

2003年11月27日

各位

### ミレアグループの中長期戦略について

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、昨年11月にミレアグループの中長期戦略を公表いたしました。本年10月の生保子会社合併、および、来年10月予定の損保子会社合併を踏まえ、今般、以下の通り、中長期戦略の改定を行いました。

#### 1. 中期的なグループの全体像(2005年度)

ミレアグループは、生損保両事業におけるスムーズな合併を通じ継続的に収益性・成長性を高めていくことを最重要課題と位置付けておりますが、同時に、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、グループの総合力を結集することにより、2005年度にグループ全体で6%程度の修正ROE、1600億円程度の修正利益の実現を目指します。

(2005年度に想定しているグループ像)

事業ドメイン		2002年度実績	2003年度見込み	2005年度の姿
修正利益	国内損保事業	1,005億円	962億円	収益に占める割合を7割程度にする。
	国内生保事業	-1億円	239億円	収益に占める割合を3割程度にする。
	海外保険事業(現地法人)	35億円	65億円	
	うちミレアアジア	9億円	10億円	
	その他事業	10億円	7億円	
グループ合計		1,050億円	1,273億円	1,600億円程度
修正ROE		3.8%	4.6%	6%程度

収益・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」で定めます(詳細は別添資料をご参照)。  
事業ドメイン毎の戦略骨子は別紙をご参照  
海外では引き続きアジア市場に重点を置きます。

## 2. 長期的なグループの全体像(10年後の姿)

圧倒的な優位に立つ国内損保事業を着実に進展させるとともに、国内外の生保事業・海外損保事業・アセットマネジメント事業等のその他事業を拡大することにより、事業分野間・事業地域間のリスクの分散(注)をはかりつつ、収益の安定的な伸展を進めます。グループ全体の更なる利益成長を実現する中で、世界のトップクラスの保険グループになることを視野に置き、10年後の姿として10%程度の修正ROEを達成することを目指します。

10年後の姿	
グループ全体の修正ROE	10%程度
グループ全体の修正利益に占める国内損保事業の割合	5割程度

注：国内外のリスク分散を進めるために、海外のウェイトを高めていきます。国内外のウェイトを計る指標としては、生損保事業それぞれの国内外収入保険料割合を用います。

(参考)

	2002年度実績
損害保険事業における国内収入保険料割合	92.5%
生命保険事業における国内収入保険料割合	ほぼ100%

## 3. 資本政策

ミレアグループでは、グループ全体の資本とリスクを一元的に管理する統合リスク管理体制を導入するとともに、資本配分制度を導入し収益性の高い事業に資本を再配分していくことにより、資本効率の改善をはかっています。余剰資本は、高い収益性・成長性・健全性が見込まれる新規事業に積極的に振り向け、更に残余がある場合には、自己株式の取得などによる資本効率の向上も追求し、グループ全体の企業価値の極大化をはかります。

以上

## 各事業ドメインの戦略（2005年度に向けて）

## 1. 国内損保事業

2004年10月に予定されている東京海上と日動火災の合併を円滑に進める中で、合併効果を最大限に発揮し、競争優位性を一層高めるとともに収益の継続的な拡大をはかります。

## (1) 業績指標

(億円)

	2002年度(実績)	2003年度(見込み)	2005年度
正味収入保険料	18,660 <17,547>	19,190 <17,637>	20,000 <18,400>
事業費率(%)	32.7 <34.7>	31.8 <34.6>	30.2 <32.8>
修正利益	1,005	962	1,100 億円程度

2003年度中間決算数値(業績見直し修正)を基に、2004年10月の合併を織り込んで各業績指標を変更しています。

2002年度、2003年度は東京海上と日動火災の合算数値、2005年度は合併会社の数値< >内は自賠償再保険制度改定の影響を除いたベース

2004年度、2005年度の2年間の正味収入保険料伸び率は、年平均2%程度(自賠償再保険制度改定の影響を除いたベースでも同率)

## (2) 戦略

「お客様本位」をあらゆる事業活動の原点に置いた上で、次の各戦略に取り組みます。

## 成長戦略

- ・「PCD別社内カンパニー制」(注)をベースとした、商品・販売・事務・システム等が一体となった成長戦略の実行

注:「パーソナル(地域営業部門)・P」「コマーシャル(企業営業部門)・C」「ディーラー(自動車メーカー・ディーラー営業部門)・D」別の社内カンパニー制

- ・代理店との強固なビジネスパートナーシップの構築、新規販売基盤の拡大を柱とするチャネル戦略の強化
- ・第三分野を始めとする新商品戦略の展開

## 損害サービス

- ・「親身・誠実、専門性、コミュニケーション」を軸とした最高品質の損害サービスの提供  
不断の効率化(合併効果を最大限に発揮した効率化の実現)

- ・2005年度の要員数は2000年度対比で約20%削減
- ・2005年度の営業・損害サービス組織数は合併前と比べて約27%削減

## 資産運用戦略

- ・純投融資機能およびリスクコントロールの更なる強化による、資産運用収益の向上
- ・政策株式を2005年度末までに1割程度売却し、グループ全体のリスクを削減するとともに、運用効率を向上

## 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るために、2003年10月に誕生した東京海上日動あんしん生命に資源を投入し、積極的に収益拡大をはかります。

### (1) 業績指標

(億円)

	2002年度(実績)	2003年度(見込み)	2005年度
新契約年換算保険料	670	645	710

長期金利の低下等の経済情勢の変化、合併生保の中期計画を前提として業績指標を変更しています。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。

### (2) 戦略

「お客様本位」をあらゆる事業活動の原点に置いた上で、次の各戦略に取り組みます。

#### 成長戦略

- ・生保営業社員(生保プロモーター)を近い将来500名程度まで増員し、合併効果を発揮することで損保代理店を通じたクロスセル率を向上
- ・ライフパートナー(コンサルティング型生保販売職員)を2005年度までに500名程度まで増員、ライフプロ(生保専業代理店)を拡大するなど、生保専業チャンネルを拡充
- ・規制緩和の動向を見極めつつ、銀行窓販を主力販売チャンネル化
- ・広告戦略を展開し、企業認知度・商品認知度を向上

#### 資産運用戦略

- ・ALMを基本とした運用方針を堅持し、収益性と財務の健全性を確保

## 3. アジア保険事業(海外保険事業)

海外保険事業の中では、高い成長性と収益性が見込まれるアジアを注力市場と位置づけ、アジアにおける統括拠点であるミレアアジア(在シンガポールの間接持株会社)の下で、事業の拡大を積極的に進めてまいります。

### (1) 業績指標

(億円)

	2002年度(実績)	2003年度(見込み)	2005年度
正味収入保険料	167	194	500

### (2) 戦略

ミレアアジア傘下の14の既存オペレーションを更に拡充します。

中国、インド、台湾、タイ、マレーシア等の成長市場を中心とし、M&A、提携等を通じて生保およびリテール損保(個人、中小企業向け損保)に重点を置いた新規事業の開拓を積極的に進めます。

#### 4. その他事業

保険事業とシナジー効果の大きい事業を中心に、既存事業を拡大するとともに新規投資にも積極的に取り組みます。

##### (1) アセットマネジメント事業

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、以下の取組みを進めます。

ホールセール分野については、今年新たに参入したミレア・リアルエステイトリスク・マネジメント社での不動産投資顧問事業、東京海上アセットマネジメント投信社（TMA）でのプライベート・エクイティFOF（ファンド・オブ・ファンズ）事業の両事業を着実に成長させるとともに、東京海上キャピタル社の次期ファンドを立ち上げる予定です。また、外債運用の分野におけるTMAと英国投資顧問会社ロゲー社との提携を含め、海外投資の運用力（商品供給力）の更なる向上をはかるなど、事業拡大を積極的に行います。

リテール分野については、お客様本位で、かつ独自性のある投信をはじめとする金融商品の開発体制を強化拡充するとともに、地銀・証券会社等の金融機関との関係を構築・深耕し、保険代理店チャネルの活用も含めた販売網の更なる強化をはかることで、預り資産残高の倍増を目指します。

##### (2) その他の事業

ヘルスケア・シルバー関連事業、リスクマネジメント事業、総合人材サービス事業等の保険周辺事業や既存の関連事業を大きく展開させます。

診療所経営指導や医療データ・チェック、医療審査業務等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新たなヘルスケア・サービス事業の展開

介護支援専門員（ケアマネージャー）などの研修業務や訪問介護事業等実績を有するミレアベターライフサービス社を活用したシルバー事業の展開

損害に関する豊富なデータを保有し、国内外の自然災害の分析、企業経営診断コンサル、ISO指導業務等実績のある東京海上リスクコンサルティング社を活用した新たな事業展開

本年7月にグループ内の人材派遣会社等4社を統合し設立した東京海上日動キャリアサービス社で、ミレアグループの収益事業の1つとして総合人材サービス事業を拡大

以上

# 修正利益・修正ROEについて

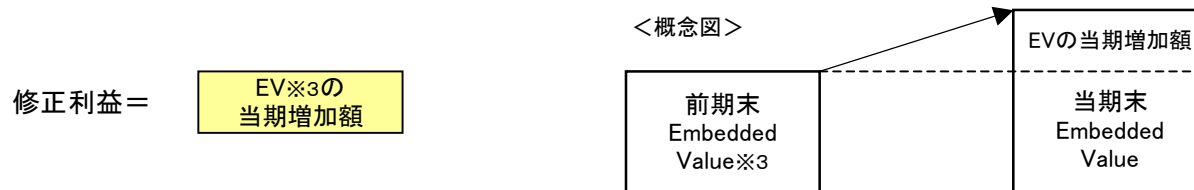
$$\text{修正ROE} = \text{修正利益} \div \text{修正資本}$$

## 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



※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

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

### (2) 生保事業

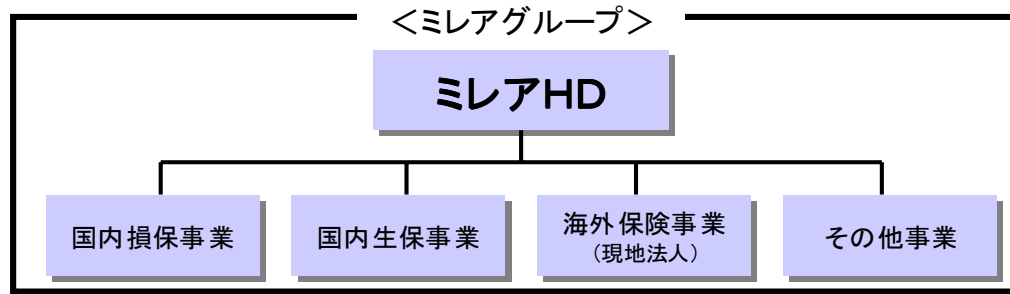
$$\text{修正資本} = \text{Embedded Value}$$

### (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



**中期的なグループの全体像(2005年度)**  
 修正ROE 6%程度、  
 修正利益1,600億円程度を目指す  
 (国内損保事業の収益割合7割程度)

← **グループの総合力を結集し、  
企業価値最大化** →  
 (収益力強化・資本効率向上)

**長期的なグループの全体像(10年後の姿)**  
 修正ROE 10%程度を目指す  
 (国内損保事業の収益割合5割程度)

**各事業ドメインの戦略(2005年度に向けて)**

**国内損保事業**

	2003年度見込み	2005年度
正味収入保険料	19,190(17,637)	20,000(18,400)
事業費率	31.8%(34.6%)	30.2%(32.8%)
修正利益	962	1,100億円程度

(単位: 億円)  
 (注) ( )内は、自賠責再保険制度改定の影響を除く。

**戦略**

- PCD別社内カンパニー制をベースとした、商品・販売・事務・システム等が一体となった成長戦略
- 「親身・誠実、専門性、コミュニケーション」を軸とした最高品質の損害サービスの提供
- 合併効果を最大限に発揮した効率化の実現
- 資産運用収益の向上、運用効率の向上等

**国内生保事業**

	2003年度見込み	2005年度
新契約 年換算保険料	645	710

(単位: 億円)

**戦略**

- 生保プロモーターを増員し、合併効果の発揮によるクロスセル率向上
- ライフパートナーの増員、ライフプロの拡大による生保専門チャンネルの拡充
- 規制緩和の動向を見極めつつ、銀行窓販を主力販売チャンネル化
- 広告戦略を展開し、認知度を向上
- ALMを基本とし、収益性と財務健全性を確保等

**アジア保険事業(海外保険事業)**

	2003年度見込み	2005年度
正味収入保険料	194	500

(単位: 億円)

**戦略**

- ミレアアジア傘下の既存オペレーションを更に拡充
- 中国、インド、台湾、タイ、マレーシア等の成長市場を中心とし、M&A、提携等を通じて生保およびリテール損保(個人、中小企業向け損保)に重点を置いた新規事業の開拓等

**その他事業**

- ミレア・リアルエステイトリスク・マネジメント社の不動産投資顧問業、東京海上アセットマネジメント投信社(TMA)でのプライベート・エクイティFOF事業の着実な成長、東京海上キャピタル社の次期ファンド立ち上げ、TMAと英国投資顧問会社ロゲー社との提携、リテール分野での開発体制強化・販売網強化
- 診療所経営指導や医療データ・チェック、医療審査業務等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新たなヘルスケア・サービスの展開
- 介護支援専門員(ケアマネージャー)などの研修業務や訪問介護事業等実績を有するミレアベターライフサービス社を活用したシルバー事業の展開
- 国内外の自然災害の分析、企業経営診断コンサル、損害に関する豊富なデータ保有、ISO指導業務等実績のある東京海上リスクコンサルティング社を活用した新たな事業展開
- 本年7月にグループ内の人材派遣会社等4社を統合し設立した東京海上日動キャリアサービス社で、ミレアグループの収益事業の1つとして総合人材サービス事業を拡大等

参考