

野村保険セミナー 2002

2002年9月11日

ミレアホールディングスの経営戦略



MILLEA

株式会社ミレアホールディングス

取締役社長 石原 邦夫

本日のアジェンダ

・ **マーケット展望**

・ **基本戦略**

・ **損保・生保の事業戦略**

1. 損保分野の展望

マクロ経済の動向

2004年度以降、名目2.5%程度(実質1.5%程度)の民需主導の着実な成長が見込まれる (02年1月 経済財政諮問会議)

4~5年の雌伏期間を経て、2010年頃には2%台の安定成長軌道への復帰が可能 (01年11月 野村総合研究所)

損保マーケットの見通し

現在のマーケット規模7.8兆円

2000年度元受正味保険料
(除く積立保険料、共済は含まず)

損保マーケットの伸びは
GDPの伸びとの相関関係が強い

今後も、
GDP並みの成長は期待可能

ミレアHDの損保戦略のポイント

マーケット・リーダー(東京海上+日動火災でシェア27%)の地位を最大限に活用し、
収益を継続的に拡大

1. アンダーライティング(リスク判断)強化、コスト競争力強化による収益拡大

2. 新しいリスクへの挑戦によるマーケット拡大

企業のリスク管理・危機管理の浸透、リスクヘッジ手段への関心の高まりに伴う、保険ニーズ、
コンサルティング・ニーズの増大
社会の変化に伴う賠償意識の顕在化などによる、保険ニーズの増大

2. 生保分野の展望

生保マーケットの見通し

<プラス要因>

高齢化による医療 年金マーケット拡大
銀行窓販等における規制緩和の進展

<マイナス要因>

少子高齢化により
死亡保障マーケットは縮小の見込み



プラス要因もあるが、
全体としては厳しい見通し

ミレアHDの生保戦略のポイント

当面、子生保を中心に、損保事業とのシナジー効果を最大限に活かしつつ、業界の「チャレンジャー」として積極的に事業拡大

1. 商品面

お客様のニーズに即した革新的な商品を継続的に開発

2. 販売面

高度なコンサルティング販売

損保のお客様への生保販売 (クロスセリング)の推進

3 . 第三分野の展望

第三分野マーケットの見通し

医療 介護分野の民間保険マーケットは、現在の 2兆円 (収入保険料) から
2010年には数倍の規模に拡大の見込み

< 高齢化が進展する中、公的保険の財政悪化に伴う自己負担の増加 >

保険事業と親近性の高い、ヘルスケア シルバー関連事業においても、事業機会増大の見込み

ミレアHDの第三分野戦略のポイント

第三分野は収益性 成長性の高い重要分野
保険事業とシナジー効果の大きい
ヘルスケア シルバー関連事業を展開

1.商品面

シンプルでお客様に受け入れられ易い商品の提供
職域マーケットに適した商品の開発
医療制度改革に対応した商品の開発

2.販売面

損保、生保 (死亡保障)とのクロスセリングの推進
中小企業、職域団体向け販売の強化

3.ヘルスケア シルバー関連事業

自ら / アライアンスにより積極展開

4 . アセットマネジメント分野の展望

アセットマネジメント・マーケットの見通し

投資ニーズの高まり (リテール)
 高齢化社会の到来に伴う資産
 貯蓄ニーズの高まり

年金制度の改革
 確定拠出型年金制度の新設
 など年金制度の改革
 ・多様な投資家の幅広い市場
 参加の進展

資産運用ニーズの変化
 (ホールセール)
 資産運用ニーズの高度化、
 多角化

アセットマネジメント事業の重要性が高まる

ミレアHDのアセットマネジメント分野 戦略のポイント

保険事業とシナジー効果があり、成長性・収益性が見込める以下のアセットマネジメント事業
 に優先的に取り組む

	国内	海外
リテール	ミレアグループのブランド力を生かした投信・ 401k事業の確立、 「超保険」 の展開	アセットマネジメント業務の グローバル展開
ホールセール	投資顧問、 オルタナティブ・インベストメント分野	

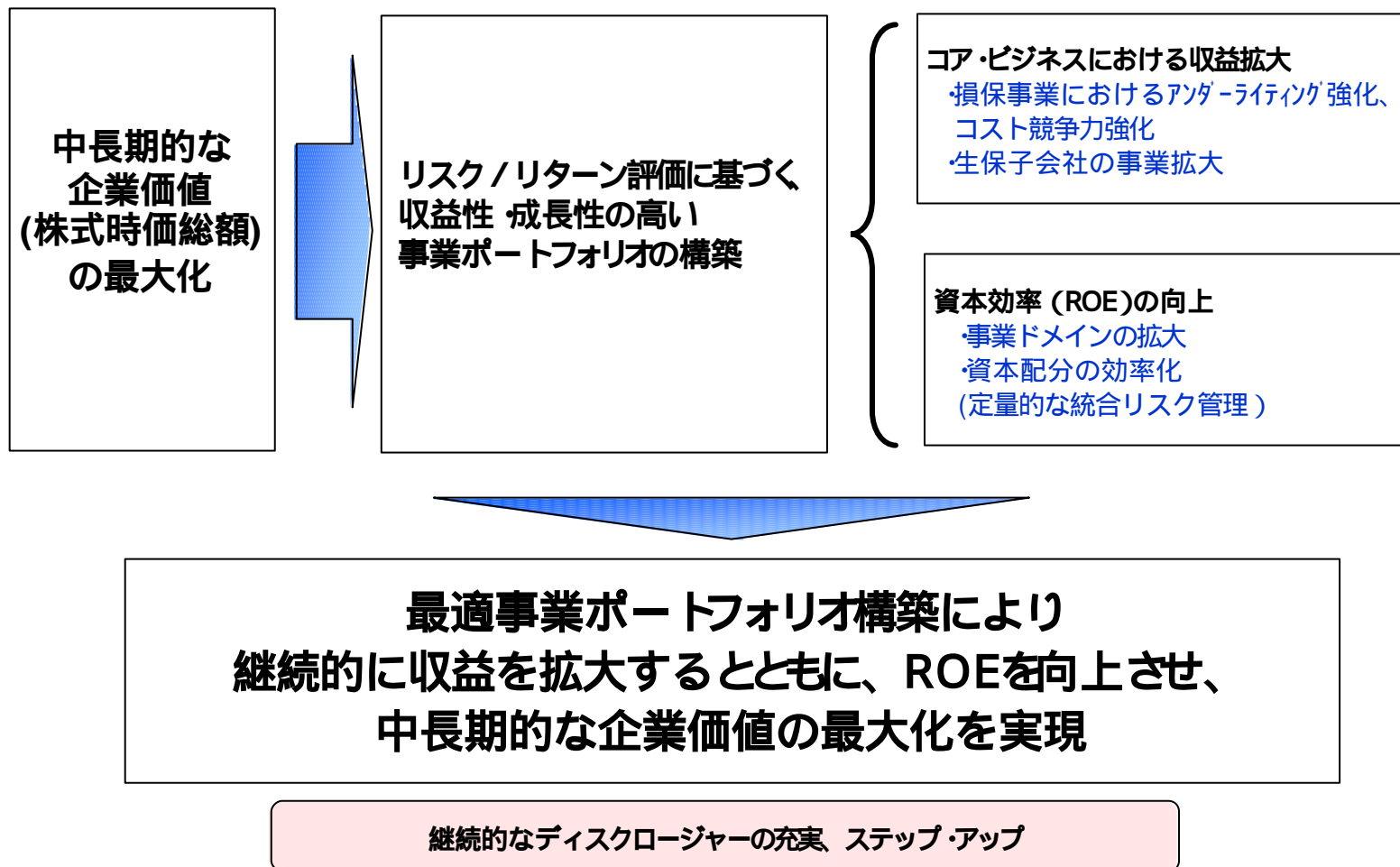
本日のアジェンダ

・ マーケット展望

・ 基本戦略

・ 損保・生保の事業戦略

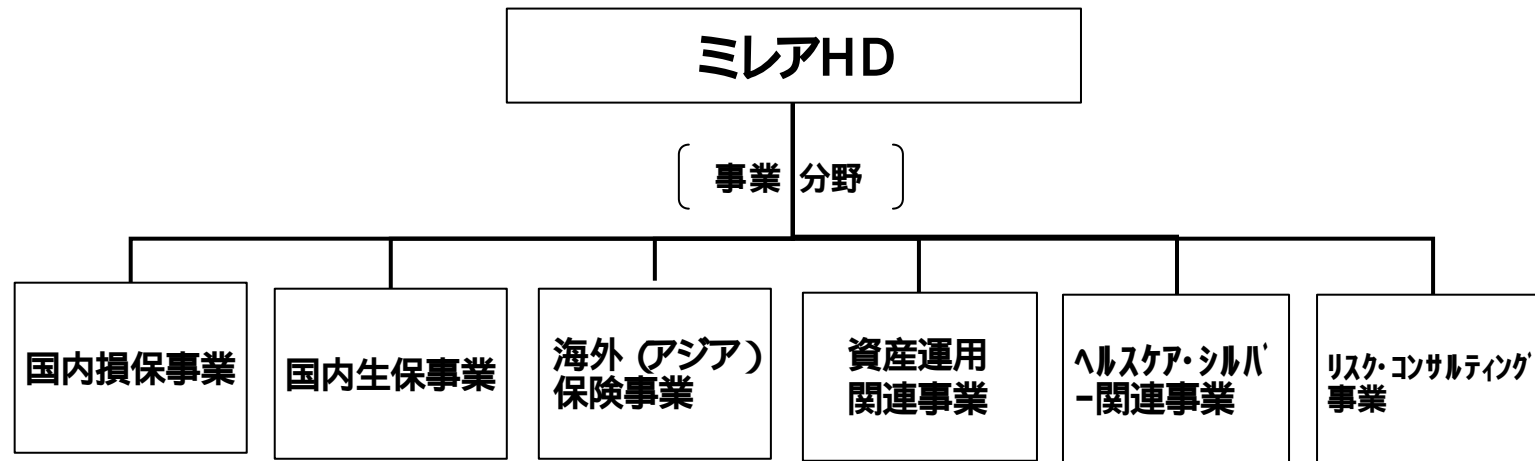
企業価値の最大化



持株会社方式による経営

持株会社方式の強力なリーダーシップの下で、下記を着実に実行

1. 持株会社の下、事業ドメインを拡大し、最適事業ポートフォリオを構築
2. 持株会社の下、損保事業の統合・効率化を実現
(将来の事業再編も展望)



最適事業ポートフォリオの構築

現在のミレアHDの事業ポートフォリオ
(収益ベース)



将来のミレアHDの事業ポートフォリオ
(収益ベース)



統合リスク管理による資本の効率化

コア・ビジネスの収益拡大
新たな収益源の確保
事業リスクの分散

国内損保事業
効率化推進による優位性確保

国内生保事業
当面は子会社を中心に積極拡大

海外保険事業
アジア中心に積極拡大

中長期的な収益拡大、ROE向上のため、国内損保事業に集中した収益構造を変革し、事業分野間・地理的なリスク分散を実現し、収益性・成長性の高い事業ポートフォリオを構築

事業ドメイン拡大戦略 1

海外保険事業

アジア・リージョナル・ヘッドクォーターを核に
ローカル生損保の新たな事業基盤を構築 (従来は日系企業分野中心)

アジア保険事業

10年後の目標ポジション (イメージ)

上位に入っている
市場数

損保：「地場主要プレーヤーの地位確立」

多			AIG 目標
中		AVIVA/AXA/ Zurich/ RSA	Allianz ミレア
少	Pru UK/ ING(Aetna)		

参入市場数

少 中 多

上位を目指す市場：
マレーシア・台湾・中国
既に上位に入る市場：
タイ・インドネシア・インド・ベトナム

生保：「優先国・重要国での基盤構築」

			AIG/Pru UK
		AXA/ Manulife/ NYLife	ING(Aetna)/ Allianz 目標
	RSA AVIVA	Zurich	

少 中 多

上位を目指す市場：
タイ・中国・台湾・インド

事業ドメイン拡大戦略 2

資産運用関連事業

保険事業とシナジーがあり、成長性・収益性が見込める以下のアセットマネジメント事業に優先的に取り組む

- ・ミレアグループのブランド力を生かした投信・401k事業の確立 将来的には「超保険」への組入を展望
- ・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、ヘッジファンド、不動産投信）
- ・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業務のグローバル展開

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等

1.ヘルスケア・シルバー関連事業

保険事業とシナジー効果の大きいヘルスケア・シルバー関連事業の展開

- ・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ーライフサービス社（ミレア保険グループ共同出資）を核にしたシルバー事業の展開

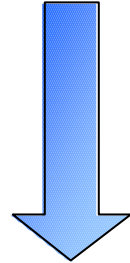
2.リスク・コンサルティング事業

危機管理、ロスプリベンション（損害防止）等のリスク・コンサルティング事業の展開

- ・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

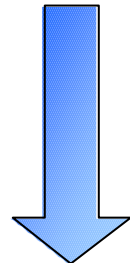
資本政策

自己資本と保有リスク量との対比



余剰資本の把握

余剰資本を活用
して新規投資



高収益事業への新規投資

- 格付水準の確保とこれを踏まえた定量的な統合リスク管理の実施

以下も勘案して、リスク量を把握

政策株式の効率化

2003年度末までに東京海上、日動火災両社で10%程度削減

(東京海上では、ETFを活用した2,000億円の売却を本年8月に実施。更に今後も個別銘柄単位で削減を継続)

2004年度以降も両社で削減を継続
低収益事業からの撤退 等

金庫株の活用も検討 (投資案件に応じて適宜金庫株を放出)

商法上の規定により、金庫株の取得は2003/6まで実施できない

統合リスク管理体制の導入により資本・リスクの状況を定量的に把握
余剰資本を高収益事業に新規投資することで資本効率を改善

本日のアジェンダ

・ マーケット展望

・ 基本戦略

・ 損保・生保の事業戦略

損保戦略 1

効率化戦略

2002年4月 ミレアHDを設立。ミレアHDの強力なリーダーシップの下、下記の損保事業統合プロセスを予定通り進めている

将来の事業再編を展望しつつ、段階的に統合を進める

1.商品・システム・事務の統合

まずインフラの整備から着手

・リスク回避の観点から、種目毎に満期の都度切り替える方式で展開

2.間接部門の集約化

既にグループ経営戦略 経営管理機能等はミレアHDに集約済

その他の機能も段階的に統合 集約化

3.損害サービス部門の統合

・03年度中の実施を予定

4.営業拠点の統合

今年度下期から展開開始

損保戦略 2

成長戦略 (商品・チャネル戦略等)

1. 収益性の向上

・アンダーライティングと収益管理の徹底

2. 「超保険」超ビジネス保険」の定着

・保険会社の論理から「お客様本位」の商品政策・販売政策への転換

・「超保険」= 生損保融合商品の魁、将来のリテール分野の中核商品

・高度なコンサルティング能力を有する代理店の育成

(販売網の構造改革が狙い)

3. 第三分野商品の販売強化

・クロスセリングの推進: 自動車・火災など既存のお客様に対し販売を強化

・中小企業、職域団体向け販売の強化: 成長性がある市場を深耕

4. 販売網の構造改革

・パーソナル分野における保険会社と代理店の役割の見直し

・販売網の質的強化 (ミアエージェンシー、中核代理店等)

・銀行窓販の推進

5. 再保険事業の拡大

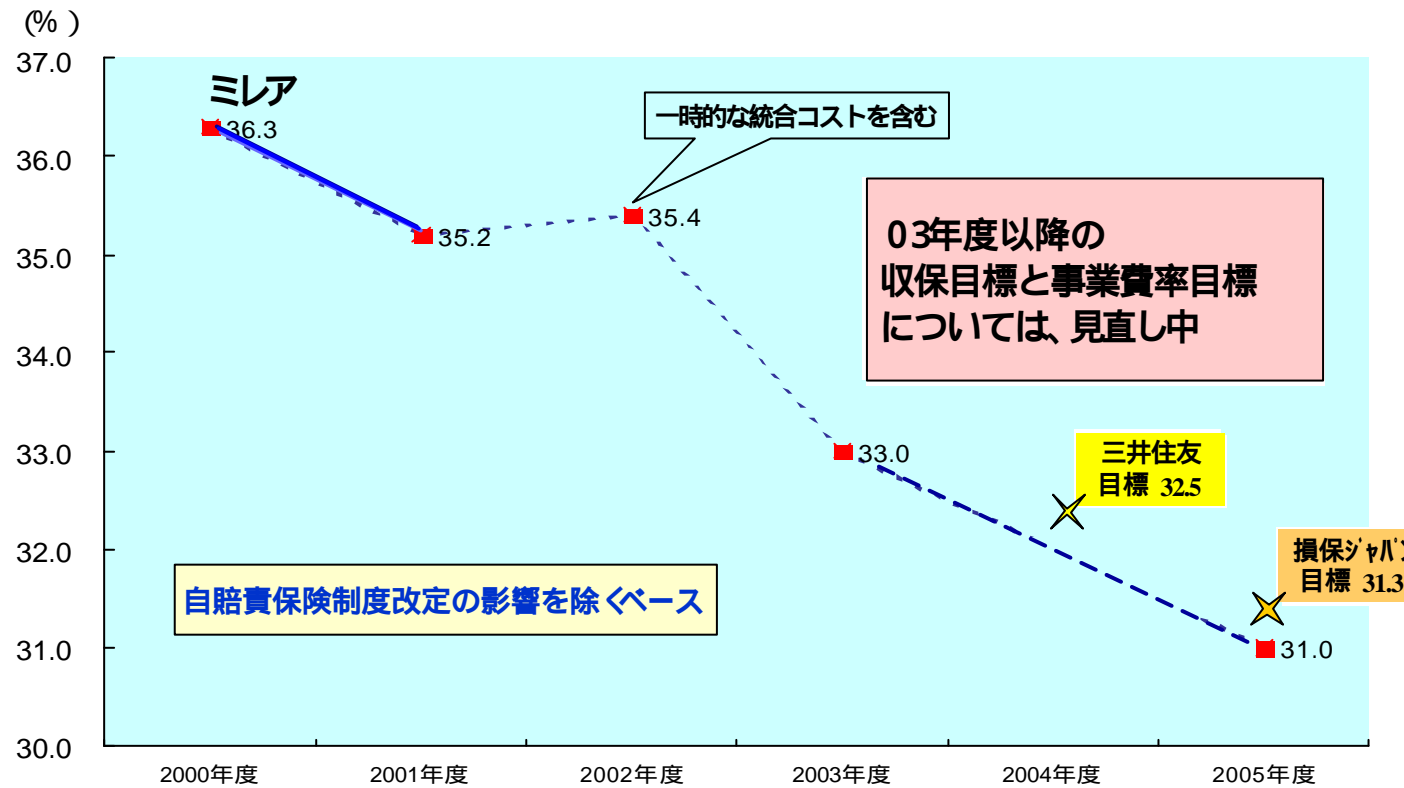
・高格付、担保力を活かした受再保険事業の展開

・スワップ等による国内外リスクの分散

損保戦略 3

事業費率の改善

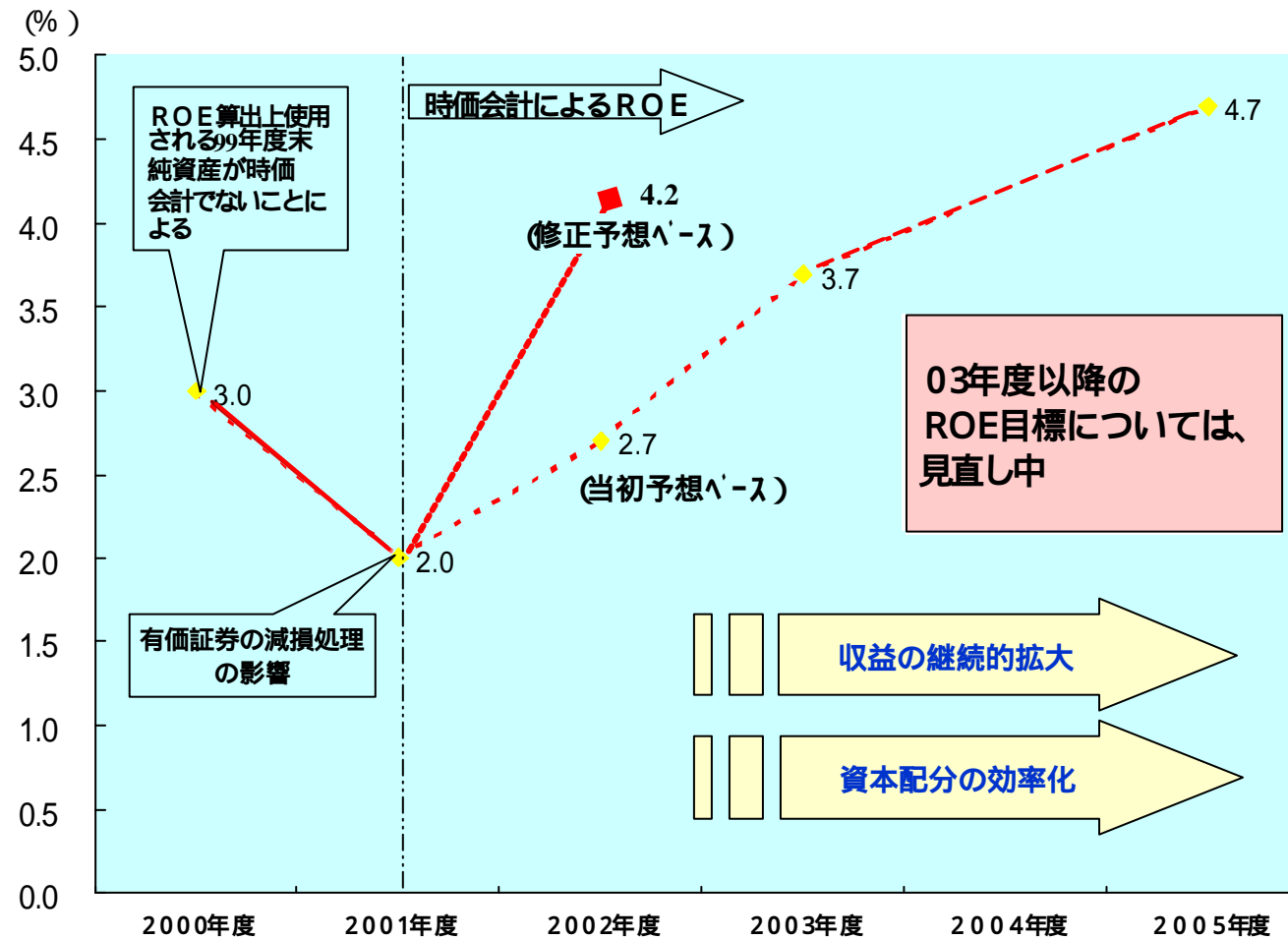
[ミレア (東京海上 + 日動火災)]



損保戦略 4

ROEの向上

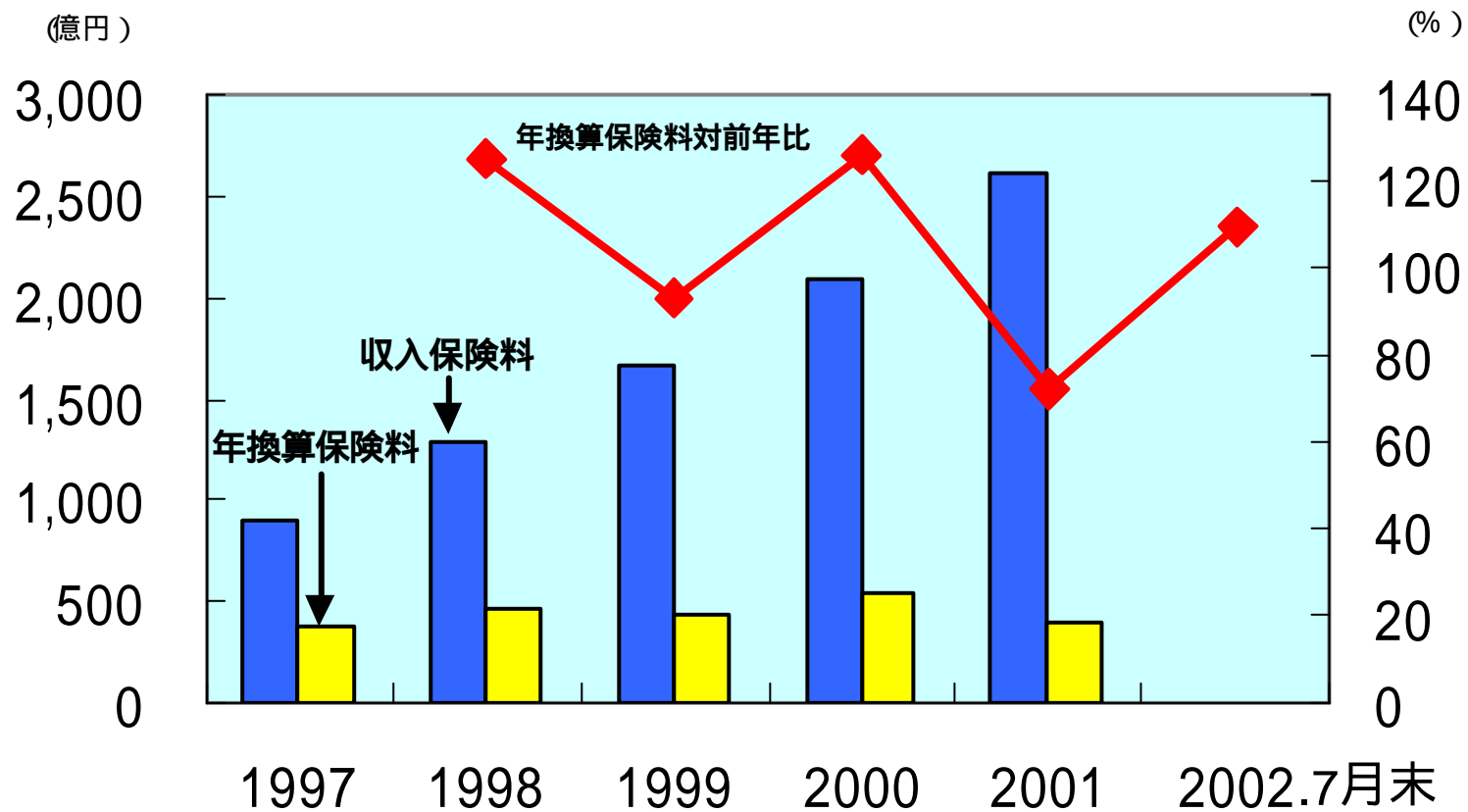
〔 ミレア (東京海上 + 日動火災) 〕



生保戦略 1

生保事業の成長 (収入保険料の拡大)

(東京海上あんしん生命 + 日動生命)



生保戦略2 (東京海上あんしん生命の事業戦略)

商品

革新的な商品を継続的に開発

- ・「5年ごと利差配当付終身保険」(96年)
- ・「3つのあんしん」(97年)
- ・「長割り終身」(98年)
- ・「がん保険」(01年)
- ・「家計保障定期保険」(02年)

今後は、以下の商品開発も検討

- ・「超保険」の生保部分のグレードアップ
- ・医療・年金分野をターゲットにした独自商品
- ・資産運用力と安心感を活用した独自商品
- ・保障ニーズを一層掘り起こす商品

販売

全国に広がる東京海上の代理店ネットワークを通して、
損保のお客様へ生保を販売 (クロスセリング)

生保の専門知識・販売ノウハウを持つ生保専任社員が代理店を支援
生損保併売率 (01年度) 3.8% (名寄せベース) (05年度) 10%程度に

税金・金融などの高い専門知識を持ったライフパートナーが
オーダーメイドで生保を設計・提供
(現在) 200名 (05年度) 500名程度に

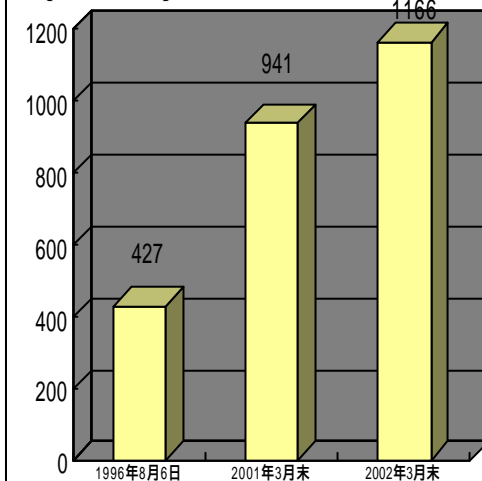
資産運用

最先端のALMによる安全性と収益性に留意した逆ざやのない運用

Embedded Value の増加 (試算)

(東京海上あんしん生命)

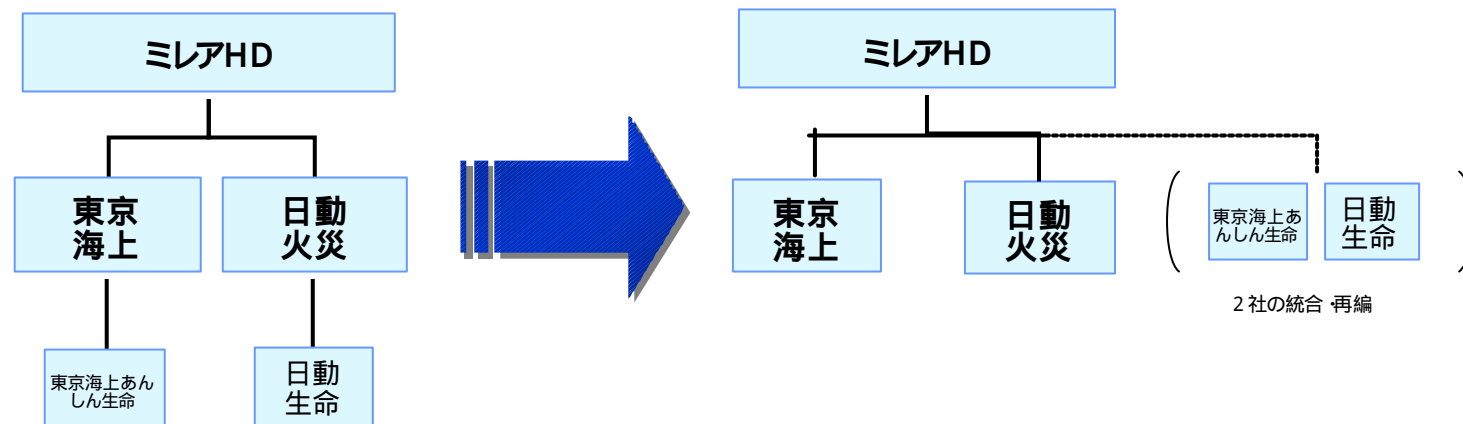
(単位: 億円)



生保戦略 3

生保子会社の強化

可能な限り早期に生保子会社 2社の統合・再編を目指す



東京海上あんしん生命の戦略、ビジネス・モデルをベースに、
子生保全体に共通する戦略、ビジネス・モデルを構築

朝日生命、共栄火災との関係

< ご注意 >

**本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。
こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、経営を取り
巻く環境の変化などによる一定のリスクや不確実性を内包しており
ます。**

お問い合わせ先

株式会社ミレアホールディングス 経営企画部 Rグループ

グループリーダー 村木 満 03 - 6212 - 3408

マネージャー 富岡 秀徳 03 - 6212 - 3409