

# ソニーの成長戦略

ソニーは、世界有数の総合エレクトロニクスメーカーであり、ゲーム、音楽、映画、金融など多岐にわたる事業を展開しています。近年、ソニーは「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。」という Purpose（存在意義）を掲げ、持続的な成長を目指した取り組みを加速させています。<sup>1</sup> この記事では、ソニーの成長戦略を分析し、今後の展望について考察します。

## 事業ポートフォリオの進化

ソニーは、多様な事業ポートフォリオを有しており、エレクトロニクス、エンタテインメント、金融サービスなどを柱としています。<sup>2</sup> 2021年にはグループアーキテクチャーを再編し、各事業が等距離でつながる体制を整えました。<sup>3</sup> これにより、グループシナジーを強化し、ポートフォリオの多様性を活かした成長を目指しています。<sup>3</sup> 具体的には、エンタテインメント 3 事業（ゲーム、音楽、映画）とイメージング&センシング・ソリューション（I&SS）事業にキャピタルアロケーションを集中することで、これらの事業領域の売上高構成比を拡大させています。<sup>3</sup>

過去には、2007年度末までにコストを 2000 億円削減するという目標を掲げ、不採算事業の撤退や縮小、製造拠点の削減、人員削減など、大胆な構造改革を実施しました。<sup>4</sup> また、不動産や株式などの資産売却も進め、財務体質の強化を図りました。<sup>4</sup> これらの構造改革は、現在のソニーの成長を支える基盤となっています。

ソニーは、2024年度から始まる第 5 次中期経営計画において、成長領域であるエンタテインメント 3 事業と I&SS 事業に、引き続きキャピタルアロケーションを集中する方針です。<sup>3</sup> 設備投資は、イメージセンサー向け投資の減少を見込むことから前中計比 0.2 兆円減の 1.7 兆円、戦略投資は、事業成長投資と機動的な自己株式の取得のため 1.8 兆円としています。<sup>3</sup> 中長期的な事業成長に向けて、引き続き IP 取得や M&A などに取り組むものの、投資効率を重視した戦略を進めていくようです。<sup>3</sup>

## エンタテインメント事業の強化

ソニーは、エンタテインメント事業を成長の柱と位置付け、積極的な投資を行っています。<sup>3</sup>

- **ゲーム事業:** PlayStation プラットフォームは、ソニーのエンタテインメント事業の中核を担っています。<sup>4</sup> 2006年に発売された「プレイステーション 3」は、当時としては革新的な技術を搭載し、ゲーム業界に大きなインパクトを与えました。<sup>4</sup> その後も、プレイステーション 4、プレイステーション 5 と進化を続け、世界中のユーザーに支持されています。<sup>5</sup> ソニーは、プレイステーションプラットフォームの拡大に加え、ファーストパーティーソフトウェアの強化、モバイルゲームへの展開などにより、収益基盤の強化を図っています。<sup>5</sup> 特に、プレイステーション 4 の発売以降、ビジネスモデルをコンソール中心の販売から、プラットフォーム中心の収益モデルへと転換しています。<sup>5</sup> これは、コンソールの世代を超えてユーザーコミュニティを広げ、プラットフォーム上でより長くプレイしてもらうことを目指

すものです。<sup>5</sup>また、プレイステーション 5 は、発売当初から高い水準で安定した利益成長を続けています。<sup>5</sup>これは、プレイステーション 4 で積み上げたユーザーベースを受け継いだこと、コロナ禍における巣ごもり需要、ゲームタイトルやライブサービスゲームの世界的ヒットなどが要因として挙げられます。<sup>5</sup>

- **音楽事業:** 音楽ストリーミングサービスの普及を背景に、ストリーミング売上を増加させています。<sup>5</sup>また、音楽出版における世界トップシェアを維持し、音楽カタログの強化にも注力しています。<sup>5</sup>2018 年の EMI Music Publishing の完全子会社化を皮切りに、音楽カタログの強化を進めており、管理する楽曲数は 3 月末時点で 624 万曲と、過去 10 年間で 1.7 倍になりました。<sup>5</sup>音楽出版でのストリーミング売上げについては、リリースから一定期間が経過した音楽カタログの利用機会を拡大したことが功を奏し、2020 年度からの 4 年間で、年平均成長率 38% と大きく成長しています。<sup>5</sup>
- **映画事業:** 劇場公開作品の増加に加え、アニメ配信サービス Crunchyroll の有料会員数増加などにより、収益拡大を目指しています。<sup>5</sup>Crunchyroll は、世界中のアニメファンにリーチしており、ソニーの映画事業の成長に貢献しています。<sup>5</sup>

## テクノロジー戦略

ソニーは、長年にわたり、テクノロジーの力で世界をリードしてきました。<sup>6</sup>近年では、以下の分野に注力しています。

- **イメージセンサー:** ソニーは、イメージセンサーに注力し、過去 6 年間で約 1.5 兆円の設備投資を実施しています。<sup>6</sup>CMOS イメージセンサーは、スマートフォンやデジタルカメラだけでなく、モビリティの安全にも貢献するなど、幅広い分野での活用が期待されています。<sup>6</sup>
- **AI と仮想空間:** ソニーは、AI（人工知能）や仮想空間などの技術を活用し、コンテンツ制作の効率化や新たなエンタテインメント体験の創出にも取り組んでいます。<sup>7</sup>例えば、映画や音楽といったエンタテインメント事業において、AI や仮想空間技術を活用することで、クリエイターの創造性を支援し、より魅力的なコンテンツ制作を促進しています。<sup>7</sup>
- **"セル"半導体:** ソニーは、次世代半導体「セル」の開発にも力を入れています。<sup>4</sup>「セル」は、高性能な処理能力を必要とするゲーム機や、高画質・高音質の映像・音楽コンテンツの再生などに活用されています。<sup>4</sup>
- **ソフトウェア開発:** ソニーは、ソフトウェア開発体制の強化にも取り組んでいます。<sup>4</sup>エレクトロニクス製品において相互運用性と優れたユーザーインターフェース等を実現するために、ミドルウェア、アプリケーション、codec（圧縮・伸張）、DRM（デジタル著作権管理技術）等のソフトウェア開発を強化しています。<sup>4</sup>そのために、技術開発本部を新設し、世界的なリソースを効果的に活かせる体制を確立し、米国や中国などでのソフトウェア開発を強化しています。<sup>4</sup>

## モバイルエンタテインメント戦略

ソニーは、「モバイルエンタテインメント」の追求にも力を入れています。<sup>4</sup>これは、携帯型オーディオ領域でのリーディングポジションを確立するとともに、音楽、映像、ゲーム、書籍などのコンテンツがネットワーク上に展開していく中で、ウォークマン、携帯電話、プレイステーション・ポータブルなど操作性の高いモバイル機器とアプリケーションソフト、豊富なコンテンツを備えたサービスを開発し、ソニーグループの総合力を活かしたビジネスの立ち上げ

を目指していくというものです。<sup>4</sup>

## M&A 戦略

ソニーは、エンタテインメント事業を中心に、M&A を積極的に活用することで、IP（知的財産）やサービス事業を強化しています。<sup>8</sup> 過去 10 年間の買収は 42 件にのぼり、<sup>8</sup> 音楽、映画、ゲームなどの分野で競争力を強化しています。例えば、映画事業では、コロムビア映画を買収し、映画制作・配給事業に参入しました。<sup>9</sup> また、音楽事業では、CBS レコードと合併でソニーBMG ミュージックエンタテインメントを設立し、世界最大の音楽会社となりました。<sup>9</sup>

## 新規事業の創出

ソニーは、既存事業の枠にとらわれず、新規事業の創出にも積極的に取り組んでいます。<sup>10</sup>

- **メタバース:** XR 技術を活用した新たなエンタテインメント体験の提供を目指しています。<sup>10</sup> フィジカルとバーチャルの世界を繋ぐ技術、商品、サービスの開発を進めています。<sup>10</sup>
- **モビリティ:** 車載エンタテインメントシステムの開発など、モビリティ分野での事業拡大を図っています。<sup>10</sup> ソニーの強みである音声信号処理や音響設計技術を軸に、車両特性に合わせて最適化されたエンタテインメント空間を新たな移動体験価値として提供していきます。<sup>10</sup>
- **ライフタイムウェルビーイング:** ヘルスケア分野への進出など、人々の健康に貢献する事業を創出しています。<sup>10</sup> 一人ひとりがより健康で豊かなライフタイムを過ごせるように、取り組みを進めています。<sup>10</sup>

## 競合分析

ソニーは、それぞれの事業分野で強力な競合と競争しています。

- **ゲーム事業:** マイクロソフト（Xbox）、任天堂（Nintendo Switch）などが主な競合です。<sup>11</sup> ソニーは、高品質なゲーム機と魅力的なゲームタイトルを提供することで、競争優位性を築いています。<sup>11</sup>
- **音楽事業:** ユニバーサルミュージック、ワーナーミュージック・グループなどが主な競合です。<sup>12</sup> ソニーは、豊富な音楽カタログと強力なアーティストを抱えていることが強みです。<sup>12</sup>
- **映画事業:** ウォルト・ディズニー・カンパニー、ワーナー・ブラザーズなどが主な競合です。<sup>13</sup> ソニーは、人気映画シリーズやアニメ作品などを保有しており、世界中の映画市場で競争しています。<sup>13</sup>

ダイヤモンド誌の記事によると、ソニーと競合 6 社の間には「イノベーション格差」が存在すると指摘されています。<sup>13</sup> ソニーは、イノベーションを継続的に創出し、競争力を維持していくことが重要です。

## 業績

ソニーグループが発表した2023年度（2023年4月～2024年3月）の連結業績は、売上高および金融ビジネス収入は、前年比18.6%増の13兆207億円となり、過去最高を更新しました。<sup>5</sup> 営業利益は同7.2%減の1兆2083億円、調整後OIBDAは同0.5%増の1兆8261億円、調整後EBITDAは同1.1%増の1兆8179億円、税引前利益が同0.5%減の1兆2686億円、当期純利益が同3.5%減の9705億円となりました。<sup>5</sup>

2023年3月期の連結決算によると、経常収益は2兆1,376億円、経常利益は1,223億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,185億円となりました。<sup>14</sup> 事業セグメント別の売上高は、生命保険事業が1兆9,042億円、損害保険事業が1,451億円、銀行事業が793億円となりました。<sup>14</sup> また、事業セグメント別の利益は、生命保険事業が941億円、損害保険事業が99億円、銀行事業が206億円となりました。<sup>14</sup>

## 今後の展望

ソニーは、2024年度の通期業績について、売上高および金融ビジネス収入が前年度比5.5%減の12兆3100億円になる見通しを示しています。<sup>5</sup> 世界的な景気減速やハリウッドでのストライキの影響など、事業環境は厳しさを増していますが、<sup>5</sup> ソニーは、エンタテインメント事業の強化、テクノロジー戦略の推進、新規事業の創出などにより、持続的な成長を目指していくと考えられます。

アナリストの予想によると、2025年1月6日時点におけるソニーグループに対するアナリスト判断（コンセンサス）は、「強気買い」です。<sup>15</sup> 内訳は、強気買い16人、買い5人、中立2人となっています。<sup>15</sup> アナリストの平均目標株価は3,662円で、株価はあと11.37%上昇すると予想しています。<sup>15</sup>

## 結論

ソニーは、「感動」を軸とした事業展開により、世界中の人々に新たな価値を提供し続けています。<sup>7</sup> 20世紀には、カラーテレビやCDで「感動を届ける」ことに貢献してきましたが、21世紀のソニーは「感動を創る」ことに貢献していきたいというビジョンを掲げています。<sup>7</sup> エンタテインメント事業の強化、テクノロジー戦略の推進、M&A戦略、新規事業の創出など、多角的な取り組みによって、今後も成長を続けていくことが期待されます。

## 付録：ソニーの事業セグメント別業績

事業セグメント	2023年度売上高（億円）	2023年度営業利益（億円）	2024年度売上高見通し（億円）	2024年度営業利益見通し（億円）
G&NS	42,677	2,902		
音楽	16,190	3,017	16,900	3,150
映画	14,931	1,177	14,800	1,200

5

## 引用文献

1. サステナビリティレポート 2024 - Sony, 1月6, 2025 にアクセス、  
[https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr/library/reports/SustainabilityReport2024\\_J.pdf](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr/library/reports/SustainabilityReport2024_J.pdf)
2. Financial Information | Sony Financial Group, 1月6, 2025 にアクセス、  
[https://www.sonyfg.co.jp/en/financial\\_info/](https://www.sonyfg.co.jp/en/financial_info/)
3. Corporate Report 2024 統合報告書 - Sony, 1月6, 2025 にアクセス、  
[https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2024\\_J.pdf](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2024_J.pdf)
4. ソニーグループ中期経営方針, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://www.knak.jp/munikai/tasangyo/others/sony-n.htm>
5. 【決算深読み】ソニーが過去最高売上を更新、成長の柱は「ゲーム ...」, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://news.mynavi.jp/article/20240517-2947806/>
6. ニュースリリース | ソニーグループ株式会社 2024 年度経営方針説明会 - Sony, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/News/Press/202405/24-022/index.html>
7. クリエーター支援を強化 ソニーG AI 活用で成長戦略（2024年5月23日） - YouTube, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=NONSK5EmCU0>
8. ソニーグループ 新たなチャレンジへ「3つの種まき」② - Frontier Eyes Online, 1月6, 2025 にアクセス、  
[https://frontier-eyes.online/sony\\_management-strategy\\_2/](https://frontier-eyes.online/sony_management-strategy_2/)
9. ソニーの M&A 戦略「過去、現在、そして未来」 - ニュースイッチ, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://newsitch.jp/p/4626>
10. ソニー株式会社 | 採用情報 | 新規ビジネス, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://www.sony.co.jp/recruit/business/incubation/>
11. 【ソニー 企業研究】特徴と選考対策まとめ - Infra インターン, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://www.in-fra.jp/long-internships/articles/4369>
12. 多くの革新的製品を生み出した名門ソニーの M&A の歴史とイメージセンサー事業での復調, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://bizzone.jp/article/detail/1515>
13. パナソニック vs 日立・ソニー・シーメンス... 競合 6 社の「イノベーション格差」は歴然, 1月6, 2025 にアクセス、  
<https://diamond.jp/articles/-/270890>

14. [www.sonyfg.co.jp](https://www.sonyfg.co.jp), 1月6, 2025 にアクセス、  
[https://www.sonyfg.co.jp/ja/financial\\_info/results/sfqi\\_fy2022\\_4q\\_01.pdf](https://www.sonyfg.co.jp/ja/financial_info/results/sfqi_fy2022_4q_01.pdf)
15. ソニーグループ (6758) : アナリストの予想株価・プロ予想 [SONY GROUP] - みんなかぶ, 1月6, 2025 にアクセス、  
[https://minkabu.jp/stock/6758/analyst\\_consensus](https://minkabu.jp/stock/6758/analyst_consensus)