

CEOメッセージ

人に寄り添う力とテクノロジーの力で、
一人ひとりの安心と夢を支える



代表取締役社長 兼 CEO

岡 昌志

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

また、昨年来の新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、医療関係者をはじめ社会システムの維持などにご尽力されている皆さまに心からの敬意と感謝の意を表します。

ソニーフィナンシャルグループのビジョン・バリュー

ソニーフィナンシャルグループ（SFG）は、生命保険・損害保険・銀行を中心とした金融グループです。グループ経営を統括する持株会社のソニーフィナンシャルホールディングスは、2020年9月、ソニーグループ（株）の完全子会社となりました。

「心豊かに暮らせる社会を目指し、人に寄り添う力とテクノロジーの力で、一人ひとりの安心と夢を支える金融グループになる」。ソニーグループ（株）による完全子会社化を機に、私たちがソニーグループならではの金融事業として目指す姿、すなわちSFGのビジョン^①を再定義しました。

ソニー生命は、ライフプランナーによる質の高いコンサルティングを展開しています。ソニー損保やソニー銀行は、信頼性の高いダイレクト／インターネットサービスを提供しています。ソニー・ライフケアは、一人ひとりのご入居者に合った介護サービスをお届けしています。このビジョンには、SFG各社が金融のプロフェッショナルとして培ってきた「人に寄り添う力」に、ソニーグループならではの強みである「テクノロジーの力」を掛け合わせて、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さま一人ひとりの「安心」と「夢」をしっかりと支えていきたいという思いを込めています。

また、SFGの社員全員が共有する価値観、すなわちバリューは、各社事業の原点である「お客さま本位」、ソニースピリットを胸にビジネスを切り拓く「独自性」、ソニーグループの一員として共有する「夢と好奇心」、「多様性」、「高潔さと誠実さ」、「持続可能性」としました。この6つのバリューを大切にしながら、ビジョン実現に向けた具体的な取組みを進めてまいります。

新中期経営計画の策定

今年4月、2021年度を始期とする新しい中期経営計画（以下、新中計）をスタートさせました。

競争環境の激化、低金利の定着、お客さまニーズの多様化など、SFGを取巻く環境はますます厳しさを増しています。こうした状況に先手を打つために、新中計では『自己変革』を通じた企業価値の最大化』を基本方針に掲げました。過去のやり方に安住せず、環境変化を敏感にとらえ、SFGならではの強みを徹底的に磨きこみ、お客さまへの提供価値を最大化させていきたいと考えています。

5つの戦略の柱

新中計では5つの戦略の柱を策定しました。

1つ目は、「コア・ユニークな競争優位性の徹底強化」です。SFG最大の強みであるソニー生命のライフ

プランナーをグループ全体の戦略推進の主軸と位置づけ、そのフルポテンシャルを引き出します。

新型コロナウイルスの影響により日常的に社会的距離の確保を求められる中、ソニー生命はいち早くリモートコンサルティングを導入し、面前・リモートを問わずライフプランナーによる高品質なコンサルティングサービスを提供できる体制を整えました。今後も、新たなコンサルティングツールの導入や顧客データ分析の深掘りによりライフプランニングや資産形成サポートを強化するとともに、法人戦略本部を新設するなど法人営業にも注力し、生産性のさらなる向上を図りつつ、お客さまへの提供価値を向上させていきます。

ダイレクト自動車保険での圧倒的なブランド・シェアを持つソニー損保は、自動車保険での成功モデルを火災保険等に応用・展開するとともに、ライフプランナーチャンネルとの連携を通じて、成長を加速させます。

住宅ローン事業に強みを持つソニー銀行は、住宅ローンに加え、外貨ビジネスの拡充にも注力します。他社とのアライアンスを積極的に活用するとともに、ライフプランナーチャンネルとの連携強化を通じて、顧客基盤のさらなる拡充を図ります。

2つ目は、「低金利に耐えうる収益構造への転換」です。これまでソニー生命が注力してきたファミリー層に加え、法人や資産形成・シニア層などのニーズをとらえた商品・サービスを強化するとともに、金利リスクの低い商品の比率を高め、収益構造の強化を図ります。また、デジタル化や業務の見直しを通じ、オペレーション効率を上げ、事業費率を低減します。さらに、低金利に対応した資産運用の高度化を図っていきます。

3つ目は、「お客さま目線経営のさらなる進化」です。「お客さま本位」という価値観を社員全員が共有していることは、SFGの強みのひとつです。外部調査機関によるさまざまなお客さま満足度調査で高い評価を頂いていることは、ロイヤリティの高い顧客基盤につながっています。今後もフィデューシャリー・デューティーの実践、コンプライアンスの徹底はもちろんのこと、より高い次元でお客さまにご満足いただけるよう、より良い顧客体験を提供することを通じ、お客さま目線に徹した経営を実践していきます。

4つ目は、「テクノロジーによる競争力の強化」です。テクノロジーはSFGの強みのひとつであり、ソニーグループ（株）による完全子会社化を機にさらに強化していきます。ソニーグループのデータ分析アルゴリズム、センシングやAI技術など、R&D連携を強化します。ソニーグループのテクノロジーとSFGの金融ビジネスの知識・経験を掛け合わせ、新たな価値創造を追求していきます。

5つ目は、「グループシナジーの最大化」です。具体的には、グループ各社間のクロスセルを強化します。近年、ライフプランナーによるソニー損保の自動車保険やソニー銀行の住宅ローンの販売は着実に増加していますが、今後はソニー損保・ソニー銀行からライフプランナーにお客さまを紹介することにも力を入れ、ライフプランナーを軸としたクロスセルの推進を図ります。また、お客さまニーズを的確にとらえた商品提供やきめ細やかなマーケティング活動をグループ横断的に展開すべく、SFG内の顧客データ基盤の統合を推進します。将来的には、エレクトロニクスやエンタテインメント領域等の他のソニーグループ各社との連携も模索していきます。

これら5つの戦略の柱を確実に推進するために、持株会社がグループ経営のガバナンスを効かせ、経営品質のさらなる強化を図ります。新中計を着実に実行することにより、ソニーグループ全体の企業価値向上に



貢献し、お客さまや社員、ビジネスパートナー、地域社会や環境など、さまざまなステークホルダーの皆さまとの調和を図りながら、企業価値の持続的な向上を図ってまいります。

グループ一体経営の推進に向けた社名変更

これまで以上にグループ一体経営を強力に推進することで、金融グループとしてのシナジーを高め、お客さまへの提供価値を最大化するという決意を込めて、持株会社の社名を「ソニーフィナンシャルグループ株式会社」に変更することとしました（2021年10月1日付を予定）。社会の在り方そのものが大きく変わりつつある今こそ、私たち自身も「自己変革」を遂げることによって、ソニーグループならではの金融事業として、グループ一体での価値創出をリードしてまいります。

心豊かに暮らせる社会の実現に向けて

私たちSFGは、これまでもステークホルダーの皆さまや地球環境に与える影響に十分配慮して行動するとともに、対話を通じてステークホルダーの皆さまとの信頼を築くよう努めてきました。今回のコロナ禍を機に、今まで以上に持続可能な社会への貢献が求められていると感じています。

SFGが展開する各事業の活動領域やビジネスモデルはさまざまですが、お客さま一人ひとりに寄り添った付加価値の高い商品・サービスを提供していること、テクノロジーの力を活用していることは、各事業共通の特徴です。「人に寄り添う力とテクノロジーの力で、一人ひとりの安心と夢を支える」という大きな志のもと、今後も私たちはグループ一丸となって新たな価値を生み出し、心豊かに暮らせる社会を目指していきます。

引き続きのご支援を心よりお願い申し上げます。

中期経営計画

2021年度を始期とするSFGの新中期経営計画は、『自己変革』を通じた企業価値の最大化』を基本方針に掲げ、その実現に向けて5つの「戦略の柱」を策定しました。

中期経営計画策定の背景と目指す姿

SFGを取巻く経営環境は、競争環境の激化、低金利の定着、お客さまニーズの多様化などによって、今後もますます厳しさを増していくと予想されます。また、急速に進むデジタル化への対応、グループ連携の強化も喫緊の課題です。

今後の トレンド



競争環境の激化



低金利の定着



お客さまニーズの
多様化



デジタル化の
加速

SFGは、従来の金融機関と異なるビジネスモデルを追求し、お客さま一人ひとりのニーズを満たすことによって付加価値の高い商品とサービスを提供してきました。今後も経営環境の変化を客観的に把握し、厳しい競争環境を勝ち抜く戦略を、グループ視点で構築・推進していく必要があると考えています。

SFGの強み



人に寄り添う力

生命保険のプロである
ライフプランナーによる
質の高いサービス



テクノロジーの力

業界をリードする
ダイレクト／インターネット
プレーヤーとしてのプレゼンス



お客さま本位・独自性

徹底したお客さま目線、
高いお客さま満足度
ソニースピリットを受け継ぐ
進取の精神・行動力

中期経営計画で目指す姿

これらの「SFGの強み」を磨きこみ、お客さまへの提供価値を最大化させます。

また、「市場を上回るトップライン成長」、「利益創出力の強化」、「SFG・ソニーグループの強みのフル活用」を目指し、ソニーグループ全体の企業価値成長にも貢献していきます。

中期経営計画の全体像

基本方針

「自己変革」を通じた企業価値の最大化

グループ経営力を強化し、収益性をともなった持続的成長を目指す

基本方針を実現するためのSFGの5つの戦略の柱

- 1 コア・ユニークな競争優位性の徹底強化
- 2 低金利に耐えうる収益構造への転換
- 3 お客さま目線経営のさらなる進化
- 4 テクノロジーによる競争力の強化
- 5 グループシナジーの最大化

SFGの5つの戦略の柱

1 コア・ユニークな競争優位性の徹底強化

SFGならではのコア・コンピタンスとして、強固なお客さま接点・リレーションシップを持つ、ソニー生命のライフプランナーのフルポテンシャルを引き出すとともに、代理店の強化施策を推進します。



グループのコアであるライフプランナーのフルポテンシャル発揮・代理店の強化



営業生産性底上げ

- ハイパフォーマーのノウハウ共有強化
- 法人営業の強化
- 代理店開拓の加速



デジタル技術活用による事業の進化

- オペレーションの徹底的な効率化
- リモートコンサルのさらなる高度化
- 顧客接点のデジタル化



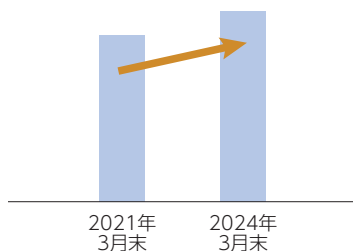
顧客提供価値の向上

- データドリブンな顧客提案の強化
- 商品ラインアップ拡充



ライフプランナー数

継続的に増強

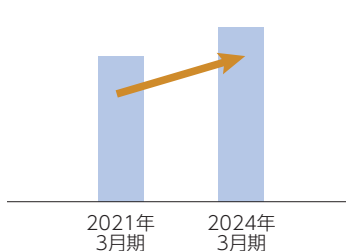


- ワオリティー本位の厳選採用徹底



1人あたり生産性*

+20%

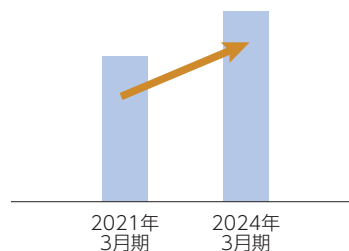


- 新コンサルティングシステム (新LiPSS) の導入
- 顧客データ分析の深化
- 法人戦略本部の設置



代理店新契約高

+20% 以上



- 注力代理店との関係強化
- ライフプランナーとの協業強化

* 1人あたり生産性 = 新契約高 ÷ 延べライフプランナー数

高いお客さま満足度により堅固なプレゼンスを確立しているソニー損保・ソニー銀行については、サービス品質にこだわった事業モデルをさらに強化し、テクノロジーの活用やライフプランナーチャネルとの連携などを通じて、成長の加速と顧客基盤の拡充に取り組めます。



ダイレクト自動車保険
圧倒的No.1



テクノロジー・
データアナリティクス強化



成功モデルの横展開推進



住宅ローン増強



外貨ビジネス拡充



アライアンス強化



揺るぎなきプレゼンスの確立 ~ “お客さま満足度 No.1”



ライフプランナーチャネルとの連携強化

2 低金利に耐えうる収益構造への転換

歴史的な低金利が継続するとみられる中、ソニー生命では収益構造の転換を進めています。具体的には、法人、資産形成・シニア層等のお客さまニーズに対応した商品・サービスの販売を強化します。金利リスクの低い商品の比率を高め、収益構造の強化を図ります。また、デジタル化や業務の見直しを通じたオペレーションの効率化、コスト構造の見直しにより、事業費率の継続的な改善を目指します。さらに、ALM運用を基本としつつ、資産運用体制も強化します。低金利下でも一定の運用収益を獲得するための投資対象の拡充、ESG投資方針の検討等を進めています。



商品ミックス改善

- 法人、資産形成・シニア等の新たなニーズへの対応
- 金利リスクを意識した商品ミックスのシフト



事業費率改善

- デジタル化・業務見直しを通じたオペレーション効率化、生産性向上
- コスト構造の見直し、トップライン成長に対する事業費率低減



資産運用高度化

- 金利環境に適した投資対象の拡充
- ESG投資強化を含む資産運用の体制強化

3 お客さま目線経営のさらなる進化

お客さま本位の業務運営・ コンプライアンスの徹底と、 「顧客体験」進化によるお客さま満足度の追求

SFG各社は、各種外部調査において従前より高い評価を頂いていますが、引き続きさらに高い次元でお客さまにご満足いただけるよう、テクノロジーの活用等を通じて「顧客体験」の進化に取り組めます。

お客さま満足度の向上等を詳細に計測・分析する指標として、NPS[®]をグループ全体で活用していきます。顧客接点ごとの詳細な満足度を把握しフィードバックすることで、より良い顧客体験を構築し、お客さま目線経営の継続的なレベルアップを図ります。

* NPS[®] (Net Promoter Score) は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。



4 テクノロジーによる競争力の強化

ソニーグループのテクノロジーの力を金融ビジネスに活用できることは、SFGの大きな強みです。ソニーグループ（株）による当社の完全子会社化を機に、その活用を加速させていきます。まずはソニーグループのデータ分析アルゴリズムをフル活用することにより、業務の効率化を促進します。

また、さまざまなテクノロジーの活用により、次世代のライフプランニングツールを活用した、きめ細かなりモートコンサルティング、ソニー損保の新しい自動車保険「GOOD DRIVE」など、お客さま提供価値の最大化に向けた取組みを推進していきます。将来的にはデータの利活用により独創的な商品・サービスを創出し、ビジネスモデルの進化を図ります。



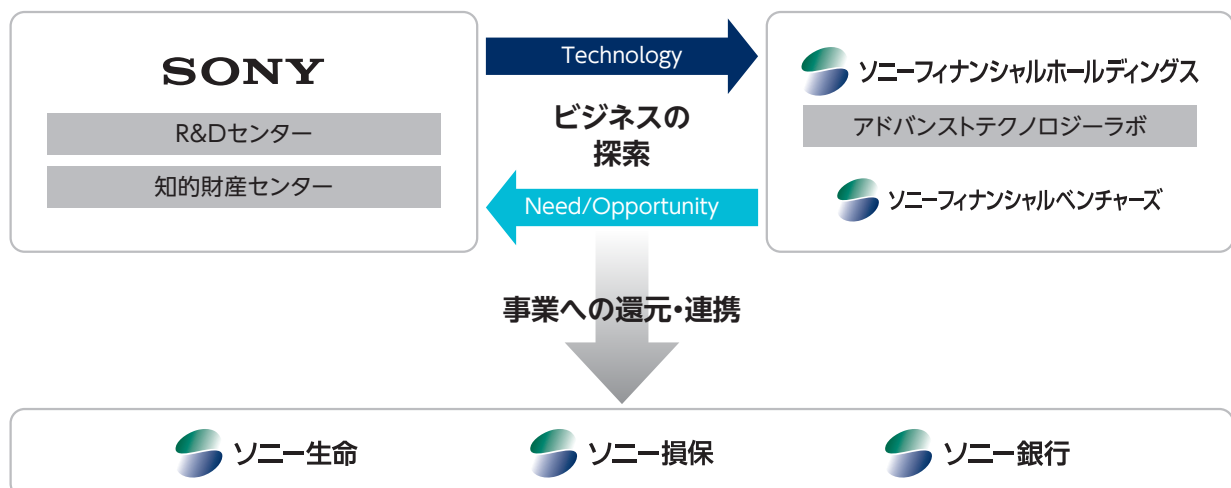
R&Dの連携

テクノロジーによる競争力を強化するために、ソニーグループとのR&D連携を強化していきます。

潜在的な課題や中長期的な課題については、ソニーグループのテクノロジーとSFGの金融ビジネスの知識・経験を掛け合わせ、新たな価値創造を追求していきます。

2021年4月には、SFH内に「アドバンステクノロジーラボ」という専門組織を設置し、人材面も含めて、ソニーグループのR&Dセンターや知的財産センターと緊密に連携する体制を整えました。

最新テクノロジーを活用した新たなビジネスの可能性をSFG各社に還元することで、ソニーグループの金融事業ならではのイノベーション実現を目指します。



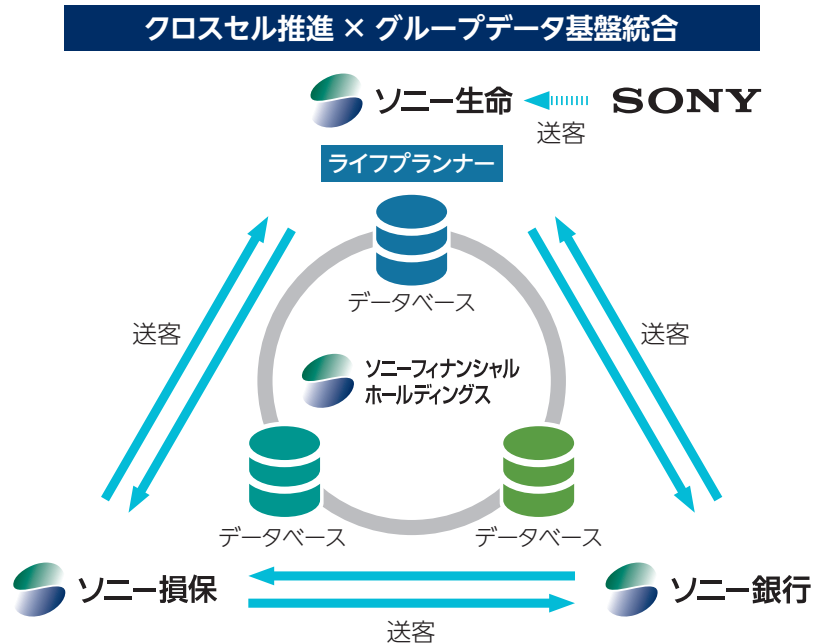
5 グループシナジーの最大化

クロスセルの推進とグループデータ基盤の統合が鍵

SFGのコアバリューであるライフプランナーを、グループ全体の戦略推進の主軸と位置づけ、グループ各社の協業促進を通じ、お客さまへの提供価値を最大化していきます。

具体的には、グループ各社間の送客強化を通じたクロスセルの促進とともに、SFG内の顧客データ基盤の統合を推進します。これらを両輪で進めることで、「グループ顧客基盤の強化がデータ基盤の強化を促し、データ基盤の強化が顧客基盤のさらなる強化につながる」という好循環を生み出していきます。

将来的には、ソニーグループ各社からの送客も視野に入れ、SFGの提供価値をソニーグループ全体に拡大することを目指します。



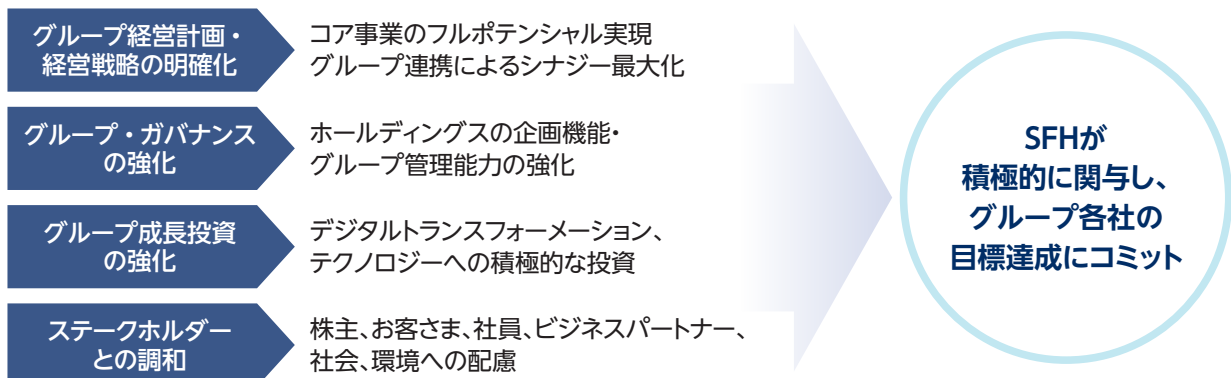
経営品質の強化

SFGの5つの戦略の柱を強力に推進するために、SFHがグループ各社をリードする形で、経営品質のさらなる強化を進めます。

具体的には、グループとしての経営計画や戦略を明確化することはもとより、計画実行や目標実現を確実なものとするために、ホールディングスとしてグループ各社への関与を深め、グループ・ガバナンスを徹底的に強化していきます。

デジタルトランスフォーメーションをはじめ、グループ全体の成長に資する投資については、SFHが全体最適の観点から判断し推進します。

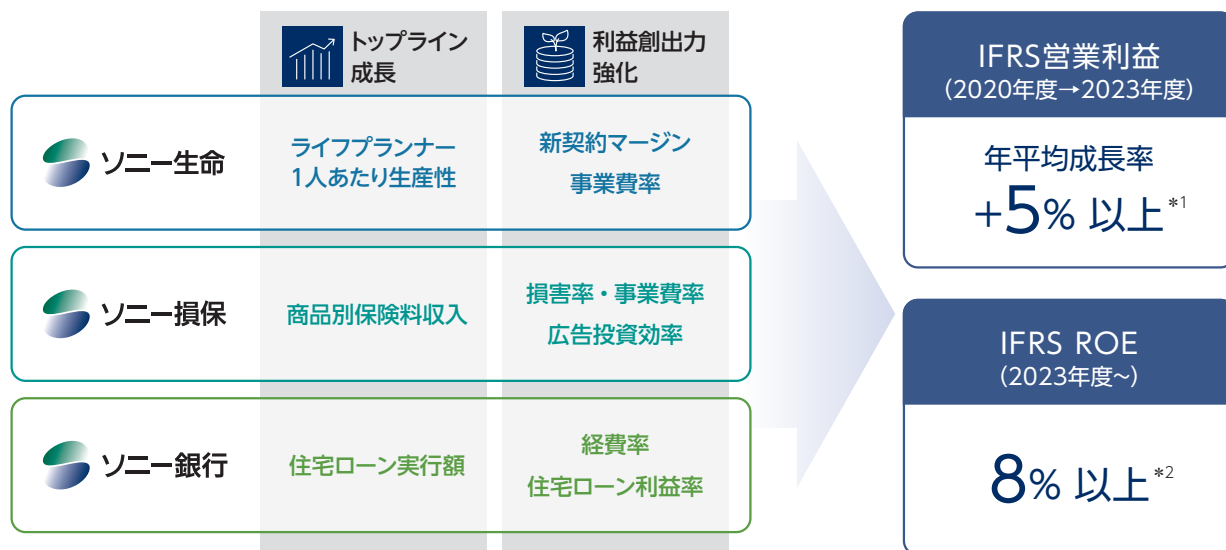
最終的には、親会社であるソニーグループ（株）だけでなく、お客さまや社員、ビジネスパートナー、地域社会や環境など、さまざまなステークホルダーとの調和を図りながら、企業価値の持続的な向上を図ります。



新中期経営計画の経営数値目標と主要KPI

ソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行、それぞれの事業におけるトップラインの成長と利益創出力の強化を通じて、利益成長・資本効率の改善を図ります。

それぞれの事業の主要施策に紐づけた数値目標指標や戦略KPIを設定することで、目標達成に向けた着実な計画の実行・推進を担保します。



*1 起点となる2020年度は、一時的要因除く米国会計基準ベース

*2 IFRS ROEは、2023年度にIFRS第17号（保険契約）が適用されることを前提