

2021-2023年度 ソニーフィナンシャルグループ

中期経営計画の進捗

『自己変革』を通じた企業価値の最大化』を基本方針として掲げ、2021年度よりスタートした中期経営計画は、2023年度に最終年度を迎えます。5つの「戦略の柱」と2つの重点施策に基づく中計の施策の推進により、当社グループの強みを徹底的に磨きこみ、お客さまへの提供価値を高める取組みを一段と進めてまいります。

ソニーフィナンシャルグループ中期経営計画の概要

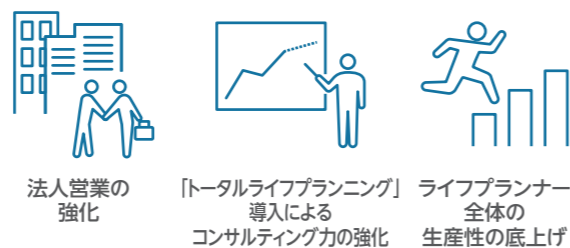
SFGならではのユニークな強みは、「人に寄り添う力」と「テクノロジーの力」、そしてお客さま本位・独自性を追求する企業文化です。中計の施策の推進により、当社グループの強みを徹底的に磨きこみ、お客さまへの提供価値を高める取組みを一段と進めるとともに、グループ経営力の強化と収益性をともなった持続的成長の実現を目指します。

基本方針	『自己変革』を通じた企業価値の最大化 グループ経営力を強化し、収益性をともなった持続的成長を目指す
基本方針を 実現するための 5つの戦略の柱	<ol style="list-style-type: none"> 1 コア・ユニークな競争優位性の徹底強化 2 低金利に耐えうる収益構造への転換 (市況の変化に対するレジリエントな対応) 3 お客さま目線経営のさらなる進化 4 テクノロジーによる競争力強化の加速 5 グループシナジーの最大化
追加重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ◆ サステナビリティ推進 ◆ グループガバナンスの徹底強化

1 コア・ユニークな競争優位性の徹底強化

ソニー生命では、圧倒的な顧客接点と関係性を持つライフプランナーのフルポテンシャルの発揮に向けた、法人営業の一層の推進や最先端のライフプラン分析システムの活用、商品ラインアップの強化などの取組みにより、ライフプランナー一人当たりの生産性が大幅に向上しました。今後は、ビッグデータやAIを活用した科学的アプローチを強化することで、お客さま一人ひとりに合わせた顧客提供価値のさらなる向上を目指します。

ライフプランナーのフルポテンシャルの発揮



ソニー損保は、ダイレクトマーケティングの高度化等の推進により、主軸事業であるダイレクト自動車保険市場において引き続き国内No.1のシェアを堅持しています。また火災保険の契約も、ライフプランナーによる販売開始など販売チャネルの拡大等により、順調に増加しています。

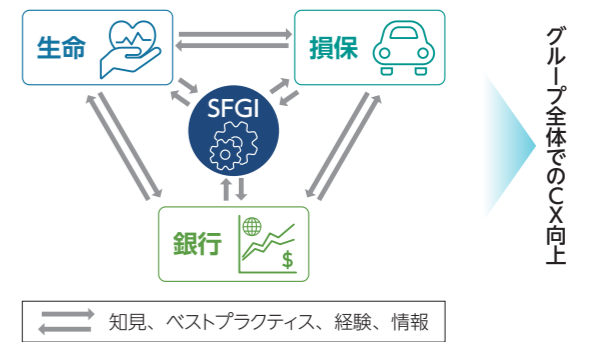
ソニー銀行は、主力の住宅ローン事業における残高の順調な増加に加え、もう1つの柱である外貨事業において、為替売買益が好調に推移しました。

2 低金利に耐えうる収益構造への転換 (市況の変化に対するレジリエントな対応)

金利や為替の急激な変動など、金融事業を取巻く外部環境変化への耐性を高めるため、ソニー生命では商品ポートフォリオの改善、事業費の低減、資産運用の高度化などに取組んでいます。(P15「生命保険事業」参照)

3 お客さま目線経営のさらなる進化

SFG各社は、各種顧客満足度調査において従前から高い評価を頂いていますが、引き続きさらに高い次元でお客さまにご満足いただけるよう、「顧客体験 (CX)」の進化に取り組めます。具体的には、お客さま満足度の向上等を詳細に計測・分析する指標としてNPS®*をグループ全体で活用し、タッチポイントごとの詳細な満足度を把握し、施策の検討に活かすことで、「お客さま目線経営のさらなる進化」を目指します。



* NPS® (Net Promoter Score) は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

4 テクノロジーによる競争力の強化

SFGはソニーグループの金融事業として、テクノロジーの活用により競争力を強化しています。

ソニー生命は、人生100年時代を見据え、「トータルライフプランニング」の実現をアシストするデジタルツール「GLiP」(グループ、Goal based Life Planning Support Serviceの略)を、2022年10月にリリースしました。ソニー損保では、AI等の活用により運転特性の計測ができる「GOOD DRIVE アプリ」の提供や、カスタマーデータプラットフォームを中心としたマーケティングの高度化、ソニー銀行では、リモート相談を深化させるテレプレゼンスの導入・活用が進んでいます。

今後は、グループ横断でのデータ活用を図り、ビジネスモデルの進化を目指すほか、ソニーグループとの技術連携を強化しながら、先端技術の探索にも取り組んでいきます。

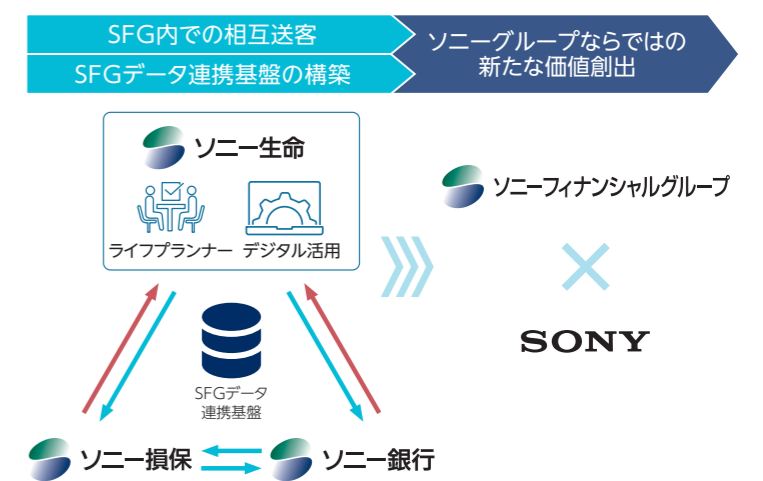
 ソニー生命 テクノロジー活用による ライフプランナー強化	 ソニー損保 データドリブな 保険提供、 マーケティング	 ソニー銀行 リモート相談を 進化させる テレプレゼンス
---	---	---

5 グループシナジーの最大化

SFG各社間の相互送客については、ライフプランナーを軸として一定の成果を上げていますが、今後はクロスセルのさらなる推進に向けて、仕組み・体制面を一層強化します。

また、ライフプランナーによるリアルな顧客接点に加え、各社のデジタルな顧客接点を通じて得たデータをグループ横断で連携させる「SFGデータ連携基盤の構築」は、現中計期間中のリリースを目指し、計画通りに進捗しています。

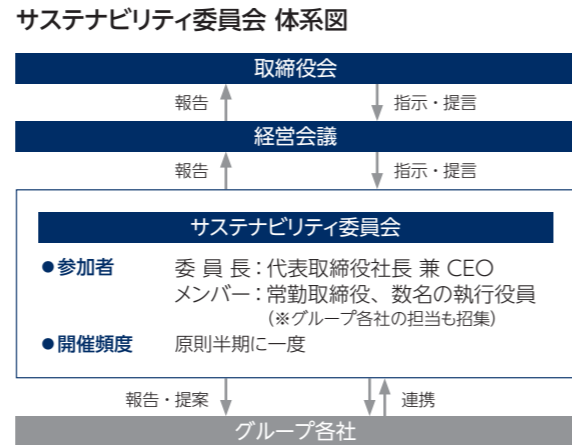
将来的には、ソニーグループの他事業との協業も通じて、ソニーグループの金融事業ならではの新たな価値創出を目指しています。



重点施策 サステナビリティ推進

SFGでは、事業活動を通じて持続的に社会価値と経済価値を生み出すことにより、持続可能な社会の発展への貢献を目指しています（P20「サステナビリティ」参照）。

上記の実現に向けて、2022年4月より経営会議の下に「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動問題への対応、ESG投資の推進、DE&Iを踏まえた職場環境の整備など、グループのサステナビリティ推進全般に係る課題やリスクの審議を行っています。これらの活動はSFG内のみならず、ソニーグループのサステナビリティ担当部署とも連携をとり、価値創造を支える「経営としてのESG基盤」を強化するとともに、事業を通じた価値創造へつなげています。



重点施策 グループガバナンスの徹底強化

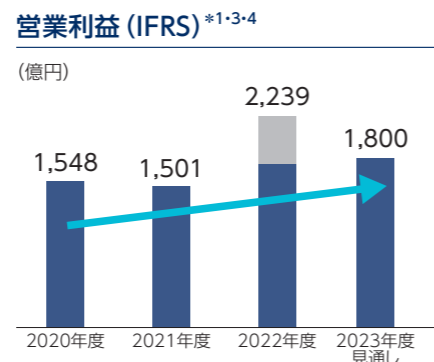
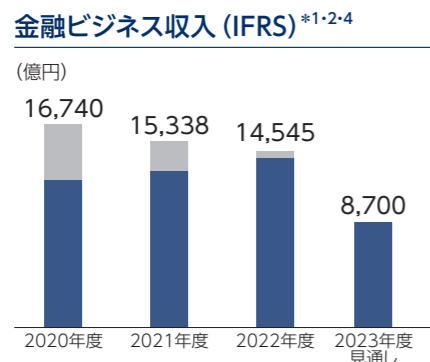
グループ各社の内部統制について、2021年にソニー生命の海外子会社で発生した不正送金事案も踏まえ、さらに踏み込んだ関与を行うべく、持株会社としての役割・機能を強化しています。資金払出手続の適切性を担保するフレームワークの導入や内部監査機能の強化など、グループ内部統制が実効的・実質的に機能する態勢の構築を進めました。さらに、組織風土の観点では、一層のコンプライアンスの浸透・リスクカルチャーの醸成を継続的に図ってまいります。

中期経営計画の経営数値目標

2023年度の目標実現に向け、中計で掲げた数値目標は着実に進捗しています。金融ビジネス収入は、市況の変動にともなう影響を受けながらも順調に拡大しています。営業利益は、2022年度は新型コロナウイルス関連の給付金などの支払いの増加がありましたが、計画した数値を達成しました。

なお、SFGの中計における経営数値目標は、SFGIの親会社であるソニーグループ（株）が適用している国際財務報告基準（IFRS）に基づいて設定しており、2023年度より保険契約に関する新たな会計基準、IFRS第17号（保険契約）を適用いたします。IFRS第17号（保険契約）適用の影響をしっかりと見極めた結果、経営数値目標を見直すことが適切と判断される場合は、適時適切に公表いたします。

中計目標	営業利益 (IFRS)*1 (2020年度→2023年度) 年平均成長率 +5%以上	ROE (IFRS)*1 (2023年度～) 8%以上
-------------	---	--

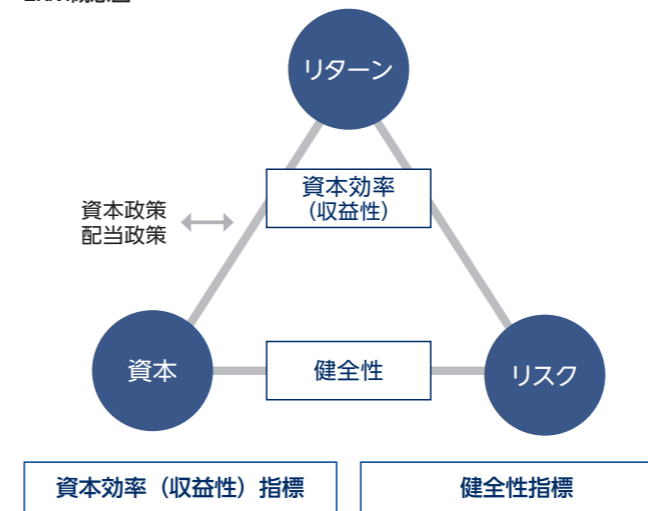


*1 2023年度よりIFRS第17号（保険契約）を適用
*2 金融ビジネス収入のグレー部分は特別勘定運用損益および2022年度の不動産売却益
*3 営業利益のグレー部分は不動産売却益および不正送金に関する資金回収
*4 表示単位未満は四捨五入で表示

グループERM*

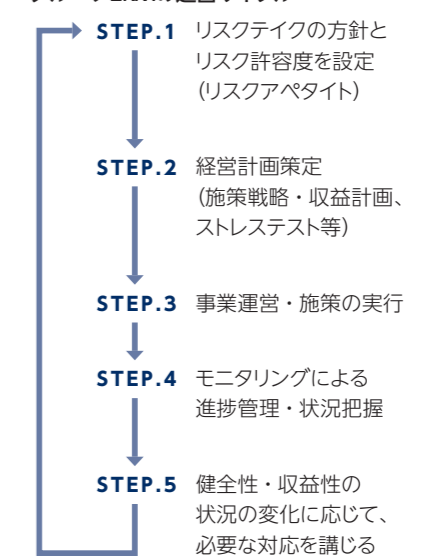
SFGは、グループERMの枠組みを導入しています。資本・リスク・リターンのバランスおよび最適化を図るとともに、資本効率の向上をグループ全体の経営に浸透させ、SFGの持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を目指します。リスクアペタイトに基づく経営計画の策定・実行およびモニタリングを通じて、PDCAサイクルの構築を進めています。また、関連規制動向も視野に入れつつグループERMの高度化も図ってまいります。

ERM概念図



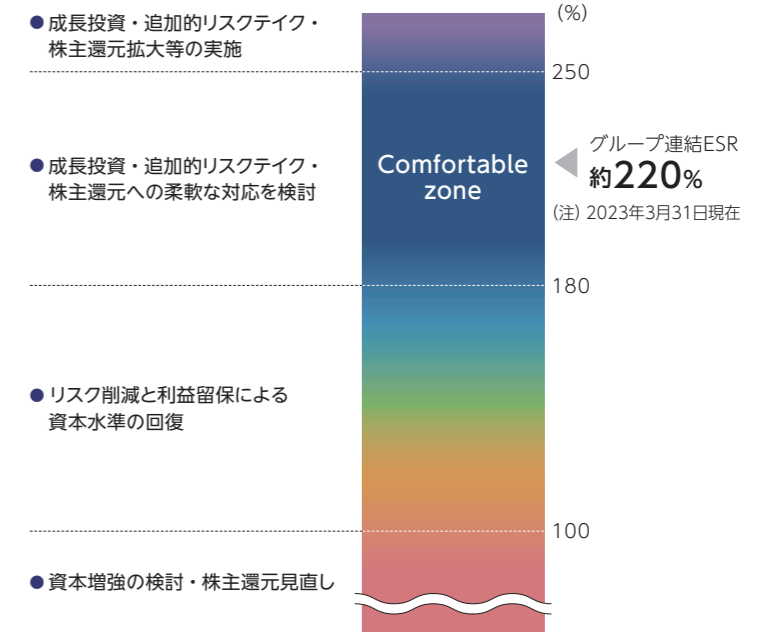
* ERM (Enterprise Risk Management) : 統合的リスク管理

グループERMの運営サイクル



グループ連結ESR*

SFGでは、「グループERMに関する基本方針」に、グループ連結ESRについて定めており、収益・リスク・資本のバランスに配慮した経営判断を行ううえでの重要指標のひとつとして活用しています。グループ連結ESRは、グループのリスク量に対する資本充実度を示したものであり、当社グループとしてERMにおける健全性確保と資本効率の観点から当面目指す水準は、180%～250%としています。



* ESR (Economic Solvency Ratio) : 経済価値ベースのリスク量に対する資本の比率
(注) グループ連結ESR (社内管理指標) は、大局的な経営判断に役立てることを目的に欧州ソルベンシーIIやICSの計算方法を参考に算出しています。一部で簡易的な計算方法を採用しており、計算プロセスおよび結果の妥当性に関しては、第三者の検証等は受けていません。

生命保険事業



目指す姿

- 合理的な生命保険と質の高いサービスを提供することによって、顧客の経済的保障と安定を図ります。

概要

- 主な取扱い商品：死亡保障（定期保険・米ドル建保険・変額保険）、生前給付保険、医療保険、学資保険、年金保険、法人保険
- 主な販売チャネル：ライフプランナー（営業社員）、パートナー（募集代理店）

強み

- コンサルティングに基づくお客さま一人ひとりのライフプランに合わせたオーダーメイドの生命保険商品の設計・販売
- お客さまを取巻く環境などの変化に合わせた契約後のライフプランや保障の点検・アドバイスによる最適な保障の維持
- 長期の負債特性に合わせたALM運用による財務健全性の確保

リスク

- 国内保険市場の縮小、死亡保障ニーズの減少

機会

- 新たな保障・資産形成などのニーズの増加

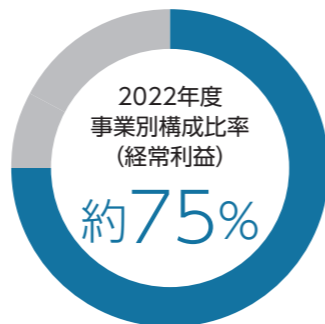
創出価値

安心・安全な生活の提供

- ライフプランナーによる質の高いコンサルティングセールス・コンサルティングフォローを通じて、お客さまのライフプラン実現をサポート

健康・長寿社会への貢献

- お客さまの豊かな老後準備に向けて、年金などの多様な保険商品を提供
- 健康や医療などの情報・サービス提供を通じて、お客さまの健康をサポート

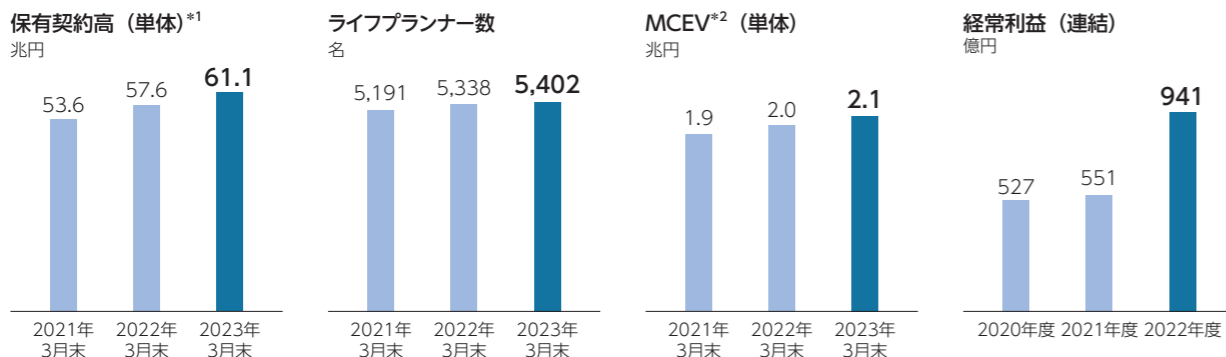


* 構成比率は介護・ベンチャーキャピタル事業および事業間の内部取引消去を除いて算出

2022年度実績レビュー

ソニー生命は、新型コロナウイルス感染症の影響下においても、お客さまを支援するため、保険料の払込猶予やオーバーローンの失効回避などの各種取扱いを実施するとともに、オンライン上でご契約に関するご相談からご契約後の諸手続きまでを一貫して行うことができるリモートコンサルティングシステムを活用し、リモートでも高質なコンサルティングセールス・フォローを提供してきました。さらに、2022年10月より、人生100年時代を見据え、最新のデジタルテクノロジーによりライフプラン分析システムを刷新するとともに、長期の資産形成や合理的な保障の確保に資する商品ラインアップの強化を含めた「トータルライフプランニング」サービスを開始しました。また同月に、万一の際の保障の充足をサポートするため、家族収入保険等の料率改定も行いました。

主要指標の推移



*1 個人保険と個人年金保険の合計

*2 ヨーロッパの主だった保険会社のCFOフォーラムにより公表されたMCEVディスクロージャーの国際統一基準MCEV Principles©に準拠したEV
Copyright© Stichting CFO Forum Foundation 2008

(注) ソニー生命は、2021年4月1日付でソニー生命を吸収合併存続会社、ソニーライフ・ウィズ生命を吸収合併消滅会社とする吸収合併を行いました。ソニー生命の2021年度の単体業績は、当該吸収合併を反映した業績ですが、比較年度である2020年度の単体業績は、ソニーライフ・ウィズ生命の業績を含めておりません。

中期経営計画における成長に向けた取組み

ライフプランナーの提供価値向上および代理店チャネルにおける安定的な成長によるトップラインの成長と、事業費効率の改善や資産運用の高度化による収益性改善の両輪で成長を実現します。

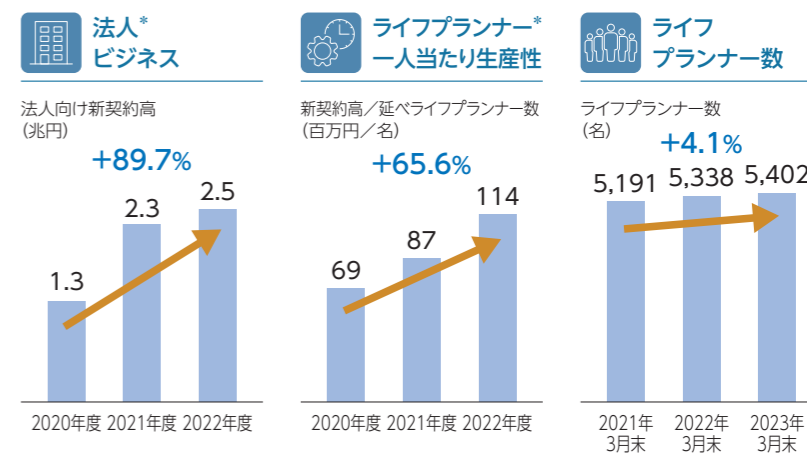
また、保険事業としての十分な健全性の確保およびコンプライアンスの徹底を前提としながら、お客さま本位の業務運営を推進し、持続的な成長の実現に向けて取組んでいきます。

中期経営計画2年目の成果

強みを活かしたコアビジネス拡大

ライフプラン分析システム「GLiP」の活用や新たな変額個人年金保険「SOVANI」*をはじめとした商品ラインアップの強化、法人営業の一層の推進などにより、ライフプランナー一人当たりの生産性は中計開始前に比べて7割近く向上し、法人向けの新契約高も2倍近く伸ばしました。

ライフプランナー数も、質にこだわった厳選採用を徹底しながら、着実に増加しています。



* 表示単位未満は四捨五入で表示

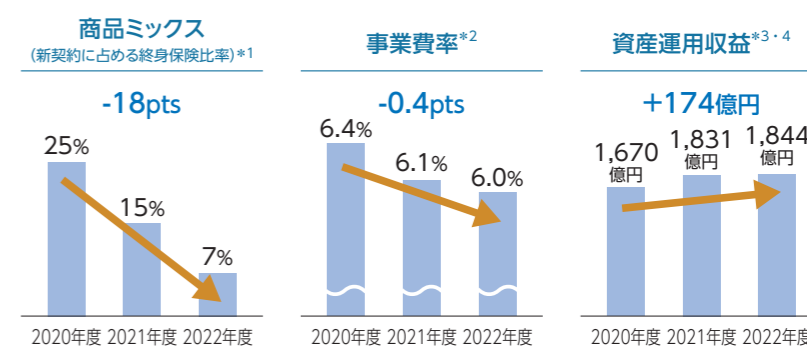
* 「変額個人年金保険（無告知型）22（無配当）」および「一時払変額個人年金保険（無告知型）22（無配当）」のペットネームです。

低金利に耐えうる収益構造への転換（市況の変化に対するレジリエントな対応）

商品ポートフォリオの改善については、金利リスクを低減させることを目的に、新契約に占める終身保険の比率を着実に低減させています。また収益性の向上を図るため、商品戦略も見直しています。

事業費率の改善については、2022年4月に専任役員・組織を新設し、事業費削減施策を進めた結果、中計策定時に目標としていた6.0%の水準を早期に達成しました。

資産運用については、足元の運用環境が大きく変化中、外部環境変化への適切な対応が喫緊の課題となっています。今後も、運用収益の向上と収益の安定化の両観点での検討や、体制構築を加速させていきます。



*1 新契約年換算保険料の構成比ベース

*2 (事業費-ライフプランナー報酬・代理店手数料等)/保有契約年換算保険料

*3 有価証券の利息配当金および売却損益

*4 表示単位未満は四捨五入で表示

テクノロジーによる競争力の強化

2022年10月より、ソニー生命が長らく蓄積してきたライフプランナーのコンサルティング技術やお客さまのライフプランデータベースとAI技術を活用した、ライフプラン分析システム「GLiP」を導入しています。

今後は、ライフプランナーおよび代理店チャネルにおける営業活動を支援する側面からも、ビッグデータやAIを用いた科学的アプローチを強化していきます。



損害保険事業



目指す姿 ●ソニーらしく、自由闊達な発想のもと現在から未来への担い手として、新しいライフスタイルをつくるため、常に創造と革新にチャレンジします。

概要 ●個人向けのダイレクト保険会社
●主な取扱い商品：自動車保険、火災保険、医療保険、海外旅行保険
●主な販売チャネル：インターネット

強み ●一人ひとりのリスクに合わせた合理的な保険料設定
●事故対応、カスタマーセンター、ウェブサイトなどにおける高品質なサービス
●高度なマーケティング力

リスク ●自然災害の頻発・甚大化による損害率・再保険料の上昇

機会 ●自然災害に備えた保険ニーズの高まり
●ECニーズの高まり

創出価値

- 安心・安全な生活の提供 ●先進技術活用による、交通事故の少ない安全な社会の実現への貢献
●安全で安心して暮らせる住まいへの貢献
- 健康・長寿社会への貢献 ●医療保険ビジネスを通じ、お客さまニーズに即した保障を提供
- 生活の利便性の向上 ●自動運転・MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）などの社会変化に対応した新商品を開発



* 構成比率は介護・ベンチャーキャピタル事業および事業間の内部取引消去を除いて算出

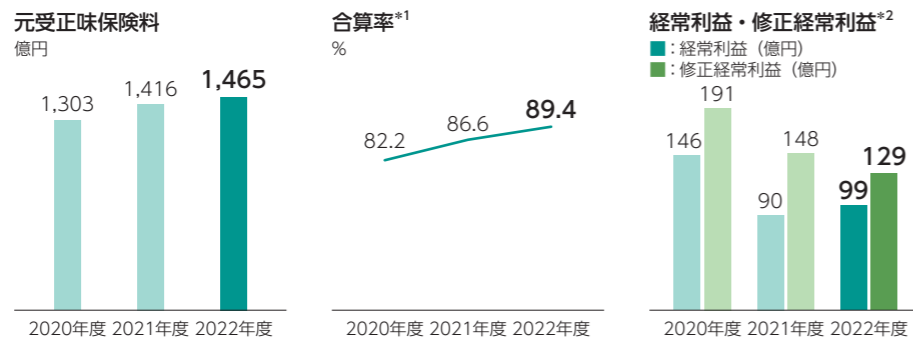
2022年度実績レビュー

ソニー損保は、契約手続きや事故対応サービスなどについて、お客さまが期待されるサービス品質をコロナ禍においても維持するとともに、さまざまな環境変化への対応や持続的な成長に向けた諸施策に着実に取り組みました。

自動車保険においては、半導体不足による自動車販売低迷の影響を受けたものの、無事故割引額の拡大など商品の競争力強化を図ったことや、テレビCMを刷新し積極的なマーケティングを推進したことで、保険料収入が順調に伸長しました。

サービス面では、契約手続きにおいて、従来の担当者とのウェブチャット機能に加え、AIチャットボットの機能を拡充し、お客さまの質問にいつでも迅速に回答できる体制を強化しました。さらにバーコード付き振込票のスマホ決済を導入し、場所や時間を問わず振込手続きを可能とするなど、お客さまの利便性向上に注力しました。

主要指標の推移



*1 合算率=E.I.損害率+正味事業費率
*2 修正経常利益=経常利益+異常危険準備金繰入額

中期経営計画における成長に向けた取組み

ソニー損保は、ダイレクト自動車保険市場において圧倒的No.1のポジションを堅持しています。商品力やサービス品質のさらなる向上とブランド価値向上に向けたマーケティング展開を通じて、今後もさらなる成長を目指していきます。

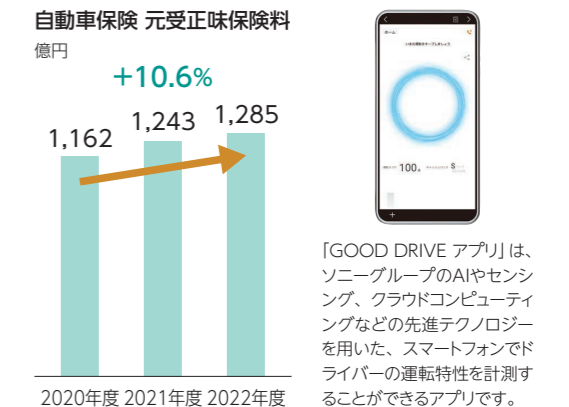
さらに、自動車保険で培ってきた強みを横展開することで、火災保険をはじめ他の種目を拡大し、長期視点で多目からなる収益基盤の確立を目指します。また、徹底したお客さま視点で人ならではの高品質なサービスの深化に加え、先進テクノロジー活用による顧客価値最大化の取組みを加速し、「信頼のブランド」を確立します。

中期経営計画2年目の成果

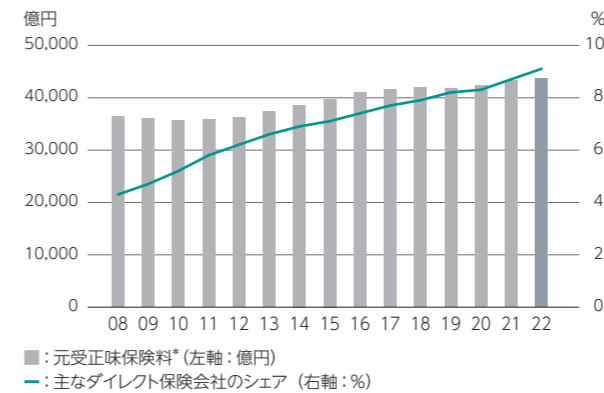
強みを活かしたコアビジネス拡大 (自動車保険)

ソニー損保の軸事業である自動車保険は、2022年度は競合他社における値下げや新車販売の低調などにより厳しい環境下にありましたが、元受正味保険料は順調に増加しました。サービス面においても、24時間365日事故対応サービスの拡充など、お客さま本位のサービス向上に取組みました。

また、交通事故の削減に向け、AI等の活用により運転特性の計測ができる「GOOD DRIVE アプリ」をすべてのドライバーへ無料提供するなどの取組みが評価され、2023年2月、一般社団法人日本自動車会議所と株式会社日刊自動車新聞社が共催する『クルマ・社会・パートナーシップ大賞』において、「モビリティ・ソリューション賞」を受賞しました。

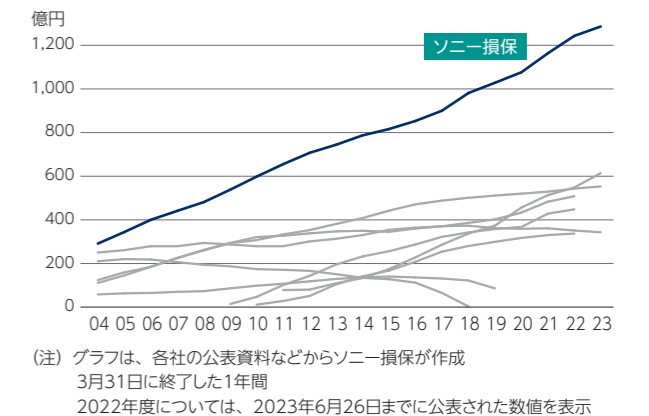


自動車保険市場と主なダイレクト保険会社のシェア



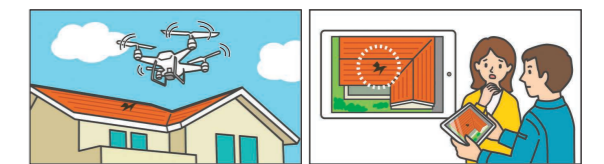
* 損害保険会社全社合計値で、自動車保険市場を示す。
(注) グラフは、各社の公表資料などからソニー損保が作成
3月31日に終了した1年間

主なダイレクト保険会社の自動車保険元受正味保険料の推移

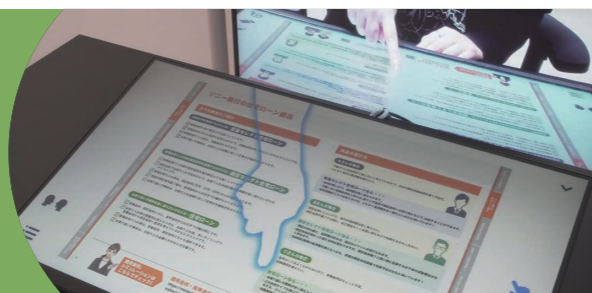


(火災保険)

自動車保険で蓄積したマーケティング・ノウハウの活用や、積極的なプロモーション、ソニー生命ライフプランナーによる取扱いや新規販売チャネルの拡大などにより、火災保険の新規契約は着実に伸長しています。サービス面においても、2022年8月より、ドローンの活用による迅速な家屋損害調査と保険金のお支払いに加え、修理会社の紹介・手配を通じたお住まいの復旧までのトータルサポートの提供を開始しました。



銀行事業



目指す姿

- 「自分らしく生きようとする人々のあらたなインスピレーションとなり、一人ひとりの可能性をひろげる」ことに貢献する銀行を目指しています。

概要

- 個人向けのインターネット専門銀行
- 主な取扱い商品：金利タイプの変更や繰上げ返済が自由にできる住宅ローン
魅力的な為替コストを実現した外貨預金
11通貨対応のVisaデビット付きキャッシュカード
"Sony Bank WALLEET"
- 主な販売チャネル：インターネットおよびCONSULTING PLAZA、銀行代理業者

強み

- インターネット銀行の特性を活かした安心・安全で利便性の高いサービス
- 質の高い豊富な商品ラインアップ
- 顧客満足度の高い業務運営

リスク

- 国内住宅ローン市場の縮小
- 低金利環境の長期化

機会

- 資産運用商品・サービスのニーズ増加

創出価値

- 安心・安全な生活の提供
 - 専任ローンアドバイザーのきめ細やかなサービスによりマイホーム購入をサポート
- 健康・長寿社会への貢献
 - ソニーが有するテクノロジーの活用やグループ内協業を通じた資産運用セミナー・個別相談、データを活用したサービスの提供により、お客さまの中長期的な資産形成・資産運用をサポート
- 生活の利便性の向上
 - "Sony Bank WALLEET" を通じた通貨を問わないシームレスな決済手段の提供や、非接触・モバイル決済への対応を含めた金融取引のさらなる利便性の向上



* 構成比率は介護・ベンチャーキャピタル事業および事業間の内部取引消去を除いて算出

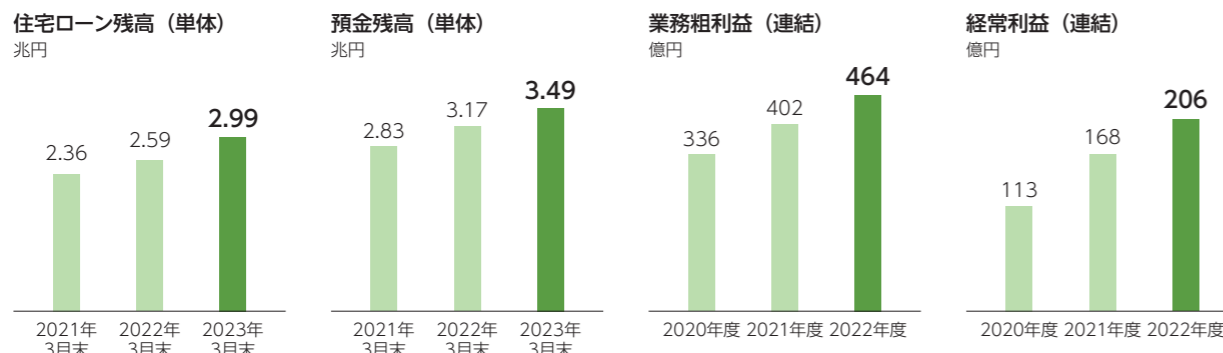
2022年度実績レビュー

ソニー銀行は、引き続き、お客さまの多様なニーズに応え、お客さまにとってより使いやすい金融サービスを提供する銀行へと成長するため、商品力の強化や利便性の向上への取組みと合わせて、アライアンスを進めています。

2022年4月には、株式会社常陽銀行と、投資型クラウドファンディング "Sony Bank GATE" を活用した事業者支援に係る連携協定を締結し、10月には、株式会社千葉銀行と、デジタル技術や商品・サービスの相互提供、テクノロジーの活用について共同研究を行う業務提携を開始しました。11月には、Gift Your Life 株式会社と銀行代理業および金融商品仲介業に関する業務提携を開始したほか、INTLOOP株式会社との提携によるITフリーランス専用住宅ローンの提供を開始しました。

SFGグループ内においても、ソニー損保と商品・サービスの相互取扱いを開始し、双方のタッチポイントにおけるお客さまの利便性向上を図りました。

主要指標の推移



中期経営計画における成長に向けた取組み

引き続き、お客さまにとってより使いやすい金融サービスを提供する銀行へ成長することに重点を置き、お客さまの多様な資産運用や資産形成ニーズに応えるため、商品力の強化や利便性の向上への取組みに合わせて、顧客基盤拡充に向けて提携先等を広げてきました。

今後も、インターネットによる利便性だけでなく、さらなるカスタマーサービスの品質向上の追求、提案力の強化を通じて、お客さまに真にご満足いただける金融サービスを実現してまいります。

中期経営計画2年目の成果

強みを活かしたコアビジネス拡大

〈住宅ローン〉

主力の住宅ローンは、新規実行額の増加や審査スピードの改善に向けた取組みにより、残高が着実に増加しました。引き続き、多様な顧客ニーズに対応した商品・サービスの優位性を磨き込み、利益率の向上と健全性の維持の両面をとらえながら、積極的に推進していきます。

〈外貨ビジネス〉

外貨定期預金の上乗せ金利サービス「円からはじめる限定金利」や、米国金利の上昇・外貨実需の回復をとらえた施策展開により、新規の外貨獲得金額は伸長し、外貨預金残高は増加しました。

今後は、アプリの取引利便性・為替コストの優位性や、“Sony Bank WALLEET”の機能性を軸に、ターゲット・ニーズに合わせた効果的な訴求を開始することで、さらなる顧客基盤と残高の拡大を図っていきます。

〈資産運用〉

積立商品やローコストファンドを中心に伸長し、投資信託の口座数・残高ともに着実に増加しています。

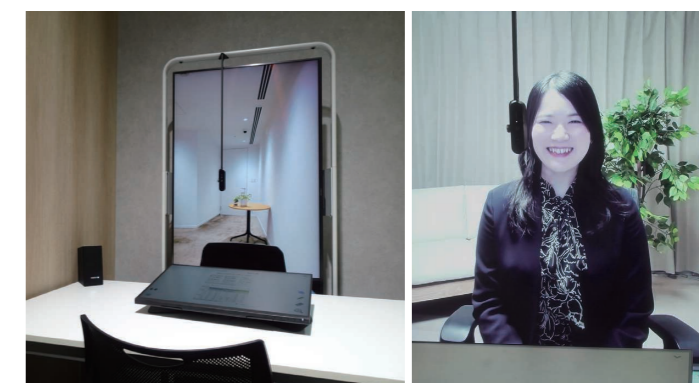
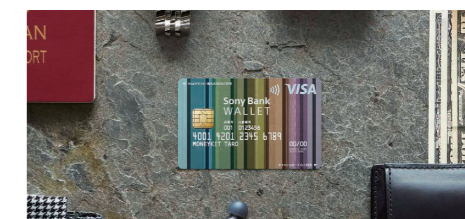
引き続き、お客さまの多様な資産運用ニーズに応えるとともに、2024年から始まる新NISA制度の開始に向けて、システム開発や商品選定、コンテンツの拡充等の準備を進めていきます。

テクノロジーによる競争力の強化

ソニーストア大阪において実施している、テレプレゼンスシステム「窓」を活用した資産運用・住宅ローンのリモート相談を、2023年3月より、ソニーストア銀座でも開始しました。

「窓」は、ソニーグループ (株) のR&Dセンターが開発した高品質なリモート相談システムで、遠く離れた場所でもあたかも同じ空間にいるかのような体験が可能です。

ソニー銀行は今後も、ソニーグループ各社との連携を強化し、新たな価値創造に向けた取組みを進めていきます。



「窓」は、超解像・視認性制御技術、音声処理技術を搭載することで、離れた場所にいる相手との自然なコミュニケーションを実現します。