

2018年5月31日

会社名 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 石井 茂  
(コード番号：8729 東証第一部)

## ソニーフィナンシャルグループ 2018年度 経営方針説明会資料

本日、ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社（社長：石井 茂）は、2018年度から2020年度までの3ヶ年を対象期間とするグループの中期経営方針を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

<添付書類>

「ソニーフィナンシャルグループ 2018年度 経営方針説明会」

以上

---

(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  
IR部 電話：(03) 5290-6500(代表) E-mail: [press@sonyfh.co.jp](mailto:press@sonyfh.co.jp)  
(ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社のホームページ)  
<https://www.sonyfh.co.jp/>



# ソニーフィナンシャルグループ 2018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  
2018年5月31日

## グループ全体

業績レビュー  
中期経営環境認識  
新中期計画策定の背景/テーマ/ポイント

## 各社中期計画

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

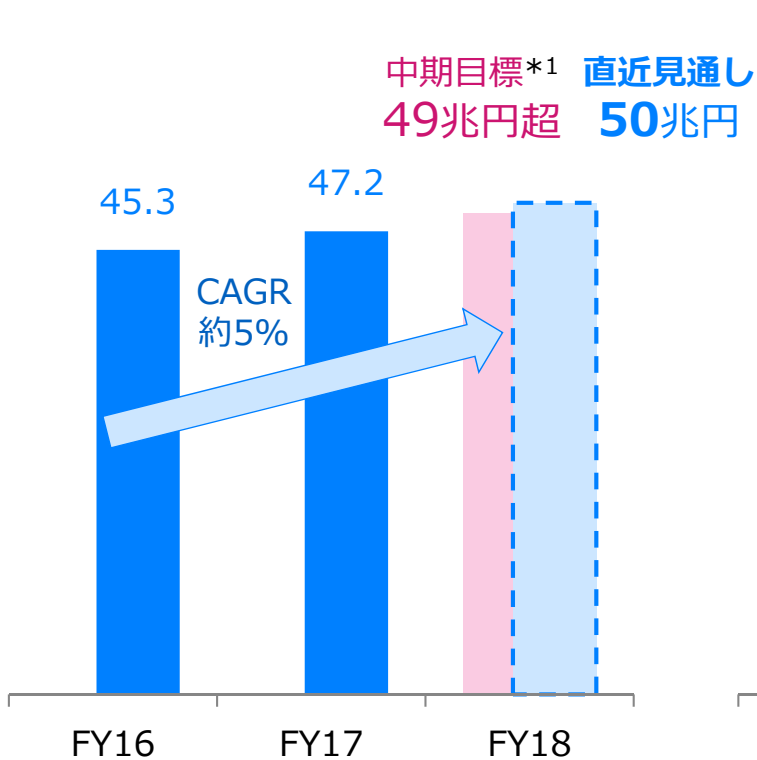
グループ成長戦略  
グループガバナンス  
FY20中期目標  
株主還元・配当方針

※ 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。

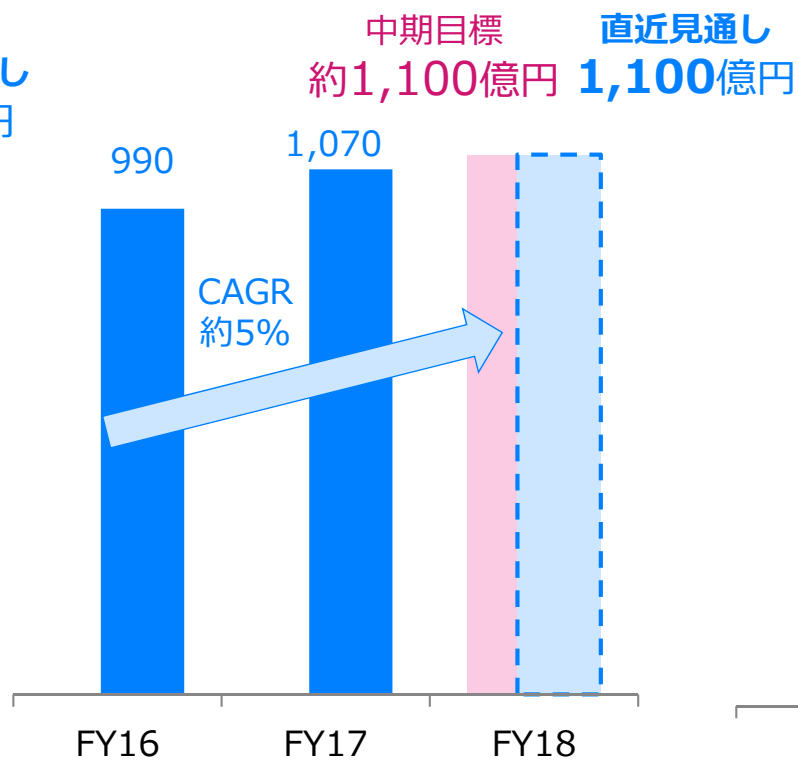
※ 「ライフプランナー」はソニー生命の登録商標です。

◆ グループ主要3事業とも業容は着実に成長し、概ね計画通りに推移

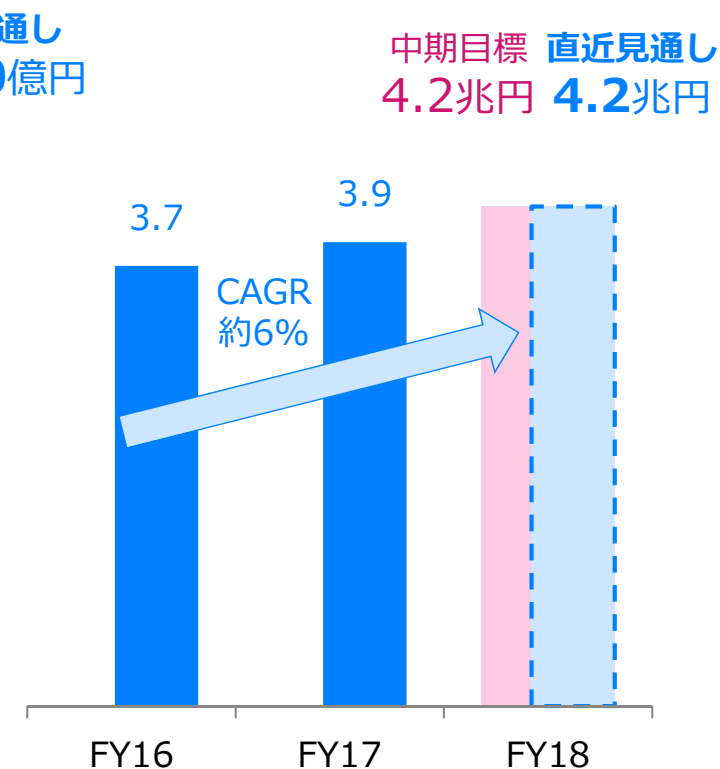
## ソニー生命 保有契約高



## 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\*2



\*1: 2016年6月1日公表の中期目標（リテールバランスは定義の一部変更に伴う調整を含む）

\*2: 円預金、外貨預金、投資信託、証券仲介、一任勘定媒介、個人ローンの合算

	FY18 中期目標*1	FY18 直近見通し	レビュー
経常収益	1.65兆円	1.57兆円	
経常利益	800億円	830億円	
親会社株主に帰属する 当期純利益	510億円	550億円	
US-GAAP営業利益	1,600億円	1,700億円	
連結修正ROE	4~5%*2	約6%	

\*1: 2016年6月1日公表の中期目標

\*2: ソニー生命における保険リスクの計測手法などの見直しの影響を含まない

- ◆ 中長期的に、市場全体の縮小/収益マージンの低下/競争の激化など、引き続き厳しい市場環境を想定

## 社会環境

- 総人口の減少/生産年齢人口の減少
- 少子高齢化/長寿化
- ファミリー世帯の減少/単身世帯の増加
- 健康志向の高まり
- 所得格差の拡大

## 経済環境

- 低金利の継続
- シェアリングエコノミー/モノ消費からコト消費へ

## 技術革新

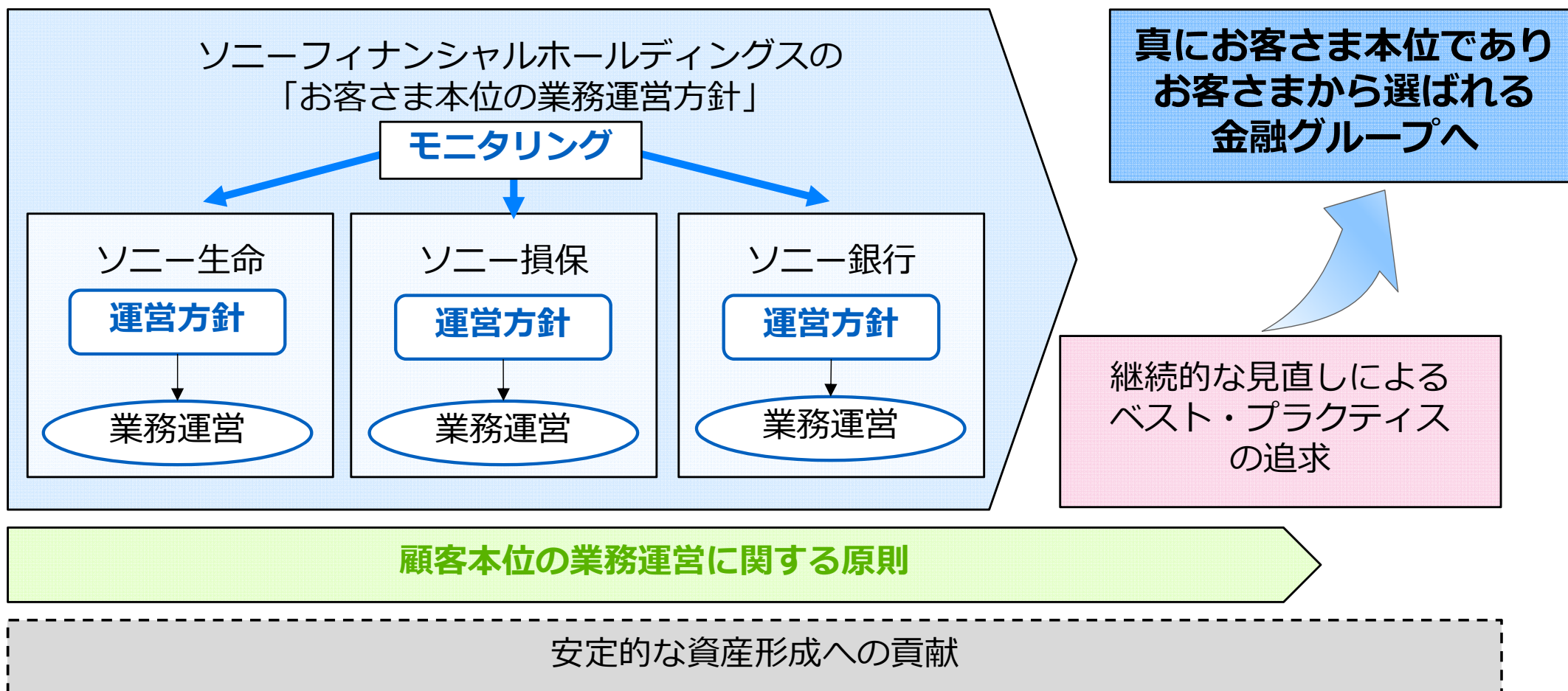
- **Fintechの急速な発展/AI・RPA技術が普及期へ**
- **金融のアンバンドリング/ディスラプション**
- ライフサイエンス/ヘルスケア技術の発展・低廉化
- 安全支援装置/自動運転技術の進展

## 規制環境

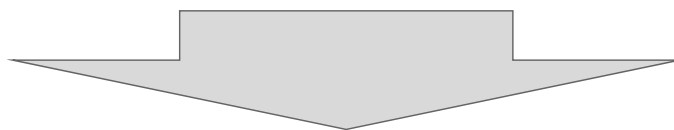
- **フィデューシャリー・デューティーへの対応の強化**
- 標準生命表および標準利率の改定
- 参考純率の改定

# 顧客本位の業務運営に関する原則への対応

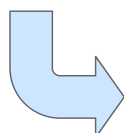
- ◆ 2017年3月に金融庁が「顧客本位の業務運営に関する原則(いわゆるフィデューシャリー・デューティー原則)」を公表
- ◆ これに則り、ソニーフィナンシャルグループ各社も2017年6月に「お客さま本位の業務運営方針」を策定・公表し、適切な業務運営を推進



- ◆ グループ各社の業容や経済価値ベースの指標が順調に成長しており、FY16-18中期目標をほぼ達成できる見通し
- ◆ 金融事業を取り巻く経営環境の変化が、FY16-18中期計画の策定時点よりもさらに進行
  - ① 人口減少・高齢化が進む中、安定的な資産形成ニーズに資することを企図した**FD原則**が公表
    - ⇒ 改めて「**顧客本位の業務運営**」が求められる時代へ
  - ② **Fintechをはじめとした技術進歩/デジタル化**が加速度的に進行
    - ⇒ **金融のアンバンドリングの進行/競合他社・ディスラプター**の動きが活発化



主要3事業の業績は足元で安定しており、成長トレンドの継続も当面見込まれる  
しかし、10年後/20年後も成長し続ける為の視点・準備は不可欠



10年超の長期視点で起こる変革に備える3カ年（新たな中期計画）



## 《テーマ》

FY18-20新中期計画は、**新たな成長への挑戦** をテーマに、既存のビジネスモデルによるオーガニック成長に加え、10年超の長期視点で起こる **変革を“機会”** に次の成長へつながる布石を打つ

## 《ポイント》

### ◆お客さま本位

お客さま本位(= For the Customer)  
の業務運営の一層の推進

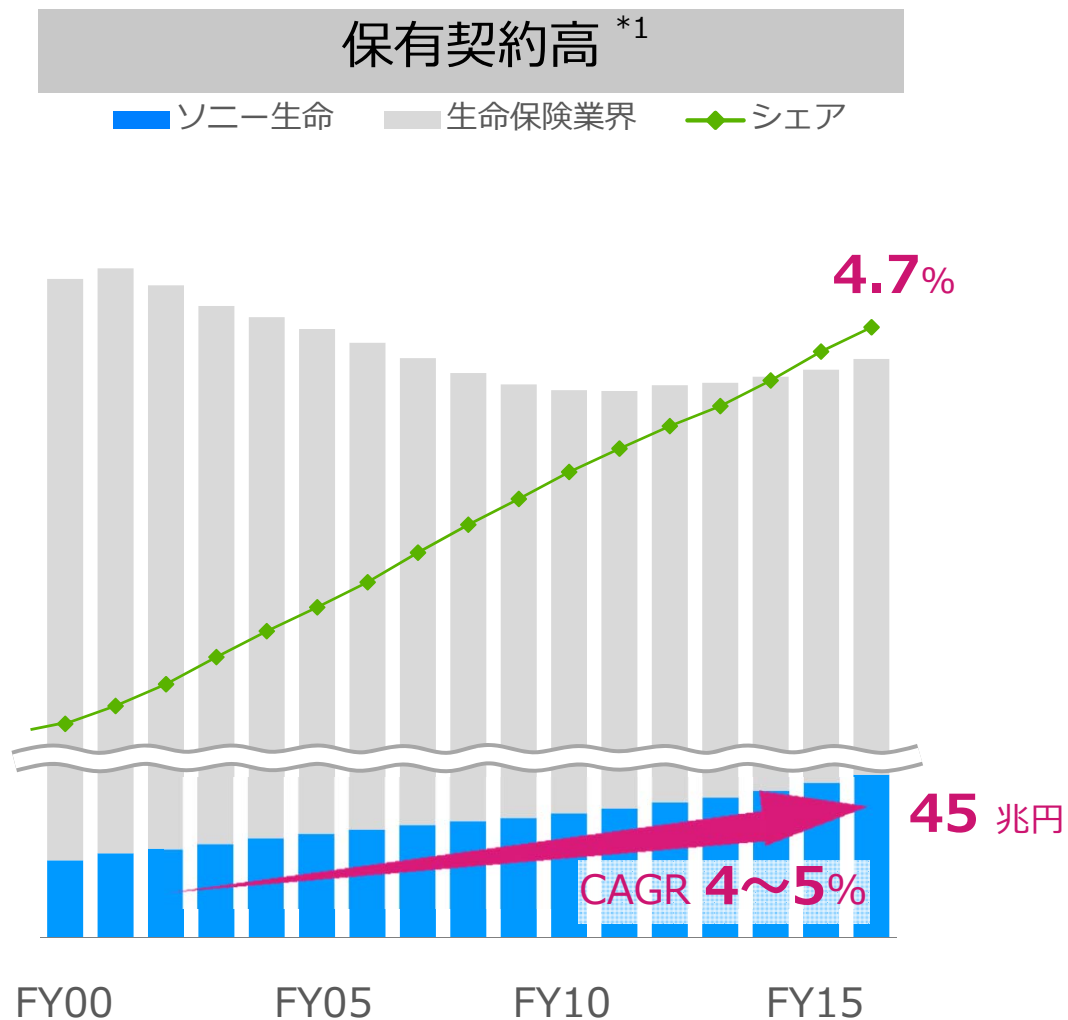
### ◆変革への対応

変革(技術進歩/社会・規制環境の変化等)  
を機会とした次の成長への基盤作り

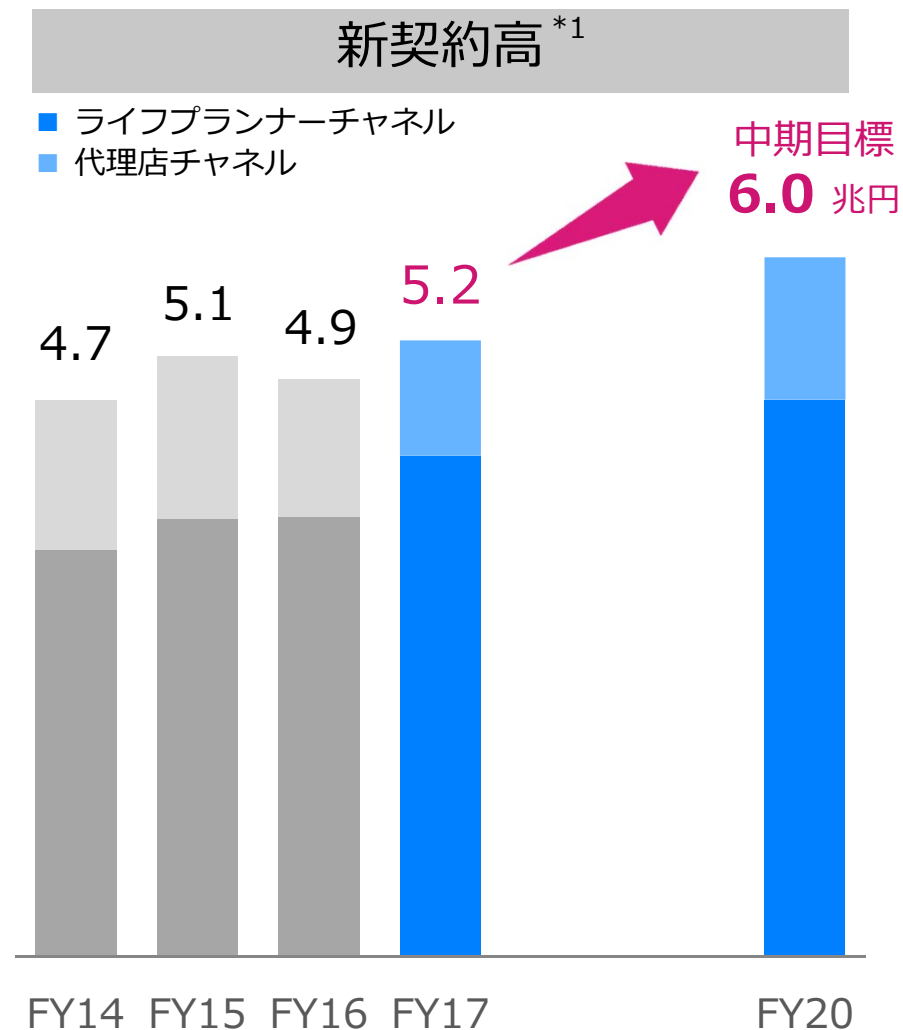


ソニー生命

- ◆ 厳しい事業環境が続く中、保有契約高は着実に伸展
- ◆ 新契約高は過去最高業績を達成。継続的に伸展を目指す



\*1: 個人保険・個人年金保険



お客さま本位

変革への対応

## 事業基盤の 更なる強化

- ◆ ライフプランナーチャネルの質の追求
- ◆ 代理店チャネルの着実な回復

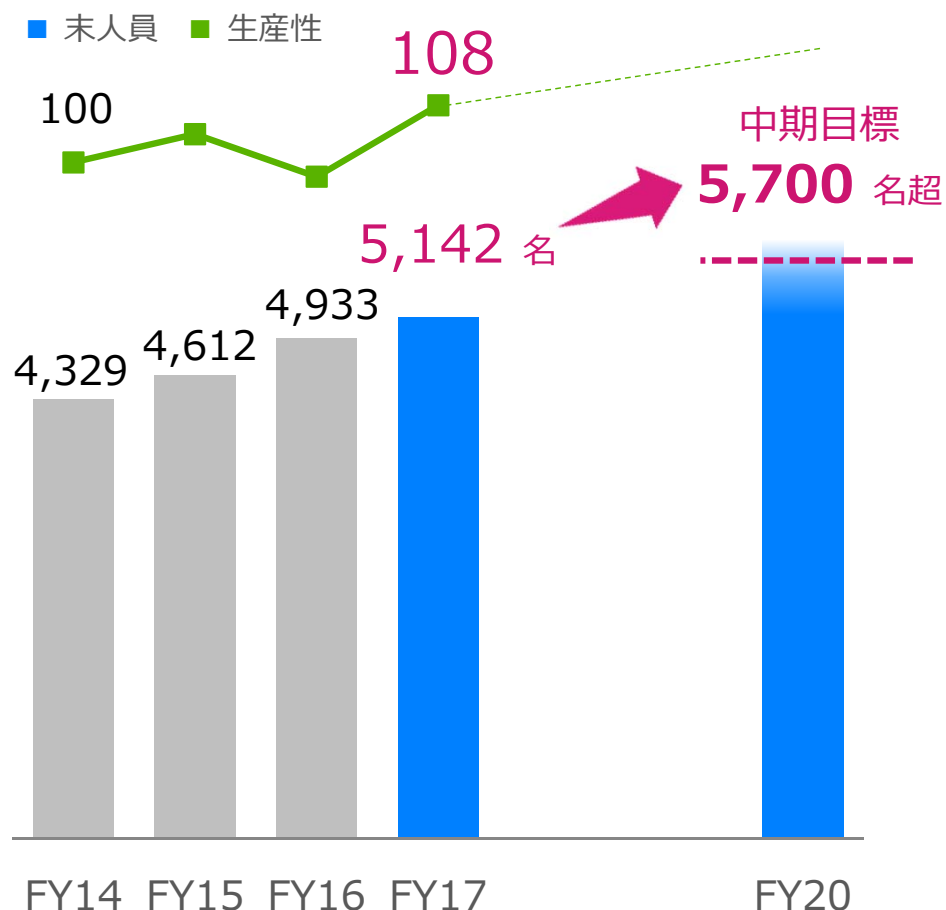
## 新たな価値の提供

- ◆ 保障の提供範囲拡大（新たな医療保険）
- ◆ お客さま本位のサービスの進化（Fintech）

## 企業価値の 着実な成長

- ◆ 経済価値ベースでの利益成長の実現

- ◆ 採用プロセスの強化による高資質者の一層の厳選
- ◆ 教育・育成の更なる強化や研修拡充により質の向上

ライフプランナー未人員<sup>\*1</sup>・生産性<sup>\*2</sup>

\*1：嘱託・契約ライフプランナーを含む

\*2：FY14新契約高生産性を100として指数化

## ◆ 厳選採用による新人の高質化

- 採用候補者ターゲットの見直し
- 面接プロセスの更なる強化
- 採用情報・進捗の一元管理による可視化

## ◆ 教育・育成の強化および徹底

- 各支社の教育・育成環境の更なる充実
- 育成力向上に向けたマネージャー研修の強化
- 本社による定期的なモニタリング・指導の実施

- ◆ カルテの活用によりコンサルティングセールス・フォローを深化
- ◆ 対面による定期的な保障の点検の徹底に加え、お客さまコンタクトの更なる拡充

✓ 商談記録  
 ✓ 推奨理由  
 ✓ 電話  
 ✓ メール  
 ✓ 通知物  
 ✓ 次回の  
 面談予定



✓ ライフプラン  
 ✓ 夢  
 ✓ 関心事

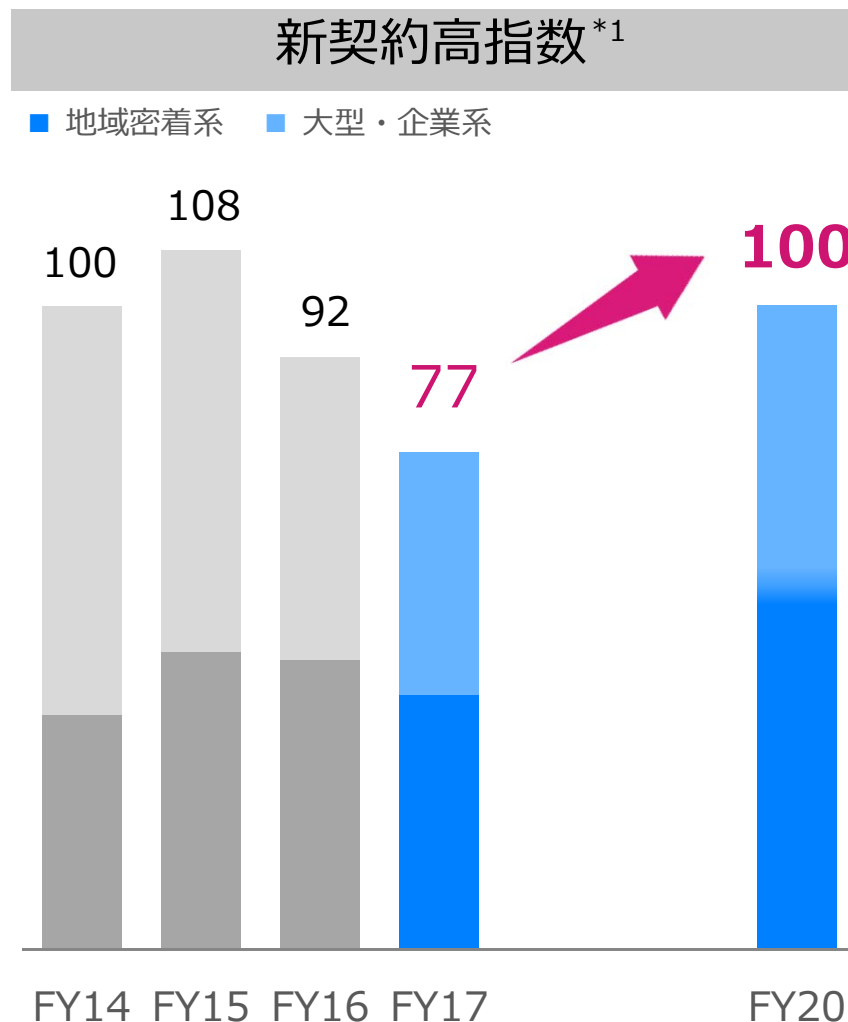
## ◆ ライフプランニングの深化

- LiPSSおよびカルテの活用徹底による質問力・提案力の強化
- お客さまの意向に沿った保障提供の徹底

## ◆ お客さまとの確実なコンタクト

- 3年に1回のライフプランニングによる保障の最適化
- お客さまとのコンタクト(年1回)によるお支払い事由の有無や状況変化の確認
- カルテの活用によりお客さまの想いや過去の商談内容を踏まえたフォローを実施

- ◆ 地域密着系代理店、大型・企業系代理店など、パートナーの特性に応じた支援の実施により更なる関係強化を図る



\*1 : FY14新契約高を100として指数化

## ◆ 営業基盤の強化

- ソニー生命と理念をともにし、必要保障提供を実践するパートナーへの支援拡充
- 開拓候補代理店の厳選および初期育成の更なる強化

## ◆ 代理店営業職の質の向上

- 個別支援によるマネージャーの育成力強化
- 知識・スキルの可視化による効果的な教育の実施

- ◆ 死亡保障商品を主軸として着実に保障提供の範囲を拡大
- ◆ 約15年ぶりの新たな医療保険により、多くのお客さまに医療保障を提供



## ◆ 既契約者に対するフォロー強化

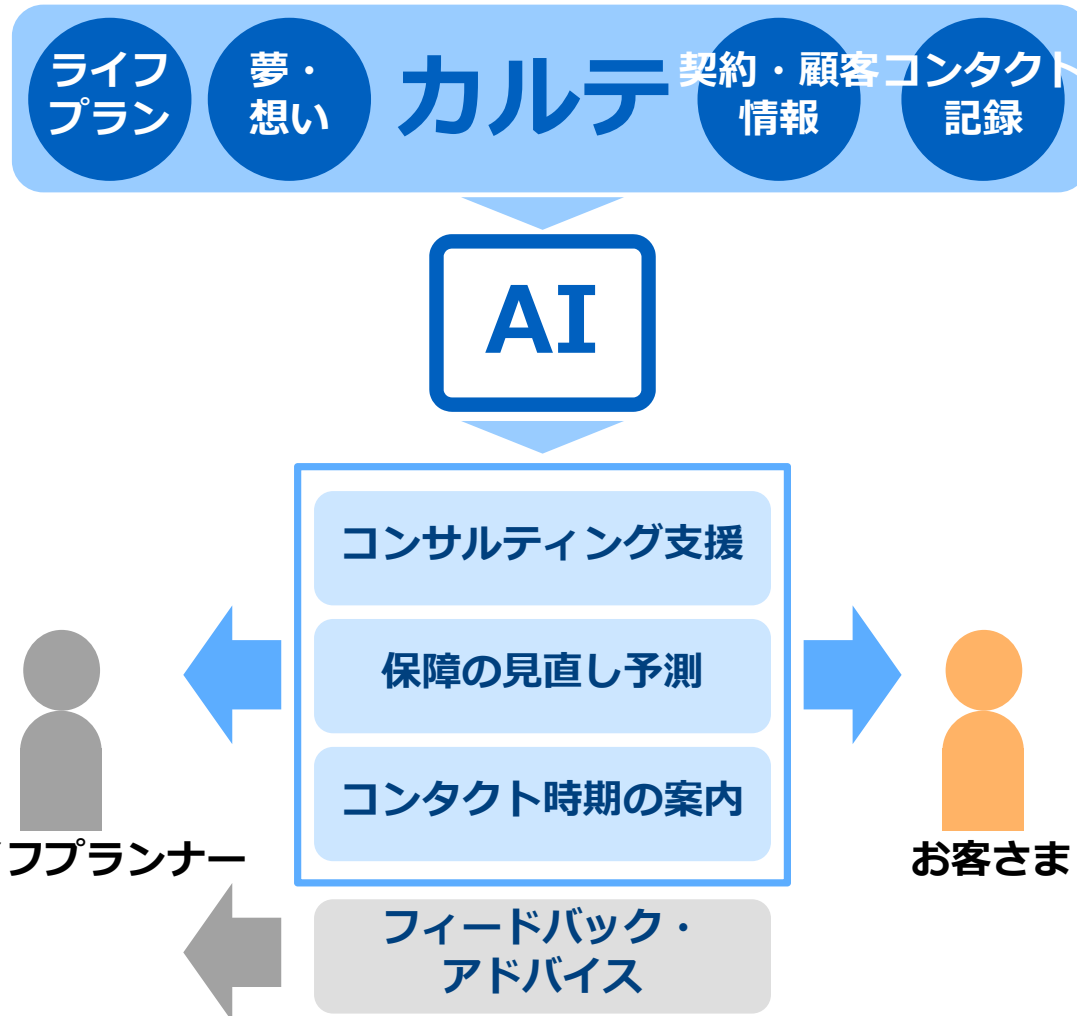
- 新医療保険により既契約のお客さまの保障の見直しや新たなニーズに対応

## ◆ お客さまとの接点拡充

- 2つのタイプにより、保険料重視と貯蓄志向のどちらのお客さまにも医療保障を提供
- 医療保障提供をきっかけとした新たなお客さまの潜在ニーズの引き出し



- ◆ Fintechを活用した中期的な取組みによりお客さま本位のサービスを進化
- ◆ ソニー生命独自のライフプランニングデータとAIの活用により、お客さまへの新たな提供価値の創出を図る



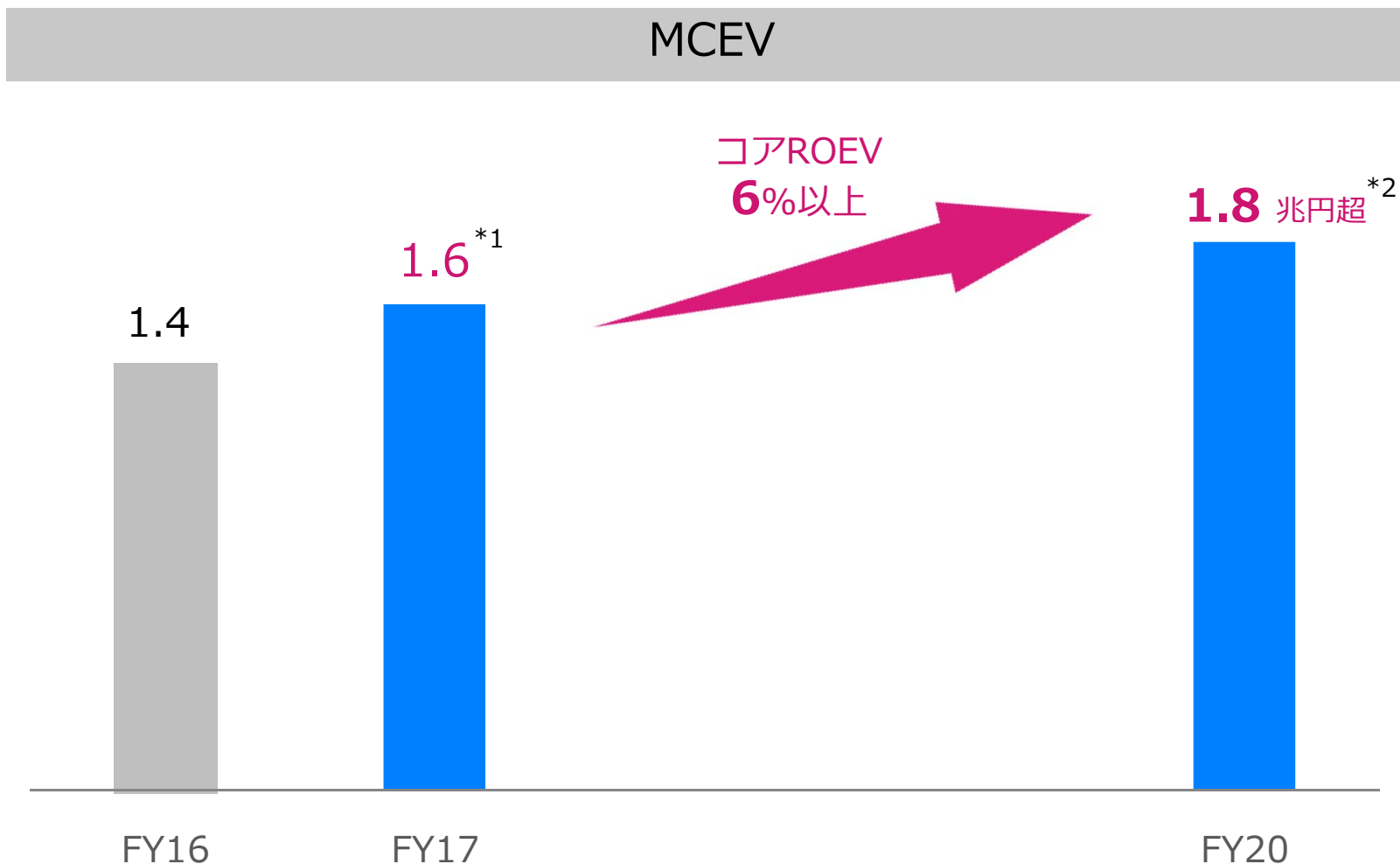
## ◆ 独自データを活用したAIの開発

- 深度ある良質なデータベースを活かしたAIの開発
- 商談やコンタクト履歴の記録徹底による定性データの更なる蓄積

## ◆ AIによる新たな価値提供

- AIによる客観的な提案や最適な保障の見直し機会のお知らせ
- ライフプランナーに対するAIからの客観的なフィードバック等により品質の更なる向上

- ◆ お客さま本位の徹底、コンプライアンス態勢の強化に取り組みながら、経済価値ベースの着実な成長の実現



\*1：FY17以降は保険リスクの計測手法などの見直し後

\*2：2018年3月末の金利水準に基づく目標

	FY17 実績	FY20 中期目標
保有契約高	47.2兆円	55兆円
ライフプランナー 在籍数 <sup>*1</sup>	5,142名	5,700名超
MCEV <sup>*2</sup>	1.6兆円	1.8兆円超
コアROEV	5.9% <sup>*3</sup>	6%以上
経常利益 (生命保険事業)	541億円	620億円

\*1：嘱託・契約ライフプランナーを含む

\*2：FY20中期目標は2018年3月末の金利水準

\*3：FY17実績は、保険リスクの計測手法などの見直しの影響は含まない



ソニー損保

お客さま本位

### 自動車保険の 成長持続・ シェア拡大

- ◆ 商品力・サービス品質の向上、効果的マーケティングにより、ダイレクト保険への安心感を高め、“信頼のブランド力”を確立
- ◆ 先進技術活用による商品、マーケティング、サービスの高度化

### 自動車保険以外の 種目拡大

- ◆ 長期安定収益基盤の確立を目指し、多種目展開を推進
- ◆ 医療保険分野：商品の強化・拡充により多様なニーズに対応
- ◆ 火災新種分野：ダイレクトの強みを活かせる新領域での拡大

### 顧客価値の最大化

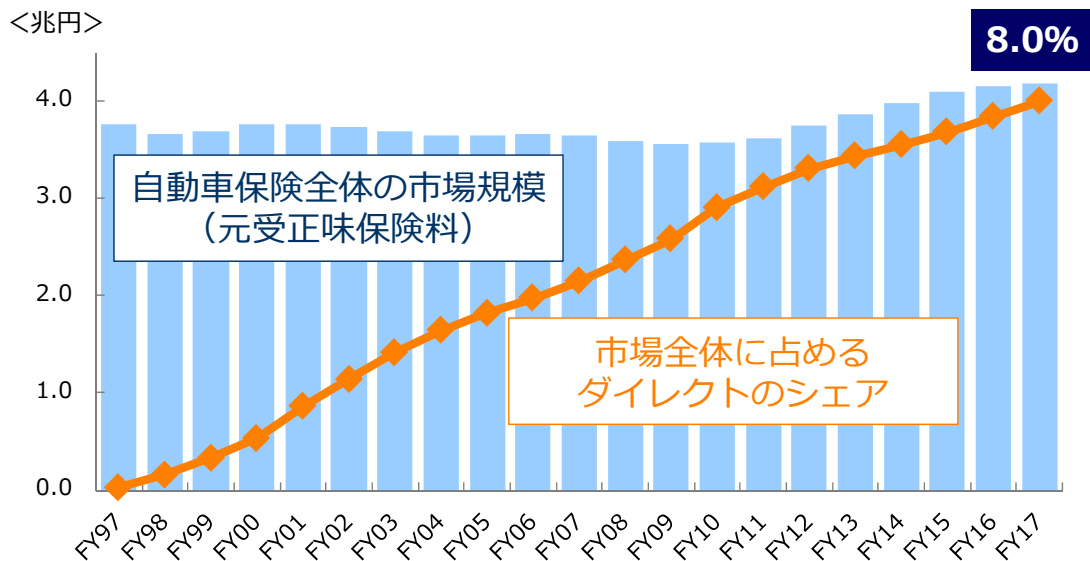
- ◆ カスタマーエクスペリエンス向上の推進、高品質なサービス提供により顧客リテンション力を強化
- ◆ 商品・サービスのスペック向上を通じた知覚品質の訴求によって、契約獲得力を強化

### オペレーション改革 と 業務効率の改善

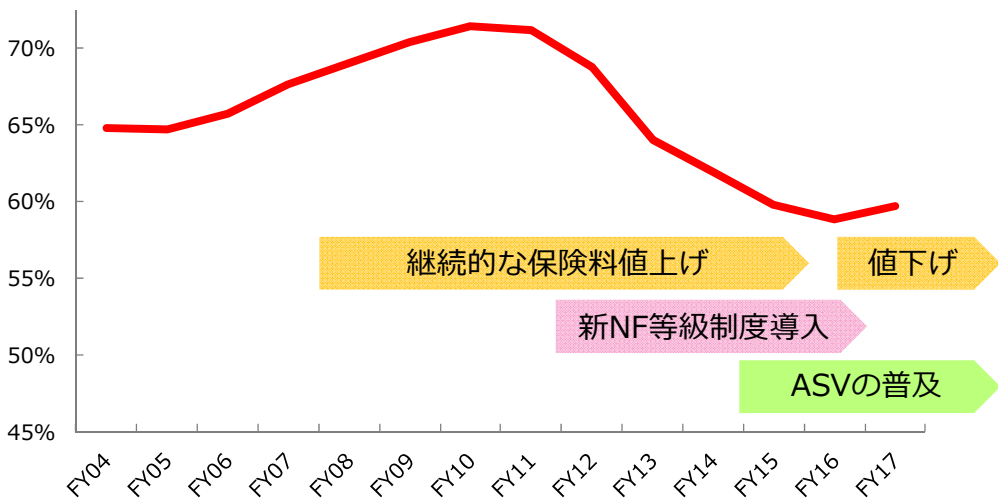
- ◆ 中長期の環境変化を見据え、先進テクノロジーの活用などにより業務効率改善・コスト競争力強化を推進
- ◆ 基幹業務システムの大規模刷新によって、オペレーション改革と顧客サービス向上を実現

変革への対応

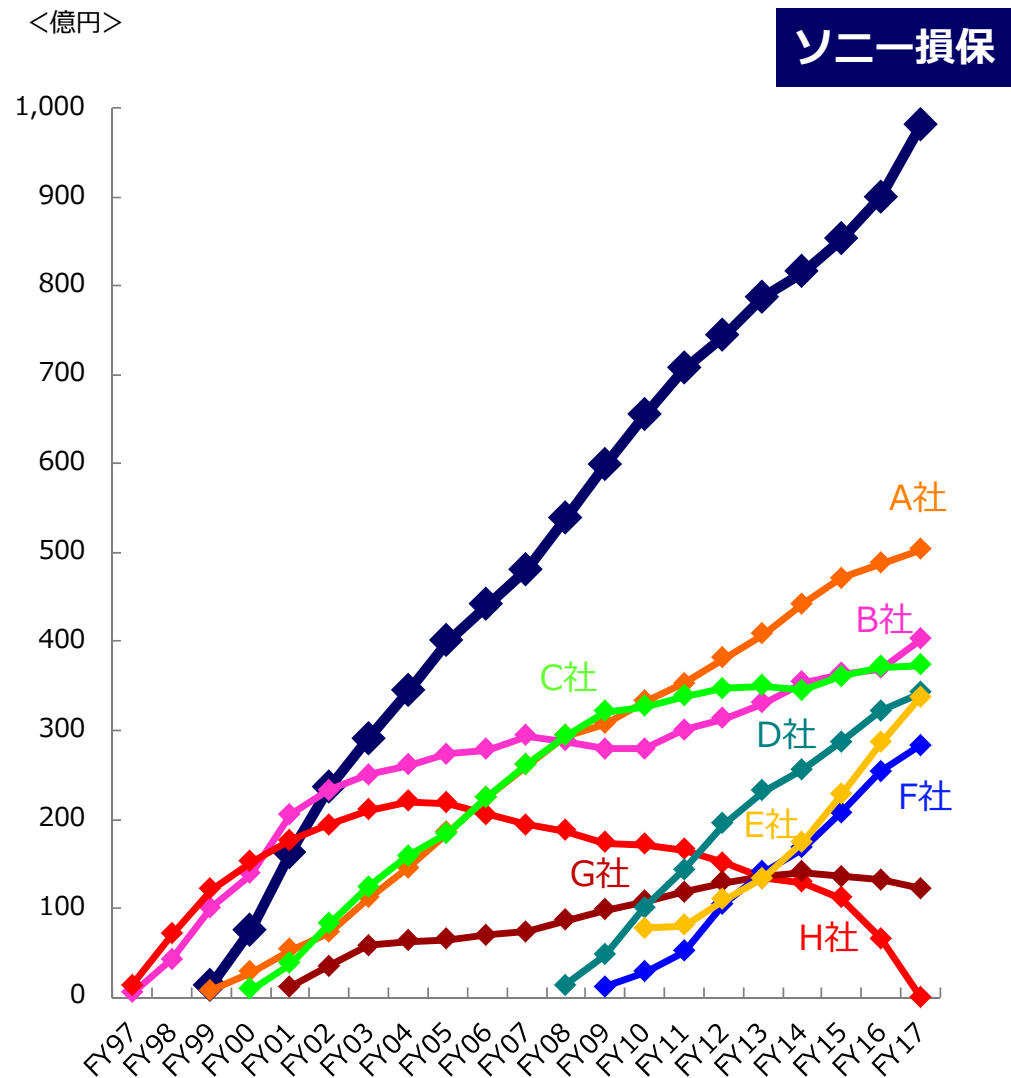
## 自動車保険市場とダイレクトシェア



## 業界の正味損害率推移 (自動車保険)



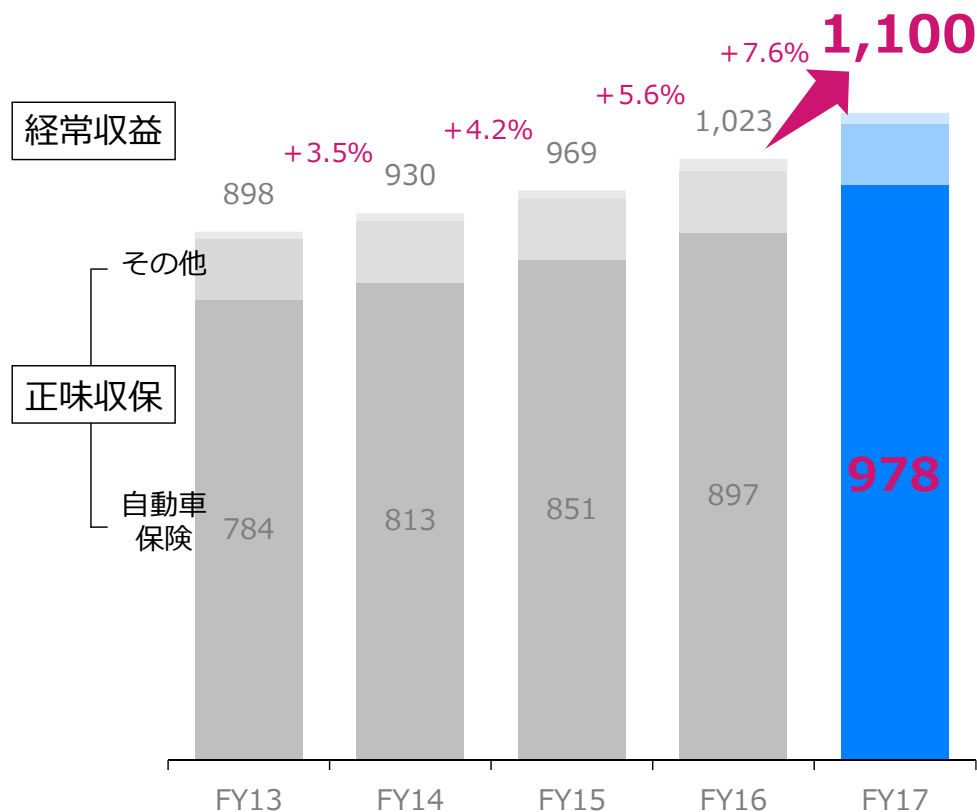
## ダイレクト社保険料収入 (自動車保険)



- ◆ 自動車保険の販売好調によりトップラインが堅調に伸展。増収および損害率の低下によって大幅な増益を達成し、5期連続で過去最高益を更新
- ◆ 前回中期計画におけるFY18の利益目標をFY17で上回り、修正経常利益100億円を達成

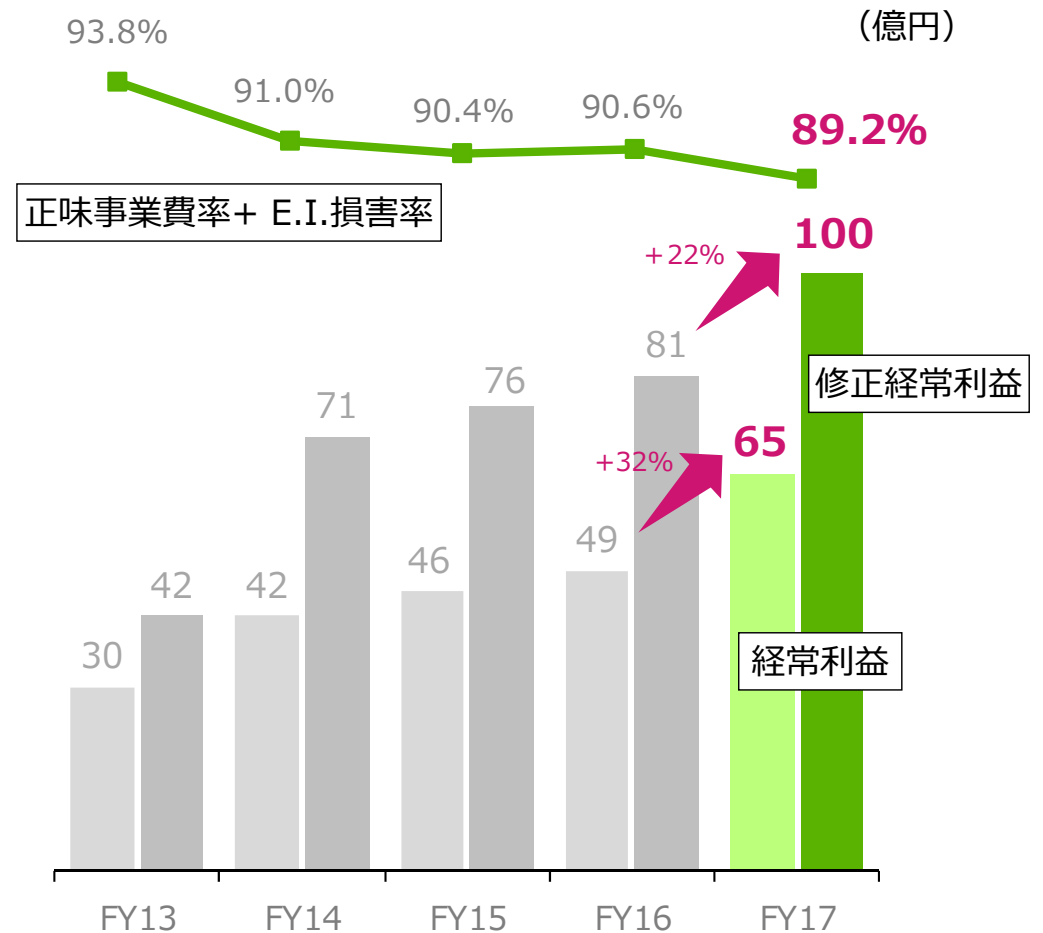
## 経常収益

(億円)



## 合算率・経常利益

(億円)



- ◆ 商品力の強化、サービス品質のさらなる向上、効果的なマーケティング・コミュニケーションの積極展開等により、お客様のダイレクト保険に対する安心感・信頼感を一層高め、自動車保険市場でのシェア拡大を目指す

## 事故発生時の不安解消・事故対応への信頼感

- 「人が対応する」価値の訴求
- 事故現場での不安解消、ロードサービスの拡充



## 「安心を、もっと安く。」の訴求

- ダイレクト自動車保険への安心感、ソニー損保の“信頼のブランド力”確立にむけたマーケティング・コミュニケーションを積極展開

## 契約手続きの面倒さ・不安感解消を追求

- スマホ・PCサイトのUX向上
- LINE、チャット、SMS等、電話以外の応対機能の強化
- AI、音声認識、画像解析等、先進技術の活用による利便性向上を推進
- ダイレクトマーケティングと対面チャネル販売の連携

## ソニー損保ならではの合理性・先進性・独自性

- Yahoo! カーナビおよびソニーのR&Dとの連携により、スマホベースの新しいPHYD型テレマティクス商品を開発





◆ 長期的な安定収益基盤の確立を目指し、多種目展開を推進

- 医療保険分野 : 商品の強化・拡充、価格の合理性により、多様な顧客ニーズに対応
- 火災新種分野 : 商品の独自性とダイレクトの強みを活かした、新領域での拡大

### 医療保険の拡大

- ◆ 終身/日額型、定期/実費型、2タイプの商品と各種オプションにより、広範な保障ニーズに応える



#### ガン重点型の医療保険SURE<シュア>

(終身・日額型)

- がん到手厚い保障の独自性
- 商品性の拡充によって、より幅広い保障の選択肢を提供
- 更なる価格の合理性によって契約獲得力を強化

ZiPPi

#### 入院実費型の医療保険ZiPPi<ジッピ>

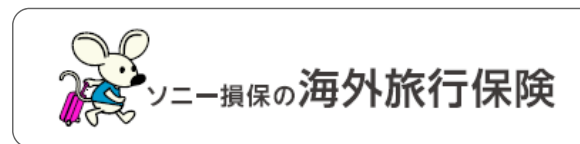
(定期・実費型)

- お手ごろな保険料で、合理的な“かかった分だけ”の医療費保障
- 日額型の不足を補う上乘せ保障としても拡大

### 火災新種領域での拡大

- ◆ ダイレクト型での当社の強みをフルに活かし、火災、傷害等その他種目を拡大

#### 海外旅行保険



- 今夏発売予定
- ネット専用のリスク細分型商品として合理的な保険料を提供
- 当社の既存種目との、クロスマーケティングの相乗効果もねらう

#### その他の新種目

- 火災その他の領域においても、「商品の独自性と補償の充実」「ダイレクトでの利便性と価格の合理性」により、新領域での拡大をねらう

- ◆ 基幹業務システムの刷新とFintech等先進テクノロジーの活用により、中長期の環境変化を見据えたオペレーションコストの低減と、顧客価値最大化にむけたサービスの進化を目指す

	オペレーションコスト低減	顧客サービスの進化
基幹業務システムの刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 損害サービスのプロセス改革の実現           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故対応業務の分業体制</li> <li>・ 業務のペーパーレス化</li> </ul> </li> <li>◆ カスタマーセンター（契約管理 / コールセンター）           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務のシンプル化、自動化</li> <li>・ ノンボイス対応の拡大による入電の削減</li> </ul> </li> <li>◆ システムコストの低減           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システムの清流化による開発効率の向上</li> <li>・ システムインフラでのグループ協業によるスケールメリットとノウハウ共有</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 顧客コンタクト情報の全社一元化によるシームレスな顧客対応</li> <li>◆ 事故受付～事案対応まで、24時間365日化にむけた取組み</li> <li>◆ 多様なコミュニケーションチャネルへの対応（LINE、SNS etc.）</li> <li>◆ WEB手続きのサポート、スマホアプリからの各種手続き等の強化</li> </ul>
先進技術の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ RPAによる事務業務の合理化</li> <li>◆ Deep Learning技術の活用           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コールセンター運営の効率化</li> <li>・ マーケティング効率の向上</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ WEB顧客接点におけるUX進化への取組み           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ AIチャットボット、画像解析、生体認証等のテクノロジー活用の推進</li> </ul> </li> <li>◆ 顧客対応業務へのAIサポート導入の検討</li> </ul>

- ◆ 徹底したお客さま本位の高品質な商品・サービスの提供と、環境変化を見据えた変革への対応により、持続的な成長と高い収益性の維持を目指す

	FY17 実績	FY20 中期目標
元受正味保険料	1,070億円	1,200億円
合算率 (E.I.損害率) (正味事業費率)	89.2% (60.7%) (28.5%)	89%
経常利益	65億円	70億円
修正経常利益*	100億円	110億円
修正ROE	16.1%	約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

お客さま本位

商品力強化と  
サービス向上

- ◆ Sony Bank WALLETの利便性向上と提携拡大
- ◆ 住宅ローンの競争力強化
- ◆ バンキングアプリによる利便性提供
- ◆ クラウドファンディングで運用選択肢を拡充

## 提案力強化

- ◆ デジタルマーケティング強化
- ◆ デジタルコンサルティングの導入
- ◆ ネットとリアルによるコンサルティング展開

変革への対応

Fintech活用と  
業務改革

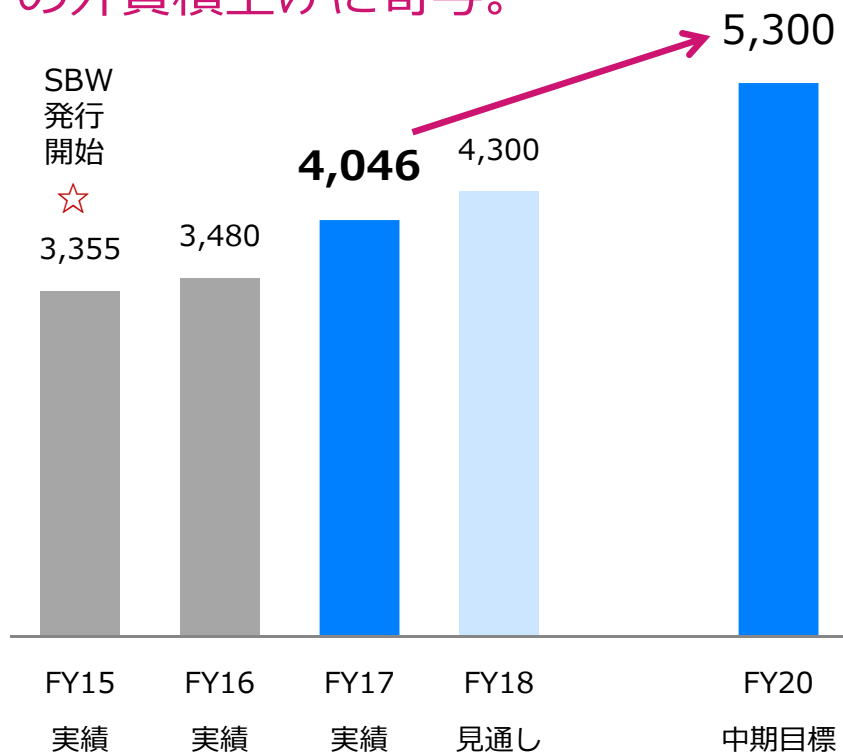
- ◆ 住宅ローンAI仮審査の開始
- ◆ Open APIを活用したアライアンス推進
- ◆ RPA導入による業務効率化

## ◆ Sony Bank WALLET (SBW) 保有者による外貨残高の増加

## 外貨預金残高の推移

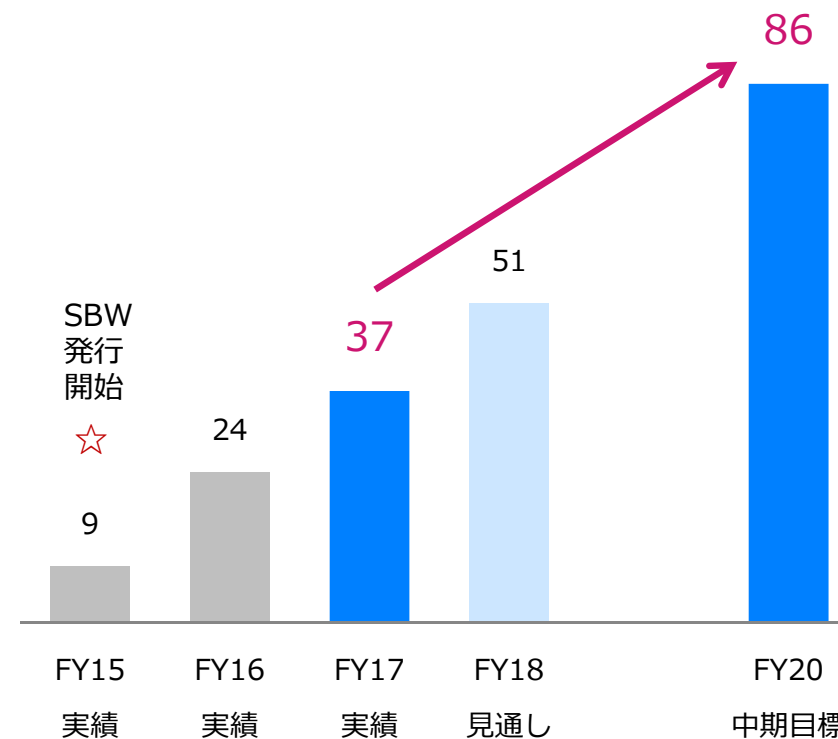
(億円)

新規SBW保有者で年間114億円※  
の外貨積上げに寄与。



## SBW保有者数の推移

(万枚)



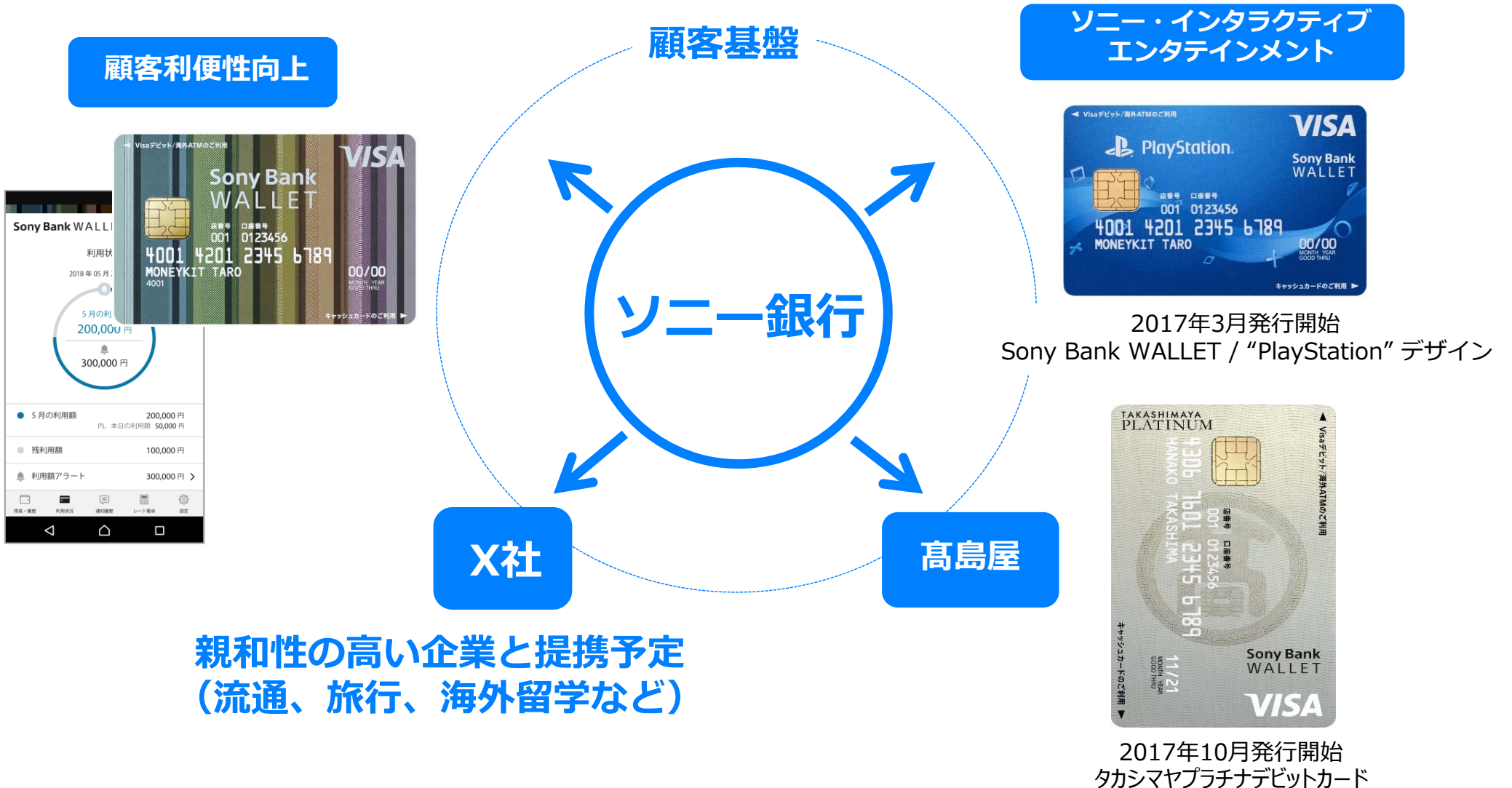
※2016年1月から2017年2月に口座開設した顧客の  
1年間の積み上げを合計

# Sony Bank WALLETの利便性向上と提携拡大

お客さま本位



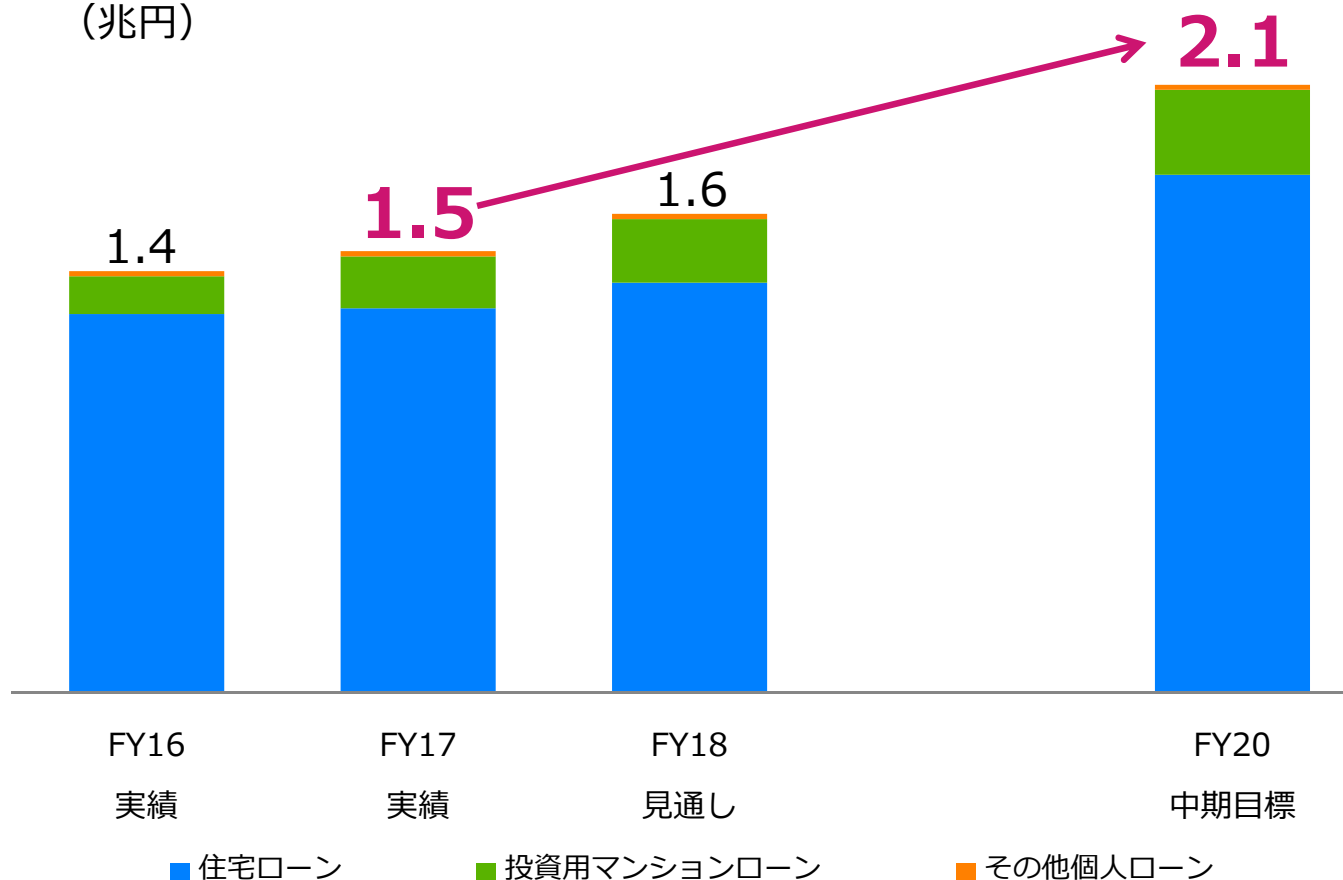
- ◆ 2017年10月 「タカシマヤプラチナデビットカード」発行開始
- ◆ 2018年5月 SBWアプリ新機能追加（利用制限、予算管理など）
- ◆ 利便性向上と提携拡大により、顧客基盤の拡大を図る



- ◆ 商品性強化（新団信導入、固定金利の競争力確保）
- ◆ AI審査導入による審査期間の短縮とコスト効率改善
- ◆ 不動産提携業者・銀行代理業者の拡充

## 個人ローン残高推移

(兆円)





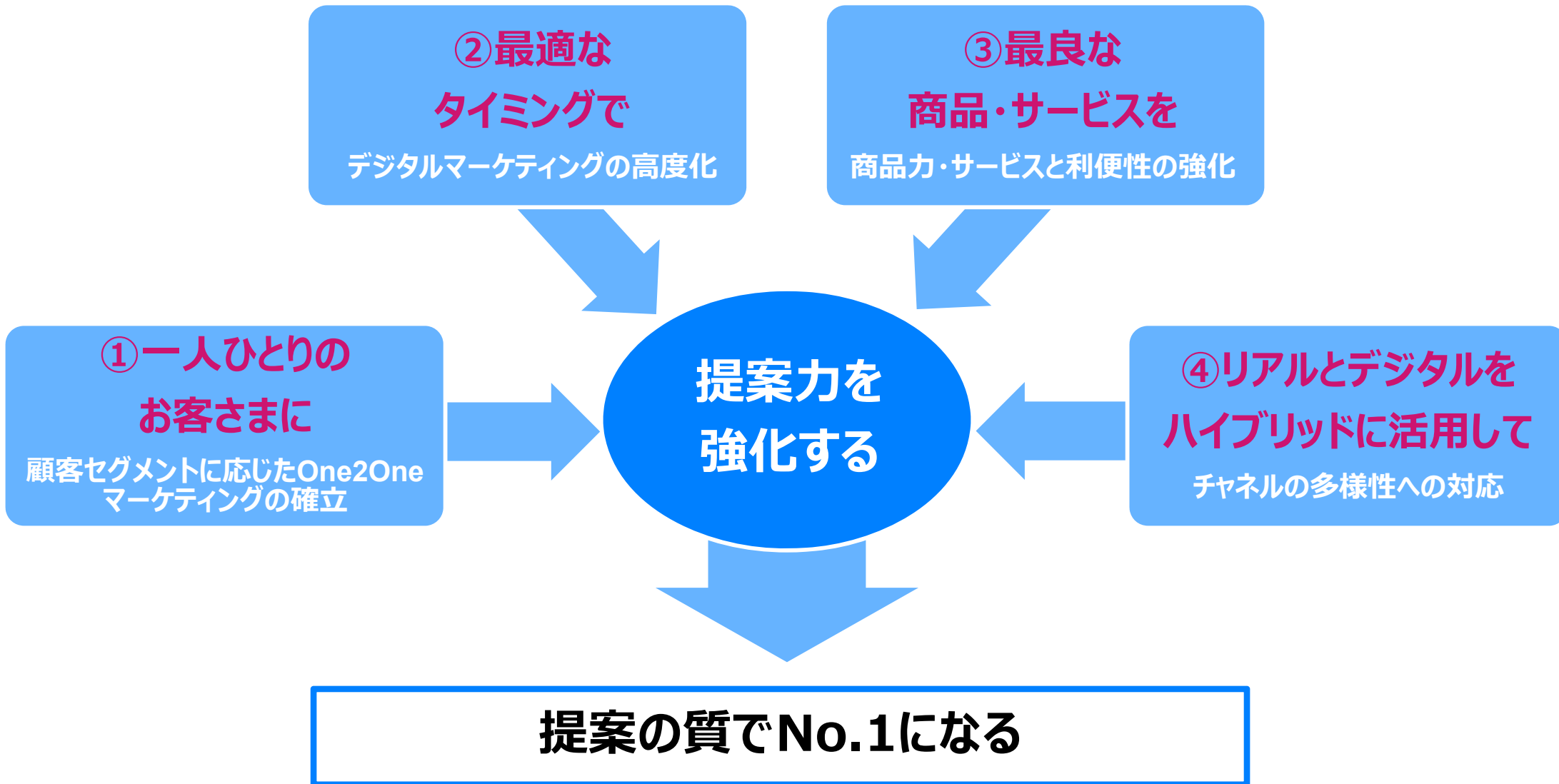
## ◆ 事業概要

- ベンチャー企業の資金調達ニーズと投資家の資金運用ニーズをインターネット上で結びつけるプラットフォーム事業（Sony Bank GATE）

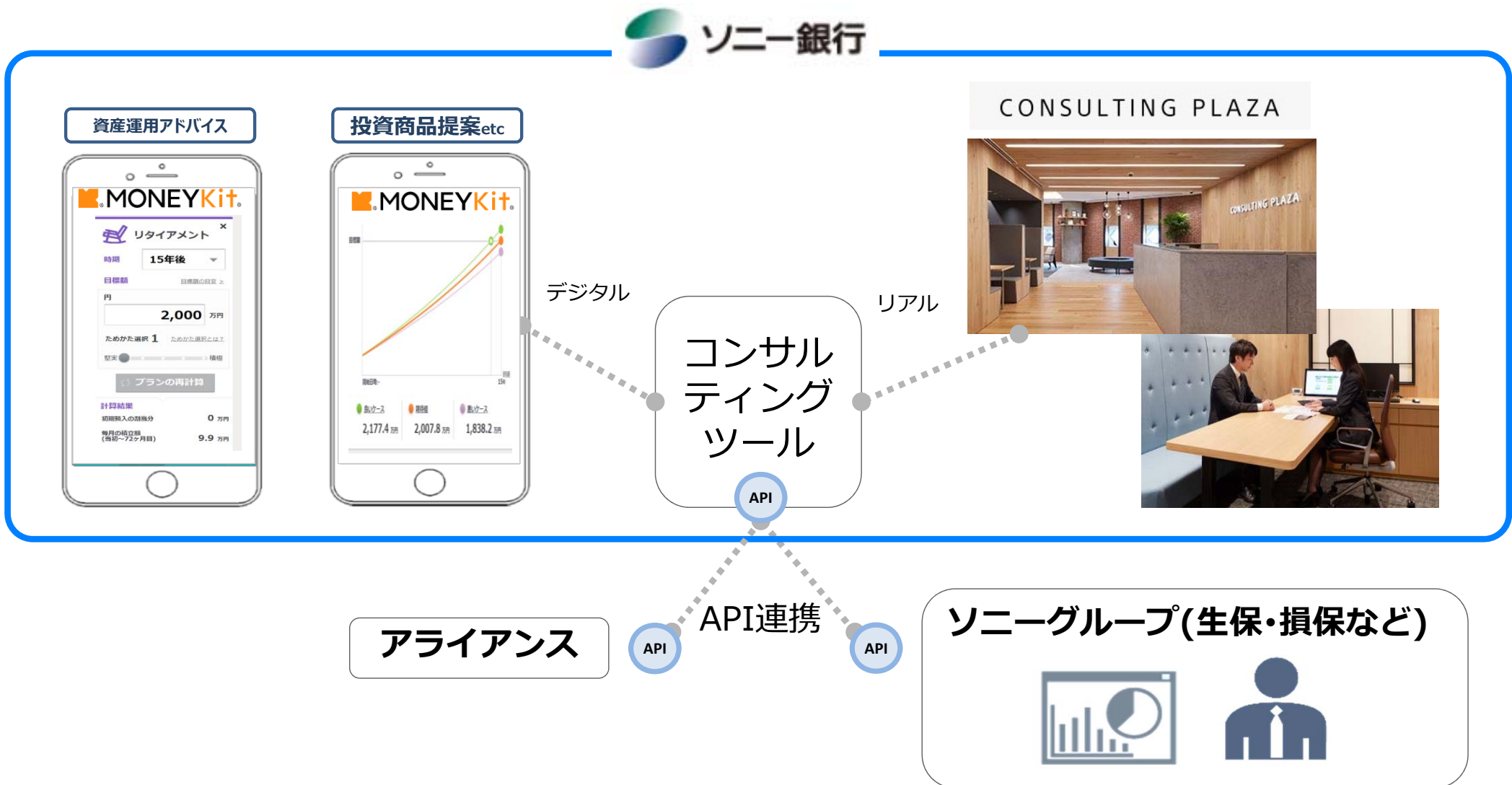


- 2017年8月リリース
- 募集ファンドは全て期間中に目標額を達成
- 募集ファンドへの投資家のうち、口座残高500万円以上を保有する割合は37%

## 営業戦略 4つの柱



- ◆ スマートフォンとコンサルティングプラザ（銀座）における提案機能を充実
- ◆ 将来はOpen APIを活用し、グループ会社やアライアンス先のサービスと接続して提案力向上



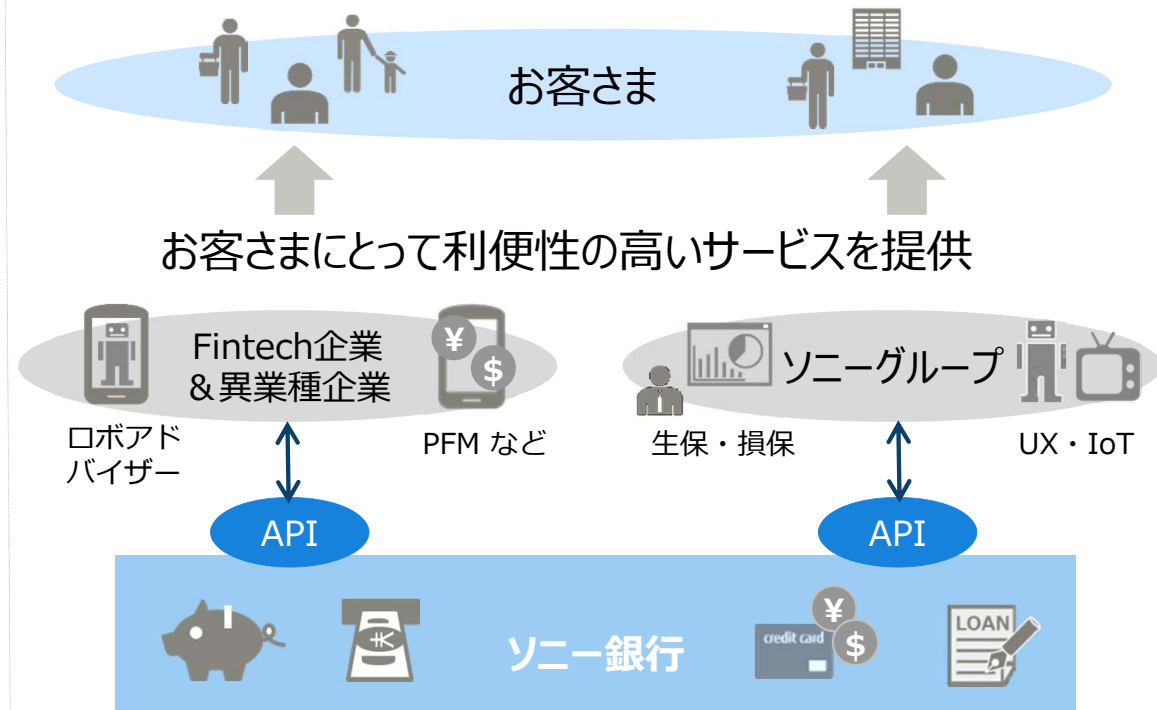
## ◆住宅ローンAI仮審査

- 2018年5月10日より  
住宅ローン自動審査の運用を開始
- 顧客利便性と生産性向上を目指す



## ◆Open API

- 参照系は2019年3月末までに公開  
円普通預金、円定期預金、積立定期預金、  
外貨普通預金、外貨定期預金、  
為替レート・金利など
- 更新系APIについても公開方針



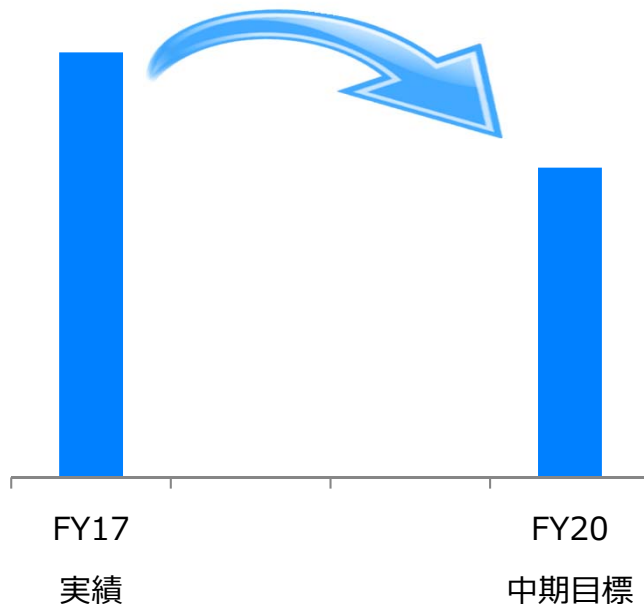
## ◆ 高付加価値業務へのリソース集中

- アウトソース、ペーパーレス化による業務の見直し
- RPAは試行を終了し、18年度から全社展開
- 人員の適正配置、教育研修の実施

### オペレーション単価の改善目標

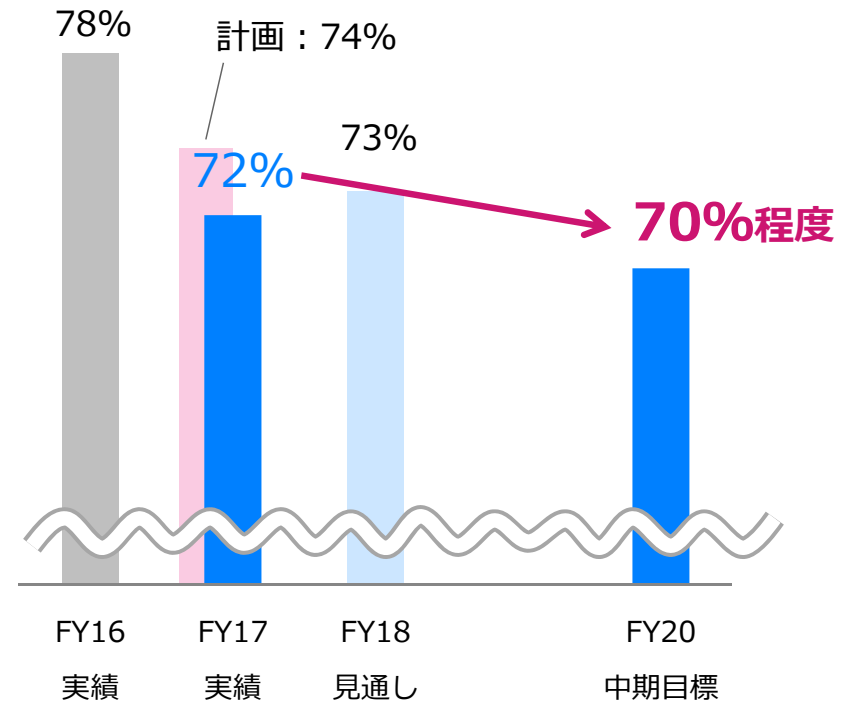
※オペレーション1件当たりのコスト

FY17対比、FY20では**25%程度**  
(FY22は40%)の削減を目指す。



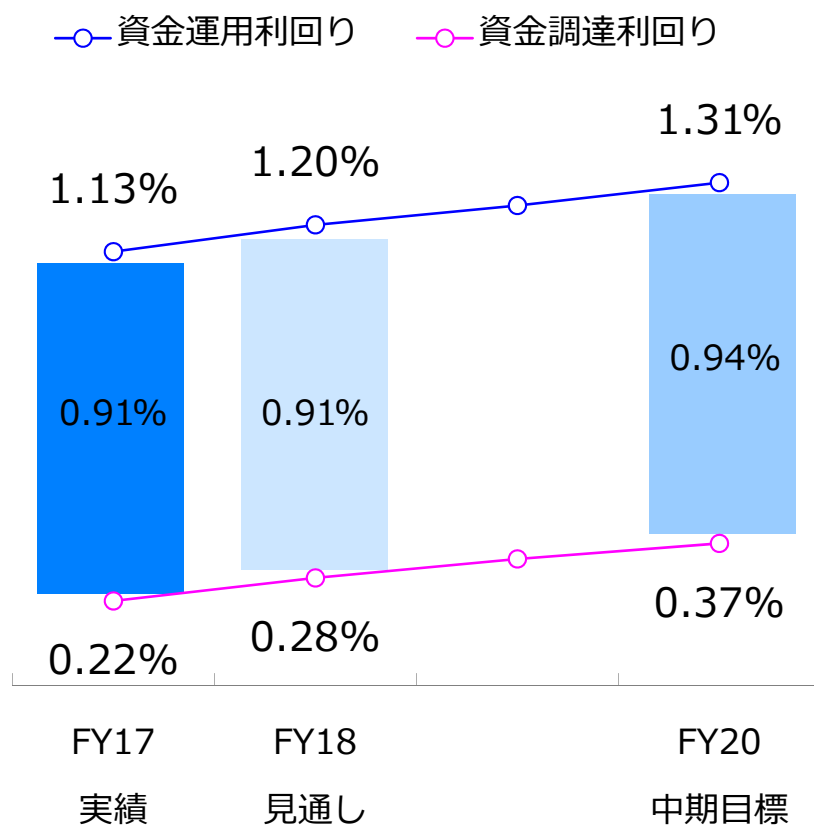
### OHRの推移（単体）

※OHR = 営業経費 ÷ 業務粗利益

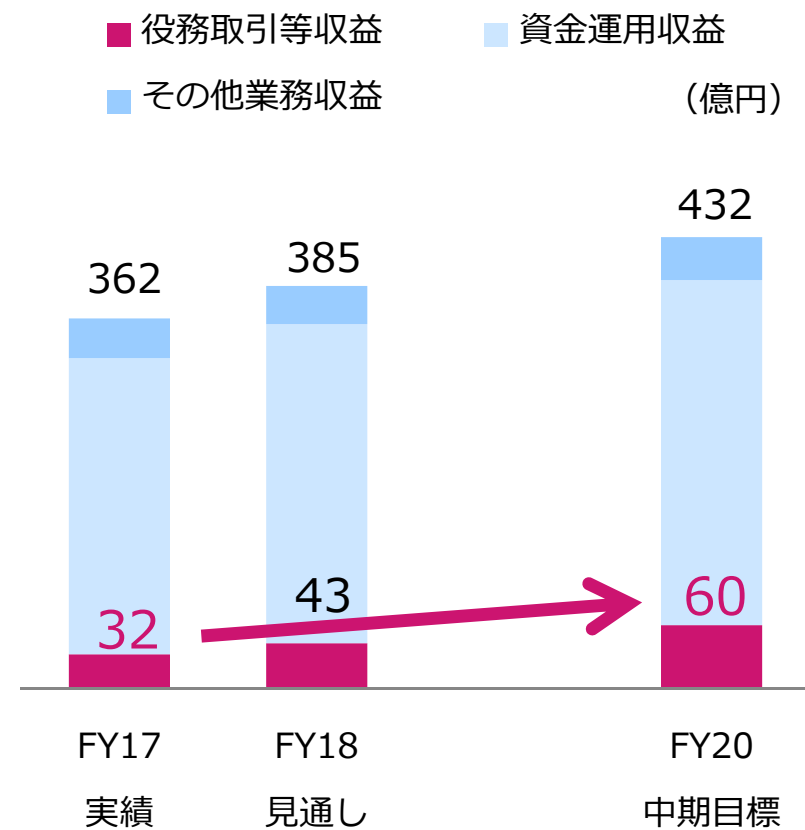


- ◆ 外貨預金残高と外貨運用残高のウェイト上昇により利鞘の拡大を目指す
- ◆ フィービジネス強化により、役務取引等収益を約2倍に増加

### 資金利鞘 (単体)

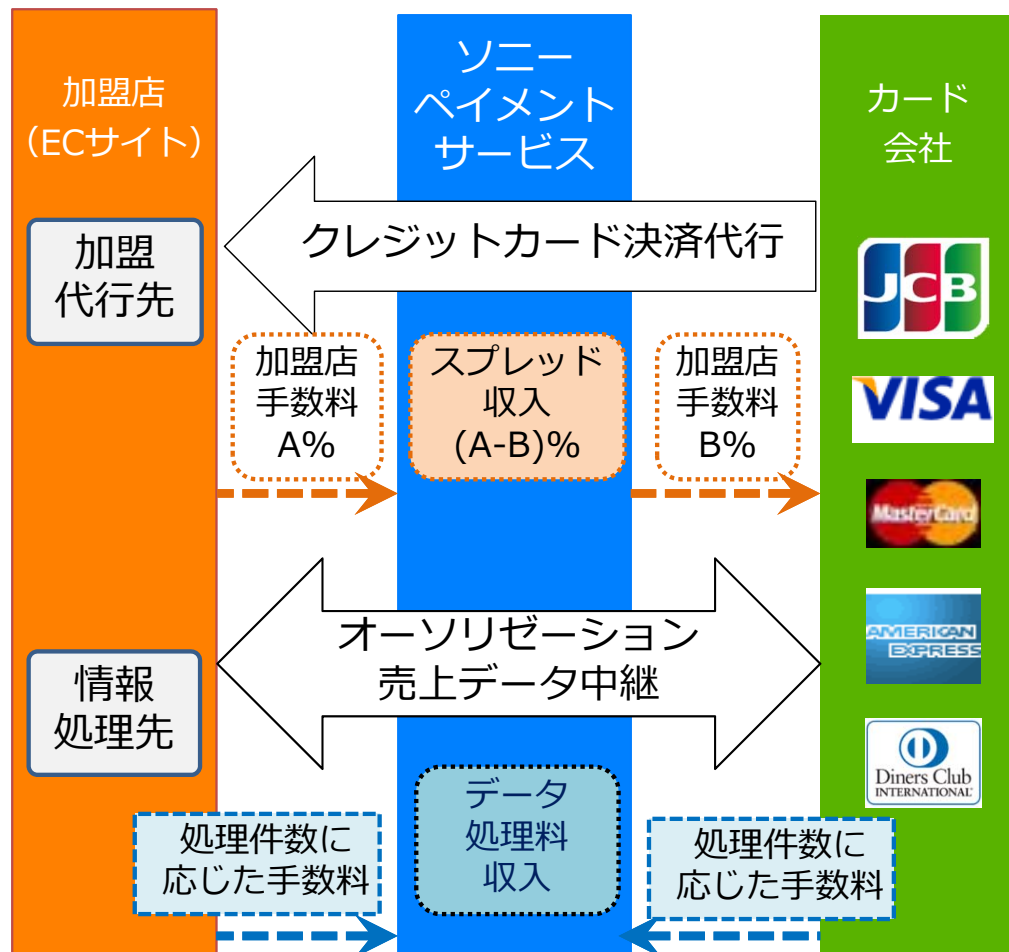


### 経常収益 (単体)



## ◆ 事業概要

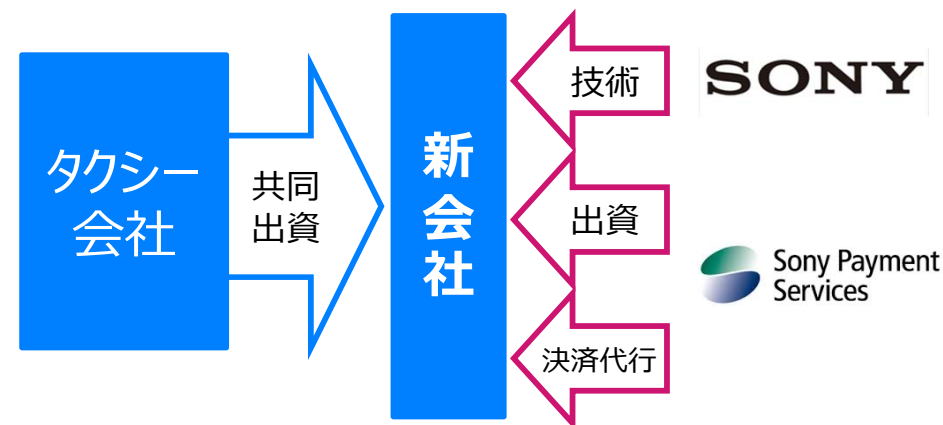
- 国際5大カードブランドに対応したクレジットカード決済代行業



## ◆ 中期成長戦略

1. トランザクションビジネスの強化
2. ビジネス領域の拡大
3. 高成長を支えるシステム基盤強化

### AI技術を活用した配車サービス事業



新会社は、配車サービスアプリ、決済サービスなどを提供

	FY17 実績	FY20 中期目標
リテールバランス（単体） <sup>*1</sup>	3.9兆円	5.0兆円
業務粗利益	246億円	335億円
経常利益	71億円	97億円
ROE	5.5%	6.8%

（参考：ソニーペイメントサービス業績）

売上高	36億円	51億円
経常利益	6億円	12億円

\*1：円預金、外貨預金、投資信託、証券仲介、一任勘定媒介、個人ローン

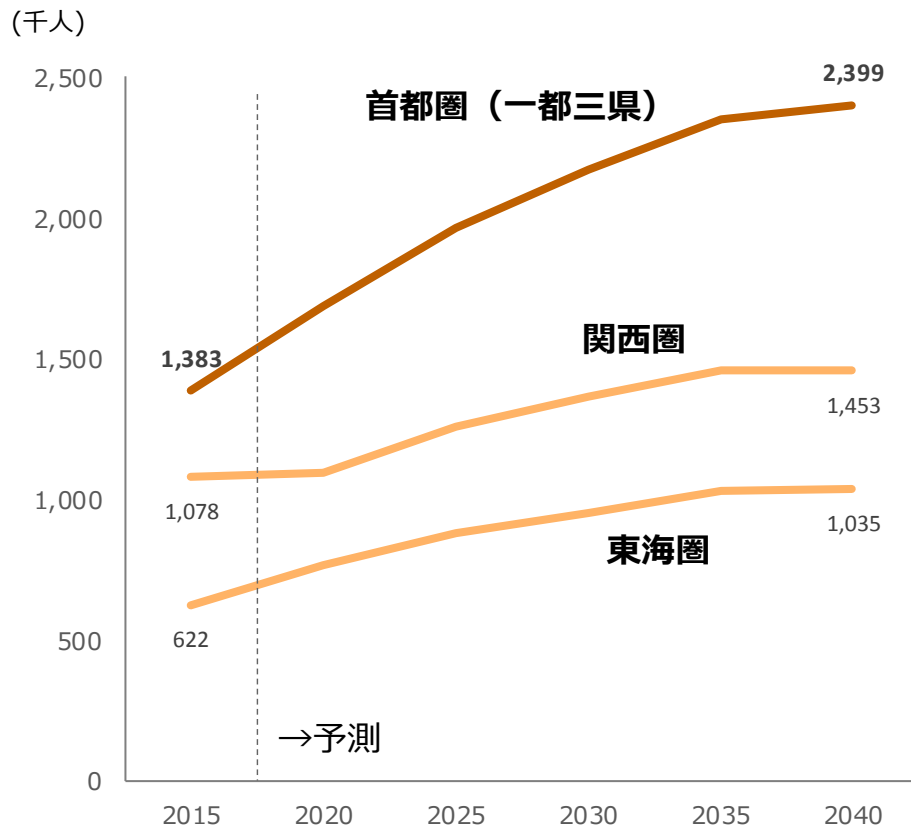




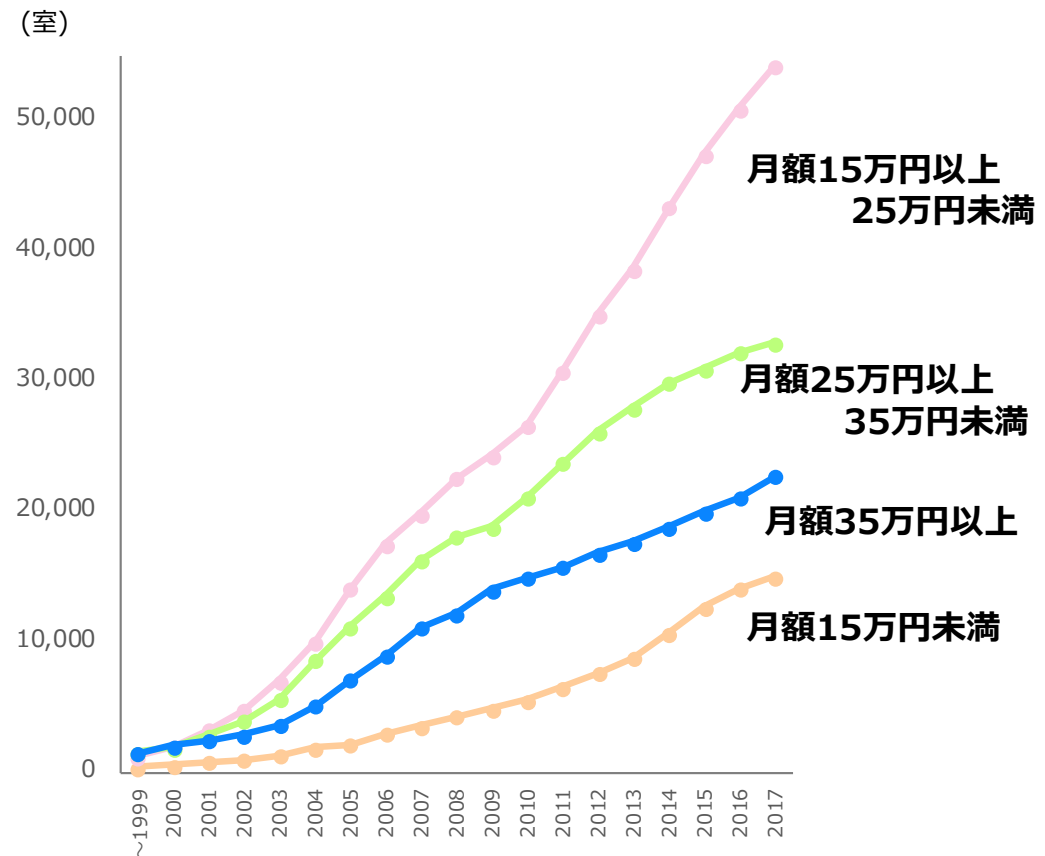
ソニー・ライフケア

- ◆ ソニー・ライフケアが主たる展開エリアとする首都圏では、中長期的に要介護者人口の拡大を見込む
- ◆ ニーズの高まりから、価格帯を問わず老人ホームの着実な開設が進んでいる

## 主要都市圏要介護者人口の長期推計



## 価格帯別有料老人ホーム等開設室数累計



※ 一都三県の要介護者向け  
費用は60か月入居した場合の平均月額費用

出所：いずれもタムラプランニング&オペレーティング調べ

お客さま本位

## 「ソナーレ」 ブランドの確立

- ◆ 過去2年間のノウハウ活用により、既設2ホーム、新設3号ホーム運営を通じ、「ソナーレ」ブランドを確立
- ◆ 品質重視、顧客満足度追求によるアッパーミドルゾーン向けの収益力あるホームの展開

## ボリュームゾーンでの事業基盤確立と成長への取り組み

- ◆ 子会社化したプラウドライフのホーム運営品質をさらに向上させ、ボリュームゾーンにおける事業基盤を安定化
- ◆ 「はなことば」ブランドのホーム新設を通じ、事業規模拡大と収益性向上に取り組む

## 「お客さま本位」の新たなサービス価値“Life Focus”の実現

- ◆ 「お客さま本位」の新しい価値観 “Life Focus” を価格帯毎の合理的なサービス品質にてラインナップ展開し、市場の多様なニーズに応える
- ◆ ソニーフィナンシャルグループ・ソニーグループとの連携等で、介護事業における新たな“高品質”価値を創造する

変革への対応

- ◆ 多様化する有料老人ホームへの市場ニーズに対し、ラインナップ展開でソリューションを提案
- ◆ 一層の市場拡大が想定される首都圏エリア（一都三県）においてホーム新設を計画
- ◆ グループ経営リソースの有効活用による経営品質の向上

## <アッパーミドルゾーン>

蓄積された2ホーム運営ノウハウを新設3号以降のホームにて発展させ「ソナーレ」ブランドの確立を目指す



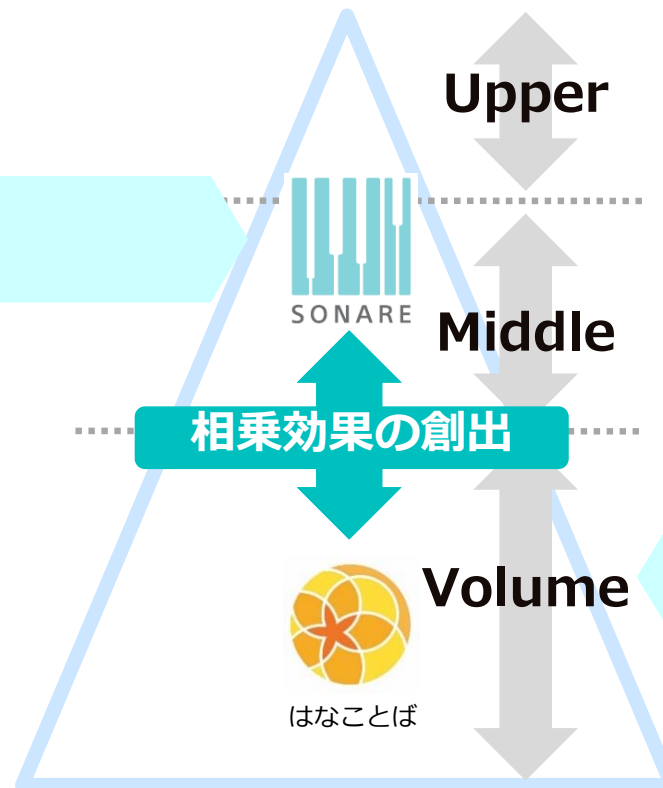
ソナーレ石神井（2018年11月開業予定）  
（2018年3月末現在 144室運営）

## <ボリュームゾーン>

「はなことば」シリーズ既存26ホームに加え、今後のホーム新設を通じ事業基盤を拡大



はなことば町田鶴川  
（2018年3月末現在 1,320室運営）



- ◆ Quality of Lifeを追求すべく、ソニーグループの多様なハードウェア・コンテンツも積極的に活用して、ご入居者のホームライフを活性化

## ◆ 新型「aibo」の導入

### ● 導入初期の効果事例

- ご自宅で愛犬を飼っていたご入居者が、aiboとのふれあいを積極的に楽しめるなど、「在宅同様の生活」の継続性をサポート
- 居室に閉じこもりがちなお入居者が、aiboを介して他のご入居者等とのコミュニケーション活発化 等



### ● 今後の取組み

- 「Face Scale\*」や「Vitality Index\*\*」等の指標を用い、ご入居者の日常生活におけるQOLの改善度合いや投資効果を検証予定

\* 主観的な満足度等を測る尺度である「Visual Analog Scale」(VAS)の一種

\*\* 一般社団法人日本老年医学会が推奨する「意欲」の指標

## その他取組み事例



「家族と繋がる」コミュニケーションロボット  
Xperia Hello!



指先・脳トレーニングへの活用  
ロボットプログラミング学習キット KOOV™



入浴中のエンタテインメント  
大浴場の4K BRAVIA



ソニーフィナンシャルグループ

## グループの内部統制責任

グループ各社の金融機関としての健全性確保／適切かつ健全な経営活動の維持

- ◆ 経営管理の方針、グループ各社の意思決定プロセスへの適切な関与
- ◆ グループ各社経営のモニタリング（含、リスク管理）
- ◆ グループの内部統制の仕組み作り（財務報告の内部統制を含む）

+

## グループの連結業績責任

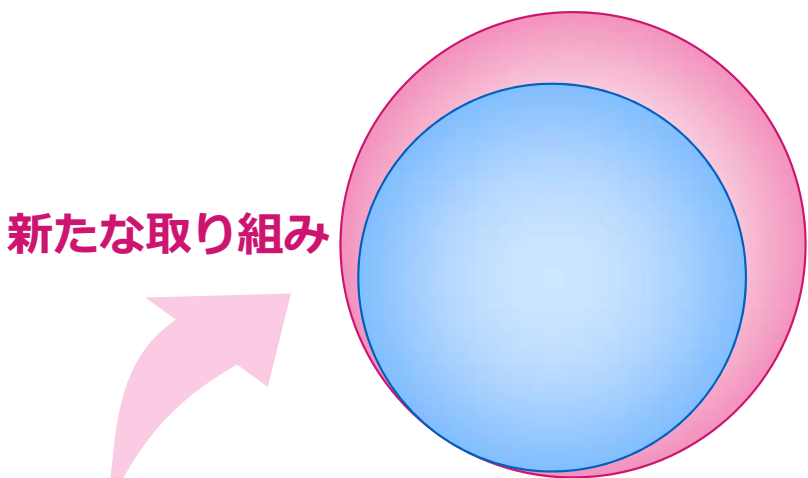
グループの企業価値最大化（持続的成長＋資本効率）

- ◆ グループビジョン、方針・戦略策定
- ◆ グループ経営計画の策定・進捗管理、業績評価、経営資源の配分
- ◆ 各社の事業・業務支援、調整
- ◆ 新規事業の企画

既存事業のバリューチェーンを超え  
信頼あるサービスの提供、新たな技術の活用により  
お客さまの金融行動全般をサポートしていく

将来の  
グループ企業価値

新たな取り組み



現在の  
グループ  
企業価値

オーガニック成長

更なる成長  
に向けた  
新たな取り組み

①

Fintechの活用

②

投資子会社の設立

③

リアル×デジタルチャネルの構築  
グループ内連携の強化  
M&A・アライアンス検討

### 既存事業強化によるオーガニック成長

- コンサルティングセールス・フォローの更なる強化、満足度の向上
- 自動車保険の成長持続、損害保険種目ポートフォリオの多様化
- 外貨預金・住宅ローン強化
- 介護事業の確実な立ち上がり



◆ AI技術やグループ内外連携等をコアに、各社ともFintechへの取り組みを推進



•AI技術  
/機械学習  
/因果分析  
/RPA

•グループ内  
連携

•グループ外  
企業との  
連携 等

**利便性の向上**

- ▲遠隔地コンサルティング <生命>
- ▲機械学習によるコールセンター入電予測の高度化 <損保>
- ▲画像解析技術の活用 <損保>
- ▲PHYD型テレマティクス次期商品 <損保>
- ▲Open API対応 <銀行>
- ▲AI 住宅ローン仮審査 <銀行>

**提案力の強化**

- ▲AIによるLiPSS分析 <生命>
- ▲顧客行動予測モデルによるデジタルマーケティング高度化 <銀行>
- ▲因果分析/機械学習によるマーケティング高度化 <損保>

**業務の効率化**

- ← RPAの導入によるオペレーション効率化 <グループ各社>
- ← カスタマーサービスへのチャットボット導入 <グループ各社>

より良いサービスを便利に低コストでお客さまへ

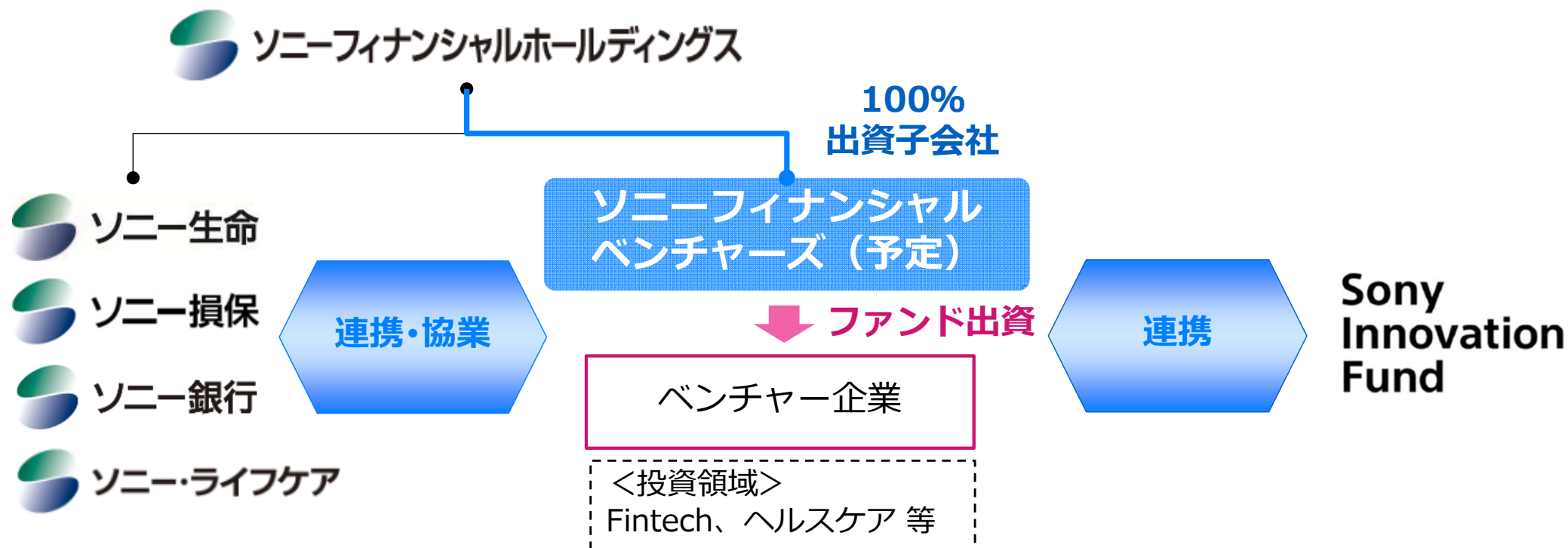
## ②投資子会社(VC)の設立

《背景》昨今の技術進歩を背景に、金融機能の付加価値を高めるサービスを提供する Fintechベンチャー/異業種企業(ディスラプター)等の動向把握は不可欠

### ⇒ 2018年7月に投資子会社を設立予定

- ◆ ベンチャー企業への投資を通じ、**財務的なリターンの獲得**に加え、ベンチャー企業とグループ各社との**連携や協業による既存事業の強化**及び**新規事業の創出**が目的。

⇒ 金融商品・サービスの独自性の発揮、お客様の利便性向上へ



### ③リアル×デジタルチャネルの構築

お客さま本位

変革への対応

- ◆ グループ内連携の強化やM&A/アライアンス等を通じ、リアルとデジタルの強みを活かしていく
- ◆ 消費・行動データ等の分析により、顧客ニーズにマッチした金融サービスを提供していく

#### グループ内連携の強化 M&A/アライアンス 等



## ◆ コーポレートガバナンス・コードに係る対応継続

- グループ経営層向けの株式報酬制度の拡充  
⇒ 譲渡制限付株式報酬制度を導入
- 独立した第三者評価会社による取締役実効性評価を実施
- 役員トレーニング（就任時・就任後）の継続実施 等

## ◆ グループガバナンス（体制）の更なる強化

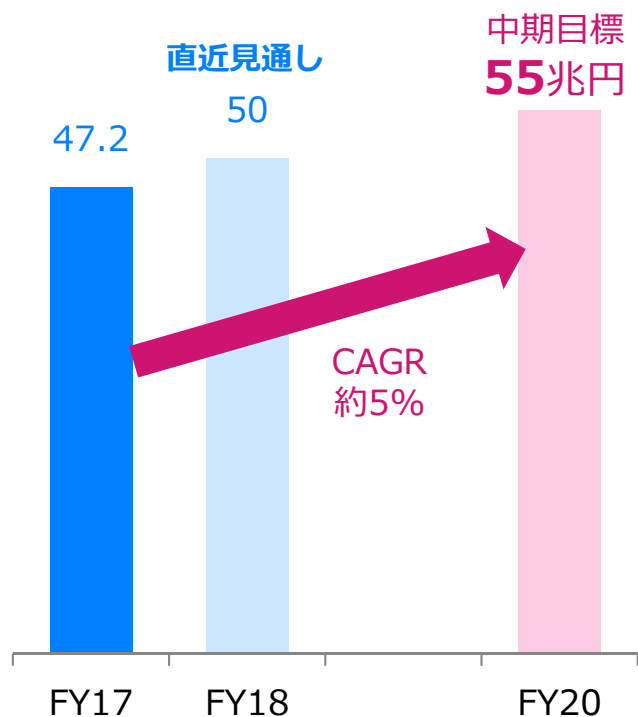
- 独立社外取締役の増員
- 取締役会の諮問機関として、コーポレートガバナンス全般に係る事項を審議する委員会の設置を検討

## ◆ グループERMの推進

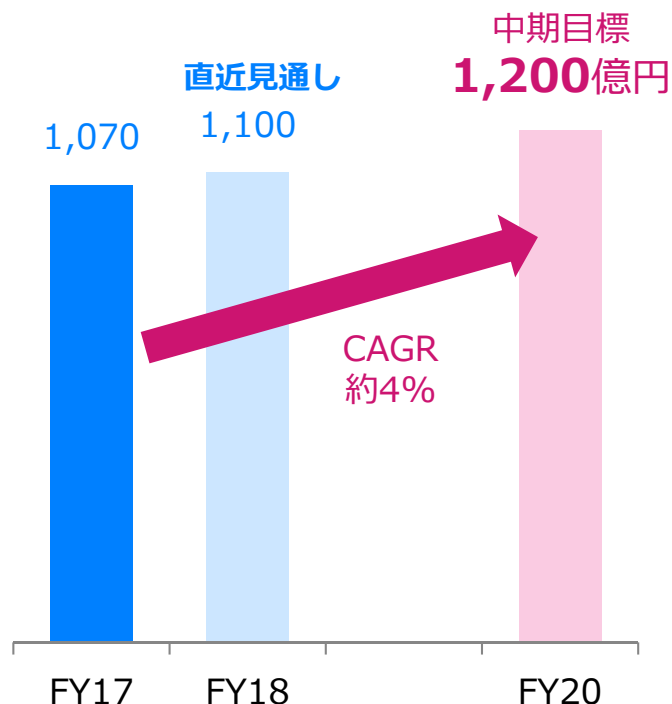
- リスクアペタイトに基づく経営計画の策定・実行およびモニタリングを通じて、PDCAサイクルを構築中
- 規制動向を見据えつつ、高度化に向けた検討も継続

◆ グループ中核3事業とも、業容拡大が継続する見込み

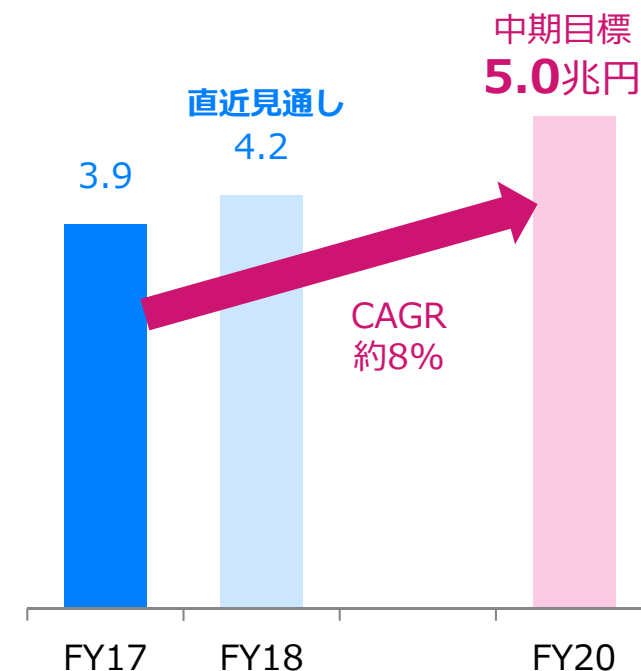
ソニー生命  
保有契約高



ソニー損保  
元受正味保険料

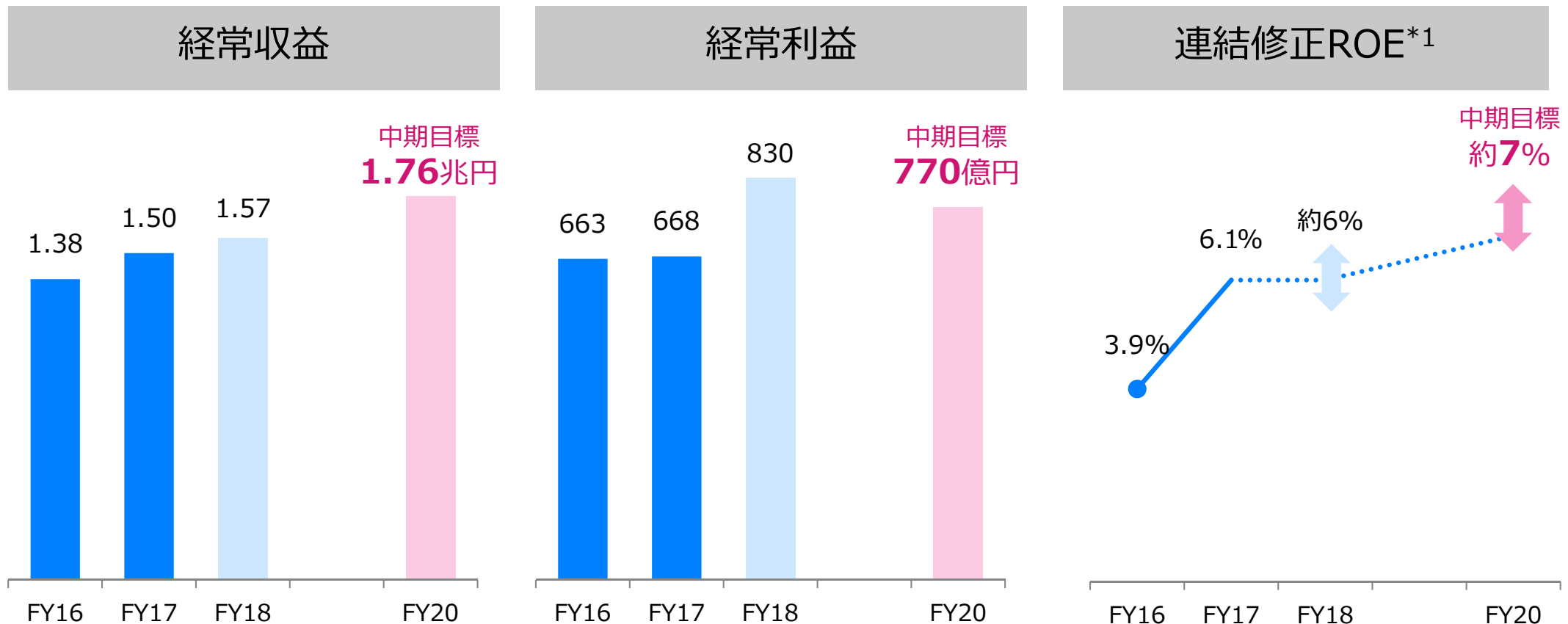


ソニー銀行  
リテールバランス\*1



\*1：円預金、外貨預金、投資信託、証券仲介、一任勘定媒介、個人ローンの合算

- ◆ 経常収益はグループ中核3事業の業容拡大を受け増収となる一方、経常利益はソニー生命の新契約獲得の加速に伴い、FY18から減益となる計画
- ◆ 連結修正ROEは経済価値ベースの利益成長を見込むことにより、約7%を目指す



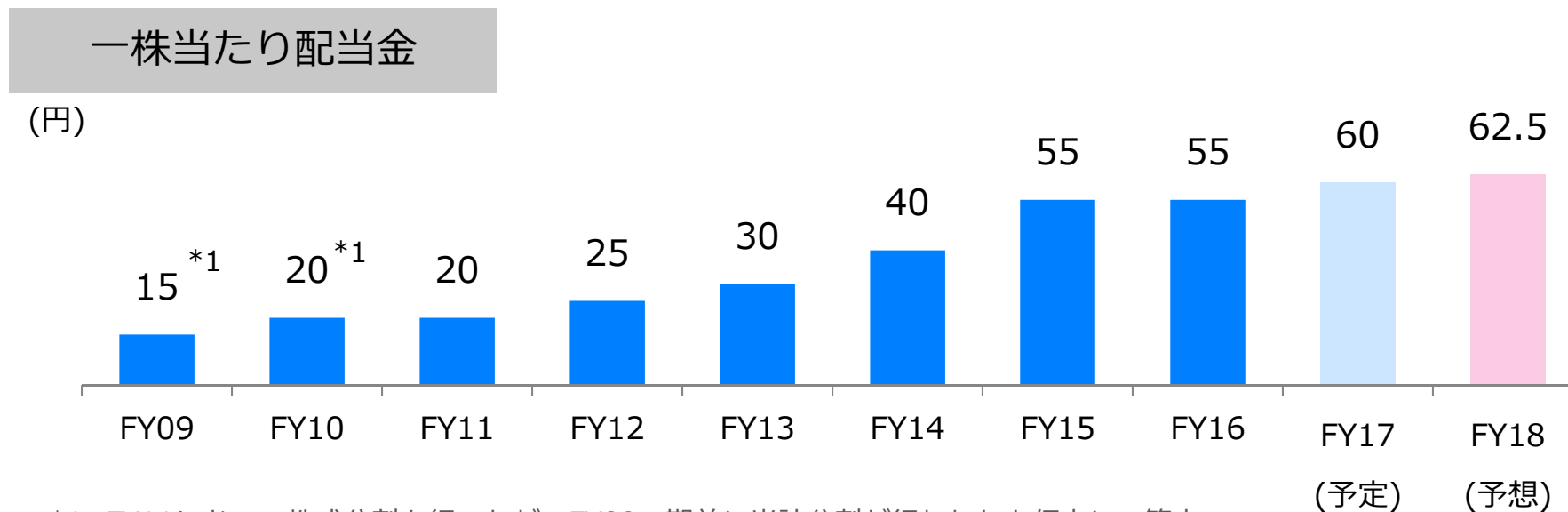
\*1: FY17以前はソニー生命における保険リスクの計測手法などの見直しの影響を含まない

## ◆ 中期配当方針に変更はなし

グループ各社における健全性と成長分野への投資のための適切な内部留保を確保した上で、安定的な配当の実施を基本方針とし、その上で、中長期の収益拡大に応じて配当の安定的な増加を目指す。

中長期の収益拡大については、法定会計上の利益のみならず、生命保険事業の成長実態により近い、経済価値ベースの利益指標をより重視した上で、総合的に判断し、配当額を決定。

- ◆ FY18の配当予想は、事業環境や業容成長および経済価値ベースの利益の伸展などを勘案した結果、FY17から2.5円増配し、1株当たり62.5円とする



\*1: FY11において株式分割を行ったが、FY09の期首に当該分割が行われたと仮定して算定

# Appendix



## ソニー生命

- ◆ 経常収益は、保有契約高の堅調な推移を受けた保険料等収入の増加により、前年度に比べ増収。
- ◆ 経常利益は、標準利率改定による新契約獲得にともなう責任準備金繰入額の増加および一般勘定における有価証券売却益の減少により、前年度に比べ減益。なお、変額保険の市場変動にともなう損益\*1が、前年度に比べ改善し、上記減益要因の影響を一部相殺。

## ソニー損保

- ◆ 経常収益は、主力の自動車保険で正味収入保険料が増加したことにより、前年度に比べ増収。
- ◆ 経常利益は、自動車保険の事故率の低下などにともなう損害率の低下により、前年度に比べ増益。

## ソニー銀行

- ◆ 経常収益は、住宅ローン残高の積み上がりにより貸出金利息の増加や、有価証券利息の増加により、前年度に比べ増収。
- ◆ 経常利益は、カードローンに係る広告宣伝費を中心に営業経費が減少したことなどにより、前年度に比べ増益。

ソニー・  
ライフケア

- ◆ 100%子会社のライフケアデザイン(株)が、2017年5月に「ソナーレ」ブランドによる第2号ホーム「ソナーレ浦和」を開設。
- ◆ 2017年7月にプラウドライフ(株)を100%子会社化。

\* 1: 変額保険の市場変動にともなう最低保証に係る責任準備金の変動額およびデリバティブ取引のヘッジ損益の合計金額

## 経常収益は増収、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は増益の見通し

(億円)	FY17 (通期実績)	FY18 (通期予想)	前年度比
経常収益	15,036	15,780	+4.9%
うち生命保険事業	13,512	14,161	+4.8%
うち損害保険事業	1,100	1,123	+2.0%
うち銀行事業	399	428	+7.2%
経常利益	668	830	+24.2%
うち生命保険事業	541	709	+30.9%
うち損害保険事業	65	65	△1.1%
うち銀行事業	71	70	△2.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	518	550	+6.0%

**FY18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。**

### <各事業の経常収益・経常利益>

#### ■生命保険事業

経常収益は、保険料等収入の堅調な推移などを見込んでいることから、FY17に比べ増収となる見通し。

経常利益は、保有契約の増加にともなう利益の増加や有価証券売却益の増加、その他有価証券に係るヘッジを目的としたデリバティブ取引の損益の改善などを見込んでいることから、FY17に比べ増益となる見通し。

#### ■損害保険事業

経常収益は、自動車保険を中心に正味収入保険料の増加などを見込んでいることから、FY17に比べ増収となる見通し。

経常利益は、増収を見込む一方で、損害率が想定よりも低位であったFY17に対し、FY18はやや上昇を見込んでいることから、横ばいの見通し。

#### ■銀行事業

経常収益は、引き続き住宅ローンの着実な積上げや、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、FY17に比べ増収となる見通し。

経常利益は、増収にともなう業務粗利益の増加を見込む一方で、事業費の増加を見込んでいることから、FY17に比べ横ばいとなる見通し。

	FY17 実績	FY20 中期目標
経常収益	1.50兆円	1.76兆円
経常利益	668億円	770億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	518億円	500億円
US-GAAP営業利益*1	1,789億円	1,800億円
連結修正ROE	6.1%*2	約7%

\*1: FY17実績の億円単位未満は四捨五入。

FY20中期目標には市場の影響を受けない基礎率の変更を含む。FY18より米国会計基準の変更に伴い、資本性投資について公正価値で測定されることから、株式等売却益を見込んでいない。

\*2: FY17実績はソニー生命における保険リスクの計測手法などの見直しの影響を含まない

	FY17 実績	FY20 中期目標
連結修正ROE	6.1%	約7%
(ソニー生命) コアROEV*1	5.9%	6%以上
(ソニー損保) 修正ROE	16.1%	約13%
(ソニー銀行) ROE	5.5%	6.8%

\*1: FY17実績は保険リスクの計測手法などの見直しの影響を含まない

## 連結修正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					
	ソニー生命 コアROEV		ソニー損保 修正ROE		ソニー銀行 ROE
分子 (修正利益)	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) ÷ 2  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

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、ともに以下のとおりです。

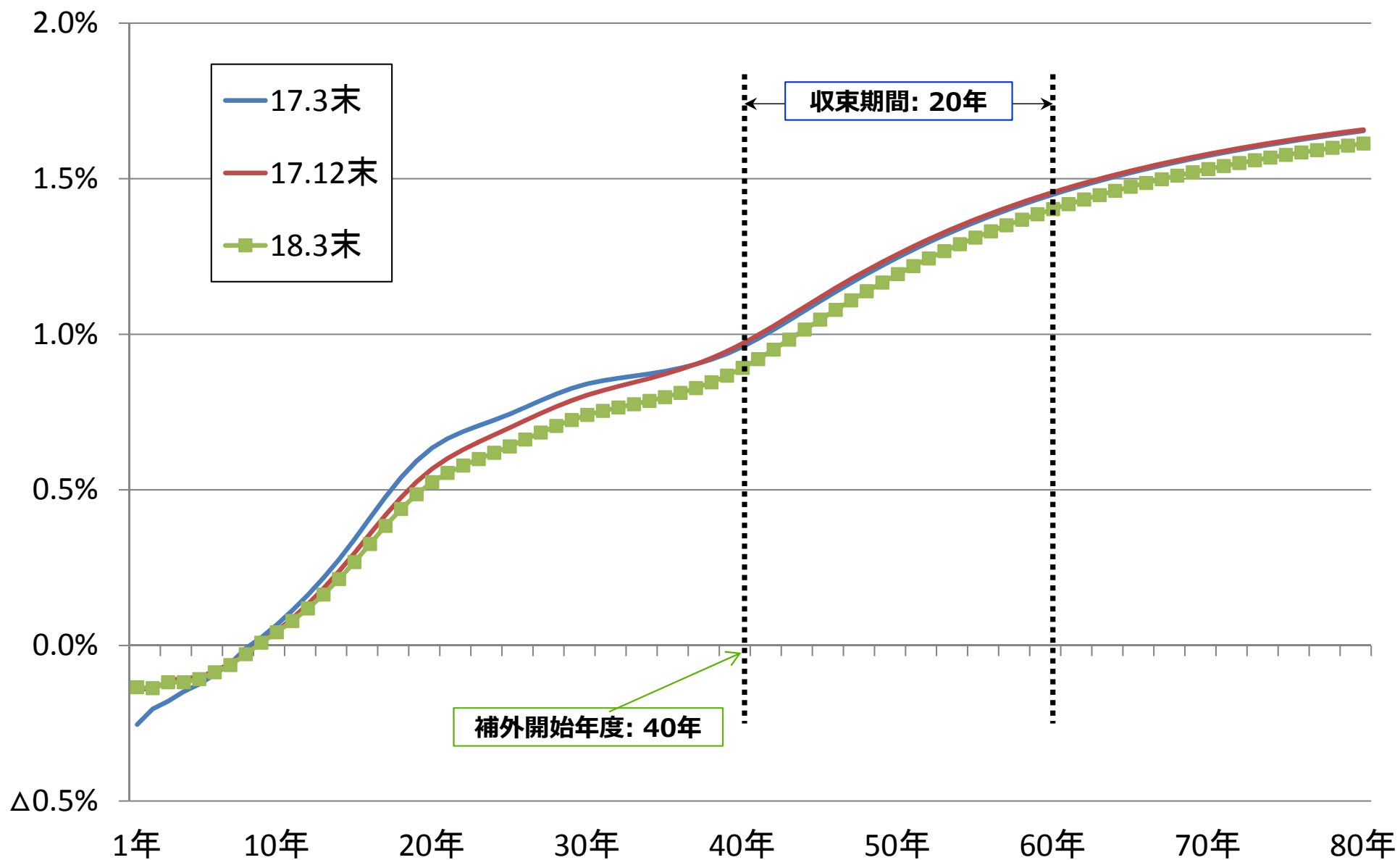
連 結：ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社、ソニー生命保険株式会社、ソニー損害保険株式会社、  
ソニー銀行株式会社、ソニーペイメントサービス株式会社、SmartLink Network Hong Kong Limited、  
ソニー・ライフケア株式会社、ライフケアデザイン株式会社、プラウドライフ株式会社\*1

持分法適用：ソニーライフ・エイゴン生命保険株式会社、SA Reinsurance Ltd.

\*1 プラウドライフ株式会社は、2017年度第2四半期より新たに連結範囲に含まれております。

2018年4月27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。  
[https://www.sonyfh.co.jp/ja/financial\\_info/results/sfh\\_fy2017\\_4q\\_02.pdf](https://www.sonyfh.co.jp/ja/financial_info/results/sfh_fy2017_4q_02.pdf)

# リスクフリーレートの推移（日本円/パーセント換算）



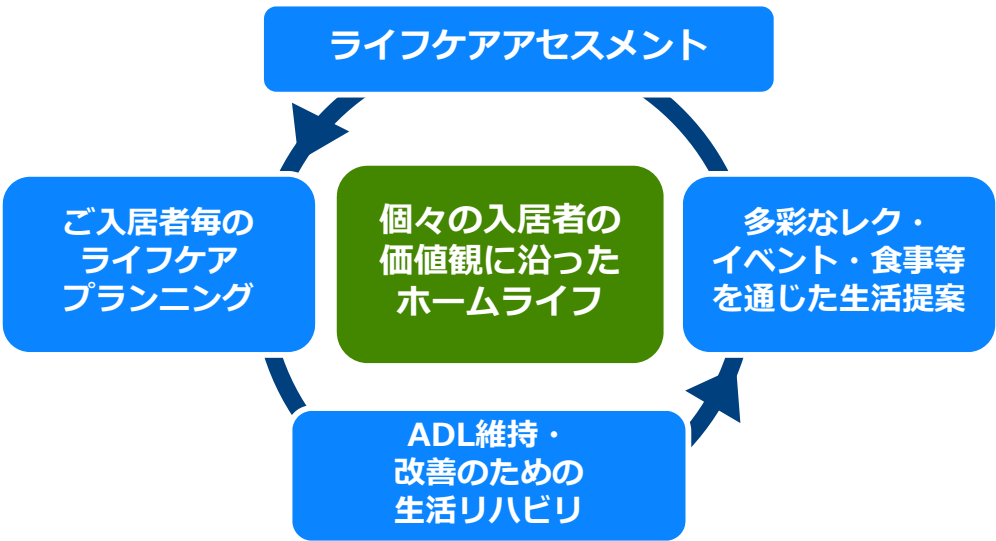
## “Life Focus” 「本当の長生き」とは何か、を追求します。

＜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



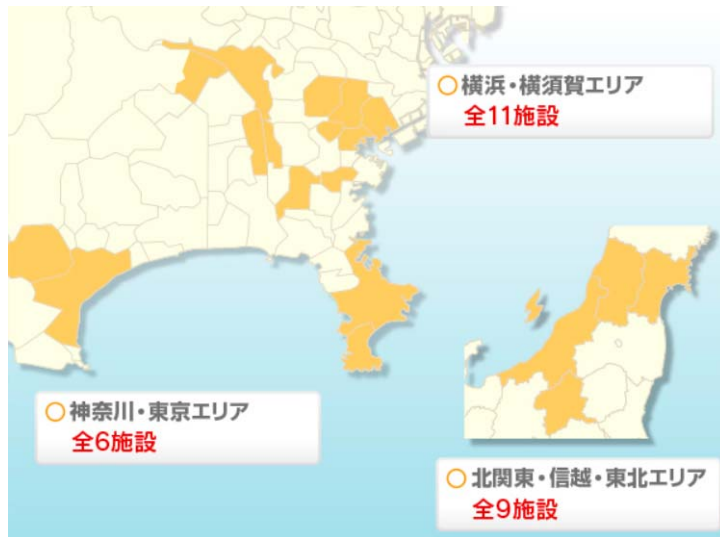
3号となる「ソナーレ石神井」を今秋開業、ノウハウ蓄積が進展

「ソナーレ」ブランドを確立し、FY19より本格的な新設展開フェーズへ



# プラウドライフによる、ボリュームゾーンでの基盤作りと拡大

- ◆ 「はなことば」ブランドで、首都圏中心・裾野の広い普及価格帯における拠点展開
- ◆ ソニー・ライフケアが2015年春に一部出資、2017年夏に子会社化
- ◆ 収益力改善が大きく進展、ホーム新設の再開目指した取組みも本格化



(2018年3月末現在)

事業拠点 運営拠点数26、居室数約1,320室  
(うち介護付有料老人ホーム18、  
住宅型ホーム等8)

事業エリア 神奈川(16)、東京(1)、新潟(5)、  
宮城・山形(2)、群馬(2)

代表者 代表取締役社長 蘭田 宏

設立 2012年4月

売上高 55億円 (2018年3月期)

従業員数 約800名



はなことば相模原



はなことば前橋

## 【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で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 IR部  
電話 (03) 5290-6500 (代表)

