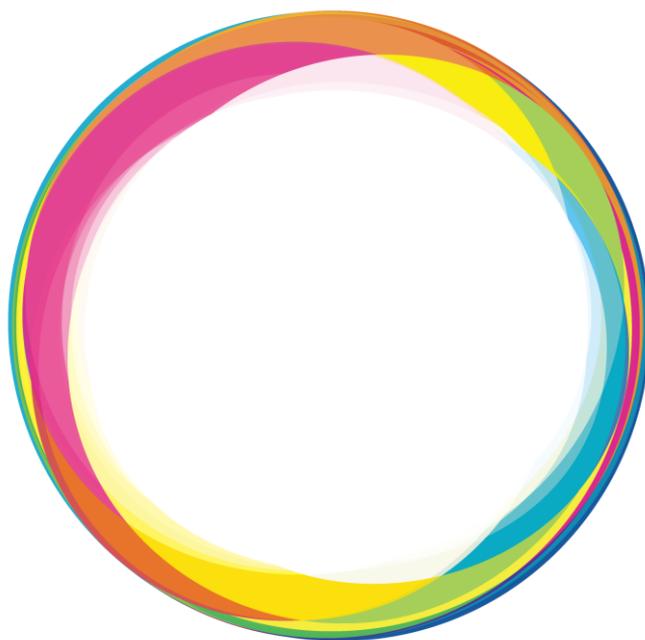


2013年度 経営方針説明会

ソニー株式会社



- ① ソニーグループの現状認識と方向性
- ② 2012年度の取り組みと成果
- ③ 2013年度の基本方針
- ④ ソニーのミッション実現に向けて

① ソニーグループの現状認識と方向性

② 2012年度の取り組みと成果

③ 2013年度の基本方針

④ ソニーのミッション実現に向けて

2

① ソニーグループの現状認識と方向性



ソニーが提供すべき価値

3

① ソニーグループの現状認識と方向性

② 2012年度の取り組みと成果

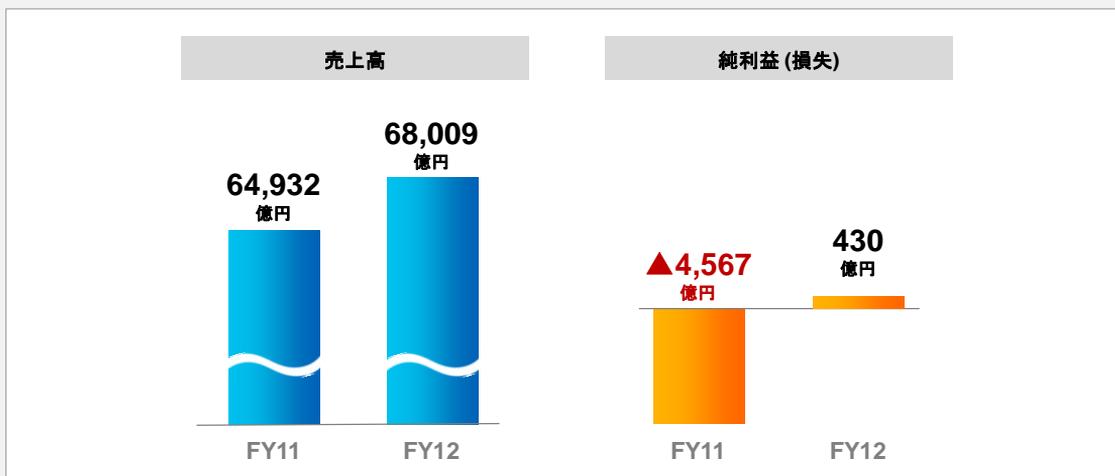
③ 2013年度の基本方針

④ ソニーのミッション実現に向けて

4

② 2012年度の取り組みと成果

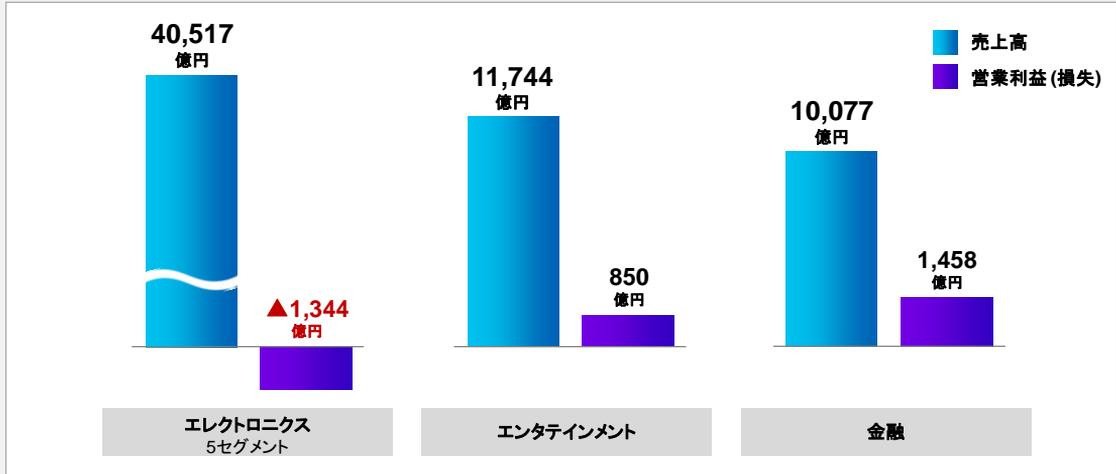
2012年度 連結業績



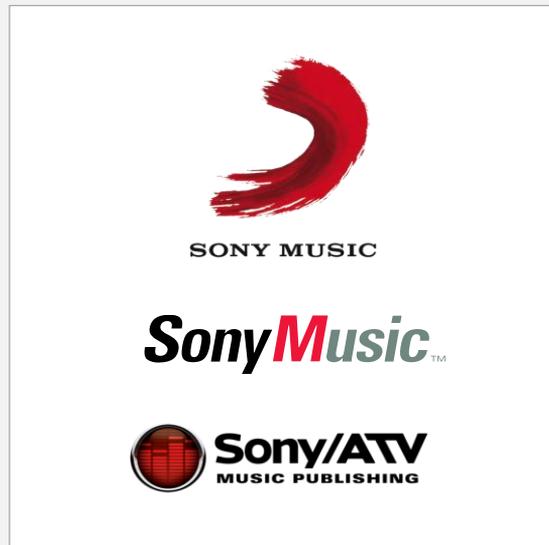
5

② 2012年度の取り組みと成果

2012年度 業績



② 2012年度の取り組みと成果



5つの重点施策

➤ 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

エレクトロニクス事業の再生に向けた 2012年度の経営テーマ

- ・事業の方向性を定める
- ・新体制の構築
- ・意思決定と実行のスピードを上げる

② 2012年度の取り組みと成果

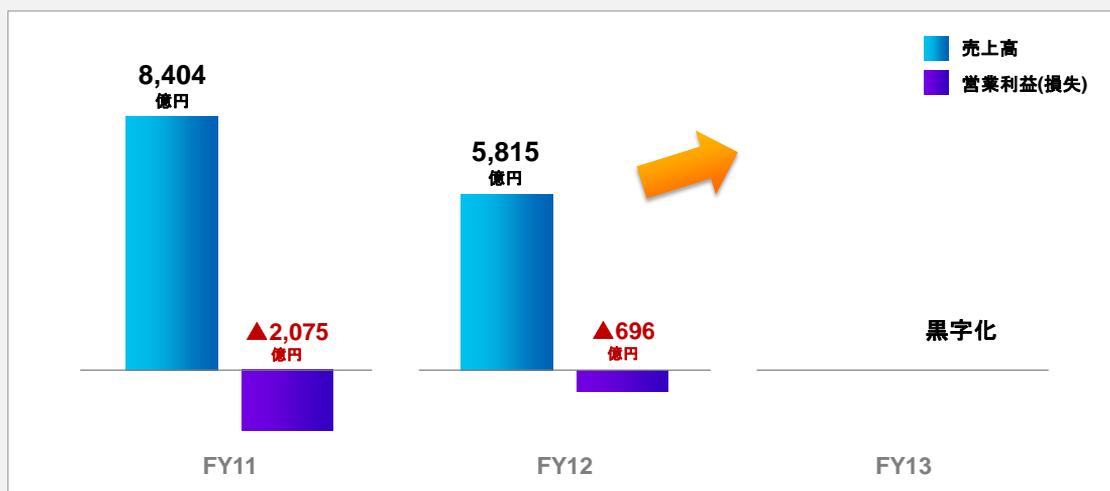
～新規事業創出・コア事業強化のための戦略的な投資と
財務体質・経営体質強化のための施策～

発表日	完了日	施策
2011.11.11*	2012.6.29*	米国EMI Music Publishing の買収
2012.5.24	2012.6.20	シャープ(株)との大型液晶パネル及び液晶モジュール製造・販売事業の合併解消
2012.6.14	2013.3.20	インドでのテレビネットワーク事業運営会社「マルチスクリーンメディア」の持分追加取得
2012.6.22	2013年度上期	積層型CMOSイメージセンサーの生産能力増強
2012.6.25	2013年内予定	パナソニック(株)と次世代有機ELパネルの共同開発の合意
2012.6.28	2012.9.28	ケミカルプロダクツ関連事業の売却
2012.7.2	2012.8.10	米国Gaikai Inc.の買収
2012.8.9	2013.1.1	ソネットエンタテインメント(株)を完全子会社
2012.9.28	2013.2.22	オリンパス(株)との資本提携合意に基づく第三者割当(払い込み)完了
2012.9.28	2013.4.16	オリンパス(株)との業務提携合意に基づく医療事業合弁会社設立
2012.10.19	2013.3.31	製造拠点の統廃合及び組織構造の最適化と事業ポートフォリオの変革に伴う人員減
2012.11.14	2012.11.30	2017年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行
2013.1.17*	2013.3.15*	Sony Corporation of America本社ビルの売却
2013.2.20	2013.2.25	エムスリー(株)の株式の一部売却
2013.2.28	2013.2.28	「ソニーシティ大崎」の敷地・建物売却
2013.3.4	2013.3.7	(株)ディー・エヌ・エーの株式の売却

* 米国東部時間

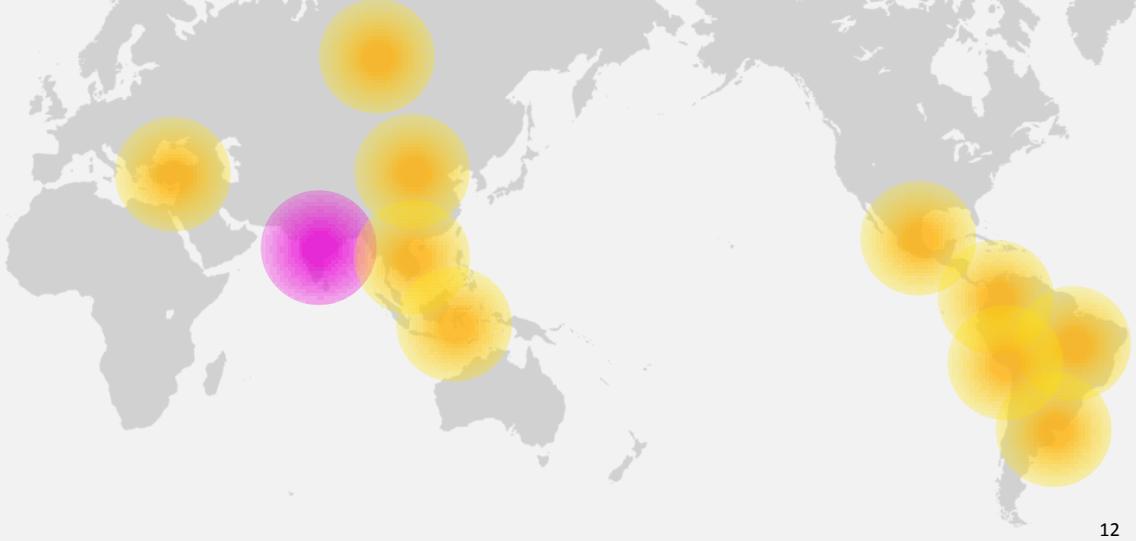
② 2012年度の取り組みと成果

テレビ事業の再建



② 2012年度の取り組みと成果

新興国市場での事業強化



12

② 2012年度の取り組みと成果

XPERIA



13

② 2012年度の取り組みと成果

DSC-RX1



① ソニーグループの現状認識と方向性

② 2012年度の取り組みと成果

③ 2013年度の基本方針

④ ソニーのミッション実現に向けて

③ 2013年度の基本方針

2014年度の経営数値目標

・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**

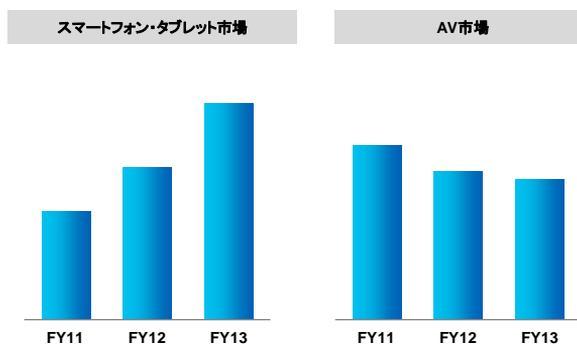
営業利益率 **5%**

16

③ 2013年度の基本方針

市場・事業環境の変化

スマートフォン・タブレット市場の急成長



17

③ 2013年度の基本方針

2013年度の基本方針

エレクトロニクス事業

- ・3つのコア事業(モバイル、イメージング関連、ゲーム)の変革を加速
- ・テレビ事業の黒字化
- ・グループの総合力を活かした新興国での成長戦略を加速
- ・持続的な成長のための新規ビジネス(メディカル、セキュリティなど)の強化
- ・事業ポートフォリオのさらなる見直し

エンタテインメント事業・金融分野の収益力強化

継続的な財務体質の強化

18

③ 2013年度の基本方針

Mobile
Smartphone/
Tablet

- ・コスト競争力やサプライチェーン等のオペレーション改革
- ・商品化スピードを加速し、ソニーの総合力を活かした魅力的な商品を市場投入
- ・主要オペレーターとの関係強化、販路の拡大

19

③ 2013年度の基本方針

Imaging

Image sensor/
Professional/
Consumer

- ・新たなセンサー技術の事業化と、積極的な量産設備投資
- ・イメージセンサー適用用途の拡大と成長領域へのリソースシフトの加速（セキュリティ、医療など）
- ・コンシューマー向けデジタルイメージングでの高付加価値商品へのシフト

20

③ 2013年度の基本方針

Game

- ・PS3: ハードウェア、ソフトウェアともに安定した売り上げと利益の堅持
- ・PS Vita: ハードウェア施策と強力なタイトルの導入によって売り上げと利益の確保
- ・PS4: 新しい体験の提供によるビジネスの拡大

21

③ 2013年度の基本方針

エレクトロニクスコア3事業 2014年度の経営数値目標

モバイル
(スマートフォン/タブレット)

売上高 **1兆5,000億円**
営業利益率 **4%**

イメージング関連

売上高 **1兆3,000億円**
営業利益率 **10%以上**

ゲーム

売上高 **1兆円**
営業利益率 **2%**

コア3事業領域で2014年度のエレクトロニクス事業の
売上の約65%、営業利益の約80%の創出を目指す

③ 2013年度の基本方針



TV

- ・商品力強化と継続的なコスト削減による黒字化の達成
- ・新興国地域のニーズを先取りした商品を投入
- ・大型化や画質・音質の向上などの高付加価値モデルの強化

4K

24

③ 2013年度の基本方針

- Medical**
- ・ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ(株)の立ち上げ
 - ・ライフエレクトロニクス事業、医療用キーデバイスの事業強化
 - ・ソニーグループの資産を活かしたさらなる新規事業の創出

25

③ 2013年度の基本方針

映画

・グローバルな映画・テレビ番組の制作、テレビネットワークのリーディングカンパニーとして利益率の高いビジネスに注力

音楽

・魅力的なアーティスト発掘や育成による市場シェアの向上と豊富なコンテンツ資産の活用によるビジネスの更なる拡大

金融

・高品質なサービス提供を継続し、安定的な利益成長に貢献

26

① ソニーグループの現状認識と方向性

② 2012年度の取り組みと成果

③ 2013年度基本方針

④ ソニーのミッション実現に向けて

27

④ ソニーのミッション実現に向けて



28

SONY

将来に関する記述等についてのご注意

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、これら業績見通しに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) 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、充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(テレビ、ゲーム事業のプラットフォーム、ならびにスマートフォンを含む)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実行できること
 - (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成果
 - (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) 係争中又は将来発生しうる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
 - (14) 大規模な災害などに関するリスク
- 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。