

【プレゼンテーション資料】

ソニーフィナンシャルグループ 2014年度 経営方針説明会

ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
2014年6月2日

【免責事項】

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社グループの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況などに関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「予測」、「予想」、「可能性」やその類義語を用いたものに限定されません。口頭または書面による見通し情報は、現在入手可能な情報から得られた当社グループの経営者の判断にもとづいています。実際の業績は、様々なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しに依拠することは控えるようお願いします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常に当社グループが将来の見通しを見直すとは限りません。当社グループはいずれもそのような見直しの義務を負いません。また、このプレゼンテーション資料は日本国内外を問わず一切の投資勧誘またはそれに類する行為のために作成されたものではありません。

◆ グループ各事業とも着実な業容拡大を継続

- 生命保険 ライフプランナーチャネルの再成長／代理店チャネルの成長継続
- 損害保険 自動車保険の収益性改善と成長継続／医療保険・新種目への注力
- 銀行 外貨ビジネス、ローンビジネスのさらなる業容拡大
- 介護 2014年4月介護持株会社を設立し着実なスタートアップ～長期視点で第4の柱へ

◆ 中期経営目標:

	<u>FY13</u>		<u>FY16</u>
連結経常利益	761億円		860億円
連結当期純利益	405億円		560億円
連結修正ROE	14.2%		約8% (*)

◆ 株主還元強化:

FY14は、1株あたり10円増配の40円を予想 【3期連続の増配】

引き続き経営環境を考慮しつつ、中長期の収益拡大に応じて安定的に配当を増やす方針

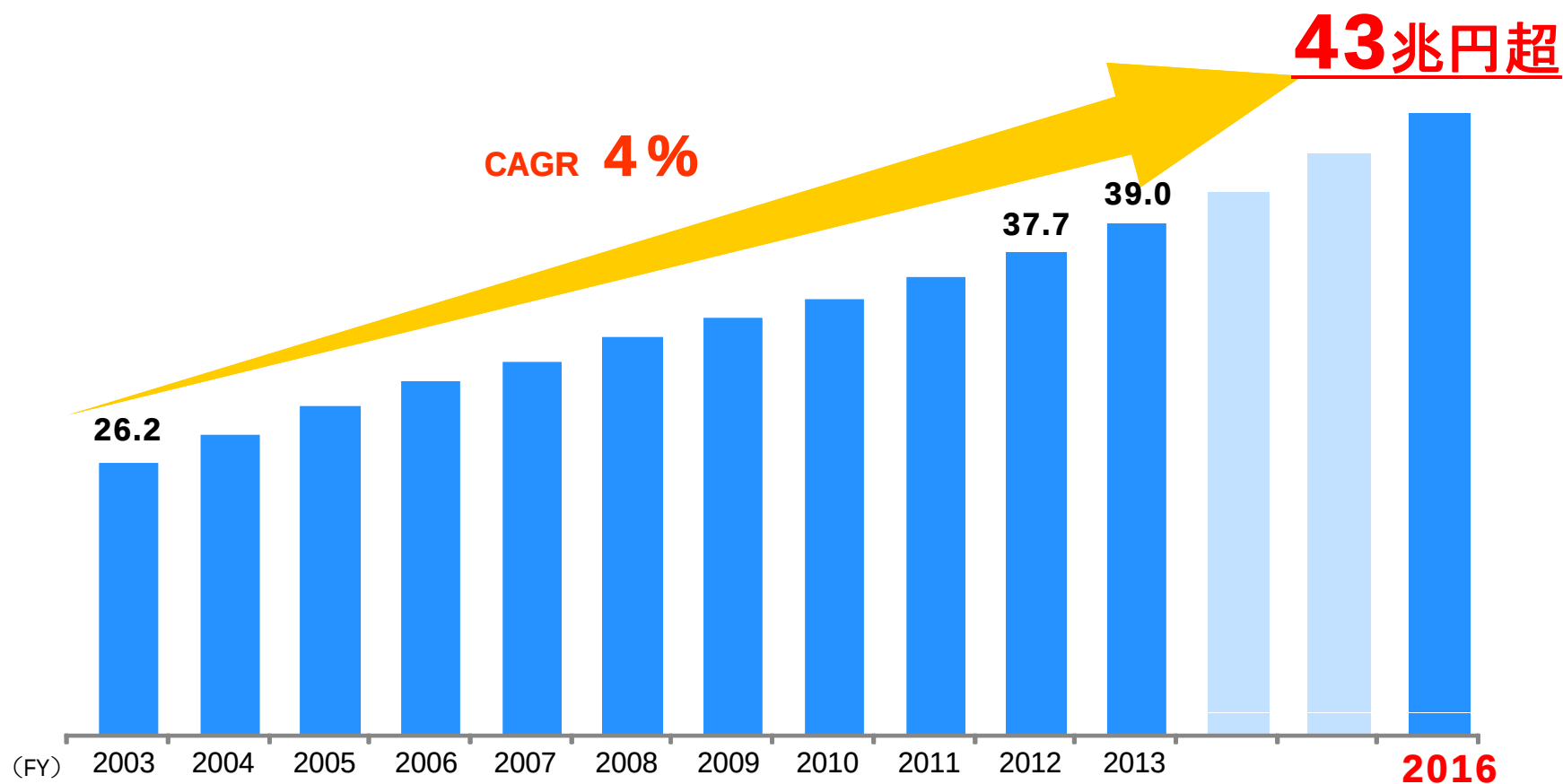
(*) 連結修正ROEにおける、ソニー生命の経済環境前提は2014年3月末の市場環境

ソニー生命

ソニー生命は年率約4%の着実な成長を実現

保有契約高の推移 (個人保険・個人年金保険)

(兆円)



Key Message 成長への取り組み

コンサルティング チャネルの 営業力強化

- ライフプランナーチャネルの陣容拡大による再成長
- 多様な顧客ニーズを捕捉する代理店チャネルの展開

更なる競争優位 の獲得

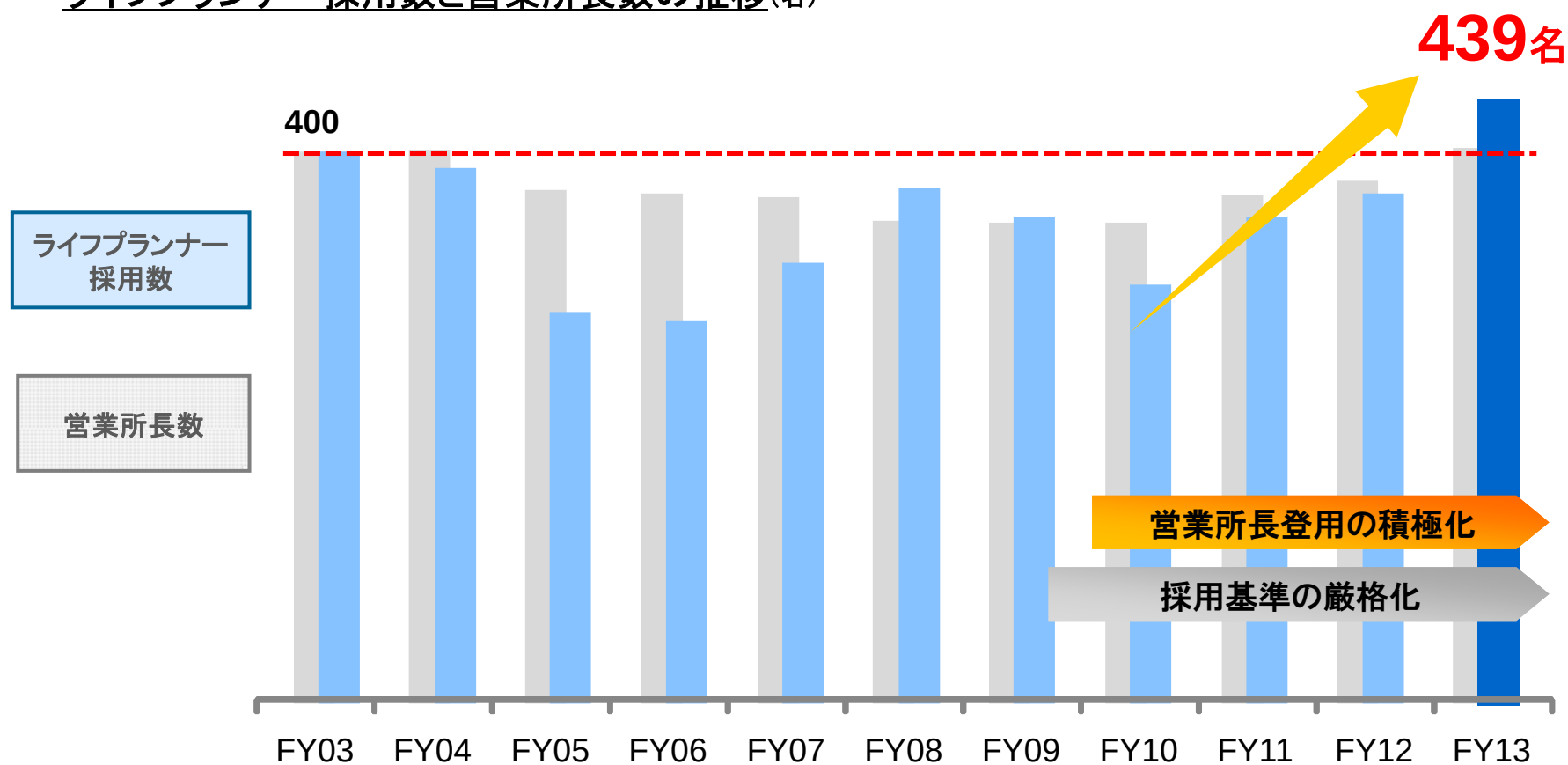
- 競争力の高い死亡保障分野の更なる強化
- オペレーション改革の更なる進化

企業価値の 安定成長

- 新契約獲得による企業価値の確実な向上と高い財務健全性の確保
- 保有契約の増加による着実な利益の伸展

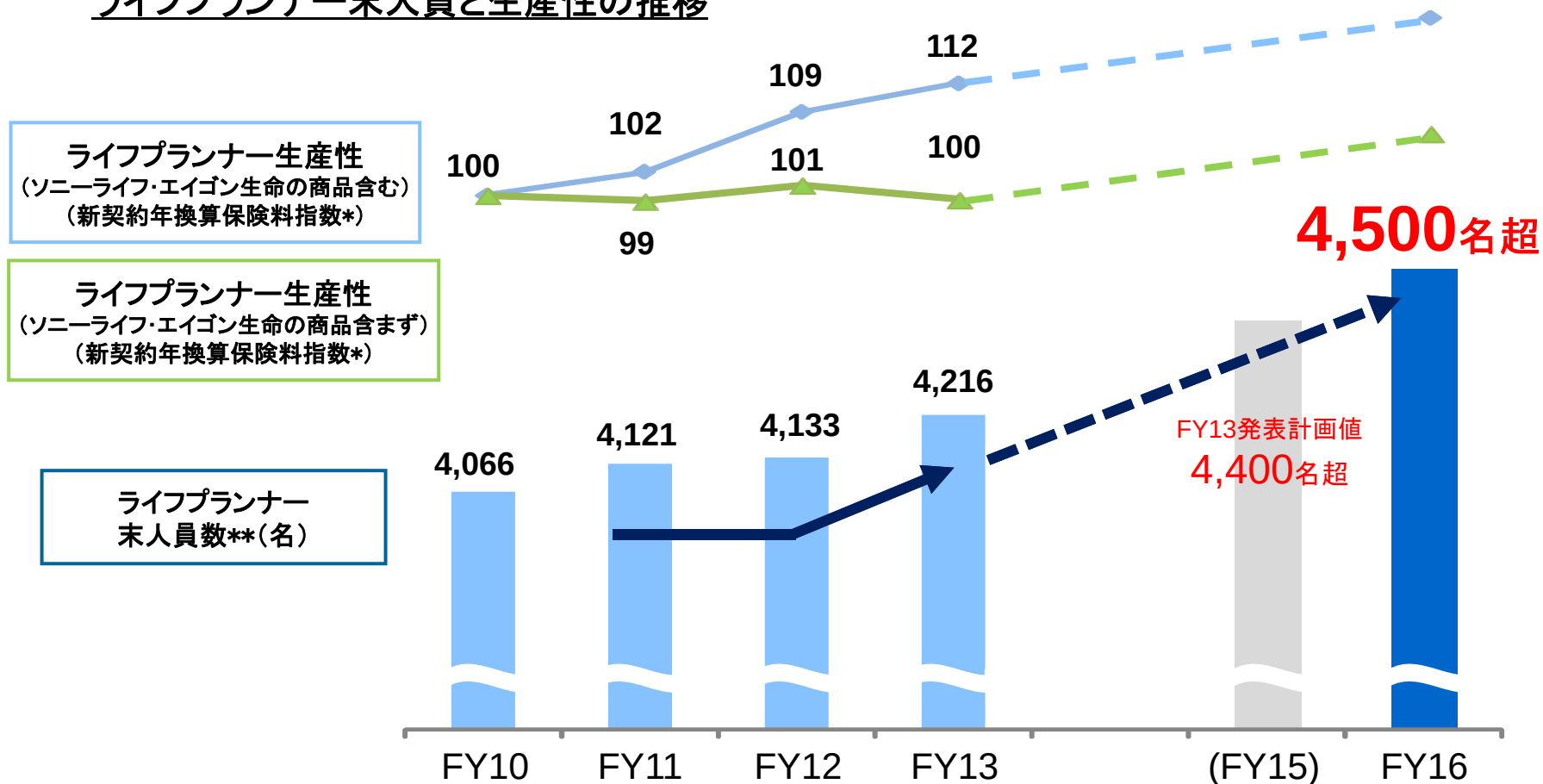
成長のキードライバーとなるライフプランナーの採用数は過去10年で最高

ライフプランナー採用数と営業所長数の推移(名)



陣容の拡大とあわせて生産性も向上し、再成長の軌道に

ライフプランナー末人員と生産性の推移



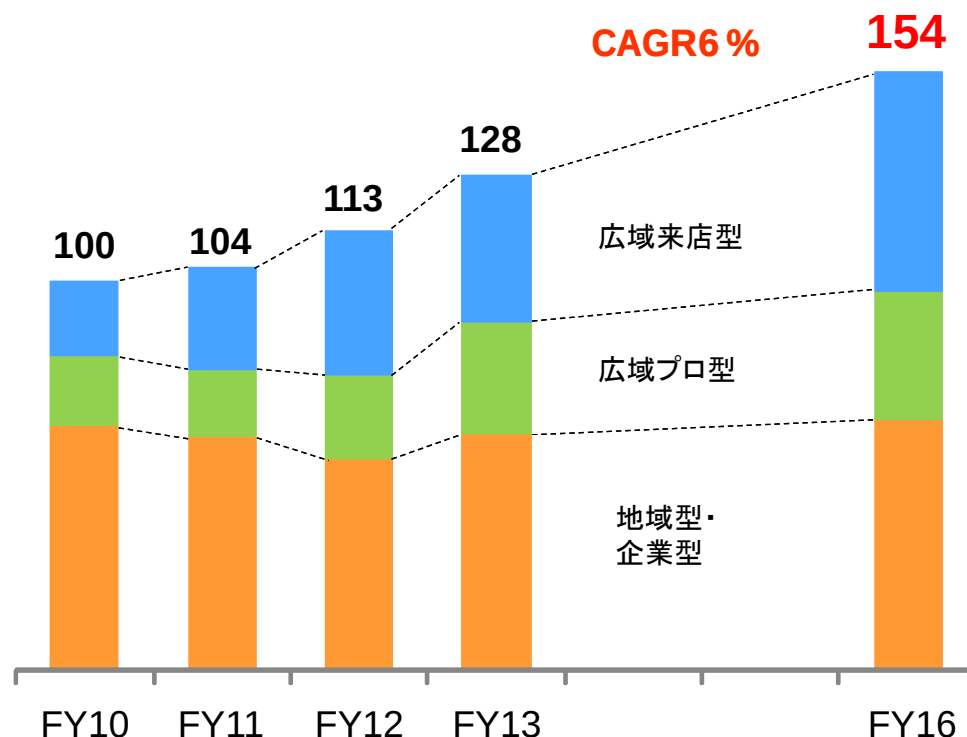
*FY10の新契約年換算保険料(社内管理ベース)での生産性を100として指数化

**末人員は嘱託・契約ライフプランナーを含む

代理店チャンネル

多様な代理店展開による高成長の捕捉と安定成長の確保

代理店チャンネル業績推移(新契約年換算保険料指数*)



セグメント別の主要施策

広域来店型

- 来店客数の増加に対応した教育・支援体制の構築

広域プロ型

- 募集人の稼働率向上と法人販売支援の強化

地域型・企業型

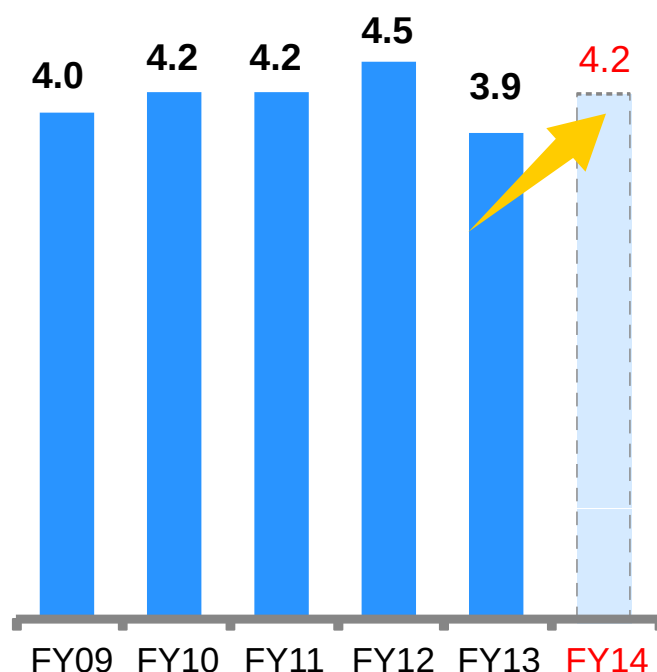
- 地域代理店、提携企業との連携拡充

*FY10の代理店チャンネルの新契約年換算保険料(社内管理ベース)を100として指数化

死亡保障分野の強化

競争優位性の高い死亡保障分野の販売力を強化し、新契約高の再成長を図る

新契約高推移（兆円）



■ 教育体系の拡充

新人ライフプランナーの教育プログラム改定、マネージャー研修の強化

■ 資格・評価制度の改定

ライフプランナー・マネージャーの資格・評価制度に死亡保障の販売力基準を導入

■ 商品開発の強化

コンサルティングを通じた死亡保障の提案力を高める商品ラインナップの拡充

※1,000億円未満を四捨五入

業界最先端のIT武装により、コンサルティングチャネルを高度化

～2013年度

C-SAAF Mobile—スマホによる営業プラットフォーム

- 担当者のスマートフォンでコールセンター並の顧客管理を実現



2014年度～

新契約ペーパーレス化(即時成立)

- お客さまの面前でお申込の査定結果(引受条件)を提示し、その場で加入手続きが完了

保全業務ペーパーレス化

- 保全帳票の物流レスにより、処理時間の大幅な短縮を実現

保全手続完了までの所要日数

(現時点)

約1週間



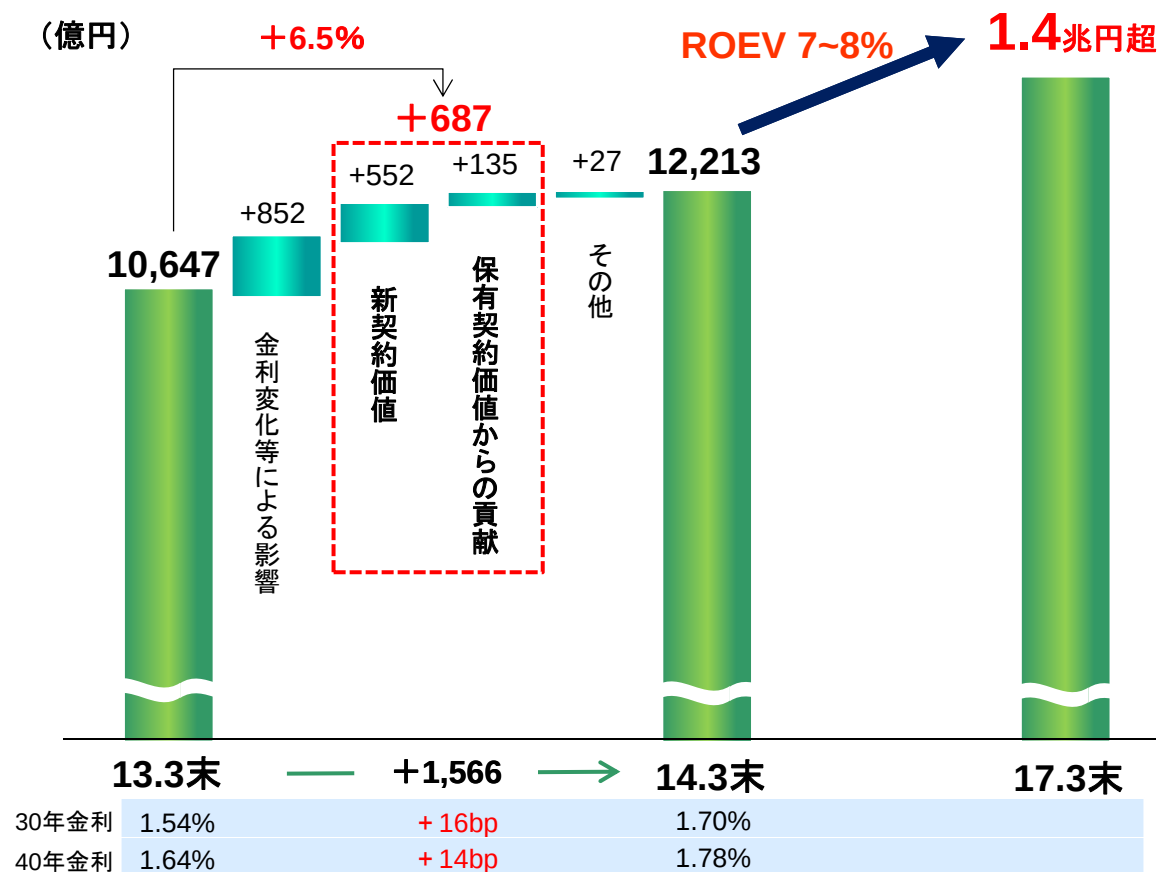
最短1営業日

企業価値の安定成長

新契約獲得による企業価値の向上と高い財務健全性の確保を図る

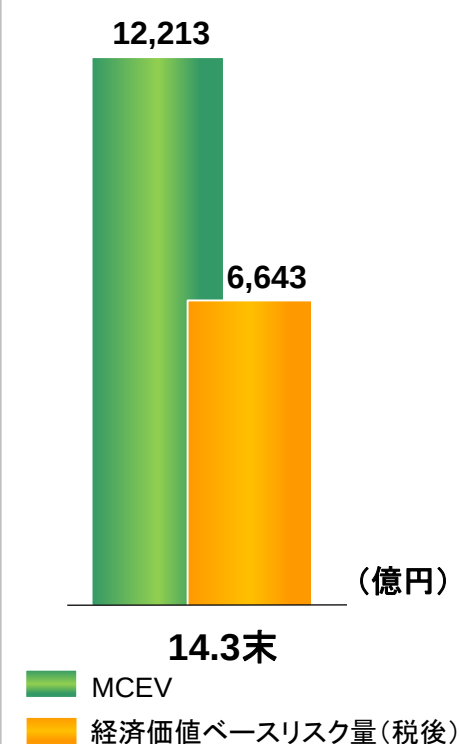
MCEV

(億円)



経済価値ベース健全性

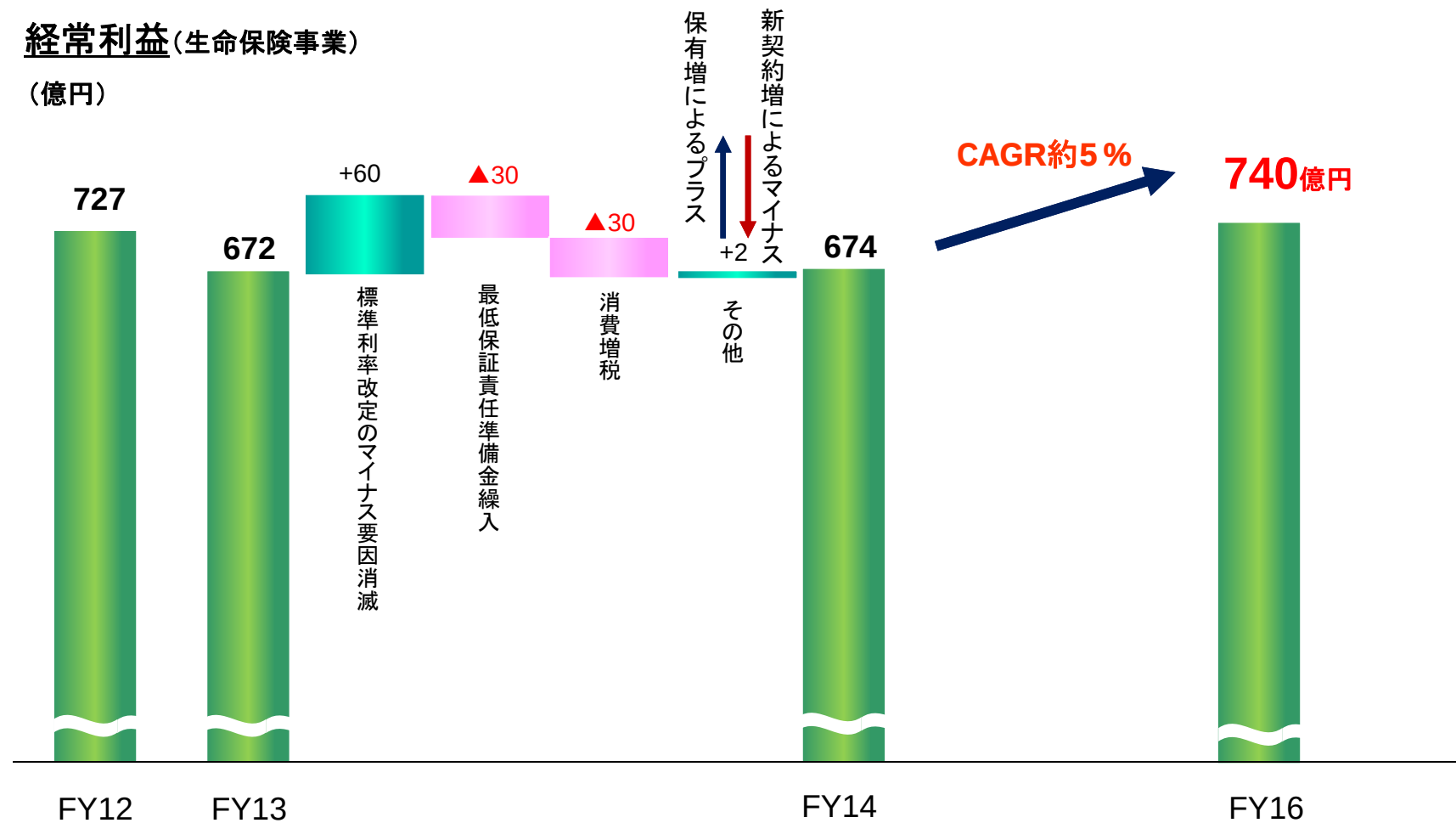
MCEV／リスク量：184%



着実な利益伸展

FY14は横ばいを見込むものの、その後は着実な利益伸展を見込む

経常利益(生命保険事業)
(億円)



ソニー生命 中期目標

陣容の拡大、業容の拡大を継続し、持続的に企業価値の向上をはかる

	FY13		FY16
ライフプランナー在籍数 (注1)	4,216名	約300名増加	4,500名超
保有契約高 (個人保険・個人年金保険)	39兆円	CAGR 約4%	43兆円超
MCEV (注2)	1.2兆円	ROEV 7~8%	1.4兆円超
経常利益 (生命保険事業)	672億円	FY14を起点に CAGR 約5%	740億円

(注1) 嘱託ライフプランナー、契約ライフプランナーを含む

(注2) FY16の計算前提とした経済環境は、2014年3月末の金利水準

ソニー損保

Key Message

収益性の回復と 健全な収益性の維持

- 損害率はFY13で大きく改善
- 損害率上昇要因に対しては、適時適切対応を実施、収益性の安定と向上を図る

成長の持続と 長期安定収益の確保

- 主力の自動車保険はダイレクト市場におけるリーディングポジションを堅持
- 自動車保険以外の種目の拡大加速
～ 自動車保険への一極集中の構造からの転換

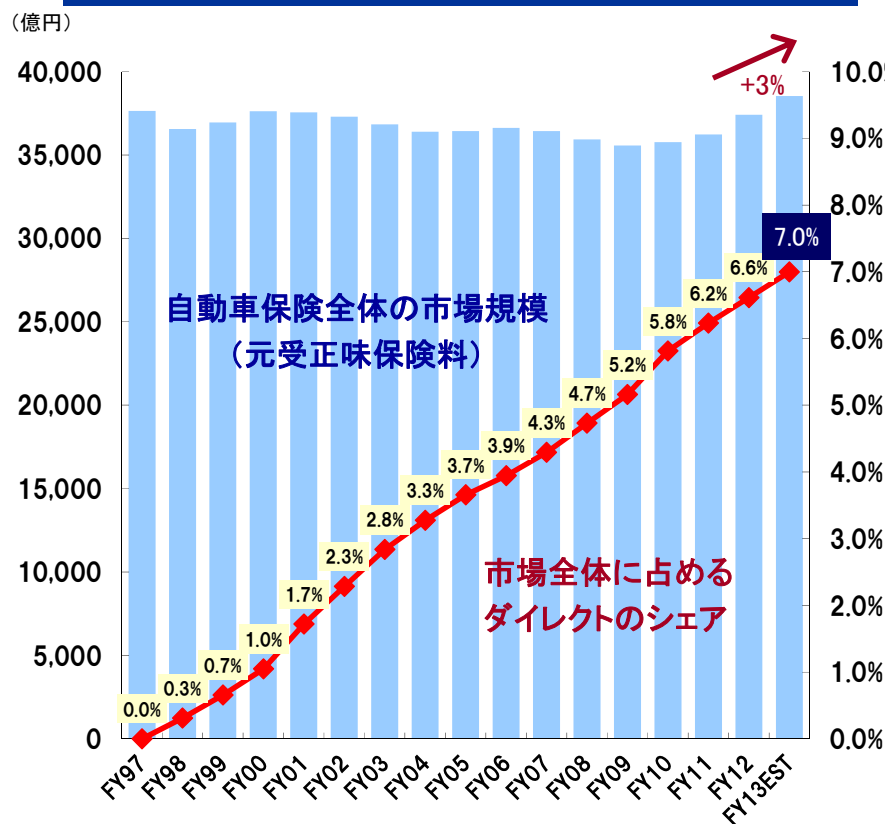
成長の原動力としての 顧客満足度の最大化

- さらなるサービス品質の改善により
さらにお客様から信頼され、支持されるブランドへ

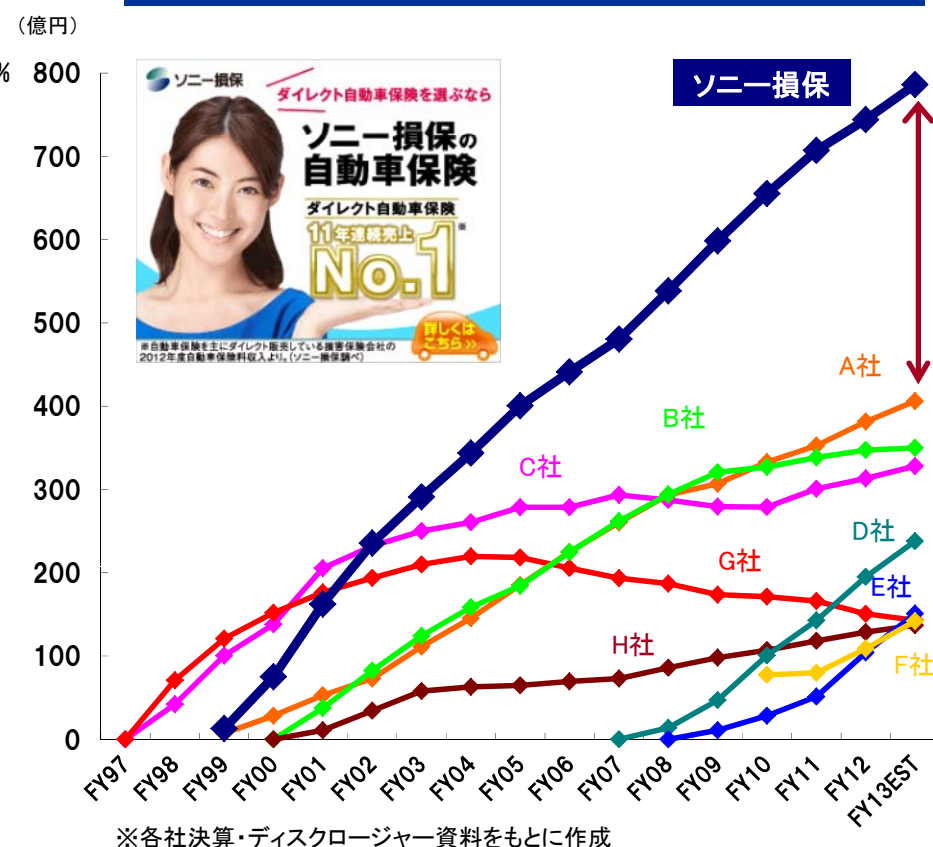
ダイレクト自動車保険市場

- ・ 自動車保険マーケットは基本的に横ばい ～ 各社の収益性改善に向けた値上げによって緩やかに拡大
- ・ ダイレクト損保合計では業界平均の成長率を上回り、ダイレクトのシェアは年々上昇
- ・ その中で当社は、11年連続でダイレクト自動車保険売上げNo.1を持続し、2位損保との較差を拡大

市場規模推移及びダイレクトシェア



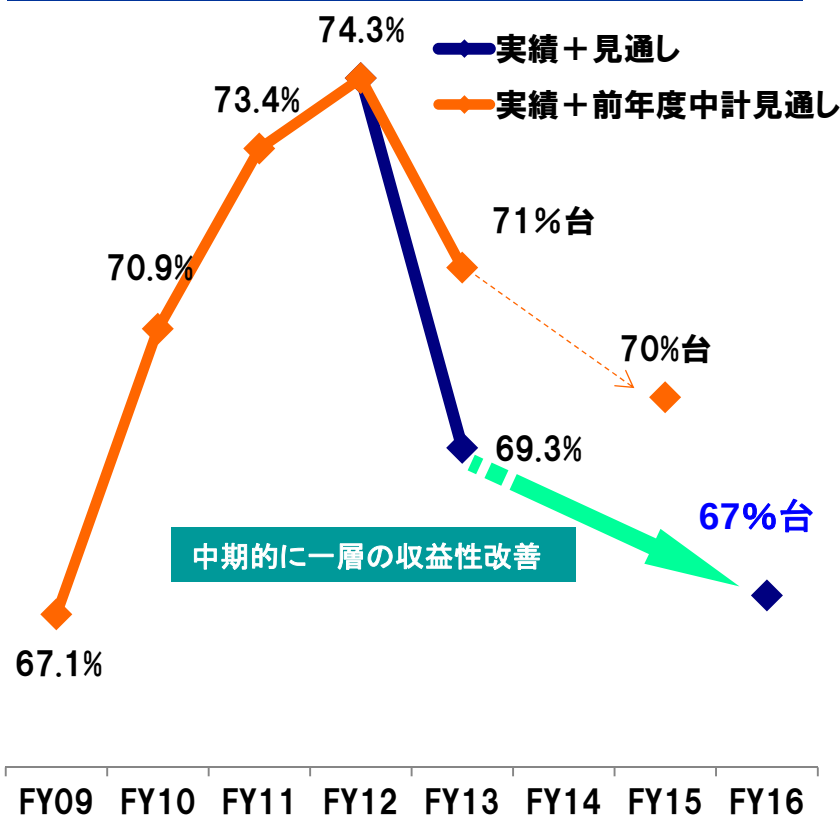
ダイレクト社 保険料収入(自動車保険)



収益性の回復と健全性の維持

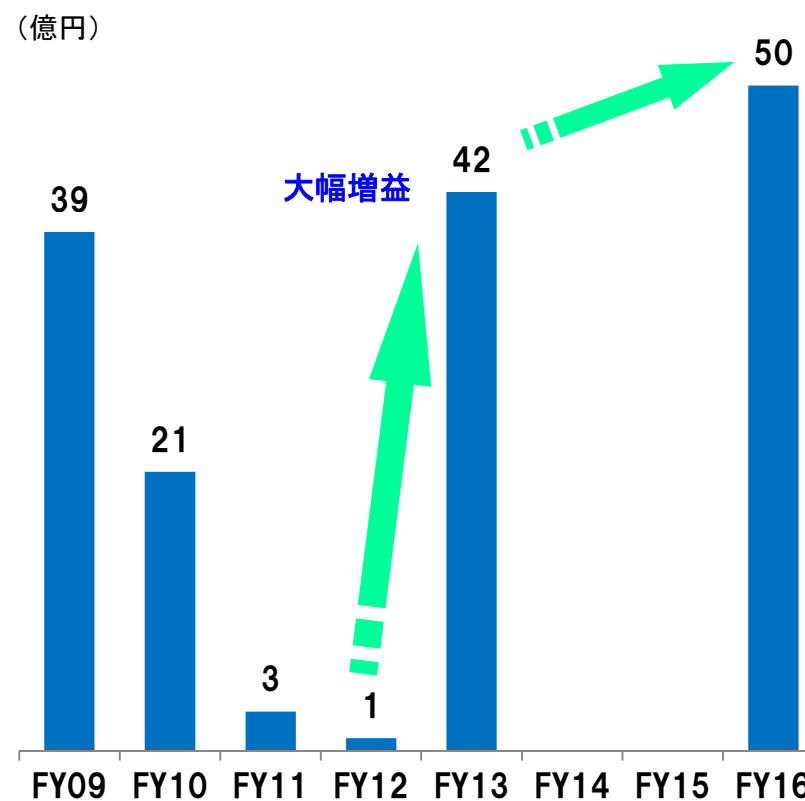
2013年度は自動車保険の損害率低下により、収益性が大きく改善
今後も、損害率改善の取組みにより、健全な収益性を維持

E.I.損害率の推移(自動車保険)



※E.I.損害率=(正味支払保険金+支払備金繰入額+損害調査費)÷既経過保険料

修正経常利益の推移



※修正経常利益=経常利益+異常危険準備金繰入額

中長期の商品・成長戦略

主力の自動車保険での成長持続とダイレクトNo.1堅持に加え、
長期安定収益確保のため、自動車保険以外の拡大を加速

自動車

商品力強化により顧客層を拡大

- ・ 合理性・先進性・独自性の追求
- ・ リスク細分の進化・高度化

他にはない先進的リスク細分の新商品を発売

多面的なマーケティングの展開



向きあう力
～プロのカタチ～



医療

医療分野の新商品・新特約導入に注力

- ・ Net完結による契約募集モデルへ
- ・ 損保らしい保障・商品の提供

医療分野の新しい商品ラインを追加・拡充

新領域

種目拡充で多様な顧客ニーズに対応

- ・ ダイレクトの強みを活かした新種目の投入
- ・ 主要種目と相互補完するビジネス展開

自動車保険への一極集中の構造からの転換

成長の原動力としての顧客満足度の最大化

サービス品質を更に圧倒的なものに引き上げ、
ダイレクトらしく、独自性のあるWeb/スマホサービスを提供

2013年 顧客満足度の評価

外部機関からは常に高いCS評価



日経ビジネス 2013年8月5日号

「2013年版アフターサービス満足度ランキング」

自動車保険部門 **第1位(3年連続)**



オリコン 2013年度版 顧客満足度の高い自動車保険

自動車保険総合 **第1位**



サービス産業生産性協議会 2013年度 顧客満足度(※)

損害保険 **第1位**



HDI-Japan 2013年度 問合せ窓口格付け調査

「サポートポータル格付け」 **三つ星(4年連続)**

「問合せ窓口格付け」 **三つ星(2年連続)**

[三つ星は最高評価]



J.D.パワー 2013年 コールセンター満足度調査

損害保険会社 **トップ3(2年連続)**

※出典:2013年度 JCSI(日本版顧客満足度指数)第4回調査結果

サービス品質向上への取組み

事故解決サービス “早さと納得感”の追及

- ・ 事故対応でのWeb/スマホでのコミュニケーション強化
- ・ 事案特性と顧客ニーズに応じた体制整備・担当者育成

カスタマーセンター “Webサポート”の充実

- ・ Web/スマホサイト利用者へのコールサポート体制の充実
- ・ スペシャリストによるコンサルティング、個客対応

Web/スマホサービス 圧倒的な“Web/スマホNo.1損保”へ

- ・ Webサイトの機能拡張、一層のユーザビリティ向上
- ・ 独自性の高いスマホアプリ提供によるサービス拡充



ソニー損保 中期目標

トップライン拡大と収益性向上により、増収増益を持続

	FY13		FY16
元受正味保険料	873億円	CAGR 約5%	1,000億円
正味事業費率	25.6%		
E.I.損害率 ^(*1)	68.2%	合算率低減	合算率
合算率	93.8%		93%台
経常利益	30億円	CAGR約12%	42億円
修正経常利益 ^(*2)	42億円	CAGR約5%	50億円

* 1 全種目ベース、損害調査費を含む

* 2 修正経常利益＝経常利益＋異常危険準備金繰入額

ソニー銀行

Key Message

高い顧客満足度を
原動力とした業容拡大

- 評価を受けている「カスタマーサポート」「商品力」「WEBサイト」をさらに極める
- 認知の向上と安定的な業容拡大

戦略商品の強化

- 住宅ローンを中心とした個人向けローンのさらなる強化
- 外貨ビジネスのさらなる拡充

安定した収益力
の確保

- ALMの適切な運営による収益の成長性確保
- 安定的な資金利ざやの維持

高い顧客満足度による業容拡大

高い顧客満足度を原動力に、認知の向上と安定した業容の拡大を継続

日経金融機関ランキング 顧客満足度

日本経済新聞社
2014年1月発表



7年連続！

HDI-Japan 主催格付け サポートポータル/問合せ窓口

HDI-Japan
2013年10月発表



銀行業界初！五つ星獲得

オリコン顧客満足度 ランキング 住宅ローン部門

オリコン
2013年7月発表



3年連続！
(2011年度～2013年度)

2013年版アフターサービス 満足度ランキング 銀行部門(地方銀行を除く)

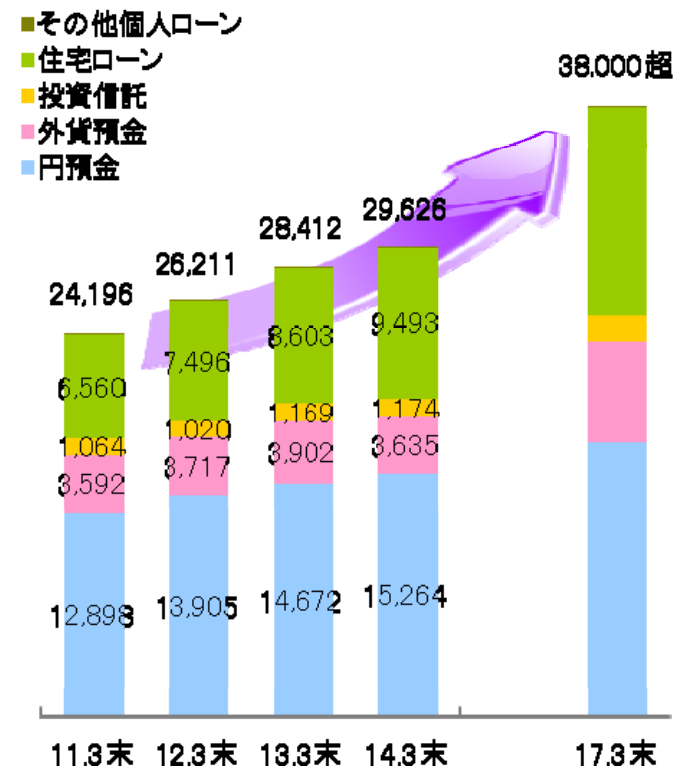
日経ビジネス
2013年8月5日号



2年連続！
(2012年度～2013年度)

リテールバランス

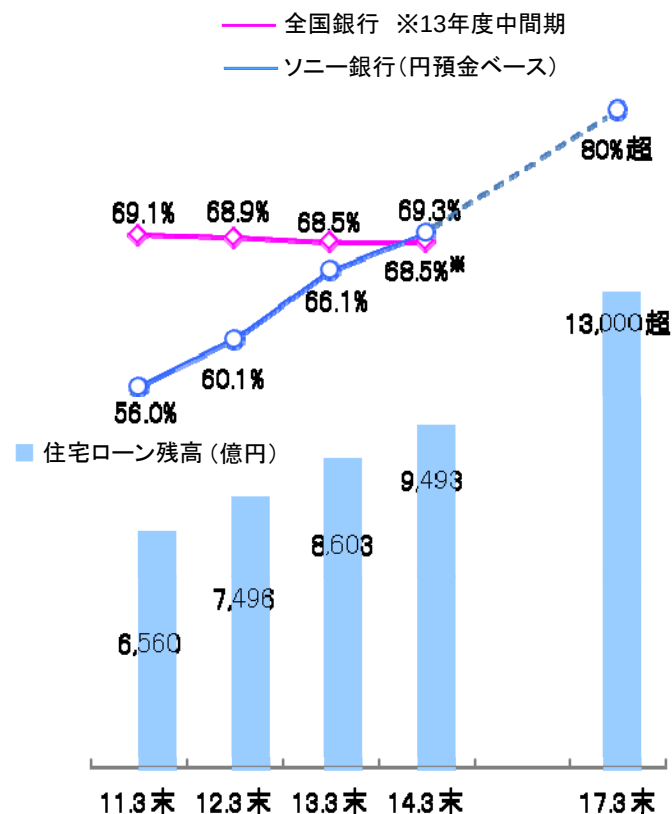
(億円) 【円・外貨預金 + 投資信託 + 個人ローン】



個人向けローン

「商品性の強化」「リアルチャネルの活性化」により、
生涯にわたる資金需要をサポートし残高増強へ

住宅ローン残高と預貸率



出所: 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」

商品性の強化・多様化

- ①信用力に応じた金利設定
- ②団信保障内容・情報ツールの充実
- ③生涯にわたる個人の資金需要への対応
ーカードローン(FY14)
ーシニア向けローン商品



リアルチャネルの活性化

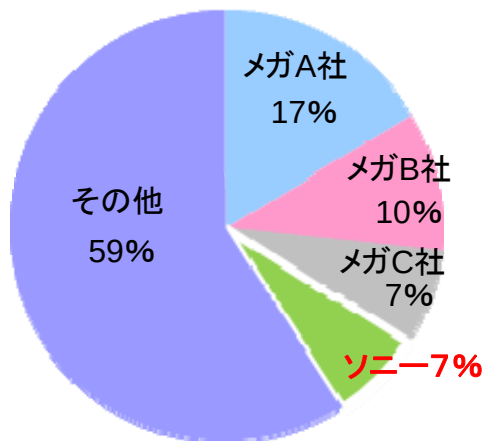
- ①ソニー生命ライフプランナーとの連携強化
- ②不動産業者との連携強化・提携先拡大

外貨ビジネス

「貯める、ふやす」の充実に加え、「使う」機能の強化により
「外貨ワールド®」を更に進化させ、個人外貨預金残高で邦銀トップシェアへ

外貨預金シェア

※2014年3月末現在／シェア出所：日本銀行統計（個人預金末残）



【競争力向上の主要施策(FY13実施)】

- ①「外貨預金の積立購入」開始 2013年10月
- ②「外貨預金 損益状況」ツールの提供 2014年3月

お客さまのニーズにあった
商品・サービスの導入・訴求

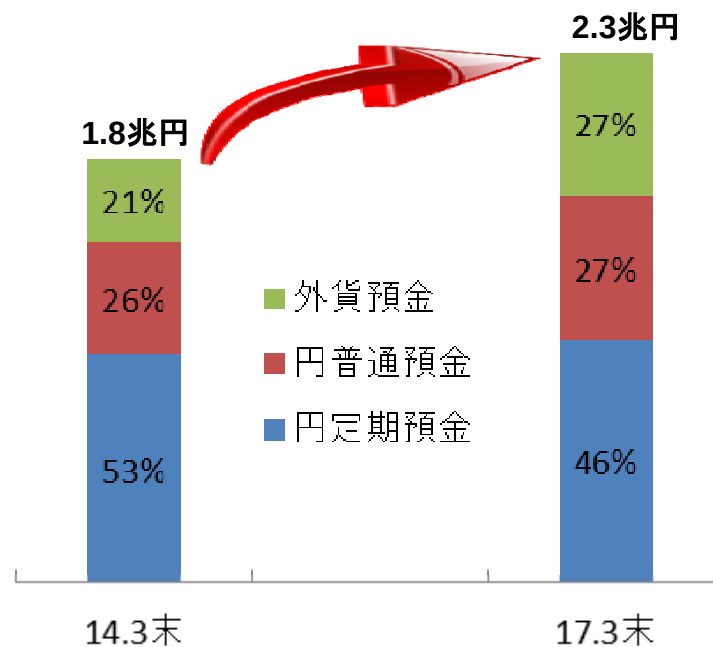
- ◆「使う」機能の充実
 - ・多通貨機能搭載の決済サービス
 - ・Web外貨海外送金サービス
- ◆運用商品の拡充
 - ・新型仕組み預金の提供
- ◆外貨初心者層への訴求
 - ・外貨積立等既存商品を分かりやすく訴求

収益力の維持・向上

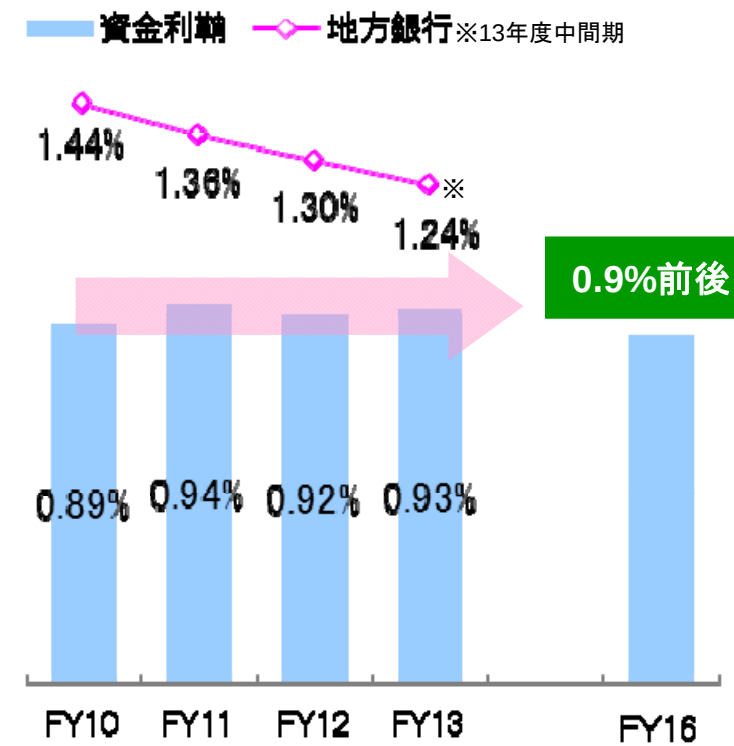
戦略的に預金の構成比を変化させることで収益力を高め、
低金利環境下においても安定的な資金利ざやを確保

預金構成比の変化による収益力の向上

預金に占める外貨預金の構成比UP！



資金利ざやの安定的推移



出所: 全国銀行協会(全国銀行決算発表)

ソニー銀行 中期目標

顧客への付加価値向上と適切なALM運営で
持続的な業容の拡大と環境に左右されない強靱な収益体質を実現

	FY13		FY16
リテールバランス [円預金・外貨預金・投資信託・個人ローン]	2.9兆円	CAGR約9%超	3.8兆円超
業務粗利益 (銀行連結)	229億円	CAGR 6%超	277億円
経常利益 (銀行連結)	56億円	CAGR 11%超	70億円超

ソニーフィナンシャルグループ

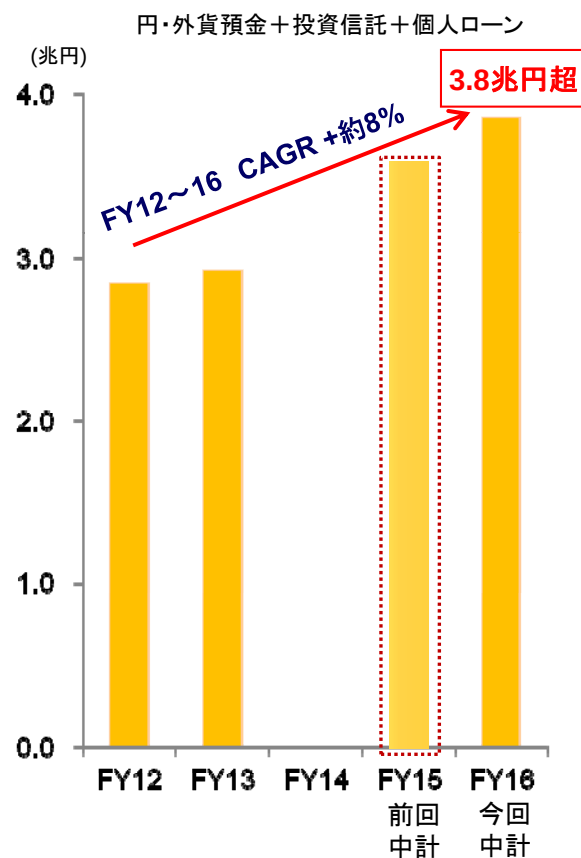
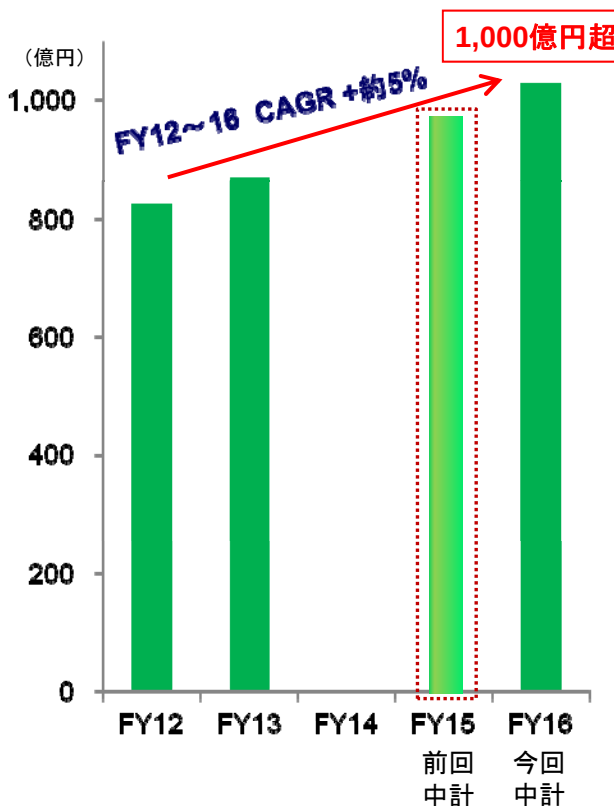
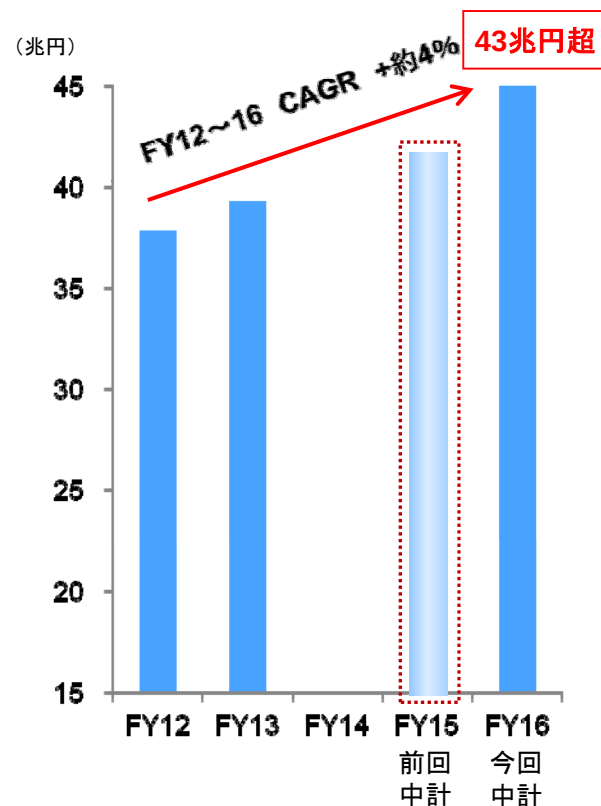
ソニーフィナンシャルグループ グループ各事業の成長

中核3事業の着実な業容拡大により、トップラインの持続的成長を実現

ソニー生命
保有契約高

ソニー損保
元受正味保険料

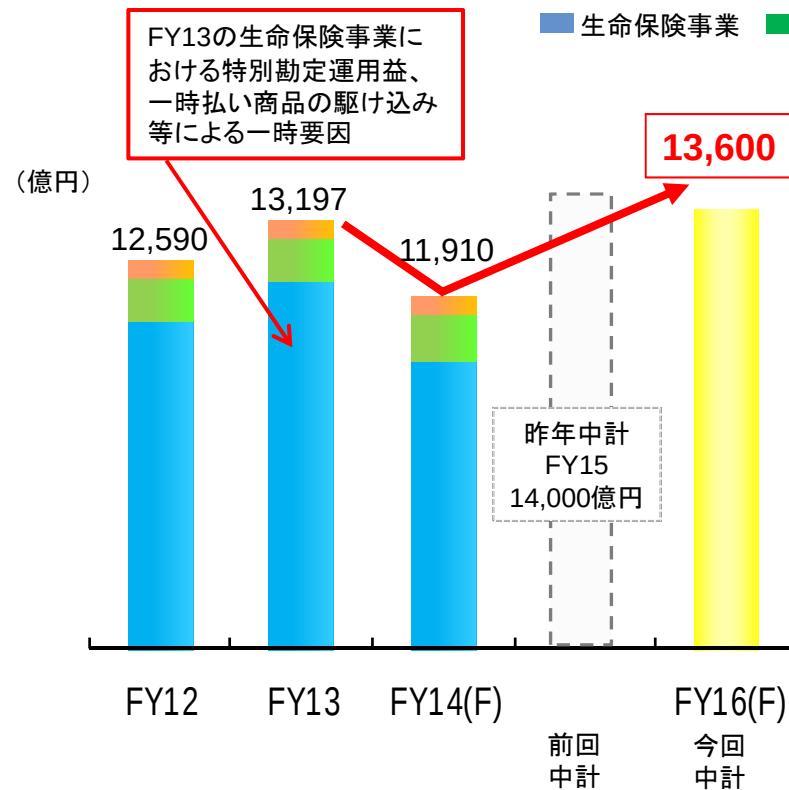
ソニー銀行
リテールバランス



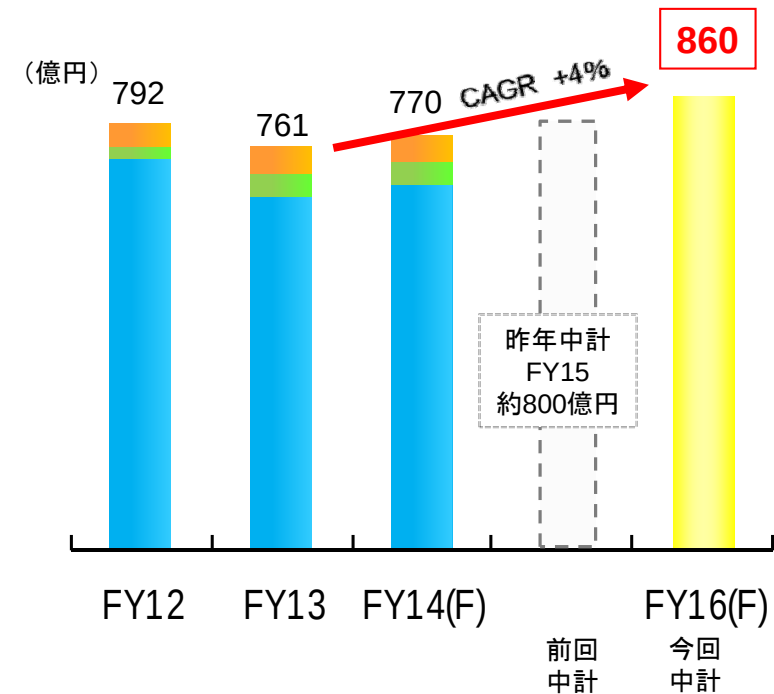
連結経常収益・経常利益

- 連結経常収益は、FY16に約13,600億円を見込む
- 連結経常利益は、昨年中計計画を上回るペースで推移し、FY16に860億円を目標とする

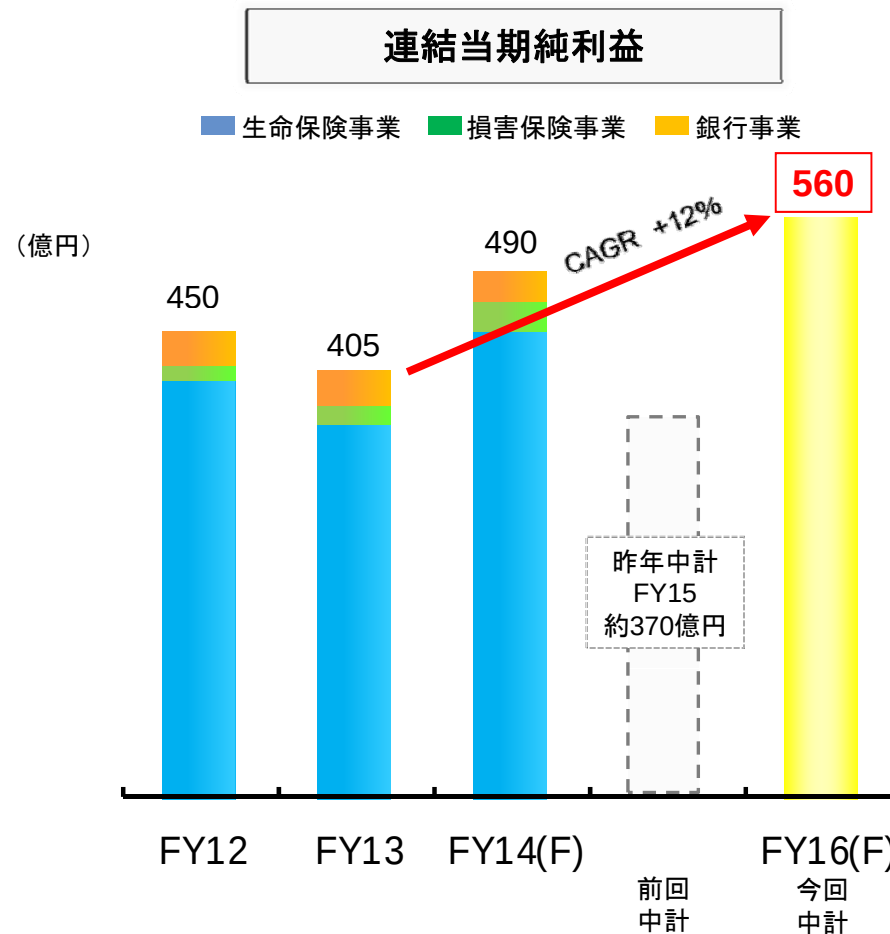
連結経常収益



連結経常利益

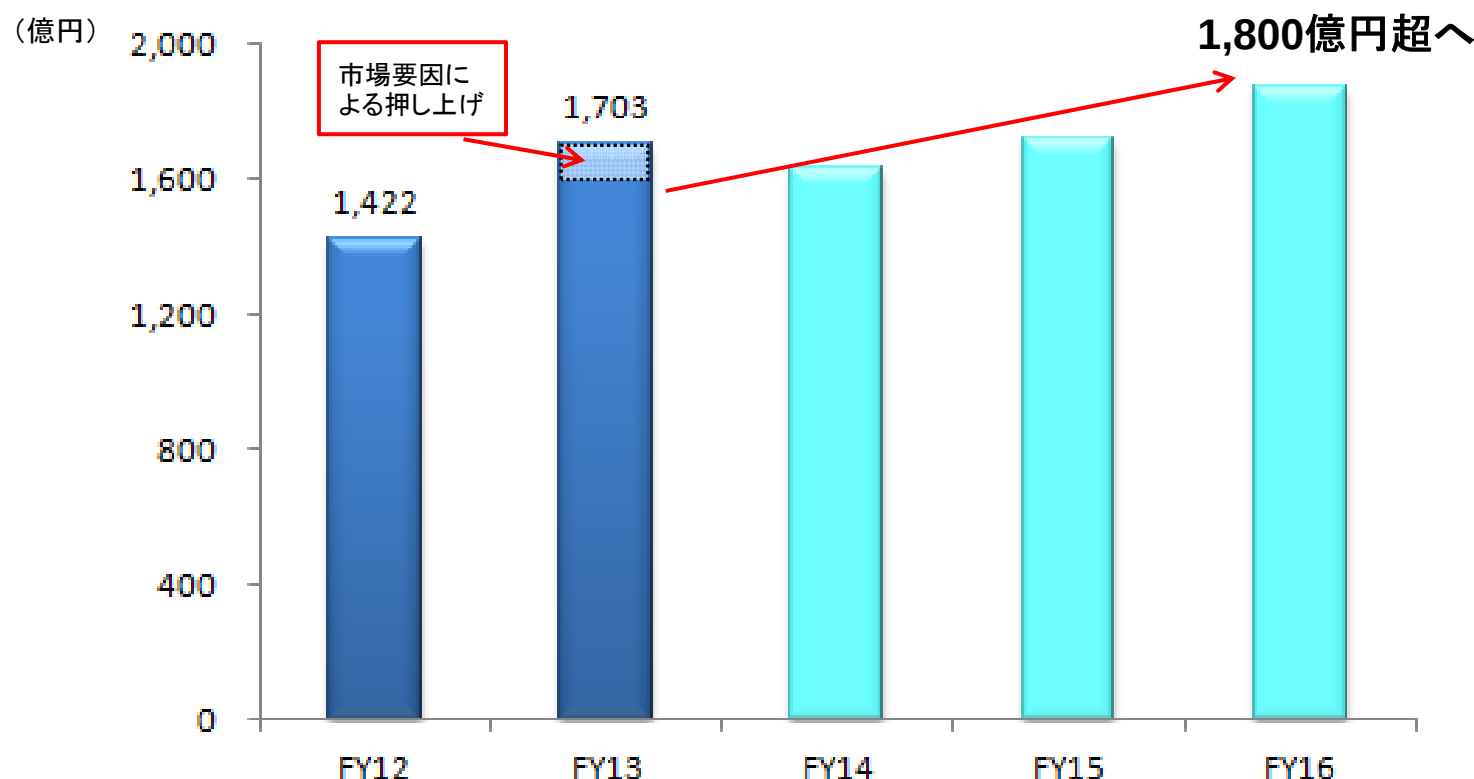


- 連結当期純利益は、ソニー生命における価格変動準備金積み立て方針の変更(FY14~)や、各社の業容拡大などにより、昨年の中期計画から大幅に上方修正。



US-GAAP営業利益（ご参考）

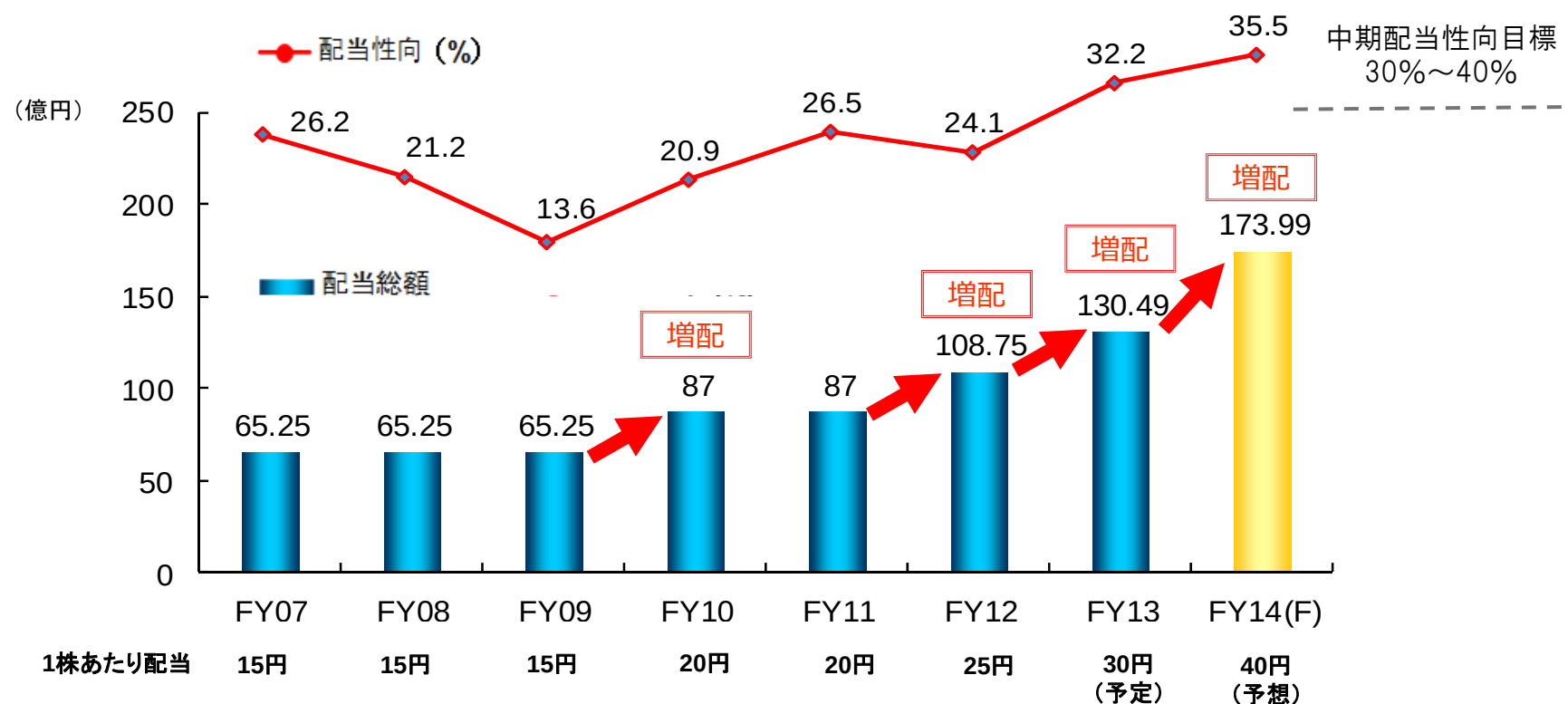
米国会計原則（US-GAAP）のソニーフィナンシャルグループ営業利益は、安定的に利益成長を継続。FY16に1,800億円超を目指す。



- ◆当社の親会社であるソニー株式会社は米国会計原則に基づいた連結決算開示を行っており、その中でソニーフィナンシャルグループを含むソニーグループの金融分野にかかる米国会計原則に基づく財務情報が開示されております。一方で、当社グループは、ソニーグループの金融分野における主要な部分を構成しておりますが、日本会計基準に基づく決算開示を行っております。
- ◆日米の会計基準の主な相違や連結範囲の相違などの留意事項についてはスライド40をご覧ください。

- FY14は増配幅を一段引き上げ、1株につき10円の増配を実施予定。
- FY12～FY14で、3期連続の増配。引き続き、中長期の収益拡大に応じて安定的に配当を増やす方針とし、株主還元の拡充に努める。

＜上場以降の配当推移＞



中期基本方針

- ◆ 顧客満足度のさらなる向上により、グループの持続的成長を実現
- ◆ 経営環境の変化にも揺るぎない盤石な収益基盤を維持
- ◆ 安定した収益基盤と強固な健全性をベースに、株主還元を強化

今次中期は、グループ各社が次の10年の飛躍に向けた
基盤固めから、新たな成長ステージへの移行期と位置付け

以上

補足資料

(参考1)2014年度連結業績予想

連結経常収益は減収、連結経常利益は横ばいに対し、連結当期純利益は大幅増加

(億円)	FY2013 (通期実績)	FY2014 (通期予想)	前年度比
連結経常収益	13,197	11,910	△9.8%
うち生命保険事業	11,966	10,619	△11.3%
うち損害保険事業	898	924	+2.8%
うち銀行事業	357	366	+2.2%
連結経常利益	761	770	+1.1%
うち生命保険事業	672	674	+0.2%
うち損害保険事業	30	39	+29.8%
うち銀行事業	56	53	△6.0%
連結当期純利益	405	490	+21.0%

<各事業の経常収益・経常利益>

■生命保険事業

経常収益は、保有契約高の堅調な伸びを見込むものの、当年度に見られた一時払保険料の増加や、市況の回復による特別勘定の運用収益増加を次年度には見込んでいないため、当年度に比べ減収となる見通し。経常利益は、標準利率改定による減益要因がなくなるものの、変額保険の最低保証に係る責任準備金繰入の増加や、消費税の影響等による費用増加などを勘案し、当年度並みとなる見通し。

■損害保険事業

経常収益は、引き続き自動車保険を中心に正味収入保険料の増加を想定しており、当年度に比べ増収となる見通し。経常利益は、収益の増加に加え損害率の低下を見込んでおり、当年度に比べ増益となる見通し。

■銀行事業

経常収益は、低金利環境が継続する中でも着実な業容拡大を見込んでいることから、当年度に比べ増収となる見通し。経常利益は、増収にともない業務粗利益の堅調な増加を見込むものの、外貨関連取引の活発化を当年度ほどには見込んでいないこと、および今後の成長に向けた決済機能施策の強化などによる営業経費の増加を見込んでいることから、減益となる見通し。

<連結当期純利益>

ソニー生命において、価格変動準備金の積立方針を2014年度より、従来の積立基準を上回る積み立てから基準積立に変更することにより、大幅な増益となる見通し。

(参考2) 修正ROE

- FY13は、ソニー生命の修正ROE(MCEV増加率)が大幅に改善したことが寄与
- 2014年3月末の金利水準を前提条件に、連結修正ROE 約8%を確保

	FY13		FY16
連結修正ROE	14.2%		約8%
うちソニー生命(単体)	14.9%		7~8%
うちソニー損保	9.8%		約10%
うちソニー銀行(連結)	4.8%		約6%

※ソニー生命の経済環境前提条件は、14年3月末

(注) 修正ROEの算式は、以下のとおり

	分子	分母
ソニー生命(単体)	年間MCEV増加額に配当額を加えた値	(前年度末MCEV－配当額＋当年度末 MCEV)の平均値
ソニー損保	当期純利益＋異常危険準備金繰入額(税後) ＋価格変動準備金繰入額(税後)	(純資産の部＋異常危険準備金(税後) ＋価格変動準備金(税後))の期中平均値
ソニー銀行(連結)	当期純利益	純資産の部の期中平均値

(参考3)US-GAAPに基づく業績数値

- 保有契約が増加傾向にある保険事業の期間損益について、主に以下の2つの要因により、米国会計原則に基づく営業利益が日本会計基準に基づく経常利益を上回る傾向がある。
 - 保険契約債務等の計上基準の差異
 - 新契約獲得費用の繰延・償却(米国会計原則のみ)

ソニーフィナンシャルホールディングス(株)の連結業績(※)は、日本の会計基準に準拠して作成しており、その会計基準は、当社の親会社であるソニー(株)が開示する連結業績の準拠する米国の会計原則とは異なります。当社グループの連結範囲と、ソニー(株)がソニーグループの金融分野として位置づける範囲は、以下のとおりです。

＜日本会計基準に基づく当社グループの連結範囲＞

当社の連結業績の範囲には、ソニーフィナンシャルホールディングス(株)、ソニー生命保険(株)、ソニー損害保険(株)、ソニー銀行(株)、Sony Life Insurance (Philippines) Corporation、ソニーバンク証券(株)、(株)スマートリンクネットワーク、SmartLink Network Hong Kong Limited.ならびに、持分法適用会社としてソニーライフ・エイゴン生命保険(株)および SA Reinsurance Ltd.が含まれております。なお、(株)スマートリンクネットワークは 2011 年度第2四半期より、SmartLink Network Hong Kong Limited.は 2013 年度第4四半期より、連結範囲に含まれております。また、ソニーバンク証券(株)は 2012 年度第2四半期より、Sony Life Insurance (Philippines) Corporation は 2012 年度第3四半期より、連結範囲から外れました。

＜米国会計原則に基づくソニーグループ金融分野の連結範囲＞

ソニーグループの金融分野には、ソニーフィナンシャルホールディングス(株)、ソニー生命保険(株)、ソニー損害保険(株)、ソニー銀行(株)、ソニーバンク証券(株)、(株)スマートリンクネットワーク、SmartLink Network Hong Kong Limited.および(株)ソニーファイナンスインターナショナル、ならびに、持分法適用会社としてソニーライフ・エイゴン生命保険(株)、SA Reinsurance Ltd.、および SFI リーシング(株)の業績が含まれております。ただし、2012 年度以降につきましては、(株)ソニーファイナンスインターナショナルおよび SFI リーシング(株)の業績は、金融分野の連結範囲には含まれておりません。また、ソニーバンク証券(株)は2012 年度第2四半期より連結範囲から外れました。

2014年5月14日に当社ホームページにて掲載しております『【参考開示】米国会計原則に基づく主要業績数値について』もあわせてご参照ください。
http://www.sonyfh.co.jp/ja/financial_info/results/sfh_fy2013_4q_02.pdf

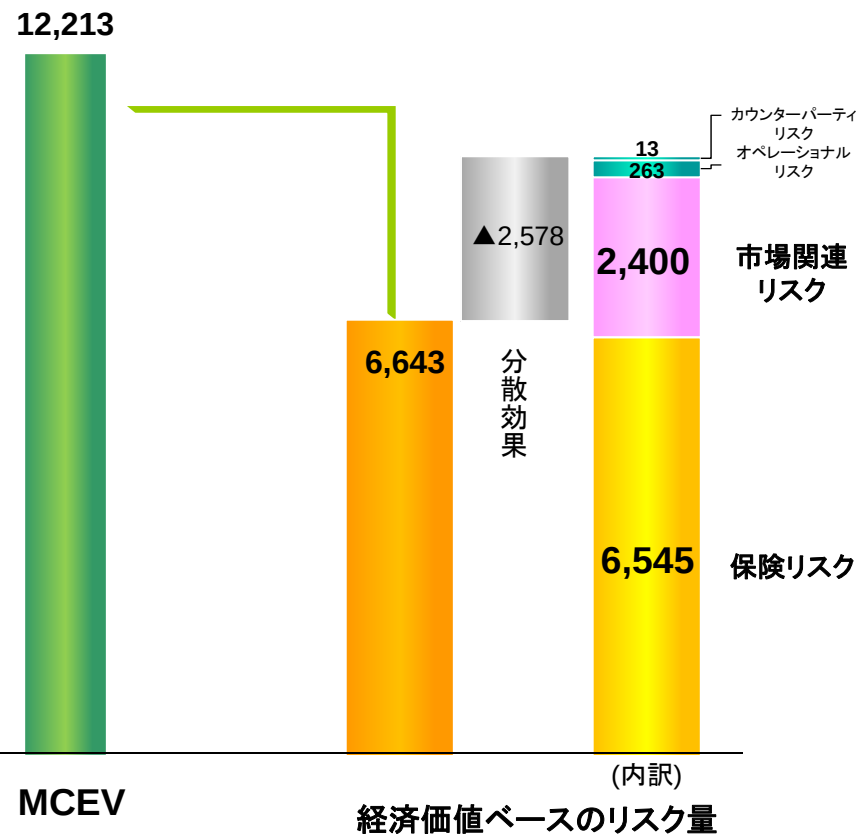
(参考4)健全性

	2014.3末(実績)		健全性に関する考え方
ソニー生命 (単体)	ソルベンシー・ マージン比率	2,358.7%	● 将来の資本規制の厳格化(経済価値ベース)の導入も考慮したリスク管理を継続的に実施。 ● 経済価値ベースの自己資本であるMCEVに対してリスク量を適切な水準に保ち、財務の健全性確保に努める。
	MCEV ÷ 経済価値 ベースのリスク量	184%	
ソニー損保	ソルベンシー・ マージン比率	527.6%	
ソニー銀行 (単体)	自己資本比率	11.72%	● 業容の拡大・リスクアセットの増加に対して、バーゼルⅢ国際統一基準を目安とした水準を維持し、健全性を確保。

(参考5)ソニー生命の経済価値ベースのリスク量

2014.3末

(億円)

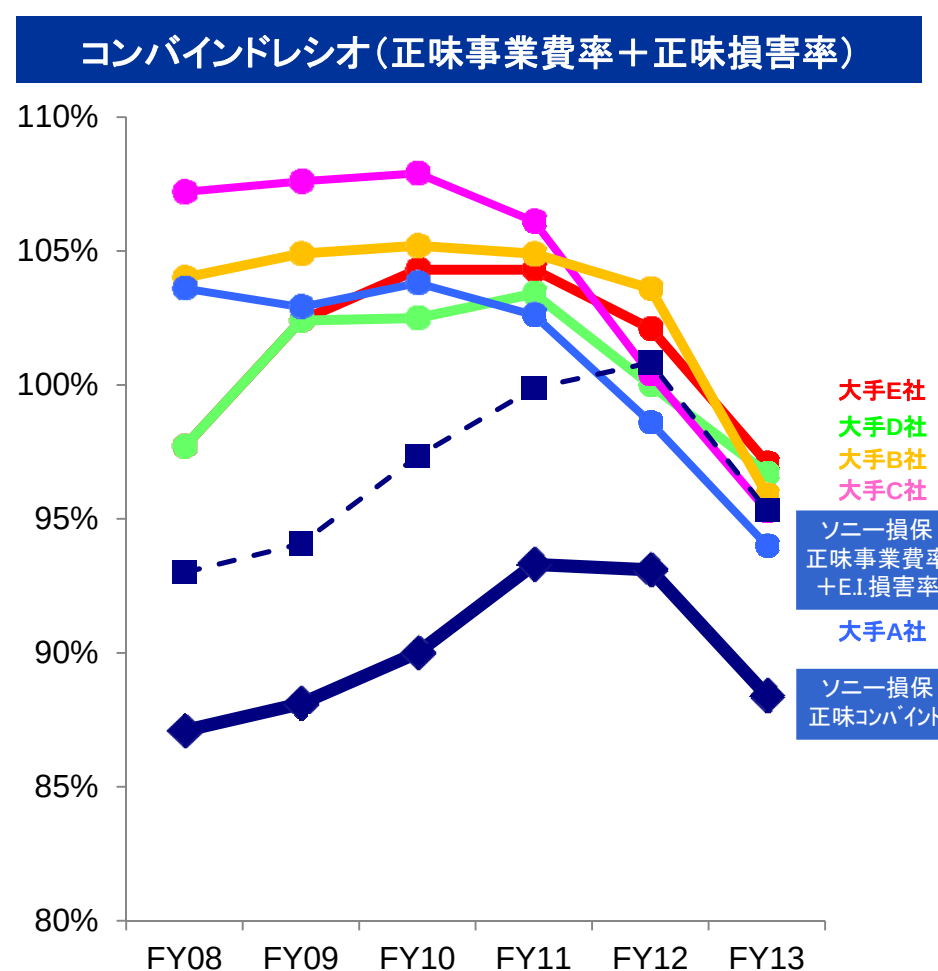
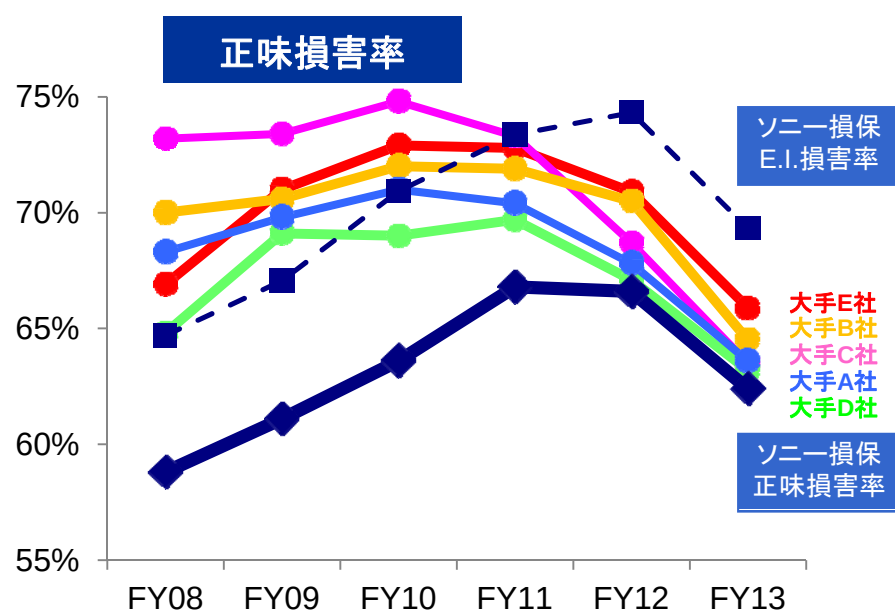
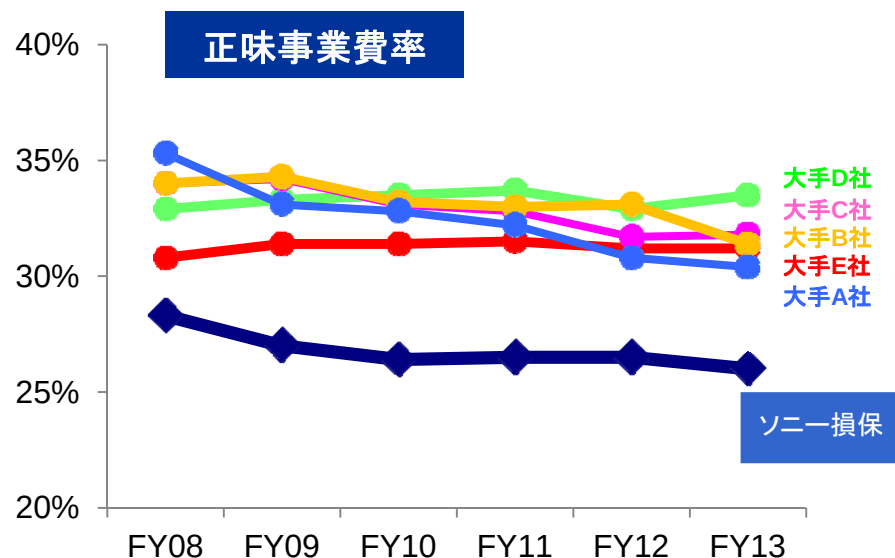


ソニー生命のリスク選好の基本的な考え方

- 経済価値ベースで十分なソルベンシーを確保するとともに、保有契約の増加・保険リスクの積極的な引き受けにより、企業価値の安定的・持続的成長を図る
- 生命保険ビジネスがもたらす企業価値の安定を図るため、長期にわたる保険契約の負債に係る金利リスクを低減すべく、保険負債の特性に見合った資産への投資を優先

※うち、金利リスクは1,809億円
(ただし、市場関連リスク内での分散効果考慮前)

(参考6)ソニー損保 自動車保険



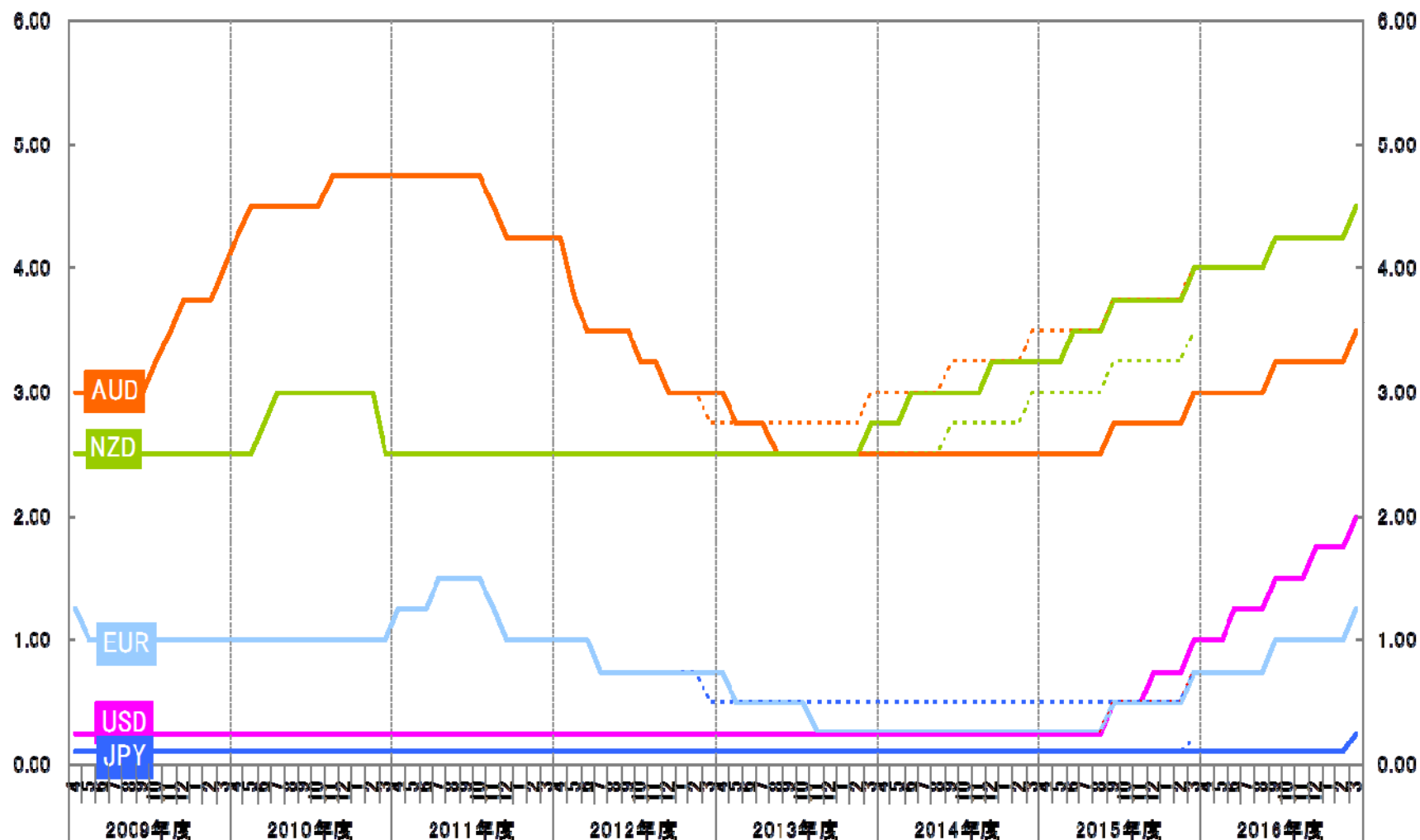
(注)ソニー損保
 E.I.損害率 = (正味支払保険金+支払備金繰入額+損害調査費)÷既経過保険料
 [除く地震保険、自賠責保険]
 正味損害率 = (正味支払保険金+損害調査費)÷正味収入保険料
 正味事業費率 = 保険引受に係る事業費÷正味収入保険料

出典:各社決算発表資料

(参考7)通貨別 政策金利トレンド&シナリオ

- ◆実線は2014年1月末時点に想定した金利シナリオ、点線は2013年1月末時点に想定した金利シナリオ
- ◆将来の金利シナリオはインプライドフォワードレートに基づき算出

通貨別 政策金利トレンド&シナリオ 【14年2月時点】





お問い合わせ先：
ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
広報・IR部
TEL: 03-5785-1074