

2008年12月 5日  
東京海上ホールディングス株式会社

東京海上グループの新中期経営計画について  
～ 「変革と実行 2011」 ～

東京海上ホールディングス株式会社(社長 隅 修三)は、2009年4月からの3カ年のグループ新中期経営計画「変革と実行 2011」を策定いたしました。  
新中期経営計画では、「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』」を目指し、以下に掲げる戦略骨子のもと、企業価値の最大化を目指してまいります。

中期ビジョン (2011年に目指す姿)	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」
計画期間	2009年度から2011年度(3年間)
戦略の骨子	●「品質の向上」を起点とする「持続可能な収益成長」 ●最適な事業ポートフォリオの構築 ●グローバルベースの経営・管理態勢の強化

## 1. 事業環境認識

グループをとりまく今後の事業環境につきましては、大変厳しいものと認識しております。

グループの中核事業である国内保険事業に関しましては、日本経済の一層の成熟化に加え、少子・高齢化の進行等から市場全体の大きな伸びは期待しにくく、また海外保険事業につきましても、当面は昨今の世界的な金融市場の混乱の影響を受けられると思われまますので、グループとしては、これまで以上に競争優位性を発揮した成長戦略を推進していく必要があります。

一方で、保険業界の会計基準やリスク管理基準等、各種基準・規制のグローバルスタンダード化は一層進むと見込まれておりますので、国際的な潮流に対応したグローバルベースの経営・管理態勢の強化が必要であると認識しております。

## 2. 中期ビジョン (2011年に目指す姿)

**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」**

厳しい事業環境認識の下で、持続性のある成長を実現していくためには、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を構築していく必要があります。

新中期経営計画では、目指す姿「中期ビジョン」の達成に向け、グループ全体が一体となって、スピード感をもって各種戦略を推進してまいります。

「品質」とは、

- ・お客様にとって分かり易く、利便性が高く、最適なソリューションとなるような「商品・サービスの品質」
- ・また、そうした商品・サービスをお客様に迅速、正確、心地よくお届けする「業務プロセスの品質」
- ・そして、健全性を示す「財務面の品質」

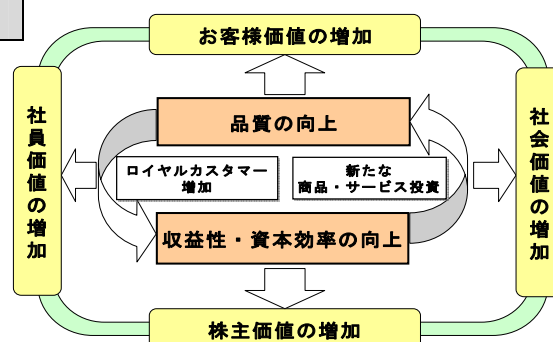
を言います。

### 3. 新中期経営計画「変革と実行 2011」（戦略の骨子）

現行の中期経営計画においても、業務革新プロジェクト、海外での大型 M&A、持株会社の社名変更等の「変革」に取り組んでまいりましたが、新中期経営計画では、この動きを加速するとともに、策定した戦略を着実に「実行」し、計画を完遂してまいります。

#### (1)「品質の向上」を起点とする「持続可能な収益成長」

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」を起点とする右記の「拡大成長サイクル」を実現することが必要であり、この循環を通し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まいります。



#### (2)最適な事業ポートフォリオの構築

「品質の向上」を起点とする「拡大成長サイクル」を実現できる事業分野に、経営資源を積極的に投入してまいります。こうした「選択と集中」の強化により、成長性と収益性のバランスが取れた最適な事業ポートフォリオを構築してまいります。

#### (3)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・強化してまいります。

なかでも、この数年で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 態勢)」に必要なインフラ構築に特に強力に取り組んでまいります。

また、各事業戦略の遂行に必要な経営資源については、グループ人事戦略、グループ IT 戦略、グループ資本戦略の各方針に則って調達し、グループ全体最適の観点から投入してまいります。

## 4. 主要事業の成長戦略

### お客様の支持拡大による成長を目指して

#### (1) 国内保険事業

グループの中核事業である国内保険事業につきましては、「強いお客様接点」と「グループ総合力の発揮（生損保一体の取組等）」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、従来より「業務革新プロジェクト」による商品・事務の簡素化や新たな代理店システム「TNet」の導入を推進してまいりました。今後さらに、「代理店経営羅針盤」によるお客様満足度の向上を目指した代理店経営支援や、「セコム社との提携」による代理店コンサルティング力支援、「マルチアクセス(注)」の整備、稼働を通じ、お客様への快適な業務プロセスの提供と、お客様接点の強化を推進してまいります。

(注)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・コンタクト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ためのインフラ。

##### ■■ セコム株式会社との提携 ■■

このたび、代理店が「安心と安全」のコンサルティングサービスを提供するために、ホームセキュリティ事業トップブランドのセコム社と提携いたしました。セコム社が開発した東京海上日動専用のホームセキュリティシステムを主要代理店が独占販売し、代理店の「安心と安全」のコンサルティング力強化を支援してまいります。

##### ② グループ総合力の発揮(生損保一体の取組等)

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、「自分で判断、納得して加入する」タイプのお客様が増える傾向にあるなか、改めてグループの強みである「生損保トータルサービス提供」を強かに推進してまいります。

保険の加入スタイルが変化するにつれて、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も高まっていくなか、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(ヘルスケア事業)」、「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ポート事業)」等が各社の専門性を活かし、保険機能を超えた各種サービスの提供を充実してまいります。

##### ③ モバイル・ネットを活用したビジネスモデルの確立

新中期経営計画期間の早い時期に、携帯電話等のモバイル・ネットの活用を中心とした損害保険商品販売の新たなビジネスモデルを構築し、これまでの東京海上グループとは異なるお客様層を対象とした事業領域への進出を検討してまいります。

## (2) 海外保険事業

今後、世界的な金融危機のなかで、お客様に、財務の健全性を重視して保険会社を選別する傾向が一層強まってくるものと考えられますが、東京海上グループが誇る財務の健全性は、世界中のお客様の支持拡大のための競争優位性になるものと考えております。

### ① 成長戦略

#### キルン社・フィラデルフィア社

2008年に実施いたしました大型戦略投資先であるキルン社、フィラデルフィア社の東京海上グループへの円滑な統合と事業計画の達成を最重要戦略と位置づけ、当社を含む3社の強みを融合したシナジー戦略を検討してまいります。

#### 内部成長戦略

- ・再保険や大企業物件に係る損害保険事業につきましては、マーケットレートの上昇や、財務健全性重視の保険会社選別、といった事業環境の変化に対応した料率の見直しや新規契約の獲得等に取り組んでまいります。
- ・パーソナル分野の損害保険事業や生命保険事業につきましては、アジアやブラジル等、新興国市場における商品ラインナップや販売網の多様化等により、着実に事業を成長させてまいります。
- ・日系企業ビジネスにつきましては、引き続き海外保険事業の重要な柱として取り組み、国内損害保険事業と密接に連携し、日系企業のお客様への対応力強化を図ってまいります。

#### M&A戦略

M&A につきましても中長期的な成長性確保の観点から、I. 経営の健全性、II. 強固なビジネスモデル、III. 高い成長性、を充足する会社を念頭において、引き続き検討してまいります。

### ② 経営管理態勢とインフラ基盤の一層の整備・強化

海外保険事業につきましては、現行の中期経営計画期間における M&A 等を通じて、規模・質の両面で大きく変化してきているため、グローバルなリスクベース経営(ERM 態勢)の整備、経営管理態勢のさらなる充実、および IT 等のインフラ基盤の強化に取り組んでまいります。

## (3) 金融・一般事業

**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てまいります。

**一般事業** : 多様化するお客様ニーズを捉え、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んでまいります。

## 5. 新中期経営計画で目指す数値目標と事業ポートフォリオ

新中期経営計画(2011年度)では、各事業分野別に掲げた戦略を着実に実行し、**修正利益 2,200億円、修正 ROE 6%以上**を目指します。

事業分野	修正利益	構成割合
国内損保事業	1,150億円	52%
国内生保事業	400億円	18%
海外保険事業	600億円	27%
金融・一般事業	50億円	2%
グループ合計	2,200億円	100%

前提条件

(景気)2011年度には現在の混乱状況から回復しているマクロ見通し。

(日本株価)日経平均 11,000 円水準。(為替)100 円/USD水準。

## 6. グループCSR活動の推進

東京海上グループは企業の社会的責任を果たし、広く持続可能な社会の発展に貢献するため、地球環境保護、地域・社会貢献活動といったCSR活動の推進にも力を入れてまいります。

特に地球温暖化への対応等、気候変動問題に対しましては、東京海上日動、東京海上研究所を中心に取り組みを進めてきている研究活動をベースに、お客様に気候変動リスクに対応する保険・金融・コンサルティング等、商品・サービス等の提供を目指してまいります。また、グループ各社が環境負荷(CO<sub>2</sub>排出量、紙使用量等)削減を行い、東京海上グループ全体で2011年度末にはグローバルにカーボン・ニュートラルの実現を目指す等、積極的に取り組んでまいります。

東京海上グループでは、「お客様の信頼をあらゆる活動の原点におくこと」を経営理念として掲げ、事業活動のあらゆる局面においてコンプライアンスを徹底し、社会から必要とされる企業グループを目指してまいります。

以上

## 各事業の数値目標等

## 1. 国内損害保険事業

(単位:億円)

		2007年度 (実績)	2008年度 (見込)	2011年度(目標)	
					08年度対比
東京海上日動	正味収入保険料	19,121	18,400	<b>19,500</b>	106.0%
	修正利益	1,002	254	<b>1,150</b>	452.8%
日新火災	正味収入保険料	1,416	1,370	<b>1,470</b>	107.3%
	修正利益	▲8	▲85	<b>50</b>	—

## 2. 国内生命保険事業

(単位:億円)

		2007年度 (実績)	2008年度 (見込)	2011年度(目標)	
					08年度対比
あんしん生命	新契約 ANP	366	469	<b>590</b>	125.8%
	(保有契約 ANP)	(3,478)	(3,687)	<b>(4,160)</b>	(112.8%)
	修正利益(EV増加額)	291	259	<b>350</b>	135.1%
フィナンシャル生命	新契約 ANP	506	450	<b>550</b>	122.2%
	(保有契約 ANP)	(2,134)	(2,537)	<b>(3,821)</b>	(150.6%)
	修正利益(EV増加額)	▲144	▲212	<b>50</b>	—

## 3. 海外保険事業

(単位:億円)

			2007年度 (実績)	2008年度 (見込)	2011年度(目標)		
						08年度対比	
損害 保険	元受	正味収入保険料	/	1,956	<b>4,800</b>	245.4%	
		修正利益		43	<b>400</b>	930.2%	
	再保険	正味収入保険料		1,075	<b>1,300</b>	120.9%	
		修正利益		107	<b>170</b>	158.9%	
生命保険		正味収入保険料		1,050	<b>1,000</b>	95.2%	
		修正利益		11	<b>60</b>	545.5%	
合計		正味収入保険料		4,139	4,081	<b>7,100</b>	174.0%
		修正利益		297	142	<b>600</b>	422.5%

(注1) 為替:2008年度(見込)と2011年度(目標)は100円/USD水準の前提。

(注2) 2011年度の損害保険・元受にはフィラデルフィア社、2008年度および2011年度の再保険にはキルン社を含む。

#### 4. グループ横断戦略

下記グループ横断戦略を実施し、各事業の成長戦略の実現を支えます。

グループ横断戦略	
ERM(注1)	●「リスクベース経営」の実現に向けたインフラ整備
CRM(注2)	●「お客様接点」の強化を目指したインフラ整備 ●「お客様満足度指数」の導入、および最適なお客様対応の実現
資産運用	●グループ全体の資産運用態勢強化による資産運用収益の一層の向上
◇戦略実行を可能とする経営資源の調達・配分	
人事	●グループ会社、事業ごとの自立型グループ人事戦略 ●グループ横断的な人材育成と最適要員配置
IT	●国内・海外のITプロジェクトの推進 ●グループ各社の戦略に整合したITキャパシティの調達・配分
資本	●担保力(健全性)と資本効率の適切なバランスの維持 ●「フロー(利益)をベースとした資本政策」から「ストック(資本)をベースとした資本戦略」に転換 ●政策株式は、新中期経営計画期間中の3年間に現行の中期経営計画期間を上回る規模感で流動化(株式保有割合の削減をより一層加速)
◇各ステークホルダーへの訴求	
ブランド	●商品・サービスおよびグループブランドを訴求するプロモーションの展開

(注1) Enterprise Risk Management(「リスクベース経営」戦略)

(注2) Customer Relationship Management(「お客様価値向上」戦略)

以上

## 修正利益・修正ROEについて

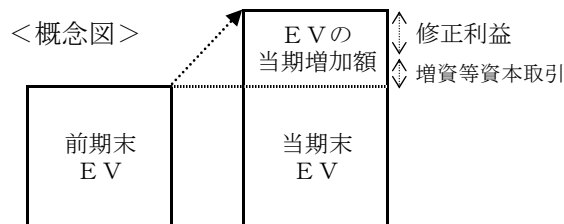
### 1. 修正利益<sup>※1</sup>

#### (1) 損害保険事業

$$\text{修正利益} = \text{当期純利益} + \text{異常危険準備金等繰入額<sup>※2</sup>} + \text{価格変動準備金繰入額<sup>※2</sup>} - \text{ALM債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益<sup>※3</sup>} - \text{保有株式・不動産等に関する売却損益・評価損} - \text{その他の特殊要素}$$

#### (2) 生命保険事業<sup>※4</sup>

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



#### (3) その他の事業 … 財務会計上の当期純利益

### 2. 修正資本<sup>※1</sup>（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<sup>※4</sup>

$$\text{修正資本} = \text{EV<sup>※5</sup>}$$

#### (3) その他の事業 … 財務会計上の純資産

- ※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 一部の生保については(3)の基準により算出  
(利益については本社費等を控除)
- ※5 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

### 3. 修正ROE

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