



東京海上ホールディングス

To Be a Good Company

Global Leader in Specialty Insurance

Tokio Marine *Insights:*



2023年1月26日

本日のスピーカーのご紹介



Susan Rivera

Chief Executive Officer



Global Leader in Specialty Insurance

Susan Rivera
CEO
Tokio Marine HCC

Executive Summary

TMHCC: 48年以上の経験を有するスペシャルティ保険におけるグローバルリーダー



会社概要

- 元受保険料:\$6.8B(180か国展開)
- 従業員数:3,800人
- 取扱商品:100種類以上
- 買収実績:60社以上
- リーダーシップ:経験豊富で起業家精神あふれる経営陣

一貫して優れた業績を達成

- 2021年は過去最高益を計上 (元受保険料\$6.8B(前年比+23%), 税前利益\$642M, CR 87.9%)
- 一貫して業界トップクラスの業績を達成 (元受保険料+13.2%(5年CAGR)、5年平均 CR 89.3%)
- 競合他社を上回る高い収益性
 - TMHCC全体ではCRで競合他社を5年平均で6.3ポイント凌駕
 - インターナショナル (米国外) 事業はCRでロイズマーケットを5年平均で22.9ポイント凌駕
なお元受保険料の5年CAGRも26.2%とロイズマーケット (同6.1%) を大きく上回る

様々な事業投資を通じた拡大

- 買収等を通じた引受商品・分野の拡大
- ボルトオン買収による規模拡大
- 内部リソースを活用した新規事業立上げ
- オペレーション・体制整備への投資

環境変化への高い対応力とリスク分散

- 法令改正やパンデミック等の環境変化に迅速かつ適切に対処する対応力 (オバマケア、COVID-19、サイバー攻撃等)
- 商品やリスクの分散を図り、個別の課題や商品の業績悪化によるTMHCC全体の業績への影響を緩和

良好なマーケット環境を生かした成長

- 規律ある引受方針および収益性の高い引受能力を基盤とし、マーケットを上回るポートフォリオ拡大を実現 (2018、2019、2021年度はレートアップを上回るトップライン成長を実現)
- 中でも米国外事業の利益成長は目覚ましい

強固なリスクマネジメント

- 先を見越したリスク管理 (ボラティリティ抑制、資本水準維持、流動性確保、再保険活用等)
- 新たなリスクへの対応力強化に向け、高い専門性が求められる分野への投資を継続

シナジー

- グループ会社との共同での取組みにより大きなシナジー創出を実現
- グローバルな事業展開と優れた財務基盤がもたらす高い信頼が更なる成長をサポート

成長戦略

- 利益成長を支えるこれまでの事業モデルを維持 (強みのある分野への注力、フラットな組織体制や各部門の自主性の尊重、商品・リスク分散、ボトムライン重視等)
- その上で、データ、テクノロジー、高い専門的知見等により成長機会を開拓

スペシャルティ保険におけるグローバルリーダー



創業から48年

スペシャルティ保険に特化

100種類以上

の商品ラインアップ

\$6.8B

元受保険料
(2021)

3,800人

従業員数

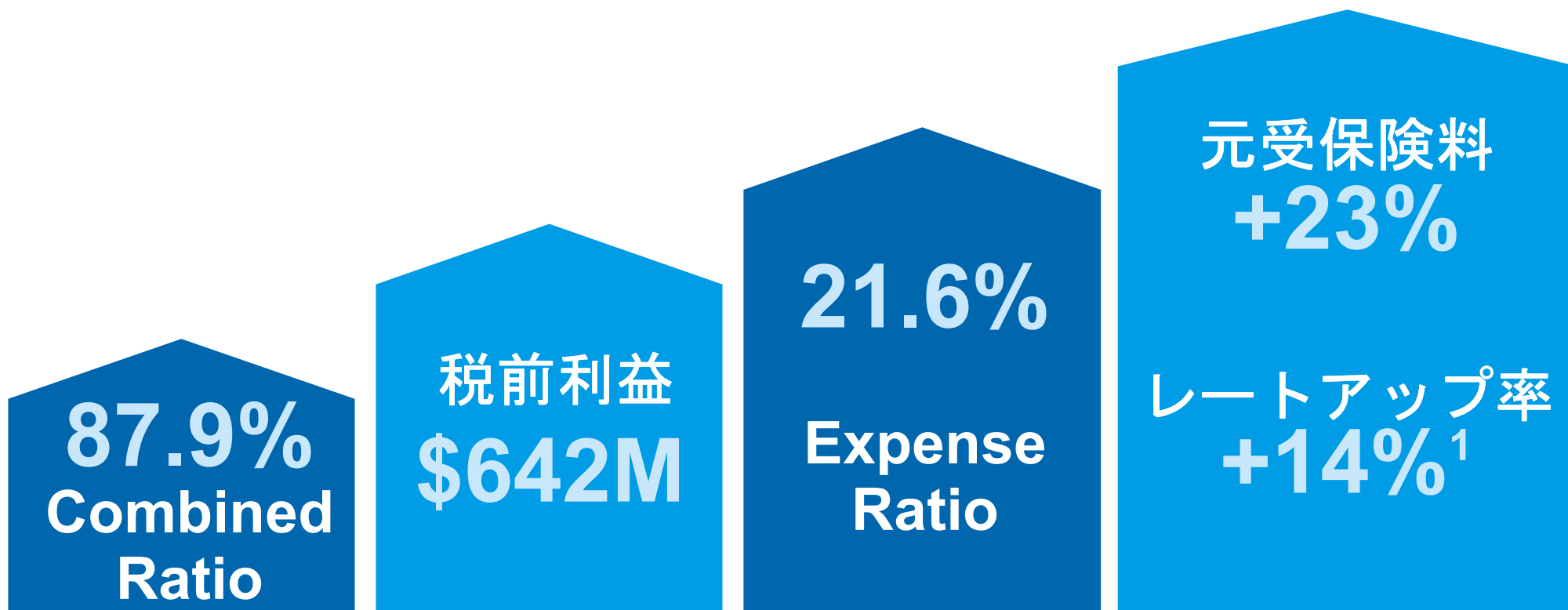
60+ 件を超える買収

180 カ国での引受実績

A++ AM Best, A+ S&P, AA- Fitch



2021年業績: 過去最高益を達成
4年連続の良好なレート環境を背景に成長



¹ 2021年12月末実績.

2016年以降の業績

- マーケットサイクルを乗り越え一貫して業界トップクラスの好業績を達成
- とりわけ米国外事業が目覚ましくTMHCC全体の成長を牽引
- Key Success Factorは不変

マーケットサイクルを乗り越え 一貫して業界トップクラスの業績を達成



元受および正味保険料

元受保険料
CAGR +13.2% (2016-2021)

正味保険料
CAGR +10.3% (2016-2021)

(\$ in millions)



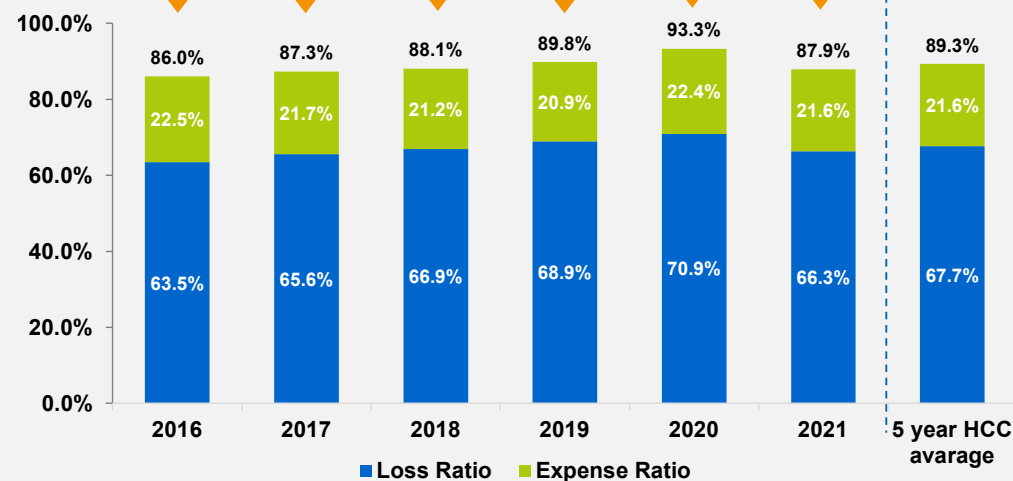
税後利益およびCR

税後利益
CAGR +5.1% (2016-2021)

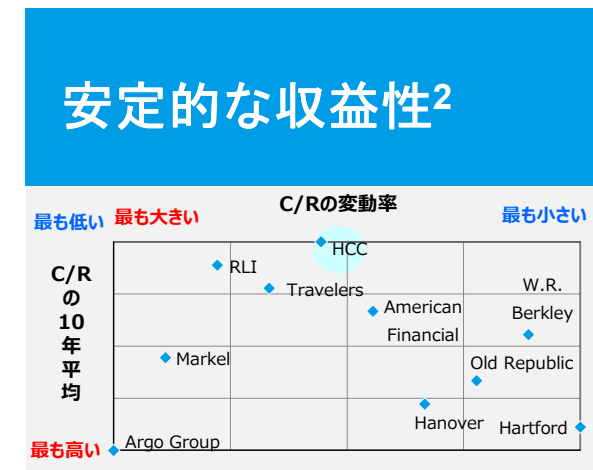
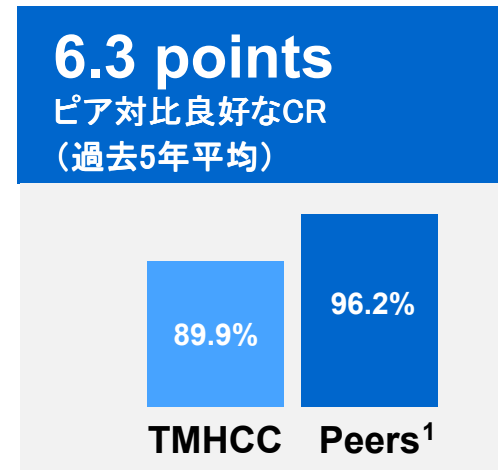
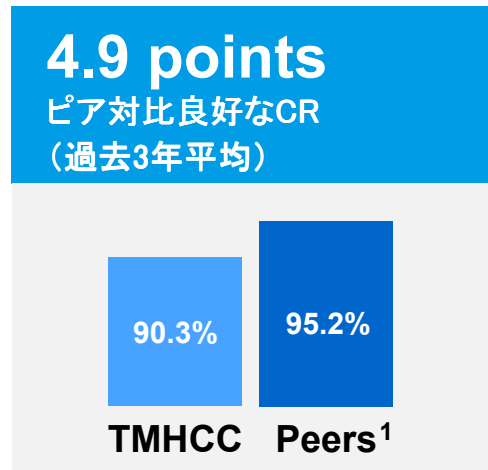
5年平均 CR
89.3%

税後利益
(\$ in millions)

\$419 \$422 \$434 \$412 \$306 \$537



CRの競合他社比較 (2017-2021年)

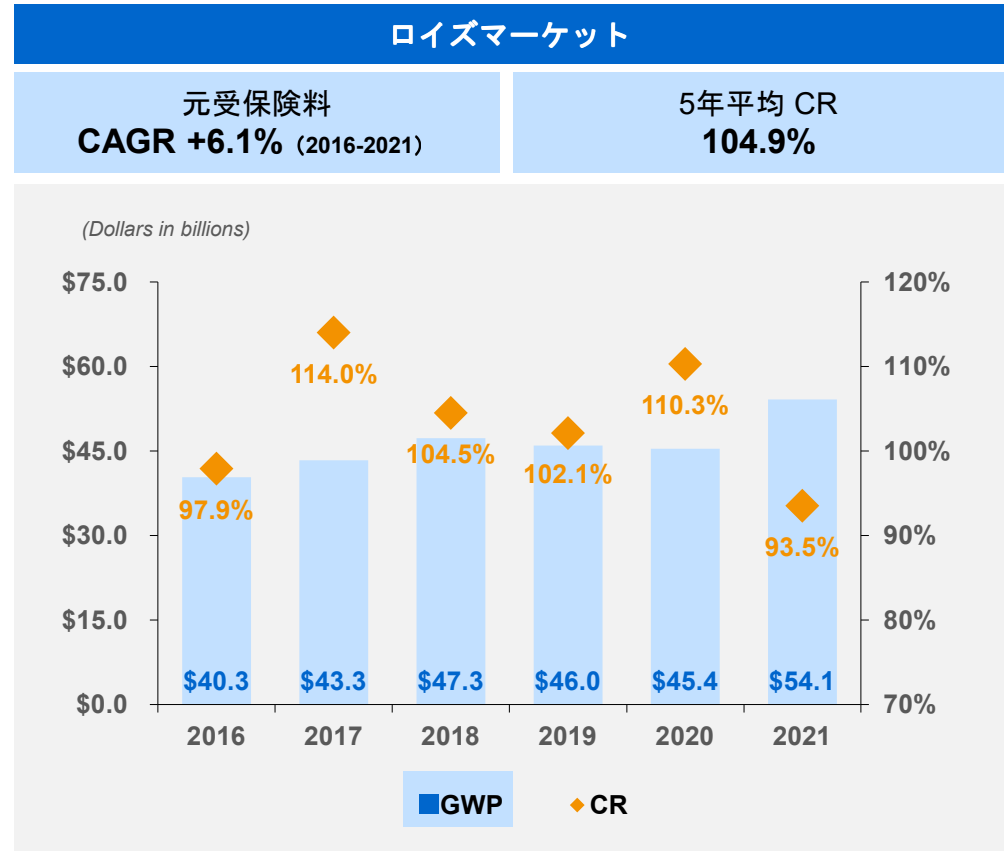
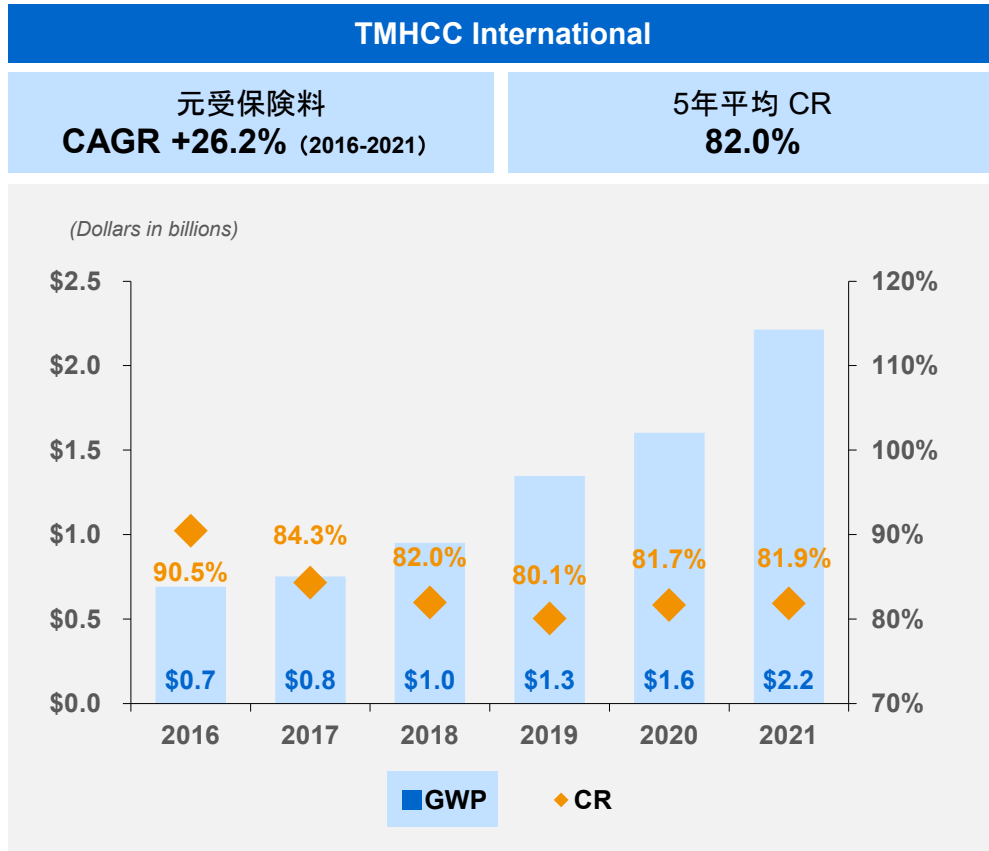


¹ S&P Market Intelligence and SEC filingsよりPeer数字を当社作成。Peersは右記の平均を使用: AFG, ARGO, MKL, HIG, ORI, RLI, TRV, WRB, THG at December 31, 2021..

² Company Reports, Dowling & Partners Analysis based on data through 12/31/21を用いて当社作成。

経験豊富で専門的な保険引受能力を基盤として、一貫して優れた業績を達成
効果的かつ効率的な事業運営により競争優位性を獲得

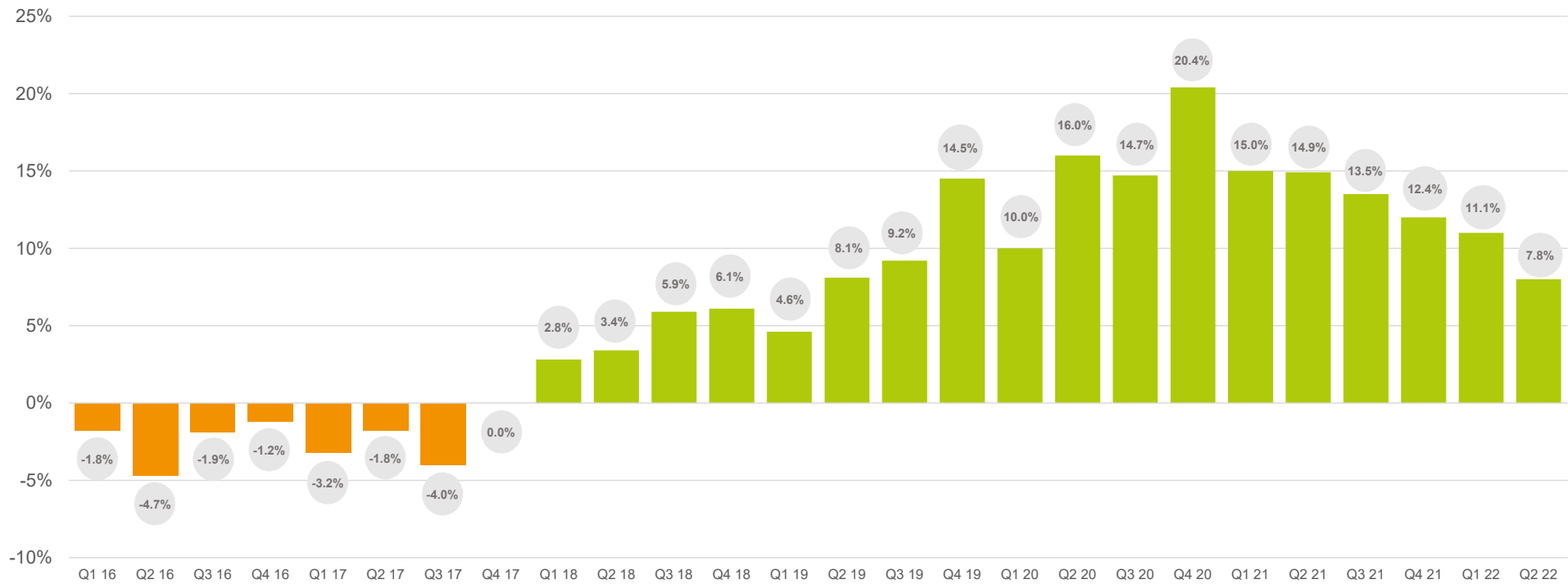
インターナショナル(米国外)事業とロイズの比較



良好なマーケット 環境を生かした成長

- 高い収益性を誇る引受能力と
規律ある引受方針を基に
ポートフォリオを大きく拡大

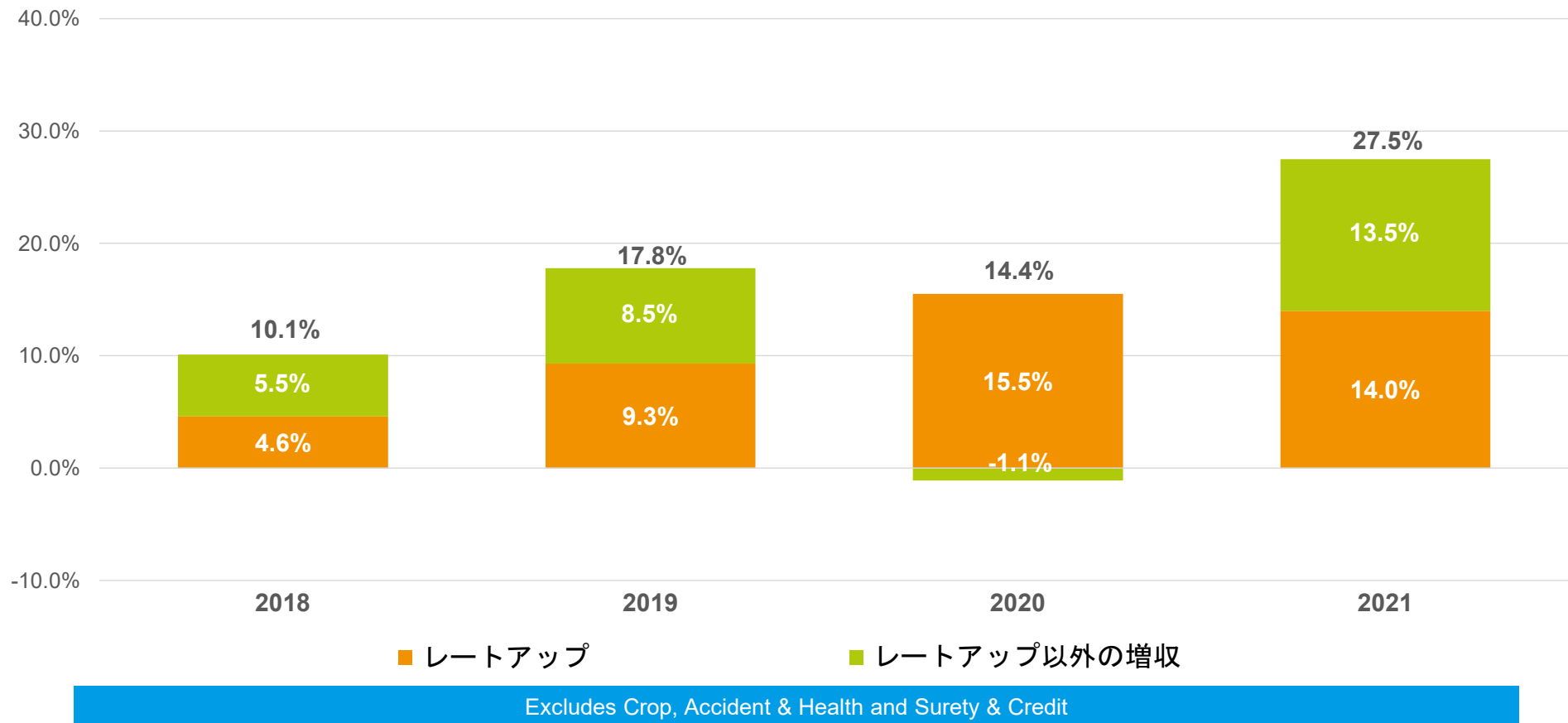
四半期ごとのレート環境の変化



Excludes Crop, Accident & Health and Surety & Credit

元受保険料における成長要因の分解

レートアップ vs レートアップ以外の増収



各商品で業界トップクラスのポジションを確立¹



U.S. Medical Stop Loss			U.S. Agriculture			U.S. D&O			U.S. Surety			U.S. Cyber Combined			Renewables		
	Insurer	Market Share		Insurer	Market Share		Insurer	Market Share		Insurer	Market Share		Insurer	Market Share		Insurer	GWP*
1	Cigna	14.8%	1	Rain & Hail	19.5%	1	AXA	15.3%	1	Liberty Mutual	12.7%	1	Chubb	9.8%	1	Axis	\$160M
2	United Health	10.5%	2	NAU	16.0%	2	Chubb	9.1%	2	Travelers	12.7%	2	Fairfax	9.0%	2	GCube(TMHC)	\$133M
3	Sun Life	7.9%	3	Rural Community	15.1%	3	AIG	8.1%	3	CNA	6.8%	3	AXA	8.7%	3	RSA	\$80M
4	CVS	7.3%	4	Great American	8.8%	4	Tokio Marine ²	6.5%	4	Zurich	6.8%	4	Tokio Marine ⁴	5.2%	4	Perse	\$40M
5	Anthem	6.5%	5	CGB	8.2%	5	Fairfax Financial	5.8%	5	Chubb	5.3%	5	AIG	5.0%	5	Markel	\$30M
6	TMHCC	6.2%	6	ARMtech	7.5%	6	Berkshire Hathaway	4.1%	6	Tokio Marine ³	4.1%	6	Travelers	4.8%	6	Travelers	\$20M
7	HCSC	4.9%	7	Farmers Mutual	6.6%	7	WR Berkley	4.0%	7	The Hartford	3.3%	7	Beazley	4.2%	7	AIG	\$20M
8	Voya	4.2%	8	Hudson	5.3%	8	Sompo	3.7%	8	Fairfax	2.9%	8	CNA	3.8%	8	Aviva	\$15M
9	Highmark	3.2%	9	Crop Risk	5.1%	9	Zurich	3.5%	9	Intact Financial	2.8%	9	Arch	3.5%	* GWP for competitors based on 2021 market estimates.		
10	Sumitomo	2.8%	10	ProAg(TMHC)	4.7%	10	CNA	3.5%	10	Sompo	2.7%	10	AXIS	3.3%			

1: Source: MSL - National Association of Insurance Commissioners (NAIC); Agriculture - USDA Risk Management Agency; U.S. D&O, U.S. Surety and U.S. Cyber - SNL.

2: 内訳は TMHCC 3.4% and PHLI 3.1%.

3: 内訳は TMHCC 2.0% and PHLI 2.0%.

4: 内訳は TMHCC 3.5%, PHLI 1.1%, SNCC(DFG) 0.3% and PURE 0.2%.

様々な事業投資を通じた 拡大

- 多様かつ広範なスペシャルティ商品の提供を実現するための事業投資を実施
- マーケットサイクルを見極めた適切な参入タイミング

ポートフォリオの分散を図る様々な事業投資

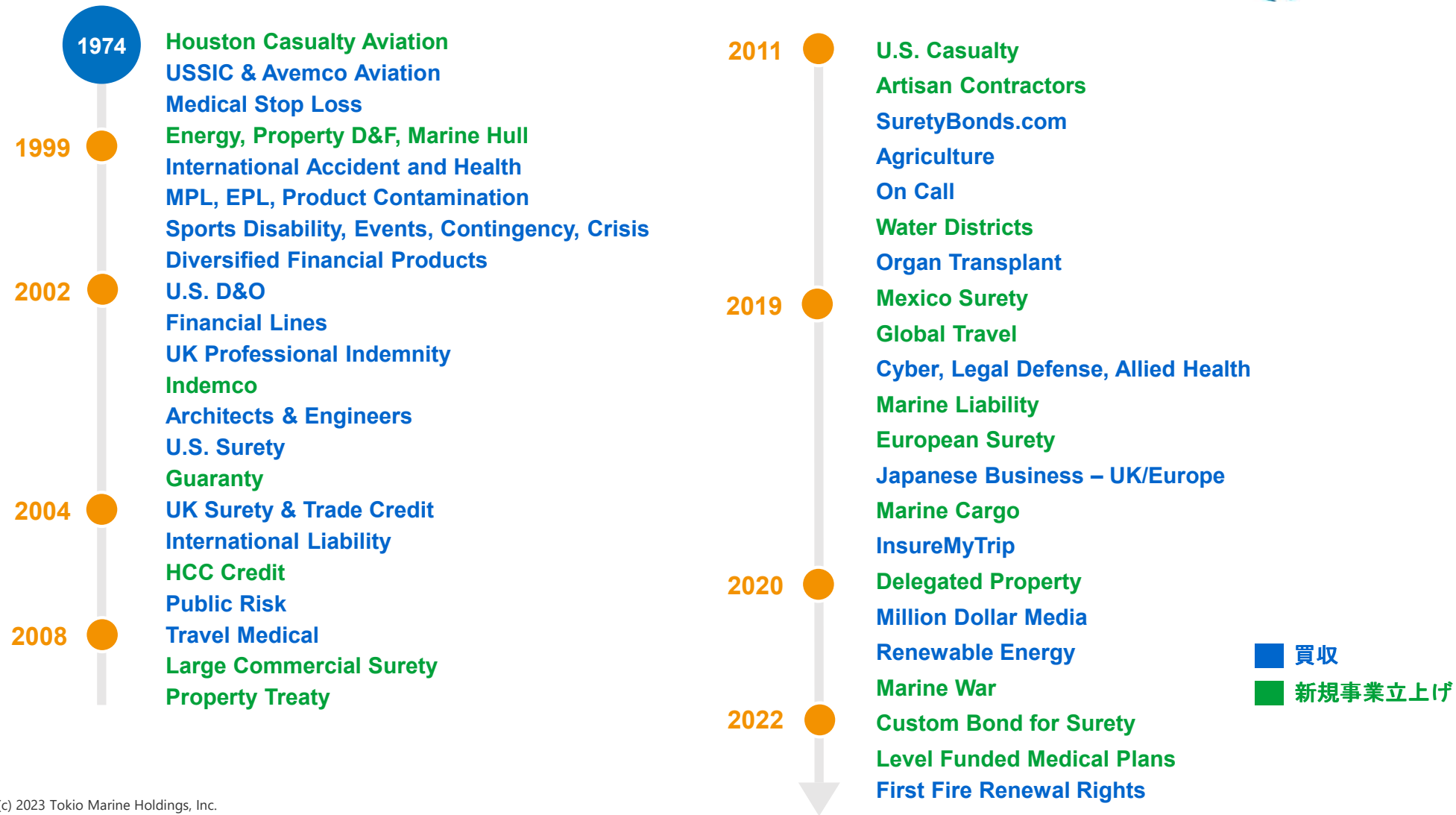
2021年業績における貢献度*（元受保険料および税前利益）



* 2022年度の事業投資分は含まない
 ** 旅行比較サイトInsureMyTrip等の売上を含む
 *** 一部推計値を含む

スペシャルティ商品・サービス拡大の歴史

買収と新規事業立上げ



リスク分散等を通じた 環境変化への高い対応力

- 様々な事業課題に対して、
高い専門性を活用し迅速に
対応
- 分散の効いたポートフォリ
オを構築することで、
利益ボラティリティを抑制

2016年以降の主な事業課題と対応策

<p>メディカル ストップロス オバマケア(ACA)</p>	<p>農業保険 20年に1度程度の自然災害 による作付け不良</p>	<p>興行中止保険 100年に1度程度の パンデミック</p>	<p>建設請負業者向け 賠償保険 建設瑕疵によるロス増加</p>	<p>サイバー ランサムウェア</p>
2019	2019	2020	2018-2021	2021-2022
<ul style="list-style-type: none"> • 課題: オバマケア導入によりメディカルストップロス保険の保険金が増加 • 影響: 業界全体の損害率もオバマケア導入後に上昇（2013年は73.7%であったが2020年には80.5%） • 対応: 高騰する損害額に対応するため2019年に抜本的な引受対策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 課題: 自然災害による農作物の作付け不良 • 影響: 2019年にCRが110%を上回った • 対応: 料率設定上の自由度がある民間保険の引受拡大等、収益性向上に向けた取組みを実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 課題: パンデミックにより各種のイベントが中止 • 影響: 本商品のリーダーの一角であったことから相応の影響を被った • 対応: 複雑な損害額の確定および再保険金回収を伴ったが、約1,500件の事故対応を適切に実施。足元ではパンデミックを原則として免責とし、自然災害リスクを中心に担保する引受を実施すると共に、大幅なレートアップや再保険政策の見直しも実行 	<ul style="list-style-type: none"> • 課題: 出訴期限法（時効）の期限である10年まで保険事故報告が遅れる傾向があり、損害や成績の実態把握が困難 • 影響: 将来の保険金支払に備えた保守的なリザービングを実施 • 対応: 2018年に外部アクチュアリーによるリザーブレビュー、2019年に損害部門の内製化、2021年に一部ランオフ化実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 課題: ランサム攻撃による保険事故の発生頻度および損害額が増加 • 影響: 上記に伴う損害率悪化 • 対応: 保険引受の際に要件とする顧客側のサイバーセキュリティの最低水準の引上げ、損害の詳細分析とそのデータの引受判断への応用、集積リスクのモニタリング実施

ご参考

2020年におけるCOVID-19の影響（直接・間接含む）

COVID-19による保険金支払 (約\$230M)

- 興行中止保険
 - ✓ 再保険によりロスを一定程度抑制
- 事業中断(利益)保険
 - ✓ 財物保険(元受・再保険)
 - ✓ レストラン総合保険, スポーツ総合保険
- 緊急避難, 医療費用等
 - ✓ 旅行関連保険
 - ✓ 医療・傷害保険
 - ✓ 危機管理保険

主要商品への影響は限定的

- メディカルストップロス(その他傷病による治療の減少により影響緩和)
- 会社役員賠償責任保険関連

経済活動停滞による収益性の低下 (約\$10M)

- 信用保険、保証保険
- 金融保証
- 会社役員賠償責任保険関連

経済活動停滞による保険料減少による影響(約\$20M)

- メディカルストップロス
- 表明保証保険
- エネルギー関連の保険
- 建設工事保険
- 雇用慣行賠償責任保険
- 旅行関連保険

経済活動停滞によるその他影響(\$10M以下)

- 農業保険:商品価格の急落による影響を回避するため、政府再保険への出再を増加

2020年の直接影響額はCRに対し6ポイントであり、100年に1度の事象に対するリスク許容度の範囲内
COVID-19の影響を受けた商品群に対し引受方針の変更等、迅速な対応を実施

高収益の商品は多岐にわたる (2017-2021年)

CRが90%以下の商品


- Guaranty
- HCC Specialty – Disability
- HCC Credit
- Property Treaty
- U.S. Surety
- Professional Lines
- International Surety
- International Casualty
- U.S. D&O
- International A&H
- Marine & Energy
- Aviation
- UK Credit
- Financial Lines
- Public Risk

将来の不確実性への備え

- リスクを定量化し管理することが重要
- 新たなリスクに対応するため、技術的・専門的知見の深化・獲得に向けた継続的な投資が必要

先を見越したリスク管理




 格付機関A.M. Best社よりリスク管理態勢について高い評価を得ており、ERMフレームワークはTMHCCの事業運営において重要な基盤となっている

¹ 債券投資における投資格付の加重平均

² 出再先1社当たりの未収再保険金残高を、当該出再先の資本の5%以内に収める



グループシナジー

- グループ会社間の協働により大きなシナジーを実現
- グローバルな事業展開と優れた財務体質がもたらす高い信頼性

グループシナジーの発揮

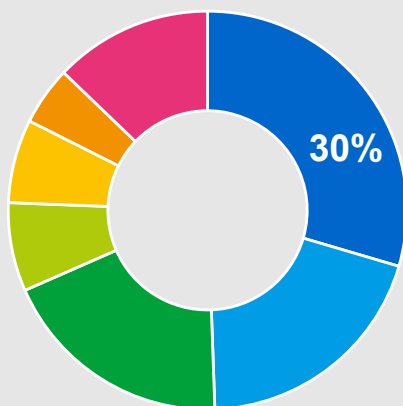


\$109+ million

利益創出額

(2021年12月から既往1か年、税後)

シナジー（レベニュー、コスト等）を通じた利益創出額(2021年1月～2021年12月)



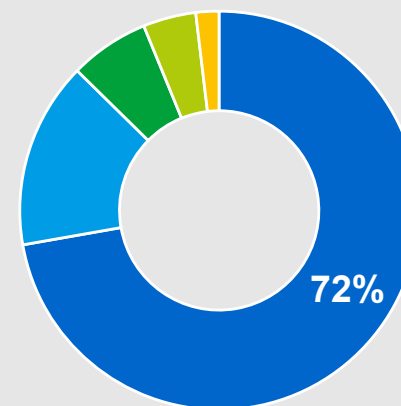
■ TMHCC ■ GC1 ■ GC2 ■ GC3 ■ GC4 ■ GC5 ■ Others

\$363+ million

新規引受




(買収が完了した2015年10月末から2021年12月までの累計)

レベニューシナジーを通じた利益創出額(2021年1月～2021年12月)



■ TMHCC ■ GC1 ■ GC2 ■ GC3 ■ Others

レベニューシナジーの事例

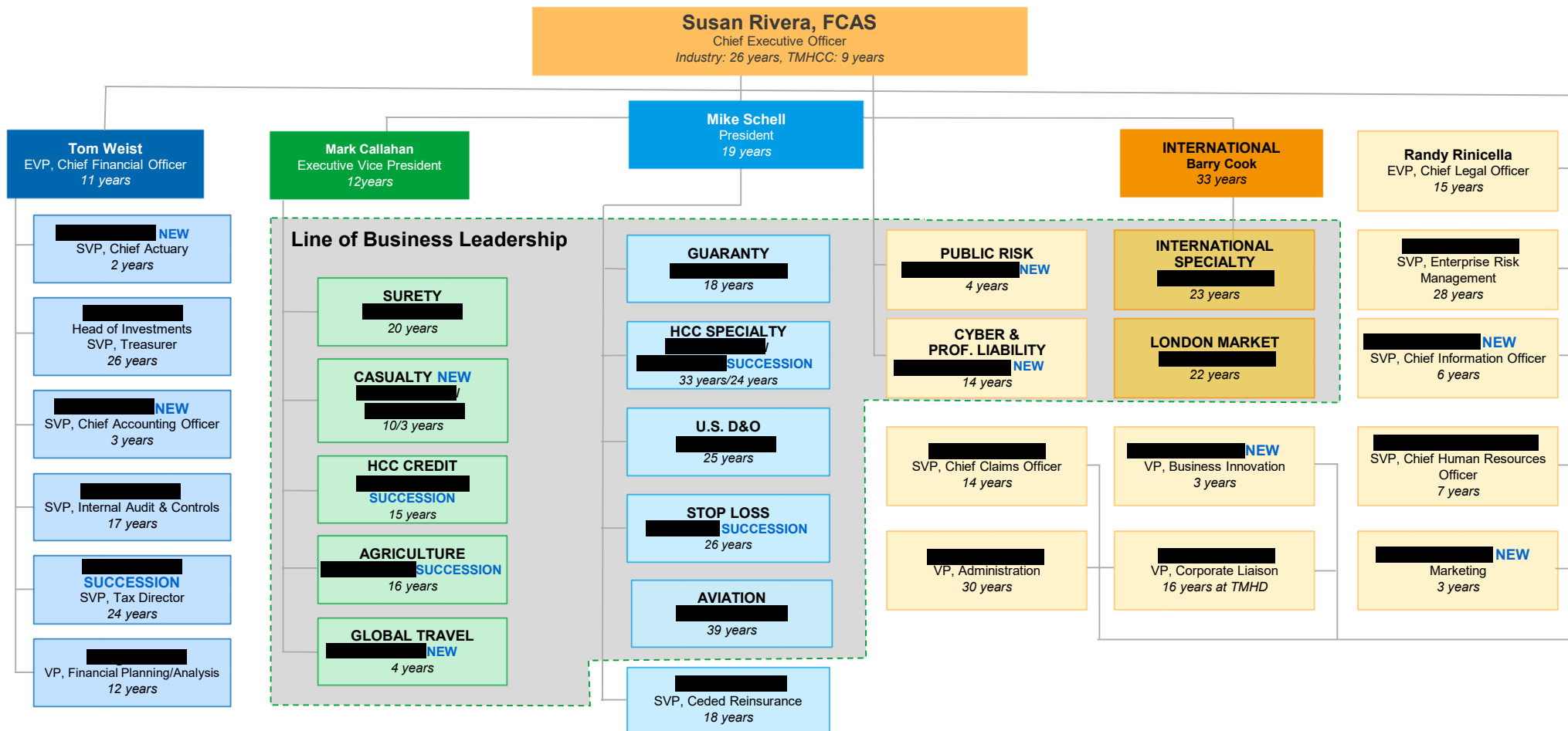
1	TMHCC商品のクロスセル	主に米国において、グループ会社のお客様に対しTMHCC商品をクロスセル	
2	協働アプローチ	グループ会社との協業により、幅広い商品ラインナップやより大きな保険カバーをお客様に提供	
3	地理的拡大	グループのグローバルなネットワークを活かしたスペシャルティ商品の地理的拡大	
4	グループリソースの戦略的活用	<p>グループ再保険の活用による引受の拡大</p> <p>グループ資本の活用を通じた新規ビジネスの拡大</p> <p>社外への事務コスト支払いや出再保険料を削減することによりグループとしての利益を最大化</p> <p>グループ会社に対する専門性・知見の提供</p>	
5	その他	グループ会社からの受再等	

* Transaction Risk Insurance (表明保証保険)

卓越した経営陣

- 経験に裏打ちされ、TMHCCにコミットした経営層・幹部
- 優れた人材の獲得を通じて知見や機能を着実に強化

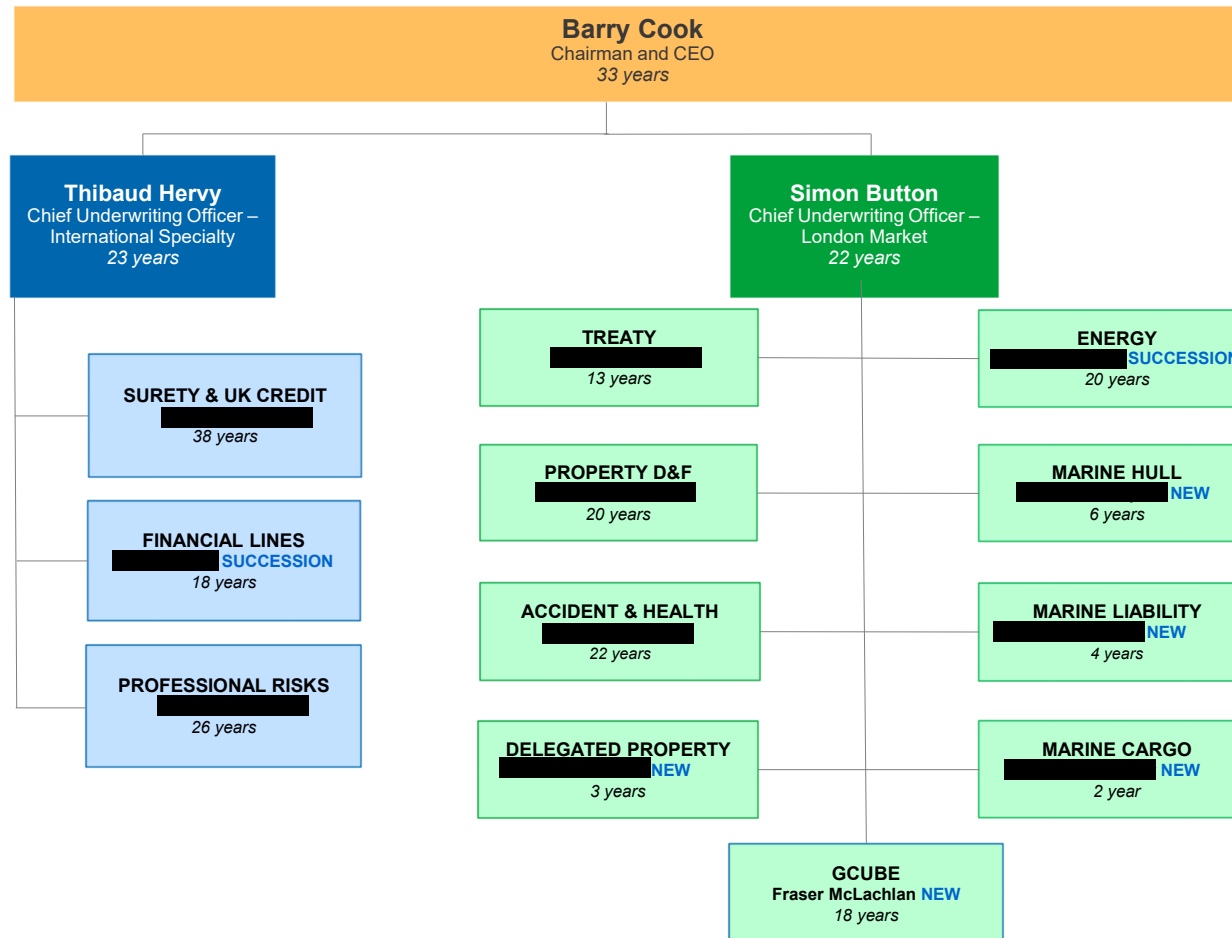
起業家精神を持ちつつ、TMHCCにコミットした経営陣



CasualtyとChief IT Officer以外の「New」は、内部昇格(高齢退職による補充、又はポジションの新設(新事業ライン/新設置ポジション/ボルトオン買収)によるもの

「SUCCESSION」は、後継人事計画に伴う計画的な長期在職者の昇格

インターナショナル(米国外)事業の経営陣



「New」は、内部昇格(高齢退職による補充、又はポジションの新設(新事業ライン/新設置ポジション/ボルトオン買収)によるもの

「SUCCESSION」は、後継人事計画に伴う計画的な長期在職者の昇格。

今後の成長戦略

- 利益成長を支えたこれまでの事業モデルを維持
- その上で、データ、テクノロジー、高い技術・専門的知見により新たな成長機会を開拓

有意な競争優位性による差別化

特に フォーカス すべき 優先事項

- スペシャルティ商品・サービスに特化
- 規模の拡大より収益をより重視
- 高い技術的・専門的知見と分析力
- 高品質と低い事業費率の両立

独自性のある ビジネスモデル

- フラットな組織、権限の委譲、高い適応力
- 各事業部門の自主性の尊重
- 本社と各事業部門で目指すべき方向性が一致
- グローバルな対応力

安定した業績

- 健全かつ安定した業績
- 高い格付(A++ AM Best, A+ S&P, AA- Fitch)
- 強固なリスクマネジメント

人材

- 社員から尊敬を集める各部門の幹部が長期に亘り同部門を運営
- 各事業部門の起業家精神と説明責任の両立
- 才能あふれ、状況変化に即応できる人材
- 能力開発、健康、エンゲージメント・包括性

事業分散

- 商品間の低い相関と分散
- M&A戦略の成功
- 幅広い顧客基盤
(中小企業からFortune 500企業まで)
- 多様な販売網

企業文化

- To Be a Good Company
- コラボレーション、テクノロジー、イノベーション、データによる優位性の構築
- 地域社会やパートナーとともに当社の持つ知見を活かして環境問題や社会課題解決に取り組む

スペシャルティ保険会社として 高い収益性を維持し続けるための要諦



マーケットサイクルなどにより困難な時期もあった中、強みのあるスペシャルティ保険への注力やボトムライン重視の企業文化、リスク分散等によって高い利益成長を実現してきた

一般的に、10年間の保険のマーケットサイクルにおいては「ソフトマーケット」が7~8年、「ハードマーケット」は2~3年のみと言われている

ハードマーケットにおいては、保険会社は単にレートアップの波に乗るだけでなく**有利な環境を活かして戦略的に引受を拡大させることが重要**

TMHCCは2019年から2022年のハードマーケット環境において上記を着実に実現

一方、今後はレート上昇率が鈍化または低下する可能性もあるため、**状況を注視し、必要に応じてマーケットサイクルの変化に備えていく**

ソフトマーケットにおいては、収益性を維持するためにより**厳格なリスク選別が必要になり得る**

闇雲にトップラインを追うのではなく**収益性の維持を優先した引受を行うことは、TMHCCが長期的に利益成長を実現してきた要諦である**



足下の重点取組み



事業機会の取り 込み

- データ分析能力に支えられた優れた保険引受能力と専門的知見の強化
- サイクルや市場環境に左右されない一貫した引受方針によりマーケットからの信頼を得る
- ボルトオン買収や新規事業立上げを通じて、新たな領域で高い技術的・専門的知見を獲得する機会を模索する



事業課題への 積極的な取組み

- 以下のような事業環境の変化に対し積極的に取組み、事業の耐性を強化する
- レート環境のソフト化
 - ランサムウェアによる被害
 - ロスコストの増加
 - 継続するパンデミックの影響
 - 人材獲得競争の激化
 - Insurtechsとの競合



将来への投資

- 新たな商品開発につながる高度な技術的・専門的知見（サイバー、再生可能エネルギー等）
- 革新的な技術や新たなデジタル分野
- データ分析を重視する文化をさらに浸透させるとともに、分析機能強化の加速と各部門間との協業を促進
- ポストコロナにおける就業環境の変化や激化する人材獲得競争を踏まえた人事戦略への積極的な取組み

< 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 IRグループ

URL: 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