

さあ、保険の新次元へ。

T&D 保険グループ

グループ長期ビジョン

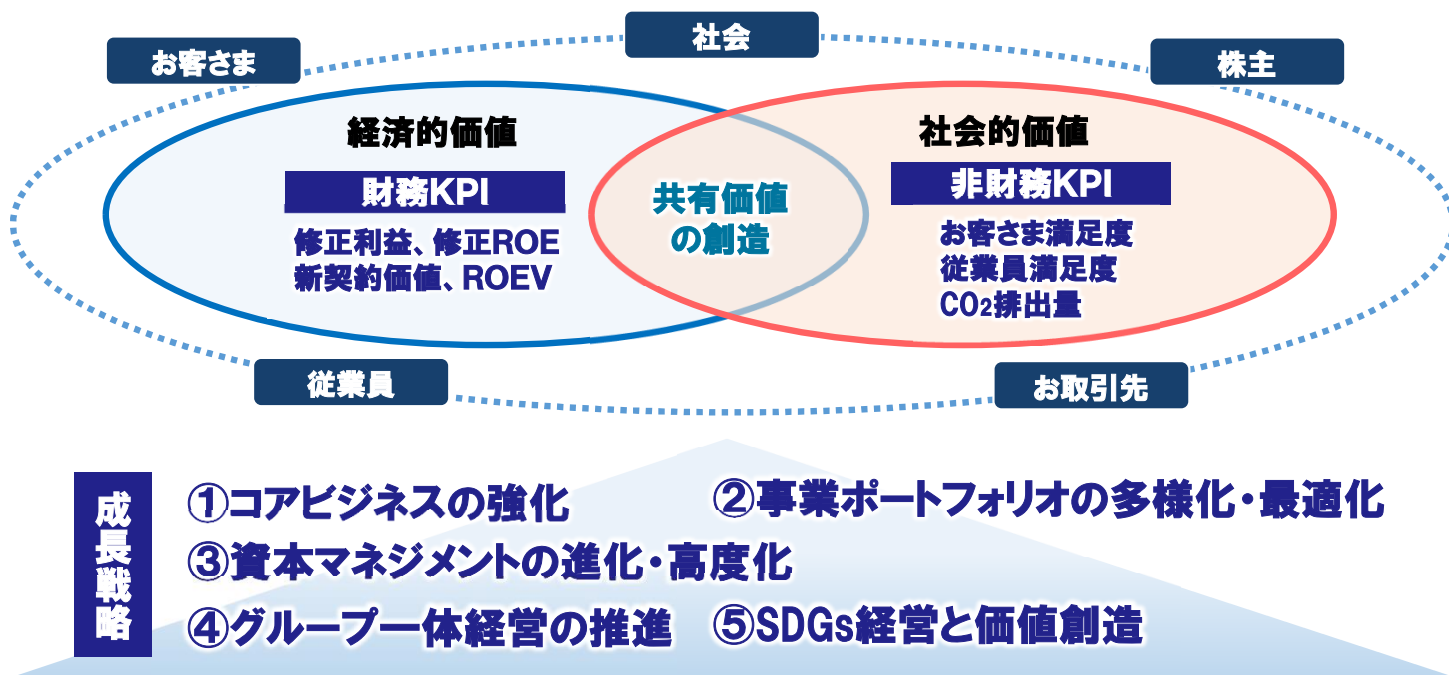
「Try & Discover 2025」

～すべてのステークホルダーのしあわせのために～

2年目の進捗と今後の取組方針

「企業集団の対処すべき課題」につきましては、2021年度に公表いたしました
グループ長期ビジョンの進捗と今後の取組方針を中心にご報告申し上げます

主要経営指標(KPI)と5つの成長戦略



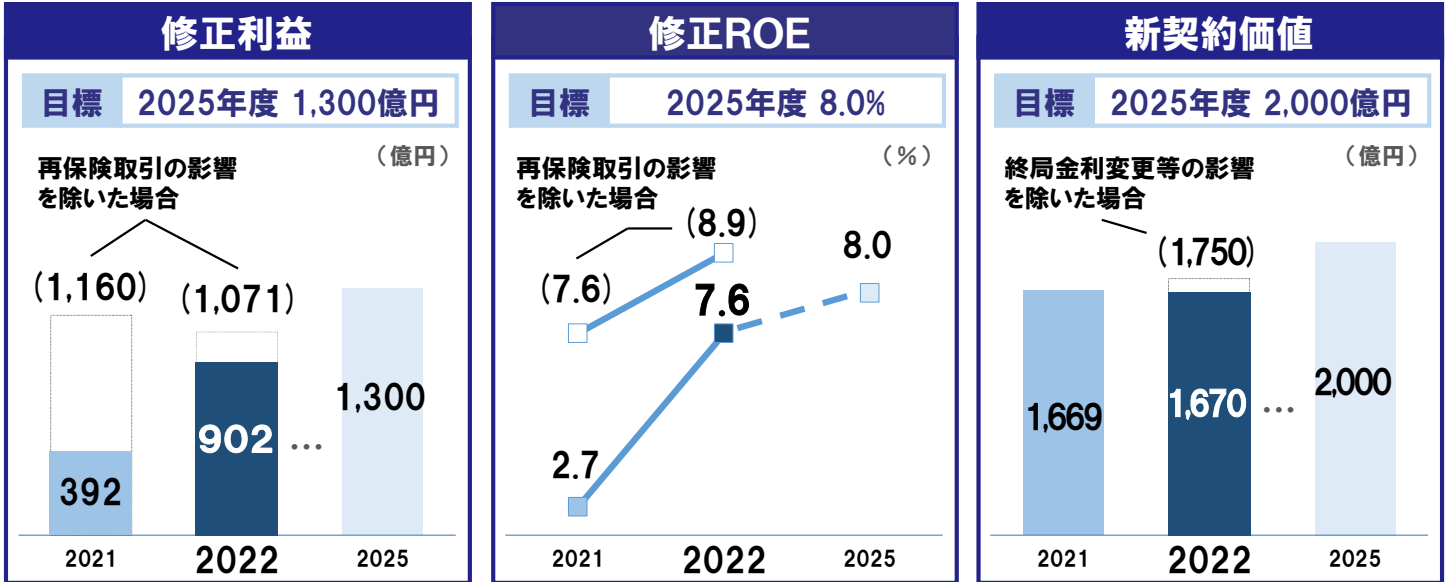
まず始めに、グループ長期ビジョンの方向性を改めてご説明いたします。

当社グループでは、これまで実践してきた「社会にとっての価値」と「企業にとっての経済的価値」の両方を創造する「共有価値の創造」を経営の根幹に据え、お客さまや金融市場から選ばれ続けるために、取り組みを強化していく方針です。

そのために、主要経営指標として、企業の経済的価値を表す「財務KPI」と、社会的価値を表す「非財務KPI」を設定し、KPIの達成に向けて、「コアビジネスの強化」や「事業ポートフォリオの多様化・最適化」など、5つの成長戦略に取り組んでおります。

次に、主要経営指標の進捗状況についてご説明いたします。

「利益拡大による資本効率の向上」は着実に進展






2022年度の修正利益および修正ROEは、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入院給付金の支払い増加や、国内と海外の金利差の拡大に伴う為替ヘッジコストの上昇等の厳しい経営環境の中においても、前年度実績を上回ることができました。

また、先程の映像でもご覧いただいたとおり、生命保険3社の新契約業績は好調に推移しており、1年間に販売した保険契約から生ずる将来利益を現在の価値に換算した新契約価値も堅調に推移しています。

グループ長期ビジョン2年目は、2025年度の目標達成に向けて着実に歩みを進めた1年となりました。引き続き前倒しでの目標達成を目指してまいります。

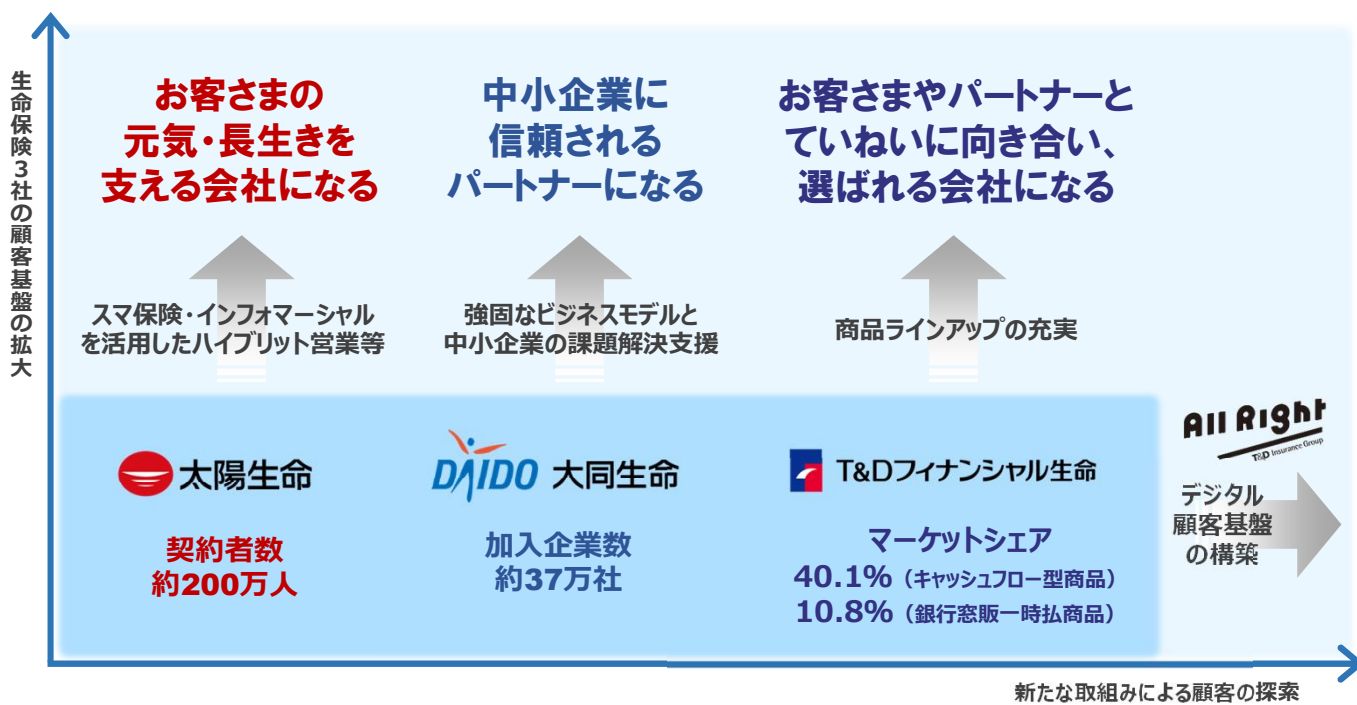
続いて、5つの成長戦略についてご説明いたします。

生命保険会社3社は、それぞれの特化市場で強みを発揮し、引き続きトップブランドの構築を目指す

会社	特化市場	主力チャネル	主力商品	強み・差別化要素
 太陽生命	家庭市場	営業職員	生活保障 (医療・介護等 第3分野保障中心)	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的価値を踏まえた商品開発 ・サービス一体型商品の提供
 大同生命	中小企業市場	営業職員 代理店 (税理士等)	定期保険 就業不能保障保険 等	<ul style="list-style-type: none"> ・提携団体との強固な関係 ・中小企業市場の特化チャネル ・健康経営推進・社会的課題解決の支援
 T&Dフィナンシャル 生命	乗合代理店市場	乗合代理店 (金融機関、 一般代理店)	資産形成保険 保障型保険	<ul style="list-style-type: none"> ・強固な銀行等代理店とのネットワーク ・差別化した商品開発の機動性

1点目は「コアビジネスの強化」です。

私どもの収益基盤は言うまでもなく生命保険事業です。生命保険3社が独自の特化・差別化戦略を実践することで、それぞれの市場でトップブランドの構築を目指してまいります。



太陽生命では、“最優の商品・サービスで、お客様の元気・長生きを支える会社になる”という経営方針のもと、「スマ保険」「インフォマーシャル」等を経由した新たな情報を活用したハイブリッド型営業を推進するなど、お客様へのアプローチ機会を拡大してまいります。

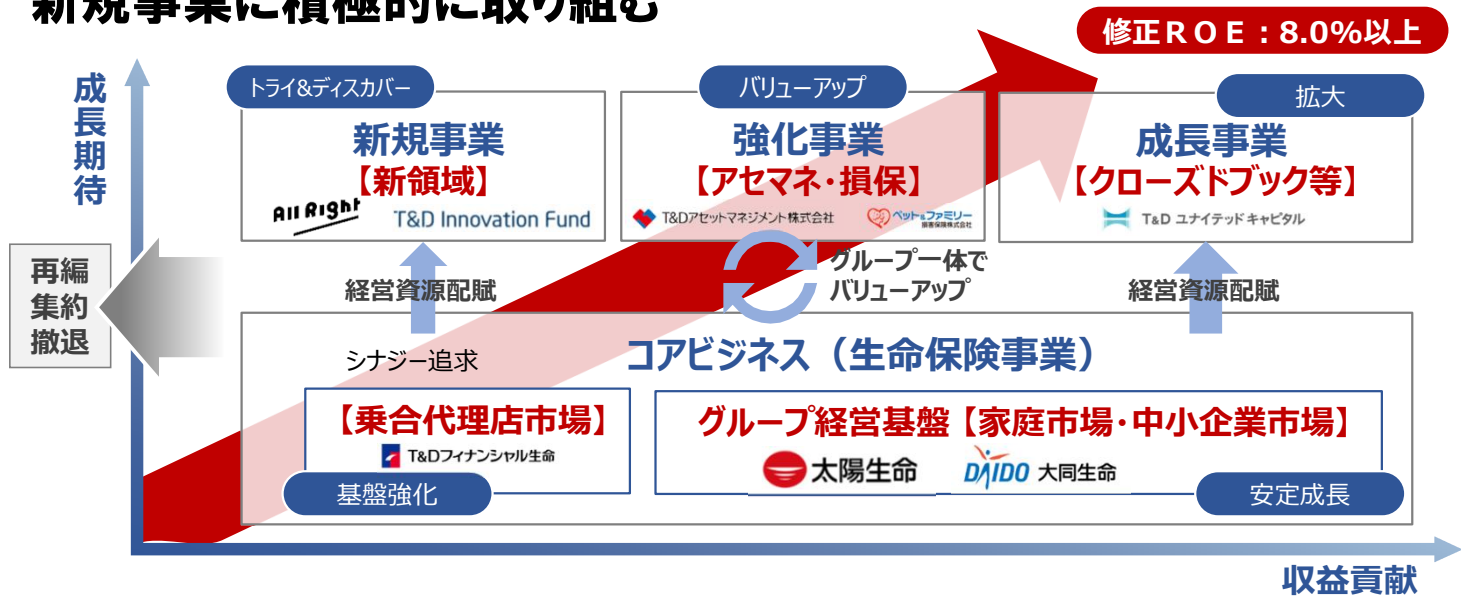
大同生命では、“中小企業に信頼されるパートナー”として、法人・個人を一体としたトータルな保障の提供を通じて中小企業をお守りするとともに、中小企業が直面する様々な課題の解決を支援するサービス等を開発・提供していくことで、日本の経済・家計・雇用を支える中小企業の成長・発展に一層貢献してまいります。

T&Dフィナンシャル生命では、“お客様やパートナーとていねいに向き合い、選ばれる会社になる”という経営ビジョンのもと、商品ラインアップの充実等を通じて、乗合代理店チャネルでのプレゼンス向上に取り組んでまいります。

また、生命保険3社による顧客基盤の強化・拡充に加え、デジタルツールの活用により新たな顧客接点を創出するなど、時代や環境の変化に対応しながら、グループ顧客基盤の拡充を図ってまいります。

事業ポートフォリオの多様化・最適化

生命保険事業をベースに、成長領域であるクローズドブック事業や新規事業に積極的に取り組む



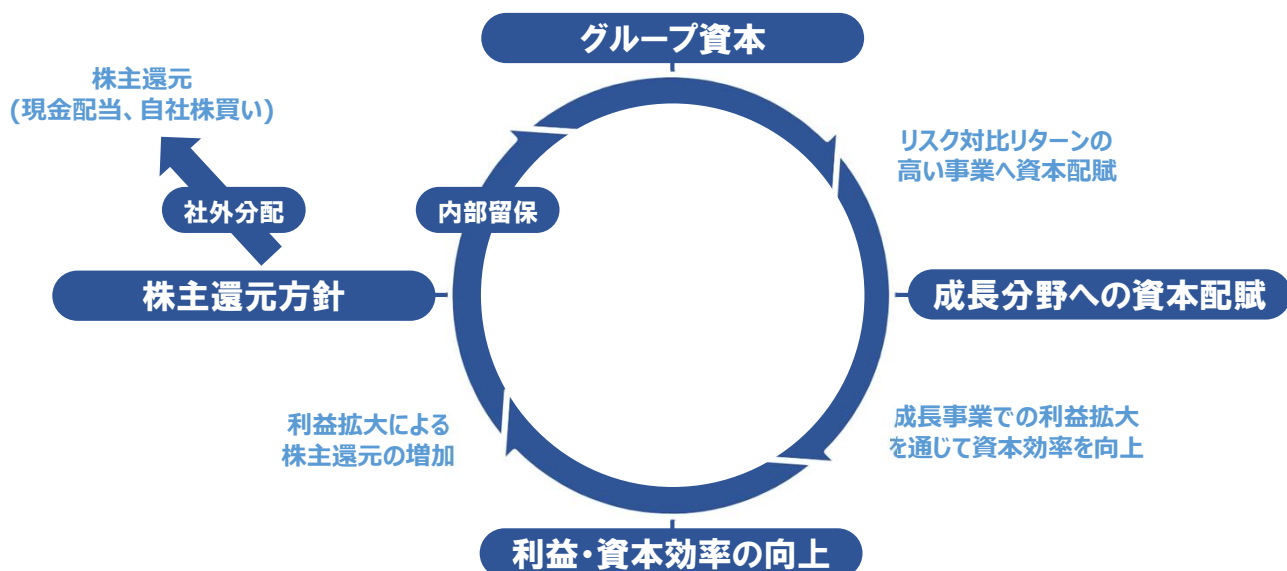
2点目は、事業ポートフォリオの多様化・最適化です。

国内生命保険事業をコアとする既存事業での利益拡大に加え、経営資源を成長事業に配賦することで、資本効率の向上に取り組んでおります。

この方針のもと、成長領域であるクローズドブック事業における事業展開の拡大・発展に取り組むとともに、昨年度は株式会社All Rightの新設やスタートアップ企業に投資するコーポレートベンチャーキャピタルファンドを組成いたしました。今後も引き続き、新規事業の創出・育成にも取り組んでまいります。

また、グループの事業ポートフォリオマネジメントを通じた収益基盤の強化を図ってまいります。

グループ資本マネジメントサイクルを実践し、資本を有効活用することで資本効率の向上を図る



3点目は、資本マネジメントの進化・高度化です。

お示ししている資本マネジメントサイクルの実践を通じて、生命保険事業から創出したグループ資本を、クローズドブック事業を中心とした成長性の高い事業へ配賦し、資本効率の向上を図ります。

そして、拡大した利益によって株主還元を充実するとともに、内部留保をさらなる成長投資に振り向けるといふ、好循環を作ってまいります。

資本コストや株価を意識した経営の一層の推進

資本コスト

- ・当社の資本コストは6～10%のレンジにあると推計
→概ね8%程度と認識
- ・短期的には株価βは低下しているが、中長期的では引き続き高い水準にあり、一段の引き下げが必要

株価β	21/03	22/03	23/03
1年	1.63	0.95	0.90
3年	1.51	1.39	1.32
5年	1.50	1.40	1.35

⇒資本コスト7%への低減を目指す

- *株主資本コストは、グループ長期ビジョン策定時に、CAPM等を踏まえて8%程度と認識
- *株価βは週次、対TOPIX

PBR（株価純資産倍率）

2021年3月末	0.54倍
2023年3月末	0.91倍
直近*	1.12倍

*6月15日時点の株価と3月末時点の純資産（自己株式除く）を用いて算出

なお、2023年3月に、東京証券取引所が全上場会社への要請として、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願い」を公表しました。

上場会社の半数程度におけるROEやPBRなど、資本収益性や成長性にかかる課題認識を背景として公表されたものです。

当社グループでは、グループ長期ビジョンの中で、資本コストを踏まえた資本収益性指標として、修正ROEおよびROEVを財務KPIに設定し、成長戦略の各種施策に取り組んでおります。

スクリーンには、資本コストおよびPBRの状況をお示ししておりますが、今後もグループ長期ビジョンの進捗状況とともに、資本コスト等をわかりやすく開示し、目標達成に向けた歩みを着実に進めてまいります。

人的資本の向上を原動力とし、グループ経営資源の有効活用により、不確実性の高い経営環境に対応



4点目は、「グループ一体経営の推進」についてです。

不確実性の高い経営環境に対応していくため、グループ内の経営資源を最大限に有効活用する必要があるとの認識のもと、保険商品の相互販売や資産運用の高度化等の分野において、グループ各社間の事業シナジーをより一層追求してまいります。

また、そうした取組みの土台として、「ともに働く『人材』こそが、グループ経営理念の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力である」と位置づけ、人材育成やリスクリング、従業員の働く環境の整備など、様々な施策を実施し、人的資本の向上に取り組んでおります。

当社は、2024年4月に設立20周年を迎えますが、そうした時代の節目も追い風としながらグループ意識の向上に取り組み、グループ一体経営を推進してまいります。

サステナビリティステートメント 基本的な考え方(抜粋)

SDGs経営に取り組み、社会課題を解決していくことは、当社グループが目指す「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出すことになるものと考えています。

私たちT&D保険グループは、社会とともに持続的に成長する保険グループであることを目指し、これからも一歩一歩、その歩みを続けていきます。

共有価値の創造

非財務KPIの達成

4つの重点テーマ(マテリアリティ)

すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

すべての人が活躍できる働く場づくり

気候変動の緩和と適応への貢献

投資を通じた持続可能な社会への貢献

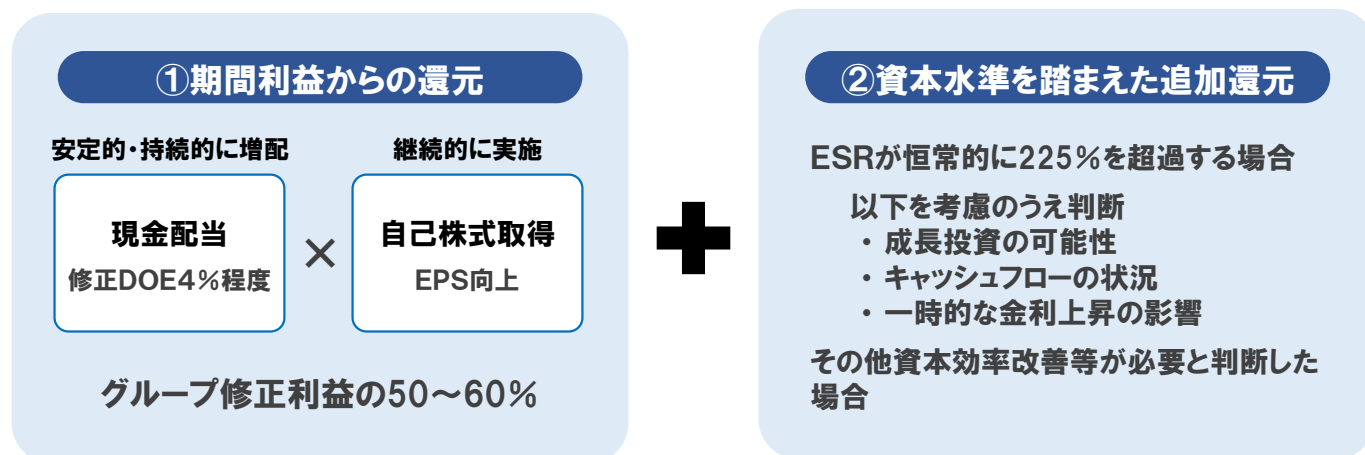


5点目は、「SDGs経営と価値創造」についてです。

T&D保険グループでは4つのサステナビリティ重点テーマを定めており、この実現に注力しています。

「保険事業を通じた社会課題の解決」を中心とするこれらの推進施策を着実に進めることで、お客さま満足度をはじめとする非財務KPIを達成し、「世の中のしあわせ」を生み出すグループであり続けたいと考えております。

株主還元方針を見直し



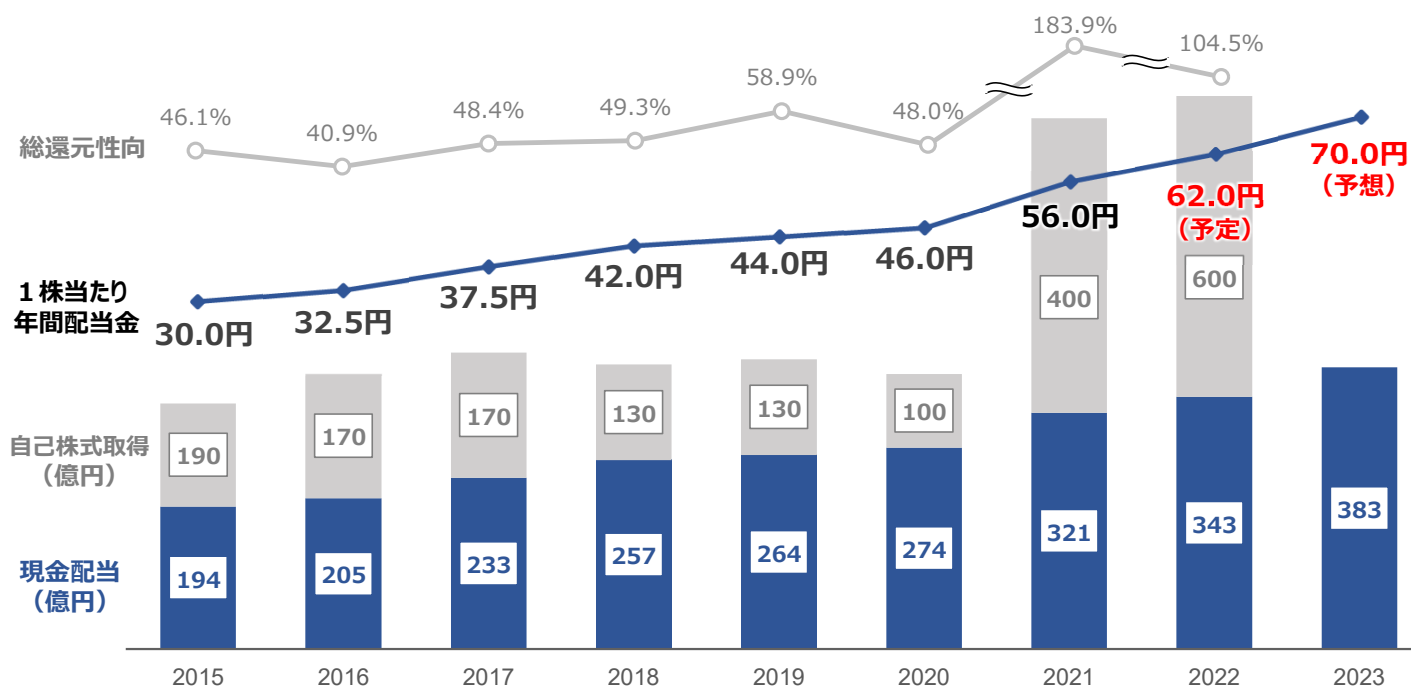
次に、株主還元についてご説明いたします。

当社グループでは、生命保険会社の事業特性等を踏まえ、安定的な現金配当と、機動的な自己株式の取得を通じて、安定的・持続的な株主還元を実施していくこととしていますが、このたび株主還元方針を見直しました。

従来は、「中期的に総還元性向40%以上」としていたところ、お示しさせていただいているとおり、「グループ修正利益の50～60%」とし、さらに状況に応じて、「資本水準を踏まえた追加還元」を行う方針です。

当方針に基づき、これまで以上に安定的・持続的な株主還元を実施してまいります。

株主還元



期末配当は31円をご提案しておりますので、中間配当を含めた2022年度の現金配当につきましては、8期連続の増配となる、前年度から6円増配の62円となります。

また、2022年11月から2023年3月にかけて約200億円の自己株式取得を実施したほか、2023年5月に400億円を上限とした自己株式取得を決定しております。

なお、2023年度の現金配当予想は、業績予想を踏まえ2022年度から8円増配し、1株当たり70円としております。



- 時代に適合した営業スタイルの変革を通じて、生命保険3社の特化・差別化されたビジネスモデルを強化
- 国内生命保険事業の安定的な収益基盤をベースとして、グループの経営資源を成長性の高い新規領域へ配賦することで、資本効率を伴った成長ストーリーを推進
 - ・ 資本収益性(ROE)視点での国内生保事業の筋肉質化(特化戦略の“深化”)
 - ・ 高ROEかつ成長性のある新規領域への積極的な投資(成長領域の“探索”)
 - ・ グループシナジーの追求による新たなグループ経営のステージへの飛躍



利益拡大による資本効率の向上を実現し、株価評価を向上

最後に、当社グループの成長ストーリーについてです。

グループのコアビジネスである生命保険事業では、時代に適合した営業スタイルの変革を通じて、生命保険各社のビジネスモデルの強化に努めております。

この専門性・独自性を有した強固なビジネスモデルを軸に、成長領域に経営資源を配賦し、成長を加速させてまいります。

既存事業の深化と成長領域の探索を同時に行う「両利きの経営」の実践に加え、さらなるグループシナジーの追求によって、グループ経営を新たなステージへと押し上げていく方針です。



グループ 経営理念

Try & Discover(挑戦と発見)による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。

中長期的に目指すグループ像・方向性

グループ 経営ビジョン

保険を通じて、“ひとり”から、
世の中のしあわせをつくる。
ていねいに向き合い、
大胆に変えるグループへ。

そして、私どもが中長期に目指す姿「保険を通じて、“ひとり”から世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ」を実現してまいります。

グループ各社の特化・差別化戦略による、一人ひとりのお客さまへの真摯な対応を通じて、世の中全体にしあわせを届けるという従来の強みを一層強化するとともに、丁寧な対応を通じてお客さまや社会の小さな変化をとらえ、柔軟かつ大胆なビジネスの展開につなげてまいります。

当社グループの長期ビジョンの2年目の進捗と今後の取組方針に関するご説明は以上となります。