
IRミーティング資料
2013年度決算および経営戦略

2014年5月27日
NKSJホールディングス株式会社

本日のポイント

経営計画 進捗状況

- 2013年度の修正連結利益については、2月の雪害影響などにより減益となった
- 一方、国内損保の収益性改善は着実に進展し、2015年度の目標達成確度が高まる

国内損保

- 修正コンバインドレシオは2015年度目標を既に達成
- 消費税増税、等級制度改定効果の反動などのマイナス要素を考慮した上で、2015年度の目標達成をコミット

国内生保

- 商品改定の端境期に当たったことから、2013年度の新契約獲得は足踏み
- 2014年度に新医療保険を投入し、「医療保険のひまわり生命」復活へ

海外

- キャノピアス社の利益貢献により、海外保険事業の利益は飛躍的に拡大
- キャノピアス社を海外事業のプラットフォームとし、さらなるグローバル展開を図る

ERM・ 資本政策

- 戦略的リスク経営(ERM)を本格展開し、経営判断に活用
- 内部ソルベンシー比率はターゲット水準の範囲内で推移
- 2014年度の政策株削減額は減少を見込むが、中長期的な削減方針に変更はない
- 安定配当に加え、100億円の自社株取得を実施

NKSJホールディングス発足後の歩み

- ◆ NKSJホールディングスの設立後、各事業の統合を着実に実行
- ◆ 本年9月1日、グループ名を「損保ジャパン日本興亜グループ」、商号を「損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社」に変更する予定

2010年4月

持株会社「NKSJホールディングス」を設立

国内損保

国内生保

海外

金融・サービス

2010

2011

2012

2013

2014

2012年3月
損保ジャパンと日本興亜損保の合併を発表

2011年10月
傘下の生保2社が合併、
NKSJひまわり生命が発足

2010年5月
テネット(シンガポール)を買収

2010年11月
フィバ・シゴルタ(トルコ)を買収

2011年6月
ベルジャヤ(マレーシア)の株式
買い増し、子会社化

2010年10月
アセットマネジメント2社を合併し、
損保ジャパン日本興亜アセットマネジメントが発足

2012年4月
プライムアシスタンスを設立し、
アシスタンス事業に参入

2012年9月
シダーの株式取得し、介護事業に参入

2013年6月
マリチマ(ブラジル)の株式
買い増し、子会社化

2014年9月(予定)
合併新会社、損保ジャパン日本興亜が発足

2014年9月(予定)
社名を損保ジャパン日本興亜ひまわり生命に変更

2014年5月1日
キャンピアス(英国)を買収

1. 業績動向 P. 3

2. 国内損保事業 P. 13

3. 国内生保事業 P. 31

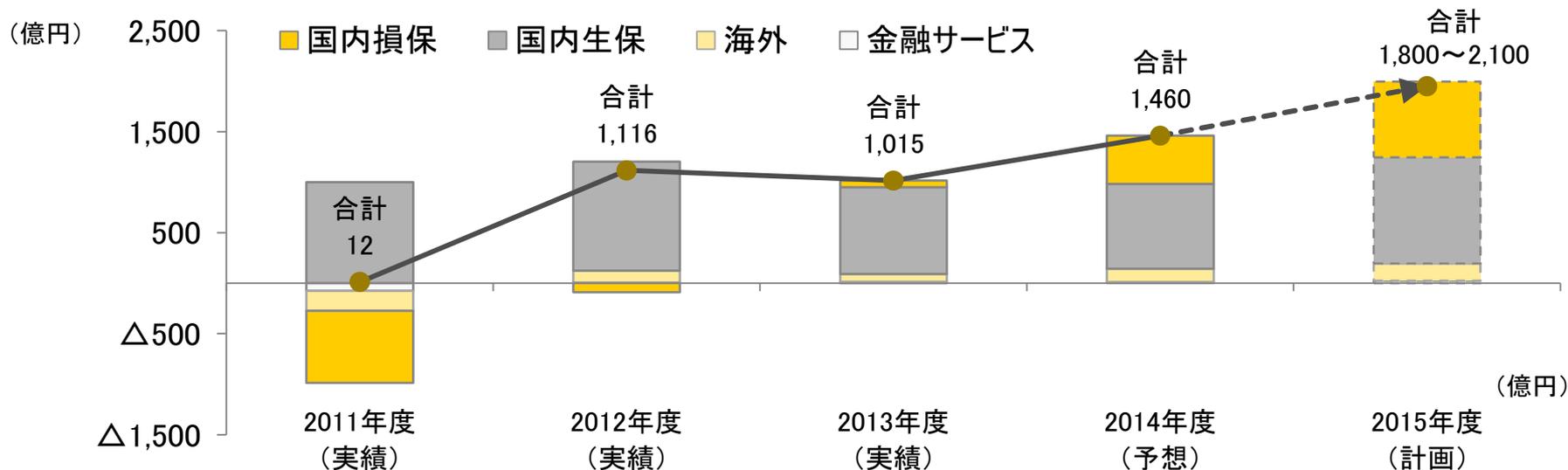
4. 海外保険事業 P. 41

5. ERM・資本政策 P. 49

資料編 P. 60

経営計画進捗状況アップデート

- ◆ 2013年度は雪害(発生損害額730億円)を主因に減益となったが、1,000億円超の修正連結利益を確保
- ◆ 2014年度は収益改善が鮮明になる見込み。2015年度の目標達成確度は高まる



国内損保	△713	△89	65	477	700 ~ 800
国内生保	1,000	1,078	857	840	1,000 ~ 1,100
海外	△197	118	78	130	140 ~ 200
金融サービス	△76	7	15	13	20 ~ 30
合計(修正連結利益)	12	1,116	1,015	1,460	1,800 ~ 2,100
修正連結ROE	0.1%	5.4%	4.3%	5.9%	7%以上

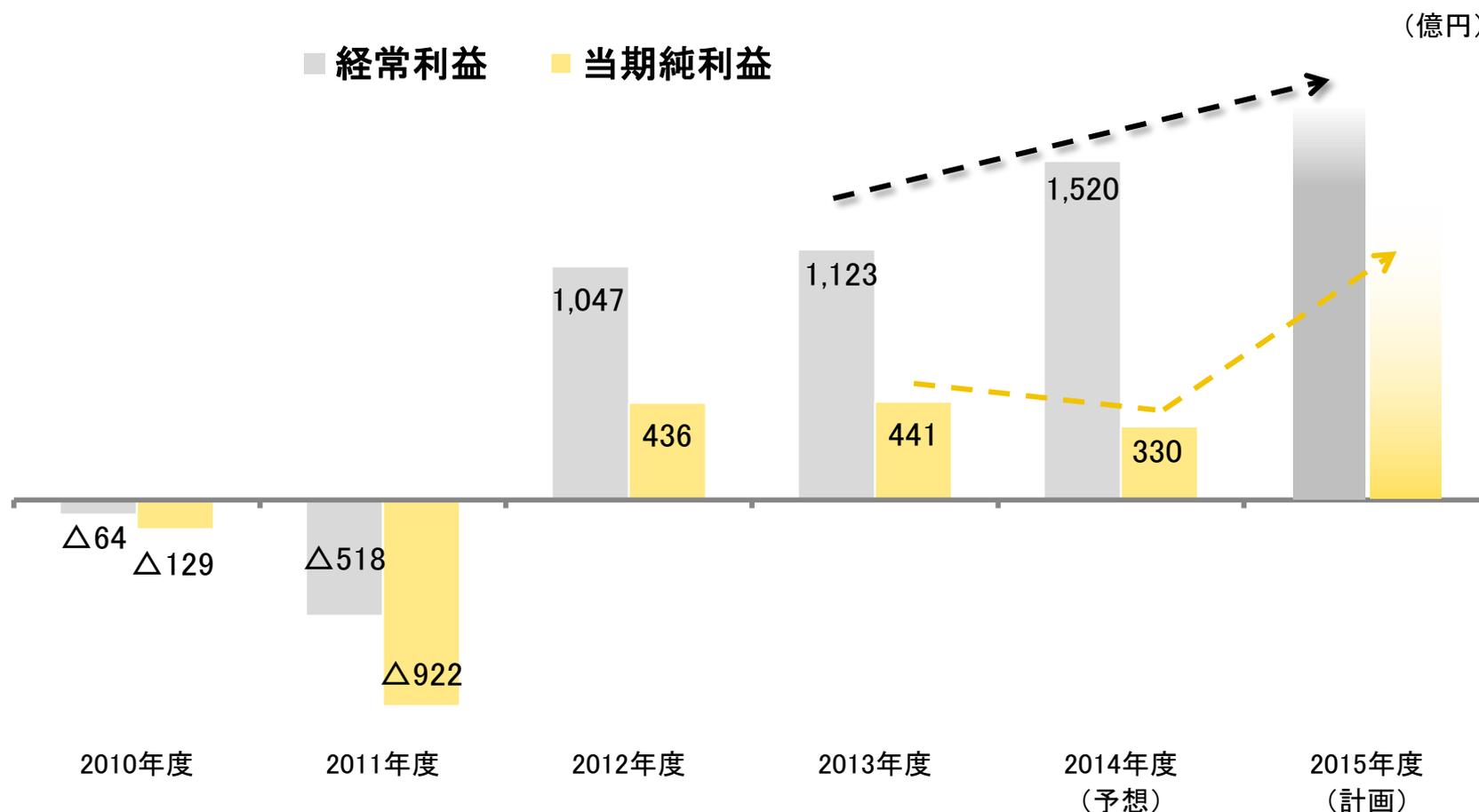
※ 修正利益の算出においては、国内損保会社の合併一時コスト等を特殊要因として除いている。金額(税控除後)は、2012年度176億円、2013年度267億円、2014年度約600億円、2015年度約34億円。

※ セゾン自動車火災とそんぽ24については、2012年度より金融サービス事業等から国内損害保険事業へ事業区分を変更した

※ 各事業の定義および修正利益、修正ROEの定義はP64参照

連結業績の動向（日本会計基準）

- ◆ 経常利益は国内損保の収益改善や海外貢献により増益基調継続
- ◆ 当期純利益は合併一時コストにより2014年度減益を見込むが、2015年度は急回復



2013年度決算概況(連結)

- ◆ トップラインは引き続き順調に増加
- ◆ 連結ベースでは、経常利益は増益、当期純利益は前年と同水準を確保

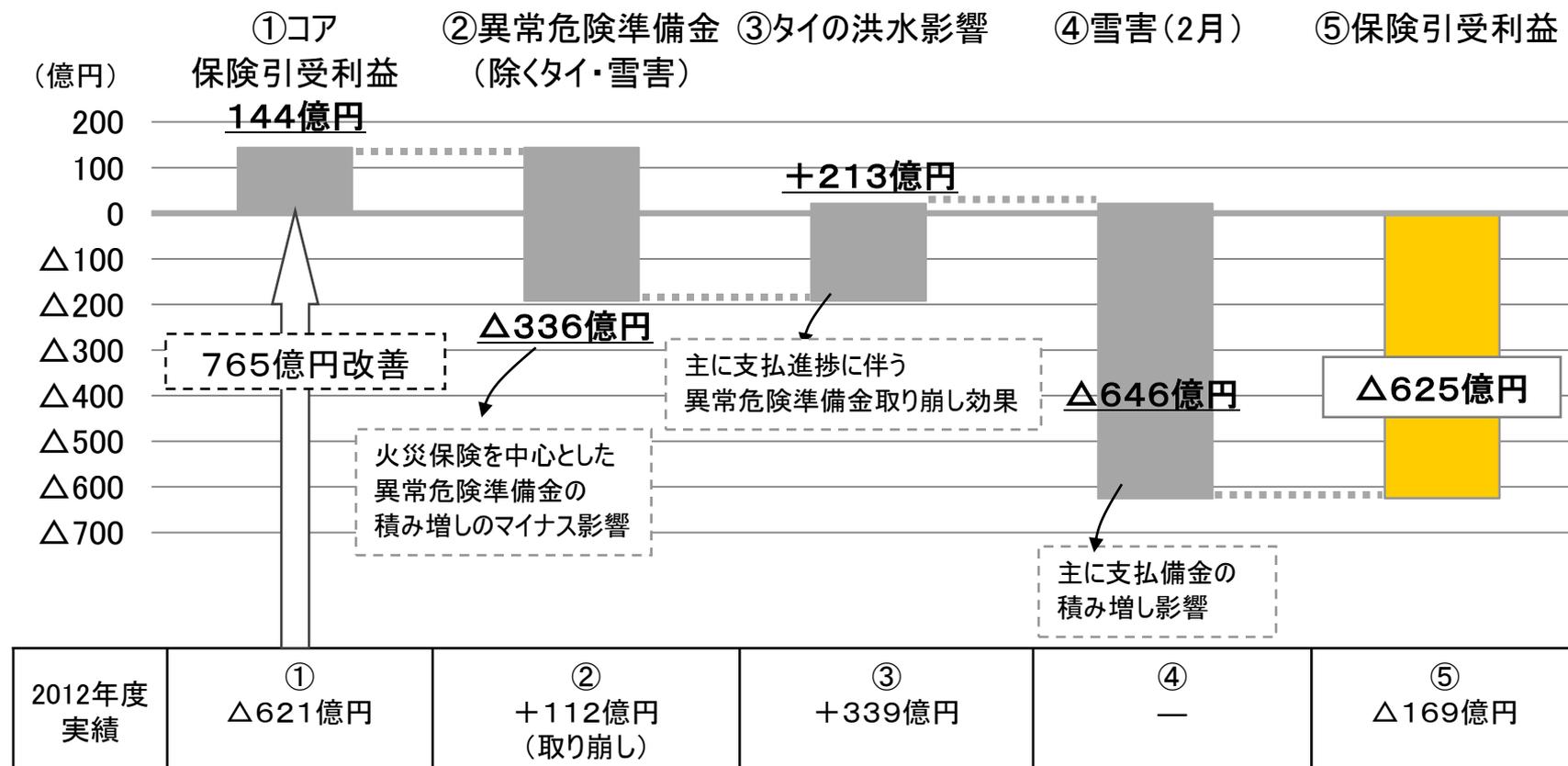
(単位:億円)	2012年度	2013年度	増減
経常収益(NKSJHD連結)	28,432	30,083	+1,651 (+5.8%)
正味収入保険料	20,626	22,689	+2,063(+10.0%)
生命保険料	2,647	2,772	+124(+4.7%)
経常利益(NKSJHD連結)	1,047	1,123	+76(+7.3%)
損保ジャパン+日本興亜損保	1,296	1,177	△118
NKSJひまわり生命	80	137	+57
海外グループ会社	104	109	+5
その他・連結調整(*1)	△433	△301	+132
当期純利益(NKSJHD連結)	436	441	+5(+1.3%)
損保ジャパン+日本興亜損保	624	495	△129
NKSJひまわり生命	44	80	+36
海外グループ会社	131	115	△15
その他・連結調整(*1)	△364	△250	+114

(*1) NKSJホールディングスの設立にあたり、企業結合の会計処理として「パーチェス法」を適用している。NKSJホールディングス連結では、日本興亜損保等の資産・負債を経営統合時の時価で取得し、これを簿価としている。(日本興亜損保等の連結上の認識簿価とHD連結上の認識簿価が相違。)したがって、日本興亜損保連結上の売却損益等を修正する必要がある。この修正は上記「連結調整」に含めている。

決算のポイント(損保の保険引受利益)

◆ 保険料の増収および支払保険金の減少により、コア保険引受利益※は大幅に改善

保険引受利益のブレイクダウン(SJ+NK)

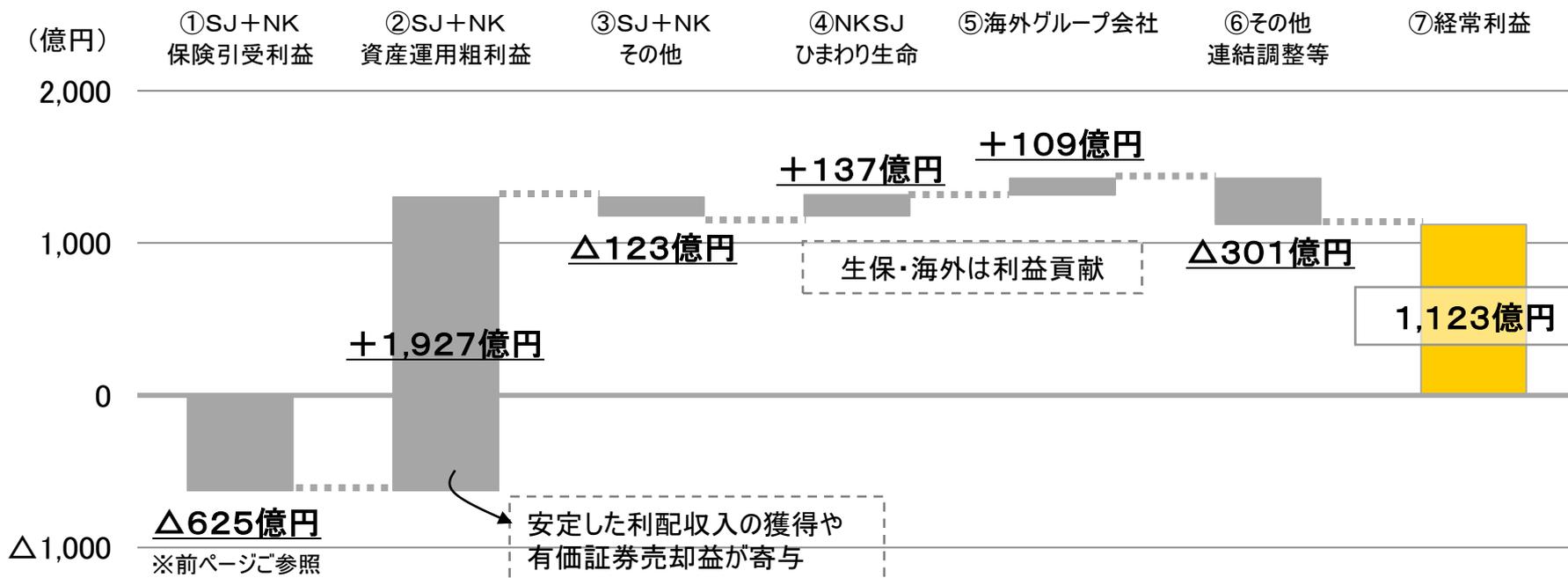


※ コア保険引受利益は、保険引受利益から異常危険準備金積増およびタイの洪水、雪害(2月)に係る影響を除いたもの

決算のポイント(連結経常利益)

- ◆ 連結経常利益は1,123億円
- ◆ 国内損保における資産運用粗利益のほか、生保事業、海外保険事業が利益貢献

経常利益のブレイクダウン

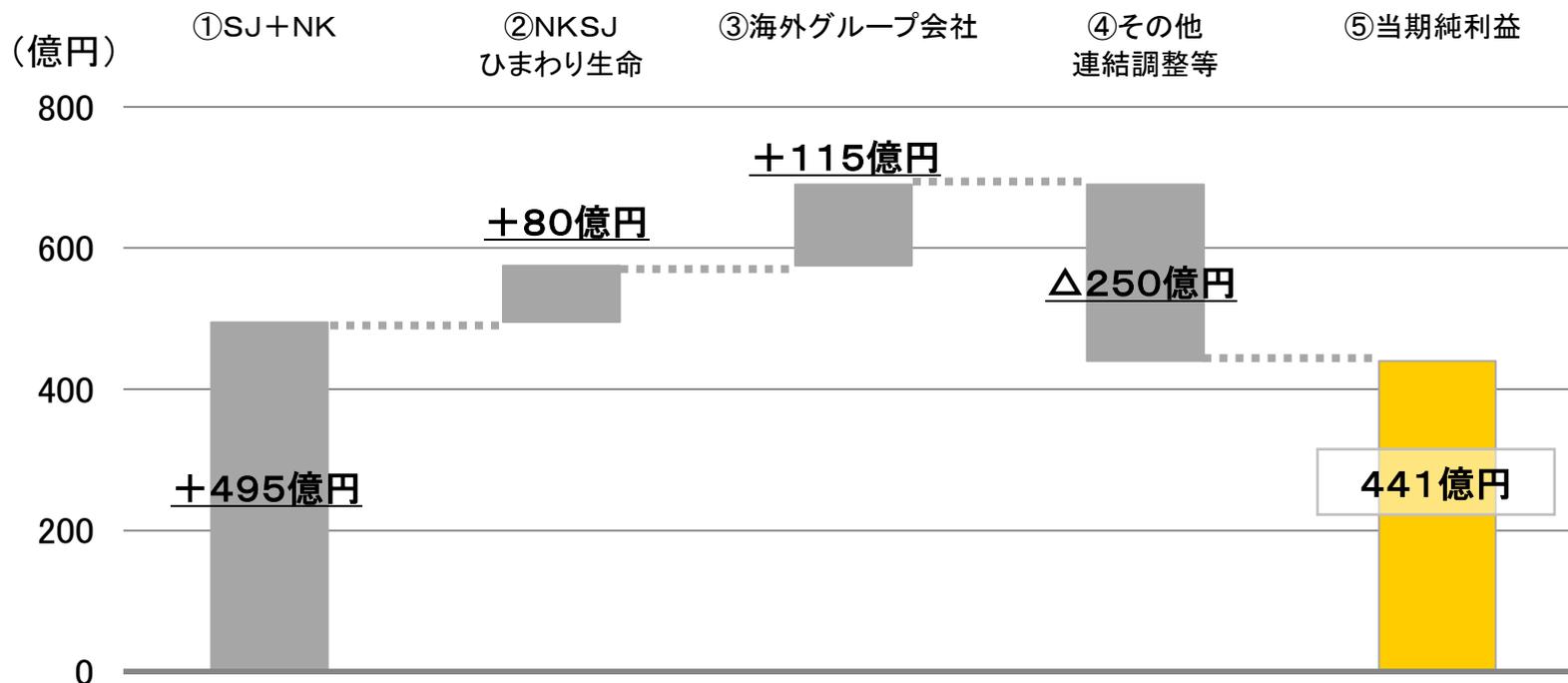


2012年度実績	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	△169億円	+1,599億円	△133億円	+80億円	+104億円	△433億円	+1,047億円

決算のポイント(連結当期純利益)

◆ すべての事業が利益貢献し、当期純利益は441億円

当期純利益のブレイクダウン



2012年度 実績	① +624億円	② +44億円	③ +131億円	④ △364億円	⑤ +436億円
--------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------

2014年度通期業績予想概況(連結)

- ◆ トップラインは引き続き拡大を見込む
- ◆ 経常利益は増益。一方、合併一時コストの負担などにより当期純利益は若干の減益見込み

(単位:億円)	2013年度 (実績)	2014年度 (予想)	増減	
正味収入保険料	22,689	25,080	+2,390	(+10.5%)
生命保険料	2,772	2,795	+22	(+0.8%)
経常利益(NKSJHD連結)	1,123	1,520	+396	(+35.2%)
損保ジャパン日本興亜 ^(*1)	1,177	1,440	+263	
NKSJひまわり生命	137	127	△10	
海外グループ会社	109	184	+74	
その他・連結調整 ^(*2)	△301	△232	+68	
当期純利益(NKSJHD連結)	441	330	△111	(△25.3%)
損保ジャパン日本興亜 ^(*1)	495	337	△157	
NKSJひまわり生命	80	75	△5	
海外グループ会社	115	135	+19	
その他・連結調整 ^(*2)	△250	△218	+31	

(*1) 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値。以下のページにおいて同じ。

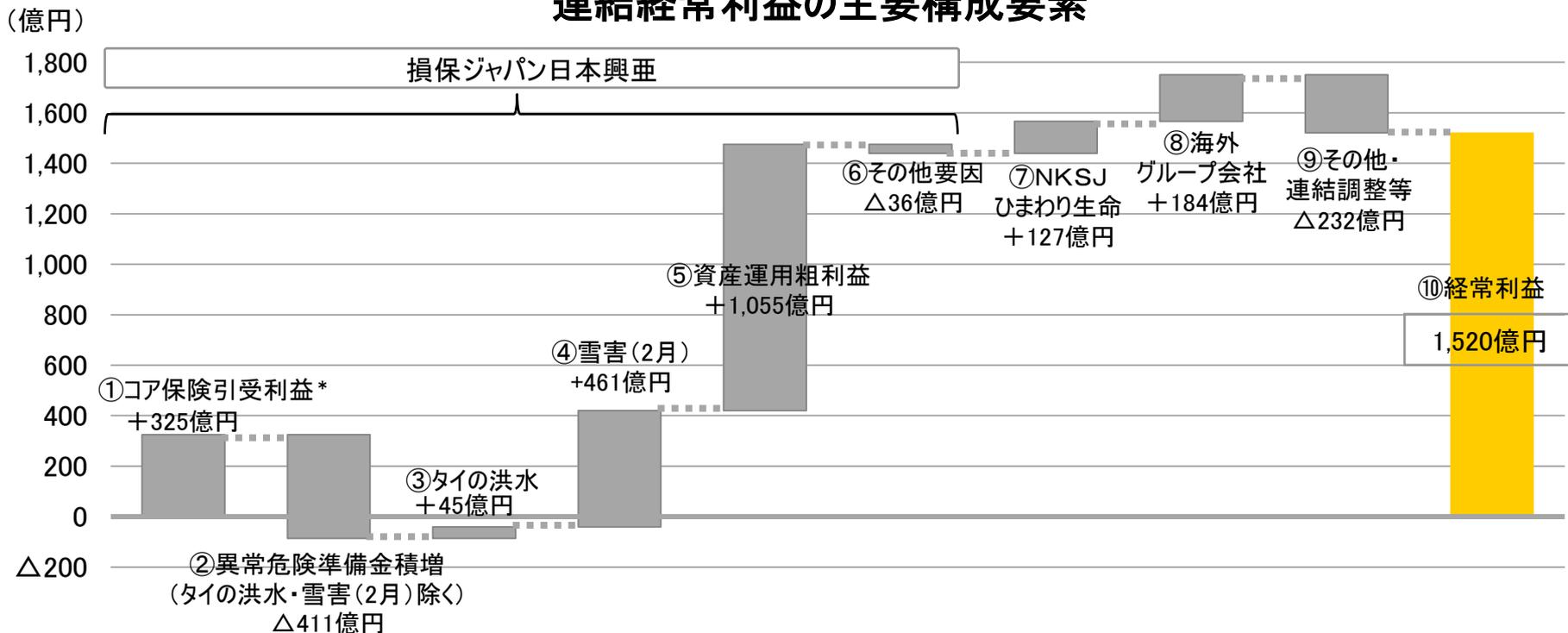
(*2) NKSJホールディングスの設立にあたり、企業結合の会計処理として「パーチェス法」を適用している。NKSJホールディングス連結では、日本興亜損保等の資産・負債を経営統合時の時価で取得し、これを簿価としている。(日本興亜損保等の連結上の認識簿価とHD連結上の認識簿価が相違。)したがって、日本興亜損保連結上の売却損益等を修正する必要がある。この修正は上記「連結調整」に含めている。

2014年度業績予想のポイント(連結経常利益)

◆ 連結経常利益は1,520億円の見込み

- ・保険引受利益 : 自動車保険の商品・料率改定などを背景に着実に収支改善が進展
- ・資産運用粗利益 : 安定した利配収入、有価証券売却益を中心に1,055億円を見込む
- ・ひまわり生命 : 127億円の利益貢献

連結経常利益の主要構成要素

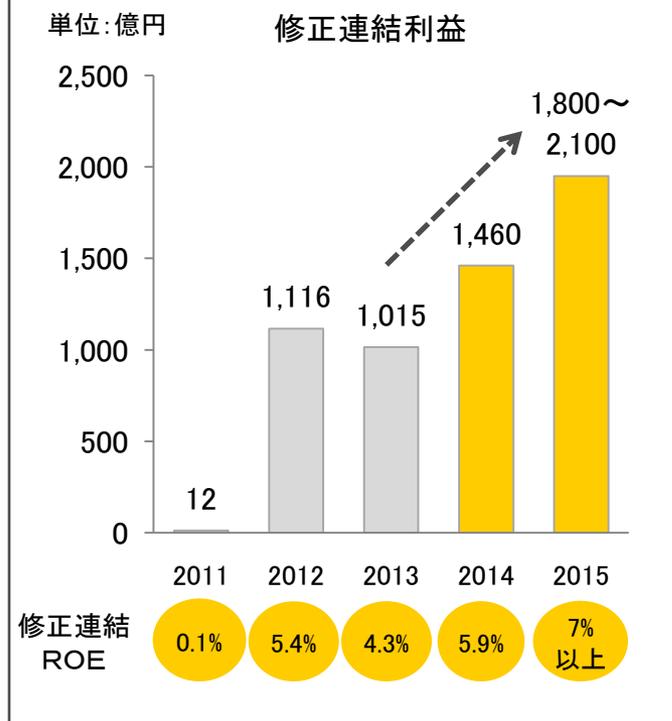


* コア保険引受利益は、保険引受利益から異常危険準備金積増、タイの洪水および雪害(2月)に係る影響を除いたもの

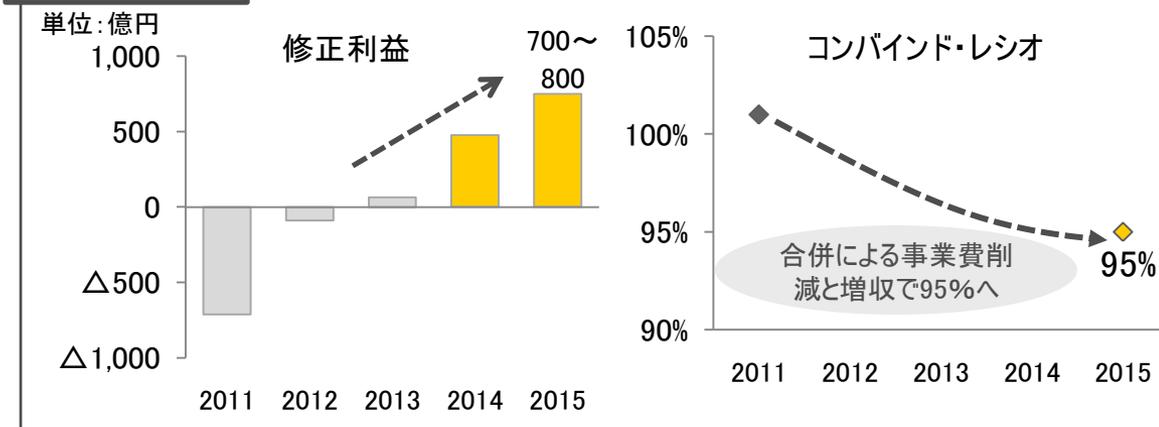
<参考> 経営数値目標のポイント

- ◆ 経営数値目標に変化なし
- ◆ 2015年度の修正連結利益1,800～2,100億円。修正連結ROEは7%以上

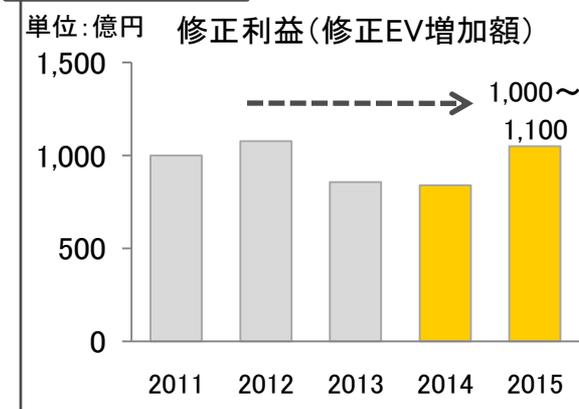
グループ合計



国内損保



国内生保



海外



金融サービス



(注1) 各事業の定義および修正利益、修正ROEの定義はP64参照

(注2) 国内損保のコンバインド・レシオは自賠責を除く

1. 業績動向 P. 3

2. 国内損保事業 P. 13

3. 国内生保事業 P. 31

4. 海外保険事業 P. 41

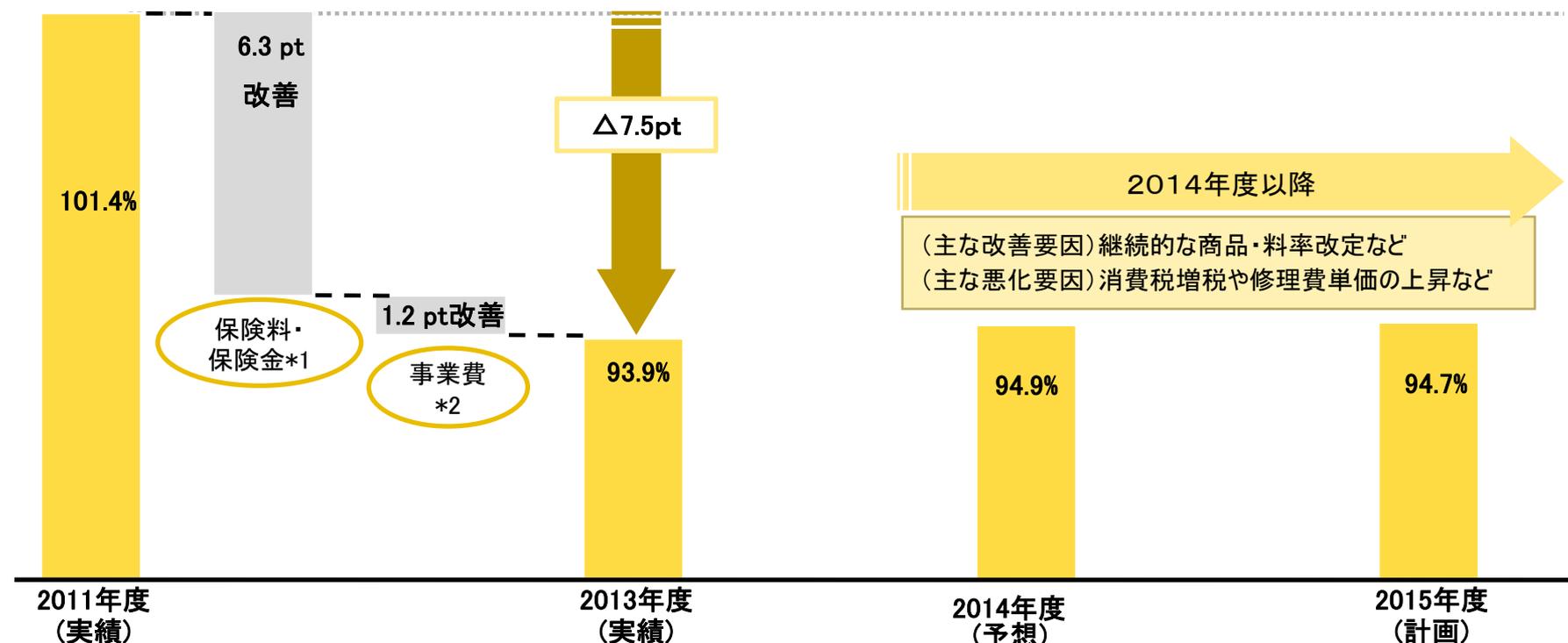
5. ERM・資本政策 P. 49

資料編 P. 60

国内損保事業のトピックス

- ◆ 修正コンバインド・レシオ(13年度)は11年度比7.5pt改善し、前倒しで計画達成
- ◆ 2014年度以降は、修理費単価の上昇や消費税影響などに着実に対応していくことで、2015年度の計画水準は最低限達成

修正コンバインド・レシオの推移(損保ジャパン日本興亜)



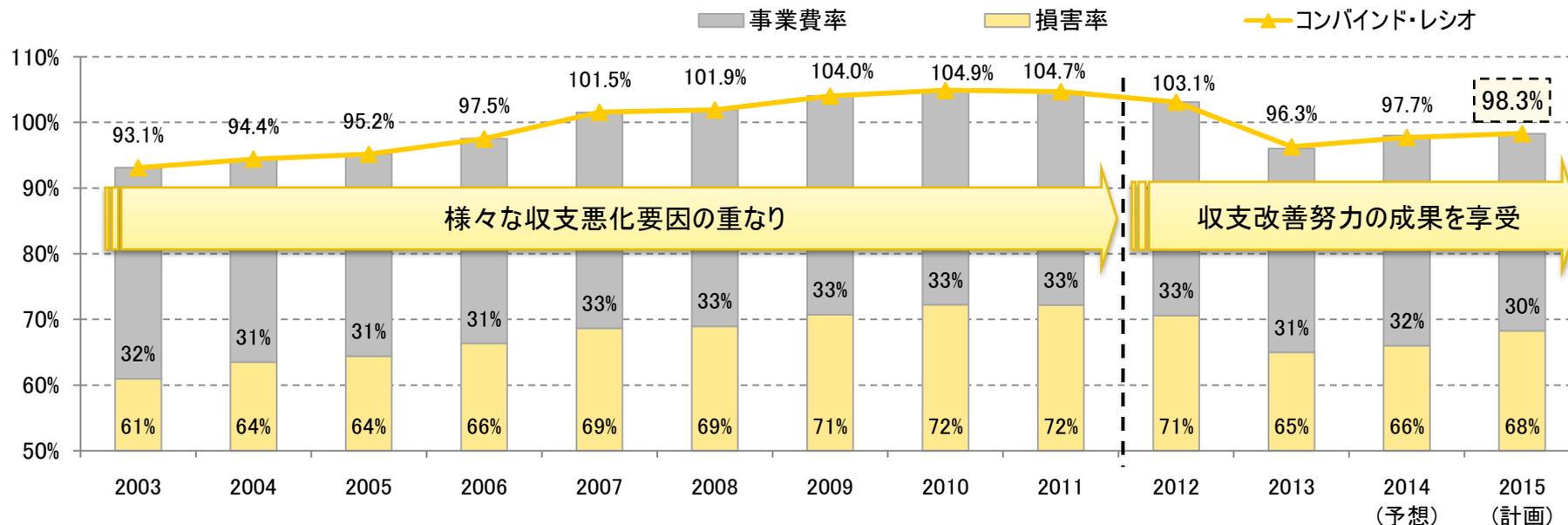
- *1 保険料・保険金：
自動車保険の商品・料率改定等により損害率は改善
- *2 事業費：
シナジーの発現等による事業費削減効果

- (注) 修正コンバインド・レシオ計算の前提：
 ・合併一時コストを計算過程から除外
 ・各年の自然災害影響は380億円
 ・自賠責保険を除く

自動車保険のトピックス

◆ 商品・料率改定など収支改善に向けた努力を継続

自動車保険のコンバインド・レシオ(損保ジャパン日本興亜)



収支悪化の要因

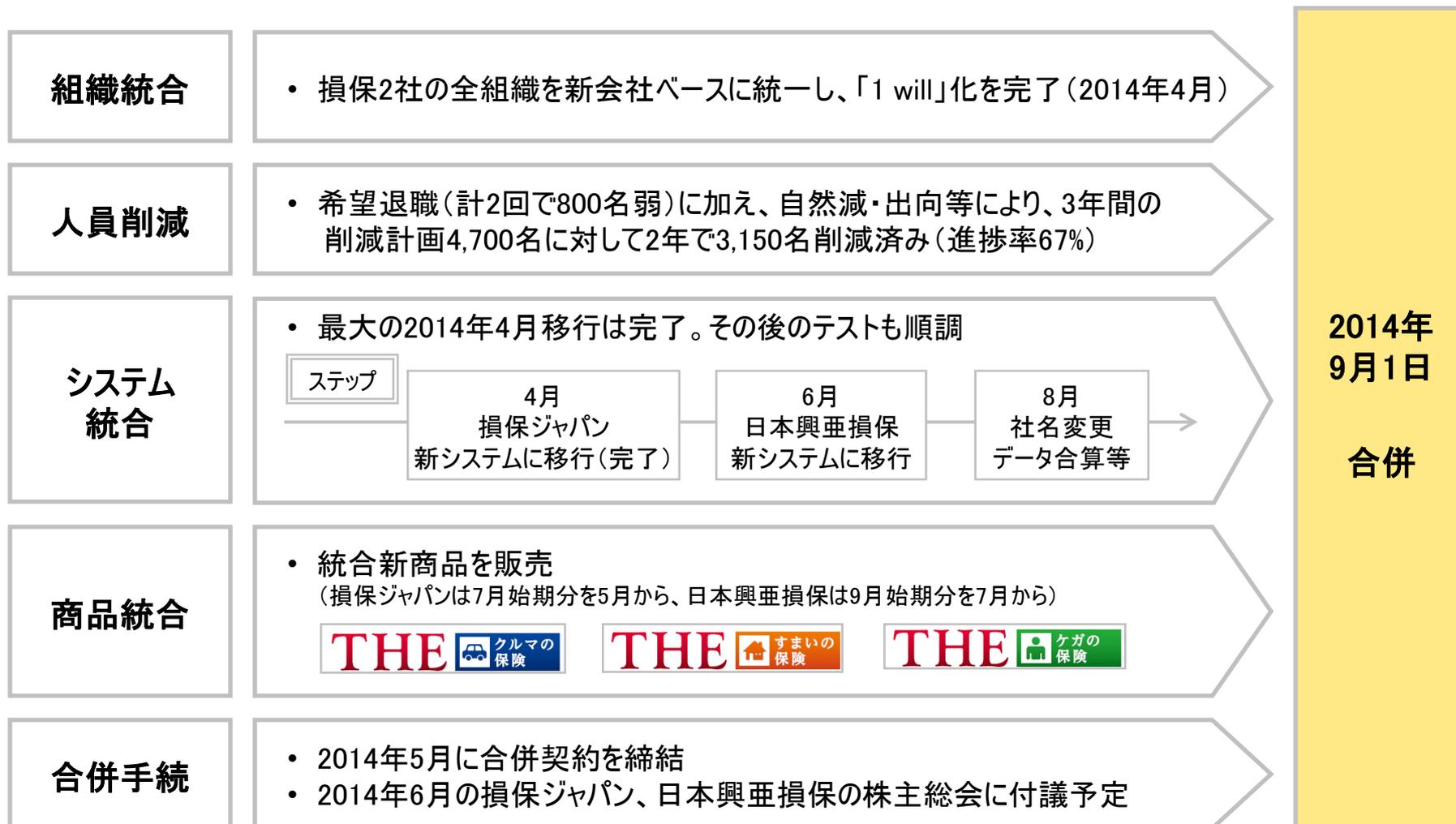
- 事故頻度の比較的高い高齢者ドライバーの増加
- 保険金支払い漏れ対応のための保険金サービス部門増員およびシステムコスト
- 自動車の高機能化による修理費単価上昇
- 旧等級制度における、契約者ごとのリスク実態と保険料水準のかい離

対策

- 年齢別料率体系の見直し(2011年4月より導入)
- 数次にわたる商品・料率改定(資料編 61ページ参照)
- 等級制度の改定(資料編 61、62ページ参照)

「損保ジャパン日本興亜」～合併準備の状況

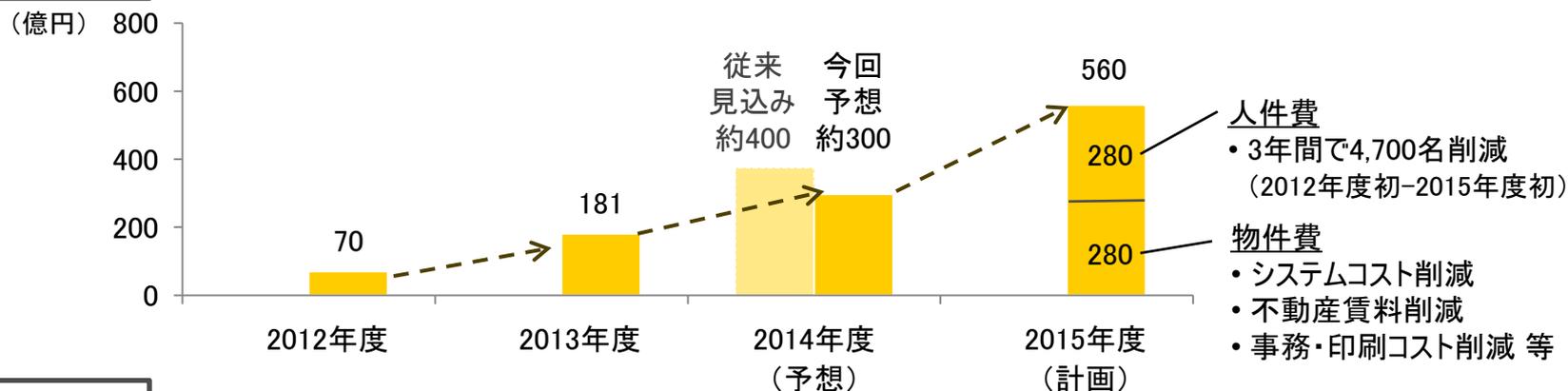
◆ 損保2社の合併(2014年9月1日予定)に向けた準備は順調



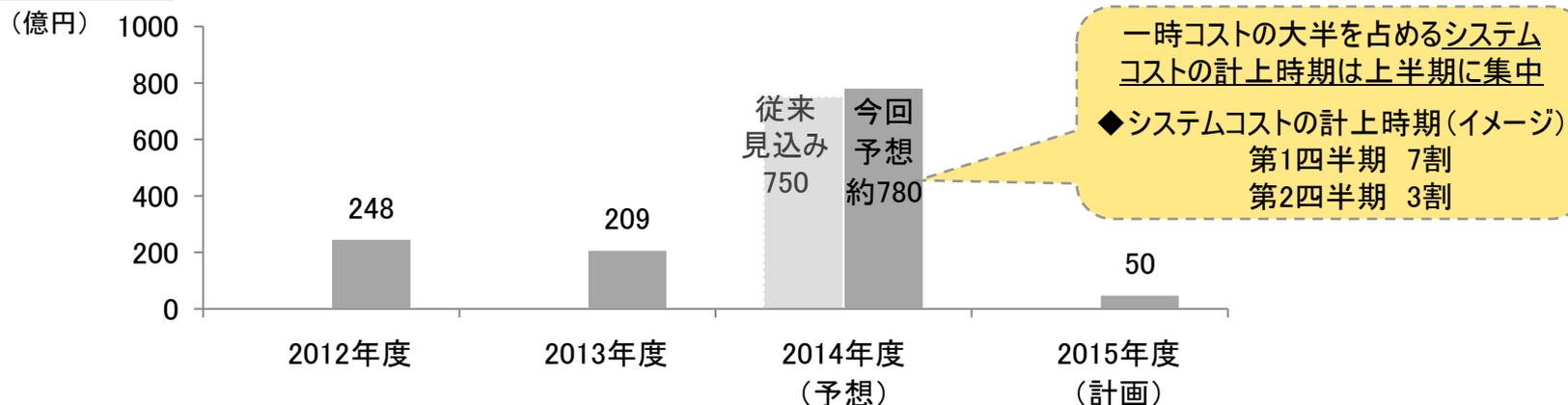
損保2社の合併 ～合併シナジーと一時コストの状況

◆ 合併シナジー、一時コストとも概ね想定線

合併シナジー



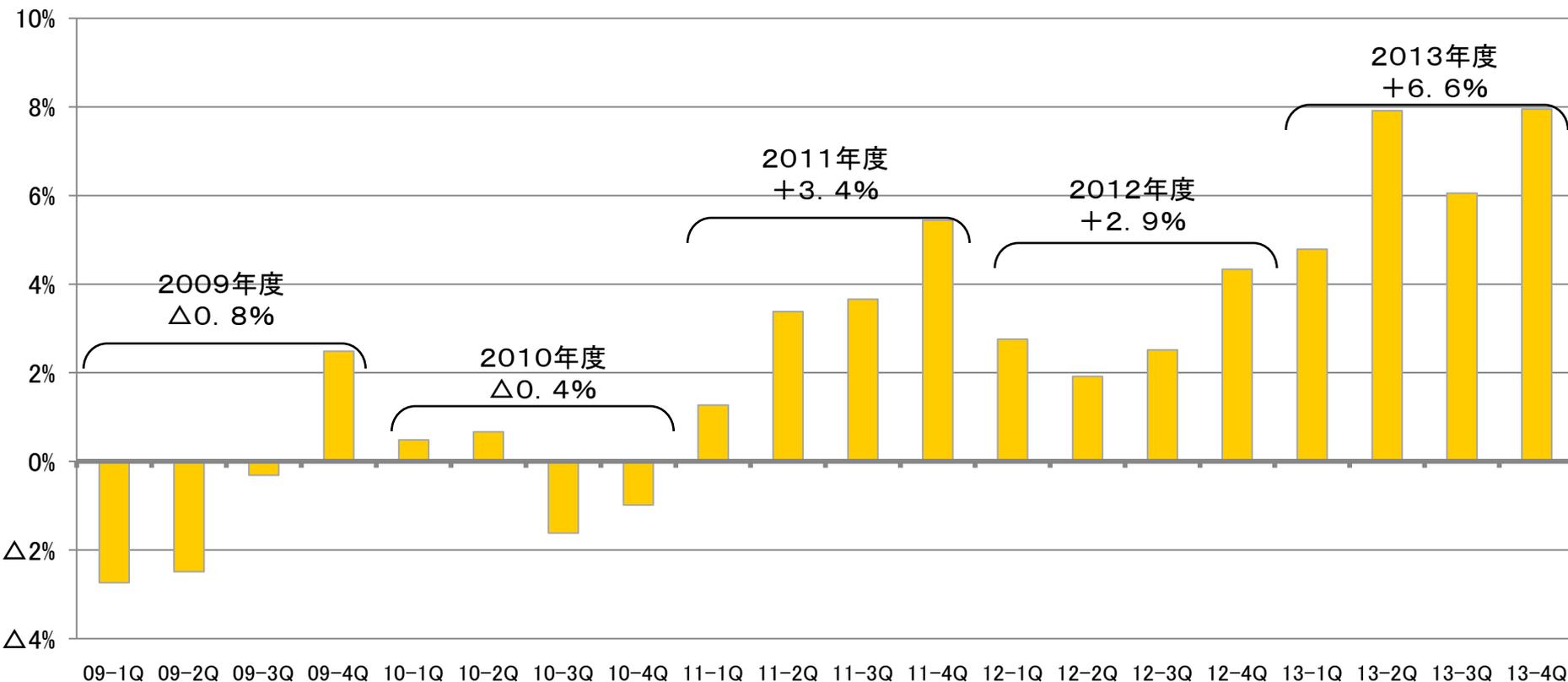
一時コスト



◆ 合併一時コストは特殊要因として、修正利益の計算過程から除外する。

◆ トップラインは2011年度以降の増収基調を継続

四半期増率推移(一般種目計、前年同期比)



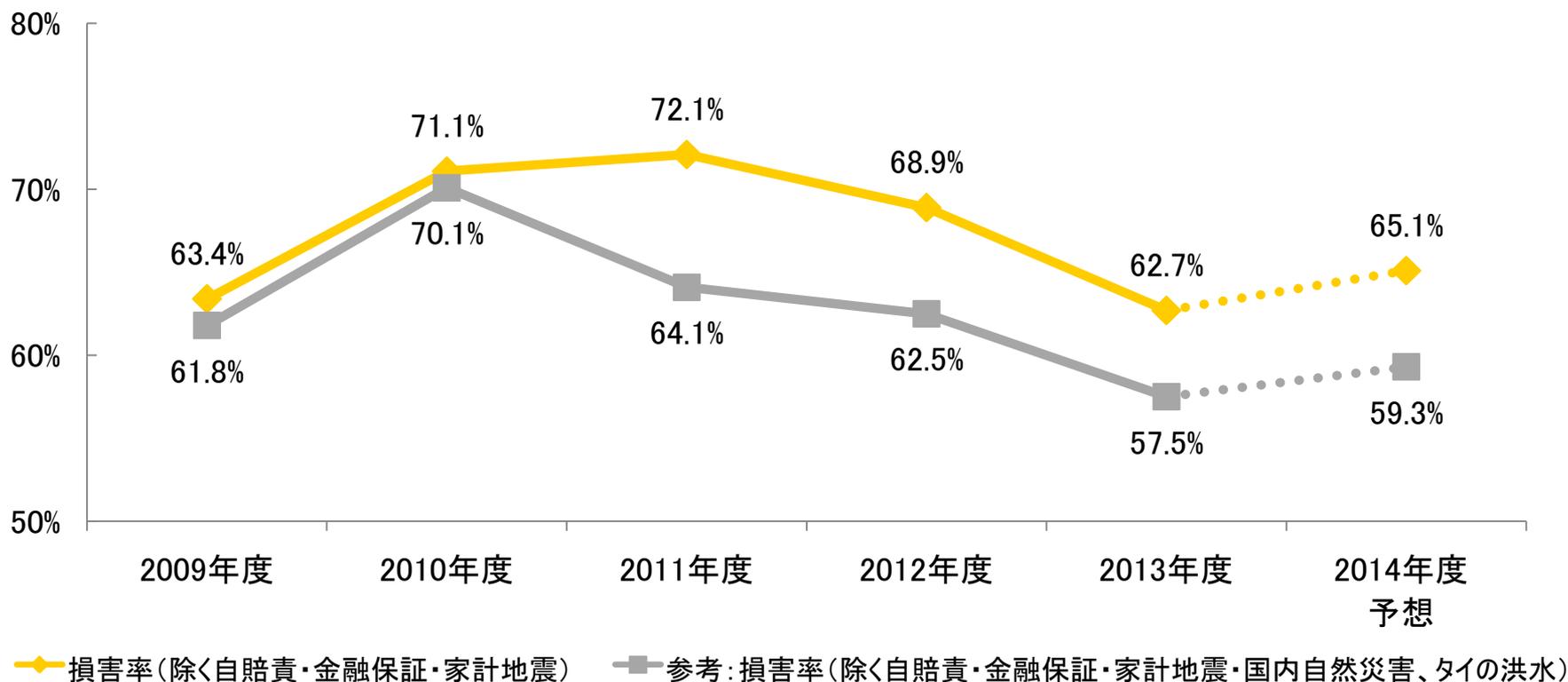
※ 損保ジャパン、日本興亜損保の合算値

※ 営業成績保険料ベース

損害率(W/P)

- ◆ 2013年度は自動車保険の収支改善などにより、損害率は大幅に改善
- ◆ 2014年度は雪害(2月)のペイド化などにより上昇を見込む

損害率の推移(除く自賠責・金融保証・家計地震)



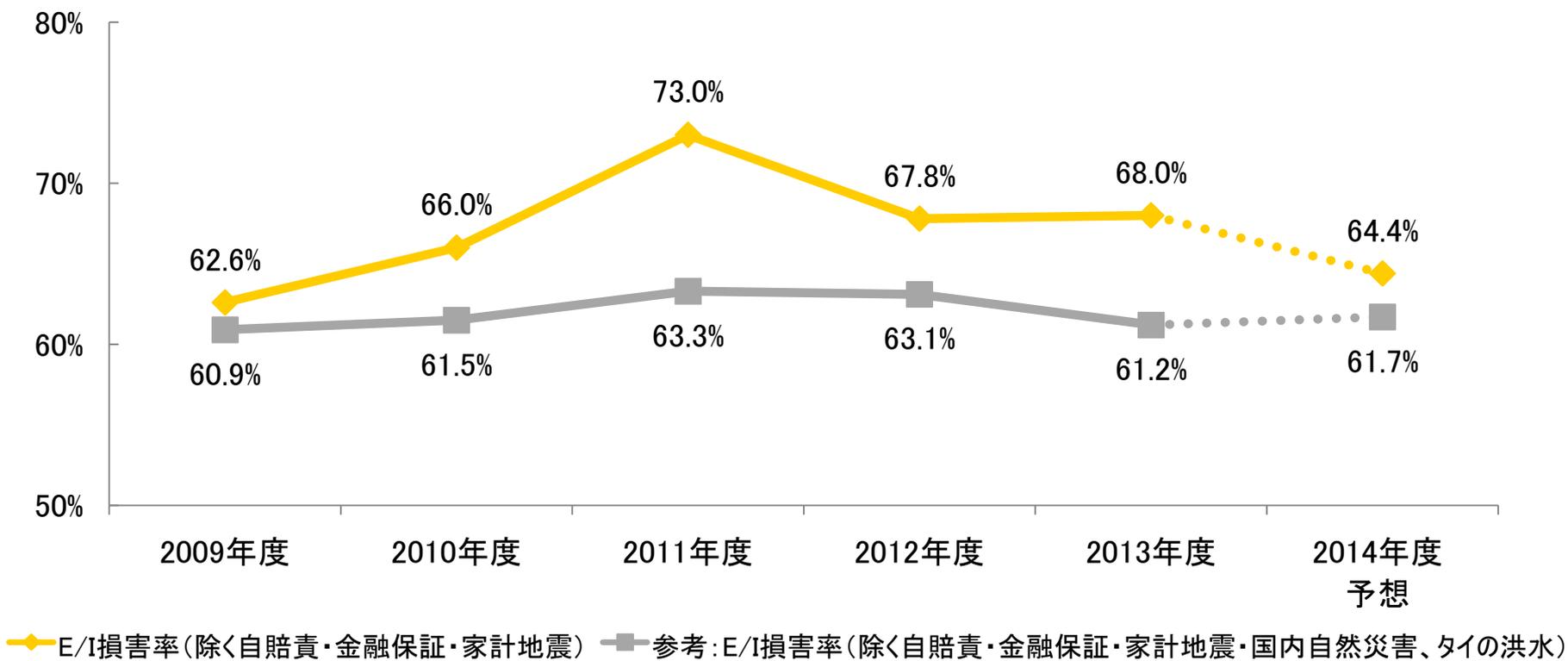
※ 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

※ 損害率はW/Pベース(含む損調費)

損害率(E/I)

- ◆ 2013年度は自動車保険が収支改善する一方、雪害(2月)の発生損影響により横ばい
- ◆ 2014年度は雪害(2月)影響が抜け、大幅改善へ

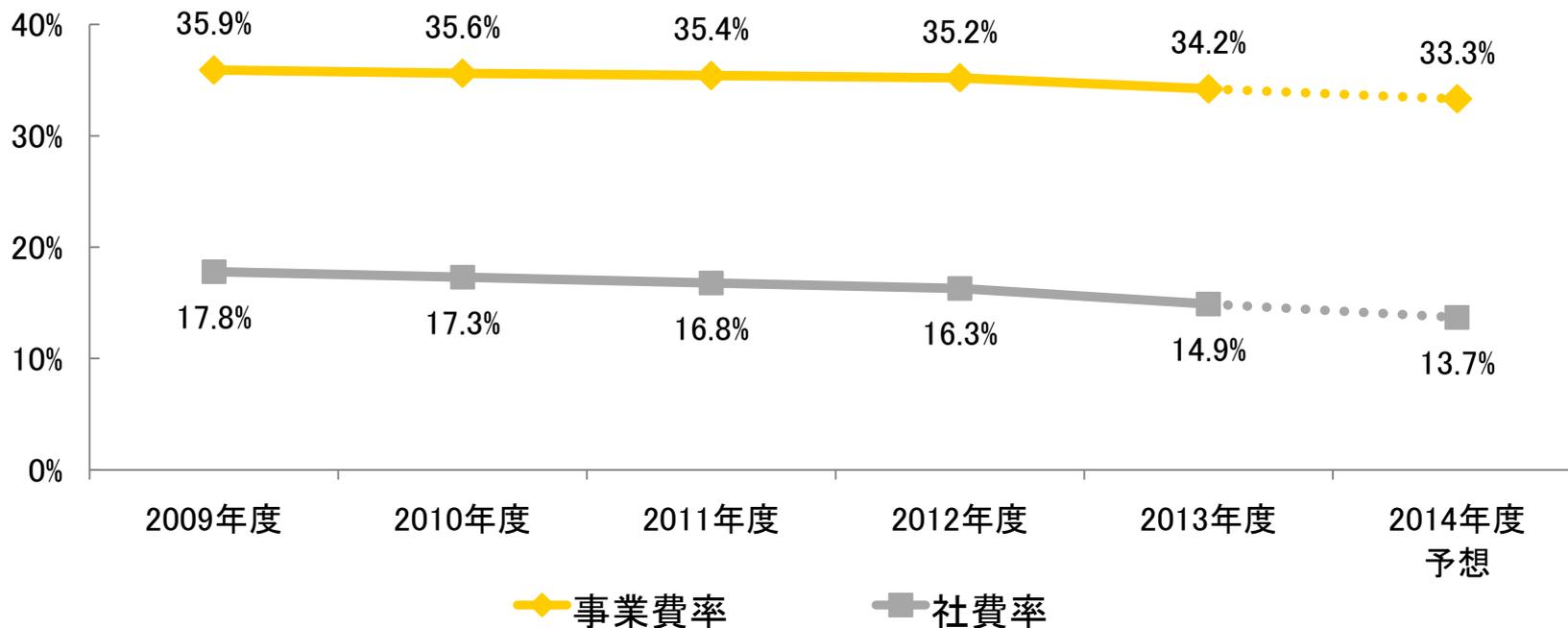
E/I損害率の推移(除く自賠責・金融保証・家計地震)



※ 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

◆ 事業費率、社費率ともに着実に低下

事業費率の推移(除く自賠責)



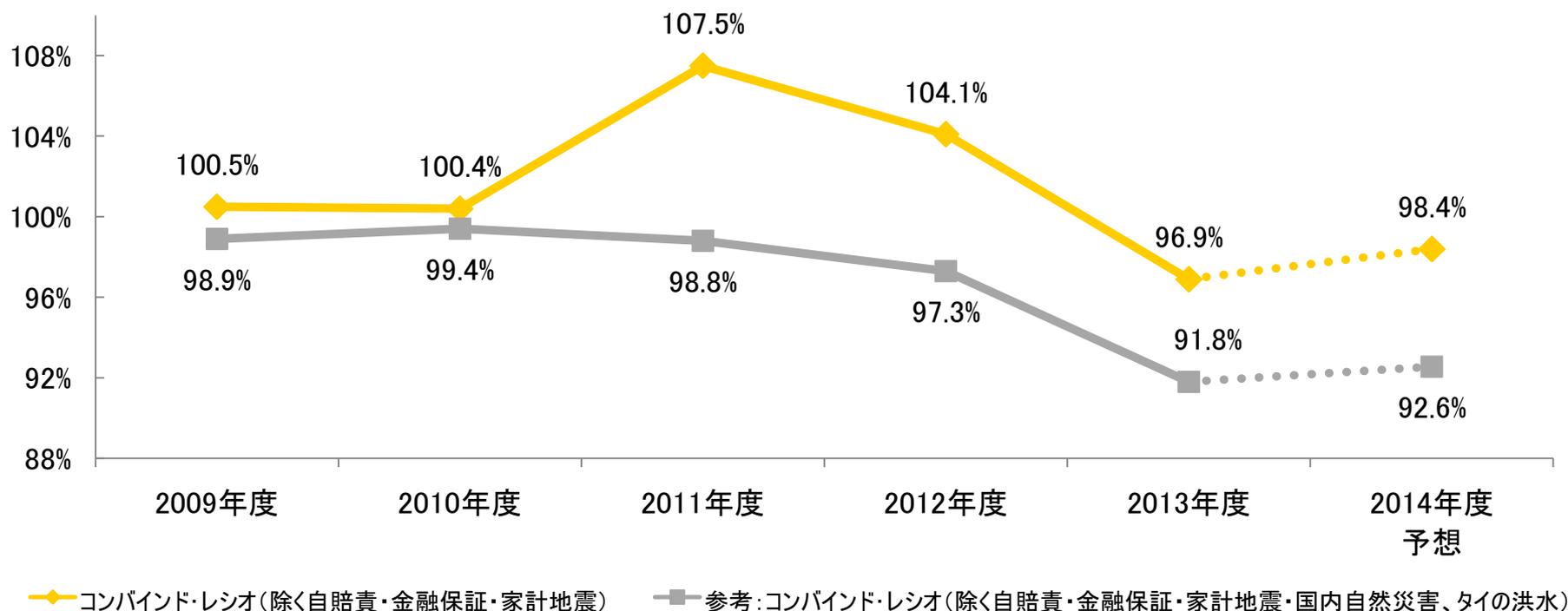
※ 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

※ 社費率は、保険引受に係る営業費及び一般管理費の正味保険料に対する比率

コンバインド・レシオ

◆ 2013年度、コンバインド・レシオは100%を下回る

コンバインド・レシオの推移(除く自賠償・金融保証・家計地震)

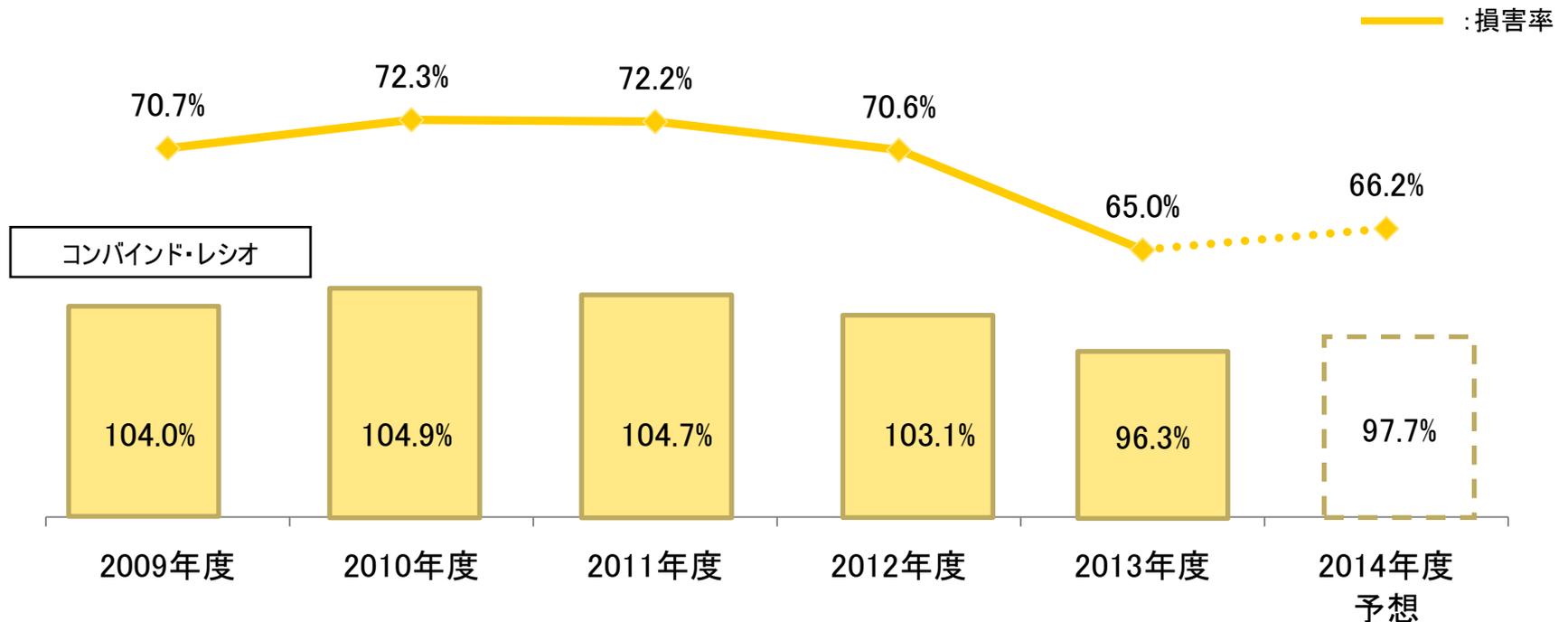


※ 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

自動車保険 ～収支の状況

◆ 損害率は低下傾向

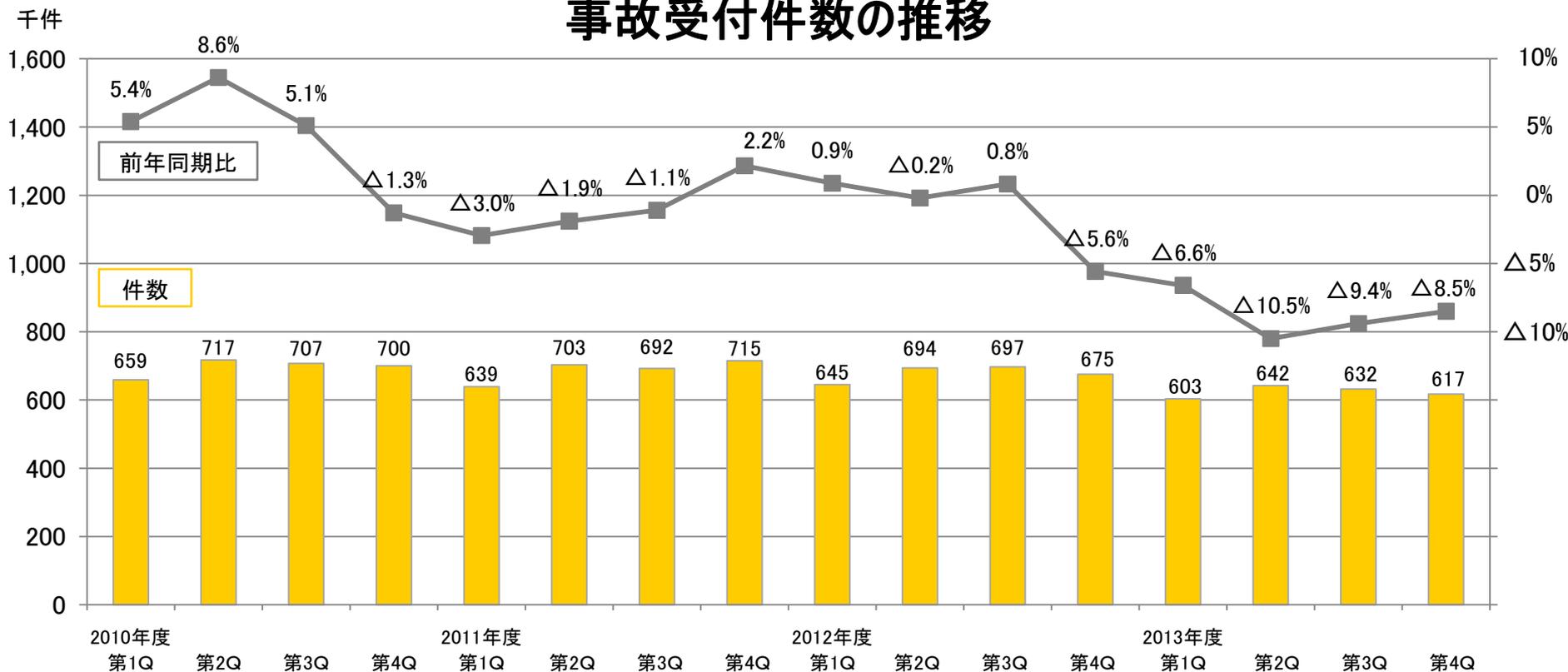
- 商品・料率改定効果が発現
- 事故受付件数の減少傾向が継続(次ページ参照)
- 一方、修理費単価は上昇傾向



※ 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値
 ※ 損害率はW/Pベース(含む損調費)

◆ 2012年度第4Q以降、減少傾向が顕著

事故受付件数の推移



※ 損保ジャパン、日本興亜損保の合算値

※ 事故受付件数対前比は暦影響を調整している。

※ 各期の特殊要因(東日本大震災、2011年度発生 of 台風12号、台風15号、2012年度発生 of 爆弾低気圧および2014年雪害(2月))を除いている。

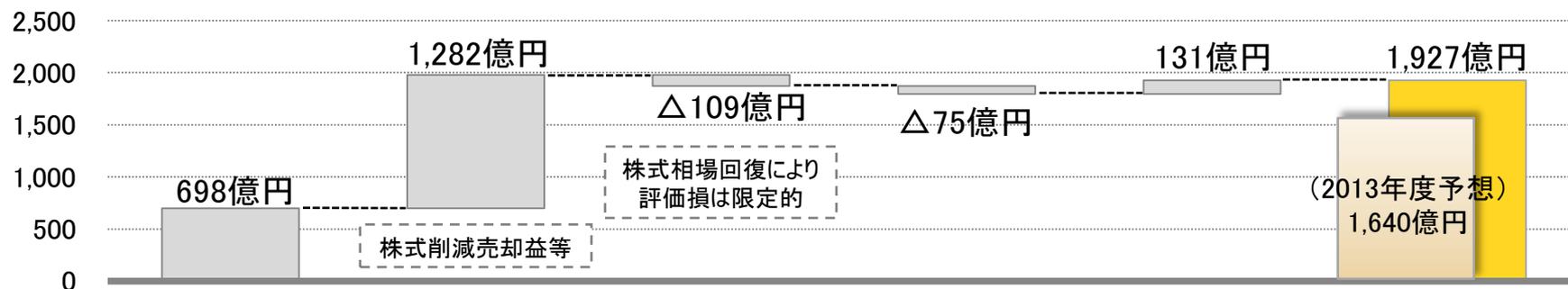
資産運用損益

- ◆ 2013年度の資産運用粗利益は、機動的な資産売買、良好な市場環境を背景に2,000億円近い水準へ
- ◆ 2014年度の資産運用粗利益は1,055億円を見込む

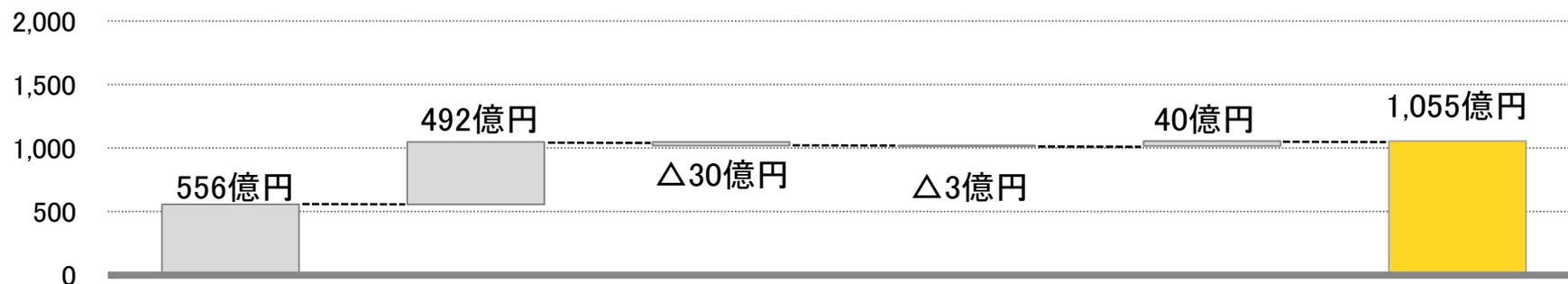
資産運用粗利益(損保ジャパン+日本興亜損保)のブレイクダウン

ネット利息及び
配当金収入 有価証券
売却損益 有価証券
評価損 金融派生
商品損益 その他
(為替差損益等) 資産運用
粗利益

2013年度実績



2014年度予想



国内損保事業の業績予想

(単位:億円)	2013年度 実績	2014年度 予想	増減
正味収入保険料	20,821	21,741	+ 919(+4.4%)
(除く自賠責)	17,839	18,691	+851 (+4.8%)
正味損害率	65.7%	67.8%	+2.2pt
(除く金融保証・自賠責)	62.7%	65.0%	+2.4pt
(除く金融保証・自賠責・特殊要因)	61.7%	64.8%	+3.1pt
EI損害率(除く自賠責・家計地震)	68.1%	64.6%	△3.5pt
(除く金融保証・特殊要因)	68.3%	64.4%	△3.9pt
正味事業費率	32.2%	31.5%	△0.8pt
(除く自賠責)	34.2%	33.3%	△0.9pt
コンバインドレシオ	97.9%	99.3%	+1.4pt
(除く金融保証・自賠責)	96.9%	98.3%	+1.5pt
(除く金融保証・自賠責・特殊要因)	96.0%	98.1%	+2.1pt
保険引受利益	△625	422	+1,047 (—)
資産運用粗利益	1,927	1,055	△872 (△45.3%)
経常利益	1,177	1,440	+263(+22.3%)
当期純利益	495	337	△157 (△31.8%)

※ 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

※ 上表の特殊要因は東日本大震災とタイの洪水の影響

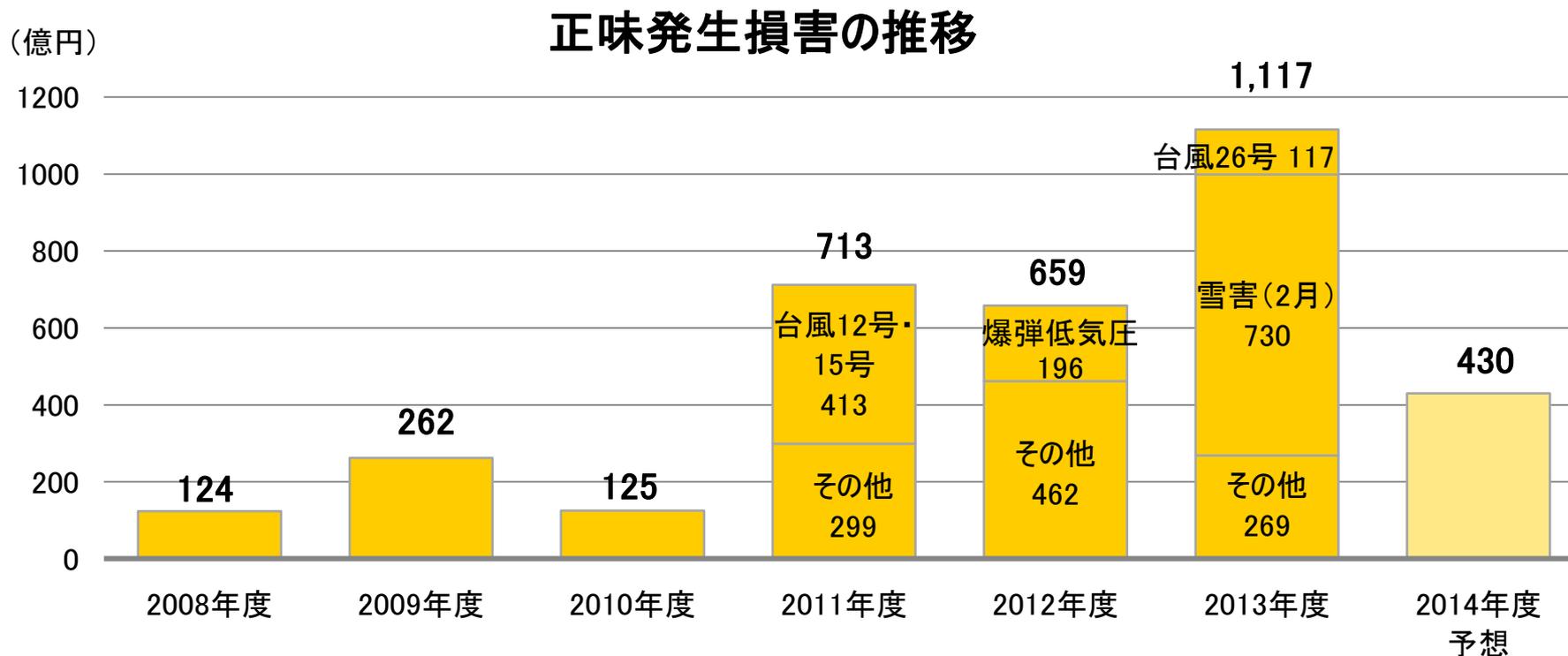
国内損保事業の業績予想の前提

国内自然災害(当年度発生)	430億円
タイの洪水	正味支払保険金:46億円
雪害(2014年2月発生分)	正味支払保険金:591億円
異常危険準備金	165億円の取り崩し(ネット)
異常危険準備金繰入率	火災グループの繰入率:10% 自動車グループの繰入率:5.5%
資産運用の前提	以下の水準を想定 <株価> 日経平均:14,827円 <金利> 10年国債:0.64% <為替> ドル円:102.92円、ユーロ円:141.65円
利息及び配当金収入	グロス:1,007億円 ネット:556億円
有価証券キャピタル損益	有価証券売却損益:492億円 有価証券評価損:30億円
価格変動準備金	89億円の繰入れ(ネット)

※ 損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

(参考) 国内自然災害

- ◆ 2013年度の発生損害額は1,117億円に達するが、雪害(2月)を除くと386億円
- ◆ 2014年度の発生損害額は430億円を見込む

国内自然災害の年度別推移
(当年度発生のみ)

* 2013年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。2014年度は損保ジャパン日本興亜(9月1日発足予定)の予想値

* 除く東日本大震災

(参考) 2013年度雪害(2月)

◆ 2013年度の保険引受利益への影響は△646億円

(単位:億円)

雪害影響(2014年2月8日~19日発生分)

	種目合計	火災	自動車
正味支払保険金	208	168	39
支払備金積増	521	461	37
正味発生損害額	730	629	76
異常危険準備金取崩	84	84	-
保険引受利益への影響	△646	△545	△76

※ 損保ジャパン、日本興亜損保の合算値

◆ 保険金支払いの進捗に伴う異常危険準備金取崩しなどにより、グループ計で250億円の利益計上

(単位:億円)

	2012年度 までの累計	2013年度				2013年度 までの累計
	グループ計	グループ計	損保ジャパン	日本興亜損保	海外連結 子会社	グループ計
正味支払保険金	512	230	53	79	97	743
支払備金積増	360	△348	△81	△131	△135	12
正味発生損害額 [※]	873	△117	△27	△52	△37	755
異常危険準備金積増	△428	△132	△53	△79	—	△561
経常利益への影響額 [※]	△444	250	81	131	37	△194

※ 2011年度の海外非連結子会社株式の評価損70億円を除く

国内損保2社で213億円

1. 業績動向 P. 3

2. 国内損保事業 P. 13

3. 国内生保事業 P. 31

4. 海外保険事業 P. 41

5. ERM・資本政策 P. 49

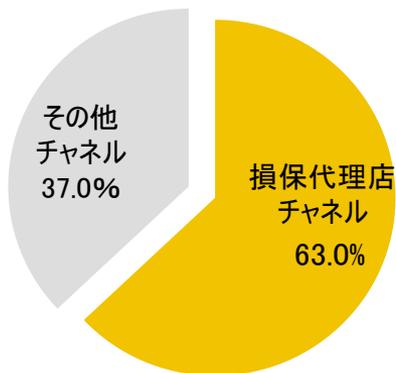
資料編 P. 60

国内生保事業の戦略

◆ 販売チャネルの優位性(損害保険代理店ネットワークの活用)および収益性の高い保障性商品への注力により、高い利益マージンを伴った成長を持続

販売チャネル戦略

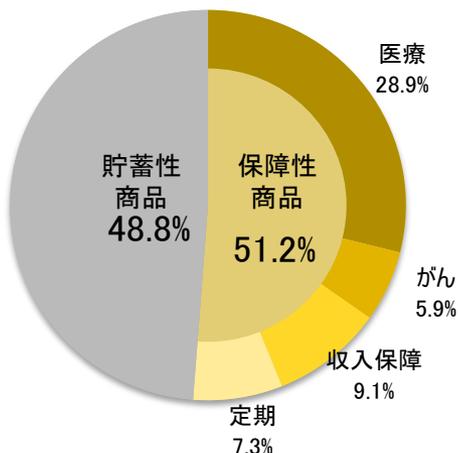
販売チャネルの構成比¹



- 損害保険代理店ネットワークを活用するため、新たな販路の整備が不要
- 損害保険代理店を通じた既存の損害保険契約者2,000万人に対する販売額大の余地

商品戦略

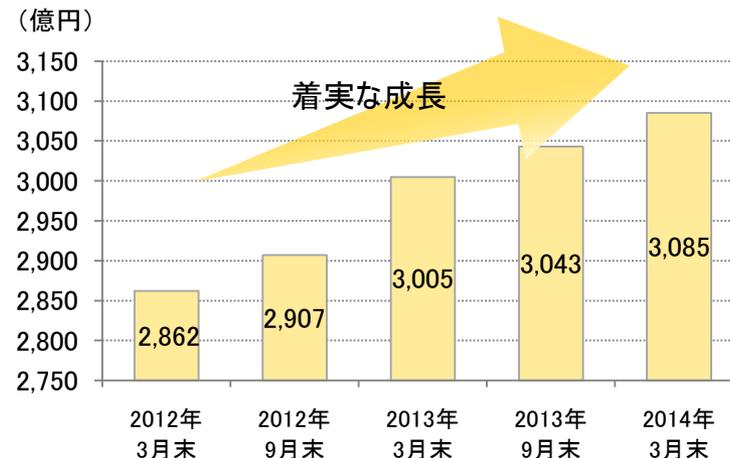
商品の構成比²



- 収益性の高い保障性商品に注力

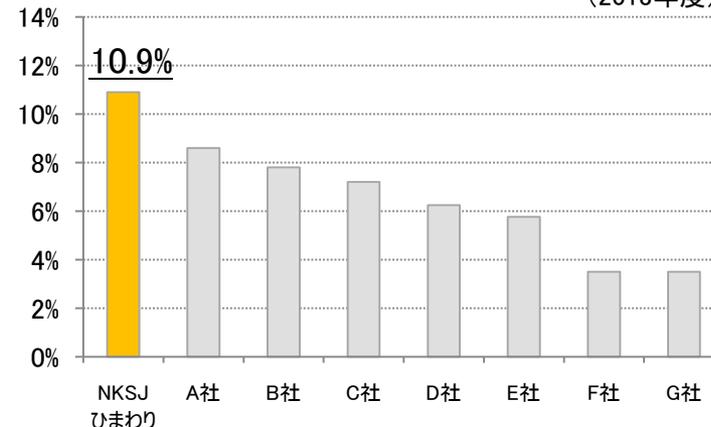
収益性を伴った成長

保有契約年換算保険料の推移



新契約マージンの各社比較 (MCEV, EEV)

(2013年度)



(注) NKSJひまわり、F社、G社：MCEV、A社、B社、C社、D社、E社：EEV

出典：各社開示資料(当社・A・D社以外は2012年度)

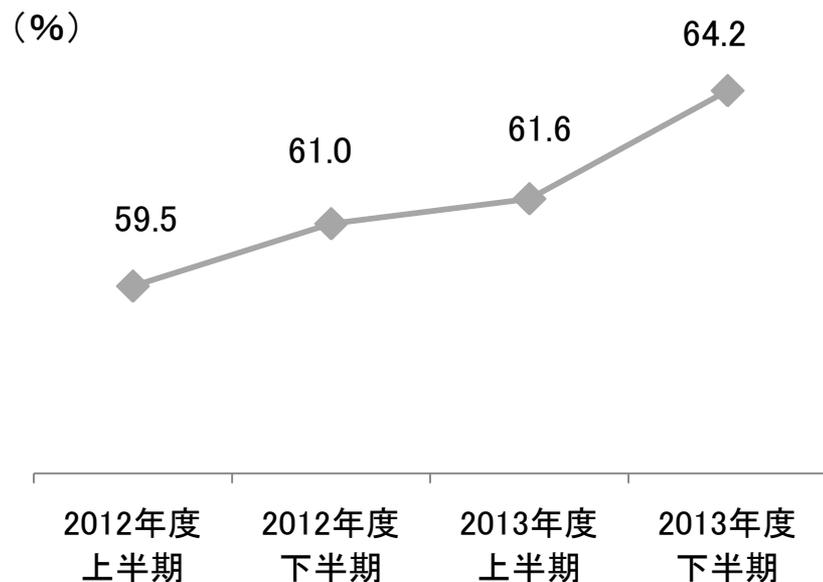
1. 新契約年換算保険料(2013年4月1日～2014年3月31日)

2. 保有契約年換算保険料(2014年3月31日現在)

生保戦略の進捗状況

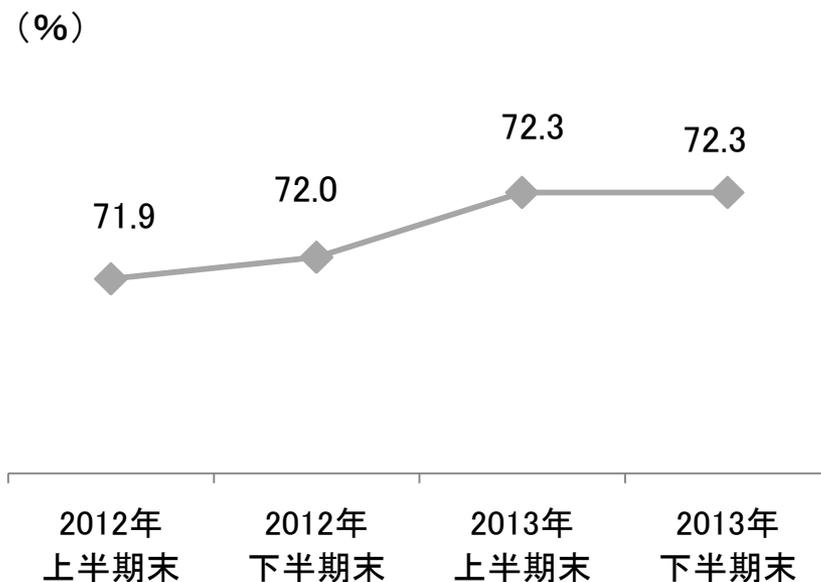
◆ 損保プロを中心とした募集人の稼働拡大により、損保チャネルウェイトが上昇

生保販売に占める損保チャネルのウェイト



(注) 新契約年換算保険料ベース

保障商品ウェイト



(注) 保有契約件数ベース

医療保険新商品

- ◆ 2008年8月以来、6年ぶりの医療保険の商品改定(2014年5月発売)
 - ⇒ 「保障充実」と「価格訴求」が改定のポイント
- ◆ 医療新商品の投入により、「医療保険に強いひまわり生命」というブランドの復活
 - ⇒ 損保プロ活性化および乗合チャネル(生保プロ・窓販等)での販売を加速

【新商品のポイント】

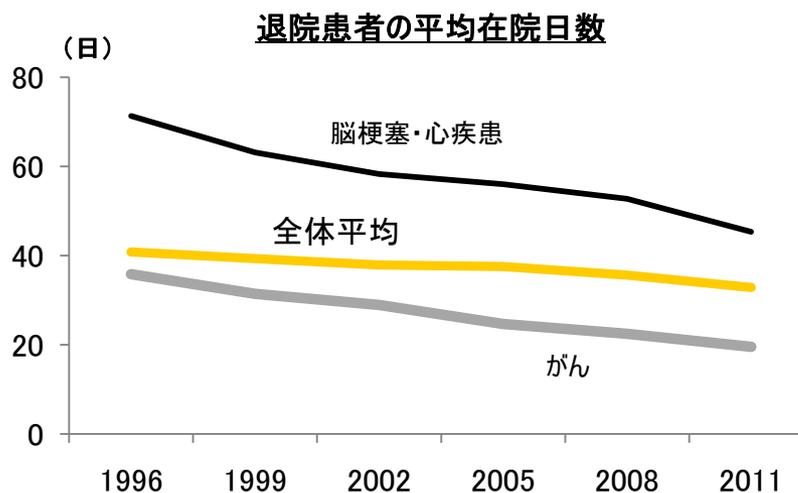
保障充実

- ・三大疾病により入院した場合、一入院日数無制限で支払いができる特則の新設や手術給付金対象手術の公的医療保険連動および高度先進医療の通算支払限度拡大など

価格訴求

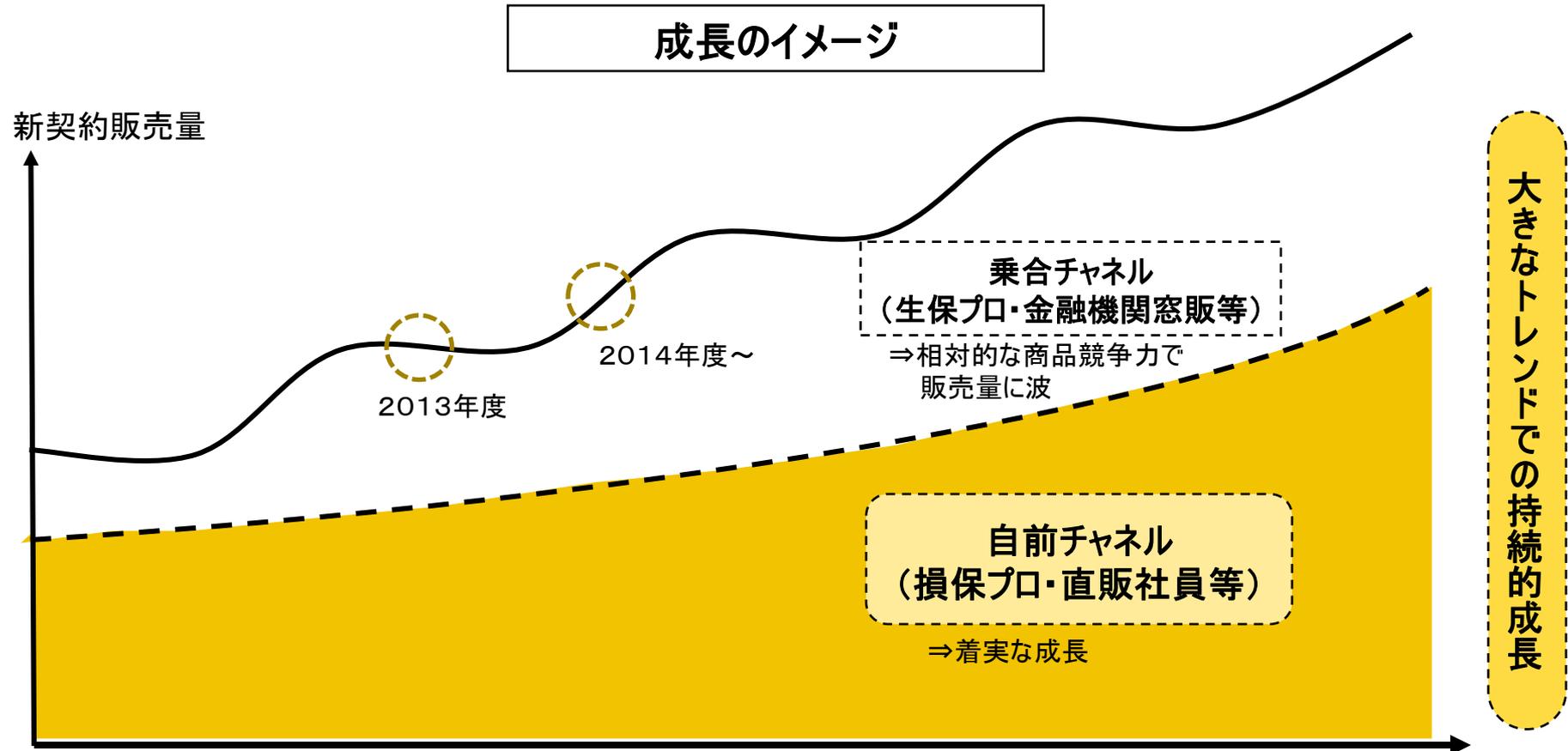
- ・入院日数の短期化傾向※を踏まえ、保険料の引下げを実現(特に若年層の価格引下げ幅大)
- ・保障の充実を図る一方で、低価格の医療保険を好む層向けに保障内容を絞ったタイプも投入

※(参考)入院日数の短期化



生保事業成長のイメージ

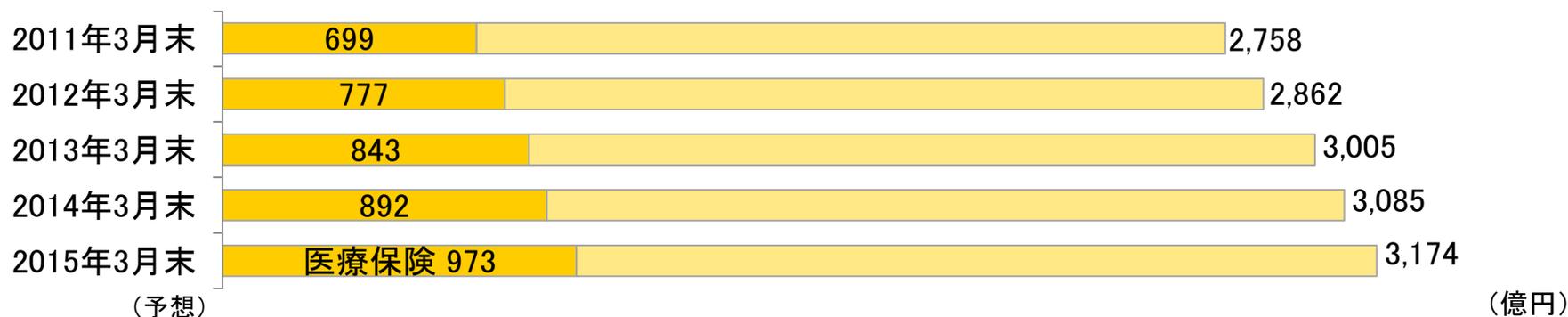
- ◆ 生損両社の連携により、安定基盤である損保プロ等の自前チャネルの持続的成長を積極推進
- ◆ 加えて、勝てる商品の投入などによる乗合チャネルでの上乗せで成長を加速



保有契約とMCEV

◆ 収益性の高い保障性商品（医療保険等）の伸長により、MCEVは拡大を継続

保有契約年換算保険料の推移



MCEVの推移



ANP、保有AP

- ◆ 保有拡大に伴う保険料収入の増加を維持、特に保障的商品で拡大
- ◆ 医療保険新商品投入により、2014年度新契約年換算保険料の大幅な増加を見込む

(単位: 億円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 予想	増減
新契約高	29,683	30,433	26,350	—	—
新契約年換算保険料	367	385	304	410	+106 (+34.9%)
保険料等収入	3,601	3,707	3,728	3,837	+108 (+2.9%)
(除く一時払保険料)	3,458	3,653	3,690	3,794	+103 (+2.8%)
経常利益	42	114	172	162	△10 (△6.1%)
当期純利益	△111	44	80	75	△5 (△6.9%)

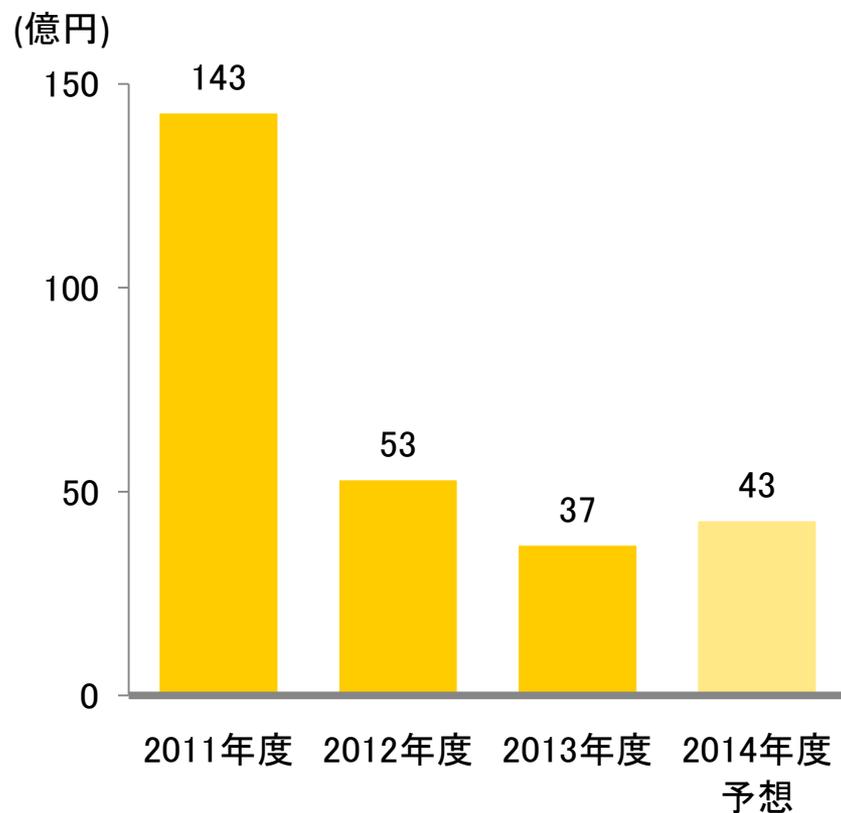
(単位: 億円)

	2012年度末	2013年度末	増減	(単位: 億円)
保有契約高	191,647	202,455	+10,807 (+5.6%)	
保有契約年換算保険料	3,005	3,085	+80 (+2.7%)	
				内訳
				増減
				保障性 +69
				貯蓄性 +10
				合計 +80

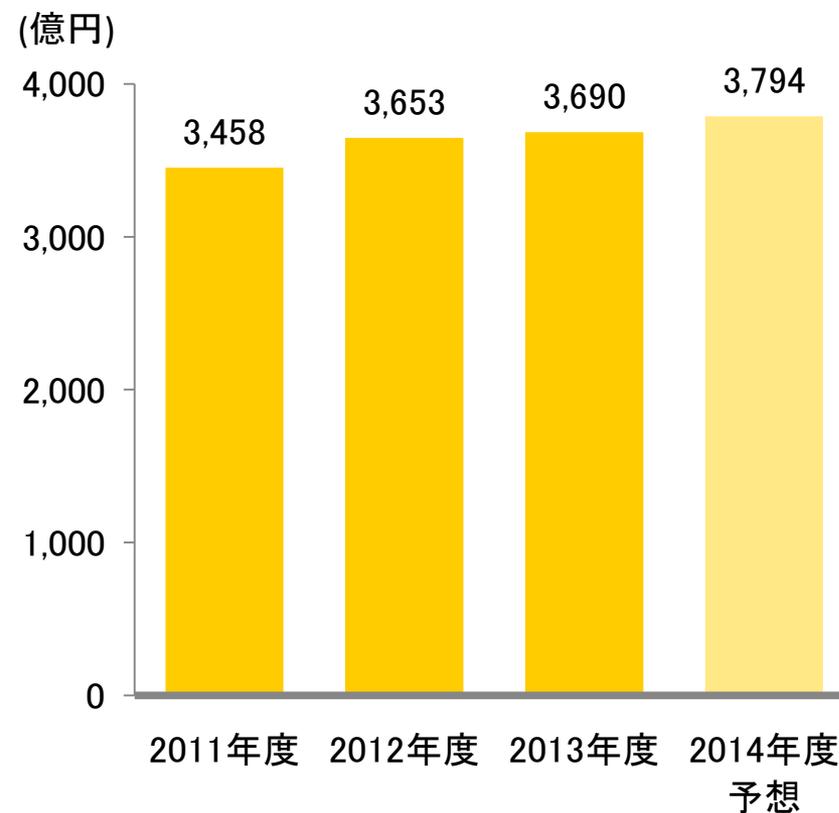
※契約高および年換算保険料は、個人保険と個人年金保険の合計。

◆ 利益率の低い一時払を除いたベースの保険料等収入は順調に増加

保険料等収入(一時払)

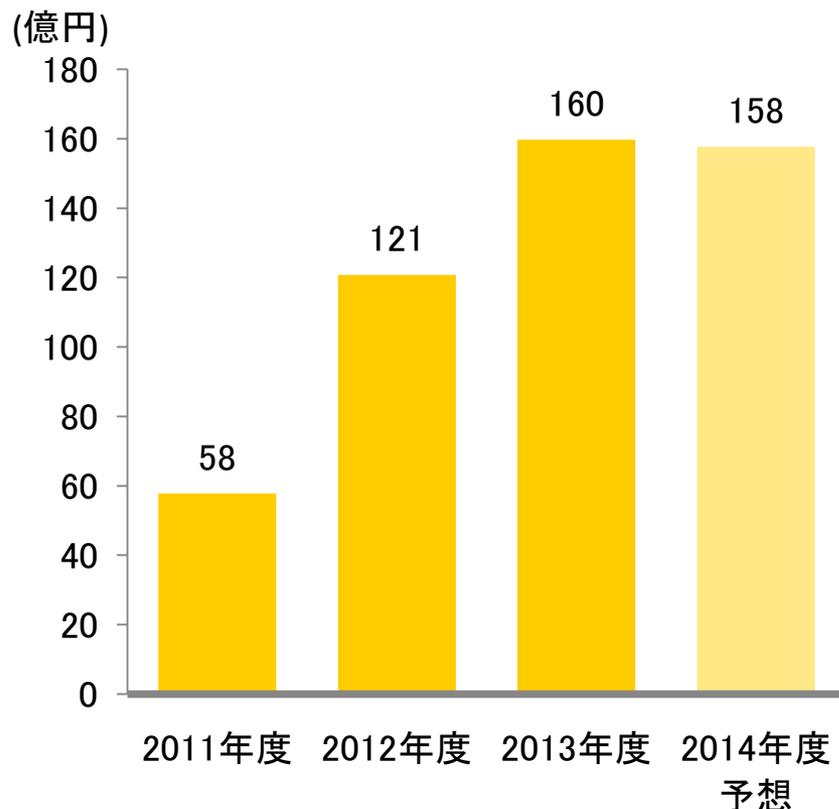


保険料等収入(除く一時払)

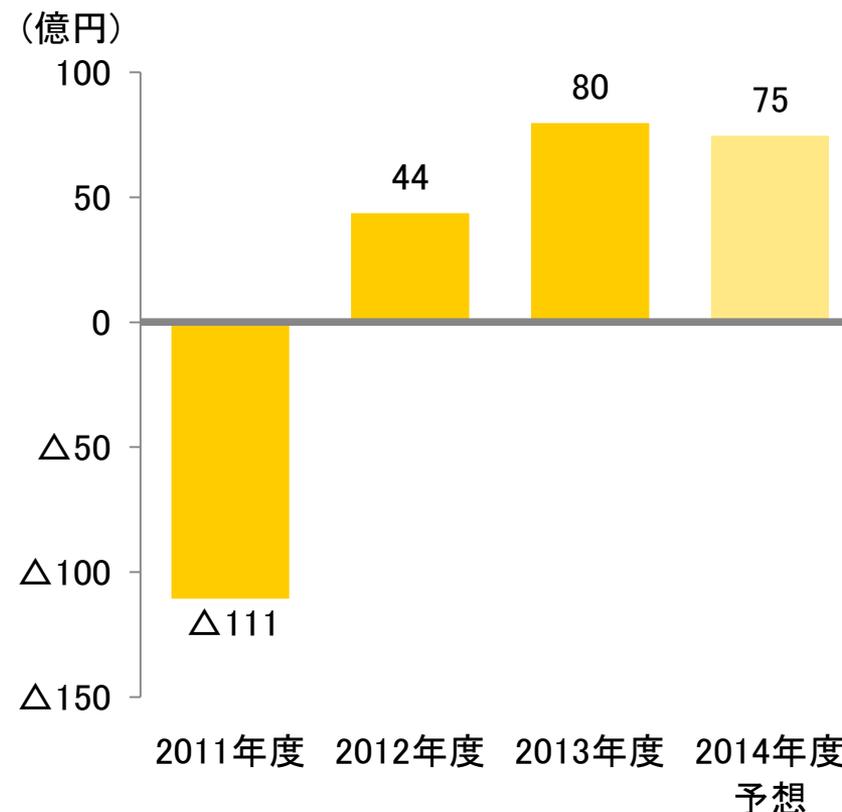


◆ 利益水準は、新契約拡大および一時的なシステム費用等により、横ばいを見込む

基礎利益※



当期純利益



※経常利益から有価証券の売却損益などのキャピタル損益と危険準備金繰入などの臨時損益を控除したもので、一般事業会社の営業利益や銀行の業務純益に近いもの。

(参考)2011年度の主な特殊要因

- ① 合併関連特別損失 △117億円
- ② 法人税税率変更による影響 △36億円

◆ 修正EV増加額は、好調な保障性商品販売により、高い水準で推移

MCEV推移

(億円)



(単位: 億円)

	2012年度	2013年度	2014年度	
	実績	実績	予想	増減
新契約価値	471	463	480	+ 17
保有契約価値の割戻し	338	387	410	+ 23
小計	809	850	890	+ 40
保険関係の前提条件の変更等	269	7	▲50	▲57
修正EV増加額	1,078	857	840	▲17
その他の要因※1	▲204	▲27	-	+ 27
経済的前提条件と実績の差異	▲280	▲75	-	+ 75
EV増減	594	755	840	+ 85
年度末EV	6,748	7,503	8,343	+ 840

※1 その他の要因

①2012年度: ヘッジ不能リスクにおける解約リスク係数の変更・消費税増税等

②2013年度: 収支モデル精緻化等

・経済的前提条件と実績の差異、その他の要因があり、MCEV増減と修正EV増加額は一致しない。

1. 業績動向 P. 3

2. 国内損保事業 P. 13

3. 国内生保事業 P. 31

4. 海外保険事業 P. 41

5. ERM・資本政策 P. 49

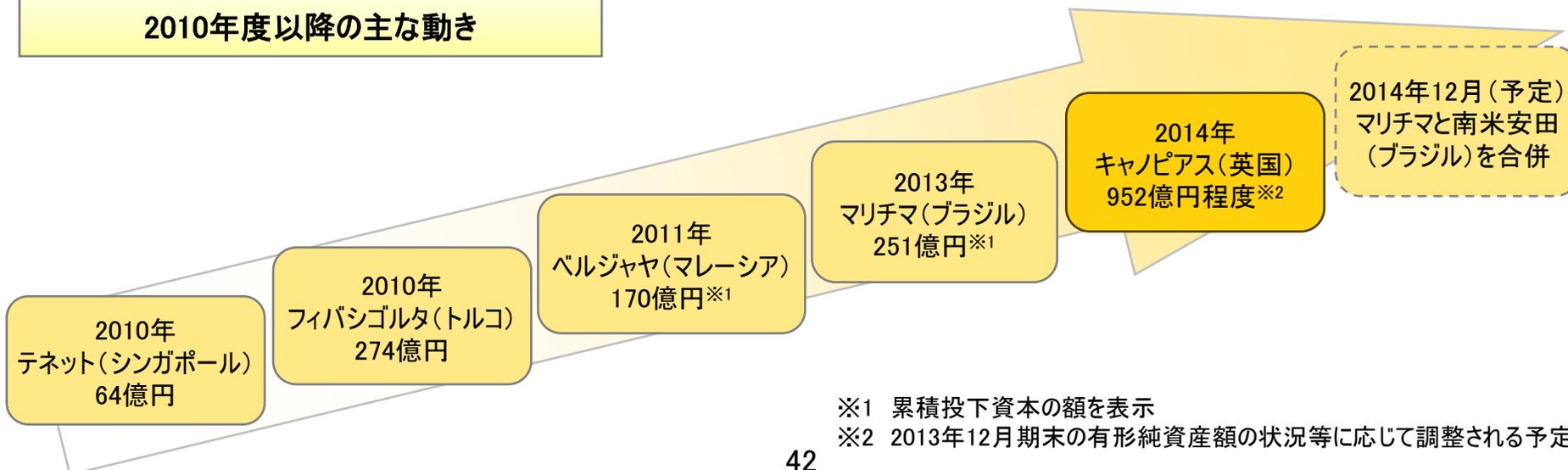
資料編 P. 60

海外保険事業の戦略

- ◆ 明確化した投資対象マーケットを中心にセレクトティブで規律ある投資を行うことで、持続的な成長と株主価値向上を両立していく戦略に変更なし

分野	基本方針	対象地域など		
リテール分野 (主に新興国)	新興国の成長を取り込む	重点地域	ブラジル、トルコ、マレーシア	すでに一定の地位(業界10位前後) メジャープレイヤーを目指す
		基盤整備地域	タイ、インドネシア、インド、中国	将来の成長を期待
企業分野 (主に先進国)	安定的な収益 貢献を目指す	欧米スペシャルティ分野		

2010年度以降の主な動き



※1 累積投下資本の額を表示

※2 2013年12月期末の有形純資産額の状況等に応じて調整される予定

キャピアス社買収

- ◆ 2014年5月1日にキャピアス社の株式取得を完了
- ◆ 欧米スペシャルティ・マーケットに本格参入し、事業分野と事業地域の相互補完を実現

地域 分野	米国	欧州/ 英国	中東/ アフリカ	トルコ	南米	アジア	日本
リテール		英国 スペシャ ルティ					
企業 (日系)		SJNK ヨーロッパ		SJ シゴルタ	南米安田 マリチマ	テネット ベルジャヤ 他	損保ジャパン、 日本興亜 他
企業 (非日系)	SJ アメリカ	MGA 仏・蘭					
スペシャルティ	キャピアス社のロイズ・米国E&S等ビジネス						

■ キャピアス社の事業範囲
 ■ NKSJグループの事業範囲

＜参考＞買収価格等

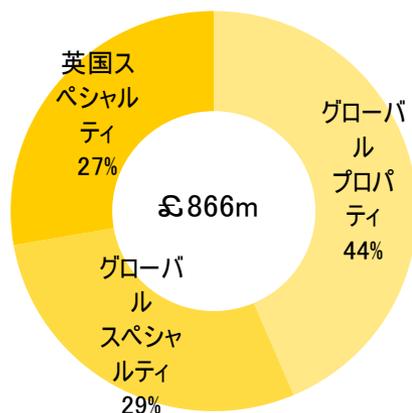
- ・買収価格 約557百万ポンド(約952億円)※
- ・マルチプル水準 買収価格は、キャピアス社2013年6月末有形純資産額の約1.5倍の水準

※ 2014年5月1日の支払額。最終的な取得価額は2013年12月31日時点のキャピアス社の有形純資産額に基づく価格調整を経て確定されます

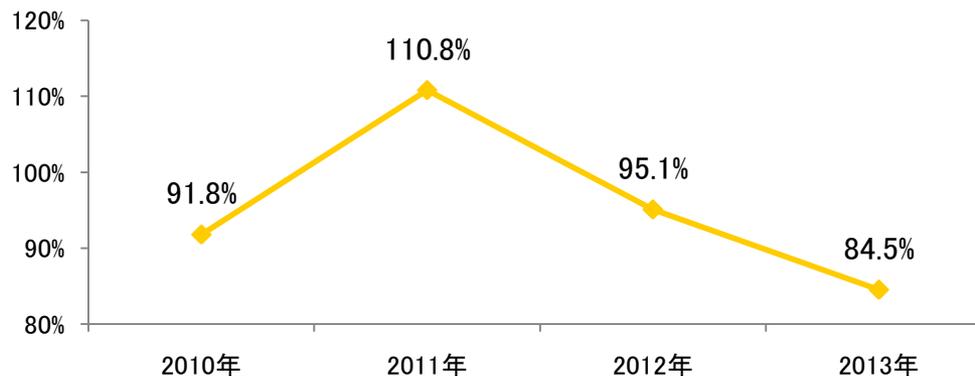
キャンピアス社の業績

◆ 分散されたポートフォリオを堅持し、2013年の業績は極めて良好に推移

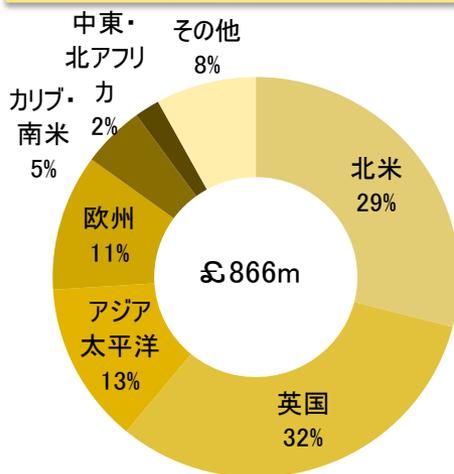
2013年ビジネスユニット別グロス保険料



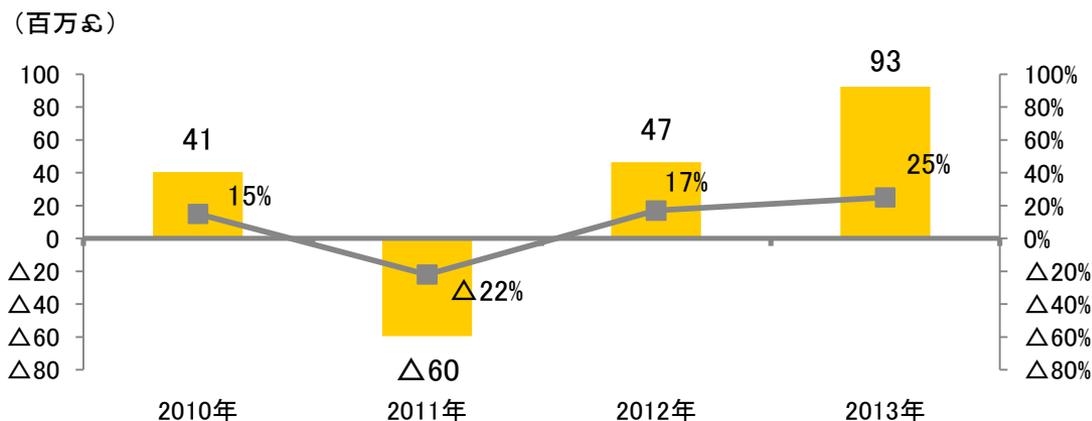
コンバインドレシオ



2013年地域別グロス保険料



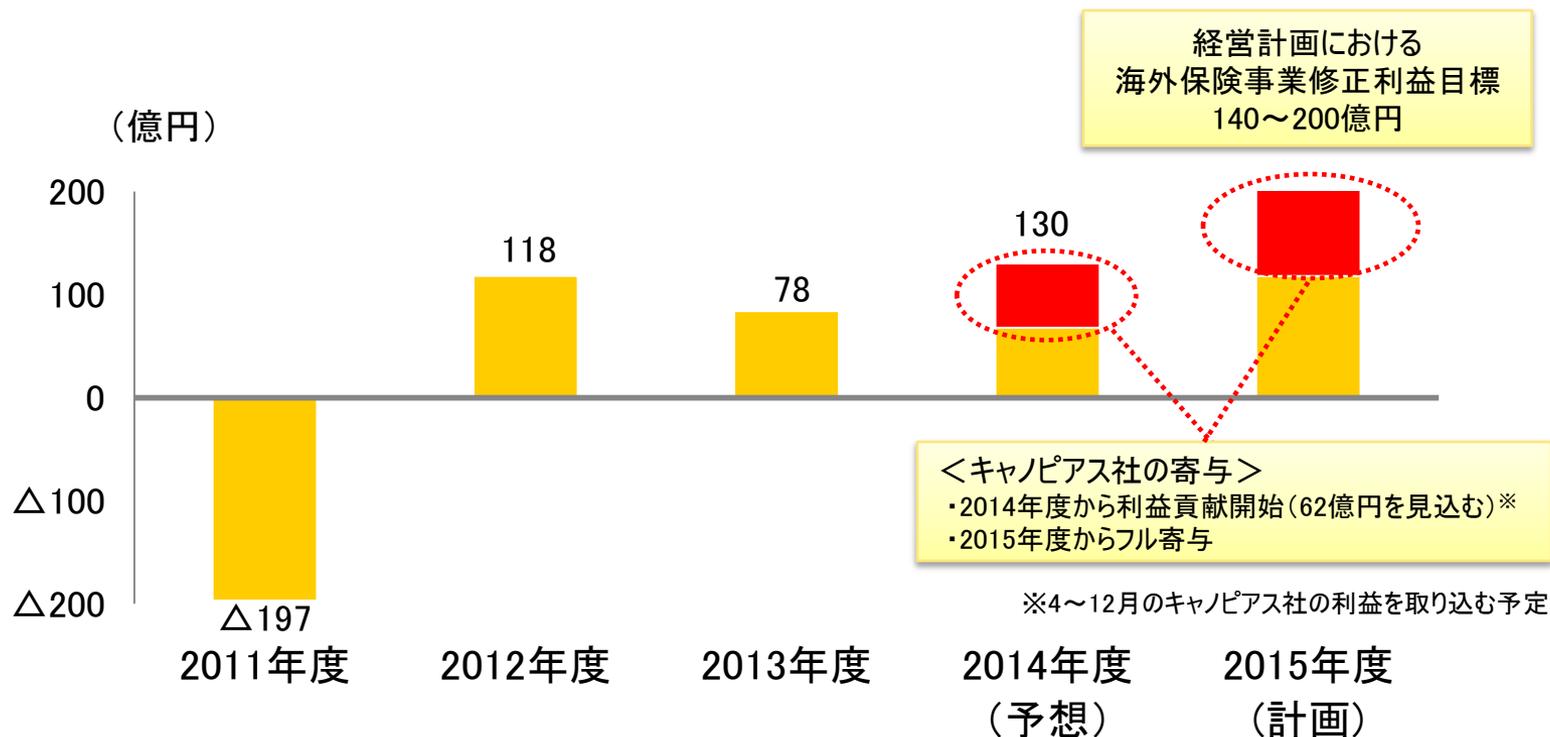
当期純利益・ROE



海外保険事業の利益計画

◆ キャンピアス社の貢献などにより、海外保険事業の利益目標(15年度)の達成確度は高まる

海外保険事業の利益計画



海外受再ビジネス

- ◆ ERMの観点(分散効果、集積リスクや収益性など)を踏まえ、受再ビジネスを展開
- ◆ キャンピアス社買収を踏まえて、グループ全体の受再戦略の最適化に着手

損保ジャパン・日本興亜損保

事業カテゴリー(重点ポイント)

アジアの一般リスク

- 成長性の高い市場
- 香港等の現地拠点で20年超の実績

欧米の一般リスク

- 先進国を中心とする巨大市場
- 収益の安定性が高い

海外自然災害リスク

- 主に欧米の自然災害リスク
- 最新のテクノロジーを活用した定量的評価・分析を行う

キャンピアス社買収による
今後の可能性

グループ全体として、受再戦略を最適化

さらなる拡大に向けたキャンピアス社のリソース活用

(億円)

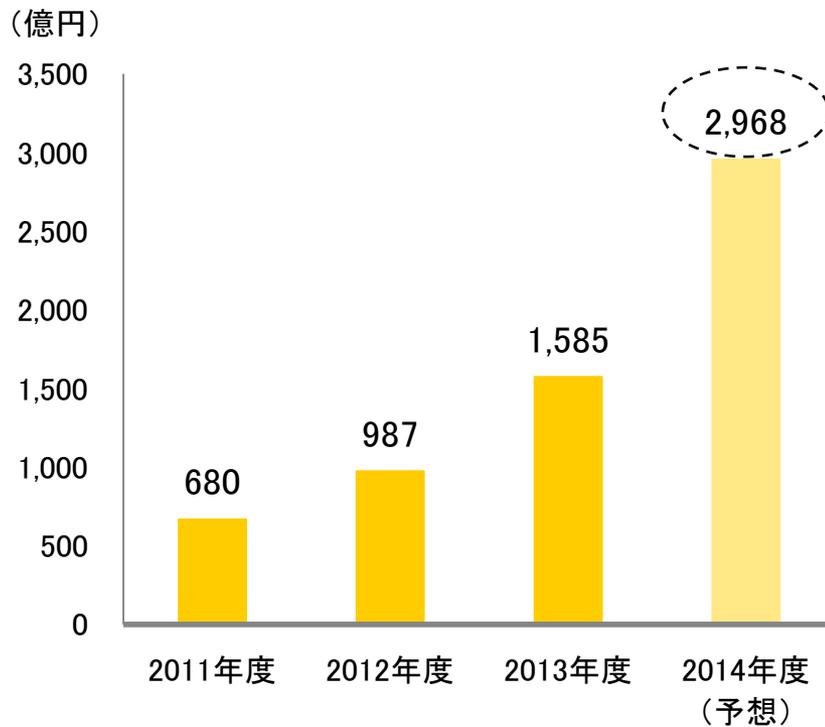


* 経営目標数値上は「国内損保事業」に含む

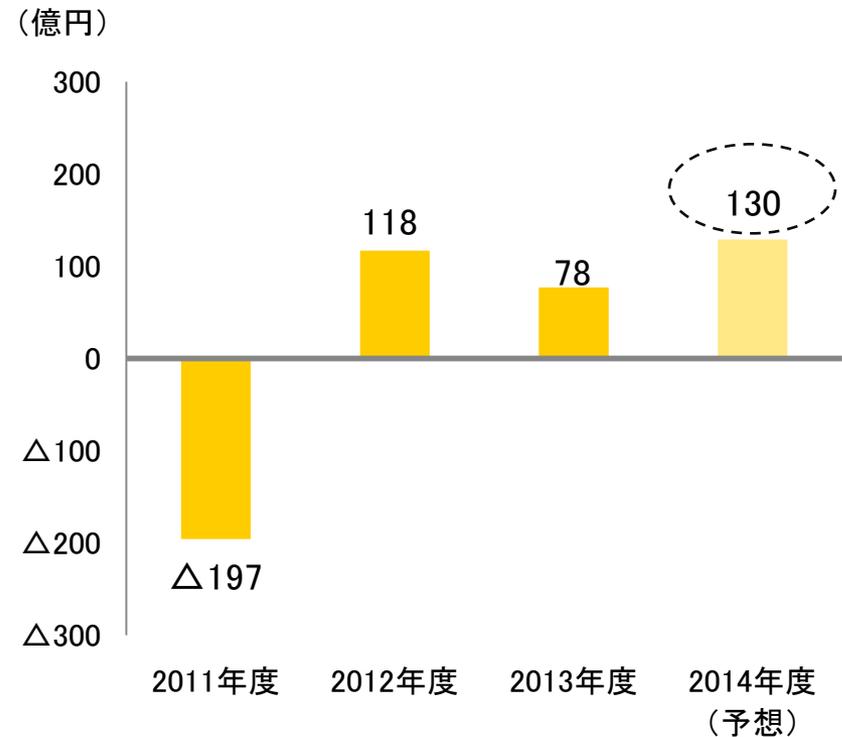
収入保険料・当期純利益の推移

◆ キャンピアス社の貢献により、トップライン、ボトムラインとも順調な拡大を見込む

収入保険料



当期純利益

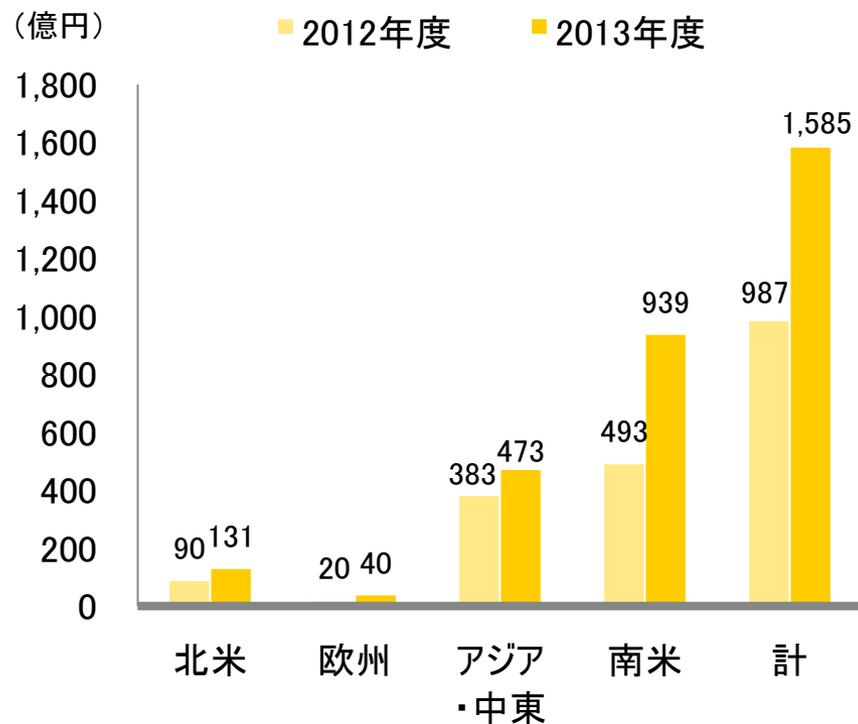


※収入保険料は、連結子会社、持分法適用会社ともに、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なる
 ※当期純利益は、持分割合の反映などの調整を行った数値であり、連結財務諸表とは基準が異なる

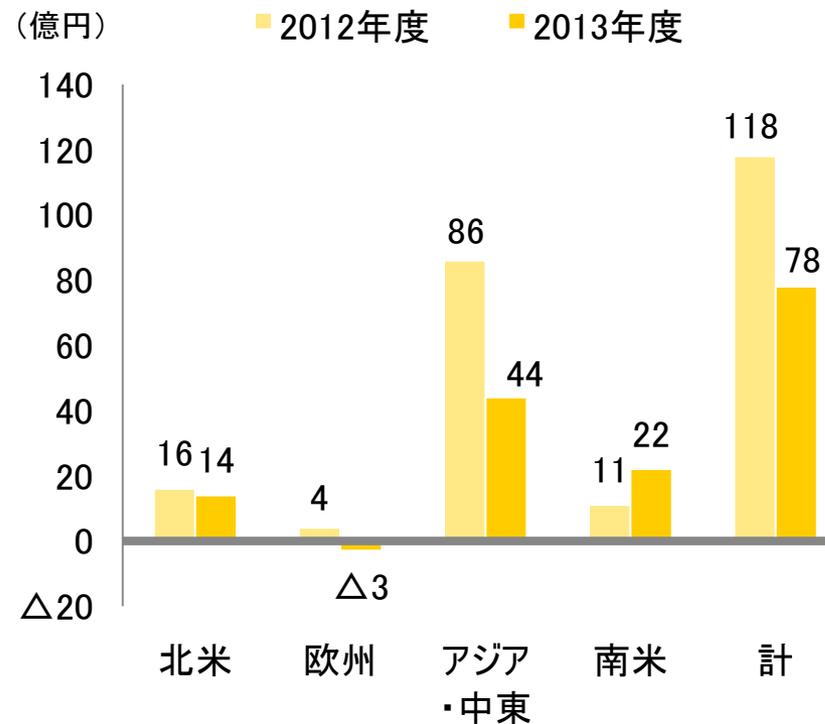
地域別業績概況

◆ ブラジルを中心に各地域で収入保険料を拡大

収入保険料



当期純利益



※収入保険料は、連結子会社、持分法適用会社ともに、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なる
 ※当期純利益は、持分割合の反映などの調整を行った数値であり、連結財務諸表とは基準が異なる

1. 業績動向 P. 3

2. 国内損保事業 P. 13

3. 国内生保事業 P. 31

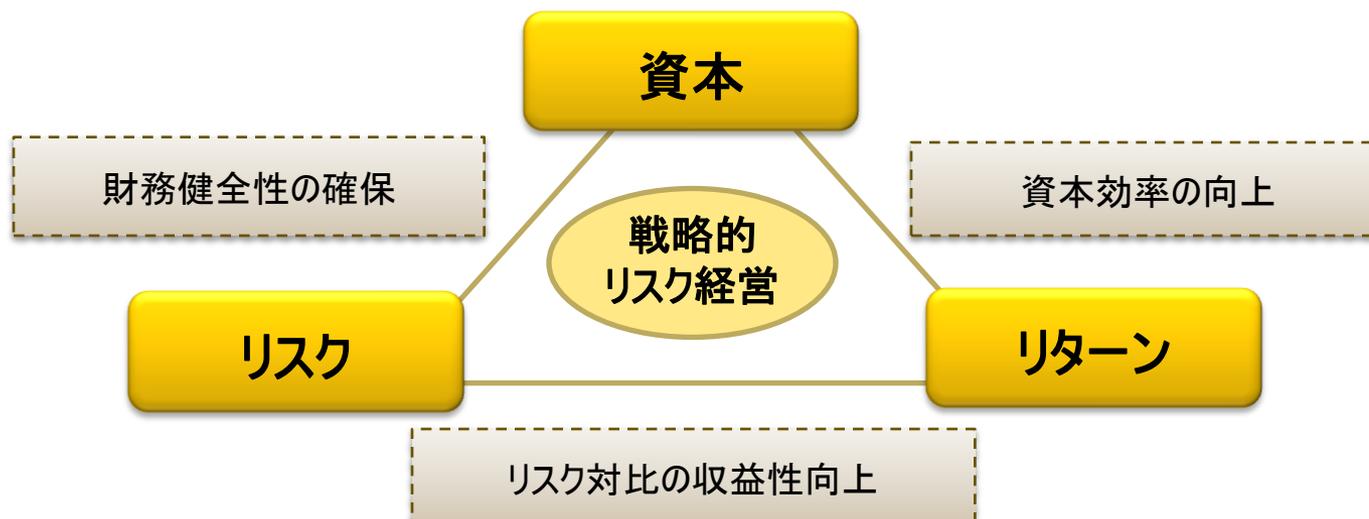
4. 海外保険事業 P. 41

5. ERM・資本政策 P. 49

資料編 P. 60

戦略的リスク経営(ERM)

- ◆ 経営戦略とリスク管理の枠組みを融合した戦略的リスク経営(ERM)を展開している
- ◆ リスク選好原則を踏まえて、資本・リスク・リターンのバランスを適切にコントロールし、企業価値の最大化を目指す



リスク選好原則

- ① 資本・リスク・リターンのバランスを適切にコントロールし、資本効率の向上を通じて、企業価値の最大化を図り、世界で伍していくグループを目指す
- ② 保険引受・資産運用に加えて、金融・サービス事業等でリスクテイクし、収益の拡大を目指す
- ③ グローバルな保険会社に対する競争力を保持するための財務健全性(AA格相当)を維持する
- ④ グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターンの獲得と2015年度グループ修正連結ROE7%以上の達成を目指す

戦略的リスク経営(ERM)

- ◆ 効率的な事業ポートフォリオ構築のため、成長性や収益性を踏まえ各事業に資本を配賦
- ◆ 適切なリスクテイクを行いリターンを向上させて、企業価値の最大化を目指す

具体的な経営活用例

海外M&A等の成長事業投資

- ・グループの修正連結ROE目標と統合的なハードルレート、投資によるリスク分散効果、リスク対比の収益性を評価し、適切なリスクテイクのもと収益を拡大

自然災害リスクの引受方針・
保有出再方針

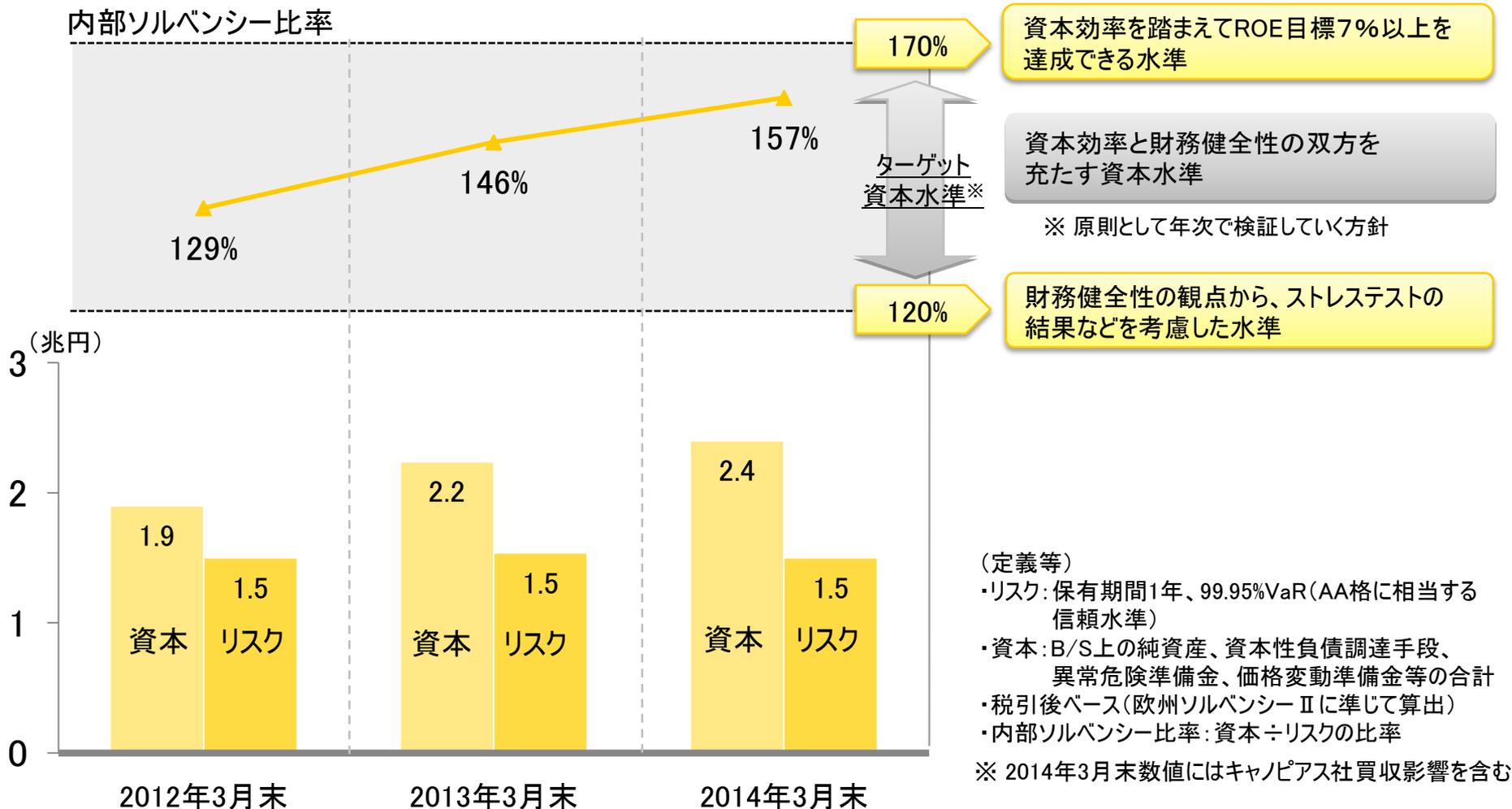
- ・地域分散、リスク対比の収益性を評価し、適切にリスクコントロール

政策株式の売却計画

- ・成長事業投資と比較したリスク対比の収益性や市場リスク抑制の観点などから売却計画を決定し、収益拡大とリスク削減を両立

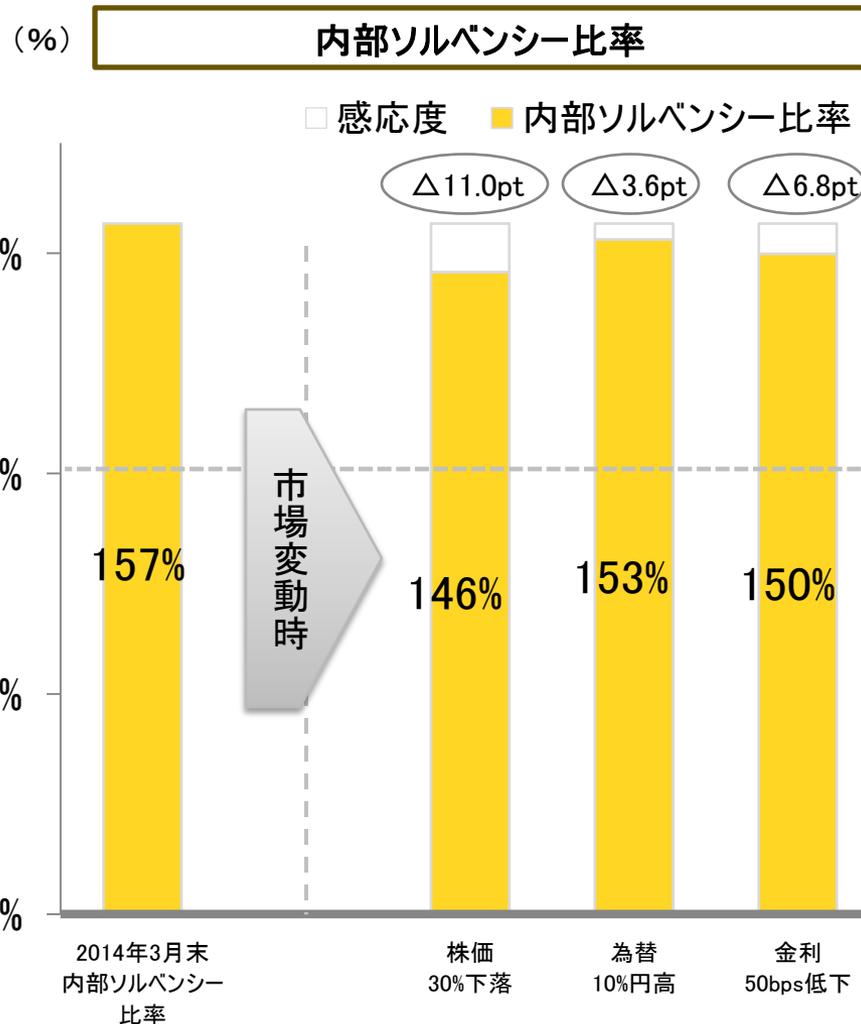
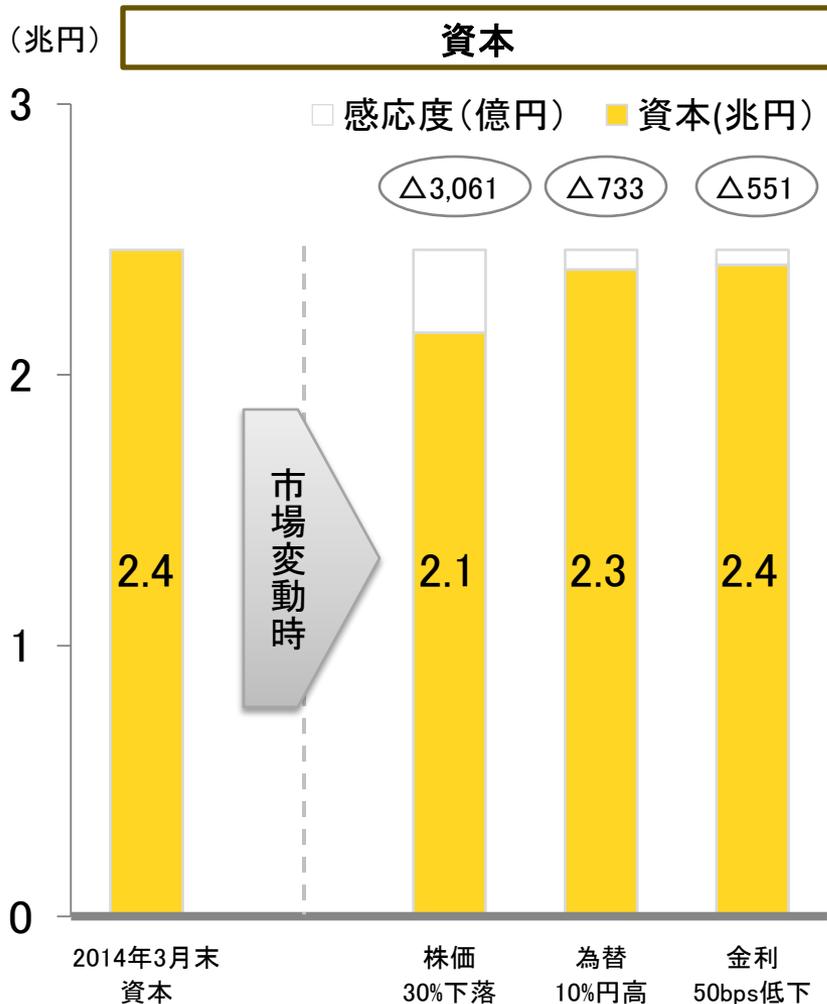
財務の健全性(内部基準)

◆ 内部ソルベンシー比率はターゲット資本水準(120%~170%)の範囲内で推移



市場変動に対する感応度

◆ 株価下落に対する感応度抑制のため、引き続き政策株式削減を継続



(参考) 株価推移と資本水準

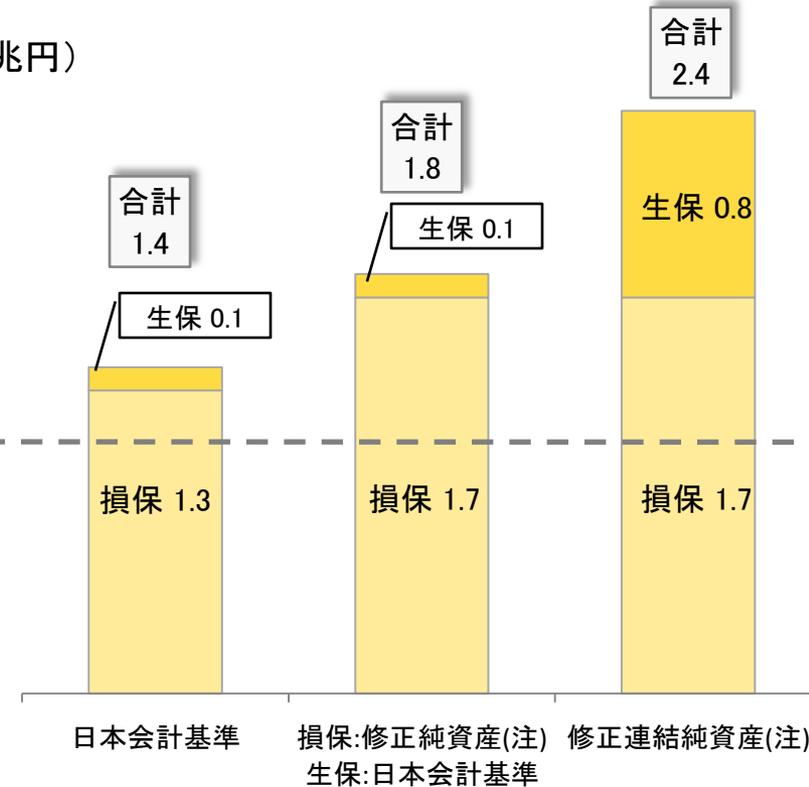
◆ 株価は1株あたり純資産を下回る水準で推移しているが、目標利益・ROEの達成によりバリュエーション向上を目指す

株価の推移と時価総額



純資産(2014年3月末)

(兆円)

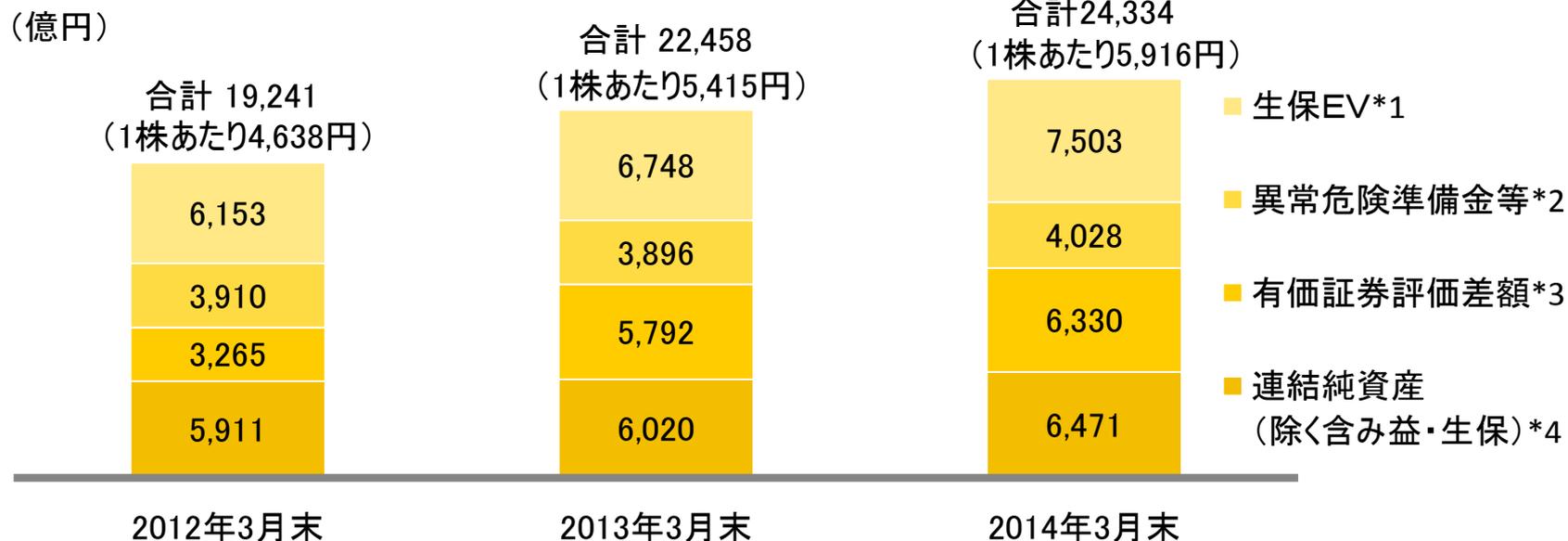


(注) 修正連結純資産 = 損保修正純資産 + 生保修正純資産
 ・損保修正純資産 = 連結純資産 (除く含み益・生保)
 + 有価証券評価差額 + 異常危険準備金等
 ・生保修正純資産 = 生保EV
 各項目の詳細はP55を参照

(参考)修正連結純資産

◆ 1株あたり修正連結純資産は5,916円へ増加

修正連結純資産



(*1) 生保EVは金利変動による影響額等を控除前の名目値。一方、経営計画の対象としている修正利益では、生保EV増加額は金利変動等による影響額を控除後の数値

(*2) 異常危険準備金等は異常危険準備金(税引後)と価格変動準備金(税引後)の合計

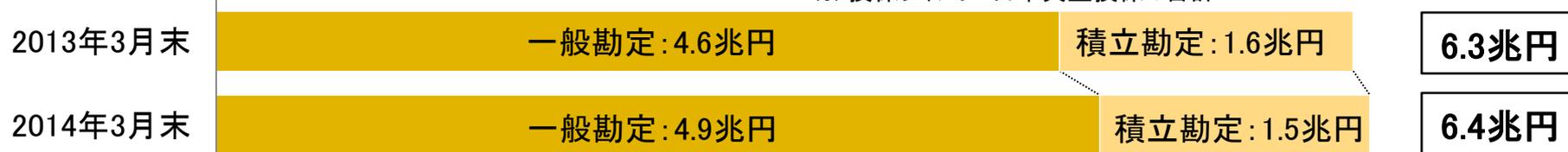
(*3) 有価証券評価差額は税引後

(*4) 連結純資産は「ひまわり生命の純資産」と「有価証券評価差額」を除く

資産ポートフォリオ(国内損保)

- ◆ 一般勘定は分散投資、積立勘定はALMを基本とするポートフォリオマネジメントを継続
- ◆ 国内株式の構成比は32.0%に減少

運用資産額 ※ 損保ジャパン・日本興亜損保の合計



一般勘定 資産構成比

	国内株式	円金利資産	外国証券	不動産他
2013年3月末	33.8%	35.8%	22.6%	7.8%
2014年3月末	32.0%	33.3%	26.9%	7.8%

外国証券(外貨建)内訳(2014年3月末)

	USD	EUR	その他	合計
債券	27%	16%	14%	57%
株式・ファンド等	28%	0%	15%	43%
合計	55%	17%	29%	100%

(注) 株式・ファンド等43%には子会社・関連会社株18%を含む

積立勘定 資産構成比

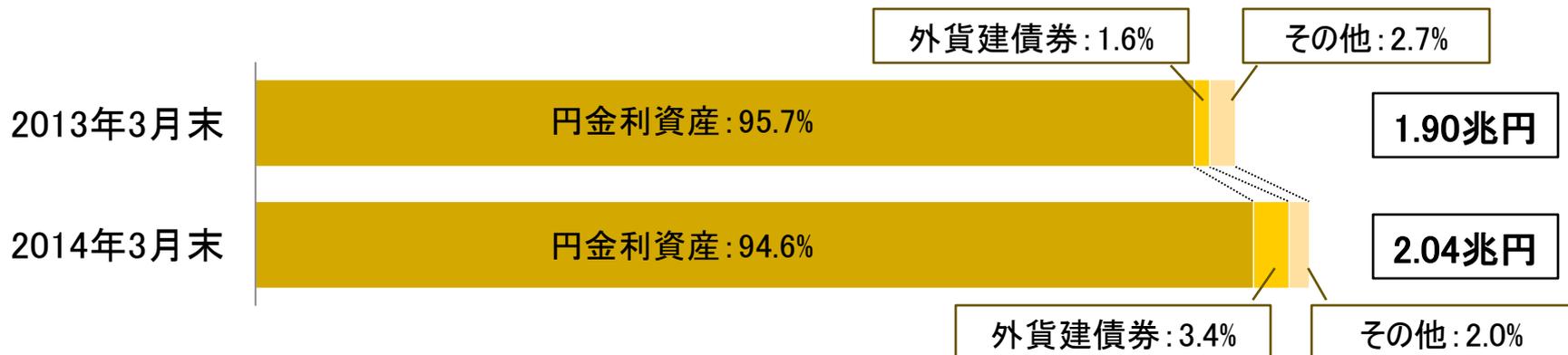
	円金利資産	外国証券
2013年3月末	98.7%	1.3%
2014年3月末	98.5%	1.5%

	2013年3月末	2014年3月末
積立勘定 デュレーション		
資産	約5年	約5年
負債	約6年	約6年

資産ポートフォリオ(国内生保)

- ◆ 生保商品の高収益性を踏まえ、資産ポートフォリオは極めて保守的に運用
- ◆ 緩やかにデュレーションギャップを縮小する方針を継続

運用資産額 ※ NKSJひまわり生命



資産・負債のデュレーション

	2013年3月末	2014年3月末
資産	約12年	約13年
負債	約16年	約16年

(注) 負債のデュレーションは、資産と負債の金利感応度(時価変動)が等しくなる場合のデュレーションを表示

政策株式の削減

- ◆ 2013年度は計画をやや上回り、2,061億円の削減を達成
- ◆ 2014年度も現行計画に沿って削減を継続。削減額は前年度の半分弱を想定

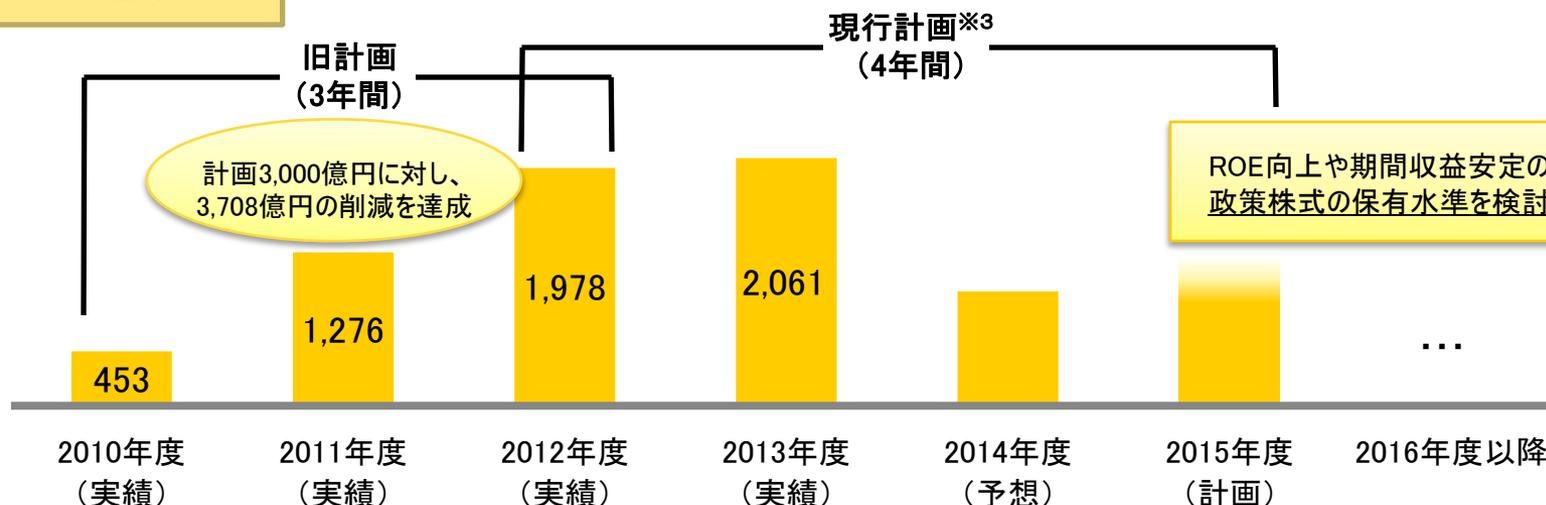
2013年度削減額※1

(単位:億円)

	現物	先物	合計
損保ジャパン	1,319※2	0	1,319
日本興亜損保	742	0	742
2社合算	2,061	0	2,061

※1 ネットの削減額(売却時価 - 購入時価)を示す
 ※2 第一フロンティア生命185億円を含む

計画の進捗



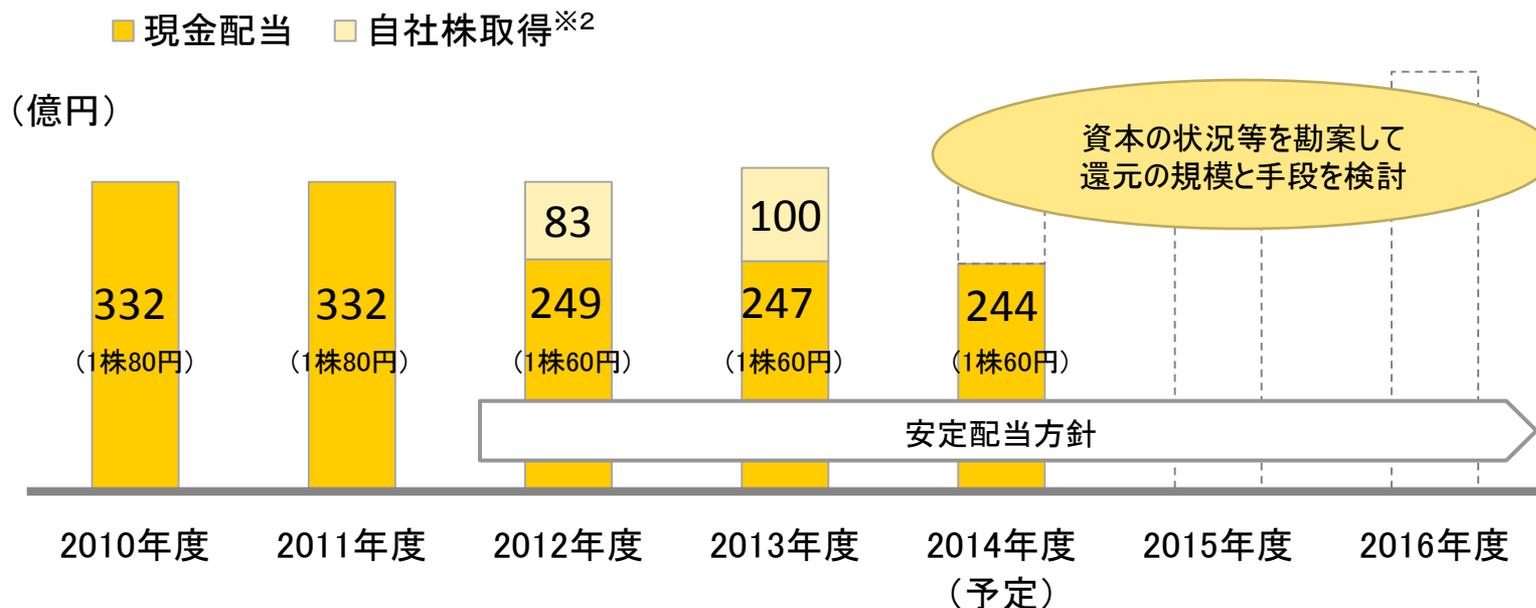
※3 現行計画の日経平均前提は10,500円

株主還元

- ◆ 2013年度業績の株主還元として、1株あたり60円配当に加え、総額100億円の自社株取得を実施
 - ー 修正利益水準や財務の健全性などを総合的に勘案
- ◆ 2014年度も安定配当方針を堅持しつつ、資本の状況等に応じて機動的な自社株取得を検討
引き続き、総還元性向50%※¹を中期的な目標水準とする

※¹ 対象となる利益は修正連結利益（国内生保事業を除く）

株主還元総額の推移



※² 2012年度および2013年度の業績に対する自社株取得の実行は、それぞれ2013年度および2014年度

1. 業績動向 P. 3

2. 国内損保事業 P. 13

3. 国内生保事業 P. 31

4. 海外保険事業 P. 41

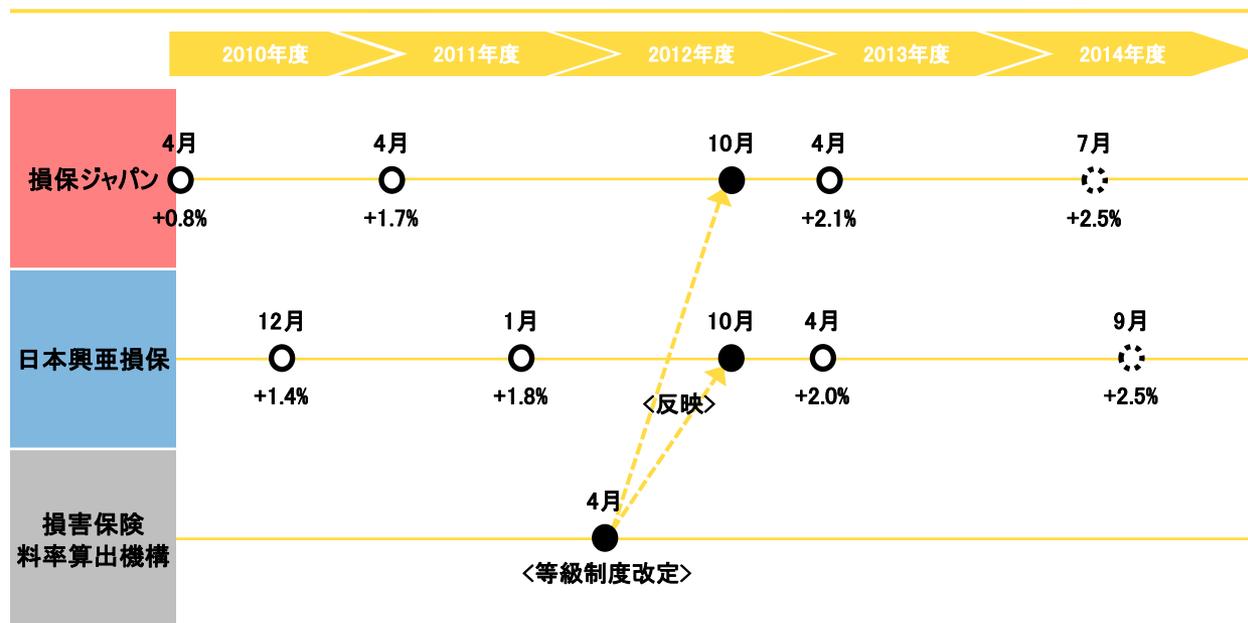
5. ERM・資本政策 P. 49

資料編 P. 60

自動車保険：収支改善の取組み

料率改定および等級制度改定の結果、自動車保険の収支は改善を見込む

自動車保険の料率改定と等級制度改定



収支改善の取組み

- 損保ジャパンと日本興亜損保はいずれも、商品・料率改定を2010年度以降 3回実施、2014年度1回実施予定
 - 段階的に効果が表れ、保険料収入の増加に寄与
- 2012年度にはノンフリート等級制度改定が実施され、2012年10月1日以降順次適用
 - 中長期的に収支改善に寄与

自動車保険: 等級制度改定(2012年10月1日より順次適用)

現行の等級制度は事故有契約者が本来負担すべき保険料の一部を無事故契約者が負担している構造であった。
改定後、契約者のリスク実態により見合った料率水準が実現

旧等級制度

概要

- 契約者の過去の事故歴に応じたリスクを保険料に反映させるためにリスクを1～20等級に区分
- 等級ごとに等級係数(割増引率)を設定
- 1年間無事故の場合は翌年度の等級が1等級上がり、事故があった場合は3等級下がる(“3等級ダウン事故”)
 - 車両盗難、飛び石、落書き等一定の事故形態の場合は等級を据え置き(“等級据え置き事故”)

問題点

- 事故有契約者は負担保険料に比較してリスク実態が高い
- 無事故契約者は負担保険料に比較してリスク実態が低い

改定等級制度

概要

- 継続契約について、7～20等級の係数を「無事故係数」と「事故有係数」に細分化
- 全ての等級について直近のリスク実態を反映し等級係数(割増引率)を見直し
- 等級据え置き事故の取り扱いを廃止し、「1等級ダウン事故」に
- 事故有係数を適用する期間¹は、3等級ダウン事故1件につき3年間(1等級ダウン事故は1年間)

(例)18等級のお客さまに事故があり、保険金の支払いを受けた場合

改定前	改定前係数	改定前係数			改定前係数
	18等級 -59%	15等級 -52%	16等級 -55%	17等級 -57%	18等級 -59%
		<1年後>	<2年後>	<3年後>	<4年後>
改定後	無事故係数	事故有係数			無事故係数
	18等級 -54%	15等級 -33%	16等級 -36%	17等級 -38%	18等級 -54%
		<1年後>	<2年後>	<3年後>	<4年後>

現行制度からの実質的値上げ率²

=> 39.6% 42.2% 44.2%

1. 6年間で上限

2. 実質的値上げ率=事故有係数(割増引率適用後)／改定前係数(割増引率適用後)

(単位:億円)

		2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (予想)	2015年度 (計画)
国内損保事業	修正利益	△89	65	477	700～800
損保2社数値目標	正味収入保険料	19,662	20,821	21,741	20,400
	(除く自賠責)	16,917	17,839	18,691	17,400
	正味損害率	72.0%	65.7%	67.8%	65.6%
	(除く自賠責・金融保証)	68.8%	62.7%	65.0%	62.8%
	正味事業費率	33.4%	32.2%	31.5%	30.6%
	(除く自賠責)	35.2%	34.2%	33.3%	32.6%
	コンバインドレシオ	105.4%	97.9%	99.3%	96.2%
	(除く自賠責・金融保証)	104.1%	96.9%	98.3%	95.3%
国内生保事業	修正EV増加額	1,078	857	840	1,000～1,100
海外保険事業	当期純利益	118	78	130	140～200
金融サービス事業等	当期純利益	7	15	13	20～30
グループ合計	修正連結利益	1,116	1,015	1,460	1,800～2,100
修正連結ROE		5.4%	4.3%	5.9%	7%以上

修正利益等の定義

修正利益算出上の事業の定義

修正利益の算出方法

国内損害保険事業	損保ジャパン、日本興亜損保(2014年度および2015年度は損保ジャパン日本興亜)、そんぽ24、セゾン自動車火災の単体の合算	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	NKSJひまわり生命	当期エンベディッド・バリュー(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	海外保険子会社	当期純利益
金融サービス事業等	金融サービス事業、ヘルスケア事業など	当期純利益

※ そんぽ24、セゾン自動車火災については、2012年11月の経営計画見直し時に金融サービス事業等から国内損害保険事業へ区分を変更した

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EV]

※分母は、期首・期末の平均残高

将来予想に関する記述について

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

IR関係連絡先

NKSJホールディングス株式会社 経営企画部 IRチーム

電話番号	: 03-3349-3913
Fax	: 03-3349-6545
E-Mail	: ir@nksj-hd.co.jp
Web	: http://www.nksj-hd.com/