



東京海上ホールディングス

*To Be a Good Company*

# Power to Overcome a Challenge

Tokio Marine *Insights:*

2022年6月28日

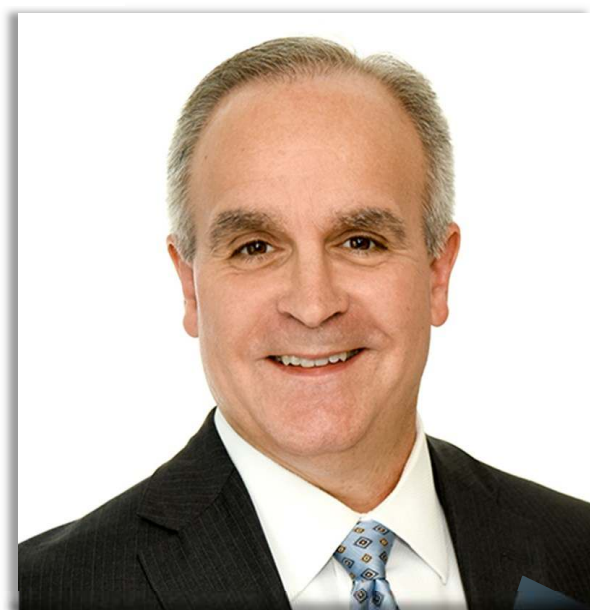


# 本日のスピーカーのご紹介



**John Glomb**

***President &  
Chief Executive Officer***



**Brad Irick**

***Chief Executive Officer***

# PHLY

## John Glomb

### President & Chief Executive Officer



PHILADELPHIA  
INSURANCE COMPANIES

A Member of the Tokio Marine Group

The PHLY *Difference*

# PHLY's Trends

## 実行してきた打ち手

### レートアップ

- ソーシャルインフレーションによるロスコスト上昇も踏まえたレートアップ

### 引受規律強化

- 収益性の低い契約の大幅削減
- \$10M以上の高額リミット契約の大幅削減

### 将来のインフレリスクの軽減

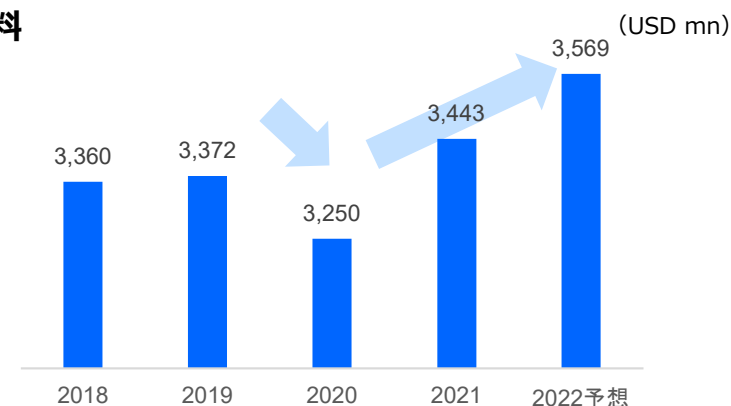
- \$500K以上の大口訴訟の早期和解に向けた取組

### 【参考】過去実施済の対応リザーブ積増

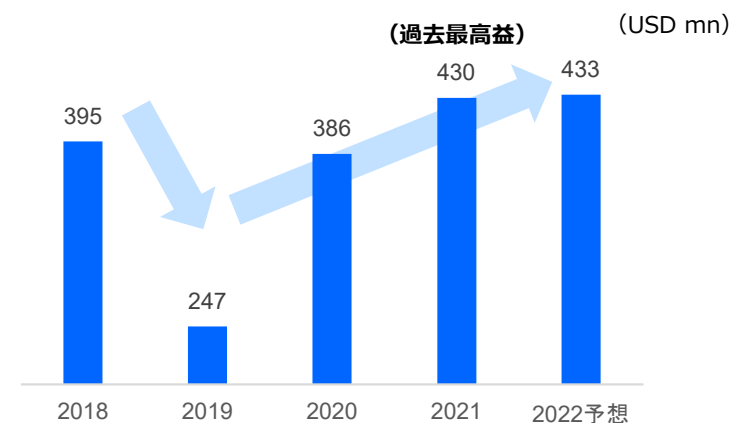
- 2019年度に、いち早く過年度リザーブを積増 (\$273M)

## 利益成長軌道への復帰

### 正味収入保険料



### 事業別利益

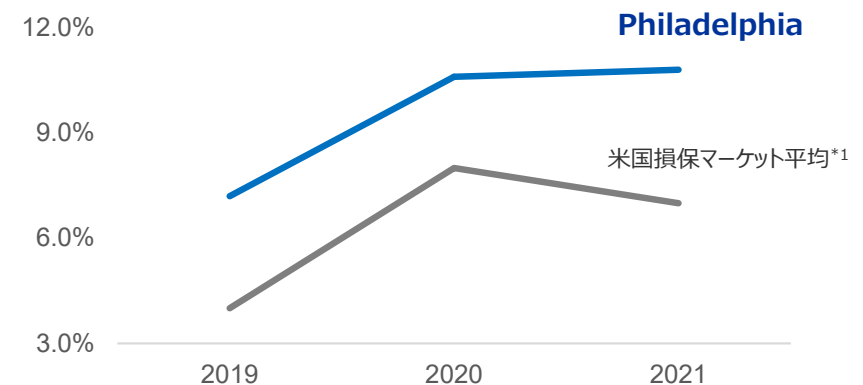


The PHLY *Difference*

# レートアップとキャパシティ管理

## 高いレートアップ実績：

2021	Package	Umbrella
Plan	+8.5%	+20.0%
Actual	+10.8%	+20.5%



\*1: (出典) Willis Towers Watson

## キャパシティ管理（高額リミット契約の削減）：

- Umbrella保険のリミット：  
全契約の90～95%がリミット\$5M以下、ほぼ全てがリミット\$10M以下
- SAM\*2保険のリミット：  
1契約あたりリミット\$10M以上の契約数：100件超（2018年当時）⇒10件未満

\*2: Sexual Abuse and Molestation

The PHL Y *Difference*

 PHILADELPHIA  
INSURANCE COMPANIES

A Member of the Tokio Marine Group

# 早期和解の取り組み

## Special Settlement Initiatives (2022年6月9日時点)

\$ in millions	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Total
<b>ターゲット</b>	PHLYの契約に関係する原告側法律事務所のうちボリュームの大きい上位50社	リザーブ @ \$1m超	リザーブ @ \$500K超	
<b>取組開始時期</b>	2Q 2020	3Q 2020	1Q 2021	
<b>対象訴訟件数</b>	377	509	474	1,360
<b>和解件数</b>	265 (= 70%)	327 (= 64%)	211 (= 45%)	803 (=59%)

The PHL Y *Difference*



A Member of the Tokio Marine Group

# 商品Tier毎の引受戦略と州別の引受対策

## 収益性に応じた商品群（Tier）毎の引受戦略：

- 商品を収益性に基づいてTier 1～3の商品群に分類
- 分類結果は商品毎の引受アペタイトの指針となり、計画策定や引受政策に反映
- Tier2および3の規律ある引受により商品群全体の構成を改善

## 自然災害やソーシャルインフレを踏まえた州別の引受対策：

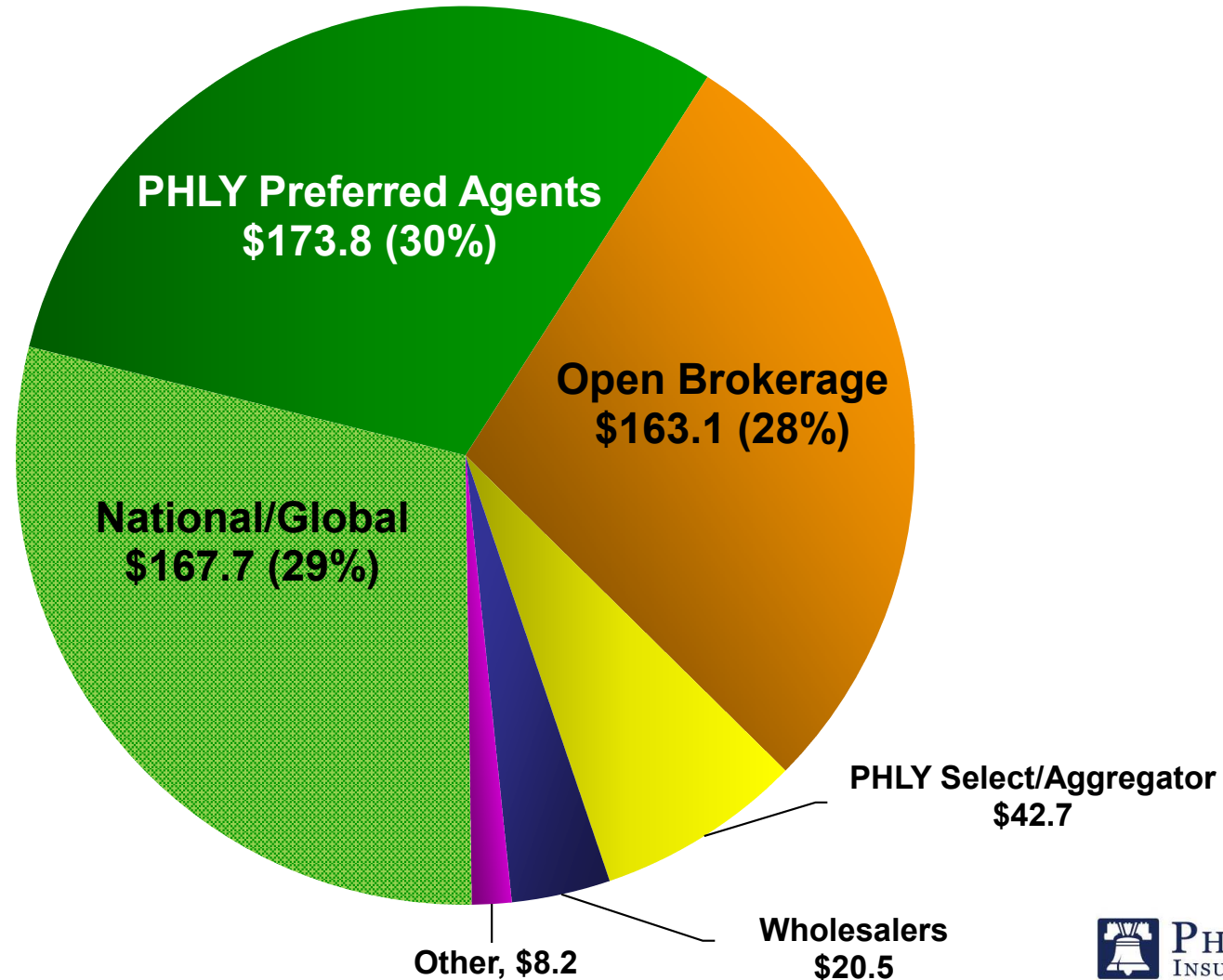
**テキサス** – 2021年2月の寒波Uri等、増加する自然災害ロスへの耐性強化

**フロリダ** – 2021年6月の海岸沿いコンドミニアム倒壊事故を受けたコンドミニアム契約の引受縮小対応

The PHLY *Difference*

# 規律ある引受を可能にする Preferred Agents/Brokersとの強固な関係

2021 New Business Sources (\$M) – Total \$576M



The PHLY *Difference*



# その他の取り組み

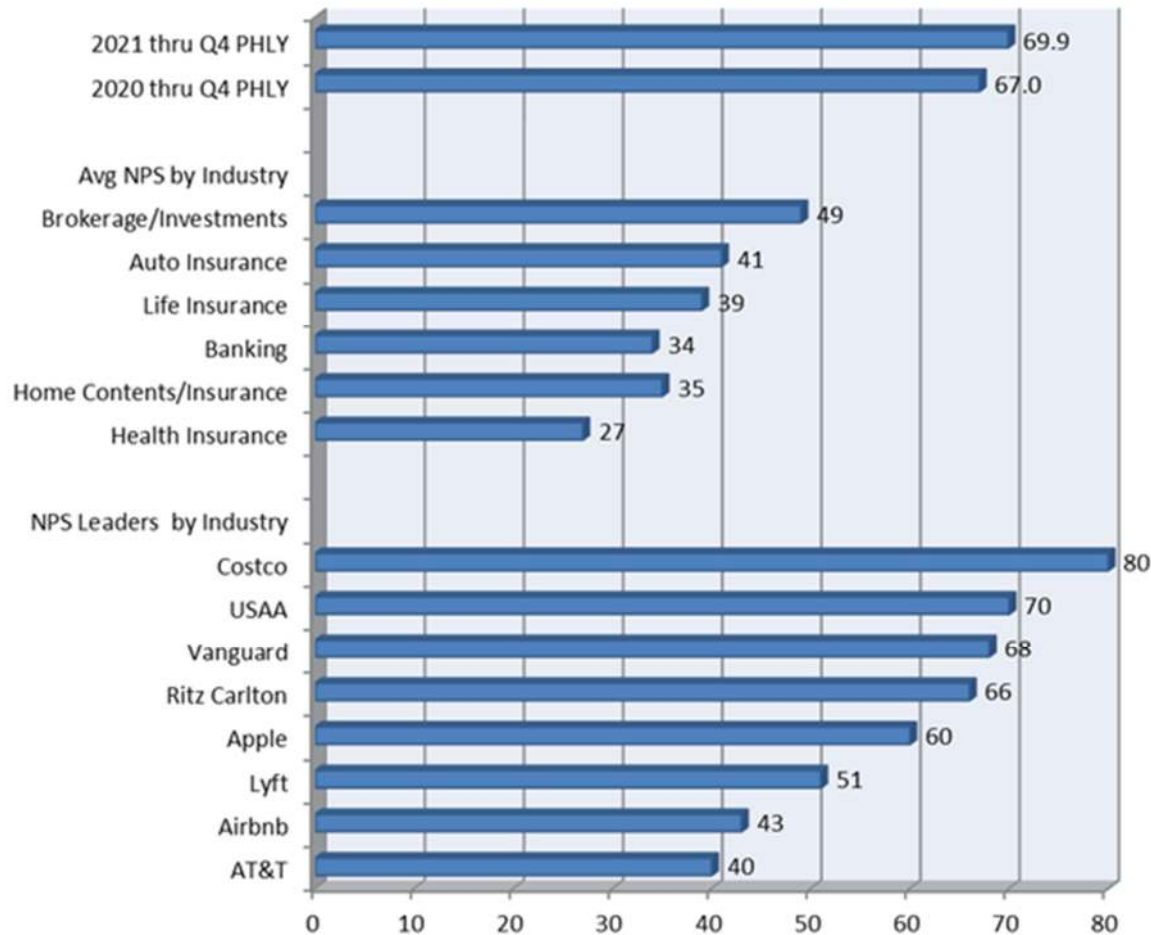
- デジタル技術を活用した業務効率化
- DE&Iとタレントマネジメント
- 新商品開発、ボルトオンM&A等
- 「人」に係る下記各項目の最適バランスを追求：
  - ✓ リモートワークを活用したハイブリットな勤務形態
  - ✓ DE&I
  - ✓ 人材の獲得競争
  - ✓ ユニークで活気ある文化
  - ✓ サクセッション計画
- ESG関連取り組みの継続的強化

The PHLY *Difference*

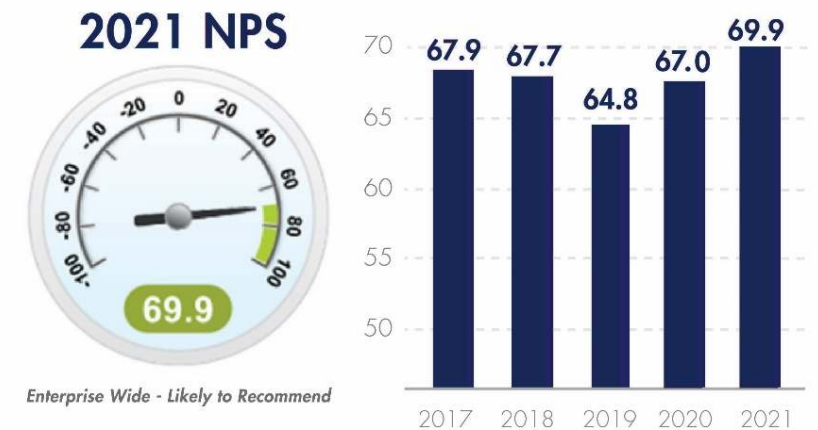
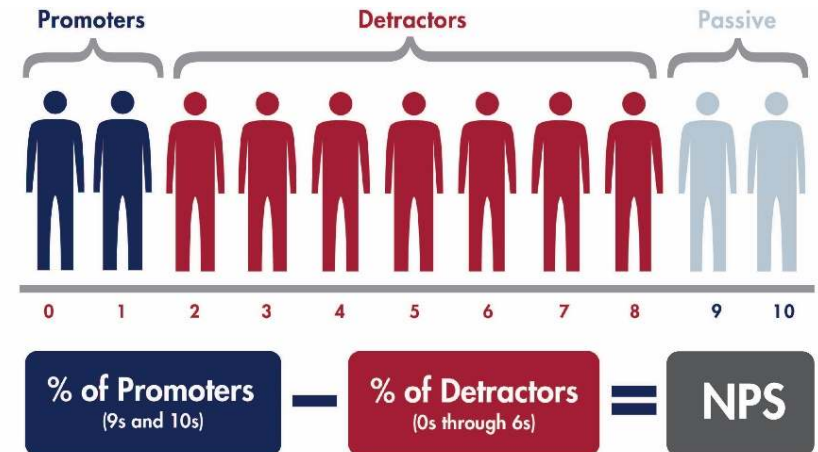
# Appendix: ネットプロモータースコア\* (NPS)



## NPS Results



## NPS Calculation



The PHLY Difference

\*: 顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標  
 「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある  
 (出典) NICE Satmetrix



A Member of the Tokio Marine Group



TOKIO MARINE  
KILN

# Tokio Marine Kiln

Brad Irick

Chief Executive Officer

# Executive Summary

## ロイズのトップフォーマーたる地位に復帰

- TMKはその強固なレガシーとブランド力でロイズマーケットでの主要プレーヤーとして今年、創立60周年を迎えた
- 継続的なボトムラインの収益性確保と種目分散化に徹底フォーカスして成果を挙げてきた
- 収益性高く安定的なポートフォリオに加え良好なマーケット環境を背景に、更なる成長と長期的な戦略目標の達成を見込む
- カルチャーとガバナンスはいまやTMKの強みとなり、すべての行動に根付いている – それでも不断の向上が必須と自覚

## 本日、私が皆様にお話しすることは…

- TMK - Who we are
- TMKのパーパス・ビジョン・バリュー
- 直近24か月間の経営改革の取り組み

# TMK – Who We Are

伝統的でありながら常に進化し続けるロイズのプレミア・ブランド

- 1962年設立
- 2008年に東京海上グループに加わる
- ロイズで4番目の保険料サイズ（全シンジケート合算で約 £ 1.9bn）
- 英国、シンガポール、米国(100%子会社のTM Highland)に約800名の従業員が在籍
- 経験豊富な優れたアンダーライターと収益性高いポートフォリオを保有
- Gracechurch awardを5年連続受賞するなど、業界トップクラスのクレームサービス
- ロイズビジネスに精通したアクチュアリー部門によるモデリング、商品収益性分析、リザービング
- 優れた資本効率
- 経験豊富なリーダーシップ・チーム



TOKIOMARINE  
KILN



# TMKのパーパス・ビジョン・バリュー

*What do we stand for?*

## パーパス



スペシャルティ保険の提供を通じて、  
お客様のグローバルな事業展開と  
広く社会・人々への貢献を果たす



## 戦略ビジョン



お客様本位、バリュー体现、Good Companyの精神の遵守、優れた人材、そして高い収益性により、誰もがトップクラスのスペシャルティ保険会社と認める

## バリュー

エンパワメント： We make decisions  
 多様性の受入： We value each other  
 優位性： We build on our heritage  
 誠実さ： We do the right thing  
 チームワーク： We are better together  
 イノベーション： We are creative



Empowerment



Integrity



Excellence



Innovation



Teamwork



Inclusion

# TMKの経営改革（2019年以降の取り組み）

## 1. 収益性の向上：

ボトムライン収益性改善への徹底フォーカス、使い勝手の良い業績管理・分析ツール、会社全体、部門毎で見るべきKPIの統一

## 2. ポートフォリオのリバランス：

ボトムライン収益性改善を実現するための引受種目多様化、分散化

## 3. オペレーション基盤：

(1)ヒトとカルチャー - 従業員が生き生きと活躍する、安全でオープン、多様性に富み、自ら意思決定ができる場所

(2)ガバナンス - 強固なチェック&バランスを備えたガバナンスの仕組みとマインドセット

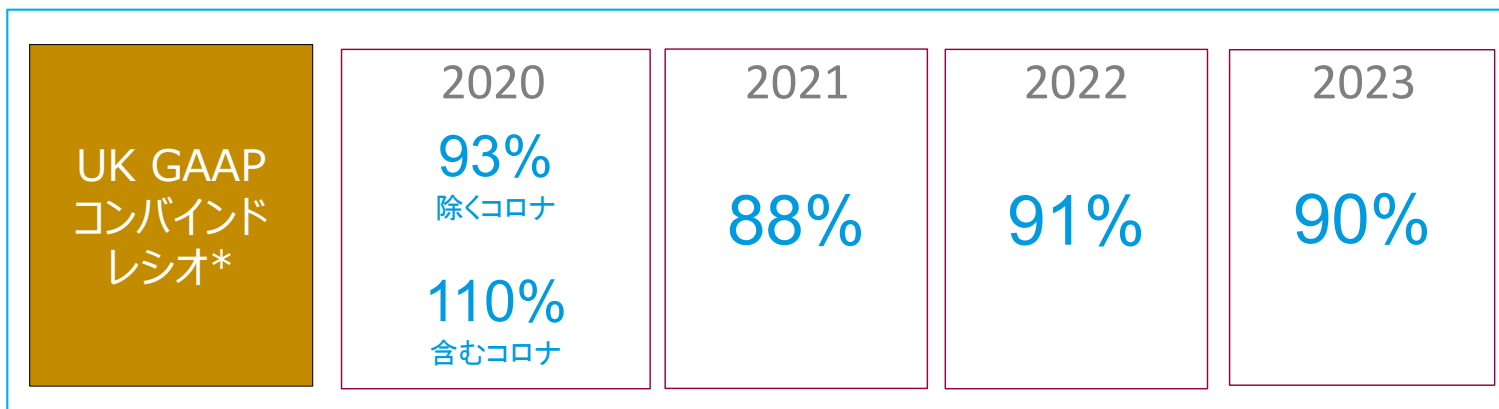
(3)オペレーション・モデル - シンプルで目的統合的なモデルへの作り替え、マニュアル作業への依存度減少を通じたより効率的でデジタル化された、費用対効果の高い拡張性のある体制作り

(4)ESG - マーケットをリードするESGプログラム

(5)イノベーション - ロイズのエコシステムと東京海上グループの強みを活かしたイノベーションの推進

## これまでに達成できた業績改善とポートフォリオのリバランス改革 - TMKが目指す姿

収益性が継続して高く、分散され、ボラティリティが十分にコントロールされた、  
マーケットでトップクラスの保険引受ポートフォリオ構築



\*: TMKのロイズビジネス UKGAAPベース

### 上記を可能とする主たる要因

- 高い専門性を有し、且つ、成功にコミットした人材を有していること
- ボトムライン収益性・コンバインド・レシオへの徹底フォーカス - シンプルかつクリアなメッセージ（常時90%前半のコンバインド・レシオを達成する）
- 常に変化し続けるマーケットにおける、自然災害以外の基調損害率（attritional loss ratio）のコントロールと改善
- リスク選択、引受可否判断のベースとなる、高度な引受データおよび収益性分析力



# 経営改革で実行してきた打ち手と成果

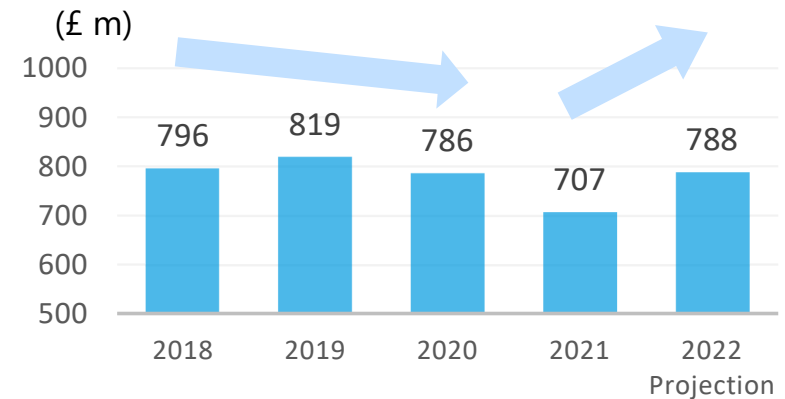
## – 取り組みは結実したが、更なる高みを目指す

### 実行してきた打ち手

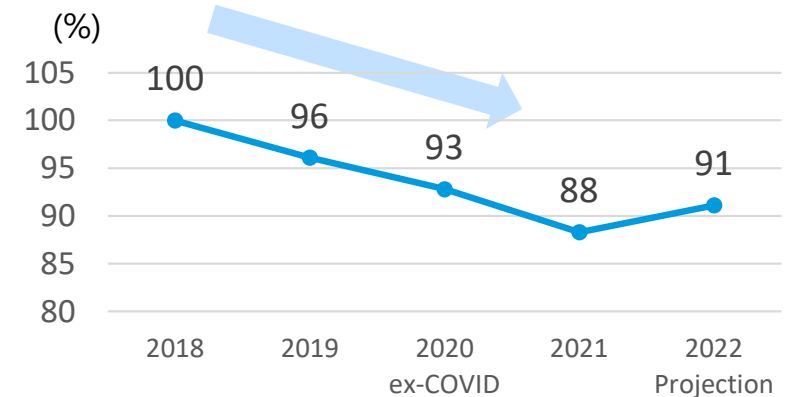
種目分散化	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロパティ種目依存からの脱却</li> <li>賠償等強みのある種目での成長</li> </ul>
ボラティリティの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>不採算種目の引受厳格化</li> <li>再保険プログラムの見直し・強化</li> <li>市場のハード化を捉えたレートアップ</li> </ul>
リーダーシップ強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>TMHCC CFOのBrad IrickをCEOに抜擢</li> <li>ロイズビジネスにおいて豊富な経験を有するMatthew ShawをCUOとして採用</li> </ul>

### Financial Turnaround

#### 正味収入保険料\*



#### コンバインド・レシオ\*



\*: TMKのロイズビジネス UKGAAPベース

# カルチャー改革は不断の取り組み – 徹底したコミュニケーション

定期的で、首尾一貫した、透明性の高い情報を、ありとあらゆる媒体で発信



## A message from Brad

TMK Team

It's Tuesday! I hope you had a restful weekend and that your week has start.

I usually like to open my notes with an upbeat tone, but the news reports on the Ukraine crisis have been incredibly hard to watch and then feel upbeat. I hope you are struggling, wherever you are based and whether or not you have family in Ukraine or in Russia, remember that you are not alone. Please do reach out for support. The details of our Employee Assistance program, including our Employee Assistance program, are [here](#).

週次  
メッセージの  
発信

月次のタウンホール  
と自由QAセッション

Town Hall  
March 2022



外部メディア

## Brad and Matthew speak to Insurance Insider

08/02/2022

Following the announcement of our outstanding performance in 2021 with a combined ratio of 88%, Brad and Matthew spoke to The Insurance Insider to discuss how it was achieved and our aim to be a top three performer in Lloyd's.

Matthew said there were three elements which helped the performance of last year and drive the underwriting results: "rate, remediation and diversification." As well as a relentless focus on the attritional loss ratio, TMK also sought to rebalance the portfolio away from catastrophe exposure by growing our share of other non-catastrophe lines – namely marine and energy, aviation and liability.

The importance of having the right culture was stressed by Brad and that tangible successes on performance and a conscious decision to put company culture front and centre, makes TMK a compelling place to work for both existing and incoming talent. He said: "I don't think it's a coincidence that the culture is improving and the results are improving. They go hand in hand. If you get the culture right then you set yourself up to do better."



アナウンスメント

## Excellence@TMK: TMK Claims shines in the latest Gracechurch Report

27/05/2022

TMK's Claims team has achieved fantastic scores in the latest Gracechurch survey on Claims performance.

TMK Claims now ranks second for broker recommendation (our net promoter score). We have also regained top spot for the elusive Top of Mind ranking: "Of all the insurers that you currently deal with, who would you highly recommend to clients based on the quality of their claims service?". TMK also leads the market in terms of Claims service for the top three brokers; a key strategic target for TMK with our ongoing efforts to improve share of wallet.



# そして、次なるチャレンジに進み続ける…

## 2022年は施策をさらに明確化、深掘りし実効性を高める

- 施策の明確化と深掘りを通じて、それらが平時から実行されている状態“Business-As-Usual”まで進化させる
- そのために部門横断でのチームワークと、アウトプットに拘った実効性の向上が不可欠



## <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

経営企画部 I Rグループ

URL: [www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html](http://www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html)

TEL: 03-6704-4547

To Be a *Good Company*



東京海上ホールディングス

TOKIO MARINE