2012 年 11 月 19 日

各　位

会 社 名　ＮＫＳＪホールディングス株式会社
代表者名　取締役社長　櫻田　謙悟
（コード番号　８６３０　東証・大証）
問合せ先　経営企画部　課長（広報担当）　岡田　一郎
ＴＥＬ　０３－３３４９－３７２３

ＮＫＳＪグループ経営計画の見直しに関するお知らせ

ＮＫＳＪホールディングス株式会社は、2011 年９月に 2015 年度までのＮＫＳＪグループ経営計画を公表しておりますが、2012 年３月に公表しました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」といいます。）の合併に関する基本合意およびその後の経営環境の変化等を踏まえ、計画の見直しを行いましたのでお知らせします。

１．経営理念等

ＮＫＳＪグループ設立の母体となった損保２社の合併基本合意を受けて、本年６月にグループ共通のグループ経営理念・目指す企業グループ像を新たに制定しました。これらは当グループの価値観を示したものとして、新経営計画においてもその拠り所としており、今後その実現に向けて取り組んでいきます。

【グループ経営理念】
ＮＫＳＪグループは、お客さま視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客さまの安心・安全に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します。

【目指す企業グループ像】
真のサービス産業として「お客さま評価日本一/Ｎｏ．１」を実現し、世界で伍していくグループを目指します。

※上記を踏まえて、グループスローガンを “First”と定めました。社員一人ひとりがグループの代表であるとの自覚のもと、スピードとチャレンジを大切にし、真っ先に一歩を踏み出す姿勢を表現したものです。今後、経営理念等の実現に向け、グループ一丸となって取り組んでいきます。

２．経営計画の概要

＜１＞各事業の戦略・施策のポイント

ＮＫＳＪグループの基本戦略「国内損害保険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乗せていく。」を踏まえた各事業の戦略・施策のポイントは次のとおりです。

（１）国内損害保険事業

①損保２社の合併を待たずに効率化を進め、業界トップレベルの事業効率と収益性を実現します。（詳細は別紙１をご参照ください。）

・共同本社体制や営業・保険金サービス部門の同居とそれに伴う一体化運営による業務の共通化・効率化を進め、事業費を削減します。今後その対応を一層加速していきます。

・自動車保険の事故率の高止まりや修理費単価の上昇等により、損保２社の自動車保険の収支悪化傾向が継続しています。等級制度改定（本年 10 月）などの対策を実施していますが、今後も自動車保険の収支状況に応じた対策を講じます。

②規模だけでなく、サービス品質でも業界をリードする会社となり、お客さまからの評価を高めて、お客さまに先進的で多様なサービスを提供し、真のサービス産業に進化します。

③自動車保険マーケットにおいて、代理店型とダイレクト通販型の双方のビジネスモデルを活かし、顧客基盤の拡大を目指します。

（２）国内生命保険事業

①グループの経営資源を戦略的に投入し、以下の商品戦略、チャネル戦略のもと成長を図ります。

・収益性の高い保障性商品ウェイトを向上しながら、規模拡大を図ります。

・損保２社との強力な連携により、損保顧客基盤に対して、損保チャネルによる生保クロスセルの推進をチャネル戦略の核とします。

②人材力の向上・業務革新により、お客さま視点に基づく業務品質の向上、販売基盤の強化、経営効率の向上を図ります。

・事務・システム革新により、お客さまとの接点である保険契約と保険金お支払いの手続きにおける業務品質の向上を図ります。

・システム構造改革等による事業費削減、人材力向上により、高い営業効率を実現します。

（３）海外保険事業

①分野別（リテール・企業）の戦略を明確化し、対象地域の選定と優先順位付けを行い、収益拡大を目指します。

［リテール分野］

新興国において、自動車保険を中心に、その成長を取り込むことを目的としたＭ＆Ａ等を実施します。

・重点地域　：当社の現地拠点がすでに一定の地位（業界 10 位前後）を有し、メジャープレーヤーの地位確立を目指す地域。
ブラジル・トルコ・マレーシア

・基盤整備地域:今後の成長を期待し、リテール事業基盤の整備を行う地域。
タイ・インドネシア・インド・中国

［企業分野］

欧米を中心としたスペシャルティ分野（注）において、安定的な収益貢献が期待できる企業を対象としたM&A等を実施します。

（注）特殊性、個別性が高いリスクを、高度なアンダーライティングノウハウを用いて引き受ける市場。

②損保２社の合併を待たずに海外拠点の統合を行います。また、各国の市場環境に応じた戦略を実行し、着実に利益を増加させます。

（４）金融サービス事業等

①既存事業において、新商品・新サービスを積極的に開発し、国内損保・国内生保の顧客基盤を中心に展開することにより、収益を拡大します。

②新規開発の事業ドメインを「保険・金融」「健康・福祉関連」「環境関連」の３分野に絞り込み、早期収益化を目指します。

＜２＞グループ経営数値目標（2015 年度）

（１）見直しのポイント

2015 年度のグループ経営数値目標を上方修正します。主な要因は次のとおりです。

①国内損害保険事業

損保２社の合併効果を上乗せしましたが、自動車保険の収支改善に一定期間を要することから、国内損害保険事業全体の数値目標は前回公表した水準を下方修正しました。

②国内生命保険事業

先行合併させたＮＫＳＪひまわり生命保険株式会社による収益性の高い商品戦略が浸透しつつあることや足もとの業績が好調であることを反映し、国内生命保険事業全体の数値目標は前回公表した水準を上方修正しました。

（２）グループ経営数値目標（修正利益ベース）

	2011 年度（実績）	2012 年度（予想）	2015 年度（計画）	参考：2011/9/21 公表 2015 年度（計画）
修正連結利益	12 億円	544 億円	1,800～2,100 億円	1,600 億円
国内損害保険事業	▲713 億円	▲409 億円	700～800 億円	810 億円
国内生命保険事業	1,000 億円	850 億円	1,000～1,100 億円	550 億円
海外保険事業	▲197 億円	99 億円	140～200 億円	200 億円
金融サービス事業等	▲76 億円	5 億円	20～30 億円	40 億円
修正連結ＲＯＥ	0.1%	2.8%	7%以上	7%以上

（注１）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。

（注２）消費税増税による影響については反映しておりません。

（注３）損保２社の合併一時コストを、特殊要因として国内損害保険事業の修正利益の計算過程から除外しています。（2012 年度は約 240 億円、2015 年度は約 50 億円）

（注４）セゾン自動車火災保険株式会社とそんぽ２４損害保険株式会社については、今回の経営計画の見直しに伴い、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ています。

＜３＞資本政策

当グループでは引き続き、「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要素のバランスをとりながら、企業価値の拡大を目指していくことを資本政策の基本方針とします。

また、2011 年６月からグループ内でＥＲＭプロジェクトを立ち上げており、今後リスクと資本の状況に応じたリスクベース経営を強化していきます。

（１）財務健全性

①ターゲット格付けを「ＡＡ」に置き、グループベースでのリスク・自己資本管理を実施します。

②継続的に政策株式を削減します。

（２）資本効率

①修正利益の増加により、2015 年度にグループ修正連結ＲＯＥ７％以上を達成します。

②政策株式の削減により生まれる資本バッファーの一部を海外Ｍ＆Ａ、国内新規事業投資等の成長事業投資に配分し、グループのリスク量をコントロールしつつ資本効率向上を目指します。

（３）株主還元

当社は、損保２社の合併に伴う経営計画の見直しを契機として、株主還元方針を次のとおりとしました。

従来の株主還元方針（「安定的な配当を基本とし、資本の状況に応じて自社株式取得も選択肢とする。中期的な目標水準は、総還元性向で修正連結利益（国内生命保険事業を除く）の 50%とする。」）の考え方は変更しませんが、安定配当方針を堅持しつつ、経営環境、資本の状況および当社株価水準等に即した機動的な株主還元を目指していくこととしました。

具体的には、2012 年度配当予想を従来の水準から引き下げますが、当社創立後は初となる株主還元としての自社株式取得を実施することにより、配当と自社株式取得を合算した総還元額を維持する予定です。また、2013 年度より中間配当を実施します。

①2012 年度１株当たり配当予想を、従来の 80 円から 60 円に引き下げます。これに伴い、相応の自社株式を取得する予定です（自社株式取得の実行は 2013 年度）。

②2013 年度以降の株主還元として行う自社株式取得（実行は 2014 年度以降）は、資本の状況等を勘案して決定します。

③配当の時期につきましては、従来は期末配当の年１回としていましたが、2013 年度より中間配当と期末配当の年２回とします。

３．経営体制の強化

今後のグループの持続的成長と最適な事業ポートフォリオの構築に向けて、グループ経営体制を強化していきます。

＜１＞当社　（ＮＫＳＪホールディングス株式会社）

（１）グループガバナンスの一元化

海外保険事業と金融サービス事業等に対する事業別の戦略の立案や経営資源の配分等を含むグループ経営管理機能を損保２社から当社に移管します。

（海外保険事業は 2013 年４月から段階的に実施。金融サービス事業等は 2013 年４月に実施）

（２）新規事業投資の検討体制の新設

海外Ｍ＆Ａや国内新規事業開発等を迅速に実行するために、新規事業投資に関する検討体制を新設します。

（海外Ｍ＆Ａの所管部署を 2013 年４月に設置予定。国内新規事業開発の所管部署は 2012 年 10 月に設置済）

＜２＞損保２社　（株式会社損害保険ジャパン・日本興亜損害保険株式会社）

現在、実質的な合併体制の構築を進めており、本社機能の共通化に加えて、役員体制も損保２社兼務による一体化を目指しています。

以　上

別紙１　損保２社合併の進捗状況

１．シンボルマーク

合併新会社のシンボルマークを決定しました。



損保ジャパン日本興亜

＜シンボルマークの意味＞

絶対的な安定と調和を感じさせる赤の正円は、日本の象徴。
明日の方向を指し示し牽引するプラチナの環は、損保ジャパン日本興亜が未来に向かって世界中の人々と取り結んでいく”新しい信頼”の象徴です。
この正円と環をダイナミックに組み合わせることで、日本を代表するブランドとして「世界で伍していく会社」を目指すという私たちのビジョンを表現しました。

２．実質合併に向けた取組み

	実施したこと	計画や方針を決定したこと
組織・要員	◇合併後の要員体制を構築するために希望退職者の募集を前倒しで実施。	◇新会社の体制を踏まえた 2013 年度の組織・要員計画を策定。
共同本社	◇共同本社体制に向け、同居を開始。2012 年 10 月時点で約４割の部室が同居済。2013 年度初めに同居完了予定。 ◇同居した部室は、速やかに「一体化部署」*に移行。	◇2013 年 4 月に全部署を「一体化部署」*とし、「共同本社体制」*を開始。 ◇両社の業務を一体運営することで、スリムで高品質な業務遂行体制を構築する。
役員体制の一本化	◇2012 年度下半期から各種役員会議の相互出席を実施。	◇2013 年度から本社担当役員や地区本部長を両社兼務により一本化する予定。 ◇上記により、2013 年度から各種役員会議を一本化する。
営業拠点	◇2012 年度から順次同居を開始。2013 年 9 月末までに同居完了予定。	◇2013 年度から部支店レベルで組織を統一。2013 年 10 月には部支店長を原則一本化し、業務運営の一体化、トップライン対策等の連携強化により増収を図る。
保険金サービス拠点		◇2013 年度から部レベルで組織を統一。2013 年 10 月には部長を原則一本化し、施策の一本化によりサービス品質の向上を図る。 ◇真のサービス産業への進化に向けたふさわしい名称として、2013 年度から「保険金サービス部」に変更する。

	実施したこと	計画や方針を決定したこと
人事関連	◇2014 年度新卒採用に向け、両社共同で採用活動を開始。 ◇海外経営人材の育成に向け、シンガポールに海外教育拠点を新設。	◇新会社の人事制度の骨子を策定。 「人物･仕事本位」「公平･フェア」「オープン」な制度とし、「社員人材力日本一/№１」の実現を図る。
国内グループ会社の再編	◇両社傘下であった生命保険会社、アセットマネジメント会社、事務・システム会社などの子会社を再編。	◇両社傘下の子会社・関連会社の再編方針を策定。
海外拠点の統廃合	◇統合予定海外拠点における契約引受の一本化、社名変更等を開始。	◇両社の海外拠点を 2014 年度上半期までに統合する。(欧州、中国、香港、シンガポール、インドネシアの統合方針を決定)
共同取組	◇両社の得意分野・ノウハウを活用したトップライン対策を実施。 ◇両社の保険金サービス拠点で連携する施策を実施。	◇2013 年度から戦略・施策の一本化を行う。

＊　「一体化部署」は部員全員が両社を相互兼務し、両社の機能を一体化させる部署。
この集合体が「共同本社体制」。

３．合併によるシナジー・一時コスト見込み

合併シナジー ＜2015 年度（対 2011 年度）＞	**合併一時コスト** ＜2012～2015 年度累計＞
約 560 億円	約 1,200 億円

※合併シナジーの対象は事業費のみ。

４．組織・要員に関する計画指標

			2012 年度（現在）		2014 年度（合併時）
			損保ジャパン	日本興亜損保	
組織数	本社部門	部室	63	51	68
	営業部門	部支店	112	64	120
	保険金ｻｰﾋﾞｽ部門	部	29	15	32

	2010 年度（経営統合時）	2012 年度（現在）	2015 年度（計画最終年度）
従業員数（損保２社単体）	約 33,500 人	約 30,800 人	約 26,000 人 （対 2010 年度▲7,500） （対 2012 年度▲4,800）

（注）2010 年度・2012 年度は損保２社合算数値

別紙２　ＮＫＳＪグループ 新経営計画の数値目標

（単位：億円）

		2011 年度（実績）	2012 年度（予想）	2015 年度（計画）
国内損害保険事業	修正利益	▲713	▲409	700～800
損保２社数値目標	正味収入保険料	19,117	19,190	20,400
	（除く自賠責）	16,540	16,518	17,400
	正味損害率	81.9%	74.4%	65.6%
	（除く自賠責･金融保証）	79.7%	71.5%	62.8%
	正味事業費率	33.7%	33.9%	30.6%
	（除く自賠責）	35.4%	35.8%	32.6%
	コンバインドレシオ	115.6%	108.3%	96.2%
	（除く自賠責･金融保証）	115.1%	107.3%	95.3%
国内生命保険事業	修正ＥＶ増加額	1,000	850	1,000～1,100
海外保険事業	財務会計上の当期純利益	▲197	99	140～200
金融サービス事業等	財務会計上の当期純利益	▲76	5	20～30
グループ合計	修正連結利益	12	544	1,800～2,100

修正連結ＲＯＥ	0.1%	2.8%	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（2015 年度は損害保険ジャパン日本興亜株式会社）、セゾン自動車火災保険株式会社、そんぽ２４損害保険株式会社の単体の合算

・国内生命保険事業　：ＮＫＳＪひまわり生命保険株式会社の単体

・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（2015 年度は損害保険ジャパン日本興亜株式会社）の海外保険子会社

・金融サービス事業等　：損保ジャパン・ディー・アイ・ワイ生命保険株式会社、金融サービス事業、ヘルスケア事業など

＊セゾン自動車火災保険株式会社とそんぽ２４損害保険株式会社については、今回の経営計画の見直しに伴い、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ています。

＜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
＊損保２社の合併一時コストを、特殊要因として除外しています。
（2012 年度は約 240 億円、2015 年度は約 50 億円）

・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