

SONY

Annual Report 2007

2	財務ハイライト	21	映画事業のトップが語る 事業戦略
4	株主の皆さまへ： ハワード・ストリンガーCEO からのメッセージ	25	音楽事業における連携
8	「Sony United」	26	ビジネス概要
10	エレクトロニクス事業の トップが語る事業戦略	28	営業概況 エレクトロニクス
17	ゲーム事業のトップが語る 事業戦略	34	ゲーム

Sony United ソニーの変革はここから始まる

38 エンタテインメント

43 金融

45 研究開発

48 コーポレートガバナンス/
新任取締役・執行役

52 企業の社会的責任(CSR)

56

財務セクション 目次

57

財務担当役員からのメッセージ

102

株式情報

103

新株予約権および
社債の状況

104

投資家メモ

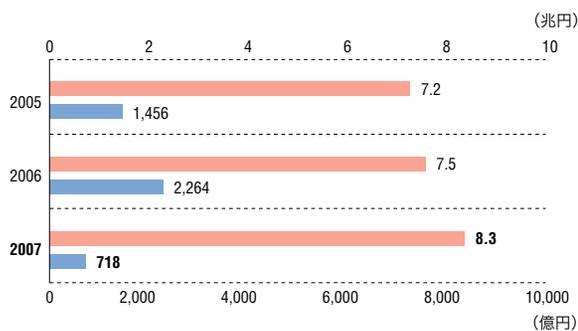
財務ハイライト

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円 (1株当たり情報および従業員数を除く)			増減率(%)	単位:百万米ドル* (1株当たり情報を除く)
	2005年	2006年	2007年	2007/2006	2007年
会計年度					
売上高および営業収入	¥7,191,325	¥ 7,510,597	¥ 8,295,695	+10.5%	\$70,303
営業利益	145,628	226,416	71,750	-68.3	608
税引前利益	157,207	286,329	102,037	-64.4	865
法人税等	16,044	176,515	53,888	-69.5	457
持分法による投資利益	29,039	13,176	78,654	+496.9	667
当期純利益	163,838	123,616	126,328	+2.2	1,071
営業活動によるキャッシュ・フロー	646,997	399,858	561,028	+40.3	4,754
投資活動によるキャッシュ・フロー	(931,172)	(871,264)	(715,430)	—	(6,063)
普通株式1株当たり情報:(単位:円、米ドル)					
当期純利益					
— 基本的	¥ 175.90	¥ 122.58	¥ 126.15	+2.9%	\$ 1.07
— 希薄化後	158.07	116.88	120.29	+2.9	1.02
配当金	25.00	25.00	25.00	—	0.21
会計年度末					
資本勘定	¥2,870,338	¥ 3,203,852	¥ 3,370,704	+5.2%	\$28,565
総資産	9,499,100	10,607,753	11,716,362	+10.5	99,291
従業員数(単位:人)	151,400	158,500	163,000	+2.8	

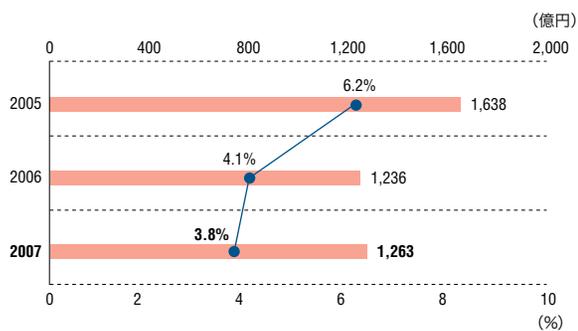
* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2007年3月30日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=118円で換算しています。

売上高と営業利益



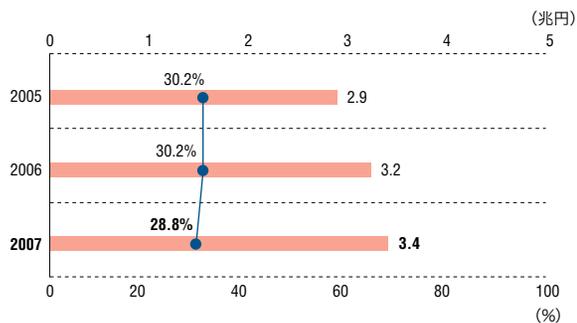
■ 売上高および営業収入 (上軸)
 ■ 営業利益 (下軸)
 * 3月31日に終了した1年間

当期純利益と株主資本当期純利益率(ROE)



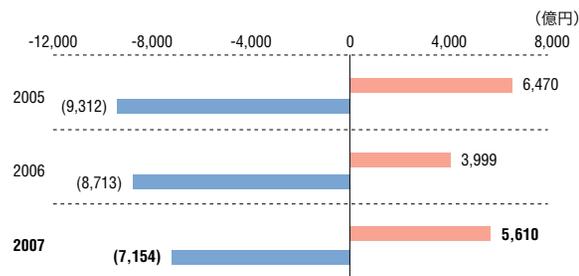
■ 当期純利益
 ● ROE
 * 3月31日に終了した1年間

株主資本と株主資本比率



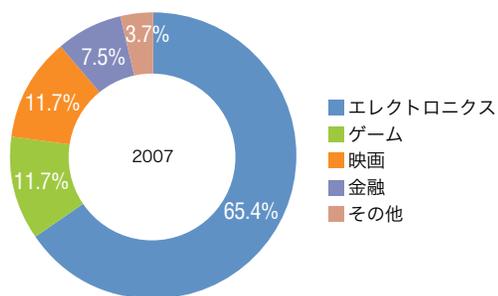
■ 株主資本
 ● 株主資本比率
 * 3月31日現在

キャッシュ・フロー



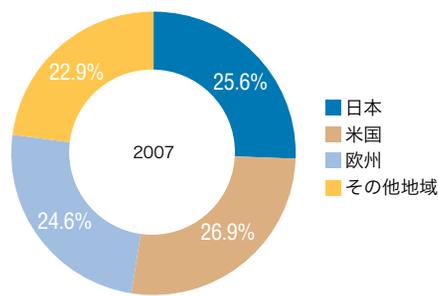
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
 ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
 * 3月31日に終了した1年間

セグメント別売上高構成比*



* 3月31日に終了した1年間
 * 外部顧客に対する売上高および営業収入にもとづく比率

地域別売上高構成比*



* 3月31日に終了した1年間
 * 外部顧客に対する売上高および営業収入にもとづく比率
 * 売上高および営業収入は顧客の所在国別に分類

株主の皆さまへ：ハワード・ストリンガーCEOからのメッセージ

2006年度(2007年3月期)、ソニーは2005年9月に発表した経営体質強化プランの実現に向け数々の重要な施策を着実に実行してきました。2007年度には、構造改革のステージから利益をともなった成長のステージへ移行していきます。

2006年度において、ソニーは自ら掲げた目標の多くを達成しただけでなく、目標を上回る成果も上げることができました。第一に、中鉢社長のリーダーシップのもと、主力のエレクトロニクス事業において営業利益率4%(構造改革および一時的な費用を除く^{*1})という目標を1年前倒しで達成しました。主な成果としては、デジタルカメラ“サイバーショット™”の収益性が大幅に改善したほか、液晶テレビ“ブラビア™”が世界市場でトップシェアに輝きました^{*2}。また、ビデオカメラ“ハンディカム®”も、引き続き大変好調でした。持分法適用会社では、スウェーデンのLM Ericssonとの合併会社として設立されたSony Ericsson Mobile Communications ABが堅調に利益を伸ばし、“ウォークマン®”携帯電話や“サイバーショット”携帯電話などの大ヒットを追い風に携帯電話の市場シェアを拡大しています。

第二に、映画部門において世界各地で数々の劇場興行収入記録を塗り替えました。例えば、米国市場では13本もの作品が公開週末興行記録1位(2006暦年)を達成し、年間の興行収入も過去最高を記録しました。また、米国以外の市場でも劇場公開作品が従来以上の成功を遂げました。中でも貢献度が高かったのは、「ダ・ヴィンチ・コード」「タラデガ・ナイト オーバルの狼」「もしも昨日が選べたら」「幸せのちから」などの作品です。

第三に、新たな“プレイステーション”プラットフォームである“プレイステーション 3”(PS3®)の発売が挙げられます。PS3®は、2006年度末までに550万台が出荷されました。PS3®の発売にあわせて開始した「PLAYSTATION®Network」(PSN)のオンラインサービスにも、新たな収益源としての可能性を見出しています。PS3®によって今後生まれるビジネスチャンスは非常に大きく、世界各地でPS3®を発売できたことを大変うれしく思っています。

構造改革目標の中には、資産の売却や人員削減など、計画を1年以上前倒しで達成したのものも数多くあります。ソニーは、2007年度までに、連結営業利益率5%の達成をはじめ、2005年9月に掲げた目標のすべてを達成する見通しです。

2006年度において多くの目標を達成できたことを私たちは誇りに思っていますが、同時に困難な事態にも直面しました。特に、ノートブックコンピュータ用リチウムイオン電池パックの自主回収および自主交換プログラムにかかわる引き当ては業績に大きく影響しました。また、PS3®の“ブルーレイディスク™”ドライブに欠かせない最先端技術である青紫色レーザーで生産上の問題が発生しました。このような、今後起こりうる製品の安全・品質上の問題に対しては、直ちに特定し、対処できるように対策を講じました。

2006年度における成果は、ソニーブランドの強化にたゆまず取り組んでいる数多くの社員によってもたらされたものです。また、新しい経営体制への移行も成功の一因となりました。エレクトロニクス分野では、中鉢社長と私は井原勝美代表執行役副社長をコンシューマープロダクツグループ担当

^{*1} 構造改革費用374億円、ノートブックコンピュータ用電池パック自主回収および自主交換プログラムにかかわる引き当て512億円を含みます。

^{*2} ディスプレイサーチ調べ(2006暦年の金額ベース)

に、中川裕執行役副社長をセミコンダクタ&コンポーネントグループ担当に指名しました。さらにゲーム分野では、平井一夫がSony Computer Entertainment America Inc.の社長兼CEOから、(株)ソニー・コンピュータエンタテインメントの代表取締役社長兼グループCEOとなることを発表しました。彼らは成長するソニーにおいて大きな職責を担う経営陣の一員ですが、本アニュアルレポートではそれぞれのインタビューをご紹介します。

今後1年間は、引き続き多くの施策に取り組んでいきます。まず、何より重要なのは、2005年9月に掲げた目標のすべてを2007年度までに達成しなければならないということです。ソニーの経営陣および全社員が一丸となって、目標の達成に向け邁進しています。

次に、消費者からの需要が大きく、株主価値を高めるような製品やサービスに引き続き注力します。確実なリターンが見込まれる分野に将来の投資を集中させ、製品の品質向上と技術革新に焦点を絞っていきます。

3つ目として、構造改革をほぼ完了したことから、今後は利益をともなう成長に焦点を絞らなければなりません。ソニーには、さらに注力すべき競争優位性の高い数々の技術や製品があります。ソニーが業界に先駆けて生産しているハイディフィニション(HD)製品もその一例です。業務用カメラ、デジタルカメラ、一眼レフカメラ、ビデオカメラで映像を撮り、“バイオ™”シリーズのパソコンで編集する、さらに“ブラビア”や劇場用4Kプロジェクターで見ることができます。このように多くのフルハイビジョン製品を提供している企業はほかにありません。また、これらに加えて、“ブルーレイディスク”プレーヤー(据置型再生機およびPS3®搭載機能)やSony Pictures Entertainment Inc.が保有するすべてのHDコンテンツもあります。ソニーは、コンテンツとテクノロジーを融合させ、革新的な新製品やサービスを創り出すことのできるユニークな企業です。ソフトウェアやハードウェアのエンジニア、デジタルコンテンツの主要スタッフなどが連携し、そのような新製品、サービスの開発に取り組んでいます。

2007年度は、ソニーのゲーム部門にとっても重要な年となります。ハードウェアに関しては、PS3®に搭載されている最先端デバイスのコスト削減を図っていくとともに、PSNを通じて、世界中のユーザーが自由に交流し、ゲーム、映画、音楽などのコンテンツを楽しめる場を提供します。また、ソフトウェアのラインアップのさらなる強化も図っていきます。既に発表したオンラインコミュニティ「PLAYSTATION®Home」は、ユーザー同士の相互交流を可能にし、ソニーとそのビジネスパートナーにとっても大きなビジネスチャンスとなります。

また、マーケティングに関しては、FIFA(国際サッカー連盟)とグローバルなパートナーシッププログラムの契約を締結し、2010年に南アフリカ共和国、2014年に南米で開かれるFIFAワールドカップ™をはじめ、40を超える大会の公式スポンサーとなります。これにより、世界的に独自の宣伝活動を展開することが可能となり、ソニーの製品・サービスを世界中のお客さまに向けてアピールしていきます。

2006年度は、さまざまな困難な状況に直面しましたが、ソニーは高いブランドイメージを維持しています。米国では、Harris Interactive®のブランド調査で、ソニーは7年連続首位を獲得しました。また、AlixPartners LLPが米国のあらゆる階層を対象に行った「ブランド・パワー・インデックス」調査でも、1位に選ばれました。ソニーブランドは製品の付加価値の源泉であるとともに、明確な競争優位性をもっており、私たちは引き続きこれを堅持していきます。

構造改革から長期成長をめざすステージへ移行していくことで、新しいソニーが生まれると信じています。今後も、ソニーは消費者の需要に最大限に対応した一連の製品やサービスの提供を通じて、大規模でかつ拡大を続ける市場に応えていきます。ソニーでは、さまざまな事業が互いに補完しあうことにより、株主価値を生み出すためのソニー独自の機会を創出していきます。

社員を代表し、ソニーに対する皆さまの変わらぬご支援に対してここに感謝の意を表します。

2007年5月15日

代表執行役 会長 兼 CEO
ハワード・ストリンガー





**代表執行役 会長 兼 CEO
ハワード・ストリンガー**

英国出身。米国4大テレビネットワークの一つであるCBSでディレクター、プロデューサーなどを務め、1986年CBS Newsプレジデント、1988年CBS Inc.放送部門プレジデントに就任。1997年Sony Corporation of America(SCA)に入社後、1998年SCAの会長兼CEOに就任、ソニーのエンタテインメント部門COOを兼務し、映画・音楽事業を軌道に乗せる。1999年には、放送ビジネスへの貢献が認められ、英国王室からナイトの称号を得る。2005年6月ソニー(株)代表執行役会長兼CEO、現在に至る。

**代表執行役 社長 兼 エレクトロニクスCEO
中鉢 良治**

1977年資源工学博士号取得、ソニー(株)入社。記録メディアの研究開発に携わり、1989年米国のSony Magnetic Products Inc. of Americaに赴任。1992年日本に戻り、テープや光ディスクなどの記録メディアビジネスを担当。2002年からデバイスビジネス全般を担当し、2003年マイクロシステムズネットワークカンパニー NC プレジデント。2004年執行役副社長兼COO(デバイスビジネス・生産戦略担当)。2005年4月よりエレクトロニクスCEO、同年6月代表執行役社長、現在に至る。

Sony United

ソニーの変革はここから始まる

「Sony United」

ソニーは2005年9月に発表した中期経営方針で

「Sony United」を社内スローガンに掲げ、

これまでにさまざまなUnitedー連携、協力、融合ーを進めてきました。

今回の特集では、こうした取り組みを

トップマネジメントのインタビューを通してご紹介します。

ソニーはエレクトロニクスをはじめ、ゲーム、映画、音楽など、
多様な事業を展開しています。

「事業と事業」「人と人」「コンテンツとハードウェア」

「技術とサービス」など、さまざまなUnitedの先にある

“新しいソニー”を感じてほしい。

それが私たちの思いです。

People

ソニーでは、約16万人もの社員が、米国、欧州、日本、アジア、その他世界中の拠点で活躍しています。設計、製造からマーケティングに至るまで、多様な人材と部門が連携し、活発に議論することにより、お客さまの視点での製品づくりやサービス向上に、日々、努めています。



Content and Hardware

ソニーはハードウェアに加え、ゲーム、映画、音楽などの豊富なコンテンツを有しています。液晶テレビ、“ブルーレイディスク”プレーヤー、オーディオ機器、“プレイステーション3”で映画、音楽、ゲームなどのエンタテインメントコンテンツを観たり聴いたり、楽しんだり、コンテンツとハードウェアを融合させた革新的な商品とサービスで、これからもお客さまに感動と楽しさを提供していきます。



Technology

ソニーのハードウェアには、半導体、イメージセンサー、ディスプレイなど、数多くの自社開発デバイスが搭載されています。これらのキーデバイスの開発が製品の差異化の源泉となっています。また、ソフトウェア技術の強化により、ネットワーク時代の新しい商品、サービスを創造し、さらなる成長をめざしていきます。



復活から、成長へ。ソニーのエレクトロニクス事業は、構造改革のステージから新たな成長ステージへ飛躍しようとしています。エレクトロニクスCEOの中鉢良治と副社長の井原勝美、中川裕が、事業戦略から組織変革、グループにおける連携、研究開発、人材育成まで、今後のエレクトロニクス事業のビジョンを語り合いました。

売上、利益とも大幅に改善し、復活から成長軌道に乗る

中鉢 2006年度のエレクトロニクス事業を振り返ると、商品力という点では液晶テレビ“ブラビア”を中心に強力なラインアップがそろい、ソニーが掲げる高画質・高精細の製品群で構成される「ハイディフィニション(HD)ワールド」の構築が大きく前進しました。エレクトロニクス事業の収益性も大幅に改善され、2007年度までの中期経営計画の目標である営業利益率4%(構造改革および一時的な費用を除く)を1年前倒しで達成しました。ここにきて、復活から成長軌道に乗った手応えを感じています。

組織面では、2006年10月にエレクトロニクス事業においてコンシューマプロダクツグループとセミコンダクタ&コンポーネントグループを発足させ、それぞれ井原さん、中川さんにマネジメントをお願いしました。コンシューマプロダクツグループについては、商品力のさらなる強化および製品間の連携を図るために、テレビ、デジタルカメラ、ビデオカメラ、パソコンなどのコンシューマ製品を一元的にマネジメントする必要性を感じ立ち上げました。一方、セミコンダクタ&コンポーネントグループは、製品の差異化につながるデバイスの開発・供給を行うとともに、外販ビジネスを通じてエレクトロニクス事業の収益に貢献するプロフィットセンターとして位置づけています。

井原さんと中川さんには、日々のオペレーションにおいて、徹底して「今日の戦いに勝つ戦略」に邁

進していただき、私は「将来も勝ち続けるための戦略」に取り組んでいこうと思います。その将来に向けた戦略の基盤となる研究開発を強化するため、2006年10月、研究開発体制の見直しを行いました。さらに、コンシューマプロダクツ、セミコンダクタ&コンポーネントに加え、2007年4月には業務用機器などの企業向けビジネスを、もう一つの事業の柱として強化すべく「B2Bソリューション事業本部」を立ち上げました。この事業本部によって商品力を支える差異化技術と新規事業創出の両面から、エレクトロニクス事業の長期的成長を支えていこうと考えています。

高画質、高精細の製品群による「HDワールド」の推進

中鉢 井原さんに取り組んでいただいているのは、製品間の連携強化を通してHDワールドの統一概念を打ち出すことですが、状況はいかがですか。

井原 全世界でHDワールドを展開しています。カメラで撮る、記録する、パソコンで編集する、テレビで見るといった一連の製品間の相互連携ですね。2007年度には、このHD対応製品がエレクトロニクス製品全体の75%となる予定です。私はこれを「群」の連携と呼んでいます。うまく機能し始めています。群として新しい付加価値をつけることで、お客さまにより幅広い製品を利用いただけるようになります。

中鉢 「個」の製品や事業を強くし、さらに「群」としての付加価値をつけることで、製品間の連携を一段と強化したいですね。「個」の製品で、2006年度を総括するとどうでしょうか。

井原 2006年度は、今後の成長への礎をつくることのできたという実感をもっています。液晶テレビ“ブラビア”ブランドは全世界に浸透し、世界シェアNo.1*を獲得しました。デジタルカメラでは、欧米、アジアで販売が好調な“サイバースhots”に加

* ディスプレイサーチ調べ(2006暦年の金額ベース)

Sony United

えて、一眼レフカメラの新ブランド“α™”が華々しくデビューしました。ビデオカメラについても、ハイディフィニション対応モデルのラインアップを強化しました。また、2006年末には、念願の“ブルーレイディスク” (BD)レコーダーとプレーヤーを発売し、コンセプト先行だったHDワールドがいよいよ実体をともなってきました。

品質管理体制の強化、 イメージセンサービジネスへの注力

中鉢 2006年度はノートブックコンピュータ用リチウムイオン電池パックの品質問題が発生し、お客さまに大変なご迷惑をおかけしました。中川さん、その後の対応や現在の状況を聞かせてください。

中川 バッテリー問題では、あらゆる角度から現場の改善を進め、製品の安全・品質の維持・向上を図りました。また、“プレイステーション 3” (PS3®) 向けの青紫色レーザーに関しては、生産の立ち上げの遅れにより、欧州でのPS3®の発売時期を延期しましたが、その後の回復により、現在では十分な供給量を確保できています。

中鉢 2006年度の半導体事業はどうでしたか。中川さんが打ち出された今後の「アセット・ライト戦略」も含めて説明してください。

中川 2006年度の半導体事業は、PS3®向けの半導体の供給により、売上は大きく伸び、損益面でも改善しました。また、イメージセンサーのビジネスにおいては、特にデジタルカメラの需要拡大の後押しもあり、CCDが非常に好調です。CMOSセンサーは携帯電話やビデオカメラ向けなどを中心にビジネスを拡大しています。

今後の戦略として表明した「アセット・ライト」とは、投資とリターンとのバランスを考え、投資効率を高めていくというものです。設備投資を厳選し、競争力があり、成長性の高いイメージセンサーなどの重点領域に積極的に投資していきます。

「群」の競争力を強化し、 新しいライフスタイルを提案

中鉢 井原さん、今後のコンシューマープロダクツグループにおける施策や経営課題を聞かせてください。

代表執行役 副社長、コンシューマープロダクツ
グループ担当

井原 勝美

1981年、ソニー(株)入社。1996年からホームAVカンパニーのプレジデントに就任し、ホームビデオ、ホームオーディオなどのビジネスを担当。その後、パーソナルITネットワークカンパニー、デジタルテレコミュニケーションネットワークカンパニー NCプレジデントなどを歴任。2001年 Sony Ericsson Mobile Communications ABの設立に携わり、同社社長に就任。2004年にはソニー(株)執行役副社長兼グループCSO&CFO、2005年ホームエレクトロニクスネットワークカンパニー NCプレジデント、同年6月より代表執行役副社長就任。テレビ事業、ビデオ事業などを担当し、液晶テレビ事業を立ち上げる。2006年10月コンシューマープロダクツグループ担当、現在に至る。

井原 「個」の製品では、テレビのラインアップを大型サイズ、ハイディフィニションモデルを中心に強化し、収益性の高いテレビ事業に成長させることを目標にします。2007年度はいよいよ有機ELを搭載したテレビの商品化を予定していますが、これを成功させることも大きな課題の一つです。

「群」の競争力では、ソニー製品をあわせてもつ楽しみや便利さ、製品群として見たときの競争力強化を図ります。単に、製品をつなぐアプリケーションを増やすというだけでなく、世界中の店頭でお客さまにわかりやすく、その魅力を理解していただくユニークなマーケティングにも取り組んでいく方針です。

中鉢 製品がつながると家庭のリビングルームはどう変わるのでしょうか。子供部屋や寝室、書斎などにもどのような変化が期待できますか。

井原 例えば、テレビ、ビデオ、オーディオを一つのリモコンで、ワンタッチで操作できるようになります。“ソニー・ルーム・リンク™”という機能で、どの部屋からも、違う部屋の機器を操作し、コンテンツを楽しむことができます。また、テレビそのもの

がインテリジェント化し、Web上のビデオコンテンツが見られる、テレビを見ながらインターネット上のアプリケーションを利用できるといったこともできます。

モバイルとの関連では、デジタルカメラで撮影した写真をテレビで楽しむという提案をしています。“ブラビア”でHD対応のデジタルカメラやBDプレーヤー、ビデオカメラの高精細画像をもっと楽しんでいただきたいと思います。こうした製品間の連携を促進する意味でも、グループ内の「Sony United」を強化していきます。

「Sony United」で差異化したデバイスを開発し、どこよりも早く製品化する

中鉢 中川さんのグループは、どんな「Sony United」が期待できそうですか。井原さんのグループとの連携を含めて聞かせてください。

中川 コンシューマープロダクツグループとの連携を強化し、製品の差異化に貢献できるデバイスを供給することがわれわれの使命だと考えています。具体的には、デジタルカメラやビデオカメラ向

代表執行役 社長 兼 エレクトロニクス CEO 中鉢 良治

1977年資源工学博士号取得、ソニー(株)入社。記録メディアの研究開発に携わり、1989年米国のSony Magnetic Products Inc. of Americaに赴任。1992年日本に戻り、テープや光ディスクなどの記録メディアビジネスを担当。2002年からデバイスビジネス全般を担当し、2003年マイクロシステムズネットワークカンパニー NC プレジデント。2004年執行役員副社長兼COO(デバイスビジネス・生産戦略担当)。2005年4月よりエレクトロニクスCEO、同年6月代表執行役社長、現在に至る。

執行役 副社長、セミコンダクタ&コンポーネントグループ担当 中川 裕

1968年、ソニー(株)入社。テレビ、ビデオカメラなどのビジネスに携わり、1993年パーソナル&モバイルコミュニケーションカンパニープレジデントに就任。その後、ストレージ&デバイスカンパニープレジデント、エナジーカンパニープレジデントなどを歴任し、2005年パーソナルオーディオビジュアルネットワークカンパニーNCプレジデント、同年6月より執行役員EVP。デジタルイメージング事業、オーディオ事業などを担当し、2006年10月より執行役員副社長、セミコンダクタ&コンポーネントグループ担当、現在に至る。

Sony United

けのイメージセンサーをはじめ商品力を強化するデバイスを提供し、事業の垂直統合を推進していきます。

井原 これまでも、社内で開発したデバイスをいち早く搭載し、発売していくのがソニーの勝ちパターンでした。他社にはない切れ味の良い機能や技術を搭載したデバイスを中川さんのグループに期待しています。

中鉢 ゲーム、映画、音楽、他社との合併事業など、他のビジネスセグメントとの連携も期待されるところです。お二人は、どのような構想をもっていますか。井原さんは以前Sony Ericsson Mobile Communications AB(ソニー・エリクソン)をマネジメントされていたわけですが、関連するグループ間で共同展開するポイントは何ですか。

井原 それぞれの商品ブランドの強みを最大限に生かし、新しい楽しみ方を提案していくということでしょうね。ソニー・エリクソンとの連携では、“ウォークマン®”携帯電話、“サイバーショット”携帯電話に続き、“ブラビア”携帯電話も発売を予定しています。これなどは「Sony United」の好事例ですね。



ほかにも、映画部門と共同で、液晶テレビ“ブラビア”向けに映画鑑賞に適したシネマモードを開発しましたし、映画とエレクトロニクス製品で連携したプロモーションなども積極的に行っています。

また、“ブラビア”のIPテレビ機能において、今後、映画、音楽などのコンテンツ面でのグループの連携も強化していきます。

中鉢 中川さんもコンポーネントという切り口で、携帯電話や“プレイステーション”の普及に大きな役割を果たしてきました。これからは、どのような展開を考えていますか。

中川 “プレイステーション”向けの半導体、青紫色レーザーなどの主要デバイスはわれわれが供給していますから、いわば運命共同体です。これからも、高品質な半導体、電源、バッテリーなどを供給し、最大限の貢献を果たしていくとともに、今後はテレビや携帯電話用のLSIも強化していく方針です。

中鉢 B to Bビジネスについては、これまで業務用、特に放送局のお客さまが中心でしたが、これをエレクトロニクス事業のもう一つの柱としてもっと広げていきたい。特に、セキュリティ、商業用映像、医療、スポーツエンタテインメントなどの分野をターゲットに事業を拡大していきたいと考えています。そのためには、最先端のデバイス技術が必要となりますし、また、その技術を最初に業務用で立ち上げ、これをコストダウンしてコンシューマー製品に使うということも可能です。そういう面で、井原さん、中川さんのグループとのさらなる連携を期待しています。

事業横断的な技術戦略のもと ソフトウェア開発体制を強化

中鉢 最初にふれましたように、2006年に本社開発体制の見直しを行い、3つの開発本部と4つの研究所からなる体制に移行しました。これは、研究成果の事業化の加速と研究開発体制の一層の強化を目的としています。井原さん、中川さんに、今後の研究開発への期待をお聞きしたいのですが。

井原 私がコーポレートR&Dに期待するのは、やはりディスプレイ関係です。液晶テレビ発売当初は、パネルの調達を外部に依存していたわけですが、非常に短期間でSamsung Electronics Co., Ltd.との合弁会社S-LCD Corporationを通じた独自の液晶パネルの調達体制を確立しました。これからは研究開発部隊と一緒に技術を育て、ディスプレイ・ビジネスを大きく成長させたいですね。

中川 研究開発の成果はすぐに商品化に結びつくというより、まずデバイスや半導体に落とし込むケースが多いので、われわれのグループが受け皿となって頑張ります。われわれは現在、有機ELに集中していますが、他の有力な技術開発にも取り組



んでいます。これからもグループ各社と連携し、事業横断的な技術戦略に協力していきます。

中鉢 開発面では、3～5年後に商品化が期待できるものに絞り込んで資源を重点投入しています。また、ソフトウェアの強化をめざし各事業部からソフトウェア設計責任者が集まり議論する場をつくるなど、新しい開発手法の導入や開発プロセスの改善にも取り組んでいます。お二人は、ソフトウェア開発に関してどのような考えをもっていますか。

井原 コンシューマープロダクツグループでは、事業部のソフトウェア開発体制の見直しを行いました。これまで、事業部ごとに分散していたリソースを集中させたことで、開発力が強化されました。

中川 デバイスの販売でもICチップを含めたソリューションとして提供しないと競争に勝てない時代です。今後もソフトの重要性を認識し、ソフトウェア開発を一段と強化していきます。

人材の流動化を推し進め、 活力のある組織体制へ

中鉢 ワールドワイドでの人材連携が不可欠になっていますが、人材流動化も含めた「人」の取り組みはどうでしょうか。

井原 カテゴリー的にも地域的にもビジネスが急拡大していた時代に比べて、今のソニーは、既に全世界のビジネスを網羅した組織体制にあるので、仕事や組織が固定化する傾向があります。これからは人材をうまくローテーションし、いろいろな能力を引き出し、組織の活力を高めなければなりません。われわれのグループでは毎年5%の人材流動性をもたせようということで、実行に移しています。移動した人はほぼ全員が刺激になっていると話していますし、これからも若い人材をどんどん活用していきます。

Sony United

中川 井原さんのおっしゃるとおりですね。研修なども大切ですが、いろいろな経験を積むことが非常に重要だと思います。ソニーの拠点は世界中にありますので、海外赴任も大きな経験になるでしょう。私もグループ内の人材に、デバイスとコンシューマー製品の両方を経験させたいと思っています。また、研究所との人材交流など、職場を変えることが新しい経験と発見につながると思います。

中鉢 井原さん自身もソニー・エリクソンから移られ、中川さんも2006年度の上半期はDI(デジタル・イメージング)事業、下半期からはデバイス事業を担当していただいています。そういうマネジメントの流動化も事業の活性化につながるのではないのでしょうか。マネジメントの行き来も含め、人材と職場の活性化を広い範囲で行っていききたいと考えています。

成長へのステップを確固たるものにし、「社会から尊敬されるソニー」をめざす

中鉢 最後にお二人に伺いたいのですが、ソニーらしさとは何だと思いますか。株主の皆さまへのメッセージとして語ってください。

井原 「新しい時代にどこよりも早く適応する会社」、社会も株主の皆さまもソニーという会社に、そう期待されているのではないのでしょうか。私自身、今、世界で新しく起こりつつあることにアンテナを張り巡らし、センシティブィティー(感受性)を常に強くしていきたい。日本だけの新しさではなく、欧米も含めた世界の動きに常に敏感でありたいと思っています。

中川 ソニーには次の時代を見据えたリサーチ(研究開発)が脈々と息づいていますね。数年先、あるいは長期戦略にもとづく画期的なシーズ(種)が日々、蓄積されています。ですから、株主の皆さまには長期的な期間でソニーを見ていただきたい、育てていていただきたいをお願いしたいですね。

中鉢 端的には言えませんが、ソニーという企業があつ独特の風土があるような気がします。その上で、私が「こうありたい」と考えるソニー像とは、「社会から尊敬されるソニー」です。そのためには、次の4つの要件を満たす必要があります。

第一は「技術のソニー」。顧客視点で世界初の製品を創りだし、生活や文化を豊かにしていく。第二は「良質な製品、サービスの提供」。製品に必ず新しい技術が織り込まれ、良質な製品・サービスを提供する。そして、第三は「輝く社員」。従業員がソニーで働くことに誇りをもつこと。第四は「社会貢献」です。この4つの要件がポジティブに実践されたとき、ソニーは社会から尊敬される企業になることができるはず。創業者の井深さんの会社設立趣意書にも、こうしたエッセンスが含まれています。

時代とともにソニーも変わっていかねばなりません。今日勝つための戦略はビジネスユニット、将来も勝ち続ける戦略はR&D、そしてその成長を支える経営基盤の強化、これらを同時に進めていこうというのが私の考えです。これから、ソニーのエレクトロニクス事業は成長ステージへ入ります。その中で、ソニーらしい製品・サービスを創出し、「世界のソニー」「技術のソニー」と再びいわれる会社を全員の力で実現していきます。



Sony United

“プレイステーション 3” (PS3®)の全世界への導入は、液晶テレビやデジタルカメラなどの成功とともに、ソニーグループの活力と成長力を世界市場に示しました。ゲーム事業を統括する平井一夫が、2006年度のゲーム事業を総括し、ネットワーク時代におけるPS3®の可能性と、今後の成長戦略について語ります。



ゲーム事業のトップが語る事業戦略

欧州ではPS3®が家庭用コンピュータエンタテインメントプラットフォームの販売記録を塗り替え、No.1に

2006年度はPS3®の立ち上げの年でした。この1年を振り返り、PS3®の総括をお願いします。

おかげさまで、2006年11月の日本、北米およびアジアの一部地域での発売を皮切りに、2007年3月までに欧州でも発売することができました。2006年度末までの累計生産出荷台数は550万台に達し、現在も着々と普及が進んでいます。中でも、欧州については、発売初日の販売台数は50万台を突破し、家庭用プラットフォームの販売記録を塗り替える快挙を成し遂げました。

PS3®用ソフトウェアの充実ぶりにも目覚ましいものがあり、2007年6月までの約半年間に、全世界で延べ約100タイトルが発売されました。SCEワールドワイド・スタジオ(SCE WWS)制作のソフトウェアにも、100万枚を突破したタイトルが出るなど、ヒット作品が続々と生まれています。

また、PS3®の新しい楽しみ方であるネットワークに関しては、2007年6月までに全世界で180万人以上のユーザーの皆さまがオンラインサービス「PLAYSTATION®Network」(PSN)に登録し、ネットワークを介してさまざまなゲームを楽しん

(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント
代表取締役 社長 兼 グループCEO
平井 一夫

1984年、CBS・ソニーレコード(株)(現(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント)入社。洋楽の渉外業務や契約業務、日本のアーティストの海外進出のサポートなどに携わる。1995年、Sony Computer Entertainment America (SCEA)に移り、1999年にSCEA 社長兼COOに就任。北米のゲーム事業のオペレーション責任者として、プレイステーションプラットフォームの拡大を推進する。2003年より(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)コーポレート・エグゼクティブCOO、2006年12月にSCE代表取締役社長兼グループCOO。2007年6月よりSCEグループCEOとなり現在に至る。

Sony United

でいます。コンテンツ・ダウンロード数も1,700万件を超えました。

その一方で、初代「プレイステーション」(PS)の懐かしいタイトルを、PS3®やPSP®「プレイステーション・ポータブル」にダウンロードして楽しめる「ゲームアーカイブス」も、ユーザーの高い支持を得ています。

今後、PS3®用タイトルのさらなる充実を図るとともに、ネットワーク経由のゲームのダウンロードやオンライン・コミュニティなど、さまざまな新しい楽しみ方やサービスをユーザーの皆さまに提供していきます。

“プレイステーション 2” (PS2®) ・ PSP® ビジネスも好調

PS2®やPSP®は、どのような状況でしたか。

PS2®は発売後、既に8年が経過していますが、今も全世界の市場で非常に好調に販売記録を伸ばしています。初代PSは約10年にわたり生産出荷を行いました。PS2®ではこれを上回るライフサイクルを期待しています。2007年度も1,000万台の生産出荷を計画しており、ハードウェアのコストダウン、タイトルの拡充、販売エリアの拡大などに注力することで、さらに成長できるプラットフォームであると確信しています。

一方、PSP®は日本市場で初のミリオンヒットタイトルになった「モンスターハンターポータブル 2nd」(株式会社カプコン)が2007年2月に発売され、普及が加速しています。カラーバリエーションも豊富にそろえ、タイトルにあわせた限定版も好評を得ています。

PSP®は、欧米市場でもミリオンヒットタイトルを生み出し、魅力的なソフトウェアの数々と各種の拡販施策により、好調な販売を記録しています。2007年度もSCE WWSおよびソフトウェアメーカー各社から数多くのタイトルの発売が予定されており、今後はPS3®との連携も視野に入れ、グループ各社や販売店などの協力を得て、さらに市場を開拓していきます。

PS3®はSony Unitedの象徴

ソニーグループが推進する「Sony United」という観点から、具体的な事例を挙げてください。

私はPS3®そのものが、「Sony United」の象徴であると考えています。なぜならば、PS3®はソニーグループの50部署以上との協業によって誕生し、最高の技術とノウハウが結集されているからです。ここで、具体的なコラボレーション(Sony United)の事例をいくつかご紹介しましょう。

• キーデバイスの供給

PS3®に関しては、エレクトロニクス部門から、ソニーの最先端技術がふんだんに盛り込まれているPS3®用主要半導体のCell Broadband Engine™(Cell/B.E.)やRSX®、“ブルーレイディスク”(BD)ピックアップなど、20種類以上のデバイスの供給を受けています。

• 店頭展開での連携

店頭では、「ソニー・ハイディフィニション(HD)ワールド」を構成する製品として、PS3®をゲームコーナーだけでなく、液晶テレビ“ブラビア”の展示コーナーにデジタルカメラ“サイバーショット”などと一緒にディスプレイしています。

• BDフォーマットの普及

BDフォーマットの普及をソニーグループ全体で推進するため、Sony Pictures Entertainment Inc.(SPE)などと協力し、クロスプロモーションを実施しています。具体的には、北米および欧州でのPS3®発売に際し、ご購入のお客さまやPSNに登録されたお客さまに映画 *Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby*(タラデガ・ナイト オーバルの狼)、*Casino Royale*(007/カジノ・ロワイヤル)のBD盤を進呈するというキャンペーンを行いました。

• マーケティング

SONY BMG MUSIC ENTERTAINMENTとの連携により、アーティストの最新曲やプロモーションビデオをPS3®でダウンロードできるようになりました。

また、SPEがネット上で提供する高画質の映画トレーラー(予告編)のダウンロードも可能になりました。

• PSNの構築

SPEの子会社であるSony Online Entertainmentと連携し、電子決済をはじめネットワークビジネスのバックボーン構築に取り組んでいます。

以上のように、プレイステーションビジネスはソニーのエレクトロニクス技術とコンテンツとの「United」を核に、全世界のグループ各社と一体化した取り組みにより、さらに進化を遂げようとしています。

PS3®の早急なコストダウンと普及台数の拡大に邁進

では、今後の課題である収益確保や市場拡大に向けた施策、中期的な成長戦略を聞かせてください。

PS3®は、プラットフォームの急速な立ち上げを目的として、導入期の製造コストを下回る戦略的な販売価格を設定しました。現在、SCE社内はもちろん、ソニーグループとの協業で、早期にコストダウンを図るため全力を注いでいます。

成長戦略の面では、PS3®の普及を加速させていくことが鍵になります。そのためには、魅力的なゲームソフトのラインアップの充実が欠かせません。2007年度は全世界においてパッケージベースで既存の延べ約100タイトルに加え、延べ200タイトル以上、ネットワークベースで延べ180タイトル以上の発売が計画されています。

これに加え、PSP®やPS3®で楽しめる「ゲームアーカイブス」では、新たに延べ約250タイトルをネットワーク経由でダウンロードできるようになる予定です。

今後、タイトルの充実に向けて、クリエイターやプログラマーに対する技術的支援をさらに強化していきます。既に、日米欧に専門チームを置いてアドバイスを行っています。ゲーム開発がよりスムーズに行える支援体制を拡充していく方針です。

一方、新作ソフトの発売にあたっては、PSNをフルに活用し、ゲームの体験版や予告編などのダウンロード配信を行っています。さらに、店頭の大画面テレビでPS3®がプレイできるデモスペースなども積極的に展開しています。

こうしたプラットフォームホルダーとしての独自のプロモーションに加え、グループ各社ともマーケティング面で協力しながら、PS3®の普及を加速させます。

双方向のエンタテインメントが新たなビジネスを創り出す

将来の成長に向けて、PS3®のもつ新たな可能性を聞かせてください。

PS3®は、最高性能のコンピュータと、最高の画質品位をもつAVシステムとしての機能をあわせもっています。PS3®に搭載したCell/B.E.の突出した性能がリアルタイムで、ゲームのほか、HDのデジタルコンテンツを楽しんでいただくことを可能にしています。

また、PS3®は、未来のゲームソフト開発にも対応し、クリエイターが「こんなことを実現してみたい」という夢をかなえる場を提供します。



Sony United

さらに、PS3®の最大の特長は、コンテンツを楽しむだけでなく、そのネットワーク機能によって、オンライン上のコミュニティにおけるユーザー同士の交流など、双方向のエンタテインメントを可能にしたことです。ネットワークを介して世界中のユーザーが集まり、情報交換をしたり、新作ゲームの体験版をプレイし、自分のコメントを出すこともできます。つまり、ユーザーがゲーム開発に参加する楽しみも提供できるようになります。

今後は、そうした場を提供することで、新しいビジネスモデル(収入源)を構築していきたいと考えています。

ハード・ソフトの両方をもつ 総合ライフスタイルブランドへ

平井さんにとってソニーとはどのような会社ですか。また、10年後のソニーはどのような企業グループになっていると考えますか。

祖父が大のソニーファンということもあり、テープレコーダーやラジオなど、子どものころから私のまわりにはソニー製品があふれていました。そこにはいつも、「こんなことが可能なのか」という驚きと感動がありました。10年後のソニーも



そのような驚きと感動を人々に与え続けるような企業でありたいと思っています。

また、特に米国において、ソニーはハード・ソフトの両方をアピールできるライフスタイルブランドとして定着しています。先に述べた「Sony United」の取り組みなどによって、今後ますます、エレクトロニクス技術とともに、ゲーム、映画、音楽などのソフト・コンテンツがソニーのシンボルとなる時代が来ると信じています。

ソニーの未来の成長を担う 新たなビジネスモデルを構築

最後に、株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

ゲーム事業は、ソニーグループの業績への寄与はもちろん、未来の成長を担うビジネスであると考えています。ディスクでゲームを楽しむ時代から、今はネットワークにつないで、リアルタイムでさまざまなデジタルコンテンツを見て、楽しんでいただける時代になりました。

私はネットワーク時代に対応して、その可能性を追求したビジネスモデルを構築し、プレイステーションを通じてソニーグループに貢献することが、使命であると認識しています。そのためには、既存のビジネスにこだわらず、次々と新しいビジネスを考えていかなければなりません。市場環境の変化に対応するやり方では遅く、常に先手を打っていきます。

前述したように、PSNの登録者数は、180万人を超えました。これが2倍、3倍となり、やがて10倍に達したとき、大きな変化が生まれるかもしれません。巨大な仮想空間として広告収入を得るだけでなく、そのコミュニティの中でビジネスを展開したいという企業が現れることも考えられます。

こうした次世代ビジネスのシナリオを描き、ゲーム事業の収益を高め、皆さまのご期待に全力でお応えしていく決意でいます。

Sony United

Sony Pictures Entertainment Inc. (SPE) は、スパイダーマン・シリーズをはじめ、「ダ・ヴィンチ・コード」や「007/カジノ・ロワイヤル」など、数々の映画で好成績を収めるとともに、世界各地でのテレビ番組制作やその他のビジネスにおいても成功を収めています。SPEの会長兼CEOであるマイケル・リントンが2006年度の映画事業および今後の事業戦略について語ります。



映画事業のトップが語る事業戦略

映画、テレビ部門共に ヒット映画作品・人気番組により好調

映画部門にとって2006年度は素晴らしい1年だったと思われませんが、どのような成功を収めたのか具体的に教えてください。

まず、スパイダーマン・シリーズのような超大作がなくても好業績を収められたことは、幅広いラインアップの作品に競争力があったことを示しており、このことを高く評価しています。2007年度は *Spider-Man 3* (スパイダーマン3) の公開により、引き続き好業績が期待できます。

共同会長のエイミー・パスカルをはじめ、大勢のモーション・ピクチャー・グループ関係者の尽力により、大ヒットを記録して好業績に貢献する作品に恵まれました。*The Da Vinci Code* (ダ・ヴィンチ・コード) はもちろん、*Click* (もしも昨日が選べたら)、*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル) の興行成績も素晴らしいものでした。さらに、*The Pursuit of Happyness* (幸せのちから) は、米国を舞台にした作品としては珍しく、米国内外の市場で好成績を収め、大変うれしく思っています。また、Sony Pictures Animation が製作した初めてのアニメーション映画の *Open Season* (オープン・シーズン) も、競争の激しい市場で大健闘しました。

Sony Pictures Entertainment Inc. 会長兼 CEO マイケル・リントン

1987年ウォルト・ディズニー・カンパニー入社、新会社ディズニー・パブリッシングを設立し社長に就任。1992年から1996年までは、ウォルト・ディズニー・カンパニー傘下のハリウッド・ピクチャーズの社長に就任。1996年から2000年にかけて、国際メディア企業ピアソンPLCにてペンギングループの会長兼CEO、2000年からは、タイム・ワーナー・インターナショナル社長、AOLインターナショナル社長、AOLヨーロッパCEOを歴任。2004年1月 Sony Pictures Entertainment Inc. (SPE) の会長兼CEOに就任。映画・テレビ・デジタルコンテンツの製作・配信に加え、米国外のテレビ事業向け投資や作品・サービス・技術面において新たなエンタテインメントの創造をめざすSPEのグローバルな事業を統括、現在に至る。

Sony United

国際市場の重要性が高まっていますね。

国際市場については、SPE傘下のColumbia TriStar Motion Picture Groupの会長でありグローバルマーケティング・配給部門担当のジェフ・ブレイクのリーダーシップのもと、各国の支社長を新たに任命し、国際的な営業・流通ネットワーク全般にわたって整備しています。また、国際的に競争力のある作品も増えてきています。2006年度に公開された*The Da Vinci Code* (ダ・ヴィンチ・コード)と*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル)は、両作品とも米国外での興行成績が米国内のおよそ2.5倍を記録し、これはSPEのグローバル戦略が功を奏した喜ばしい成果です。

また、かつてはそれほど大きな影響のある市場ではなかったものの、ここ数年の間に急成長を見せているロシアや韓国などのマーケットにも注目しています。また、中国でもSPEの映画を以前よりも多く楽しんでいただけるようになりました。国際市場において、現地語で製作した映画作品の人気が高まっていることとともない、米国外での映画製作への投資も拡大しています。



ホームエンタテインメント部門の業績はどうか。

二つの分野で好業績を収めました。一つは映画およびテレビ番組のライブラリー作品のDVDです。もう一つは新作のリリースで、*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル)のDVDが英国で発売週に160万枚を売り上げ、従来の発売週のDVD販売記録を塗り替えるなど、極めて好調でした。

テレビ部門の業績はどうか。

米国のテレビ部門は非常に好調です。映画放映権をネットワーク局とケーブル局に販売する以外にも、ショー番組の制作や、最近では'*til Death*や、*RULES OF ENGAGEMENT*というコメディの制作も手がけ、大変好評を得ています。クイズ番組と昼のテレビドラマが2006年度も米国でトップの座に輝いたほか、制作した番組の多くが、ネットワーク局、ケーブル局に採用され、大きな成功を収めています。ほかにも、広告事業を積極的に展開するとともに、米国でのデジタル配信にも携わっています。

米国外のテレビ事業という面でも、2006年度は素晴らしい1年でした。世界各国のネットワーク局や携帯電話、デジタル配信向けの映画・テレビ番組放映権の販売に加え、現地語での番組制作も順調でした。ロシアやドイツでは、テレビ番組の制作者としてトップレベルの地位を獲得しています。

コンテンツのデジタル配信について、今後数年で、どのような発展性があると考えますか。

今後大きく発展すると思われるのは、携帯型端末への映画のダウンロードでしょう。ユーザーがコンテンツを手軽に保存できる機器があれば、当然デジタルフォーマットの映画を購入しなくなるのではないのでしょうか。著作権管理や価格といった販売上の諸問題への対応が課題ですが、今後を見据えれば、それは計り知れないビジネスチャンスといえるでしょう。

「Sony United」のコンセプトのもと、 エレクトロニクス、ゲームとの連携を強化

話は変わりますが、「Sony United」の取り組みについては、どのように考えますか。

「Sony United」のコンセプトは、ソニーグループ内に非常に広く浸透しています。

一例として、米国で“プレイステーション 3” (PS3®) を発売したときは、PS3®購入者の先着50万人に *Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby* (タラデガ・ナイト オーバルの狼) の“ブルーレイディスク” (BD) を一般発売の数週間前に無料進呈しました。また、欧州でPS3®が発売された際にも、「PLAYSTATION®Network」(PSN) 登録者の先着50万人を対象に *Casino Royale (007/カジノ・ロワイヤル)* のBDを無料進呈するという同様のキャンペーンを行いました。これらの取り組みは、「Sony United」のコンセプトのもとグループでの連携がなければ成しえなかったものであり、多くの効果をもたらしました。2007年5月にPS3®購入者にアンケートを実施したところ、回答者の90%近くから、今後1年の間にBDの映画ソフトを購入したいとの回答が寄せられました。回答者は1人当たり平均4枚以上のBDの映画ソフトを既に購入していたこともわかりました。

また、ジェームズ・ボンド・シリーズ最新作の *Casino Royale (007/カジノ・ロワイヤル)* では、ソニーの他の部門とさまざまな場面でタイアップしています。この映画にはパソコン“バイオ”や液晶テレビ“ブラビア”、ソニー・エリクソンの携帯電話などが登場していますし、世界各地での映画のプロモーションにおいて、ソニーのエレクトロニクス部門の全面的サポートを受けることができました。この連携も「Sony United」の効果を示す一つの好例といえます。

エレクトロニクス部門やゲーム部門との連携について、もう少し具体的に紹介してください。

Sony Online Entertainment (SOE) がPSNのインフラ開発に協力したことが挙げられます。SOEはSPEの傘下であり、マルチプレーヤー・オンラインゲーム・システムの基盤構築をはじめとする専門的ノウハウに長けています。そこで、ソニー・コンピュータエンタテインメントはSOEにインフラ開発の協力を依頼し、これが大成功となりました。

また、プロフェッショナル向けのカメラやデジタル・プロジェクターなどの新製品をソニーが発売する場合、私たちも、映画製作会社や映画館のオーナーの皆さまがそうした製品のメリットを理解する一助となるよう、コミュニケーションを図ります。

ソニーグループの技術力、グローバルな競争力を生かす

SPEは、ソニーグループの一員であることによって、どのような他社と異なる競争優位性を有していますか。

重要な優位性が二つあります。第一に、技術の進歩から生まれるビジネスチャンスへの高い対応力です。世界でも有数の技術力を有した企業グループの一員として、SPEはデジタル映画の普及とBDの導入において主導的な役割を果たしています。この優位性は、*Spider-Man 3* (スパイダーマン3) で使われているようなトップレベルの視覚効果を製作するイメージワークスが成功を取めていることから明らかです。ソニーは、このようなコンテンツと技術の融合を通じた感動をお客さまに提供しています。

第二に、ソニーがグローバルに事業を展開しており、国際市場における成長機会を把握しやすいことは、SPEが特に、米国外で映画・テレビ番組事業を展開する上で大きな優位性だと考えています。

Sony United

“ソニーブランド”についてはどのように考えますか。

“ソニーブランド”といわれて真っ先に思い浮かべるのは、「高品質」「革新」「スタイリッシュ」、そして、最も重要なのは「信頼できるブランド」というイメージです。また、ソニーはハードウェアとコンテンツ、最先端の技術とエンタテインメントのどちらも保有しているということで、ユニークな会社であると思います。

**収益性を維持するとともに、
映画やテレビ番組の質を高めていく**

中・長期目標におけるビジョンを教えてください。

中期目標は堅実な収益性を維持することですが、目標に向けて大きく前進してきました。また、最終的な利益への意識を念頭に置く一方で、世界各地で製作する映画やテレビ番組について、最も重要である質を常に最高レベルに維持できるよう全力を尽くしています。

長期的には、グローバルに事業を推進し、SPEの資産を今以上にバランスのとれた多様なものにすべきだと考えています。また、好調に推移している映画事業においては、家族向けのエンタテインメント映画にもっと注力していきたいと考えており、アニメーション製作事業基盤の確立に取り組んでいます。

SPEの事業について、一般にはあまり知られていないこともあると思いますが、ぜひ知ってほしいとお考えのものはありますか。

SPEがとても幅広く事業を手がけているという点です。一般のイメージは「SPEといえば映画」でしょう。中には、米国のテレビ番組の制作についてご存知の方もいらっしゃると思いますが、視覚効果、広告販売、ゲーム、オンラインエンタテインメントや、国際市場におけるSPEの事業を理解していらっしゃる方はあまり多くはありません。

スパイダーマン・シリーズや*The Da Vinci Code* (ダ・ヴィンチ・コード)のような話題作が評判になることが多いですが、SPEが提供しているのはそれだけに留まらない、非常に幅広い優れたエンタテインメントです。新しいことに挑戦することが、企業としてのSPEのビジョンです。創造性や型にはまらない考え方が利益を生みだします。そして、SPEとその社員の熱意により、今後も素晴らしいエンタテインメントを世界中の人々に提供していることを信じています。



ピンクのPSP®でP!NKを体験する

ソニーBMGとソニー・コンピュータエンタテインメントが示す「Sony United」

常に独創的で絶え間なく進化するP!NKは、SONY BMG MUSIC ENTERTAINMENT (ソニーBMG)の所属アーティストです。彼女の音楽は、奇抜さと純粋さを兼ね備え、傲慢と同時に正直で、美しく女性らしく、強さもあります。この魅力的なキャラクターを生かして、2006年10月にSony Computer Entertainment Europe (SCEE)はP!NK限定版PSP®バリューパックを発売しました。このバリューパックには、P!NKの最新のベストミュージック・ビデオ「Stupid Girls」、「Who Knew」、「U + Ur Hand」を特集した特典UMD™ビデオが付いています。この人気アーティストとの類のないコラボレーションによって、Webサイト (yourpsp.com/pink)に登録したP!NK PSP®購入者は、欧州ツアーに関するビデオ日記などのコンテンツを特典としてダウンロードすることができます。この共同企画は、PSP®のラインアップやP!NKのファン層の拡大につながるなど、「Sony United」の効果を示しています。

新しい音楽を探して

SMEJとソニー・エリクソンのコラボレーション

新人アーティストの発掘に定評のある(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント (SMEJ)は、ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ(株)(ソニー・エリクソン)製携帯電話の日本市場向けの新機種「W51S」(au向け)のCMソング制作に向け、ソニー・エリクソンと共同で新人アーティスト発掘オーディションを行いました。オーディションの2次審査はWebと携帯電話からの一般投票で行われ、わずか1カ月の間に100万票を超える投票がありました。

今回のオーディションでは、ソニーグループの両社が相互に連携することで、「Sony United」による相乗効果が十分に発揮されました。SMEJには通常よりも幅広いジャンルのアーティストから応募があり、ソニー・エリクソンにとっても新しい形のプロモーションとなりました。

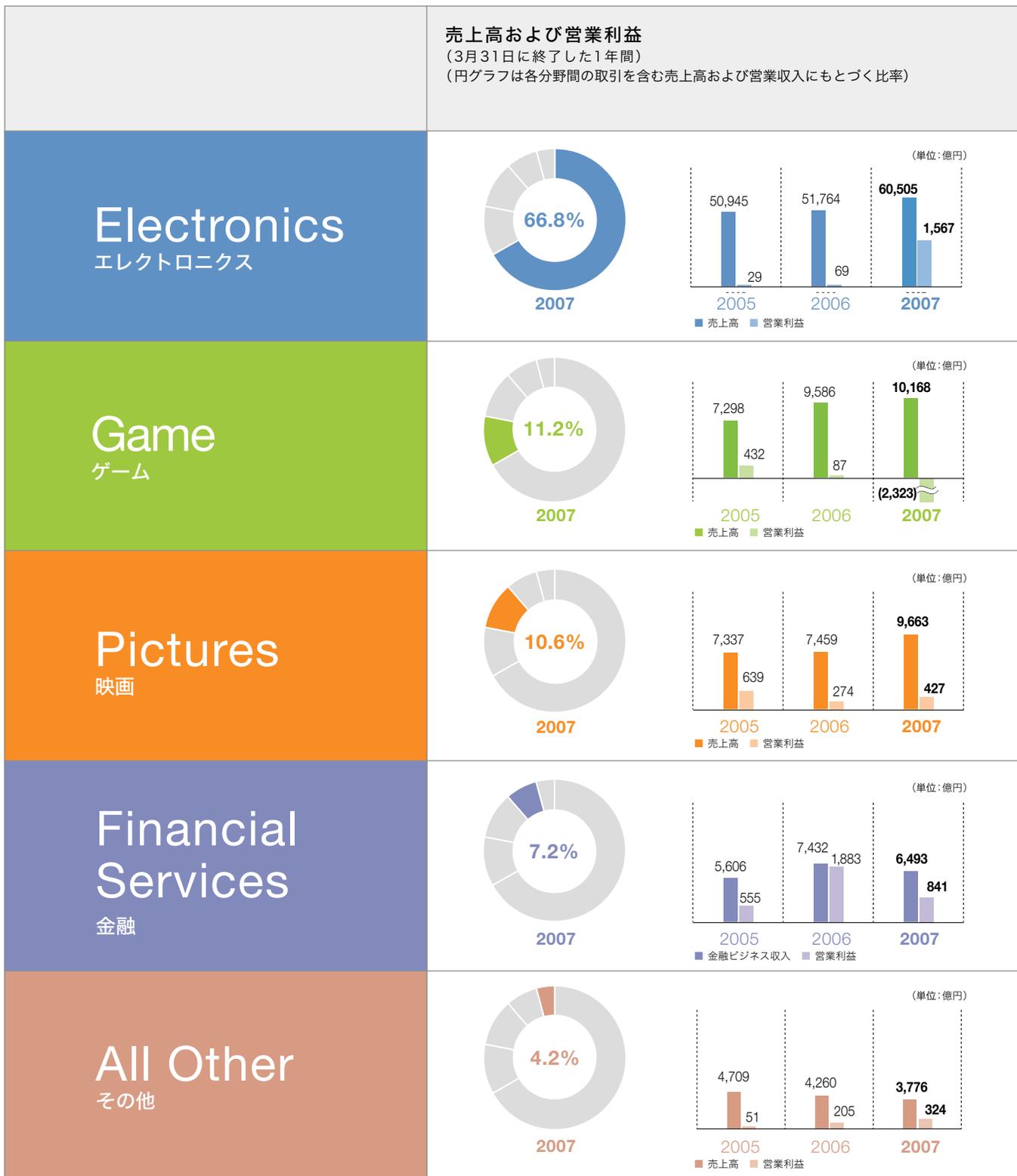


PINK PSP®



CMソングのオーディション
(投票WEBサイト)

ビジネス概要



ビジネス別財務ハイライト

(3月31日に終了した1年間)

(注1) 売上高 = 売上高および営業収入

(注2) 営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高および営業収入

(注3) 売上高は各分野間の取引を含む。

2006年度のレビュー

(単位: 億円)	2005	2006	2007	2007/2006 (増減)
売上高	¥50,945	¥51,764	¥60,505	+16.9%
営業利益	29	69	1,567	+2,167.4%
営業利益率 (%)	0.1	0.1	2.6	

- 売上高は前年度比16.9%の増加。
- 全地域で販売が好調だった液晶テレビ“ブラビア”、日本以外の地域でノートブックコンピュータの販売が好調だったパソコン“バイオ”、全地域で売上が増加したデジタルカメラ“サイバーショット”などが増収に貢献。
- 営業利益は前年度比1,498億円の増加。
- 2006年度第2四半期において、ノートブックコンピュータ用電池パックの自主回収および自主交換プログラムにかかわる引き当てとして512億円の計上があったものの、外部顧客向け売上の増加、米ドルおよびユーロに対する円安による為替のプラスの影響などにより大幅な増益。

(単位: 億円)	2005	2006	2007	2007/2006 (増減)
売上高	¥7,298	¥9,586	¥10,168	+6.1%
営業利益(損失)	432	87	(2,323)	-
営業利益率 (%)	5.9	0.9	-	

- 売上高は前年度比6.1%の増加。
- ハードウェアについては、日米欧における“プレイステーション 3” (PS3®) の発売により、全体で増収。ソフトウェアについては、PSP®「プレイステーション・ポータブル」用ソフトウェアの増収およびPS3®用ソフトウェアの貢献があったものの、“プレイステーション 2” (PS2®) 用ソフトウェアが減収となったことにより、全体で減収。
- 営業損失は、2,323億円の損失を計上。
- PS3®において導入期の製造コストを下回る戦略的な価格設定での販売による損失が発生したことに加え、PS3®プラットフォームの立ち上げ関連費用を計上したことなどにより損失を計上。

(単位: 億円)	2005	2006	2007	2007/2006 (増減)
売上高	¥7,337	¥7,459	¥9,663	+29.5%
営業利益	639	274	427	+55.7%
営業利益率 (%)	8.7	3.7	4.4	

- 売上高は前年度比29.5%の増加。
- 「ダ・ヴィンチ・コード」「007/カジノ・ロワイヤル」「もしも昨日が選べたら」など2006年度に公開した映画作品の全世界における劇場興行収入やDVDソフト収入が大幅に増加。
- 営業利益は、2006年度に公開された映画作品の収入が大幅に増加したことにより、前年度比55.7%の増益。

(単位: 億円)	2005	2006	2007	2007/2006 (増減)
金融ビジネス収入	¥5,606	¥7,432	¥6,493	-12.6%
営業利益	555	1,883	841	-55.3%
営業利益率 (%)	9.9	25.3	13.0	

- 金融ビジネス収入は前年度比12.6%の減少。
- ソニー生命において、株式相場が大幅に上昇した前年度に比べ、一般勘定および特別勘定の評価益が減少したことなどにより減収。
- 営業利益は、主として、ソニー生命において、株式相場の影響により転換社債の評価益を含む一般勘定評価益が減少したことなどにより、前年度比55.3%の減益。

(単位: 億円)	2005	2006	2007	2007/2006 (増減)
売上高	¥4,709	¥4,260	¥3,776	-11.4%
営業利益	51	205	324	+57.9%
営業利益率 (%)	1.1	4.8	8.6	

- 売上高は前年度比11.4%の減少。
- 2006年度第1四半期において、ソニーのリテール事業6社を傘下に置く持株会社(株)スタイリングライフ・ホールディングスの株式の過半数を売却したため、これらのビジネスが連結対象外となったことなどにより減収。
- 営業利益は、主として前年度に米国の娯楽施設売却にともなう資産の除売却損を計上していたことにより、前年度比57.9%の増益。

Electronics

エレクトロニクス <http://www.sony.jp/>

エレクトロニクス・ビジネスは、テレビ、ビデオ、オーディオ、情報・通信、コンポーネント、半導体などから構成されています。ソニーは今後の成長に向け、エレクトロニクス事業のリソースをハイディフィニション（HD）関連商品群、モバイル商品群、およびこれらの商品の差異化につながる半導体・デバイスの開発・製品化に集中的に投入し、競争力強化と収益性向上をめざします。

主要ビジネスのレビュー

液晶テレビの2006年度の市場規模は約5,150万台と、前年度に比べ2.5倍の成長となりました。2006年度の薄型テレビ業界は、引き続き厳しい競争環境下にありましたが、ソニーの液晶テレビ“ブラビア”は、画面サイズの大型化およびフルHD化(水平1,920×垂直1,080画素)の2つを商品戦略の軸に据え、商品力強化に努めた結果、全世界で販売が好調に推移し、前年度比約2.3倍の約630万台の出荷となり、世界シェアNo.1*を獲得しました。

* ディスプレイサーチ調べ(2006暦年の金額ベース)

こうした成功の背景には、独自開発の高画質回路「ブラビアエンジン」やバックライト「ライブカラークリエーション」などの、高画質・広色域化技術を開発、搭載し、圧倒的に美しい色と映像をお客さまにご提供できたことが挙げられます。また、商品力強化に加え、ソニーとSamsung Electronics Co., Ltd.とのアモルファスTFT液晶パネル製造の合併会社であるS-LCD Corporation(以下、S-LCD)により、液晶パネルの安定供給ができたこともあります。

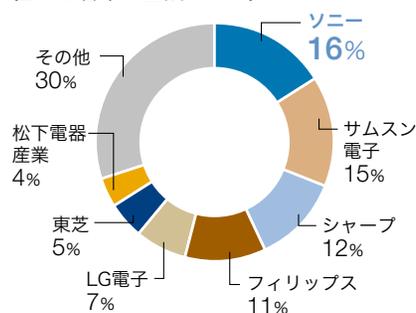
S-LCDは、第7世代ラインとして、現在月産9万枚の生産能力を有しています。2007年夏には第8世代ラインでの量産を開始し、大型テレビ用パネル(ガラス基板サイズ:2,200mm×2,500mm)の生産能力(月産5万枚)を確保し、さらなるコストダウンを図る見込みです。

また、急速な拡大が見込まれる欧州の液晶テレビ市場に向けて、より強力な供給体制を構築すべく、液晶テレビ“ブラビア”の新たな生産工場をスロバキアのニトラに設立します。新工場は2007年夏に稼働を開始する予定で、年間300万台の液晶テレビ生産体制を整えます。

安定した供給体制を構築するとともに、ソニーのもつ最先端の技術や機能、デザインの優位性を生かし、液晶テレビのリーディングブランドとして、今後も全世界で事業を強力に推進していきます。

液晶リアプロジェクションテレビは、市場の競争環境は厳しいものの、ソニーは主要なマーケットである米国を中心に、高いシェアを維持しました。今後も、フルHDでコントラスト、応答速度に優れた反射型液晶ディスプレイデバイス

液晶テレビ世界シェアNo.1*
(2006暦年の金額ベース)



* ディスプレイサーチ調べ



液晶テレビ
KDL-46X2500

BRAVIA





デジタル一眼レフカメラ
DSLR-A100

“SXRDTM” (Silicon X-tal Reflective Display) を搭載したモデルに注力していきます。

デジタルカメラ市場は、2006年度には欧米での買い替え需要が旺盛であったことから、前年度比22%増の約7,900万台と引き続き拡大しました。こうした市場環境の中、ソニーは欧米における普及価格帯の“サイバーショット”WシリーズやSシリーズ、アジア地域におけるスリムデザインのTシリーズなど、それぞれの市場ニーズを的確にとらえた商品が好評を博し、全地域で好調な販売を記録しました。その結果、2006年度のソニーの販売台数は、前年度比26%増の約1,700万台となりました。

2006年7月には、レンズ交換式デジタル一眼レフカメラの第一弾として、「αマウントシステム」に準拠した“α100”を発売しました。デジタル一眼レフカメラ“α100”は、コニカミノルタフォトイメージング(株)が蓄積してきた手ブレ補正機能に関する技術や、画質設計、光学技術と、ソニーがもつイメージャー、バッテリー、液晶などのデバイス技術、高密度実装技術、デジタル信号処理技術などが融合した商品です。レンズ交換式デジタル一眼レフカメラは今後も市場拡大が見込まれており、ソニーは写真の楽しみが無限に広がるような魅力ある製品群を提案し、事業のさらなる拡大を図ります。



デジタルHDビデオカメラレコーダー
HDR-SR1

ビデオカメラは2006年度の市場規模が前年度比横ばいの約1,800万台だったのに対し、ソニーの販売台数は前年度比微減の約745万台となりました。ソニーは、家庭用ビデオカメラの業界統一規格である「8ミリビデオ」に始まり、家庭用デジタルビデオ「DV」、ハイビジョン撮影が可能な「HDV」映像規格など、より高画質で利便性の高いデジタルハイビジョンビデオカメラ“ハンディカム®”を商品化することで、常に業界をリードしてきました。2006年度は、ランダムアクセスメディアでのHD記録・再生を可能にするデジタルビデオカメラ規格「AVCHD」にもとづく初の家庭用ビデオカメラを発売しました。日本における地上波デジタル放送をはじめ、世界各国でHD放送の拡大が見込まれる中、HD対応テレビの普及により、今後、家庭でハイビジョン映像を楽しむ環境がますます充実していきます。ソニーは、ハイビジョンビデオカメラの商品構成を拡充し、パーソナル映像コンテンツのハイビジョン化を推進していきます。

“ブルーレイディスク” (BD) については、2006年度、北米市場向けにBDプレーヤーを発売したほか、日本市場向けにはBDレコーダー2機種を発売しました。BDレコーダーは、ハイビジョン放送やハイビジョンビデオカメラの映像をそのままの画質でディスクに保存することや、映画などのBDソフトも美しく再生することに加えて、デジタル写真を自動演出・再生するアプリケーションなど、ハイビジョン生活を楽しむための機能が充実しています。

ポータブルオーディオでは、“いい音で音楽を楽しむ”というオーディオ機器の本質的価値を追求し、クリアな高音質を実現したモデルなど、デジタルミュージックプレーヤー“ウォークマン®”の商品ラインアップを拡充しました。また、小型・軽量、高音質の音楽再生に加え、高画質ビデオ再生、大画面を生かした快適



“ブルーレイディスク”レコーダー
BDZ-V9

Cyber-shot





“ウォークマン®”Aシリーズ
NW-A808

な操作性など、携帯音楽プレーヤーとして高い性能を備えた“ウォークマン®”の最上位シリーズを発売しました。

ホームオーディオでは、CD・MD・ラジオ放送・音楽配信・アナログ音源などの楽曲を内蔵ハードディスクに「ためる」こと、高音質で「聴く」こと、“ウォークマン®”などへ高速転送して「もち出す」ことができるハードディスクコンポ“ネットジューク™”を発売しました。

パーソナルコンピュータ“バイオ”は、欧州を中心に好調な売上を記録した結果、2006年度は前年度比8%増の約400万台を販売しました。また、ソニーは、テレビとHDMIケーブル1本で接続することで新しい楽しみ方を提供する“テレビサイドPC「TP1」”を発売しました。これは、テレビの脇に設置して、簡単なリモコン操作でインターネットを閲覧したり、パソコンに保存した写真や動画をテレビで楽しむことなどができます。今後もソニーは、パソコンが「ひとり1台」に普及する時代に向けて、ますます多様化するニーズに対応し、一人ひとりに「もつ喜び」を感じていただける“バイオ”を提案していきます。



“サイバーショット”携帯電話
K810

Sony Ericsson

2001年10月にLM Ericssonとの折半出資の合弁会社として設立されたSony Ericsson Mobile Communications AB(ソニー・エリクソン)の2006年度業績(2006年12月31日に終了した1年間)は、“サイバーショット”携帯電話や“ウォークマン®”携帯電話シリーズなどの端末の販売好調により、過去最高の販売台数、売上高、当期純利益を記録しました。

また、お客さまのバラエティーに富んだニーズやライフスタイルにあわせて、魅力的な中位機種を中心に製品ポートフォリオを拡大した結果、欧州に加え、中南米、アジア太平洋の新興成長市場においても、ビジネスを拡大することができました。販売台数については、“ウォークマン®”携帯電話1,700万台を含めた合計が7,480万台となりました。ソニー・エリクソンの目標は世界の携帯電話業界のトップ3入りを果たすことですが、2006年にビジネスの増勢がさらに加速したことで、この目標も達成可能なものとなってきました。

HANDYCAM®



Game

ゲーム <http://www.scei.co.jp>

ソニーのゲームビジネスは、(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)による家庭用ゲーム機およびソフトウェア事業で構成されています。

SCEは1994年に初代“プレイステーション”を発売して以来、“プレイステーション 2”、PSP®「プレイステーション・ポータブル」と常に先進的なコンピュータエンタテインメントプラットフォームを開発、提供してきました。2006年度には新たに“プレイステーション 3”を世界各地で発売し、ネットワークサービスを含む新しいコンピュータエンタテインメントの世界を広げています。

“プレイステーション 3”を全世界で発売

“プレイステーション 3” (PS3®)は2006年11月11日の日本発売を皮切りに、11月17日には北米およびアジアの一部地域、2007年3月23日には欧州で発売され、プラットフォームの普及が着々と進んでいます。2006年度においては、PS3®用基幹部品の生産の遅れによる影響があったものの、全世界合計で550万台の生産出荷を達成することができました。中でも、日本、北米から4カ月ほど遅れて導入した欧州については、その準備期間を利用して、ハードウェアは初回出荷100万台、ソフトウェアは発売初日から約30タイトルをそろえた結果、これまでの家庭用コンピュータエンタテインメントプラットフォームにおいて最も成功を収めた立ち上げとなりました。

PS3®用パッケージソフトウェアについては、2007年6月までに全世界で延べ約100タイトルが発売され、SCEワールドワイド・スタジオ(WWS)制作の「MotorStorm(モーターストーム)」などが100万本を超えるヒットとなりました。SCE WWSにおけるソフトウェア開発力の強化によりPS3®プラットフォームを牽引する自社タイトルが着実に生まれています。

また、PS3®におけるネットワークビジネスについては、2007年6月までに180万人以上のユーザーがPS3®向けのオンラインサービス「PLAYSTATION® Network」(PSN)に登録し、ネットワークを通じてさまざまなコンテンツを楽しんでいます。PSNでは、メッセージ交換や動画チャットなどの基本的なサービスに加え、オンライン対戦、PS3®用ゲームタイトルや“プレイステーション”(PS)の懐かしいタイトルをPSP®「プレイステーション・ポータブル」やPS3®で楽しめる「ゲームアーカイブス」のダウンロードサービスなどを利用することができます。ソフトウェアタイトルの充実を中心としてさまざまなコンテンツ・サービスを提供することにより、ネットワークにつながったPS3®の楽しみ方が広がっています。



“プレイステーション 3”



MotorStorm(モーターストーム)

“プレイステーション 3”専用ソフトウェア※

※未発売のタイトルを含む



グランツーリスモHDコンセプト



Heavenly Sword



みんなのGOLF 5



RISE FROM LAIR(ライズ フロム レア)



LittleBigPlanet™



Ratchet & Clank™Future: Tools of Destruction™



SingStar™



THE EYE OF JUDGMENT™
Biolith Rebellion ~機神の叛乱~ Set.1

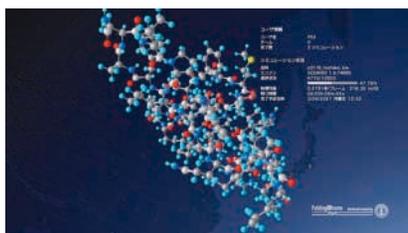


Uncharted: Drake's Fortune™

PS3®の可能性、「Folding@home™」

PS3®のもつ圧倒的なコンピューティング・パワーは、ゲームをはじめとするエンタテインメントの枠を超え、人類・社会全体への貢献を加速するエンジンとしても注目されています。SCEは、米国スタンフォード大学の分散コンピューティングプロジェクト「Folding@home™」を支援するアプリケーションをPS3®向けに2007年3月から提供開始しました。このプロジェクトは、膨大な演算能力を必要とするタンパク質の折りたたみ現象を解析し、アルツハイマーやがんなどの原因を究明することを目的としており、コンピューティング・パワーを疾病の治療に役立て、社会に貢献することをめざした、スタンフォード大学との新たな試みです。PS3®ユーザーの皆さまは、XMB™(クロスメディアバー)からプログラムを起動させるだけで簡単にこのプロジェクトに参加することができます。起動後は、PS3®が自動的にスタンフォード大学とデータの送受信を行い、シミュレーションを実行します。

このプロジェクトに参加しているPS3®ユーザーは全世界で既に40万人を超え、約80カ国の国と地域から常時1万台近くのPS3®が解析に貢献しています。PS3®に搭載されたCell Broadband Engine™(Cell/B.E.)の圧倒的な演算能力を活用することで、「Folding@home™」は世界でも有数の分散コンピューティングネットワークを形成し、過去に例のないコンピューティング・パワーを発揮しつつあります。



Folding@home™

PS3®プラットフォームの普及加速

PS3®は、ゲームを中心にあらゆるデジタルコンテンツをハイディフィニション(HD)環境で楽しむことができるプラットフォームです。さまざまな形態で提供されるコンテンツを楽しむだけでなく、ユーザーの自己表現の場、コミュニケーションの場として楽しむことも可能です。さらに、Cell/B.E.のパワーとネットワークのコンビネーションにより初めて可能になる新しいエンタテインメントを提供するプラットフォームとして、PS3®の普及を一気に加速していきます。

そのためには魅力的なソフトウェアラインアップの充実が必要不可欠です。SCE WWSの自社タイトルの充実は当然のことながら、ソフトウェアメーカー各社から魅力的なソフトウェアを出していただくためにも技術的なサポートをより一層強化していきます。2007年度については全世界のパッケージベースで延べ200タイトル以上、ネットワークベースで延べ180タイトル以上もの発売が予定されています。加えて、「ゲームアーカイブス」も新たに延べ約250タイトルがネットワーク経由でダウンロードして遊べるようになる予定です。



PLAYSTATION®Home

同時に、オンラインコミュニティサービス「PLAYSTATION®Home」をはじめとする、ネットワーク上のサービスやコンテンツを充実することにより、新たなエンタテインメントの世界を創造していきます。SCEが世界各地での展開を予定している「PLAYSTATION®Home」は3Dゲームを操作する感覚で、オンライン空間上に展開する仮想的な世界に集う3Dのアバター(分身)をリアルタイムに操作する、今までにない斬新なオンライン・ユーザーコミュニティです。世界中のPS3®ユーザーが集って、ネット上でのリアルタイムコミュニケーションやショッピング、ゲームなどを楽しむことができます。

“プレイステーション 2”およびPSP®「プレイステーション・ポータブル」ビジネスの着実な展開

2007年度においてPS3®の普及・加速とともに重要になるのが、“プレイステーション 2” (PS2®)およびPSP®ビジネスの着実な展開です。

PS2®は、2000年3月の発売から8年目を迎え、全世界の生産出荷累計が2007年6月末時点で1億2,000万台を超えるなど、初代PSを上回るプラットフォームに成長しました。2006年度においても、ハードウェアの生産出荷数量は期初の計画を大幅に上回る1,420万台、PS2®用ソフトウェアは1億9,300万本を達成し、1年間で最も出荷した据置型プラットフォームとなりました。2007年度に入ってから依然として欧米を中心に堅調な販売を記録し、初代PSを超えるライフサイクルが期待されています。今後もSCE WWSおよびソフトウェアメーカー各社から続々と発売されるソフトウェアラインアップとともに、プラットフォームのさらなる普及・拡大をめざします。

PSP®は2004年12月の発売から2年が経過し、2006年3月末時点で全世界の累計生産出荷数量は、ハードウェアが2,500万台、PSP®用ソフトウェアが1億本を超えました。日本市場においては、カラーバリエーションの導入やソフトウェアラインアップの充実化を行い、2007年に入ってから日本で初めてPSP®のミリオンヒットタイトルが生まれるなど、普及が加速しています。また、欧米においても、魅力的なソフトウェアの数々とともに2006年の年末商戦後も好調を持続し、2007年4月の本体価格改定後はさらに販売を伸ばすなど、世界各地でPSP®プラットフォームの普及が着実に進んでいます。2007年度もPSP®ならではのソフトウェアラインアップを拡充するとともに、PS3®との連動機能など新たな楽しみ方の提案を通じて、新しい市場の開拓を強力に推進します。

SCEは、PS2®、PSP®、PS3®の各プラットフォームの一層の拡大・充実を図り、ゲーム・音楽・映画が融合した新しいコンピュータエンタテインメントの体験をユーザーの皆さまに提供していきます。



“プレイステーション 2”



PSP®「プレイステーション・ポータブル」

©2004 2005 2006 Sony Computer Entertainment Inc. All rights reserved. MotorStorm is a trademark of Sony Computer Entertainment Europe. ©2007 Sony Computer Entertainment Europe. Published by Sony Computer Entertainment America Inc. Developed by Evolution Studios Ltd. All rights reserved. ©Sony Computer Entertainment Inc. All manufacturers, cars, names, brands and associated imagery featured in this game are trademarks and/or copy-righted materials of their respective owners. All rights reserved. Any depiction or recreation of real world locations, entities, businesses, or organizations is not intended to be or imply any sponsorship or endorsement of this game by such party or parties. Heavenly Sword ©2006 Sony Computer Entertainment Europe. Developed by Ninja Theory Ltd. Heavenly Sword is a trademark of Sony Computer Entertainment Europe. All rights reserved. ©Sony Computer Entertainment Inc. ©Sony Computer Entertainment America Inc. Developed by Factor 5. LittleBigPlanet ©2007 Sony Computer Entertainment Europe. Developed by Media Molecule. LittleBigPlanet is a trademark of Sony Computer Entertainment Europe. Ratchet and Clank is a registered trademark of Sony Computer Entertainment America Inc. Developed by Insomniac Games. ©2007 Sony Computer Entertainment America Inc. SingStar is a trademark of Sony Computer Entertainment Europe. ©2007 Sony Computer Entertainment Europe. Published by Sony Computer Entertainment America Inc. Developed by SCEE London Studio. All rights reserved. Uncharted: Drake's Fortune is a trademark of Sony Computer Entertainment America Inc. Created and developed by Naughty Dog, Inc. ©2007 Sony Computer Entertainment America Inc.

Entertainment

エンタテインメント

ソニーのエンタテインメントビジネスにおいては、主に映画およびテレビ番組の製作・配信、音楽制作、音楽出版を行っています。Sony Pictures Entertainment Inc. (SPE) は、映画・テレビ番組、ホームエンタテインメント、デジタルエンタテインメントなど、多くの分野で業界トップレベルの座を維持しています。音楽制作・配信事業を手がける(株)ソニー・ミュージックエンタテインメントならびにソニーと Bertelsman AGの合併会社であるSONY BMG MUSIC ENTERTAINMENTは、ヒット曲を数多く制作し、数々の受賞アーティストを輩出しています。また、Sony/ATV Music Publishingでは、音楽著作権の獲得、活用に取り組んでいます。

PICTURES 映画

<http://www.sonypictures.net/>

Sony Pictures Entertainment Inc. (SPE) は、2006年度において財務の健全化、コンテンツの多様化、技術開発、グローバル化に注力した結果、売上高、営業利益のいずれも大幅に増加し、多大な成果を上げました。

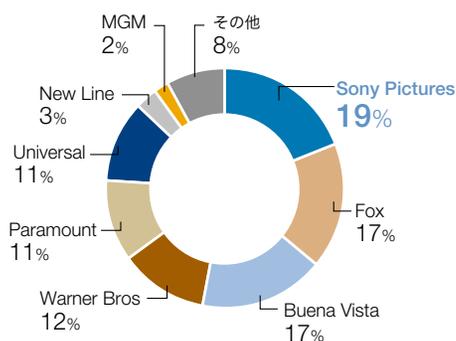
映画部門では、2006暦年は過去最高の年となりました。北米では劇場興行収入が17億ドルを突破、ハリウッドNo.1の座を維持するだけでなく*1、業界における劇場興行収入の記録も塗り替えました。北米以外でも、劇場興行収入が16億ドルを超え、過去最高を記録しました。

The Da Vinci Code (ダ・ヴィンチ・コード)、*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル)、*Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby* (タラデガ・ナイト オーバルの狼)、*The Pursuit of Happyness* (幸せのちから)、*Click* (もしも昨日が選べたら) など、さまざまな作品が大ヒットしました。また、北米で公開時に1位を獲得したSPE配給作品は13本を数え、業界記録を樹立しています。

Sony Pictures Television (SPT) は、米国の昼のテレビドラマシリーズと独立系のクイズ番組において1位と2位の座を*2、米国のベーシック・ケーブル局においてはオリジナル脚本の番組制作本数1位の座をキープしました*3。SPTが制作する *The King of Queens*、*The Shield* (ザ・シールド ~ルール無用の警察バッジ~)、*Rescue Me* (レスキュー・ミー ~NYの英雄たち) は、2006年度にそれぞれ9シーズン目、7シーズン目、4シーズン目に入りました。また、SPTはテレビ映画の製作にも着手しており、American Movie Classicsに配給したBroken Trailは同局最高の視聴率を記録し、ゴールデングローブ賞®で3部門にノミネートされました。

SPTは2007年から2008年のシーズン向けに、米国のケーブル局およびネットワーク局との間で、11本のパイロット番組を制作する契約を結びました。また2006年から2007年のシーズンは、2本の期待の新コメディ、*RULES OF ENGAGEMENT*と*'til Death*を、それぞれCBSテレビとFOXテレビでスタートさせました。さらに、2006年度は広告事業を拡大し、SPEとソニーBMGに対してインターネット広告サービスの提供を開始しました。

北米劇場興行収入 市場シェア
(2006暦年)



Pictures



© 2006 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

ダ・ヴィンチ・コード

ダン・ブラウン原作の人気話題作「ダ・ヴィンチ・コード」の映画版。監督ロン・ハワード、プロデューサーはブライアン・グレイザー。アカデミー賞®を2度受賞しているトム・ハンクスを筆頭に、オドレイ・トトゥ、イアン・マッケラン、アルフレッド・モリーナ、ポール・ベタニー、ジャン・レノなどが出演。



© 2006 Danjaq, LLC, United Artists Corporation and Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

007/カジノ・ロワイヤル

「007/カジノ・ロワイヤル」では、ダニエル・クレイグが「007」のジェームズ・ボンドを演じます。最高に上品でセクシーで、最も危険な英国諜報部スパイ。イアン・フレミング原作のボンドシリーズ第1作にもとづいた物語は、今まで映画で語られることがなかった、ボンドが世界で最も優秀なスパイになるまでの経緯を詳しく紹介しています。



© 2006 Columbia Pictures Industries, Inc. and GH One LLC. All Rights Reserved.

タラデガ・ナイト オーバルの狼

リッキー・ボビー(ウィル・フェレル)の望みは、速く走ること、とにかく速く走ることでした。Columbia Picturesが贈るコメディ「タラデガ・ナイト オーバルの狼」は、No.1になることしか考えない夢想家の物語。すべてを手にした後で何もかも失ったリッキー・ボビーは、今までどおり、ひたすら頑張ることでトップの座を取り戻そうとします。



© 2006 Columbia Pictures Industries, Inc. and GH One LLC. All Rights Reserved.

幸せのちから

Columbia Picturesの「幸せのちから」のクリスマス・ガードナー(ウィル・スミス)は、単なる雇われセールスマン。日々の生活に窮するガードナーと5歳の息子は強制的に立ち退きを命じられ、行き場を失ってしまいます。ガードナーは、一流証券会社の株式仲買人養成コースを受講することに。そして彼と息子は、二人のより豊かな暮らしの夢を追いながら、多くの困難に立ち向かいます。



© 2006 Sony Pictures Animation Inc. All Rights Reserved.

オープン・シーズン

Columbia Picturesの新アクション・アドベンチャー・コメディ「オープン・シーズン」は、Sony Pictures Animationが贈る初の長編アニメーション作品です。自然界での暮らし方をまったく知らないグリスリーベアのブーグ(マーティン・ローレンス)、やせこけた口の達者な野生のミュールジカのエリオット(アシュトン・カッチャー)との出会いで、ブーグの何不自由ない生活が一変します。



© 2006 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

もしも昨日が選べたら

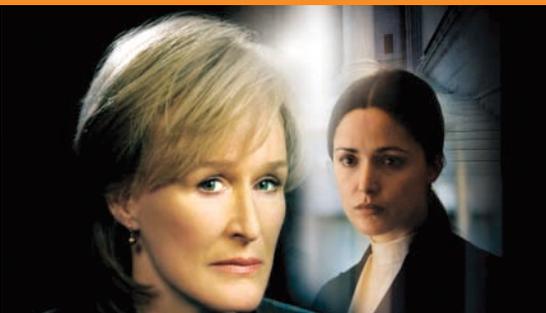
「もしも昨日が選べたら」は、Columbia Pictures/Revolution Studiosのコメディです。マイケル・ニューマン(アダム・サンドラー)は、出世をめざす多忙な建築家。彼は、あるリモコンを手に入れますが、それはテレビの操作だけでなく彼の人生さえも自在に操れるリモコンでした。まもなく、この最先端のリモコンは思いもよぬ方法でマイケルを支配するようになります。



© 2007 Sony Pictures Television Inc.

'til Death (FOX)

'til Death(FOX)は、まったく異なる2つの観点—新婚と長年連れ添った夫婦を考える30分のコメディ。シリーズの出演は、ブラッド・ギャレット、ジョエリー・フィッシャー、カト・フォスター、エディ・ケイト・トマス。



© 2007 Sony Pictures Television Inc.

Damages (FX)

Damages(FX)は新しい法廷ドラマです。最も尊敬されながら多くの批判も浴びているパティ・ヒュース(グレン・クロース)は有名な事件しか引き受けけない弁護士。彼女の助手で明るく野心に満ちた若いエレン・バーソンス(ローズ・バーン)との騒然とした生活を描いています。テッド・ダンソンとティト・ドノバンも共演しています。



© 2007 Sony Pictures Television Inc. and CBS Paramount Network

RULES OF ENGAGEMENT (CBS)

RULES OF ENGAGEMENT (CBS)は、2組のカップルと独自の友達が登場する、デートや婚約、結婚についてのコメディです。シリーズの出演は、パトリック・ウォーバートン、オリバー・ハドソン、デヴィット・スベード、ピアンカ・カジリッチ、メガン・ブライス。



© 2006 Danjaq, LLC, United Artists Corporation and Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.
“ブルーレイディスク”タイトル

Sony Pictures Television Internationalは、古今の映画およびテレビ番組の海外配給や現地語のテレビ番組の制作において、ハリウッドでトップクラスの地位を堅持しています。米国外の番組配信事業は引き続き拡大し、現在では40ものケーブル放送と衛星放送のネットワークを誇り、19カ国語による130カ国以上への放送を実施しています。

Sony Pictures Home Entertainment (SPHE) にとって、2006年度は“ブルーレイディスク” (BD) の年で、42タイトルをリリースしました。米国のハイディフィニション (HD) ディスク市場においては、2007年1-3月期にBDのシェアが70%に上り、HD-DVDの30%を大きく上回りました*4。また、従来のDVD事業についても、2006年度は*The Da Vinci Code* (ダ・ヴィンチ・コード)、*Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby* (タラデガ・ナイト オーバルの狼)、*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル) といったタイトルが牽引し、好調に推移しました。

Sony Pictures Digital (SPD) は、2006年度にはSony Pictures Animation初の長編CGアニメーションである*Open Season* (オープン・シーズン) を製作、全世界で合計約1億9,000万ドルの興行収入を記録しました。また、視覚効果の製作では有数の実力を誇るSPD傘下のSony Pictures Imageworks (イメージワークス) が*Superman Returns* (スーパーマン・リターンズ) の中で手がけた視覚効果がアカデミー賞®の視覚効果賞にノミネートされました。また、長編アニメ賞にノミネートされた*Monster House* (モンスター・ハウス) の視覚効果もイメージワークスが製作しました。

SPD傘下のSony Online Entertainment (SOE) は、“大規模マルチプレイヤー・オンラインゲーム”「*Vanguard: Saga of Heroes*」を2007年1月にリリースしました。これは、大人気となった「エバークエスト」や「スター・ウォーズ ギャラクシーズ」などに続く新作です。また、オンライン、パソコン、携帯電話の各ユーザー向けに人気ゲームの製作を続けるとともに、2006年11月には“プレイステーション 3” (PS3®) 専用ソフト「*Untold Legends ダークキングダム*」をリリースしました。

SPEは2006年度、CinemaNow、GUBA、AOL、Amazonと配信契約を結び、新たなデジタル配信事業を立ち上げました。また2006年8月には、ユーザー投稿型ビデオ共有サイトのGrouperを買収しました。

SPEは米国外でも、DVD向けのみならず映画や演劇を製作・販売する事業や通常の映画事業などを視野に入れ、買収を推進しました。米国外の映画製作業界でもさらに積極的に事業を展開しており、ロシア、中国、メキシコ、フランス、スペインなどで現地語の映画を製作しています。

2006年度は、「Sony United」の精神のもと、SPE傘下の各社がソニーグループの他の事業部門と緊密に連携して活動した年でもありました。*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル) を活用したソニーとのマーケティング協力、Grouperのコンテンツが視聴できる“ブラビア”のInternet Video Linkの発表、SOEによるPLAYSTATION®Network (PSN) のインフラ開発を各事業部門が提携して実施するとともに、米国において*Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby* (タラデガ・ナイト オーバルの狼) のBDタイトルをPS3®購入者の先着50万人に、欧州では*Casino Royale* (007/カジノ・ロワイヤル) をPSN登録者の先着50万人に無料で提供しました。

*1 Daily Variety誌、2007年1月4日号

*2 Nielsen社、2006年9月～2007年5月

*3 2006～2007年のケーブル局番組におけるSPE制作番組

*4 Nielsen VideoScan社、2007年4月1日

Music



クリスティーナ・アギレラ

10年に1人の逸材と評価が高く、2006年度は全世界で僅に2,500万枚を超えるアルバムセールスを記録しました。最新アルバム「Back to Basics」は、米国ではビルボードの4つのチャートで初登場1位に、世界15カ国でも1位に輝きました。また、同アルバムでグラミー賞®の最優秀女性ポップボーカル賞も獲得。自身3度目のグラミー賞®受賞となりました。



キャリー・アンダーウッド

デビューアルバム「Some Hearts」は、ラジオ放送やセールスのチャートで度々トップにランクインしました。グラミー賞®では最優秀新人賞を含む2部門を、Academy of Country Musicアワードでも2部門を受賞したほか、ピープルス・チョイス・アワード、アメリカン・ミュージック・アワード、カントリー・ミュージック・アソシエーション・アワードでも受賞の栄誉に輝いています。



ザ・フレイ

グラミー賞®にノミネートされた実力をもつ、デンバー出身のバンド。デビューアルバム「How To Save A Life」は、世界で約250万枚のセールスを記録したほか、iTunes™の2006年のアルバムダウンロードランキングで1位を獲得しました。



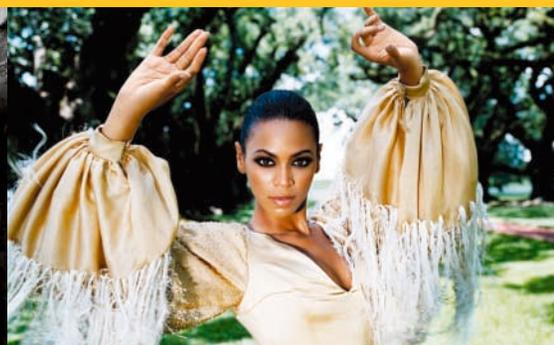
ジャスティン・ティンバーレイク

アルバム「FutureSex/LoveSounds」が全世界で約600万枚のセールスを記録しました。2006年度、同アルバムからシングルカットされた「SexyBack」「My Love」「What Goes Around... Comes Around」の3曲がいずれもR&R's CHRのトップ40で1位を獲得、これは男性アーティストでは史上初の快挙となりました。



ディクシー・チックス

2006年度のグラミー賞®では、主要部門を総なめになりました。最優秀レコード賞、最優秀アルバム賞、最優秀楽曲賞の主要3部門を含む5部門受賞という偉業を達成。主要3部門の栄冠に輝いた初の女性グループとなりました。最新アルバム「Taking The Long Way Home」は、全世界で300万枚を超える大ヒットになっています。



ビヨンセ

2006年度は、グラミー賞®で最優秀コンテンポラリーR&Bアルバム賞を獲得するなど、数多くの受賞とノミネーションに輝きました。また、「Sports Illustrated」誌の水着特集号では表紙に登場。同誌の特集号で表紙を飾るのは、モデルとスポーツ選手以外では初、アフリカ系アメリカ人では2人目という栄誉となりました。



YUI

2006年度にリリースしたすべてのシングルがヒットチャート上位にランクイン。それらを含むセカンドアルバム「CAN'T BY MY LOVE」(2007年4月発売)も好調に売上記録を更新中。今、日本で多くの若者から支持されているシンガー・ソングライターの一人名です。



ORANGE RANGE

2003年のデビューから4年を経て、今や日本が誇るモンスターバンドに成長した沖縄出身のロックバンドORANGE RANGE。5年目を迎える2007年も大型作品のリリースを計画しており、さらなる活躍が期待されています。



アンジェラ・アキ

2006年6月発売のデビューアルバム「Home」と2006年の年末に行われた「武道館」史上初のピアノだけを使った弾き語りライブの完全収録DVD「MY KEYS 2006 in 武道館」が、共に好調な売上を記録。今、日本で活躍が期待されるシンガー・ソングライターの一人名です。

Sony/ATV Music Publishing

Sony/ATV Music Publishing (Sony/ATV)は、1995年に設立された、ソニーとマイケル・ジャクソンのジョイント・ベンチャーです*1。ニューヨーク本社をはじめ約30カ国に拠点を有するSony/ATVは、多種多様な方法で音楽著作権の獲得、活用に取り組んでいます。Sony/ATVは、ザ・ビートルズをはじめ、ベック、ブルックス・アンド・ダン、レナード・コーエン、ニール・ダイアモンド、ボブ・ディラン、エヴァリー・ブラザーズ、フォール・アウト・ボーイ、ジミ・ヘンドリックス、ジョニ・ミッチェル、グラハム・ナッシュ、ウィリー・ネルソン、ロイ・オービソン、リッチー・サンボラ、スティーヴン・スティルス、ケイティ・タンストール、ハンク・ウィリアムズなど、50万を超える著作権を保有・管理しています。

作詞作曲家や音楽監督、広告主に対してきめ細かな個別対応が可能だけでなく、大手音楽出版社のインフラも兼ね備えたSony/ATVは、専門会社としての特徴を十分に生かして事業を展開しています。さらに、同社の競争力を示す要因として、バラエティ豊かな楽曲、海外ネットワーク、業界屈指の管理能力などが挙げられます。

Sony/ATVにとって、2006年度は大変重要な年となりました。収入・収益のいずれも過去最高を記録するとともに、芸術性においても高い評価を受け、2006年度のAcademy of Country Musicアワードでは、いくつかの主要部門で賞を受賞しました。また、ラスベガスで公演されたシルク・ドゥ・ソレイユのショー「LOVE」でザ・ビートルズの音楽が使用されたことも、売上に寄与しました。Sony/ATVは2006年度末に、有名なアメリカンポップスのソングライター、ジェリー・レイバーとマイク・ストラーが手がける「スタンド・バイ・ミー」「監獄ロック」「カンザスシティ」「ラブ・ポジション・ナンバー・ナイン」「イズ・ザット・オール・ゼア・イズ」などの楽曲の権利を獲得しました。

またSony/ATVは、このたびマーティン・バンディアーを会長兼CEOに迎えました。彼はEMIの音楽出版部門の経営陣として同社を業界一位の座に導いた実績があり、音楽業界のトップ経営者としても著名です。

*1 同社はソニーBMGの一部門ではありません。

MUSIC 音楽

SONY BMG MUSIC ENTERTAINMENT

<http://www.sonybmg.com/>

SONY BMG MUSIC ENTERTAINMENT(ソニーBMG)は2006年度において、才能豊かな新人アーティストの発掘・育成、既存アーティストおよびスーパースターのファン層の拡大に努めるとともに、デジタル分野において、新たな配信事業の機会を見出しました。

2006年度のグラミー賞®では、合計で36もの賞を獲得するという輝かしい功績を上げました。また、ジャスティン・ティンバーレイク、ビヨンセ、イル・ディーヴォ、クリスティーナ・アギレラ、ディクシー・チックス、PINKといった幅広いジャンルのアーティストから、数百万枚もの売上を記録するアルバムが誕生しました。さらに、アーティスト育成の成果として、キャリア・アンダーウッド、ドートリー、ザ・フレイなどが著しい活躍を見せました。

一方、CDをはじめとする従来のパッケージメディアの枠を超え、デジタルを中心にさまざまな方法で配信できる多様な商品・サービスの開発も引き続き進められました。2006年度は、携帯電話向けの着信音、呼出音、フル楽曲のダウンロードといったデジタルコンテンツなどの販売に加え、ダウンロードサービスや定額制配信サービスなどのオンラインサービスを提供することにより、大きな成功を収めました。

また、これまではアーティストの販売促進用だった膨大な量のビデオカタログの商品化にも積極的に取り組みました。オンラインと携帯電話向けの既存の映像配信契約をさらに発展させ、広告と連動した配信の契約をYouTube, Inc.およびGoogle, Inc.と結びました。さらに、所属アーティストやレーベルごとに映像が視聴できる、広告連動型の映像配信サービスを立ち上げました。

(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント

<http://www.sonymusic.co.jp/>

音楽制作のみならず音楽出版、アーティストマネジメント等も手がける(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント(SMEJ)では、CHEMISTRY、ORANGE RANGE、YUKI、ポルノグラフィティ、中島美嘉などのトップアーティストが売上・利益に大きく貢献しました。また、重点課題として取り組んだ新人アーティストの育成に関しても非常に堅調で、伊藤由奈、アンジェラ・アキ、Aqua Timez、YUIなどが大きな売上を記録しました。

第21回日本ゴールドディスク大賞では、デビューの年に活躍した新人10人(組)に対して贈られる「ザ・ベスト10ニュー・アーティスト」において、4アーティストをSMEJが占めるとともに、年間で最大のセールスを記録したクラシック・アルバムに贈られる「クラシック・アルバム・オブ・ザ・イヤー」を「のだめオーケストラ」LIVE!」が受賞し、日本におけるクラシックブーム再燃の火付け役となりました。

Financial Services

金融

ソニーの金融ビジネスは、ソニー生命保険(株)(ソニー生命)、ソニー損害保険(株)(ソニー損保)、ソニー銀行(株)(ソニー銀行)などを傘下に置く持株会社ソニーフィナンシャルホールディングス(株)によって展開されています。また、(株)ソニーファイナンスインターナショナルはクレジットカード、リース等の事業を行っています。

ソニーフィナンシャルホールディングス(株)

<http://www.sonyfh.co.jp/>

ソニーフィナンシャルホールディングス(株)(SFH)を金融持株会社とし、ソニー生命、ソニー損保、およびソニー銀行などで構成されるSFHグループでは、グループ間の商品・サービスの相互取り扱いなどの連携を強化しています。

具体的には、ソニー生命の“ライフプランナー”^{*1}(営業社員)がソニー損保の自動車保険の販売やソニー銀行の住宅ローンの取り次ぎを行っています。また、ソニー銀行ではソニー生命の個人年金保険商品の販売に加え、住宅ローンをご利用されるお客さま向けにソニー生命を引受保険会社とする団体信用生命保険やソニー損保の火災保険を提供しています。こうした連携によるビジネスの拡大は堅調に推移しており、2006年度のソニー損保の新規自動車保険契約の約1割が、ソニー生命の“ライフプランナー”経由の販売となっています。

ソニー生命保険(株)

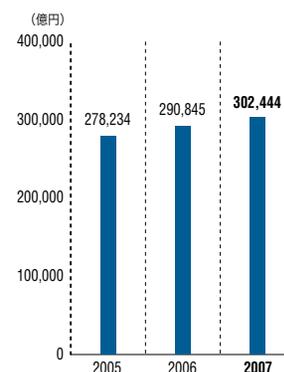
<http://www.sonylife.co.jp/>

ソニー生命では、“ライフプランナー”とパートナー(募集代理店)がきめ細かなコンサルティングとアフターフォローでお客さま一人ひとりに最適な保障と安心を提供し、高い継続率^{*2}と良好な解約・失効率^{*2}を維持しています。

日本における生命保険業界全体の保有契約高・新契約高の減少傾向が続く中、ソニー生命は、保有契約高^{*2}(個人保険と個人年金保険の合計)を順調に伸ばしており、2006年度末の保有契約高は30兆2,444億円と、前年度末から4.0%増加しました。2006年度は、介護保険などの新商品の販売が好調だったことから新契約高も伸び、生命保険会社の企業価値を表す指標であるエンベディッド・バリュー(EV)^{*2}も増加しました。また、2006年度末のソルベンシー・マージン比率^{*2}は1,852.0%と、高い財務健全性を維持しています。

ソニー生命では、2006年9月のワタミ(株)との介護分野での業務提携に続き、2007年1月には、オランダのAEGON N.V.と共同で個人年金保険商品を開発・販売する合併会社の設立につき基本合意するなど、主力の死亡保障分野に加え、よ

ソニー生命
保有契約高(個人保険と
個人年金保険)

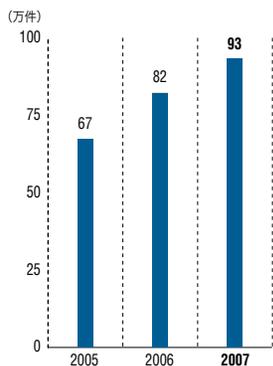


* 3月31日現在



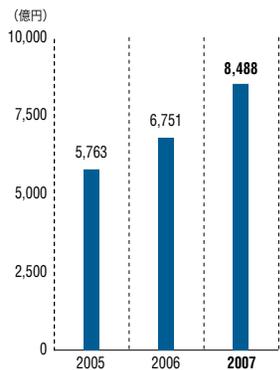
お客様とソニー損保の
コミュニケーションサイト

ソニー損保
保有契約件数



* 3月31日現在

ソニー銀行
預り資産(預金と投資信託)



* 3月31日現在

り幅広いお客さまのニーズにお応えすべく介護保障分野や個人年金分野への取り組みも強化しています。

*1 “ライフプランナー”はソニー生命の登録商標です。

*2 ソニー生命の保有契約高、継続率、解約・失効率、ソルベンシー・マージン比率やEVは、国内の会計原則に則って算出された数値をもとに開示しています。

ソニー損害保険(株)

<http://www.sonysonpo.co.jp/>

ソニー損保は、インターネットや電話を使った「ダイレクト保険会社」というビジネスモデルで、自動車保険とガン重点医療保険を主力商品として、お客さまとの直接対話を通じた合理的で質の高い保険サービスを展開しています。

2006年4月には、「お客様とソニー損保のコミュニケーションサイト」を新設し、事故解決後に実施しているお客さまアンケートの結果やお客さまからのご意見、お客さまのご不満をゼロにするための取り組み内容や進捗状況などの紹介を始めました。2006年10月には、自動車事故解決サービスを進化させ、自動車保険のすべてのご契約者を対象に、事故受付後3時間以内のお客さま専任担当者からのご一報をお約束しました*3。

ダイレクト販売による価格競争力と高品質なサービスの提供は、新規契約の獲得やご契約者のご支持にもつながっており、2006年度末の自動車保険とガン重点医療保険をあわせた保有契約件数は、前年度末から13%増加し、90万件を超えました。ソニー損保は、今後も「ダイレクト保険会社」のリーディングカンパニーとして、さらに存在感ある企業へ成長することをめざします。

*3 事故の受付時間が平日の9時から17時までの場合です。

ソニー銀行(株)

<http://sonybank.net/>

インターネット銀行のソニー銀行は、個人のお客さまを対象に利便性と質の高い金融商品・サービスを提供しています。

2006年6月には、モバイルバンキングサービスを開始し、銀行取引の利便性をさらに高めました。また、同年10月には、幅広いお客さまの資金ニーズにお応えするため、GEコンシューマー・ファイナンス(株)と提携した新たなカードローンの取り扱いを開始しました。さらに、12月からは、(株)セブン銀行との提携により、日本各地のセブン-イレブンなどに設置してあるセブン銀行ATMを、原則毎日24時間手数料無料でご利用いただけるようにしました。

業容は引き続き順調に拡大し、2006年度の預り資産*4(預金と投資信託)および貸出金*4の期末残高は、それぞれ前年度末比26%増の8,488億円、同19%増の2,847億円となりました。また、2007年3月末の口座数は2006年3月末に比べ約6万口座(14%)増の約49万口座となりました。

2007年度は、本格的な証券仲介サービスへの取り組みや取り扱い商品・サービスの拡充を通じて、さらなるお客さま満足度の向上に努めます。

*4 ソニー銀行の預り資産、貸出金の期末残高は、国内の会計原則に則って算出された数値をもとに開示しています。

研究開発

2006年度の研究開発費

2006年度の研究開発費は、前年度比121億円(2.3%)増加の5,439億円となりました。金融分野を除く売上高および営業収入に対する研究開発費の比率は、2005年度の7.8%から2006年度は7.1%に減少しました。

2006年度の研究開発費をセグメント別に見ると、エレクトロニクス分野が223億円(5.3%)増加の4,404億円、ゲーム分野が108億円(9.9%)減少の979億円となりました。

重点領域と具体的な施策

ソニーは研究開発活動がビジネスの成長に不可欠であると考え、既存の製品やサービスを支える技術から新しいマーケットを創造していく技術など、さまざまな領域に積極的に取り組んでいます。

研究開発における重点領域としては、ホーム/モバイルエレクトロニクス機器の開発共通基盤(プラットフォーム)技術、商品の差異化と付加価値の源泉となる半導体技術、デバイス技術、ソフトウェア技術の4つが挙げられます。

ホーム/モバイルエレクトロニクス機器のプラットフォーム強化においては、ハイディフィニション(HD)関連の技術開発に注力しています。特に、その中核部品であるAVCHDエンコーダ等のシステムLSIを活用して、応用商品の開発スピードをさらに加速しています。

半導体技術の領域においては、高性能プロセッサ「Cell」の要素技術をエレクトロニクス機器に応用するための技術開発を行っています。また、業界のリーディングポジションにあるCCDイメージセンサーに加え、今後、応用が広がるCMOSイメージセンサーにおいても、技術力の強化を行っています。

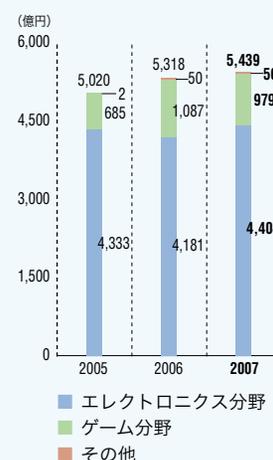
デバイス技術の領域においては、携帯機器向け小型液晶パネルのタッチ式入力等を含めた高機能化、および次世代ディスプレイデバイスとして期待される「有機EL^{*1}」の技術開発に注力しています。

ソフトウェア技術の領域においては、優れたユーザーインターフェースやホームネットワーク等を実現するためのミドルウェア、アプリケーション、Codec(圧縮・伸張)、DRM(デジタル著作権管理)等のソフトウェア技術を強化しています。特に、ソフトウェア設計力の強化のために全社横断的な組織を設置し、活動を展開しています。具体的には、システムアーキテクト制度ならびに社内の人材交流制度の拡充等を通じ、エンジニアの育成およびソフトウェアの品質保証体制の強化等に取り組んでいます。

また、新たな成長分野の創出に向けたB to B(企業向けビジネス)領域の事業強化を目的として、2007年4月、「B2Bソリューション事業本部」を設置しました。

^{*1} 有機材料に電流を流すことで材料自らを発光させる自発光型のディスプレイ。

研究開発費の推移



* 3月31日に終了した1年間

2006年度の取り組み

他社との新たな協業

ネットワーク経由の映像配信サービスに必要なIPテレビ関連技術の標準化を目的として、2007年3月、ソニーは日韓欧米の家電および通信業界の企業とともに業界団体「Open IPTV*² Forum」を設立しました。ソニーは他の企業とともにここでの活動を通じて、携帯端末や家庭内のさまざまな機器から異なる複数のサービス・プロバイダが提供するコンテンツやサービスにお客さまが簡単にアクセスできる技術開発を進めていきます。

*² IPネットワークを通じてテレビ番組や映画などのコンテンツを配信するサービス。

主な研究開発成果

2007年1月に米国ラスベガスで開催された「2007 International CES」において、ソニーは有機ELディスプレイを用いた次世代テレビ2機種(27型フルHDおよび11型ワイドSVGA)を参考展示しました。

有機ELディスプレイは、100万:1以上の高コントラスト比と600cd/m²以上のピーク輝度と、現行方式をいずれも凌ぐ性能を同時に達成しています。ディスプレイパネル最薄部の薄さは、27型モデルで10mm、11型モデルで3mmをそれぞれ実現しました。今後、ソニーは中・大型テレビ向けディスプレイパネルの量産化に向けて、さらなる技術開発を進めていきます。

また、プラスチック基板上に有機薄膜トランジスタを用いたフルカラー有機ELディスプレイをソニーは世界で初めて実現し、2007年5月、学会で発表しました。これは、自由に曲げることが可能なディスプレイの実現に道を開く技術です。ソニーは引き続き、既存の概念を変える商品を実現する技術開発を進めていきます。

音楽や映像等のデジタルコンテンツの流通が加速する環境下において、著作権保護や個人認証を行うための要素技術として、ソニーは新たに「CLEFIA(クレフィア)」と呼ぶ独自の暗号アルゴリズムを開発しました。

このアルゴリズムは、既存のアルゴリズムに対して、より少ない演算量でさらなる安全性を確保し、ハードウェア実装に制約のあるスマートカードや携帯機器等においても高い性能を発揮します。今後、ソニーはさまざまな応用製品で「CLEFIA」を利用できる環境を整え、お客さまに安心してお使いいただける技術の開発を進めていきます。



プラスチック基板上に有機薄膜トランジスタを用いたフルカラー有機ELディスプレイ

ソニーの技術力・商品力を支える知的財産

ソニーは創業以来、成長戦略を支える研究開発活動の成果を知的財産権^{*3}として適切に確保し、ビジネスにおける競争力の強化に生かす取り組みを続けてきました。ソニーの知的財産戦略は、事業戦略、研究開発戦略との密接な連携の上で三位一体となって構築されています。

知的財産活動は、まず、自社の研究開発等から生まれた発明や考案等を特許権等の知的財産権として権利化することに始まりますが、この権利化プロセスにおける方針決定において、その知的財産ポートフォリオ(知的財産権の資産構成/内容)の分析、検討が重要な役割を担っています。

知的財産部門と各関連部門との綿密な連携の中で、全社ならびに各分野の事業戦略/研究開発戦略に応じて、知的財産ポートフォリオを分析・検討し、それぞれのビジネス分野における開発の方向性を見極めるとともに、知的財産の権利化方針を決定し実行しています。例えば、有機ELディスプレイにおいては、ソニーは早くから自社による研究開発に取り組み、製品化に必要な技術と関連する知的財産の開発活動を行い、重要技術項目に関して多数の関連特許を出願しポートフォリオを強化しています。

また、知的財産権の活用においても、各ビジネス分野の事業環境の状況等に加え、知的財産ポートフォリオの状況を考慮し運用方針を決めています。それぞれのビジネスの状況に応じて、知的財産を専ら自社のみで実施する場合、第三者に実施を許諾する場合、クロスライセンス等により自らのビジネスの自由度を確保する場合などがあります。

デジタルネットワーク時代では、非常に多くの標準化技術が製品に採用され、これらの技術には多くの企業等が所有する特許が関係します。業界でこれらの技術が広く利用されるよう、複数の会社が保有する特許群を共同で、希望する企業に合理的条件でライセンスするパテントプールという仕組みづくりにもソニーは積極的に参加、協力しています。

また、研究開発や事業化のスピードアップ等のために、知的財産ポートフォリオ分析を踏まえ、自社開発のみならず他社との共同開発等を行う戦略的アライアンスも推進しています。

^{*3} 知的財産権には、特許権、意匠権、商標権、著作権、秘密情報等が含まれます。

コーポレートガバナンス／新任取締役・執行役

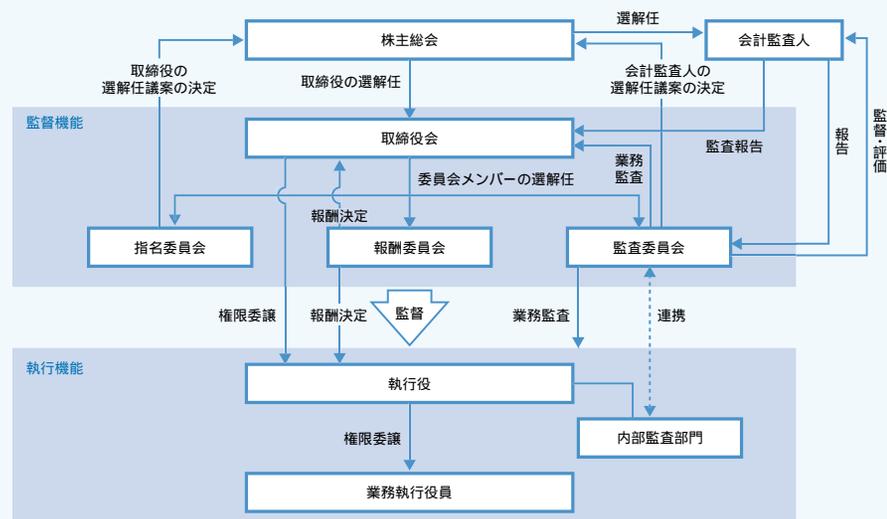
基本的な考え方

ソニー(株)は、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。その一環として、会社法上の「委員会設置会社」を経営の機関設計として採用し、法令に定められた事項を遵守することに加え、経営の監督機関である取締役会の執行側からの独立性を強化するための事項、各委員会がより適切に機能するための事項などの独自の工夫を追加し、健全かつ透明性のある仕組みを構築・維持しています。また、それぞれの責任範囲を明確にした上で取締役会が執行役に業務執行に関する決定権限を委譲し、迅速な意思決定による効率的なグループ経営を推進しています。

経営機構の概要

ソニー(株)は、法定機関として、株主総会で選任された取締役からなる取締役会、および取締役会に選定された取締役からなる指名・監査・報酬の各委員会、ならびに取締役会に選任された執行役を設置しています。これらの法定機関に加え、特定の担当領域において業務を遂行する業務執行役員を設置しています。

コーポレートガバナンス機構



ソニー独自の工夫

ソニー(株)では、ガバナンス強化のため、法律に定められた事項に加え、取締役会の執行側からの独立性を確保するための事項、各委員会がより適切に機能するための事項などを取締役会規定に盛り込み、制度化しています。その主なものは、以下のとおりです。

- 取締役会議長・副議長と代表執行役の分離
- 社外取締役の再選回数の制限、委員会メンバーのローテーション
- 各委員会議長の社外取締役からの選任
- 利益相反の排除や独立性確保に関する取締役の資格要件の制定
- 指名委員会の人数の下限の引き上げ(5名以上)、また2名以上は執行役兼務の取締役とすること
- 原則として報酬委員の1名以上は執行役兼務の取締役とすること、および報酬委員へのソニーグループのCEO、COOならびにこれに準ずる地位を兼務する取締役の就任禁止
- 監査委員の他の委員会メンバーとの兼任の原則禁止

会議体の開催状況

2006年度(2006年4月1日～2007年3月31日)において、取締役会は8回、指名委員会は5回、監査委員会は14回、報酬委員会は6回開催されました。2006年度における在任期間中に開催された取締役会および所属する委員会の会議について、出席率が開催総数の75%未満である取締役はいませんでした。(上記は、米国の証券取引法の関連規則であるRule14a-101に準拠した記載です。)

監査委員会と内部監査部門の連携状況

ソニー(株)は、内部監査部門を設置しており、同部門が国内外の主要グループ会社に設置されている内部監査部門を統括することによりグローバルに統制のとれた内部監査活動を展開しています。内部監査部門は監査委員会において定期的に監査報告を行うとともに、監査委員会宛てに毎月の監査報告書を提出しています。また、内部監査部門の独立性強化のため、同部門責任者の任免について監査委員会の同意を必要としています。

内部統制およびガバナンスの枠組みに関する取締役会決議

2006年4月26日開催の取締役会において、会社法第416条第1項第1号口およびホに掲げる当社およびソニーグループの内部統制およびガバナンスの枠組みに関する事項につき、現体制を確認の上、かかる体制を継続的に評価し、適宜改善することを決議しました。

URL

- ソニー株式会社 取締役会規定
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/qfhh7c000009px1e-att/board_of_directors_J.pdf
- 取締役および執行役の報酬に関する基本方針
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/stock/qfhh7c00000cmt6a-att/rep2007.pdf> P24～25
- 内部統制およびガバナンスの枠組みに関する取締役会決議
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/tousei.html>
- 東京証券取引所へ提出した「コーポレートガバナンスに関する報告書」
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/governance.html>

米国企業改革法に関するガバナンス

米国では、企業会計不祥事の頻発を契機に、2002年に米国企業改革法(Sarbanes-Oxley Act: SOX法)が制定されました。ソニー(株)は、米国証券取引委員会(SEC)に登録しているため、この法律の適用を受けます。

SOX法にもとづく義務の一つとして、ソニー(株)のCEOおよびCFO(以下、「マネジメント」)は、SECに提出する年次報告書 Form 20-Fに、財務諸表の適正性、情報開示に関する統制と手続き、および財務報告に係る内部統制に関する所定の事項の証明書を添付する義務があります。

ソニー(株)では、「情報開示に関する統制と手続き」として、主要なビジネスユニット、子会社、関連会社および社内部署から潜在的な重要事項の報告を受け、ソニーグループにとっての重要性に照らして開示を検討する仕組みを構築しています。この仕組みの設計・運営と適正な財務報告の担保について、ソニーグループのIR、経理、法務、広報、財務、内部監査、人事を所管する責任者により構成される「ディスクロージャーコミッティ」という諮問機関が設置されており、CEO、社長およびCFOを補佐しています。

また、2007年3月期からは、財務報告に係る内部統制に関するマネジメントの報告書をForm 20-Fに含めることも義務づけられました。これを遵守するため、ソニーは、内部統制に関する必要な文書化・内部テスト・評価等のグローバルな活動を監督・評価する、本社部門の責任者からなる組織横断的な運営委員会を設置しました。そして、評価の結果、マネジメントは、2007年3月31日時点における、ソニーにおける財務報告に係る内部統制は有効であるとの結論に至りました。

コーポレートガバナンス機構

監督

取締役会

- ソニーグループの経営の基本方針の決定
- ソニーグループの業務執行の監督
- 委員会メンバーの選解任
- 執行役の選解任

議長：小林 陽太郎*

副議長：河野 博文*

ハワード・ストリンガー

中鉢 良治

井原 勝美

岡田 明重*

河野 博文*

小林 陽太郎*

橘・フクシマ・咲江*

ソニー(株) 代表執行役 会長 兼 CEO

ソニー(株) 代表執行役 社長 兼
エレクトロニクスCEO

ソニー(株) 代表執行役 副社長
コンシューマープロダクツグループ担当

(株)三井住友銀行 特別顧問

JFEスチール(株) 専務執行役員

富士ゼロックス(株) 相談役最高顧問

コーン・フェリー・インターナショナル(株)
日本担当 代表取締役 社長 米国本社 取締役

宮内 義彦*

山内 悦嗣*

ピーター・ボンフィールド*

住田 笛雄*

張 富士夫*

ネッド・ローテンバック*

安田 隆二*

オリックス(株) 取締役 兼 代表執行役 会長
グループCEO

(株)三井住友フィナンシャルグループ 取締役
Telefonaktiebolaget LM Ericsson 取締役
住田会計事務所 社長

トヨタ自動車(株) 代表取締役 会長

Clayton, Dubilier & Rice, Inc.

オペレーティング・パートナー

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授

指名委員会

- 取締役の選解任議案の決定

議長：小林 陽太郎*

委員：河野 博文*

ピーター・ボンフィールド*

張 富士夫*

ハワード・ストリンガー

中鉢 良治

監査委員会

- 取締役の職務執行の監査、および執行役の職務執行(財務諸表の作成プロセス、情報開示に関する統制と手続き、内部統制、コンプライアンス体制、リスクマネジメント体制、内部監査体制、内部通報制度、その他に関するもの)の監査

- 会計監査人の選解任・不再任議案の内容の決定および会計監査人に対する報酬の承認、会計監査人の職務の監督と評価
- 会計監査人による監査の範囲および結果(内部統制、米国において一般に公正妥当と認められる会計基準への準拠および財務報告全般に関する会計監査人の評価を含む)についての検討

議長：山内 悦嗣*

委員：住田 笛雄*

安田 隆二*

報酬委員会

- 取締役、執行役、業務執行役員およびグループ役員の個人別報酬の方針、ならびに、かかる方針にもとづく取締役および執行役の個人別報酬の額および内容の決定

議長：岡田 明重*

委員：宮内 義彦*

橘・フクシマ・咲江*

* は会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。

執行

執行役

- 取締役会から授権された範囲での、ソニーグループの業務執行の決定および遂行

ハワード・ストリンガー**

中鉢 良治**

井原 勝美**

中川 裕

代表執行役 会長 兼 CEO

代表執行役 社長 兼 エレクトロニクスCEO

代表執行役 副社長

コンシューマープロダクツグループ担当

執行役 副社長

セミコンダクタ&コンポーネントグループ担当

大根田 伸行

木村 敬治

ニコール・セリグマン

執行役 EVP 兼 CFO

執行役 EVP、技術戦略、知的財産、

エレクトロニクス事業戦略担当

執行役 EVP 兼 ジェネラル・カウンセラー

** は取締役を兼務

業務執行役員

- 事業ユニット、研究開発、本社機能など、特定領域についての、取締役会および執行役が決定する基本方針にもとづく担当業務の遂行

(上記は2007年6月21日現在の新任取締役・執行役および役職情報)

企業の社会的責任 (CSR)

ソニーCSRレポート2007
<http://www.sony.co.jp/csr/>
CSRに関する具体的な活動や取り組みについては、「ソニーCSRレポート2007」をご覧ください。



ソニーのCSRの考え方

技術革新と健全な事業活動を通じて企業価値の向上を追求することが、ソニーグループの企業としての社会に対する責任の基本をなすものです。ソニーの事業活動は、直接・間接を問わず、さまざまな形で社会に影響を与えています。したがって、株主の皆さまはもとより、お客さま、社員、サプライヤー（部品・原材料の調達先）、ビジネスパートナー、地域社会、その他の機関を含むステークホルダーの方々の関心に配慮して経営の意思決定を行うことが、健全な事業活動を営むために必要であると認識しています。

ソニーでは、コーポレートガバナンス・コンプライアンス・品質管理の体制の強化、健全な雇用・労働環境の整備と実践、環境保全活動（地球温暖化の防止、資源生産性の向上、化学物質の管理、自然環境の保護）、社会貢献活動などを通じて、グループ全体でCSR活動に取り組んでいます。

社会的責任投資(SRI) 指数への組み入れ状況

近年、従来の財務分析による投資基準に加え、社会・倫理・環境などの観点から企業を評価・選別するSRI指数やSRIファンドが、世界各地で設定されています。ソニーのCSRへの取り組みは、国内外から高い評価を受けており、ソニーの株式は代表的なSRI指数（左記）に組み入れられています。（2007年4月1日現在）

コンプライアンス

ソニーでは、法令を遵守し、倫理的に事業活動を行うことは、ソニーの企業文化において最も基本的な事項の一つと考え、グループ全体で、コンプライアンス体制の構築・維持および企業倫理の重要性の継続的な周知徹底を行っています。

その一環として、ソニーグループのすべての取締役、役員、および従業員一人ひとりが守らなければならない基本的な事項を「ソニーグループ行動規範」として制定するとともに、重要なグループ共通の方針・規則についても整備しています。この行動規範では、法令遵守に加え、人権尊重、製品・サービスの安全、環境保全、企業情報開示など、ソニーグループの企業倫理や事業活動にかかわる基本方針を定めています。

また、法令・社内規則違反に関する社員からの報告や問題提起を奨励するための内部通報制度「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」を設置し、グループ全体に導入しています。

このような活動を推進するため、ソニー（株）に設置したコンプライアンス統括部門と、米州・欧州・日本・東アジア・パンアジアの各地域に設置した地域コンプライアンス統括部門が互いに連携して、グローバルなコンプライアンス体制を構築しています。



「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」
ダウ・ジョーンズ・インデックス（米国）、STOXX（スイス）
とサム・グループ（スイス）が共同で開発。



FTSE4Good

「FTSE4Goodグローバル100・インデックス」
フィナンシャル・タイムズ（英国）とロンドン証券取引所の
合弁会社FTSEグループが開発。

品質改善への取り組み

ソニーは、お客さまに「満足感」「信頼感」「安心感」を提供できるよう、お客さまの視点から、製品品質のさらなる向上をめざしています。「お客さまから最も信頼されるパートナー」であり続けることは、ソニーにとって最大の目標であり使命です。この理念の一層の徹底を図るため、2007年1月に、エレクトロニクス事業でのソニーの製品およびサービスの品質に関する基本的な考え方を示す「ソニー品質憲章」を制定し、お客さまのご満足の上向上に努めています。

品質の維持・向上への取り組み

ソニーは、開発・企画・設計・製造から販売・サービスまでのプロセス全体で、次のような仕組みや活動を通し、品質の改善を図っています。

- 製品・サービス品質の向上や製品安全・品質上の問題発生時の適切な対応を統括する、製品安全・品質担当の専任役員を新設。
- 製品分野・事業分野ごとに品質の最高責任者を任命し、それぞれの分野における品質向上への取り組みを推進。
- 社長およびエレクトロニクスの各事業本部、生産やマーケティング部門のトップマネジメントによる「品質戦略会議」を定期的で開催。「品質戦略会議」にて、品質に関する方針・戦略や品質向上に向けた重要施策などを審議・決定。

さらに、製品の販売直後から寄せられるお客さまのご不満やご意見、製品の不具合情報をご相談窓口でいち早く正確に把握し、商品企画や設計部門などと連携して早期に品質改善に結びつける活動を展開しています。このほか、社内品質情報窓口を設置し、品質に関する問題、情報、意見などをグループ社員から幅広く収集し、問題の早期発見、拡大防止につなげています。

品質問題とその対応

ソニーでは、品質こそ、お客さまにソニー製品を満足・信頼・安心してお使いいただくための最重要事項であると認識し、問題が起きた場合には、事実調査やお客さまへの情報開示および不具合改善対応を、迅速に実行しています。

ソニーは、2006年度にノートブックコンピュータの一部に採用されているソニー製リチウムイオン電池を使用した特定の電池パックの全世界における自主交換プログラムを実施しました。この自主交換プログラムは、お客さまのご満足を第一に考えた上で、ある稀な条件下で異常発熱が生じる可能性があるとして2006年度に一部のコンピュータメーカーが実施したソニー製電池を使用した電池パックの自主回収によって生じたお客さまのご心配を払拭するため実施されました。ソニーは、品質の向上に日々取り組んでおり、その一環として、自主交換プログラムの対象電池パックに使われている電池の設計や製造プロセスの改善も実施しております。その多くは自主交換プログラムの開始以前に実施済みでしたが、これらは電池の安全性のさらなる向上にも寄与しております。

2006年9月からは、お客さまの安全に影響を及ぼす、またその可能性のある製品事故の発生についてソニーに情報が入った場合、迅速に製品安全・品質担当役員に報告が入るよう、全世界でルールを強化しました。製品安全・品質担当役員は、届いた報告にもとづいて、必要な検証と対応を関連部署に指示し、お客さまへの適切な対応の実行を徹底しています。



ソニー品質憲章



クライメート・セイバーズ・プログラム調印式

環境問題への取り組み

ソニーは、持続可能な社会の実現に貢献するため、「ソニーグループ環境ビジョン」を制定し、グループ全体で環境経営を推進しています。世界規模で統一されたISO14001にもとづく環境マネジメント体制を構築することにより、グローバルな環境目標の進捗を把握し、効率的な管理を行っています。

地球温暖化防止に向けて

ソニーは、地球温暖化の主因とされる温室効果ガスの排出を削減する努力を続けています。地球温暖化防止への取り組みの一つとして、2006年7月に、ソニーは自然保護NGO(非営利組織)であるWWF(世界自然保護基金)の「クライメート・セイバーズ・プログラム」に参加しました。全世界での温室効果ガスの絶対値での削減目標などを含めた協定をWWFと締結し、取り組みを進めています。

環境配慮型製品の推進

ソニーでは、製品が環境に与える負荷を低減させるために、動作時・待機時消費電力や資源使用量の削減、化学物質の管理に取り組んでいます。

液晶テレビ“ブラビア”では、色の再現領域を広げ、純度の高い光の三原色をつくりだすバックライトシステム「ライブカラークリエーション」を採用^{*1}し、自然に近い色を再現しながら、低消費電力を実現しました。さらに、映像の明るさに応じてバックライトの明るさを自動調整、また周囲の明るさに応じて画面の明るさを自動調整することなどにより、ブラビアXシリーズ“KDL-46X2500”では、年間消費電力を約25%^{*2}削減しています。

このような取り組みが評価され、2007年2月に欧州委員会より「サステナブル・エネルギー・ヨーロッパ・アワード」を、家電・エンタテインメントの会社としては初めて受賞しました。

^{*1} 一部モデルを除く。

^{*2} 当社46V型における“KDL-46X1000”との比較。



液晶テレビ“ブラビア”Xシリーズ KDL-46X2500

事業所における環境負荷削減

ソニーは、事業所においても省エネルギー化や資源の有効活用などを推進しています。2006年10月に竣工した新本社では、産業分野にてソニーが設備メーカーと共同で開発・導入を推進している高効率熱源システムの採用、ならびに未利用エネルギーの活用にも取り組んでいます。建設時から推進しているCO₂の削減に加え、入居後もビルの省エネルギー化に取り組んでおり、一般的なビルに比べてCO₂排出量を約40%^{*3}削減する見込みです。

^{*3} ソニー調べ。



ソニー新本社(東京)

社会貢献活動

ソニーは、事業活動を行う世界の各地域において、ソニーが得意とする分野で時代や社会のニーズに応えることを社会貢献活動の方針としています。また、ソニーの技術、製品、事業活動、さらにはソニーグループ社員の力を有効活用し、より効果的な取り組みを展開しています。

全世界のソニーグループ各社・各事業所や、ソニーグループが支援する日本、米国、欧州、カナダ、オーストラリアの財団において、教育や科学、音楽、映像などを中心にそれぞれの地域社会の特性を生かした活動に取り組んでいます。

また、ソニーでは、社員一人ひとりの地域社会への参画促進を目的としてボランティア活動を行う機会を提供しており、2006年度においては、延べ約23,000人のソニーグループ社員がボランティア活動を行いました。

次世代育成のためのプログラム

「For the Next Generation(次世代のために)」のキーワードのもと、次の社会を担う世代の子どもたちの教育と持続可能な社会の構築への貢献をめざした活動を行っています。

2006年度は、小・中学生向けに、ノーベル化学賞受賞者の白川英樹氏を塾長として、自然を通して科学を学ぶ「科学の泉 - 子ども夢教室」を(財)ソニー教育財団が開催したほか、(財)ソニー音楽芸術振興会では、子どもたちに一流の音楽を楽しんでもらうためのプログラムとして、オペラ・ファンタスティック「レ・パルダン-遍歴騎士-」の公演にあわせて、子どもたち向けのプログラムを実施しました。

また、中国の高校生に日本への理解を深めてもらうことを目的とするプログラム「Sony Student Project Abroad (China)」(索尼海外学生交流計画)を開始しました。2006年度は、北京と上海の高校生20人を東京に招き、「環境問題への意識向上」をテーマに、日本の高校生との交流や、社員宅でのホームステイをはじめとするプログラムを実施しました。

そのほか、2006年度はこれまでの教育に重点を置いた活動に加え、国際機関やNGO(非政府組織)と協力し、途上国における貧困や感染症の実態を幅広く一般市民に知らせ、支援の第一歩といわれる「実態を知る」ことに重点を置いた活動を実施しました。ユニセフ(国際連合児童基金)の「子どもデジタル写真プロジェクト」は、パキスタン地震被災地の子どもたちが自らの視点で写真を撮影し、創造力を育むことで、被災から立ち直るための一助となることを願い実施されたもので、ソニーはデジタルカメラおよび周辺機器を提供しました。このプロジェクトの写真展は、ユニセフ本部(ニューヨーク)やパキスタンの首都イスラマバードのほか、ソニービル(東京)やメディアージュ(東京)などでも開催されました。



社員ボランティア活動
「Someone Needs You」



社会貢献プログラム
「Sony Student Project Abroad (China)」



©UNICEF/HQ06-1233/Asad Zaidi
ユニセフ子どもデジタル写真プロジェクト

目次

57	財務担当役員からのメッセージ	94	連結貸借対照表
58	事業・財務の概況	96	連結損益計算書
89	5年間の要約財務データ	98	連結キャッシュ・フロー計算書
91	四半期財務データおよび 株式情報	100	連結資本変動表
92	セグメント情報		

連結財務諸表の注記は、以下のホームページでご覧いただけます。
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/financial/ar/2007/>

財務担当役員からのメッセージ



2006年度(2007年3月期)の連結業績は、売上高および営業収入が前年度に比べ約10%増加し、過去最高を記録しました。営業利益は、エレクトロニクス分野において、デジタルカメラ、液晶テレビ、ビデオカメラなどの販売好調により大幅に増益となったものの、“プレイステーション3”(PS3®)の導入にともなうゲーム分野での損失計上、転換社債の評価益の減少などによる金融分野での減益などにより、前年度に比べ約68%減少しました。一方、当期純利益は、“ウォークマン®”携帯電話、“サイバーショット”携帯電話などのヒット商品により、Sony Ericsson Mobile Communications ABが持分法による投資利益に大きく貢献したことなどにより、前年度に比べ約2%の増益となりました。

2007年度(2008年3月期)は、連結営業利益率5%という業績目標の達成に向けた最終年度にあたり、ソニーにとって極めて重要な年となります。エレクトロニクス事業の継続的な収益改善、ゲーム事業におけるPS3®プラットフォームの拡大と収益改善、キャッシュ・フローおよび財務体質の改善などに注力するとともに、エレクトロニクス、ゲーム、エンタテインメントの3つのコアビジネスの一層の強化・連携を図り、「復活」から「利益をともなった成長」への転換を実現させるべく全力を挙げて取り組んでまいります。

執行役 EVP 兼 CFO
大根田 伸行

事業・財務の概況

ソニー株式会社および連結子会社

経営課題の認識および戦略関連事象

当項目は、ソニーの将来の業績に関する見通しを含んでいます。本誌の巻末に記載され、本誌全体に適用される「注意事項」をご参照ください。

ソニーが直面する経営課題とそれに対するマネジメントの取り組み

ソニーの多くのビジネス分野においては、ブロードバンドの普及によるネットワークインフラの整備にともなう異業種からの参入により、競争が激化しています。また、特にエレクトロニクス分野において製品価格の低下が続いていることから、ソニーは引き続き厳しい状況に直面しています。

このような状況に対処するため、事業の絞り込み、製品モデル数の削減、製造拠点の統廃合、間接部門の効率化、非戦略資産の売却などの競争力向上と経営体質強化に向けた施策を実行しています(構造改革については「業績概況 構造改革」を参照)。この再活性化プランは、社内外のステークホルダーの意見を取り入れ、策定したものです。これにより、ソニーは新しい組織体制のもと、構造改革ならびに成長戦略をバランス良く組みあわせ、エレクトロニクス、ゲーム、エンタテインメントの3つのコア事業の競争力強化に取り組んでいます。なかでも、特にエレクトロニクス事業の復活を最優先課題と認識しています。エレクトロニクス事業においては、重要分野の意思決定権限をエレクトロニクスCEOに集中する体制とするとともに、商品戦略、技術、資材調達、生産、販売・マーケティングの重要領域において横断的な連携の仕組みを強化するなどの機構改革を実施しました。成長戦略においては、エレクトロニクス事業のリソースを高精細(High Definition、以下「HD」)映像関連商品群、モバイル商品群、およびこれらの商品の差異化につながる先端半導体、デバイスの開発・製品化に集中的に投入し、競争力強化と収益性向上をめざします。ゲーム分野においては、「プレイステーション 2」(以下「PS2®」)とPSP®「プレイステーション・ポータブル」(以下「PSP®」)のビジネスの着実な展開を図るとともに、「プレイステーション 3」(以下「PS3®」)プラットフォームの普及拡大を目指します。

このような、コスト削減の取り組みや成長への投資に加え、ソニーの各ビジネス分野は、各分野固有の課題にも取り組んでいます。以下、経営陣が認識している各分野の課題とそれに対処するための取り組みについて説明します。

■エレクトロニクス分野

エレクトロニクス分野は、全世界のコンシューマー向けオーディオ・ビジュアル商品の市場において確固たる地位を築いていますが、ソニーの地位は新たなメーカーやディーラーの参入により以前にも増して脅威にさらされています。これらの新規参入者は、エレクトロニクス業界におけるアナログ技術からデジタル技術へのシフトの恩恵により、ソニーの地位を脅かしています。アナログ時代において

は、エレクトロニクス製品の高度な機能は多様な部品を複雑に組み合わせることで成り立っており、ソニーは長年の経験により、これらの部品の設計および生産において競争上の優位性を持っていました。しかし、デジタル時代においては、高度な機能は半導体やその他の主要デジタルデバイスに集約されています。これらの半導体やデバイスは大量生産が可能のため、市場への新規参入者も簡単に入手できるようになっており、以前は高いプレミアムのあった技術がより安価に手に入るようになったことで、コンシューマー向けオーディオ・ビジュアル製品の価格低下が激化しています。ソニーはこのような状況に対処するため、製品価格の低下に対応して製造コストなどを低減できるよう努力しています。また、ソニーは、製品の機能を強化し、消費者に訴求する新たなアプリケーションや使用方法を通じて、多くの最終製品で価格プレミアムが維持できるよう努めています。さらに、商品の差異化を図るため、社内において付加価値の高い半導体やその他の主要デジタルデバイスの開発を進めています。主要デバイスの内製化をさらに進めることにより、ソニーはそのようなデバイスにますます集中する傾向にある付加価値の取り込みを図っています。

半導体について、ソニーは、システムLSIやCCDを中心に、2005年度に1,400億円、2006年度に1,500億円の設備投資を行いました。このなかには、65ナノメートルプロセス技術に対応した半導体の製造設備に対する投資も含まれています。この製造設備で作られる最先端の半導体には、コンピュータエンタテインメントシステムPS3®においてすでに使用され、将来のデジタル家電での利用を想定した、ブロードバンド時代に向けた高性能プロセッサCell Broadband Engine™(以下「Cell/B.E.」)を中心としたシステムLSIが含まれています。またソニー(株)および(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント(以下「SCEI」)、IBM Corporation(以下「IBM」)、(株)東芝は、過去5年の間に、Cell/B.E.の設計、およびその製造を目的とした90、65ナノメートルプロセス技術を中心に共同で開発を進めてきました。さらに、ソニー(株)、IBM、東芝の3社は2006年に共同開発契約を締結し、新たに最先端半導体技術の研究開発連携を開始しました。

また、ソニーは、半導体事業全般の投資方針の見直しを行いました。今後ソニーは、CCDおよびCMOSイメージセンサー、テレビ・ビデオ関連、ゲーム関連といった分野への集中戦略をより明確にし、投資を厳選していきます。

その他の主要デバイスについて、ソニーとSamsung Electronics Co., Ltd.(以下「サムスン電子社」との韓国拠点の合併会社であるS-LCD Corporation(以下「S-LCD」))は、2005年4月に第7世代のアモルファスTFT液晶パネル(1,870mm×2,200mm)の生産を開始、2005年10月以降は月産60,000枚の能力で生産し、2006年7月には生産能力を月産75,000枚に、さらに2007年1月には生産能力を月産90,000枚に増強しました。

2006年7月、ソニー(株)およびサムスン電子社はS-LCDにおける第8世代のアモルファスTFT液晶パネル(2,200mm×2,500mm)

製造のための本契約を締結しました。総投資額は約2,000億円、うちソニー(株)の投資額はその約50%を予定しており、すでにその投資の大部分は実行されました。なお、2007年夏の量産開始をめざしており、生産能力は月産50,000枚を予定しています。

■ゲーム分野

ゲーム分野においては、PS2®については発売から8年目を迎え、ハードウェア・ソフトウェアともに生産出荷数量が2005年度比で減少することを見込んでいますが、依然として世界各地で堅調な販売を記録しており、引き続きビジネス規模を維持することに努めます。また、PSP®については、PSP®ならではのソフトウェアラインアップを拡充するとともに、PS3®との連動機能など新たな楽しみ方の提案を通じて、プラットフォームを強力に推進していきます。PS3®ビジネスについては、半導体のチップサイズ縮小や部品点数の削減等によりハードウェアの急速なコスト削減を進めることに加え、魅力的なソフトウェアラインアップを充実させることにより、営業損失の大幅な縮小を見込んでいます。

■映画分野

映画分野においては、ソニーは、激しい競争や広告宣伝費などの費用の増加、増加傾向にある違法デジタルコピーの問題に直面しています。また、DVDフォーマットは10年が経過し、市場において成熟の兆しを見せています。ソニーは、これらの課題に対処するため、ホーム・エンタテインメントにおける既存およびブルーレイディスクを含む新規フォーマット、ならびにデジタルダウンロードなどの新たなプラットフォームを全世界に幅広くアピールし、幅広いジャンルの映画を配給していきます。

■金融分野

金融分野においては、過去数年間、ビジネスの拡大にともない資産が増大しており、金融分野がソニー全体の資産の大きな部分(2007年3月期において約42%)を占めるようになっていきます。2004年4月にソニーは、資産規模の拡大に応じた資産運用およびリスクマネジメント体制の強化、経営内容の開示の充実、および個人のお客さまに対する最適な金融サービスの提供を目的として、またソニー生命保険(株)(以下「ソニー生命」)、ソニー損害保険(株)(以下「ソニー損保」)、ソニー銀行(株)(以下「ソニー銀行」)の事業間の相乗効果を高めるため、これらの会社を傘下に置くソニーフィナンシャルホールディングス(株)(以下「SFH」)を設立しました。

金融事業においては、日本における少子高齢化に伴う人口減少によるマクロ経済環境の変化に加え、付加保険料の自由化、郵政民営化や保険商品の銀行窓販の全面解禁などの規制緩和といった事業環境の変化に直面しており、より一層競争が激化することが予想されます。生命保険・損害保険・銀行といった業界に後発参入したソニーの金融各社では、こうした環境変化に対応しながら、各業界における特色ある個々のビジネスモデルを活かして、顧客満足度をさらに高めていくと共に、事業のさらなる拡大を図っていきます。

業績概況

2006年度(2007年3月31日に終了した年度)と2005年度(2006年3月31日に終了した年度)との比較

営業概況

ソニーの2006年度の売上高および営業収入(以下「売上高」)は、2005年度に比べて10.5%増加しました。エレクトロニクス分野、ゲーム分野、映画分野は増収となりましたが、金融分野は減収となりました。エレクトロニクス分野は、ブラウン管テレビなどは減収となりましたが、主に液晶テレビの売上増加により、外部顧客に対する売上は2005年度比13.4%増加しました。ゲーム分野は日米欧におけるPS3®の発売により2005年度比6.1%の増収となりました。映画分野は2006年度に公開した映画作品の全世界における劇場興行収入やDVDソフト収入が、2005年度に公開した映画作品の2005年度における収入を上回ったことにより、29.5%増収となりました。金融分野は主にソニー生命の一般勘定および特別勘定の評価益が日本の株式市場が好調だった2005年度に比べて減少したことにより、12.6%減収となりました。

なお、ソニーは2006年4月1日より、従来「その他の収益」に含めていた特許実施許諾料を「売上高および営業収入」に含めて表示することにしました。これにともない、2005年度の売上高、営業利益、ならびにその他の収益を2006年度の表示に合わせて組み替え再表示しています。2006年度の特許実施許諾料は351億円、2005年度は354億円でした。特許実施許諾料は、主にエレクトロニクス分野で計上されました。

ソニーの2006年度における営業利益は2005年度に比べ68.3%減少しました。2005年度の営業利益には、ソニー厚生年金基金の代行部分の返上完了にともなう利益735億円が含まれ、うち645億円はエレクトロニクス分野において計上されました。またエレクトロニクス分野は2006年度に、Dell Inc.(以下「デル社」)、Apple Inc.(以下「アップル社」)およびLenovo, Inc.(以下「レノボ社」)によるソニー製リチウムイオン電池セルを使用したノートブックコンピュータ(以下「ノートPC」)用電池パックの自主回収、ならびにソニーおよびその他のPCメーカー製ノートPCの一部に採用されている、ソニー製リチウムイオン電池セルを使用したノートPC用電池パックの全世界における自主交換プログラムに関わる512億円の引き当てを行いました。エレクトロニクス分野の営業利益は、前述の引き当ての計上があったものの、外部顧客向け売上の増加、米ドルおよびユーロに対する円安による為替のプラスの影響などにより2,167.4%増益となりました。ゲーム分野の営業損益はPS3®において導入期の製造コストを下回る戦略的な価格設定での販売により、営業損失となりました。映画分野は2006年度に公開した映画作品の全世界における劇場興行収入やDVDソフトの好調により55.7%増益となりました。金融分野はソニー生命において転換社債の評価益を含む一般勘定評価益が減少したことなどにより55.3%減益となりました。

2006年度の営業利益には、旧本社跡地の一部の売却益である217億円が含まれています。2006年度の売却益のうち、26億円はその他分野で計上され、残りの金額は、配賦不能費用控除に含まれていま

す。さらに2007年度の営業利益には、当該売却契約における跡地の残りの部分に関する追加売却益約590億円を見込んでいます。2007年度については、全額配賦不能費用控除に含まれる見込みです。

また2006年度において、特許問題の解決にともない、過去に計上していた引き当ての一部の戻し入れがあったものの、プロ用ビデオテープに関する欧州委員会の調査を含む現在係争中のいくつかの案件に対して2006年度に計上した引当額がこれを上回ったため、営業利益の減少要因になりました。

構造改革

ソニーは、2006年度には388億円の構造改革費用を計上し、2005年度の1,387億円から減少しました。構造改革は、主にエレクトロニクス分野で実施されました。388億円の費用のうち、108億円は、早期退職プログラムを含む人員関連の費用です。

■エレクトロニクス分野

エレクトロニクス分野の構造改革費用は2005年度の1,258億円に対し2006年度は374億円となりました。

ブラウン管テレビから液晶およびプラズマテレビへの需要の変化による市場縮小に対応し、この数年間、ソニーはテレビ用ブラウン管およびブラウン管テレビの生産設備の世界的な合理化と縮小を行っています。2006年度においては、米国のブラウン管テレビ製造設備にかかる、現金支出をとみなさない設備の減損を17億円計上しました。これらの減損損失は資産の帳簿価額と予想キャッシュ・フローの現在価値との差額として計算され、連結損益計算書上、資産の除売却損および減損(純額)に計上されています。なお、ブラウン管テレビの製造・販売は需要のある国・地域で今後も継続していきますが、それらの地域でも積極的に液晶テレビへの転換を図ってまいります。ブラウン管自体の生産は必要数を確保した上で、2008年3月までに終了する予定です。

また、欧州におけるリアプロジェクションテレビ市場の大幅な縮小のため、ソニーは欧州における液晶リアプロジェクションテレビの生産終了を決定しました。これにともない、棚卸資産の評価減および供給業者への補償引き当てを38億円計上しました。これらの費用のうちのほとんどは連結損益計算書上、売上原価に計上されています。

上記の構造改革活動に加え、ソニーはエレクトロニクス分野において営業費用を一層削減するために人員削減プログラムを実施しました。これらのプログラムの結果、ソニーは2006年度において合計97億円の構造改革費用を計上し、連結損益計算書上、これらの費用は販売費および一般管理費に計上されています。2007年3月31日現在、この構造改革にかかる債務残高は72億円で2007年度中に支払われる予定です。

(構造改革のより詳細な情報については、連結財務諸表注記「17 構造改革にかかる費用および資産の減損」参照)

連結業績

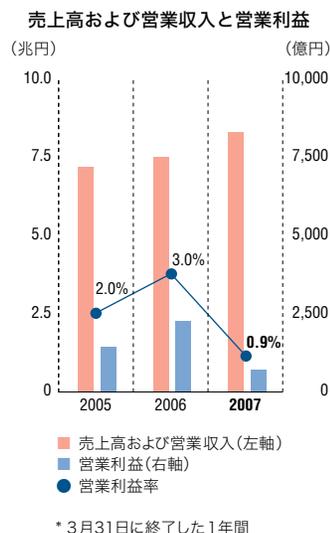
単位: 億円

3月31日に終了した1年間	2006年	2007年	増減率(%)
売上高および営業収入	75,106	82,957	+10.5
営業利益	2,264	718	-68.3
税引前利益	2,863	1,020	-64.4
持分法による投資利益	132	787	+496.9
当期純利益	1,236	1,263	+2.2

売上高

2006年度の売上高は、2005年度に比べ7,851億円(10.5%)増加の8兆2,957億円となりました。売上高の内訳の詳細については、後述の「分野別営業概況」をご参照下さい。

(後述の研究開発費を含む売上原価、販売費および一般管理費に関する比率分析において、「売上高」については、「売上高および営業収入」のうち、純売上高および営業収入のみが考慮されており、金融ビジネス収入は除かれています。これは、金融ビジネス費用は売上原価や販売費および一般管理費とは別に計上されていることによりです。さらに、後述の比率分析のうち、セグメントに関するものについては、セグメント間取引を含んで計算されています。)



売上原価、販売費および一般管理費

2006年度の売上原価は、2005年度に比べ7,382億円(14.3%)増加して5兆8,896億円となり、売上高に対する比率は2005年度の75.9%から76.8%に増加しました。2006年度の前原率は、エレクトロニクス分野では2005年度の80.6%から減少して78.8%に、ゲーム分野では2005年度の80.4%から増加して102.8%、映画分野では2005年度の60.2%から増加して60.3%になりました。

エレクトロニクス分野では、デジタルカメラ、液晶テレビおよびビデオカメラなどの製品において原価率が改善しました。ゲーム分野では、PS3®において導入期の製造コストを下回る戦略的な価格設定での販売による損失が発生したことに加え、その他PS3®プラットフォームの立ち上げ費用を計上したことにより、原価率が悪化し

ました。映画分野は、大幅な増収により、増益となりましたが、テレビ番組関連について2006年度はネットワーク局向けのいくつかの番組にかかる制作費が計上されたこと、および2005年度に「Wheel of Fortune」に関するライセンス契約延長による利益貢献があったことにより、原価率は2005年度比ほぼ横ばいとなりました。

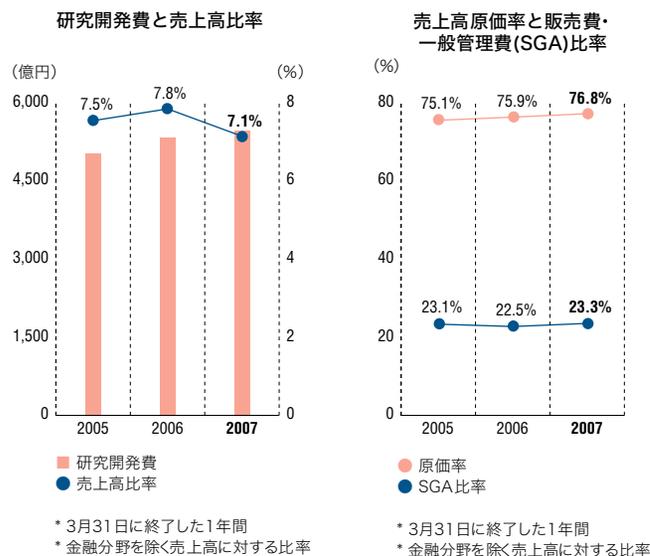
2006年度の売上原価に含まれる人件費は、2005年度に比べ10億円増加し、4,573億円となり、主にエレクトロニクス分野において計上しました。

2006年度の研究開発費(全額売上原価に含まれる)は、2005年度に比べ121億円増加の5,439億円となり、売上高に対する比率は、2005年度の7.8%に対して2006年度は7.1%になりました。

2006年度の販売費および一般管理費は、2005年度に比べ2,614億円(17.1%)増加して1兆7,884億円になりました。販売費および一般管理費の売上高に対する比率は、2005年度の22.5%から増加して23.3%になりました。このうち、エレクトロニクス分野では2005年度の18.0%から増加して18.2%に、ゲーム分野では2005年度の18.7%に対して20.0%に増加しました。一方、映画分野では2005年度の36.0%から減少して35.2%になりました。

2006年度の販売費および一般管理費における人件費は、主として、2005年度に代行返上益を計上したため、2005年度に比べて544億円増加しました。また、2006年度は広告宣伝費が、映画分野を中心に全体として2005年度に比べて860億円増加しました。

2006年度における資産の除売却損および減損(純額)は、2005年度の739億円に対して2006年度は58億円になりました。これは2005年度、エレクトロニクス分野においてブラウン管およびブラウン管テレビ製造設備の除売却損および減損、および米国の娯楽施設Metreonの売却にともなう資産の減損を行ったことによります。



営業利益

2006年度の営業利益は、2005年度に比べ1,547億円(68.3%)減少の718億円となり、売上高に対する比率は2005年度の3.0%に対して0.9%になりました。利益の絶対額が大きい順に、エレクトロニ

クス分野、金融分野、映画分野、その他が営業利益に貢献しました。一方、ゲーム分野は、PS3®において導入期の製造コストを下回る戦略的な価格設定での販売による損失が発生したことに加え、その他PS3®プラットフォームの立ち上げ費用を計上したことにより、営業損失を計上しました。営業損益の分野別内訳の詳細については、後述の「分野別営業概況」をご参照下さい。

その他の収益および費用

2006年度のその他の収益は、2005年度に比べ233億円(19.6%)減少の952億円となり、その他の費用は64億円(10.9%)増加の649億円となりました。その他の収益からその他の費用を差し引いた純額は、2005年度から296億円減少して303億円の利益となりました。

2006年度の子会社および持分法適用会社の持分変動に伴う利益は、2005年度に比べて293億円(48.2%)減少して315億円になりました。2006年度は(株)スタイリングライフ・ホールディングス(以下「スタイリングライフ」)の株式を一部売却したことなどにより持分変動益を計上しましたが、2005年度にはソネットエンタテインメント(株)(以下「So-net」)の上場や、マネックス・ビーンズ・ホールディングス(株)およびSo-netの連結子会社であるソネット・エムスリー(株)の株式の一部売却などにもなう持分変動益608億円を計上していたことから、全体では減少しました。

2006年度において受取利息および配当金は2005年度に比べ33億円(13.2%)増加して282億円となりました。また2006年度の支払利息は2005年度に比べ17億円(5.9%)減少の273億円でした。

為替差損(純額)につき、2005年度に比べ、158億円増加の188億円となりました。この為替差損は、ソニーが主として、外貨建て売上債権や買入債務、および連結会社間の外貨建て取引から生じるキャッシュ・フローの為替変動リスクを軽減するために、当該債権や債務および取引に先立って締結していた、先物が為替予約および通貨オプション契約に関して生じたものです。2006年度においては、第2四半期、第3四半期および第4四半期において、円の為替レートがこれらの予約および契約を行った時点に比べて円安だったことにより為替差損を計上しました。

税引前利益

2006年度の税引前利益は、前述の営業利益の減少、およびその他の収益からその他の費用を差し引いた純額の減少の結果、2005年度に比べ1,843億円(64.4%)減少して1,020億円になりました。

法人税等

2006年度の法人税等は539億円となり、2006年度の実効税率は52.8%となりました。2006年度の実効税率が日本の法定税率を上回ったのは、主に税率の低い海外の子会社で損失を計上したことによるものです。なお、2005年度の実効税率も、61.6%と日本の法定税率を上回っていましたが、これはソニー(株)および国内外のいくつかの連結子会社において、損失が継続したことにより繰延税金資産に対する評価性引当金を追加計上したこと、および海外子会社の未分配利益に対する税金引き当てを追加計上したことによるものです。

持分法適用会社の業績

2006年度の持分法による投資利益(純額)は、2005年度から655億円(496.9%)増加して787億円になりました。Sony Ericsson Mobile Communications AB(以下「ソニー・エリクソン」)に関する持分法による投資利益は、「ウォークマン®」携帯電話および「サイバーショット」携帯電話などのヒット商品の増収により、2005年度に比べ563億円増加し、853億円となりました。SONY BMG MUSIC ENTERTAINMENT(以下「ソニーBMG」)における持分法による投資利益は、音楽業界に関わる訴訟の和解金を得たこと、構造改革費用の減少、および継続的な構造改革による間接費用の削減によるプラスの影響があったものの、パッケージメディア市場の縮小が加速したことによる売上減少により、2005年度比8億円減少の50億円となりました。サムスン電子社とのアモルファスTFT液晶パネル製造の合併会社S-LCDに関する持分法による投資損失は、2005年度比136億円改善し、64億円の投資利益(未実現内部利益14億円控除前)となりました。一方、Metro-Goldwyn-Mayer Inc.(以下「MGM」)においては、2005年度に比べ20億円損失が拡大し、189億円の持分法による投資損失を計上しました。MGMにおける持分法による投資損失には、優先株に対する配当金96億円(2005年度は60億円)が含まれていますが、この配当金の支払いは繰り延べられており現金支出をともないません。なお、MGMに関する持分法による投資損失については、ソニーのMGMに対する2006年度末の投資簿価がゼロになったため、2007年度の持分法による投資利益に対するMGMの影響額はなくなる見込みです。

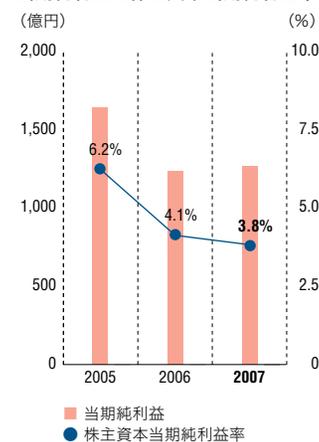
少数株主利益(損失)

2006年度の少数株主損失は、2005年度に6億円の少数株主損失を計上したのに対し、5億円の少数株主利益を計上しました。

当期純利益

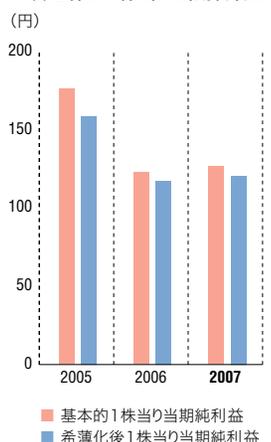
2006年度の当期純利益は、2005年度に比べて27億円(2.2%)増加して1,263億円になりました。税引前利益は減少したものの、法人税等の減少および持分法による投資利益の増加などにより、当期純

当期純利益と株主資本当期純利益率



* 3月31日に終了した1年間

普通株式1株当り当期純利益



* 3月31日に終了した1年間

利益は増加しました。売上高に対する比率は、2005年度の1.6%から減少して1.5%になりました。株主資本当期純利益率(2005年度末と2006年度末の株主資本の平均値に対する当期純利益の比率)は、2005年度の4.1%から減少して3.8%となりました。

基本的1株当り当期純利益は2005年度の122.58円に対して2006年度は126.15円、希薄化後1株当り当期純利益は2005年度の116.88円に対して2006年度は120.29円になりました。1株当り当期純利益の詳細については、連結財務諸表注記「2 主要な会計方針の要約」および「21 基本および希薄化後1株当り利益の調整表」を参照ください。

分野別営業概況

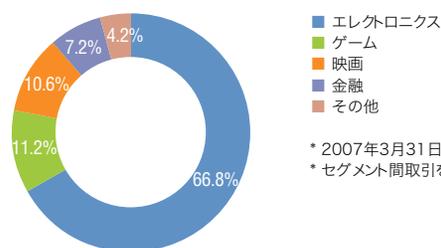
以下、各分野の売上高および営業収入は、セグメント間取引を含みます(連結財務諸表注記「24 セグメント情報」参照)。

ビジネスセグメント情報

単位:億円

3月31日に終了した1年間	2006年	2007年	増減率 (%)
売上高および営業収入			
エレクトロニクス	51,764	60,505	+16.9
ゲーム	9,586	10,168	+6.1
映画	7,459	9,663	+29.5
金融	7,432	6,493	-12.6
その他	4,260	3,776	-11.4
セグメント間取引消去	(5,395)	(7,648)	—
連結	75,106	82,957	+10.5
営業利益(損失)			
エレクトロニクス	69	1,567	+2,167.4
ゲーム	87	(2,323)	—
映画	274	427	+55.7
金融	1,883	841	-55.3
その他	205	324	+57.9
小計	2,519	837	-66.8
配賦不能費用控除・			
セグメント間取引消去	(255)	(119)	—
連結	2,264	718	-68.3

セグメント別売上高構成比



* 2007年3月31日に終了した1年間
* セグメント間取引を含む

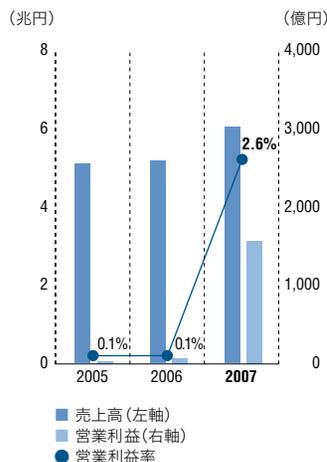
■エレクトロニクス分野

2006年度の売上高は、2005年度に比べ8,741億円(16.9%)増加の6兆505億円となりました。また営業利益は1,498億円(2,167.4

%)増加の1,567億円となり、売上高に対する比率は2005年度の0.1%から2.6%に増加しました。外部顧客に対する円ベースの売上は2005年度比13.5%の増加となりました。外部顧客に対する売上を地域別にみると、日本で7%、米国で9%、欧州で24%、その他地域で14%の増収となりました。

日本においては、ソニー・エリクソン向けを中心とする携帯電話端末、液晶テレビの売上が増加しましたが、DVDレコーダー、パーソナル・コンピュータ(以下「PC」、ブラウン管テレビの売上が減少しました。米国においては、液晶テレビの売上が大幅に増加しましたが、液晶リアプロジェクションテレビ、ブラウン管テレビが減収となりました。欧州においては、液晶テレビ、PCが増収となりましたが、ブラウン管テレビ、家庭用ビデオカメラが減収となりました。その他地域では、液晶テレビ、デジタルカメラが増収となりましたが、ソニー・エリクソン向けを中心とする携帯電話端末、ブラウン管テレビが減収となりました。携帯電話端末の減収は、主に携帯端末の組立を行っている中国の子会社の株式を2005年度にソニー・エリクソンに譲渡したことにより、連結対象外となった影響によります。

エレクトロニクス分野の売上高と営業利益



* 3月31日に終了した1年間

●製品部門別の状況

以下の製品部門別売上高および営業収入内訳は外部顧客に対するもので、セグメント間取引を含んでいません(連結財務諸表注記「24 セグメント情報」参照)。

オーディオ部門の売上高は133億円(2.5%)減少の5,229億円となりました。フラッシュメモリもしくはハードディスク内蔵型ヘッドホンステレオの全世界での出荷台数は、2005年度の約450万台に対して、2006年度も約450万台となりましたが、モデルミックスの変化により売上は減少しました。一方、需要の移行により、CD方式およびMD方式ヘッドホンステレオは大幅な減収となりました。また、カーオーディオ、家庭用オーディオは増収となりました。

ビデオ部門の売上高は1,218億円(11.9%)増加の1兆1,431億円となりました。日本、米国および欧州市場でデジタルカメラの売上が増加しました。デジタルカメラの全世界での出荷台数は約350万台増加の約1,700万台となりました。また、DVDレコーダーは約15万

台減少の約185万台となり売上は減収となりました。家庭用ビデオカメラについては、全世界での出荷台数は約15万台減少の約745万台となりました。DVDプレーヤーについては、出荷台数は約10万台減少の約790万台となりました。

テレビ部門の売上高は2,992億円(32.2%)増加の1兆2,270億円となりました。液晶テレビの全世界での出荷台数は、2005年度に比べ約350万台増加の約630万台となり、売上は大幅に増加しました。また液晶リアプロジェクションテレビの全世界での出荷台数は、2005年度に比べ約5万台増加の約110万台となりましたが、販売価格の下落により売上は大幅に減少しました。一方、ブラウン管テレビの全世界での出荷台数は、2005年度に比べ約210万台減少し約470万台となったことにより、売上は全世界で大幅に減少しました。

情報・通信部門の売上高は1,079億円(12.8%)増加の9,505億円となりました。PCについては、欧州およびその他地域における販売好調により増収となり、全体で売上は増加しました。PCの全世界での出荷台数は約30万台増加の約400万台となりました。放送用・業務用機器の売上は、HD関連製品の好調により増収となりました。

半導体部門の売上高は335億円(19.5%)増加の2,058億円となりました。これは、主としてCCDおよびCMOSイメージセンサーの売上が増加したことによるものです。

コンポーネント部門の売上高は523億円(6.5%)増加の8,530億円となりました。これは、主としてPC向けおよびパワーツール向けリチウムイオン電池およびメモリスティックの売上の増加によるものです。一方で、CD-R/RWドライブや光学ピックアップの売上は、販売単価の大幅な下落などにもない減収となりました。DVD±R/RWドライブについては、販売価格は下落したものの、市場の伸張にもない販売数量が大幅に増加したため、売上は増加しました。

その他部門の売上高は378億円(7.9%)増加の5,192億円となりました。これは主にソニー・エリクソン向けの携帯電話の受託生産売上の増加によるものです。

2006年度においては、エレクトロニクス分野の売上原価は、2005年度と比べ5,944億円(14.2%)増加の4兆7,690億円となりました。原価率は2005年度の80.6%から1.8ポイント改善して、78.8%となりました。デジタルカメラ、液晶テレビおよび家庭用ビデオカメラなどにおいて原価率が改善した一方、北米での販売競争の激化に伴う販売価格の下落による液晶リアプロジェクションテレビなどでは原価率が増加しました。構造改革費用のうち売上原価に計上された金額は、2005年度の238億円から112億円減少し、126億円となりました。なお、研究開発費は、2005年度の4,181億円に対し、2006年度は4,404億円と、222億円(5.3%)増加しました。

販売費および一般管理費は、2005年度に比べ1,706億円(18.3%)増加の1兆1,017億円となりました。2006年度においてデル社、アップル社およびレノボ社によるソニー製リチウムイオン電池を使用したノートPC用電池パックの自主回収、ならびにソニーおよびその他のPCメーカー製ノートPCの一部に採用されている、ソニー製リチウムイオン電池セルを使用したノートPC用電池パックの全世界における自主交換プログラムに関わる引き当て512億円を計上しました。また、ソニー製撮像素子(CCD:電荷結合素子)を搭載し

ているソニーおよび他社の一部製品における無償修理の対象機種
の拡大および期間の延長などにより、追加の引き当てを計上しまし
た。さらに、ソニー製CCDの無償修理に関わる引き当てをより正確
にするために、引き当ての増加を伴う調整を行った結果、2006年度
のエレクトロニクス分野の業績はマイナスの影響を受けました。特
許問題の解決にともない、過去に計上していた引き当ての一部の戻
し入れがあったものの、プロ用ビデオテープに関する欧州委員会の
調査を含む現在係争中のいくつかの案件に対して2006年度に計上
した引当額がこれを上回りました。なお、2005年度には、ソニー厚
生年金基金の代行返上益645億円が含まれていました。これらの要
因による影響額が、構造改革費用のうち販売費および一般管理費に
計上された額の2006年度における減少を上回ったことにより、販
売費および一般管理費が分野全体で増加しました。エレクトロニクス
分野における構造改革費用のうち、販売費および一般管理費に計
上された額は、2005年度の495億円から355億円減少し、140億円
となりました。このうち早期退職プログラムなどの人員削減施策に
関わる構造改革費用は、2005年度に比べて354億円減少し、97億円
を計上しました。販売費および一般管理費の売上高に対する比率は、
2005年度の18.0%から0.2ポイント増加し、18.2%となりました。

資産の除売却損および減損(純額)は、2005年度に比べ、123億円
減少し、2006年度は108億円になりました。この金額には、米国に
おけるブラウン管用ガラス製造子会社における営業権の減損52億
円を含む構造改革費用108億円が含まれています。なお、2005年度
の資産の除売却損および減損(純額)には、構造改革費用525億円が
含まれています。

エレクトロニクス分野における営業損益については、上述のノー
トPC用電池パックの回収および自主交換プログラムに関わる引き
当て512億円の計上や、ソニー製CCDの無償修理に関わる追加の引
き当ての計上などがあったものの、外部顧客向け売上の増加、円安に
よる為替のプラスの影響などにより大幅な増益となりました。なお、
2005年度の営業利益には、ソニー厚生年金基金の代行返上益645
億円が含まれています。構造改革費用および代行返上益を含まない
ベースで製品別損益をみると、販売が好調だったデジタルカメラお
よび液晶テレビ、高付加価値モデルの売上が増加したビデオカメラ
などが増益の要因となりました。

●地域別の生産状況

2006年度におけるソニーのエレクトロニクス分野の年間全生産
高の50%強は日本で、デジタルカメラ、ビデオカメラ、フラットパネ
ルテレビ、PC、半導体、コンポーネント(電池、メモリスティックな
ど)などを生産しました。日本生産のうち約60%は輸出されました。
中国生産は全体の年間生産高の10%強で、そのうちの約80%は輸
出されました。日本と中国を除いたアジアでは年間生産高の約10
%を生産し、そのうちの約60%が日本、米国、欧州向けに出荷されま
した。残りの約25%が米州と欧州を合わせた年間生産高になり、ほ
とんどがそれぞれ生産された地域で販売されました。

■ゲーム分野

2006年度の売上高は2005年度に比べ582億円(6.1%)増加の1
兆168億円となりました。また営業損益は2,411億円悪化し、2,323
億円の損失となりました。

売上を地域別にみると、日本で若干の減収となりましたが、北米お
よび欧州では増収となりました。

ハードウェアについては、日米欧におけるPS3®の発売により、全
体で増収となりました。なお、PS2®およびPSP®は、販売数量が
2005年度に比べて減少したことに加え、PS2®の価格改定を行った
ことにより、減収となりました。一方、ソフトウェアについては、全体
で減収となりました。これは、PSP®用ソフトウェアの増収および
PS3®用ソフトウェアの貢献があったものの、PS2®用ソフトウェア
が減収となったことによるものです。

ハードウェアおよびソフトウェアに関する全世界の生産出荷台
数・本数の動向については以下の通りです。

ハードウェアの生産出荷台数(全地域合計)*		
PS2®:	1,420万台 (2005年度比	-202万台)
PSP®:	836万台 (2005年度比	-570万台)
PS3®:	550万台	
ソフトウェアの生産出荷本数(全地域合計)*/**		
PS2®:	19,300万本 (2005年度比	-3,000万本)
PSP®:	5,410万本 (2005年度比	+1,250万本)
PS3®:	1,320万本	

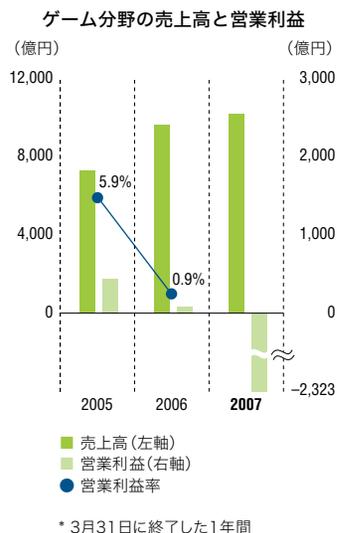
*ハードウェア、ソフトウェア製品の生産出荷数量は、生産拠点から出荷した時点
で集計しています。同製品の売上は、販売店・顧客に同製品が引き渡された時点
で認識されます。

**自社制作およびソニーとライセンス契約を締結した他社制作の両方を含みます。

損益面では、2006年度の営業損益は2005年度に比べて大幅に悪
化しました。これは、主に、PS3®において導入期の製造コストを下
回る戦略的な価格設定での販売による損失が発生したことに加え、
その他PS3®プラットフォームの立ち上げ関連費用を計上したこと
によるものです。なお、PS2®ビジネスはソフトウェアの減収により
減益、PSP®ビジネスはハードウェアの継続的な製造コスト削減な
どにより増益となりました。PS3®関連在庫に関する評価減は、
2005年度の250億円に対し、2006年度には814億円を計上しま
した。

ゲーム分野の売上原価の売上高に対する比率は、上述の理由によ
り、2005年度の80.4%から22.4ポイント増加し、102.8%となり
ました。販売費および一般管理費の売上高に対する比率は、2005年
度の18.7%から1.3ポイント増加し、20.0%となりました。

なお2007年度のゲーム分野において、PS3®ビジネスにおける
ハードウェアの急速な製造コスト削減およびソフトウェアタイト
ルの充実により、営業損失の大幅な縮小を見込んでいます。



■映画分野

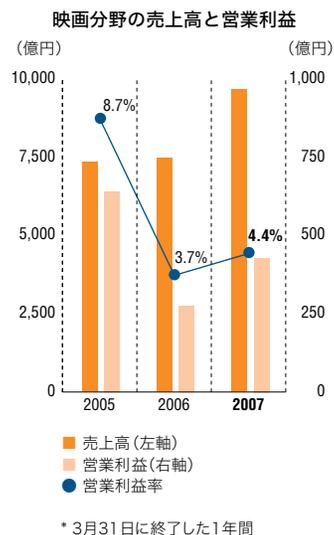
2006年度の売上高は2005年度に比べ2,204億円(29.5%)増加の9,663億円となりました。営業利益は2005年度に比べて153億円(55.7%)増加して427億円となり、売上高に対する比率は2005年度の3.7%から4.4%に増加しました。映画分野の業績は、米国を拠点とする子会社Sony Pictures Entertainment(以下「SPE」)の業績で構成されています。

映画分野の業績を米ドルベースでみると、2006年度の売上高は2005年度に比べ約26%、営業利益は約53%増加しました。売上の大幅な増加は、2006年度に公開した映画作品の全世界における劇場興行収入やDVDソフト収入が、2005年度に公開した映画作品の2005年度における収入を上回ったことによるものです。2006年度に公開し、劇場興行収入およびDVDソフト収入の両方に貢献した主な映画作品は、「ダ・ヴィンチ・コード」、「007/カジノ・ロワイヤル」、「もしも昨日が選べたら」、「タラデガ・ナイト オーバルの狼」、「幸せのちから」などです。2006年度に公開された作品の売上は、2005年度に公開された作品の2005年度中の売上に比べて約18億米ドル増加しました。テレビ番組収入は約160百万米ドル増加しました。テレビ番組収入の増加は、主にSPEが保有するいくつかの米国外の番組配信事業において広告収入や受信料収入が増加したことによります。

営業利益は、主として2006年度に公開された映画作品の劇場興行収入やDVDソフト売上が全体として好調だったことにより、大幅に増加しました。2006年度に公開された映画作品の営業損失は、上記の増収要因にともない、2005年度に比べて約530百万米ドル減少しました。一方、テレビ番組関連の営業利益は98百万米ドル減少しました。これは主に「Wheel of Fortune」に関するライセンス契約延長による利益貢献があった2005年度に対して、2006年度はネットワーク局向けやシンジケーション向けのいくつかの新番組にかかる制作費および広告宣伝費が計上されたためです。2006年度の映画分野の業績は、SPEのVHS/DVDソフトに関する返品引当

金を増加させる調整を行ったことによりマイナスの影響を受けました。

2006年度末の未認識の放映権収入は約11億米ドルでした。すでに完成した映画作品やテレビ番組を放送局に提供する契約を放送局との間で締結しているため、SPEは将来収入としてこの金額を計上することができると見込んでいます。放映権収入は放送可能となった年度において、放映権収入として認識されます。



■金融分野

(掲載されているソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行の収入および営業利益は、ソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行が国内の会計原則に則って個別に開示している業績とは異なります。)

2006年度の金融ビジネス収入は2005年度に比べ939億円(12.6%)減少の6,493億円となりました。営業利益は1,042億円(55.3%)減少の841億円となり、金融ビジネス収入に対する比率は2005年度の25.3%に対し13.0%になりました。

2006年度のソニー生命の金融ビジネス収入は2005年度に比べ1,000億円(15.5%)減少の5,451億円となりました。この減少の主な要因は、ソニー生命において保有契約高の堅調な推移により保険料収入が増加したものの、株式相場が大幅に上昇した2005年度に比べ、一般勘定および特別勘定の評価益が減少したことによるものです。ソニー生命の営業利益は2005年度に比べ、1,068億円(56.7%)減少の817億円となりました。これは主に転換社債の評価益を含む一般勘定評価益が減少したことによるものです。

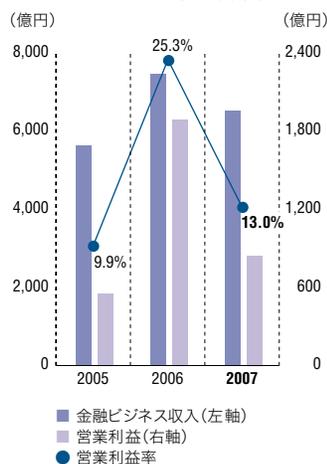
ソニー損保は、自動車保険の保有契約数の順調な伸びにともなう保険料収入の増加により増収となりました。損益面では、保険料収入の増加に加え、事業費率(正味収入保険料に対する営業費・一般管理費や手数料の比率)が改善したことにより、増益となりました。

ソニー銀行は、外貨預金の為替差損が2005年度に比べ大幅に減少したことや、運用残高増加による金利収入増などにより増収とな

りました。この結果、2005年度の営業損失に対し、営業利益を計上しました。

日本でリースおよびクレジット事業を営む子会社である(株)ソニーファイナンスインターナショナルにおいては、クレジットカード事業で増収となり損失も減少しましたが、リースおよび個品割賦販売事業で減収減益となったことなどにより、全体では2005年度に比べて減収となり、営業損失が増加しました。

金融分野の売上高と営業利益



* 3月31日に終了した1年間

●金融分野を分離した要約損益計算書(監査対象外)

以下の表は金融分野の要約損益計算書、金融分野を除くソニー連結の要約損益計算書、およびソニー連結の要約損益計算書です(監査対象外)。この要約損益計算書はソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則においては要求されていませんが、金融ビジネス

はソニーのその他のビジネスとは性質が異なるため、ソニーはこのような比較表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下のソニー連結の金額は、金融分野と金融分野を除くソニー連結間の取引を相殺消去した後のものです。

要約損益計算書

単位:百万円

3月31日に終了した1年間	金融分野		金融分野を除くソニー連結		ソニー連結	
	2006年	2007年	2006年	2007年	2006年	2007年
金融ビジネス収入	743,215	649,341	—	—	720,566	624,282
純売上高および営業収入	—	—	6,799,068	7,680,578	6,790,031	7,671,413
	743,215	649,341	6,799,068	7,680,578	7,510,597	8,295,695
金融ビジネス費用および営業費用	554,892	565,199	6,762,194	7,694,375	7,284,181	8,223,945
営業利益(損失)	188,323	84,142	36,874	(13,797)	226,416	71,750
その他の収益(費用)一純額	24,522	9,886	36,610	27,917	59,913	30,287
税引前利益	212,845	94,028	73,484	14,120	286,329	102,037
法人税等その他	78,527	33,536	84,186	(57,991)	162,713	(24,291)
当期純利益(損失)	134,318	60,492	(10,702)	72,111	123,616	126,328

■その他

2006年度の売上は、主として国内の音楽制作事業である(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント(以下「SMEJ」)、Sony Music Entertainment Inc.(以下「SMEI」)の音楽出版事業、主に日本でインターネット関連サービス事業を行うSo-net、非接触ICカード事業、日本の広告代理店事業で構成されています。2006年6月、ソニー(株)はソニーのリテール事業6社を傘下におく持株会社スタイリングライフの株式51%を日興プリシパル・インベストメンツ(株)の100%子会社に対し売却しました。また、2006年12月には同株式の追加売却を行い、保有株式比率は約23%となりました。

2006年度の売上高は、2005年度に比べ484億円(11.4%)減少

の3,776億円となりました。この減少は、主にスタイリングライフの株式の過半数を売却したことにより、上述のリテール事業6社が連結対象外となったことによるものです。売上のうち、82%が外部顧客向けのものでした。損益面では、営業利益が2005年度の205億円から324億円に増加しました。

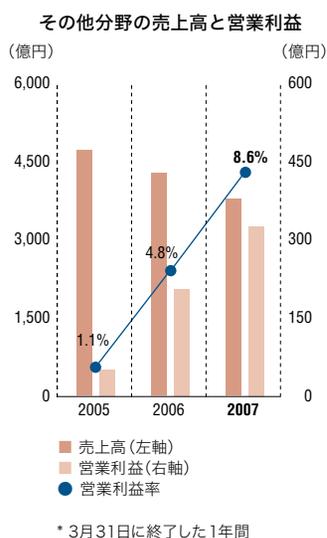
SMEJの売上高は、主に2005年度にSMEJが行っていたソニーのディスク製造事業に関わるビジネスをソニーグループ内の他のセグメントに移管したことにともない、セグメント間取引が減少したことにより、2005年度に比べ、減収となりました。2006年度の売上に貢献した作品は、CHEMISTRYの「ALL THE BEST」、伊藤由奈の「HEART」、アンジェラ・アキの「Home」などです。

その他分野のうち、音楽事業以外は前述の通り、リテール事業が連結対象外になった影響により、2005年度に比べて減収となりました。また、非接触ICカード事業、および光ファイバー接続サービスの新規加入者の獲得が好調に推移したSo-netにおいては増収となりました。

損益面では、営業利益は2005年度の205億円に対し119億円増加し、324億円となりました。SMEJの営業利益は、2005年度に比べて約37%減少しました。これは主として、アルバムおよびシングルの売上が減少したこと、および2005年度にソニー厚生年金基金の代行返上益を計上していたことによるものです。

音楽事業以外では、主に2005年度に米国の娯楽施設Metreonの売却にともなう資産の減損により、損失を計上したことにより増益となりました。また、So-netにおいては、新規獲得の会員からの課金収入の増加による利益の増加などにより増益となりました。

なお、2006年度の「その他」の営業利益には、前述の通り、日本社跡地の一部の売却益のうち、26億円が含まれています。



為替変動とリスク・ヘッジ

2006年度の米ドル、ユーロに対する平均円レートは、それぞれ116.0円、148.6円と、2005年度の為替レートに比べてそれぞれ3.2%、8.2%の円安になりました。

映画分野においては、米国を拠点に全世界に子会社をもつSPEの業績を米ドルベースで一旦連結したあと円に換算しています。

したがって、SPEの業績については米ドルで分析しているため、一部の記述については「米ドルベース」と特記してあります。なお、米ドルベースでみた業績は、ソニーの連結財務諸表には含まれておらず、米国会計原則にも則っていません。また、ソニーは、米ドルベースでの業績開示が米国会計原則にもとづく開示に代わるものとは考えていません。しかしながらソニーは、かかる開示が投資家の皆様にソニーのビジネス状況に関する有益な追加情報を提供するものと考えています。

ソニーの連結業績は、主に生産地と販売地の通貨が異なることから生ずる為替変動リスクにさらされています。

これらのリスクを軽減するため、ソニーは一貫したリスク管理方針に従い、先物為替予約、通貨オプション契約を含むデリバティブを利用しています。ソニーが行っている先物為替予約および通貨オプション契約は、主に連結会社間の外貨建て取引および外貨建て売上債権や買入債務から生じるキャッシュ・フローの為替変動によるリスクを低減するために利用されています。

ソニーは、総合的な財務サービスをソニー(株)およびその子会社に提供することを目的として、Sony Global Treasury Services Plc (以下「SGTS」)をロンドンに設立しています。為替変動リスクにさらされているソニー(株)およびすべての関係会社が、リスク・ヘッジのための契約をSGTSとの間で結ぶことがソニーの方針となっており、ソニー(株)およびほとんどのソニー(株)の子会社はこの目的のためにSGTSを利用しています。SGTSに為替変動リスクを集中させることにより、結果としてSGTSはソニーグループ全体の相殺後の為替変動リスクをヘッジすることになります。SGTSはグループ外の信用の高い金融機関との間で外国為替取引を行っています。ほとんどの外国為替取引は、実際の輸出入取引が行われる前の予定された取引や債権・債務に対して行われます。一般的には、実際の輸出入取引が行われる平均3カ月前にヘッジを行っていますが、一部、製販サイクルが短い商品のように、ビジネス上の要請がある場合には、実際の輸出入取引が行われる1カ月前にヘッジを行っているものもあります。ソニーは金融機関との外国為替取引を主にヘッジ目的のために行っています。金融分野においてALMコントロールおよび資産運用の一環として利用されているデリバティブを除き、ソニーは、売買もしくは投機目的でこれらのデリバティブを利用していません。

また、特にエレクトロニクス分野では、為替変動が業績に与える影響を極力小さくするために、海外において市場により近い地域での資材・部品調達、設計、生産を推進しています。

キャッシュ・フローヘッジとして指定された先物為替予約や通貨オプションなどを含むデリバティブの公正価額変動は当初累積その他の包括利益に計上され、ヘッジ対象取引が損益に影響を与える時点で損益に振替えられています。一方、ヘッジ会計の要件をみたさないその他の先物為替予約、通貨オプション契約等の公正価額変動は、直ちにその他収益・その他費用に計上されています。2006年度末における先物為替予約、買建て通貨オプション、売建て通貨オプションの想定元本等はそれぞれ1兆7,686億円、2,878億円、672億円となっています。

資産および負債・資本

資産

2006年度末の総資産は、2005年度末に比べて1兆1,086億円(10.5%)増加して1兆7,164億円になりました。金融分野を除いたソニー連結の2006年度末の総資産は7,113億円(11.1%)増加して7兆981億円、金融分野では4,095億円(9.0%)増加して4兆9,776億円になりました。

■流動資産

2006年度末の流動資産は2005年度末に比べて7,772億円(20.6%)増加して4兆5,467億円になりました。金融分野を除いたソニー連結の流動資産は、5,384億円(18.2%)増加して3兆4,950億円になりました。

金融分野を除く現金・預金および現金同等物は、2005年度末に比べて626億円(10.7%)減少して5,229億円になりました。

金融分野を除く受取手形および売掛金は、2005年度末に比べて3,695億円(37.9%)増加して1兆3,431億円になりました。これは主にPS3®の発売による売上高の増加によります。

棚卸資産は、2005年度末に比べて1,362億円(16.9%)増加して9,409億円になりました。これは主として、エレクトロニクス分野におけるPS3®向けなどの半導体および液晶テレビ、ならびにゲーム分野におけるPS3®の全世界への展開による在庫増加によります。

売上原価に対する棚卸資産回転月数(各年度末と2005年度末の平均棚卸資産にもとづく)は2005年度末の1.67ヶ月から1.78ヶ月になりました。ソニーはこの棚卸資産の状況につき全体として適正な水準であると認識しています。

金融分野の2006年度末の流動資産は、主に生命保険ビジネスおよび銀行ビジネスの拡大にともない、2005年度末に比べ2,378億円(27.9%)増加の1兆893億円となりました。

■投資および貸付金

2006年度末の投資および貸付金は、2005年度末に比べて3,688億円(10.5%)増加して3兆8,887億円になりました。

金融分野を除いたソニー連結の2006年度末の投資および貸付金は、2005年度末に比べて1,488億円(31.3%)増加して6,233億円になりました。これは主として、ソニー・エリクソンおよびS-LCDをはじめとする関連会社への投資および貸付金の増加によります。

2006年度末の金融分野の投資および貸付金は、2,166億円(6.9%)増加の3兆3,479億円となりました。これは主として、ソニー生命の事業拡大により増加した資産につき国内債券を中心に投資を行ったことに加え、ソニー銀行で住宅ローンの残高が増加したことによるものです。

■有形固定資産(減価償却累計額控除後)

2006年度末の有形固定資産は、2005年度末に比べて330億円(2.4%)増加して1兆4,215億円になりました。

2006年度末の金融分野を除いたソニー連結の有形固定資産は、2005年度末に比べ317億円(2.3%)増加して1兆3,829億円になりました。

2006年度の設備投資額(有形固定資産の増加額に含まれます)は、2005年度に比べて298億円(7.8%)増加して4,141億円になりました。エレクトロニクス分野では2005年度に比べて229億円(7.0%)増加して3,515億円、このうちCell/B.E.を含む半導体ビジネスへの設備投資は、2006年度において約1,500億円になりました。ゲーム分野では84億円(99.5%)増加して168億円になりました。映画分野では2005年度に比べて9億円(8.6%)増加の、110億円の設備投資がありました。連結対象である音楽事業を含むその他では、2005年度の42億円に対して2006年度には56億円の設備投資がありました。

2006年度末の金融分野の有形固定資産は、2005年度末に比べ12億円(3.3%)増加の387億円となりました。2006年度における金融分野の設備投資額は、24億円(53.4%)増加の68億円でした。

■その他の資産

2006年度末のその他の資産は、2005年度末に比べて187億円(1.2%)減少して1兆5,507億円になりました。

2006年度末の金融分野を除いたソニー連結のその他の資産は、2005年度末に比べて441億円増加して1兆1,008億円になりました。

繰延税金資産は、2006年度末において2005年度末に比べて382億円(21.4%)増加して2,170億円になりました。増加した主な理由は、ゲーム分野の海外子会社において、繰越欠損金に対して計上している繰延税金資産が増加したことによります。2006年度末の金融分野のその他の資産は、2005年度末に比べ462億円(8.4%)減少の5,018億円となりました。

負債

2006年度末の流動負債および固定負債合計は、2005年度末に比べて9,399億円(12.8%)増加して8兆3,067億円となりました。金融分野を除いたソニー連結の2006年度末の流動負債および固定負債合計は、2005年度末に比べて5,890億円(16.6%)増加して4兆1,409億円、金融分野では3,632億円(9.1%)増加して4兆3,377億円になりました。

■流動負債

2006年度末の流動負債は、2005年度末に比べて3,516億円(11.0%)増加して3兆5,519億円になりました。金融分野を除いたソニー連結の2006年度末の流動負債は、2005年度末に比べて3,113億円(13.4%)増加して2兆6,406億円になりました。

金融分野を除いたソニー連結の短期借入金および1年以内に返済期限が到来する長期借入債務は2005年度末に比べて1,441億円(64.0%)減少して809億円になりました。これは主として、普通社債償還とメディアム・ターム・ノートの償還による1年以内に返済期

限が到来する長期借入債務の減少によります。

金融分野を除いたソニー連結の支払手形および買掛金は、主にPS3®ビジネスの拡大にともない、2005年度末に比べて3,629億円(45.1%)増加して1兆1,673億円となりました。

2006年度末の金融分野の流動負債は、2005年度末に比べ391億円(4.3%)増加の9,575億円となりました。これは主として、ソニー銀行における顧客預金の増加によります。

■固定負債

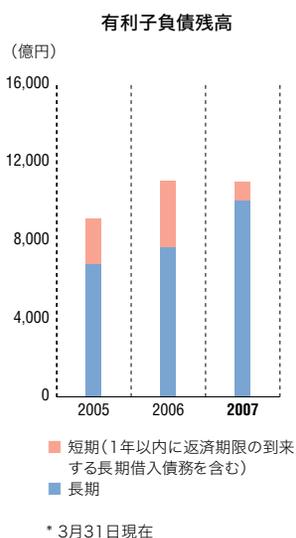
2006年度末の固定負債は、2005年度末に比べて5,883億円(14.1%)増加して4兆7,548億円となりました。

金融分野を除いたソニー連結の2006年度末の固定負債は、2005年度末に比べて2,777億円(22.7%)増加して1兆5,003億円となりました。また、金融分野を除いたソニー連結の長期借入債務は、2005年度末に比べて2,239億円(31.9%)増加して9,253億円となりました。これらは主として、設備投資資金を含む一般事業資金および債務償還資金に充当するため円建てのシンジケートローンを実行したことによります。

2006年度末の金融分野の固定負債は、2005年度末に比べて3,240億円(10.6%)増加の3兆3,802億円となりました。これは、生命保険ビジネスにおける保有契約高が増加した結果、保険契約債務その他が2,933億円(10.7%)増加し3兆377億円となったことによるものです。

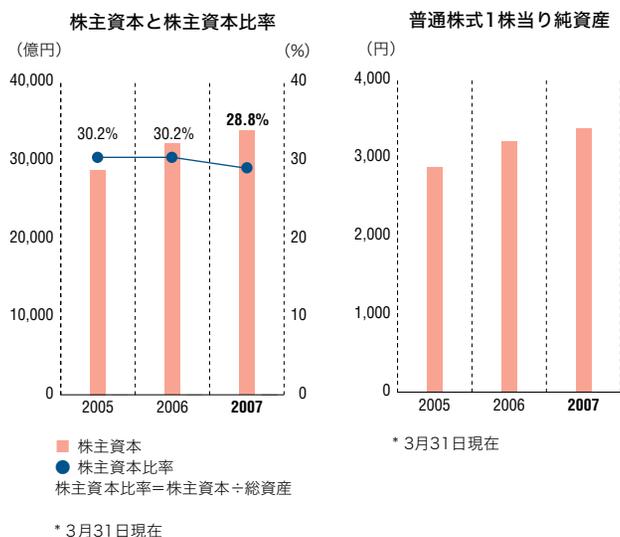
■有利子負債

2006年度末の長短借入債務を合わせた有利子負債残高合計は、2005年度に比べて48億円(0.4%)減少して1兆965億円となりました。2006年度末の金融分野を除いたソニー連結の有利子負債残高合計は、2005年度に比べて797億円(8.6%)増加して1兆62億円となりました。



資本

2006年度末の資本は、2005年度末に比べ1,669億円(5.2%)増加の3兆3,707億円となりました。利益剰余金は、2005年度末に比べ1,169億円増加しました。累積その他の包括利益(税効果考慮後)は、1,155億円となりました。これは主として、円安の影響により外貨換算調整額が2006年度に863億円の累積その他の包括利益になった一方、未実現有価証券評価益に関する累積その他の包括利益変動額が2006年度には147億円のマイナスになったことによります。なお、2006年度末の連結株主資本比率は、2005年度末の30.2%から1.4ポイント低下して28.8%になりました。



金融分野を分離した要約貸借対照表(監査対象外)

以下の表は金融分野の要約貸借対照表、金融分野を除くソニー連結の要約貸借対照表、およびソニー連結の要約貸借対照表です(監査対象外)。この要約貸借対照表はソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則においては要求されていませんが、金融ビジネス

はソニーのその他のビジネスとは性質が異なるため、ソニーはこのような比較表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下のソニー連結の金額は、金融分野と金融分野を除くソニー連結間の取引を相殺消去した後のものです。

金融分野を分離した要約貸借対照表(監査対象外)

単位:百万円

3月31日現在	金融分野		金融分野を除くソニー連結		ソニー連結	
	2006年	2007年	2006年	2007年	2006年	2007年
資産						
流動資産	851,454	1,089,254	2,956,522	3,494,971	3,769,524	4,546,723
現金・預金および現金同等物	117,630	277,048	585,468	522,851	703,098	799,899
有価証券	532,895	490,237	4,073	3,078	536,968	493,315
受取手形および売掛金 (貸倒・返品引当金控除後)	17,236	29,163	973,675	1,343,128	985,508	1,369,777
その他	183,693	292,806	1,393,306	1,625,914	1,543,950	1,883,732
繰延映画製作費	—	—	360,372	308,694	360,372	308,694
投資および貸付金	3,131,269	3,347,897	474,568	623,342	3,519,907	3,888,736
金融ビジネスへの投資(取得原価)	—	—	187,400	187,400	—	—
有形固定資産	37,422	38,671	1,351,125	1,382,860	1,388,547	1,421,531
その他の資産	547,983	501,820	1,056,726	1,100,795	1,569,403	1,550,678
繰延保険契約費	383,156	394,117	—	—	383,156	394,117
その他	164,827	107,703	1,056,726	1,100,795	1,186,247	1,156,561
合計	4,568,128	4,977,642	6,386,713	7,098,062	10,607,753	11,716,362
負債および資本						
流動負債	918,338	957,459	2,329,285	2,640,601	3,200,228	3,551,852
短期借入金	136,723	48,688	225,082	80,944	336,321	95,461
支払手形および買掛金	11,707	13,159	804,394	1,167,324	813,332	1,179,694
銀行ビジネスにおける顧客預金	599,952	752,367	—	—	599,952	752,367
その他	169,956	143,245	1,299,809	1,392,333	1,450,623	1,524,330
固定負債	3,056,191	3,380,240	1,222,597	1,500,314	4,166,572	4,754,836
長期借入債務	128,097	129,484	701,372	925,259	764,898	1,001,005
未払退職・年金費用	13,479	8,773	168,768	164,701	182,247	173,474
保険契約債務その他	2,744,321	3,037,666	—	—	2,744,321	3,037,666
その他	170,294	204,317	352,457	410,354	475,106	542,691
少数株主持分	4,089	5,145	32,623	32,808	37,101	38,970
資本	589,510	634,798	2,802,208	2,924,339	3,203,852	3,370,704
合計	4,568,128	4,977,642	6,386,713	7,098,062	10,607,753	11,716,362

投資有価証券

ソニーは、個々の有価証券の一時的でない減損を判定するため、投資ポートフォリオを定期的に評価しています。公正価額の下落が一時的であるか否かを判断するにあたっては、公正価額が取得原価を下回っている期間およびその程度、発行企業の財政状態、業績、事業計画および将来見積キャッシュ・フロー、公正価額に影響するその他特定要因、発行企業の信用リスクの増大、ソプリンリスク、公正価額の回復が見込まれるのに十分な期間までソニーが保有し続けることができるか否かなどを考慮します。

公正価額が容易に算定できる売却可能証券の減損の判定において、公正価額が長期間(一般的に6ヵ月間)取得価額に比べ20%以上下落した場合、その公正価額の下落は一時的でないとは推定されます。公正価額の下落が一時的でないとは推定された場合でも、当該下落の期間、影響額、または影響の割合よりも重要な要因があり、公正価額の下落が一時的であることを示す十分な根拠があれば、当該推定は覆され、この下落は一時的であると判断されます。一方で、公正価額の下落が20%以下であるか、または長期間下落していない場合でも、公正価額の下落が一時的でないことを示す特定要因が存在する場合には、減損が認識されることがあります。

公正価額の下落が一時的であるか否かの評価は、多くの場合において判断にもとづくものであり、また、発行企業の業績予想、事業計画および将来見積キャッシュ・フローに関する前提にもとづきます。したがって、現在においては公正価額の下落が一時的であるとソニーが判断している有価証券について、継続的な業績の悪化、将来の世界的な株式市況の大幅悪化および金利変動等の追加情報を評価する結果、将来、公正価額の下落が一時的でないと判断され、したがって将来において評価損が認識される場合もあります。

売却可能証券および満期保有目的証券に区分されるものの未実現評価損益は次のとおりです。

単位:百万円

2007年3月31日現在	取得原価	未実現評価益	未実現評価損	公正価額
金融ビジネス:				
売却可能証券				
負債証券				
ソニー生命...	2,129,352	17,679	(3,052)	2,143,979
その他.....	381,663	5,983	(5,794)	381,852
持分証券				
ソニー生命...	210,009	105,376	(3,579)	311,806
その他.....	7,341	1,657	(40)	8,958
満期保有目的証券				
負債証券				
ソニー生命...	—	—	—	—
その他.....	34,931	165	(127)	34,969
計.....	2,763,296	130,860	(12,592)	2,881,564
金融ビジネスを除く その他のビジネス:				
売却可能証券.....				
	70,496	21,909	(3,770)	88,635
満期保有目的証券..				
	1,104	—	—	1,104
計.....	71,600	21,909	(3,770)	89,739
連結合計.....	2,834,896	152,769	(16,362)	2,971,303

上記の未実現評価損の主要な部分は、ソニー生命が保有する有価証券に関するものです。ソニー生命は、原則として、さまざまな業種の負債証券に投資しており、そのほとんどすべてはスタンダード&プアーズ(以下「S&P」)、ムーディーズ・インベスターズ・サービス(以下「ムーディーズ」)等の格付け会社によりBBB以上に格付けされています。2007年3月31日現在、ソニー生命が保有する負債証券および持分証券の未実現評価損の総額は、それぞれ31億円および36億円でした。このうち12ヵ月超継続して未実現評価損の状況にある有価証券に関するものは約46%です。この未実現評価損は多数の有価証券から構成されており、個々の有価証券の未実現評価損に金額的な重要性はありません。さらに、個々の公正価額の下落金額および下落率とも僅少であり、公正価額の下落は一時的であると判定されていることから、これらの未実現評価損を認識した有価証券の中に、上記減損の基準に合致したものはありません。2007年3月31日現在、ソニー生命が保有する投資適格を満たさない有価証券は、ソニー生命の投資ポートフォリオ全体の約0.1%、また投資適格を満たさない有価証券に関する未実現評価損はソニー生命の未実現評

価損全体の約1%でした。

2007年3月31日現在、ソニー生命が保有する償還期日を有する有価証券のうち、未実現評価損(31億円)を有するものの満期日は、以下のとおりです。

■1年以内.....	0.4%
■1年超5年以内.....	96.0%
■5年超10年以内.....	3.4%
■10年以上.....	0.2%

ソニーは、多くの非公開会社が発行する長期の投資有価証券を保有しています。2007年3月31日におけるこれらの非公開会社に対する投資残高は649億円です。非上場会社の持分証券は公正価額が容易に算定できないため、取得原価で計上されています。非上場会社に対する投資の価値が下落したと評価され、その下落が一時的でないと判断される場合は減損を認識し、公正価額まで評価減を行います。

2005年度および2006年度において計上された減損の総額は、それぞれ40億円および74億円でした。このうち、2005年度および2006年度において、それぞれ2億円および61億円が、ソニー生命により金融ビジネス収入に計上されています。ソニー生命以外の減損額は、主として金融分野以外の戦略投資に関するもので、その他の費用として計上されています。この戦略投資は、主にソニーが新技術の開発およびマーケティングのために戦略的関係を有する、日本と米国所在の企業に関するものです。これらの減損の計上は、過去2年間において、これら新技術の開発および販売に成功しなかったこと、または、これらの企業の業績が以前の見通しより悪化したことにより、これらの企業の公正価値の下落が一時的でないと判断されたことにもとづくものです。個々の減損につき、金額的に重要性のあるものはありません。

減損が判断された場合、速やかに公正価額まで評価減を行います。市場性ある有価証券の公正価額は、当該減損の判断が行われた日の終値によって決定されます。非上場会社の有価証券の公正価額は、割引キャッシュ・フロー、直近の資金調達時における当該会社の評価、および類似会社の評価との比較などの方法を用いて算定されます。過去2年間において計上された減損は、個々の有価証券に固有な要因および状況によるもので、他の有価証券に対して重要な影響を与えるものではありません。

金融分野の投資額は主にソニー生命とソニー銀行により構成されています。ソニー生命、ソニー銀行の投資額はそれぞれ金融分野全体の投資額の約85%および約13%を占めています。

ソニー生命の基本運用方針は、資産の健全性を維持しつつ、期待収益率と投資リスクを勘案して、金融情勢・投資環境の変化に機動的に対応し、資金の効率的運用を行うことにより、中・長期的に安定収益を確保できるようなポートフォリオを構築することです。さらに負債特性を考慮して、保有資産の価格変動リスクをコントロールし、所要の利益水準を確保できるポートフォリオを構築することを、ALM(資産と負債のデュレーションやキャッシュ・フローのギャップを総合的に把握し、金利変動リスクを管理する方法)の基本的な考え方

としています。投資環境の変化に応じた投資を行っており、金利が上昇傾向となった2006年度前半に長期国債を中心とした投資を行い、転換社債については株価の下落によって価格が低下した銘柄に集中して投資を行いました。

ソニー銀行でもソニー生命とほぼ同様に、期待収益と投資リスクを勘案し、リスク分散を図りながら、安定収益を確保できるような

ポートフォリオを構築しています。また、資産ポートフォリオと預金負債の間のデュレーションに大きな相違が生じないよう資産負債を総合的に管理しています。ソニー銀行は、公社債を中心とした有価証券投資を行っています。多くの国・業種・企業の様々な種類の公社債に広く投資し、リスクの分散を図っています。資産の安全性を確保するため法人向け貸付および株式による運用は行っていません。

長期借入債務、オペレーティング・リースによる最低賃借料、契約債務および偶発債務

2007年3月31日現在におけるソニーの既発債務および主要な契約債務は以下のとおりです。(「注記」は、連結財務諸表注記)

単位:百万円

	期限別支払額				
	合計	1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上
既発債務および主要な契約債務*					
長期借入債務 (注記11)					
キャピタル・リース債務 (注記8,11)	49,403	12,559	13,674	6,052	17,118
その他長期借入債務 (注記11)	994,772	30,611	448,404	272,798	242,959
オペレーティング・リースによる最低債務 (注記8)	202,723	46,154	64,811	31,129	60,629
有形固定資産およびその他の資産の購入に関する 契約債務 (注記23)	43,329	43,083	213	33	—
映画作品およびテレビ番組の製作または配給権購入の ための予定支払額 (注記23)	67,717	54,940	12,033	585	159
国際サッカー連盟とのパートナーシップ プログラム契約 (注記23)	30,939	3,897	7,794	9,624	9,624
S-LCDの第8世代アモルファスTFT液晶ディスプレイ パネルの製造ライン共同敷設契約 (注記23)	50,200	50,200	—	—	—

* 将来における年金支払の合計額については、現時点では確定できないため、上記の表および下記の2007年3月31日現在における契約債務の総額には含まれておりません。なお、ソニーは2007年度において、給付建年金制度に対して日本国内制度で約370億円、海外制度で約50億円を拠出する予定です(注記14)。

* 金融子会社が提供する、契約上合意された条件に合致する限りにおいて顧客に将来貸付を行う、カード・ローンのローン・コミットメントは、現時点では顧客による借入金額を予測できないため、上記の表および下記の2007年3月31日現在における契約債務の総額には含まれておりません。なお、2007年3月31日現在、これらの契約における貸付未実行残高は3,484億円です(注記23)。

* ソニーBMGとの間で締結された、2009年8月5日を満期とし、300百万米ドルの基本となる貸付と150百万米ドルを限度とした追加貸付を行う回転信用契約は、現時点では金額が確定できないため、上記の表および下記の2007年3月31日現在における契約債務の総額には含まれておりません。なお、2007年3月31日現在、この回転信用契約における貸付未実行残高は266億円です(注記23)。

2007年3月31日におけるパーチェス・コミットメントの総額は2,961億円です(連結財務諸表注記「23 契約債務および偶発債務」)。このパーチェス・コミットメントには、主に上記の表に開示されているような購入に関する債務があります。

ソニーは通常の事業において、固定資産の購入に関する契約債務を負っています。2007年3月31日現在、固定資産の購入に関する契約債務は433億円です。

映画子会社は、第三者との配給契約にもとづき、製作費の一部に加え、全ての配給およびマーケティングに関わる費用を負担する契約を締結しています。さらに、映画分野の一部の子会社は、製作関係者とのあいだで映画およびテレビ番組を製作する契約を、また第三者とのあいだで、完成した映画フィルムまたは当該映画フィルムの一部の権利を購入する契約を締結しています。2007年3月31日現在、これらの契約にもとづく映画フィルムやテレビ番組の製作、映画フィルムの購入およびその一部の権利に関する支払予定額は677億円です。

ソニー(株)は国際サッカー連盟(以下「FIFA」)とパートナーシッププログラムの契約を締結しました。この契約のもとでソニー(株)

は、2007年から2014年までの期間、FIFAが主催する大会においてスポンサー企業として各種権利を行使することが可能となります。2007年3月31日現在、当該契約にもとづくソニー(株)の支払予定額は309億円です。

ソニー(株)はサムスン電子社と両社合併で設立されたS-LCDにおいて、第8世代アモルファスTFT液晶ディスプレイパネルの製造ラインを共同で敷設する契約を締結しています。2007年3月31日現在、当該契約にもとづくソニー(株)の支払予定額は502億円です。

ソニーはこれらの資金需要のために、各々のビジネスの営業活動から得た資金を充当し、金融子会社を通じてグループ内資金融通を行った上、必要があれば世界の資本市場や銀行から調達します。

2007年3月31日現在におけるソニーの偶発債務は以下のとおりです。

	単位:百万円
偶発債務 (注記23)	
関係会社の借入に対する債務保証	11,100
その他	10,581
偶発債務計	21,681

オフバランス取引

ソニーは流動性と資金調達手段の確保、およびクレジットリスクを軽減するためにオフバランス取引を行っております。

2004年度においてソニーはソニー(株)の契約上適格な売掛債権について最大475億円を早期回収することができる売掛債権売却プログラムを設定しました。ソニーは当該プログラムにより、銀行の所有・運営する特別目的会社に売掛債権を売却することができます。この取引は、ソニーが売掛債権に対する支配を放棄することから、基準書第140号「金融資産の譲渡及びサービス業務並びに負債の消滅に関する会計処理(Accounting for Transfers and Servicing of Financial Assets and Extinguishments of Liabilities)」にもとづき売却として会計処理されます。したがって、このプログラムを通じて売却された売掛債権は連結貸借対照表上の受取手形および売掛金から除外されます。ソニーは2005年度および2006年度においてそれぞれ合計1,462億円および1,525億円の売掛債権の売却を行いました。これらの取引における売却損は僅少です。ソニーは売却した売掛債権に対するサービスを継続していますが、売掛債権回収にかかるコストは僅少であるため、サービス負債を計上していません。(連結財務諸表注記「6 売掛債権証券化プログラム」参照)。

ソニーは、適宜、資金調達に関わる各種の取り決めを変動持分事業体(以下「VIE」)との間で結んできました。これらの取り決めのいくつかにおいて、ソニーは重要な変動持分を有しており、第一受益者であるため、それらのVIEを連結しています。これらの取り決めには、不動産のリース、映画製作資金の調達、米国における音楽出版事業が含まれています。さらに、ソニーは重要な変動持分を有しているが、第一受益者ではないVIEは、連結していません。これらのVIEは、下記のとおり映画作品の製作・共同出資契約を含んでいます。

2005年12月30日、映画分野における子会社は、2007年3月31日に終了した15ヵ月にわたって公開された11作品に共同出資するために、VIEとのあいだで製作・共同出資契約を締結しました。当該子会社は、映画作品の製作あるいは取得の資金(手数料および諸経費を含む)として、契約期間において373百万米ドルを受取りました。当該子会社は、その全世界の配給網を通じて、作品を販売および配給する義務があります。この配給契約にしたがい、VIEは、当該子会社が配給手数料、マーケティング・配給費用および外部の第三者への分配金を回収した後の映画毎の純利益から分配を受けます。当該子会社はVIEに対していかなる株式投資あるいは保証も行っておりません。2006年4月28日、当該子会社は、追加的な映画作品に共同出資するためにVIEとのあいだで二回目の製作・共同出資契約を締結しました。この資金調達の契約のもと、9作品が公開される見込みです。当該子会社は、映画作品の製作あるいは取得の資金(手数料および諸経費を含む)として、契約期間において約240百万米ドルを受取りません。一回目の契約と同様に、当該子会社は、その全世界の配給網を通じて、作品を販売および配給する義務があります。この配給契約にしたがい、VIEは、当該子会社が配給手数料、マーケティング・配給費用および外部の第三者への分配金を回収した後の映画毎の純利益から分配を受けます。2007年3月31日現在、共同出資による3作品が

当該子会社から公開され、契約のもとVIEから37百万米ドルを受取りました。当該子会社はVIEに対していかなる株式投資あるいは保証も行っておりません。2007年1月19日、当該子会社は、2012年3月までに公開される大多数の映画作品に共同出資するためにVIEとのあいだで三回目の製作・共同出資契約を締結しました。当該子会社は、映画作品の製作あるいは取得の資金(手数料および諸経費を含む)として、VIEがリボルビング方式により最大525百万米ドルを供給する契約を結びました。2007年3月31日現在、VIEから資金を受取った当該子会社の映画作品はありません。前述の二つの契約と同様に、当該子会社は、その全世界の配給網を通じて、作品を販売および配給する義務があります。この配給契約にしたがい、VIEは、当該子会社が配給手数料、マーケティング・配給費用および外部の第三者への分配金を回収した後の映画毎の純利益から分配を受けます。当該子会社はVIEに対していかなる株式投資あるいは保証も行っておりません。(連結財務諸表注記「22 変動持分事業体」参照)

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー: 2006年度において営業活動から得た現金・預金および現金同等物は、2005年度から1,612億円(40.3%)増加して5,610億円となりました。このうち、金融分野を除いたソニー連結では、2005年度から536億円(21.3%)増加して3,056億円、金融分野では、1,094億円(74.3%)増加して2,565億円になりました。

2006年度の営業キャッシュ・フロー貢献要因には、減価償却費を加味した当期純利益の影響に加え、支払手形および買掛金の増加、保険契約債務その他の増加の影響などがありました。一方、相殺要因には、受取手形および売掛金の増加、エレクトロニクス分野やゲーム分野における棚卸資産の増加の影響などがありました。

2005年度の比較においては、減価償却費を加味した当期純利益が2006年度は2005年度に比べ増加したこと、ならびに、2005年度はソニー厚生年金基金代行返上の影響があったこと、および、ソニー生命における保有契約高の堅調な推移による保険料収入の増加の影響などにより、営業キャッシュ・フローは2005年度に比べて増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フロー: 2006年度において投資活動に使用した現金・預金および現金同等物は、2005年度から1,558億円(17.9%)減少して7,154億円になりました。このうち、金融分野を除いたソニー連結では2005年度から1,347億円(45.5%)増加して4,311億円、金融分野では2,870億円(50.9%)減少して2,767億円になりました。

2006年度においては、主としてエレクトロニクス分野において、半導体の製造設備などの固定資産の購入や、S-LCDへの第8世代TFT液晶パネルの製造設備に関する出資の一部などを行いました。

金融分野では、主としてソニー生命における国内債券を中心とする投資やソニー銀行における住宅ローンで構成される投資および貸付が、有価証券の償還、投資有価証券の売却および貸付金の回収を

上回りました。

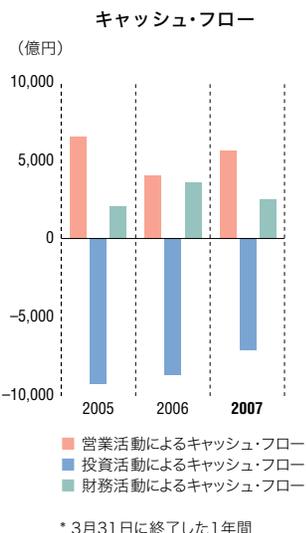
2005年度と2006年度の比較においては、2006年度には上述の固定資産の購入やS-LCDへの出資を行ったことから、金融分野を除いたソニー連結では2006年度の投資キャッシュ・フローの支出は2005年度より増加しました。一方、金融分野においては投資および貸付の回収が2005年度より増加したことにより投資キャッシュ・フローの支出は2005年度より減少しました。

2006年度における金融分野を除いたソニー連結では、営業活動から得た現金・預金および現金同等物から投資活動に使用した現金・預金および現金同等物を差し引いた額は、2005年度の444億円の支払から811億円(182.7%)増加し、1,255億円の支払となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー：2006年度の財務活動から得た現金・預金および現金同等物は、2,479億円になりました。このうち、金融分野を除いたソニー連結では、財務活動によるキャッシュ・フローは、2005年度の746億円の受取から150億円(20.1%)減少し、596億円の受取になりました。これは、2006年度において、円建てのシンジケートローンによる資金調達を行ったことなどによりです。

金融分野では、ソニー生命での契約者勘定の増加、および銀行ビジネスにおける顧客預金の増加などにより、1,796億円の現金・預金および現金同等物を得ました。

以上の結果、為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額を加味した2006年度末の現金・預金および現金同等物期末残高は、2005年度末に比べ968億円(13.8%)増加して7,999億円となりました。金融分野を除いたソニー連結の現金・預金および現金同等物期末残高は626億円(10.7%)減少して5,229億円、金融分野では1,594億円(135.5%)増加して2,770億円になりました。



金融分野を分離した要約キャッシュ・フロー計算書 (監査対象外)

以下の表は金融分野の要約キャッシュ・フロー計算書、金融分野を除くソニー連結の要約キャッシュ・フロー計算書、およびソニー連結の要約キャッシュ・フロー計算書です(監査対象外)。この要約キャッシュ・フロー計算書はソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則においては要求されていませんが、金融ビジネスはソニーのその他のビジネスとは性質が異なるため、ソニーはこのような比較表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下のソニー連結の金額は、金融分野と金融分野を除くソニー連結間の取引を相殺消去した後のものです。

要約キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

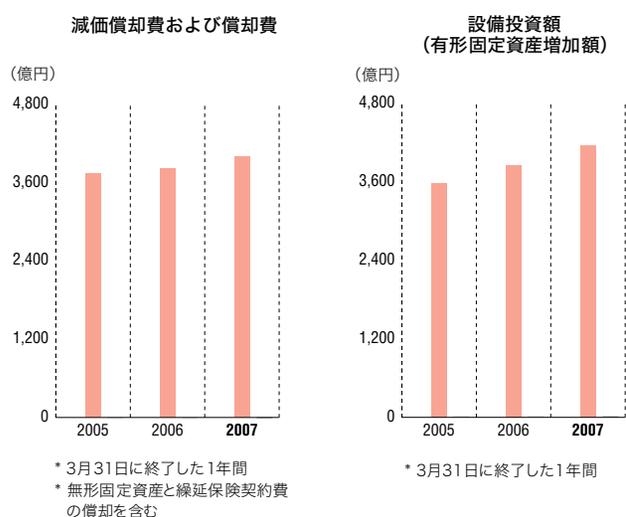
3月31日に終了した1年間	金融分野		金融分野を除くソニー連結		ソニー連結	
	2006年	2007年	2006年	2007年	2006年	2007年
営業活動から得た現金・預金および現金同等物(純額)...	147,149	256,540	251,975	305,571	399,858	561,028
投資活動に使用した現金・預金および現金同等物(純額)...	(563,753)	(276,749)	(296,376)	(431,086)	(871,264)	(715,430)
財務活動から得た現金・預金および現金同等物(純額)...	274,863	179,627	74,600	59,598	359,864	247,903
為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額.....	—	—	35,537	3,300	35,537	3,300
現金・預金および現金同等物純増加(減少)額..	(141,741)	159,418	65,736	(62,617)	(76,005)	96,801
現金・預金および現金同等物期首残高.....	259,371	117,630	519,732	585,468	779,103	703,098
現金・預金および現金同等物期末残高.....	117,630	277,048	585,468	522,851	703,098	799,899

流動性と資金の源泉

ソニーの財務方針は、事業活動に必要な流動性を適切に保ちながら健全なバランスシートを維持することです。

ソニーは、将来の成長に向けた様々な先行投資を継続していく予定です。これらの事業戦略に必要な資金は、事業から得られるフリー・キャッシュ・フローおよび、現金・預金・現金同等物(以下「現預金等」)でまかないますが、必要に応じて金融・資本市場からの資金調達も行います。これらの資金調達のために後述の金融・資本市場への十分なアクセス手段を確保しています。また、適切な流動性を維持するために、現預金等に加え金融機関とのコミットメントラインを保有しています。

以下の基本方針および数値情報は、独自に流動性を確保している金融分野を除いた連結グループとして説明しています。



金融・資本市場へのアクセス

ソニーは、主としてソニー(株)およびSGTSを通じて、金融・資本市場からの資金調達を行っています。

ソニー(株)は主に長期の資金需要に対応するため、グローバルな株式・債券市場からの資金調達および金融機関からの借入れを行っています。2006年度は、設備投資資金を含む一般事業資金および債務償還資金に充当するため、2006年6月に800億円(3年満期)、12月に1,300億円(4年満期と7年満期)のシンジケートローンを実行しました。なお、ソニー(株)は日本国内において有効期限2008年4月、金額3,000億円の社債発行登録枠を保有しておりますが、2006年度中に本登録枠を活用した社債発行は行っていません。

SGTSは、主に運転資金需要に対応するため、コマーシャルペーパー(以下「CP」)およびミディアム・ターム・ノート(以下「MTN」)のプログラムを有しています。CPについては米国、ユーロ、日本の各市場へのアクセスがあり、2006年度末で円換算で合計1兆3,266億円のプログラムを有しています。2006年度中の最大月末発行残高は

2006年11月の3,482億円でしたが、2006年度末における発行残高はありません。

MTNについては、2006年度末において円換算で5,905億円のユーロMTNプログラムを有していますが、発行残高はありません。

流動性マネジメント

ソニーでは、通常10月から12月の第3四半期にかけ季節的に資金需要が大きく増加します。流動性マネジメントにおいては、こうした短期的なキャッシュ・フローの変動、1年以内に期限の到来する債務返済額、業績変動など事業環境リスク等を考慮の上、通年にわたり十分な流動性を確保することを基本方針としています。

ソニーは、現預金等およびコミットメントラインを合わせた金額を流動性として位置づけています。このうち現預金については、日次・月次の運転資金の増減への対応も考慮の上、常に一定水準以上の現預金残高を保持する方針としており、2006年度末における現預金等および有価証券の総額は5,259億円でした。短期的な資金不足に対してはCPの発行により資金調達を行っていますが、発行残高が過度に増えないよう内部で一定の制限を設けリスク管理を行なっています。

コミットメントラインについては、CP発行のバックアップや緊急時を含めた一般用途を目的として複数の金融機関との間で契約を締結しています。2006年度末のコミットメントラインの総額は円換算で6,893億円(未使用額6,849億円)です。主なものには、ソニー(株)およびSGTSが借入主体となっている、グローバルな銀行団とのライン(2009年3月満期、円換算で5,054億円)および日本の金融機関とのライン(2009年7月満期、1,500億円)があります。上述の日本の金融機関とのラインは従来2008年7月満期の契約でしたが、2006年度に期間を1年延長しました。なお、グループ全体の主要な資金調達に関する契約において、ソニーの格付けが低下した場合に、借入コストが上昇する条件が含まれているものがありますが、早期弁済を引き起こすような条項を含んでいるものではありません。また、借入金に関しての用途制限は一般的にありませんが、例外として米国連邦準備制度理事会などの規制に従い、一部の借入金については米国において公開されている有価証券の取得につき用途制限があります。

格付け

ソニーは、流動性および資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、金融・資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを保持するため、安定した一定水準の格付けの維持を重要な経営目標の一つと位置づけています。

ソニーは、グローバルな資本市場から円滑な資金調達を行なうにあたり、ムーディーズおよびS&Pの2社より格付けを取得しています。また、日本国内の資本市場からの調達にあたっては、日本の格付会社である(株)格付投資情報センター(以下「R&I」)からも格付けを取得しています。

現在の債券格付けの状況(長期/短期)は以下の通りです。

	ムーディーズ	S&P	R&I
長期	A2 (見通し:安定的)	A- (見通し:ネガティブ)	AA- (方向性:安定的)
短期	P-1	A-2	a-1+

S&Pは2006年10月に、2007年度以降の業績回復の不透明性が高まっているとして長期債券格付けの見通しを「安定的」から「ネガティブ」に変更しました。ソニーはこの見通しの変更により、グローバルな資本市場へのアクセスやCP発行による運転資金の調達能力などは損なわれていないものと考えています。

キャッシュ・マネジメント

ソニーはSGTSを中心に世界的に資金の集中化・効率化を進めています。資本取引に規制があり資金移動を制限されている国や地域は一部存在しますが、大部分の子会社における資金の過不足は、SGTSにより一括して運用または調達される体制になっています。また、資金の効率化を目指して、各子会社に余剰資金が出た場合には、直接的又は間接的にSGTSを通じて資金の偏在をなくし、グループ全体で不必要な現金・預金および現金同等物や借入を極力削減する体制を整えています。

金融分野

ソニーの金融分野においては、SFH、ソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行の各社は、業務の遂行にともなう支払義務を履行するのに十分な流動性を確保することが重要だと認識しており、規制当局の定める各種規制の遵守ならびにそれに準拠した社内規程を制定、運用することによって、十分な現金・預金および現金同等物を準備し支払能力の確保に努めています。例えば、ソニー生命、ソニー損保は受取保険料を主な資金の源泉とし、有価証券を中心とした投資を行うことで十分な流動性を確保しています。またソニー銀行は、円貨・外貨建ての顧客からの預金を主な資金の源泉とし、住宅ローンを中心とする個人向け貸出と債券投資を行い、また、円滑な決済等に必要な水準の流動性を確保しています。

また、ソニー生命は、S&Pから保険財務力格付けA+を、ムーディーズから保険財務格付けAa3を、AMベストから保険会社格付けA+を、R&I、(株)日本格付研究所から保険金支払能力格付けAAをそれぞれ取得しています。ソニー銀行はS&Pから長期の円貨建・外貨建発行体格付けA-および短期の円貨建・外貨建発行体格付けA-2を取得しています。

研究開発活動

ソニーは2005年9月22日に発表した中期経営方針において、エレクトロニクス事業の復活を最優先課題として位置づけています。技術力および商品力の強化は、エレクトロニクス事業の復活および今後の成長戦略を担う大きな要素であり、それを支える研究開発活動は、中長期的にも重要であり続けるとソニーは考えています。

研究開発における重点領域としては、ホーム/モバイルエレクトロニクス機器の開発共通基盤(プラットフォーム)技術、および製品の差異化と付加価値の源泉となる、半導体技術、デバイス技術、ソフトウェア技術の4つがあげられます。

この中期経営方針を反映し、2005年10月、ソニーは、「有機EL」の技術開発を加速するためディスプレイデバイス開発本部を、ソフトウェア開発力を強化する為に技術開発本部をそれぞれ新設しました。また、2007年4月、ソニーは、有機ELディスプレイを搭載した11型の薄型テレビを2007年中に発売する意向を示しました。

2006年度の連結研究開発費は、2005年度に比べ121億円(2.3%)増加の5,439億円となり、金融ビジネス収入を除く売上高に対する比率は2005年度の7.8%から7.1%へ減少しました。研究開発費の大部分はエレクトロニクス分野およびゲーム分野において計上されました。研究開発費の主な内訳は、エレクトロニクス分野が223億円(5.3%)増加の4,404億円、ゲーム分野が108億円(9.9%)減少の979億円でした。エレクトロニクス分野の開発研究費のうち約62%は新製品の試作研究費、残り約38%は半導体、通信、ディスプレイなど、中長期を見据えた新技術の開発研究費でした。ゲーム分野の研究開発費の減少は、おもにPS3®の研究開発のおもな部分が終了したことによります。

利益還元方針

ソニーは、株主の皆様への利益還元は、継続的な企業価値の増大および配当を通じて実施していくことを基本と考えています。安定的な配当の継続に努めたい一方で、内部留保資金については、成長力の維持および競争力強化など、企業価値向上に資するさまざまな投資に活用していく方針です。

2006年度の期末配当金については、2007年5月15日開催の取締役会決議により、2005年度と同額の1株につき12円50銭とし、6月1日を支払開始日とすることを決定しました。(2006年12月に1株につき12円50銭の中間配当金をお支払いいたしておりますので、年間配当金は25円となります。)

従業員数

従業員数は、スタイリングライフが連結対象外となったことに加え、複数の製造拠点における構造改革にともなう人員削減による減少がありましたが、東アジア地域の製造拠点において大幅に増加した結果、2006年度末は2005年度末に比べ約4,500名増加し、約163,000名となりました。

事業等のリスク

当レポートに記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

(1) ソニーはエレクトロニクス分野およびゲーム分野を中心に一層激化する価格競争を克服しなければなりません。

ソニーは、エレクトロニクス分野におけるコンシューマー製品に関して、増加傾向にある競合他社から販売される製品と、価格などの要因で競い合っています。またソニーは、ますます変化し多様化する顧客の嗜好に訴求する製品を作るため、また、顧客の多くがソニーの製品と同種の製品をすでに所有しているという状況に対処するために、エレクトロニクス分野やゲーム分野においてより優れた技術を開発し、顧客の嗜好を予測し、魅力的な製品を迅速に開発する必要があります。ソニーは、エレクトロニクス分野のさまざまなコンシューマー製品において、競合他社との一層激化する価格競争に直面しています。ソニーの売上および営業利益は、エレクトロニクス分野やゲーム分野において、ますます変化し多様化する顧客の嗜好に合った製品を、競争力のある価格で開発し提供し続けるソニーの能力に依存しています。

(2) ソニーは、より高度に専門化した企業や経営資源において優位性を有する企業との競争にさらされています。

主にエレクトロニクス分野において、ソニーは、世界的な大企業から、近年増加傾向にある比較的小規模かつ高度に専門化した急成長企業にいたるまで、広範囲な他企業と競争しています。多くの競合他社は数少ないビジネス領域に特化する中、ソニーは業種の異なるさまざまなビジネスを有しています。この結果、いくつかのビジネス領域では競合他社と同程度の資金投入や投資を行えないこともあり、当該ビジネスにおいて、競合他社がソニーより高度な財務・技術・マーケティング資源を有する可能性があります。ソニーの金融分野は、日本において、保険、銀行、証券の業界間障壁の撤廃といった規制緩和の進行により、競争の激化に直面しています。またソニーの金融ビジネス各社は、財務、マーケティングなどの経営資源において優位性を有し確立された地位にある競合他社と有効に競争できない可能性があります。

(3) ソニーには、ますます多角化しかつ多額に及ぶ技術開発や生産能力増強のための投資を回収できないリスクがあります。

ソニーは、特にエレクトロニクス分野およびゲーム分野において、顧客の嗜好の変化や急速な技術革新という特徴を持つ激しい競争市場で競争しています。このような市場において収益性を確保するため、ソニーは、研究開発および半導体製造設備に対して、引き続き高水準の投資を行っています。最近の例としては、IBMおよび東芝と連携しての、主にゲーム分野向けに販売するエレクトロニクス分野でのCell/B.E生産のための65ナノメートル半導体プロセス技術開

発のための研究開発投資および関連する設備投資が挙げられます。また、ソニーは、第7世代アモルファスTFT液晶パネル製造のためのサムスン電子社との合併会社であるS-LCDへの出資を行っています。さらに、2007年度末までに、ソニー(株)およびサムスン電子社はS-LCDにおける第8世代のアモルファスTFT液晶パネル製造のためのS-LCDへの出資を完了する予定です。総投資額は約2,000億円、うちソニー(株)の投資額はその約50%です。これらの投資について、一部または全部の投資を回収することができない、または回収できるとしても回収に想定より長い期間を要する可能性があります。この場合、当該設備投資を行った資産が減損の対象になり、ソニーの中期的収益性にマイナスの影響を与えるリスクがあります。(前述「経営課題の認識および戦略関連事象」参照)

(4) ソニーの構造改革は多大な費用を必要としますが、その目的が達成できない可能性があります。

経営資源をコア事業に集中し業務効率と収益性の改善を図るため、ソニーは大規模な事業再編に取り組んできました。この取り組みの一部として、いくつかの事業からの撤退や縮小により成長事業および高収益事業に資源を集中しました。また、全世界でのソニーの従業員の削減を含むコスト削減計画の実行もなされました。

ソニーは2005年9月22日に、2005年度から2007年度までの3年間にわたる中期経営計画を発表しました。この中期経営計画には、事業の絞り込み、製品モデル数の削減、製造拠点の統廃合、間接部門効率化、および非戦略資産の売却などの構造改革に関する施策を含んでいます。

この構造改革の実施にともない、ソニーは2005年度および2006年度にそれぞれ1,387億円および388億円の構造改革費用を計上しました。2007年度には約350億円の構造改革費用を計上する見込みです。

これらの構造改革費用は、売上原価、販売費および一般管理費、または資産の除売却損および減損(純額)に計上され、連結営業利益および連結純利益を減少させます。さらに、内的または外的な要因により、構造改革による効率性の向上およびコスト削減が予定通り実現しない、または、効果が出ても市場環境の予想以上の悪化により、収益性の改善が予定している水準に達しない可能性があります。構造改革の目的達成を妨げる内的な要因には、例えば、すでに計画されているものとは別の新たな構造改革を行うという決定や、研究開発やその他の支出を積み増すという決定など、費用の総額を増加させる決定があります。一方、外的な要因には、例えば、ソニーが構造改革を計画通りに実行するのを妨げる、地域ごとの労働規制や労働組合との間の協約による追加的な負担が含まれます。結果として、構造改革が、効率の改善、市場変化への適応能力の強化、より高収益な事業への経営資源の再配分につながらない可能性があります。構造改革プログラムが完全に成功裡に実行できない場合、ソニーは、資金的制約により、研究開発計画の実施と目指すべき成長分野への投資が行えない可能性があります。

(5) 外貨建ての売上や資産の割合が高いソニーの業績は、外国為替相場変動の影響を受ける可能性があります。

ソニーは、世界中の各子会社の現地通貨ベースの業績を、それぞれの通貨の月別平均為替レートをを使って円換算し、連結損益計算書を作成しています。また、ソニーは、世界中の各子会社の現地通貨ベースの資産および負債を、それぞれの市場の期末為替レートをを使って円換算し、連結貸借対照表を作成しています。ソニーの業績や資産および負債のかなりの部分が外貨建てとなっており、例えば損益計算書の場合、2006年度の日本の売上高および営業収入の構成比は全体の25.6%にとどまります。したがって、ソニーの連結業績、資産および負債は、特にエレクトロニクス、ゲーム、映画分野など国際的に事業を運営している事業分野においては、円に換算する際に、円の各通貨に対する為替レートの変動の影響を大きく受ける可能性があります。例えば、米国において公正妥当と認められる会計原則(以下「米国会計原則」)にもとづき円換算した2006年度の営業利益は、2005年度比で68.3%減少し、718億円となりましたが、現地通貨ベースで試算した場合、203億円の営業損失となっていました。ここで記述されている現地通貨ベースの業績は、2005年度の円の月別平均為替レートを今期の現地通貨ベースの月次売上、売上原価、販売費および一般管理費に適用して算出した売上高および営業収入、営業利益です。将来において、特に米ドルあるいはユーロに対し大幅に円高となった場合、外国為替相場の変動がソニーの業績にマイナスの影響を与える可能性があります。

(6) 売上と費用が異なる通貨で発生することにより、ソニーの業績は為替変動の影響を受ける可能性があります。

多くのソニーの製品は、製造された国とは異なる国において販売されるため、ソニーの営業損益は為替レートの変動の影響を受けます。エレクトロニクス分野においては、研究開発・本社活動・生産活動の多くが日本で行われていることから、総コストに対する円建てコストの比率が総売上に対する円建て売上の比率を上回るため、特に円高の影響を受けやすい構造になっています。中長期的な為替レート水準の大幅な変化は、ソニーの経営資源のグローバルな配分を妨げたり、資材調達、生産、物流、販売活動を為替レート変化の影響後でも収益をあげられるように遂行する能力を低下させたりする可能性があります。

また、ソニーは、輸出入取引により生じると見積られる外貨建て債権債務等の純額を事前にヘッジしていますが、かかるヘッジ活動によっても、為替レートの変動リスクを完全に取り除くことはできません。

(7) ソニーは市況変動が大きい部品の調達および需要変動の大きい商品や部品の在庫管理を効率的に行う必要があります。

エレクトロニクス分野やゲーム分野において、ソニーは消費者需要の予測にもとづいて事前に部品の発注、生産量の決定および在庫の管理を行っていますが、そうした消費者需要の変動は大きく、また予測が難しいものです。過去にソニーは、半導体の不足によりPCやオーディオ・ビジュアル製品に対する需要を満たせなかったことがあり、また、一部の半導体で過剰在庫を抱えたため半導体の価格低下

の際に損失を計上した経験もあります。ソニーは大量の半導体やLCDパネル等を製品の部品として使用するため、これら部品、およびそのための原材料を含めた市況の変動がこれら部品の供給不足をもたらし、ひいてはソニーの生産や原価にも影響を与えることがあります。供給・在庫の不足および在庫の調整もまたソニーの収益を悪化させる要因になります。これは在庫削減のために生産の一時停止や価格の引き下げを行う結果、売上に占める原価の割合が上昇するためです。ソニーでは、部品や製品が陳腐化したり、在庫が使用見込みを上回ったり、もしくは在庫の帳簿上の金額が正味実現可能価額を上回る場合、在庫の評価減を行います。過去にこのような在庫調整は営業利益および収益性に重大なマイナスの影響を及ぼしたことがあり、今後もソニーが在庫管理に失敗した場合、同様の影響を及ぼす可能性があります。

(8) ソニーの売上および収益性は、ソニーの主要販売地域の経済などの動向に敏感です。

ソニーのエレクトロニクス分野、ゲーム分野、映画分野およびその他における子会社が提供する製品・作品を購入するか否かの選択は、顧客の意思に委ねられています。したがって、経済状況の悪化や悪化するという見通しにより、ソニーの主要販売地域において消費が低迷し、その結果、ソニーの売上と営業利益が大幅に低下する可能性があります。2006年度のソニーの売上高および営業収入のうち、日本、米国、欧州における売上構成比はそれぞれ25.6%、26.9%、24.6%でした。今後、日本、米国、欧州で景気が後退した場合、または、国際政治や軍事情勢による不安が消費意欲にマイナスの影響を及ぼした場合には、ソニーの短期から中期にかけての売上および収益性は大きく低下する可能性があります。また、その他地域における売上が増加を続けていることにより、ソニーの売上および収益性は、今後、これらその他地域において、政治的、経済的および軍事的に不安定な情勢が生じた場合に、その影響を受ける可能性があります。

(9) 新しいゲームプラットフォームの開発・導入時にはゲーム分野およびエレクトロニクス分野において多額の投資を必要とします。

ゲーム分野では、特に新しいプラットフォームの開発・導入時ににおいて、ライフサイクルの長い競争力ある製品を開発し提供するために、多額の研究開発投資を必要とします。またエレクトロニクス分野においても、ゲーム分野へ供給する半導体を含む主要な部品を製造するために多額の設備投資および研究開発投資が必要となります。さらに、ゲーム分野ではこれらの製品を競争力ある価格で顧客に提供し、プラットフォームを順調に普及させることが特に重要です。プラットフォームが順調に普及せず、これらの投資の一部または全部の投資を回収することができない場合、当該設備投資を行った資産の減損などを通じて、ソニーの中期的収益性に大きくマイナスの影響を与えるリスクがあります。また、ソニーが投資を十分に回収できる場合であっても、プラットフォームの導入期において、ソニーの業績に対して大きなマイナスの影響を及ぼす可能性があります。さらに、プラットフォームが最終的に普及する場合であっても、投資回収に長期を要し、ソニーの収益性を損なう可能性があります。

プラットフォームの導入期に業績に対する大きなマイナスの影響が生じた例として、PS3[®]関連費用があります。2006年度のゲーム分野において、主にPS3[®]ハードウェアの導入期のコストを下回る戦略的な販売価格設定での販売にともなう影響により、2,323億円の営業損失を計上しました。(前述「業績概況 分野別営業概況 ゲーム分野」参照)

(10) ゲーム分野やエレクトロニクス分野においては特に年末商戦の影響を受けます。

ゲーム分野は提供するハードウェア(PS2[®]、PSP[®]およびPS3[®]など)の種類が比較的少ない上に、総需要に占める年末商戦の比率が高く、特にこの時期において、他社との競争状況や市場環境の変化、有力ソフトタイトルの発売遅延、ハードウェアの供給不足などが生じた場合、ゲーム分野およびエレクトロニクス分野の業績にマイナスの影響を与える可能性があります。2006年度でのPS3[®]の導入において、ソニー内部で設計、開発および製造される、PS3[®]に内蔵されるブルーレイディスクドライブの基幹デバイスである青紫色レーザーダイオードの量産歩留まり向上が予定より遅れたため、PS3[®]の欧州における導入が、予定していた2006年11月から2007年3月に延期されました。また、日本および北米においても、2006年の年末商戦においてPS3[®]の供給不足が生じました。

エレクトロニクス分野も年末商戦需要に依存しており、ゲーム分野ほどではないものの、この時期の売上減少や製品需要に間に合わないという供給不足の影響を受けやすくなっています。

(11) ソニーのゲーム分野の売上および収益性はプラットフォームの普及の成否に依存しており、この普及は第三者により出版されるものを含むソフトウェアラインアップの充実度の影響を受けます。

ゲーム分野では、プラットフォームの普及の成否が売上および収益性に重要な影響を及ぼします。この普及は第三者により出版されるものを含む十分なソフトウェアラインアップが顧客に提供されるか否かに影響されます。ソフトウェアラインアップの充実度は、他の多くのコンテンツビジネスに見られるようにソフトウェアそのものの売上および収益性に影響を与えるのみならず、プラットフォーム全体の普及やハードウェアの売上および収益性にも影響を及ぼします。

(12) ソニーの映画分野の業績は、製作費用、顧客に受け入れられるかどうかおよび競合する作品により変動します。

映画分野における映画作品とテレビ番組の業績は、主としてそれらの製作費用と、一般大衆に受け入れられるかどうかによって大きく変動するものですが、それらを予測することは困難です。また、映画分野における映画作品とテレビ番組の商業的な成功は、他の競合する作品が一般大衆に受け入れられるかどうか、ならびに、代替となる娯楽およびレジャー活動の利用状況に依存しています。

(13) ソニーの映画分野はストライキによる影響を受ける可能性があります。

映画分野は映画作品やテレビ番組の製作に欠かせない高度に専門的な労働組合員に依存しています。こうした労働組合のひとつもしくはそれ以上がストライキを起こした場合、製作活動の遅延や停止を招く可能性があります。こうした遅延や停止は、その時間の長さによっては、将来予定されている映画やテレビ番組作品の公開の遅延や中断をもたらす可能性があり、映画分野の収入やキャッシュ・フローにマイナスの影響を及ぼす可能性があります。

(14) ソニーの金融分野は、規制が多い業界で事業を遂行しており、新しい法令や監督官庁の施策等が、事業遂行の自由度を妨げる可能性があります。

ソニーの金融分野は、日本における保険や銀行といった規制や監督の多い業界で事業を行なっています。将来の法律・規制・政策等の改正や、それによる影響は予測不可能であり、また、こうしたことがコンプライアンス対応費用の増加や事業の制約にもつながる可能性があります。例えば、日本の金融庁は、昨今、すべての生命保険会社および損害保険会社に対し、保険金の支払漏れに関する検査の実行および報告を要請しており、その結果規制が追加される可能性もあります。

(15) 慎重なアセット・ライアビリティ・マネジメント(以下「ALM」)を遂行する上で、ソニーの金融分野は、運用資産価値の相場変動リスク、顧客需要の変化や支払保険金の変動可能性の影響を受けます。

ソニーの金融分野が、資金調達にかかる負債および保険引受リスクと投資資産について考えられるリスクと期待できるリターンとの最適な組み合わせを追求するために行うALMを適切に遂行できない場合、顧客へ提供する商品やサービスの競争力が低下し、収益性が悪化する可能性があります。ソニーの金融分野の大半を占めるソニー生命は、契約者に対して負う債務の期間が長期であるため、ALMはより難しいものとなっています。また、この分野は金利・株式相場変動に伴い投資目的で購入した有価証券やその他の金融商品の価値が減少した場合、損失を計上する可能性もあります。さらに、予測不可能な支払保険金の増加リスクや、定期保険など収益性の高い保障性商品から個人年金保険などの収益性の比較的低い貯蓄性商品への変化のような、顧客需要の変化に直面するリスクがあります。

(16) ソニーの金融分野において、保険金の支払い実績が見積もりと乖離することにより、将来の責任準備金の積み増しを余儀なくされる場合があります。

ソニーの生命保険および損害保険事業においては、監督官庁のガイドラインや資格を有する保険数理人により作成された将来の支払い義務に関する見積もりに基づき、将来の保険金支払いに備えた責任準備金を積み立てています。この責任準備金は、保険契約に含まれる事象の頻度と時期、支払うべき保険金や保険料収入を原資に購入される資産の運用益の額など、多くの前提と見積もりに基づいて計算されています。これらの前提と見積もりは本質的に不確実なものであるため、最終的に支払うべき保険金の金額、保険金の支払いの

時期、または、保険契約債務に対応した資産が、保険金請求の支払いより前に想定していた水準に達するかどうかを正確に判断することは困難です。保険契約に含まれる事象の頻度と時期と支払う保険金の額は、以下のような保険事業としてはコントロール困難な多くのリスクと不確実な要素に影響を受けます。

- ・死亡率、疾病率、自動車事故率など、計算の前提と見積もりの根拠となる傾向の変化
- ・信頼に堪えるデータの入手可能性、および、そのデータを正確に分析する能力
- ・適切な格付けおよび値付けの手法の選択と活用
- ・法令上の基準、保険金査定方法、医療費および自動車修理費用の変化

保険事業における実績が計算の前提や見積もりと異なる場合、責任準備金の積み立てが充分ではなくなる可能性があります。また、責任準備金の積み立て水準に関するガイドラインや基準に変更があった場合には、より厳しい計算の前提や見積もりまたは保険数理計算に基づいて責任準備金の積み増しが必要となる可能性があります。これら責任準備金の引当額の増加は、金融分野における財政状態および業績に重大な悪影響を与える可能性があります。

(17) ソニーの音楽事業、ソニーBMGへの投資および映画分野は違法デジタルコピーの影響を受けており、新しい技術が開発されるにともない違法デジタルコピーはより広まる可能性があります。

ソニーBMGへの投資を含むソニーの音楽事業および映画分野においては、デジタル技術の進歩により、ソニーの著作権保護能力が新しいリスクにさらされています。技術の進歩により、コンテンツの著作権保有者の許可なくインターネット経由で音楽や映像のデジタルファイルの転送やダウンロードができるようになり、不正な音楽・映像ファイルの作成や再配信がより簡単にできるため、従来の著作権をベースとするビジネスモデルが脅かされています。こうした不正な配信は音楽事業の売上や営業利益およびソニーBMGへの投資にすでにマイナスの影響を及ぼしており、映画分野の売上や営業利益においてもマイナスの影響を及ぼしかねない要因となっています。こうした技術の進歩の中には、例えばハードディスクのビデオ／オーディオレコーダー、CDやDVDレコーダーといった新しいデジタル機器やユーザー間デジタル配信サービスも含まれます。その結果、ソニーは音楽、映画、テレビ番組などの正規のデジタル配信のための新しいサービスの開発や著作権のあるコンテンツの不正なデジタル配信への対抗のために費用を計上しており、今後も引き続き費用を計上します。こうした動向はソニーの短期的な費用の増加にもつながり、想定している効果を達成できない可能性もあります。

(18) ソニーの音楽事業やソニーBMGへの投資は新しいアーティストの確立に依存しており、ソニーの音楽事業や映画分野およびソニーBMGへの投資はタレント関連費用増加の影響を受けています。

ソニーの音楽事業やソニーBMGへの投資の成功は顧客に受け入れられるアーティストの確立に大きく依存しており、この点でも業

界各社間の競争は激しくなっています。ソニーの音楽事業やソニーBMGで有能な新規アーティストを発掘・育成できない場合、音楽事業の売上および営業損益、ならびにソニーBMGにつきソニーが計上する持分法損益にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。さらに、音楽事業や映画分野およびソニーBMGではタレント関連費用の大幅増加を経験しており、今後もその傾向は続く可能性があります。

(19) ソニーBMGは欧州委員会競争総局による再承認手続きの影響を受けます。

ソニーは欧州委員会の競争総局などによる承認にもとづき、2004年8月に、日本以外における音楽制作事業をBertelsmann AG (以下「ベルテルスマン社」)の音楽制作事業と統合し、ソニーBMGを設立しました。これに対して、2004年12月3日に、独立系の音楽制作会社2,500社で構成される国際団体「Impala」が、統合承認の無効を求めて提訴しました。2006年7月13日、欧州連合(以下「EU」)の第一審裁判所は、欧州委員会の統合承認を無効とし、同委員会に対して事業統合を再調査するよう求めました。2007年1月31日、EUの企業結合を規律する法令にもとづいて、ソニーおよびベルテルスマン社は欧州委員会に対して、この統合に関する再届出を行い、2007年3月1日に欧州委員会は詳細な再調査を開始しました。ソニーは、欧州委員会による再調査が完了するまで、引き続きソニーBMGの業績を持分法にもとづき計上します。欧州委員会がこの統合を承認せず、すでに統合されている合併会社が解体を迫られるならば、ソニーは多額の損失を計上するのみならず、音楽制作事業に関して事業の目的を達成し得ない可能性があります。

(20) ソニーはハードウェア、ソフトウェアおよびコンテンツの融合戦略の遂行に成功しない可能性があります。

ソニーは、市場における差異化を図るために、ブロードバンドネットワークを用いてハードウェア、ソフトウェアおよびコンテンツの融合を促進させることが不可欠であると確信しています。また、ソニーは最終的には、この戦略が継続的な収入をもたらすことになると思っています。しかしながらこの戦略は、特定のネットワーク技術の発展(ソニー内外問わず)、ソニーのさまざまなビジネスユニットの連携、ビジネスユニット間および業界内の技術やインターフェース規格の標準化に依存しています。ソニーがこの戦略の実行に成功しない場合、ソニーの中長期的な競争力はマイナスの影響を受ける可能性があります。

(21) 戦略事業におけるソニーの第三者との合併・協業・提携は、成功しない可能性があります。

過去数年のソニーの組織の変遷は、従来完全子会社や社内部門で営んでいた事業を補完もしくは置き換えることや、大規模な投資の負担の軽減、または他社との協力による経営の効率化のため、第三者との協業や戦略的提携を確立するという方針を反映しています。

ソニーは、現在、ソニー・エリクソンなどに出資を行っています。2004年4月に、ソニーはサムスン電子社と、第7世代のアモルファスTFT液晶パネル製造を行う合併会社S-LCDを設立しました。2004年8月、ソニーは、日本以外の地域における音楽制作事業につき、ベ

ルテルスマン社の音楽制作事業と統合させ、両社の合併会社であるソニーBMGを設立しました。また、既存の提携・合併・戦略的出資において、ソニーと相手企業とが共通の財務的目的を達成できない場合、ソニーの業績にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。さらに、ソニーと相手企業とが共通の財務的目的を達成する過程にあったとしても、提携・合併・戦略的出資の期間中、ソニーの業績に一時的、または中期的なマイナスの影響を及ぼす可能性があります。このような関係が業績に対しマイナスの影響を与えた最近の例としては、S-LCDにつき、2005年度において、持分法投資損失72億円を計上したことなどがあげられます。

合併事業や戦略的提携が増加し、法的・文化的に各々異なる合併事業を円滑に運営できなくなるリスクも存在します。これらの合併および戦略的出資について、ソニーが利害の対立に直面するリスクやソニーが目的を達成するために必要なキャッシュフローへの支配権を含む当該事業体への支配権を十分に確保できないリスクやソニー固有の技術やノウハウが漏洩するリスクもあります。

(22) ソニーの設備や情報システムは、災害、停電、違法行為などによる被害を受ける可能性があります。

ソニーの本社、ソニーの主要データセンターのいくつか、そして半導体生産設備のようなソニーの最先端デバイス製造拠点の多くは、他国よりも地震による災害や損害を受ける可能性が高い日本国内にあります。また、研究開発、資材調達、製造、映画やテレビ番組の製作・制作、物流、販売、およびサービスなど、世界中にあるソニーのオフィスや施設は、予期できない出来事により、崩壊したり、一時的に機能が停止したり、混乱に陥ったりする可能性があります。これらのオフィスや施設のいずれかが上述の出来事により重大な損害を受けた場合、営業活動の停止や生産・出荷・売上の遅れ、オフィスや施設の修繕・置換えに係る多額の費用計上などが生じる恐れがあります。

加えて、ソニーの営業活動においてネットワークや情報システムの役割がさらに重要になっている中、停電、災害、テロ行為、ソフトウェアまたはハードウェアの欠陥、コンピュータウイルスやネットワークへの不正侵入などの予測できない出来事から生じるネットワークや情報システム停止のリスクが高まっています。ネットワークや情報システムが停止した場合、ソニーにおいては、営業活動の停止や生産・出荷・売上計上の遅れ、ネットワークや情報システムの修繕・置換えに係る多額の費用計上などが生じる恐れがあります。さらに、ソニーの営業活動は、顧客や供給業者の情報を含む社内情報の横領、悪用、漏洩、改ざんおよび消失のリスクに晒される可能性があります。同様の状況にある他の会社の事例から判断すると、このようなリスクが現実となった場合、ソニーが多大な金銭的な責任を負う可能性や、このような事態によりソニーの評判や信用が傷つく恐れがあります。個人情報の重要性や関連する法律に関する社会的意識の高まりを考慮すると、特に多くの顧客データを扱う事業において、このようなリスクはより大きくなっています。ソニーはこのような予測できないリスクに対し、情報にアクセスするオペレーターや管理者に対し情報を保護する適切な方法について教育する努力をしたりするなど、予防策を引き続きとっていますが、このような手段が充分ではなく、ソニーがこのような事態を避けられない可能性があります。

(23) ソニーは製品品質や製造物責任による財務上のリスクや評判を傷つけるリスクにさらされています。

急速な技術の進化やデジタル機器の需要増にともない、ソフトウェア(携帯電話機用のソフトウェアを含む)や半導体を含む電子デバイスなどのソニー製品は一層高度かつ複雑になっています。同時に製品品質や製造物責任問題もより重大なリスクとなっています。ソニーが行う、急速な技術の進化やデジタル機器の需要増への対応や製品品質管理は成功しない可能性があり、その場合には、製品回収、アフターサービス、および訴訟などの費用が発生する可能性があり、ソニーのブランドイメージや高品質な製品のメーカーという評価が低下することもあります。このような問題は、ソニーが直接最終製品として販売する製品のみならず、上記半導体を含むソニー製電子デバイスが搭載された他社製品においても生じる可能性があります。この例として、2006年度にソニーは、デル社、アップル社およびレノボ社によるソニー製リチウムイオン電池セルを使用したノートPC用電池パックの自主回収、ならびにソニーおよびその他のPCメーカー製ノートPCの一部に採用されている、ソニー製リチウムイオン電池セルを使用したノートPC用電池パックの全世界における自主交換プログラムに関わる512億円の引き当てを計上しました。(前述「業績概況 エレクトロニクス分野 製品部門別の状況」参照)

(24) ソニーは退職給付債務により財務的負担を被る可能性があります。

ソニーは、未積立年金債務(予測給付債務から年金資産公正価額を控除した金額)を認識し、年金数理純損益をFASB基準書第87号「事業主の年金会計(Employers' Accounting for Pensions)」、基準書第158号「確定給付年金および他の退職後給付制度に関する事業主の会計処理(Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans)」、およびこれらの基準に係る改正にもとづいた方法により、従業員の平均残存勤務年数にわたり規則的に償却することにより年金費用に含めています。

運用収益の悪化による年金資産価値の減少や、割引率の低下、昇給率やその他の年金数理計算に使用する前提とする比率の増加による予測給付債務の増加に伴い未積立年金債務が増加し、その結果、FASB基準書第87号にもとづき、売上原価または販売費および一般管理費として計上される年金費用が増加する可能性があります(ソニーの年金および退職金制度についてのより詳細な情報は、連結財務諸表「14 年金および退職金制度」および後述の「重要な会計方針」参照)。

ソニーの年金制度における年金資産および負債のほとんどは日本の年金制度に関連する部分です。この年金制度は日本の確定給付企業年金法の規制を受けており、これによりソニーは定期的な財政再計算や年次の財政決算を含む年金財政の検証を行うことが求められています。年金資産公正価額に対して法定責任準備金が超過する場合、ソニーは年金制度への追加拠出が必要となり、連結キャッシュ・フローを減少させる可能性があります。

(25) 法人税率の変動または追加の税金の発生がソニーの損益および財政状態に悪影響を与える可能性があります。

ソニーは、日本およびその他多くの国、地域において法人税を課されています。ソニーは通常の事業活動においてグループ内を含む多くの取引を行っていますが、これらに関する最終的な法人税額の決定には不確実性があるため、全世界における税金引当計算において重要な判断が求められています。また、税率が異なる国の損益配分の変動により、ソニーの将来の実効税率が上昇する可能性があります。

また、ソニーは、税務申告の内容につき継続的に税務当局による調査を受けています。ソニーは税金引き当ての適正性を確保するために、これらの調査により発生し得る影響について定期的に評価を行っていますが、税務調査の最終結果がソニーの業績および財政状態に悪影響を与える可能性があります。

さらに、一定の国、地域において、将来における十分な課税所得が生じない場合、あるいは、実効税率、一時差異の解消スケジュールに重要な変更がある場合に、繰延税金資産に対する評価性引当金の増額が必要となり、これにより実効税率が上昇し、将来の業績に悪影響を与える可能性があります。

(26) 現在もしくは将来における訴訟および規制当局による法的手続きが不利な結果に終わった場合、ソニーの事業が悪影響を受ける可能性があります。

ソニーは、事業の遂行に関して、訴訟および規制当局による法的手続きに服するリスクにさらされています。訴訟および規制当局による法的手続きは、ソニーに多額かつ不確定な損害賠償や事業活動の制約をもたらすことがあります。その発生の可能性や影響の程度を予測するには相当の期間を要する場合がありますが、多大な法的責任や不利な規制当局による措置が課された場合、ソニーの事業活動や業績、財政状態および評判に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

(27) ソニーは第三者の知的所有権の侵害を追及され、重大な損害賠償責任を負う可能性があります。

ソニーの製品は広範囲にわたる技術を利用しています。その技術が第三者の保有する知的所有権を侵害しているという主張がソニーに対してなされる可能性があります。かかる主張により、和解やライセンス契約の締結あるいは損害賠償金を支払うことが必要となった場合や、ソニーの製品の一部分が一時的または恒久的に市場での販売を差し止められることとなった場合は、ソニーの事業活動や業績、財政状態および評判に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

(28) ソニーは第三者のいくつかの知的所有権に依存しており、必要なライセンスを取得し続けることができない恐れがあります。

多くのソニー製品は第三者の特許その他の知的所有権のライセンス供与を受けて設計されています。過去の経験や業界の慣行により、将来的に必要なかつビジネスに有効なさまざまな知的所有権のライセンスを取得または更新できるとソニーは考えていますが、全く供与されない、または受け入れ可能な条件で供与されない可能性が

あります。そのような場合には、ソニーは、製品の再設計や、販売の断念を余儀なくされる恐れがあります。

(29) 外部供給業者への依存度が高まることにより、ソニーの、財務上のリスク、評判を傷付けるリスク、およびその他のリスクが高まる可能性があります。

限られた経営資源の中で迅速な事業展開や業務効率化を図る必要性が高まっていることから、ソニーは、部品(テレビ向けの液晶など)や技術(PC向けのオペレーティング・システムなど)の外部調達が増加しています。加えて、資材調達・製造・物流・販売・その他のサービスなど広範囲な業務を外部の業者に委託しています。外部に依存する結果、外部業者から供給された、欠陥のある技術や部品または質が不十分な技術や部品がソニー製品に使用されてしまうことを阻止できない可能性が高まっています。このような欠陥品を使用した製品は、ソニーの連結売上や製品の品質についての評判にマイナスの影響をおよぼすことがあります。外部業者への依存により、ソニーは、当該外部業者が法規制を十分に遵守しなかったり、他社の知的所有権を侵害したりすることの影響を受ける可能性もあります。

(30) ソニーは、環境や労働安全衛生に関する規制の対象となっており、これによりオペレーションにかかるコストが上昇したり活動が制限されたりする可能性があります。

ソニーは、大気汚染、水質汚染、有害物質の使用の管理、廃止、削減や一部製品の待機電力レベルの低減、廃棄物管理、製品や電池、梱包材料のリサイクル、土壌浄化、従業員や消費者の安全衛生に関する法規制を含む広範囲な環境や労働安全衛生上の法規制の対象となっています。これらの法規制はより強化されたり、または将来的に新たな規制が導入される可能性があり、ソニーにとって、法令遵守に係る追加コストが生じたり、事業活動が制限されたりする可能性があります。さらに、環境や安全衛生上の法規制を遵守できない場合、罰金、刑罰、法的制裁、その他のコストや原状回復義務の対象になる場合があります。さらに、法規制を遵守できないことに対する処分が、ブランドイメージを毀損したり、業績にマイナスの影響を及ぼす可能性もあります。

ソニーは事業活動に影響を与える可能性がある環境や安全衛生上の新しい規制について、監視し、評価しています。EUは、ソニーのビジネスに関わるものとして、有害物質の使用規制の指令(以下「RoHS」)、および電気・電子機器の廃棄に関する指令(以下「WEEE」)の2つの指令を施行させました。RoHSは、EUで販売される電気・電子機器での特定の有害物質の使用を規制するものであり、WEEEは、電気・電子機器の生産者に対して、これらの機器の廃棄を希望する消費者からの一部製品の回収について、さらにこれらの製品のその後の取り扱い、リサイクルおよび安全な廃棄に関して、費用負担を行うことを求めるものです。同様の規制が中国を含む世界の他の地域でも制定されつつあります。ソニーとして、RoSH、WEEEもしくは将来施行される同様のプログラムを遵守するにあたって、多額の費用が発生する可能性があります。

さらに、2007年6月より化学物質の登録、評価、認可および制限に関する規則(以下「REACH」)が施行されました。一般的にREACH

は、広範囲にわたる化学物質の生産者、使用者および輸入者に対し、それらの化学物質および化学物質のサプライチェーンの上流下流における使用について登録し、これらの物質についてさまざまな検査、評価を行い、その結果を公衆およびEUの規制当局に公開することを求めています。今後、登録および検査結果がREACHプログラムのもとで処理、評価された結果、特定の化学物質の価格や供給に影響を及ぼすような施策が講じられる可能性があり、その物質の替わりにより高価なまたはより効率が低い代替品を使用せざるを得なくなる可能性があります。REACHに関わるさまざまな義務は今後段階的に導入される予定であり、ソニーは、REACHが直接、間接にコストの上昇や事業活動に対する制限をもたらす、業績に対するマイナスの影響を及ぼすことがないかどうかを含めて、これらの規制がもたらす可能性がある影響について、引き続き評価を続ける予定です。

(31)ソニーは、さまざまな国でオペレーションを行うことのリスクにさらされています。

ソニーの活動の多くは日本国外で行われており、この中には新興市場も含まれています。国際的なオペレーションには課題もあります。中国やその他のアジアの国々でエレクトロニクス製品を生産することにより、欧州や米国に製品を供給するのに必要な時間は長くなり、変化する需要や顧客の嗜好に対応することがより難しくなる可能性があります。また、PC用部品については、中国や台湾に生産拠点を集中させていることにより、現地で大災害が起きたり、SARS（重症急性呼吸器症候群）のような伝染病が広がったりした場合、生産が妨げられる可能性があります。さらにソニーは、ソニーにマイナスの影響を与える政治的・経済的な要因により、オペレーションを企画・管理する上で困難に直面する可能性があります。この例としては、イラク戦争による中東情勢の不安定化、文化的・宗教的な摩擦、為替管理、輸出入管理・資産国有化・海外投資収益の本国送還規制などに関する法律・規制の変更などがあります。

重要な会計方針

米国会計原則にしたがった連結財務諸表の作成は、決算日における資産・負債の報告金額および偶発資産・負債の開示、および報告期間における収益・費用の報告金額に影響を与えるような、マネジメントによる見積・前提を必要とします。ソニーは、継続的に、過去のデータあるいは状況に応じ合理的と判断される範囲での様々な前提にもとづき見積を評価します。これらの評価の結果は、他の方法からは即時に判定しえない資産・負債の簿価あるいは費用の報告金額についての判断の基礎となります。実際の結果は、異なる前提を置くことによりこれらの見積と異なる場合があります。ソニーは、会社の財政状態や業績に重要な影響を与え、かつその適用にあたってマネジメントが重要な判断や見積を必要とするものを重要な会計方針であると考えます。ソニーは、以下に述べる項目を会社の重要な会計方針として考えています。

■投資

ソニーの投資は負債および持分証券で構成されており、原価法あるいは持分法により会計処理されています。投資価値に一時的でない下落が認められた場合は減損を認識し、公正価値まで評価減を行います。ソニーは、個々の有価証券の一時的でない減損を判定するため、投資ポートフォリオを定期的に評価しています。公正価値の下落が一時的であるか否かを判断するにあたっては、公正価値が取得原価を下回っている期間およびその程度、発行企業の財政状態、業績、事業計画および将来見積キャッシュ・フロー、公正価値に影響するその他特定要因、発行企業の信用リスクの増大、ソブリンリスク、公正価値の回復が見込まれるのに十分な期間までソニーが保有し続けることができるか否かなどを考慮します。

公正価値が容易に算定できる売却可能証券の減損の判定において、公正価値が長期間（主として6ヵ月間）取得価値に比べ20%以上下落した場合、投資価値の下落が一時的でないとは推定されます。この基準は、その投資価値の下落が一時的でない有価証券を判定する兆候として採用されています。公正価値の下落が一時的でないとは推定された場合でも、下落期間、金額または下落率以外の要因により、公正価値の下落が一時的であることを示す十分な根拠があればこの下落は一時的であると判断されます。一方で、公正価値の下落が20%以上または長期間下落していない場合でも、公正価値の下落が一時的でないことを示す特定要因が存在する場合には、減損が認識されることがあります。

投資の公正価値の下落が一時的であるか否かの判定には、関連する要因の評価にもとづくマネジメントの判断がしばしば必要とされます。関連する要因には、発行企業の事業計画や将来キャッシュ・フロー、投資先会社の規制や経済、技術的環境、また投資先会社が属する地域や産業における一般的な市場環境などが含まれます。したがって、現在、投資価値の下落が一時的であると判断している有価証券について、継続的な業績の低迷、将来の世界的な株式市況の大幅悪化あるいは市場金利変動環境等の追加的な情報の評価にもとづき、将来、公正価値の下落が一時的でないとは判断され、投資の未実現評価損が費用として認識される場合があります。

■棚卸資産の評価

ソニーは低価法により棚卸資産を評価しております。棚卸資産原価と正味実現可能価値（すなわち、通常の事業過程における見積販売価格から、合理的に予測可能な完成または処分までの費用を控除した額）の差額を評価減計上します。しかしながら、市場環境が予測より悪化して更なる値下げが必要な場合には、追加の評価減計上が必要となります。加えて、いくつかの製品については売価がユーロまたは米ドルでありながら、製造原価を円で評価しているため、為替変動によって否定的な影響を受ける可能性があります。

■長期性資産の減損

ソニーは、保有しかつ使用する長期性資産および処分予定の長期性資産の簿価について、それが回収できなくなる可能性を示す事象や状況の変化が生じた場合には、減損の有無を検討しています。この見直しは、製品カテゴリーごと(例:ブラウン管テレビ用ディスプレイ)や事業所ごと(例:米国の娯楽用施設)の、将来キャッシュ・フローの見積にもとづいて行われます。資産の簿価が減損していると判断された場合、簿価が公正価値を超える部分について、減損を認識します。公正価値は将来見積キャッシュ・フロー(純額)の現在価値、または比較可能な市場価値により算定しています。

マネジメントは将来キャッシュ・フローおよび公正価値の見積は合理的であると考えています。しかしながら、ビジネスの前提条件の予測不能な変化によって見積が変更となることにより、将来キャッシュ・フローや公正価値が減少し、長期性資産の評価を下げる影響を与える可能性があります。

2005年度において、ソニーは長期性資産の減損を合計598億円計上しました。この中には、エレクトロニクスの構造改革活動に関連して、米国において継続して使用する予定のブラウン管テレビ用ディスプレイ製造設備の減損として255億円が含まれています。これらの資産の公正価値は、入手可能な最良の情報にもとづく割引将来見積キャッシュ・フローにより決定されました。またその他におけるノンコア事業の構造改革活動に関連して、米国において売却予定のソニーの娯楽用施設の長期性資産にかかる減損85億円も含まれています。減損額は施設の売却予定価格にもとづいて算定されました。

2006年度において、ソニーは長期性資産の減損を合計168億円計上しました。この中には、エレクトロニクスの構造改革活動に関連して、米国、東アジアおよび東南アジアにおいて継続して使用する予定のブラウン管テレビ用ディスプレイ製造設備の減損として36億円が含まれています。これらの資産の公正価値は、入手可能な最良の情報にもとづく割引将来見積キャッシュ・フローにより決定されました。

■営業権およびその他の無形固定資産

営業権および耐用年数が確定できない無形固定資産は償却をせず、基準書第142号にもとづき、年一回第4四半期および減損の可能性を示す事象または状況の変化が生じた時点で減損の判定を行っています。減損の可能性を示す事象とは、設定された事業計画の下方修正や実績見込みの大幅な変更、あるいは外的なマーケットや産業固有の変動などで、それらはマネジメントにより定期的に見直されています。営業権の減損は、二段階の手続きにより決定されます。営業権の減損判定の第一ステップは、報告単位(ソニーの場合、オペレーティング・セグメントあるいはその一段階下のレベル)の公正価値とその報告単位の営業権を含む簿価とを比較することにより、潜在的な減損を判定するために行なわれます。報告単位の公正価値が

その簿価を上回る場合、その報告単位の営業権は減損していないと見なされ、第二ステップは行なわれません。報告単位の簿価がその公正価値を上回る場合には、減損額を測定するため、営業権減損判定の第二ステップを行います。営業権減損判定の第二ステップでは、営業権の公正価値と簿価を比較し、簿価がその公正価値を上回っている場合にはその超過分を減損として認識します。営業権の公正価値は企業結合において認識される営業権の額と同様の方法により決定されます。すなわち、その報告単位があたかも企業結合により取得され、その公正価値が報告単位を取得するために支払われた買収価格であるかのように、公正価値をすべての資産・負債(未認識の無形固定資産を含む)に割り振ります。その他の無形固定資産の減損判定は、その無形固定資産の公正価値と簿価との比較により行います。無形固定資産の簿価が公正価値を上回る場合には、その超過分を減損として認識します。

営業権減損判定の第一ステップにおける報告単位の公正価値や、第二ステップにおける報告単位の個々の資産・負債(未認識の無形固定資産を含む)の公正価値の決定は、その性質上、独自の判断を伴うものであり、多くの場合、重要な見積・前提を使用します。同様に、その他の無形固定資産の公正価値の決定においても、見積・前提が使用されます。これらの見積・前提は減損が認識されるか否か、あるいは認識される減損額に重要な影響を及ぼす可能性があります。これらの減損判定において、ソニーは、社内における評価を行い、またマネジメントが必要と考える場合は第三者による評価を活用するとともに、一般に入手可能な市場情報を考慮に入れています。公正価値の見積は主に割引キャッシュ・フローにより行いますが、この手法は、将来見積キャッシュ・フロー(時期を含む)、将来見積キャッシュ・フロー固有のリスクを反映した割引率、永久成長率、適切な市場比較対象の決定、比較対象に対してプレミアムあるいはディスカウントが適用されるべきかどうかの決定など多くの見積・前提を使用します。2006年度において、ソニーは、エレクトロニクス分野に含まれる報告単位において、5,620百万円の減損損失を計上しました。この中には、米国におけるブラウン管テレビ事業の縮小にともなう5,320百万円の減損損失が含まれています。また、その他に含まれる報告単位において、237百万円の減損損失を計上しました。この減損損失は当該子会社の公正価値の減少によるものです。なお、子会社の公正価値は主に将来キャッシュ・フローの見積現在価値を使用して見積もられています。

マネジメントは、将来キャッシュ・フローおよび公正価値の見積は合理的であると考えていますが、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フローや公正価値の下落を引き起こすような見積の変化が、これらの評価に不利に影響し、結果として、将来においてソニーは営業権およびその他の無形固定資産の減損を認識することになる可能性があります。この営業権減損判定における公正価値の計算の感応度を分析するため、ソニーはそれぞれの報告単位の公正価値が10%下落したと仮定して計算を行い

ました。2007年3月31日現在、それぞれの報告単位の公正価額が10%下落したと仮定した場合においても、重要な減損は発生していません。

■退職年金費用

従業員の退職年金費用および債務は、直近の統計数値にもとづく割引率、退職率、死亡率、および年金資産の期待長期収益率などを含む前提条件にもとづいて算出されております。特に割引率と期待長期収益率は、退職年金費用および債務を決定する上で、二つの重要な前提条件です。これら前提条件は、少なくとも年に一度、または、これらの重要な前提条件に重大な影響を与えるような事象が発生したり、あるいは状況が変化した場合に評価されます。米国会計基準では、前提条件と実際の結果が異なる場合は、その差異が累積され将来期間にわたって償却されます。これにより実際の結果は、通常、将来認識される退職年金費用および債務に影響します。マネジメントはこれらの前提条件が適切であると考えていますが、実際の結果との差異や前提条件の変更がソニーの年金債務および将来の年金費用に影響を及ぼす可能性があります。

ソニーの主要な年金制度は日本の年金制度です。海外の年金制度は重要なものではありません。

ソニーは2007年3月31日現在の日本の年金制度の退職給付債務の計算に際して、2.3%の割引率を適用しました。割引率は、現在利用可能な高格付けの確定利付投資の収益率情報を参考にし、給付の見込額と時期を考慮して決定されます。収益率情報は、ブルームバーグおよび複数の格付け会社から提供される数値を使用しています。2.3%の割引率は2005年度に使用された2.2%から0.1%の引上げとなり、直近の市場の金利状況を反映しています。0.1%の割引率の引上げにより、2007年度の日本の年金制度の年金費用は約8億円の減少となります。

年金資産の期待長期収益率を決定するため、ソニーは、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの、過去および将来の期待される長期の収益率を考慮しています。日本の年金制度における、2006年3月31日および2007年3月31日現在の年金資産の期待長期収益率はそれぞれ3.5%および3.7%としていたのに対して、2006年度の実際の収益率は0.8%でした。年金資産の期待長期収益率と異なる実際の結果は、米国会計基準にしたがって、その差異が累積され、将来の平均残存勤務年数にわたって償却されることにより、毎年の年金費用の変動が軽減されています。2006年3月31日現在のソニーの年金資産の損失を含む未認識数理純損失は1,699億円、2007年3月31日現在のソニーの年金資産の損失を含む年金数理純損失は2,006億円でした。2006年度において、年金資産の実際の収益率と期待長期収益率との差異により、年金数理純損失は増加しました。年金数理純損失は、過去の低調な資産運用利回りを反映しており、これらが認識される時点で年金費用が増加することになります。

ソニーは、日本の年金制度において、2006年3月31日現在、未積立の累積退職給付債務に対して358億円の最小年金債務調整を認識しました。2007年3月31日に基準書第158号「確定給付年金および他の退職後給付制度に関する事業主の会計処理(Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans)」を適用しました。その結果、2007年3月31日現在、過去勤務債務、年金数理純損失および会計基準変更時差異に対して735億円の年金債務調整を認識しました。これらの調整は、米国会計基準にしたがって、連結損益計算書に影響させないで、株主資本に負担させることにより計上されています(連結財務諸表注記「14年金および退職金制度」参照)。

以下の表は、他の前提条件を一定とした場合の、2007年3月31日現在における日本の年金制度の割引率と年金資産の期待収益率の変動に対する影響を表しています。

前提条件の変更

	PBO	年金費用(税効果前)	自己資本(税効果後)
割引率 0.25%増/0.25%減...	-/+249億円	-/+20億円	+/-12億円
年金資産の期待長期収益率 0.25%増/0.25%減...	-	-/+13億円	+/-8億円

■株価連動型報奨制度

ソニーは株価連動型報奨制度について、公正価値にもとづく評価方法による費用処理を行っています。公正価値はブラックショールズ・オプション・プライシング・モデルを使用し、付与日時点で測定されています。ソニーは過去の経験値にもとづき、新株予約権プランの失効率を見積もっています。ソニーは見積失効率を控除し、役務提供を受けた期間にわたって、権利確定が見込まれる新株予約権のみ、費用を認識しています。この費用は主に販売費および一般管理費として計上されています。

ブラックショールズ・オプション・プライシング・モデルは、それぞれのプランの付与ごとに株価の見積ボラティリティや見積権利行使期間を含む、高度な判断が必要となる様々な想定値を必要とします。さらに見積失効率を算定し、権利確定が見込まれる権利についてのみ費用を認識するために判断が必要とされます。

マネジメントは、これらの見積が合理的であると考えていますが、実績値がこれらの想定値から大幅に乖離した場合には、将来認識される株価連動型報奨制度にもとづく費用は、当期に計上された費用から大きく変動する可能性があります。

■繰延税金資産の評価

ソニーは、実現可能性がないと考えられる繰延税金資産に対して評価性引当金を設定しています。繰延税金資産(税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産を含む)に対して適切な評価性引当金を設定するにあたっては、あらゆる角度からすべての入手可能な情報を考慮しています。繰延税金資産の実現はそれぞれの納税単位で十分な課税所得を計上するか否かによって判断されるため、その評価には、実績情報とともに将来に関するあらゆる入手可能な情報が考慮されています。将来の課税所得を決定する際に使用される見積りや前提は、将来のオペレーションについて承認された見通しで使用されるものと一貫性のあるものとなっています。評価性引当金控除後の繰延税金資産の実現は保証されたものではありませんが、マネジメントは当該評価性引当金控除後の繰延税金資産の実現可能性は高いと認識しています。

SCEIとSony Computer Entertainment America Inc.(以下「SCEA」)は近年損失を計上していますが、これはPS3[®]において導入期の製造コストを下回る戦略的な価格設定での販売による損失が発生したこと、その他にもPS3[®]プラットフォームの立ち上げ関連費用を計上したこと、およびPS3[®]で使用する半導体の評価減によるものです。しかしながら、PS3[®]ビジネスは1億台以上を販売して成功したPS2[®]ビジネスと同一のビジネスモデルの達成を想定しています。また、PS3[®]ビジネスにおけるハードウェアの急速な製造コスト削減およびソフトウェアタイトルの充実により、欠損金の繰越期間内に所得が増加することが予想されています。そのため、いずれの会社も5年以内に損失の解消を見込んでいます。このようにSCEIおよびSCEAの繰延税金資産の実現可能性は高いと認識しているため、両社の繰延税金資産については評価性引当金を計上していません。

■繰延映画製作費

映画会計において、作品ごとの予想総収益を見積る過程でマネジメントの判断が必要となります。この予想総収益の見積りは次の2点において重要となります。第一に、映画作品が製作され、関連する費用が資産化される際に、その繰延映画製作費の公正価額が減損し、回収不能と見込まれる額を評価減する必要があるかどうかを決定するため、マネジメントは予想総収益および発生時に費用化される配給関連費用を含む追加で発生する費用を見積る必要があります。第二に、ある映画作品に関する売上原価として認識される繰延映画製作費の額は、その映画作品が生涯においてさまざまな市場で公開されることから、予想総収益に対する当該年度の収益実績額の割合にもとづいています。

マネジメントが各作品ごとの予想総収益を見積る際に基礎とするのは、同種の過去の作品の収益、主演男優あるいは女優の人気度、その作品の公開される映画館数、DVD/VHS、テレビ放映、その他の付随マーケットでの期待収益、将来の売上に関する契約などです。この見積りは、各作品の直近までの実現収益にもとづいて見直されます。例えば、公開当初の劇場収入が予想を下回った場合には、通常劇場、

DVD/VHSおよびテレビ放映の生涯収益などを下方に修正することになります。その様な下方修正を行わない事は、当該期間における映画製作費の償却費が過少になる事になります。

■保険契約債務

保険契約債務は、保有する契約から将来発生が予測される債務に見合う額が引き当てられています。これらの債務は将来の資産運用利回り、死亡率、罹患率および契約脱退率等についての予測にもとづき平準純保険料式の評価方法により算定されます。保険契約債務は0.90%から5.00%の範囲の利率を適用して計算しています。保険契約債務の見積りに使用される死亡率、罹患率および契約脱退率は、生命保険子会社の実績あるいは保険数理上の種々の統計表に拠っています。通常は、これらの前提条件は契約時に固定されます。

マネジメントは保険数理計算に使用される前提条件は合理的であると考えていますが、前提条件と実際の結果が異なる場合、あるいは前提条件を変更する場合には、ソニーの保険契約債務の金額に影響を及ぼす可能性があります。

新規に適用された会計原則

■棚卸資産費用

2004年11月、FASBは基準書第151号「棚卸資産費用—ARB第43号第4章の修正(Inventory Costs, an amendment of Accounting Research Bulletin("ARB")No.43, Chapter4)」を公表しました。この基準書は、特定の異常な費用については当期の費用として認識することを要求しています。また、固定製造間接費の棚卸資産への按分に関し、通常の状態における生産設備の操業度をもとに行うことも要求しています。ソニーは2006年4月1日に基準書第151号を適用しました。基準書第151号を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。

■株式を基礎とした報酬の会計処理

2006年4月1日、ソニーは基準書第123号「株式を基礎とした報酬の会計処理(Accounting for Stock-Based Compensation)」の改訂版(株式を基礎とした報酬—基準書第123号改訂版)を適用しました。この基準書は、株式を基礎とした報酬の会計処理を公正価値にもとづく評価方法によることを要求し、会計原則審議会意見書(Accounting Principles Board Opinion、以下「APB」)第25号で規定された本源的価値にもとづく評価方法を廃止するものです。限定的な例外を除き、基準書第123号改訂版は株価連動型報奨制度にかかる費用を付与日の公正価値にもとづいて測定し、役務の提供を受けた期間にわたって費用化することを求めています。ソニーは、従来、APB第25号およびその関連する解釈指針で規定された本源的価値にもとづく評価方法により会計処理しており、連結財務諸表注記「2 主要な会計方針の要約 — 株価連動型報奨制度」に記載のとおり、仮に株価連動型報奨制度にかかる費用を、基準書第123号が規定する方法により、付与日の公正価値にもとづいて認識した場合の普通

株式に配分される当期純利益および1株当たり利益(EPS)を開示していました。ソニーは、基準書第123号改訂版で規定されている移行措置のうち、修正プロスペクティブ法を選択しており、行使可能となっていない新株予約権に対する報奨費用は、必要となる役務の提供に応じ、適用を開始した事業年度以降、認識されます。基準書第123号改訂版を適用した結果、2007年3月31日に終了した1年間においてソニーの営業利益は3,670百万円減少しました。

■複合金融商品の会計処理

2006年2月、FASBは基準書第155号「特定の複合金融商品の会計処理(Accounting for Certain Hybrid Financial Instruments)」を基準書第133号および第140号の修正として公表しました。この基準書は、基準書第133号のもとで分離して個別に会計処理することが必要とされる組込デリバティブを内包するあらゆる複合金融商品について、公正価値の再評価を選択することを認めるものです。公正価値評価方法の選択は、個別の金融商品ごとに認められ、一度選択した評価方法は変更することができません。この基準書は、2006年9月16日以降に開始する会計年度の期首以降に取得、発行、あるいは再評価が必要になった金融商品について適用となり、期中においていかなる財務諸表も開示されていない場合は、期首に遡って早期適用が可能です。ソニーは2006年4月1日に基準書第155号を早期適用しました。基準書第155号を適用した結果、2007年3月31日に終了した1年間においてソニーの営業利益は3,828百万円増加しました。また、2006年4月1日において3,785百万円の純損失(税効果2,148百万円控除後)を期首剰余金に対する累積影響額の調整として計上しました。この累積影響額は1,754百万円の利益(税効果996百万円控除後)および5,539百万円の損失(税効果3,144百万円控除後)から構成されます。

■確定給付年金および他の退職後給付制度に関する事業主の会計処理

2006年9月、FASBは基準書第158号「確定給付年金および他の退職後給付制度に関する事業主の会計処理 (Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans)」を基準書第87号、88号、106号および改訂基準書第132号の修正として公表しました。この基準書は、事業主に確定給付年金および他の退職後給付制度が積立超過の場合は資産を、積立不足の場合は負債を連結貸借対照表に計上することと積立状況の変化をその他包括利益を通じて発生年度に認識することを求めています。ソニーは、2007年3月31日に基準書第158号を適用しました。また、この基準書は2008年12月16日以降に終了する年度より、年金制度の積立状況を会計年度末日現在で測定することも要求しています。ソニーは2009年3月31日より、基準書第158号の測定日規定を適用する予定です。基準書第158号を適用したことによるソニーの連結財務諸表への影響は連結財務諸表注記「14 年金および退職金制度」を参照ください。

■当年度財務諸表の虚偽表示を定量化する場合の、過年度の虚偽表示の影響の考慮

2006年9月、米国証券取引委員会(The U.S. Securities and Exchange Commission)は会計職員公報(Staff Accounting Bulletin、以下「SAB」)第108号「当年度財務諸表の虚偽表示を定量化する場合の、過年度の虚偽表示の影響の考慮(Considering the Effect of Prior Year Misstatement when Quantifying Misstatements in Current Year Financial Statements)」を公表しました。SAB第108号は、一般的にアイアン・カーテン法とよばれる貸借対照表アプローチおよび一般的にロール・オーバー法とよばれる損益計算書アプローチの両方により誤謬を測定し、全ての量的および質的な要素を考慮に入れた上で、いずれかの方法で誤謬が重要であるか否かを評価することを要求しています。ソニーは、SAB第108号を2006年4月1日から適用しました。ソニーはSAB第108号が適用される前は、損益計算書アプローチにより誤謬を測定していました。SAB第108号を適用することによるソニーの連結財務諸表への影響は軽微です。

最近公表された会計基準

■保険会社による保険契約の修正あるいは交換に関連する繰延保険契約費に関する会計処理

2005年9月、米国公認会計士協会の会計基準委員会は意見書(Statement of Position、以下「SOP」) 05-1「保険会社による保険契約の修正あるいは交換に関連する繰延保険契約費に関する会計処理(Accounting by Insurance Enterprises for Deferred Acquisition Costs in Connection with Modification or Exchanges of Insurance Contracts)」を公表しました。SOP 05-1は、基準書第97号「特定の長期契約ならびに投資の売却による実現損益に関する保険会社の会計処理および報告(Accounting and Reporting by Insurance Enterprises for Certain Long-Duration Contracts and for Realized Gains and Losses from the Sales of Investments)」の中で特に規定されていない保険および投資契約の内部的な交換に関する繰延保険契約費の会計処理についてガイダンスを提供するものです。この意見書は2007年4月1日からソニーに適用されます。ソニーは現在この基準書を適用することによる影響を評価中ですが、SOP 05-1はソニーの業績および財政状態へ重要な影響を与えないことが予想されています。

■金融資産のサービス業務に関する会計処理

2006年3月、FASBは基準書第156号「金融資産のサービス業務に関する会計処理—基準書第140号の修正(Accounting for Servicing of Financial Assets - an amendment of FASB Statement No. 140)」を公表しました。この基準書は、サービス資産と負債を別個に認識して会計処理することに関して、基準書第140号

「金融資産の譲渡及びサービス業務並びに負債の消滅に関する会計処理」を修正するものです。この基準書は、2007年4月1日からソニーに適用されます。ソニーは現在この基準書を適用することによる影響を評価中です。

■法人税等における不確実性に関する会計処理

2006年6月、FASBはFASB解釈指針第48号「法人税等における不確実性に関する会計処理－基準書第109号の解釈指針(Accounting for Uncertainty in Income Taxes, an interpretation of FASB Statement No. 109)」を公表しました。解釈指針第48号は、基準書第109号「法人税等の会計処理(Accounting for income taxes)」にもとづいて財務諸表に計上される法人税等における不確実性に関する会計処理を明確化するものです。解釈指針第48号は、税務申告において採用した、あるいは採用する予定の税務ポジションの財務諸表における認識と測定のための認識基準および測定尺度を規定しています。また解釈指針第48号は、認識の中止、表示区分、利息や罰金、期中会計期間における会計処理、開示および移行措置の指針についても示しています。この解釈指針は、2007年4月1日からソニーに適用されます。ソニーは現在この解釈指針を適用することによる連結財務諸表への累積影響額を評価中ですが、最終的な評価として、期首利益剰余金の減少および税金負債の増加が見込まれています。

■顧客から徴収し、政府機関へ納付される税金の損益計算書上の表示方法について

2006年6月、発生問題専門委員会(Emerging Issues Task Force, 以下「EITF」)はEITF第06-3号「顧客から徴収し、政府機関へ納付される税金の損益計算書上の表示方法について(How Taxes Collected from Customers and Remitted to Governmental Authorities Should be Presented in the Income Statement)」を公表しました。EITF第06-3号は、売り手と顧客との間で収益を稼得する特定の取引の際に政府機関から課される税金について会計方針を開示することを要求するものです。EITF第06-3号は2006年12月16日以降開始する中間会計期間および会計期間から適用となります。この基準書は2007年4月1日からソニーに適用されます。ソニーは現在この基準書を適用することによる影響を評価中ですが、EITF第06-3号はソニーの業績および財政状態へ重要な影響を与えないことが予想されています。

■公正価値による測定

2006年9月、FASBは基準書第157号「公正価値による測定(Fair Value Measurements)」を公表しました。この基準書は、公正価値の測定について枠組みを確立し、公正価値の定義を明確化するとともに、公正価値による測定の使用についてディスクロージャーを拡大しています。基準書第157号は、公正価値による測定を要求または許可する他の会計原則のもとで適用され、新しく公正価値による測定を要求するものではありません。この基準書は2008年4月1日からソニーに適用されます。ソニーは現在この基準書を適用することによる影響を評価中です。

■金融資産および金融負債のための公正価値オプション

2007年2月、FASBは基準書第159号「金融資産および金融負債のための公正価値オプション(The Fair Value Option for Financial Assets and Financial Liabilities)」を公表しました。この基準書は、現在は公正価値で評価することが要求されていない金融商品と特定のその他の資産および負債を、商品ごとに公正価値で測定することを認めています。ソニーは現在この基準で定められているオプションを選択するか否かを評価中です。もし選択した場合、ソニーは基準書第159号を2008年4月1日から適用することになります。

5年間の要約財務データ

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円 (1株当り情報は単位:円)				
	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
会計年度					
売上高および営業収入	¥7,506,008	¥7,530,635	¥7,191,325	¥ 7,510,597	¥ 8,295,695
営業利益	217,815	133,146	145,628	226,416	71,750
税引前利益	247,621	144,067	157,207	286,329	102,037
法人税等	80,831	52,774	16,044	176,515	53,888
持分法による投資利益(損失)	(44,690)	1,714	29,039	13,176	78,654
当期純利益	115,519	88,511	163,838	123,616	126,328
1株当り情報:					
当期純利益					
—基本的	¥ 125.74	¥ 95.97	¥ 175.90	¥ 122.58	¥ 126.15
—希薄化後	118.21	87.00	158.07	116.88	120.29
配当金	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
基本的1株当り利益計算に用いる					
加重平均株式数(単位:千株)	919,706	923,650	931,125	997,781	1,001,403
子会社連動株式					
当期純利益(損失)					
—基本的	(41.98)	(41.80)	17.21	—	—
基本的1株当り利益計算に用いる					
加重平均株式数(単位:千株)	3,072	3,072	3,072	—	—
減価償却費および償却費*	¥ 351,925	¥ 366,269	¥ 372,865	¥ 381,843	¥ 400,009
設備投資額(有形固定資産増加額)	261,241	378,264	356,818	384,347	414,138
研究開発費	443,128	514,483	502,008	531,795	543,937
会計年度末					
正味運転資本	¥ 719,166	¥ 381,140	¥ 746,803	¥ 569,296	¥ 994,871
資本勘定	2,280,895	2,378,002	2,870,338	3,203,852	3,370,704
普通株式1株当り純資産	¥ 2,466.81	¥ 2,563.67	¥ 2,872.21	¥ 3,200.85	¥ 3,363.77
総資産	¥8,370,545	¥9,090,662	¥9,499,100	¥10,607,753	¥11,716,362
期末発行済株式数(単位:千株)					
普通株式	922,385	926,418	997,211	1,001,680	1,002,897
子会社連動株式	3,072	3,072	3,072	—	—

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却を含んでいます。

- 注記：1. 2003年1月、米国財務会計基準審議会(Financial Accounting Standards Board、以下「FASB」)は解釈指針第46号「変動持分事業体の連結 — ARB第51号の解釈(Consolidation of Variable Interest Entities — an Interpretation of ARB No. 51)」を公表しました。この解釈指針は、主たる受益者による変動持分事業体(以下「VIE」)の連結に関する規定ならびにガイダンスを提供しています。ソニーは2003年7月1日に解釈指針第46号を早期適用しました。解釈指針第46号を適用した結果、ソニーは会計原則の変更にもなう累積影響額(税効果なし)として2,117百万円の損失が計上され、資産および負債は、それぞれ95,255百万円および97,950百万円増加しました。これらの増加は連結キャッシュ・フロー計算書上、非資金取引として扱われています。これに加えて、現金および現金同等物は、1,521百万円増加しました。2003年12月、FASBは改訂した解釈指針第46号(以下「改訂解釈指針第46号」)を公表しました。これは解釈指針第46号を差し替えるものです。ソニーは改訂解釈指針第46号を、その発行後直ちに早期適用しました。改訂解釈指針第46号を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響、およびソニーがこれまで行ってきたVIEの会計処理方法への影響はありません。
2. 2003年7月、米国公認会計士協会の会計基準委員会は意見書(Statement of Position、以下「SOP」) 03-1「保険会社による長期の非伝統的保険契約および分離勘定にかかわる会計処理および報告(Accounting and Reporting by Insurance Enterprises for Certain Nontraditional Long-Duration Contracts and for Separate Accounts)」を公表しました。SOP 03-1は、保険会社に対して、最低保証部分や年金受取オプションを有している長期の生命保険契約について追加負債の引当を要求するとともに、分離勘定の定義に関するガイダンスを提供するものです。この意見書は2003年12月16日以降開始する事業年度より適用となり、ソニーは、2004年4月1日にこの意見書を適用しました。SOP 03-1を適用した結果、2004年度においてソニーの営業利益は5,156百万円減少しました。これに加え、2004年4月1日において、会計原則変更による累積影響額として4,713百万円の損失(税効果2,675百万円控除後)を計上しました。
3. ソニーは、2004年度に、発生問題専門委員会(Emerging Issues Task Force、以下「EITF」)が公表したEITF第04-8号「潜在株式調整後1株当たり利益に与える条件付転換債券の影響(The effect of Contingently Convertible Instruments on Diluted Earnings per Share)」を適用しました。従来、行使条件を満たしていない転換制限条項付債券については、その転換にともない増加する潜在株式数を希薄化後1株当たり利益の計算に含めていませんでしたが、EITF04-8号は、行使条件を満たしたか否かにかかわらず、転換制限条項付債券の発行時点より、行使条件を満たした場合に発行される最大株式数を希薄化後1株当たり利益の計算に含めることを要求しています。その結果、適用前に比べて、2004年度の希薄化後1株当たり当期純利益は7.06円減少しました。
4. 2006年4月1日、ソニーは基準書第123号「株式を基礎とした報酬の会計処理(Accounting for Stock-Based Compensation)」の改訂版(株式を基礎とした報酬—基準書第123号改訂版)を適用しました。この基準書は、株式を基礎とした報酬の会計処理を公正価値にもとづく評価方法によることを要求し、会計原則審議会意見書(Accounting Principles Board Opinion、以下「APB」)第25号で規定された本源的価値にもとづく評価方法を廃止するものです。限定的な例外を除き、基準書第123号改訂版は株価連動型報奨制度にかかる費用を付与日の公正価値にもとづいて測定し、役務の提供を受けた期間にわたって費用化することを求めています。ソニーは、従来、APB第25号およびその関連する解釈指針で規定された本源的価値にもとづく評価方法により会計処理しており、連結財務諸表注記「2 主要な会計方針の要約 — 株価連動型報奨制度」に記載のとおり、仮に株価連動型報奨制度にかかる費用を、基準書第123号が規定する方法により、付与日の公正価値にもとづいて認識した場合の普通株式に配分される当期純利益および1株当たり利益(EPS)を開示していました。ソニーは、基準書第123号改訂版で規定されている移行措置のうち、修正プロスペクティブ法を選択しており、行使可能となっていない新株予約権に対する報奨費用は、必要となる役務の提供に応じ、適用を開始した事業年度以降、認識されます。基準書第123号改訂版を適用した結果、2006年度においてソニーの営業利益は3,670百万円減少しました。
5. 2006年2月、FASBは基準書第155号「特定の複合金融商品の会計処理(Accounting for Certain Hybrid Financial Instruments)」を基準書第133号および第140号の修正として公表しました。この基準書は、基準書第133号のもので分離して個別に会計処理することが必要とされる組込デリバティブを内包するあらゆる複合金融商品について、公正価値の再評価を選択することを認めるものです。公正価値評価方法の選択は、個別の金融商品ごとに認められ、一度選択した評価方法は変更することができません。この基準書は、2006年9月16日以降に開始する会計年度の期首以降に取得、発行、あるいは再評価が必要になった金融商品について適用となり、期中においていかなる財務諸表も開示されていない場合は、期首に遡って早期適用が可能です。ソニーは2006年4月1日に基準書第155号を早期適用しました。基準書第155号を適用した結果、2006年度においてソニーの営業利益は3,828百万円増加しました。また、2006年4月1日において3,785百万円の純損失(税効果2,148百万円控除後)を期首剰余金に対する累積影響額の調整として計上しました。この累積影響額は1,754百万円の利益(税効果996百万円控除後)および5,539百万円の損失(税効果3,144百万円控除後)から構成されます。
6. 2006年9月、FASBは基準書第158号「確定給付年金および他の退職後給付制度に関する事業主の会計処理(Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans)」を基準書第87号、88号、106号および改訂基準書第132号の修正として公表しました。この基準書は、事業主に確定給付年金および他の退職後給付制度が積立超過の場合は資産を、積立不足の場合は負債を連結貸借対照表に計上することと積立状況の変化をその他包括利益を通じて発生年度に認識することを求めています。ソニーは、2007年3月31日に基準書第158号を適用しました。また、この基準書は2008年12月16日以降に終了する年度より、年金制度の積立状況を会計年度末日現在で測定することも要求しています。ソニーは2009年3月31日より、基準書第158号の測定日規定を適用する予定です。基準書第158号を適用したことにより、累積その他の包括利益は9,508百万円減少しました(連結財務諸表注記「14 年金および退職金制度」参照)。
7. ソニーは、2006年4月1日より、従来「その他の収益」に含めていた特許実施許諾料を「売上高および営業収入」に含めて表示することにしました。これにともない、過年度の「売上高および営業収入」、ならびに「営業利益」を2006年度の表示に合わせて組替え再表示しています。過年度に「その他の収益」から「売上高および営業収入」に組替えられた特許実施許諾料は、2002年度が32,375百万円、2003年度が34,244百万円、2004年度が31,709百万円、2005年度が35,161百万円でした。このほか、2002年度、2003年度、2004年度および2005年度の連結財務諸表の連結財務諸表の一部の金額を、2006年度の表示に合わせて組替え再表示しています。

四半期財務データおよび株式情報

ソニー株式会社および連結子会社
(監査対象外)
3月31日に終了した1年間

	単位: 億円 (1株当たり情報は単位: 円)							
	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	2006年	2007年	2006年	2007年	2006年	2007年	2006年	2007年
売上高および営業収入	¥15,681	¥17,442	¥17,116	¥18,542	¥23,751	¥26,077	¥18,557	¥20,896
営業利益(損失)	(66)	270	746	(208)	2,103	1,789	(519)	(1,134)
税引前利益(損失)	129	540	954	(261)	2,259	1,798	(479)	(1,057)
法人税等	121	248	651	(76)	757	615	236	(249)
持分法による投資利益(損失) ...	(91)	36	(26)	197	195	430	54	123
当期純利益(損失)	(73)	323	285	17	1,689	1,599	(665)	(676)
普通株式1株当たり利益(損失) 当期純利益(損失)								
一基本的	¥ (8.68)	¥ 32.25	¥ 28.63	¥ 1.68	¥169.36	¥159.70	¥ (66.48)	¥ (67.44)
一希薄化後	(8.68)	30.75	27.32	1.60	161.60	152.49	(66.48)	(67.44)
減価償却費および償却費*	¥ 887	¥ 913	¥ 928	¥ 937	¥ 968	¥ 999	¥ 1,036	¥ 1,152
設備投資額(有形固定資産増加額) ..	980	1,341	878	900	761	880	1,224	1,021
研究開発費	1,184	1,194	1,314	1,435	1,217	1,335	1,604	1,476
東京証券取引所における普通株式1株当たり株価:								
高値	¥ 4,410	¥ 6,200	¥ 4,100	¥ 5,360	¥ 5,020	¥ 5,190	¥ 6,040	¥ 6,540
安値	3,770	4,660	3,660	4,610	3,710	4,340	4,700	5,120
ニューヨーク証券取引所における1ADR当たり株価:								
高値	\$ 40.79	\$ 52.29	\$ 36.74	\$ 46.40	\$ 41.30	\$ 43.78	\$ 51.16	\$ 53.34
安値	34.38	40.67	32.38	39.30	31.80	37.24	40.90	42.73

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却費を含んでいます。

- 注記: 1. 2006年4月1日、ソニーは基準書第123号「株式を基礎とした報酬の会計処理(Accounting for Stock-Based Compensation)」の改訂版(株式を基礎とした報酬—基準書第123号改訂版)を適用しました。この基準書は、株式を基礎とした報酬の会計処理を公正価値にもとづく評価方法によることを要求し、APB第25号で規定された本源的価値にもとづく評価方法を廃止するものです。限定的な例外を除き、基準書第123号改訂版は株価連動型報奨制度にかかる費用を付与日の公正価値にもとづいて測定し、役務の提供を受けた期間にわたって費用化することを求めています。ソニーは、従来、APB第25号およびその関連する解釈指針で規定された本源的価値にもとづく評価方法により会計処理しており、連結財務諸表注記「2 主要な会計方針の要約 — 株価連動型報奨制度」に記載のとおり、仮に株価連動型報奨制度にかかる費用を、基準書第123号が規定する方法により、付与日の公正価値にもとづいて認識した場合の普通株式に配分される当期純利益および1株当たり利益(EPS)を開示していました。ソニーは、基準書第123号改訂版で規定されている移行措置のうち、修正プロスペクティブ法を選択しており、行使可能となっていない新株予約権に対する報奨費用は、必要となる役務の提供に応じ、適用を開始した事業年度以降、認識されます。基準書第123号改訂版を適用した結果、2006年度においてソニーの営業利益は3,670百万円減少しました。
2. 2006年2月、FASBは基準書第155号「特定の複合金融商品の会計処理(Accounting for Certain Hybrid Financial Instruments)」を基準書第133号および第140号の修正として公表しました。この基準書は、基準書第133号のもとで分離して個別に会計処理することが必要とされる組込デリバティブを内包するあらゆる複合金融商品について、公正価値の再評価を選択することを認めるものです。公正価値評価方法の選択は、個別の金融商品ごとに認められ、一度選択した評価方法は変更することができません。この基準書は、2006年9月16日以降に開始する会計年度の期首以降に取得、発行、あるいは再評価が必要になった金融商品について適用となり、期中においていかなる財務諸表も開示されていない場合は、期首に遡って早期適用が可能です。ソニーは2006年4月1日に基準書第155号を早期適用しました。基準書第155号を適用した結果、2006年度においてソニーの営業利益は3,828百万円増加しました。また、2006年4月1日において3,785百万円の純損失(税効果2,148百万円控除後)を期首剰余金に対する累積影響額の調整として計上しました。この累積影響額は1,754百万円の利益(税効果996百万円控除後)および5,539百万円の損失(税効果3,144百万円控除後)から構成されます。
3. 2006年9月、FASBは基準書第158号「確定給付年金および他の退職後給付制度に関する事業主の会計処理(Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans)」を基準書第87号、88号、106号および改訂基準書第132号の修正として公表しました。この基準書は、事業主に確定給付年金および他の退職後給付制度が積立超過の場合は資産を、積立不足の場合は負債を連結貸借対照表に計上することと積立状況の変化をその他包括利益を通じて発生年度に認識することを求めています。ソニーは、2007年3月31日に基準書第158号を適用しました。また、この基準書は2008年12月16日以降に終了する年度より、年金制度の積立状況を会計年度末日現在で測定することも要求しています。ソニーは2009年3月31日より、基準書第158号の測定日規定を適用する予定です。基準書第158号を適用したことにより、累積その他の包括利益は9,508百万円減少しました(連結財務諸表注記「14 年金および退職金制度」参照)。
4. ソニーは、2006年4月1日より、従来「その他の収益」に含めていた特許実施許諾料を「売上高および営業収入」に含めて表示することにしました。これにともない、過年度の「売上高および営業収入」、ならびに「営業利益」を2006年度の表示に合わせて替替え再表示しています。過年度に「その他の収益」から「売上高および営業収入」に替えられた特許実施許諾料は、2002年度が32,375百万円、2003年度が34,244百万円、2004年度が31,709百万円、2005年度が35,161百万円でした。このほか、2002年度、2003年度、2004年度および2005年度の連結財務諸表の連結財務諸表の一部の金額を、2006年度の表示に合わせて替替え再表示しています。

セグメント情報

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

ビジネスセグメント別売上高および営業収入*

3月31日に終了した1年間	単位:百万円		
	2005年	2006年	2007年
エレクトロニクス	¥4,827,663 67.1%	¥4,782,173 63.7%	¥5,421,384 65.4%
ゲーム	702,524 9.8	918,252 12.2	974,218 11.7
映画	733,677 10.2	745,859 9.9	966,260 11.7
金融	537,715 7.5	720,566 9.6	624,282 7.5
その他	389,746 5.4	343,747 4.6	309,551 3.7
連結合計	¥7,191,325	¥7,510,597	¥8,295,695

* 当売上高および営業収入の内訳は外部顧客に対するものです。

〈エレクトロニクス分野の製品部門別売上高および営業収入内訳〉

3月31日に終了した1年間	単位:百万円		
	2005年	2006年	2007年
オーディオ	¥ 571,864 11.8%	¥536,187 11.2%	¥ 522,879 9.7%
ビデオ	1,036,328 21.5	1,021,325 21.4	1,143,120 21.1
テレビ	921,195 19.1	927,769 19.4	1,226,971 22.6
情報・通信	816,150 16.9	842,537 17.6	950,461 17.5
半導体	184,235 3.8	172,249 3.6	205,757 3.8
コンポーネント	751,097 15.6	800,716 16.7	852,981 15.7
その他	546,794 11.3	481,390 10.1	519,215 9.6
合計	¥4,827,663	¥4,782,173	¥5,421,384

注記: 当売上高および営業収入内訳は、エレクトロニクス分野の外部顧客に対する売上高および営業収入の内訳です。ソニーの経営者は、エレクトロニクス事業を単一のオペレーティング・セグメントとして意思決定を行っています。ソニーは2007年3月31日に終了した年度より、製品カテゴリーの区分を一部変更しました。主な変更点として、これまで“半導体”に含まれていた低温ポリシリコンTFT液晶ディスプレイ事業を“コンポーネント”へと組み替えています。これにともない、2005年3月31日および2006年3月31日に終了した各年度の金額を、2007年3月31日に終了した年度の表示に合わせて組み替え再表示しています。

地域セグメント別売上高および営業収入

3月31日に終了した1年間	単位:百万円		
	2005年	2006年	2007年
日本.....	¥2,132,462 29.7%	¥2,203,812 29.3%	¥2,127,841 25.6%
米国.....	1,977,310 27.5	1,957,644 26.1	2,232,453 26.9
欧州.....	1,612,576 22.4	1,715,775 22.8	2,037,658 24.6
その他地域.....	1,468,977 20.4	1,633,366 21.8	1,897,743 22.9
合計.....	¥7,191,325	¥7,510,597	8,295,695

注記: 地域セグメント別売上高および営業収入の内訳は顧客の所在国別に表示されています。

連結貸借対照表

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日現在

	単位:百万円	
	2006年	2007年
資産		
流動資産:		
現金・預金および現金同等物	¥ 703,098	¥ 799,899
有価証券	536,968	493,315
受取手形および売掛金	1,075,071	1,490,452
貸倒および返品引当金	(89,563)	(120,675)
棚卸資産	804,724	940,875
繰延税金	221,311	243,782
前払費用およびその他の流動資産	517,915	699,075
流動資産合計	3,769,524	4,546,723
繰延映画製作費	360,372	308,694
投資および貸付金:		
関連会社に対する投資および貸付金	285,870	448,169
投資有価証券その他	3,234,037	3,440,567
	3,519,907	3,888,736
有形固定資産:		
土地	178,844	167,493
建物および構築物	926,783	978,680
機械装置およびその他の有形固定資産	2,327,676	2,479,308
建設仮勘定	116,149	64,855
	3,549,452	3,690,336
控除－減価償却累計額	2,160,905	2,268,805
	1,388,547	1,421,531
その他の資産:		
無形固定資産	207,034	233,255
営業権	299,024	304,669
繰延保険契約費	383,156	394,117
繰延税金	178,751	216,997
その他	501,438	401,640
	1,569,403	1,550,678
資産合計	¥10,607,753	¥11,716,362

(次のページに続く)

	単位:百万円	
	2006年	2007年
負債および資本		
流動負債:		
短期借入金	¥ 142,766	¥ 52,291
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	193,555	43,170
支払手形および買掛金	813,332	1,179,694
未払金・未払費用	854,886	968,757
未払法人税およびその他の未払税金	87,295	70,286
銀行ビジネスにおける顧客預金	599,952	752,367
その他	508,442	485,287
流動負債合計	3,200,228	3,551,852
固定負債:		
長期借入債務	764,898	1,001,005
未払退職・年金費用	182,247	173,474
繰延税金	216,497	261,102
保険契約債務その他	2,744,321	3,037,666
その他	258,609	281,589
固定負債合計	4,166,572	4,754,836
負債合計	7,366,800	8,306,688
少数株主持分	37,101	38,970
資本:		
資本金		
普通株式(額面無し)		
2006年3月31日現在一授権株式数3,500,000,000株、発行済株式数1,001,679,664株	624,124	
2007年3月31日現在一授権株式数3,600,000,000株、発行済株式数1,002,897,264株		626,907
資本剰余金	1,136,638	1,143,423
利益剰余金	1,602,654	1,719,506
累積その他の包括利益		
未実現有価証券評価益	100,804	86,096
未実現デリバティブ評価損	(2,049)	(1,075)
最小年金債務調整額	(39,824)	—
年金債務調整額	—	(71,459)
外貨換算調整額	(215,368)	(129,055)
自己株式	(156,437)	(115,493)
普通株式		
(2006年3月31日現在一740,888株)	(3,127)	
(2007年3月31日現在一834,859株)		(3,639)
	3,203,852	3,370,704
契約債務および偶発債務		
負債および資本合計	¥10,607,753	¥11,716,362

連結損益計算書

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円		
	2005年	2006年	2007年
売上高および営業収入:			
純売上高	¥6,565,010	¥6,692,776	¥7,567,359
金融ビジネス収入	537,715	720,566	624,282
営業収入	88,600	97,255	104,054
	7,191,325	7,510,597	8,295,695
売上原価、販売費・一般管理費およびその他の一般費用:			
売上原価	5,000,112	5,151,397	5,889,601
販売費および一般管理費	1,535,015	1,527,036	1,788,427
金融ビジネス費用	482,576	531,809	540,097
資産の除売却損および減損(純額)	27,994	73,939	5,820
	7,045,697	7,284,181	8,223,945
営業利益	145,628	226,416	71,750
その他の収益:			
受取利息および受取配当金	14,708	24,937	28,240
投資有価証券売却益(純額)	5,437	9,645	14,695
子会社および持分法適用会社の持分変動にともなう利益	16,322	60,834	31,509
その他	29,447	23,039	20,738
	65,914	118,455	95,182
その他の費用:			
支払利息	24,578	28,996	27,278
投資有価証券評価損	3,715	3,878	1,308
為替差損(純額)	524	3,065	18,835
その他	25,518	22,603	17,474
	54,335	58,542	64,895
税引前利益	157,207	286,329	102,037
法人税等:			
当年度分	85,510	96,400	67,081
繰延税額	(69,466)	80,115	(13,193)
	16,044	176,515	53,888
少数株主損益、持分法による投資損益および			
会計原則変更による累積影響額前利益	141,163	109,814	48,149
少数株主利益(損失)	1,651	(626)	475
持分法による投資利益	29,039	13,176	78,654
会計原則変更による累積影響額前利益	168,551	123,616	126,328
会計原則変更による累積影響額 (2005年:税効果2,675百万円控除後)	(4,713)	—	—
当期純利益	¥ 163,838	¥123,616	¥126,328

(次のページに続く)

	単位:円		
	2005年	2006年	2007年
1株当り情報:			
普通株式			
会計原則変更による累積影響額前利益			
— 基本的	¥180.96	¥122.58	¥126.15
— 希薄化後	162.59	116.88	120.29
会計原則変更による累積影響額			
— 基本的	(5.06)	—	—
— 希薄化後	(4.52)	—	—
当期純利益			
— 基本的	175.90	122.58	126.15
— 希薄化後	158.07	116.88	120.29
配当金	25.00	25.00	25.00
子会社連動株式			
当期純利益			
— 基本的	17.21	—	—

連結キャッシュ・フロー計算書

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円		
	2005年	2006年	2007年
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
当期純利益	¥ 163,838	¥ 123,616	¥ 126,328
営業活動から得た現金・預金および現金同等物(純額)			
への当期純利益の調整			
有形固定資産の減価償却費および無形固定資産の償却費 (繰延保険契約費の償却を含む)	372,865	381,843	400,009
繰延映画製作費の償却費	276,320	286,655	368,382
株価連動型報奨費用の調整	(74)	150	3,838
退職・年金費用(支払額控除後)	22,837	(7,563)	(22,759)
厚生年金基金代行部分返上益(純額)	—	(73,472)	—
資産の除売却損および減損(純額)	27,994	73,939	5,820
投資有価証券売却益および評価損(純額)	(1,722)	(5,767)	(13,387)
金融ビジネスにおける売買目的有価証券の評価益(純額)	(5,246)	(44,986)	(11,857)
子会社および持分法適用会社の持分変動にともなう利益	(16,322)	(60,834)	(31,509)
繰延税額	(69,466)	80,115	(13,193)
持分法による投資(利益)損失(受取配当金相殺後)	(15,648)	9,794	(68,179)
会計原則変更による累積影響額	4,713	—	—
資産および負債の増減			
受取手形および売掛金の(増加)減少	(22,056)	17,464	(357,891)
棚卸資産の(増加)減少	34,128	(164,772)	(119,202)
繰延映画製作費の増加	(294,272)	(339,697)	(320,079)
支払手形および買掛金の増加(減少)	31,473	(9,078)	362,079
未払法人税およびその他の未払税金の増加(減少)	3	29,009	(14,396)
保険契約債務その他の増加	144,143	143,122	172,498
繰延保険契約費の増加	(65,051)	(51,520)	(61,563)
金融ビジネスにおける売買目的有価証券の(増加)減少	(26,096)	(35,346)	31,732
その他の流動資産の増加	(29,699)	(8,792)	(35,133)
その他の流動負債の増加	46,545	105,865	73,222
その他	67,790	(49,887)	86,268
営業活動から得た現金・預金および現金同等物(純額)	¥ 646,997	¥ 399,858	¥ 561,028

(次のページに続く)

	単位:百万円		
	2005年	2006年	2007年
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
固定資産の購入	¥ (453,445)	¥ (462,473)	¥ (527,515)
固定資産の売却	34,184	38,168	87,319
金融ビジネスにおける投資および貸付	(1,309,092)	(1,368,158)	(914,754)
投資および貸付(金融ビジネス以外)	(158,151)	(36,947)	(100,152)
金融ビジネスにおける有価証券の償還、投資有価証券の 売却および貸付金の回収	923,593	857,376	679,772
有価証券の償還、投資有価証券の売却および貸付金の回収 (金融ビジネス以外)	25,849	24,527	22,828
子会社および持分法適用会社株式の売却による収入	3,162	75,897	43,157
その他	2,728	346	(6,085)
投資活動に使用した現金・預金および現金同等物(純額)	(931,172)	(871,264)	(715,430)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
長期借入	57,232	246,326	270,780
長期借入金の返済	(94,862)	(138,773)	(182,374)
短期借入金の増加(減少)	11,397	(11,045)	6,096
金融ビジネスにおける顧客預り金の増加	294,352	190,320	273,435
銀行ビジネスにおけるコールマネーおよび売渡手形の増加(減少)	(40,400)	86,100	(100,700)
配当金の支払	(22,978)	(24,810)	(25,052)
株価連動型報奨制度にもとづく株式発行による収入	105	4,681	5,566
子会社の株式発行による収入	4,023	6,937	2,217
その他	(3,692)	128	(2,065)
財務活動から得た現金・預金および現金同等物(純額)	205,177	359,864	247,903
為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額	8,890	35,537	3,300
現金・預金および現金同等物純増加(減少)額	(70,108)	(76,005)	96,801
現金・預金および現金同等物期首残高	849,211	779,103	703,098
現金・預金および現金同等物期末残高	¥ 779,103	¥ 703,098	¥ 799,899
補足情報:			
1年間の現金支払額			
法人税等	¥ 65,477	¥ 70,019	¥ 104,822
支払利息	18,187	24,651	23,000
現金支出をとみなさない投資および財務活動			
転換社債の株式への転換	¥ 282,744	¥ —	¥ —
キャピタル・リース契約による資産の取得	19,049	19,682	13,784
ベルテルスマン社との合併会社設立にともなう現物出資	9,402	—	—

連結資本変動表

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円						
	子会社 連動株式	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積その他の 包括利益	自己株式	合計
2004年3月31日現在残高	¥ 3,917	¥476,350	¥ 992,817	¥1,367,060	¥(449,959)	¥(12,183)	¥2,378,002
新株予約権の行使		52	53				105
転換社債の株式への転換		141,390	141,354				282,744
株式にもとづく報酬			340				340
包括利益							
当期純利益				163,838			163,838
その他の包括利益(税効果考慮後)ー							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					5,643		5,643
控除:当期純利益への組み替え額					(12,924)		(12,924)
未実現デリバティブ評価損:							
当年度発生額					(209)		(209)
控除:当期純利益への組み替え額					(1,681)		(1,681)
最小年金債務調整額					(769)		(769)
外貨換算調整額					74,224		74,224
控除:当期純利益への組み替え額							
包括利益合計							<u>228,122</u>
新株発行費(税効果考慮後)				(541)			(541)
配当金				(24,030)			(24,030)
自己株式の取得						(416)	(416)
自己株式の売却			(342)	(245)		6,599	6,012
2005年3月31日現在残高	¥ 3,917	¥617,792	¥1,134,222	¥1,506,082	¥(385,675)	¥ (6,000)	¥2,870,338
新株予約権の行使		931	932				1,863
転換社債の株式への転換		1,484	1,484				2,968
子会社連動株式の普通株式への転換	(3,917)	3,917					—
包括利益							
当期純利益				123,616			123,616
その他の包括利益(税効果考慮後)ー							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					79,630		79,630
控除:当期純利益への組み替え額					(41,495)		(41,495)
未実現デリバティブ評価損:							
当年度発生額					7,865		7,865
控除:当期純利益への組み替え額					(7,424)		(7,424)
最小年金債務調整額					50,206		50,206
外貨換算調整額					140,473		140,473
控除:当期純利益への組み替え額					(17)		(17)
包括利益合計							<u>352,854</u>
新株発行費(税効果考慮後)				(780)			(780)
配当金				(24,968)			(24,968)
自己株式の取得						(394)	(394)
自己株式の売却				(1,296)		3,267	1,971
2006年3月31日現在残高	¥ —	¥624,124	¥1,136,638	¥1,602,654	¥(156,437)	¥(3,127)	¥3,203,852

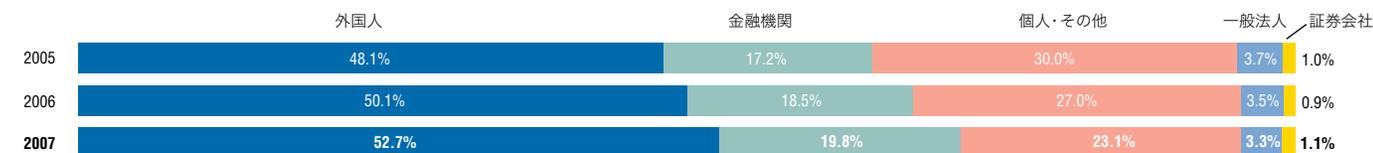
(次のページに続く)

	単位:百万円						
	子会社 連動株式	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積その他の 包括利益	自己株式	合計
2006年3月31日現在残高	¥ -	¥624,124	¥1,136,638	¥1,602,654	¥(156,437)	¥(3,127)	¥3,203,852
新株予約権の行使		2,175	2,175				4,350
転換社債の株式への転換		608	608				1,216
株式にもとづく報酬			3,993				3,993
包括利益							
当期純利益				126,328			126,328
会計原則変更による累積影響額 (税効果考慮後)				(3,785)			(3,785)
その他の包括利益(税効果考慮後)							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					6,963		6,963
控除:当期純利益への組み替え額 ..					(21,671)		(21,671)
未実現デリバティブ評価損:							
当年度発生額					6,907		6,907
控除:当期純利益への組み替え額 ..					(5,933)		(5,933)
最小年金債務調整額					(2,754)		(2,754)
外貨換算調整額					86,313		86,313
包括利益合計							192,368
新株発行費(税効果考慮後)				(22)			(22)
配当金				(25,042)			(25,042)
自己株式の取得						(558)	(558)
自己株式の売却			9			46	55
基準書第158号適用による調整額 (税効果考慮後)					(9,508)		(9,508)
その他				19,373	(19,373)		-
2007年3月31日現在残高	¥ -	¥626,907	¥1,143,423	¥1,719,506	¥(115,493)	¥(3,639)	¥3,370,704

株式情報

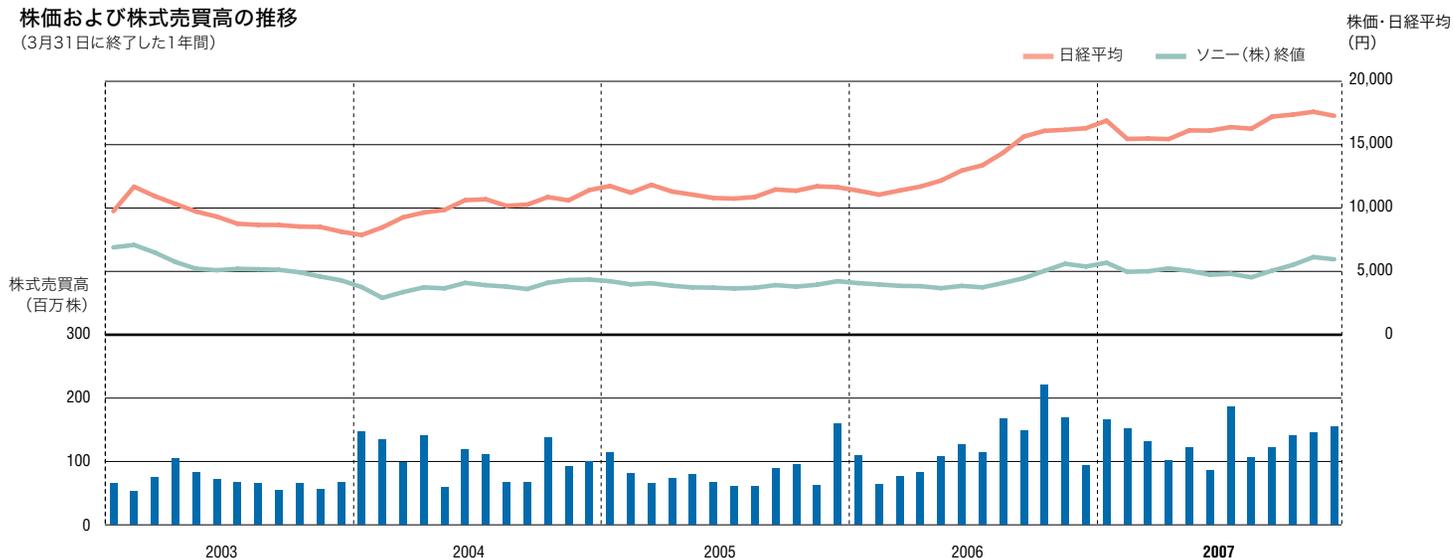
株式の所有者別状況

	2005年3月31日現在		2006年3月31日現在		2007年3月31日現在	
	株数	名数	株数	名数	株数	名数
外国人	480,990,694 株	1,409 名	502,219,220 株	1,375 名	528,218,332 株	1,380 名
金融機関	172,413,987	350	184,831,560	293	198,775,896	269
個人・その他	300,072,586	776,192	270,118,452	712,033	231,442,469	624,770
一般法人	37,334,315	5,240	35,031,017	4,650	33,163,266	4,054
証券会社	9,471,631	72	9,479,415	98	11,297,301	81
合計	1,000,283,213	783,263	1,001,679,664	718,449	1,002,897,264	630,554



株価および株式売買高の推移

(3月31日に終了した1年間)



(注1) 株式売買高は、東京証券取引所における月間の推移を示し、各年度は4月から翌年3月までの期間です。

(注2) 株価および日経平均は、東京証券取引所における各月の取引日の終値の単純平均です。

3月31日に終了した1年間	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
株価(単位:円)					
期末株価	4,200	4,360	4,270	5,450	5,990
期中高値	7,460	4,670	4,710	6,040	6,540
期中安値	4,070	2,720	3,550	3,660	4,340
年間騰落率	-37.3%	+3.8%	-2.1%	+27.6%	+9.9%
期末発行済株式数(単位:千株)	922,385	926,418	997,211	1,001,680	1,002,897
期末時価総額(単位:兆円)	3.87	4.04	4.26	5.46	6.01
普通株式1株当たり(単位:円)					
配当金	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
希薄化後純利益	118.21	87.00	158.07	116.88	120.29
純資産	2,466.81	2,563.67	2,872.21	3,200.85	3,363.77

新株予約権および社債の状況

(2007年3月31日現在)

新株予約権

	発行年月日 (権利行使期限)	新株予約権の 数(個)	目的となる 株式の数(株)	行使価額(円)	新株予約権 行使率(%)
第1回普通株式新株予約権	2002年12月9日(2012年12月8日)	11,241	1,124,100	5,396.0	6.4
第3回普通株式新株予約権	2003年3月31日(2013年3月31日)	10,532	1,053,200	36.57*ドル	27.2
第4回普通株式新株予約権	2003年11月14日(2013年11月13日)	10,081	1,008,100	4,101.0	27.9
第6回普通株式新株予約権	2004年3月31日(2014年3月31日)	10,325	1,032,500	40.90*ドル	15.6
第7回普通株式新株予約権	2004年11月18日(2014年11月17日)	11,867	1,186,700	3,782.0	16.7
第9回普通株式新株予約権	2005年3月31日(2015年3月31日)	9,560	956,000	40.34*ドル	5.3
第10回普通株式新株予約権	2005年11月17日(2015年11月16日)	11,131	1,113,100	4,060.0	1.0
第11回普通株式新株予約権	2005年11月17日(2015年11月17日)	13,087	1,308,700	34.14*ドル	4.3
第12回普通株式新株予約権	2006年11月16日(2016年11月15日)	10,695	1,069,500	4,756.0	0.0
第13回普通株式新株予約権	2006年11月16日(2016年11月16日)	14,498	1,449,800	40.05*ドル	0.0

(注1) いずれもストック・オプション付与を目的として金銭による払込みを要しない形で発行したものです。

新株予約権付社債

	発行年月日	年限(年)	新株予約権の数 (個)	目的となる 株式の数(株)	行使価額(円)	新株予約権行使率 (%)
転換社債型新株予約権付社債	2003年12月18日	5	50,000	44,603,033	5,605.0	0

(注1) 転換社債型新株予約権付社債(発行総額2,500億円)は、ソニーグループにおける次世代半導体およびキーデバイスへの開発投資および設備投資に充当するため、欧州を中心とする海外において発行したものです。

(注2) 同社債の新株予約権は、社債からの分割譲渡はできず、かつ新株予約権が行使されると代用払込により社債は消滅し、社債と新株予約権が相互に密接に関連することを考慮し、また、新株予約権の価値と、社債の利率、発行価額等のその他の発行条件により得られる経済的な価値とを勘案して、その発行価額を無償としたものです。

転換社債

	発行年月日	年限(年)	利率(%)	発行総額	転換価額(円)	社債残高 (転換率)
米貨建転換社債	2000年4月17日	10	0	57,331千*ドル	13,220.0	45,968千*ドル (0%)
米貨建転換社債	2001年4月16日	10	0	77,056千*ドル	8,814.0	47,733千*ドル (0%)
米貨建転換社債	2002年4月15日	10	0	67,297千*ドル	6,931.0	36,422千*ドル (0.6%)

(注1) 米貨建転換社債は、いずれも株価運動型のインセンティブ・プランとして米国の関係会社の役員・幹部社員に対し割り当てを目的として発行したものです。なお、失権分としてその一部を買い戻したことにともない、発行総額と社債残高がそれぞれ一致していません。

新株引受権付社債

	発行年月日	年限(年)	利率(%)	発行総額(百万円)	行使価額(円)	新株引受権未行使額 (百万円)(行使率)
第13回無担保新株引受権付社債	2001年12月21日	6	0.9	7,300	6,039.0	6,920(0%)

(注1) 新株引受権付社債は、株価運動型のインセンティブ・プランとして同社債の新株引受権部分をソニー(株)の取締役等に対し支給することを目的として発行したものです。なお、行使率は0%ですが、失権分として新株引受権の一部を消却したことにともない、発行総額と新株引受権未行使額が一致していません。

普通社債

	発行年月日	年限(年)	利率(%)	発行総額(百万円)	社債残高(百万円)
第7回2号無担保普通社債	2000年7月26日	7	1.99	15,000	15,000
第8回2号無担保普通社債	2000年7月26日	10	変動	5,000	4,900
第9回無担保普通社債	2000年9月13日	10	2.04	50,000	50,000
第12回無担保普通社債	2001年9月17日	10	1.52	50,000	50,000
第15回無担保普通社債	2005年9月8日	5	0.80	50,000	50,000
第16回無担保普通社債	2005年9月8日	7	1.16	40,000	40,000
第17回無担保普通社債	2005年9月8日	10	1.57	30,000	30,000
第18回無担保普通社債	2006年2月28日	4	1.01	40,000	40,000
第19回無担保普通社債	2006年2月28日	7	1.52	35,000	35,000
第20回無担保普通社債	2006年2月28日	10	1.75	25,000	25,000

(注1) 2号無担保普通社債は、いずれもアイワ(株)の吸収合併にともない承継したものです。なお、第8回2号無担保普通社債については、額面総額1億円が買い戻されています。

(注2) 第8回2号無担保普通社債の利率は、20年物スワップレートから2年物スワップレートを差し引き1.00%を加えた利率(ただし、計算の結果がゼロを下回る場合には0%)となります。

投資家メモ

本社所在地
ソニー株式会社
〒108-0075 東京都港区港南1-7-1

IR窓口
ご質問または補足情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

■日本
ソニー株式会社
IR部
TEL: 03-6748-2111 (代表)
FAX: 03-6748-2244

■米国
Sony Corporation of America
Investor Relations
550 Madison Avenue, 27th Floor,
New York, NY 10022-3211
TEL: U.S. and Canada 800-556-3411
International 1-402-573-9867
FAX: 1-212-833-6938

■英国
Sony Global Treasury Services Plc.
Investor Relations
11th Floor, St. Helens, 1 Undershaft
London EC3A 8EE
TEL: 44-20-7444-9713
FAX: 44-20-7444-9763

投資家向けウェブサイト

ソニーは、インターネット上に投資家向けのホームページを開設し、最新の会社業績やアニュアルレポートをはじめとするさまざまな情報をご案内しています。

日本語 <http://www.sony.co.jp/IR/>

英語 <http://www.sony.net/IR/>

定時株主総会
6月

独立監査人
あらた監査法人
〒100-6532 東京都千代田区丸の内
1丁目5番1号
新丸の内ビルディング32階

ADR株主名簿管理人
JPMorgan Chase Bank N.A.
4 New York Plaza, New York,
NY 10004, U.S.A.

■連絡先
JPMorgan Service Center
JPMorgan Chase Bank
P.O. Box 43013
Providence, RI 02940-3013
TEL: U.S. 800-360-4522
International 1-781-575-4328

副株主名簿管理人
CIBC Mellon Trust Company
2001 University Street, 16th Floor,
Montreal, Quebec, H3A 2A6, Canada
TEL: 1-514-285-3600

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部
〒137-8081 東京都江東区東砂7-10-11
TEL: 03-3212-1211 (代表)

海外上場証券取引所
ニューヨーク、ロンドン

国内上場証券取引所
東京、大阪

株主数
630,554名(2007年3月31日現在)

CSR(企業の社会的責任)活動に関する情報
ソニーのCSRや環境活動および“CSRレポート”
は下記のホームページにてご覧いただけます。
日本語: <http://www.sony.co.jp/csr/>
英語: <http://www.sony.net/csr/>
上記活動に関するお問い合わせは下記までご連絡ください。
ソニー株式会社
CSR部
TEL: 03-6748-2111 (代表)
FAX: 03-6748-2244

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている、ソニーの現在の計画、見直し、戦略、確信などのうち、歴史的な事実でないものは、将来の業績に関する見直しです。将来の業績に関する見直しは、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」、「予測」、「予想」、「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直し情報は、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判断にもとづいています。実際の業績は、様々なリスクや不確実な要素により、これら業績見直しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見直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直しを見直すとは限りません。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、エレクトロニクス、ゲーム、映画分野および音楽ビジネスで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(ゲーム分野において新たに導入された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)ソニーがエレクトロニクス分野で人員削減やその他のビジネス事業再編を成功させられること、(6)ソニーがエレクトロニクス、ゲーム、映画分野、その他および音楽ビジネスにおいてネットワーク戦略を成功させられること、映画分野および音楽ビジネスで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)ソニーが主にエレクトロニクス分野において研究開発や設備投資に十分な経営資源を適切に集中させられること、(8)主にエレクトロニクス分野およびゲーム分野において、ソニーが製品品質を維持できること(9)ソニーと他社との合併、協業、提携の成否(10)係争中の法的手続きまたは行政手続きの結果、および(11)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。



100%古紙再生紙使用
VOC(揮発性有機化合物)ゼロ植物油型インキ使用

アニュアルレポート 2007年 3月期
ソニー株式会社

Printed in Japan