

# 経営方針説明会

ソニー株式会社

2012年4月12日

**“ソニーを変える。ソニーは変わる。”**

***“ Sony will change.”***

# SONY

社長 兼 CEO 平井 一夫

エンタテインメント

エレクトロニクス

金融

# エレクトロニクス事業の経営方針の概要

1. 現状と課題
2. 変革のための重点施策
3. 重点施策を実行するための新経営体制

# エレクトロニクス事業の経営方針の概要

1. 現状と課題

2. 変革のための重点施策

3. 重点施策を実行するための新経営体制

# エレクトロニクス事業 課題認識

事業経営のスピード

長期戦略に基づく投資領域の選択と集中

イノベーティブな商品/サービス、技術開発力

テレビ事業の 8 期連続の赤字

# ソニーの強み

グローバルな事業展開とブランド力

デジタルイメージング/ゲーム領域などの技術開発力

映画/音楽/ゲームのコンテンツ資産および事業ノウハウ

ソニーのDNA <新しい価値創造への挑戦意欲/エネルギー>

# エレクトロニクス事業の経営方針の概要

1. 現状と課題

2. 変革のための重点施策

3. 重点施策を実行するための新経営体制

# 重点施策

▶ コア事業の強化  
デジタルイメージング/ゲーム/モバイル

▶ テレビ事業の再建

▶ 新興国での事業の拡大

▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速

▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

# 重点施策

▶ コア事業の強化  
デジタルイメージング/ゲーム/モバイル

▶ テレビ事業の再建

▶ 新興国での事業の拡大

▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速

▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

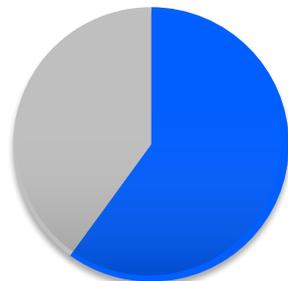
# エレクトロニクス重点事業領域

3つの重点事業領域に投資・技術開発を集中  
デジタルイメージング / ゲーム / モバイル

FY14には、エレクトロニクス事業における売上高の70%、営業利益の85%の創出を目指す

■ デジタルイメージング / ゲーム / モバイル

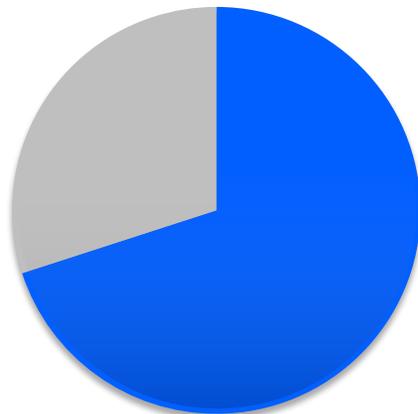
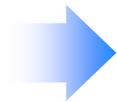
売上高



売上高  
構成比率

60%

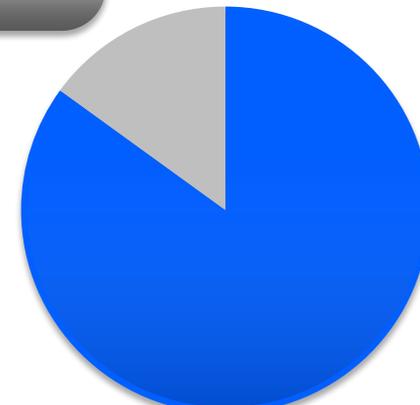
FY11



70%

FY14

営業利益

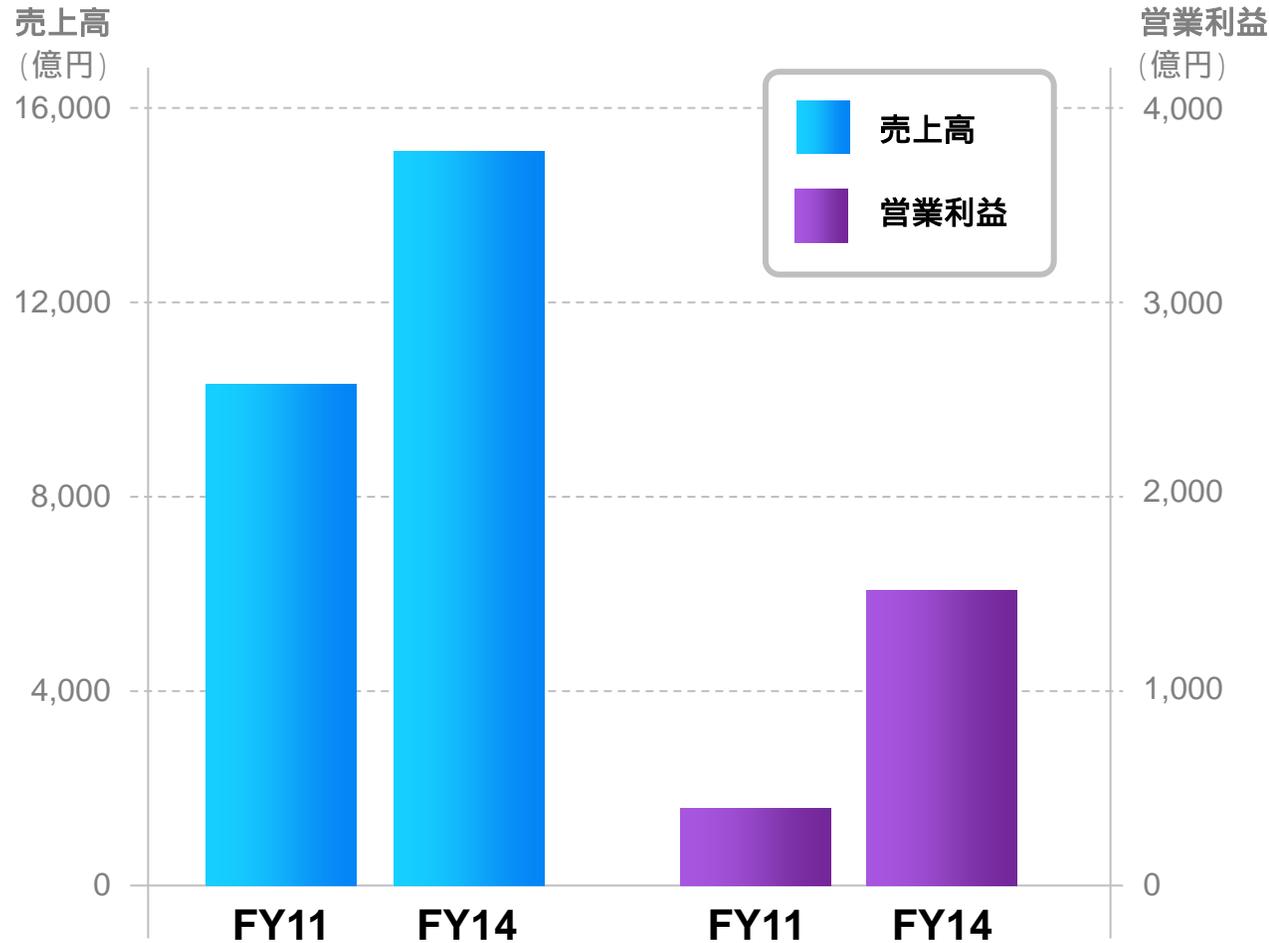


営業利益  
構成比率

85%

FY14

# 重点事業領域：（１）デジタルイメージング



## ・ デジタルイメージング：

### - 民生用機器

( デジタルスチルカメラ / デジタルビデオカメラ  
/ レンズ交換式デジタル一眼カメラなど )

### - 業務用機器

( 放送局向けカメラなど )

### - イメージセンサー

( 半導体 )

## ・ FY14達成目標：

売上高 **1兆5,000**億円

営業利益率 **2ケタ**を目指す

# 重点事業領域：（１）デジタルイメージング

## 民生用機器

デジタルスチルカメラ / デジタルビデオカメラ / レンズ交換式デジタル一眼カメラなど



## 業務用機器

（放送局用カメラなど）



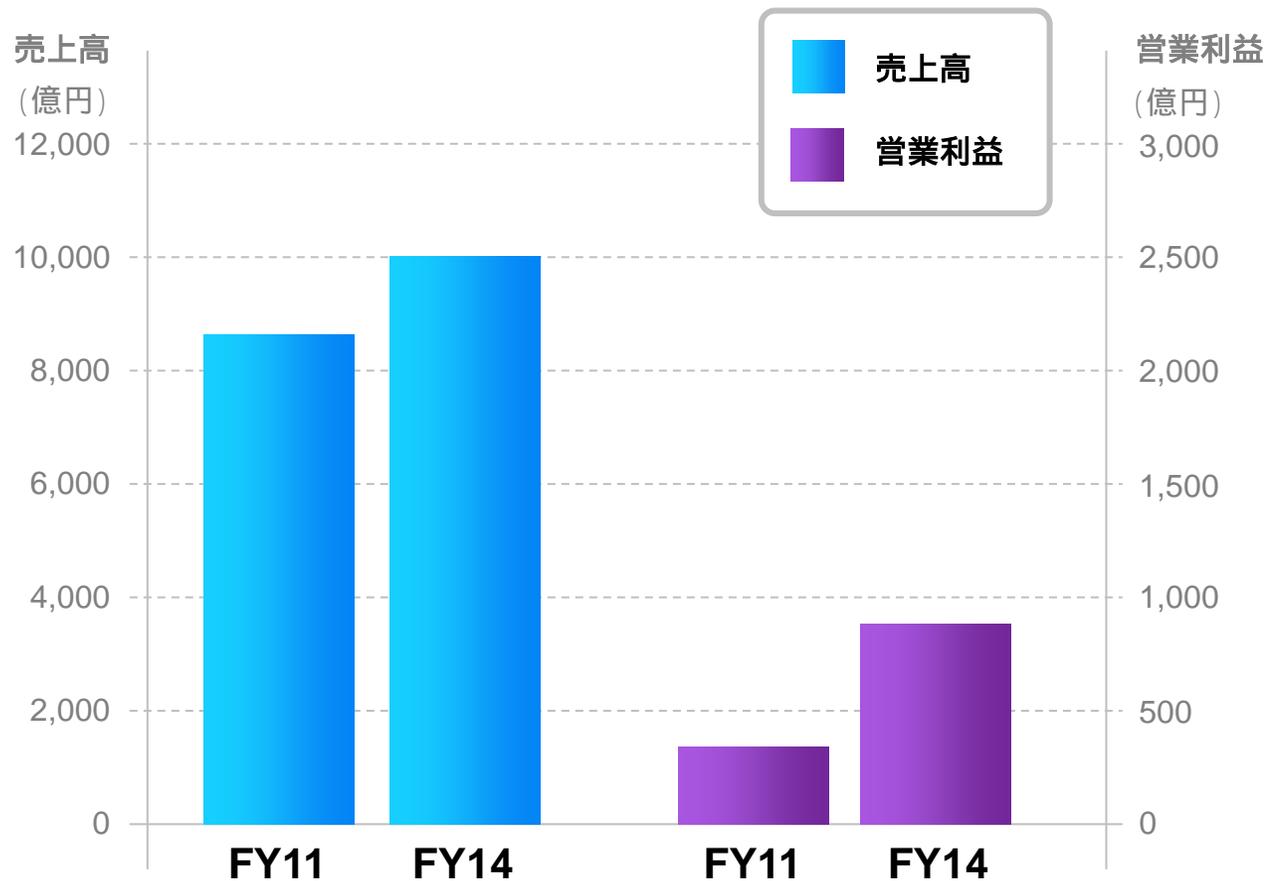
信号処理技術

## ソニー独自技術



レンズ

# 重点事業領域：（２）ゲーム



## ・ゲーム：

- ハードウェア
- ソフトウェア
- PlayStation®Network など

## ・FY14達成目標：

売上高 **1兆円**

営業利益率 **8%**を目指す

# 重点事業領域：（２）ゲーム

## PS3® / PS Vita本体および周辺機器での堅実な利益創出



## ネットワークサービスの強化 / 拡大

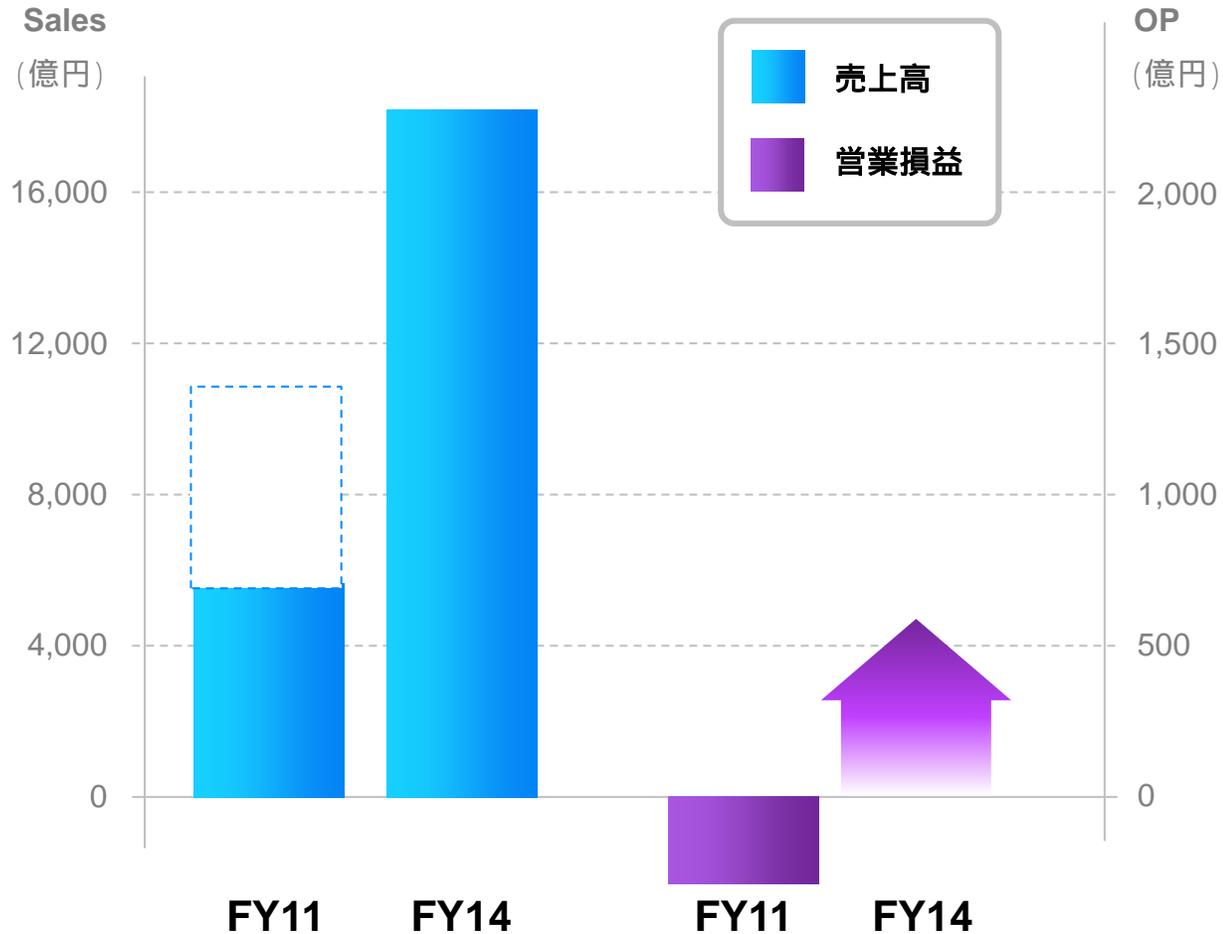
**PlayStation®Network :** ゲームタイトルのダウンロード販売の拡大

**PlayStation®Plus :** 定額課金サービスの強化

**PlayStation®Suite :** カジュアルゲーム対応端末 / 対応コンテンツの拡大



# 重点事業領域：（３）モバイル



- **モバイル：**  
スマートフォン / タブレット / PC など
- **FY14達成目標：**  
売上高 **1兆8,000**億円  
収益性の大幅な改善を目指す

\* FY11の売上高、営業利益にはソニーモバイルコミュニケーションズは含まれない。  
但し、点線部は持分法適用会社であったソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズの売上高をFY14との比較のため便宜的に表示している

# 重点事業領域：（３）モバイル



Sony Convergence



SONY WALKMAN  
BRAVIA ENGINE  
CLEAR STEREO <L R>  
CLEAR BASS

ソニー独自技術

PlayStation®Plus  
PlayStation™Certified

デジタルイメージング・ゲームの技術とノウハウ

SONY PICTURES  
SONY MUSIC  
SONY COMPUTER ENTERTAINMENT  
Sony Entertainment Network

エンタテインメントアセット

# 重点施策

▶ コア事業の強化  
デジタルイメージング/ゲーム/モバイル

▶ テレビ事業の再建

▶ 新興国での事業の拡大

▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速

▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

# テレビ事業の再建

達成目標：2013年度の黒字化

収益改善プランの着実な実行

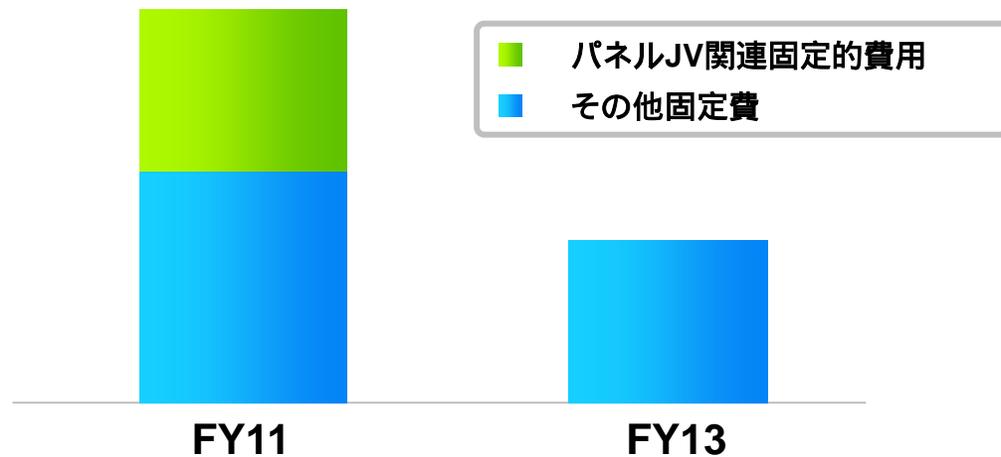
固定的費用削減

オペレーションコスト削減

商品力強化

# テレビ事業の再建：収益改善プランの着実な実行

## 固定的費用

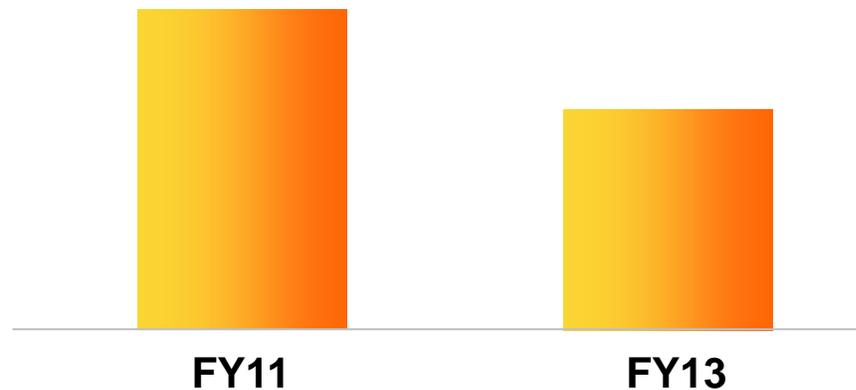


固定的費用 削減目標: 60%

(FY11からFY13)

- 機動的なパネル調達が可能に
- パネルJV関連固定的費用を除き30%の削減を目指す

## オペレーションコスト



オペレーションコスト 削減目標: 30%

(FY11からFY13)

- モデル数の削減
  - FY11からFY12で40%削減を目指す
- オペレーションの改善  
(サプライチェーン、一時費用、ロスコストなど)

# テレビ事業の再建：商品力強化

ソニーの独自技術で商品の差異化を追求

## 液晶テレビの進化

「高画質 / 高音質の追求」

「地域ニーズの取り込み」

## 次世代ディスプレイ

「有機EL」

「Crystal LED」

圧倒的な高画質、大型化有利

## Sony Convergence

「モバイルとの機器連携」

簡単接続、簡単操作

「ネットワークサービスの活用強化」

# 重点施策

▶ コア事業の強化  
デジタルイメージング/ゲーム/モバイル

▶ テレビ事業の再建

▶ 新興国での事業の拡大

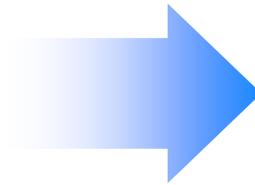
▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速

▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

# 新興国での事業の拡大

成長著しい新興国地域での事業を更に拡大

新興国地域 売上高目標  
(エレクトロニクス事業)



# 新興国での事業の拡大

成長著しい新興国地域での事業を更に拡大

新興国地域 売上構成比率目標  
(AV / IT事業全体)

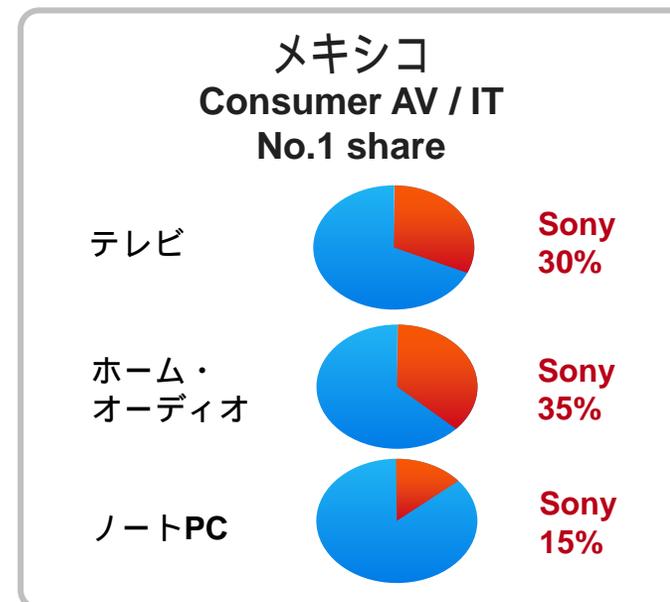
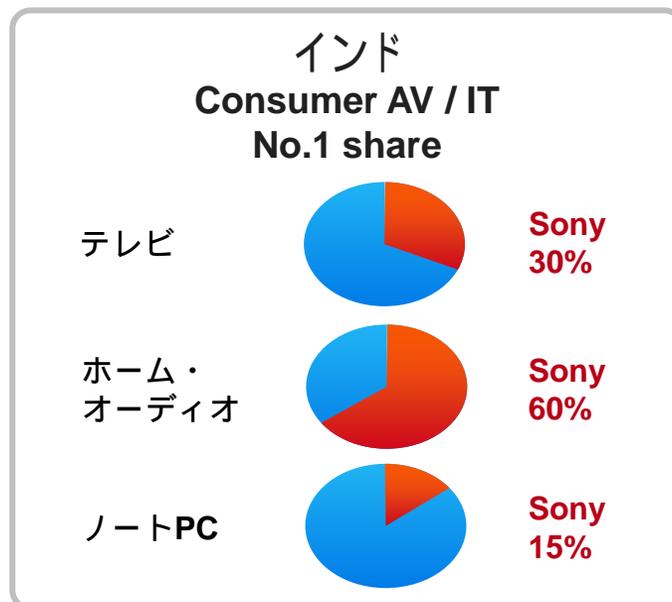


## 新興国重点施策

サプライチェーンマネジメント/  
オペレーション強化  
地域ニーズに合致した商品の展開

+

グループ全体での訴求  
映画・音楽事業との共同プロモーションなど



\* FY11における金額シェア

# 新興国での事業の拡大

## ソニーグループ全体の総合力を発揮して新興国を攻める

(インドの例)



### コンシューマー商品に対する強いオペレーション力 / 販売力



ソニーセンター等の  
専売店を、全国で  
約270店舗展開



盤石なサプライチェーン  
マネジメント体制を構築、  
Consumer AV/IT No.1を支える

### より高品位なコンテンツ制作で 業界をリード



ムンバイにメディアテクノロジー  
センターを設立し、  
HD/3Dコンテンツの制作を支援し、  
普及を促進

### エンタテインメントからの魅力向上



Sony Pictures Televisionは、視聴率1位の映画専門チャンネルや高視聴率を誇る総合エンタテインメントチャンネルを初めとした複数の高視聴率チャンネルを提供しており、業界のリーディングポジションを担う

# 重点施策

▶ コア事業の強化  
デジタルイメージング/ゲーム/モバイル

▶ テレビ事業の再建

▶ 新興国での事業の拡大

▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速

▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

# 新規事業の創出：メディカル事業

既存事業

## ・医療周辺機器事業

FY14達成目標：売上高 **500**億円



医療機器B2B事業

- ・ソニーの強みであるイメージセンサー、レンズ、画像処理技術等を活用して医療機器向け（内視鏡など）ビジネスを拡大

ライフサイエンス  
事業

## ・医療診断機器ビジネスへの参入

- 細胞分析機器メーカー「iCyt社」買収
- 医療検査 / 診断機器開発メーカー「Micronics社」買収

# イノベーションの加速：4K

## 4K

### 4K関連技術



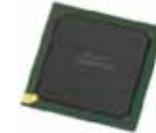
8K-CMOS  
イメージセンサー



4K信号処理  
画像圧縮



高速光伝送  
モジュール



4K超解像処理  
LSI



“SXRD” 世界最小4K  
ディスプレイデバイス



シネアルタカメラ  
「F65」



世界初4Kホームシアター  
プロジェクター  
「VPL-VW1000ES」



デジタルシネマ  
プロジェクター  
「SRX-R320」

業務用 / 民生用ハイエンド製品から順次商品群を追加・拡充

# 重点施策

▶ コア事業の強化  
デジタルイメージング/ゲーム/モバイル

▶ テレビ事業の再建

▶ 新興国での事業の拡大

▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速

▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

# 事業ポートフォリオの見直し

事業の集中と選択を行い、重点・新規領域に向けた投資を強化

## 重点・新規領域への戦略投資

### 重点領域

- デジタルイメージング
- ゲーム
- モバイル

### 新規領域

- メディカル事業

## その他領域における事業形態の変更

### 中小型液晶事業

- 合弁会社設立

### ケミカルプロダクツ事業

- 事業譲渡交渉中

### 電気自動車用 / 蓄電用電池事業

- 他社との提携も検討

### その他

# 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

事業ポートフォリオの組み替え

本社組織 / 事業子会社 / 販売体制の再構築

FY12に約1万人の人員減を見込む

構造改革費用：FY12 約 **750**億円

# エレクトロニクス事業の経営方針の概要

1. 現状と課題

2. 変革のための重点施策

3. 重点施策を実行するための新経営体制



**One Sony**



**One Management**

# 新経営体制



# 新経営体制

CEO : 平井

CFO : 加藤

技術担当 : 根本

CSO : 斎藤

商品戦略担当 : 鈴木(国)

根本

鈴木(国)

CEO直轄

鈴木(智)

吉岡

デジタル  
イメージング

プロフェッショナル  
ソリューション

VAIO & Mobile

ソニーモバイル  
コミュニケーションズ

ソニー・  
コンピュータ  
エンタテインメント

ホームエンタ  
テインメント  
&  
サウンド

ソニー・  
ネットワーク  
エンタテインメント

半導体

デバイス  
ソリューション

メディカル

ヘッドクォーターズ

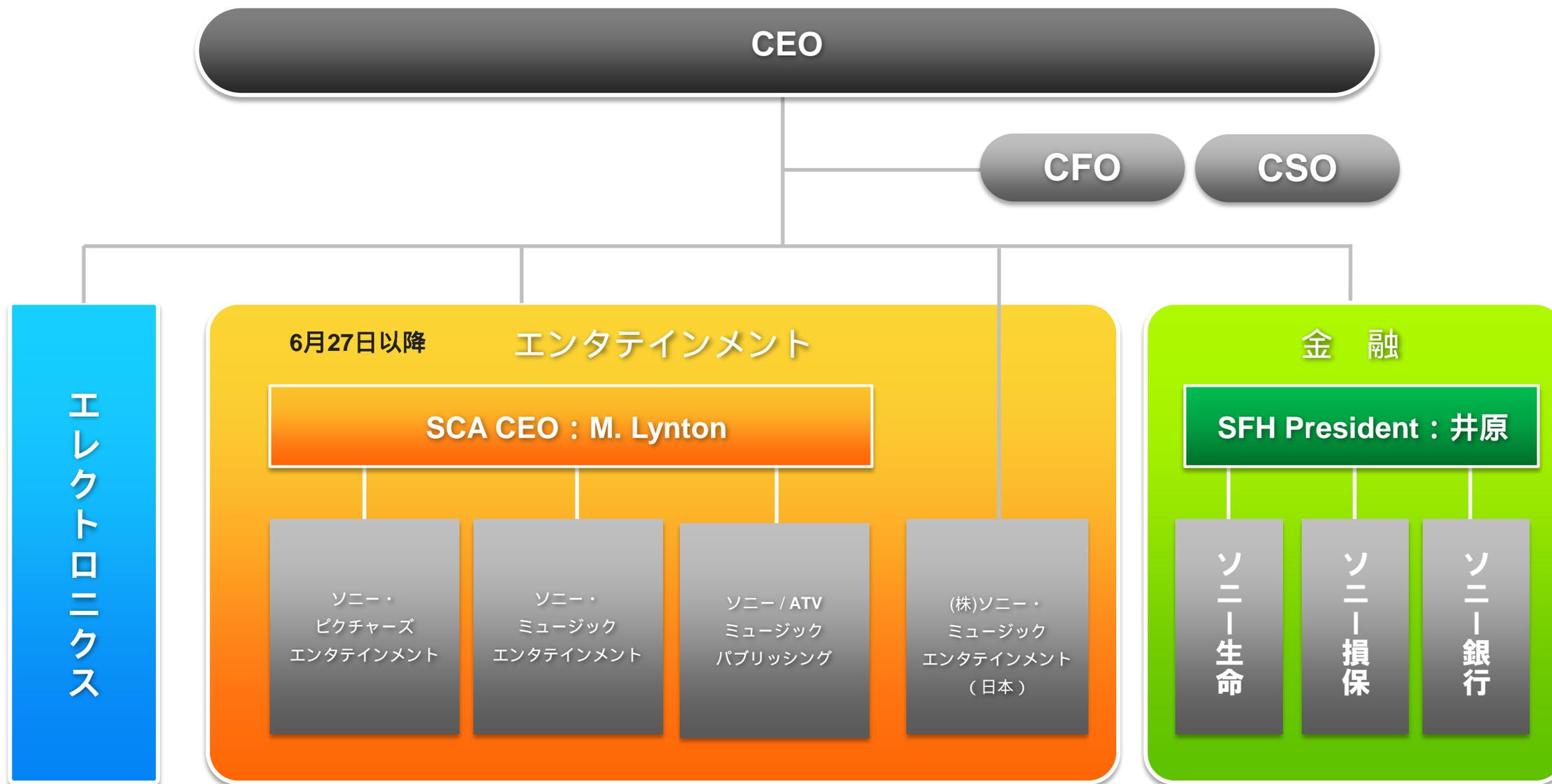
グローバルセールス & マーケティング

コーポレートR&D、システム & ソフトウェアテクノロジー、アドバンストデバイステクノロジー

UX・商品戦略・クリエイティブ

生産・物流・調達・品質

# 新経営体制



\* SCA : Sony Corporation of America , SFH: Sony Financial Holdings

# サマリー

## ▶ コア事業の強化：

デジタルイメージング

FY14 売上高：**1兆5,000億円**、営業利益率：**2ケタ**を目指す

ゲーム

FY14 売上高：**1兆円**、営業利益率：**8%**を目指す

モバイル

FY14 売上高：**1兆8,000億円**、収益性の大幅な改善を目指す

## ▶ テレビ事業の再建：

FY13黒字化、収益改善プランの着実な実行

## ▶ 新興国での事業の拡大：

FY14 新興国地域 売上高目標 **2兆6,000億円**

## ▶ 新規事業の創出 / イノベーションの加速： メディカル事業、4Kなど

## ▶ 事業ポートフォリオの見直し / 経営のさらなる健全化

## ▶ 新経営体制：

**One Sony / One Management**

# FY14達成目標

- ・グループ

売上高 **8兆5,000億円**

営業利益率 **5%以上**

**ROE 10%**

- ・エレクトロニクス事業

売上高 **6兆円**

営業利益率 **5%**

このスライドに記載されている、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う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)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及びその時期、(5)市場環境が変化の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(最近のSony Ericsson Mobile Communications ABの買収など)、(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)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、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、(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及び営業利益に与える悪影響、及び(14)東日本大震災とそれにもなう原発事故や2011年10月に発生したタイの洪水を含む、大規模な災害など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、2012年4月1日付の機構改革にともない、業績報告におけるビジネスセグメント区分の変更を行っており、2012年度第1四半期より、新しいビジネスセグメント区分にもとづいて業績を開示する予定です。