



TOKIO MARINE

「変革と実行」そして資本市場との対話

2014年1月14日

東京海上ホールディングス株式会社

取締役会長 隅 修三



自己紹介		p. 3
1. 東京海上グループの概要・沿革		p. 4～
2. 取り巻く環境の変化		p. 7～
3. 当社グループの業績と資本市場の評価		p. 9～
4. 経営改革の実践 『変革と実行』		p. 11～
5. 資本市場との対話を通じて		p. 20～
6. 日本企業と海外企業の経営感		p. 25～
参考資料		p. 28～

● 氏名： 隅 修三(すみ しゅうぞう)

● 略歴：

1970年 4月 東京海上火災保険株式会社入社

2000年 6月 同社取締役海外本部ロンドン首席駐在員

2002年 6月 同社常務取締役

2004年10月 東京海上日動火災保険株式会社常務取締役

2005年 6月 同社専務取締役

2007年 6月 同社取締役社長

2007年 6月 東京海上ホールディングス株式会社取締役社長

2013年 6月 東京海上日動火災保険株式会社取締役会長(現職)

2013年 6月 東京海上ホールディングス株式会社取締役会長(現職)



2012年6月 日本IR協議会 会長(現職)

1

東京海上グループの概要・沿革



主要な事業分野(主な会社)

国内損害保険事業



東京海上日動



日新火災

国内生命保険事業



**東京海上日動
あんしん生命**

海外保険事業

(損保・生保・再保険)



**PHILADELPHIA
INSURANCE COMPANIES**

A Member of the Tokio Marine Group



A member of the Tokio Marine Group



Tokio Millennium Re

金融・一般事業

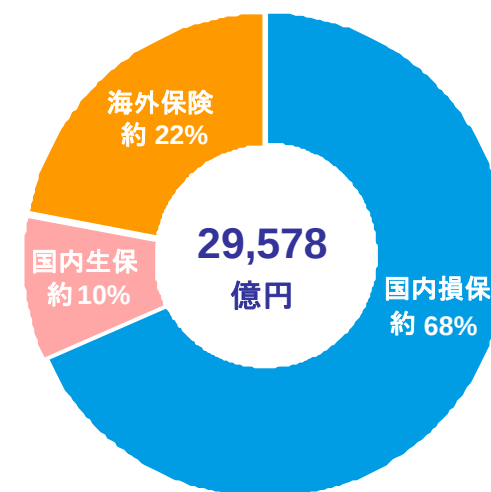


東京海上アセットマネジメント投信株式会社



収入保険料構成

2012年度 財務会計ベース



連結当期純利益	1,295億円
---------	---------

グループ修正利益	2,091億円
----------	---------

修正ROE	6.7%
-------	------

連結総資産	18.0兆円
-------	--------

子会社および関連会社	269社
------------	------

連結従業員数	33,006人
--------	---------

海外拠点数	37の国・地域、456都市
-------	---------------

※ 2013年3月末時点

日本初の保険会社

1879年
実業家 洪沢栄一らの力により、日本人の手による我が国最初の保険会社「東京海上保険会社」が創立された



(写真)
洪沢史料館 提供

保険持株会社の設立

2002年
東京海上と日動火災が生保・損保を本格融合した上場持株会社を共同設立

東京海上火災・日動火災の合併

2004年
旧東京海上・旧日動火災の両社が合併し、現在の中核会社である「東京海上日動火災保険株式会社」が誕生

TOKIO
MARINE
GROUP

1879

1920

関東大震災発生

1940

第二次世界大戦

1960

高度経済成長
・モータリゼーション

1980

1996

自由化の進展により 生命保険事業へ進出

1996年
東京海上あんしん生命、日動生命の設立

2002

2004

2008～

東日本大震災
リーマンショック

創業当初からの海外展開



- 創業同年、早くも上海・香港・釜山に代理店を開設、翌1880年にはロンドン・パリ・ニューヨークで営業を開始
- 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倣い、東京海上保険も「Tokio Marine」と表記した。以来、当社は欧米の保険業界では広く「Tokio Marine」として知られている

欧米保険市場への本格進出

2008年 3月 英国「キルン社」買収

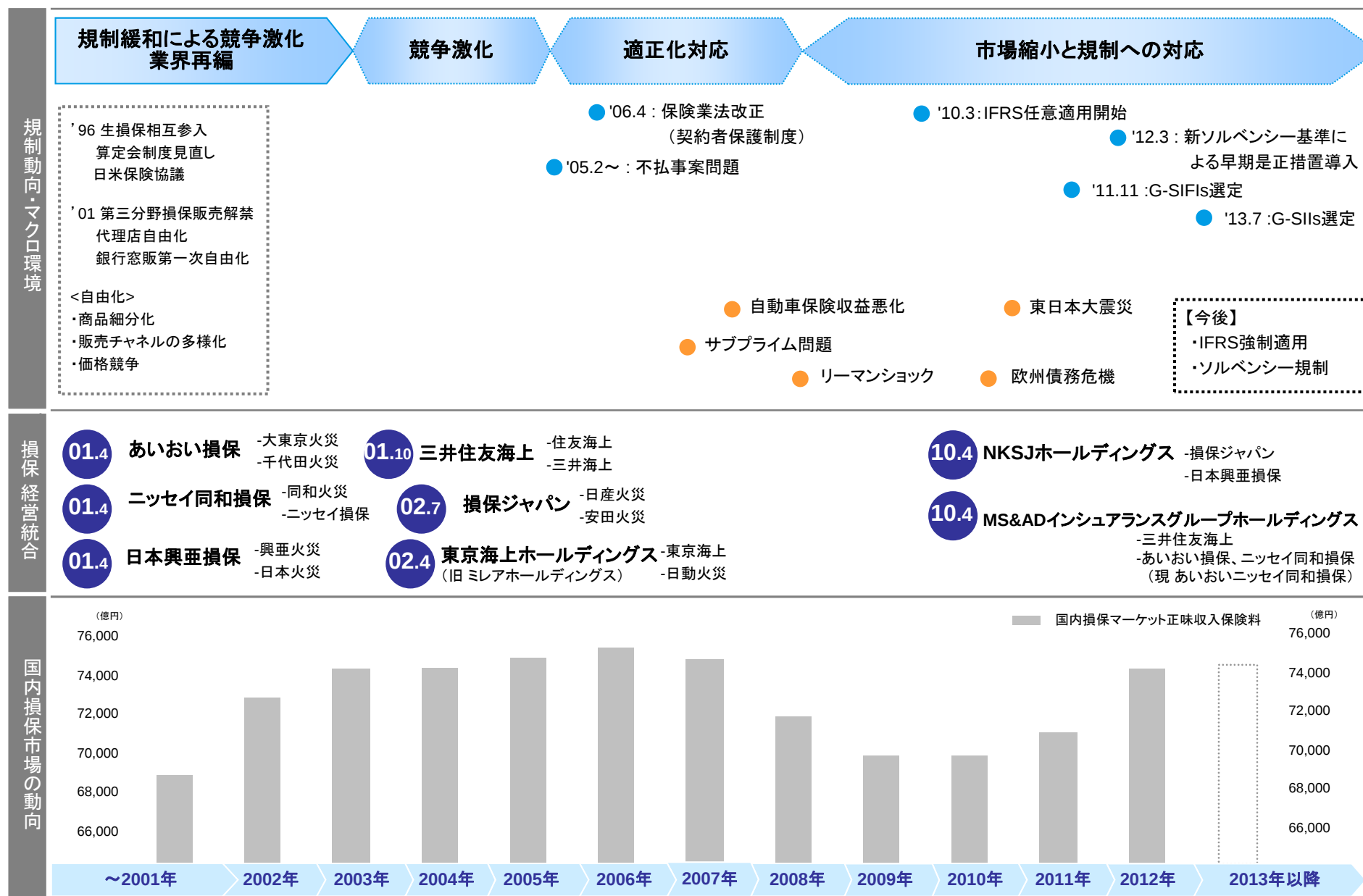
2008年12月 米国中堅損保「フィラデルフィア社」買収

2012年 5月 米国生損保兼営「デルファイ社」買収

2

取り巻く環境の変化

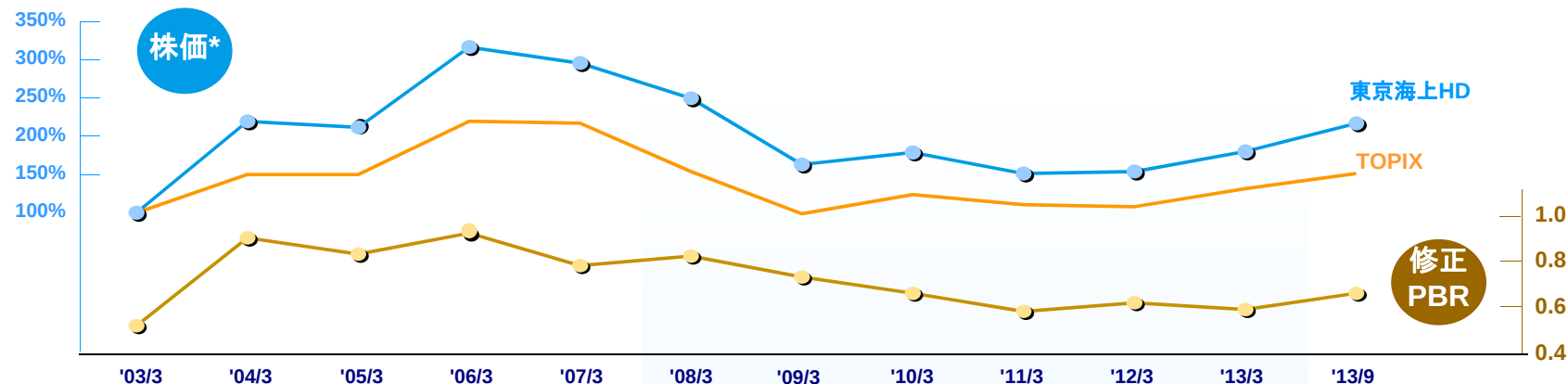
取り巻く環境の変化



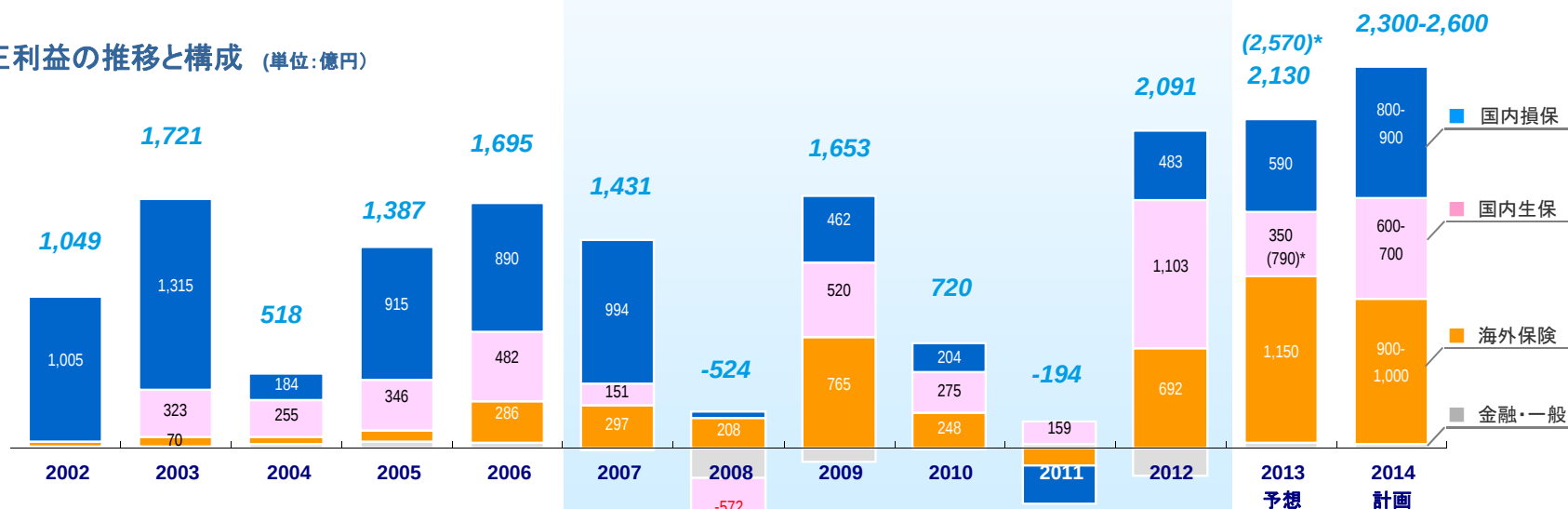
3

当社グループの業績と 資本市場の評価

当社グループの業績と資本市場の評価



● 修正利益の推移と構成 (単位: 億円)



*リスク割引率の変更の影響を除いたベースの数値

当社経営

● HD設立

● 東京海上火災、日動火災合併

● 日新 経営統合

社会情勢

● 英国キルン社買収

● 米国フィラデルフィア社買収

● デルファイ社買収

自然災害

● 国内台風
10個上陸

● ハリケーンカトリーナ

● サブプライム問題

● リーマンショック

● 欧州債務危機

● ハリケーンアイク

● 東日本大震災
● NZ地震

● タイ洪水
● 国内台風

4

経営改革の実践 『変革と実行』

- ① 国内事業改革による閉塞感の打破
- ② 海外事業の展開によるリスク分散と成長力の強化
- ③ 「リスクベース経営」による企業価値・説明責任の向上

① 国内事業改革による閉塞感の打破

- ✓ 2003年12月 役員ディスカッション
- ✓ 2004年 2月 「業務革新PJ」検討開始
- ✓ 2005年 3月 基本計画策定
(700億円近いコストを要するも実施を決断)
- ✓ 2008年 5月～ 新システム サービス・イン

- 仕事の質が「内」から「外」へシフト
- サービスの質・スピードアップ
- IT開発コスト・メンテナンスコスト大幅削減
- 独自優位性を発揮した商品・サービスの開発

現場が元気に！
⇒ 閉塞感を打破！

- ✓ 保険会社の全てのビジネスプロセス
(プロダクト・プロセス・IT基盤)を刷新

商品(プロダクト)
の大幅スリム化

⇒ 50%削減

基幹ITシステムの刷新

⇒ システム開発効率

30%改善

業務プロセスの改革

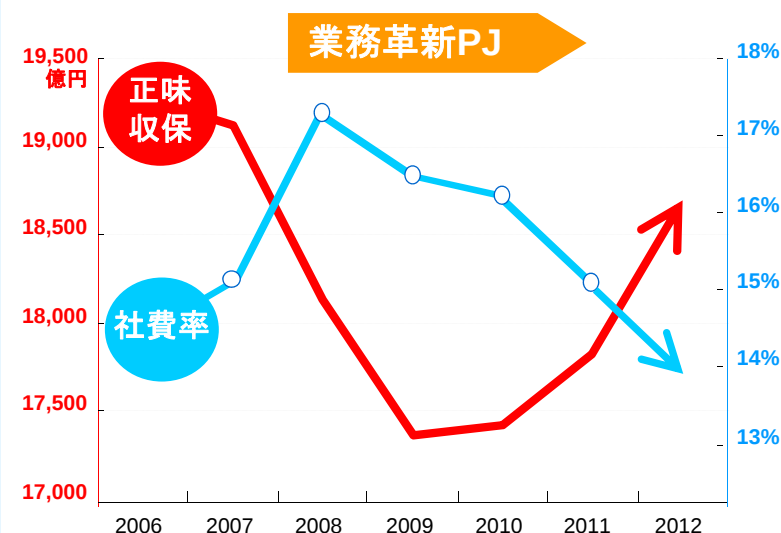
⇒ 代理店内部業務

50%減

⇒ 会社内部業務

30%減

※社内調べ



② 海外事業の推進によるリスク分散と成長力の強化



- リスク分散は保険事業の本来の特性
- 1879年の創業と同時に海外展開を推進

- 地球全体をマーケットとして認識
- 国内が限界だから海外へ行くのではない

東京海上グループの海外保険事業戦略

✓ 先進国・新興国双方でのバランス良い成長推進

- 先進国 : 世界保険市場の中核を成す欧米マーケットにおけるコマーシャル・再保険分野を中心とした持続的な収益拡大
- 新興国 : 各国市場の拡大に対応した生損保両分野における中長期的な収益拡大

✓ 内部成長・M&A戦略両輪での成長推進

- 内部成長 : 引受規律を維持しつつ収益機会の追求による収益拡大
- M&A戦略 : デルファイの円滑な経営統合と新規事業投資案件の検討

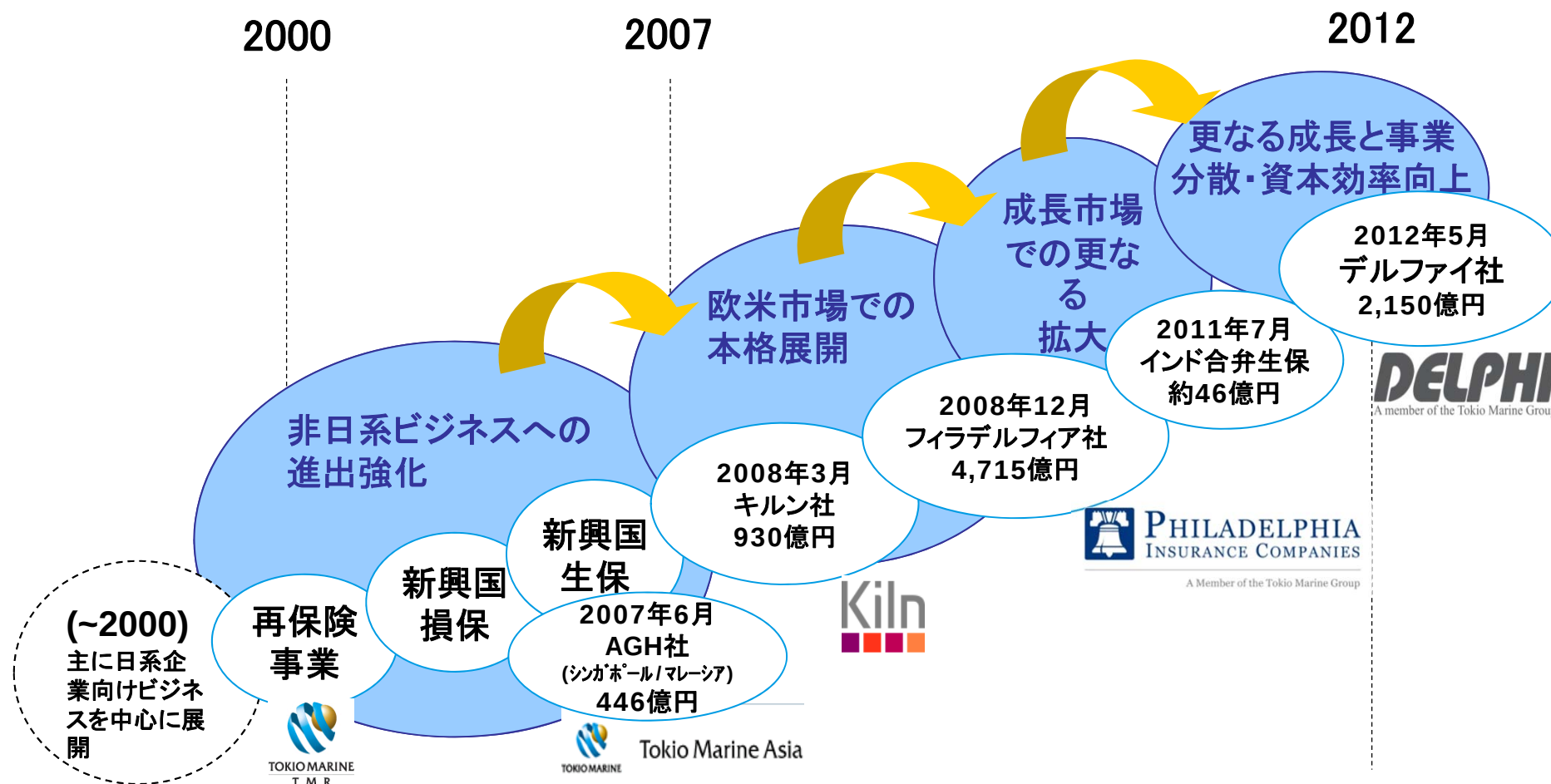
✓ 事業リスクの分散と資本効率の向上

- 損保・生保・再保険の事業間分散と引受リスクの地理的分散を推進
- バランスの取れたポートフォリオ形成による資本効率の向上

✓ リスクベース経営(ERM)の高度化とグローバル人事戦略の強化・実践

- 自然災害リスク量のコントロール強化とモデル定量化が難しいリスクへの対応強化
- 成長を支えるグローバル人材の育成と専門性の高い人材の採用・育成

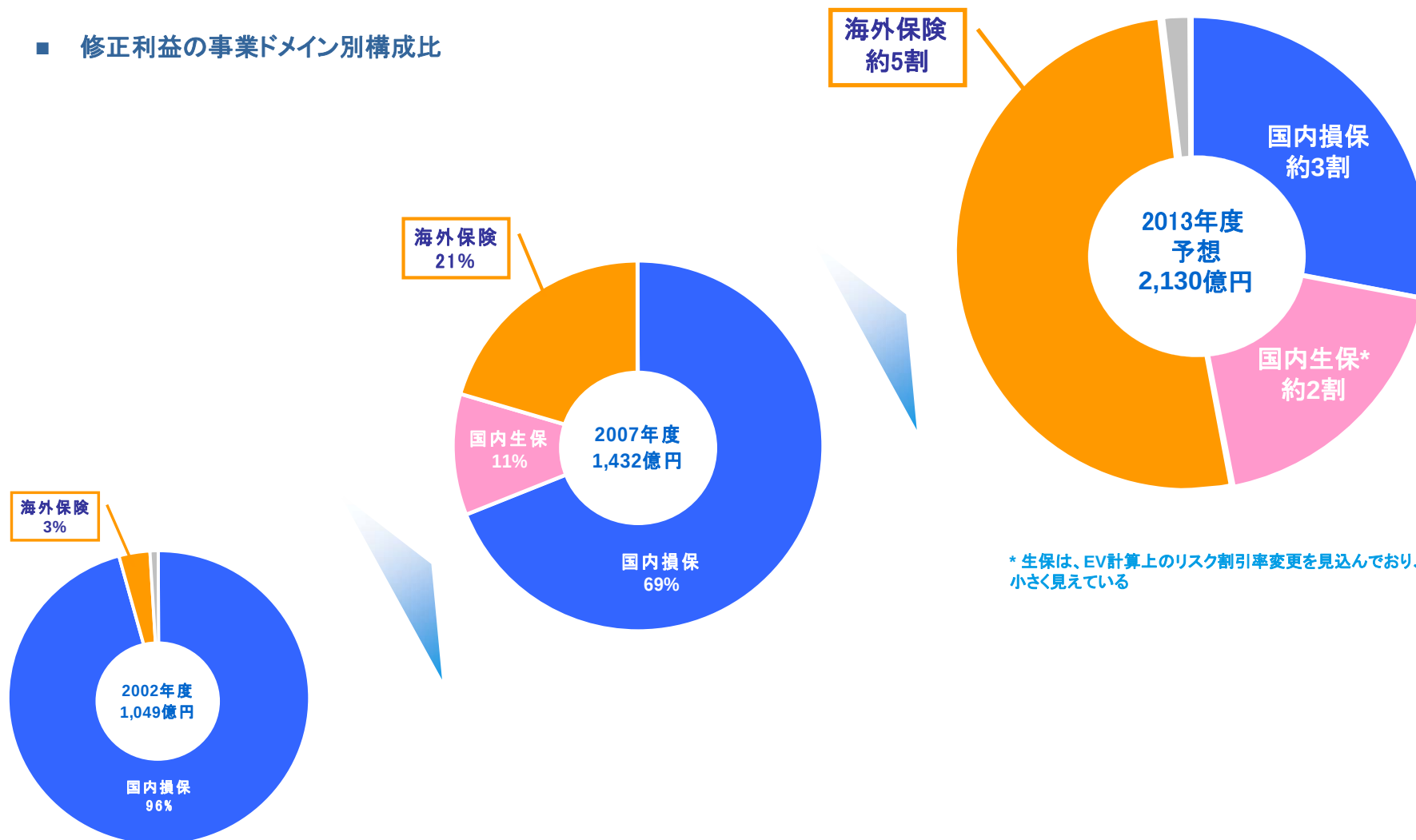
② 海外事業の推進によるリスク分散と成長力の強化



② グループの事業ポートフォリオの変化

● 当社の事業ポートフォリオは、10年間で大幅に変化

■ 修正利益の事業ドメイン別構成比



●リスクベース経営(ERM)の考え方

■ 企業価値の拡大に向け、経営上の意思決定に活用

- ① 統合リスク量をベースにした資本管理
- ② リスク対比での収益率に基づく資本配分
- ③ リスクベース・プライシング(資本コストを意識した商品開発・料率設定)

ステークホルダーへの説明責任

＜お客様に対して＞

＜株主に対して＞

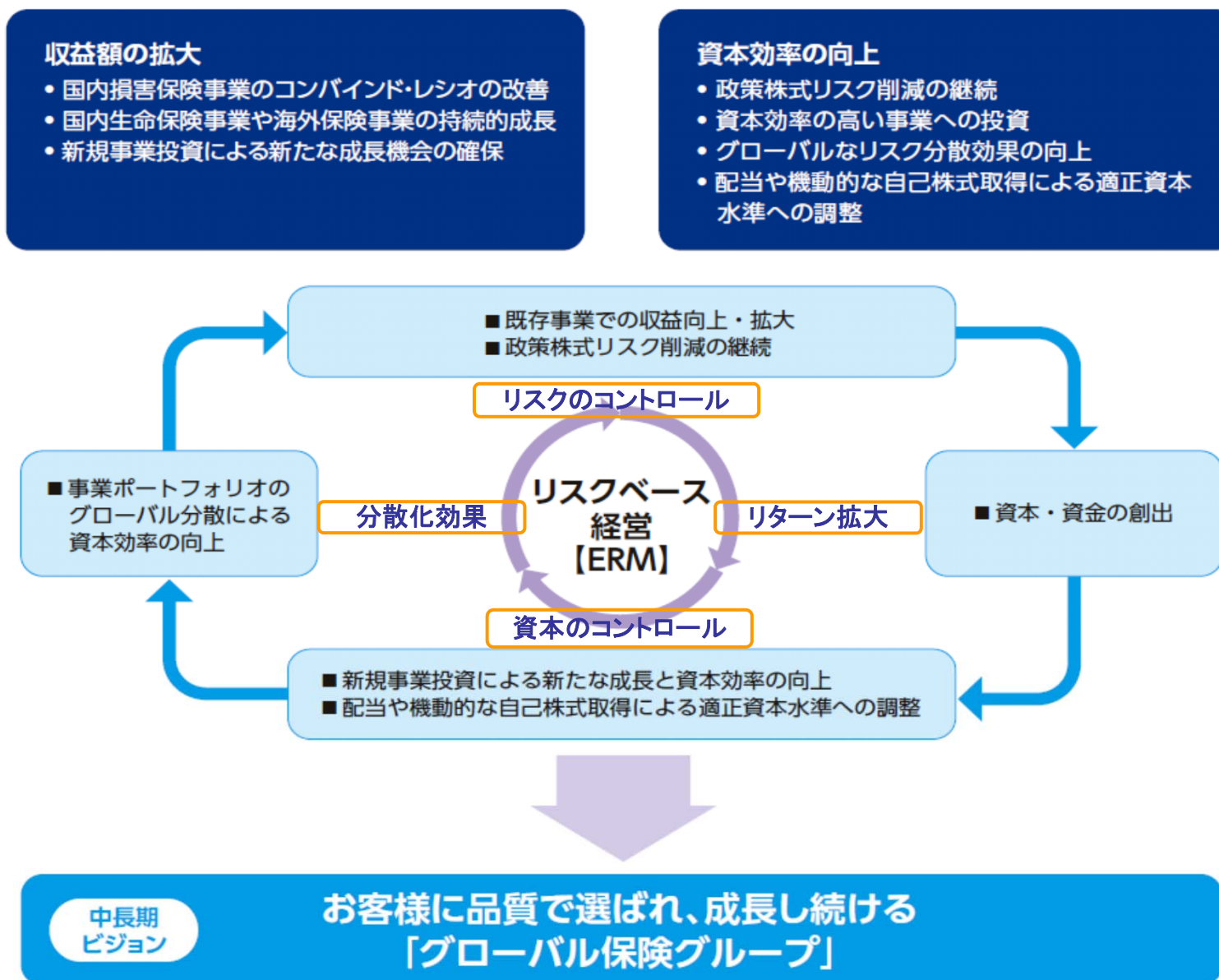
財務の健全性、経営の透明性、収益性(資本効率)改善



保険会社としての信頼感、安心感

③「リスクベース経営」による企業価値・説明責任の向上

当社グループの中期経営計画『変革と実行2014』のコンセプト



5

資本市場との対話を通じて

● 経営者としてのIRの要諦

- 如何なる場合でも透明性(Transparency)を徹底し、説明責任を果たすこと
- 「有言実行」

● IRの効用

- 株主・投資家とのディスカッションを通して、経営トップとしての考え方、見方を鍛え、洗練することのできる得難い機会
- 株主・投資家の意見を経営・社内に出来る限りフィードバックを行い、経営や戦略・施策の改善を図る

● 資本市場と企業との時間軸(タイムホライズン)

- 企業は株主を選ぶことは出来ず、投資家の時間軸と企業の時間軸は、必ずしも一致しない
- 「市場」は、自由・効率的であるべきであり、その中では短期売買も認容されるべき
- 一方、企業までも引きずられ、短期的利益指向になれば、大胆な「イノベーション」を生み出す力が先細りし、新しい産業・市場が創造されない
- 従って、長期の時間軸で企業価値評価を行い、投資を行う投資家は重要

● 資本市場とのギャップと共感

- 当社の経営方針・戦略に対して深い理解を持つ株主・投資家は多い一方で、株価形成においては・・・
- 長期的な成長に向けた投資(M&A)等に対する株主の反応

「私たちが大切にしているもの」

私たちが大切にしているもの

私たちは次の世代のためにも以下の基軸を持ち、常に会社をより良い方向へ変革していく勇気と誇りを持ち、誠実で公正かつ道義に叶った行動を実践していく。

お客様に対して

- ◎常にお客様及び世の中に安心と安全を提供する。
- ◎お客様の期待に応えるより高い品質の商品、サービス、プロセスを迅速かつ適切に提供し続ける。そのためには、組織が肥大化しないように、常に全ての施策、プロセスをシンプル、スピーディでかつ透明性の高いものにすべく追求していく。
- ◎お客様に適正な価格を提供するために、常にコストの削減に努める。

共に働くパートナーに対して

- ◎代理店と互いに信頼し合い、力を合わせてお客様のニーズに対応すると共に、互いの健全な成長、発展を促進するよう協力し合う。
- ◎関係取引先とも、互いの健全な成長、発展を目指す。

世界中で働く国籍、性別を超えた全ての社員と共に

- ◎私たちは社員一人一人を個人として尊重し、その尊厳と価値を認め、家族に対する責任が十分に果たせるよう配慮する。
- ◎私たちは個性豊かなプロフェッショナル集団を目指すとともに、共に働く仲間が互いに活力にあふれ充実した仕事ができるよう協力し合う。
- ◎私たちに能力開発の機会が与えられ、処遇、昇進は能力に応じて公正かつ適切に行われる。
- ◎私たちに建設的な提案を自由闊達に論議できる環境が提供される。

地域・社会、そして地球環境に対して

- ◎良き企業市民として、地域・社会から認められると共に、多様な人々が健康で安心して暮らせる社会作りに貢献していく。
- ◎次の世代のために、地球の環境を健全に守る努力を惜しまない。

株主に対して

- ◎上記全てに真摯に取り組むことで、より大きく適正な利益を生み、株主に正当な価値を提供し続ける好循環を作っていく。

当社は、1879年8月1日に日本で最初の保険会社としてスタートし、132年にわたり損害保険事業を営んできました。この間、幾度も困難に直面しましたが、**いつの時代においても自由闊達な社風の中で、社員が「主体的」にチャレンジ精神を発揮し、創意工夫を凝らして行動してきたことで、今日まで発展を続けることができました。**

本年3月11日、戦後最大の被害をもたらす大震災が発生しました。

未曾有の事態の中、社内外の至る所で、社員一人ひとりが「主体的」に何をすべきかを考え、それをスピード感を持って実行する姿が見られたことを、大変心強く、誇りに思っています。そして同時に、この長い歴史の中で先輩達が残してくれた良きDNAが、今日もきちんと社員の中に受け継がれていることを実感しました。

これをしっかりと未来へ受け継いでいかなくてはならない、その責任を今あらためて感じています。

さて、一昨年の創立130周年記念日に「私たちが大切にしているもの」を皆さんにお伝えし、また昨年からは毎年8月を「『私たちが大切にしているもの』を考える月」と定め「自分たちが働くこの会社が何を大切にしている会社なのか」について、考える機会やきっかけをつくってきました。

これまでに全国で多くの社員が考え、さまざまな論議が行われてきたと聞いており、自らの生き方や働き方に照らして「私たちが大切にしているもの」を考える、そうした取り組みが徐々に浸透してきていることを大変うれしく思います。

2年前に「私たちが大切にしているもの」を初めて皆さんにお伝えした際、私はこれを「私なりに自分の思いを纏めたもの」であるとお話しました。皆さんがそれぞれの役割に応じて、特に「大切にだ」と感じる相手や事柄が異なることは自然なことです。しかしながら「私たちが大切にしているもの」は、当社の社員の誰にとっても「自然に受け止められるもの」になりつつあるのではないかと思います。

今回の震災で失ったものは極めて大きいですが、震災をきっかけとして得た、次世代へ残していかなければならない経験や教訓は数えきれません。この経験を踏まえ、今一度「自分たちが働くこの会社が何を大切にしている会社なのか」、さらに一步進めて「私たちは仕事をするにあたってどのように考え、行動していくのか」について皆さんに考えてもらい、それぞれの思いを日々の行動の中で実践してほしいと思います。日常の仕事の中で、皆さんが「何のためにこの仕事をしているのか」「これはどう対応したらよいだろうか」と判断に迷ったとき、この「私たちが大切にしているもの」に立ち返り「これにかなっているだろうか」「これから外れていないだろうか」と考えてみてほしいと思います。

「私たちが大切にしているもの」を展開する目的は、すべての社員が「自ら考え、自ら発信し、自ら行動する」といった企業文化を築くことにあり、そうした企業文化を礎に、将来にわたり「お客様に品質で選ばれ成長する東京海上日動」を実現することができるのだと思います。

東日本大震災の経験



6

日本企業と海外企業の経営感

- ビジネスのValueは共通、相互に共感
- 欧米企業：
 - 取締役会は資本市場に近く、説明責任を常に強く意識
 - 単年度業績に報酬が比例する割合が高く、短期的な成果に繋がる具体的シナリオを明確に意識した経営
 - ダイバーシティが当然ながらに受容され、多様性をマネージする経営
- 日本企業：
 - 経営の時間軸は、長期志向
 - 一方で、長期志向に甘え、精神論に終始してしまうケースはないか
 - グローバル人材の育成が必要

ご清聴ありがとうございました。

参考資料

東京海上ホールディングス 主要経営指標



	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度 (予想)
経常収益 *1	29,290億円	27,757億円	28,994億円	33,999億円	42,185億円	37,100億円	35,031億円	35,708億円	32,886億円	34,159億円	38,577億円	-
当期純利益	566億円	1,114億円	676億円	899億円	930億円	1,087億円	231億円	1,284億円	719億円	60億円	1,295億円	1,850億円
修正利益 *2	1,050億円	1,721億円	518億円	1,387億円	1,697億円	1,432億円	▲525億円	1,654億円	720億円	▲195億円	2,091億円	2,130億円
修正ROE *2	3.8%	5.9%	1.6%	3.7%	3.8%	3.5%	▲1.7%	5.8%	2.4%	▲0.7%	6.7%	6.0%
株主配当金 *3	185億円	197億円	189億円	252億円	298億円	387億円	380億円	394億円	386億円	383億円	422億円	460億円
1株配当金 *4	20円	22円	22円	30円	36円	48円	48円	50円	50円	50円	55円	60円

自己株式取得 *5	—	1,000億円	924億円	701億円	850億円	900億円	500億円	-	500億円	-	-	未定
政策株流動化	2,600億円	1,300億円	1,700億円	1,200億円	450億円	600億円	500億円	950億円	1,870億円	2,060億円	1,150億円	1,000億円程度

期末株価 *6	1,472円	3,240円	3,120円	4,660円	4,360円	3,680円	2,395円	2,633円	2,224円	2,271円	2,650円	3,290円
時価総額 *6	13,630億円	28,966億円	26,832億円	39,308億円	35,949億円	29,606億円	19,268億円	21,183億円	17,893億円	18,271億円	20,392億円	25,317億円

*1 経常収益の予想値は開示しておりません

*2 2005年度は国内生保事業のEV算出の前提条件変更等の影響を除いた数値

*3 2013年度(予想)は、株式数が2012年度末と同じとした場合

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

*5 取得年度ベース。2006年度は日新火災との株式交換分578億円を除く

*6 2013年度は2013年11月12日現在。株価は全て、2006年9月に実施した株式分割(500分割)後のベースで表示

経営指標における修正利益等の定義

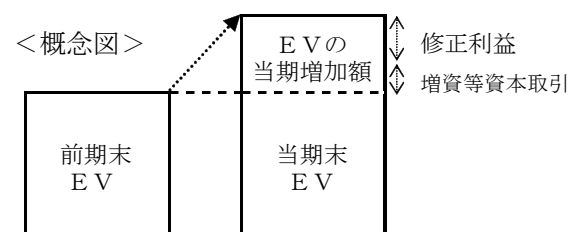
1. 修正利益^{※1}

(1) 損害保険事業

$$\text{修正利益} = \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額^{※2}} + \text{価格変動準備金繰入額^{※2}} - \text{ALM債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益^{※3}} - \text{保有株式・不動産等に関する売却損益・評価損} - \text{その他特別損益・評価性引当等}$$

(2) 生命保険事業^{※4}

$$\text{修正利益} = \text{EV^{※5}の当期増加額} - \text{増資等資本取引}$$



(3) その他の事業 ... 財務会計上の当期純利益

2. 修正資本^{※1}（平均残高ベース）

(1) 損害保険事業

$$\text{修正資本} = \text{資本} + \text{異常危険準備金等} + \text{価格変動準備金}$$

(2) 生命保険事業^{※4}

$$\text{修正資本} = \text{EV^{※5}}$$

(3) その他の事業 ... 財務会計上の純資産

3. 修正ROE

$$\text{修正ROE} = \frac{\text{修正利益}}{\text{修正資本}}$$

- ※1 各調整額は税引き後
- ※2 戻入の場合はマイナス
- ※3 ALM＝資産・負債総合管理
ALMの負債時価変動見合いとして除外
- ※4 海外の一部の生保については(3)の基準により算出
- ※5 Embedded Value の略
純資産価値に、保有契約から将来得られるであろう利益の現在価値を加えた指標

MEMO

[illegible]

< ご注意 >

本資料は、IRの目的で作成されたものではありません。
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 | Rグループ
E-mail: ir@tokiomarinehd.com
URL: www.tokiomarinehd.com
Tel: 03-3285-0350

