

CEOメッセージ

グループ一体での新たな価値創造を通じて、
心豊かに暮らせる社会の実現に貢献します



代表取締役社長 兼 CEO

遠藤 俊英

初めまして。2023年6月23日付でソニーフィナンシャルグループ株式会社（SFGI）の社長兼CEOに就任いたしました遠藤です。どうぞよろしくお願いいたします。

私は長く大蔵省・金融庁に勤務し、2018年から2020年までの2年間、金融庁長官をつとめました。金融機関の健全性確保のための検査監督という従来からの業務に加え、金融機関が「持続可能なビジネスモデル」を構築できているかを理解するための「対話」を金融行政に導入しました。私自身も多くの金融機関とこうした「対話」を実践してまいりました。

2020年に役人の世界を卒業し、その後ソニーグループ株式会社（ソニーグループ（株））のシニアアドバイザーにつきました。シニアアドバイザーとして、ソニーフィナンシャルグループ（SFG）とさまざまな課題について議論できただけでなく、ソニーグループに属する他の事業体、R&Dセンターのエンジニアや研究者の皆さんと交流できたことは、私にとっては得難い経験でした。グループの持つクリエイティビティとテクノロジーの力をそうした方々との議論を通じて具体的に学ぶことができましたし、「人に近づく」ビジネスを次々に生み出していくソニーグループの“熱量”を感じとることができました。

ソニーグループの一翼を担うSFGは、「テクノロジーの力を駆使しつつ、人に寄り添う金融」を形にしようと努力しています。SFGが一体となって、新たな価値を創造し、人々が心豊かに暮らせる社会を実現できるよう、全力で取り組んでまいります。

ソニーフィナンシャルグループ(SFG)の位置づけ

SFGは、約40年前にスタートした生命保険事業を嚆矢として発展してきました。今やSFGは、生命保険・損害保険・銀行を中心に、介護事業やベンチャーキャピタルまで包摂する総合的な金融グループに成長しております。

ソニー生命は、ソニーの創業者の一人である盛田昭夫さんの夢を実現した会社です。ライフプランナーによる高品質のコンサルティング・ライフプランニングを強みとしています。ソニー損保、ソニー銀行は、ダイレクト／インターネット市場におけるネット金融の先駆的なプレーヤーとして、確固たる存在感を築き上げてきました。

社会経済が大きく動く中で、私たちのお客さまも変化しています。日本の総人口は減少に転じていますが、高齢者は増加しています。デジタルネイティブの若者世代は、環境問題や社会問題にも強い関心をもって行動するといった存在感を示しています。こうしたお客さまの態様、考え方、行動の変化を踏まえ、SFG自身も変化していかなければ、お客さまを起点とする「人に寄り添う金融」を続けていくことはできません。

今次中期経営計画の位置づけと進捗

私は、社会経済の変化を的確にとらえ、お客さまと正面から向き合える組織を作るためには、深化と探索を共に行う「両利きの経営」が必要だと考えています。そして、現在の中期経営計画（以下、中計）は、この「両利きの経営」を本格的に行うための土台を盤石なものにすべく練り上げられたものと理解しています。

前任の社長兼CEOの岡は、「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」というビジョンを改めて掲げ、『『自己変革』を通じた企業価値の最大化』を基本方針とした中計を策定し、推進してまいりました。

中計2年目にあたる2022年度は、金融・為替市場の急激な変動、繰り返される新型コロナウイルス感染の波、大規模な自然災害など、目まぐるしく変化する環境に遭遇しました。その中で、SFG各社は、中計の5つの戦略の柱と2つの追加重点施策の推進により、収益基盤の着実な拡大と企業価値の増大に取り組んでまいりました。詳細はP10以後に記述しますが、これら施策の主な進捗状況は次のとおりです。

〔 5つの戦略の柱 〕

第一の柱は、「コア・ユニークな競争優位性の徹底強化」です。

ソニー生命は、ライフプランナーが中小企業の良き相談相手となることで法人分野を伸長させています。個人分野では、新たな商品（変額個人年金保険「SOVANI」）を導入しました。これは、政府方針である国民の資産形成の増大に貢献する商品であり、お客さまの支持を得て販売好調です。ライフプランナーは、ライフプラン分析システムなどのテクノロジーも用いて「トータルライフプランニング」サービスを提供し、お客さまをきめ細かくサポートしてまいりました。お客さまとの信頼関係がさらに深まった結果、2022年度の新契約高・新契約年換算保険料は過去最高となり、ライフプランナー一人当たりの生産性は大幅に向上しています。

ソニー損保は、大規模自然災害の発生や事故件数の増加など、2022年度は厳しい環境下にありましたが、2023年度は自動車保険を中心に、商品性の改善やマーケティングの強化など各種施策を着実に実行し、ダイレクト損保市場における存在感をさらに高めてまいります。

ソニー銀行は、住宅ローンの金利競争が激化する中でその質を維持しつつ、大幅な円安を背景に外貨事業を伸ばしてまいりました。2023年度は、商品ラインアップや業務品質の向上などにより、住宅ローンビジネスの増強や外貨預金の訴求強化を図り、さらなる成長を目指します。

第二の柱は、「低金利に耐えうる収益構造への転換」（市況の変化に対するレジリエントな対応）です。

金融市場は、中計策定時の低金利状態から脱し、2022年度は急激な金利上昇も見られました。こうした不安定な市場環境に耐えうる収益構造の構築は引き続き重要な課題です。ソニー生命では、市場環境の変化を踏まえ、商品戦略の見直しや資産運用対象・手法の多様化、事業費率の改善を図っています。

第三の柱は、「お客さま目線経営のさらなる進化」です。

これまでもSFG各社は、サービス・商品の質にこだわり、お客さま本位の業務運営を徹底してまいりました。その結果、外部機関によるさまざまな顧客満足度調査では長年にわたりトップクラスの評価を頂いております。現中計期間には、顧客ロイヤリティの有益な指標とされるNPS®*を活用し、SFG各社のベストプラクティスや知見・経験を共有することで、グループ全体で顧客体験（カスタマーエクスペリエンス）を向上させています。

* 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、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

第四の柱は、「テクノロジーによる競争力強化の加速」です。ソニー生命では、2022年10月に、最先端デジタル技術を駆使したライフプラン分析システム「GLiP」をリリースしました。ソニー損保では、ソニーグループのディープラーニング技術をマーケティングやプライシング、コールセンター業務などに活用し、お客さまへのサービス向上を図りました。AIを活用して運転特性を計測する「GOOD DRIVE アプリ」は全ドライバーへ無料提供しています。ソニー銀行では、ソニーグループの最新技術を活用したテレプレゼンスシステム「窓」による住宅ローンや資産運用のリモート相談を、大阪に続きソニーストア銀座でも開始しました。担当者が目の前にいるかのような臨場感の中で、多くのお客さまからのご相談を頂いています。

第五の柱は、「グループシナジーの最大化」です。ソニー生命のライフプランナーは、お客さまへの「トータルライフプランニング」をさらに充実すべく、ソニー損保の自動車保険や火災保険、ソニー銀行の住宅ローンの販売などをお客さまのニーズに適切に応える形で着実に伸ばしています。また、グループシナジーをさらに加速させるため、グループ横断のデータ連携基盤のシステム構築を計画通り進捗させています。中長期的には、ソニーグループの他事業との協業を通じ、ソニーグループの金融事業ならではの新たな価値創出を目指してまいります。

〔2つの追加重点施策〕

現中計の追加重点施策である「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」については、以下のとおりです。

「サステナビリティ推進」については、ソニーグループの長期環境計画「Road to Zero」を踏まえた気候変動問題への対応、ESG投資方針に基づく投資、ダイバーシティの推進やアクセシビリティの改善などの取組みを、グループ一体となって進めています。今後も、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に一層注力します。

「グループガバナンスの徹底強化」については、持株会社として金融グループを統括するSFGIの役割・機能を強化し、グループ横断でコンプライアンス・リスク管理態勢の徹底、情報セキュリティ・ITガバナンスの高度化、監査機能の強化を継続的に推進しています。こうしたガバナンスを真に機能させるためには、SFG全体の良きカルチャーの涵養が必須だと認識し、お客さまを意識した組織内のコミュニケーションを活性化しています。それにより、お客さまからの揺るぎない信頼を確立してまいります。

ソニーフィナンシャルグループのさらなる成長と進化に向けて

2023年度は、現中計の総仕上げとともに、時代の大きな変化を踏まえたSFGのありたい姿を実現すべく、次期中計の策定を進めてまいります。これまで説明した現中計の各種施策により築かれつつあるSFGの安定的な収益性と高い企業価値の土台に立って、深化と探索の「両利きの経営」を本格的に展開してまいります。

足元の金融事業を取巻く環境は、金利や為替の急速な変動、欧米における金融不安など予断を許しません。さらに長期的な視点に立てば、少子高齢化の進展やデジタル化の加速など、不可逆的・構造的な潮流変化に直面しています。これまでお客さまとの揺るぎない信頼関係を築き上げてきたSFGは、これからもお客さまを起点に、さまざまな環境変化にしなやかに対応しつつ、さらなる成長と進化を実現してまいります。

ソニーグループ（株）は、2023年度 経営方針説明会において、SFGIの株式上場を前提としたパーシャル・スピノフの検討を開始することを発表しました。これはSFGにとって成長と進化を遂げる大きなチャンスです。この機をしっかりとらえ、集中的に議論し、将来のSFGの態勢基盤を構築してまいります。

ソニーグループの経営の方向性は「人に近づく」です。私は、ソニーグループの社員一人ひとりの背中をぐっと押してくれる、この簡にして要を得た経営の方向性が好きです。ひるがえって、SFGのグループ各社の日々の業務は、まさにお客さまに寄り添い、お客さまの安心と夢を支える活動です。SFGはこれからもよりよき金融サービスを追求・提供し、「心豊かに暮らせる社会」の実現を目指して全力で取り組んでまいります。

皆さまの引き続きのご支援を心よりお願い申し上げます。



2021-2023年度 ソニーフィナンシャルグループ 中期経営計画の進捗

「『自己変革』を通じた企業価値の最大化」を基本方針として掲げ、2021年度よりスタートした中期経営計画は、2023年度に最終年度を迎えます。5つの「戦略の柱」と2つの重点施策に基づく中計の施策の推進により、当社グループの強みを徹底的に磨きこみ、お客さまへの提供価値を高める取組みを一段と進めてまいります。

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。中計の施策の推進により、当社グループの強みを徹底的に磨きこみ、お客さまへの提供価値を高める取組みを一段と進めるとともに、グループ経営力の強化と収益性をともなった持続的成長の実現を目指します。

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 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 (市況の変化に対するレジリエントな対応) 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
追加重点施策	◆ サステナビリティ推進 ◆ グループガバナンスの徹底強化

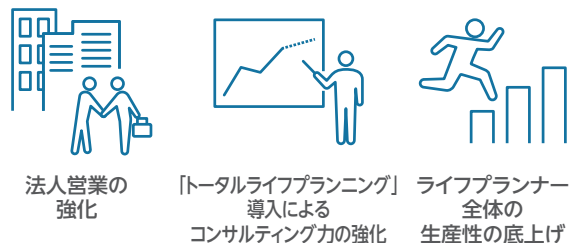
1 コア・ユニークな競争優位性の徹底強化

ソニー生命では、圧倒的な顧客接点と関係性を持つライフプランナーのフルポテンシャルの発揮に向けた、法人営業の一層の推進や最先端のライフプラン分析システムの活用、商品ラインアップの強化などの取組みにより、ライフプランナー一人当たりの生産性が大幅に向上しました。今後は、ビッグデータやAIを活用した科学的アプローチを強化することで、お客さま一人ひとりに合わせた顧客提供価値のさらなる向上を目指します。

ソニー損保は、ダイレクトマーケティングの高度化等の推進により、主軸事業であるダイレクト自動車保険市場において引き続き国内No.1のシェアを堅持しています。また火災保険の契約も、ライフプランナーによる販売開始など販売チャネルの拡大等により、順調に増加しています。

ソニー銀行は、主力の住宅ローン事業における残高の順調な増加に加え、もう1つの柱である外貨事業において、為替売買益が好調に推移しました。

ライフプランナーのフルポテンシャルの発揮



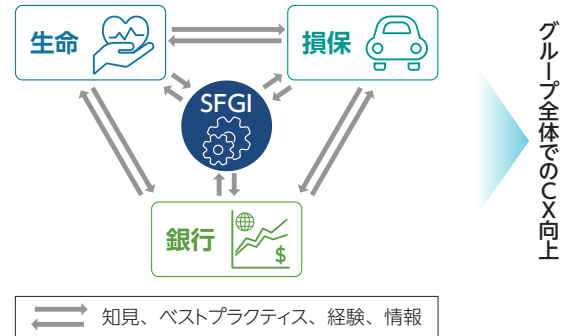
2 低金利に耐えうる収益構造への転換（市況の変化に対するレジリエントな対応）

金利や為替の急激な変動など、金融事業を取巻く外部環境変化への耐性を高めるため、ソニー生命では商品ポートフォリオの改善、事業費の低減、資産運用の高度化などに取組んでいます。

3 お客さま目線経営のさらなる進化

SFG各社は、各種顧客満足度調査において従前から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、「顧客体験（CX）」の進化に取組みます。具体的には、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、タッチポイントごとの詳細な満足度を把握し、施策の検討に活かすことで、「お客さま目線経営のさらなる進化」を目指します。

* 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、NICE Systems, Inc.の登録商標です。



4 テクノロジーによる競争力の強化

SFGはソニーグループの金融事業として、テクノロジーの活用により競争力を強化しています。

ソニー生命は、人生100年時代を見据え、「トータルライフプランニング」の実現をアシストするデジタルツール「GLiP」（グリップ、Goal based Life Planning Support Serviceの略）を、2022年10月にリリースしました。ソニー損保では、AI等の活用により運転特性の計測ができる「GOOD DRIVE アプリ」の提供や、カスタマーデータプラットフォームを中心としたマーケティングの高度化、ソニー銀行では、リモート相談を深化させるテレプレゼンスの導入・活用が進んでいます。

今後は、グループ横断でのデータ利活用を図り、ビジネスモデルの進化を目指すほか、ソニーグループとの技術連携を強化しながら、先端技術の探索にも取組んでいきます。

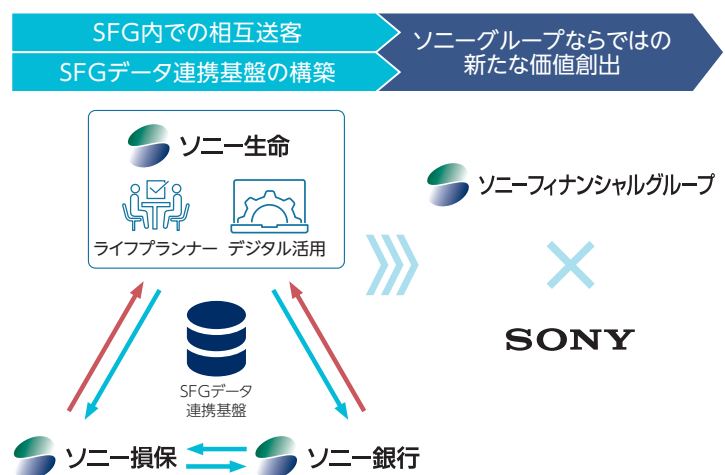


5 グループシナジーの最大化

SFG各社間の相互送客については、ライフプランナーを軸として一定の成果を上げていますが、今後はクロスセルのさらなる推進に向けて、仕組み・体制面を一層強化します。

また、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、現中計期間中のリリースを目指し、計画通りに進捗しています。

将来的には、ソニーグループの他事業との協業も通じて、ソニーグループの金融事業ならではの新たな価値創出を目指しています。



重点施策 サステナビリティ推進

SFGでは、事業活動を通じて持続的に社会価値と経済価値を生み出すことにより、持続可能な社会の発展への貢献を目指しています。

上記の実現に向けて、2022年4月より経営会議の下に「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動問題への対応、ESG投資の推進、DE&Iを踏まえた職場環境の整備など、グループのサステナビリティ推進全般に係る課題やリスクの審議を行っています。これらの活動はSFG内のみならず、ソニーグループのサステナビリティ担当部署とも連携をとり、価値創造を支える「経営としてのESG基盤」を強化するとともに、事業を通じた価値創造へつなげています。

サステナビリティ委員会 体系図



重点施策 グループガバナンスの徹底強化

グループ各社の内部統制について、2021年にソニー生命の海外子会社で発生した不正送金事案も踏まえ、さらに踏み込んだ関与を行うべく、持株会社としての役割・機能を強化しています。資金払出手続の適切性を担保するフレームワークの導入や内部監査機能の強化など、グループ内部統制が実効的・実質的に機能する態勢の構築を進めました。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継続的に図っていきます。

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。金融ビジネス収入は、市況の変動にともなう影響を受けながらも順調に拡大しています。営業利益は、2022年度は新型コロナウイルス関連の給付金などの支払いの増加がありましたが、計画した数値を達成しました。

なお、SFGの中計における経営数値目標は、SFG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おり、2023年度より保険契約に関する新たな会計基準、IFRS第17号（保険契約）を適用いたします。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。

中計目標

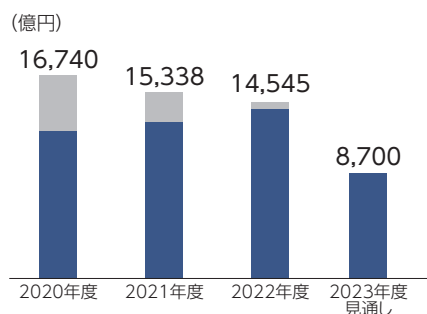
営業利益（IFRS）^{*1}（2020年度→2023年度）

年平均成長率 **+5%以上**

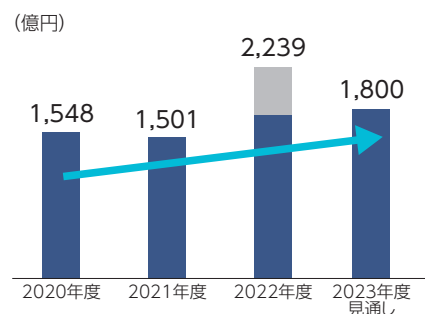
ROE（IFRS）^{*1}（2023年度～）

8%以上

金融ビジネス収入（IFRS）^{*1・2・4}



営業利益（IFRS）^{*1・3・4}



^{*1} 2023年度よりIFRS第17号（保険契約）を適用

^{*2} 金融ビジネス収入のグレー部分は特別勘定運用損益および2022年度の不動産売却益

^{*3} 営業利益のグレー部分は不動産売却益および不正送金に関する資金回収

^{*4} 表示単位未満は四捨五入で表示