

2015年2月18日

各 位

会 社 名 ソニー株式会社  
代 表 者 名 代表執行役 平井 一夫  
(コード番号 6758 東証 第1部)  
問 合 せ 先 財務部 VP 村上 敦子  
(TEL: 03-6748-2111(代表))

ソニー株式会社 2015～2017年度中期経営方針  
高収益企業への変革に向け、株主資本利益率(ROE)を最重要の経営指標とし、  
収益性重視の事業運営を徹底

本日、ソニー株式会社は上記の発表を行いました。

詳細は、別添プレスリリースをご参照ください。

以 上

### ソニー株式会社 2015～2017 年度中期経営方針

高収益企業への変革に向け、株主資本利益率(ROE)を最重要の経営指標とし、  
収益性重視の事業運営を徹底

ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、本日経営方針説明会を開催し、2015年度から2017年度までの3年間の中期経営方針を発表しました。

株主資本利益率(ROE)を最も重視する経営指標に据え、中期経営計画の最終年度となる2017年度に、ソニーグループ連結で、ROE10%以上、営業利益5,000億円以上を達成することを目標とし、以下の基本方針のもと、高収益企業への変革を進めてまいります。

#### 事業運営の基本方針

- 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と株主視点を重視した経営
- 事業ポートフォリオの観点から各事業の位置づけを明確化

事業の特性、市場環境などを踏まえ、各事業を、事業ポートフォリオの観点から「成長牽引領域」、「安定収益領域」、「事業変動リスクコントロール領域」と位置付けた上で、ソニーグループ全体のROE目標に紐づいた、事業ごとの投下資本利益率(ROIC)の目標値を設定し、収益性を重視した事業運営を行います。

#### 1. 成長牽引領域:

デバイス分野、ゲーム&ネットワークサービス分野、映画分野、音楽分野を、2015年度から3年間のソニーの利益成長を牽引していく領域と位置付け、成長に向けた施策の実行と積極的な資本投下を行い、それによって売上成長と利益拡大を目指していきます。

デバイス分野においては、CMOSイメージセンサー増産のための設備投資や技術開発投資により、競争力の更なる強化を図ります。ゲーム&ネットワークサービス分野ではプレイステーション®プラットフォームと「プレイステーション®ネットワーク(PSN)」の顧客数の拡大に注力します。映画分野では、メディアネットワーク事業において、視聴率の向上、放送チャンネルの拡充により視聴者の拡大を図るとともに、テレビ番組制作事業の強化、映画事業の収益性の改善を行っていきます。音楽分野においては、成長するストリーミング市場への注力などを進めていきます。

#### 2. 安定収益領域:

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野、ビデオ&サウンド事業は安定収益領域として、着実な利益計上とキャッシュフロー創出を重視した経営を行います。

この領域では、市場全体の成長は見込めないものの、コモディティ化しない一定規模の市場において、ソニーは高性能ミラーレス一眼カメラやハイレゾリューション・オーディオなどに代表される新しい付加価値の提案を引き続き行っていきます。既存の技術アセットを活用し大規模な投資は行わず、固定費の最適化や在庫コントロールの強化により、利益と投下資本効率の最大化を図ります。

#### 3. 事業変動リスクコントロール領域:

テレビ事業、モバイル・コミュニケーション分野においては、事業の変動性や競争環境を踏まえ、リスクの低減と利益の確保を最優先とした事業運営を行います。

価格競争が激しく、コモディティ化が進んでいる市場ではあるものの、ソニーの技術やデバイスにより、商品の更なる付加価値向上を図ります。また、地域や商品を厳選することにより、投下資本を抑え、安定した利益を確保できる事業構造を構築します。加えて、事業環境の変化に応じ、他社との提携などの選択肢を継続して検討していきます。

なお、金融分野については、生命保険、損害保険、銀行、介護の各事業において、今後も高品質なサービスを提供していくことで、高い顧客満足度を実現し、持続的かつ安定的な業容拡大と利益成長を目指します。

また、2018年度以降も安定的に高収益を生み出すため、既にゲーム事業や金融分野で成功している安定した顧客基盤やプラットフォームをベースとした「リカーリング型事業モデル」を、ネットワークサービス事業、映画分野におけるメディアネットワーク事業、及びデジタルイメージング事業における交換レンズ、アクセサリなどにおいて更に強化していきます。

新規領域としての医療事業では、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における外科用硬性内視鏡システムなどの開発を順調に進めています。

## **新しい組織及び人事の体制**

高収益企業への変革を着実に実施するため、組織体制と経営チームの再編を行います。

各事業において、①結果責任・説明責任の明確化、②持続的な利益創出を念頭に置いた経営、③意思決定の迅速化と事業競争力の強化を徹底するため、現在ソニー株式会社内の事業部門となっている事業についても、分社化を順次実施していく方針です。

昨年分社化したテレビ事業に続き、まず、2015年10月1日を目途として、ビデオ&サウンド事業を分社化し、独立した完全子会社として運営します。他の事業に関しても、分社化に向けた準備を進めます。また、既に子会社として個別の事業運営を行っている事業体についても、上記の方針を適用し、より一層の自立性を高めていきます。

経営チームについても、多様な経験を持つ人材及び自立的な経営ができる人材の登用をいくつかの領域で新たに行い、各事業と本社における責任と役割を一層明確にした体制とします。  
(※詳細については本日発表した役員人事をご参照ください)

ソニーは、この2015年度から2017年度までの中期経営計画のテーマを「利益創出と成長への投資」に据え、お客様に感動をお届けし、好奇心を刺激する会社であり続けるため、ユニークな商品やサービス、事業モデルによって顧客価値の創造と企業価値の向上を目指します。

## **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にも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) (市場の変動又はボラティリティを含む)日本の株式市場における好ましくない状況や動向が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
  - (15) 事業活動の混乱や財務上の損失の発生などを含むサイバーセキュリティに関するリスクを予測・管理するための取り組み
  - (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。