



ソニーフィナンシャルグループ 2017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
2017年5月31日

AGENDA

グループ全体

SFG連結中期計画（FY16-18）進捗レビュー
環境認識
FY17グループ各社施策サマリー

各社事業戦略

ソニー生命
ソニー損保
ソニー銀行
ソニー・ライフケア

グループ全体

中期配当方針変更ほか

※ 本資料掲載情報は、特に記載のない限り、数値は表示単位未満は切捨て、比率や増減率は四捨五入で表示しています。

※ 「ライフプランナー」はソニー生命の登録商標です。

（下記青字は昨年度FY16-18中期計画からの追加・変更）

超低金利環境 への対応

- ◆ 収益性改善のための機動的な対応（特に生保事業）

グループ全体の 持続的成長に向け

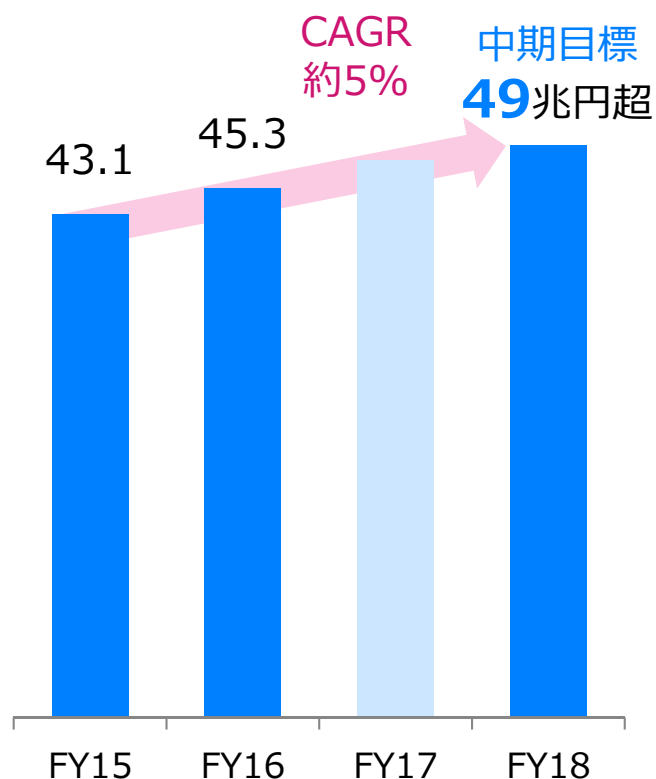
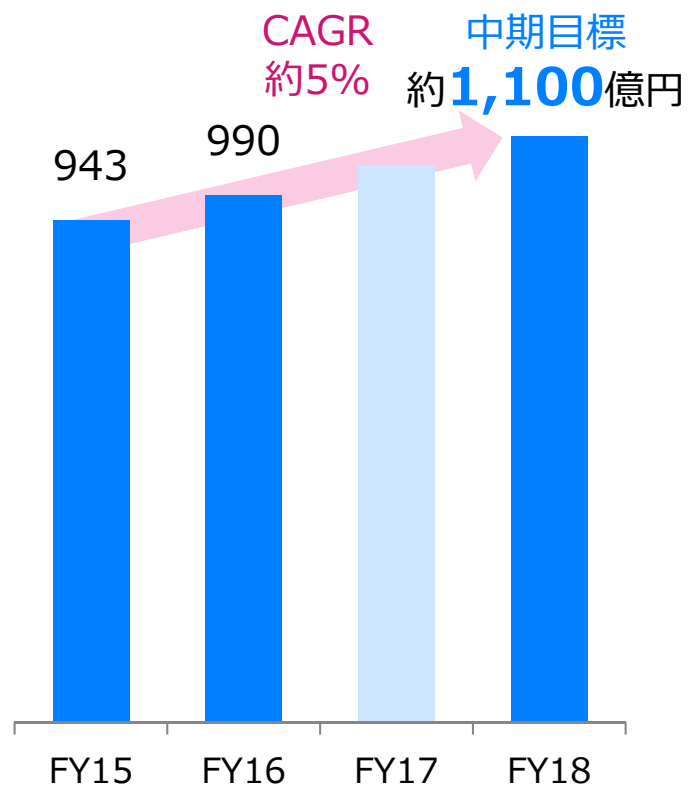
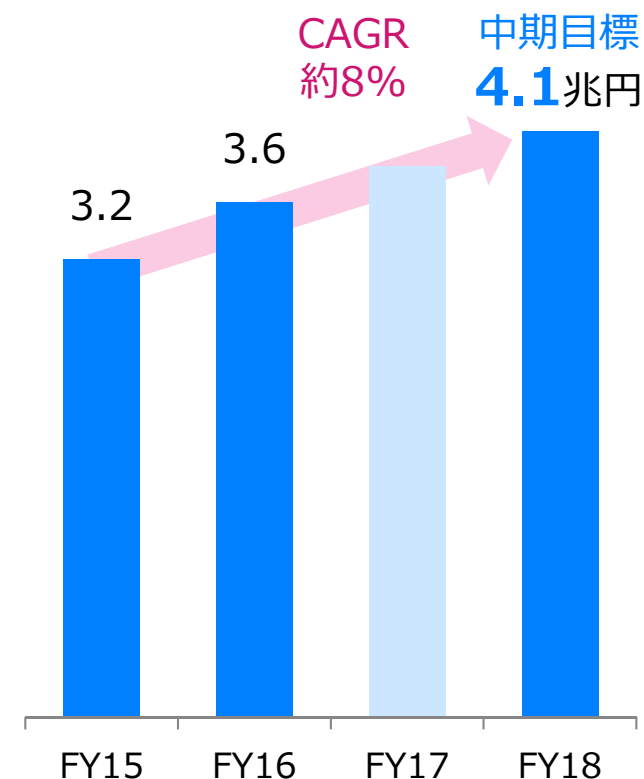
- ◆ 高品質かつ利便性の高いサービスの提供を一段と強化、競争優位をさらに高め、業容拡大を継続
- ◆ 事業費の厳選とともに、将来の成長に向けた先行投資を確実に実行
- ◆ 新領域・新サービスの着実な取り組み、顧客価値向上に資するテクノロジーの活用
- ◆ グループ経営にERMの枠組みを導入し、グループの収益性・資本効率向上に向けた経営基盤を強化

資本政策 株主還元

- ◆ 各事業の財務健全性の維持を前提に、中長期の収益拡大に応じて安定的な配当の増加を目指す
- ◆ グループの業容成長実態に合わせた中期配当方針に変更（経済価値ベースの利益指標をより重視して配当額を決定）

SFG連結中期計画（FY16-18）進捗レビュー

- ◆ 超低金利環境下、収益性改善施策を機動的に実行しつつ、グループ中核3事業とも、業容は概ね中期計画どおりに拡大

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

＜グループ各社別 FY16業況サマリー＞

ソニー生命

- ◆ 機動的な商品改定や米ドル建保険、定期保険への商品シフトなどにより収益性を確保
- ◆ 新契約高は過去最高の前年並みの水準を達成。ライフプランナー採用数も計画を大幅に上回り、営業基盤の拡大を加速

ソニー損保

- ◆ 自動車保険は、インターネット割引拡大やアメリカンホーム社からの契約移行が順調に推移
- ◆ 2017年1月に実費保障タイプの医療保険ZiPPi<ジッピ>を発売、自動車以外の種目を拡充

ソニー銀行

- ◆ 住宅ローンは借換え需要を取り込み、実行額は計画を大幅に上回る。Sony Bank WALLETも好調を維持

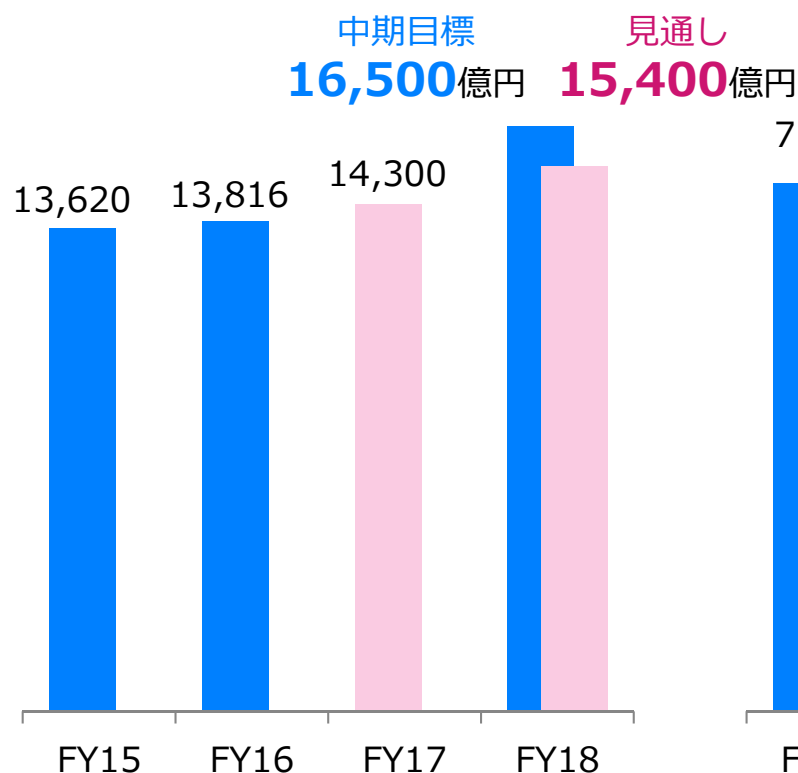
ソニー・ ライフケア

- ◆ 2016年4月に第1号ホーム「ソナーレ祖師ヶ谷大蔵」、2017年5月に第2号ホーム「ソナーレ浦和」を開設
- ◆ ゆうあいHDの経営態勢を整備し、2017年4月子会社化を発表

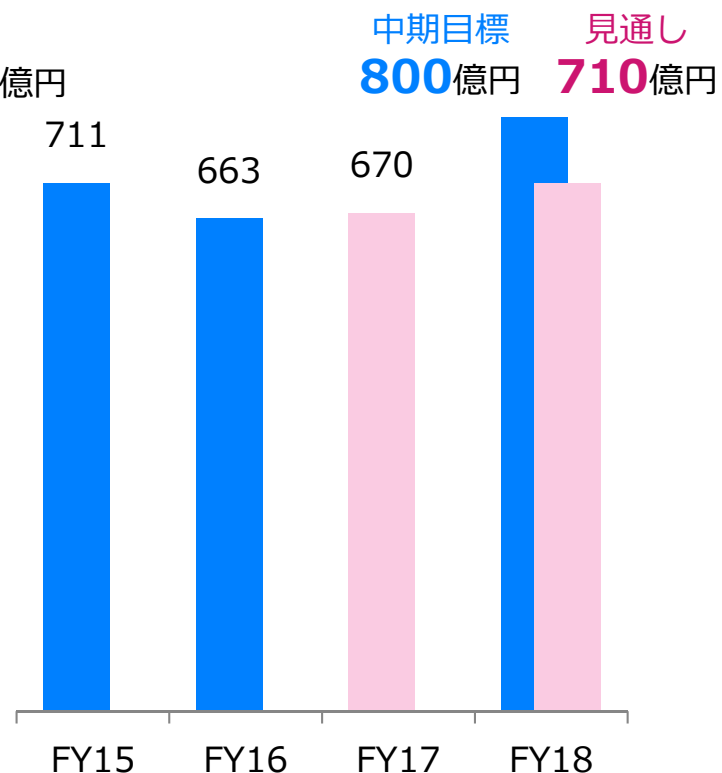
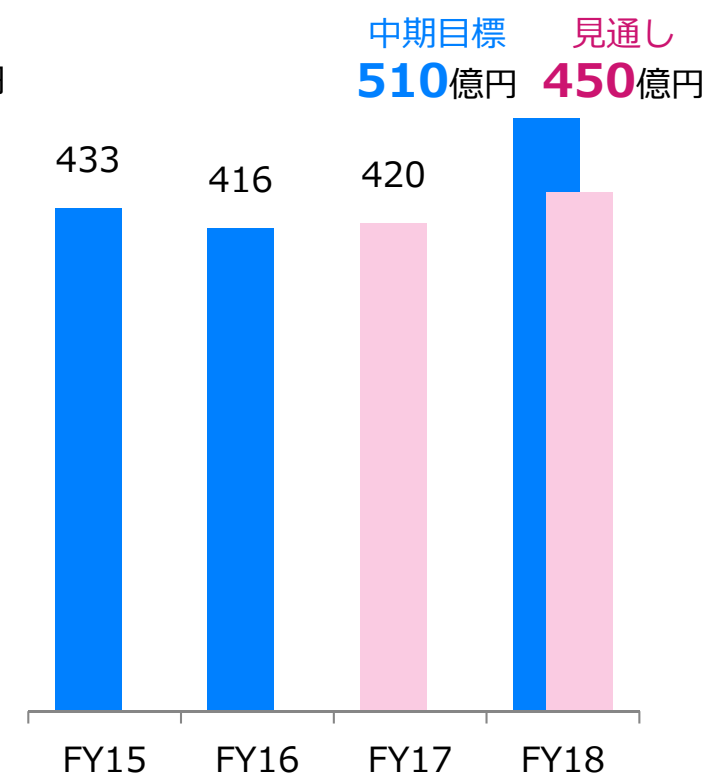
SFG連結中期計画（FY16-18）進捗レビュー

- ◆ 法定会計のFY16の連結業績は期初予想を下回った
- ◆ FY18の中期目標に対しても、生命保険事業における標準利率改定の影響や新契約獲得の加速を見込むことなどから、法定の利益は中期目標を下回る見通し

連結経常収益

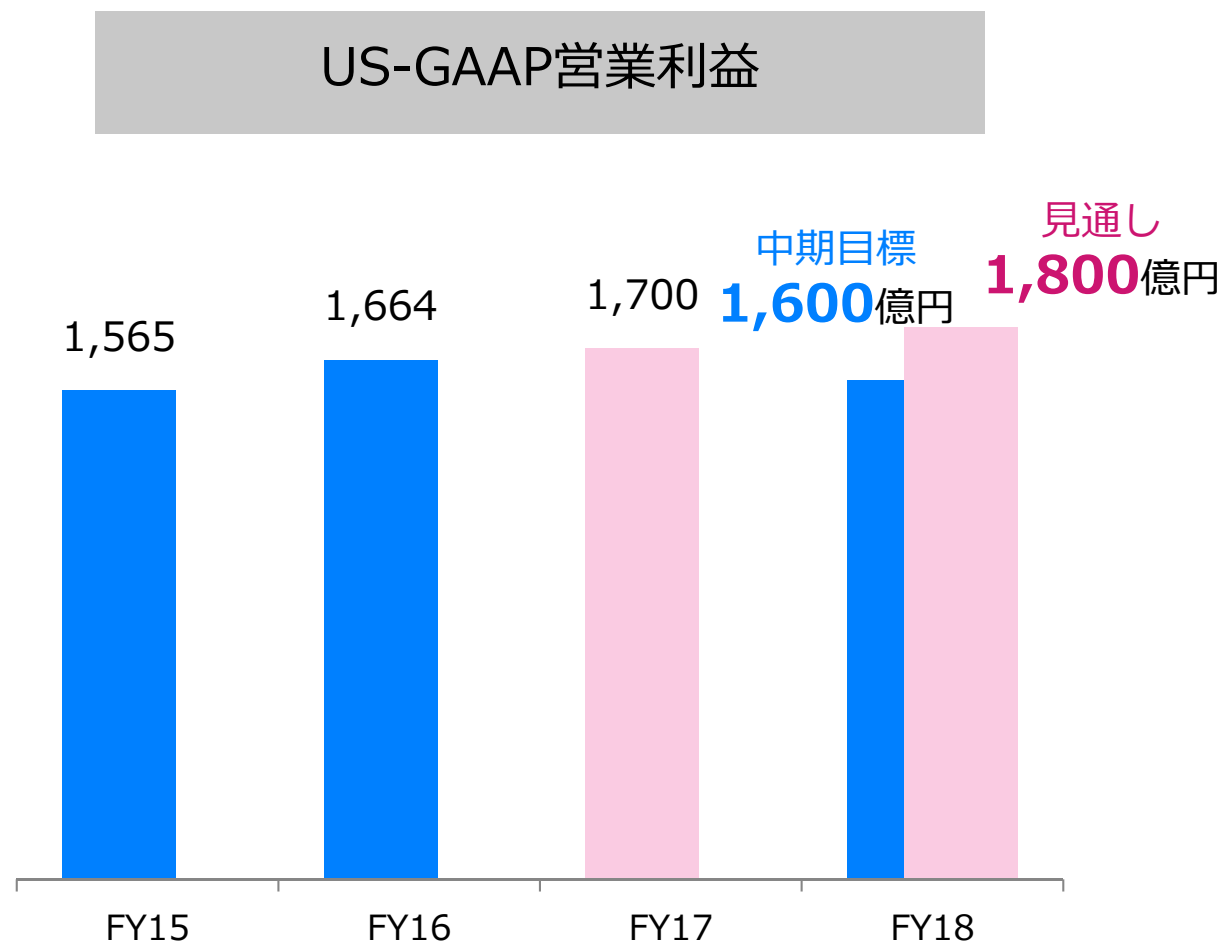


連結経常利益

親会社株主に帰属する
当期純利益

US-GAAP営業利益（ご参考）

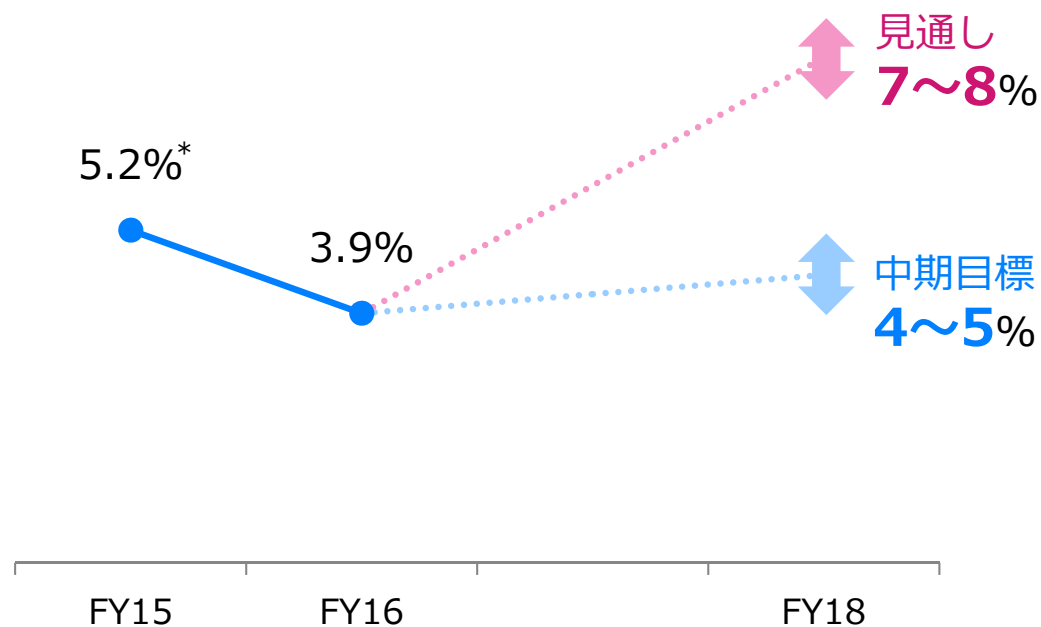
- ◆ FY16のUS-GAAPグループ営業利益は、市況の改善効果もあり、期初予想を大幅に上回った
- ◆ FY18営業利益も中期目標を上回る見通し



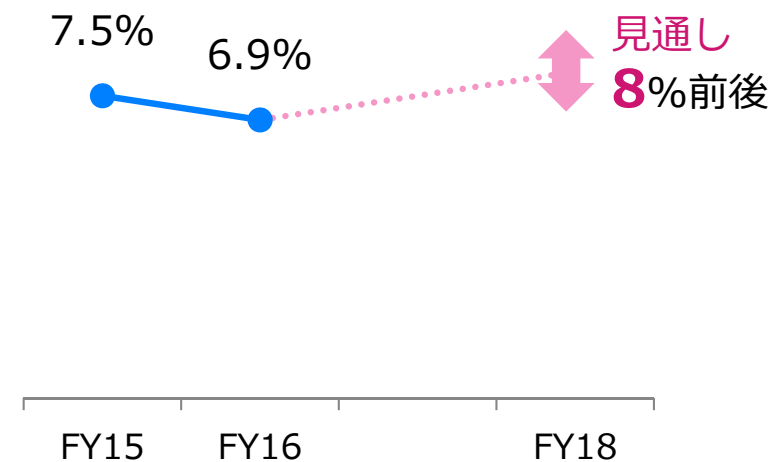
◆当社の親会社であるソニー株式会社は米国会計原則に基づいた連結決算開示を行っており、その中でソニーフィナンシャルグループを含むソニーグループの金融分野にかかる米国会計原則に基づく財務情報が開示されております。一方で、当社グループは、ソニーグループの金融分野における主要な部分を構成しておりますが、日本会計基準に基づく決算開示を行っております。日米の会計基準の主な相違や連結範囲の相違などの留意事項についてはスライド64をご覧ください。

- ◆ FY18の連結修正ROEは、ソニー生命の経済価値ベースの利益が中期目標を上回る成長を見込むことにより、改善する見通し

連結修正ROE

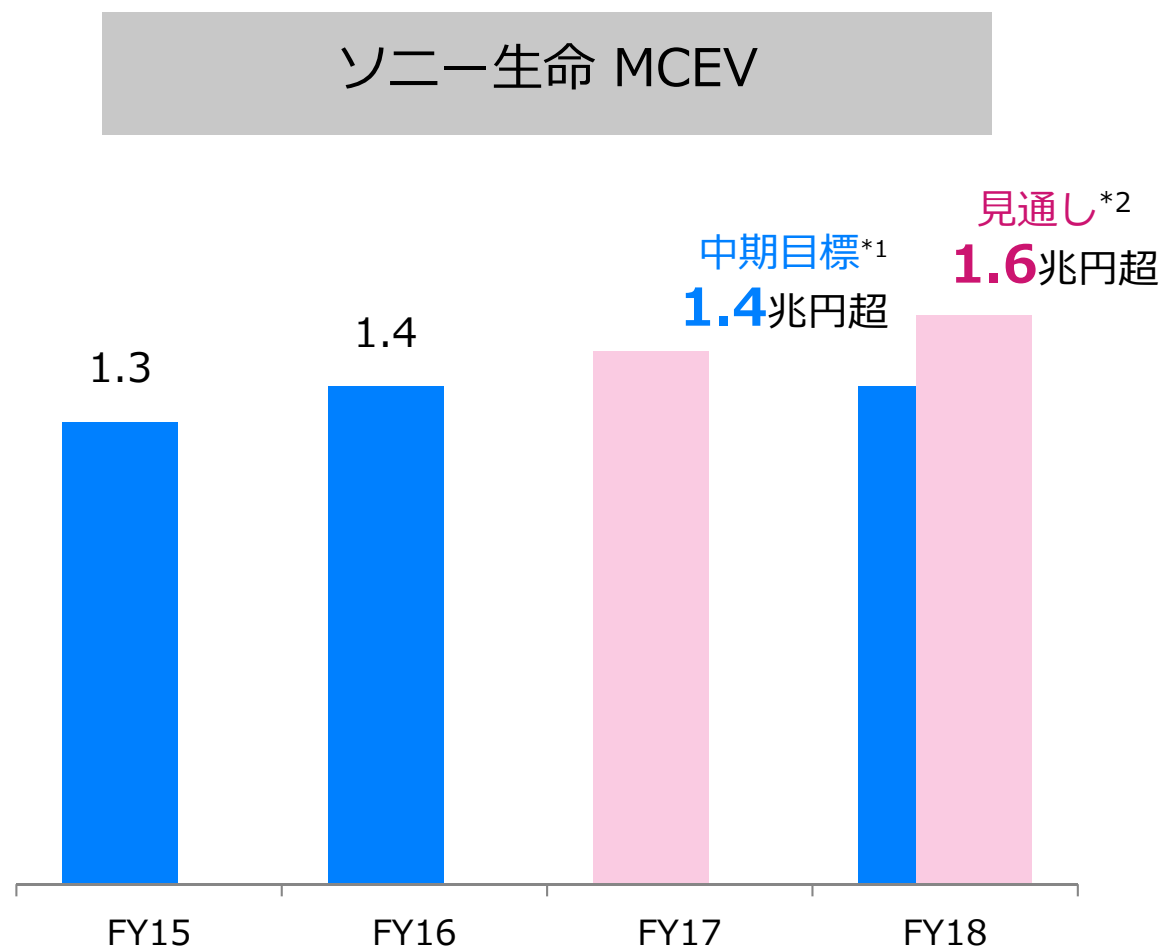


連結ROE（財務会計ベース）



*：連結修正ROEの算出にあたり、FY16より、ソニー生命の修正利益の算出方法を「新契約価値」と「保有契約価値からの貢献」の合計値へ変更。
また、ソニー生命のMCEVは、FY16より、終局金利(Ultimate Forward Rate (UFR))を採用した手法により算出。
FY15の連結修正ROEはこれらの変更を適用して再計算(ただしソニー生命のコアROEVは一部簡易計算を使用)。詳細はスライド62参照。

- ◆ FY16は業容拡大と市況改善によりMCEVは増加
- ◆ FY18も中期目標（1.4兆円超）を大きく上回る見通し



*1：2016年3月末の金利水準。2016年度第1四半期決算にて、MCEVにUFRを採用したことに伴い、中期目標を再評価

*2：2017年3月末の金利水準に基づく見通し

- ◆ FY18に向け、市場環境は引き続き厳しい状況を想定
- ◆ 中長期的な環境変化を想定しつつ、顧客視点に立脚した高品質なサービスの提供による業容拡大で持続的成長を図っていく中期方針に変更なし

<中長期環境認識>

経済環境

- 超低金利の継続
- 地政学リスクの高まり

規制環境

- 標準利率および標準生命表の改定
- 参考純率の引き下げ

社会環境

- フィデューシャリー・デューティの強化
- 少子高齢化の進展
- 所得格差の拡大
- 社会保障制度への不安

技術革新

- AI、自動運転技術の進展
- Fintechの高度化と活用

ソニー生命

- ◆ ライフプランナーチャネルは、陣容拡大の加速と生産性の維持・向上により安定成長を、代理店チャネルは、大型・企業系、地域密着系代理店それぞれの業容拡大により成長を実現
- ◆ 標準利率改定と業容拡大の加速により、法定会計上の利益は下押しするものの、MCEVは中期目標を上回る成長を実現

ソニー損保

- ◆ 自動車保険は、商品力強化、顧客満足度向上、先進技術活用の取り組み等を推進し、一層の成長を図る
- ◆ 自動車以外の保険種目展開の取り組みを加速

ソニー銀行

- ◆ Sony Bank WALLETを軸に、「使える外貨のソニー銀行」を目指した施策を推進。外貨および住宅ローンビジネスにおいて他社とのアライアンスにより顧客基盤を拡大
- ◆ 収益性向上を伴う業容拡大の実現

ソニー・ライフケア

- ◆ “Life Focus”を実現する「ソナーレ」ブランドの確立と新設ホームの展開
- ◆ ゆうあいHDの子会社化による規模拡大とグループ視点での経営効率化



ソニー生命

【ライフプランナーチャネル】
陣容拡大を
軸とした安定成長

- ◆ 採用プロセス・初期育成の強化
- ◆ 更なる提供価値の向上（法人・カルテ）

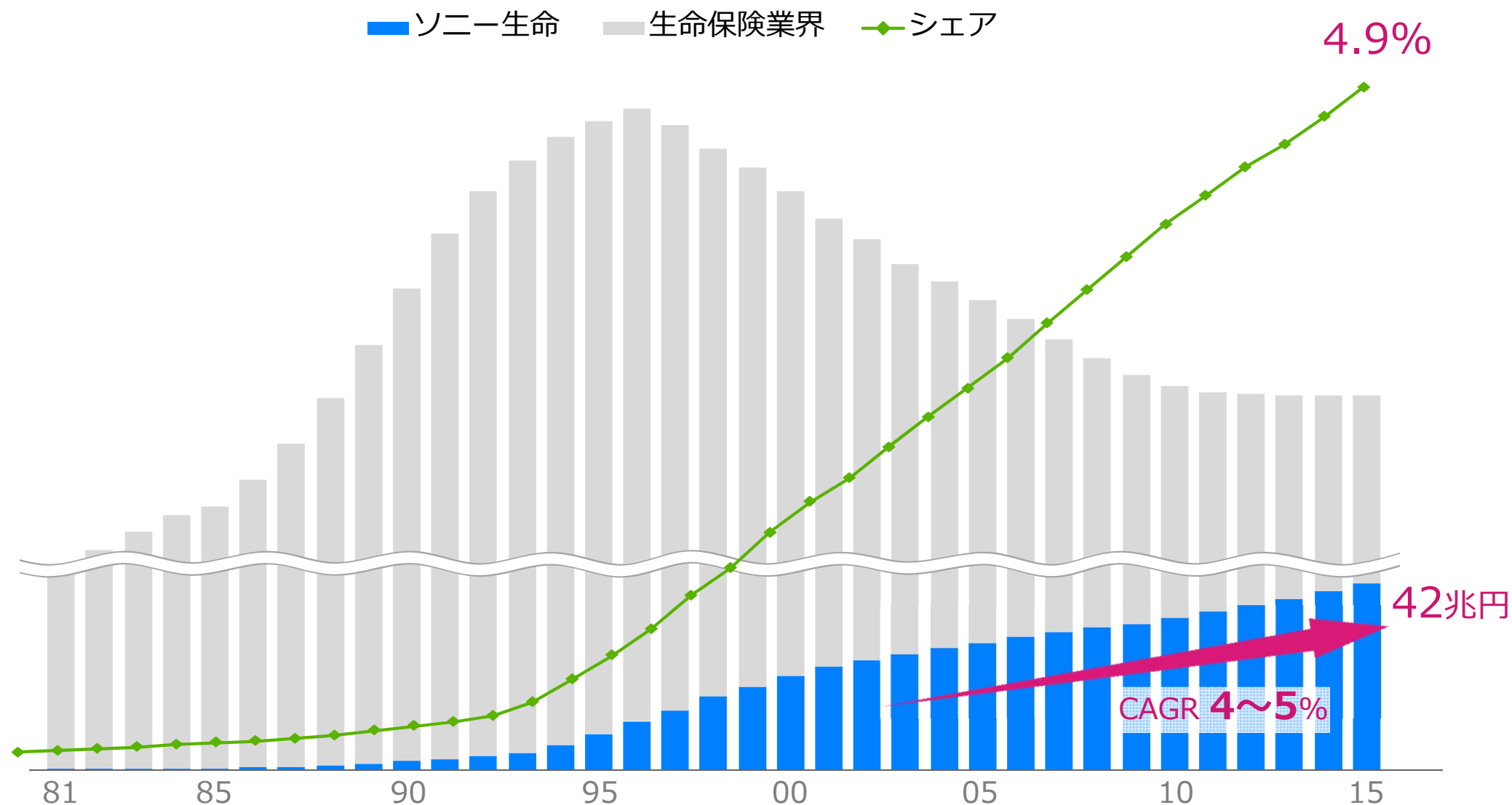
【代理店チャネル】
成長の実現

- ◆ 大型・企業系代理店での安定的な業績の伸展
- ◆ 強固な営業基盤構築による地域密着系代理店の成長

企業価値の
確実な成長

- ◆ 経済価値ベースでの中期目標を上回る利益成長の実現

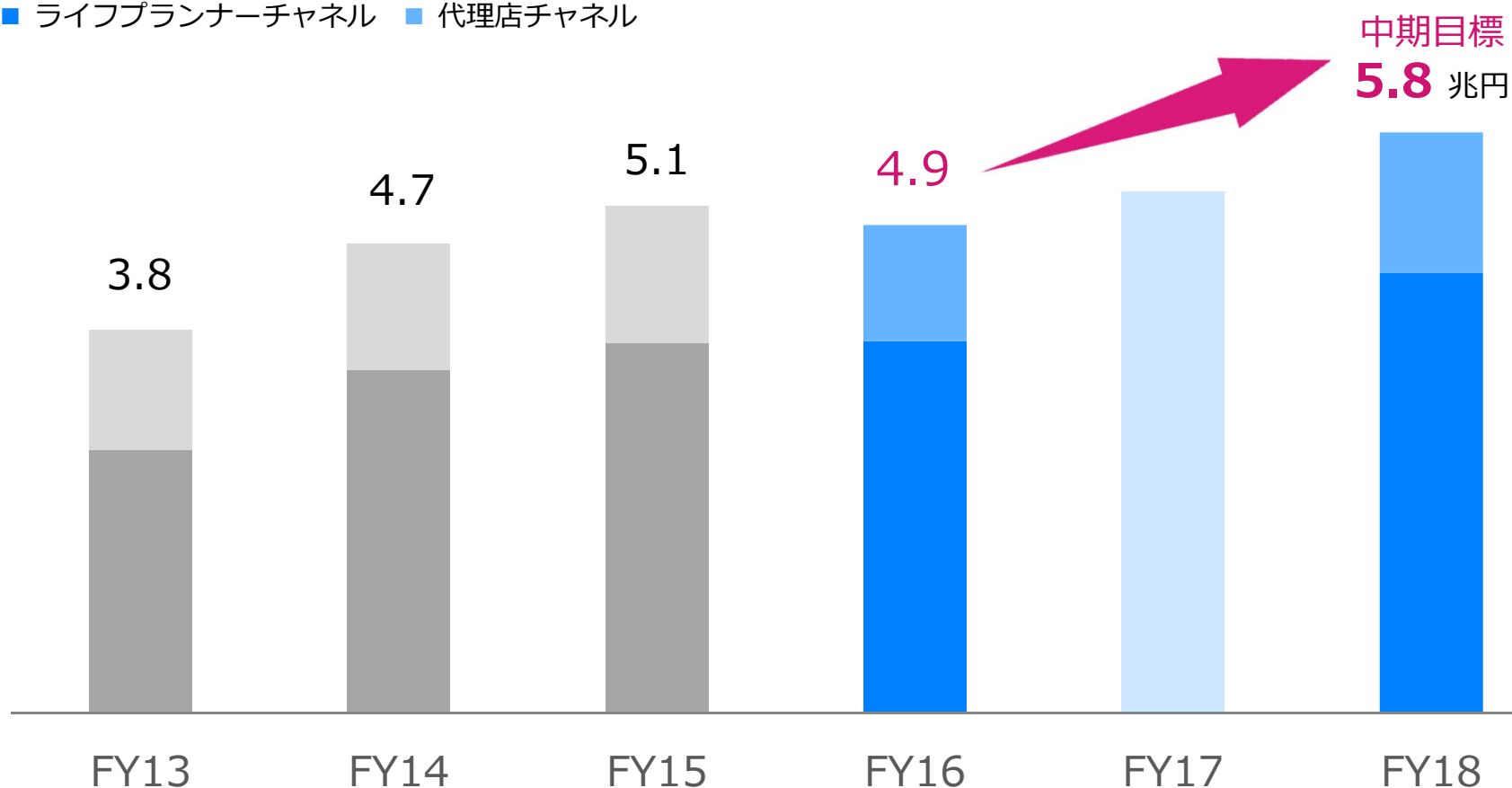
年度末保有契約高推移 (個人保険)



- ◆ 超低金利の厳しい環境の中、新契約高は過去最高となった前年並みの水準を確保
- ◆ 中期目標達成に向けて、新契約高の成長を再加速

新契約高（個人保険・個人年金保険）

■ ライフプランナーチャンネル ■ 代理店チャンネル

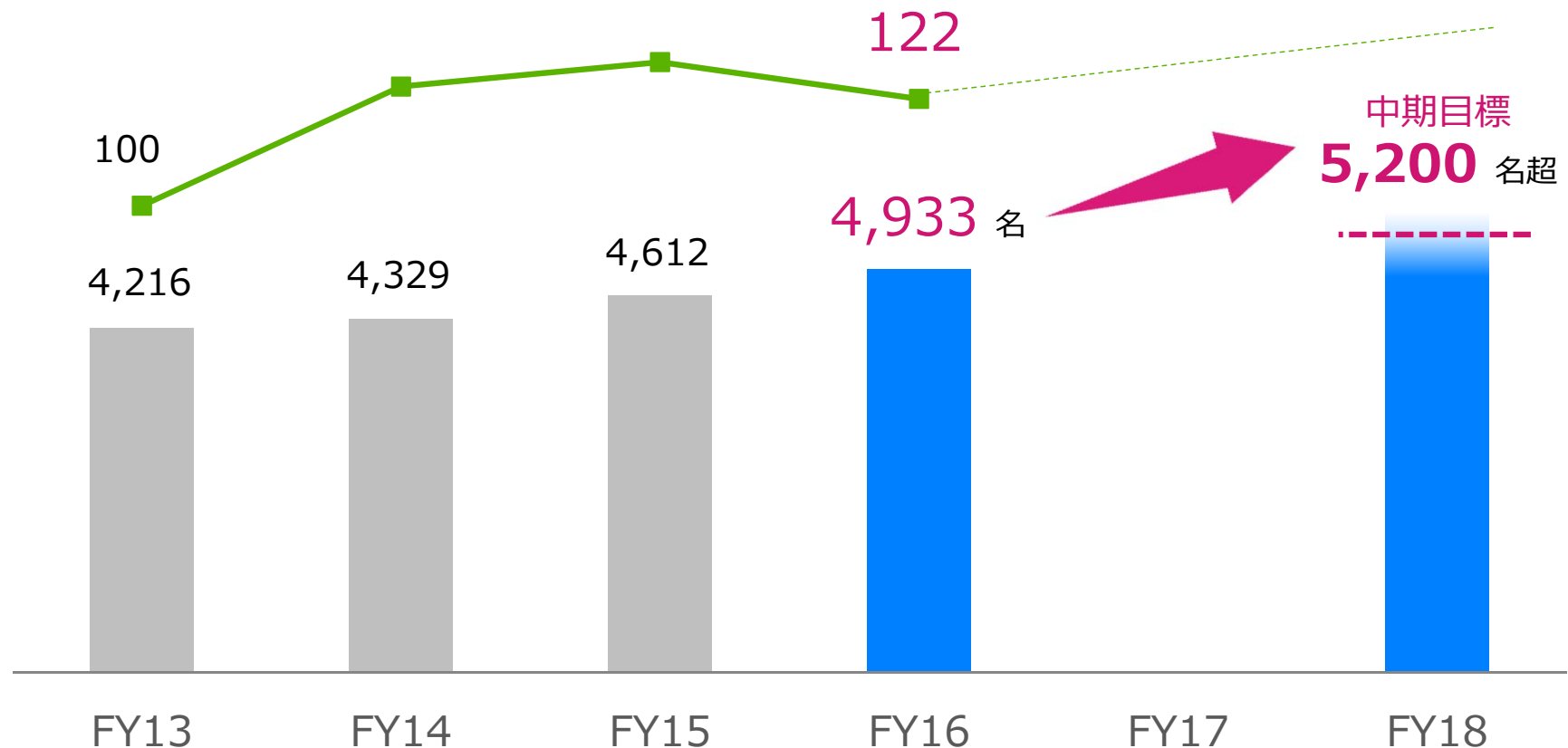


陣容拡大を軸としたライフプランナーチャネルの安定成長

- ◆ 好調な採用により末人員は中期目標を上回るペースで伸展
- ◆ 陣容拡大の加速と高生産性の維持・向上により更なる成長を目指す

ライフプランナー末人員^{*1}・生産性^{*2}

■ 末人員 ■ 生産性

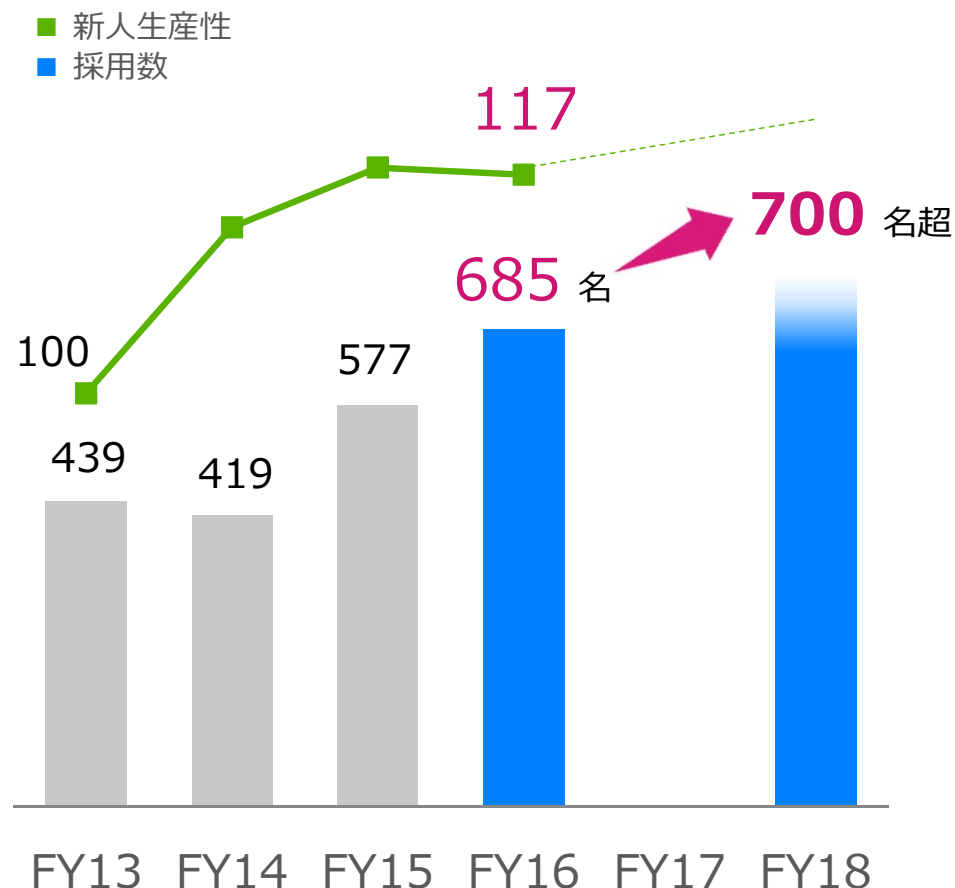


*1：嘱託・契約ライフプランナーを含む

*2：FY13新契約高生産性を100として指数化

- ◆ 採用数の着実な増加に加え、採用プロセスの強化により、採用の質を更に向上
- ◆ 初期の保障提供力強化を一層徹底し、新人の確実な立ち上がりを実現

ライフプランナー採用数・新人生産性^{*1}



*1：FY13の入社3年以内ライフプランナー新契約高生産性を100として指数化

◆ 更なる採用の質向上

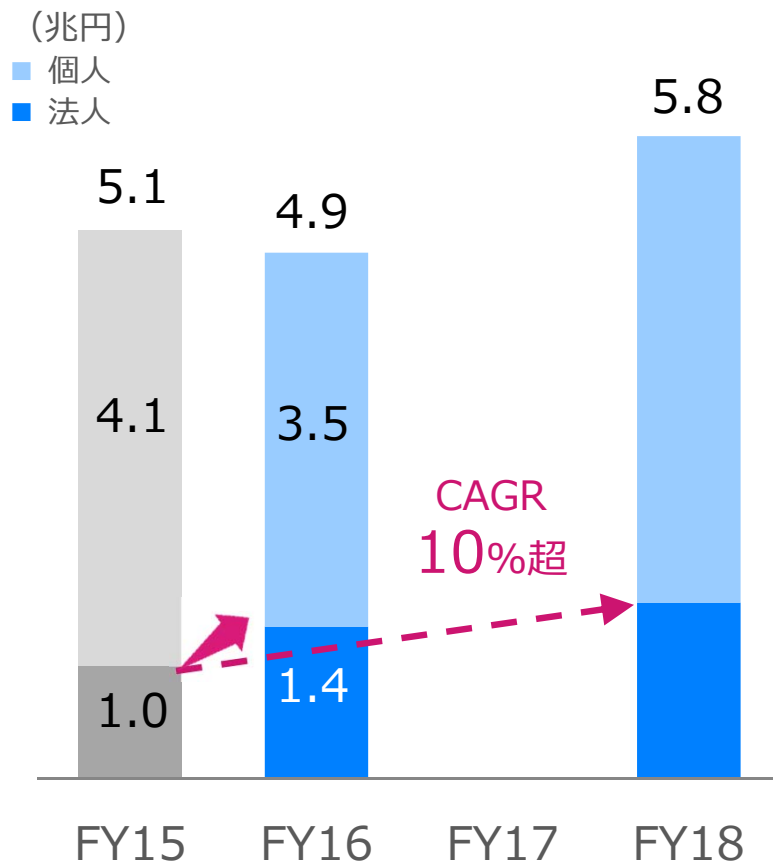
- 候補者選定基準の厳格化
- 面接プロセスの強化
- ライフプランナーからの紹介推進

◆ 初期育成の強化

- LiPSS・カルテの徹底による保障提供力強化
- 定期的なフォローと個別支援の実施
- 育成力強化に向けたマネージャー研修の拡充

- ◆ 昨年度からの本格展開により、法人の新契約高は計画を上回るペースで伸展
- ◆ 新商品・サービスの拡充に加え、教育・営業支援体制の充実化により更なる成長を目指す

法人・個人別新契約高



◆ 訴求力のある新商品・サービス

- 無配当総合福祉団体定期保険の発売
- 法人専用変額定期保険の発売
- 『ES Solution Service』の開始

◆ 教育・支援体制の更なる拡充

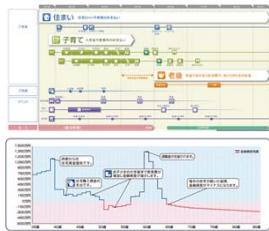
- 法人研修の充実化による法人取扱ライフプランナーの裾野拡大
- 本社による法人営業支援体制の拡充

更なる提供価値の向上（カルテの活用）

- ◆ 当社の強みであるLiPSSに加え、面談時の情報を記録するカルテを新たに導入
- ◆ カルテの活用により、コンサルティングセールス・フォローが深化。お客さまの納得感・満足感を一層高めることにより、お客さまとの関係性の更なる強化を図る

LiPSS + カルテ

LiPSS



- ・ ライフプラン
- ・ 夢
- ・ 関心事

**NEW**

カルテ



- ・ 商談記録
- ・ 推奨理由
- ・ コンタクト履歴
- ・ 次回面談予定

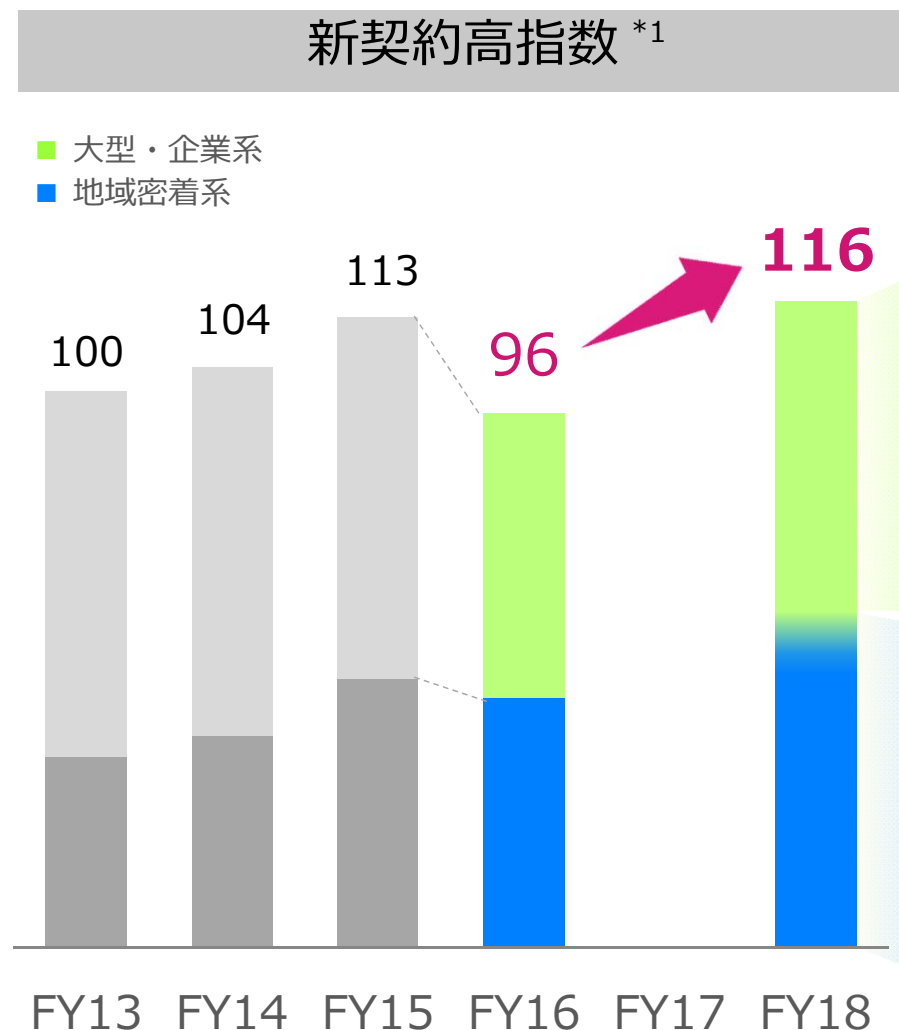
◆ データの蓄積・更新・引継

- 当社の強みであるLiPSSデータに加え、面談時のあらゆる情報を時系列で記録・更新
- カルテの承継によるお客さまの意向を含めた情報の引継

◆ 根拠に基づく提案・フォロー

- LiPSSデータに基づくライフプランニングに加え、推奨理由の提示による根拠ある提案の実現
- 次回面談予定の記録による確実なフォロー
- 過去の商談内容を踏まえた保障の最適化

- ◆ 大型・企業系代理店での安定的な業績の伸展と、地域密着系代理店での強固な営業基盤構築により、成長を実現する



*1：FY13新契約高を100として指数化

他社に先駆けて料率改定を行ったため
FY16は大型代理店を中心にシェアが低下

◆ 安定的な業績の伸展

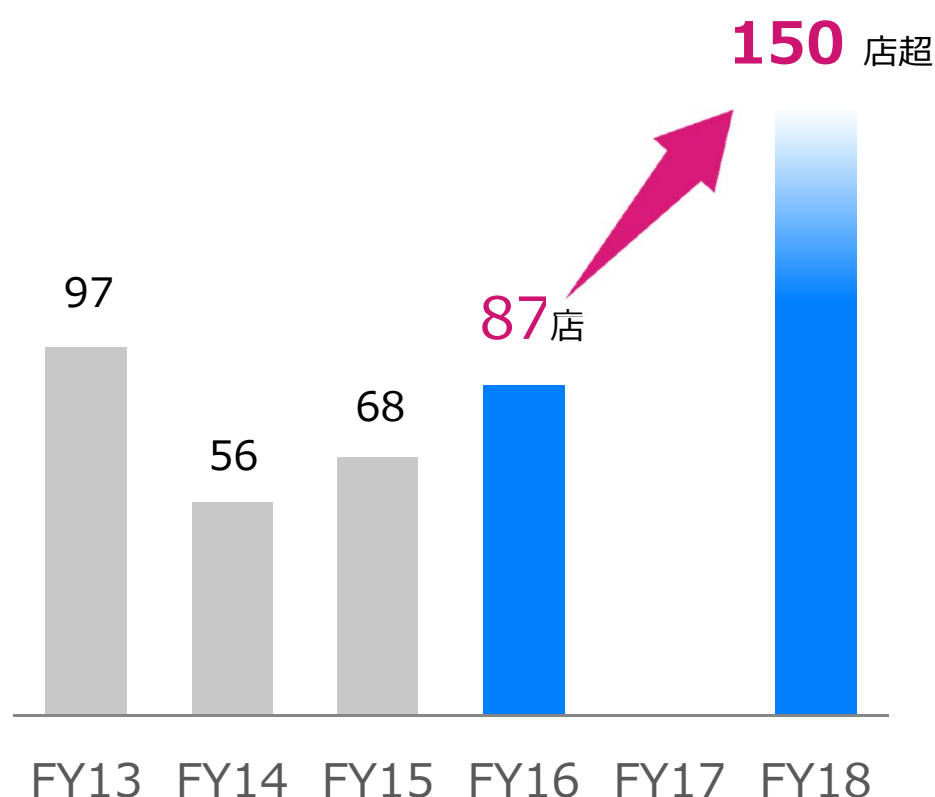
- パートナー特性に応じた支援強化
- 親和性のある企業との提携検討

◆ 強固な営業基盤による成長

- 開拓推進および初期育成の強化
- 当社商品の未取扱募集人を対象とした経営支援の拡充
- ノウハウ・スキルを持つ人材の連携

- ◆ 開拓推進により理念を共有するパートナーを増やすとともに、当社が強みとする育成の更なる強化により、早期立ち上がりを実現し、業績向上を図る

新規開拓数



◆ 開拓の加速

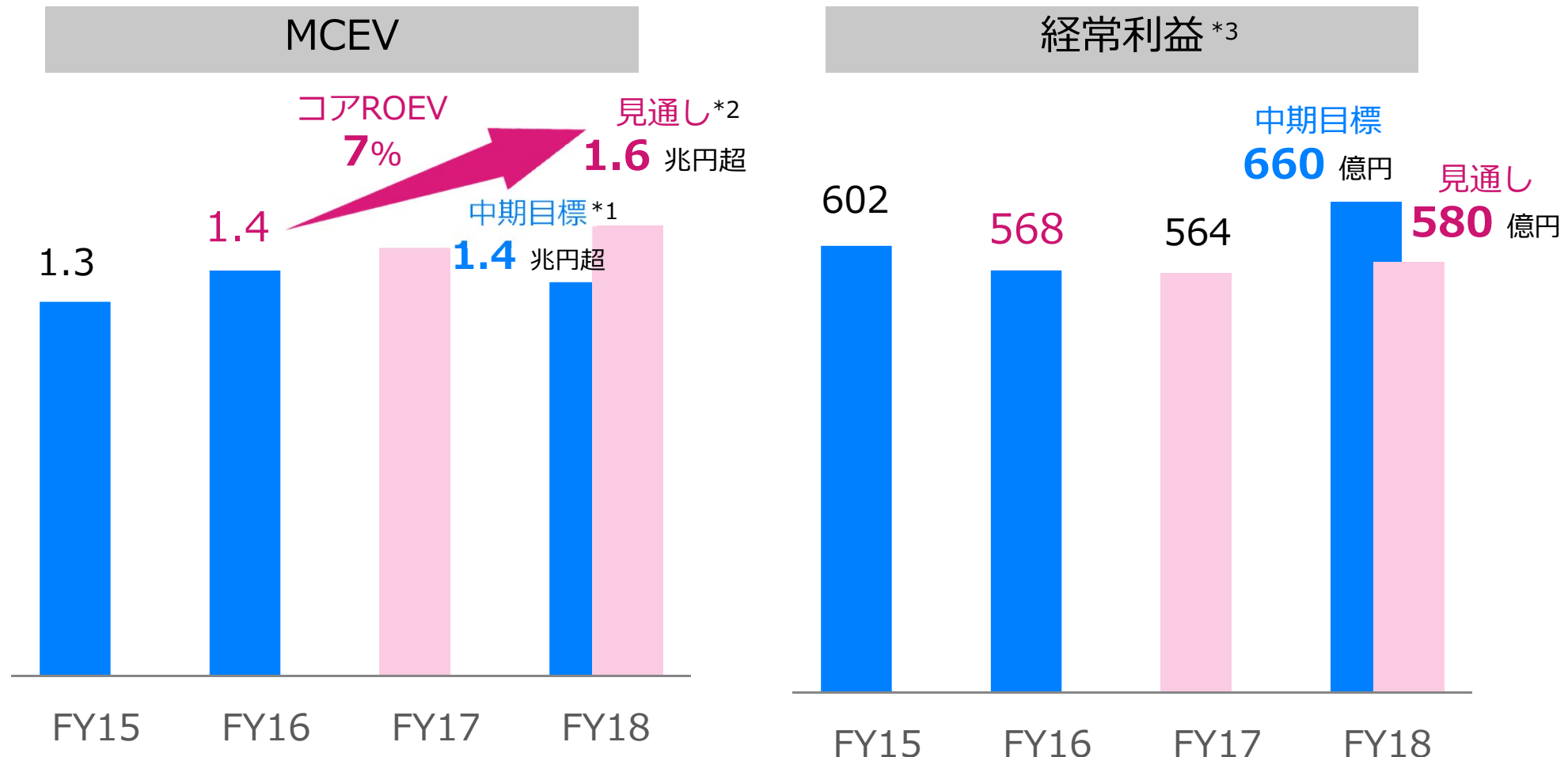
- 開拓活動の可視化による活動管理の強化と担当者毎のフォロー実施
- パートナー特性に合わせた開拓アプローチツールの作成

◆ 初期育成の更なる強化

- パートナーの成長段階に応じた教育体系・制度の再整備
- 当社のノウハウを活用した販売手法等の募集人研修の実施

経済価値ベースでの中期目標を上回る利益成長の実現

- ◆ 当社は、経済価値ベースでの中期的な成長実現に向けた戦略を展開
- ◆ MCEVは中期目標を上回る一方、標準利率改定の影響により、経常利益は中期目標を下回る見通し



*1：2016年3月末の金利水準。2016年度第1四半期決算にて、MCEVにUFRを採用したことに伴い、中期目標を再評価

*2：2017年3月末の金利水準に基づく見通し

*3：経常利益は生命保険事業

	FY16 実績	FY18中期目標に 対する進捗 (見通し)	FY18 中期目標
保有契約高	45.3兆円	計画通り	49兆円超
ライフプランナー 在籍数 ^{*1}	4,933名	目標を上回る	5,200名超
MCEV ^{*2}	1.4兆円	1.6兆円超	1.4兆円超
コアROEV	3.6%	7%	4-5%
経常利益 (生命保険事業)	568億円	580億円	660億円

*1：嘱託・契約ライフプランナーを含む

*2：FY16実績、FY18見通しは2017年3月末の金利水準。

FY18中期目標は2016年3月末の金利水準。2016年度第1四半期決算にて、MCEVにUFRを採用したことに伴い再評価



ソニー損保

自動車保険の 成長持続

ダイレクト自動車保険No.1の堅持と将来の環境変化に向けた取組み

- ◆ 合理性、先進性、独自性ある商品の提供。テレマティクス分野への注力
- ◆ 先進技術活用によるマーケティング、サービスの高度化
- ◆ 将来の保険料低下に向けた事業費効率の改善

自動車保険以外の 種目拡大

自動車保険以外の種目拡大によって自動車一極集中の構造から脱却し、 長期安定収益基盤を確保

- ◆ 医療分野において、新商品発売と既存商品の強化により拡大を加速
- ◆ 火災・傷害等その他種目の中から、当社の強みを活かせる領域での種目拡大を検討

顧客価値の最大化

成長の源泉として、CXと商品・サービススペックの向上を推進

- ◆ 顧客接点を通じたCustomer Experienceの向上によってNPSを高め、顧客リテンション力を強化
- ◆ 商品やサービススペックの向上によって知覚品質を高め、ダイレクトの不安感を払拭するとともに契約獲得力を強化

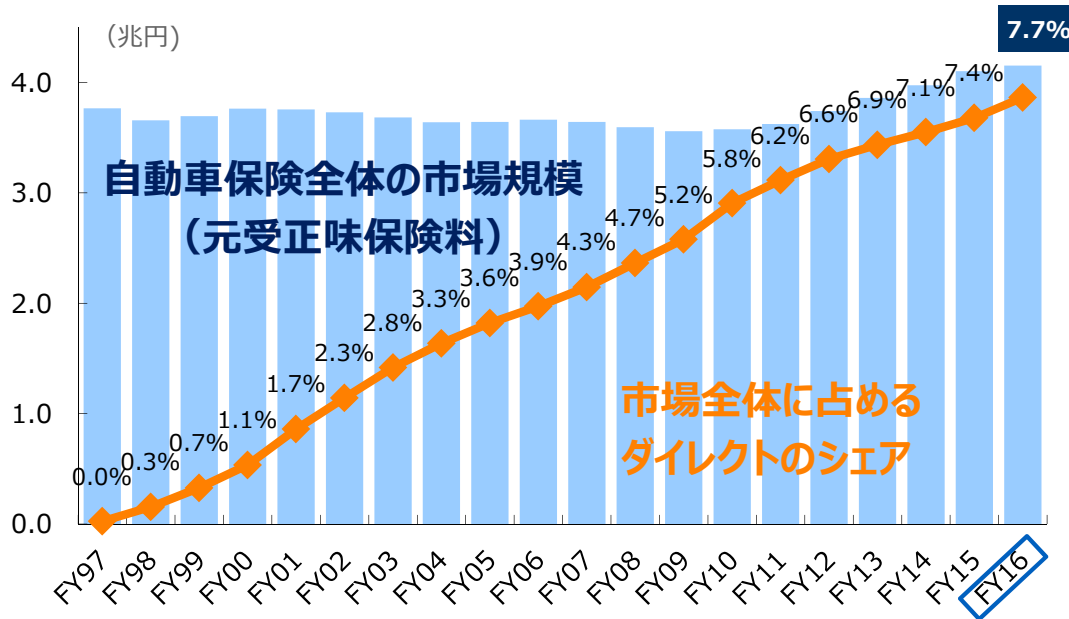
業務システム刷新と オペレーション改革

基幹業務システムの大規模な刷新とオペレーション改革の実現

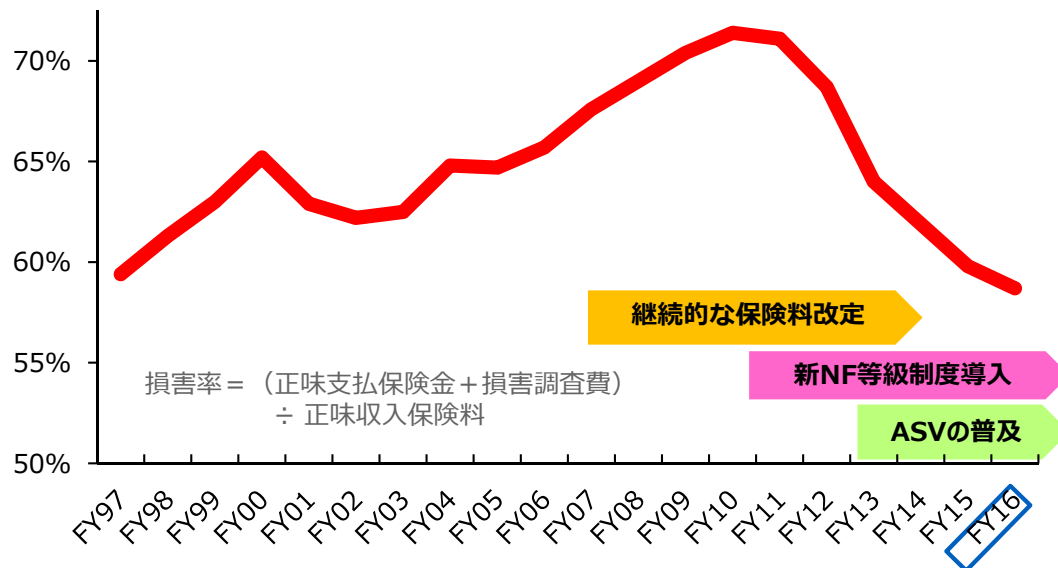
- ◆ システム構造の刷新により、システムの開発保守効率を向上
- ◆ システム再構築にあわせ、サービスの拡充・CX向上と、オペレーション改革による業務効率改善の実現を目指す

国内自動車保険業界の状況

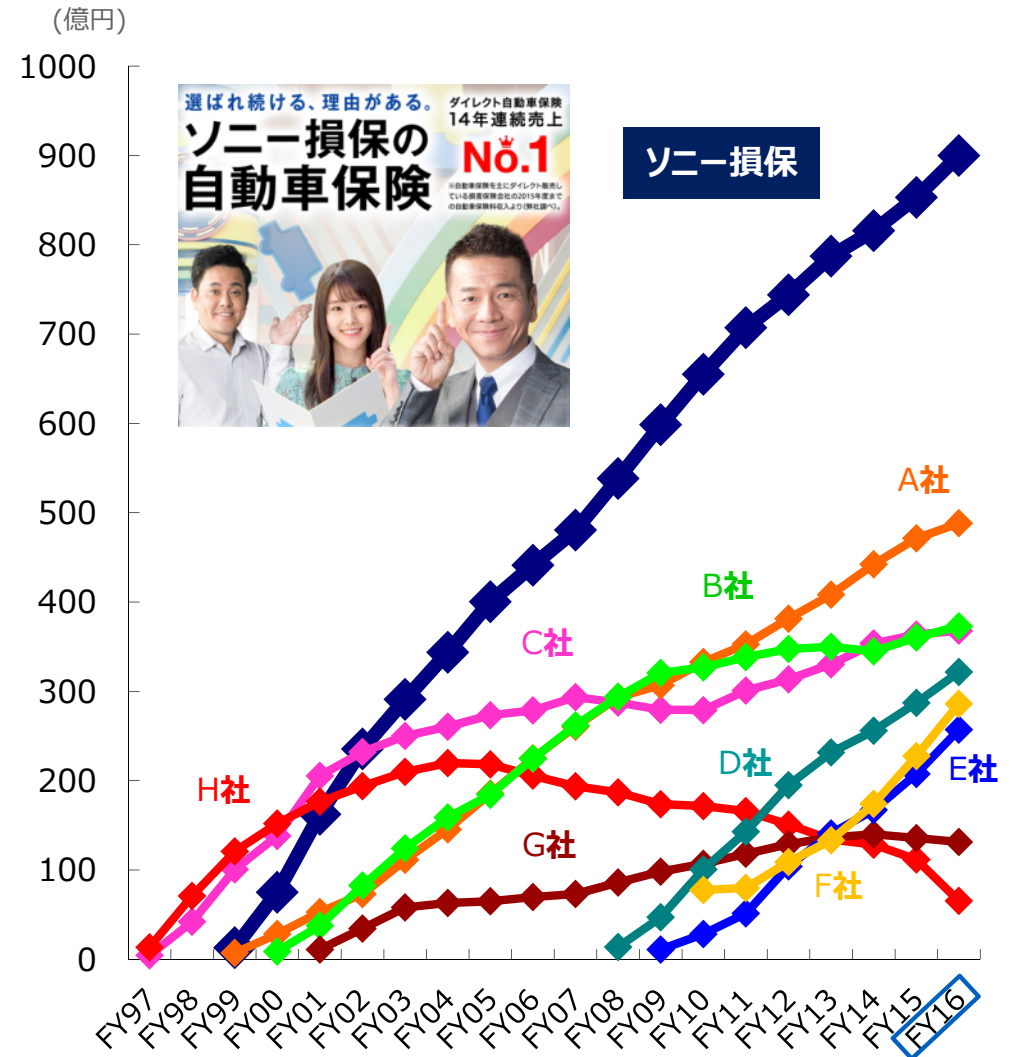
市場規模およびダイレクトシェア（自動車保険）



業界の正味損害率推移（自動車保険）

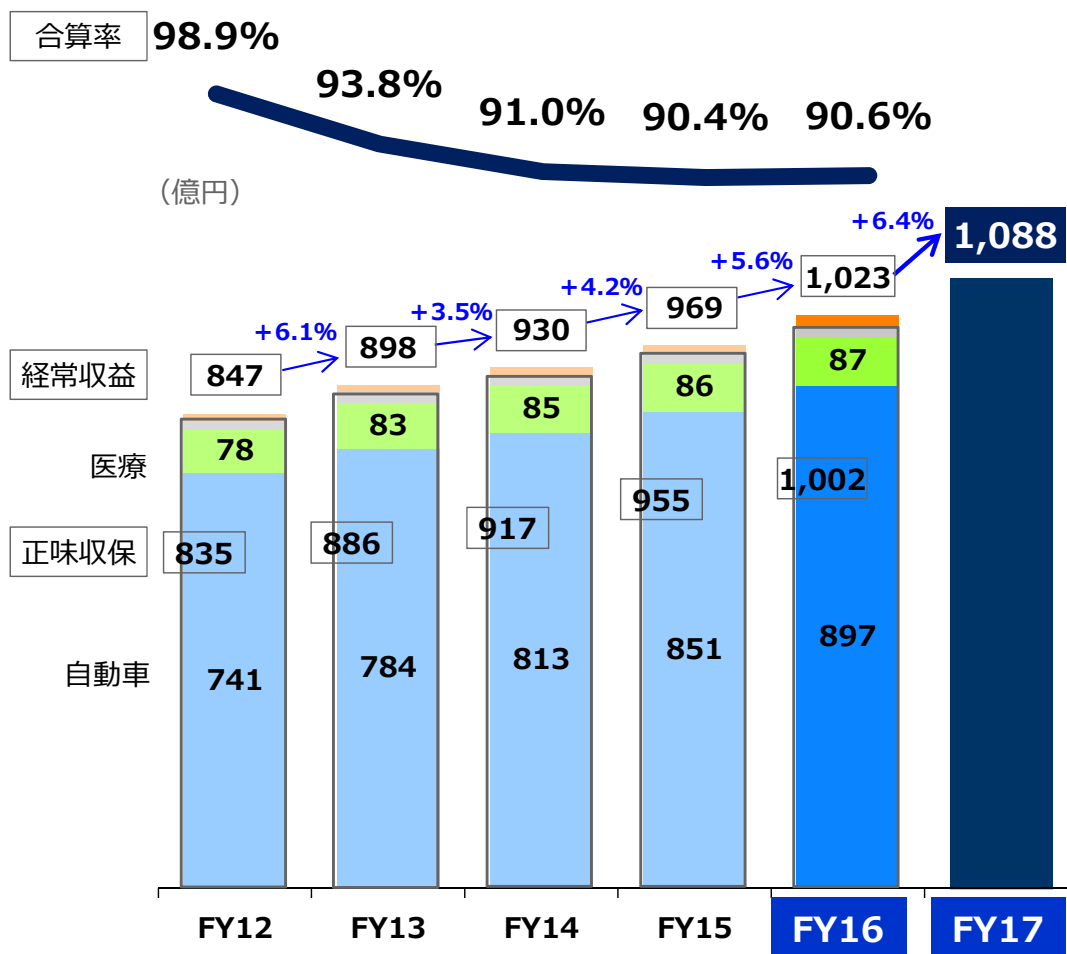


ダイレクト社保険料収入（自動車保険）

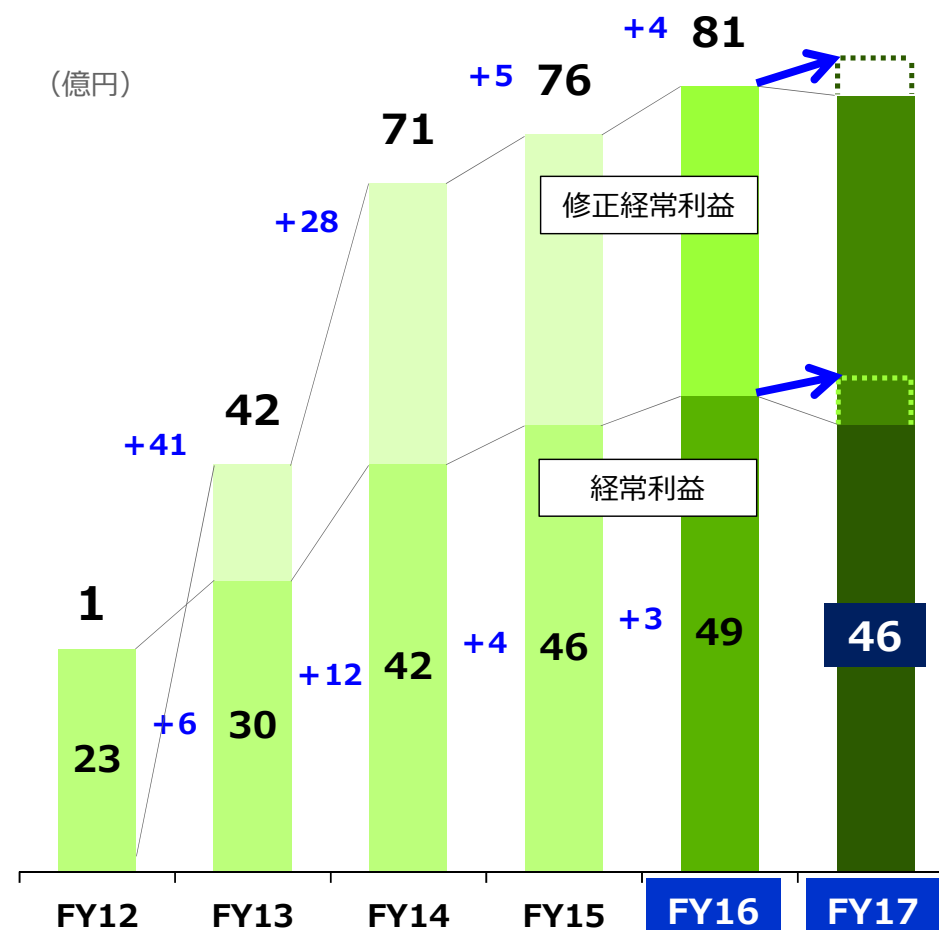


- ◆ ダイレクト損保で初めて収保1,000億円を突破。自動車保険に医療その他の拡大を加え、今後も成長を持続（FY16後半からのアメリカンホーム社自動車保険契約の移行は順調に推移し、トップライン拡大に寄与）
- ◆ 増収と、合算率を適正水準に保つことにより4期連続の増益、過去最高益を更新。今後も増益の持続を目指す

経常収益・合算率の推移



経常利益・修正経常利益



- ◆ 商品の独自性・先進性、サービスの拡充と品質向上、効果的なコミュニケーションにより、信頼のブランド力を確立
- ◆ ダイレクトの安心感・満足感を高め、ダイレクト市場の拡大を牽引するとともに、ダイレクト自動車保険No.1のポジションを堅持
- ◆ 今後の保険料低下が予想される中においても、コスト優位性・価格競争力を確保することで、良好な収益性を維持

■ Yahoo! JAPANとの連携によるテレマティクス次期商品開発への取り組み

- 「やさしい運転キャッシュバック型」によりPHYD型の知見を蓄積：従来商品比大幅な損害率低下を計測
- Yahoo! JAPANおよびソニーグループと連携し、スマホでのYahoo!カーナビをベースとした、より先進的なPHYD型テレマティクス商品開発に向けた共同研究を開始
- ドライバーの安全運転支援、事故防止につながるサービスや、より付加価値の高い保険商品の開発を検討



■ FinTech 分野での取り組み

- ソニーグループやFinTechベンチャーとの協働を通じた、AI等の先進技術の活用によるマーケティングやサービスの高度化
 - ・ マーケティング： Marketing AutomationツールやDeep Learning技術の活用による効果的、効率的な顧客アプローチ
 - ・ サービス： コールセンターオペレーション（コールセンター運営、応対サポート）での活用、Web上での自動応答等への取り組み

■ オペレーション効率の改善による価格競争力の強化と良好な収益性の確保

- 基幹業務システムの大規模な刷新などを通じ、オペレーションの効率化やBPRを推進し、コスト優位性を確保

- ◆ 顧客接点を通じたCustomer Experienceの向上によってNPSを高め、顧客リテンション力を強化
- ◆ 商品やサービスのスペック向上によって明示的な訴求力を高め、魅力を感じていただくことにより、契約獲得力を強化

Customer Experienceの向上

- ・ Webサイト、契約手続き、事故対応サービス、帳票 等、各顧客接点でのNPS向上とカスタマージャーニーの全体最適化を追求し、顧客リテンション力を高める

Webサイト

- ・ スマホファースト化
- ・ LINE、SMS等の対応

契約手続き

- ・ 受電体制の拡充
- ・ 営業時間の拡大

事故対応

- ・ 顧客意向に応じた解決
- ・ 迅速対応、予定の連絡

帳票・情報提供

- ・ 見やすさ、わかりやすさ
- ・ パーソナライズ対応

カスタマージャーニーの全体最適化

商品・サービススペックの強化（知覚品質の向上）

- ・ 当社との経験がない方にも信頼と魅力を感じていただけるよう、明示的な訴求力を高める
- ・ 特に、事故対応の品質とスペックの高さを理解していただくことで、ダイレクトへの不安感を払拭

現場かけつけサービス

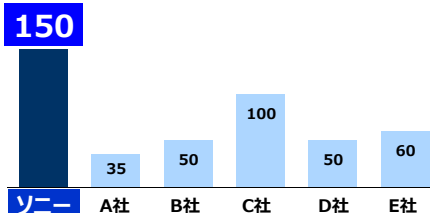
セコムの担当者が事故現場に急行



ロードサービスのレッカー距離

無料搬送距離を業界最高水準の

150kmまで延長



休日・夜間の事故対応拡充

休日・夜間も、事故受付のみならず
事案進捗、示談交渉等の事故対応



2016年度 CS外部評価

外部評価機関による当社CS評価は
長年にわたり業界最高水準

J.D.パワー 自動車保険満足度調査

☆ 事故対応満足度 **第1位**

☆ コールセンター満足度 **第1位**

HDI-JAPAN

☆ サポートトータル格付け **三つ星**

☆ 問合せ窓口格付け **三つ星**

NTTコムリサーチNPSベンチマーク調査

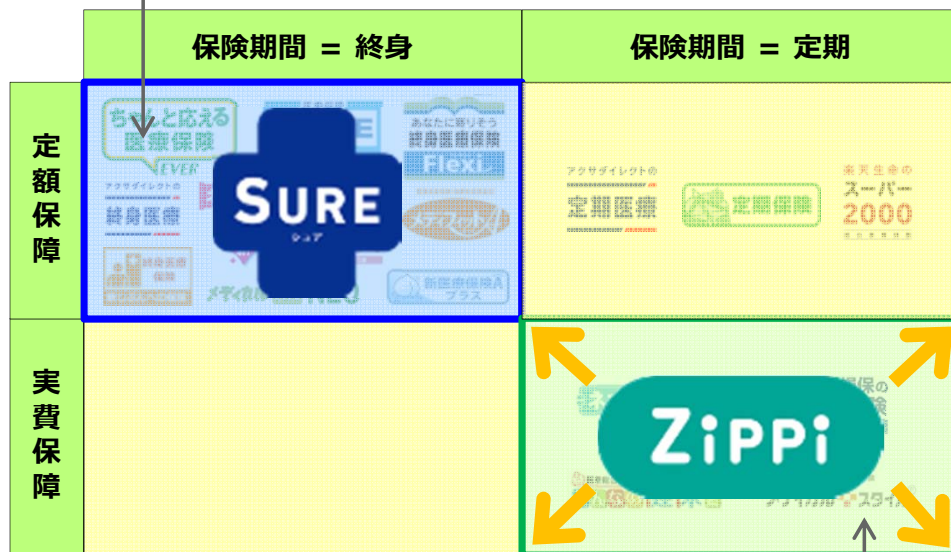
☆ 自動車保険部門 **第1位**

医療分野の拡大

ガン重点型医療保険『SURE』の商品改定に加え、実費保障型の新商品『ZiPPi』を発売

→ わかりやすく、合理性・独自性ある商品で、ダイレクトの強みを活かし、当社のプレゼンスを強化

過密ながら安定した市場において、商品の競争力と利便性を強化



より成長が見込まれる実費分野に新商品を投入し、市場を開拓



入院実費型の医療保険



- ◆ 入院の短期化や入院費用の増加により、医療保険加入者の半数が定額保障での不足を感じている
⇒ “かかった分だけ”の合理的な医療保険
- ◆ ターゲットイメージ
 - ・ 20-30代： とりあえず“かかった分だけ”を手ごろな保険料で
 - ・ 40-50代： 現在の保険での不足を“かかった分だけ”お手軽に追加
- ◆ インターネット専用による低価格と利便性
- ◆ オプション： 差額ベッド代、先進医療、入院時諸費用

第3、第4の柱の構築に向けた、その他の種目拡大

火災・傷害等その他種目の中から、当社の強みを活かせる領域での種目拡大の検討を進める

→ 「商品のユニークさと補償の充実」、「インターネット / ダイレクトによる、合理的な価格と顧客利便性の追求」、「自動車・医療を含めた、種目間クロスセルの拡大」など、当社の強みを活かすことを念頭に新規展開の種目を検討

- ◆ 中期計画の進捗は順調
- ◆ トップラインは堅実な成長を持続（CAGR：+5%～+6%）
- ◆ 健全な収益構造の維持・改善により増益を実現し、FY18目標の達成を目指す

	FY16 実績	FY18中期目標 に対する進捗	FY18 中期目標
元受正味保険料	990億円	計画通り	1,100億円
正味事業費率	28.3%	計画通り	90%台
E.I.損害率	62.3%		
合算率	90.6%		
経常利益	49億円	計画通り	52億円
修正経常利益 *	81億円	計画通り	87億円
修正ROE	14.4%	計画通り	13%

*：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

商品サービスの 強化・拡充

- ◆ 「使える外貨のソニー銀行」の確立
- ◆ アプリの拡充等による利便性の向上
- ◆ 個人向けローン商品の多様化

アライアンスによる 顧客基盤の拡大

- ◆ 不動産業者等の提携チャネル強化
- ◆ Sony Bank WALLET提携カードの導入先拡大
- ◆ ライフプランナー等のリアルチャネル拡充

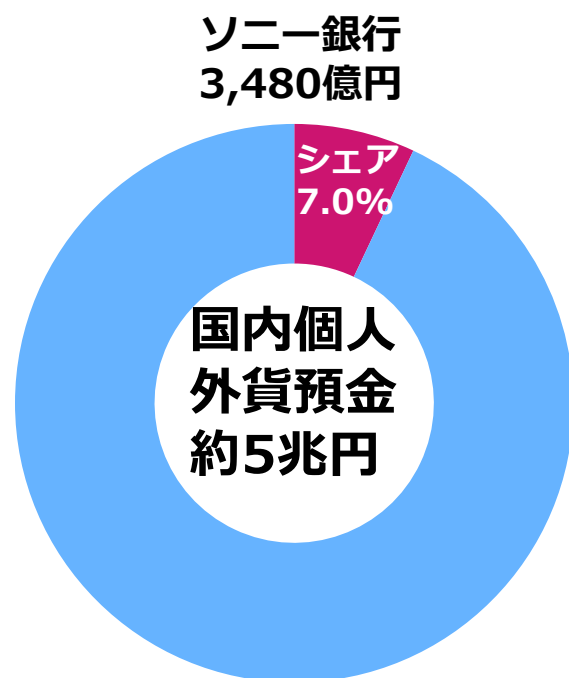
経営効率の向上

- ◆ 収益性および効率性の向上による利益成長の実現
- ◆ ROE6%の達成

- ◆ 外貨預金のシェアは現状7%。拡大の余地は大きい。
- ◆ デビットカード市場は今後急成長。Sony Bank WALLETによる利益も拡大の見込。
- ◆ 住宅ローン市場は縮小傾向。ローン商品の多様化が必要。

国内個人外貨預金シェア

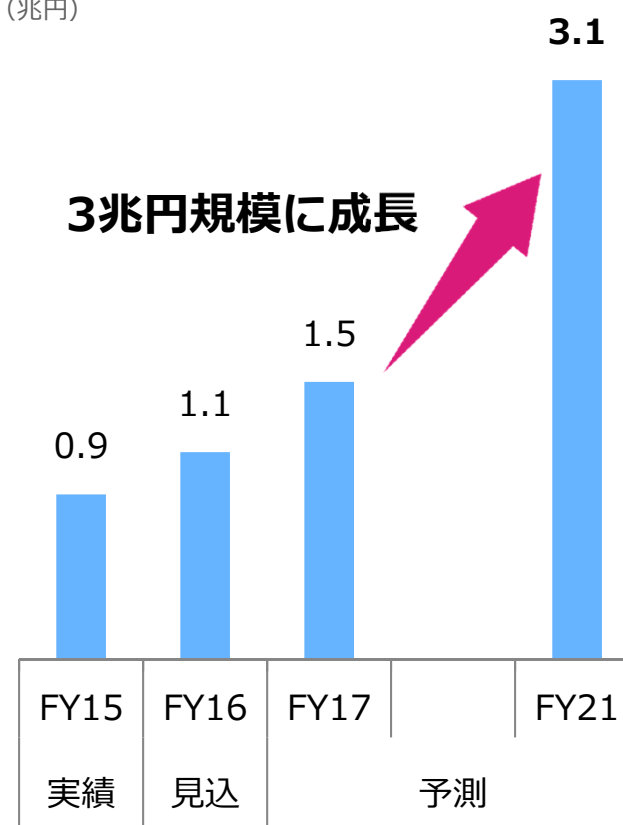
(2017年3月末)



出所：日銀統計個人外貨預金末残

デビットカード国内取扱高

(兆円)

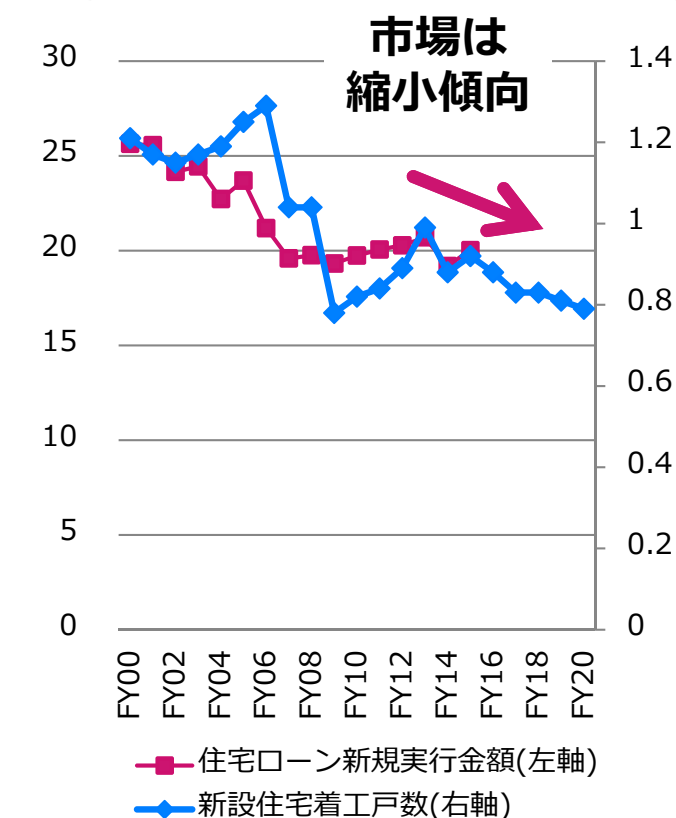


出所：(株)矢野経済研究所、国内デビットカード市場に関する調査を実施（2016年）

新設住宅着工戸数

(兆円)

(億戸)

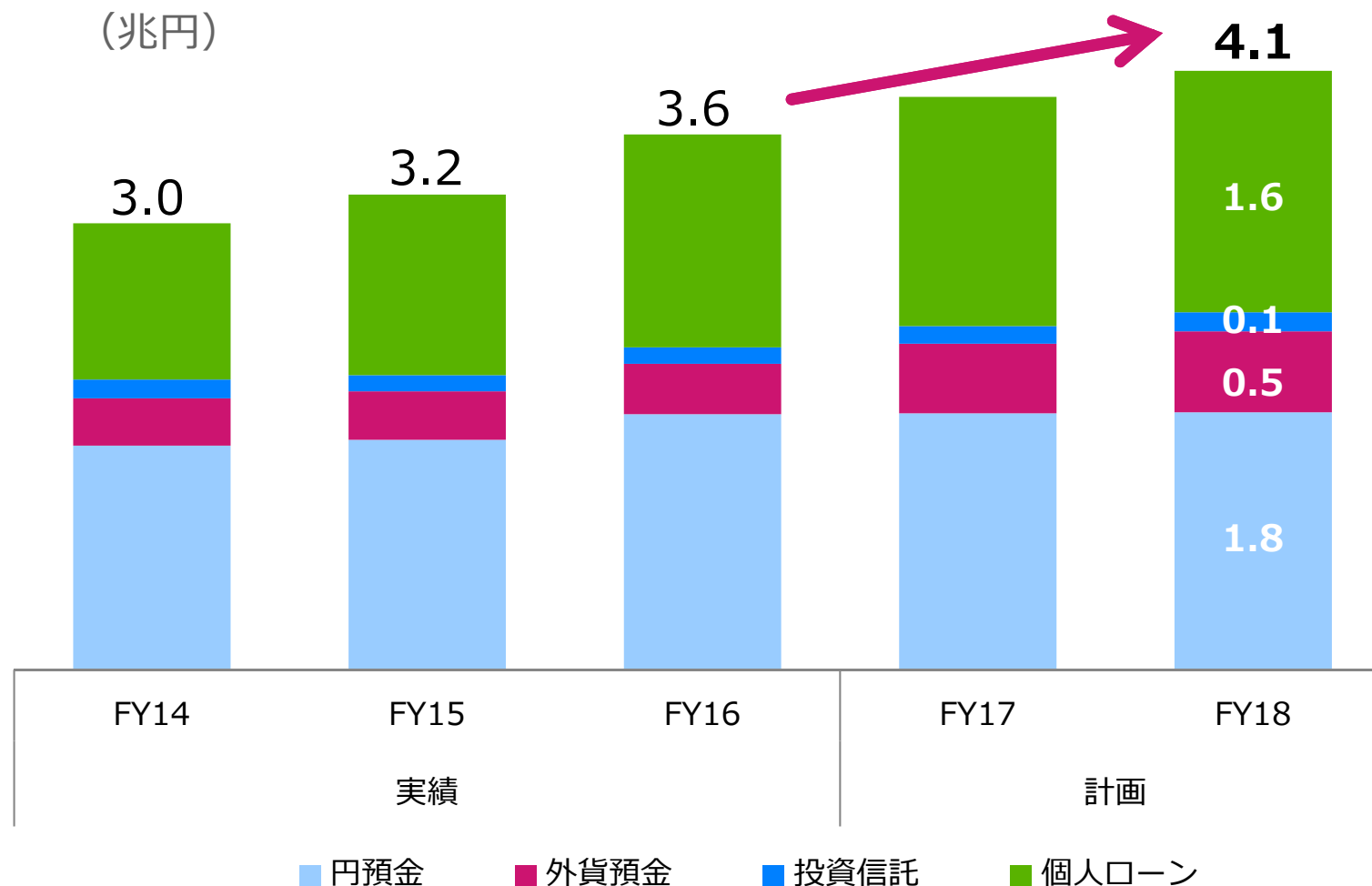


出所：野村総研 FY16～FY30年新設住宅着工戸数市場規模予測、住宅金融支援機構 住宅ローン新規貸出額及び貸出残高の推移

リテールバランス

- ◆ 業容は順調に拡大
- ◆ 外貨預金と住宅ローンで業容拡大を図る

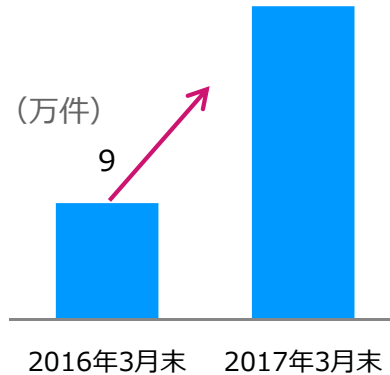
リテールバランス推移



「使える外貨のソニー銀行」の確立

- ◆ 外貨決済の利便性向上と外貨運用商品の多様化により口座数、外貨預金残高の増加を図る

Sony Bank WALLET
発行枚数 24



Sony Bank WALLET



通貨拡大

外貨送金Web化

外貨決済の利便性UP

ソニー銀行の「外貨ワールド®」

外貨運用商品の多様化

アプリの利便性

優遇制度改定

外貨預金

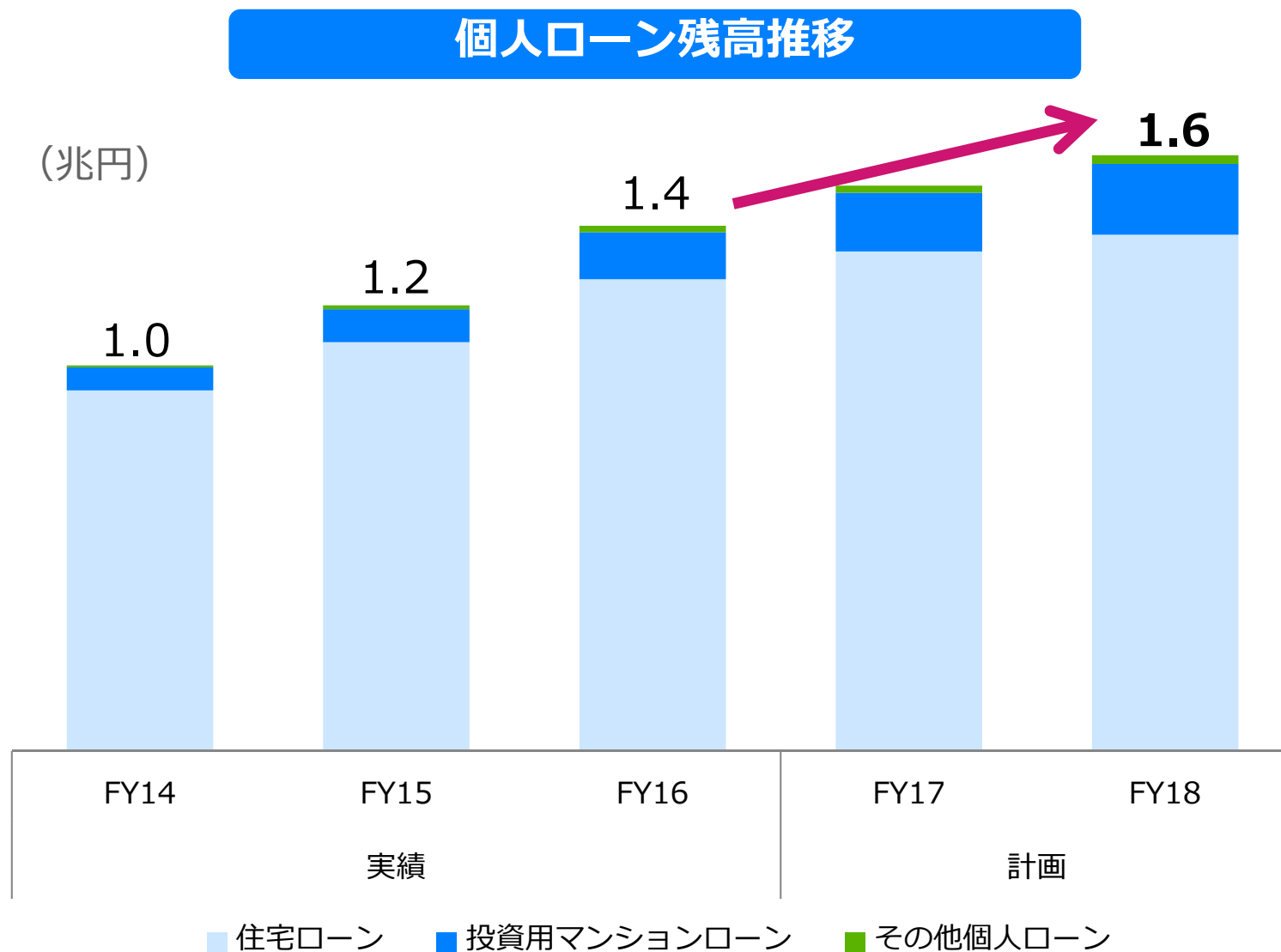
FX証拠金

仕組み預金

投信・NISA

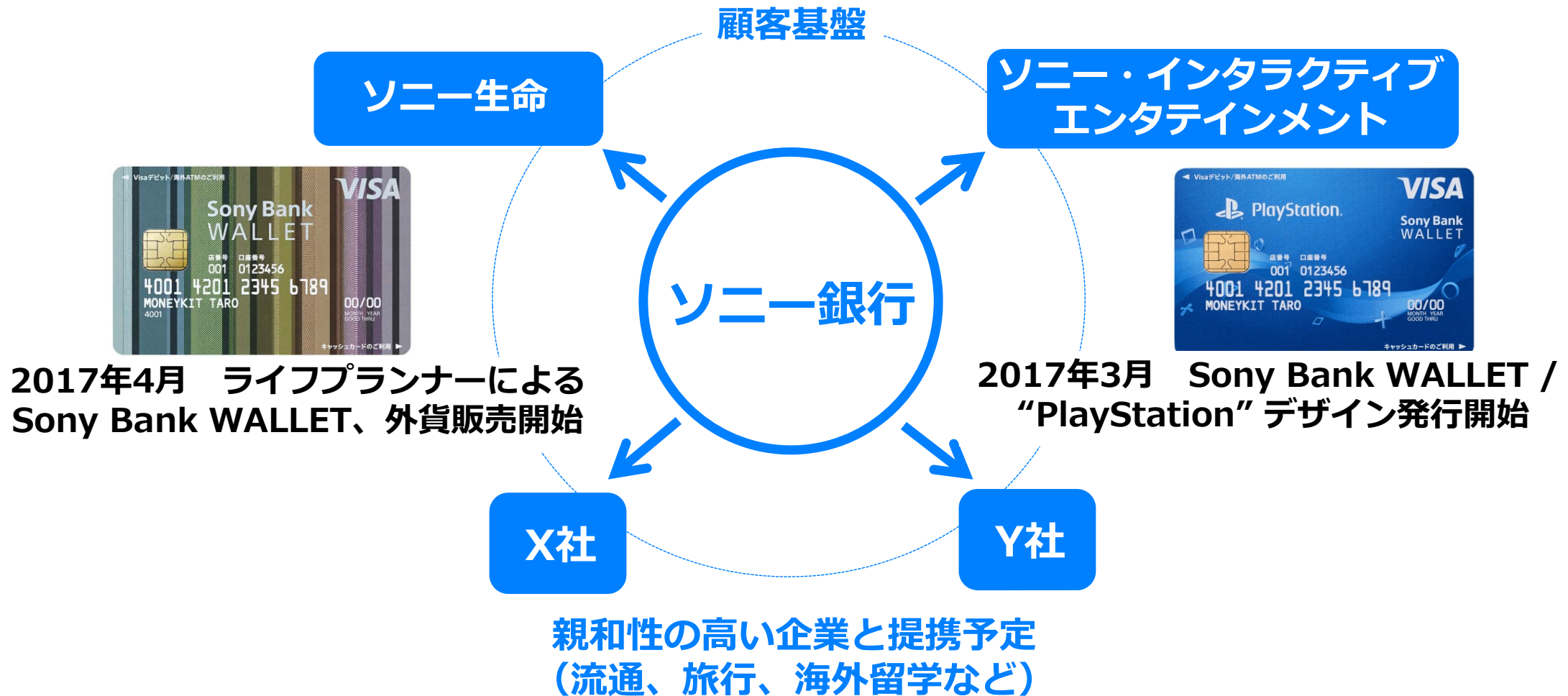
個人向けローン商品の多様化

- ◆ 銀行代理業者、不動産業者提携チャネルの強化に一層注力し住宅ローンを拡大
- ◆ 提携業者とのリレーション強化により投資用マンションローンを拡大



Sony Bank WALLETの提携拡大

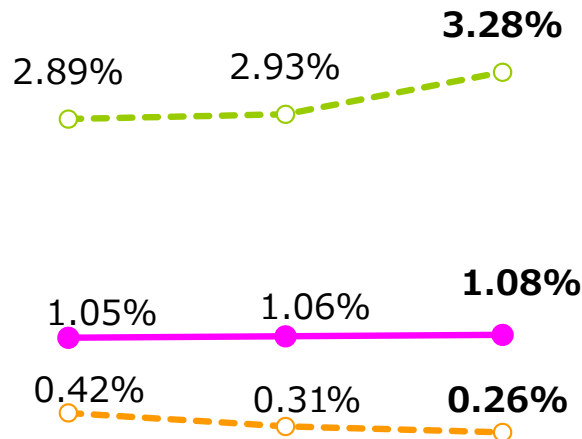
- ◆ これまでリーチできていなかった顧客層を提携により補完



- ◆ 利回りが高い外貨運用を強化し、現行水準の利鞘を維持
- ◆ Sony Bank WALLETにかかる手数料などフィービジネスも強化

運用利回り

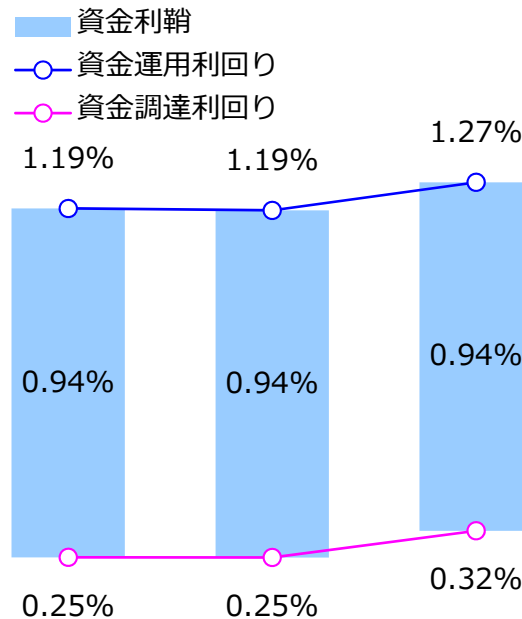
- 市場運用利回り（円）
- 市場運用利回り（外貨）
- 貸出運用利回り（円）



FY16	FY17	FY18
実績	計画	

※社内管理ベース

資金利鞘



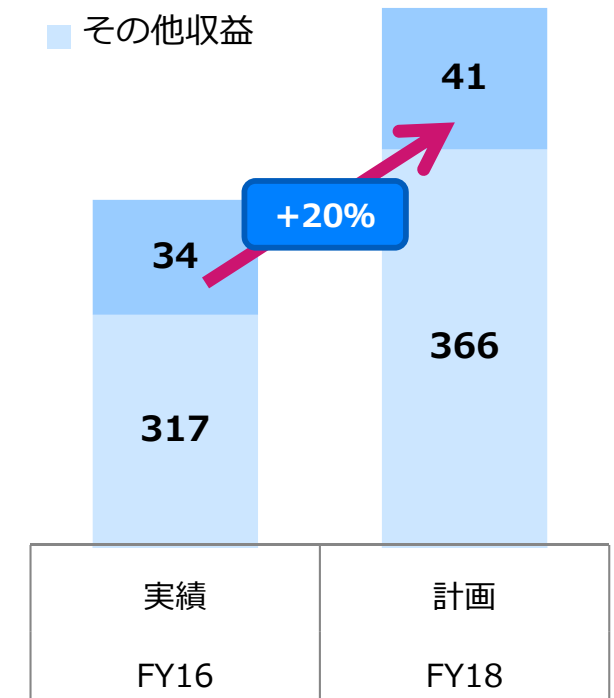
FY16	FY17	FY18
実績	計画	

※社内管理ベース

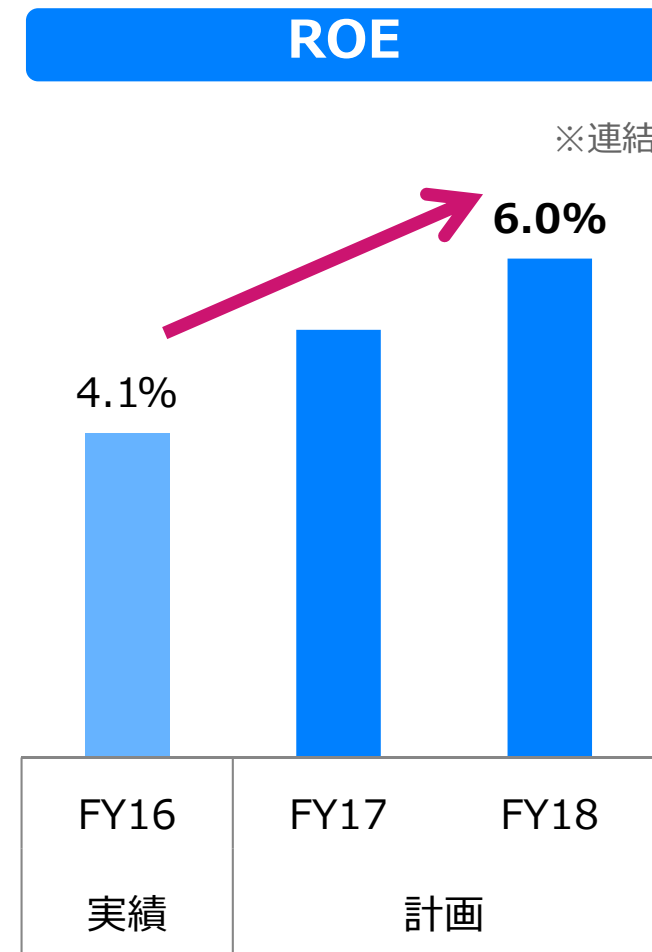
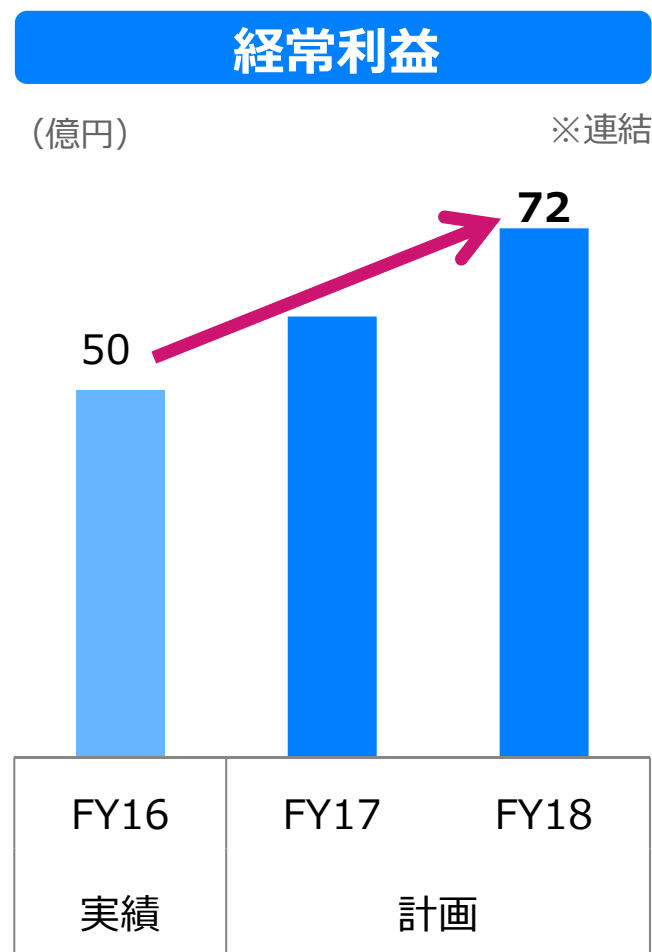
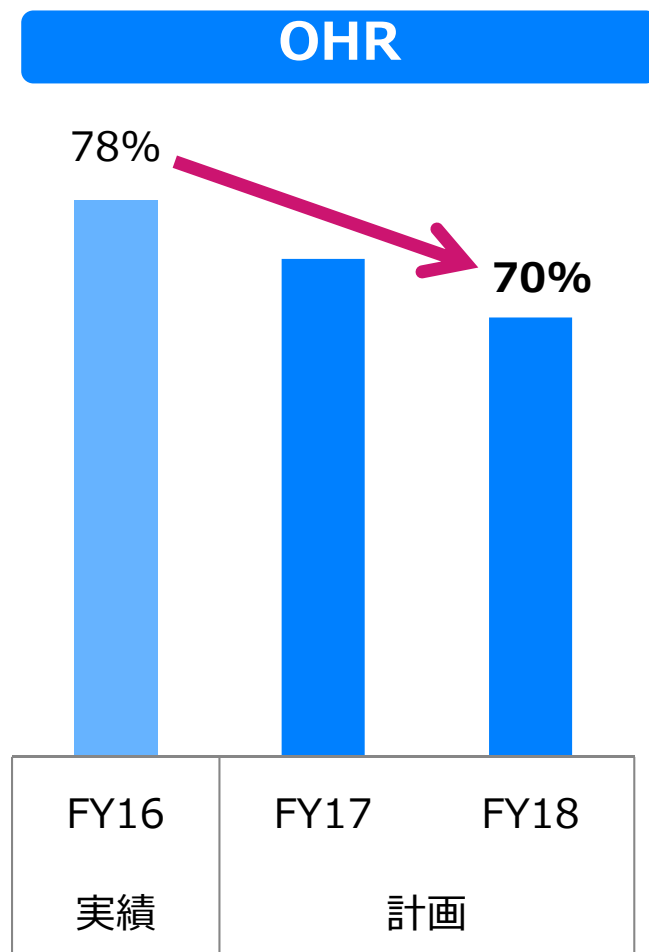
経常収益の構成

(億円)

- 役務取引等収益
- その他収益



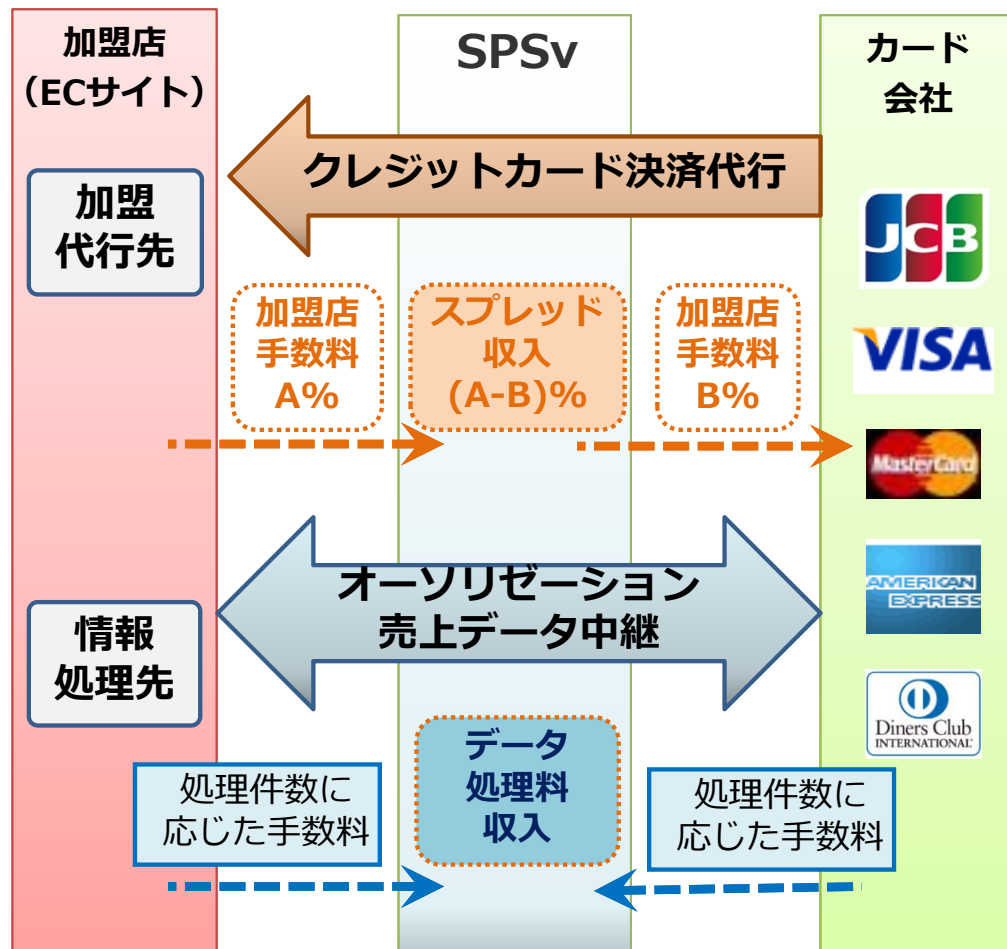
◆ 効率性の改善により利益成長、ROE向上を図る



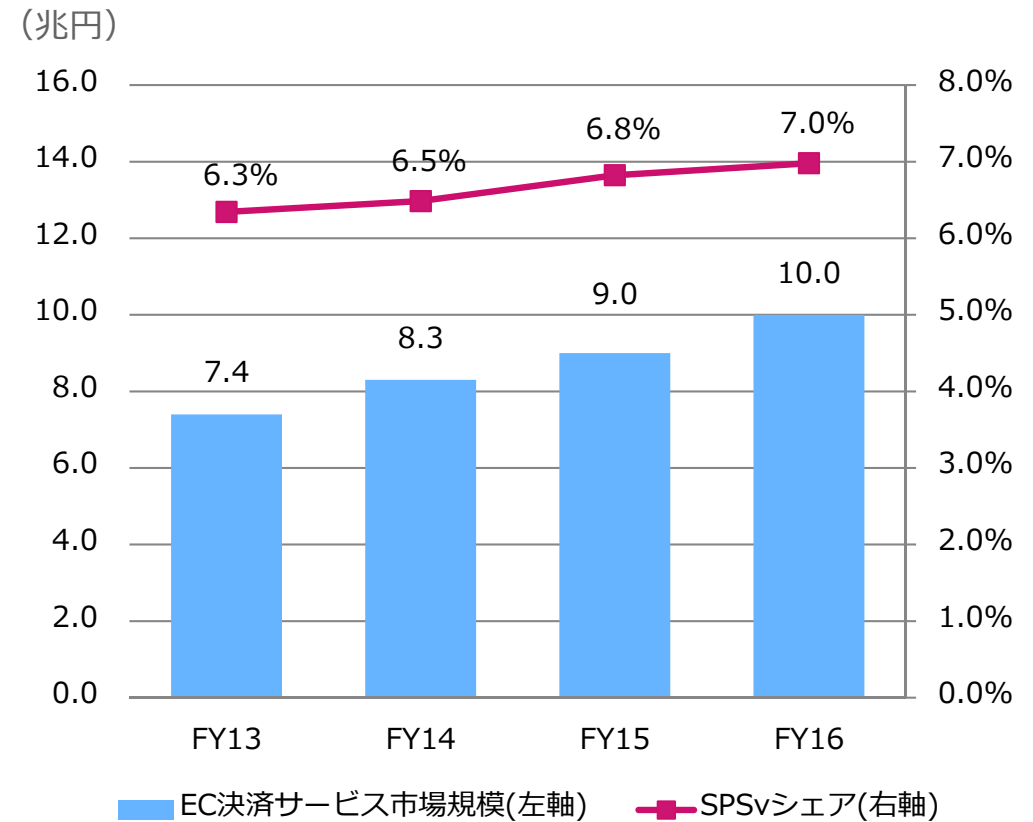
※OHR=営業経費÷業務粗利益

事業概要

- ◆ 国際5大カードブランドに対応したクレジットカード決済代行が主要事業



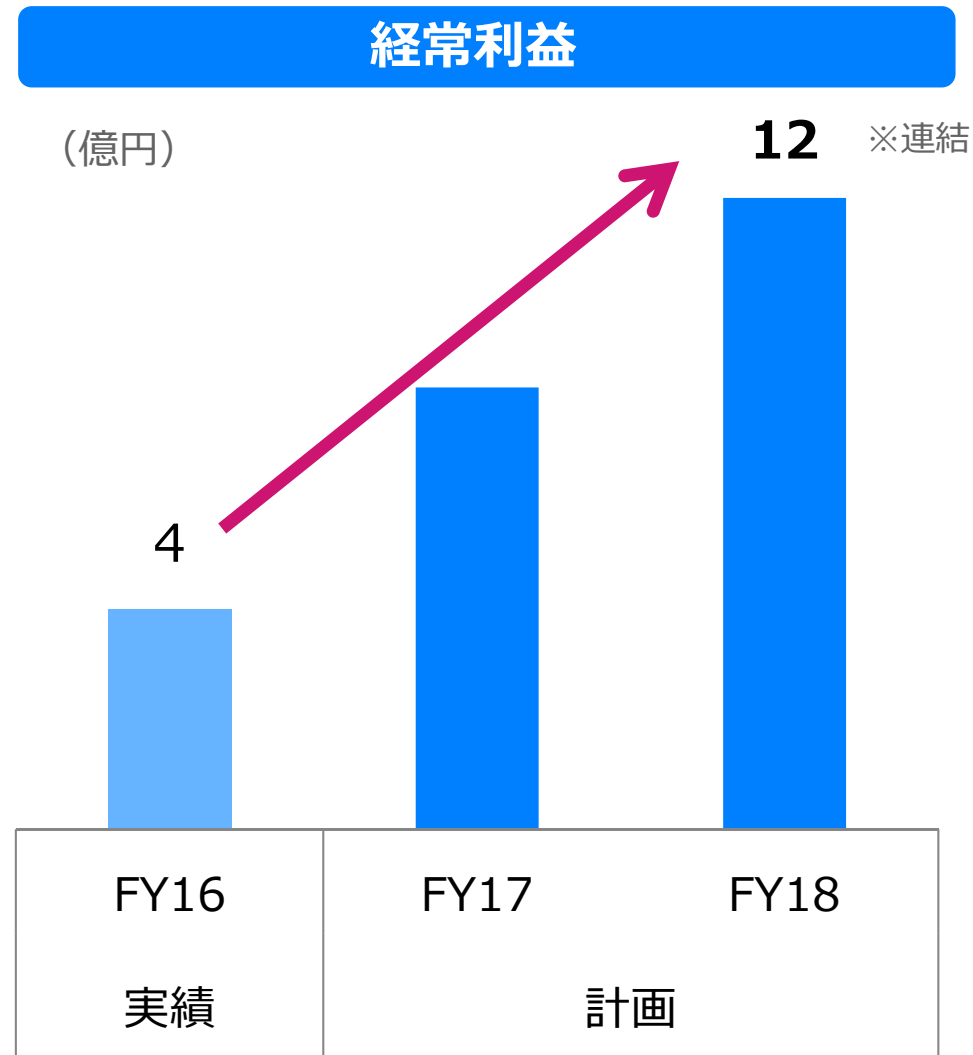
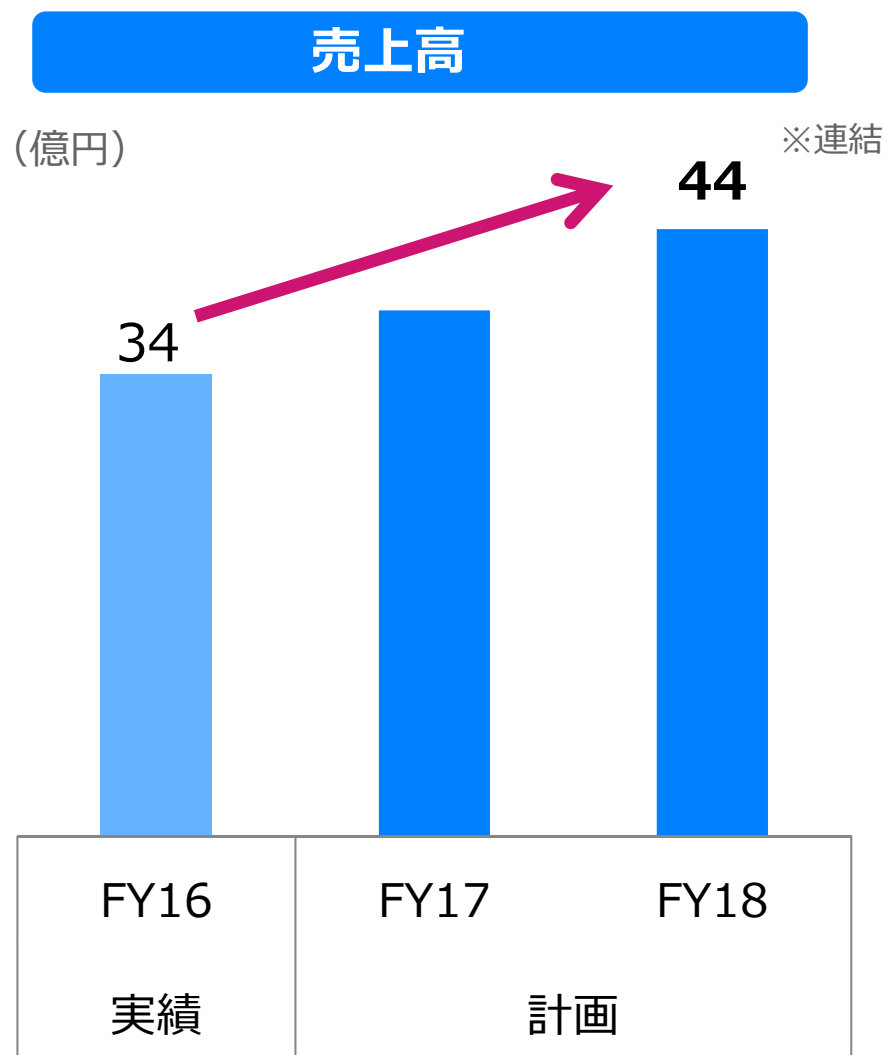
EC決済サービス市場規模と SPSv取扱高シェア



・ EC決済サービス市場規模

出所：(株)矢野経済研究所、EC決済サービス市場に関する調査を実施（2016年）
2015年度以降は同研究所の予測値

- ◆ ECマーケット拡大に伴い、売上高、経常利益とも拡大の見込み



	FY16 実績	FY18中期目標 に対する進捗	FY18 中期目標
リテールバランス ^{*1}	3.6兆円	計画通り	4.1兆円
業務粗利益 ^{*2}	240億円	計画通り	276億円
経常利益 ^{*2}	50億円	計画通り	72億円
ROE ^{*2}	4%	計画通り	6%程度

*1：円預金・外貨預金・投資信託・個人ローン

*2：銀行連結



ソニー・ライフケア

「ソナーレ」 ブランドの確立と ホーム新設

- ◆ 事業コンセプト“Life Focus”を実現する、高品質有料老人ホーム「ソナーレ」ブランドの確立
- ◆ 新設1・2号ホームで蓄積したノウハウを活用した3号以降の展開

アライアンスに よる規模獲得

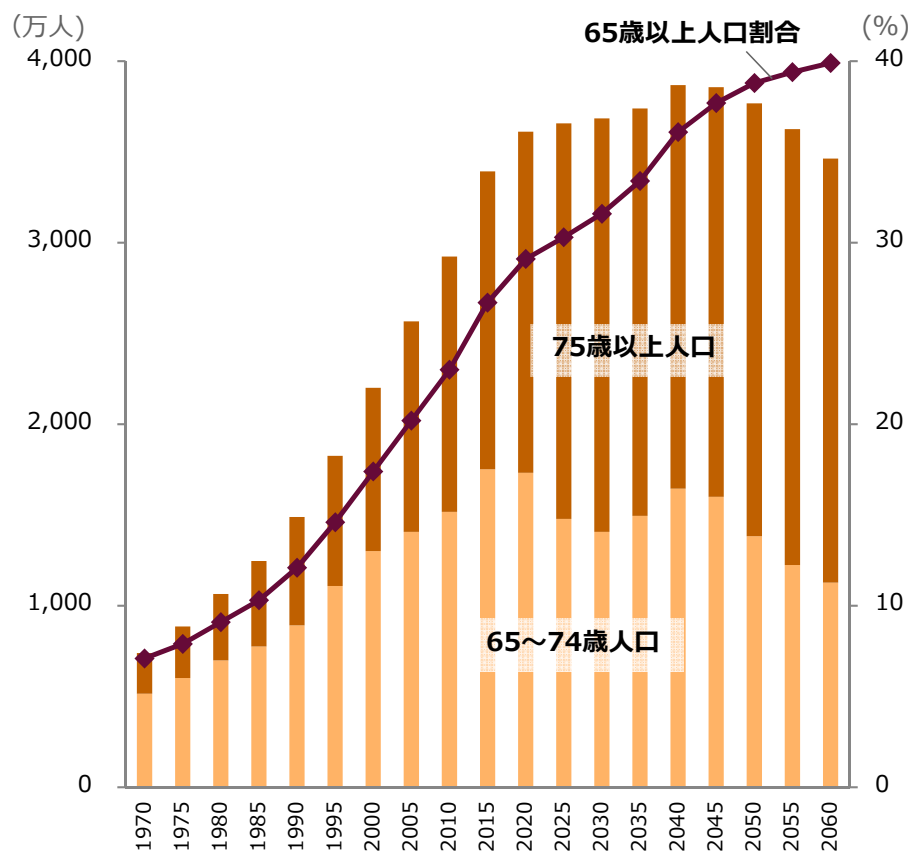
- ◆ ゆうあいホールディングスの子会社化を通じ、ボリュームゾーンにおける事業運営ノウハウ・規模を獲得

新ブランド立上げ にむけた準備

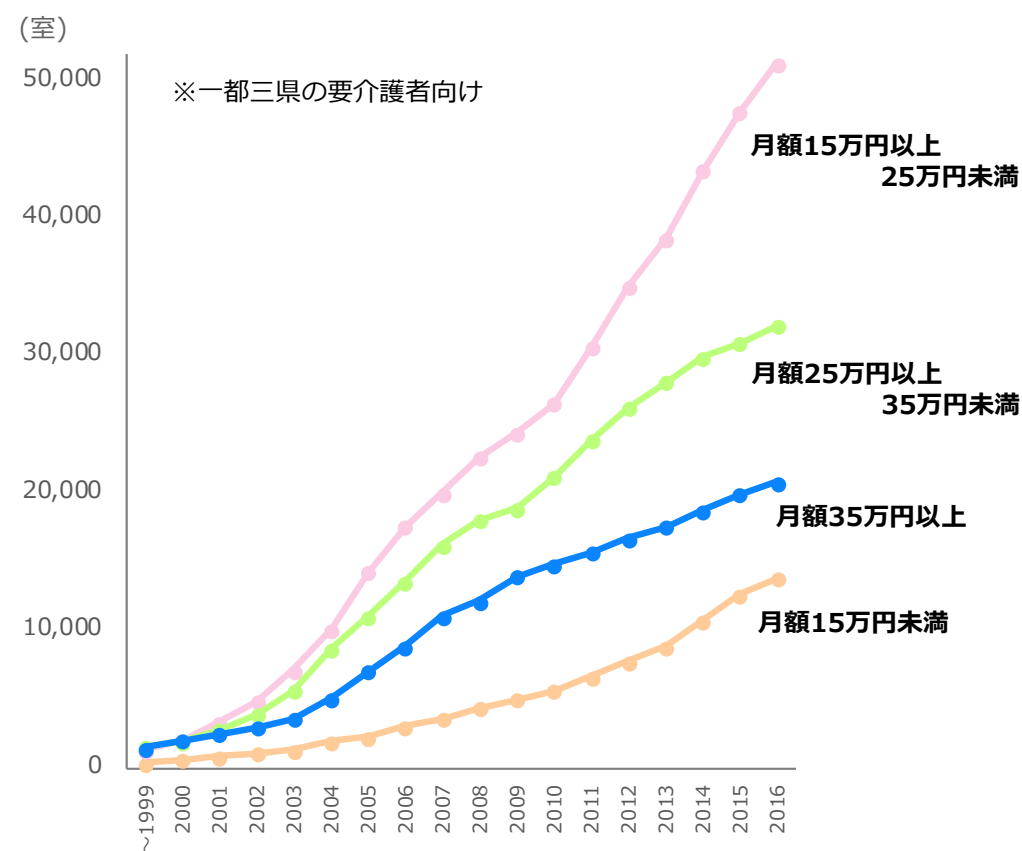
- ◆ ソニー・ライフケアグループの経営リソースを有効活用し、新ブランドの立上げにむけた準備を開始

- ◆ 2025年には団塊の世代が75歳以上となり、要介護高齢者も急増
- ◆ ピークアウトする2040年までは高齢者数増加
- ◆ ニーズの高まりから、老人ホームは価格帯を問わず着実な開設が進む

高齢者人口



価格帯別有料老人ホーム等開設室数累計



出所：タムラプランニング&オペレーティング調べ
注：費用は60か月入居した場合の平均月額費用

“Life Focus” 「本当の長生き」とは何か、を追求します。

＜ソナーレシリーズの商品性＞

“ライフケアプラン”に
基づく高品質な
ソフトサービス

+

入居者・従業員視点で
「終の」「棲家」を
実現するハード設計

ライフケアアセスメント

ご入居者毎の
ライフケア
プランニング

個々の入居者の
価値観に沿った
ホームライフ

多彩なレク・
イベント・食事等
を通じた生活提案

ADL維持・
改善のための
生活リハビリ

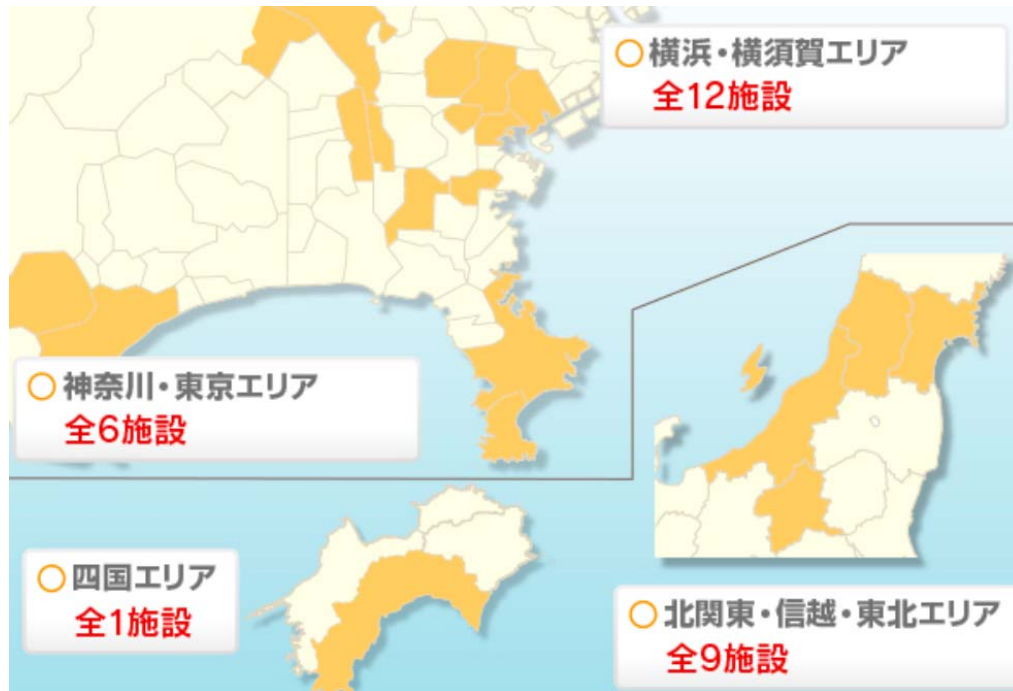


1・2号ホーム開設を通じ、ソフトサービス・ハード仕様の標準化を推進

標準仕様の精緻化を進めつつ、当面、年間1棟～数棟ペースでの新設展開

ゆうあいホールディングスの概要

- ◆ 「お客様・スタッフ皆が誇りを感じられる企業を目指す」との理念を有し、ソニー・ライフケアグループの事業コンセプト"Life Focus"にも共鳴
- ◆ 「はなことば」ブランドで、首都圏中心にボリュームゾーンにおける拠点展開
- ◆ 価格合理性高いサービス品質を提供



(2017年3月末現在、グループ合算)

事業拠点	運営拠点数28、居室数約1,400室 (うち介護付有料老人ホーム18、 住宅型ホーム等10)
事業エリア	神奈川(17)、東京(1)、新潟(5)、 宮城・山形(2)、群馬(2)、高知(1)
代表者	(株)ゆうあいホールディングス 代表取締役社長 園田 宏
設立	2012年4月
連結売上高	55億円 (2017年3月期見通し)
従業員数	約900名

- ◆ アッパーミドルゾーン : 「ソナーレ」ブランドによる付加価値創造
- ◆ ボリュームゾーン : 「はなことば」(ゆうあいHD)を通じた事業展開
- ◆ グループ内のリソース活用を通じ、事業基盤の構築と新ブランド立上げを検討

<ホーム新設>

事業のコアバリューたる
“品質”の構築・訴求により
「ソナーレ」ブランドを確立



ソナーレ祖師ヶ谷大蔵



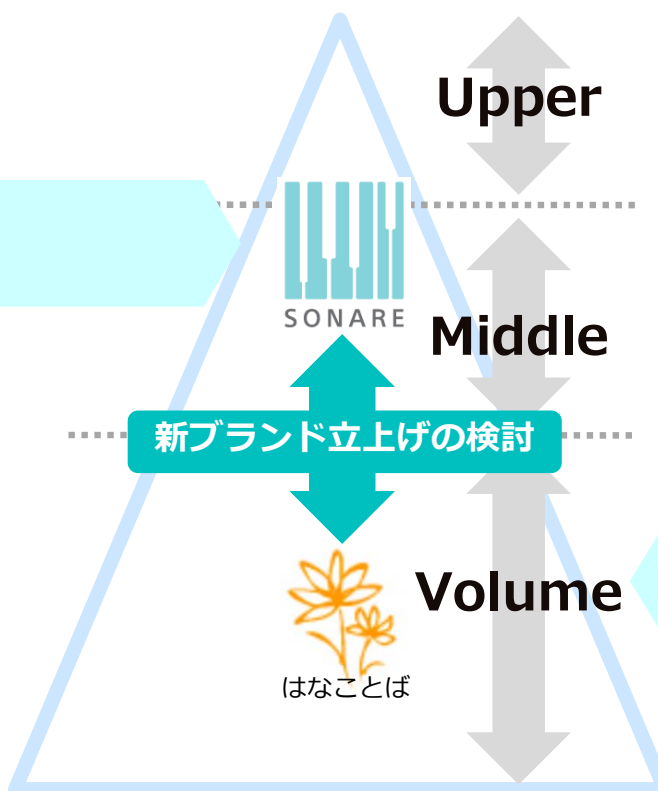
ソナーレ浦和

<アライアンス>

理念を共有し、多拠点運営ノウハウを有する、ゆうあいHDの子会社によるプレゼンス獲得



はなことば町田鶴川



拠点
開発

高品質
介護サービス
企画

ハード
設計
企画

経営リソースの融合

多拠点
運営

営業

人材採用
育成

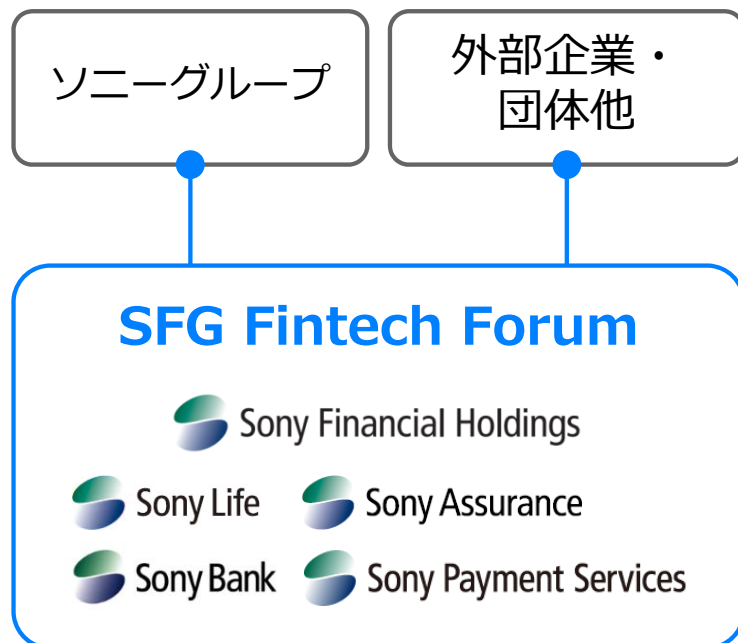


ソニーフィナンシャルグループ[○]

Fintechへの取り組み

- ◆ 各社の取り組みに加え、グループを横断する“SFG Fintech Forum”を発足。
- ◆ Fintech/InsurTech関連の情報収集や調査、ソニーグループを含む外部企業との協業やエコシステムの構築に取り組む。

グループ横断の取り組み



各社の主な取り組み

SFH

- Fintechファンドを通じたFintechベンチャーへの投資
- 一橋大学大学院フィンテック研究フォーラムへの参画

ソニー生命

- ソニーグループのP5社と業務提携し、同社が提供するゲノム情報提供サービスの紹介を開始
- 保険事務、ライフプランニングへのAI活用の検討

ソニー損保

- Yahoo!、ソニーグループとの協業により新たなテレマティクス商品の開発検討
- ディープラーニング等によるダイレクトマーケティングの更なる高度化

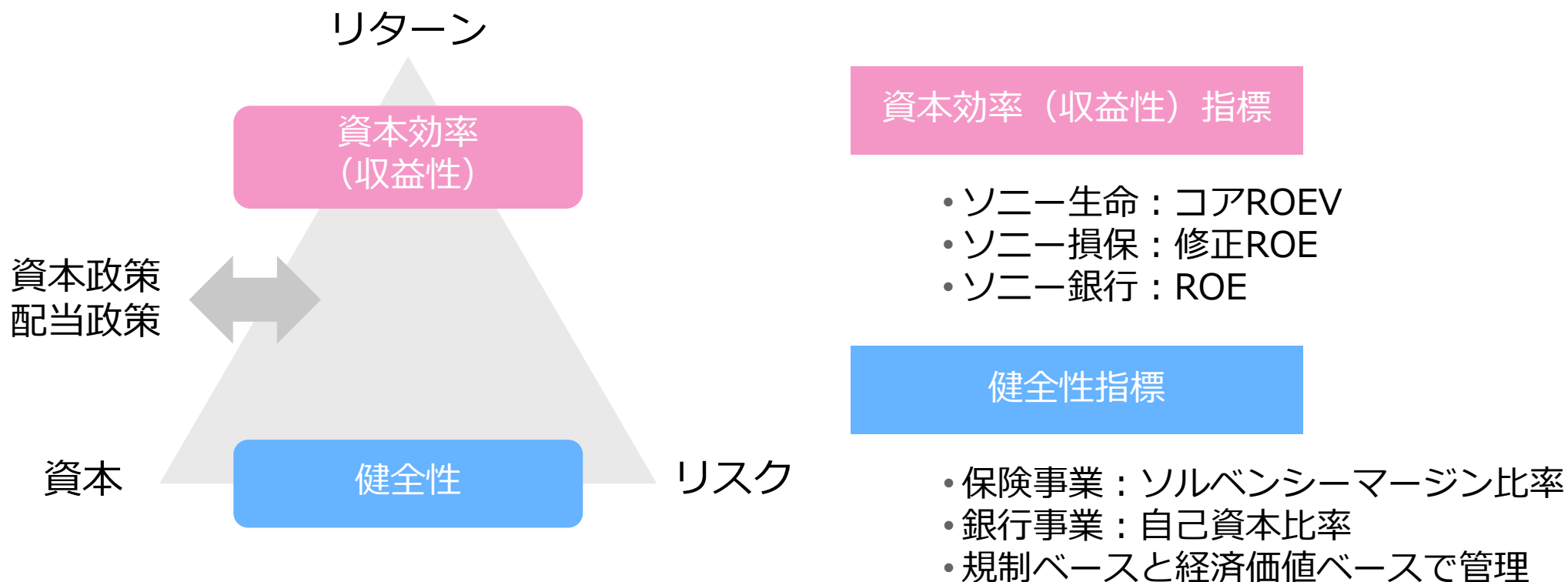
ソニー銀行

- 住宅ローン審査へのAI活用
- カスタマーサービスへのチャットボット導入

FY16～FY17の取り組み

- ◆ コーポレートガバナンスコードへの対応（全原則を実施）
- ◆ 指名諮問委員会の設置
- ◆ 役員退職慰労金制度廃止とストックオプションの導入
- ◆ 第三者による取締役会実効性評価の実施
- ◆ 独立性基準を含む「役員候補者の選定に係る基本方針」の開示
- ◆ 独立役員の増員
- ◆ スtockインセンティブ制度の拡充
 - 株式報酬制度の導入（2017年6月21日株主総会に付議予定）
 - グループの経営層まで対象者を拡大

(目的) グループ企業価値の最大化を目的に、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、“投下資本”に対するコスト・リターンを意識した、資本効率向上の経営をグループ全体に浸透させる。



中期配当方針

<従来方針どおり>

- 安定配当の下、中長期の収益拡大に応じて安定的な配当の増加を目指す。

<今回変更>

- 今後の配当は、生命保険事業の成長実態により近い、MCEVなど経済価値ベースの利益指標をより重視して決定する。
- 従来、中期的な目安としてきた法定会計の利益に基づく配当性向目標については、今後継続しない。

<上記変更の背景>

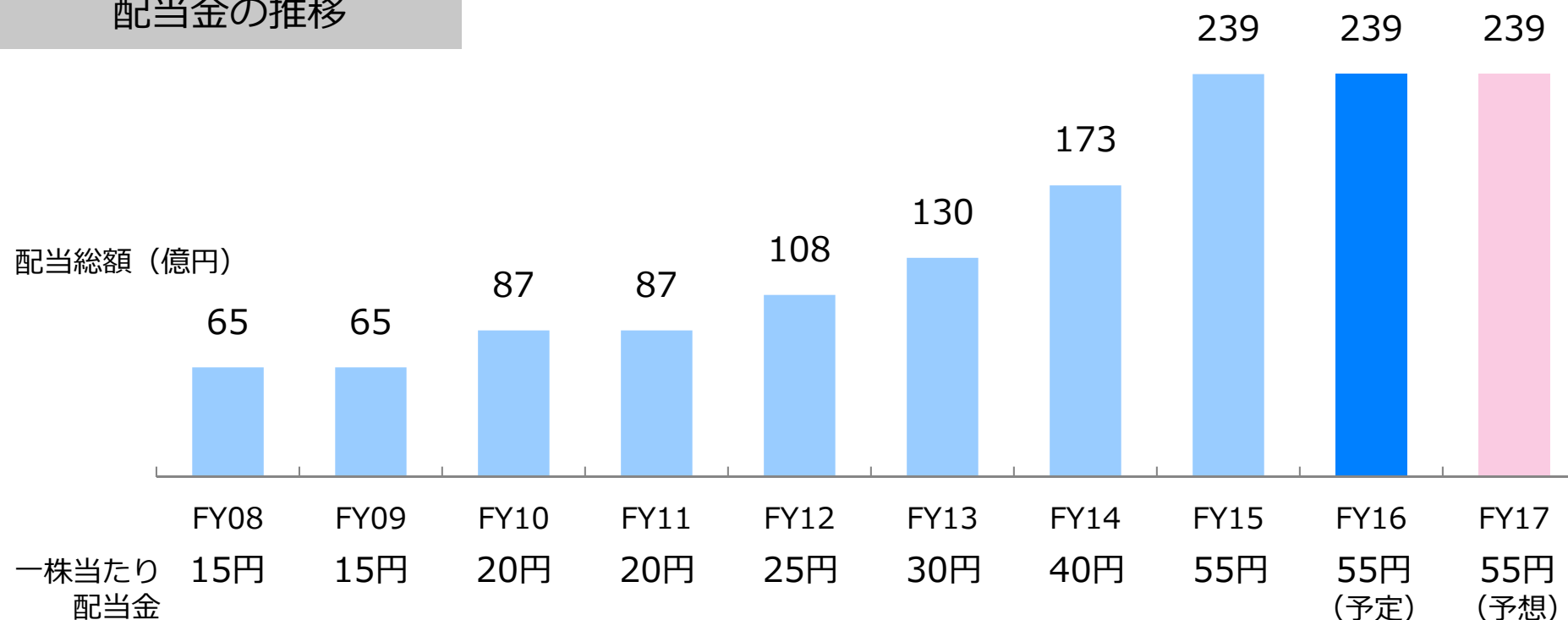
- グループの業容は中期的に順調な成長を見込んでいるが、法定会計ベースの利益はその成長に見合った増加を見込めず、中期計画を下回る見込み。一方、MCEVなど経済価値ベースの利益指標は、生命保険事業の業容成長により近い成長を見込んでいる。
- このような状況を想定の上、引き続き安定的な配当増加による株主還元の拡充を図っていくため、今後は経済価値ベースの利益成長をより重視して配当の判断を行っていくこととした。

- FY17の配当予想は、1株当たり55円の据え置き

＜据え置きとした理由＞

- 現時点としては、市場環境や競争環境の動向を見極めていく必要があると判断したため。
- なお、今後は、新たな配当方針に従い、外部環境の安定や業容成長および経済価値ベース利益の伸展等を確認しつつ、FY17の配当額も含めて検討していく。

配当金の推移





Appendix

連結経常収益は増収、連結経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、ほぼ横ばいの見通し

(億円)	FY16 (通期実績)	FY17 (通期予想)	前年度比
連結経常収益	13,816	14,300	+3.5%
うち生命保険事業	12,439	12,761	+2.6%
うち損害保険事業	1,023	1,089	+6.4%
うち銀行事業	385	406	+5.4%
連結経常利益	663	670	+1.0%
うち生命保険事業	568	564	△0.7%
うち損害保険事業	50	46	△8.0%
うち銀行事業	50	66	+30.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	416	420	+0.9%

FY17も引き続き、各事業において、業容拡大による持続的・安定的な成長を見込んでいます。
連結経常収益は増収となる一方、連結経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、ほぼ横ばいとなる見通しです。

<各事業の経常収益・経常利益>

■生命保険事業

経常収益は、保険料等収入が堅調に推移することなどを見込んでいることから、FY16に比べ増収となる見通しです。

経常利益は、変額保険の最低保証に係る市場リスクヘッジを目的とするデリバティブ取引に係る損益の改善、保有契約の増加が増益に寄与するものの、標準利率改定にともない責任準備金繰入額が増加することなどを見込んでいることから、FY16に比べほぼ横ばいの見通しです。

■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見込んでいることなどから、FY16に比べ増収となる見通しです。

経常利益は、前年度の損害率が想定よりも良かったのに対し、FY17は支払備金繰入額の増加などにより損害率が一定程度上昇することを見込んでいることなどから、FY16に比べ減益となる見通しです。

■銀行事業

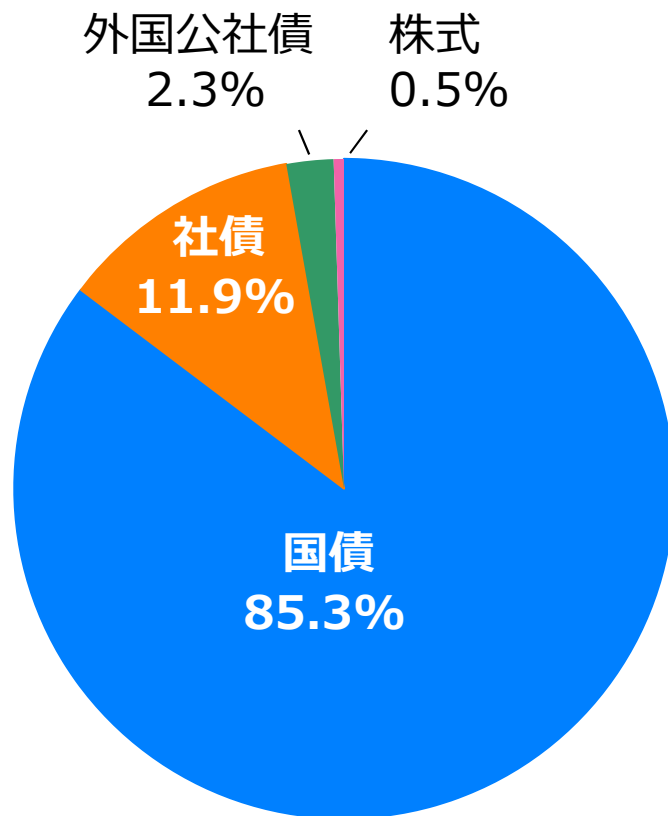
住宅ローンの着実な積上げ、外貨ビジネスの強化により業容は堅調に拡大すると見込んでいることから、経常収益はFY16に比べ増収となる見通しです。

経常利益は、増収に加えて、事業費の適切なコントロールなどにより、FY16に比べ増益となる見通しです。

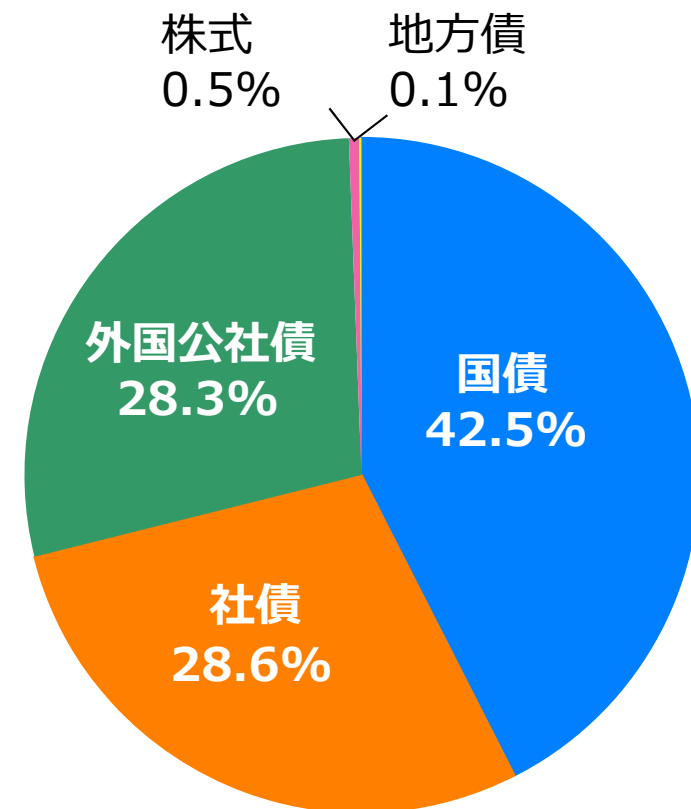
一般勘定資産における有価証券の購入割合

- ◆ ALMの考え方に基づく、負債特性に見合った資産への投資方針のもと、運用資産の多様化を推進
- ◆ 超長期の社債（財投機関債等）への投資を拡大するとともに、米ドル建保険契約の増加に伴い、米国債投資を大幅増加

FY15（通期）



FY16（通期）



- ◆ 海外での成長機会も着実にとらえ、中長期的な事業拡大を図る

ClearView社 概要 *1

- 豪州証券取引所上場
- 保険料収入 *2 : 1.4億豪ドル
(約114億円)
- 総資産額 *3 : 20.4億豪ドル
(約1,680億円)
- 時価総額 : 941.1百万豪ドル
(約775億円、2017/5/29終値1.43豪ドル)
- 業界順位 *4 : 13社中11位
(個人保険料収入ベース)
- CEO : Simon Swanson氏

*1 : 括弧内の日本円表記は、2017年5月30日のレートで円換算

*2 : 保険料収入はFY16実績

*3 : 総資産額は2016年12月末時点

*4 : 業界順位は2016年3月末時点

◆ 豪生命保険市場での成長期待

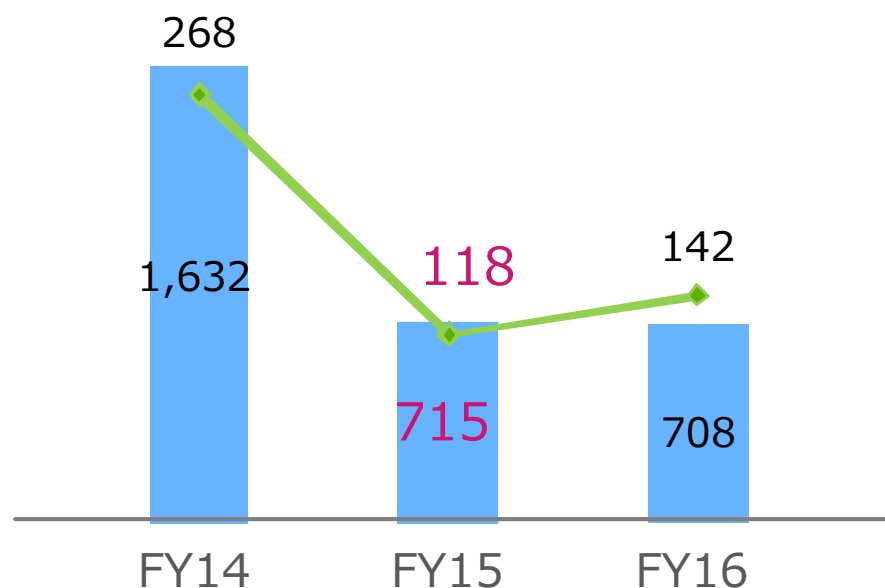
- 堅調な経済成長や人口増等を背景に
豪生命保険市場は安定成長
- 理想的な人口動態、低い生命保険普及率

◆ 親和性の高いパートナー

- 当社に近い経営理念
- 生保とウェルス・FA事業の相乗効果
- 年率 3 割を超える安定的なトップライン成長

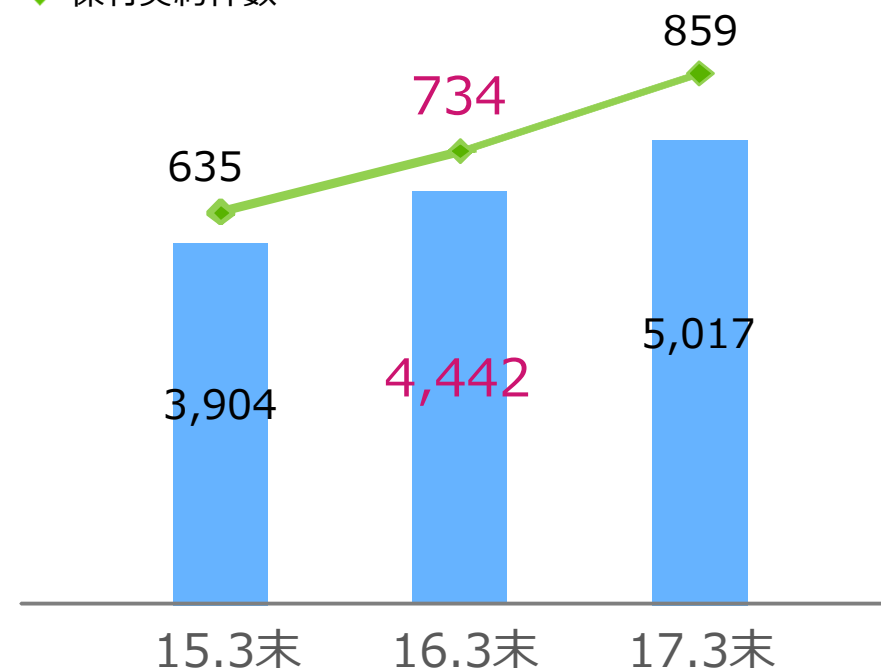
新契約高・件数（億円・百件）

■ 新契約高
◆ 新契約件数



保有契約高・件数（億円・百件）

■ 保有契約高
◆ 保有契約件数



（ソニーライフ・エイゴン生命およびSA Reinsuranceの当期純利益（△損失））

(億円)	FY15	FY16	前年度比
ソニーライフ・エイゴン生命	△ 32	△44	△12
SA Reinsurance	18	△26	△44

（注）ソニーライフ・エイゴン生命とSA Reinsuranceは、ソニー生命とエイゴン・インターナショナルの折半出資（50:50）による合併会社であり、SFHの持分法適用関連会社です。
SA Reinsuranceの業績数値は、米国会計原則に準拠しています。SFHの親会社株主に帰属する当期純利益には上記の金額に対する持分相当（50%）が反映されています。

修正ROEの算式

保険事業や銀行事業などグループ各社の業態が異なるため、各事業ごとに、修正利益および修正資本に基づく「修正ROE」を算出し、企業価値や資本効率の的確な把握に努める。グループ各社の修正ROEの算式は以下のとおり。

ソニーフィナンシャルグループ *1					
分子 (修正利益)	ソニー生命 *2 コアROEV		ソニー損保 修正ROE		ソニー銀行 ROE
	新契約価値 + 保有契約価値からの貢献 ①	+	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) ②	+	親会社株主に帰属する 当期純利益 ③
分母 (修正資本)	(前年度末MCEV - 配当額 + 当年度末 MCEV) の平均値 ④	+	(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 ⑤	+	純資産の部の期中平均値 ⑥

*1 グループの連結修正ROE = 連結修正利益 ÷ 連結修正資本

連結修正利益 = ① + ② + ③

連結修正資本 = ④ + ⑤ + ⑥

*2 ソニー生命は、FY16より、分子（修正利益）の算式を以下のとおり変更

変更前：年間MCEV増加額 + 配当額 ⇒ 変更後：新契約価値 + 保有契約価値からの貢献

		2016年度		2017年度
		計画策定時	2017年3月末 実績	見通し
政策金利	円	0.10%	△0.05%	△0.05%
	米ドル	0.50%	1.00%	1.25%
	ユーロ	0.05%	0.00%	0.00%
	豪ドル	2.00%	1.50%	1.50%
	NZドル	2.50%	1.75%	1.75%
日本国債	10年	△0.05%	0.07%	2017年3月末の 水準を想定
	20年	0.44%	0.64%	
	40年	0.63%	0.96%	
株式	日経平均	16,758円	18,909円	
	NYダウ平均	17,685ドル	20,663ドル	
為替	米ドル/円	112.57円	111.39円	
	ユーロ/円	128.11円	118.67円	

US-GAAPに基づく業績について

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)、連結子会社としてソニー生命保険(株)、ソニー損害保険(株)、ソニー銀行(株)、ソニーペイメントサービス(株)、SmartLink Network Hong Kong Limited、ソニー・ライフケア(株)、ライフケアデザイン(株)、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、ソニー・ライフケア(株)およびライフケアデザイン(株)は2016年度第1四半期より、連結範囲に含まれております。

＜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、連結子会社として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)、ソニーペイメントサービス(株)、SmartLink Network Hong Kong Limited、ソニー・ライフケア(株)、およびライフケアデザイン(株)、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.の業績が含まれております。なお、ソニー・ライフケア(株)およびライフケアデザイン(株)は2016年度第1四半期より、連結範囲に含まれております。

2017年4月28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_fy2016_4q_02.pdf

【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、ソニーフィナンシャルグループの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、過去の事実でないものは、将来の業績に関する見通しや試算です。

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・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「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、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの見通しまたは試算に関する情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーフィナンシャルグループの経営者の仮定、決定ならびに判断に基づいています。

実際の業績は、多くの重要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、これら業績見通しのみに全面的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、ソニーフィナンシャルグループが将来の見通しや試算を見直して改訂するとは限りません。ソニーフィナンシャルグループはそのような義務を負いません。

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いかなる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もありません。

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
電話 (03) 5290-6500 (代表)

