



慶應義塾大学ビジネススクール

(株) ソニー・ミュージックエンタテインメント 1999年

1999年のレコード業界

1999年 (株) ソニー・ミュージックエンタテインメント(SME)は、依然として日本のレコード業界で群を抜くトップを走っていた。

音楽業界全体としては、ここ数年業績不振に悩んでいた。特に東芝EMIやポニーキャニオンなどの老舗のレコード会社は低迷していた。東芝EMIは、5
かろうじて1998年12月にデビューした宇多田ヒカルの大ヒット¹⁾のおかげで一息ついてはいたが、他の企業はリストラに追われている状態だった。

過去二十年間業界トップのSMEも、音楽に関しては壁に突き当たっていた。99年3月期決算で連結ベースでは、前年比微増の売上高2,2676億円、経常利益359億円(前年比84%増)と好調だった。しかし単独決算では売上高1,082億
10
円(前年比8%減)、営業損失3億円(前年は営業利益109億円)、経常利益22億円(同91%減)に落ち込んでいた。

営業赤字に陥った理由として、丸山茂雄社長は次のように述べていた。

「収益の約六割を売上トップテンのアーティストで稼いでいるが、そのメンバーはこの二、三年で一変した。しかし急に入れ替わりすぎたために、次に
15
トップテン入りをうかがう層が薄い。この層を育成するために販促宣伝費が嵩んだ」²⁾ ここ数年の業界の傾向として、大ヒットが出る一方で、それ以外の曲は全く売れないという、二極化現象が現れていた。

また音楽CDの売れ行きが鈍っている最大の要因として、SMEは「最大のライバルはゲームと携帯電話」³⁾と見ていた。
20

こうした中で例外的に、最近まで急成長を遂げたのが新興勢力のエイベックスやトイズファクトリーであった。特に今をときめくプロデューサー小室

¹⁾ デビュー・アルバム「First Love」が、過去のCD販売記録を破り、売上600万枚を達成した。

²⁾ 日経産業新聞1998年10月30日

³⁾ 日本経済新聞1998年2月14日

哲哉⁴⁾が活躍するエイベックスは、99年3月期で売上高509億円(前年比6%増)、
経常利益55億円(同24%増)と好調で、大手企業と好対照だった。

沿革

SMEの前身であるCBSソニー・レコード(株)が設立されたのは1968年3
月のことである。SMEは大手レコード会社の中では最後発の企業であった。
これに先立って1967年12月に、米国CBSとソニー(株)の間で、出資比率50:
10 50の合弁契約が結ばれた。この年は、わが国で初めて資本の自由化が認め
られた年だった。CBSソニーは自由化後の外国資本日本進出第一号であった。

社長にはソニー社長の盛田昭夫氏が、ソニー取締役の大賀典雄氏(現ソニー
会長)が専務に就任し、ソニーの資材課長だった小澤敏雄氏ら総勢12~3人が
ソニーから転籍して、設立に加わった。ソニーが合弁に当たって、CBSに出
15 した条件は「新会社が独立した経営権を持つこと」であったという。またソ
ニーも新会社に対するコントロールセンターを置かず、経営権限は設立スタッ
フに完全に委譲された。

CBSソニーは「世界の音楽を日本に、日本の音楽を世界に」をスローガン
に、既存のレコード会社の形にまったくとらわれない新しい音楽ビジネスの
20 会社を構想し、それを実行していった。

設立と同時に、社員募集が行われ、新聞の全面広告がうたれた。そこには
新会社のマークを中心にして「これが音楽の新しいシンボルです」と書かれ
ていた。しかも人材募集は、レコード業界以外の未経験の人に対して呼びか
けられ、業界の革新を強く意識したものとなった。80人の採用枠に対して、
25 銀行、証券、製薬、県庁など広い業界にわたる出身者から7,000人の応募が
あり、実際に採用されたスタッフのうち、業界経験者はほんの数人であった
といわれる。

「素人集団というのが、スタート時点からの当社のフィロソフィーです。
過去からの延長線で考えないというポリシーで入っていったことが良かった
30 と思います。-----『プロになった途端に惰性が始まる』という考え方が会社
設立以来あります」⁵⁾

CBSソニーは、販売面でも新しい政策を次々と打ち出した。それまでの業
界の商慣習は、極めて前近代的なものだった。レコード販売店はレコード会

⁴⁾ 小室哲哉はもともと、丸山茂雄氏が育成したSME専属のグループ「TMN」のアーティストだった。エイベックスでプロデュース活動をしているが、彼自身のマネジメントはSMEのグループ企業が担当していた。またSMEはエイベックスの株式4.7%を所有していた。

⁵⁾ ケースライターのインタビューによる。SME取締役・経営計画グループ本部長加藤寛氏の発言。以後、特にことわりのない場合は、加藤氏の発言による。

社に対して返品が自由だった。決済も「催促なしの益暮れ手形決済」というありさまだった。これに対してCBSソニーは取引条件を翌月現金決済とし、さらに返品の高縮やリベートの改訂・高縮など、次々と業界慣習をくつがえす政策を打ち出した。

このような販売政策へのレコード店側の反発は激しく、CBSソニーとは取り引きしないという取り決めをする販売店も出てきた。この窮状を救ったのが、サイモン&ガーファンクルによって歌われた映画「卒業」の主題曲の大ヒットであった。「卒業」のヒットのおかげで、レコード店は渋々契約に応じた。その後CBSソニーの販売政策は、レコード業界の標準ルールとして浸透していくことになった。

レコード制作に関しても、独自の新しい路線を打ち出した。そのころのポピュラー音楽の主流は、いわゆる歌謡曲であったが、これに対してCBSソニーはヤングアイドル路線を打ち出した。この路線の中で生まれたアーティストには、カルメン・マキから始まり、にしきのあきら、フォー・リーブス、南沙織、天地真理、浅田美代子などがいる。また後にキャンディーズ、山口百恵などを輩出した。さらに多様なジャンルを発掘し、その後ニュー・ミュージック、ロックなどいくつかの柱となる路線ができあがった。これらの新しい路線が原動力となって、SMEは設立10年にして業界トップに躍り出た。

1980年大賀典雄氏にかわって、小澤敏雄氏が社長に就任した。この年はCBSソニーの主力スターであった山口百恵が引退した年で、それまで成長を続けていたレコード業界はついにマイナス成長を記録した。

そんな折も折、1982年ソニーはCDプレイヤーを発売した。CDは数々の優れた音楽特性を持っていた。ソニーとフィリップスが提案したこの新しい音楽メディアのフォーマットに対して、当初世界のレコード会社は冷淡であった。全世界で長い間アナログレコードが普及しているのに、それを変える必要を感じなかったからである。しかも世界のレコード会社は、既に償却済みの膨大な製造設備を持ち、それから莫大な利益を得ていた。「何もわざわざ新規投資をする必要はない」というのが、かれらの言い分であった。

しかし1984年にソニーが「D-50」という小型CDプレイヤーを定価49,800円で発売してから、市場の流れが変わった。D-50の発売と同時に、CBSソニーもCDソフトの価格を下げ、大量のタイトル数のCDをリリースした。ソニーとCBSソニーのシンクロ作戦は劇的に奏功し、その後2~3年の間にアナログレコードを駆逐するほど、CDは爆発的に普及した。結果としてCDのおかげで、レコード業界は一回り大きく成長することが可能になった。

CBSソニーは早くからCDおよびCD-ROMの需要増を見越し、静岡工場に生産ラインの先行投資を繰り返してきた。今ではCD月産2,000万枚の能力を持つ世界最大規模の工場になっている。またMDやDVDなどの新しいフォーマットもいち早く手がけている。

1988年ソニー（株）は、CBSソニーのもう一方の親会社であった米CBSレ

コーズを総額20億ドルで買収した。このためCBSソニーはソニー（株）の100%子会社になった。

1991年になって、CBSソニーはソニー・ミュージックエンタテインメント(SME)に社名変更し、同年11月には他のレコード会社に先駆けて、東京証券取引所市場第二部に上場した。上場に当たって1,800万株の公募増資が行われたが、入札価格は6,800円の値がつき、資金調達総額は1,200億円にのぼった。これはわが国の新規公開による調達額としては、当時の最高記録となった。

組織

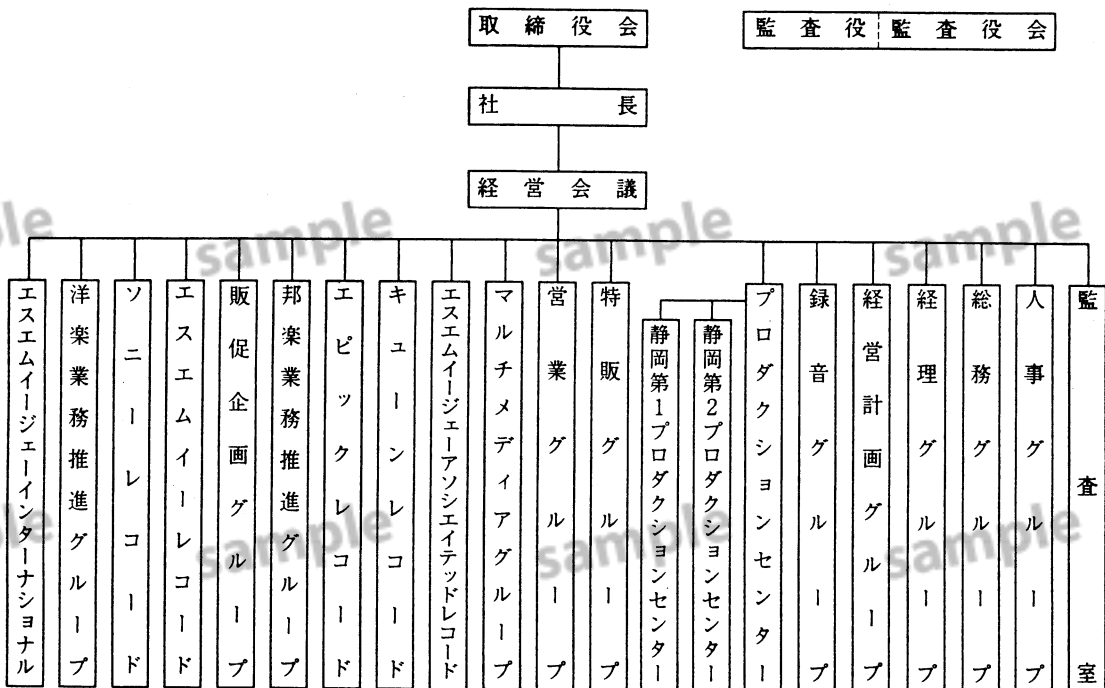
SMEの組織図は、下図のようになっている。邦楽制作部門は、ソニーレコード、SMEレコード、エピックレコード、キューンレコード、SMEJアソシエテッドレコードの合計5部門からなる。現在専属のアーティストとしては、JUDY AND MARY、Puffy、L'Arc~en~Ciel、TUBE、浜田省吾、久保田利伸、川本真琴、Chara等がいる。

SMEは、一つのジャンルの音楽が一定の成功を収めると、全く異質の(または従来とは反対のコンセプトの)ジャンルを開拓する組織を立ち上げてきた。

例えばエピック・ソニーは、1978年にCBSソニーの子会社として発足し、そのころアイドル路線をメインにしていたCBSソニーとは対照的に、ロック・

【SMEの組織図】

(平成10年3月31日現在、有価証券報告書より)



ミュージックの開拓を目標とした。当時日本ではロックはマイナーであり、わが国に定着するのは無理といわれていた。ロックバンドを扱うプロダクションもなかった。したがってすべて自前でまかなう方針でスタートせざるを得なかった。しかしその後、日本にバンドブームが起こり、エピック・ソニーは急成長を遂げるようになった。この部門は今日に至るまで一貫してロック・ミュージックを展開し、ロックをメジャーな音楽に育てたといわれる。鈴木雅之、佐野元春、渡辺美里などのアーティストがいる。

キューン・ソニーは1992年に新しくつくられた。「個性の強いアーティスト」を部門のコンセプトとして、プロダクション業務も含めた一貫体制でアーティストの育成をはかっている。

SMEは発足当初から、自前主義をポリシーとしてきた。しかし社内プロデューサーや社内ディレクターだけでは「煮詰まる」と見たトップが、社外ディレクターを迎え入れる方針に転換した。その受け入れ組織として新設されたのが、SMEJアソシエテッドである。

安室奈美恵やTRF、globeらを育てた小室哲哉や、ミスターチルドレンを手がけた小林武、相川七瀬のプロデューサー織田哲郎など、複数の大物プロデューサーと契約し、制作を委ねる体制をSMEJアソシエテッドで整えている。

洋楽制作部門は、海外のソニー・ミュージックエンタテインメント各社が発売する作品の中から、日本で売れる可能性のあるものをピックアップし、国内向けのソフトを制作している。また欧米のインディペンデント・レベルとのジョイント・ビジネスも積極的に展開している。さらに海外のアーティストを使った日本マーケット向けの国内原盤制作も、独自で行っている。

洋楽部門のアーティストとしては、「ソニーレーベル」でマライア・キャリー、ブルース・スプリングスティーン、セリーヌ・ディオーンなど、「エピック・ソニーレーベル」でマイケル・ジャクソン、シンディー・ローパーなど、「ソニークラシカル」ではワルター、バーンスタインなどの指揮者、カザルス、ホロヴィッツ、ヨーヨー・マ、五嶋みどりなどの演奏家、国内では中村紘子、前橋汀子など数多い専属アーティストを抱えている。

現在SMEの制作部門の活動範囲は、もはや音楽に限定されていない。CDやCD-ROM、ビデオCD、MD、ビデオ・カセット、DVDなど多様なメディア・フォーマットに対応したソフトの企画制作が、広く行われている。

組織運営の方針

SMEは、いくつかの特色ある組織運営の方針や政策をもっている。

一つは、組織の小集団化、あるいは分社化である。

SMEは創業以来、会社規模がいくら大きくなっても、「われわれは中小企

業であるべき」⁶⁾ という基本的な考え方をもってきた。「小さな単位で、お互いにいい意味の競争をしていくことが大切」⁷⁾ というのが基本方針であるという。

5 そのために組織が大きくなってくると、組織を分離し、別組織として独立させてきた。ソニーレコードに対するエピック・ソニーなどがそれであるが、極めつけはアンティノス・レコード(グループ会社)であろう。この社名は、「アンチ・ソニー」から命名したという。そこには、従来のすべての路線とはアンチテーゼ(対極概念)の分野を開拓する、という意味が込められている。

10 「小集団化というのは、ソフトビジネスが基本的に即断即決型ビジネスであり、職制が判断すべきものではないということですね。新入社員であろうが、彼の言うことには耳を傾けろ、という精神が今も続いています。クリエイイト部分は職制が判断してはいかんと……」

15 新しい嗜好や流行が芽生えてくると、それに対応した組織を作り、既存組織の影響下におかずに独自路線を追求させる。過去の成功体験を持ち込ませない。こういう思想がSMEの土壌になっているという。

このことは子会社においても同様である。SMEでは、子会社をブラザー・カンパニーと呼ぶ。SME本体とブラザー・カンパニーの事業領域は、重複する場合も多い。むしろSMEと競合する事業や関連する事業を、積極的にブラザー・カンパニーとして独立させている面もある。

20

二つ目には、徹底した現場への権限委譲がある。

「かつてレコード会社は制作本部長をトップにおいた階層組織だった。下の方が上の顔を見て、気に入ってもらえそうなものを選ぶという傾向でした。CBSソニーは小さな集団に分けてそれぞれに任せました」⁸⁾

25 SMEは設立当初から「KEEP YOUNG」を方針の一つとしてきた。エンタテインメントは若い時代感覚を持つ人材が中心となって担われるべきであるという方針を、「KEEP YOUNG」というモットーに表現しているのである。

30 「結局ソフトは、【いい、悪い】ではないですよ。モノができて、会議にかけて、それを誰が判断するんだということになります。係長が判断して、課長、部長が判断してこれでいいかという、そんな馬鹿なことはない。要は説得力を持つかどうかで決まるわけで、新入社員でも本人がのめり込んでこだわって他人を説得できる内容であるなら、とりあえず行こうかと世に出していくべきなんです。

ユーザーと一番近いのは新入社員です。その感性を潰していったら、ユーザーと乖離が出ます。これはソフトビジネスのまさに原点だと思います。そ

⁶⁾ 小澤敏雄会長(当時)の発言。日経産業新聞1994.6.6

⁷⁾ 松尾社長(当時)の発言。日経産業新聞1994.6.6

⁸⁾ 小澤敏雄会長(当時)とケースライターとの対談より。日本経済新聞1995年12月3日

の辺は風土として根付いています」

「そうなる管理職の役割は何ですか?」という問いに対して、加藤氏は「一応バランス管理ですが、ディレクターに管理やらせたら潰れてしましますし、ベテランのモチベーションのあり方をどうするかということを含めて、職制のあり方は課題ですね(笑)」

管理職はむしろ現場をサポートしたり、現場部門間の橋渡しを支援することが役割である、という考え方が基本にある。

権限委譲はブラザー・カンパニーに対しても同様で、SMEにブラザー・カンパニーのコントロール・センターはおかれていない。

SMEの組織運営の3つ目の特色は、「頻繁な人事異動」である。SMEでは毎年一月に、大規模な組織の見直しと人事異動が行われる。しかしこれとは別に毎月の人事異動も行われる。SMEにはもともと、「必要な時に人を動かす」という方針があり、製造工場を除けば基本的に聖域はなく、職種・職務を超えて大異動が行われる。

毎年一月の異動の際は、従業員の20~30%が異動するという。このため一月の業務にはさすがに支障が出る。引き継ぎも満足にできないため、取引先からクレームが出るほどだという。

「素人集団という考え方が基本ですから、一から出直してもいいじゃないかということです。敢えてそこに異動のコストを投じて、さらにわれわれは事業所を頻繁に変えますが、ソフトビジネスにとってはそれが重要な投資と考えています。----- (異動によって担当者が)取引先とも切れますので、先方は相当混乱しますね(笑)。迷惑はかけますが、これはしょうがないと割り切っています」

異動では制作スタッフが営業に行ったり、経理スタッフが音楽ソフト制作メンバーに加わる、などということが、ごく日常的に起こる。さらに異動に関して、本社とブラザー・カンパニーの壁が全くない。そのために給与体系を含む処遇制度は、グループ全体で同一としている。

給与は成果に応じた能力主義がとられている。また給与以外に、年度末に短期の評価をふまえた特別賞与を出している。源資は当期利益の一定率とされ、上司と相談して設定した目標の達成度や実績に応じて配分される。特別賞与の金額の差は大きく、40才代で同期の年収の差が、500万円以上になることもある。また山口百恵の担当だったあるプロデューサーの年収が一時、社長を上回ったケースもあったという。

また1997年には、ディレクターや営業マンを対象に、最高1,000万円の報奨金制度を導入した。主に新人のヒットに貢献した社員を対象にしている。

「今まではサラリーマンは【Make Money】じゃない、仕事ではヤリガイは高められるけれども、お金をつかみたいんだったらサラリーマンであるこ

とを早くやめろ、ということでした。しかしそうも言っていられないかな、というのが最近です。

そう考えるようになったきっかけは、ヘッドハンティングなどで人の流動が出てきたためです。人の能力に左右されるビジネスですから、能力を發揮している期間の評価というのは、サラリーマン評価の外に出さないと煮詰まるのは確かなんです。今まではそういうシステムは拒絶していましたが、ソフトビジネスをやっている限りは取り込まないとおかしい。

よく社内ベンチャーという制度がありますが、行き放しだと問題だが、帰ってこれるシステムなら可能性が高い。そういう要素も含めて検討しています」

一方で、SMEは設立以来「自前主義」を貫き、制作、営業から、製造まで「一貫生産」しているために、人件費などの固定費負担の高さが指摘されている。新興勢力の筆頭エイベックスと比べると、売上高でSMEの約半分のエイベックスには260名の社員がいるが、それはSMEの6分の1以下である⁹⁾。

SMEの採用は、ユニークなことで有名である。履歴書の中に、学歴や学校歴、つまり出身学校を記入する欄は削除されている。かつて大賀社長の「大学の成績はあてにならない。人間の頭は小学生の時に決まる」という考えから、採用試験の時に小学校の成績表を提出させたりしたこともある。また異質な人材を混ぜると組織が活性化するというので、時々意識して「変わった人材」をとることもあるという。

アーティスト発掘・育成システム

SMEのトップは、創業当時から「著作権ビジネスは、アーティストを川上から川下まで一貫して育てないと成功しない」という認識を持っていた。したがってアーティストの発掘・育成に非常な意欲を燃やしてきた。それまではプロダクションがアーティストを育て、レコード会社はプロダクションからアーティストを供給されて、「レコードを作らせてもらう」分業体制になっていたのである。

SMEは、1978年に全国規模の新人発掘オーディション＝サウンド・デベロプメント(SD)活動を開始した。ここから後にソニーの柱となるアーティストが、数多く生まれた。SD発掘の第一号は松田聖子であり、その後、聖飢魔II、尾崎豊、渡辺美里、X Japan等々を生んでいる。現在、SD出身アーティストの売上は、国内制作売上の約30%を占めるという。

SD活動は各制作本部の中に組み込まれて行われ、今まで時代に即した様々な形態のオーディションが試みられている。常時行われているデモ・テープ

⁹⁾ 日経産業新聞1999年4月22日

によるオーディションのほか、海外での活躍を前提にしたアーティスト発掘を目指す「CMJ MUSIC CONTEST」、ヴォーカリスト発掘を専門とする「VOICE」、新しい演歌のスタイルを探る「演歌かましてよかですか?」、女の子の推薦で男の子を選ぶ「ちょっと撮らせてオーディション」、カラオケを使って気軽に応募できる「歌いに来ませんか?」など、様々なジャンルやエリアに広げて、実施されてきた。最近ではインターネットを使ったオーディションも行われている。

さらに他にも「既成概念にとらわれない新しいアーティストの発掘」を目的として、開発本部内にアーティスト・ディベロプメント(AD)・プロジェクトが設けられた。ここから奇妙な楽器を創作する兄弟のグループ・明和電機らが生まれた。またニューメディア本部でデジタル・エンタテインメント・プログラム(DEP)がスタートし、特異なCD-ROMソフト「東脳」を開発したグラフィックアーティスト佐藤理などを発掘し、商品化している。

これらのオーディションの中で審査対象となるデモテープだけでも、年間30,000本に達する。またスタッフが積極的にスカウト活動を行うためにチェックするライブは、年間2,000に上るといふ。

発掘されたアーティストはグループ内外のプロダクションで基本的な育成が行われる。その後「ショーケース」と呼ばれる社内コンペを経て、ディレクターに預けられる。ディレクターは、アーティストと密接なコミュニケーションをとりながら、販促や営業のスタッフとともにコンセプトを作り込み、リリースの計画を作成していく。さらにスケジュール調整、楽曲の作詞・作曲・アレンジの依頼、アレンジにあわせたミュージシャンの選定、スタジオ・レコーディング、営業政策の方向付けなどを行う。もちろんこれらのプロセスは一様ではなく、ケース・バイ・ケースである。

アーティストという素材は、ディレクターとの共同作業を経て開花するかどうかが決まっていく。その意味でディレクターの作品に対するセンスやビジネスセンスが非常に重要であり、決め手といって過言ではない。したがってSMEでは、制作スタッフの活性化にも力を入れている。1995年には社外ディレクターのオーディション「スタッフ誕生」も発足させている。

しかし一方で、最近力のあるレコード会社や、プロダクション等が盛んにオーディションを実施しており、発掘をめぐる競争もますます激しくなっている。1999年5月から一月かけて行われたエイベックスのオーディションには、10才から25才までの約12万人もの若者が集まった。

アーティストやスタッフのオーディションは、一般企業でいうところの研究開発活動の一つである。SMEがこうした開発に莫大な費用をかけられるのは、それを支える基盤が大きいためである。レコード会社は新人のヒットに頼っているように見えるが、基盤として重要なのは「カタログ」と呼ばれる旧譜である。例えば山口百恵、尾崎豊のCDアルバムは今でもコンスタント

に売れ続けている。SMEの場合、「新人のアーティストで稼ぐのは売上の8から10%。後は人気アーティストの新譜や過去のカタログなどで稼ぐ」¹⁰⁾ という。逆にカタログの蓄積の少ないレコード会社は、新人のヒットに頼る割合が大きくなり、企業業績が不安定でリスクに弱いのである。

5 「基礎になる部分はカタログをどれだけ持っているかです。うちも東芝EMIもそこが強い。このビジネスは全部そうですが、基礎的な部分をどれだけしっかり持っているかで、安心して暴れることができるわけです。

また権利として楽曲を押さえておくと、例えば『上を向いて歩こう』が3つも4つも出てきたり、映画で使われたように、アーティストは変わっても、
10 旧譜を活性化することができます」

マネジメント・コントロール・システム

15 ソフト・ビジネスはリスクな、先の読めないビジネスであると一般的には思われている。しかしSMEでは、中長期計画にはじまり、年度計画を真剣に議論している。ただし従来型の計画管理とは、様相がかなり異なる。ケース・ライターの質問に対して、加藤氏は次のように答える。

「(質問) 中長期計画はどのように決められるのですか?

20 中長期は、例えば音楽ビジネスとしては今後どうなるかとか、ソフトビジネスとしてはどうなるかとか、当社を伸ばしていくためにはどうするか、などを踏み込んで検討します。音楽ビジネスだけでなく、ある時期から映画を入れたり、ゲームを入れたり、総合エンタテインメント企業を目指すというのが中長期計画です。中長期というのは基本的には3年計画です。それをブ
25 レイクダウンして年度に落としたものが年度計画です。

年度計画はリリース計画をベースに売上を積み上げていきますが、各部門で新たに入ってくるアーティストの数は見込めないんです。生き物ですし、アーティストのいろいろな状況によって変化しますので。一応、例えばこの年度で4人新人を出すとか、そのうち3人はこの程度、1人はこのクラスまで、
30 というように積み上げは作ります。そこに経営判断を入れて、不足部分をどうするかなどという検討もします。やるんですが、しかしそこで描いた数字は信憑性があまりない。

「方向性はしっかり作ろう」と、もちろんトップは真剣にやりますが、実際のところ、あるところからこれ以上詰めてもしょうがないというのが、
35 このビジネスだと思うんですね。

例えばドリカム・クラスのヒットがひとつあるかないかで予算は大幅に狂います。だから自分たちで作っていて、実はあまり信用していないんですね。

¹⁰⁾ 松尾社長の発言。日経ビジネス、1994.5.9

(質問) ビジネスをデザインするために数字への落とし込み=計画を使っているに過ぎないということですか?

そうですね。作ってそのとき納得したけれども、即忘れてしまう(笑)。

(質問) 計画と実績はかなり乖離があるものですか?

将来は見えないという前提で、予算は強引に作ります。しかし変動要素も織り込んでいますから、そんなにはずれないんです。このビジネスが非常に楽なのは、アーティストのパワーアップ、パワーダウンというのは大抵読めるんです。その意味では読みから大きく下がるということはない。時々あるのは上に大きくブレイクすること(予想以上のビッグヒット)があって、それは読めないんです。

期首の計画は正確ではないという気持ちがありますから、月次の見直しは真剣にやります。

(質問) そうなると予算の遵守ということについて、各プロフィットセンターはあまり意識しないんですか?

意識してもらいたいという言い方しかできません。みんな人間ですから、クリアしてやろうという気持ちはあります。しかしクリアしなかったときも理由が明快です。例えば発売予定が延期になったときとかですから。そういう意味で半期なら半期、年度なら年度で区切ってみるとこうなんだ、という意味しかありません。このビジネスは決算期に合わせてやっているようなビジネスではないので、『その辺の違いはいいじゃない』というのがまずあるんですね。

(質問) 予算達成しないでも怒られない?

怒られはしますが、気にしない(笑)。しかし何が一番怒られる材料になるかといえば、将来を担う新人アーティストが育成できていない、ということについてはかなり厳しいです。このビジネスはアーティストを繋げていかななくては行けない。

主要アーティストが下降に入ってきたときに、中堅が伸びていく、新人がカバーするというのが絶対条件です。ですから年度の売上達成ではなくて、アーティスト育成をしているか、していないか。その手法をいろいろな角度を変えて取り組んでいるか。その努力度が重要視されます。

(質問) 新人育成を測るメジャーは何ですか?

個人の尺度でしょうか、上司の目ではありません。ディレクターを信じるしかない。うちが今トップを走っているというのは、層が厚いというか、稼働率がいいんです。大中小それぞれ持っていて、大がこけても、中や小を持ち上げるといのがシステムのうまくいっている。

(質問) アーティストのパワーはどう測るのですか?

売上です。パワーアップ、ダウンはかなりの確に情報をつかんでいます。営業やマーケティング部隊の見方、ディレクターの感性、それを数字的にバックアップする部隊などがそれぞれ真剣に取り組んでいます。

コンピュータのデータベースとしてもそろっていて、共通で利用できます

が、どういう風に利用するかは個々にまかされています。あまり過去を振り返るのは意味がないビジネスですが、ただ傾向値をつかむのは大事ですので、分析しています。

(質問) 例えばどんなデータがありますか?

5 アーティストごとに直近5年くらいはすぐ追えます。もちろん必要があればもっと古くまで追えます。アルバムの推移、シングルの推移、それぞれ何らかの特化した要素がありますので、新しい作品ができあがったとき、その後加わった要素を入れてまた読み直しをします。リリースの時はそれでインニシャル目標を決めて、受注に入ります。

10 特化した要素とはCMタイアップであるとか、ドラマタイアップとかの要素です。アーティストごとの宣伝担当、ディレクター、販売推進という営業の中で数字的に追うマーケティング部隊がいて、彼らが集まれば、市場動向とアーティストパワー、商品パワーはかなりわかります。

(質問) ソフトビジネスを科学的にとらえている感じですね

15 科学的といふところばゆいですが、大賀、小澤が『ザ・芸能界』と呼ばれたくない、音楽産業はビジネスであるという気持ちでやってきましたから」

20 総合エンタテインメント・ビジネスへの展開

SMEは、将来のエンタテインメント・ビジネスの広がりを見越して、レコードビジネスから「総合エンタテインメント企業」へと拡大しようとしてきた。

いわゆるマルチメディア時代の到来に備えるための布石を、着々と打っているかのようなのである。もともと「KEEP YOUNG」を組織的に維持するため
25 には、新しいものに挑戦しうる機会や場を作り続けなければならない。したがって社内のみならず、ブラザー・カンパニーで出版、キャラクター商品、通信販売、化粧品、コンピュータ・システム開発など様々な関連事業に取り組んできた。SMEグループの事業は、付属資料に示してある。

音楽ビジネスでは、様々な企業とのタイアップやメディア・ミックスが、
30 販促の方法として一般的である。こういう展開が、外部の企業とだけではなく、グループ内部でも可能なことが、SMEの強みの一つと言われている。

小澤会長(当時)は、ソフトビジネスの理想は次のような事業展開であると言
35 う。「マガジンのコミックが映画になり、SMEから主題歌を出し、SMAの新人が歌い、テレビゲームにもなる。キャラクター・グッズが出て、それをソニーのCMにも売り込む」¹¹⁾

このような相乗効果をねらったビジネス展開をするためには、グループ内の部門やブラザー・カンパニー同士の連携が不可欠である。したがって会長

¹¹⁾ 日経産業新聞、1994.6.1。マガジンはソニー・マガジンズ、SMAはソニー・ミュージックアーティストのこと。いずれもブラザー・カンパニーの社名。

などの役員を兼務にして、「蝶番」役をおいている。

「SPEもSCEもこれからのビジネス。接着剤がいなくなってバラバラになったら困る」¹²⁾ という強い意識の下で、グループの連携が進められている。頻繁な人事異動も、こうした連携に役立っているという。

SMEは新しい分野を、親会社ソニー（株）との合併でも立ち上げてきた。

例えば、ゲームソフト分野でソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)、映画分野でソニー・ピクチャーズエンタテインメント(SPE)、さらにインターネットのプロバイダー・ビジネスでソニー・コミュニケーションネットワーク(SCN)などがそれであった。

SCEは、1993年11月にSMEとソニー（株）のほぼ50:50の共同出資で設立され、役員は二社からほぼ同数が出向した。しかし「ゲーム・ビジネスは音楽に近いソフト・ビジネス」という見方から、SME出身のスタッフがリードして進められた。

1994年12月に32ビット・ゲームマシン「プレイステーション」が、SCEから発売された。市場での評価は高く、発売日に10万台売れ、その後瞬く間に売上を伸ばしていった。1996年にはゲーム市場の盟主であった任天堂を抜いて台数シェアでトップに立ち、1997年度には国内ゲーム機シェア約70を占めるに至った¹³⁾。そして1999年3月までに、プレイステーションは全世界で累計5,442万台を出荷した¹⁴⁾。プレイステーション用のゲーム・ソフトを制作するいわゆるサード・パーティーのソフトハウスは500社以上におよび、すでに約1,500以上のタイトル数のソフトがリリースされている。

SCEでも音楽ビジネスと同じやり方が踏襲された。プレイステーション発売後まもなく、ゲーム・クリエイターのオーディション「ゲームやろうぜ!!」をスタートさせた¹⁵⁾。オーディション審査で残った優秀者に対して、生活援助費が支給され、地域ごとに設けられた開発スペースや開発機材の提供を行ったり、スタッフの支援などが行われ、個性的なソフトを生み出す基盤を作った。

(株)ソニー・ピクチャーズエンタテインメント(SPEJ)は、ソニー（株）が米国コロンビア・ピクチャーズを買収したことに伴って生まれた会社である。1992年3月にコロンビア・トライスター映画会社日本支社(映画部門)、アール・シー・エー・コロンビア・ピクチャーズ・ビデオ（株）(ビデオ部門)および、日本国際エンタープライズ（株）(テレビ部門)の3社が、営業譲渡や合

¹²⁾ 小澤敏雄会長(当時)の発言。日経産業新聞、1994.6.1

¹³⁾ 日経産業新聞1998年7月8日

¹⁴⁾ 日本経済新聞1999年4月29日

¹⁵⁾ 第一回オーディションの合格者に慶應義塾大学情報環境学部の学生が選ばれた。彼は1998年に特異なサイコロ・ゲーム「XI」をリリースしたが「XI」は大ヒット作となった。

併を行い、SPEJが発足した。1994年3月には、米コロンビア・ピクチャーズが保有していた株式を、日本のSMEが全株肩代わりし、SMEの100%子会社になっている。

5 米SPEが持つ「アラビアのロレンス」「イージーライダー」など約2,700本のライブラリや、新作映画の日本国内での劇場配給や、ビデオ制作、テレビ局への配給などの業務を行っている。

またその後、米SPEの配給ばかりでなく、日本のテレビ局向けのアニメーションを制作したり、劇場用映画「ウルトラマンゼアス」を共同制作するなど、少しずつ事業領域を広げてきている。

10

ソニー（株）は、ワークステーション"NEWS"の事業や企業向けのインターネット接続サービス事業"Sinfony"をすでに始めていたが、家庭向けのインターネット接続を中心とした情報提供サービス事業を行う会社を設立した。それがソニー・コミュニケーションネットワーク（株）(SCN)である。SMEとの
15 合弁(出資比率はソニー40%、SME40%、ソニー・ファイナンスインターナショナル20%)で1995年11月設立された。ソニー・グループ各社のハード&ソフトの資産を活用し、ネットワーク環境の整備やインターネットを簡単に利用可能できるハードの開発、ソフトの企画開発等を事業目的として、「So-net」を運営している。

20

1999年3月末時点で、会員数は前年度末の二倍の50万人に達し、売上高は同決算期で130億円となり、開業三年目で黒字転換を果たした¹⁶⁾。

25 ソニー（株）の組織改革とSMEの完全子会社化

1999年3月9日ソニー（株）の出井伸之社長は、ソニー・ミュージックエンタテインメント、ソニーケミカル、ソニー・プレジジョン・テクノロジーの上場子会社三社を、2000年1月をメドに全額出資の子会社にする」と発表した。

30

出井社長は「三社の取り込みにより、ネットワーク事業への積極投資、21世紀のビジネスモデルを構築する」と説明した。「これまで子会社の経営を尊重してきたが、それではソニーの株主への責任を果たせない。本社の求心力を高め、積極的な投資家(Active Investor)となることが必要と考えた。---個別部門の業務は放任、戦略については関与。これがソニーが今後目指す統合・分散経営だ」¹⁷⁾

35

それまでゲーム・ビジネスは、ソニーのカンパニー制の外に位置づけられていた。しかし4月からソニーの中核事業として統合再編された4本の事業の

¹⁶⁾ 日経産業新聞1999年4月4日、SCN社長山本泉二氏インタビュー記事より。

¹⁷⁾ 日経産業新聞1999年3月10日。出井社長インタビューより。

一つとして位置づけられることになった。またソニー・コミュニケーションネットワークを含むネットワーク事業は社長直轄事業と位置づけされた。

この大規模な組織改革は、新しく法律で制定される予定の「株式交換制度」を使って行われる予定であるが、子会社統合によって連結決算上2,300～2,400億円の営業権を生じ、毎年の償却費(20年)は約140億円に達する¹⁸⁾。この発表と同時に、ソニーは従業員の1割にあたる17,000人削減や工場の統廃合を含むリストラ計画もあわせて公表した。

これに先立つ3月2日、ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)は、128ビット次世代ゲーム機「プレイステーション2」(プレステ2)を発表していた。

発表会場で映し出されたプレステ2によるソフトのデモをみたソフトハウスのトップたちは、その映像のリアリティに驚嘆したという。そこでは、ソニーが東芝と共同開発した新MPU「エモーション・エンジン」(演算機能を担当)と、「グラフィックス・シンセサイザー」(演算データをCG画像に描画する機能を担当)が使われている。これらは、ほとんど同時期にインテルが発表した最新鋭のパソコン用MPU「ペンティアムⅢ」や米シリコングラフィックスの最新鋭ワークステーションの半導体「オニキス2」などを、能力的に凌駕するものであった¹⁹⁾。

さらにプレステ2は現行のCD-ROMが使えるだけでなく、DVD-ROMや映画の家庭用DVDソフトにも対応でき、またデジタル家電の標準規格やパソコンの標準接続規格、さらにPCカードにも対応し、パソコンやインターネットなどとのデータ交換も可能であった。「その気になれば、プレステ2だけで家庭の娯楽の大半を楽しめる」(SCE田中氏)という。

「エモーション・エンジンはパソコン用MPUで圧倒的な地位を築いたインテルへの挑戦になる」(出井社長)

「これからはゲームが、コンピュータの技術進歩とビジネスの両方を引っ張っていく」(SCE久多良木健社長)²⁰⁾

エモーション・エンジンはSCEと東芝の合弁会社によって生産され、グラフィックス・シンセサイザーはSCEとソニーによって生産される計画で、今後2年間のソニー側の総設備投資額は1,200億円の予定である²¹⁾。

ソニーが組織改革を行った背景の象徴として、ゲーム・ビジネスがソニー

¹⁸⁾ 日経ビジネス1999年3月22日

¹⁹⁾ 日経ビジネス1999年4月26日。エモーション・エンジンはCG画像生成に不可欠な浮動小数点演算の能力で、ペンティアムⅢの3倍の能力を持っている。また一秒間に描ける画素(ピクセル)の数では、セガのドリームキャストで200メガ、オニキス2で900メガに対して、グラフィックス・シンセサイザーは2400メガに達する。

²⁰⁾ 以上の発言は、いずれも日経ビジネス1999年4月26日より。

²¹⁾ 日本経済新聞1999年3月5日

の99年3月期連結営業利益の稼ぎ頭になったことが挙げられる(付属資料参照)。

ゲーム事業の売上は、(1)ハード、(2)ソフト、(3)ロイヤリティー、(4)サードパーティーのソフトの仕入販売収入、(5)CD-ROM製造受託収入、等によって構成されていた。このうちハードは度重なる値下げで赤字ないしトントンと見られていた。またSCEは、ゲームソフト・メーカーとしては、国内第四位に過ぎなかった²²⁾。

しかし一方でロイヤリティーは末端価格のおよそ10%、(4)の流通マージンは約20%であり、流通マージンが最大の利益源泉と見られていた²³⁾。ゲーム・ビジネスはこの他にも、ソフト制作のための機器およびソフト、ソフト製造機器などの事業収入をグループ内に派生させていた。その意味でゲームがトリガーとなった事業展開は、大きな広がりをもたらしたのであった。

3月9日の組織改革発表の記者会見の席上で、関係者の表情はそれぞれ異なっていた。トレードマークのジーンズとポロシャツという格好で出席したSMEの丸山社長は、終始硬い表情のままだったと伝えられている。「好調なSCEに口を出す必要はないし、良く分からない音楽ビジネスに介入するほどトップも愚かではない」と語り、100%子会社化には「不安はない」と強調していた²⁴⁾。

ソニーとSMEの間には、しかしもう一つ意見が対立する場面があった。

ソニーはこのとき、グループを挙げて、衛星による音楽配信ビジネスに乗り出す事業展開も発表していた。SMEが音楽ソフトを提供し、ソニー(株)が筆頭株主であるCS(衛星放送)デジタル放送会社・スカイパーフェクTVを通じて配信し、加入者が好きな曲を低価格でデジタル録音できるというものである。

ただこの事業については、CDなどのパッケージ・メディアによる売上への打撃や、不法コピーによるアーティストの権利侵害などの観点から、音楽業界では反対が多かった。SMEはこの件に関して微妙な立場にあり、「音楽業界最大手の企業として、今こそ著作権保護のあり方を含めて、しっかりとしたビジネスモデルを築き上げなければならないと思っている」(丸山社長)と表明していた²⁵⁾。

SCEはもともとソニー(株)の技術者でゲーム・フリークだった久多良木

²²⁾ ソフト・メーカーとしてのシェア順位(98年度)は、一位の任天堂(シェア15.2%)から、コナミ、スクウェア、SCE、エニックス、ナムコ、セガの順で、SCEはシェア8.7%だった。日経産業新聞1999年4月9日より。

²³⁾ SCEのソフト流通は、SMEがレコードやCDなどで構築した物流グループ企業、ジャパン・レコード配送(株)と(株)ジャパン・ディストリビューションシステムのインフラを使って行われていた。またCD-ROMは、SMEの工場で製造されていた。

²⁴⁾ 日経産業新聞1999年3月10日

²⁵⁾ 日本経済新聞1999年3月16日および日経産業新聞1999年3月25日

氏を、丸山氏が強力に支援して発足したものと言われている(丸山氏はSCE副会長も兼務)。SCEの新社長となった久多良木氏は、記者に対し次のように述べていた。

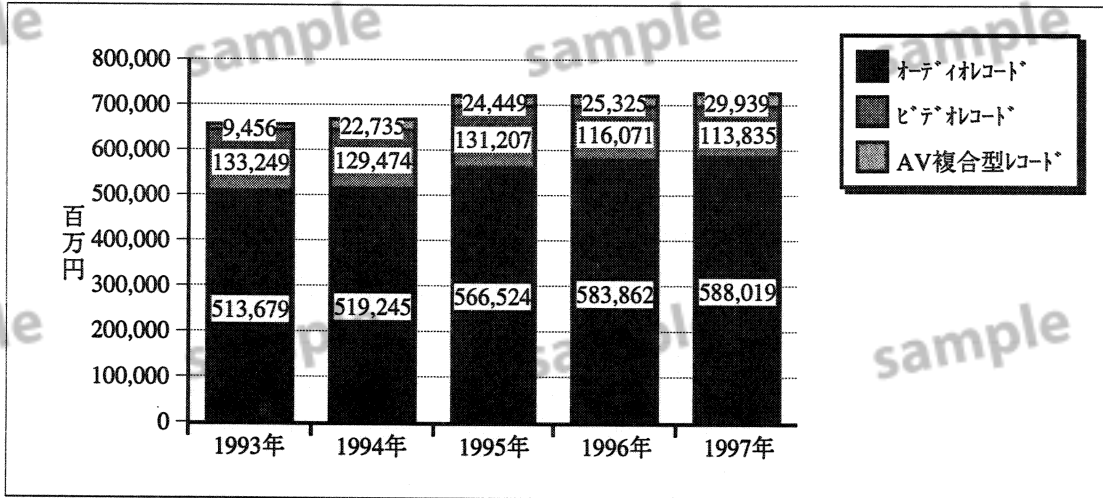
「ソニーから見ればそうなる(ソニーに取り込まれる)が、SCEから見れば何も変わらない。彼ら(ソニー)が僕ら(SCE)に合わせた。ソニーはSCEになりたいと思っている。(ソニーでも)機動的になって新しいものをどんどん作りたい。変わるのはソニーだ」²⁶⁾

5

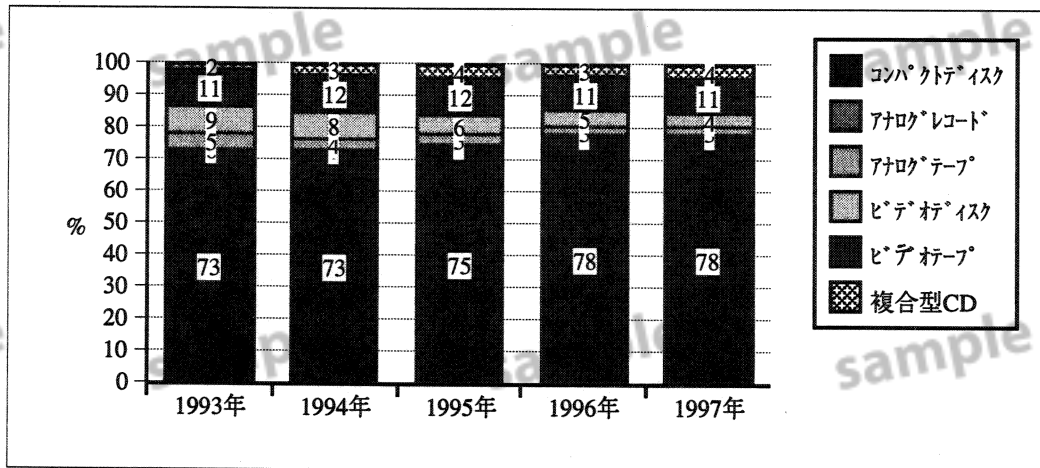
²⁶⁾ 日経産業新聞1999年3月16日、久多良木社長インタビューより。

付属資料1. オーディオ業界動向

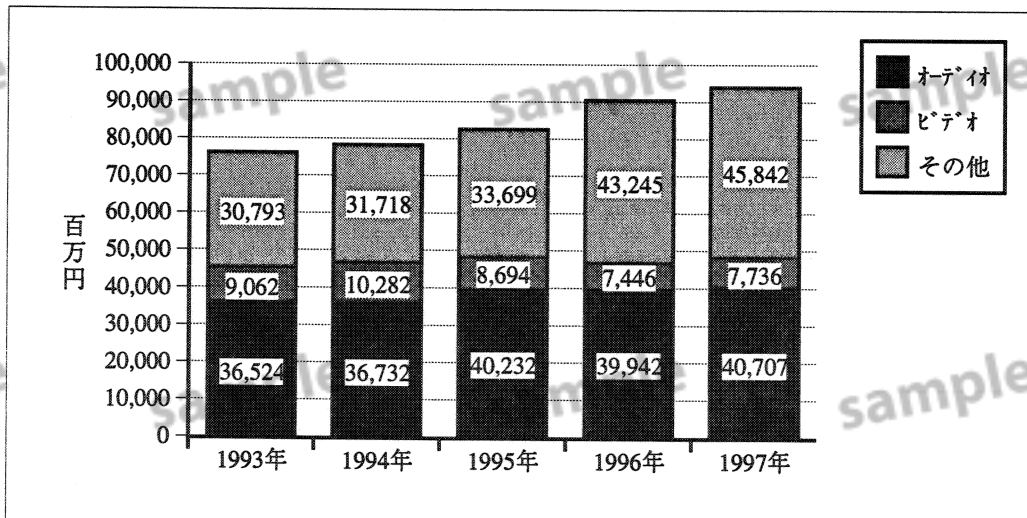
<オーディオ・レコード総生産金額>(社)日本レコード協会



<オーディオ・ビデオ形態別生産金額比率(%)>(社)日本レコード協会



<音楽著作権使用料>(社)日本音楽著作権協会



付属資料2. SMEの経営業績 (有価証券報告書'98/3期より)

(1)主要な経営指標の推移

年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度
決算年月	平成6年3月	平成7年3月	平成8年3月	平成9年3月	平成10年3月
売上高(百万円)	99,597	112,004	114,547	103,095	114,896
経常利益(百万円)	19,843	23,892	20,960	11,403	15,024
当期純利益(百万円)	12,015	12,613	11,484	6,816	7,886
資本金(百万円)	49,660	49,660	49,660	49,660	49,660
発行済株式総数(千株)	103,027	108,179	108,179	108,179	108,179
純資産額(百万円)	197,631	207,445	214,570	217,560	221,630
総資産額(百万円)	222,605	244,170	250,217	251,357	252,220
自己資本比率(%)	88.78	84.96	85.75	86.55	87.87
1株当たり純資産額(円)	1,918.23	1,917.61	1,983.47	2,011.11	2,048.73
1株当たり配当額(円)	25	35	35	35	35
株当たり当期純利益(円)	116.62	116.6	106.16	63.01	72.9
配当性向(%)	21.44	30.02	32.97	55.55	48.01
従業員数(人)	1,821	1,878	1,821	1,708	1,588
連結売上高(百万円)	174,984	191,101	196,810	205,237	226,575
連結経常利益(百万円)	25,803	23,458	19,177	12,799	19,542
連結当期純利益(百万円)	13,769	9,401	10,071	12,817	36,263
連結純資産額(百万円)	210,590	217,465	223,113	232,038	264,428
連結総資産額(百万円)	260,094	274,190	283,330	293,900	327,142
連結ベースの 1株当たり純資産額(円)	2,044.07	2,010.24	2,062.46	2,144.95	2,444.37
連結ベースの 1株当たり当期純利益(円)	133.65	86.91	93.1	118.49	335.22

(注)1. 売上高および連結売上高は消費税を含まない

(2)売上構成比(SME単独、%)

部門別	主要品目	平成8年度	平成9年度
邦楽レコード	国内制作(ロック、歌謡曲、演歌等)	53.5	49.5
洋楽レコード	クラシック、ポピュラー	21.7	19.9
ビデオソフト	アーティスト、その他(映画、アニメ等)	5.2	4.7
特注品	CD、CD-ROM等の受託製造	16	21.1
その他	印税収入、その他(ゲームソフト等)	3.6	4.8
計		100	100

付属資料3. 連結財務諸表

SME

連結貸借対照表

(単位:百万円、太字は合計)

科 目	1997年3月期	1998年3月期	科 目	1997年3月期	1998年3月期
《資産の部》			《負債の部》		
1.流動資産	177,975	210,557	1.流動負債	56,408	56,749
現 預 金	56,842	65,182	支払手形買掛金	15,895	18,455
受取手形売掛金	34,068	39,137	未 払 税 金	7,417	4,394
有 価 証 券	65,168	76,195	未 払 費 用	25,683	25,715
棚 卸 資 産	12,003	16,261	返品調整引当金	2,154	2,035
そ の 他	9,894	13,782	そ の 他	5,259	6,150
2.固定資産	115,925	116,585	2.固定負債	4,200	4,198
2.1有形固定資産	49,124	54,077	退職給与引当金	390	422
建物・構築物	14,114	14,078	役員退職慰労引当金	267	245
機械装置ほか	6,490	5,777	そ の 他	3,543	3,531
土 地	21,962	26,638	3.為替換算調整勘定	1,015	1,445
建設仮勘定	4,698	5,645	4.少数株主持分	238	322
そ の 他	1,860	1,939	《負債合計》	61,861	62,714
2.2無形固定資産	1,594	3,450			
2.3投資その他	65,207	59,058	《資本の部》		
投資有価証券	13,157	37,753	1.資本金	49,660	49,660
長期貸付金	35,314	-	2.資本準備金	75,330	75,330
そ の 他	16,736	21,305	3.利益準備金	2,150	2,532
			4.その他剰余金	104,899	136,906
			《資本合計》	232,039	264,428
《資産合計》	293,900	327,142	《負債資本合計》	293,900	327,142

連結損益及び剰余金結合計算書

科 目	1997年3月期	1998年3月期
1.売上高	205,237	226,575
2.売上原価	120,270	132,891
<売上総利益>	84,967	93,684
3.販売費一般管理費	73,823	75,433
3.1宣伝販促費	29,009	28,290
3.2物流費	4,132	3,819
3.3給与手当	13,879	15,434
3.4減価償却費	1,248	1,098
3.5事業税等	1,807	1,924
3.6その他	23,748	24,868
<営業利益>	11,144	18,251
4.営業外収益	2,920	2,437
4.1受取利息	1,069	723
4.2有価証券利息	297	523
4.3有価証券売却益	416	-
4.4その他	1,138	1,191
5.営業外費用	1,265	1,146
5.1固定資産除却損	371	165
5.2その他	894	981
<経常利益>	12,799	19,542
6.特別利益	-	-
7.特別損失	-	451
7.1早期退職特別退職金	-	451
<税等調整前当期純利益>	12,799	19,091
法人税等	7,334	7,075
少数株主損益	2	93
連結調整勘定償却額	-662	34
持分法投資損益	8,012	24,120
<当期純利益>	12,817	36,263
その他剰余金期首残高	96,356	104,899
配当金	3,786	3,786
役員賞与	106	88
利益準備金繰入額	382	382
その他剰余金期末残高	104,899	136,906

付属資料4. SME企業集団の概況

(平成10年3月31日現在、有価証券報告書より)

(1) 当社と当社の親会社の位置付けは次のとおりであります。

親会社ソニー（株）は、電子・電気機械器具の製造、販売を行っており、当社は同社から商標権の通常使用権並びにコンパクトディスク及びレーザーディスクに関する特許の実施権につきそれぞれ許諾を受け、また、同社との間で主に当社製品の販売、同社の音響・電子・電気機器等の仕入、製造設備の購入等の取引を行っております。

(2) 当社企業集団は、当社及び子会社34社並びに関連会社7社により構成されており、音楽・映像関連事業、雑貨関連事業及びその他の事業（製版・デザイン、雑誌・書籍の出版他）を営んでおります。また、各々の事業における主な事業内容、主要な会社及び当該事業における位置付けは次のとおりであります。

事業区分	主な事業内容	会社名	
音楽・映像関連事業	音楽・映像ソフトの企画・制作、製造及び販売	当社、子会社（株）アンティノスレコード、（株）ソニー・ミュージックハウス、他3社、関連会社1社	
	音楽・映像ソフトの原盤制作、興行、音楽著作権管理等	当社、子会社（株）アンティノスマネージメント、（株）ソニー・ミュージックスターズ、（株）ソニー・ミュージックアーティストズ、他11社、関連会社2社	
	劇場用映画の配給、興行、映像ソフトのテレビ番組への供給等	当社、子会社（株）エスピーイー・ビジュアルワークス、他2社	
	家庭用ゲーム機及びソフトウェアの企画・開発・製造・販売	当社、子会社（株）エスエムイー・インターメディア 関連会社（株）ソニー・コンピュータエンタテインメント	
	その他	オンラインによる情報提供サービス	関連会社ソニーコミュニケーションネットワーク（株）
		情報記録媒体の生産技術開発業務	関連会社（株）ソニー・ディスクテクノロジー
音楽・映像ソフト等の配送及び倉庫業		子会社ジャパン・レコード配送（株）	
	劇場、コンサートホールの運営	子会社（株）ホールネットワーク、他1社	
雑貨関連事業	衣料、家庭用品等の通信・店舗販売	子会社（株）ソニー・ファミリークラブ	
	キャラクター商品の企画・製造・販売及び商品化許諾	子会社（株）ソニー・クリエイティブプロダクツ、他1社 関連会社1社	
その他事業	音楽・映像・ゲームソフト、通信販売カタログ誌等の印刷物の制作・製版	子会社（株）ソニー・ミュージックコミュニケーションズ	
	音楽・スポーツ等の各ジャンルの雑誌・書籍の出版	子会社（株）ソニー・マガジズ	
	化粧品の開発・製造・販売	子会社（株）ソニーシービーラボラトリーズ	
	イベントの企画・運営・広告代理業	子会社（株）ソニー・ミュージックコミュニケーションズ	
	情報処理、情報提供サービス及び関連ソフトウェアの開発	子会社（株）ソニー・ミュージックシステムズ、他1社	
	ソフトウェア事業等に関する研究調査の受託	子会社（株）エスエムイーグループ・マネージメント	

(注) 当社及び子会社の一部は複数の事業を営んでいるため、各事業区分の会社数の合計は上記(2)の冒頭に記載した会社数に一致いたしません。

(3) 当社との間に継続的で緊密な事業上の関係がある関連当事者は以下の4社であり、位置付けは次のとおりであります。

会社名	主な事業内容	当社との事業上の関係内容
ソニービーシーエル（株）	ビデオカセットの複製、映像フィルムの現像・焼付・加工及び映像・音声番組の制作・編集・複製・販売	当社がビデオカセットの複製等を委託
（株）ジャパン・ディストリビューションシステム	音楽・映像ソフト等の物流情報処理システム開発及び管理	当社製品の物流管理に関する業務を委託
ソニー・ミュージックエンタテインメント・インク（米国）	米国における音楽・映像ソフト等の企画・制作・製造及び販売	当社に音楽・映像ソフトの原盤を提供
ソニー・フィルムホールディング・インク（米国）	映画製作会社等の持株会社	平成6年3月に当社と長期貸付契約を締結 平成9年7月の繰り上げ返済により契約終了

付属資料5. ソニー（株）の連結セグメント別情報

(ソニー（株）ホームページより)

ソニー（株）

(太字は合計。単位: 百万円)

項 目	1997年	%	1998年	%	1999年	%
(連結売上高)						
エレクトロニクス	3,930,292	69.4	4,377,346	64.8	4,355,001	64.1
オーディオ	1,029,961	18.2	1,127,788	16.7	1,072,621	15.8
ビデオ	816,582	14.4	870,854	12.9	969,129	14.3
テレビ	704,075	12.4	709,043	10.5	702,620	10.3
情報通信	764,512	13.5	894,810	13.2	914,140	13.5
部品その他	615,162	10.9	774,851	11.5	696,491	10.2
ゲーム	408,335	7.2	699,574	10.4	760,071	11.2
音楽	570,119	10.1	660,407	9.8	718,878	10.6
映画	438,551	7.7	642,714	9.5	540,109	7.9
保険	227,920	4.0	291,061	4.3	339,368	5.0
その他	87,917	1.6	84,388	1.2	81,192	1.2
<売上高合計>	5,663,134	100	6,755,490	100	6,794,619	100
(連結営業利益)						
エレクトロニクス	239,312	61.7	314,538	59.2	129,853	37.0
ゲーム	57,045	14.7	116,936	22.0	136,500	38.9
音楽	45,216	11.6	54,084	10.2	38,147	10.9
映画	28,925	7.5	35,544	6.7	37,370	10.6
保険	19,099	6.1	20,326	4.5	18,048	4.9
その他	-1,422	-0.4	-10,292	-1.9	-8,845	-2.5
<計>	388,175	100	531,136	100	351,073	100
連結のための調整	3,390		10,749		10,313	
配賦不能本社費	-21,235		-21,675		-22,737	
<営業利益>	370,330		520,210		338,649	
その他収益	92,643		83,963		152,905	
その他費用	150,544		150,424		123,426	
<税引き前利益>	312,429		453,749		368,128	
(連結総資産)						
エレクトロニクス	3,014,756	53.4	3,253,990	50.8	3,058,355	48.1
ゲーム	128,056	2.3	197,605	3.1	188,796	3.0
音楽	714,792	12.7	835,939	13.0	755,765	11.9
映画	796,942	14.1	915,545	14.3	836,134	13.2
保険	716,843	12.7	899,016	14.0	1,129,005	17.8
その他	275,824	4.9	309,150	4.8	388,497	6.1
<計>	5,647,213	100	6,411,245	100	6,356,552	100
連結のための調整	-204,006		-221,112		-215,732	
本社資産	237,039		212,910		158,233	
<営業利益>	5,680,246		6,403,043		6,299,053	

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール



Contents Works Inc.