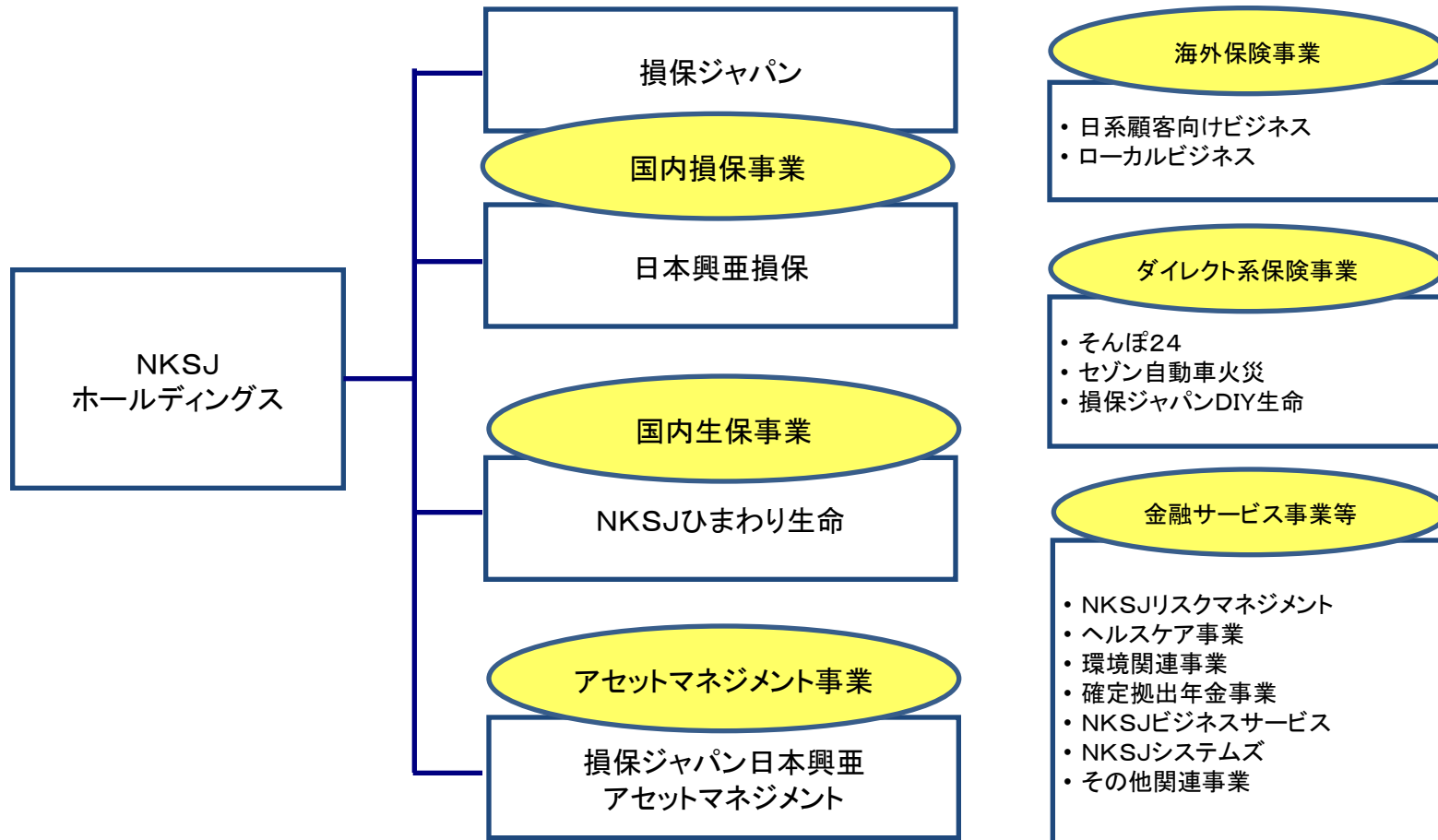

経営計画説明資料

2011年9月28日

NKSJホールディングス株式会社

■ 経営統合の進展	2	■ 国内生保事業	16
■ 経営計画見直しの背景	3	■ 国内生保事業 ～計画数値	17
■ 経営統合モデルの進化	4	■ 国内生保事業 ～マーケット・チャンネル	18
■ 新たな経営統合モデル ～国内損保	5	■ 国内生保事業 ～商品	19
■ 新たな経営統合モデル ～国内生保、海外等	6	■ 国内生保事業 ～安定した財務基盤	20
■ 新たな経営統合モデル ～スケジュール	7	■ 海外保険事業	21
■ 事業ごとの変革方向性	8	■ 海外M&A戦略	22
■ 数値目標(2015年度)	9	■ 資本政策	23
■ 数値目標(事業別)	10	■ リスクと資本の状況	24
■ 事業ポートフォリオ	11	■ 株主還元	25
■ 国内損保事業 ～統合シナジーとコスト	12	■ 資産運用	26
■ 国内損保事業 ～システム統合の拡大	13	■ NKSJグループ新経営計画の数値目標一覧	27
■ 国内損保事業 ～コンバインドレシオの改善(1)	14		
■ 国内損保事業 ～コンバインドレシオの改善(2)	15		

グループ企業の統合が着実に進展
10月1日、「NKSJひまわり生命」が誕生しグループ中核会社に



【2010年4月】NKSJホールディングス発足

【2010年5月】当初経営計画を策定・公表

<国内損保の環境変化>

- ・自動車事故の増加等による自動車保険の収益性悪化
- ・東日本大震災によるシステム統合への影響

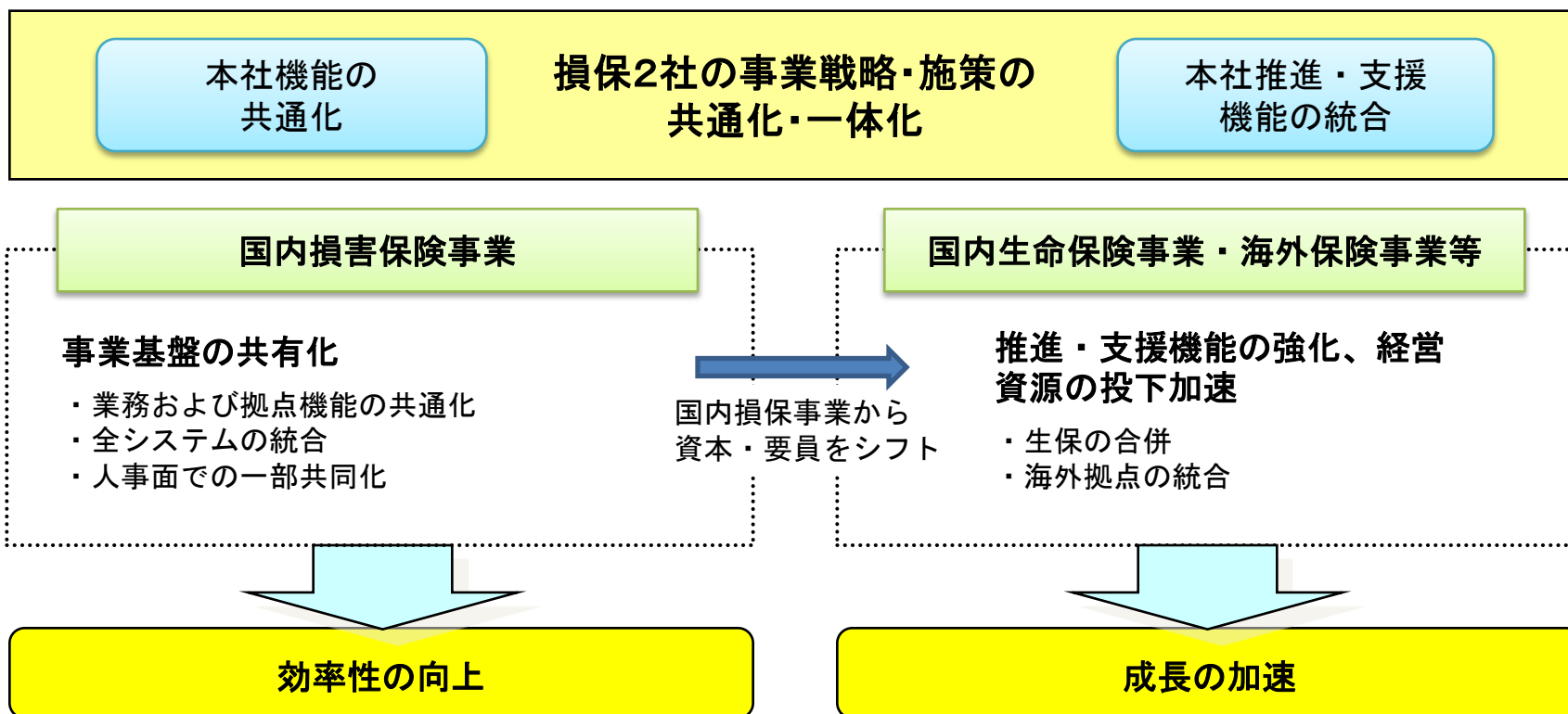
<成長分野の順調な進捗>

- ・国内生保事業は高利益率商品のトップラインが想定以上に順調
- ・海外事業投資は円高が追い風、買収企業の収益寄与開始

【2011年9月】

- ・ 国内損保2社の経営統合モデルを進化させ、事業戦略・施策の共通化・一体化を軸とした新経営計画を策定。
- ・ 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、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む。
- ・ 計画最終年度は2015年度へ1年シフト。連結利益目標水準は堅持。

- 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す。
- 「損保2社の事業戦略・施策の共通化・一体化」を軸として
 - ・ 国内損保は事業基盤の共有化をさらに進め、効率性を向上
 - ・ 国内生保や海外は損保からの支援強化や資本・要員シフトにより成長を加速



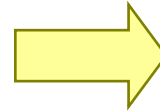
事業基盤の共有化を徹底的に追求

旧経営計画(2010年5月公表)

新たな経営計画

本社

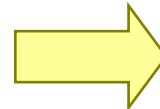
共通化なし



共同本社
(12年度開始、13年度上半期中に完了)

営業・SC

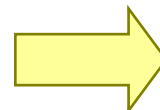
共通化なし



拠点の同居
(営業は12年度末、SCは13年度末まで)
業務共通化
(営業は13年度末、SCは14年度末まで)

コールセンター

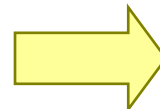
一部共同利用



機能統合

システム統合

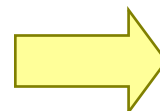
商品・事務システム中心
段階的に統合



すべてのシステムを統合
(2014年4月)

人事

共同化なし



一部共同化
共同採用(2014年4月入社者から) など

損保2社における推進・支援機能の統合により、国内生保・海外の支援を強化



新たな経営統合モデル ～スケジュール

年度	国内損保	国内生保、海外、金融サービス等
2011年度	<p style="text-align: center; background-color: #ffffcc;">損保ジャパン 櫻田社長と日本興亜損保 二宮社長を共同推進委員長とする推進体制を新設(10月)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 本社部門の同居を開始(12月) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内生保事業統合「NKSJひまわり生命」誕生(10月1日) ◆ 損保2社の国内生保推進・支援機能を統合(12月)
2012年度	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 共同本社化を開始(4月) ◆ 本社部門の同居を完了(上半期中) ◆ 営業拠点の同居(年度末まで) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 損保2社の海外推進・支援機能を統合(4月) ◆ 損保2社の金融サービス等推進・支援機能を統合(4月)
2013年度	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 共同採用を実施(2014年4月入社者から) ◆ 共同本社化を完了(上半期中) ◆ 営業拠点の業務共通化(年度末まで) ◆ サービスセンター拠点の同居(年度末まで) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外拠点を再編・統合(年度末まで)
2014年度	<ul style="list-style-type: none"> ◆ すべての分野のシステムを統合(4月) ◆ サービスセンター拠点の業務共通化(年度末まで) 	

事業ごとに明確な変革方向性を設定し、資源を再配分

	変革方向性			変革コンセプト
	効率	拡大	選択	
国内損保事業	◎		○	<p>◆ 損保2社の「事業基盤の共有化」により、効率化を徹底的に追求</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 拠点・組織の同居および業務・機能の共通化 ➢ システム統合の拡大 ➢ 人事面での一部共同化
国内生保事業	○	◎		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 損保2社の生保戦略・施策の共通化 ➢ 合併によるトップライン増と効率性向上 ➢ 人的資源の積極投入
海外保険事業	○	◎		<p>◆ 各事業ごとに、損保2社の支援体制・機能を統合、共同本社として一組織で推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ M&A検討体制、事業管理体制の統合 ➢ 原則すべての海外拠点を統合 ➢ 資本および人的資源の積極投入
金融サービス事業等		○	◎	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 戦略分野の明確化 ➢ 国内新規事業の検討体制、国内グループ会社経営管理体制の統合

連結利益と連結ROEは、旧計画の目標水準を堅持

修正連結利益^{*1}

1,600億円

旧計画^{*2} 1,600億円

2010年度実績 807億円

修正連結ROE^{*1}

7%以上

旧計画 7%以上

2010年度実績 4.2%

コンバインドレシオ^{*3}
(国内損保)

95%

旧計画 94%

2010年度実績 100.1%

コスト削減額(2010年度比)^{*4}
(国内損保)

約600億円

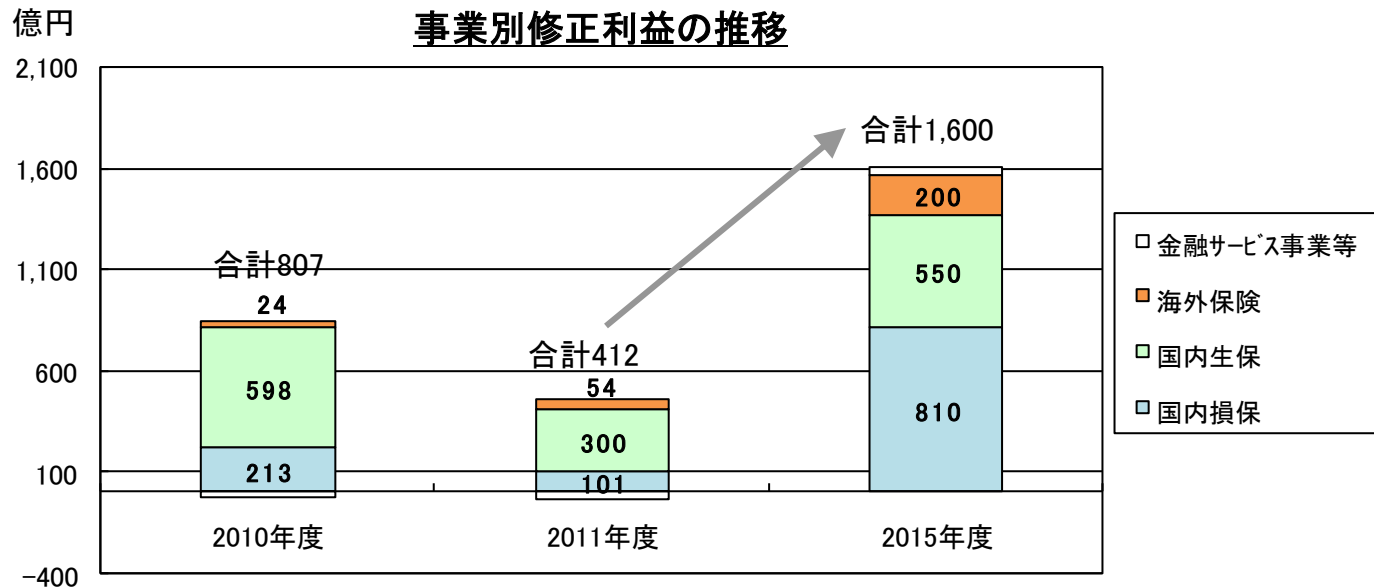
(注)*1 修正利益、修正ROEの定義はP28参照。 *2 旧計画は2014年度の目標。 *3 コンバインドレシオは自賠責・金融保証を除く。

*4 コストは保険事業に関する会社経費(代理店手数料を除き、損害調査費を含む。除く自賠責。)

国内損保は効率化の徹底により、目標の下方修正幅を小幅にとどめる。
国内生保・海外はトレンドを反映し、目標を上方修正。

事業別修正利益目標(2015年度)

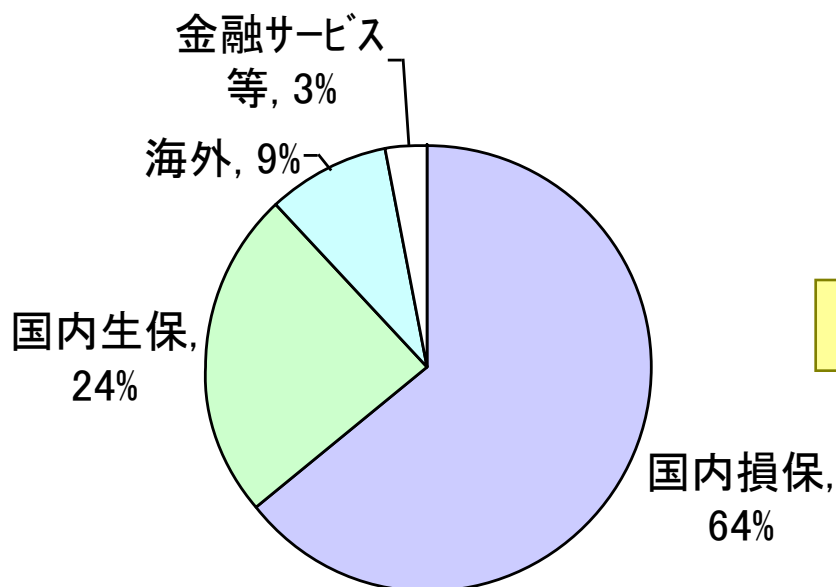
	国内損保事業	国内生保事業	海外保険事業	金融サービス事業等
目標	810億円	550億円	200億円	40億円
旧計画(14年度)	900億円	500億円	160億円	40億円
2010年度実績	213億円	598億円	24億円	-27億円



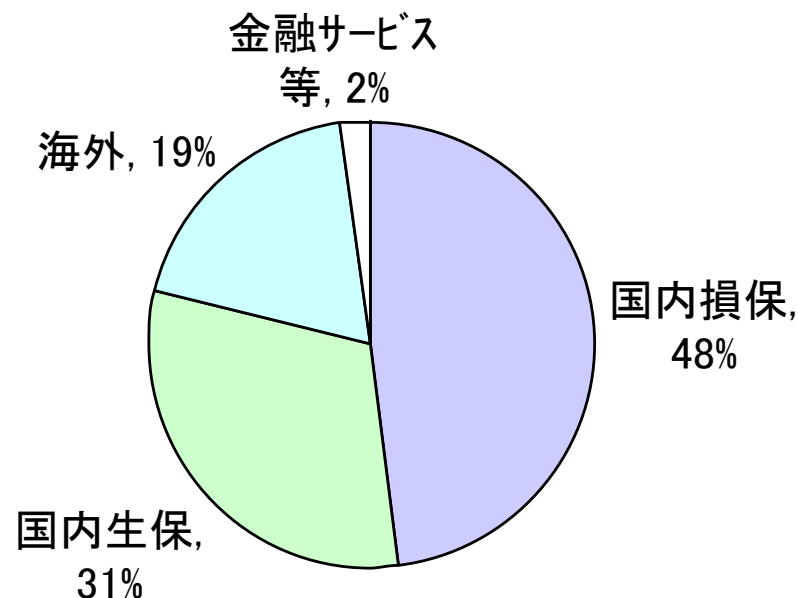
国内生保や海外への資本・要員シフトにより成長を加速

事業別資本構成の推移

2010年度末



2015年度末(計画)



※ 資本の定義

国内損保: 単体の純資産 + 異常危険準備金(税引後) + 価格変動準備金(税引後)見込額から生保・海外等子会社への投資金額(今後の見込額含む)を控除して算出

国内生保: EV見込額

海外・金融サービス等: 2010年度末投資金額を基準に今後の利益・投資金額見込額を加減して算出

シナジー(年間)は新たな経営統合モデルの効果により200億円増加
 一時コスト(累計額)はシステム統合計画の拡充等により120億円増加 (ともに旧経営計画比)

旧経営計画

(単位:億円)

合計	500
商品・事務・システムの共通化	340
インフラの共同利用	30
ノウハウの共有・高度化	130

新たな経営計画

(単位:億円)

合計	700 (+200)
<ul style="list-style-type: none"> 商品・事務・システムの共通化 370 インフラの共同利用 30 ノウハウの共有・高度化 80 新たな経営統合モデルによる効果 220 →共同本社効果、営業拠点の同居と業務共通化、サービスセンターの調査効率化などによる事業費削減効果が大部分を占める 	

シナジー
(年間)

一時コスト
(累計額)

合計	600
-----------	------------

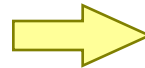
合計	720 (+120)
→システム統合の範囲拡大等によるコスト増加	

震災による遅延の影響を最小限に抑え、すべての分野でシステムを一本化
統合時期は、2014年4月

旧経営計画

商品・事務システムについて
段階的に統合

- 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
- ②その他システム
—



新たな経営計画

すべての分野のシステムを
2014年4月に統合

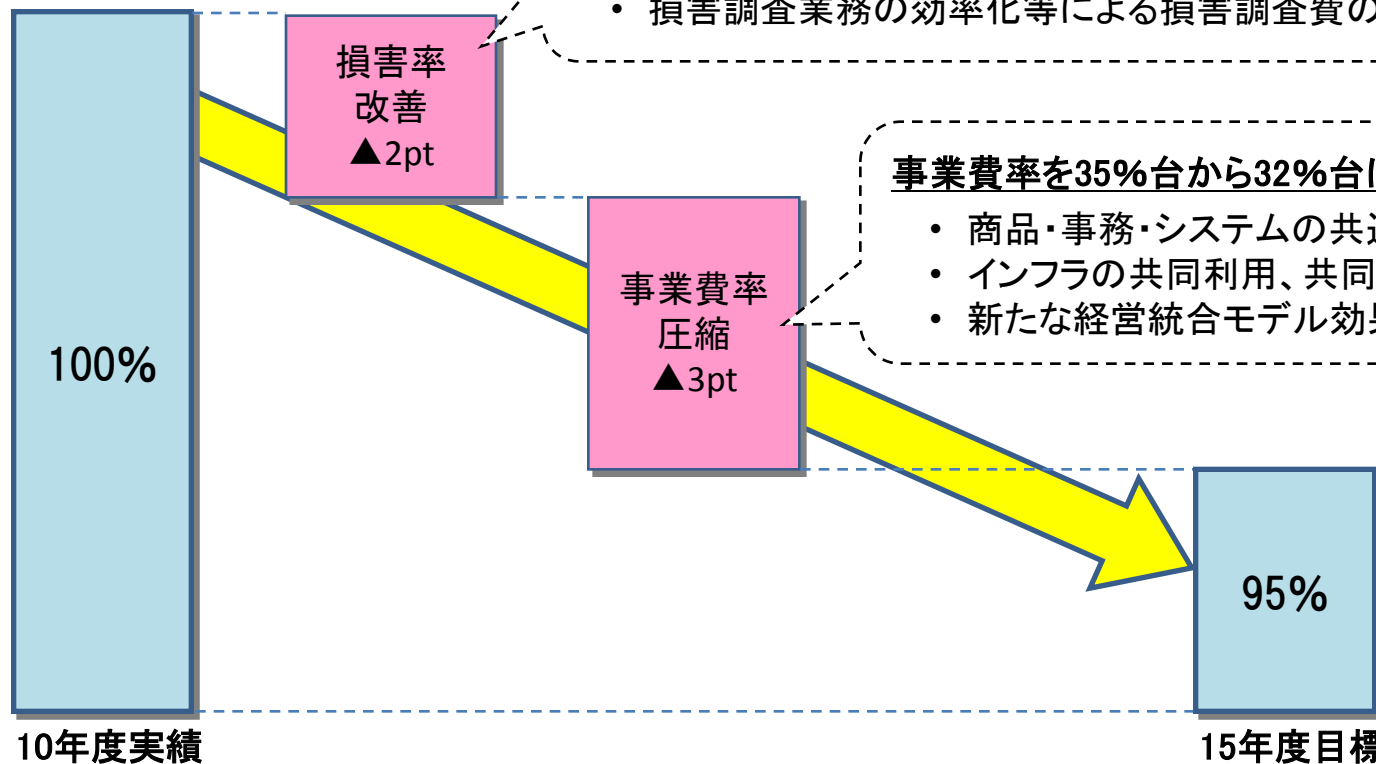
- ①商品・事務システム
全種目を対象
- ②その他システム
すべてのシステムを統合



業務の共通化や拠点機能
の共通化によるシナジー
効果を拡大

確実に実施できる事業費の削減を中心にコンバインドレシオ95%を目指す

コンバインドレシオ^(※)の推移



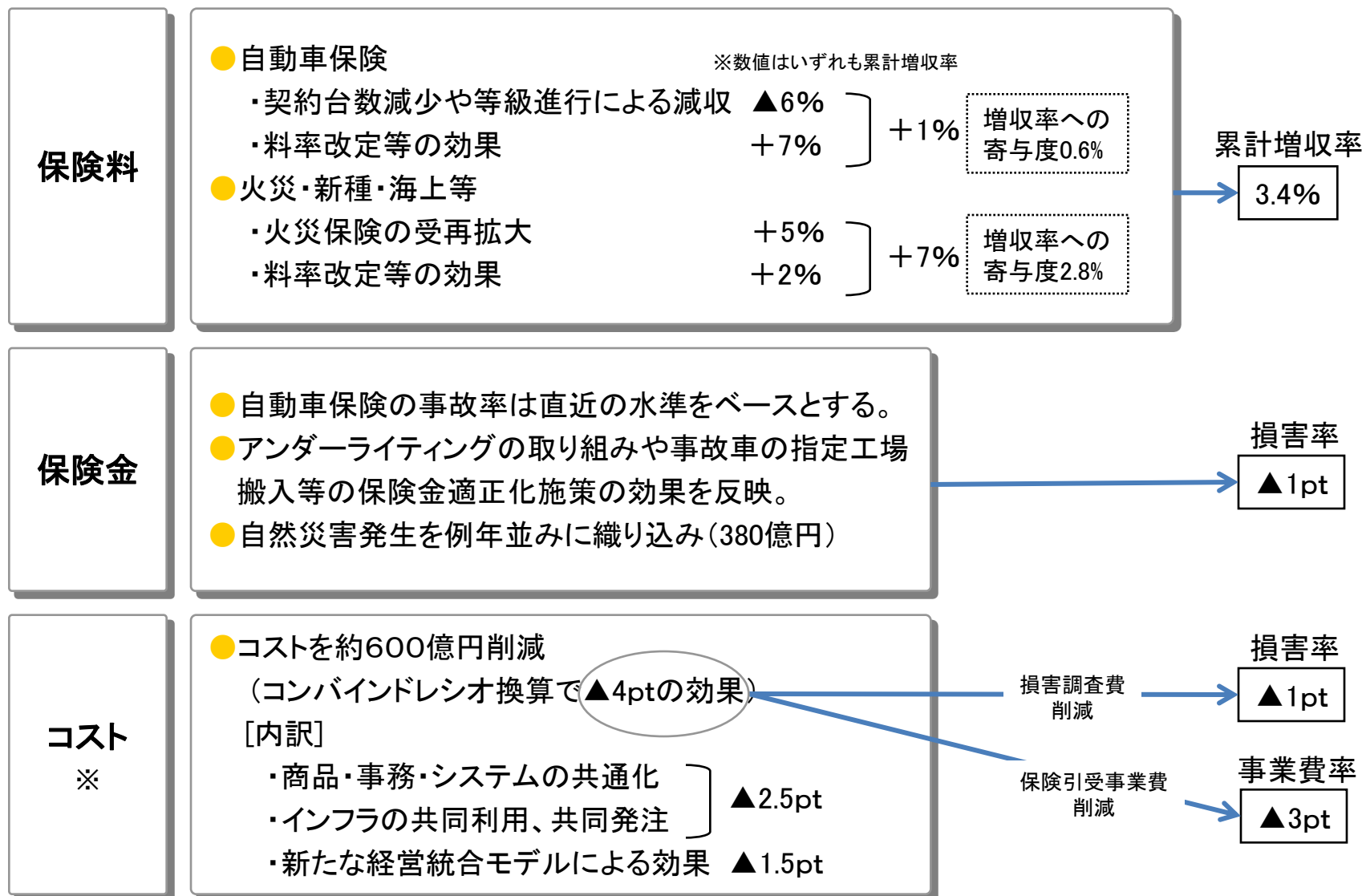
累計増収率3.4%、損害率を64%台から62%台に改善

- 自動車保険の料率改定等による増収効果
- 損害調査業務の効率化等による損害調査費の削減効果

事業費率を35%台から32%台に圧縮

- 商品・事務・システムの共通化効果
- インフラの共同利用、共同発注効果
- 新たな経営統合モデル効果

国内損保事業 ~コンバインドレシオの改善(2)



※コストは保険事業に関する会社経費(代理店手数料を除き、損害調査費を含む。除く自賠償。)

「さらなる成長の加速」

- 好調な国内生命保険事業は、本年10月1日の合併を梃子に成長を加速
- グループの経営資源の戦略投入による持続的EV成長と会計利益貢献の実現
- 損保2社による生保支援・推進体制の強化
- 経営の効率性向上による合併シナジーの発揮

NKSJひまわり生命の年間修正EV増加額は2015年度に550億円まで拡大。

●マーケット・チャネル戦略

NKSJグループが有する個人・法人・職域すべてのマーケットにおいて、損保両社のオールチャネルで販売基盤を拡充。

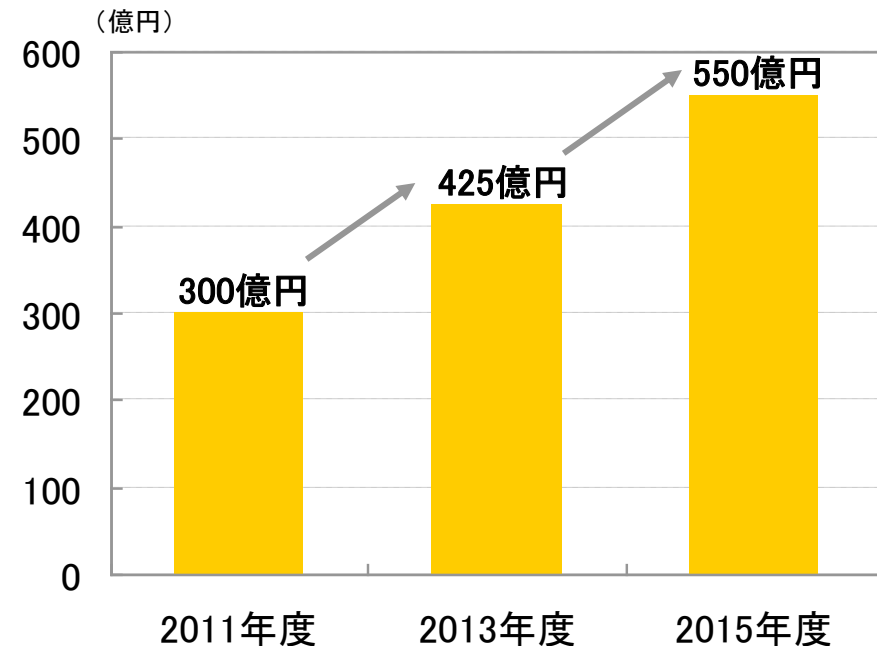
●商品戦略

合併により広がったマーケットのニーズに適合する魅力ある商品・サービスを、両社の商品の特長を活かして提供。

●合併シナジー

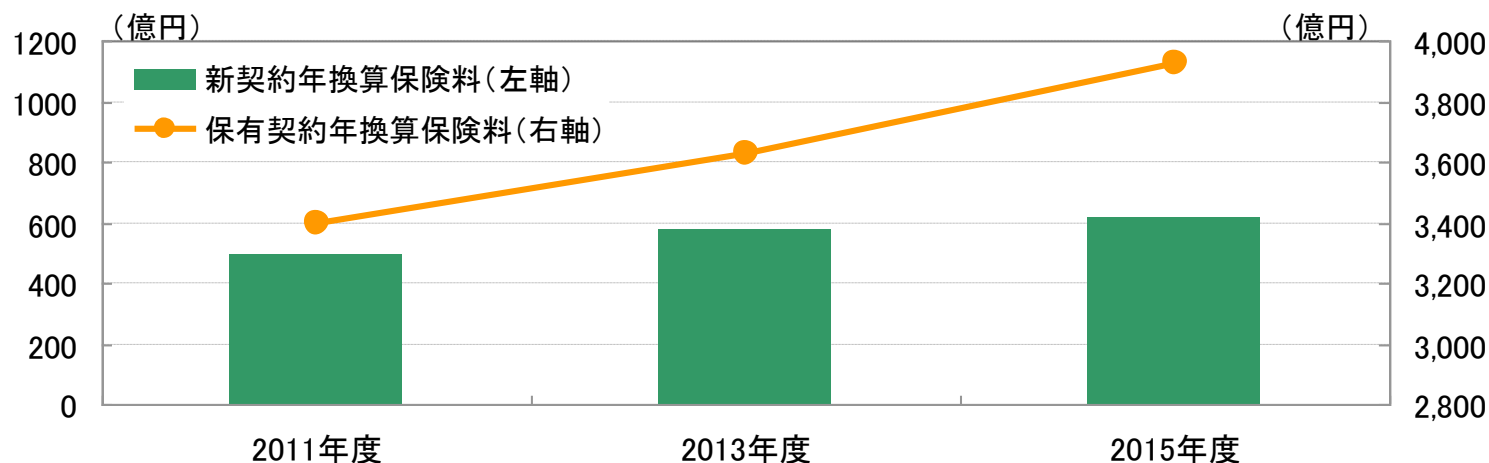
持続的成長を実現する事務・システム基盤の構築、活用等による経営の効率化。

【年間修正EV増加額(計画値)】



新契約・保有契約年換算保険料の順調な増加を見込む

【NKSJひまわり生命の新契約・保有契約年換算保険料計画数値】



	2011年度	2013年度	2015年度
年間修正EV増加額	300億円	425億円	550億円
新契約年換算保険料	490億円	570億円	620億円
保有契約年換算保険料	3,400億円	3,600億円	3,900億円

※新契約年換算保険料・保有契約年換算保険料は社内管理基準の数値

損保両社との効果的な連携のもと、クロスセルモデルを徹底し、販売規模を拡大

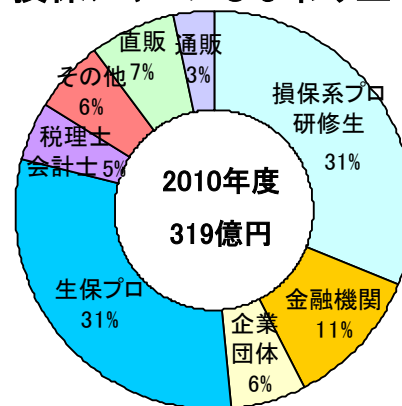
マーケット・チャネル戦略

両社の販売チャネル・マーケットの特色や強みを活かして、販売基盤の拡充に取り組む。

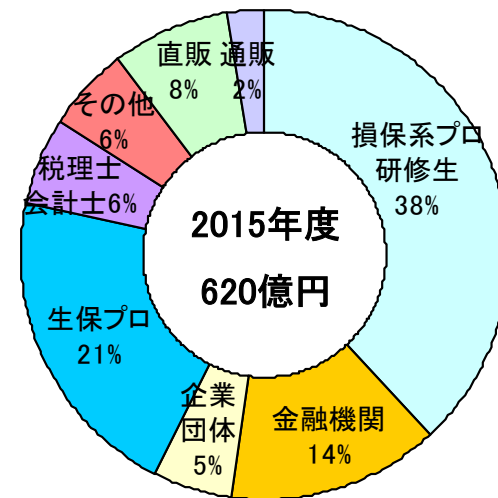
- 損保系プロ・研修生
生保クロスセルの深耕。
- 金融機関・企業
NKSJグループの強みを活かし、損保社と連携した商品提案による取引先拡大。
- 生保系プロ・税理士・会計士
専門家との連携強化による販売の拡大。
- 直販
営業力・コンサルティング力の強化。

【新契約年換算保険料チャネル別ウエイト】

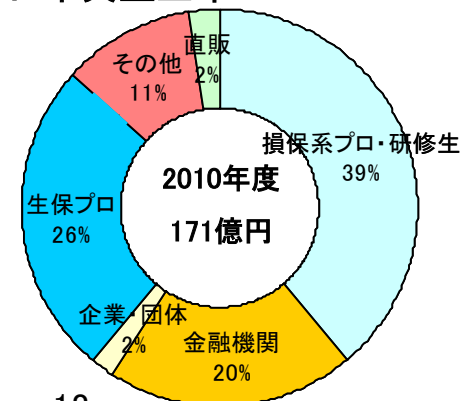
損保ジャパンひまわり生命



NKSJひまわり生命



日本興亜生命



マーケットのニーズに適合する魅力ある商品をバランス良く提供

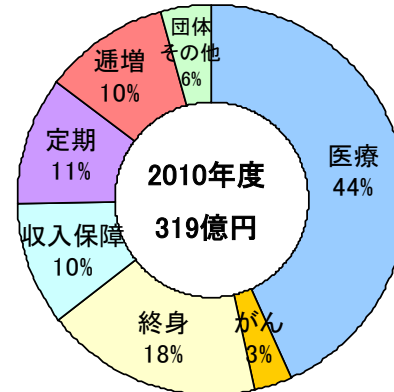
商品戦略

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を投入。

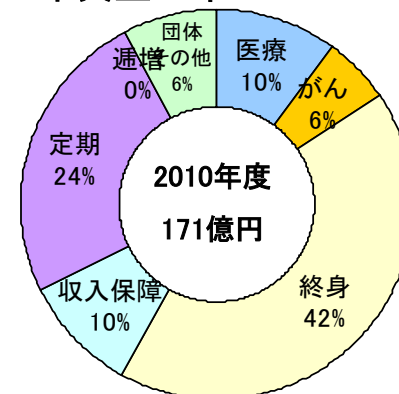
- 合併によりバランスのとれた商品ポートフォリオを目指す。第一分野、第三分野をバランスよく拡販し、保有契約を拡大。
- 合併当初は、収入保障保険等の保障性商品に注力。その後、企業向け商品等の拡充を図る。

【新契約年換算保険料商品別ウエイト】

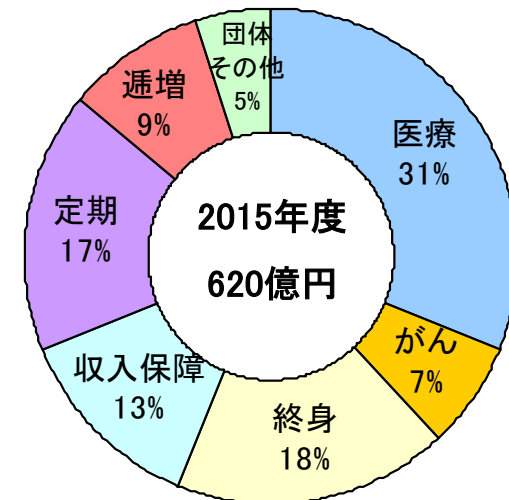
損保ジャパンひまわり生命



日本興亜生命



NKSJひまわり生命

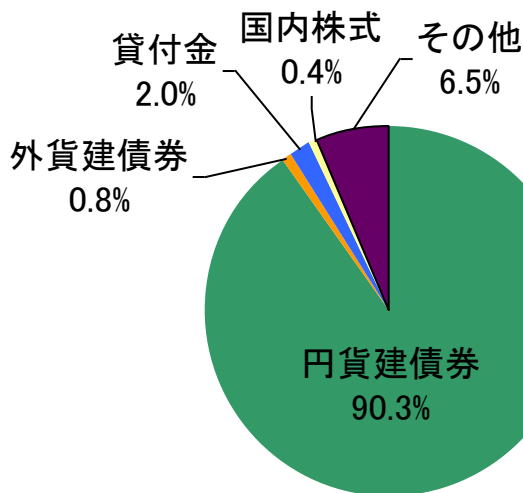


ALM運用が基本

金利や株価変動がEVに与える影響(感応度)は極めて低い

【一般勘定資産の構成】

- 円貨建債券を中心とした安定的な運用資産ポートフォリオを構築



* 2010年度末。

* 損保ジャパンひまわり生命(1兆1,268億円)と日本興亜生命(5,065億円)の2社合算値。

【感応度】

- 金利、株価変動のEVへの影響は限定的
- 資産・負債のデュレーションギャップは小さい

(単位:億円)

< 損保ジャパンひまわり生命
MCEVの感応度(2010年度末) >

	MCEVの変化額	
	変化額	変化率
金利の低下(100bp低下)	▲265	▲8%
金利の上昇(100bp上昇)	93	3%
株価・不動産の時価変動(10%下落)	▲0	▲0%
2010年度末のMCEV	3,456億円	

< 一般勘定のデュレーションの状況(2010年度末) >

	資産	負債
損保ジャパンひまわり生命	約9年	約12年
日本興亜生命	約16年	約17年

両社の海外拠点を統合
M&A検討体制、事業管理体制を一本化
資本および人的資源を積極的に投入

海外拠点の統合

- 原則として損保ジャパン・日本興亜損保の全ての海外拠点を2013年度までに統合
- 海外営業体制の効率化と強化を同時に実現

本社でのM&A検討体制 ・事業管理体制の一本化

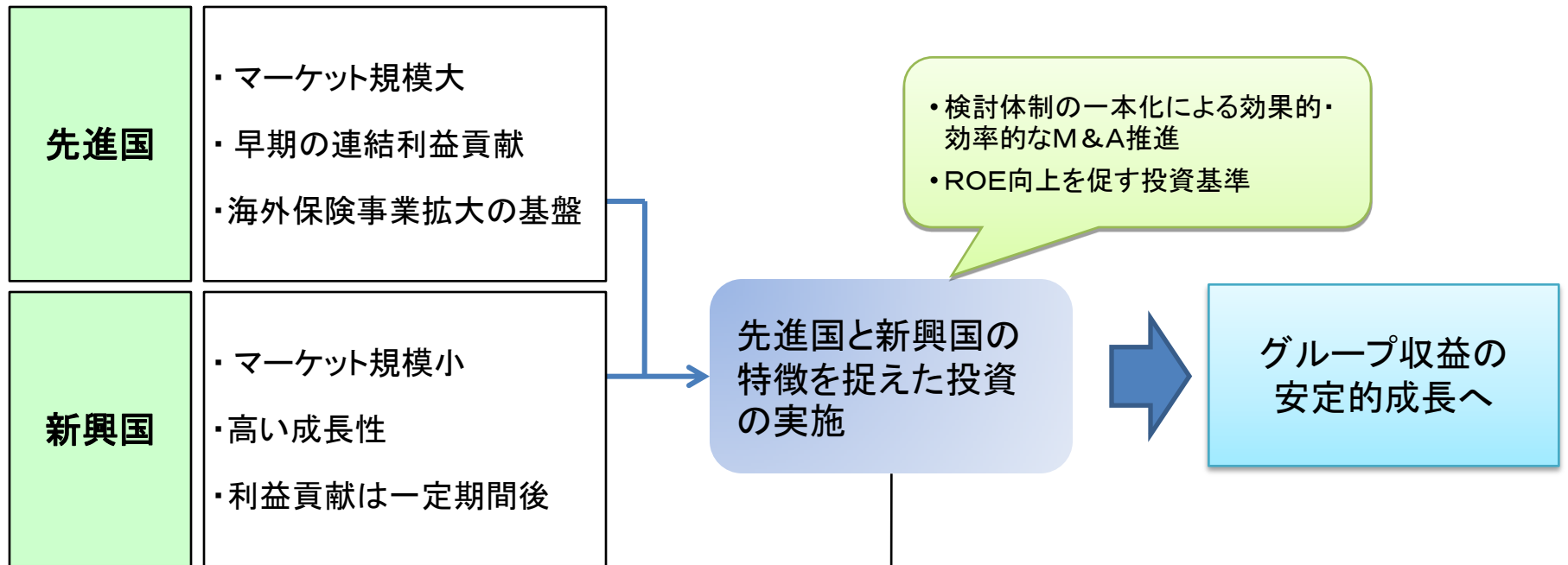
- 損保ジャパン・日本興亜損保で一本化した共同推進部署の新設(2012年4月まで)
- 両社の社員が相互兼務し、M&A、経営管理を共同推進

資本・人的資源の積極的投入

- 2012年度までの3年間で2000億円の海外投資の遂行
- 海外で活躍できる人材を内外から早期に確保

グループの総力を挙げて海外保険事業の成長を加速

先進国と新興国をフラットに検討
適切な投資基準に基づき株主価値を向上
検討体制の一本化により、グループの総力を結集



2015年度
計画

既存事業による
修正利益：85億円

+

新規M&A※による
修正利益：115億円

=

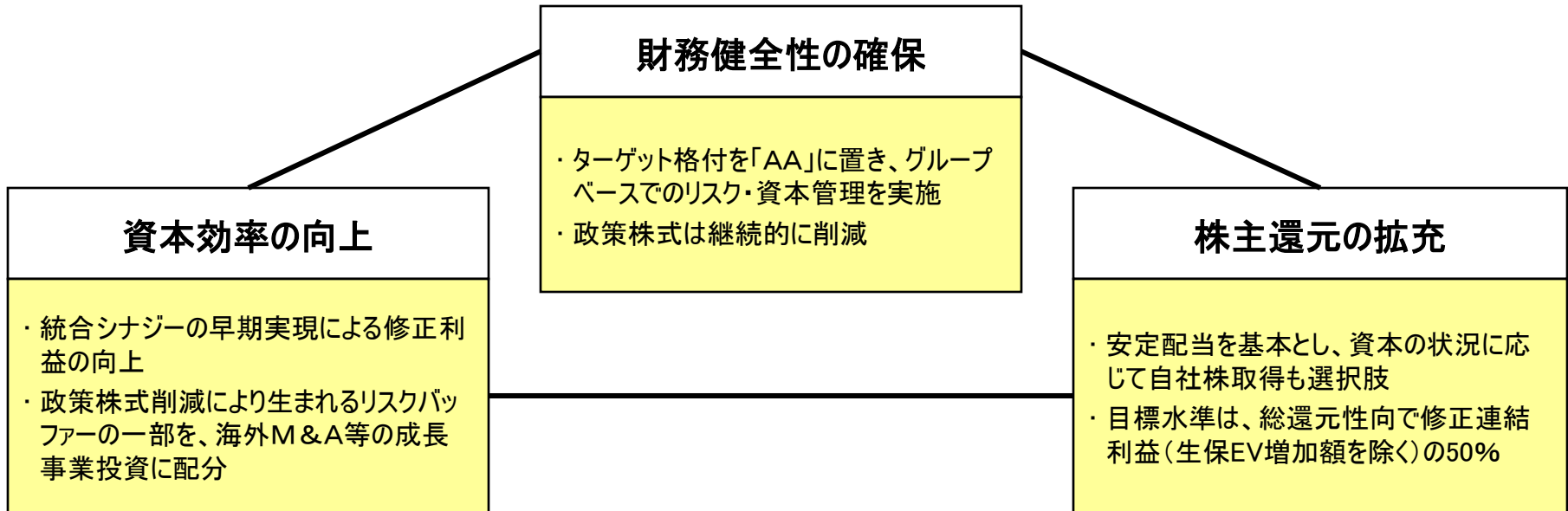
海外保険事業
修正利益計：200億円

※新規M&Aには2010年度に買収したSJシゴルタ(トルコ)を含む。

基本方針に変更なし

基本方針

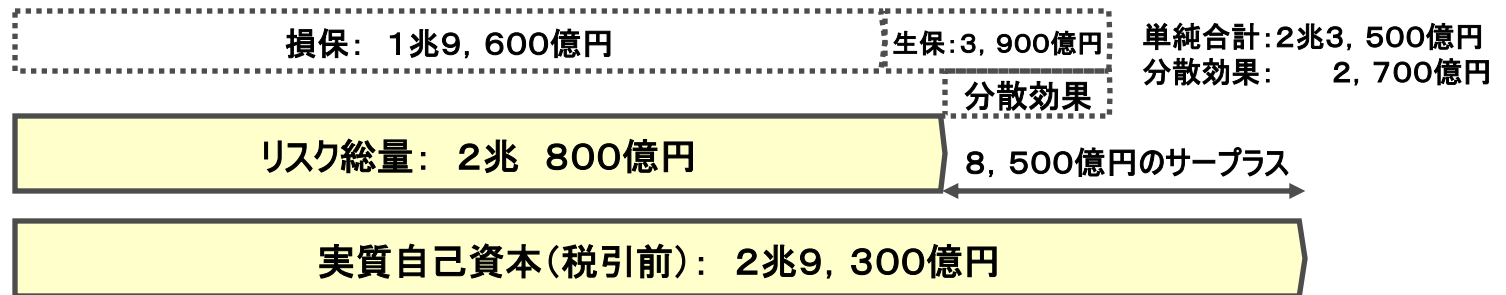
「財務健全性の確保」、「資本効率の向上」、「株主還元の拡充」という3つの要素のバランスをとりつつ、企業価値の拡大を目指す



- ・ 政策株式の削減を継続し、リスクの圧縮を進める
- ・ リスクバッファの確保を前提に、国内事業とリスクプロファイルの異なる海外事業への投資拡大を継続

震災による影響を考慮しても、グループ全体としてAA格水準での資本十分性を維持
グローバルな規制の潮流を踏まえ、管理手法の見直しを実施中

2011年6月
末時点の
状況



- ・ グループ全社が対象
- ・ リスク総量: 保有期間1年、99.95%VaR(AA格に相当する信頼水準)
- ・ 税引前ベース(現行の国内ソルベンシー規制に準拠)
- ・ 実質自己資本: 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

■ 欧州ソルベンシー II 等を参考とした自己資本管理の枠組みの導入を準備中

- ・ 税引後ベースの管理、グループソルベンシー管理手法等
- ・ ストレスシナリオを想定した適正バッファ管理の実施等

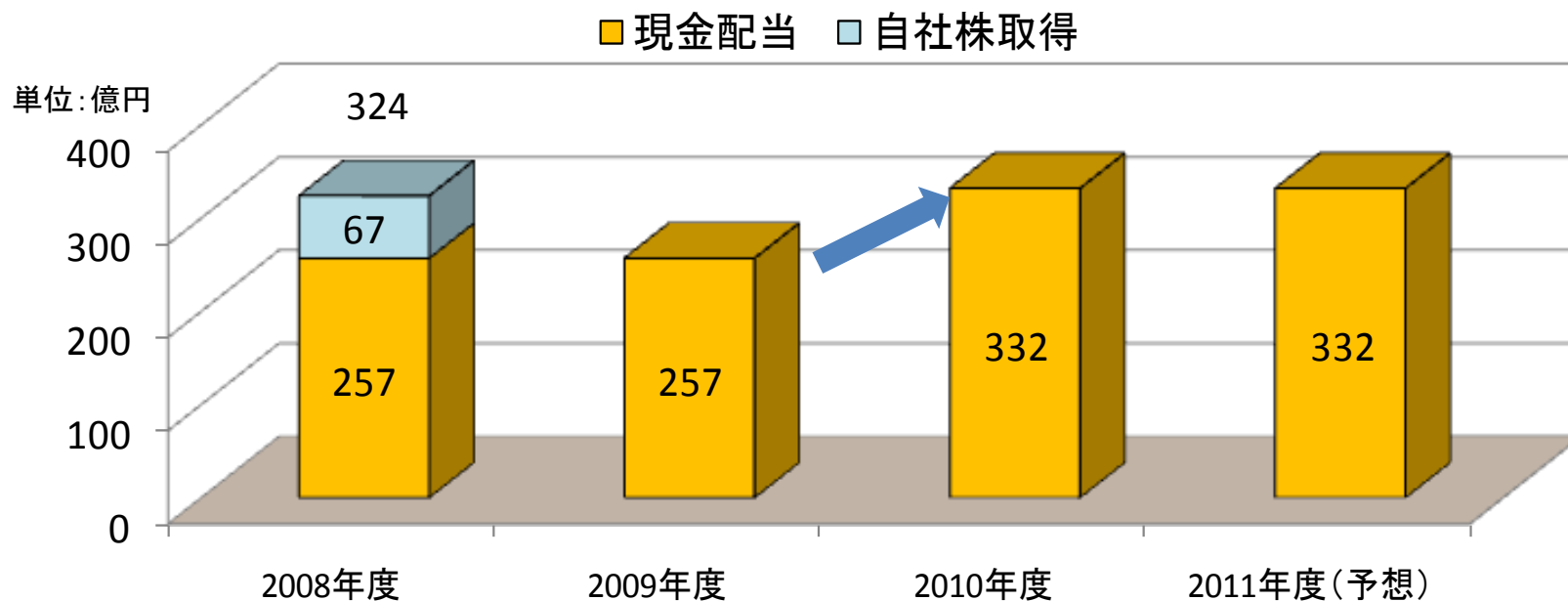
<グループ主要会社格付取得状況>

格付会社	損保ジャパン	日本興亜損保	ひまわり生命	日本興亜生命
S&P	AA-	AA-	AA-	-
Moody's	Aa3	-	Aa3	-
R&I	AA	AA	-	AA
JCR	AA+	-	-	-

※当グループの依頼による格付のみを掲載。

期末配当は80円予想を維持

株主還元額年度別推移



※2009年度以前は損保ジャパンと日本興亜損保の合算値。

※配当金支払いは翌年度、自社株取得は年度内実施額。

※株主総会決議又は取締役会決議に基づかない自社株取得、および専らストックオプションの権利行使時に交付することを目的とする自社株取得を除く。

政策株式を圧縮し、ALM運用を基本としたポートフォリオを構築

資産運用方針

- ◆一般勘定：ポートフォリオのリスク・リターンのバランスを改善
 - ・国内株式は継続的に圧縮
 - ・国内債券は長期負債とのマッチングを基本に投資
 - ・先進国外債は、為替リスクを適切にコントロール
 - ・エマージング株式・債券、オルタナティブ投資への配分増加
- ◆積立勘定：円金利資産への配分を中心としたALM運用

政策株式

目標：2012年度までの3年間で時価で3,000億円削減

＜ネット削減額＞ (単位：億円)

	2010年度(実績)	2011年度(計画)
損保ジャパン	240	900
日本興亜損保	213	400
合計	453	1,300

※ ネット削減額 = 売却時価 - 購入時価

- ・ 2011年度は2Qより売却を本格化。
- ・ 含み益の実現により、より堅固な資本構造に。

＜2011年3月末 積立勘定デュレーションの状況＞

	資産	負債
損保ジャパン	約4年	約6年
日本興亜損保	約4年	約5年

＜2011年7月末 PIIGS諸国への与信残高(グループ計)＞

国	残高(億円)	(うちソブリン)
アイルランド	6	0
イタリア	351	335
ギリシャ	0	—
スペイン	49	35
ポルトガル	—	—

NKSJグループ新経営計画の数値目標一覧

(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
	(除く自賠償)	16,362	16,491	16,920
	正味損害率	71.5%	77.6%	65.3%
	(除く自賠償・金融保証)	64.5%	74.3%	62.4%
	正味事業費率	34.4%	33.8%	30.6%
	(除く自賠償)	35.6%	35.4%	32.4%
国内 生命 保険 事業	コンバインドレシオ	105.9%	111.5%	95.8%
	(除く自賠償・金融保証)	100.1%	109.7%	94.8%
	修正利益	213	101	810
海外 保険 事業	修正EV増加額	598	300	550
金融サービス 事業等	財務会計上の当期純利益	24	54	200
グループ 合計	財務会計上の当期純利益	△27	△42	40
	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

＜事業の定義＞

- ・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
- ・国内生命保険事業 : NKSJひまわり生命単体(～2011.9末までは損保ジャパンひまわり生命、日本興亜生命の合算)
- ・海外保険事業 : 損保ジャパンおよび日本興亜損保の海外保険子会社
- ・金融サービス事業等 : セゾン自動車火災、そんぽ24、損保ジャパンDIY生命、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 : 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

電話番号	: 03-3349-3913
Fax	: 03-3349-6545
E-Mail	: shinichi.hara@nksj-hd.co.jp (原) takashi.izuhara@nksj-hd.co.jp (伊豆原) naoko5.takahashi@nksj-hd.co.jp (高橋)
Web	: http://www.nksj-hd.com/