

ビジネスアップデートミーティング（エンタテインメント & BRICs）

開催日: 2010.11.19 [金]
開催場所: ソニー株式会社本社

2010年11月19日(金)にアナリスト向け「ビジネスアップデートミーティング エンタテインメント & BRICs」をソニー本社で開催いたしました。

1. エンタテインメント
2. BRICs

1. エンタテインメント

エンタテインメント・セッションはSony Pictures Entertainmentおよびネットワークエンタテインメントに関するビジネスアップデートを行いました。

説明者:

Michael Lynton

Chairman & Chief Executive Officer, Sony Pictures Entertainment

Robert S. Wiesenthal

Group Executive, Sony Corporation

Executive Vice President and Chief Financial Officer, Sony Corporation of America

Executive Vice President and Chief Strategy Officer, Sony Entertainment Inc.

2. BRICs

ソニーのBRICs、特に中国とインドに関するビジネスアップデートを行いました。

説明者:

鹿野 清

ソニー株式会社 業務執行役員 SVP

グローバルセールス&マーケティングプラットフォーム担当

玉川 勝

Sony India 社長

永田 晴康

Sony China 董事・総経理

鹿野 清

ソニー株式会社 業務執行役員 SVP

グローバルセールス&マーケティングプラットフォーム担当

2013年度まで世界のGDPは年率3.5%の成長が見込まれていますが、BRICs諸国は3年後には世界のGDP構成比の20%を超えると言われており、主要な地域の一つとしてソニーのビジネスを支えるようになることを期待しています。BRICsのコンシューマー・エレクトロニクス市場も年率18%の成長が見込まれ、ソニーは市場の伸び以上の成長を実現したいと考えています。

ソニーは、新興国における成長戦略の一環として次の施策を実行しています。

まず、顧客へのアプローチとして、これまでの我々のビジネスの中心であった高所得層への取り組みをしっかりとやることに加え、中間所得層へビジネスを拡大しています。また、強いブランドイメージを維持し、ソニーらしい付加価値の高い商品を提供しています。

次に商品戦略としては、従来から行っているエントリーモデルの展開は不可欠であり、今後より積極的に進めていきますが、それぞれの国での顧客の好みやテイストの違いを見極め、地域にマッチした商品の導入を図っていきます。

販路戦略に関しては、BRICs 4ヶ国での販路形態はまったく異なりますが、ソニー独自の専門家を更に強化し、量販店や他の販路とのバランスを取ることが重要です。他の地域よりもソニーのブランドイメージが高いBRICsでは、ソニー直営店での顧客体験を中心とした商品訴求により、更なるブランドイメージの向上に力を入れています。

最後に地域戦略ですが、BRICsとひとこと言っても、セールスのピークシーズンにそれぞれ特徴があるなど国ごとに状況は異なります。さらには、一国のなかでも地域や州によって、人々の嗜好や顧客層は大きく異なります。首都圏から、今後の発展が見込まれる地域まで、ニーズに沿った地域戦略を、現地のスタッフと共にさらに強化していくべく、2010年4月にそれまで46拠点あった販売会社の再編を行い、BRICsは中国に加えインド、ロシア、ブラジルも本社直轄組織とする組織変更を行いました。

また、新興国のビジネスにおいては、人材が最大の財産であり、ローカル人材の育成と登用、さらにはローカル人材のグローバルでの活用などを図っていきます。

玉川 勝

Sony India 社長

インド市場はここ数年間前年比で非常に高い伸びを記録してきましたが、リーマン・ショックの影響を受けここ2-3年では若干伸びが緩やかになりました。一方ソニーインドの売上は市場の伸び以上の成長をみせており、今年は成長カテゴリーで市場シェアを伸ばしています。

主要製品では、まず液晶TVはたいへん高い市場シェアを維持し、今年の5月以降は金額ベースでNo.1シェアを獲得しています。デジタルカメラも金額、台数ともにシェアトップであり、PCは従来量販価格帯の商品ラインアップが少なかったことからシェアは低迷していましたが、今年4-6月ではシェアを伸ばし3位にまで上昇してきました。

インドのオペレーションは、各地域をメトロ8都市、Tier 2の40都市、Tier 3の400都市の3つに分類した戦略をとり、450都市を19のセールスブランチでマネジメントしています。

また、アフターサービスはビジネスを進めていく上での重要な要素でもあり、ソニーはインド全土に250拠点ものサービスネットワークを構築しています。また、州をまたいだ販売は課税されたり、道路等交通インフラの整備状況が悪く長距離の輸送が困難であることなどから、30の倉庫を展開しサプライチェーンをマネジメントしています。

顧客のセグメンテーションについては、これまでのソニーの主要ターゲット先である富裕層は4000万人程度の規模でしたが、さらに、圧倒的に人数が多く今後も大きく拡大することが期待される中間所得層へのアプローチも積極的に進めていきたいと考えています。

競合他社との差異化については、ソニーはセルスルーを重視し、POSなどのデータを徹底的に活用しています。競合他社はプッシュ型（毎月のセルイン目標の達成をめざす）のところが多く、営業スタイルに大きな違いがあると言えます。また、在庫管理を徹底して行い、ニューモデルの切り替えも迅速に行えるのがソニーの強みです。

販路戦略に関しては、フランチャイズのソニーセンターを約250店舗展開しています。ソニーの専門店の売上構成比は30%前後で推移していますが、最近ではナショナルチェーンストアとリージョナルチェーンストアが伸びてきています。ただこの構成も地域によって大きく異なるので、地域別に販路をきめこまかく見ていく必要があります。サブディーラーの数を大きく拡大していきます。

最後にブランド価値とソニーグループ内での協力関係についてですが、インドでのソニーブランドの価値は非常に高いと言えます。また、プレイステーションのすべての販売をSony Indiaが行ったり、Sony Pictures Entertainmentが2007年にインドで初めて製作した映画とのタイアップキャンペーンを行ったりするなど、グループ内での協力関係を緊密に維持するとともに、これらの活動はブランド価値の向上にも一役買っています。

まず、中国におけるビジネス環境について、今後3年間に起こるであろう変化を次の通り見えています。

放送、通信、インターネットを融合させるというのが政府の方針です。この融合がすすめば、コンテンツの楽しみ方が増え、エレクトロニクス機器の販売に好影響がでるでしょう。また放送局が担っていたコンテンツの制作・配信が分離される予定で、今後ソニーの放送機器の販売が増加する可能性もあります。

一方、中国でも環境に対する意識が高まっており、リサイクル法が施行されたり、商品の省エネ度による等級付けなどの措置により、企業にとってコスト増となる可能性があります。

また、中国には独自の技術標準や規格が存在し、政府が積極的に推進しています。これらのこの規格・標準の情報入手が遅れると商品開発が周回遅れとなってしまうため、規格作りに参画できるよう注力していきます。

労働環境では、組合の影響力の強化、今後施行が予定されている派遣に関する法律に労働者保護の動きがあるほか、賃金の上昇、人手不足なども想定され雇用体系は変化するものと思われま

す。このような環境にある中国において、顧客満足度を向上させる最大の方法はお客様に商品の理解を深めていただくことだと思っています。そのためにPPM(Post Purchase Marketing) という名のもとに、商品をご購入いただいたお客様向けの説明会を数多く開催してきましたし、今後も注力していきます。ブランドショップがハードウェアだとすると、これらの活動はソフトウェアといえます。この両面からのアプローチによりブランド価値とソニーファンを増やすことができていると考えています。

需要が内陸部などの地方へもシフトしていく中、営業拠点を2009年の3倍とする予定です。また、地方都市へのソニーブランドの訴求のために、「SONY」に加え中国語の「索尼」を使ったブランド認知度向上施策を進めており、ブランドショップも大幅に拡大予定です。

中国には、材質、デザイン、形状などへの強いこだわりを持った顧客層があります。

また、グローバルに販売している製品群を中国にも展開する、いわゆる「World to China」に加え、こだわりをもった顧客層への商品を類似点のある市場に向けて展開する、いわゆる「China to World」の取り組みも行っています。

中国市場での主要製品の動きについては、フラットTVの市場成長率がこのところ鈍化傾向にあり、スパイクピーク（春節、国慶節、労働節）でいかに液晶TVのシェアを取るかが鍵となりますが、今年は現在までのところ順調に推移しています。

ここ2年間での大きな変化は、オペレーション改革で在庫管理が順調にいくようになり、2009年度の液晶TVは3週間の在庫で回せるようになったことです。売上は倍増ですが、在庫管理がきちんとできていることからキャッシュフローとボトムラインの改善に成功しています。

デジタルカメラは市場シェアのトップ争いを行っており、在庫は3週間で回しています。

PCのシェアも3番手グループの上位につけるようになり、在庫は2週間で適正水準を維持しています。

中国におけるブランド認知度は非常に高いのですが、特に最近行ってきた上記のような施策によりここ2年間でブランド認知度に大きな改善が見られるようになりました。

将来に関する記述等についてのご注意

このサイトに記載されている、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者の仮定及び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直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う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

C P D分野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、（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、及び（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などです。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。