

企業名： 東京海上ホールディングス

レポート名： 東京海上ホールディングス統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

東京海上ホールディングスが目指しているのは、従来の保険の国内事業やさらなる海外展開の強化ということだけではなく、新たなソリューション事業への参入ということが非常にわかりやすいなと思った。

これまでとの、違いをわかりやすくするために、国内での拡大をフェーズ1、海外への展開をフェーズ2、そしてこれからの取り組みをフェーズ3としているところは、現在の立ち位置への認識と今後の目指す姿が示されていると感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

これは、統合レポート 2025 内の CEO メッセージの抜粋である。

「企業が持続的な成長を実現する上で、競争優位性、即ち『強み』が重要であることは言うまでもありません。では、東京海上グループの『強み』とは一体何なのか。私が『東京海上フェーズ1』と位置付けている 2000 年に入るまで、当社はお客様や地域社会の発展を願い、国内のリーディングカンパニーとして、日本の損害保険業界を牽引してまいりました。

そして、2000 年以降の『フェーズ2』では、欧米中心に企業買収を進めつつ、自前でも中南米等の基盤を大切に育てるなど、様々なアプローチを通じて海外展開を進めてまいりました。

その結果、国内外で高い専門性と同じ価値観を共有する仲間が集い、お互いに切磋琢磨することが、当社の『グループ一体経営』の礎となっております。これは、海外の事業運営にとどまらず、当社グループ全体のあらゆる事業領域において、経営判断の質と確度を高める、当社独自の強みとなっています。」

これに対する自身の感想は、使用されている言葉の抽象性が高いことである。例えば、「高い専門性」とは何なのか？「同じ価値観」とはなんなのか？切磋琢磨とは、具体的にどういったアクションであるのかがわからないなと思った。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

先ほどの問いで立てた、主張されている強みは、抽象的なものではないかという批判を一度捨てて、

抽象的な理解を受け入れると、「グループの一体経営」が、「経営判断の質と確度を高める」というのが、強みと主張していると思う。これだと、東京海上の強みは、組織構造由来のものであり、先行者有利の構造やブランド力の優位性のような、構造的に参入障壁を強くするものでないなら、今後もし競合他社が、組織改革を行い、同じような高い経営判断を下せるようになるなら、優位性を大きく維持できるのか疑問が残る。一方で、海外展開や買収後の統合は、多くの企業が困難とするところであるのは、自身も認識しており、実際に海外で成長をしてきたという事実は、東京海上が持つ組織的な強みとノウハウ由来のものだと思うし、それが具体的に明示されたのであれば、また評価は変わったかなと考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

以下は、CHRO メッセージである「当事者意識と主体性を持ちながら、安心感を持って挑戦できる風土。これが私たちの真の強さの源泉であり、グループ全体の強みにつながっていると考えているからです。

「人」の持つ力を最大限引き出すために信じて任せること、心理的安全性が確保されている職場環境のもとで、一人ひとりが積極果敢に挑戦して活躍できるような企業風土を醸成すること、これらが特に重要です。

今後も、社員一人ひとりがイキイキと活躍し、東京海上グループの一員であることに誇りを持てる環境を創っていきます」

私は、この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できる可能性は高いと感じた。なぜなら、企業自身が統合報告書の中で大きな割合を使って、人材について触れており、また CHRO の言葉に、積極性や調整などという言葉が挙げているところを自身の価値向上を達成できると思った。もちろん今回の CHRO の言葉の抽象的なものではあるが、事業の説明とは異なり、メッセージ性が大事なものであり、自身はここを評価したい。

したがって、企業として人材育成を重視する姿勢は強く感じられ、自身の成長機会も期待できるものの、その実現手段についてはより具体的な説明があれば、さらに納得感を持って評価できたと考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書内において、頻繁にピアという単語が登場した。おそらくグローバル市場における競合である保険大手アクサやチューリヒのことであると思う。報告書内において注をつけて入るが、ピア企業という表現が一般読者には分かりにくく、競合企業や比較対象企業といった表現の方が理解しやすいと感じた。また、全体を通して抽象的な表現が多く、取り組みがわかりづらい、同一の製品を製造する製造量や、SaaS のように、ユーザー数で成長がわかりやすい事業ではなく、顧客ごとにアプローチが変わる事業ゆえに、より説明が欲しいと思った。