

未来投資会議 構造改革徹底推進会合  
企業関連制度・産業構造改革・イノベーション会合  
(産業構造改革・コーポレート・ガバナンス) 第5回

ソニー株式会社  
執行役 常務  
神戸 司郎

2020年2月25日

# ソニーグループ概要

\* 2020.2月現在

## 会社概要

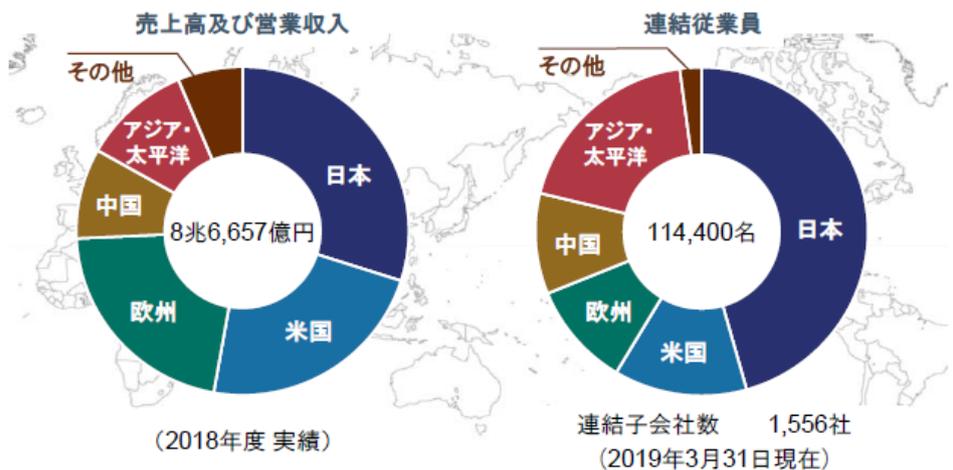
商号	ソニー株式会社 (Sony Corporation)
設立	1946年(昭和21年)5月7日
本社所在地	〒108-0075 東京都港区港南1-7-1
電話番号	03-6748-2111(代表)
代表執行役	社長 兼 CEO 吉田 憲一郎 専務 CFO 十時 裕樹
資本金	8,743億円(2019年3月31日現在)

## 株式情報 (2019年3月31日現在)

発行済み株式総数	1,271,230,341 株
株主数	477,624 名
上場証券取引所	東京証券取引所/ニューヨーク証券取引所
株式所有者別分布	



## 地域別 売上高及び営業収入・連結従業員構成比率



## Sony's Purpose & Values

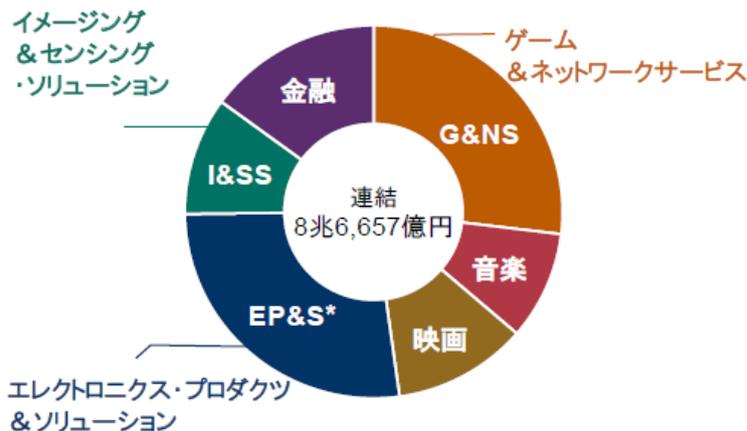
Purpose (存在意義)	クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。	
Values (価値観)	夢と好奇心 夢と好奇心から、未来を拓く。	多様性 多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。
	高潔さと誠実さ 倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。	持続可能性 規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。

## 主要製品・ブランド

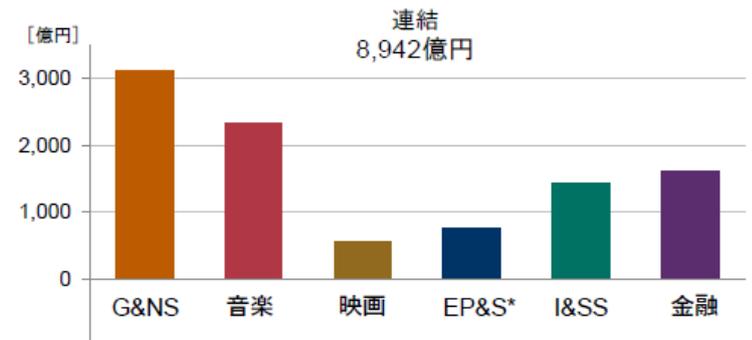


## 2018年度 実績

### セグメント別 売上高及び営業収入



### セグメント別 営業利益



\* 組替再表示

## 2019年度 連結業績見通し 2020年2月4日発表

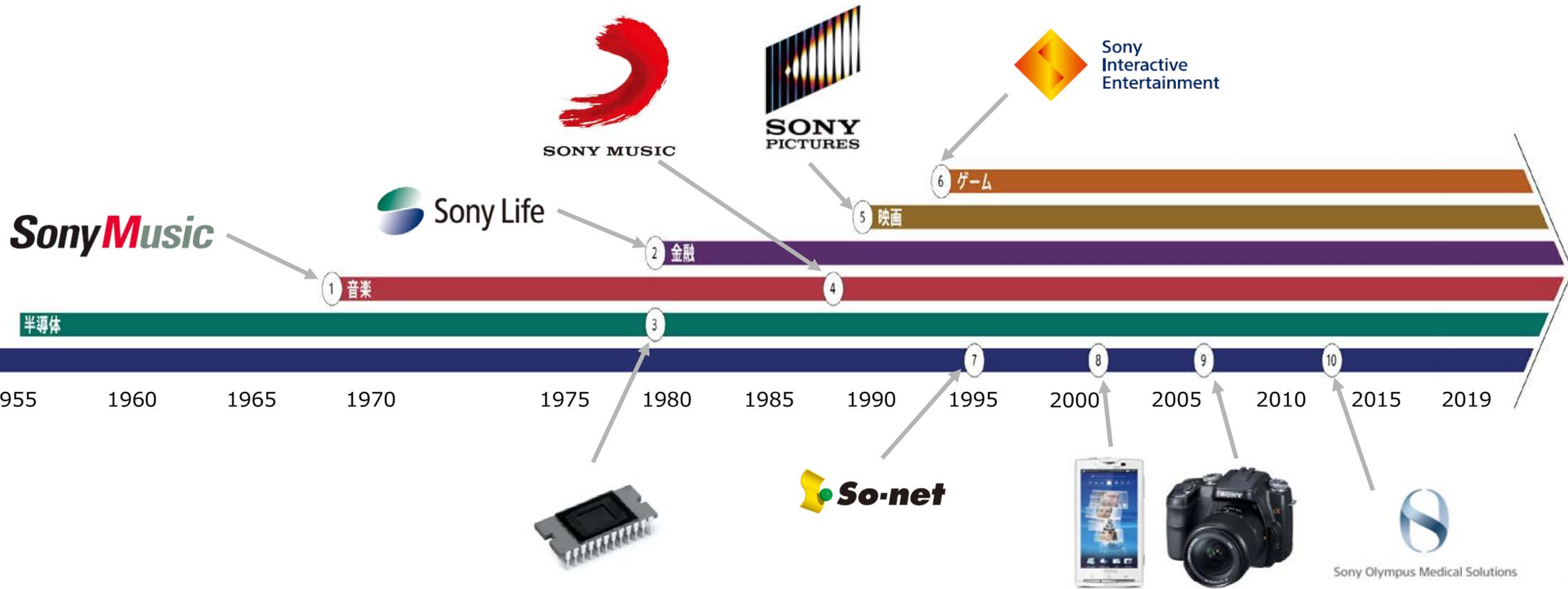
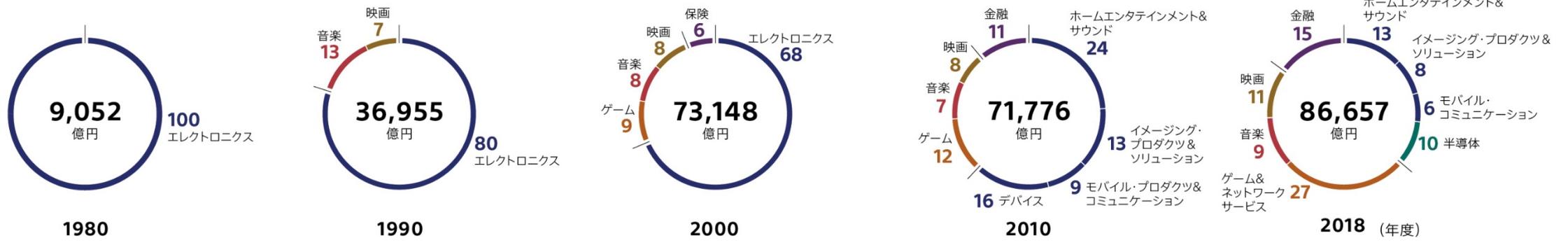
売上高及び営業収入	8兆5,000億円
営業利益	8,800億円

## 第3次中期経営計画 (FY18-20) 数値目標

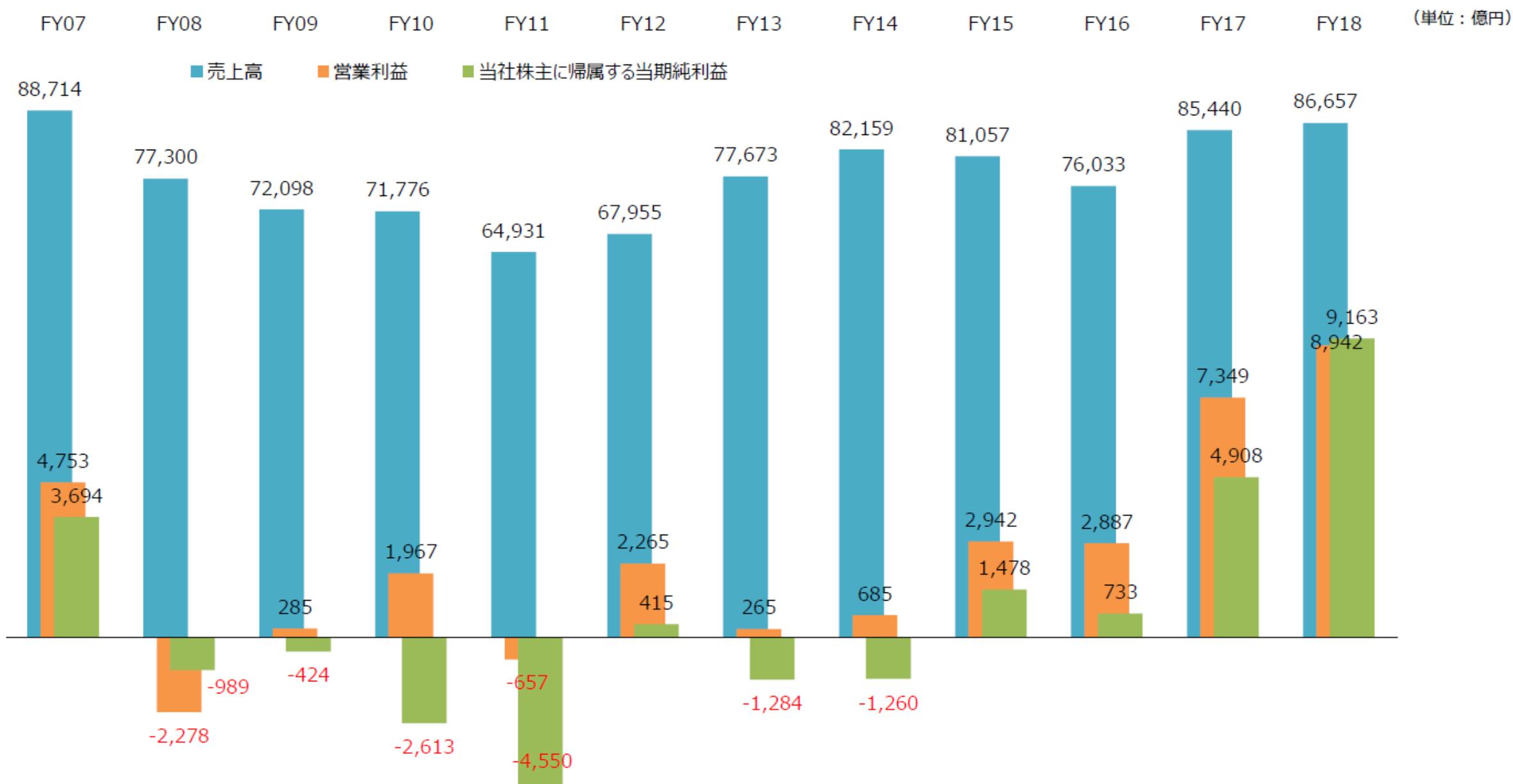
営業キャッシュフロー 3年間累計額	2.2兆円以上 (金融分野を除くベース)
ROE	10%以上を継続

# 売上推移

連結売上高及び営業収入／売上高構成比率 (%)



# 2007年度以降の売上・利益推移



# 中期経営計画（2012～2020年度）



# 第一次中期経営計画（2012～2014年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度

## 第一次中期経営計画 重点施策及び達成状況

### 【テーマ】

ソニーの变革

### 【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

### 【成果と課題】

- PC事業からの撤退やテレビ事業の分社化、本社間接部門費用の30%削減など、今後の収益性改善につながる基盤構築
- イメージセンサーへの継続投資、クラウドゲームに必要なストリーミングの技術を持つGaikai Inc.の買収、オリンパスへの出資と合併会社設立など成長に向けた基盤の構築
- 営業利益率とROEは大幅な未達。事業環境変化への対応不足などが要因

ソニーの变革

利益創出と  
成長への投資

持続的な社会価値と  
高収益の創出

### 【経営数値目標と、中計最終年度での達成状況】

	経営数値目標	2014年度実績
売上高	8兆5,000億円	8兆2,159億円
営業利益率	5%以上	0.8%
ROE	10%	△5.5%

# 第二次中期経営計画（2015～2017年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度

## 第二次中期経営計画の基本方針

【テーマ】

利益創出と成長への投資

【第二次中期計画の基本方針】

- 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・株主価値の重視
- 各事業の位置づけの明確化

上記の基本方針の元、  
ROEを最重要視し中期戦略を実行



【第二次中期計画の重点施策】

- 各事業を「成長牽引領域」「安定収益領域」「事業変動リスクコントロール領域」に分類。個別領域ごとに、重要KPIを設定し、事業運営の方針を提示
- リカーリング型事業の強化
- 今後の成長が見込める新規領域のひとつとして医療事業を強化
- 分社化の推進

## 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 ↘

## 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

## 経営数値目標と、中計最終年度での達成状況

	経営数値目標	2017年度実績
営業利益	5,000億円以上	7,349億円
ROE	10%以上	18%

# 第三次中期経営計画（2018～2020年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度



【テーマ】

## 持続的な社会価値と高収益の創出

- ・長期視点の経営
- ・高収益の継続
- ・価値創造モデルの構築

## Sony's Purpose & Values（ソニーの存在意義と価値観）の定義

- ・Purpose「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」

【経営数値目標】

営業キャッシュ・フロー

**3年間累計額（金融分野を除くベース） 2.2兆円以上**

連結株主資本利益率（ROE）

**10%以上を継続**

経営数値目標	
営業 キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー 3年間累計額 (金融分野を除くベース) <b>2.2兆円以上</b>
ROE	<b>10%以上を継続</b>

# 第三次中期経営計画（2018～2020年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

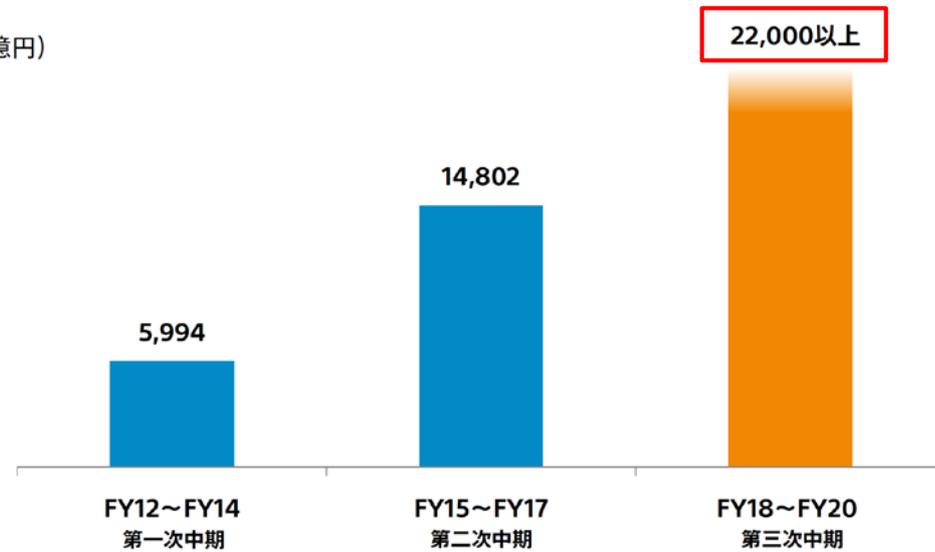
2018～2020年度



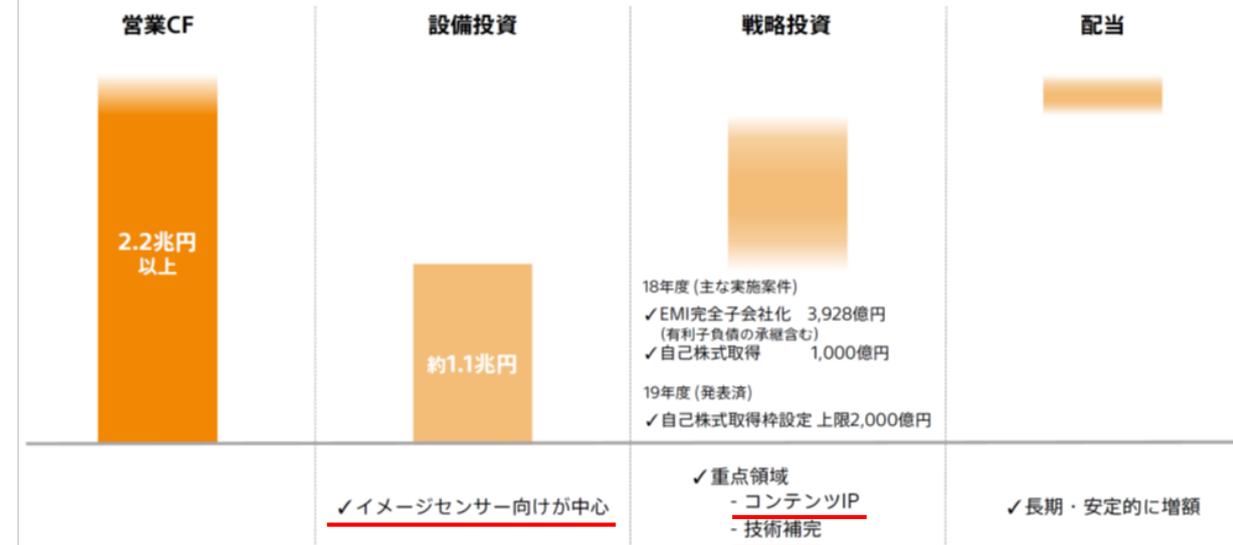
## 第三次中期経営計画の経営数値目標

### 3年間累計 営業キャッシュフローの推移（金融分野を除く）

(億円)



### 3年間累計 キャピタルアロケーション目標（金融分野を除く）



※2019年5月経営方針説明会資料

# 主な事業/機能ポートフォリオの組み替え

エレクトロニクス

半導体

エンタテインメント

その他

※ 1 は株式部分取得  
 ※ 2 は株式100%取得

2010      2011      2012      2013      2014      2015      2016      2017      2018      2019

ライフサイエンス (米国:iCyt)	ビデオ判定システム (英国:Hawk-Eye)	音楽 (英国:EMI Music Publishing※1)				音楽 (米国:Orchard)	音楽 (米国:Sony/ATV)	アニメーション (米国:Funimation)	音楽 (英国:EMI Music Publishing※2)	映像制作ソリューション (ノルウェー:NEVION)
		クラウドゲーミング (米国:Gaikai)			半導体 (ベルギー:Softkinetic)	スポーツ配信 (インド:TEN Sports Network)				
							半導体 (イスラエル:Altair)			

買収

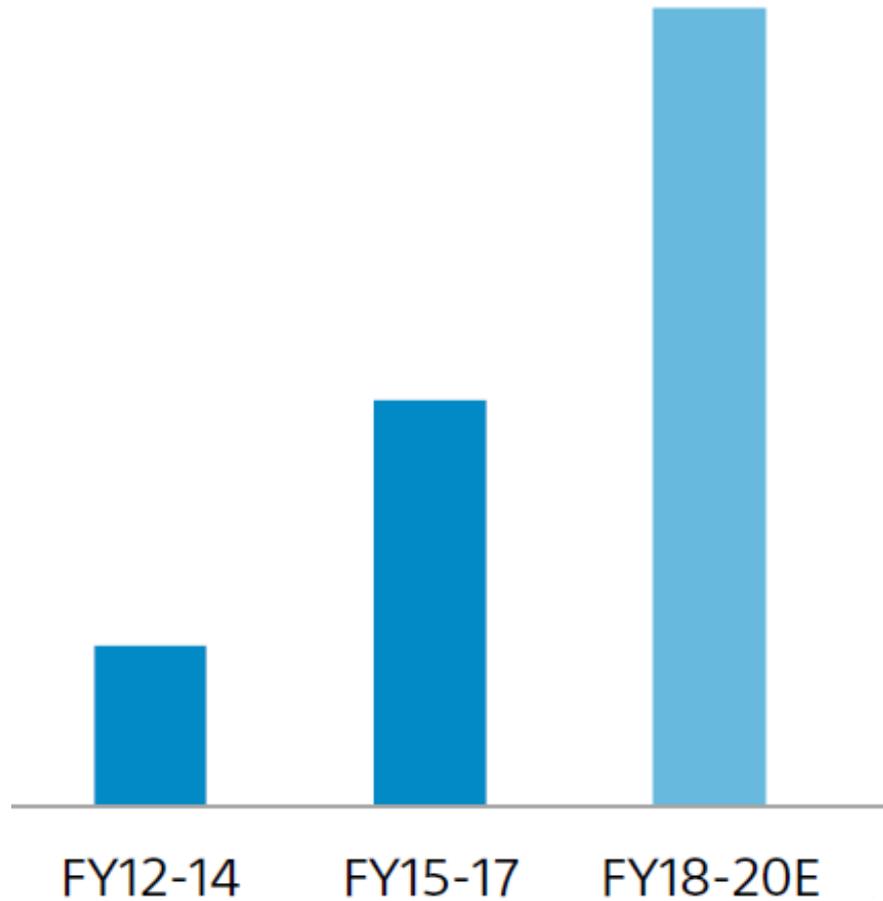
中小型液晶	ケミカル	実装機	有機EL	オンラインPCゲームスタジオ	物流	電池	総務
電子マネー	光ディスクドライブ		PC			カメラモジュール	
デジタルプリンタ							

売却・切り出し

# イメージセンサー事業への投資

イメージセンサー設備投資額

約7,000億円



# SONY

テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー

Purpose  
(存在意義)

クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。

経営の方向性



人に近づく



多様な事業  
ポートフォリオ



価値創造の  
基盤



## 創出価値

- ①感動体験で人の心を豊かにする
- ②クリエイターの夢の実現を支える
- ③世の中に安心・安全を提供する

# 長期視点の価値創造に向けた検討プロセス

## グループ横断での議論

### 事業ユニット

#### 創出価値の明確化

- ありたい姿
- 事業の強み
- 注目する社会・技術変化
- 戦略の方向性

### 機能/間接部門

#### 価値創出の基盤となる重要項目の特定

- 長期視点での重要性
- あるべき姿に向けた強化領域

## アウトプット

価値創造ストーリーの構築

長期視点の経営に向けた強化領域の抽出

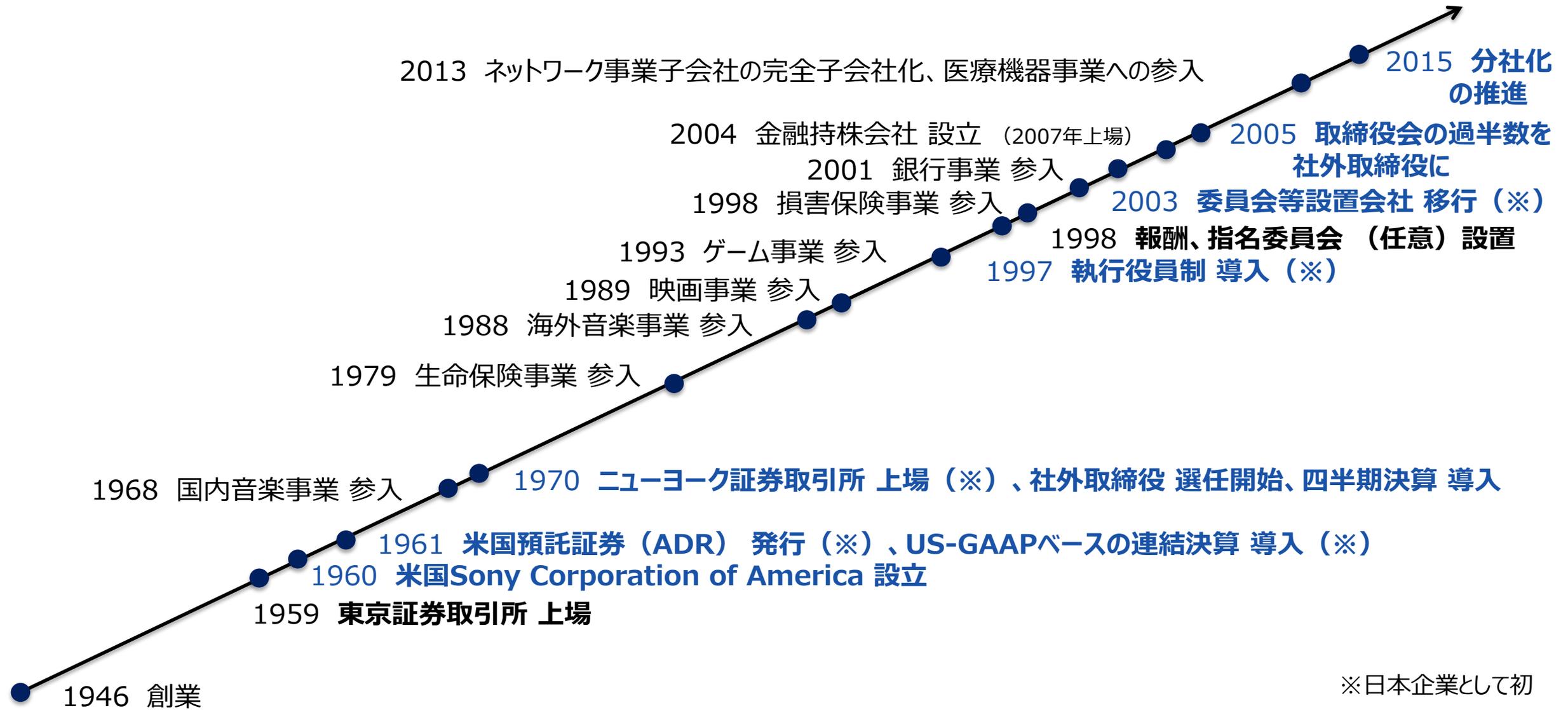
Corporate Report 2019 (統合報告書)

持続的な社会価値と高収益の創出

# 合併による新規事業参入の歴史 — 多様性による価値創造 —

音楽	SONY	CBS RECORDS	▶	 Sony Music	1968年
生保	SONY	プルデンシャル	▶	 ソニー生命	1981年
ゲーム	SONY	Sony Music	▶	 Sony Interactive Entertainment	1993年
ISP	SONY	Sony Music Sony Finance	▶	 So-net	1995年
スマホ	SONY	エリクソン	▶	XPERIA	2001年
医療	SONY	オリンパス	▶	 Sony Olympus Medical Solutions	2013年

# 事業領域の拡大と資金調達の多様化に伴うガバナンスの進化



# モニタリング型ガバナンスモデル – 執行と監督の分離

## 取締役会の 独立性と 監督機能の強化

- ◆ 指名委員会等設置会社制度を採用（2003年以降）
- ◆ 取締役会において、13名中11名が社外/非業務執行取締役
- ◆ 取締役会議長及び各委員会議長には社外取締役を選定
- ◆ 社外取締役に対する独自の独立性要件と再任回数制限  
（任期：原則6年まで。取締役全員の同意があれば最長9年まで可）

## 権限委譲

取締役会は経営の基本方針を決定する権限を有しつつ、  
業務執行に関しては経営陣に対して  
大幅に権限委譲することで経営のスピードを確保

# SONY

SONYはソニー株式会社の登録商標または商標です。

各ソニー製品の商品名・サービス名はソニー株式会社またはグループ各社の登録商標または商標です。その他の製品および会社名は、各社の商号、登録商標または商標です。