

2011年9月21日

各 位

会 社 名 N K S J ホールディングス株式会社
代表者名 取締役会長 兵 頭 誠
取締役社長 佐 藤 正 敏
(コード番号 8 6 3 0 東証・大証)

N K S J グループ経営計画の見直しに関するお知らせ
～ 経営統合モデルのさらなる進化に向けて～

N K S J ホールディングス株式会社は、2010年5月に2010年度から5ヵ年のN K S J グループ経営計画を公表しておりますが、その後の経営環境の変化や東日本大震災の発生等を踏まえ、計画の見直しを行いましたのでお知らせします。

当初計画では、経営統合シナジーの早期実現と成長分野への経営資源投下を戦略的に実行することにより、グループ収益を向上させ、持続的成長と企業価値の向上を謳い、それに取り組んでまいりました。

新たな経営計画では、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、国内損害保険事業において、究極の1プラットフォーム2ブランドのもと新しい経営統合モデルの構築と収益力の向上に努め、すべてのステークホルダーの支持を受け、世界で伍して戦える新しい会社の創設を目指し、グループをあげて取り組んでまいります。

1. 経営計画見直しの背景

当社は、2010年5月31日に2010年度から5カ年のNK S Jグループ経営計画を公表いたしました。計画策定後、国内損害保険事業においては、自動車事故の増加等による自動車保険の収益性の低下や東日本大震災の発生によるシステム統合への影響など、大きな環境変化が起きています。一方で、成長分野である国内生命保険事業においては当初予定を上回る成長を実現しており、海外保険事業においては円高の進行により海外投資の好機が到来しています。

このような状況のもと、低成長下でも収益を確保できる国内損害保険事業の体質改善の実現および国内生命保険事業・海外保険事業の成長戦略をより加速させることを目指し、経営計画の抜本的な見直しを行いました。

2. 新たな経営計画の方針 ～経営統合モデルのさらなる進化に向けて

新たな経営計画では、国内損害保険事業において、究極の1プラットフォーム2ブランドのもと新しい経営統合モデルの構築と収益力の向上に努め、すべてのステークホルダーの支持を受け、世界で伍して戦える新しい会社の創設を目指し、グループをあげて取り組んでまいります。

究極の1プラットフォーム2ブランドを体現するために、主要損保子会社である株式会社損害保険ジャパンと日本興亜損害保険株式会社（以下、「損保2社」）の戦略・施策の共通化または協調を行い、両社の持つ強みを統合シナジーの拡大に活かします。

なお、新たな経営計画をスピード感を持って実現していくため、損害保険ジャパン櫻田社長と日本興亜損害保険二宮社長を共同推進委員長とする推進態勢を2011年10月に新設します。

新たな経営計画のポイントは以下の3点です。（詳細は別紙1をご参照ください。）

（1）損保2社の事業戦略・各種施策の共通化・一体化

- ①国内損害保険事業において、損保2社の本社は部門別に同居し、要員を兼務または相互出向することで、「共同本社」として本社機能を共通化・効率化し、ノウハウを融合させるとともに、事業戦略・各種施策を共通化または協調します。
- ②損保2社における国内生保事業・海外保険事業・金融サービス事業等の推進・支援を行う本社機能を統合し、事業戦略・各種施策を一体化します。

（2）国内損害保険事業の「事業基盤の共有化」による効率性向上

- ①損保2社の顧客・販売チャネルの接点である営業・サービスセンター拠点について、今年度から順次、地域ごとに同居したうえで、業務および拠点機能を共通化していきます。これにより、営業拠点は2013年度末までに、サービスセンター拠点は2014年度末までに、大半の拠点が損保2社の兼務者で運営されます。

- ②損保 2 社のシステム統合計画を見直し、すべてのシステムを対象に統合を最優先させ、2014 年 4 月までにシステム統合を完了させます。
- ③人事面において、2014 年 4 月入社者から共同採用を実施するなど、戦略的な人材活用を共同実施します。

これらの取り組みにより、2015 年度に保険事業に関する会社経費を約 600 億円削減（対 2010 年度比）し、コンバインドレシオ（除く自動車損害賠償責任保険）95%の達成を目指します。

(3) 国内生命保険事業・海外保険事業・金融サービス事業等の成長加速

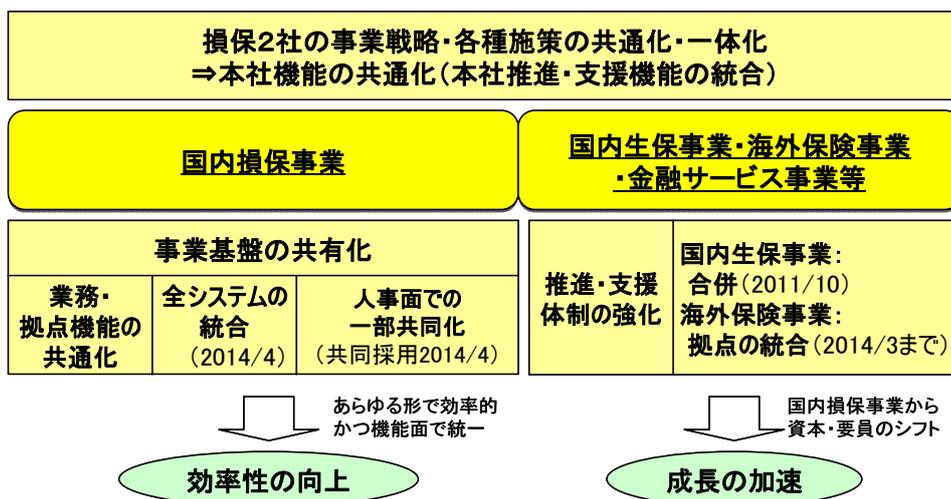
国内生命保険事業の伸びや海外保険事業の成長性を考慮し、これら成長事業への資源投下を進め、成長をさらに加速させます。

なお、国内生命保険事業では本年 10 月にグループ傘下会社の合併により N K S J ひまわり生命保険株式会社が誕生します。また、海外保険事業においては、2013 年度末を目途に拠点を国別に再編・統合していきます。

<究極の 1 プラットフォーム 2 ブランドのイメージ>

新たな経営計画では、経営統合モデルをさらに進化させてまいります。

NK SJグループ経営統合モデルのさらなる進化



NK SJグループは、新たな経営計画のもと、引き続き『成長』『信頼』No. 1」をスローガンに掲げ、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業などを通じてお客様に最高品質の安心とサービスをご提供し、企業価値を向上してまいります。

3. グループ経営数値目標

グループ経営数値目標（修正利益ベース）は下表のとおりです。

最終年度を2015年度へ1年繰り延べることとし、グループ合計で修正連結利益1,600億円の達成を目指します。

※数値目標の詳細および修正利益の算出方法等は別紙2をご参照ください。

	2010年度 (実績)	2011年度 (予想)	2015年度 (計画)	参考:2010/5/31公表 2014年度(計画)
修正連結利益	807億円	412億円	1,600億円(100%)	1,600億円(100%)
国内損害保険事業	213億円	101億円	810億円(51%)	900億円(56%)
国内生命保険事業	598億円	300億円	550億円(34%)	500億円(31%)
海外保険事業	24億円	54億円	200億円(13%)	160億円(10%)
金融サービス事業等	△27億円	△42億円	40億円(2%)	40億円(3%)
修正連結ROE	4.2%	2.2%	7%以上	7%以上

以 上

別紙1 「究極の1プラットフォーム2ブランド」～2010年5月公表計画との主な相違点

	旧経営計画（2010年5月公表）	新たな経営計画
損保2社の事業戦略・各種施策	情報の共有化や両社ノウハウの共有など	事業戦略や各種施策を共通化または協調
本社および拠点機能の共通化	①損保2社 なし ②コールセンターの一部共同利用	①損保2社 ・2012年度から共同本社（本社機能の共通化） ・2012年度末までに営業拠点の同居 ・2013年度末までに営業拠点の業務共通化とサービスセンター拠点の同居 ・2014年度末までにサービスセンター拠点の業務共通化 ②コールセンターの機能統合
システム統合	①商品・事務システム 自動車保険と火災保険を2012年10月に、他種目を2014年4月に統合	2014年4月に、すべての分野のシステムを統合 ①商品・事務システム 全種目を対象 ②その他システム 保険金システムや人事・経理システムなど、すべてのシステムを統合
人事	なし	①2014年4月入社者から共同採用を実施 ②グループ内外への出向など戦略的な人材活用の取り組みを共同実施
国内生保事業・海外保険事業・金融サービス事業等の推進体制	損保2社において情報の共有化や両社ノウハウの共有など	・損保2社における本社機能の統合により、推進・支援体制を強化（2012年4月まで） ・各事業の成長を加速する主な項目 ①国内生保事業の営業効率の向上 ②海外保険事業のM&A検討体制の統合、海外拠点は原則、2013年度末までに統合 ③国内新規事業の検討体制の統合

別紙2 NKS J グループ 新たな経営計画の数値目標

(単位：億円)

		2010年度 (実績)	2011年度 (予想)	2015年度 (計画)
国内 損害 保険 事業	正味収入保険料	18,773	19,031	19,840
	(除く自賠責)	16,362	16,491	16,920
	正味損害率	71.5%	77.6%	65.3%
	(除く自賠責・金融保証)	64.5%	74.3%	62.4%
	正味事業費率	34.4%	33.8%	30.6%
	(除く自賠責)	35.6%	35.4%	32.4%
	コンバインドレシオ	105.9%	111.5%	95.8%
(除く自賠責・金融保証)	100.1%	109.7%	94.8%	
	修正利益	213	101	810
国内 生命 保険 事業	修正E V増加額	598	300	550
海外 保険 事業	財務会計上の当期純利益	24	54	200
金融サービス 事業等	財務会計上の当期純利益	△27	△42	40
グループ 合計	修正連結利益	807	412	1,600
修正連結ROE		4.2%	2.2%	7%以上

●事業の定義、修正利益の算出方法および修正連結ROEの算出方法は以下のとおりです。

<事業の定義>

- ・国内損害保険事業 : 株式会社損害保険ジャパン、日本興亜損害保険株式会社の単体の合算
- ・国内生命保険事業 : NKS J ひまわり生命保険株式会社の単体（～2011.9 末までは損保ジャパンひまわり生命保険株式会社、日本興亜生命保険株式会社の合算）
- ・海外保険事業 : 株式会社損害保険ジャパンおよび日本興亜損害保険株式会社の海外保険子会社
- ・金融サービス事業等 : セゾン自動車火災保険株式会社、そんぽ24損害保険株式会社、損保ジャパン・ディー・アイ・ワイ生命保険株式会社、金融サービス、ヘルスケアなど

<修正利益の算出方法>

- ・国内損害保険事業 : 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
- ・国内生命保険事業 : 当期E V増加額－増資等資本取引－金利等変動影響額
- ・海外保険事業 : 財務会計上の当期純利益
- ・金融サービス事業等 : 財務会計上の当期純利益

<修正連結ROEの算出方法>

修正連結利益 ÷ [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E V]

* 分母は、期首・期末の平均残高