

SONY

# Sony IR Day 2014

## ホームエンタテインメント&サウンド分野

2014年11月25日

ソニービジュアルプロダクツ株式会社 代表取締役社長  
今村 昌志

ソニー株式会社 業務執行役員 SVP ビデオ&サウンド事業本部長  
ソニービジュアルプロダクツ株式会社 代表取締役副社長  
高木 一郎

### 目次

ホームエンタテインメント&サウンド分野

#### ■ テレビ

1. 事業の概要
2. 市場の見通し
3. 中期事業方針

#### ■ オーディオ・ビデオ

4. 事業の概要
5. 市場の見通し
6. 中期事業方針

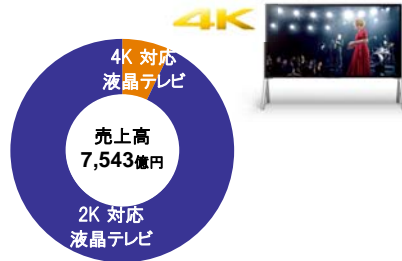
#### ■ ホームエンタテインメント&サウンド分野

7. 業績推移
8. まとめ

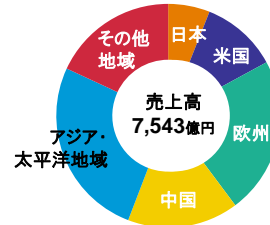
## 1-1. 液晶テレビ 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
テレビ

■ 2013年度 製品別売上構成比

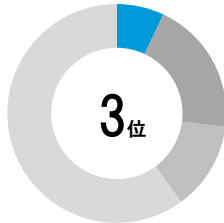


■ 2013年度 地域別売上構成比



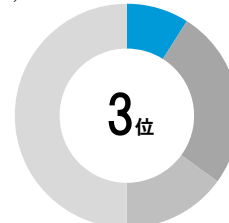
■ 2013年度 メーカー別数量シェア

(ソニー調べ)



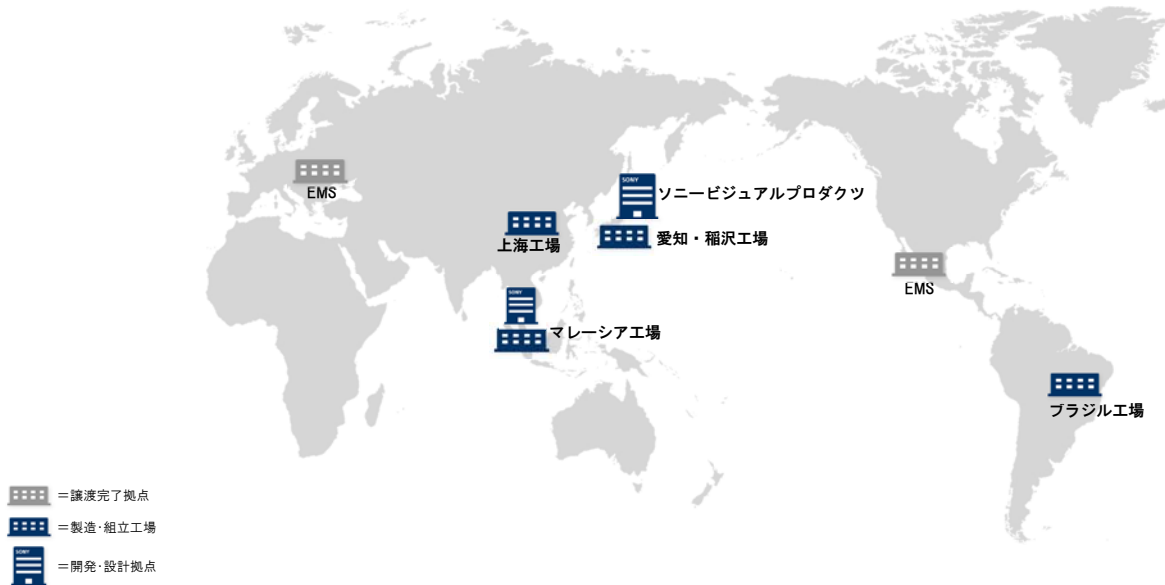
■ 2013年度 メーカー別金額シェア

(ソニー調べ)



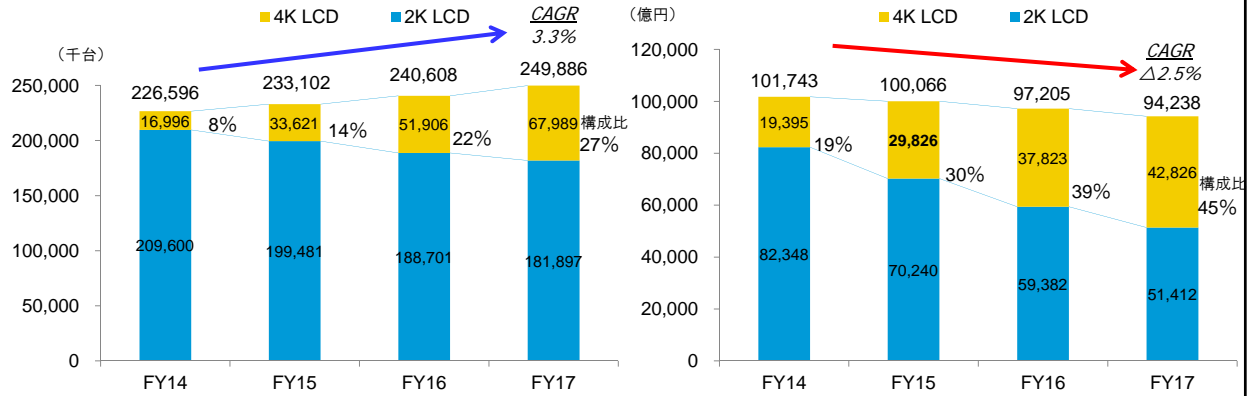
## 1-2. テレビ事業の拠点

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
テレビ



## 2-1. 液晶テレビ 市場の見通し

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
テレビ



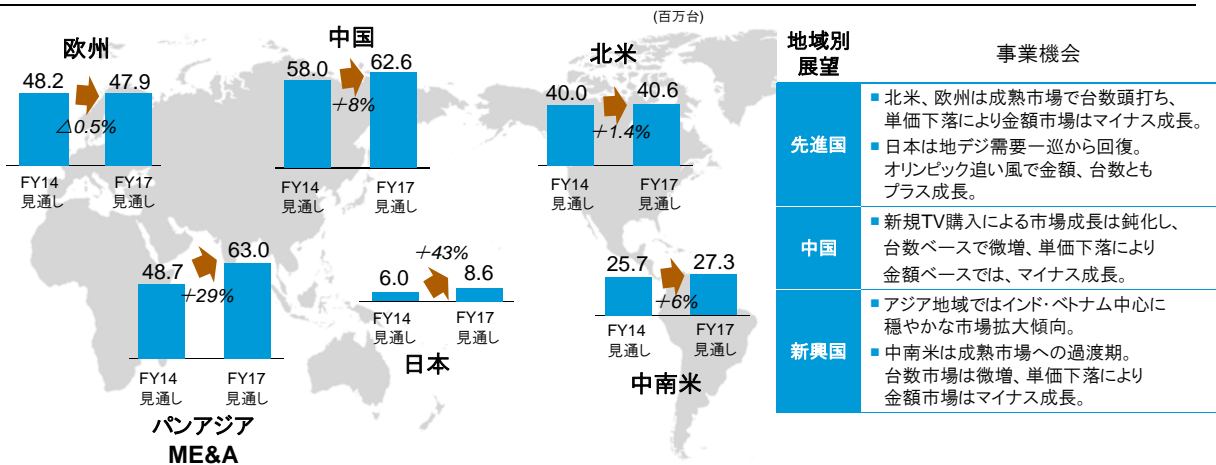
(出所: DisplaySearch社)

数量市場は微増ながら、単価下落により金額市場は縮小に  
その中でも4Kは着実に浸透していく

Sony IR Day 2014 | 67

## 2-2. 液晶テレビ 市場の見通し（地域別）

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
テレビ



(出所: DisplaySearch社)

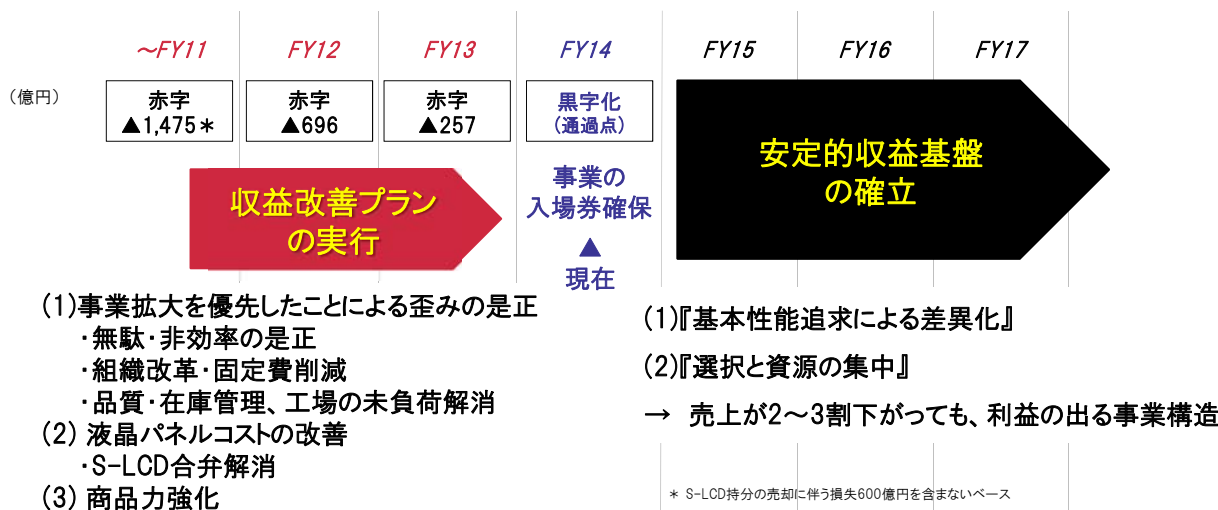
先進国は台数市場で頭打ち、  
新興国はパンアジア中心にゆるやかな成長

Sony IR Day 2014 | 68

### 3-1. 中期事業方針

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
テレビ

## 『商品差異化』と『選択と集中』による安定的収益基盤の確立



Sony IR Day 2014 | 69

### 3-2. 中期事業方針

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
テレビ

## 『商品差異化』と『選択と集中』による安定的収益基盤の確立

### ■ 基本性能の徹底追求 → 顧客ニーズに届く魅力ある商品提案

1) 本質的な価値の磨き上げ: 画質、デザイン、使い勝手



2) 差異化技術及び業界プラットフォーム技術の摺合せ

- ・ 差異化技術: バックライト + 信号処理
- ・ パネルのコモディティー化
- ・ Android プラットフォームの採用



Sony IR Day 2014 | 70

『商品差異化』と『選択と集中』による安定的収益基盤の確立

■ 選択と資源の集中 → 売上が2~3割下がっても、利益の出る事業構造

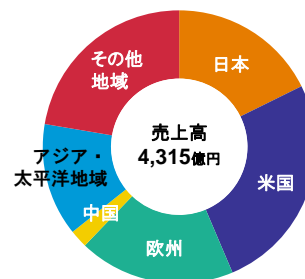
- 1) 分社化による意思決定のスピードアップ
- 2) モデル数の絞り込み  
・2017年度に向けて、2014年度比 3割減
- 3) メリハリの利いた地域販売戦略  
・米国: ショッピングインショップ  
・欧州: 店頭強化
- 4) 更なる設計効率改善とマレーシア工場を核とするコストダウン・オペレーション
- 5) 本社費/販社固定費の削減

4-1. 主要製品別・地域別売上構成比

■ 2013年度 主要製品別売上構成比



■ 2013年度 地域別売上構成比

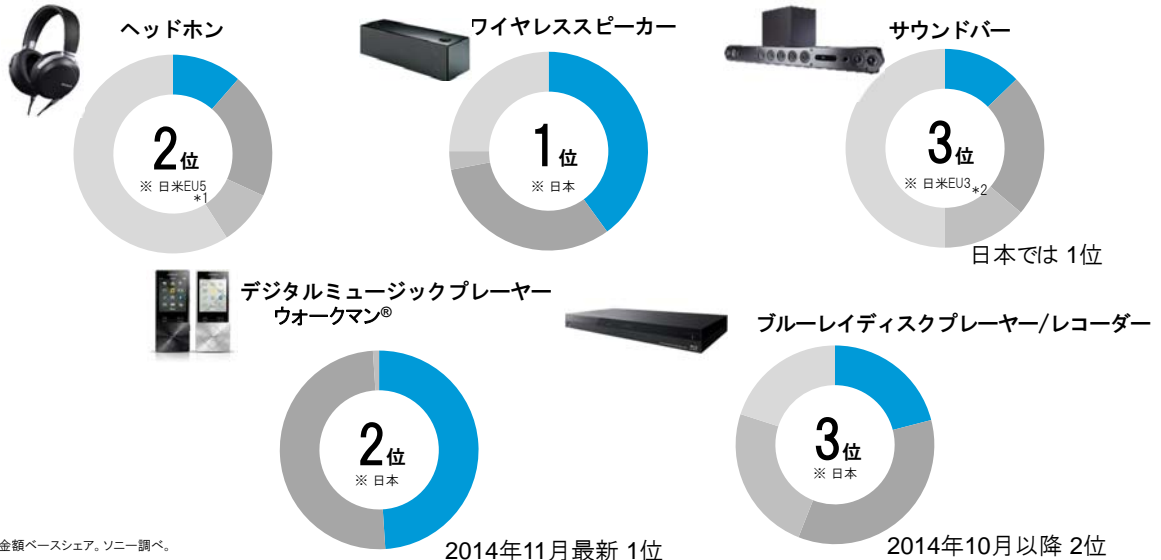


\*1:オーディオ成長領域には、ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカーが主要製品として含まれています。

\*2:売上高は他事業本部からの移管事業を含めた2014年10月時点の組織ベース

## 4-2. 主要製品別のシェア（金額ベース）

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
オーディオ・ビデオ



※ 直近1年間の金額ベースシェア。ソニー調べ。

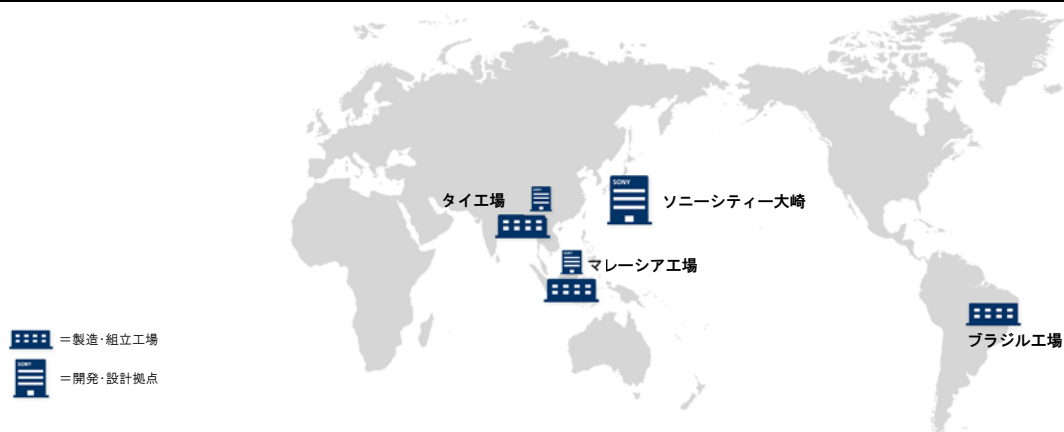
\*1: EU5: イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン

\*2: EU3: イギリス、フランス、ドイツ

Sony IR Day 2014 | 73

## 4-3. オーディオ・ビデオ事業の拠点

ホームエンタテインメント&サウンド分野  
オーディオ・ビデオ

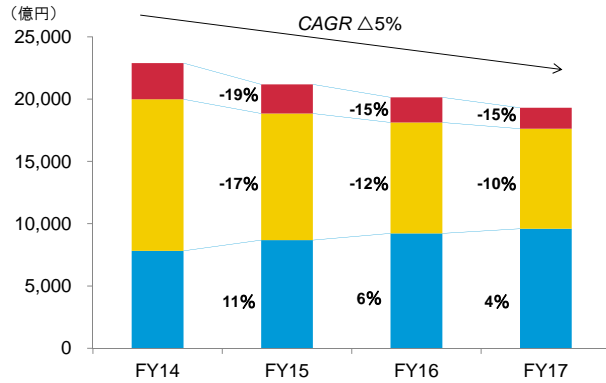


東京（大崎）開発・設計拠点  
マレーシア・タイは製造拠点のみならず設計も手掛ける  
ブラジルでも現地生産中

Sony IR Day 2014 | 74

## 5. 市場の見通し（製品別）

（金額ベース）



### 製品別展望



### 事業機会

- 基本性能は元より、スマートフォンやタブレット端末との連携強化による新しい視聴体験の提供
- 設計・オペレーション効率の追求による残存者利益の確保
- 既存技術やノウハウの活用による業界・顧客変化への的確な対応と周辺領域への展開
- 高まる高音質需要を背景に、長年培ってきたソニー独自の音響技術を用いたハイRez商品の拡大と良い音をもっと手軽に楽しめる新たな音楽感動体験の提供



（ソニー調べ）

2017年度には、家庭用ビデオ市場が縮小する一方で、ヘッドホン・サウンドバー・ワイヤレススピーカー市場は約50%まで拡大

## 6-1. 中期事業方針

### 商品力の強化による収益性の高い体制の構築

- 事業戦略 I： ハイRezを中心とした商品の高付加価値化により、  
最高の音と映像をお客様へ提供
  - オーディオ成長領域（ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカー）でのハイRezを軸とした高付加価値化による収益性向上
  - 市場動向、競合を見据えた地域戦略の見直しによる採算性向上
- 事業戦略 II： 設計・オペレーションの更なる強化
  - 基幹事業所との設計・製造一体運営の強化による固定費改善、ロスコスト削減
- 事業戦略 III： 音と映像のブランディング強化
  - ハイRezを軸とし、音と映像のブランドとしてのソニーのブランドの向上

ハイレゾ商品群の拡大により収益性を向上



ソニーならではの高音質体験が  
リビングの音響機器に拡がる

7-1. HE&S分野 2014年度 営業利益増減要因

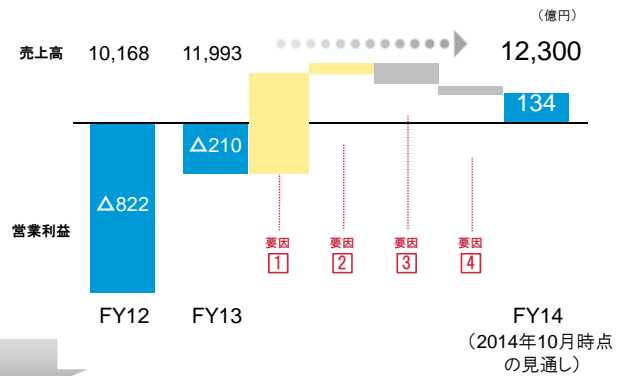
① モデルミックスによる改善、コストダウン要因

高付加価値モデルの増加及び、材料費のコスト  
ダウンにより大幅改善

② 販売会社コストの削減

③ 為替悪影響

④ 設計・製造コストの増加



高付加価値モデルの増加及び、コストダウンにより大幅に収益改善

\*売上高及び営業利益は他事業本部からの移管事業を含めた2014年10月時点の組織ベース



7-2. HE&S分野 収益改善に向けた取り組み(2014年度～2017年度) ホームエンタテインメント&サウンド分野

(億円)

■ テレビ

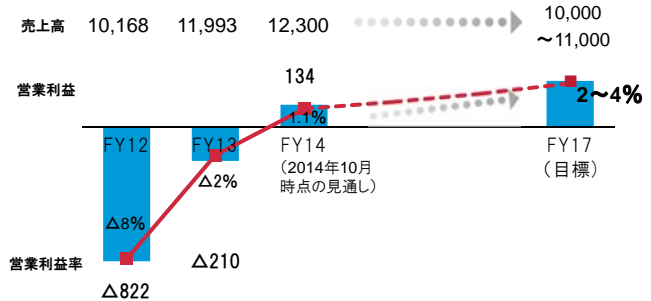
① 基本性能追求による商品の差異化で収益改善

② 選択と資源の集中による固定費削減

■ オーディオ・ビデオ

① ハイレゾを中心とした商品のプレミアム化による収益改善

② 設計・オペレーションの効率改善による固定費削減



商品力向上による粗利率を改善し、  
固定費削減により、営業利益率2～4%を目指す

\*売上高及び営業利益は他事業本部からの移管事業を含めた2014年10月時点の組織ベース

8. HE&S分野 まとめ

ホームエンタテインメント&サウンド分野

■ 2017年度の経営数値目標

- 売上高 10,000～11,000億円
- 営業利益率 2～4%

商品力向上による粗利率を改善し、  
固定費削減により、営業利益率2～4%を目指す

\*売上及び営業利益は他事業本部からの移管事業を含めた2014年10月時点の組織ベース

## 将来に関する記述等についてのご注意

このスライドに記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「可能性」やその類義語を用いたものには限定されません。口頭又は書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営陣の仮定、決定ならびに判断にもとづいています。実際の業績は、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しのみで全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直しを改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。

- (1) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済情勢、特に消費動向
  - (2) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上、生産コスト、又は資産・負債を有する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
  - (3) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、充分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス(テレビ、ゲーム事業のプラットフォーム、ならびにスマートフォンを含む)をソニーが設計・開発し続けていく能力
  - (4) 技術開発や生産能力増強のために行う多額の投資を回収できる能力及びその時期
  - (5) 市場環境が変化の中でソニーが事業構造の改革・移行を成功させられること
  - (6) ソニーが金融を除く全分野でハードウェア、ソフトウェア及びコンテンツの融合戦略を成功させられること、インターネットやその他の技術開発を考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
  - (7) ソニーが継続的に、研究開発に十分な資源を投入し、設備投資については特にエレクトロニクス事業において投資の優先順位を正しくつけて行うことができること
  - (8) ソニーが製品品質を維持できること
  - (9) ソニーと他社との買収、合併、その他戦略的出資の成否を含む(ただし必ずしもこれらに限定されない)ソニーの戦略及びその実行の効果
  - (10) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付けの低下
  - (11) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること
  - (12) 係争中又は将来発生しうる法的手続き又は行政手続きの結果
  - (13) 生命保険など金融商品における顧客需要の変化、及び金融分野における適切なアセット・ライアビリティ・マネジメント遂行の成否
  - (14) (市場の変動又はボラティリティを含む)日本の株式市場における好ましくない状況や動向が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
  - (15) 大規模な災害などに関するリスク
- ただし、業績に不利な影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。