



Annual Report 2011

02-19

株主の皆さまへ： ハワード・ストリンガー CEO からのメッセージ

株主の皆さまへ
2010 年度の業績

成長のための重点領域

ネットワーク対応ハードウェアとサービス

3D World

差別化技術の強化

新興国市場



SONY
make.believe

06

ネットワーク対応
ハードウェアとサービス



10

3D World

Expanding 3D World



12

差別化技術の強化



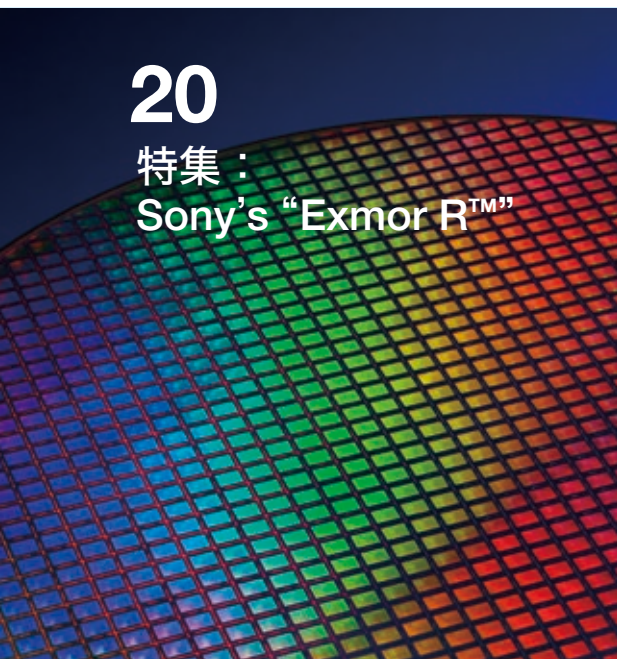
15

新興国市場



20

特集：
Sony's "Exmor R™"



26

特集：
Sony in India



34

財務ハイライト

40

製品、サービスおよび
コンテンツビジネス

50

取締役・執行役

51

財務セクション

64

株式情報

65

投資家メモ

ソニーの詳細な財務情報、コーポレートガバナンス、CSR、金融ビジネスについては、以下のサイトに掲載しております。

2010年度 有価証券報告書
コーポレートガバナンス体制
CSRレポート
金融ビジネス

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/yy.html>
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/governance/index.html>
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/index.html>
<http://www.sonyfh.co.jp/index.html> (ソニーフィナンシャルホールディングス(株))



©2011 Columbia Pictures Industries, Inc., All Rights Reserved.



Artist: Adele
Photo credit: Mari Sarai

株主の皆さまへ：ハワード・ストリンガー CEO からのメッセージ



株主の皆さまへ

2010年度（2011年3月31日終了年度）を振り返るにあたり、まず年度末に発生した東日本大震災について触れずにはられません。

3月11日午後2時46分、マグニチュード9.0という大地震が東日本を襲い、直後の大津波などによって日本の人々は精神的にも、経済的にも甚大な損害を被りました。今回の震災によりソニーで働く従業員が重傷を負う、命を失うといった事態は免れることができました。しかし、従業員またはその家族や友人の中には、親しい人を亡くされた方もいらっしゃいます。株主の皆さまの中にも被害に遭われた方がいらっしゃるのではないかと思います。まずは、被災されたすべての皆さまに心よりお見舞い申し上げるとともに、お亡くなりになった方には、共に祈りを捧げたいと思います。



先日、私は、まだ震災の傷跡が生々しく残る中、1階部分を津波にのみ込まれたソニーの仙台テクノロジーセンターを訪れました。同センターでは、震災直後の切迫した状況下でも、何人もの従業員が、施設に命からがら逃げ込んできた人々の安全の確保に尽力しました。また、機転を利かせて施設にあった資材を「いかだ」のように組み立て、津波に流されてきた住民を救助したり、食料などの物資を避難場所にいた従業員や住民に運んだそうです。

この話を聞いたとき、私は未曾有の困難に直面しても日本の人々が決して失わない勇敢さ、寛容さ、そして創意工夫に触れたような気がして感激しました。そして同時に、どこまでも優しさを保ちながら、しかし絶対にあきらめずに忍耐力と粘り強さを発揮する「不屈の精神」に支えられていることも知りました。私は、このような困難な状況に直面しながらも、敢然と立ち向かう日本のソニーの従業員を大変誇りに思っています。

この震災で被災された人々に向けて、世界中のソニーの関係会社および従業員は、心を一つにして、最大限の支援活動を行いました。世界各国の7万人を超える従業員から集まった寄付金は合計で数億円に上り、これにマッチングプログラムを適用して会社からも同額を拠出し、寄付しました。また、Sony Music Entertainment（ソニー・ミュージックエンタテインメント）は数々のレコード会社と協力して制作した東日本大震災チャリティアルバム、“Songs for Japan”を通じて数億円もの売上金を寄付しました。震災発生以降、上記以外にも、数億円に上るソニーとしての義援金、ならびに多数のソニー製品やコンテンツの提供、それから現地へのソニー従業員のボランティアの派遣など、ソニーはグループ一丸となって、被災地の復興に協力してきました。そして、今後も支援し続けていきます。

私は被災地である東日本の復興によって、日本全体が今まで以上に活気にあふれる国になることを信じて疑いません。そして、ソニーについても、まったく同じ希望と信頼を抱いています。今、私たちソニーは連帯感と目的意識を持って、より意欲的に前進する契機を得たのだと確信しています。

2011年度に入り、当社にとってもう一つ、心を痛める出来事がありました。2011年4月23日、当社の社長、会長を歴任し、相談役であった大賀典雄が逝去したことです。

大賀は、ソニーのファウンダー（創業者）である井深大、盛田昭夫が志した、技術と芸術、ハードウェアとエンタテインメントの融合を一層推し進め、実際に成功に導いた類まれな経営者でした。ソニーがAV機器を中心とした事業形態から、音楽、映画、ゲームと幅広くビジネスを拡大し、世界的なエレクトロニクスおよびエンタテインメント企業に変貌を遂げたのは、大賀の偉大な功績といえるでしょう。また、もう一つの功績として、彼が現在「CD」として知られている光ディスクフォーマットの開発の陣頭指揮を取り、1982年には、ソニーが世界初のCDプレーヤーの商品化に成功したことが挙げられます。ソニーに入社する前は声楽家でもあり、(財)ソニー音楽芸術振興会 (Sony Music Foundation) の理事長も務めたほど音楽に造詣が深い大賀は、音楽を世界中の人々にとって、もっと身近なものにしたいという強い思いを、不断の努力で実現させたのです。



私たちは、ファウンダーの2人、そしてこの大賀から引き継がれた、革新の精神というソニーのDNAを大切にしながら、中長期的な成長に向けてまい進し続けていきます。

2010年度の業績

私たちのさらなる成長に向けた出発点として、まずは2010年度を振り返りたいと思います。2010年度は、2008年度から強力に推進してきた事業構造改革の顕著な効果が表れたのと同時に、今後の成長のための布石を打つこともできた大きな転換点となる年でした。

2010年度の業績は、為替の逆風と震災の影響がありながらも、大変健闘した年だったと総括しています。連結売上高は、前年度比ほぼ横ばいとなりましたが、前年度に比べ大幅な円高となった為替の影響を除くと、6%の増収となりました。

連結営業利益は、為替の悪影響があったものの、前年度比6倍以上の1,998億円となりました。特筆すべきは、世界的不況からの回復の年であった2009年度が、金融ビジネスやエンタテインメント事業の好調に牽引された年であったのに対し、2010年度はそれらの事業が引き続き安定的な利益を確保していることに加え、エレクトロニクスとゲーム関連事業^{*1}が、連結営業利益の著しい回復を牽引したことです。

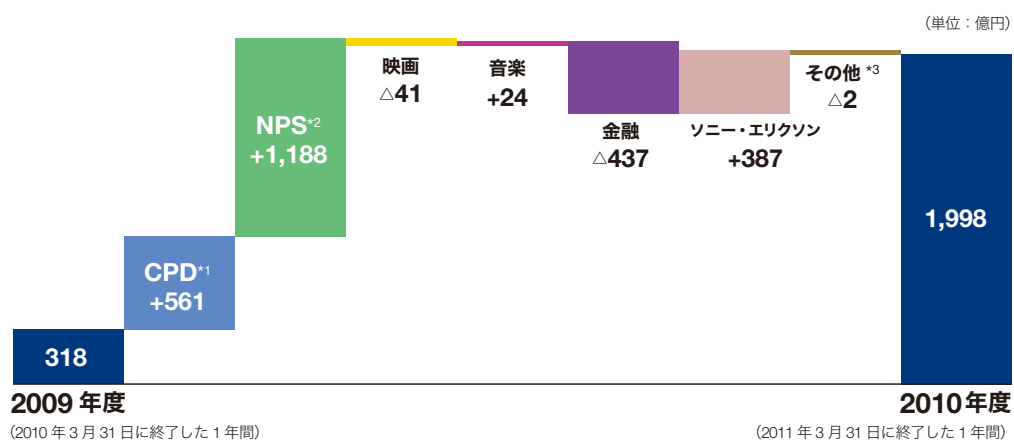
一方、当社株主に帰属する当期純損益については、ソニー(株)単体と日本国内の連結納税対象子会社の繰延税金資産に対して会計上約3,600億円の評価性引当金を計上したことにより損失となりましたが、この引当金の計上は現金支出をとみなわない費用であり、ソニーの連結営業利益やキャッシュ・フローに対する影響はありません。

事業構造改革については、収益性とスピードに主眼を置いた変革に向け、人員削減、製造オペレーションの合理化、低コスト国への生産移管ならびに集約、特に液晶テレビ事業ではOEM/ODMの活用などの施策を2010年度も継続して実施しました。2010年度の業績を振り返ると、こうした事業構造改革が一定の成果を出してきていると実感します。2010年度に大幅に改善した事業収益基盤から生み出されたキャッシュ・フローは、将来の成長に振り向けていきます。

次に、成長のための重点領域として、今後のソニーを牽引する4つのテーマ、ネットワーク対応ハードウェアとサービス、3D World、差異化技術の強化、新興国市場について紹介します。2011年度以降はこれらを成長ドライバーとして、着実に成果を積み上げていきます。

^{*1} エレクトロニクスとゲーム関連事業はコンSUMER・プロフェッショナル&デバイス分野(CPD)およびネットワークプロダクツ&サービス分野(NPS)に含まれています。

営業利益セグメント別増減 (2009年度 vs. 2010年度)



[セグメント詳細はP.36以下をご参照ください。]

^{*1} CPDはコンSUMER・プロフェッショナル&デバイス分野の略称です。

^{*2} NPSはネットワークプロダクツ&サービス分野の略称です。

^{*3} 「その他」は「その他分野」および「全社(共通)およびセグメント間取引消去」を含みます。

成長のための重点領域

ネットワーク対応ハードウェアとサービス

重点領域の1つ目として、ネットワーク対応ハードウェアとサービスについてお伝えしたいと思います。

私たちのゴールの一つは、世界中のお客さまの好奇心を刺激し、人々をわくわくさせるようなコンテンツやサービスを、ソニーグループの多様で魅力的な製品を通じてお届けすることです。ネットワークにつながったハードウェアおよびネットワーク上で楽しめるコンテンツやサービスの3つが融合して初めて、新たなユーザー体験が実現できると考えています。

その実現のため、ハードウェアについては、2011年4月に、急速な成長を見せるモバイル市場に注目してこれまでにない独自のデザインを採用したAndroid^{*2}3.0搭載タブレット端末“Sony Tablet（ソニータブレット）”^{*3}2機種を発表しました。2011年秋以降に順次、全世界で販売を開始する予定です。

ネットワーク上で楽しめるサービスについては、2010年度、QriocityTM（“キュリオシティ”）^{*4}を通じて、Video On Demand powered by QriocityTM（“キュリオシティ”ビデオオンデマンド）^{*5}と、Music Unlimited powered by QriocityTM（“キュリオシティ”ミュージックアンリミテッド）^{*6}を開始しました。Qriocityはすでに世界9カ国においてサービスを導入し、ソニーのネットワーク対応の

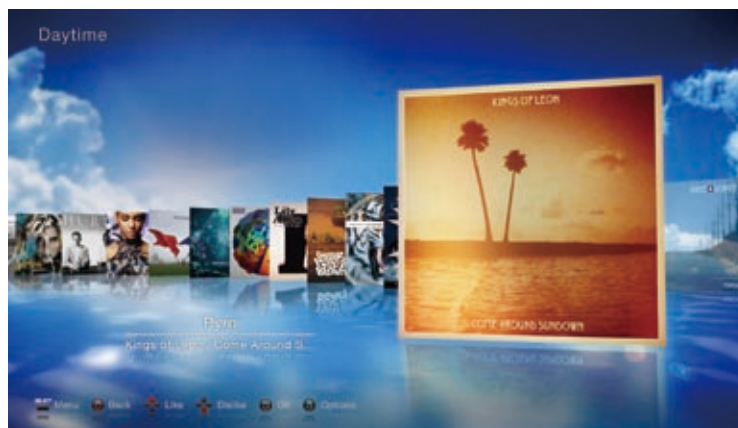
^{*2}「Android」は、Google Inc. の商標または登録商標です。

^{*3}“Sony Tablet”はソニー（株）の商標です。

^{*4}さまざまなネットワーク対応機器を通じて、お客さまに高品質のエンタテインメント体験を提供するネットワークサービスのプラットフォーム。

^{*5}最新のハリウッド映画や話題の映画およびアニメーション作品などをストリーミング形式で提供する映像配信サービス。

^{*6}世界大手4社や多くの独立系も含む音楽レーベルおよび音楽出版社から世界中の楽曲が提供されているクラウドベースのデジタル音楽配信サービス。





液晶テレビ〈ブラビア™〉(2010年・2011年モデル) や“ブルーレイディスク™”(BD) プレーヤー、BDホームシアターシステム、「プレイステーション 3」(PS3®)、PSP®「プレイステーション・ポータブル」、PC“VAIO”など多くのハードウェアが対応しています。これに加えて、Music Unlimited powered by Qriocityを導入している地域において、6月15日より、ソニー・エリクソン製のAndroid搭載スマートフォン Xperia™シリーズをはじめとし、Androidを採用する他社の携帯端末でも、このサービスをお楽しみいただくことができるようになりました。

しかしながら、このような状況の中、2011年4月、ソニーは大きな事件に直面することになりました。PlayStation®NetworkとQriocity、そしてSony Online Entertainment LLC (ソニー・オンラインエンタテインメント) のネットワークのシステムが外部からのサイバー攻撃を受け、すべてのサービスを一時的に停止せざるを得ないという事態が発生しました。このような事態により、株主、お客さま、その他大勢の皆さまにご心配とご不便をおかけしたことを大変申し訳なく思っております。当社が経験したようなネットワークシステムへの不正アクセスという違法行為はユーザーの皆さまにとってはもちろんのこと、業界全体にとって大きな脅威といえます。私たちは、ユーザー

■「PlayStation®Vita (プレイステーション ヴィータ)」

究極のポータブルエンタテインメント体験を提供する次世代携帯型エンタテインメントシステム PlayStation®Vita (PS Vita) は、今までにないインタラクティブなエンタテインメントの世界を「プレイステーション」上で実現するために開発された専用のシステムで、「プレイステーション」のDNAの核である、深みがあり臨場感に富んだゲーム体験をユーザーの皆さまにお届けします。PS VitaはWi-Fi方式と3Gネットワークの両方に対応しています。また、さまざまなアプリケーションとの連動により、ユーザーの皆さまは、PS Vitaを通じて、日常生活の中で他のユーザーの皆さまとの新たな「出会い」「つながり」「発見」「共有」「遊び」といった無限の可能性をお楽しみいただけます。

(2011年末から順次発売予定)



Uncharted (Working Title)
©2011 Sony Computer Entertainment Inc. All rights reserved.
Design and specifications are subject to change without notice. Screen image simulated.

の皆さまの個人情報の保護と信頼の回復を最重要課題ととらえ、複数の情報セキュリティ専門会社と連携し、情報管理体制の強化とサービスの全面復旧に24時間体制で取り組んできました。現時点(2011年7月6日)ですでに、すべてのサービス対象地域において、PlayStation®NetworkおよびQriocityのサービスを再開しています。

ソニーは、この教訓を糧にし、セキュリティの強化に注力するとともに、今後もソニーの持つ魅力あるハードウェア、コンテンツおよびサービスを融合することで、新しく、豊かなユーザー体験を創造していきます。

■ “Sony Tablet”

さまざまなハードウェア、コンテンツおよびネットワークサービスを融合でき、優れた操作性などで快適なエンタテインメント体験を提供するタブレット端末“Sony Tablet”は、「リッチ メディア エンタテインメント」を提供するS1(コードネーム)と、「モバイル コミュニケーション エンタテインメント」を楽しめるS2(コードネーム)の2機種を展開します。S1は、9.4型の大型ディスプレイを搭載し、大画面上でウェブブラウジングや豊富なサービス、コンテンツを快適に操作、閲覧することが可能です。S2は、5.5型ディスプレイをダブルで搭載し、折りたたむことでコンパクトに携帯できるデザインを採用しています。小型化を実現しながら、2つのディスプレイを合わせて使えば大画面の利便性も確保できます。また、1つの画面には映像、もう1つの画面には操作ボタンを表示するなど、2つの画面に別々の機能を表示することも可能で、従来のタブレット端末とは異なる閲覧性と操作性を実現しています。両機種ともに、2011年秋以降に順次、全世界で販売を開始する予定です。



3D World

もう1つの重点領域は、3D Worldです。3D市場を成長させ、そこでソニーのビジネスを拡大させるためには、対応ハードウェアとともに、さまざまな、質の高い3Dコンテンツの普及が必要となります。

オフィシャルFIFAパートナーを務めるソニーは、記憶に鮮明な2010 FIFAワールドカップ南アフリカ大会で、世界中を熱狂させるサッカーというコンテンツの3D制作を全面的にサポートしました。ソニーが持つ3D撮影用の機材とノウハウを提供して制作された迫力の3D映像は、世界各国の家庭に向けて、世界で初めてテレビ中継されました。



3Dが映画業界の活性剤となったことは皆さまもご承知のとおりですが、映画の製作・配信ビジネスと、映画を撮影・上映・再生する機器を製造して販売するというビジネス両方を擁する会社はソニーのほかにはありません。より多くの映画館で3D映画を楽しんでいただくために、ソニーはデジタルシネマ上映システムを、世界中の映画館に導入しています。さらに、ソニーは、映画で体験した3Dの魅力を、家庭でも堪能していただくために、3D対応BDプレーヤー/レコーダーやPS3®向けに3D対応BDの充実を、またQriocityやPlayStation®Networkによる3Dコンテンツのネットワーク配信の拡大を進めます。さらに、米国においては共同で設立した放送局で24時間の3D放送を開始することにより、家庭での3D視聴の機会を拡大していきます。

また、ソニーは映画、テレビ番組、ミュージックビデオ、ゲームなどのさまざまな商用3Dコンテンツの制作に加え、3Dのパーソナルコンテンツの制作を可能とするコンパクトデジタルカメラ



やビデオカメラなどのラインアップを拡充し、お客さまにとってますます3Dが身近なものとしてお楽しみいただけるよう、3D Worldをリードし続けます。

■ 3D放送

“3net”はDiscovery Communications、IMAX Corporationおよびソニー(株)の3社が共同で設立した放送局です。3D専用チャンネルで24時間放送を行う“3net”は、3D向けに制作された魅力あるコンテンツを、まさに立ち上がりつつある3D市場に提供し、家庭での3Dエンタテインメントの普及を推進していきます。“3net”では、2011年2月13日には全米向けの放送を開始しており、2011年末までに3D向けに制作されたエンタテインメントコンテンツを集めた世界最大のライブラリーを提供することをめざしています。



■ 3Dコンテンツの領域を広げるエレクトロニクス製品

ソニーは3D撮影が可能なビデオカメラを市場投入し、よりパーソナルな、よりリアリティにあふれる3Dコンテンツを拡大していきます。2011年5月に導入したダブルフルハイビジョン3D“ハンディカム®”「HDR-TD10」は、フルハイビジョン3D撮影ができるビデオカメラで、ソニーの卓越した技術を結集させた、レンズ、撮像素子、画像処理エンジンを2つずつ搭載しています。二眼式一体型の業務用3Dショルダービデオカメラ「PMW-TD300」は、肩乗せで自由度の高い撮影スタイルを3Dで実現します。これにより、ドキュメンタリー番組・報道・インタビュー・イベントなど多様な撮影現場で、HD高画質の3D撮影を行うことができます。



業務用3Dショルダービデオカメラ



3DデジタルフルHDビデオカメラ

■ 3D立体視ゲーム

2010年6月に世界各地でPlayStation®Storeにて3D立体視ゲームを発売して以来、3D立体視ゲーム市場は拡大を続けています。中でも、2010年11月に発売したPS3®専用ソフト「グランツーリスモ5」は発売12日間で550万本の販売を記録し、PS3®ならびに3D立体視ゲームの普及拡大に大きく貢献しています。

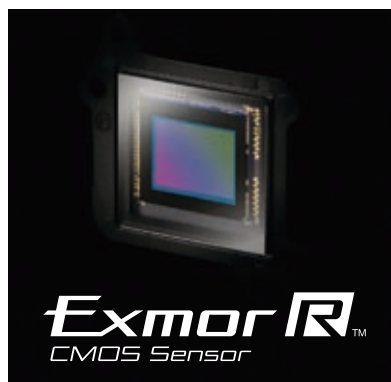
「キルゾーン3」や「ミー&マイペット」などの3D立体視対応ソフトは大変好評で、PlayStation®Move モーションコントローラでも遊ぶことができます。2010年9月に発売したPlayStation®Move モーションコントローラは、PS3®用USBカメラPlayStation®Eyeと組み合わせることによりPS3®の新たな楽しみを提案しています。

2011年度も、複数の3D立体視対応ソフトの発売を控えており、3Dコンテンツ市場はますます拡大を続けます。

差異化技術の強化

さらに、重点領域の1つとして、ソニーのエレクトロニクスビジネスの強みの根源である独自の最新技術、コアデバイスを中心とした差異化技術のさらなる強化をめざしていきます。

ソニーが2009年に発売した“ハンディカム®”「HDR-XR520V」「HDR-XR500V」は、感度や低ノイズなどの撮像特性を大幅に向上させた裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R™”^{*7}を、世界で初めてコンシューマー製品として取り入れ、他社との圧倒的な差異化を実現しました。裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R”は、その後の“ハンディカム®”の後継機やコンパクトデジタルカメラ“サイバーショット™”にも採用されています。当社のデジタルイメージング製品はソニー



の収益に大きく貢献し続けています。また、レンズ交換式デジタル一眼カメラ「NEX-5」および「NEX-3」などのデジタルイメージング製品は2年連続で「日経優秀製品・サービス賞」における「日本経済新聞賞」の「最優秀賞」を受賞するなど高い評価を獲得しています。

また、ソニーのイメージセンサーは世界中のデジタルカメラや携帯電話メーカーへの外販も行っており、お客さまからのご意見やご要望に迅速に対応することで、常に高い競争力を維持し、トップシェアを保ち続けています。今後のスマートフォンの急速な市場拡大に対しては、積極投資による生産能力拡大や技術革新を行い、さらなる収益拡大をめざします。

また、ソニーは業務用カメラのビジネスにおいても、イメージセンサーやその他のコンポーネント分野での最新技術を結集した映像制作やセキュリティ向けの製品の開発により、事業の差異化および拡大を推進しています。

さらに、3Dの説明でも言及したソニーのデジタルシネマ・プロジェクターは、SXRD™ (Silicon X-tal Reflective Display) というソニー独自の高精細で応答速度に優れた反射型液晶技術を用いることで、高品位な3Dの投影を実現しています。

今後は、蓄積してきた、また将来に向けて開発中のソニー独自の技術を用いて、市場成長が見込まれる、エネルギー、メディカルといった分野で新規事業の開拓も進めていきます。

*7 裏面照射型CMOSイメージセンサー「Exmor R」については、P.20からの特集をご覧ください。

■ ソニー独自の有機ELパネルを搭載した業務用 マスターモニター

ソニーがマスターモニター開発で培ってきた「正確な色」「正確な画像」「高い信頼性」を極める「TRIMASTER(トライマスター)」技術に、ソニー独自の有機ELパネルを加えた業務用有機EL マスターモニター「BVMシリーズ」を発売します。

自発光方式の有機ELならではの忠実な黒、高いコントラストとともに、残像が少ない優れた応答性を実現しました。最高の画質が求められるマスターモニターの新しい基準として、世界最大級の映像・放送機器、デジタルメディアのコンベンション「NAB Show 2011」でも高い評価を得ました。



25型業務用有機EL マスターモニター

■ 蓄電ビジネスはリチウムイオン二次電池ビジネスの新たな柱

ソニーは、世界で初めてリチウムイオン電池の量産化に成功しました。何十年にもわたるこのコンシューマー向けビジネスで蓄積したノウハウを活用し、2011年4月、ソニーは独自に開発した「オリビン型リン酸鉄リチウム」という新しい電極材料を用いたリチウムイオン二次電池の蓄電モジュールの量産・出荷を開始しました。10年以上の長寿命、高い安全性能、急速充電性能、そして高い拡張性という特長を有するこのモジュールを、バックアップ電源や電力ピーク時の負荷平準化など幅広い用途で企業・団体向けに提供していきます。



オリビン型リン酸鉄リチウムイオン二次電池の蓄電モジュール

■ デジタルシネマビジネスを、垂直統合からソリューションサービスへ展開

Sony Pictures Entertainment (SPE) (ソニー・ピクチャーズエンタテインメント) における世界的なエンタテインメント事業の経験を活用できるという強みを持つソニーだからこそ、その川上の専門知識を背景に新しいアイディアを提案することができ、北米最大手のRegalシネマズおよびAMCエンターテインメントをはじめとした全世界の劇場チェーンや映画館チェーンとデジタル化を推進する契約を締結することができました。そこに導入されるソニーのデジタルシネマ上映システムは、フルHDの4倍を超える885万画素の超高精細“4K”映像を投影できるプロジェクターと、映画コンテンツを格納しプロジェクターに転送する上映サーバーで構成され、「インテグレートッド・プロジェクションシステム」として、2011年3月に世界で初めて業界標準化団体から正式な認定を受けました。今後も、ユニークなポジションを生かし、「インテグレートッド・プロジェクションシステム」を核としたトータルソリューションを全世界の劇場、映画館へ展開していきます。

新興国市場

重点領域のもう1つは、高い市場成長率が見込まれる新興国市場です。

2013年まで世界のGDPは年率3.5%の成長が見込まれていますが、新興国市場はそれをはるかに超える成長が期待されています。例えばBRICs諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国）は3年以内には世界のGDP構成比の20%を超えるといわれています。新興国市場におけるコンシューマーエレクトロニクス市場も急速な成長が見込まれており、中でもBRICs諸国では年率18%という成長が想定されています。ソニーの成長のためには、この高い市場成長を取り込むことが、必要不可欠であると認識しています。2010年度に前年度比約4割の売上成長（現地通貨ベース）を達成したソニーは、今後も市場の伸びを大幅に上回る成長を実現したいと考えています。

「新興国市場」とひとくくりにしても、それぞれに地域特性があり、市場の成長を取り込むには、地域に根差したオペレーションが要求されます。ソニーは長い間培ってきたブランド力や広範かつ緻密な販売網を十分に活用することで、また、企業・団体向けビジネスやエンタテインメントビジネスを有するソニーならではの切り口で市場にアクセスすることで、成長を実現していきます。

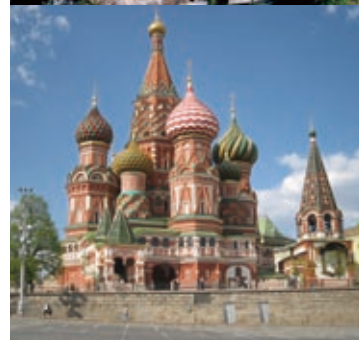
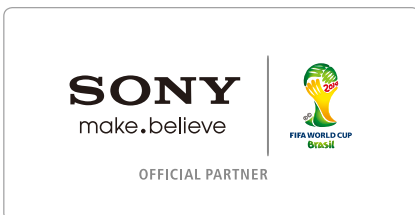
2011年3月には、Sony Media Technology Centre（ソニー・メディアテクノロジーセンター）^{*8}の開所式のためにインドのエンタテインメントの中心都市ムンバイを訪問しました。そこで映画などのコンテンツ制作にかかわるソニー内外の人々とじかに触れ合い、インドにおけるエンタテインメント産業がどれだけ現地の方に必要とされているかを実感することができました。また、現地では、急速な発展を続ける街のエネルギーを肌で感じ取ることができました。その中でも、せわしなく自動車やオートリキシャが行き交うアスファルトの道路横に堂々と輝く、「Sony BRAVIA」の看板を大変頼もしく感じました。

^{*8} ソニー・メディアテクノロジーセンターについては、特集P.32をご覧ください。



■ ブラジル

ソニーがオフィシャルFIFAパートナーを務める2014年のFIFAワールドカップ、さらに2016年のリオデジャネイロオリンピック開催を控えたブラジルでは、人口の約半数を占める中間所得者層が急成長する経済を牽引しています。ソニーは、マナウスにある自社工場や外部の受託製造会社を活用して魅力的なエレクトロニクス製品を提供することで、2010年度は市場の伸びを大幅に上回る売上を達成しました。コンパクトデジタルカメラでは約5割の圧倒的なシェアを誇り、液晶テレビでもシェア倍増によりトップ3入りを達成しました。音楽、映画、テレビ番組、ゲームなどのエンタテインメント各事業でも優位性を維持するソニーは、今後も強いブランド力を背景にエレクトロニクス事業とのシナジーを発揮するとともに、大手流通の合従連衡に柔軟に対応しつつ、ソニー直営店やeコマース事業も拡充し、利益ある成長を実現しています。



■ ロシア

ロシアは、豊富な天然資源に恵まれており、2008年の世界金融危機以降、経済は順調に回復してきています。このような状況の中、ソニーは2010年度には過去最高の売上高を達成し、コンパクトデジタルカメラ、ポータブルオーディオプレーヤーなどで新たにシェアNo.1を獲得しました。またロシア市場では、ソニーブランドはもちろん、PC「VAIO」、**「プレイステーション」**といったサブブランドは幅広く認知されています。今後はネットワーク機能を持つ商品ビジネスの大幅な成長が期待されます。

■ インド

人口10億人を超え、急速な経済成長を続けるインドにおいて、ソニーは地域ごとの市場特性に即した販売網を拡大させています。CM、店頭でのプロモーションも奏功し、2010年度には液晶テレビ、コンパクトデジタルカメラなどでシェアNo.1を獲得しました。また、SPEは、Sony Entertainment Televisionのテレビチャンネルの合併事業を開始することで、1995年にインドでのエンタテインメント事業に参入しました。今では、総合娯楽番組、コメディや映画などの多彩なテレビ番組を提供するテレビブランドを確立しています。これらは、インドにおけるソニーのブランド価値向上に大きく貢献しています。

■ 中国

世界第2位の経済大国となった中国はその発展の軸足を沿岸部から内陸部にまで広げ、今後もさらなる市場の拡大が期待されています。ソニーは独自のブランドショップ（専売店）を拠点に、全国を網羅する販路とそれを最大限に活用する盤石なオペレーション体制を構築しており、収益性の向上と高い売上成長を実現しています。消費者向け商品のみならず、放送局向けの業務用機器でも圧倒的なシェアを誇り、レンズからリビングルームに至るまで（コンテンツ制作から家庭での放映・再生まで）をつなぐHDおよび3Dのトップブランドの地位を確立しています。

最後に

急速に変化する世界のビジネス環境へ迅速に対応するために、またその変化の中でも革新的なハードウェア、コンテンツおよびサービスを生み出し続けるために、ソニーは絶え間なく進化しています。

2011年4月1日、ソニーのエレクトロニクス事業、ゲーム事業およびネットワークサービス事業を2つの主要事業グループに再編成しました。コンシューマーエレクトロニクス部門とネットワークサービス部門が統合され、「コンシューマープロダクツ&サービスグループ」になり、そして、成長著しい事業である、B2B事業、半導体事業、コンポーネント事業が「プロフェッショナル・デバイス&ソリューショングループ」となりました。副社長の平井一夫が、コンシューマープロダクツ&サービスグループを、同じく副社長の吉岡浩がプロフェッショナル・デバイス&ソリューショングループを統括します。

平井は、これまでゲーム事業の再建、PlayStation®Networkの拡大、新たなネットワークサービスプラットフォームの導入を指揮してきました。今後は、新しい職務のもと、家庭およびモバイル双方の領域において、引き続きスピードと効率を重視しつつ、次世代の革新的な製品を開発し、お客さまに魅力的でシームレスなエンタテインメント体験を提供することに注力していきます。そして平井は、この事業を通じて「今後も皆さまに感動を提供し、好奇心を刺激する会社であり続けたい」という彼自身の強い思いを実現していきます。

吉岡はエンジニアリングに関する専門知識と今までのマネジメントの経験を生かして、最新技術やコアデバイスにおけるソニーの競争優位性をさらに高め、エネルギーやメディカルといった新しい分野の事業機会の拡大につなげます。

音楽事業においては、音楽業界でグローバルに最も影響力を持ち、高い評価を受けている経営者の一人であるダグ・モリス氏が、7月1日付でSony Music Entertainment（ソニー・ミュージックエンタテインメント）の最高経営責任者（CEO）として、ソニーグループの経営陣に加わります。

■ ロサンゼルスに「ソニーストア」がオープン

ソニーのエレクトロニクス製品、エンタテインメントコンテンツおよびサービスの魅力をお客さまが直接体感しながらご購入いただける場として、2011年4月1日、ロサンゼルスに直営店「ソニーストア」がオープンしました。お客さまとソニーがつながる場として、最高のソニー体験を提供してまいります。





上段：ハワード・ストリンガー 会長 兼 社長 CEO
下段左：平井 一夫 副社長 下段右：吉岡 浩 副社長

皆さまがこのアニュアルレポートを読んでいる瞬間も、世界中の多くの人々が、液晶テレビ〈ブラビア〉、デジタルカメラ、PC“VAIO”、PS3[®]、BDプレーヤー、デジタルミュージックプレーヤーウォークマン[®]、電子書籍端末「Reader」、ソニー・エリクソンのスマートフォンなどソニーの革新的かつ差異化された技術が搭載された製品を使って、さまざまなコンテンツを楽しんだり、コミュニケーションをとっています。そして、ソニーはこれらの製品を使って楽しめるコンテンツも制作しており、人気ゲームソフトウェア「グランツーリスモ5」、「モーターストーム2」および「リトルビッグプラネット2」、著名なソニーのアーティスト、マイケル・ジャクソン、シャキーラ、アデルの音楽、*Men in Black* (メン・イン・ブラック) や *The Social Network* (ソーシャル・ネットワーク) などの映画作品はその一例です。革新的な技術を駆使したハードウェアと、質の高いコンテンツを併せ持つソニーだけが、映画、音楽、ゲーム、写真、書籍などさまざまなコンテンツを届け、五感を刺激し、そして心に感動を伝えることができるのです。

お客さまがさまざまなコンテンツを最も身近に感じられる場所を創造する会社、それがソニーなのです。だからこそ、すべての人々の未来にソニーは貢献できると信じています。

最後に、私たちは未曾有の大震災という困難な時期を乗り越えるべく、そこで示した不屈の精神と、革新の精神というソニーのDNAを引き継ぎ、それを新たな技術革新とエンタテインメントにつなげていきます。私たちが想像できるものはすべて、現実に変えることができます。この“make.believe” (メイク・ドット・ビリーブ)^{*9}の精神のもと、私が信頼するソニーグループの従業員一人ひとりが毎日そのために全力を捧げており、これこそがソニーの企業価値の源泉だと信じています。

ソニーの経営陣とすべての従業員を代表し、株主の皆さまの変わらぬご支援を心よりお願い申し上げます。

2011年7月6日

代表執行役 会長 兼 社長 CEO
ハワード・ストリンガー

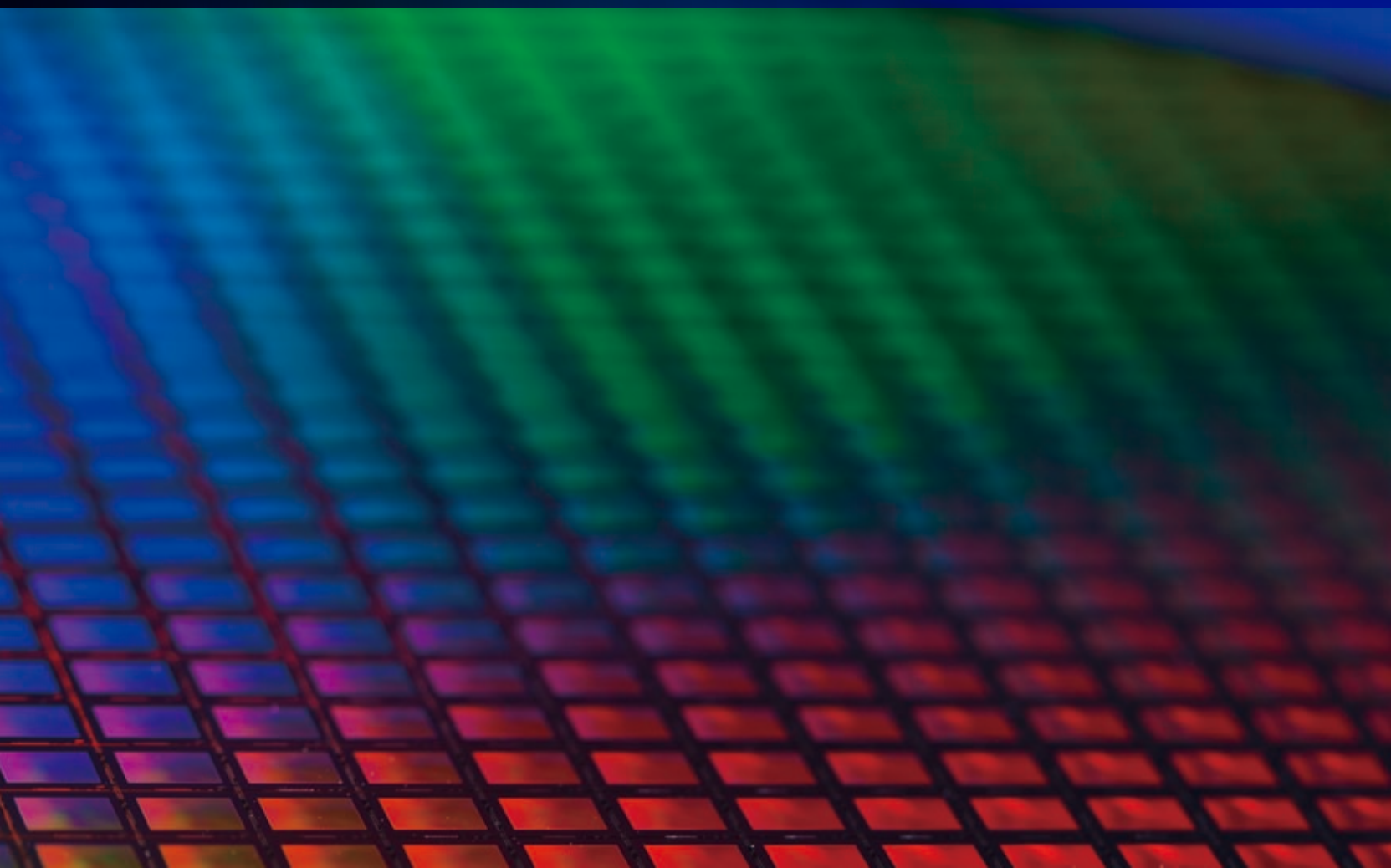


^{*9} “make.believe” (メイク・ドット・ビリーブ) の内容については、巻末をご参照ください。

特集：

Exmor R™

「ろうそくの明るさでもきれいに撮れるカメラ」を実現した
裏面照射型CMOSイメージセンサー “Exmor R™” (エクスモア アール)



従来の表面照射型CMOSイメージセンサーに比べ、約2倍の感度および低ノイズを実現した、裏面照射型CMOSイメージセンサー “Exmor R” (エクスモア アール)*1。2008年に開発に成功して以来、2009年以降、ビデオカメラ“ハンディカム®”を皮切りにコンパクトデジタルカメラや携帯電話にも搭載され、フラッシュを使わずにろうそくの光だけでもきれいに撮れるカメラ機能を

実現してユーザーの皆さまから高い評価をいただいています。“Exmor R”は、コンパクトデジタルカメラの性能を向上させて新たな可能性と魅力を見いだしたとして、イメージセンサーとして異例の、カメラグランプリ2010「カメラ記者クラブ賞」を日本において受賞、さらに、この開発と量産化が評価され、ソニー(株)およびソニーセミコンダクタ九州(株)は、財団法人大河内記念会の「第

*1 同じ画素サイズ(1.75μm)の当社従来型(表面照射型)と裏面照射型のCMOSイメージセンサーとの比較。

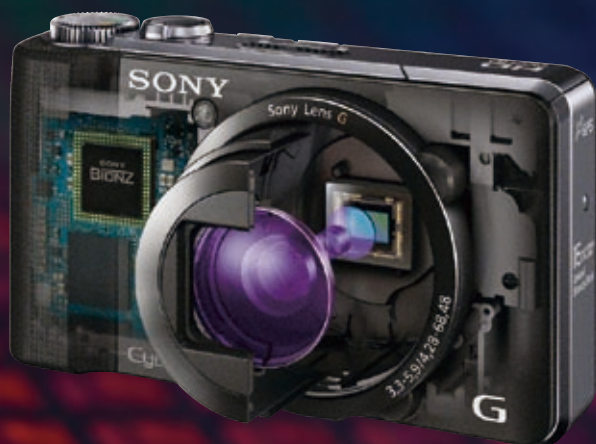
*2 2010年9月1日、ソニーセミコンダクタ九州(株)熊本テクノロジーセンターへの約400億円の投資および同年12月27日に同長崎テクノロジーセンターへの約1,000億円の投資を発表。



2009年2月、世界で初めて、裏面照射型CMOSイメージセンサーを搭載したハイビジョンビデオカメラ「ハンディカム®」「HDR-XR520V」「HDR-XR500V」を発売しました。



2009年9月、裏面照射型CMOSイメージセンサーを初めて搭載したコンパクトデジタルカメラ、「サイバーショット™」「DSC-TX1」を発売。同機種は、ドイツにおいて「デザインのオスカー賞」とも呼ばれる「iF product design award (アイエフプロダクトデザインアワード) 2010」の「Gold Award (金賞)」を受賞しました。



57回大河内記念生産賞」を受賞しました。

また、さまざまなメーカーからも高く評価していただき、さらに多くの製品への搭載をご検討いただいていることから、「Exmor R」を含めたCMOSイメージセンサー事業の増強に向け、2010年度から2011年度にかけて、総額約1,400億円の積極的な投資を行う計画を発表しました。^{*2}



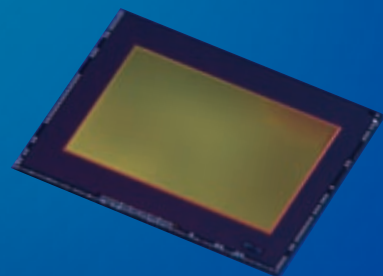
「Cyber-shot™ ケータイ S006」は、携帯電話向けの裏面照射型CMOSイメージセンサー「Exmor R for mobile」を搭載。世界で初めて有効1,620万画素を実現し*、薄暗いシーンでも高画質な静止画撮影が可能になりました。

* 2010年10月時点、ソニー・エリクソン調べ。

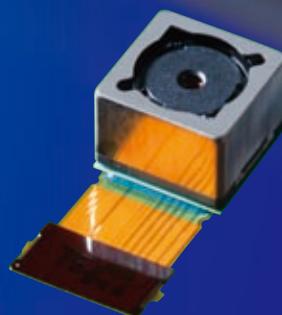
シリコン基板の「裏側」から光を照射し、光を効率的に利用することで、 暗い場所でも高画質な映像の撮影が可能に

裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R”は、シリコン基板の裏側から光を照射することで、従来の画素構造（表面照射）では成し得なかった光の効率的な利用によって、暗い場所でもなめらかで高画質な映像の撮影が可能にしました。例えば、“Exmor R”を搭載した“サイバースhoot™”では、画像処理エンジンBIONZと連携することで、これまでコンパクトデジタルカメラでは撮影が

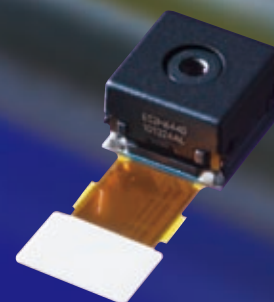
難しかった、夜景や室内などの暗いシーンで威力を発揮。フラッシュを使うことなく、ノイズを低減し、美しく鮮やかに撮影することが可能です。“Exmor R”では配線層の多層化や自由なトランジスタ構成が可能となるので、さらなる高速化、高ダイナミックレンジ化など、さまざまな展開が期待できます。



携帯電話向け有効1,641万画素
裏面照射型CMOSイメージセンサー



携帯電話向け有効1,641万画素
レンズモジュール



携帯電話向け有効813万画素
レンズモジュール

CCDイメージセンサーに加え、CMOSイメージセンサーでも リーディングカンパニーをめざして

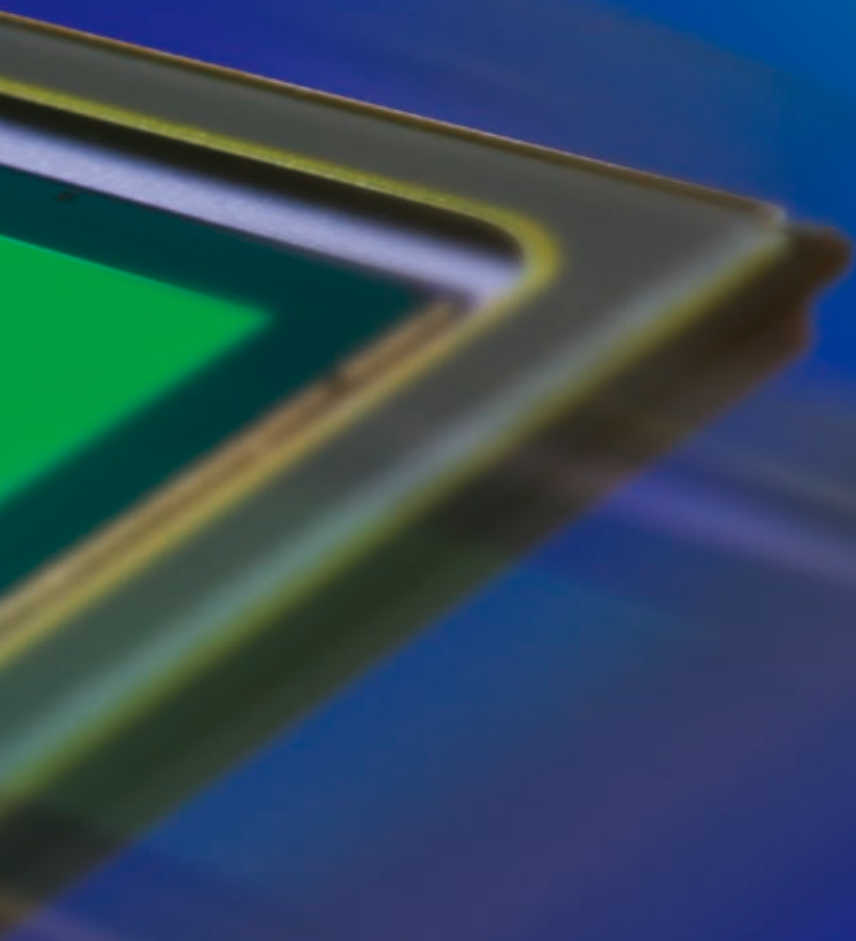
イメージセンサーはデジタルビデオカメラやデジタルカメラの眼ともいえる撮像素子です。ソニーは1978年に11万画素のCCD（Charge Coupled Device）を開発して以来、イメージセンサーの独自開発に取り組んでおり、近年は、CCDで培ってきた高画質化画素技術に加えて、独自の列並列A/D変換技術とデュアルノイズリダクション

技術を用いた“Exmor”など、CMOSイメージセンサーの高画質化と高速化技術の開発を進めてきました。そしてさらに、長い間、技術的に実現は難しいとされた裏面照射型のCMOSイメージセンサーを開発することで、さらなる高感度化および低ノイズ化を実現しました。

CCDイメージセンサーで長年トップシェアを維持し、

* 出典：(株)テクノ・システム・リサーチデータ、2010年11月度。

民生用デジタルスチルカメラ向け有効1,638万画素
裏面照射型CMOSイメージセンサー



また、CMOSイメージセンサーでも2009年度よりトップシェア（金額ベース）となったソニー。*今後も裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R”を積極的に展開し、コンシューマー用のデジタルビデオカメラやデジタルカメラのさらなる高画質化の実現に貢献していきます。

■ 平山照峰 半導体事業本部セミコンダクタテクノロジー開発部門 部門長

少し前まで、CMOSイメージセンサーは消費電力が少ない一方、構造上ノイズが多いのが欠点で、高画質が要求されるようなデジタルカメラには使えず、もっぱら携帯電話などに利用されていました。「裏面照射型構造」にすれば、より効率的に光を取り込むことができ、画質が向上することはわかっていたのですが、さらにノイズが増えるという問題があったので、この構造でイメージセンサーを作るのはとうてい無理であると、多くの専門家が考えていました。

私がMOSロジックの開発の仕事から専門外のイメージセンサーの開発プロジェクトのメンバーに任命されたのは、そのような意見がいまだ圧倒的だった2002年のことです。裏面照射型CMOSイメージセンサーの開発プロジェクトは当時たった10名弱の人員で始めました。これができれば、画作りの世界が変わると信じていたものの、ノイズ問題が解決しない時期が続きました。

ところが試行錯誤の末、あるとき解決のアイディアが生まれたのです。早速、ソニーのビデオカメラ“ハンディカム®”の開発者に意見を求めたところ、その画質の美しさに「おー！」という感嘆の声が上がりました。暗い環境下でも、今まで考えられなかったような美しい映像を撮影できたのです。すぐに商品化の指示が出て、量産のための課題を解決し、コンシューマー用として世界初の商品化を実現することができました。

困難な時期が続く中でも、あきらめずにチャレンジを続けるソニー・スピリットが新しい技術を生み、現在もソニーの裏面照射型CMOSイメージセンサーは、高い競争力を有しています。イメージセンサーには、まだまだ画質や性能向上の余地はありますので、私たちはここで歩みを止めるわけにはいきません。今後も引き続き、感動をお届けできるような技術開発にまい進していきたいと思っています。



■ レンズ交換式一眼カメラの要、CMOSイメージセンサー“Exmor”

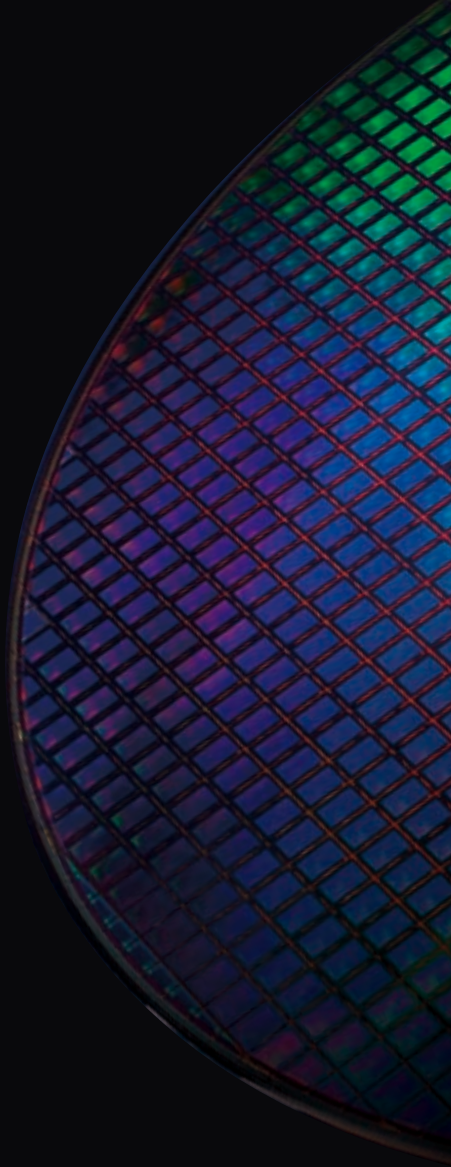
コンパクトデジタルカメラや携帯電話向けには小型ながらも高感度を実現できる裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R”が活躍する一方、レンズ交換式一眼カメラでは、より高画質で豊かな表現を可能にする、APS-Cサイズやフルサイズなどといった大判のイメージセンサーが欠かせません。そうした需要に応えるため、ソニーはCMOSイメージセンサー“Exmor”を自社で開発し、被写体の細部まで映し出す高解像力と豊かな階調表現を実現しました。

“Exmor”は、CMOSイメージセンサー上でカラム(列)ごとにAD変換を行う「オンチップ・カラムAD変換」に加え、アナログとデジタル信号双方でノイズを除去するデュアルノイズリダクション回路を搭載し、光をとらえ電気信号に変換する初期段階からノイズを除去するため、高感度域までノイズを極力抑えた高品位な画質を実現します。このセンサーは、2007年に発売したレンズ交換式一眼カメラ中級機種“α700”に初めて搭載されてその威力を発揮しました。さらに2008年に発売の“α900”は、フルサイズのセンサーを搭載しています。近年では、一眼カメラでフルハイビジョン動画を撮る用途も拡大したのに対応し、フルハイビジョン撮影にも最適の“Exmor”APS HD CMOSイメージセンサーを開発。2010年に発売した、画期的な「トランスルーセントミラー・テクノロジー」*で高速連写を実現した“α55”や“α33”、小型のレンズ交換式一眼カメラ「NEX-5」「NEX-3」、さらには世界初のレンズ交換式HDビデオカメラ「NEX-VG10」に搭載し、こだわりの高画質を実現し続けています。今後も拡大を続けるレンズ交換式一眼カメラ市場に向け、CMOSイメージセンサー“Exmor”は進化を遂げていきます。

*「トランスルーセントミラー・テクノロジー」は、レンズからの光を常にCMOSイメージセンサーとAFセンサーへと同時に導く透過ミラーを採用する技術です。それにより、高速・高精度な位相差検出AFがいつでも働き、被写体に瞬時にフォーカスできます。



レンズ交換式デジタル一眼カメラ“α55”





イメージセンサー投資について

2010年9月1日、ソニーは、ソニーセミコンダクタ九州(株)熊本テクノロジーセンター(熊本テック)において、CMOSイメージセンサー“Exmor”(エクスマア)および“Exmor R”(エクスマア アール)の生産設備の増強を目的に、2010年度下半期への追加分と、2011年度実施分を合わせて約400億円の投資を行うことを発表しました。

さらに、同年12月27日には、ソニーセミコンダクタ九州(株)長崎テクノロジーセンター(長崎テック)におけるCMOSイメージセンサーの生産能力の増強を目的とした投資を2011年度に実施することを発表しました。この中には、(i)2011年2月28日に発表した(株)東芝との正式契約に基づき2011年4月1日に取得した半導体製造設備、および(ii)当該半導体製造設

備の一部をCMOSイメージセンサーが製造できるウェーハラインへ整備するための投資に加え、(iii)長崎テック3号棟における、ソニーのCMOSイメージセンサーの差異化にソニー独自の技術により貢献する、ウェーハ加工の一部設備などの設置・整備のための投資が含まれています。今回の投資のうち主に(iii)に関して、経済産業省の「2010年度『低炭素型雇用創出産業立地推進事業』」に基づく助成金を活用しています。なお、投資総額は約1,000億円と見込んでいます。*

* 上記、熊本テックへの約400億円の投資と長崎テックへの約1,000億円の投資により、ソニーはCCDとCMOSイメージセンサーの総生産能力を、発表日時点の約25,000枚/月から2012年3月末までに約50,000枚/月へ増強する予定です(300mmウェーハ枚数ベース)。



ソニーセミコンダクタ九州(株)熊本テクノロジーセンター



ソニーセミコンダクタ九州(株)長崎テクノロジーセンター



特集：

Sony in India

多様な文化と民族が交わり、エネルギーあふれるインド。経済的にも著しい成長を続けているインドで、ソニーは高いブランドイメージを有し、存在感を高めています。この特集では、インドにおけるエレクトロニクスビジネスの強みとともに、ソニーが手がけるエンタテインメントビジネス、そしてソフトウェア開発拠点としてのインドなど、さまざまな側面をご紹介します。





経済成長が続くインドにおいて、ソニーのエレクトロニクス製品の売上は、市場の伸び以上に拡大、2010年度は成長カテゴリーでシェアを伸ばしました

最近の世界的不況の影響で伸びが若干緩やかになっていたものの、2010年には回復傾向を見せたインドのエレクトロニクス市場では、ソニーの売上は市場の成長を超える伸びを見せました。また、成長カテゴリーである液晶テレビ市場において、液晶テレビ〈ブラビア™〉は2010年度、金額ベースでNo.1シェアを、デジタルカメラ「サイバーショット™」は金額および台数ベースでNo.1シェアを獲得、また、PC「VAIO」も金額ベースで第3位にシェアを上げました。*こうしたシェアの拡大を可能にしたのが、従来から力を入れているオペレーションと販路戦略です。

* 液晶テレビ市場シェア：2010年1月から2011年2月まで、GfK調べ。デジタルカメラ市場シェア：2010年4月から2011年2月まで、ソニー調べ。PC市場シェア：2010年度第1四半期から第3四半期までの累計、IDC調べ。



強いオペレーションを武器に、 拡大する中間所得者層にも積極的にアプローチ

広大な国インドでは、地域や都市ごとに異なる特性に適したビジネスを行っていくことが不可欠です。ソニーはインドでのオペレーションを、大都市から小規模の都市までの3つに分類し、450都市を19のセールスブランチを通じて運営しています。そして、安心して製品をお使いいただけるよう、インド全土に250拠点のアフターサービス・ネットワークを構築して

います。また、州を越えた販売は課税対象となり、長距離の輸送は道路事情により困難なため、全国で30の倉庫を展開し、盤石なサプライチェーンマネジメント体制を築いています。こうしたオペレーションを活用し、従来からの主要ターゲットである4,000万人程度の富裕層に加え、今後さらに拡大する中間所得者層へのアプローチを積極的に進めていきます。



©2011 Board of Control for cricket in India\IPL. All Rights Reserved.



■ インドのクリケットとソニー

インドの国民的スポーツ、クリケット。2011年3月にクリケット・ワールドカップがインドで開催される中、ソニーはインドチームキャプテン、MS ドーニーをブランドアンバサダーとして起用し、液晶テレビ〈ブラビア〉の広告を行いました。また、クリケット・ワールドカップ大会の期間中に約3,000本のテレビCMを放映し、150カ所を超える屋外広告を展開するとともに、店頭キャンペーンも実施し、効果的な広告を行いました。

2011年の大会ではインドチームが優勝し国中が喜びにあふれました。今後も、心に残るような広告・マーケティング活動を積極的に行っていきます。



きめ細かい販路戦略を通じ、 インドで高く評価されているソニーのブランド力を維持

オペレーション同様、販路戦略も地域に応じた適切な体制が重要です。近年は広範囲な地域で展開しているナショナル・チェーンストアと、特定地域内で展開しているリージョナル・チェーンストアが拡大傾向にあります。インド全域に展開しているストアはいまだなく、地域によってストア構成も異なることから、ソニーは契約をして販売を行う、サブ・ディーラーの数を拡大しています。同時に、ソニーのブランドメッセージを

直接お客さまに伝える場として、ソニーセンター等のソニー製品の専売店を全国で約270店舗展開しています。専売店ではエレクトロニクス製品のみならず、「プレイステーション」や、ソニー・エリクソンの携帯電話端末の販売も行っており、こうした専売店の存在が、インドにおけるソニーの高いブランドイメージと認知度に貢献しています。



■ 玉川勝 Sony India 社長 (写真左下)

2010年度は、日々の店頭売上および在庫管理などの基本オペレーションの強化と積極的な広告宣伝が奏功し、成長カテゴリーにおいてシェアを伸長させ、ビジネス規模を拡大することができました。私が大切にしているのは、あらゆるレベルのスタッフと頻繁にコミュニケーションをとって目標や問題意識を共有すること、そして、顧客研究です。私たちはさまざまな家庭を訪問し、生活に密着した嗜好の研究に余念がありません。ヒットモデルとなった液晶テレビ〈ブラビア〉NXシリーズなどは、そうした活動からヒントを得たインド独自モデルの成功例とい

えるでしょう。インド・クリケットチームのキャプテンをブランドアンバサダーとして広告宣伝に起用したことも、インドの人々にソニーを身近に感じてもらう一助となりました。

将来のビジネス拡大とソニーブランドのさらなる成長に欠かせないのは人材だと確信しています。人材育成と現地スタッフの積極的な登用は、オペレーション強化と同様大きな柱です。今後も成長が見込まれるインドにおいて、さまざまなアプローチを通じ、ソニーの存在感を高めていきたいと考えています。



बड़े
अच्छे
लागत हैं

ये घरती ये नदिया ये रैना और तुम

30 मई से शुरू
सोम-गुरु
रात 10.30 बजे



©MSM Satellite (Singapore) Pte. Ltd. All Rights Reserved.

インドにおけるSony Pictures Entertainmentのテレビ関連事業

インドは世界で最もテレビ視聴者が多い国の一つであり、視聴世帯数は1億2,400万世帯を超え、市場規模は年間60億ドル近くに達するなど、人々が最もテレビに熱中する国として知られています。インドのテレビ業界も2004年以降に急激に拡大し、配信、テレビ番組のコンテンツ、広告の分野は毎年2桁台の成長を続けています。*

Sony Pictures Entertainment (SPE) は1995年にSony Entertainment Television (SET) を設立し、インドのテレビ業界に参入して以来、ヒンズー語による総合娯楽チャンネルでいち早く成功を収め、15年以上、高い人気を維持し続けています。ヒット番組には、*Who Wants to Be a Millionaire* (*Kaun Banega Crorepati*) や *Indian Idol* などがあります。

同社はAXN (1998年)、SET MAX (MAX) (1999年)、

Animax (2004年)、SAB (2005年)、SET PIX (2006年) と次々にチャンネルを立ち上げました。インドにおけるSPEのすべてのチャンネルが、合併会社のMulti Screen Media Private Limited (MSM) を通じて運営、配信されています。

MAXは、インド・プレミア・リーグ (IPL) における著名なクリケット大会Twenty20の公式放送局で、常にインドで視聴率5位以内にランクされています。IPLが4年目のシーズンを迎えた2011年4月には、MAXの視聴者は1億5,400万人を超えました。また、AXNは英語による総合娯楽チャンネルにおいて全視聴者層で視聴率トップを誇り、視聴者のシェアは50%以上と他局を大きく凌いでいます。

* 2010年6月29日付 プライスウォーターハウスクーパース「インドの娯楽とメディアの展望2009」。

新規設立のソニー・メディアテクノロジーセンターを通じ、インドのエンタテインメント産業のさらなる発展に貢献

2011年3月、映画、映像のHDデジタル制作と3D制作のさらなる普及拡大に向け、米国、イギリスに続き、インド・ムンバイ市にある映画制作学校「ウィスリング・ウッズ・インターナショナル」内にソニー・メディアテクノロジーセンターを設立しました。センター内には、カメラや編集機などソニーの最新の映像制作機材を設置し、学生のみならず映画などのコ

ンテンツ制作にかかわる人々を対象にHDデジタルコンテンツ制作、3Dコンテンツ制作のトレーニングを行います。ソニーは、最新技術・製品、そしてトレーニングのノウハウを提供することで、インドにおけるエンタテインメント産業のさらなる発展に貢献していきます。



■ 武鍵行雄 ソニー・インド・ソフトウェア・センター センター長 (写真左下)

ソニーでは、日本、米国、ヨーロッパのほか、新興国では、中国、インドなどのアジアに、グローバルなソフトウェア開発拠点を有しています。中でもインドのシリコンバレーとも呼ばれるバンガロールのソニー・インド・ソフトウェア・センター（SISC）は、近年大きく拡大している拠点です。SISCは1997年に設立され、ソニーグループの幅広い製品のソフトウェア開発や、全世界のソニーのITオフショア・センターとしての役割を担っています。

デジタル時代において、ソフトウェアがますます重要になってきている中で、SISCは技術者の数を急拡大させており、2010年度には1,000人規模にまで増加し、さらに今後の拡大を視野

に入れ、2010年1月、経済特別区であるプリンダバン・テック・ビレッジ内にある新オフィスに移転しました。

2010年度には、SISCは、ソニーがグループを挙げて推進している最先端の3D技術に加えて、新製品のSony Internet TV、“Sony Tablet”、携帯電話端末などのAndroid*製品の開発へも貢献しました。また、戦略的ITオフショア拠点として世界中のグループ会社と協業し、経営基盤の強化にも貢献しました。今後は人材育成により力を注ぎ、グローバルなソフトウェア・エンジニアの交流なども活発に行いたいと考えています。今後も発展が続くインドにおいて開発拠点を有することが、ソニーグループの大きな強みになると期待しています。

*「Android」は、Google Inc.の商標または登録商標です。

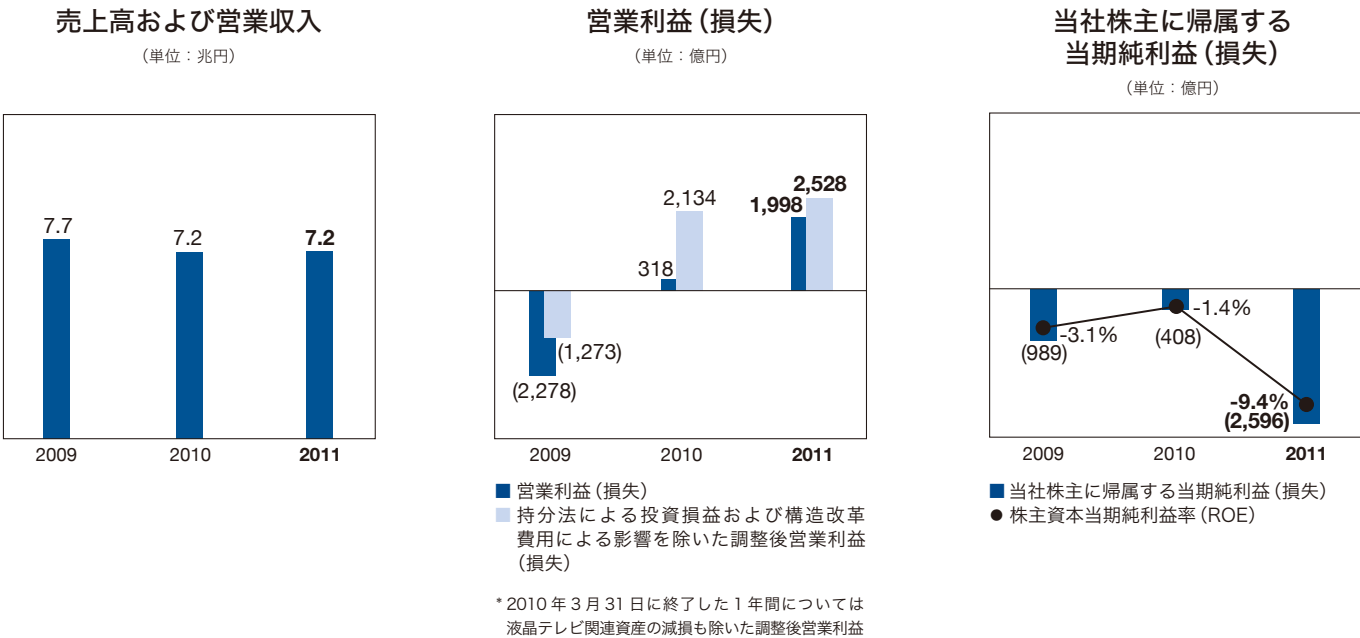
- 連結営業利益は、為替の悪影響を大きく受けたものの、前年度に比べ約6.3倍と大幅に増加
- 主にゲーム事業の貢献があったネットワークプロダクツ&サービス分野の損益改善が連結営業利益の大幅な増加に貢献
- 日本における繰延税金資産に対する、現金支出をとみなわない評価性引当金の計上などにより、当社株主に帰属する当期純損失を計上

2010 年度連結業績

(2011 年 3 月 31 日に終了した 1 年間)

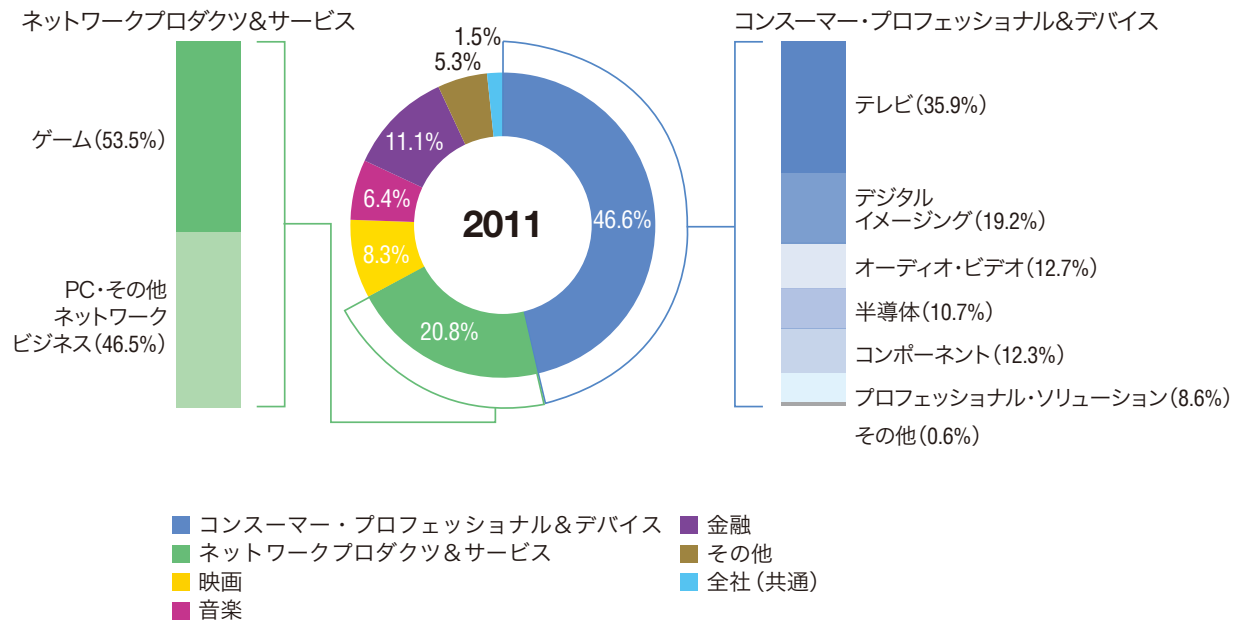
売上高および営業収入	7 兆 1,813 億円	(-0.5%)
営業利益	1,998 億円	(+528.9%)
税引前利益	2,050 億円	(+661.8%)
当社株主に帰属する当期純利益 (損失)	(2,596 億円)	(—)

＊ () は前年度比



(注) 3 月 31 日に終了した 1 年間を示します。

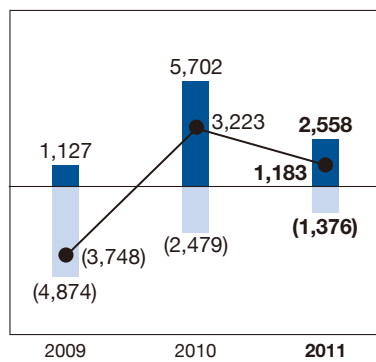
ビジネス別売上高構成比



フリー・キャッシュ・フロー

(金融分野を除く)

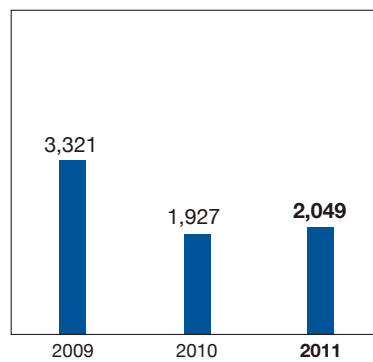
(単位：億円)



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
● フリー・キャッシュ・フロー
(営業活動および投資活動による連結キャッシュ・フローの合計)

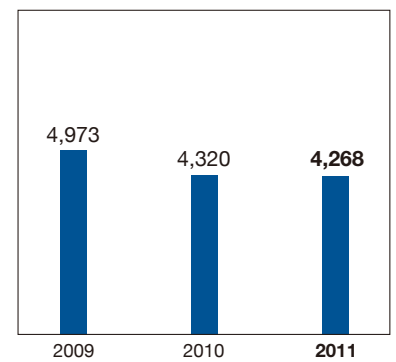
設備投資額

(単位：億円)

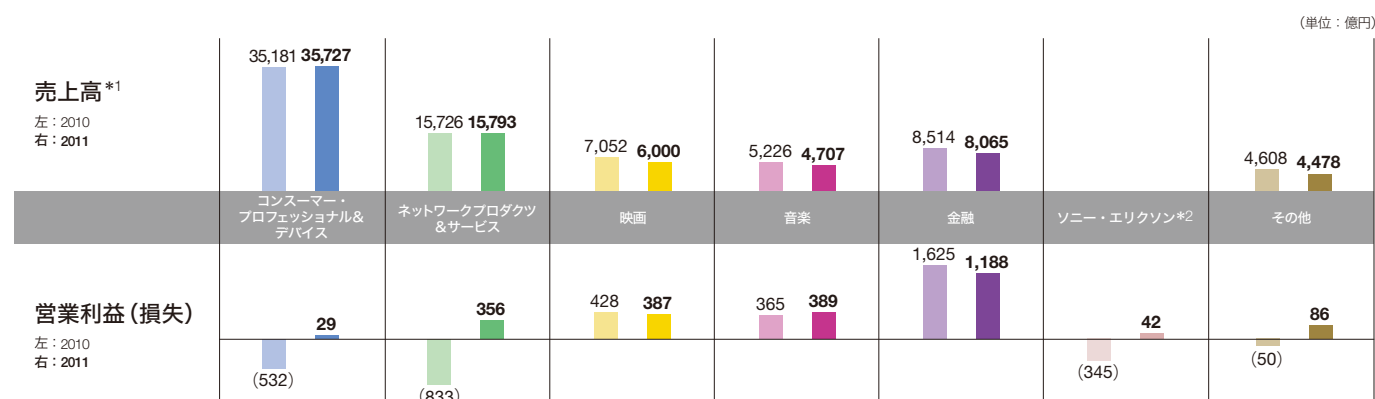


研究開発費

(単位：億円)



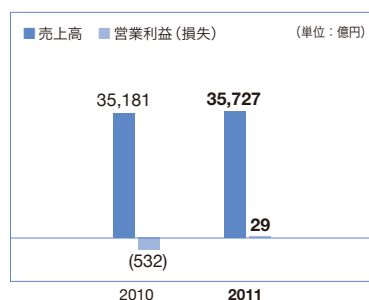
セグメント別売上高・営業利益



*1 営業収入およびセグメント間取引を含む。金融は金融ビジネス収入

*2 持分法投資利益 (損失)

消費者・プロフェッショナル&デバイス (CPD)



テレビ、デジタルイメージング、オーディオ・ビデオ、半導体、コンポーネント、プロフェッショナル・ソリューションなどの事業で構成されています。

売上高 (3兆5,727億円) 前年度比1.6%増加

- 外部顧客に対する売上は前年度比4.3%の増加。
- 市場縮小の影響があったストレージメディアや価格競争の影響を受けた光学ディスクドライブの売上が減少したコンポーネントで減収となったものの、アジア・太平洋地域、その他地域および日本を中心に大幅に販売台数が増加した液晶テレビで売上が増加したこと、また中小型液晶パネルおよびイメージセンサーが好調な半導体で売上が増加したことなどにより、分野全体の売上が増加しました。

営業利益 (29億円) 前年度比561億円改善

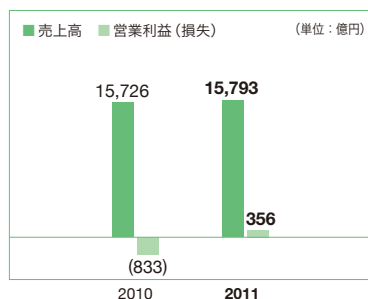
- 為替の悪影響および広告宣伝費の増加にともなう販売費・一般管理費の増加などがあったものの、増収による売上総利益の増加、資産の除売却損 (益)、減損およびその他 (純額) の減少、ならびに構造改革費用の減少などにより、損益は大幅に改善しました。
- 製品カテゴリー別 (構造改革費用および前年度の液晶テレビ関連資産の減損を除くベース) では、イメージセンサーの売上が増加した半導体、デジタルシネマプロジェクターなどの売上が増加したプロフェッショナル・ソリューションなどが分野全体の損益変動にプラスの影響を与えました。一方、販売台数が増加したものの価格下落および為替の悪影響を受けた液晶テレビはマイナスの影響を与えました。

(注1) 3月31日に終了した1年間を示します。

(注2) 2010年4月1日付の組織変更にともない、2010年度第1四半期より、主にB2B&ディスク製造分野を従来構成していた事業を再編し、業績報告におけるビジネスセグメント区分の変更を行いました。この変更にともない、2009年度の実績を修正再表示しています。

また、ソニー・エリクソン (携帯電話事業の合併会社) の持分法による投資損益については、単独のセグメントとして表示しています。

ネットワーク プロダクツ& サービス (NPS)



ゲーム事業およびPC・その他ネットワークサービス事業で構成されています。

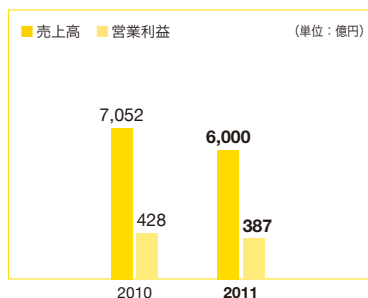
売上高 (1兆5,793億円) 前年度比0.4%増加

- 外部顧客に対する売上は前年度比1.2%減少。
- 全地域で売上台数が増加しシェアが拡大したPCの増収などがあったものの、為替の悪影響により、分野全体の売上高はほぼ横ばいとなりました。

営業利益 (356億円) 前年度比1,188億円改善

- 為替の悪影響があったものの、売上原価率の大幅な改善および増収による売上総利益の増加などにより、損益が大幅に改善しました。
- 製品カテゴリー別 (構造改革費用を除くベース) では、「プレイステーション3」においてハードウェアのコストの大幅改善やソフトウェア売上数量の増加があったゲーム事業などが分野全体の損益変動にプラスの影響を与えました。

映画



米国を拠点とするSony Pictures Entertainment (SPE) による映画およびテレビ番組などの事業で構成されています。

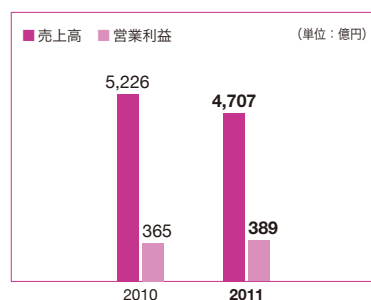
売上高 (6,000億円) 前年度比14.9%減少

- 映画作品の減収と米ドルに対する円高により減収 (米ドルベースでは8%の減収)。
- 映画作品の減収は、当年度は「ベスト・キッド」、「Grown Ups」、「ソルト」が好調に推移したものの、米国外の劇場興行収入および全世界での映像ソフト収入が、「2012」、「天使と悪魔」、「マイケル・ジャクソン THIS IS IT」などの作品が貢献した前年度に比べて大幅に減少したことによりです。
- 米ドルベースでのテレビ番組収入は増加。これは、SPEの米国外のいくつかのテレビネットワークにおける視聴料および広告収入や、米国のケーブルテレビおよびシンジケーション向けの番組収入が増加したことによりです。

営業利益 (387億円) 前年度比41億円減少

- 主に米ドルに対する円高の影響により減益。
- 米ドルベースでは、カタログ作品の映像ソフトの収入減少、および映画作品「幸せの始まりは」の劇場興行の不振などの影響があったものの、テレビ番組の増収による好影響により、営業利益はほぼ前年度並みとなりました。

音楽



米国を拠点とする Sony Music Entertainment および日本の(株)ソニー・ミュージックエンタテインメントによる音楽制作事業などで構成されています。

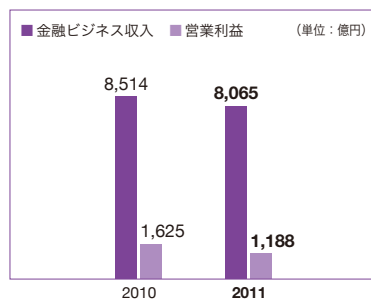
売上高 (4,707 億円) 前年度比 9.9% 減少

- 主に米ドルに対する円高の悪影響、前年度におけるマイケル・ジャクソンのアルバム売上の大変な好調、ならびにパッケージメディアの音楽市場の継続的な縮小の影響による減少。
- 当年度の売上に寄与した作品は、いきものがかりの「いきものばかり～メンバーズ BEST セレクション～」、スーザン・ボイルの「ザ・ギフト～夢の贈りもの」、PINK の「グレイテスト・ヒッツ」、マイケル・ジャクソンの「MICHAEL」、米国の人気テレビ番組「Glee」出演者の楽曲を集めたアルバムなどです。

営業利益 (389 億円) 前年度比 24 億円増加

- 減収の影響はあったものの、広告宣伝費および構造改革費用、ならびに間接費の減少により、増益となりました。

金融*



ソニー生命保険(株)(ソニー生命)、ソニー損害保険(株)、ソニー銀行(株)を傘下におくソニーフィナンシャルホールディングス(株)(SFH) および(株)ソニーファイナンスインターナショナルなどで構成されています。

金融ビジネス収入 (8,065 億円) 前年度比 5.3% 減少

- 主にソニー生命の減収により、分野全体で減収。
- ソニー生命の減収は、保険料収入が保有契約高の堅調な推移により増加したものの、資産運用収益が減少したことなどによります。

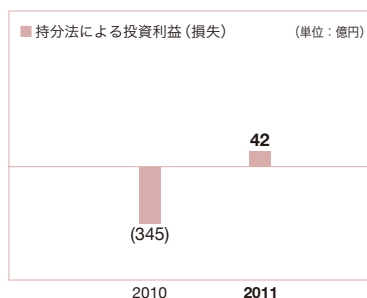
営業利益 (1,188 億円) 前年度比 437 億円減少

- 主にソニー生命の減益により、分野全体で減益。
- ソニー生命の減益は、前年度に日本の株式相場が大幅に上昇したことにともない、一般勘定における新株予約権付社債の評価益(純額)の計上があったこと、および当年度に日本の株式相場が下落したことなどにともない、特別勘定の変額保険にかかる責任準備金繰入額が増加したことなどによります。

*ソニー生命の業績は米国会計原則に則って算出されていますので、SFH およびソニー生命が日本の会計原則に則って個別に開示している業績とは異なります。

(注) 3月31日に終了した1年間を示します。

ソニー・エリクソン



Sony Ericsson Mobile Communications AB (ソニー・エリクソン) では携帯電話の設計・開発・製造・販売を行っています。

(ご参考) ソニー・エリクソンは当社が株式の50%を保有する持分法適用関連会社であり、その業績はソニーの連結財務諸表に直接連結されていません。しかしながら、ソニーは、当開示が投資家の皆さまにソニーのビジネス状況を分析するための有益な追加情報を提供すると考えています。

ソニー・エリクソンの持分法による投資損益は、前年度の345億円の損失に対し、2010年度は42億円の利益を計上

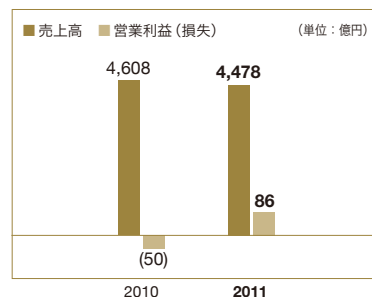
売上高(6,034百万ユーロ) 前年比6.5%減少

- 高価格帯のスマートフォンに注力し製品ポートフォリオを集約したこととともない販売台数が減少したことによりです。

税引前損益(133百万ユーロ) 前年比787百万ユーロ改善

- 主に、平均販売価格の上昇、製品ミックスの好影響、およびコスト構造の改善により、税引前損益は改善。また、製品保証引当の戻し入れに関する要因も貢献しました。

その他



ディスク製造事業や、主に日本においてインターネット関連サービス事業を行うソネットエンタテインメント(株)等のさまざまな事業活動から構成されています。

売上高(4,478億円) 前年度比2.8%減少

- 為替の悪影響やディスク製造事業の減収などにより、分野全体では減収。

営業利益(86億円) 前年度比135億円改善

- 前年度に日本での複合型エンタテインメント施設にかかる事業からの撤退および施設の賃貸借契約の解約にともなう費用を計上したことなどによりです。
- 損失を計上していた計測器事業を2010年3月末に売却したことも好影響を及ぼしました。

Products, Services and Content

**ソニーは、エレクトロニクス、ゲーム、
映画、音楽、ネットワークサービス、
金融、合併会社を通じての
携帯電話事業など幅広いビジネスを
展開しています。**

テレビ

液晶テレビ〈ブラビア™〉HX920シリーズ

2011年度の液晶テレビ〈ブラビア〉はインターネット機能を搭載したシリーズで新しい視聴スタイルを提案すると同時に、ネット動画までも美しく再現する新高画質回路「X-Reality PRO」で2Dおよび3Dの画質をさらに高め、進化したモノリシック(1枚板の)デザインによってデザイン性をさらに強化しています。

2010年度の液晶テレビの売上台数は、新興国を含む一般地域や日本を中心に大幅に増加したことから、前年度から680万台増加の2,240万台となりました。2011年度は、魅力ある商品を各市場に投入し、特に新興国を中心とした各地域においてさらなる成長を見込むことで、売上台数の増加を図ります。





デジタルイメージング

レンズ交換式デジタル一眼カメラ「NEX-5」

有効約1,420万画素の一眼クオリティーとコンパクトカメラに迫るサイズを実現したことにより、コンパクトデジタルカメラからステップアップするお客さまの入門機として、また、一眼レフカメラの愛好家が日常的に持ち歩けるサブカメラとしてご好評いただいています。同シリーズの貢献もあり、2010年度は、ソニーは一眼カメラ市場で、前年度比5ポイントアップのシェア15%を獲得しました。今後も、交換可能なレンズの数を増やし、カメラの新しい領域を積極的に開拓していきます。



“サイバーショット™”WXシリーズ

WXシリーズでは、裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R™”を搭載し暗い所でも美しく撮影できるとともに、高画質なフルハイビジョン動画撮影機能や、3Dの静止画撮影が手軽に楽しめる機能などを搭載しました。こうした機能がお客さまに高く支持され、2010年度のコンパクトデジタルカメラの売上台数は、前年度比300万台増加の2,400万台となりました。

また、ビデオカメラビジネスについても全世界で売上台数520万台、シェア43%と引き続き圧倒的No.1の高い水準を維持しています。2011年度は、より高画質で高音質なフルハイビジョン3D映像の撮影が手軽にできる3D“ハンディカム®”も加わり、さらにはビデオカメラ本体にプロジェクター機能も搭載して撮影後の映像をお楽しみいただけるような商品などを投入し、幅広いラインアップを展開していきます。

Products, Services and Content



パーソナルコンピュータ

“VAIO” Cシリーズ

Cシリーズは、持つ人の個性が際立つ、印象的なカラーバリエーションで展開。キーボードにはバックライトを搭載し、暗い場所でもキーが見やすく、快適なタイピングを実現しました。

“VAIO”は強い商品力に支えられ、2010年度は、全地域でシェアが拡大し、売上台数は前年度から190万台増加の870万台となりました。PC市場は、低価格化が進み、価格競争が一層厳しくなる一方で、新興国を中心に市場は堅調に拡大していくと予測しており、今後、こうした新しい市場においてもさらに積極的なチャレンジを続けていきます。2011年度も、お客さまにお楽しみいただける機能をさらに拡充し、魅力ある商品を提供していきます。

デジタルミュージックプレーヤー

ウォークマン®Sシリーズ

音楽の進行に合わせて歌詞を自動的にスクロール表示する歌詞表示機能「歌詞ピタ™」*1に加え、新たにボーカル部分の音量のみを抑えることができる「カラオケモード」などを搭載し、音楽プレーヤーとしての楽しみをさらに高めました。加えて、「デジタルノイズキャンセリング機能」も主力のSシリーズにも展開し、より幅広いお客さまにシーンに合わせた快適な音楽視聴をお楽しみいただいています。お客さまの好みやライフスタイルに応じてお選びいただけるラインアップにより、10代の若いお客さまをはじめとする幅広い層から好評いただいており、日本の携帯音楽プレーヤー市場で、シェア1位*2を獲得しました。

今後もソニーが誇る高音質技術や再生機能などで差別化を図り、音楽プレーヤーならではの楽しさをさらに高めていきます。

*1 歌詞ピタ™機能は、日本モデル限定。

*2 2010年12月第1週から2011年2月第1週まで、10週連続。「BCNランキング」携帯オーディオプレーヤーのメーカー別販売台数シェアによる。



Products, Services and Content

タブレット

さまざまなネットワークサービスを快適に楽しめる、独自デザイン採用のAndroid^{*1}3.0搭載タブレット端末“Sony Tablet (ソニータブレット)”^{*2}

ソニーはさまざまなハードウェア、ソフトウェア、ネットワークを融合でき、優れた操作性などで快適なエンタテインメント体験を提供するタブレット端末“Sony Tablet”を発表しました。“Sony Tablet”は、「リッチ メディア エンタテインメント」を提供するS1 (コードネーム) と、「モバイル コミュニケーション エンタテインメント」を楽しめるS2 (コードネーム) の2機種を展開。両機種ともに、2011年秋以降に順次、全世界で販売を開始する予定です。^{*3}

^{*1} 「Android」は、Google Inc. の商標または登録商標です。

^{*2} “Sony Tablet”はソニー (株) の商標です。

^{*3} 2011年4月26日発表時点での予定。



ソニー・エリクソン

Xperia™ arc^{*1}

「Xperia arc」は、最薄部8.7mmとスリムでエレガントなボディに、OSには快適な操作性を実現する最新のAndroid^{*2} 2.3を採用、また充実のビジュアル・エンタテインメント機能を搭載しました。大型4.2インチフルワイドVGA液晶には、〈ブラビア〉にも採用している「クリアブラックパネル」を搭載。最新の「モバイルブラビアエンジン」と併せて、映像コンテンツを、より美しく、鮮やかに表現します。カメラには、携帯電話向けに新開発したソニー製有効810万画素の裏面照射型CMOSイメージセンサー“Exmor R for mobile”や、明るいレンズ（F2.4）を採用することで、薄暗い場所でも明るく高精細な静止画、HD動画の撮影が可能になりました。

ソニー・エリクソンは、スマートフォン市場成長の時宜をとらえ、高付加価値モデルへのシフトを急速に進めています。2011年は、より幅広い価格帯のAndroid搭載スマートフォンの新製品を順次、導入していきます。

^{*1} 「Xperia」は Sony Ericsson Mobile Communications AB の商標または登録商標です。

^{*2} 「Android」は、Google Inc. の商標または登録商標です。



ゲーム

究極のポータブルエンタテインメント体験を提供する次世代携帯型エンタテインメントシステム「PlayStation®Vita (プレイステーション ヴィータ)」(PS Vita)

PS Vitaは、今までにないインタラクティブなエンタテインメントの世界を「プレイステーション」上で実現するために開発された専用のシステムです。PS Vitaは、PSP®「プレイステーション・ポータブル」および「プレイステーション 3」(PS3®) プラットフォーム上で実現してきた最先端のエンタテインメント体験をさらに進化させ、高品質なゲームの世界を現実に取り込みつつ、現実の体験と連動するような革新的な遊びを可能にします。

2010年度のゲームビジネスは、PS3®ハードウェアの大幅なコストダウンならびにグランツーリスモ5などのヒットタイトルに恵まれました。2011年度は、PS Vitaなど新製品導入によりますます魅力的なエンタテインメント体験を提供していきます。

Products, Services and Content

映画

スマーフ

コロンビア映画とソニー・ピクチャーズ・アニメーションが実写とアニメーション技術を駆使したファミリーコメディ、スマーフが、〈ハイブリッド3D〉となって大画面に登場します。スマーフたちは、森の奥深くの不思議な村で人知れず住んでいましたが、凶悪な魔法使いガルガメルに村を追い出され、人間の世界に迷いこんでしまいます。しかもそこはニューヨークセントラルパークの真ん中。リンゴ3個分の背丈しかないスマーフたちはガルガメルの追跡をかわしながら、村へ戻る道を探し、人間の世界で大冒険を繰り広げます。

(全米劇場公開ー 2011 年夏)



©2011 Columbia Pictures Industries, Inc., All Rights Reserved.

ザ・ズーキーパー

フランクリン動物園の飼育係・グリフィン・キーズは、大の動物好き。動物たちも、そんなグリフィンが大好きです。でも、このままでは一生涯理想の女性に巡り合えないと思ったグリフィンは、飼育係を辞めてもっと魅力的な仕事を探そうと決意します。

グリフィンに辞められては困ると大慌てした動物たちは、長年秘密にしてきた掟を破り、「人間の言葉を話せる能力」を使って、グリフィンに恋愛指南を行うというストーリーです。グリフィンを演じるケヴィン・ジェームズのほかに、ロザリオ・ドーソン、レスリー・ビブが出演。動物たちの声をシェール、ニック・ノルティ、アダム・サンドラー、シルベスター・スタローンなど豪華キャストが担当しています。

(全米劇場公開ー 2011 年夏)



©2011 Columbia Pictures Industries, Inc., All Rights Reserved.



©2011 Sony Pictures Television Inc. and Bluebush Productions, LLC, All Rights Reserved.

ジャスティファイド

ティモシー・オリファント演じる連邦保安官補レイラン・ギヴンズは、19世紀のシェリフが現代に甦ったような熱血保安官補で、正義を貫くためには上層部と対立することも犯罪者の標的になることもいといません。

音楽

フー・ファイターズ

デイヴ・グロールのデモテープから始まった1995年のデビューから、世界各国のチャートで第1位を記録した最新作*Wasting Light* (ウェイasting・ライト) まで、フー・ファイターズは世界で最も偉大なバンドとなりました。ニルヴァーナの*NEVERMIND* (ネヴァーマインド) 以来20年ぶりにブッチ・ヴィグをプロデューサーに迎え、グロールはメンバーのテイラー・ホーキンス、ネイト・メンデル、クリス・シフレット、パット・スメア、そしてゲストとして招いたボブ・モウルドとニルヴァーナの元ベーシスト、クリス・ノヴォセリックとともに、フー・ファイターズのこれまでの作品に引けを取らない最高傑作を生み出しました。フー・ファイターズは16年以上にわたるキャリアの中で、*The Pretender* (ザ・プリテンダー)、*BEST OF YOU* (ベスト・オブ・ユー)、*Learn to Fly* (ラーン・トゥ・フライ)、*Everlong* (エヴァーロング)、*Monkey Wrench* (モンキー・レンチ) といったヒット曲を送り出し、ウェンブリー・スタジアムやL.A. フォーラム、マディソン・スクエア・ガーデンといったコンサート会場を観客で埋め尽くしてきました。



Artist: Foo Fighters
Photo credit: Steve Gullick

Products, Services and Content



Artist: Adele
Photo credit: Andrew Yee

アデル

イギリス出身のソウル・シンガー、アデルの2枚目のアルバム*21 (トゥエンティ・ワン)*は2011年初めに発売されて以来、売上枚数が700万枚を超え、全世界で注目を集めています。*21 (トゥエンティ・ワン)*は、10カ国のチャートで初登場第1位となり、2011年の年間アルバム売上枚数でトップに立つ勢いです。アメリカではアルバム・チャートで10週連続第1位を獲得し、イギリスではデジタル配信で史上最多のアルバム売上枚数を記録しました。

アデルは2008年に彗星のごとく音楽シーンに登場し、デビュー・アルバムの*19 (ナインティーン)*は、有望な新人に贈られるブリット・アワード「クリティクス・チョイス (批評家) 賞」やグラミー賞® 2部門を受賞するという快挙を成し遂げました。



いきものがかり

2010年度はNHKドラマ『ゲゲゲの女房』の主題歌、*ありがとう*のヒット、47都道府県でのライブ、155万枚販売されたベストアルバムという昨今の日本の音楽シーンにおける記録的な大ヒットと、大きな成果を残しました。2011年度は、フジテレビ『めざましテレビ』テーマソングタイアップ、初のライブ映像商品発売、2日間の横浜スタジアムでのライブと、さらなる飛躍へ向け、精力的に活動しています。



テイラー・スウィフト

テイラー・スウィフトは14歳の時にSony/ATV Music Publishing*と契約して以来、アルバムの売上枚数は1,500万枚を超えます。自らの名前を冠したデビューアルバムとデビュー2年目のアルバム*FEARLESS* (フィアレス) は、合計で1,000万枚を超えるセールスを記録しました。最新アルバムの*SPEAK NOW* (スピーク・ナウ) は発売からわずか6ヵ月間で350万枚近くのセールスとなりました。2010年後半からはワールドツアーを開始、アジアやヨーロッパ各国の会場でチケットが完売となっています。また、テイラー・スウィフトは、デジタル配信によるセールスが世界最高を記録したアーティストとして音楽史上にその名を刻み、20歳の若さでグラミー賞®の「最優秀アルバム賞」(アルバム・オブ・ザ・イヤー)の最年少受賞者記録を樹立しました。

* Sony/ATV Music Publishingは、75万件を超える音楽著作権を所有または管理していますが、その中には、ビートルズ、ニール・ダイアモンド、ボブ・ディラン、ウィリー・ネルソン、スティービー・ニックス、ロイ・オービソン、ジョニ・ミッチェル、ハンク・ウィリアムスなどの著名アーティストの楽曲から、エイコン、エンリケ・イグレシアス、レディー・ガガ、ジョン・メイヤー、シャキーンラ、テイラー・スウィフトなど、拡大し続ける最新アーティストの楽曲まで含まれています。



金融

ソニーフィナンシャルホールディングスグループのソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行は、いずれも高い財務健全性を維持しながら、独自性のあるビジネスモデルを構築し、質の高い金融サービスを提供しています。ソニー生命は、ライフプランナー*のコンサルティングに基づくオーダーメイドの生命保険商品の設計・販売と、生命保険の枠を超えた充実したアフターフォローにより、新契約高・保有契約高を堅調に伸ばし、業容を拡大しています。ソニー損保の自動車保険は、リスク細分化による合理的な保険料と、高品質なサービス体制の両面が広く支持され、日本の自動車保険における主要なダイレクト保険会社の中で高いシェアを維持しています。

ソニー銀行は、インターネットを通じて、個人のお客さまを対象に資産運用を中心とする利便性と質の高い金融商品・サービスを提供しており、顧客満足度調査においても、常に高い評価を獲得しています。

*「ライフプランナー」は、ソニー生命の登録商標です。



取締役・執行役

監督

取締役会

- ・ソニーグループの経営の基本方針の決定
- ・ソニーグループの業務執行の監督
- ・各委員会メンバーの選定、解職
- ・執行役の選解任および代表執行役の選定、解職

議長：小林 陽太郎*			
ハワード・ストリンガー	ソニー(株) 代表執行役 会長 兼 社長 CEO	矢作 光明*	(株)日本総合研究所 代表取締役会長
中鉢 良治	ソニー(株) 代表執行役 副会長	謝 正炎*	LinHart Group 会長
小林 陽太郎*	富士ゼロックス(株) 元取締役会長	ローランド・ヘルナンデス*	Telemundo Group, Inc. 元会長兼 CEO
山内 悦嗣*	(株)三井住友フィナンシャルグループ 元取締役	安樂 兼光*	(株)みずほフィナンシャルグループ 取締役
ピーター・ボンフィールド*	NXP Semiconductors N.V. 取締役会議長	小島 順彦*	三菱商事(株) 取締役会長
張 富士夫*	トヨタ自動車(株) 代表取締役会長	永山 治*	中外製薬(株) 代表取締役社長
安田 隆二*	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授	安西 祐一郎*	慶應義塾学事顧問、慶應義塾大学理工学部教授
内永 ゆか子*	(株)ベネッセホールディングス 取締役副社長 ベルリッツ コーポレーション 代表取締役会長兼社長兼 CEO		

指名委員会

- ・取締役の選解任議案の決定

議長：小林 陽太郎*
委員：ピーター・ボンフィールド*
張 富士夫*
ローランド・ヘルナンデス*
小島 順彦*
安西 祐一郎*
ハワード・ストリンガー
中鉢 良治

監査委員会

- ・財務報告に係るプロセスの妥当性を確保するための体制、財務報告に係る内部統制の有効性を経営者が確認するための体制、適時かつ適切なディスクロージャーを確保するための体制、法令・定款・社内規則に対するコンプライアンスを確保するための体制、および会社法にもとづく取締役会が決議した「内部統制およびガバナンスの枠組み」の状況等の確認を通じての執行役の職務執行の監査、ならびに指名委員会および報酬委員会への陪席および事業報告その他株主総会招集通知参考書類等の確認を通じての取締役の職務執行の監査
- ・会計監査人の適格性および独立性の評価、その選解任・不再任に係る株主総会議案の内容の決定、報酬の承認、会計監査および財務報告に係る内部統制監査の方法および結果の相当性の評価、ならびに非監査業務を行わせる場合の事前承認等を通じての会計監査人の監督

議長：山内 悦嗣*
委員：矢作 光明*
安樂 兼光*

報酬委員会

- ・取締役、執行役、業務執行役員およびグループ役員の個人別報酬の方針、ならびに、かかる方針にもとづく取締役および執行役の個人別報酬の額および内容の決定

議長：安田 隆二*
委員：謝 正炎*
永山 治*

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。

執行

執行役

- ・取締役会から授権された範囲での、ソニーグループの業務執行の決定および遂行

ハワード・ストリンガー**	代表執行役 会長 兼 社長 CEO	吉岡 浩	執行役 副社長
中鉢 良治**	代表執行役 副会長 製品安全・品質、環境担当		プロフェッショナル・デバイス& ソリューション事業担当
平井 一夫	代表執行役 副社長 コンシューマープロダクツ&サービス事業、 共通ソフトウェアプラットフォーム、グローバル セールス&マーケティングプラットフォーム、 クリエイティブセンター担当	木村 敬治	執行役 EVP 知的財産、ディスク製造事業担当
		ニコール・セリグマン 加藤 優	執行役 EVP ジェネラル・カウンセル 執行役 EVP CFO

** 取締役を兼務

業務執行役員

- ・ビジネスユニット、本社機能、研究開発など、特定領域についての取締役会および執行役が決定する基本方針にもとづく担当業務の遂行

(上記は 2011 年 6 月 28 日現在の新任取締役・執行役およびその役職情報)

52

5年間の要約財務データ

53

四半期財務データおよび株式情報

54

セグメント情報

56

連結貸借対照表

58

連結損益計算書

60

連結キャッシュ・フロー計算書

62

連結資本変動表

5年間の要約財務データ

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円 (1株当たり情報は単位：円)				
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
会計年度					
売上高および営業収入	8,295,695	8,871,414	7,729,993	7,213,998	7,181,273
持分法による投資利益(損失)	78,654	100,817	(25,109)	(30,235)	14,062
営業利益(損失)	150,404	475,299	(227,783)	31,772	199,821
税引前利益(損失)	180,691	567,134	(174,955)	26,912	205,013
法人税等	53,888	203,478	(72,741)	13,958	425,339
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	126,328	369,435	(98,938)	(40,802)	(259,585)
1株当たり情報：					
当社株主に帰属する当期純利益(損失)					
—基本的	126.15	368.33	(98.59)	(40.66)	(258.66)
—希薄化後	120.29	351.10	(98.59)	(40.66)	(258.66)
配当金	25.00	25.00	42.50	25.00	25.00
 減価償却費および償却費*	 400,009	 428,010	 405,443	 371,004	 325,366
設備投資額(有形固定資産の増加額)	414,138	335,726	332,068	192,724	204,862
研究開発費	543,937	520,568	497,297	432,001	426,814
 会計年度末					
正味運転資本	994,871	986,296	(190,265)	72,947	(282,933)
長期借入債務	1,001,005	729,059	660,147	924,207	812,235
当社株主に帰属する資本	3,370,704	3,465,089	2,964,653	2,965,905	2,547,987
資本金	626,907	630,576	630,765	630,822	630,921
総資産	11,716,362	12,552,739	12,013,511	12,866,114	12,924,988
期末発行済普通株式数(単位：千株)	1,002,897	1,004,443	1,004,535	1,004,571	1,004,637
普通株式1株当たり純資産額	3,363.77	3,453.25	2,954.25	2,955.47	2,538.89

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却を含んでいます。

四半期財務データおよび株式情報

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：億円 (1株当たり情報は単位：円)							
	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	2010年	2011年	2010年	2011年	2010年	2011年	2010年	2011年
売上高および営業収入	15,999	16,610	16,612	17,332	22,379	22,062	17,151	15,808
持分法による投資利益(損失) . . .	(151)	67	(123)	51	(59)	26	31	(3)
営業利益(損失)	(257)	670	(326)	687	1,461	1,375	(560)	(734)
税引前利益(損失)	(329)	789	(170)	627	1,239	1,315	(470)	(681)
法人税等	(122)	437	(17)	207	332	476	(54)	3,133
当社株主に帰属する四半期純利益(損失) . .	(371)	257	(263)	311	792	723	(566)	(3,888)
普通株式1株当たり利益(損失) 当社株主に帰属する四半期純利益(損失)								
—基本的	(36.96)	25.65	(26.22)	31.04	78.89	72.08	(56.37)	(387.42)
—希薄化後	(36.96)	25.61	(26.22)	31.00	78.76	71.96	(56.37)	(387.42)
減価償却費および償却費*	872	868	938	809	950	780	949	797
設備投資額(有形固定資産の増加額) . .	573	503	478	357	437	422	439	766
研究開発費	998	991	1,092	1,069	1,067	1,061	1,163	1,147
東京証券取引所における普通株式1株当たり株価：								
高値	2,800	3,620	2,810	2,803	2,830	3,090	3,645	3,105
安値	2,050	2,350	2,145	2,258	2,250	2,520	2,694	2,100
ニューヨーク証券取引所における1ADR当たり株価：								
高値	\$ 28.22	\$ 38.67	\$ 30.15	\$ 32.19	\$ 30.82	\$ 36.88	\$ 40.45	\$ 36.97
安値	21.27	26.58	23.60	25.85	26.25	30.23	29.50	28.95

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却を含んでいます。

セグメント情報

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

ビジネスセグメント別売上高および営業収入

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
コンシューマー・プロフェッショナル&デバイス (CPD)			
外部顧客に対するもの.....	3,926,386	3,207,546	3,345,048
セグメント間取引	431,363	310,573	227,696
計.....	4,357,749	3,518,119	3,572,744
ネットワークプロダクツ&サービス (NPS)			
外部顧客に対するもの.....	1,684,758	1,511,575	1,493,136
セグメント間取引	70,885	61,041	86,195
計.....	1,755,643	1,572,616	1,579,331
映画			
外部顧客に対するもの.....	717,513	705,237	599,654
セグメント間取引	—	—	312
計.....	717,513	705,237	599,966
音楽			
外部顧客に対するもの.....	363,074	511,097	457,771
セグメント間取引	23,979	11,519	12,972
計.....	387,053	522,616	470,743
金融			
外部顧客に対するもの.....	523,307	838,300	798,495
セグメント間取引	14,899	13,096	8,031
計.....	538,206	851,396	806,526
その他			
外部顧客に対するもの.....	453,603	379,862	377,816
セグメント間取引	76,523	80,904	70,004
計.....	530,126	460,766	447,820
全社 (共通) およびセグメント間取引消去.....	(556,297)	(416,752)	(295,857)
連結	7,729,993	7,213,998	7,181,273

注記：CPD分野におけるセグメント間取引は、主としてNPS分野に対するものです。
NPS分野におけるセグメント間取引は、主としてCPD分野に対するものです。
その他分野におけるセグメント間取引は、主として映画分野、音楽分野およびNPS分野に対するものです。
全社 (共通) およびセグメント間取引消去には、ブランドおよび特許権使用によるロイヤルティ収入が含まれています。

営業利益 (損失)

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
コンシューマー・プロフェッショナル&デバイス	(115,571)	(53,174)	2,898
ネットワークプロダクツ&サービス	(87,428)	(83,265)	35,569
映画.....	29,916	42,814	38,669
音楽.....	27,843	36,513	38,927
金融.....	(31,157)	162,492	118,818
ソニー・エリクソンの持分法による投資利益 (損失)	(30,255)	(34,514)	4,155
その他	3,105	(4,976)	8,554
計.....	(203,547)	65,890	247,590
全社 (共通) およびセグメント間取引消去	(24,236)	(34,118)	(47,769)
連結営業利益 (損失)	(227,783)	31,772	199,821
その他の収益.....	98,825	43,834	44,966
その他の費用.....	(45,997)	(48,694)	(39,774)
連結税引前利益 (損失)	(174,955)	26,912	205,013

注記：上記の営業利益 (損失) は、売上高および営業収入から売上原価、販売費・一般管理費およびその他の一般費用を差し引き、持分法による投資利益 (損失) を加えたものです。
全社 (共通) およびセグメント間取引消去には、主として本社に帰属し各セグメントに配賦不能な一部の構造改革費用およびその他本社費用が含まれています。

〈製品部門別売上高および営業収入内訳〉

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
コンシューマー・プロフェッショナル&デバイス			
テレビ	1,275,692	1,005,773	1,200,491
デジタルイメージング	831,820	664,502	642,570
オーディオ・ビデオ	531,542	449,882	426,594
半導体	310,682	299,715	358,396
コンポーネント	613,013	476,097	410,090
プロフェッショナル・ソリューション	346,326	295,360	287,394
その他	17,311	16,217	19,513
計	3,926,386	3,207,546	3,345,048
ネットワークプロダクツ&サービス			
ゲーム	984,855	840,711	798,405
PC・その他ネットワークビジネス	699,903	670,864	694,731
計	1,684,758	1,511,575	1,493,136
映画	717,513	705,237	599,654
音楽	363,074	511,097	457,771
金融	523,307	838,300	798,495
その他	453,603	379,862	377,816
全社(共通)	61,352	60,381	109,353
連結	7,729,993	7,213,998	7,181,273

注記：上記の表は、CPD分野およびNPS分野の製品部門別の外部顧客に対する売上高および営業収入の内訳を含んでいます。
ソニーのマネジメントは、CPD分野およびNPS分野をそれぞれ単一のオペレーティング・セグメントとして意思決定を行っています。

地域別売上高および営業収入

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
日本	1,873,219 24.2%	2,099,297 29.1%	2,152,552 30.0%
米国	1,827,812 23.6	1,595,016 22.1	1,443,693 20.1
欧州	1,987,692 25.7	1,644,698 22.8	1,539,432 21.4
アジア・太平洋地域	1,285,551 16.6	1,193,573 16.6	1,288,412 17.9
その他地域	755,719 9.9	681,414 9.4	757,184 10.6
計	7,729,993	7,213,998	7,181,273

注記：ソニーは、2011年3月31日に終了した年度の第2四半期より地域別区分を一部変更しました。
この変更にともない、2009年および2010年3月31日に終了した年度の実績は修正再表示しています。
日本および米国以外の各区分に属する主な地域は次のとおりです。
(1) 欧州：イギリス、フランス、ドイツ、ロシア、スペイン
(2) アジア・太平洋地域：中国、台湾、インド、韓国、オセアニア
(3) その他地域：中近東/アフリカ、ブラジル、メキシコ、カナダ
売上高および営業収入に関して、欧州、アジア・太平洋地域、その他地域において個別には金額的に重要性のある国はありません。
報告セグメント間および地域間の取引は、ソニーの経営陣が妥当と考える独立企業間取引の価格で行っています。
2009年、2010年および2011年3月31日に終了した年度において、単一顧客として重要な顧客に対する売上高および営業収入はありません。

連結貸借対照表

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日現在

	単位：百万円	
	2010年	2011年
資産		
流動資産：		
現金・預金および現金同等物	1,191,608	1,014,412
有価証券	579,493	646,171
受取手形および売掛金	996,100	834,221
貸倒および返品引当金	(104,475)	(90,531)
棚卸資産	645,455	704,043
繰延税金	197,598	133,059
前払費用およびその他の流動資産	627,093	602,671
流動資産合計	4,132,872	3,844,046
繰延映画製作費	310,065	275,389
投資および貸付金：		
関連会社に対する投資および貸付金	229,051	221,993
投資有価証券その他	5,070,342	5,670,662
	5,299,393	5,892,655
有形固定資産：		
土地	153,067	145,968
建物および構築物	897,054	868,615
機械装置およびその他の有形固定資産	2,235,032	2,016,956
建設仮勘定	71,242	53,219
	3,356,395	3,084,758
減価償却累計額	(2,348,444)	(2,159,890)
	1,007,951	924,868
その他の資産：		
無形固定資産	378,917	391,122
営業権	438,869	469,005
繰延保険契約費	418,525	428,262
繰延税金	403,537	239,587
その他	475,985	460,054
その他の資産合計	2,115,833	1,988,030
資産合計	12,866,114	12,924,988

(次のページに続く)

	単位：百万円	
	2010年	2011年
負債		
流動負債：		
短期借入金	48,785	53,737
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	235,822	109,614
支払手形および買掛金	817,118	793,275
未払金・未払費用	1,003,197	1,013,037
未払法人税およびその他の未払税金	69,175	79,076
銀行ビジネスにおける顧客預金	1,509,488	1,647,752
その他	376,340	430,488
流動負債合計	4,059,925	4,126,979
長期借入債務	924,207	812,235
未払退職・年金費用	295,526	271,320
繰延税金	236,521	306,227
保険契約債務その他	3,876,292	4,225,373
その他	188,088	226,952
負債合計	9,580,559	9,969,086
償還可能非支配持分	—	19,323
資本		
当社株主に帰属する資本：		
資本金		
普通株式(額面無し)		
2010年3月31日現在－授権株式数3,600,000,000株、発行済株式数1,004,571,464株	630,822	
2011年3月31日現在－授権株式数3,600,000,000株、発行済株式数1,004,636,664株		630,921
資本剰余金	1,157,812	1,159,666
利益剰余金	1,851,004	1,566,274
累積その他の包括利益		
未実現有価証券評価益(純額)	62,337	50,336
未実現デリバティブ評価損(純額)	(36)	(1,589)
年金債務調整額	(148,989)	(152,165)
外貨換算調整額	(582,370)	(700,786)
	(669,058)	(804,204)
自己株式		
普通株式		
2010年3月31日現在－1,039,656株	(4,675)	
2011年3月31日現在－1,051,588株		(4,670)
当社株主に帰属する資本合計	2,965,905	2,547,987
非支配持分	319,650	388,592
資本合計	3,285,555	2,936,579
負債および資本合計	12,866,114	12,924,988

連結損益計算書

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
売上高および営業収入：			
純売上高	7,110,053	6,293,005	6,304,401
金融ビジネス収入	523,307	838,300	798,495
営業収入	96,633	82,693	78,377
	7,729,993	7,213,998	7,181,273
売上原価、販売費・一般管理費およびその他の一般費用：			
売上原価	5,660,504	4,892,563	4,831,363
販売費・一般管理費	1,686,030	1,544,890	1,501,813
金融ビジネス費用	547,825	671,550	675,788
資産の除売却損(益)、減損およびその他(純額)	38,308	42,988	(13,450)
	7,932,667	7,151,991	6,995,514
持分法による投資利益(損失)	(25,109)	(30,235)	14,062
営業利益(損失)	(227,783)	31,772	199,821
その他の収益：			
受取利息・受取配当金	22,317	13,191	11,783
投資有価証券売却益(純額)	1,281	9,953	14,325
為替差益(純額)	48,568	—	9,297
その他	26,659	20,690	9,561
	98,825	43,834	44,966
その他の費用：			
支払利息	24,376	22,505	23,909
投資有価証券評価損	4,427	2,946	7,669
為替差損(純額)	—	10,876	—
その他	17,194	12,367	8,196
	45,997	48,694	39,774
税引前利益(損失)	(174,955)	26,912	205,013
法人税等：			
当年度分	80,521	48,698	117,918
繰延税額	(153,262)	(34,740)	307,421
	(72,741)	13,958	425,339
当期純利益(損失)	(102,214)	12,954	(220,326)
非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	(3,276)	53,756	39,259
当社株主に帰属する当期純損失	(98,938)	(40,802)	(259,585)

(次のページに続く)

	単位：円		
	2009年	2010年	2011年
1株当たり情報：			
普通株式			
当社株主に帰属する当期純損失			
— 基本的	(98.59)	(40.66)	(258.66)
— 希薄化後	(98.59)	(40.66)	(258.66)
配当金	42.50	25.00	25.00

連結キャッシュ・フロー計算書

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益（損失）.....	(102,214)	12,954	(220,326)
営業活動から得た現金・預金および現金同等物（純額）への 当期純利益（損失）の調整			
有形固定資産の減価償却費および無形固定資産の償却費 （繰延保険契約費の償却を含む）.....	405,443	371,004	325,366
繰延映画製作費の償却費.....	255,713	277,665	250,192
株価連動型報奨費用.....	3,446	2,202	1,952
退職・年金費用（支払額控除後）.....	16,654	(9,763)	(15,229)
資産の除売却損（益）、減損およびその他（純額）.....	38,308	42,988	(13,450)
投資有価証券売却損益および評価損（純額）.....	3,146	(7,007)	(6,656)
金融ビジネスにおける売買目的有価証券の評価損益（純額）.....	77,952	(49,837)	10,958
金融ビジネスにおける投資有価証券の減損および評価損益（純額）.....	101,114	(53,984)	5,080
繰延税額.....	(153,262)	(34,740)	307,421
持分法による投資損益（純額）（受取配当金相殺後）.....	65,470	36,183	(11,479)
資産および負債の増減			
受取手形および売掛金の（増加）減少.....	218,168	(53,306)	104,515
棚卸資産の（増加）減少.....	160,432	148,584	(112,089)
繰延映画製作費の増加.....	(264,412)	(296,819)	(244,063)
支払手形および買掛金の増加（減少）.....	(375,842)	262,032	(18,119)
未払法人税およびその他の未払税金の増加（減少）.....	(163,200)	63,619	(8,020)
保険契約債務その他の増加.....	174,549	284,972	278,897
繰延保険契約費の増加.....	(68,666)	(71,999)	(69,196)
金融ビジネスにおける売買目的有価証券の増加.....	(26,088)	(8,335)	(30,102)
その他の流動資産の（増加）減少.....	134,175	(32,405)	(89,473)
その他の流動負債の増加（減少）.....	(105,155)	5,321	56,076
その他.....	11,422	23,578	113,990
営業活動から得た現金・預金および現金同等物（純額）.....	407,153	912,907	616,245

(次のページに続く)

	単位：百万円		
	2009年	2010年	2011年
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
固定資産の購入.....	(496,125)	(338,050)	(253,688)
固定資産の売却.....	153,439	15,671	18,743
金融ビジネスにおける投資および貸付.....	(2,496,783)	(1,581,841)	(1,458,912)
投資および貸付（金融ビジネス以外）.....	(178,335)	(41,838)	(15,316)
金融ビジネスにおける有価証券の償還、投資有価証券の 売却および貸付金の回収.....	1,923,264	1,128,500	874,031
有価証券の償還、投資有価証券の売却および貸付金の回収 （金融ビジネス以外）.....	11,569	54,324	30,332
ビジネスの売却.....	—	22,084	99,335
その他.....	1,629	(4,854)	(8,964)
投資活動に使用した現金・預金および現金同等物（純額）.....	(1,081,342)	(746,004)	(714,439)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
長期借入.....	72,188	510,128	1,499
長期借入債務の返済.....	(264,467)	(144,105)	(216,212)
短期借入金の増加（減少）（純額）.....	244,584	(250,252)	6,120
金融ビジネスにおける顧客預り金の増加（純額）.....	261,619	276,454	229,327
配当金の支払.....	(42,594)	(25,085)	(25,098)
その他.....	(3,872)	(2,126)	(5,748)
財務活動から得た（財務活動に使用した）現金・預金および現金同等物（純額）..	267,458	365,014	(10,112)
為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額.....	(18,911)	(1,098)	(68,890)
現金・預金および現金同等物純増加（減少）額.....	(425,642)	530,819	(177,196)
現金・預金および現金同等物期首残高.....	1,086,431	660,789	1,191,608
現金・預金および現金同等物期末残高.....	660,789	1,191,608	1,014,412
補足情報：			
1年間の現金支払額			
法人税等.....	242,528	60,022	116,376
支払利息.....	22,729	19,821	20,583
現金支出をともなわない投資および財務活動			
キャピタル・リース契約による資産の取得.....	5,831	2,553	3,738
債権売却により繰り延べられた売却代金の回収額.....	—	—	153,550

連結資本変動表

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積 その他の 包括利益	自己株式	当社株主に 帰属する 資本合計	非支配持分	資本合計
2008年3月31日現在残高	630,576	1,151,447	2,059,361	(371,527)	(4,768)	3,465,089	276,849	3,741,938
新株予約権の行使	189	189				378	18	396
株式にもとづく報酬		3,423				3,423		3,423
包括利益								
当期純損失			(98,938)			(98,938)	(3,276)	(102,214)
その他の包括利益(税効果考慮後)								
未実現有価証券評価損				(40,859)		(40,859)	(15,992)	(56,851)
未実現デリバティブ評価益				1,787		1,787		1,787
年金債務調整額				(74,517)		(74,517)	(548)	(75,065)
外貨換算調整額				(247,697)		(247,697)	797	(246,900)
包括損失合計						(460,224)	(19,019)	(479,243)
新株発行費(税効果考慮後)			(4)			(4)		(4)
配当金			(42,648)			(42,648)	(6,056)	(48,704)
自己株式の取得					(302)	(302)		(302)
自己株式の売却		(25)	(152)		416	239		239
非支配持分株主との取引およびその他							157	157
年金制度の測定日変更による影響			(668)	(630)		(1,298)		(1,298)
2009年3月31日現在残高	630,765	1,155,034	1,916,951	(733,443)	(4,654)	2,964,653	251,949	3,216,602
新株予約権の行使	57	57				114	6	120
株式にもとづく報酬		2,174				2,174		2,174
包括利益								
当期純利益(損失)			(40,802)			(40,802)	53,756	12,954
その他の包括利益(税効果考慮後)								
未実現有価証券評価益				32,267		32,267	16,527	48,794
未実現デリバティブ評価益				1,548		1,548	2	1,550
年金債務調整額				23,720		23,720	(27)	23,693
外貨換算調整額				6,850		6,850	(343)	6,507
包括利益合計						23,583	69,915	93,498
配当金			(25,088)			(25,088)	(5,399)	(30,487)
自己株式の取得					(139)	(139)		(139)
自己株式の売却			(57)		118	61		61
非支配持分株主との取引およびその他		547				547	3,179	3,726
2010年3月31日現在残高	630,822	1,157,812	1,851,004	(669,058)	(4,675)	2,965,905	319,650	3,285,555

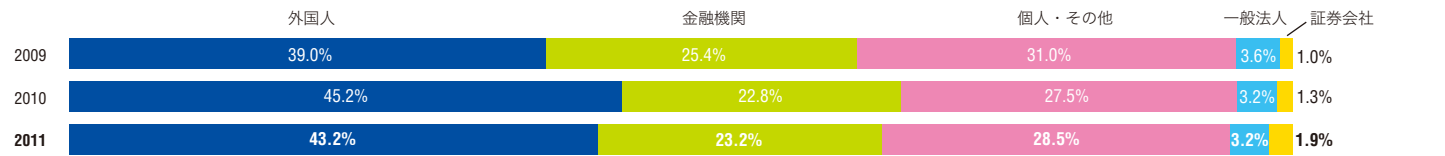
(次のページに続く)

	単位：百万円							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積 その他の 包括利益	自己株式	当社株主に 帰属する 資本合計	非支配持分	資本合計
2010年3月31日現在残高	630,822	1,157,812	1,851,004	(669,058)	(4,675)	2,965,905	319,650	3,285,555
新株予約権の行使	99	99				198	22	220
株式にもとづく報酬		1,782				1,782		1,782
包括利益								
当期純利益(損失)			(259,585)			(259,585)	39,259	(220,326)
その他の包括利益(税効果考慮後)								
未実現有価証券評価損				(12,001)		(12,001)	(3,516)	(15,517)
未実現デリバティブ評価損				(1,553)		(1,553)		(1,553)
年金債務調整額				(3,176)		(3,176)	(123)	(3,299)
外貨換算調整額				(118,416)		(118,416)	(616)	(119,032)
包括利益(損失)合計						(394,731)	35,004	(359,727)
新株発行費(税効果考慮後)			(8)			(8)		(8)
配当金			(25,089)			(25,089)	(6,599)	(31,688)
自己株式の取得					(111)	(111)		(111)
自己株式の売却			(48)		116	68		68
非支配持分株主との取引およびその他		(27)				(27)	40,515	40,488
2011年3月31日現在残高	630,921	1,159,666	1,566,274	(804,204)	(4,670)	2,547,987	388,592	2,936,579

株式情報

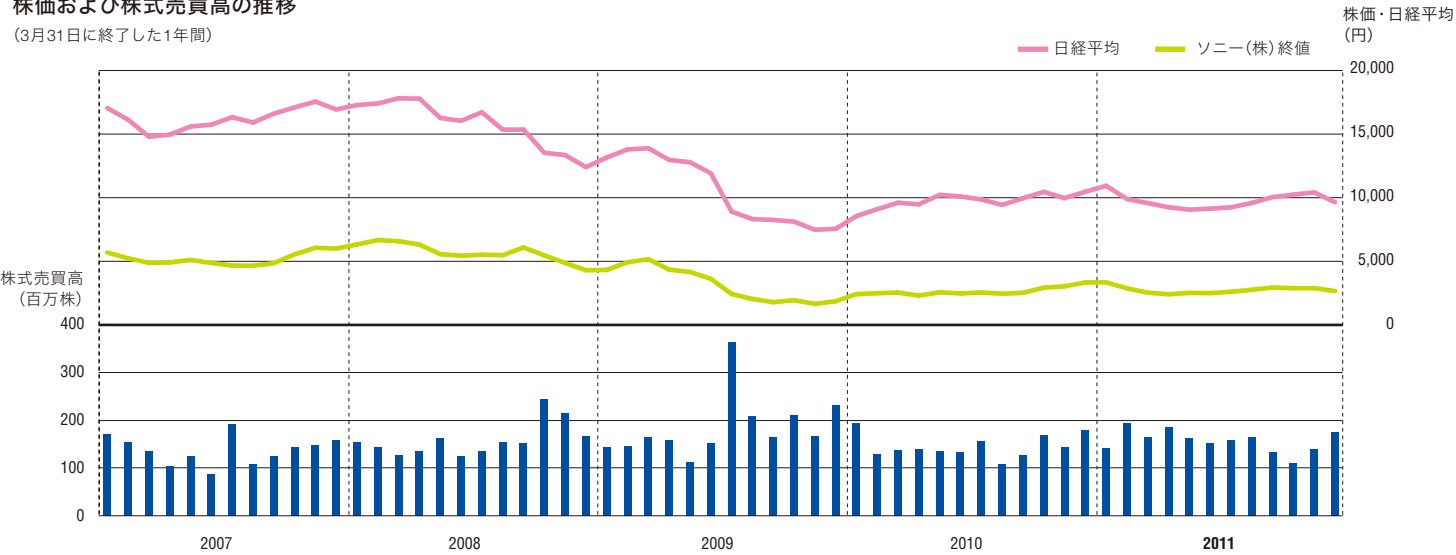
株式の所有者別状況

	2009年3月31日現在		2010年3月31日現在		2011年3月31日現在	
外国人	391,610,510 株	1,394 名	453,778,031 株	1,400 名	434,213,781 株	1,377 名
金融機関	254,990,242	269	229,010,572	220	232,697,072	213
個人・その他	311,694,942	755,092	276,702,976	686,311	286,552,249	692,569
一般法人	35,954,100	4,419	32,309,935	3,906	32,575,060	3,904
証券会社	10,285,570	68	12,769,950	64	18,598,502	92
合計	1,004,535,364	761,242	1,004,571,464	691,901	1,004,636,664	698,155



株価および株式売買高の推移

(3月31日に終了した1年間)



(注1) 株式売買高は、東京証券取引所における月間の推移を示し、各年度は4月から翌年3月までの期間です。
(注2) 株価および日経平均は、東京証券取引所における各月の取引日の終値の単純平均です。

3月31日に終了した1年間	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
株価(単位：円)					
期末株価	5,990	3,970	1,998	3,580	2,664
期中高値	6,540	7,190	5,560	3,645	3,620
期中安値	4,340	3,910	1,491	2,050	2,100
年間騰落率	+9.9%	-33.7%	-49.7%	+79.2%	-25.6%
期末発行済株式数(単位：千株)	1,002,897	1,004,443	1,004,535	1,004,571	1,004,637
期末時価総額(単位：兆円)	6.01	3.99	2.01	3.60	2.68
普通株式1株当たり(単位：円)					
配当金	25.00	25.00	42.50	25.00	25.00
希薄化後純利益(損失)	120.29	351.10	(98.59)	(40.66)	(258.66)
純資産	3,363.77	3,453.25	2,954.25	2,955.47	2,538.89

投資家メモ

本社所在地
ソニー株式会社
〒108-0075 東京都港区港南1-7-1

IR窓口
ご質問または補足情報をご希望の方は
下記までご連絡ください。

■日本
ソニー株式会社
IR部
TEL: 03-6748-2111 (代表)

■米国
Sony Corporation of America
Investor Relations
550 Madison Avenue, 27th Floor,
New York, NY 10022-3211
TEL: 1-212-833-6849

■英国
Sony Global Treasury Services Plc.
Investor Relations Europe
15th Floor, Aviva Tower, St. Helens,
1 Undershaft, London EC3A 8NP
TEL: 44-20-7426-8696

投資家向けウェブサイト

ソニーは、インターネット上に投資家向けのウェブサイトを開設し、最新の会社業績やアニュアルレポートをはじめとするさまざまな情報をご案内しています。

日本語 <http://www.sony.co.jp/IR/>
英語 <http://www.sony.net/IR/>

定時株主総会
6月

独立監査人
あらた監査法人
〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目
21番1号 住友不動産汐留浜離宮ビル

ADR株主名簿管理人
JPMorgan Chase Bank N.A.
1 Chase Manhattan Plaza, Floor 58
New York, NY 10005

■連絡先
JPMorgan Service Center
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504
TEL: General
1-800-990-1135
From outside the U.S.A.
1-651-453-2128

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5
TEL: 03-3212-1211 (代表)

海外上場証券取引所
ニューヨーク、ロンドン

国内上場証券取引所
東京、大阪

株主数
698,155名 (2011年3月31日現在)

CSR (企業の社会的責任) 活動に関する情報
ソニーのCSRや環境活動および“CSRレポート”
は下記のウェブサイトにてご覧いただけます。
日本語: <http://www.sony.co.jp/csr/>
英語: <http://www.sony.net/csr/>
上記活動に関するお問い合わせは下記までご連絡ください。

ソニー株式会社
CSR部
TEL: 03-6748-2111 (代表)

将来に関する記述等についてのご注意

このアニュアルレポートに記載されている、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者の仮定および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)継続的な新製品や新サービスの導入と急速な技術革新や、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(液晶テレビやゲーム事業のプラットフォームを含む)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およびその時期、(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、ソフトウェアおよ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ＣＰＤ分野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、(10)ソニーが、需要を予測し、適切な調達および在庫管理ができること、(11)係争中の法的手続き又は行政手続きの結果、(12)生命保険など金融商品における顧客需要の変化、およ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、(13)(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および営業利益に与える悪影響、および(14)東日本大震災とそれにとまなう原発事故等による影響に関するリスクなどです。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。





ソニーは想像する力を信じます。
夢をつかみ、現実の世界に取り入れ、
テクノロジーを、感情や、発想や、驚きで、満たします。
好奇心から創る力が生まれ、
物語を創り、体験を創り、進化を創り出します。
私たちの想像力で、人々の想像力を解き放つ。
そして創る力を信じ、夢を実現していきます。

make.believe

アニュアルレポート 2011年 3月期
ソニー株式会社