東京海上ホールディングスのIR活動

2013年8月22日
経営企画部/広報IRグループ
佐々木　史朗

本日お話させて頂くこと

- 東京海上グループの概要
- 弊社のIRの体制・活動概要
- 資本市場との対話の実践と課題

1 東京海上グループ概要

東京海上グループの沿革

日本初の保険会社

1879年
実業家 渋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）渋沢史料館　提供

陸上保険分野へ進出

1914年
日本で初めて自動車保険営業を開始

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

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

1879 — 1900 — 1914 — 1940 — 1960 — 1980 — 1996 — 2002 — 2004 — TOKIO MARINE GROUP

高度経済成長・モータリゼーション

関東大震災発生

第二次世界大戦勃発

創業当初からの海外展開

（写真）東京海上保険ロンドン支店

- 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

東京海上火災・日動火災の合併

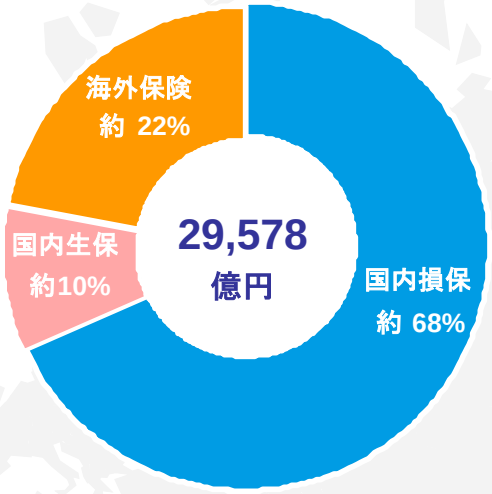
2004年
旧東京海上・旧日動火災の両社が合併し、現在の中核会社である「東京海上日動火災保険株式会社」が誕生

（2003年には、旧東京海上あんしん生命、旧日動生命が合併し、「東京海上日動あんしん生命保険株式会社」が誕生）

東京海上グループの概要

TOKIO MARINE

収入保険料構成*
（2012年度）



経常収益(連結)	3兆8,577億円
経常利益(連結)	2,074億円
当期純利益(連結)	1,295億円
グループ合計修正利益	2,260億円
総資産(連結)	18兆294億円
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

* 国内損保 ： 連結損保子会社 正味収入保険料
国内生保 ： 連結生保子会社 生命保険料
海外保険 ： 連結生損保海外保険会社 合計収入保険料

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

東京海上日動

国内生命保険事業

東京海上日動あんしん生命

東京海上日動あんしん生命

海外保険事業

PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES
A Member of the Tokio Marine Group

フィラデルフィア社

DELPHI
A member of the Tokio Marine Group

デルファイ社

Kiln

キルン社

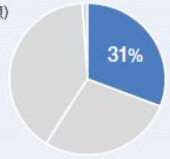
東京海上グループの事業概要

TOKIO MARINE

国内損害保険事業

修正利益構成比

2013年度(予想)
700億円



修正利益の推移

2013年度は収益性改善に向けた商品・料率改定等を実行し、コンバインド・レシオの改善を図るとともに、顧客接点を強化し、収益を伴った成長を目指します。

■東京海上日動

設立	1879年8月1日
総資産	8兆2,921億円
従業員数	17,284名

(2013年3月31日現在)

■日新火災

設立	1908年6月10日
総資産	4,109億円
従業員数	2,560名

(2013年3月31日現在)

■イーデザイン損保

■東京海上ミレア少額短期

海外保険事業

修正利益構成比

2013年度(予想)
900億円

修正利益の推移

先進国・新興国双方でのバランスのよい成長を目指すとともに、事業間分散と引受リスクの地理的分散により、資本効率の一層の向上を目指します。

■フィラデルフィア

設立	1962年
総資産	8,084百万米ドル
従業員数	1,532名

(2012年12月31日現在　現地財務会計ベース、従業員数は2013年3月31日現在)

■キルン

設立	1962年
総資産	1,383百万英ポンド
従業員数	344名

(2012年12月31日現在　現地財務会計ベース、従業員数は2013年3月31日現在)

■デルファイ

設立	1987年
総資産	10,199百万米ドル
従業員数	2,052名

(2012年12月31日現在　現地財務会計ベース、従業員数は2013年3月31日現在)

■トウキョウ・ミレニアム・リー

設立	2000年
総資産	2,192百万米ドル
従業員数	89名

(2012年12月31日現在　現地財務会計ベース、従業員数は2013年3月31日現在)

■Tokio Marine Management, Inc.

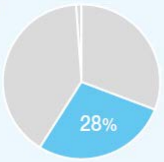
■Tokio Marine Asia Pte. Ltd.

等

国内生命保険事業

修正利益構成比

2013年度(予想)
630億円



修正利益の推移

東京海上日動あんしん生命においては、独自性と付加価値の高い商品の開発および生損保一体の取り組みを推進し、持続的な利益成長を目指します。

■東京海上日動あんしん生命保険

設立	1996年8月6日
保有契約高*	21兆4,805億円
総資産	4兆5,985億円
従業員数	2,312名

*保有契約高=個人保険+個人年金保険
(2013年3月31日現在)

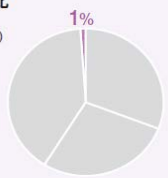
■東京海上日動フィナンシャル生命

等

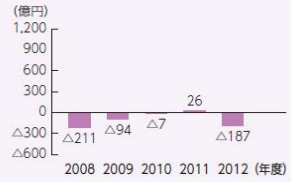
金融・一般事業

修正利益構成比

2013年度(予想)
30億円



修正利益の推移



グループ総合力を一層、向上させるべく、各事業会社において専門性を高めるとともに、グループ各社間の機能的連携を強化していきます。

〈金融事業〉

■東京海上アセットマネジメント投信
投資顧問・投資信託事業

■東京海上不動産投資顧問
不動産投資顧問事業

■東京海上キャピタル
プライベートエクイティ投資事業

■東京海上フィナンシャルソリューションズ証券
デリバティブ・証券事業

〈一般事業〉

■東京海上日動リスクコンサルティング
リスクコンサルティング事業

■東京海上日動キャリアサービス
総合人材サービス事業

■東京海上日動ファシリティーズ
ファシリティマネジメント事業

■東京海上日動メディカルサービス
トータルヘルスケアコンサルティング事業

■東京海上日動サミュエル
東京海上日動ベターライフサービス
シルバー事業

■ミレア・モンディアル
アシスタンス事業

■東京海上日動あんしんコンサルティング
保険代理業

等

東京海上のマーケットポジション （時価総額）

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	88,926
2	三井住友フィナンシャルグループ	65,046
3	みずほフィナンシャルグループ	50,313
4	野村ホールディングス	30,045
5	**東京海上ホールディングス**	**24,701**
6	三井住友トラストホールディングス	18,385
7	オリックス	18,065
8	MS&ADホールディングス	16,566
9	大和証券グループ本社	14,834
10	第一生命	13,960
11	りそなホールディングス	11,667
12	NKSJホールディングス	10,201
13	T&Dホールディングス	8,784
14	横浜銀行	7,401
15	ソニーファイナンシャルホールディング	7,251
16	静岡銀行	7,229
17	新生銀行	6,435
18	千葉銀行	6,172
19	イオンフィナンシャルサービス	5,507
20	日本取引所グループ	5,353
21	アコム	5,100
22	あおぞら銀行	4,933
23	スルガ銀行	4,445
24	セブン銀行	4,418
25	クレディセゾン	4,313

世界の保険会社

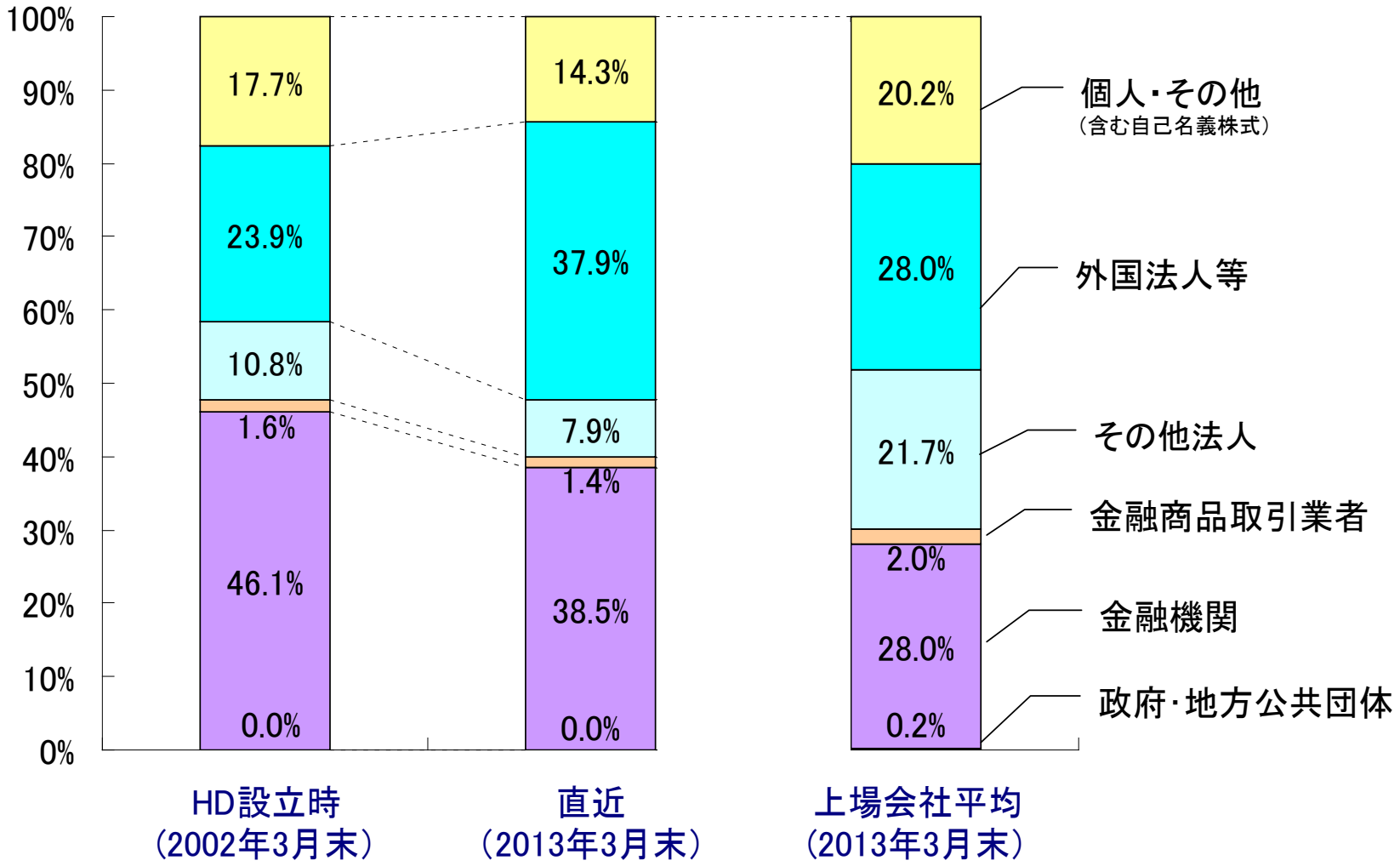
単位：億円

順位	社名	時価総額
1	バークシャー・ハサウェー	283,605
2	アリアンツ	69,929
3	AIG	67,381
4	中国人寿保険	61,360
5	AIA	54,639
6	メットライフ	52,543
7	アクサ	51,773
8	中国平安保険	44,920
9	プルデンシャル（英）	44,232
10	チューリッヒ	38,847
11	ING	37,869
12	プルデンシャル（米）	36,175
13	ミュンヘン再保険	34,879
14	マニュライフ	32,066
15	ACE	30,793
16	トラベラーズ	30,618
17	ジェネラリ	29,578
18	スイス再保険	28,540
19	アフラック	27,931
20	グレート・ウエスト	27,467
21	中国太平洋保険	25,777
22	**東京海上ホールディングス**	**24,701**
23	SAMPO	24,221
24	オールステート	23,677
25	マーシュ＆マクレナン	22,701

出典：Bloomberg（2013年7月26日時点）

株主構成

- 国内金融機関の保有比率は低下傾向。一方で海外株主比率が高まっている。

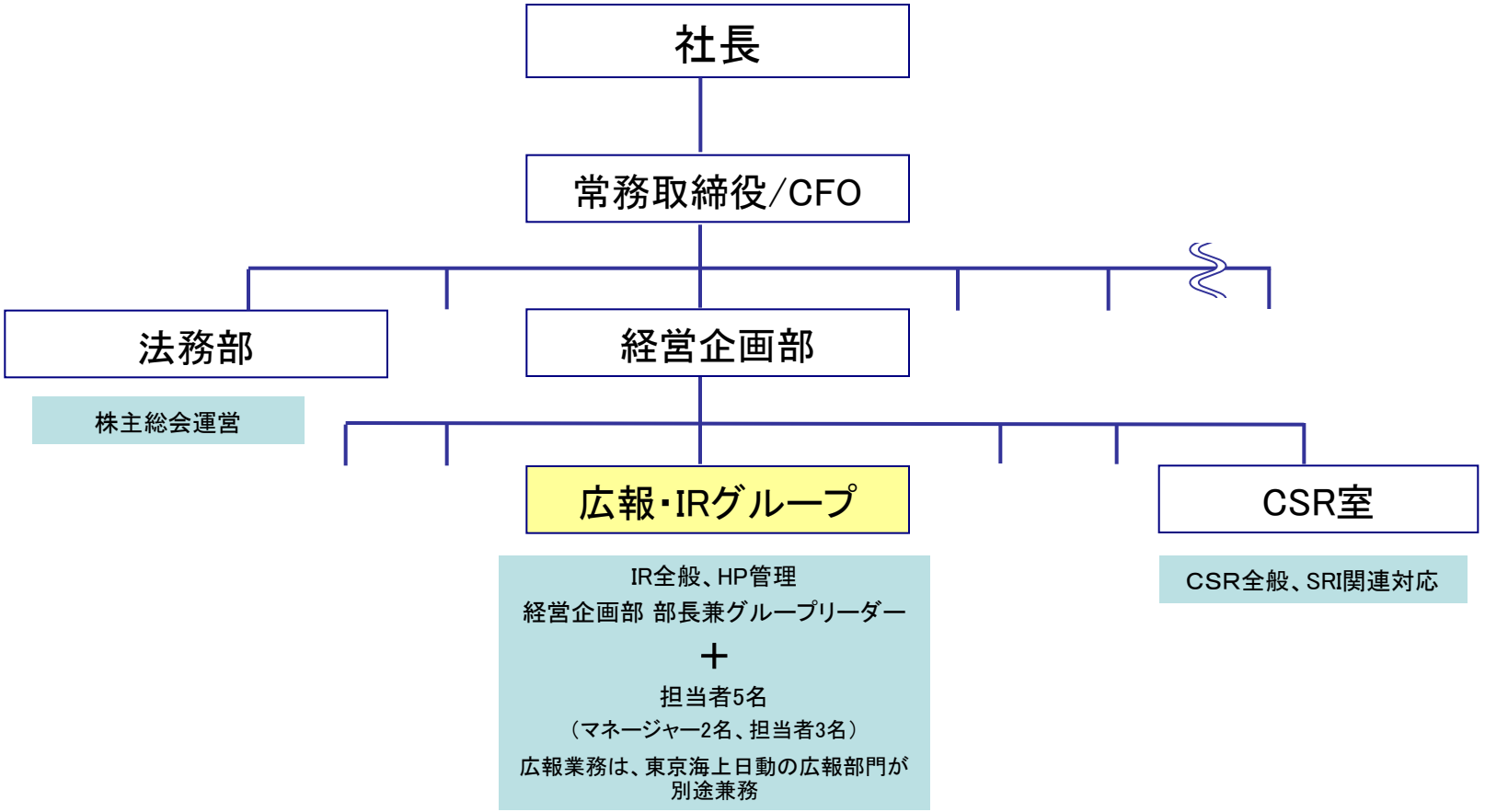


2

弊社のIRの体制・活動概要

東京海上グループのIR組織

- 持株会社である東京海上ホールディングスの経営企画部に広報・IRグループを設置
- 株主総会運営は法務部、CSR、広報は経営企画部内の別ラインにて担当。

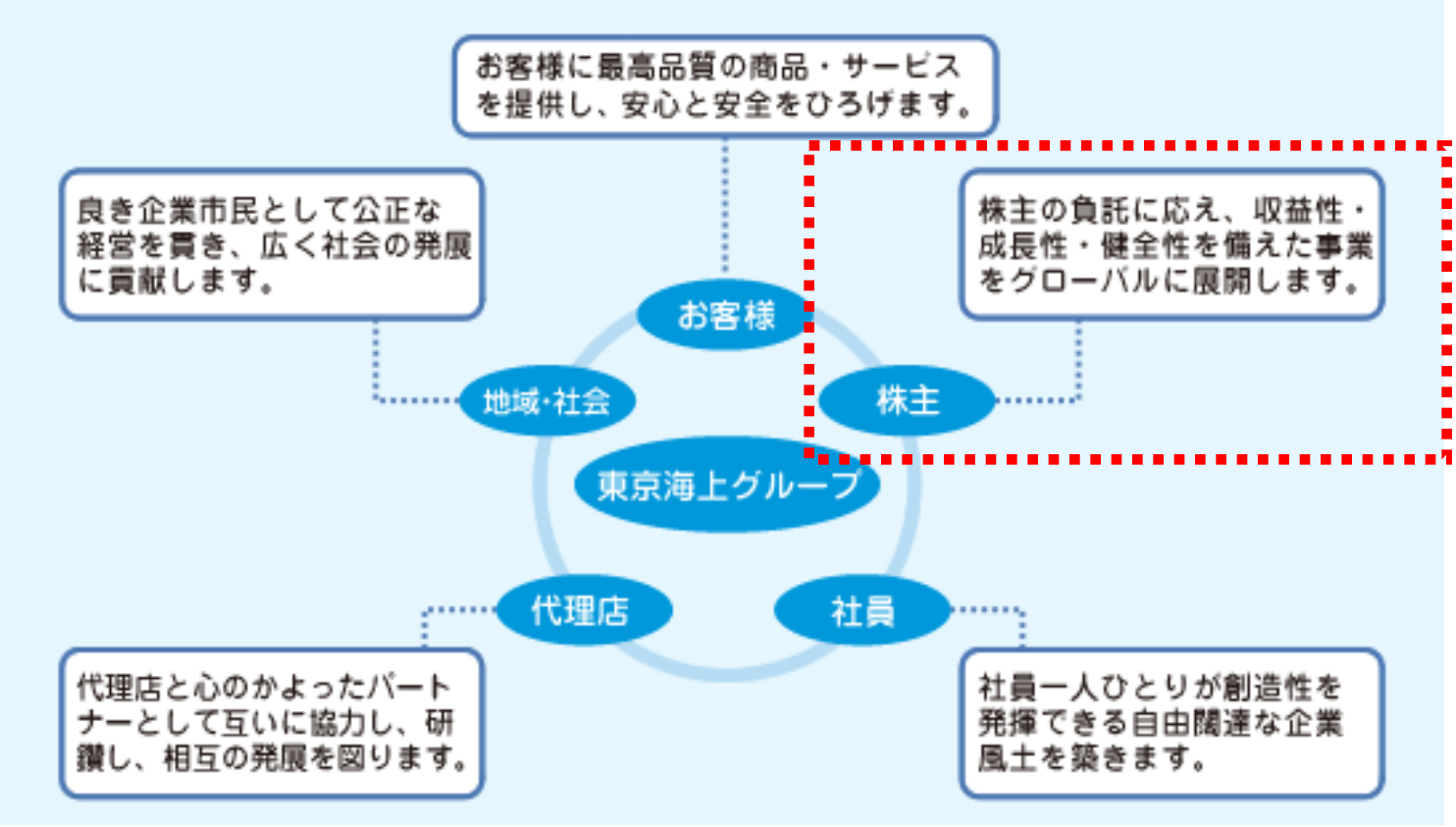


東京海上グループの経営理念とステークホルダー

TOKIO MARINE

■ 東京海上グループの経営理念

東京海上グループは、お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていきます。



IR活動の考え方

IRの目標

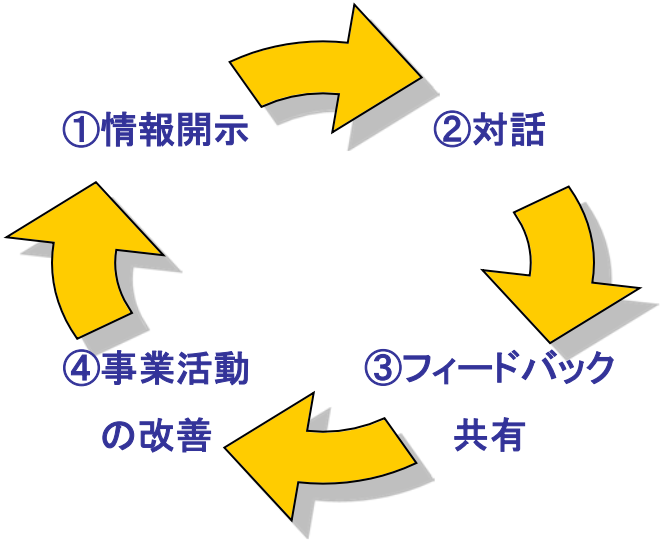
① 経営トップと資本市場との対話を継続し、信頼関係の構築を図る。

② 迅速、正確、公平な情報開示を徹底するとともに、経営の透明性向上に資する情報提供に努め、資本市場への説明責任を全うする。

③ 公正な企業価値評価を受けることを目指し、財務情報と非財務情報のバランスの取れた情報提供を行う。

④ 資本市場の声や意見を適確に経営層にフィードバックを行うとともにグループ社員と共有し事業活動の改善に資する。

IRのPDCAサイクル



東京海上HDのIR活動概要

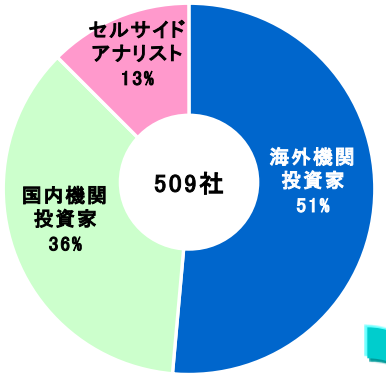
IR活動実績（2012年度）　①国内外機関投資家との対話

- 投資家のニーズに対応した幅広い経営とのコミニュケーション機会の設定
- 機関投資家に関しては保有株数対比(※)9割近い株主と直接的なIRを実施

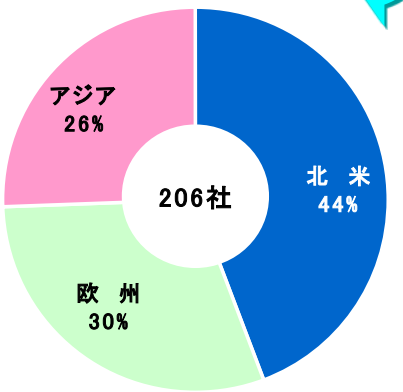
※：判明株主かつIndex等のパッシブの投資家を除く

対象	イベント	実施回数	延べ参加数・面談数		概要
機関投資家IR	事業計画IR説明会（ラージミーティング）	2回	約300名		社長、ホールディングス、主要事業会社の関係役員が出席 ・新中期経営計画説明会（5月） ・12年度事業計画進捗状況説明会（11月）
	決算電話会議	4回	約350名		IR部門、経理他関連部による日英同時電話会議 ・四半期
	個別面談（1 on 1）	毎四半期毎&適宜	509社	約220社	主にCFO、経理担当役員、IR部門 ・決算発表後、国内機関投資家を訪問する定例面談 ・投資家の要請に応じて行う国内外投資家との面談
	海外IR(ロードショー)	7回		約170社	社長、CFO、経理担当役員、IR部門 ・北米、欧州、アジア
	スモールミーティング	6回		約100社	各種テーマ毎に担当役員による説明会 ・資本市場のニーズ･要望を踏まえ適宜開催
	カンファレンス(国内)	3回		約30社	CFO、経理担当役員、IR部門 ・1 on 1 、スモール、ラージ何れも実施
	アナリスト懇談会	1回	約40社		社長、ホールディングス、主要事業会社の関係役員が出席 ・セルサイド・バイサイドのアナリスト、格付機関が参加
	国内外事業会社往訪	不定期	数回		国内外事業会社への訪問・見学、マネージメントとの面談等をニーズに応じて適宜実施

■ 面談先投資家の分布



■ 面談先海外投資家の分布



効果的なIRの実践

TOKIO MARINE

- 弊社の現中期経営計画(2012-2014年度)のコミニュケーションの事例

2012年5月31日
社長、経営陣による中計公表(新中期経営計画IR説明会)
アナリスト・機関投資家　約150名が参加

2012年5月～6月
主要事業部門(事業ドメイン)トップによるスモール・ミーティング
国内損保、国内生保、海外保険事業の事業部門毎に実施

2012年6月～7月
社長、CFOを中心とした国内外主要株主・投資家との面談(1 on 1)
国内外150社の株主・投資家との個別面談の実施

2012年7月～8月
株主・投資家に対するサーベイと経営へのフィードバック

IR活動実績（2012年度） ②個人投資家との対話

- 中長期的な観点から個人株主の裾野拡大に向けた取り組み
- 経営トップによる説明会も含め、継続的に全国各地で実施

対象	イベント	実施回数	延べ参加数・面談数		概要
個人投資家IR	当社主催 個人投資家説明会	1回	約620名	約360名	社長よる個人投資家向けの説明会
	証券会社主催 個人投資家説明会	4回		約260名	証券会社主催の個人投資家向けセミナーへの参加（CFO、IR部門） ・2012年度は、大阪、名古屋、金沢、佐賀で実施 ・2011年度は、計7回実施

当社ホームページ上の個人投資家説明会動画

個人投資家説明会

IR活動実績（2012年度） ②社内向けIR（フィードバック）

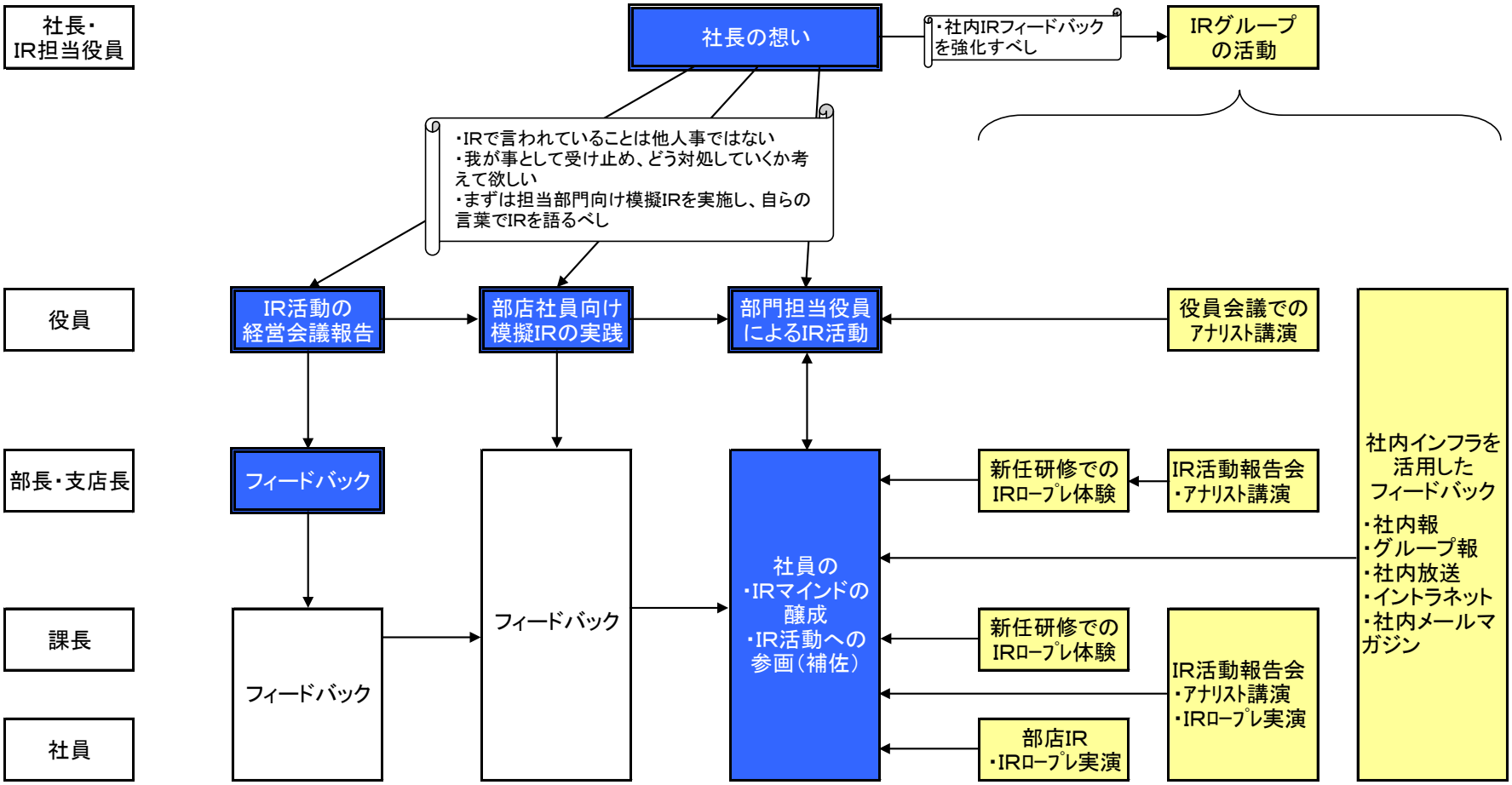
- 現場第一線も含めた社内各層への経営課題・資本市場の声の共有・フィードバックを重視
- 経営トップ、CFO、関係役員、IR部門が各層へ多重的なフィードバックを実施

対象	イベント	実施回数	延べ参加数・面談数	概要
社内フィードバック	経営へのフィードバック	―		資本市場の声・意見について、経営会議等による経営へ定期的に報告を行うとともに、社長、CFO、関係役員へ随時、フィードバックや報告を実施
	IR活動報告会（部支店長、社員）	4回	約600名	CFO、IR部門 ・IR活動を通じて得られた市場の声・評価、経営課題を各階層の社員へフィードバック・共有
	階層別社員研修	5回	約400名	CFO、IR部門 ・新任部支店長、新任リーダークラス、海外駐在員、海外経営幹部等に対して、研修形式で資本市場の声や経営課題をフィードバックしともに考える場を設定
	各種ブロック・部支店勉強会	14回	約400名	CFO、関係役員、IR部門 ・ブロック、支店、課支社、海外拠点における各種社内勉強会において資本市場の声や経営課題をフィードバック
	各種会議			グループ社長会議、ブロック営業会議他において資本市場の声、経営課題をフィードバック
代理店、パートナー向け	代理店さん向け勉強会	適宜	―	パートナーである代理店等に対しても、適宜、資本市場の声や経営課題を共有する場を設定

社内向けIRの取り組み

TOKIO MARINE

●経営層から各層へ多重的・階層的な社内IR（フィードバック）を実施

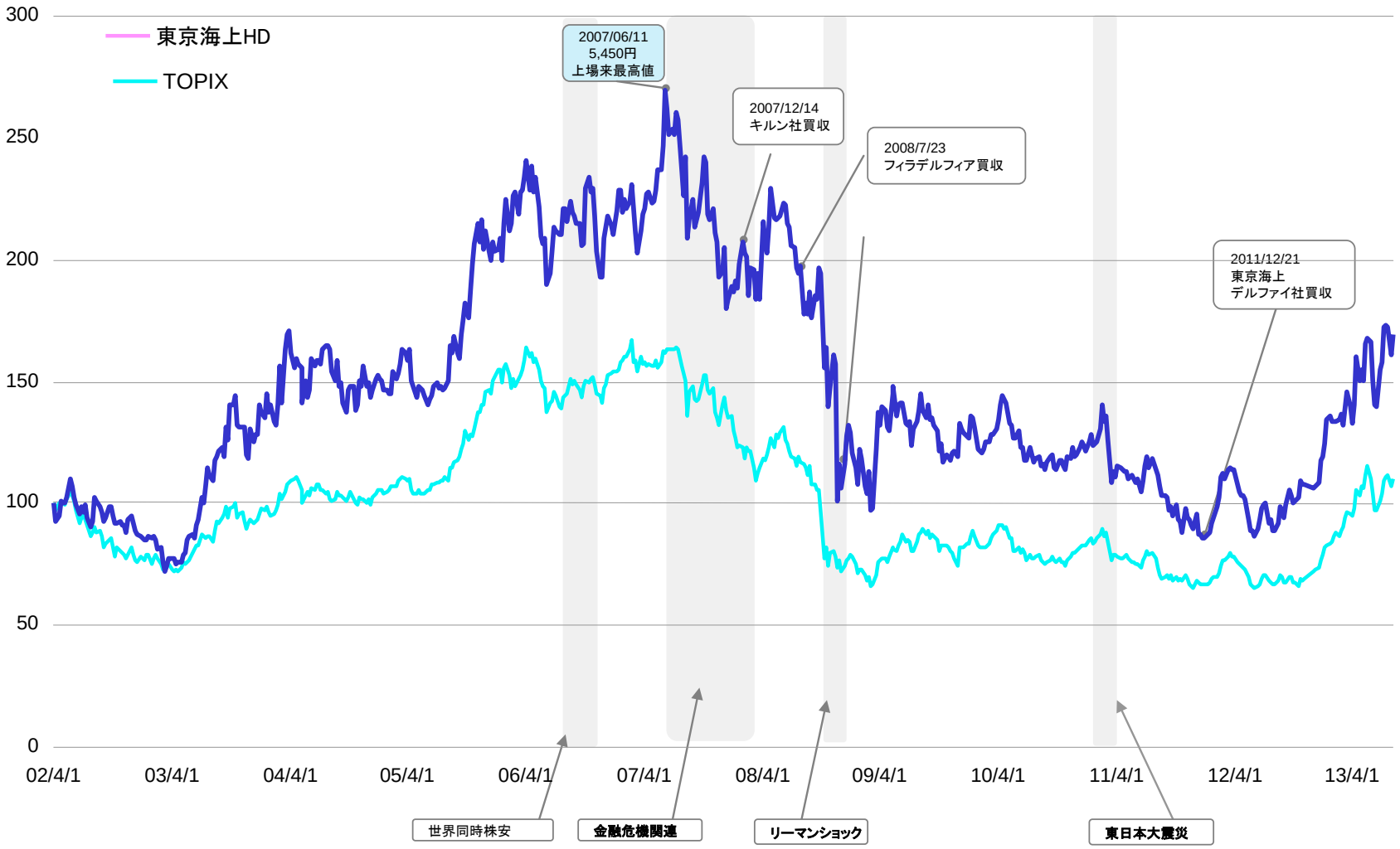


3

資本市場との対話の実践と課題

東京海上ホールディングスの株価推移

- 2002年度の東京海上ホールディングス上場以降の株価推移（2002年4月2日を100としている）



中長期的な企業価値の創造に向けたコミニュケーションの事例

現中期経営計画のIR資料より抜粋①

■ 現中期経営計画のコンセプト （成長サイクルの説明）

■ 収益額の拡大

- 国内損保事業のコンバインドレシオの改善
- 国内生保事業や海外保険事業の持続的成長
- 新規事業投資による新たな成長機会の確保

■ 資本効率の向上

- 政策株式リスク削減の継続
- 資本効率の高い事業への投資
- グローバルなリスク分散効果の向上
- 配当や機動的な自己株式取得による適正資本水準への調整

中長期ビジョン　**お客様に品質で選ばれ、成長し続ける「グローバル保険グループ」**

中長期的な企業価値の創造に向けたコミニュケーションの事例

現中期経営計画のIR資料より抜粋②

■ 中期計画の定量的なターゲット・想定

■ ターゲット

国内損保事業

- コンバインド・レシオ 95%
- 業界No.1の成長実現

国内生保事業

- 企業価値（EV*）増加額 1,800億円（3年通算）

＊生命保険会社の株主に帰属する企業価値を表す指標

海外保険事業

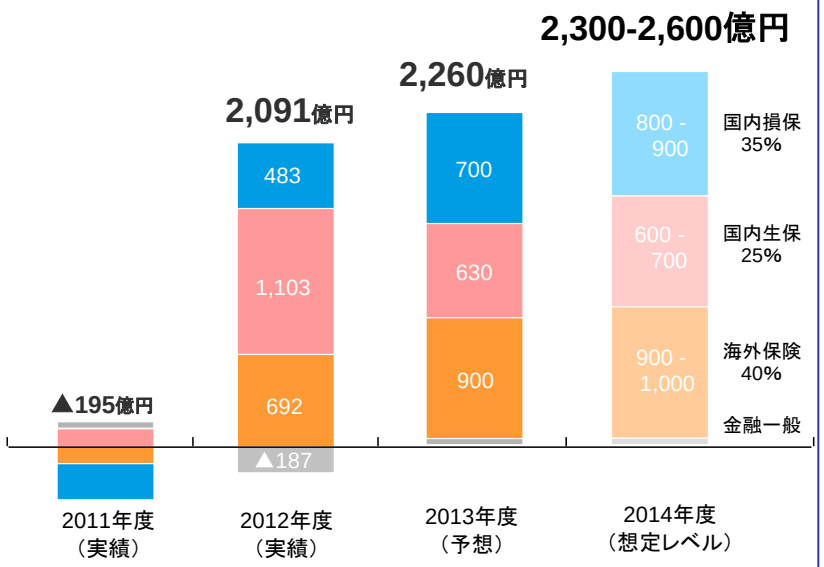
- 修正利益 1,000億円

金融・一般事業

- グループ総合力の発揮

資本コストを上回るROE水準を実現

■ 修正利益の想定



	2011年度（実績）	2012年度（実績）	2013年度（予想）	2014年度（想定レベル）
国内損保	▲261	483	700	800 - 900億円
国内生保	159	1,103	630	600 - 700億円
海外保険	▲119	692	900	900 - 1,000億円
金融・一般	26	▲187	30	30 - 50億円
修正利益合計	▲195	2,091	2,260	2,300 - 2,600億円
修正ROE	▲0.7%	6.7%	6.6%	7%以上

中長期的な企業価値の創造に向けたコミニュケーションの事例

TOKIO MARINE

現中期経営計画のIR資料より抜粋③

■ リスクベース経営（ERM）の説明

健全性の確保

AA格を維持できる資本とリスクのバランス

- 自然災害リスクに対するリスク管理の高度化
- 巨大リスクに耐えうる財務基盤の確保

収益性の向上

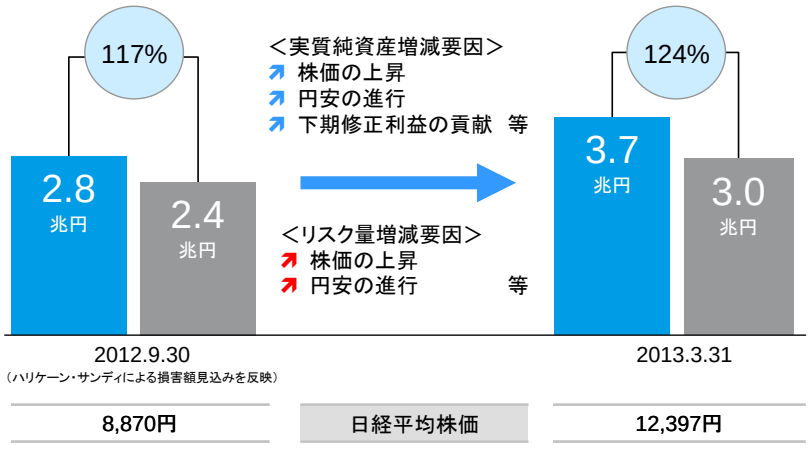
収益の持続的拡大と資本効率の向上

- 資本効率を高める新たな事業投資
- 既存事業の収益性改善
- 政策株式の売却継続

リスクアペタイト*に従ってリスクと資本をコントロール

* 保険引受リスク： グローバル展開による持続的成長、リスク分散（安定化）、資本効率の向上を目指す
資産運用リスク： ALMを軸とし、流動性と利益の安定的確保を目指す

● Economic Solvency Ratio（ESR）の状況



■ 実質純資産　：連結純資産＋各種準備金（税後）＋生保の保有契約価値－のれん等
■ リスク量　　：99.95%VaR、分散効果考慮後
■ ESR　　：実質純資産／リスク量

＜市場価格変動によるESRへの影響＞

- 金利：厳格なALM運用により上昇・低下いずれの場合も影響は限定的
- 為替：円安の場合は海外拠点の純資産を増加させるものの、一方で為替リスクが増加するため、影響は限定的
- 株価：政策株式の時価変動により当社のESRに与える影響が大きい

中長期的な企業価値の創造に向けたコミニュケーションの事例

TOKIO MARINE

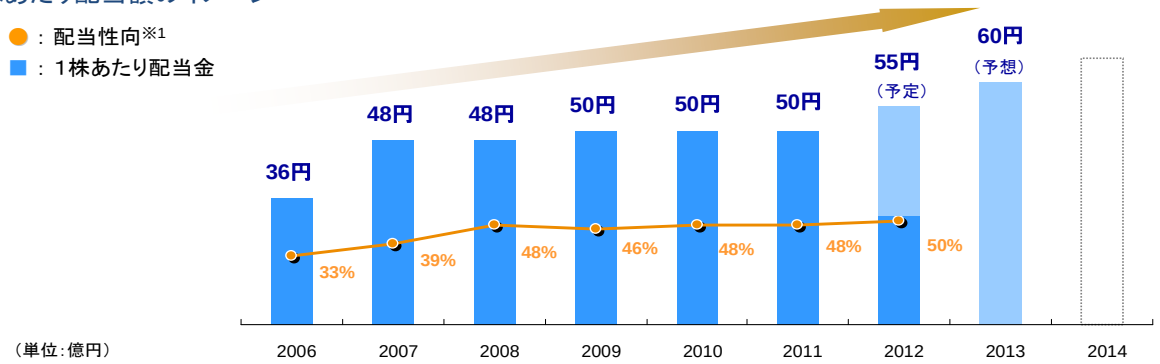
現中期経営計画のIR資料より抜粋④

■ 株主還元

魅力的な 「配当」 ＋ **機動的な 「自己株式取得」**

- 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて高める
- 配当性向は平均的な修正利益（除くEV）の40～50%を目安とする
  - 2012年度期末配当は1株あたり27.5円とし、年間では55円（総額422億円）と前年度を上回る配当を予定
  - 2013年度は2期連続の増配とし、1株あたり配当は5円引き上げの60円（総額460億円）を見込む
- 自己株式取得は従来どおり、市場環境・資本の水準・事業投資機会等を総合的に勘案し、機動的に実施

1株あたり配当額のイメージ



（単位：億円）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
修正利益	1,697	1,432	▲525	1,654	720	▲195	2,091		
修正利益（除くEV）	1,215	1,281	47	1,134	445	▲354	988		
平均的な修正利益（除くEV）※2	900	1,000	800	850	800	800	850		
株主配当金総額	298	387	380	394	386	383	422（予定）		

※1 平均的な修正利益（除くEV）対比
※2 平均的な修正利益（除くEV）は東日本大震災・タイ洪水による影響を除く

IR活動の重点課題

中長期的な企業価値創造の説明・対話の強化

- アニュアルレポートの刷新（ディスクロジャーとの一体化）
- 経営ビジョン、ビジネスモデル、ERM（リスクベース経営）等、サステナビリティに係る説明の強化

対話の深化

- 投資家の見方・意見の収集の強化（定期的なパーセプションギャップスタディ、ヒアリングの実施）
- 従来ともすると一方方向であったアナリストや投資家面談において、投資家、アナリストの評価手法、見方、考え方を聞き、双方向の対話を目指す

資本市場とのコミニュケーションの深化のために

TOKIO MARINE

IRの方向感	開示 Disclose	説得 Explain	納得 Satisfy
情報レベル	適時開示情報 P/L、B/S, etc	任意開示情報 P/L、B/S各科目の補足情報 業績予想に係る追加情報	事業環境 経営資源 ビジョン・バリュー 経営手法・戦略 競争優位性 ビジネスモデル ガバナンス
コミニュケーションの目的	主に事実を示す	主に見方、考え方を説明する	中長期的なストーリー、企業価値の創造を対話する

課題・問題認識

1. 時間軸のギャップ
   - 四半期開示：保険会計の特性
   - 事業投資と株主還元

2. 資本効率性と財務健全性の両立

3. 株価バリュエーション

4. IR業務の効率化

TOKIO MARINE
GROUP

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

経営企画部 広報ＩＲグループ

E-mail : ir@tokiomarinehd.com
URL : http://www.tokiomarinehd.com/
Tel : **03-3285-0350**