



東京海上ホールディングス

第10回定時株主総会

対処すべき課題

平成24年度の世界経済

- 米国：景気の緩やかな回復
- 欧州：政府債務問題



景気後退が懸念

対処すべき課題

**平成24年度の世界経済
新興国の一部**



**景気拡大傾向の
ペースは鈍化**

対処すべき課題

わが国経済

**震災復興による内需の押し上げ、
金融緩和効果**



景気の持ち直し傾向が続く

対処すべき課題

国内保険市場

- 新車販売台数の回復
- 少子高齢化や人口減少の影響



市場の先行きを見通しにくい状況

対処すべき課題

東京海上グループ

**「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」**

「変革と実行2014」をスタート

「収益額の拡大」

「資本効率の改善」

既存事業での収益向上・拡大
政策株式リスク削減の継続

事業ポートフォリオの
グローバル分散による
資本効率の向上

リスクベース経営
【ERM】

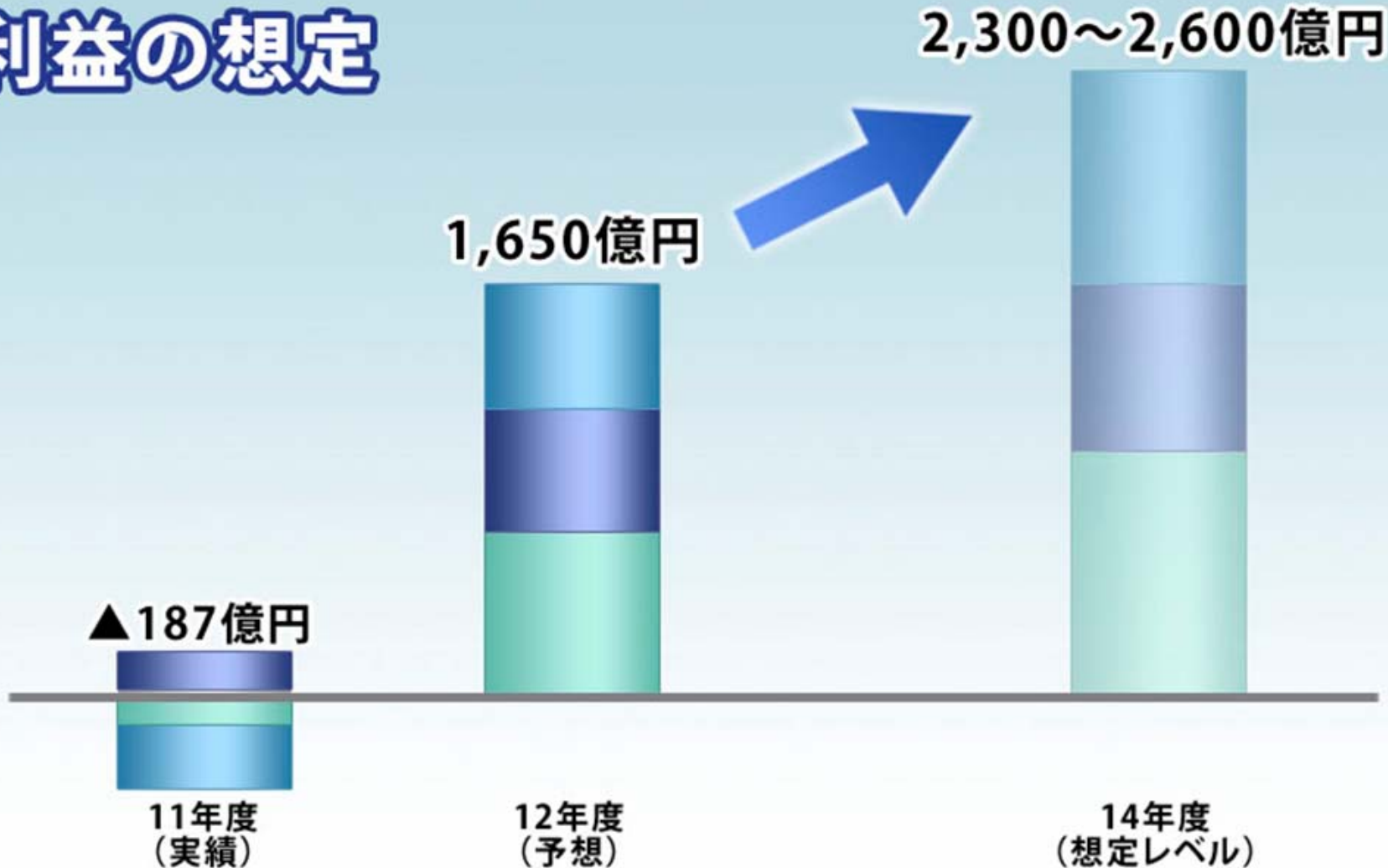
資本・資金の創出

新規事業投資による新たな成長と資本効率の向上
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

対処すべき課題

新中期経営計画において目指す姿

修正利益の想定



コンバインドレシオ95%を実現する

11年度
コンバインドレシオ:103.3%



14年度
コンバインドレシオ:95%

事業費削減
トップライン(保険料収入)成長 1.0%改善

商品収益性 2.0%改善

自然災害関連等 5.0%~6.0%改善

チャネル・商品戦略

損保代理店を中心とする
多様な販売チャネルの活用

魅力的な新商品の
継続投入



持続的なトップライン・収益の拡大

重点施策「生損保一体の取組み」

先進国・新興国双方でのバランス良い成長

先進国

欧米マーケットにおいて企業・再保険分野を中心に持続的な収益拡大を図る

新興国

各国市場の拡大に対応し、生損保両分野において中長期的な収益拡大を図る

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

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

収益性の向上

収益の持続的拡大と
資本効率の向上

リスクと資本を
コントロール

対処すべき課題

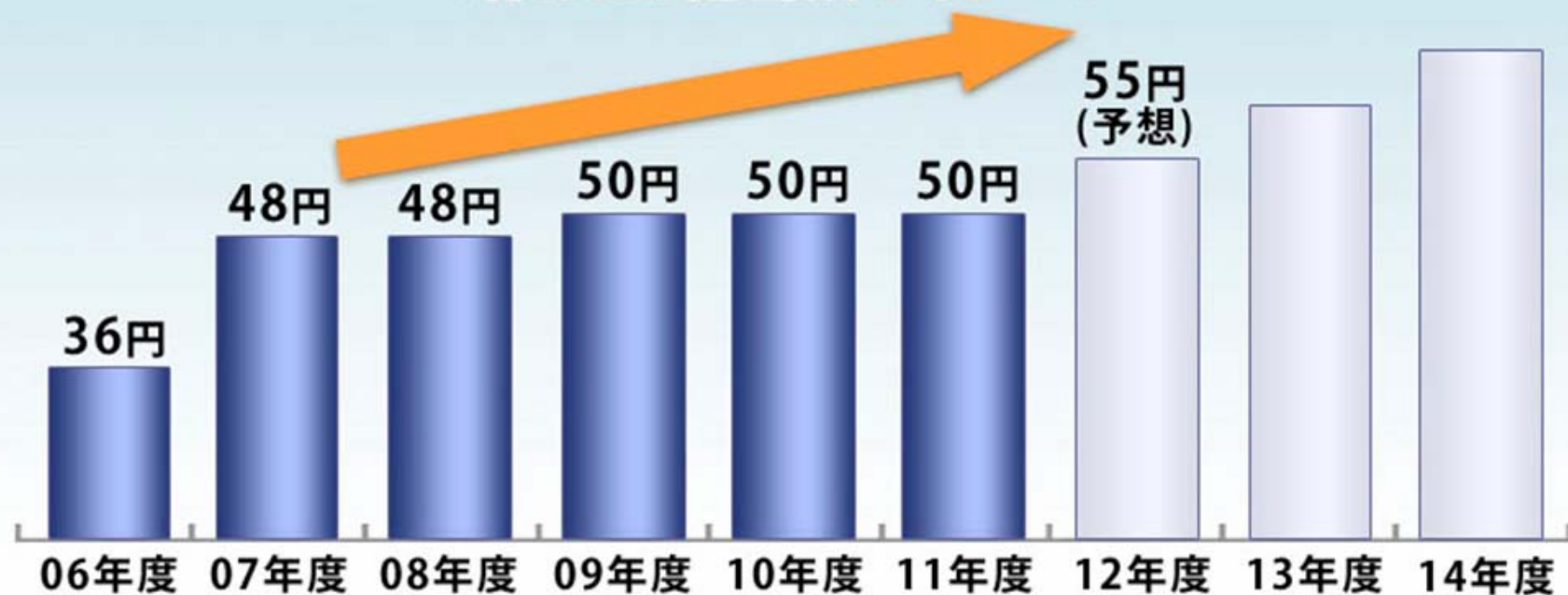
株主還元方針

魅力的な
「配当」

+

機動的な
「自己株式取得」

1株あたり配当額のイメージ



対処すべき課題

東京海上グループの経営理念

お客様の信頼を
あらゆる活動の原点におく

収益性

成長性

健全性