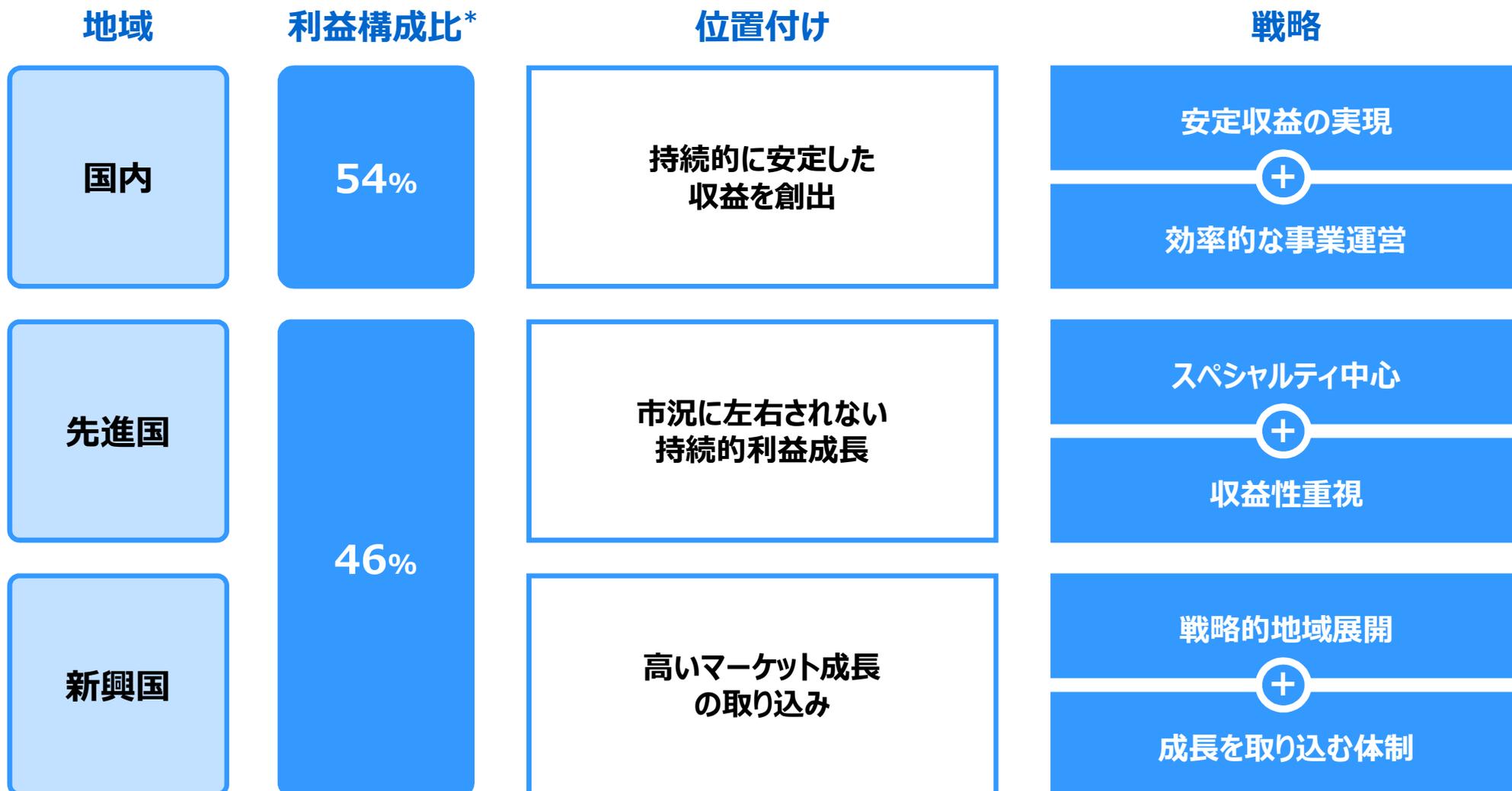
- T M N F : 東京海上日動火災保険
- N F : 日新火災海上保険
- A L : 東京海上日動あんしん生命保険
- T M H C C : Tokio Marine HCC
- T M K : Tokio Marine Kiln

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



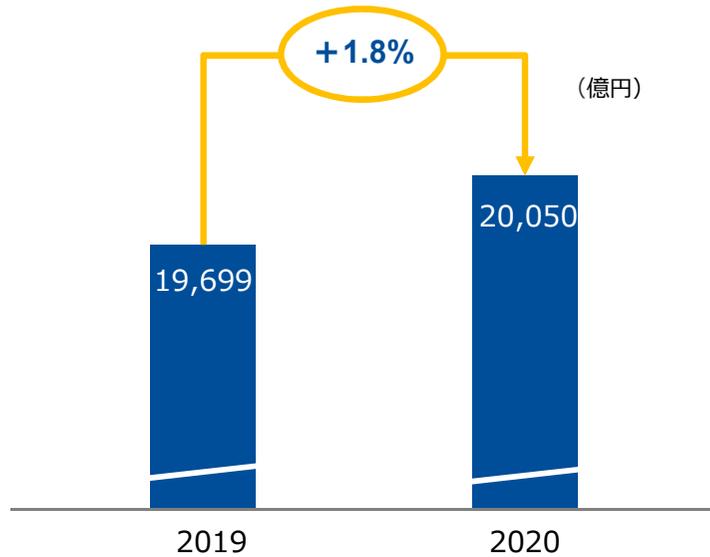
利益成長 + **株主還元の充実** + **健全性確保**

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



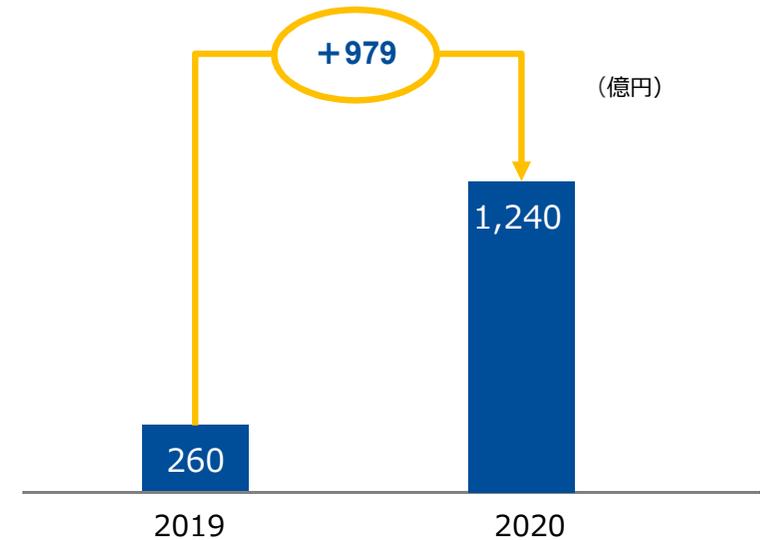
正味収入保険料

- 自動車保険の補償拡充やSME向けパッケージ保険の販売拡大等により、前年度対比+1.8%の増収を見込む



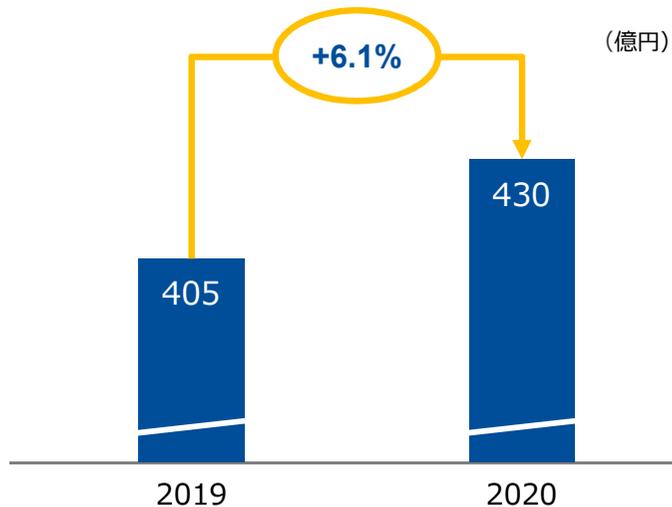
事業別利益

- 自然災害に係る発生保険金の減少等により、前年度対比+979億円の増益を見込む



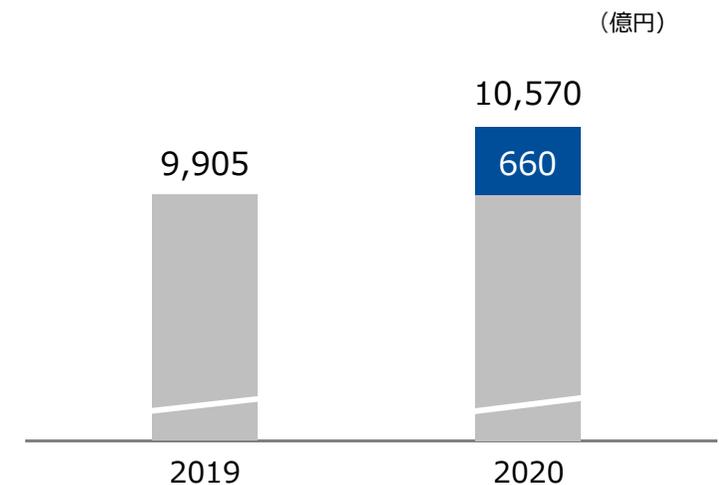
新契約年換算保険料

- 保障性商品や回払変額保険の販売推進等により、前年度対比+6.1%の増収を見込む



事業別利益

- 前年度の円金利低下による減益の反動や新契約の増加により、事業別利益は前年度の▲703億円から660億円への改善を見込む



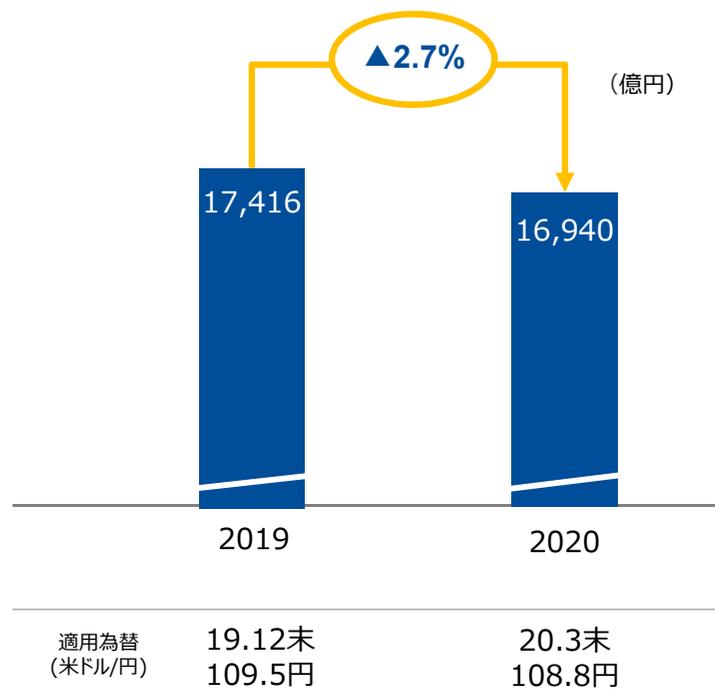
年度末MCEV*1	9,905	10,570
事業別利益*2	▲703	660
うち、新契約価値+保有契約価値からの貢献	628	750

*1：2019年度は株主配当支払後、2020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

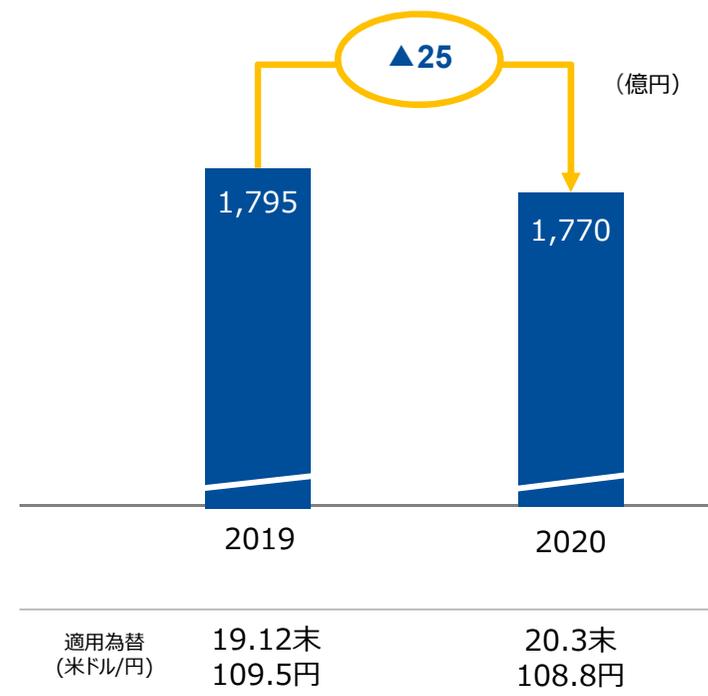
正味収入保険料

- 各事業における成長施策の実行やレートアップ等により現地通貨ベースでは前年度対比+1.8%の増収を見込むものの、円高進行の影響（▲781億円）により、前年度対比▲2.7%の減収を見込む

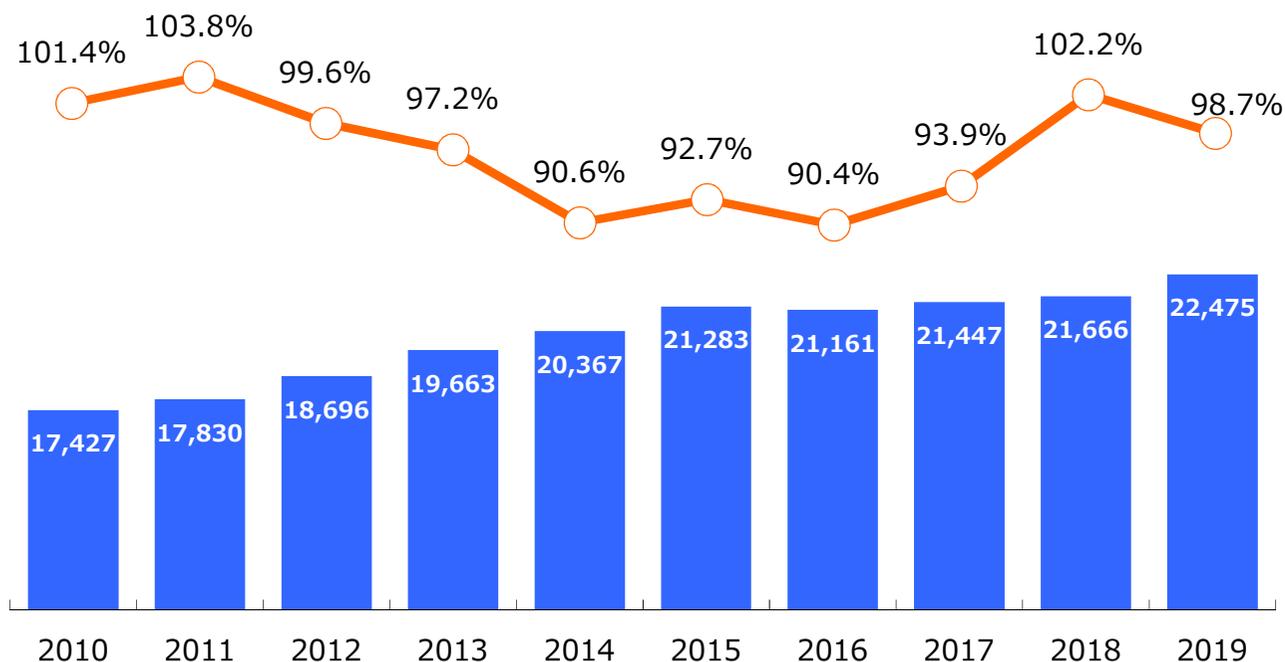


事業別利益

- 自然災害を平年並みに見込むこと（▲186億円）や資産運用損益の減少といった減益要素があるものの、Pureの新規連結や前年度のリザーブ積増の反動等により、現地通貨ベースでは、前年度対比1.9%の増益。ただし、円高進行の影響（▲57億円）により、前年度対比▲25億円の減益を見込む



● 正味収入保険料（全種目、単位：億円）およびC/R*1（民保E/Iベース）の推移



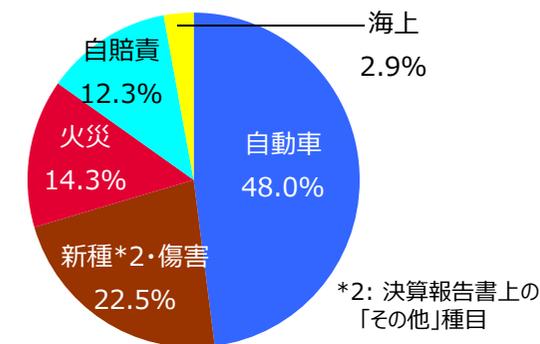
● C/R*1（民保E/Iベース）の内訳

	10年度	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
C/R*1	101.4%	103.8%	99.6%	97.2%	90.6%	92.7%	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%
E/I損害率	66.2%	69.8%	66.8%	65.0%	58.5%	60.1%	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%
(自然災害 平年ベース)	62.2%	63.5%	64.7%	62.2%	59.2%	58.2%	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%
W/P事業費率	35.1%	34.0%	32.8%	32.2%	32.2%	32.6%	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%

*1 C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

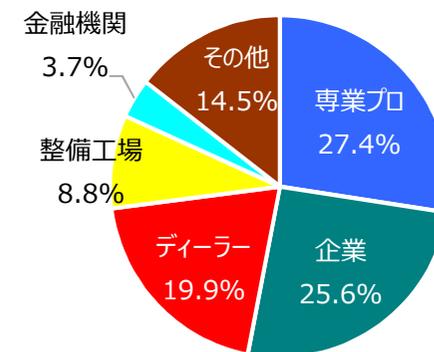
● 種目構成

(2019年度 正味収入保険料ベース)



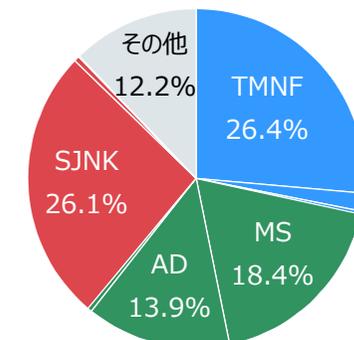
● チャネル構成

(2019年度 営業統計保険料ベース)



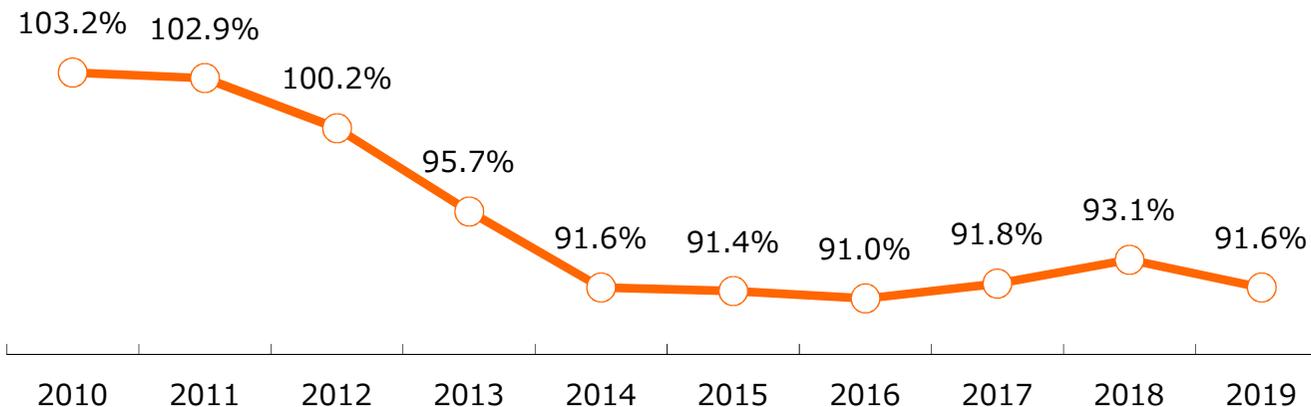
● マーケットシェア*3

(2018年度 元受正味収入保険料ベース)



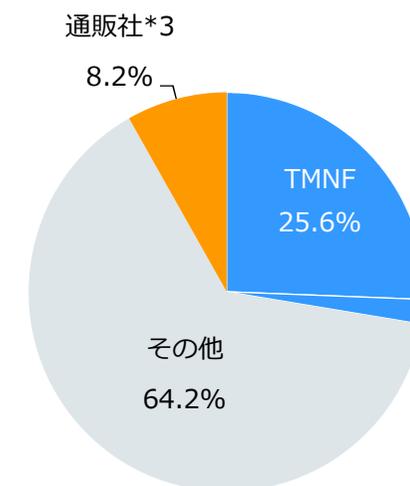
*3: 損保協会会員会社計
(出典) 日本損害保険協会および各社HP

● 自動車保険におけるC/R*1（民保E/Iベース）の推移



● 自動車保険マーケットシェア*2

（2018年度 元受正味収入保険料ベース）



● 自動車保険におけるC/R*1（民保E/Iベース）の内訳

	10年度	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
C/R*1	103.2%	102.9%	100.2%	95.7%	91.6%	91.4%	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%
E/I損害率	70.4%	70.7%	69.4%	65.3%	61.1%	60.5%	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%
（自然災害 平年ベース）	70.5%	70.3%	69.3%	64.4%	61.2%	60.4%	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%
W/P事業費率	32.8%	32.2%	30.8%	30.4%	30.5%	30.9%	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%

*1 : C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

*2 : (出典) インシュアランス統計号

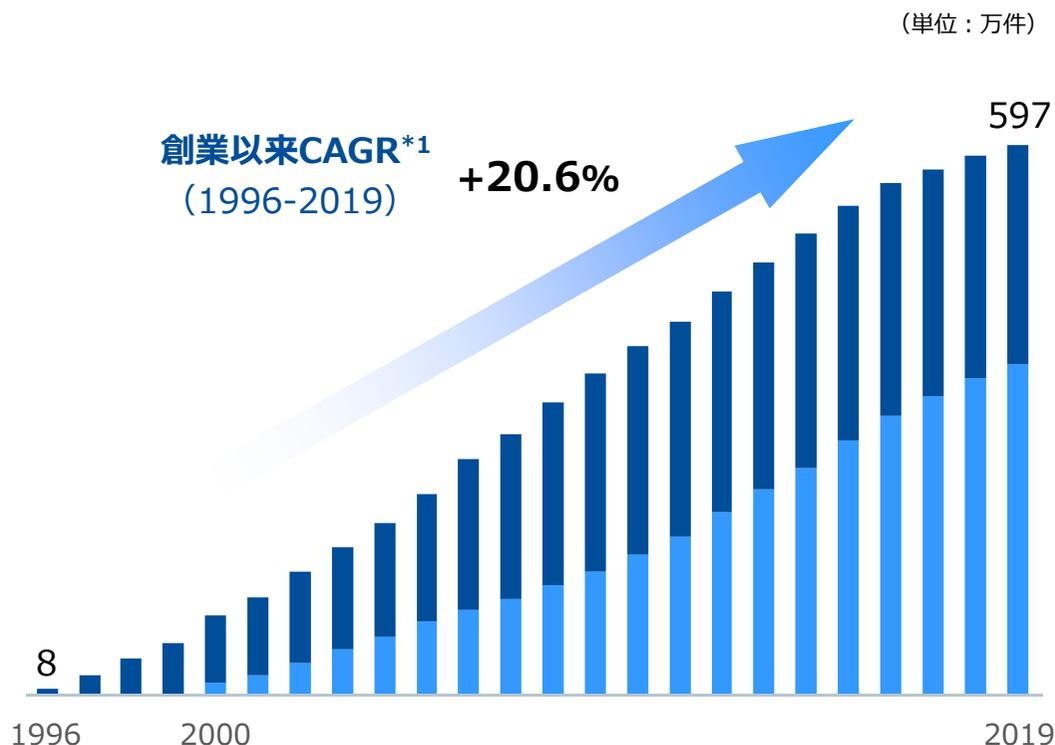
*3 : 対象社 : ソニー、アメリカンホーム、アクサ、三井ダイレクト、セゾン、SBI、イーデザイン、そんぽ24、チューリッヒ

保障性商品の拡大を通じて、今後も高い成長を実現するとともに、低金利環境の中でも新契約マージンを高めていく

業界屈指のスピードで成長

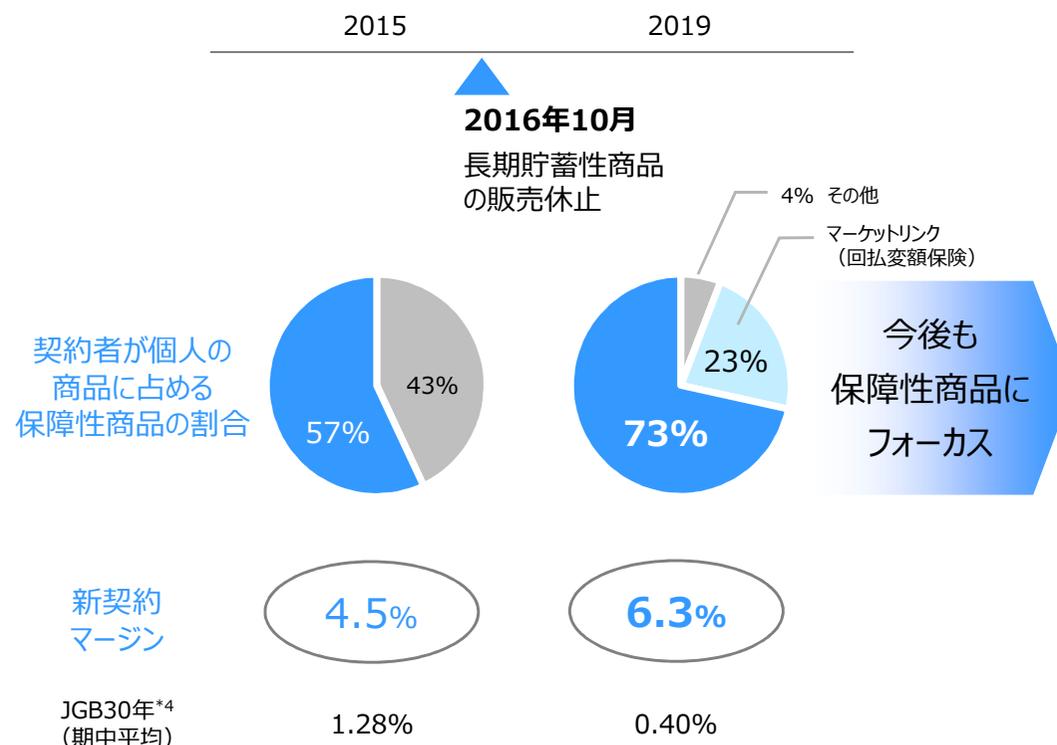
保有契約件数（個人保険＋個人年金保険）の推移

■ うち、保障性商品の件数



保障性商品へのシフト

保障性商品の割合*²と新契約マージン*³の推移



*1：旧フィナンシャル生命との合算ベース

*2：新契約年換算保険料ベース、除く事業保険

*3：新契約価値÷新契約保険料現価

*4：(出典) Bloomberg

人生100年時代、健康寿命・資産寿命の延伸という社会課題に応える商品ラインナップ

生存保障

従来の医療保険や死亡保険ではカバーしきれない“保障の空白領域”をサポート

健康維持により将来の還付金が増えることで“健康インセンティブ”に寄与

資産形成

生命保険を活用した、長期分散投資による資産形成をサポート

- 家計保障定期保険NEO
(就業不能保障プラン) Plus

プレミアムシリーズ



万一のとき、毎月一定額の給付金を受け取れる保険
働けないときの保障が充実

- メディカルKit R
- がん診断保険 R

プレミアムシリーズ



払い込んだ保険料から給付金等を控除した分が(健康還付給付金)戻ってくる

健康給付還付金のお支払後も保険料は加入時のまま、保障は一生続く

- マーケットリンク



万一のときの保障を確保しながら、将来の資産形成にお役立ていただける変額保険

長期分散投資で、投資リスクを抑えながら、資産を増やす

業界トップ水準の販売実績

発売から5年で100万件を突破

前年比150%以上の伸び率

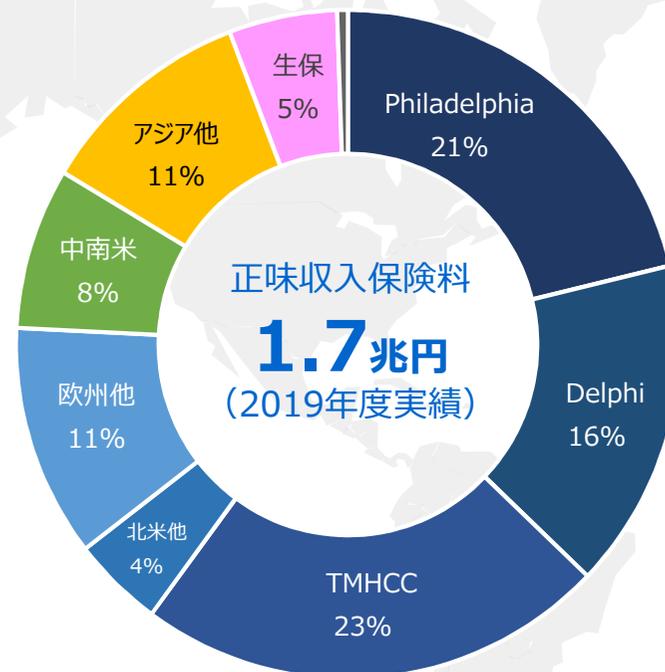
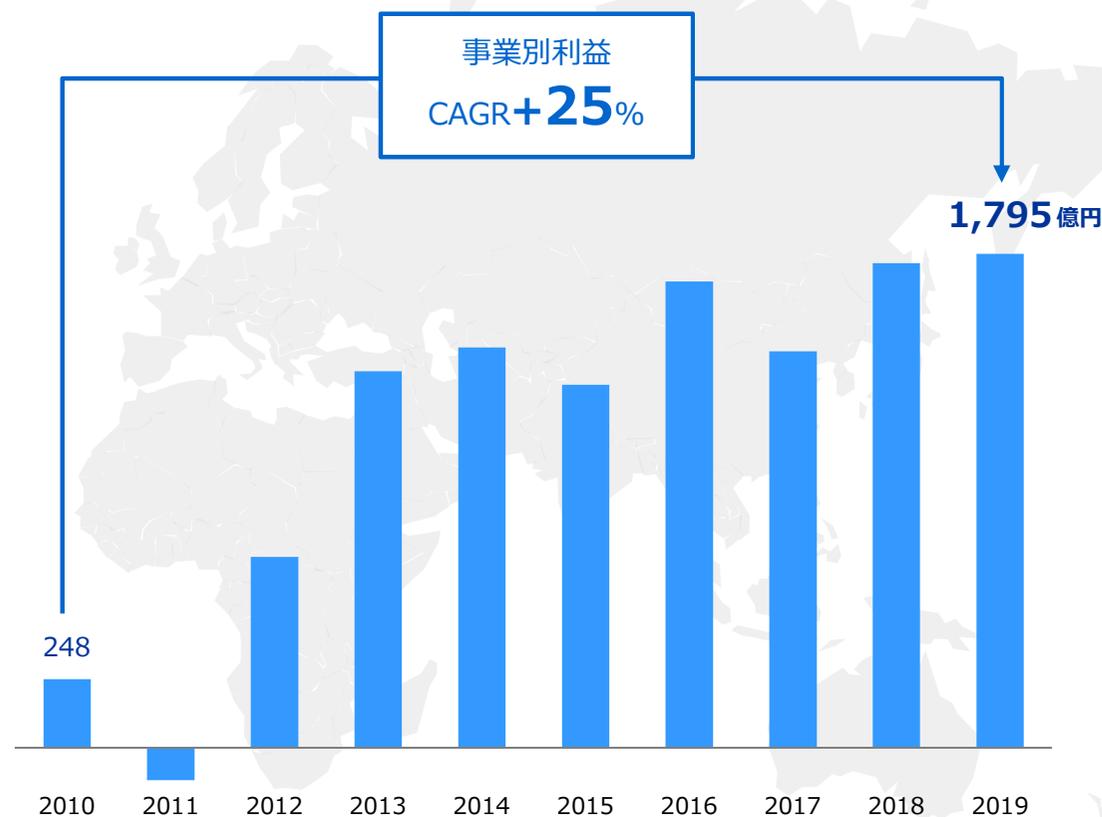
▶ プレミアムシリーズとは： あんしん生命の独自性が高く、より大きな安心をご提供できる商品です

高い成長を通じて安定的な事業基盤を確立、高い資本財務力を活用して更なる成長を目指す

強固なスペシャリティ・
フランチャイズ

分散の効いた
事業ポートフォリオ

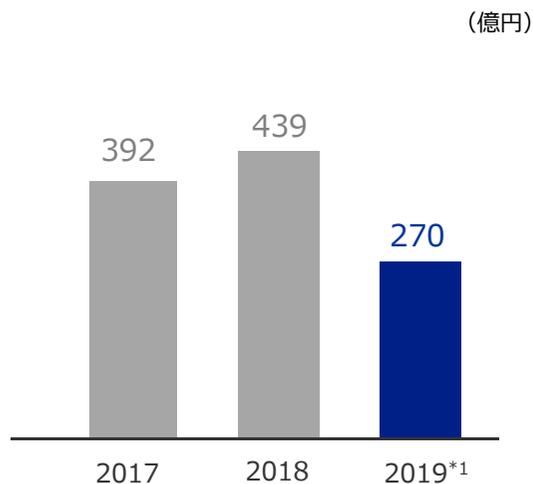
高い資本財務力
的確なERMの確立





A Member of the Tokio Marine Group

事業別利益

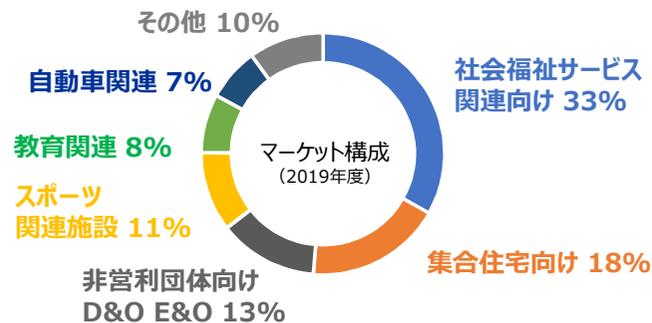


適用為替 (米ドル/円)	17.12末	18.12末	19.12末
	113.0円	111.0円	109.5円

*1: ソーシャルインフレーションに伴うリザーブ増し（▲231億円）の影響を含む

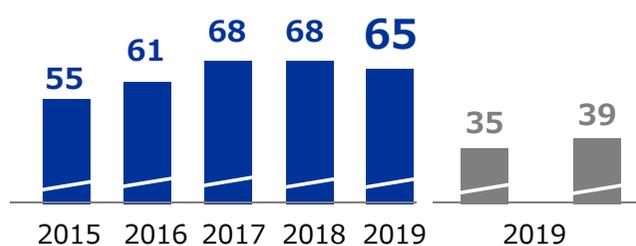
戦略

■ ニッチマーケットにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤリティ

ネットプロモータースコア*2



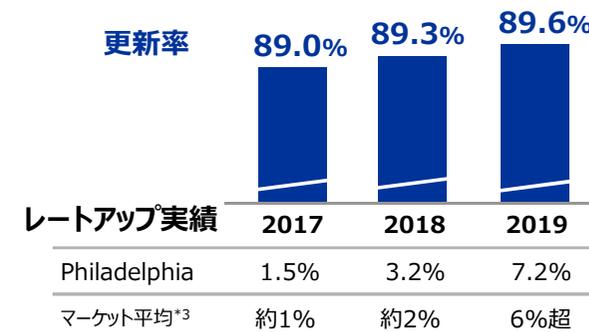
Philadelphia

住宅火災保険業界平均 自動車保険業界平均

*2: 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
出典：NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

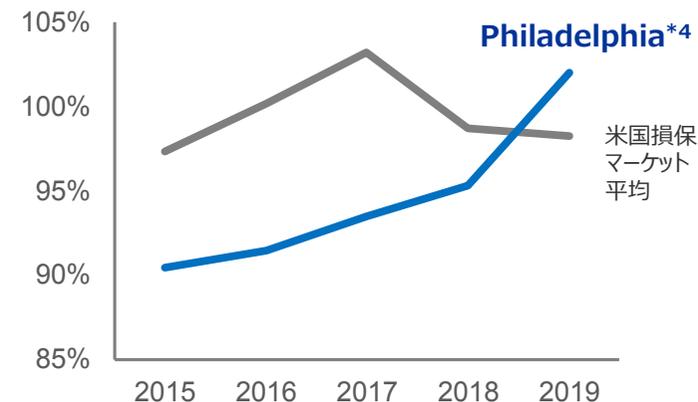
実績

■ 高い更新率とレートアップ実績



*3: 各年度における4Qの実績（出典）Willis Towers Watson

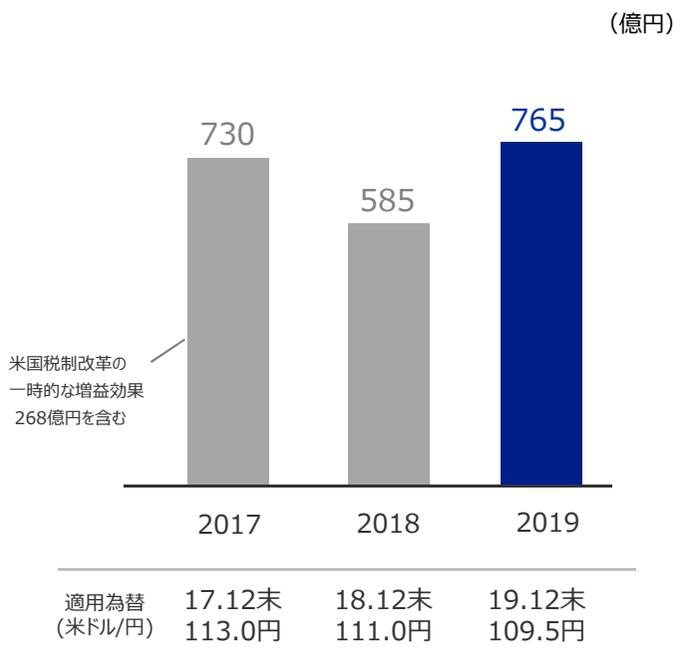
■ コンバインド・レシオ



*4: 現地管理会計ベース、2019年は過年度リザーブ増により一時的に上昇しているが、2020年1月～3月は94.8%と改善

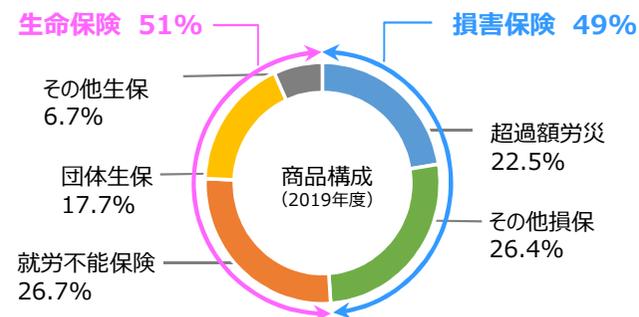


事業別利益

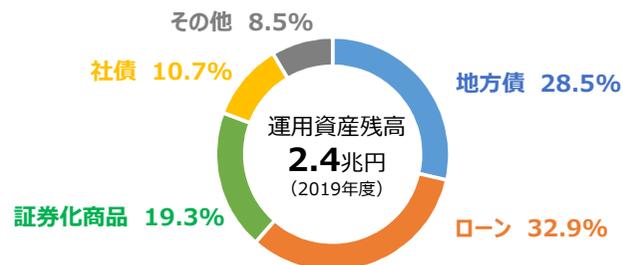


戦略

■ 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

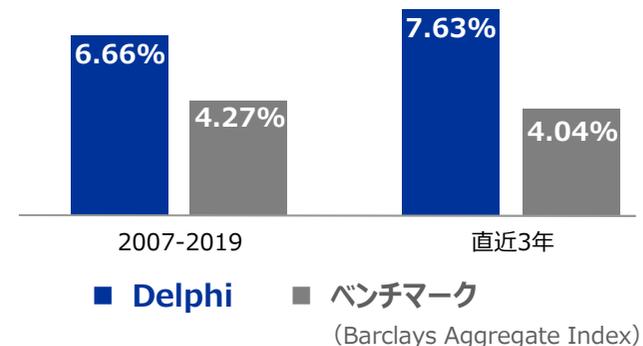


- ・ 社外の運用マネージャー等、幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力
- ・ 金融環境の変化に応じて、バランスの取れたポートフォリオに機動的に見直し

実績

■ 高い運用利回り

平均運用利回りのマーケット比較



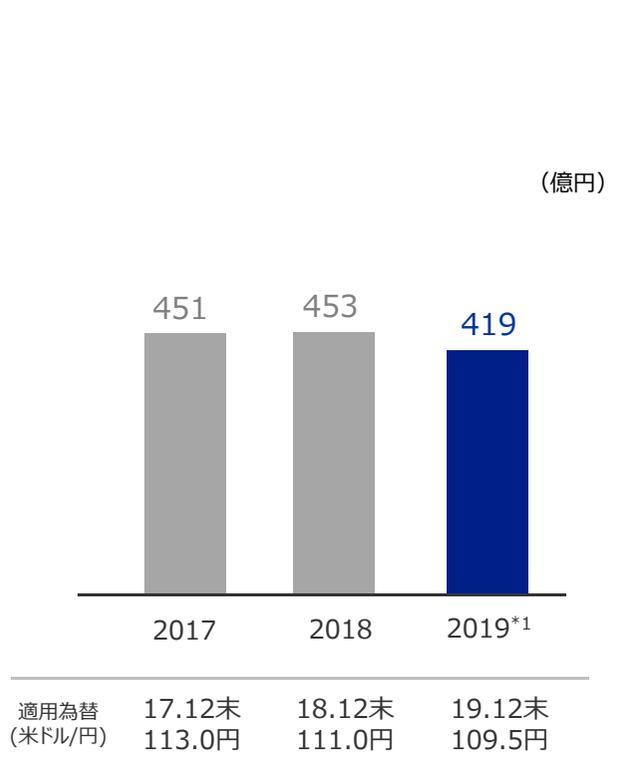
■ コンバインド・レシオ



*1: 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



事業別利益



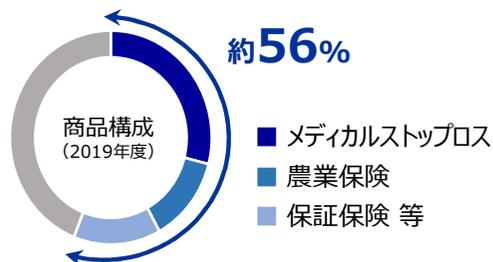
*1: 天候不順等による農業保険および医療費高騰によるメディカルストップロスの損害率悪化の影響を含む

戦略

■ 強みを更に伸ばすボルトオンM&A

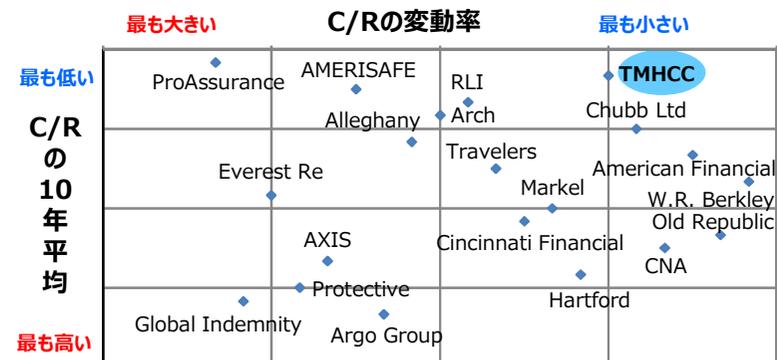
- NAS**
 (2019年4月)
 - サイバー保険、専門職業人賠償保険等を取り扱う米国の保険代理店
 - 高い収益性・成長性を取り込むため完全子会社化
- AmTrust Ag**
 (2019年5月)
 - AmTrustグループの米国保険代理店で農業保険を提供
 - 事業規模の拡大を通じて、収益性の更なる向上を目指す
- G Cube**
 (2020年5-6月予定)
 - 再生可能エネルギー事業分野の保険を取り扱う英国保険代理店
 - 保険事業を通じてサステナブルな未来づくりを推進しながら、更なる収益拡大を目指す

■ 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



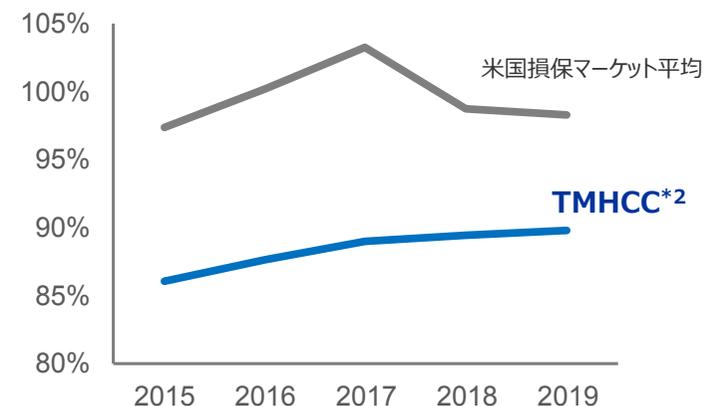
実績

■ 安定的な収益性



Source: Company Reports, Dowling & Partners Analysisより当社作成 data through 12/31/19.

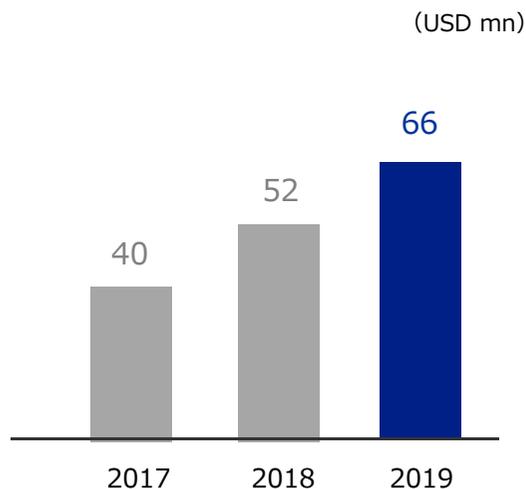
■ コンバインド・レシオ



*2: 現地管理会計ベース



税引後利益*1



*1: 現地会計ベース、2020年から連結開始

戦略 (Pure Reciprocal Exchange)

■ 成長性の高いHNWマーケットにフォーカス

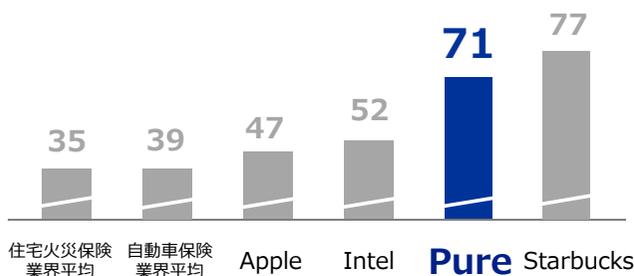
米国HNW人口の推移*2



*2: 過去10年間の米国HNW人口(投資可能資産1百万米ドル以上)の成長率実績等に基づき、Capgemini、BMI、Euro monitorの各統計から予測

■ 高い顧客ロイヤリティ

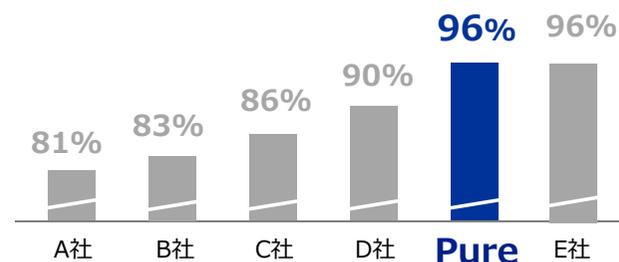
ネットプロモータースコア*3



*3: 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
出典: Customer GURU、NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

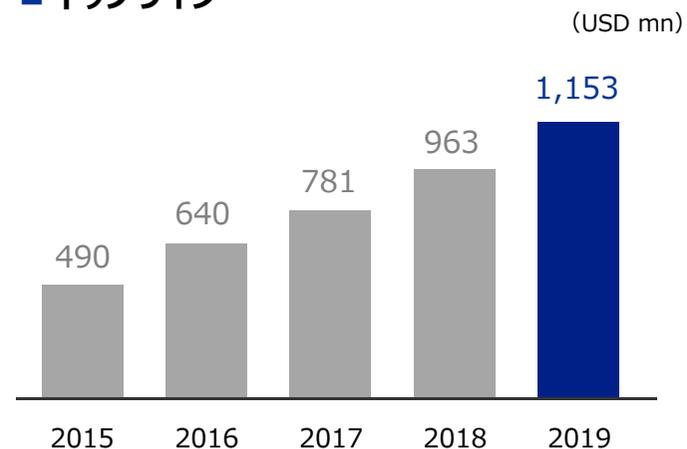
実績 (Pure Reciprocal Exchange)

■ 米国損保業界においてトップレベルの更新率*4



*4: 2019年度実績、A社~E社はいずれも大手損保
出典: 各社開示資料

■ トップライン*5

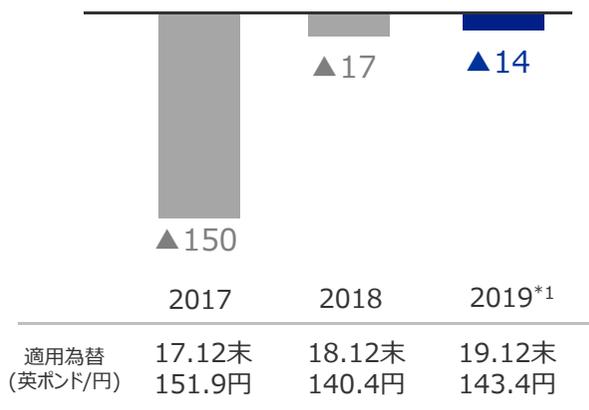


*5: マネジメント会社の取扱保険料



事業別利益

(億円)



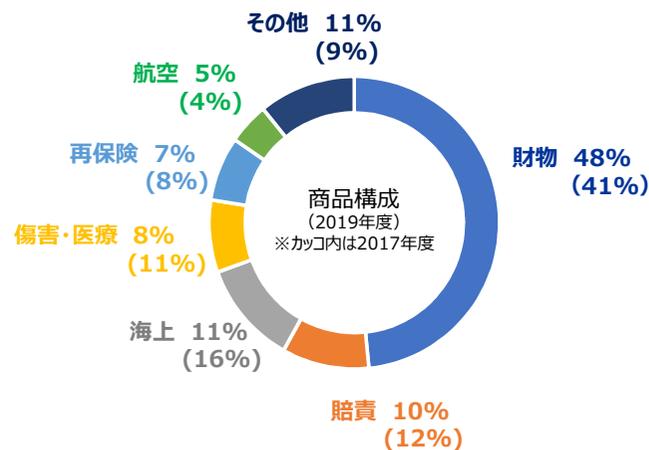
*1: ロイズ以外の事業の大口事故の影響を含む

戦略

■ 欧州事業の再編

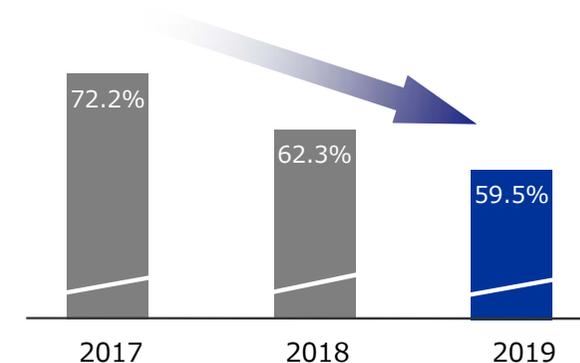
- 2019年6月に欧州事業の再編を発表、TMKはロイズ事業に集中
- 傷害・医療、海上等の収益性の悪い種目の引受絞り込み
- 米国・英国・アジア等で、財物・サイバー保険といったロイズのスペシャルティ種目の引受に注力

■ ロイズ市場における引受商品

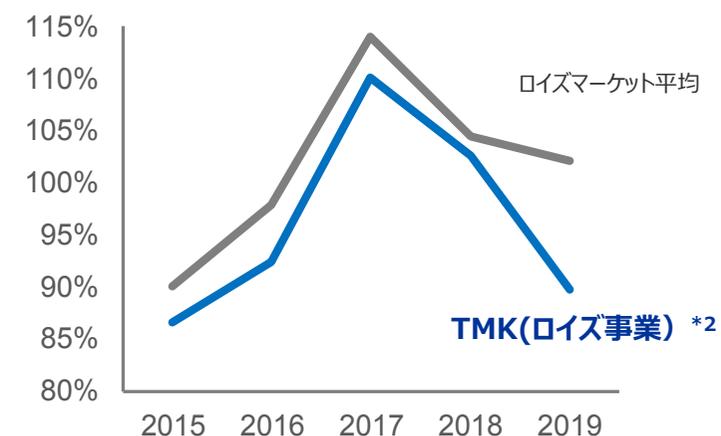


実績

■ ロス・レシオの改善



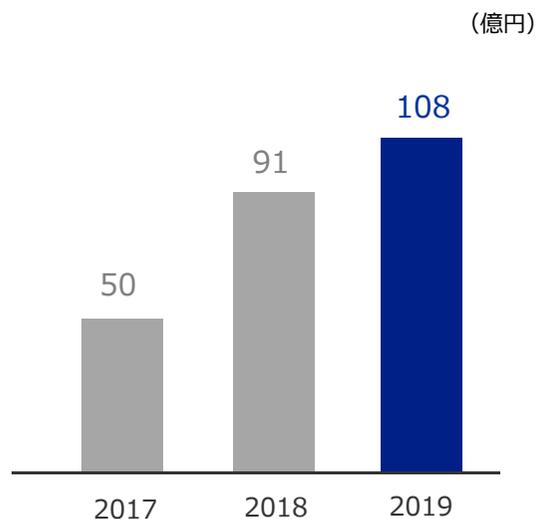
■ コンバインド・レシオ



*2: 現地管理会計ベース



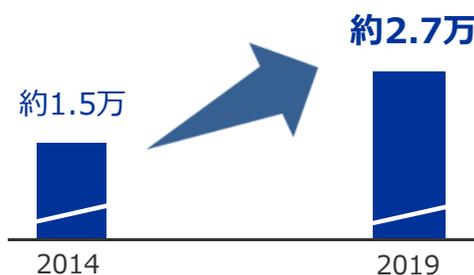
事業別利益



適用為替 (ブラジルレアル/円)	17.12末	18.12末	19.12末
	34.1円	28.5円	27.2円

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

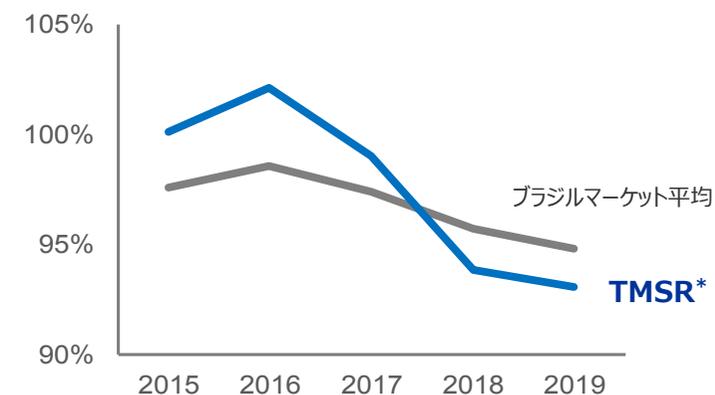
実績

■ マーケットを上回る成長

2015年を100とした場合のGross Premiumの伸び率



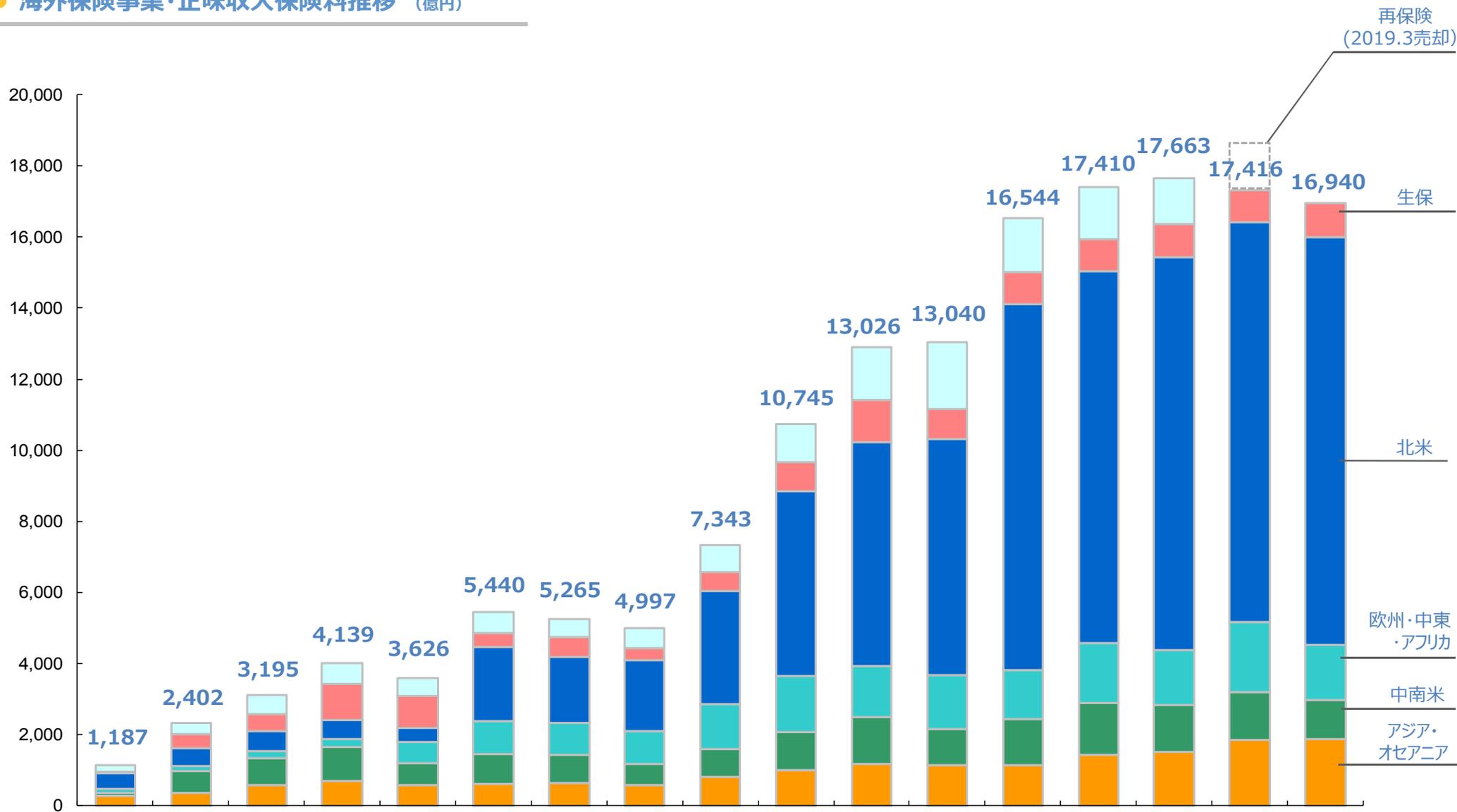
■ コンバインド・レシオ



*: 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）



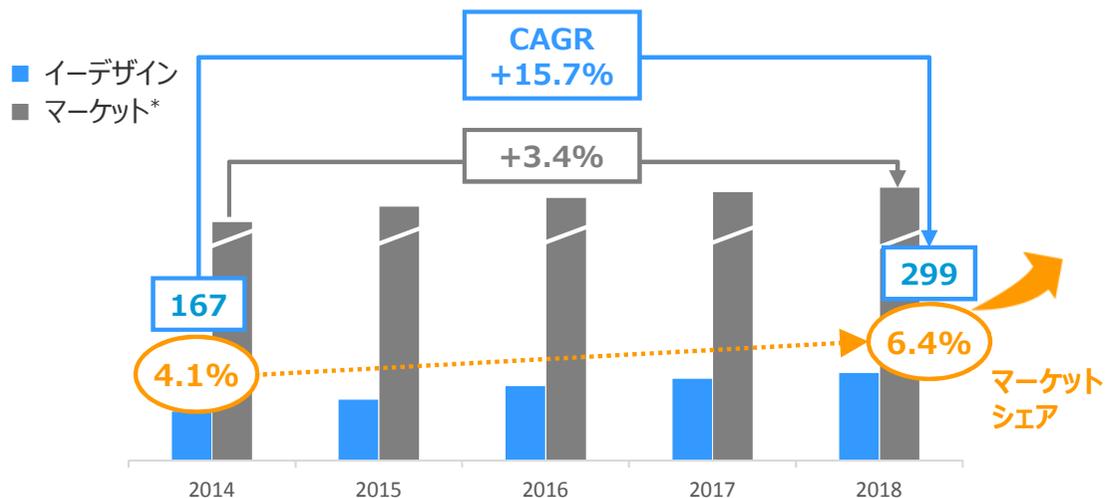
為替*1	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*2
米ドル/円	104.2	118.1	119.1	114.1	91.0	92.1	81.4	77.7	86.5	105.3	120.5	120.6	116.4	113.0	111.0	109.5	108.8

*1：いずれも12月末時点（2020年度は3月末）
 *2：新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

通販マーケットにおいて、新たな顧客体験を創出することで、每期着実に成長

通販マーケットで大きく成長

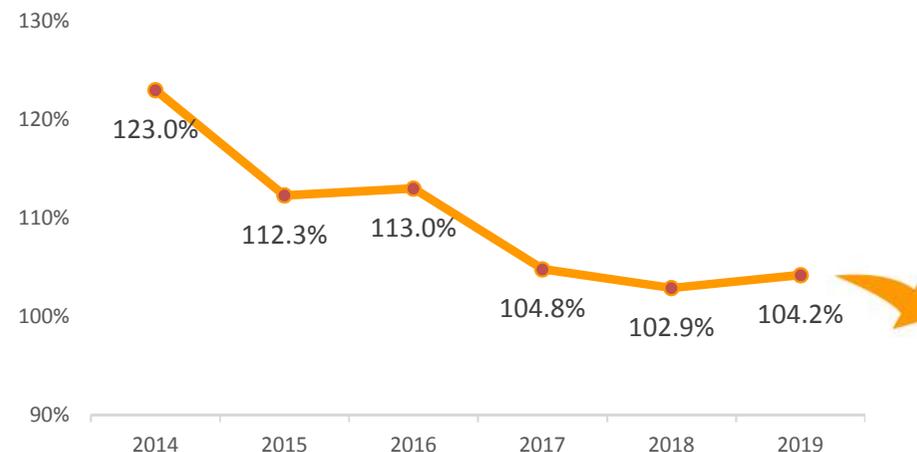
<元受正味保険料（億円）>



*: 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、チューリッヒ
(出典：インシュアランス統計号、各社HP)

成長を図りつつ、収益性も改善

<コンバインド・レシオ（民保E/Iベース）>



外部からの高い評価



自動車保険1クリック
概算保険料見積もり

30クリック ▶ 1クリック

従来約30クリックを要していた保険料の見積もりについて、回答項目を絞り込み、1クリックで概算見積もりができる新しい顧客体験を創出



専門家が選んだ自動車保険ランキング
6年連続第1位



損害保険業界 Webサポート格付け
7年連続 三つ星（最高評価）

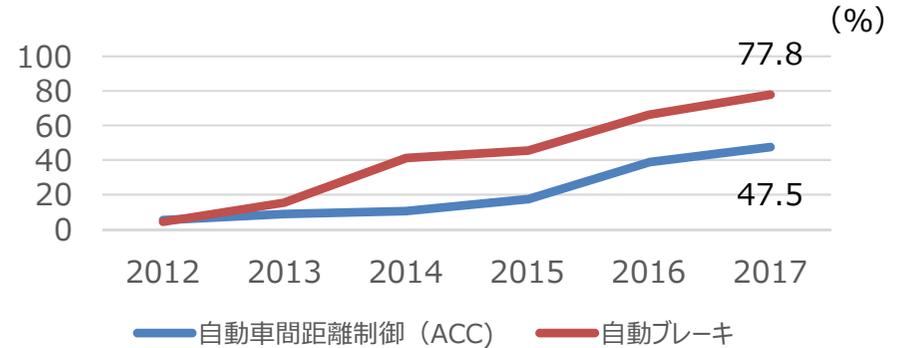
自動運転技術等の進展により、自動車保険マーケットは緩やかに縮小するものの、自動車の高度化、責任関係の複雑化を背景に社会インフラとしての保険会社に対する期待は高まる

自動運転技術等は一定進展しているものの、完全普及までは相当な時間を要する（短期的な変化は小さい）

自動運転技術の進展

<自動走行レベル>	<主体>	<政府目標（自家用車の例）>
レベル0（運転自動化なし）	人	
レベル1（運転支援）		
レベル2（部分運転自動化）		
レベル3（条件付運転自動化）	システム	20年目途、 高速道路 *1での自動運転
レベル4（高度運転自動化）		25年目途、 高速道路 *1での自動運転
レベル5（完全運転自動化）		未定

ASVの新車搭載率*2（自動ブレーキの政府目標：20年までに9割）



- 平均買替期間は9年
保有車両が全て新車に交代するには、**15年以上**の時間を要する*3

社会インフラとしての保険会社への期待の高まり

責任関係の複雑化に伴う、迅速な被害者救済への期待

- 現行自動車保険の位置づけ
当面の過渡期においては運行供用者責任が維持される方針*4
- 当社の対応
17年度、「被害者救済費用等補償特約」を発売【業界初】

当面はクレームコストの大きな変化はない

$$\text{クレームコスト} = \text{事故頻度} \downarrow \times \text{保険金単価} \uparrow$$

- 事故頻度の低下
- 保険金単価の上昇
 - 部品の高額化に伴う修理費用単価の上昇
 - 1事故あたりの損害調査コストが増加する可能性

*1：当社保有データより集計した高速道路事故における支払保険金は全体の3%程度

*2：令和元年11月13日 国土交通省 自動車局「自動運転の実現に向けた国土交通省の取り組みについて」

*3：「官民 ITS 構想・ロードマップ 2019」

*4：平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

グローバルな知見を活用しながら、国内外の保有・再保険を最適化

グループベースの保有・再保険戦略

GRSC（保有・再保険戦略）での論議



グループCRSO
川口 伸吾



共同グループCRSO
Christopher Williams

グループベースで保有・再保険を最適化

- グループ再保険制度を通じて、国内外の保有拠点に集約
- 国内外の再保険カバー共通化

RoRを意識した
効率的な再保険手配

再保険の活用、異常危険準備金の繰入を経済合理性で判断

再保険

- **位置づけ**
数百年に一度規模の巨大自然災害への備え、安定的利益の確保
- **2020年度の対応**
自然災害の発生状況、リスク、再保険コスト、異常危険準備金残高等のバランスを踏まえ、必要なカバーの手配を完了

異常危険準備金

- **位置づけ**
保険業法に基づく計画的積立
- **2019年度の対応**
再保険コスト等を踏まえ、特別繰入を実施

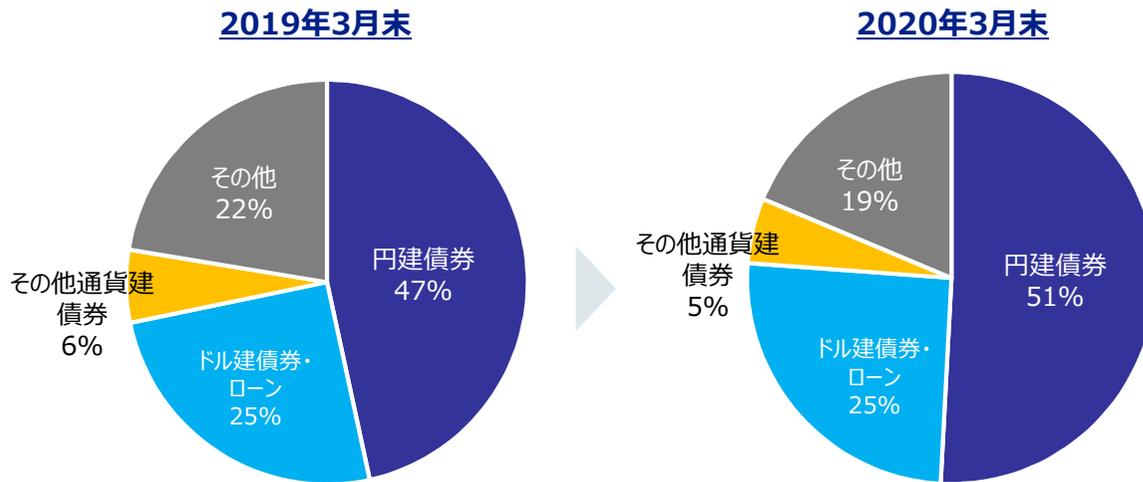
自然災害予算の見直し

自然災害予算

- **位置づけ**
過去の支払実績やリスクモデル等に基づく、事業計画上の予算
- **2020年度の対応**
自然災害の発生状況等も踏まえ、TMNFで50億円増額
(国内外合計で85億円増額)

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

保険負債を踏まえたALM対応の強化と資産の分散化



20.4兆円	運用資産	21.9兆円
9.50兆円	円建債券	11.11兆円
5.14兆円	ドル建債券・ローン	5.53兆円

グループ横断での意思決定とコーポレート機能の強化

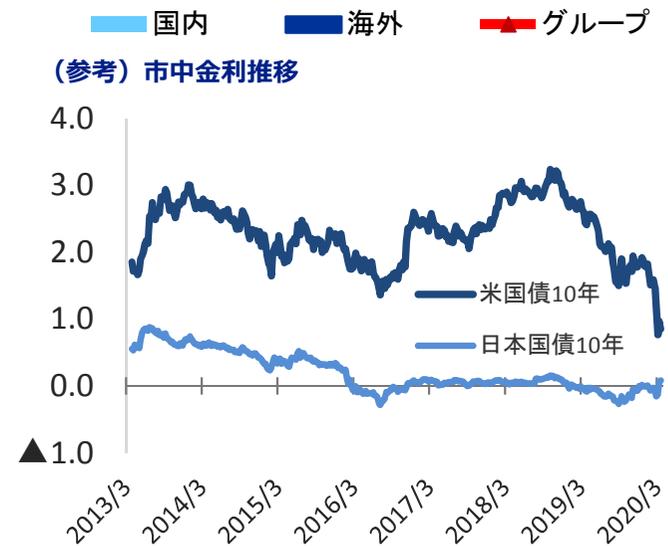
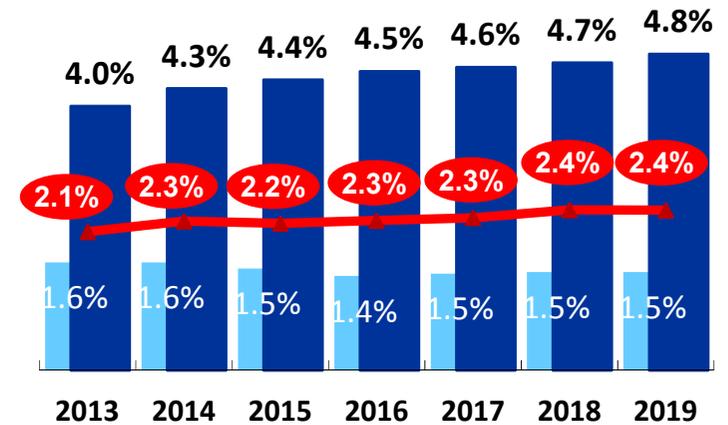
国内外での人材交流

共同グループCIO体制

グローバル運用戦略委員会 (GISC)

安定的な利回りの維持

グループのインカム利回りの推移

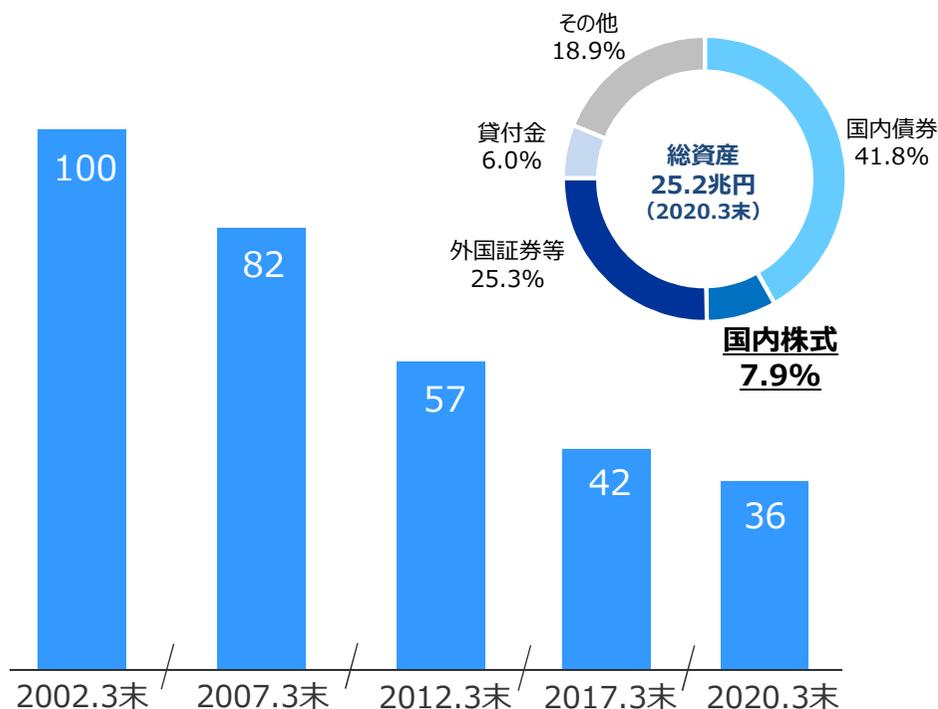


資本効率向上の観点から、継続的に政策株式を削減

- 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36%にまで減少
- 2002年度以降、累計約2.2兆円*1を売却
- 現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



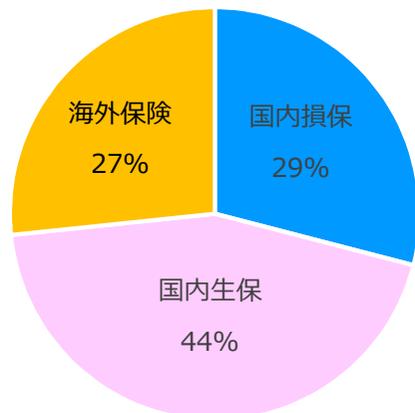
*2: 2002.3末を100とした場合

売却額

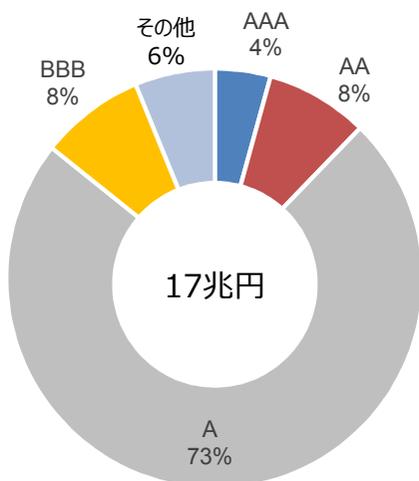
	年度	計画	実績
前中期 経営計画	2015	1,000億円以上	1,220億円
	2016		1,170億円
	2017		1,080億円
現中期 経営計画	2018	1,000億円以上	1,070億円
	2019		1,070億円
	2020		—

運用資産構成（2020年3月末）

■ 事業別ポートフォリオ



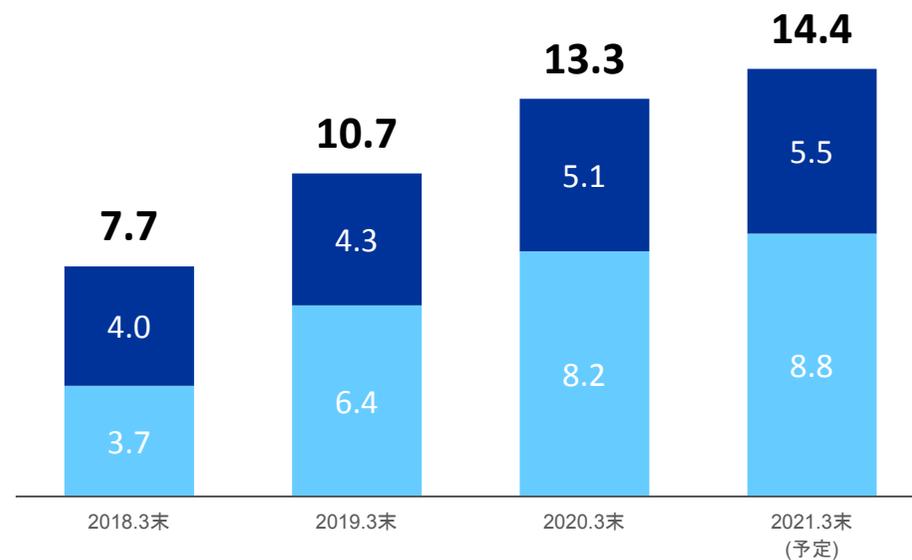
■ 債券系資産の格付分布



Delphiとの運用シナジー

Delphiにおける運用額（自己勘定を除く）の推移

（単位：USD bn）



- 国内拠点：東京海上日動、あんしん生命、日新火災
- 海外拠点：Philadelphia、TMHCC、TMAIC、Tokio Millennium Re（同社売却に伴い、2019年3月末以降委託額は「0」）

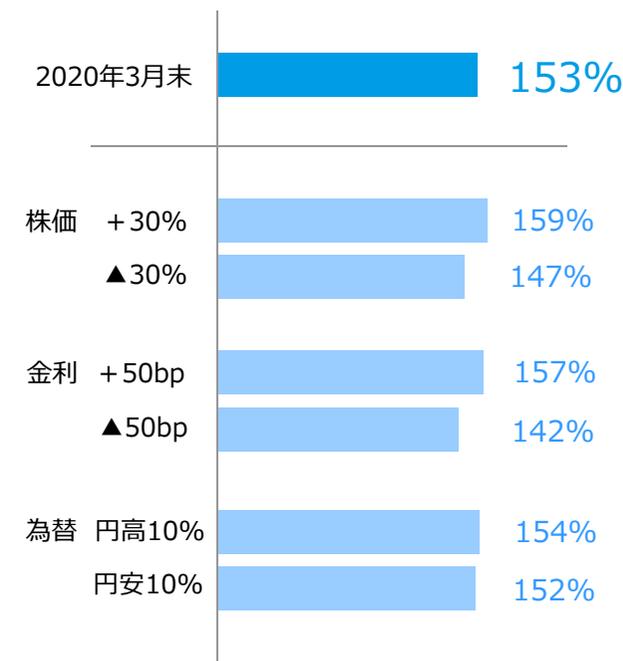
下期の利益貢献によるプラス効果の一方、米国信用スプレッドの拡大やPureグループ買収、株主還元等により、2020年3月末のESRは153%（ターゲットレンジ内）となった

ESRの推移



*: 海外子会社の純資産は2019年12月末時点

ESRの感応度

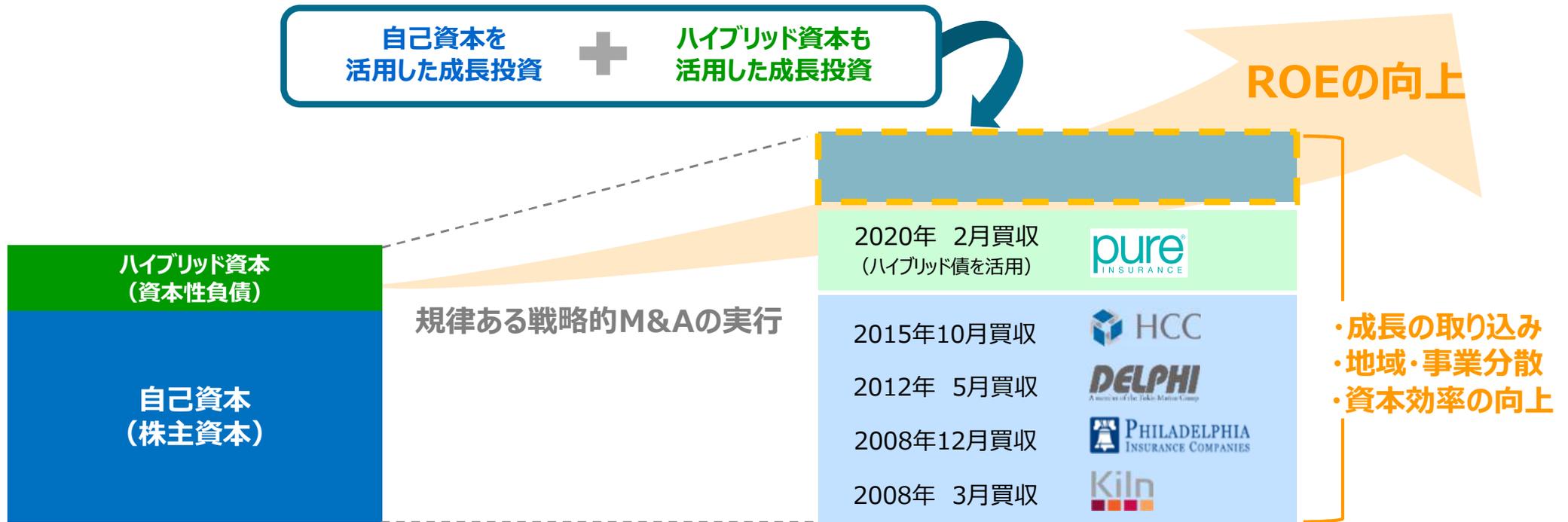


株価：政策株式の売却を継続
 金利：ALM運用により金利変動の影響をコントロール
 為替：ESRへの影響は限定的

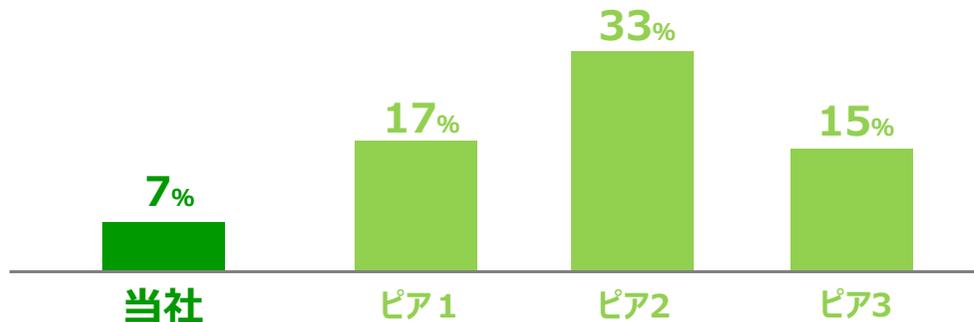
(参考) 実質純資産の定義

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

M&Aを含む更なる成長戦略の実現に向け、ハイブリッド資本も活用
株式の希薄化を防ぎながら、適正な資本水準を維持し、長期的なROEの向上を実現する



ESR資本（実質純資産）に占めるハイブリッドの割合*



(参考)Pureグループ買収に係るハイブリッド債の概要

- 発行金額：2,000億円
- 通貨：円建て
- 利率：年0.96%（2029年12月24日まで固定）
- 期間：60年

（2029年12月24日以降繰上償還可能）

「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、今後の環境変化も踏まえつつ、多様なパートナーと連携し、新たな価値提供を追求

Mission	パートナー	直近の主な取組み事例
<p>顧客接点の拡大</p>	 	<p>「デジタルネイティブの台頭」を踏まえて、国内初の音声で加入できる保険として、Alexaを活用した「ちょいのり保険（1日自動車保険）」を販売開始</p> <p>「シニア人口の増加」や「ヘルスケアへの関心の高まり」を踏まえて、新型コロナウイルスの感染拡大も受け、オンライン医療相談サービス「Medical Note医療相談」を期間限定で無料提供中</p>
<p>商品・サービスの高度化</p>	 	<p>「モビリティ領域におけるIoTやMaaSなどの進展」を踏まえて、航行・機器センサーデータを活用した船舶保険のアンダーライティング高度化および商品・サービス開発、ならびに将来的な自動運航・無人運航を見据えた新たな商品・サービス開発検討</p> <p>「新たなリスクの出現(サイバーリスク等)」を踏まえて、サイバー領域に強いJVP（イスラエル）や、ALLEGIS（米国）のVC出資を通じて、最先端のテクノロジーに関する情報収集や、これらを活用した実証実験等を検討</p>
<p>損害サービスの強化 ・ 業務効率化</p>	   	<p>「自然災害の深刻化」を踏まえて、Orbital Insight社が有する人工衛星画像のAI解析技術を活用し、浸水エリアをいち早く特定することで、迅速かつ、漏れのない保険金支払いを実現</p> <p>「モビリティ領域におけるIoTやMaaSなどの進展」を踏まえて、Metromile社の最先端デジタル技術を活用。シンプルでスピーディーな保険金支払いを通じ、快適なCXを実現</p> <p>「モビリティ領域におけるIoTやMaaSなどの進展」を踏まえて、AI技術とドライブレコーダー映像を活用した「事故状況再現システム」の導入による、自動車事故の迅速な解決、保険金支払いの実現</p> <p>「モビリティ領域におけるIoTやMaaSなどの進展」を踏まえて、自動車の損傷画像等の情報と修理費見積書等をもとに、AI活用を通じてその妥当性を判定し、迅速な保険金支払いを行うトライアルを実施中</p>

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



国内での表彰



- 当社が「健康経営銘柄2020」(5年連続)、当社とグループ会社9社が「健康経営優良法人・大規模法人部門(うち、6社がホワイト500)」に選定



- 環境金融研究機構(RIEF)主催のサステナブルファイナンス大賞で「特別賞」を受賞



- 2013・2015・2017年度に続き、2018年度「なでしこ銘柄」に選定(2019年度は「準なでしこ銘柄」)



- 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



- 国際的な環境非営利団体CDPより、「2019年度気候変動Aリスト企業」に選定



- 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



- 情報開示の取組みが高く評価され、保険・証券部門の「優良企業」に選定



- 当社のIRサイトが外部評価機関から高い評価を受賞

国際イニシアティブへの参画を通じて調査・研究および提言活動を実施し、社会課題解決に貢献
 加えて、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かし社会課題の解決に取り組むことで、SDGsの達成にも貢献

当社グループが参加しているイニシアティブ



国連グローバル・コンパクト

- 2005年に署名し、継続して支持を表明
- 2019年度は「防災・減災分科会」「レポート研究分科会」等の取組みに参加



国連責任投資原則

- 当社グループでは、東京海上日動、東京海上アセットマネジメントが署名し、責任投資/サステナブル投資を推進



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
- APEC「災害リスクファイナンスと保険ソリューション」WGで、災害リスクファイナンス制度論議を主導



持続可能な保険原則

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年度からPSI TCFD保険パイロットグループに参加し、TCFD提言に沿った気候関連情報開示の枠組みづくりを推進

21世紀金融 行動原則



IDF



日本サステナブル 投資フォーラム



国連防災機関・ 民間セクターアライアンス



ジュネーブ協会



ClimateWise



アジア太平洋 金融フォーラム



CDP



気候関連財務 ディスクロージャータス クフォース



エコ・ファースト 推進協議会



COOL CHOICE



30% Club Japan



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

■ 保険会社としてグリーンな社会づくりへの貢献

- 太陽光・地熱・洋上風力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
- 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
- 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



■ 運用会社としてグリーンな社会づくりへの貢献

- 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

* 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

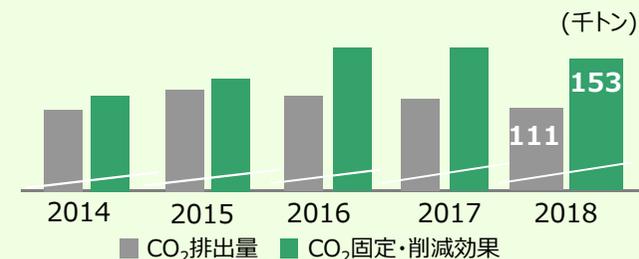
再生可能エネルギーファンド*の実績
(2020年3月末時点)

コミットメント金額： **約450** 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
- 約20年前に開始したマングローブ植林プロジェクトで生み出された経済的価値は累計約1,185億円（2019年3月末時点）

「カーボン・ニュートラル」を6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

社会への取組事例

■ 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
- 人工衛星画像やドローンを活用した被災エリアの早期把握により、迅速な保険金支払いを実現
- 被災直後の当座資金をお届けするため、地震に関するインデックス保険の発売を決定



損害調査



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

■ 安心・安全なクルマ社会づくりへの貢献

- 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
- 当社独自の通信機能付きドライブレコーダーを活用し、更なる安心・安全をお届け



■ 健康増進・健康不安のサポート

- 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
- 新型コロナ感染拡大を受け、お客様の健康面での不安軽減を目的に、提携先であるメディカルノート社のオンライン医療相談サービスを一部無償で提供



■ 貧困のない社会づくりへの貢献

- インド農家の方々に低価格で加入できる保険を提供し、貧困問題の解決に貢献

事業を通じて社会課題の解決に貢献

■ 健康経営の推進

- グループ健康憲章の下、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た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
- 提携先と協業し、テクノロジーを活用した「健康づくりに関するトータルソリューション」の提供を検討

■ 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
- 学びの場として「キャリアカレッジ」を創設し、より一層、いきいきと活躍することをサポート

■ 未来世代の育成・共生社会づくりの推進

- 新型コロナウイルスへの後方支援として、HDで総額10億円の寄付予算枠を設定
- 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

2019年度 約**1,800** 件

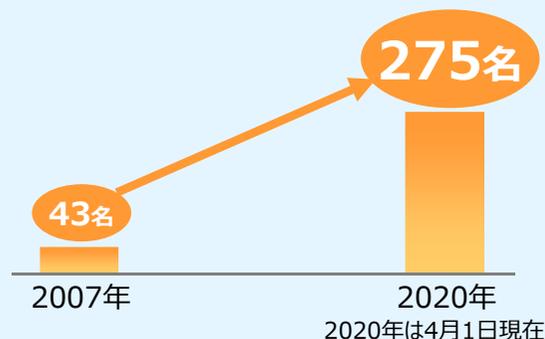
* 自社アンケート調べ

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)



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～

機能別チーフオフィサー制、委員会等を通じて、グローバルな専門性・知見を活用し、グループ経営課題を解決
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

経営体制のグローバル化・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

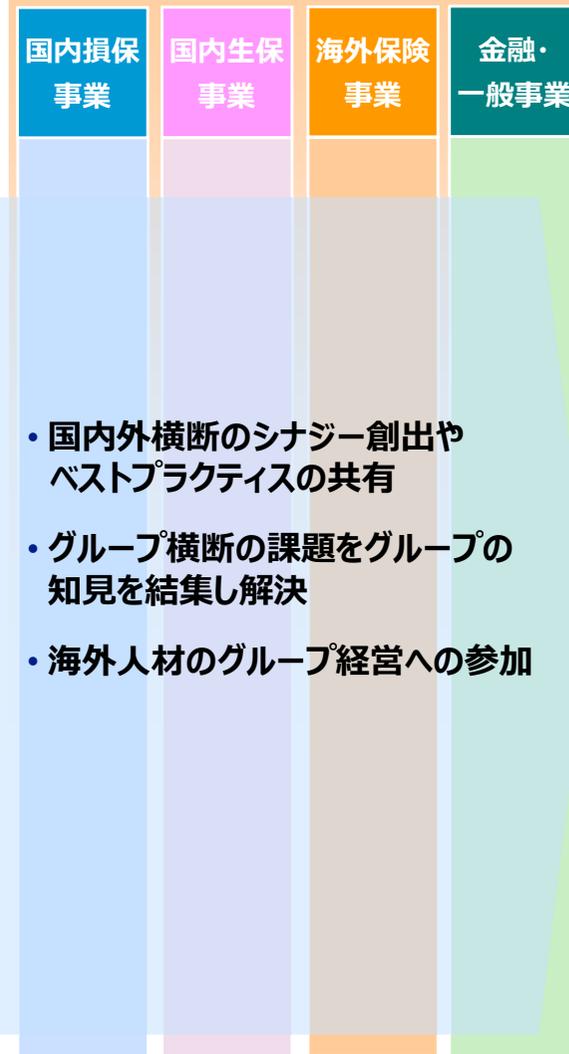
グループチーフオフィサー	担当部門
CFO Financial	経営企画部
CSSO Strategy and Synergy	経営企画部
CRO Risk	リスク管理部
CDO Digital	デジタル戦略部
CRSO Retention Strategy	保有再保険部
CIO Investment	財務企画部
CHRO Human Resources	人事部
CWO Wellness	人事部
CLCO Legal and Compliance	法務コンプライアンス部
CITO Information Technology	IT企画部
CISO Information Security	IT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



多様な社外役員スキルをバランス良く取り入れた、実効性の高いコーポレートガバナンス体制を構築

機関設計
*1

取締役会
社外役員の数
4/12人

監査役会
社外役員の数
3/5人

指名委員会
社外役員の数
4/6人

報酬委員会
社外役員の数
4/5人

経営会議
外国人役員の数
4/25人

社外役員
のスキル
セット

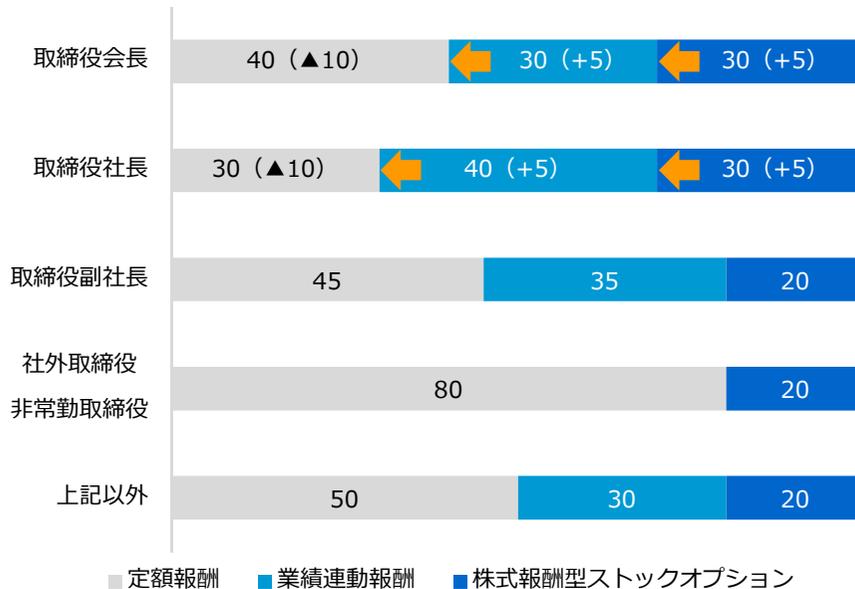
属性	氏名	性別	主な現職	スキル・経験							
				企業経営	金融経済	財務会計 ファイナンス	法務 コンプライアンス	人事 労務	ガバナンス リスクマネジメント	テクノロジー	国際性
取締役	三村 明夫	男性	日本製鉄株式会社 社友名誉会長	●	●				●		●
	江川 雅子	女性	一橋大学大学院 経営管理研究科教授		●	●			●		●
	御立 尚資	男性	ポストンコンサルティング グループ シニア・アドバイザー	●	●	●			●	●	●
	遠藤 信博	男性	日本電気株式会社 取締役会長	●	●					●	●
	片野坂 真哉*2	男性	ANAホールディングス 株式会社 取締役社長	●	●			●	●		●
監査役	堀井 昭成	男性	キヤノングローバル戦略 研究所 理事・特別顧問		●	●			●		●
	和仁 亮裕	男性	弁護士		●	●	●		●		●
	大槻 奈那	女性	マネックス証券株式会社 執行役員チーフアナリスト		●	●			●		●

持続的な成長に向けた取締役のインセンティブとして、業績・株価と連動した報酬体系を設計

取締役の報酬体系

- 取締役の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションにより構成
- 原則として役位が高くなるに応じて、業績連動報酬や株式報酬型ストックオプションの割合が大きくなる設計
- 2019年度は、取締役会長・社長の業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションの構成割合を引上げ

<報酬の構成割合（2019年度）> ※カッコ内は前年増減



<業績連動報酬>

- 「個人業績」と「会社業績」に連動（達成度に応じて0～200%の範囲で変動）
- 取締役の業績向上に対するインセンティブを高める

個人業績 期初に設定した課題の達成度に応じて決定

会社業績 中期経営計画における、各年度の目標値に対する実績の達成度に応じて決定

指標項目*1	2019		2020目標
	目標	実績	
修正ROE	10.4%	8.2%	未定
修正純利益	4,000億円	2,867億円	
期待ROR改善度*2	14.1%	15.0%	

*1 海外事業を担当する取締役は、海外事業の実績を反映すべく、指標の一部を変更

*2 前年度計画のRORに対する当年度計画のRORの改善割合

<株式報酬型ストックオプション>

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の騰落によるメリット・リスクを株主と共有
- 株価上昇と業績向上への意欲を一層高める

あらゆる階層で人材育成に取り組み、グループ経営のサステナビリティを高める

Global Executive Program

- 国内・海外のシニア層向け研修
- 過酷な環境で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼関係を構築すると同時に、グループ横断でのシナジー拡大に繋げる



アメリカ領サモア沖での過酷な洋上研修の様子



船内の宿泊ベッド

Middle Global Leadership Development Program

- 主に海外のミドル層向け研修
- 東北の被災地を訪問し、震災時の行動や想いに触れ、保険の意義や“Good Company”の意味を体感
- グループシナジーの発揮について経営にプレゼンを行い、実際のシナジー拡大に繋げる



東日本大震災の被災地を訪問



経営へのプレゼンの様子

経営塾

- 国内の中堅～若手リーダークラス向け研修
- 新規事業を考案するプロセスを体感し、経営人材に求められるイノベーションマインド・スキルの向上を図る



新規事業案の論議



最終発表会の様子

経営スクール

- 国内の若手リーダークラス向け研修
- 9ヶ月に亘るプログラムを通じてグローバルリーダーシップを徹底的に鍛える
- 多くの体験型プログラムを通じて経営人材に求められる広い視野や変革する力を習得



リーダーシップについての対話の様子

		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
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	2,597億円
	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	33,721億円
	EPS	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円	382円	383円	369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	4,832円
	ROE	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%
	PBR	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02
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	2,867億円
	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	32,409億円
	修正EPS	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円	459円	391円	408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	4,643円
	修正ROE	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%
	修正PBR	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07
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	259億円
	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	▲ 703億円
	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	1,795億円
	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	53億円
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	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	2020/3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	697,870千株
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	34,749億円
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	4,950.0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%	▲ 7.7%
(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	1,403.04
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%	▲ 11.8%

*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

株主還元の様況

	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	2020年度 (予想)
1株あたり配当金	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円	140円	160円	180円	190円	200円
配当金総額	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	1,330億円	1,395億円 ^{*3}

資本水準調整 ^{*1} (自己株式取得等)	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	500億円	1,500億円	1,250億円	500億円	未定
株主還元総額	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	1,830億円	未定

修正純利益							307億円	1,631億円	2,437億円	3,233億円	3,519億円	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	4,100億円
平均的な修正純利益									2,200億円	2,950億円	3,300億円	3,400億円	3,300億円	3,450億円		
配当性向 ^{*2}									38%	36%	36%	38%	40%	40%		

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)

<参考：財務会計ベース>

連結当期純利益	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	2,597億円	2,900億円
配当性向	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	42%	47%	51%	48%
総還元性向	381%	31%	123%	639%	33%	29%	49%	33%	57%	94%	92%	70%	未定

*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額。一時的な配当として、2018年度は約500億円、2019年度は約250億円を含む

*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

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}

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

- ※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

● その他の事業

財務会計上の当期純利益

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（グループ全体の利益指標）：2019年度実績

■ 当年度決算における修正純利益は、前年度対比+57億円増益の2,867億円

● 組替表*1

(注) 符号は利益方向にプラス表示

(億円)

	2018年度 実績	2019年度 実績	前年 増減
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	2,745	2,597	▲148
異常危険準備金繰入額*2	▲976	▲497	478
危険準備金繰入額*2	+10	+8	▲2
価格変動準備金繰入額*2	+57	+69	12
ALM ^{*3} 債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益	+12	▲125	▲137
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	+85	▲169
のれん・その他無形固定資産償却額	+697	+777	80
その他特別損益・評価性引当等	+7	▲48	▲56
修正純利益	2,809	2,867	57

— 組替についての前年度からの主な変動

- 異常危険準備金繰入額：
 - ➡ 国内損保事業において、自然災害に係る支払保険金が減少したことを主因に、異常危険準備金の積増負担が増加（組替調整額も増加）
- ALM債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益：
 - ➡ 負債状況に応じたポジションの調整等を目的とした社債との入替取引による内国債券の売却（組替調整額は減少）
- 事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損：
 - ➡ 前年度の再保険子会社売却損控除の反動（組替調整額は減少）

*1 各調整は税引き後

*2 戻入の場合はマイナス

*3 ALM = 資産・負債総合管理のこと。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 実績	前年 増減
連結純資産	35,742	33,721	▲2,020
異常危険準備金	+7,411	+6,915	▲496
危険準備金	+408	+416	8
価格変動準備金	+781	+851	69
のれん・ その他無形固定資産	▲6,713	▲9,495	▲2,781
修正純資産	37,631	32,409	▲5,222

*1 各調整は税引き後

● 修正ROE

	2018年度 実績	2019年度 実績	前年 増減
連結純利益	2,745	2,597	▲148
連結純資産*2	36,897	34,731	▲2,165
財務会計ROE	7.4%	7.5%	0pt

	2018年度 実績	2019年度 実績	前年 増減
修正純利益	2,809	2,867	57
修正純資産*2	39,247	35,020	▲4,227
修正ROE	7.2%	8.2%	1.0pt

*2 平残ベース

(単位：億円)

● 国内損保事業*1 (うちTMNF)

	2018年度 実績	2019年度 実績	前年 増減
当期純利益(財務会計)	2,613	1,699	▲914
異常危険準備金繰入額等*2	▲938	▲470	467
価格変動準備金繰入額*2	+39	+43	4
ALM*3債券・金利スワップ取引 に関する売却・評価損益	+7	▲126	▲134
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	▲417	243
グループ内配当金	▲968	▲586	381
その他特別損益 評価性引当等	+95	+119	23
事業別利益	187	260	72

*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 実績
当期純利益(財務会計)	1,551	1,443
EVとの差(生保事業)	▲12	+81
少数株主持分の調整	▲15	▲25
対象会社の差異	▲14	+6
その他調整*4	+254	+289
事業別利益	1,762	1,795

海外保険事業（地域・拠点別業績）

正味収入保険料 (億円)	2018	2019	前年増減	
	実績	実績	増減	増減率
北米 ^{*1}	11,079	11,240	160	1.5%
Philadelphia	3,730	3,692	▲ 37	▲ 1.0%
Delphi	2,707	2,782	75	2.8%
TMHCC	3,872	3,991	118	3.1%
欧州・中東・アフリカ ^{*2}	1,532	1,961	428	28.0%
中南米	1,343	1,360	16	1.3%
アジア・オセアニア	1,493	1,845	351	23.6%
再保険 ^{*3}	1,297	-	▲ 1,297	-
損保計 ^{*4}	16,746	16,495	▲ 250	▲ 1.5%
生保	917	920	2	0.3%
合計	17,663	17,416	▲ 247	▲ 1.4%

事業別利益 (億円)	2018	2019	前年増減	
	実績	実績	増減	増減率
北米 ^{*1}	1,530	1,472	▲ 57	▲ 3.8%
Philadelphia	439	270	▲ 168	▲ 38.5%
Delphi	585	765	180	30.7%
TMHCC	453	419	▲ 34	▲ 7.6%
欧州・中東・アフリカ ^{*2}	▲ 1	22	24	-
中南米	92	108	15	16.7%
アジア・オセアニア	120	166	45	38.0%
再保険 ^{*3}	130	-	▲ 130	-
損保計 ^{*4}	1,878	1,790	▲ 87	▲ 4.7%
生保	▲ 7	129	136	-
合計 ^{*5}	1,762	1,795	32	1.8%

適用為替レート	2018	2019
	実績 18年12月末	実績 19年12月末
米ドル/円	111.0円	109.5円
英ポンド/円	140.4円	143.4円
ブラジルリアル/円	28.5円	27.2円
マレーシアリンギット/円	26.8円	26.7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	2018	2019
北米 ^{*1}	96.1%	98.2%
Philadelphia	96.3%	102.8%
Delphi	104.2%	98.3%
TMHCC	89.4%	91.9%
欧州・中東・アフリカ ^{*2}	106.3%	105.3%
中南米	94.2%	93.5%
アジア・オセアニア	96.4%	95.8%
再保険 ^{*3}	90.7%	-
損保計 ^{*4}	96.5%	98.3%
生保	-	-
合計	96.5%	98.3%

● 1円の円高進行*1があった場合の概算影響

財務会計上の当期純利益への影響*2

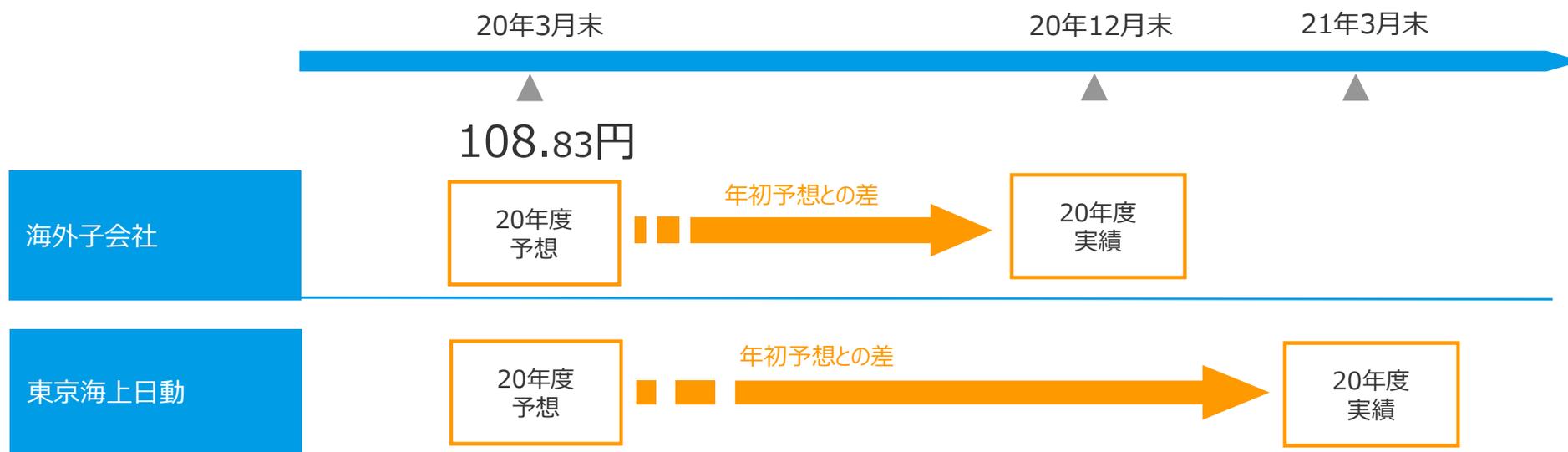
■ 海外子会社利益の減少 :	▲約9億円
↳ 現地子会社利益の減少	
↳ 無形固定資産とのれんの償却費の減少	
■ 東京海上日動における外貨建支払備金や為替デリバティブ損益の変動 :	+約12億円
合 計 :	+約3億円

修正純利益への影響*2

■ 海外子会社利益の減少 :	▲約16億円
(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4億円

*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年度業績実績への概算影響。税引後ベース

● ご参考 : 適用為替レート (対米ドル)



<ご注意>

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

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

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

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

経営企画部 IRグループ

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

TEL: 03-3285-0350

To Be a *Good Company*



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス