

*To Be a **Good Company***

個人投資家の皆さまへ

## 東京海上グループの経営戦略

# 挑戦 × 成長

2017年9月20日

取締役社長グループCEO 永野 毅



東京海上ホールディングス（証券コード：8766）

1. 東京海上グループの歩み	..... P. 3
2. 経営戦略	..... P. 15
➤ 中期経営計画において目指す姿と進捗	..... P. 16
➤ 各事業の取り組み	..... P. 18
3. 株主還元	..... P. 37
4. 社会貢献・人材育成	..... P. 46
5. 参考資料	..... P. 54

# 1

## 東京海上グループの歩み

# 東京海上グループの歩み

東京海上グループは創業以来、関東大震災、敗戦といった**幾多の難局**をグループの総力をあけて**乗り越えてきました**。

どんな時代にあっても**お客様の信頼をあらゆる活動の原点**におき、お客様や社会の「いざ」を支え、新たな一步を踏み出す挑戦に向き合ってきたことが、**持続的な成長を実現してきた原動力**となっています。

1879年	1920年	1960年	2004年	2016年
日本の近代保険 制度の幕開け	震災・敗戦による 危機と復興	保険の大衆化と 自由化の到来	日本経済 のグローバル化	



1918年当時の東京海上ビルディング

# 日本の近代保険制度の幕開け ～東京海上グループの原点～

1879年	1920年	1960年	2004年	2016年
日本の近代保険 制度の幕開け	震災・敗戦による 危機と復興	保険の大衆化と 自由化の到来	日本経済 のグローバル化	

**1879年に我が国初の保険会社「東京海上保険会社」設立**  
近代化を目指す日本のために**貿易を支える海上保険**からスタート

創業当初から**世界を視野**に入れた事業を展開



東京海上保険 ロンドン支店



## 【豆知識】

当時イギリス人が「東京」のことを「Tokio」と表記していたことになり、東京海上保険も「Tokio Marine」と表記することになりました



# 日本の近代保険制度の幕開け ～創業期に活躍した若手社員～



撮影年：1898年頃

東京海上ロンドン支店のメンバー  
(前列中央が各務鎌吉・前列左端が平生釦三郎)

日本の実業家として初めて  
「TIME」誌の表紙を飾った各務鎌吉



出典：「TIME」May 18, 1931

# 日本の近代保険制度の幕開け ～日本初の自動車保険誕生～

日本にまだ**1,000台**ほどしか車が走っていない  
**1914年2月、日本初の自動車保険を販売**

原点は  
「人と車の毎日を安心な  
ものにしたい」という思いと、  
環境変化への迅速な対応



自動車保険バッジ  
(1926年頃)

出典：国立国会図書館蔵 写真は約100年前の丸の内。

1879年	1920年	1960年	2004年	2016年
日本の近代保険 制度の幕開け	震災・敗戦による 危機と復興	保険の大衆化と 自由化の到来	日本経済 のグローバル化	

## 1923年9月1日、関東大震災発生

地震による被害は当時の火災保険では  
補償の対象外だったが、被災した契約者に  
見舞金をお支払い



## 終戦後、海外資産は没収され、 本店ビルも接収

長らく海外取引は失われ、正味保険料は  
終戦前の約40%にまで落ち込んだ

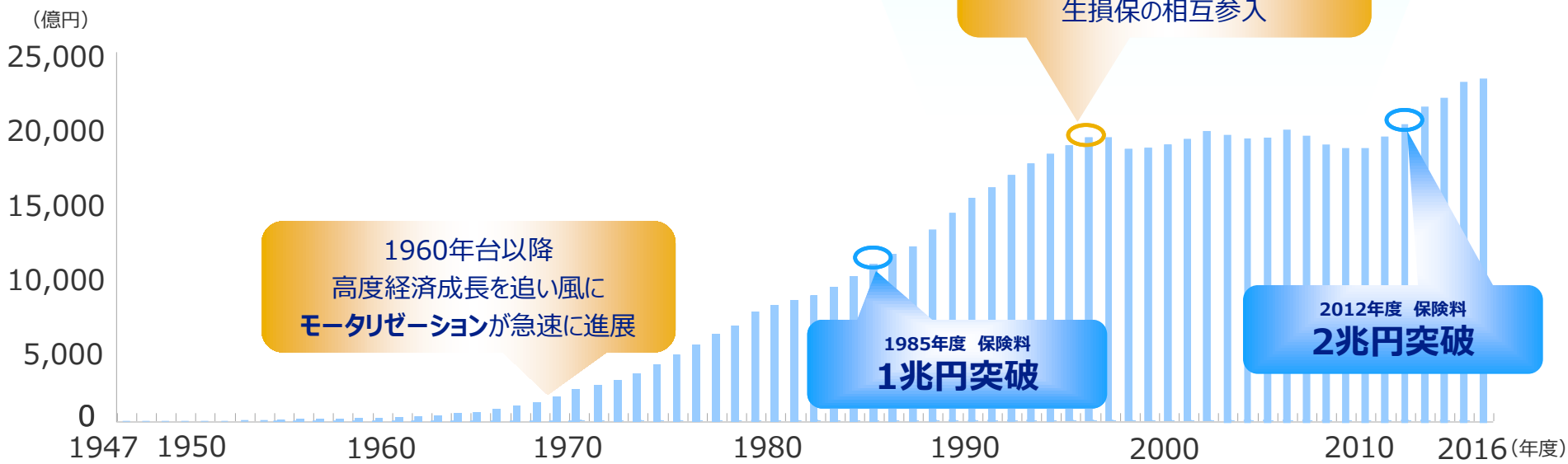
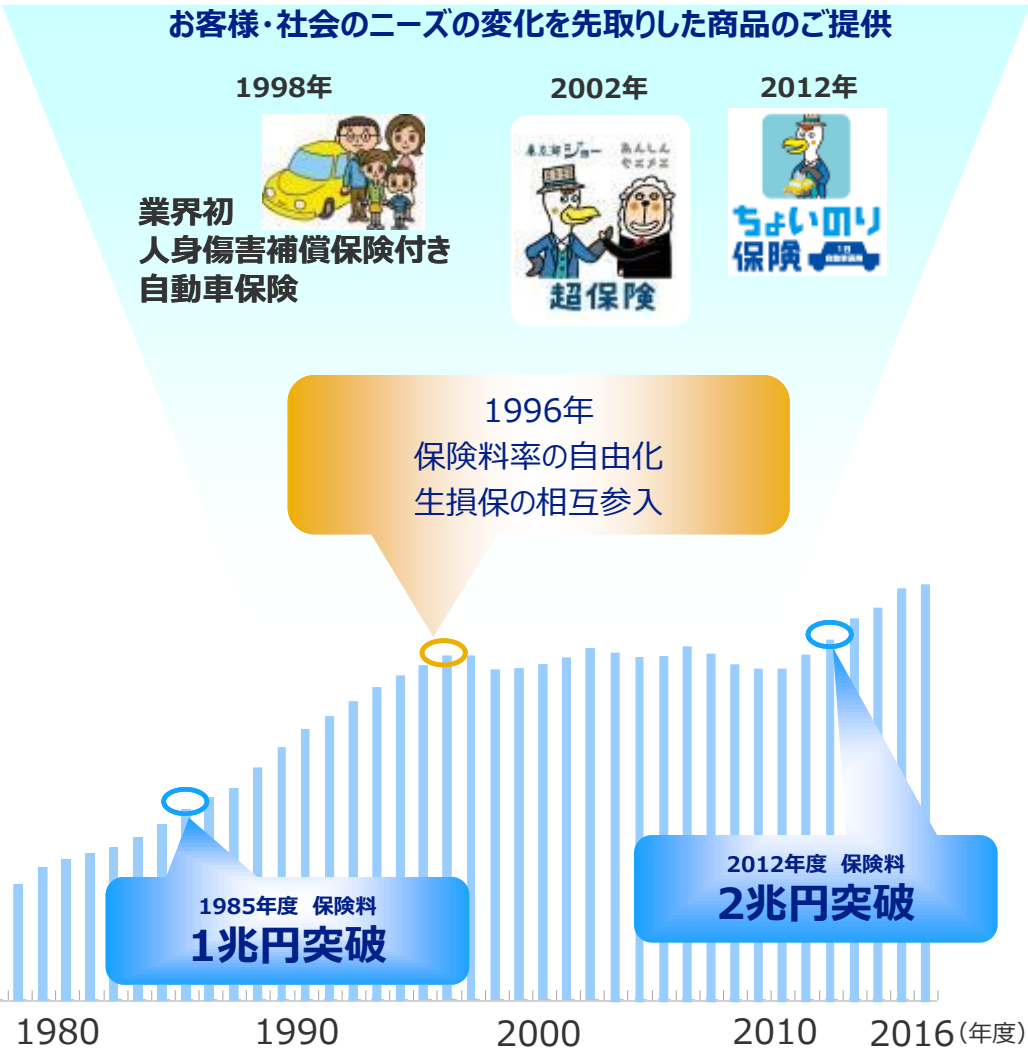
しかしながら、戦前から積み重ねてきた  
国際的信用の高さを活かして  
**海外取引を一気に再開**



# 保険の大衆化と自由化の到来 ～保険の大衆化～

1879年	1920年	1960年	2004年	2016年
日本の近代保険 制度の幕開け	震災・敗戦による 危機と復興	保険の大衆化と 自由化の到来	日本経済 のグローバル化	

## 1960年台以降の主な出来事と 東京海上日動の保険料の推移\*



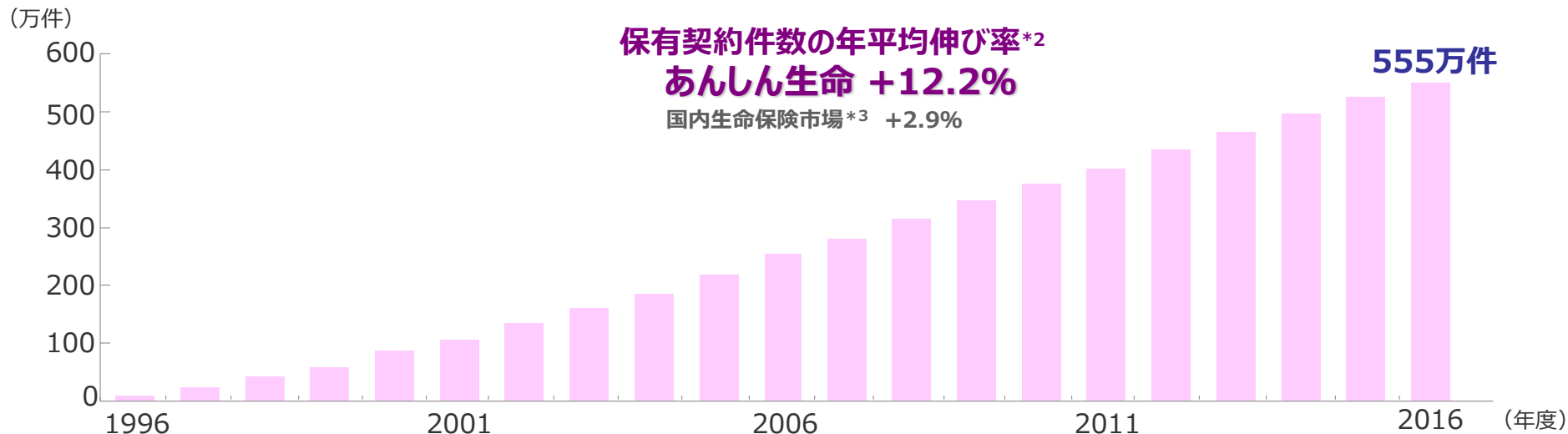
\*: 保険料データは「元受正味保険料」

# 保険の大衆化と自由化の到来 ～生命保険事業への進出～

1996年の創業以来、一貫してお客様本位のビジネスを追求し、業界屈指のスピードで成長  
「日本を代表する生命保険会社」を目指す

## 東京海上日動あんしん生命 保有契約件数\*1の推移

長寿化社会の「生きるリスク」に向き合った現在の商品群



\*1: 個人保険+個人年金保険

\*2: 2000年度～2016年度の年平均成長率

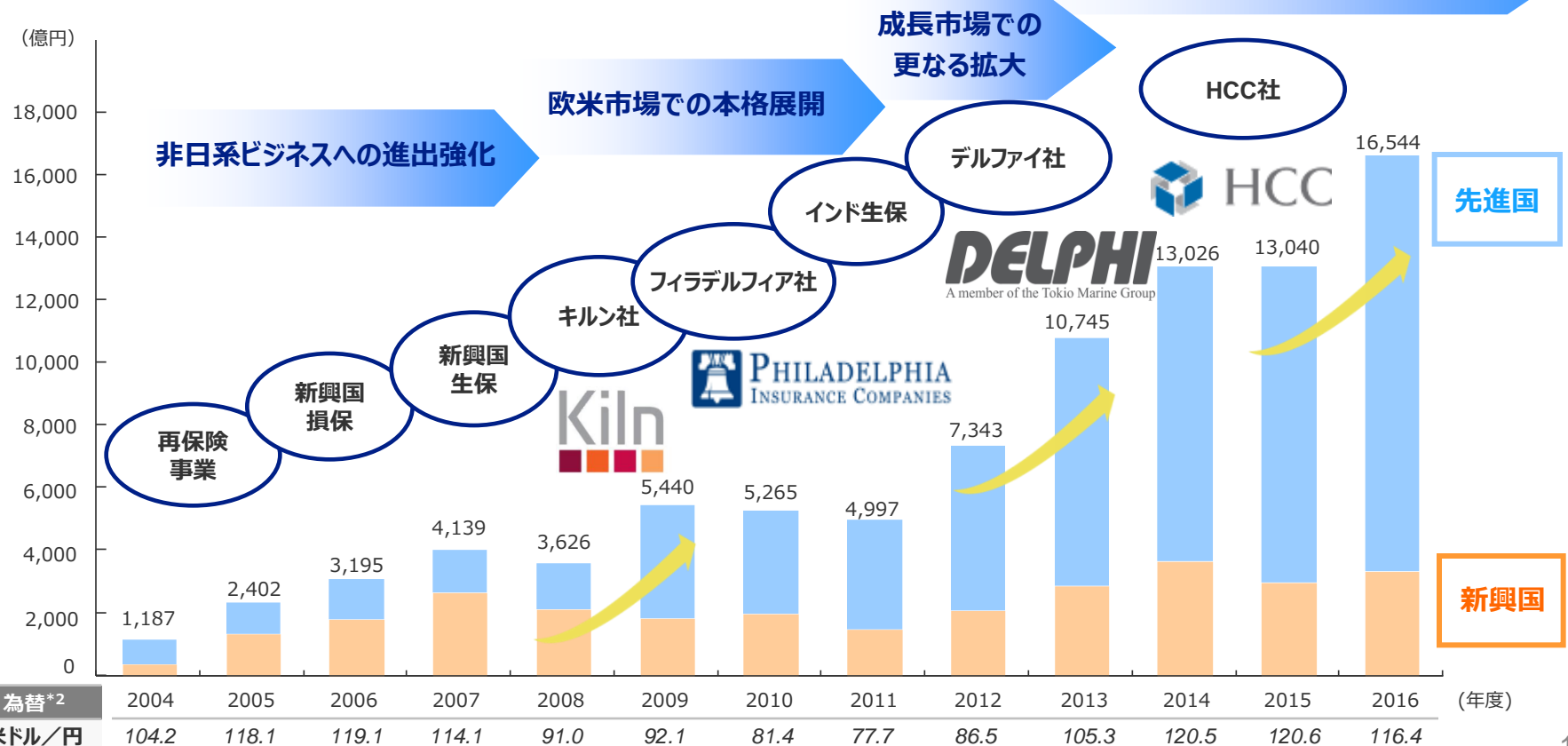
\*3: 出典：生命保険協会

# 日本経済のグローバル化 ～海外保険事業の拡大～

1879年	1920年	1960年	2004年	2016年
日本の近代保険 制度の幕開け	震災・敗戦による 危機と復興	保険の大衆化と 自由化の到来	日本経済 のグローバル化	

## 2004年度以降に成長を加速 M&Aも活用し、12年で14倍の保険料規模へ拡大

### 海外保険事業 保険料の推移\*1

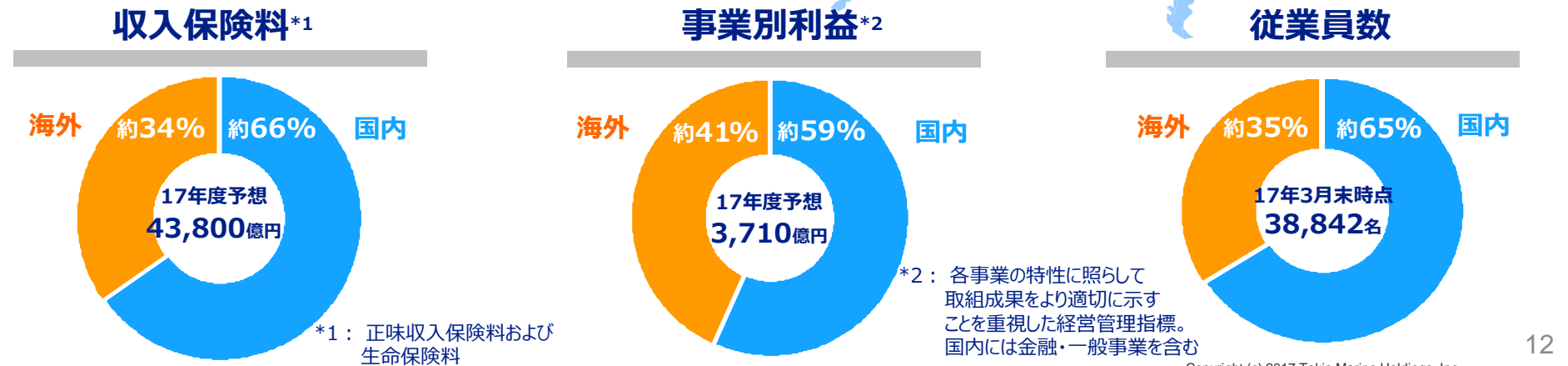
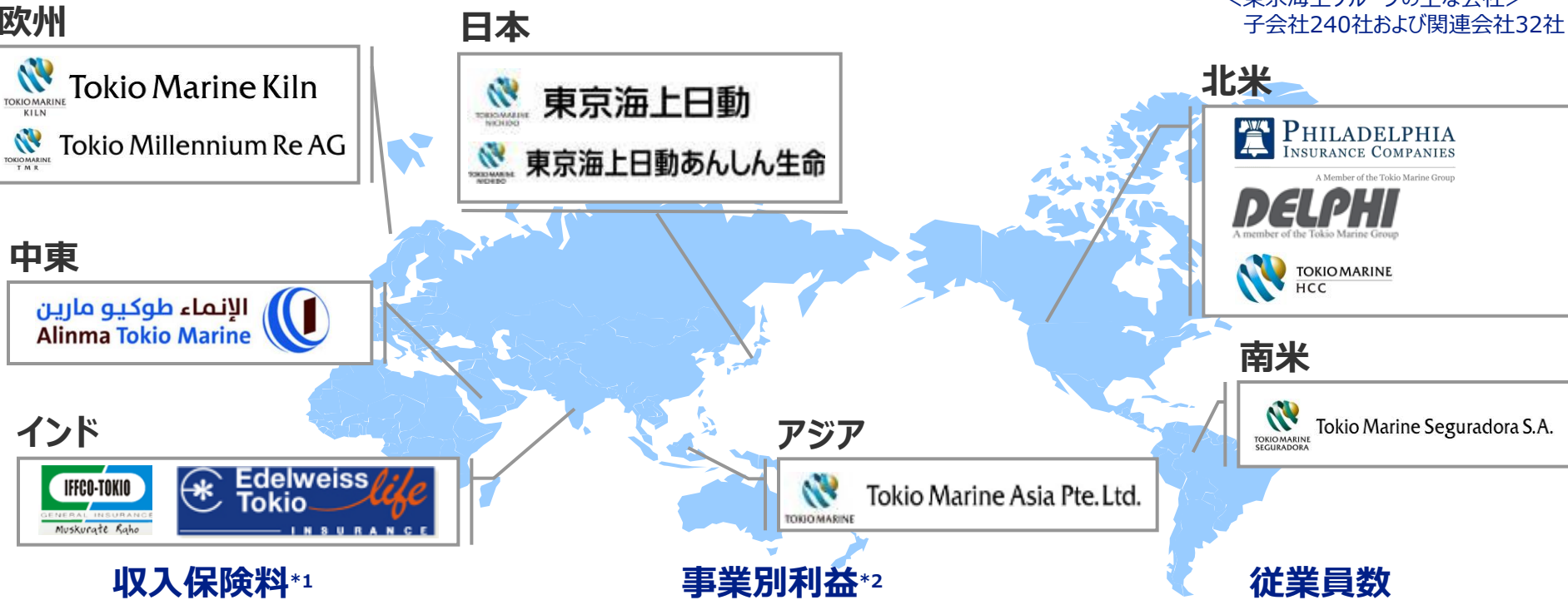


\*1: 正味収入保険料

\*2: いずれも12月末時点

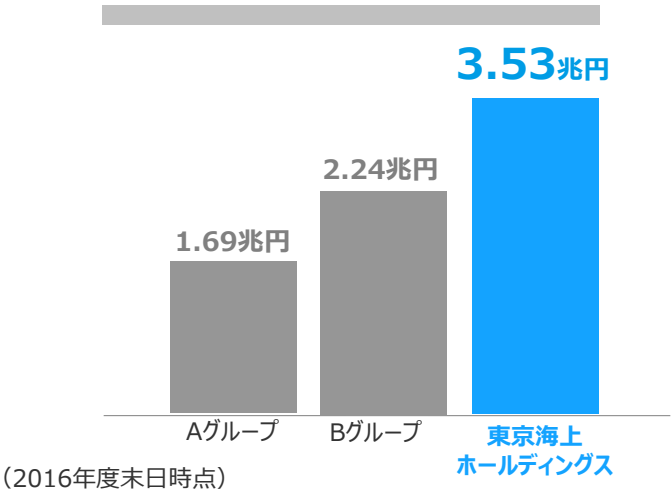
## 世界38の国・地域で「安心」と「安全」をお届けするグローバル保険グループ

＜東京海上グループの主な会社＞  
子会社240社および関連会社32社

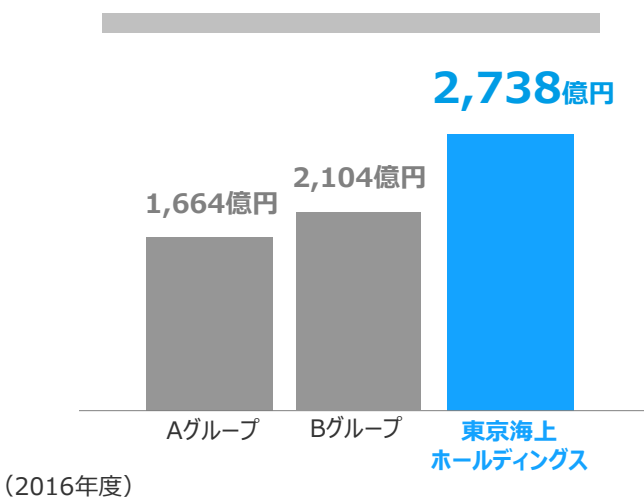


# 東京海上グループの現状と強み

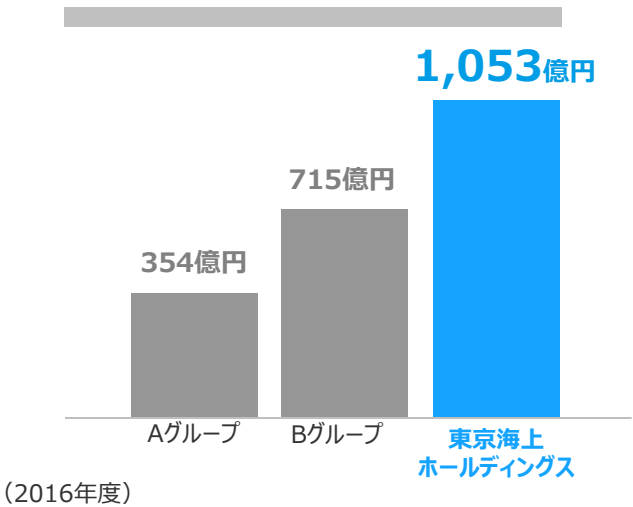
## 時価総額



## 当期純利益



## 配当総額



## 格付

健全性	S&P		Moody's		A.M.Best	
	AA-		Aa3	東京海上日動	A++	東京海上日動
	A+	東京海上日動 A社 B社	A1	A社 B社	A+	A社 B社

(2017年9月1日時点)



(ブランクページ)

# 2

## 経営戦略

**持続的な  
利益成長**

**修正純利益**

**4,000億円程度**

**資本効率の  
向上**

**修正ROE**

**9%台後半**

**株主リターンの  
充実**

**利益成長に応じた**

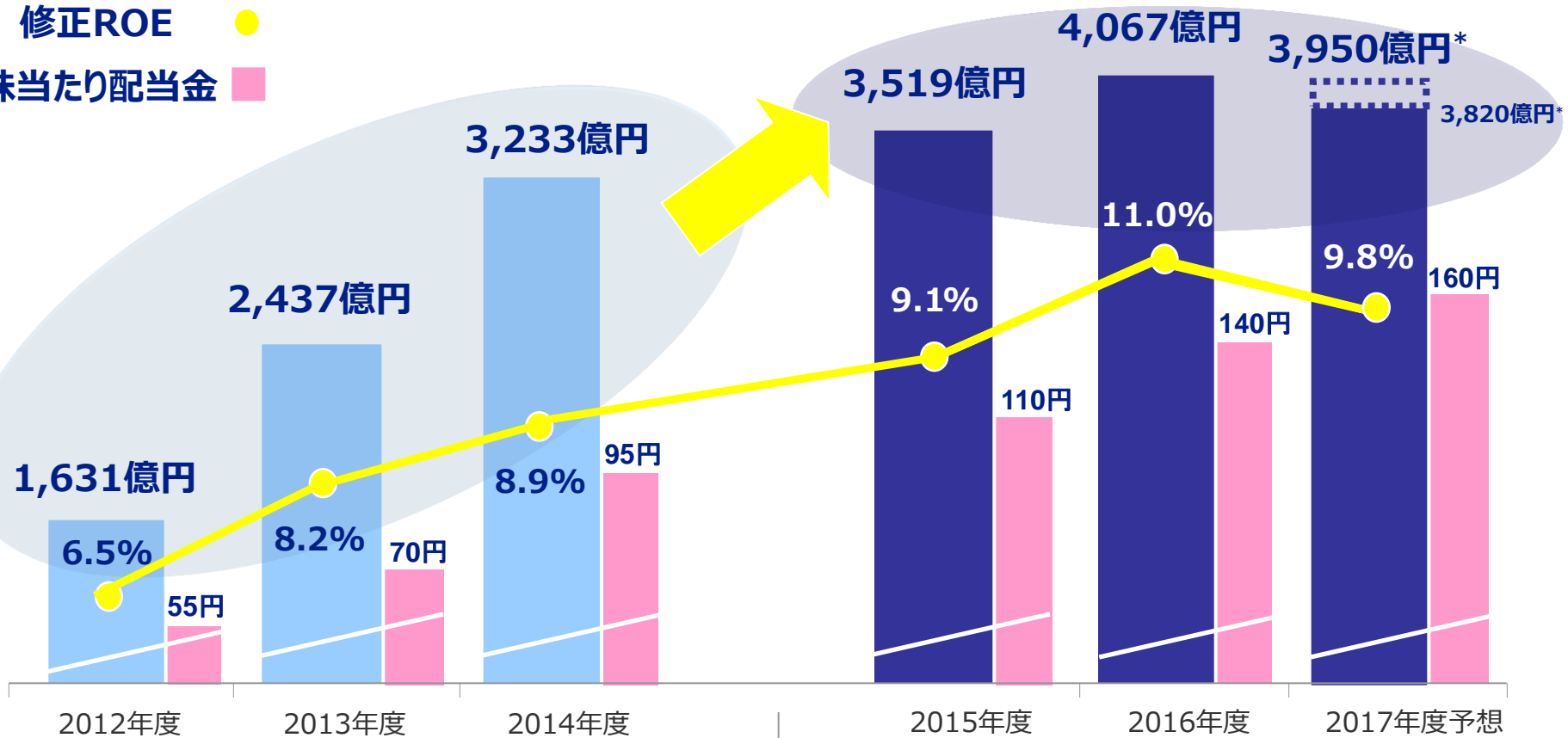
**配当の安定的成長**

# 中期経営計画の進捗

修正純利益 ■

修正ROE ●

1株当たり配当金 ■



前中期経営計画

中期経営計画  
To Be a Good Company 2017

\* : 3,950億円は計画時の為替ベース。  
3,820億円は2017年3月末の為替ベース。

**A1.** 生損一体型商品「超保険」を核とした生損一体ビジネスモデルの深化や働き方の変革を通じて、これからも成長を維持していきます。

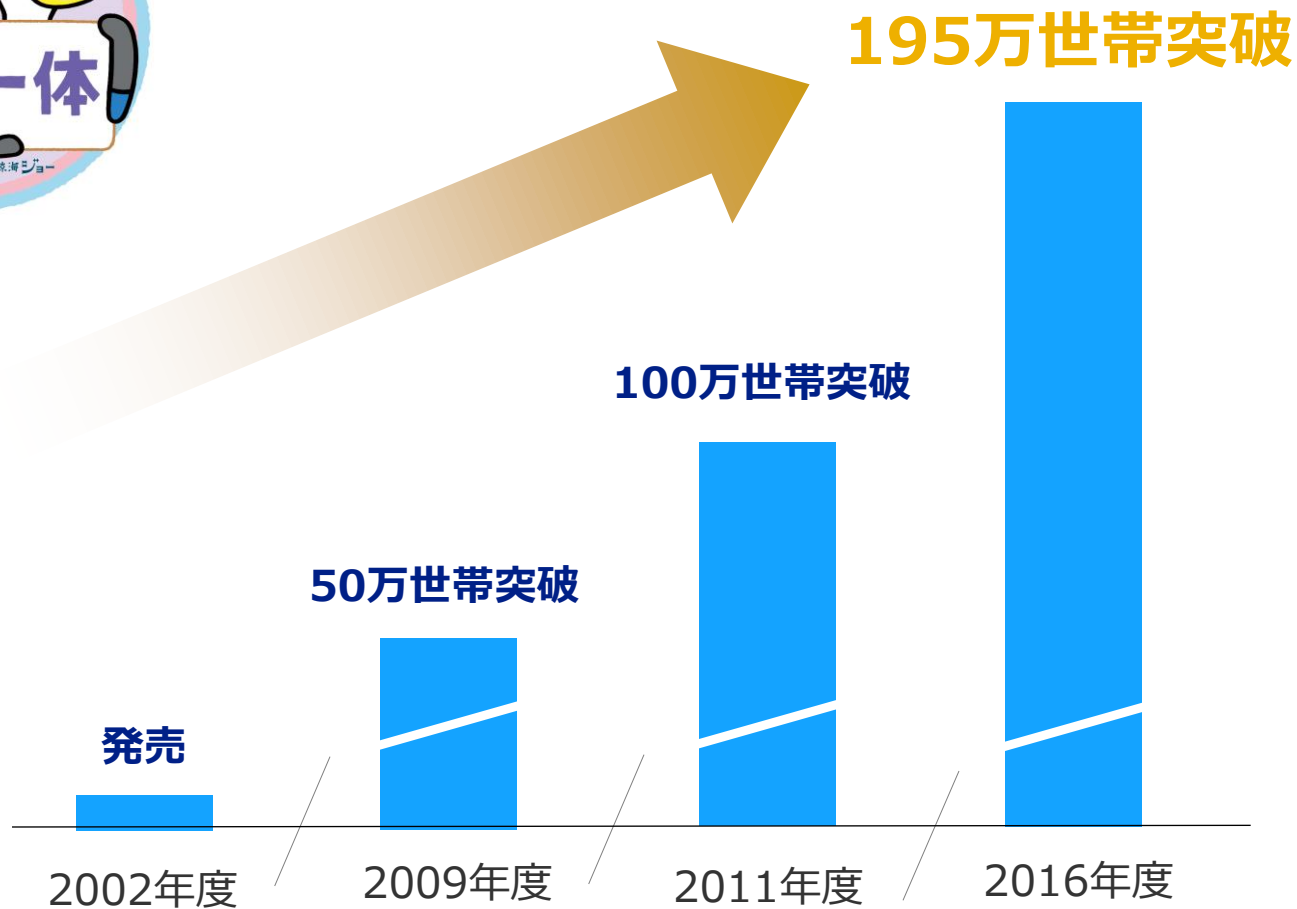
お客様のことを考え抜いた業界唯一の画期的な商品



- バラバラの保険を1つにして補償のモレ・重複を解消
- 相談は1つの窓口で、「まとめて割引」もご用意

ご加入一覧		くるまの保険		すまいの保険		からだの保険		
		自動車	火災	地震	ケガ	病気	がん	死亡等
ご本人 配偶者 長女	 〆〆〆 東海 太郎 様 男性	東京海上日動 自動車 東京海上日動 他2契約有 	東京海上日動 建物家財 	東京海上日動 建物家財 	東京海上日動 普通傷害 	あんしん生命 生疾病医療 		あんしん生命 養老保険 
	 〆〆〆 東海 花子 様 女性	東京海上日動 			東京海上日動 普通傷害 	〇〇生命 生疾病医療 		〇〇生命 養老保険 
	 〆〆〆 東海 一子 様 女性							あんしん生命 終身保険 





# テクノロジーを活用した業務プロセス改革と役割変革による生産性の向上

テクノロジーを活用した  
業務プロセス改革

×

役割変革  
の推進

=

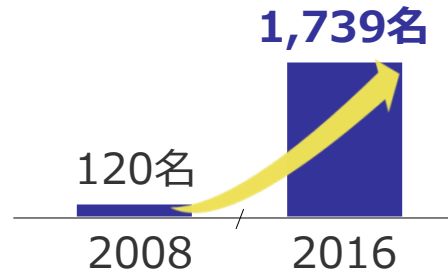
生産性の向上  
(営業推進時間の創出)

オフィス業務  
削減率\*

約**17**%削減



代理店支援  
担当者数

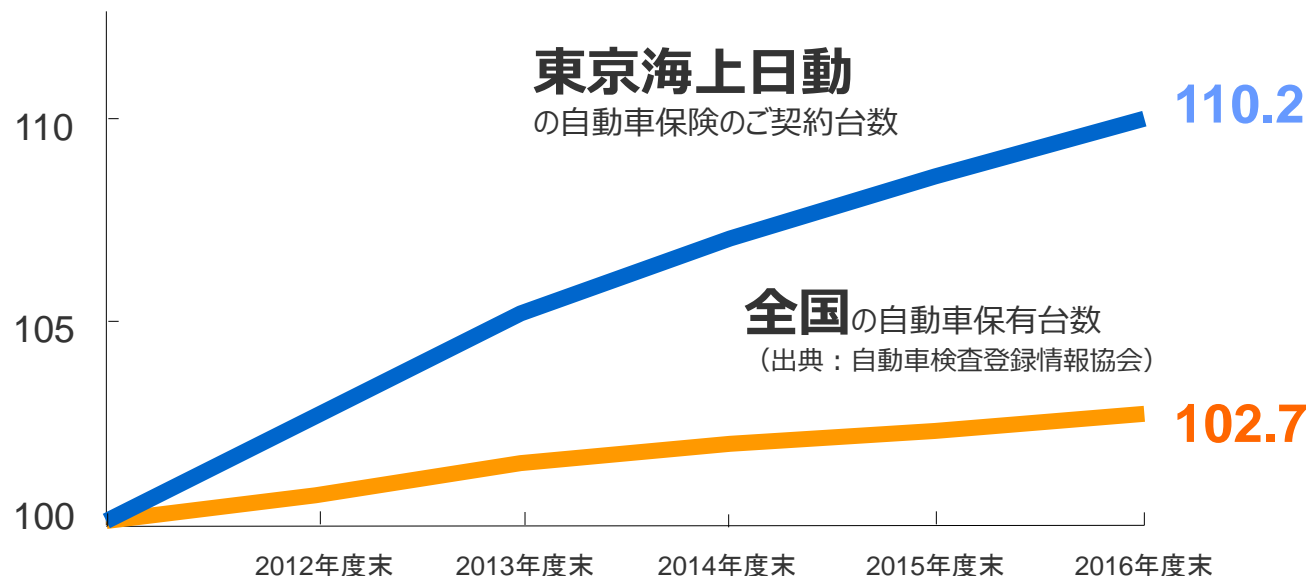


営業推進業務  
増加率\*

約**11**%増加

\*：オフィス業務と営業推進業務にかかる業務時間の増減率。  
2014年度対比の2016年度の状況（当社調べ）

## マーケットを上回る自動車保険の伸び\*1



## 保険料の伸びは、過去5年中で1位が3回。直近では、2年連続1位\*2

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
A社	3位	2位	3位	3位	2位
B社	1位	3位	1位	2位	3位
東京海上日動	2位	1位	2位	1位	1位

\*1：2011年度末を100とした場合の指数

\*2：元受正味保険料の対前年比の3社比較

A2.

地方創生・健康経営を切り口とした新たなビジネスモデルの構築や  
グループ会社のノウハウを活用し、新種保険等の拡大にも取り組んでいます。

社会の変化に  
対応した  
新たな商品・  
サービスの開発

- 地方創生を切り口に、商工会議所等を通じた企業活動リスクを包括的に補償するパッケージ商品の販売を推進
- 健康経営を切り口に、従業員の労災リスクを補償するとともに、データヘルス計画策定を支援
- 医療・介護・健康ニーズの高まりを受け、休業・介護に関する新商品・サービスを提供

死亡する確率

働けなくなる確率

8% &lt; 13%

出典：

平成27年簡易生命表・平成27年度現金給付受給者状況調査報告より東京海上日動作成

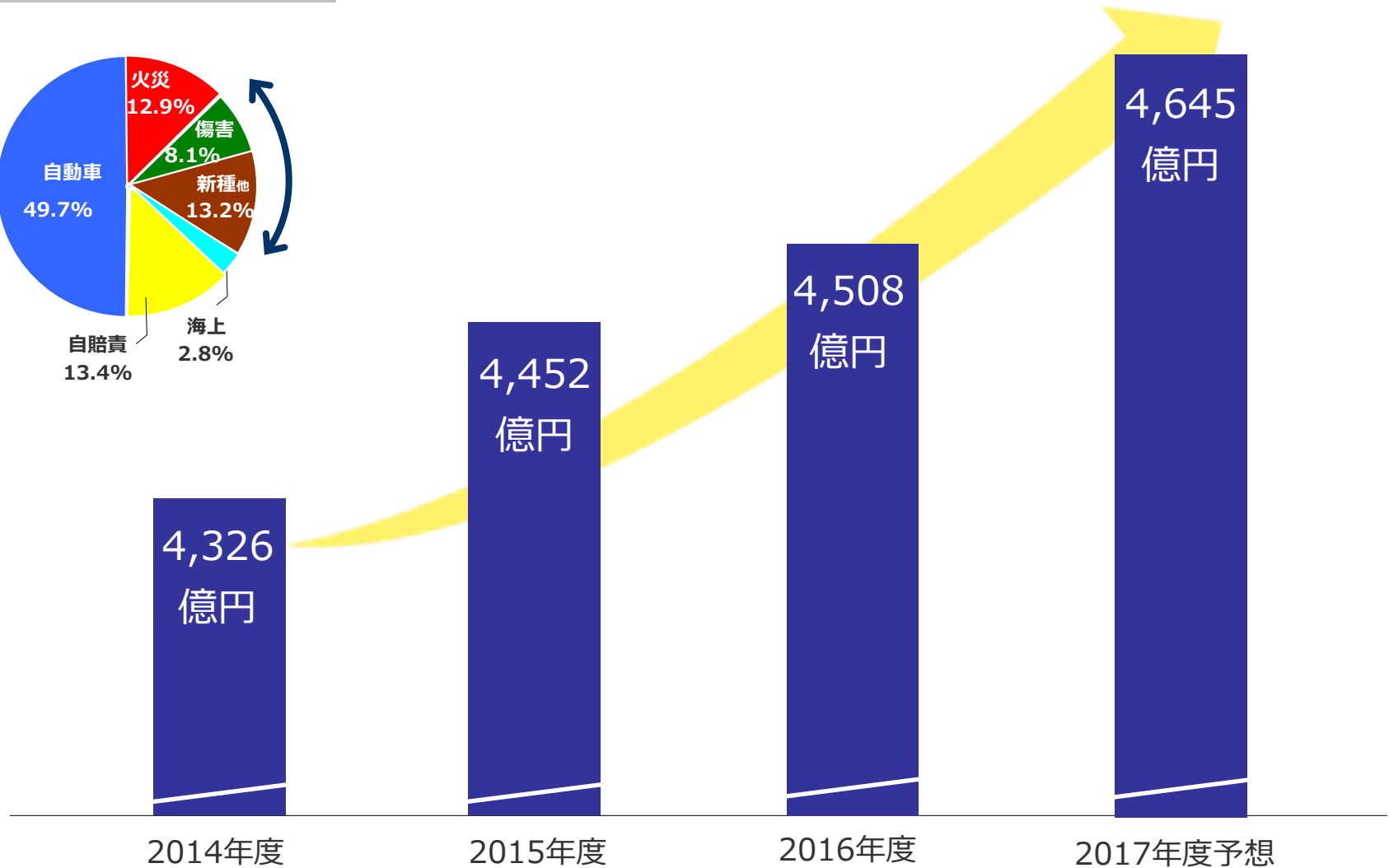
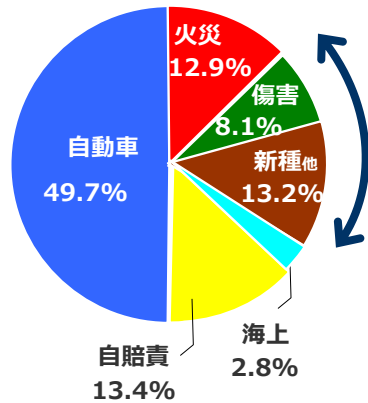


- 農業事業者向けに「農業事業者総合サポートプラン」を提供
- シェアリング・エコノミー分野向けの商品・サービスを提供

グループシナジー  
の追求

- 海外グループ各社の専門性・ノウハウを活用
  - 役員賠償責任保険、サイバーリスク保険でのノウハウ活用
  - プロスポーツチーム向け商品の開発・提供

## 2016年度の保険料\*構成



\*: 東京海上日動の正味収入保険料



A3.

新たに生まれるリスクやニーズに対応する商品・サービスの提供、テクノロジーを活用したお客様満足の上昇や生産性の向上にも取り組んでいます。

新たに生まれるリスクやニーズに対応する商品・サービス

■ 被害者救済費用等補償特約 (2017年4月 発売)

自動運転に  
対応した  
特約の開発

賠償義務者



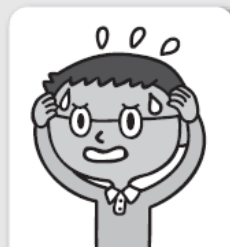
運転者

損害賠償

被害者



各種自動走行システムの進展



運転者

製造業者

ソフトウェア  
事業者

....



損害賠償？ 損害賠償？ 損害賠償？



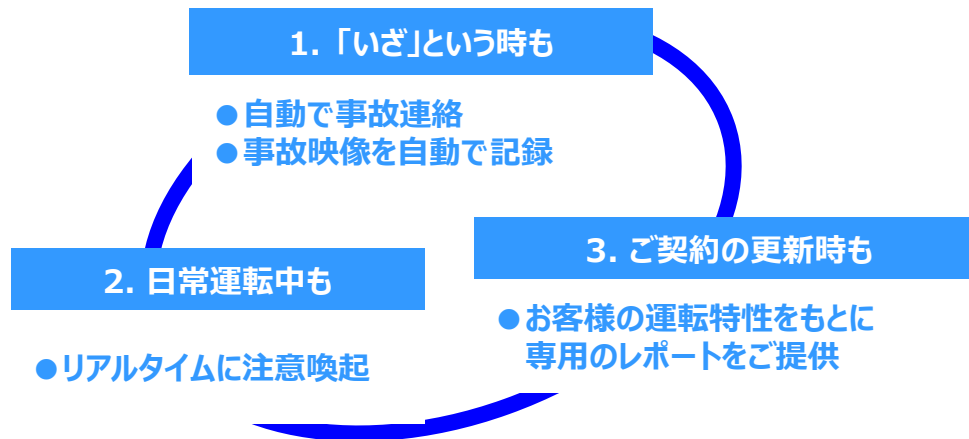
賠償義務者が多岐に亘り、  
責任関係が複雑化しても、迅速な  
被害者救済を可能とする新特約

## テクノロジーを活用したお客様満足度の向上

### ■ ドライブエージェント パーソナル （2017年4月 発売）

当社オリジナルドライブレコーダーにより、高度な事故対応サービスをご提供

先進的な  
サービスの  
導入



## テクノロジーを活用した生産性の向上

### ■ AI（人工知能）を活用した照会応答システムを導入（2017年2月 導入）

全国400以上の営業拠点に導入

「役に立ったボタン」を押すことで、AIが学習し検索成功率が向上

AI  
の活用等

### ■ ブロックチェーン技術を活用した保険証券の電子化（2016年12月 実証実験開始）

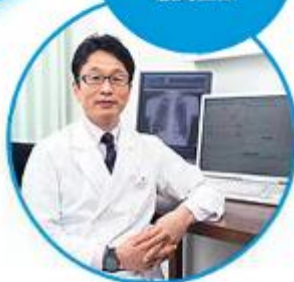


A.

エキスパートによる心のこもった損害サービスによって、  
高い満足度を獲得しています。



チーム・エキスパート  
解決力。



業界トップクラス

国内損害サービス拠点

**244**カ所

東京海上日動 2017年7月現在

損害サービス拠点  
スタッフ数

約**10,500**名

東京海上日動 2016年7月現在

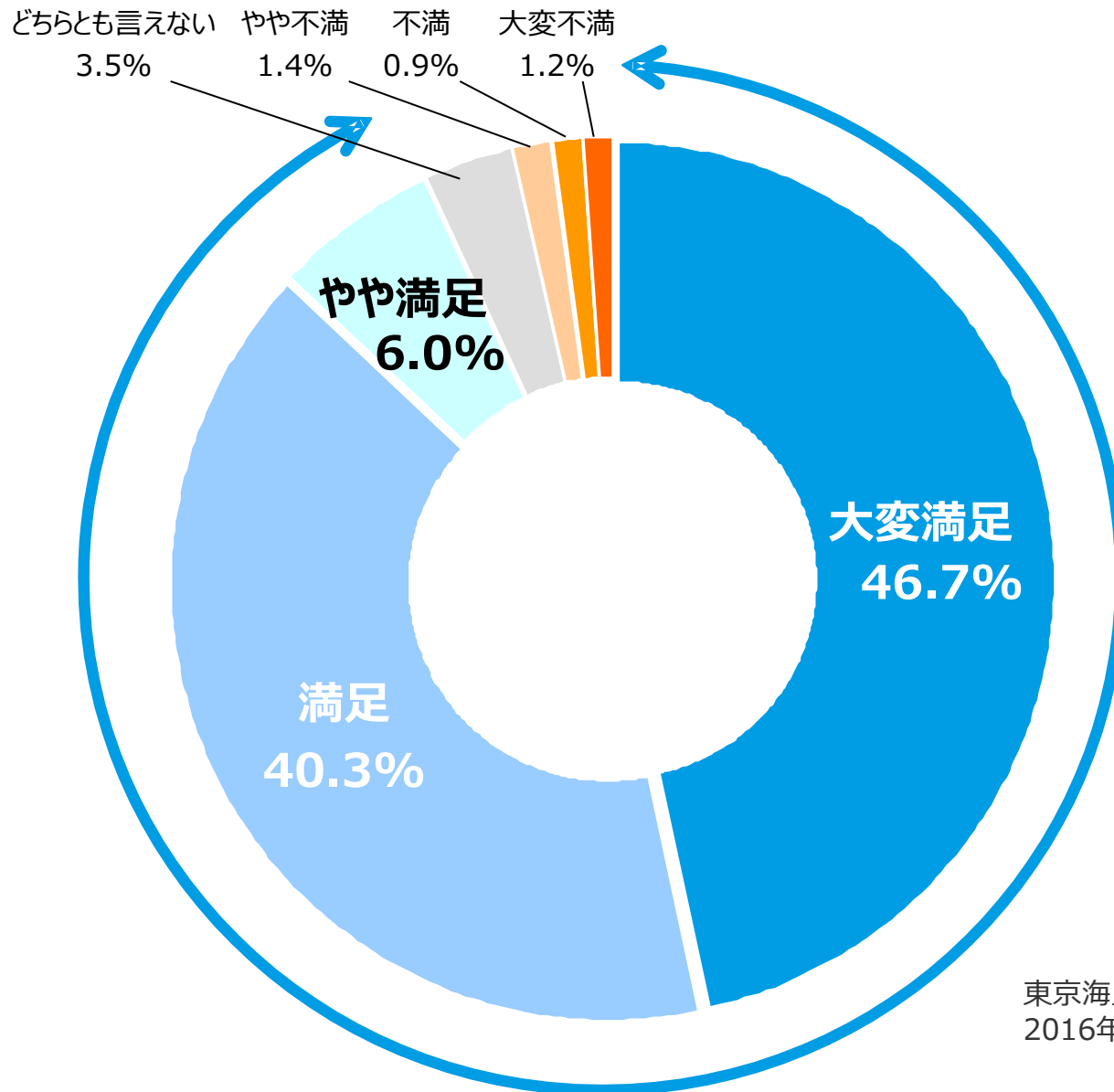
事故対応件数

約 **304** 万件／年\*



\*: 東京海上日動 2016年度実績（自動車保険、火災保険、新種保険等の合計）

Copyright (c) 2017 Tokio Marine Holdings, Inc.



**満足度**  
**93.0%**

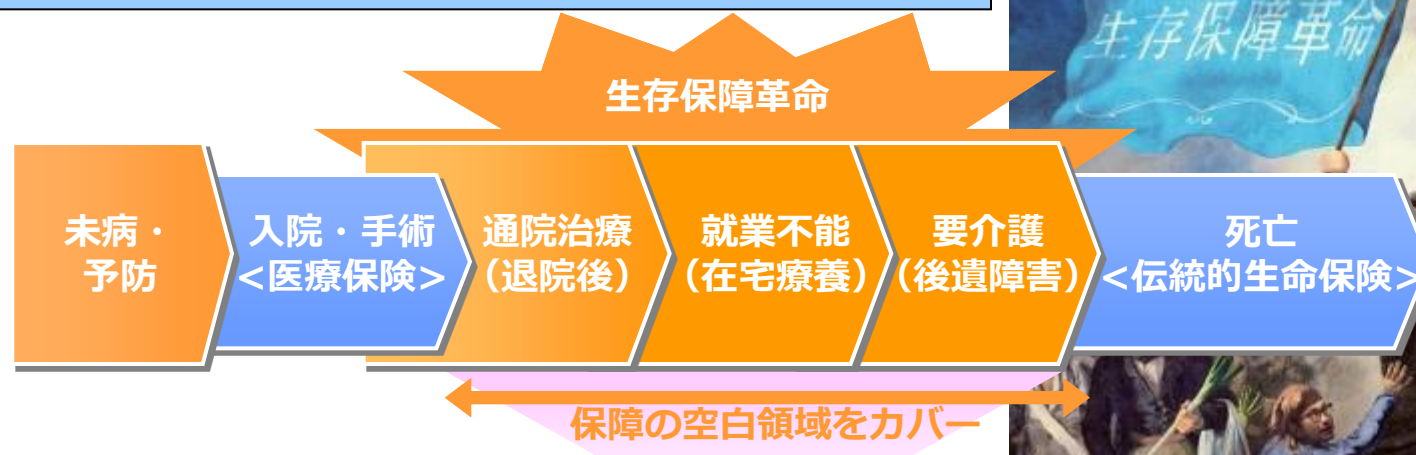
東京海上日動における  
2016年度の調査結果

# Q. 生命保険事業の戦略は？

A. 生きるリスクへのニーズの高まりに対応する商品、生損一体ビジネスモデルを軸とした販売戦略により、着実に成長していきます。

## 生存保障革命の推進と進化

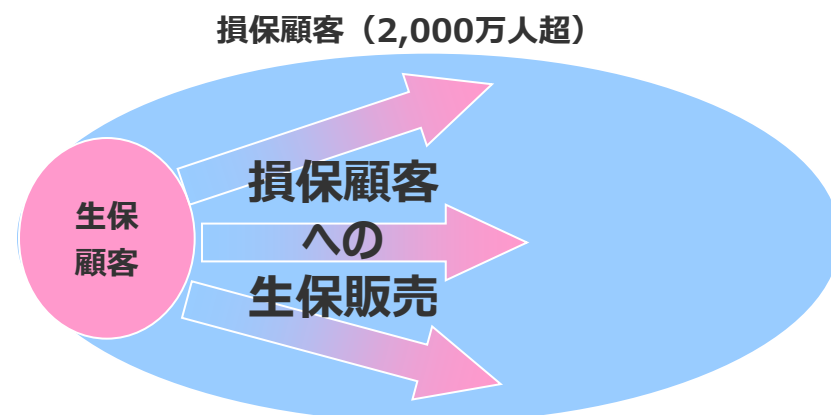
商品



×

## 生損一体ビジネスモデルを軸とした販売推進

販売



通院してからも、暮らしがある。

医療保険は行々進歩し、わたしたち日本人の寿命は伸びています。

その一方で、働き盛りの年代から、生活費増減を悩める人も増えています。

つまりは、医療費と収入の両方に不安を抱えながら、「生き急ぎ」をする。

今までの「医療保険」や「死亡保険」では、カバーしきれない保障の領域が生まれていました。

そんな時代を生きる日本人に、必要な生命保険はなんだろう？ あんしん生命の答えは、「生存保障」。

通院費に思うように働きなくなっても、たとえ介護が必要になっても、あなたと、あなたのご家族の生活に、しっかりと寄り添った保障でありたい。あなたの人生をまるごと見守って、永遠に続けるパートナーであるために。

**「生存保障」革命、はじまる。**

人生360°のあんしんへ。

東京海上日動あんしん生命

【生命保険】



## 「あるく保険」(2017年8月 発売) (健康増進特約付 新医療総合保険)



### 業界初 ①

- センシング技術(ウェアラブル端末)を活用



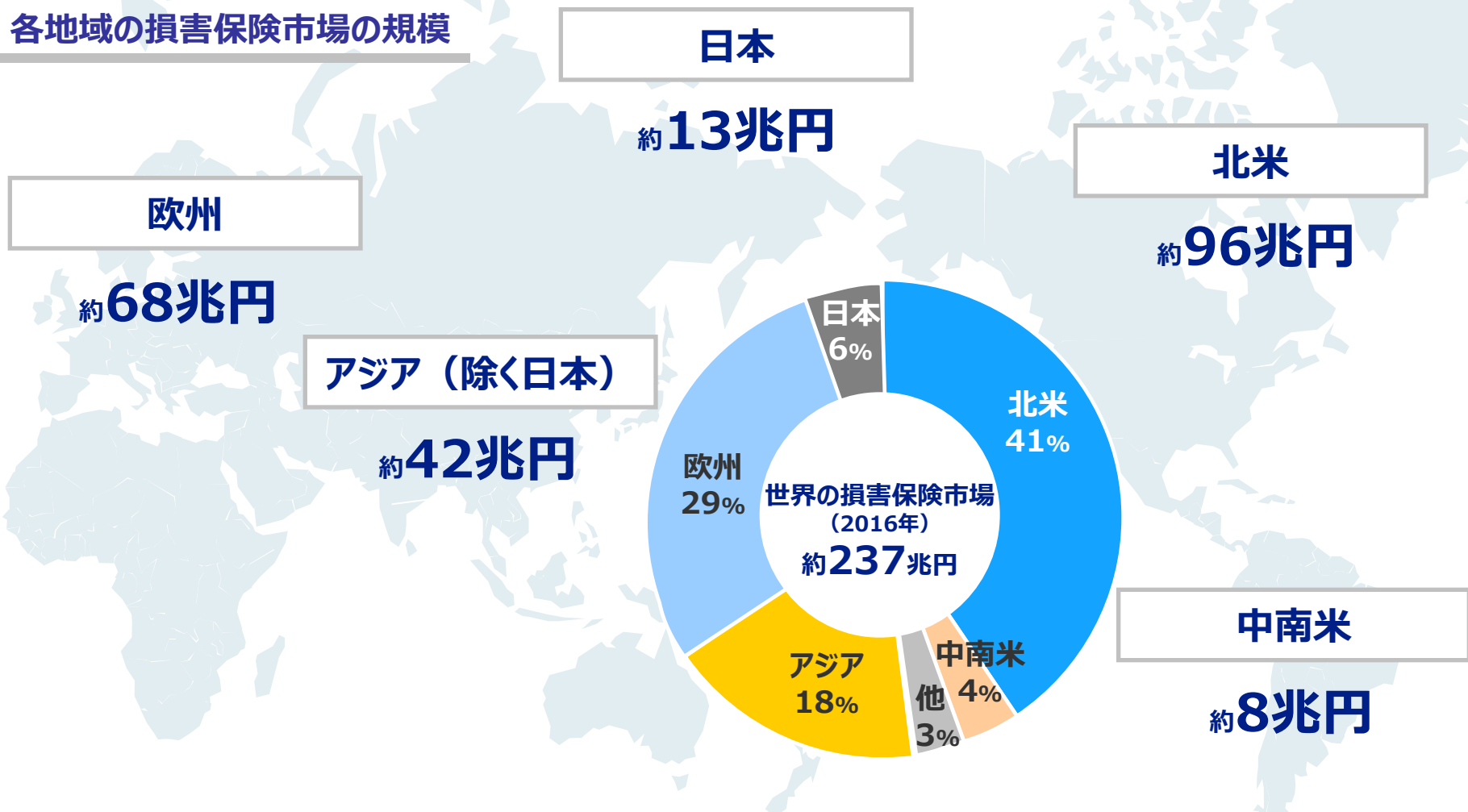
### 業界初 ②

- 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

# Q. なぜ海外展開（含むM&A）するの？

A. グローバルな成長機会の追求とリスク分散による経営基盤の強化という2つの目的で海外展開を推進しています。

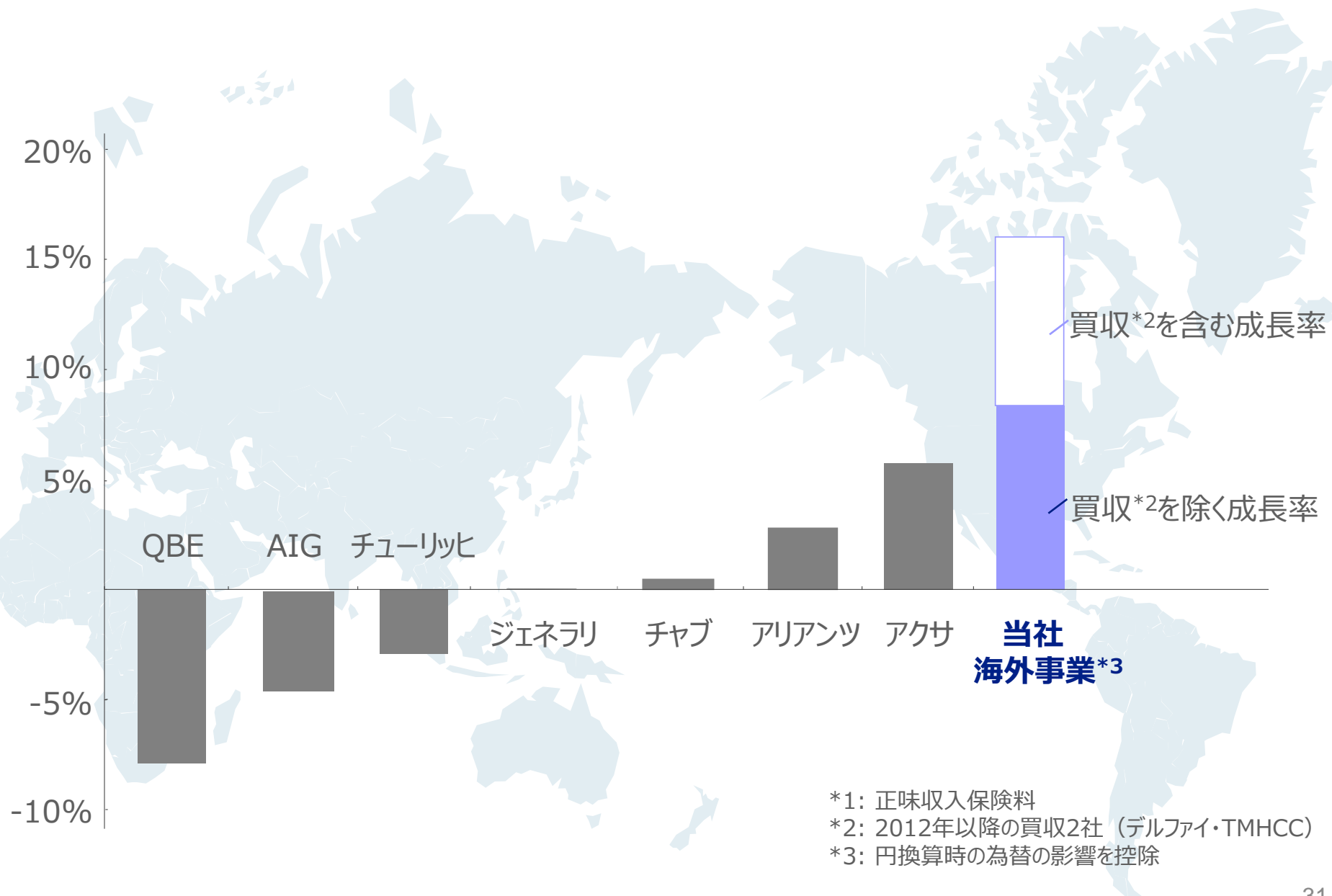
## 各地域の損害保険市場の規模



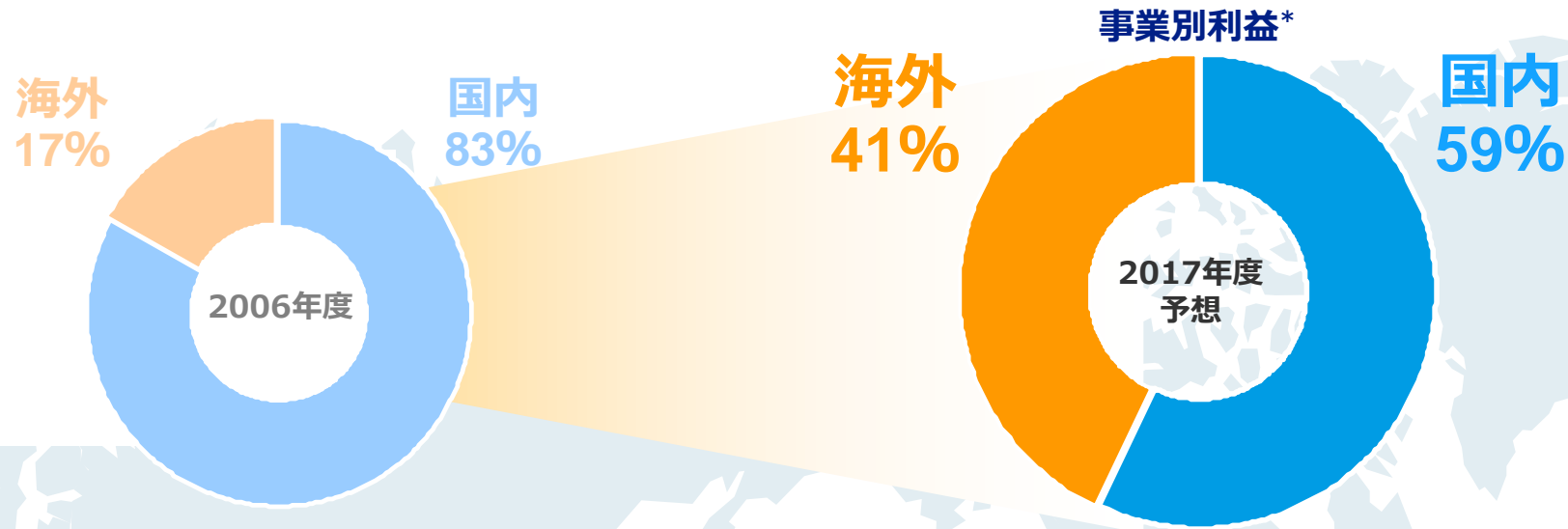
出典: Swiss Re Institute *sigma* No 3/2017



# 2012年から2016年の保険料\*1の伸び



# リスク分散の進展 ～グループ経営基盤はより安定的に～



\*:国内事業には、金融・一般事業を含む

国内生保事業の事業別利益：2006年度はTEV、2017年度予想はMCEVベース

**従来は日本にリスク（地震・台風等）が集中していたが、  
海外に事業を展開することでリスクを分散**

**例えば2015年度は・・・**



# Q. スペシャルティ保険って何ですか？

A. スペシャルティ保険とは、一般の保険ではカバーされない特定のリスクを補償する保険で、高度な専門性や技術力を必要とします。

- 財物
- 海上
- 再保険
- 傷害・医療
- 航空

その他（サイバー保険等）



Tokio Marine Kiln\*



PHILADELPHIA  
INSURANCE COMPANIES

A Member of the Tokio Marine Group

非営利・福祉関連

集合住宅

教会・教育関連

D&O・E&O

スポーツ関連施設

その他

メディカル・ストップロス

農業

会社役員賠償責任

米国賠償責任

米国外賠償責任

スポーツ・エンタテインメント業界向け

米国保証

米国信用

米国外保証・信用

航空

エネルギー・海上

財物再保険

公共団体向け

その他スペシャルティ

その他医療・傷害

その他米国外向け

保険料構成  
のイメージ

DELPHI  
A member of the Tokio Marine Group

就労不能保険

団体生保

その他生保

超過額労災

その他損保

\*：ロイズ事業の保険料構成

# Q. 海外子会社が増えてくると経営が難しいのでは？

A. グローバルの叡智を集めて様々な課題に対応する体制としています。今後もグループ一体経営を強化し、更なるグループ総合力の発揮を目指していきます。

## グループCEO

グループチーフオフィサー

担当

CCO Culture	企業文化
CSSO Strategy and Synergy	事業戦略
CRO Risk	リスク管理
CIO Investment	資産運用
CRSO Retention Strategy	保有政策
CFO Financial	資本政策
CITO Information Technology	IT
CISO Information Security	サイバーセキュリティ
CHRO Human Resources	人事

## 委員会

### 主な経営課題

リスク管理、海外事業、  
資産運用、保有政策、IT 等

## グループ総合力の発揮

グループシナジーの創出

成長  
(Revenue)

資産運用  
(Investment)

資本/引受  
(Capital)

費用  
(Cost)

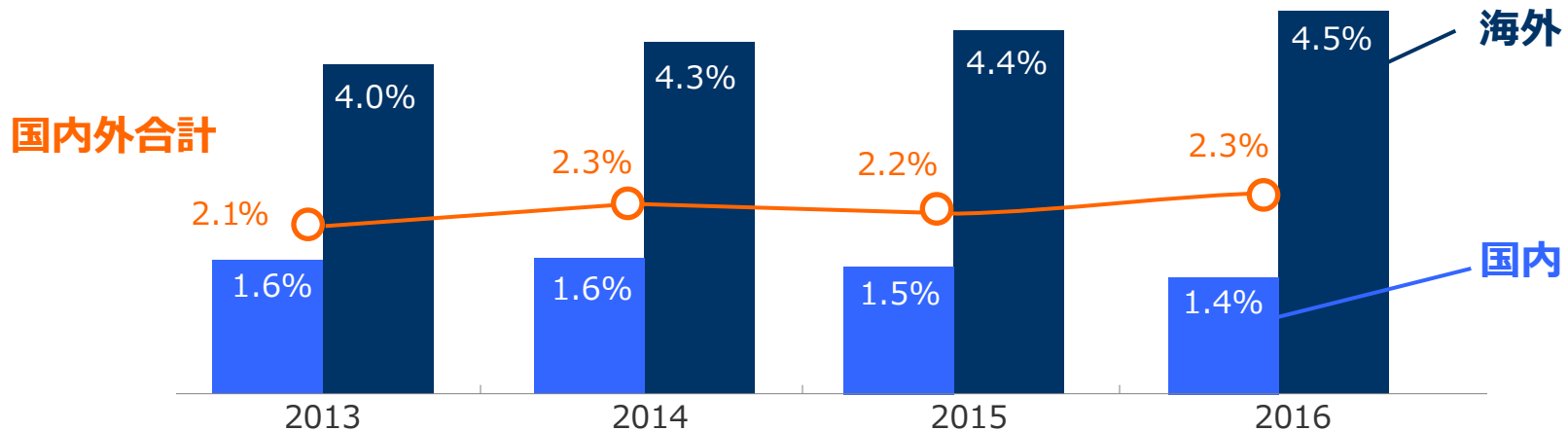


CEO会議の様相

## Q. マイナス金利下のグループの資産運用戦略は？

A. 長期債を中心に運用。グループの総合力を活かした運用の多様化により、安定的な運用利回りを確保しています。

### グループ全体のインカム利回りの推移



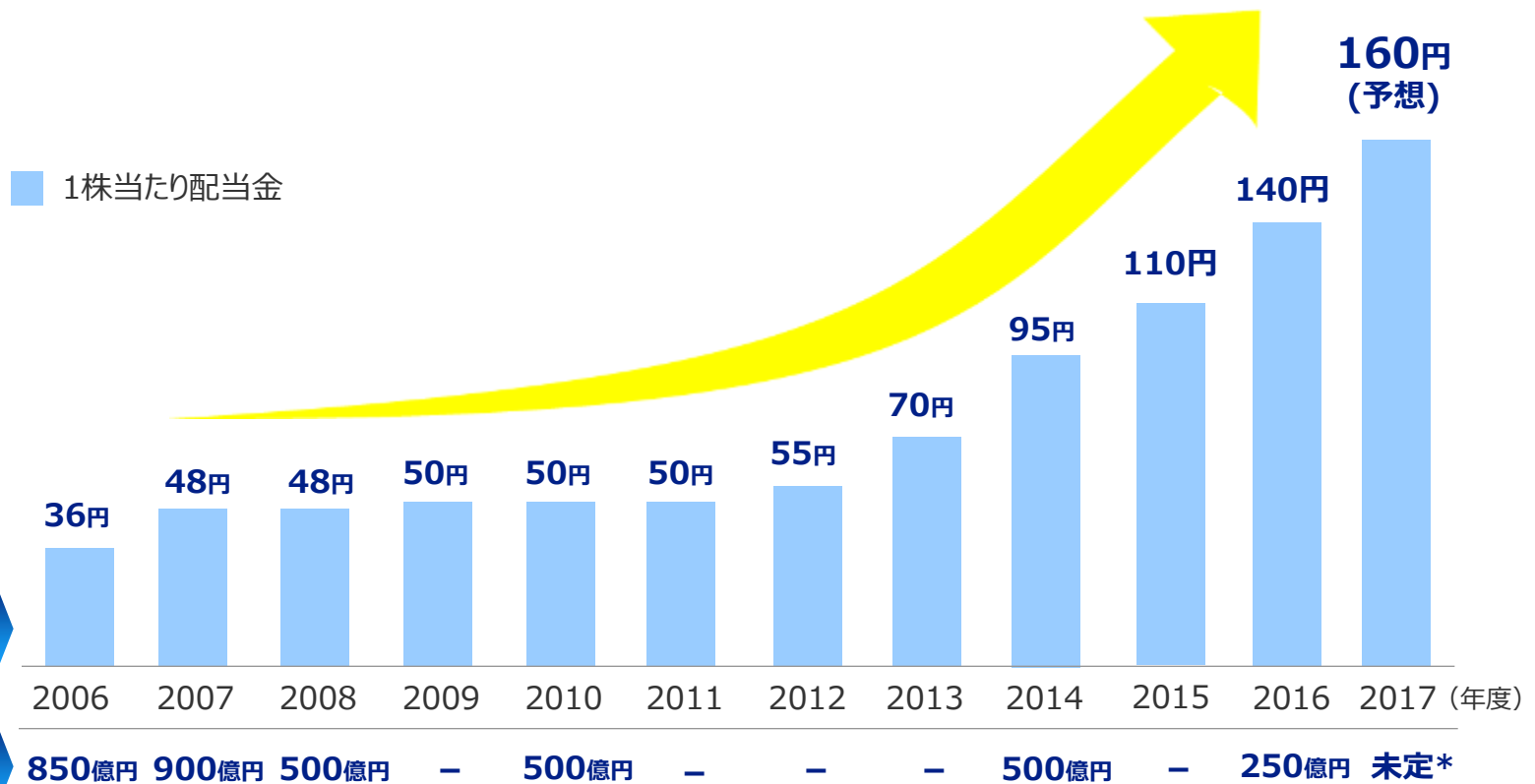
(ブランクページ)

3

株主還元



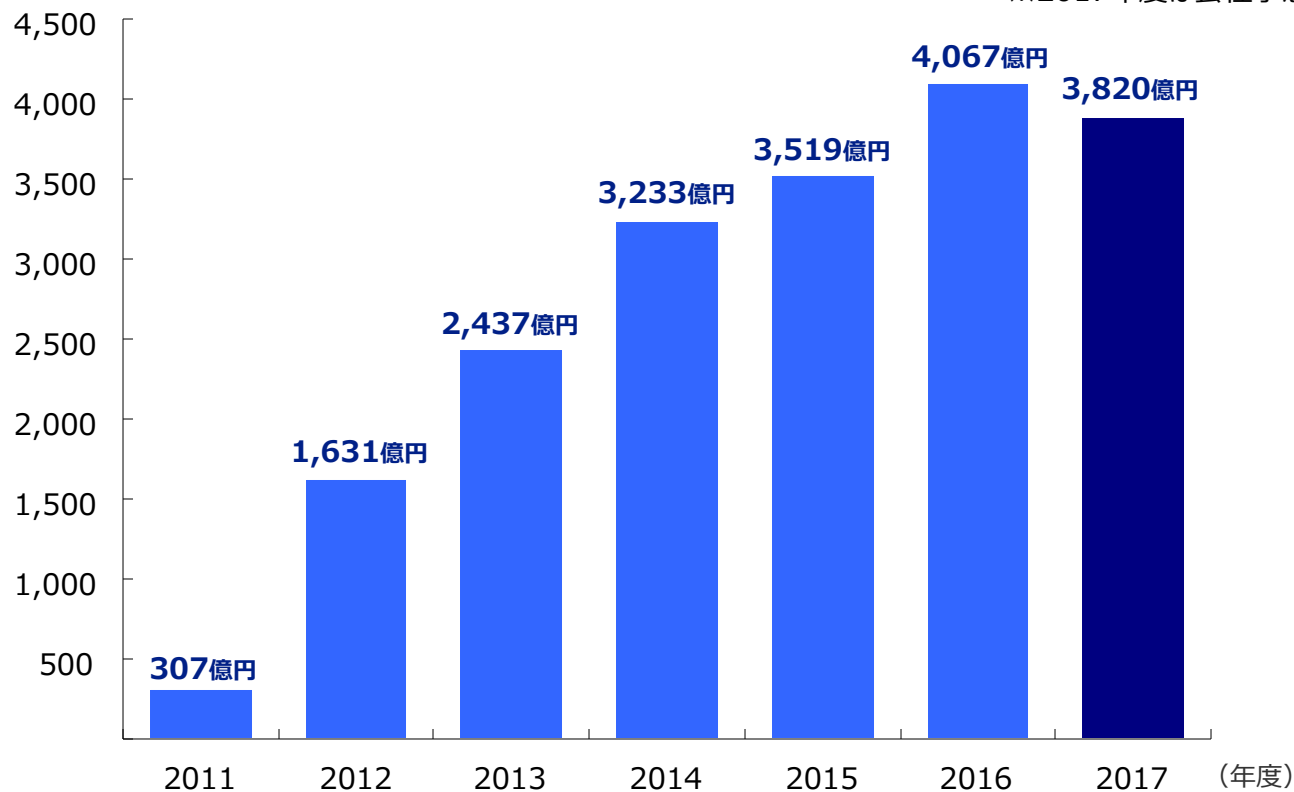
- 2016年度まで5期連続の増配を実行、今期も更なる増配を見込む
- リーマンショック（2008年）や東日本大震災（2011年）でも減配せず
- 機動的に自己株式取得も実施



\*:2017年度上期に250億円の自己株式を取得

## 修正純利益の推移

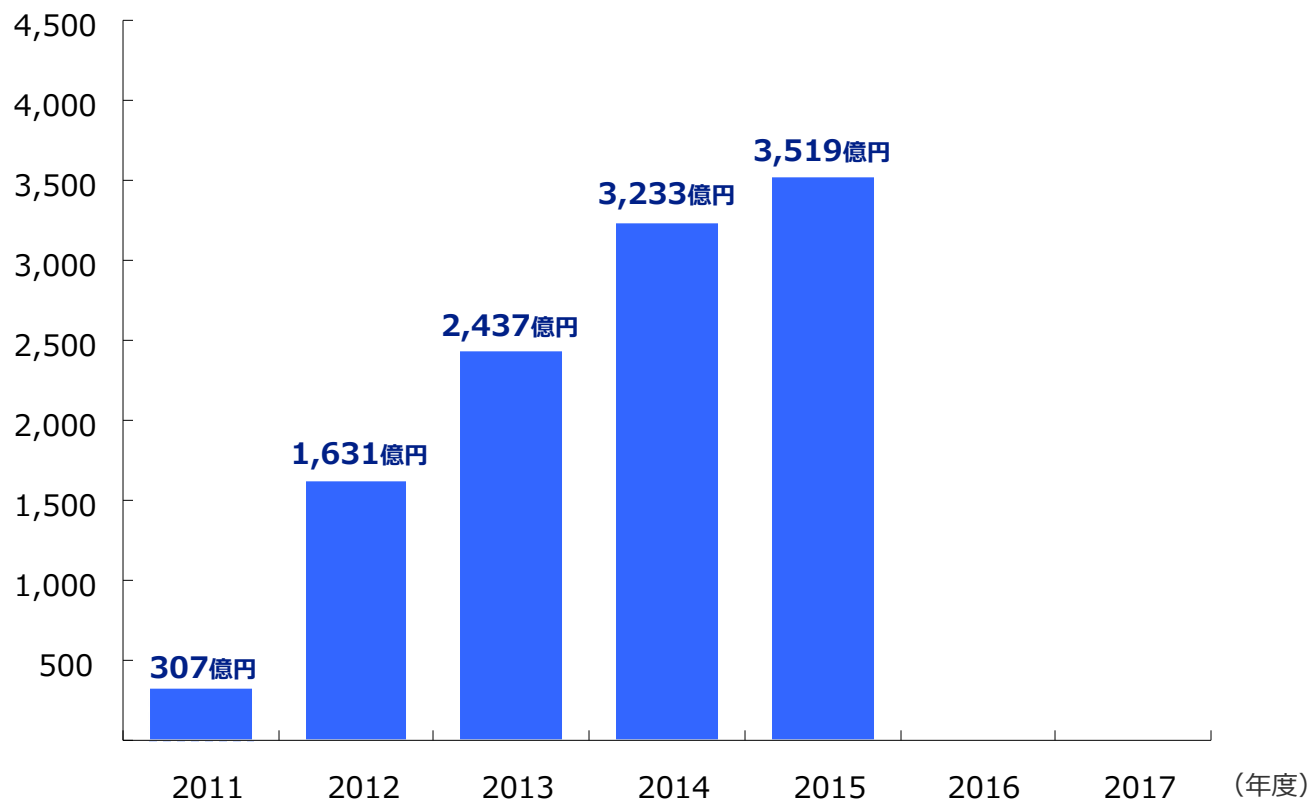
※2017年度は会社予想数値。



- 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて持続的に高めていく
- 配当は、修正純利益の過去5年間の平均を原資とする

# 利益成長に応じた増配（2015年度実績）

## 修正純利益の推移



2011年～2015年の平均的な修正純利益

**2,200億円**

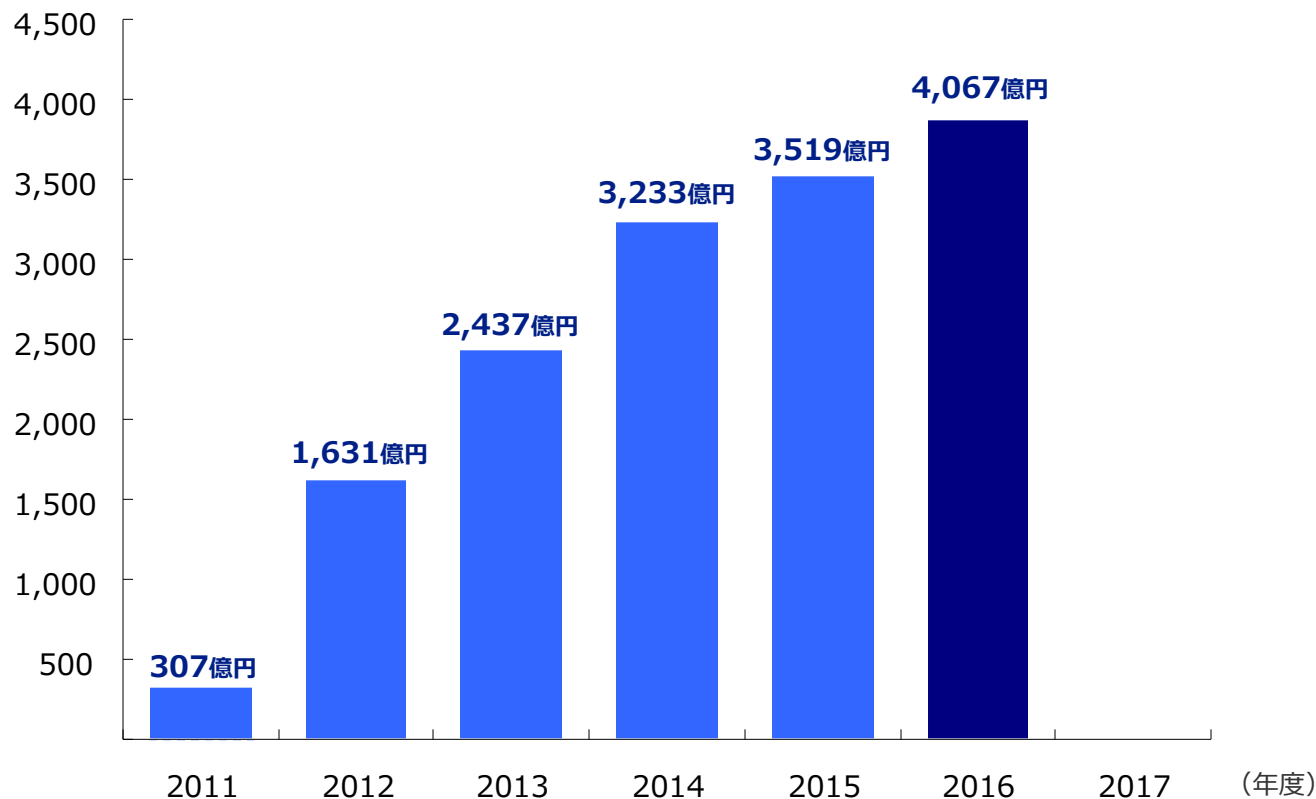


2015年度1株当たり配当金

**110円**

# 利益成長に応じた増配（2016年度実績）

## 修正純利益の推移



2012年～2016年の平均的な修正純利益

**2,950億円**

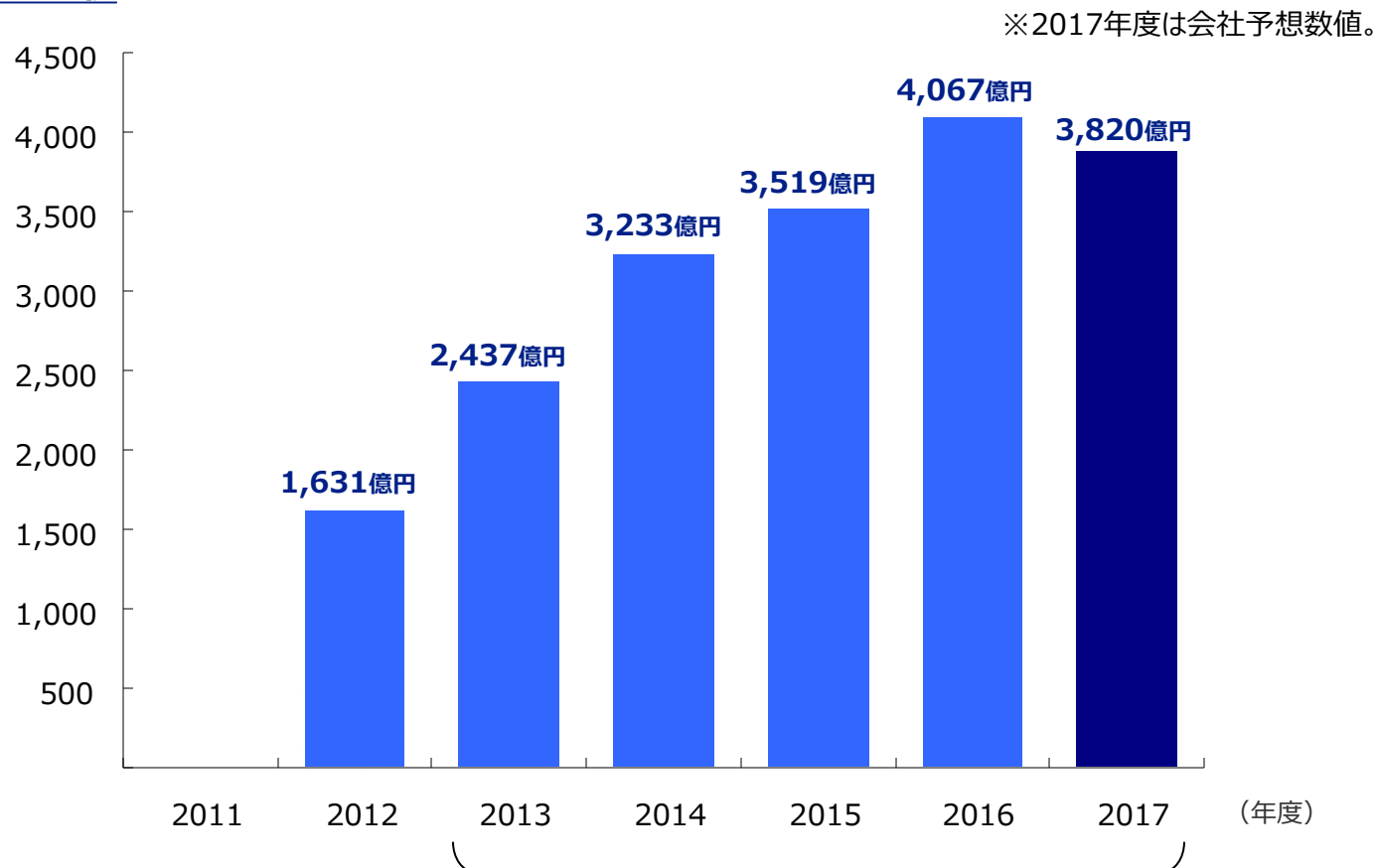


2016年度1株当たり配当金

**140円**

# 利益成長に応じた増配（2017年度予想）

## 修正純利益の推移



2013年～2017年の平均的な修正純利益

**3,400億円**



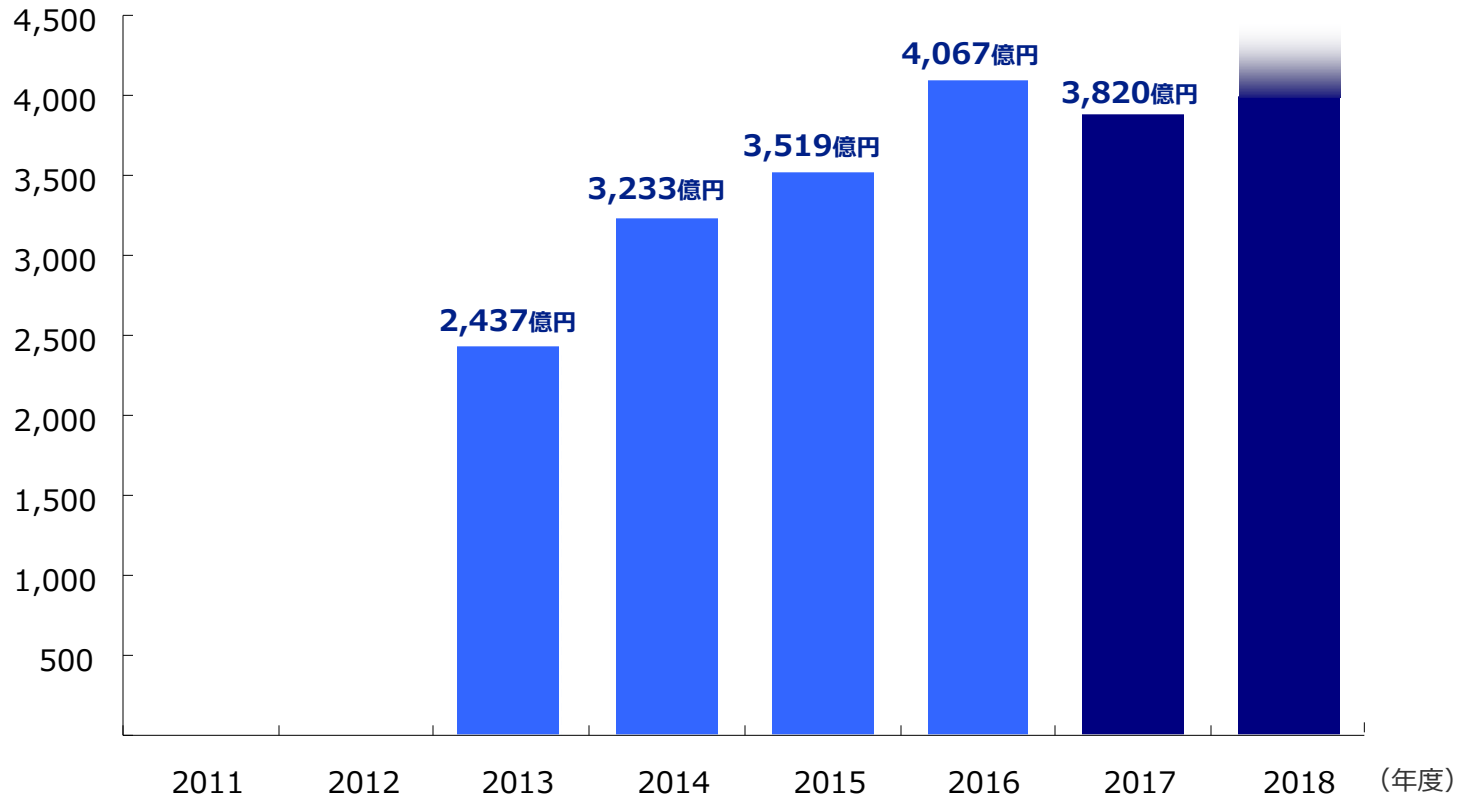
2017年度1株当たり配当金

**160円(予想)**

# 利益成長に応じた増配（2018年度イメージ）

## 修正純利益の推移

※2017年度は会社予想数値。2018年度はイメージ。



2014年～2018年の平均的な修正純利益

???億円



2018年度1株当たり配当金

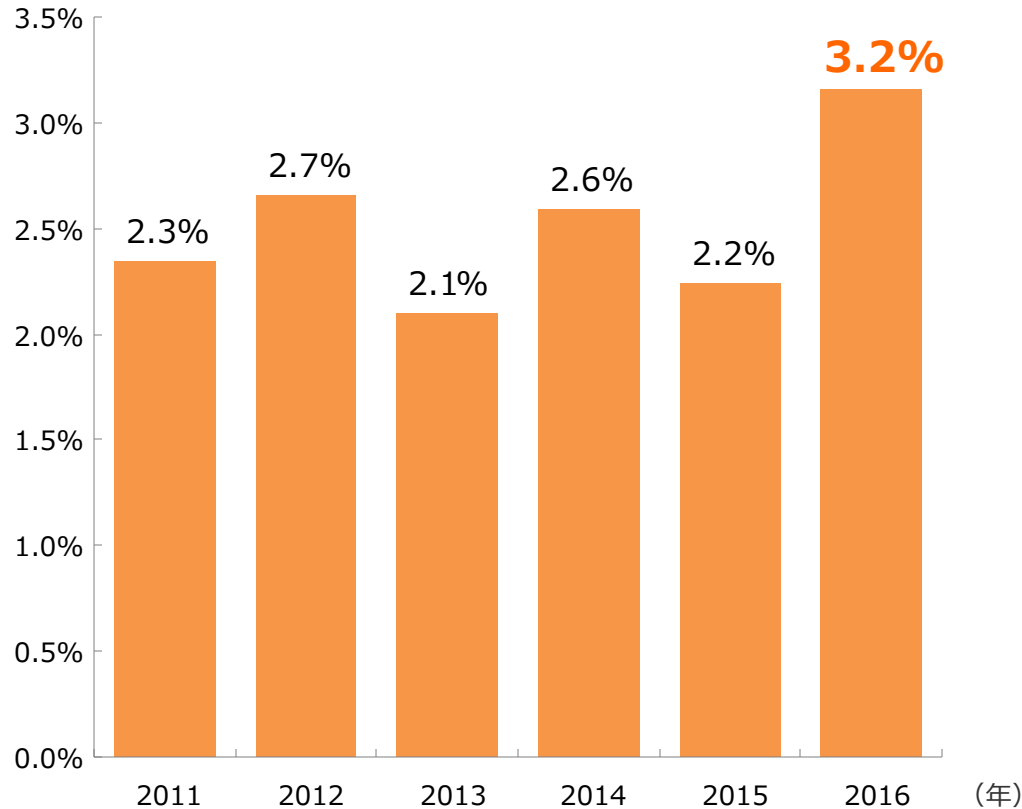
???

## 配当利回りも堅調に推移

2017年9月1日時点では、

**3.6%**

配当利回り\*（各年ごとの平均値）の推移



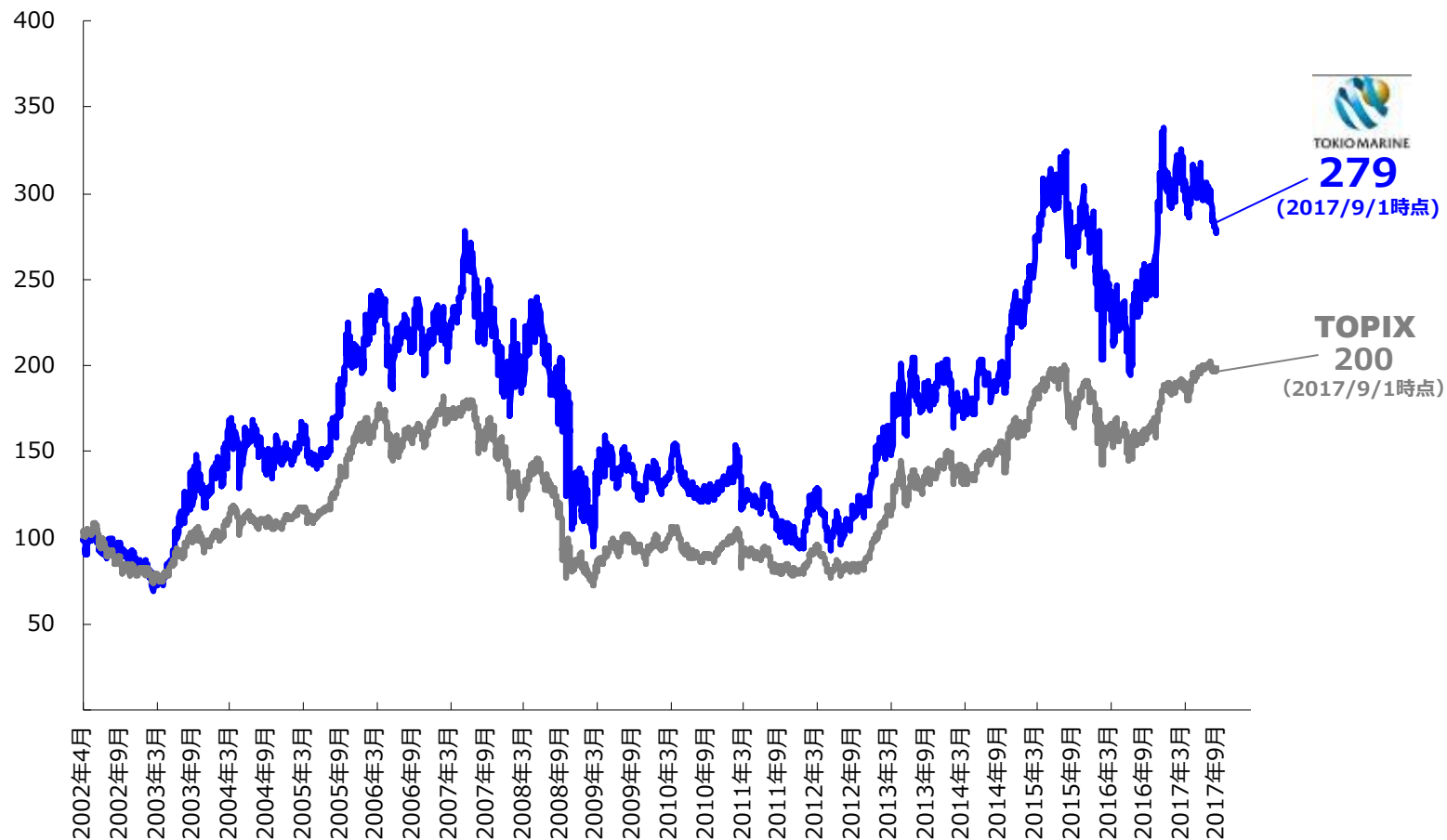
\*: 年間配当額 ÷ 株価

出典：Bloomberg



## 2002年の上場来、累積で約3倍の株主総利回り\*

2002年4月1日に「100」投資を行った場合の株主総利回り（配当+キャピタルゲイン）



\*: 株式投資によって得られた収益（配当+キャピタルゲイン）÷ 株価

出典：Bloomberg

Copyright (c) 2017 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 4

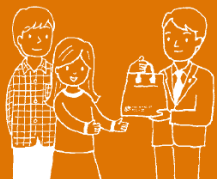
## 社会貢献・人材育成

## 東京海上グループのCSR方針



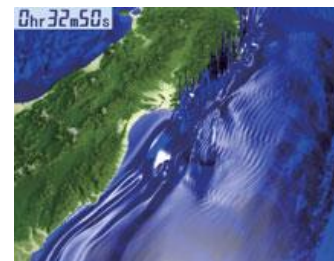
テーマ

1

安心・安全を  
お届けする

## 社内外の知見を結集して、リスクに立ち向かう 東北大学との産学連携を通じた防災推進

2011年7月、東京海上グループは、東北大学と産学連携協定を締結し、地震津波リスク研究や研究者の人材育成を推進しています。



東北地方太平洋沖地震津波シミュレーション図  
出典：東北大学 災害科学国際研究所

## 保険事業を通じて培った防災の知識を 子どもたちのために活かしたい

### 「ぼうさい授業」

地震や津波の起こる仕組みと備えについて分かりやすく説明、  
全国で延べ約280校、約22,900名の子ども  
たちが受講。(2017年3月末時点)



テーマ  
2

地球を守る



# マングローブが地域にもたらす価値を 100年先にもつなげていきたい

## マングローブ植林プロジェクト

東南アジア等で累計10,103ヘクタールを植林  
(100m幅でほぼ新幹線の東京駅から山口県徳山駅まで)  
累計約350億円の経済価値\*を創出、マングローブの森や  
その周辺に住む約125万人の人々に影響をもたらしています。

\* : 1999年4月～2014年3月末累計



エビの養殖池が放棄された土地  
(ベトナム)



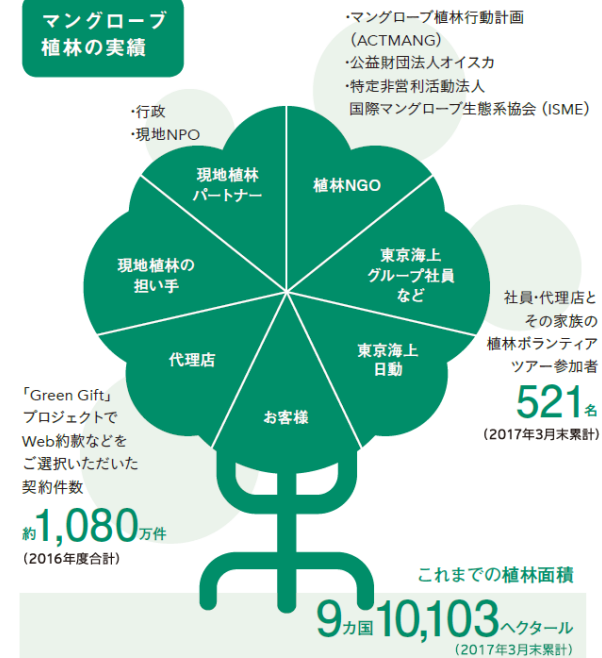
修復され森になったマングローブ



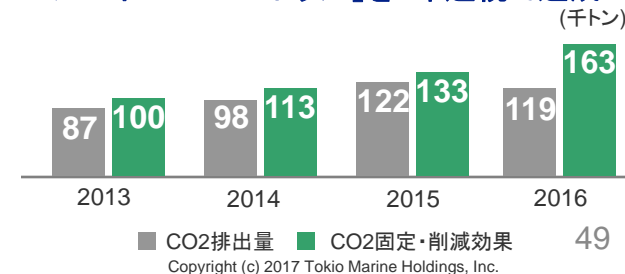
植林の様子  
(インドネシア)

## ＜マングローブ植林に関する取り組み＞

### マングローブ 植林の実績



こうした取り組みを通じて、  
「カーボン・ニュートラル」を4年連続で達成





テーマ

3

人を支える



## グループ総合力を活かした健康経営支援

グループ総合力を強く発揮して企業の“健康経営”をご支援していきます。

# すべての人が安心して暮らし、活躍できる社会を作りたい

## 事前の安心

データヘルス  
支援サービス

東京海上日動  
リスクコンサルティング

従業員の健康増進支援  
産業医支援

東京海上日動  
メディカルサービス

## 事後の安心

就業不能時の保険・  
医療保険等の提供

東京海上日動  
東京海上日動あんしん生命



## 障がい者スポーツの支援



2016年には57競技団体・55,000人超の障がい者会員が登録する日本障がい者スポーツ協会および日本障がい者サッカー連盟への支援も開始。



2020年、夏。  
東京にオリンピック・パラリンピックがやってきます。  
それは選手たちだけでなく、  
この国で暮らす私たちひとりひとりにとっても、  
大きな挑戦になるでしょう。  
日本中のたくさんの努力が実り、  
世界が驚く大会になるように。さすがNippon！と言われるように。  
東京海上日動は、すべての挑戦を応援します。



東京2020 ゴールドパートナー（損害保険）

\*：「東京2020ゴールドパートナー」は「東京2020スポンサーシッププログラム」の中で、国内最高水準に位置づけられているものです



## 多様な「人材の力」を競争力の源泉として、 持続的に企業価値を高め、“Good Company”を目指します



- 「ダイバーシティ経営(\*)」によって企業価値向上を果たした企業を経済産業省が選定

※: 多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営



- 女性の活躍推進に優れた上場企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定
- 2013年度、2015年度に選定



- 従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を経済産業省と東京証券取引所が共同で選定
- 業種区分毎（1業種で1社）に選定
- 昨年に引き続き2度目の選定



# *To Be a Good Company*

「いざ」というとき、お役に立ちたい。

万が一のときも、新たな一歩を踏み出すときも。


お客様と社会のあらゆる「いざ」を支える、強くやさしい存在でありたい。

この思いを日々の行動として積み重ね、すべての人や社会から信頼される

良い会社“Good Company”を目指し、挑戦を続けてゆきます。

# 5

## 参考資料

- 
- A solid gray rectangular box, likely a placeholder for an image or logo.
- ・長期ビジョンおよび中期経営計画
  - ・中期経営計画・グループ経営フレームワーク
  - ・主要経営指標
  - ・株主還元の状況
  - ・当社上場以降の株価推移
  - ・東京海上グループのポジション（時価総額ランキング）
  - ・東京海上グループの健全性（格付情報）
  - ・当社ホームページのご案内

長期  
ビジョン

世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ  
～100年後もGood Companyを目指して～

グローバル水準の利益成長力・資本効率  
～2桁台のROEへ～

中期経営計画

## 「To Be a Good Company 2017」

～持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制への変革～

### 「変革と実行2014」

～資本コストを上回るROEへ～

2012

- 収益を生み出す事業への構造改革
- バランスの良い事業ポートフォリオへの変革

2014

2015

2017

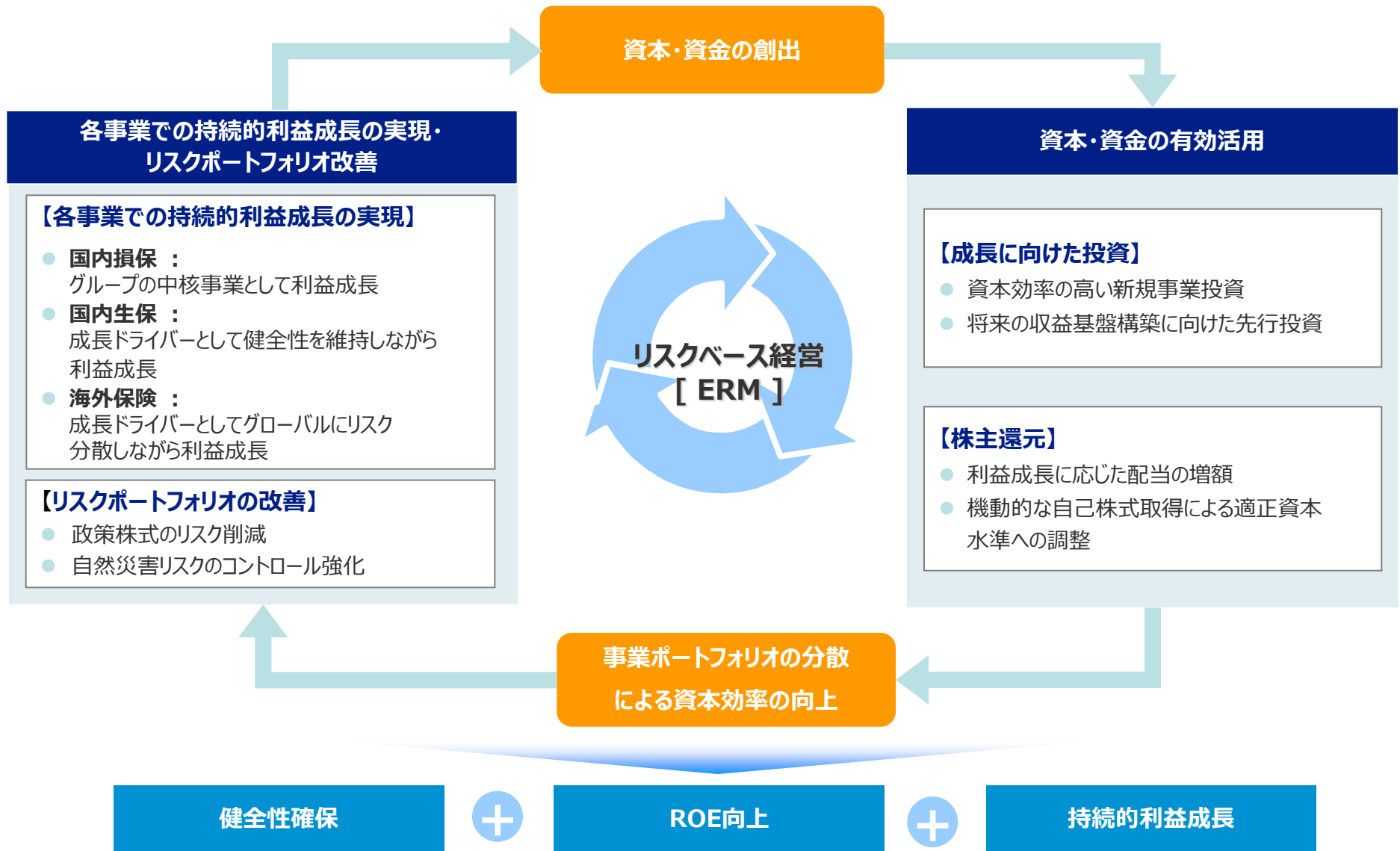
- ビジネスモデルの深化
- 変化対応力の強化
- 成長機会の追求
- 経営基盤の高度化

収益回復ステージ

持続的利益成長ステージ

# 中期経営計画・グループ経営フレームワーク

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



# 主要経営指標

		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
財務会計	当期純利益 *1	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円
	税引後自己資本	25,635億円	16,278億円	21,690億円	18,865億円	18,396億円	23,407億円	27,127億円	35,787億円	34,847億円	35,421億円
	EPS	133円	29円	163円	92円	7円	168円	239円	323円	337円	363円
	BPS	3,195円	2,067円	2,754円	2,460円	2,399円	3,052円	3,536円	4,742円	4,617円	4,722円
	ROE	3.6%	1.1%	6.8%	3.5%	0.3%	6.2%	7.3%	7.9%	7.2%	7.8%
	PBR	1.15	1.16	0.96	0.90	0.95	0.87	0.88	0.96	0.82	0.99
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
	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
	修正EPS	-	-	-	-	40円	212円	317円	423円	466円	539円
	修正BPS	-	-	-	-	3,001円	3,580円	4,135円	5,437円	4,769円	5,082円
	修正ROE	-	-	-	-	1.3%	6.5%	8.2%	8.9%	9.1%	11.0%
	修正PBR	-	-	-	-	0.76	0.74	0.75	0.83	0.80	0.92
事業別利益 <sup>*2</sup>	国内損保事業	994億円	51億円	462億円	204億円	▲ 261億円	483億円	340億円	1,225億円	1,260億円	1,676億円
	国内生保事業	151億円	▲ 572億円	520億円	275億円	159億円	1,103億円	1,045億円	1,398億円	▲ 1,881億円	3,735億円
	海外保険事業	297億円	208億円	765億円	248億円	▲ 119億円	692億円	1,369億円	1,455億円	1,318億円	1,695億円
	金融・一般事業	▲ 10億円	▲ 211億円	▲ 94億円	▲ 7億円	26億円	▲ 187億円	25億円	40億円	73億円	66億円
政策株流動化		600億円	500億円	950億円	1,870億円	2,060億円	1,150億円	1,090億円	1,120億円	1,220億円	1,170億円

		2008/3末	2009/3末	2010/3末	2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2017/3末
修正発行済株式数 *3		802,231千株	787,562千株	787,605千株	766,820千株	766,928千株	767,034千株	767,218千株	754,599千株	754,685千株	750,112千株
時価総額		29,606億円	19,268億円	21,183億円	17,893億円	18,271億円	20,392億円	23,839億円	34,380億円	28,786億円	35,362億円
期末株価		3,680円	2,395円	2,633円	2,224円	2,271円	2,650円	3,098円	4,538.5円	3,800.0円	4,696.0円
騰落率		▲ 15.6%	▲ 34.9%	9.9%	▲ 15.5%	2.1%	16.7%	16.9%	46.5%	▲ 16.3%	23.6%
(参考) TOPIX		1,212.96	773.66	978.81	869.38	854.35	1,034.71	1,202.89	1,543.11	1,347.20	1,512.60
騰落率		▲ 29.2%	▲ 36.2%	26.5%	▲ 11.2%	▲ 1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	▲ 12.7%	12.3%

\*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 (予想)
1株あたり配当金	48円	48円	50円	50円	50円	55円	70円	95円	110円	140円	160円
配当金総額	387億円	380億円	394億円	386億円	383億円	422億円	537億円	722億円	830億円	1,053億円	1,191億円

自己株式取得 <sup>*1</sup>	900億円	500億円	-	500億円	-	-	-	500億円	-	250億円	未定 <sup>*2</sup>
株主還元総額	1,287億円	880億円	394億円	886億円	383億円	422億円	537億円	1,222億円	830億円	1,303億円	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	3,820億円
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	3,400億円
配当性向 <sup>*3</sup>	2007年度から2014年度の指標は＜参考2＞のとおりに										38%	36%	35%

## ＜参考1: 財務会計ベース＞

連結当期純利益	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,841億円	2,474億円	2,545億円	2,738億円	2,800億円
配当性向	36%	165%	31%	54%	639%	33%	29%	29%	33%	39%	43%

## ＜参考2: 過去の経営指標＞

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

\*1: 取得年度ベース

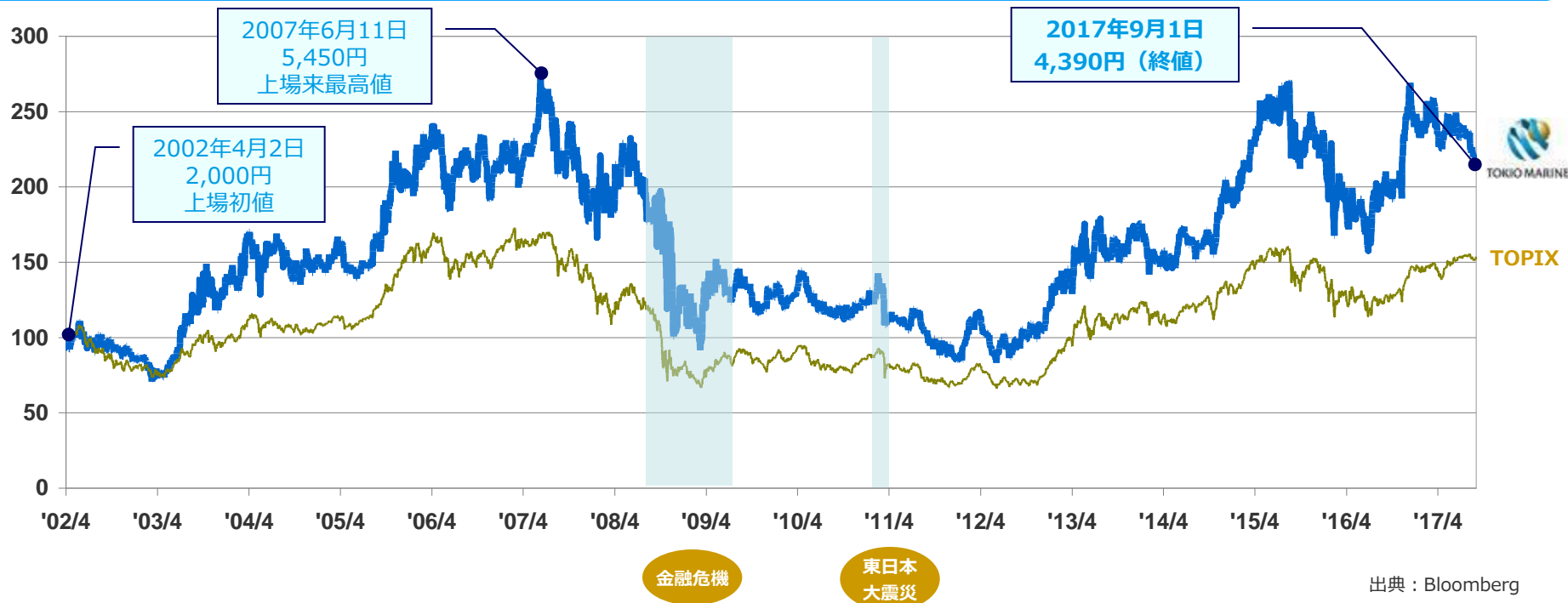
\*2: 2017年度上期に250億円の自己株式を取得

\*3: 2014年度までは平均的な修正利益(除くEV)対比、2015年度以降は平均的な修正純利益対比

\*4: 東日本大震災・タイ洪水による影響を除く

# 当社上場以降の株価推移 <当社上場時（2002年4月2日）の当社株価を100としての推移を指数化>

## 2003年7月以降、TOPIXを上回っている



## JPX日経インデックス400の構成銘柄に選定される

JPX日経インデックス400とは

- 資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数
- ROE・営業利益・時価総額の3点で評点し、企業統治など定性的評価も加味

# 東京海上グループのポジション (時価総額ランキング)

## 日本の金融機関

単位：億円

順位	社名	時価総額
1	三菱UFJフィナンシャル・グループ	94,771
2	ゆうちょ銀行	63,090
3	三井住友フィナンシャルグループ	58,275
4	みずほフィナンシャルグループ	48,012
5	<b>東京海上ホールディングス</b>	<b>33,058</b>
6	野村ホールディングス	23,360
7	オリックス	23,285
8	MS&ADホールディングス	21,519
9	第一生命ホールディングス	21,181
10	SOMPOホールディングス	17,241
11	三井住友トラスト・ホールディングス	14,915
12	かんぽ生命保険	14,304
13	りそなホールディングス	12,745
14	大和証券グループ本社	10,383
15	日本取引所グループ	10,257
16	T&Dホールディングス	9,897
17	ソニーフィナンシャルホールディングス	7,596
18	アコム	7,135
19	コンコルディア・フィナンシャルグループ	6,942
20	千葉銀行	6,505
21	静岡銀行	6,232
22	スルガ銀行	5,420
23	イオンフィナンシャルサービス	5,272
24	東京センチュリーリース	5,113
25	セブン銀行	4,993
26	三菱UFJリース	4,945
27	あおぞら銀行	4,933
28	新生銀行	4,896
29	めぶきフィナンシャルグループ	4,563
30	ふくおかフィナンシャルグループ	4,170



## 世界の保険会社

単位：億円

順位	社名	時価総額
1	バークシャー・ハサウェイ	491,653
2	中国平安保険	167,636
3	中国人寿保険	126,794
4	アリアンツ	106,327
5	AIA	102,962
6	アクサ	77,654
7	ING	76,439
8	チャブ	72,108
9	ブルデンシャル (英)	67,359
10	AIG	60,474
11	メットライフ	56,028
12	中国太平洋保険	54,929
13	チュリッヒ	49,710
14	ブルデンシャル (米)	48,573
15	マーシュ&マクレナン	44,013
16	マニユライフ	43,424
17	AON	38,948
18	トラベラーズ	36,487
19	アフラック	36,133
20	オールステート	35,778
21	ミュンヘン再保険	35,185
22	スイス再保険	34,727
23	<b>東京海上ホールディングス</b>	<b>33,058</b>
24	SAMPO	32,559
25	ジェネラル	30,860
26	中国人民財産保険	30,850
27	グレート・ウエスト	30,639
28	AVIVA	29,980
29	プロGRESS・コープ	29,258
30	NCI新華保険	28,414

損保1位

2位

3位

4位

5位

損保メインの会社  
に限れば、  
**世界第6位**  
の時価総額  
(J.P. Morgan調べ)



# 東京海上グループの健全性 (格付情報\*)

健全性 ↑

S&P (保険財務力格付)	
AAA	
AA+	● バークシャー・ハサウェー
AA	● アリアンツ ● グレート・ウエスト ● ブルデンシャル(英) ● チャブ ● トラベラーズ
AA-	● チューリッヒ ● ブルデンシャル(米) ● AIA ● スイス再保険 ● ミュンヘン再保険 ● マニユライフ ● オールステート ● 中国人寿保険 ● アクサ
A+	● 東京海上日動 ● 三井住友海上 ● 損保ジャパン日本興亜 ● アフラック ● メットライフ

Moody's (保険財務力格付)	
Aaa	
Aa1	● バークシャー・ハサウェー
Aa2	● トラベラーズ
Aa3	● 東京海上日動 ● チャブ ● ミュンヘン再保険 ● アリアンツ ● アフラック ● チューリッヒ ● グレート・ウエスト ● AIA ● オールステート ● アクサ ● ブルデンシャル(英) ● スイス再保険 ● 中国人寿保険
A1	● マニユライフ ● 損保ジャパン日本興亜 ● 三井住友海上 ● ブルデンシャル(米)

A.M.Best (財務格付)	
A++	● 東京海上日動 ● バークシャー・ハサウェー ● チャブ ● トラベラーズ
A+	● アリアンツ ● マニユライフ ● チューリッヒ ● アフラック ● ミュンヘン再保険 ● グレート・ウエスト ● ブルデンシャル(米) ● オールステート ● スイス再保険 ● 三井住友海上 ● 損保ジャパン日本興亜

\*: 海外の保険グループに関しては  
は主要子会社の格付けを表示

格付定義	
AAA	保険契約債務を履行する能力は極めて高い
AA	保険契約債務を履行する能力は非常に高い 最上位の格付け (「AAA」) との差は小さい
A	保険契約債務を履行する能力は高いが、 上位2つの格付けに比べ、事業環境が悪化した 場合、その影響をやや受けやすい

Aaa	信用力が最も高く、信用リスクが最低水準
Aa	信用力が高く、信用リスクが極めて低い
A	信用力が中級の上位であり、信用リスクが低い

A++	Superior
A+	
A	Excellent

東京海上HD

検索

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

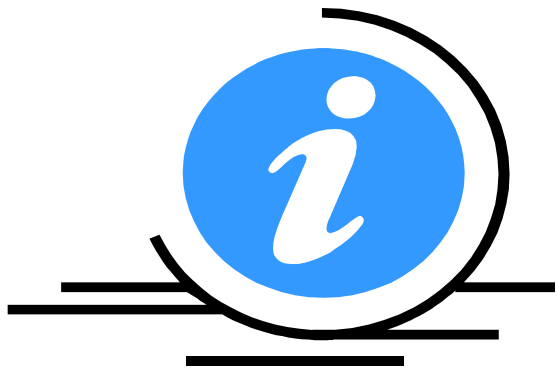


### < ご注意 >

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

E-mail: [ir@tokiomarinehd.com](mailto:ir@tokiomarinehd.com)

URL: [www.tokiomarinehd.com](http://www.tokiomarinehd.com)

Tel: 03-3285-0350