



TOKIO MARINE

# 東京海上グループの概要と近年の構造改革

2014年9月9日

東京海上ホールディングス株式会社

取締役会長 隅 修三



1.東京海上グループの概要	.....	p. 3
2.経営改革の実践 『変革と実行』	.....	p. 15～
3.グループ経営理念、 「私たちが大切にしているもの」	.....	p. 27～

# 1

## 東京海上グループの概要

## 日本初の保険会社

1879(明治12)年  
実業家 渋沢栄一、岩崎彌太郎  
以下三菱関係者らの力により、  
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



1879

1920

1923  
関東大震災

1940  
第二次世界大戦

1944

1960

高度経済成長  
モータリゼーション

1980

1996

自由化の進展により  
生命保険事業へ進出

東京海上あんしん生命、日動生命の設立  
(現在の東京海上日動あんしん生命)

東京海上・明治火災・三菱海上の合併

「海賊とよばれた男」(百田尚樹著)で、  
当社が日章丸の保険を引受けていた  
ことが描かれている

1953  
日章丸事件

2002

2004

東京海上火災・日動火災の合併

リーマンショック

2008~

東日本大震災

TOKIO  
MARINE  
GROUP

## 創業当初からの海外展開



- 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

## 欧米保険市場への本格進出

2008年 3月 英国「キルン社」買収

2008年12月 米国中堅損保「フィラデルフィア社」買収

2012年 5月 米国生損保兼営「デルファイ社」買収

## 規制緩和による競争激化 業界再編

## 競争激化

## 適正化対応

## 市場縮小と規制への対応

規制動向・マクロ環境

- '96 生損保相互参入  
算定会制度見直し  
日米保険協議
- '01 第三分野損保販売解禁  
代理店自由化  
銀行窓販第一次自由化
- <自由化>
  - ・商品細分化
  - ・販売チャネルの多様化
  - ・価格競争

- '06.4 : 保険業法改正  
(契約者保護制度)
- '05.2~ : 不払事案問題

- '10.3 : IFRS任意適用開始
- '12.3 : 新ソルベンシー基準による早期是正措置導入
- '11.11 : G-SIFIs選定
- '13.7 : G-SIFIs選定

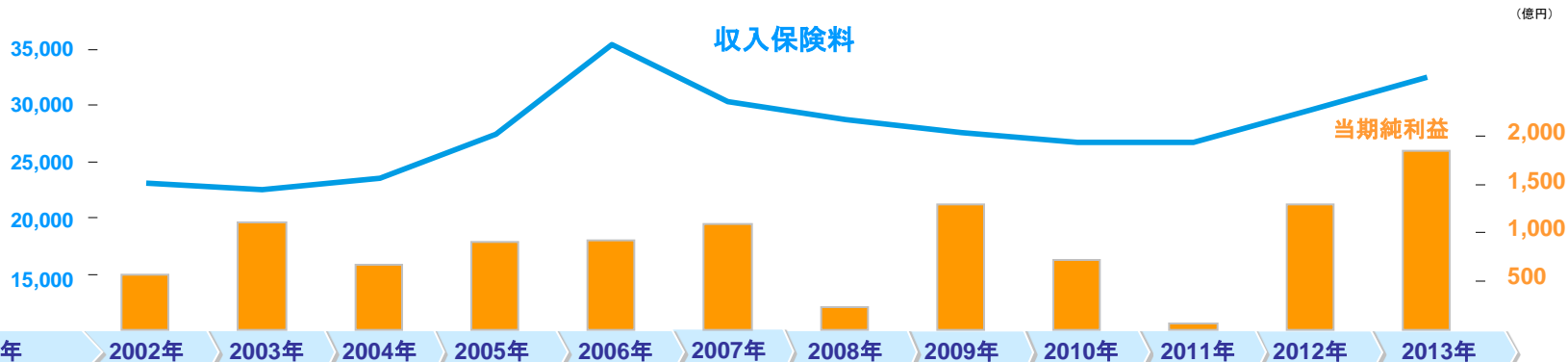
- 自動車保険収益悪化
- 東日本大震災
- サブプライム問題
- リーマンショック
- 欧州債務危機

- 【今後】
- ・IFRS強制適用
  - ・ソルベンシー規制

損保経営統合

- 01.4** あいおい損保 - 大東京火災  
- 千代田火災
- 01.10** 三井住友海上 - 住友海上  
- 三井海上
- 01.4** ニッセイ同和損保 - 同和火災  
- ニッセイ損保
- 02.4** 東京海上ホールディングス (旧ミレアホールディングス) - 東京海上  
- 日動火災
- 01.4** 日本興亜損保 - 興亜火災  
- 日本火災
- 02.7** 損保ジャパン - 日産火災  
- 安田火災
- 10.4** NKSJホールディングス - 損保ジャパン  
- 日本興亜損保
- 10.4** MS&ADインシュアランスグループホールディングス - 三井住友海上  
- あいおい損保、ニッセイ同和損保  
(現 あいおいニッセイ同和損保)

当社の業績






## 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**

国内生命保険事業


**東京海上日動  
あんしん生命**

海外保険事業

(損保・生保・再保険)


**PHILADELPHIA  
INSURANCE COMPANIES**  
A Member of the Tokio Marine Group

**DELPHI**  
A member of the Tokio Marine Group



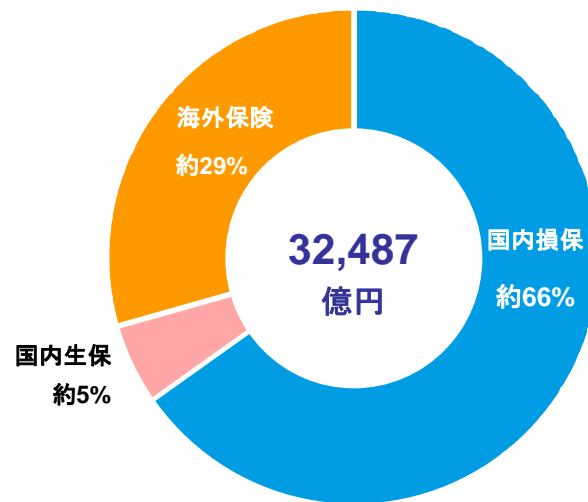
Tokio Millennium Re AG

金融・一般事業


**東京海上アセットマネジメント**


## 収入保険料構成

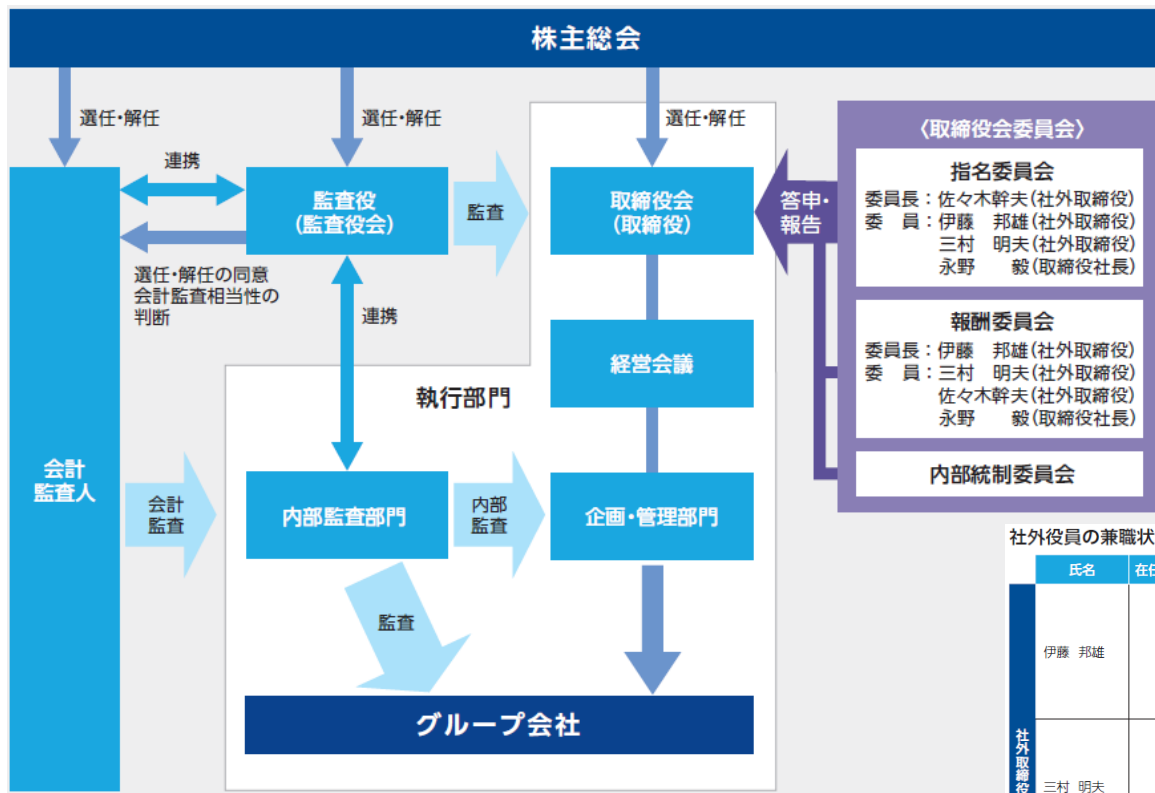
2013年度 財務会計ベース



連結当期純利益	1,841億円
グループ修正利益	2,781億円
修正ROE	7.6%
連結総資産	18.9兆円
子会社および関連会社	263社
連結従業員数	33,310人
海外拠点数	37の国・地域、486都市

※ 2013年3月末時点

## ●東京海上ホールディングスのコーポレート・ガバナンス体制



**〈取締役会委員会〉**

**指名委員会**  
 委員長：佐々木幹夫 (社外取締役)  
 委員：伊藤 邦雄 (社外取締役)  
 三村 明夫 (社外取締役)  
 永野 毅 (取締役社長)

**報酬委員会**  
 委員長：伊藤 邦雄 (社外取締役)  
 委員：三村 明夫 (社外取締役)  
 佐々木幹夫 (社外取締役)  
 永野 毅 (取締役社長)

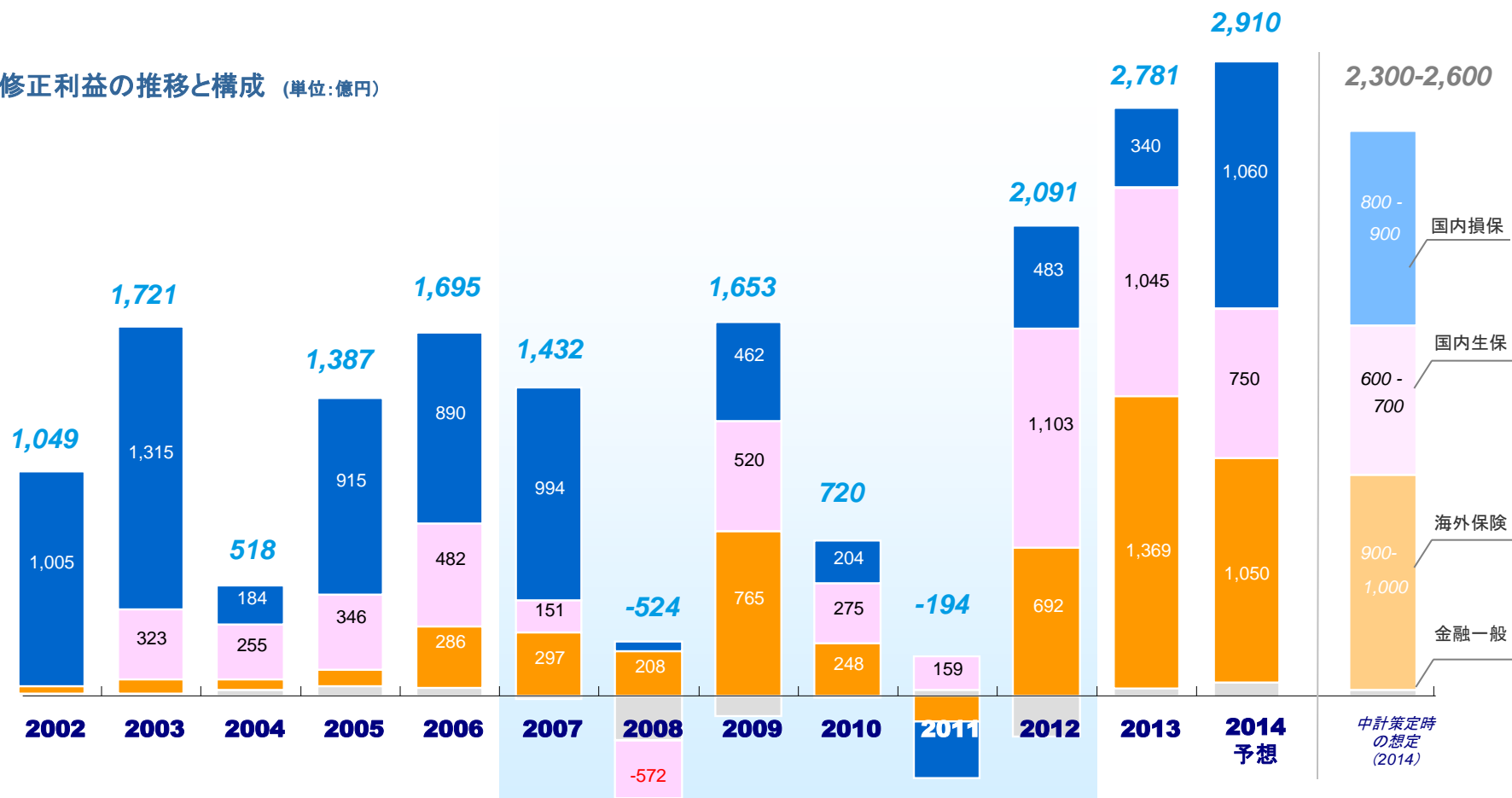
**内部統制委員会**

社外役員の兼職状況、出席状況等 (2014年7月現在)

	氏名	在任期間*1	兼職その他の状況	選任理由
社外取締役	伊藤 邦雄	5年	一橋大学大学院商学研究科教授 三菱商事株式会社取締役 (社外取締役) 東レ株式会社取締役 (社外取締役) 住友化学株式会社取締役 (社外取締役) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役 (社外取締役) 曙ブレーキ工業株式会社取締役 (社外取締役) 小林製薬株式会社取締役 (社外取締役)	長年の研究活動等を通じて培われた経営学の専門家としての見識に基づき、適切な監督機能を果たしていただくことを期待するため
	三村 明夫	4年	新日鐵住金株式会社相談役名譽会長 日本郵政株式会社取締役 (社外取締役) 株式会社日本政策投資銀行取締役 (社外取締役) 株式会社産業革新機構取締役 (社外取締役) 株式会社日清製粉グループ本社取締役 (社外取締役) 日本商工会議所会頭 東京商工会議所会頭	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、適切な監督機能を果たしていただくことを期待するため
	佐々木 幹夫	3年	三菱商事株式会社相談役 三菱自動車工業株式会社取締役 (社外取締役) 三菱電機株式会社取締役 (社外取締役) 株式会社三菱総合研究所取締役 (社外取締役)	長年の企業経営を通じて培われた経営の専門家としての見識に基づき、適切な監督機能を果たしていただくことを期待するため
社外監査役	川本 裕子	8年	早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役 (非業務執行取締役)	長年のコンサルティング会社での実務経験や研究活動等を通じて培われた企業経営に関する見識に基づき、適切な監督機能を果たしていただくことを期待するため
	堀井 昭成	3年	一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所理事・特別顧問	長年の日本銀行における役員としての経験を通じて培われた見識に基づき、適切な監督機能を果たしていただくことを期待するため
	和仁 亮裕*2	—	弁護士	長年の弁護士としての経験を通じて培われた企業法務に関する同氏の見識に基づき、適切な監督機能を果たしていただくことを期待するため

\*1 第12回定時株主総会 (2014年6月23日開催) 終了時点における在任期間を記載しています。  
 \*2 和仁亮裕氏は、第12回定時株主総会にて選任しているため、在任期間および出席状況は記載しておりません。

● 修正利益の推移と構成 (単位:億円)



当社経営

- HD設立
- 東京海上火災、日動火災合併
- 日新 経営統合
- 英国キルン社買収
- 米国フィラデルフィア社買収
- デルファイ社買収

社会情勢

- サブプライム問題
- リーマンショック
- 欧州債務危機

自然災害

- 国内台風 10個上陸
- ハリケーンカトリーナ
- ハリケーンアイク
- 東日本大震災
- NZ地震
- タイ洪水
- 国内台風
- 暴風雪

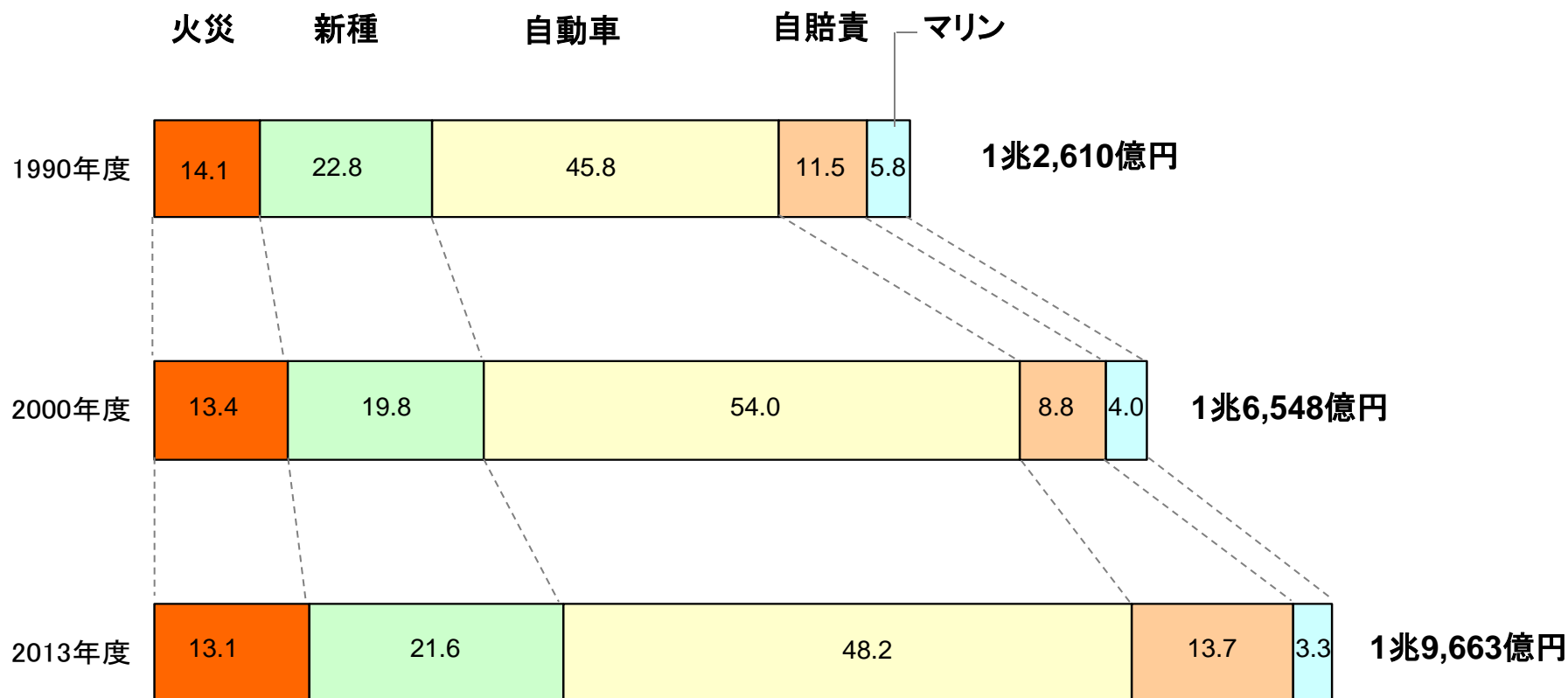
中計策定時の想定 (2014)



# 国内損害保険種目別正味収入保険料の推移

棒グラフ上の数字は各年度における種目別の構成比(単位:%)

棒グラフ右横の数字は各年度の正味収入保険料計



今から100年前、  
東京海上日動から日本初の自動車保険誕生<sup>1</sup>。  
人とクルマへの思いが走りだしました。



自動車保険誕生100周年<sup>2</sup>

I LOVE YOU  
ずっと、あなたを思っていました。クルマと共に暮らすあなたを。  
1914年、日本に1000台ほどのクルマが走り出したころ、  
私たち東京海上日動は、日本初の自動車保険を誕生させました。  
人とクルマの両方を安心なものにしたい、という強い思いのもとに、  
そして、その思いを運動の心として前進を続け、  
2014年2月14日、誕生100周年を迎えます。  
これまでの100年の感謝を込めて、  
これからの100年も変わらずに、  
人とクルマの安心への道を走り続けていきます。

- 1914年 東京海上保険株式会社から日本初の自動車保険誕生を記念
- 1923年 自動車保険（自動車損害賠償責任保険）制度が施行
- 1929年 自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 1938年 法人が法人として法人格を得た
- 1948年 法人が法人として法人格を得た
- 1958年 東京海上日動自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 1968年 自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 2000年 自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 2002年 自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 2003年 自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 2012年 自動車損害賠償責任保険（自動車損害賠償責任保険）が施行
- 2014年 自動車保険誕生100周年

人を守る。東京海上日動

PHOTO: 国立国会図書館蔵。写真は、約100年前の東京・丸の内。写真右側に映る建物の中に東京海上保険株式会社もありました。

東京海上日動

TOKIO MARINE Quality 東京海上グループ

1914年2月、当社の前身である東京海上保険株式会社が、自動車保険の営業許可を取得。

当時、日本には自動車は1,000台ほどしかなかったと言われている。

その後のモータリゼーションにより車両台数は急増し、現在では、損害保険の主力商品になっている。

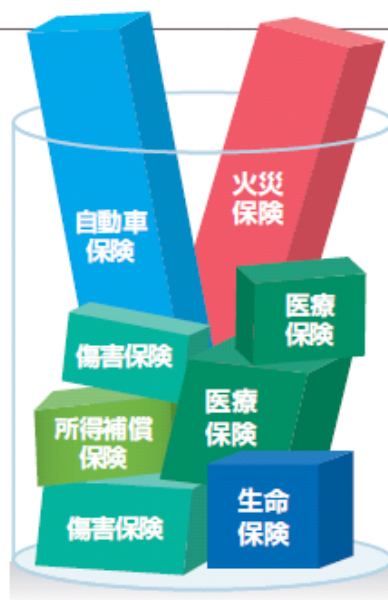
- ◆バラバラの保険をすっきり1つにして補償のモレ・ダブりを解消
- ◆コンサルティングを通じて必要な補償をオーダーメイドで設計

2002年に発売、ご契約世帯数は160万世帯を突破



## 従来の保険契約

自動車保険や火災保険、  
生命保険等の商品単位で保険に加入していました。



## 超保険

従来の「商品単位」ではなく、  
お客様に必要な補償を1つにまとめました。



TNet - Windows Internet Explorer  
 VS1J0000000000 ご加入一覧  
 USER-ID:MILLEABPIT00797 平成YY年(YYYY年)MM月DD日(W)HH:MM

[トップへ戻る](#)
[前画面に戻る](#)
[画面印刷](#)
[別画面を開く](#)
[この画面を閉じる](#)
[ログオフ](#)

本内容は概要です。詳細は保険証券等をご確認ください。

[現状](#)
[パンフレット](#)
[CMを見る](#)

ご加入一覧	くるまの保険	すまいの保険		からだの保険			
	自動車保険	火災保険	地震保険	傷害保険	医療保険	がん保険	死亡等
<b>ご本人</b> <a href="#">プロフィール</a> 東海 太郎 様 昭和50年08月16日 / 男性	東京海上日動 加-う 東京海上日動 加-う 他2契約有 	東京海上日動 建物家財 超保険 	東京海上日動 建物家財 超保険 	東京海上日動 普通傷害 超保険 	あんしん生命 生疾病医療 	がん保険 	あんしん生命 養老保険 
<b>配偶者</b> <a href="#">プロフィール</a> 東海 花子 様 昭和53年10月24日 / 女性	東京海上日動 ウィック 超保険 			東京海上日動 普通傷害 超保険 	朝日生命 生疾病医療 		あんしん生命 養老保険 
<b>長女</b> <a href="#">プロフィール</a> 東海 一子 様 昭和53年10月24日 / 女性							あんしん生命 生命保険 
年 月 日 様							

総合計保険料 85,300円  
 21,000円 15,000円 7,300円 8,000円 3,000円

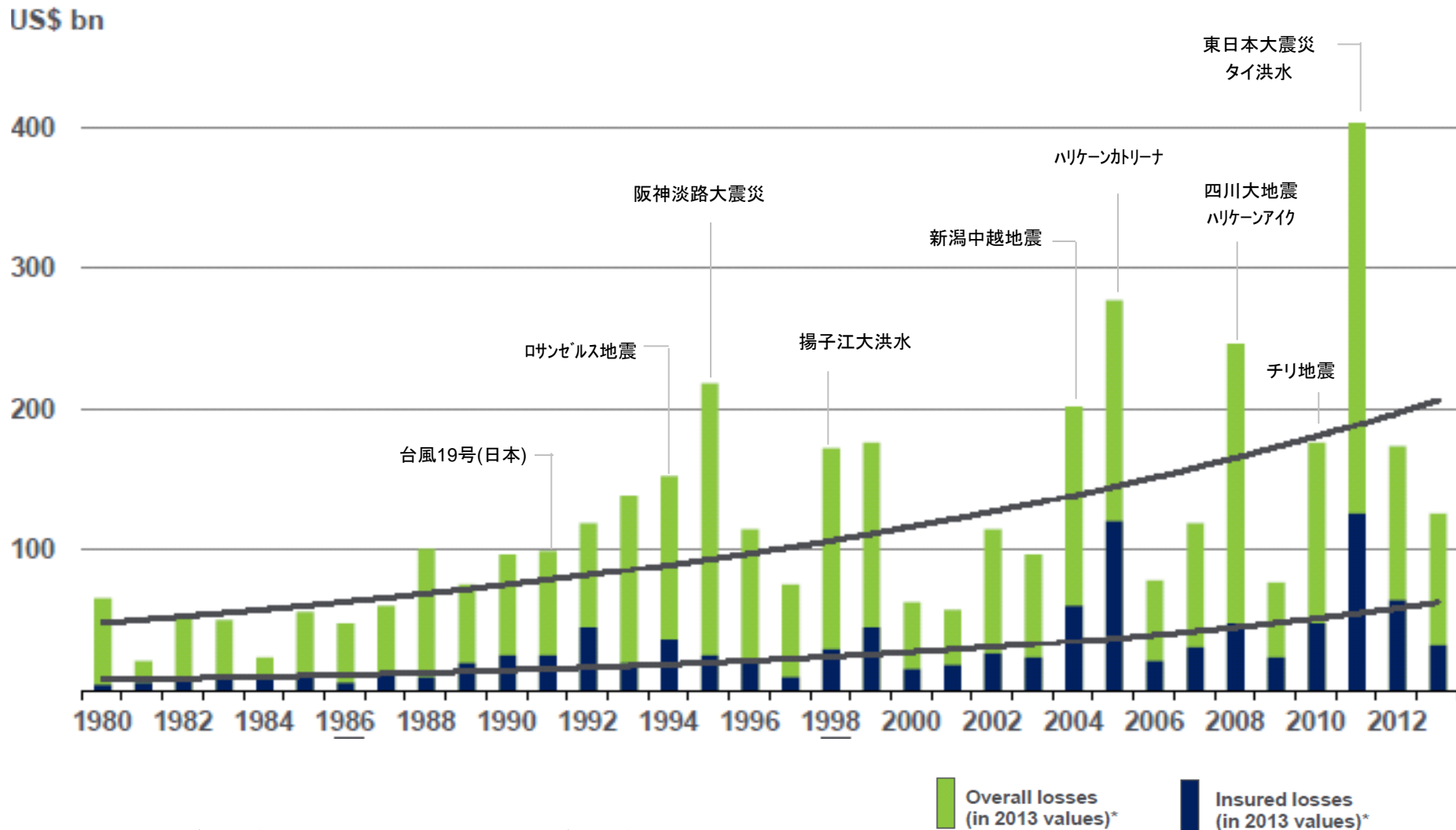
非表示 [その他の保険 \(4,000円\)](#) [携行品 \(超\)](#) [受託賠償責任 \(超\)](#) [借家賠償責任 \(超\)](#) [長期総合](#) [その他有](#) [詳細](#)

[戻る](#)
[名寄せ訂正へ](#)
[家族情報変更へ](#)
[印刷](#)

誰がどのようなリスクに対して準備しているかわかるね…。



## 自然災害による経済的損害額は増加傾向にある



緑の棒グラフが経済的損失額、青の棒グラフが保険支払額

(出典: Munich Re)

(単位:億円、黄色が台風による損害)

順位	イベント	経済損失額	保険金支払額
1	東日本大震災	253,256	12,439
2	1991年台風19号	13,390	5,679
3	2004年台風18号	9,909	3,874
4	1999年台風18号	5,228	3,147
5	1998年台風7号	4,034	1,600
6	2004年台風23号	2,496	1,380
7	2006年台風13号	2,951	1,320
8	2004年台風16号	2,197	1,210
9	平成12年9月豪雨(東海豪雨)	7,898	1,030
10	1993年台風13号	1,373	977

台風による損害がほとんどを占める

# 2

## 経営改革の実践 『変革と実行』

- ① 国内事業改革による閉塞感の打破
- ② 海外事業の展開によるリスク分散と成長力の強化
- ③ 「リスクベース経営」による企業価値・説明責任の向上





# ① 国内事業改革による閉塞感の打破

- ☑ 2003年12月 役員ディスカッション
- ☑ 2004年 2月 「業務革新PJ」検討開始
- ☑ 2005年 3月 基本計画策定  
(700億円近いコストを要するも実施を決断)
- ☑ 2008年 5月～ 新システム サービス・イン

- ➔ 仕事の質が「内」から「外」へシフト
- ➔ サービスの質・スピードアップ
- ➔ IT開発コスト・メンテナンスコスト大幅削減
- ➔ 独自優位性を発揮した商品・サービスの開発

**現場が元気に！**  
**⇒ 閉塞感を打破！**

☑ 保険会社の全てのビジネスプロセス  
 (プロダクト・プロセス・IT基盤)を刷新

商品(プロダクト)  
 の大幅スリム化

⇒ **50%削減**

基幹ITシステムの刷新

⇒ システム開発効率

**30%改善**

業務プロセスの改革

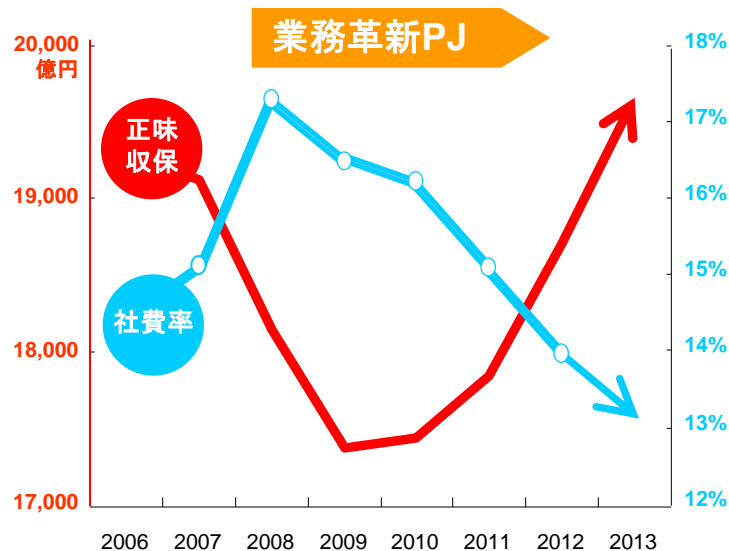
⇒ 代理店内部業務

**50%減**

⇒ 会社内部業務

**30%減**

※社内調べ



- リスク分散は保険事業の本来の特性
- 1879年の創業と同時に海外展開を推進

- 地球全体をマーケットとして認識
- 国内が限界だから海外へ行くのではない

### 東京海上グループの海外保険事業戦略

#### ✓ 先進国・新興国双方でのバランス良い成長推進

- 先進国 : 世界保険市場の中核を成す欧米マーケットにおけるコマーシャル・再保険分野を中心とした持続的な収益拡大
- 新興国 : 各国市場の拡大に対応した生損保両分野における中長期的な収益拡大

#### ✓ 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

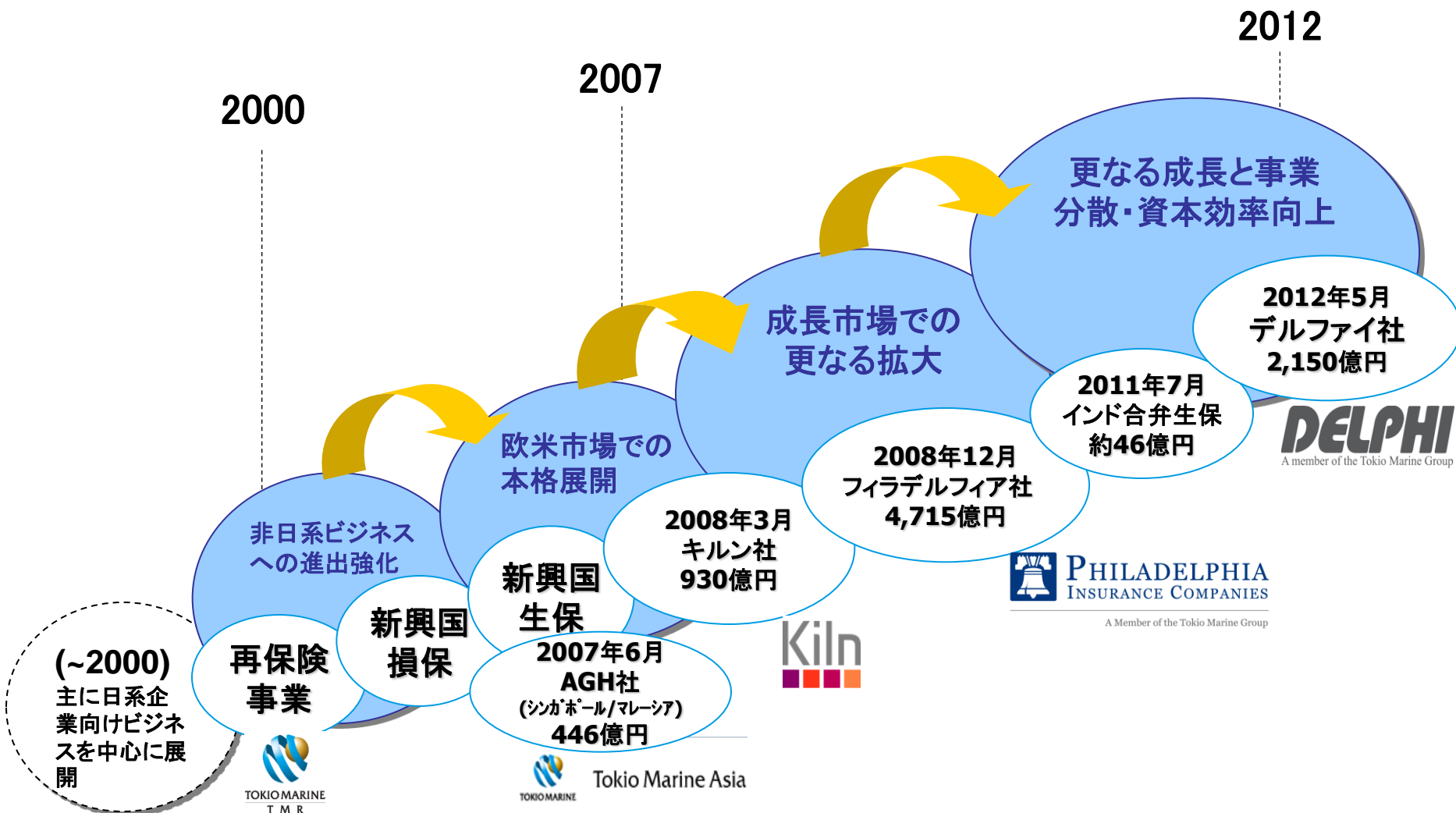
#### ✓ 事業リスクの分散と資本効率の向上

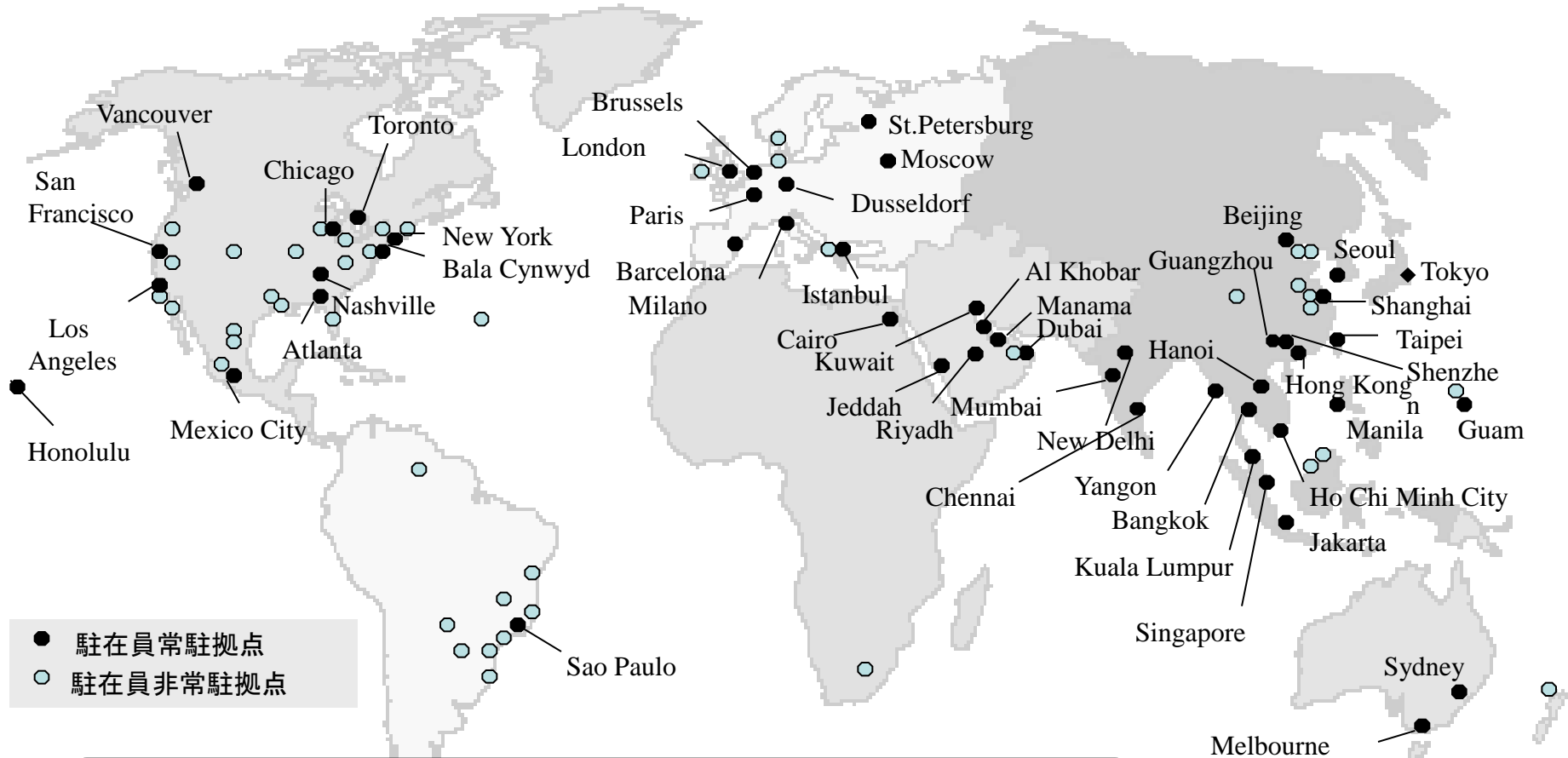
- 損保・生保・再保険の事業間分散と引受リスクの地理的分散を推進
- バランスの取れたポートフォリオ形成による資本効率の向上

#### ✓ リスクベース経営(ERM)の高度化とグローバル人事戦略の強化・実践

- 自然災害リスク量のコントロール強化とモデル定量化が難しいリスクへの対応強化
- 成長を支えるグローバル人材の育成と専門性の高い人材の採用・育成

## ② 海外事業の推進によるリスク分散と成長力の強化





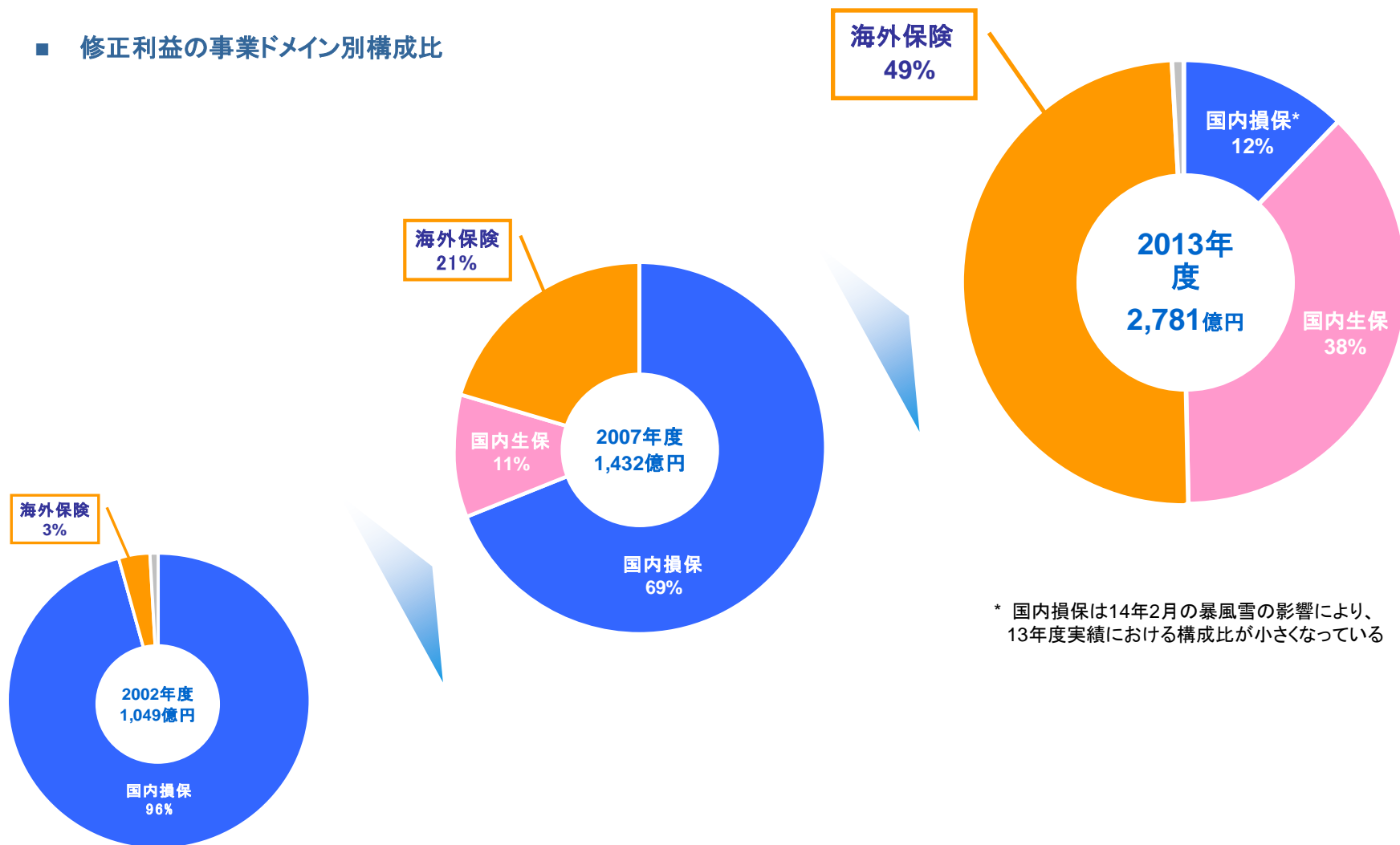
**37の国・地域 / 486 都市※に展開**  
(2014年3月末現在)

※連結対象以外の出資会社の拠点を含む

## ② グループの事業ポートフォリオの変化

### ● 当社の事業ポートフォリオは、10年間で大幅に変化

#### ■ 修正利益の事業ドメイン別構成比



### ＜天候保険を通じた社会生活の支援＞

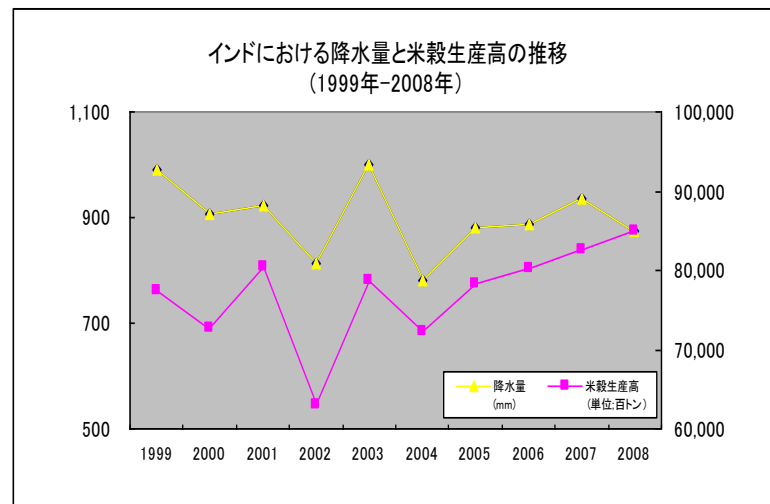
東京海上グループは2001年、インド最大の肥料公社IFFCOとの合弁会社IFFCO-TOKIO General Insuranceを設立した。

### インドの農家のためにできることはないか？

就業人口の60%が農業従事者であるインドでは、大規模な干ばつが発生すると、農家は深刻な状況に陥る。気候変動のリスクを保険で担保することが可能になれば、農家の生活基盤の安定とともに食料の安定供給にも貢献できる。

### 東京海上グループのノウハウを活かす！

インドの気象庁が計量した降雨量データをもとに東京海上グループの天候解析ノウハウを駆使し、干ばつ発生確率を算出する。地域ごとの平均降水量と実際の降水量の差に応じ補償する天候保険を2004年から提供している。



## ②ローカル文化・商慣習に合わせた保険

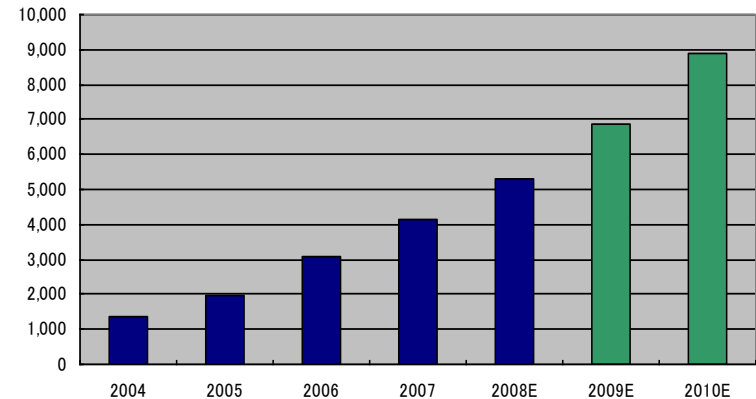
### ●イスラム式の保険「タカフル」

- ・イスラム教では、
  - ・ ガラル (Gharar : 不確定要素)
  - ・ マイシール (Maisir : 賭博、投機)
  - ・ リバー (Riba : 金利)

を禁じているため、一般の保険はイスラム法である「シャリア」に適合していない。

「タカフル」は、シャリア適格の保険とするために相互扶助とリスクの連帯負担に基づく金融保障の形態をとっている。

イスラム式保険マーケットの規模(2004-2010E)  
USD in Millions



### <当社オペレーション>

国	社名	事業内容	開設	資本金	今後の事業展開
UAE (アラブ首長国連邦)	Tokio Marine Middle East Ltd.	サービス会社	2007年11月	1億円	中東域内の当社グループ会社の技術支援 (タカフルの市場調査・商品開発など)
エジプト	Nile General Takaful	損保	2010年1月 (開業)	10億円	損保・生保両社合計で10年後128億円を見込む
	Nile Family Takaful	生保			
シンガポール	Tokio Marine Retakaful	再保険 Family Takaful	2004年11月	16億円	生保に相当するFamily Takafulの再保険を引受



● リスクベース経営(ERM)の考え方

■ 企業価値の拡大に向け、経営上の意思決定に活用

- ① 統合リスク量をベースにした資本管理
- ② リスク対比での収益率に基づく資本配分
- ③ リスクベース・プライシング(資本コストを意識した商品開発・料率設定)

ステークホルダーへの説明責任

＜お客様に対して＞

＜株主に対して＞

財務の健全性、経営の透明性、収益性(資本効率)改善

□ □ → 保険会社としての信頼感、安心感

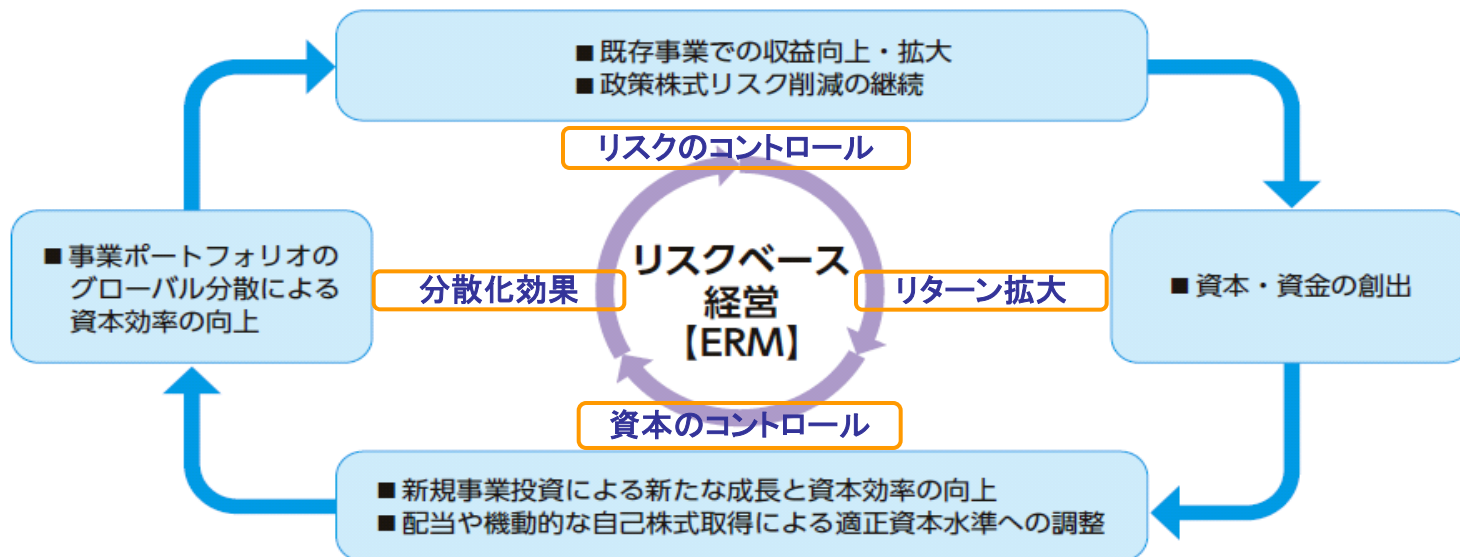
## 当社グループの中期経営計画『変革と実行2014』のコンセプト

### 収益額の拡大

- 国内損害保険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」

# 3

## グループ経営理念、 「私たちが大切にしているもの」

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。

- ▶ お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。
- ▶ 株主の負託に応え、収益性・成長性・健全性を備えた事業をグローバルに展開します。
- ▶ 社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。
- ▶ 良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

2009年8月1日

## 私たちが大切にしているもの

私たちは次の世代のためにも以下の基軸を持ち、常に会社をより良い方向へ変革していく勇気と誇りを持ち、誠実で公正かつ道義に叶った行動を実践していく。

### お客様に対して

- ◎常にお客様及び世の中に安心と安全を提供する。
- ◎お客様の期待に応えるより高い品質の商品、サービス、プロセスを迅速かつ適切に提供し続ける。そのためにも、組織が肥大化しないように、常に全ての施策、プロセスをシンプル、スピーディでかつ透明性の高いものにすべく追求していく。
- ◎お客様に適正な価格を提供するために、常にコストの削減に努める。

### 共に働くパートナーに対して

- ◎代理店と互いに信頼し合い、力を合わせてお客様のニーズに対応すると共に、互いの健全な成長、発展を促進するよう協力し合う。
- ◎関係取引先とも、互いの健全な成長、発展を目指す。

### 世界中で働く国籍、性別を超えた全ての社員と共に

- ◎私たちは社員一人一人を個人として尊重し、その尊厳と価値を認め、家族に対する責任が十分に果たせるよう配慮する。
- ◎私たちは個性豊かなプロフェッショナル集団を目指すとともに、共に働く仲間が互いに活力にあふれ充実した仕事ができるよう協力し合う。
- ◎私たちに能力開発の機会が与えられ、処遇、昇進は能力に応じて公正かつ適切に行われる。
- ◎私たちに建設的な提案を自由闊達に論議できる環境が提供される。

### 地域・社会、そして地球環境に対して

- ◎良き企業市民として、地域・社会から認められると共に、多様な人々が健全で安心して暮らせる社会作り貢献していく。
- ◎次の世代のために、地球の環境を健全に守る努力を惜しまない。

### 株主に対して

- ◎上記全てに真摯に取り組むことで、より大きく適正な利益を生み、株主に正当な価値を提供し続ける好循環を作っていく。

創立 130 周年を迎えるにあたって

「私たちが大切にしているもの」

取締役社長 陽 修三

明治 12 年の創業以来、我がグループは幾多の天変地異、戦争、そして経営危機等様々な困難を乗り越えて来ました。それは偏にこの会社を一貫して支え変革してきた先輩達、そしてお客様の支持のお陰であります。そして今、世界同時の激しい金融混乱、厳しい経済環境に直面する中で 130 周年を迎えました。我々はこの危機も乗り越え、これから 100 年後にも世の中から支持され、後を継いでくれる人達が誇りを持って働ける会社でありたいと思います。

この機会に改めて、我がグループが、世の中になくはならない存在であり続ける為に“私たちが大切にしているもの”を考えてみたい。我がグループにはグループ各社の存在目的や向かうべき方向を定めた素晴らしい経営理念があります。しかしながら、経営理念は、社員一人一人の行動レベルまでを示してはいませんから、多くの社員にとってややもすれば迂遠な存在としてとらえられ、自分自身の日々の行動に主体的に結びつくまでの理解には至っていないのではと思います。

皆さんは、人生の貴重な時間の多くを会社で過ごしています。だからこそ、その時間は何にも増して充実したものでなければなりません。組織の中で皆と一緒に働くということは、自分にとってどういふことなのか、そこで何に価値を見出し、何を基軸に、何を目指して働くのか。自分が働く会社が「何を大切にしている会社」であって欲しいのか、といったことを、皆さん一人一人が自分の生き方に照らして、じっくり考えてみて頂きたい。

今や我がグループには世界 36 カ国、33,000 人の社員が働いています。当然のことながら、会社は多種多様な考えを持った人達の集まりであり、個人的な期待を全て満たすことは出来ません。しかし東京海上グループで共に働く私たちに、世界で共有できる価値観、「皆で大切にしているもの」が存在するはずだと思います。私もこの時代に大切なバトンを引き継いだ者の一人として自分の思いをお話したい。

私にとっても、自分の人生の貴重な時間と情熱を注ぐ仕事、一緒に働く大切な仲間達、そしてそれらを支えてくれている会社が一体何を指し、大切にしているかに思いを致すことは、日々の判断、行動に際して大変重要なことです。

私なりに、自分の思いを「私たちが大切にしているもの」として別紙に纏めてみました。皆さんが考え論議する時の一助となれば嬉しく思います。

いずれにしろ、何よりも大切なことは、それぞれの「思い」を私たち全員が日々の行動を通して実践することです。

次世代の為に、今の時代を預かる我々の責任として、皆が誇れる素晴らしい会社にしていこうではありませんか。