

2015.09.15

日本BSC学会 第8回研究会

戦略の質をどう測るか？ —ソニー(株)の中計を巡って—

(株)中田康雄事務所 代表取締役

日本BSC学会 監事

中田 康雄

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

ソニーの戦略-2



1. 成長牽引領域

<p>デバイス分野</p>	<p>ゲーム & ネットワーク サービス分野</p>	<p>映画分野</p>	<p>音楽分野</p>
---------------	--------------------------------	-------------	-------------

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	利益	投下資本
増加 ↗	増加 ↗	増加 ↗

10

2. 安定収益領域

<p>イメージング・プロダクツ & ソリューション分野</p>	<p>ビデオ & サウンド事業</p>
-------------------------------------	-------------------------

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	利益	投下資本
横ばい →	微増 ↗	微減 ↘

11

3. 事業変動リスクコントロール領域

<p>モバイル・コミュニケーション分野</p>	<p>テレビ事業</p>
-------------------------	--------------

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

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

ソニーの戦略-3 : 領域別基本方針



成長牽引領域:

- デバイス分野
 - CMOSイメージセンサー増産のための設備投資や技術開発投資⇒競争力の更なる強化
- ゲーム&ネットワークサービス分野
 - PS®プラットフォームと「PS®ネットワーク(PSN)」の顧客数の拡大
- 映画分野
 - メディアネットワーク事業において、視聴率、視聴者の拡大
 - テレビ番組制作事業の強化
 - 映画事業の収益性の改善
- 音楽分野
 - 成長するストリーミング市場への注力

安定収益領域:

- コモディティ化しない一定規模の市場において
 - 高性能ミラーレス一眼カメラ、ハイレゾリューション・オーディオなど新しい付加価値の提案
- 固定費の最適化や在庫コントロールの強化

事業変動リスクコントロール領域:

- 商品の更なる付加価値向上
- 事業環境の変化に応じ、他社との提携

ソニーの中期戦略の評価

評価軸	評価内容	評点
実現すべきビジネス・コンセプト(ビジョン)が明示化されている	10兆円企業の全事業を統合するビジョンは明確ではない	5
ビジネス・コンセプトの実現は最重要課題の解決につながっている	事業競争力の再構築という重要課題の解決の道筋は提示されていない	5
「バカなる」度(対競業差別化度)が高い	「そんなバカな」と思わせる打ち手は皆無	0
行動につながる打ち手(CSF)が明確になっている	行動にはつながらない	5
打ち手は強い因果連鎖で結ばれビジネス・コンセプト実現を保証している	打ち手は個別最適で、全体最適に繋がらない	0
スタッフのミッションが見える化できている	非集中事業分野の従業員のモチベーションは下がる	5
4つの視点がバランスしている	財務の視点だけが強調されている	5 0

ソニーの戦略のあるべき姿

