

経営方針説明会

2015年2月18日

ソニー株式会社

本日の内容

1. 第一次中期計画(2012～14年度)の総括
 2. 第二次中期計画(2015～17年度)の事業方針・数値目標
 3. 新しい組織および人事の体制
 4. ソニーの目指す姿
-

第一次中期計画 (2012~14年度)の総括

2

ソニーグループ 連結業績推移

	2013年度	2014年度 (2月時点見通し)	2014年度 (第一次中期計画目標)
売上高	7兆7,673億円	8兆円	8兆5,000億円
営業利益率	0.3%	0.3%	5%以上
ROE	▲5.8%	▲7.4%	10%

3

3年間の施策

■ 事業ポートフォリオの見直し

- PC事業の収束

■ 構造改革

- 本社費用の30%削減*・販売会社費用の20%削減* *2013年度比
- テレビ事業の分社化

■ 商品力向上

- 高付加価値モデルへのシフト

第二次中期計画(2015~17年度)の 事業方針・数値目標

今回の中期計画の考え方

～ 高収益企業への変革 ～

- 一律には規模を追わない収益性重視の経営
- 各事業ユニットの自立・株主視点の重視
- 各事業の位置づけの明確化

6

ROE 重視

7

事業ポートフォリオの位置づけ

1. 成長牽引領域
2. 安定収益領域
3. 事業変動リスクコントロール領域

8

ROE 向上の道筋

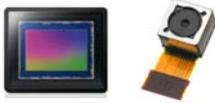


	売上	利益	投下資本
1. 成長牽引領域	増加 ↗	増加 ↗	増加 ↗
2. 安定収益領域	横ばい →	微増 →	微減 →
3. 事業変動リスクコントロール領域	減少 ↘	黒字化・改善 ↗	減少 ↘

9

1. 成長牽引領域

デバイス分野



ゲーム&
ネットワーク
サービス分野



映画分野



音楽分野



成長に向けた施策と
集中的な投資により、
売上成長と利益拡大を実現

売上

増加 ↗

利益

増加 ↗

投下資本

増加 ↗

10

2. 安定収益領域

イメージング・プロダクツ&
ソリューション分野



ビデオ&サウンド事業



大規模な投資は行わず、
着実な利益計上、
キャッシュフロー創出を目指す

売上

横ばい →

利益

微増 ↗

投下資本

微減 ↘

11

3. 事業変動リスクコントロール領域

モバイル・コミュニケーション分野



テレビ事業



事業の変動性や競争環境を踏まえ、リスクの低減と収益性を最優先

売上	利益	投下資本
減少 ↘	黒字化改善 ↗	減少 ↘

12

金融分野

 ソニーフィナンシャルホールディングス

 ソニー生命

 ソニー銀行

 ソニー損保

 ソニー・ライフケア

13

安定した高収益創出のための 「リカーリング型事業」の強化

14

新規領域としての医療事業



15

2017年度の経営数値目標

ROE

10% 以上

営業利益

5,000億円 以上

16

新しい組織および人事の体制

17

組織変革の基本方針

- 結果責任・説明責任の明確化
- 持続的な利益創出を念頭に置いた経営
- 意思決定の迅速化と事業競争力の強化



分社化の推進

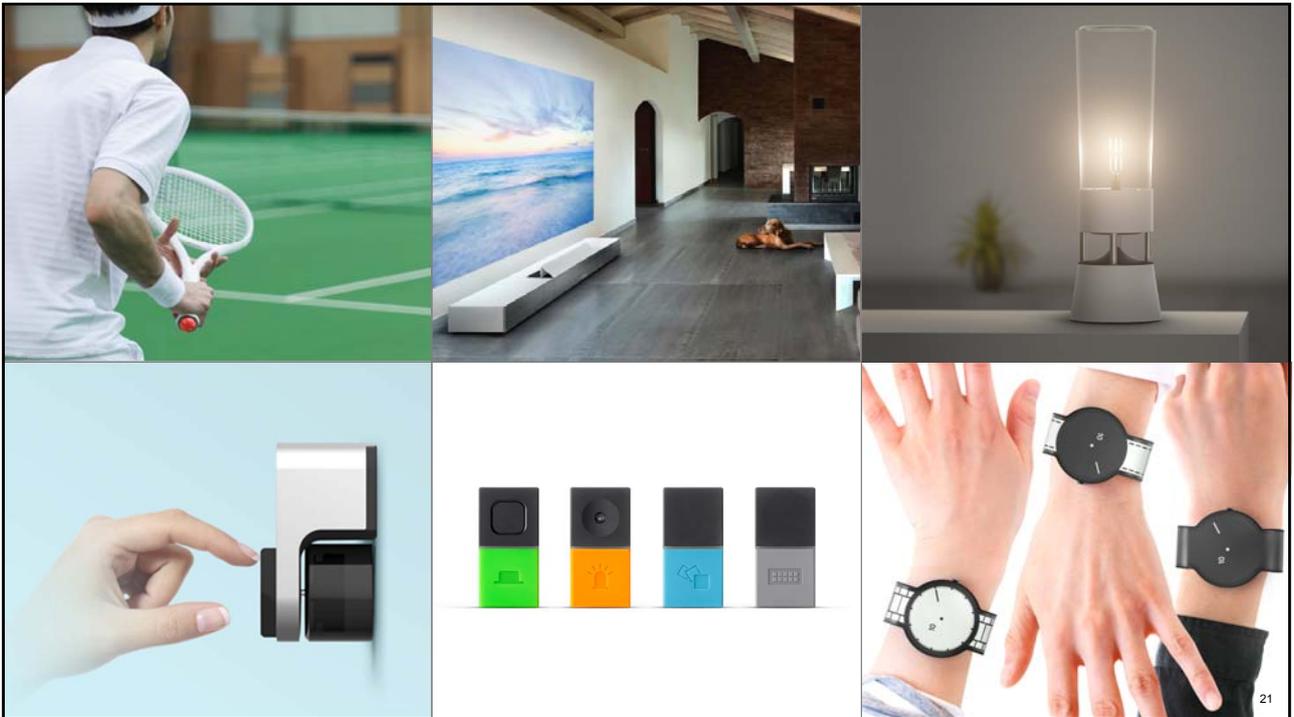
18

新しい人事の体制



19

ソニーの目指す姿



Mission

ユーザーの皆様感動をもたらし、
人々の好奇心を刺激する会社であり続ける

SONY

エレクトロニクス事業の経営数値目標

(億円)

		FY14 2月時点見通し	FY17 経営数値目標 (MC: 2月4日発表 MC以外: 2014年11月25日発表)
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	13,200	9,000~11,000
	営業利益	△2,150	-
	営業利益率	△16.3%	3%~5%
ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)	売上高	13,800	14,000~16,000
	営業利益	400	-
	営業利益率	2.9%	5%~6%
イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S)	売上高	7,100	6,500~7,000
	営業利益	530	-
	営業利益率	7.5%	7%~9%
ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S)	売上高	12,100	10,000~11,000
	営業利益	130	-
	営業利益率	1.1%	2%~4%
デバイス	売上高	9,500	13,000~15,000
	営業利益	1,000	-
	営業利益率	10.5%	10%~12%

24

エンタテインメント事業の経営数値目標

		FY14 見通し (2014年11月18日発表)	FY17 経営数値目標 (2014年11月18日発表)
映画	売上高	81億米ドル ²	100~110億米ドル ²
	営業利益率	6.6%	7~8%
	減価償却費及び償却費 ¹ ・構造改革費用控除前営業利益率	8.9%	9~10%
音楽	売上高	48億米ドル ³	48~52億米ドル ⁴
	営業利益率	9.8%	10.5~11.5%
	減価償却費及び償却費・構造改革費用控除前営業利益率	12.8%	13.5~14.5%

なお、2015年2月4日に発表した映画分野及び音楽分野の2014年度の業績見通しは以下の通りです。

映画分野: 売上高 8,900億円 営業利益 540億円
音楽分野: 売上高 5,200億円 営業利益 530億円

¹繰延映画製作費の償却費は含まず

²全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結しているSony Pictures Entertainmentが、円ベースで連結決算をしているソニー側に報告する前の、米ドルベースの数値にもとづいて算出

³2014年10月31日に発表した円ベースでの分野別見通しをベースにしており、日本のソニー・ミュージックエンタテインメントの円ベースの数値を、1米ドル=106円(2014年度上半期実績レートと同日時点の下半期見通し前提レートの平均)で米ドルベースに換算し、Sony Music Entertainment及びSony/ATV Music Publishing LLCの米ドルベースのそれぞれの数値と合算した上で算出

⁴日本のソニー・ミュージックエンタテインメントの円ベースの数値を、1米ドル=110円(2014年10月31日時点での2014年度下半期見通し前提レート)で米ドルベースに換算し、Sony Music Entertainment及びSony/ATV Music Publishing LLCの米ドルベースのそれぞれの数値と合算した上で算出

減価償却費及び償却費・構造改革費用控除前営業利益率は、米国会計原則に則っていません。またソニーは、これが米国会計原則にもとづく営業利益の開示に代わるものとは考えていません。しかし、ソニーは、映画分野及び音楽分野において、この補足的な開示が投資家の皆様には有益な追加情報を提供すると考えています。

25

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、これら業績見通しのみで全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。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を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) 事業活動の混乱や財務上の損失の発生など含むサイバーセキュリティに関するリスクを予測・管理するための取り組み
 - (16) 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。