



# 新型コロナウイルス感染症の 影響に関する開示例（その3）

---

株式会社東京証券取引所 上場部

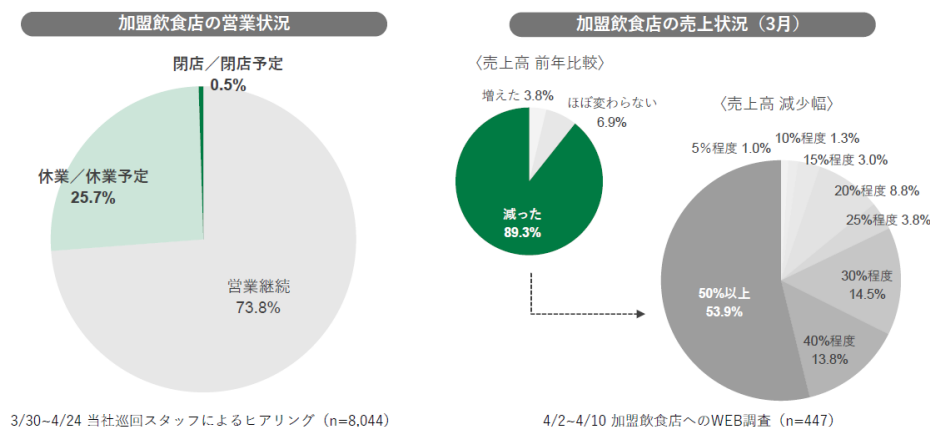
2020年5月15日

「2020年3月期 決算説明会資料」（2020年5月8日開示）※抜粋

## 新型コロナウイルス感染拡大の影響

### ■ 加盟飲食店の状況

外出自粛、地方自治体からの短縮営業要請等を受け、25%以上の店舗が休業、営業を継続している店舗においても売上は大幅に減少



## 今後の取り組み

### ■ 感染拡大収束後の外食市場活性化及び当社の再成長に備えた準備を推進

感染拡大収束後、速やかに外食需要を喚起し飲食店の復興を支援するための施策について、行政・提携企業等との連携のもと検討開始



<p><b>1 送客力の回復</b></p> <p>感染拡大収束後、外食需要喚起と加盟飲食店への送客拡大へスタートダッシュを切るための準備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的なサイトのUI/UX改善</li> <li>ユーザーニーズの高い席在庫(即予約・ポイント付与)の拡充に向けた仕組みの構築</li> <li>楽天会員の誘導を強化するサービス開発</li> </ul>	<p><b>2 経営・業務支援の拡充</b></p> <p>困難な局面を乗り越えた飲食店のより一層の業務効率化・経営力向上に資する支援の拡充準備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗業務のICT化支援、業務代行を軸とした業務支援サービスの更なる拡充</li> <li>店舗開発、人材、食材面等での新たな経営支援サービスの開発</li> </ul>	<p><b>3 加盟飲食店の拡大</b></p> <p>業種・業態を問わず、幅広い飲食店の経営力向上を支援するための仕組みの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>加盟プラン・料金体系見直し</li> <li>上記を実現するための社内システム刷新</li> <li>新規獲得加速に向けた営業エリア拡大</li> </ul>
---	--	---

飲食店以外の新たな収益源獲得に向けたサービス・事業開発も着手

- 顧客の動向（次期の業績予想を「未定」とする背景事情）について、独自に調査した結果を開示
- 当面の対応に加え、感染症収束後に向けた経営方針・経営戦略を説明

「2020年3月期 決算説明会資料」（2020年5月7日開示）※抜粋

## 今期指針:COVID-19対策



危機的状況では、各社・各部門を超えたグループ横断の徹底的なリソース・コントロールだけが事業の存続を支える。特に“モノのコントロール”は経営直下のタスクフォースを組成し、全社一丸で取り組む

	基本指針	担当組織
1 ヒトのコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>4、5月 一時帰休実施。役員報酬も一時帰休同等以上の減額実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 今後、役員報酬は更なる減額も検討</li> </ul> </li> <li>新規中途採用活動の全面凍結。</li> <li>賞与は上期・下期共にミニマムに留まらざるをえない状況                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 役員賞与（成果報酬）は62期同様に当然ゼロ</li> </ul> </li> </ul>	総務課長で統括 グループ人事統括室 GP 全社
2 モノのコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>緩やかな戻りを前提に20AW仕入は、まず30%圧縮をターゲット                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- リードタイム圧縮。需要動向に追従できる追加体制をチャネル・業態ごとに構築</li> </ul> </li> <li>週次発注・開発進捗のモニタリング強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- フェース・コントロール・システムによる開発段階からの進捗の見える化を活用</li> <li>- 残在庫の処理を含めた店頭フェース・コントロール設計</li> <li>- 支払タイミングを高頻度で正確に把握し、キャッシュの見える化を推進</li> </ul> </li> <li>不可避の春夏在庫オーバーフローへの対応                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 緊急回避先は確保済。調達～販売一体でのロス削減し、GP総出で人員協力推進</li> <li>- 他方、発注済の不法キャンセル等を許さないコンプライアンスの徹底</li> <li>- COVID-19の趨勢を見極めつつ、複数の消化販路拡大の準備を開始</li> </ul> </li> <li>社会ニーズに対応したCOVID-19対応商品供給*の全社推進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>*アイソレーションガウン、マスク等</li> </ul> </li> </ul>	仕入コントロールタスクフォース 物流コントロールタスクフォース 緊急商品タスクフォース BR 各社 + 販売 / 生産 PF 各社
3 カネのコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>経費の全面見直し、支出の繰り延べ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 販管費圧縮は引き続き見直しを推進。経費・税金等の繰り延べ努力、リース活用等</li> </ul> </li> <li>投資の全面見直し                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 改装投資は全面見直し。他方、他社撤退・出店中止が増加する中、出店はCOVID-19以降を見据え厳選実施</li> <li>- EC売上拡大への販促・開発投資は継続・強化</li> <li>- 保守切れシステムの代替システム投資は最低要件にて厳選実施</li> <li>- 新規事業必須システム、外販必須システムは要件を集約して厳選実施</li> </ul> </li> </ul>	各種投資委員会の中央集約化 GP 全社

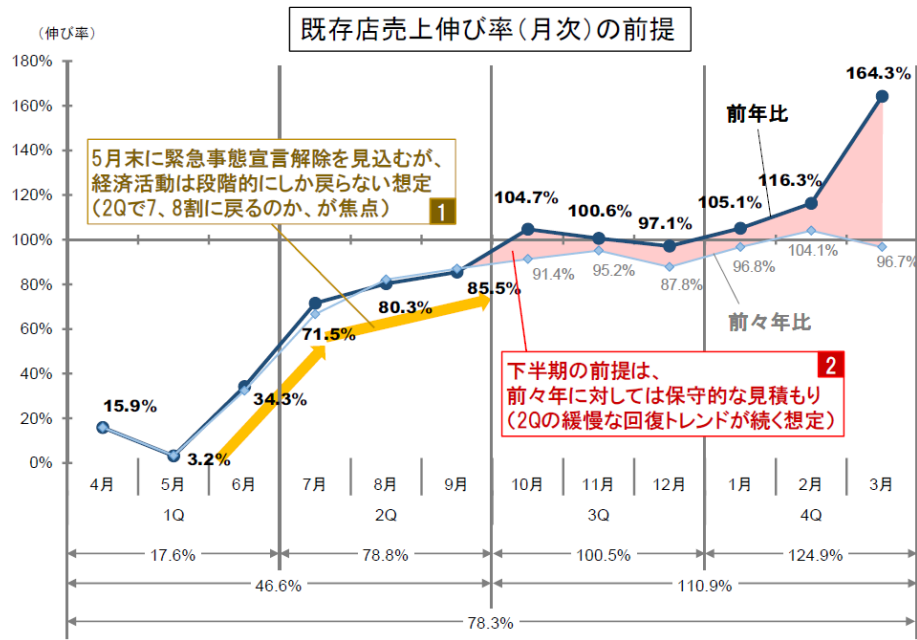
Copyright © 2020 WORLD CO., LTD. All Rights Reserved.

17

## 今期計画:数値組立(既存店売上高の前提)



5月末での緊急事態宣言の解除を前提条件としており、その後の消費行動の回復も緩慢想定ながら、2Qで前年(及び前々年)の7、8割程度の水準に戻るのか、という回復軌道が次の判断に重要。



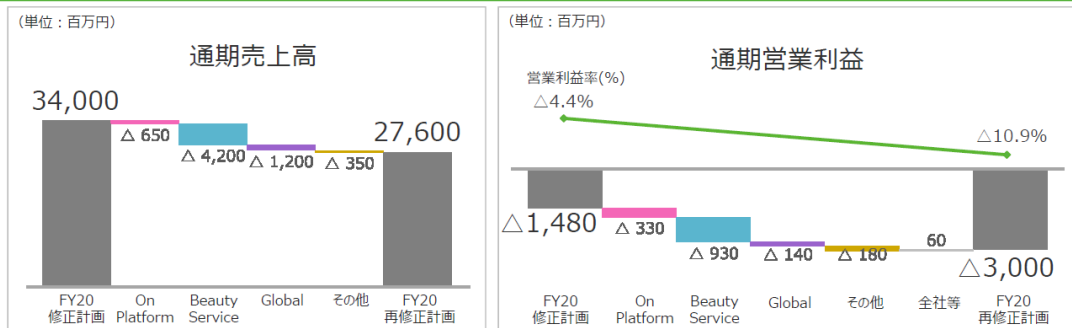
Copyright © 2020 WORLD CO., LTD. All Rights Reserved.

19

- 経営資源管理の観点から、感染症への対応方針・体制を説明
- 業績予想の前提条件を明示しつつ、今後の経営判断のポイント（第2四半期の回復状況）に言及

「2020年6月期 第3四半期決算説明資料」（2020年5月8日開示）※抜粋

## 通期業績予想の再修正 / 各セグメントの増減



セグメント	再修正額 (単位: 百万円)		主要な再修正の理由と前提条件
	売上高	営業利益	
On Platform	△ 650	△ 330	広告サービスは受注状況から判断し、店頭広告はゼロで計算 ブランドオフィシャルの今期目標契約数を236に修正し現状維持にシフト
Beauty Service	△ 4,200	△ 930	国内店舗の大部分を6月30日まで休業 ECは需要増の可能性のあるもの、在庫や配送リスクなど見通しが不透明であるため据え置き
Global	△ 1,200	△ 140	中国越境EC・卸売は受注状況から判断し下方修正 香港の全6店舗を6月30日まで時短営業。タイの全2店舗を6月30日まで休業
その他	△ 350	△ 180	人材派遣は派遣先店舗の大部分が6月末まで休業
全社	-	60	全社的な経費削減

© 2020 istyle Inc. 23

## 新型コロナに対する今後の対策方針

- 各セグメントにおける実施中または予定している対策方針の一覧

	現在の見通し (再修正計画の前提)	対策方針
On Platform	一部化粧品ブランドの予算が保守化	EC販売を絡めた提案の強化
	店頭広告は店舗休業に伴いゼロと見込む	店頭広告や販促をオンライン広告へシフト
	ブランドオフィシャルの受注が一時停滞	オンライン営業による新規受注の促進、解約防止へのアプローチ
Beauty Service	国内店舗の大部分を休業 (4月上旬～6月30日)	雇用調整助成金など政府支援の活用および経費削減
	ECは需要増の可能性のあるもの、在庫や配送リスクなどを注視	ECへの送客および商品の品揃え強化 ECのプロモーション検討
Global	中国の物流はほぼ回復するも社会全体がECに傾倒し競争激化	引き続き経費削減による収益性改善
	香港全6店舗で時短営業 (1月31日～6月30日)	政府補助金による補填や家賃減額。家賃は追加減額を交渉中 状況を見て徐々に営業時間を正常化
	タイの全2店舗を休業 (3月22日～6月30日)	社会保険による補填および家賃減額。家賃は追加減額を交渉中
その他	派遣先店舗の大部分が休業 (4月上旬～6月30日)	雇用調整助成金など政府支援の活用
全社	テレワークを実施 (2月20日～5月31日) 状況次第では再度実施する可能性あり	引き続き全社的な経費削減 テレワークにおける業務効率の向上

© 2020 istyle Inc. 27

- ▶ 公表済の業績予想を修正し、前提条件（店舗の休業や受注の状況を踏まえた見通し）を明示
- ▶ 現時点において想定される影響（リスク）を明らかにしつつ、対策方針を説明

## 「2020年3月期 決算短信」（2020年5月13日開示）※抜粋

（3）分野別の2019年度の業績概況及び新型コロナウイルス感染拡大の影響に関する現状認識

### 【新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響に関する現状認識】

#### ゲーム&ネットワークサービス分野

・自社スタジオ及びパートナー各社のゲームソフトウェア開発スケジュールに関しては現時点で顕在化している大きな問題はありません。

#### 音楽分野

・米国をはじめとする世界各国において、アーティストによる楽曲のレコーディングや音楽ビデオの制作に影響が出ていることなどにより、新曲のリリースに遅れが出ています。  
・ストリーミングの普及率が高い米国などでは、現時点でこの新曲リリースの遅れによる収益への影響は限定的であるものの、まだ普及率が低い日本やドイツなどでは、外出制限の影響により、CDなどのパッケージメディアの販売が減少しています。

#### 映画分野

・人の移動が制限されていることにより、米国をはじめ世界各国において、ソニーの新作映画の製作やテレビ番組作品の制作スケジュールに大幅な遅れが発生しています。このため、映画製作においては、劇場興行収入や、それに続くホームエンタテインメントやテレビ向けライセンスなどの収入の減少が見込まれる一方で、新型コロナウイルス感染拡大前にソニーが劇場公開した一部の作品のデジタルのビデオレンタルやビデオ販売などの収入は好調に推移しています。テレビ番組制作においては、テレビ局や動画配信事業者への番組の納入が遅れることにより、売上への影響が出はじめています。

#### エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

・EP&S分野は、ソニーにおいて、新型コロナウイルス感染拡大の影響が最も大きい事業であると認識しています。  
・テレビを製造する主力4工場のうち、マレーシアの自社工場、メキシコとスロバキアの生産委託工場で、現地政府の方針により3月中旬以降順次稼働を停止していました。これらの3工場では、既に部分的に稼働を再開していますが、一部で供給が需要に追い付いていない状況が続いています。

#### イメージング&センシング・ソリューション分野

・イメージセンサーの国内の各製造事業所は、現時点で大きな影響を受けておらず、通常どおり稼働しています。  
・イメージセンサーの販売先である主要なスマートフォンメーカー各社の工場の稼働やサプライチェーンも回復が進んできていると認識しています。  
・一方で、最終製品であるスマートフォン市場の減速については、その度合いを注視しています。

#### 金融分野

・日本政府の緊急事態宣言発出を受け、4月以降ソニー生命のライフプランナーによる対面での営業活動を停止しています。このような状況が長期化した場合、新規契約の獲得が減少することや、対策費用の増加などにより、ソニー生命の収益に悪影響を及ぼす可能性があります。  
・従来と同様、金融市場における相場変動が当分野の業績に影響を与える可能性があります。

#### 4 補足情報

##### （1）2020年度の分野別営業利益試算

前述のとおり、2020年度の業績見通しについては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、現時点で合理的な算定が困難であるため、未定とします。ただし、一定の前提のもとで、2020年度の各分野の営業利益を試算し、金融分野を除く結果を2019年度の営業利益実績に対する割合の幅で示すと以下のとおりです。

#### 2020年度セグメント別営業利益試算（金融分野を除く）

##### （2019年度実績を100%とした場合の2020年度営業利益の試算結果）

このチャートは、各セグメントの2020年度の営業利益を以下の前提に基づき試算した結果を、2019年度の営業利益実績に対する割合の幅で示したものです。

##### 前提条件

- 第1四半期中は新型コロナウイルス感染拡大が続き、ヒト/モノの移動が制限され、事業活動への制約が続く。
- 6月末に感染拡大はピークアウトし、第2四半期中にヒト/モノの移動制限が緩和され、事業活動も段階的に正常化に向かう。
- 第2四半期末には新型コロナウイルスの影響は、ほぼなくなり、第3四半期には事業活動は正常な姿に戻る。
- 為替の前提は1ドル=105円、1ユーロ=115円

2019年度営業利益実績を100%とした場合の2020年度営業利益の試算結果



##### 注記

- ・新型コロナウイルス感染拡大による各事業への影響の定性的な説明は、「2019年度 決算短信」の「【新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響に関する現状認識】」をご参照下さい。
- ・前提条件が変わる場合、営業利益の実績が、この試算結果の範囲から大きく乖離する可能性があります。
- ・前提条件が変わらない場合でも、営業利益の実績がここで示している範囲に収まることを保証するものではありません。
- ・ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社（SFGH）は、日本国内の新型コロナウイルス感染拡大の収束時期及び対面営業活動の再開時期についての予測が困難であることから、2020年度の業績見通しを未定としております。更に、当社としては、金融市場の大きな変動の継続がSFGHの利益の増減に大きな影響を与える可能性があることも考慮し、他事業同様の実績開示は困難であると判断しました。
- ・上記試算は米国会計原則に開示していませんが、ソニーは、この開示が投資家の皆様に必要な情報を提供すると考えています。

なお、これらの前提のもとで2020年度の連結営業利益の試算結果は、現時点において、2019年度実績から少なくとも3割程度の減益となっています。

- 事業別の動向について、前回開示（3/27）以降の状況をアップデート
- 次期の業績予想は「未定」としながらも、一定の前提のもとで想定される影響の程度を開示

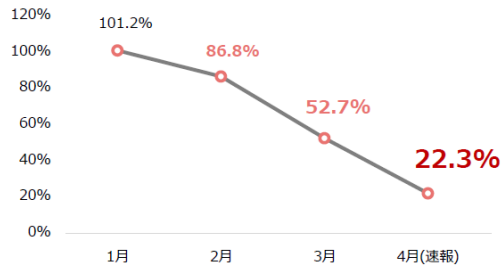


「2020年3月期 決算説明会資料」(2020年5月12日開示) ※抜粋

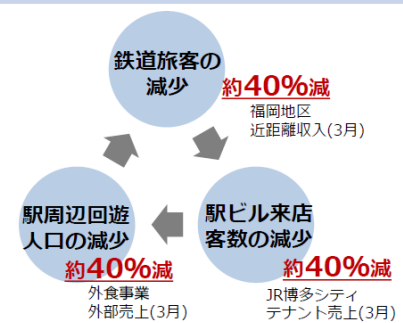
## 直近の事業状況 (鉄道事業)

- 緊急事態宣言や休業要請等による外出自粛の影響拡大により、運輸取扱収入は減少幅が拡大
- 従来からの無人化・省人化施策の推進に加え、運休の実施等によるコスト削減の取り組みにより収支改善を図るが、当面は厳しい状況が継続することを想定

運輸取扱収入の月次推移 (対前年)



鉄道旅客の増加が駅周辺事業を牽引する好循環サイクルが逆転



### 運休の状況

- 在来線特急列車・新幹線ともに順次運休規模を拡大
  - 特急列車：3月20日～5月31日の間で 定期列車本数の30%程度を運休
  - 新幹線：運転計画を適宜見直し、5月11日以降は定期列車本数の30%程度を運休
- ※5月2日～6日においては、新型コロナウイルスのまん延防止の観点から、在来線特急列車を全便運休
- ※在来線特急列車・新幹線の臨時列車は全便運休のほか、在来線の普通列車も一部運休

### インバウンドの状況

- 3月以降、各国の出入国規制に伴い九州内の国際航空路線も運休
- レールバスの主要国である中国、香港、台湾、タイなども含めて、九州内全ての国際路線が運休中

## 当面の戦略

- ① 鉄道旅客運輸収入の減少を中心に、キャッシュフローが大きく減少していることから、**当面は手元流動性の確保を最優先とした施策を推進する**
- ② 更なるキャッシュフローの悪化に備えて、資金調達手段の多様化を検討・実施する
- ③ 設備投資については、鉄道の安全投資および二つの駅ビル投資は着実に進める一方で、可能な限り延期・抑制に努める
- ④ ポートフォリオの見直しに伴うキャッシュについては、優先的に運転資金へ充当する

### ② 社債・借入等の増加

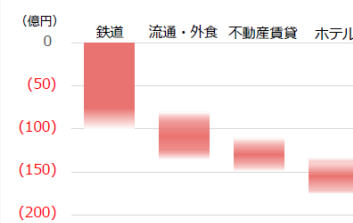
営業CFの低下を補うため以下の施策を計画

- 新規借入：600億円程度
- 社債の発行：300億円程度
- コミットメントラインの設定 (1,200億円)
- CP発行および当座貸越枠の増額検討

### ① 営業キャッシュフローの大幅な減少

継続して毎月100+α億円の減少を想定

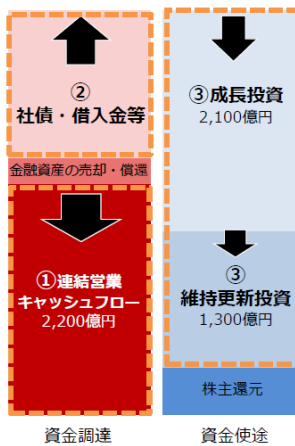
主な事業における4月CF推定減少額 (対前年)



### ④ 事業ポートフォリオの見直しによるCF創出

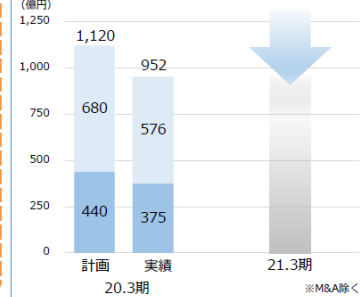
病院事業やリース事業の売却等、見直しを加速

中期経営計画における  
資金調達・使途および株主還元方針



### ③ 成長投資、維持更新投資の抑制

可能な限り延期・抑制に努める



- 経営成績への影響 (次期の業績予想を「未定」とする背景事情) について、事業別の状況を具体的に説明
- 感染症の影響を踏まえた経営方針として、キャッシュフローの見通しを示しつつ、財務戦略を重点的に説明