

株主の皆様へ
第24回定時株主総会
東京海上グループの経営戦略

2026年6月29日



東京海上ホールディングス

取締役社長グループCEO 小池 昌洋

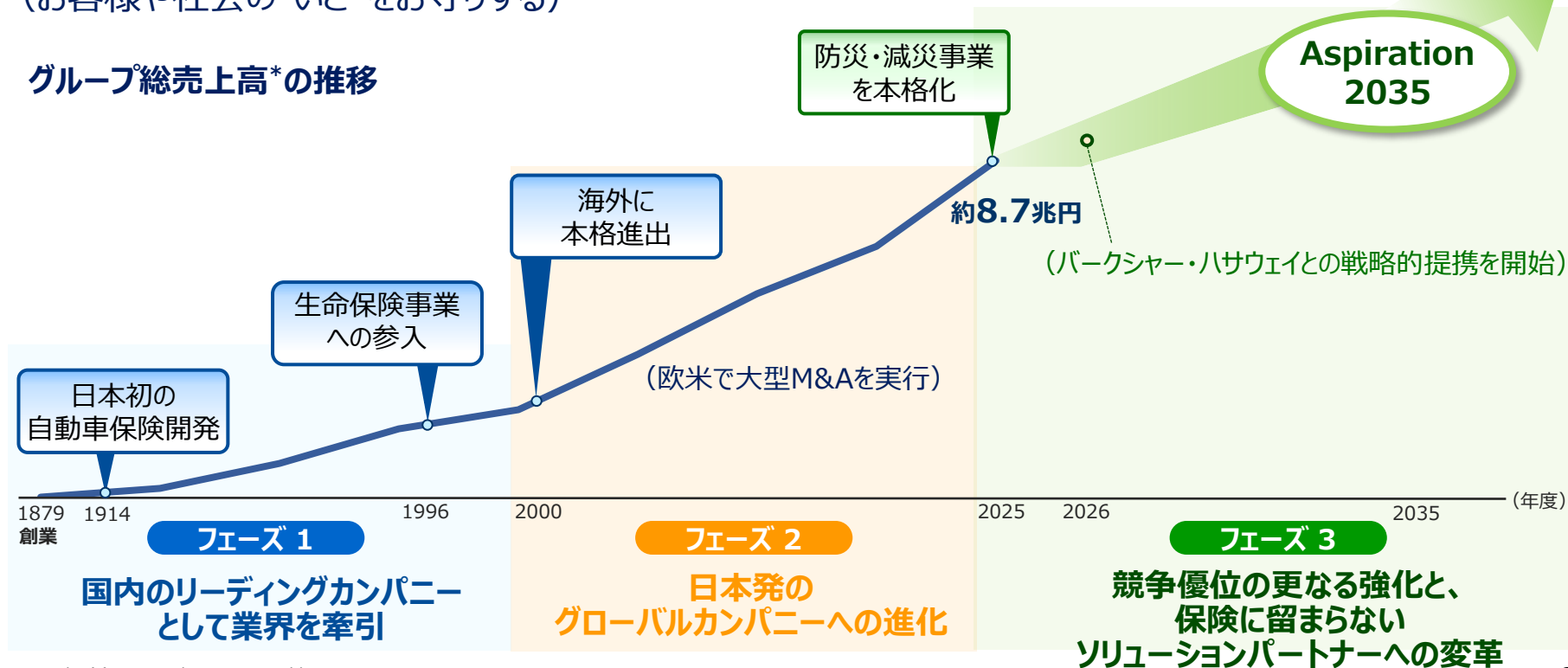
目次

1	当社グループの特長	P. 2
2	現在の立ち位置	P. 4
3	どこへ向かうのか	P. 13
4	業績見通しと株主還元	P. 17

パーパス（存在意義）を軸とした進化

パーパスに共感する仲間と共に、世界中で価値をお届けしている。
（お客様や社会の“いざ”をお守りする）

グループ総売上高*の推移



競争優位を磨き続けるグループ経営

グループ各社の力を引き出す経営モデルが、成長を加速させている。

Ⅰ 分権・共創型のグループ経営の特長

自律的な
ビジネスモデルの継続強化

グループ総合力の発揮



Ⅱ 他社を上回る利益成長^{*1}を実現 (北米子会社のグループ入り後の利益成長^{*2})



4.1%

他社^{*3}

2.2%



14.9%

他社^{*3}

▲1.3%



4.9%

他社^{*3}

3.1%

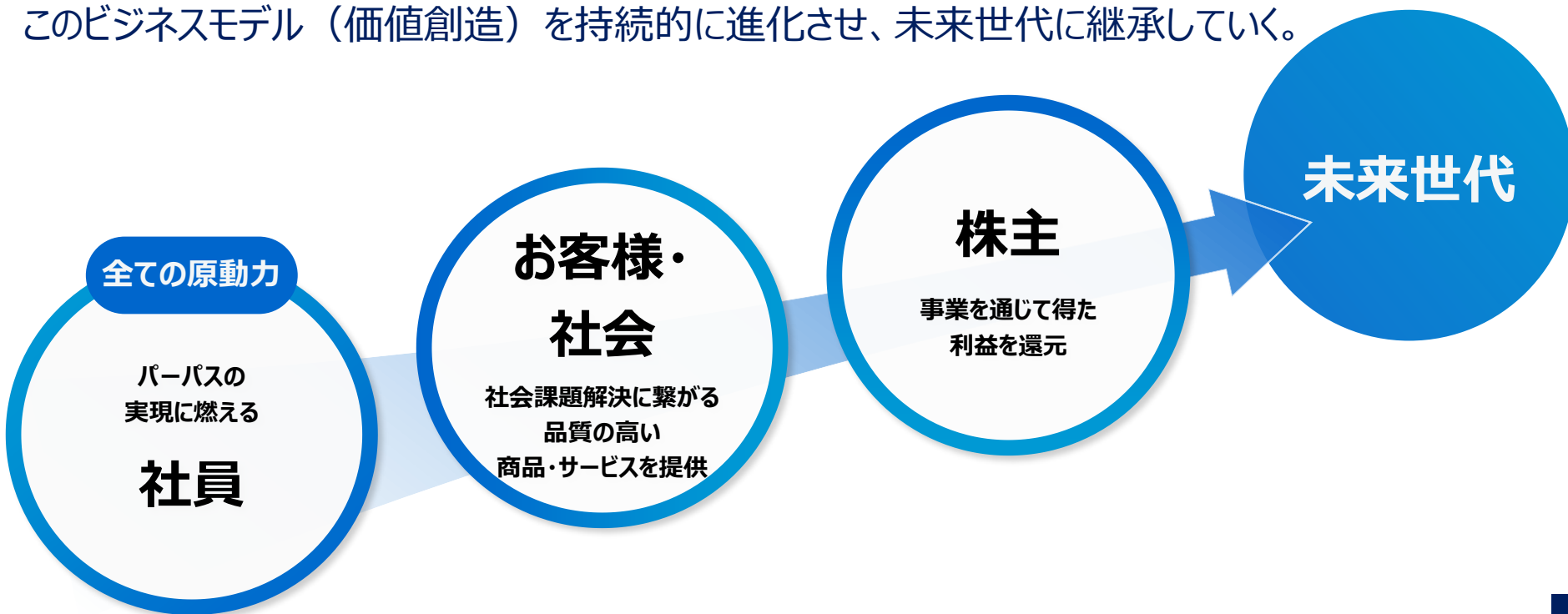
^{*1}: 当社は現地会計ベース税引後利益。他社数値はD&P / アナリストコンセンサスデータより当社作成。

^{*2}: 右記期間の年平均成長率。PHLY 2007-2025, DFG 2011-2025, TMHCC 2014-2025。

^{*3}: 対象社 : Chubb, Travelers, AIG。

当社の価値創造モデル

パーパスの実現に燃える「社員」が、「お客様」や「社会」の課題解決に貢献する。
その結果として、当社は持続的に利益成長し、「株主」にも還元する。
このビジネスモデル（価値創造）を持続的に進化させ、未来世代に継承していく。



「社員」が価値創造の原動力

世界各地で「やりがい」と「誇り」をもって価値創造を実現。

■ パーパスを体現した取組を表彰

年次表彰式@東京



■ 各拠点の働きがい指標*1



PHILADELPHIA
INSURANCE COMPANIES

A Member of the Tokio Marine Group

全米 第2位*2



TOKIO MARINE
SEGURADORA

ブラジル 第2位*3



*1: 各国の第三者機関による、従業員エクスペリエンス（エンゲージメントを含む）起点の職場環境評価・認定。
（出典）アメリカ：2025 Business Insurance Best Places to Work、ブラジル：2025 Great Place to Work
*2: 従業員1,000名超の保険会社におけるランキング。
*3: 従業員1,000-9,999名の企業におけるランキング。

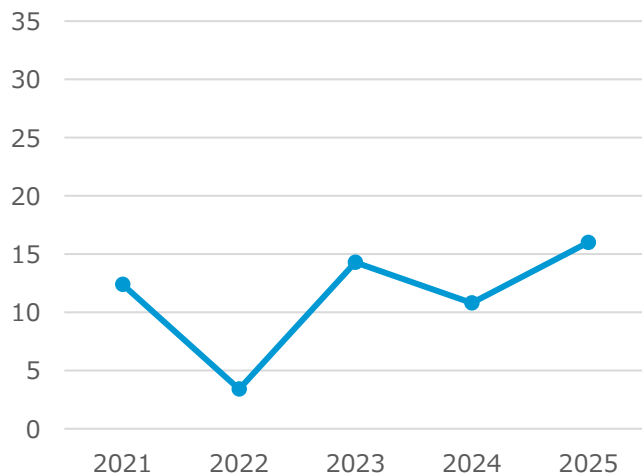
「お客様」からの高い支持

お客様や社会の課題解決に貢献、評価を得ながら利益成長を実現。



日本

ネットプロモータースコア *1 (当社 - 業界平均)

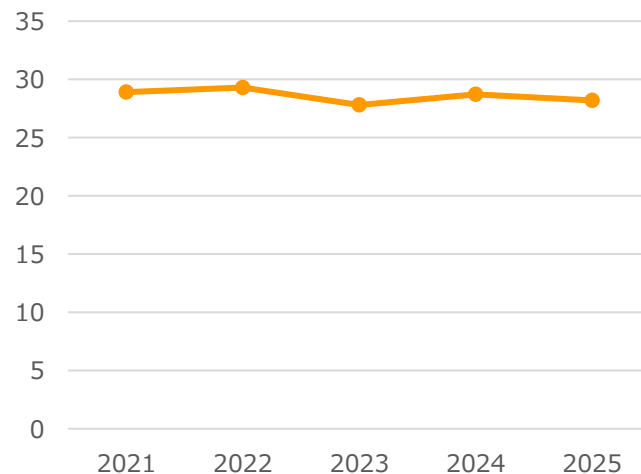


*1: 代理店型自動車保険におけるNPS。業界平均NPSの出所は、NTTコム社の調査結果（TMNF、MS、AD、SJ、AIGの平均）。
(出典) NTTコム オンライン NPSベンチマーク調査2025



米国

ネットプロモータースコア*2 (当社 - 業界平均)

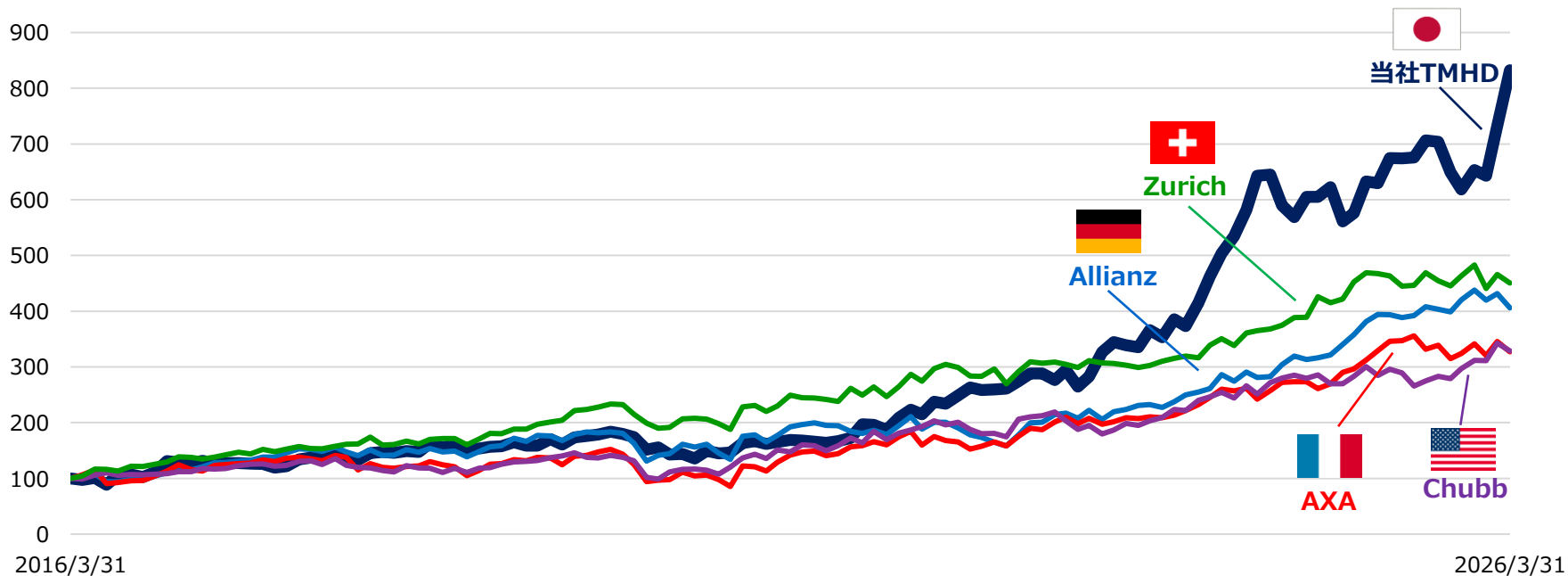


*2: 当社はPHLY、業界平均はU.S.自動車保険業界平均のNPS。
(出典) NICE Satmetrix Consumer Net Promoter Benchmark Study

創出し続ける高い「株主」価値

価値創造の積み重ねにより、企業価値は大きく向上。

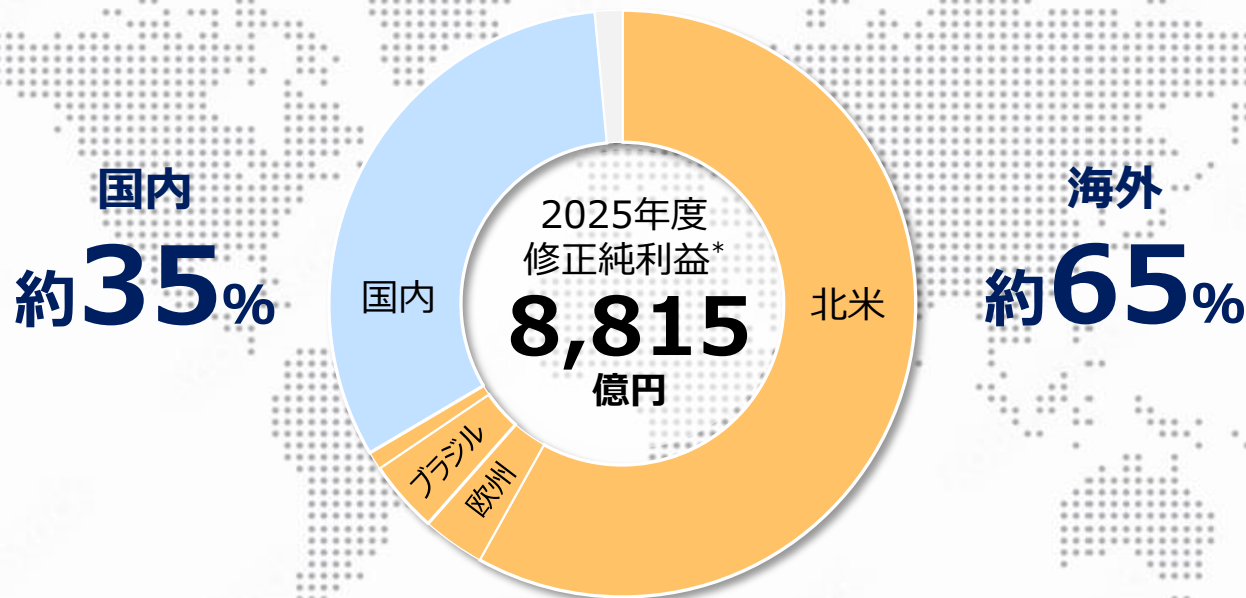
■ Total Shareholder Return (TSR : 配当込み株主総利回り) *



*: Total Shareholder Return: 配当再投資後のキャピタルリターン。2016/3/31の株価を100として指数化。(出典) S&P Capital IQ

当社事業の地域別構成

当社はグローバルに分散の効いた事業ポートフォリオを構築。



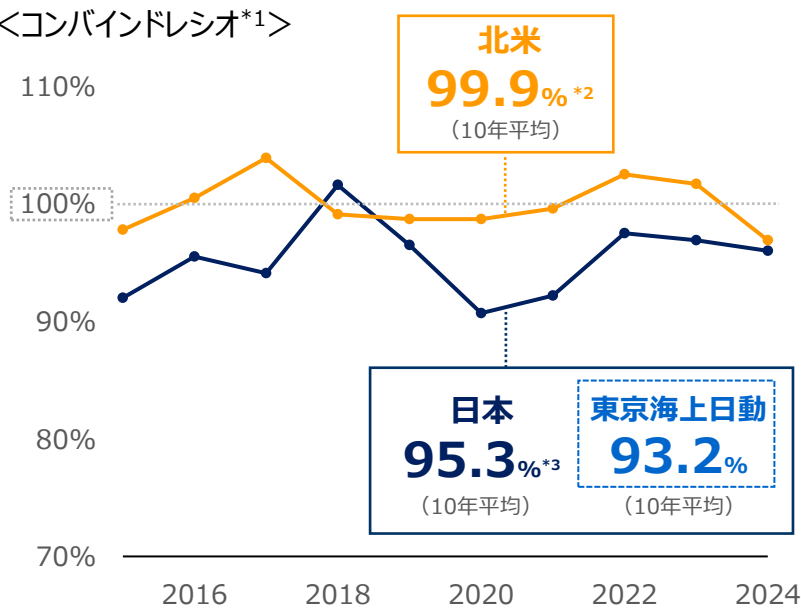
*: 市場から見た透明性及比較可能性の向上を目的とした管理会計上の利益指標で、株主還元のベースとしても使用するもの（以降のページも同様）。IFRSベースの2025年度実績。
Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

国内市場における成長

母国市場で、安定した利益と成長を実現。

安定して高い収益性

<コンバインドレシオ*1>



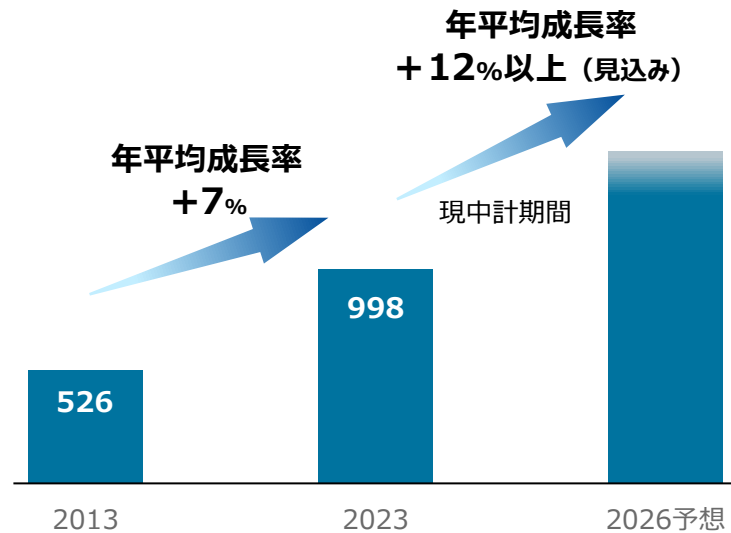
*1: 保険本業の収益性を示す指標（100%を下回るほど収益性が高い）。

*2: (出典) 全米保険監督官協会 (NAIC)

*3: (出典) 日本損害保険協会

当保険引受利益*4（トラックレコード）

(億円)

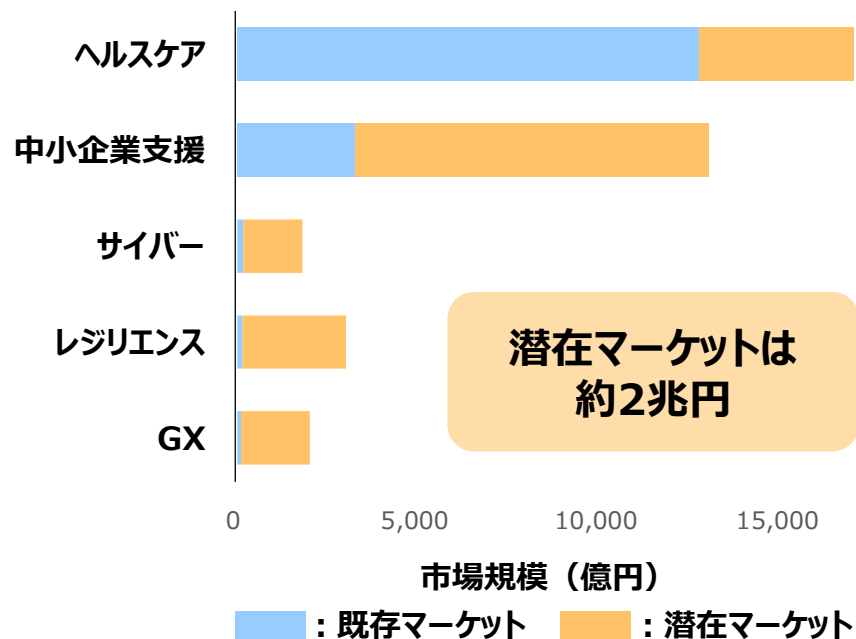


*4: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。

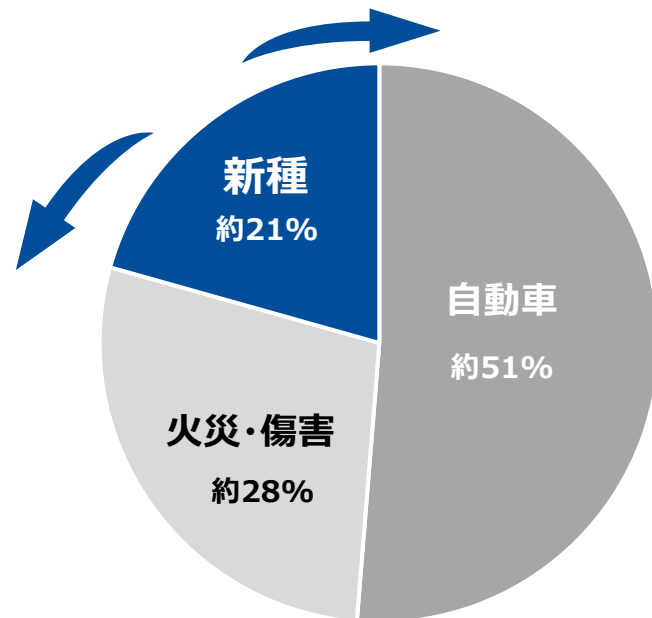
国内における新種保険の引受拡大

新種保険が、国内保険事業の成長ドライバー。

■ 成長余地の大きいマーケット



■ 東京海上日動のポートフォリオ（収入保険料*）



世界最大の北米市場における成長

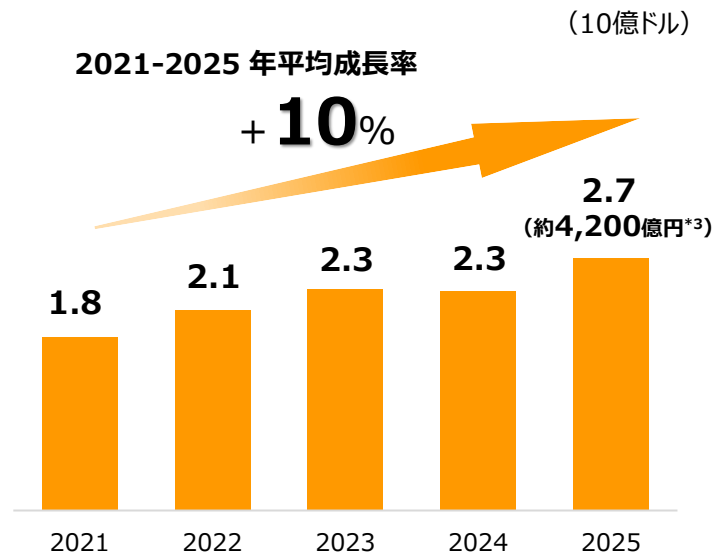
北米市場で確固たるポジションを確立し、持続的な成長を実現。

■ 北米事業における高い競争優位性

<全米種目別ランキング*1>

- ・超過額労災 No. **1**
- ・再生可能エネルギー No. **1**
- ・サイバー保険 No. **5**
- ・役員賠償責任保険 No. **5**
- ・保証保険 No. **6**

■ 北米事業のボトムライン（利益*2）の推移



*1: (出典) 再生可能エネルギー：各社開示資料等より当社推計。その他：S&P Capital IQ。

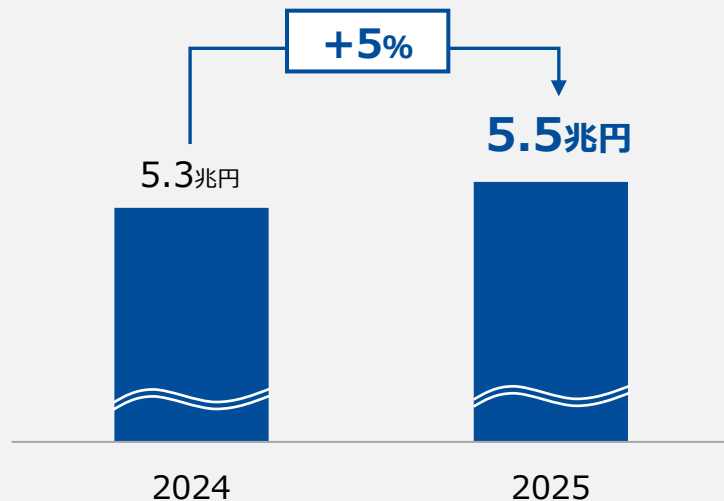
*2: 過年度リザーブ増減について調整を行っている。

*3: 2025年12月末為替（156.56円/USD）を適用。

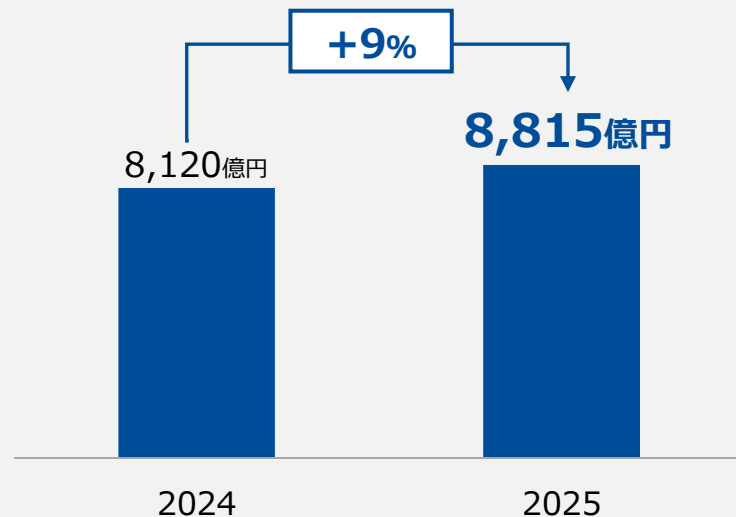
2025年度の業績

修正純利益は、対前年+9%の増益。

正味収入保険料



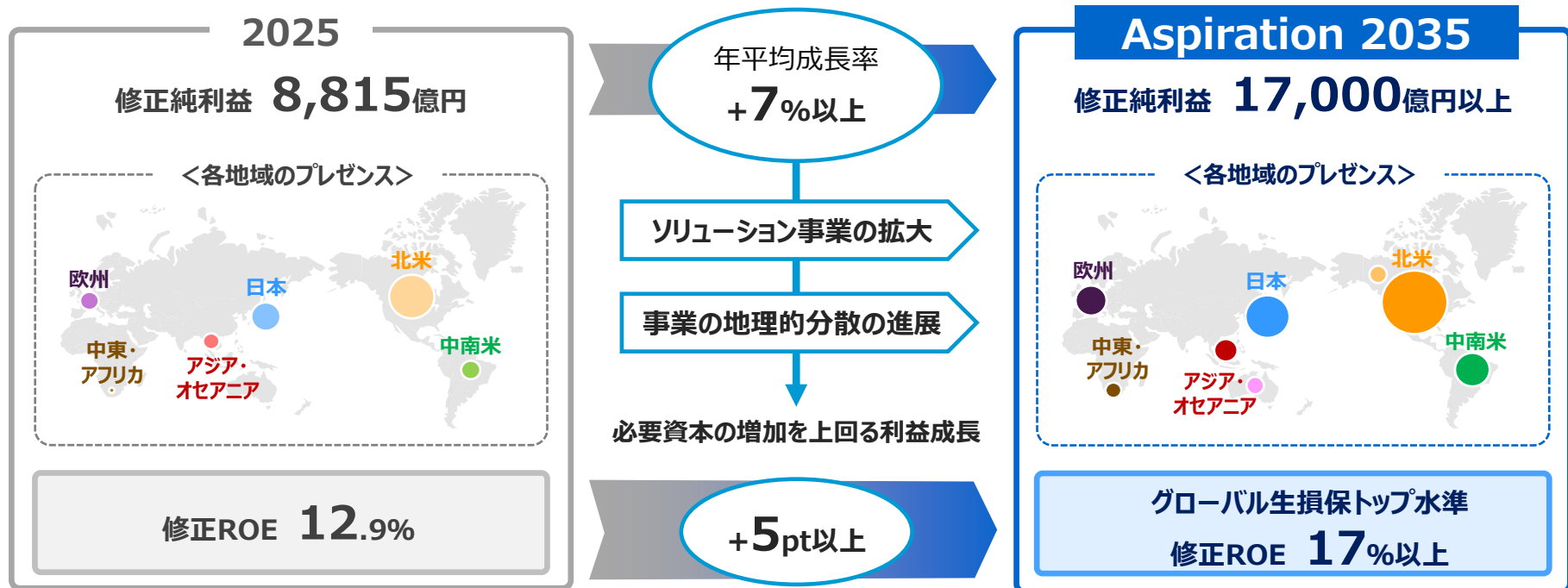
修正純利益*



*: IFRSベース。

東京海上らしい進化

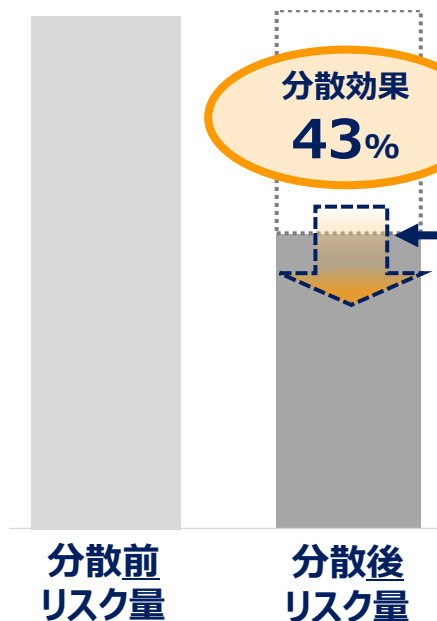
日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、
幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。



更なるリスク分散の追求・事業領域の拡大

価値提供の拡大（お客様への貢献）を通じ、リスク分散も実現。

■ リスク分散効果
（2026年度、除く政策株式）



1

地理的なリスク分散

2

商品的なリスク分散

3

事業的なリスク分散

＜リスク分散を実現する手段＞

オーガニック成長

事業の立上げ

中小型の
ボルトオンM&A

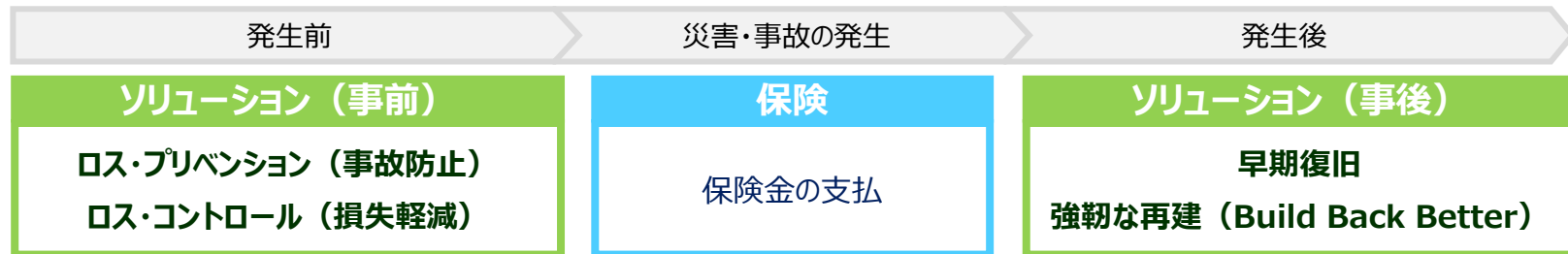
大型M&A

⇒バークシャーとの戦略的提携により更に加速

保険の枠を超えたソリューションパートナーへ

「保険＋ソリューション」は、当社独自のビジネスモデル。
価値提供領域の拡大によって、利益成長を実現する。

「保険＋ソリューション」での価値提供



効用

お客様
・事故の防止や損失の軽減を通じて、より大きな安心・安全が実現 ・上記を通じて、低廉な保険料水準が実現

当社
・価値提供領域の拡大を通じて、お客様との関係強化 ・手数料収入の拡大

バークシャー・ハサウェイとの戦略的提携

バークシャーとの戦略的提携により、当社の価値創造力を高める。

■ 戦略的提携の「3つの柱」

当社への
戦略的出資

再保険分野
における協働

M&A等における
戦略的提携

保険引受ポートフォリオの収益ボラティリティ削減

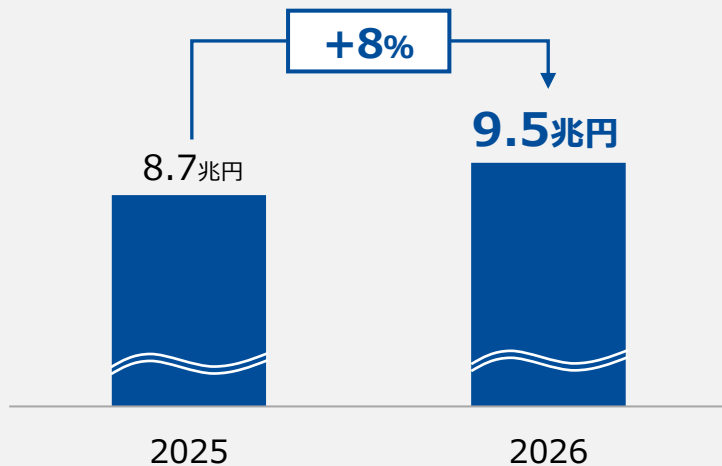
創出される長期かつ安定的なキャパシティを成長分野等に戦略的に活用

M&A実行における選択肢や可能性が大きく拡張

2026年度業績見通し

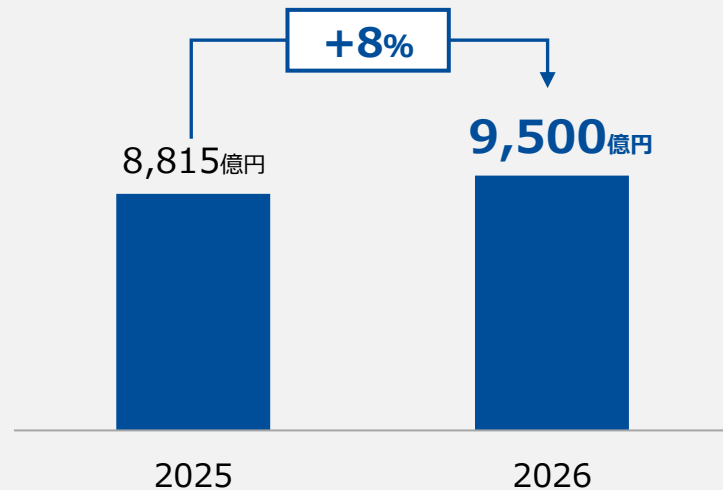
修正純利益は対前年+8%の増益を見込む。

グループ総売上高*1



*1: Total Business Volume. 保険事業のグロス保険料、およびソリューション事業の売上高の合計。

修正純利益*2



*2: IFRSベース。

株主還元（配当）

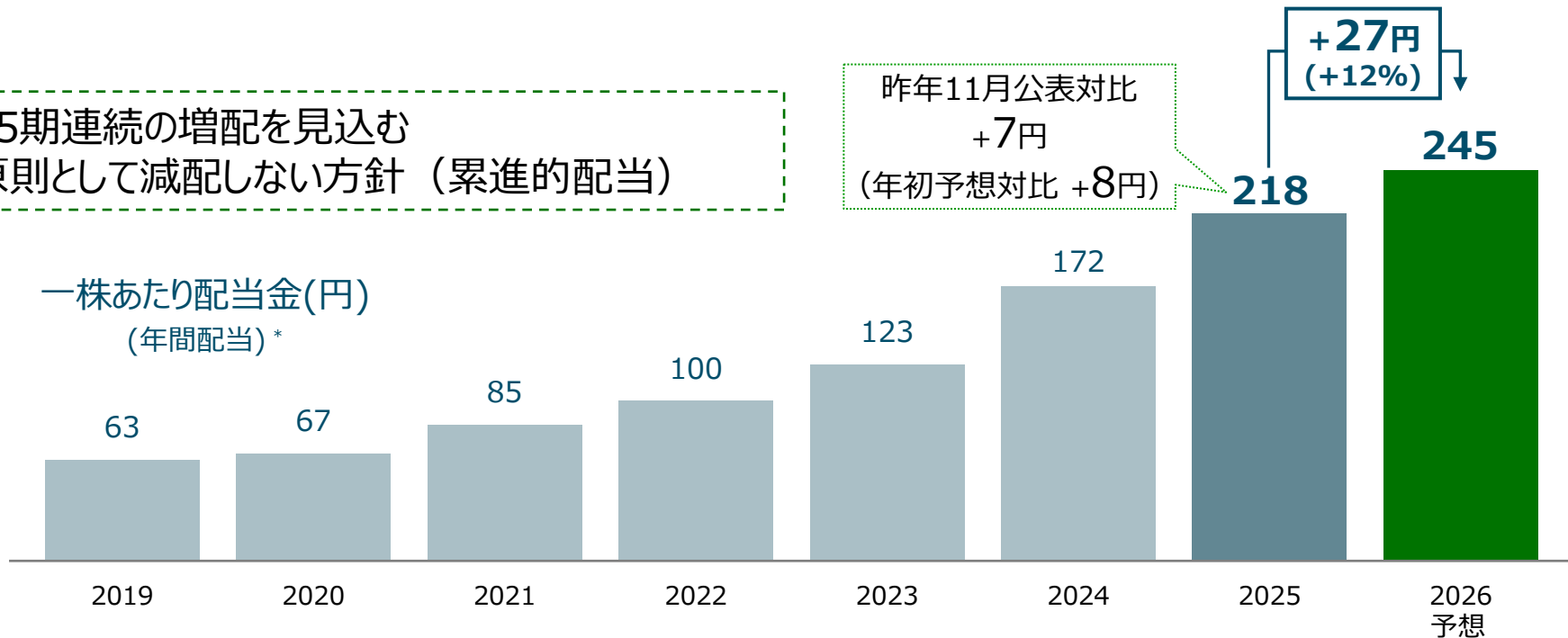
2026年度の一株あたり配当金は、対前年+27円の245円を見込む。

15期連続の増配を見込む
原則として減配しない方針（累進的配当）

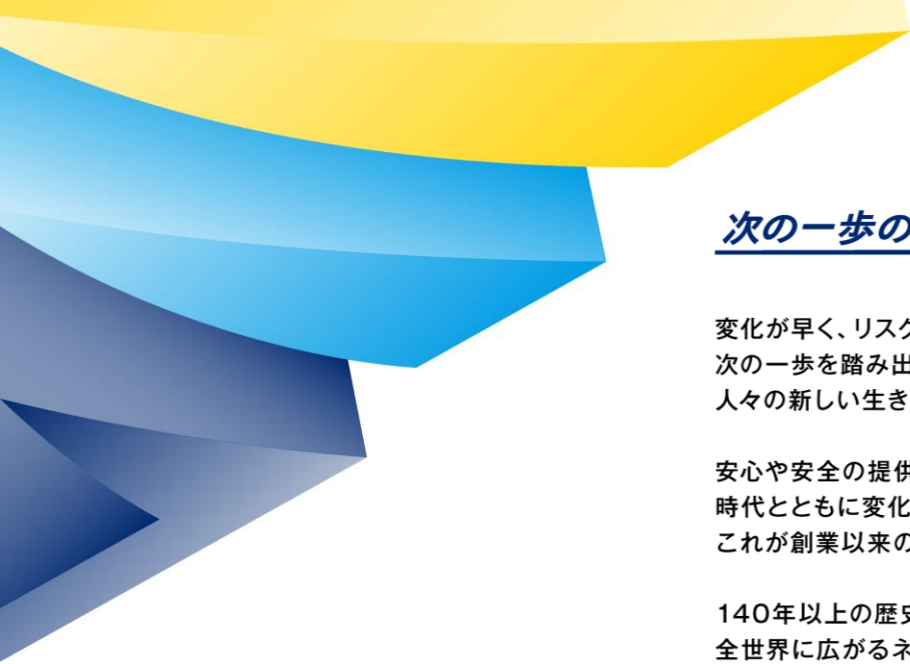
昨年11月公表対比
+7円
(年初予想対比 +8円)

+27円
(+12%)

一株あたり配当金(円)
(年間配当)*



*: 2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株当たりに対応する金額（小数第1位を四捨五入）を記載。
グラフに記載の普通配当に加え、資本水準調整のため、2019年度中間期および2020年度中間期に1株につき12円（株式分割後ベース）の一時的な配当を実施



次の一步の力になる。

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一步を踏み出そうとする、すべての人々や企業のために。
人々の新しい生き方や企業をお支えし、社会の発展を加速させたい。

安心や安全の提供はもちろん、
時代とともに変化する社会課題を解決し、今よりも良い明日を作ること。
これが創業以来の私たちの存在意義です。

140年以上の歴史に裏付けられた知見と最先端のテクノロジー、
全世界に広がるネットワーク、そして自由闊達な企業文化で、
お客さまと社会のために力を尽くします。

それが私たち東京海上グループです。

東京海上グループ

＜ ご注意 ＞

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、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。

従いまして、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可能性がある点をご承知おきください。