

## 2011年度 経営方針説明会 Q&A (要旨)

日 時: 2011年9月9日(金) 10:00~11:30  
登壇者: ソニーフィナンシャルホールディングス 代表取締役社長 井原  
ソニーフィナンシャルホールディングス 取締役 渡辺  
ソニー生命 取締役 小泉  
ソニー損保 代表取締役社長 山本  
ソニー銀行 代表取締役社長 石井

※内容については、理解し易いよう一部加筆・修正しております。

### 【Q&A】

#### Q1. [生命]

ソニー生命の中期目標([プレゼンテーション資料](#) P.16)は、2011年3月末の市場環境が前提なのか、あるいは、直近の市場環境が前提か？

A1.

2011年3月末を前提としている。

#### Q2. [生命]

ソニー生命におけるオペレーション改革([プレゼンテーション資料](#) P.14)の効果は、ソニー生命の中期目標にどの程度織り込まれているのか？

A2.

事務の効率化による人件費の抑制や、ペーパーレス化にともなう物件費の効率化などを織り込んでいる。業容は拡大しているが、保有契約高の伸び以上に人件費が増加しないようにコントロールしていく。

なお、ご契約者に対するアフターフォローにしっかり取り組んでいく方針は従来どおりなので、(保険契約の)継続率については特に織り込んでいない。

#### Q3. [生命]

ソニー生命のオペレーション改革([プレゼンテーション資料](#) P.14)は、FY2013のMCEVの増加に寄与しているかどうか、お聞きしたい。

A3.

具体的な数字はいまのところ織り込んでいない。

#### Q4. [生命]

シニアマーケットへの取組みについてお聞きしたい。既存顧客に対して保険商品を販売するのが一番の近道だと思うが、どの程度の上乗せが期待できるのか、具体例をいただきたい。例えば、30~40代で終身保険に加入した既存顧客に対して、保有契約年換算保険料ベースで1割程度の上乗せが可能なのか、あるいは、その既存顧客の死亡保障額とともに減少していく保有契約年換算保険料を補完できる程度の上乗せなのか？

A4.

ソニー生命は30~40代の子育て世代を中心に死亡保障性商品を販売してきた。その子育て世代がシニア世代へシフトすると、介護などシニア世代特有の長生きリスクが顕在化してくる。そのため、長生きリスクに対する備えという観点から、医療、介護、生前給付、個人年金などの保険商品の販売が上乗せとして期待できる。

もちろん、新規顧客の開拓にも並行して取り組む。

保有契約年換算保険料の上乗せの程度については、お客さまによって状況が異なるため、端的に回答するのは難しい。基本的には、既存のお客さまに対しては、お客さまのライフステージに応じて保障を厚くし、深掘りしていく。

Q5. [生命]

ALM に関して、イールドカーブがパラレルシフトするケースにおける金利感応度はかなり抑えられてきたようだが、イールドカーブがフラット化するときの EV への影響額、イールドカーブのフラット化するリスクを軽減する手法について、具体的に教えてほしい。

A5.

金利感応度については引き続き軽減する方向で取組む（補足説明：負債キャッシュフローの特性を踏まえ、30年国債および40年国債に投資をすることで、イールドカーブリスク削減も図っている）。

Q6. [生命]

ソニー生命の MCEV の中期目標（[プレゼンテーション資料](#) P.16）について、金利の前提や、商品構成の変化など、織り込んでいることはあるか？

A6.

金利は2011年3月末を前提としている。商品構成についても、ソニー生命はニードセールスが基本方針であり特定の商品に力を入れて販売することはないため、現状の商品構成を前提としている。なお、MCEVの7%台後半の年率成長については、新契約価値と毎年のリスクフリーレートによる割り戻しの合計値を指している。

Q7. [生命]

これまで中国や台湾へ駐在事務所を設置するなど、海外進出を検討してきたが、現在、何らかの進展はあるのか。

A7.

現地では様々な事業展開の可能性を探ってきたが、現時点で具体的に申し上げられることは無い。今後についても、中国・台湾のみならずアジア圏全体を視野に入れた事業領域の拡大という観点で、引き続き海外進出の可能性を検討していく。

Q8. [生命]

新たな代理店モデルへの取組みとして挙げている企業系代理店（[プレゼンテーション資料](#) P.12）について、具体的に教えてほしい。また、企業系代理店は、ライフプランナーとは別のもので位置づけていくのか？プルデンシャル生命では銀行窓販にライフプランナーを投入して販売力の強化を図っているが、そのような取組みを行なわないのか？

A8.

例えば不動産、鉄道や小売など、本業で多くのお客さまを抱える企業と提携することで、その企業のお客さまが持つリスクへのご要望に対してソニー生命のコンサルティングを提供することが狙い。

ライフプランナーとの協働については、現時点では別のもので考えているが、将来的にはいろいろな可能性を検討していく。

Q9. [生命]

ソニー生命における代理店チャンネルとライフプランナーチャンネルのチャンネル別占率（[プレゼンテーション資料](#) P.12）は、中期的に変化はあるのか？

A9.

ライフプランナーチャンネル、代理店チャンネルともに堅調に伸びると考えているが、FY2013 までにおいて、その比率が大きく変わることはないと考えている。

Q10. [生命]

生産性が上がっているとのことだが、この10年で代理店も含めた各チャンネルの抱える保有契約はおそらく2倍以上になっており、そのうち新規契約の占める割合は変わっていない。保有契約の維持・管理にかかる負担はかなり重くなっているのではないかと？今後、営業支援ツールが導入され、保有契約の維持・管理のサポートが効率化することで、新規契約獲得力は高まるのか？また、ライフプランナーの活動時間における、新規契約の獲得と、既存契約のアフターフォローの比率は変わってくるのか？

A10.

保有契約が増加することで、アフターフォローにかかる時間が増加することは認識している。WEB の活用によるお客さまとのダイレクトな書類のやり取りなど、事務の手間を効率化するためのさまざまな方策を考えており、ライフプランナーが、お客さまのニーズの変化に対応するためのアフターフォローへ時間を割けるようサポートしている。

ライフプランナーの活動時間の配分については、ライフプランナーになってからの経過年数や担当する契約の状況によって異なってくる。経過年数が浅いライフプランナーは新規契約獲得に使う時間が多くなり、経過年数が長く保有契約の多いライフプランナーはアフターフォローに使う時間が多くなる傾向にある。

Q11. [生命]

営業所長の登用と、ライフプランナーの採用基準の厳格化(プレゼンテーション資料 P.11)に関して、例えば営業所長が見つめてきたライフプランナー候補が、採用基準の厳格化によってハネられてしまう、といったことはないのか?もしあるのであれば、そうした中で実際にライフプランナー数は増えるのか。

A11.

ライフプランナー採用の基本的な枠組みは変わっていないので、優秀な営業所長が増えれば、より多くのライフプランナー候補者と出会えることになる。優秀なライフプランナーを採用し、育成していく、というプログラムを今まで以上に強化していく。

Q12. [銀行]

ソニー銀行のリテールバランス(プレゼンテーション資料 P.29)について、約 3.5 兆円のうち住宅ローンほどの程度か?

A12.

1 兆円強を想定している。現在約 7 千億円なので、積極的に拡大していく。

Q13. [銀行]

ソニー銀行の住宅ローンは質が高く、不良債権比率が低い、という説明をされているが、その理由は?

A13.

ソニー銀行は開業してまだ 10 年であり、既存銀行のように十分なベンチマークがあるかと言われるとそうでもないが、住宅ローンのポートフォリオを切り分けて分析した結果においても、ソニー銀行のお客さまの不良債権比率は低いと認識している。その理由として、ソニー銀行の販売チャネルは、インターネットを通じてお客さま自身がサイトを訪問するため、自発的にサイト訪問するお客さまは、金融リテラシーが高く、返済についての意識が高い傾向にあり、それが質の高さ(不良債権率の低さ)に寄与しているのではないかと考えている。また、ソニー銀行の独自の審査基準も不良債権率の抑制に寄与していると考えている。

Q14. [銀行]

最近、外貨預金に比べて外国為替証拠金取引にメリットを感じた顧客が、外貨預金から外国為替証拠金取引へ移行している、というような話も聞こえてくるが、ソニー銀行として、外貨預金と外国為替証拠金取引の差別化をどのように考えているのか教えてほしい。

A14.

外国為替証拠金取引を行うお客さまの行動と、ソニー銀行の外貨預金のお客さまの行動はだいぶ異なっている。ソニー銀行の外貨預金のお客さまは基本的に逆張りで、長期的に保有する傾向にある。必ずしもソニー銀行の外貨預金のお客さま全てが外貨預金に留まり続けるわけではないが、基本的にはソニー銀行の外貨預金を支持いただいている。また、ソニー銀行の外貨預金のお客さまはレートを良くご覧になっており、ソニー銀行の提示するレートがフェアであることをきちんとご理解いただいていると考えている。

Q15. [銀行]

ソニー銀行における新商品について、状況を教えてほしい。

A15.

先日導入したブラジルリアルはそれなりに手ごたえがある。住宅ローンの変動セレクトも期待できると考えている。

Q16. [銀行/SFH]

グループ中期経営目標(プレゼンテーション資料 P.31)において、連結経常利益はFY2011(業績予想)の590億円に対してFY2013は760億円と、+170億円の増加となっている。グループ各社の中期目標における経常利益の増加は、損保+20億円、銀行+70億円であることから、生保+80億円になるのか？

また、ソニー銀行の中期目標である経常利益100億円は、チャレンジングな目標なのか、それとも自然体での目標なのか？

A16.

グループ中期経営目標はFY2011(業績予想)とFY2013(中期計画)の比較であり、各社の中期目標はFY2010(実績)とFY2013(中期計画)の比較である。FY2010(実績)はソニー生命において大きなキャピタルゲインの計上があり、上ぶれた点につきご留意いただきたい。

ソニー銀行の中期目標は、チャレンジングであることは確かだが、足下の状況や新商品の導入状況を勘案しても、経営サイドとしては達成に向けて努力したいと考えている。低金利環境は確かに厳しいが、一方で調達コストの低減にもつながっており、FY2013の経常利益100億円については、単に精神論で掲げた目標ではなく、それなりにRisk & Opportunityを織り込んだ目標だ。

Q17. [SFH]

SFHグループの海外展開について、現時点の検討状況を教えてください。

A17.

海外展開については、継続的なテーマとして検討している。先般、ソニー銀行がオーストラリアに駐在員事務所を開設しフィージビリティ・スタディを始めるなど、現在SFHグループが持っているノウハウやシステムを、海外でどのように活用できるか、という視点で海外展開を検討している。SFHグループの資本力、規模、経営リソースの範囲内で、海外で成功できる目算があるかどうか、注意深くフィージビリティ・スタディを進めている。

Q18. [SFH]

SFHグループにおけるシナジーについて具体的に教えてください。

A18.

ライフプランナーチャネルの持つネットワークの規模が大きいと、ライフプランナーチャネルを利用した住宅ローンの販売や自動車保険の販売を行っており成果を上げている。

表に見えないところでは、3社ともバックオフィスにおけるオペレーションにおいて共通した部分があることから、作業効率の優れた業務を3社で共有するなどといったことにも取り組んでいる。

こうした販売面でのシナジー、オペレーション面でのシナジーに加えて、商品シナジーについても検討している。具体的なアイデアはこれからだが、生命保険・損害保険・銀行の3社の力を活かして面白いサービスが出来ないかどうかを検討している。

Q19. [SFH]

配当の中期方針(プレゼンテーション資料 P.33)に、「規制厳格化の方向性を注視しつつ、配当レベルを再検討」とあるが、これは、次の規制の水準がはっきりしないと判断できない、ということか？

ソニー(株)の金融セグメントの利益水準(US-GAAP)をベースに、日本の会計基準(法定会計)から離れて配当政策を考える余地はないのか？

A19.

配当政策については、具体的な配当性向を定めているわけではない。SFHグループとしては、経済価値ベースに基づいた財務の健全性と利益の増加分を勘案しつつ、検討していく。法定会計上の制限を無視することはできない。

配当政策の見直しのタイミングについては、日本における資本規制の動向が流動的であり、現時点で具体的なことは言えない。しかし、FY2012は欧州のソルベンシーIIの動向もだいたい見えてくると思うので、それらを踏まえながら、株主還元を考え方を整理していきたい。

Q20. [SFH]

株主還元について、FY2013の損益の状況はFY2010とほぼ同じだが、配当は増やさないのか？一方で、資本の状態は決して悪くないと思うが、例えば自社株買いなど、配当と併せて機動的な株主還元を検討しないのか？

A20.

現時点では、財務の健全性と今後の成長のための内部留保を確保したうえで、安定的な配当を実施していく方針だ。

自社株買いについては、成長のための資金ニーズが生じる可能性も予想されるため、自己資本を削ってまで自社株買いをすることは、現時点では無い。また、株式の流動性を高める目的で株式分割を実施していることから、流動性を多少なりとも損ねる可能性のある自社株買いは、現時点では考えていない。

Q21. [SFH]

ソニーとの関係について、SFHから何かコメントできることはあるか。

A21.

特にSFHから申しあげることはない。

ただ、SFHグループの金融事業においては、お客さまの信頼・安心が大切であり、そこでソニーというブランドが果たす役割は大きいと考えている。今後ともそのアドバンテージを活かしていきたい。

以上