

<参考資料:スピーチ要旨>

2014年5月22日

2014年度経営方針説明会

エレクトロニクスの事業構造の改革を完遂し、2015年度以降の成長に向けた基盤を構築

ソニー株式会社(以下、「ソニー」)は、2014年5月22日(木)に、東京都港区の本社において、2014年度経営方針説明会を開催しました。

社長 兼 CEO の平井一夫は、『高収益企業へと変容し持続的な成長を遂げるために、2014年度中にエレクトロニクス事業の構造改革をやりきる、構造改革は2015年度以降に先送りしない』という方針を示し、同時に、2014年度のゲーム&ネットワークサービス、モバイル、イメージング関連のエレクトロニクスのコア三事業及びエンタテインメント、金融の重点施策、ならびに2015年度以降の成長に向けた技術戦略の方向性と新規事業創出の取り組みについて語りました。

経営方針説明会の概略は以下のとおりです。

1. エレクトロニクスの事業構造の改革の完遂

2014年2月6日に発表した内容に従い、PC事業の収束、テレビ事業の分社化、販売会社及び本社の構造改革を着実に進めており、これらの構造改革を2014年度中に完遂します。

PC事業については、現在各国で販売中の春モデルをもってソニーとしての事業は収束します。また、ソニーがVAIOブランドを付して日本で営んでいるPC事業及びその関連資産の一部について、日本産業パートナーズ株式会社傘下の法人が設立する新会社である「VAIO株式会社」に7月1日を目途に譲渡するための正式契約を締結しました。今後、ソニーとしては、販売済製品のお客さまサポートと「VAIO株式会社」の円滑な立ち上げのサポートをしていきます。

テレビ事業については、2014年7月1日を目途に新会社「ソニービジュアルプロダクツ株式会社」を発足させ、その上で、テレビ事業を支える販売会社と本社間接部門の固定費削減を着実に実施し、外部環境の変化による影響を最小化する事業構造を構築します。また、4Kを含む高付加価値戦略を一層推し進め、需要等の環境変化に迅速かつ柔軟に対応できるオペレーションを確立し、2014年度にテレビ事業の黒字化を見込みます。なお、「ソニービジュアルプロダクツ株式会社」の代表取締役社長には現ソニー(株)業務執行役員 SVP ホームエンタテインメント&サウンド事業本部長の今村昌志が就任します。

エレクトロニクスの販売会社全体として2015年度までに、2013年度比で約20%の費用削減、また本社間接部門で約30%の費用削減を実施します。

2013年度連結業績発表で説明したとおり、2013年度と2014年度で、上記の各施策を中心に、エレクトロニクス事業構造の変革のために、合計で3,000億円以上の費用を計上する見込みです。この効果として、2015年度以降に年間1,000億円以上のコスト削減を見込んでいます。2015年度以降の中期経営計画の策定は2014年度中に行いますが、これらの構造改革によるコスト削減効果、PCなどの損失事業の解消、エレクトロニクスのコア事業(ゲーム&ネットワークサービス、モバイル、イメージング関連)の収益貢献、エンタテインメントや金融の安定的な収益貢献などと併せ、2015年度には、4,000億円規模の連結営業利益を目指せると考えています。

2. 2014 年度の注力事業における重点施策

ゲーム&ネットワークサービス

ゲーム&ネットワークサービス事業においては、今後のさらなる収益拡大に向けて、“プレイステーション4” (PS4™) のインストールベースを拡大し、ネットワークサービスを強化します。

PS4 は 2014 年 4 月 6 日時点で、累計 700 万台の実売を達成しており、本年度もホームコンソール市場において No.1 ポジションの堅持を目指します。PS4 の購入者のおよそ半数がプレイステーションの定額ネットワークサービスである“PlayStation®Plus”の会員であり、PlayStation Network 及び Sony Entertainment Network のアクティブユーザー数は既に 5,200 万人を超えています。米国ではストリーミングによるゲーム配信の“PlayStation™Now”のオープンベータサービスを今夏より開始し、クラウドベースの新しいテレビサービスも年内に導入します。ゲーム、音楽、ビデオサービス全てを含むネットワーク関連売上は 2013 年度には 2,000 億円を超えており、今後ネットワーク関連の売上のさらなる成長を目指します。

モバイル

モバイル事業においては、引き続き Xperia™ のフラッグシップモデルをタイムリーに市場に投入するとともに、地域ニーズに応じて普及価格帯のラインアップも充実していきます。また、日本、欧州に加え、米国市場においても通信事業者との戦略的な関係構築とお客様のニーズに合致した商品導入を行い、ビジネスを強化していきます。同時に事業環境の急激な変化や需要の落ち込みなどのリスクを含めたビジネス状況のモニタリングを徹底し、安定した事業運営を行います。

イメージング関連

イメージセンサー事業においては、ソニーが最先端の技術力と強い競争力を有しているイメージセンサーと、社内に豊富に蓄積されたカメラ技術を集約し、セットとデバイス双方で事業の拡大を図っていきます。積層型 CMOS イメージセンサーの生産能力を増強し、ソニーのリーディングポジションを確固たるものにするるとともに、プロフェッショナル及びコンシューマー向けに付加価値の高いイメージング関連商品を展開することで引き続き収益性を確保していきます。

デバイスについては、イメージセンサーに加えバッテリーに注力します。これらのキーデバイスを原動力に魅力的な製品、新しいサービスを創出していきます。また、メディカル事業は、オリンパス株式会社との医療事業合弁会社、ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ株式会社における 3D、4K 技術を活用した外科用硬性内視鏡の開発が順調に進んでおり、2015 年度の市場導入を目指しています。

エンタテインメント

コンテンツ配信のあり方が多様化し、ネットワークによる配信チャネルが増えることは、ソニーが有する豊富なコンテンツ資産がさらに強みを発揮できる状況にあると考えています。このような状況の下、ネットワークサービス事業との連携を強化するなど、エンタテインメント事業のイノベーションに取り組んでいきます。映画分野においては、2015 年度末までに合計 3 億ドルのコスト削減プランを実行するとともに、注力領域であるテレビ番組制作・メディアネットワーク事業では、良質な番組制作とネットワークの確実な成長を目指します。音楽分野においては、アーティスト発掘や新興国市場の開拓などを通じ、マーケットシェアの拡大に注力していきます。

金融

金融分野は生命・損保・銀行 3 社の順調な業容拡大を背景に、引き続き高品質なサービスの提供により、これまで達成してきた高い顧客満足度を今後も追求し、安定的な利益成長を目指します。また、昨年参入した介護事業についても 4 本目の柱として育てていきます。

3. 2015 年度以降の成長に向けた技術開発の方向性と新規事業創出への取り組み

技術開発の方向性

デバイス技術及び情報処理技術のそれぞれの領域で、ソニーが強みをもっている技術を一層強化し、エレクトロニクスのコア事業の差異化を実現するとともに、ホーム及びモバイルの領域で、「ライフスタイルを変える」「人々の生活をより豊かにする」新規製品・サービスの創造を行っていきます。具体的には、デバイス技術については、イメージセンサー、バッテリー及び低消費電力技術、情報処理技術については認識、ナチュラルUI及び信号処理技術に注力し、これらの技術をもとに家庭などの空間で自由に映像や音楽を楽しみ、必要な情報にアクセスできる「ライフスペース UX」と、モバイル領域における「ウェアラブル」の開発を進めています。

イノベーションの促進と新規事業の創出

レンズスタイルカメラやミュージックビデオレコーダーなど、新しい顧客体験を提案する商品に加え、既存の事業体系の枠を超えるものとして、「ライフスペースUX」をコンセプトとした4K超短焦点プロジェクターや「スマートテニスセンサー」などにも取り組んでいます。さらに本年4月より新規事業の創出を推進、サポートする専門組織を立ち上げ、社内外の知見を集めてアイデアを創り上げていく仕掛けづくりも進めており、イノベーションの促進と新規事業の創出に取り組んでいきます。

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には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、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(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
- (10) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付けの低下
- (11) 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
- (12) 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
- (13) 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
- (14) (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
- (15) 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。