

経営方針説明会

2017年5月23日
ソニー株式会社

第二次中期経営計画の2017年度の経営数値目標

ROE

10% 以上

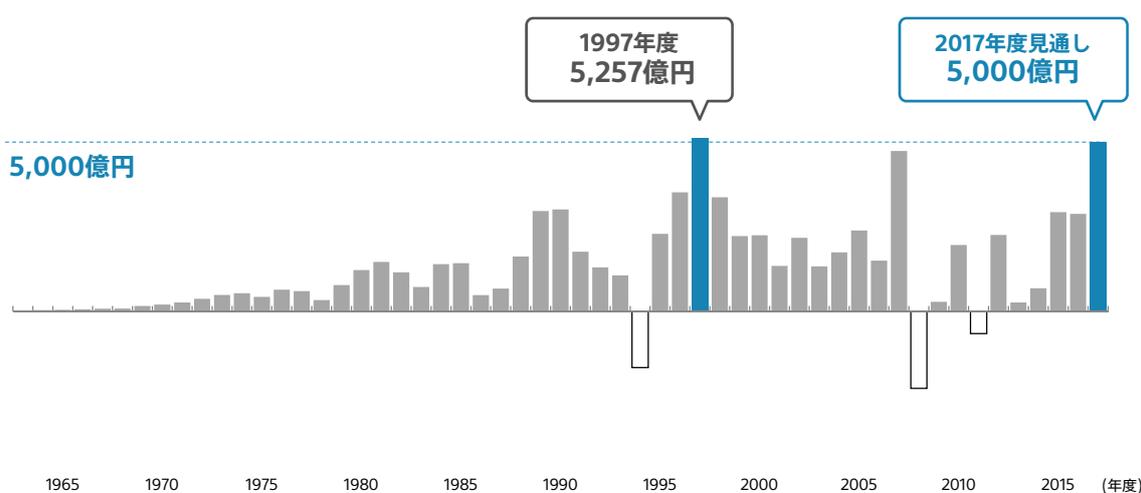
営業利益

5,000億円 以上

2017年度業績見通し

		(億円)
		FY2017見通し
モバイル・コミュニケーション	売上高	8,200
	営業利益	50
ゲーム&ネットワークサービス	売上高	18,900
	営業利益	1,700
イメージング・プロダクツ&ソリューション	売上高	6,400
	営業利益	600
ホームエンタテインメント&サウンド	売上高	11,200
	営業利益	580
半導体	売上高	8,800
	営業利益	1,200
映画	売上高	10,200
	営業利益	390
音楽	売上高	6,300
	営業利益	750
金融	金融ビジネス収入	11,700
	営業利益	1,700
その他、全社（共通）及びセグメント間取引消去		△1,970
連結	売上高	80,000
	営業利益	5,000

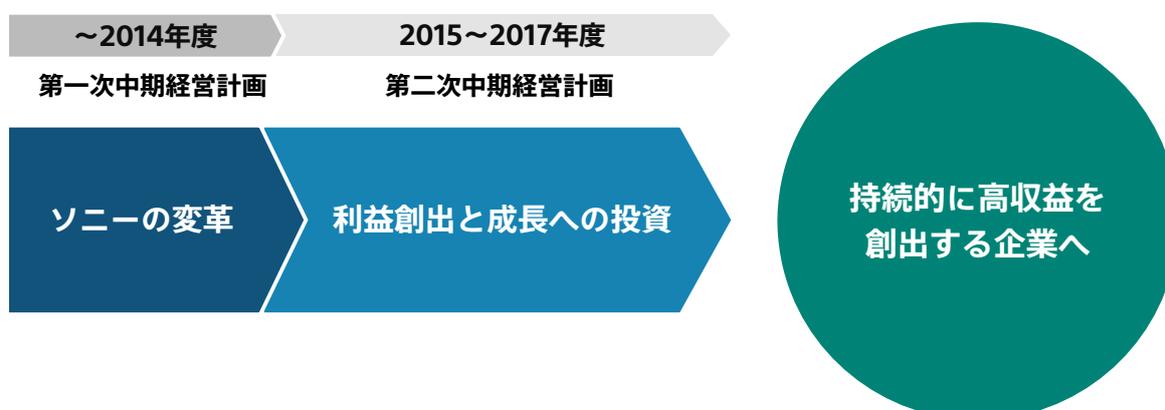
連結営業利益の推移 (1963年度～)



第二次中期経営計画の確実な目標達成

持続的に高収益を創出し、
新たな価値を提供し続ける企業をめざす

2015年度から“利益創出と成長への投資”フェーズへ

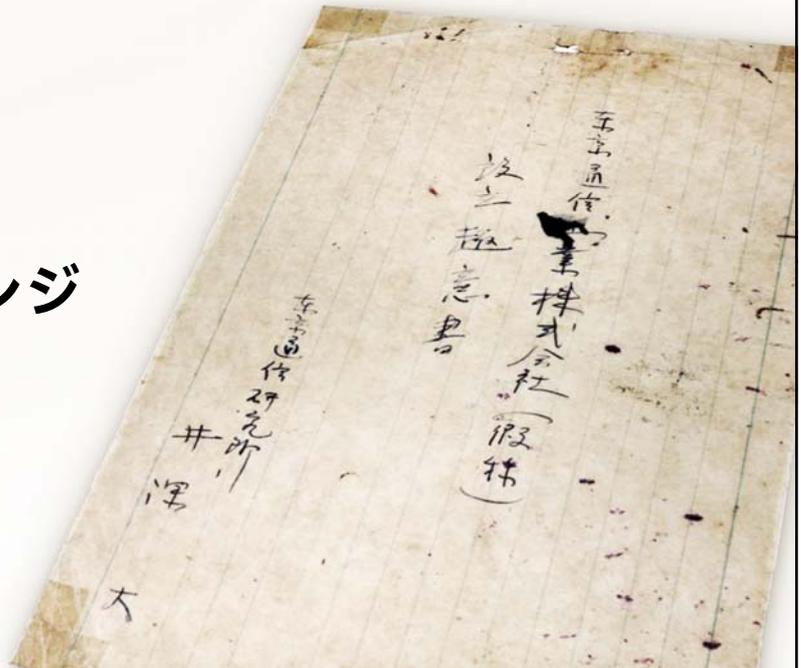


コンシューマーエレクトロニクスの再生

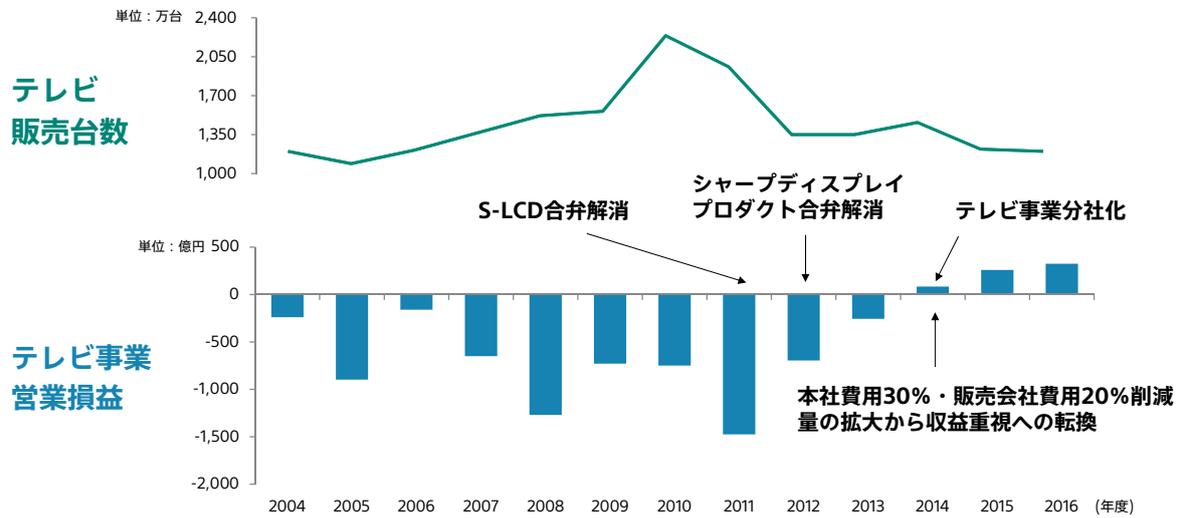


規模を追わず、違いを追う

原点へのチャレンジ



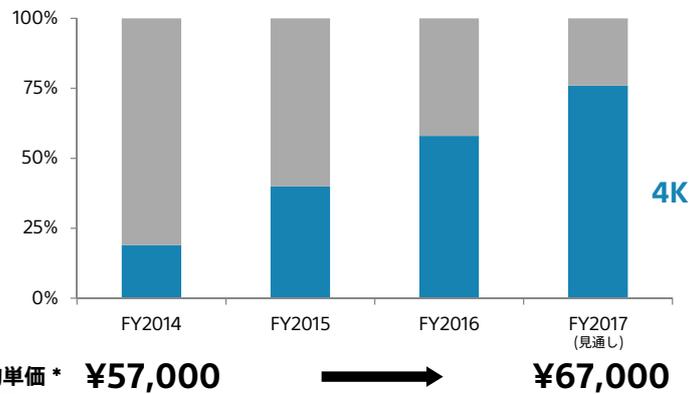
テレビ事業の営業損益の推移 (2004年度～)



高付加価値商品への注力



4K比率 (金額ベース)



* テレビ事業売上高÷テレビ販売台数

デジタルイメージング事業



デジタルイメージング事業



RX100



RX100 II



RX100 III



RX100 IV



RX100 V

モバイル・コミュニケーション分野



第二次中期経営計画の目標達成に向けて

コンシューマーエレクトロニクスの安定的な収益貢献

+

ゲーム&ネットワークサービス分野の収益拡大

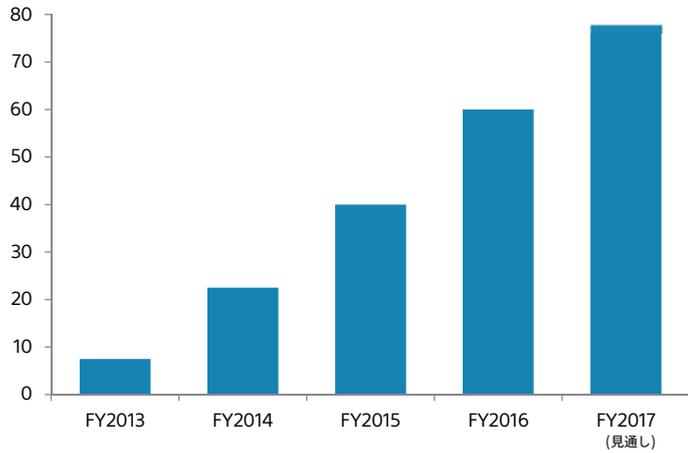
モバイル向けイメージセンサーの復活

音楽・金融分野の継続的な収益貢献

PlayStation®4プラットフォームの拡大



PS4®累計販売台数 (百万台)



ユーザーエンゲージメントの強化

PlayStation Network

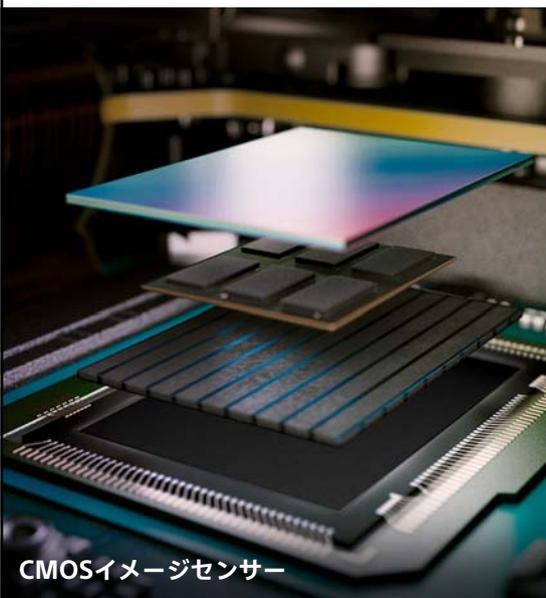


月間アクティブユーザー数7,000万人

PlayStation®VR



モバイル向けイメージセンサーの復活



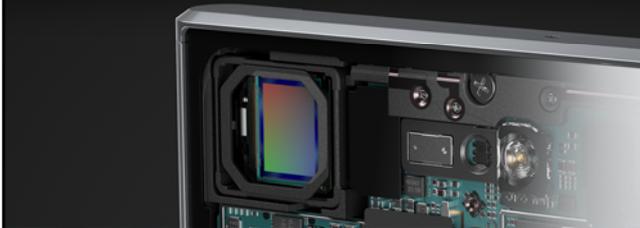
CMOSイメージセンサー

- 環境変化に対応する“スピード”
カメラモジュール事業の大幅縮小
- 強みのあるCMOSイメージセンサーへの
“フォーカス”
- モバイル市場のトレンド
複眼化の加速
フロントカメラの高画質化
動画性能の重視



さらなる高収益事業へ

スマートフォン



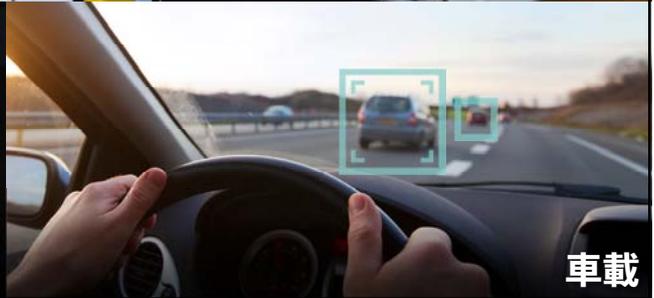
FA



セキュリティ



車載



音楽分野



- ヒットの創出/アーティストの発掘・育成
- 積極的な投資/完全子会社化
2015年4月The Orchard
2016年9月Sony/ATV Music Publishing
- 日本における新たな事業創出

金融分野

ソニーフィナンシャルホールディングス

- ソニー生命
- ソニー銀行
- ソニー損保
- ソニー・ライフケア

ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント



良質なコンテンツの創出





アンソニー・ヴィンシクエラ

2017年6月1日

ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント
会長 兼 CEOに就任予定

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



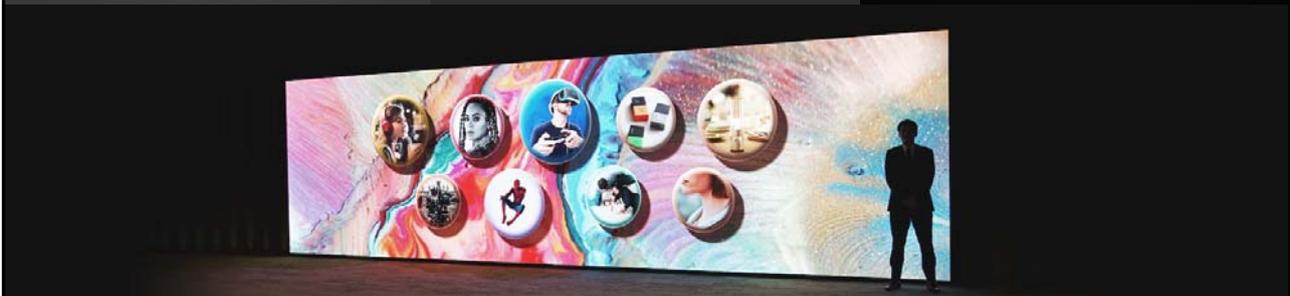
2018年度以降に向けて

“KANDO@ラストワンインチ”

リカーリング型ビジネスモデルの強化

多様性と新しい事業への挑戦

KANDO @ ラストワンインチ



グループ体でのVRへの取り組み

Creators



Sony
Interactive
Entertainment



SONY
PICTURES



SONY MUSIC

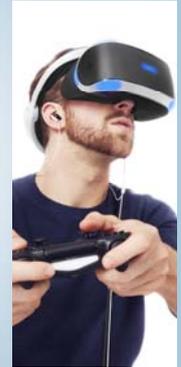
SonyMusic.



PlayStation.VR



Users

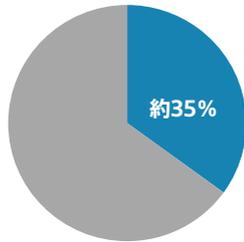


ザ・チェインスモーカーズ『Paris』VRミュージックビデオ

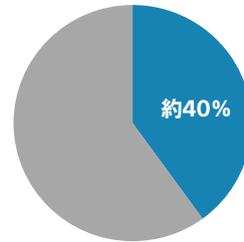


リカーリング型事業の強化

連結売上高に占める
リカーリング型事業の比率



FY2015



FY2017
(見通し)



多様性と組み合わせから生まれた新規事業の系譜

音楽	Sony Music	CBS	+	SONY	1968年
生保	ソニー生命	Prudential	+	SONY	1981年
ゲーム	Sony Interactive Entertainment	Sony Music	+	SONY	1993年
ISP	So-net	Sony Music	+	SONY	1995年
モバイル	XPERIA Sony Smartphone	ERICSSON	+	SONY	2001年
医療	Sony Olympus Medical Solutions	OLYMPUS	+	SONY	2013年

メディカル



新しい事業への挑戦



SONY

将来に関する記述等についてのご注意

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

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

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