

2002年11月28日

各位

## ミレアホールディングスグループの事業戦略について

株式会社ミレアホールディングス（取締役社長 石原邦夫）は、本年4月の会社設立以来、ミレアホールディングスグループ全体の中長期的な事業戦略の検討を進めてまいりましたが、今般以下の通り、グループとして目指す数値を織り込んだ事業戦略を策定しました。

今後、当社は本事業戦略の実現に向け、最適事業ポートフォリオの構築とROEの向上をはかり、グループ全体の企業価値の最大化を目指してまいります。

### **1. 事業戦略の全体像**

#### **(1) 目指す事業ポートフォリオ**

ミレアホールディングスグループの2001年度事業ポートフォリオ（修正利益ベースの構成割合）は、国内損保事業が全体の4分の3強を占めております。今後は、リスク分散をはかり収益の安定的な伸展を達成するため、持株会社による経営資源の再配分機能を最大限に発揮して、2005年度に以下のポートフォリオの実現を目指します（別紙1ご参照）。

事業ドメイン	目指すポートフォリオ（2005年度）
国内損保事業	70%
国内生保事業	22%
海外保険事業（含む海外再保険）	7%
アセットマネジメント事業 他	2%

中長期的には、2010年に国内損保事業の割合を半分程度にすることを目指します。

#### **(2) 目指すROEの水準**

最適事業ポートフォリオの構築をすすめ、2005年度には以下のROEの水準を目指します（別紙1ご参照）。

目指すROEの水準（2005年度）
6%程度（修正利益 1,600億円）

中長期的には、2010年にROE10%程度を目指します。

ROEは、企業価値を的確に把握し、その拡大に努める観点から「修正利益ベース」の「修正ROE」とします（詳細は別添資料をご参照）。

## 2. 各事業ドメインの戦略 (別紙2ご参照)

### (1) 国内損保事業

グループの収益基盤である国内損保事業については、アンダーライティング強化と効率化の徹底により収益の拡大をはかります。

#### ( ) 業績指標

(単位：億円)

	2001年度(実績)	2003年度	2005年度
正味収入保険料	17,201	19,400 (17,900)	20,200 (18,600)
事業費率	35.2%	31 % (33.7%)	29.5% (32.0%)
修正利益	860	900	1,100

経営統合を契機にその後の環境変化や現下の厳しいマーケット環境を反映した数値に見直しました。

( )内は、自賠責再保険制度改定の影響を除くベース。

正味収入保険料の伸び率は年平均4%程度(自賠責再保険制度改定の影響を除くと2%程度)。

#### ( ) 戦略

経営統合による効率化効果を最大限に発揮し、東京海上および日動火災の事業費を削減するとともに、両社のシナジー効果を高めていきます。具体的には、商品・事務・システム統合を予定通りすすめるとともに、間接部門の集約化や損害サービス拠点の統合を推進する一方、営業拠点の統合、さらには資産運用の純投資およびALMの機能集約・高度化をはかり、シナジー効果を高めます。

マーケットの拡大が見込まれる第三分野商品を拡販するとともに、銀行窓販を強化します。本格的な生損保融合を目指し、「超保険」「超ビジネス保険」の拡販を推進します。

販売網の構造改革に本格的に取り組み、保険会社と代理店との業務の重複を解消するために、「ミレアージェンシー」傘下での大型代理店の展開や「中核代理店」の育成等を通じて、より効率的で質の高い販売網を構築します。

### (2) 国内生保事業

国内生保事業をグループのコア事業として一層発展させていくため、生保子会社を強化し、積極的に収益拡大をはかります。

#### ( ) 業績指標

(単位：億円)

	2001年度(実績)	2003年度	2005年度
新契約年換算保険料	459	580	730
修正利益	240	260	350

経営統合を契機に指標の見直しをしました。

新契約年換算保険料とは、個人保険・個人年金保険の新契約の第1回保険料を年換算(月払は1.2倍、半年払は2倍、年払は1倍、一時払は1/1.0倍)したものです。

新契約年換算保険料の伸び率は年平均1.2%程度。

本業績指標は、ミレアホールディングス傘下の生保子会社2社分の数値です。

### ( ) 戦略

より効率的な事業運営と生産性の一層の向上を実現するため、東京海上あんしん生命（TAL）と日動生命（NDL）を、関係当局の認可を前提として2003年4月にミレアホールディングスの直接の子会社とした上で、その後、2003年10月を目処に両生保の合併を目指します（別紙3ご参照）。

グループの経営資源を生保事業にシフトし、合併生保では、以下の施策を柱に拡大戦略を展開します。

- ・クロスマーケティングの強化（生保営業社員を500名程度増員、TAL・NDLの合併効果の発揮）
- ・生保専門チャンネルの拡充（ライフパートナー等を拡大し、生保独自の専門チャンネルを拡充）
- ・銀行窓販の推進（規制緩和の動向を見極めつつ、生保の主力販売チャンネルの一つに）

### (3) 海外保険事業（海外再保険を含む）

国内のマーケットに対する高い依存度を徐々に変え、収益の安定的成長をはかるため、今後とも高い成長性・収益性を見込めるアジアのローカル保険市場を中心に、積極的に海外保険事業の拡大をはかります。

### ( ) 業績指標

（単位：億円）

	2001年度（実績）	2003年度	2005年度
収入保険料	154	410	630
当期利益	40	70	110

本業績指標は、アジア保険事業と海外再保険（Tokio Millennium Re社）の合算数値です。

### ( ) 戦略

アジアの保険事業の推進母体として、2002年12月1日付でアジア地域を統括する中間持株会社「Millea Asia Pte. Ltd.（ミレアアジア）」をシンガポールに設置します。同社は、アジア地域（除く日本）でのM&A、提携等の事業拡大戦略の企画機能とアジア各国の現地法人の経営管理機能を担い、中国・台湾・タイ・マレーシア・インド等の成長地域にフォーカスした事業拡大を強力にすすめます（別紙4ご参照）。

海外の再保険事業については、ミレアホールディングスグループ全体のアンダーライティングリスクをグローバルに分散する等により安定的な収益の拡大をはかるため、「Tokio Millennium Re（トキョー・ミレアム・リー）」を通じた自然災害リスクのスワップや巨大災害リスクの再保険引受を行ってまいります。

### (4) アセットマネジメント事業 他

保険事業とシナジー効果の大きい、以下の事業を積極的に展開します。

### ( ) アセットマネジメント事業

保険会社での資産運用で得たノウハウを活かして、今後グループ全体の預り資産残高を更に

増やし、収益を高めていくために、以下の取り組みをすすめます。

リテール分野については、401K・投信事業の早期確立を目指します。また、将来的には「超保険」へのアセットマネジメント機能の組み入れも展望します。

ホールセール分野については、商品ラインアップの充実のために、オルタナティブ・インベストメント分野での新商品投入（プライベートエクイティ等）を積極的に行います。

東京海上アセットマネジメント投信社を核に、アセットマネジメント事業のグローバル展開を進めます。

#### （ ）その他

ヘルスケア・シルバー関連事業、リスクコンサルティング事業、総合人材サービス業等の保険周辺事業や既存の関連事業を更に大きく展開させます（詳細は別紙2ご参照）。

### 3. 資本政策

ミレアホールディングスグループが有する余剰資本は、今後とも統合リスク管理によってシステムティックに把握し、収益性・成長性の高い事業分野へ積極的に投資するとともに、機動的な自己株式の取得による資本効率の向上も検討してまいります。

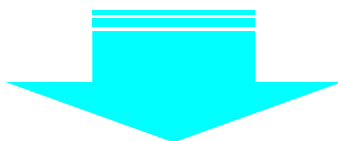
以 上

## 目指す事業ポートフォリオとROE

2001年度

	現状のポートフォリオ
国内損保事業	75.4%
国内生保事業	21.1%
海外保険事業	3.3%
アセットマネジメント事業 他	0.3%
計	100%

**修正ROE 3.8 %**  
(修正利益1,140億円)



2005年度

	目指すポートフォリオ
国内損保事業	70%
国内生保事業	22%
海外保険事業	7%
アセットマネジメント事業 他	2%
計	100%

**修正ROE 6 %程度を目指す**  
(修正利益1,600億円)

<ミレアホールディングスグループ

ミレアHD

国内損保事業

国内生保事業

海外保険事業  
(含 海外再保険)

アセットマネジメント事業

2001年度修正ROE 3.8%

2005年度修正ROE 6%程度を目指す

企業価値最大化

最適事業ポートフォリオの構築

国内損保事業

	2003年度指標	2005年度指標
正味収入保	19,400(17,900)	20,200
事業費率	31%(33.7%)	29.5%(32.0%)
修正利益	900	1,100

(単位:億円)  
(注) ( )内は、自賠責再保険制度改定の影響を除く。

成長戦略

- ・「超保険」「超ビジネス保険」の定着
- ・第三分野商品の拡販
- ・銀行窓販の推進
- ・販売網の構造改革

効率化戦略

- ・経営統合による効率化効果を最大限に発揮し、2005年度の事業費率を30%以下に引き下げる

国内生保事業

	2003年度指	2005年度指
新契約	580	730
修正利益	260	350

(単位:億円)  
生保子会社の統合については別紙3をご参照ください。

成長戦略

- ・クロスマーケティングの強化
- ・\* 生保営業社員を500名程度増員
- ・\* TAL・NDLの合併効果の発揮
- ・生保専門チャンネルの拡充
- ・ライフパートナー等を新設・乗合等により拡大し、生保独自の専門チャンネルを拡充
- ・銀行窓販の推進
- ・規制緩和の動向を見極めつつ、生保の主力販売チャンネルの一つにしていく

海外保険事業(含む海外再保険)

	2003年度指標	2005年度指標
収入保険料	410	630
当期利益	70	110

(単位:億円)  
ミレアアジアの概要については別紙4をご参照ください。

成長戦略

- ・アジア地域を統括する中間持株会社「Millea Asia Pte. Ltd.(ミレアアジア)」を設置
- ・中国・台湾・タイ・マレーシア・インド等の成長市場を中心に損保個人分野、生保分野への取組みを強化
- ・アジア地域に対して今後積極的に資本投資を行い、2005年度正味収保570億円程度を目指す
- ・海外再保険事業については、Tokio Millennium Re(トキョ・ミリアム・リー)を通じた自然災害リスクのスワップや巨大災害リスクの再保険引受を行う

アセットマネジメント事業 他

アセットマネジメント事業

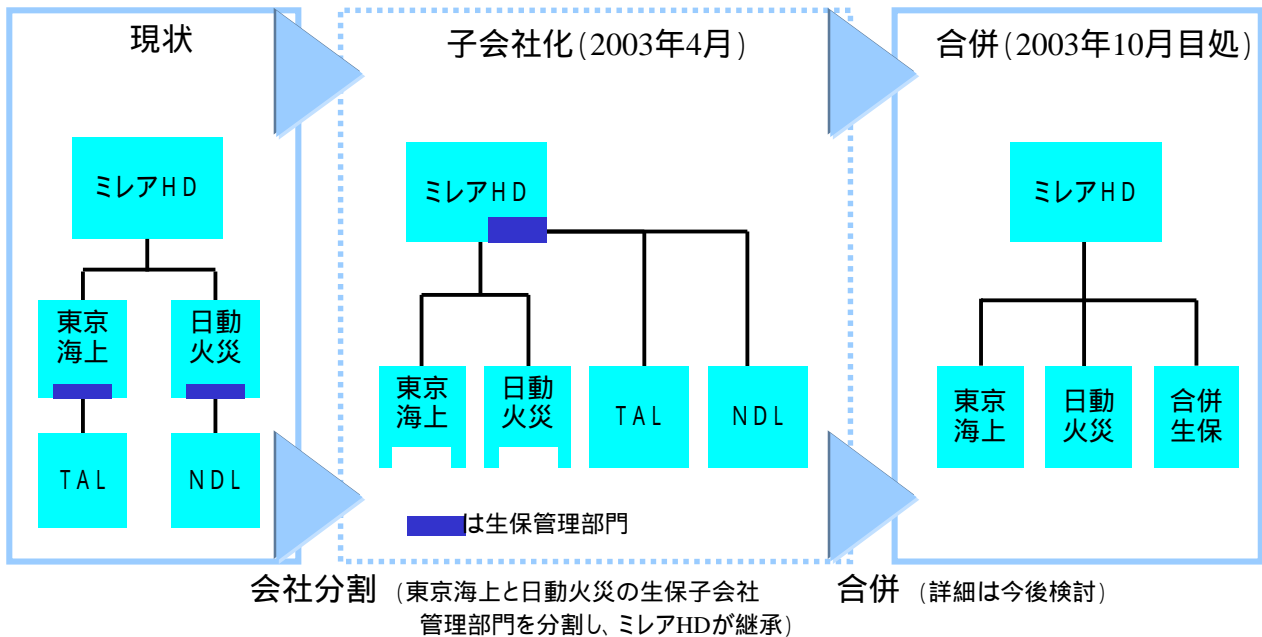
- ・「ミレア」のブランド力を生かした401K・投信事業の確立 将来的には「超保険」への組み入れも展望
- ・オルタナティブ・インベストメント分野(ベンチャーキャピタル、プライベートエクイティ、不動産投信)での新商品投入
- ・東京海上アセットマネジメント投信社を核としたアセットマネジメント事業のグローバル展開

ヘルスケア・シルバー関連事業、リスクコンサルティング事業、総合人材サービス業

- ・診療所経営指導や医療データ・チェックに永年の実績を有する東京海上メディカルサービス社を活用したヘルスケア・サービスの展開
- ・介護支援専門員(ケアマネージャー)などの研修に高い実績を誇るミレアベタリーライフサービス社を核にしたシルバー事業の展開
- ・国内外の自然災害の分析、損害に関する豊富なデータ保有に実績ある東京海上リスクコンサルティング社を活用した事業展開
- ・東京海上、日動火災の子会社である人材派遣会社等4社を関係当局の承認を前提としてミレアHDの100%子会社とした上で、来年7月を目処に合併し、ミレアHDグループの収益事業の1つとして事業を拡大

# 生保子会社の統合

関係当局の認可を前提とします



- (1) 東京海上あんしん生命・日動生命の2社合計で、保有契約件数は100万件を突破
- (2) 両社の販売チャネルの中心は損保代理店を通じたクロスセリング、商品も類似
- (3) 両社のシステムは共通している部分が多い

2社を合併することにより

ミレアホールディングスグループ内のコア事業としての位置付けを明確化

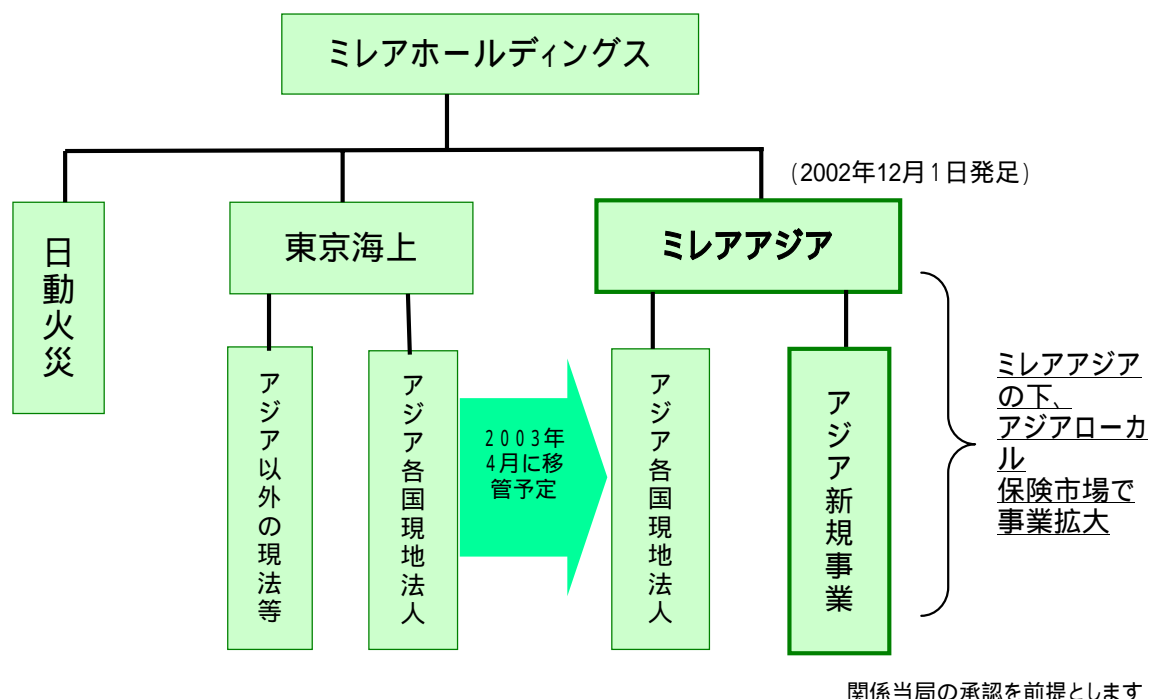
より効率的な事業運営を実現

生産性の一層の向上を実現

<2001年度>	東京海上あんしん生命	日動生命	合計
保険料等収入	2,306億円	300億円	2,606億円
新規契約件数等	214千件	29千件	244千件
保有契約件数等	874千件	157千件	1,032千件
総資産	6,570億円	1,012億円	7,582億円
資本金	300億円	100億円	
従業員数	402名	103名	

注)新規契約・保有契約は個人保険と個人年金の合計

# ミレアアジアの概要



## <ミレアアジアの概要>

1. 会社名 : Millea Asia Pte. Ltd. (ミレアアジア)  
(2002年12月1日より事業開始)
2. 資本金 : SGD 12,000,000 (1SGD = 70円換算で8.4億円相当)
3. 本店所在地 : シンガポール
4. 職員数 : 30名
5. 役員 : CEO 玉井孝明  
Director 森昭彦 和田博義 野路幸暉

## <事業計画等>

### (1) アジア事業の現況

- ・現在の拠点展開 : 中国(上海支店・香港損保現法)、フィリピン損保現法、ベトナム損保現法、タイ損保現法、タイ生保現法、マレーシア損保現法、シンガポール損保現法、インドネシア損保現法、インド損保現法

・現在の営業現況 : アジア地域の正味収保は昨年度で約130億円

### (2) 今後の事業計画

- ・中国・台湾・タイ・マレーシア・インド等の成長市場を中心に、損保個人分野、生保分野への取組み強化
- ・アジア地域に対して今後積極的に資本投資を行い、2005年度正味収保570億円程度を目指す

### (最近の新規事業取組事案)

- ・2001年4月 インド損保現法の営業開始
- ・2001年6月 タイ生保社への出資・経営参画
- ・2002年5月 マレーシア損保現法による同国損保・アマナ社の買収
- ・2002年11月 台湾損保・新安社への出資・経営参画の決定

# 修正利益・修正ROEについて

$$\text{修正ROE} = \text{修正利益} \div \text{修正資本}$$

## 1. 利益

### (1) 損保事業

$$\text{修正利益} = \text{当期利益} + \text{異常危険準備金繰入額}^1 + \text{価格変動準備金繰入額}^1 - \text{ALM債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益}^2 - \text{保有株式・不動産等に関する売却・評価損益等} - \text{その他の特殊要素}$$

### (2) 生保事業

$$\text{修正利益} = \text{EV}^3 \text{の当期増加額}$$

< 概念図 >

前期末 Embedded Value <sup>3</sup>		EVの当期増加額
		当期末 Embedded Value

1 戻入額の場合はマイナスする

2 ALM = 資産・負債総合管理  
ALMの負債時価変動見合いとして除外

3 EV, Embedded Value  
純資産価値に、保有契約から将来得られるであろう利益の現在価値を加えた指標  
(主にヨーロッパの生命保険会社で普及)

### (3) 海外保険事業、その他の事業 ... 財務会計上の当期利益を使用

## 2. 資本(平均残高ベース)

### (1) 損保事業

$$\text{修正資本} = \text{資本} + \text{異常危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{ALM債券・金利スワップ取引に関する資本増減額}$$

### (2) 生保事業

$$\text{修正資本} = \text{Embedded Value}$$

### (3) 海外保険事業、その他の事業 ... 財務会計上の資本を使用

(注) すべて税引後ベース

Millea Holdings, Inc.

資料