

2019年5月30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 2019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、2020年度に向けた中期経営目標に対する進捗状況および施策を開示いたしましたので、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 2019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
I R 部 電話：(03) 5290-6500 (代表) E-mail: 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 2019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
2019年5月30日

グループ全体

業績レビュー
経営環境認識
中期目標達成に向けた各社重点施策

各社戦略/重点施策

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

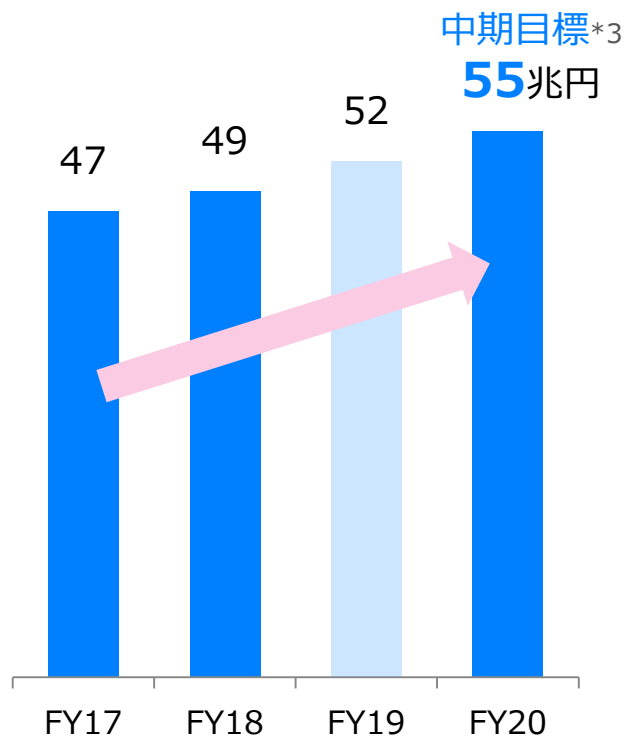
更なる成長に向けた取組み
サステナビリティへの取組み
ガバナンス
FY20中期目標に対する進捗
株主還元・配当方針

※ 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。

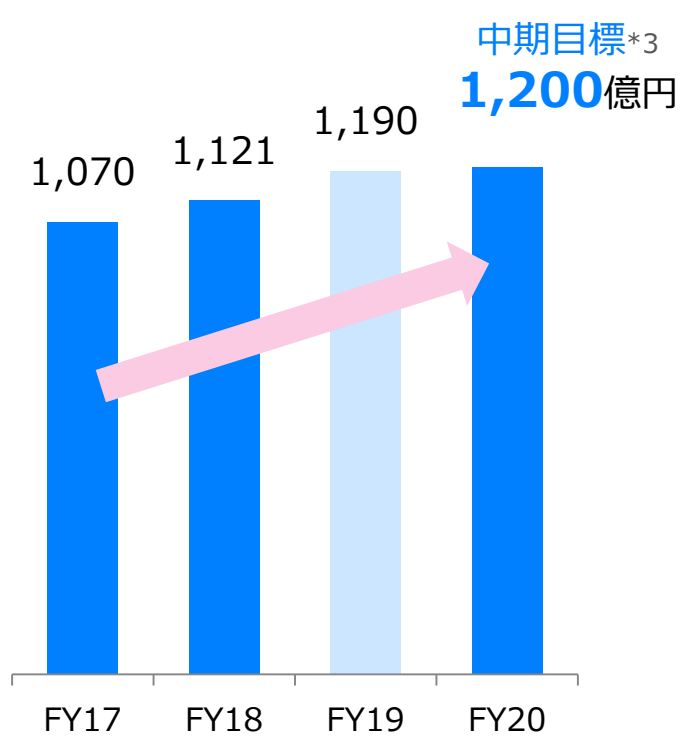
※ 「ライフプランナー」はソニー生命の登録商標です。

- ◆ グループ主要 3 事業の業容は順調に伸展し、概ね計画通りに推移
- ◆ 中期目標の達成を目指し、グループ全体の事業価値を持続的に拡大

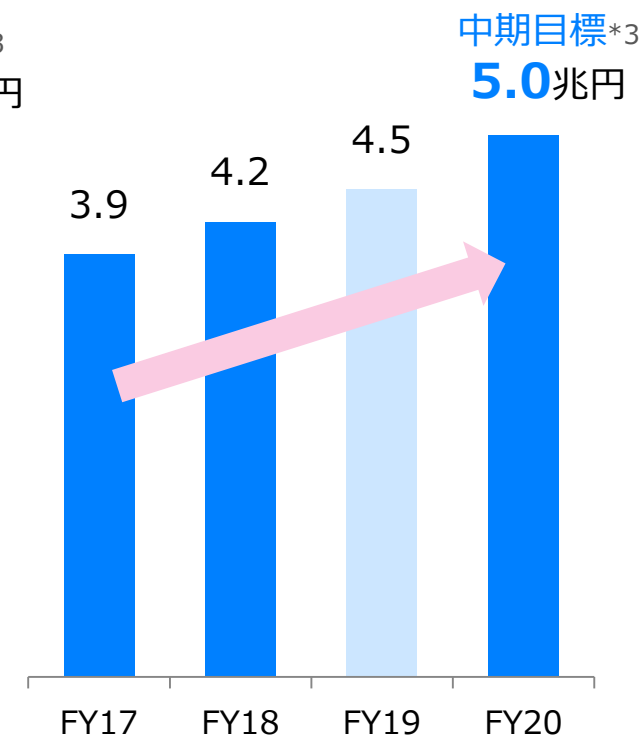
ソニー生命
保有契約高*1



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: 個人保険、個人年金保険の合計

*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

*3: 2018年5月31日公表の中期目標

ソニー生命

- ◆ 家族収入保険の販売が好調に推移し、新契約高は昨年につき過去最高を更新。
- ◆ コンサルティングセールス・フォローの深化に向けて、ライフプランニングの徹底やお客さまとの確実なコンタクトを推進。

ソニー損保

- ◆ 自動車保険は、顧客満足最大化に向けた各種取組みにより、新規獲得や顧客リテンションが順調に推移。
- ◆ 医療保険の商品力強化を実施し、更に火災保険・海外旅行保険についてインターネット専用商品を販売開始。

ソニー銀行

- ◆ 住宅ローンは提携業者への営業推進、新商品導入効果などにより計画を達成。外貨預金残高も拡大が続く。
- ◆ AI活用による住宅ローン仮審査の自動化、ソニー銀行アプリのリリース。

ソニー・
ライフケア

- ◆ 「ソナーレ」・「はなことば」の両ブランドにおいて、運営するホームの品質が着実に向上。
- ◆ FY19以降の新規開設ペース引き上げに向け本社支援態勢を拡充。

- ◆ 国内市場全体の縮小/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
- 働き方改革の推進、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
- **消費増税（10%）**

技術革新

- Fintechの急速な発展/AI・RPA技術が普及期へ
- **金融への異業種参入/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・デューティへの対応の強化
- **法人向け生命保険商品に係る税制見直し**
- 民法改正（法定利率見直し）、損害保険参考純率改定

2018年5月31日
公表資料 再掲

《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

中期目標達成に向けた各社重点施策

- ◆ 重点施策を着実に実行し、中期目標達成を目指す

ソニー生命

- ◆ **ライフプランナーチャネル**は厳選採用と行動（プロセス）評価の導入等により一層の高質化を進めるほか、**代理店チャネル**は強みである米ドル建保険や変額保険等を軸に、成長持続。
- ◆ 中期**商品戦略**を検討する部署を新設するなど、環境変化を見据えた新たな商品開発を推進。

ソニー損保

- ◆ **自動車保険のシェア拡大、多種目強化**により成長を加速。
- ◆ 人ならではのサービスと先進テクノロジーの融合により、カスタマーエクスペリエンス向上を追求。

ソニー銀行

- ◆ **住宅ローン**は実行額の拡大を図るとともに、業務効率化を推進し収益性を向上。
- ◆ **外貨預金**は、マーケティング活動を通じて商品性・利便性を訴求するとともに、アライアンスも活用して顧客基盤を更に拡大。
- ◆ **キャッシュレス対応**推進・ソニーペイメントサービスの成長。

ソニー・ライフケア

- ◆ 引き続き**既存運営ホームの運営品質を維持・向上**させるほか、2つのブランドで**新設展開を加速**し、事業プレゼンスを向上。

お客さま
本位

変革への
対応





ソニー生命

FY18-20計画の進捗/課題

お客さま本位

事業基盤の
更なる強化

- ◆ ライフプランナーチャネルの更なる質の追求
 - お客さま満足向上に向けたプロセス評価の導入
 - 厳選採用を徹底し、ライフプランナーの一層の高質化を図る
- ◆ 代理店チャネルの安定的な成長に向けた取組み推進
 - 米ドル建保険や変額保険の販売支援体制強化

変革への対応

新たな価値の
提供

- ◆ 死亡保障商品を主軸として、商品力強化および保障提供範囲の拡大を推進（商品開発）
- ◆ ライフプランニングデータとAIを活用したコンサルティング支援ツールの開発を推進（Fintech）

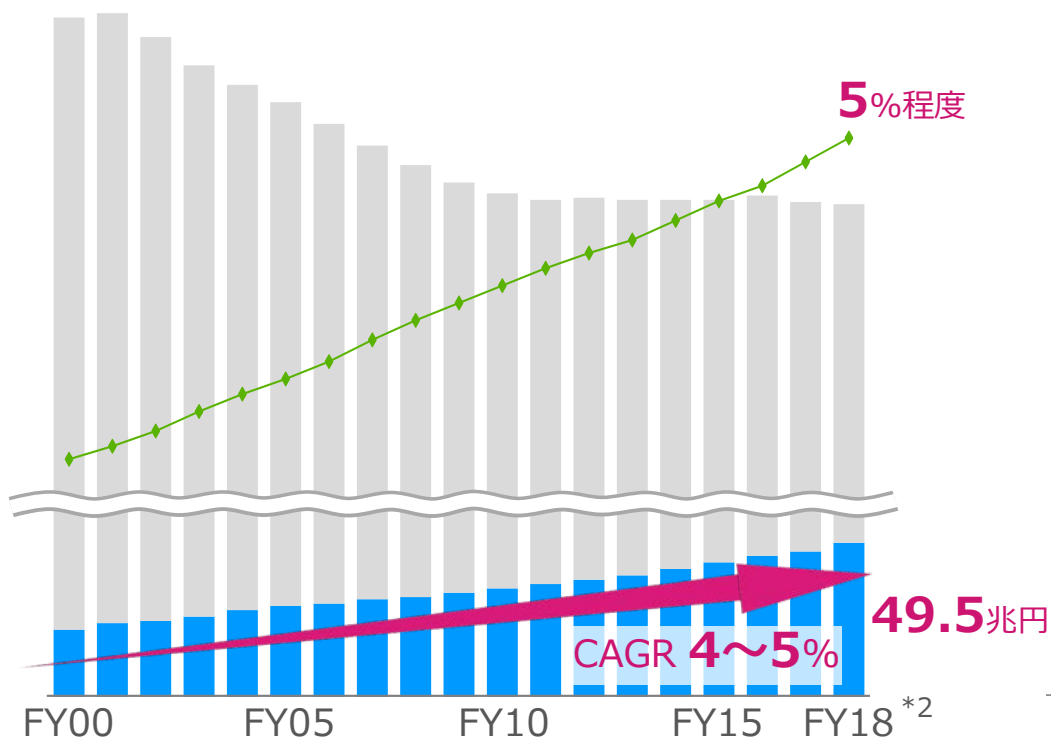
企業価値の
着実な成長

- ◆ ライフプランナー在籍数は中期目標を下回る見込みとなるが、一層の高質化に取り組み、経済価値ベースでの利益成長の目標達成を目指す

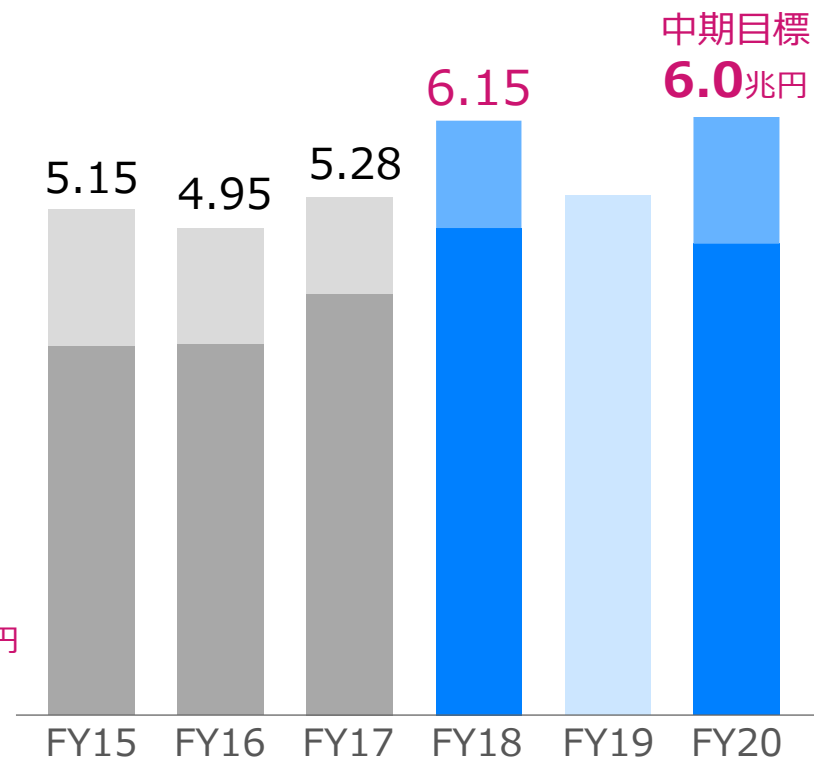
- ◆ 厳しい事業環境が続く中、保有契約高は着実に伸展
- ◆ 新契約高は昨年に続き過去最高業績を更新。FY19は税制改正の影響等により、一時的に落ち込むことが見込まれるが、年度内で対策を打ち、中期目標達成を目指す

保有契約高^{*1}

■ ソニー生命 ■ 生命保険業界 ◆ シェア

新契約高^{*1}

■ ライフプランナーチャンネル
■ 代理店チャンネル



*1：個人保険・個人年金保険合計

*2：FY18について、当社の保有契約高は実績。生命保険業界全体の保有契約高および当社シェアは第3四半期までの実績を元に試算

- ◆ FY19は税制改正の影響を受けて一時的な落ち込みが見込まれるが、法人のお客さまに対するコンサルティング力強化への取組みを徹底し、業績回復を目指す

法人マーケットのニーズ

事業保障

事業継承

保障ニーズ

福利厚生

退職金
慶弔金

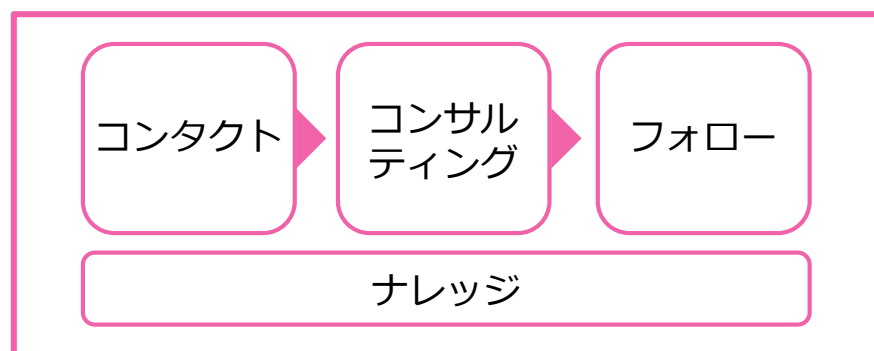
◆コンサルティングセールスに基づく経営者への保障提供を追求

- 事業保障や福利厚生等の保障ニーズは、取扱者による高いコンサルティング力が求められるため、今後も当社が優位性を発揮できるよう、営業態勢の整備を図る
 - ・ 教育、営業支援態勢の継続強化
 - ・ 商品、事務手続の利便性向上

◆経営者の保障ニーズに応える商品開発の加速

- ◆ ライフプランナーチャネルの一層の高質化に向けて、ソニー生命が目指すサービス・提供価値の水準を現状より一段高いレベルで定めるとともに、その水準に基づき、お客さま満足につながる行動（プロセス）を評価する制度を導入

プロセス評価



ライフプランナー

支援ツール



◆現状より一段高いレベルで お客さまへのサービス水準を設定

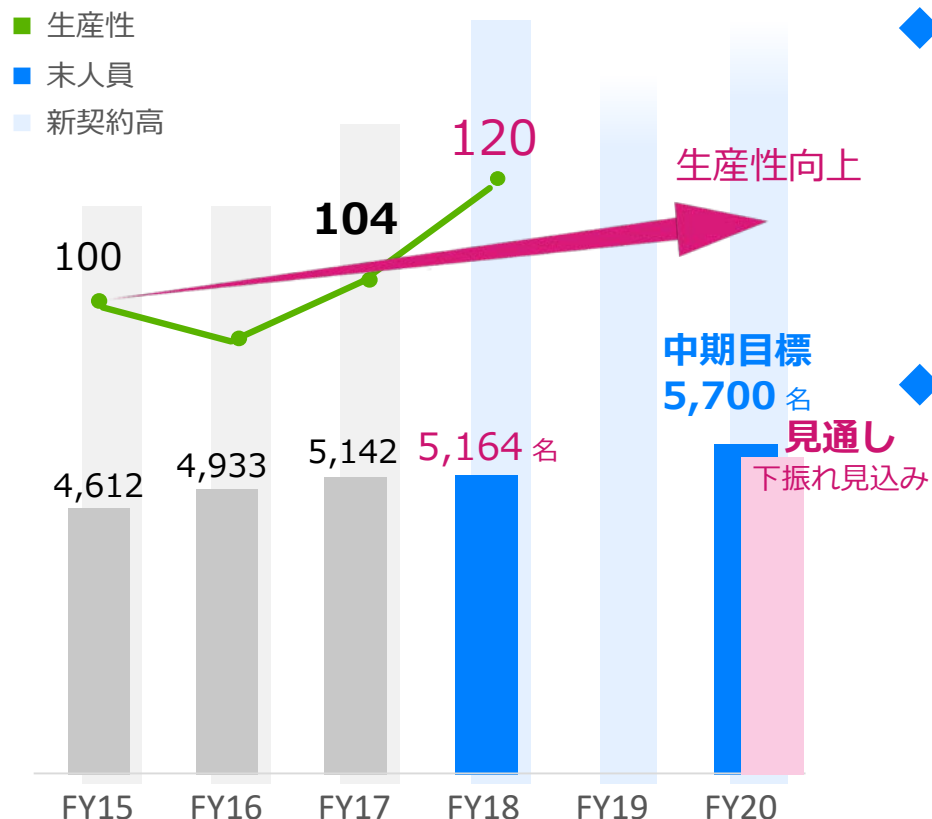
- 海外事例や社内のベストプラクティスを参考にお客さまに提供するサービス水準を設定
- オンライン教育の導入等、新人からキャリア層まで継続的に学習ができる環境を整備

◆プロセス評価の導入

- ライフプランナー5,000人の活動データに基づき、お客さま満足に寄与する行動・ナレッジを分析
- ライフプランナーの行動（プロセス）を多面的に評価する制度を新たに導入

- ◆ ライフプランナーチャネルの一層の高質化を実現するため、厳選採用を徹底
- ◆ 陣容拡大のペースは見直すものの、質の追求によって生産性向上を図り、業績目標の達成を目指す

ライフプランナー末人員^{*1}・生産性^{*2}



◆ 厳選採用による新人の高質化

- 採用候補者基準の厳格化
- 採用プロセスにおける本社の関わり強化
- AIを活用した採用候補者の資質分析

◆ 教育・育成の強化および徹底

- 本社による新人研修の充実
- 育成力向上に向けたマネージャー研修の強化
- 各支社の教育・育成環境のモニタリング・評価

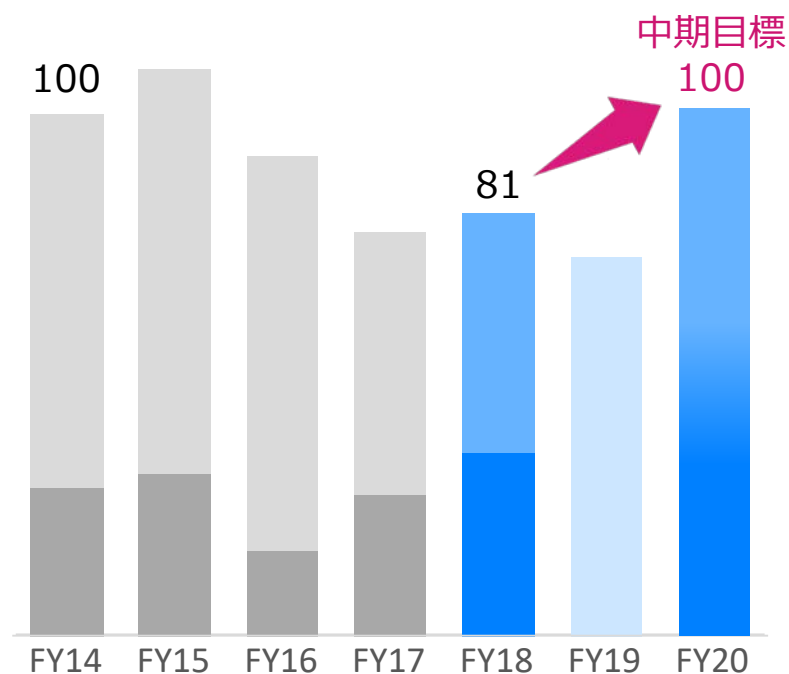
*1: 嘱託・契約ライフプランナーを含む

*2: FY15新契約高生産性を100として指数化

- ◆ 当社の強みである米ドル建保険や変額保険等を軸に安定的な成長に向けた取組みを推進
- ◆ 更に、パートナーのサービス品質を評価する報酬制度を導入し、良質なパートナーとの関係を強化していく

新契約高指数¹

- 米ドル建・変額
- その他商品



◆米ドル建保険や変額保険の 販売支援体制の強化

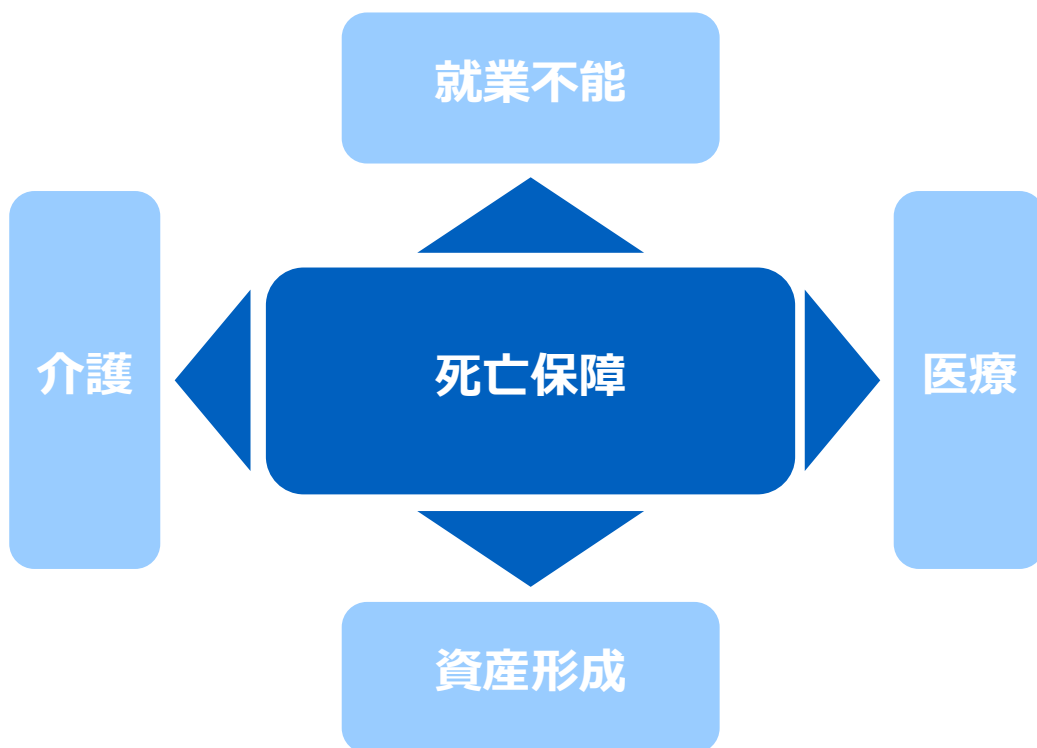
- パートナーへの教育や支援ツール等、当社独自のノウハウの展開

◆代理店報酬制度の改定

- 報酬制度の透明性確保や募集品質の高いパートナーを評価する仕組みへの改定により、良質なパートナーとの関係強化を図る

*1：FY14新契約高を100として指数化

- ◆ 引き続き死亡保障商品を主軸として、商品力強化および保障提供範囲の拡大を推進
- ◆ 併せて、人生100年時代の到来によるお客さまニーズの多様化・複雑化等を見据えた中期商品戦略の検討を進めていく



◆商品力強化・保障提供範囲の拡大を推進

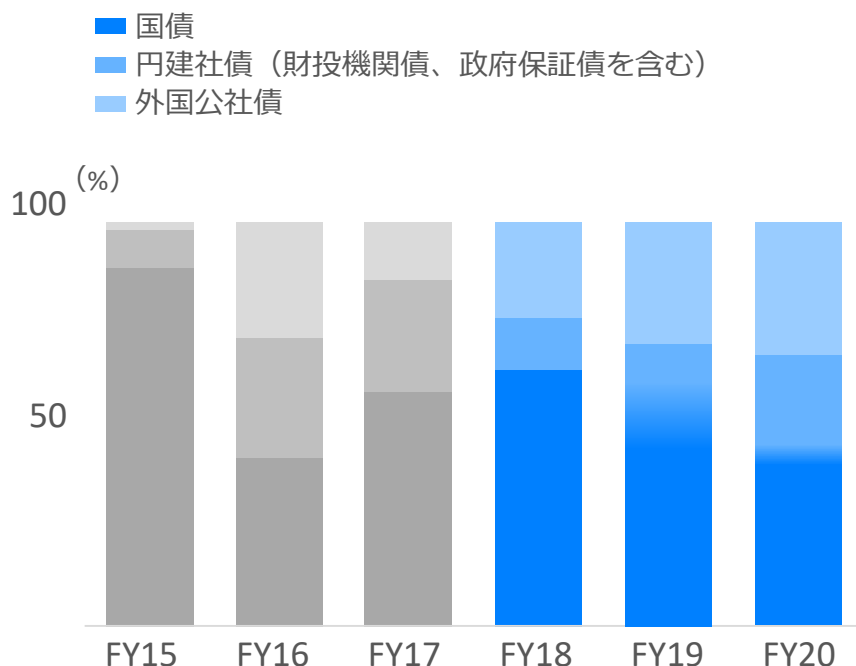
- 保障の充実に加え、低廉な保険料と健康還付給付金という2つのタイプの新たな医療保険を発売（18年7月）
- 今後、法人のお客さまの保障ニーズに応える商品開発を加速するとともに、就業不能分野においても、保障範囲の拡大を検討

◆中期商品戦略の検討を推進

- 中期商品戦略を企画・検討する専門部署を新設（19年4月）
- 人生100年時代等の環境変化を見据えた新たな商品開発を推進

- ◆ お客さまに生命保険商品を安定的に提供し、将来にわたって確実に保険金や給付金をお支払いするために、ALMの考え方にに基づき、保険負債の持つ特性に見合った資産に優先的に投資
- ◆ 財務健全性を確保するために引き続き円金利リスクの削減を推進するとともに、適切なリスクコントロールのもとで収益力向上に取り組む

一般勘定資産における債券投資の内訳








◆ 優良発行体の超長期の円建社債に積極的に投資

- 発行体との積極的な対話を行い、投資機会の創出を進める

◆ 好調な米ドル建保険の販売を受け、米ドル建資産での運用を拡大

- 市場規模の大きい米国の債券市場を中心に、機会を捉えながら米ドル建社債にも投資を行っていく

- ◆ ライフプランナー在籍数は中期目標を下回る見込みとなるが、一層の高質化に取り組み、生産性向上を図ることにより、経済価値ベースでの利益成長の目標達成を目指す

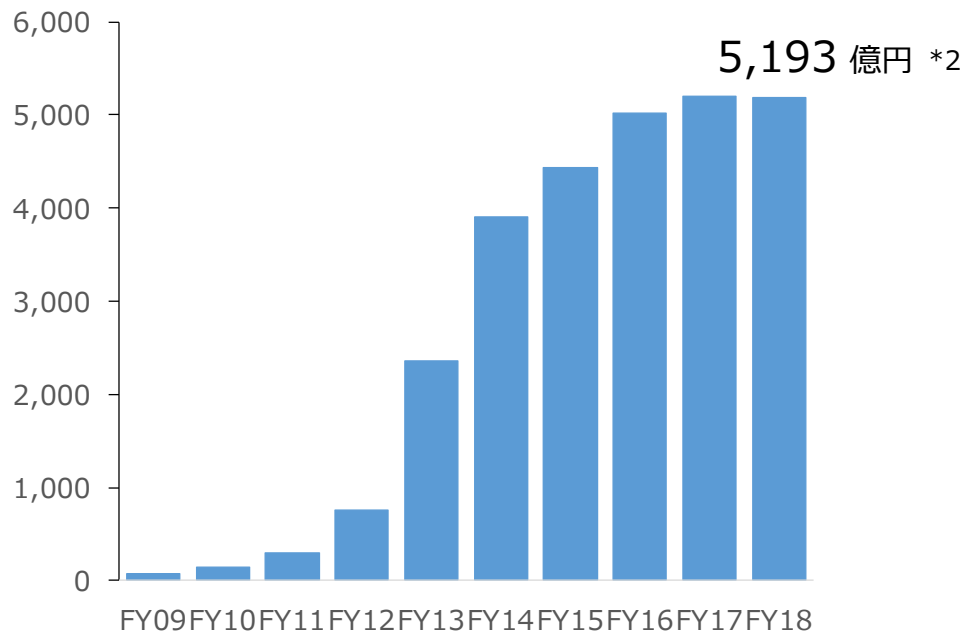
| | FY18 実績 | FY19 見通し | FY20 中期目標*1 | FY20中期目標 に対する進捗 |
|--------------------|------------|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 保有契約高 | 49兆円 | 52兆円 | 55兆円 |  概ね 想定通り |
| ライフプランナー 在籍数 *2 | 5,164名 | 5,300名程度 | 5,700名超 |  下振れ 見込み |
| MCEV *3 | 1.7兆円 | 1.7兆円 | 1.8兆円超 |  概ね 想定通り |
| コアROEV | 6.4% | 5%~6% | 6%以上 |  概ね 想定通り |
| 経常利益 (生命保険事業) | 782億円 | 842億円 | 620億円 |  上振れ 見込み |

*1：2018年5月31日公表の中期目標

*2：嘱託・契約ライフプランナーを含む

*3：FY18実績、FY19見通しは2019年3月末の金利水準
FY20中期目標は2018年3月末の金利水準

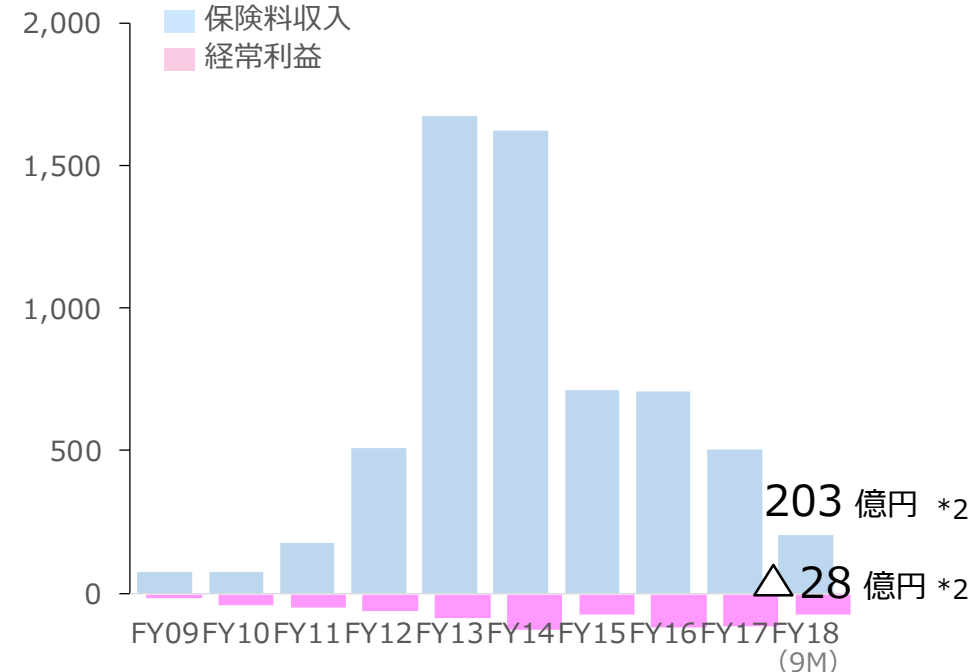
- ◆ ソニーライフ・エイゴン生命は、2009年の営業開始以来、個人年金保険専門の生命保険会社として一定の業容を確保したものの、事業環境の変化に対応しきれず、厳しい状況が続いている
- ◆ ソニー生命が完全子会社化することにより、迅速な意思決定や業務運営の効率化を図り、早期の収益性改善を目指す

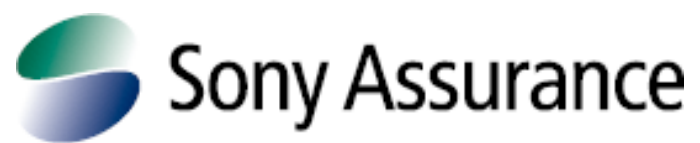
保有契約高 ^{*1}

*1：個人年金保険

*2：FY18第3四半期までの実績

保険料収入・経常利益





ソニー損保

FY18-20計画の進捗・課題

お客さま本位

自動車保険の
成長持続・
シェア拡大

- ◆ 新規獲得・顧客リテンションは順調に推移し、保有契約を拡大
- ◆ 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信頼感を一層高め、ダイレクト市場の拡大を牽引

多項目強化による
成長加速

- ◆ 医療保険の商品力強化、新ネット火災保険や海外旅行保険のローンチにより、本格的な多項目展開を始動
- ◆ マーケティングの強化やチャネル拡大に注力し、自動車保険に続く柱の育成に向け規模拡大を追求

顧客価値の
最大化

- ◆ お客さま本位の高品質なサービス開発に注力し、業界トップレベルの顧客満足度を持続
- ◆ 人ならではのサービスと先進テクノロジーの融合により、カスタマーエクスペリエンスの向上を追求

テクノロジーの
活用

- ◆ AI技術等によるデータ解析、画像認識、チャットボットなど、Fintech先進テクノロジーを積極活用
- ◆ ソニーグループ内連携の推進

変革への対応

- ◆ 高品質なサービス提供や積極的なマーケティングにより、自動車保険の保有契約は順調に拡大
- ◆ 今年度の創業20周年を前に保有契約200万件を突破。ダイレクト自動車保険で圧倒的な売上げNo.1を堅持

ソニー損保の自動車保険 成長の推移

ソニー損保が「業界初」で開始した主な取組み

- FY99 インターネットでの申込受付
- FY00 『おりても特約』 『型式別料率』 『継続割引』
- FY04 『くりこし割引』
- FY11 スマホアプリの無料提供
- FY14 PHYD型保険 『やさしい運転キャッシュバック型』
- FY18 Webでの『写真でカンタン見積りサービス』

<棒グラフ>

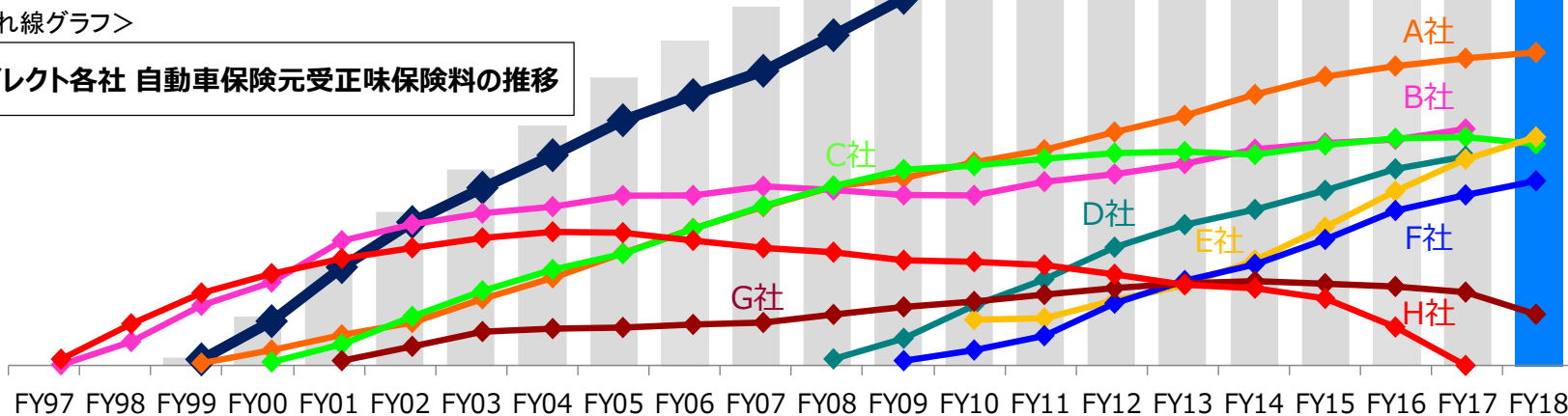
当社 自動車保険保有契約件数の推移

200万件

ソニー損保

<折れ線グラフ>

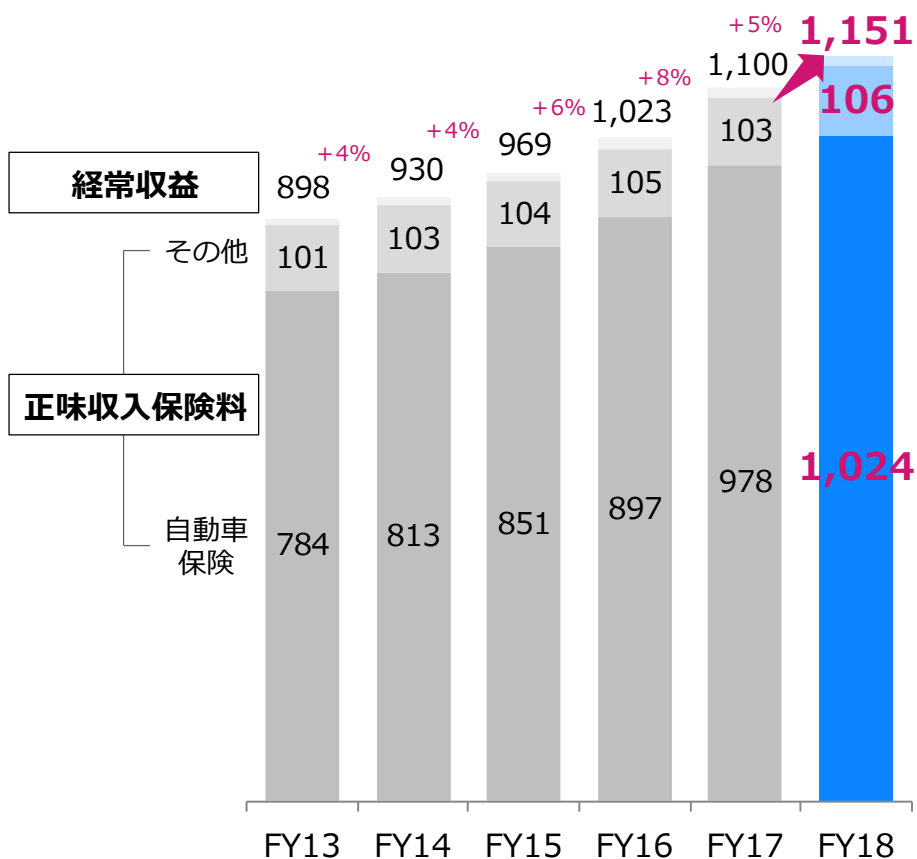
ダイレクト各社 自動車保険元受正味保険料の推移



- ◆ 自動車保険の順調な増収により、トップラインは堅調な伸びを持続
- ◆ 大規模自然災害が多発したものの、事業費などの収益コントロールにより合算率は前年より低下
- ◆ 競争が厳しい中においても成長と利益拡大の両立を継続し、6年連続で最高益を更新

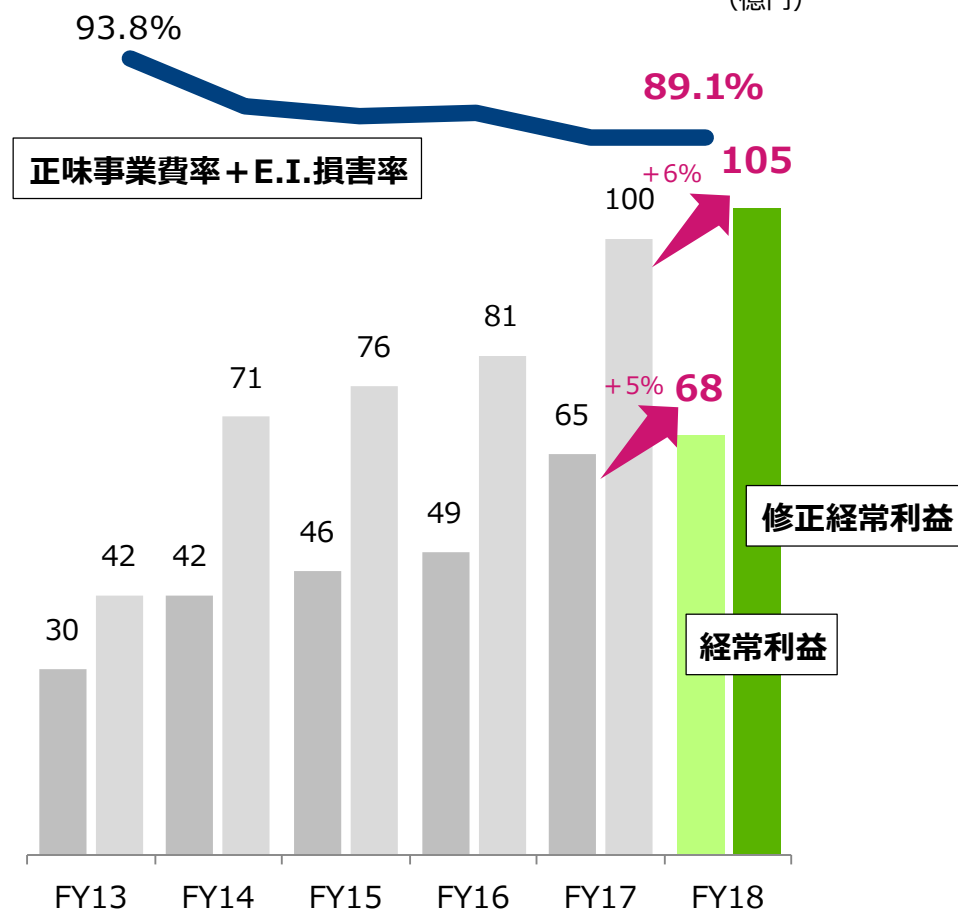
経常収益の推移

(億円)



合算率・利益の推移

(億円)



- ◆ 商品力・サービス品質の更なる向上、効果的マーケティングの積極展開により、“信頼”のブランド力を確立し、ダイレクト市場の拡大を牽引

ダイレクトへの信頼・安心感を高める取組み

◆ ダイレクトの信頼を高める Marketing Communication

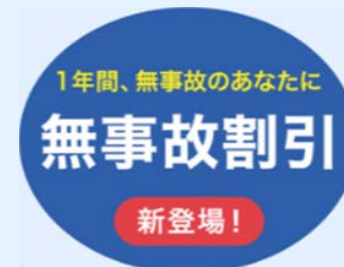
「安心を、もっと安く」の訴求

◆ “お得感”の醸成

多くのお客さまが「自分ゴト」と感じられるお得感の訴求

<無事故割引の新設>

<価格競争力アップ>



- ・ 低走行距離保険料
- ・ ゴールド免許割引拡大
- ・ 新車割引拡大

◆ 事故対応への安心・信頼向上

- ・ 事故発生時の不安解消
- ・ 人ならではの対応価値の訴求
- ・ 事故対応のスピードと納得感

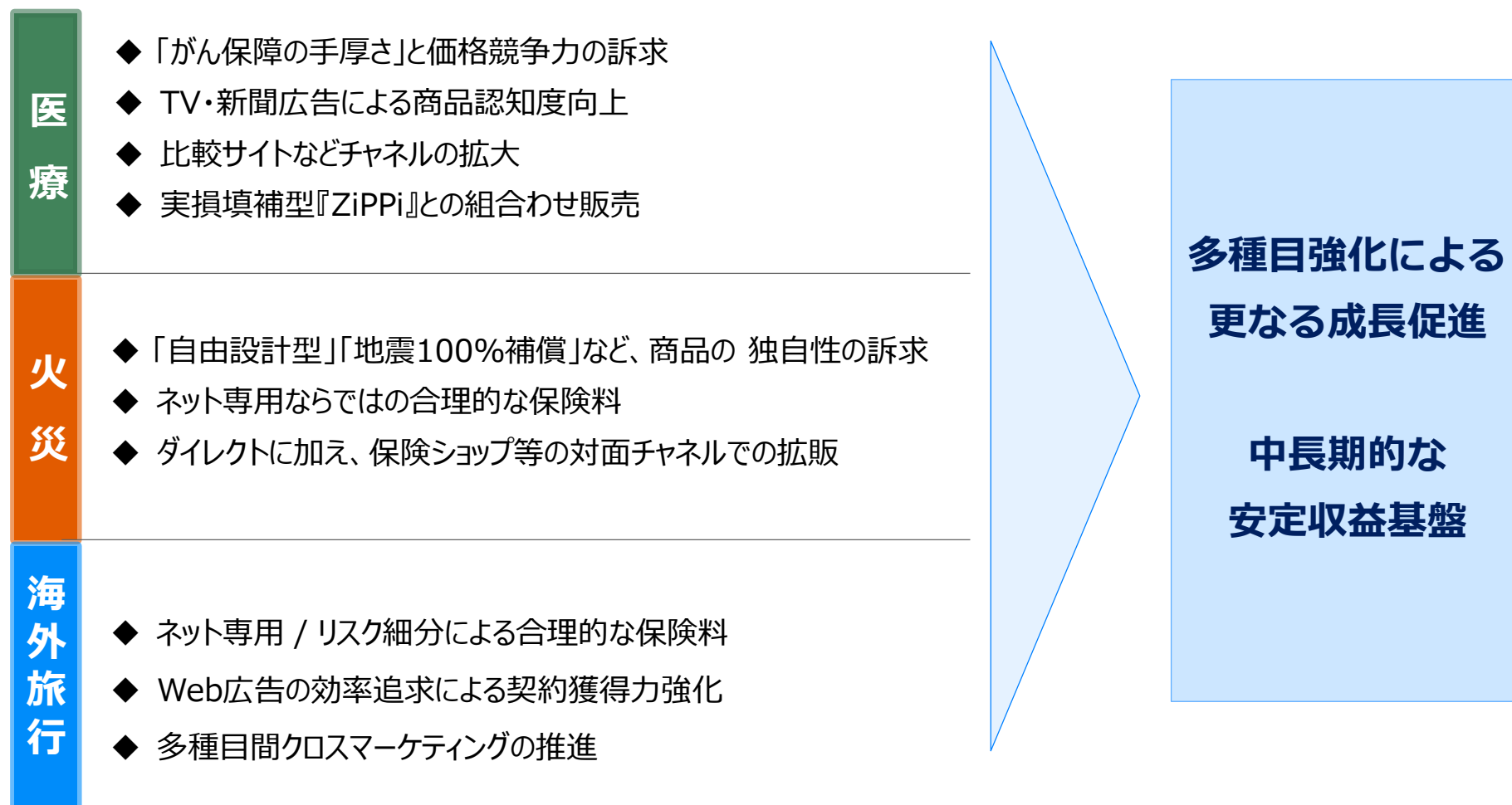
セコム事故現場かけつけサービス
自宅への面談急行サービス
相手方との通話交代サービス

◆ 加入手続のボトルネック解消

UX改善や顧客サポート拡充による
利便性向上・不安解消

写真でカンタン見積りサービス
顧客データに基づくパーソナライズド・コンテンツ
コールセンターのサポート、背中押し

- ◆ 医療保険の商品力強化、新ネット火災保険や海外旅行保険ローンチにより、本格的な多目展開を始動
- ◆ 特長ある商品、合理的な保険料、ダイレクトの利便性に、自動車保険で蓄積したマーケティングのノウハウを活かし、自動車保険に続く柱の育成に向け規模拡大を追求



- ◆ 人ならではのサービスとテクノロジーの融合によりカスタマーエクスペリエンスの向上を追求

2018年度 CS外部評価

- ・ J.D.Power社の2018年度自動車保険顧客満足度調査において、新規加入満足度および契約者満足度（ダイレクト系）、事故対応満足度（業界全体）の3部門すべてでのNo.1獲得をはじめ、各種CS外部評価においてトップレベルを継続

カスタマーエクスペリエンス向上への取組み

| | |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>事故解決サービス</p> <p>事故直後の不安解消 事故解決のスピードと納得感</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・事故受付後の迅速対応、休日・夜間の初動対応 ・セコム事故現場かけつけサービス ・「解決方針ナビ」による意向把握を徹底した事故解決 |
| <p>カスタマーサービス</p> <p>お客様に寄り添った 高品質できめ細かなサポート</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・コール体制および多様なノンボイス・コミュニケーションの拡充 ・After Call Surveyによる応答品質のさらなる向上 ・シニアデスクなど特別対応サポートの提供 |
| <p>Web/スマホサービス</p> <p>利便性向上の追求 お客様目線のサービス</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・HDI「Webサポート格付け」9年連続三つ星獲得 ・スマホでのUX改善、アプリ高度化の継続 ・写真でカンタン見積りなど、先進技術の活用 |

- ◆ AI技術等によるデータ解析、画像認識、チャットボットなど、Fintech先進テクノロジーを積極活用

商品開発

- ◆ **AI解析技術等による新しいPHYD型テレマティクス保険の開発**
 - ・ ソニーグループおよびYahoo! との協働
 - ・ 計測等における、利用の簡便さを追求
 - ・ 安全運転をサポートする高機能アプリ
 - ・ 安全運転結果に応じた保険料キャッシュバック



マーケティング

- ◆ **機械学習技術による顧客属性・行動分析の高度化**
 - ・ AdTechによるマーケティングの精度・効率向上
 - ・ アップセル/レコメンドへの活用

契約プロセス

- ◆ **画像認識・解析技術による契約プロセス改善**
 - ・ 証券画像解析による保険料見積の即時提供
 - ・ 画像解析技術の、医療保険、火災保険への活用を進める




顧客対応

- ◆ **AIチャットボット等による顧客対応の自動化を推進**
 - ・ 問合せ対応へのAIチャットボット
 - ・ 事故対応におけるLINEコミュニケーション

業務効率

- ◆ **RPAの事務オペレーションや分析業務への活用による省力化**

- ◆ トップライン成長の持続と健全な収益性の確保により、FY20中期目標の前倒し達成を目指す

| | FY18 実績 | FY19 見通し | FY20 中期目標*1 | FY20中期目標 に対する進捗 |
|------------------------------|-------------------------|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 元受正味保険料 | 1,121億円 | 1,190億円 | 1,200億円 |  上振れ 見込み |
| 合算率 (E.I.損害率) (正味事業費率) | 89.1% 61.3% 27.8% | 約89% | 89% |  ほぼ 想定通り |
| 経常利益 | 68億円 | 70億円 | 70億円 | |
| 修正経常利益*2 | 105億円 | 109億円 | 110億円 |  上振れ 見込み |
| 修正ROE | 15.2% | 約14% | 約13% | |

*1: 2018年5月31日公表の中期目標

*2: 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

FY18-20計画の進捗/課題

お客さま本位

商品力強化と
サービス向上

- ◆ 「固定セレクト住宅ローン」、「新団信保険」取扱い開始
- ◆ 「セット定期」取扱い開始など、外貨の運用手段を拡充
- ◆ 投資型クラウドファンディング(Sony Bank GATE)の推進

変革への対応

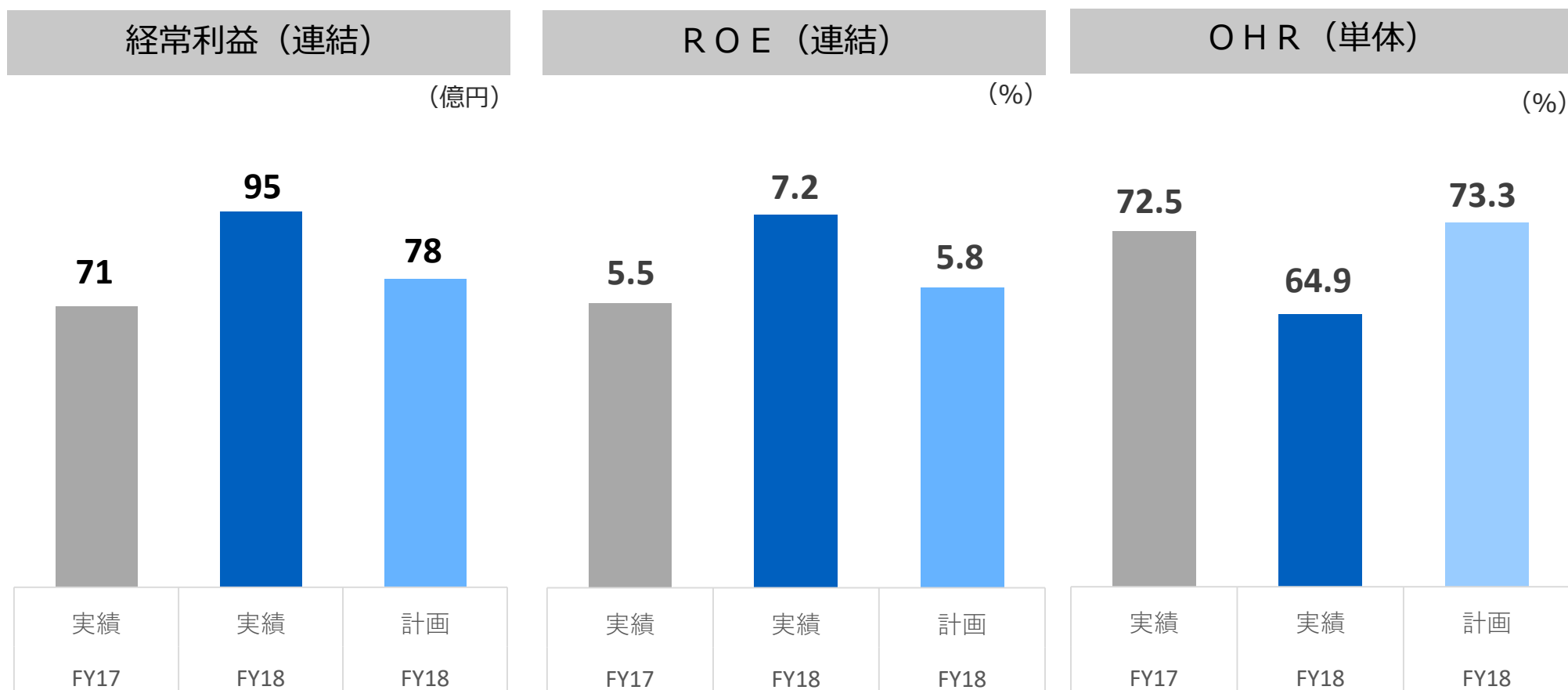
Fintech活用と
業務改革

- ◆ AIを活用した住宅ローン仮審査の自動化開始
- ◆ 参照系APIを用いた「情報連携サービス」の提供開始
- ◆ ペーパーレス、RPAの活用による業務効率化を推進
- ◆ 「ソニー銀行アプリ」提供開始

提案力強化

- ◆ デジタルコンサルティングアプリの開発に着手
- ◆ デジタルマーケティング活用のための体制を整備
- ◆ CONSULTING PLAZAにおける営業体制の強化

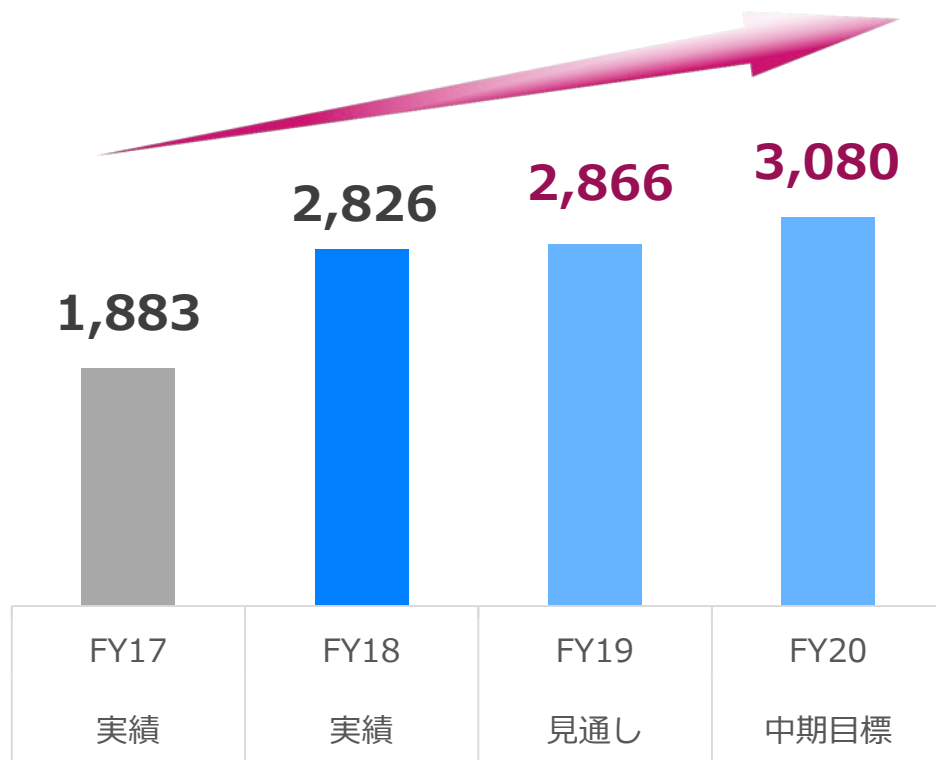
- ◆ 経常利益：業容拡大、経費抑制により前年度比33%増益
- ◆ ROE：増益により7%台に向上
- ◆ OHR：経費抑制により64%台まで低下



- ◆ マーケティング活動を通じた商品性、利便性等を訴求
- ◆ 業務効率化の推進による収益性向上（AI審査活用の拡大、電子契約導入など）
- ◆ 不動産提携業者等とのリレーション強化

住宅ローン実行額の推移

(億円)



ソニー銀行なら、いろいろ0円。

- ✓ 保証料
- ✓ 変動→固定の金利変更手数料
- ✓ 団体信用生命保険料
- ✓ 返済口座への資金移動
- ✓ 繰り上げ返済手数料
- ✓ ATM手数料

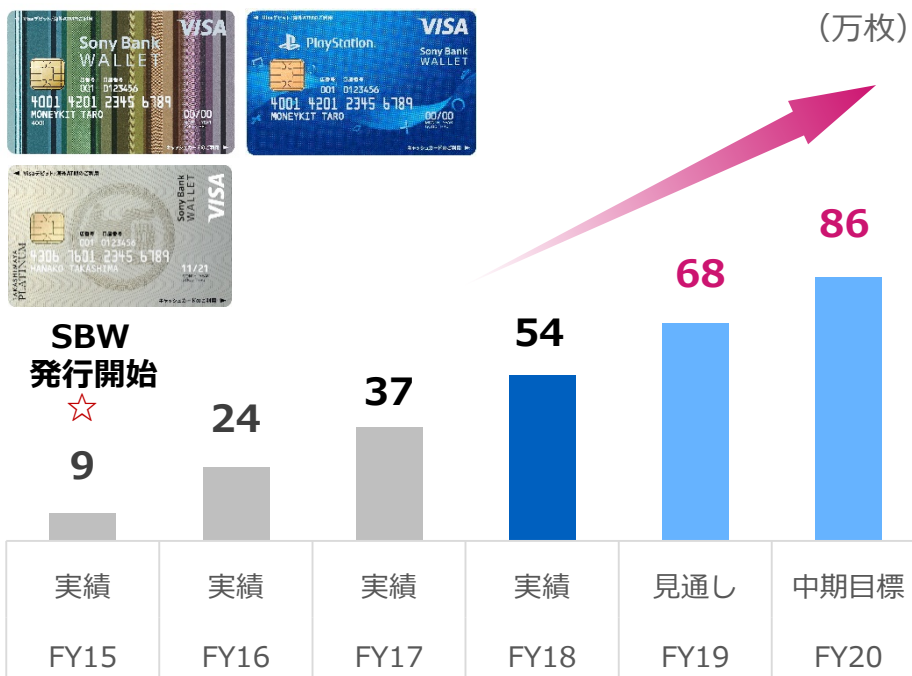


選ばれています！ソニー銀行の「がん団信100」
 がんと診断されたら、住宅ローン残高0円
 さらに100万円のがん診断給付金

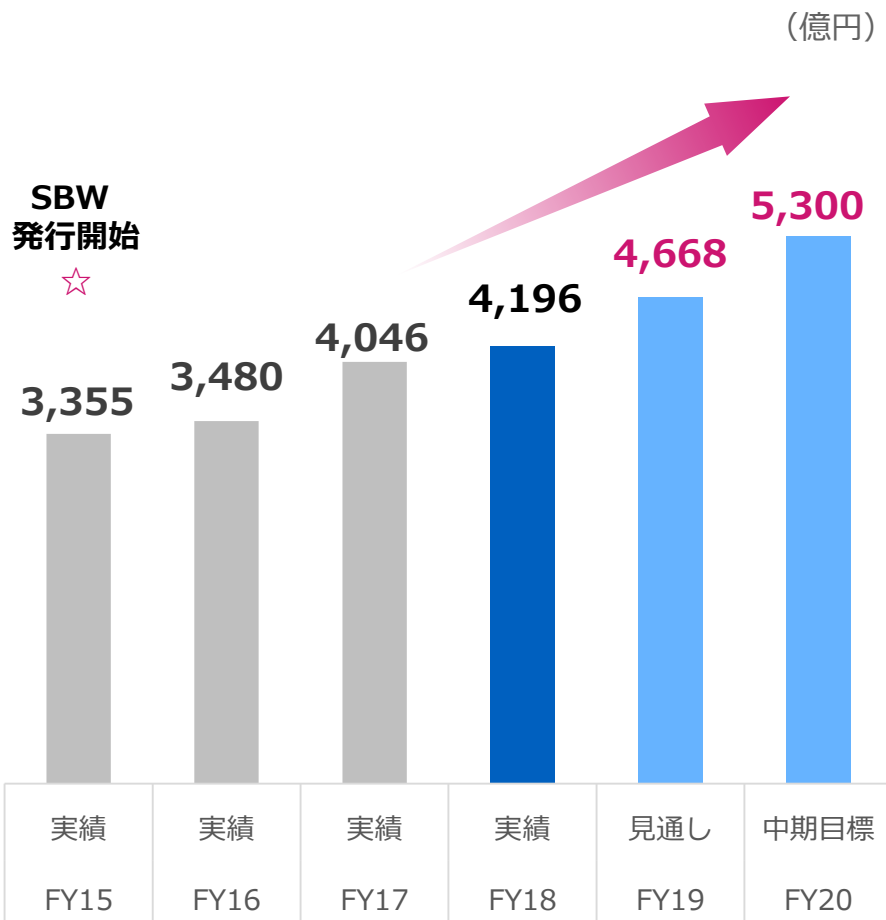
- ◆ マーケティング活動を通じた外貨預金・Sony Bank WALLET (SBW) の商品性、利便性等を訴求
- ◆ アライアンスを活用し顧客基盤を拡大

円定期と外貨定期を同時申し込みで金利アップ!
セット定期プログラム

SBW保有者数の推移



外貨預金残高の推移



投資型クラウドファンディング

お客さま本位




- ◆ 挑戦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
- ◆ 東日本大震災復興につながる「復興庁クラウドファンディング支援事業」対象案件も取扱い

Sony Bank GATE

地元の憩いの場・観光拠点として復興のシンボルに
大船渡温泉 応援ファンド



仙台発、障がい者の働きがいのある職場を広める
アップルファーム 応援ファンド



FATBURGER
日本初出店
ファンド



オリジナルアニメ
「ひもてはうす」
製作ファンド




アパレル廃棄ゼロ
目指すファンド



野菜のシート
(ベジート)
ファンド



新潟
アルビレックスBB
アリーナLED
ファンド



マッスルスーツ
応援ファンド



デジタルバンクとしての基盤拡充

お客さま本位

変革への対応



- ◆ 「ソニー銀行アプリ」の提供開始
- ◆ SBWをキーとしたキャッシュレス化への対応推進（タッチ決済、スマホ決済）
- ◆ QRコード決済プレイヤーとの連携推進

ソニー銀行アプリ

残高照会や外貨取引・お振り込みがより便利に
セキュリティも万全



残高



外貨取引

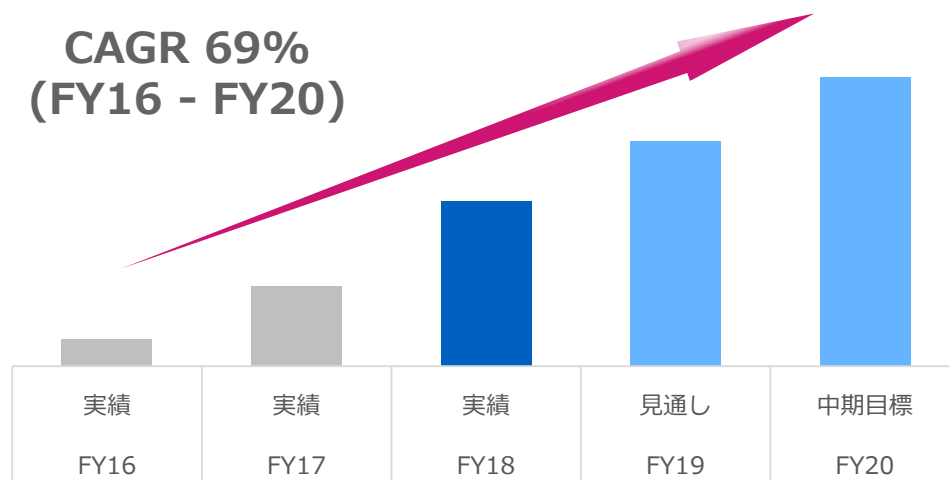


振込



SBWデビット利用額の推移

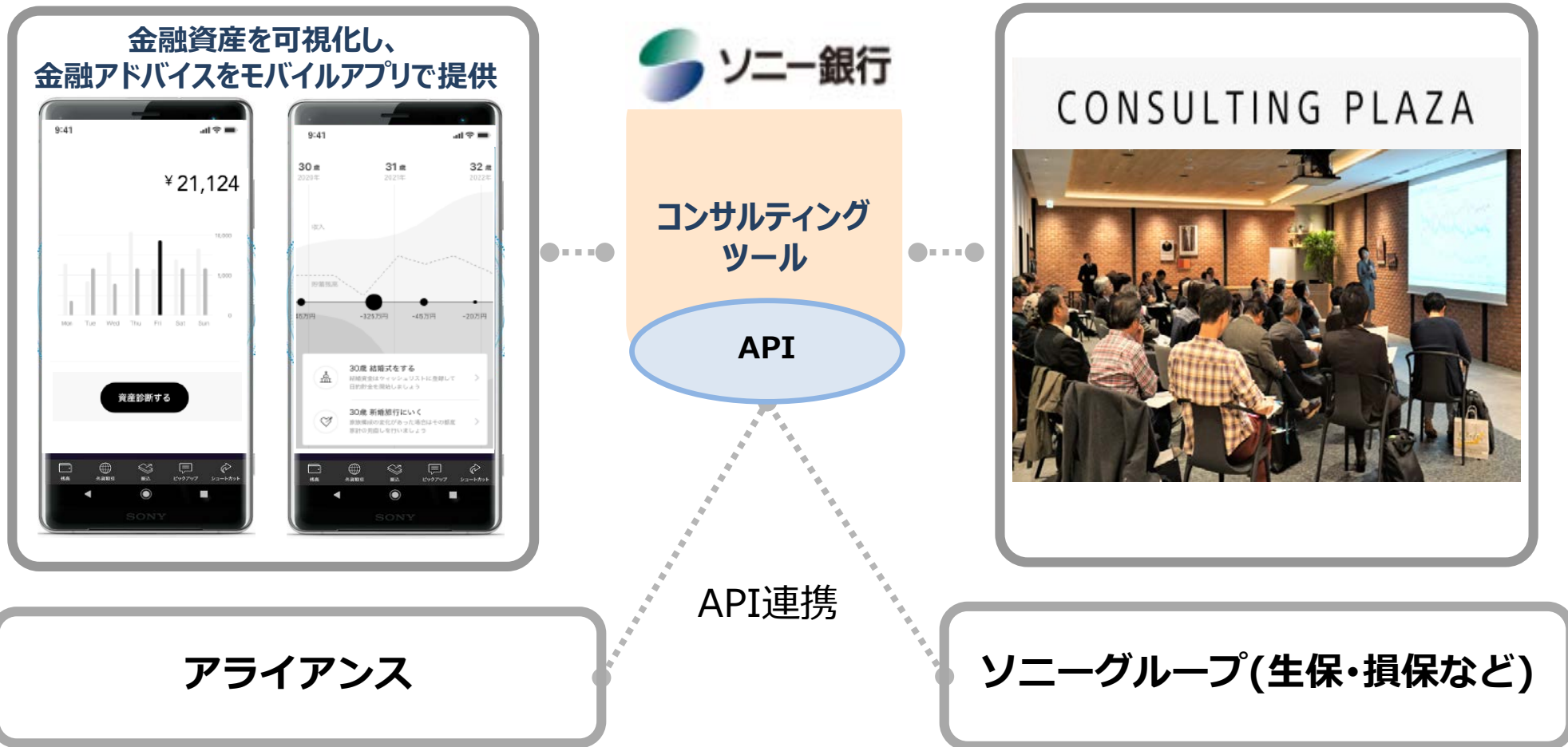
CAGR 69%
(FY16 - FY20)



- ◆ デジタルコンサルティングアプリの開発に着手
- ◆ スマートフォンとCONSULTING PLAZAにおける提案機能を充実

デジタル

リアル



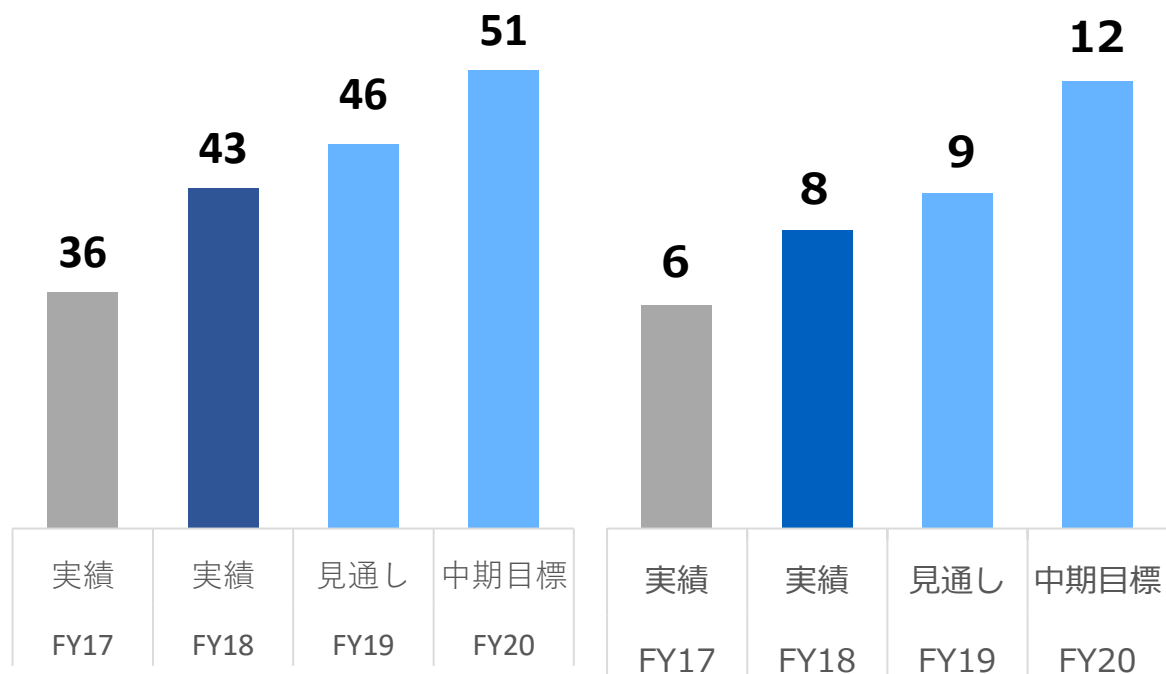
- ◆ キャッシュレス・決済多様化への対応
- ◆ 新規加盟店獲得によるトランザクションBizの強化
- ◆ 決済代行ビジネス領域の拡大
→ みんなのタクシー、ソニーミュージックとの協業による決済サービスを提供

売上高

(億円)

経常利益

(億円)




ビジネス領域の拡大

みんなのタクシー株式会社
2019年4月16日
配車アプリ“S.RIDE”リリース

- ワンスライドで簡単配車
- ネット決済でスムーズな降車

S.RIDE
Simple.Smart.Speedy.



| | FY18 実績 | FY19 見通し | FY20 中期目標*1 | FY20中期目標 に対する進捗 |
|---------------------|------------|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リテールバランス *2 (単体) | 4.2兆円 | 4.5兆円 | 5.0兆円 | |
| 業務粗利益 | 283億円 | 299億円 | 335億円 |  概ね 想定通り |
| 経常利益 | 95億円 | 86億円 | 97億円 | |
| ROE | 7.2% | 6.4% | 6.8% | |

(参考：ソニーペイメントサービス業績)

| | | | |
|------|------|------|------|
| 売上高 | 43億円 | 46億円 | 51億円 |
| 経常利益 | 8億円 | 9億円 | 12億円 |

*1: 2018年5月31日公表の中期目標

*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



ソニー・ライフケア

お客さま本位

「ソナーレ」
ブランドの確立と
ホーム展開本格化

ボリュームゾーンで
の事業基盤確立と
成長への取組み

「お客さま本位」の
新たなサービス
価値“Life Focus”
の実現

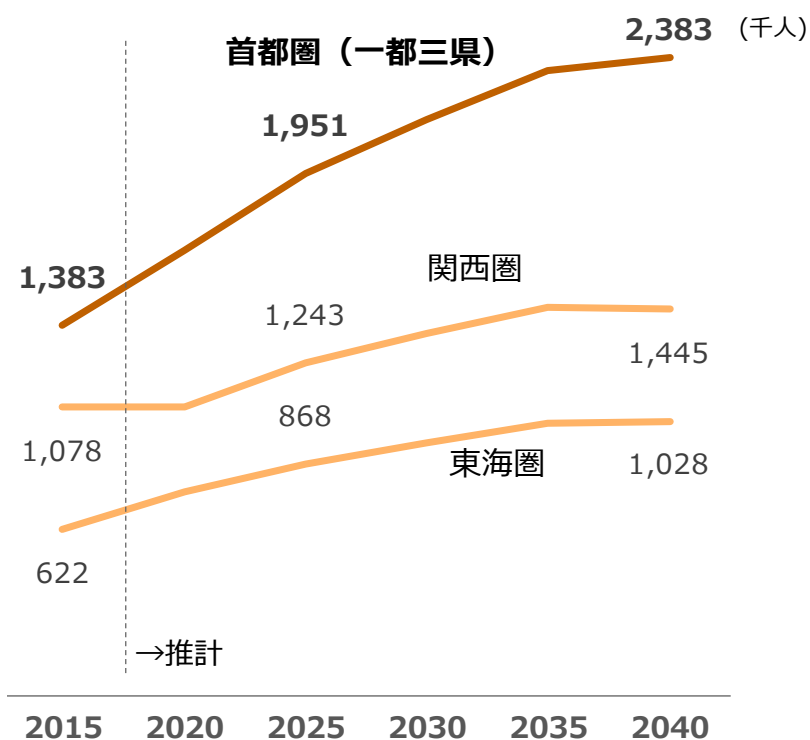
変革への対応

FY18-20計画の進捗/課題

- ◆ 既設3ホームにて3年間の運営を通じて培ったノウハウで、高品質・独自性ある「ソナーレ」ブランドを確立しつつある
- ◆ アッパーミドルゾーン向けの収益力あるホームの展開を、今期以降本格化
- ◆ プラウドライフは業績改善・収益基盤の整備が着実に進展
- ◆ 26ホームの運営実績・ノウハウを活かして、今期から「はなことば」ブランドのホーム新設を再開、新たな成長を目指す
- ◆ 「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
- ◆ 要介護人口の拡大を踏まえ、両ブランドでの新設展開を加速することで、介護事業のプレゼンスを向上

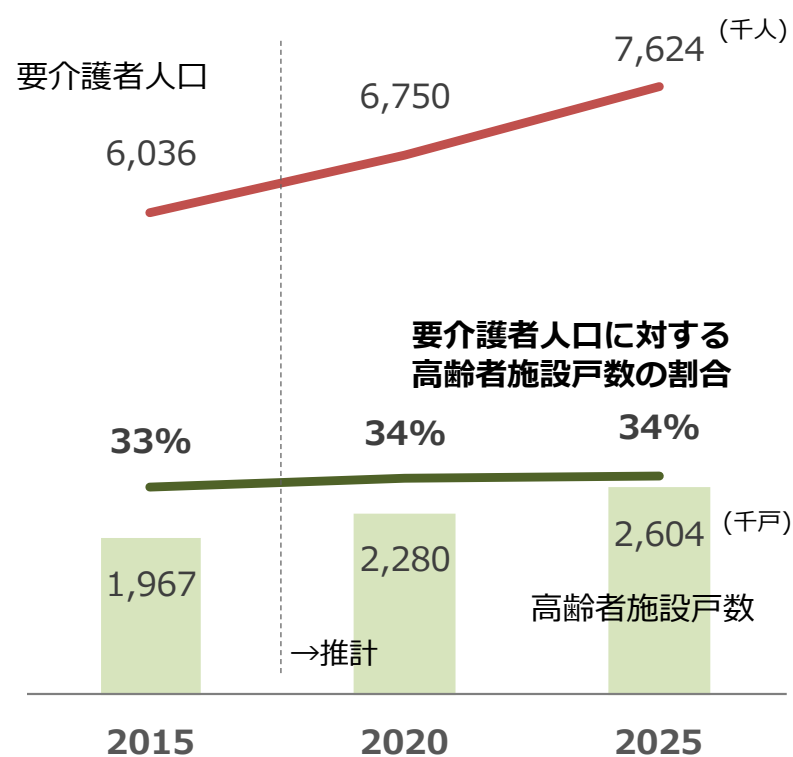
- ◆ ソニー・ライフケアが主たる展開エリアとする首都圏では、中長期的に要介護者人口の拡大を見込む
- ◆ ニーズの高まりに対応して、高齢者施設の着実な開設が進んでいるが、その需給は当面堅調に推移すると見込まれる

主要都市圏要介護者人口の長期推計



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

要介護者人口と高齢者施設整備の推計（全国）



※ 高齢者施設は自立者向けを含む

- ◆ 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>

3年間で蓄積したノウハウにより「ソナーレ」ブランドを確立、新設ペースを加速

（2019年3月末現在 196室運営）



ソナーレ石神井（2018年11月開業）

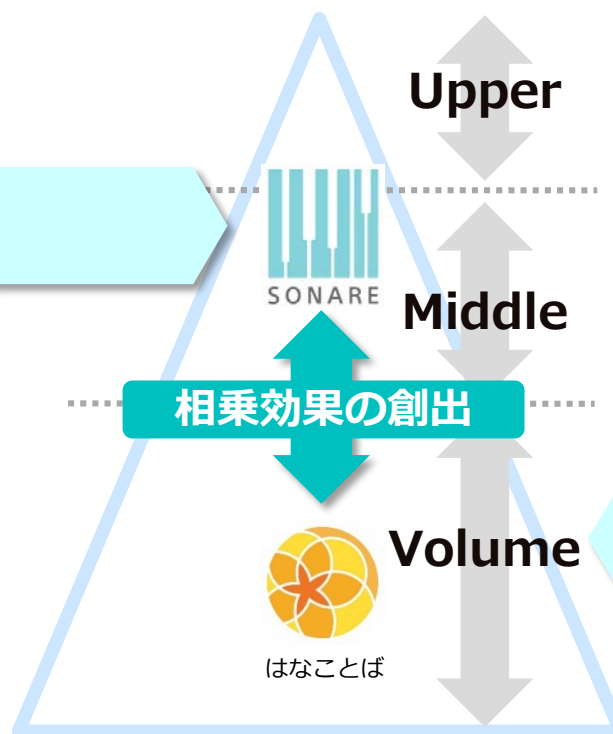
<ボリュームゾーン>

「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

（2019年3月末現在 1,320室運営）



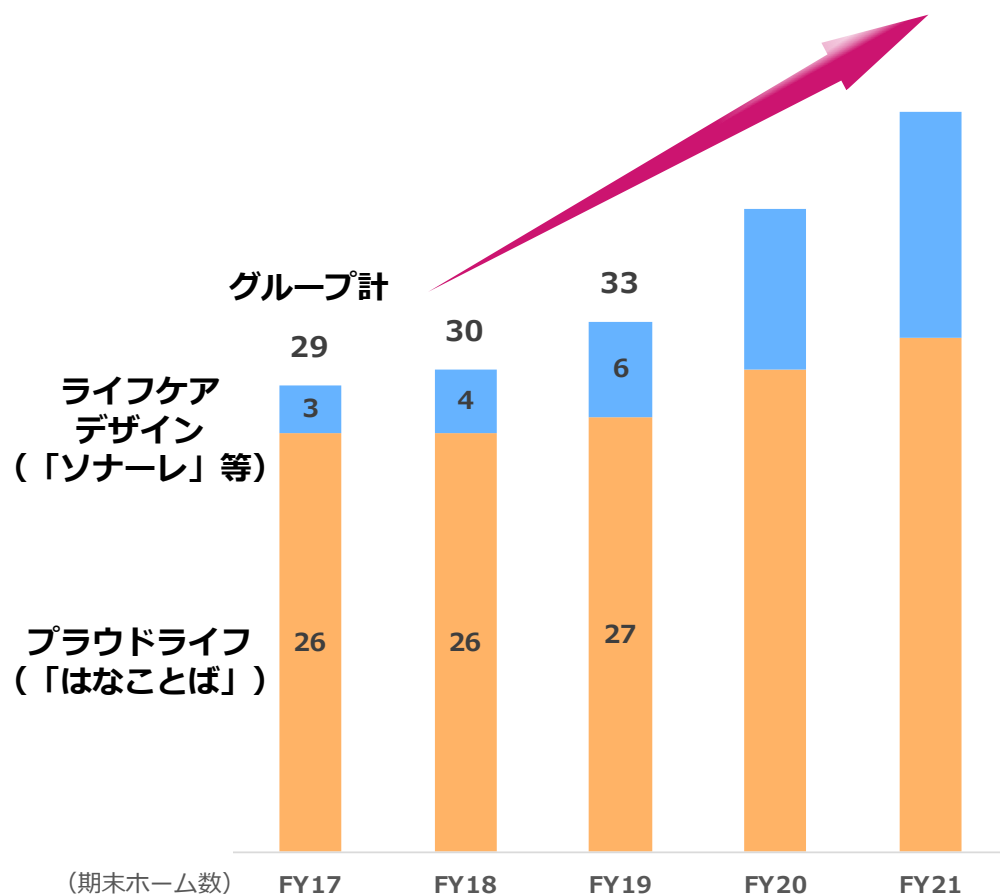
はなことば町田鶴川



- ◆ 要介護者人口の増加も踏まえ、多様な顧客ニーズに応える有料老人ホームの新設ペースを加速、介護事業全体のプレゼンス向上を図る

グループ運営ホーム数見通し

2019年度開設予定のホーム



「ソナーレ浜田山」
(2019年秋開設予定)



「ソナーレ目白御留山」
(2020年春開設予定)

「はなことば練馬中村」
(2019年12月開設予定)

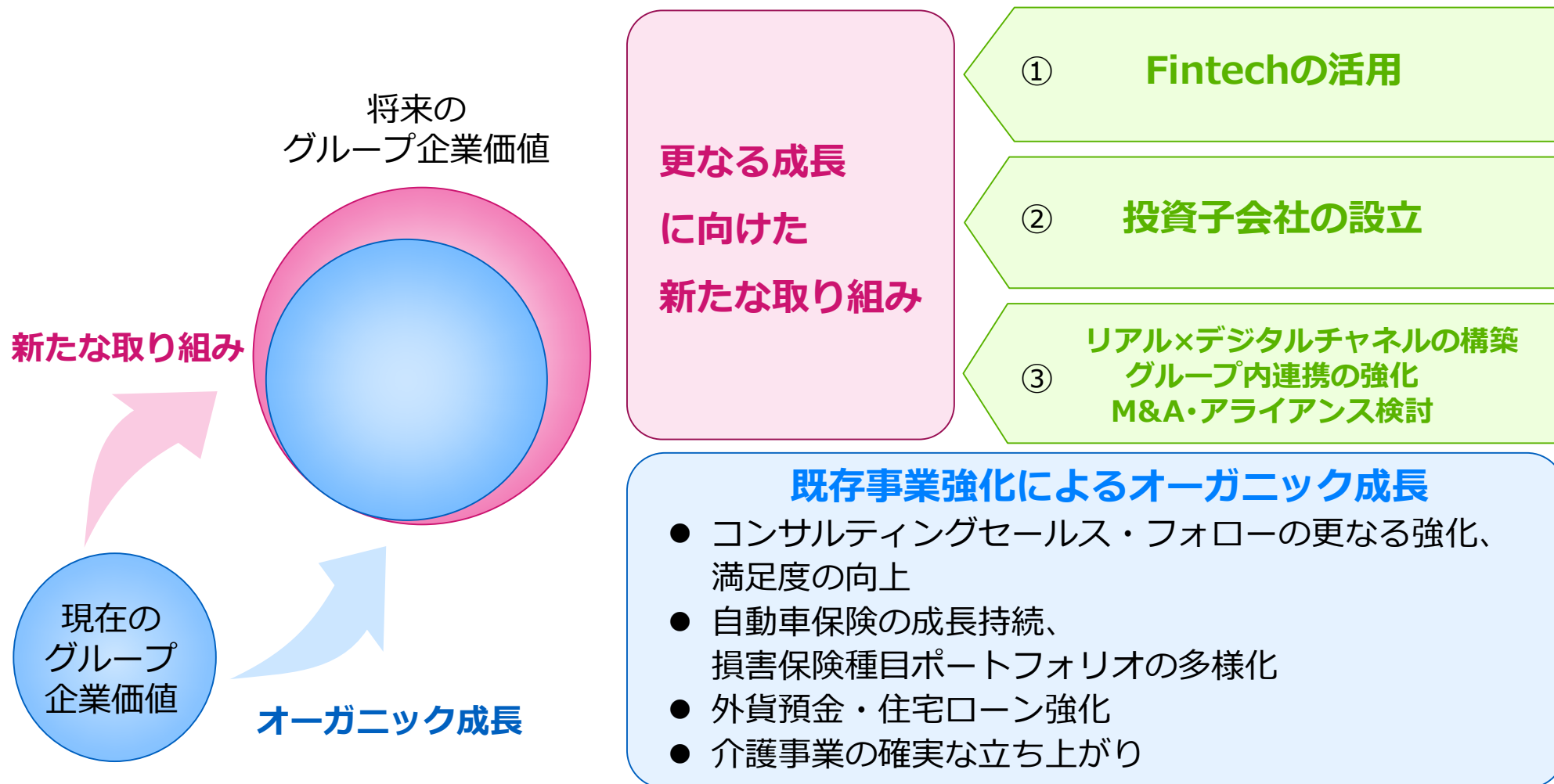




ソニーフィナンシャルグループ[®]

2018年5月31日
公表資料 再掲

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



◆ 各社における戦略推進・活用例

ソニー生命

ライフプランニングデータとAIを活用した コンサルティング支援ツールの開発

ソニー生命
独自データ



AI

ソニー損保

先進的なPHYD型テレマティクス 保険の開発 (ソニーグループおよび Yahoo! との協働)



ソニー銀行

デジタルコンサルティングアプリの開発・ ソニー銀行アプリの改善

金融アドバイスをモバイル
アプリで提供



ソニー銀行アプリ

残高照会や外貨取引・お振り込みがより便利に
セキュリティも万全



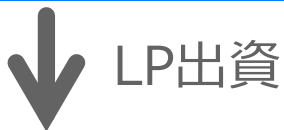
◆ ソニーグループとの連携強化

- ソニーのR&DセンターとSFG各社の情報交換
およびナレッジシェアを行うイベントを開催
- SFG各社のビジネス上の課題解決につなげて
いく



- ◆ 2018年7月、投資子会社「ソニーフィナンシャルベンチャーズ株式会社」設立
- ◆ 独立系ベンチャーキャピタル大手のグローバル・ブレイン株式会社とFintechやヘルスケア等の分野に強みを持つベンチャー企業を投資対象とした「SFV・GB投資事業有限責任組合（SFV・GBファンド）」を共同で設立し投資を実行、複数の投資先と当社グループ各社との協業について検討を開始

ソニーフィナンシャル
ベンチャーズ株式会社



グローバル・ブレイン
株式会社
(General Partner)



SFV・GB
ファンド
(総額50億円)



SBIインベストメント
株式会社
(General Partner)



FinTechファンド
(総額300億円)

SBI
AI & Blockchain
ファンド
(総額600億円)

投資先ベンチャー企業

(2019年5月30日現在、投資予定先を含む)

| 分類 | 会社名 |
|-------|----------------------------------------------|
| 資産運用 | クラウドクレジット株式会社 -成長期待国への貸付型クラウドファンディング |
| ヘルスケア | バイオ系ベンチャー企業A社 |
| P F M | マネーツリー株式会社 -企業向け金融インフラプラットフォーム |
| 資産運用 | クラウド・インベストメント株式会社 -不動産クラウドファンディングプラットフォーム |
| メディア | メディア系ベンチャー企業B社 |
| HR | HR系ベンチャー企業C社 |

長期視点の経営を推進し持続的な社会価値と高収益の創出を目指す

事業を通じた価値創出の取組み

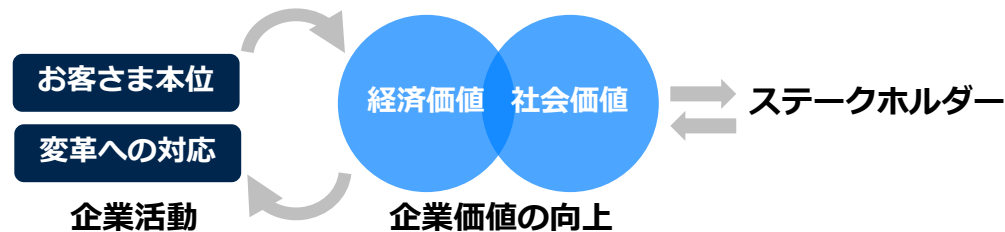
- 適切なアドバイスを通じ人生をサポート
- 一人ひとりのニーズに合わせた商品を提案
- 資産形成/運用の促進や健康増進
- 次世代モビリティ社会への貢献
- 金融サービスへのアクセス改善
- 金融イノベーションの促進

価値創出の基盤強化への取組み

- 新たな成長へのチャレンジを支援
- 働きやすい環境づくり
- 多様な人材の活躍推進
- ガバナンスの強化
- 環境に配慮した事業運営



持続可能な社会の発展への貢献



ミッション／存在意義

人々が心豊かに暮らせる持続可能な社会をつくる

ビジョン／目指す姿

お客さま一人ひとりに合わせた付加価値の高い商品・サービスと
テクノロジーの力で感動を生み出し、
最も信頼される金融サービスグループになる

バリュー／価値観

- お客さま本位 : お客さまの声を真摯に受けとめ、満足される商品とサービスを提供する
- 独自性 : 自由闊達な組織のもと、いきいきと働き、創造と革新を追求する
- 誠実かつ公正 : 高い倫理観と使命感を持ち、公平・公正に行動する
- 多様性 : 多様な考え、異なる視点で新しい価値をつくる
- 持続可能性 : 規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす

- ◆ 取締役会を中心としたソニーフィナンシャルグループのガバナンス強化を図る
- ◆ 持続的な企業価値向上を目指し、新経営体制へ移行

現 SFH取締役会構成



SFH / 子会社社長 / ソニー(株) / 社外取締役



新体制



◆ガバナンスの強化

- 社外取締役・ソニー(株)経営陣・SFH経営陣で構成
- 社外取締役の比率は3分の1以上に
- 女性を含む多様性の向上

◆主要子会社社長の事業への専念

- 主要子会社3社の社長はSFH取締役を退任し、SFH取締役会のガバナンス下で、各事業の健全な成長と競争力強化に集中

※ 新経営体制は、2019年6月21日開催の定時株主総会で正式に決議される予定です。

FY20中期目標に対する進捗－連結業績－

| | FY18 実績 | FY19 見通し | FY20 中期目標*1 | FY20中期目標 に対する進捗 |
|---------------------|------------|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経常収益 | 1.62兆円 | 1.69兆円 | 1.76兆円 |  概ね 想定通り |
| 経常利益 | 938億円 | 980億円 | 770億円 |  上振れ 見込み |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 620億円 | 650億円 | 500億円 |  上振れ 見込み |
| US-GAAP営業利益 | 1,615億円 | 1,700億円 | 1,800億円 |  概ね 想定通り |
| 連結修正ROE*2 | 6.7% | 約6% | 約7% |  概ね 想定通り |

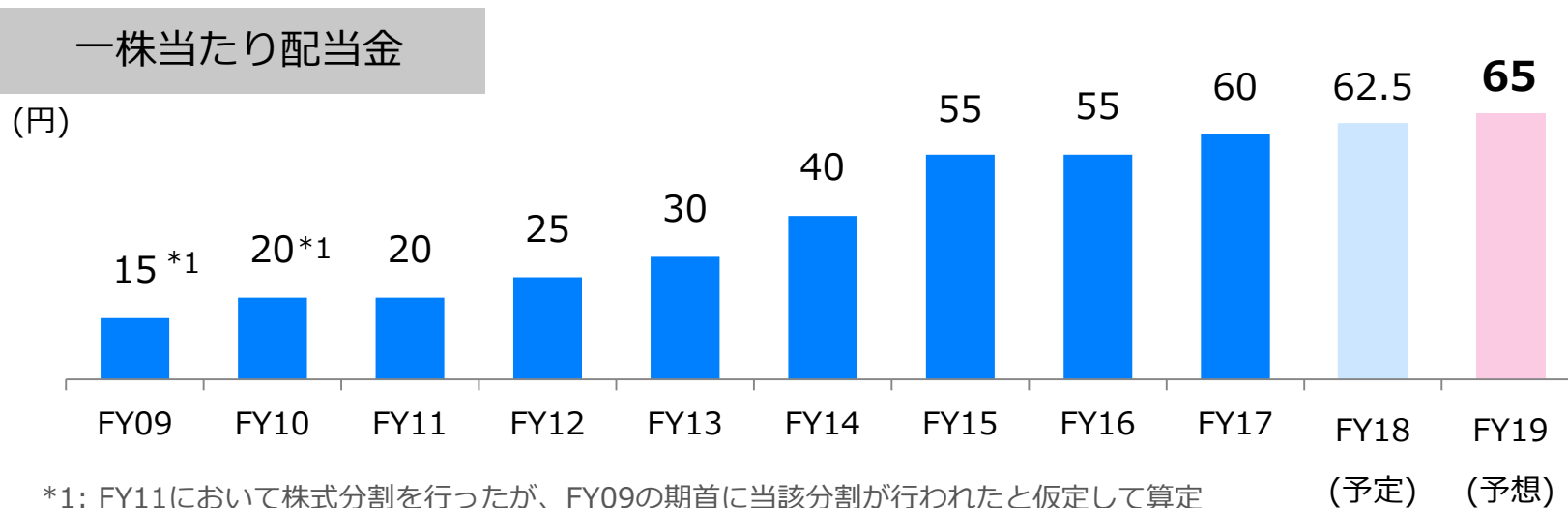
*1：2018年5月31日公表の中期目標

*2：FY18実績、FY19見通しは2019年3月末の金利水準
FY20中期目標は2018年3月末の金利水準

◆ 中期配当方針：変更なし

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。

- ◆ FY19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見通しなどを勘案した結果、FY18から**2.5円増配**し、**1株当たり65円**とする。



Appendix

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。

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。

◆ 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、FY2018に比べ増収となる見通し。

経常利益は、解約の減少にともなう責任準備金負担の増加を見込んでいる一方で、保有契約高の拡大による利益の増加を見込んでいること、およびFY2018に一般勘定におけるその他有価証券に係る減損損失を計上したものの、FY2019の見通しには同様の損失を織り込んでいないことなどから、FY2018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、FY2018に比べ増収となる見通し。

経常利益は、自動車保険の増収に加え、FY2018において一時的に積み増した一部商品の責任準備金の影響がなくなることなどを見込む一方で、火災保険の契約獲得拡大にともなう責任準備金繰入額の増加を見込んでいることから、横ばいとなる見通し。

◆ 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、FY2018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、FY2018に比べ減益となる見通し。

| (億円) | FY2018 (通期実績) | FY2019 (通期予想) | 前年度比 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| 経常収益 | 16,291 | 16,900 | +3.7% |
| 生命保険事業 | 14,643 | 15,205 | +3.8% |
| 損害保険事業 | 1,151 | 1,212 | +5.3% |
| 銀行事業 | 460 | 493 | +7.1% |
| 経常利益 | 938 | 980 | +4.4% |
| 生命保険事業 | 782 | 842 | +7.7% |
| 損害保険事業 | 68 | 70 | +1.5% |
| 銀行事業 | 95 | 86 | △10.4% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 620 | 650 | +4.7% |

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 * | | | |
|------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| | 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 | + 以下の期中平均値 (純資産の部 + 異常危険準備金 (税後) + 価格変動準備金 (税後)) ⑤ | + 純資産の部の期中平均値 ⑥ |

* 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、日本会計基準に準拠して作成しており、その会計基準は、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、ソニーフィナンシャルベンチャーズ株式会社*1、SFV・GB投資事業有限責任組合*2

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 ソニーフィナンシャルベンチャーズ株式会社は、2018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。

*2 SFV・GB投資事業有限責任組合は、2018年度第4四半期より新たに連結範囲に含まれております。

2019年4月26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_fy2018_4q_02.pdf

【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)

