

**ソニー株式会社 2018～2020 年度中期経営方針**  
**- より「人に近づく」ことで感動を生み出し、持続的な社会価値と高収益の創出を目指す -**

本日、ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、経営方針説明会を開催し、社長 兼 CEOの吉田憲一郎より、今後の経営の方向性と2018年度から2020年度までの3年間の中期経営計画(「第三次中期経営計画」)を発表しました。

ソニーは、「感動」と「人に近づく」をキーワードとして、エレクトロニクス、エンタテインメント、金融の3つの事業領域において、持続的な社会価値と高収益の創出を目指してまいります。具体的には、以下の基本的な考え方のもと、経営に取り組んでまいります。

(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。)

### 基本戦略

1. ユーザーに近い Direct to Consumer (DTC) サービスと、クリエイターに近いコンテンツ IP を強化し、それぞれに共通の感動体験や関心を共有する人々のコミュニティ「Community of Interest」を創り出す。
2. 映像と音を極める技術を用いてユーザーとクリエイターを繋ぐソニーブランドのエレクトロニクス(「ブランデッドハードウェア」)を、安定的に高いレベルのキャッシュフローを創出する事業、すなわち持続的なキャッシュカウ事業とする。
3. 人が生きる現実世界を向き、また感動をもたらすコンテンツの創造に欠かせない CMOS イメージセンサーの領域で、イメージング用途での世界 No.1 を維持し、センシング用途でも世界 No.1 となる。

### 各事業の主たる取り組み

#### <ゲーム&ネットワークサービス>

- ・ 「プレイステーション 4」を中心に、ユーザーとクリエイター双方とつながるゲーム&ネットワークサービスの経営戦略として、年間の売上が1兆円を超え、月間アクティブユーザー数が8,000万を突破し、世界有数のネットワークサービス「プレイステーション ネットワーク」(PSN)を一層成長させる。具体的には、サブスクリプションサービスである「プレイステーション プラス」の会員数を更に拡大することや、「プレイステーション ヴィーアール」やクラウドゲームサービスの「プレイステーション ナウ」、映像の「プレイステーション ヴュー」や「プレイステーション ビデオ」、音楽の「プレイステーション ミュージック」など、商品やさまざまなサービスをお客様にご利用いただくことで、PSN への訪問頻度と利用時間、すなわちユーザーエンゲージメントを高めていくことに取り組んでいく。また、コンテンツ IP については、1st Party における IP の創出と活用、アドオンコンテンツ等の領域における成長機会を捉え、一層強化していく。

#### <音楽>

- ・ 音楽分野の基本戦略はコンテンツ IP の強化。ストリーミング市場の伸びから得られる事業機会を最大化するため、コンテンツ IP の質と量を強化するとともに、アーティストの発掘や育成を通して、新たな IP を生み出していく。
- ・ 音楽の IP に加えて、アニメーションの IP も当セグメントの重要な資産であり、引き続き強化していく。

#### <映画>

- ・ 映画分野は、IP の強化と活用、インドを中心としたメディアネットワークの展開を基本戦略として、引き続き利益率の改善に取り組んでいく。

- ・ 映画製作部門においては、2015年より、ストーリーに軸足をおき、脚本への投資、ライブラリの再活性化、保有する有力IPの積極利用などの施策を進めてきた。その成果の一つが1,000億円超の劇場興行収入をあげた「Jumanji Welcome to Jungle」。
- ・ ソニー・ピクチャーズエンタテインメントのチャンネル事業であるメディアネットワークにおけるインドでの展開も重要な戦略。2024年には人口が世界一になると予測されるインドにおいては昨年買収したTEN Sportsを含め、31チャンネルを有しており、大きな強みであると考えている。

#### <ブランドハードウェア>

- ・ ソニーブランドを冠するホームエンタテインメント&サウンド(HE&S)、イメージング・プロダクツ&ソリューション(IP&S)、モバイルコミュニケーション(MC)の三つのエレクトロニクス事業セグメントで構成される領域をブランドハードウェアと定義し、ソニーグループが今後も成長投資を続けていくためのキャッシュカウと位置づける。ブランドハードウェアは2017年度の最高益の原動力となり、また今後3年においても最も安定してキャッシュフローを生む事業となると見込む。この領域においては、引き続きいたずらに規模は追わず、プレミアム路線を堅持する。
- ・ また、ブランドハードウェアで培った技術を活かし、「医療」と「AI×ロボティクス」などに長期的に取り組んでいく。

#### <半導体>

- ・ CMOSイメージセンサーは、IoT、AI、自動運転等、今後発展が期待される領域におけるキーデバイスであり、当社がCCDの時代から長年培ってきたアナログの技術が競争力の源泉。イメージングNo.1を堅持することに加え、将来はセンシングでもグローバルNo.1を目指す。スマートフォン向けのセンシングアプリケーションから事業を展開し、車載センシングなどの新しいアプリケーションを育てていく。

#### <金融>

- ・ 継続的に高収益を実現し、ソニーグループの安定的な利益基盤の一つである金融分野は、お客様と直接、かつ大変深いつながりを有する事業領域。フィンテックでさらにお客様に近づくことを目指す。

### **長期的ビジョンと社会価値**

- ・ ソニーは経済価値の創出に加え、地球環境も含めた社会価値での貢献を見据えて、経営に取り組んでいく。
- ・ 感動をミッションとするソニーは、「Community of Interest」を創造し、人々の心を豊かにすることに貢献することによって社会価値を生み出していく。
- ・ 同時に、地球環境や社会があって事業が成り立っているという認識のもと、環境、人権などに対する取り組みを、長期視点でサプライチェーン全体にわたり継続していく。
- ・ イメージングやセンシング技術で、自動運転時代のモビリティの安全への貢献をすべく、事業の育成に取り組んでいる。
- ・ 広義での教育(クリエイターの育成、子どもたちへのプログラミング教育ツールの提供、事業インキュベーション)にも取り組む。

### **第3次中期経営計画 数値目標**

- ・ 経営をより長期視点で行っていくため、経営指標には3年間累計の指標を用いる。
- ・ 今回の中期経営計画の期間においては、営業キャッシュフロー(営業CF)を最も重視する経営指標とし、3年間で、金融分野を除くベースで2兆円以上の営業CFの創出を目指す。
- ・ 創出されたキャッシュの配分については、設備投資に約1兆円を支出することを計画している。残る1兆円については、戦略投資を最優先としつつ、財務体質強化及び株主還元にも適切なバランスのもと配分し、更なる企業価値の向上を目指す。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方針。
- ・ 連結株主資本利益率(ROE)は10%以上の水準を継続することを目指す。

## 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
- (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(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
- (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) 市場環境や法制度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(課税及び企業の社会的責任に関連するものを含む)
- (7) 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
- (8) 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
- (9) 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
- (10) 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
- (11) 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の低下
- (12) 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
- (13) ソニーの製品及びサービスに使用される部品及びコンポーネント、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、供給及び販売、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
- (14) 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
- (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) 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
- (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) 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。

以上

---

【報道関係からのお問い合わせ先】 ソニー株式会社 広報・CSR部 Tel:03-6748-2200