

**ソニー株式会社 2017年度 経営方針説明会**  
**- 中期経営計画の着実な達成と持続的な高収益・価値創出を目指して -**

本日、ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、経営方針説明会を開催し、社長 兼 CEOの平井一夫より、2017年度を最終年度とする現行の中期経営計画の進捗及び、中期経営数値目標を達成するため、また、2018年度以降も持続的に高収益を上げ、新しい価値を創出し続ける企業であるための要諦について説明しました。概略は以下のとおりです。(詳細については、追って当社コーポレートサイトで掲載するスピーチやスライドをご参照ください。)

**1. 中期経営計画(2015年度～2017年度)の進捗**

- ・ 第2次中期経営計画(2015年度～2017年度)の最終年度である2017年度の経営数値目標は、「ソニーグループ連結でROE10%以上、営業利益5,000億円以上」。連結営業利益5,000億円は20年ぶりの高い利益水準であるが、これまで取り組んできた経営改革により、この中期経営数値目標の達成を狙える基盤は築けたと考える。
- ・ 中期目標を達成した後も持続的に高い収益を上げ、新しい価値を創出し続ける企業を目指す。
- ・ 2016年度まで業績改善の大きな要因の1つは、テレビ事業をはじめとするコンシューマーエレクトロニクスの再生。「規模を追わず、違いを追う」という方針の下での事業運営を徹底し、安定的な収益貢献が期待できるまでの再生を実現。
- ・ 2017年度の経営数値目標を達成し、さらに翌年度以降も持続的な高収益を実現するためには、コンシューマーエレクトロニクスの安定収益に加えて、ゲーム&ネットワークサービス分野の収益拡大、モバイル向けイメージセンサー事業の復活、音楽分野・金融分野の継続的な高い収益貢献が鍵。
- ・ 映画分野は、2017年度の利益見通しが中期経営計画の立案当初から大きく下回るが、ソニーにとって引き続き重要な事業。映画分野の中でも、特に映画製作事業の収益改善に向けた施策の遂行に優先度を挙げて取り組んでいる。事業モデルの性質から結果が出るまでには一定の時間を要するが、高収益を創出する事業への転換を目指す。

**2. 2018年度以降に向けて**

- ・ 2017年度は現行の中期経営計画の最終年度であると共に、2018年度からの新しい中期経営計画を策定する年。
- ・ 「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」というミッション、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき挑戦で、ソニーだからできる、新たな『感動』の開拓者となる」というビジョンは不変。
- ・ エレクトロニクス、エンタテインメント、金融の領域で多様な事業を展開し、これらの多様な事業ドメインを、「SONY」というブランドの下で共通の価値観を持って運営していけることが、ソニーの大きな強み。
- ・ 中長期的な持続的成長に向けては、①コンシューマーに向き合い、お客様に感動をもたらす「ラストワンインチ」の存在(「KANDO@ラストワンインチ」)であり続けること、②お客様一人ひとりとの継続したお付き合いを通して安定的に収益を拡大していくリカーリング型ビジネスモデルの強化、③ソニーが持つ多様性と新しい事業への挑戦、の3点が特に重要と考える。
- ・ 中長期的に高収益を継続していくために、ソニーグループとしても、また各事業それぞれにおいても、新しい事業への取り組みを強化していく。持続的に高収益を実現し、社会に新たな価値を提供するソニーであり続けるべく、「One Sony」で取り組んでいく。

## 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
- (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、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(テレビ、ゲーム事業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、合弁、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うる要素はこれらに限定されるものではありません。