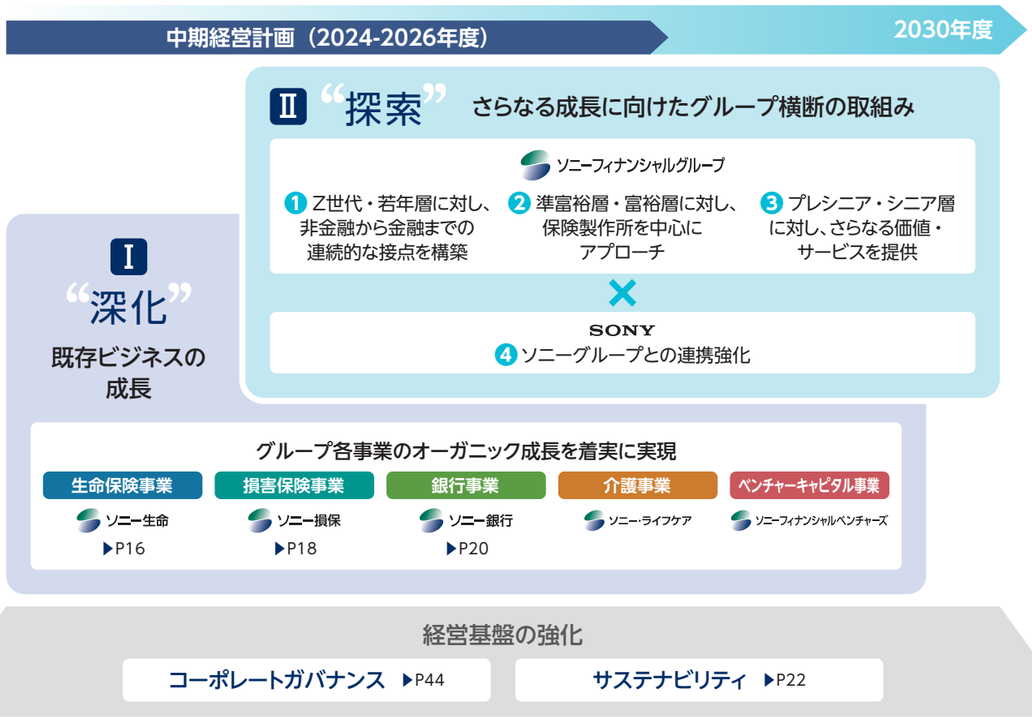
2024-2026年度　ソニーフィナンシャルグループ
中期経営計画の進捗

2024年度にスタートした中期経営計画は2年目を迎えました。現中計はソニーFG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です。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いきます。

中期経営計画の成長戦略全体像



Ⅰ「深化」既存ビジネスの成長

ソニー生命

国内の生命保険業界内で高い成長を誇り、業容・シェアともに継続的に拡大しました。ソニー生命が強みとするコンサルティングセールスにより、顕在化しにくい保障ニーズを掘り起こすことで、ソニー生命の保有契約年換算保険料は堅調に増加し、新契約高は3年連続*で国内トップとなりました。

個人のお客さまへの保険販売で培ったコンサルティング力をもとに、法人のお客さまへの保険販売でも差異化を実現し、結果として、法人顧客市場での新契約獲得に結び付いています。こうした実績を支えるライフプランナーおよび代理店の保険営業や経営を支援している代理店サポーターともに、高い生産性を維持しながら増員も実現できています。今後も、生産性と人材獲得の向上を通じて、ソニー生命の販売力を強化していくような好循環を産み出し、さらなる成長につなげていきます。

＊ 2022年度～2024年度国内生命保険会社の決算資料を元に算出

ソニー損保

ダイレクト自動車保険を核として、トップラインは安定的に伸長しました。自然災害の増加や保険金単価の上昇により損害率は上昇基調にあるものの、業界内でコンバインド・レシオ*は低い水準にあり、適切な料率改定を実施することなどでコントロールしています。また火災保険についても、自動車保険で培ったマーケティング知見やリスク細分化に基づく適切な料率設定のノウハウなどを活かし、第2の柱とすることを目指し堅調な成長を図っています。

＊ コンバインド・レシオ ＝ 正味損害率 ＋ 正味事業費率

ソニー銀行

主力の住宅ローンと外貨事業を中心に、安定的に利益成長を継続しました。1口座当たりの預金残高は競合対比で高い水準にあります。また住宅ローンでは業界対比で低いデフォルト率を誇り、良質な顧客基盤を堅持しています。

2025年5月にリリースした次世代デジタルバンキングシステムにより、スピーディーな商品・サービスの提供を実現し、業容拡大を目指しています。

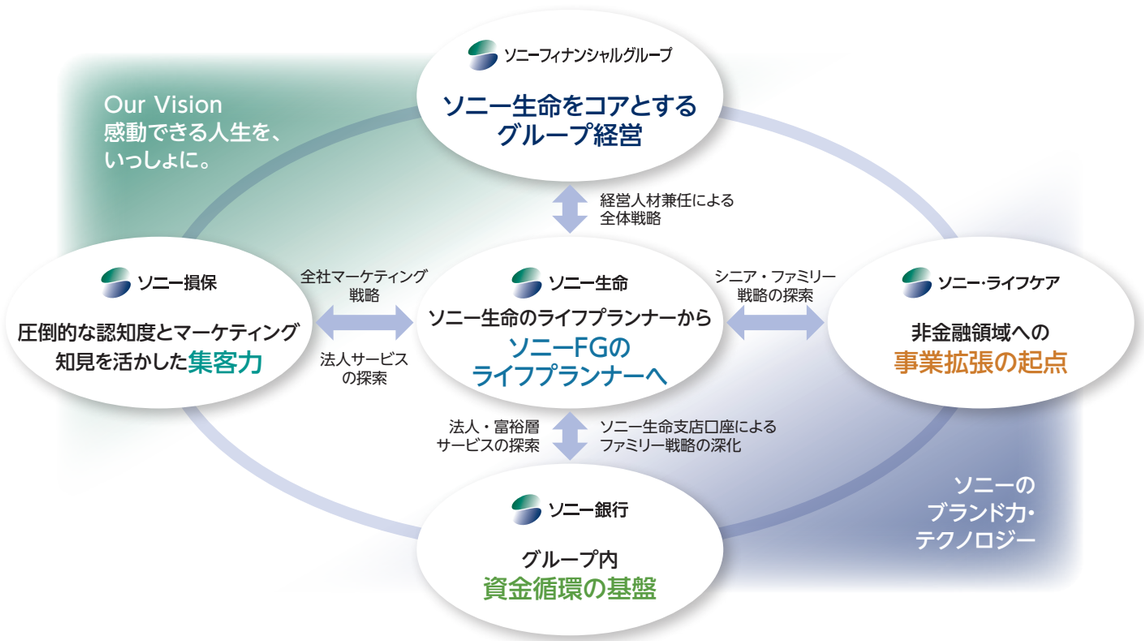
Ⅱ「探索」さらなる成長に向けたグループ横断の取組み

国内人口が減少する中、グループ横断の取組みである「探索」領域の中心は「顧客基盤の拡張」です。従来の主要顧客であるファミリー層に加え、若年層、シニア層、そして富裕層へも顧客基盤を拡大していくため、さまざまな施策を検討・推進しています。特にソニー銀行では、ライフイベントを起点とした顧客接点やソニーグループとの連携を通じたエンタテインメントを起点とした顧客接点の創出により、ソニーFGの顧客基盤拡大に取組んでいます。

ソニーFGでは、これまで各事業がそれぞれに発揮してきたコアコンピタンス・機能を付加価値の伸びがグループ内で最も大きいソニー生命へ実質的に融合し、ソニー生命をコアとしたグループ一体での価値提供を目指していきます。

ソニーFGのグループ戦略の方向性

各社コアコンピタンスのソニー生命への融合によるグループ一体での価値提供
（ソニーFGのスクラム）



中期経営計画の経営数値目標

現中計の最終年度である2026年度の目標値として、IFRS連結修正純利益を昨年発表の1,200億円から1,250億円に引き上げました。IFRS連結修正ROEは2026年度に10%以上とすることを目指しています。

なお、2025年9月に予定している上場の時点では、日本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、ソニーFG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によるものです。

2026年度におけるKPI目標

		2024年度 実績	2026年度 目標 昨年(2024年)公表 → 引き上げ後
修正純利益(IFRS)*1	ソニーFG連結	615億円 (809億円※3)	1,200億円 → 1,250億円
	ソニー生命	496億円 (691億円※3)	980億円 → 1,010億円
	ソニー損保	39億円	90億円 → 120億円
	ソニー銀行	124億円	120億円 → 150億円
修正ROE(IFRS)*2	ソニーFG連結	5.5% (7.3%※3)	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等[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
（すべて税引後）
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　連結修正ROEは、修正純利益を期中平均純資産（期首期末平均又は四半期平均）で除して算出
＊3　括弧内は税率変更（防衛特別法人税導入）に伴う影響額（ソニーFG連結194億円、ソニー生命単体195億円）を足し戻した値

グループ各社における主要計数目標

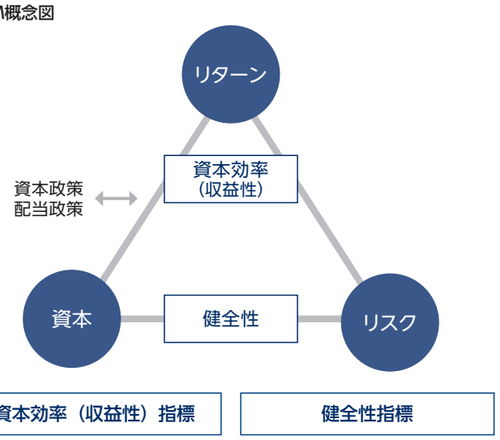
		2024年度 実績	2026年度 目標
主要計数	ソニー生命 IFRS新契約価値*1	2,799億円	2,800億円＋α
	ソニー生命 IFRS包括資本*2	2.2兆円	2.4兆円
	ソニー損保 元受正味保険料	1,739億円	2,150億円
	ソニー損保 コンバインド・レシオ*3	95.1% (E.I.損害率69.7%＋事業費率25.4%)	91.7% (E.I.損害率67.1%＋事業費率24.6%)
	ソニー銀行 住宅ローン残高	3.7兆円	4.0兆円
	ソニー銀行 外貨預金残高	7,712億円	8,400億円
	ソニー銀行 口座数	205万口座	236万口座

＊1　税引後の数値。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（再保険CSMを含む）を加算して算定
＊3　E.I.損害率（アーンド・インカード損害率）と正味事業費率の和。E.I.損害率は地震保険・自賠責保険を除く

グループERM*

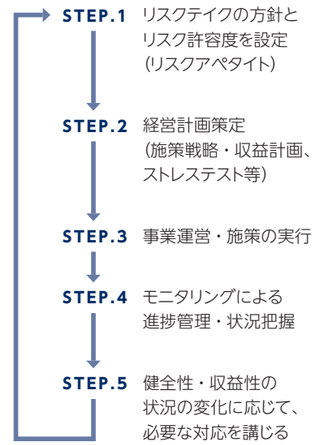
ソニーFGは、グループERMの枠組みを導入しています。資本・リスク・リターンのバランスおよび最適化を図るとともに、資本効率の向上をグループ全体の経営に浸透させ、ソニーFGの持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を目指します。リスクアペタイトに基づく経営計画の策定・実行およびモニタリングを通じて、PDCAサイクルの構築を進めています。また、関連規制動向も視野に入れつつグループERMの高度化も図ってまいります。

ERM概念図



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

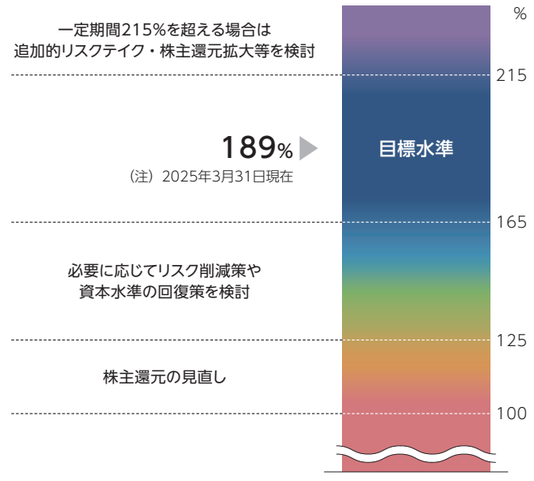
グループERMの運営サイクル



グループ連結ESR*

ソニーFGでは、グループのリスク量に対する資本充実度を示すグループ連結ESRについて「グループERMに関する基本方針」に定めており、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の目標水準については、財務の健全性が一定程度強化されたことに伴い上限を235%から215%へ引き下げ、165%～215%としています。

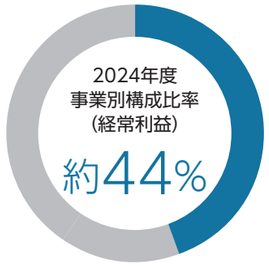
グループ連結ESRと株主還元との関係性



＊ ESR（Economic Solvency Ratio）：経済価値ベースのリスク量に対する経済価値資本（=経済価値ベースのエンベディット・バリュー+フリクショナル・コスト）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	●「お客さまの『生きがい』ある人生をお守りする」というビジョンのもと、「質を伴った成長」「新たな経営品質の確立」「非財務価値の向上と活用」の実現を通じて人々が心豊かに暮らせる社会の実現に貢献していきます。
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
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・ゴール実現をサポート
	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



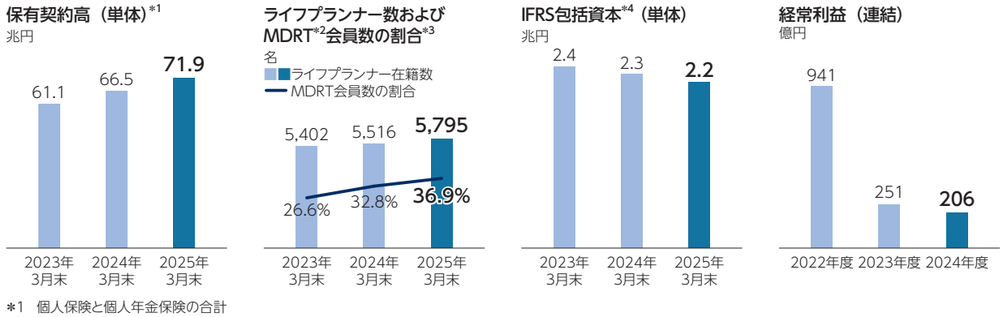
＊ 構成比率は介護・ベンチャーキャピタル事業および事業間の内部取引消去を除いて算出

2024年度実績レビュー

ソニー生命は、ライフプランナーチャネルにおいては、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組みました。代理店チャネルにおいては、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組みました。

2024年度の経常利益は、金利上昇の影響を受け、ALM（資産負債の総合管理）の考え方に基づくリバランスを目的とした債券売却による損益の悪化等により、前年度を下回りましたが、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伴展しています。

主要指標の推移



*1 個人保険と個人年金保険の合計
*2 MDRT：Million Dollar Round Table（卓越した生命保険・金融プロフェッショナルの世界的な組織）
*3 MDRT日本会ウェブサイトより当社調べ。生命保険協会公表の登録営業職員数を分母に使用し、MDRT会員数はMDRT日本会公表の会員数から代理店分会の会員数を控除した数値を分子に使用
*4 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組み

外部環境が変化する中でも、これまで達成してきた高水準の業績を維持すべく、ライフプランナーチャネル・代理店チャ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組んでいきます。

■ ライフプランナーチャネル・代理店チャネル強化による営業生産性の向上

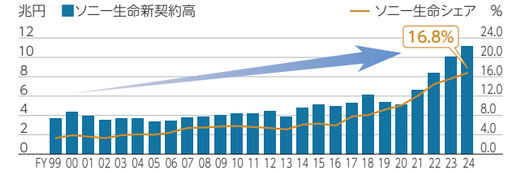
ライフプランナーチャネル・代理店チャネルともに生産性向上、法人営業の強化などの取組みを進めたことにより、ソニー生命の新契約高・業界シェアは着実に増加しています。

お客さまからの保障引受額を示す新契約高は、3年連続*で国内トップとなりました。特に、コンサルティングセールス手法やデジタルツールの活用など個人のお客さまへの保険販売で培ったノウハウを法人のお客さまへの保険販売においても活かすことで、法人向けの新契約高は近年大幅に伸長しています。

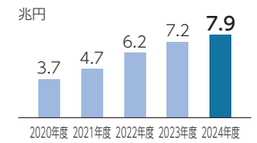
今後も、ライフプランナーや代理店サポーターの採用・教育を強化し、DXの活用によりライフプランナーや代理店サポーターがより付加価値の高い業務に注力できる体制を整備することで、お客さまへの提供価値をさらに高めていきます。

＊ 2022年度～2024年度国内生命保険会社の決算資料を元に算出

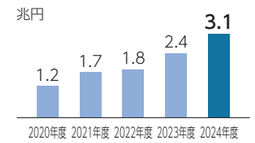
ソニー生命の新契約高*1・国内シェア*2推移



ライフプランナーチャネルの新契約高*3



代理店チャネルの新契約高*3



*1 2022年度までは生命保険統計号に記載の個人保険・個人年金保険の合計。2023年度以降は一般社団法人生命保険協会ホームページに掲載されている「生命保険事業概況」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新契約高で除して算出
*3 社内管理基準で算出した新契約高

■ 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、さまざまな経営課題の解消に向けて、ソニー生命独自のシステム「Biz-Plan WEB」を活用したコンサルティングサービスの提供に取組んでいます。法人経営者から、一族資産継承やシニア向けサービス、従業員向けサービス、さらにファミリー向けサービスへと連続的な価値提供を行っていきます。

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。

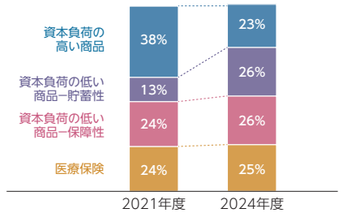
■ 持続的な成長を支える財務基盤の強化

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。

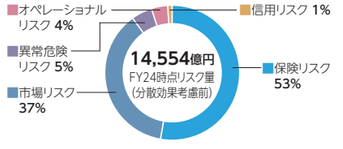
商品ミックスについては、終身保険に代表される資本負荷の高い商品から、資本負荷の低い貯蓄性商品や保障性商品の販売へシフトし、終身保険等の販売を通じて提供していた「貯蓄」と「保障」を分けた結果、保有契約における商品ミックスも、高い資本効率の実現を可能とする構成へと徐々に変化しています。

資産運用については、健全性の適正水準維持のため、従来からALM運用を推進してきました。経済価値ベースのリスクプロファイルは継続して保険リスクが中心です。市況が変動する中でも、健全性の適正水準を維持しつつ、リスク分散や超過収益を企図した運用の多様化を進めていきます。

商品ミックスの推移（IFRS保有契約価値ベース）



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	● 主に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：● 社会変化に対応した新商品・サービスの開発 ● テクノロジーの活用による業界をリードした、“UI/UX・お客さま満足度No.1”の実現

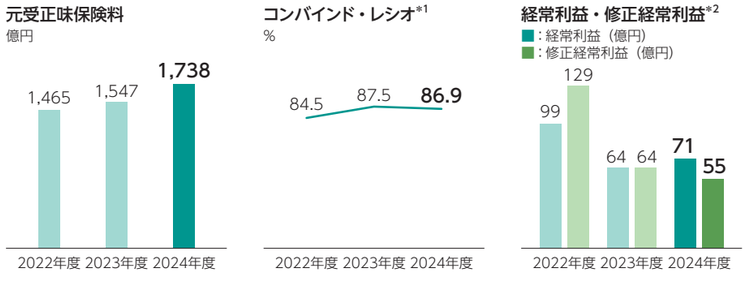
＊構成比率は介護・ペンチャーキャピタル事業および事業間の内部取引消去を除いて算出

2024年度実績レビュー

ソニー損保は、自動車保険における保険料改定やマーケティング強化、火災保険の大手乗合代理店での販売開始などにより、着実に業容を拡大させました。また、自動車保険の事故解決におけるドライブレコーダー映像のAI解析サービスの導入や、見積結果ウェブ画面の改良などお客さま本位の取組みを進めた結果、今年度も複数の外部評価機関から業界最高水準の顧客満足度評価をいただきました。

コンバインド・レシオは、物価上昇にともなう支払い保険金単価の上昇や自然災害の頻発等による損害率の悪化により上昇傾向にありましたが、事業費率抑制などを推進し、コントロールしています。

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

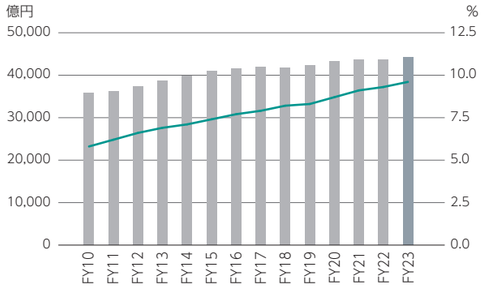
ソニー損保では、主力の自動車保険と火災保険を中心とした成長により、引き続きトップラインの伸長を図っていきます。加えて、上昇傾向にある自動車保険の損害率に適切に対応することで、高い収益率の維持に努めます。また、ソニー損保の強みである高品質なサービス、商品の合理性・独自性、マーケティング強化を通じた顧客基盤拡大、生産性の高い効率的な事業運営などにより、お客さまに信頼され、選んでいただけるダイレクト保険会社としての成長の持続を目指します。

■ 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、ソニー損保の元受正味保険料は順調に増加しており、市場全体の成長を牽引しつつNo.1のポジションを確立しています。自然災害の頻発・激甚化や物価上昇などに対応するための機動的な保険料の改定や、従来のテレビCMに加えてウェブ動画向けの広告を増やすなどのマーケティング強化の結果、保険料収入は順調に伸長しました。また、業界最高水準の顧客満足度評価や、ソニーブランドを活かした高いブランド認知度により、過度な価格競争を回避した収益性の高いプライシングを実現しています。

引き続き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。

自動車保険市場と主なダイレクト保険会社のシェア

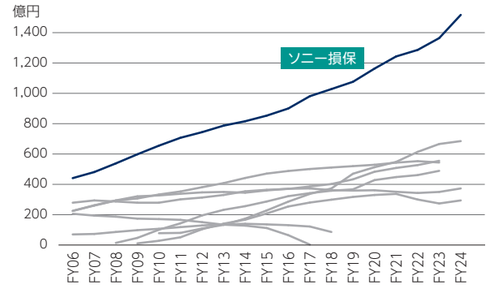


■：元受正味保険料*（左軸：億円）
—：主なダイレクト保険会社のシェア（右軸：%）

＊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

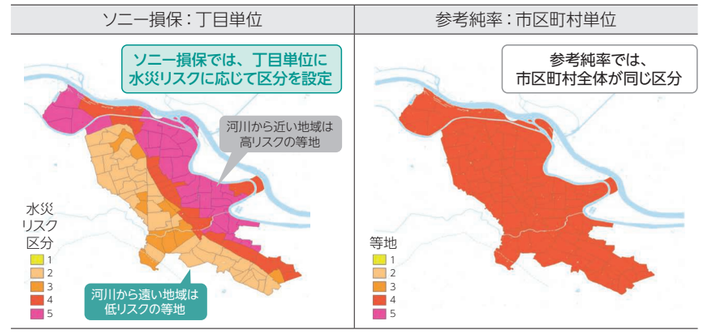


（注）グラフは、各社の公表資料などからソニー損保が作成
3月31日に終了した1年間
2024年度については、2025年6月16日までに公表された数値を表示

■ 火災保険

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、ハザードマップを活用した丁目単位での実態に即した合理的な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、契約件数が順調に増加しています。

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、新たな保険商品を開発・発売することで多種目化を推進し、顧客基盤の拡大を目指していきます。

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業銀行 ● 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
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、データ利活用により、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

＊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

2024年度実績レビュー

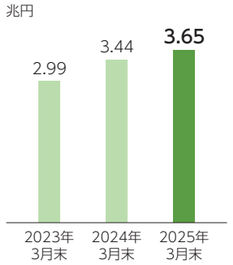
ソニー銀行は、お客さまの多様なニーズにお応えするため、顧客基盤拡充に向けて提携先等を広げるとともに、商品・サービスの強化および利便性向上を図ってきました。

ソニーグループ等との連携により、web3エンタテインメント領域向けスマートフォンアプリ「Sony Bank CONNECT」の取扱いを開始しました。

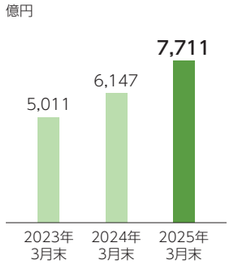
住宅ローンにおいては、特別金利の適用となる環境配慮型住宅の対象範囲・金利引き下げ幅の拡大や、西日本エリアにおけるローン関連サービスの強化を目的とした西日本ローン事業部の新設など、商品・サービスを強化しています。

主要指標の推移

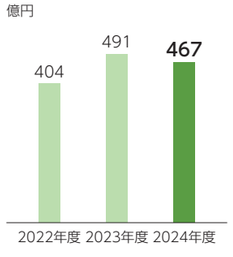
住宅ローン残高
兆円



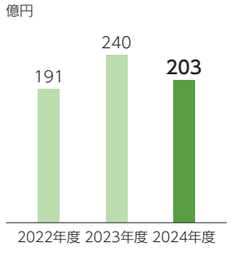
外貨預金残高
億円



業務粗利益
億円



経常利益
億円



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）拡大を目指していきます。

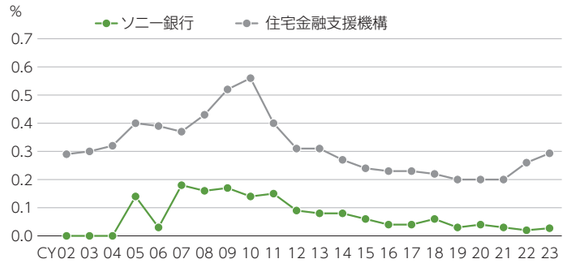
まず、主力商品である住宅ローン、外貨預金、Sony Bank WALLETのさらなる強化に取組みます。加えて、グループ内外の企業との提携を推進し、ライフイベント起点、コミュニティ起点の両面から顧客基盤の拡充に取組んでいきます。お客さまの資産やライフステージに応じた提案力の強化にも取組んでいきます。また、新たな価値創造に向けた取組みとして、ソニーグループが有するテクノロジーの積極的な活用や、エンタテインメント領域における連携等を積極的に進めていきます。

■住宅ローン

ソニー銀行の住宅ローンは業界対比で低いデフォルト率を誇り、良質な顧客基盤を堅持しています。

顧客対応においては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。お客さまサービスのさらなる向上を企図し、2024年度には、登記書類のオンライン・ペーパーレス化対応や、オペレーターがリアルタイムで対応する「住宅ローンチャットサポート」を開始しました。引き続き、働き方やライフスタイルの変化にともなうさまざまな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）



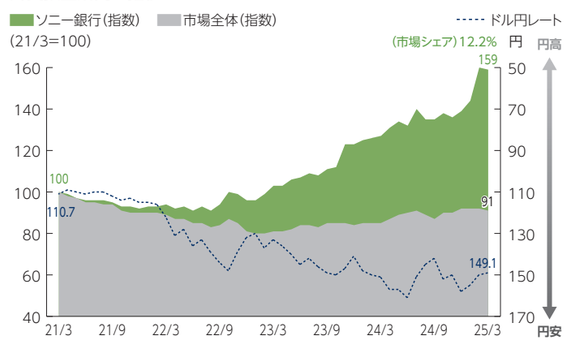
＊フラット35等を含む住宅金融支援機構データをベンチマークとして使用

■外貨

アプリや“Sony Bank WALLET”の利便性、為替コストの優位性、金利環境をとら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。2025年2月には、外貨預金残高が7,000億円に達しました。

今後も、継続的なブランディングの強化、スマートフォンでの外貨取引や外貨送金の強化による利便性向上、外貨実需ニーズの高い異業種企業との連携により競合他社との差別化を図り、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

ソニー銀行は、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を起点としたソニーFG内での連携、ソニーグループが有するテクノロジーの積極的な活用や、エンタテインメント領域における連携等を積極的に進め、グループにおける顧客獲得と資金循環の基盤として役割を発揮していきます。

将来の潜在的な顧客基盤になりうるZ世代・若年層に対しては、タッチポイントの確保に努めることにより、ソニーFG全体としての顧客基盤の拡大、そしてさらなる成長に貢献していきます。