

SONY

Sony IR Day 2016

ホームエンタテインメント&サウンド分野

2016年6月29日

ソニー株式会社 執行役 EVP
ホームエンタテインメント&サウンド事業担当、コンシューマーAV セールス&マーケティング担当
ソニービジュアルプロダクツ株式会社 代表取締役社長
ソニービデオ&サウンドプロダクツ株式会社 代表取締役社長

高木 一郎

目次

ホームエンタテインメント&サウンド分野

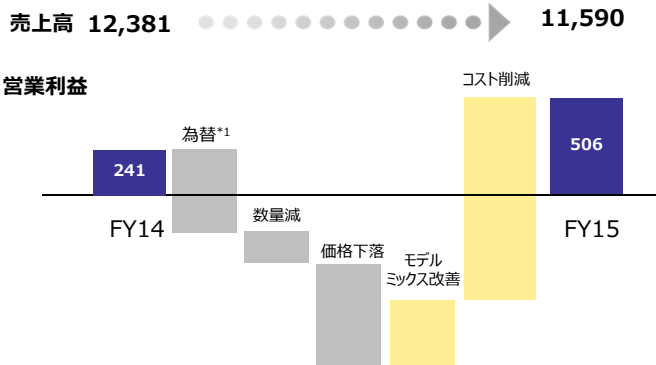
1. **HE&S分野 2015年度の総括**
2. **HE&S分野 2016年度の取り組み**
 1. テレビ事業
 - 市場の見通しとソニーの売上計画
 - 商品概要
 - 事業方針と重点施策
 2. ビデオ&サウンド事業
 - 重点施策
 3. HE&S分野 業績見通し
3. **コンシューマーAVセールス&マーケティング**
4. **参考資料**

1. 2015年度の総括

2015年度の総括

営業利益変動要因分析

(億円)



成果

- テレビ事業
 - 高付加価値モデルの販売拡大による商品Mix改善
 - 在庫処分費の削減や徹底したコスト削減などオペレーション力の向上による収益構造の改善
- ビデオ&サウンド事業
 - 高付加価値（ハイレンジ）モデルの商品拡充
 - オペレーション改善によるコスト削減

課題

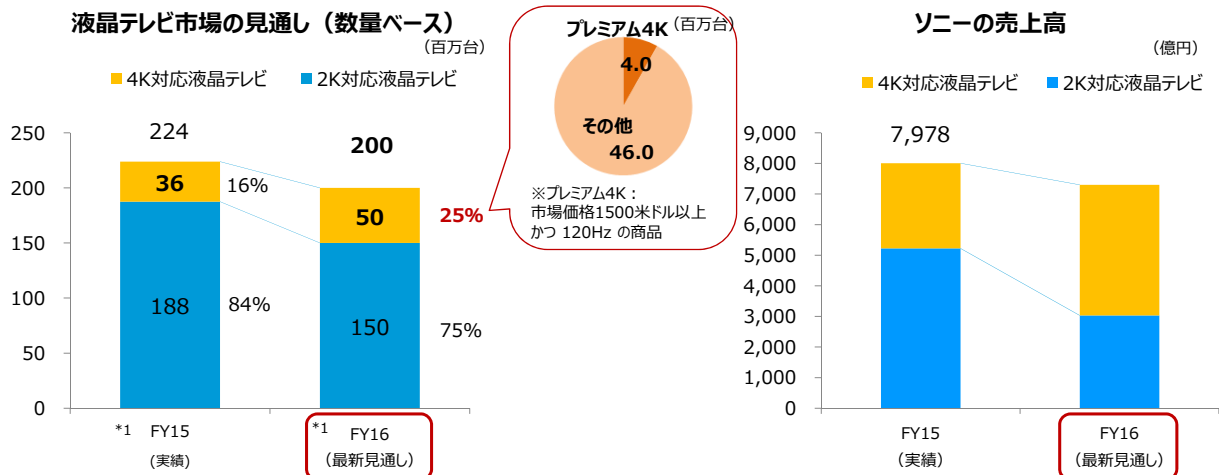
- テレビ事業
 - 為替への対応
 - 安定的収益基盤の維持継続
- ビデオ&サウンド事業
 - オーディオ成長領域の売上拡大

・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: 2015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. 2016年度の取り組み

テレビ事業 市場の見通しとソニーの売上計画

保守的な台数想定のもと4K対応テレビへのシフト加速



出典：*1 ソニー調べ

4K HDRを核に“プレミアム4K”を再定義

圧倒的高画質

New Backlight Systemと
4K HDR Processorで
全ての映像をBest HDR画質に



洗練されたデザイン

壁かけでもTable Topでも
洗練された佇まい
“Slice of Living”



使いやすさ

誰でも簡単に素早く
コンテンツにたどり着ける操作性

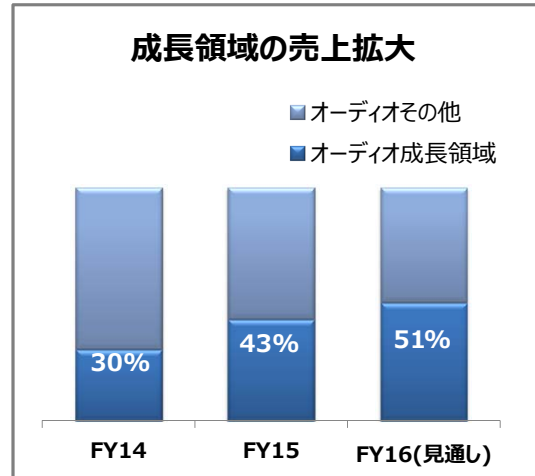


安定的収益基盤の継続強化

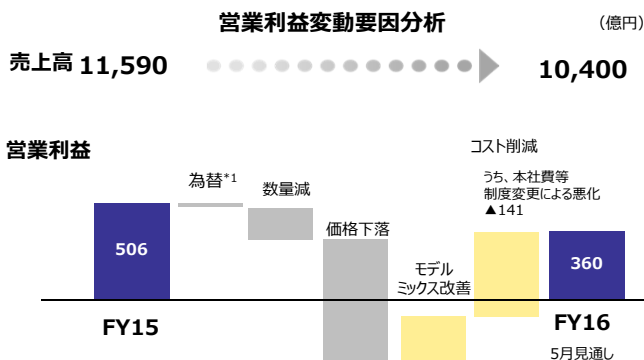
- ◆商品力
本質的な機能を継続進化させ、高付加価値モデルで先進性と差異化を追求
- ◆コスト競争力
堅実な売上計画を前提に規律ある費用計画とコストダウン施策で経営リスクに備える
- ◆オペレーション力
実売に連動した販売計画と柔軟な生産対応、資本効率を意識したROIC経営を継続
在庫管理とロスコスト最小化を徹底

成長領域の商品力/販売力を強化し、収益性を高める

- ◆ プレミアム商品の拡充と普及
- ◆ 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
- ◆ 地域毎に最適なマーケティングの実行と販売力の強化
- ◆ 将来に向けた技術開発の継続投資



業績見通し



テレビ事業

- 基本性能の進化と高付加価値モデルにより市場競争力を維持強化
- オペレーション力の更なる向上
 - 売上に連動した販売計画と柔軟な生産対応の継続強化
 - ROIC重視経営

ビデオ&サウンド事業

- 高付加価値商品及び成長領域の商品力強化による付加価値向上
- オペレーション力の強化
- 将来への技術投資に向けた体制強化

・ 各分野の2016年度の見通しは1米ドル113円前後、1ユーロ129円前後で作成
 *1: 2016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行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セールス&マーケティング

コンシューマーAVセールス&マーケティングの経営方針

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、継続

➤ 販売会社運営・販売業務の基本の徹底

- ◆ セールスマーケティング基本業務の確実な遂行
- ◆ 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



事業ユニットと一体化した販売活動の展開

競争力のあるグローバル販売オペレーションの確立

国内外のリソースとノウハウの集約、融合を実現し、全世界における販売オペレーションを一層強化し、収益を改善する

■ 新生ソニーマーケティング(株)の設立

- セールスマーケティング機能を集中し、スピードある販社経営判断の実行
- ベストプラクティスの横展開によるグローバルでのオペレーション力強化
- 国内外の人材の有効活用、育成
- 事業ユニットマーケティング部隊との融合



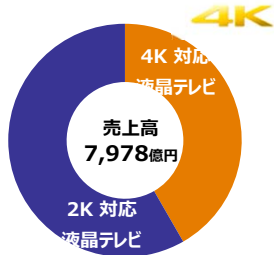
全地域で利益を創出し続ける販売オペレーションの構築

4. 参考資料

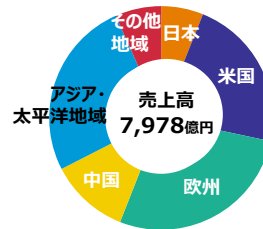
テレビ事業 2015年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

ホームエンタテインメント&サウンド分野

■ 製品別売上構成比

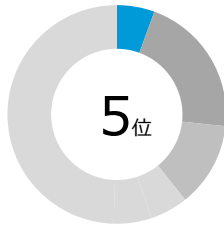


■ 地域別売上構成比



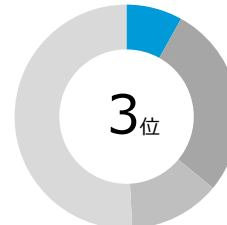
■ メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(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)

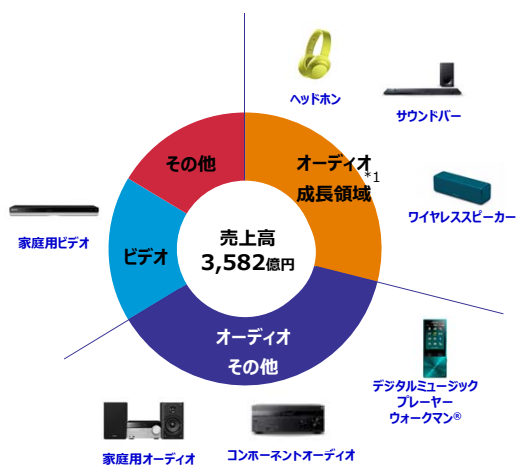


Sony IR Day 2016 | 110

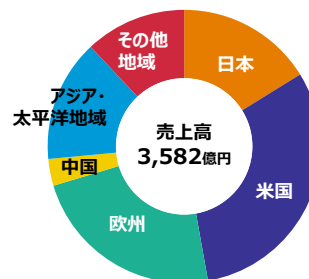
ビデオ&サウンド事業 2015年度 主要製品別・地域別売上構成比

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。

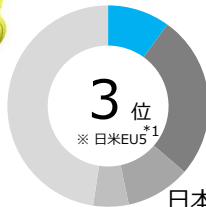
Sony IR Day 2016 | 111

ビデオ&サウンド事業 主要製品別のシェア（金額ベース）

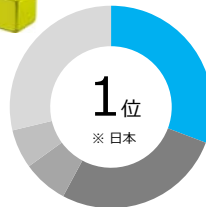
ホームエンタテインメント&サウンド分野



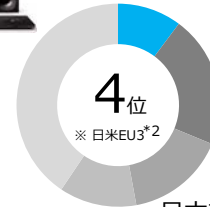
ヘッドホン



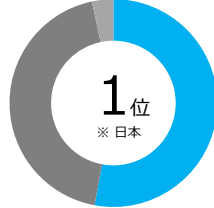
ワイヤレススピーカー



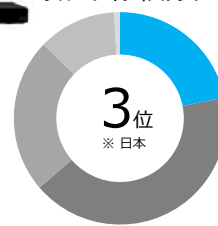
サウンドバー



デジタルミュージックプレーヤー
ウォークマン®



ブルーレイディスクプレーヤー/レコーダー



※ 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 2016 | 112

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、これら業績見通しに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、ゲーム事業及びネットワーク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し、既存の製品及びサービスについて顧客満足度を維持できること
- (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) 金利の変動及び日本の株式市場における好ましくない状況や動向（市場の変動又はボラティリティを含む）が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
- (15) ソニーがサイバーセキュリティに関するリスク（ソニーのビジネス情報への不正なアクセスや事業活動の混乱、財務上の損失の発生を含む）を予測・管理できること
- (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る要素はこれらに限定されるものではありません。