東京海上ホールディングス

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

個人投資家の皆様へ

# 東京海上グループの経営戦略

**2026年9月30日**

**取締役社長グループCEO**
**小池 昌洋**

**（証券コード：8766）**

# 目次


1. 東京海上グループについて ..... P. 2

2. ビジネスの強み ..... P. 11

3. 更なる成長に向けて ..... P. 22

4. 株式分割と株主優待 ..... P. 27


【表紙に込めた思い】

将来のありたい姿(Aspiration 2035)に向けて、私たち自身が未来を構想し、形づくっていく意思を込めています。
描き残された余白は、社員一人ひとりの当事者意識と責任感によって、さらに広がっていく東京海上グループの
可能性を表しています。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 1. 東京海上グループについて

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 東京海上グループの概要

修正純利益
**約9,500億円**

※売上高は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。
※売上高および修正純利益：2026年度当社予想。
　時価総額：2026年9月18日時点
　上記以外：2026年3月末時点

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 損害保険とは？

## 損害保険とは

**事故や災害により偶然に被った損失を補償する制度**

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 損害保険とは？

## 損害保険の役割

## お客様をリスクから守ること

**個人**が日常生活を
送れるように

**企業**が経済活動
できるように

## 社会の発展を加速させ、次の一歩の力になる。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 東京海上グループとは？

## 創業以来の存在意義は「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」

**1879年**に**日本初の損害保険**会社**「東京海上保険会社」**設立

近代化をめざす日本のために**貿易を支える海上保険**からスタート

**渋沢栄一**

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 東京海上グループとは？

## お客様・社会の“いざ”をお守りすることを通じて、事業を拡大してきた

### 売上高*の推移

モータリゼーションを後押し

日本初の自動車保険開発

戦後の復興と産業発展をサポート

火災保険等の分野に事業を拡大

生命保険事業への参入

TOKIO MARINE T M R

Kiln

PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES

DELPHI A member of the Tokio Marine Group

HCC

pure INSURANCE

ID&E A member of Tokio Marine Group

防災・減災事業を本格化

約8.7兆円

Aspiration 2035

バークシャー・ハサウェイとの戦略的提携を開始

価値観に共鳴する仲間が加わり、価値創造の場を世界に拡大

1879 創業　1914　1945　1996　2000　2025　2026　2035　（年度）

国内No.1の保険会社へ成長

日本発のグローバルカンパニーへと進化

保険の枠を超え、ソリューション事業へ領域を拡大

*：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。2024年以前は元受再保険料（収入積立保険料を除く）をベースに算出。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 日本市場における立ち位置

## 価値提供を継続してきた結果、日本を代表する1社へと成長

### 日本における時価総額Top20の企業

（2026年9月18日時点）

| 順位 | 社名 | 時価総額（億円） | 予想配当利回り |
|---|---|---|---|
| 1 | トヨタ自動車 | 441,498 | 3.31% |
| 2 | MUFG | 429,611 | 2.65% |
| 3 | ソフトバンクグループ | 360,703 | 0.17% |
| 4 | キオクシアホールディングス | 299,392 | 0.00% |
| 5 | 三井住友FG | 259,617 | 1.98% |
| 6 | リクルートホールディングス | 255,479 | 0.15% |
| 7 | 日立製作所 | 250,544 | 1.00% |
| 8 | 東京エレクトロン | 248,572 | 1.41% |
| 9 | アドバンテスト | 234,606 | 0.18% |
| 10 | ソニーグループ | 220,538 | 0.95% |
| 11 | ファーストリテイリング | 215,372 | 0.95% |
| 12 | みずほFG | 207,519 | 1.77% |
| 13 | キーエンス | 186,248 | 0.72% |
| 14 | 三菱商事 | 183,560 | 2.53% |
| 15 | 伊藤忠商事 | 182,777 | 1.91% |
| 16 | NTT | 160,546 | 3.05% |
| **17** | **東京海上ホールディングス** | **158,588** | **3.19%** |
| 18 | 村田製作所 | 152,388 | 0.90% |
| 19 | 三井物産 | 147,845 | 2.71% |
| 20 | 日本たばこ産業（JT） | 137,720 | 3.95% |

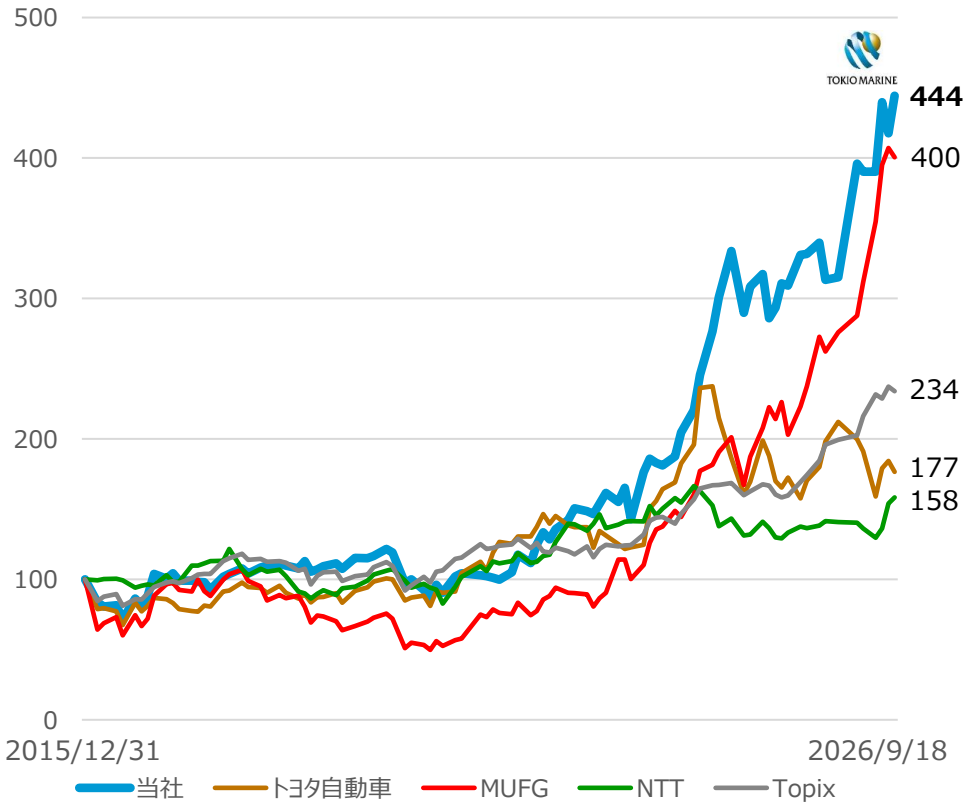
（出典）Bloomberg

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 「株主」価値は大きく向上

## 企業価値は大きく向上し、それに合わせて、累進的な増配を実施

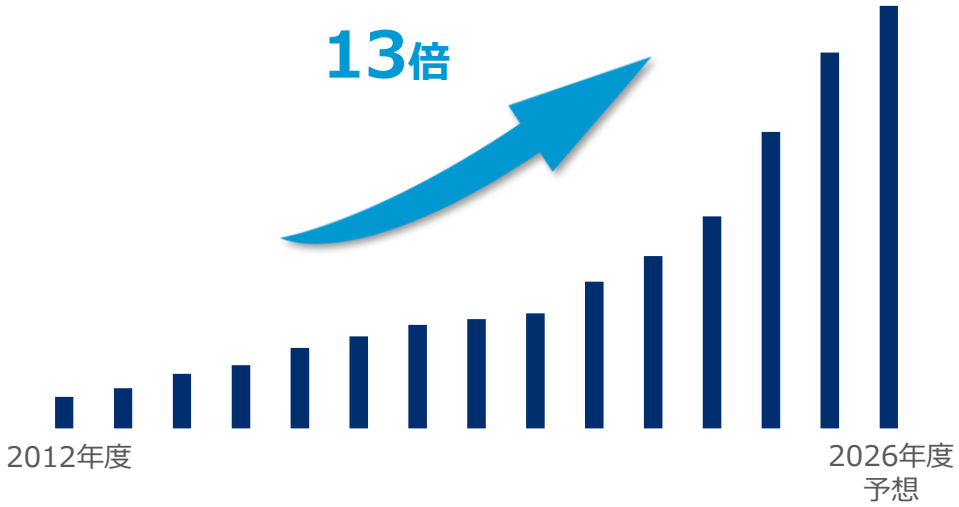
### 株価の推移*1 (2015年末を100とした場合)




*1: 2015年12月末の株価を100として、2015年12月末から2026年9月18日の株価を指数化。
（出典）Bloomberg

### 一株あたり配当金*2 (年間配当)

2012年度以降、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**）




*2: 2022年10月1日付の株式分割（3分割）、2026年10月1日付の株式分割（15分割）を考慮し、分割前の一株当たり配当金は株式分割後ベースに換算。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# グローバル保険会社における立ち位置

## グローバルでもトップクラスの保険グループに

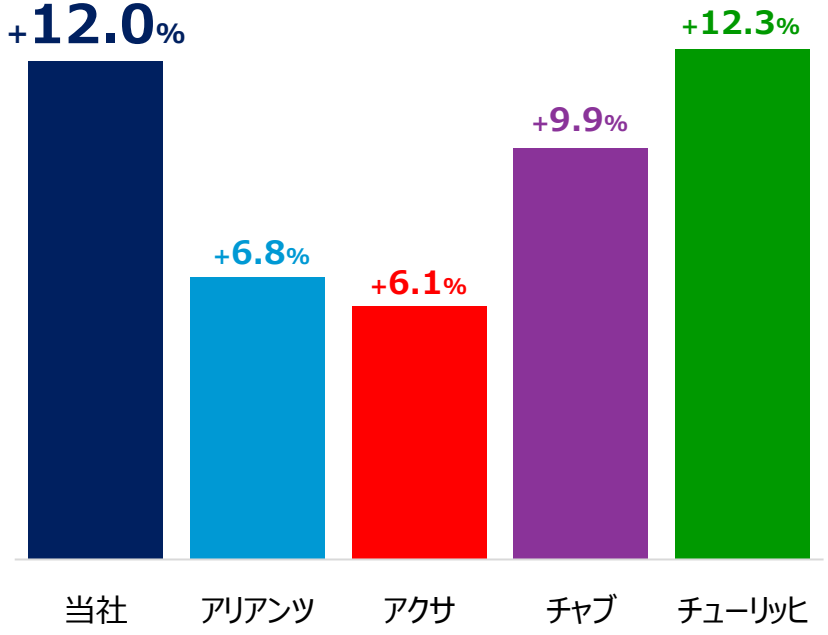
### グローバル損保時価総額ランキング

（2026年9月18日時点）

| 順位 | 社名 | | 時価総額（億円） |
|---|---|---|---|
| 1 | アリアンツ | ドイツ | 302,493 |
| 2 | チャブ | 米国 | 206,052 |
| 3 | プログレッシブ・コープ | 米国 | 194,267 |
| 4 | チューリッヒ | スイス | 171,926 |
| 5 | アクサ | フランス | 168,258 |
| **6** | **東京海上ホールディングス** | **日本** | **158,588** |
| 7 | トラベラーズ | 米国 | 122,509 |
| 8 | オールステート | 米国 | 99,046 |
| 9 | MS&AD | 日本 | 77,866 |
| ・ | ・ | | ・ |
| ・ | ・ | | ・ |
| 13 | SOMPO ホールディングス | 日本 | 64,378 |

（出典）Bloomberg

### 年平均利益成長率*の実績（2015年～2025年）




*: 各社利益成長率の分子の利益は、各社KPI利益。当社は、自然災害を平年ベースに補正する等、一過性の要因を調整するとともに、当社固有の政策株式の売却益も控除。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

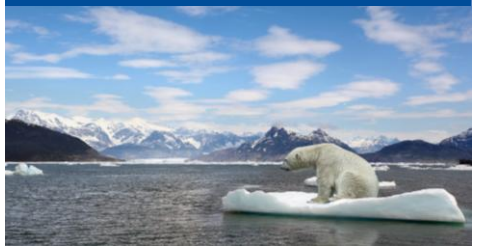
# 2. ビジネスの強み

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 社会課題の解決を支える損害保険

# 社会課題の複雑化・多様化に伴い、世界の損害保険市場の規模は拡大している

**地球温暖化**



**自然災害の激甚化**

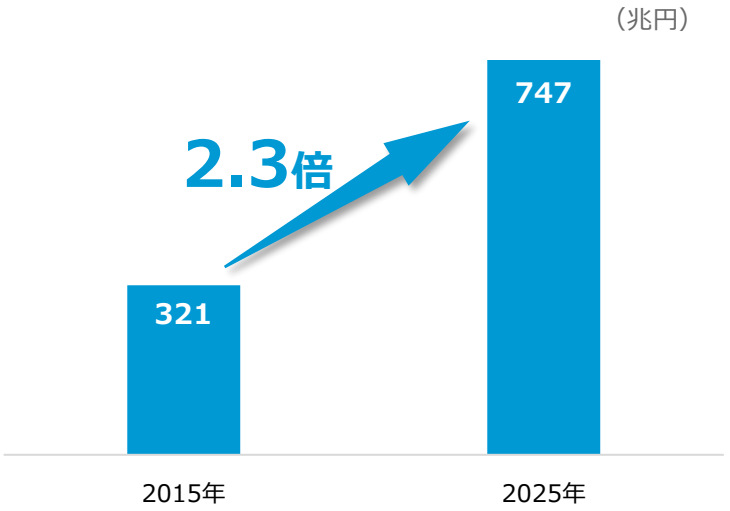
**地政学リスクの拡大**

**デジタル化の加速度的な進展**

**脱炭素**

**少子高齢化**

**世界の損害保険市場規模は拡大***




*:市場規模は世界の損害保険料収入の総額。2025年12月末為替（156.56円/USドル）を適用。
（出典）Swiss Re

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 「分散」の重要性

# 投資と同様、保険ビジネスにおいても、「分散」させることで利益が安定

落としたら全ての
卵が割れてしまう

1度に全ての卵を
失うことはない

| 株式投資の場合 | 保険ビジネスの場合 |
| --- | --- |
| A社のみ | 日本の火災保険のみ |
| A社（金融） | 日本の火災保険 |
| B社（不動産） | 海外の賠償責任保険 |
| C社（メーカー） | 生命保険 |

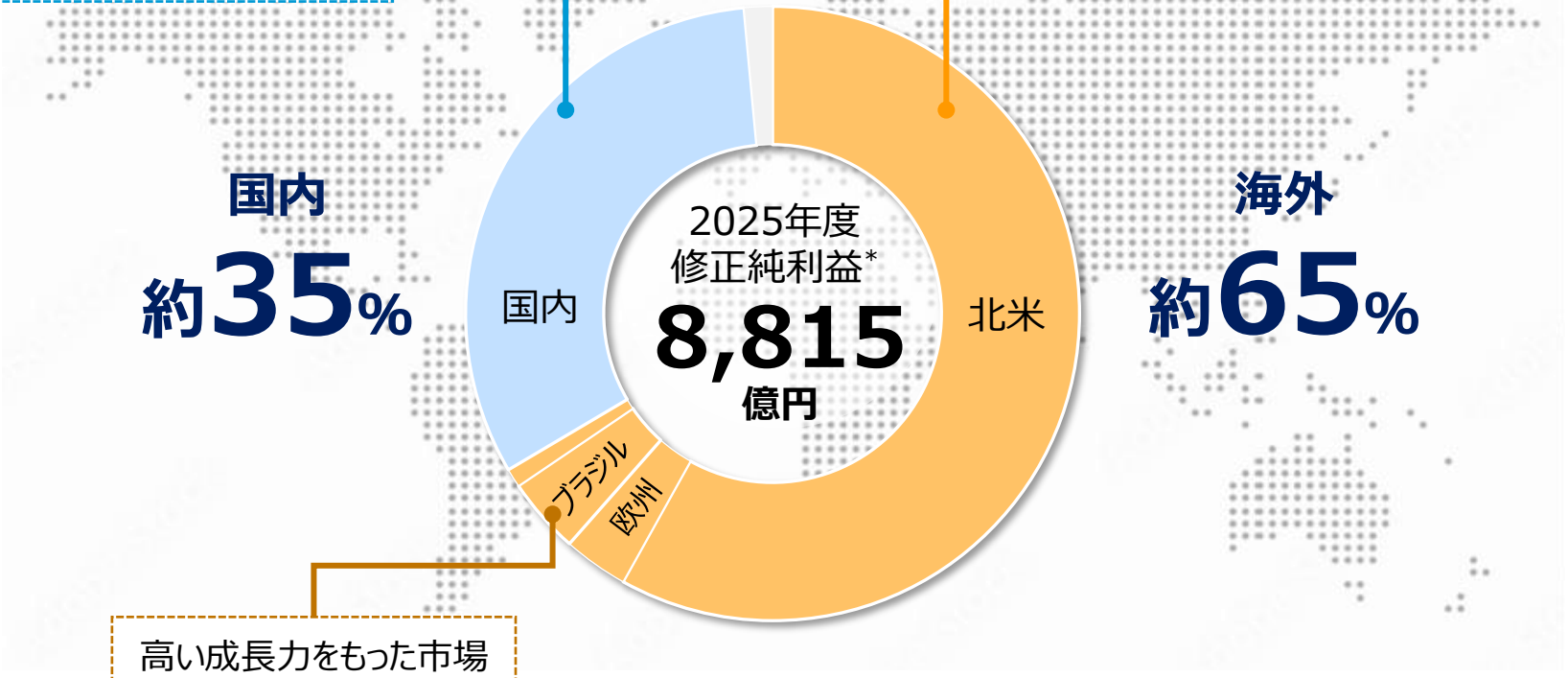
Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 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基盤を構築

大手3社が約９割のシェアを占める
安定的な市場
当社の主要種目：自動車保険・火災保険

成長する世界最大の保険市場
当社の主要種目：新種保険（賠償責任保険、傷害保険等）




高い成長力をもった市場
当社の主要種目：自動車保険

*: IFRSベースの2025実績で、株主還元のベースとしても使用するもの。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 国内市場における成長

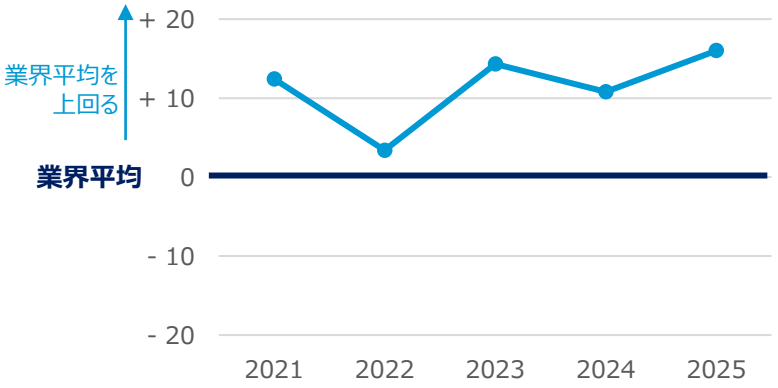
## 揺るぎない競争優位性を基盤に、安定した利益成長を実現

### 日本市場で発揮している強み

- リスクを**見極める力**
- 地域に根差した**代理店ネットワーク**
- 高品質な**損害サービス**

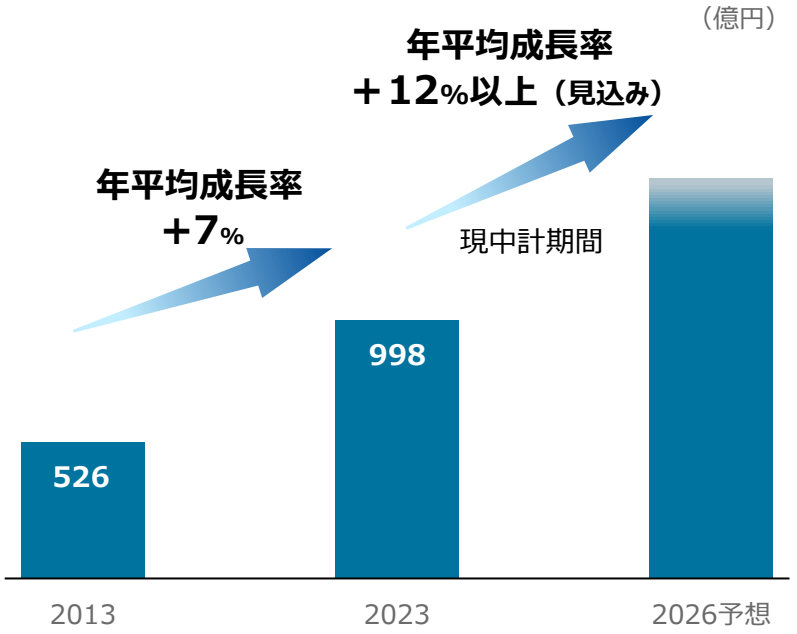
### お客様からの高い支持

＜お客様満足度*1（東京海上日動）＞




*1:グラフは、代理店型自動車保険におけるNet Promoter Score（お客様満足度の指標）の、業界平均との差分を示す。
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

### 保険引受利益*2 の実績推移




*2: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 国内市場における新種保険の引受拡大

## 社会の変化により生じる新たなリスクに、新種保険(賠償責任保険、傷害保険等)で応えている

### 新たなリスクに対応する保険の例

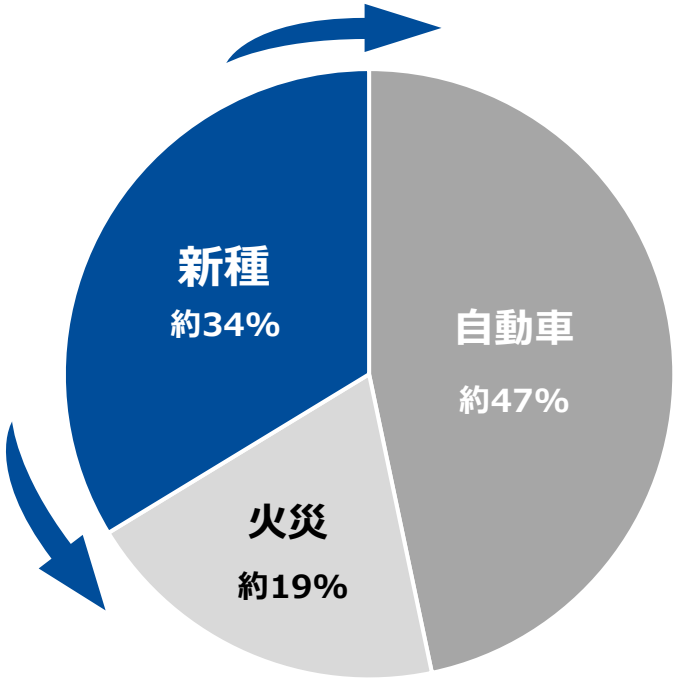
サイバー保険

自動運転に関わる保険

洋上風力発電に関わる保険

企業の福利厚生を支援する保険

### 東京海上日動の種目別引受割合（収入保険料*）




*：2025年度収入保険料。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 世界最大の北米市場における成長

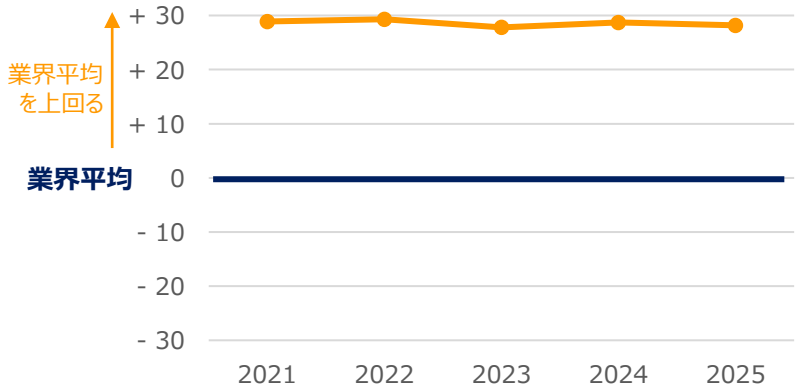
## 北米市場では、卓越した専門性を強みに、持続的な成長を実現

### 北米市場で発揮している強み

- **新種保険**領域での**高い専門性**
- 分散の効いた**事業ポートフォリオ**
- 強固な**代理店ネットワーク**
- 高度な**資産運用力**

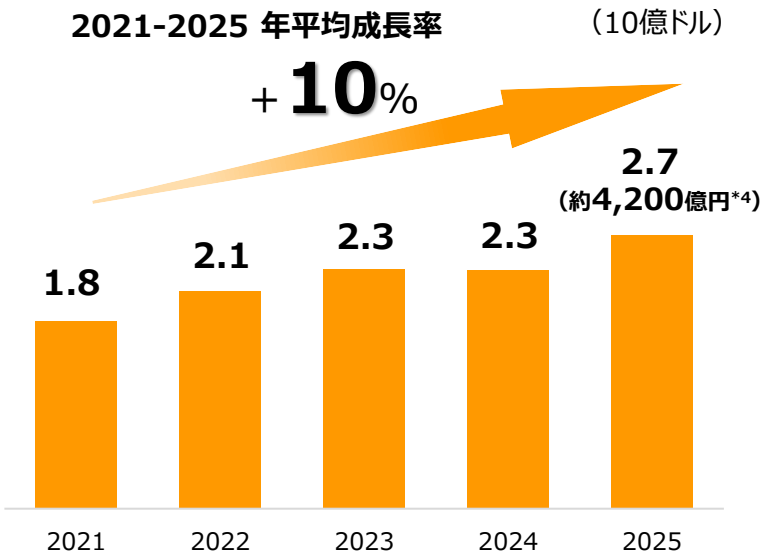
### お客様からの高い支持

<お客様満足度*1（フィラデルフィア社*2）>




*1:グラフは、Net Promoter Score（お客様満足度の指標）の、業界平均との差分を示す。
業界平均NPSは、U.S.自動車保険業界平均
（出典）NICE Satmetrix Consumer Net Promoter Benchmark Study
*2: Philadelphia Insurance Company。米国の主要グループ会社。

### 北米事業の利益*3の推移




*3: 過年度リザーブ増減について調整を行っている。
*4: 2025年12月末為替（156.56円/USドル）を適用。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 規律を持ったM&A戦略

## “良い会社”を見極めて買収

### M&Aの実績

- Kiln 2008年3月
- Philadelphia Insurance Companies 2008年12月
- DELPHI 2012年5月
- HCC 2015年10月
- pure INSURANCE 2020年2月

当社大型M&Aの投資リターン*は **27.3%** と、高い成果を実現

### 明確な買収基準

**買収3原則**

- 強固なビジネスモデル
- 高い収益性
- 共通する企業理念

*:買収金額に対する2026年予想修正純利益の割合。分子はIFRSベース修正純利益2026年度予想の単純合算、分母は買収金額の単純合算。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 競争優位を磨き続けるグループ経営

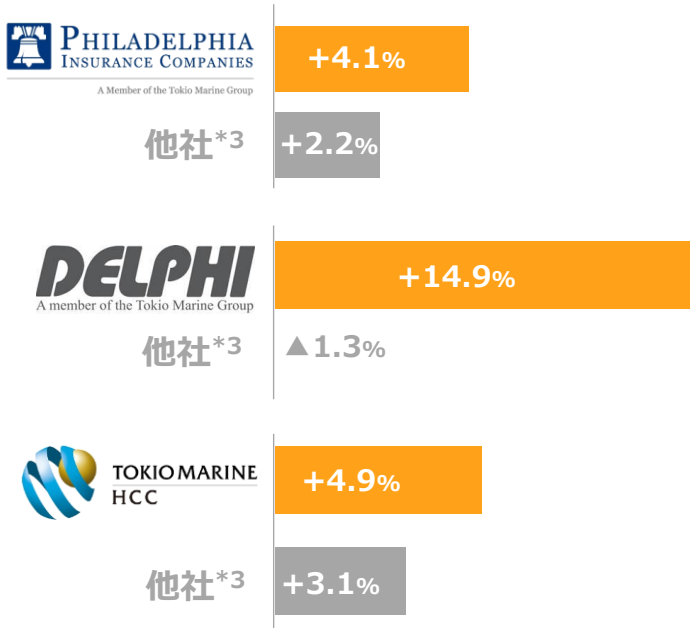
## 買収後も、各社の力を引き出す経営により、さらなる成長を実現

### 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**

### 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）

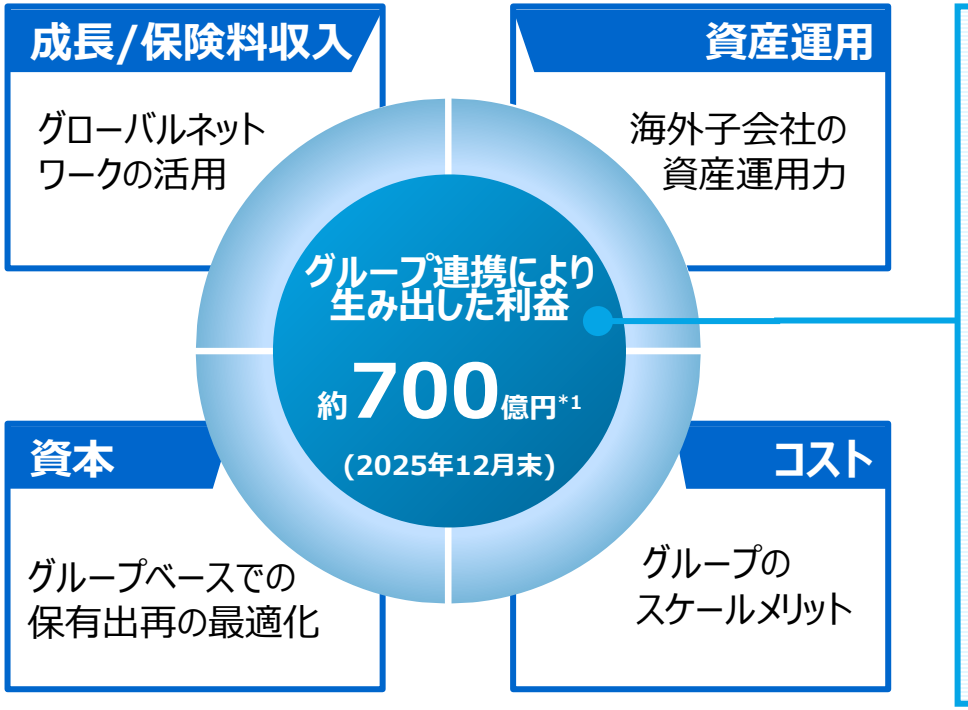



*1: 当社は現地会計ベース税引後利益。他社数値はD&P / アナリストコンセンサスデータより当社作成。
*2: 右記期間の年平均成長率。PHLY 2007-2025, DFG 2011-2025, TMHCC 2014-2025。
*3: 対象社：Chubb, Travelers, AIG

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# グループシナジーの拡大

## グループ内の連携により、大型買収に匹敵する利益を創出




**グループ連携により生み出した利益**
**約700億円**

×

**北米損保会社の平均株価収益率*2**
**約13倍**

＝ **約9,000億円**

約9,000億円の大型買収に匹敵する利益を創出

*1: 年間貢献利益額461百万ドル。2025年12月末為替（156.56円/USドル）を適用。
*2: 企業の収益に対する株価の割合。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# AIで磨き続ける当社の競争優位

## AIを活用することで、各地のビジネスをさらに進化させている

### 海外

**保険引受**

AIでリスク分析を行い
自動車保険の損害率を低減（ブラジル）

業界平均を超える損害率の改善幅*1

当社 ▲約4pt ＞ 業界平均*2 ▲約3pt

**事故対応**

病気・ケガによる収入減を補償する保険において、
AIで復職可能性を分析し、早期復職を支援（米国）

休職の長期化率*3を約50%削減
（利益貢献額は約40M USD/年）

### 国内

**問合せ対応**

AI回答案を活用して保険代理店からの
お問合せへの対応スピードを向上

約12% コスト削減*4

約25億円/年 → 約22億円/年

**コールセンター**

AI音声ボットによりコールセンター*5の
コスト削減とお客様体験向上を実現

約30~50%削減見込み

約80億円*6/年 → 2028年度末時点で 約40億円/年

*1: 2025年度と2021年度の自動車保険損害率を比較。　*2: （出典）SUSEP　*3: 2025年Q2と2021年Q4時点の、短期就業不能から長期就業不能への移行率を比較したもの。長期休業の定義は契約によって異なるものの、一般的には90日以上。
*4: 2025年度の保険商品の補償内容や契約手続き等に関する問合せ件数、対応時間、人件費、AIの活用実績等を考慮し効果額を算出。　*5: 商品・サービスに関する問合せや契約手続き等を行う東京海上日動コミュニケーションズなど。
*6: 契約関連コールセンターにおける2025年度の年間コスト。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 3. 更なる成長に向けて

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 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

### 2025

修正純利益 **8,815**億円

<各地域のビジネスボリューム>

修正ROE **12.9%**

年平均成長率
**+7%以上**

ソリューション事業の拡大

事業の地理的分散の進展

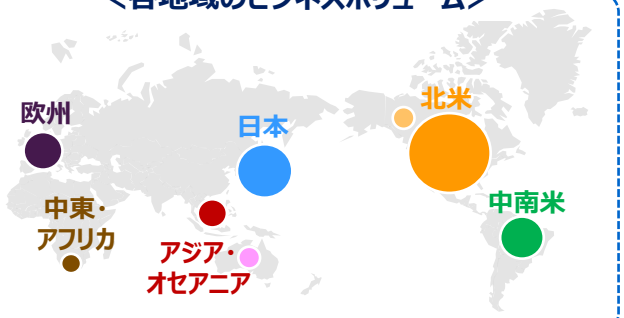
必要資本の増加を上回る利益成長

**+5pt以上**

### Aspiration 2035

修正純利益 **17,000**億円以上

<各地域のビジネスボリューム>




グローバル生損保トップ水準
修正ROE **17%以上**

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# ソリューション領域への事業拡大

## 保険に加え、災害・事故発生前後のソリューションを提供。価値提供領域の拡大によって、成長を実現する

### 「保険＋ソリューション」での価値提供

| 発生前 | 災害・事故の発生 | 発生後 |
|---|---|---|
| **ソリューション（事前）**<br>ロス・プリベンション（事故防止）<br>ロス・コントロール（損失軽減） | **保険**<br>保険金の支払 | **ソリューション（事後）**<br>早期復旧<br>強靭な再建（Build Back Better） |

### 効用

| お客様 | 当社 |
|---|---|
| ・事故による被害が減る・なくなる<br>・結果として保険料が安く済む | ・結果として保険金支払いが減る・なくなる<br>・手数料収入が得られる |

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# ソリューション提供の効果

## 罹災後のコンサルティングを通じ、被害を繰り返さない強靭な再建を実現

＜**水災リスク**への対策例＞

**浸水被害の発生**

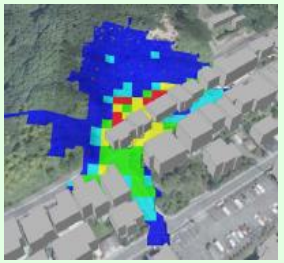
**再発防止策の実施**

**建設コンサルティング**の提供により、**実効性の高い**再発防止策を実施。

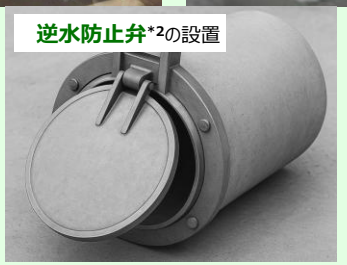
将来同規模の災害が発生しても浸水しない*1、**Build Back Better**を実現

**原因調査・測量**

**精緻なシミュレーション**



**最適な対策を提案**




**ID&E**

**国内建設コンサルNo.1**
日本工営社が長年公共事業で培ってきた
圧倒的な専門性/工学技術

**東京海上**

**国内損害保険No.1**
膨大な保険金支払データ・
引受実績に基づくリスク情報

*1: 浸水が生じた場合でも、損害を極小化することが可能。
*2: 下水の逆流を防ぐ装置。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 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更に高める

### 提携の「３つの柱」

**バークシャーとリスクを分け合い、収益をより安定させる**

**生まれた引受余力を、成長分野に振り向ける**

**M&Aの選択肢や可能性も広がる**

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 4. 株式分割と株主優待

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 株式分割と株主優待

詳細は当社Webサイトをご確認ください。
https://www.tokiomarinehd.com/ir/stock_split/

東京海上ホールディングス

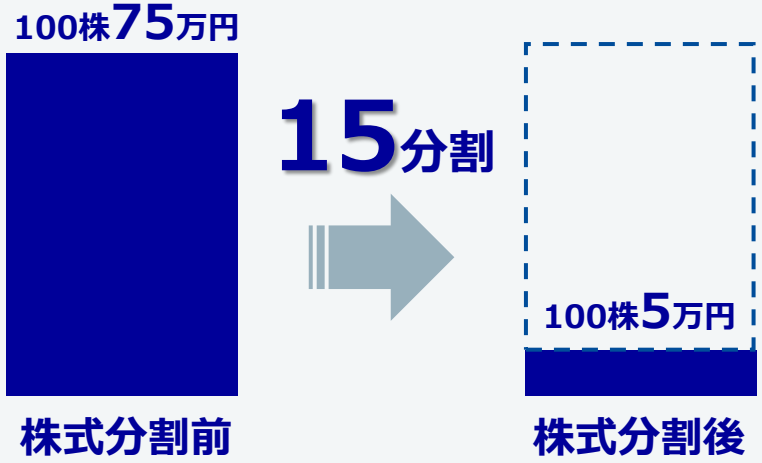
Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 株式分割と株主優待の概要

# 当社の長期にわたる挑戦を、より多くの皆様に支えていただけるよう、株主分割と株式優待の新設を決定

## 株式分割[*1](2026年10月1日付)

**分割前株価を7,500円とした場合、**




## 株主優待[*2]を新設

**電子マネー等**

**初回7,500円**

**以降、毎年2,500円相当を贈呈**

当社の挑戦を長い時間軸で見守っていただきたいという想いから
**3**年以上継続保有いただける株主様を対象としています

*1: 基準日：2026年9月30日、効力発生日：2026年10月1日。基準日付の株主の所有する当社普通株式を、1株につき15株の割合をもって分割します。
*2: 2027年3月31日時点で、既に当社普通株式100株以上を3年以上継続保有している株主様には、初回の株主優待として7,500円相当の電子マネー等を贈呈します。翌年以降も、当社普通株式100株以上を継続保有した場合、毎年2,500円相当の電子マネー等を贈呈します。継続保有期間は、毎年3月31日および9月30日時点の株主名簿に基づき判定します。
※株式分割および株主優待の詳細については、2026年8月25日にリリースした「株式分割、株主優待制度の導入、株式分割に伴う定款一部変更、配当予想の修正および自己株式取得に係る事項の変更に関するお知らせ」をご参照ください。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# 株式分割と株主優待に込めた想い

◆ Aspiration 2035の実現に向けた**当社の挑戦に、より多くの投資家の皆様に共感いただき、株主としてご支援いただきたい**と考えています。

◆ そして、私たちは、株主の皆さまを資本の提供者としてだけではなく、**幸せにあふれる社会と未来をともに創造する長期のパートナー**と考えています。

◆ より多くの方に当社の株主となっていただき、より長く当社の成長に伴走いただくことで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

# MEMO

# MEMO

# 当社ホームページのご案内

**東京海上HD**　検　索　**www.tokiomarinehd.com/**

OUR LEADERSHIP

## Group CEOメッセージ

より良い明日のために、より多くのお客様や社会の“いざ”を支えて、次の一歩の力になる。これが、私たちがステークホルダーの皆様に提供する価値です。

**小池 昌洋**
取締役社長
グループCEO
グループカルチャー総括

view more →

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

## 次の一歩の力になる。

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一歩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

Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

＜ 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。

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社
資本戦略部 IR・SRグループ
URL: www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html