

野村證券

ミレアホールディングス インベスターズデー



MILLEA

ミレアグループの経営戦略

2003年9月11日

株式会社 ミレア ホールディングス

取締役社長 石原 邦夫

ミレアHD株式への投資メリット

1. 企業価値拡大を中心とした経営

連結ROE重視の経営 → 企業価値(株式時価総額)の最大化を目指す

2. 高い利益成長力

国内損保の雄から、海外、生保事業へと展開を図るトップ・インシュアラーへ

3. 資本戦略(株主重視の具体化)

自己株取得

基本方針

余剰資本の機動的な株主還元

2003年度方針

自己株取得枠 12万株、1,000億円(上限)

9月9日現在の実施状況

取得した株式の総数 28,347株
株式の取得価額の総額 32,489,169千円
(@1,146,123円)

配当

基本方針

安定的かつ高水準の利益還元

2003年度方針

一株あたり配当金1万円

02年3月期

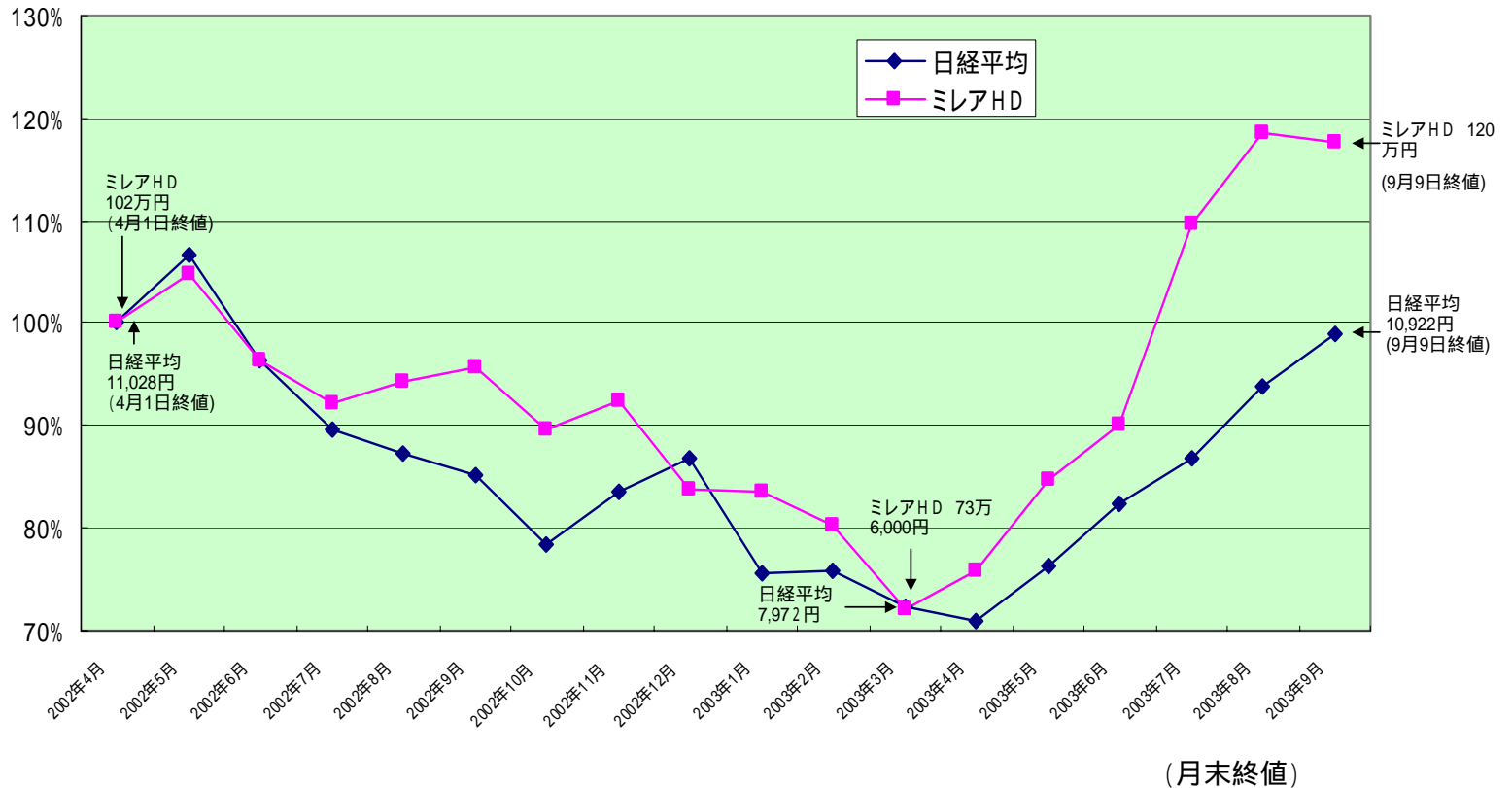
東京海上、日動火災
合算株主配当金
165億円

03年3月期

ミレアHD
株主配当金185億円
(実質12%増配)

株価推移

ミレアHD上場以来の株価推移



株式時価総額

日本の金融機関時価総額ランキング (単位:百万円)

(2003年9月9日現在)

順位	社名	時価総額
1	三菱東京フィナンシャルグループ	4,300,192
2	野村ホールディングス	3,733,282
3	三井住友フィナンシャルグループ	2,608,205
4	ミレアホールディングス	2,228,459
5	みずほフィナンシャルグループ	1,884,727
6	UFJホールディングス	1,830,094
7	日興コーディアルグループ	1,191,307
8	三井住友海上火災保険	1,109,921
9	大和証券グループ本社	1,102,677
10	住友信託銀行	784,756
11	みずほ信託銀行	763,763
12	損害保険ジャパン	732,898
13	静岡銀行	598,603
14	りそなホールディングス	559,705
15	三菱証券	533,465
16	横浜銀行	481,647
17	大同生命保険	480,000
18	日本興亜損害保険	426,090
19	千葉銀行	361,883
20	三井トラスト・ホールディングス	346,381

(03年3月末 第4位)

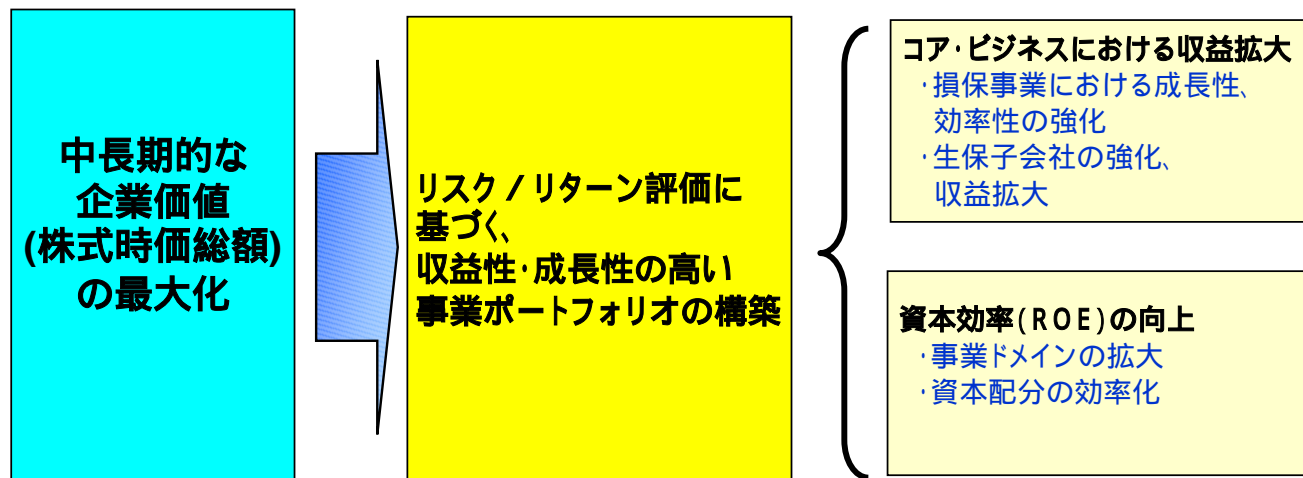
世界の保険会社時価総額ランキング (単位:百万円)

(2003年8月31日現在)

順位	社名	時価総額
1	AIG	18,206,382
2	Berkshire Hathaway	13,633,037
3	ING Groep NV	4,646,078
4	Allianz AG	3,783,221
5	AXA	3,634,459
6	Generali	3,186,578
7	Marsh & McLennan	3,119,923
8	Allstate Corporation	2,947,259
9	Met Life	2,530,825
10	Prudential Financial	2,336,278
11	Swiss Re	2,296,678
12	Millea Holdings	2,247,029
13	AEGON	2,160,550
14	Zurich Financial Services	2,150,687
15	Munich Re	2,124,599
16	AVIVA plc	2,085,776
17	AFLAC	1,927,612
18	Travelers P&C	1,821,399
19	Hartford Financial	1,760,746
20	Prudential plc	1,620,102

(03年3月末
20位)

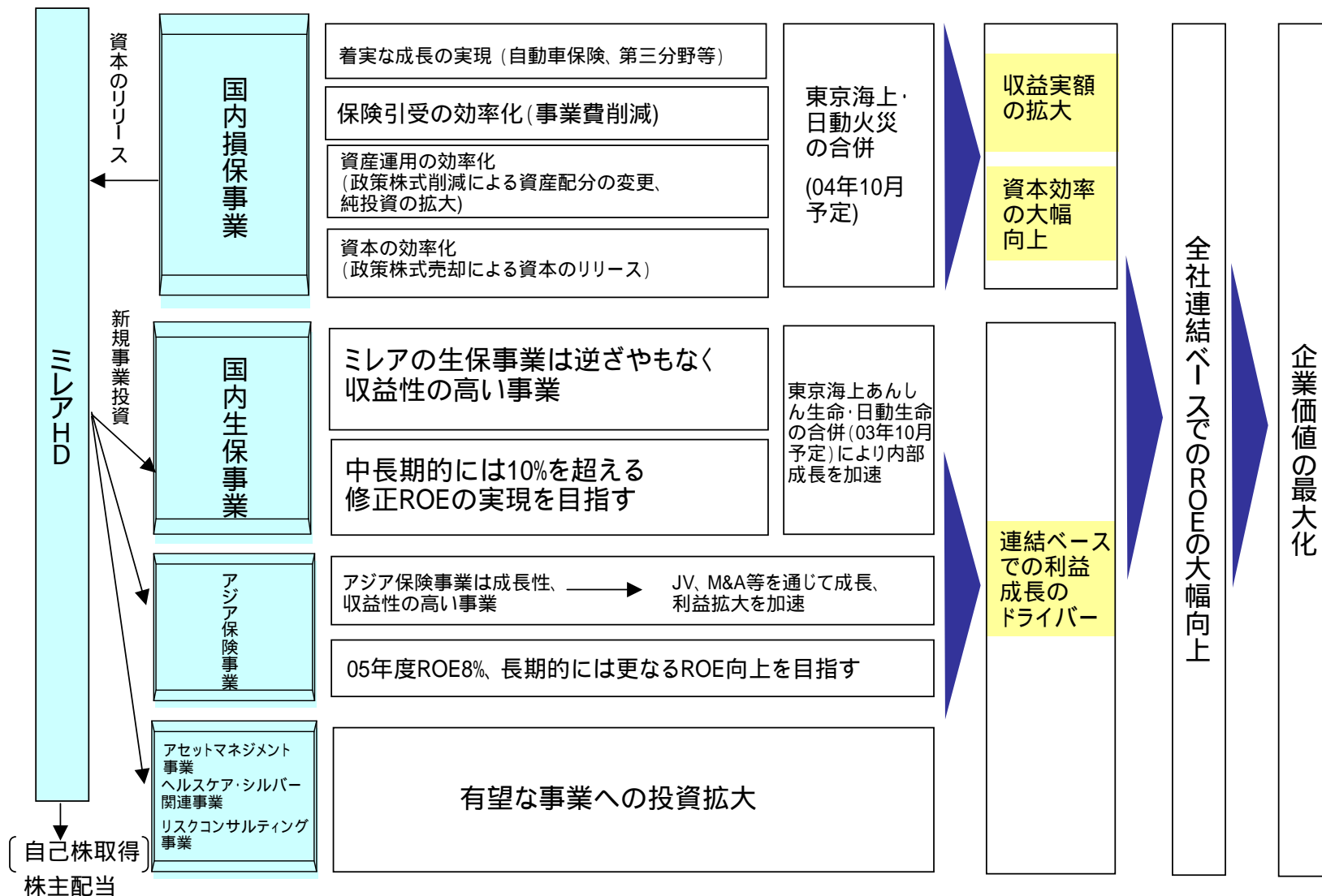
企業価値の最大化



最適事業ポートフォリオの構築により
継続的に収益を拡大するとともに、ROEを向上させ、
中長期的な企業価値の最大化を実現

継続的なディスクロージャーの充実 (投資家に対する透明性の向上)

戦略ビジョン(企業価値の最大化に向けて)



目指す事業ポートフォリオ (05年度に目指す姿は現在見直し中)

05年度に目指す事業ポートフォリオの姿は現在見直し中
(03年11月末の中間決算IR説明会の際に公表予定)

01年度

事業ドメイン	修正利益 構成比
国内損保事業	76%
国内生保事業	20%
海外保険事業	3%
アセットマネジメント事業	0%
ヘルスケア・シムバ [®] -関連事業	
リスクコンサルティング事業	
(計)	100%
修正ROE	3.8%

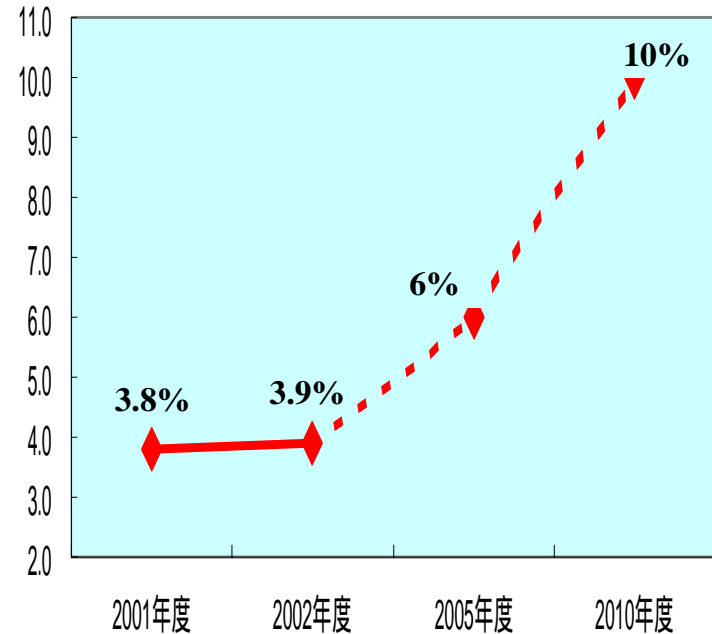


05年度

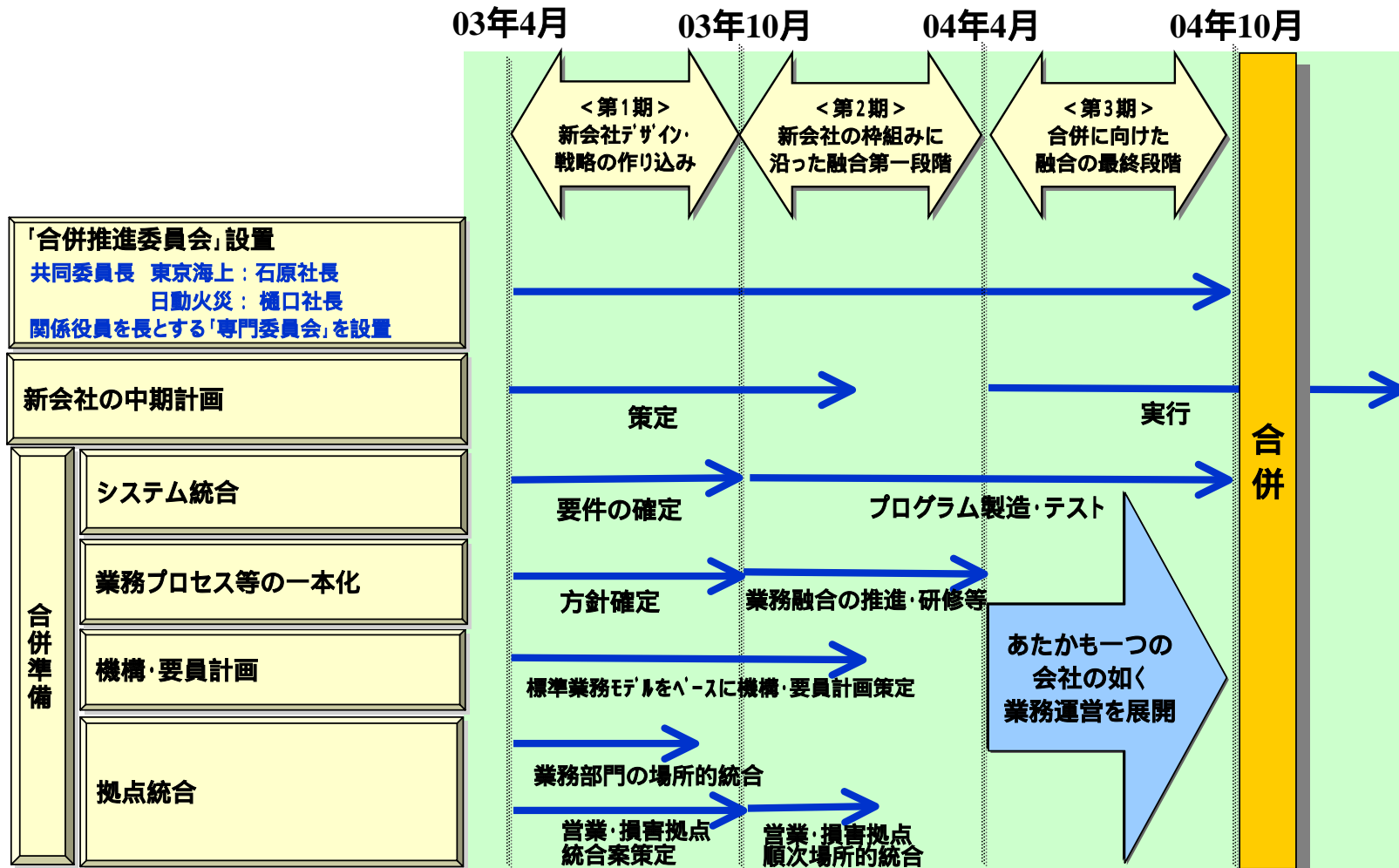
(現在見直し中)

事業ドメイン	修正利益 構成比
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	2%
ヘルスケア・シムバ [®] -関連事業	
リスクコンサルティング事業	
(計)	100%
修正ROE	6%程度

ROEの向上(修正ROE)



合併準備スケジュール(全体像)



合併準備の進捗状況(8月末段階)

システム統合

主要商品の計上系システムの統合は予定通り進展(04年5月完了予定)
営業推進・保険料会計・財務・人事等のシステム統合も、基本要件を確定済

機構・拠点統合

本社部門は、既に現東京海上本社ビルを中心に同一オフィスに入居済
新会社の営業・損害拠点案を策定済(拠点数合計で27%程度の削減)
年内を目処に相対拠点の同一オフィス入居を推進

業務プロセス等の一本化

合併推進委員会直轄のプロジェクトチームを設置し、アクションプランを策定済

新会社の中期計画

来年4月から新会社としての中期計画をスタート

合併を成功させ、新会社を軌道に乗せることが柱

グループ戦略を踏まえた目指すべき姿を共有するため、長期的ゴールを設定し、それに向かう2年間の実行計画とする

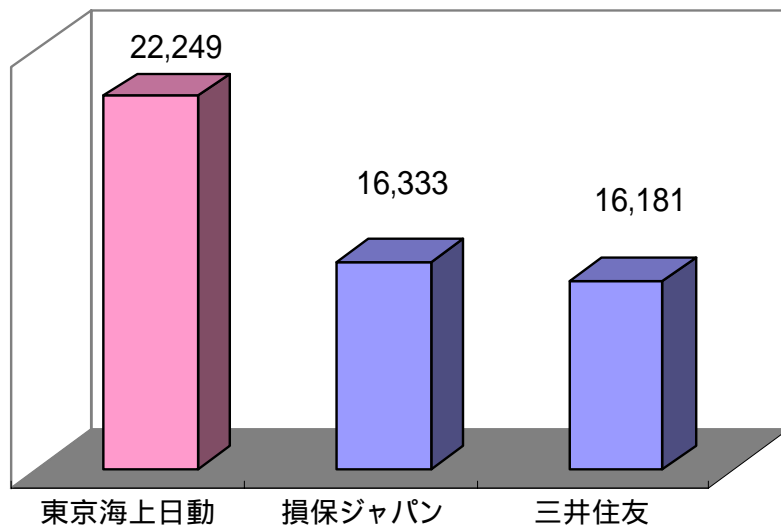
お客様本位の事業展開を引き続き事業活動の原点に置く

保険本業については、成長戦略の実行、不断の効率化などを通じ、引き続き収益を重視

新会社のポジション

< 国内大手損保収保 >

* 02年度元受正味保険料(含む積立保険料)



< 世界の損保収保ランク >

* 01年度元受正味保険料ベース(含む積立保険料)

単位: 億円

順位	会社名	収保
1	ステートファーム(米)	50,005
2	アリアンツ(独)	48,304
3	チューリッヒ・フィナンシャル(スイス)	30,804
4	オールステート(米)	29,833
5	AIG(米)	26,523
6	ハークシャー・ハザウェイ(米)	23,626
7	東京海上日動(日本)	21,826
8	アクサ(仏)	20,953
9	ジェネラル(伊)	20,345
10	ミュンヘン再保(独)	19,119

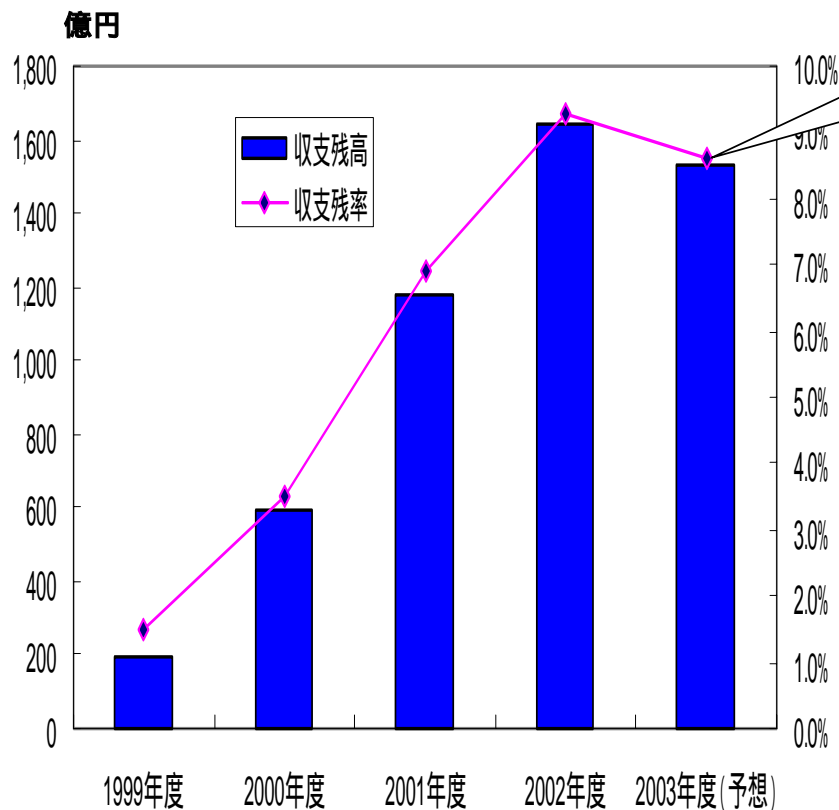
足元の営業成績

8月末累計 営業統計ベース保険料 (前年同月比増減率)

	火災	新種	自動車	自賠責	ノマリン一般計	マリン	一般計
東京海上	0.7%	3.4%	2.7%	0.5%	2.2%	4.4%	1.8%
日動火災	1.7%	1.2%	2.8%	1.1%	1.5%	1.0%	1.4%
合計	1.0%	3.2%	2.7%	0.7%	2.0%	4.1%	1.7%

・自動車保険での強力な巻き返しが9月以降の最大のポイント

収支残率・収支残高の推移



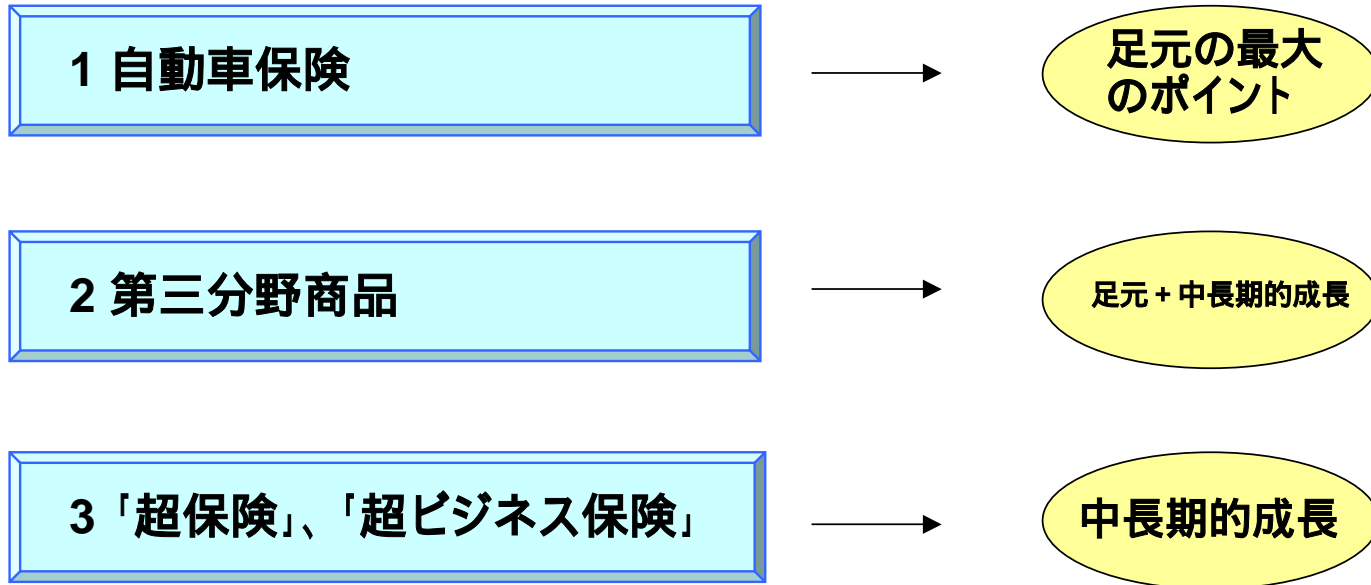
自然災害による保険金
支払238億円を見込む
(現時点での自然災害
発生保険金62億円)

	現時点での発生保険金		03年度の支払保険金見込	
	東京海上	日動火災	東京海上	日動火災
	47.5	14.8	168	70
合計	62.3		238	

(単位: 億円)

(自賠償効果を除くベース)

成長戦略



成長戦略1 (自動車保険)

国内自動車保険02年度実績、03年度見込

	02年度実績	03年度見込
東京海上	1.8%	0.4%
日動火災	2.9%	1.5%
ミレア計	2.0%	0.7%

(営業統計保険料ベース、数字は対前年比増減率)

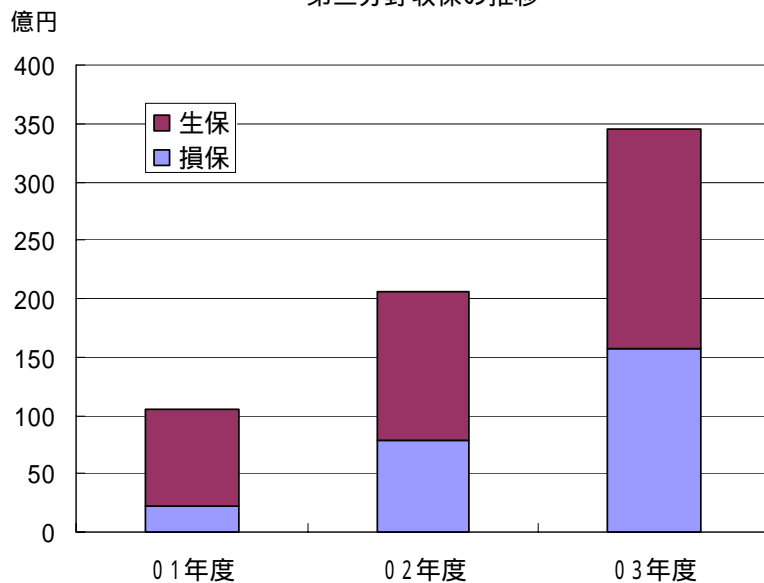
03年8月のリスク細分型商品投入、主要車種における約2%の料率水準の引き下げにより価格競争力を向上させ、新規契約を中心に契約台数増を目指す

「TAPナビ」(東京海上)、「心配御無用ナビ」(日動火災)

9月以降、ミレアグループとして全力を挙げて取り組む

成長戦略2 (第三分野商品)

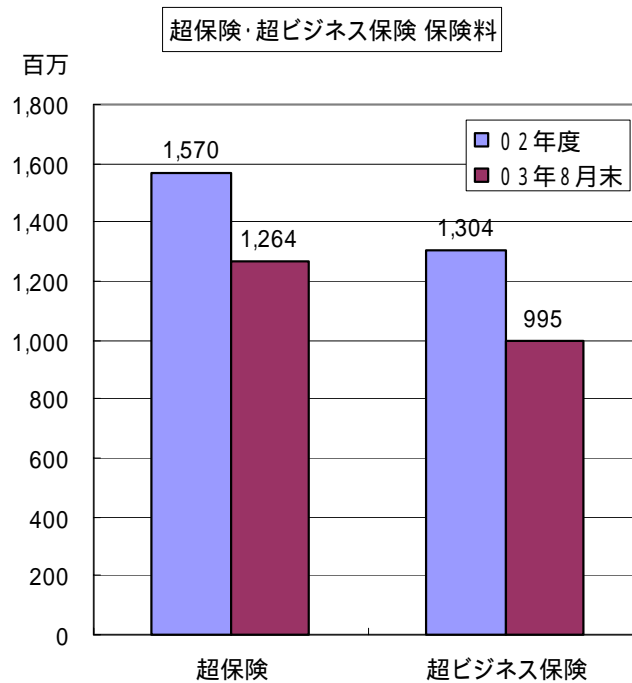
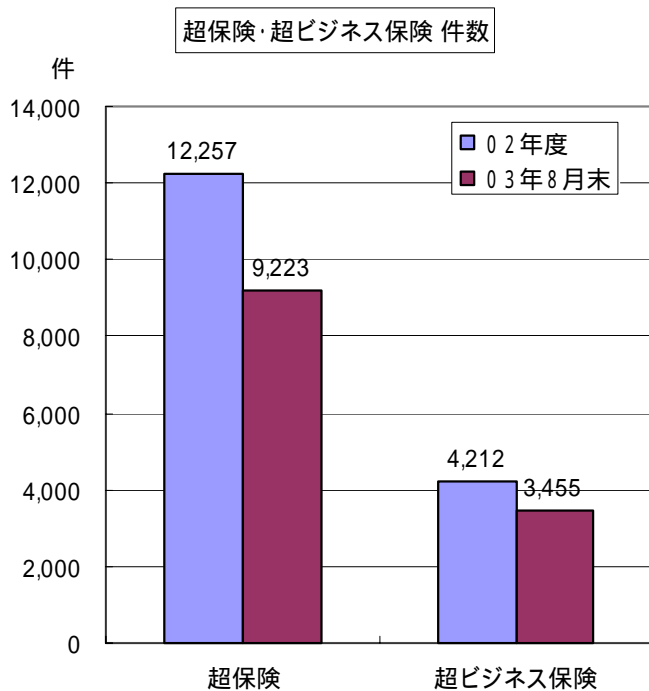
第三分野収保の推移



	01年度	02年度	03年度 (見込)
生保	83	128	188
損保	21.9	78	157
合計	104.9	206	345

(単位:億円)

成長戦略3(「超保険」、「超ビジネス保険」)



(営業統計ベース保険料)

販売網の構造改革

基本方針

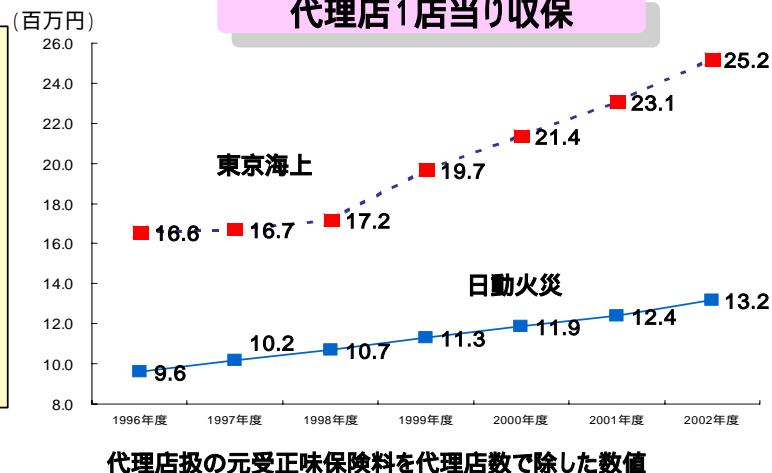
- 代理店を核とした効率的な販売体制の実現を目指す

代理店政策

- より生産性を重視した手数料体系の導入
- 代理店の自立化・大型化を促進し、これによって効率化と生産性向上を推進

【代理店総数】

東京海上	81,796 (96年度)	53,562 (02年度)	<34.5%減>
日動火災	35,871 (96年度)	24,962 (02年度)	<30.4%減>



販売チャネルの強化

中核代理店構想

お客様本位の代理店を展開していくうえで、各地域で核となる代理店を育成

中核代理店は、個人経営スタイルから脱却し、複数人体制で事業の継続性を確保した上で、組織面でも業績面でも更なる大規模化を図り、損保だけでなく生保販売なども強化して、高い収益性を実現

形態 **地場資本型**: 既存大型専門代理店および代理店合併による大型化を核にした中核代理店

資本投入型: 会社(グループ会社)が代理店に資本、要員を投入し、直接経営する中核代理店

01年度から実施、03年3月末現在で29店。出資母体として設立したシア・エージェンシーにより出資

資産運用戦略

資本効率(RORAC)の向上を目指す資産運用戦略
 具体的には資産の特性に応じた以下の戦略を展開

純投融資分野

市場リスク運用からオルタナティブ運用まで幅広い投資対象に分散投資、リスク対比リターン(Return on Risk)を向上
 先端的な「リスク・アロケーション」手法の導入

政策投融資分野

保険事業も含む総合的な収益判断に基づく運営。但し、政策株式会社については資本効率の観点から大量売却を実施
 2003年度もネットで約700億円(含む外国株式)の政策株式を削減予定
 更に、2004、2005年度の削減計画については、合併損保の中期計画に盛り込む予定

積立保険等負債対応分野

資産・負債両方の時価ベースで管理
 時価ベースでの剰余(資産 負債)の安定的拡大を目指すALM運営の実施

資産構成比推移

	2002 / 3末		2003 / 3末	
純投資	4,410	(5%)	5,264	(7%)
ALM運用	32,028	(38%)	35,882	(46%)
政策株式等	32,839	(39%)	24,350	(31%)
不動産	3,547	(4%)	3,308	(4%)
その他(短資他)	10,907	(13%)	8,974	(12%)
合計	83,731	(100%)	77,779	(100%)

単位:億円()内は構成比

	2002 / 3末		2003 / 3末	
内国債券	18,909	(23%)	25,646	(33%)
内国株式	31,173	(37%)	22,631	(29%)
外国債券	5,007	(6%)	3,946	(5%)
外国株式	2,179	(3%)	2,053	(3%)
貸付金	8,276	(10%)	7,909	(10%)
不動産	3,547	(4%)	3,308	(4%)
その他	14,640	(17%)	12,286	(16%)
合計	83,731	(100%)	77,779	(100%)

金利上昇の影響

保有債券の大半はALM目的で保有しており、金利リスクを極力ヘッジしているため、金利上昇による短期的な影響は限定的

ALM運用資産への影響

- ・ALMにより、金利変動で大きな損失が生じないように、金利リスクを極力ヘッジし、コントロールしている
- ・急激な金利上昇によって、債券など資産側の時価評価額は低下するが、保険負債側の時価評価額も併せて低下するため、全体として金利上昇の影響は限定的

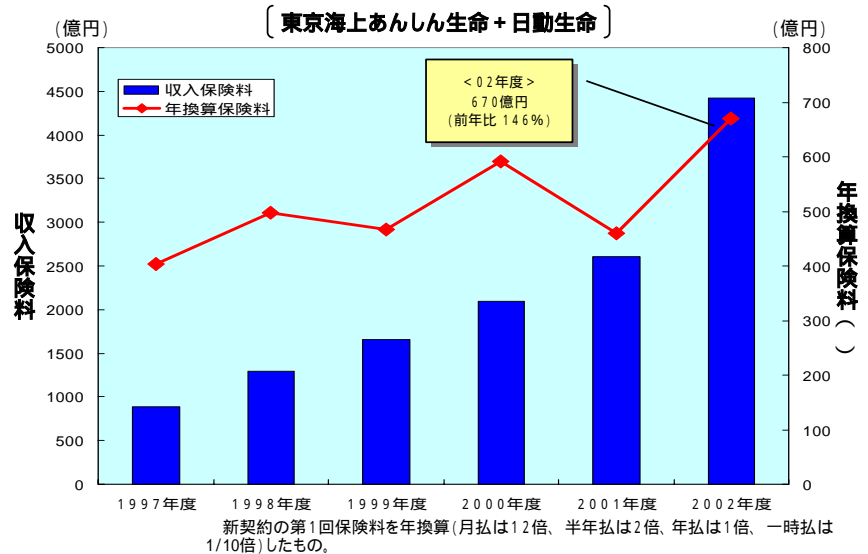
ALM運用以外の資産への影響

- ・金利上昇による寄与度は短期的には限定的であるが、新規購入において利回りの高い債券を購入でき、また、短資運用の利回りを向上させることができるため、長期的には利鞘改善による一定のプラス効果が期待できる

生保事業の成長(収入保険料の拡大)

2002年度は、医療保険および一時払年金の拡販により、収入保険料、年換算保険料ともに大幅に増加

契約高ベースでも、新規契約高が対前年比135.4%(19,068億円)と大幅に増加。純増契約高(保有契約高の増加額)では、引き続き業界トップ水準を確保



順位	社名	純増契約高 (a)-(b)	保有契約高	
			03.3末(a)	02.3末(b)
1	A社	13,156	172,190	159,034
2	B社	12,963	247,929	234,966
3	C社	12,074	50,103	38,029
4	東京海上あんしん+日動	11,347	91,250	79,903
5	D社	10,044	146,549	136,505
6	E社	6,013	50,370	44,357
7	F社	5,510	61,514	56,004
8	G社	4,135	393,426	389,291
9	H社	3,707	55,907	52,200
10	I社	3,406	24,529	21,123

個人保険+個人年金保険の合計。なお、第三分野商品は、死亡保障がないため、契約高には算入していない。

エンベディッド・バリュー (EV)

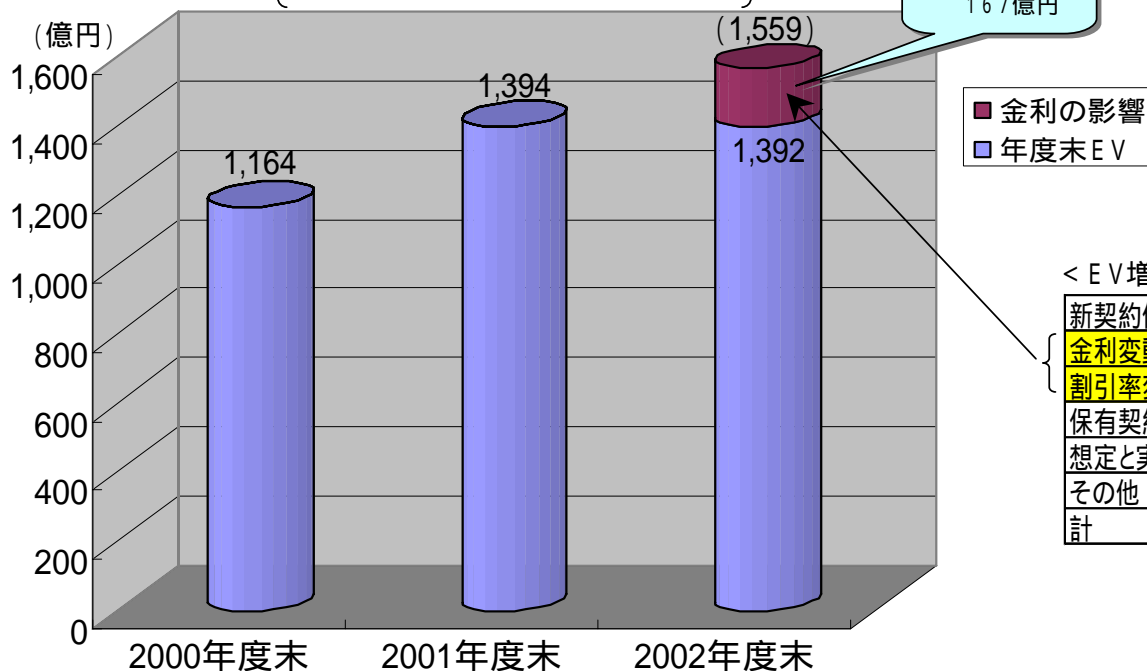
(億円)

	2000年度	2001年度	2002年度
純資産価値 ()	489	478	543
保有契約価値 ()	675	916	849
年度末EV (+)	1,164	1,394	1,392
EV増減額 ()		230	1
うち新契約価値		127	81
EV平均残高 ()		1,279	1,393
ROE (÷)		18.0%	0.1%

大幅な金利低下の影響で昨年度のEV増減額は1億円となるも、金利の影響(167億円)を除いたベースでは、+166億円(ROE 12%)。

生保事業の潜在的な収益性を示す一方で、金利リスクの大きさを示す結果となった

〔東京海上あんしん生命 + 日動生命〕



< EV増減額の内訳 >

新契約価値による増加	+ 81億円
金利変動の影響	278億円
割引率変更の影響(8 - 7%)	+ 111億円
保有契約価値の割引のリリース	+ 73億円
想定と実績の差	+ 23億円
その他	11億円
計	1億円

合併新会社の概要

- 1.【合併の時期】 2003年10月1日(予定)
 - 2.【名称(商号)】 東京海上日動あんしん生命保険株式会社
(英文名称 Tokio Marine & Nichido Life Insurance Co., Ltd.)
存続会社は「東京海上あんしん生命保険株式会社」
 - 3.【社長】 取締役社長 太田 資暁
(現 東京海上あんしん生命社長)
 - 4.【本店所在地】 東京都中央区銀座5丁目3番16号
2004年4月までは東京都千代田区丸の内1丁目2番1号
 - 5.【保有契約高】 9兆1,248億円(個人保険+個人年金保険の合計)
 - 6.【総資産】 1兆2,913億円
 - 7.【従業員数】 915名
 - 8.【代理店数】 25,313店
- (注)左記5~8の数値は2003年3月末現在の東京海上あんしん生命、日動生命の合算数値

合併生保の事業戦略

< 事業戦略 >

クロスセリングの強化

生保営業社員を大幅に増員(05年度550名体制を展望)
・生保営業社員1名当たりの生産性を引き上げる。

両社合併による日動生命部分の生産性(クロスセル率・単価)の向上

生保専門チャネルの拡大

LP(ライフパートナー)やライフプロ(他社の大型生保専門代理店、営業職員出身者、等)を乗合・新設により拡大

- ・LPを05年度には500名程度へ増員
- ・LP+ライフプロのウェイトを05年度で15~20%程度に

銀行窓販の推進

規制緩和の動向を見極めながら、中長期的に生保販売チャネルの柱の一つに

< 進捗状況・計画 >

02年度に生保専任の営業社員を53名配置。
03年度には82名増員済み

本年10月の両社合併以降、日動生命部分でも生保専任社員を活用

LPについては、02年度末で260名体制(01年度末:206名)を実現。03年度末までに80名程度増員する予定

02年7月にライフプロ代理店を担当する東京海上あんしん生命・東京支社を設置。03年度にはさらに2支社を増設

銀行窓販については、将来の銀行窓販種目拡大に向け、両社合計で約220行に委託

アジア保険事業の展開

・連結ベースでの利益成長のドライバーに ← アジア各国の経済成長の波をつかむ

・中国、インド、台湾、タイ、マレーシア等の成長市場、主要市場において着々と布石

・取組みの重点: 生保、リテール損保

02年度

・正味収保: 228億円
・当期利益: 19億円
・ROE: 5.9%

（現地グロス100%ベース収保:
501億円）

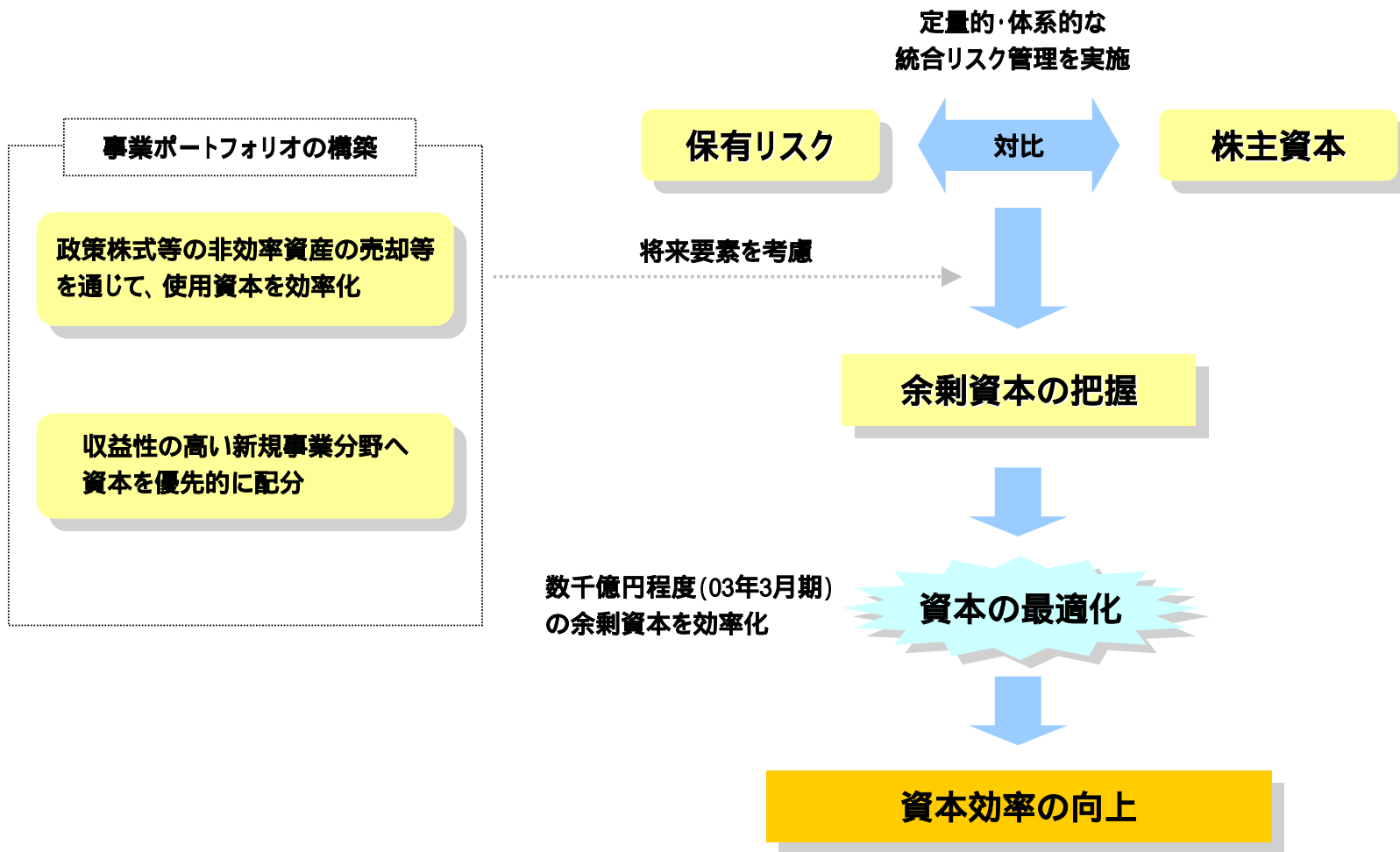
05年度

・正味収保: 570億円
・当期利益: 50億円
・ROE: 8.0%

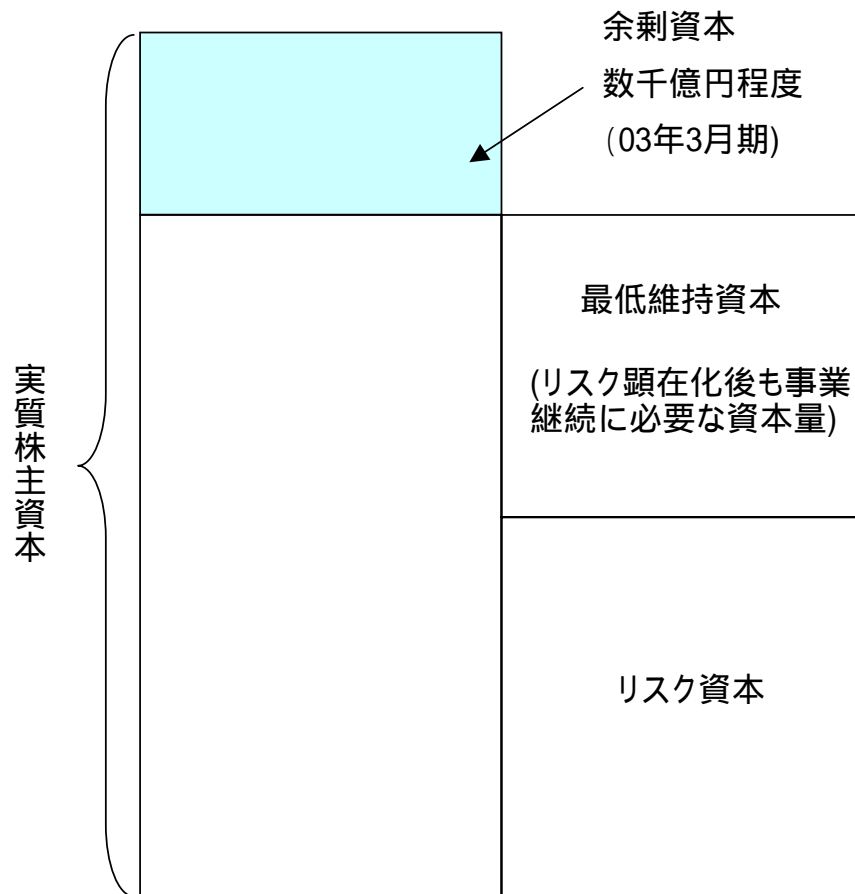
長期的には

ROEを更に向上

資本戦略 (基本方針)



資本戦略 (余剰資本の算定)



ポイント

保険事業の根幹は担保力
という基本的考え方に
変わりはないが、

資本効率を大幅に向上
させ、担保力と資本効率と
の間のより適切なバランス
の実現を目指す