

# Sony IR Day 2014

ソニー株式会社

|                          |    |
|--------------------------|----|
| ■ ゲーム&ネットワークサービス分野       | 03 |
| ■ モバイル・コミュニケーション分野       | 22 |
| ■ イメージング・プロダクツ&ソリューション分野 | 36 |
| ■ デジタルイメージング・プロダクツ       |    |
| ■ プロフェッショナル・ソリューション      |    |
| ■ ホームエンタテインメント&サウンド分野    | 63 |
| ■ テレビ                    |    |
| ■ オーディオ・ビデオ              |    |
| ■ デバイス分野                 | 81 |

SONY

# Sony IR Day 2014

ゲーム&ネットワークサービス分野

2014年11月25日

株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント  
代表取締役 社長 兼 グループCEO  
ソニー株式会社  
グループ役員 ネットワークエンタテインメント事業担当  
アンドリュー・ハウス

## 目次

ゲーム&ネットワークサービス分野

- ゲーム&ネットワークサービス分野
- 1. 事業の概要
- 2. 中期事業方針
- 3. 経営数値目標
- 4. まとめ

**Sony Computer Entertainment**

PlayStation®4 (PS4™)、PlayStation®3 (PS3®)、PlayStation®Vita (PS Vita)、PSP®(PlayStation®Portable)  
関連ハードウェア及びソフトウェアの企画・開発・販売

**Sony Network Entertainment**

Sony Entertainment Network上でゲーム、音楽、映像の各種コンテンツ・サービスを  
「プレイステーション」、AndroidやiOS搭載デバイス向けに提供

**主なプラットフォーム及びサービス導入の歴史**

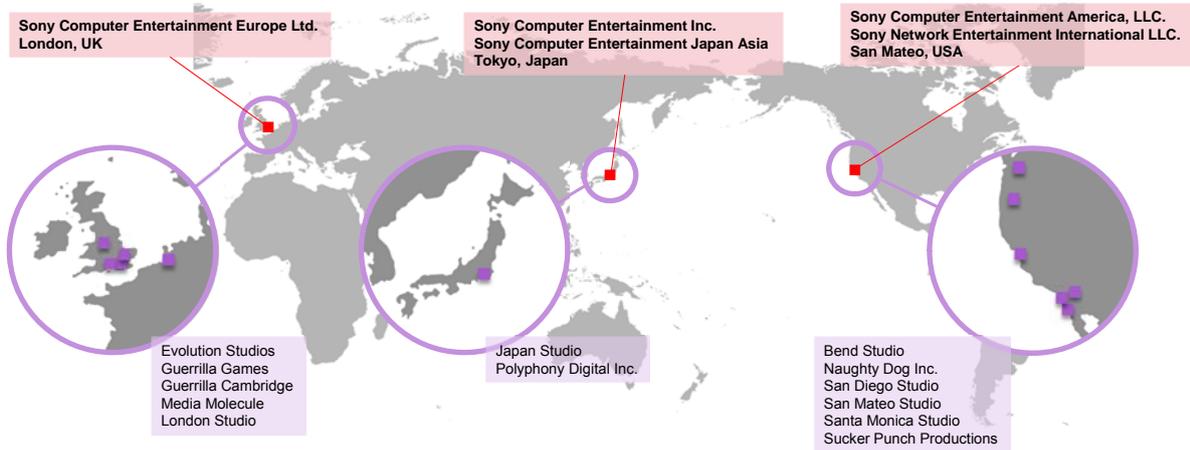
|       |  |                               |
|-------|--|-------------------------------|
| 1993年 | Sony Computer Entertainment Inc. 設立              |                               |
| 1994年 | PlayStation® 発売                                  | CD-ROMを本格的にフォーマットとして導入        |
| 2000年 | PlayStation®2 発売                                 | DVD-ROMを採用                    |
| 2004年 | PSP® (PlayStation®Portable) 発売                   | 初の携帯型ゲーム機                     |
| 2006年 | PlayStation®3 発売                                 | BD-ROMを採用                     |
|       | PlayStation®Network (PSN <sup>SM</sup> ) 開始      | 本格的なネットワークサービスをグローバルで提供開始     |
| 2008年 | PlayStation®Storeでビデオコンテンツ提供開始                   | 「プレイステーション」向け初のビデオ配信サービス      |
| 2009年 | サードパーティ・ビデオサービス提供開始                              | PS3®でNetflixのサービスに対応開始        |
| 2010年 | Sony Network Entertainment International LLC. 設立 |                               |
|       | Video Unlimited/Music Unlimitedサービス開始            | 「プレイステーション」プラットフォーム以外へのサービス展開 |
| 2011年 | PlayStation®Vita 発売                              | 究極のポータブルエンタテインメント体験を実現        |
| 2013年 | PlayStation®4 発売                                 | 「プレイステーション」史上最速で実売1,000万台を突破  |



## 1-2. 地域統括拠点及びソフトウェアタイトル開発拠点

ゲーム&ネットワークサービス分野

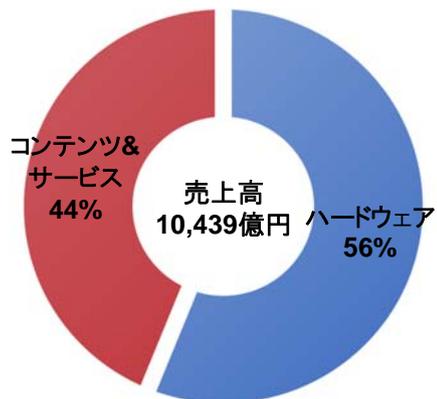
- 地域統括拠点 (Regional Headquarters)
- ソフトウェアタイトル開発拠点 (SCE Worldwide Studios)



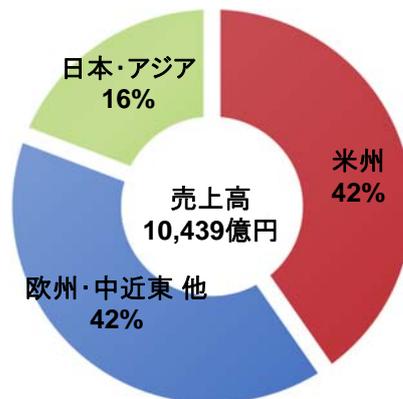
## 1-3. 主要製品別・地域別売上構成比

ゲーム&ネットワークサービス分野

■ 2013年度 主要製品別売上構成比

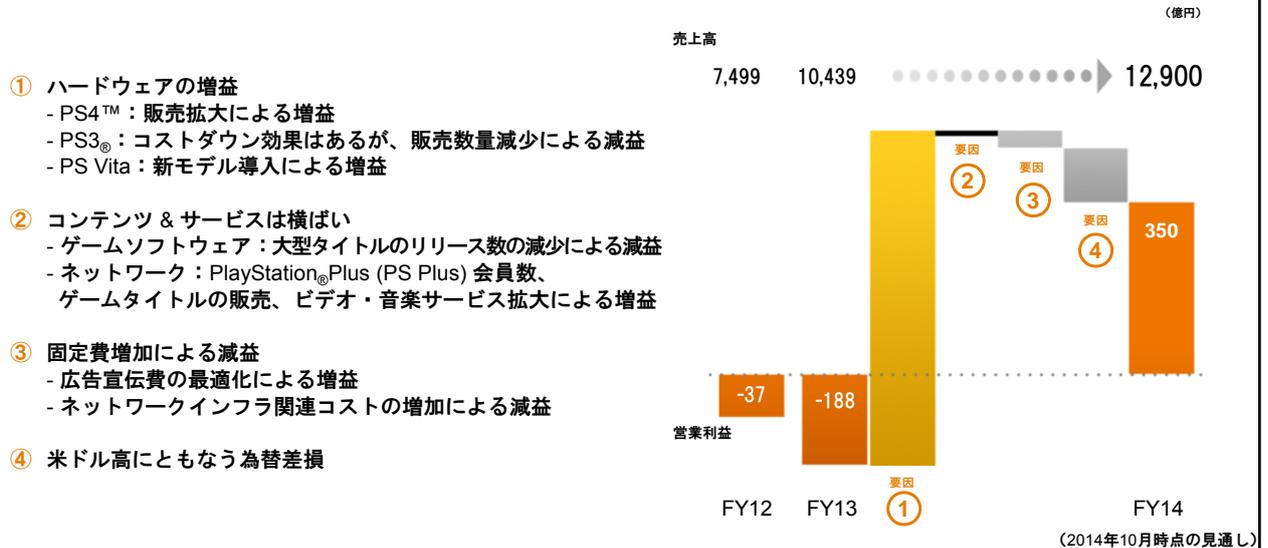


■ 2013年度 地域別売上構成比



## 1-4. 業績推移:2014年度 営業利益増減要因

ゲーム&ネットワークサービス分野



## 2. 中期事業方針

ゲーム&ネットワークサービス分野

進化したゲームとネットワークサービスの統合体験の提供による  
 「プレイステーション」エコシステムの発展

- 事業戦略 I : 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大
- 事業戦略 II : ARPPUの向上及び関連売上の増大

ARPPU = Average Revenue Per Paying User / 購買ユーザー一人当たりの売上



MAU = Monthly Active Users / 月次アクティブユーザー

### 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大 ゲームコンソールとしてのPS4™の競争力を維持・強化



新たな体験の提供  
機能や使いやすさの継続的強化

継続的ハードウェア  
コストダウン活動

## 2. 中期事業方針

ゲーム&ネットワークサービス分野

### 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大

ソフトウェアタイトルを継続拡充し、コア層拡大に加え、カジュアル層を獲得



コアユーザー層向けの強力な  
ソフトウェアタイトルを継続供給

カジュアル層向け  
ゲームや動画・音楽サービス充実化

PlayStation.

Sony IR Day 2014 | 13

## 2. 中期事業方針

ゲーム&ネットワークサービス分野

### 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大

先進的なクラウド型のTVサービスや、ストリーミング型ゲームサービス等を通じて顧客基盤を拡大

デバイスの制約からの開放

PlayStation Now



PlayStation.

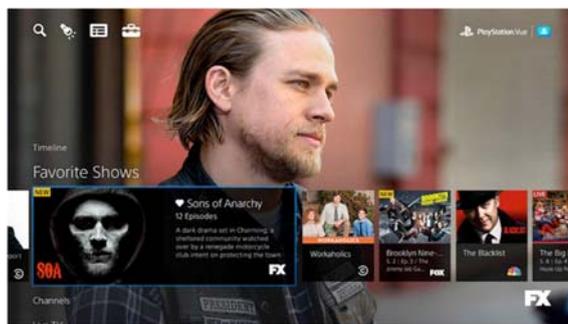
Sony IR Day 2014 | 14

### 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大

先進的なクラウド型のTVサービスや、ストリーミング型ゲームサービス等を通じて顧客基盤を拡大

ライブ放送 + DVR視聴体験を提供

PlayStation.Vue



PlayStation™Vueを通じ、より直感的な操作性を提供するとともに、ユーザーそれぞれの好みをより反映、インタラクティブで革新的な新しいテレビの視聴体験を提供

### 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大

経済発展やゲーム文化の変化など、地域別の成長機会への丁寧な取り組み

中国や南米など購買可能層の増加が期待できる地域での成長機会

中東やドイツなど、ゲーム文化が変化している市場での成長機会

## 2. 中期事業方針

ゲーム&ネットワークサービス分野

### ARPPUの向上及び関連売上の増大

付加価値サービスの魅力を高めPS Plusの加入率と継続率を向上



魅力的なマルチプレイ体験が可能なタイトルの拡充



提供コンテンツの厳選、事前テストへの参加権

## 2. 中期事業方針

ゲーム&ネットワークサービス分野

### ARPPUの向上及び関連売上の増大

ユーザー層に適したビデオサービス、音楽サービスを提供し、購入率を向上  
魅力的なユーザー基盤を背景に、他社サービスとの提携を通じて、収益を増大



ユーザーの興味に応じた  
編成

オリジナルコンテンツの  
提供

他社ビデオサービスにも  
対応することでユーザーの  
コンソール利用度を向上

## 2. 中期事業方針

ゲーム&ネットワークサービス分野

### 進化したゲームとネットワークサービスの統合体験の提供による 「プレイステーション」エコシステムの発展

#### ■ 事業戦略 I : 「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大

- ゲームコンソールとしてのPS4™の競争力を維持・強化
- ソフトウェアタイトルを継続拡充し、コア層拡大に加え、カジュアル層を獲得
- 先進的なクラウド型のTVサービスや、ストリーミング型ゲームサービス等を通じて顧客基盤を拡大
- 経済発展やゲーム文化の変化など、地域別の成長機会への丁寧な取り組み

#### ■ 事業戦略 II : ARPPUの向上及び関連売上の増大

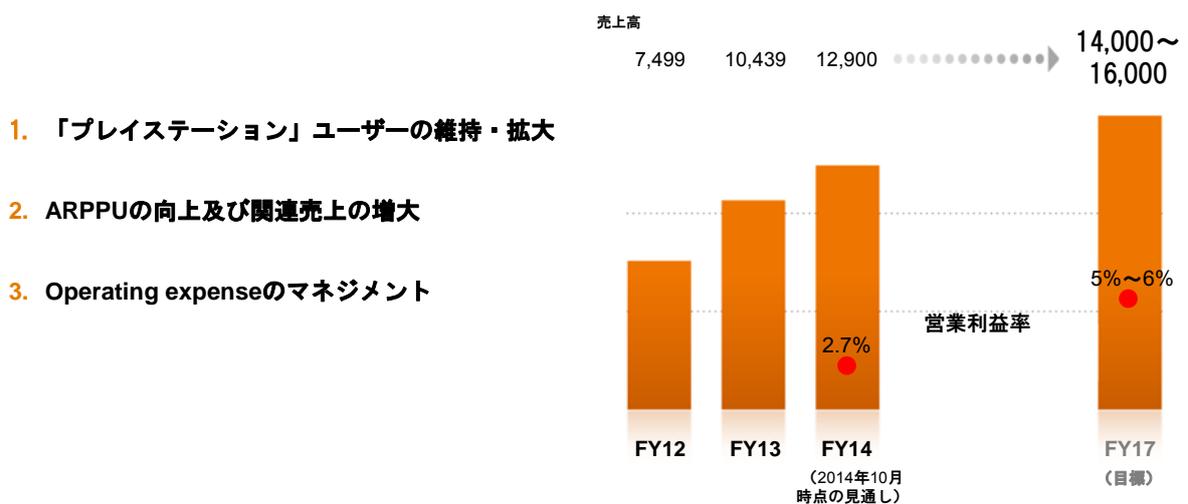
- 付加価値サービスの魅力を高めPS Plusの加入率と継続率を向上
- ユーザー層に適したビデオサービス、音楽サービスを提供し、購入率を向上
- 魅力的なユーザー基盤を背景に、他社サービスとの提携を通じて、収益を増大

ARPPU = Average Revenue Per Paying User / 購買ユーザー一人当たりの売上

## 3. 収益改善に向けた取り組み(2014年度~2017年度)

ゲーム&ネットワークサービス分野

(億円)



## 2017年度の経営数値目標

- 売上高 **14,000～16,000 億円**
- 営業利益率 **5%～6%**

「プレイステーション」ユーザーの維持・拡大をはかるとともに、魅力あるゲーム・ネットワーク体験を訴求し売上・利益の拡大を目指す。

SONY

# Sony IR Day 2014

モバイル・コミュニケーション分野

2014年11月25日

ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社  
代表取締役社長 兼 CEO  
十時 裕樹

■ モバイル・コミュニケーション分野

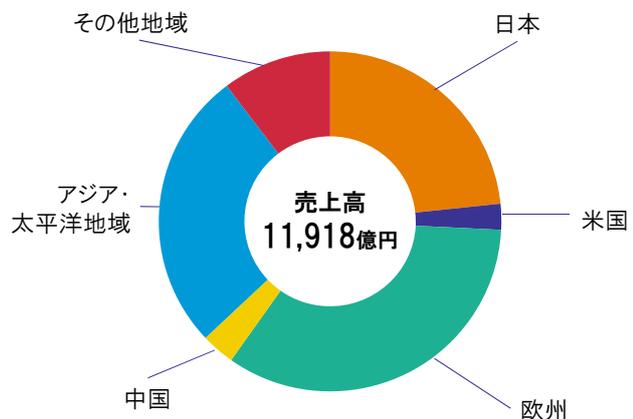
1. 事業の概要
2. 今年度の業績見通し
3. 市場動向
4. 中期事業方針

1-1. 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



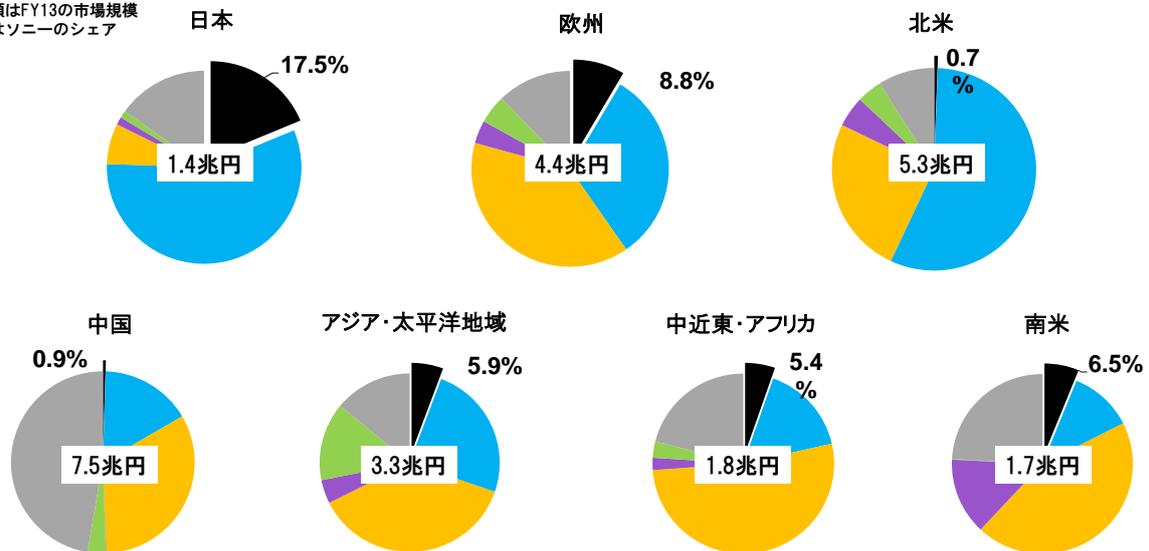
■ 2013年度 地域別売上構成比



## 1-2. 主なマーケットのシェア

モバイル・コミュニケーション分野

※金額はFY13の市場規模  
%はソニーのシェア



(ソニーモバイル調べ)

25

Sony IR Day 2014 | 25

## 2-1. 2014年度 営業利益増減要因(昨年度実績比較)

モバイル・コミュニケーション分野

(億円)

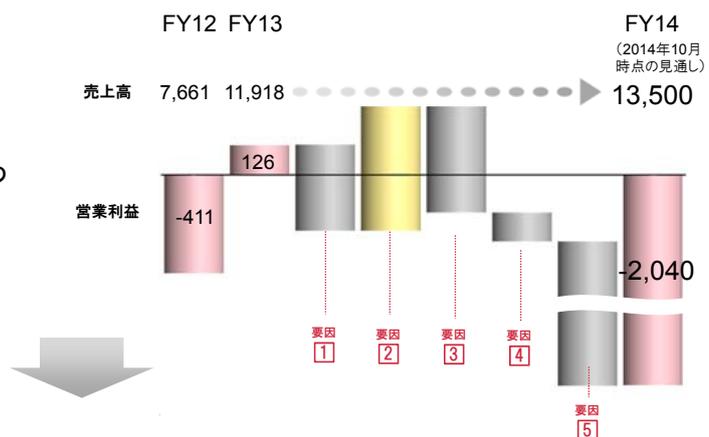
1 米ドル高の悪影響

2 高価格帯モデルを中心とした販売増

3 マーケティング費用、研究開発費及び特許費用の増加

4 構造改革費用の増加

5 営業権の減損 1,760億円



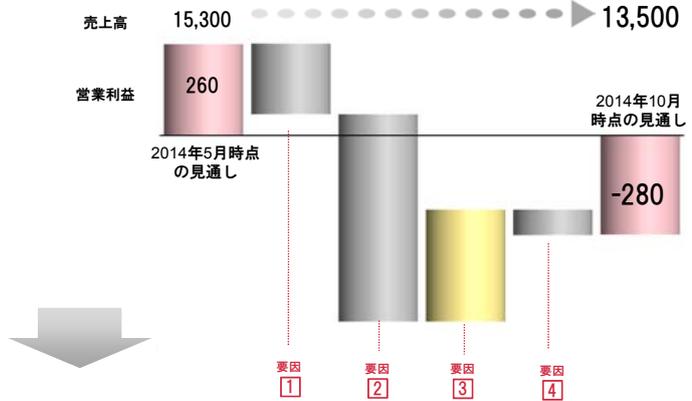
高価格帯モデルを中心に増収を実現するものの、営業権の減損の実施、マーケティング費用等の増加、為替の悪影響及び構造改革費用の増加にともない大幅減益

Sony IR Day 2014 | 26

2-2. 2014年度営業利益増減要因（5月時点の見通し比較：営業権の減損除く）

モバイル・コミュニケーション分野  
(億円)

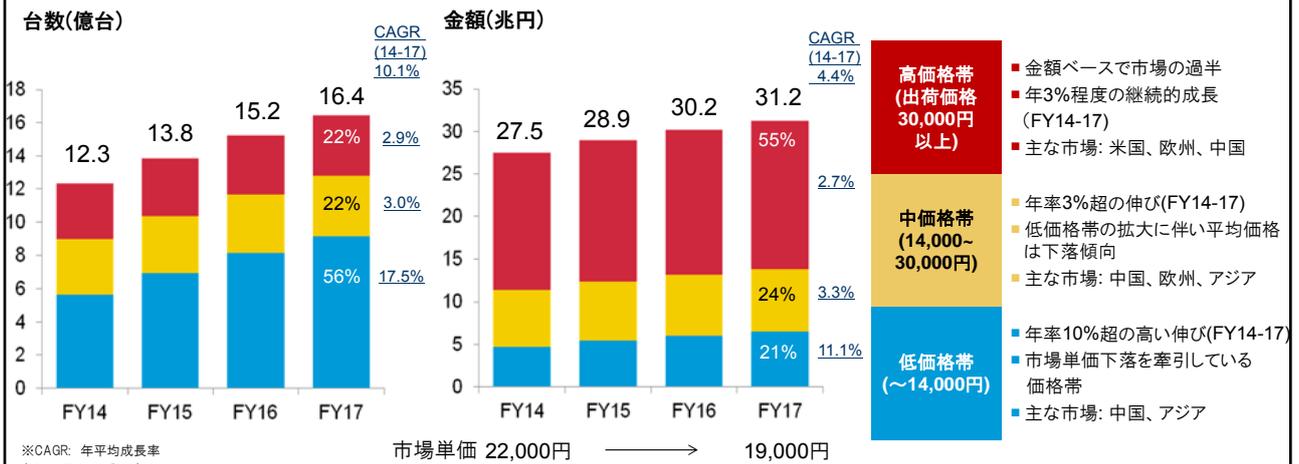
- 1 米ドル高の悪影響
- 2 低・中価格帯モデルの販売減
- 3 マーケティング費用、研究開発費等の削減
- 4 構造改革費用の増加



東南アジア、中国、欧州を中心に低・中価格帯の販売計画を大幅に見直し。費用の削減を図るも、期初の利益計画から損益状況は大きく悪化。

3-1. スマートフォン市場の見通し（価格帯別）

モバイル・コミュニケーション分野

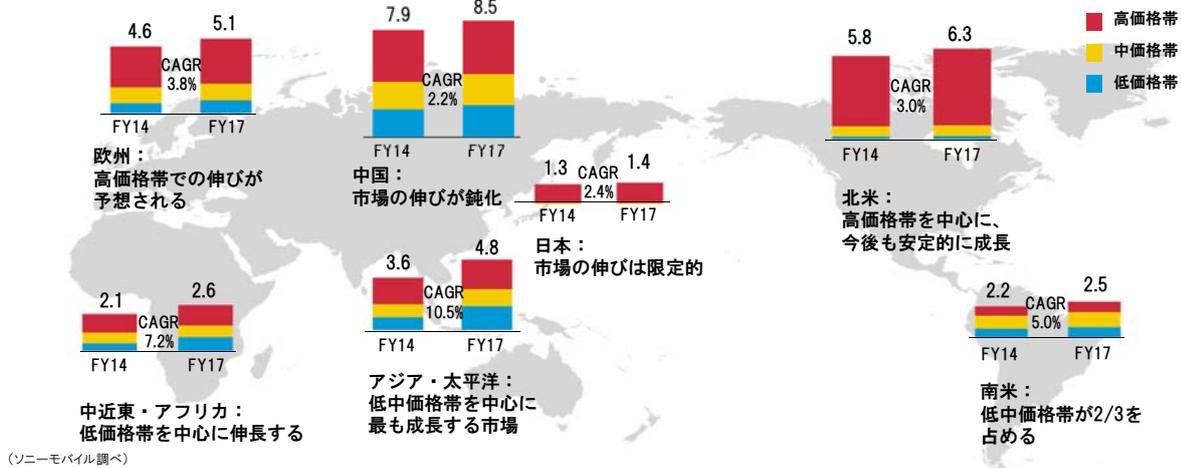


金額ベースで過半を占める高価格帯は相対的に市場の安定を想定されるものの低価格帯の成長が著しいことにより、市場全体での単価下落を見込む

### 3-2. スマートフォン市場の見通し（地域別）

モバイル・コミュニケーション分野

（単位：兆円、FY14-17 CAGR: %）



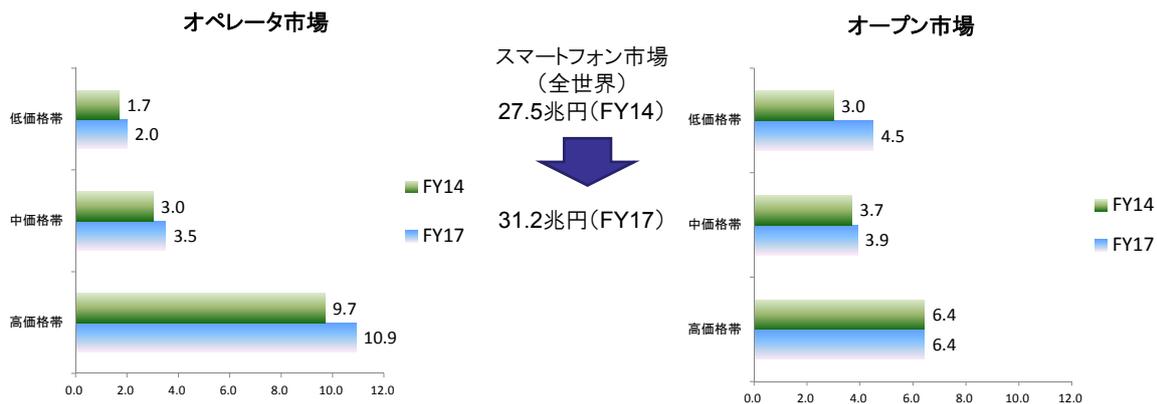
（ソニーモバイル調べ）

市場を牽引してきた中国市場は伸びが鈍化し、低・中価格帯が過半を占める

### 3-3. 市場認識

モバイル・コミュニケーション分野

（単位：兆円）

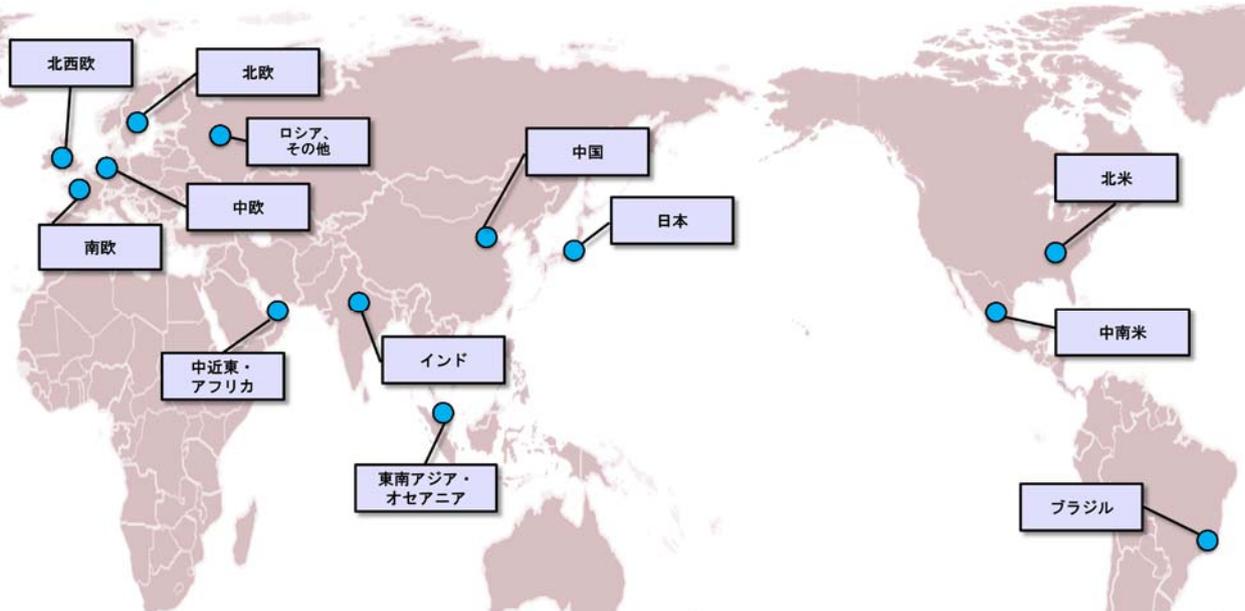


（ソニーモバイル調べ）

オープン市場における低価格帯の伸長が著しい一方で、オペレータ市場の中・高価格帯の伸びは限定的

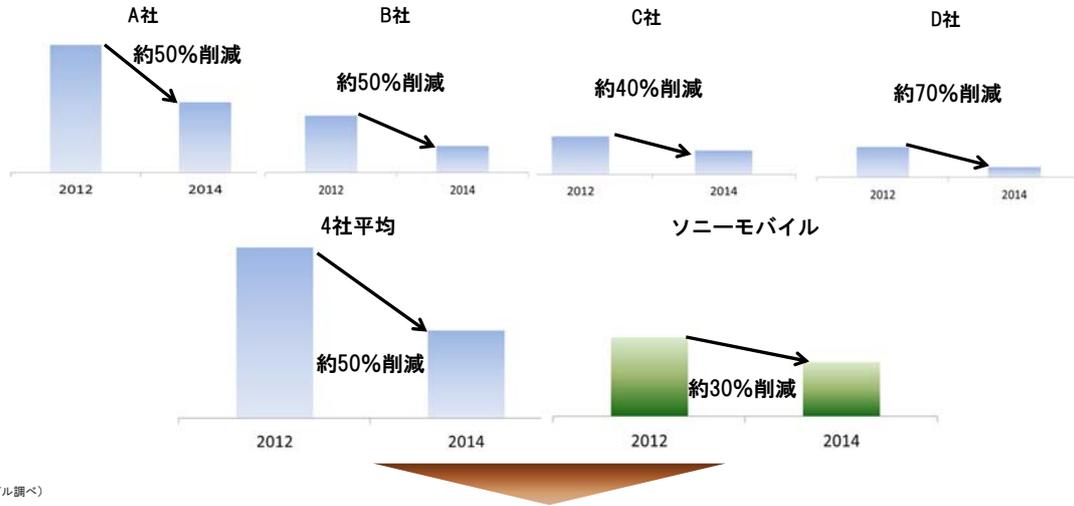
## 事業環境の変化に対応するために、構造改革を推進し “集中”と“選択”を行う

- 集中と選択 I  
地域ごとに最適なセールスマーケティング戦略を構築すると共に、それぞれの投資効率を高め、収益管理を強化する目的で、必要に応じて再編を検討する
- 集中と選択 II  
価格競争力の強化のために、商品モデル数の厳選等を通じて、ハードウェア・ソフトウェアの開発効率を高める
- 集中と選択 III  
広告宣伝費の費用対効果の向上を目的として、データベースマーケティングの比重を高め、既存顧客にアプローチすることで、継続購買率を高める
- 集中と選択 IV  
本社機能や間接組織等の再編等の構造改革を推進する



### 4-3. 製品モデル数の厳選

モバイル・コミュニケーション分野



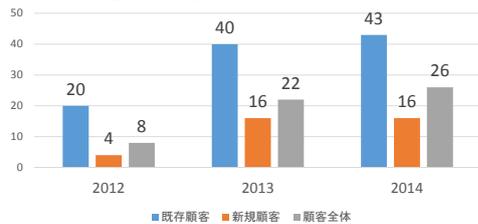
(ソニーモバイル調べ)

モデル数の厳選、及び1モデル当たりの経営資源の集中による収益効率化を図る

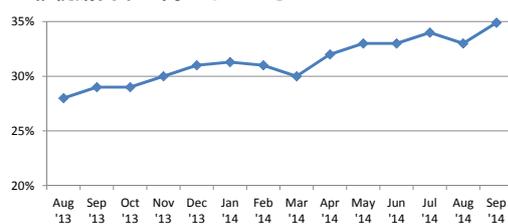
### 4-4. マーケティングの効率性向上

モバイル・コミュニケーション分野

■ Xperia顧客のNet Promoter Score※  
-既存顧客の満足度が非常に高い

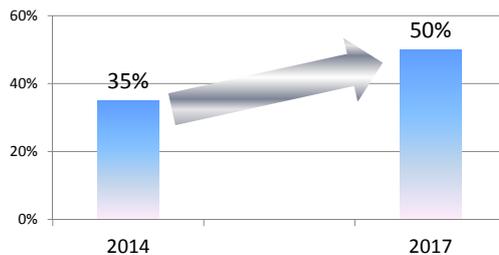


■ Xperia顧客の直近の継続購買率  
-継続購買率が向上している



※Net Promoter Scoreとは、顧客のロイヤルティを測るための指標のひとつ。  
推奨者正味比率。

■ Xperia既存顧客の継続購買率を向上させる

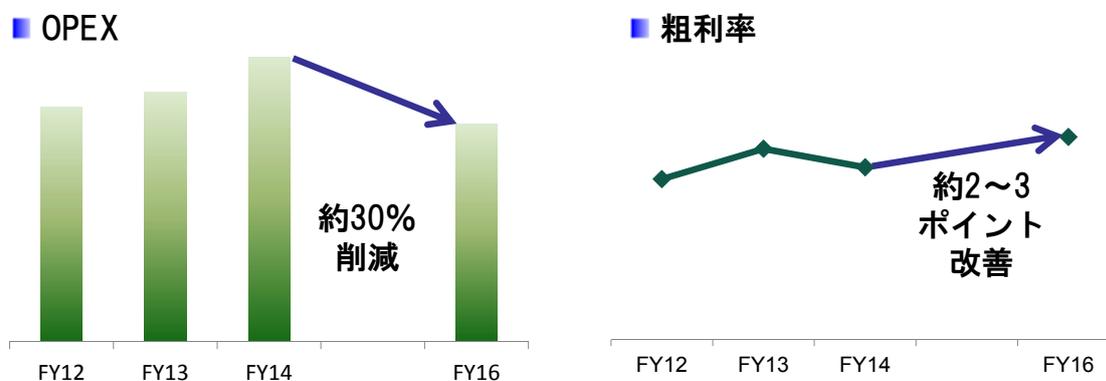


(ソニーモバイル調べ)

(全世界ベース)

#### 4-5. 損益分岐点の引き下げ

モバイル・コミュニケーション分野



安定的に利益を計上できる構造を作るために改革を推進する

Sony IR Day 2014 35

SONY

## Sony IR Day 2014

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

2014年11月25日

ソニー株式会社 執行役 EVP  
イメージング・プロダクツ&ソリューション セクター長  
プロフェッショナル・ソリューション事業本部長  
根本 章二

ソニー株式会社 業務執行役員 SVP  
デジタルイメージング事業本部長  
石塚 茂樹

- イメージング・プロダクツ&ソリューション分野の概要
- デジタルイメージング・プロダクツ
  1. 事業の概要
  2. 市場の見通し
  3. 中期事業方針
- プロフェッショナル・ソリューション
  4. 事業の概要
  5. 中期事業方針
- イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
  6. 業績推移
  7. まとめ

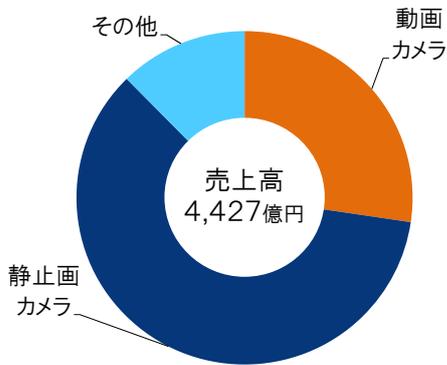
**ミッション: デジタルイメージング分野で不断のイノベーションを通じて  
業界のリーディングポジションを堅持し、安定した利益創出に貢献する**



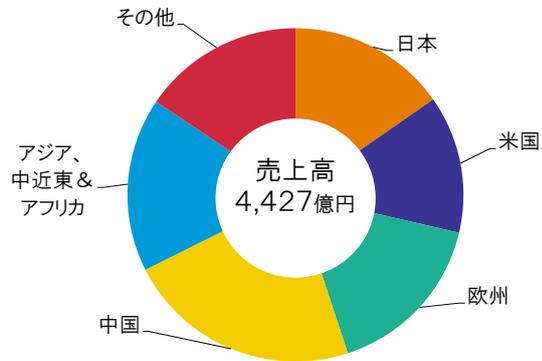
## 1-1. 主要製品別・地域別売上構成比

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

### ■ 2013年度 主要製品別売上構成比



### ■ 2013年度 地域別売上構成比



#### 製品構成及び略称の定義 \*1 \*1. ()内が本日の発表内で使用する略称

動画カメラ: 民生用ビデオカメラ(コンシューマCAM)\*2、業務用ビデオカメラ(業務用CAM)  
静止画カメラ: コンパクトデジタルスチルカメラ(DSC)、レンズ交換式カメラ(ILC)、交換レンズ

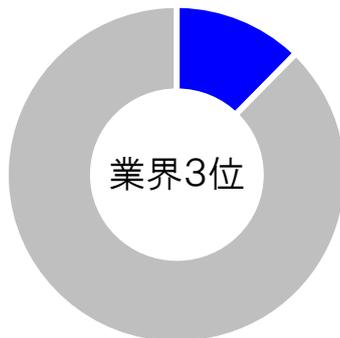
\*2. CAM(\* Camcorderの略)=ビデオカメラ \*3. アクションカメラはコンシューマビデオカメラに含む

## 1-2. 主要製品別のシェア (金額ベース)

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

### ■ 2013年度 静止画カメラ市場

市場規模: 2兆3,000億円

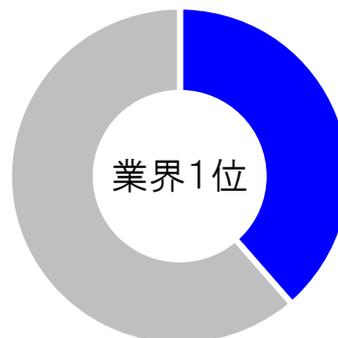


#### 製品カテゴリ別シェア

DSC : 19%(業界3位)  
(内高付加価値DSC\*1: 3割超/業界1位)  
ILC(交換レンズ含む): 9%(業界3位)  
(内ミラーレス型ILC: 4割程度/業界1位)

### ■ 2013年度 動画カメラ市場

市場規模: 3,200億円



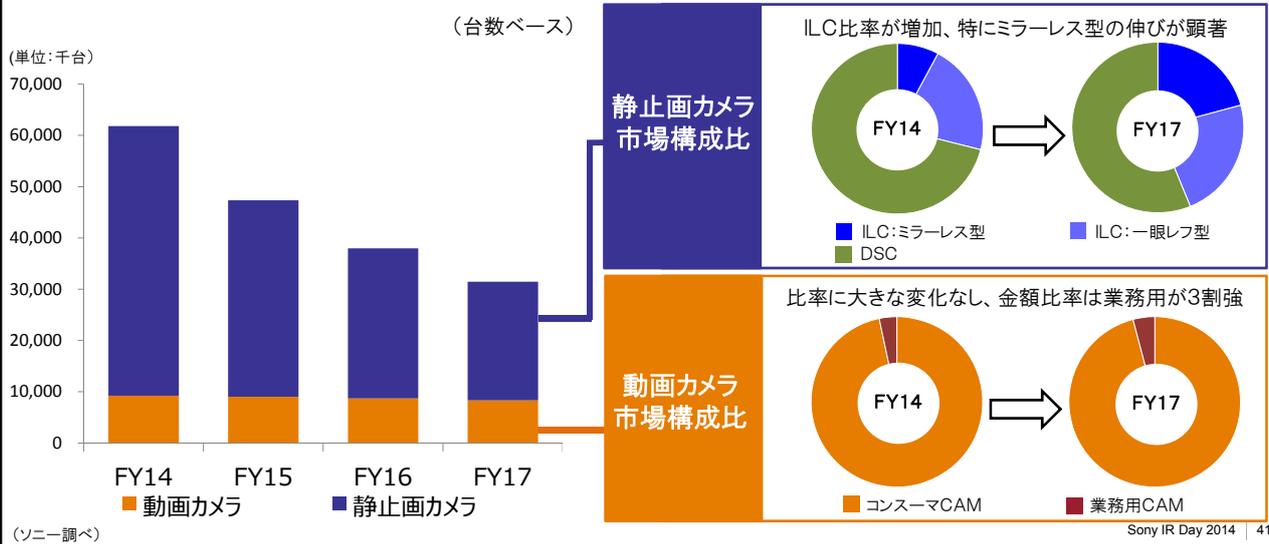
#### 製品カテゴリ別シェア

コンシューマCAM : 37%(業界1位)  
(内コンベンショナルビデオカメラ: 5割超/業界1位)  
業務用CAM : 48%(業界1位)

## 2. 市場の見通し（製品別）

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

動画カメラ市場は微減。静止画カメラ市場は大幅減の中ILC比率が増加、  
特に近年市場が拡大基調のミラーレス型の比率の伸びが顕著



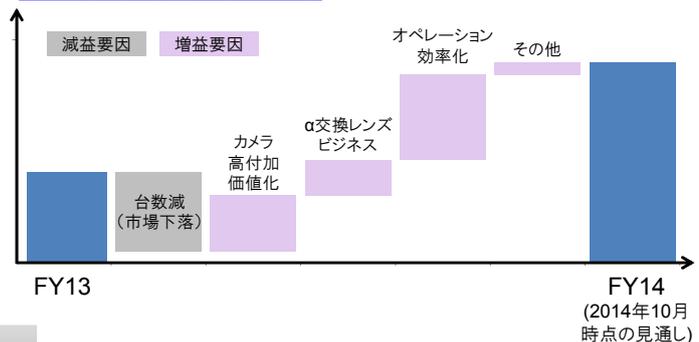
### 3-1. 2014年度の見通しと中期事業方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

#### 2014年度 収益向上の要因 (前年度比)

- ① カメラ高付加価値化(ILC、DSC)
- ②  $\alpha$  交換レンズのビジネス好調
- ③ オペレーション効率化
  - 販社経費の削減
  - 製造固定費の削減
  - 設計プラットフォーム化(設計効率化)

#### 2014年度 営業利益増減要因



## 中期事業方針

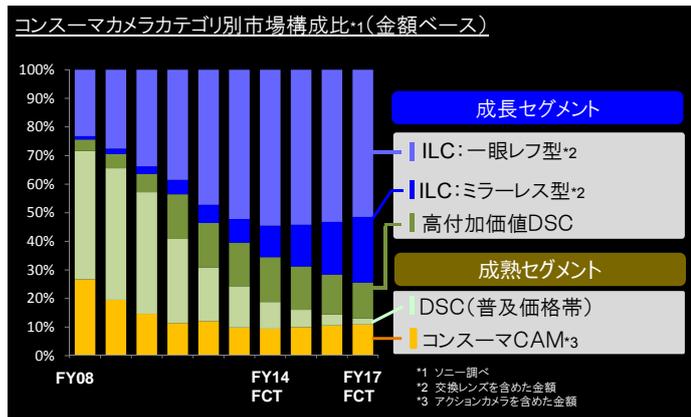
高付加価値領域・成長領域への集中とオペレーション効率化により、  
強い商品群と筋肉質な経営体質を実現することで、高収益性の維持・継続を目指す

### 3-2. 中期事業方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

高付加価値領域・成長領域への集中と、オペレーション効率化による、高収益性の維持・継続を目指す

- 事業戦略 I  
αレンズ交換式カメラ事業の強化
- 事業戦略 II  
α交換レンズ事業の拡大
- 事業戦略 III  
DSC/CAMの高付加価値シフト加速
- 事業戦略 IV  
カメラ技術のB2B市場への応用加速
- 事業戦略 V  
オペレーション効率化の追求



### 3-3. 戦略 I αレンズ交換式カメラ事業の強化:これまでの取組み

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

**FY13 “新基軸商品の提案”**  
フルサイズミラーレス市場の創造

**FY14**  
小型ボディに圧倒的機能を次々搭載

ハイエンド  
ユーザー

“世界初” 35mmフルサイズ  
センサー搭載

“光学ローパスフィルターレス”  
“3640万画素フルサイズ”

“世界最高感度”  
“ISO409600”

“世界初” フルサイズ対応  
5軸手振れ補正搭載



2013年11月発売



2013年11月発売



2014年6月発売



2014年12月発売予定

ミドル  
&  
エントリー  
ユーザー

業界TOPシェアを誇るエントリー・ミドルクラス  
レンズ交換式ミラーレスカメラ商品群



2014年3月発売



2014年9月発売

“世界最速<sup>\*1</sup>”撮り逃しのない超高速AF搭載

<sup>\*1</sup>106000 APS-Cセンサー搭載デジタル一眼カメラとして

広さ(エリア) **4D FOCUS**  
179点  
像面位相差AF搭載  
奥行  
世界最速0.06秒<sup>\*</sup>のAFスピード  
<sup>\*</sup>α6000  
時間  
予測精度の高いAFアルゴリズム

3-4. 戦略Ⅰ αレンズ交換式カメラ事業の強化：今後の方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

FY13

FY14

FY15以降

**新基軸商品提案**      「小型」ボディに圧倒的機能      **イメージング3大技術を軸に徹底的な差異化を図る**

**ハイエンドユーザー**

α 7R, α 7S, α 7, α 7II

**ミドル & エントリーユーザー**

α 6000, α 5100

**超高感度**      **超高解像**

**圧倒的スピード**      **4 K**

**Image Cube**

**手振れ AF**

3-5. 戦略Ⅱ α交換レンズ事業の拡大

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

フルサイズEマウント（FE）基本ラインアップ拡充と、ソニーらしい先端レンズにより、充実したレンズラインアップを構築、最適なブランディングを展開することでビジネス拡大を加速

**技術**

**内製レンズコア技術**

非球面レンズ    ナノARコーティング    ED (異常低分散)ガラス    円形絞り    リニアモーター    超音波モーター



**商品**

**フルサイズEマウントレンズラインアップの拡充**



FY2013 5本 → FY2014\* 13本 → FY2015以降 20本以上

**充実した交換レンズラインアップ**



FY13 累計生産 3千万本突破\*2

**交換レンズラインアップ計\*3**

FY2013 : 56本  
FY2014\*1 : 64本

↓  
FY2015以降(短期目標) : 70本以上

**顧客**

**最適なブランディング**

ソニーらしいデジタル先端技術の集結

- ・標準～望遠領域
- ・ズーム領域(動画含)



を中心に展開

アナログ時代からの信頼のブランドカ

- ・広角～標準領域
- ・単焦点領域



を中心に展開

\*1. 現時点で開発中のレンズを含む、会計年度中(～2015.3)迄に発売を予定している商品を含む    \*2. コミカミ/マルチ時代を含めたソニーILC用交換レンズすべての累計生産本数    \*3. FEレンズを含めたソニーILC用交換レンズすべてのラインアップ数

### 3-6. 戦略Ⅲ DSC/CAM高付加価値シフト加速

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

3大コア技術の進化と組み合わせで、新しい映像表現と顧客価値を創造し、競争優位性を確保

RX100(FY2012)



“高画質を手のひらに”  
1.0型センサー搭載コンパクト

RX100M2(FY2013)



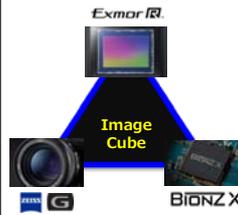
“圧倒的高感度”  
裏面照射・1.0型センサー搭載

RX100M3(Y2014)



“広角・高解像、EVF内蔵”  
大口径レンズ、新画像処理エンジン

新映像表現、顧客価値創造



AX100



“卓越した映像技術の結集”  
世界初、4Kコンシューマカムコーダ  
1.0型センサー搭載

HANDYCAM

PXW-FS7



“αマウントの業務用拡張”  
レンズ交換式業務用CAM



XDCAM

Sony IR Day 2014 | 47

### 3-7. 戦略Ⅳ カメラ技術のB2B市場への応用加速

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクツ

コンシューマ事業で培ったカメラ技術を応用し、車載用などB2B事業を拡大予定

車載用カメラ



半導体検査装置用カメラ



監視カメラ用カメラブロック



Sony IR Day 2014 | 48

### 3-8. 戦略Ⅴ オペレーション効率化の追求

イメージング・プロダクト&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクト



設計開発のプラットフォーム化による開発の効率化と商品力強化の両立  
“こだわり”と“わりきり”



ビジネス状況に応じたリーンな固定費マネジメント



全社戦略と連動した販売機能改革の推進

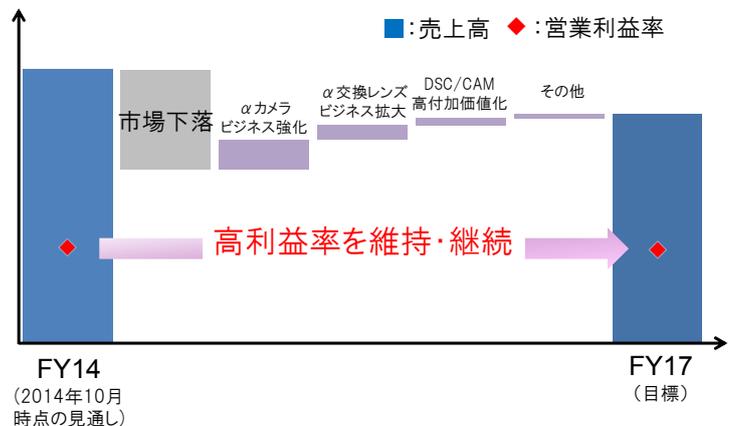
### 3-9. 中期事業方針 まとめ

イメージング・プロダクト&ソリューション分野  
デジタルイメージング・プロダクト

高付加価値領域・成長領域への集中とオペレーション効率化により、  
強い商品群と筋肉質な経営体質を実現することで、高収益性の維持・継続を目指す

#### 中期事業方針

- ① αレンズ交換式カメラ事業の強化
- ② α交換レンズ事業の拡大
- ③ DSC/CAM高付加価値シフト加速
- ④ カメラ技術のB2B市場への応用加速
- ⑤ オペレーション効率の追求



SONY

α



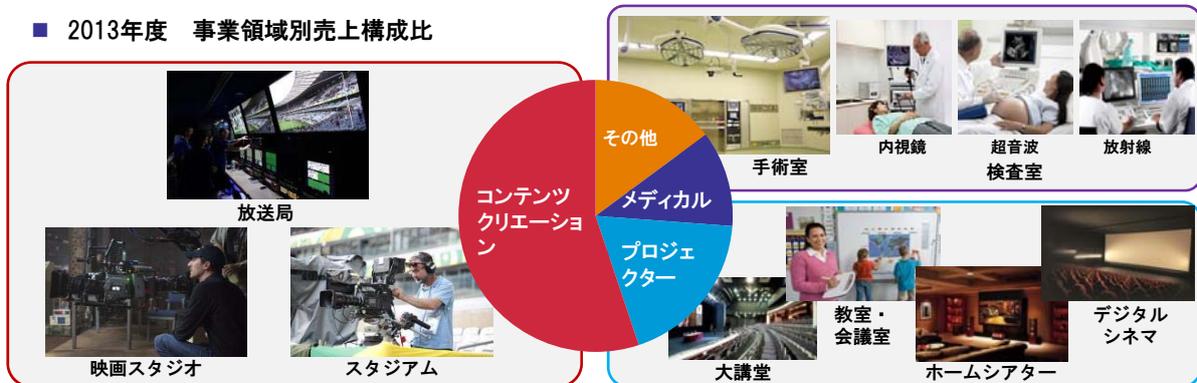
#### 4-1. 事業概要

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

##### 3つの基幹事業

- 放送局を中心としたコンテンツ制作企業の基幹業務に対するソリューション提供事業（コンテンツクリエイション）
- 高度化するコンテンツの出力側に対応した高輝度プロジェクターや上映システム等の提供事業（プロジェクター）
- ソニーのイメージング、デバイス等の技術とリソースを活用し、医療分野の映像の利活用に対する製品・システム提供事業（メディカル）

##### ■ 2013年度 事業領域別売上構成比



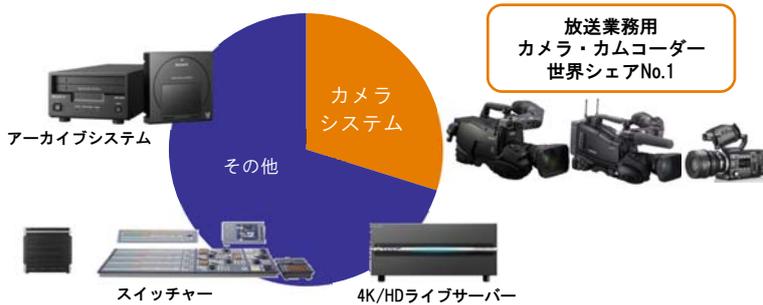
## 4-2. 主な事業領域別の状況 - コンテンツクリエイション

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

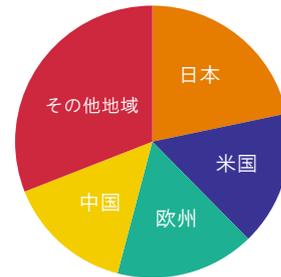
### コンテンツクリエイション領域 事業の強み

- テープの時代から長く放送局の基幹業務に深く刺さり、現在も顧客の基幹業務を支えていることに由来する、顧客からの圧倒的な信頼と人的関係
- カメラシステム領域では世界シェアナンバーワン

#### ■ 2013年度 主要製品/システム別売上構成比



#### ■ 2013年度 地域別売上構成比



Sony IR Day 2014 | 53

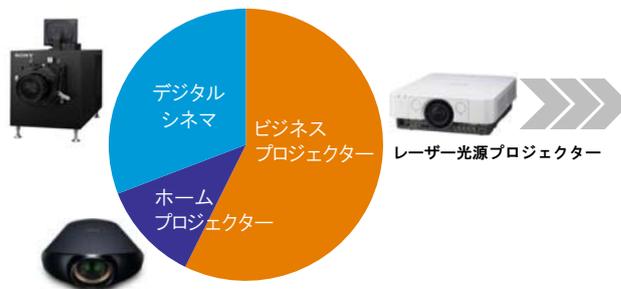
## 4-3. 主な事業領域別の状況 - プロジェクター

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

### プロジェクター領域 事業の強み

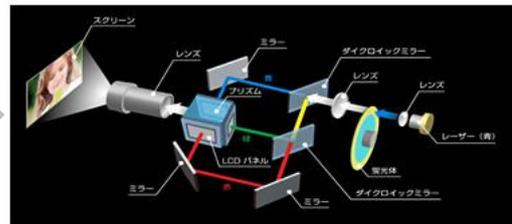
- キーデバイスの内製化による技術的差異化、高画質化の実現
- 他社に先駆けた蛍光体レーザー光源モデルがヒット 中輝度帯でシェア拡大
- 4K SXRDパネルを使ったハイエンドホームプロジェクターのシェア拡大

#### ■ 2013年度 主要製品/システム別売上構成比



#### ■ 垂直統合の強み

独自の「光源システム」と、3LCD方式のイメージ



BrightEra™



高輝度を実現する液晶パネル  
“BrightEra™ (ブライトエラ)”

Sony IR Day 2014 | 54

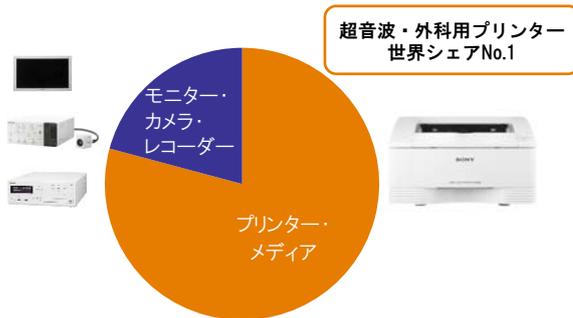
#### 4-4. 主な事業領域別の状況 - メディカル

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

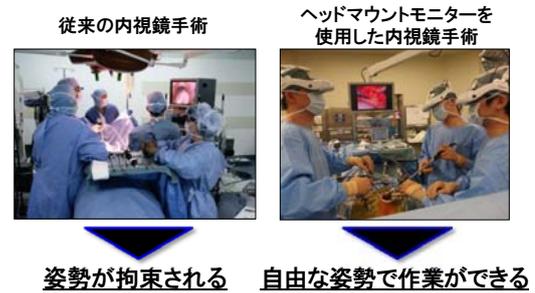
##### メディカル領域 事業の強み

- 超音波・外科用プリンターで世界シェアナンバーワン
- プリンター以外の医療用商材を拡大中  
事例) ヘッドマウントモニター：内視鏡分野で有用性が認知され始めている

##### ■ 2013年度 主要製品/システム別売上構成比



##### ■ ヘッドマウントモニターとの連携が生み出す新しいかたちの内視鏡手術



Sony IR Day 2014 | 55

#### 5-1. 市場の見通しと中期事業方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

基幹3事業の既にある強みをベースに、各事業の競争力・収益性の一層の強化を図り、ソニーのエレクトロニクス事業に対して、安定的で継続的な収益貢献を目指す

##### ■ 事業領域別 市場成長の見通し (2014年度~2017年度のCAGR\*)



\*1. CAGR: 年平均成長率  
(ソニー調べ)

Sony IR Day 2014 | 56

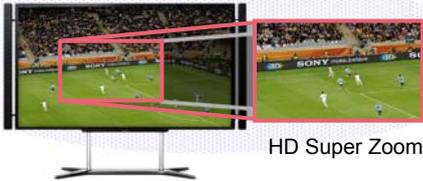
## 5-2. 中期事業方針 - コンテンツクリエイション

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

### コンテンツクリエイション領域の事業戦略

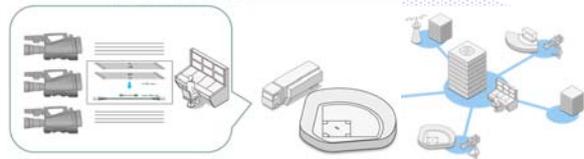
カメラでの強みは維持しつつ、高画質化や一段の効率化を望む顧客の声に応え、撮影から配信までのワークフロー全般に対して革新的な顧客価値を提供し、高い競争力を堅持する

#### 4Kを活用したHDソリューション



複数ケーブルで行っていた  
機器間の伝送を1本で実現

#### IPライブプロダクション



#### アーカイブシステム

Optical Disc Archive



#### Media Lifecycle Service

映像資産の効率的な  
保管、運用、活用を提案



Sony IR Day 2014 | 57

## 5-3. 中期事業方針 - プロジェクター

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
プロフェッショナル・ソリューション

### プロジェクター領域の事業戦略

ワン&オンリーの差別化技術に今後も継続的に投資する  
大画面・自由形状化が進む映像表現の場に、ソニー独自の映像体験を提案し変革を興す

#### 要素技術

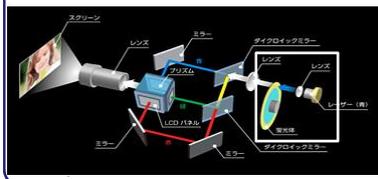
SXRD



3LCD



レーザー光源



#### ビジネス用途にとどまらず、感動の映像体験提供へ



Sony IR Day 2014 | 58

メディカル領域の事業戦略

ソニーのイメージング、デバイス等の技術とリソースを最大限に活用し、  
医療領域の映像の利活用に革新的な製品・システムを提案し、事業を拡大する

4K

キーアカウントに対する商材拡充



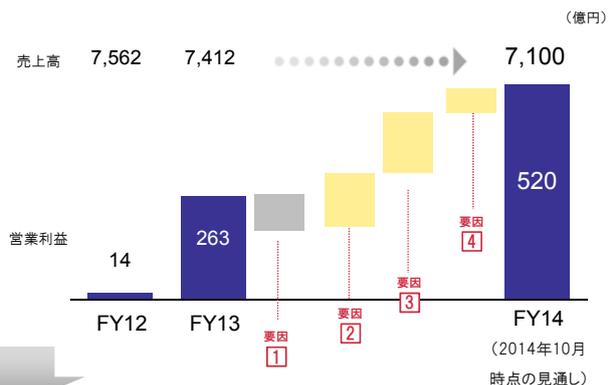
※写真は現行モデルです。

手術映像等の院内配信



6-1. IP&S分野 2014年度 営業利益増減要因

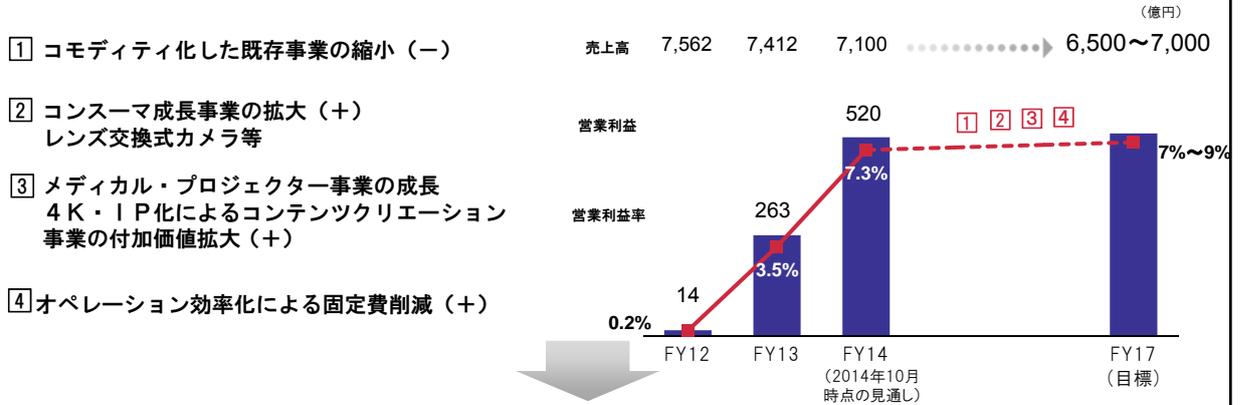
- ① コンシューマデジタルイメージング市場  
縮小による販売台数減
- ② 高付加価値シフトによる、製品ミックスの改善
- ③ 販売・設計・製造関連コスト削減
- ④ 為替の好影響



コンシューマデジタルイメージング市場の下落インパクトを  
高付加価値モデルへのシフトによる製品ミックス改善により  
吸収すると共に固定費削減により利益改善

## 6-2. IP&S分野 収益改善に向けた取り組み（2014年度～2017年度）

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野



コモディティ化した既存事業の縮小続くものの、  
 コンシューマ成長事業とプロフェッショナル事業による付加価値拡大  
 及び継続的な固定費の効率化への取り組みにより  
 安定した利益創出を目指す

Sony IR Day 2014 | 61

## 7. IP&S分野 まとめ

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### ■ 2017年度の経営数値目標

- 売上高 **6,500~7,000** 億円
- 営業利益率 **7% ~ 9%**

技術の強みを活かした商品づくりの推進&新たな顧客セグメントの  
 開拓により、安定した利益創出を目指す

Sony IR Day 2014 | 62

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

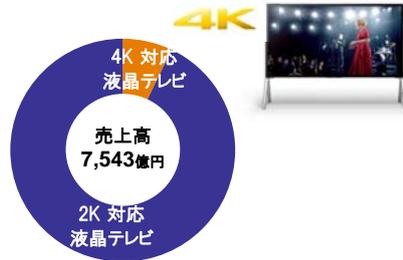
#### ■ ホームエンタテインメント&サウンド分野

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)



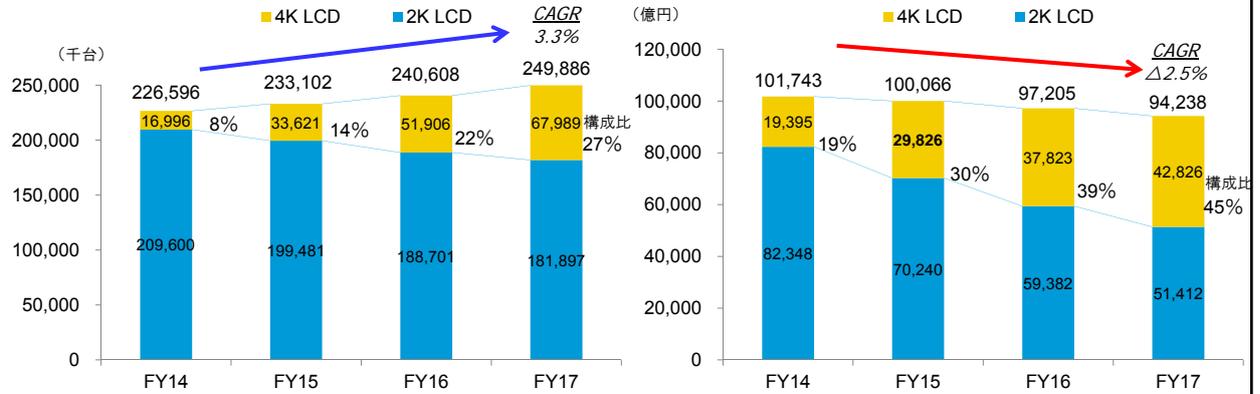
## 1-2. テレビ事業の拠点

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



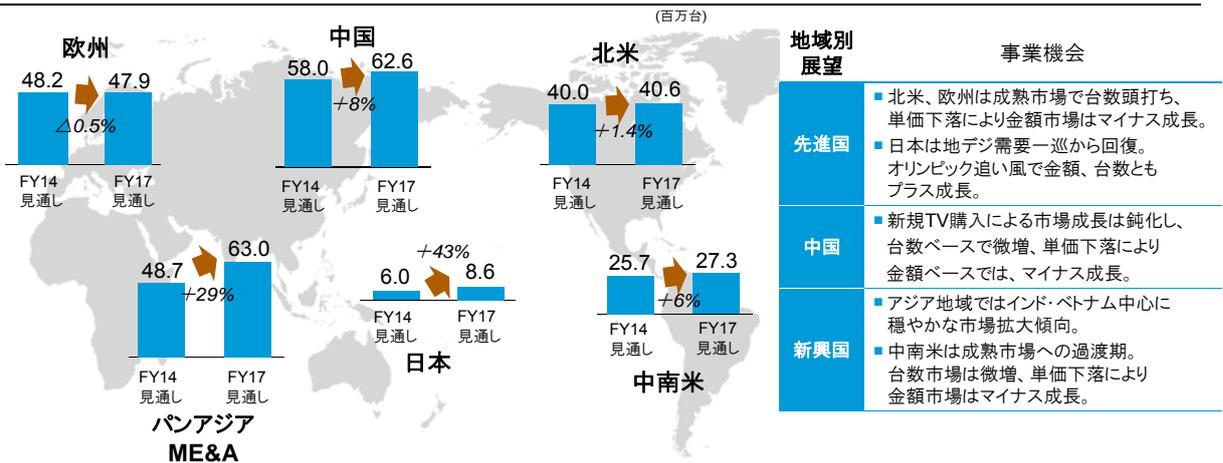
(出所: DisplaySearch社)

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、  
新興国はパニ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

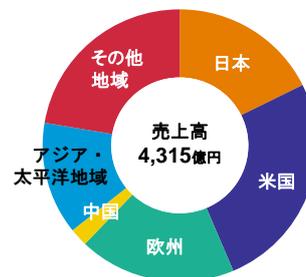
■ 選択と資源の集中 → 売上が2~3割下がっても、利益の出る事業構造

- 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ピング  
・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

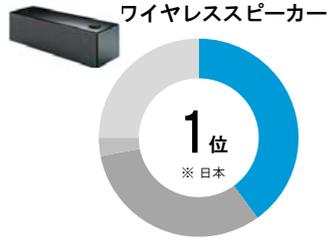
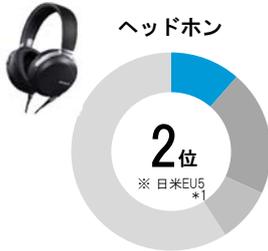


\*1:オーディオ成長領域には、ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカーが主要製品として含まれています。

\*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



日本では 1位



デジタルミュージックプレーヤー  
ウォークマン®



2014年11月最新 1位



ブルーレイディスクプレーヤー/レコーダー



2014年10月以降 2位

※ 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

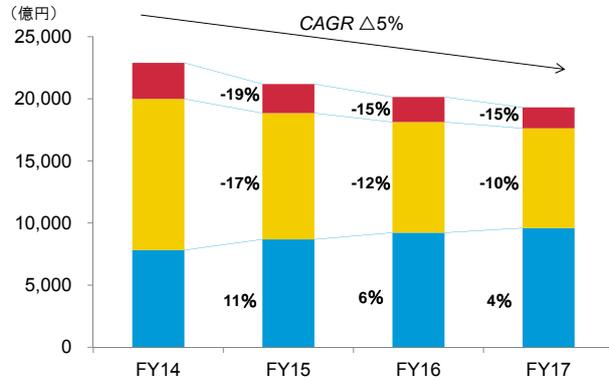


東京（大崎）開発・設計拠点  
マレーシア・タイは製造拠点のみならず設計も手掛ける  
ブラジルでも現地生産中

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レゾ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： ハイレゾ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）でのハイレゾ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
  - ハイレゾを軸とし、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

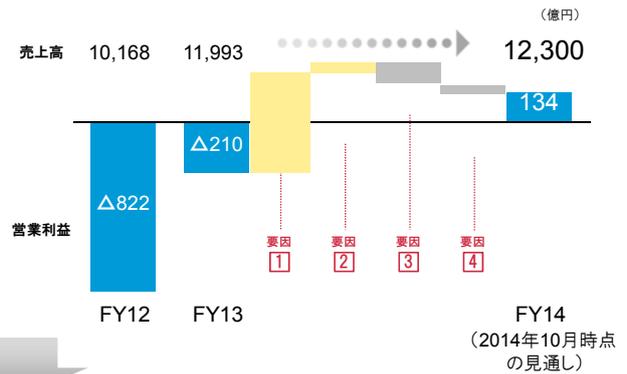
① モデルミックスによる改善、コストダウン要因

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

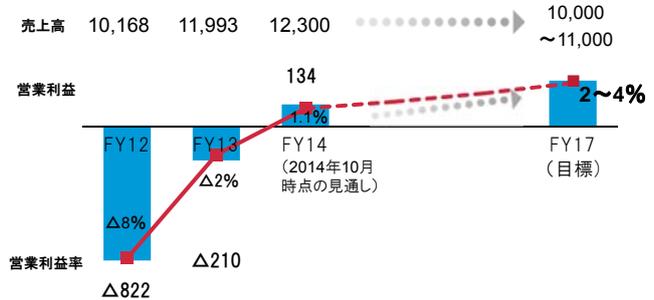
① 基本性能追求による商品の差異化で収益改善

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

Sony IR Day 2014 | 79

## 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

Sony IR Day 2014 | 80

SONY

# Sony IR Day 2014

デバイス分野

2014年11月25日

ソニー株式会社 執行役 EVP  
デバイスソリューション事業本部長  
鈴木 智行

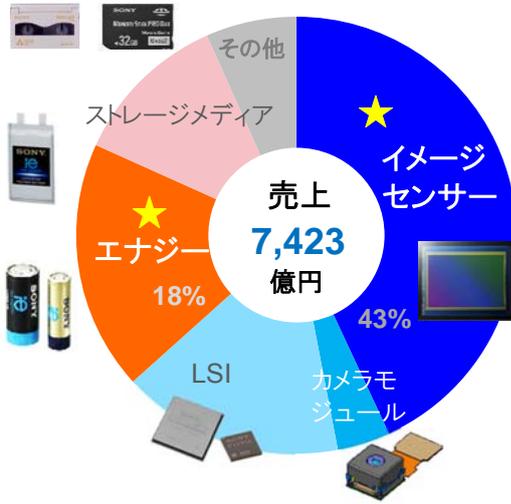
## 目次

デバイス分野

### ■ デバイス分野

1. 事業概要
2. 中期事業方針
  - ① 全体方針
  - ② イメージセンサー
  - ③ エナジー
3. まとめ

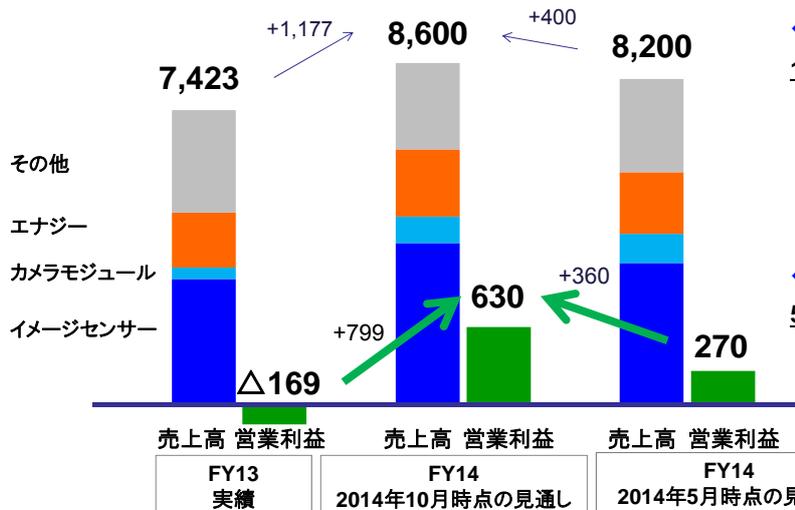
■ FY2013 主要カテゴリー別売上高



| 【カテゴリー】   | 【売上(億円)】 | 【内訳・用途】           |
|-----------|----------|-------------------|
| イメージセンサー  | 3,200    | モバイル、監視、デジタルカメラ   |
| カメラモジュール  | 500      | モバイル              |
| LSI       | 1,200    | ゲーム用LSI、レーザ、RF SW |
| エネルギー     | 1,400    | ポリマー、液筒、ESS(蓄電)   |
| ストレージメディア | 900      | テープ、メモリ、ディスク      |

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

■ 売上高及び営業利益 (億円)



【変化要因】

◆前年度比

16%増収、799億円増益

スマートフォン市場好調(イメージセンサー/エネルギー)  
 パワーツール用途需要好調(エネルギー)  
 イメージセンサーの収益改善  
 PS3→PS4シフトによるシステムLSIの減収  
 (FY13) エネルギーの長期性資産の減損計上

◆5月時点見通し比

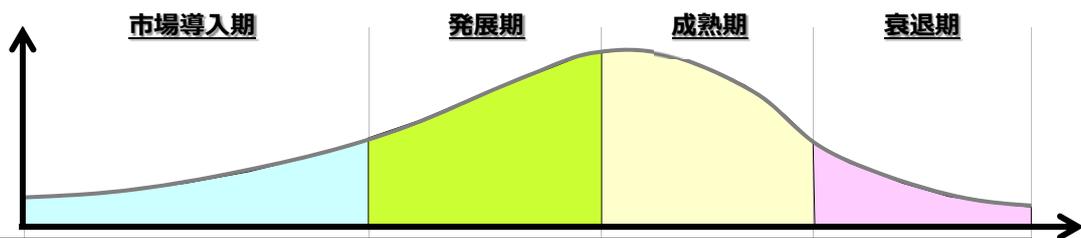
5%増収、360億円増益

為替好影響  
 スマートフォン市場好調(イメージセンサー/エネルギー)  
 パワーツール用途需要好調(エネルギー)  
 イメージセンサーの収益改善

\*FY13の営業損失は電池事業における長期性資産の減損321億円を含む  
 \*売上高及び営業利益は他事業本部からの移管事業を除く2014年10月時点の組織ベース

| 方針            | 戦略   |
|---------------|--|
| 高収益体質を強化する    | <b>事業の“選択と集中”</b><br>・軸となる事業へ経営資源を集約する<br>・成熟領域の収益性を強化する<br>健全なアセットマネジメント／将来事業への先行投資 |
| 市場の先駆者であり続ける  | <b>“技術の差異化”と先行性</b><br>・デバイス競争力を高めて競合を凌駕する<br>・技術開発、及び、新規技術の商品導入において先行する             |
| セットの競争力の源泉となる | <b>“デバイス・イノベーション”</b><br>・システムソリューションで顧客価値を高める<br>・戦略パートナー & 顧客との連携を強化する             |

プロダクト・ライフサイクル



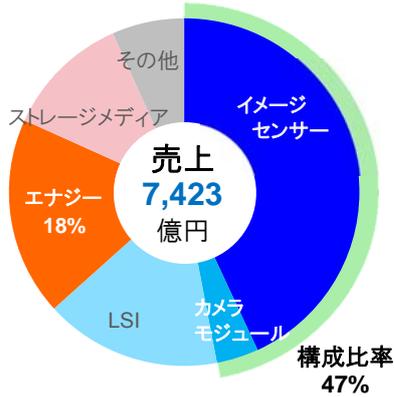
|        | 市場導入期  | 発展期                                     | 成熟期   | 衰退期                                     |
|--------|--|---|---|---|
| DSBG戦略 | 成長<br>先行投資   | 強化<br>経営資源集約                            | 再構築<br>収益性強化                                | 収束                                      |
| 対象事業   | Life Space UX<br>Wearable<br>車載向けシステム<br>Medical<br>ARAMシステム | Image Sensor<br>Camera Module<br>Energy | Tuner<br>MMIC<br>SXRD/HTPS<br>Storage Media | Game/TV LSI<br>既存レーザー<br>Optical Pickup |

## 2017年度に向けた事業構成の変化

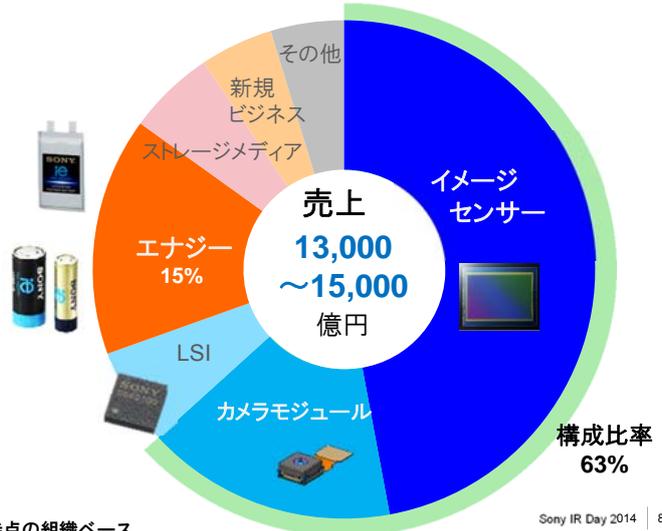
デバイス分野

イメージセンサー（及びカメラモジュール）とエナジー事業を技術の差異化によって拡大

■ FY13 主要カテゴリー別売上高



■ FY17 主要カテゴリー別売上高



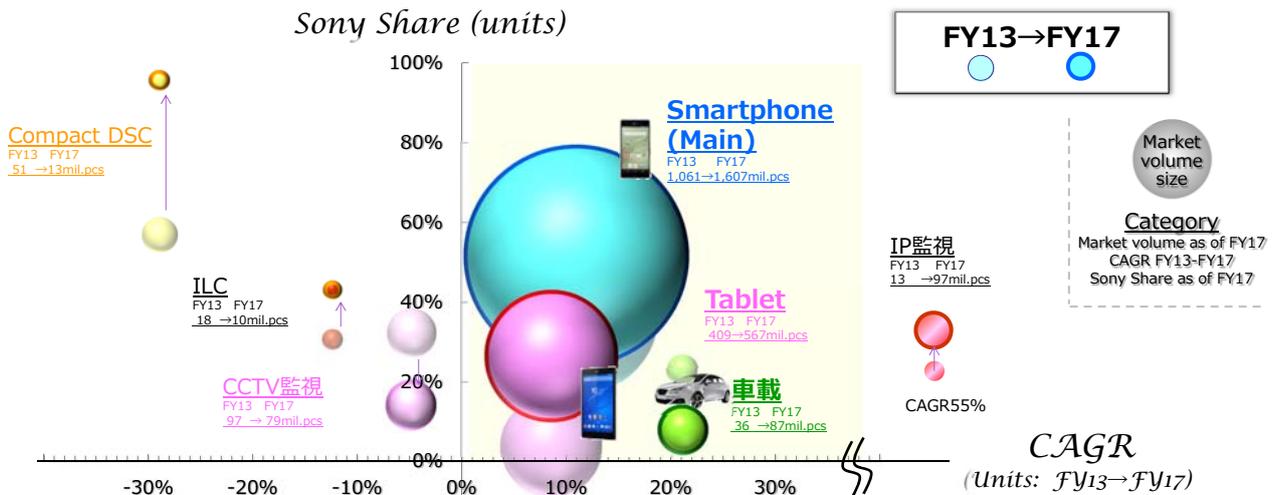
\*売上高及び営業利益は他事業本部からの移管事業を除く2014年10月時点の組織ベース

Sony IR Day 2014 | 87

## Image Sensor市場概観

デバイス分野

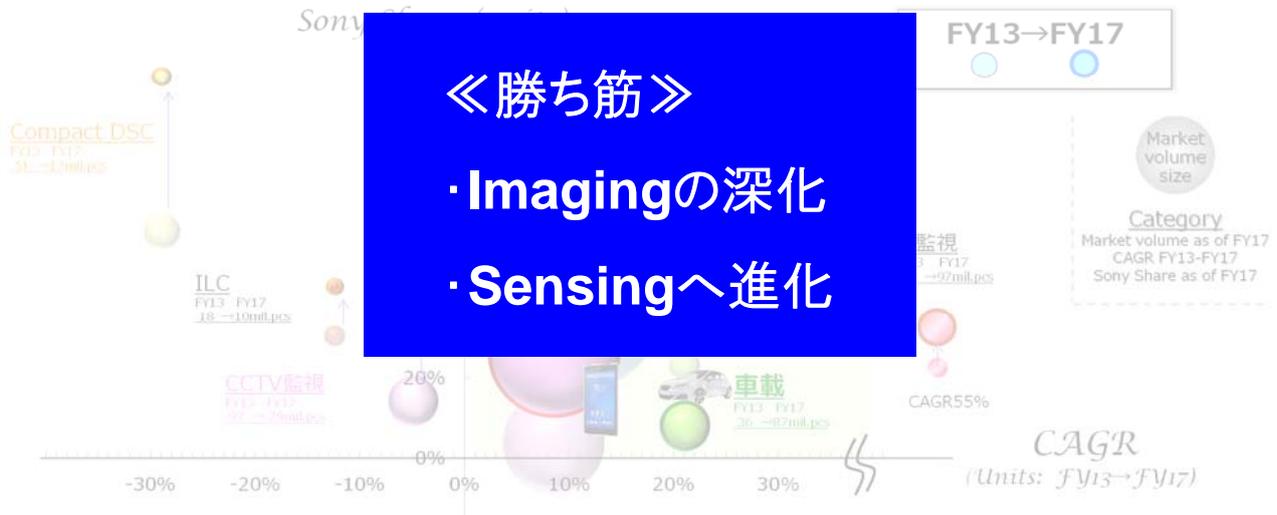
市場規模の拡大が見込まれる、Mobile市場、IP監視市場、及び車載市場に注力



\*Compact DSC: コンパクトデジタルステルカメラ, ILC: レンズ交換式カメラ, CAGR: 年平均成長率

Sony IR Day 2014 | 88

市場規模の拡大が見込まれる、Mobile市場、IP監視市場、及び車載市場に注力



市場規模の拡大が見込まれる、Mobile市場、IP監視市場、及び車載市場に注力



## Imagingの深化：ソニーのカメラが実現する“初めて見る世界”

デバイス分野



有効 約890万画素 4K Super35mm CMOS イメージセンサー。  
[グローバルシャッター機能](#)の搭載によって、ローリングシャッター歪みやフラッシュバンドのないクリーンな映像表現が可能。



**α6000**

追随性と高速性に優れた位相差AFと高精度なコントラストAFを併用。  
 179点像面位相差AFセンサーにより  
[世界最速0.06秒のAFスピード](#)を実現。



RX100

コンパクトに、  
 比類なき描写力を。



RX100  
 1.0型の高画質がついに、手のひらに

コンパクトデジタルカメラでありながら、有効2,020万画素  
[1.0型 CMOS Image Sensor](#)。



**α7s**

まだ見ぬ光の領域で、  
 新しい世界を描写する。

有効約1,220万画素 35mm Full Size CMOS イメージセンサー。  
 イメージセンサーの画素ピッチを拡張させ、従来比、感度特性を約3倍、飽和信号量を約2.3倍、[最高ISO感度409600](#)という圧倒的な感度性能を実現。

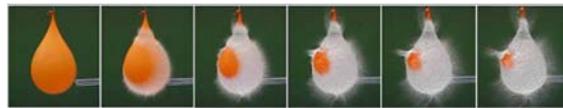
Sony IR Day 2014 | 91

## Imagingの深化：人間の目の限界を越える “見えないものが見えてくる！”

デバイス分野

Relentless evolution of Image Sensors : capabilities now exceed the limits of the many abilities of the human eye

**速度の限界**  
 Limits of speed



**感度の限界**  
 Limits of sensitivity



**ダイナミックレンジの限界**  
 Limits of dynamic range



**視野の限界**  
 Limits of viewing field



**距離の限界**  
 Limits of distance



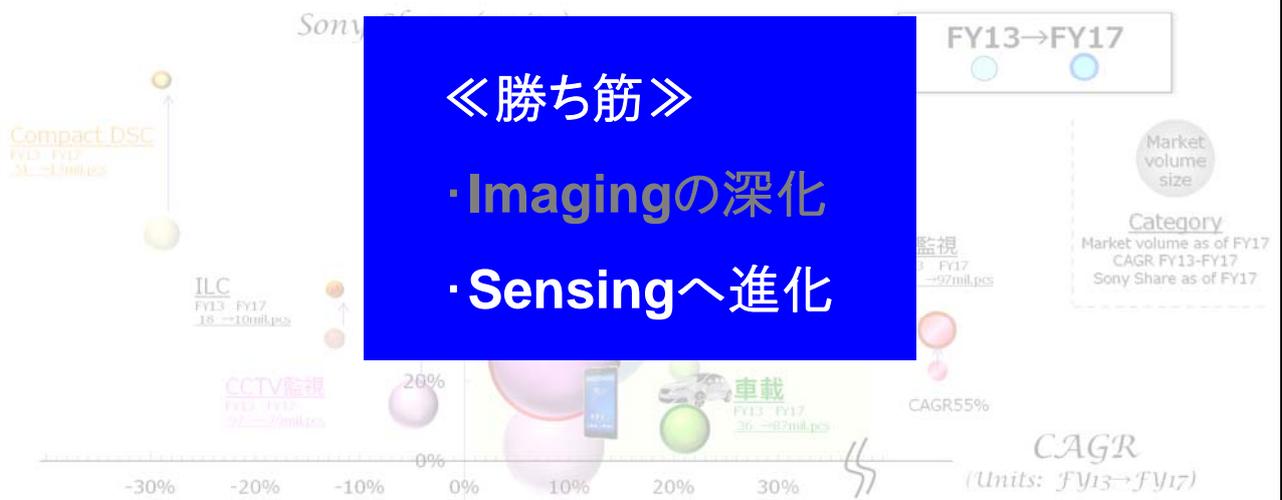
Sony IR Day 2014 | 92

動画撮影中にマニュアル操作で1000fpsモードへ切り替え

30fps → 1000fps → 30fps



市場規模の拡大が見込まれる、Mobile市場、IP監視市場、及び車載市場に注力



\*Compact DSC: コンパクトデジタルステルカメラ、ILC: レンズ交換式カメラ、CAGR: 年平均成長率

スマートフォン市場No.1シェア  
イメージセンサー技術

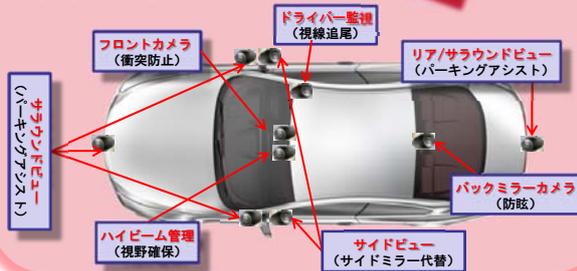


スマートフォン価値のさらなる向上

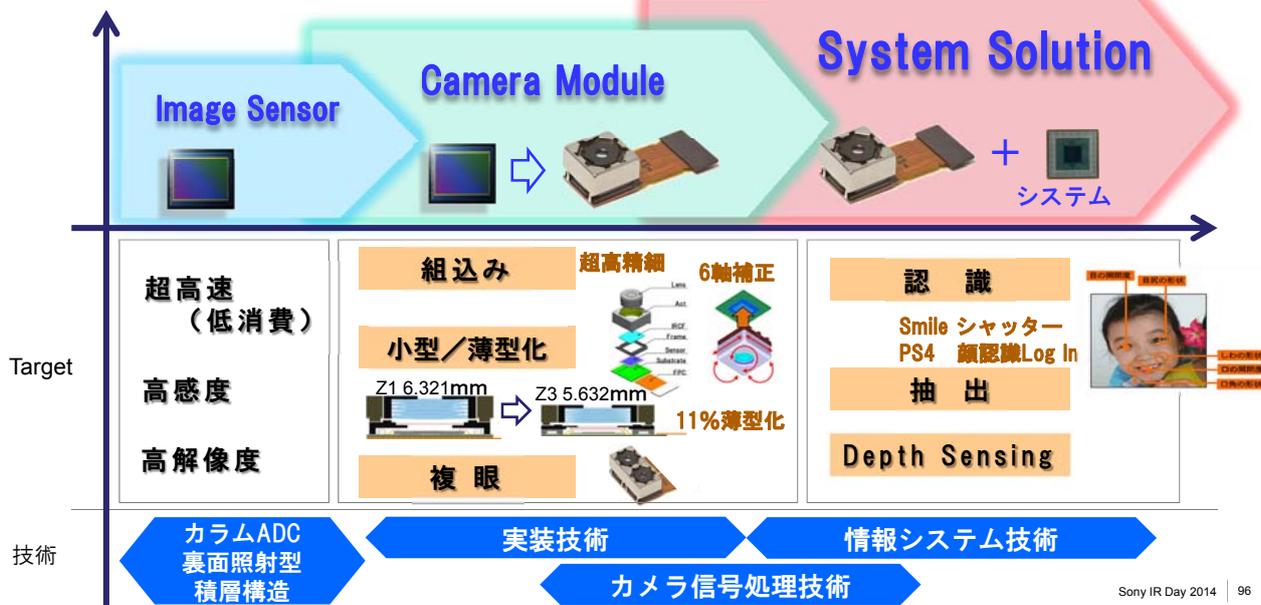
- 高級デジタルカメラの技術を活用し  
画質/機能/使いやすさを実現
- ムービー機能の進化
- より薄く

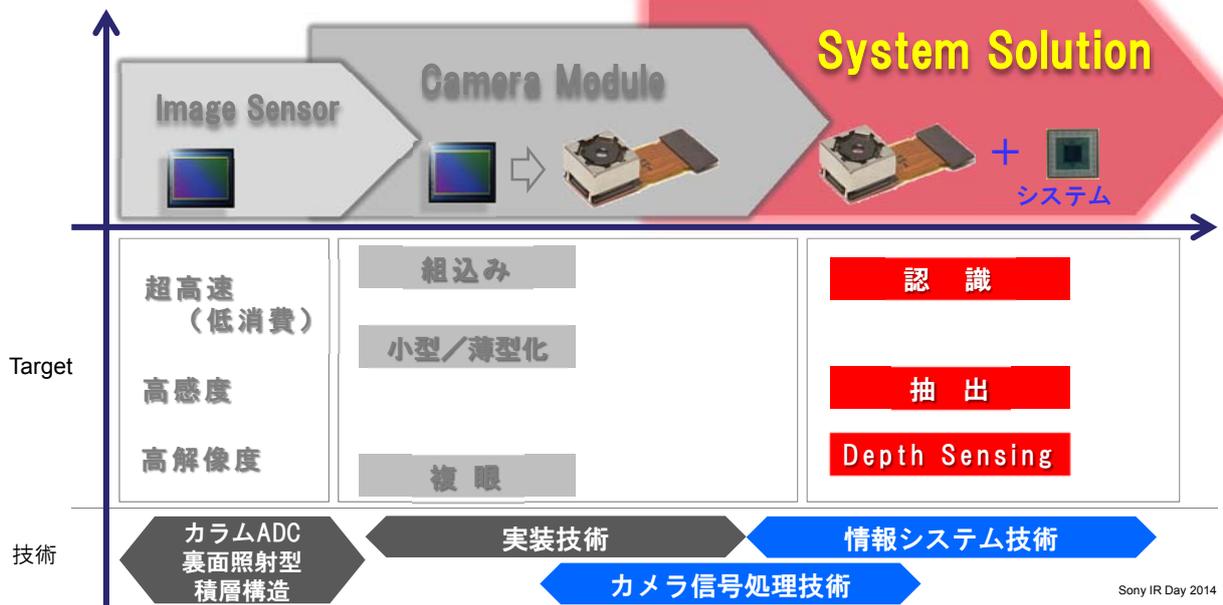


自動車の安全性向上



ウェアラブル機器の普及拡大





**認識/測距**

高速・高精度な測距を可能に

複眼カメラとシグナルプロセッサの組み合わせによる認識・測距の世界

SWIRを活用したLIDAR検討

**抽出**

悪天候でも鮮明な画像を可能に

TV画像処理で培った信号処理技術が実現する人の目を越えた世界

**Defog**

**逆光補正**

**高速処理**

動被写体への追従を可能に

裏面アーキテクチャが実現する高速読み出し/高速演算の世界

出所：東京大学 石川渡辺研究室

**Mobile向けビジネス**

さらなる付加価値を追求する主たるビジネス

用途: **スマートフォン**  
**タブレット**

事業拡大: 中国メーカーの獲得

**Non-Mobile向けビジネス**

圧倒的な技術力をつぎ込む基幹ビジネス

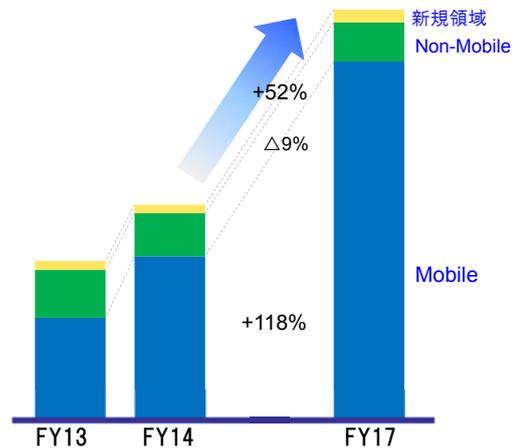
用途: **デジタルカメラ/ビデオカメラ**  
**放送局用カメラ**  
**監視カメラ**

**新規領域**

System Solutionで顧客ニーズを実現するビジネス

用途: **医療**  
**車載**

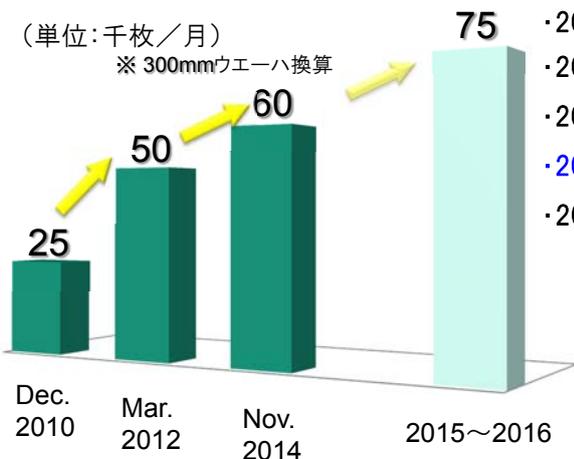
カテゴリー別の売上目標



カメラモジュール含む

～積極的に国内投資を実行～

(単位:千枚/月)  
※ 300mmウェーハ換算



＜近年の設備投資＞

- ・2010年 9月発表 熊本テクノロジーセンター 約 400億円
- ・2010年12月発表 長崎テクノロジーセンター 約1000億円
- ・2012年 6月発表 長崎テクノロジーセンター 約 800億円
- ・2014年 1月発表 山形テクノロジーセンター 約 350億円
- ・2014年 7月発表 長崎/熊本テクノロジーセンター 約 350億円



山形テック

長崎テック

熊本テック

更なる増強も含めて検討中

AV/IT向けビジネス

➤ ゲルポリマー電池によるソニーのコアビジネスと連動したビジネス

用途 : **スマートフォン**  
**ウェアラブル**

事業拡大 : 大手スマートフォンメーカーへの参入  
中国メーカーの獲得

Non-AV/IT向けビジネス

➤ オリピン電池で市場を創造するビジネス

用途 : **パワーツール**  
**ESS (蓄電)**  
**車載**

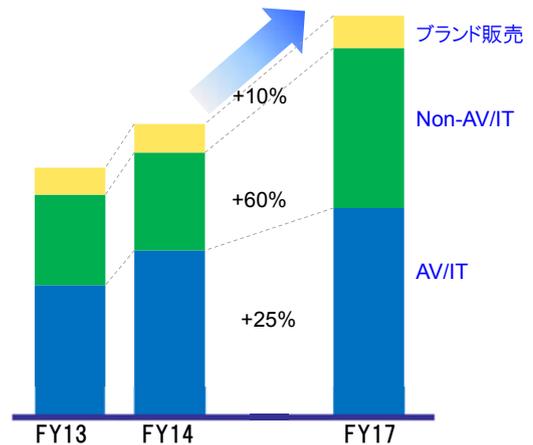
事業拡大 : メガワット級大型ESSへ  
Hydro-Québec社との合弁会社設立

ブランド販売

➤ ソニーブランド×電池技術で安定的なビジネス

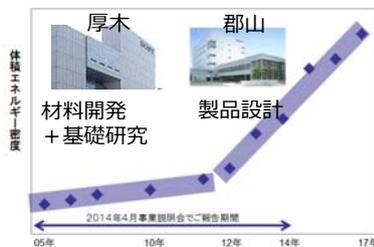
業界No.1の量産品質

カテゴリ別の売上目標



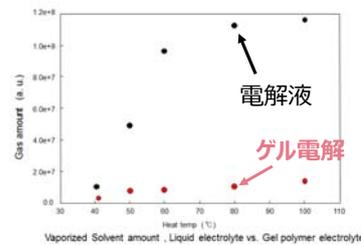
➤ 高容量化

- ✓ ソニー独自のゲルポリマー(ゲル電解質)構造により高容量化を実現



➤ 長寿命

- ✓ ゲルポリマーは他社の電解液より構造的に安定
- ✓ ゲル電解質は温度が上昇しても蒸気圧が低く保たれる
- ✓ 膨れにくい



➤ 高安全性

- ✓ ゲル電解質は燃えにくい

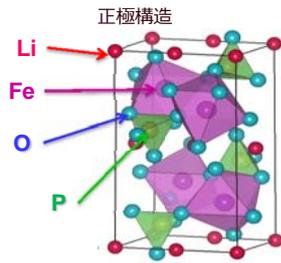


他社1 他社2 ソニー

➤ **安定した構造**  
= **安全+長寿命**

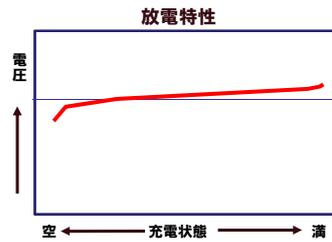
- ✓酸素の解離が無い為安全性に優れる
- ✓安定した構造のため寿命が長い

強固な結合を持つ非酸化物系正極材料  
(リン酸鉄リチウム)



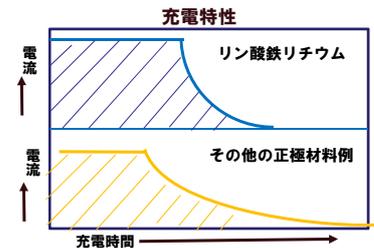
➤ **安定した放電特性**  
= **大規模システム化**

- ✓充電状態に拘わらず安定した電力が取り出せる



➤ **急速充電**

- ✓一定時間内で充電できる電力量が大きい為高速充電が可能  
= 風力、太陽光との親和性が高い



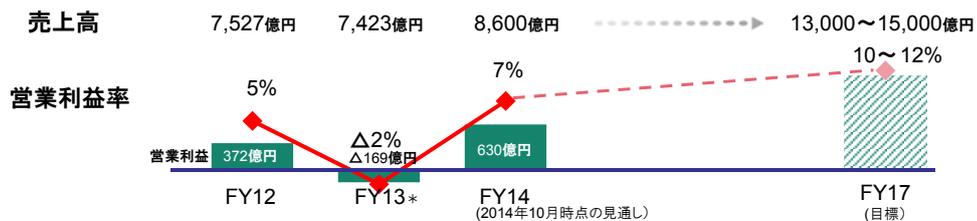
まとめ

■ 2017年度の経営数値目標

- 売上高 **13,000~15,000 億円**
- 営業利益率 **10% ~ 12%**

- ◆イメージセンサーは、スマートフォンに加えウェアラブルと車載に注力
- ◆エネルギーは、スマートフォン/ウェアラブル、パワーツール、ESSに注力

■ 2012年度からの推移



\*FY13の営業損失は電池事業における長期性資産の減損321億円を含む

\*売上高及び営業利益は他事業本部からの移管事業を除く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、十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・マネー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。



“Sony”はソニー株式会社の商標です。

各ソニー製品の商品名・サービス名はソニー株式会社またはグループ各社の登録商標です。その他の製品および会社名は、各社の商号、登録商標または商標です。