

## 価値観

### 1.1 経営理念と経営のビジョン

経営理念（下記）では、「お客様の安心・安全をひろげる」ことを事業とし、これをグローバルに展開し、様々なステークホルダーに価値提供していくことが謳われている。

「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構成な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。」

### 1.2 社会との接点

当社のパーパス（存在意義）は、「お客様や地域社会の”いざ”をお守りすること」

本業が社会貢献そのものという認識。

特に重視する社会課題として以下を挙げる。

- ・地球規模の気候変動・自然災害の増加
- ・高齢化・医療技術の進化などに伴う介護・医療の負担増加
- ・技術革新がもたらす様々な環境変化
- ・格差社会・インクルージョン
- ・経済成長・イノベーションを支える産業基盤

## ビジネスモデル

### 2.1 市場勢力図における位置づけ

#### 2.1.1 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

保険は規制業種であり、それぞれの国・地域のマーケットにおいてアプローチが異なるが、それぞれのマーケットの実情に合った商品力・提案力を持つことが、お客様に選ばれるポイントとなる。また、そうした商品力や提案力が付加価値を生むマーケットと生まないマーケットがあり、マーケットの選別も重要なポイントである。

#### 2.1.2 差別化要素及びその持続性

当社の優位性は下記の3点と考えている。

- ・安心と安全をお届けする力

お客様や地域社会の課題を察知し、リスクを理解した上で、課題を解決する商品・サービスを開発し、それをお客様にお届けする提案力

- ・M&Aの実行力

過去のトラックレコードが示す通り、M&Aによる新たな領域への進出による成長を進めることができる。

- ・グループ総合力

グローバルかつ専門性の高い人材や、保険にとどまらない防災・減災サービスを傘下にもつ

など、事業領域拡大とリスク管理の両面において、他社を上回る地検を有している。

## 2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素

### 2.2.1 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

保険において競争力の源泉となるのは人材。採用・育成に対する投資は最も重視している部分。また、当社の無形資産は、これまでの M&A によるのれんが中心だが、欧米における競争優位性のあるビジネスモデルの獲得、スペシャルティ商品の専門性の向上、グローバル経営人材の獲得といったものが、当社が得た無形資産の価値と捉えることができる。

### 2.2.2 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

保険業においては、商品に特許がなく、販売網とセットで競争優位性が構築されるため、代理店等の販売網と長期的な信頼関係を築いていくことが非常に重要。

また、保険事業独自のステークホルダーとして各国の監督当局が挙げられ、これも信頼関係が極めて重要となる。

### 2.2.3 収益構造・牽引要素（ドライバー）

保険のマーケットはリスクに応じて広がる。その最先端の動向を把握し、一方で、リスク選別能力を磨くことで、事業の拡大と収益の拡大につなげていく。また、保険マーケットのハード化・ソフト化の影響を一定受けることとなるし、各国もしくは国際的な規制の動向がビジネスに大きく影響する。デジタル化の動向を常に注視する必要がある、これによる新たな競争相手の出現や保険商品のコモディティ化の進展リスクがある。

## 持続可能性・成長性

### 3.1 ESG に対する認識

当社の事業の目的はサステナブルな社会の実現につながっていると考えるが、リスク面で評価するならば、地球温暖化による自然災害保険金の増加リスク、また、グローバル経営を支えるガバナンスの強化といった点が挙げられるが、ともに課題を認識して取り組んでいるところである。

### 3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持

販売網との関係については、特に国内において、代理店の高齢化にどのように対応するかが課題となっている。また、デジタル化の進展に伴い、販売網のあり方を見直していく可能性がある。

また、各国の監督当局の動向は、常に注視する必要がある。

### 3.3 事業環境の変化リスク

#### 3.3.1 技術変化の速さとその影響

技術の進展が保険のあり方、販売網のあり方を変えてしまうリスクがある。最新の技術についての常に注視・研究していくための一定の投資を実施している。

#### 3.3.2 カントリーリスク

新興国への進出には一定のリスクが伴う（が現時点で当社ビジネスの重要な要素とはなっていない）。

#### 3.3.3. クロスボーダーリスク

保険にはサプライチェーンの問題はないが、国を跨いだ国際監督規制の扱いは常に注視する必要がある。

## 戦略

### 4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

中計経営計画における 3 本柱「ポートフォリオのさらなる分散」「事業構造改革」「グループ一体経営の強化」を通じて、当社の優位性を更なる強化を目指している。

### 4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

#### 4.2.1 人的資本への投資

M&A等も含めた人材の獲得と、「グループ一体経営の強化」を通じたグローバル人材の育成を実施している。

#### 4.2.2 技術（知的資本）への投資

##### 4.2.2.1 研究開発投資

##### 4.2.2.2 IT・ソフトウェア投資

上記、「事業構造改革」を通じて、新たなテクノロジーの活用を模索している。

### 4.3 ESG・グローバルな社会課題（SDG s 等）の戦略への組込

上記中期経営計画においては、保険キャパシティの創出や、商品・サービスの革新を通じて、社会課題解決に貢献することとしている。

### 4.4 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

#### 4.4.1 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

上記「ポートフォリオのさらなる分散」を通じて、最適なポートフォリオの実現に向けた事業入れ替えを実施。

#### 4.4.2 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

M&Aについては定期的なフォローアップを実施している。

## 成果と重要な成果指標（KPI）

### 5.1 財務パフォーマンス

#### 5.1.1 財政状態および経営成績の分析（MD&A 等）

現時点で保険会計は国際的に統一されておらず、日本基準による決算分析は投資家から受け入れられず、修正ベース指標をメインに活用している。

#### 5.1.2 経済価値・株主価値の創出状況

近年の TSR は、国内外の同業他社を大きくアウトパフォームしている。

### 5.2 戦略の進捗を示す独自 KPI の設定

現中期計画における 2020 年度ターゲット

修正 ROE10%以上

修正純利益 4,000~4,500 億円  
(生保事業の KPI としては別途「MCEV」を設定)  
配当性向 35%以上

### 5.3 企業価値創造と独自 KPI の接続による価値創造設計

MCEV は長期的な利益につながる指標との位置づけだが、ブレ易くわかりにくいいため、今後の使用方法につき検討中。また、社内外管理の一体化を目指し、I F R S 任意適用についても検討している。

### 5.4 資本コストに対する認識

当社資本コストを 7%とし、ROE 目標や、M&A 判断等に活用している。

### 5.5 企業価値創造の達成度評価

KPI については毎期の IR ミーティング資料において振り返りを実施している。

## 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

監査役設置会社であるが、任意の指名委員会を設置し、社外取締役を中心（過半）として運営している。

### 6.2 社長、経営陣のスキルおよび多様性

買収した海外会社の役員を登用する等、適材適所の人材配置を行っている。

### 6.3 社外役員のスキルおよび多様性

経営者、弁護士、コンサルティングファームなど、様々なバックグラウンド・専門性を持つメンバーで構成されている。

### 6.4 戦略的意思決定の監督・評価

取締役会において複数回の「戦略論議」を行い、その内容は統合レポートにて開示している。

### 6.5 利益配分の方針

株主還元方針は中期計画の都度、明確に投資家に示している。

### 6.6 役員報酬制度の設計と結果

役員報酬体系と結果を統合報告書で示している。なお、役員報酬については、社外役員が過半を占める報酬委員会に諮問の上決定している。

### 6.7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会の実効性評価を行い、統合レポートにて開示している。