

SONY

経営方針説明会

2016年6月29日

ソニー株式会社

中期経営計画(2015～2017年度)の進捗

2015年度から“利益創出と成長への投資”フェーズへ

～2014年度

第一次中期
経営計画

2015～2017年度

第二次中期
経営計画

ソニーの変革

利益創出と成長への投資

持続的に高収益を
創出する企業へ

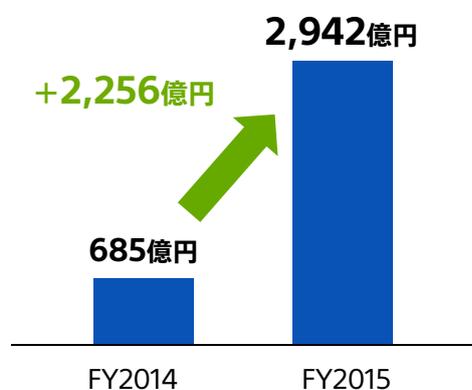
第二次中期経営計画

＜基本方針＞

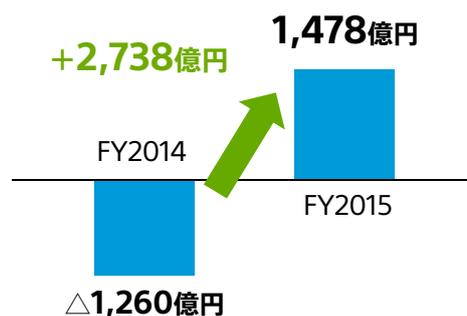
- 一律には規模を追わない収益性重視の経営
- 各事業ユニットの自立・株主視点の重視
- 各事業の位置づけの明確化

2015年度 連結業績

連結営業利益



当社株主に帰属する 当期純利益



熊本テクノロジーセンター

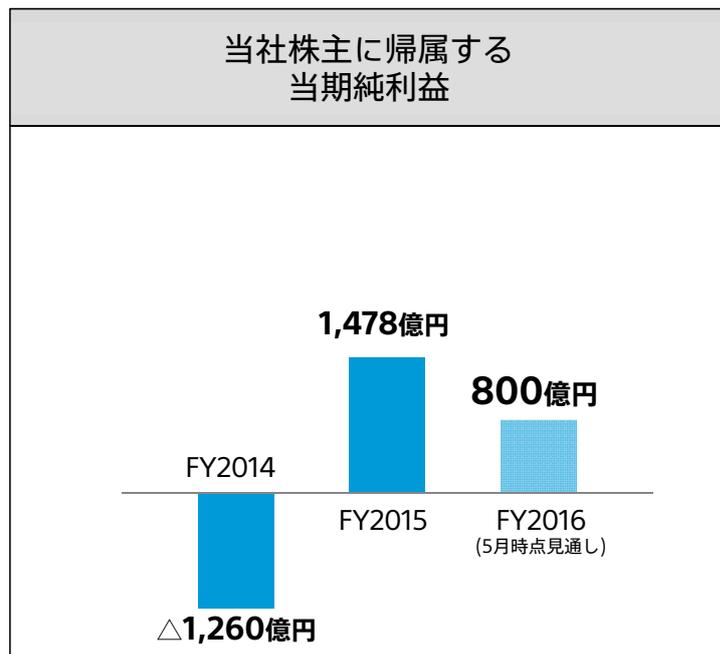
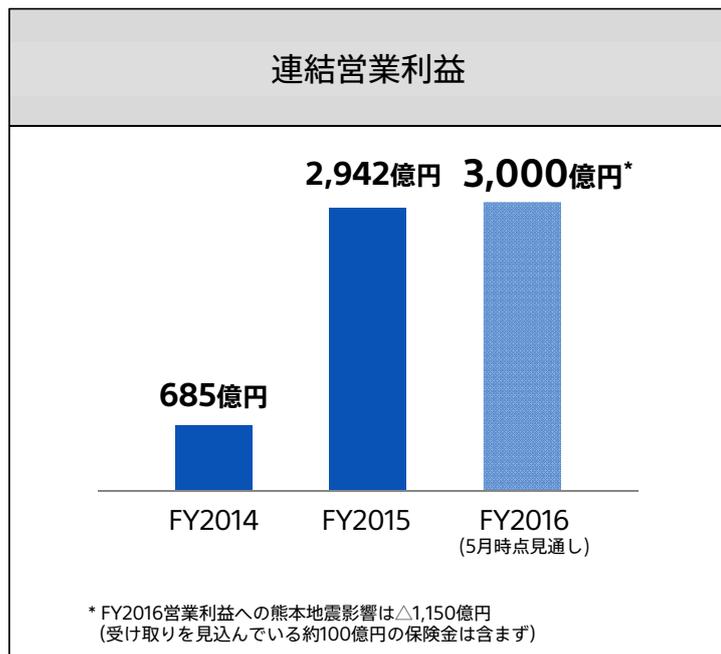


ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 熊本テクノロジーセンター

設立	2001年10月
所在地	熊本県菊池郡菊陽町
従業員数	3,200名 (派遣含む)
主な生産品目	CCD/CMOS イメージセンサー HLCD (高温ポリシリコンTFT液晶パネル) SXR

2016年8月末を目途にフル稼働の見込み
(CMOSイメージセンサーのウェハー投入ベース)

2016年度 連結業績見通し



2017年度 分野別経営数値目標の見直し

		(億円)	
		見直し前 ⁶	見直し後 (2016年6月時点)
	前提為替レート ⁴	US 1\$ = ¥110 / 1€ = ¥138	US 1\$ = ¥113 / 1€ = ¥129
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高 ⁵	10,000~12,500	9,000~10,500
	営業利益率	3~5%	1.5~3.5%
ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)	売上高 ⁵	14,000~16,000	18,000~19,000
	営業利益率	5~6%	8~10%
イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S)	売上高 ⁵	6,800~7,300	6,300~6,800
	営業利益率	7~9%	8~10%
ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S)	売上高 ⁵	10,000~11,000	10,000~11,000
	営業利益率	2~4%	3~5%
デバイス (うち半導体事業 ¹)	売上高 ⁵	13,000~15,000	10,000~10,500
	営業利益率	10~12%	5~7%
	売上高 ⁵	11,000~12,500	7,800~8,300
	営業利益率	10~12%	6~8%
映画 ²	売上高 ⁵	100~110億米ドル	95~105億米ドル
	営業利益率	7~8%	6~7%
音楽 ³	売上高 ⁵	49~53億米ドル	51~55億米ドル
	営業利益率	10.5~11.5%	11~12%

1. 半導体には、イメージセンサー、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイスなどが主要製品として含まれています。
 2. 映画分野の米ドルベースの数値目標は、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結しているSony Pictures Entertainmentが、円ベースで連結決算をしているソニー側に報告する前の、米ドルベースの数値にもとづいて算出しています。
 3. 音楽分野の米ドルベースの数値目標は、日本のソニー・ミュージックエンタテインメントの円ベースの数値を米ドルベースに換算し、Sony Music Entertainment及びSony/ATV Music Publishing LLCのそれぞれの数値と合算した上で算出したものです。
 4. 2017年度の見直し後の目標は、2016年4月及び5月に公表した2016年度のセグメント別業績見直しと同じ為替レートを前提としています。2016年の連結業績見通しの前提為替レートは2016年5月に公表した1米ドル110円前後、1ユーロ120円前後から変更していません。
 5. 営業収入及びセグメント間取引を含む。
 6. 2014年11月 (MC分野は2015年2月) の発表後に行った事業報告におけるビジネスセグメント区分の変更に伴う数値の組み換えを行っています。

2017年度の経営数値目標

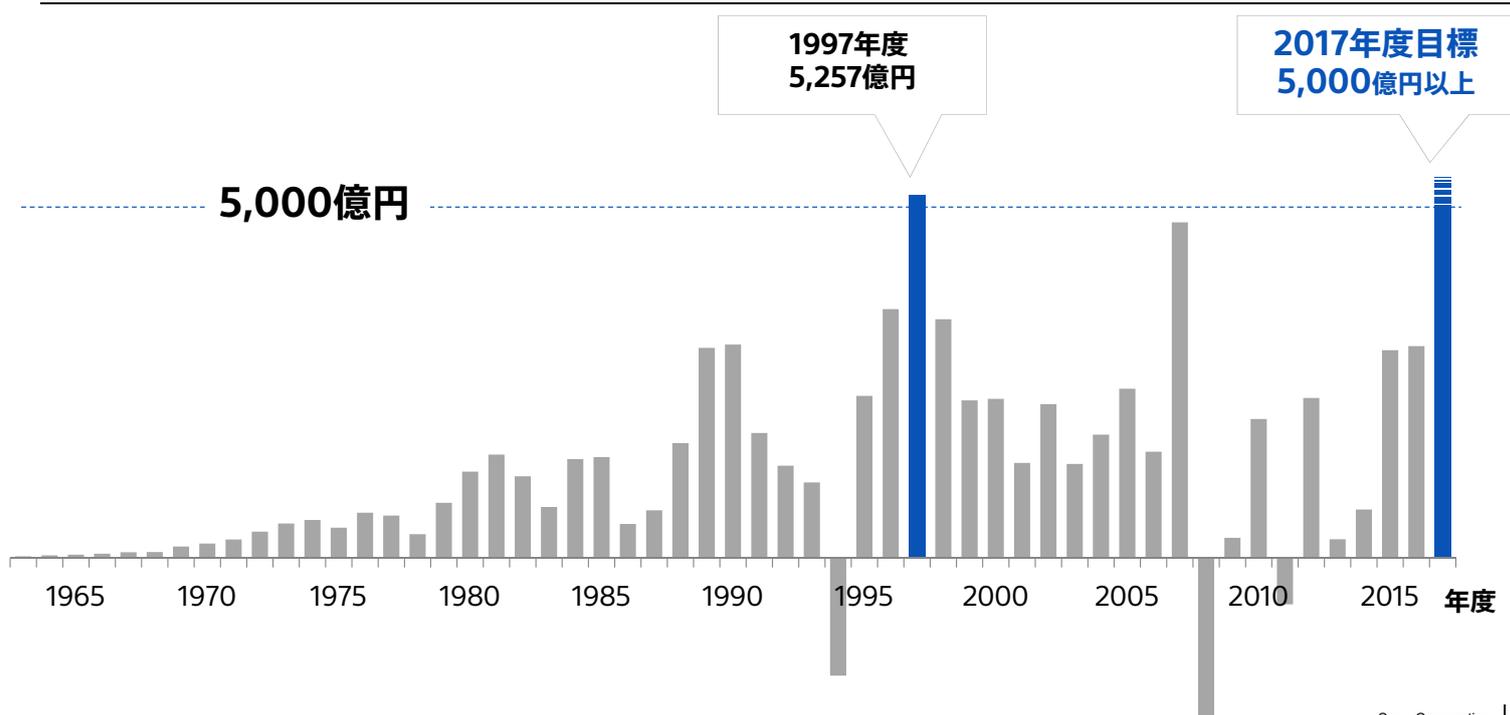
ROE

10% 以上

営業利益

5,000億円 以上

連結営業利益の推移(1963年度～)



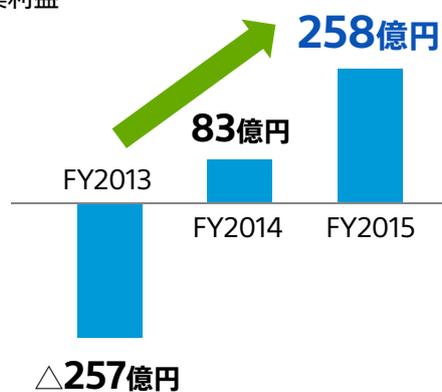
コンシューマーエレクトロニクスの復活



大幅な損益改善

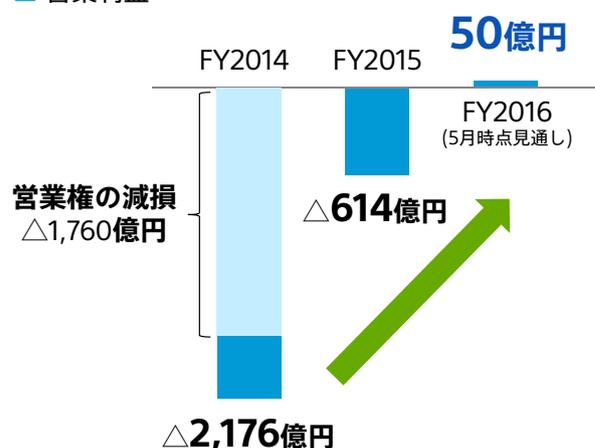
テレビ事業

■ 営業利益



モバイル・コミュニケーション分野

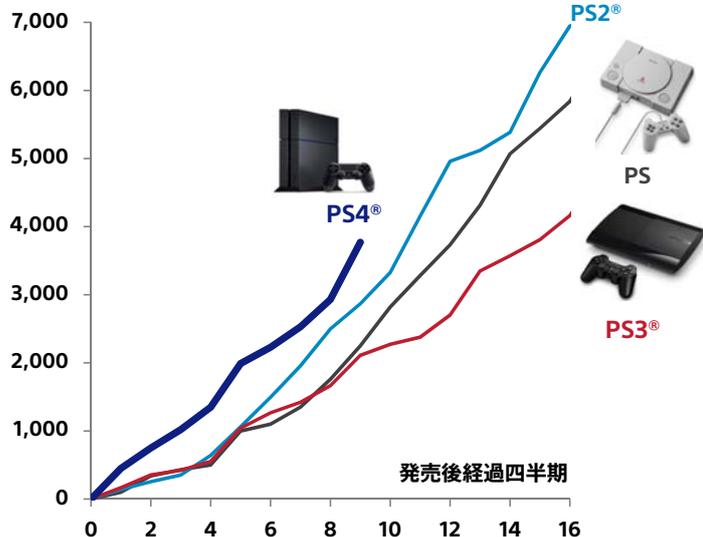
■ 営業利益



ゲーム&ネットワークサービス分野

プレイステーションシリーズ 発売後の累計販売台数の推移

累計販売台数 (万台)



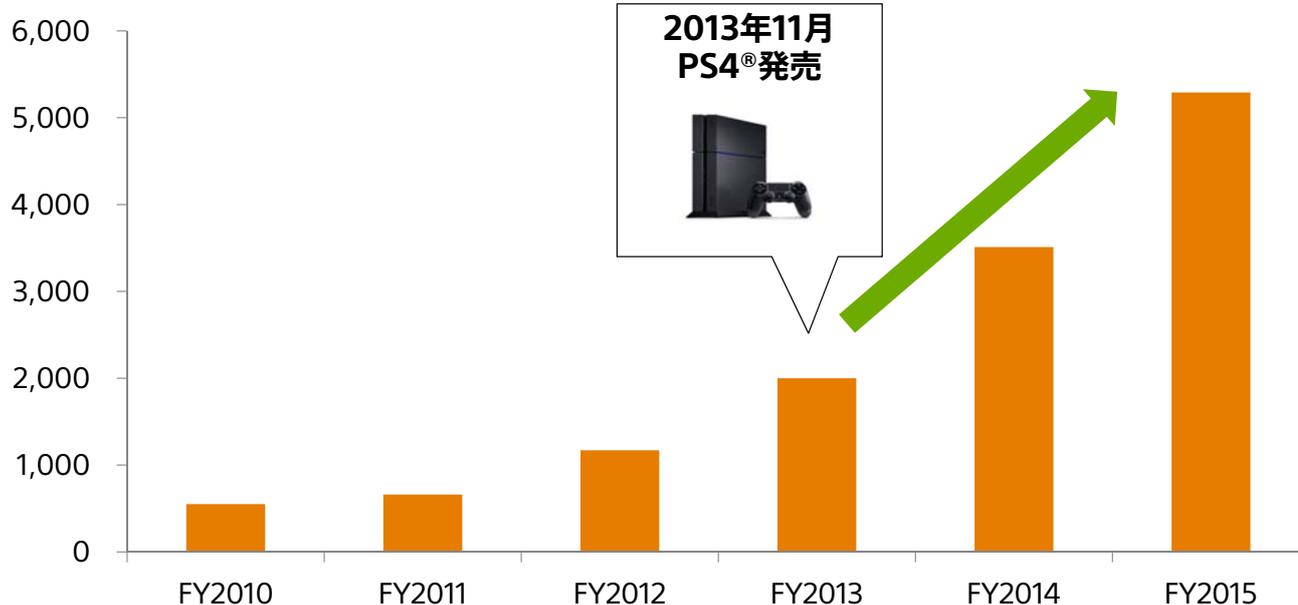
PlayStation®4

- 世界累計実売台数4,000万台を突破*
- 歴代プレイステーション史上、最速のペースで普及・拡大

*2016年5月22日時点。

ネットワーク事業の成長

■ ネットワーク売上高 (億円)





PlayStation VR

2016年10月 日本・北米・欧州・アジアで発売予定

エンタテインメント事業

映画
分野

Breaking Bad



Better Call Saul



Blacklist



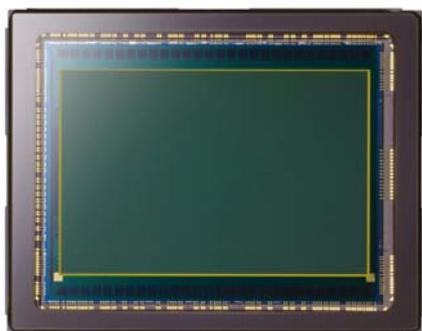
音楽
分野



Adele

- デジタル化の進展と
ストリーミングサービスの隆盛
- コンテンツ消費ニーズの高まり
- 高質なコンテンツを
創る力を持つことの強み

デバイス分野



CMOSイメージセンサー

- 環境変化に対応する“スピード”
- 強みのある領域への“フォーカス”
- 中長期でのイメージセンサーの用途の広がりと市場規模の拡大

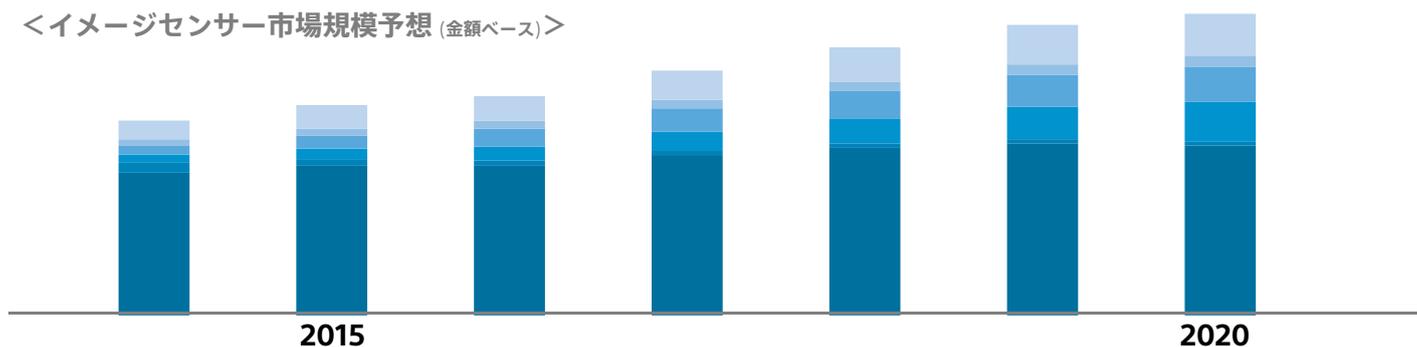
イメージセンサーの用途の広がりと市場規模の拡大

FAシステム

車載



<イメージセンサー市場規模予想 (金額ベース)>



金融分野



 ソニーフィナンシャルホールディングス



- 超低金利環境への対応
- 高品質かつ利便性の高い金融サービスの提供により中長期的な利益成長を目指す

中長期戦略～未来への布石

ソニーのミッション

ユーザーの皆様感動をもたらし、
人々の好奇心を刺激する会社であり続ける

Vision

テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、
ソニーだからできる、新たな「感動」の開拓者となる。



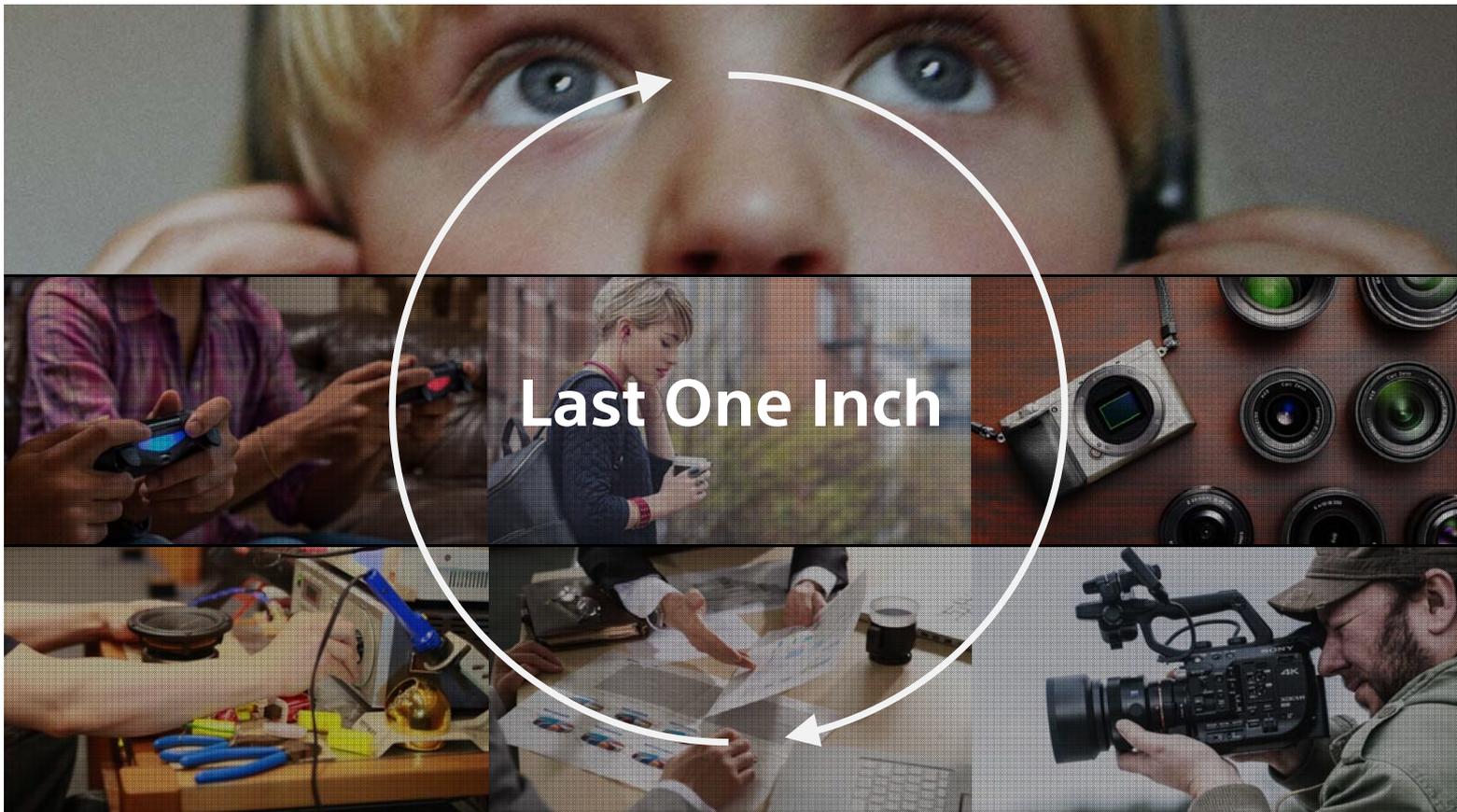
エレクトロニクス



エンタテインメント



金融



Last One Inch

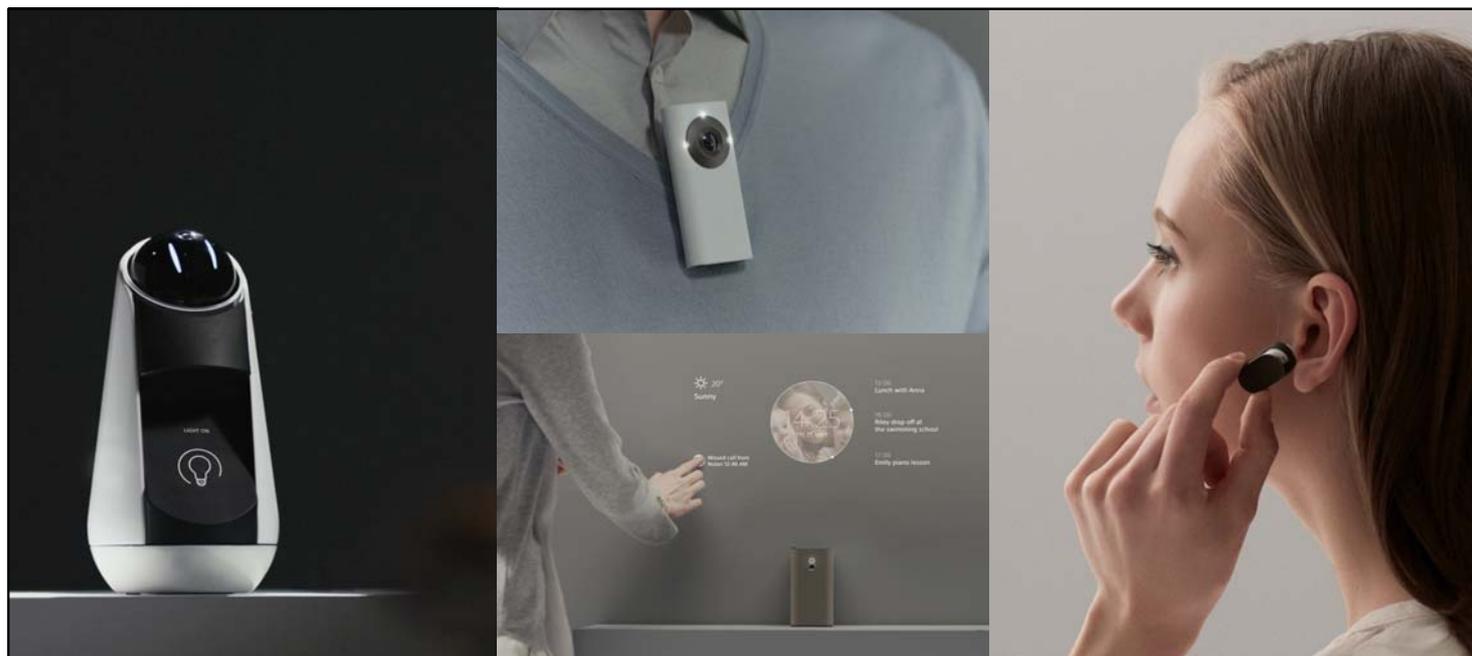


感動とリカーリング型
ビジネスの追求

エレクトロニクスの“場”を広げる取り組み



XPERIA Smart Products



AI
×
ロボティクス

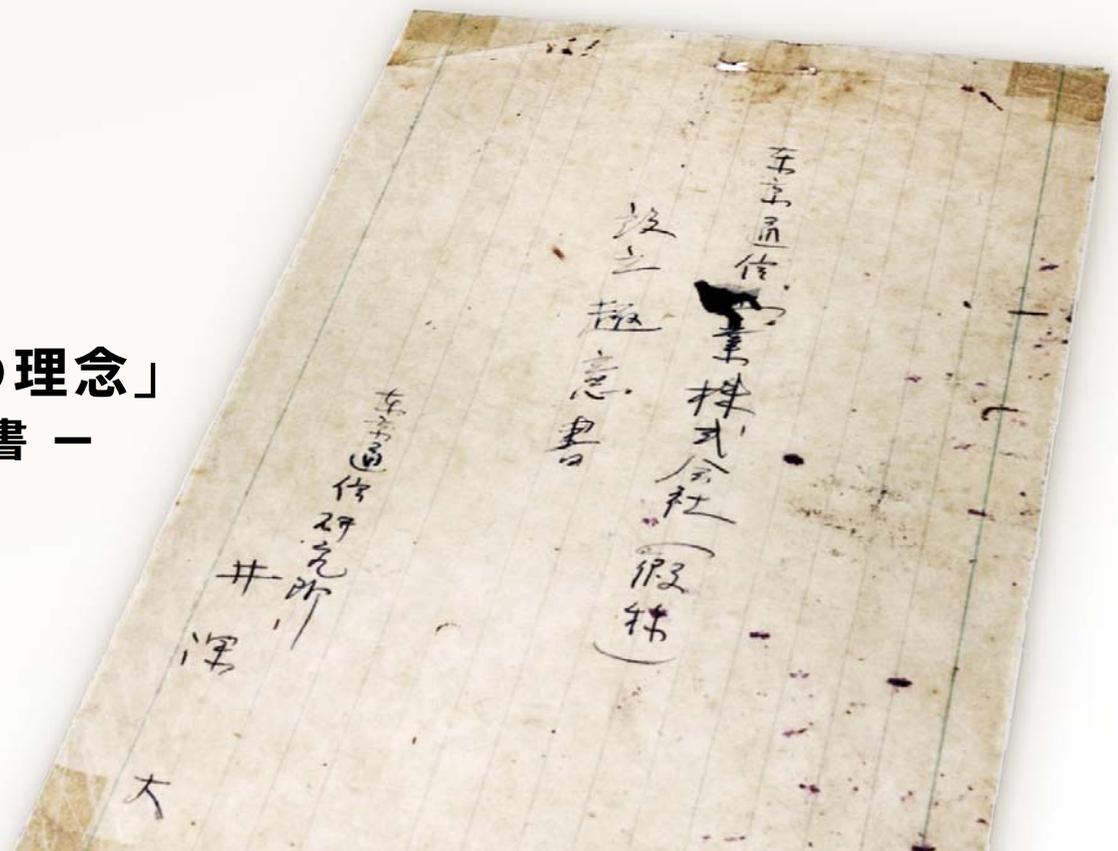


Sony Innovation Fund

2016年 7月設立予定

70th
SINCE 1946

「創造と挑戦の理念」
— 設立趣意書 —



SONY

将来に関する記述等についてのご注意

このプレゼンテーション資料に記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「可能性」やその類義語を用いたものには限定されません。口頭又は書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営陣の仮定、決定ならびに判断にもとづいています。実際の業績は、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しにのみ全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直して改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。

- (1) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済情勢、特に消費動向
- (2) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上、生産コスト、又は資産・負債を有する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (3) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、十分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス（テレビ、ゲーム事業及びネットワーク事業のプラットフォーム、ならびにスマートフォンを含む）をソニーが設計・開発し続けていく能力
- (4) 技術開発や生産能力増強のために行う多額の投資を回収できる能力及びその時期
- (5) 市場環境が変化の中でソニーが事業構造の改革・移行を成功させられること
- (6) ソニーが金融を除く全分野でハードウェア、ソフトウェア及びコンテンツの融合戦略を成功させられること、インターネットやその他の技術開発を考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
- (7) ソニーが継続的に、研究開発に十分な資源を投入し、設備投資については特にエレクトロニクス事業において投資の優先順位を正しくつけて行うことができること
- (8) ソニーが製品品質を維持し、既存の製品及びサービスについて顧客満足を維持できること
- (9) ソニーと他社との買収、合併、その他戦略的出資の成否を含む（ただし必ずしもこれらに限定されない）ソニーの戦略及びその実行の効果
- (10) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付けの低下
- (11) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること
- (12) 係争中又は将来発生しうる法的手続き又は行政手続きの結果
- (13) 生命保険など金融商品における顧客需要の変化、及び金融分野における適切なアセット・ライアビリティ・マネージメント遂行の成否
- (14) 金利の変動及び日本の株式市場における好ましくない状況や動向（市場の変動又はボラティリティを含む）が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
- (15) ソニーがサイバーセキュリティに関するリスク（ソニーのビジネス情報への不正なアクセスや事業活動の混乱、財務上の損失の発生を含む）を予測・管理できること
- (16) 大規模な災害などに関するリスク

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