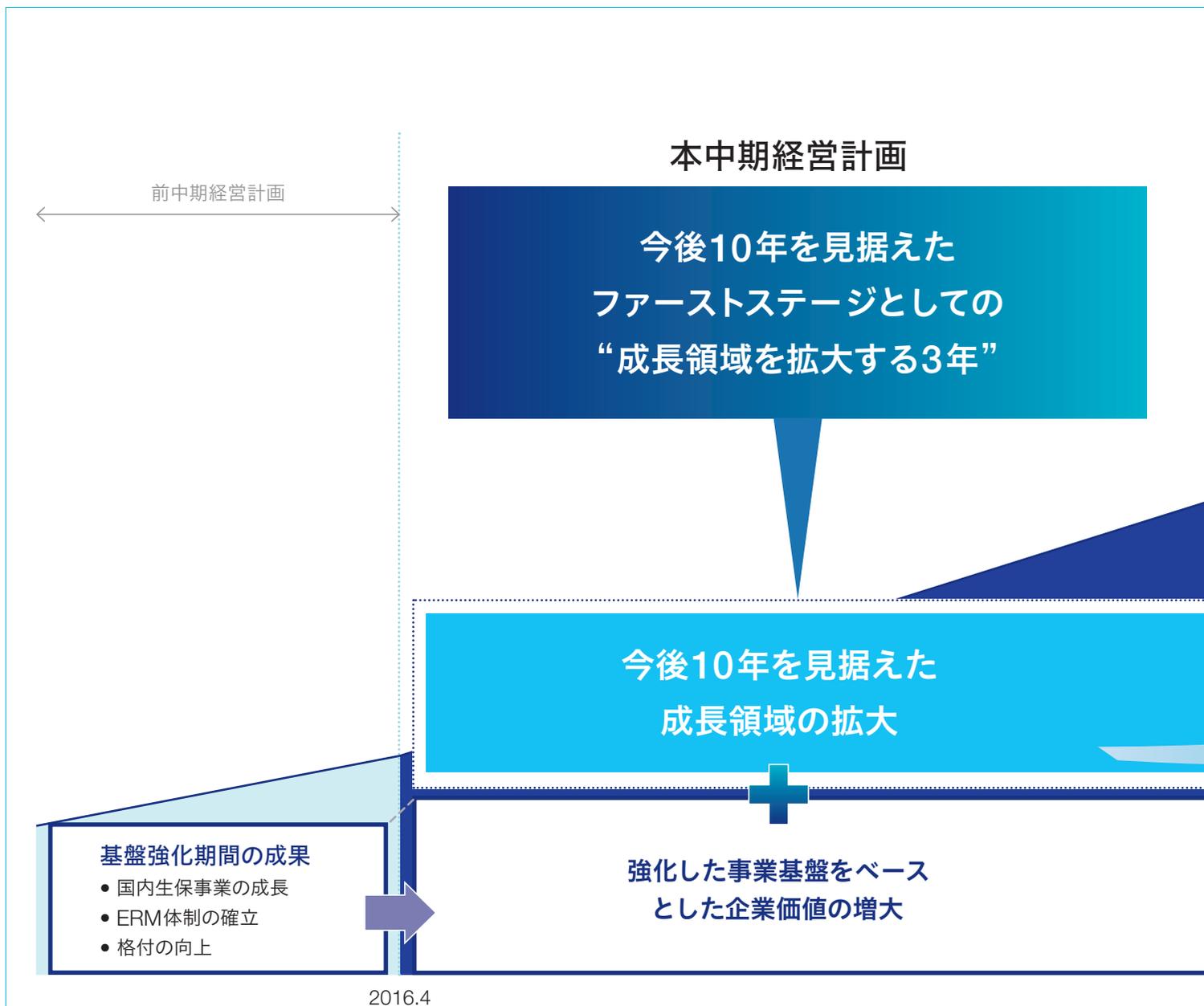


中期経営計画 (2016年4月～2019年3月)

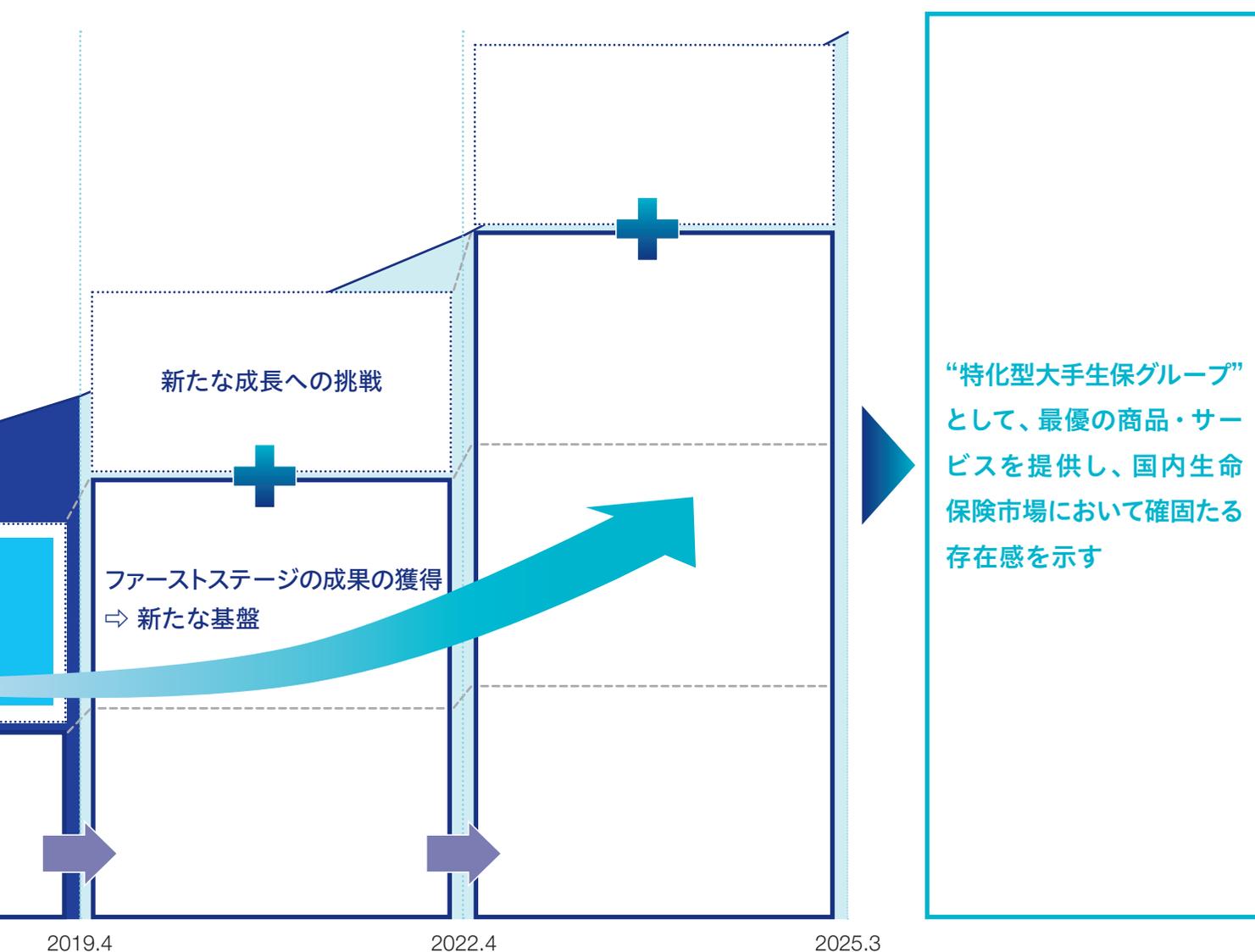
# Try & Discover for the Next Stage

～成長領域拡大の3年～



2016年4月を始期とする3年間の新しい中期経営計画は、今後10年を見据え、そのファーストステージとして、“成長領域を拡大する3年”と位置づけました。

持株会社のもと中核生保3社が特化したマーケットにおいて独自性・専門性を最大限発揮することで、グループ企業価値(EV)の安定的・持続的な増大を実現してまいります。



## 前中期経営計画（2014-2015年度）の振り返り

『基盤強化期間』と位置づけた前中期経営計画は、国内生命保険事業をコアとした成長、ERMの推進による資本十分性と資本効率性の両立を掲げ、企業価値の向上に取り組みました。

主要経営指標である「企業価値(EV)」「利益(実質利益)」「契約業績(保有契約高)」について、EVIは2016年2月以降の一層の金利低下を受けて目標未達だったものの、実質利益は目標を上回り、保有契約高も概ね目標を達成しました。

また、財務基盤の向上により格付機関からの評価も向上しました。

### 主要経営指標の推移

	中計目標	実績	評価
企業価値(EV)	2.2兆円以上	1兆8,937億円 (2016年3月末)	2016年2月以降の国内金利低下により目標未達
利益(実質利益) <sup>※1</sup>	770億円以上	833億円 (2015年度)	目標を達成
契約業績 (保有契約高) <sup>※2</sup>	63兆円以上	62兆9,981億円 (2016年3月末)	概ね目標達成

※1 実質利益は、当期純利益に、負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過した額を加算して算出(税引後)。

※2 保有契約高は、個人保険・個人年金保険および大同生命のJタイプ、Tタイプおよび介護リリーフを含む広義ベース。

### 格付機関の評価

スタンダード&プアーズ(S&P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERMの評価を引き上げ 適切→適切かつリスクコントロールが厳格(2015年2月)</li> </ul>
日本格付研究所(JCR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中核生保3社の格付を引き上げ A+ → AA- (2015年11月)</li> </ul>
格付投資情報センター(R&I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中核生保3社の格付を引き上げ A+ → AA- (2016年2月)</li> </ul>

## 今後10年を見据えた環境認識

今後10年の環境変化を見据えた場合、特化したマーケットに強みを持つ当社グループにおいては、新たなビジネスチャンスが生まれると考えています。

### 今後10年を見据えた環境変化

少子高齢化の進展

低金利継続

医療技術の進歩

人口減少

金利上昇リスク

IT技術の高度化

### T&D保険グループにとっての今後10年の環境認識

#### 機会

- シニア層の人口は増加傾向
  - 生活保障ニーズは多様化
- 当社グループがフォーカスしているマーケットにおいて新たなビジネスチャンス

#### 脅威

- 競争は一層激化
- 資産運用の高度化等による収益力の向上や、さらなる効率化等による競争力の向上への取組みが必要

### 中核生保3社がフォーカスするマーケットにおける新たなビジネスチャンス

#### 太陽生命

家庭市場

シニア層の人口の増加、一人暮らしの高齢者世帯の増加、年金・医療・介護における自助努力の必要性の高まりなど  
⇒ 家庭市場の開拓領域は一層拡大

#### 大同生命

中小企業市場

法人契約市場の“トータル保障提案”推進によるシェア拡大に加え、シニア層とも重なる経営者個人・個人事業主層の生活保障ニーズの高まりなど  
⇒ 中小企業市場の開拓領域は一層拡大

#### T&Dフィナンシャル生命

乗合代理店市場

ニーズ・ライフスタイルの変化等によるチャンネルの多様化に加え、シニア層の人口の増加に伴う資産形成・相続対策等ニーズの高まりなど  
⇒ 乗合代理店市場の開拓領域は一層拡大

## 本中期経営計画の全体方針と戦略ポイント

### 【全体方針】

- 国内生命保険事業をコアとし、確立された基盤に加え、成長領域をさらに拡大すべく、シニアマーケットと乗合代理店チャンネルへの取組みを強化する。
- 国内生命保険市場における競争力強化・シェア拡大、収益力向上に向け、提携やM&Aの機会を追求する。
- ERMの戦略的活用により、株主資本の有効活用を推進し、健全性を確保しつつ高い収益性を実現する。

### 【戦略ポイント】

前中計期間を通じて強化した事業基盤をベースとした企業価値の増大



今後10年を見据えた成長領域の拡大

#### ①シニアマーケットへの取組み強化

太陽生命

- シニア人口の増加や自助努力の必要性の高まり等を踏まえ、時代の変化を先取りした「商品開発と対面サービスの強化」を一体で推進

大同生命

- コアビジネス化を目指す「経営者個人・個人事業主市場」において、特に、シニア層をターゲットとする「介護」「相続・事業承継」を成長領域として強化

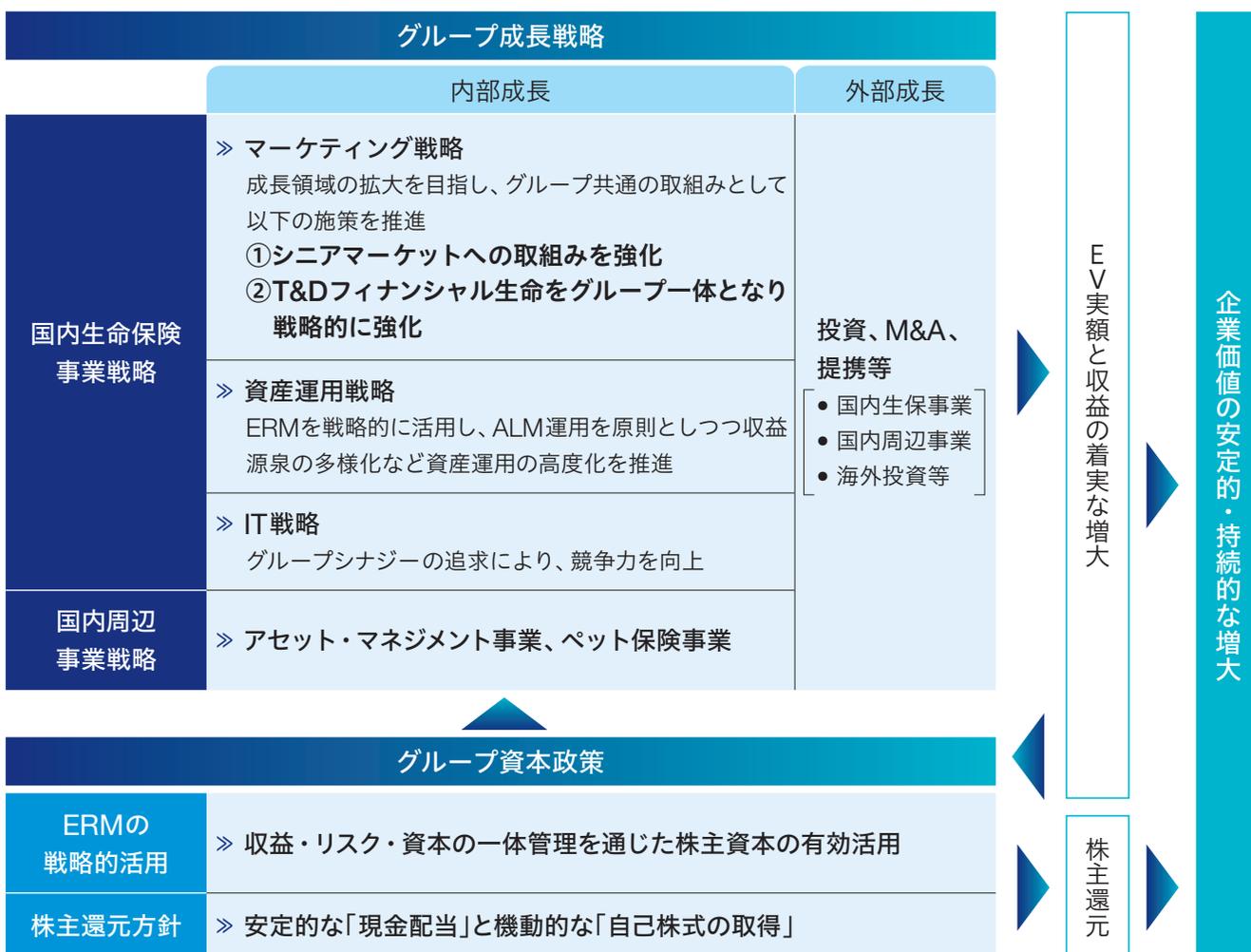
#### ②T&Dフィナンシャル生命の戦略的強化

T&Dフィナンシャル  
生命

- グループ一体となり、商品開発や資産運用等における競争力を強化

## 本中期経営計画の全体像

コアとなる国内生命保険事業戦略に加え、国内周辺事業戦略を推進するとともに、ERM(収益・リスク・資本の一体管理)の戦略的活用により、株主資本の有効活用を推進し、健全性を確保しつつ高い収益性を実現してまいります。



## 国内生命保険事業戦略

### ① シニアマーケットへの取組み強化

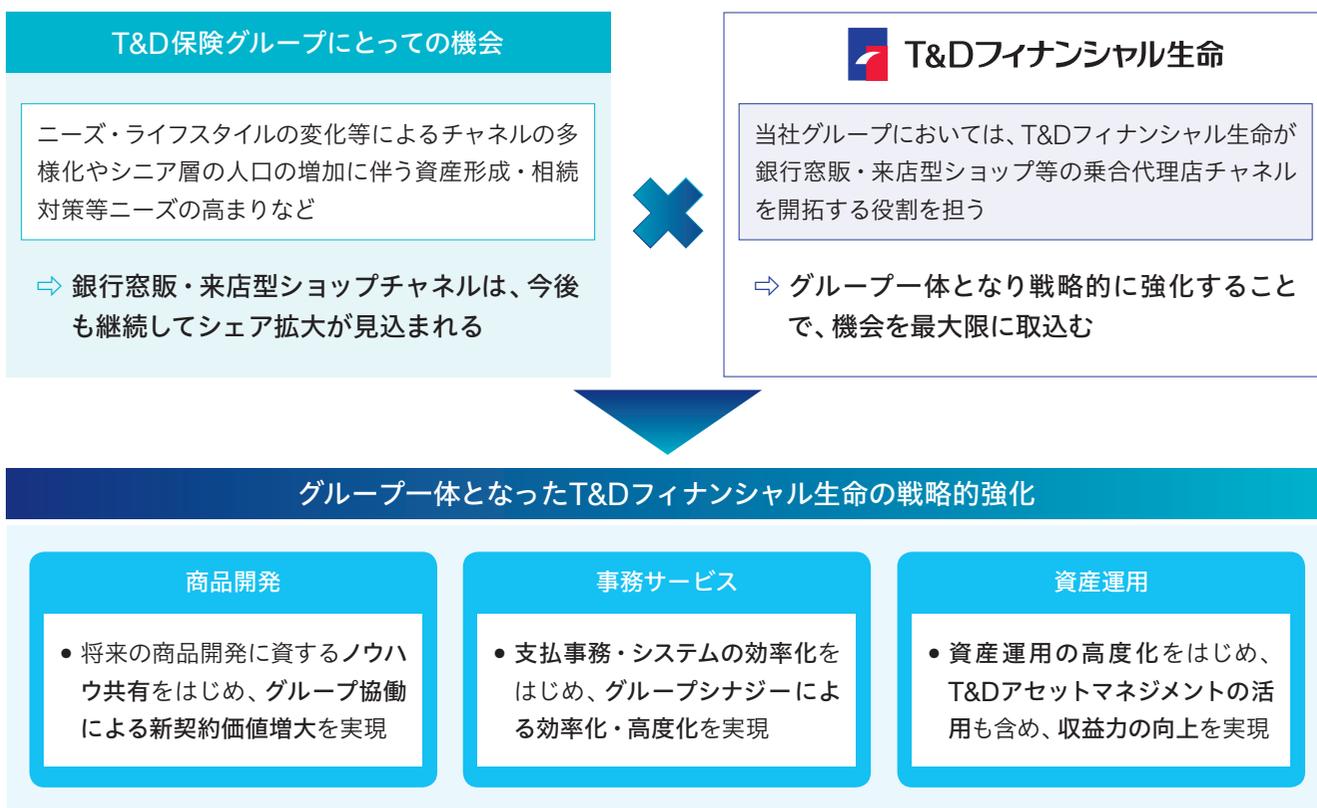
シニア層の人口増加、生活保障ニーズの高まりや多様化を機会と捉え、グループ共通の取組み強化領域として、シニアマーケットの開拓を推進してまいります。

	商品開発面	サービス面
太陽生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齡化社会に対応したシニアのお客さまのニーズにさらに応えることができる商品を開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>かけつけ隊サービス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 給付金等の請求時に専門知識を有する内務員がお客さまを直接訪問し、請求手続きをサポート</li> </ul> </li> <li>シニア訪問サービス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 70歳以上のお客さまを年1回訪問し、保険金等の未請求を防止</li> </ul> </li> </ul>
大同生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護ニーズの取込み強化に加え、相続・事業(資産)承継ニーズへの対応を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の高齡化等に伴う事業承継ニーズの高まりを踏まえ、M&amp;A支援サービス等の取組みを推進</li> </ul>
T&Dフィナンシャル生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>リタイアメント世代をターゲットに、給付内容を差別化した一時払資産形成型商品を開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齡のお客さま等の視点に立ち、業務プロセス、各種取扱い基準や帳票の見直しを推進</li> </ul>

## ② T&Dフィナンシャル生命の戦略的強化

グループ一体となり、T&Dフィナンシャル生命を戦略的に強化することで、今後も成長が見込まれる乗合代理店市場でのT&D保険グループのプレゼンスを拡大してまいります。

そのために、商品開発の強化、事務・システムの効率化、資産運用の高度化等の面から同社の戦略的強化を図ってまいります。



## 国内生命保険事業戦略

### ③ 中核生保3社のマーケティング戦略

中核生保3社は、それぞれ特化した市場においてコアビジネスをさらに強化してまいります。

<p><b>太陽生命</b></p> <p>家庭市場</p>	<p><b>シニアマーケットでのトップブランド構築</b></p> <p>「訪問による対面サービスの強化」「時代の変化を先取りした商品開発」「営業職員チャネルのさらなる充実」の三位一体となった販売を推進することにより、シニアマーケットでのトップブランドを構築し、業績を拡大する。 (P32 ビジネス概要を参照)</p>
<p><b>大同生命</b></p> <p>中小企業市場</p>	<p><b>中小企業市場におけるプレゼンスの一層の拡大</b></p> <p>中小企業市場における生命保険事業の“リーディングカンパニー”としての地位をより確固たるものとすべく、コアビジネスをさらに進化させ、法人・個人両分野を一体として成長領域を開拓し、業績を拡大する。 (P36 ビジネス概要を参照)</p>
<p><b>T&amp;Dフィナンシャル生命</b></p> <p>乗合代理店市場</p>	<p><b>乗合代理店市場でのプレゼンス拡大</b></p> <p>「商品ラインアップの多様化」「代理店販売網の拡大」「お客さまサービスの向上」を推進し、乗合代理店市場においてお客さまや代理店から選ばれる会社となり、業績を拡大する。 (P40 ビジネス概要を参照)</p>

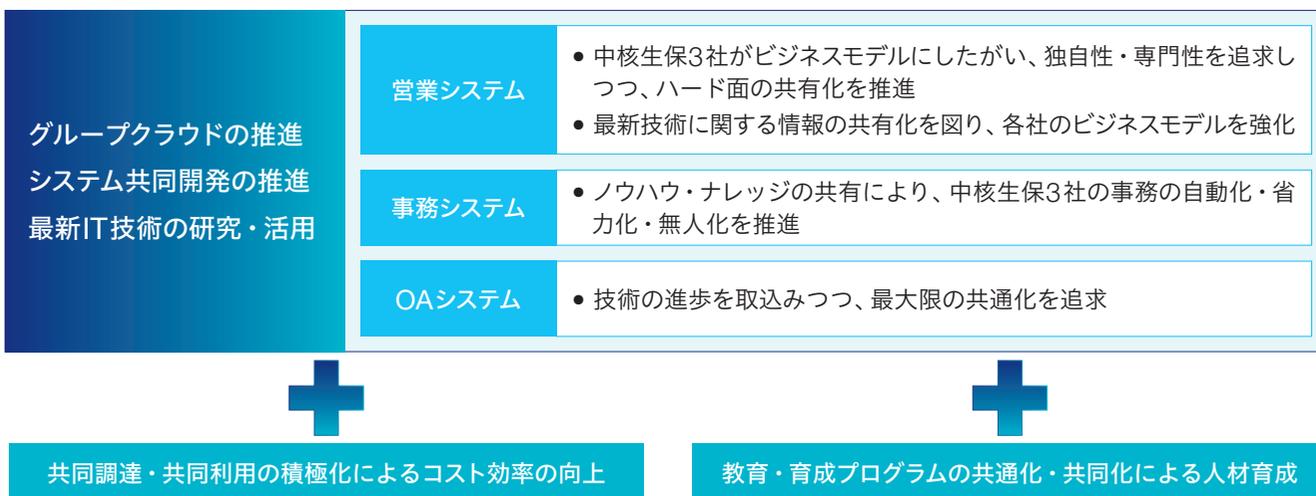
## 資産運用戦略

ERMの戦略的活用により、ALMの観点から長期にわたる安定的な運用収益を確保するとともに、収益源泉の多様化など、資産運用の高度化を図ってまいります。



## IT戦略

中核生保3社各社の独自性・専門性を発揮しつつ、IT分野でのグループシナジーを追求することで、競争力を向上させてまいります。



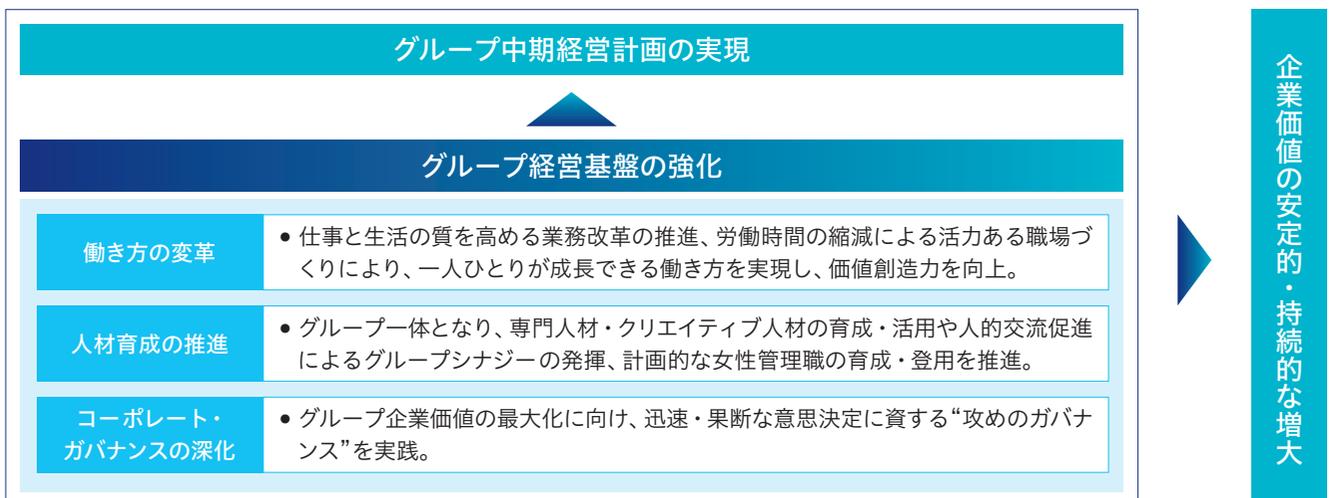
## その他の事業戦略

「成長領域拡大」のための重要な要素として、既存のアセット・マネジメント事業、ペット保険事業の成長に加え、「外部成長」についても、積極的に機会を追求してまいります。

内部成長	
アセット・マネジメント事業 (T&Dアセットマネジメント)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投信事業を中心に外部からの受託資産を拡大するとともに、グループ生保との協働により、グループ企業価値向上に寄与する。</li> </ul>
ペット保険事業 (ペット&ファミリー少額短期保険)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拡大ステージから、安定的・持続的成長ステージへの移行を目指す。</li> </ul>
外部成長	
国内生命保険事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国内生保事業における競争力強化・シェア拡大と収益力の向上等をはかるため、提携やM&amp;Aの機会を追求する。</li> </ul>
国内周辺事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国内生保事業と親和性のある周辺事業を対象に、収益獲得を第一義にグループ会社との事業シナジーも追求する。</li> </ul>
海外投資等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外生保等と親密なネットワークを構築のうえ、段階的な持分の引き上げなどを通じて、中期的に連結利益等の取込みを目指す。</li> </ul>

## グループ経営基盤戦略

グループ中期経営計画の実現に向け、「働き方の変革」「人材育成の推進」「コーポレート・ガバナンスの深化」によりグループ経営基盤を一層強固なものとし、企業価値を安定的・持続的に増大させてまいります。

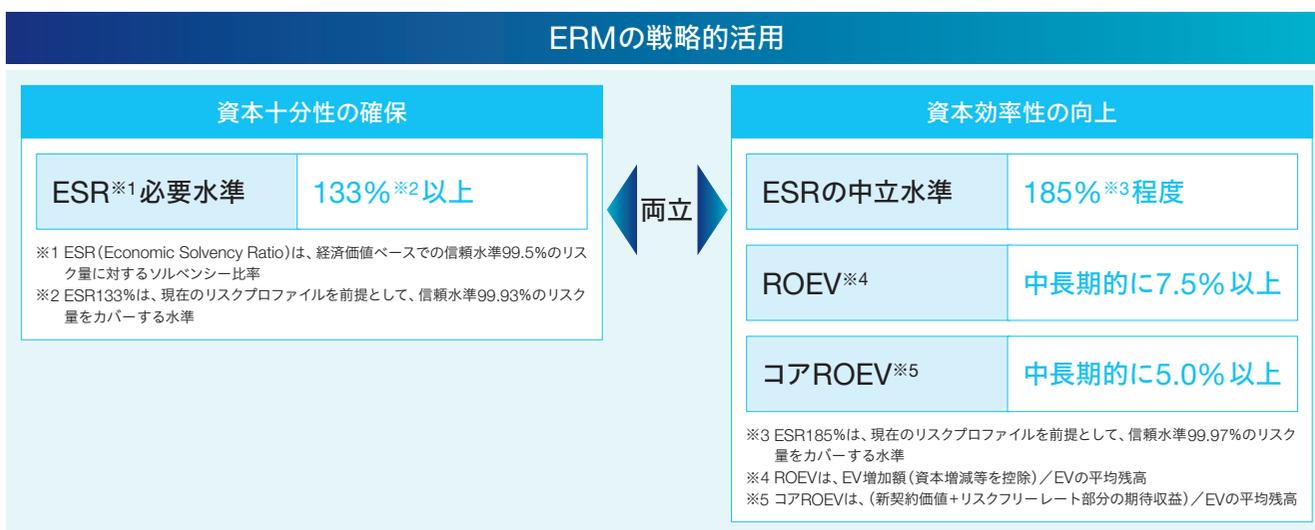


## グループ資本政策（ERMの戦略的活用）

当社グループでは、資本十分性の確保を最優先とし、エコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の必要水準を133%以上として、資本管理、リスク管理を行っています。

また、資本効率性については、中長期的な目標水準として、ROEV7.5%以上、新契約EVを中心とするコアROEV5.0%以上という水準を設定しています。

本中期経営計画では、グループ管理指標としてESRの中立水準を定めることにより、リスク・リターン of 戦略的意図を示し、必要水準を維持するとともに、適正なリスクテイクにより資本効率性を向上させてまいります。



## 主要経営指標

企業価値(EV)および株主還元対象利益である実質利益を主要経営指標とし、EV成長率7.5%を超える安定的・持続的な成長を目指します。

### グループ連結の主要経営指標

企業価値(EV)	• 2018年度末 <b>EV 2.4兆円</b> (対2015年度末+5,000億円以上)
	• 2018年度 <b>新契約価値 1,000億円</b> (対2015年度+400億円以上) (EV成長率(ROEV)7.5%を超える安定的・持続的な成長)
利益(財務会計)	2016~2018年度 <b>実質利益※ 850億円程度</b>

※ 実質利益は、当期純利益に、負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過した額を加算して算出(税引後)。

## 株主還元方針

本中計では株主還元方針を見直し、株主還元を強化いたしました。

本中計期間中は、資本の十分性が維持されていることを前提に、安定的な「現金配当」と機動的な「自己株式の取得」を組み合わせ、実質利益の40%以上の株主還元を実施してまいります。

### 株主還元強化のポイント

- 株主還元水準を「中長期的に実質利益の30%程度」から、「実質利益の40%以上」へ引き上げ。(2015年度決算より先行適用)
- 2015年度決算より現金配当を1株当たり25円から30円へ引き上げ。また、2016年度からは中間配当を実施。
- 自己株式取得の機動性を向上。

