

ミレアグループの長期戦略及び新中期計画について

株式会社ミレアホールディングス(社長 石原邦夫)は、2002年4月に生損保を本格的に融合した日本で最初の保険持株会社グループを創設して以降、各事業の順調な成長や合併・買収により、傘下の国内生損保事業ならびに各事業ドメインの体制整備を図ってまいりました。今般、持株会社本来の強み・機能をさらに発揮すべく、グループ長期戦略及び新中期計画「ステージ拡大 2008」を策定いたしました。

1. 中長期的に目指す姿(ビジョン)及び新中期計画「ステージ拡大 2008」

(1)中長期的に目指す姿(ビジョン)

ミレアグループは、CSRを経営の基本に据え、グローバルベースでのCSR経営の実行を通じて、お客様をはじめとする様々なステークホルダーへ提供する価値を充実し、社会とともに持続的に成長・発展し、企業価値を永続的に高めていくことを目指します。

その中で、21世紀の新たなリスクやお客様のニーズを捉え、経営の自由度が高い(一般事業への進出など)等の持株会社形態による強み・機能を活用して、グループの総合力結集により安心と安全の事業領域のグローバルな拡大を目指します。「従来の保険の概念を変える」「従来の保険を超えた商品・サービスを創出する」ことをキーコンセプトとして、次のとおり、中長期的に目指す姿(ビジョン)を掲げ、積極的な事業展開を図ってまいります。

ミレアグループは、保険のステージを拡大し、世界トップクラスの保険グループを目指します。

(2)新中期計画「ステージ拡大 2008」

上記ビジョン到達に向けて「実行」する長期戦略のマイルストーンとして、「保険のステージ拡大」を軸とする2006～2008年度の新中期計画「ステージ拡大 2008」を策定いたしました。

2. 長期戦略及び新中期計画における数値目標

新中期計画(08年度)では、修正利益約1,900億円(05年度対比1.5倍)、修正ROE5%程度を達成し、長期的(10年以内)に修正利益約3倍(05年度対比)、修正ROE8%以上を目指します。

	2005年度（見込み）		2008年度			10年以内	
	利益	利益割合	利益	利益割合	利益増加倍率	利益割合	利益増加倍率
国内損保事業	約955億円	約76%	約1,200億円	約63%	約1.3倍	40～50%	05年度 対比 約3倍
国内生保事業	約220億円	約17%	約400億円	約21%	約1.8倍	20～25%	
海外保険事業	約55億円	約4%	約250億円	約13%	約4.5倍	20～25%	
金融・一般事業	約35億円	約3%	約50億円	約3%	約1.4倍	10%程度	
合計	約1,265億円	100%	約1,900億円	100%	約1.5倍	100%	
修正ROE	3.7%程度		5%程度			8%以上	

3. 長期戦略及び新中期計画の骨子

CSR経営の実行とコンプライアンスの徹底を基盤に、以下のとおり、各戦略の「ステージ拡大」によるグループ企業価値の更なる向上を、「グループの総合力の結集」により実現していきます。

(1)「商品・サービス」、「チャネル」、「グローバル」における戦略的ステージ拡大

戦略の「ステージ拡大」は、以下の3つのステージ拡大で構成されます。

商品・サービス戦略のステージ拡大

多様化するお客様ニーズを捉え、創造的な商品を開発していくとともに、事前の事故防止サービス・事故後のケアサービスとの融合や周辺サービスの拡充など、持株会社の優位性を最大限活かして、お客様のニーズにお応えする商品・サービスをご提供します。

チャネル戦略のステージ拡大

銀行窓販の全面解禁など、今後の事業環境の変化を的確に捉え、お客様との最適なコンタクトポイント（販売チャネル）を構築します。

事業地域のステージ拡大（グローバル戦略）

進出国の地域特性に合わせ、きめ細かなマーケティング・商品戦略をベースとした成長戦略と、M&A・出資・提携などの戦略を組み合わせた事業展開を大胆に推進し、現地保険事業の拡大を図ります。アジア、BRICsに続き、世界で最も大きな市場である欧米でも積極的に保険事業を展開していきます。

(2) 大胆かつ規律あるM&A戦略の実行

これまで培ってきた情報収集力とM&A対応能力を更に向上させ、グループの成長を実現する手段として、海外保険事業、金融・一般事業を中心に、大胆かつ規律のあるM&Aを実行していきます。

(3) グループの全ての戦略を支える、コア事業である国内損保事業の業務革新プロジェクト

お客様の利便性の向上、高品質の損害サービスの提供を実現するために、業務革新プロジェクトを実行いたします。

本プロジェクトは、代理店・会社双方のビジネスモデルの改革とそれを支えるシステムインフラの再構築を図るものであり、国内損保事業の適正な業務運営と安定的成長の基盤を作り上げると共に、効率化により生み出された経営資源（要員等）をグループ各社へ最適配分し、これを通じ、更なるグループの発展を目指してまいります。

(4) グループの総合力の結集

経営資源の最適配分

「グループ人事戦略」「グループIT戦略」「グループ資本政策」の方針に則って、グループ内の経営資源をダイナミックに循環させていきます。

グループ横断のマーケティング機能強化

銀行窓販の全面解禁対応戦略など、グループ横断的な営業戦略推進体制を強化し、様々な商品・サービスを多様なチャネルを通じて、お客様のニーズに最適にお応えする形でお届けいたします。

グローバルな資産運用体制

グローバルな事業展開を行うグループとして、グローバルな資産運用力を一層強化いたします。

上記の戦略を実現するにあたり、グループ共通のコンプライアンス行動規範に則り、引き続き、事業活動のあらゆる局面において、コンプライアンスの徹底を最優先の課題として取り組んでまいります。

以 上

<本件に関するお問合せ先>

経営企画部 広報IRグループ マネージャー 浅野収二 TEL:03-5223-3212（東京海上日動火災保険㈱ 広報部常駐）

計画達成に向けた各事業の具体的な取組み(中期計画)

1. 国内損保事業

(1) 中期計画における到達目標

＜東京海上日動の中期計画における到達目標＞

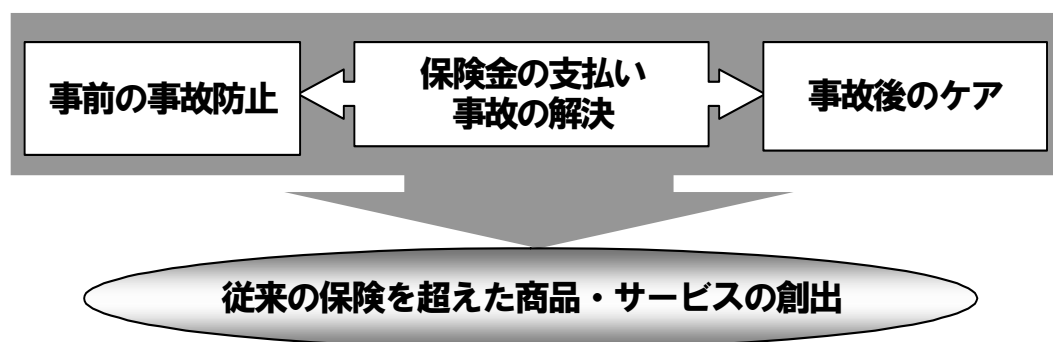
	2005年度 (業績予想)	2008年度 (目標)	2005年度対比
正味収入保険料	19,030億円	20,500億円	約108%
事業費率	30.3%	29.3%	▲ 1.0%
修正利益	955億円	1,200億円	約125%

(2) 戦略のステージ拡大、業務革新プロジェクト

① 商品・サービス戦略のステージ拡大

東京海上日動では、「お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。」というグループ経営理念のもと、これまでも「超保険」「トータルアシスト」「糖尿病特定障害保険」など、時代を先取りした商品を開発してきており、お客様からも大変高い評価、ご支持をいただいております。今後におきましても、更なる商品・サービスの進化に努力し、創造的な商品を開発していくとともに、事前の事故防止サービス・事故後のケアサービスとの融合、周辺サービスの拡充等、グループの総合力を結集した新しいニーズ対応モデル(従来の「保険」の概念を超えた事前と事後の「安心と安全」に係わる価値提供機能)を創造し、お客様のニーズにお応えする商品・サービスのご提供を目指します。

＜保険のステージ拡大＞



＜既に発売している主な商品＞

	従来の保険	補償内容の充実	リスク対応 サービスとの融合		具体的な 商品・サービス	サービスの担い手となる グループ会社
事例1	自動車保険（ノンフリート）	人身傷害諸費用補償特約 弁護士費用等補償特約	アシスタンスサービス	⇒	Total Assist	ミレア・モンテ・イアル（2006年1月～）
事例2	自動車保険（フリート）	自動車安全対策費用補償特約	カメラ付ドライブレコーダー	⇒	フリート事故削減アシスト	東京海上日動リスクコンサルティング
事例3	なし	特定障害担保	生活習慣改善支援 サービス等	⇒	糖尿病特定障害保険	東京海上日動メディカルサービス

②販売基盤の強化(販売チャネル戦略のステージ拡大)

代理店チャネルにおいて以下を推進するとともに、銀行窓販(詳細は後記3(1))をはじめとした新たなチャネルへ対応していくことで、高い専門性を有し、お客様本位を实践できる代理店を質・量ともに拡充してまいります。

◇販売基盤の拡充

優良販売代理店の積極新設(目標:毎年1,200店の新設)、IP(研修生)の積極活用(目標:毎年1,000名の採用)を推進いたします。

◇既存代理店の改革・共育

大型化・自立化した優良代理店を拡大するとともに、代理店間の提携推進を図り、お客様対応力や生産性を更に高めてまいります。

③業務革新プロジェクト

「商品・サービス戦略のステージ拡大」により充実・拡大させていく商品・サービスを、「販売チャネル戦略のステージ拡大」により質・量ともに充実していく販売基盤を通して、スピーディかつ最適な形でお客様へお届けするために、システム・事務等すべてにかかわる業務プロセス・インフラの抜本的改革を実行いたします(中期計画の3年間で投資コスト総額約420億円)。

この業務革新により、代理店・会社双方の保険販売の基盤を下記の観点で再構築し、「業務効率の大幅向上」・「徹底したIT化による業務プロセスそのものの革新」を実現してまいります。この新しい業務基盤のもとで、お客様へのサービス提供に大幅に業務ウェイトを振り向け、「お客様への利便性の向上」・「クオリティの高い損害サービスの提供」を図り、他社の追随を許さない圧倒的な「お客様からの信頼」の獲得を目指します。

商品ラインナップの整理・統合・簡素化

お客様にとって分かりやすい商品のご提供、保険料試算・申込書作成の完全機械化サポートによる迅速性・正確性の向上を図ります。

システム基盤の再構築による開発効率の改善

商品・サービス開発の効率性・スピードアップを図ります。

高度IT化による業務プロセスの刷新

代理店システム・社内イントラの刷新による情報共有の高度化、省力化、ペーパーレス化を図ります。

事務標準化・効率化

代理店システムの刷新による計上事務の代理店自己完結化、保険料領収のキャッシュレス化等の促進を通じた代理店業務ロードの削減により、代理店のお客様とのコンタクト時間の拡大を図ります。

ビジネスモデルの変革

代理店システムの刷新による社員・代理店間のパートナーシップの更なる向上、社員及び代理店の行動改革を図ります。

④資産運用の収益力強化

保険引受と並ぶ収益の柱として、純投資の拡大等を通じて収益力の強化を図ります。

2. 国内生保事業

(1) 中期計画における到達目標

①東京海上日動あんしん生命保険

＜あんしん生命の中期計画における到達目標＞

	2005 年度 (業績予測)	目標	
		2008 年度	2005 年度 業績予測対比
新契約年換算保険料 (億円)	573	約 800	約 140%
E V 増加額 (億円)	230	約 300	約 130%
収入保険料 (億円)	4, 168	約 6, 450	約 155%

②東京海上日動フィナンシャル生命保険

＜フィナンシャル生命の中期計画における到達目標＞

	2005 年度 (業績予測)	目標	
		2008 年度	2005 年度 業績予測対比
新契約年換算保険料 (億円)	282	約 290	約 103%
E V 増加額 (億円)	▲8	約 90	—
収入保険料 (億円)	2, 939	約 2, 960	約 101%

(2) 戦略のステージ拡大

①商品・サービス戦略のステージ拡大

- ・あんしん生命は、これまでも「長割り終身」や「3つのあんしん」のような革新的な商品、女性向専用商品「あんしんアミュレット」、3大疾病に強い「あんしん医療プラス」といったマーケット・ニーズにお応えする商品を開発・ご提供してまいりました。
引き続き、お客様のニーズにお応えする革新的な新商品をご提供してまいります。
- ・フィナンシャル生命は、スピード感をもって競争力と収益性を兼備した商品・サービスを提供し、変額年金市場でのトップクラスの会社を目指してまいります。

②販売チャネル戦略のステージ拡大

- ・あんしん生命は、損保代理店（クロスセル）を引き続きコア・チャネルと位置付けながら、ライフパートナー(*)、ライフプロ(**)、銀行窓販、通販での販売にも積極的に取り組む「マルチ・チャネル化」を基本戦略とし、08年度において、保険料規模の拡大（新契約年換算保険料05年度対比約1.4倍）、利益の拡大（修正利益（E V 増加額）05年度対比約1.3倍）を図ります。
 - * ライフパートナー 高い専門性を有し、第一分野を中心とする生命保険のコンサルティング販売を行う生保営業専門社員
 - ** ライフプロ 生保販売を中心とする代理店
- ・フィナンシャル生命は、今後の銀行窓販の全面解禁に向けて、委託金融機関数を拡大するとともに、サポート体制の充実を図り、ミレアグループにおける窓販ビジネスの先駆的役割を果たしてまいります。

③業務革新プロジェクト

あんしん生命におきましても、東京海上日動と同様に業務プロセス・インフラの抜本的改革を行い、「お客様や代理店さんの利便性向上」の観点から、キャッシュレスの推進や代理店オンラインの改定等を進めてまいります。

④資産運用の収益力強化

引き続きALM（資産・負債総合管理）を適切に行うとともに、さらなる高度化を図り、安定的な収益を確保してまいります。

3. 生損保事業共通

(1) 銀行窓販戦略

ミレアグループでは、従来より東京海上日動、あんしん生命、フィナンシャル生命及び各事業会社を通じ、401k、変額年金、投信、天候デリバティブ、リスクコンサルティングほか、お客様のニーズに応える先進的な幅広い商品・サービスを提供しており、お客様ならびにそれらを販売する金融機関から高い評価をいただいております。

〈例〉 企業型401kにおいて、他の金融機関に先駆けて「総合型」を開発。内定を含む受託企業数が2005年8月末で1,000社を突破いたしました。

これら各社の専門性を活かした商品・サービスの品揃えを、販売する金融機関がニーズに応じて選択できるように、トータルに提供できることがグループの強みであり、今後もこの強みを最大限に発揮し、2007年12月の銀行窓販全面解禁に向けて、グループの総力を結集した取組み展開してまいります。具体的には、①金融機関ニーズに徹底して対応していくことによる委託金融機関数の拡大、②金融機関ニーズにスピーディーに対応して開発・投入する商品戦略、③営業第一線及び営業支援部門の機能・要員を増強する販売支援戦略の実施により、金融機関チャネルにおける圧倒的優位を確保します。

(2) 第三分野戦略

ミレアグループではこれまでもコンサルティング販売を中心に、安定継続的な販売を実現していることを踏まえ、今後も引き続き生保・損保商品それぞれの特長を活かし、販売チャネル毎の特性・ニーズに対応して、ミレアグループ全体で競争力のある商品を提供してまいります。

特に銀行窓販の全面解禁に向けて、生保・損保双方で特色のある商品を開発し、各金融機関の生損保商品いずれのニーズ・選択にも応えられるよう準備してまいります。

販売目標

【2005年度見込み】

件 数 : 26万件

収入保険料 : 520億円

⇒

【2008年度目標】

1. 6倍(2005年度対比)

1. 7倍(同 上)

4. 海外生損保事業

日系ビジネスを重要な柱として更に拡大しつつ、現地ビジネスについてもそれぞれの地域特性に合わせて、内部成長戦略とM&A・出資・提携等の戦略を組み合わせ、大胆に展開します。

＜海外生損保事業の中期計画における到達目標＞ （単位：億円）

		2005 年度（見込み）	2008 年度（目標）
アジア		5	30
	損 保	20	25
	生 保	-15	5
北中米		50	40
欧ア中東		10	20
南 米		20	40
	損 保	15	30
	生 保	5	10
その他		5	5
元受合計		90	135
再保険		-30	115
修正利益合計		55	250

- ・BRICsの一角であるインドでは既に外資系でトップクラスの損保に成長し、中国では損保のみならず生保でも既に中国全土で19拠点を設置し、銀行販売網も積極的に活用して順調に成長しています。これに加えてアジアでは、台湾、タイ、マレーシアの優先国・地域を中心に、生損保で現地ビジネスを継続的に展開していきます。ブラジルでは、2005年に地場大手保険会社を買収し、従来の販売網に加え約1,500支店の銀行販売網を通じて生保・損保・年金の販売を行っていきます。
- また、イスラム圏におけるイスラム式保険「タカフル」の現地展開にも積極的に取り組んでいきます。
- ・欧米等の成熟市場においては、損保コマーシャル分野を中心に内部成長とM&A・出資・提携等の戦略を組み合わせ、現地ビジネスの拡大を大胆に展開していきます。

5. 金融事業

国内生保・海外保険事業とのシナジー効果の高いアセットマネジメント事業を中心に展開します。金融事業の収益拡大により、08年度には税引後利益 約30億円の実現を目指します。

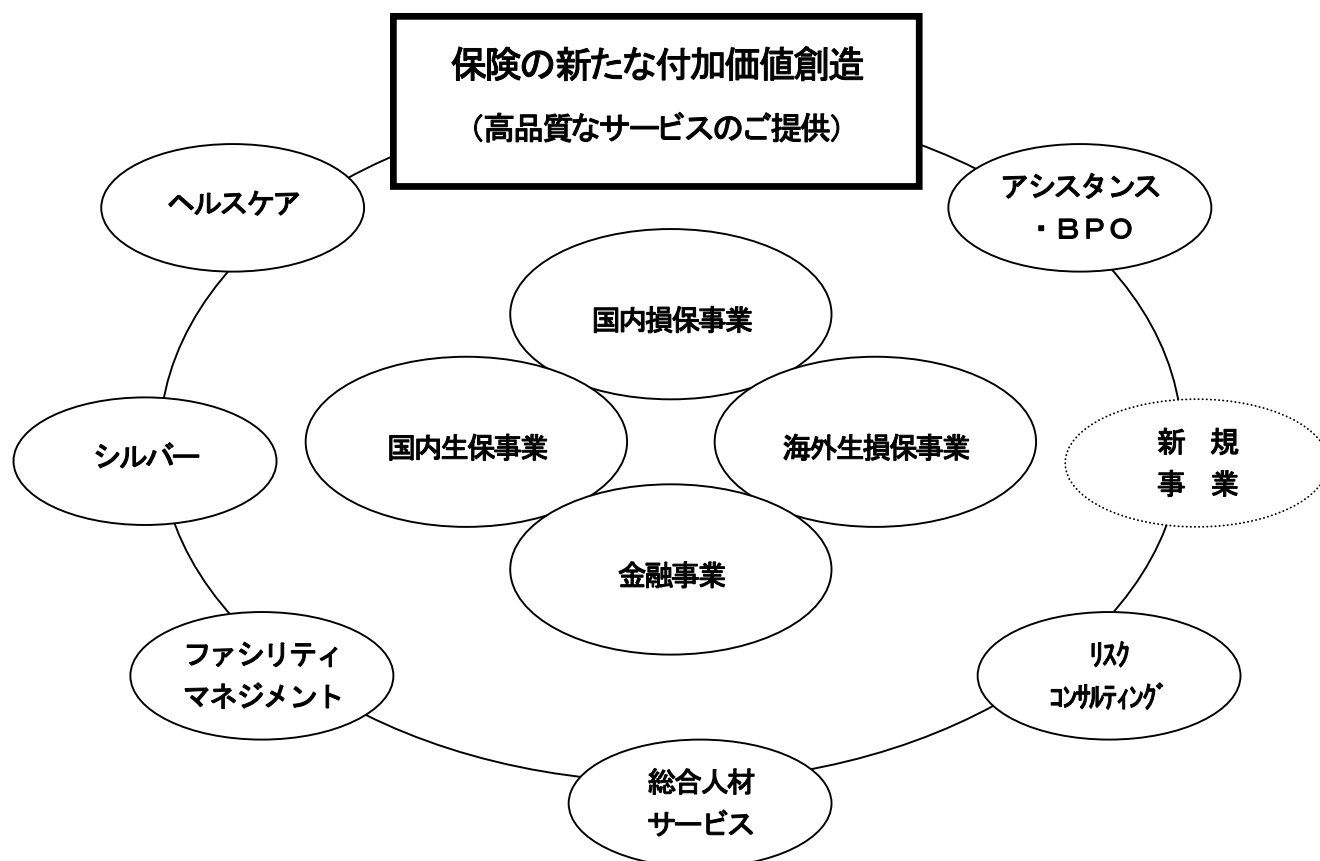
ミレアグループの金融事業関連会社(05年9月現在)

東京海上アセットマネジメント投信 (投資顧問、投資信託)
東京海上キャピタル (プライベート・エクイティ事業)
東京海上フィナンシャルソリューションズ証券 (デリバティブ事業)
Tokio Marine Investment Services (アジアにおけるプライベート・エクイティ事業)
ミレア・リアルエステイトリスク・マネジメント (不動産投資顧問業)

- ・投資顧問分野における公的機関からの受託増、販売チャネルの拡大等による投資信託の拡販によって受託残高の増加を図ります。
- ・良質な投資を実行すると共に継続的にパイアウト・ファンド及びグロース・ファンドを立ち上げていきます。
- ・PFIの資金調達アレンジメント等、適切なリスク管理に基づく取扱商品・サービスの拡大を図ります。
- ・アジア企業を投資対象とする未公開株投資ファンドを立ち上げ、運営していきます。
- ・良質な物件取得を行うと共に継続的に不動産ファンドを立ち上げていきます。

6. 一般事業

従来の「保険」の概念を超えた事前と事後の「安心と安全」に係わる事業分野を中心として、多様化するお客様ニーズにお応えすべく積極的に事業を展開し（「保険のステージ拡大」）、保険の新たな付加価値創造に取り組んでいます。



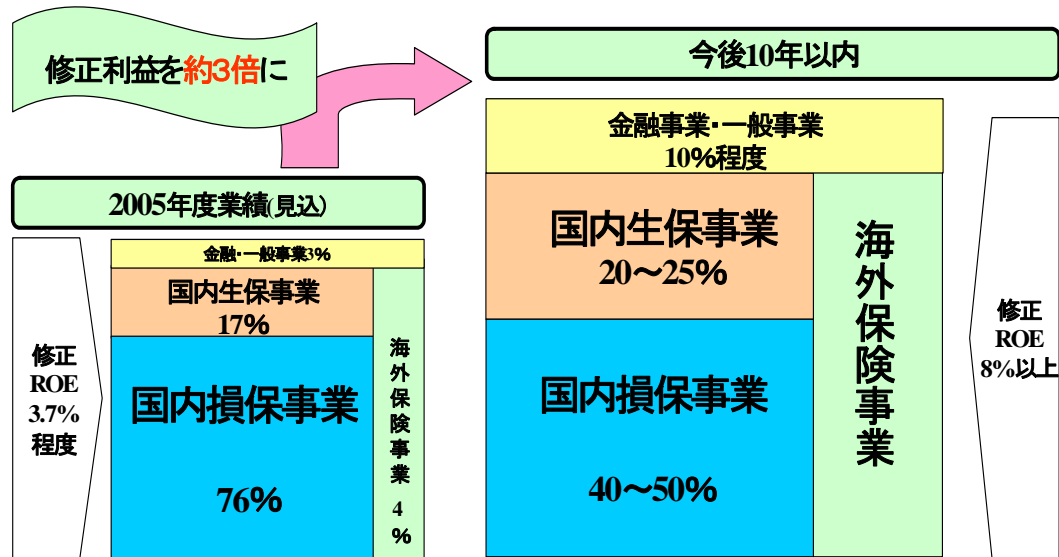
＜現時点における事業分野と主なグループ企業＞

事業分野	主なグループ企業
総合人材サービス	東京海上日動キャリアサービス
ファシリティマネジメント	東京海上日動ファシリティーズ
リスクコンサルティング	東京海上日動リスクコンサルティング
ヘルスケア	東京海上日動メディカルサービス、(インターナショナルアシスタンス)
シルバー	東京海上日動ベターライフサービス、 東京海上日動サミュエル(2006年2月～)
アシスタンス・BPO	インターナショナルアシスタンス、ミレア・モンディアル(2006年1月～)

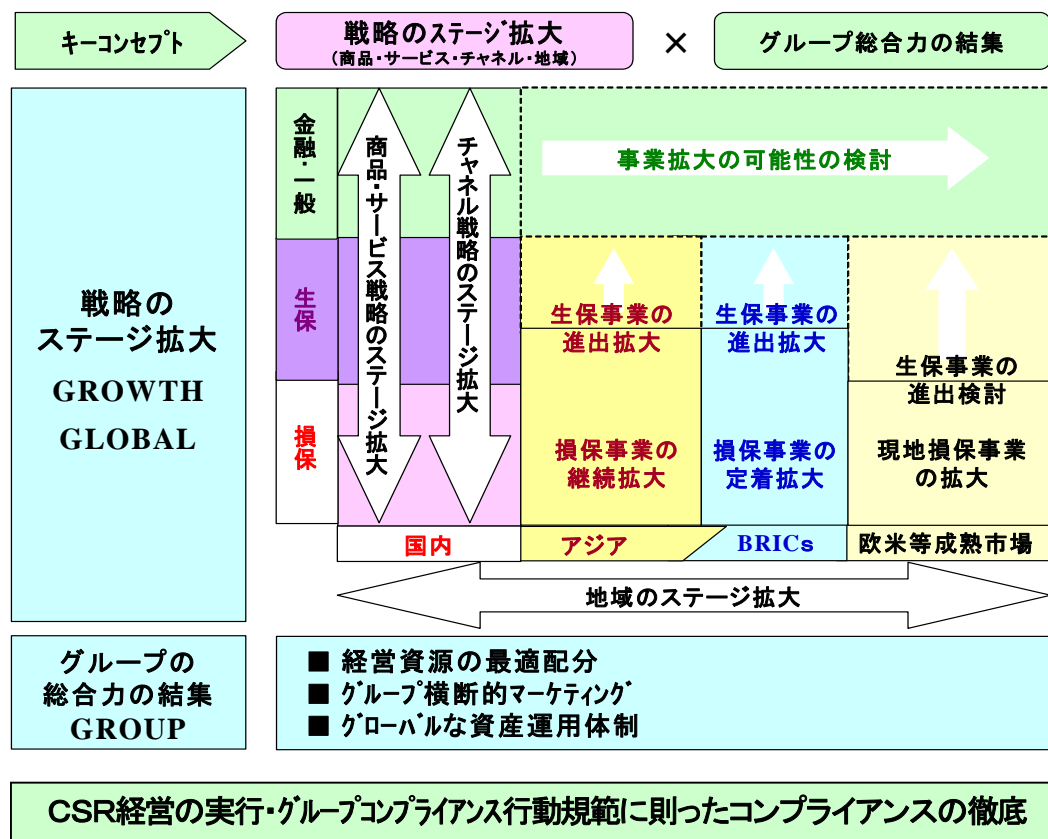
ミレアグループの主な沿革

		生・損保事業	海外事業	金融・一般事業
2002年	4月	株式会社ミレアホールディングス設立		
	12月		「ミレアアジア・プライベート・リミテッド」設置	
			ミレアアジアを通じ、台湾損保「新安産物保険会社」に30%出資	
2003年	2月			「ミレア・リアルエステイトリスク・マネジメント株式会社」設立
	7月			人材派遣会社等4社が合併し、「株式会社東京海上日動キャリアサービス」が発足
	10月	東京海上あんしん生命と日動生命が合併し、「東京海上日動あんしん生命保険株式会社」が発足		
	11月		ミレアグループが24.9%出資する「生命人寿保険株式会社」が上海で営業開始	
2004年	2月	東京海上を通じ、スカンディア生命の全発行済株式を取得(同年4月に「東京海上日動フィナンシャル生命保険株式会社」に社名変更)		
	9月		ミレアアジアを通じ、台湾損保「統一安聯産物保険会社」の株式99.81%を取得	
	10月	東京海上と日動火災が合併し、「東京海上日動火災保険株式会社」が発足		
2005年	4月		ミレアアジア傘下の台湾損保2社が合併し、「新安東京海上産物保険会社」が発足	
	7月		オランダ大手金融機関ABNアムロのブラジル保険会社を買収	
	10月			東管を直接子会社化し、「東京海上日動ファシリティーズ株式会社」に社名変更
	11月			2006年1月予定で、アシスタンス会社「AS24株式会社」の株式50%を取得し、「ミレア・モンディアル株式会社」に社名変更することを公表
				2006年2月予定で、施設型介護事業会社「株式会社サミュエル」に49%出資し、「東京海上日動サミュエル株式会社」に社名変更することを公表

ミレアグループが中長期的に目指す姿



新中期計画の戦略骨子(戦略MAP)



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) 国内損保事業

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

(2) 国内外生保事業※4

$$\text{修正利益} = \text{EV※3の当期増加額}$$

<概念図>

前期末 Embedded Value※3	→	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)
 ※4 ブラジルの生保は(3)の基準で算出

(3) 海外損保事業……財務会計上の当期純利益から本社費等を控除した数値

(4) その他の事業……財務会計上の当期純利益を使用

2. 資本(平均残高ベース)

(1) 国内損保事業

$$\text{修正資本} = \text{資本} + \text{異常危険準備金} + \text{価格変動準備金}$$

(2) 国内生保事業

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

(3) 海外生損保事業、(4) 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