

SONY

経営方針説明会

2017年5月23日

ソニー株式会社

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。

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年度は、現行のソニーグループ中期経営計画の最終年度です。中期経営計画では、ROEで10%以上、営業利益で5,000億円以上という数値目標を掲げ、様々な施策に取り組んでまいりました。

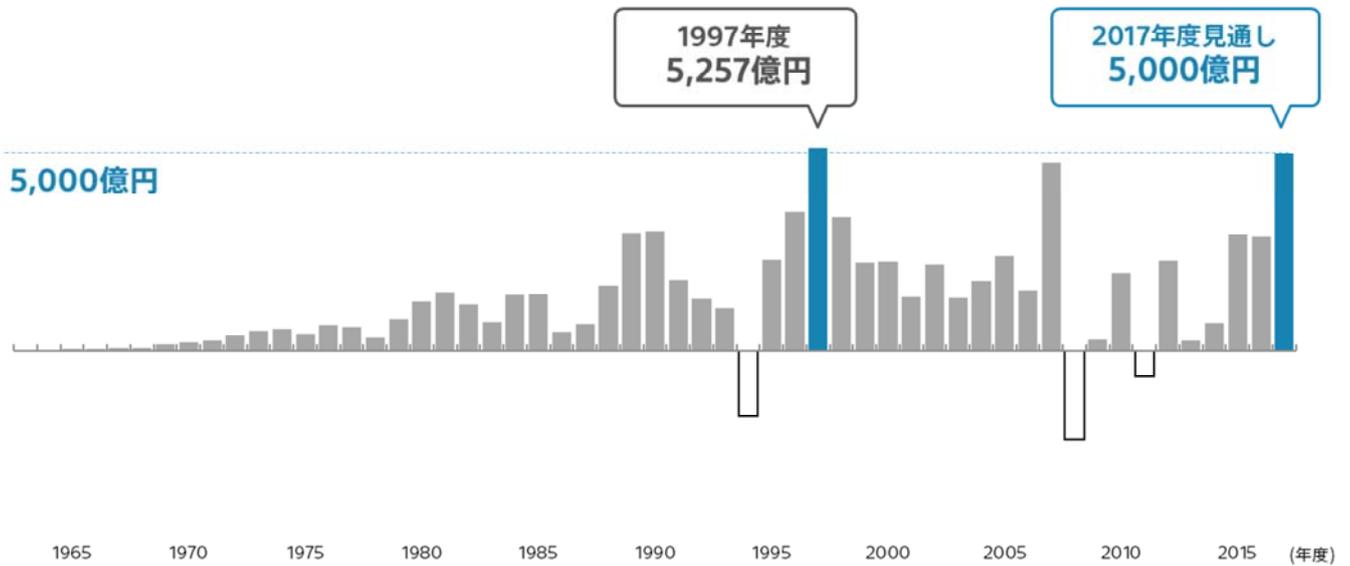
2017年度業績見通し

(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	営業利益	△1,970
連結	売上高	80,000
	営業利益	5,000

4月28日に発表した通り、今年度の業績見通しとしては営業利益5,000億円を見込んでいます。

連結営業利益の推移 (1963年度～)



営業利益5,000億円は20年ぶりの利益水準で、その達成は経営陣や社員にとって大きな挑戦ですが、この5年間の取り組みによりそれを十分狙えるだけの力はついてきたと考えています。

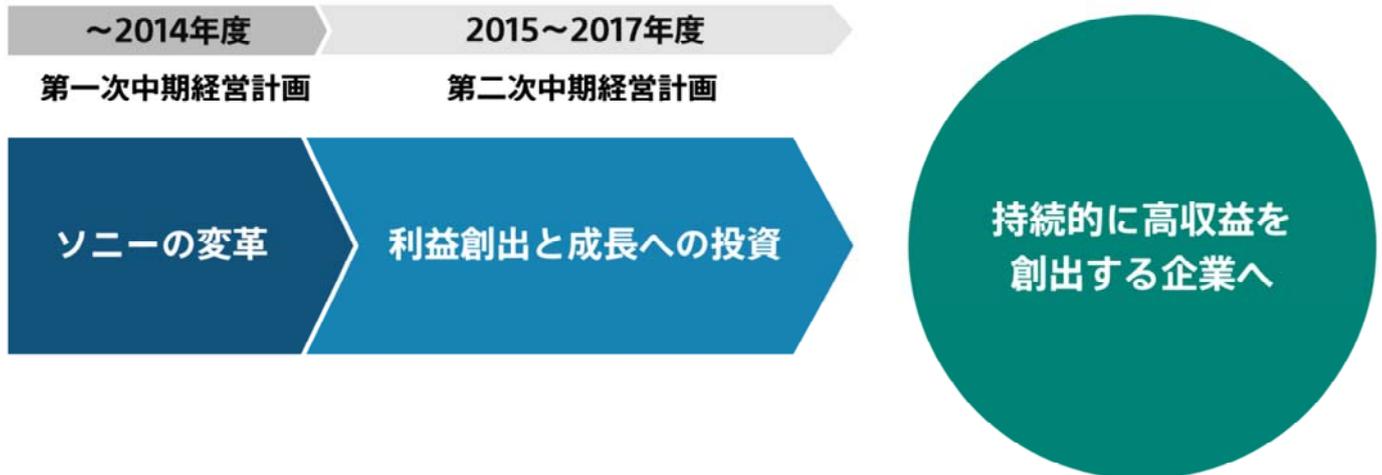
第二次中期経営計画の確実な目標達成

**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**

今年度は結果にこだわる重要な年です。しかし、同時にこれは当社にとっては通過点にすぎず、企業として今後も持続的に発展していく必要があります。

本日は、中期目標達成に向けて、これまで積み上げてきたこと、そして、それらを基盤として今年度特に重要となる施策、また、来年度以降もソニーが持続的に高収益を上げ、新しい価値を創出し続ける企業となるために私が重要と考えているポイントについてお話しさせていただきます。

2015年度から“利益創出と成長への投資”フェーズへ



私が社長に就任して5年になります。
この5年間、「ソニーの変革」と「利益創出と成長への投資」を経営テーマとして取り組んでまいりました。今は社員が目を輝かせ未来に向けて新しいことに挑戦する自信と元気に満ちたソニーが戻ってきた実感があります。

コンシューマーエレクトロニクスの再生



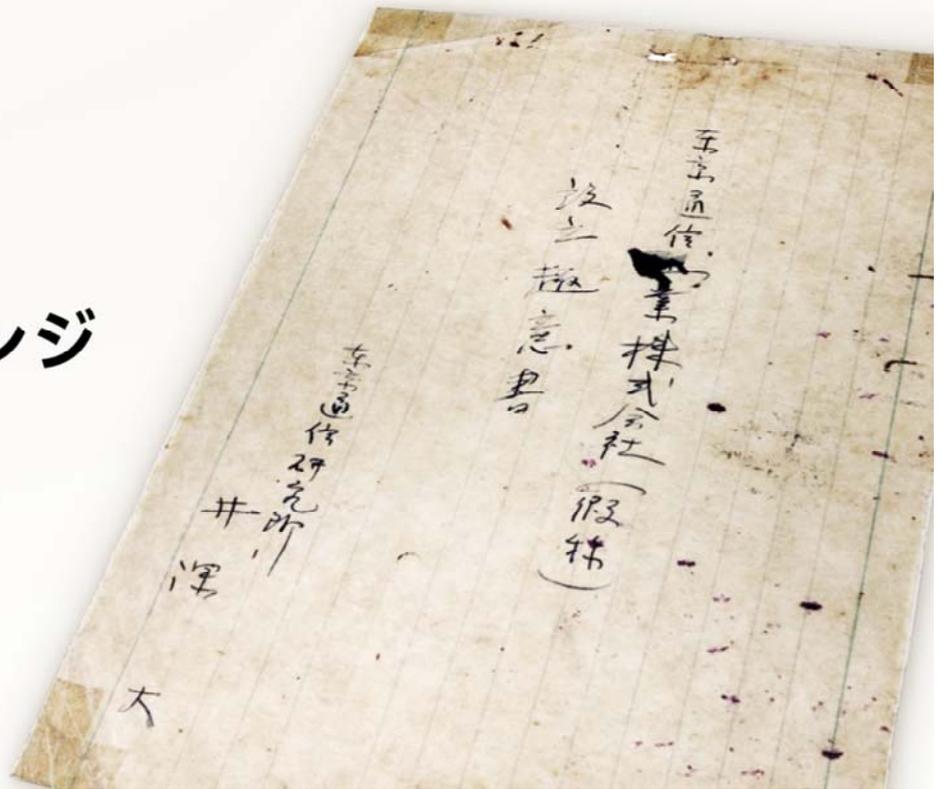
規模を追わず、違いを追う

Sony Corporation | 7

この変化の要因はいくつかありますが、最も大きいのは長年苦戦が続いたコンシューマーエレクトロニクスが再生し、安定的な収益貢献が期待できる事業となったことと考えています。

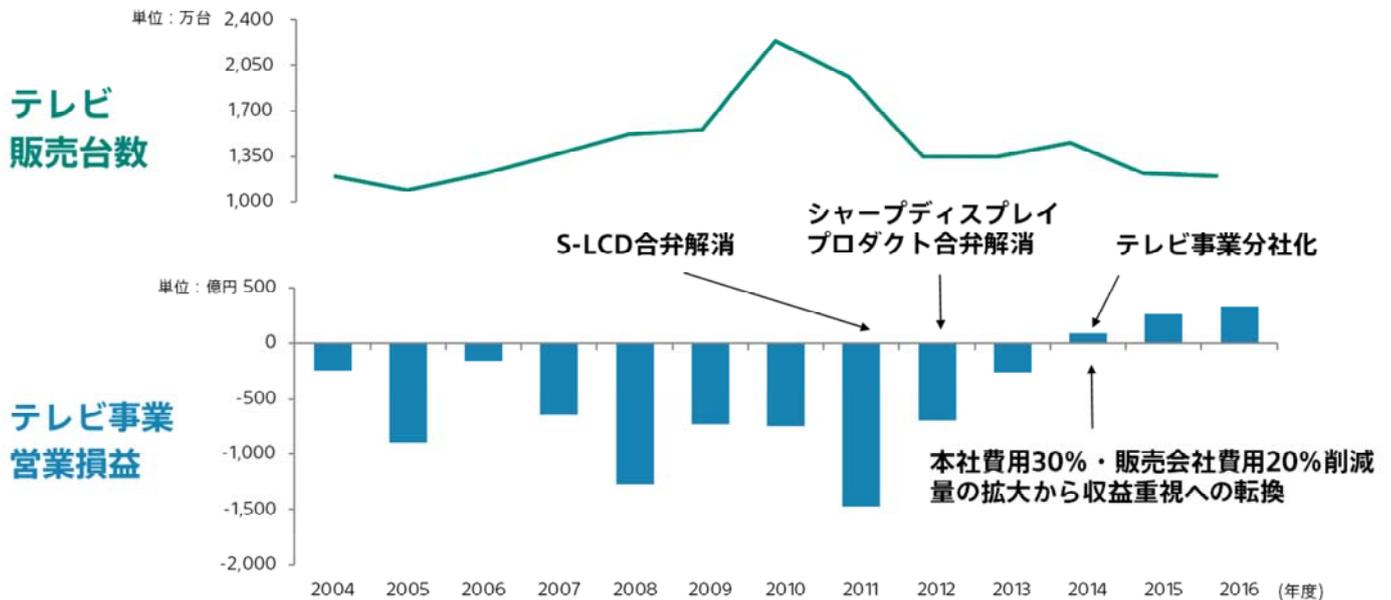
苦戦していた数年前は、「コンシューマーエレクトロニクス」という産業そのものの将来性に懐疑的な見方もありましたが、私は「コンシューマーエレクトロニクスにイノベーションはある。一步も引かない」と言い続け、ソニーの創業以来のDNAでもある「規模を追わず、違いを追う」ということをキーワードに取り組んでまいりました。

原点へのチャレンジ



第2次中期経営計画を発表した2015年。全世界のグループ会社の経営幹部が集うミーティングのテーマを、「原点へのチャレンジ」としました。外部環境の変化に対応するため、また、競争に勝ち続けていくために、変えるべきものは勇気を持って変えていく。一方で、ソニーがソニーであり続けるために決して忘れてはならないことが創業の理念であり、今一度創業者が記した設立趣意書に立ち返る必要があると考えたからです。

テレビ事業の営業損益の推移 (2004年度～)



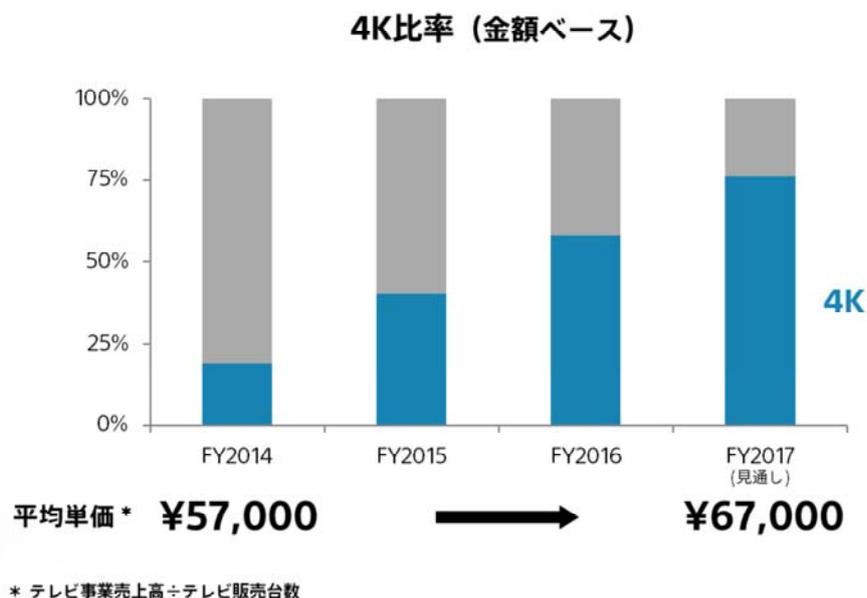
ここでは、特に長年にわたる赤字の状況から、安定した収益が見込める事業に変革を遂げたテレビ事業を例にとってお話ししたいと思います。私は2011年4月に副社長としてテレビ事業を含むコンシューマーエレクトロニクス事業全般を担当することになりましたが、当時のテレビ事業は、2004年度から連続して多額の営業赤字を計上し、当社の最大の課題事業と言える状況でした。

早速収益改善プランの策定に取り掛かり、同じ年の11月に大きな戦略転換を発表しました。量の拡大によってコストをカバーし赤字から脱却するという、それまでの方針を全面的に改め、事業規模が半分以下でも損益を均衡させられる体制に事業構造を変革するというものです。

当時、社の内外を問わず、その戦略で、果たして本当にテレビ事業の損益が改善するのか、疑問視する声が多かったと記憶しています。しかし、2004年度から10年間で合計8千億円規模の損失を出していたテレビ事業は、昨年度、営業利益率が約5%となるまでに改善しました。

ターゲットとする顧客層を絞り込み、販売台数をそれに合わせた規模に引き下げ、それに応じて、販売会社の費用を含めて、固定費を大幅に縮小。また、テレビの中で最も大きなコストを占める液晶パネルについては、生産会社への出資を解消し、複数の企業からの機動的な調達を図る体制に転換しました。

高付加価値商品への注力



Sony Corporation | 10

一方で、先ほども述べた「違いを追う」という観点では、音と映像にとことんこだわり、徹底的な商品の作り込みを行ってきました。4Kを中心とした、大型画面の高付加価値商品に注力しており、ソニーの高画質技術の詰まったプロセッサを組み合わせることで、有機EL、液晶ともに他を凌駕する映像を再現できる商品をご提供させていただいていると自負しています。結果として、平均販売単価は2014年度時点の57,000円から、今年度では67,000円にまで上昇する見通しです。

このように商品力を強化したうえで、戦う地域や販路について、思い切った選択と集中を実施。またこの間、並行して取り組んだ本社費用削減は、30%減を実現しました。

これらは、今から思えば事業運営にとって基本の施策とも言えますが、私が信頼し現場を任せた事業トップがぶれずに強いリーダーシップを発揮してくれたこと、そして何より、社員たちが、「ソニーのテレビを必ず復活させる」という強い思いで一丸となり、これらの改革に真摯に取り組んでくれたことの成果と考えています。

こういった改革を経て、テレビ事業は相当な筋肉質の事業に変換できたと考えていますが、今後の課題は、持続的な収益創出です。このためには、規模はいたずらに追わないものの、ターゲットを絞った上で、シェアを獲りにいくべきところは獲りに行く、ということも必要となると考えています。

デジタルイメージング事業



実は、テレビ事業の変革モデルの先駆けとなったのが、当社のデジタルイメージング事業です。スマートフォンの登場などでデジタルカメラ市場は劇的に変化し、過去10年で販売台数は年間2,350万台から420万台へと大きく減少しました。この間、継続的な固定費の削減につとめながら、レンズ交換式カメラを中心に商品の付加価値を着実に高め、高い収益性を保っています。

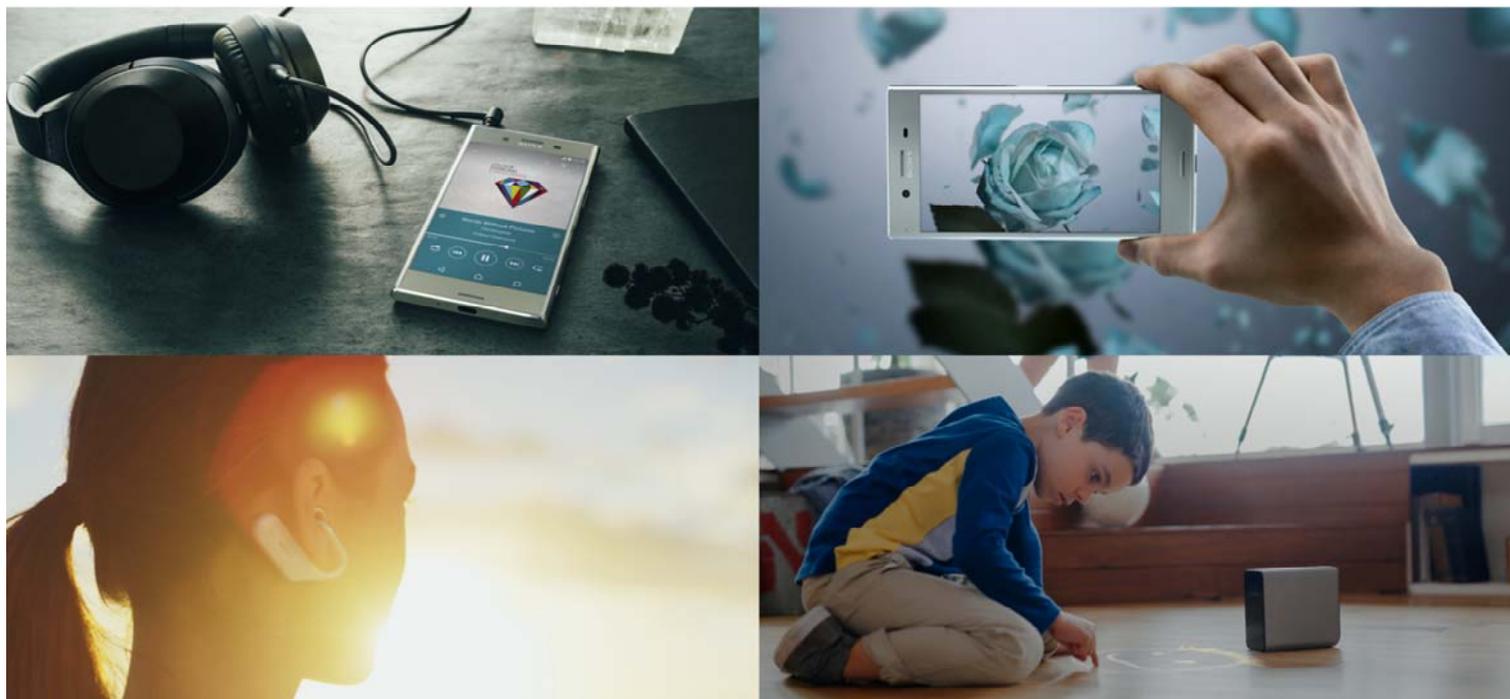
デジタルイメージング事業



私自身、特にカメラについては長年の趣味ということもあり、ユーザーの視点から、担当者に直接さまざまな注文をしてきました。例えば、商品のプレミアム感を、より長期間にわたって維持していくため、RX100シリーズというプレミアムコンパクトカメラについては、「新製品で機能がバージョンアップしても、それに応じてデザインや大きさを変えてはだめ」。「新製品が出ても前のモデルの販売も継続すべし。」と、言い続け、現在このシリーズは5モデル、同じデザインで併売を続けています。こういった強い「こだわり」が、商品の力を増していくものと考えています。

一方で、3年前にはPC事業からの撤退を決定しました。当時、10年連続赤字のテレビは継続するのに、なぜPCは撤退するのか、というご指摘もありましたが、ソニーとして、テレビは「違い」で勝負できるが、PCでは残念ながらそれが難しい。非常に重い決断でしたが、それが最終的に判断した理由です。

モバイル・コミュニケーション分野



コンシューマーエレクトロニクス全体を見渡した時には、スマートフォン事業の収益性にはまだ課題が残っていると認識しています。この事業については、徹底した構造改革と商品・販売地域の絞り込みにより、目標としていた2016年度の黒字化を達成しました。商品力、オペレーション力も着実に向上してきていると実感しています。スマートフォンは、現代において最もお客様との接点が多い「ラストワンインチ」の商品であり、カメラ技術を中心にソニーの最新技術の粋を詰め込むことで「違い」が出しうる事業と考えています。

一方で、この領域は最も変化と競争の激しい事業だということも十分に認識しており、2017年度は、IoTなど新規領域の開拓と併せ、急速な環境の変化にも迅速に対応できるよう慎重な事業運営を行っていきます。

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

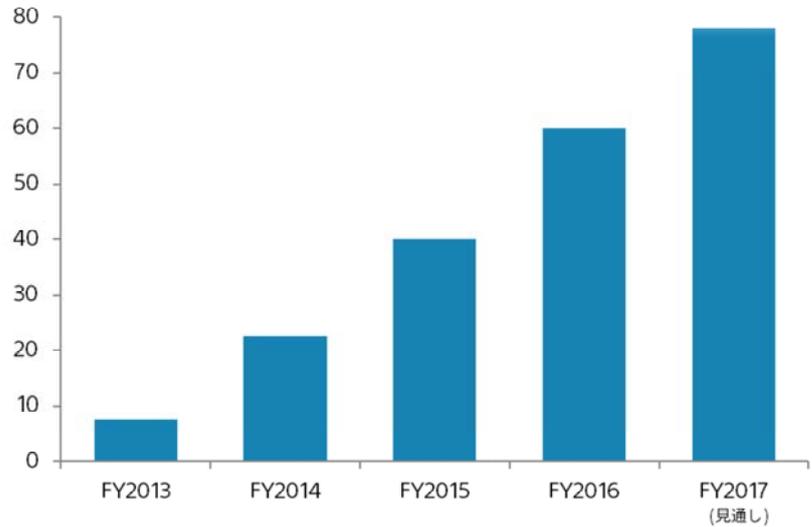
音楽・金融分野の継続的な収益貢献

今年度の経営数値目標である、ROE10%、営業利益5,000億円の達成、そして来年度以降も持続的な高収益をあげていくためには、これまで述べたコンシューマーエレクトロニクスの安定収益に加え、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。そして、音楽・金融分野の継続的な高い収益貢献が鍵となります。

PlayStation®4プラットフォームの拡大



PS4®累計販売台数 (百万台)



昨年の経営方針説明会において、第2次中期経営計画において利益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あるとお伝えしました。

「プレイステーション」ビジネスは引き続き好調に推移しており、昨年度はPlayStation®4 (PS4®) のハイエンドモデルであるPlayStation®4 Pro (PS4® Pro)、そしてPlayStation® VR (PS VR) の導入にも成功しました。今期、PS4®は1,800万台の販売を予定し、今年度末には累計販売台数7,800万台を実現する見通しです。PS4® Proや、PS VRといったプレイステーションの世界を更に楽しくする商品群に加え、プラットフォームが収穫期を迎える中で、数多くの魅力的なソフトウェアタイトルラインナップや多彩なネットワークサービスを投入してまいります。

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**

特にお客様と「プレイステーションネットワーク」のエンゲージメントをさらに高め、ロイヤルカスタマーの拡大を図ることで、PS®4のエコシステムを更に拡充し、収益に貢献してくれることを期待しています。現在、プレイステーションネットワークのMonthly Activeユーザー数は、月間約7,000万人。PS4®だけでみると、プラットフォーム上での全アクティブユーザーの一週間の合計滞在時間は6億時間以上です。ユーザーベースの更なる拡大と、PS4®とユーザーの皆様一人ひとりとのつながりをプレイステーションネットワークで更に強化し、プラットフォームの価値を一層上げていくことが今後の挑戦です。

ネットワークビジネスの収益拡大は、事業全体の安定した収益の創出に貢献します。その大きな鍵の一つが、有料会員サービスであるPlayStation® Plusです。この会員数を伸ばしていくために、サービス内容を一層充実させ、魅力的なものへと進化させていくことが重要です。

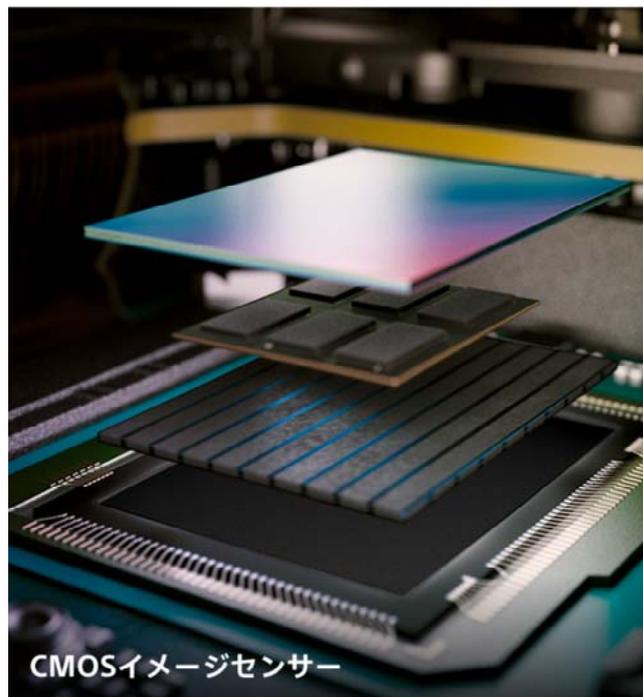
PlayStation®VR



PS VRは昨年10月の発売以降、高品質で全く新しいVR体験が世界中のお客様から高く評価されています。発売当初は、全世界で品薄な状態が続いていましたが、2月から増産を開始し、状況の改善に努めています。PS VR対応のゲームについては既に100を超えるタイトルが発売されていますが、ゲームはもちろんのこと、ノンゲームコンテンツの開発も積極的に推進してまいります。

ソニーの連結業績における分野別の業績としては、長年金融分野が安定してグループ最大の収益貢献をしてきました。今期は、ゲーム&ネットワークサービス分野も同レベルの収益貢献分野となることを見込んでいます。1993年に生まれたこの事業が売上でも2兆円規模、収益面でもグループの柱に成長したことは、ソニーにとって大きなマイルストーンではないかと思っています。

モバイル向けイメージセンサーの復活



- ・ 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

次に、デバイス領域においては、環境変化への対応スピードと強みのある事業へのフォーカスが必要であると、昨年の経営方針説明会で申し上げます。

大きな損失を計上したカメラモジュール事業については、昨年度抜本的な構造改革を行い、熊本テックで行っていた外販向け高機能カメラモジュール事業の開発・製造の中止と中国・広州の生産工場の売却を実施いたしました。

主力のモバイル向けイメージセンサー事業においては、2015年度前半はお客様の需要に対する十分な供給ができず、逆に年度後半からはハイエンドを中心としたスマートフォン市場の成長鈍化の影響から販売が低迷し、業績が急速に悪化する結果となりました。こうした状況を受けて、中国系スマートフォンメーカーを中心に拡販活動に取り組み、その成果は2016年度後半から業績にも表れています。

直近のモバイル向けイメージセンサー市場においては複眼化の加速、フロントカメラの高画質化、動画性能の重視、といったトレンドが見られます。

これらは、まさに私たちが強みを発揮できる、高性能な製品領域が拡大していることを示しており、今期は大幅な収益改善、そしてグループ連結への収益貢献を見込んでいます。



昨年度は熊本地震という大きな災害に見舞われ、デジタルカメラ、監視カメラ向けのイメージセンサーを中心に、生産活動が出来ないという苦しい時期がありました。社員そして協力会社の皆様の素晴らしい努力によって早期の復旧を実現できました。

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

ソニーのイメージセンサーは、性能、歩留まり、品質においては世界一の評価を得ていると考えています。しかしながら、生産リードタイムや製造コストの面においてはまだまだ改善すべき点があると認識しています。車載向けの領域を含めて、将来の成長に必要な投資は行っていきたいと考えていますが、大規模な投資に見合ったリターンを創出すべく、さらなる高収益事業への変革を目指してまいります。

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

続いて、継続的に安定して高収益を実現している音楽と金融にも触れておきたいと思います。

音楽分野は、今年2月の第59回グラミー賞において、アデルが主要3部門を受賞したのを始め、最多9部門にノミネートされたビヨンセなどのアーティストの楽曲が大ヒットし、大きな利益貢献をしています。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根幹となる事業の実績に加えて、音楽出版事業を営むSony/ATVやインディーズのデジタル配信を営むThe Orchardの完全子会社化を実施するなど、有料ストリーミング市場の拡大を見据え、リカーリング型ビジネスの強化に向けた戦略投資も実施しました。事業環境が大きく変化している音楽業界の中で、安定的な収益基盤を確立すると同時に、Sony Music Entertainment(Japan)が取り組んでいるアニメやライブビジネスなど、新たな収益源となる事業でも成果をあげているところに、この分野の強みがあると考えています。

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

Sony Corporation | 22

金融分野は、お客様との「ラストワンインチ」の接点を有するソニーブランドを活かしたリカーリング型のサービス事業であり、安定的な高収益を堅持しています。そして、既存の業界にソニーが参入することによって変革をもたらすという、事業モデルのイノベーションのDNAも持っています。このように、ソニーが中長期戦略で重視しているポイントを複数備えている、大変重要な事業と捉えています。

ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント



ここで、私が現在ソニーにとっての喫緊の課題と認識している映画分野について述べさせていただきます。

映画分野においては、劇場公開作品やブルーレイ、DVDなどのパッケージメディア販売などを手掛ける映画製作事業の将来の収益計画を見直した結果、昨年度、1,121億円の営業権の減損を計上しました。

2017年度の利益見通しも、中期経営計画の立案当初の水準を大きく下回る見通しであり、大変重く受けとめています。

しかし、映画分野は、引き続きソニーにとって重要な事業と位置付けており、現在、映画製作事業の収益改善に向けた施策の遂行に優先度を上げて取り組んでいます。

良質なコンテンツの創出



ネットワーク化が進行し、映像コンテンツの楽しみ方が多様化する中で、魅力的なコンテンツの需要はかつてないほど高まっています。このような環境のもと、コンテンツクリエイターと更なる強固な関係を構築し、質の高いコンテンツの創出に取り組んでまいります。



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

Sony Corporation | 25

先日発表させていただいた通り、ソニー・ピクチャーズの新しいCEOにアンソニー・ヴィンシクエラの就任が決まりました。彼は通常トニーと呼ばれていますが、トニーは米国のエンタテインメント業界において素晴らしい実績をあげてきた人物で、技術のトレンドやグローバルな市場環境の変化についても高い見識を持っています。そして、何よりもチーム・ビルディングを重んじており、彼ならソニー・ピクチャーズのマネジメントや社員のベクトルを一つにして、この事業の再生を実現してくれると思い、CEOに招聘しました。トニーには、ソニーグループ内の他の事業との連携も一層推進してもらいます。

映画は事業モデルの性質から、結果が出るまでには一定の時間を要しますが、トニーと共に、腰を据えて変革に取り組み、高い収益を創出する事業へ転換させてまいります。

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

今年度は、第2次中期経営計画の最終年であると同時に、新たなフェーズを迎える次の中期経営計画を策定する年でもあります。

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、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき挑戦で、ソニーだからできる、新たな『感動』の開拓者となる」というビジョン、これは不変です。



エンタテインメント

金融

SONY

エレクトロニクス

また、ソニーは、エレクトロニクス、エンタテインメント、金融の領域で多様な事業を展開し、事業のダイナミックレンジが広い、世界でも稀有な企業です。これらの多様な事業ドメインを抱えていること、そしてそれらを唯一無二の「S・O・N・Y」というブランドのもと、共通の価値観をもって運営していくことが、ソニーの強みであり、今後もこれを強化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。

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

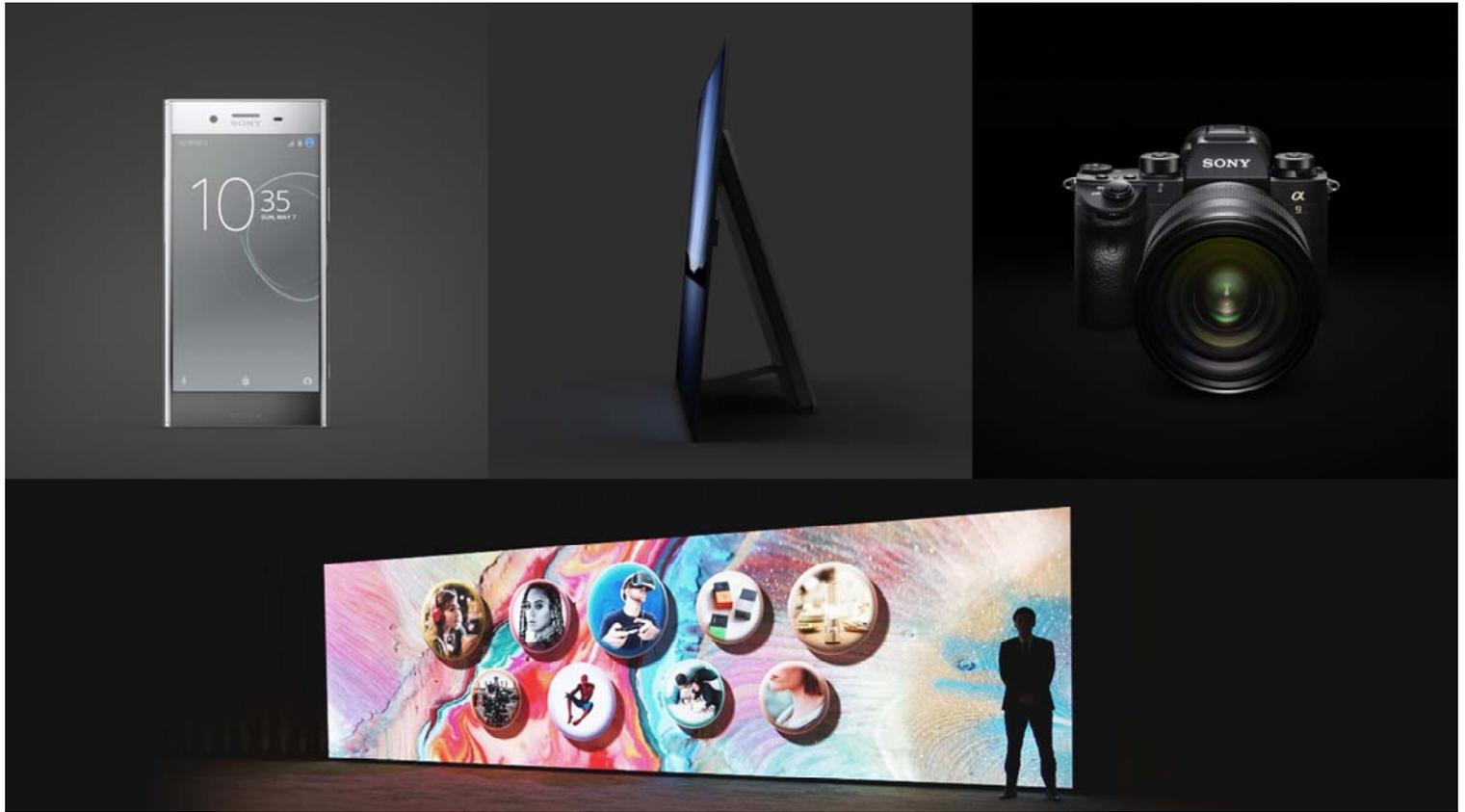
多様性と新しい事業への挑戦

来年度以降も見据えた、中長期の持続的成長に向けては、コンシューマーに向き合い、お客様に感動をもたらす「ラストワンインチ」の存在であり続けること、一人一人のお客様との継続したお付き合いを通して安定的に収益を拡大していくリカーリング型ビジネスモデルの強化、そして、ソニーが持つ多様性と新しい事業への挑戦、の3点が特に重要と考えており、これらを踏まえた2018年度以降の新しい中期経営計画を策定してまいります。

KANDO @ ラストワンインチ



ソニーがお客様に「感動」をもたらす場所は、お客様に最も近いところ、つまり「ラストワンインチ」です。機能面での圧倒的な差異化に加え、デザインや質感にもこだわった、お客様の感性に訴える商品を開発し、それを世界中にお届けする。ソニーはお客様の体験のインターフェースとなる商品をつくり続けます。



例えば、この春に発表した4K有機ELテレビ「ブラビア®」や世界初のスーパーローモーション機能と4K HDRディスプレイ搭載のスマートフォン「Xperia™ XZ Premium」、フルサイズミラーレス一眼カメラ「α9」、そして昨年商品化した業務用超大型ディスプレイのCrystal LED Integrated Structureなどは、まさにお客様の「ラストワンインチ」で感動をもたらすことができる「KANDO@ラストワンインチ」を体現した商品と自負しています。

グループ体でのVRへの取り組み

Creators



SONY PICTURES



SONY MUSIC



Sony
Interactive
Entertainment



PlayStation.VR

SonyMusic™



Users



そして、「ラストワンインチ」で勝負するソニーが、今新たな市場を創造すべくグループ丸で取り組んでいる事例の一つがVRです。PS VRについては先ほど触れましたが、VRは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であり、新たな事業ドメインに育てるべく、グループ体の取り組みを行っています。

ザ・チェインスモーカーズ『Paris』 VRミュージックビデオ



ソニー・ピクチャーズやソニー・ミュージックでは既に独自のコンテンツも複数制作しており、イベント等で注目されています。例えば、今年のグラミー賞で最優秀ダンス・レコーディング賞を受賞したアーティスト、The Chainsmokersの最新ヒット曲「Paris」のVRミュージックビデオは、VRの技術を生かし、インタラクティブ性を持たせた新しい映像と音楽の表現としてアーティストの意見も取り入れながら制作したもので、PS VR専用のコンテンツとしてPlayStation®Storeからのダウンロードが米国から順次始まっています。従来のプレイステーションのユーザーのみならず、アーティストのファンからも大変好評を博している事例の一つですが、このような取組を加速してまいります。

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



第2次中期経営計画を発表した2015年に、「安定した高収益創出のために、お客様との継続したお付き合いを前提としたリカーリング型事業を強化する」と申し上げました。2015年度に35%だったリカーリング型事業の売上比率は、今年度には約40%を占める見通しとなりました。

当社におけるリカーリング型事業は、大別すると、①金融、ネットワークサービス、テレビチャンネル運営事業などのサブスクリプションモデル、②デジタル一眼カメラのレンズやゲームソフトなどの追加購入モデル、③音楽制作、テレビ番組制作などのコンテンツ事業、の3つに代表されます。今後は、サブスクリプションモデルをはじめとする、お客様と直接つながるサービス領域の将来性が特に高いと考えています。

リカーリング型事業の強化により、各事業の収益モデルを安定化させ、持続的に高収益を生み出すことで、新しい価値を創出し、将来へとつないでいくことができると考えています。

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

「人のやらないことをやる」。これは「規模を追わず、違いを追う」ことにつながるソニーのDNAであり、これまで以上に貪欲に取り組んでまいります。

「新規事業の創出」と一言と言っても、全く「無」の状況から、新しい事業を創出するのは大変困難なことです。創業以来、ソニーは、自らの強みと他社の強みを結び付けることにより、既存の業界に新たな価値を提供してきました。当初は他社との合併で事業を開始した、音楽や金融がその代表格です。また、グループ内に抱える多様な事業の知見を持ち寄り、新たな事業を創出した事例としての代表格はゲームです。このように多様な事業領域を有するソニーだからこそ、さらに有望な新しい事業を創出できると考えています。

メディカル



例えば、最近の例としてはメディカルが挙げられます。ソニーとオリンパス株式会社様との医療事業合併会社であるソニー・オリンパスメディカルソリューションズ株式会社は、2013年の創業以来、ソニーのイメージングを中心とする技術を活かした4K外科手術用内視鏡システムの製品化などの領域で着実な成果をあげ、事業も順調に成長しています。医療分野は、医療機関やお医者さまと、時には協働して課題解決をしながら長期的な関係を構築できる、リカーリング型ビジネスモデルの一例ともいえます。ソニーが今後も成長していくには、こういった事例を複数生み出していくことが必要だと考えています。

新しい事業への挑戦



Life Space UXや新規事業創出プログラムSAPなども、着実に成果を出しています。SAPはプログラム開始以降、3年間で10を超える新事業を創出しました。まだ、一つ一つの事業の規模は大きくありませんが、社内に常に新しいことに取り組む風土を植え付けるとともに、事業を運営するマインドとスキルを持った若手社員の育成にもつながっています。

また、優れた外部の研究者やベンチャー企業などとの協業を一層推進すべく昨年創設したコーポレートベンチャーキャピタル「ソニーイノベーションファンド」も既に多数の投資実績を生み、将来への布石をうっています。

「AI×ロボティクス」については、「AI」に「ロボティクス」という“動くもの”、そしてセンシングの技術を組み合わせることで、より自社の強みを発揮できると考えており、複数のプロジェクトが着実に進捗しています。商品化までのプロセスは一定の時間を要するものであり、具体的な成果の紹介にはもう少し時間の猶予を頂きたいのですが、ご期待いただければと思います。

SONY

2017年度は、大きな節目となる重要な年です。まずは、各事業において、今年度やるべきことを着実に実行し、目標の達成を目指します。

そして、この目標を達成した後も、ソニーは持続的に高収益を創出できる企業でなければなりません。2017年度の連結営業利益5,000億円は当社では20年ぶりの水準ですが、この利益レベルを複数年にわたって継続できたことは、ソニーグループの71年の歴史の中で一度もありません。高収益を創出し続けるためには、ソニーグループとしても、また各事業それぞれも、現状維持ではなく、新しい事業への取り組みを強化していくことが不可欠です。

分社化と昨年行った役員制度の変更により、私に直接レポートする執行役員9名がそれぞれの担当領域について明確な経営責任を果たすと共に、ソニーグループ全体の企業価値の向上を目指し、「SONY」の共通アイデンティティのもとで連携・協力する体制が確立しました。

2017年度は、2018年度から始まる新しい3年間の中期計画を策定する年でもあります。高収益を持続的に確保し、新しい価値を創っていくという方針を具体的な戦略・計画に落とし込む必要があります。これを強力に推進するために執行役 EVPの十時裕樹をチーフ・ストラテジー・オフィサー（CSO）に任命しました。十時には、ソニー・モバイルの社長を含むモバイル・コミュニケーション事業の担当執行役としての役割に加え、CSOとして、ソニーグループの中長期経営戦略の立案・取りまとめ、新規事業の推進全般を担当してもらいます。

持続的に利益を創出し、「違いを追うこと」によって、社会に新たな価値を提供し続けるソニーでありたい。私をはじめとする経営陣、全世界のグループ社員が「One Sony」で取り組んでまいります。

本日はご清聴ありがとうございました。

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いたします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直して改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。

- (1) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済情勢、特に消費動向
- (2) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上、生産コスト、又は資産・負債を有する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (3) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、十分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス（テレビ、ゲーム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）をソニーが製造・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度を維持できること
- (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。