

# ソニー株式会社(2005年)

2005年3月期決算の総括

<http://www.sony.co.jp/>

2005年3月期の連結決算は売上高7兆1,596億円(前年比96%)、営業利益1,139億円(前年比115%)と減収増益となった。その要因は主力であるエレクトロニクス事業の回復の後れにある。好調なデジタル家電市場における巻き返しを図るものの、差別性のある商品が展開できず、結果として価格競争の中、数量は稼いでも収益があがらない構造に陥っている。こうした長期に渡る業績不振からの脱却を図るべく、2005年度から経営陣が刷新されることになった。これまでの約10年間グループ経営を推進してきた出井伸之氏が退任し、後任としてエンターテインメント部門に強いハワード・ストリンガー現副会長が会長に、社長には技術畑の中鉢良治副社長が就任する。出井氏が撒いた「ソフトとハードの融合路線」の成否の鍵は新体制のリード力と実行力にかかっている。

## 競争優位と競争戦略

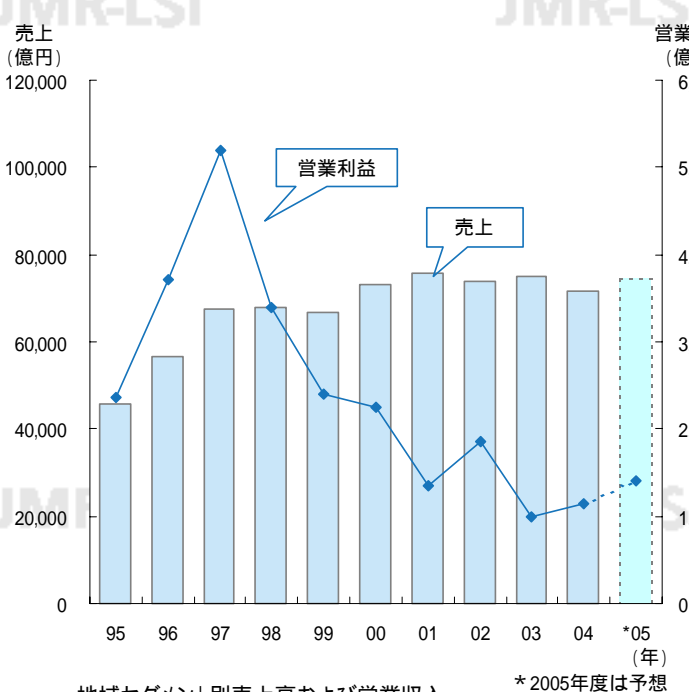
(1) 現在の戦略		(2) 現在の強みと弱み	(3) 今後の課題と新しい競争優位の方向
3つの基本戦略	コスト・リーダーシップ戦略	<b>強み</b> AV世界一と言われる「ソニー」のブランド力 ネットワーク対応AV/IT製品における商品開発の強さ、プラス映画などのコンテンツ・サービスとの融合 垂直統合モデル(PS2) - 中核部品は内製化し付加価値を企業外に流出させずに競合との差別化を図る  <b>弱み</b> エレクトロニクス事業の低収益構造(商品競争力低下 - プラスマ・液晶テレビ、DVDでの遅れ/ハイオ不振) 「水平分業」によるモノづくりの弱体化(PS以外の事業) 社内カンパニー・子会社の独立心が強く、統合的全社戦略遂行が難しい(相乗効果が見えにくい)	新経営陣のリード力により、差別化されたハードとコンテンツ、サービスのトータル価値の提供を通じて、ブロードバンド時代のリーディング企業を目指す (モノづくりの復権とソニー・ピクチャーズ、MGMといったコンテンツやSo-net(プロバイダ)や金融などサービスとの融合)  「ソニーらしさ」の復活 - 「モノづくり回帰」による商品力を基軸としたエレクトロニクス事業の競争力回復  各事業分野の連携・構造改革により生産効率・収益確保を実現する (第二次構造改革に3年3,000億円を投資)
	差別化戦略		
	集中化戦略		

## 資料1 価値活動分析表

全般管理	エレクトロニクスの融合戦略推進 - ホーム、モバイル格領域における技術とリソースの融合 - 差別化と付加価値を創出するコアエンジンである半導体キーデバイスへの継続投資 - デマンド&サプライチェーンを含むオペレーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「トランスフォーメーション60」: 2006年までにエレクトロニクス部門の固定費3,300億円削減</li> <li>市場原理に基づく企業経営と組織運営・人材活用</li> <li>投下資本のリターンを高めるため、業績評価尺度としてEVAを導入</li> <li>基幹AV事業の製造以外、工場その他を全て外部化するメリハリ経営</li> <li>エンタテインメント事業の強化: MGM買収により、世界2位の映画 ソフトグループに(保有数7,600本)</li> <li>グループ経営の更なる進化(金融事業、パーソナルソリューションサービス)</li> </ul>										
人事労務	従業員数: 151,400人(金融除く) (前年比10,600人減) 人件費: 前年比1,693億円減 基本組織図(*右表参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005年度より経営陣刷新(出井伸之 ハワード・ストリンガー)</li> <li>異能、異質な人材重視</li> <li>スピード経営(執行役員制)</li> <li>社外取締役の積極的活用(日産・ゴーン氏就任 2003年)</li> <li>流動性重視の人事制度(オープンエントリー制、頻繁な人事異動、トップと末端が近い)</li> </ul>										
技術開発	研究開発人員: 約15,000人 研究開発費: 5,020億円 (前年比2.4%減) エレクトロニクス: 4,328億円 (同0.5%増) 13研究所体制 主な特許数(テレビ関連で2,184)	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国サムスン電子と特許クロスライセンス契約を締結</li> <li>コアデバイス集中(2004年総設備投資4100億)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- CELL半導体(1200億円投資) / - イメージング(CCD/CMOS)</li> <li>- ディスプレイ(第7世代液晶パネルサムスン合併)</li> <li>- ストレージ(3波長記録再生用光学ヘッド)</li> </ul> </li> <li>全商品、全組織を横断する商品戦略(メモリー・スティック共通のデザイン)</li> <li>既存技術のシナジー利用のうまさ(CD MD、DVD、PS etc)</li> </ul>										
全社	<table border="1"> <thead> <tr> <th>調達活動</th> <th>製造</th> <th>出荷物流</th> <th>販売マーケティング</th> <th>サービス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>売上原価率: 76.2% (03年: 73.5%)</td> <td>総設備投資額: 3,568億円 (前年比5.7%減) 物流費: 1,080億円 (前年比1.3%増)</td> <td>広告宣伝費: 3,597億円 (前年比14.7%減) 海外販売拠点数: (売上高: 5兆588億円(比率71%))</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	調達活動	製造	出荷物流	販売マーケティング	サービス		売上原価率: 76.2% (03年: 73.5%)	総設備投資額: 3,568億円 (前年比5.7%減) 物流費: 1,080億円 (前年比1.3%増)	広告宣伝費: 3,597億円 (前年比14.7%減) 海外販売拠点数: (売上高: 5兆588億円(比率71%))		<ul style="list-style-type: none"> <li>12の本社直轄研究所                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- コンテンツ&amp;アプリケーション研究所(コンテンツ関連応用技術)</li> <li>- ブロードバンドアプリケーション研究所(ネットワーク関連応用技術)</li> <li>- ネットワークCE開発研究所(コンシューマーアプリケーション関連技術)</li> <li>- コピキタス技術研究所(通信、セキュリティ技術) / - ストレージ技術研究所(ストレージ技術)</li> <li>- ディスプレイ技術研究所(ディスプレイ技術) / - マテリアル研究所(材料・デバイス技術)</li> <li>- Sony Corporate Laboratories Europe(各種領域) / A3(イ・キューブ)研究所(信号処理技術)</li> <li>- インテリジェント・ダイナミクス研究所(ロボット技術) / - 融合領域研究所(先端融合技術)</li> <li>- マテリアルサイエンスラボラトリ / - 環境研究所</li> </ul> </li> </ul>
調達活動	製造	出荷物流	販売マーケティング	サービス								
	売上原価率: 76.2% (03年: 73.5%)	総設備投資額: 3,568億円 (前年比5.7%減) 物流費: 1,080億円 (前年比1.3%増)	広告宣伝費: 3,597億円 (前年比14.7%減) 海外販売拠点数: (売上高: 5兆588億円(比率71%))									
エレクトロニクス事業	製造・物流・サービス拠点 現在の約200 3割削減	・ソニーサプライチェーンソリューション社 ・新情報システム「CLOVER」稼働(2003年5月): 年間140億円削減を目指すDCMオペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMCS((エンジニアリング・ファクトリー・カスタム・サービス) / 13,000人)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 生産部門をアセンブリー系、コンポーネント系、半導体系の3つに分類</li> <li>- それぞれが独立し、設計から資材調達、生産、物流、顧客サービスまで一貫運営</li> <li>* 千厩、木更、小見川、埼玉、長野、浜松、湖西、幸田、美濃加茂、一宮、稲沢</li> </ul> </li> <li>旧来型のテレビ用ブラウン管生産終了(生産ラインも17 5に縮小)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「SONY」ブランドを活用したマーケティング</li> <li>USP販促</li> <li>1販社体制(7,200億円、3,600人) (量販店集中型営業)</li> <li>ソニースタイルによるネット直販</li> </ul>								
その他事業	・サプライヤー数の絞り込みと戦略的パートナーシップ構築 2002年度 4,700社 2003年度 2,400社 2005年度 1,000社  ・部品・材料の戦略的調達 2002年度 84万点 2003年度 40万点 2005年度 10万点	・ジャストタイム製造(ゲーム、CD)	・中間流通の排除(ゲーム)	・So-net(売上381億、会員数230万人、従業員約400名)	・ソニー銀行							

資料2. 業績の推移

過去10年間の業績推移



地域セグメント別売上高および営業収入

	2003 (億円)	2004 (億円)	構成比 (%)	前年比 (%)
全体	74,964	71,596	100.0	95.5
日本	22,207	21,008	29.3	94.6
海外	52,757	50,588	70.7	95.9
米国	21,211	19,773	27.6	93.2
欧州	17,651	16,125	22.5	91.4
その他地域	13,895	14,690	20.5	105.7

単独決算

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
売上	18,806	19,791	18,697	16,983	18,819	19,310	21,699	24,064	24,327	25,930
営業利益	722	-205	16	30	191	210	818	1,013	72	-28
経常利益	1,145	241	458	316	514	286	857	1,188	441	342
	2000	2001	2002	2003	2004	*2005				
売上	30,076	26,442	25,263	28,146	28,954	30,000				
営業利益	505	-530	-1,366	-1,397	-646	-300				
経常利益	653	-61	-435	-1,522	458	600				

連結決算

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
売上	36,955	39,316	40,013	37,443	39,906	45,926	56,631	67,555	67,946	66,867
営業利益	3,022	1,769	1,306	1,070	-1,666	2,353	3,703	5,202	3,386	2,406
税引き前利益( )	2,707	2,161	926	1,022	-2,209	1,382	3,124	4,537	3,686	2,643
	2000	2001	2002	2003	2004	*2005				
売上	73,148	75,783	74,736	74,964	71,596	74,500				
営業利益	2,253	1,346	1,854	989	1,139	1,400				
税引き前利益( )	2,659	928	2,476	1,441	1,572	1,700				

\* 2005年度は予測 / 未開示のため、「会社四季報・2005年3集・夏」より

米国会計原則に従っているため、「税引き前利益」を採用  
\* 2005年度は予測 / 営業利益は、未公表のため、「会社四季報」より

セグメント別売上高および営業収入

	2003 (億円)	2004 (億円)	構成比 (%)	前年比 (%)
全体	74,963	71,596	100.0	95.5
エレクトロニクス	50,423	50,216	61.8	99.6
ゲーム	7,802	7,298	9.0	93.5
音楽	4,403	2,491	3.1	56.6
映画	7,564	7,337	9.0	97.0
金融	5,935	5,606	6.9	94.5
その他	2,683	2,544	3.1	94.8
セグメント間取引消去	-3,847	-3,896	-	-

セグメント別営業利益(損失)

	2003 (億円)	2004 (億円)	前年比 (%)
全体	989	1,140	115.3
エレクトロニクス	-68	-343	-
ゲーム	676	432	63.9
音楽	-60	88	-
映画	352	639	181.5
金融	552	555	100.5
その他	-121	-41	-
セグメント間取引消去	-342	-190	-

資料3. 戦略経路分析 (Historical Path of Strategy)

	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	
局面	攻勢的波及期			反転防衛期		縮小リストラ期			守勢的布石期		
解釈	大賀氏から出井氏へのトップ交代を機に「第二の創業」を宣言し、デジタルネットワーク時代のAVとITとの融合という新たな戦略方向を提示。VAIOでPC市場に攻勢をかけ、プロバイダ事業に参入してデジタル時代の覇者を強く印象づける。また、就任1年目の95年に営業赤字からV字回復を果たし、その後2期連続で大幅な増収増益を達成する。97年には営業利益率が8%弱にまで達し、市場でも高く評価され、「出井プレミアム」と言われるように株価は上昇を続けていく。			デジタルネットワーク戦略を推進する一方、業績が97年をピークに下降局面を迎え、わずか2年後の99年には営業利益は額・率ともに半減する。「ハード・コンテンツ・インフラ」一貫体制のビジネスモデルを模索するためにグループや営業組織の変革に着手する。		出井氏は安藤氏に社長のポストを譲り会長に就任。「ブロードバンドエンタテインメント戦略」を掲げ、「4つのゲートウェイ戦略」によるプラットフォームづくりと情報コンテンツ事業、金融などサービス事業との融合化とネットワーク化が推進される。この間、「オープンアーキテクチャ的な」モノづくり体制へのシフトを図った結果、主力であるエレクトロニクス事業の競争力が失われた。「ソニーらしいモノづくり」ができず、PS2以外は大型ヒット商品が出ず、業績低下に歯止めがかからない。			長期に及ぶ業績不振により、「ソニーショック」と呼ばれる株価の急落を招く。デジタル家電に重点を置いたモノづくり回帰とリストラを核としたなど構造改革を推進して収益力回復を目指すも、実績が伴わず、10年にわたる出井体制は崩壊し、経営陣が刷新される。		
基本戦略	デジタルネットワーク戦略 ・「リ・ジェネレーション」(第二の創業) ・「デジタル・ドリーム・キッズ」(AVとITの融合)					ブロードバンドネットワーク戦略 ・4つのゲートウェイ戦略(00年) (「P」イオ、「A」ガ、「P」S2、「C」ウエ&携帯) ・ユビキタス・バリュー・ネットワーク(01年)			「最強のコンシューマーブランド」に向けたモノづくり回帰 ・「クオリア」プロジェクト ・新プラットフォーム(PSP、ブルーレイ)		
商品政策	「VAIO」でPC市場に本格攻勢かけるとともにプロバイダ事業(so-net)で地盤固め				「ソニーらしい大型ヒット製品の不在」(デジタル家電の出遅れ)			デジタル家電テコ入れ(DVD「すご録」、薄型TV「ベガ」)			
	PS(94年) デジタルハンディカム	サイバースト	VAIO	メモリースティック	AIBO	PS2、CLIE、 エアボード	有機EL、CoCoon	ブルーレイディスク、 PSX	PSP		
営業流通政策	製版分離(マーケティングとセールスの一体化) ・「ソニーマーケティング」設立(97年) ・業務用営業部門の統合(98年) ・関係子会社との連携強化(99年)					ネット時代対応に向けた周辺事業拡充 ・「ソニースタイルドットコム」(直販/00年) ・「ソニー銀行」(01年) ・ICカード「FeliCa」(02年)					
組織変更	分社化の推進(ITカンパニー) 94年にカンパニー制の導入(8カンパニー)、96年に見直し(10カンパニー)			執行役員制導入		SME、SCE完全子会社化で5事業ユニット		新経営体制(出井CEO、安藤COO、徳中CFO) ・取締役としての役員廃止(00年) ・グローバルハブ/エレクトロニクスヘッドクォーター(01年) ・アドバイザーボード(02年)			経営陣刷新の発表(05~)
トップ人事	大賀典雄会長 - 出井伸之社長					出井伸之会長 - 安藤国威社長					

資料4.時系列活動分析表

	市場環境	主活動			支援活動	
		販売マーケティング	製造・物流	技術開発	人事労務	全般管理
70～79年	高度経済成長 78年 オイルショック	「ウォークマン」大ヒット	71年 3/4インチ・Uマチック・VTR 75年 家庭用ベータ式VTR 79年 ウォークマン	70年代前半 CCD開発 76年 フィリップス社とCD共同開発 79年 「80プロジェクト」発足		70年 ニューヨーク証券取引所上場(日本企業初) 71年 井深・盛田体制 72年 技術研究所新設 ソニー・センター設立 75年 盛田・岩間体制
80～89年	ベータ対VHS VTR戦争 (82年シェア ベータ 28.3% VHS 71.7% ソニー敗北 88年 VHS規格発売 AV不況)	82年 外販・OEM、業務用強化(1990年に民生:業務・産業:部品 = 5:3:2を目指す)LSI=CD製品の60%のシェア 86年 カスタマー・サービス本部発足 システム・プロジェクト営業本部(公共機関向け) 87年 コンピューター事業失敗 89年「パスポートサイズ」大ヒットCBSレコード買収コロンビアピクチャーズ買収	82年 CDプレーヤー 83年 MSX規格パソコン 85年 カメラ一体型8ミリビデオ 87年 DATデッキ、「NEWS」 88年 デジタルスチルカメラ「マビカ」 89年 「デジタルハイエイト」シリーズ 「パスポートサイズ」8ミリビデオ「CCD-TR55」(世界最小最軽量(当時))	82年 開発研究所新設 83年 情報処理研究所新設 85年 「プロジェクト88」発足 88年 総合研究所(技術、開発、情報処理研究所を統合)新設	82年 盛田・大賀体制 「VTRに頼らない、柱となるビジネスの拡大を目指す」(ソニーでは外販ビジネスは一種のタブーであった) 84年 コボ・ネット営業本部(外販担当)発足	81年 ソニー・ブルデンシャル生命保険営業開始 82年 「It's a Sony」CI戦略始まる 83年 事業部製導入
90～95年	円高	93年 LCD(液晶表示装置)市場格参入 94年 「消費者の求めるニーズとソニーの製品にずれ違いが生じている」(大賀) 94年 上場以来、初の連結赤字決算 売上 39,906 営業利益 1,666 (単位:億円) トリニオンブラウン管累計生産本数1億本を記録ソニー・コンピュータ・エンタテインメントが自ら一次卸となり、ほぼ直販体制を敷く(中古市場への商品流通を歯止め) 95年 家庭用カラーテレビシェア世界一	90年 「HDトリニオン」テレビ発売 91年 キララ・パッソ 92年 MDシステム 94年 プレイステーション2000万台を越す大ヒット 95年 フラットディスプレイ「プラズマ」 「デジタルハンディカム」	91年 情報通信研究所新設 92年 任天堂との開発白紙 94年 キヤノンとビデオカメラで関係強化 高輝緑色発光ダイオード開発 95年 フラットディスプレイ「プラズマ」開発 マイクロソフトと提携 次世代カーナビシステムを開発 沖電気と提携半導体共同開発 インテル社との協力関係 DVD規格統一	92年 オープンエントリー制度実施(応募時に学校名を記入しない採用方式)	91年 ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメント設立 93年 ソニー・コンピュータ・エンタテインメント設立 94年 カンパニー制導入(27あった事業本部を8つのカンパニーに集約) 中央研究所に総合、情報通信研究所を統合 ソニーコミュニケーションネットワーク設立 大賀・出井体制「リ・ジェネレーション(第二創業)」「デジタルドリームキッズ」(それまで弱かったITビジネス(インフォメーション・テクノロジー)に本格的参入) 中央研究所にプロジェクト制
96年	5月 ソニー・コンピュータエンタテインメント独占禁止法容疑捜査を受ける ・日本「デジタル元年」DVD、デジタル衛星放送、デジタルCATV(有線テレビ)の登場	1月 インターネットサービス開始 9月 「JスカイB」(スカイパーフェクTVへの経営参加) 11月 デジタルカメラのリポート廃止	6月 グラストロン 10月 デジタルスチルカメラ「サイバershoot」 12月 平面ブラウン管FDトリニオン管搭載「KV-28SF5」	1月 三洋電機と液晶生産提携 7月 次世代光磁気ディスク、日欧8社で共同開発		1月 カンパニー制見直し 商品開発、営業機能は本所に集約 ソニー50周年 「ソニーはチャレンジャーだ」(出井)(AVとITの融合を目指す) 1. AVにデジタル技術を付加し、活性化(エレクトロニクス) 2. エンターテインメント・ビジネスを収益性のあるものにする 3. エンターテインメントにAVを結び付けたような新しいビジネスを創造
97年		1月 JスカイBに出資 3月 東急エージェンシーインターナショナル買収(広告事業進出) 4月 ソニーマーケティング設立(民生用機器の国内販売子会社8社を統合) 5月 フジテレビと映像ソフトの製作販売で提携	3月 DVDプレーヤー 6月 グラストロン(メガネ型ディスプレイ)トリニオン搭載機に「WEGA(ベガ)」の愛称つける 7月 「VAIO」シリーズ	1月 NHKなどと次世代情報伝送技術共同研究 5月 次世代液晶装置でトヨタグループと提携 6月 フィリップスと次世代デジタルオーディオの記録媒体、高密度ディスクを共同開発 8月 モトローラ社と次世代ICカード共同開発合意 10月 富士フイルムと大容量FD共同開発		
98年			9月 メモリースティック 「AVとITの融合」	1月 富士通とシステムLSI共同開発・生産で合意	6月 執行役員制導入(取締役38 10人)	4月 「コーポレートISソリューションズ」設置。 システム担当部署集約
99年	10月 盛田昭夫名誉会長死去	6月 通信事業参入発表 9月 プレイステーション2発表(2000年3月発売予定) 10月 第2四半期連結業績において、エレクトロニクス部門、ゲーム、音楽、映画の各分野で減収減益。その他部門は営業損失を計上。(保険分野は増収増益) 前年同期比 売上高 6.8% 営業利益 36.9%	6月 AIBO(20分で完売) 11月 AIBOスペシャルエディション発売	4月 10本社研究所 4研究所に再編 フロンティアサイエンス研究所(材料・デバイス等)インフォメーション&ネットワーク研究所(ネットワーク通信、コンピューティング等) アルゴリズム研究所(デジタル信号処理等) デジタルクリーチャーズラボラトリー(エンターテインメントロボット等) 11月 米Sun社と家庭用デジタル機器とインターネット接続技術で共同開発に合意	4月 2002年までにグループ在籍者約10%削減	10月 コミュニケーションシステムソリューションネットワークカンパニー新設(B&PカンパニーとDNS統合) SMEら3社を完全子会社化(2000年1月をメドに)現在70ヶ所に分散する事業所を2002年度末までに55ヶ所に集約 ・ネットワークカンパニー制 エレクトロニクス事業を5つの事業ユニットで構成 ホームネットワークカンパニー パーソナルITネットワークカンパニー ソニー・コンピュータエンタテインメント コアテクノロジー & ネットワークカンパニー ブロードキャスト&プロフェッショナルシステムカンパニー

	市場環境	主活動		支援活動		
		販売マーケティング	製造・物流	技術開発	人事労務	全般管理
00年	4月 プレイステーション2で不具合	1月 セブンイレブン・ジャパンらと合弁会社設立(セブン・ドリーム・ドットコム)本格的EC(電子商取引)展開へ 3月 東京急行電鉄、トヨタと「A 企画株式会社」(仮称)を設立(ケーブルテレビの大容量インターネットの実現) 10月 ePFネット設立		2月 インテルコーポレーションと家電製品とパソコンの接続技術の普及で協力 3月 シャープと小型高密度光磁気ディスクを共同開発 6月 高精細テレビ用ブラウン管、スーパーファインピッチFDトリニオン管開発 11月 小型二足歩行エンターテインメントロボット開発		2月 「ソニースタイルドットコム・ジャパン株式会社」設立 ネット時代の新たな消費スタイル創造を目指す 3月 「サイバーエージェントドットコム株式会社」設立 5月 出井 伸之 会長兼CEO 安藤 国威 社長兼COO 体制発足 8月 ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社設立
01年	5月 ソニー製携帯電話に不具合。無料回収へ。	2月 ePFネットのコンテンツ配信サービス不参加表明 エンターテインメントロボット「AIBO (アイボ)」 <sup>TM</sup> 「ERS-210」春だけの新色(2色/オレンジ、ホワイト)期間限定にて受注販売 3月 放送業務用デジタルVTR・VCAM累計販売台数20万台を突破 メモリスティックの累積出荷数が1000万枚を突破 5月 NTTドコモのPHSを利用した音楽配信サービス「M-stage music」へデジタルコンテンツ著作権管理・配信システム「OpenMG Light」を提供 5月 「AIBO (アイボ)」誕生から2年 ～ AIBOの可能性を広げる無線LAN対応ソフトウェア新発売 ～ 期間限定で2nd Anniversaryカラーモデル受注販売 6月 「ソニー銀行」業務開始 7月 法人向けADSLサービスを開始 8月 ソニー・アメリカ、ヤフーとポータル分野で多角的提携へ 9月 「AIBO (アイボ)」に性格の異なる2機種「ラッチ」と「マカロン」を追加 10月 ラジオやテレビで気になった曲やCMをブックマークできる「eMarker」サービスを提供する「株式会社ゼータ・ブリッジ」設立 11月 バイオノートブック、中国で発売開始	4月 ソニーグループの国内半導体全事業所が一般産業廃棄物のゼロエミッション達成 4月 ソニーEMCS (エンジニアリング・マニュファクチャリング・カスタマーサービス)株式会社設立(開発、商品設計、資材調達、生産、物流、顧客サービス、修理など一連の設計・生産・フォローを統合的に運営)	1月 高音質でコンパクトなフルデジタルアンプシステムを実現するデジタルパワーアンプ技術を開発 蒸着テープとGMRヘッドを用いた高密度磁気記録技術を開発 「Infostick <sup>TM</sup> (インフォスティック)」 <sup>TM</sup> 「Bluetooth <sup>TM</sup> 」モジュールを開発 2月 世界最大サイズの13インチフルカラー有機ELディスプレイを開発 IMECとソニーが次世代半導体技術に関する共同研究開発プログラムで合意 3月 デジタルコンテンツ著作権管理・配信システム「OpenMG Light」開発 2チャンネルのスピーカーで立体感のある音声の再生を可能にする「プレイステーション 2」ゲームソフト組み込み用 3Dサウンドミドルウェア「S-FORCE 3Dサウンドライブラリ」開発 4月 UDCと高効率発光材料による有機ELディスプレイを共同開発 近鉄グループとブロードバンド・インターネット関連分野で協力 5月 東芝と次世代システムLSIにおけるプロセス技術を共同開発で合意 7月 PKIに対応した非接触ICカード用LSIを開発 8月 サムソン電子とIC記録メディア「メモリスティック」について協力 CD-R/RWへの安定したデータ書き込みを実現する技術「Power-Burn <sup>TM</sup> 」を開発 10月 平面FDトリニオン管、HD 1080/24P システム、民生用カムコーダーの技術開発および実用化などで、2001年エミー賞を受賞 業界最高レベルの開口率66.1%を実現した高温ポリシリコンTFT液晶パネル開発 11月 松下電器、松下寿電子工業と次世代テープストリーマー規格「S-AIT」ライセンス契約締結等で基本合意	10月 取締役会議長 大賀氏「ドイツ大功労十字星章」受賞 11月 取締役会議長 大賀氏が勲一等瑞宝章受賞	1月 ソニーグループの半導体生産を統括するプラットフォーム会社「ソニーセミコンダクタ九州(株)」設立 2月 「ソニー環境行動計画」を改定Green Management 2005 -「環境効率2倍、への中間目標達成を目指す 4月 伊藤忠テクノサイエンス、シーティーシー・テクノロジーと「ソニーブロードバンドソリューション(株)」を設立。AV/ITを融合したトータルソリューション事業をビジネス用途に展開 4月 「ソニー銀行(株)」発足 4月 グループ本社にグローバル・ハブを設立 ・経営プラットフォーム設立 ・エレクトロニクスHQ設立 社内カンパニー再編 ・ソニー国分・大分・長崎を統合し、「ソニーセミコンダクタ九州(株)」設立 7月 「ソニー・マックス(株)」と「ソニー・テクノ・ワークス(株)」を統合 シーアイエス株式会社と経営情報コンサルティング事業で合弁会社設立 8月 ソニー・アメリカ、Yahoo!とポータル分野で多角的提携 「コンピュータディスプレイカンパニー」を「コミュニケーションディスプレイカンパニー」に名称変更 エリクソンと携帯電話端末事業の合弁会社設立に正式合意 「ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ」 9月 「(株)ソニー・ピクチャーズエンタテインメント」と「(株)ソニー・ピクチャーズテレビジョン・ジャパン」事業統合 11月 「ユビキタス・バリュー・ネットワーク」構想実現を加速(オープンなブロードバンド・ネットワーク環境構築に向け、AOLタイムワナーおよびノキアと協力)

市場環境	主活動		支援活動							
	販売マーケティング	製造・物流	技術開発	人事労務	全般管理					
02年	1月	ソニー、SCNが共同でブロードバンド・ポータルサイト構築へ		1月	ソニーケミカルとソニー根上を統合、両社の技術を融合させ回路デバイス事業を一層強化	1月	ブロードバンド時代の新たなコミュニケーションビジネスに向け電通と協力			
			2月	日立製作所、LG電子、松下電器産業、パイオニア、ロイヤルフィリップスエレクトロニクス、サムスン電子、シャープ、ソニー、トムソン マルティメディアの9社は、青紫色レーザーを用いた大容量光ディスクビデオレコーダー規格「Blu-ray Disc」を策定～CDやDVDと同じ直径12cmの書き換え可能な相変化型光ディスクに2時間以上のデジタルハイビジョン映像を記録	2月	カラー動画の撮像とリアルタイム3次元計測を1チップで可能にする高性能CMOSイメージセンサー“Entertainment Vision Sensor”を開発	2月	株式交換によりソニーがアイワを完全子会社とすることを決議(10/1株式交換予定) ソニーグループのエレクトロニクス事業構造改革を加速 - アイワ連結固定費を1/3に圧縮後、完全子会社化し、グループシナジーを追求		
	3月	ユビキタス・バリュー・ネットワーク時代の顧客サービス向上を目指し、ソニー共通で使える顧客ID「My Sony ID」を導入		3月	高度な運動性能と豊かなコミュニケーションを実現した小型二足歩行エンターテインメントロボットを開発		3月	ソニーマーケティングとソニースタイルが合併		
	4月	110度CSデジタル放送サービス「スカイパーフェクTV2」にて無料チャンネル「BAZ (パス)」を放送		4月	IBM、ソニー、SCEI、東芝最先端半導体製造プロセス技術の共同開発で合意	4月	4月の商法改正を受け、従来の各種株価運動型インセンティブ・プランを新株予約権の発行によるストックオプション・プランに統一	4月	ネットワークサービスを通じて3つのコア事業セクター間のシナジー効果を生み出し、横断的なビジネスを創出するために、ネットワークサービス関連事業を包括的に括る事業セクターとして4月1日付けでNACSを設立	
	5月	法人向けADSL 8Mbps接続サービスを開始 ひとつのハードウェアでアナログ放送とデジタル放送の変調方式に対応できるテレビチューナー復調モジュールを商品化	5月	青紫色レーザーを用いた大容量光ディスクビデオレコーダー規格「Blu-ray Disc」規格書の開示を開始	5月	エンターテインメントロボット用アーキテクチャー「OPEN-R™」のソフトウェア仕様を公開、開発キットをインターネット上で無償提供		5月	グループ企業価値の創造に向けてコア事業セクターの戦略的連携を加速 グローバルに事業を展開するエレクトロニクス、ゲーム、コンテンツの3つをコアとする事業セクターと位置付け、これらのセクターにおいて経営資源を集中させることで、各セクターの競争力を強化し、ブランド価値および収益性をさらに向上させる経営方針を打ち出す	
	6月	メディアージュリニューアルオープン		6月	植物原料プラスチックを筐体に採用したウォークマンを商品化	6月	岡田明重(株)三井住友銀行取締役会長が新任取締役	6月	社会・環境報告書2002発行	
	6月	中小規模オフィス向けネットワークサーバー“Digital Gate”発売		6月	高精細・高コントラスト・広い色再現が可能なディスプレイデバイス「Grating Light Valve」を開発	6月	グループ20社と人事情報一元化			
	6月	コンテンツホルダー向けに動画配信支援サービスを開始		6月	ソニーとネット・タイムがFeliCa技術を採用したICカード認証システムを商品化					
	6月	メモリスティックフォーラムを開催～メモリスティックの累計出荷枚数が2000万枚を突破～								
	6月	ソニーのお台場メディアージュにフジテレビの新スタジオOPEN								
	6月	光ファイバーによる法人向け新メニュー開始								
	7月	デジタルコンテンツ著作権管理・配信技術「OpenMG X」を開発								
	7月	50型PDP発売								
	8月	ソニードリームワールド2002を開催								
	8月	ミニディスク(MD)今年で誕生10周年								
	8月	法人向けADSL 8Mbps接続の普及価格帯サービスを開始								
	8月	容積1.5mlの超小型テレビチューナーモジュールを商品化								
	8月	中国で「ソニーウィーク」を開催					10月	ガースナーIBM会長、斉藤邦彦元駐米大使が経営助言役に就任	10月	米パーム子会社に2.5億円出資
	9月	MD出荷10億枚	11月	カーオーディオ「XR-777MkII」、「XR-757」の不良品無償修理	11月	米著作権管理技術VB買収	10月	上海で取締役会開催	11月	台湾に半導体の開発センターを設立
	10月	タイでパソコン販売	11月	ソニーセミコン九州、CCDを6割増産	12月	デジタルスチルカメラの規格“DPS(仮称)”策定			11月	インタートラスト社の買収
10月	欧州の広告委託先を集約	11月	光通信部品参入、トランシーバー、サンプル出荷	12月	世界初の65ナノメートル世代DRAM混載システムLSI技術開発			12月	インドネシアより事業撤退	
11月	ソニーブロードバンド、高品位映像を複数個所に配信	12月	VHSビデオベータ、生産終了	12月	日亜化学工業株式会社と青紫色レーザーダイオードの共同開発及び技術協力関係の構築に合意					
				12月	松下電器とソニーがデジタル家電向けLinuxの共同開発で合意					

	市場環境	主活動		支援活動		
		販売マーケティング	製造・物流	技術開発	人事労務	全般管理
03年	<p>3月 デジタルテレビ情報研究会を設立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルコンテンツの作成、編集、再生に関する標準規格「MPV」7社推進</li> <li>3D立体表示市場の創造を目指す「3Dコンソシアム」を設立</li> </ul> <p>5月 三菱電機がBlu-ray Disc Foundersへ参画</p> <p>6月 家電・コンピューター・モバイル17社で“DHWG”を設立</p> <p>7月 コンシューマエレクトロニクス(CE)機器企業8社が、“CE Linuxフォーラム”を設立。LinuxのCE機器向け機能の強化と普及促進を目指す。</p>	<p>1月 アイワブランドを刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「アイワ」のロゴ新、世界規模で宣伝展開</li> <li>高容量・高速書き込みを実現する新世代メモリスティック「メモリスティックPRO(プロ)」発売</li> <li>128MBメモリを2枚搭載し、メモリを切り替えて使用できる「メモリスティック(メモリーセレクト機能付き)」発売</li> </ul> <p>2月 一つのパッケージで、CDとDVDの記録再生に対応できる2波長レーザーダイオードを発売</p> <p>3月 HDコンテンツ制作・送信用VTR“HDCAM SR”フォーマット採用のスタジオレコーダーとポータブルレコーダー発売</p> <p>6月 Lモード機能を搭載したエアボードを発売</p> <p>9月 キヤノン、シャープ、日本ビクターとの4社により、家庭での高画質なデジタルHD撮影を実現する「HDV(エイチディーブイ)規格」を確定。10月初旬より規格書の提供を開始</p> <p>11月 非接触ICカードを利用したセキュアアクセスサービス「CRYP&lt;クリプ&gt;」提供開始</p> <p>12月 大容量ハードディスク搭載DVDレコーダー「PSX」の販売開始</p>	<p>4月 業務用ストレージ向け光ディスクドライブおよびメディアを商品化</p> <p>5月 CDとDVDの2種類のレーザー光を1チップで発する世界初の“モノリシック型”高出力2波長レーザーダイオードを開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界初の1チップGPS用LSIを商品化</li> </ul> <p>6月 有機ELを量産、フルカラー、月産30万枚</p> <p>8月 サムスン電子にメモリスティック・メディアの製造販売ライセンスを行うことで合意</p>	<p>2月 CMOSイメージセンサ“適応ゲイン・カラム増幅技術”を開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高精細・高コントラストの画質を実現するディスプレイデバイス「SXRDi」を開発</li> </ul> <p>3月 エンターテインメントロボット「SDR-4X II」をROBODEX2003に出展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高画質印刷を実現するインク液の飛翔制御技術「LD Shot」技術を開発</li> </ul> <p>4月 世界最先端の65ナノメートル・プロセス半導体投資に今後3年間で総額約2000億円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>90ナノメートル・DRAM混載プロセスを用いた「ブレイステーション2」用CPUおよび描画プロセッサを1チップ化</li> <li>青紫色レーザーを用いた放送業務用光ディスクシステムを発表</li> </ul> <p>6月 サンディスクとソニー、メモリスティック製品に関するクロスライセンス契約を締結</p> <p>8月 16倍速のDVD記録を可能にする650nm帯220mW高出力半導体レーザーダイオード「SLD1236VL」を開発。</p>	<p>1月 取締役会議長大賀典雄取締役退任</p> <p>3月 インドネシア生産撤退で、退職金交渉決裂</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大学生の入りたい企業、6年連続でソニー1位</li> </ul> <p>4月 大規模な機構改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日産ゴーン氏がソ社外取締役就任</li> </ul> <p>6月 河野博文(前経済産業省資源エネルギー庁長官)が取締役就任</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大賀名誉会長、退職金16億円、軽井沢町に寄付</li> <li>ソニー・エリクソン500人削減</li> </ul> <p>7月 パソナなど35社と、中高年転職支援の新会社設立</p> <p>8月 約23.9%出資している株式会社クロスウェイブコミュニケーションズが会社更生法に基づき更生手続開始の申し立てを行う。</p>	<p>1月 サプライチェーンマネジメントを支える国際部品調達、物流の新会社設立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソニー電子(無錫)有限公司LCD生産棟の起工式</li> <li>「委員会等設置会社」選択</li> <li>シーアイエス株式会社の完全子会社化について</li> </ul> <p>2月 ケンウッド、バイオニア、シャープと共同でインターネットから音楽を直接配信するサービス会社、「エニーミュージック企画(株)」を設立</p> <p>4月 <b>ソニー株、2日連続でストップ安(500円安)</b> <b>「ソニーショック」</b></p> <p>5月 出井伸之会長が日本経団連副会長就任</p> <p>6月 「QUALIA(クオリア)」“感動価値”創造プロジェクト開発商品新発売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国の放送機器ソフト、会社ソニーが買収</li> </ul> <p>10月 ソニーとNTTドコモFeliCa事業に関する合併会社の設立で基本合意。2004年1月をめどに合併会社(新会社)を設立予定。</p> <p>11月 株式交換により株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントを完全子会社とすることを決議。</p>
		<p>10月 中期経営方針「トランスフォーメーション60」 「最強のコンシューマーブランド確立」に向けて、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>事業の場の明確化と技術、リソースの集中による成長戦略の実行 <ul style="list-style-type: none"> <li>エレクトロニクス事業の融合</li> <li>エンタテインメント事業の融合</li> <li>金融事業の融合</li> </ul> </li> <li>事業収益構造の変革 <ul style="list-style-type: none"> <li>2006年までにエレクトロニクス部門の固定費3,300億円削減</li> </ul> </li> </ol> <p>を中核とし、2006年度に営業利益率10%(金融を除く)を達成することを目指すとともに、2006年度以降の新たな価値創造と更なる飛躍の基盤を構築する</p>				

市場環境	主活動		支援活動			
	販売マーケティング	製造・物流	技術開発	人事労務	全般管理	
04年	1月	現行のMD(ミニディスク)との再生互換を確保し、著作権保護技術を採用した「Hi-MD(ハイエムディー)」規格を策定 ・単一電源で動作する携帯電話向け「システムオングラス」液晶ディスプレイを商品化				
	2月	アイワブランドの新機軸となる商品群「USBオーディオ」シリーズを2004年2月以降全世界で順次発売、積極的な販促活動を展開していく	2月 「CELL」量産に向け、65nm半導体の量産体制構築に向け、第2期投資約1,200億円を実施	2月 東芝と45ナノメートルシステムLSIの70nm技術を共同開発することで合意 ・植物原料プラスチックを三菱樹脂(株)と共同で開発。2004年秋に発売するDVDプレーヤーの筐体に採用予定 ・電極から有機半導体層への電気伝導メカニズムを解明し、有機トランジスタの電子移動度を向上させる技術を開発	2月 プロフェッショナルソリューションズネットワークカンパニー(PSNC)を新設	2月 エニーミュージック企画(設立:2003年2月1日)は、オーディオ機器メーカー8社の共同出資により、エニーミュージック株式会社として事業会社化した
	3月	ノキア、フィリップス、ソニーがNFCフォーラムを設立。タッチ動作で電子機器間の接続を可能にするNFC技術の普及を促進		3月 広東省広州市に設計・生産オペレーション子会社「ソニー電子華南有限公司」を新設		
	4月	電子出版規格「BeB規格」のライセンス活動を開始 ・日亜化学工業株式会社とソニーは、青紫色レーザーダイオードに関して、光ディスク記録再生用途における特許クロスライセンス契約を締結した	4月 豊田自動織機の合併企業であるエスティ・エルシディ株式会社と、低温ポリシリコンTFT液晶ディスプレイ需要に対応するため、約100億円の投資を実施し生産設備を増強、2005年4月から月産能力40,000枚体制(600×720mm基板ベース)にする	4月 凸版印刷と25GBペーパードディスクの開発に成功 ・サムスン電子とアモルファスTFT液晶ディスプレイパネル製造を行う合併会社「S-LCD株式会社」を設立予定		4月 日本初、生命保険・損害保険・銀行を傘下とする中間金融持株会社「ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社」を設立
	5月	VAIOビジネス第2章へ。映像や音楽を楽しむPCを目指す ・FMチューナー内蔵小型テレビチューナーモジュール「BTF-ZK48X」を発売。 ・「ソニーエナジーデバイス株式会社」を設立し、需要が拡大しているリチウムイオンバッテリービジネスを強化。	5月 実売に即応する商品供給体制を目指して、デマンドチェーンマネジメントを導入。販売、製造、物流のオペレーションを統合する新情報システム「CLOVER」を稼動	5月 ブルーレイディスク・DVD・CDに対応する3波長記録再生用光学ヘッド開発 ・フルHDTVの4倍の高精細の液晶ディスプレイパネル「4K SXRD」を開発		5月 ソニー福島(株)とソニー栃木(株)を統合し、新たに「ソニーエナジーデバイス株式会社」を設立
	7月	ウォークマン発売20周年Hi-MD規格に準拠したウォークマンとハードディスク内蔵のネットワークウォークマンを発売			7月 グローバルマーケティング本部新設 ・グループの半導体製造事業を統合	
	8月	容量ブルーレイディスクROM(BD-ROM)原盤製造装置「PTR-3000」の受注開始		8月 独自の映像信号処理技術「DRC(デジタル・リアリティ・クリエーション)」を、ハイビジョン対応へと進化させた「DRC-MFv2」(デジタル・リアリティ・クリエーション:マルチファンクション・ピクチャー)を開発		8月 ヘルテルスマン社と合併会社「ソニーBMG」(音楽制作事業)を設立
			9月 フルカラー有機ELディスプレイパネルの量産を開始。2004年9月よりパーソナルエンタテインメントオーガナイザー「クリエ」「PEG-VZ90」に搭載 ・ボタン形酸化銀電池での水銀使用を無くした無水銀化を実現、世界で初めて(2004年9月29日現在)商品化。2005年1月から順次導入	9月 植物原料プラスチックを用いた非接触ICカードを開発		9月 <b>米映画会社メトロ・ゴールドウィン・メイヤー(MGM)を買収を発表(05.5月)</b> 9月 HD24P シネアルタカムコーダー「Panavised F900」2004年エミー賞を受賞
			11月 日亜化学工業株式会社とソニーは、DVD再生用赤色レーザーと青紫色レーザーに対応した2波長レーザーカプラを共同開発	11月 <b>IBM、東芝と次世代プロセス「Cell」の概要発表</b>	11月 ソニーグループのコンテンツサービス、クライアントソフトウェア、ハードウェアを束ねる「コネクタカンパニー」発足(音楽・映像配信)	
		12月 新携帯型ゲーム「プレイステーション・ポータブル(PSP)」発売		12月 <b>韓国サムスン電子と特許クロスライセンス契約を締結</b>		

市場環境	主活動		支援活動		
	販売マーケティング	製造・物流	技術開発	人事労務	全般管理
05年	<p>3月 ヤマダ電機が年商1兆円突破</p> <p>4月 2004年度決算発表で情報家電企業の明暗分かれる</p>	<p>2月 携帯情報端末事業から撤退(7月末で「CLIE」の生産中止)</p> <p>3月 アメリカでPSP発売開始(5月にアジア/9月に欧州)</p> <p>4月 FIFA(国際サッカー連盟)とパートナーシッププログラムの契約を締結</p> <p>7月 ソニー・エリクソンが欧州で「ウォークマン」ブランドの携帯電話発売</p>	<p>1月 モバイル向け低温ポリシリコンTFT液晶ディスプレイパネルの第2製造拠点としてIDTech(台湾・奇美電子の子会社)野洲事業所を買収</p> <p>4月 S-LCDから最先端第7世代アモルファスTFT液晶パネルモジュールの出荷開始</p>	<p>1月 松下電器、三菱電機と高速電力線通信(PLC)を基盤としたホームネットワークの普及を目指し相互接続可能な仕様を確立するためのアライアンス設立で合意</p> <p>2月 IBM、東芝と共同開発する次世代プロセッサ「Cell」の技術仕様を公開 ・JR東日本、NTTドコモ「Suica」を「おサイフケータイ」に搭載した「モバイルSuica」導入を発表(06年1月～)</p> <p>3月 「Hi-MD」規格を拡張し、MP3形式の音楽データに対応。さらに、デジタル静止画像に対応することを定めた「Hi-MD PHOTO」規格を新たに追加し、用途拡大を進める</p> <p>4月 高速電力線通信を基盤としたホームネットワークの普及を目指しグローバルアライアンス発足(有力CE機器メーカー8社が参加)</p> <p>7月 コニカミノルタフォトイメージング(株)とレンズ交換式デジタル一眼レフカメラの共同開発で合意 ・次世代DVDで20世紀フォックスがブルーレイ採用</p> <p>8月 上海に中国向けのデザインセンター「クリエイティブセンター」設立(日米英シンガポールに次ぐ世界5カ所目の製品のデザイン拠点)</p>	<p>3月 <b>グループの新経営体制を発表(9月～)</b> <b>出井CEO退陣</b> <b>ハワード・ストリッガー</b></p> <p>4月 米映画会社メトロ・ゴールドウィン・メイヤー(MGM)を買収 ・「ソニー・ミュージックネットワーク(株)」設立(「着うた」の配信など)</p> <p>7月 第1四半期(4-6月)の決算発表が赤字となり、通期の業績見通しを大幅に下方修正 株が急落、年初来安値を更新</p> <p>8月 ソニー銀行、ATM分野でUFJと提携</p>

#### 当社マーケティング戦略ケースも併せてご参照ください

- SONYが復活する日 - みえない資産の融合なるか (2005年)
- ソニー新体制の目指すもの ~ コンテンツとハードの融合で生き残りをかけるソニー (2005年)
- 「テレビのソニー」復権の試金石、「QUALIA 005」 (2004年)
- ソニー「QUALIA」 - 高性能デジタルAVの高価格戦略の成否 (2004年)
- 情報・サービスによる収益多重化めざすソニー (2003年)
- ソニー銀行異業種の銀行業参入はどのようなインパクトをもたらすのか (2003年)
- ブランド価値No.1企業ソニー - ブロードバンド時代にソニーは生き残れるか (2002年)
- ソニースタイルドットコム・ジャパン 需要創造型eリテイル戦略による流通主導権の再確立 (2000年)
- 「バイオノート505」の成功と要因 (1999年)
- ソニー生命保険 - 快調ソニー生命 - 強みは顧客問題解決力 (1999年)

HOME