

個人投資家向け会社説明会

開催日: 2009.12.11 [金]
開催場所: 東京ステーションコンファレンス (東京都千代田区丸の内)
説明者: 代表執行役 副社長 CFO 大根田 伸行
協賛: 野村證券株式会社

2009年12月11日に「個人投資家向け会社説明会」を開催し、約150名の方が出席しました。説明会では、個人投資家の皆様のご理解を深めていただくために、11月に発表した今後の経営方針(※)について説明するとともに、2010年に導入を予定している3Dなどの商品展示を行いました。また、質疑応答では、クラウド・コンピューティングの普及拡大の影響、液晶テレビ事業・ゲーム事業黒字化のための戦略、ゲーム事業の景気感応度、M&Aの必要性などに関して質問がありました。
※経営方針につきましては[こちら](#)をご覧ください。

説明の概要

1. トランスフォーメーション (事業構造の改革)

ソニーは、今年4月に発足した新経営体制の下、主にエレクトロニクスとネットワークサービス事業領域において、収益力強化のための事業構造改革と事業プロセスの最適化、および技術革新と成長を加速するための変革に取り組んできた。

ソニーが進めている事業構造の改革の内容:

- 資材調達コストの低減/事業所統廃合の加速/サプライチェーン高速化によるキャッシュフロー改善
- ソフトウェア共通化による効率改善と設計のスピードアップ
- 新興国市場への経営資源の重点投入・販売前線とソニー直営店の強化 など。

事業構造の改革の効果:

- 俊敏で筋肉質な組織で市場の変化に臨機応変に対応
- 第一・第二四半期業績は期初見通しに比べ改善
- 2009年度の営業損失見通しを1,100億円から600億円に上方修正 などがあげられる。



2. 中核事業の安定的な収益力確保

(1) 液晶テレビ事業

- 商品力強化による数量の拡大、採算性の改善、および構造改革の推進による損益分岐点の改善により、2010年度の事業黒字化と2012年度の液晶テレビの全世界市場シェア20%を目指す。

(2) ゲーム事業

- 2010年度の事業黒字化に向けて、採算性の改善(プレイステーション 3のコストダウン、ソニーグループ全体での経営資源の有効活用による効率化など)とハードウェア・ソフトウェア・ネットワークサービスの売上拡大策を迅速かつ確実に実行していく。

(3) デジタルイメージング事業 (デジタルカメラ、ビデオカメラなど)

- デジタル一眼レフカメラ「a」のビジネス拡大、新興国市場対応商品の拡充、ネットワーク対応などの施策により、No.1のポジションを堅持する。



3. 成長戦略

革新的なハードウェア・ソフトウェア・サービスを統合し、新たな顧客体験を提供する。

(1) 3Dの総合戦略

- 映像制作からディスプレイまで魅力的で豊富なハードウェア・コンテンツにより3D市場を牽引していく。
- 2010年は3Dを本格的に拡大していく非常に重要な年であり、これに向けて、現在様々な準備を着々と進めている。

(2) 電子書籍事業

- 電子書籍市場は急速に拡大しており、2009年度の全世界における出荷台数は、300~400万台が見込まれ、今後も大きな成長が期待される。

- 市場の拡大に合わせて、ハードウェアとコンテンツをさらに強化し、より魅力的な商品作りを推し進めることで、2012年度にシェア40%を目指す。

(3) リチウムイオンバッテリー事業

- 既存領域での高収益確保、要素技術の強化、新規事業領域の拡大（家庭用・業務用バックアップ電源などの蓄電用途の展開、自動車用電池ビジネスへの参入検討）に取り組んでいく。

4. まとめ

- 事業構造の改革の継続
 - －継続的に、スピード・適応力・競争力を高め、利益とキャッシュフローの改善により収益力を高めていく。
 - －重点財務目標： 2012年度までに営業利益率5%、ROE10%達成
- 配当の基本方針
 - －安定的な配当の継続に努めていく。
- お客様がソニーに期待されているような革新的な商品を常に世の中にご提供し続けることができるよう、技術開発、商品企画、設計に注力していく。さらに、一歩先に踏み出し、複数のハードウェア商品と複数のコンテンツ資産の真の融合を推進していく。

商品展示

3D関連商品のほか、年末商戦期待のソニー製品の一部を展示しました。特に3Dについては、来場者から「映像を実際に体験できて良かった」、「早く商品化してほしい」などのコメントが寄せられました。

(主な展示内容)

- 液晶テレビ「BRAVIA」
- 3D関連商品
- ビデオカメラ「ハンディカム®」
- デジタルカメラ「サイバーショット」
- PC「VAIO」
- 「プレイステーション 3」、PSP®「プレイステーション・ポータブル」go
- 電子書籍「Reader」（日本未発売）



注意事項

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。口頭また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およ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、特に消費動向ならびに最近の金融市場および住宅市場における世界的な危機、(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、または資産・負債を有する米ドル、ユーロまたはその他の通貨と円との為替レート、(3) 継続的な新製品導入と急速な技術革新や、顕著な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(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およびその時期、(5) ソニーが事業構造の改革・移行を成功させられること、(6) ソニーがハードウェア、ソフトウェアおよ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正しく投資の優先順位を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) 現状の国際資本市場において、事業構造の改革および設備投資のために、十分な資金を調達する能力、(10) ソニーと他社との合併、協業、提携の成否、(11) 係争中の法的手続きまた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、および金

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、および（13）（市場の変動また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およ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うる要素はこれらに限定されるものではありません。