

CEOメッセージ

グループ一体となって新たな価値を生み出し、
心豊かに暮らせる社会の実現を目指します



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、ウクライナにおけるロシアの軍事行動により犠牲になった方々に哀悼の意を表しますとともに、被災された方々に心よりお見舞い申し上げます。一刻も早くこの危機が解決し、ウクライナおよび世界に平和が取り戻されることを強く願っています。

はじめに

私たち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。ソニー生命のライフプランナーの持つ圧倒的な顧客接点・リレーションシップに象徴される「人に寄り添う力」。ダイレクト/インターネット市場をリードするソニー損保・ソニー銀行、さらにはソニーグループならではの「テクノロジーの力」。これらが私たちの強みです。

SFGは、この「人に寄り添う力」と「テクノロジーの力」を組み合わせることで、お客さま一人ひとりの「安心」と「夢」の実現を生涯にわたってサポートしています。

中期経営計画の進捗

SFGは、昨年、新しい中期経営計画（以下、中計）をスタートさせました。中計の基本方針は「『自己変革』を通じた企業価値の最大化」です。グループ全体の経営力を強化し、収益性をともなった持続的成長を目指すべく、5つの戦略の柱、すなわち「コア・ユニークな競争優位性の徹底強化」、「低金利に耐えうる収益構造への転換」、「お客さま目線経営のさらなる進化」、「テクノロジーによる競争力強化の加速」、「グループシナジーの最大化」を設定しました。さらに「サステナビリティ推進」と「グループガバナンスの徹底強化」を重点施策として加え、持株会社主導の下で推進しています。

中計初年度は総じて順調に進展し、業容は着実に拡大しています。主な進捗の状況は次のとおりです。

まず、「コア・ユニークな競争優位性の徹底強化」です。SFGのコアバリューであるライフプランナーモデルを一層強化すべく、さらなる生産性の向上と質をともなった陣容拡大を推進しています。

昨年度は、コロナ禍が続く難しい環境下ではありましたが、総じてみると、営業面では、SFGの強みを発揮することで、着実な成果を上げることができました。

ソニー生命では、新契約高・新契約年換算保険料ともに過去最高となりました。これには、中計で注力分野として掲げた、法人営業の成果が大きく寄与しています。ソニー損保は、主軸事業である自動車保険のダイレクト市場No.1のシェアを堅持するとともに、新規契約数の増加や継続率の改善により、元受正味保険料が順調に増加しました。ソニー銀行も、主力の住宅ローンが順調に増加し、地銀トップレベルの残高水準に達しています。

また、ソニー生命・ソニー損保・ソニー銀行は、いずれも単に規模を追うのではなく、質にこだわり、長年にわたって高いお客さま満足度を維持しながら、成長しています。外部評価機関による顧客満足度調査において、各社とも、これまで同様、昨年度も高い評価を頂きました。今後も、SFGのコアバリューであるライフプランナーのフルポテンシャル発揮に注力するとともに、顧客ロイヤリティを測る有益な指標であるNPS^{®*}の本格導入等を通じて、「お客さま目線経営のさらなる進化」を追求してまいります。

* 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。

さらなる利益成長を目指すうえで、「低金利に耐えうる収益構造への転換」も重要です。中計では、ソニー生命において、金利リスクを抑えることなどを目的とする商品ミックスの改善、事業費率改善、資産運用の強化を掲げました。

商品ミックスについては、新契約に占める終身保険の比率を抑えることで金利リスクを着実に低減させるとともに、法人ニーズへの対応や新たな変額商品の提供等を通じて最適化を進めています。事業費率は、中計策定時の目標を上積みするとともに達成時期を前倒しました。資産運用の強化については、低金利下でも一定の運用収益を獲得できるよう、投資対象の拡大や資産運用体制の強化を図ります。

「テクノロジーによる競争力強化の加速」については、すでに実現し成果が出始めている事例もあります。ソニー生命では、新しいコンサルティングシステムやAIによるライフプランナー支援を開始しています。ソニー損保では、走行データをもとに運転特性が計測できるGOOD DRIVEアプリの提供や、ソニーグループのディープラーニング技術等を活用したマーケティングを実践しています。ソニー銀行では、ソニーグループの技術を活用した高品質なリモート相談システムを導入しています。

また、昨年、持株会社である当社に、アドバンステクノロジーラボという専門組織を設置しました。ソニーグループのR&D部門や、スタートアップ探索を目的としたソニーフィナンシャルベンチャーズと連携し、グループ内および外部企業からの知見・技術の獲得を強化しています。例えば、AI・機械学習やヘルスケア、センシングといった領域で、中長期的な技術探索や金融ビジネスナレッジの共有を図ることで、新たな価値創造につなげていきたいと考えています。具体的には、AI企画者を育成する取組み、人生100年時代を踏まえたヘルスケア領域でのサービス等の探索を進めています。

「グループシナジーの最大化」については、SFG各社の事業の垣根を超えたトータルなサービス提供を推進しています。2021年度も、ライフプランナーによるソニー損保・ソニー銀行商品の販売は大幅に増加しましたが、今後はソニー損保やソニー銀行からライフプランナーへの送客を強化し、グループ全体でのクロスセルを一段と強化していきます。将来的には、ソニーグループが持つ多くのアセットも活用し、新たな顧客体験の創出を目指します。

サステナビリティ推進とグループガバナンスの徹底強化

持続可能な社会の発展に貢献し、ソニーグループの一員としての社会的責任を果たすべく、「サステナビリティ推進」と「グループガバナンスの徹底強化」に注力しています。

サステナビリティ推進については、気候変動問題への対応としての温室効果ガス (GHG) 排出量の削減や、ESG投資方針に基づく投資の実行、アクセシビリティの改善、女性活躍推進や就業継続支援のための取組みを進めます。これらを確実に実行するために、定量目標を明確化したKPIを設定・管理し、その結果を役員の評価・報酬に反映させることとしました。

グループガバナンスに関しては、ソニー生命の海外連結子会社における金銭不祥事案につきまして、お客さまや関係者の皆さまに多大なるご心配をおかけしておりますことを、グループを統括する持株会社のCEOとして、改めて深くお詫び申し上げます。当事案の発生を重く受け止め、再発防止に向けたグループとしてのアクションを徹底するために、持株会社の役割を強化し、グループ各社の内部統制にこれまで以上に踏み込んで関与していきます。

具体的には、まず、今回の事案の直接的な事象である資金払出に関して、その適切性を点検し続けていく新たな枠組みを導入しました。また、内部監査機能に関しては、経営の守りの面での要である持株会社の監

査体制を強化しました。さらに、組織風土の観点では、一層のコンプライアンスの浸透・リスクカルチャーの醸成を図ります。

ソニーフィナンシャルグループの中長期的な成長戦略の方向性

現中計では、ライフプランナーをグループ全体の戦略推進のプラットフォームと位置づけ、ファミリー層を中心に、人生100年時代に対応したトータルライフプランニングやグループシナジーの強化によるお客さまニーズの深掘りを進めています。中長期的には、それに加えて、さらなる顧客基盤の拡充、顧客タッチポイントの充実を図ってまいります。

具体的には、DXを駆使した顧客提供価値向上、ソニーグループのテクノロジー活用や他事業との協業強化、非金融領域を含む提携戦略などを通じ、中小法人や若年層・シニア層、ソニーグループのカスタマーの皆さまとの接点・関係性強化を進めていきたいと考えています。

今後もSFGは、ソニーグループの金融事業ならではの顧客提供価値を磨き上げ、お客さまのライフタイムバリューを最大化することを目指していきます。

最後に

新型コロナウイルス感染症やロシア・ウクライナ情勢、米国金利上昇に端を発した金融為替市場の大幅な変動等、私たちを取巻く環境はますます不透明感を増しています。このような時こそ、私たちSFGは、「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」というSFGのビジョンと、「お客さま本位」、「独自性」、「夢と好奇心」、「多様性」、「高潔さと誠実さ」、「持続可能性」から成るSFGのバリューに立ち返り、持続可能な社会の発展に貢献していきます。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、各事業共通の特長です。私たちは、今後もグループ一体となって「安心・安全な生活の提供」、「健康・長寿社会への貢献」、「生活の利便性の向上」といった価値を創出し、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。



中期経営計画の進捗

2021年度にスタートしたSFGの中期経営計画では、「『自己変革』を通じた企業価値の最大化」を基本方針に掲げ、その実現に向けて5つの「戦略の柱」を策定しました。過去の成功体験に安住することなく、お客さま目線の経営を追求し、自らを果敢に変えることで、収益性をともなった持続的な成長を目指しています。

ソニーフィナンシャルグループ中期経営計画の概要

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。

SFGならではのユニークな強みは、「人に寄り添う力」と「テクノロジーの力」、そしてお客さま本位・独自性を追求する企業文化です。これらの「SFGの強み」を磨きこむことでお客さまへの提供価値を最大化させ、さらには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。

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強化の加速
- 5 グループシナジーの最大化

重点施策として追加

サステナビリティ推進

グループガバナンスの徹底強化

SFGのコアバリュー「ライフプランナー」のフルポテンシャル発揮

中計における戦略推進の主軸は、ライフプランナーのフルポテンシャル発揮と、生産性のさらなる向上です。

法人ビジネスの伸長などにより、すでに一定の成果は出ていますが、トップライフプランナーの「型」を形式知化することにより、ライフプランナー全体のスキルの向上を図ります。また、データ分析やAIを活用した科学的な営業支援を強化し、お客さま一人ひとりに合わせた顧客提供価値をさらに向上させます。さらには、NPS[®]を本格導入し、顧客リレーションを定量評価することで、営業手法のさらなる改善・強化を実現します。

ライフプランナー
全体の
質の底上げ

データドリブな
顧客提案の
強化

NPS[®]活用による
顧客視点経営の
進化



* 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。

テクノロジーによる競争力の強化

これまでの実績

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ます。これまでに、ソニー生命では、新しいコンサルティングシステムの開発や、AIによる提案書の自動作成等のライフプランナー支援、ソニー損保では、走行データを活用し、スコアに応じて自動車保険料をキャッシュバックする「安全運転でキャッシュバックプラン」の提供や、ソニーグループのディープラーニング技術等を活用したマーケティング、ソニー銀行では、「あたかも同じ空間にいるような感覚」を実現した、高品質なリモート相談システムの導入など、成果が出始めています。



競争力強化の加速

テクノロジーによる競争力の強化を一層加速するため、今後もソニーグループや外部企業の知見・技術の獲得に努めるとともに、アドバンステクノロジーラボでは中長期的な視点で先端技術を探求していきます。

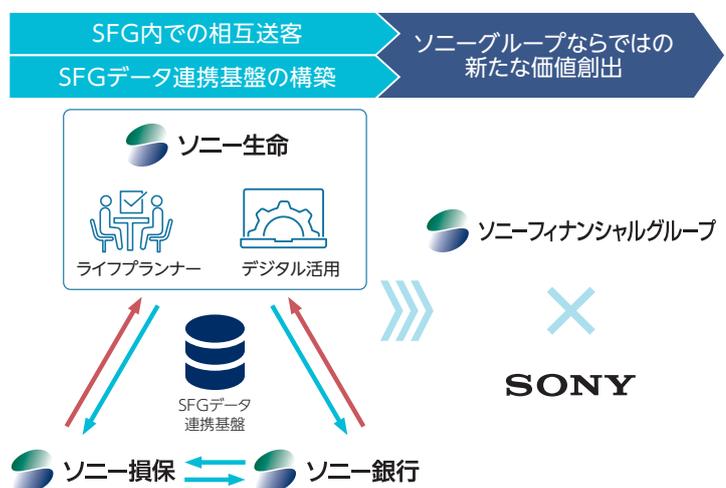


グループシナジー最大化：データ利活用による顧客提供価値の向上

金融グループとしてのシナジーを高め、SFG各社の事業の垣根を超えたトータルなサービスの提供を、一層推進していきます。

ライフプランナーによるリアルな顧客接点に加え、各社のデジタルな顧客接点を通じて得たデータを、グループ横断で連携させる「SFGデータ連携基盤の構築」は、2023年度の基盤連携・利活用開始を目指しています。

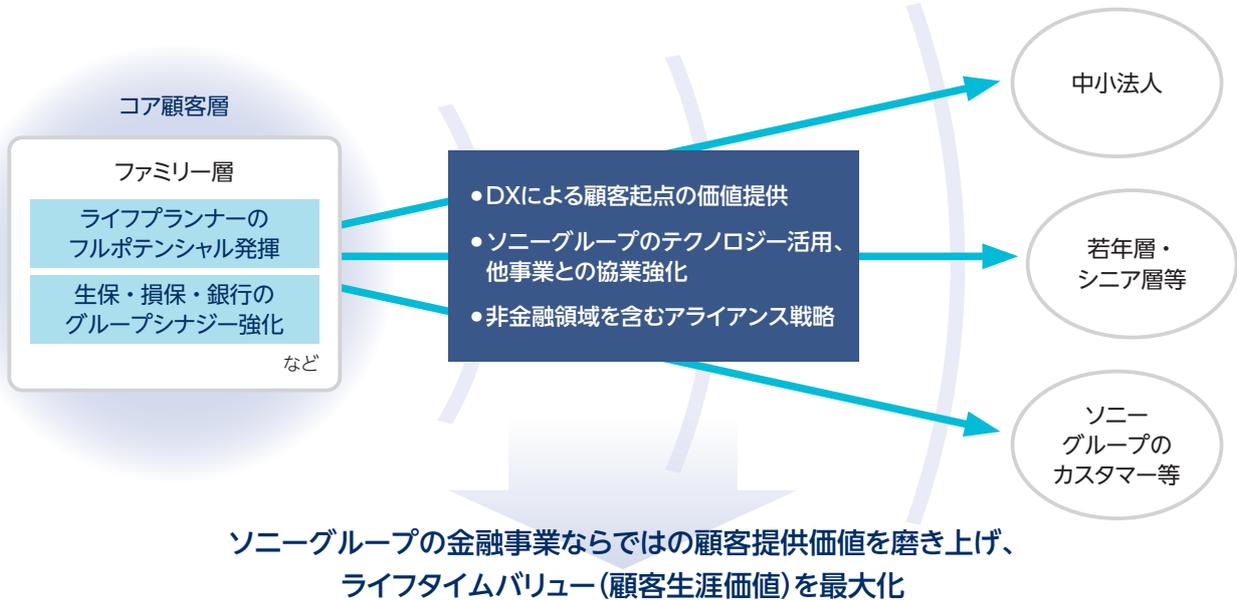
また、お客さまへの提供価値向上に向けた取り組みをさらに加速させるため、グループ内での相互送客・クロスセルを強化し、将来的には、ソニーグループならではの新たな価値創出を目指します。



中長期の成長戦略の方向性

現中計では、ファミリー層を中心に、人生100年時代に対応したトータルライフプランニングやグループシナジーの強化によるお客さまニーズの深掘りを進めています。

中長期的には、これに加え、DXを駆使した顧客への提供価値向上、ソニーグループのテクノロジー活用や他事業との協業強化、非金融領域を含む提携戦略などを通じ、さらなる顧客基盤の拡大、タッチポイントの拡充・深掘りを図っていきます。



中期経営計画の経営数値目標

2023年度の目標実現に向け、中計で掲げた数値目標は着実に進捗しています。一時的な要因を除けば、2022年度は金融ビジネス収入、営業利益とも着実に増加する見通しです。

なお、SFGの中計における経営数値目標は、SFGIの親会社であるソニーグループ(株)が適用している国際財務報告基準(IFRS)に基づいて設定しています。SFGは、2023年度に保険契約に関する新たな会計基準、IFRS第17号(保険契約)を適用する予定です。IFRS第17号(保険契約)適用の影響をしっかりと見極めた結果、経営数値目標を見直すことが適切と判断される場合は、適時適切に公表いたします。



*1 特別勘定運用収益および2022年度の不動産売却益(グレー部分)を除く年平均成長率
 *2 2022年度の不動産売却益・不正送金に関する資金回収(グレー部分)を除く年平均成長率
 *3 2023年度にIFRS第17号(保険契約)を適用予定