

# IR説明会（2026年5月）

- CEOの遠藤です。
- 本日はソニーフィナンシャルグループIR説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
- はじめに、ソニー生命に係る不正疑義事案及び一連の報道等について、多くの関係者の皆様に多大なご心配をお掛けしておりますことに対し、当社グループを代表し、心よりお詫び申し上げます。
- 本件につきましては、後ほどソニー生命社長の坪田より、現時点における調査の進捗状況等についてご説明します。
- 本日、私からは、これまでの振り返りと2026年度の重点テーマについてご説明します。
- その後、CFOの早川から財務領域での取組についてご説明した上で、皆さまからのご質問にお答えします。

## 注記

ソニーフィナンシャルグループ（以下「ソニーFG」）は、ソニーフィナンシャルグループ株式会社（以下「SFGI」）と、その傘下のソニー生命保険株式会社（以下「ソニー生命」）、ソニー損害保険株式会社（以下「ソニー損保」）及びソニー銀行株式会社（以下「ソニー銀行」）、ソニーライフケア株式会社（以下「SLCJ」）、ソニーフィナンシャルベンチャーズ株式会社（以下「SFVJ」）ならびにそれらの子会社及び関連会社から構成される金融サービスグループを指します。

SFGI、ソニー生命、ソニー損保及びソニー銀行の業績（連結・単体）は、それぞれ日本の会計基準（以下「J-GAAP」）に準拠して作成しています。なお、本資料では、資本市場における国際的な財務情報の比較可能性の向上及びソニーFGが重視する長期視点での経営に適した経営指標を示す観点から、ソニーFG各社の国際財務報告基準（以下「IFRS会計基準」）にもとづく過去の業績及び将来の目標値を開示していますが、ソニーFGはこれらの開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。これらのIFRS会計基準にもとづく開示は、日本の会計基準に則って開示されるSFGI、ソニー生命、ソニー損保及びソニー銀行の経営成績を代替するものではなく、追加的なものとしてご参照ください。

本資料に掲載されている表示単位未満の数値や比率・増減率は、特に記載のない限り、四捨五入又は切り捨てで表示しています。

「ライブランナー」はソニー生命の登録商標です。その他、本資料に掲載されている会社名・商品名は、ソニーグループ株式会社又はソニーFGの商標又は登録商標です。

本資料に記載している修正純利益は、一時的な損益の影響を含まないことから、事業の持続的な収益力を表すとともに、ソニーFGの投資とそのリターンを循環による中長期での事業拡大をマネジメントの観点から確認できると考えています。これらの経営指標は、IFRS会計基準及び日本の会計基準に則った開示ではありませんが、ソニーFGはこれらの開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。修正純利益は、日本の会計基準に則って開示されるSFGI、ソニー生命、ソニー損保及びソニー銀行の経営成績を代替するものではなく、追加的なものとしてご参照ください。

本資料に記載されている、ソニーFG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。口頭又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。これらの見通し又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FG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を全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。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FGが将来の見通しや試算を見直し改訂するとは限りません。ソニーFGはそのような義務を負いません。また、本資料は日本国内外を問わずいかなる投資勧誘又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。

1 これまでの振り返り

2 FY26の位置付け

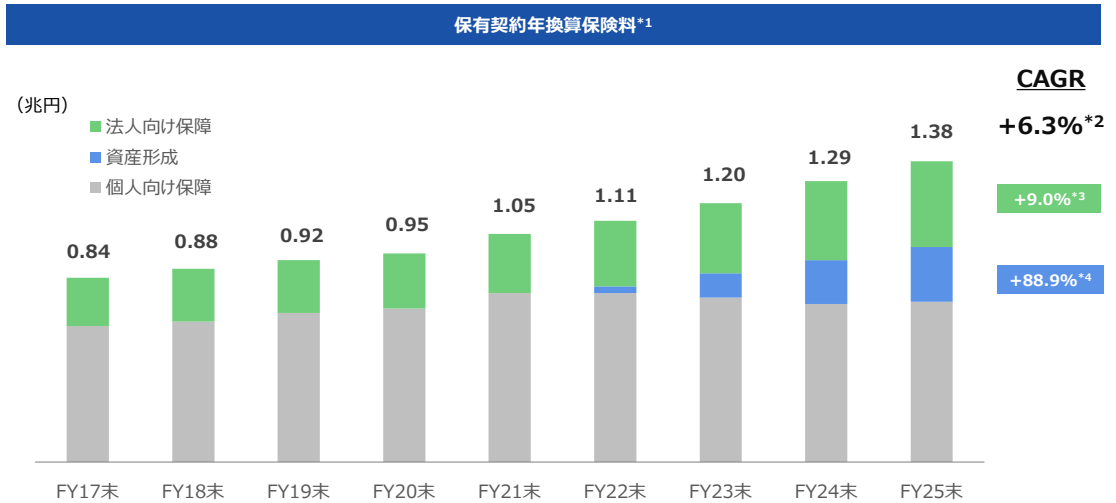
- 持続的成長に向けた経営基盤の強化
- 顧客拡大に向けたグループ戦略の進化

3 財務領域での取組

4 APPENDIX

# 生命保険事業

- 個人向けの保障商品を強みとして、保有契約を着実に拡大
- 近年は、法人向け保障や資産形成商品を中心に成長を加速



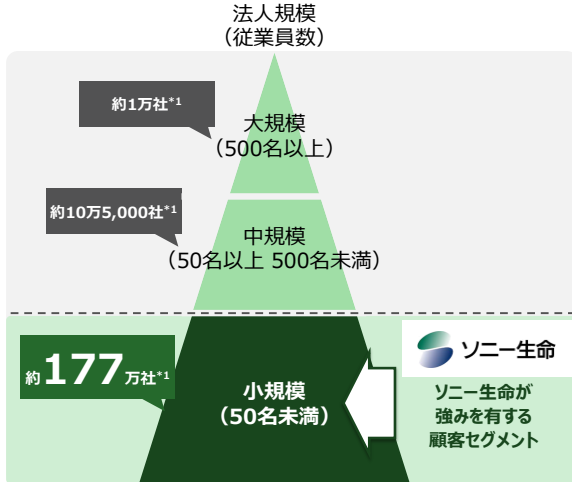
\*1: 個人保険と個人年金保険の合計 \*2: FY17からFY25のCAGR  
 \*3: FY21からFY25のCAGR \*4: FY22からFY25のCAGR

- まず、各事業の振り返りです。
- 当社グループの中核である生命保険事業では、ファミリー層を中心に、先進的なライフプランニングツールを活用したオーダーメイド型の個人向け保障を強みとして、保有契約を着実に拡大してきました。
- さらに近年では、法人向け保障及び資産形成商品を新たなドライバーとして取り込むことで多様化するお客さまのニーズに対応し、こちらのスライドにあるとおり、成熟市場といわれる国内生命保険市場においても高い成長を実現しています。
- 資産形成の領域では、2022年度に変額年金SOVANIの販売を開始し、足元までで残高が約2兆円に達しています。

# 法人市場の成果（生命保険事業）

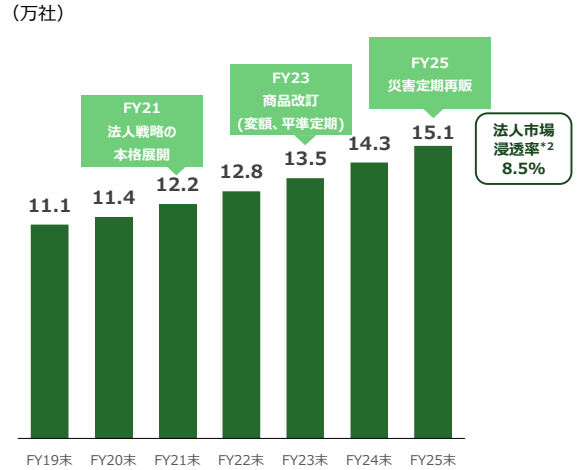
- 法人向け保障を注力領域としてFY21より法人戦略を本格展開
- コンサルティング力と商品競争力を活かし、小規模法人を中心に顧客数を順調に拡大中

## 法人市場におけるポジショニング



\*1: 総務省・経済産業省「令和6年経済センサス-活動調査」を基にソニー生命で推計（次頁以降も同じ）

## 法人顧客数と浸透率

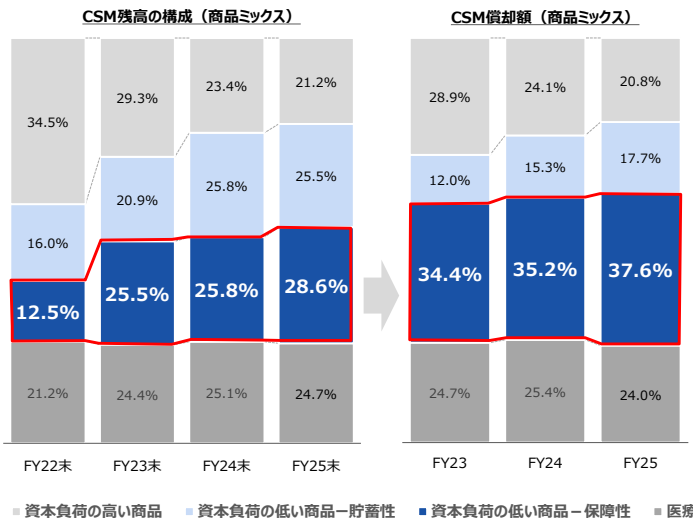


\*2: FY25末時点のソニー生命の法人顧客数を小規模法人数で除して算出

- 法人向け保障の領域では、2021年度に法人戦略本部を設置して以降、強みであるコンサルティング力を活かし、競争力ある商品展開と効果的な営業施策を重ねることで、小規模法人を中心に顧客数を順調に拡大してきました。
- 一方で、ターゲットである小規模法人市場全体に対する当社の浸透率は2025年度末で8.5%と、今後も高い成長を継続する余地が残されていると見ています。

# 利益成長の方向性（生命保険事業）

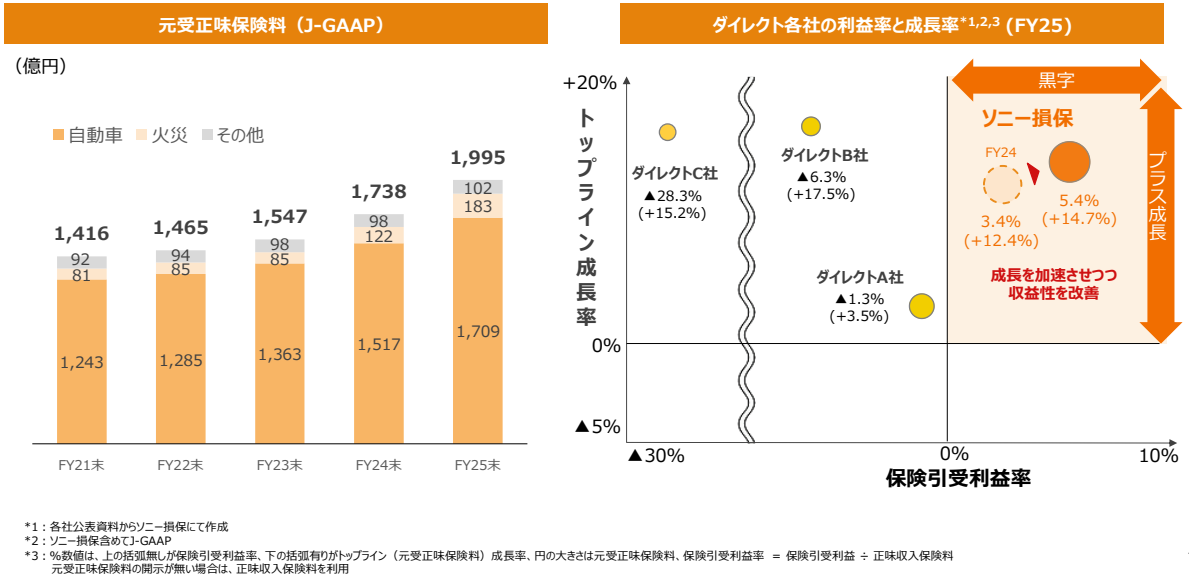
- CSM構成の変化により収益構造は改善



- これらのスライドは、将来利益の源泉である契約サービスマージンCSMの商品別構成比の推移をお示しています。
- 法人向けの変額定期保険や個人向けの収入保障保険など「資本負荷の低い保障性的商品」の比率が高まっています。
- 法人向けを中心とした保障性的商品は、収益性が高くCSMが比較的早く償却されます。
- このような商品の比率が高いCSM構成にシフトすることで、利益成長スピードが速まり、収益構造の改善が進んでいると捉えています。

# 損害保険事業

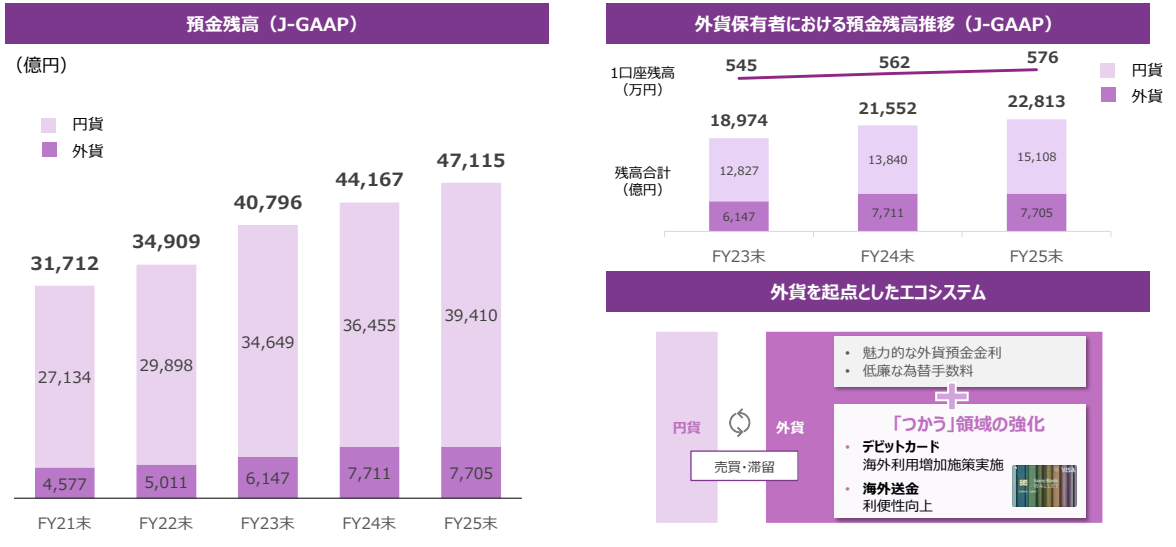
- 適切かつ柔軟な料率改定と徹底した事業費コントロールにより、成長を加速させつつ、収益性を改善



- 損害保険事業では、高いブランド認知度とマーケティング力、顧客サービスの拡充などにより、お客様から高い支持を頂いています。
- 自動車保険では、適切かつ柔軟な料率改定と徹底した事業費コントロールにより、ダイレクト型市場におけるNo.1シェアの確保と、収益性を伴うトップライン成長を両立できています。
- 今後も着実な成長が見込まれるダイレクト型自動車保険市場における優位性を活かし、当社グループにおける利益や企業価値へのさらなる貢献を期待しています。

# 銀行事業

- 銀行事業は、利便性の高い外貨預金を中心に預金残高を拡大
- 円安局面での外貨売却資金も円預金として滞留し、外貨を起点としたエコシステムを確立



- 銀行事業では、高い利便性と機動的な金利運営により、外貨預金を中心に預金残高が着実に増加しています。
- 為替変動によって外貨が売却される局面においても、売却資金の多くがソニー銀行の円預金として滞留する傾向にあり、外貨を起点に預金総額が積みあがるエコシステムを形成しています。
- こうした循環は銀行事業における運用原資としても機能しており、円金利の上昇を背景に安定的な利益成長につながっています。

## 顧客満足度

- 独自のビジネスモデルを通じ、顧客基盤の拡大と顧客満足度の向上を実現



\*1：出典元はNTTコムビジネスX株式会社（旧 NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社） \*2：NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズ（現NICE Systems, Inc）の登録商標です。  
\*3：生命保険部門（担当者の提案力やコンサルティング）、生命保険部門 請求体験調査（担当者との信頼関係）、生命保険部門 アフターフォロー調査（担当者や本社による継続的なフォロー）、生命保険部門 コンタクトセンター調査（問題解決までの迅速・丁寧な対応）の4つの項目で第1位を獲得。生命保険部門 アフターフォロー調査は4年連続、生命保険部門 請求体験調査は2年連続の獲得。  
\*4：2018年～2023年は「自動車保険」、2024年～2026年は「自動車保険 ダイレクト型」における総合1位として受賞

- 当社グループ各社は、「人のやらないことをやる」というソニースピリットを原動力に、従来の業界慣習にとらわれず、お客さまを第一とした独自のビジネスモデルにより顧客基盤の拡大と顧客満足度の向上を実現してきました。
- 各事業における顧客満足度は業界トップクラスの水準を継続しており、今後も顧客提供価値を高めていくことで事業を成長させていきます。

1 これまでの振り返り

2 FY26の位置付け

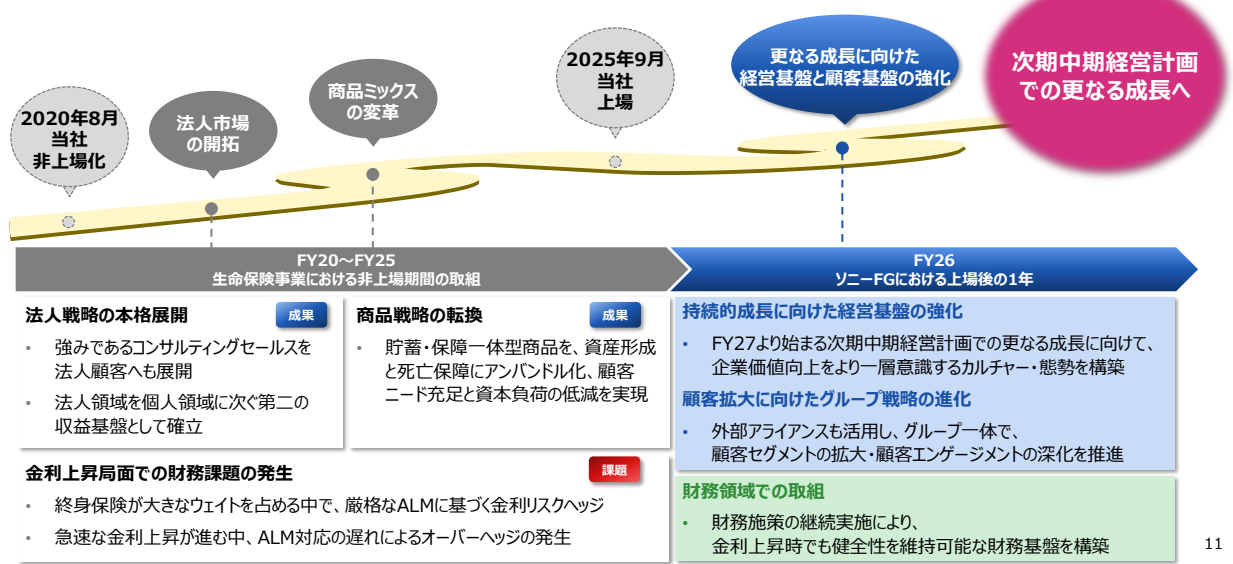
- 持続的成長に向けた経営基盤の強化
- 顧客拡大に向けたグループ戦略の進化

3 財務領域での取組

4 APPENDIX

## FY26の重点テーマ（次期中期経営計画に向けて）

- 次期中期経営計画（FY27～）における成長の土台を固めるべく、経営基盤の強化と顧客拡大に向けたグループ戦略の進化に取り組む



11

- 当社は上場前の期間において、ソニー生命における法人市場の開拓や商品ミックスの変革に見られるように、成長に向けたグループ戦略を進めてきました。
- 一方で、金利上昇により顕在化したソニー生命における財務課題に対しては、2024年度より対応を加速しています。
- 2027年度にスタートする次期中期経営計画期間において持続的な利益成長を可能とするために、2026年度を“土台を固める1年”と位置付けています。
- 当年度に取り組むべき重点テーマは、企業価値向上をより意識した「経営基盤の強化」と、さらなる顧客拡大に向けた「グループ戦略の進化」の2点です。

## 経営基盤強化のポイント

- FY27より始まる次期中期経営計画での更なる成長に向けて、企業価値向上をより一層意識するカルチャー・態勢に変更

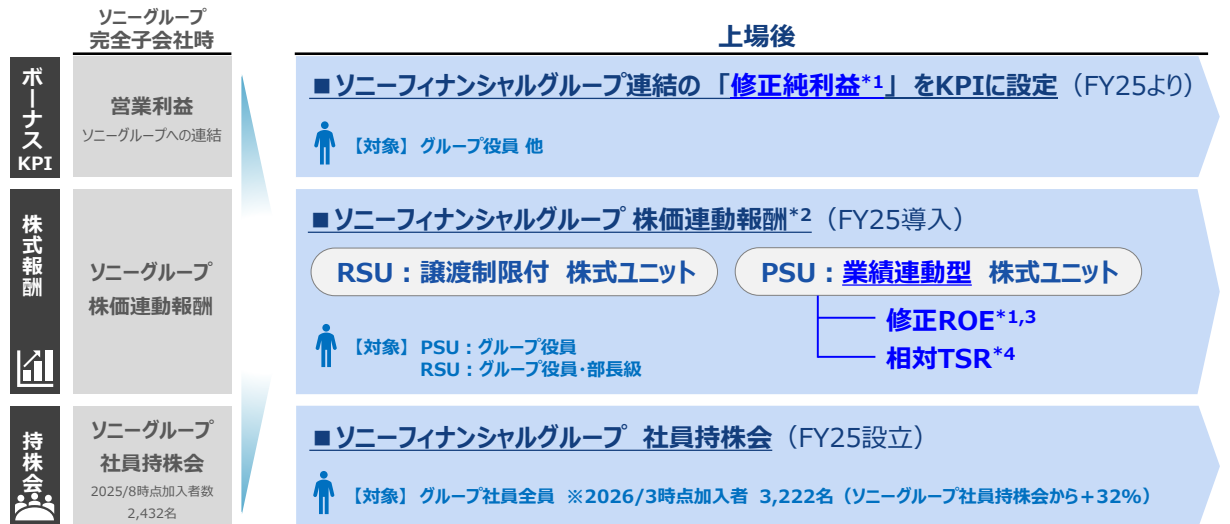


12

- 1点目の重点テーマは、「持続的成長に向けた経営基盤の強化」です。
- 具体的には、グループ共通の取組である「インセンティブ設計」「人的資本経営」「経営監督機能の強化」、さらにソニー生命の取組としての「ERM経営の進化」です。

# 報酬制度の導入

- 株主との利益共有、中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして、グループ役職員へ株価連動報酬を付与する
- 株式報酬においては、業績連動型株式ユニット（PSU）を導入。業績へのコミットを一層強化し、市場競争力を高めていく

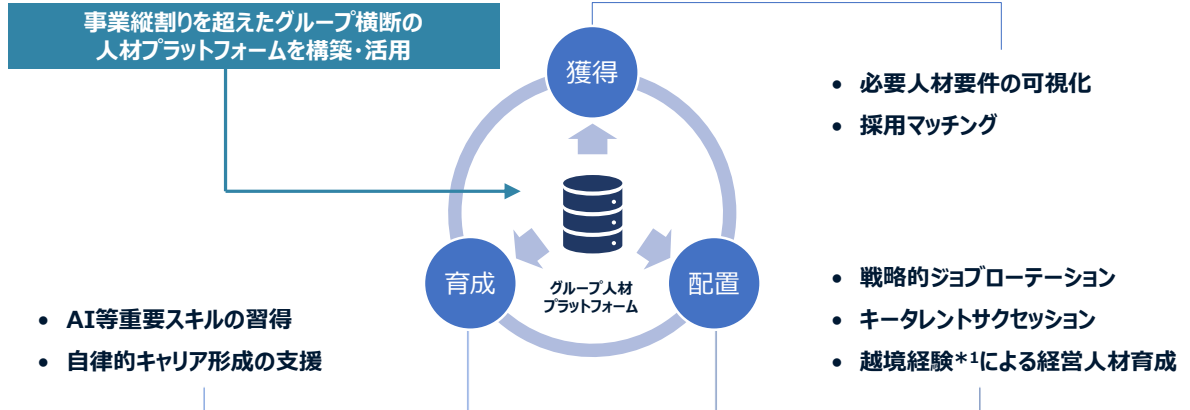


\*1：修正純利益及び修正ROEはIFRS会計基準及び日本の会計基準に則った開示ではありませんが、ソニーFGは、この開示が投資家の皆様へ有益な情報を提供すると考えています。修正純利益及び修正ROEの算式及び調整についてはP.63-P.64を参照（次頁以降も同じ）  
 \*2：マリス・グローバルバック案頂付き \*3：修正ROEは、修正純利益を期首期末平均純資産で除して算出（次頁以降も同じ） \*4：上場競合他社/TOPIXとTSRを比較し相対評価を行う

- まずは、インセンティブ設計としての報酬制度の見直しについてです。
- 当社は上場を機に、役職員のインセンティブについて、資本市場の目線や株主価値を強く意識した仕組みへと見直しました。
- 業績や株価と連動する報酬体系を導入し、経営層のコミットメントを明確にするとともに、社員持株会の拡充などを通じて、グループ全体で株主価値に対する意識を共有する体制を整備してきました。

## グループ人的資本の可視化、戦略配置

- グループ横断人材プラットフォームを構築・活用し、グループ人的資本の可視化と重点領域への戦略配置
- 経営基盤強化につながる採用、AI等重要スキルの習得促進、戦略的ジョブローテーション/サクセッション、などによる人的資本強化



\*1：異なる組織や専門領域など、複数の現場で経験を積むこと

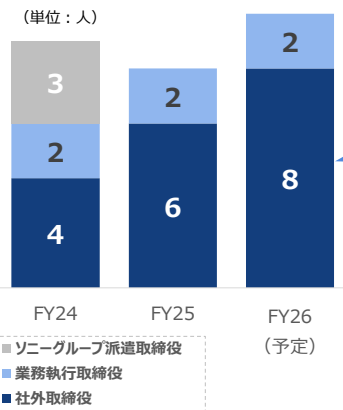
14

- 人材の観点では、人材プラットフォームの構築・活用によりグループ全体の人的資本を可視化し、グループ経営における重点領域への最適な人材配置を進めていきます。
- AIなど重要スキルの強化やキャリア形成支援はもちろんのこと、事業の垣根を超えた人材ローテーションや、キーポジションにおけるサクセッションプランの策定など、グループ全体の人的資本の有効活用や強化につなげていきます。

## ガバナンス体制の構築/実効性ある監督機能の強化

- 上場後の取締役会体制構築の中で、社外登用を積極的に実施（ソニーグループから派遣される取締役はゼロへ）
- 引き続き、社外取締役を中心とした取締役会/各委員会の体制を整備し、株主視点による監督機能の強化を図っていく

SFGI取締役会の構成



独立社外取締役比率

80%

プライム上場企業  
平均<sup>\*1</sup>  
46%

女性取締役比率  
20%

プライム上場企業平均<sup>\*2</sup>  
18%

SFGI取締役候補者<sup>\*3</sup>

	遠藤 俊英	取締役 代表執行役 社長 CEO
	早川 禎彦	取締役 執行役 CFO
	池内 省吾	社外取締役
	吉澤 和弘	社外取締役
	早瀬 保行	社外取締役
	丹生谷 美穂	社外取締役
	梶山 園子	社外取締役
	高岡 浩三	社外取締役
	菊地 唯夫 <sup>*4</sup>	社外取締役
	朱 殷剛 <sup>*5</sup>	社外取締役

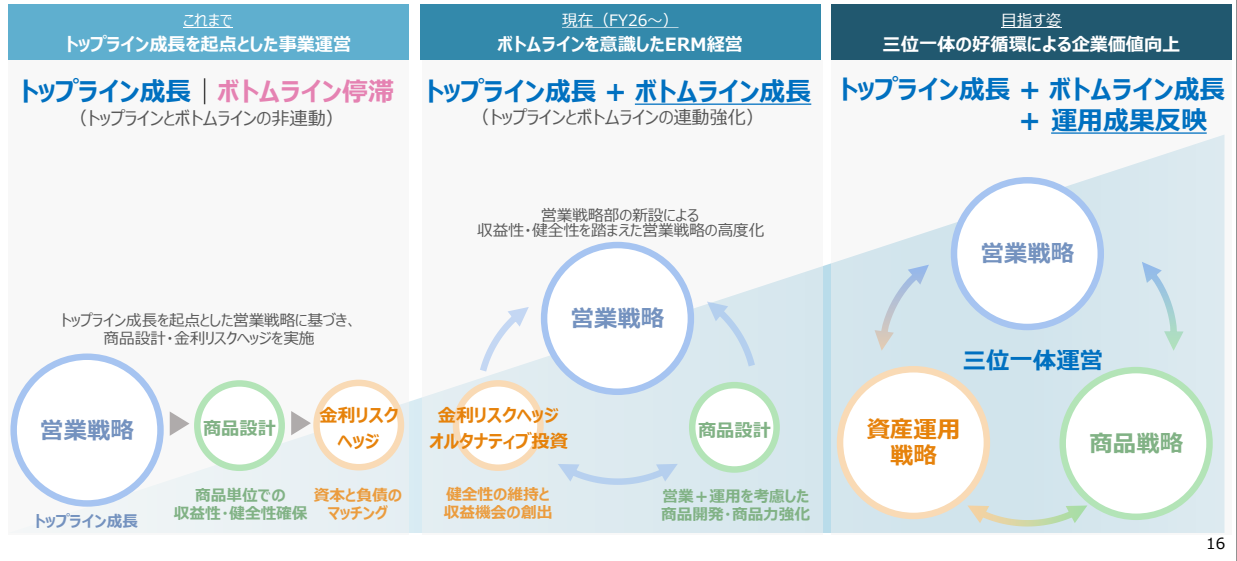
<sup>\*1</sup>: 日本取締役協会「上場企業のコーポレートガバナンス調査」より、2025年の数値 <sup>\*2</sup>: 内閣府「令和7年度 上場企業の役員に占める女性割合等に関する調査概要・調査結果」 <sup>\*3</sup>: 2026年6月の株主総会での選任により正式な取締役となります  
<sup>\*4</sup>: ロイヤルホールディングス興取締役会長 <sup>\*5</sup>: 興コア/ビューマネジメント 代表取締役、元、メリアルンチ日本証券 副会長

15

- 続いて、取締役会におけるガバナンス体制の強化についてです。
- 当社は上場にあたり、株主価値をより意識したガバナンス体制の構築を進めてきました。
- 具体的には、社外取締役の比率を大幅に引き上げ、独立性の高い取締役会を構築しています。
- また、各領域で高い専門性を持った取締役のもと、取締役会および各委員会の機能強化を通じて、実効性のある監督機能の確立にも取り組んでいます。

# 営業・商品・資産運用を一体でマネジメントするERM経営への進化

- 従来トップライン成長を起点とした事業運営から、収益性・健全性・リスク管理の観点を織り込み、営業・商品・資産運用が三位一体となって企業価値向上に取り組むERM経営への進化を図る



16

- 最後に、ERM経営の進化についてです。
- これまでソニー生命においては、顧客ニーズに基づくトップライン重視の営業戦略を起点に、それを支える保険商品を生産し、結果として生じる金利リスクをヘッジするという事業運営を行ってきました。
- 一方で、経済環境が変化中、資本負荷の高い終身保険の販売抑制への対応が遅れたことなど、従来の事業運営では、トップライン成長に対しボトムラインである利益の成長が実現しない点が大きな課題であったと認識しています。
- これを踏まえ、現在は、収益性・健全性・リスク管理を一体で捉えるERM経営へと舵を切っています。
- その中心となるのが、営業・商品・資産運用の「三位一体運営」であり、収益性・健全性の観点を営業戦略立案の段階から取り込むことで、トップラインとボトムラインの連動を強化していきます。
- 次期中期経営計画期間においては、資産運用の成果を営業戦略や商品戦略にも取り込むことを含め、「三位一体運営」を確立することで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



# ①新規顧客の拡大 ソニーFG スクラム戦略

会社の枠を超えたスクラム戦略による新たなサービスを、FY26-27に順次リリースする予定

## ソニーFGのスクラム構想



グループ一体での新たな顧客接点創出に向け、  
企画構想から実装検討フェーズへ進展

- ソニー生命専用の銀行サービスを本格展開  
- 保険・銀行機能を融合した一体サービスの開発・リリース
- グループにおけるオンラインチャネルの拡充  
- ソニー損保によるソニー生命商品の展開 (学資保険等)
- ソニーグループ連携による非金融サービスの展開  
- リハビリゲームの開発・展開、ヘルスケア領域の探索  
- ソニー銀行によるデジタルアセット機能の提供

18

- スクラム戦略については、これまでの企画構想から具体的なサービスの実装フェーズへと移行しており、今後グループ連携によるサービスを順次リリースしていく予定です。
- ここで、いくつかの取組についてご紹介します。

# ①新規顧客の拡大 ソニーFG スクラム戦略の現在地 (1/2)

## 保険・銀行機能を融合した 新たな金融インフラの提供

ソニー生命専用の銀行サービスを本格展開  
FY26～27に即時口座開設をはじめとするサービスをリリース予定

### ソニー生命専用の銀行サービス



### 顧客向けの銀行サービス・リワード

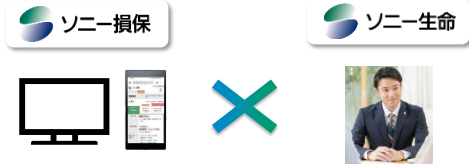
即時口座開設	オリジナルデザインのデビットカード
保険料のデビットカード払い	保険金受取口座の自動設定
SOVANI担保ローン	

## グループにおける オンラインチャネルの拡充

ダイレクト/ネットチャネルを拡充し、ライフプランナーチャネル連携を強化  
FY26よりソニー損保によるソニー生命商品の展開を予定

### 圧倒的な認知度・集客力

### 高度なコンサルティング



- WEB送客強化
- 地域限定TVCM等のマス広告

大切なお子さまの未来に備える  
ソニー生命の学資保険



- ソニー銀行からは、保険と銀行の機能を融合し、銀行口座の即時開設など、ソニー生命の顧客専用のサービスを当年度から2027年度にかけて展開していきます。
- ソニー損保では、圧倒的な認知度と集客力を活かし、ソニー生命保険商品のオンラインでの取扱いを検討しています。

# ①新規顧客の拡大 ソニーFG スクラム戦略の現在地 (2/2)

## ソニーグループとの協働等を通じた 非金融サービスの探索

テクノロジー/エンタメを活用した新たなリハビリ体験・  
コンディショニング領域の探索による、非金融領域での価値創出

### リハビリの常識を変える



介護ADL\*1に準拠したゲーム  
および介護事業者向けアプリの開発

### 新たなパフォーマンス・ コンディショニング体験

#### コンディショニングアプリ

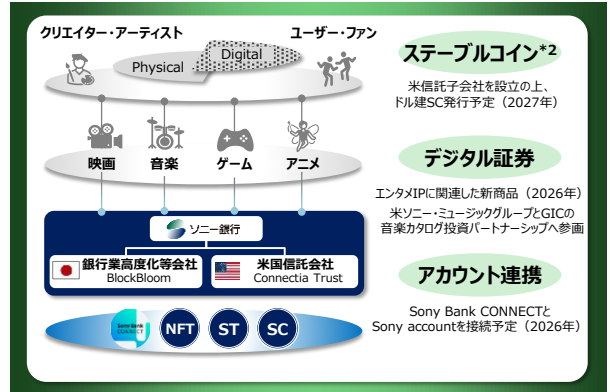


「音楽」を軸に振動×センシングを統合した  
新感覚の体験の創出

\*1: ADL (Activities of Daily Living) : 食事・入浴・着替えなど日常生活を送るために必要な基本動作

## ファンエンゲージメント向上につながる デジタルアセット機能の提供

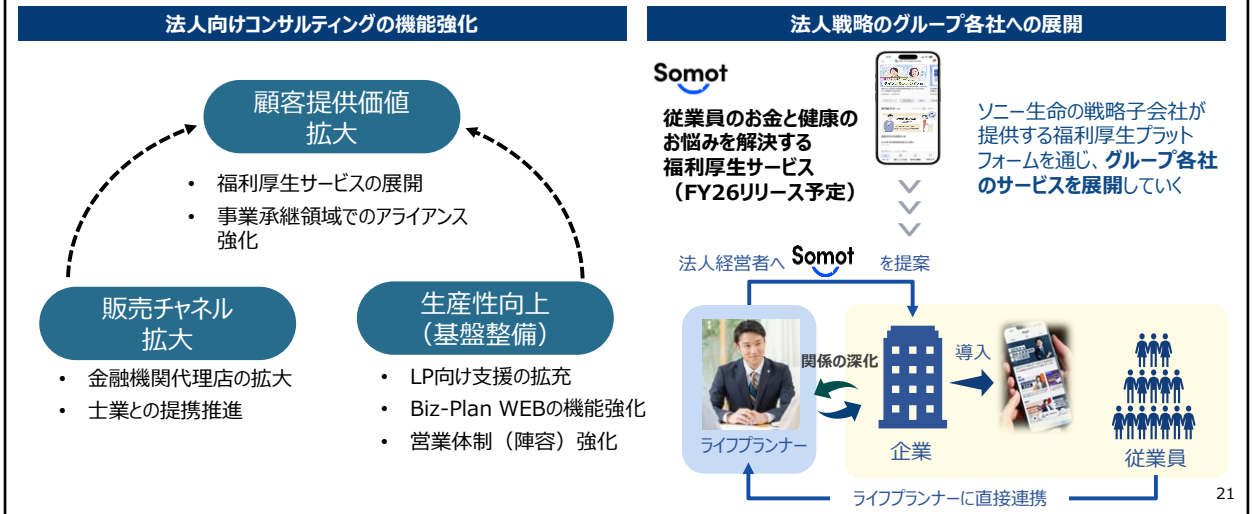
ソニーグループ各社へデジタルアセット機能を提供し  
クリエイター・ユーザーのエンゲージメント向上へ貢献する



\*2: ステーブルコインは関係当局の承認等を前提としております

- 非金融領域においても、ソニーグループとの協働などを通じて、テクノロジーやエンタテインメントを活用した新しい顧客価値の提供にチャレンジしていきます。

法人向けコンサルティングの機能強化による提供サービスの拡充と、法人戦略のグループ各社への展開で、ビジネスオーナーとより深い信頼関係を構築する



21

- 法人向けコンサルティングでは、機能強化や提供サービスの拡充を進めており、福利厚生の領域では、新サービスであるSomot（ソモット）を当年度中にリリースし、ビジネスオーナーとの信頼関係の構築・深化につなげていきます。
- これらの取組は、将来の顧客基盤拡大に向けた探索活動とも位置付けていますが、各社間でのボトムアップでの連携は着実に広がっており、中長期的なグループ成長戦略への貢献を期待しています。
- 最後に、ソニー生命における不正事案の未然防止・早期発見に向けた取組についてです。
- 本件は、グループ全体の経営の観点からも極めて重要な課題です。
- 本年4月1日付けで坪田がソニー生命の社長に就任し、新たな経営体制の下、持株会社であるSFGIとソニー生命が一体となって取り組んでいます。
- ここからは坪田より、去る4月24日までにお申し出をいただいたお客さまへの確認状況の進捗や、現在進めている調査の内容など、昨日ソニー生命が公表したリリースの主な内容についてご説明します。
- 我々の事業はすべて、お客さまからの信頼の上に成り立っています。
- お客さま、株主、社会など様々なステークホルダーの皆さまからの信頼に応え支持されるべく、引き続き全力で取り組んでまいります。

- 2026年4月24日までの営業社員に関するお申し出の中に、  
金銭不祥事は確認されなかった一方、  
保険業務に関わらない不適切な金銭の取扱を数名確認
- 約280万人を対象としたお客さま確認を4月末より開始、  
2026年11月末を目途に完了予定
- 定期的に、ソニー生命本社がお客さまに直接コンタクトを行う  
体制強化を2026年10月より実施予定
- 次回は2026年9月中旬を目途に、進捗をソニー生命より公表予定

- ソニー生命 社長の坪田です。
- まずは、弊社専属代理店であるプレミア・エージェンシー、並びに弊社営業社員及び元営業社員による金銭にかかわる不適切な行為により、ご迷惑をおかけしたお客さまをはじめ、日頃から信頼をお寄せいただいているお客さま及び関係者の皆さまに、ご迷惑とご心配をおかけしていることをお詫び申し上げます。
- 弊社は、4月24日に、約30名のお客さまからお申し出をいただいていること、それを受けて、約280万人のお客さまに対し、ご契約状況や金銭に関する不審な点がないかの確認を行うことを公表しました。そして、昨日、その進捗を公表しておりますのでご説明いたします。
- まず、お申し出の事実確認についてお伝えします。4月24日までにお申し出いただいたお客さまは31名、そのうち22名が元営業社員を含む営業社員に関するものです。事実確認の結果、詐欺などの保険業務における金銭不祥事は確認されていませんが、投資話を持ちかけたり、お客さまから金銭を借り受けるなどの不適切な金銭の取り扱いを、4名の申し出により確認しています。
- また、これ以外に、社内規程において取り扱いが認められておらず、また、営業社員がご案内できる商品・サービスとして、お客さまに取り扱いを表明していない投資商品やその取扱業者などを、お客さまに紹介したことも確認しました。
- 弊社は2017年の金銭不祥事以降、継続的にコンプライアンス・リスク管理の高度化に向けて取組を進めてきました。そのような中で、このような事案が発覚したことに対しては忸怩たる思いであります。弁護士などの外部の専門家の見解も確認しながら、不適切行為の対象となったお

客さまに真摯に対応していくとともに、我々の取組を見直し、再発防止策の強化を図ってまいります。

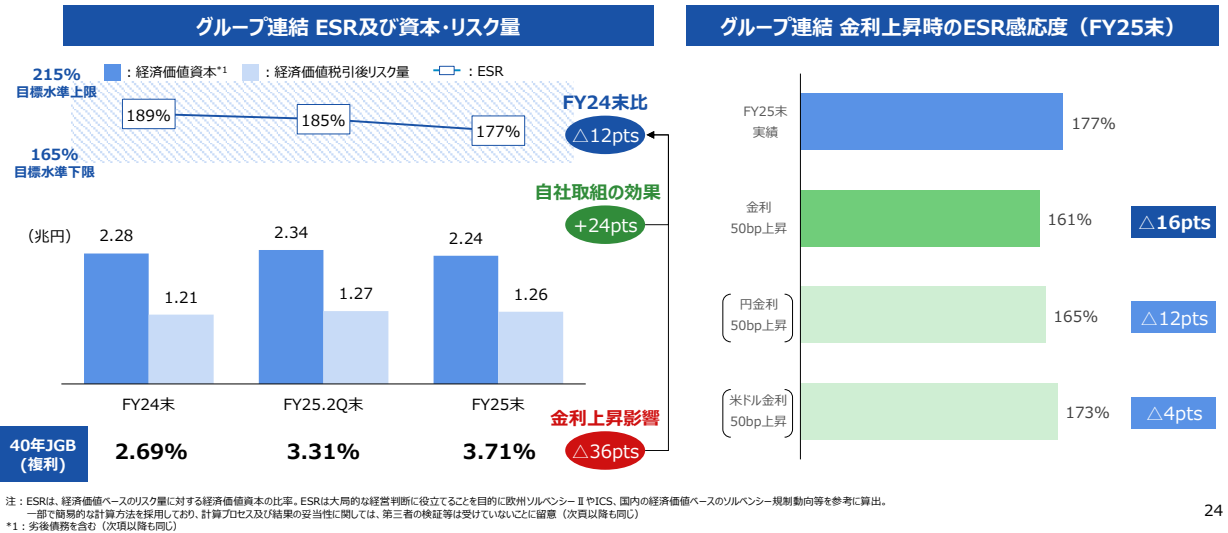
- そのための取組の一つが先月より開始したお客さま確認です。プレミア・エージェンシー、及び営業社員が担当する約280万人のお客さまにコンタクトを行うことで、不適切な事象を洗い出し、事実を確認した上で、原因分析・再発防止策の検討を行い、コンプライアンス・リスク管理体制のさらなる強化に努めてまいります。なお、お客さま確認の完了時期は11月末頃を予定しています。
- また、保険業務にかかわらない不適切な金銭の取り扱いを確認していることもあり、近年取り組んでいるお客さまと営業社員との「密室化」を回避する対応を強化することとしました。現在進めているお客さま確認の後も、ソニー生命の本社部門が定期的にお客さまに直接コンタクトを行い続ける体制を構築し、お客さまに安心していただくことを目指していきます。
- 本日も話した内容の詳細については、昨日ソニー生命から公表したリリースをご確認いただければ幸いです。
- 次回は9月中旬を目途に、お客さま確認の進捗状況などを公表する予定です。



- CFOの早川です。
- 私からは、ソニーフィナンシャルグループの財務領域での取組についてご説明します。
- ここ数年、金利環境が大きく変化しており、生命保険事業を中心とする当社グループにとって、財務の舵取りがこれまで以上に重要になっています。
- そうした環境下においても、健全性の確保と株主還元のバランスを図るべく、グループ全体での財務運営を進めています。
- 現状での、財務面における最重要課題は、金利上昇局面におけるESR水準の維持・向上です。
- この課題に対し、持株会社であるSFGIが主導し、グループ全体での資本政策・財務施策を実行してきています。
- まずは、これまでの取組についてご説明します。

# ESRの推移と金利感応度

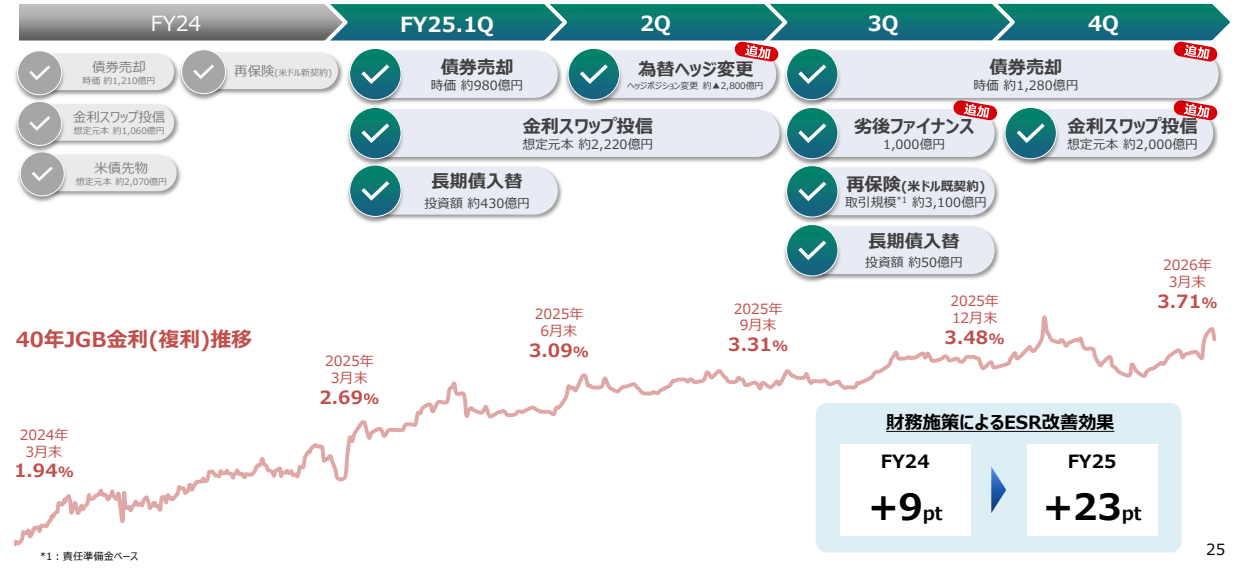
- 金利感応度は高い状況が続いているが、金利上昇局面でも各種施策の効果により、グループ連結ESRは目標水準を維持



- こちらは、グループ連結ESRの推移と感応度をお示しています。
- スライド左側をご覧ください。
- 2025年度末のグループ連結ESRは、前年度末から12ポイント低下の177%となりました。
- 金利上昇によるESRへのマイナス影響が36ポイントあったものの、各種財務施策の効果や新契約獲得などにより、目標水準である165%から215%の範囲内でコントロールできています。
- 右側には金利感応度をお示しており、財務施策の効果により前年度からは若干の低下となっています。

# 財務課題への施策の振り返り

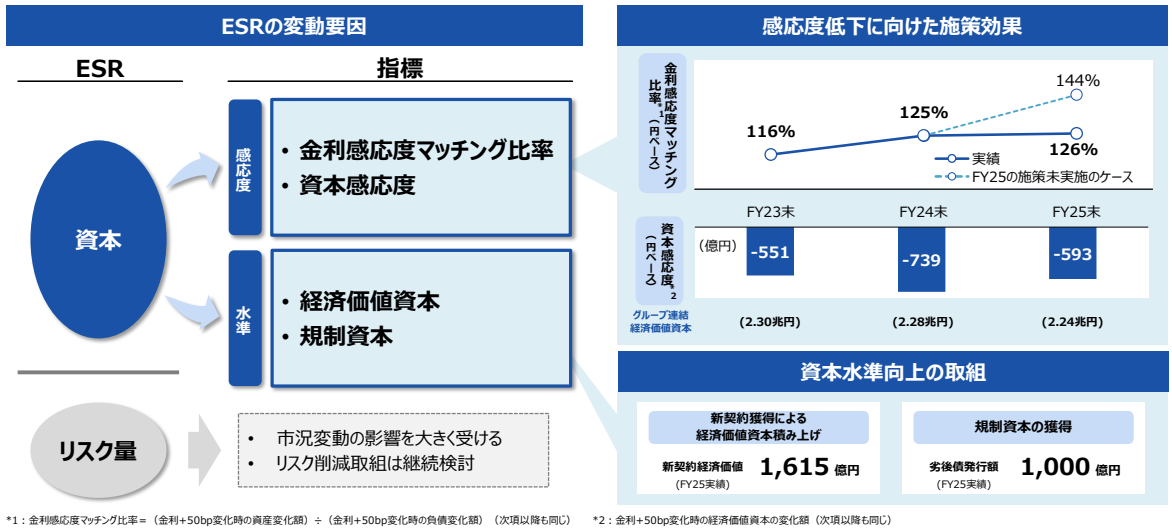
- 財務課題への対応として、これまで様々な取組を実施。金利動向に応じて、追加施策も講じてきた



- こちらは、これまでの施策の振り返りです。
- 金利上昇が続く中、債券売却やデリバティブ活用をはじめとした様々な施策に取り組み、ESRの維持・向上に努めてきました。
- 2025年度においては、金利動向に応じて追加施策を機動的に実行し、プラス23ポイントのESR改善効果がありました。

# ESRの安定化に向けた取組と進捗

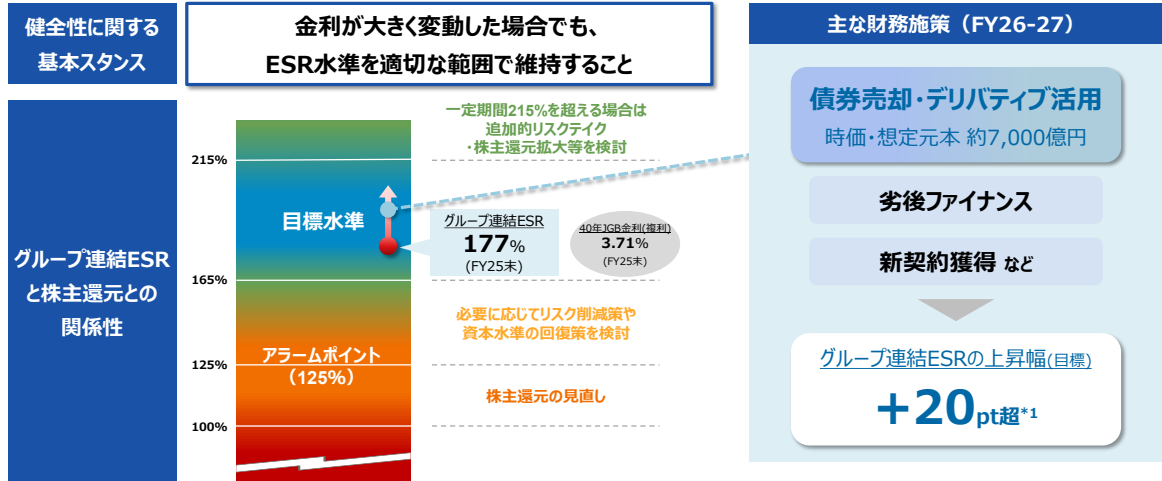
- ESRの金利感応度改善に向けては、分子側（資本）のコントロールに注力
- 金利感応度については、各種施策（債券売却など）により、金利上昇による金利感応度マッチング比率の上昇は限定的



- 次に、ESR水準の維持・向上に向けた当社の考え方についてお話しします。
- 当社では、金利が大きく変動した場合でもESRを適切な範囲内に保つことを目指しています。
- ESRは分子に「資本」、分母に「リスク量」をとった指標ですが、特に分子にあたる資本の変動が大きいたことが課題であり、資本「感応度」の低下と資本「水準」の向上に向けた施策を進めています。
- スライド右側では、資本の変動しやすさを示す指標である金利感応度マッチング比率と、金額ベースでの資本感応度をお示ししています。
- ソニー生命では、オーバーヘッジに加えて、過去に販売した終身保険の影響で、長い年限の保険負債キャッシュフローがヘッジできていない状況です。
- そのため、足元のように金利変動が大きい環境下では、コンバクシティの影響を受けやすい構造にあります。
- このため、いずれの感応度指標も金利上昇により数値が悪化したものの、各種施策の効果により、2025年度末は前年度末からほぼ横ばい、又は若干の改善となりました。
- 資本水準については、新契約獲得による資本の蓄積に加え、昨年12月に1,000億円の劣後ファイナンスを実行し、2025年度通期で約2,600億円を積み増しています。

## 財務健全性維持・向上に向けた今後の取組

- 引き続き、金利が大きく変動した場合でも、ESR水準を適切な範囲で安定的に維持することを重視
- 債券売却とデリバティブ活用を中心とした施策により、ESR水準を20pt超引き上げることを目標とする
- ESR水準を適切な範囲にコントロールし、アラームポイント（125%）からも十分な距離を確保



\*1：金利変動による影響は含めていない

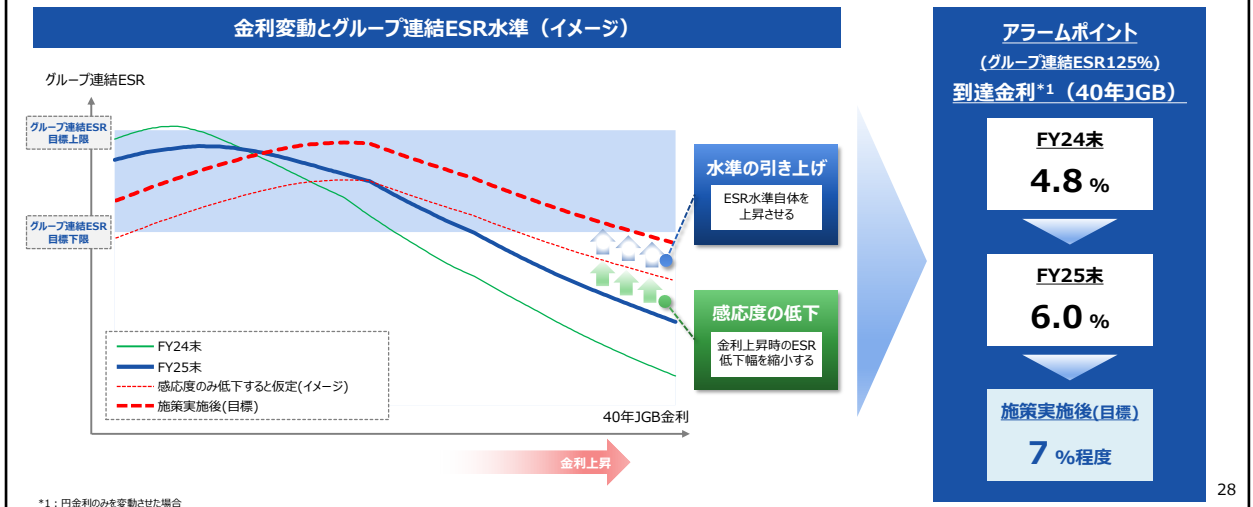
27

- 次に、財務課題に対する今後の施策についてご説明します。
- 今後も、金利変動時においてもESR水準を適切な範囲に維持することを重視し、財務運営を進めていきます。
- スライド右側にあるとおり、当年度と2027年度の2年間で、主に債券売却とデリバティブ活用により、総額約7,000億円の財務施策を実行する計画です。
- 加えて、劣後ファイナンスの追加実行や新契約獲得などにより、ESRの水準を20ポイント超引き上げることで、さらなる金利上昇下においても、ESRを適切な水準で維持することを目指します。
- スライド左側は、連結ESRの水準と対応策をお示したものです。
- 当社では、連結ESRの目標水準を165%から215%と設定し、株主還元の見直しを検討する水準であるアラームポイントを125%としています。
- 目標水準の下限である165%は、市況変動による資本やリスク量の変動を一定程度吸収しつつ、アラームポイント抵触を回避するために必要な施策の検討・実行に加え、それら施策の効果が発現するまでに要する期間も勘案し設定しています。
- 足元では、金利が上昇し、連結ESRが目標水準の下限に近接していますが、一時的に165%を下回った場合においても直ちに大きなアクションを取るのではなく、市況動向やESRの

変動要因などを慎重に見極めた上で、適切な対応を取っていきます。

## 金利変動とグループ連結ESR水準

- 各種施策により、株主還元を見直す水準である『アラームポイント』に到達する40年JGB金利を7%程度まで引き上げる
- グループ連結ESRについては、40年JGB金利5%程度まで上昇しても『目標水準』内を維持することを旨す

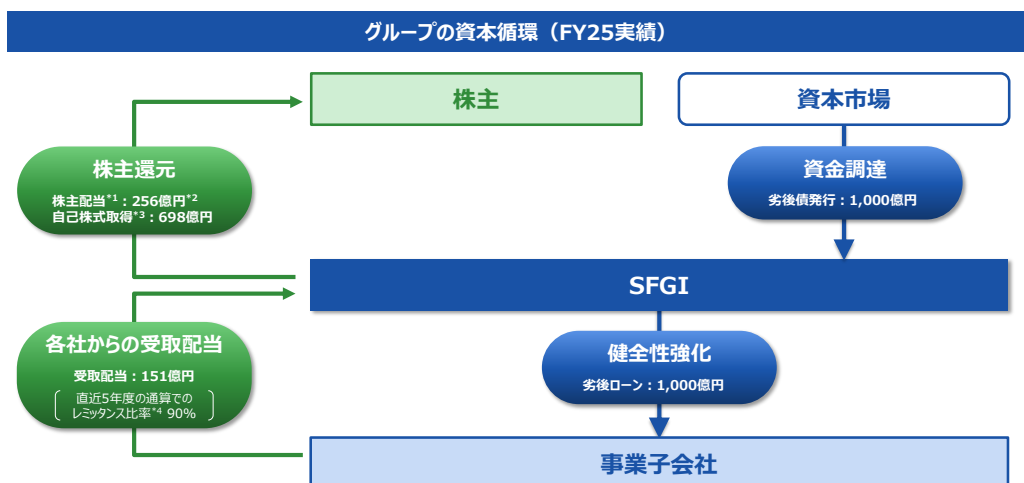


28

- こちらは、日本の超長期金利とグループ連結ESR水準の関係をイメージ図でお示したものです。
- 縦軸がESR、横軸が金利水準を示しており、現在オーバーヘッジの状況にあることから、金利上昇によりESRが低下する右肩下がりのカーブとなっています。
- 2025年度では、施策の効果により感応度が低下し、このカーブの傾きを緩やかにしつつ、ESRの水準を引き上げてきました。
- これに加えて、先ほどご説明した施策を2027年度にかけて実行していくことで、さらなる感応度の低下と水準の引き上げを進め、ESRを適切な範囲で維持していきます。
- 2026年3月末時点では、複利ベースの日本国債40年物金利が6.0%に達すると連結ESRがアラームポイントである125%に抵触すると試算されますが、これらの施策をやり切ることで、この金利水準を7%程度に引き上げることを目標とします。
- また、グループ連結ESRの目標水準については、同40年物金利が5%程度まで上昇しても、その下限である165%を維持することを旨します。

## グループ資本政策の取組実績

- SFGIを中核として、株主還元や事業子会社の健全性などのバランスを考慮したグループ資本政策を推進



\*1: パーシャル・スピノフは2025年10月1日効力発生のため、FY25は半期分の支払い \*2: 従業員向け株式付与ESOP信託口への配当を含む  
 \*3: 2025年8月8日開催の取締役会において、取得し得る株式の総数を10億株（上限）、株式の取得価額の総額を1,000億円（上限）、取得方法を①東京証券取引所における取引一任契約に基づく市場買付及び②自己株式立外買付取引（ToSINET-3）による買付として自己株式の取得枠を設定することを決議、投資機会や市場環境等により、上記の自己株式取得の一部又は全部が行われ得る可能性もあります  
 \*4: レミタンス比率=（事業子会社からSFGIへの配当総額）÷（事業子会社の当期純利益（J-GAAP）の合計）

29

- 次に、グループ資本政策についてです。
- 上場以降、持株会社であるSFGIを中核として資本政策を進めてきました。
- 2025年度においては、株主還元、グループ内のキャッシュマネジメントを着実に進めたことに加え、当社グループとして初となる劣後債をSFGIが発行、その調達資金を原資としてソニー生命に対し劣後ローンを実施しました。
- 今後も、グループにとって最適な資本政策を進めていきます。

# 株主還元方針

- 株主還元では配当を重視。安定的な増配を目指す方針
- 2025年度は一株当たり3.8円の期末配当を実施。2026年度は一株当たり年間8.0円の配当を予定

## 株主還元の基本方針

- 配当を最優先
- 1株当たり年間配当額の減額は原則行わず、安定的な配当の成長を目指す
- 修正純利益 × 配当性向40～50%を目安とする

FY25一株当たり配当金<sup>\*1</sup>

期末 **3.8 円**  
〔 総額 256 億円<sup>\*2</sup> 〕

FY26一株当たり配当金（予想）

中間 **4.0 円** + 期末 **4.0 円**  
〔 対前年（年換算）+5% 〕

FY25自己株式取得実績

**698 億円**  
／1,000 億円<sup>\*3</sup>

〔 上場後のSFGI株式の需給状況に対する影響の緩和及び資本効率の向上を図ることを目的とする 〕

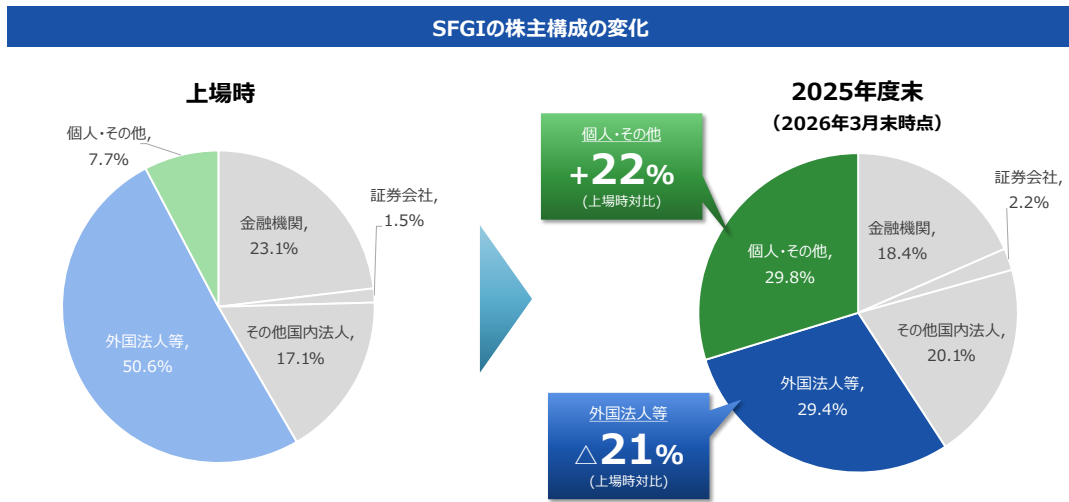
資本水準と成長投資のバランスを考慮し  
自己株式取得を実行する方針

\*1：パーシャル・スピノフは2025年10月1日効力発生のため、FY25は半期分の支払い、効力発生日は2026年6月4日 \*2：従業員向け株式付与ESOP信託口への配当を含む  
\*3：2025年8月8日開催の取締役会において、取得し得る株式の総数を10億株（上限）、株式の取得価額の総額を1,000億円（上限）、取得期間を2025年9月29日～2026年8月8日、取得方法を①東京証券取引所における取引一任契約に基づく市場買付及び②自己株式の余外買付取引（ToSTNet-3）による買付として自己株式の取得枠を設定することを決議。投資機会や市場環境等により、上記の自己株式取得の一部又は全部が行われない可能性もあります

- 先日の業績説明会にてお示したとおり、株主還元については配当を重視し、安定的な増配を目指していく方針です。
- 2026年度の配当金は年間8.0円を予定しており、前年度からの1株あたり配当金額の成長率は年換算ベースで5%となります。
- なお、自己株式の取得については、主たる実施目的であった上場後の株式需給の影響が一定程度落ち着いてきていることに加え、足元の金利上昇とESRへの影響も勘案し、今後の対応については慎重に検討していきます。

## 株主構成の変化

- 2025年度末のSFGIの株主構成は、上場時と比較して、海外機関投資家の保有比率が減少し、個人株主比率が増加



31

- 最後に、当社の株主構成について触れます。
- ソニーグループ株式会社の株主構成を引き継いだ上場時から2026年3月末にかけて、海外機関投資家の保有比率が低下する一方、個人株主の比率が増加し、株主構成のシフトが一定程度進捗したと見ています。
- 今後も資本市場との対話を重視し、株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできるよう、企業価値の向上を目指していきます。
- 当年度は、2027年度から始まる次期中期経営計画を策定する重要な年度です。
- 次期中計期間においては、中核であるソニー生命が利益成長の軌道に回帰することを最重要テーマとし、グループ全体で中長期的な企業価値の向上を目指します。
- 歴史的な金利上昇局面でもあり、経営の舵取りの難易度が高い環境にありますが、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまの声を取り入れながら、事業運営と、それを支える財務施策を着実に進めていきます。
- 私からの説明は以上です。