

## ソニー株式会社 2019 年度経営方針説明会 ～テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニーとして進化～

本日、ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、2019 年度経営方針説明会を開催し、社長 兼 CEOの吉田憲一郎より、2018 年度から 2020 年度までの中期経営計画の進捗、及び各事業の主要施策について説明しました。

ソニーは、個々の事業の強化に加え、コンテンツ IP と Direct-to-Consumer (DTC) サービスでの協業や技術を軸とした各事業間のシナジーの追求を更に深め、「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」として進化してまいります。

概要は以下の通りですが、詳細については、追って当社コーポレートサイトで掲載するスピーチやスライドをご参照ください。

### 1. 2018 年度のレビューと中期の見通し

ソニーは、昨年の経営方針説明会において、「人に近づく」を経営の方向性として、以下の 3 点を具体的な経営方針として定め、持続的な社会価値と高収益を創出する企業となるよう経営に取り組むと発表した。

1. ユーザーに近づくための DTC サービスとクリエイターに近づくためのコンテンツ IP を強化する
2. ソニーのブランデッドハードウェア事業において安定的に高いレベルのキャッシュフローを創出する
3. CMOS イメージセンサーの領域において、イメージング用途での世界 No.1 を堅持し、更にセンシングの用途でも世界 No.1 をめざす

#### <2018 年度のレビュー>

- ・ DTC サービス強化
  - 過去最高の売上と営業利益を計上したゲーム&ネットワークサービス(G&NS)分野の成長を牽引した「プレイステーション ネットワーク(PSN)」の成長
- ・ コンテンツ IP 強化
  - EMI Music Publishing (EMI) の 100%子会社化により、世界最大の音楽出版事業を擁する企業へ
  - G&NS・音楽・映画の全分野で IP を活用したヒットを数多く創出
- ・ ブランデッドハードウェア事業
  - クリエイターとユーザーをつなぐ製品展開の継続
  - 約 900 億円のネットキャッシュフローの創出
  - 新しい価値創造と更なる事業の最適化を加速するため、全てのコンシューマーエレクトロニクス事業とプロフェッショナルソリューション事業を、エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション (EP&S) 分野として統合
- ・ CMOS イメージセンサー
  - イメージング用途で、高精細化と多眼化・大判化が進むスマートフォン市場への高付加価値商品の安定供給を実現し、金額シェアで No.1 のポジションを堅持
  - 車載、センシング用途で着実な事業立ち上げ

#### <中期の見通し>

- ・ 2020 年度までの 3 年間累計の金融分野を除く営業キャッシュフローの目標を 2 兆円から 2 兆 2,000 億円以上に増額
- ・ キャピタルアロケーションについては引き続き長期的な利益成長のための投資を優先
  - 1 兆円としていた 2020 年度までの 3 年間の設備投資は、CMOS イメージセンサーへの投資増額により、

### 1.1 兆円から1.2 兆円を見込む

- ▶ 約 4,000 億円の EMI の買収を実行済
- ・ 一株当たり利益 (EPS) の成長を重視する考えのもと、2018 年度に 1,000 億円の自己株式取得を実施済。2019 年度は上限 2,000 億円の自己株式の取得枠を設定
- ・ 株主還元については、配当の長期・安定的な増額を進めていく

## 2. ソニーグループ及び各事業の取り組み

ソニーが擁する事業(コンテンツ IP エンタテインメント事業[ゲーム、音楽、映画、アニメ]、エレクトロニクス事業、DTC サービス事業[PSN、金融])は全てテクノロジーと不可分。個々の事業の取組みと併せ、コンテンツ IP と DTC サービス間での協業、テクノロジーを軸とした各事業間のシナジーについて以下に述べる。

### <ゲーム&ネットワークサービス>

- ・ 「イマーシブ(没入感)」と、「シームレス(いつでも、どこでも切れ目なく)」が進化のテーマ
  - ▶ 次世代コンソール:演算性能の更なる向上と超高速広帯域の専用 SSD との組み合わせにより、圧倒的な描画スピードが創出する「イマーシブ」
  - ▶ プレイステーションストリーミング:「リモートプレイ」と「プレイステーション ナウ」(PS Now)の進化により、いつでもどこでもシームレスなゲーム体験を提供
    - ◇ 「リモートプレイ」:年内には累計販売台数が 1 億台に到達する見込みの「プレイステーション 4」(「PS4」)がストリーミングサーバーとなり、ユーザーに最も近い場所からストリーミングを提供
    - ◇ 「PS Now」:「PS4」ユーザーにも、「PS4」コンソールをお持ちでないお客様にも「イマーシブ」なゲーム体験を提供
- ・ コンピューティング、ストリーミング、クラウド、5Gなどの最新技術と、優れたコンテンツにより、「プレイステーション」のミッションである「The Best Place to Play」を追求する
  - ▶ 一環として、ソニーは、マイクロソフトコーポレーションとクラウドソリューションの共同開発を含むストリーミングゲーム領域での協業検討の意向確認書を締結

### <音楽・映画>

- ・ 定額ストリーミングサービスの普及によるエンタテインメントコンテンツへの需要増加を事業成長の機会に
- ・ 基本戦略は、コンテンツ IP の強化
  - ▶ 音楽:高い市場シェアとライセンス型のリカーリングビジネスモデルで安定した収益の拡大
  - ▶ 映画:独立系スタジオとしての強み、再活性化可能な数多くのコンテンツ IP ライブラリー、ソニーグループ内の IP シナジーで、強い競争ポジションの獲得をめざす

### <エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション (EP&S) >

- ・ 全てのコンシューマーエレクトロニクス事業とプロフェッショナルソリューション事業を合わせ EP&S として統合
  - ▶ ①事業の最適化・効率化の追求、②事業間の人材の流動化や活性化を図り、モバイル事業を含む既存事業の強化、③ソニーの技術力を活かした新規事業の育成促進をめざす
- ・ クリエイターとユーザーをつなぐ商品を創出し、最も信頼され、愛されるブランドとして進化する

### <半導体>

- ・ これまで培ってきた技術力を活かし、今後も業界トップのポジションを堅持
  - ▶ CMOS イメージセンサーの売上の約 8 割を占めるスマートフォン市場は成熟の一方、スマートフォンに搭載されるカメラの多眼化・大判化によってセンサー需要は拡大。スマートフォン向けの ToF センサーの需要の立ち上がり
  - ▶ 今後数年の増産投資は必要だが、CMOS センサーの生産設備は陳腐化しにくく、長期的に投資リターンは高い
- ・ 長期的成長に向けた、車載用センサー、エッジ AI への取組み
  - ▶ 測距、車載などの領域で事業を拡大。車載用センサーは、社外から高い評価を獲得

- ▶ CMOS イメージセンサーの積層構造に AI 機能を埋め込み、CMOS イメージセンサー自体をインテリジェント化
- ◇ ソニーは、他社とのアライアンスも積極的に推進。マイクロソフトコーポレーションと AI 領域における協業の意向確認書の締結を発表

### 3. テクノロジーと社会価値

地球、社会の中の一員としてのソニーでは、全ての事業活動を通じて、経済価値の追求と同時に、社会価値の創出、それによる、より良い地球環境、社会づくりに継続して貢献していく。

将来に関する記述等についてのご注意

この発表文に記載されている、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)ソニーが製品品質を維持し、そ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
- (2)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(イメージセンサー、ゲーム及びネットワークのプラットフォーム、スマートフォンならびにテレビを含む)をソニーが設計・開発し続けていく能力
- (3)ソニーがハードウェア、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、新しい技術や配信プラットフォームを考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
- (4)ソニーと他社との買収、合弁、投資、資本的支出、構造改革その他戦略的施策の成否を含む(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
- (5)ソニーや外部の供給業者、サービスプロバイダやビジネスパートナーが事業を営む市場における法規制及び政策の変化(課税、及び消費者の関心が高まっている企業の社会的責任に関連するものを含む)
- (6)ソニーが継続的に、大きな成長可能性を持つ製品、サービス、及び市場動向を見極め、研究開発に十分な資源を投入し、投資及び資本的支出の優先順位を正しくつけて行い、技術開発や生産能力のために必要なものも含め、これらの投資及び資本的支出を回収することができること
- (7)ソニーの製品及びサービスに使用される部品、ソフトウェア、ネットワークサービス等の調達、ソニーの製品の製造、マーケティング及び販売、ならびにその他ソニーの各種事業活動における外部ビジネスパートナーへの依存
- (8)ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済・政治情勢、特に消費動向
- (9)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低下の状況下においても、ソニーが事業運営及び流動性の必要条件を充足させられること
- (10)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
- (11)為替レート、特にソニーが極めて大きな売上や生産コストを計上し、又は資産・負債及び業績を表示する際に使用する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (12)ソニーが、高い能力を持った人材を採用、確保できるとともに、それらの人材と良好な関係を維持できること
- (13)ソニーが、知的財産の不正利用や窃取を防止し、知的財産に関するライセンス取得や更新を行い、第三者が保有する知的財産をソニーの製品やサービスが侵害しているという主張から防御できること
- (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)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
- (16)大規模な災害などに関するリスク

(17)ソニーあるいは外部のサービスプロバイダやビジネスパートナ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や従業員や顧客の個人を特定できる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

(18)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

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。重要なリスク及び不確実な要素については、ソニーの最新の有価証券報告書又は米国証券取引委員会に提出された最新の年次報告書(Form 20-F)も合わせてご参照ください。

以上