

SONY

Sony IR Day 2016

モバイル・コミュニケーション 分野

2016年6月29日

ソニー株式会社 執行役 EVP
モバイル・コミュニケーション事業担当、新規事業プラットフォーム 戦略担当
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
ソネット株式会社 代表取締役 執行役員社長

十時 裕樹

本日の内容

モバイル・コミュニケーション分野

■スマートフォン市場のトレンド

■モバイル事業のトランスフォーメーション

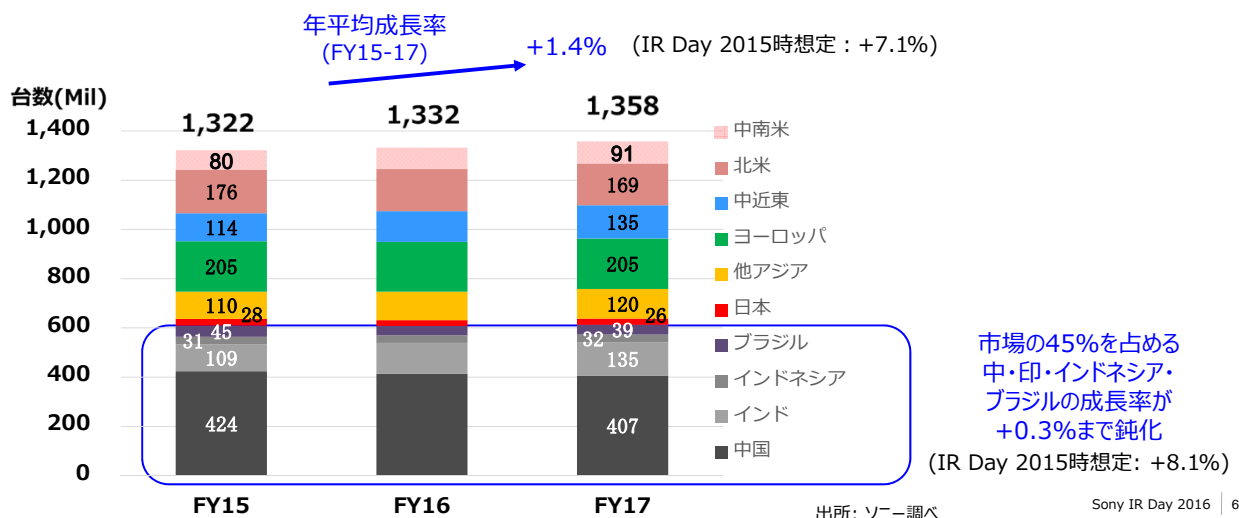
1. 重点施策
2. 経営数値
3. 将来に向けての取り組み

1. スマートフォン市場のトレンド

スマートフォン市場予測

モバイル・コミュニケーション分野

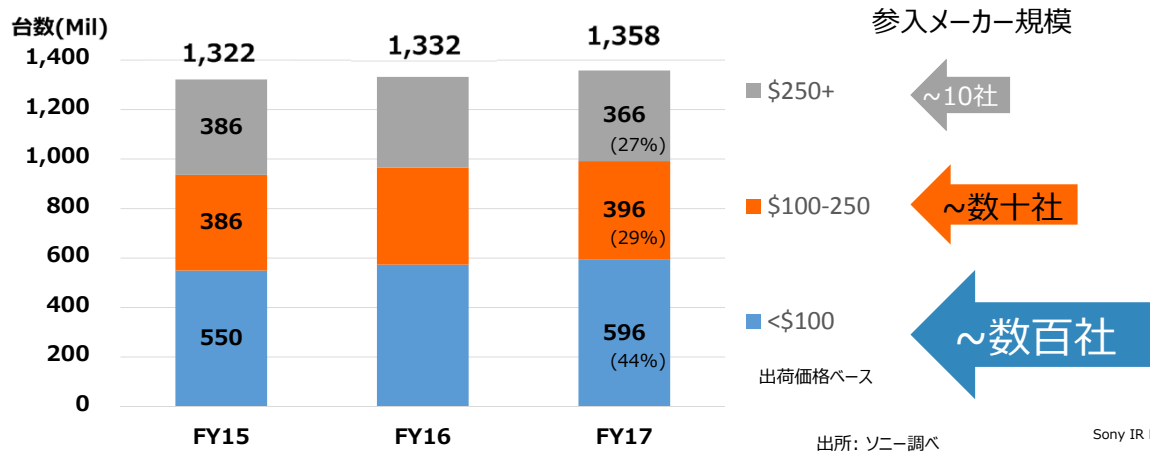
- 新興国での成長鈍化により、全世界市場の年平均成長率が+1.4%に減速
- ソニーは自社の強みを発揮できる市場に集中し、着実に収益性を高めていく



スマートフォン市場・価格帯別推移

モバイル・コミュニケーション分野

- 市場成長は中低価格帯に限定される
- 一方で中低価格帯は中・印メーカーの進出等で一層の競争激化が見込まれる
- 高付加価値帯においてグローバルに商品提供できるメーカーは限られており、ソニーはこの領域に集中し、商品の差異化を軸に事業展開していく



Sony IR Day 2016 | 69

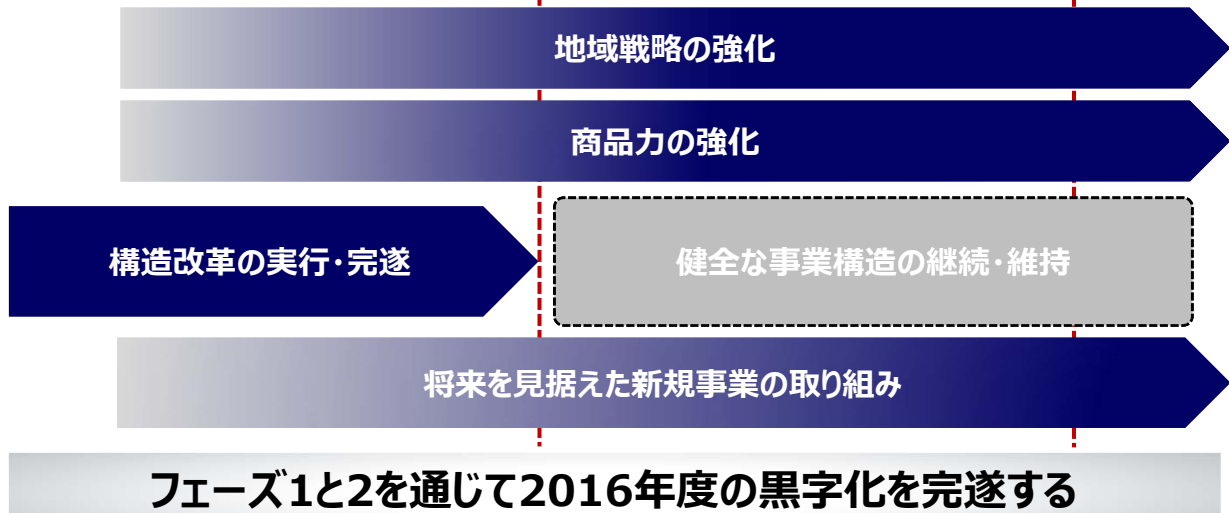
2. モバイル事業のトランスフォーメーション

Sony IR Day 2016 | 70

2015年度（フェーズ1）

2016年度（フェーズ2）

2017年度



● 2015年度 構造改革の進捗報告

2015年度 IR Dayで掲げたKPI

目標

結果・進捗

<ul style="list-style-type: none"> ▶ OPEX : FY14 3,000億円 ▶ 人員数: 7,100人 (2014年10月1日時点) ▶ 組織階層の削減: <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ▶ 研究開発費の削減 (FY14→16) : ▶ プラットフォーム数 (FY15→16) : ▶ バリエーション数 (FY14→16) : 	FY15: 2,400億円 FY16: 2,100億円 5,000人 (2016年4月1日時点) 6階層 32ユニット 20ユニット 約30%減 約60%減 約50%減	FY15: 2,200億円 FY16: 1,800億円 4,500人 (2016年4月1日時点) 6階層 31ユニット 21ユニット 約35%減 約33%減 約55%減	達成 達成見通し 達成 達成 達成 達成見通し 未達見通し 達成見通し
---	---	---	--

2016年黒字化に向けての採算構造の変革完了

モバイル事業のトランスフォーメーション フェーズ2：地域戦略の強化

モバイル・コミュニケーション分野

地域

重点施策

事業の方向性

日本を含む東アジア・
欧州・中近東

売上・利益貢献の最大化

事業の
強化・拡大

中南米・他アジア

継続的な安定収益の確保

事業の
継続維持

FY15に完了

米国・ブラジル・インド・中国

事業再構築により
損失の大幅縮小
(FY14→FY16：約400億円削減)

事業の縮小

Sony IR Day 2016 | 73

モバイル事業のトランスフォーメーション フェーズ2：地域戦略の強化

モバイル・コミュニケーション分野

地域

重点施策

事業の方向性

日本を含む東アジア・
欧州・中近東

売上・利益貢献の最大化

事業の
強化・拡大

中南米・他アジア

継続的な安定収益の確保

事業の
継続維持

米国・ブラジル・インド・中国

事業再構築により
損失の大幅縮小
(FY14→FY16：約400億円削減)

事業の縮小

Sony IR Day 2016 | 74

日本

● 高付加価値領域の商品を強化して利益の最大化

➢ Z5 Premiumの高い市場評価と販売実績

● Xperiaの顧客価値を追求、“選ばれるブランド”へ

➢ ターゲット層の「顧客体験」・「こだわり」を訴求

➢ 新シリーズ Xperia「X」でのブランディング変更・統一化

● オペレーター・パートナー事業者様とのエンゲージメント強化

➢ 顧客ニーズに注力したオペレーター・パートナー事業者様との連携強化
事例：A社様と共同で高付加価値モデルの通信速度最速を達成

➢ 国内Android端末における平均販売価格（ASP）#1

(FY15 下期*1)



➢ 国内Xperiaユーザーのリピート意向率：Android #1

(ブランドセグメンテーション調査による*2)



➢ 国内主要オペレーター様のAndroid シェア#1を獲得

(FY15 下期*1)



- A社様：#1
- B社様：#1
- C社様：#1

日本でのベストプラクティスを他の注力地域へも展開

*1：ソニーモバイル調べ
*2：16年1月電通セグメンテーション・ブランド調査（6ヶ月毎）
Sony IR Day 2016 | 75

- ターゲット顧客層が重視するスマートフォンの本質的な機能に注力
- インテリジェンスを組み入れ、満足度の高い顧客体験を提供

機能・特徴

顧客体験

カメラ



- α™やサイバーショット®で培った、先進のカメラ性能
- 0.6秒起動・撮影
- 先読みフォーカス

スタミナ



- 2年使っても劣化しにくいバッテリー
- 電池消費を抑えるSTAMINAモード

デザイン



- 人に寄り添う洗練されたデザイン
- なめらかなラウンド形状

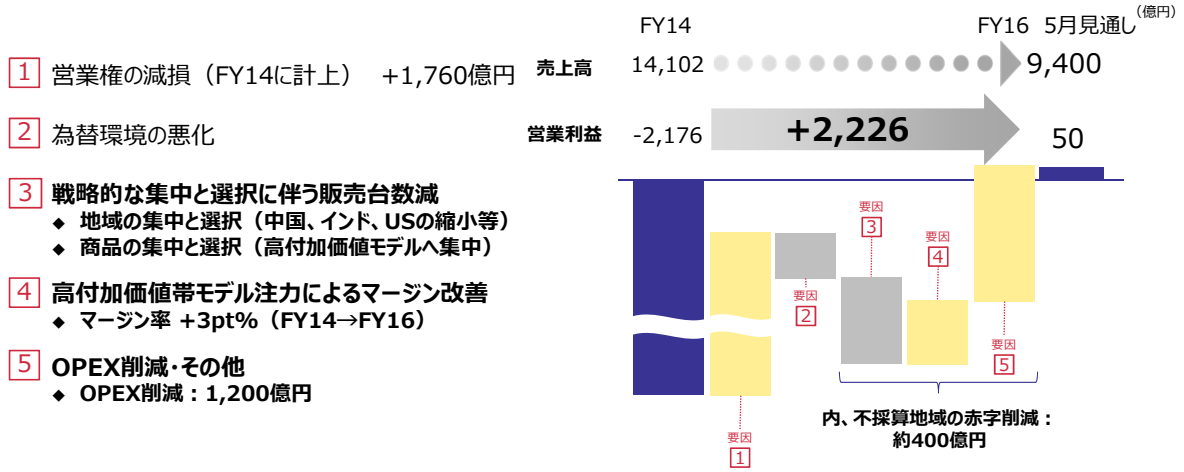
- 高性能カメラの体験を毎日の生活に
- 一瞬のシャッターチャンスを逃さない
- 動いている動物や乗り物もクリアに撮影

- 長期間の利用でもバッテリーに優しい
- 待ち受け時間をさらに長持ちさせる

- 豊かな質感と素材を活かしたカラーリング
- 手のひらになじむフィット感

2014年度～2016年度 営業利益変動要因

モバイル・コミュニケーション分野



- 1 営業権の減損 (FY14に計上) +1,760億円
- 2 為替環境の悪化
- 3 戦略的な集中と選択に伴う販売台数減
 - ◆ 地域の集中と選択 (中国、インド、USの縮小等)
 - ◆ 商品の集中と選択 (高付加価値モデルへ集中)
- 4 高付加価値帯モデル注力によるマージン改善
 - ◆ マージン率 +3pt% (FY14→FY16)
- 5 OPEX削減・その他
 - ◆ OPEX削減: 1,200億円

FY17 経営数値目標: 売上高: 9,000億円~10,500億円 営業利益率: 1.5%~3.5%

将来を見据えた新規事業への取り組み①

モバイル・コミュニケーション分野

◆新しいコミュニケーション・デバイスのあり方の追求

新しいコミュニケーションスタイルを提案: スマートフォンの画面からの解放
人に寄り添い、支援するデバイスとサービスを提供

●商品・コンセプト事例

●継続的な技術の仕込み



◆ソリューション提供によるリカーリングビジネスの立上げ

ハードウェアにユニークなサービスを組み合わせた
法人向け・B2B2C向けソリューションの創出

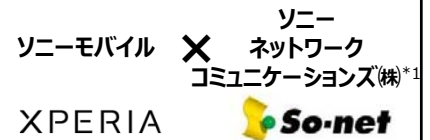
●エアロセンス(株)の立上げ、ソリューションサービスの提供開始

- ▶ ドローンの製造から飛行運用、収集したデータや画像の計測・解析まで全般的なソリューションを提供
- ▶ 土量計測、設備点検などの領域から事業を展開



●IoT領域での事業開拓

- ▶ ハードウェア・デバイス技術、リカーリング型事業の基盤、ソリューション構築力を組み合わせ、IoT領域における新規事業開発を加速
- ▶ このためにソニーモバイル傘下にソニーネットワークコミュニケーションズ(株)*1とソニー(株)のクラウド技術アプリケーションサービスの機能を集結



*1ソネット株式会社は、7月1日より「ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社」に社名変更する

構造改革の完遂

地域戦略の強化

商品力の強化

将来を見据えた新規事業の取り組み

2016年度 黒字化の達成と再成長へ向けての助走

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、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) 市場環境が変化する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。