

記念講演 I

長期視点での経営とステークホルダー

吉 田 憲一郎

ソニーグループ株式会社
代表執行役 会長 兼 社長 CEO

目 次

- | | |
|---------------|----------------------|
| 1. ソニーからソネットへ | 4. 2012年、失意の夏 |
| 2. ソネットの社長に就任 | 5. CFOとしての資本市場との関わり |
| 3. ソネットの事業展開 | 6. 長期視点での経営とステークホルダー |

1. ソニーからソネットへ

証券アナリスト協会会員の皆さまは資本市場の重要な担い手である。資本市場の役割として、経済社会における資金の効率配分が上位概念にあるが、企業側からみると成長資金の調達市場であり、配当や自社株買いを通じた分配市場でもある。また、M&Aを通じた産業再編の場でもあり、これも広義の資金の効率配分であろう。M&Aは相対での取引も多いが、上場企業の買収は公開買い付け（TOB）により行われる。本日は、9年前、上場企業トップとしてTOBにより買収された経験から話を始めたい。

2012年8月9日、ソニーはTOBによるソネットエンタテインメントの完全子会社化を発表した。一般的には親子上場の解消と理解されたと思うが、個人的には「ソニーに負けた」、ソニーからの自立を果たせなかった「失意の夏」と記憶している。上場企業であるソネットの社長として7年目を迎えていた当手を振り返りたい。



バブル景気がピークを迎えつつあった1990年6月、ソニーの秋葉原営業所勤務だった私は、ニューヨークに赴任した。当時の会長は創業者の盛田昭夫、社長は大賀典雄で、1988年のCBSレコード、1989年のコロンビアピクチャーズ買収の余韻が残る時期だった。

ニューヨークでの4年弱の赴任期間では、IRが主な仕事であったが、ニューヨーク証券取引所（NYSE）との窓口も仕事の一つであった。ソニーは51年前の1970年にNYSEに上場したが、同時期に上場した77企業のうち、現在もNYSEに残るのはわずか8社だ。また、現在NYSEに上場す