

SONY

# 経営方針説明会

2016年6月29日

ソニー株式会社

本スピーチに記載されている、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。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営陣の仮定、決定ならびに判断にもとづいています。

実際の業績は、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しのみで全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。その他のリスクや不確実な要素、及び業績見通しと大きく異なる結果を引き起こしうるその他要素については、本日付の発表文及びプレゼンテーション資料をご確認ください(<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>)。

---

# 中期経営計画(2015～2017年度)の進捗

---

- 皆さま、こんにちは。社長の平井でございます。
- 本日は、ご多用の中、お集まりいただきありがとうございます
- 2016年度は、昨年ご説明させていただいた2017年度までのソニーグループ中期経営計画の2年目にあたります。本日は、中期経営計画の進捗を説明させて頂くと共に、2018年度以降もソニーが新たな感動の開拓者であり続けるために、未来への布石として取り組んでいることをご紹介します。

# 2015年度から“利益創出と成長への投資”フェーズへ



- 2012年4月の社長就任から最初の3年間の経営テーマは、構造改革を軸とした「ソニーの変革」でした。構造改革は大きな痛みを伴うものでしたが、やりきることができたと考えております。
- 2015年度からの第二次中期経営計画においては「利益創出と成長への投資」をテーマとしています。以前の構造改革を中心とした経営から、成長の実現を目指してギアチェンジを行い、新たなフェーズに移行しています。

# 第二次中期経営計画

---

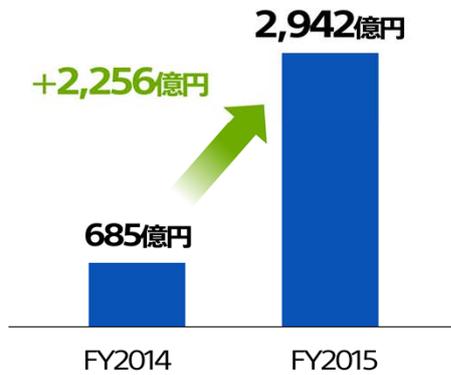
## ＜基本方針＞

- **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**

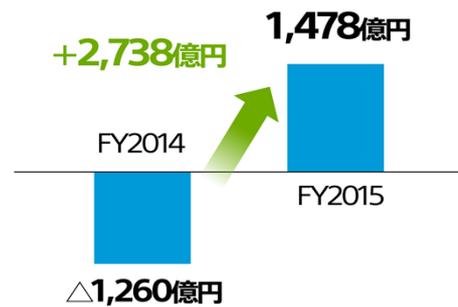
- 現在、ソニーは、昨年2月に発表したこれらの基本方針のもと、高収益企業への変革に向け、事業運営を進めています。

# 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



Sony Corporation | 4

- 2015年度を振り返ってみると、収益構造は改善し、連結営業利益、当社株主に帰属する当期純利益はともに大幅な改善を実現することができました。
- 「利益創出と成長への投資」をテーマとする第二次中期経営計画の初年度という意味では、総じて良いスタートが切れたと考えています。いたずらに規模の拡大を目指すのではなく、差異化と収益性を重視するという方針は、グループ全体に浸透してきていると実感しており、ソニーは再び成長に向けた歩みを始めました。
- 一方で、外部環境は常に変化しており、引き続き緊張感をもった経営を行ってまいります。

# 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

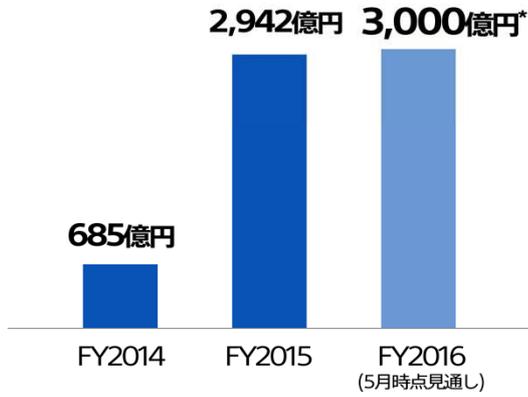
2016年8月末を目途にフル稼働の見込み  
(CMOSイメージセンサーのウェハー投入ベース)

Sony Corporation | 5

- 2016年度がスタートした矢先に熊本地震が発生しました。被害にあわれた皆様には改めて心よりお見舞いを申し上げますと共に、被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。
- 当社につきましても、震源から12キロの距離に、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（熊本テック）があります。熊本テックは、主にデジタルカメラや監視カメラ向けのイメージセンサー及びディスプレイデバイスの基幹工場ですが、今回の地震により大きな影響を受け、生産活動に支障が生じました。相次ぐ余震による二次災害に対する安全確保に万全を期すため、復旧作業に着手できるまでには相応の時間がかかりましたが、その後は順調に復旧し、既に多くの工程で稼働を再開しており、8月にはフル稼働を目指しています。

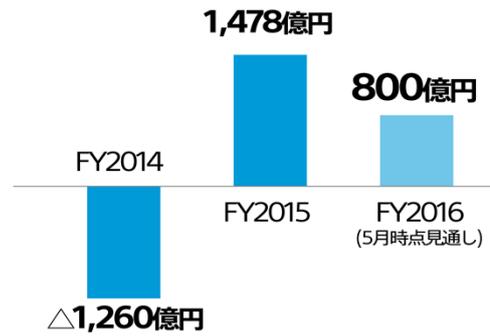
# 2016年度 連結業績見通し

## 連結営業利益



\* FY2016営業利益への熊本地震影響は△1,150億円  
(受け取りを見込んでいる約100億円の保険金は含まず)

## 当社株主に帰属する 当期純利益



- 2016年度の業績見通しについては、熊本地震により、非常に大きな影響を受けるものの、2015年度と同水準の3,000億円の営業利益を達成すべく、ソニーグループ一丸となって取り組んでいます。

# 2017年度 分野別経営数値目標の見直し

(億円)

	前提為替レート <sup>4</sup>	見直し前 <sup>6</sup>	見直し後 (2016年6月時点)
		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 <sup>5</sup>	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 <sup>5</sup>	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 <sup>5</sup>	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 <sup>5</sup>	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 <sup>1</sup> )	売上高 <sup>5</sup>	13,000~15,000	10,000~10,500
	営業利益率	10~12%	5~7%
	売上高 <sup>5</sup>	11,000~12,500	7,800~8,300
	営業利益率	10~12%	6~8%
映画 <sup>2</sup>	売上高 <sup>5</sup>	100~110億米ドル	95~105億米ドル
	営業利益率	7~8%	6~7%
音楽 <sup>3</sup>	売上高 <sup>5</sup>	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年の連結業績見直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期間料を含む。

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。

- 現行の中期経営計画の最終年度である2017年度に向けては、各分野において外部環境の変化やそれぞれの事業の状況を踏まえ、2017年度の経営数値目標をアップデートいたしました。各分野の新しい数値目標はご覧のとおりです。

# 2017年度の経営数値目標

---

**ROE**

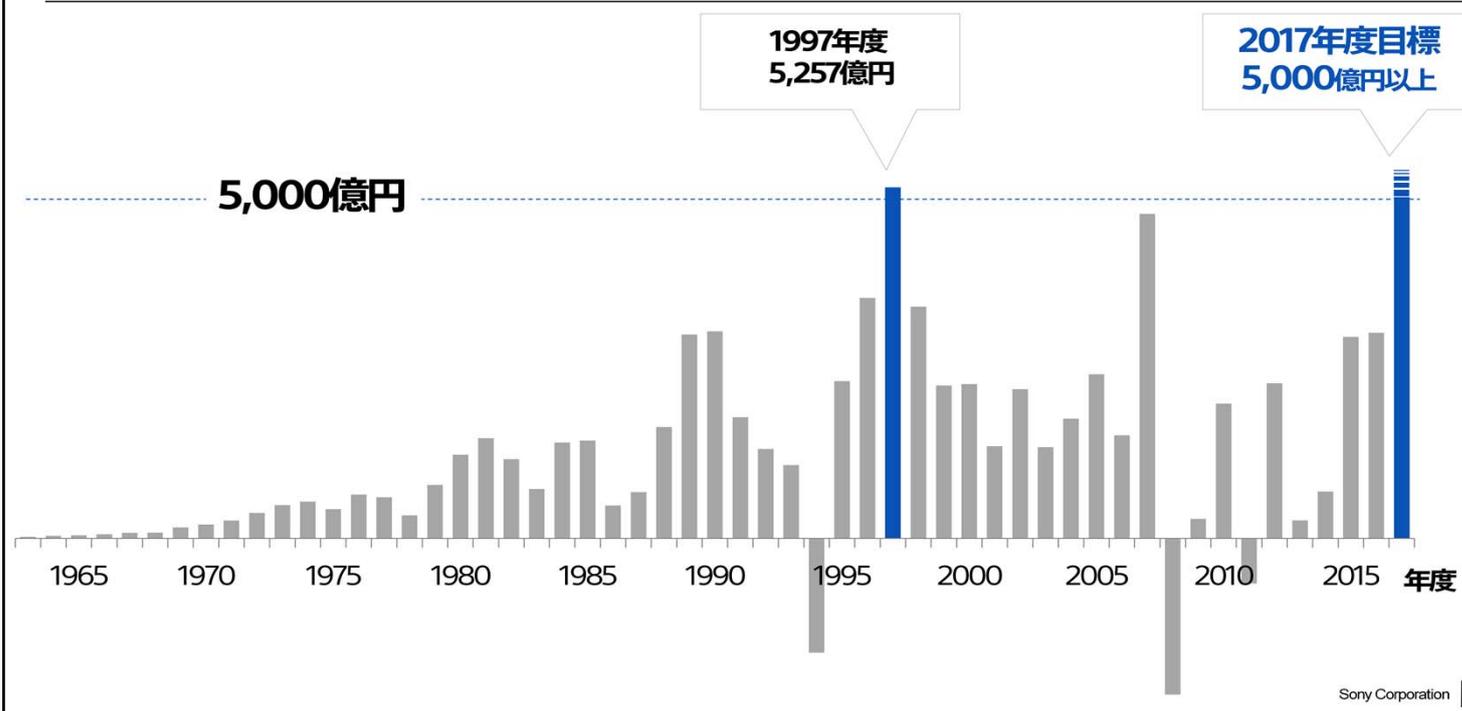
**10% 以上**

**営業利益**

**5,000億円 以上**

- 連結中期目標である、2017年度ROE10%以上、営業利益5,000億円以上、については、変更いたしません。

# 連結営業利益の推移(1963年度～)



- 5,000億円以上の営業利益を計上したのは当社の歴史において1997年度の一度だけです。営業利益5,000億円は20年ぶり、2回目の挑戦となります。
- 大変チャレンジングな目標ではありますが、私は、この達成はソニーが高収益企業に変容するにあたっての大変重要なマイルストーンであると考えています。経営チームで議論を重ね、この目標の重みを改めて共有しました。ROE10%以上、営業利益5,000億円以上の達成を全社一丸で、着実に進捗させてまいります。

# コンシューマーエレクトロニクスの復活

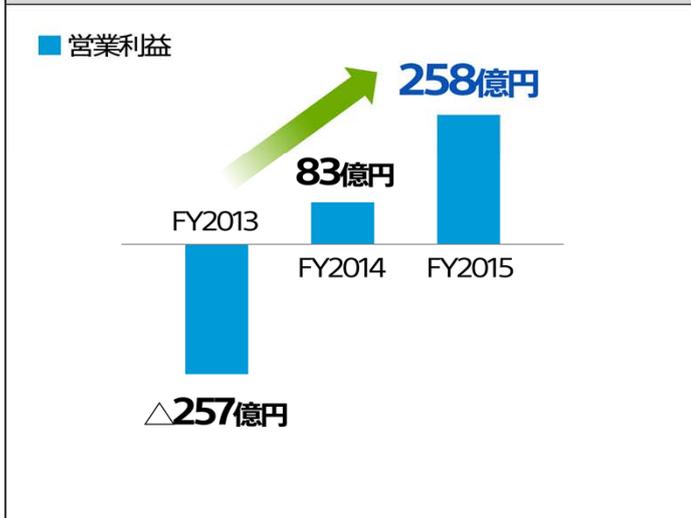


Sony Corporation | 10

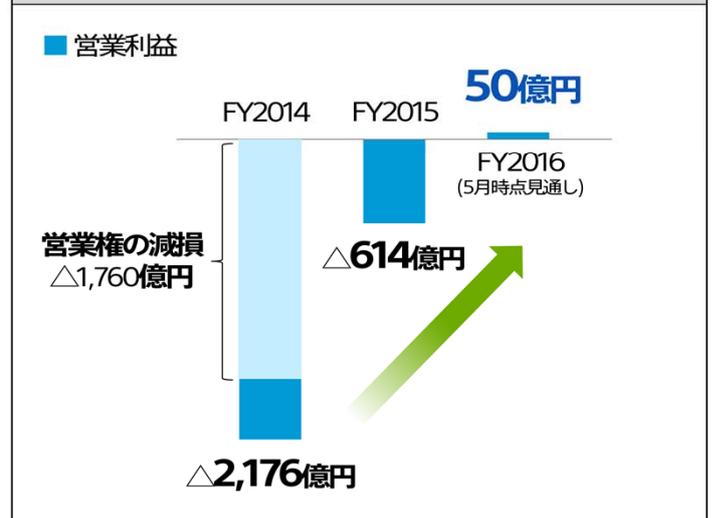
- 昨年度の収益改善の最大の要因はソニーブランドを冠したコンシューマーエレクトロニクス事業の復活です。

# 大幅な損益改善

## テレビ事業



## モバイル・コミュニケーション分野



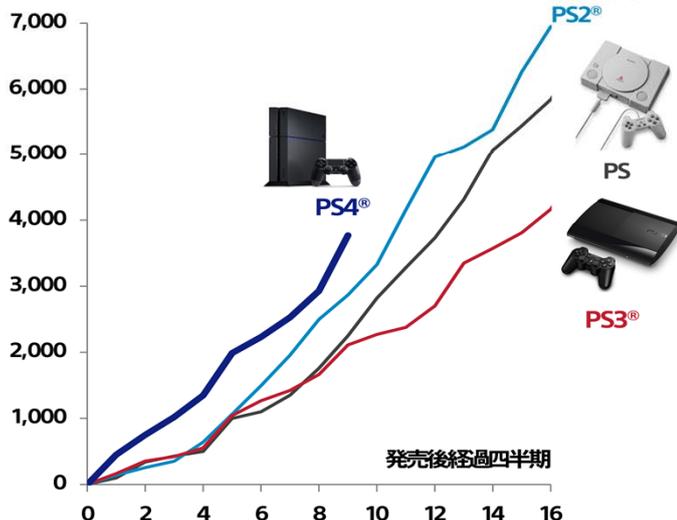
Sony Corporation | 11

- 10年間赤字が続いたテレビ事業や2014年度に大きな減損を計上したモバイルなど、コンシューマーエレクトロニクス事業は大変な苦戦が続いてきましたが、今年度は、コンシューマーエレクトロニクスの全ての事業において黒字化を達成する見通しです。
- これは、構造改革やコストの最適化による効果に加え、高付加価値モデルにおいてお客様のニーズをしっかりと捉え、個々の商品の仕様、品質、デザインに徹底的にこだわり、そしてそれを最適なマーケティング、販売手法でお客様にお届けする、という基本動作を各事業において徹底した成果である、と考えています。
- 私は、2012年に社長に就任して以来、コンシューマーエレクトロニクスの復活には、商品力の強化と差異化の実現が不可欠であると言い続け、これに取り組んでまいりました。一方で、その成果が出るには一定の時間がかかる、とも申し上げてきました。
- 「ブラビア」「エクスペリア」「α」「サイバーショット」「ハンディカム」「ウォークマン」「プレイステーション」といったブランド商品の力がお客様に受け入れられ、それが2015年度のソニーグループの収益を大きく改善した基盤となりました。そして、これらコンシューマーエレクトロニクスの復活が、2017年度の営業利益目標5,000億円の達成を下支えすると考えています。
- 一方で、この市場の競争環境は大きく変化しており、ソニーが持続的成長をするには、エレクトロニクスの領域においても新たなチャレンジをし、変容させていくことが必要です。これについては、のちほど詳しくお話したいと思います。

# 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

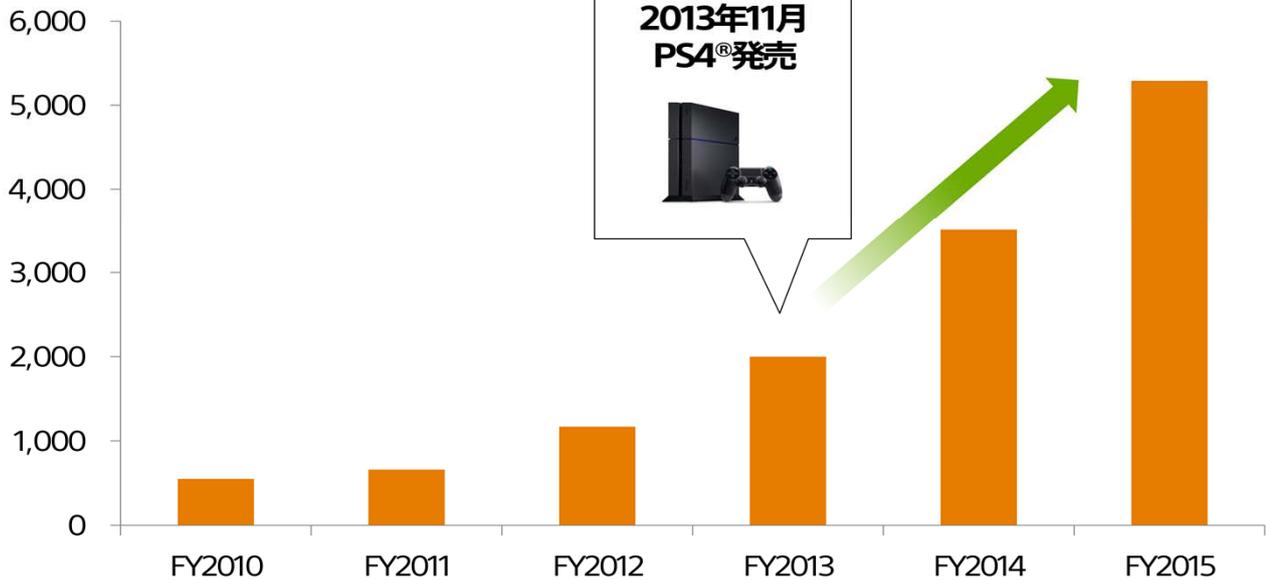
\*2016年5月22日時点。

Sony Corporation | 12

- 中期経営計画において、ソニーの成長を牽引する最大のドライバーは、ゲーム&ネットワークサービス分野です。
- この分野では、PS4が引き続き好調に推移しており、ソフトウェアやネットワークサービスを含めたプラットフォーム全体として、多くのお客さまにご支持いただき、当初の期待を上回る利益成長を実現しています。
- 今年5月には、PS4の全世界の累計実売台数が、4,000万台を超え、歴代プレイステーション史上、最速のペースで普及、拡大を続けています。

# ネットワーク事業の成長

■ ネットワーク売上高 (億円)



Sony Corporation | 13

- 2015年度の売上が前年度比で約5割伸びるなど、順調に拡大を続けるネットワークサービス事業は、メンバーシップサービスの「プレイステーション プラス」を核としてユーザー数が拡大しており、更なる成長に向けた投資も継続的に行っています。
- クラウドベースのライブテレビサービス「プレイステーション ヴュー」は、今年3月にディズニー及びESPNメディア・ネットワークスが所有する放送網ラインナップの提供を開始するなど、視聴コンテンツを拡大。また、これまでは米国の一部の都市に限られていた視聴可能エリアを全米に拡大するなど、今年により多くの顧客獲得を目指してまいります。



## PlayStation VR

2016年10月 日本・北米・欧州・アジアで発売予定

Sony Corporation | 14

- 多くの皆様にご期待いただいているバーチャルリアリティシステム「プレイステーション ヴィーアール」は今年10月の発売を予定しています。新しいチャレンジではありますが、ゲームデベロッパーの皆様とともに、この新しい市場を盛り上げていきたいと考えています。
- VRは、未知の領域を多く含むインターフェースですが、将来的にはゲームのみならず、ソニーグループが有するカメラや撮影技術、コンテンツ制作力、豊富なエンタテインメント資産などをフルに活かすことができる領域と捉えています。グループ一体で取り組むことで、新たな事業ドメインに育てていける可能性があると考えています。

# エンタテインメント事業

## 映画分野



Breaking Bad

Breaking Bad



Better Call Saul

Better Call Saul



Blacklist

BLACKLIST



## 音楽分野

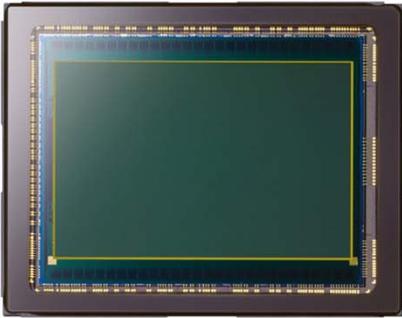


Adele

- 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

- 同じく、成長牽引領域に位置付けている、映画・音楽のエンタテインメント事業については、デジタル化の進展、ストリーミングサービスの隆盛により、産業構造自体に大きな変化が起き、お客様によるコンテンツ消費に対するニーズの高まりと多様化が生じています。
- 定額制動画配信サービスでテレビドラマシリーズを一気に観る人が増加していることはその一例ですが、長時間没入型でコンテンツが大量消費されるようになると、質の高いテレビドラマに対するニーズは明らかに高まります。当社は、「ブレイキング・バッド」やそのスピンオフシリーズである「ベターコールソウル」「ブラックリスト」など、大ヒット作品を続々と生み出しているテレビ番組制作部門を有しており、これは大きな強みであると考えています。
- また、音楽分野においては、2015年度にはアデルの「25」の記録的な大ヒットが大きな利益貢献をもたらしました。こういったアーティストの発掘・育成・プロモーションなどが音楽事業の根幹であることは今後も変わりませんが、市場トレンドの観点では、有料ストリーミングサービスの立ち上がりにより、音楽市場の縮小がようやく底を打ち、反転の兆しがみられます。この機会を捉えるべく、2015年4月には、インディーズのデジタル配信を担うThe Orchardの完全子会社化を実施しました。これに加え、音楽出版事業を営むSony/ATVの完全子会社化を決定するなど、リカーリング型ビジネスの強化に向けた戦略投資を実行しています。
- 優秀なクリエイターをひきつけ、質の高いコンテンツを創る力、そしてそれらのコンテンツを数多く有するソニーにとっては、この環境変化は非常に大きなチャンスと考えています。

# デバイス分野



CMOSイメージセンサー

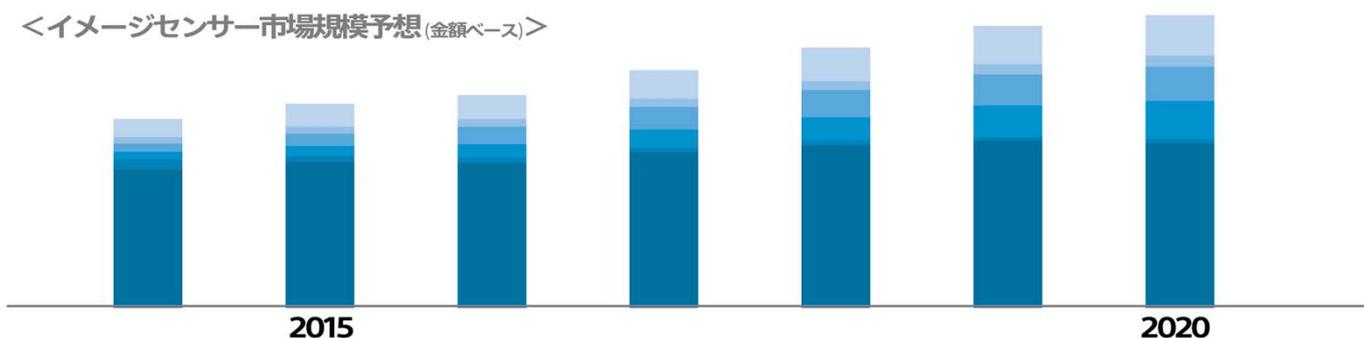
- 環境変化に対応する“スピード”
- 強みのある領域への“フォーカス”
- 中長期でのイメージセンサーの用途の広がりと市場規模の拡大

- もう一つの成長牽引領域であるデバイス分野については、これまで継続して収益貢献してきた、主力のイメージセンサー事業が、スマートフォン市場の成長鈍化により、昨年度は期中に業績見通しの大幅な下方修正を行いました。イメージセンサー事業は、2017年度までにおいては、利益成長スピードが減速することが避けられない状況です。多くの資本を投入している事業でもあり、現在の状況について、経営として重く受け止めています。
- デバイス分野においては、環境変化への対応スピードと強みのある領域へのフォーカスが、経営にとって重要と考えています。
- モバイル向けのイメージセンサーは、スマートフォンの市場成長自体は鈍化したものの、トレンドとしてのいわゆる複眼化の進展や、より画素数の多いセンサーに対する需要の高まり、が期待されています。
- 技術的な優位性を持つ当社にとって、有利な環境となり得ると考えており、現在進めている中国・韓国メーカーへの拡販と合わせて、今年度下期から来年度に向けて、収益性の回復を目指してまいります。
- 中長期の視点に立つと、新たな用途の立ち上がりも期待され、イメージセンサーが潜在的に大きな成長が期待できる事業であるとの認識は変えておらず、成長牽引領域としての位置付けに変更はありません。

# イメージセンサーの用途の広がりと市場規模の拡大



＜イメージセンサー市場規模予想(金額ベース)＞



(ソニー調べ)

Sony Corporation | 17

- イメージセンサーの新たな用途については、まず市場が伸びており、また当社のシェアも上昇している監視カメラ用途に期待しています。それに続いて、FA、ドローン等も含むIoT、そして車載と、今後も需要の拡大が期待できます。
- 車載向けイメージセンサーは、本格的な立ち上がりには相応の時間を要するものの、将来的な成長を期待している領域で、研究開発投資は積極的に行っています。レンズ、信号処理、認識アルゴリズム、消費電力マネジメントなど、ソニーが得意とする高度なカメラ技術を持って、更なる商品開発及び商品構成の拡充を図っていくことで、車載センサー市場において、商品の差異化とビジネスの優位性を発揮してまいりたいと思います。
- こうした新しい用途や市場を開拓していく上で、新たに必要となる技術やビジネスノウハウを獲得するため、昨年度、ベルギーのソフトキネティックシステムズ社やイスラエルのアルティア社の買収を実施しています。
- 社内での研究開発だけに依存するのではなく、イメージングの技術を更に強化し、センシングあるいはソリューションにつなげることができるような投資機会があれば、M&Aを含めて、今後も積極的に検討してまいります。

# 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

Sony Corporation | 18

- 最後に金融分野についてご説明いたします。
- 金融分野は、生命保険、損害保険、銀行、介護の各事業ともに、お客様からの高い信頼をベースに、着実に業容拡大を実現していますが、超低金利環境により、現行中期経営計画の期間では、収益面で厳しい状況にあり、従来の中期経営計画に織り込んでいた数値を見直しました。
- 主力の生命保険事業においては、収益性の維持・改善のため、商品や営業戦略の見直しと、リスク管理の徹底などの施策を実施しています。
- 外部環境に厳しさはあるものの、この事業は、4,600名以上のライフプランナーを通して、多くのお客様と直接つながっているビジネスであり、質の高いコンサルティングを提供する優位性は、変わっていないと考えております。生命保険以外の事業も含めて、高品質かつ利便性の高いサービスの提供により、中長期的な利益成長を目指します。

---

# 中長期戦略～未来への布石

---

- 構造改革をやりきり、中期の経営数値目標を実現した先に、ソニーはどのように企業価値を高め、新たな成長事業の創出のために何に取り組むのか、経営チームと取締役会において、検討、議論を続けてまいりました。

## ソニーのミッション

---

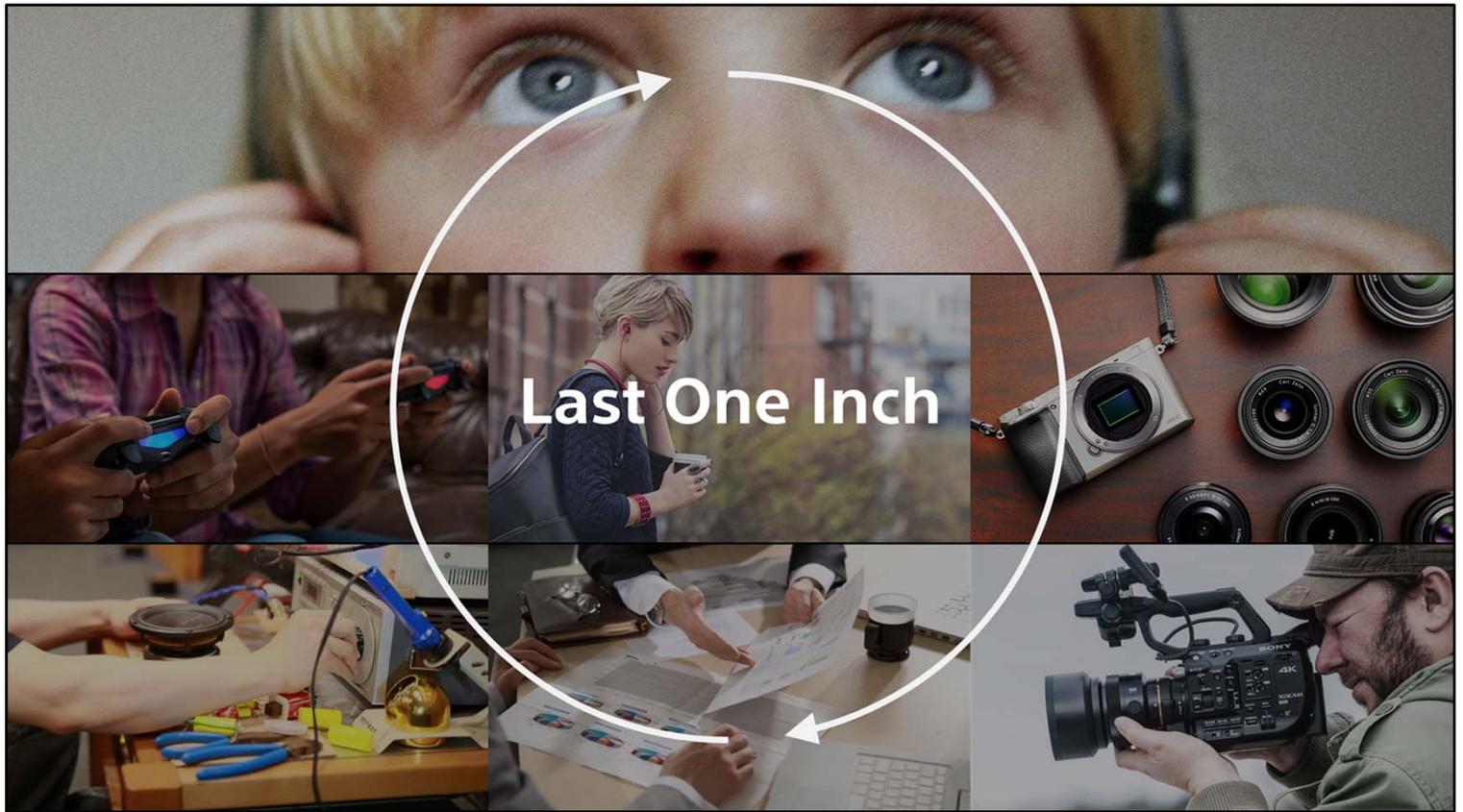
ユーザーの皆様感動をもたらし、  
人々の好奇心を刺激する会社であり続ける

- 私は、社長就任以来言い続けていますが、ソニーのミッションは、「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」こと。





- そして、ソニーは、中長期においてもエレクトロニクス、エンタテインメント、金融の3つの事業領域を柱とし、それぞれを進化させることで成長を目指してまいります。私は、これらの多様な事業ドメインを抱えていることが、ソニーという企業の強みであり、また強みにしていくことが経営として求められていることだと考えています。
- ソニーは、「人のやらないこと」にチャレンジし続ける会社です。一方、チャレンジを続けるためには、その基盤となる、高収益体質の実現と経営の規律が不可欠です。
- 冒頭でも申し上げた通り、長年の課題であったエレクトロニクス事業がようやく復活を遂げつつある中、いよいよ、この領域において新たな事業機会を創出するための取組みを加速すべき時がきた、と考えています。
- AV/ITを中心としたコンシューマーエレクトロニクスは成熟期を迎えており、もはや大きな成長は期待できない、或いは高度にネットワーク化した時代では、ハードウェアはコモディティ化し、付加価値は全てクラウドやサービス側に移ってしまう、といった見方もありますが、私は、時代の変化により、ハードウェアに求められる機能は変わっても、お客様との接点であるハードウェアの重要性は変わらず、ここにソニーとしての差異化と新しい成長の源泉があると考えています。
- お客様に最も近いところで、感性に訴える商品を開発し、そして、それを世界中のお客様にお届けする、そういう力を持っている。ここにソニーの強みがあります。



- 通信インフラで、「ラスト・ワン・マイル」の戦い、ということがかつてよく言われていましたが、我々ソニーは、お客様にとって「ラスト・ワン・インチ」の存在であり続けたいと考えています。



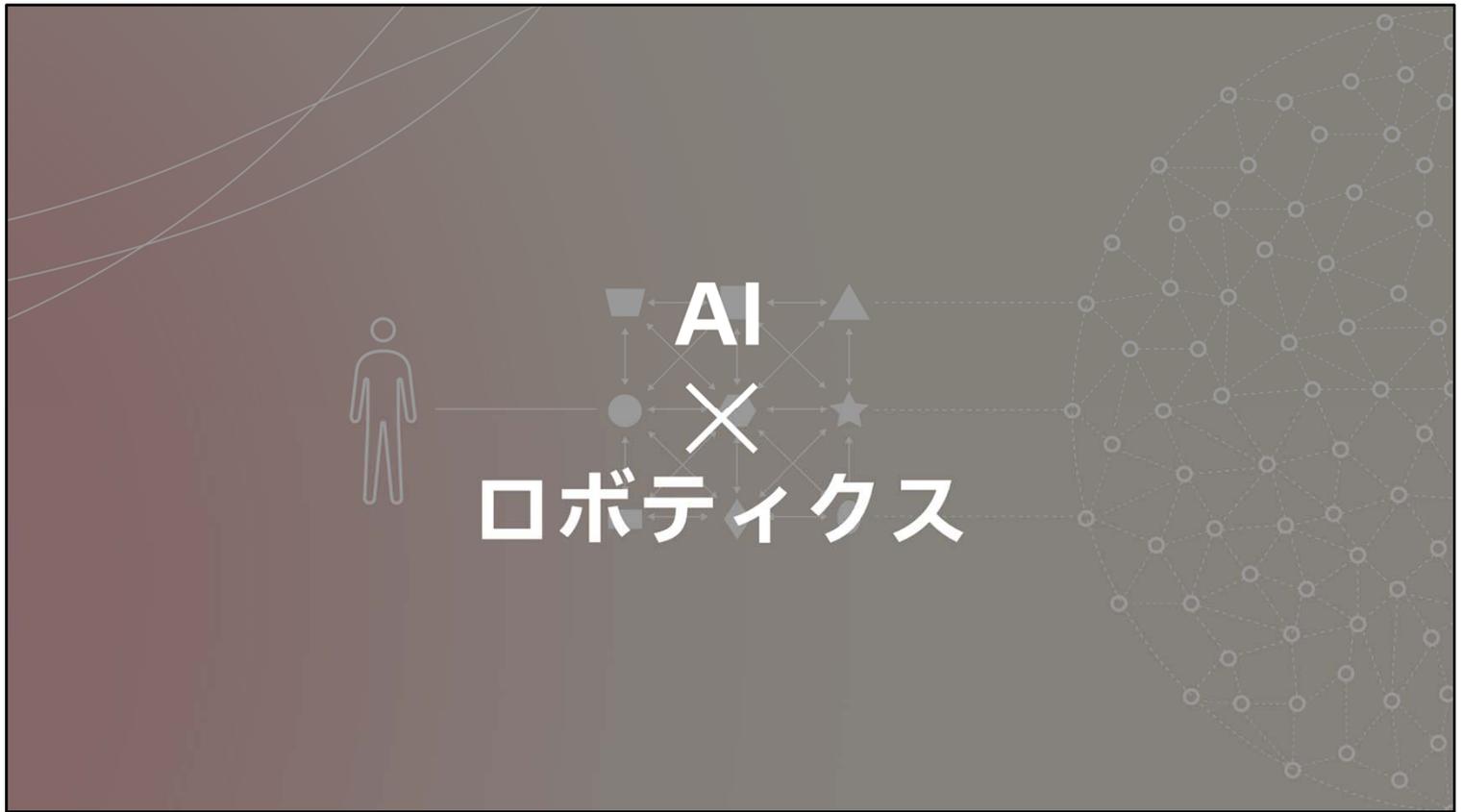


# XPERIA Smart Products



Sony Corporation | 26

- 既にZMP社との合併で立ち上げた「エアロセンス」で提供している、ドローンを用いた産業用ソリューションやソニーモバイルが2月に発表した「Xperiaスマートプロダクト」など、エレクトロニクスの場を広げ、進化させる取組みを行なっています。



- 加えて、現在、家庭での生活をより便利かつ快適に、そして楽しくするような用途を中心にロボティクス技術の出口を検討しており、今年4月には事業化に向けた組織を立ち上げました。開発しているものの一つには、お客様と心のつながりを持ち、育てる喜び、愛情の対象となりうるようなロボットもあります。単にAI技術が組み込まれた商品を世の中に出すのではなく、お客様に感動体験をもたらす、ハードウェアとサービスを組み合わせた、新たな事業モデルの提案を行ってまいりたいと考えています。
- そして、AIやロボティクスについては、将来的には、製造工程や物流への利用といった、広範な領域での事業展開も検討していきます。
- また、この領域での事業創出を加速するために必要な技術、人材に対しては積極的に投資してまいります。



- その一例が、先月発表したアメリカの最先端AIの開発ベンチャー企業、COGITAIへの出資と提携です。また、国際人工知能学会にプラチナスポンサーとして参画し、学会での発信もこれまで以上に積極的に行っていく予定です。



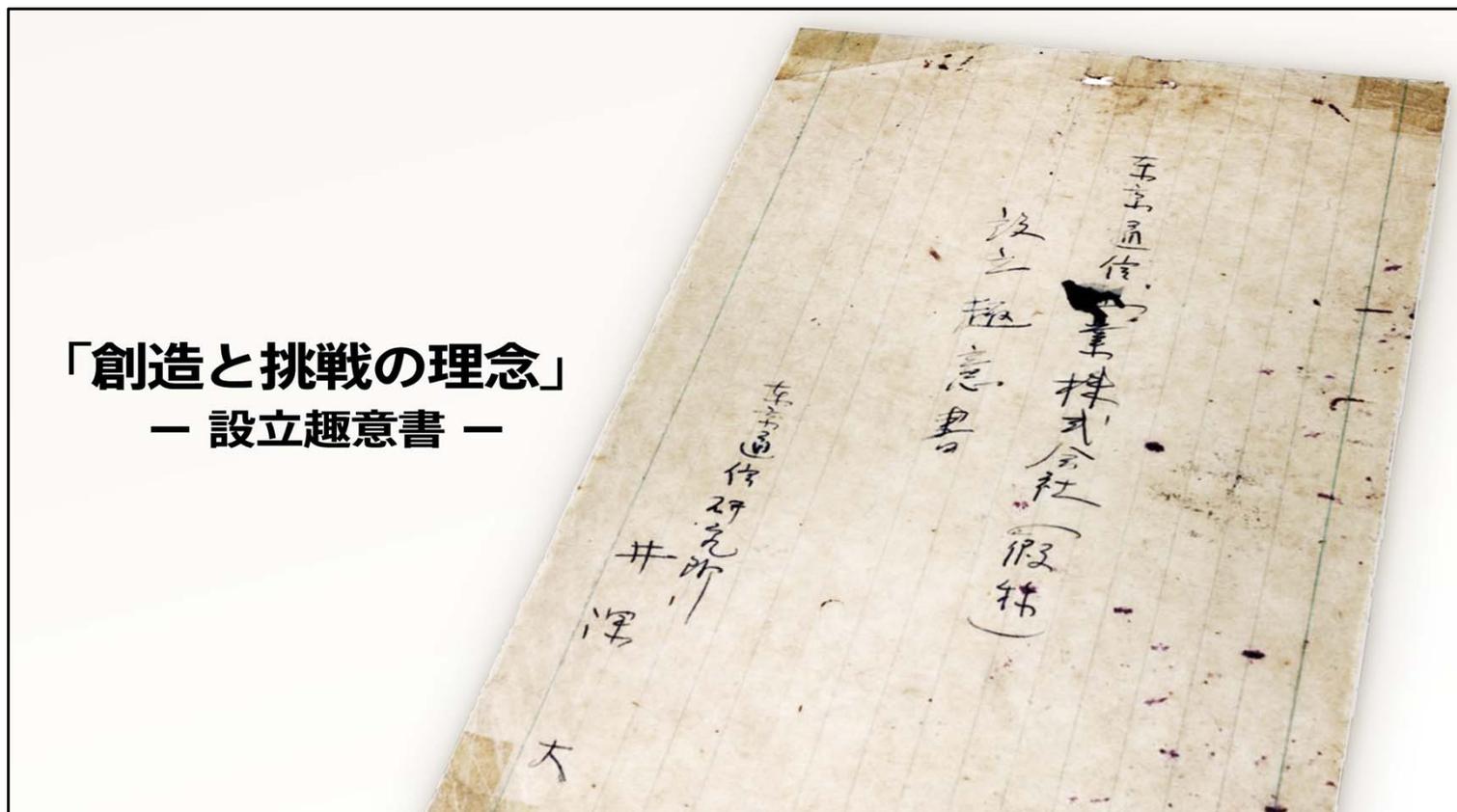
# 70<sup>th</sup>

SINCE 1946

- ソニーには、「ユーザーの皆様感動をもたらす、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッションに共鳴し、厳しい環境下でも、新しいことにチャレンジし続ける、個性豊かな社員がたくさんいます。こうした社員こそが我々の最大の財産であると、改めて申し上げたいと思います。
- 今年5月7日にソニーは創立70周年を迎えました。
- もちろん、まずは中期経営計画の達成が経営としての最重要課題ですが、その後も感動を提供し、持続的な利益成長を実現するためには、新たな事業、ビジネスモデルの創造が不可欠です。

## 「創造と挑戦の理念」

### — 設立趣意書 —



- 設立趣意書には、「創造と挑戦の理念」が書かれています。
- 私は、今、ソニーの将来の成長のために、新たな挑戦を加速すべき時期がきた、と感じています。歴史に甘えることなく、類稀なる創業者が築いたソニーという唯一無二の企業体を、進化させ、次世代につなぐことが、私をはじめとする現経営陣の使命だと肝に銘じています。

# SONY

- ソニーの高収益企業への変革と新しい事業の創造に向け、果敢に挑戦してまいりますので、よろしくお願いいたします。
- 本日はご清聴ありがとうございました。

