

ソニー イノベーションと成長を牽引する変革を加速

ソニー株式会社（以下、「ソニー」）は、2009年4月に発足した新経営体制の下、主にエレクトロニクスとネットワークサービス事業領域において、収益力強化のための事業構造改革とビジネスプロセスの最適化およびイノベーションと成長を加速するための変革に取り組んでまいりました。

2009年度はソニーグループ全体で前年度比3,300億円の費用削減を計画していますが、当年度上半期で既に8割程度の削減を達成することができました。また、年末から2010年にかけて強力な商品群を市場に投入していく体制が整いました。

ソニーは今後さらなる成長と収益力強化のため、以下4点を柱としたトランスフォーメーション（変革）を実施してまいります。

- ・ 中核事業（テレビ・ゲーム・デジタルイメージング）の安定的な収益力確保
- ・ 革新的なハードウェア、ソフトウェアおよびサービスの統合による新たな顧客体験の提供
- ・ 新規顧客および新規市場の開拓
- ・ 環境に配慮した商品および事業活動への重点的取り組み

ソニーは上記の施策を通じて、2012年度までに営業利益率5%、株主資本利益率（Return On Equity）10%を達成することを目指します。

それぞれの施策の詳細は以下のとおりです。

● 中核事業（テレビ・ゲーム・デジタルイメージング）の安定的な収益力確保

- 液晶テレビ事業のリーディングポジション復権
 - ◇ 液晶テレビ事業の2010年度の黒字化および2012年度の全世界マーケットシェア20%（台数ベース）を目指す
 - ◇ 既存テレビの事業モデルを超えた新たな収益モデルの創出
 - ネットワーク経由で新たなアプリケーションを提供する「進化するテレビ」の導入
 - 独自デバイスを用いた次世代ディスプレイの開発
- ゲーム事業の収益性強化
 - ◇ ゲーム事業は2010年度の黒字化を目指す
 - ◇ ハードウェアとソフトウェアの販売拡大と、PlayStation®Networkの拡充
 - ◇ コストダウンなどによる採算性改善
- デジタルイメージング事業で世界No.1ブランドのポジションを堅持
 - ◇ イメージセンサーや画像処理エンジンなどキーデバイスによる性能差異化およびコスト競争力強化

● 革新的なハードウェア、ソフトウェアおよびサービスを統合し新たな顧客体験を提供

- ネットワーク対応商品およびサービス
 - 3,300万以上のアカウント数（2009年11月16日現在）を持つPlayStation®Networkを基盤とし、今後、新モバイル製品やその他のコンシューマーエレクトロニクスを含めた魅力的なハードウェアと連携したネットワークサービス事業を拡充。ネットワークサービス事業において、2012年度までに年間3,000億円規模の売上を目指す
 - ◇ ネットワークモバイル事業の強化拡大
 - ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズとの連携強化
 - 電子書籍事業（ハードウェア、コンテンツ）の成長を加速
 - ◇ ネットワーク対応商品の拡充。インストールベースで2012年度末までに3億5,000万台を目指す

- 2010年度に3D関連商品を本格展開
 - ◇ 映像制作からディスプレイ、ゲームまで魅力的で豊富なハードウェア・コンテンツなどの提供により、グループ全体で3D市場創造を牽引する
 - ◇ 2010年度内に液晶テレビ、“ブルーレイディスク”対応機器に加え、「プレイステーション3」での3Dゲーム導入を含め、家庭向け3D関連商品を展開する
 - ◇ 映像制作・配信・上映のソリューション提供で、放送・業務用機器事業においても3D市場を牽引
 - ◇ 2012年度に1兆円を超える3D関連商品（除：コンテンツ）の売上を目指す
- リチウムイオンバッテリー事業の成長戦略
 - ◇ 既存分野で高収益確保
 - ◇ 新規ビジネス（蓄電・自動車用電池）への参入検討

● 新規顧客および新規市場の開拓

- ダイレクトマーケティング戦略の強化
- ソニーグループとしての統一ブランドメッセージ“make.believe”（メイク・ドット・ビリーブ）を全世界に展開
- BRICs 他新興国市場への投資を継続し、新規顧客を開拓

● 環境に配慮した商品および事業活動への重点的取り組み

- ソニーグループ全体の事業所から排出されるCO₂換算温室効果ガスの絶対量を、2015年度までに2000年度比で30%削減を目指す（*）
- 製品の消費電力を2015年度までに2008年度比で一台当たり30%削減を目指す（*）
- 事業活動および製品のライフサイクルを通して、環境負荷ゼロを目指すことを長期目標とする

（*）ソニーは環境保全NGOであるWWFのクライメート・セイバーズ・プログラムに2006年より参加しています。クライメート・セイバーズ・プログラムは、WWFと企業がパートナーシップを結び、企業の排出削減の計画とその実施を行っていくプログラムです。ソニーは今回の数値目標についてWWFのレビューを受け、同プログラムにおける更新目標として合意しています。

将来に関する記述等についてのご注意

この発表文に記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。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は限定されません。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。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営者の仮定および判断にもとづいています。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、常にソニーが将来の見通しを見直して改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。（1）ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済情勢、特に消費動向ならびに最近の金融市場および住宅市場における世界的な危機、（2）為替レート、特にソニーが極めて大きな売上、生産コスト、または資産・負債を有する米ドル、ユーロまたはその他の通貨と円との為替レート、（3）継続的な新製品導入と急速な技術革新や、顕著な主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい競争の中で、十分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス（ゲーム事業のプラットフォームを含む）をソニーが設計・開発し続けていく能力、（4）技術開発や生産能力増強のために行う多額の投資を回収できる能力およびその時期、（5）ソニーが事業構造の改革・移行を成功させられること、（6）ソニーがハードウェア、ソフトウェアおよびコンテンツの融合戦略を成功させられること、インターネットやその他の技術開発を考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること、（7）ソニーが継続的に、研究開発に十分な資源を投入し、設備投資については正しく投資の優先順位をつけて行うことができること、（8）ソニーが製品品質を維持できること、（9）現状の国際資本市場において、事業構造の改革および設備投資のために、十分な資金を調達する能力、（10）ソニーと他社との合弁、協業、提携の成否、（11）係争中の法的手続きまたは行政手続きの結果、（12）生命保険など金融商品における顧客需要の変化、および金融分野における適切なアセット・ライアビリティ・マネージメント遂行の成否、および（13）（市場の変動またはボラティリティを含む）日本の株式市場における好ましくない状況や動向が金融分野の収入および営業利益に与える悪影響などです。ただし、業績に不利な影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

【報道関係からのお問い合わせ先】 ソニー株式会社 広報センター Tel:03-6748-2200
 【投資家・アナリストのお問い合わせ先】 ソニー株式会社 IR部 Tel:03-6748-2180