



TOKIO MARINE

東京海上グループの新中期経営計画 ～「変革と実行 2011」～

2008年12月5日

東京海上ホールディングス株式会社
取締役社長 隅 修三



I. 現行中期経営計画の振り返り	-----2	ページ
II. 今後の事業環境認識と戦略上の課題	-----3	
III. 新中期経営計画「変革と実行2011」の全体像	-----4	
IV. 2011年度に目指す事業ポートフォリオ	-----5	
V. 「持続可能な収益成長」		
①国内保険事業	-----6~9	
②海外保険事業	-----10~11	
③資産運用	-----12	
VI. 経営・管理態勢の強化		
①リスクベース経営(ERM)	-----13	
②資本モデルの改定	-----14	
③新たな「資本戦略」	-----15~16	
④その他グループ横断戦略	-----17	
VII. 終わりに	-----18	



TOKIO MARINE

I. 現行中期経営計画の振り返り



Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

【現中期経営計画の業績推移】

(単位: 億円)

事業ドメイン	当初計画 (2008年度)	2006年度 実績	2007年度 実績	2008年度 修正予想
国内損害保険事業	1,200	890	994	169
東京海上日動		881	1,002	254
日新火災		8	▲8	▲85
その他		—	—	0
国内生命保険事業	400	482	151	43
あんしん生命		304	291	259
フィナンシャル生命		177	▲144	▲212
その他		—	4	▲4
海外保険事業	250	286	297	142
アジア		15	57	▲10
北中米		76	85	69
欧ア中東		32	16	9
南米		42	▲0	▲9
キルン社		—	—	20
その他		5	10	4
再保険		123	165	86
金融・一般事業	50	38	▲10	▲112
グループ合計	1,900	1,697	1,432	242
グループ合計ROE	5.0%	3.8%	3.5%	0.7%



Ⅱ. 今後の事業環境認識と戦略上の課題

事業環境に対する認識

戦略上の課題

国内市場

- 日本経済の一層の成熟化
- 少子高齢化の進行
- ⇒国内保険市場全体の大きな伸びは見込めず

- ◆国内保険事業の成長戦略に向けた基盤強化、及びそれによる競争優位性の確立
- ◆海外保険事業の推進

世界経済

- サブプライム問題を発端とする金融市場の混乱や資源価格の動向等
- ⇒◆世界経済の構造が大きく変化する可能性(多極化、レバレッジ規制等)
 - ◆各金融機関の資本の脆弱化
 - ◆混乱は当面継続するものの、2011年度には景気回復へ

- ◆構造変化に対応できる迅速・的確な経営(経営資源配分等)
- ◆競争優位性の源泉としての資本基盤の維持・有効活用
- ◆グローバルベースの経営・管理態勢の強化

規制等

保険業界の会計基準やリスク管理基準のグローバルスタンダード化(IFRS、Solvency II等)



Ⅲ.新中期経営計画「変革と実行2011」の全体像

厳しい事業環境認識に基づく課題

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」
修正利益2,200億円、修正ROE6%以上

新中期経営計画の戦略骨子

「品質」の向上を起点とする「持続可能な収益成長」

グローバルベースの経営・管理
態勢の強化

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

リスクベース
経営(ERM)

資本戦略

その他グループ横断戦略

全体を支える

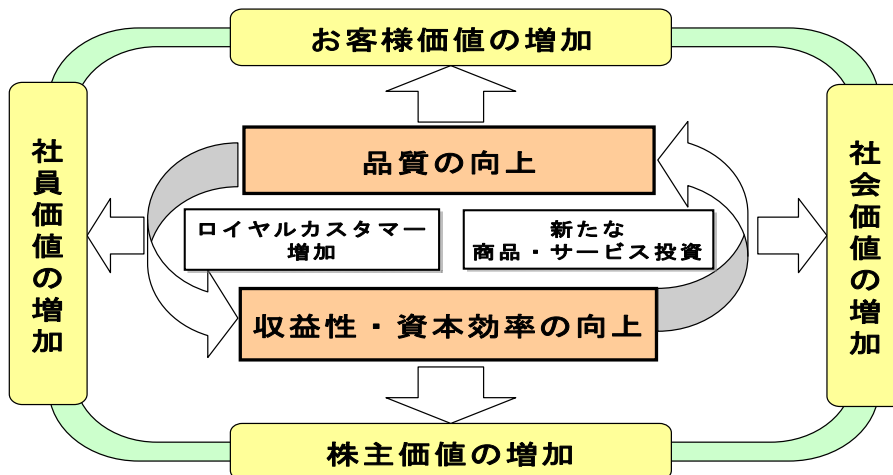
長期ビジョン(2015年までに目指す姿)

世界トップクラスの保険グループ

【品質とは】

- ◎商品・サービスの品質 : 分り易さ、利便性、ソリューション等
- ◎ビジネスプロセスの品質 : 迅速、正確、親近感等
- ◎財務面の品質 : 健全性

【「品質」の向上を起点とする「持続可能な収益成長」とは】



全ての事業分野が「上記拡大成長サイクルを持続的に回し、グループの全てのステークホルダーへ提供する価値を増加させること」を目指す。

【長期ビジョン】

- 品質で世界トップクラス
- 修正ROE=8%以上



IV.2011年に目指す事業ポートフォリオ

TOKIO MARINE

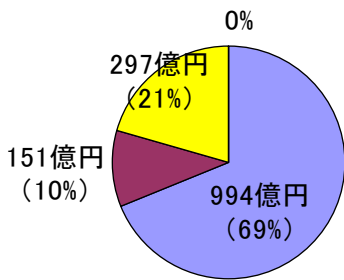
定量ビジョン(数値目標)

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	

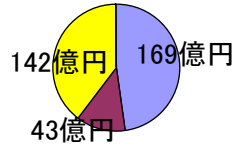
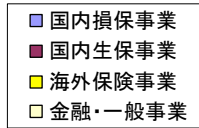
修正ROE6%
以上

【前提条件】

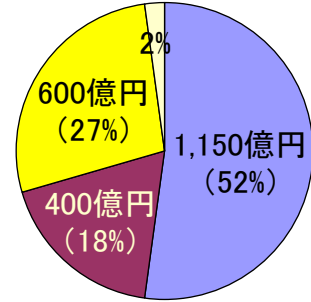
景気 : 2011年度には現在の混乱状況から回復しているというマクロ見通し
株価 : 日経平均11,000円水準
為替 : 100円/USD水準



2007年度実績
(1,432億円)



2008年度見込
(242億円)



2011年度目標
(2,200億円)

Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

※「定量ビジョン(数値目標)」について:

現下のグローバルな金融市場の混乱等、変動の極めて大きい事業環境を踏まえ、2011年度に目指す数値目標として記載しているもの。本数値目標を目指して各事業分野の戦略に取り組む



事業環境認識

【損害保険市場】

- 自動車新車販売台数減少、保有台数微減
- 住宅着工件数横ばい
- 設備投資（製造業）減少
- 大口事故の増加、自然災害の増加

顧客ニーズの変化 →

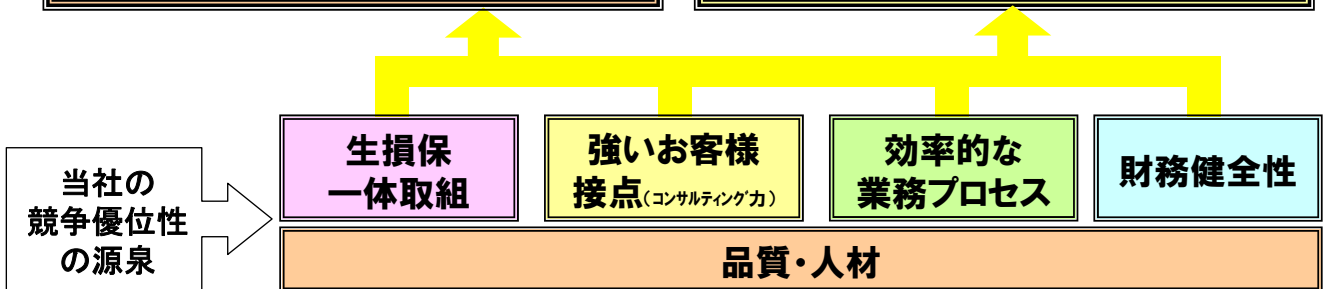
- ・損保市場全体：規模の拡大は見込まない
- ・家計分野：「安心と安全」に対するコンサルティングニーズが高まる
- ・企業分野：ERMへの取組など、より高度なリスクマネジメントニーズが高まる

【生命保険市場】

- 少子高齢化の進行
- 社会保障制度の見直し機運による、自助努力の必要性に対する意識の高まり

顧客ニーズの変化 →

- ・生保市場全体：規模の拡大は見込まない
- ・保障の内容：死亡保障から生存保障（医療・介護・年金等）へ
- ・加入スタイル：損保同様にコンサルティングニーズが高まる



【自動車保有台数】

・新車販売台数の減少は続くが、自動車の保有期間が伸びていることもあり、保有台数は微減と見込む

【住宅着工件数】

・07年度改正建築基準法の施行により大きく落ち込んだが、08年度7月から回復し、その後も住宅ローン減税等もあり、08年度水準を大きく下回ることはないと思込む

【設備投資（製造業）】

・07年度から08年度上期にかけてそれまでの上昇基調が停滞。09年度以降、景気の後退により減少を見込む

【船舶・貨物】

・新造船は過去の発注状況から、しばらくは増加。世界貿易については、目先は停滞や低下を見込まざるを得ない

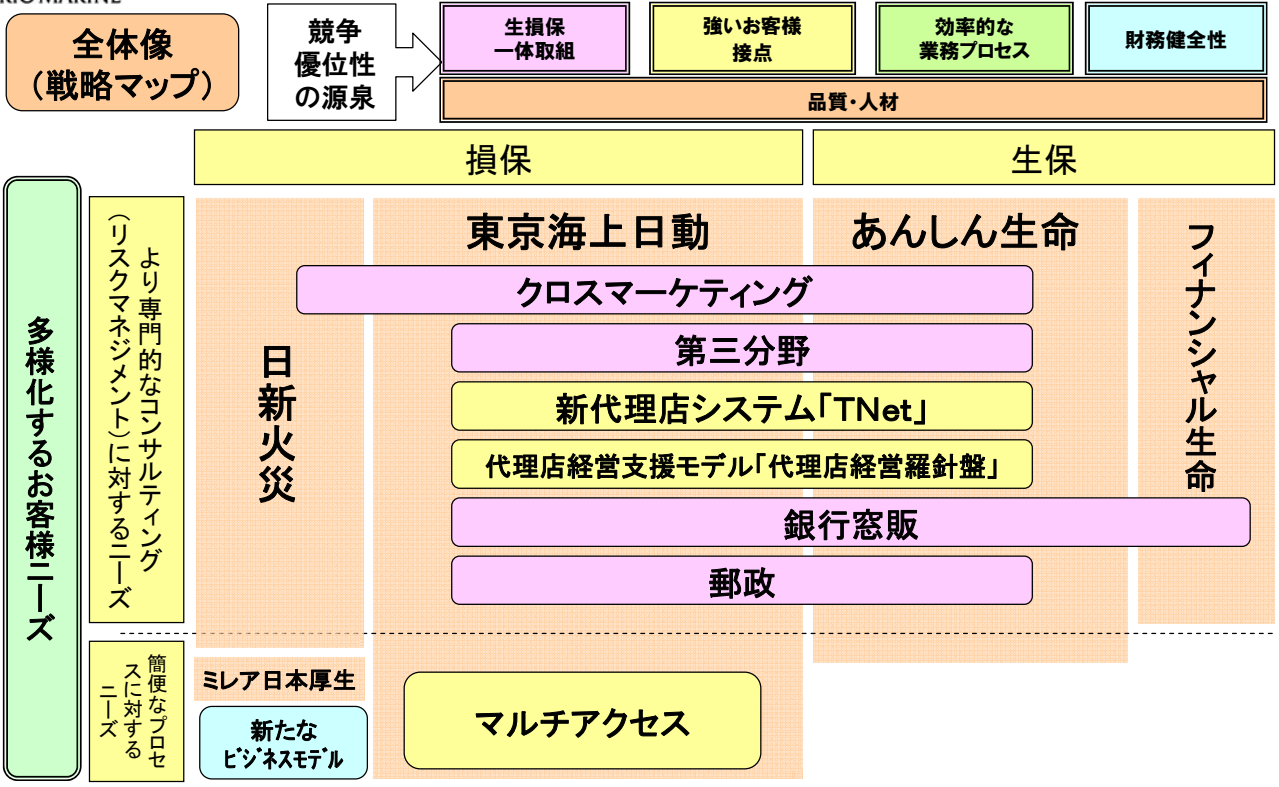
【生存保障マーケット】

- ・政府の社会保障国民会議が、将来の医療・介護費用の財政負担額を提示したことにより、社会保障制度の見直し機運や、医療・介護に対する国民の意識が高まってきている
- ・労災認定におけるメンタル疾患の増加、法改正による企業への過重労働面談義務化や安全配慮義務の法文化など、企業におけるメンタルヘルス対策ニーズが高まってきている
- ・生活習慣病（いわゆるメタ）対策の推進が義務化されたことで、企業、健康保険組合をはじめ、国民全体に生活習慣病予防・改善に対する意識が高まってきている



V.「持続可能な収益成長」～①国内保険事業(続き)

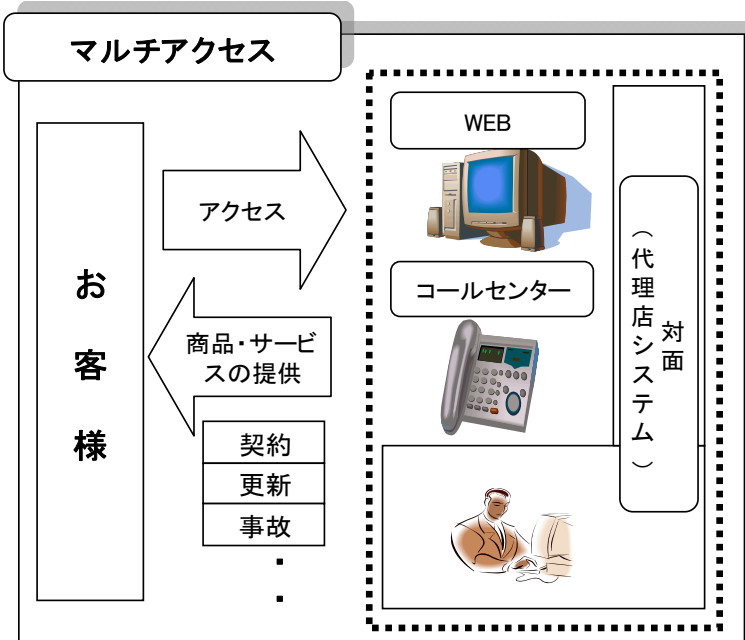
TOKIO MARINE



Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

【マルチアクセスとは】

代理店の募集手段の一つとして、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、お客様との接点強化を図り、お客様が得られる価値を向上していくためのインフラ



【モバイル・ネット活用を中心とした「新たなビジネスモデル」の確立】

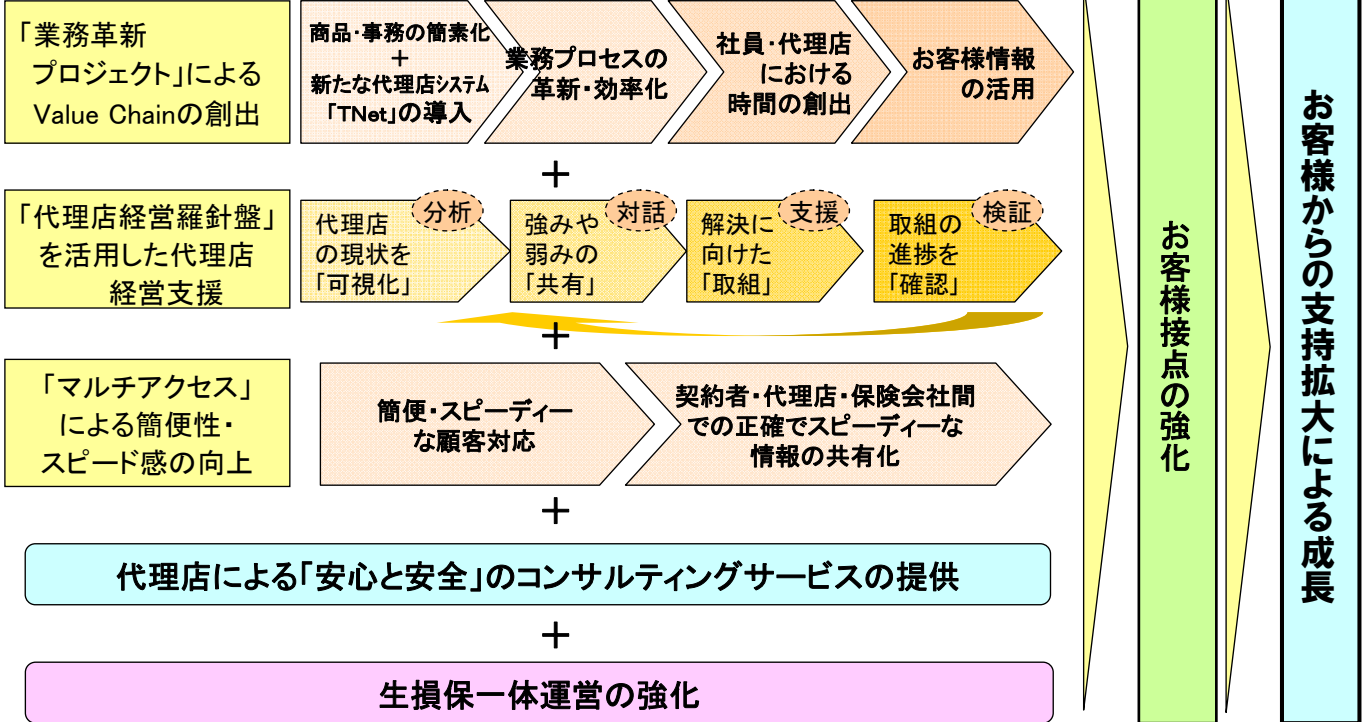
新中期経営計画期間の早い時期に、携帯電話などのモバイル・ネットの活用を中心とした損害保険商品販売の新たなビジネスモデルを構築し、これまでの東京海上グループのお客様層とは異なるモバイル・ネットとの親和性の高いお客様を対象とした事業領域への進出を検討する



V.「持続可能な収益成長」～①国内保険事業(続き)

TOKIO MARINE

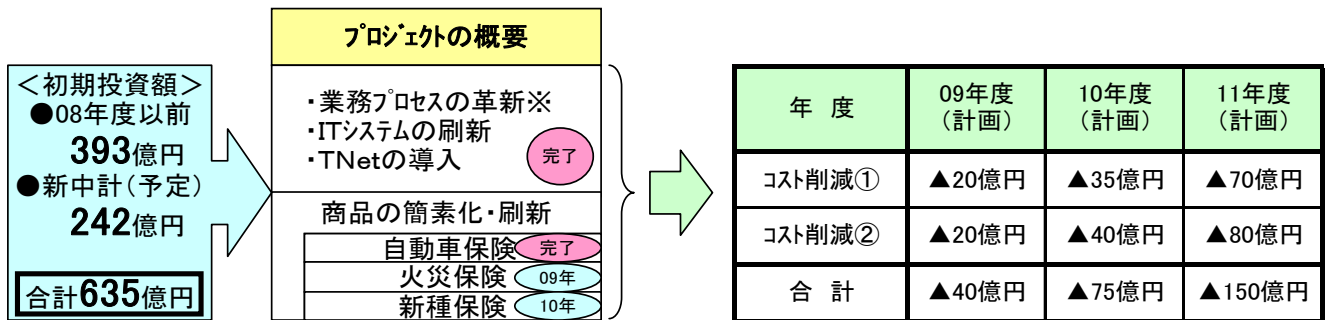
お客様接点の強化



Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

【業務革新プロジェクト(『仕事のやり方』抜本改革)】

他社に先駆けた着手と開発資源の早期確保による強力な先行メリットの存在(08年5月サービスイン)



- ※業務プロセス革新の具体的な成果(例)
- ・システム開発スピード30%アップ
 - ・自動車保険のキャッシュレス比率25%→99.5%
 - ・複雑な入金管理事務の大幅簡素化
 - ・代理店/会社間のコミュニケーション速度の向上

(注)コスト削減①:直接的な物件費削減効果
 コスト削減②:営業・損害部門の業務ロード削減をコスト換算した額
 (コスト削減額は何れも08年度対比)

【代理店経営羅針盤】

代理店経営上の課題を定量的・客観的指標によって可視化し、業務プロセスに即した診断を実施、効率的・効果的な戦略策定を行う経営支援モデル。課題解決に向けた支援策を一元的に集約し、これらの仕組みをすべて代理店システム「TNet」に組み込むことにより、代理店・社員双方向の活用を可能にする

【「安心と安全」のコンサルティングサービスの提供～セコム株式会社との提携】

ホームセキュリティ事業トップブランドのセコム株式会社と提携し、当社専用ホームセキュリティシステムを投入し、中核代理店を中心とする主要代理店が独占販売する。安全と安心の事業領域の拡大により、代理店のコンサルティング力の強化を支援する



国内保険4社の数値目標

(単位:億円)

		07年度(実績)	08年度(見込)	11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	19,500	106.0%
	コンバインドレシオ	93.1%	101.5%	93.5%	▲8.0%
	修正利益	1,002	254	1,150	
日新火災	正味収入保険料	1,416	1,370	1,470	107.4%
	コンバインドレシオ	98.5%	102.9%	94.7%	▲8.2%
	修正利益	▲8	▲85	50	
あんしん生命	新契約ANP (保有契約ANP)	366 (3,478)	469 (3,687)	590 (4,160)	125.8% (112.8%)
	修正利益(EV増加額)	291	259	350	
フィナンシャル生命	新契約ANP (保有契約ANP)	506 (2,134)	450 (2,537)	550 (3,821)	122.2% (150.6%)
	修正利益(EV増加額)	▲144	▲212	50	

【東京海上日動における取組み】

- 商品:
 - ・火災(08年度対比104.8%):商品の簡素化・料率改定等による単価増
 - ・自動車(08年度対比106.8%):料率改定等による単価増
- チャネル:
 - ・TNetの導入等、業務革新プロジェクト推進による営業社員・代理店の販売力強化
- 効率化:
 - ・物件費:業務革新プロジェクトの効果等による削減
 - ・代理店手数料:保険会社と代理店の役割分担に応じた代理店手数料体系の見直し

【日新火災における取組み】

- チャネル:
 - ・独自の中小規模代理店政策による販売網の拡充
 - ・中小企業マーケットの開拓
- 効率化:
 - ・店舗の統廃合、事務・システムの見直しを通じた効率化

【あんしん生命における取組み】

- 商品:
 - ・お客様のニーズを的確に捉えた、競争力のある新商品の投入
- チャネル:
 - ・生損保が一体となった代理店支援の強化
 - ・生損保トータルサービスを提供する大型代理店モデルの実現
 - ・超保険を活用した第三分野商品の販売推進 等

【フィナンシャル生命における取組み】

- 商品:規模の拡大と収益とのバランスをとった商品戦略
- リスク管理:保険引受リスク管理の強化、再保険スキームの工夫等によるリスクコントロールの多様化



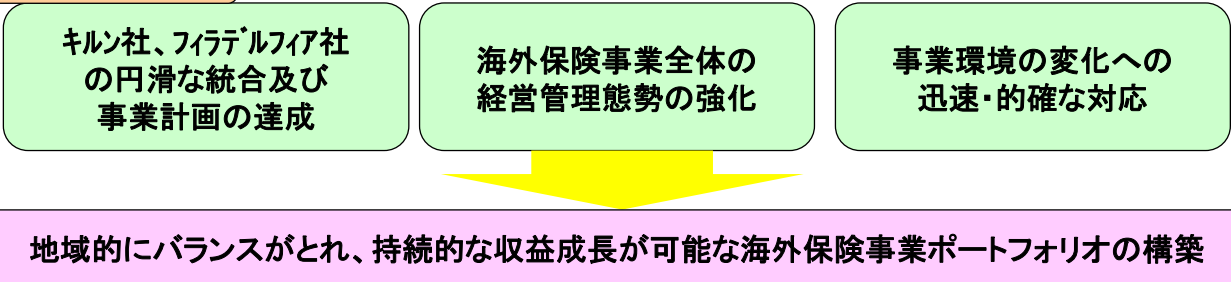
V.「持続可能な収益成長」～②海外保険事業

TOKIO MARINE

事業環境見通し

- 当面の間(見込): 世界経済の減速→保険需要についても伸び率の低下
- 保険料率環境(見込)
ハリケーン・アイク等の大口自然災害の発生、世界的な金融危機による資本の毀損および運用収益の減少等
→ 保険料率の下げ止まり+マーケットサイクルの反転(特に再保険事業(キルン社を含む))にとって成長性・収益性向上の好機
- 保険契約者やブローカーの間に財務の健全性を重視して保険会社を選別する傾向が強まる
=「質への逃避(Flight to Quality)」
→ 高い財務格付(健全な資本基盤)を有する保険会社に有利な事業環境へ

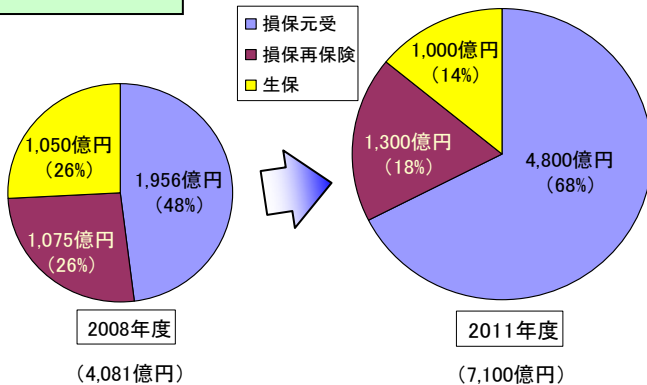
戦略の方向性



Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

【数値目標】

正味収保

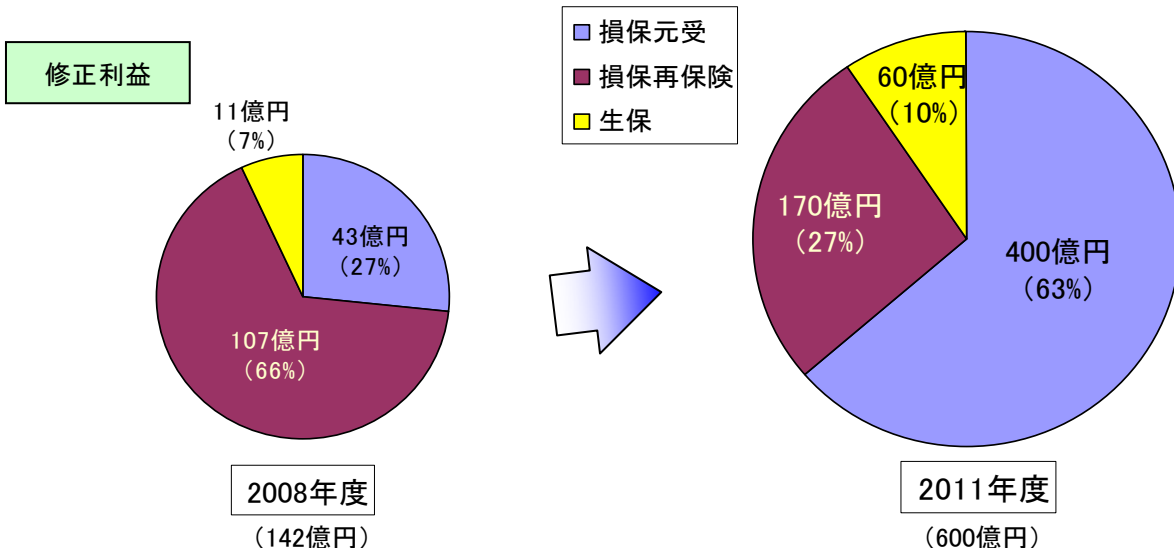


単位: 億円	正味収保			修正利益		
	2008	2011	年平均増収率	2008	2011	
損保	元受 *1	1,956	4,800	35%	43	400
	再保険 *1	1,075	1,300	7%	107	170
	損保合計	3,031	6,100	26%	150	570
生保	1,050	1,000	*2 -2%	11	60	
(本社経費)				-18	-30	
合計	4,081	7,100	20%	142	600	

*1: 2011年の元受にはフィラデルフィア社、2008年および2011年の再保険にはキルン社を含む

*2: ブラジル生保を売却予定のため2011年の生保正味収保は減収となっている

修正利益





戦略の骨子

成長戦略

キルン社・フィラデルフィア社

両社の a) 当社グループへの円滑な統合 b) 事業計画の着実な達成 c) 当社を含む3社の強みを融合したシナジー戦略の検討・実施 を最重要課題として取組強化(ノーツ参照)

内部成長戦略

- **再保険事業・ラージコマмерシャル損保事業**: 事業環境の変化(マーケットサイクルの反転や、財務健全性重視の保険会社選別)に的確に対応し、料率の引上や新規契約獲得などにより収益を拡大
- **パーソナル損保・生保事業**: アジア・ブラジル等新興市場において商品ラインアップ・販売網の多様化や、収益管理の強化により着実に事業を拡大
- **日系企業ビジネス**: 引き続き海外元受保険事業のコアビジネスとして取組み、収益を拡大し、日系グローバル企業への対応力を強化

M&A戦略

中長期的な成長性確保の観点から、下記の当社海外買収基準を充足する会社を念頭に引き続き検討

- ① 経営の健全性、② 強固なビジネスモデル、③ 高い成長性

経営管理態勢とインフラ基盤の一層の整備・強化

- ① リスク管理機能の高度化を目的としたERM態勢の一層の整備
- ② 海外保険事業が規模・質の両面で大きく変貌していることを踏まえた経営管理態勢の更なる充実

キルン社およびフィラデルフィア社の成長戦略

キルン社

概要

- ・本社: 英国・ロンドン
- ・英国ロイズにおける主要プレイヤー
- ・07グロス収保£437M、当期利益£52M、ROE21%

買収の戦略的目的

- ・ロイズ保険市場における主要プレイヤーとしての地位確立
- ・海外保険事業の規模・収益の拡大
- ・海外企業保険分野における事業基盤の確立

次期中期経営計画における戦略

- ・マーケットサイクルの反転や、財務健全性重視の保険会社選別の動向に的確に対応し、料率の引上や 他社契約の取り込みなどにより収益を拡大

フィラデルフィア社

概要

- ・本社: 米国・ペンシルバニア州
- ・米国における中堅優良損保
- ・07収保\$1,692M、当期利益\$327M、ROE24%

買収の戦略的目的

- ・世界最大の米国保険市場での本格展開
- ・海外保険事業の規模・収益の拡大
- ・グループ全体の収益の拡大とバランスのとれた事業ポートフォリオの実現

次期中期経営計画における戦略

- ・ 新商品開発、販売網買収などにより成長戦略を継続

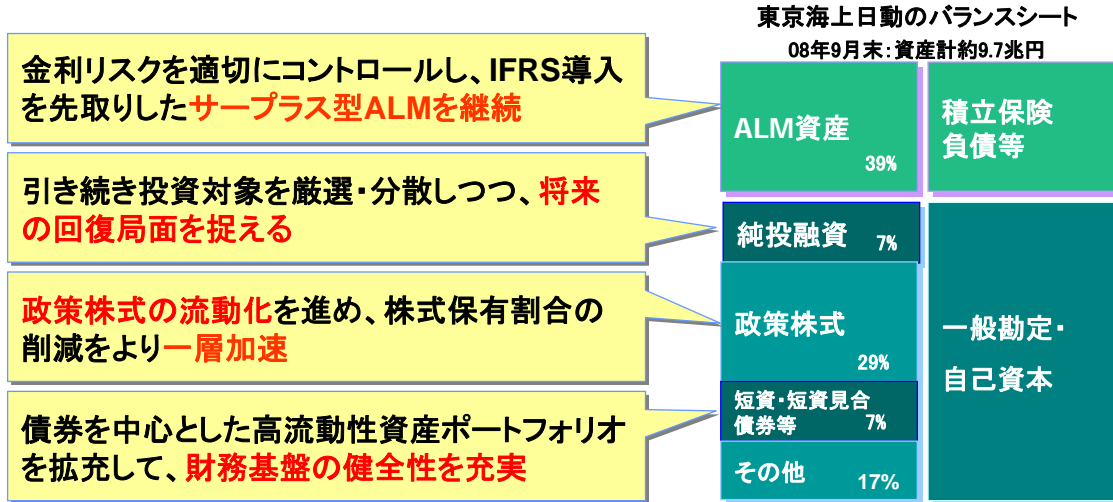
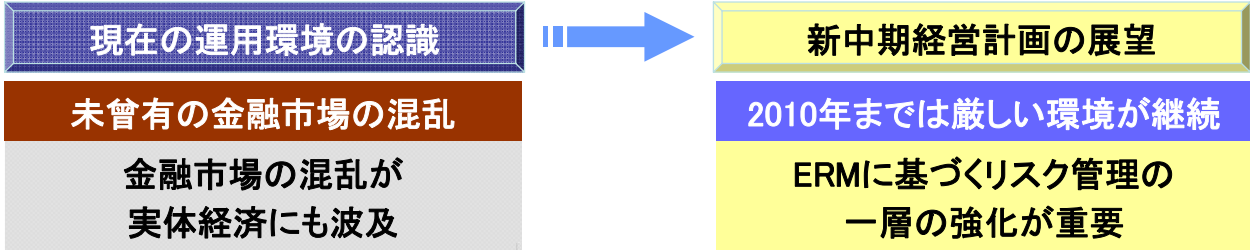
キルン社・フィラデルフィア社・当社の強みを融合したシナジー戦略の検討

- ・ 当社の高格付け・強固な財務基盤を活用した事業の拡大
 - － 当社資本力の活用による優良ポートフォリオの拡大
 - － 当社キャパシティを活用した出再保険の効率化
- ・ フィラデルフィア社のビジネスモデルの米国外マーケットへの展開(カナダ、中南米)
- ・ 3社の経営陣が参画する日米欧3極のInternational Strategic Committeeによる、新たな世界戦略の検討



VI.「持続可能な収益成長」～③資産運用(東京海上日動)

TOKIO MARINE



Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

12

【現在の運用環境の認識】

- ・米国サブプライム問題に端を発する証券化商品やクレジット商品での混乱が、リーマン・ブラザーズの破綻を契機に、全世界レベルで金融市場の流動性危機・信用収縮に拡大し、いまや実体経済にも波及しつつある
- ・現在の危機の影響が尾を引き、少なくとも2009～2010年までは厳しい運用環境が続くと見込むが、2011年には一定の回復を期待する

【これまでの取組みの振り返り】

- ・ALM運用では、積立保険負債等が持つ金利リスクを適切にコントロールするサープラス型ALMを従来から継続してきたことで、金融市場の混乱の中にあっても大きな問題は生じていない
- ・純投融資では、オルタナティブ投資を中心に積極的に収益貢献を目指してきたが、金融市場が混乱する中で市場の流動性が枯渇し、期待していた分散効果が発揮されず、CDS(クレジットデフォルトスワップ)やABS(資産担保証券)等で評価損が拡大した
- ・ただし、①格付等の外形的要素のみに頼らず、裏付資産の中身や特性を自らの目で個々に精査してきたこと、②証券化商品の組成段階にも積極的に関与して劣後割合を厚めに設定するべく働きかけてきたこと等の慎重かつプロアクティブな投資姿勢が功を奏し、現時点では大きな実現損は発生していない

【新中期経営計画の展望】

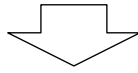
- ・厳しい運用環境が継続するとの認識の下、ERMに基づくリスク管理の一層の強化が重要
- ・純投融資では、極めて厳しい環境下でもこれまでに培ってきた海外優良ファントへのグローバルアクセスは維持出来ており、これを活かして、現有規模を上限目処として適切にリスクエクスポージャーをコントロールしつつ、将来の回復局面を逃さずに捉えて収益貢献を目指す
- ・政策株式では、新中期経営計画期間中の3年間に現行中期経営計画期間を上回る規模感で流動化を進め、株式保有割合の削減をより一層加速させる
- ・並行して、収益安定化の下支えとなる債券を中心とした高流動性資産ポートフォリオを拡充し、流動性、財務基盤の健全性を一層充実させる



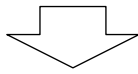
環境認識

米国サブプライム問題に端を発した国際的な金融市場の混乱から
リスク管理の重要性を再認識

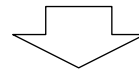
保険業界の会計基準やリスク管理基準のグローバルスタンダード化
(IFRS、ソルベンシー II など)



リスクベース経営(Enterprise Risk Management)態勢の強化



資本モデルの改定

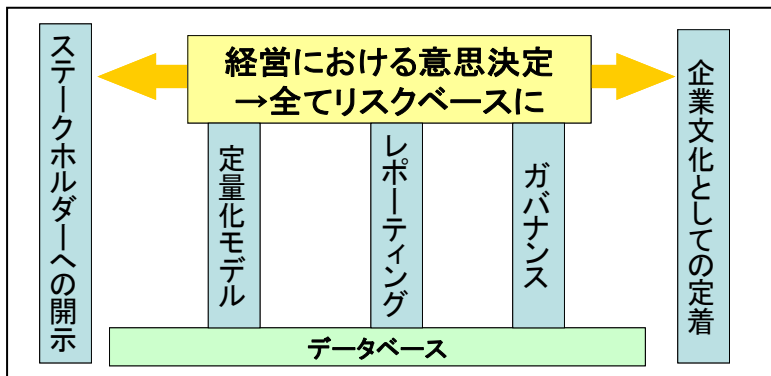


ストックベースの
新たな「資本戦略」

【保険会社グループ経営に影響を与える外部環境の変化】

- ①国際会計基準(IFRS):
 - ・保険負債の時価会計の導入(資本コストを含めた収益性を対外開示)
 - ・包括利益計算書の導入(B/Sの時価変動額を損益認識)
- ②新たな保険監督基準(欧州におけるSolvency II など)
 - ・時価ベースのリスク管理
 - ・規制当局による内部モデルの活用承認
 - ・分散効果の重視

【当社グループのERMフレームワークと2011年に目指す姿】

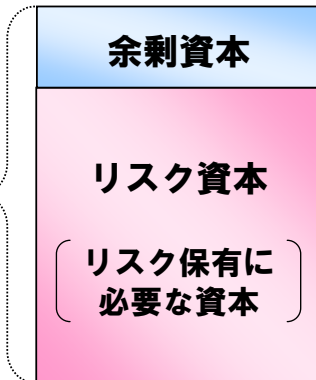


- ・経営における意思決定: リスク選好度(Risk Appetite)の設定、リスクファイナンスの最適化 等
- ・定量化モデル: 個別リスクモデル、必要資本モデルの更なる高度化 等
- ・レポートイング: リスク情報の収集・分析、レポートイングプロセスの精緻化・迅速化 等
- ・ガバナンス: 監査プロセスの高度化
- ・データベース: グループ横断・共通の統合データベース化



VI.-②資本モデルの改定

ストック
(実質株主資本)



AA格の格付け維持を想定し、保険引受リスクや資産運用リスクを99.95%VaRにより定量化

◇ 新旧モデル対照表

	従来の資本モデル	新モデル
リスク指標	期待ショートフォール (T-VaR)	VaR
信頼水準	99%	99.95%
計測期間	1年	1年
リスク資本以外の留保資本	「最低維持資本」を設定	設定なし

- ERM態勢（リスクベース経営）の強化の一環として、「目標格付けに基づいて保持すべき資本量を決定する」というグローバル・スタンダードに合致した新たな資本モデルを導入

<これまでの考え方>

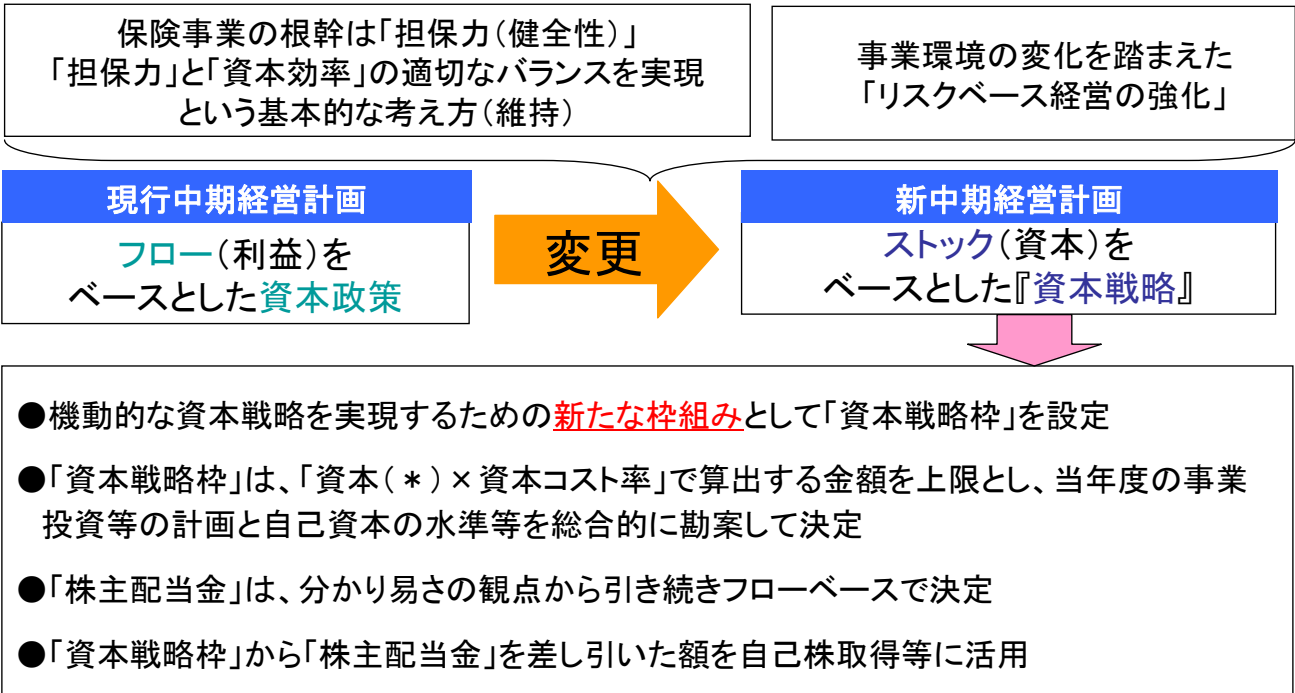
「100年に1回規模のリスクが顕在後も事業継続が可能な資本量を保持する」

<新しい考え方>

「AA格の格付け維持を想定し、同格付けの倒産確率と整合的な資本量（=99.95%VaR）を保持する」



VI.-③新たな「資本戦略」



[資本(*)]の定義: ノーツ参照

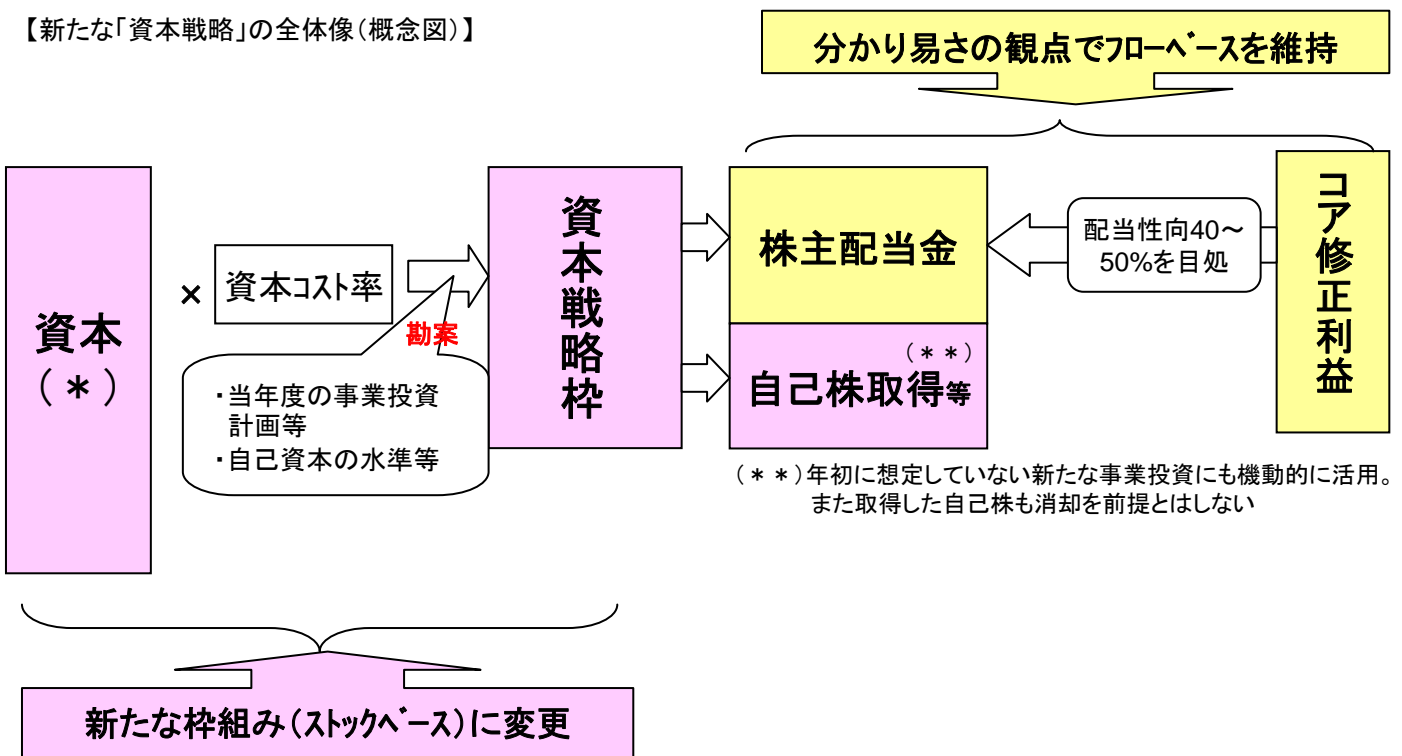
【資本戦略枠決定における「資本(*)」の定義】

「資本(*)」=株主資本+異常危険準備金+危険準備金+価格変動準備金

(参考)過去実績 単位:億円

	2005	2006	2007
資本(*)	18,296	18,956	19,012

【新たな「資本戦略」の全体像(概念図)】





株主配当金額に関する補足説明

●安定配当を基本とする考え方を維持

●引き続き、分かり易さの観点から、フロー・ベースで決定するが、現行方針を以下の通り変更する

	現行中期経営計画		新中期経営計画
利益の定義	修正利益	⇒	コア 修正利益(*)
配当性向	30%を目指す	⇒	40~50% を目処とする

*「コア修正利益」=修正利益－生保事業のEV増加額

【方針変更の理由】

- ①利益の定義: 未実現の利益である生保事業のEV増加額を 配当原資とすることが資本基盤維持の観点から適当ではないこと
- ②配当性向: グローバル企業と比べても遜色のない配当性向水準へ引き上げ・維持するため

【参考1: 株主配当金額のシミュレーション結果】

過去の収益実績を下に試算した結果は、以下の通り

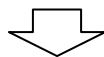
●基礎データ

単位: 億円

年度	2005	2006	2007
修正利益	1,387	1,697	1,432
平均的な修正利益	1,100	1,200	1,400
平均的な コア 修正利益	900	900	1,000

①

②



●配当の新旧対比

単位: 億円

年度	2005	2006	2007
新方針 配当性向 40%の場合	360	360	400
旧方針 配当実績	252	298	387

…②×40%~50%を「目処」

…①×30%を「目指す」

【参考2: これまでの株主還元実績】

単位: 億円

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
修正利益	1,239	1,050	1,721	518	1,387	1,697	1,432
株主還元総額	165	1,185	1,120	890	1,102	1,198	887
株主配当	165	185	196	189	252	298	387
自己株式取得	0	1,000	924	701	850	900	500



事業戦略を支える経営資源投入

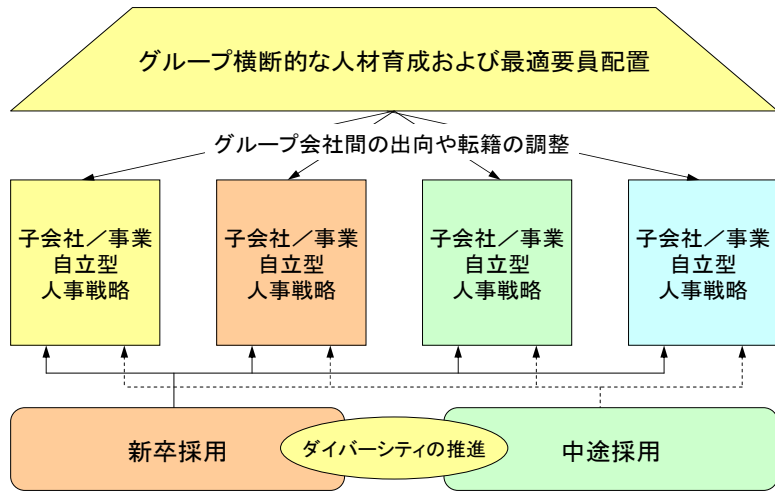
グループ
人事戦略

- 戦略的な人材育成・人材配置
 - ・子会社・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

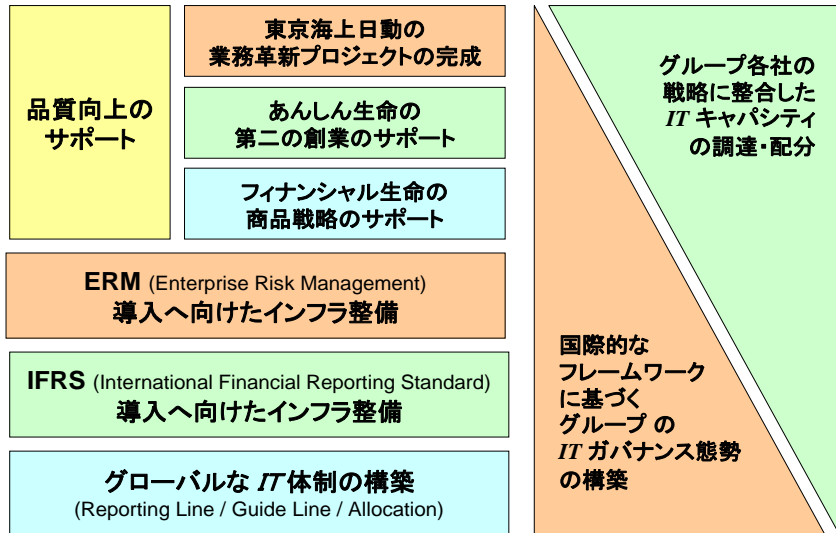
グループ
IT戦略

- 国内・海外のITプロジェクト推進に向けたグループ体制の強化
- グループ各社の戦略に整合したITキャパシティの最適配分

【グループ人事戦略】



【グループIT戦略】

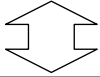




「変革」と「実行」について

足元の外部環境

未曾有の世界的な金融市場の混乱という嵐の中



現中期経営計画で取り組んだ
「**変革**」を更に加速

+

激動の時代においても、
ブレない基軸で戦略を完遂
=**実行**

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」
修正利益2,200億円、修正ROE6%以上



1. 東京海上日動	-----	20~23 ページ
2. 日新火災	-----	24
3. 東京海上日動あんしん生命	-----	25~27
4. 東京海上日動フィナンシャル生命	-----	28
5. 生損保共通戦略		
①銀行窓販	-----	29
②第三分野	-----	30
6. 海外保険事業	-----	31~32
7. 金融事業	-----	33
8. 一般事業	-----	34



1. 東京海上日動① 収入保険料の振り返り

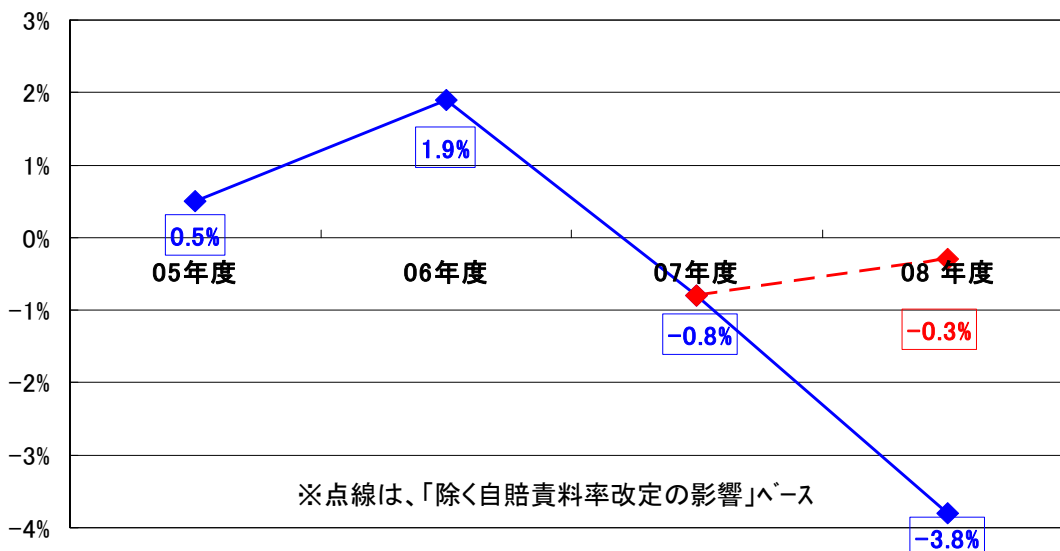
正味収入保険料 : 損保マーケット全体の動向と同様の要因により目標を下回る
事業費率・修正利益 : 適正な業務運営徹底、業務革新プロジェクト費用の増加により目標を下回る

	2008年度 (目標)	2008年度 (見込)	達成状況
正味収入保険料	19,460億円	18,400億円	94.0%
事業費率	32.5%	34.5%	+2.0%
修正利益	930億円	254億円	27.0%

- 契約内容確認及び過去契約の是正による保険料返戻
- 是正の取り組みへ経営資源を振り向けたことによる、新規提案活動時間の減少
- 07年度改正建築基準法の施行等による住宅着工件数の07年度大幅減による火災保険の減少
- 自動車新車販売の落ち込みによる自動車保険、自賠責保険の減少
- 自賠責保険の保険料大幅引き下げ

【正味収入保険料】

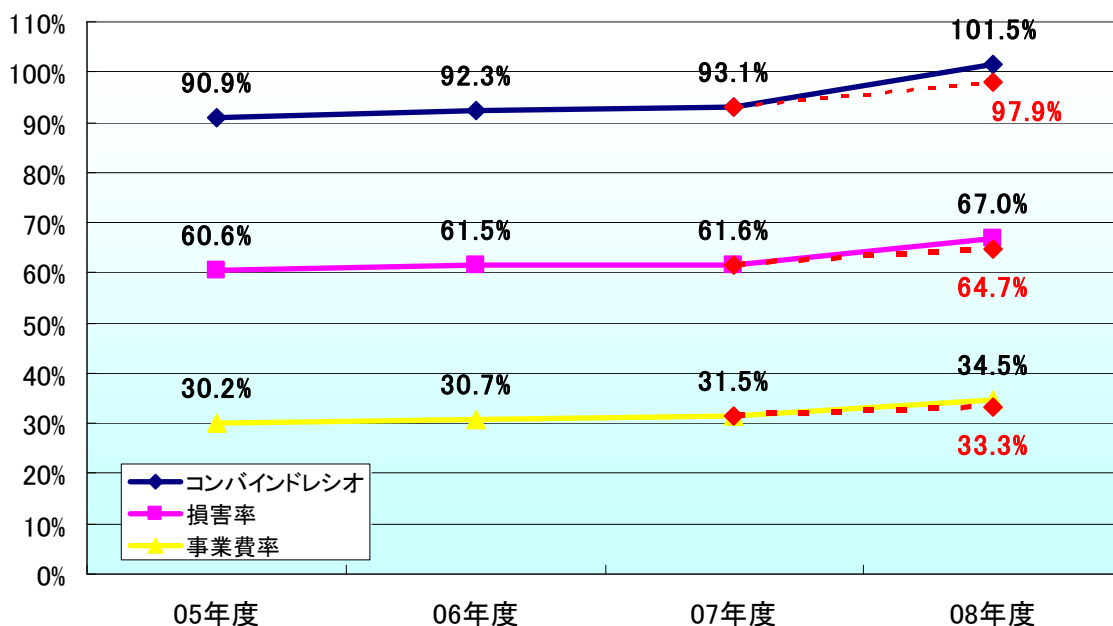
マーケット全体の落ち込みを主因として、正味収入保険料は3年間で▲2.8%減(「除く自賠責料率改定の影響」ベースでは+0.8%増)の見込み





1. 東京海上日動② 収益性・健全性の振り返り

『損害率⇒悪化』、『事業費率⇒悪化』 ⇒ 収益性の回復が喫緊の課題



【損害率】

火災、自動車、傷害といった基幹種目での損害率悪化により、08年度見込は05年度対比で6.4%上昇（「除く自賠責料率改定の影響」ベースでは、4.0%上昇）

【事業費率】

品質向上への投資や業務革新プロジェクトへの先行投資により、06年度以降上昇を続け、08年度見込は05年度対比4.3%上昇（「除く自賠責料率改定の影響」ベースでは、3.1%上昇）

【健全性】

健全性については、引き続き異常危険準備金の積立高、残高率（08年度中間 積立高：9,450億円、積立率：59.8%（注））ともに他社を大きく上回るとともに高い格付けを維持している

（注）積立率＝異常危険準備金の残高÷正味収入保険料（除く家計地震・自賠責）×100%
中間期については、正味収入保険料（除く家計地震・自賠責）を2倍にしている

<信用格付>

※（ ）内の数字は順位

格付け機関	東京海上日動	損保ジャパン	三井住友海上
S & P	AA (3)	AA- (4)	AA (3)
ムーディーズ	Aa2 (3)	Aa3 (4)	Aa3 (4)
フィッチ	AA+ (2)	AA (3)	AA (3)
A. M. Best	A++ (最高)	A+ (2)	A+ (2)
R & I	AA+ (2)	AA (3)	AA (3)
JCR	AAA (最高)	AA+ (2)	AAA (最高)



1. 東京海上日動③ 事業環境の見通しと当社の戦略

- 少子高齢化進行
- 自動車新車販売台数減少
- 自動車保有台数微減
- 住宅着工件数横ばい
- 設備投資(製造業)減少
- 無認可共済規制等による、共済制度の流動化 等



新中期経営計画の前提として

損保マーケット 全体の成長は 見込まない

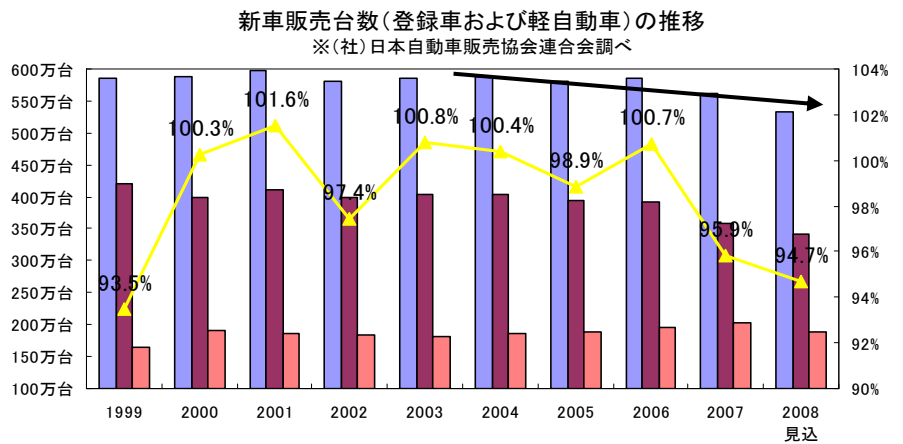
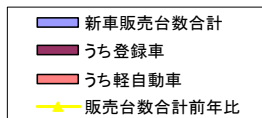
成熟する損保マーケットの中で、消費者が納得して保険に加入するニーズの高まりや、世界的な金融危機の深化や景気悪化により、コンサルティングニーズおよびリスクマネジメントニーズが高まる



お客様や代理店の保有マーケットを、品質による差異化(生損保一体、安心と安全トータルでのコンサルティング等)により徹底的に深掘りするとともに、コスト競争力向上に向けた取組みを実施していく

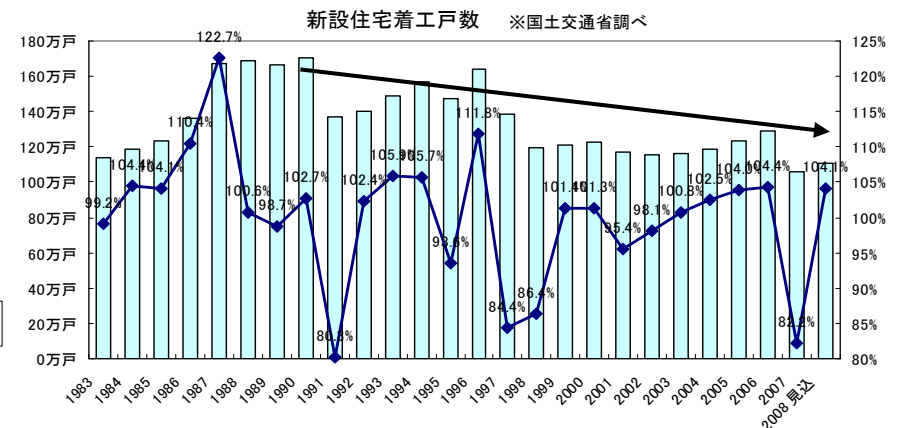
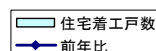
【自動車保有台数】

国内の自動車保有台数について、新車販売台数の減少は続くが、自動車の保有期間が伸びていることもあり、保有台数は微減を見込む



【住宅着工件数】

07年度改正建築基準法の施行により大きく落ち込んだが、08年度7月から回復し、その後も住宅ローン減税等もあり、08年度水準を大きく下回ることはないと見込む



【設備投資(製造業)】

07年度から08年度上期にかけてそれまでの上昇基調が停滞。09年度以降、景気の後退により減少を見込む

【船舶・貨物】

新造船は過去の発注状況から、しばらくは増加。世界貿易については、目先は停滞や低下を見込まざるを得ない



1. 東京海上日動④ 定量的に目指す水準

成長性の確保、収益性の向上により、2011年度に修正利益で1,150億円を目指す

	2008年度 (見込)	2011年度 (目標)	2008年度対比
正味収入保険料	18,400億円	19,500億円	106.0%
コンバインドレシオ	101.5%	93.5%	▲8.0%
修正利益	254億円	1,150億円	452.8%

トップシェアの強みを最大限発揮する観点から、『品質の向上』『代理店との関係再構築』『行動量の増大』等により、お客様や代理店とのパイプを更に広げ、多種目加入、ご家族加入、お客様紹介等につなげる

業務革新プロジェクトによる人件費、物件費削減効果を最大限実現してコスト競争力の向上(収益性の向上)を図るとともに、政策株式の売却の加速によるリスク対比リターンを最大化に向けた取り組みにより資本効率の向上を図る

【損害率・事業費率・コンバインドレシオの見通し】

	2008年度 (見込)	2011年度 (目標)	2008年度対比
損害率	67.0%	62.0%	▲5.0%
事業費率	34.5%	31.5%	▲3.0%
コンバインドレシオ	101.5%	93.5%	▲8.0%

【成長性の確保】

- 火災(08年度対比104.8%):商品の簡素化・料率改定等による単価増
・住宅着工件数は、住宅ローン控除の延長および枠拡大もあり、08年度水準が09年度以降も継続
- 海上(08年度対比102.0%):新造船増加、中期的な貿易物流の堅調 等
- 傷害(08年度対比116.5%):共済マーケットの取り込み、商品改定・料率改定 等
- 自動車(08年度対比106.8%):料率改定、車両セット率・人身傷害付帯率向上等による単価増
・直販会社への流出は現状維持を見込み、品質向上による差異化により他社契約流出の減少、他社契約流入の増加により台数増
- 自賠償(08年度対比90.0%):新車販売の減少 等
- その他(08年度対比118.4%):法化社会への移行等を背景とした賠償責任保険マーケットの拡大、BtoCマーケットの大口契約 等

【収益性の向上】

- 増収施策や損害率・事業費率改善による保険事業の収益改善に加え、運用環境の回復を見込み、11年度修正利益は08年度から896億円増加の1,150億円を目指す
- 人件費:適正な業務運営への対応に伴う採用増を主因として増加。業務革新プロジェクトによる効果を踏まえ、現中期経営計画対比で採用数を縮小し、人件費の増加を抑制する
- 物件費:業務革新プロジェクトによる効率化効果実現等により08年度対比▲150億円の削減
- 代理店手数料:保険会社と代理店の役割分担に応じた代理店手数料体系の見直し



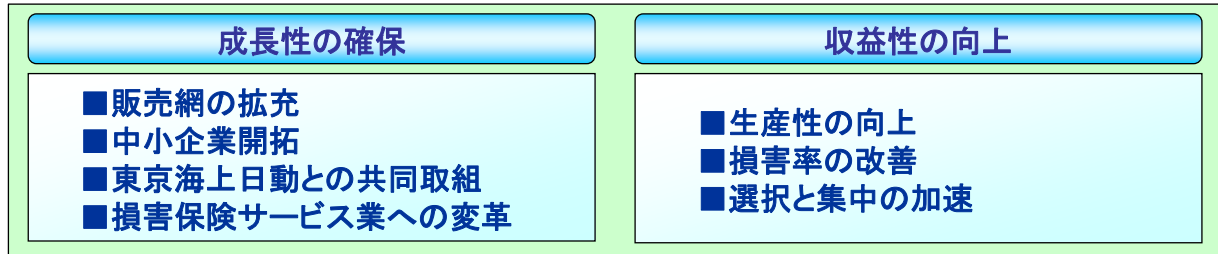
2. 日新火災

TOKIO MARINE

<3カ年の位置づけ>

お客さま本位の「リテール損保」として飛躍するために選択と集中を加速させ、成長性と収益性を高める

<施策>



<業績目標>

	2008年度 (見込)	2011年度 (目標)	2008年度対比
正味収入保険料	1,370億円	1,470億円	107.3%
コンバインドレシオ	102.9%	94.7%	▲8.2%
修正利益	▲85億円	50億円	—

Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

24

【損害率・事業費率・コンバインドレシオの見通し】

	2008年度 (見込)	2011年度 (目標)	2008年度対比
損害率	64.5%	59.7%	▲4.8%
事業費率	38.4%	35.0%	▲3.4%
コンバインドレシオ	102.9%	94.7%	▲8.2%

【成長性の確保】

■「日新火災のビジネスモデル※」の徹底情宣による販売網の拡充

- ・大手社の代理店政策との関係で流動化傾向にある他社プロ代理店を従来にない規模で取り込む(収保150億規模)
- ・CSC(カスタマーサービスセンター)での更改業務引き取りによる兼業代理店の業務負担軽減の仕組みやお客さま本位のわかりやすく、説明しやすい商品・募集ツール等に魅力を感じていただける兼業代理店の新設・乗合(収保50億規模)

※代理店経営の自主性・独立性を尊重し、「ESS(営業推進スタッフ)を中心としたきめ細かい代理店対応」や「規模ではなく機能重視の代理店手数料体系」を柱とした日新火災独自の代理店政策

■中小企業開拓

- ・プロ代理店、NIS(日新火災インシュアランスサービス)を中心とした、これまで対応できていなかった中小企業マーケットの取り込み

■東京海上日動との共同取組

- ・中小規模代理店における共同取り組みにより、グループにおける両社の役割に応じた代理店対応を推進
- ・ディーラーチャネル、企業チャネル、金融チャネルにおいて、2社の強みを生かした共同取り組みを進める

■損害保険サービス業への変革

- ・わかりやすい商品、営業・損害一体となった総合的なサービスの提供等によるお客さま本位の実現⇒お客さまの支持拡大

【収益性の向上】

■生産性の向上

- ・内部部門から営業・損害部門への戦力シフト、店舗の統廃合、事務・システムの抜本的な見直し等あらゆる面での効率化を推進(事業費率▲3.4%見込)

■損害率の改善

- ・自動車、傷害を中心としたアンダーライティング強化、ロスプリベンション強化等による損害率の改善(▲4.8%見込)

■選択と集中の加速

- ・ホールセール分野からリテール分野へ経営資源のシフトを大胆に行い、リテール分野での成長性を高める



3. あんしん生命① 目指す姿

新中期計画のビジョン

業務品質・収益性・商品競争力・サービス内容、すべての面において、
 高い競争力を有する会社へ
 ~ビジョンの実現に必要な経営資源の追加投入と、それに見合う会社規模を確保するための
 トップラインの拡大~

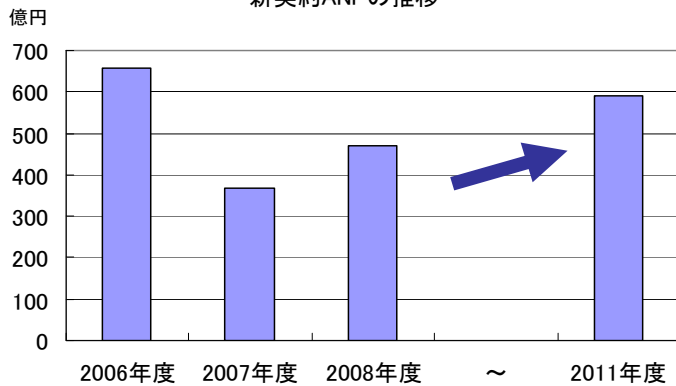
到達目標

		2008年度 (見込)	2011年度 (目標)	2008年度対比
ANP※	新契約	469億円	590億円	126%
	保有契約	3,687億円	4,160億円	113%
EV	期末	3,903億円	4,840億円	124%
	増加額	259億円	350億円	135%

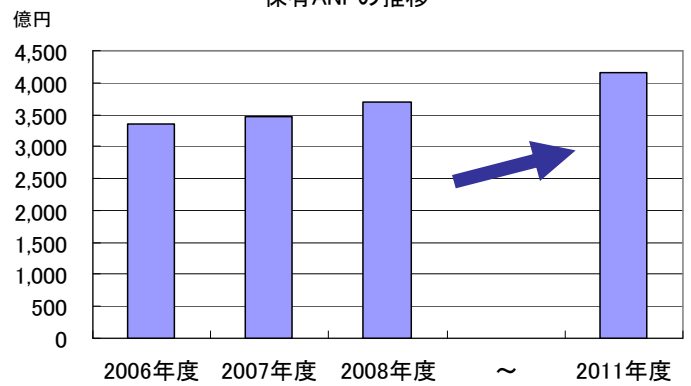
※ANP: 年換算保険料



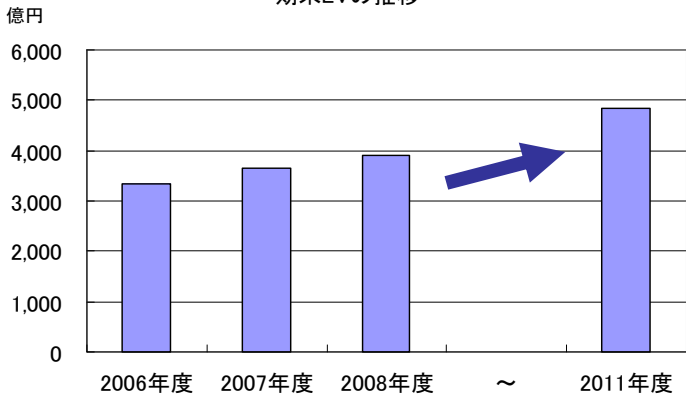
新契約ANPの推移



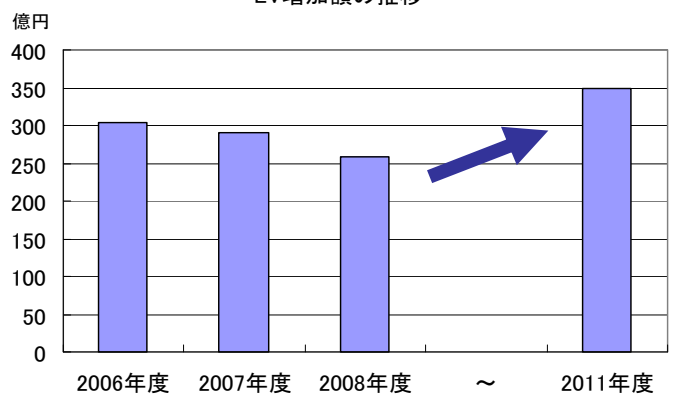
保有ANPの推移



期末EVの推移



EV増加額の推移





3. あんしん生命② 事業環境認識と課題

TOKIO MARINE

生保業界

- 市場規模は引き続き縮小傾向
- 生保業界を取り巻く環境は急速に変化し、競争は更に激化

- ・お客様ニーズが変化(死亡保障→生存保障)
- ・保険加入のスタイルが変化(勤められて加入→自ら納得して加入)

- ・販売チャネルの急激な変化
- ・業界内のシェア変化・相次ぐ新会社参入

- ・保険金等の支払に関する問題、昨今の金融情勢を踏まえた、業務品質向上・リスク管理態勢強化の要請

あんしん生命

- コアチャネル(損保代理店・ライフパートナー)の成長が鈍化

- 高成長チャネル(ライフプロ・ショップ型)の台頭・銀行窓販全面解禁

- 保有契約規模の拡大に伴う、お客様からより信頼される契約保全サービスの必要性

あんしん生命の強み

- グループのブランド力
- 財務の健全性・格付け
- 充実した代理店網
- プロモーター体制
- グループ顧客マーケット
- 商品開発力

あんしん生命を取り巻く環境を受け止めた
原点に立ち返った事業活動の展開

新中期経営計画における基本的な考え方

- 「お客様本位の生命保険事業」を徹底的に追及することで、「日本一 お客様・代理店から信頼される保険会社」を目指す
- 「お客様本位」の徹底によるトップラインの拡大 ⇒「第二の創業プロジェクト」

あんしん
セグメン



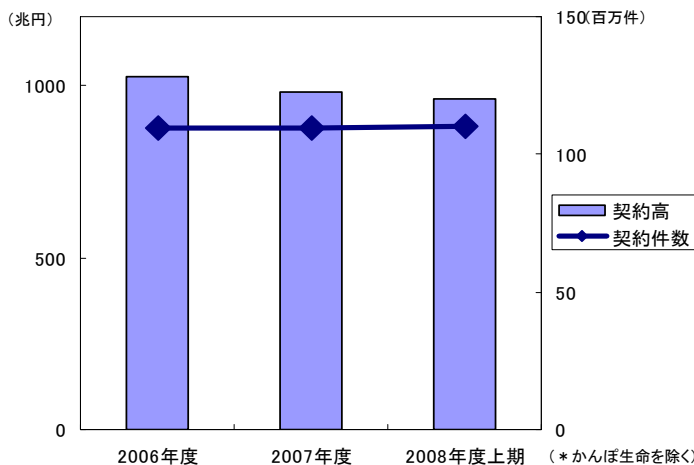
Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

26

■事業環境認識と課題

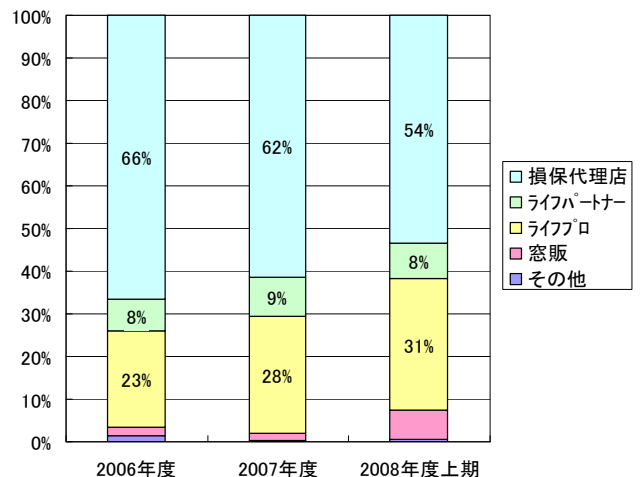
○市場規模の縮小傾向と、限られたマーケットに対する更なる競争の激化

＜生命保険業界における市場規模の縮小＞
保有契約高・保有契約件数の推移(個人保険全社計*)



○損保代理店・ライフパートナーの成長鈍化と、ライフプロの台頭・銀行窓販の全面解禁

＜あんしん生命におけるチャネルウェイトの変化＞
(営業統計保険料ベース)



○お客様の視点に立った業務品質・契約保全サービスに対するニーズの高まり

■新中期経営計画における基本的な考え方

○「『お客様本位の生命保険事業』を徹底し、トップラインを拡大すること」を基軸として位置付ける

○2007年度より、事業環境認識・課題に対応した「第二の創業プロジェクト」を展開しており、新中期経営計画においても、引き続き同プロジェクトを柱に事業を展開



「第二の創業プロジェクト」の着実な実行によるトップラインの拡大

代表的な戦略

■チャンネル戦略の革新

損保代理店

- 東京海上日動との「生損保が一体となった取組」による支援強化
- 損保顧客マーケットの開拓

ライフパートナー

- 陣容の拡大(採用社員数の増大)
- 東京海上日動代理店との提携販売の強化

ライフプロ・銀行窓販

- 高成長チャンネルや、新たなチャンネルへの戦略的な要員配置による支援体制の強化

■保険のステージ拡大

お客様のニーズを的確に捉えた新商品の投入

従来の保険の役割を超えてお客様を支援するサービスの提供

■プロモーション戦略

- 新キャラクターを利用したプロモーションによる認知度・企業ブランドの向上

あんしん
せえま



■トップラインの拡大に向けた主な戦略

「第二の創業プロジェクト」の戦略を継承しながら、これを高度化し、着実に実行していくことで、トップラインの拡大を図る

○チャンネル戦略の革新

事業環境の変化を踏まえた、コアチャンネルである損保代理店やライフパートナーチャンネルの徹底強化(マーケット開拓)と、ライフプロ・銀行窓販等の高成長チャンネル・新たなチャンネルへの戦略的な要員配置

- ・損保代理店チャンネルにおける東京海上日動との「生損保が一体となった取組」
 - ・原点に立ち返った東京海上日動とあんしん生命の役割の明確化と連携強化
 - ・お客様に生損保トータルサービスを提供する大型代理店モデルの展開
 - ・超保険を活用した第三分野商品の販売推進 等

○保険のステージ拡大

- ・お客様のニーズを的確に捉えた、競争力のある新商品の投入
- ・PET検診優待サービス等の「予防・検診等のサポート」や、がん相談サービスに代表される「精神的なサポート」等、「保険人(*)」としてお客様を支援する様々なサービスを提供
 - (*)「保険人(ほけんびと)」

社員・代理店という枠を超えて、高い社会的使命感や職業意識を持って保険業に携わる者のこと(あんしん生命の造語)

○プロモーション戦略

全国TVCMと、地域に密着した独自プロモーションの組み合わせによる、効果的なプロモーションの推進

■その他の戦略

○業務モデル・ITの革新

バックオフィスのシステム強化・インターネット完結型サービスの拡充・システム開発力の確保等により、業務の効率化と高い業務品質を実現

**営業戦略**

東京海上グループ一体となった
営業支援、金融機関との強固な
リレーションの維持・拡大

商品戦略

マーケットのニーズ、環境の変化
に対応した商品開発

リスク管理

リスク分析・管理の高度化、リスク
ヘッジ手段の多様化

変額年金マーケットにおけるトップクラスのポジションを堅持

		2008年度 (見込)	2011年度 (目標)	2008年度対比
ANP※	新契約	450億円	550億円	122%
	保有契約	2,537億円	3,821億円	151%
EV	期末(注)	731億円	1,000億円	137%
	増加額	▲212億円	50億円	—
収入保険料		4,500億円	5,500億円	122%

※ANP: 年換算保険料

(注) 期末EV額は株価の前提条件によって変動する。見込・目標算定上の前提条件は以下の通り

- ・08年度(見込) : 日経平均9,500円水準
- ・11年度(目標) : 日経平均11,000円水準

【環境認識】

- 変額年金の販売環境は、米国発の金融危機の影響により金融不安の深刻化や実体経済への影響も懸念されることから、回復には時間がかかると見込む
- 一方で少子高齢化・社会保障制度への不安などを背景に、貯蓄から投資への流れや、資産形成・年金ニーズの高まりは長期的には継続していくと見る
- 変額年金の銀行窓販マーケットは、02年10月解禁以来、順調な成長を遂げてきたことを背景として、新規参入や商品競争の激化等による厳しい競争環境が続くことが予想される

【事業運営方針】

- お客様のニーズを捉えた商品開発を進め、安定的な収益の確保と持続的な成長を目指す
- 商品・サービスの質的向上を図り、ご契約時から契約終了に至るまでのお客様満足度を一層高める

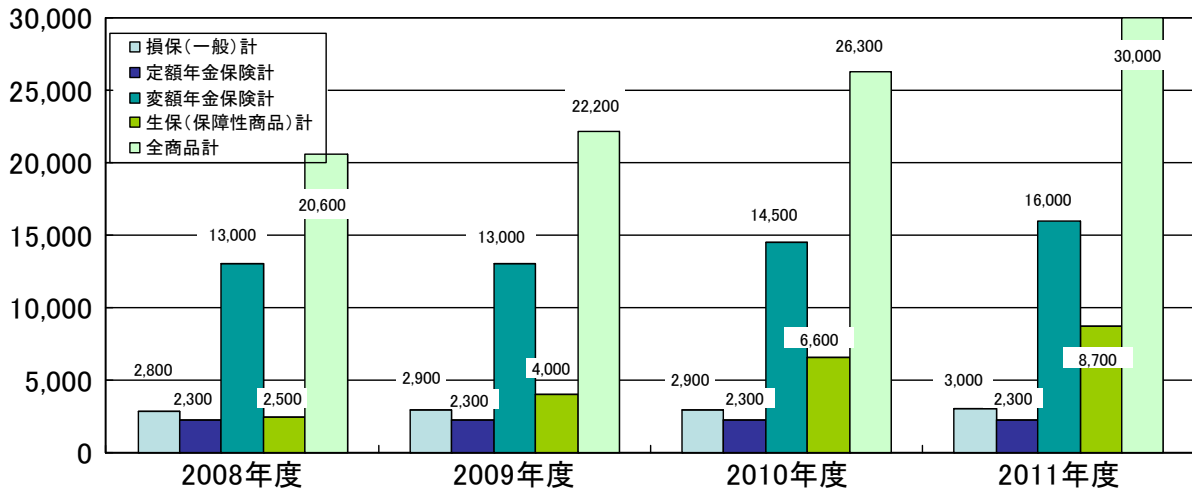
【持続的な成長に向けた戦略】

- マーケット環境を見据え、規模の拡大と収益とのバランスをとった商品戦略により、安定的な収益の確保と持続的な成長を目指す。また、お客様の多様なニーズに応えるべく、変額年金以外の商品の拡充についても検討する
→ベストシナリオ、異次元発に代表される従来の発想の延長線上にない商品の開発
- 東京海上グループが一体となった営業支援を行うことにより、金融機関との強固なリレーションを維持・拡大していく
→サポートメニューの充実、営業支援要員のクオリティアップ
- 保険引受リスク管理の強化、収益性・リスク量の分析高度化を図る。また、再保険スキームの工夫等によりリスクコントロールの多様化を図る
→商品開発時点におけるリスク分析の強化、保険引受後のモニタリング強化、再保険スキームの多様化



5. 生損保共通戦略① 銀行窓販

保険窓販ビジネスの全社収保予測 (社内推計値)



(*1) 単位: 億円、保険料: 当社実績ベース

(*2) 保障性商品: 第三分野・終身保険等

【基本戦略】

- お客様ニーズを踏まえた商品の投入
- 保障性商品のコンサルティング販売拡大に向けた支援
- 生損一体の販売支援体制強化

持続的な成長と
収益性の確保

【将来予測】

- 金融機関においては、これまでの窓口販売の各種解禁を通じて預かり資産に占める投信や保険のウェイトが増加しており、それらの手数料収入は金融機関の新たな収益源となっている
- 今後も金融機関は保険商品を収益源の柱として位置付け積極的に展開していくことが予想され、株式不況や景気低迷等の外部環境の変化も保険商品ニーズを高めることになると考えられる。また個人年金が引続き主力商品である傾向に変わりはないと思われるが、今後の販売量拡大が期待されるのは、金融機関が徐々に力を入れ始めている保障性商品(医療・介護・終身保険等)と推測される

【基本戦略】

- 当社グループとしては、今後も成長が予想される窓販ビジネスに積極的に対応していき、東京海上日動を中心とした金融機関との基本的な関係強化をベースに、生損保一体による東京海上グループの総合力を活かして、中期的な持続的成長と収益性(リスクコントロールを含む)の確保を目指す

■ 補足: 取り組み上の特記事項

- ① 今後も主力商品に位置付けられると予測する変額年金分野については、東京海上日動フィナンシャル生命にて今日的な環境を踏まえた商品を開発・投入し、15~20%のシェア(新規保険料ベース)確保と収益向上に向けたリスクコントロールに留意する
- ② 生保・保障性商品の販売量拡大に向けては、金融機関に対しコンサルティング販売(メガバンクで既に実績を挙げているモデル)を積極推進していく
- ③ 東京海上日動、あんしん生命、フィナンシャル生命3社の代理代行モデルを活用し、金融機関・営業第一線において、一層グループの総合力が発揮される体制を構築する



5. 生損保共通戦略② 第三分野

第三分野*マーケットを取り巻く環境変化

社会保障制度の見直し機運、
医療・介護に対する意識の
高まり

企業における
メンタルヘルス対策
ニーズの高まり

生活習慣病予防・改善に
対する意識の高まり

新たなリスクに対するお客様ニーズの拡大

* 第三分野…傷害疾病保険および関連事業

高い成長性が見込める第三分野*マーケットに対する戦略

【事前の安心】
健康増進各種サービス

東京海上日動
メディカルサービス
健康増進(メンタル・
フィジカル)をサポート
する各種サービス
をご提供

グループ一体となり
保険と関連サービスで
総合的な商品魅力を高め
競争優位性を確保していく

【事後の安心】
保険商品

東京海上日動・日新火災
主に企業・団体のお客様
向けに商品をご提供
あんしん生命
主に個人のお客様向けに
商品をご提供

第三分野*リスクから広くお客様をお守りし、持続的成長を実現

【第三分野マーケットを取り巻く環境変化】

- 政府の社会保障国民会議が、将来の医療・介護費用の財政負担額を提示したことにより、社会保障制度の見直し機運や、医療・介護に対する国民の意識が高まってきている
- 労災認定におけるメンタル疾患の増加、法改正による企業への過重労働面談義務化や安全配慮義務の法文化など、企業におけるメンタルヘルス対策ニーズが高まってきている
- 生活習慣病(いわゆるメボ)対策の推進が義務化されたことで、企業、健康保険組合をはじめ、国民全体に生活習慣病予防・改善に対する意識が高まってきている

【高い成長性が見込める第三分野マーケット】

- 医療保険・がん保険等のいわゆる第三分野商品マーケットは、日系の生保・損保会社に取り扱いが解禁された2001年度以降、順調に拡大してきており、今後とも、社会保障制度の見直し機運や、医療・介護に対する国民の意識の高まりといった環境変化と相まって、引き続き順調な伸びが期待できる

< 推定全社収保(生損保合算。生保は年換算保険料) >

2003年度	2005年度	2007年度
約4.2兆円	約4.9兆円	約5.1兆円

【東京海上グループの取り組み】

- 近年の企業、健康保険組合における生活習慣病(いわゆるメボ)対策ニーズやメンタルヘルス対策ニーズの高まりといった環境変化を踏まえると、今後は、個人のお客様向けの保険商品に加え、企業・団体のお客様向けの保険商品や、関連サービスの分野でも大きな伸びが期待できる
- 東京海上グループでは、傘下に生保、損保、関連事業子会社を有する強みを活かし、東京海上日動メディカルサービスが提供する「生活習慣改善支援サービス」「メンタルヘルス(EAP: Employee Assistance Program 従業員支援プログラム)」「メディカルコールセンター」「企業による従業員の健康管理支援サービス」等の各種サービスプログラムと、東京海上日動・日新火災・あんしん生命が提供する保険商品を組み合わせることにより、総合的な商品魅力を高め、お客様ニーズに応じていくことで、持続的成長の実現を目指す



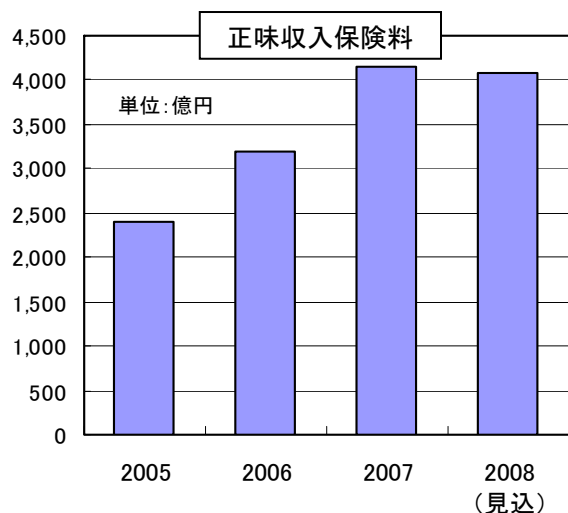
6. 海外保険事業① 振り返り

現中期計画の振り返り

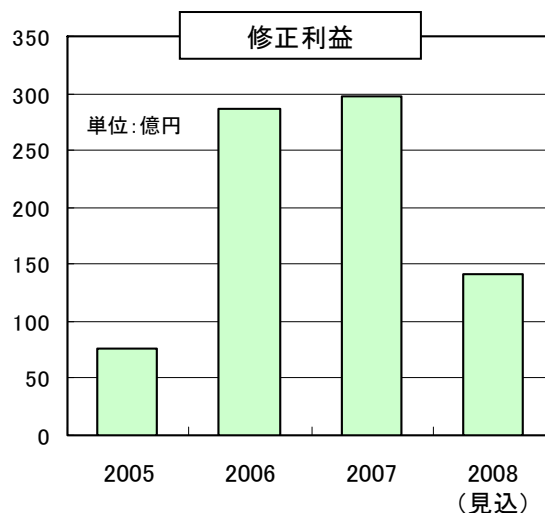
- ・元受事業については、シンガポール・マレーシアにおける生損保(AGH)買収(07年3月。買収金額440億円)など、新興市場でのM&Aを積極的に実施。今後の成長性・収益性確保に向け布石
- ・再保険事業については、Tokio Millenium Re(00年バミューダに設立)およびTokio Marine Global(05年ロンドンに設立)が着実に成長し、特約再保険および任意再保険による収益基盤を確立
- ・08年3月に英国ロイズ・キルン社を買収完了、同7月には米国優良損保フィラデルフィア社と買収合意。国際的な地域分散が更に効いた海外保険事業ポートフォリオの構築と世界の主要保険市場である欧米両損保市場における本格展開を実現

- ・収益は、07年まで着実に拡大したが、08年は減益
- ・キルン社・フィラデルフィア社の2件の大型買収により、海外保険事業における強固な事業基盤を構築

現中期経営計画期間中の実績



※05年から07年は着実に成長、08年は円高の影響等により減少の見込み



※05年から07年は着実に成長、08年は自然災害保険金の増加、米国金融危機に起因する運用環境の悪化、円高の影響等により減少の見込み

単位: 億円		正味収入保険料				修正利益			
		2005	2006	2007	2008 (見込)	2005	2006	2007	2008 (見込)
損保	元受	1,696	2,180	2,500	1,956	137	175	82	43
	再保険	329	538	579	1,075	-52	123	165	107
	損保合計	2,025	2,718	3,079	3,031	85	298	247	150
生保		376	476	1,005	1,050	-1	-2	65	11
(本社経費)						-7	-10	-15	-18
合計		2,402	3,195	4,139	4,081	77	286	297	142

※2008年(見込)の再保険にはキルン社を含む



6. 海外保険事業② 目標

定量目標

定量目標: 海外保険事業は、次期中期経営計画期間中に
正味収保7,100億円、修正利益600億円を目指す

単位: 億円		正味収保			修正利益	
		2008	2011	年平均増収率	2008	2011
損保	元受 *1	1,956	4,800	35%	43	400
	再保険 *1	1,075	1,300	7%	107	170
	損保合計	3,031	6,100	26%	150	570
生保		1,050	1,000	*2 -2%	11	60
(本社経費)					-18	-30
合計		4,081	7,100	20%	142	600

*1: 2011年の元受にはフィラデルフィア社、2008年および2011年の再保険にはキルン社を含む

*2: ブラジル生保を売却予定のため2011年の生保正味収保は減収となっている

次期中期経営計画期間の事業環境見込みと定性ビジョン

<事業環境見込み>

- 当面の間は、米国金融危機に端を発した世界経済の減速により、保険需要についても伸び率の低下が見込まれる
- 保険料率環境は、①ハリケーン・アイク等の大口自然災害の発生、②世界的な金融危機による債券・株式下落による資本の毀損および運用収益の減少等により、マーケットサイクル反転の兆しが見られる。こうした状況は、特に再保険事業(キルン社を含む)にとって成長性・収益性向上の好機となる
- 加えて、昨今の金融危機に伴い、保険業界においても、保険契約者やブローカーの間に資本の健全性を重視して保険会社を選別する傾向が強まっており(「質への逃避」=Flight to Quality)、高い財務格付や健全な資本を有する保険会社にとっては、成長性・収益性の向上に有利な条件が整いつつある

<本事業環境および現中期計画における取り組みをふまえた方策>

1. キルン社およびフィラデルフィア社の当社グループへの円滑な統合と、両社の事業計画の着実な達成
2. 海外保険事業全体の経営管理態勢およびインフラの一層の整備・強化
3. 事業環境の変化(マーケットサイクルの反転、保険契約者やブローカーの「質への逃避」)への迅速・的確な対応

<次期中期経営計画のビジョン>

地域的にバランスがとれ、持続的な収益成長が可能な海外保険事業ポートフォリオを構築



7. 金融事業

TOKIO MARINE

金融事業関連会社

- 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を展開し、グループの事業ポートフォリオ改善および利益成長に貢献
- 金融事業の収益拡大により、2011年度には税引後利益 約55億円の実現

投信事業

- 元本確保型ファンドを中心に、業務品質の高い代理店による投信販売に積極的に取り組む
- 2011年度には年間販売額1,000億円、販売残高2,700億円の実現

東京海上グループの主な金融事業関連会社

(2008年11月現在)

金融事業関連会社	主な取組み
東京海上アセットマネジメント投信	年金に加え、公募投信を軸に受託残高の増加
東京海上不動産投資顧問	継続的な不動産ファンドの立ち上げ
東京海上キャピタル	各ファンドでの継続的な投資活動促進

Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

33

○金融事業においては、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利益成長に貢献し、2011年度末には、約55億円の税引後利益を実現する

○投信事業においては、元本確保型ファンドを中心に、業務品質の高い代理店による投信販売に積極的に取り組み、2011年度には年間販売額1,000億円、販売残高2,700億円の実現を目指す

○金融事業関連会社の主な取り組みとしては、

- ・東京海上アセットマネジメント投信では、投資顧問分野における公的機関からの受託増、投資信託の販売チャネルの拡大などによって受託残高の増加を図る
- ・東京海上不動産投資顧問では、良質な物件取得を行うと共に継続的に不動産ファンドを立ち上げる
- ・東京海上キャピタルでは、各ファンドでの継続的な投資活動の促進を行っていく

【参考】金融事業子会社の業務内容

東京海上アセットマネジメント投信 : 投資顧問、投資信託、プライベートエクイティのファンド・オブ・ファンズ事業

東京海上不動産投資顧問 : 不動産投資顧問業

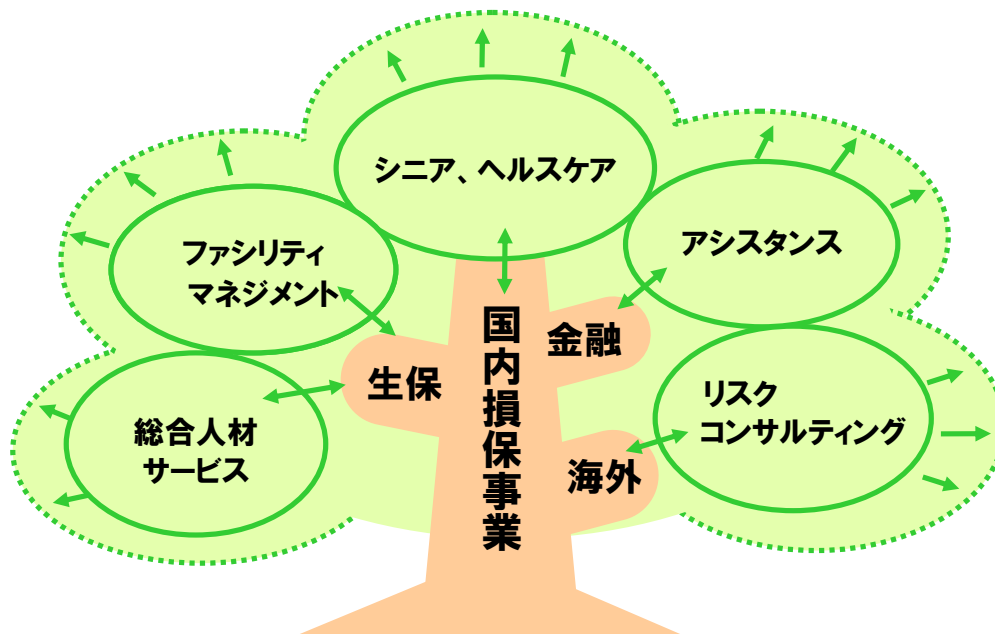
東京海上キャピタル : プライベートエクイティ事業



8. 一般事業

TOKIO MARINE

これまでの「保険」の概念を超えた、安心・安全に関わる
商品・サービスをお客様にお届けすることを目指す



Copyright (c) 2008 Tokio Marine Holdings, Inc.

34

【新中期経営計画で定量的に目指す水準(2011年度見込)】

- ・売上高: 約880億円(出資割合反映前)
- ・税引後当期利益: 約25億円(出資割合反映後) を目指す

【取組み方針】

- ・様々な事業展開が可能な持株会社態勢を強みとして、これまでの保険の概念にとらわれない商品・サービスをお客様にお届けすることを目指している
- ・今後も安心と安全をご提供する観点から事業領域拡大を検討していく

<各事業分野の主な取組み>

事業分野	会社名	主な取組内容
総合人材サービス	東京海上日動キャリアサービス	保険代理店、金融機関への派遣増加、新たな派遣先企業の開拓
ファシリティマネジメント	東京海上日動ファシリティーズ	大口営繕工事や各地での移転プロジェクト受注、既存客先の深耕
リスクコンサルティング	東京海上日動リスクコンサルティング	ERM、BCP、製品安全、不動産デューデリジェンス分野への注力
ヘルスケア	東京海上日動メディカルサービス	生活習慣病予防サービス、EAP事業、産業医療事業、コールセンター事業
ライフプランニングサービス	東京海上日動あんしんコンサルティング	企業の福利厚生を反映したライフプランニングサービスの提供
アシスタンス、BPO	ミレア・モンディアル	グループ内外の企業に対するアシスタンス・サービスの提供
シニア(有料老人ホーム)	東京海上日動サミュエル	お客様満足度の高いサービスの提供、有能な介護スタッフの採用・育成

**< ご注意 >**

本資料は、本資料公表日における当社に関する公開情報、及び、当社が本資料公表日において入手している公開情報に基づいて、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。従って、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ことになる可能性があること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IRグループ****E-mail : ir@tokiomarinehd.com****Tel : 03-6212-3402, 3407, 3408, 3415****ホームページ <http://www.tokiomarinehd.com/>**