

# Sony IR Day 2015

ソニー株式会社

■ ゲーム&ネットワークサービス (G&NS) 分野	2
■ モバイル・コミュニケーション (MC) 分野	14
■ イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S) 分野	32
■ ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S) 分野	49
■ デバイス分野	66

**SONY**

## **Sony IR Day 2015**

### **ゲーム&ネットワークサービス分野**

2015年5月27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 グローバル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

- 1. 2014年度の総括**
- 2. 2015年度の事業戦略**

# 1. 2014年度の総括

## 2014年度の総括

- PlayStation®4 (PS4™) プラットフォームの好調な  
モメンタムを継続

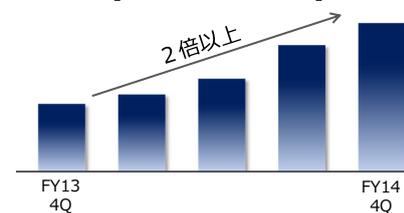
- ハードウェア世界累計実売台数 過去最速での2,000万台達成
- ゲームタイトルラインナップや新機能の充実



- PS4™の好調さを最大限に活かして、ネットワークビジネスの  
急速な成長を達成

- PlayStation®Plus 会員数の拡大 (2013年度比2倍以上)
- ゲームフルタイトルダウンロード販売の成長

[PS Plus 有料加入者数]



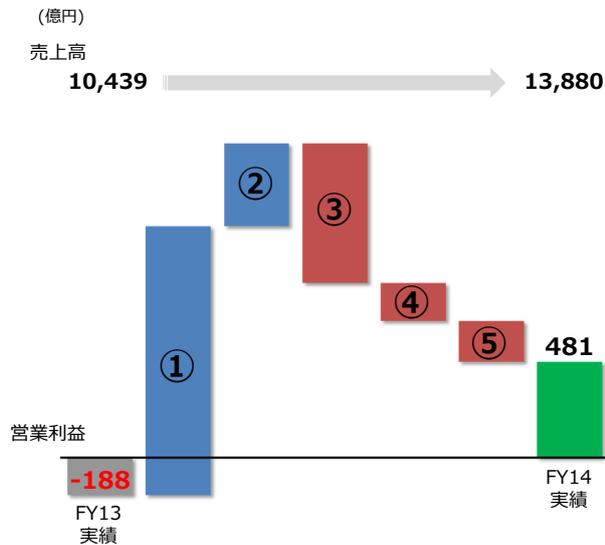
- 将来の成長に向けて、新たなチャレンジを実行

- Project Morpheusの開発
- 新サービスの立ち上げ
  - PlayStation™Now: ストリーミングゲーム
  - PlayStation™Vue: 新たなTV視聴体験



## 2014年度 売上高・営業利益実績 vs 2013年度

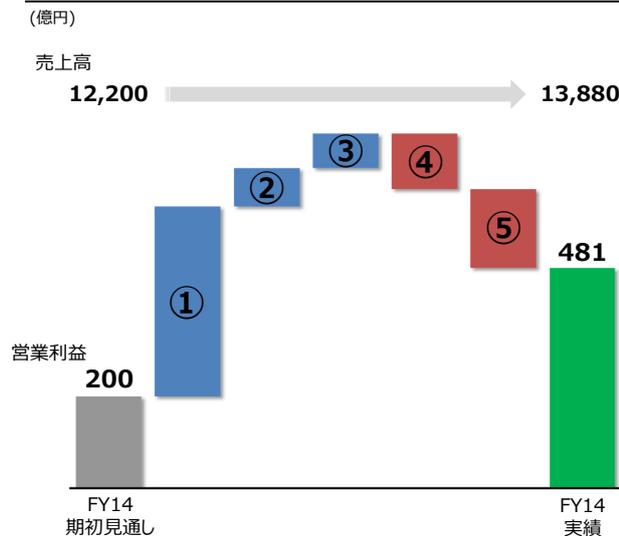
ゲーム&ネットワークサービス分野



\*1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

## 2014年度 売上高・営業利益実績 vs 期初見通し

ゲーム&ネットワークサービス分野



\*1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による期初見通し比影響額を試算

## 2. 2015年度の事業戦略

### 2015年度の位置付け: 中期事業方針 実行フェーズの初年度

#### 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

ゲームコンソールとしてのPS4™の競争力維持・強化

- 社外パブリッシャーやデベロッパへの強力なサポート
- 継続的なハードウェアのコストダウン
- システムソフトウェアの新機能追加
- Project Morpheusを通じた革新的なゲーム体験の創造 (2016年上期に発売開始を予定)



PlayStation® Plus  
顧客価値を高めることによる加入率・継続率の向上

- オンラインマルチプレイ対応タイトルの拡充
- PlayStation®オリジナルコンテンツの強化
- Powers:
  - PSN上で最もユーザー評価の高いテレビシリーズ
  - Powersの視聴とPS Plus有料版への加入・継続との間に、より高い相関
  - シーズン2の制作が決定



総合的なコンテンツ/サービスポートフォリオの拡充による  
幅広い顧客層の獲得とARPPUの向上

- 自社制作PS4™ゲームタイトルの開発と発売
- PlayStation™Now: ビジネスの着実な成長
- PlayStation™Vue: 視聴可能地域とコンテンツラインナップの拡大
- PlayStation™Music: Spotify社との協業によるサービス強化



魅力ある他社サービスとの提携を継続



## 2015年度見通し 営業利益変動要因 vs 2014年度実績

ゲーム&ネットワークサービス分野

(億円)

売上高

13,880 → 13,700

営業利益

481

400

FY14  
実績

FY15  
4月見通し

- ① PS4™プラットフォームの更なる拡大による増益
- ② ネットワークサービスの収益改善  
(ネットワークプラットフォームに対する戦略投資を除く)
- ③ PS3™ 及び欧米ポータブルの売上減少による減益
- ④ 固定費削減、及び部材評価減などの一時費用  
減少等による増益
- ⑤ ネットワークサービス及びプラットフォーム関連の戦略的  
投資の増加による減益
- ⑥ 為替差損による減益\*1

・各分野の2015年度の見通しは1米ドル118円前後、1ユーロ136円前後で作成  
\*1: 2015年度事業計画における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

## 2015年度 将来に向けた戦略投資

ゲーム&ネットワークサービス分野

継続的なネットワークプラットフォームの刷新



PlayStation™Vue



PlayStation® オリジナルコンテンツ



Project Morpheus



**SONY**

# Sony IR Day 2015

## モバイル・コミュニケーション分野

2015年5月27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  
ソニー株式会社 グループ役員

**十時 裕樹**

## 目次

モバイル・コミュニケーション分野

### 1. 2014年度の総括

- ・ 2014年度の実績

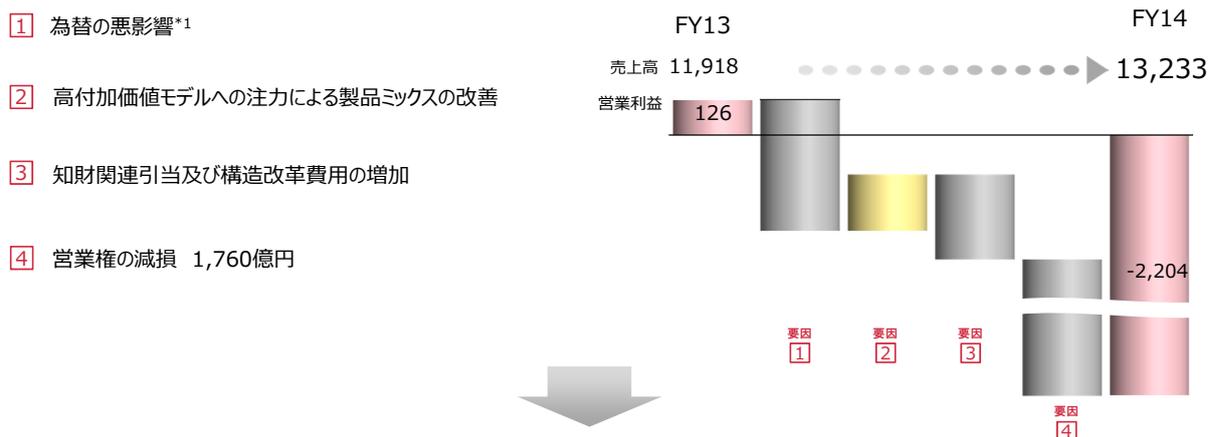
### 2. 2015年度の取り組み

- ・ スマートフォン市場の見通し
- ・ 経営方針
- ・ 主な重点施策
- ・ 経営数値

### 3. 参考資料

# 1. 2014年度の総括

## 2014年度 営業利益変動要因 (前年度比)

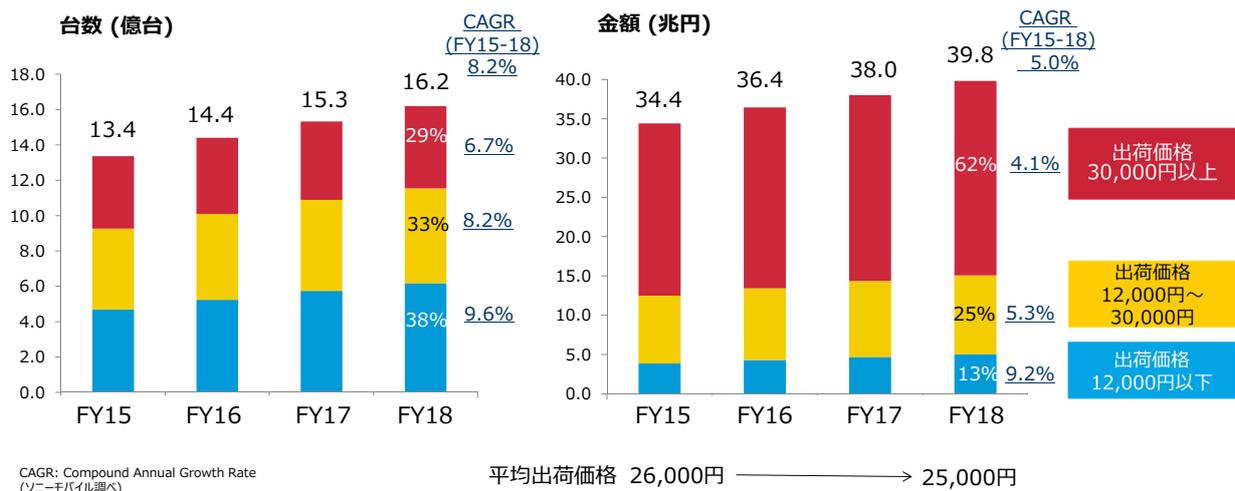


高付加価値モデルへの注力による製品ミックスの改善があるものの、営業権の減損の実施、為替の悪影響、知財関連引当及び構造改革費用の増加に伴い大幅減益

\*1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

## 2. 2015年度の取り組み

### スマートフォン市場の見通し (価格帯別)



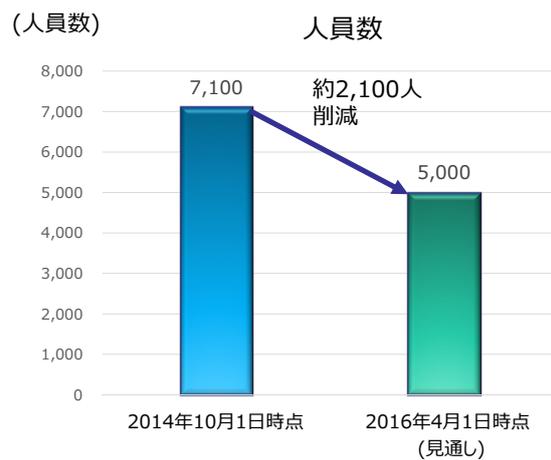
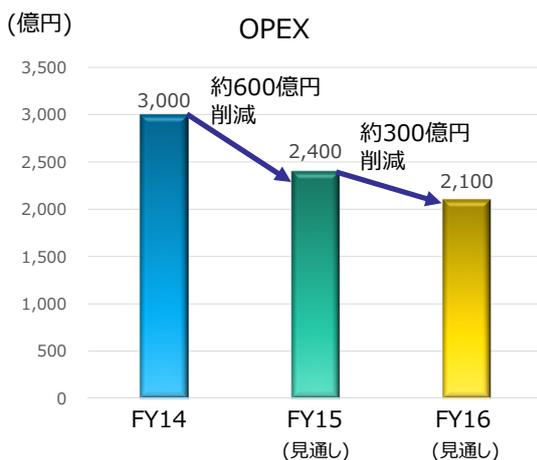
CAGR: Compound Annual Growth Rate (ソニーモバイル調べ)

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が想定されるものの、低価格帯の成長が著しいことにより、市場全体で僅かな単価下落を見込む

- 2016年度に黒字化を実現するための構造改革完遂
- 商品モデル数の削減による経営資源の集中化と2016年度以降に向けての技術の仕込みと商品力強化
- 各地域の位置付けの明確化と収益管理の強化
- 新規ビジネスへの積極的な取り組み

**既存スマートフォンビジネスの事業基盤強化と  
スマートフォンの周辺機会を捉えた新規ビジネスへの投資**

**構造改革の推進**



組織階層の削減：  
組織の重複を避け、簡素化：  
本社機能は、東京へ集約：

CEO以下の組織階層を、8から6へ削減  
トップから第2階層迄のユニットを43から32へ削減  
32ユニットのうち20ユニットは、東京を拠点とする

## 2015年度上半期の主なXperia商品

モバイル・コミュニケーション分野

プレミアム  
セグメント

### XPERIA Z4



#### 主な特徴

- ・上質感と機能性を追求したこだわりのデザイン
- ・広角25mmメイン/フロントカメラ搭載
- ・LDAC™対応による高品質な音楽体験の提供

スーパーミッド  
セグメント

### XPERIA M4 Aqua



- ・IP65/68に対応した優れた防水性能
- ・長時間使えるバッテリー搭載
- ・洗練されたデザイン

タブレット  
セグメント

### XPERIA Z4 Tablet

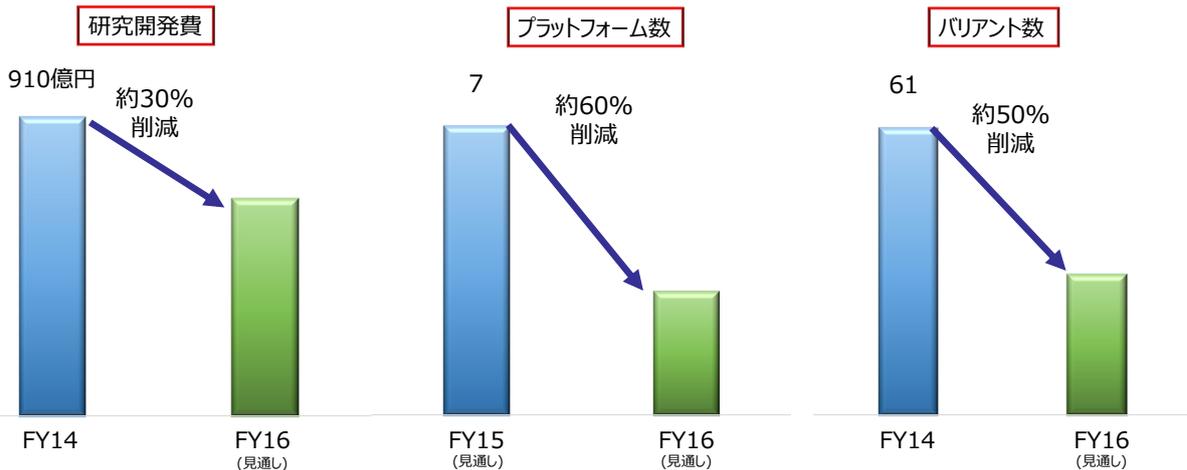


- ・世界最薄、最軽量
- ・最新のCPU/OSを搭載
- ・IP65/68に対応した優れた防水性能

Sony IR Day 2015 | 22

## 商品モデル数の削減による経営資源の集中化の例示

モバイル・コミュニケーション分野



1モデルあたりの経営資源を集中し、開発の効率化を図る

Sony IR Day 2015 | 23

## 各地域の位置づけの明確化

モバイル・コミュニケーション分野



日本は、収益性の高い最重要地域として、引き続き収益性を確保すると共に、事業基盤を活用して新規事業展開の場として位置づける



欧州は、他地域と比較してシェアが高いものの、収益性が低い現状を鑑み、商品モデルミックスの改善と収益管理の強化により、収益性を向上させる



中国は、既に事業規模を大幅に縮小し、限定されたチャネルを基に最小限の費用で事業を展開する



米州は、事業展開するオペレーターを集中し、かつ高付加価値帯商品のみでの展開により、赤字を最小限化する

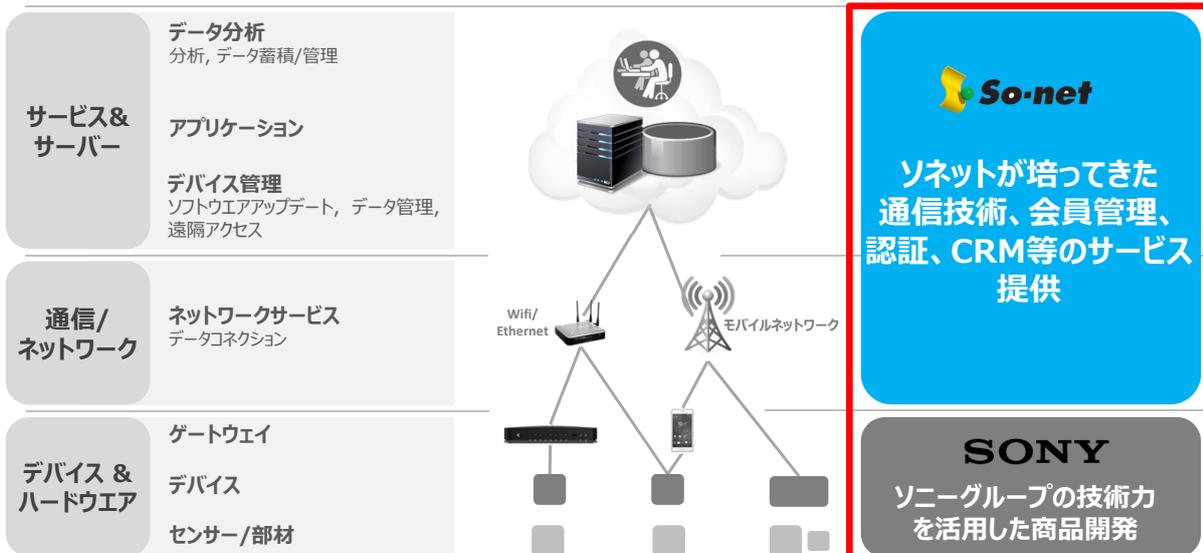
13の営業組織を5つの地域に分け、地域毎に最適なセールスマーケティング戦略を構築し、それぞれの投資効率を高め、収益管理を強化する

Sony IR Day 2015 | 24

## Internet of Things(IoT)における基本戦略

モバイル・コミュニケーション分野

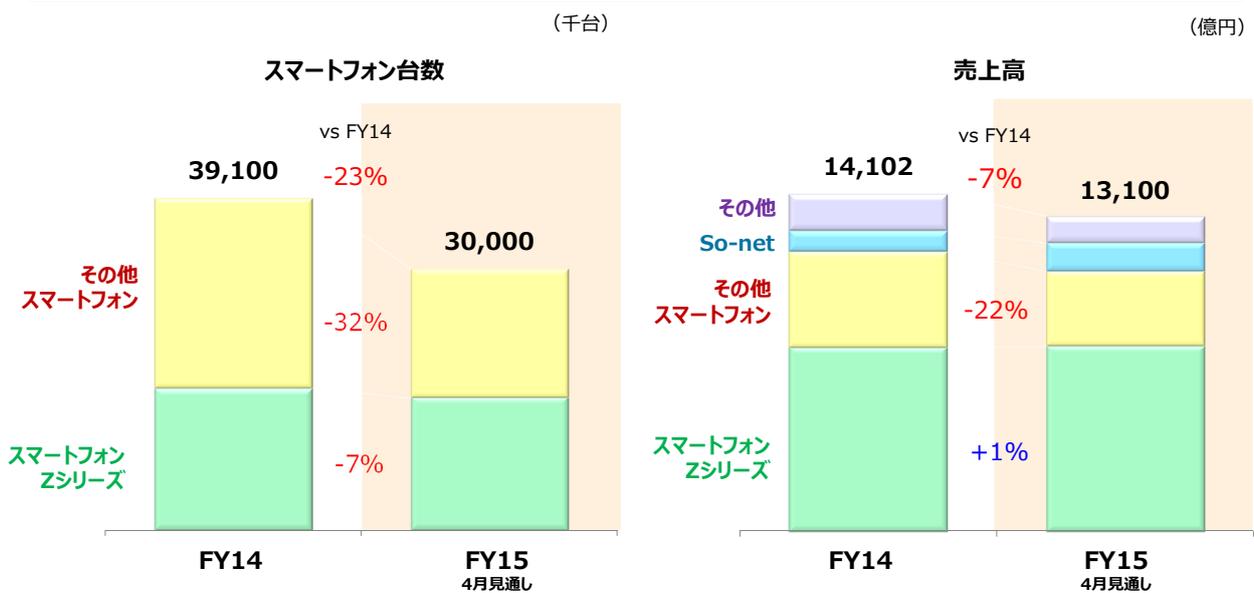
ソニーモバイル、ソネット一体となった事業展開



Sony IR Day 2015 | 25

- ソニーモバイル版Seed Acceleration Programの展開
- IoT市場を見据え、コミュニケーションを核としたスマート・プロダクツの展開の加速
- ソネット株式会社との協業によるB2B市場への参入とリカーリングビジネスへの取り組み強化

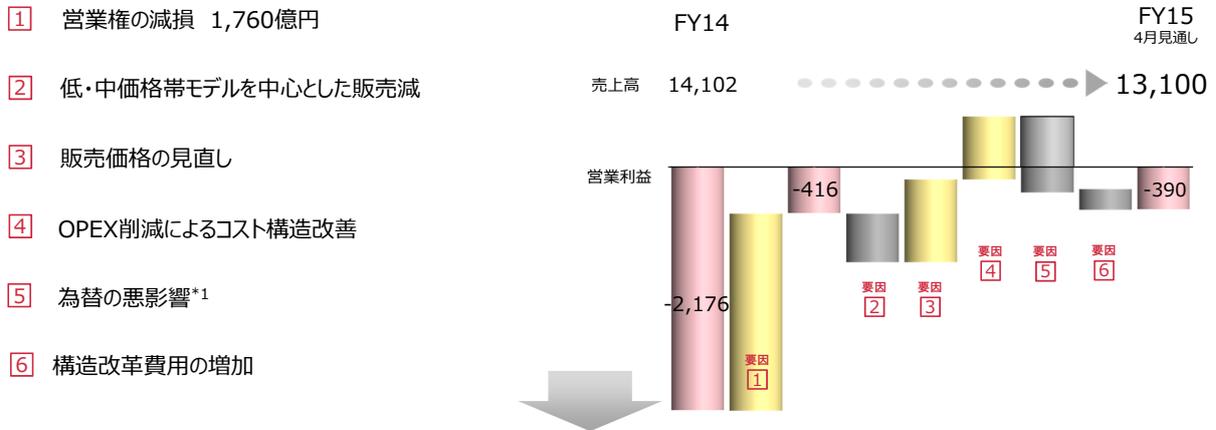
売上トレンド (2014年度/2015年度)



・ 売上高はその他分野から移管したソネット株式会社及びその子会社を含むベース

## 2015年度 営業利益変動要因（前年度比）

モバイル・コミュニケーション分野  
(億円)



数量に頼らずとも利益を確保する事業構造の実現をめざし、2015年度中に構造改革を完遂する。  
2015年度で事業構造改革の効果を得るものの、構造改革費用の増加と為替の悪影響により  
若干の損失縮小の見通し。(営業権の減損の影響を除く)

・売上高及び営業利益はその他分野から移管したソネット株式会社及びその子会社を含むベース  
・各分野の2015年度の見通しは1米ドル118円前後、1ユーロ136円前後で作成  
\*1: 2015年度事業計画における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

Sony IR Day 2015 | 28

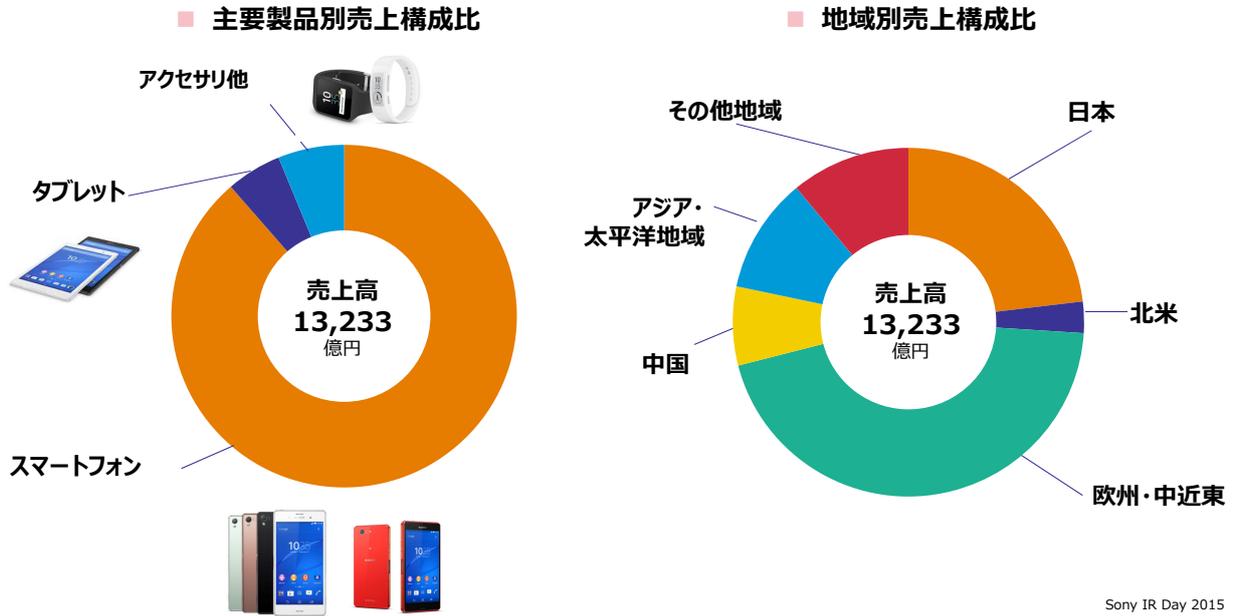
モバイル・コミュニケーション分野

## 3. 参考資料

Sony IR Day 2015 | 29

## 2014年度 主要製品別・地域別売上構成比

モバイル・コミュニケーション分野

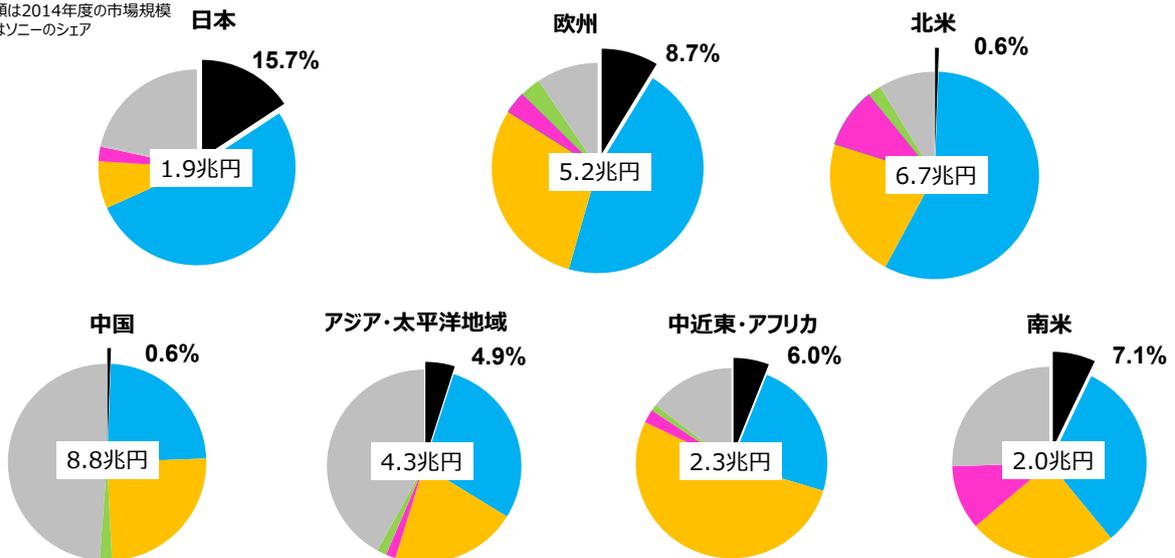


Sony IR Day 2015 | 30

## 2014年度 スマートフォン地域別シェア（金額ベース）

モバイル・コミュニケーション分野

※金額は2014年度の市場規模  
%はソニーのシェア



(ソニーモバイル調べ)

Sony IR Day 2015 | 31

**SONY**

## **Sony IR Day 2015**

### **イメージング・プロダクツ&ソリューション分野**

2015年5月27日

ソニー株式会社 執行役 EVP  
イメージング・プロダクツ&ソリューション事業担当

**石塚 茂樹**

## **目次**

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

1. イメージング・プロダクツ&ソリューション分野の概要
2. 2014年度の総括
3. 2015年度の方針/見通し
4. 2015年度の重点施策
5. まとめ
6. 参考資料

# イメージング・プロダクツ&ソリューション(IP&S)分野の概要

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・プロダクツ事業

### ■ 民生用カメラ

コンパクトデジタルスチルカメラ



レンズ交換式カメラ / 交換レンズ



民生用ビデオカメラ



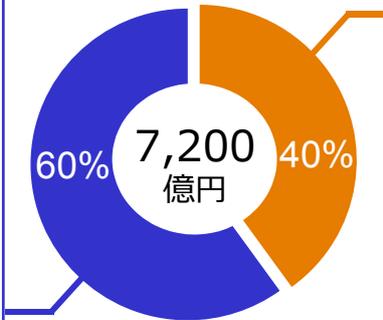
### ■ プロシューマ用ビデオカメラ



### ■ カメラブロック (監視、車載、産業用)



## 2014年度売上構成



## プロフェッショナル・ソリューション事業

### ■ コンテンツクリエーション

\*プロフェッショナル用ビデオカメラ含む



### ■ プロジェクター



### ■ メディカル



### ■ セキュリティカメラ、FeliCa



Sony IR Day 2015 | 34

# 2014年度の総括

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

売上高 7,412 (億円) → 7,200 (億円)

営業利益 263 (億円) → +284億円 → 547 (億円)

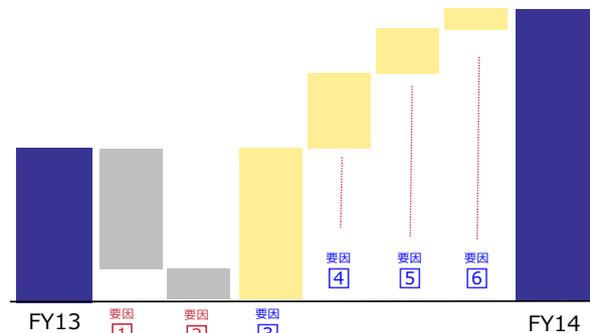
## 2014年度 営業利益変動要因 (前年度比)

### 減益要因

- ① 民生用カメラ市場の縮小に伴う販売台数の減少
- ② 構造改革費用の増加

### 増益要因

- ③ オペレーション効率化による固定費等経費の減少
- ④ 高付加価値シフトによる製品ミックス
- ⑤ 為替の影響<sup>\*1</sup>
- ⑥ 特殊要因



民生用カメラ市場縮小に対し、オペレーションの効率化による固定費等の削減と高付加価値シフトが奏功し、大幅に収益性が改善

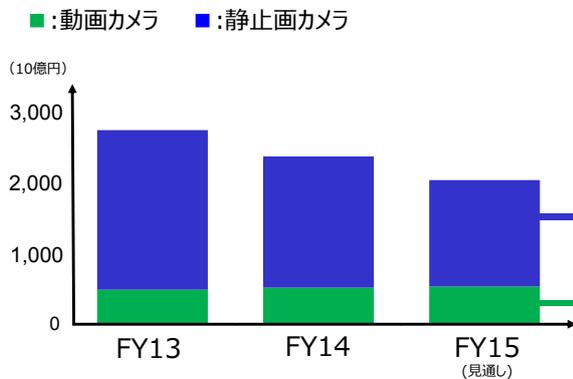
\*1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

Sony IR Day 2015 | 35

## 2015年度の市場見通し

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

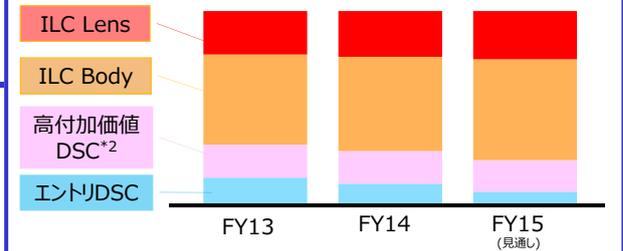
### 主要カメラカテゴリ\*1金額市場推移



\*1 主要カメラカテゴリ  
 静止画：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  
 動画：民生用ビデオカメラ (POV+コンベンショナル)、業務用ビデオカメラ (プロフェッショナル用+プロシューマ用)

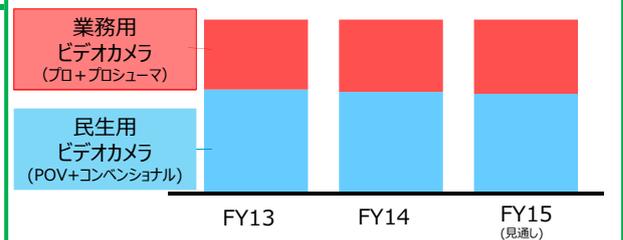
(ソニー調べ)

### 静止画カメラ：カテゴリ別 金額市場構成比



\*2 高付加価値DSC=1/1.7型以上 or 光学ズーム 20倍以上のDSC

### 動画カメラ：カテゴリ別 金額市場構成比



Sony IR Day 2015 | 36

## 2015年度 基本方針・業績見通し

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### 基本方針

継続的なオペレーションの効率化と高付加価値シフトにより高収益性を維持・継続  
 特にプロフェッショナル・ソリューション事業の更なる収益性の向上を目指し、個々の事業の改革に着手

### 2015年度 営業利益変動要因 (前年度比)

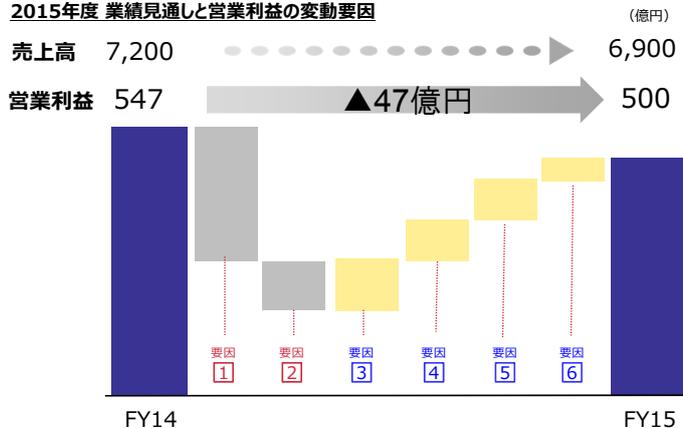
#### 減益要因

- 民生用カメラ市場の縮小に伴う販売台数の減少
- 特殊要因

#### 増益要因

- オペレーション効率化による固定費等経費の減少
- 高付加価値シフトによる製品ミックスの改善
- 構造改革費用の減少
- 為替の影響\*1

### 2015年度 業績見通しと営業利益の変動要因



\*1: 2015年度事業計画における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

Sony IR Day 2015 | 37

## 2015年度の重点施策

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### 各事業の個別施策 (前回IR Dayで説明)

#### プロフェッショナル・ソリューション事業

- ① プロ用カメラのラインナップ強化
- ② カメラ以外の映像制作向け商材の強化
- ③ レーザー光源プロジェクターの事業強化
- ④ イメージング技術を最大限に活用した  
医療市場向け商材の拡大

#### デジタルイメージング事業

- 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
- ④ カメラ技術のB2B市場への応用
- ⑤ オペレーション効率の追求

### IP&Sセクター融合施策 (本日本話の内容)

- ① 業務用ハイエンド技術の  
民生用展開
- ② αマウントを軸とした強い商品  
のエコシステム確立
- ③ オペレーショナル・ベストプラクティス  
のセクター内横串展開

Sony IR Day 2015 | 38

## 施策①:業務用ハイエンド技術の民生用展開

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

幅広いお客様に価値を提供 - 「4K」「ハイフレームレート」「広色域」



Sony IR Day 2015 | 39

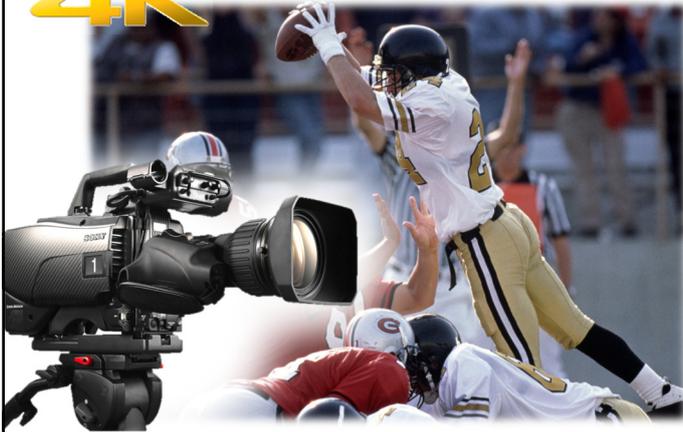
## 施策①:業務用ハイエンド技術の民生用展開

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

プロ用カメラの最高峰技術が、デジタルイメージングの世界を牽引

世界初 2/3型3板式4Kイメージセンサー搭載  
動きの速いスポーツ中継に最適な4K/HDシステムカメラ「HDC-4300」

# 4K



- 最先端技術を集約した4Kイメージセンサーで幅広い色域 (ITU-R BT.2020) に対応
- ハイフレームレート撮影による高精細HD8倍速スーパースローモーション映像を実現
- 既存B4マウントレンズをダイレクト装着可能 高倍率大型レンズにも対応



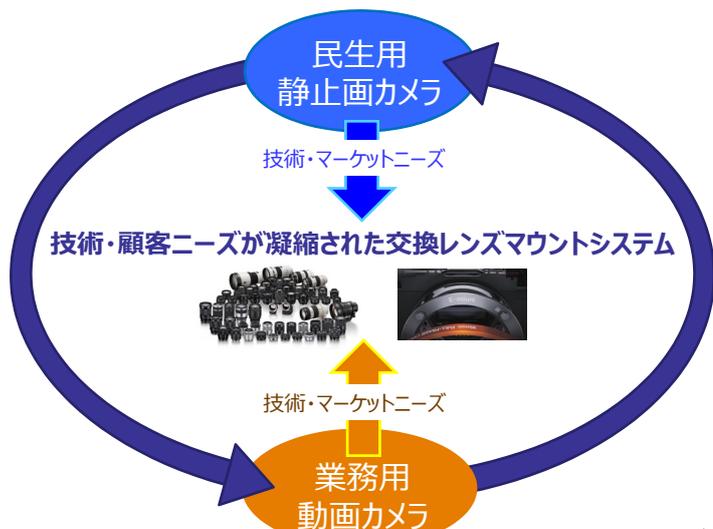
Sony IR Day 2015 | 40

## 施策② : αマウントを軸とした強い商品のエコシステム確立

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

αマウントを静止画・動画/業務用・民生用へと拡張するシステムとして強化

# α Mount System



Sony IR Day 2015 | 41

## 施策②：αマウントを軸とした強い商品のエコシステム確立

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

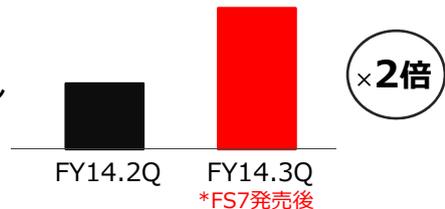
2014年度に融合商品第一弾を発売、市場の反響は上々



### PXW-FS7

- ・ Super 35mm 単板CMOSセンサー
- ・ 4K/60P 本体記録
- ・ 180fpsハイフレームレート撮影
- ・ 撮影シーンに合わせたフレキシブルスタイルデザイン
- ・ 動画用 αマウントシステム レンズ  
“FE PZ 28-135mm F4 G OSS”

ソニー製大判動画製品\*1出荷台数



\*1: マイクロフォーサーズ以上の大判イメージャーサイズを搭載したシネマ等向けの業務用カメラ



### α7s

- ・ 夜でも明るい超高感度 ISO409,600
- ・ 画素数 12M
- ・ 4K動画出力

欧米購入者のプロ/プロシューマ比率



(ソニー調べ)

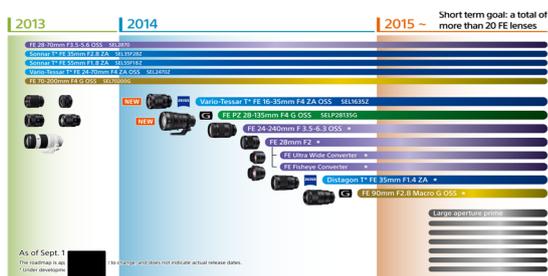
Sony IR Day 2015 | 42

## 施策②：αマウントを軸とした強い商品のエコシステム確立

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

αマウントのポテンシャルを最大限に引き出す先端フルフレームレンズ群を拡充・強化

### フルフレームEマウント(FE)レンズ開発ロードマップ



FE レンズ計

αマウントレンズ計

2015年5月  
(現在)

12本

63本

~2016年度  
初頭

20本以上

70本以上

### 他社にない最先端テクノロジーを搭載したレンズ

#### 超高解像

超高解像静止画  
4 K 動画対応

#### 高速・静音

オートフォーカス、連写、ズーム

#### 小型・軽量

ボディサイズに対応した  
小型・軽量レンズ

### 施策③：オペレーショナル・ベストプラクティスのセクター内横串展開

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

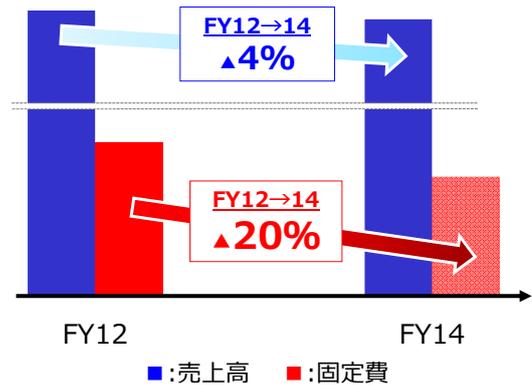
デジタルイメージング事業で培った高いオペレーション能力をセクター全体に展開し、採算構造を改善

#### 具体的な施策

- ・セクター横断的な設計開発のプラットフォーム化
- ・ビジネス状況に応じたリーンな製造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促進

“創・造・販”の一気通貫によるセクター全体の効率的な設計/製造/販売オペレーションの確立

デジタルイメージング・プロダクツ事業の売上高/固定費の推移



Sony IR Day 2015 | 44

### まとめ

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

#### ■ 2015年度 業績見通し

■ 売上高： 6,900億円      ■ 営業利益率： 7%

#### ■ 2015年度 基本方針

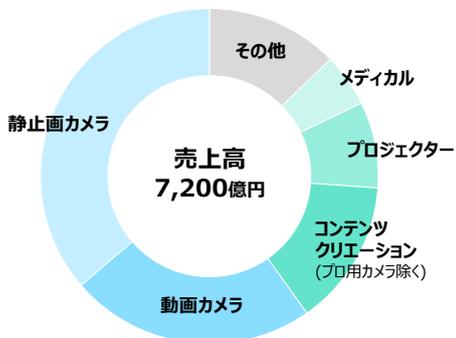
継続的なオペレーションの効率化と高付加価値シフトにより高収益性を維持・継続  
特にプロフェッショナル・ソリューション事業の更なる収益性の向上を目指し、個々の事業の改革に着手

Sony IR Day 2015 | 45

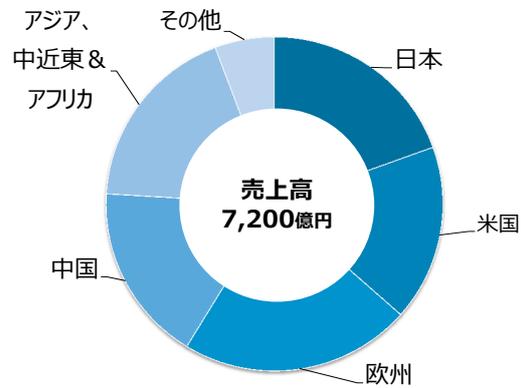
# 参考資料

## IP&S分野 主要カテゴリー別・地域別売上構成比

■ 2014年度 主要カテゴリー別売上構成比



■ 2014年度 地域別売上構成比

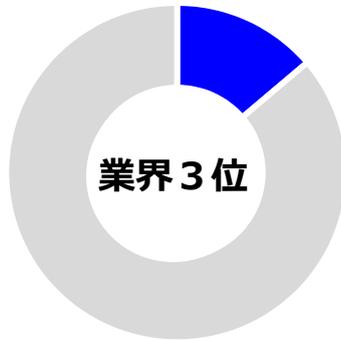


## IP&S分野 主要製品別のシェア (金額ベース)

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### ■ 2014年度 静止画カメラ市場

市場規模：1兆8,500億円

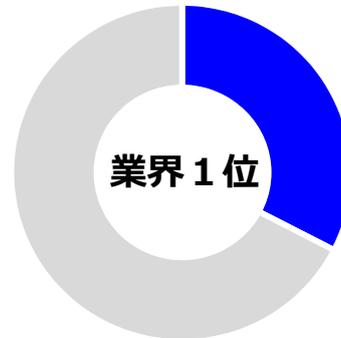


ILC(交換レンズ含む)：11% (業界3位)  
(内ミラーレス型ILC：約6割/業界1位)

DSC：20% (業界2位)  
(内高付加価値DSC\*1：3割超/業界1位)

### ■ 2014年度 動画カメラ市場

市場規模：5,200億円



#### 動画カメラの定義

民生用ビデオカメラ (POV+コンベンショナル)  
業務用ビデオカメラ (プロ用+プロシューマ用) の合算

(ソニー調べ)

\*1. 高付加価値DSC=1/1.7型以上 or 光学ズーム 20倍以上のDSC

Sony IR Day 2015 | 48

SONY

## Sony IR Day 2015

### ホームエンタテインメント&サウンド分野

2015年5月27日

ソニー株式会社 グループ役員  
ホームエンタテインメント&サウンド事業、コンシューマーAV販売プラットフォーム担当  
ソニービジュアルプロダクツ株式会社 代表取締役社長

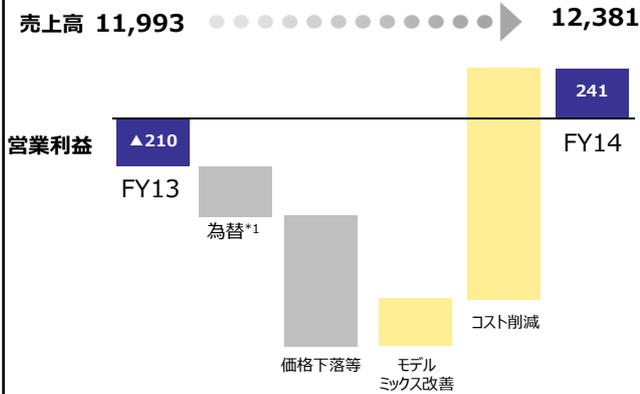
高木 一郎

1. **HE&S分野 2014年度の総括**
2. **HE&S分野 2015年度の取り組み**
  1. テレビ事業
    - ・ 市場の見通しとソニーの売上計画
    - ・ 商品概要
    - ・ 事業方針と重点施策
  2. ビデオ&サウンド事業
    - ・ 重点施策
  3. HE&S分野 業績見通し
3. **コンシューマーAV販売プラットフォーム**
4. **参考資料**

# 1. 2014年度の総括

営業利益変動要因分析

(億円)



成果

- テレビ事業
  - 北米及び欧州における店頭強化
  - 高付加価値モデルの販売拡大
  - 調達コストの削減、設計などのオペレーション改善によるコストの削減
- ビデオ&サウンド事業
  - 高付加価値（ハイレゾ）モデルの商品力強化
  - オペレーション改善によるコスト削減

課題

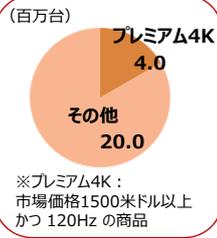
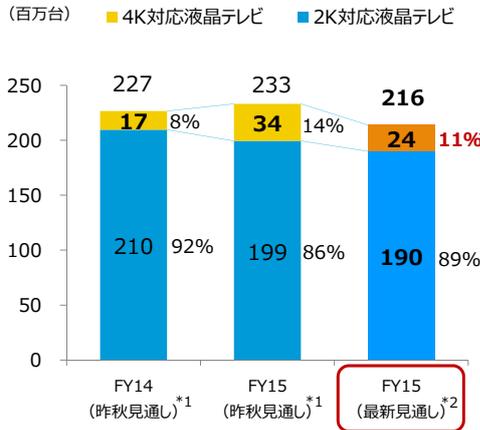
- テレビ事業
  - 為替への対応
  - 安定的収益基盤の継続
- ビデオ&サウンド事業
  - オーディオ成長領域の売上拡大

・売上高及び営業利益はデバイス分野から移管した純正車載オーディオ機器を含むベース  
 \*1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

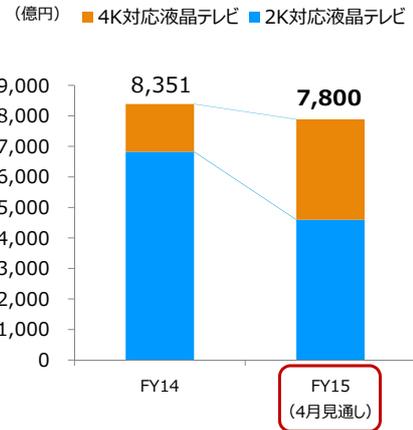
## 2. 2015年度の取り組み

保守的な市場規模想定と、主要顧客ターゲットを絞り込んだ堅実な売上計画

液晶テレビ市場の見通し (数量ベース)



ソニーの売上高



出典：\*1 DisplaySearch社  
\*2 ソニー調べ

『強い商品』により、顧客価値を追求

**圧倒的高画質**

New 4K Processor

4K X-Reality PRO

**Sony Design の復活**

Ultra Slim

**超高速コンテンツアクセス**

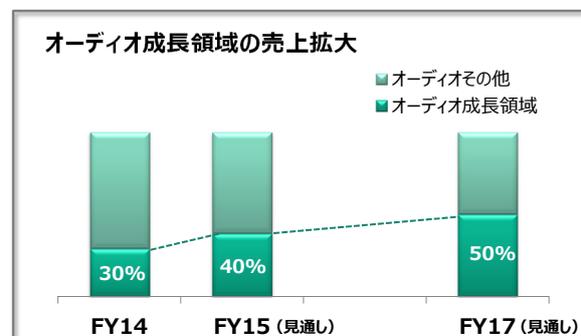
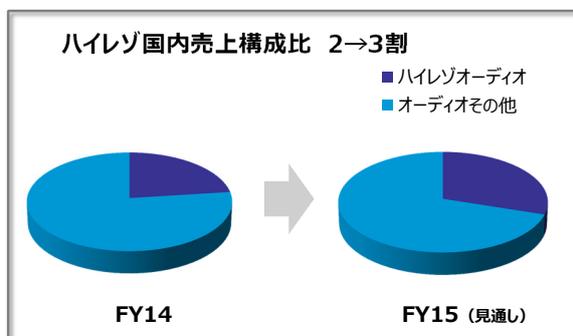
One-Flick Entertainment  
×  
Android OS

前年度黒字化の3つの原動力をさらに深化させ、安定的収益基盤を完成する

- ◆商品力  
本質的な価値を磨き上げ、ターゲット顧客層に納得いただける商品提案を実践
- ◆コスト競争力  
堅実な売上計画を前提に、規律ある費用計画を策定済み
- ◆オペレーション力  
あらゆる変動リスクに迅速に対応できる基本動作を継続して強化
  - サプライチェーンマネジメントの継続強化（ROIC重視の経営）
  - エリア毎収益管理の徹底

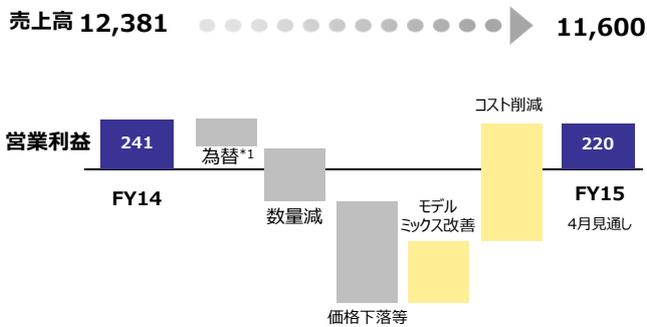
高付加価値商品の拡大と経営体質強化

- ◆ 高付加価値商品（ハイレゾ商品群）の拡充と普及
- ◆ 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）の商品力強化
- ◆ 差別化技術への継続投資



営業利益変動要因分析

(億円)



テレビ事業

- 強い商品による顧客価値の追求
- コスト競争力の強化
- オペレーション力の強化
  - サプライチェーンマネジメントの継続強化
  - エリア毎収益管理の徹底

ビデオ&サウンド事業

- 高付加価値商品の拡充と普及
- オーディオ成長領域の商品強化
- 差異化技術への継続投資

・ 売上高及び営業利益はデバイス分野から移管した純正車載オーディオ機器を含むベース  
 ・ 各分野の2015年度の見通しは1米ドル118円前後、1ユーロ136円前後で作成  
 \*1: 2015年度事業計画における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

### 3. コンシューマーAV販売プラットフォーム

## コンシューマーAV販売プラットフォームの経営方針

開発の現場から販売の現場までのマネージメント一元化により確実に利益を出す

### ■ 確かな経営の実行

- 販売会社運営・販売業務の基本の徹底
  - ◆ 商品価値の顧客への的確な訴求
  - ◆ 収益改善のための業務プロセス（在庫、販売投資、販売経費の管理など）
- アカウンタビリティの徹底
  - ◆ バリューチェーン全体の利益を共同で実現する「販売会社」と「事業本部」がそれぞれの経営視点においてアカウンタビリティを果たす



分社化によってスピードアップした事業ユニットの意思決定に即応した販売活動の展開

## 販売会社の構造改革と経営力強化

販売会社の構造改革・経営力強化により、  
売上規模の影響を受けづらい利益創出体質を構築した

- 地域別の市場特性・コスト構造に応じた収益管理の徹底
  - 日本： 高付加価値領域の商品を収益の柱にする。
  - 欧米： 販売業務の基本の徹底により、収益体質を固める。
  - アジア： 低コスト・高収益体制の維持・強化。成長市場への継続投資。
  - 中南米： 環境の変化に即応すべく販売業務の基本を全うし、利益創出体質に回帰。

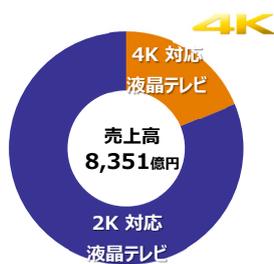


全地域で利益を創出し続ける

## 4. 参考資料

### テレビ事業 2014年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

■ 製品別売上構成比



■ 地域別売上構成比



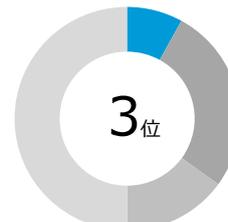
■ メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(直近1年間の数量ベースシェア。ソニー調べ)



■ メーカー別液晶テレビ 金額シェア

(直近1年間の金額ベースシェア。ソニー調べ)



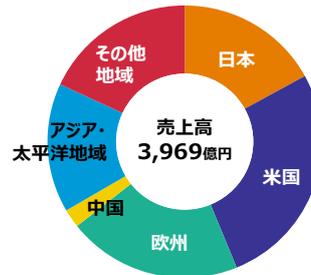
## ビデオ&サウンド事業 2014年度 主要製品別・地域別売上構成比

ホームエンタテインメント&サウンド分野

### ■ 主要製品別売上構成比



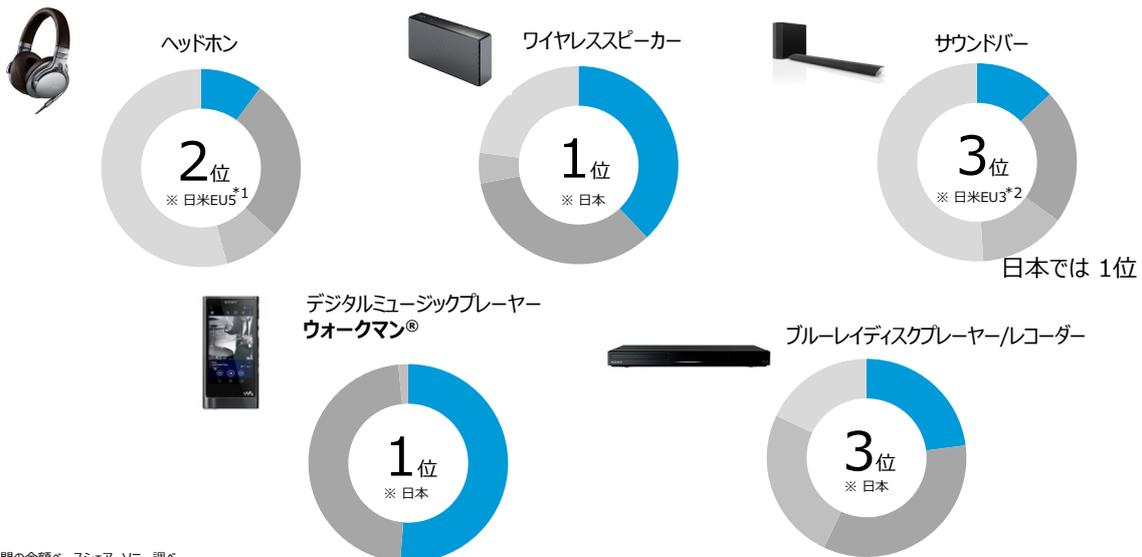
### ■ 地域別売上構成比



・ 売上高はデバイス分野から移管した純正車載オーディオ機器を含むベース  
 \*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。

## ビデオ&サウンド事業 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



※ 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**

# Sony IR Day 2015

## デバイス分野

2015年5月27日

ソニー株式会社 執行役 副社長  
デバイスソリューション事業、RDSプラットフォーム（R&D、共通ソフトウェア設計）担当

**鈴木 智行**

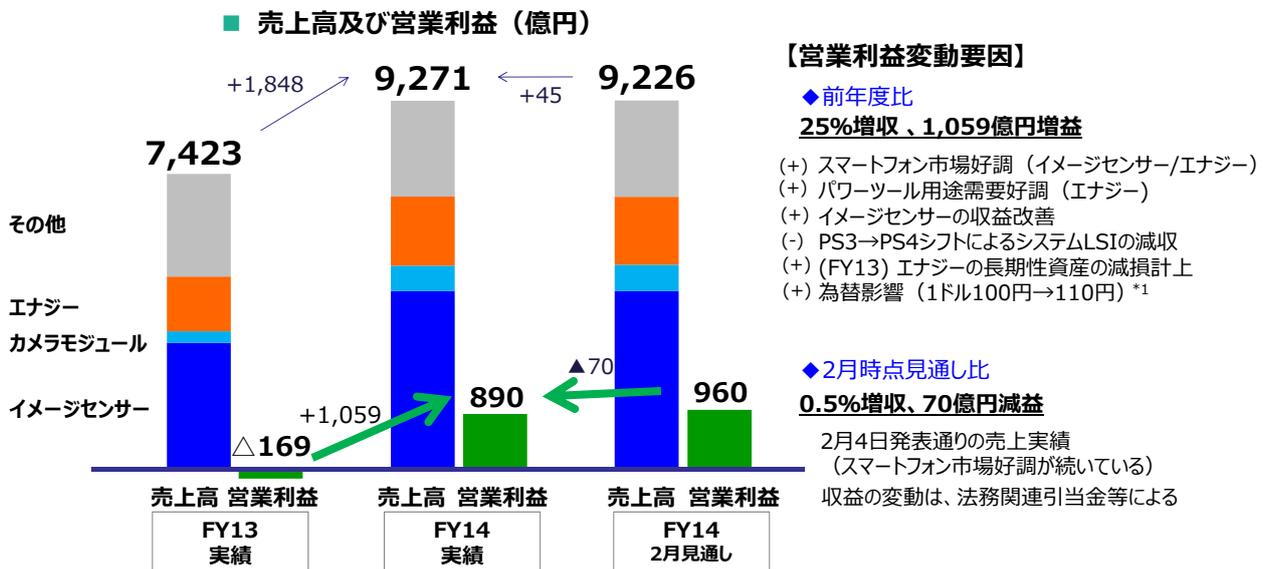
## 目次

デバイス分野

1. 2014年度の実績
2. 2015年度の取り組み
  - ・全体状況
  - ・イメージセンサー
  - ・まとめ

## 2014年度の総括

デバイス分野



・ 2013年度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デバイス分野から移管した純正車載オーディオ機器を含まないベース  
 \*1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

## イメージセンサーの強みを活かしたソニー商品（2014年11月以降）

デバイス分野



有効 24M画素 4K 35mmフルサイズCMOSイメージセンサー  
 5軸手振れ補正機能搭載で三脚が必要だったシーンも  
 手持ちでぶれを抑えたシャープな静止画、動画撮影が可能



世界初2/3型3板式4Kイメージセンサー搭載の4K/HDシステムカメラ  
 HDで8倍の高精細なスーパースロー映像も実現



前機種種の1型から1/2.3型に小型化し  
 セット小型化に寄与 18M画素



体感したリアリティをそのままに記録  
 できる高精細・高音質な4K\*アクションカム  
 1/2.3型 12M画素

### Xperia™ Z4

進化したフラッグシップモデル  
 仲間との撮影やシェア、  
 広角25mmフロントカメラ搭載  
 高音質なワイヤレス音楽再生



【フロントカメラ】5M画素イメージセンサー  
 【メインカメラ】1/2.3型 20M画素イメージセンサー  
 セットを薄型化するモジュール技術  
 (セットの厚さ Z3 7.4mm → Z4 6.9mm)

1. 2014年度の実績

2. 2015年度の取り組み

- ・全体状況
- ・イメージセンサー
- ・まとめ



入口から出口までの技術を持つことでトータルの差異化を実現

イメージセンサー

信号処理

ディスプレイ



- ・高ダイナミックレンジ (HDR)
- ・高フレームレート (HFR)
- ・超高解像
- ・低照度
- ・高速AF
- ・偏光イメージング

- ・超解像度
- ・デプスセンシング
- ・物体認識技術
- ・赤外・マルチスペクトラム
- ・スタッカブルプロジェクター
- ・映像コーデック技術

- ・短焦点プロジェクター
- ・ポータブルプロジェクター
- ・ピコプロジェクター
- ・Crystal LED Display
- ・SmartEyeglass
- ・レーザ光源

イメージセンサー技術の進化軸

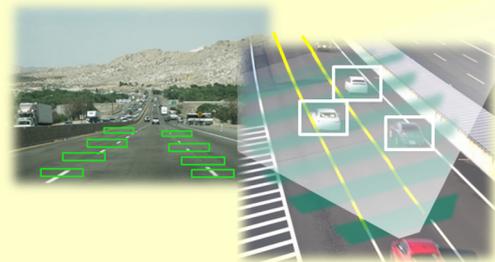
イメージングの深化

センシングへの進化

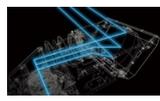
高ダイナミックレンジ  
(High Dynamic Range)



高フレームレート  
(High Frame Rate)

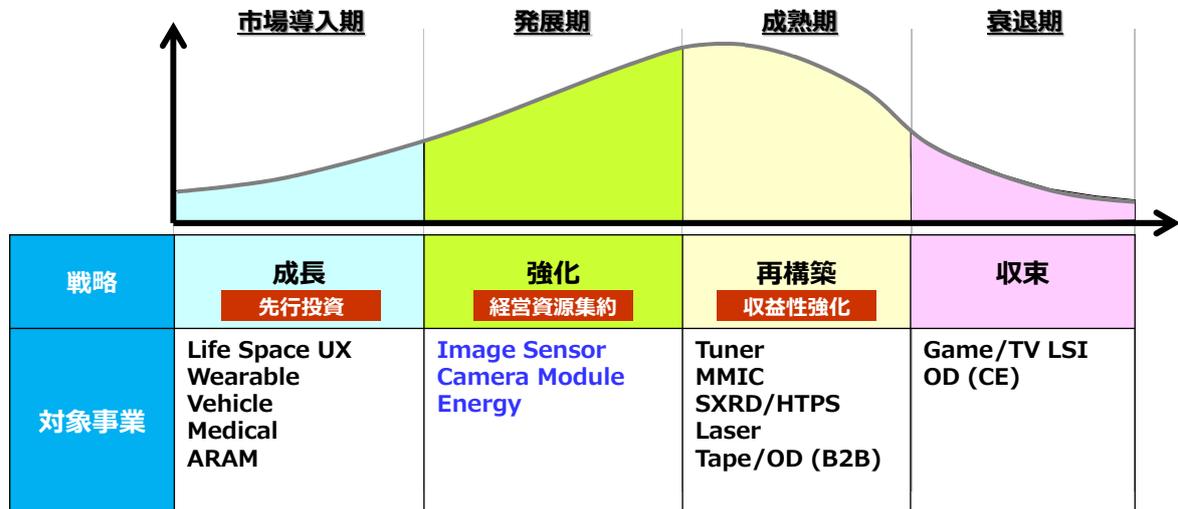




- | 光源  | マイクロディスプレイ  | 光学設計  |
|---|---|---|
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>・高輝度</li> <li>・高色域</li> <li>・低スペckル</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>・高解像度</li> <li>・高コントラスト</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>・超短焦点</li> <li>・小型化</li> <li>・低収差</li> </ul> |

方針	戦略
高収益体質を強化する	<b>事業の“選択と集中”</b> ・軸となる事業へ経営資源を集約する ・成熟領域の収益性を強化する 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> ・デバイス競争力を高めて競合を凌駕する ・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> ・システムソリューションで顧客価値を高める ・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



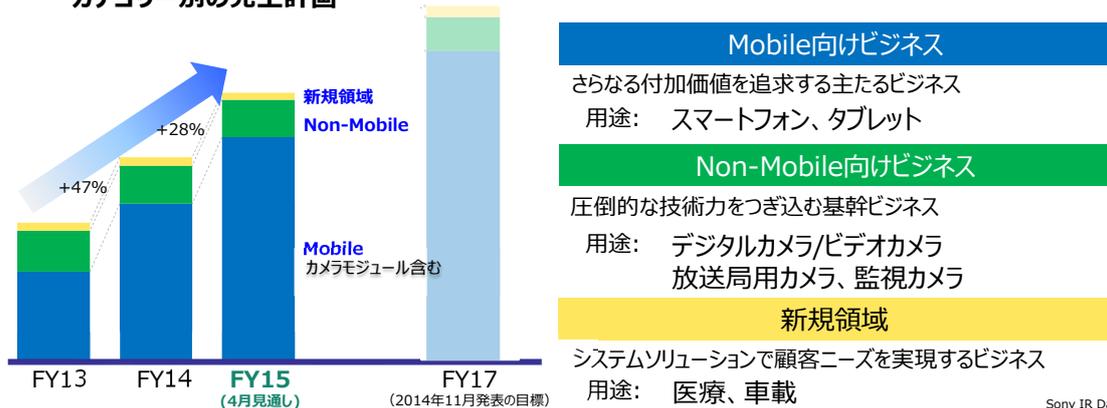
1. 2014年度の実績
2. 2015年度の取り組み
  - ・全体状況
  - ・イメージセンサー
  - ・まとめ

## イメージセンサー事業状況

デバイス分野

- ・Mobile向け：堅調なスマートフォン市場で、技術力でシェアアップしていく。併せてキャパシティも増強
- ・Non-Mobile向け：縮小するAV向け市場でシェアアップ、監視領域需要増により2014年度同等の売上
- ・新規領域：医療向け、車載向けの着実な仕込を行う

カテゴリ別の売上計画



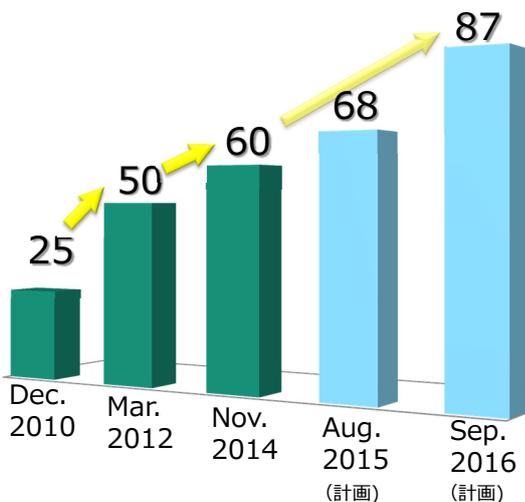
Sony IR Day 2015 | 78

## イメージセンサーウェーハ生産能力推移

デバイス分野

- ・お客様のニーズにお応えできるよう積極的なキャパシティ増強を実行
- ・効率的な投資を行いROICを改善させていく

(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1,000億円
- ・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
- ・2015年 2月発表 長崎/熊本/山形テクノロジーセンター 約1,050億円
- ・2015年 4月発表 長崎/山形テクノロジーセンター 約 450億円

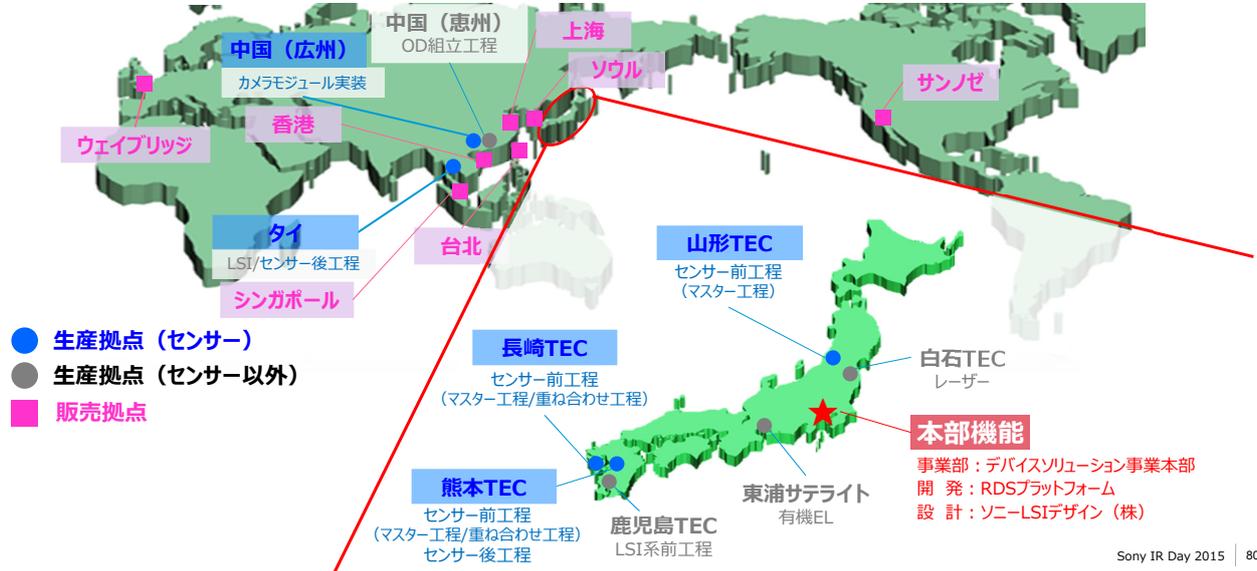


Sony IR Day 2015 | 79

## 事業拠点一覧（半導体系）

デバイス分野

ソニーセミコンダクタの国内3拠点で、高品質なイメージセンサーウェーハの安定生産を行い、世界にある7つの販売拠点を通じて、世界のお客様のご要望に応える体制



## 目次

デバイス分野

### 1. 2014年度の実績

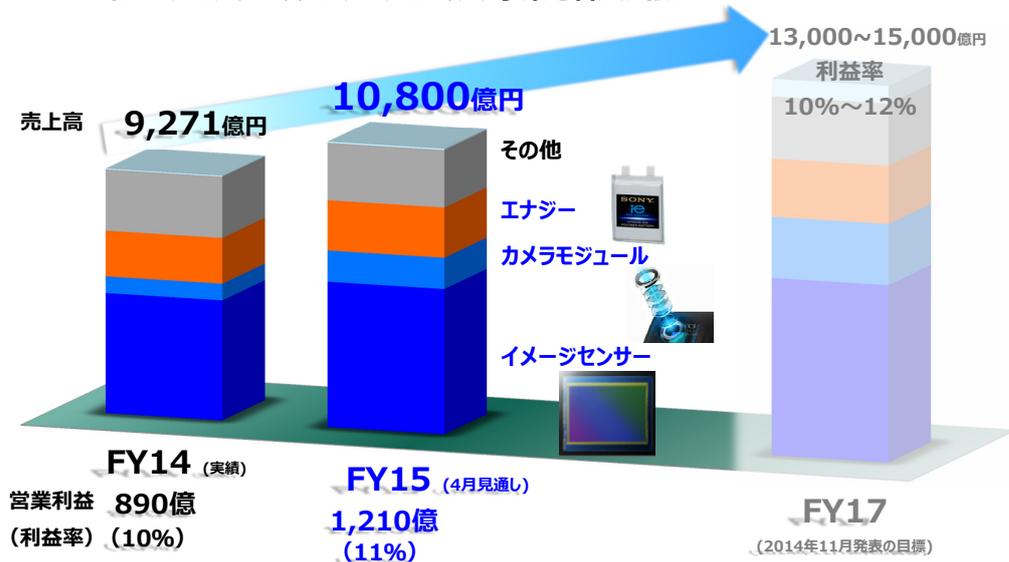
### 2. 2015年度の取り組み

- ・全体状況
- ・イメージセンサー
- ・まとめ

## 2015年度のビジネス状況

デバイス分野

- ・中期計画（2015-2017年度）の1年目として順調な滑り出し
- ・イメージセンサー、カメラモジュールの事業を着実に拡大

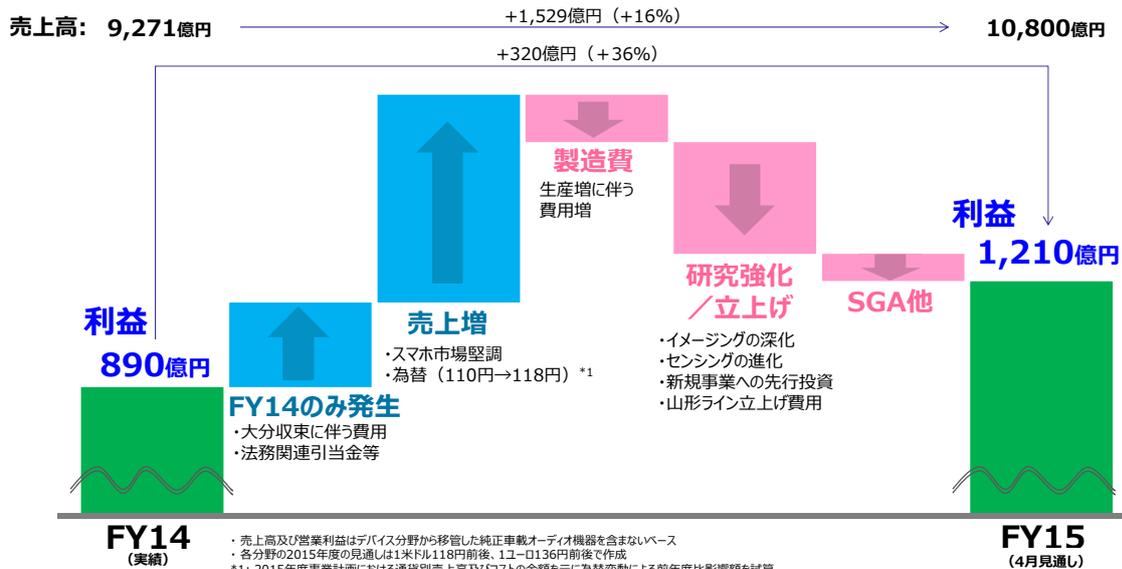


Sony IR Day 2015 | 82

## 業績推移（2014年度→2015年度）

デバイス分野

- ・営業利益は前年度比+320億円増加し、営業利益率11%確保の見通し
- ・中長期のシナリオにあわせ成長／強化領域へ積極的に経営資源を集中させる



83

# SONY

## エレクトロニクス事業の経営数値

(億円)

		FY14	FY15見通し (2015年4月30日発表)	FY17 経営数値目標 (MC: 2015年4月30日発表 MC以外: 2014年11月25日発表)
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	14,102	13,100	10,000~12,500
	営業利益	△2,176	△390	-
	営業利益率	△15.4%	△3.0%	3%~5%
ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)	売上高	13,880	13,700	14,000~16,000
	営業利益	481	400	-
	営業利益率	3.5%	2.9%	5%~6%
イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S)	売上高	7,200	6,900	6,500~7,000
	営業利益	547	500	-
	営業利益率	7.6%	7.2%	7%~9%
ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S)	売上高	12,381	11,600	10,000~11,000
	営業利益	241	220	-
	営業利益率	1.9%	1.9%	2%~4%
デバイス	売上高	9,271	10,800	13,000~15,000
	営業利益	890	1,210	-
	営業利益率	9.6%	11.2%	10%~12%

為替レート	FY14 実績レート	FY15 セグメント別 見通し前提レート
1米ドル	109.9円	118円
1ユーロ	138.8円	136円

・ 2015年4月1日の組織変更にもない、各分野の2014年度の財務数値を2015年度の表示に合わせて組替再表示している

## セグメント別投下資本利益率（ROIC）（2015年4月30日発表）

	FY14	FY15見通し	FY17見通し
モバイル・コミュニケーション（MC）	—	—	8 - 15%
ゲーム&ネットワークサービス（G&NS）	7.8%	6.4%	11 - 15%
イメージング・プロダクツ&ソリューション（IP&S）	22.2%	20.1%	20 - 27%
ホームエンタテインメント&サウンド（HE&S）	7.9%	6.9%	6 - 13%
デバイス	11.0%	11.5%	12 - 16%
映画	5.5%	4.8%	6 - 7%
音楽	18.2%	20.0%	13 - 15%

\*投下資本利益率は、税引後営業利益を投下資本で割ったもの

・税率： 各分野一律 34%を使用

・投下資本： MC、G&NS、IP&S、HE&S、デバイスについては、各分野における固定資産額、営業権、出資額及び棚卸資産の合計値を使用  
映画、音楽については、各分野における資本及びネット有利子負債（有利子負債からグループ会社への預け入れ金を除いたもの）の合計値を使用  
MC、G&NS、IP&S、HE&S、デバイス各分野の棚卸資産及び映画、音楽の投下資本については、期首+4四半期末の5期平均を使用  
MC、G&NS、IP&S、HE&S、デバイス各分野の固定資産額、営業権、出資額については、期首期末の平均を使用

86

## 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う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) 市場環境や生産能力増強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) 事業活動の混乱や財務上の損失の発生などを含むサイバーセキュリティに関するリスクを予測・管理するための取り組み
- (16) 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うる要素はこれらに限定されるものではありません。