

**ソニー株式会社 2016年度 経営方針説明会
- 高収益企業への変革とソニーの未来への布石 -**

本日、ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、2016年度経営方針説明会を開催し、社長兼CEOの平井一夫が2015年度～2017年度中期経営計画の進捗、及び2018年度以降のソニーの未来への布石として取り組んでいる施策について説明しました。その要旨は以下のとおりです。

本年5月7日に創業70周年を迎えたソニーでは、創業者の一人である井深大が起草した設立趣意書に示された創造と挑戦の理念のもと、今後も「ユーザーの皆様感動をもたらす、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」ことをミッションとして、高収益企業への変革と新しい事業の創造を目指してまいります。

1. 中期経営計画(2015年度～2017年度)の進捗

ソニーは、2015年度～2017年度中期経営計画において、以前の構造改革を中心とした経営から、「利益創出と成長への投資」をテーマに掲げた新たなフェーズへと移行しており、以下の3点を事業運営の基本方針と定め、高収益企業への変革を進めています。

中期経営計画(2015年度～2017年度)における事業運営の基本方針 (2015年2月18日発表)

- ・ 一律には規模を追わない収益性重視の経営
- ・ 各事業ユニットの自立と株主視点を重視した経営
- ・ 事業ポートフォリオの観点から各事業の位置づけを明確化

- ・ 中期経営計画の最終年度となる2017年度に向けては、「ソニーグループ連結でROE10%以上、営業利益5,000億円以上」という当初からの連結数値目標を堅持し、引き続き高収益企業への変革に向けて各事業の運営を行ってまいります。
- ・ 一方、2017年度の分野別経営数値目標については、外部環境の変化やそれぞれの事業の状況に鑑み、3～4ページに記載のとおり数値目標を変更しました。
- ・ 中期経営計画の1年目となる2015年度においては前年度比で連結営業利益及び当社株主に帰属する当期純利益(連結)の大幅な改善を達成しました。この収益改善は、特にソニーブランドを冠したコンシューマーエレクトロニクス事業の復活による貢献が大きく、これは、構造改革やコストの最適化による効果に加え、同事業において地道に取り組んできた商品力の強化と差異化の実現が成果となって表れたことと認識しています。
- ・ ソニーは同事業の復活が、2017年度の経営数値目標である連結営業利益5,000億円以上の達成を下支えする基盤となることを期待しています。一方で、コンシューマーエレクトロニクスの市場の競争環境は大きく変化しており、ソニーが持続的に成長するためにも、この領域においても新たなチャレンジに積極的に取り組んでまいります。

主な分野の進捗と施策**<ゲーム&ネットワークサービス分野>**

- ・ 中期経営計画においては、ゲーム&ネットワークサービス分野がソニーの成長を牽引する最大のドライバーであると考えています。同分野では、2016年5月に、「プレイステーション 4」の全世界の累計実売台数が4,000万台を超え、歴代「プレイステーション」ハードウェア史上、最速のペースで普及、拡大を続けており、ネットワークサービスを含めたプラットフォーム全体として、多くのお客さまに支持いただき、中期経営計

画策定時点の期待を上回る利益成長を実現しています。

- ・ ネットワークサービス事業においても、2015年度の売上が前年度比で約5割伸びるなど、順調な拡大が続いています。メンバーシップサービスのPlayStation®Plusを核としてユーザー数が拡大しており、更なる成長に向けた投資も継続的に行っています。
- ・ 2016年10月にはバーチャルリアリティ(VR)システムPlayStation®VR(プレイステーション ヴィーアール)の発売を予定しています。VRにおいては、将来的にはゲーム以外にも、ソニーグループが有するカメラや撮影技術、コンテンツ制作力、エンタテインメントの資産を活かすことができる領域と捉えており、新たな事業領域に育てる可能性も視野に入れて、ソニーグループ一体で取り組みます。

<映画・音楽分野>

- ・ 映画及び音楽のエンタテインメント事業においては、デジタル化の進展、ストリーミングサービスの隆盛により産業構造自体に大きな変化が起きており、お客様によるコンテンツ消費の多様化とニーズの拡大を見込んでいます。優秀なクリエイターを惹きつけ、質の高いコンテンツを創る力、そしてそのようなコンテンツを数多く有するソニーグループにとっては、この環境変化は非常に大きなチャンスと捉え、成長を加速していきます。
- ・ 映画分野では、定額制動画配信サービスの普及により長時間没入型でコンテンツが大量消費されるようになった結果、質の高いテレビドラマに対するニーズが大きく高まっており、「ブレイキング・バッド」、「ベターコールソウル」、「ブラックリスト」などの大ヒット作品を次々と生み出しているテレビ番組制作部門は、ソニーにとってのこの分野における大きな強みであると考えています。
- ・ 音楽分野では、2015年度に大きな利益貢献をもたらしたアデルの「25」の記録的大ヒットに代表されるアーティストの発掘・育成・プロモーション、といった同分野の根幹をなす事業活動に加え、2015年4月にはインディーズのデジタル配信を担うOrchard Media, Inc.の完全子会社化を実施し、2016年4月には音楽出版事業を営むSony/ATV Music Publishing LLC(以下「Sony/ATV」)の完全子会社化を決定するなど、リカーリング型ビジネスの強化に向けた戦略投資を実行しています。

<デバイス分野>

- ・ 中期経営計画において上記の3分野と並んで成長牽引領域と位置付けたデバイス分野については、主力となるイメージセンサー事業が、主にスマートフォン市場の成長鈍化により、2015年度は期中に業績見通しの大幅な下方修正を行いました。同事業は2017年度までの期間においても、利益成長スピードが減速することが避けられない状況です。環境変化への対応“スピード”と強みのある領域への“フォーカス”を重視した経営を行ってまいります。
- ・ 一方で、モバイル向けのイメージセンサーは、スマートフォンの市場成長自体は鈍化したものの、複眼化の進展やより画素数の大きいイメージセンサーに対する需要の高まりが期待されています。かかる環境変化は、技術的な優位性を持つ当社にとっては有利なものとなり得ると考えており、販売拡大に向けた施策と合わせて、2016年度下期から2017年度に向けて、収益性の回復を目指してまいります。
- ・ 中長期の視点では、イメージセンサーが潜在的に大きな成長が期待できる事業であるとの認識は変えておらず、成長牽引領域としての位置付けに変更はありません。
- ・ イメージセンサーの新たな用途としては、先ず監視カメラ用途、そしてそれに続いてファクトリーオートメーション、ドローン等も含むIoT(Internet of Things、モノのインターネット)、車載用途などを期待しています。車載向けイメージセンサーを本格的に事業として立ち上げるには相応の時間を要するものの、将来的な成長を期待している領域で、研究開発投資を積極的に行っています。

<金融分野>

- ・ 金融分野においては、生命保険、損害保険、銀行、介護の各事業ともに、お客様からの高い信頼をベースに、着実に業容拡大を実現していますが、日本における超低金利環境により現行の中期経営計画の期間については収益面で厳しい状況にあり、従来の中期経営計画に織り込まれていた数値を見直しました。
- ・ 主力の生命保険事業においては、収益性の維持・改善のため、商品や営業戦略の見直しと、リスク管理の徹底などの施策を実施しています。生命保険以外の事業も含めて、高品質かつ利便性の高いサービスの

提供に注力することにより、中長期的な利益成長を目指します。

2. 将来に向けた新たな取り組み

- 「ユーザーの皆様感動をもち、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッションのもと、ソニーは今後もエレクトロニクス、エンタテインメント及び金融の3つの事業領域を柱とし、それぞれを進化させ、新たな事業機会を創出することで成長を目指します。
- ソニーの強みは、お客様に最も近いところで、お客様の感性に訴える商品を開発し、そしてそれを世界中のお客様にお届けするという力を持っていること、つまりお客様にとって「ラスト・ワン・インチ (last one inch)」の存在であることと認識しています。
- この認識のもと、「感動」の追求と、事業と収益の持続的な成長を実現する手段である「リカーリング型ビジネス」の追求の二つを軸として、新たな事業機会の創出に向けた取り組みを加速してまいります。
- エレクトロニクスの「場」を広げるため、既に行っている様々な取り組みに加え、今後は従来から当社が強みとしてきた映像・音響技術、センサー、メカトロニクスなどの技術を、人工知能(AI)・ロボティクス・通信などと組み合わせ、生活空間のあらゆる「ラスト・ワン・インチ」で、新しい提案をしてまいります。
- 既に事業を開始している(株)ZMPとの合弁企業であるエアロセンス(株)のドローンを用いた産業用ソリューションや発表済みの「Xperia スマートプロダクト」に加え、家庭での生活をより便利かつ快適に楽しめる用途として、お客様と心のつながりを持ち、育てる喜び、愛情の対象になり得るようなロボットの開発に着手しており、2016年4月に事業化に向けた組織を立ち上げました。ハードウェアとサービスを組み合わせた、お客様に感動体験をもたらす新たな事業モデルの提案を目指します。将来的には製造工程や物流などを含めた、広範囲な領域でのロボティクス及びAI関連の事業展開も検討します。
- 今後ソニーが注力していく領域において開発スピードをあげていくため、優れた外部の研究者やベンチャー企業などとの協業を従来以上に推進し、よりオープンなエコシステムを創っていきます。この取り組みの一環として、コーポレートベンチャーキャピタル「Sony Innovation Fund」を2016年7月に設立する予定です。ソニーにおける戦略的重要性に応じてアドバイザーやインキュベータを参画させることなどにより、投資先の事業成長をサポートすると共に、将来を担う当社の人材育成にもつなげます。

● 2017年度 分野別経営数値目標の見直し

各事業分野の2017年度(2017年4月1日から2018年3月31日まで)の経営数値目標を見直し、以下のとおり発表しました。

		(億円)	
		見直し前 ⁶	見直し後 (2016年6月時点)
前提為替レート ⁴		1ドル 110円 1ユーロ 138円	1ドル 113円 1ユーロ 129円
モバイル・コミュニケーション分野	売上高 ⁵	10,000～12,500	9,000～10,500
	営業利益率	3～5%	1.5～3.5%
ゲーム&ネットワークサービス分野	売上高 ⁵	14,000～16,000	18,000～19,000
	営業利益率	5～6%	8～10%
イメージング・プロダクト&ソリューション分野	売上高 ⁵	6,800～7,300	6,300～6,800
	営業利益率	7～9%	8～10%
ホームエンタテインメント&サウンド分野	売上高 ⁵	10,000～11,000	10,000～11,000
	営業利益率	2～4%	3～5%
デバイス分野	売上高 ⁵	13,000～15,000	10,000～10,500
	営業利益率	10～12%	5～7%
(うち半導体事業 ¹)	売上高 ⁵	(11,000～12,500)	(7,800～8,300)
	営業利益率	(10～12%)	(6～8%)

映画分野 ²	売上高 ⁵	100～110 億米ドル	95～105 億米ドル
	営業利益率	7～8%	6～7%
音楽分野 ³	売上高 ⁵	49～53 億米ドル	51～55 億米ドル
	営業利益率	10.5～11.5%	11～12%

¹ 半導体には、イメージセンサー、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイスなどが主要製品として含まれています。

² 映画分野の米ドルベースの数値目標は、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結している Sony Pictures Entertainment が、円ベースで連結決算をしているソニー(株)に報告する前の、米ドルベースの数値にもとづいて算出しています。

³ 音楽分野の米ドルベースの数値目標は、日本のソニー・ミュージックエンタテインメントの円ベースの数値を米ドルベースに換算し、Sony Music Entertainment 及び Sony/ATV の米ドルベースのそれぞれの数値と合算した上で算出したものです。

⁴ 2017 年度の見直し後の目標は、2016 年4月及び5月に公表した 2016 年度のセグメント別業績見通しと同じ為替レートを前提としています。なお、2016 年の連結業績見通しの前提為替レートは 2016 年5月に公表した1米ドル 110 円前後、1ユーロ 120 円前後から変更していません。

⁵ 営業収入及びセグメント間取引を含む。

⁶ 2014 年 11 月 (MC 分野は 2015 年2月) の発表後に行った事業報告におけるビジネスセグメント区分の変更に伴う数値の組み換えを行っています。

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。口頭又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陣の仮定、決定ならびに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、これら業績見通しに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、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
- (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、又は資産・負債を有する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (3) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに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市場競争の中で、充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(テレビ、ゲーム及びネットワーク事業のプラットフォーム、ならびにスマートフォンを含む)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及びその時期
- (5) 市場環境が変化する中でソニーが事業構造の改革・移行を成功させられること
- (6) ソニーが金融を除く全分野でハードウェア、ソフトウェア及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特にエレクトロニクス事業において投資の優先順位を正しく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し、既存の製品及びサービスについて顧客満足を維持できること
- (9) ソニーと他社との買収、合併、その他戦略的出資の成否を含む(ただし必ずしもこれらに限定されない)ソニーの戦略及びその実行の効果
- (10) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付けの低下
- (11) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること
- (12) 係争中又は将来発生しうる法的手続き又は行政手続きの結果
- (13) 生命保険など金融商品における顧客需要の変化、及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
- (14) 金利の変動及び日本の株式市場における好ましくない状況や動向(市場の変動又はボラティリティを含む)が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
- (15) ソニーがサイバーセキュリティに関するリスク(ソニーのビジネス情報への不正なアクセスや事業活動の混乱、財務上の損失の発生を含む)を予測・管理できること
- (16) 大規模な災害などに関するリスク

ただし、業績に不利な影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。