

ソニーを変革し、エレクトロニクス事業の再生、成長と新たな価値創造をめざす
～“One Sony”でソニーを変える～

ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、2012年4月1日付で発足した新経営体制の下での経営方針を発表しました。迅速な意思決定によるソニーグループ一体となった経営(“One Sony”)のもとで、既に安定した事業基盤を有するエンタテインメント事業及び金融事業をさらに成長させると共に、エレクトロニクス事業を再生、そして成長へと転換し、新たな価値創造の実現をめざしていきます。

変革のためのエレクトロニクス重点施策

1. コア事業の強化(デジタルイメージング・ゲーム・モバイル)
2. テレビ事業の再建
3. 新興国での事業の拡大
4. 新規事業の創出/イノベーションの加速
5. 事業ポートフォリオの見直し/経営のさらなる健全化

上記の重点施策を着実に実施することで、2014年度にエレクトロニクス事業では売上高 6兆円、営業利益率 5%、ソニーグループ全体では売上高 8兆 5,000億円、営業利益率 5%以上、ROE(株主資本利益率)10%をめざします。

エレクトロニクス事業を再生し、成長へ導くための 5つの重点施策の概要は以下の通りです。

1. コア事業の強化(デジタルイメージング・ゲーム・モバイル)

デジタルイメージング、ゲーム、モバイルの 3つの事業領域をエレクトロニクス事業における重点事業領域と位置づけ、投資及び技術開発を集中します。この 3つの事業領域を重点的に成長させ、2014年度にはエレクトロニクス事業全体の売上高の約 70%、営業利益の約 85%を創出することをめざします。

デジタルイメージング事業では、ソニーが得意とするイメージセンサー、信号処理技術、レンズなどの独自技術の開発を一層強化し、これらを基にした民生用機器(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)、放送・業務用機器(放送局向けカメラ、セキュリティカメラなど)の商品力強化と差別化を実現していきます。また、これらの要となる技術をセキュリティやメディカルなど幅広いアプリケーションに活用することで、デジタルイメージング事業の領域を広げていきます。民生用機器、放送・業務用機器、イメージセンサーを併せて、2014年度に売上高 1兆 5,000億円、二桁の営業利益率をめざします。

ゲーム事業では、「プレイステーション 3」、「PlayStation®Vita」を中心に圧倒的なエンタテインメント体験を提供するハードウェア及びソフトウェア群と「PlayStation®Network」、周辺機器ビジネスの広がりを中心に、売上高及び営業利益の拡大をめざします。「PlayStation®Network」関連では、ゲームタイトルのダウンロード販売の拡大、定額課金サービスの強化、PlayStation®Suite 対応端末及び対応コンテンツの拡大を行っていきます。ゲーム事業では 2014年度に売上高 1兆円、営業利益率 8%をめざします。

モバイル事業では、100%子会社化が完了したソニーモバイルコミュニケーションズが担うスマートフォ

ン事業と、“Sony Tablet”（ソニータブレット）及びパーソナルコンピューター“VAIO”などの事業を、技術開発、設計、販売・マーケティングなどの面で融合させ、魅力的な商品を迅速に開発し、市場投入していきます。また、デジタルイメージングやゲームに代表されるソニーの幅広い技術、映画・音楽・ゲームなどのコンテンツ、ネットワークサービスプラットフォーム「Sony Entertainment Network」、そしてこれまでの携帯電話事業で培った通信技術やビジネスノウハウを積極的に活用することで、新しいモバイル商品の市場投入や新しいビジネスモデルの構築を推進していきます。さらに、モバイル商品群のオペレーション統合による効率化や最適化も追求します。これらを通じて、モバイル事業全体で2014年度に売上高1兆8,000億円、収益性の大幅な改善をめざします。

2. テレビ事業の再建

テレビ事業は2013年度の黒字化達成に向け、2011年11月2日に発表した収益改善プランの実行に既に着手していますが、2012年度以降もこれを加速します。既に実行したサムスン電子との液晶パネル製造合弁の解消による液晶パネル関連コストの削減に続き、さらなる設計効率の追求やモデル数削減（2012年度に2011年度比約40%減）など事業構造の変革に取り組むことで、テレビ事業に固定的にかかる費用を2013年度には2011年度比で約60%削減することをめざします。オペレーションコストについては、2013年度には2011年度比で約30%削減することをめざします。

現在のテレビ事業を支える液晶テレビ〈ブラビア〉については、画質・音質の向上や地域ニーズに合わせた商品の投入を継続的に行い、魅力ある商品ラインアップを展開していきます。さらに将来に向けては、有機ELや“Crystal LED Display”などの次世代ディスプレイの開発及び商品化、モバイル商品や映画・音楽コンテンツなどソニーグループ内での連携による商品力の向上など、ハードウェアの差異化も追求し、ソニーのテレビの魅力を高めていきます。

3. 新興国での事業の拡大

ソニーの持つ強いアセットであるグローバルな事業展開とブランド力を、成長著しい新興国での販売の拡大に確実に結びつけていきます。

ソニーは現在、インドやメキシコなどの民生用AV/IT市場においてトップシェアを獲得するなど、既に新興国での強い基盤を有しています。今後も新興国市場でのプレゼンスを高めるべく、販売・マーケティングのリソースを集中し、販売オペレーションのさらなる強化、地域ニーズに合った商品の投入、映画・音楽・テレビネットワークなどソニーグループのエンタテインメント資産を活用した販売促進を積極的に展開します。

新興国（※）におけるエレクトロニクス事業の売上高は2011年度には1兆8,000億円でしたが、これを2014年度には2兆6,000億円に引き上げます。民生用AV/IT製品については、新興国での売上高が、2014年度に全世界の60%まで拡大することをめざします。

（※）日本・北米・欧州を除く地域。

4. 新規事業の創出/イノベーションの加速

中長期の成長を目的としたイノベーションの加速及び商品の本質的価値を追求するための差異化技術の強化を、積極的に推進していきます。中長期の成長をめざす具体的な事業領域の例として、メディカル事業と4K関連事業があります。

新規事業領域であるメディカル事業については、既に参入済みの医療用プリンターやモニター、カメラ、レコーダーなどの医療周辺機器事業で2014年度に売上高500億円をめざします。加えて、ソニーの強みであるデジタルイメージングの各種要素技術を活用した内視鏡などの医療機器向けビジネスや、半導体レーザー、イメージセンサー、微細加工などの技術を活用できるライフサイエンス事業にも参入していきます。ライフサイエンス事業の領域では、細胞分析機器メーカーiCyt社や医療検査・診断機器開発メーカーのMicronics社を既に買収していますが、これ以外にも、メディカル事業のさらなる展開に必要であり、ソニー自身の強みとも合致する領域でのM&Aを積極的に行い、将来のソニーの事業の柱の1つに育成していきます。

また、ソニーの持つオーディオ・ビジュアルの技術を結集して、フルHDの4倍以上の解像度を持つ“4K”の普及にも積極的に取り組んでいきます。イメージセンサーや信号処理画像圧縮LSI、高速光伝送モジュールなどの独自開発のデバイスを搭載した業務用機器及び民生用ハイエンド製品を皮切りに、順次4K対応の製品群を追加・拡充していきます。

5. 事業ポートフォリオの見直し/経営のさらなる健全化

事業の選択と集中を加速し、重点/新規領域に向けた投資を強化します。投資に関しては、重点領域としてイメージセンサーの生産能力拡大やモバイル機器向け設備投資を、また新規領域である医療事業などにおける開発、M&A などの戦略投資を積極的に検討していきます。一方、それ以外の事業領域においては、以下の4つのポイントを軸に事業性を判断し、提携や事業譲渡などの可能性も積極的に追求し、事業ポートフォリオの組み換えを実施していきます。

- ・ 損失計上、低収益又は営業キャッシュフローがマイナス
- ・ 重点事業領域に対するシナジーが小さい
- ・ 製品のコモディティ化が進み、成長が見込めない
- ・ ソニー単独での事業継続より他社との提携の方が再生・成長の可能性が高い

例えば、中小型ディスプレイ事業(※)及びケミカルプロダクツ事業(※)に関して、グループ外への事業譲渡を実施済みあるいは提携にむけた他社との協議を開始しています。さらに、電池事業のうち、電気自動車向け及び蓄電用途の製品に関しては、他社との提携も検討していきます。

(※)2011年11月15日付で、株式会社産業革新機構、株式会社東芝及び株式会社日立製作所と共同で「中小型ディスプレイ事業統合に関する正式契約の締結について」発表済み)

(※)2012年3月22日付で、株式会社日本政策投資銀行と共同で「ケミカルプロダクツ関連事業の譲渡に向けた基本合意書の締結について」発表済み)

コア事業の強化、成長領域へのリソースのシフトを行っていくために、事業ポートフォリオの組み替えに加えて、本社組織・事業子会社・販売体制を再構築し、経営のさらなる健全化を図っていきます。この結果として、ソニーグループ全体で、2012年度には全世界で約10,000人の人員減を見込んでいます。この中には、事業ポートフォリオの見直しの結果による事業譲渡などによってグループ外へシフトする人数も含まれており、これらの領域ではグループ外での事業の成長を期待するとともに、事業譲渡先で雇用が維持される仕組みを追求していきます。なお、2012年度には構造改革費用として、約750億円を計上する見込みです。

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(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。
