

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム (HFLP) スピーチ資料

吉田 憲一郎

ソニー株式会社 代表執行役 副社長 兼 CFO

2017年12月19日

アジェンダ

1. 自己紹介
2. ソニーの概要
3. 過去4年間の取り組み
4. 資本市場との対話
5. 課題認識

経歴

1983	ソニー 入社
1988-1990	販売会社 出向
1990-1994	ソニーUSA 出向
1998-2000	社長室 室長
2000	So-net 出向
2005	So-net 転籍、社長就任、So-net上場
2012	So-net 上場廃止
2013	ソニー 復帰、CSO/Deputy CFO就任
2014	CFO就任
2015	副社長就任

社外取締役

2000～現在 M3(エムスリー)

2003～2005 DeNA

2013～2014 OLYMPUS

アジェンダ

1. 自己紹介
2. ソニーの概要
3. 過去4年間の取り組み
4. 資本市場との対話
5. 課題認識

ソニーのミッション／ビジョン

ミッション

ユーザーの皆様に感動をもたらし、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける

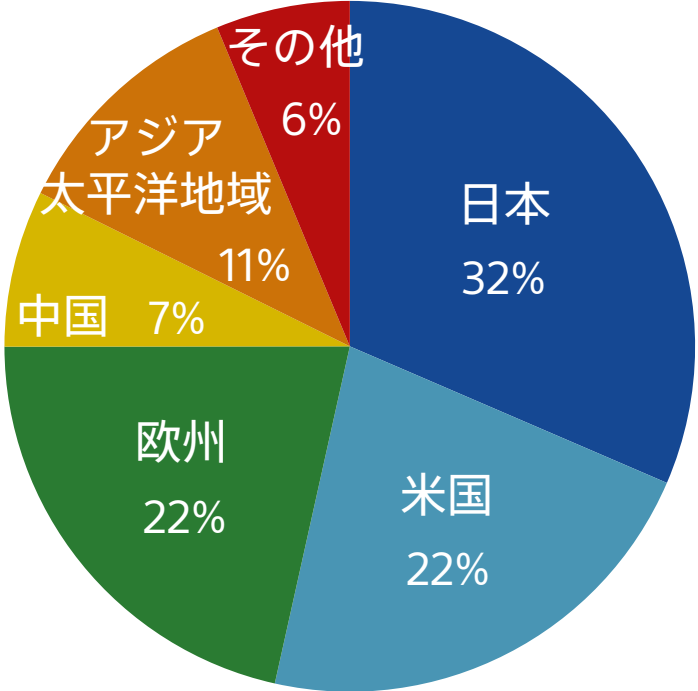
ビジョン

テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな「感動」の開拓者となる

連結売上高・従業員数 内訳

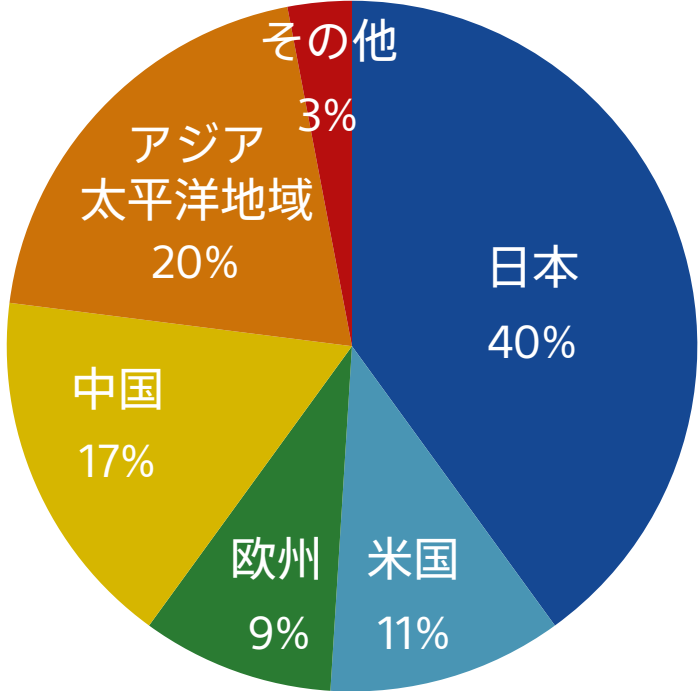
2016年度売上高

7兆6,033億円



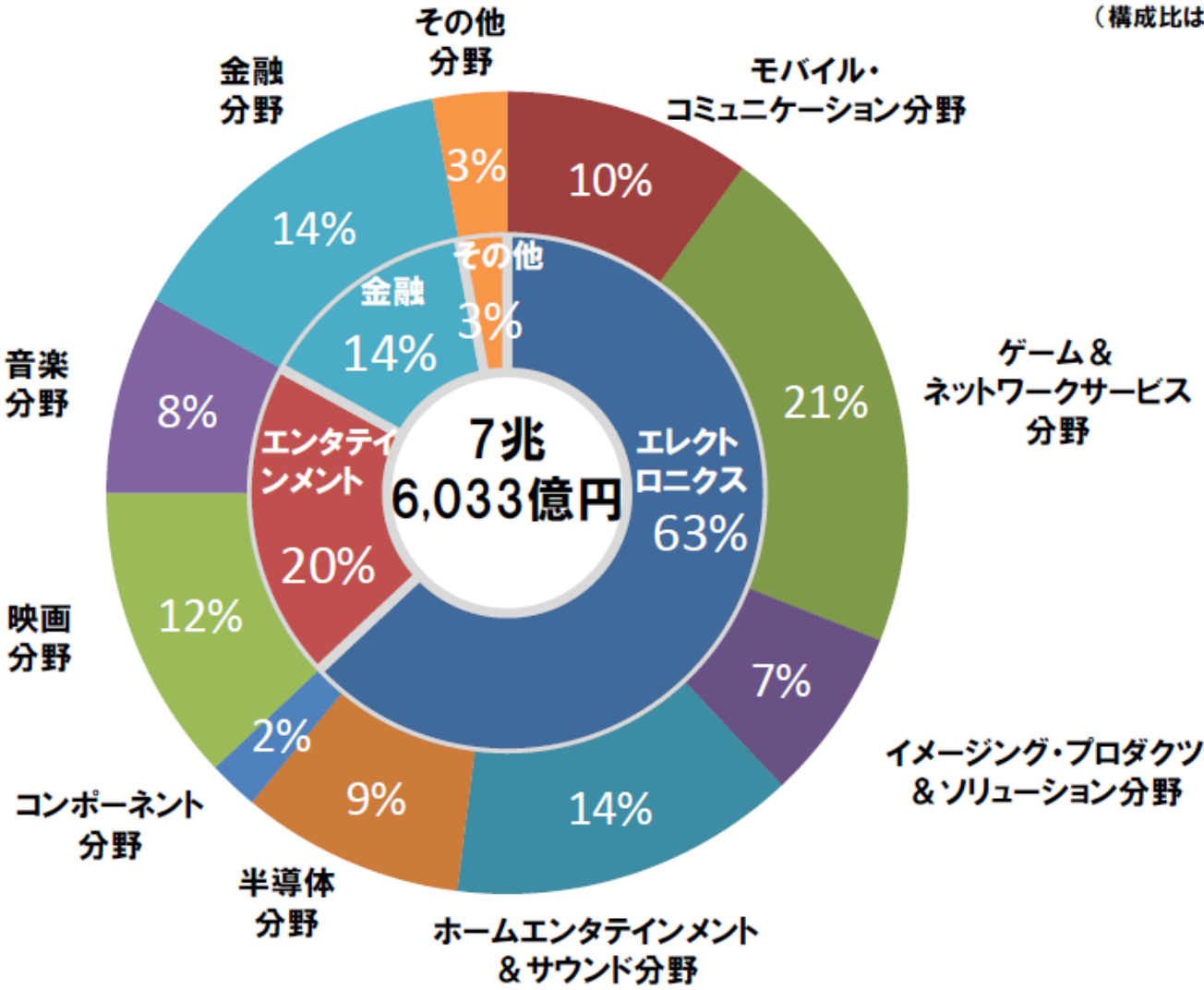
連結従業員数 (2017年3月31日現在)

128,400人



2016年度 連結売上高 内訳

(構成比は外部顧客に対する売上高に基づいて算出)



3つの事業領域



エレクトロニクス



エンタテインメント



金融

エレクトロニクス

モバイル・コミュニケーション

ゲーム&ネットワークサービス

イメージング・プロダクト
&ソリューション

ホームエンタテインメント&サウンド

半導体



XPERIA



XPERIA



PS4™



PlayStation.VR

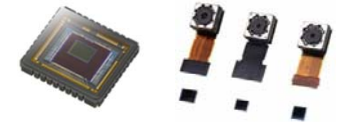


Cyber-shot

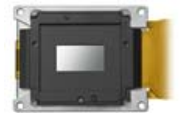
HANDYCAM.



BRAVIA



イメージセンサー

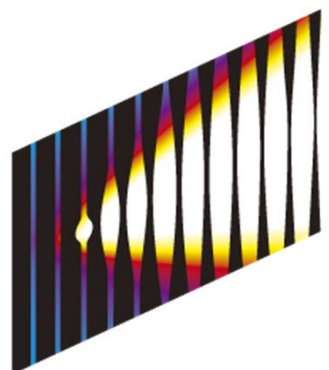


ディスプレイ



レーザー

エンタテインメント



SONY
PICTURES



SONY MUSIC



Sony/ATV
MUSIC PUBLISHING

Sony*Music*TM

金融

ソニーフィナンシャルホールディングス

ソニー生命

ともに生きるということ
LIFEPLANNER VALUE.
ライフプランナーバリュー



ソニー損保

FEEL THE Difference
この違いが、保険を変えていく。



ソニー銀行

MONEYKit.

















ソニー・ライフケア

Life Focus

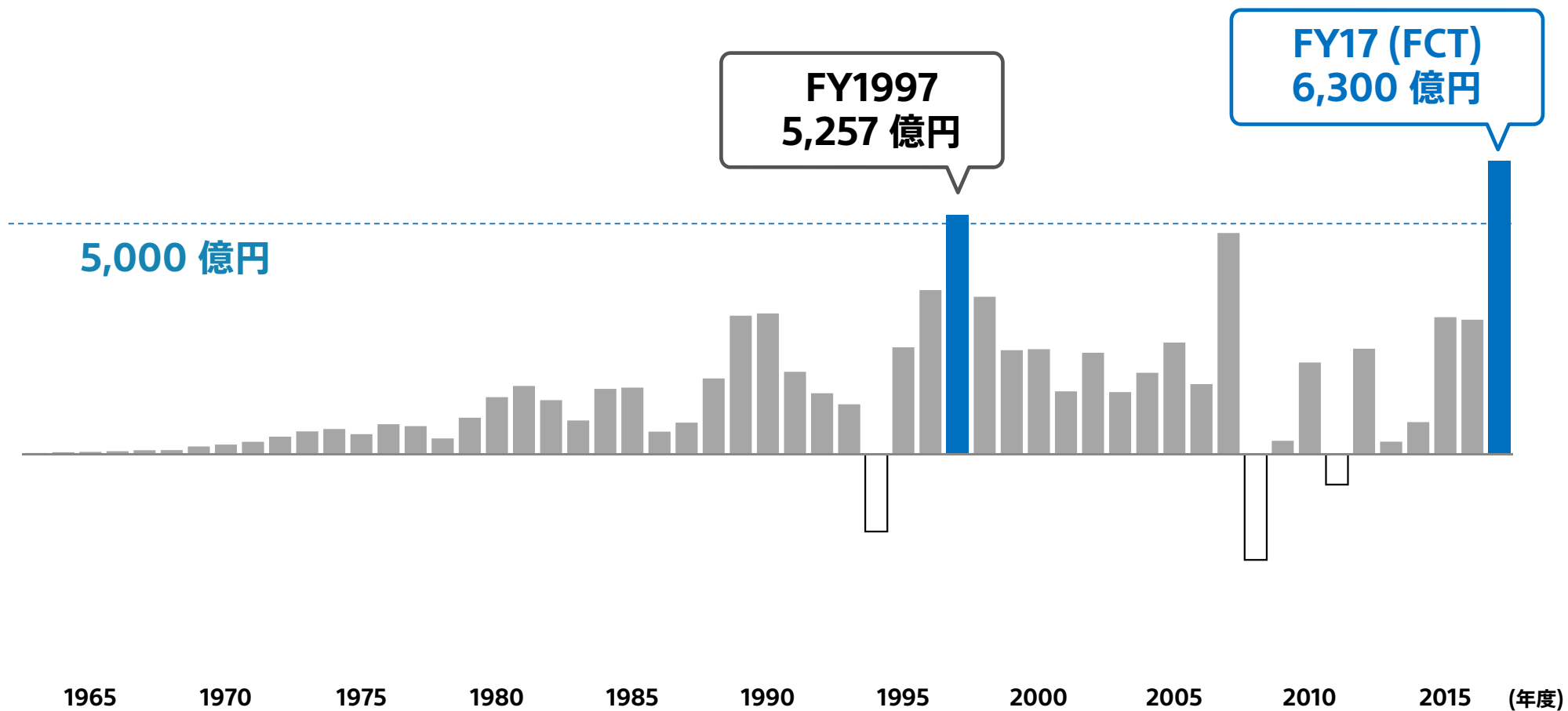
ソニー・ライフケアは
ご利用者のこれまでの人生と
これからの生活を第一に考えます。



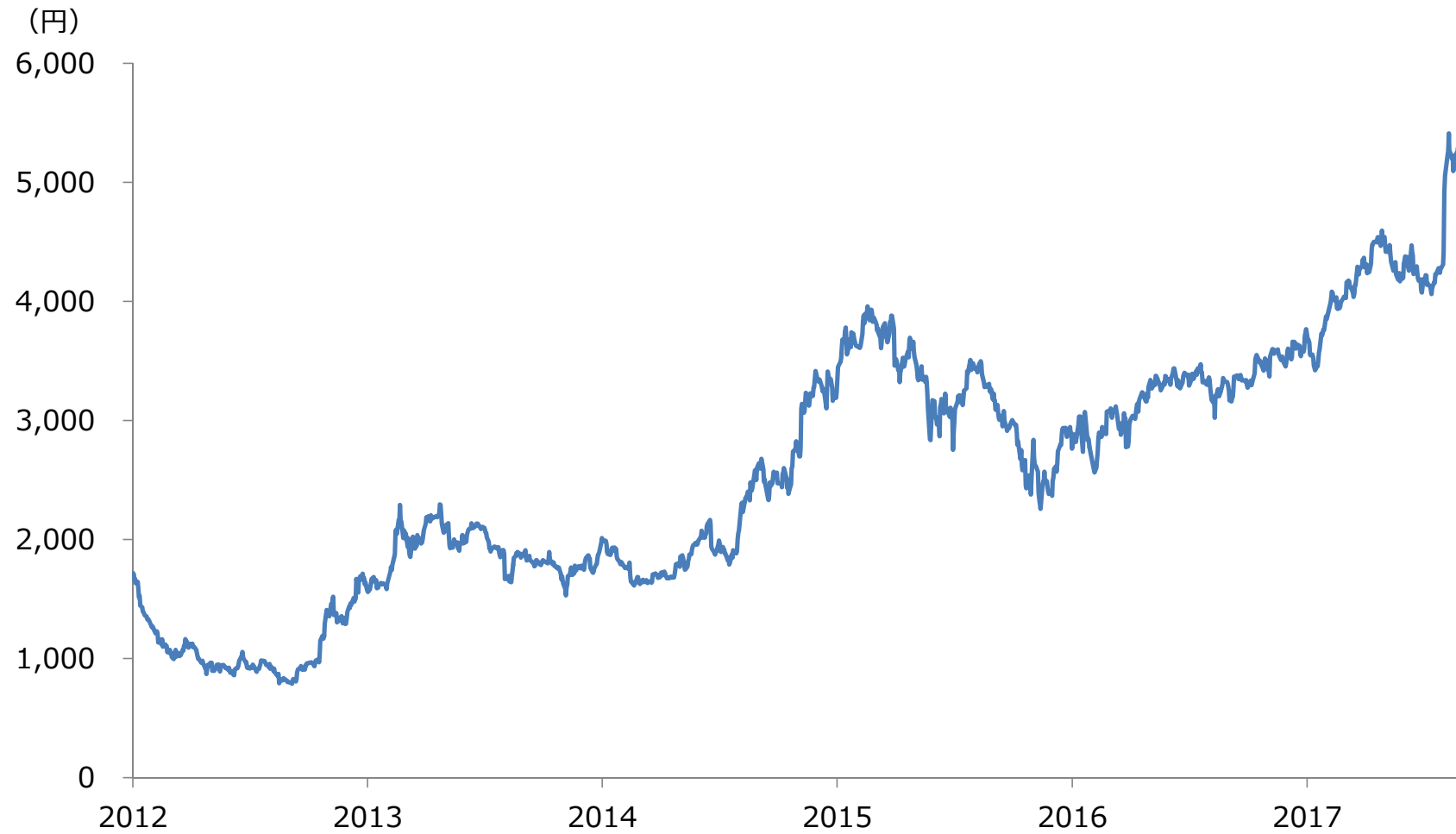
JVを通じて事業領域を拡大

事業領域	JV パートナー	設立企業	設立時期
音楽		 Sony Music [™]	1968
生命保険		 Sony Life	1979
ゲーム	 Sony Music [™]	 Sony Interactive Entertainment	1993
ISP	 Sony Music [™]  Sony Finance	 So-net	1995
携帯電話	 ERICSSON 	 XPERIA Sony Smartphone	2001
メディカル	 OLYMPUS	 Sony Olympus Medical Solutions	2013

連結営業利益 (FY1963~)



ソニー株価推移 FY2012~



ソニー株価推移 FY1997~



アジェンダ

1. 自己紹介
2. ソニーの概要
3. 過去4年間の取り組み
4. 資本市場との対話
5. 課題認識

2015年度から“利益創出と成長への投資”フェーズへ

～2014年度

第一次中期
経営計画

2015～2017年度

第二次中期
経営計画

ソニーの変革

利益創出と成長への投資

持続的に高収益を
創出する企業へ

第二次中期計画 基本方針

～ 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

- **事業ドメインの選択**
- **固定費の適正化**
- **事業の分社化**
- **マインドセットの変革**

アジェンダ

1. 自己紹介
2. ソニーの概要
3. 過去4年間の取り組み
4. 資本市場との対話
5. 課題認識

■ 会社側からのアプローチ

- 開示情報拡充
- 経営方針説明会/IR Day
- 無配/増資

■ 投資家側からのアプローチ

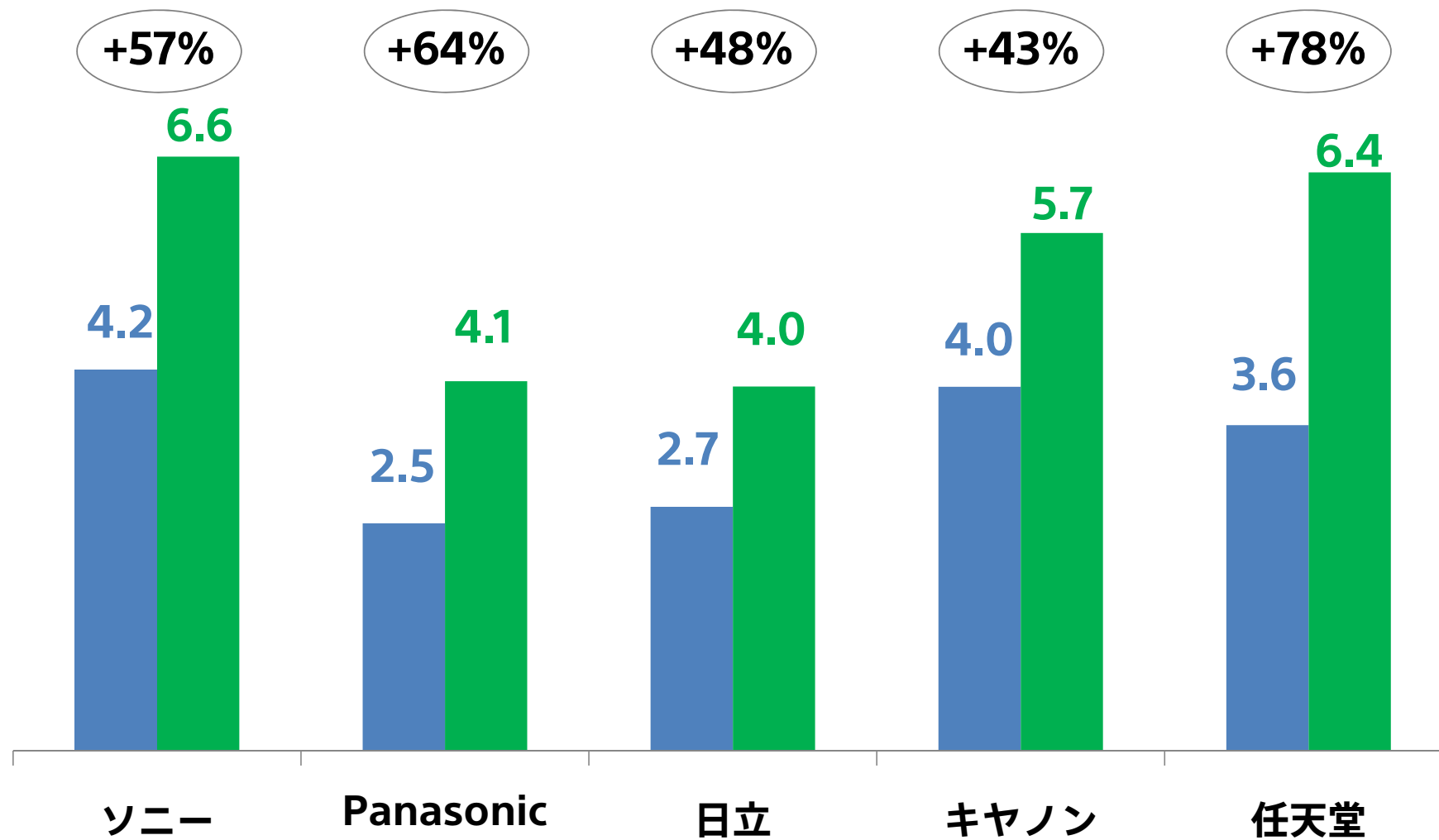
- 資本市場の動向
- 議決権行使助言機関
- アクティビスト

アジェンダ

1. 自己紹介
2. ソニーの概要
3. 過去4年間の取り組み
4. 資本市場との対話
5. 課題認識

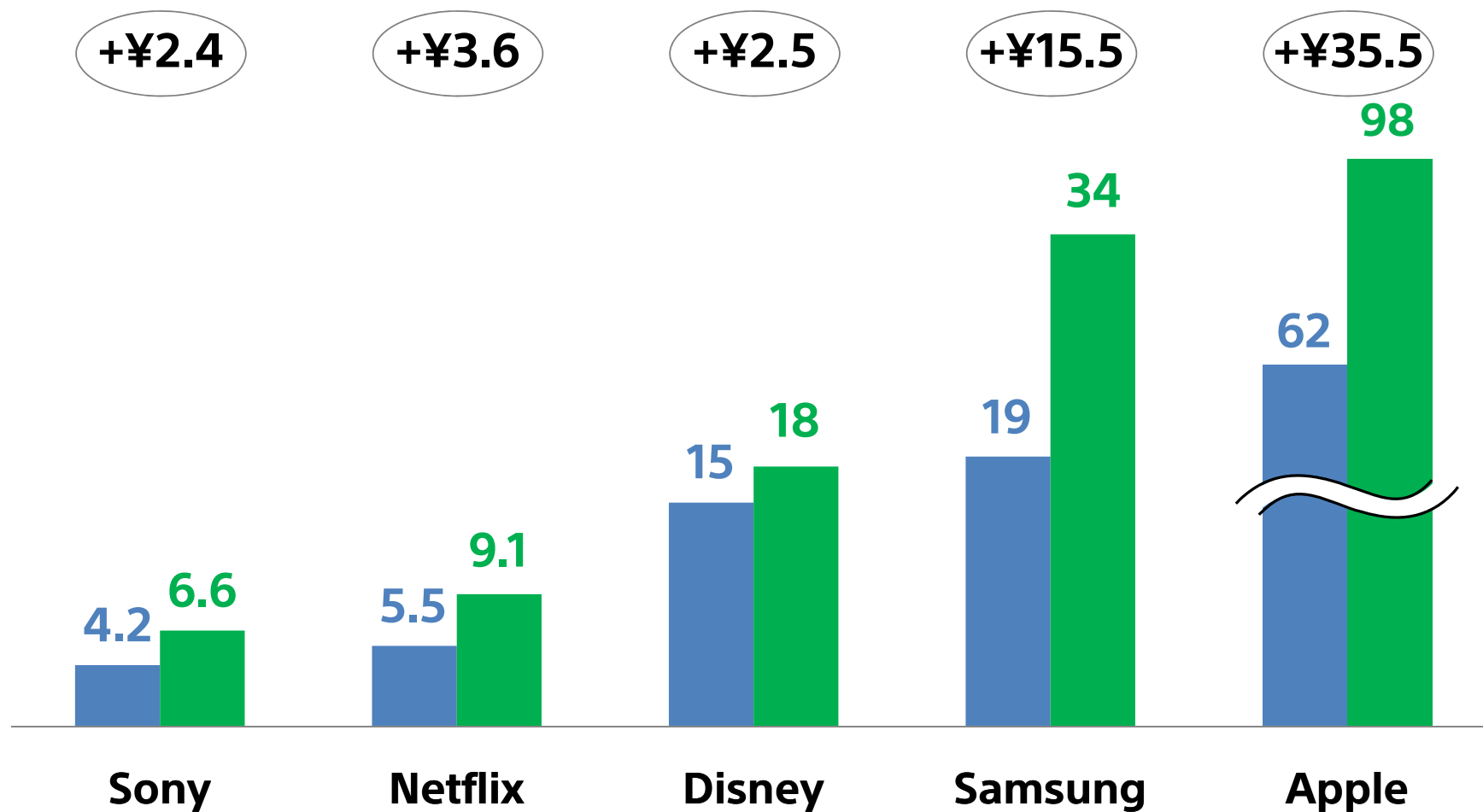
時価総額 (兆円)

as of 2016.11.1
as of 2017.11.30



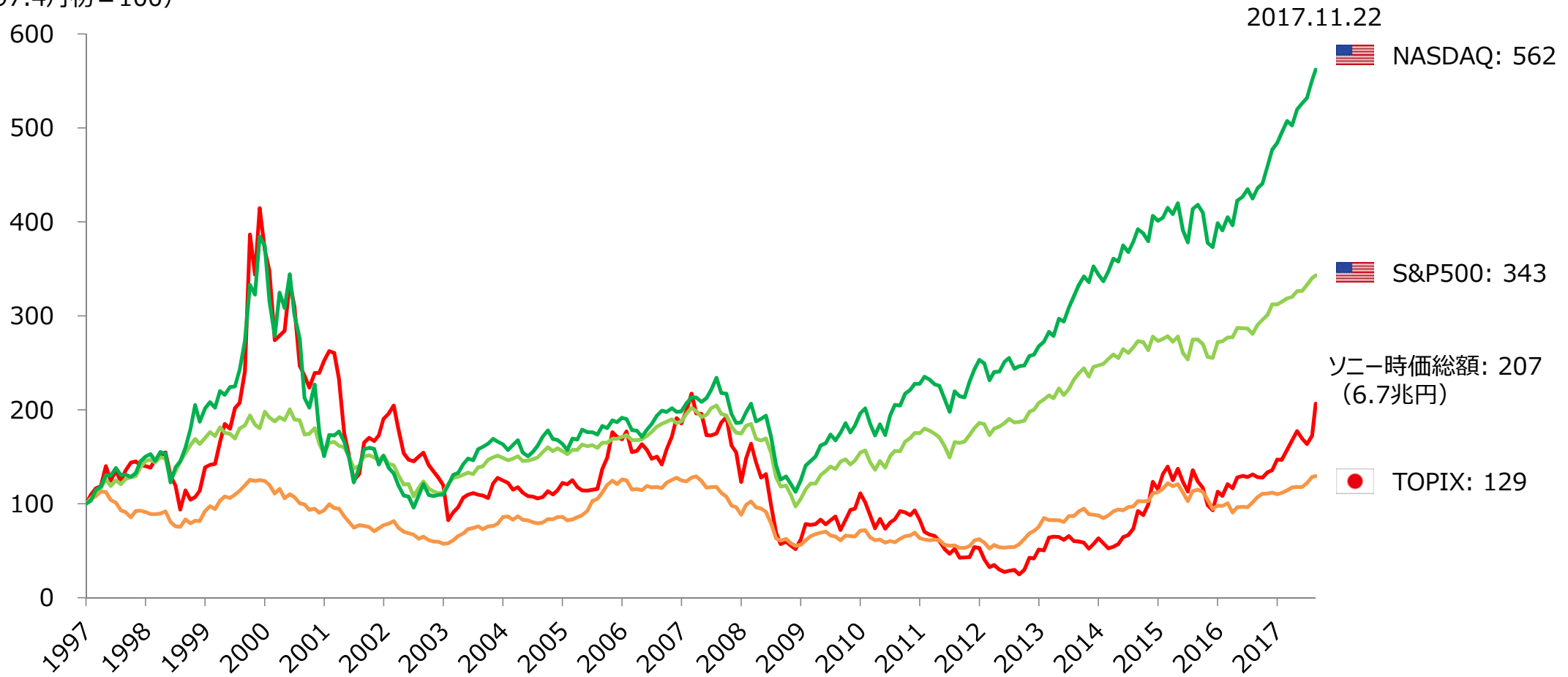
時価総額 (兆円)

as of 2016.11.1
as of 2017.11.30



ソニー時価総額と主要株価指数 (FY1997~)

(1997.4月初 = 100)



未来での価値創造 と 生き残り

SONY