

2019年9月17日

各 位

会 社 名 ソニー株式会社
代 表 者 名 代表執行役 吉田憲一郎
(コード番号 6758 東証 第1部)
問い合わせ先 財務部 IR グループ
(TEL : 03-6748-2111 (代表))

株主そして多様なステークホルダーの皆様へ向けた CEO レターの発信について

ソニー株式会社は、取締役会の全会一致の決議に基づき、株主そして多様なステークホルダーの皆様へ向けたCEOレター「『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』として長期的な企業価値向上を目指して」を発信しました。

レター全文については別添をご参照下さい。

以 上

2019年9月17日

**「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
長期的な企業価値向上を目指して**

株主そして多様なステークホルダーの皆様へ

私たちソニーの経営陣は、取締役会そして世界中のソニーグループの社員とともに、厳しい市場環境や大きな技術の変化のサイクルを乗り越え、ソニーの長期的な企業価値向上に向けて日々努力を続けています。こうした道程における株主およびステークホルダーの皆様からの長期にわたるご支援に心より感謝申し上げます。

ソニーは近年、ゲーム&ネットワークサービス分野、イメージング&センシング・ソリューション分野（旧半導体分野）および音楽分野における売上・収益成長、映画分野、エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野の収益力強化、金融分野の安定的な収益貢献、さらにはPC事業の収束、電池事業の売却などの事業ポートフォリオ見直しなどにより、収益性と資本効率の改善を着実に進めてきました。今ではそれぞれの事業分野が高い競争力を持ち、安定的にキャッシュフローを生み出せるようになりました。この結果、2017年度そして2018年度と2期連続で、連結営業利益および1株当たりの純利益ともに最高益を達成し、自己資本利益率（ROE）も安定的に改善して2期連続でROE10%以上の目標を大きく上回ることが出来ました。強くなったキャッシュフロー創出力は、厳格な財務規律の下、イメージセンサーの生産設備投資、EMI Music Publishingの完全子会社化など、将来の成長に向けた投資と、自己株式の取得や安定的な配当の増額などの株主還元で充当してまいりました。これらを通して、ソニー株式の株主総利回り（TSR）は向上し、2015年4月初めから2019年8月末の期間において+91.4%と、TOPIXの+8.1%、S&P 500の+55.6%を大きく上回る成果を挙げています。

私たちはソニーの Purpose（存在意義）を「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」と決めました。この Purpose と私たちの経営に対する基本的な姿勢は、2019年8月29日発行の統合報告書「Corporate Report 2019」に、また、現在の中期経営計画の内容や進捗は、2019年5月21日に開催した経営方針説明会の資料に、それぞれ記載されていますので、ご参照ください。

<Corporate Report 2019>

<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/corporatereport/index.html>

<2019 経営方針説明会資料>

<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/presen/strategy/index.html>

ソニーは、サードポイント LLC（サードポイント）より、半導体事業を分離・上場（スピンオフ）し、ソニーをエンタテインメント会社と半導体（テクノロジー）会社に分割することを内容とした提案を受けました。サードポイントの提案内容は、同社の 2019 年 6 月 13 日付投資家向け公開書簡に記載されています。私たちは、サードポイントのソニーに対する強い関心に感謝するとともに、改めて同事業の価値や将来性がより多くの人たちに再認識されたことを歓迎します。

ソニーの取締役会とマネジメントチームは、財務や法務の専門知識を有する日米の外部専門家とともに、サードポイントの提案について多面的な検討を真摯に行ってきました。この結果、多様な経験を有する社外取締役が大多数を占めるソニーの取締役会は、全会一致で、半導体事業（現在は「イメージング&センシング・ソリューション(I&SS) 事業」と称する）は、ソニーの成長を牽引する重要な事業の一つであり、ソニー内の他の事業や人材との協業により今後更に大きな価値創出が期待できるため、また、同事業の競争力の維持、強化の観点からも、今後もソニーが保有し続けることが、ソニーの長期的な企業価値向上に資するものであるとの結論に至りました。

サードポイントは、その書簡において、ソニーのイメージセンサーを中心とした半導体事業が、「日本の crown jewel でありテクノロジーチャンピオン」であると言っています。ソニーの取締役会と経営チームもまさにそのように考えており、I&SS 事業が今後ソニーにもたらすであろう大きな成長機会に大変期待しています。まずは既にグローバルにリーディングポジションを築いているイメージング領域での更なる事業の拡大、そして、今後大きく発展するであろう IoT や自動運転などの新しい市場の開拓で成長を続けるとともに、技術イノベーションによって社会の安心や安全の提供にも貢献できるものと考えています。

ソニーの取締役会とマネジメントチームは、I&SS 事業を分離・上場するというサードポイントの提案には賛成いたしかねますが、長期的な株主価値の拡大に向けて、今後も事業ポートフォリオの精査、各事業における資本効率の追求、情報開示の充実など、そのための施策に積極的に取り組んでまいります。

以下に事業ポートフォリオについての戦略や資本政策に関する私たちの考え方を記述いたします。

■ 多様性とテクノロジーが育む価値創造

ソニーは、創業から73年たった現在、エンタテインメント、エレクトロニクス、そして Direct to Consumer (DTC) サービス事業を展開する世界でも稀有な企業グループに成長しました。多様な事業と人材が強固なテクノロジーに支えられ新しい価値を創造してきたのがソニーの歴史でもあります。ソニーグループの特徴である多様性とテクノロジーを源泉として、各事業の競争力を強め、新しい価値を創造し、長期的にソニーの企業価値を向上させていくことが、CEOとしての私の使命でもあります。

ソニーの外を見ても、多くの世界的なエンタテインメント企業がテクノロジーの獲得に腐心しており、また多くのテクノロジー企業がエンタテインメント事業に進出してきています。今やエンタテインメント事業はテクノロジーと直接結びついていると言えます。

私たち経営陣は、ソニーのアイデンティティを「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」として定義し、経営の方向性として「人に近づく」という言葉を掲げています。人は、クリエイターとユーザーです。ソニーのテクノロジーは、一言でいえば、クリエイターが捉えたい世界を人間の眼を超える能力で入力・把握し、その世界をいかにユーザーに美しく出力して表現するか、そしてそれらをつなぐ信号処理技術をいかに極めるか、を追求しています。これらの中で、イメージング&センシング技術は、ソニーのテクノロジーの象徴であり、ソニーの長期的な企業価値向上の観点からも最も重要な技術です。

■ イメージング&センシング・ソリューション (I&SS 事業)

I&SS 事業の大きな成長機会 - AI とセンサーの組み合わせ

ソニーのイメージセンサーは、1970年にCCDの開発に着手し、1980年に初の商品化を実現して以来、常に長期視点で開発を行ってきました。現在はスマートフォンのカメラ向けアプリケーションが事業の中核ですが、現在のような地位が確立できた背景には、長期にわたるソニーのカメラ部門との密接な協業関係があります。そして、CMOSイメージセンサーは、その殆どがデジタルのロジックを貼り合わせた積層型のセンサーであり、これが実現できたのは、プレイステーション3向けのシステムLSIの開発で培われた先端MOS LSIの技術をイメージセンサーの開発に応用出来たことによるものでした。テクノロジーと事業の多様性が新しい価値を創造した一例です。

また、将来の成長に向けた方向性として、イメージセンサーにAIを組み合わせインテ

リジエント化する、AI センサーの開発を推し進めていきます。イメージセンサーと AI を組み合わせることで、IoT、自動運転、ゲーム、先端医療など幅広い領域への活用が見込め、イメージセンサーを、デバイスからソリューションやプラットフォームに進化させていきたいと考えています。

I&SS 事業の事業構造面での特徴 – 高い投資効率と市況変動への対応

ソニーは、7月30日に発表した第1四半期の決算発表より、従来「半導体分野」としていたセグメントの名称を、より事業が顧客に届けるプロダクツのイメージと合わせるために「イメージング&センシング・ソリューション分野」に変更しました。ソニーの半導体事業の売上に占めるイメージセンサーの割合が年々増加しており、当年度には約85%に達し、今後さらに高まる見通しです。加えて、イメージセンサーは、半導体という言葉から一般的に連想されるロジックLSIやメモリーとは、技術面でも事業特性面でも大きく異なるものです。速いスピードでプロセスの微細化が進み、頻繁な製造設備の更新により商品競争力を保つ必要のあるロジックLSIやメモリーと異なり、イメージセンサーは同じ設備を使いながら性能改善や新しい機能による差異化が可能であり、相対的には、膨大なプロセス開発費や設備投資負担を定常的に必要とはしない事業です。

過去10年においては、スマートフォン用途を中心に、年率約17%という大変高い売上成長を遂げており、これに伴う生産能力増強のための設備投資を積極的に行ってまいりました。引き続きイメージセンサーには成長と競争力強化のための投資を行ってまいります。今後は、当事業の設備投資負担はより平準化していくと計画しており、中長期的にはこの投資はイメージセンサー事業が創出するキャッシュフローで賄うことが出来ると見込んでいます。また、機能・性能で差異化されたカスタム品中心の事業であり、過去数年間で大きく広げた顧客ベースと高い市場シェアにより、いわゆるシリコンサイクルと呼ばれる市況変動の影響を受けにくい事業構造を構築しています。

なお、外部の財務専門家とともに行った分析では、I&SS事業をソニーから独立させ上場企業として運営する場合には、上場にかかる時間に加え、特許ライセンス費用の負担増、人材採用面でのマイナス、上場企業としてのコストとマネジメントリソース、税務面での機会損失など、相当規模のディスシナジーが生じると試算しています。

■上場株式および資本政策に関する考察

サードポイントからは、半導体事業の分離・上場に加え、ソニーが保有している上場株式の売却、また、バランスシートの柔軟性向上に向けた資本政策に関する提案もありました。

上場株式についての基本方針

ソニーは、ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社（SFH）の発行済み株式の過半数を保有しています。SFHは、主に日本国内のお客様に対して生命保険、損害保険、銀行といった金融サービスを提供する事業をその傘下に持つ金融持ち株会社であり、安定的に高い収益力を維持し、ソニーグループに利益面で大きな貢献をしてきています。傘下の各金融サービスは、高い顧客満足度を長期にわたり維持し、安心や安全のイメージを持っていただいているソニーブランドとの親和性も高い事業です。ソニーは、SFHの経営体制の強化、株主還元の拡大、情報開示の更なる充実などに向けた取り組みを、SFHの経営チームと連携して進めることで、その企業価値を今後更に拡大することが可能であると判断しており、現時点においては、SFH株式の保有を維持し、これをソニーの企業価値の向上につなげていきたいと考えております。

SFH以外にソニーは複数の上場企業の株式を保有していますが、これらの上場株式については、定期的にマネジメントチームにおいて事業戦略上の保有意義と保有株式の経済価値を総合的に検討し、その結果を取締役に報告し、株式の保有方針を確認しています。こうしたソニーの上場株式に関する方針の詳細は、サステナビリティレポートに記載されていますので、ご覧ください。

<サステナビリティレポート - 上場株式の政策保有に関する方針>

https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/governance/relationship/shareholdings.html

なお、こうした方針に基づき、ソニーは、2019年8月30日に、これまで保有していたオリンパス株式会社の普通株式68,975,800株（発行済株式数の5.03%）の全てを80,356,807,000円で売却する旨を発表しました。このオリンパス株式の保有により、取得時からは207%の利益を得られたということになります。

自己株式の取得を含む資本政策

ソニーの経営陣は、一貫した財務規律に基づいたキャピタル・アロケーション方針のもと、企業価値向上に向けた財務施策を実施していくことは大変重要と認識しています。2018年度は、約1,000億円の自己株式の取得を実施しており、2019年度は、5月に上限2,000億円の自己株式の取得枠設定を発表しています。自己株式取得については、今後も、長期的な企業価値の向上につながると見込まれる戦略的なM&Aや将来の成長に向けた研究開発・設備投資を優先した上で、ROEや1株当たり利益（EPS）の向上に向けた戦略的な資本政策の一つとして機動的に検討していきます。また、配当についても、引き続き安定的に増額していく方針です。

バランスシートの健全性・効率性については常に重視しており、それを維持、向上させる施策を常に検討しています。財務戦略的な見地ならびに足元の市場環境を総合的に検討した結果、本日、9月20日に償還される第30回普通社債700億円および短期運転資金として発行するコマーシャルペーパー（CP）の償還を目的として、普通社債1,000億円の発行登録をいたしました。

■株主との真摯な対話の継続

ソニーの取締役会とマネジメントチームは、株主およびステークホルダーの皆様からの提言に深く感謝し、今後も建設的な提案やフィードバックについては真摯な検討を行なってまいります。そして、私たちは、「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、多くのステークホルダーの皆様の期待に応え、それを上回ることが出来るよう、新しい価値の創出と長期的な企業価値の向上に継続して取り組んでいきます。

ソニー株式会社
代表執行役 社長 兼 CEO

吉田 憲一郎

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、資金的支出、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、投資及び資金的支出の優先順位を正しくつけて行き、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金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。