



Top Message and Special Feature

トップメッセージ	10
Special Feature 経営戦略	17

トップメッセージ



取締役社長 **隅 修三**

株主の皆様へ

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、マグニチュード9.0の大地震と500平方キロメートルに及ぶ津波災害により、1万5千人を上回る多くの尊い命が失われるとともに、5千人近い方が行方不明となり、また76万戸を超える建物が被害を受けました。被災された地域の皆様、またそのご家族の皆様に対して、心からお見舞いを申し上げます。

東日本大震災は、日本経済全般にも大きな影響を及ぼしました。サプライチェーンの寸断、原子力発電所の事故等に伴う電力供給の減少といった問題が顕在化し、企業の多くは生産拠点の復旧を含む事業活動の継続に全力を注ぎました。当社においても東北地方の被災エリアに所在する数多くの事務所や代理店が罹災いたしました。震災発生直後より、災害対策本部を立上げ、速やかに復旧と事業継続に向けて全社を挙げて取り組みを行いました。被災されたお客様の生活の早期再建に向け、保険会社の社会的使命を果たすべく、一日でも早い保険金のお支払いを最優先で進めてまいりました。震災対応の損害サービス業務においては、全国より社員等のスタッフを集中投入し、震災発生から

東日本大震災の影響



- 震災直後より全国から被災地に社員を派遣
- グループ総力を結集し、迅速な保険金支払いと復旧支援を最優先で実施
- 震災以降、延べ9,000人程度が被災地支援業務に従事



3ヵ月後の6月中旬には9割以上の保険金支払を完了し、お客様から多くの感謝の声も頂戴することができました。

震災が発生してから約半年が経過いたしました。多くの日本企業においては、生産活動は次第に復旧を果たしつつあり、原子力発電所事故についても今や全体的なコントロールの下で対応が進みつつあります。日本経済は、この震災から得られた教訓を糧に、更に強く立ち直っていく過程にあるものと考えています。

東京海上グループにおける東日本大震災の影響は主として国内損害保険事業に現れました。支払保険金は、家計向け地震保険で2,000億円、企業向け地震保険で1,500億円を超える額を当期期初において見込んでおります。家計向け地震保険は、政府再保険制度と地震危険準備金に支えられており、損益への影響はありません。一方、企業向け地震保険は、再保険が有効に機能した結果、海外拠点で引き受けた一部の再保険損害と合わせて、正味の損失は915億円程度を見込んでいます。この金額は、当社の修正純資産2兆9千億円に比して2%（税後ベース）程度と、極めて限定的な損失に

留まっています。また2011年度においては異常危険準備金の取崩を420億円程度見込んでおり、通期で見た財務への影響はさらに限定的となります。

震災による保険金の支払い見込みは、今後なお一定程度増加する可能性も残っておりますが、先に申し上げたような各種再保険や準備金によるリスクコントロールにより、損益への影響は限定的であると考えています。

東日本大震災の結果、日本の社会においては、リスクマネジメントに対する意識が大きく高まりつつあります。東京海上グループでは、こうした取り巻く事業環境やお客様のニーズの変化を捉え、保険のご提供にとどまらず、事故復旧サービスや今後の更なるリスク対策に備えたコンサルティングサービスなど、お客様のニーズに合致した商品・サービスを総合的に提供してまいります。

東京海上グループ全体に目を転じますと、2010年度は国内損害保険事業において、東日本大震災や主力の自動車保険における収益性悪化により、利益が低下しました。また海外についても二度にわたるニュージーランド地震等の大規模な自然災害が続けて発生したこと等から、グループ全体の連結

家計地震保険の影響

【国内損害保険合計】

2010年度・2011年度合計
発生保険金(元受・見込)

約2,000億円

・政府再保険制度
・地震危険準備金の取崩

2010年度決算への影響額

地震危険準備金の取崩により
決算への影響は無い

2011年度決算への影響額

地震危険準備金の取崩により
決算への影響は無い

家計地震保険以外の影響

【国内損害保険合計】

2010年度
発生保険金(元受・見込)

約1,500億円

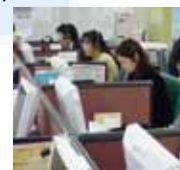
・民間再保険の活用
・異常危険準備金の取崩

2010年度決算への影響額

発生保険金(正味)
約△830億円

2011年度決算への影響額

異常危険準備金取崩
約+420億円



当期純利益は719億円と前年度に比べ大幅に減少しました。しかし、2011年度については、平年並みの自然災害を前提とすることに加え、国内生命保険事業ならびに海外保険事業においてほぼ順調な成果を期待することから、連結当期純利益は1,450億円へ大きく改善する見込みです。

以下、国内損害保険事業、国内生命保険事業、そして海外保険事業の各主要事業別に、現下の経営状況と今後の戦略について申し上げます。

国内損害保険事業

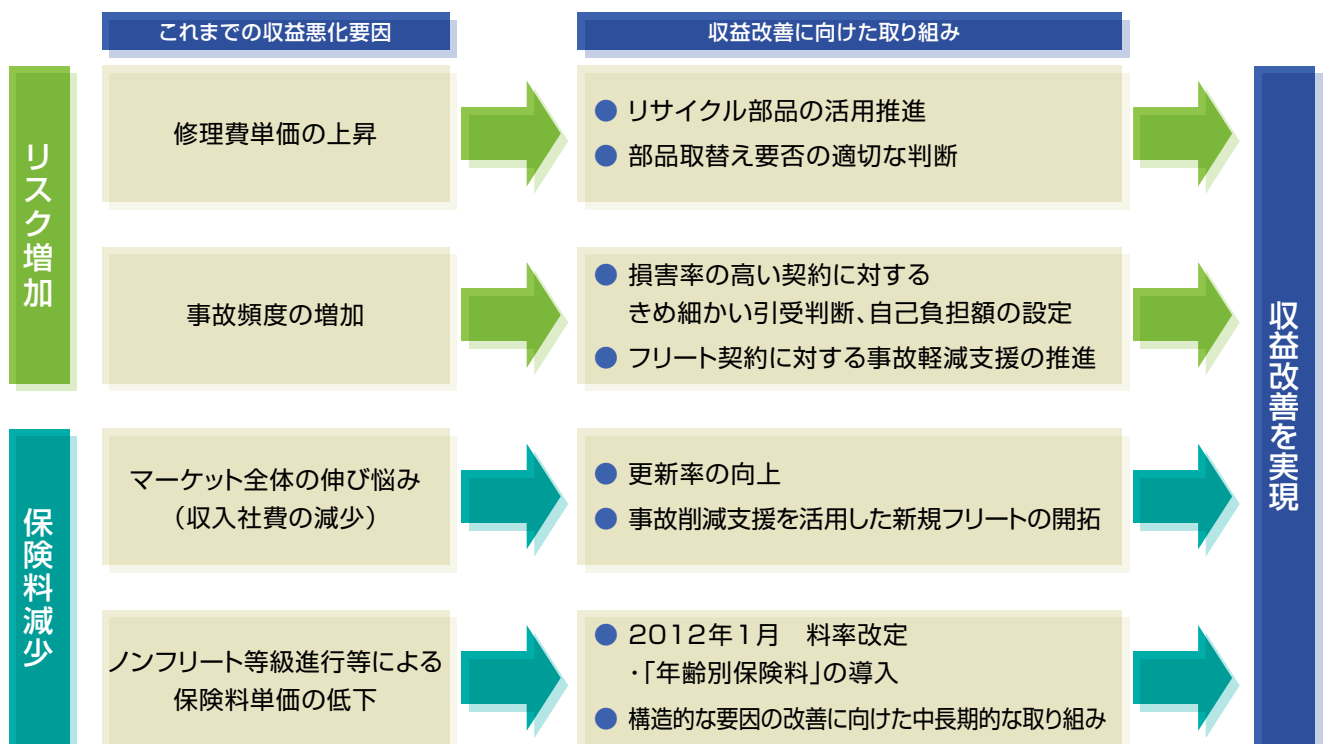
昨年度の国内損害保険事業においては、東日本大震災の影響を受けたことに加え、正味収入保険料の半分を占める自動車保険の損益が引き続き悪化し、全体の収益を下振れさせる要因となりました。

自動車保険の損益が悪化した理由は、高速道路無料化や猛暑の影響で交通量が増加したことや、日本海側を中心とした豪雪により、事故頻度が上昇したこと、加えて、修理費単価がなお高止まりしていることが要因としてあげられます。

しかしながら、前記の事象には一過性の要素も含まれており、より長期的な視点に立てば、高齢者ドライバーの事故増加といった人口動態の変化等に伴うリスクの増加に対して、必要な保険料水準を確保出来なかったという点があることも否めません。こうした状況を踏まえ、国内損害保険事業においては、自動車保険を中心に収益改善を今年度最大のテーマとして、適切な対策を講じてまいります。

具体的な対策としては、自動車保険においては、年齢別保険料の導入を初めとした商品・料率改定を行い、契約者間の公平性を重視しつつ、リスクの変化に対応した保険料率の導入を予定しています。

2011年度 自動車保険の収益改善策



また、リスクコンサルティング等を通じた事故の削減、リサイクル部品の活用等を通じた修理費単価の節減にも努めて行きます。加えて、事業費についても一層の削減に取り組み、事業効率の改善を図ってまいります。

東京海上日動では、昨年10月に超保険を刷新し、新たなシステム基盤のもとでお客様にシンプルでわかりやすいコンサルティングをご提供できるようになりました。これにより超保険の販売額は順調に増加し、2010年度は新契約件数で前期対比2.5倍の36万件、保険料収入は1.5倍の900億円に達しました。超保険はお客様への訴求力も高く、2011年6月には保有契約100万世帯を達成しました。2011年度におきましては、新契約件数は55万件、保険料は1,350億円を目指します。加えて、超保険やTNet等の当社の独自の仕組みを活用した販売基盤の新設も進みつつあり、2011年

度末には専業代理店を中心に前期対比1.4倍の2,400店の新設を見込んでおります。

国内生命保険事業

国内の生命保険事業につきましては、あんしん生命が開業15周年を迎えましたが、順調な成長を遂げた結果、2010年度末に標準責任準備金の積立率100%を達成し、52億円の当期純利益を計上することができました。このスピードは生保業界内においても極めて速いものです。あんしん生命は、東京海上日動の損保代理店と連携した生損保一体の販売体制の推進と、長生きリスクに対応した医療・介護分野の商品提供を積極的に進めており、2011年度には113億円の当期純利益を見込んでおります。

なお、変額年金事業を営む東京海上フィナンシャル

東京海上日動の成長戦略

● 主力販売チャネルにおける超保険化と成長戦略の実行

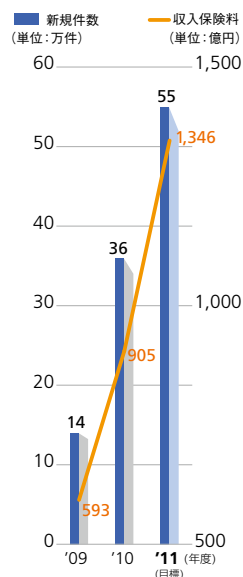
- ① 商品優位性を活用した新規契約の拡大
- ② 超保険移行による契約維持率向上
- ③ コンサルティング進展による補償拡充

● 超保険・TNet等を活用した販売基盤新設の推進

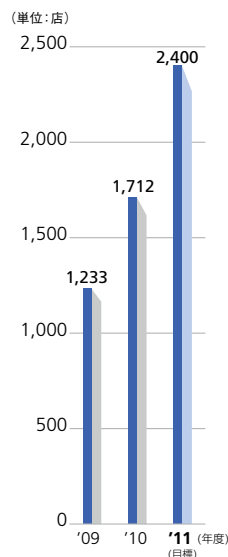


マーケットが成長しなくとも持続的な成長を実現する

超保険 新規件数と保険料※の推移



販売基盤新設店数の推移



※営業統計ベース(損害保険、生命保険合計)

生命については、厳しい資産運用環境が継続していることを踏まえ、当面はリスクを抑制した事業運営に努めてまいります。

海外保険事業

海外保険事業につきましては、従来からの日本企業のお客様に提供する保険サービスに加え、大きく4つの柱、①フィラデルフィア社 ②キルン社 ③再保険事業 ④新興国における保険事業があります。それぞれの事業は、独自の強みを発揮した保険事業を行うとともに、部門間で互いにその強みや活用可能なノウハウを共有し、グループ全体としての総合力を高めていくことにより、更なる発展を目指していきます。

このような観点で、東京海上グループでは International Executive Committeeを設立

し、今後の海外戦略をグループ横断的に論議することとしました。北米マーケットにつきましては、新たに中間持株会社であるTokio Marine North America(TMNA社)を設立し、従来から東京海上日動を通じて提供していた日系企業向けのビジネスと、フィラデルフィア社等のビジネスを総合的に運営する仕組みとし、更には今後大企業向けコマーシャル保険の引受を、ロイズ(キルン社)のプラットフォームも活用して開始することとしました。

再保険事業は数年間のサイクルの中で大規模な損害の影響を受けることがありますが、規律ある引受を一貫して行うことにより、料率サイクルとボラティリティをコントロールして、中長期で魅力的な収益を上げることができます。2010年度には2回にわたるニュージーランド地震が発生したことに加え、2011年度に入ってから自然災害が続発していることから、収益環境は足元で厳しいものが見込まれますが、その一方で再保険料率はハード

グループ経営戦略の概要

収益額の拡大

- 国内損害事業のコンバインドレシオの改善
- 国内生命保険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
- グローバルにリスク分散効果を高める
- 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

化しており、今後は利益水準の回復が期待できます。

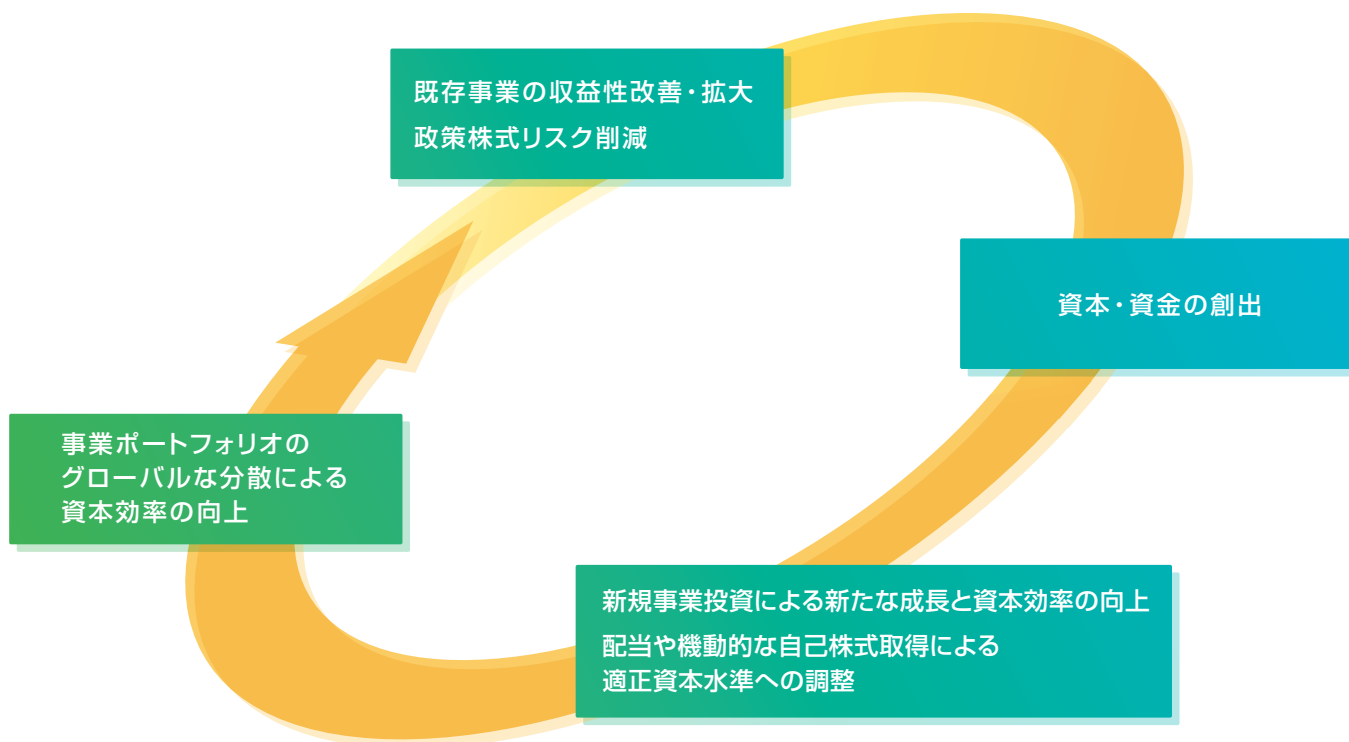
東京海上グループでは、先進国に加え、新興国市場についても主要国において事業基盤の確立に努めてまいりました。新興国の保険ビジネスは、損保に加え、人口増加を背景とした生保事業にも魅力があります。インドにおいて、2011年7月から現地パートナーであるエーデルワイス・フィナンシャル社と合併の生保事業がスタートしました。またサウジアラビアでは、同じくパートナーである現地最大手アルインマー銀行との合併により、イスラム版保険であるタカフルを2011年度内に販売開始する予定です。加えて、中国、東南アジア、そしてブラジルなどその他の地域についても、今後概ね順調な成長が見込まれます。

資産運用

主要保険事業の実績と今後の見通しは以上の通りですが、以下、資産運用についてご説明します。

東京海上グループでは、保険会社として高い流動性を確保する大原則のもとで資産運用を行っています。連結ベース運用資産は2010年度末で16.5兆円ですが、うち国内債券は36% (6.0兆円) を占めます。このうち日本国債は5兆円弱で、東京海上日動と東京海上日動あんしん生命がALM目的で保有しています。

昨今、財政悪化から日本国債の格付け低下が懸念されていますが、当社では仮に国債価格下落(金利上昇)が起こったとしても、負債として保有する保険契約の時価がその分下落するため、ALMの観点からは資産・負債に概ね中立に作用すると見込まれます。



次に、連結ベース運用資産の14%(2.3兆円)は国内株式ですが、殆どが東京海上日動を中心として保有する政策株式です。政策株式は長年にわたり、お客様とのリレーションシップを高める役割を担ってきましたが、資本とリスクの適切なバランスをコントロールするリスクベース経営(ERM)を推進する観点から、流動化を継続的に進めてまいります。

リスク経営(ERM)と資本戦略

最後に、リスクベース経営(ERM)と資本戦略について申し上げます。

当社では前述のリスクベース経営を推進する中で、AA格(S&P)基準の必要資本モデルに基づき、実質純資産とリスク量の差額に相当するキャピタル・バッファ8千億円(2011年3月末時点)を維持しています。キャピタル・バッファは、政策株式リスクや自然災害リスク等が顕在化した場合に備え、十分な財務体力を確保するとともに、今後のM&Aを含む事業投資にもその一部を活用するために確保しているものです。

東京海上グループの資本戦略は、リスクベース

経営のもとで保険事業を成長させつつ、あわせて株主の皆様へ株主還元を図ることを目的としています。株主還元については、安定的な株主還元策としての株主配当と、機動的な株主還元策としての自己株式取得を組み合わせています。株主配当は、継続的な配当水準の向上を図る観点から、過去一貫して一株当たりの配当金額を引き上げてまいりました。また自己株取得につきましては、市場環境、資本の状況、そして当社が成長するための事業投資の機会等を総合的に勘案し、機動的にアナウンスをし、かつ実施してまいります。

東京海上グループは、いまや利益(修正利益ベース)の約4割を海外保険事業から得るグローバル企業へと大きく変貌を遂げました。保険事業を支えるリスクベース経営と資本戦略に立脚し、国内損害保険事業の収益性改善、国内生命保険事業の継続的な成長と、海外保険事業の発展をバランスよく進めて参ります。そして、株主の皆様にご評価いただける株主還元へ引き続き取り組んでいく所存です。

今後とも、当社へますますのご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

東京海上ホールディングスの経営戦略

東京海上グループは、全世界のグループ会社を通じて、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーへ提供する価値を向上させ、社会とともに持続的に成長・発展し、グループ企業価値を永続的に高めていきます。2009年度からスタートした3か年のグループ中期経営計画「変革と実行2011」では、厳しい事業環境のもとでも持続性のある成長を実現していくために、グループ各社が提供する商品・サービス、業務プロセスがお客様から「品質」で選ばれ、かつグローバルに競争力を発揮できる態勢の構築を目指していきます。

中期経営計画「変革と実行2011」

1. 全体像

中期経営計画「変革と実行2011」において東京海上グループが目指す姿は、「お客様に品質で選ばれ、成長し続ける『グローバル企業グループ』」であり、以下に掲げる2つの戦略骨子のもと、企業価値の最大化を実現していきます。

中期ビジョン お客様に品質で選ばれ、成長し続ける「グローバル企業グループ」

中期経営計画の戦略骨子

(1) 「品質」の向上を起点とする 「持続可能な収益成長」

国内保険事業
の競争戦略

海外保険事業
の競争戦略

資産運用

全体を
支える

(2) グローバルベースの 経営・管理態勢の強化

リスクベース経営
(ERM*)

資本戦略

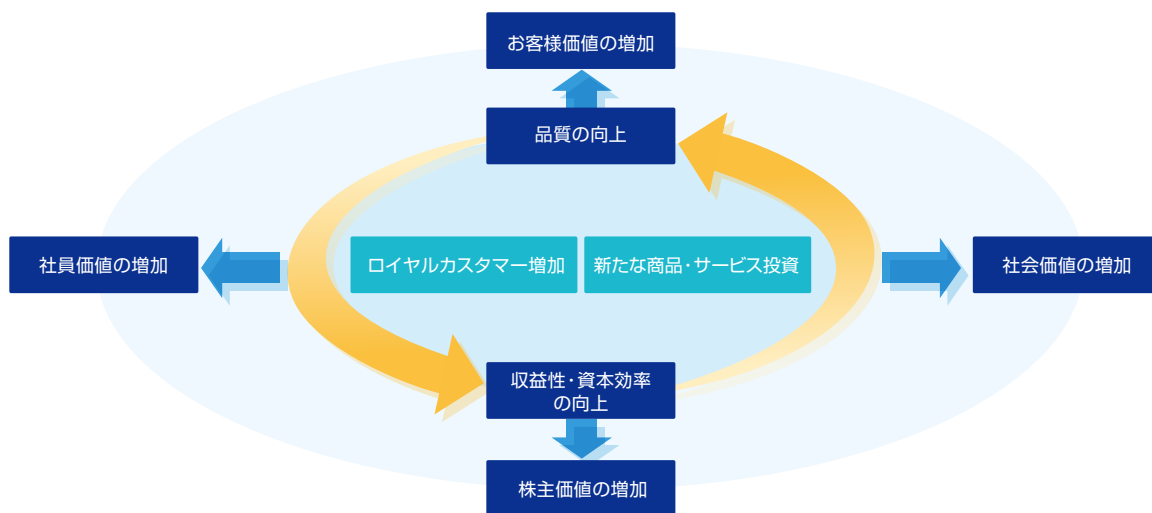
各グループ横断戦略

*ERM：Enterprise Risk Managementの略。
具体的な内容はP72～をご覧ください。

長期ビジョン 世界トップクラスの保険グループ

ここでいう「品質」とは、商品・サービスのわかりやすさや利便性、業務プロセスの正確性や迅速性、財務の健全性等、東京海上グループのあらゆる事業活動に関わる「品質」を意味し、「品質」の向上が持続可能な収益成長のために最も重要であると考えています。

「品質」の向上を起点とする「拡大成長サイクル」



(1) 「品質」の向上を起点とする「持続可能な収益成長」

東京海上グループが持続的に成長するためには、グループ内の全ての会社が「品質」の向上を起点とする上記の「拡大成長サイクル」を実現することが必要であり、この循環を通じて全てのステークホルダーの価値を持続的に増加させていきます。

(2) グローバルベースの経営・管理態勢の強化

国や地域に関係なく、全てのステークホルダーに高い価値提供を行い、さらにその実現のためにグループ内の経営資源をボーダレスに活用できる経営・管理態勢を構築・強化していきます。

中でも、今後、会計基準や保険会社の監督規制等が大きく変わろうとしていることを踏まえ、「リスクベース経営(ERM)」に必要なインフラ構築に特に強力に取り組んでいきます。

2. 中期経営計画「変革と実行 2011」における実績および2011年度計画

中核事業である国内損害保険事業を軸に海外保険事業および国内生命保険事業をさらに拡大させ、全体としてバランスの取れた事業ポートフォリオの構築に一層注力していきます。

事業ドメイン		2008年度実績	2009年度実績	2010年度実績	2011年度計画
修正利益 ^{※1}	国内損害保険事業	51億円	462億円	204億円	350億円
	東京海上日動	169億円	546億円	237億円	380億円
	日新火災	△ 107億円	2億円	13億円	20億円
	その他	△ 11億円	△ 86億円	△ 46億円	△ 50億円
	国内生命保険事業	△ 572億円	520億円	275億円	380億円
	東京海上日動あんしん生命	△ 60億円	322億円	492億円	390億円
	東京海上日動フィナンシャル生命 他	△ 512億円	198億円	△ 217億円	△ 10億円
	海外保険事業 ^{※2}	208億円	765億円	248億円	520億円
	損害保険事業	232億円	697億円	505億円	230億円
	元受	33億円	371億円	337億円	290億円
	再保険	199億円	325億円	168億円	△ 60億円
	生命保険事業	△ 7億円	78億円	30億円	20億円
	自然災害保険金の追込み ^{※3}	—	—	△ 279億円	279億円
	金融・一般事業	△ 211億円	△ 94億円	△ 7億円	30億円
グループ合計	△ 525億円	1,654億円	720億円	1,280億円	
グループ合計修正ROE ^{※1}	△ 1.7%	5.8%	2.4%	4.4%	

※1 収益・ROEは、企業価値を的確に把握し、その拡大に努める観点から「修正利益ベース」で定めます。

※2 海外保険事業合計では、内訳(損害保険事業(元受・再保険)、生命保険事業)には賦課されていない費用を差し引いています。

※3 海外保険事業については、2011年1～3月に発生した自然災害保険金を2010年度実績に計上しています。

主要事業の成長戦略

1. 国内保険事業

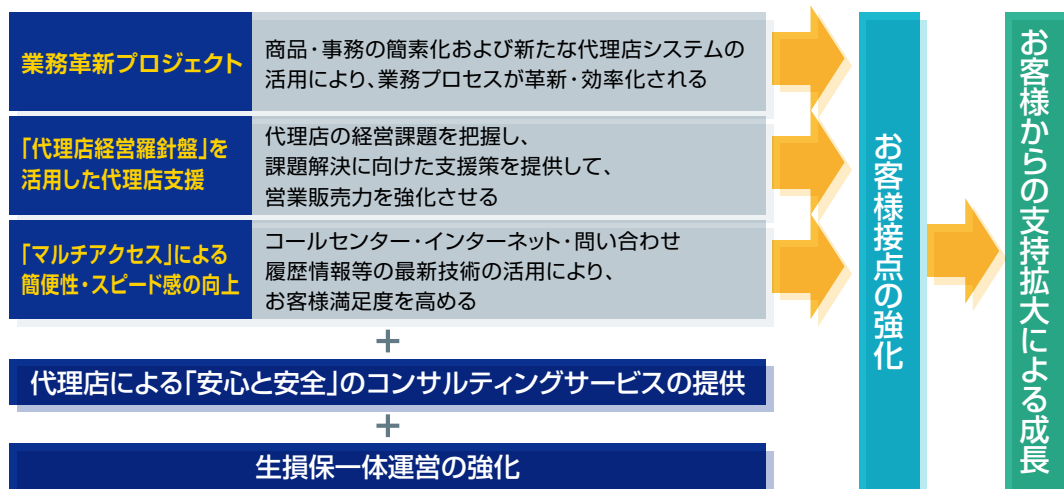
東京海上グループの中核事業である国内保険事業については、「強いお客様接点」と「グループ総合力の発揮」等を競争優位の源泉として、グループの強みを一層強化し、お客様の支持拡大による成長を目指してまいります。

(1) 強いお客様接点

国内保険事業の中核会社である東京海上日動では、「業務プロセスの革新・効率化」を通じた商品・事務の簡素化や新たな代理店システム「TNet」によるお客様接点の強化を推進しています。

また、「代理店経営羅針盤^{*1}」による代理店経営支援、「マルチアクセス^{*2}」の整備・稼働を通じ、お客様に快適な業務プロセスを提供し、さらにお客様接点の強化を推進していきます。

- ※1 代理店経営上の課題を定量的・客観的指標により可視化し、業務プロセスに即した経営診断を実施、効率的・効果的な戦略策定を行う経営支援モデル。
- ※2 代理店の募集手段の1つとして、対面サービスに加えて、コールセンター・インターネット・問い合わせ履歴データベース等の最新技術の活用により、お客様接点の強化を図り、お客様が得られる価値を向上していくためのインフラ基盤。



(2) グループ総合力の発揮(生損保一体の取り組み等)

お客様ニーズがますます多様化し、保険の加入スタイルも「勧められた保険に加入する」タイプから、「ご自身で必要な補償を判断し、納得した保険に加入する」タイプのお客様が増える傾向にあることから、生損保一体型保険「トータルアシスト超保険」の販売等を通じて、東京海上グループの強みである「生損保トータルサービス提供」を強力に推進していきます。

また、お客様の「安心と安全」に関するコンサルティングニーズやリスクマネジメントニーズが高まる中、グループ会社である「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)」、「東京海上日動あんしんコンサルティング(ライフプランニングサービス事業)」等が各社の専門性をいかし、保険機能を越えた各種サービスの提供を充実させてまいります。

2. 海外保険事業

規律ある保険引き受けの維持により収益性を向上させるとともに、中長期的な利益成長に向けグローバルに事業展開を推進していきます。

(1) 成長戦略

① 内部成長戦略

- 再保険事業・ラージコマーシャル損害保険においては、料率環境等の市場変化に的確に対応し、収益拡大を図ります。
- パーソナル損害保険・生命保険においては、新興市場における商品・販売網の多様化を図ります。
- 日系企業ビジネスをコアビジネスとして、お客様ニーズへの対応力を強化していきます。

② M&A戦略

中長期的な成長性確保の観点から、以下の点を充足する会社を念頭において、引き続きエリア・業態を問わず積極的に検討します。

経営の健全性

強固なビジネスモデル

高い成長性

(2) 経営管理態勢強化

アンダーライティング態勢の強化、およびリスクベース経営(ERM)態勢の一層の整備等に取り組みます。

3. 金融・一般事業

(1) 金融事業

アセットマネジメント事業(フィービジネス)を中心とした資本効率の高い事業の展開により、グループの事業ポートフォリオ改善および収益成長を目指した取り組みを推進します。

(2) 一般事業

多様化するお客様ニーズをとらえ、これまでの「保険の概念」を超えた「安心と安全」に関わる商品・サービスをお客様に提供することを目指し、積極的に事業を展開し、保険の新たな付加価値創造に取り組みます。

<修正利益・修正ROEについて>

東京海上グループでは、以下の定義による修正利益を経営計画や株主還元の指標としています。

修正利益は損保事業に特有の各種準備金の影響を除くとともに、資産の売却・評価損益など、必ずしも損益の源泉が当期だけに無いものを控除することにより、当期の純粋な損益を明確にした指標となっています。

また、生保事業のように会計的に利益認識が遅れる損益についても、エンベディッド・バリュー（EV）の当期増加額を当期の利益項目と読み替えることにより、業績や投資に対する成果を認識しやすくしています。

$$\text{修正ROE} = \frac{\text{修正利益}}{\text{修正資本 (平均残高ベース)}}$$

修正利益：各事業の修正利益(下記①～③)の合計

① 損害保険事業※1

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

② 生命保険事業※4

$$\text{修正利益} = \text{エンベディッド・バリュー (EV)}^{*5} - \text{増資等資本取引}$$

③ その他の事業

財務会計上の当期純利益

修正資本：各事業の修正資本(下記①～③)の合計

① 損害保険事業

$$\text{修正資本} = \text{財務会計上の資本} + \text{異常危険準備金等}^{*1} + \text{価格変動準備金}^{*1}$$

③ その他の事業

財務会計上の純資産

② 生命保険事業※4

$$\text{修正資本} = \text{エンベディッド・バリュー (EV)}^{*5}$$

※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 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