



東京海上ホールディングス

To Be a Good Company

東京海上グループの価値創造プロセス

2020年2月29日

東京海上ホールディングス株式会社

原田 英治

1. 価値観

1.1 企業理念と経営のビジョン

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

1.2 社会との接点

【当社のめざす姿】

100年後もお客様や地域社会の“いざ”を支える会社

【めざす社会】

誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会

2. ビジネスモデル

2.1 市場勢力図における位置づけ

【国内】

- ・売上高(元受正味保険料): マーケットシェア 第1位。
- ・事業比率(全種目): 事業効率 第1位。

【海外】

- ・米国スペシャルティ保険の元受保険料: (種目により)、第1位～第7位。
- ・新興国でのマーケットシェア: ブラジル 第5位。 タイ 第3位。

2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素

【東京海上グループの強み】

1. コア・アイデンティティを共有する多様な人材
2. 業界をリードしてきた商品・サービス力
3. グローバルな信頼ネットワーク
4. 健全な財務基盤

3. 持続可能性・成長性

3.1 ESGに対する認識

【グループCSRの考え方】 東京海上グループは、長年にわたり保険事業で培った知識と経験をいかして、社会に「安心と安全」を提供し、社会の発展に貢献してきました。これからも社会課題の解決に取り組み、グループの企業価値を永続的に高めながら、安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献することで、すべての人や社会から信頼される“Good Company”をめざします。

3.2 主要なステークホルダーとの関係性維持

- ・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。

3.3 事業環境の変化リスク

【エマージングリスク(2019年度)】

- ・国内外の経済危機、・金融資本市場の混乱、・巨大地震、・巨大風水災、・火山噴火、・サイバーリスク、
- ・新技術による産業構造の転換、・テロ・暴動、・パンデミック、・コンダクトリスク、・法令/規制への抵触

4. 戦略

4.1 バリューチェーン

再保険会社 — 元受保険会社 — 販売チャネル(代理店・ブローカー) — 顧客(企業・個人)

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

・風通しの良い企業風土。・継続的かつグローバルな人材育成。・お客様や取引先との信頼ネットワーク。

4.3 ESG・SDGs等の戦略への組み込み

- ・災害発生時には社員と代理店が一丸となり、一日でも早く安心をお届けする。
- ・安心・安全なクルマ社会へ(自動車事故の削減への取組み、自動運転技術への保険面での対応)
- ・地域とともに成長する(地方創生に対する取組み、地域企業に対するBCPの策定支援)
- ・社員の働きがいを高めて会社を強くする。
- ・健康で長生きできる人生を後押しする。

4.4 経営資源・資本配分戦略

- ・戦略的M&Aを通じた地域・事業分散。Entry & Exit ルールによる規律維持とフォローアップ。
- ・強固なERMフレームワーク。ESR (Economic Solvency Ratio) のターゲットレンジを設定。

5. 成果と重要な成果指標（KPI）

5.1 財務パフォーマンス

5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4 資本コストに対する認識

5.1 企業価値創造の達成度評価

東京海上グループでは、対外的に公表する重要な成果指標として、保険会計の特殊性を排除して実力値を示す「修正純利益」および「修正ROE目標」を掲げています。

当該指標は、四半期ごとの決算に合わせて対外公表するとともに、中期計画でも目標値を示して定期的に進捗状況をフォローアップしています。

また、配当額の決定の算出根拠としても使用しており、その決定ロジックも開示しています。

(参考)修正純利益の算出方法(主な調整項目)

- ・異常危険準備金の繰入
- ・保険負債対応で保有する債券の売却損益
- ・のれん、その他の無形固定資産の償却額
- ・事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損益
- ・その他特別損益・評価性引当等

6. ガバナンス

6. 1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

6. 2 社長、経営陣のスキルおよび多様性

- 外国人役員は専務執行役員以下5名、女性役員は常務執行役員以下3名を配置。

6. 3 社外役員のスキルおよび多様性

- 取締役会は、12名中4名が社外役員（大企業社長経験者2名、大学教授1名、コンサルタント出身者1名）
- 監査役会は、5名中3名が社外役員（公的機関出身者1名、弁護士1名、アナリスト出身者1名）

6. 4 戦略的意思決定の監督・評価

- 社外役員の知見を活かす目的で、取締役会による戦略論議も実施しており、その内容は統合レポートにも記載しています、

6. 5 利益分配の方針

6. 6 役員報酬制度の設計と結果

6. 7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

どうもありがとうございました！