

2024-2026年度 ソニーフィナンシャルグループ 中期経営計画の概要

新たな中期経営計画では、ソニーフィナンシャルグループが2030年度において目指す姿からバックキャストし、「両利きの経営」における「深化」と「探索」の考え方に基づいた戦略を策定しました。既存ビジネスの成長である「深化」と、さらなる成長に向けたグループ横断の取組みである「探索」の両面により、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

SFGのコアコンセプト

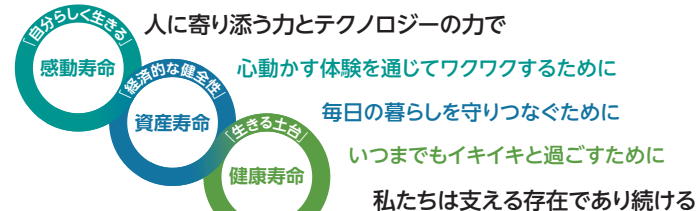
2024年度を始期とする中期経営計画の策定にあたり、SFGは、人生100年時代を自分らしく生きる人を支えるため、“健康寿命”と“資産寿命”に加え、「自分らしく生きる」ことを“感動寿命”にとらえ、これら3つの寿命をコアコンセプトに位置づけました。また、お客さまの3つの寿命に対し、SFGとしてどのように支えていくかを示したのが「目指す姿」です。SFGは、自分らしく生きるお客さまを、人に寄り添う力とテクノロジーの力で、支える存在であり続けるよう取組んでまいります。

SFGのコアコンセプト

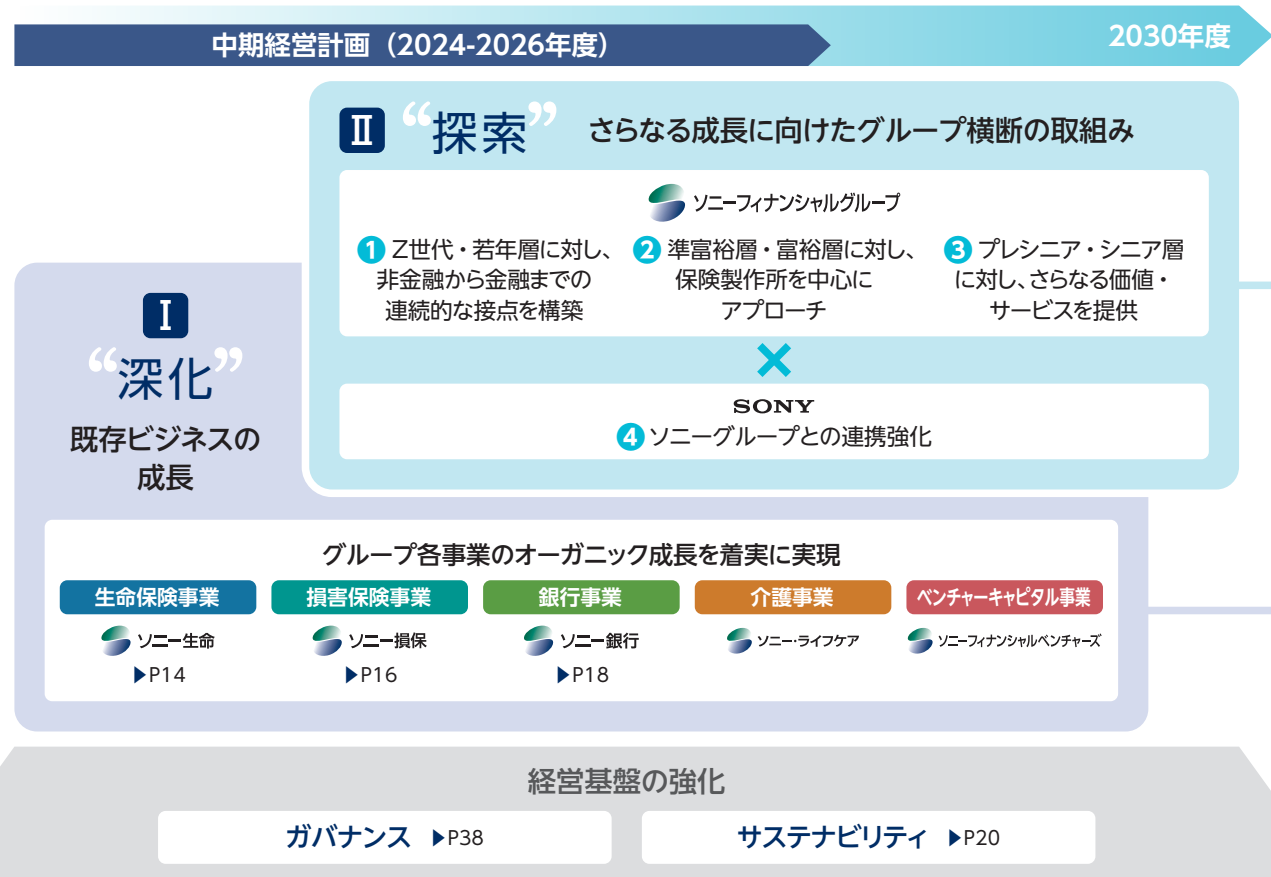
人生100年時代、自分らしく生きていく。



SFGの目指す姿



中期経営計画の成長戦略全体像

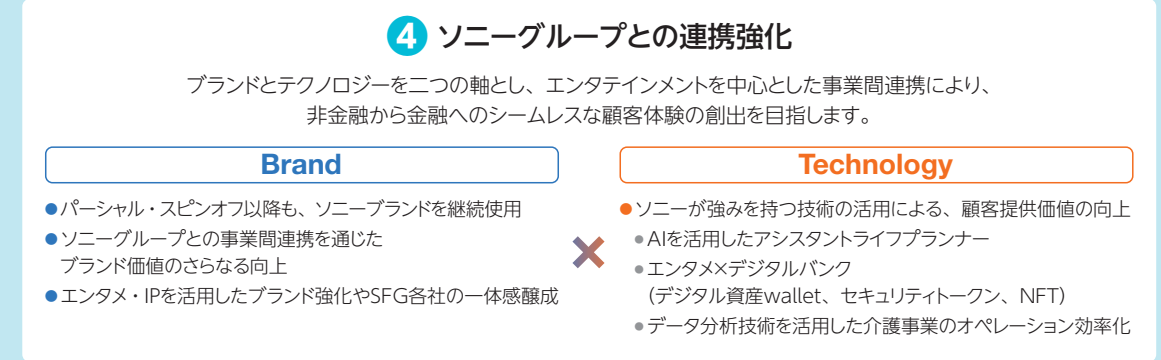


I “深化” 既存ビジネスの持続的なオーガニック成長

「深化」については、グループ各事業の持続的な成長を着実に実現していきます。ソニー生命では、事業環境が変化する中でも高水準の業績を維持できるよう、ライフプランナーチャネル・代理店チャネル両チャネルの競争優位性を高めていきます。ソニー損保では、訴求力のある商品・サービスの提供や、ターゲット層に応じたプロモーション展開により、自動車保険・火災保険を中心にトップラインを伸ばしていきます。ソニー銀行では、成長エンジンである住宅ローン事業・外貨事業を中心にトップラインを伸ばさせるとともに、経費率を抑制し、着実な利益成長を目指します。 P14~19

II “探索” 顧客セグメントの拡張とソニーグループとの連携強化

「探索」については、グループ一体となって推進すべき領域として位置づけています。探索領域の中心となる取組みは、「顧客基盤の拡張」と「ソニーグループとの連携」です。顧客基盤の拡張について、具体的には、従来の主要顧客層であるファミリー層に加え、Z世代・若年層、準富裕層～富裕層（法人オーナー）、プレシニア・シニア層へとリーチしていきます。 P14~19



中期経営計画の経営数値目標

中計の最終年度である2026年度の目標として、IFRS17号ベースで、修正純利益は1,200億円、修正ROEは10%以上を目指しています。

SFGIIは、2025年10月に予定している上場の時点では、日本の会計基準を適用する予定ですが、2026年度にIFRSへと移行することを予定しています。これは、SFGの主たる事業である保険事業において、IFRSの方が事業の成長と利益成長の時間軸をより整合的にお示しできること、またグローバルスタンダードといえる会計基準であることを理由としています。

2026年度におけるKPI目標

	2023年度 実績	2026年度 目標
修正純利益 (IFRS)		
SFG連結	894 億円	1,200 億円
ソニー生命	705 億円	980 億円
ソニー損保	68 億円	90 億円
ソニー銀行	114 億円	120 億円
修正ROE (IFRS)		
SFG連結	8.1%	10.0%以上

1 当期純利益-調整項目
 ※調整項目 ソニー生命：①投資損益のうち変額保険関連損益^{注1}・為替差額（除くヘッジコスト相当分^{注2}）、②保険金融損益のうち変額保険関連損益^{注3}・為替差額、③有価証券の売却損益、④その他一過性の損益
 注1：変額保険・変額個人年金保険見合いで有する、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産から生じるもの
 注2：ヘッジポジションを保持するために必要な取引手数料・マージンコスト。純損益を通じて公正価値で測定するものとして指定（FVO指定）した債券から生じる当期の経過利息（期首金利に基づく）を含む
 注3：変額保険・変額個人年金保険に係る基礎となる項目の変動ならびに金利およびその他金融リスクの変動による影響
 SFGI、ソニー損保、ソニー銀行、その他子会社：一過性の損益
 2 修正純利益÷純資産
 ※分母となる純資産は四半期平均純資産を使用：（期首純資産+各四半期末純資産）÷5

グループ各社における主要計数目標

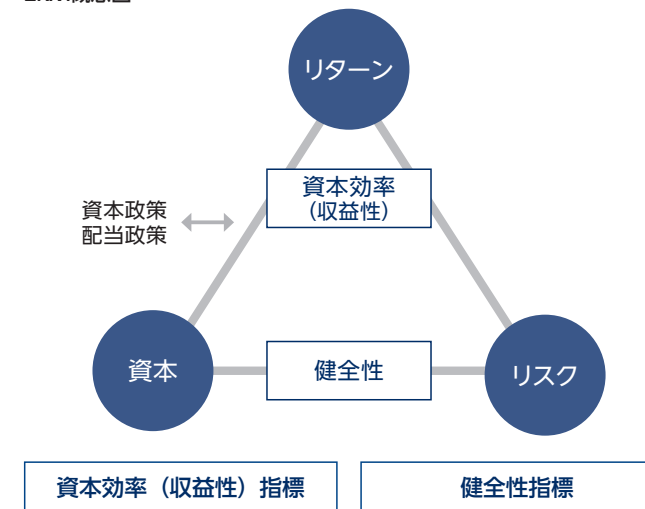
	2023年度 実績	2026年度 目標	
ソニー生命	IFRS新契約価値 ^{*1}	2,618 億円	約 2,600 億円
	IFRS包括資本 ^{*2}	2.3 兆円	2.9 兆円
ソニー損保	元受正味保険料	1,547 億円	1,850 億円
	コンパインド・レシオ ^{*3}	87.5% (損害率61.0%+事業費率26.5%)	88.5% (損害率61.6%+事業費率26.9%)
ソニー銀行	住宅ローン残高	3.4 兆円	4.6 兆円
	外貨預金残高	6,147 億円	7,600 億円
	口座数	193 万口座	236 万口座

*1 IFRS新契約価値はIFRSに基づく新契約に係る契約上のサービスマージン（CSM）+新契約損失要素でIFRS新契約価値（税引前）を算定し、ソニー生命の実効税率を使用し税引後の数値を算定
 *2 IFRS包括資本はIFRS純資産と税後CSMを加算して算定
 *3 コンパインド・レシオは正味損害率と正味事業費率を加算して算定

グループERM*

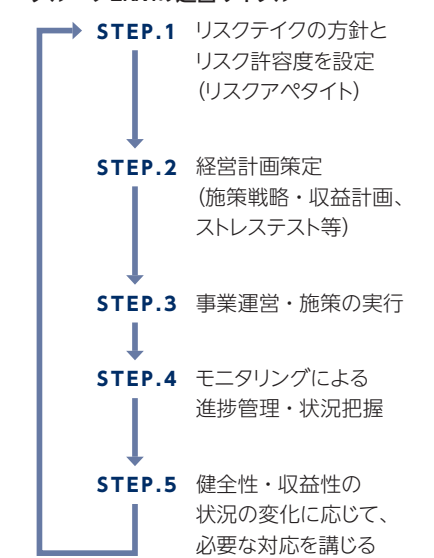
SFGは、グループERMの枠組みを導入しています。資本・リスク・リターンバランスおよび最適化を図るとともに、資本効率の向上をグループ全体の経営に浸透させ、SFGの持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を目指します。リスクアペタイトに基づく経営計画の策定・実行およびモニタリングを通じて、PDCAサイクルの構築を進めています。また、関連規制動向も視野に入れつつグループERMの高度化も図ってまいります。

ERM概念図



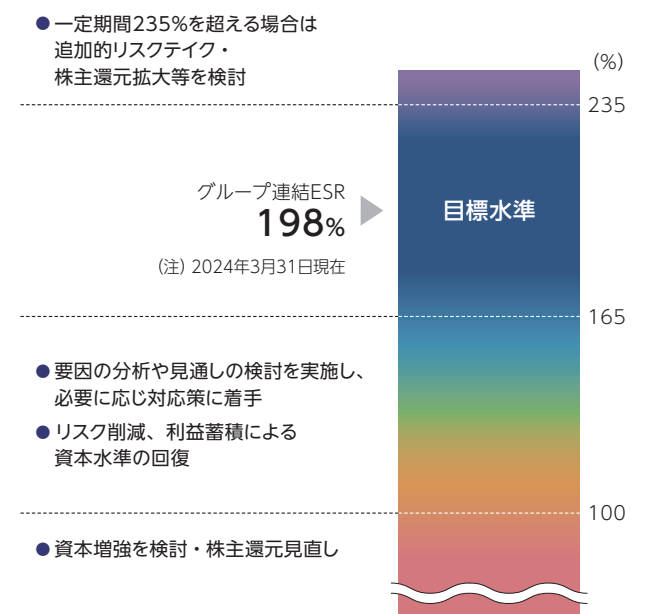
* ERM (Enterprise Risk Management) : 統合的リスク管理

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、165%~235%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、国内の経済価値ベースのソルベンシー規制動向等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

●お客さま一人ひとりが、多様な「生きがい」に気づき、人生100年時代を自分らしく歩み続けられるように、一生涯の伴走者としてお客さまに寄り添い、心豊かな人生をお守りします。

概要

●主な取扱商品：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、法人向け保険
●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

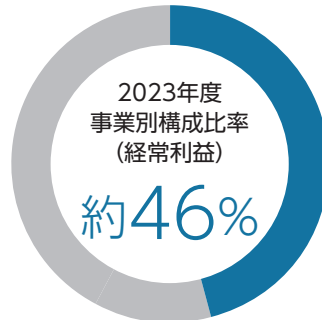
●お客さま一人ひとりのゴールの実現をサポートする「トータルライフプランニング」に基づく、長期の資産形成と合理的な保障の提供・維持
●顧客満足度の高い業務運営
●負債特性に合わせたALM運用による財務健全性の確保

リスク

●国内保険市場の縮小、ファミリー層の縮小

機会

●新たな保障・資産形成などのニーズの増加



* 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

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・ゴール実現をサポート

創出価値

健康・長寿社会への貢献

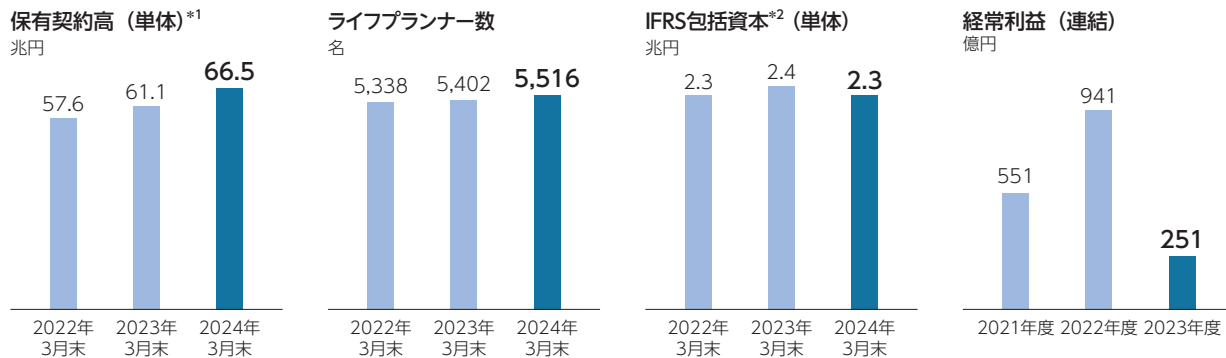
●「人生100年時代」における、長期の資産形成や合理的な保障の確保に向けた保険商品の提供
●健康や医療などの情報・サービス提供を通じて、お客さまの健康をサポート

2023年度実績レビュー

ソニー生命は、ライフプランナーチャンネルにおいては、厳選採用の徹底や教育・育成の強化、ライフプラン分析システム「GLiP」や、長期の資産形成や合理的な保障の確保に資する「トータルライフプランニング」サービスの推進などをはじめ、コンサルティングセールス・フォローの深化に取り組まれました。代理店チャンネルにおいては、パートナーの特性に応じた支援の拡充などにより、コンサルティング力のさらなる強化に取り組まれました。

2023年度の経常利益は、市況の影響により、前年度を大きく下回りましたが、新契約については、新契約年換算保険料・新契約価値ともに増加基調で、その結果、トップラインは順調に伸展しています。

主要指標の推移



*1 個人保険と個人年金保険の合計
*2 IFRS純資産と税後CSMの合計

中期経営計画における成長に向けた取り組み

外部環境が変化する中でも、前中期経営計画で実現した高水準の業績を維持すべく、ライフプランナーチャンネル・代理店チャンネルにおける取組みを深化させていくとともに、多様なニーズへの対応を通じて、顧客セグメントを拡大させていきます。

また、保険事業としての十分な健全性の確保を前提としたうえで、持続的な成長の実現に向けて、利益の安定化・収益力の強化に引き続き取り組んでいきます。

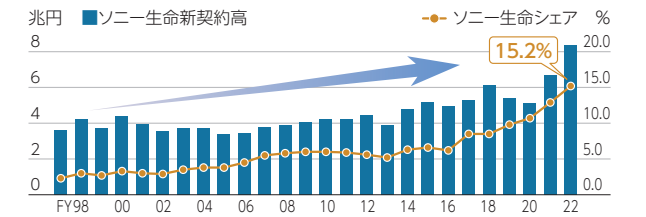
ライフプランナーチャンネル・代理店チャンネル強化による営業生産性の向上

前中期経営計画で注力してきたライフプランナーの生産性向上、法人営業の強化などの取組みにより、ソニー生命の新契約高・業界シェアは着実に増加しています。

特に、代理店チャンネルにおける法人向けの新契約高は、2019年度比で5倍以上の著しい成長を達成しました。

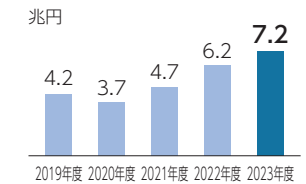
本中期経営計画においても、ライフプランナーや代理店サポーターの採用・教育の強化、DXを活用した事務効率化等の施策を通じて、トップ層のライフプランナーや代理店サポーターが、高付加価値業務に専念できる環境を整備していきます。

ソニー生命の新契約高*1・本邦シェア*2推移

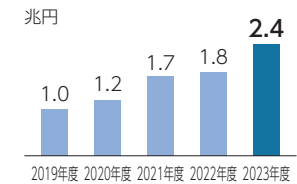


*1 生命保険統計号に記載の個人保険・個人年金保険の合計
*2 ソニー生命のシェアはソニー生命の新契約高を業界全体の契約高で除して算出

ライフプランナーチャンネルの新契約高



代理店チャンネルの新契約高



顧客セグメントの拡大

従来主力セグメントとしていたファミリー層に加え、法人のお客さま、シニア層のお客さまへの価値提供を拡大していきます。

法人のお客さまに対しては、事業保障の提供に加え、事業承継・福利厚生領域の商品・サービスの提供を強化するとともに、法人経営者個人へのアプローチも強化していきます。

シニア層のお客さまに対しては、AIを活用したシニアライフプランニングの高度化や、シニア層ニーズに対応する商品・サービスの強化に取り組んでいきます。

持続的な成長を支える財務基盤の強化

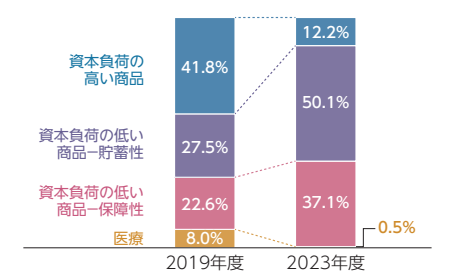
健全性の維持と利益安定化・収益力強化に向け、営業・商品開発・資産運用の三位一体にてリスクとリターンを管理し、財務基盤の強化を図ります。

商品ミックスについては、前中期経営計画にて、終身保険に代表される資本負荷の高い商品から、資本負荷の低い貯蓄性保険や保障性保険の販売へシフトした結果、2023年度の新契約においては、高い資本効率の実現を可能とする商品構成への変革を実現しました。

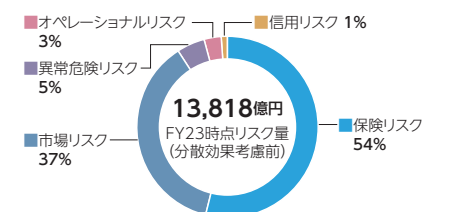
資産運用について、徹底したALM運用の結果、デフレギャップはほぼ解消されてきましたが、足元の金利上昇にともない、再びデフレギャップが生じています。こうした金利変動に耐えうる柔軟なポートフォリオの構築に向け、より高度なALM運用に取り組んでいきます。

また金利上昇にともない市場リスクの割合が緩やかに上昇しており、再保険の活用やヘッジ手段の高度化などにより、低水準な市場リスクの維持に努めていきます。

商品ミックスの推移 (IFRS新契約価値ベース)



経済価値ベースリスクプロファイル (分散効果考慮前)



損害保険事業



目指す姿 ●お客さまにとって価値ある「違い」の創出に挑戦し、安心と感動をお届けすることで、一人ひとりが豊かに暮らせる社会の実現に貢献します。

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

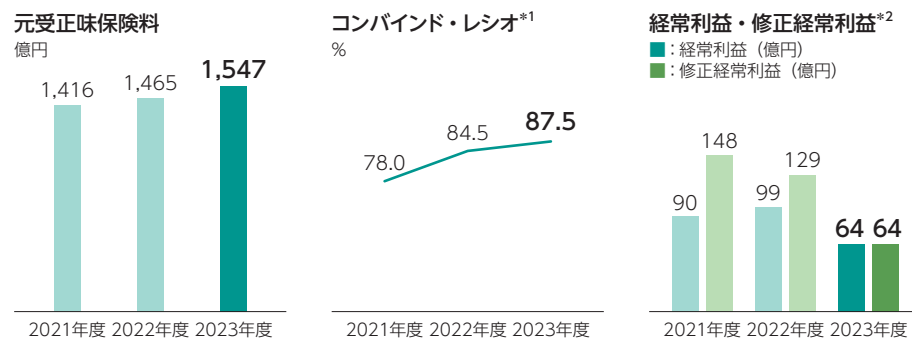
2023年度実績レビュー

ソニー損保は、事故解決サービスの改善や、契約手続サービスにおけるオペレーターの対応品質の向上などお客さま本位の取組みを推進し、今年度もさまざまな外部評価機関による業界最高水準の顧客満足度評価を頂きました。

また、自動車保険におけるウェブサイトからの契約引受範囲の拡大や、火災保険における価格競争力向上などに取組んだ結果として、着実に業容拡大を継続できました。

コンバインド・レシオは、交通量回復にともなう自動車事故件数の増加に加え、支払保険金単価の上昇や自然災害の発生等による損害率の悪化により上昇傾向にありますが、競合他社比では低い水準を維持しています。

主要指標の推移



*1 コンバインド・レシオ=正味損害率+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

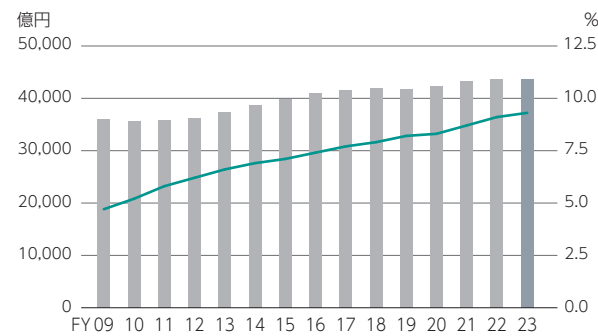
主力の自動車保険と火災保険を中心とした成長により、引き続きトップラインの伸長を図っていきます。加えて、上昇傾向にある自動車保険の損害率に適切に対応することで、収益率の改善も目指します。また、徹底したお客さま視点で人ならではの高品質なサービスの深化に加え、先進テクノロジー活用による顧客価値最大化の取組みを加速し、「信頼のブランド」を確立します。

自動車保険

ダイレクト自動車保険の市場規模自体が成長する中、ソニー損保のシェアは増加しており、市場全体の成長を牽引しつつ、不動のNo.1ポジションを確立しています。

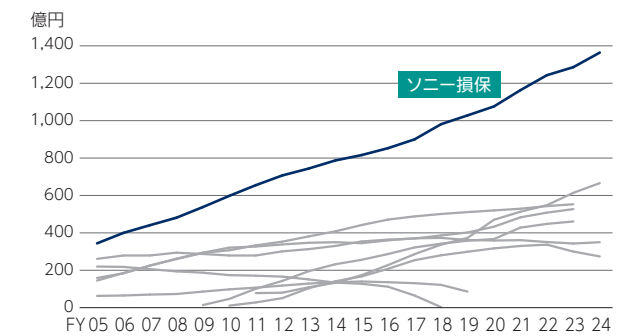
本中期経営計画では、商品力の強化や各種サービスの進化などを通じて、お客さまにとっての「価値ある違い」をお届けすることで、さらなる潜在顧客の開拓を図っていきます。また、自動車の技術革新への対応準備として、コネクテッドカー保険の開発に向けた検討なども進めていきます。

自動車保険市場と主なダイレクト保険会社のシェア



■：元受正味保険料* (左軸：億円)
—：主なダイレクト保険会社のシェア (右軸：%)
* 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

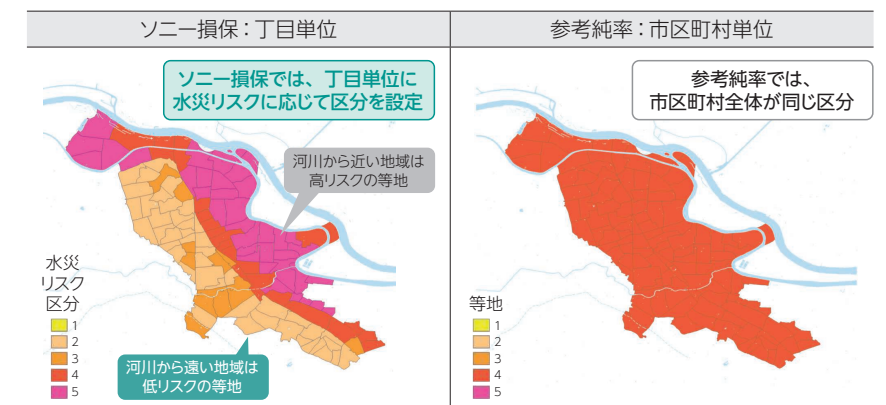


(注) グラフは、各社の公表資料などからソニー損保が作成
3月31日に終了した1年間
2023年度については、2024年6月24日までに公表された数値を表示

火災保険

高効率なダイレクト広告や簡易なウェブ申込みプロセスの展開など、自動車保険で培ったマーケティングに関するノウハウの活用や、ハザードマップを活用した丁目単位でのプライシングを通じて商品の訴求力を高めることで、競合他社との差別化を図ります。

水災リスク判定



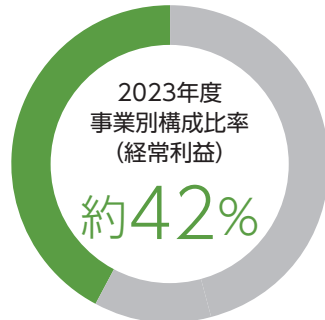
顧客基盤の拡大

主力の自動車保険・火災保険の成長のほか、ペット保険をはじめとした多様化の検討・推進により、顧客基盤の拡大にも取り組んでいきます。

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 WALLET”
 - 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



* 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

- リスク**
- 国内住宅ローン市場の縮小
 - 海外金利の低下
- 機会**
- 資産運用商品・サービスのニーズ増加
 - 国内金利の上昇
- 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**：ソニーグループが有するテクノロジーの活用やセミナー・個別相談の提供、データ活用により、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 WALLET”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

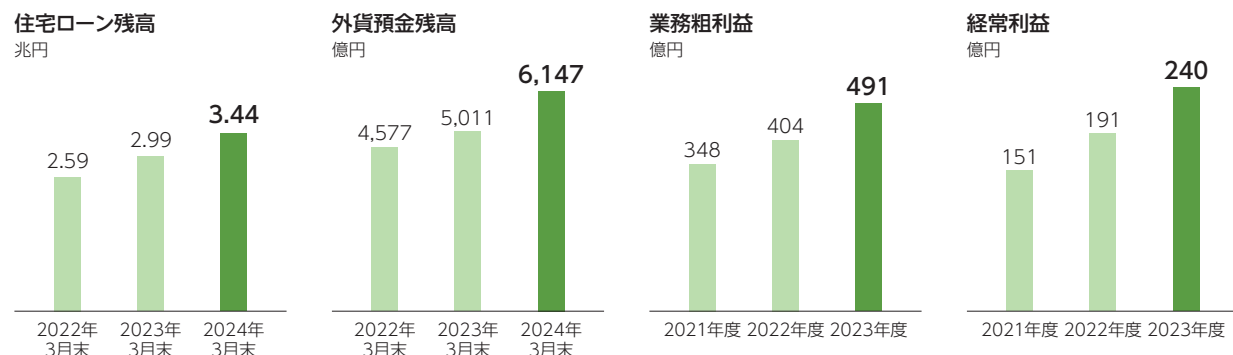
2023年度実績レビュー

ソニー銀行は、お客さまの多様なニーズにお応えするため、提携先等を広げるとともに、商品・サービスの拡充および利便性向上を図ってまいりました。

新たな資産運用商品として、2023年6月からは、三井物産デジタル・アセットマネジメント株式会社が提供する「ALTERNA (オルタナ) 三井物産のデジタル証券」を、7月には、日本の銀行で初となるブロックチェーン技術を活用した「デジタル証券」の取扱いを開始しました。また8月からは、ソニーミュージックグループとコラボレーションプログラムを開始するなど、ソニーグループ各社との連携を強化しています。

2023年度は、住宅ローン残高の着実な増加や、外貨事業における金利上昇をとらえた市場運用収益の増加により、着実に利益成長しました。

主要指標の推移



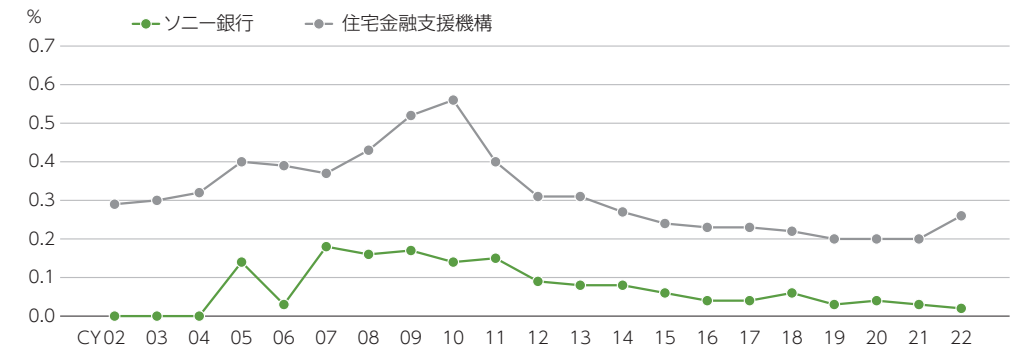
中期経営計画における成長に向けた取組み

主力の住宅ローン事業と外貨事業を中心にトップラインを伸長させるとともに、経費を適切にコントロールし、着実な利益成長を目指します。また、利便性や商品・サービスの品質向上の追求に加えて、ソニーグループとの連携等による新たな価値創造に向けた取組みを通じて、顧客基盤とLTV（顧客生涯価値）の拡大を目指していきます。

■ 住宅ローン

専任ローンアドバイザーのきめ細かなサービスにより、マイホーム購入をサポートしています。働き方やライフスタイルの変化に伴った多様化する住処へのニーズにお応えするため、提携業者・代理店との連携強化、新たな商品・サービスの提供、テクノロジー活用による審査プロセス高度化等を通じて、さらなる顧客満足度の向上と事業構造の強化を目指します。

デフォルト率比較* (件数ベース)



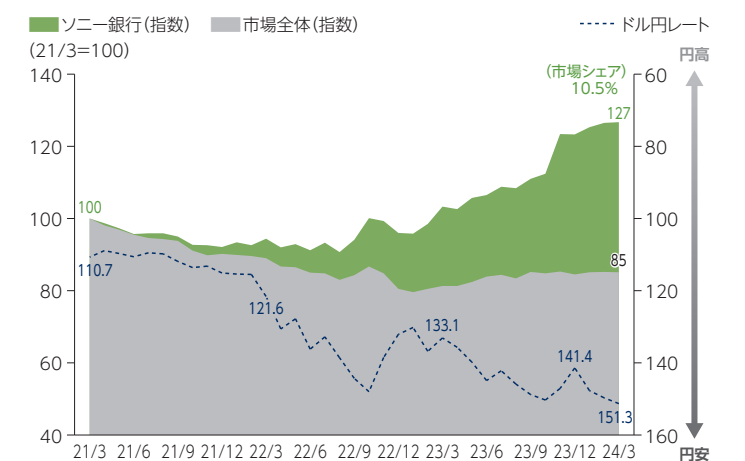
* フラット35等を含む住宅金融支援機構データをベンチマークとして使用

■ 外貨

アプリ・“Sony Bank WALLET”の利便性、為替コストの優位性、金利環境を捉えたマーケティング活動等により、残高は安定的に増加しています。

今後は、さらなるブランディング強化、利便性・商品性向上を通じた「外貨のソニー銀行」としてのポジショニング強化、銀行代理業の強化、外貨実需ニーズの高い異業種企業との連携により、さらなる競争力強化を目指します。

外貨預金残高の推移*



* 個人預金における国内銀行の残高を市場全体として記載（その他の金融機関・自営業者を除く）し、ソニー銀行の残高と併せて21年3月を100として指数化

■ 顧客基盤の拡大

お客さまの進学、就職、結婚、出産、住宅購入、退職等のライフイベントに応じた商品・サービスの提供に加えて、ソニーグループのエンタテインメント事業との連携により、感動体験の拡張に貢献する新たな商品・サービスを創出していきます。

お客さまとの接点を複線化することで、SFGのグループとしての顧客基盤の拡大に貢献していきます。