
経営計画説明資料

2010年6月2日

NKSJホールディングス株式会社

■ グループ経営基本方針	P. 2
■ グループストラクチャー	P. 3
■ グループ基本戦略	P. 4
■ 資本政策	P. 5
■ リスクと資本の状況	P. 6
■ 資産運用	P. 7
■ 政策株式	P. 8
■ 株主還元	P. 9
■ 中期経営数値目標	P. 10
■ 統合シナジー・一時コスト	P. 12
■ 修正連結利益	P. 13
■ 主要指標	P. 14
■ 国内生命保険事業	P. 15
■ 海外保険事業	P. 16

『成長』『信頼』No. 1のグループへ

NKSJグループは、保険、金融事業の社会的責任と公共的使命を認識し、透明性の高いガバナンス態勢の構築とリスク管理、コンプライアンスの実効性確保を事業展開の大前提として、グループ全体の経営戦略を遂行し、持続的な成長を目指します。

1. グループ内のあらゆる分野で連携し、
経営統合の効果を早期にかつ確実に実現することにより、経営効率を高めます。
2. 経営統合により強固となる財務基盤や人的資源を活用し、
成長分野へ戦略的に経営資源を投入することにより、グループベースでの収益を向上させ、
企業価値の拡大を目指します。
3. 全てのサービスプロセスにおいて業務品質の向上に取り組み、
お客さまに最高品質の安心とサービスを提供することにより信頼を高めます。
4. 環境・健康・医療等、社会的課題に対して本業の強みを活かしつつ、
ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、企業としての社会的責任を果たし、
持続可能な社会の実現に貢献します。
5. グループ内での人材交流、ノウハウの有効活用や組織の活性化を積極的に図り、
自由闊達・オープンで活力溢れるグループを実現し、社員とともに成長します。

NKSJホールディングス株式会社

(2010年4月1日時点発行済株式数:1,661,263,278株)

国内損保事業

損保ジャパン

セゾン自動車火災

日本興亜損保

そんぽ24

国内生保事業

生命保険子会社

損保ジャパンDIY生命

海外保険事業

両社海外保険子会社など

金融サービス事業等

アセットマネジメント事業

※SJAMとZESTを合併

リスクコンサルティング事業

※SJRMとNKRCを統合

ヘルスケア事業

環境関連事業

確定拠出年金事業

その他関連事業など

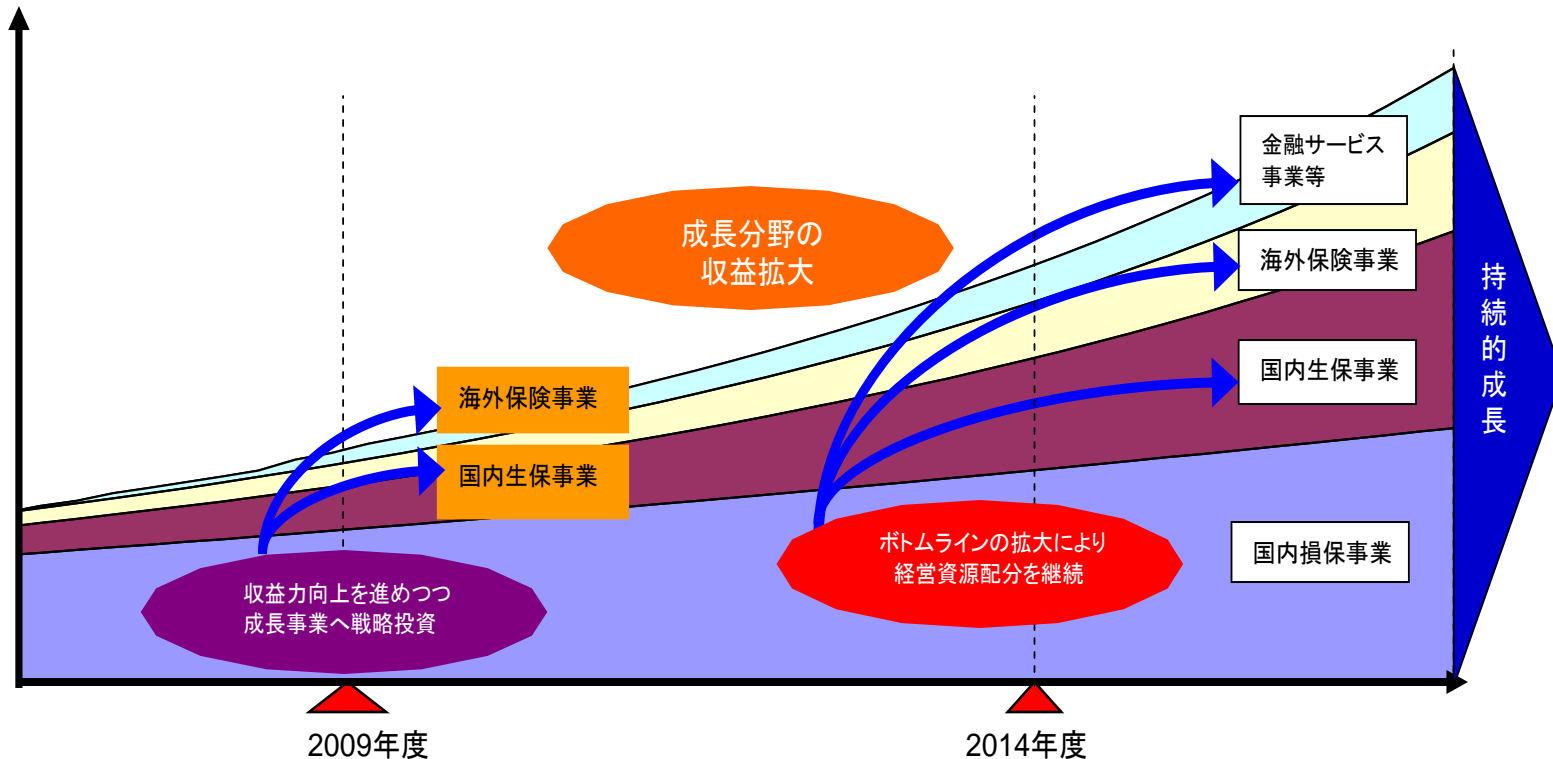
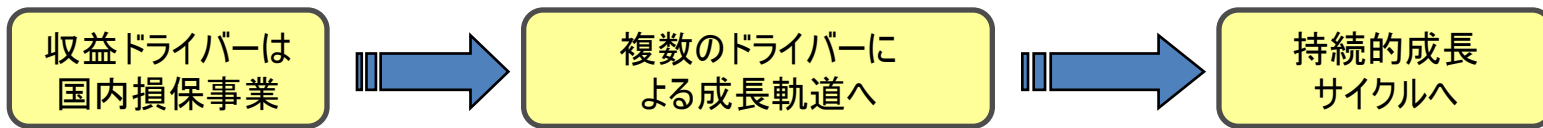
SJAM: 損保ジャパン・アセットマネジメント
ZEST: ゼスト・アセットマネジメント
SJRM: 損保ジャパン・リスクマネジメント
NKRC: エヌ・ケイ・リスクコンサルティング

損保ジャパンひまわり生命

日本興亜生命

※2011年10月合併予定

国内損保事業の収益力向上を基点として、成長分野への経営資源シフトを積極的にすすめ、持続的成長サイクルへ



基本方針

「財務健全性の確保」、「資本効率の向上」、「株主還元の拡充」という3つの要素のバランスをとりつつ、企業価値の拡大を目指す

■ 財務健全性の確保

- ・ターゲット格付をAA格とし、グループベースの統合リスク管理態勢を構築
- ・政策株式は、継続的に削減

■ 資本効率の向上

- ・財務健全性を確保しつつ、海外M&A等の成長事業投資に資本を配分
- ・政策株式の投資判断に、アセット・マネジメント会社の個別株評価を活用
- ・純投資部門のアセット・マネジメント子会社移管などを通じた資産運用態勢強化

■ 株主還元の拡充

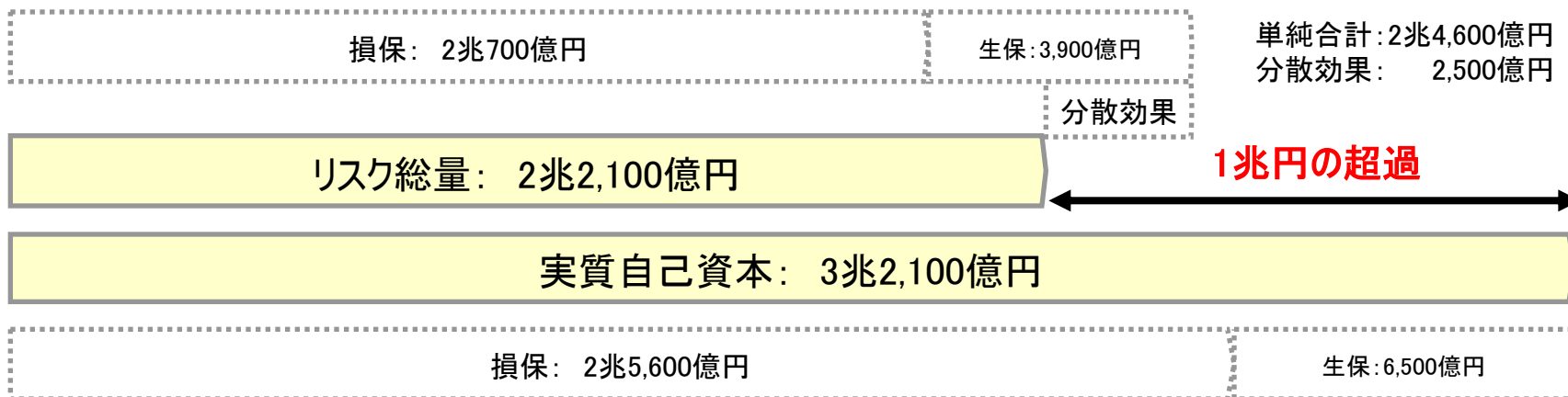
- ・株主還元は安定配当を基本とし、資本の状況に応じて自社株取得も選択肢
- ・目標水準は、総還元性向で修正連結利益（生保EV増加額を除く）の50%

- ・統合リスク管理における「リスクと資本の状況」を、資本政策（政策株式、事業投資を含む）に関する共通尺度として活用。
- ・役員報酬の一部を業績（一株あたり純資産増加、修正連結利益等）に連動させ、適切な資本政策推進を後押し。

<NKSJグループの統合リスク管理>

- グループ全社の「リスクと自己資本」を評価
- リスク総量は保有期間1年の99.95%VaRで計測（ターゲット格付AA格に相当する信頼水準）
- 実質自己資本はB/S上の純資産、負債性資本調達手段、異常危険準備金、価格変動準備金等の合計
- 保険負債は経済価値を評価。生保はEVの保有契約価値、損保は積立保険の負債時価などを反映
- 保険引受リスク(損保・生保)と資産運用リスク間の分散効果は、ソルベンシー II に準拠して反映

<2010年3月末の状況>



- グループとして、ターゲット格付であるAA格維持には適切な水準。
- 今後は資産運用リスク(特に政策株式)の圧縮を進め、創出したリスクバッファの一部を活用し、海外保険事業投資等を進める方針。

- グループとして資産運用方針・体制を一元化し強化
- 取締役会の諮問機関として「資産運用委員会」を設置

資産運用委員会

- 5名の取締役で構成。独立性を確保するため、委員長および委員の過半数は社外取締役。
- グループ資産運用方針の策定、資産運用状況のモニタリング等を行う。

資産運用全般に関し幅広く関与

NKSJグループ

政策投資

- グループの政策株式対応方針策定
- 売却銘柄選定に個別株式評価を活用

グループ資産運用の一元化
資産運用体制の強化
資産運用ノウハウの向上

純投資

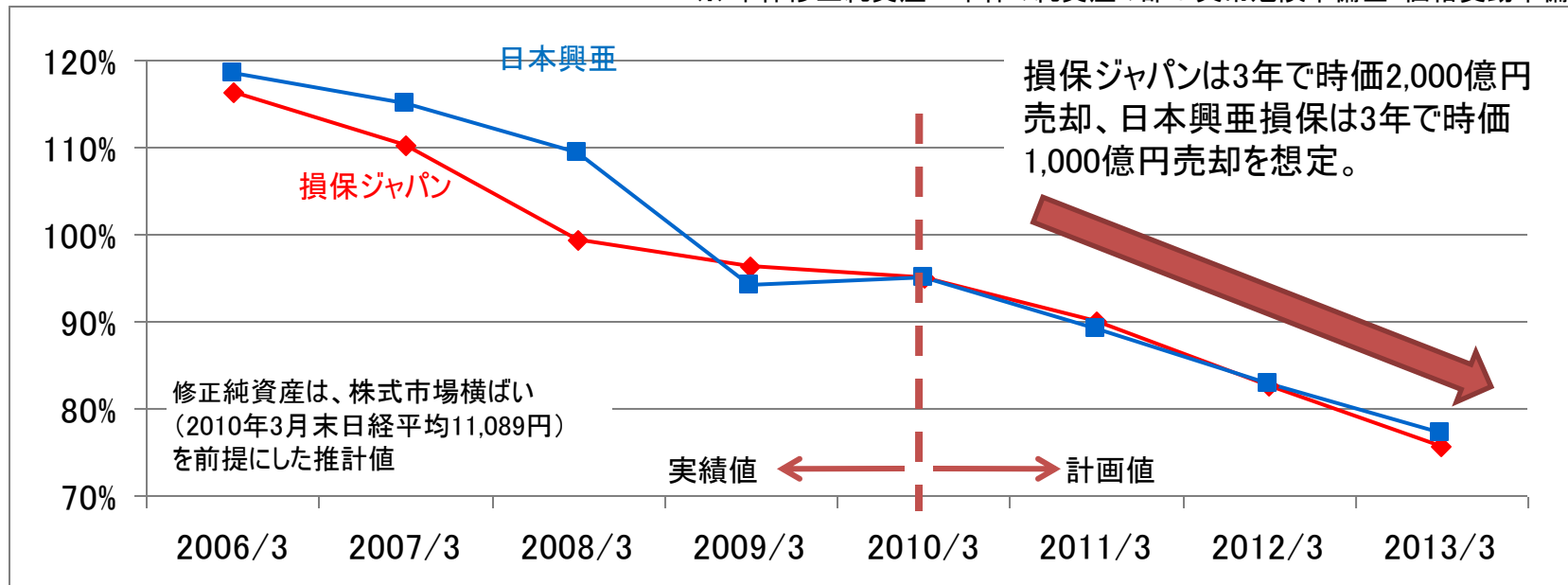
- 損保ジャパン・アセットマネジメントとゼスト・アセットマネジメントは2010年度中に合併。
- 損保2社の純投資有価証券のフロント業務の大部分を移管。

グループ資産運用収益の拡大

- 2010～2012年度の3年間で、グループで保有する政策株式を時価で3,000億円削減
- 今後、継続的に検討を行い、環境次第では売却額の積み増しを検討
- アセットマネジメント子会社を主体とした個別株評価結果を売却銘柄選択に反映

＜国内株式保有の推移(保有上場株式時価／単体修正純資産※)＞

※ 単体修正純資産＝単体の純資産の部＋異常危険準備金＋価格変動準備金



＜個別株式評価の反映＞

- アセットマネジメント子会社を主体とした株式評価を、売却候補銘柄選定に活用。
- 銘柄選定プロセスについては資産運用委員会がモニタリングを実施。
- 詳細については今後決定。

- 安定配当を基本とし、資本の状況に応じて自社株取得も選択肢
- 総還元性向で修正連結利益(生保EV増加額を除く)の50%を目標

		2009年度
損保ジャパン	一株配当(円)	20.0
	配当総額(億円)	196
日本興亜損保	一株配当(円)	8.0
	配当総額(億円)	60
合計	配当総額(億円)	256

		2011/3(予想)
NKSJ HD	一株配当(円)	20.0
	配当総額(億円)	332*

* 2010年4月1日時点の発行済株数を前提。

2011年3月期配当予想は20円とし、充実した株主還元を実施。

中期経営数値目標(1)

修正連結利益	事業の内訳	2009年度(実績)	2014年度(計画)	【国内損保事業】 当期純利益+異常危険準備金繰入額(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) -有価証券の売却損益・評価損(税引後) -特殊要因 【国内生保事業(生保子会社)】 当期EV増加額-増資等資本取引 -金利等変動影響額 【海外保険事業、金融サービス事業等】 財務会計上の当期純利益
	国内損害保険事業	467億円	900億円 (56%)	
	国内生命保険事業	446億円	500億円 (31%)	
	海外保険事業	15億円	160億円 (10%)	
	金融サービス事業等	△29億円	40億円 (3%)	
グループ合計	899億円	1,600億円 (100%)	※修正連結利益の()内は構成比	
修正連結ROE		5.1%	7%	

$$\text{修正連結 ROE} = \frac{\text{修正連結利益}}{\text{連結純資産(除く生保子会社純資産) + 異常危険準備金(税引後) + 価格変動準備金(税引後) + 生保子会社EV}}$$

※分母は期首・期末の平均残高

◆事業の定義

①国内損害保険事業	損保ジャパン、日本興亜損保の単体の合算
②国内生命保険事業	損保ジャパンひまわり生命、日本興亜生命の合算
③海外保険事業	海外保険子会社
④金融サービス事業等	セゾン自動車火災、そんぽ24、損保ジャパンDIY、金融サービス、ヘルスケアなど

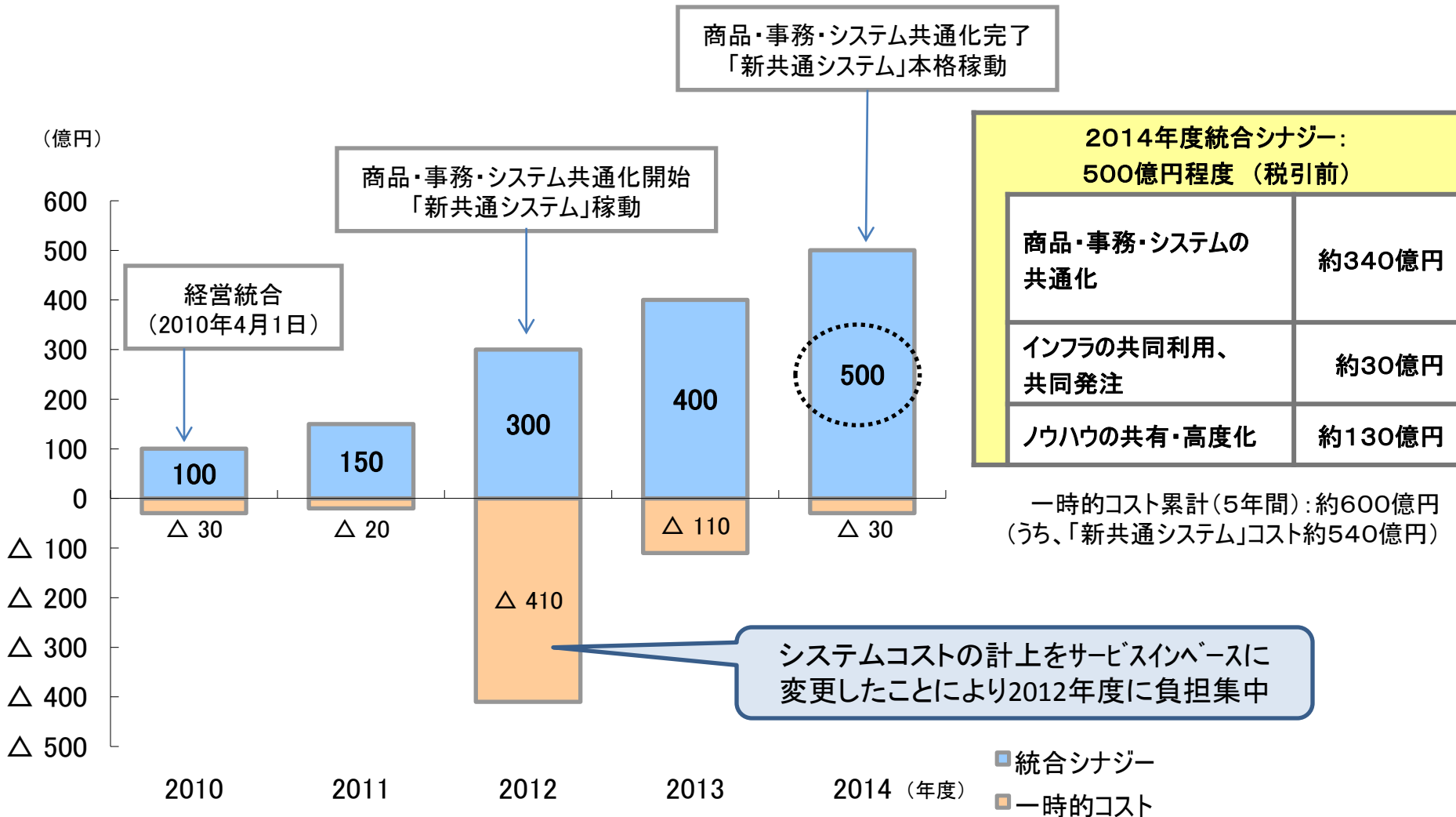
中期経営数値目標(2)

(単位:億円)

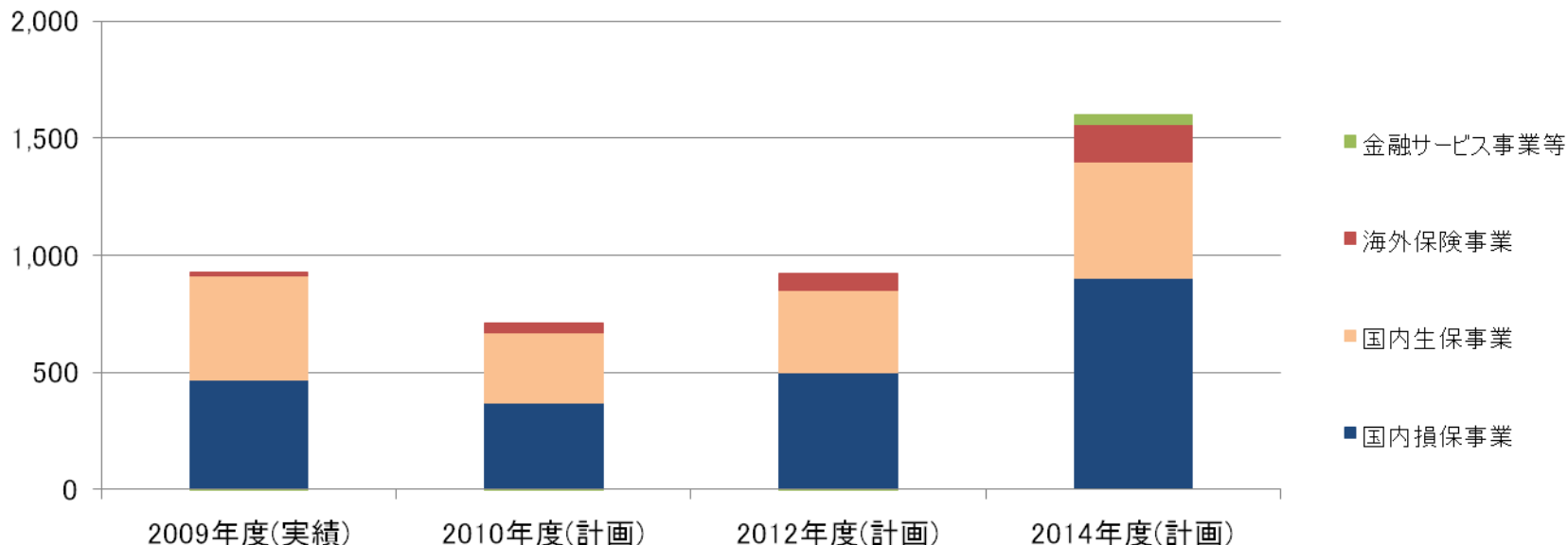
		2009年度(実績)	2010年度(計画)	2012年度(計画)	2014年度(計画)
国内 損保 事業	正味収入保険料	18,922	19,030	19,400	19,500
	(除く自賠責)	16,533	16,646	17,100	17,200
	正味損害率	72.4%	71.1%	66.3%	65.4%
	(除く自賠責・金融保証)	64.3%	63.6%	61.2%	60.6%
	正味事業費率	34.6%	34.0%	34.9%	32.4%
	(除く自賠責)	35.9%	35.2%	36.1%	33.4%
国内 生保 事業	コンバインドレシオ	107.0%	105.1%	101.2%	97.8%
	(除く自賠責・金融保証)	100.2%	98.8%	97.3%	94.0%
国内 生保 事業	修正利益	467	369	500	900
	(除く一時コスト)	467	372	750	920
国内 生保 事業	修正EV増加額	446	300	350	500
海外 保険 事業	財務会計上の当期純利益	15	42	70+α ※	160
金融サービス 事業等	財務会計上の当期純利益	△29	△24	△20	40
グループ 合計	修正連結利益	899	687	900	1,600
	(除く一時コスト)	899	690	1,150	1,620
修正連結ROE		5.1%	3.5%	4.4%	7%
	(除く一時コスト)	5.1%	3.5%	5.6%	7%

※M&Aによる新規投資の実施年度は現時点で予測困難であり、2012年度においては既存事業からの利益のみを集計している。

2014年度統合シナジー：500億円（税引前）



(単位:億円)

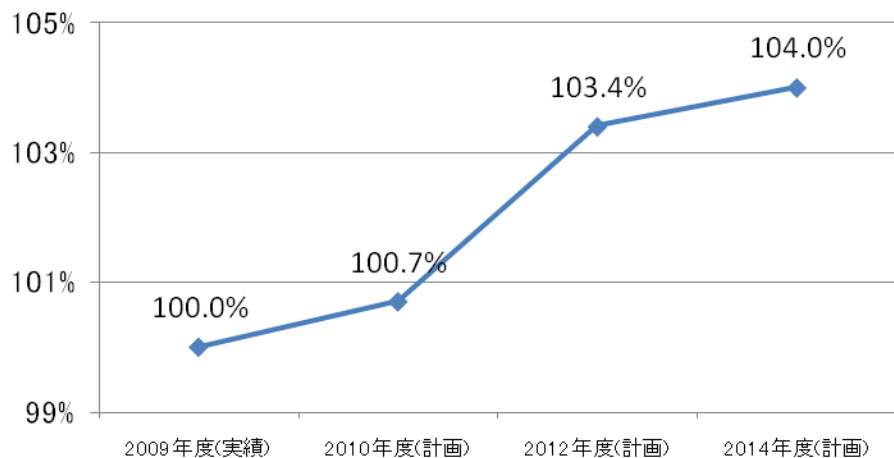


	2009年度(実績)	2010年度(計画)	2012年度(計画)	2014年度(計画)
国内損保事業	467億円	369億円	500億円	900億円 (56%)
国内生保事業	446億円	300億円	350億円	500億円 (31%)
海外保険事業	15億円	42億円	70+α 億円	160億円 (10%)
金融サービス事業等	△29億円	△24億円	△20億円	40億円 (3%)
グループ合計	899億円	687億円	900億円	1,600億円 (100%)

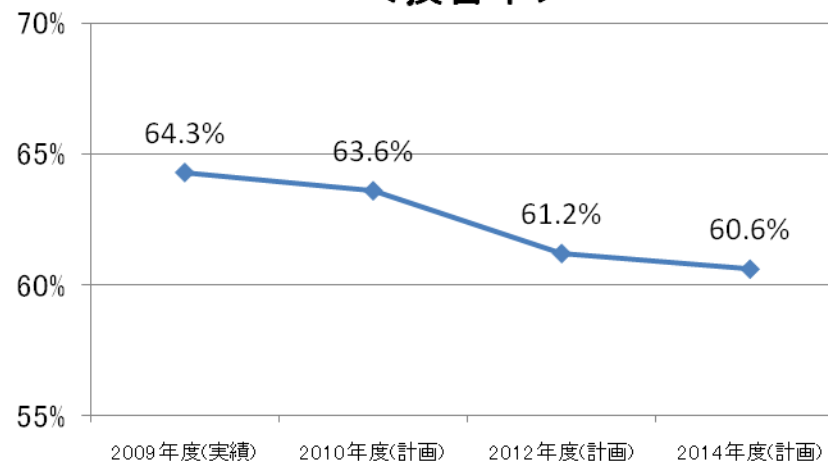
※2014年度(計画)の()内数値は構成比

コンバインドレシオは、5年間で94.0%に改善

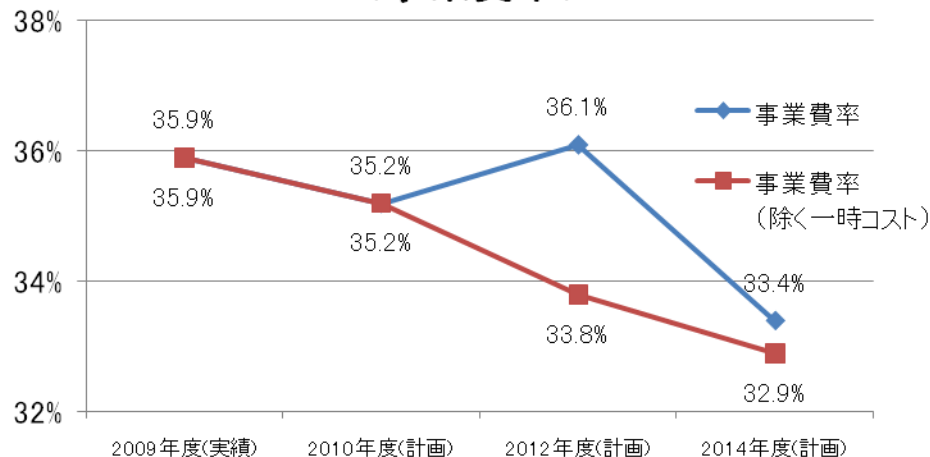
<正味収入保険料>



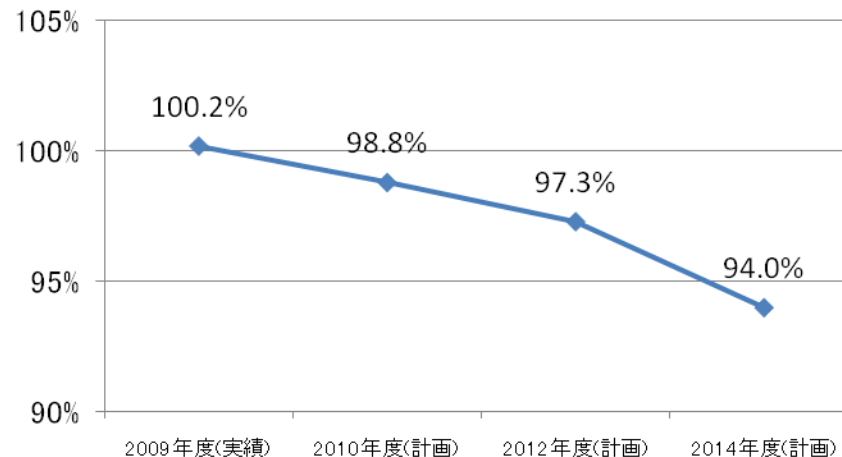
<損害率>



<事業費率>



<コンバインドレシオ>



※ 正味収入保険料、事業費率は自賠責を除き、損害率、コンバインドレシオは自賠責・金融保証を除く。

事業の方向性・・・『成長の加速』

- ◆生保子会社2社（損保ジャパンひまわり生命、日本興亜生命）の合併効果の早期実現
- ◆経営資源の戦略的投入により、収益をともなう事業規模拡大を目指す
- ◆商品ラインナップの拡充、販売力の強化、損保事業とのシナジー実現により成長を加速化

<経営目標>	2009年度(実績)	2010年度(計画)	2012年度(計画)	2014年度(計画)
	生保子会社2社合算		合併新会社ベース	
EV増加額	446億円	300億円	350億円	500億円

※EV増加額は、増資等資本取引、金利等変動の影響額を除いている。

販売戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◇NKSJグループが有する個人・法人・職域のすべてのマーケットにおいて、損保2社の損保系プロチャネルをはじめとしてオールチャネルで販売基盤を拡充する ◇国内損保事業から要員をシフトし、営業体制を強化する
商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◇合併により広がったマーケットに両社の特長を活かした魅力ある商品・サービスを投入する ◇医療保険(第三分野)や収入保障保険(第一分野)等の保障性商品に注力し、第一分野と第三分野のバランス良いポートフォリオ構築を目指す

- ・ グループの成長ドライバーとしての位置付け。
- ・ 2012年度までの3年間で、海外保険事業で2,000億円規模の投資を想定。

2014年度の利益目標: 160億円

新規投資先からの利益: 80億円

既存事業による利益: 80億円

3年間で2,000億円のM&A

- 高い成長性・収益性が見込まれる市場における収益を拡大。
- 損保を中心として、シナジー効果の発揮が期待できる業種が対象。
- 原則として、成長力のある新興国が対象。

＜最近の出資案件＞

- ・ 2009年7月 ブラジル・マリチマ社 155億円
- ・ 2010年5月 シンガポール・テネット社 64億円

国内損保・生保に次ぐ収益の柱へ

将来予想に関する記述について

本書類には、NKSJホールディングス株式会社(以下「当社」)にかかる「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書類における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しています。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示される当社の将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす可能性があります。当社は、本書類の日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、今後の日本国内における公表および1934年米国証券取引法に基づく米国証券取引委員会への届出および提出において当社の行う開示をご参照ください。なお、上記当社のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、以下のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。

- (1) 日本の経済情勢悪化による影響
- (2) 損害保険事業、生命保険事業その他NKSJグループが行う事業のリスク
- (3) 法律、規制、制度等の変更による影響
- (4) 自然災害リスク
- (5) 予測不能な損害の発生による影響
- (6) 再保険に関するリスク
- (7) 海外事業のリスク
- (8) 株価の下落による影響
- (9) 為替の変動による影響
- (10) 金利の変動による影響
- (11) 流動性リスク
- (12) 投融資先の信用力低下による影響
- (13) 格付の引き下げによる影響
- (14) 訴訟に関するリスク
- (15) 退職給付債務に関するリスク
- (16) 個人情報等の漏洩等の発生による影響
- (17) 非常災害が業務の遂行に与える影響
- (18) 経営統合による影響
- (19) その他のリスク

IR関係連絡先

NKSJ ホールディングス株式会社 経営企画部

電話番号 : 03-3349-3913
Fax : 03-3349-6545
E-Mail : shinichi.hara@nksj-hd.co.jp
takashi.izuhara@nksj-hd.co.jp
naoko5.takahashi@nksj-hd.co.jp
Web : <http://www.nksj-hd.com/>