

英國保誠投資者日影片
將策略轉化為價值

Mark FitzPatrick

英國保誠集團財務總監兼營運總裁

投影片 2 - 簡介

- 大家好，我是英國保誠集團財務總監兼營運總裁 **Mark FitzPatrick**，今天很高興能有這個和大家交流的機會。剛才 **Mike** 說明了我們的業務近年來如何轉型，並重點介紹了未來一些令人振奮的業務增長機會。
- 接下來，我將著重說明我們如何將策略和實現目標轉化為不斷增長的股東價值。

投影片 3 - 今日成功的基礎在於強勁的財務往績記錄

- 任何真正可持續增長的業務都需要透過一系列的指標來管控，而有關指標需平衡價值、現金、新業務和盈利能力。
- 這張投影片顯示了這些核心指標如何反映在 10 年績效記分卡上。正如 **Mike** 先前所說，在我們的行業中，能夠在如此長的時間內實現如此持續、廣泛增長的公司非常罕見。
- 過去這段時間，我們處於一個市場動盪和受疫情影響的特殊時期。
- 今天，我想解釋一下我們如何推動長期增長，從而為股東創造價值，當中我將會提到各項財務指標。

投影片 4 - 獨特的股東價值亮點和強勁的往績記錄

- 與業界慣例相符，我們衡量價值創造的核心指標是內含價值，亦即我們的淨資產加上已承保的業務帶給股東的預期未來現金流量的現值。
- 作為股東價值的指標，內含價值是人壽保險業務日常管理和決策中的關鍵指標，並且是我們長期激勵計劃的重要組成部分。我們的重點是隨著時間的推移實現每股內含價值的雙位數增長。
- 我們使用國際公認的歐洲內含價值基準，這是一種精細且透明的方法，可納入自主制定的經濟假設，以反映實際觀察到的市場狀況，並對我們所承保的產品進行適當的風險調整。我們提供了一輯有關內含價值的影片和更詳細的投影片，各位可以透過本投資者大會隨附的補充資料庫，了解有關資訊。
- 如本投影片右側所示，自 2015 年以來，我們的亞洲內含價值增長一倍以上，到 2020 年底達到 442 億美元，反映我們的產品組合錄得實現盈利的增長。
- 由於內含價值不適用於資產管理，因此，瀚亞在圖表中僅按其淨資產價值顯示（於 2020 年全年為 11 億美元）。然而，自 2015 年以來，資產管理盈利平均每年增長 10%，到 2020 年達到 2.83 億美元。
- 實現內含價值增長的關鍵是我們積極管理產品組合，以及有紀律地分配閣下作為股東的資本。我稍後將詳細解釋這兩個主題。

英國保誠投資者日影片
將策略轉化為價值

投影片 5 - 高質素的內含價值帶來可預測盈餘

- 我們非常容易預測從現有的亞洲區內含價值 428 億美元中將產生的現金流。左側的餅形圖解釋了部分的可預測性，該圖顯示，近三分之二的有效業務價值來自健康及保障計劃。
- 消費者希望減少自付醫療費，並減低因家庭經濟支柱生病或死亡導致非常現實的財務危機，因此，該業務備受消費者重視。股東亦從中受益，因為健康及保障計劃通常為期繳保費，我們可以獲得高質素的收入，同時亦降低我們對市場風險的敏感度。
- 下一張圖表顯示了亞洲壽險內含價值的關鍵要素，其中包括 53 億美元的自由盈餘（即超過支持現有業務所需資本的淨資產），以及 375 億美元的有效保單已佔用資本，令公司在整個生命週期內獲利並得到變現及釋放的資金。在右側，各位可以看到 375 億美元的貼現值預期在未來 40 年內如何轉化為 591 億美元的未貼現現金流。甚至在 2050 年代的後半段，我們的現有業務仍然會帶來約 10 億美元的年度盈餘，當中新業務的盈利還未算在內。
- 我們對實現這些現金流量的信心建立在我們的審慎假設之上。根據往績，我們的表現超越了我們的預設內含價值，在過去五年中，正經營經驗差約為 30 億美元，正投資差異約為 25 億美元。一如既往，我們將繼續每年公佈內含價值獲利狀況，以便各位可以隨時追蹤我們的表現。

投影片 6 - 分配資金投入高質素的新業務

- 這張投影片顯示了我們強大的新業務動力的特性，這特性在其他界別中鮮有企業能夠複製。
- 我們嚴謹的資本配置方法形成一個良性循環。在頂端，我們把資金投進回報率高、回本期短的產品。在底部，我們有效地管理我們的業務運營和資產負債表，從而透過產品預期變現創造股東價值。圖形左側顯示這種變現創造了新資本，這新資本可以再投入新業務中。
- 在右側，各位可以看到為甚麼近年來我們越來越專注於發展大量的健康及保障產品。這些產品可滿足客戶日益增長的需求，同時，其盈利對市場的敏感性亦不高。
- 健康及保障計劃的利潤平均約為保費的 20%，高於儲蓄產品四倍。這反映我們為消費者承擔了更高的風險，也意味著我們承諾的資本更多，進一步發揮我們謹慎選擇風險、理賠效率和承保技能的優勢。
- 另一個與眾不同的產品組合例子，是我們的英式分紅儲蓄產品。該產品在具分紅的資產支持下提供資本，為客戶帶來平穩的投資回報，因此，競爭對手難以複製該產品。
- 我們的關鍵競爭優勢在於產品設計和定價以及分銷方面的專業知識。在 2020 年，我們創造並更新了 175 款新產品，以確保我們不斷發展，以滿足客戶的需要，並在我們的七個市場中實現了更高的健康及保障組合。例如，在新加坡，我們推出了 PRUActive Protect，這是一個可以靈活定制的危疾保險計劃，該計劃為確診 37 種危疾的客戶提供一筆過賠償，計劃非常靈活，客戶可根據需求、優先次序和預算的增長而增加保障範圍。在泰國，我們靈活的 PRUHealth Super Strong 產品可讓客戶根據自己的保險需求選擇受保範圍，並提供全天候的緊急醫療服務，為我們的泰國客戶提供保障和安心。
- 我們的產品系列不斷創新和完善，有助於為股東帶來經風險調整的高回報。
- 在亞洲和非洲銷售的新業務投資組合帶來的內部回報率高於 35%，對於已投資的股東資本，已於三年內實現回本，並用於再進一步投資新業務。
- 儘管支持內部機遇的投資是我們的首要任務，但專注於非內部機遇的投資機會則為我們進一步提高業務價值。

英國保誠投資者日影片 將策略轉化為價值

- 自 2013 年以來，我們已投入近 100 億美元的資金來支持亞洲的增長，其中包括針對非內部機遇約 50 億美元的投資，用以擴大我們的分銷網絡並建立數碼化能力。透過「投資者日」影片，各位能看到我們在市場上增強能力的例子，例如，透過最近對非內部機遇的投資，增強了我們在泰國的發展機會。

投影片 7 - 新業務利潤推動內含價值增長

- 憑藉新業務獲利投資的持續性週期，使我們能夠實現內含價值的高增長。我們在這方面也有良好的往績，過去 10 年中新業務利潤的平均增長率為 8%。
- 在投影片左側，各位可以看到我們如何透過高度著重期繳保費業務、偏重於健康及保障計劃以及高客戶保留率支持新業務利潤。細看英國保誠現時推動的轉型，例如包括透過 **Pulse** 的新增值服務，直接了當的理賠處理和代理培訓等，這些發展都將促進與客戶互動、提高客戶忠誠度和留存率，進一步轉換為新業務利潤和內含價值。
- 從圖表中可以看出，自 2015 年以來的五年中，我們內含價值增長的三分之二（即 150 億美元）是這段期間的新業務創造的。這是在預期回報之外的（預期回報是指從舊保單所得變現和貼現轉撥效應而產生的內含價值的自然增長），再加上我前面提到的正經營經驗差的影響。

投影片 8 - 再投資創造複合價值增長

- 這張投影片顯示了我們的策略和嚴謹的執行方式如何推動增長。簡而言之，我們高質素、有效壽險資產組合可提供高度可預測的現金流。然後，我們將這些現金流重新投資，獲得可觀的回報。久而久之，這些新業務所得的變現，從而推動我們自由盈餘增長，並增強我們進一步再投資的能力。這就是我們的增長動力。
- 讓我提供些數據上的說明：根據我們發佈的內含價值獲利狀況，我們預計到 2020 年的六年內將有 81 億美元的自由盈餘。這是左側圖表中各列的藍色部分的總和。加上從 2015 年以來每筆新業務的預期現金流量（即粉色和淺粉色部分），我們預計在此期間將合共產生 116 億美元的自由盈餘。再加上資產管理盈利和正經營經驗差，在此期間實際產生了 140 億美元的自由盈餘。因此，由於有 10 億美元的正經營經驗差，令我們的盈餘較預期增加了約 9%。
- 從這 140 億美元的自由盈餘當中，我們將 37 億美元再投資以開展內部新業務，從而創造了我之前強調的 150 億美元的新業務利潤。換句話說，在新業務中每投資 1 美元，我們就能增加 4 美元的價值。產生的自由盈餘餘額用於非內部機遇的投資、支付中央行政費和股息，並留在我們的業務中以提供額外的韌性。
- 這確實說明了我們的資本管理框架正在發揮作用。它顯示了投入資本要求低的業務、把握經風險調整的高回報和回本快的業務的好處。我們每年都投資於新業務以增加內含價值，最終將其獲利為自由盈餘，並將其再投資以創造複合增長。

投影片 9 - 高質素的有效保單創造強勁的《國際財務報告準則》盈利增長

- 《國際財務報告準則》經營溢利提供了衡量我們如何逐漸將創造的股東價值轉化為盈利的方法，因此是另一個重要指標。自 2015 年以來，我們亞洲的《國際財務報告準則》經營溢利平均增長了 13%。
- 與「內含價值」一樣，我們產品組合的好處是創造了具有韌性的《國際財務報告準則》盈利，這些是對市場狀況相對不敏感的收益。2020 年亞洲保險經營盈利的 79% 來自我們承保風險（主要是死亡率和發病率）的利潤。我們的健康及保障產品組合的增長將成為帶動這些利潤增長的主要動力。

英國保誠投資者日影片 將策略轉化為價值

- 總體而言，對於英國保誠這樣的增長型業務，《國際財務報告準則》盈利是我們透過投資新業務而產生的價值滯後指標。例如，儘管我們的分紅業務對整體內含價值貢獻相當大，但它相應的《國際財務報告準則》盈利僅佔我們總盈利的一小部分。這是因為，對於我們的分紅業務而言，大部分股東利潤是在保單持有人在保單期末收到其終期紅利時實現的，因而會在相當長遠的將來錄得《國際財務報告準則》溢利表現。
- 這就是為甚麼我們繼續將內含價值作為創造價值的關鍵指標，同時也是盈利不斷增長的原因。

投影片 10 - 多元化的泛亞組合

- 這張投影片展示了我們在泛亞地區的特許經營的多元化。如各位所見，我們的銷售在圖表所示的 6 個細分市場中具有廣泛的基礎，代表了我們的 13 個亞洲壽險市場以及我們的新興非洲市場。我們現有的有效保單組合也非常多樣化，無論是按照《國際財務報告準則》盈利抑或以內含價值為基準。這種多元化經營有助於我們在市場週期中為股東帶來穩定的回報。

投影片 11 - 韌性資產負債表支持增長

- 如前所述，嚴格的資本和資產負債表管理是我們資本管理框架的關鍵因素。我們的集團受香港保險業監管局（「香港保監局」）監管，於 5 月 14 日起英國保誠正式受其新設立的「保險集團監管框架」（或稱「GWS 框架」）約束。
- 我們以健全的資產負債表進入新的 GWS 框架。根據我們的「當地資本總和法」（LCSM），我們在第一季度末的股東權益覆蓋率（不包括美國）為 331%。我們預計，若我們的優先債務被 GWS 體制認可，並得到香港保監局的確認，股東權益覆蓋率將增加約 50 個百分點，達到 381%。
- 我們經更新的 LCSM 敏感度在右圖顯示，當中不包括美國市場，只顯示我們亞洲資產負債表對重大市場壓力的抵禦能力。

投影片 12 - 韌性資產負債表支持增長

- 我們希望確保我們有能力利用眼前的亞洲增長機會，並且正如我們先前所宣佈，我們正在考慮在 Jackson 分拆交易完成後籌集潛在的 25 至 30 億美元資金，以增加我們的財務靈活性。
- 我們的目標是在中期實現 20%至 25%的穆迪總槓桿比率，並且我們有 22.5 億美元相對較高票息的債務，這些債務的首個贖回日將在 7 月底前。如果我們在本年底或明年初前償還這筆債務，之後，每年的利息成本將減少約 1.25 億美元。
- 正如我在初步報告中所強調，除了減少償債成本外，我們自 2018 年以來將中央行政費降低了 1.8 億美元，並期望到 2023 年將中央行政費進一步降低 7,000 萬美元。我們在美國的業務分拆完成之後將繼續檢討進一步節省成本的時間。但是，臨時重組成本仍然較高，這主要由於《國際財務報告準則》第 17 號的實施以及調整我們的核心職能和流程以支持增長所引致的成本。

投影片 13 - 第一季度業務匯報

- 我所描述的正向長期趨勢正好在我們今年 5 月 13 日發出的第一季度業績報告中反映。
- 與 2020 年第一季度相比，亞洲和非洲新業務年度保費等值(APE)銷售額增長了 14%，而新業務利潤則增長 21%，這反映了我們一直重視銷售質素。持續的中港邊境限制嚴重影響來自中國的跨境業務，令香港的銷售額下降，但整體業務仍有所增長。香港以外，APE 銷售額增長了 35%，新業務利潤增長了 64%。

英國保誠投資者日影片
將策略轉化為價值

- 我很高興我們在 2020 年第三和第四季度建立了勢頭，並在此基礎上繼續前進，儘管我們在許多市場仍然面臨新冠疫情的嚴峻挑戰，但 2021 年第一季度的銷售額較去年第四季度增長 4%。於 2021 年第一季度，就 APE 銷售額和新業務利潤而言，中國合營企業是我們最大的業務。
- 我們多渠道作業模式中的所有渠道均實現增長，持續表現良好。透過我們的銀行合作夥伴的 APE 銷售額增長了 18%。代理的銷售也以高個位數的速度增長，有八個市場錄得同比增長。在 Pulse（我們的健康與保健平台）的帶領下，我們繼續加強數碼化功能。在 Pulse 應用的市場中，透過 Pulse 產生的 APE 銷售額約佔我們 2021 年第一季度 APE 的 9%。
- 以下事實體現我們對質素的重視：
 - 期繳保費銷售錄得雙位數增長；
 - 健康及保障產品的銷售亦錄得雙位數增長，超過去年每個季度的銷售水平；及
 - 第一季度客戶保留率保持在 97%。

投影片 14 - 有能力為我們的投資者帶來增長

- Mike 早前談到英國保誠在過去幾年中的結構、運營和文化轉型。所有這些轉型都支持了我們的財務往績，在銷售、盈利、現金和價值指標方面都錄得強勁增長。
- 英國保誠集團的資本動力仍然很獨特－我們正在分配資本並進行再投資以實現增長。我們專注於逐年增加的新業務的質素，在穩健資產負債表的支持下，創造強勁的資本複合增長。
- 展望未來，我們可以看到新的大規模機遇。我們將幫助客戶實現人生最大的價值，同時為股東提供經風險調整的高回報。
- 在中國，我們以多種方式發展龐大且不斷增長的香港和內地業務，這些業務共同創造的年度利潤超過 10 億美元。
- 在印度，我們會把握機會加強參與有 16.5 萬億美元缺口的保障市場，並在互惠基金投資者群體的擴展中發揮領導作用，預計到 2030 年，互惠基金投資者數目將增加三倍以上。
- 在健康領域，我們可透過更多方法擴展產品系列，滿足面對 1.8 萬億美元健康保障缺口的客戶需求，同時保持我們在資本配置方面所採取的嚴謹方法。
- 在理財方面：透過明智的投資，英國保誠和瀚亞的品牌對亞洲儲蓄市場勝券在握，預計 2020 年至 2025 年之間，亞洲儲蓄市場的複合年增長率將接近 12%。
- 如今，我們擁有 1,700 萬客戶，但這意味著在我們的亞洲和非洲市場中仍有超過 40 億人尚未成為我們的客戶。我們可以滿足這些人的健康、理財和保障需求，同時為股東創造價值。
- 感謝收看。

中、英文文本之文意如有歧異，在任何情況下概以英文文本為準。