

Sony IR Day 2016

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
■ 映画分野	19
■ 音楽分野	50
■ モバイル・コミュニケーション (MC) 分野	65
■ イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S) 分野	81
■ ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S) 分野	96
■ 半導体事業	113

SONY

Sony IR Day 2016

ゲーム&ネットワークサービス分野

2016年6月29日

ソニー株式会社 執行役 EVP
ゲーム&ネットワークサービス事業担当
株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント
代表取締役 社長 兼 グローバルCEO

アンドリュー・ハウス

Agenda

ゲーム&ネットワークサービス分野

- 1. 2015年度の総括**
- 2. ソニー・インタラクティブエンタテインメントの設立**
- 3. 2016年度の事業戦略**

1. 2015年度の総括

2015年度の総括

1



PlayStation®4 (PS4®)インストールベースの堅調な拡大

- 累計**4,000万台**達成, プレイステーション史上最速の普及ペースを維持

2



ネットワークビジネス 大幅成長の継続

- ネットワーク総売上高 前年比**+51%増**
- PlayStation®Plus(PS Plus) 有料会員数の拡大継続

3



将来のビジネス成長に向けた投資の継続

- PlayStation™ Vue (PS Vue) / PlayStation® VR (PS VR) / コジマプロダクションとの戦略的提携

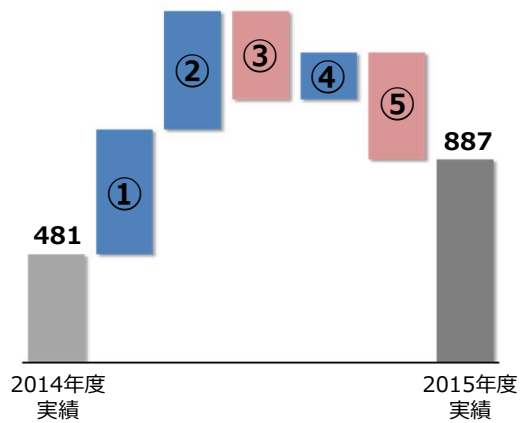
2015年度 売上高・営業利益実績 vs 2014年度実績

ゲーム&ネットワークサービス分野

(億円)

売上高

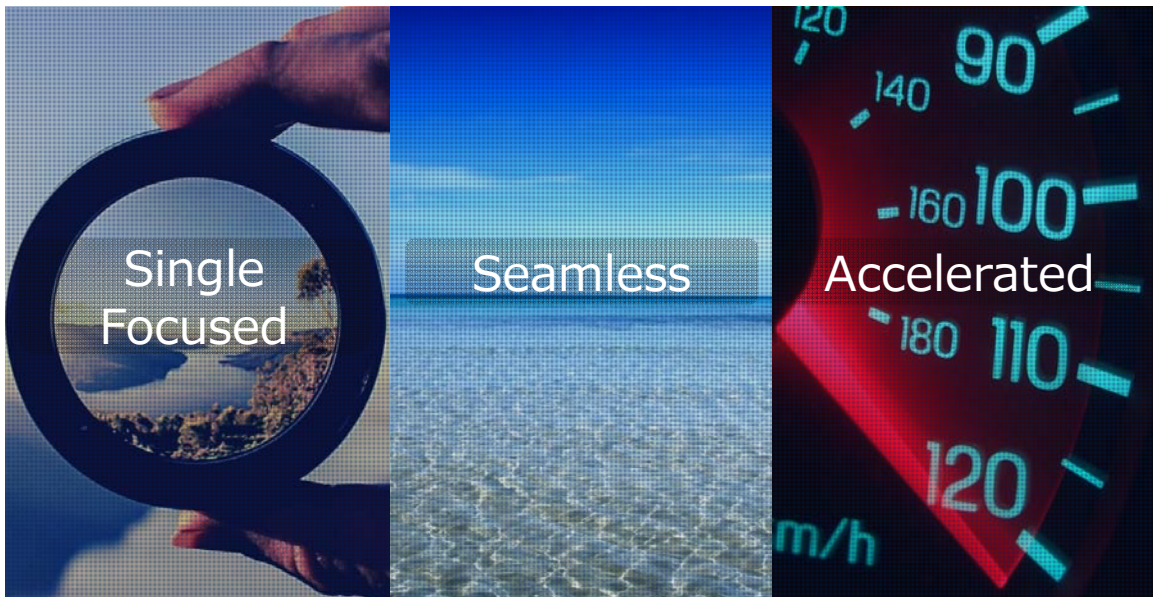
13,880 → 15,519



*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

ゲーム&ネットワークサービス分野

2. ソニー・インタラクティブエンタテインメントの設立

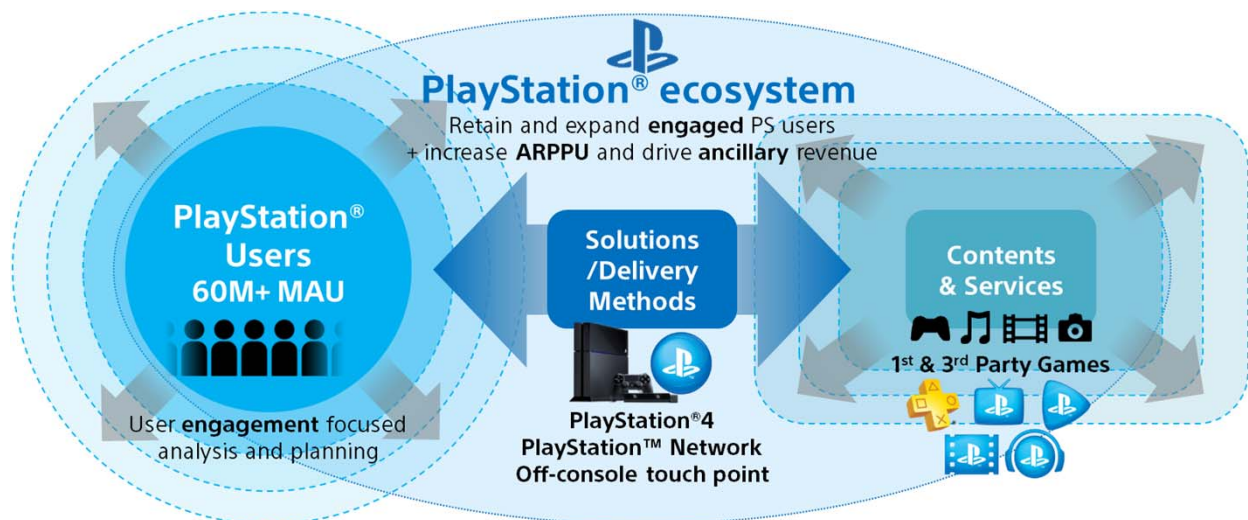


More joy through "play"




3. 2016年度の事業戦略

2016年度: 中期事業方針に変更無し




1



デジタルビジネスの成長による収益の最大化

- ビジネスモデル 従来のパッケージ型からリカーリング型モデルへ
- コンテンツ ゲームに加えてVRやノンゲームサービスに拡大

2



将来への投資の継続

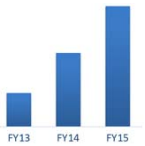
- ノンゲームVR PS VR エコシステムのノンゲームビジネス領域への拡大
- PlayStation™ Vue お客様の趣味嗜好に最適化したテレビ視聴体験の提供
- オリジナルコンテンツ PlayStation®のコンテンツブランドとしての強化



1

PlayStation®Plus

- 2015年度末 有料会員 **2,080万人**
- より良いサービスを提供して、お客様の裾野を更に広げる




Fiscal Year	Membership (Millions)
FY13	~0.5
FY14	~1.0
FY15	~2.1

2

ゲーム業界のトレンド “Game as a service”

- プラットフォームホルダーとしてのSIEの収益機会最大化




↑ Players # revenue

- Online multi-player
- DLC and add-ons
- Content updates
- Community management
- In-game events and challenges etc.

— “Game as a Service-type” game
— More traditional “one-off” game

3

パッケージ/ネットワークダウンロード販路の双方を最大限に活かした顧客基盤の拡大



PlayStation®VR: 革新的なゲーム体験の創造とその先

ゲーム&ネットワークサービス分野

ゲームプラットフォームとしての立ち上げの成功

- PS4の統一されたアーキテクチャーと安定した品質
- プレイステーションエコシステムだからこそ可能にする、お求めやすい価格設定
- 数多くの試遊体験機会の提供: "Playing is believing"



PS VR エコシステムの ノンゲームビジネス領域への拡大

- 様々なインタラクティブ技術を基にしたVRビジネスソリューション



PlayStation™ Vue : ビジネス成長の加速

ゲーム&ネットワークサービス分野

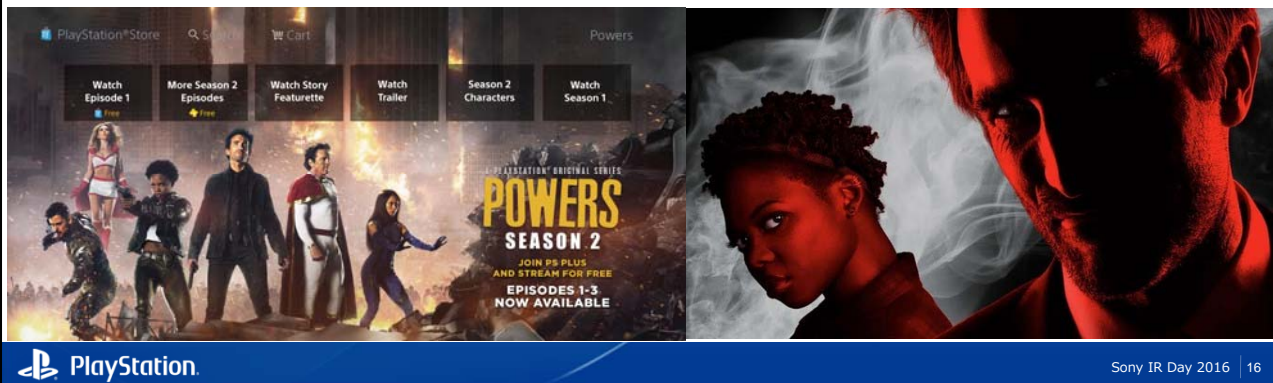
魅力的な機能、コンテンツ及びチャンネルを揃えて、
お客様一人ひとりの趣味嗜好に合ったテレビ視聴体験を提供する



PlayStation® オリジナルコンテンツ: テレビシリーズ製作への継続的な投資

ゲーム&ネットワークサービス分野

- PlayStation®プラットフォームの
 - 幅広い顧客層への訴求
 - ゲーム以外での差別化
- PlayStation®のコンテンツブランドとしての強化



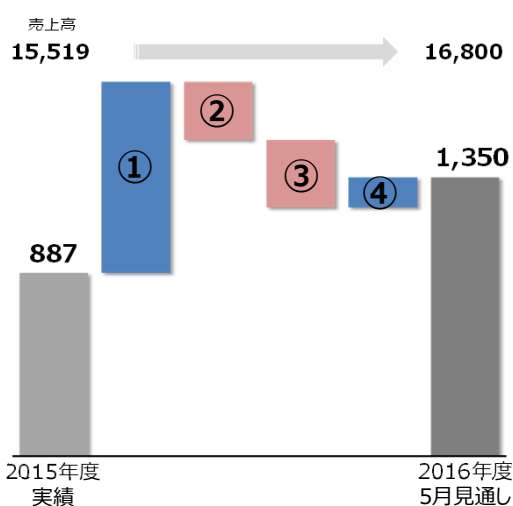
PlayStation.

Sony IR Day 2016 | 16

2016年度 売上高・営業利益5月見通し vs 2015年度実績

ゲーム&ネットワークサービス分野

(億円)



- ① PS4®及びネットワークの更なる成長による増益 (PS VRを含む)
- ② PS3®プラットフォーム減収による減益
- ③ 全体的な売上成長を実現させるためのSGA増加に伴う減益等
- ④ 為替の影響による増益*1

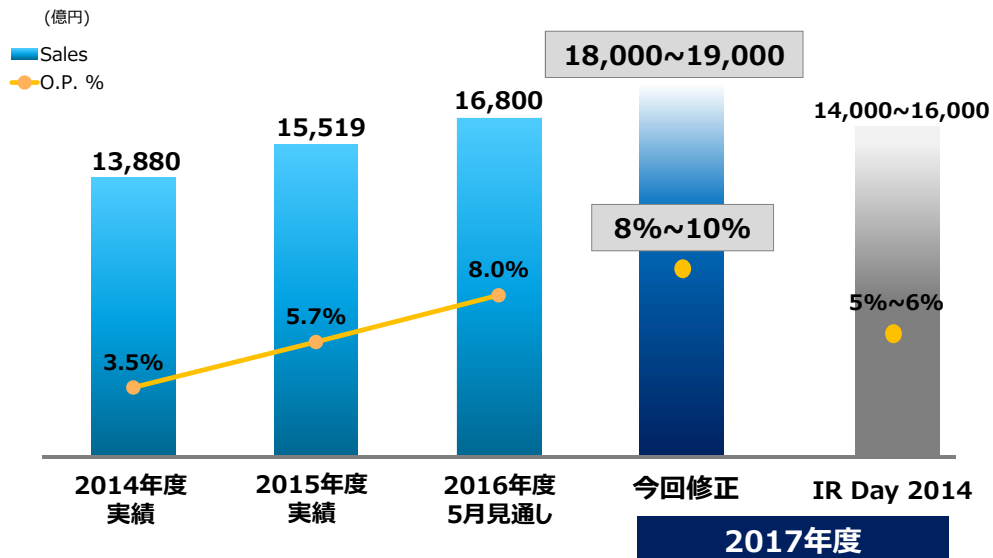
*1: 2016年度事業計画における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

PlayStation.

Sony IR Day 2016 | 17

FY2017 売上高・営業利益目標の修正

ゲーム&ネットワークサービス分野



SONY

Sony IR Day 2016

映画分野

2016年6月29日

ソニー株式会社 執行役 EVP
映画・音楽事業担当

Sony Entertainment Inc. CEO
Sony Pictures Entertainment Inc. Chairman & CEO
Sony Corporation of America CEO

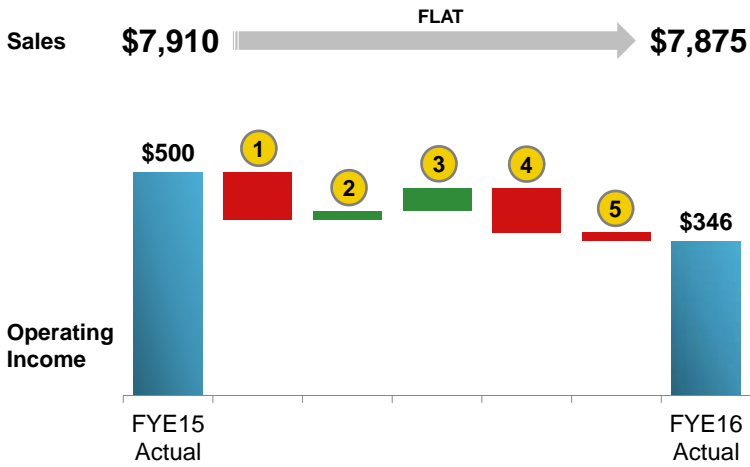
マイケル・リントン

Sony Pictures Motion Picture Group
Chairman

トム・ロスマン

SPE FYE16 Review

(\$ in millions)



Factors impacting performance:

- 1 Decrease in Motion Pictures sales due to lower home entertainment revenues, as the prior year benefited from strong titles; underperformance of certain FYE16 titles
- 2 Higher SVOD revenues for *Breaking Bad*, *The Blacklist* and *Better Call Saul*, partially offset by higher production and marketing expenses for U.S. TV network programming
- 3 Year-on-year growth across the Media Networks portfolio, particularly in India and the U.K.
- 4 Unfavorable impact of foreign exchange rates
- 5 All other (includes higher cyberattack costs)

Note: FYE = Fiscal Year Ended (e.g., FYE16 = Fiscal Year Ended March 2016)
 Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2016

Sony IR Day 2016 | 20

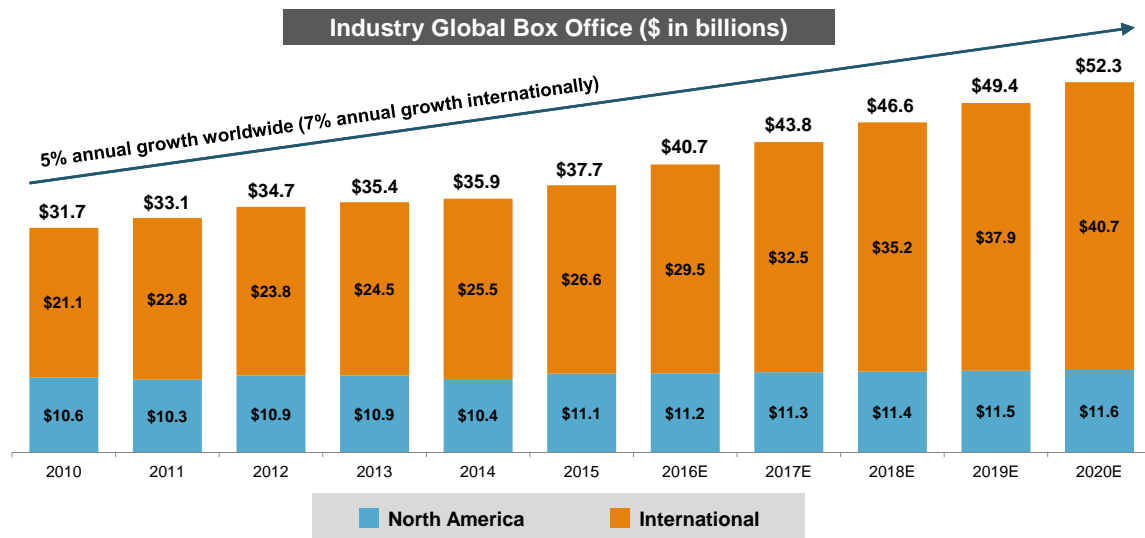


Sony IR Day 2016 | 21

Motion Picture Group



Global box office growth driven by international markets

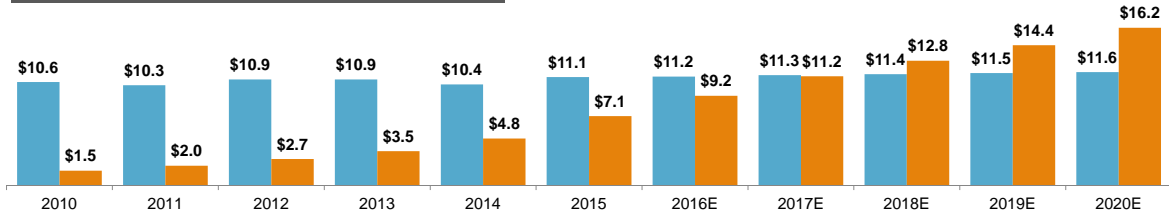


Source: IHS
 Note: "E" = Estimate (e.g., 2016E = Calendar Year 2016 Estimate)

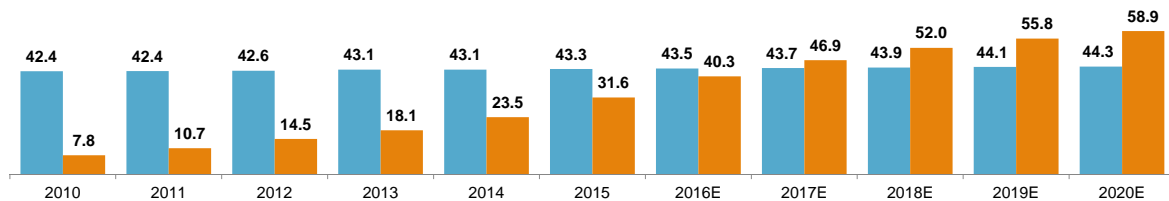
The Meteoric Rise of China

North America China

Box Office (\$ in billions)



Number of Screens (in thousands)

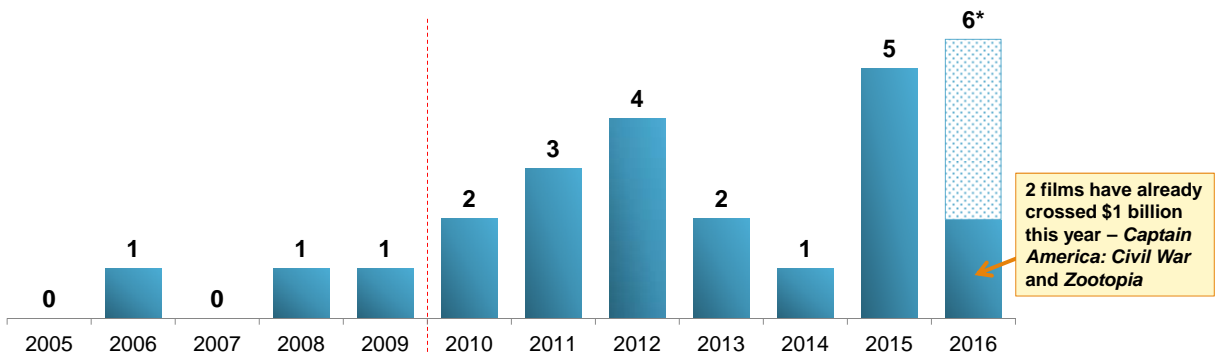


Source: IHS
Note: "E" = Estimate (e.g., 2016E = Calendar Year 2016 Estimate)

Sony IR Day 2016 | 24

For successful films, there is more upside than ever

Number of Films Grossing Over \$1 Billion of Worldwide Box Office



Prior to 2010, no more than one film per year had grossed over \$1 billion at the WWBO

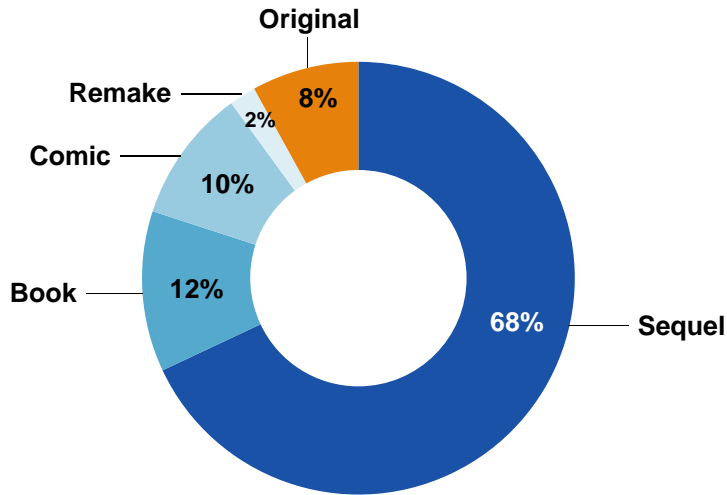
Since then, \$1+ billion WWBO films have become a more frequent occurrence

Source: boxofficemojo.com
* Internal estimate

Sony IR Day 2016 | 25

The Importance of Branded IP

Top 50 Global Grossing Live-Action Films of the Last 5 Years

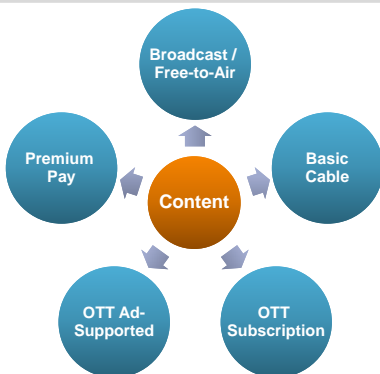


Source: OpusData and boxofficemojo.com

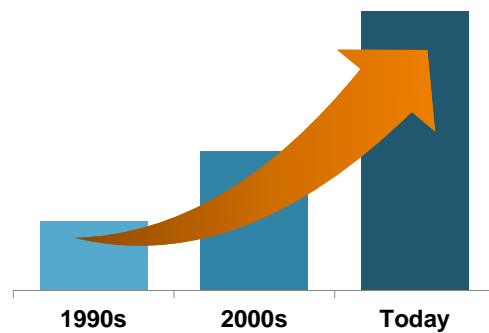
Sony IR Day 2016 | 26

Growing international television sales generating more distribution opportunities for motion pictures

More types of domestic and international content buyers



Significant growth in the number of television buyers worldwide



MORE COMPETITION IN THE MARKETPLACE

Sony IR Day 2016 | 27

Motion Pictures' growth strategy is built on three pillars



1. Global Reach

Globally-appealing titles
Local language production
Worldwide rights retention

2. IP Focus

Rebuild our own IP
Develop new IP

3. Financial Discipline

Smarter, more efficient spend
Improved risk management
Third-party film equity



Global Reach

More globally-appealing titles
in our upcoming slate



Investing in local language films to capture
growing local film markets



Retaining global rights to strengthen our
international distribution structure



Leadership with global experience





IP Focus

Developing opportunities in existing IP



Moving forward with new films with franchise potential



Building on the current momentum in animation



Increasing control of rights in key brands



Financial Discipline

“Be financially prudent so you can be creatively ambitious”



Financial Discipline

Reducing average production costs across all titles

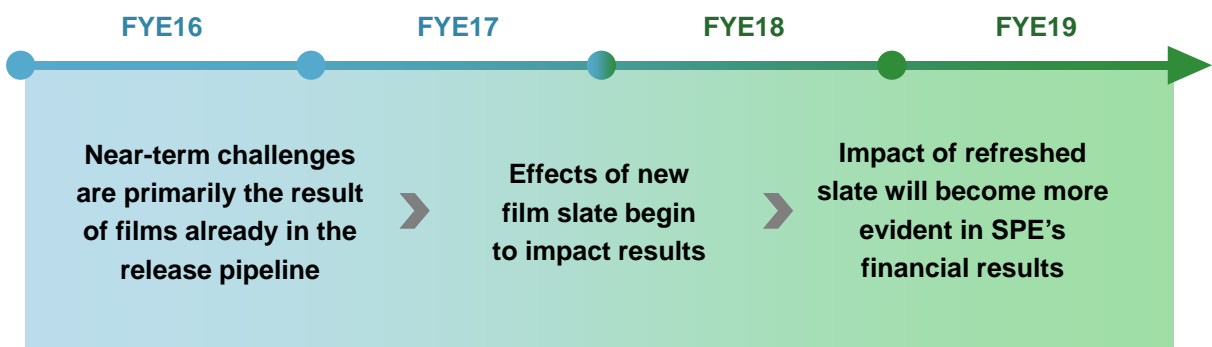
Limiting talent shares on the back end

Scrutinizing marketing spend

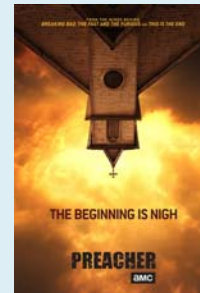
Aligning development spend closely with production targets

Employing equity financing for the slate

Redirecting the business is a multi-year process



TV Production & Distribution



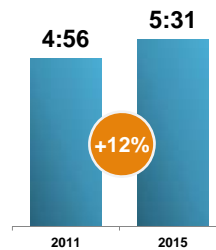
Consumer behavior is driving change in the TV landscape

Growing universe of connected devices and new technology are powering consumer viewing

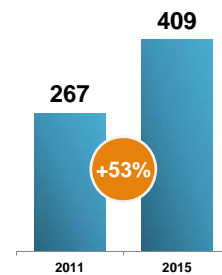


Increase in viewing has created a robust demand for high-quality, original content

Time Spent Per Day Watching Video ⁽¹⁾
(Hrs:Min) Adults 18+



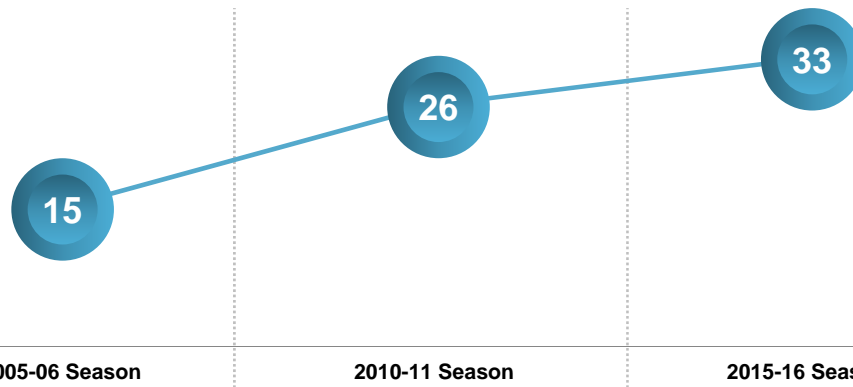
Number of Scripted Original Series On the Rise ⁽²⁾



(1) Source: eMarketer, April 2015, Television & Digital Video Viewing (includes time spent watching digital video via game console, connected TV or OTT device). U.S. Total Day, A18+.

(2) Source: Based on report issued on 12/15/15 by FX Networks Research, as published in AdWeek, December 16, 2015

Sony Pictures Television (SPT) has more than twice the number of on-air series as it did 10 years ago and expects to continue increasing its output



Note: The number of on-air series for the 2015-16 broadcast season reflects the current programs ordered (excluding movies of the week and miniseries).

SPT is focused on growing a diverse TV portfolio

Our calendar 2016 U.S. program lineup airs across multiple outlets in a variety of genres

	Scripted		Non-Scripted		Movies of the Week / Miniseries
	Drama	Comedy	Game Show	Reality/Talk	
Broadcast	✓	✓	✓	✓	
Cable	✓		✓		✓
Digital	✓	✓	✓		
First-Run Syndication			✓	✓	

Note: The program lineup reflects the current SPT-produced or co-produced programs ordered.

SPT's carefully-crafted growth strategy springs from our entrepreneurial approach

- Secure top creative talent to drive probability of success
- Customize licensing models
- Create new revenue streams for proven IP

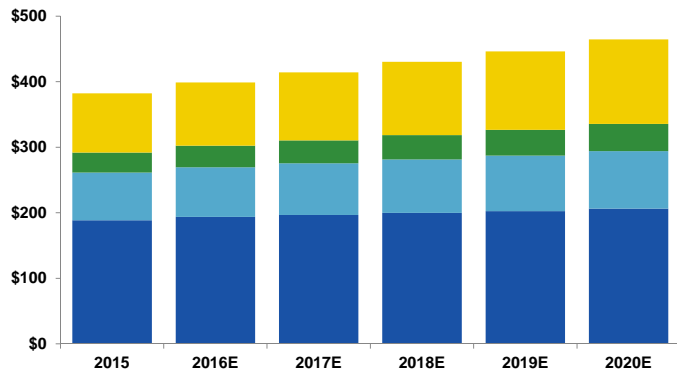
Media Networks



The networks environment is growing

Global market growth

TV Subscription and Ad Spend By Region (\$ in billions)

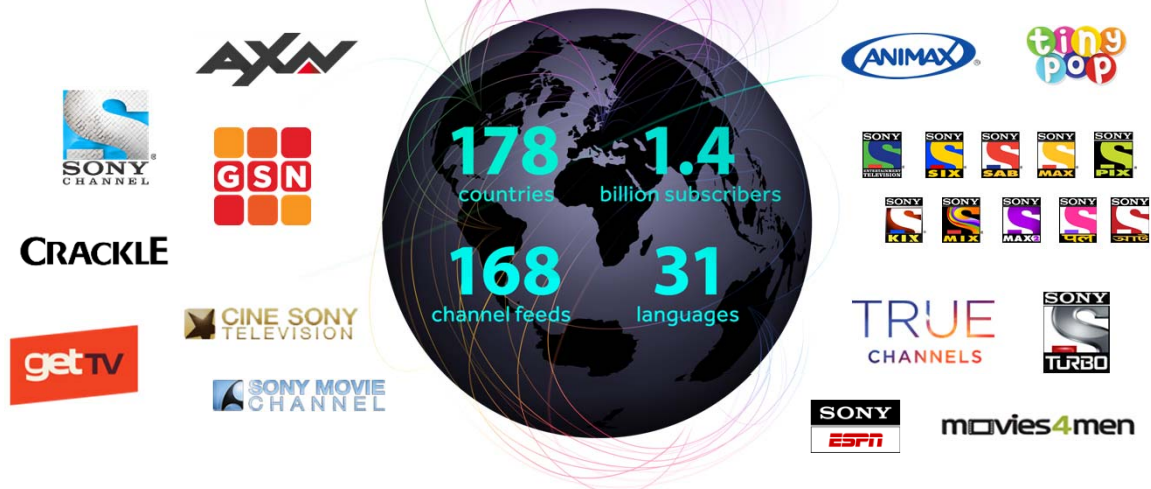


Region	CAGR 2015-2020E	% of SPE Media Networks FYE16 Revenue
Asia-Pacific (including India)	7.4%	42%
India only	12.4%	34%
Latin America	6.2%	10%
Europe	3.8%	16%
North America	1.8%	32%

Source: PwC Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020; TV subscription includes subscription video on demand (SVOD), and TV advertising includes broadcast, cable and online
 Note: "E" = Estimate (e.g., 2016E = Calendar Year 2016 Estimate)

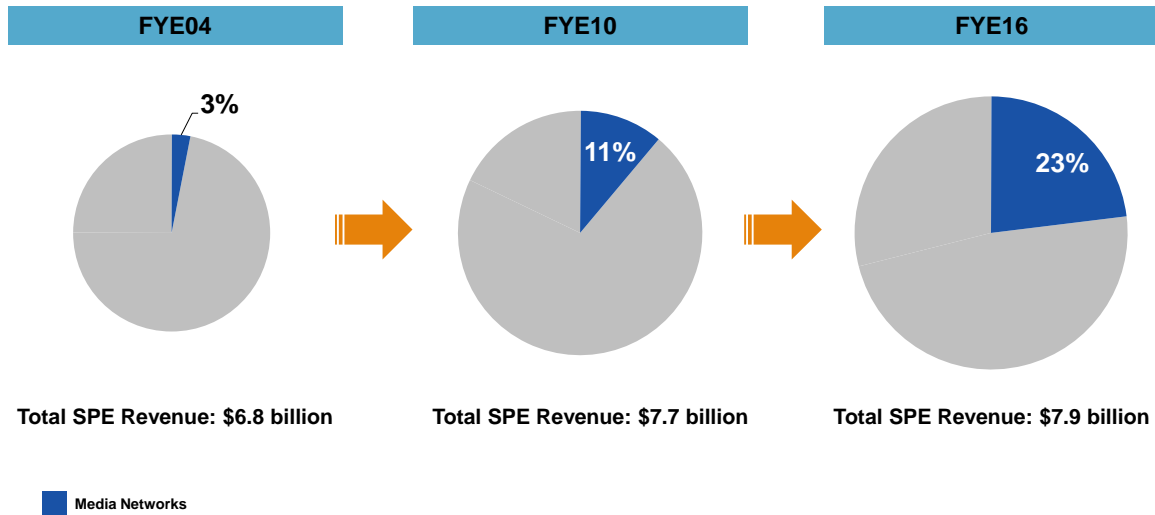
Our Global Footprint

Examples of SPT networks around the world



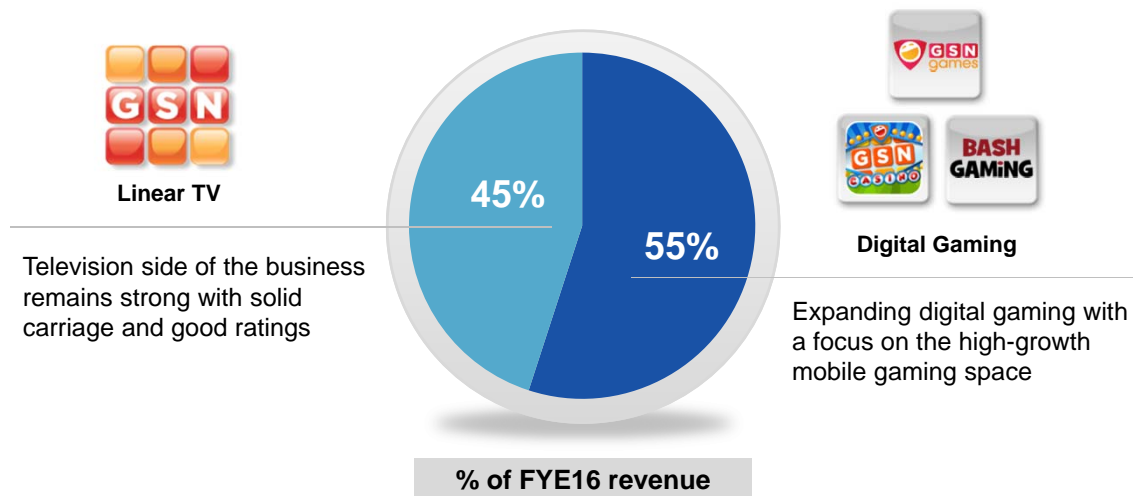
Note: As of June 16, 2016

Media Networks is an increasing growth area for SPE



Sony IR Day 2016 | 42

GSN covers two lines of business: linear and digital



Sony IR Day 2016 | 43

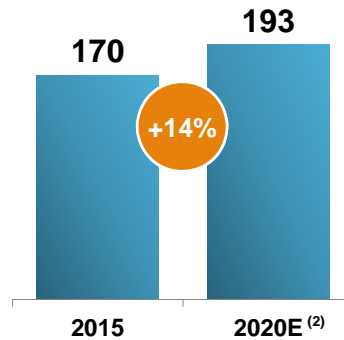
India continues to stand out as a high-priority market

TODAY: Top 10 – Number of TV Households in 2015 ⁽¹⁾

(in millions)

1	China	404
2	India	170
3	U.S.	119
4	Indonesia	66
5	Brazil	62
6	Russia	56
7	Japan	51
8	Germany	39
9	Mexico	28
10	France	28

FUTURE: Strong growth of TV Households in India ⁽¹⁾



Competitive Position ⁽³⁾

SPT is established as a **top network operator** in India with two of the top six Hindi general entertainment channels:



(1) Source: IHS, May 26, 2016

(2) Note: "E" = Estimate (e.g., 2020E = Calendar Year 2020 Estimate)

(3) Source: BARC Ratings for Hindi General Entertainment Channels, Week 22 (June 9, 2016)


Our portfolio of digital businesses continues to grow

Current examples:

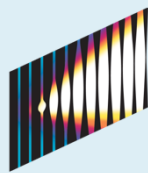
TV Everywhere (Authenticated Access)	Over-The-Top (OTT)		Digital IP Extensions		Digital Advertising
Networks	Subscription	Ad-Supported	Second Screen	Games	

Media Networks is focused on three strategic priorities

 **Invest in growth areas**

 **Build asset value**

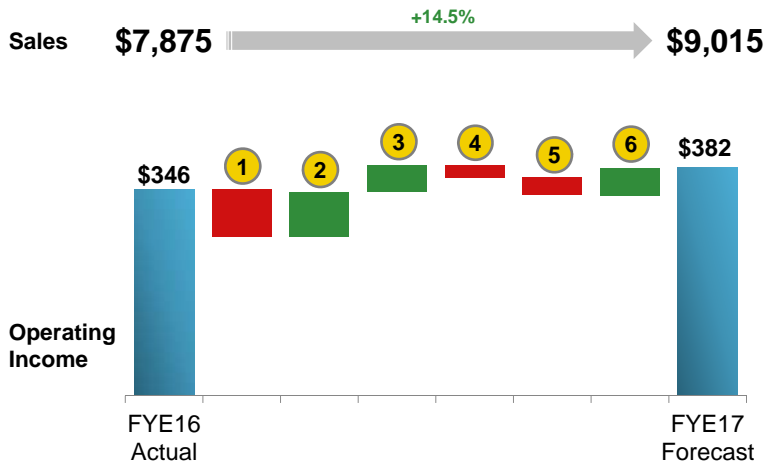
 **Drive profitability**



SONY
PICTURES

SPE FYE17 Forecast

(\$ in millions)



Factors impacting performance:

- 1 Lower earnings from original television series, primarily as a result of a significant *Breaking Bad* sale in the prior year
- 2 Growth across Media Networks portfolio, most notably in India and Latin America
- 3 Cost savings initiatives
- 4 Sony overhead allocation (new item)
- 5 Unfavorable impact of foreign exchange rates
- 6 All other (includes lower cyberattack costs)

Sony IR Day 2016 | 48

SPE Targets for FYE18

	Previous Guidance*	Current Guidance
Revenue	\$10-11B	\$9.5-10.5B
Operating Profit Margin	7-8%	6-7%

* November 2014 IR Day

Sony IR Day 2016 | 49

SONY

Sony IR Day 2016

音楽分野

2016年6月29日

ソニー株式会社 執行役 EVP
映画・音楽事業担当

Sony Entertainment Inc. CEO
Sony Pictures Entertainment Inc. Chairman & CEO
Sony Corporation of America CEO

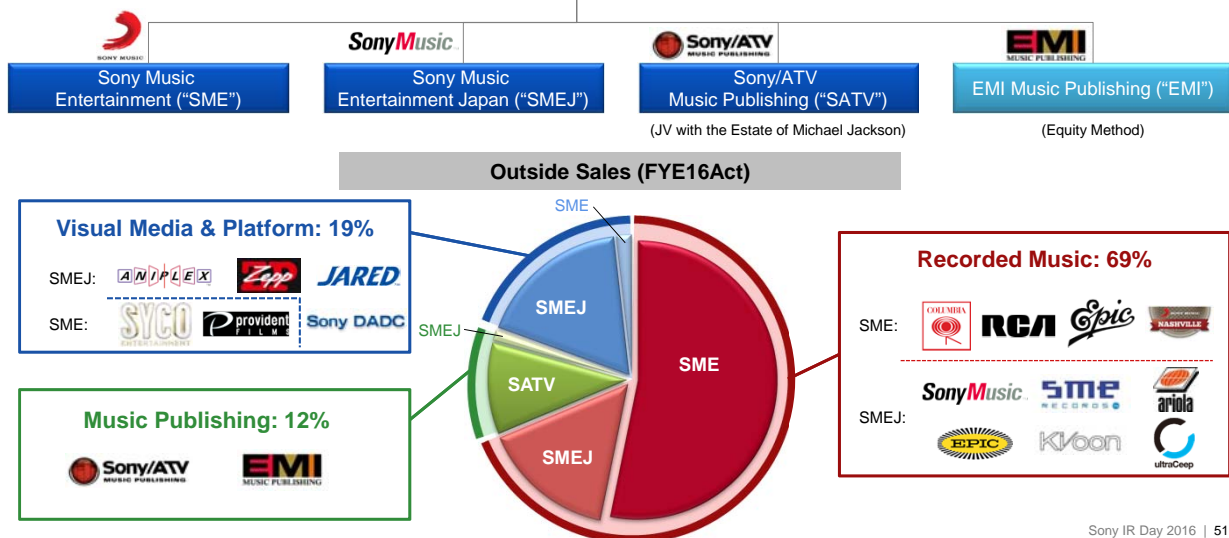
マイケル・リントン

Sony Music Entertainment
Executive Vice President and CFO

ケビン・ケラハー

Sony Music Business Overview

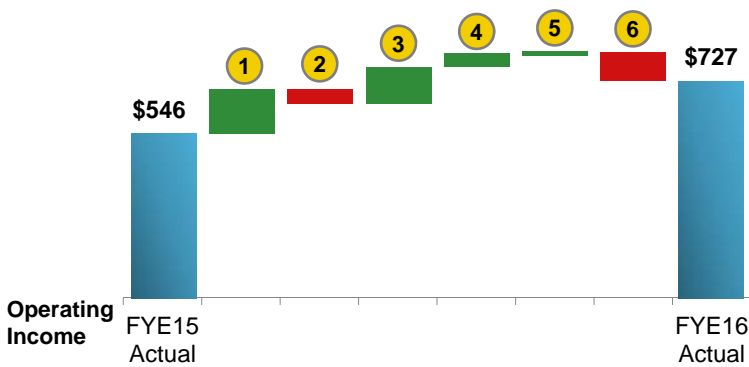
SONY



FYE16 Operating Income Change from FYE15

(\$ in millions)

Sales **\$5,063** FLAT **\$5,156**



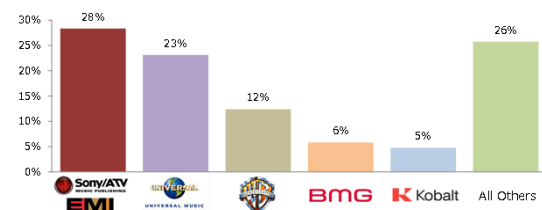
Factors impacting performance:

- 1 The Orchard Step up gain
- 2 Physical & Download
- 3 Streaming
- 4 Visual Media & Platform
- 5 Publishing
- 6 FX & Others

Strong year → Achieved growth in operating profit (excluding Orchard gain) despite significant negative foreign currency impact

Sony/ATV FYE16 Achievements/Highlights

Sony/ATV Remains the #1 Music Publisher ⁽¹⁾



Announced Acquisition of Remaining 50% of Sony/ATV

- Total payments of \$750M (purchase price of \$733M, plus \$17M of previously committed distributions)
- Immediate financial benefits (eliminates JV profit share / cash dividend; reduced administration; tax benefits)
- Demonstrates Sony's commitment to Music Publishing as a stable, long-term investment



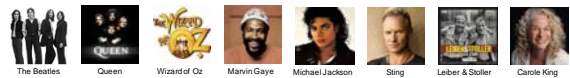
Awards and Highlights

- Sony/ATV writers were represented on more than 30 Grammy Award winners, including:
 - Taylor Swift (Album of the Year)
 - Ed Sheeran (Song of the Year)
- Sony/ATV songwriters won several awards at the 88th Academy Awards
 - Sam Smith's "Writing's On The Wall" won for Best Song
 - Ennio Morricone's score for The Hateful Eight won for Best Score



Highly Diverse Catalog of Iconic Songs and Hit-Making Songwriters

Catalog:



Current:



(1) Music & Copyright, April 2016. Based on worldwide revenue for calendar year 2015.

Sony/ATV Key Strategic Priorities

1

Continuously Pursue Talent

2

Maximize Synch Opportunities Worldwide

3

Optimize Value of Digital Rights through Direct Licensing Deals

4

Proactive Catalog Approach



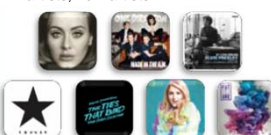
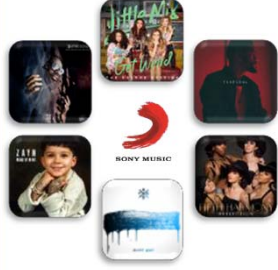


Sony/ATV
MUSIC PUBLISHING



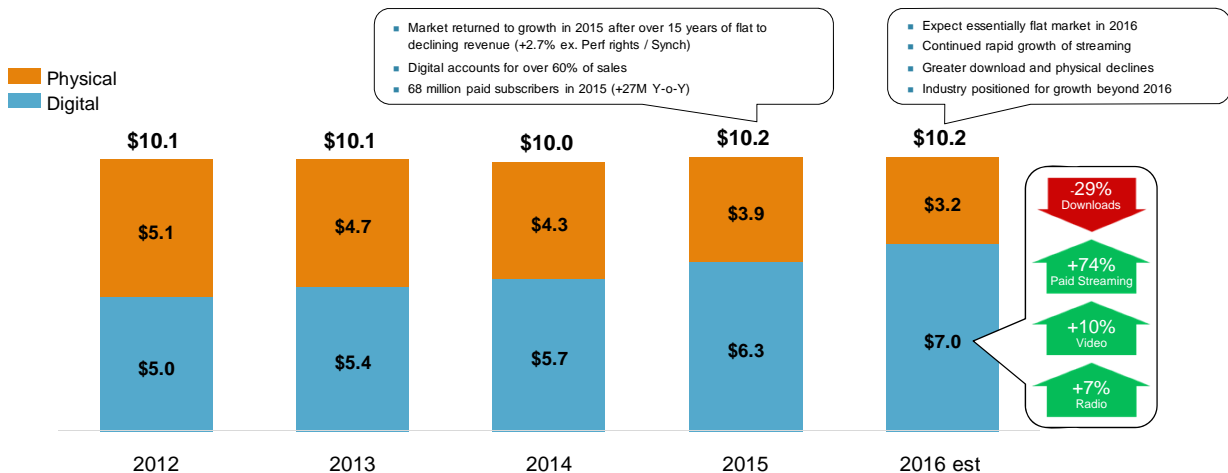
SONY MUSIC

SME FYE16 Achievements/Highlights

<p>Completed acquisition of the remaining 49% of The Orchard</p> <ul style="list-style-type: none"> Full ownership of the premiere independent digital music, film and television content distribution services company in the world Leverage Orchard's technology and infrastructure to complement existing indie physical / digital supply chain Immediately EBIT accretive on a consolidated basis 	<p>Rapid growth of paid subscription revenue offsetting decline in physical and download businesses</p> <ul style="list-style-type: none"> Spotify more than doubled its paid subscriber base in calendar 2015 (+15M) Encouraging early results from June 2015 launch of Apple Music streaming service Accelerating decline of digital downloads (-11% in calendar 2015; -22% from January to March 2016) and continued decline of physical (-7% in calendar 2015) 	<p>Success from multiple repertoire centers</p> <ul style="list-style-type: none"> Tremendous success of Adele '25' in the US and Latin America <ul style="list-style-type: none"> Record shattering 3.4M week one sales in the US 9M album units and \$90M in revenue in 5 months 2 of the Top 5 on the IFPI 2015 Global Artist chart FYE16 top sellers include international superstars, Catalog artists, new artists 	<p>Breaking new talent to create future superstars and augment catalog value</p> <ul style="list-style-type: none"> Broke Maître Gims, Little Mix, ZAYN, Kygo, Fifth Harmony, Travis Scott, Bryson Tiller in FYE16 
---	--	---	--

Successful, profitable year for Sony Music On Multiple Fronts

Recorded Music Market Profile (\$ in billions; excludes Japan)



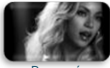
Industry stabilizing with paid subscription growth offsetting physical / download decline

SME Key Strategic Priorities

1

Maximize Talent Development and Grow Market Share

- Deliver on key strategic releases



Beyoncé



Meghan Trainor



Justin Timberlake

- Maximize value of catalog



AC/DC



Bruce Springsteen



Michael Jackson

- Break developing artists globally



G-Eazy



Zara Larsson



Maren Morris

Close market share gap with Universal

2

Expand and Grow Digital Revenue

- Working with partners to market and promote services to drive paid streaming subscription growth
- Support new paid streaming players entering the market (Amazon, Pandora, SoundCloud, iHeartMedia)



- Manage decline of downloads through new offers / windowing

- Maximize investments in The Orchard and VEVO



Close value gap between ad-supported model and paid subscription

SME Key Strategic Priorities (cont'd)

3

International Growth and Expansion In Emerging Markets

- Focus on breaking artists with regional / global potential
- Aggressively pursue acquisitions / joint ventures to increase repertoire base (e.g. Essential, Century Media)
- Grow market share in emerging markets (China, India, Africa, Latin America)

Rank	Country/Region
#3	China
#2	India
#1	Africa
#1	Latin America



Maximize results across all our international territories

4

Redefine Our Organizational Blueprint

- Continue to re-evaluate organizational structure as the market transitions to digital
 - ✓ Analytics based decision making
 - ✓ Leverage new marketing and promotion channels / tools
 - ✓ Strengthen IT security and compliance
 - ✓ Increase transparency to artists on sales and royalties



Invest in analytics and IT platforms and resources

SME Key Strategic Priorities (cont'd)

5

Expand Ancillary Income Streams and Invest in Growth Opportunities

- Create and expand global brands through the recently extended Syco JV deal with Simon Cowell (X Factor, Got Talent, La Banda)



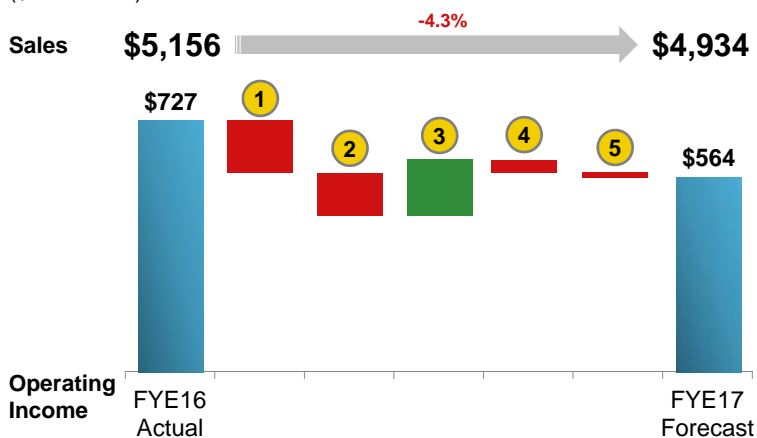
- Capture and exploit broader rights from new artist signings
- Further develop new business ventures (Astronauts Wanted, Provident, Sony Music Originals)



Create Global Brands Through World Leading Music and Entertainment Content

FYE17 Operating Income Change from FYE16

(\$ in millions)



Factors impacting performance:

- 1 The Orchard Step up gain
- 2 Physical & Download
- 3 Streaming
- 4 FX & Others
- 5 HQ Fee

Slightly lower profitability due to increased cost allocations from Corporate and unfavorable impact of foreign exchange rates

Music Segment Guidance for FYE18

	Previous Guidance	Current Guidance
Revenue	\$4.9-5.3B	\$5.1-5.5B
Operating Profit Margin	10.5-11.5%	11-12%

On track to exceed targets

Sony IR Day 2016 | 62

Appendix

Sony IR Day 2016 | 63

Footnotes to the U.S. dollar financial results, targets and forecasts

Pictures

- The U.S. dollar results, targets and forecasts in the Pictures segment are consistent with the U.S. dollar figures that Sony Pictures Entertainment consolidates from its global operations prior to reporting them to Sony Corporation in Tokyo, where they are converted into yen.

Music

- The U.S. dollar results in the Music segment are derived by converting Sony Music Entertainment Japan's ("SMEJ") monthly operating results translated from JPY into U.S. dollars using the average exchange rate for the month and adding the product to Sony Music Entertainment ("SMEI") and Sony/ATV Music Publishing's ("Sony/ATV") U.S. dollar results.
- The U.S. dollar targets and forecasts are derived by converting SMEJ's yen target and forecast into U.S. dollars at the rate assumptions below and adding the product to SMEI and Sony/ATV's U.S. dollar targets and forecasts.
 - The rate assumption for the previous guidance was ¥110 = U.S. \$1, which was the assumed foreign currency exchange rate for the second half of the fiscal year ending March 31, 2015 at the time when we announced the guidance.
 - The rate assumption for the current guidance and forecast is ¥113 = U.S. \$1, which is the assumed foreign currency exchange rate for the fiscal year ending March 31, 2017.

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

■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

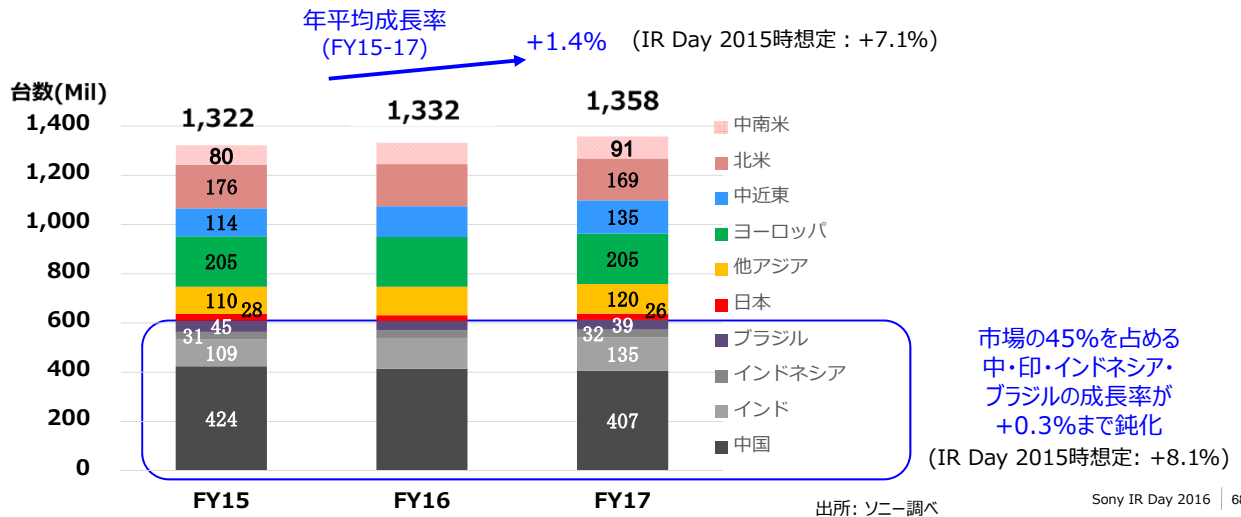
1. 重点施策
2. 経営数値
3. 将来に向けての取り組み

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

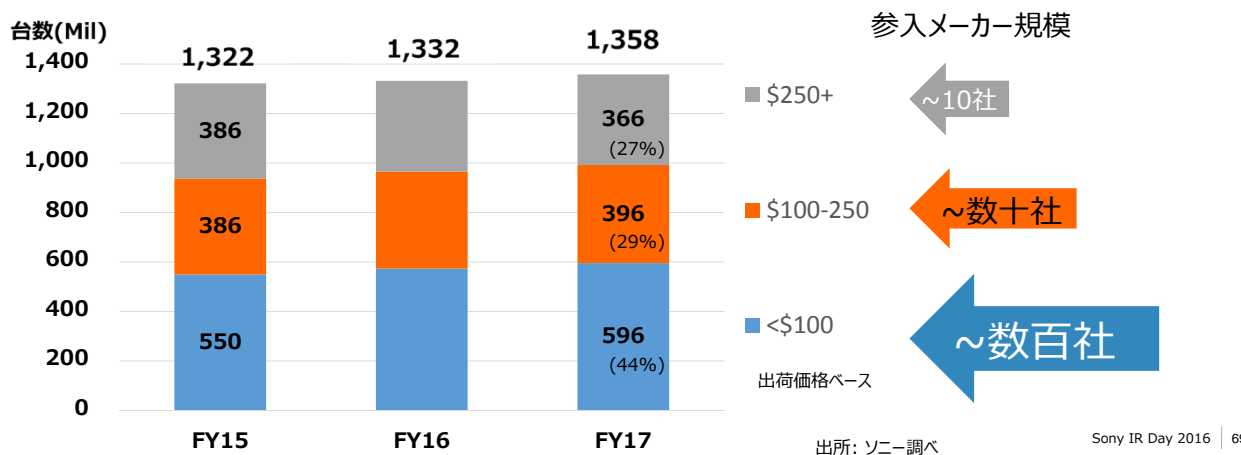
- 新興国での成長鈍化により、全世界市場の年平均成長率が+1.4%に減速
- ソニーは自社の強みを発揮できる市場に集中し、着実に収益性を高めていく



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



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

モバイル事業のトランスフォーメーション

モバイル・コミュニケーション分野

2015年度（フェーズ1）

2016年度（フェーズ2）

2017年度

地域戦略の強化

商品力の強化

構造改革の実行・完遂

健全な事業構造の継続・維持

将来を見据えた新規事業の取り組み

フェーズ1と2を通じて2016年度の黒字化を完遂する

Sony IR Day 2016 | 71

● 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

- 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:
 - 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

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

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

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）

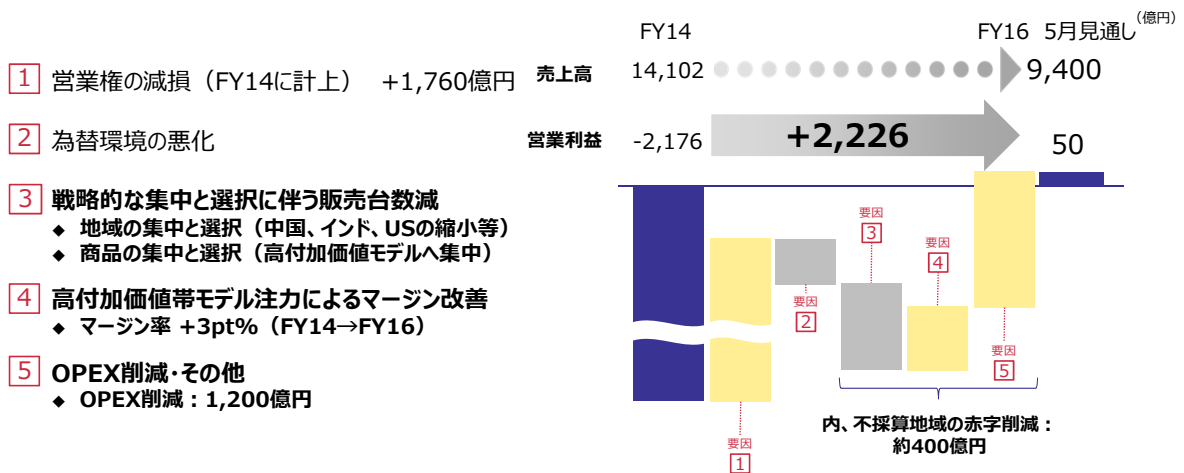
- ターゲット顧客層が重視するスマートフォンの本質的な機能に注力
- インテリジェンスを組み入れ、満足度の高い顧客体験を提供

機能・特徴

顧客体験

<p>カメラ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● α™やサイバーショット®で培った、先進のカメラ性能 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 0.6秒起動・撮影 ➢ 先読みフォーカス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>スタミナ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>デザイン</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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



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%

◆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

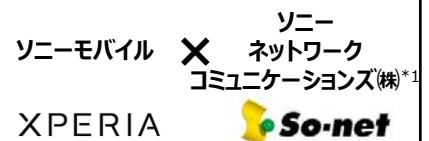
●エアロセンス(株)の立上げ、ソリューションサービスの提供開始

- ▶ 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・解析まで一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

SONY

Sony IR Day 2016

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

2016年6月29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

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. 2015年度の総括
3. 2016年度の取り組み
 - 経営方針および重点施策
 - 各事業の取り組み
 - コンシューマー事業
 - プロフェッショナル・ソリューション事業
 - メディカル事業
 - 業績の見通し
4. 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(IP&S) 分野

コンシューマー事業	プロフェッショナル・ソリューション事業	メディカル事業
<p>レンズ交換式カメラ / 交換レンズ</p>  <p>コンパクトデジタルスチルカメラ</p>  <p>民生用ビデオカメラ</p> 	<p>プロフェッショナル用ビデオカメラ</p>  <p>コンテンツクリエーション関連システム</p>  <p>プロジェクター/ディスプレイ</p>  <p>セキュリティカメラ、カメラブロック(監視、産業用)</p>  <p>フェリカ</p> 	<p>外科イメージング機器 (ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ)</p>  <p>医療周辺機器</p>  <p>ライフサイエンス(細胞分析システム) * 研究機器</p> 

※ 昨年度IR Day以降のIP&S外とのビジネス移管 (IN) メディカルビジネスユニット(MBU) その他 → IP&S
(OUT) 車載用カメラモジュール IP&S → デバイス

2015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

2015年度 営業利益変動要因 (前年度比)

減益要因

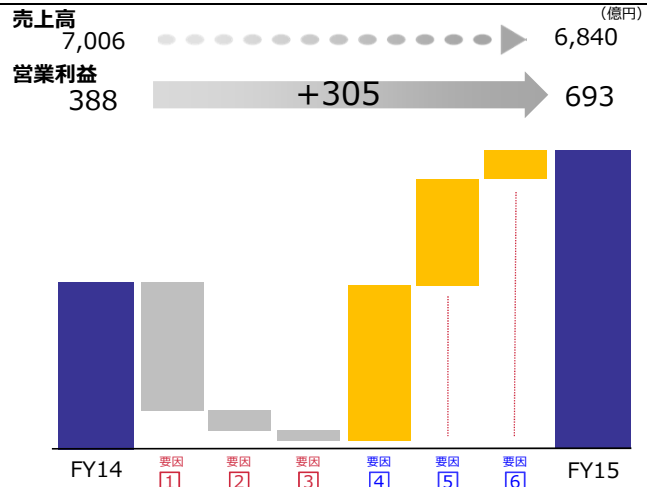
- ① コンシューマー市場の縮小に伴う販売台数の減少
- ② 為替の影響
- ③ 一時的要因

増益要因

- ④ 高付加価値製品へのシフトによる製品ミックスの改善
- ⑤ オペレーション効率化による固定費等経費の減少
- ⑥ 構造改革費用の減少

ご参考) 事業毎の増減

コンシューマー	+165
プロフェッショナル・ソリューション	+110
メディカル	+30



コンシューマー市場縮小に対し、高付加価値製品へのシフトによる製品ミックスの改善とオペレーションの効率化による固定費等の削減が奏功し、大幅に収益性が改善

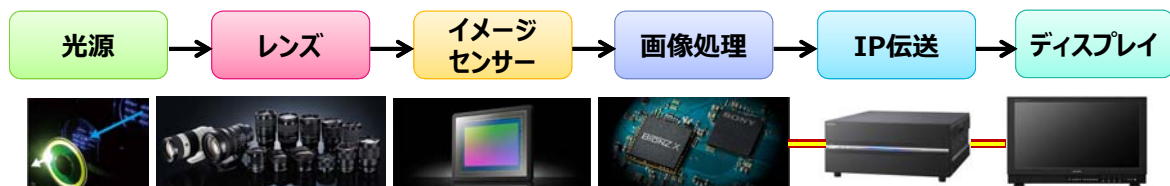
Sony IR Day 2016 | 84

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野 基本方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

- ◆ 新・イメージングプラットフォームを軸として
コンシューマー、プロフェッショナル、メディカル事業の顧客価値最大化を目指す
- ◆ 新IP&Sとして、中長期においては「安定収益」領域から、「成長」フェーズへ入ることを志向する

新・イメージングプラットフォーム “Light to Display”



Sony IR Day 2016 | 85

2016年度の重点施策

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

- **コンシューマー事業**
レンズ交換式カメラ(ILC)を軸とした カメラブランド強化、高収益事業構造の維持
- **プロフェッショナル・ソリューション事業**
顧客軸組織への変革、安定的収益成長
- **メディカル事業**
イメージングプラットフォームを軸に事業強化

Sony IR Day 2016 | 86

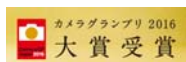
コンシューマー事業 施策

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

レンズ交換式カメラ(ILC)を軸とした カメラブランド強化、高収益事業構造の維持

- **カメラボディの商品力強化 (高解像、高感度、高速化)**
- **交換レンズのラインアップ強化、及びブランドの確立によるコアビジネス化**
- **αマウントエコシステムの拡大**

裏面照射型 42M CMOSセンサー搭載
35mmフルサイズミラーレス一眼カメラ "α7R II"



α7R II

"G マスター"交換レンズシリーズ

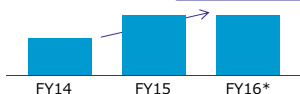


(左から)
FE 85mm F1.4 GM
FE 24-70mm F2.8 GM
FE 70-200mm F2.8 GM OSS

<ILC中上位機種 売上高成長率>

※α7/α6000シリーズ

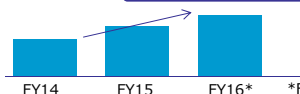
FY14→FY16*
CAGR +20%



<交換レンズ 売上高成長率>

※本体同梱分除く

FY14→FY16*
CAGR +20%



<αマウントの拡大>

9社/50機種

Eマウント ライセンスパートナー数
/パートナー製Eマウントレンズ導入機種数

FY14

FY15

FY16*

FY14

FY15

FY16*

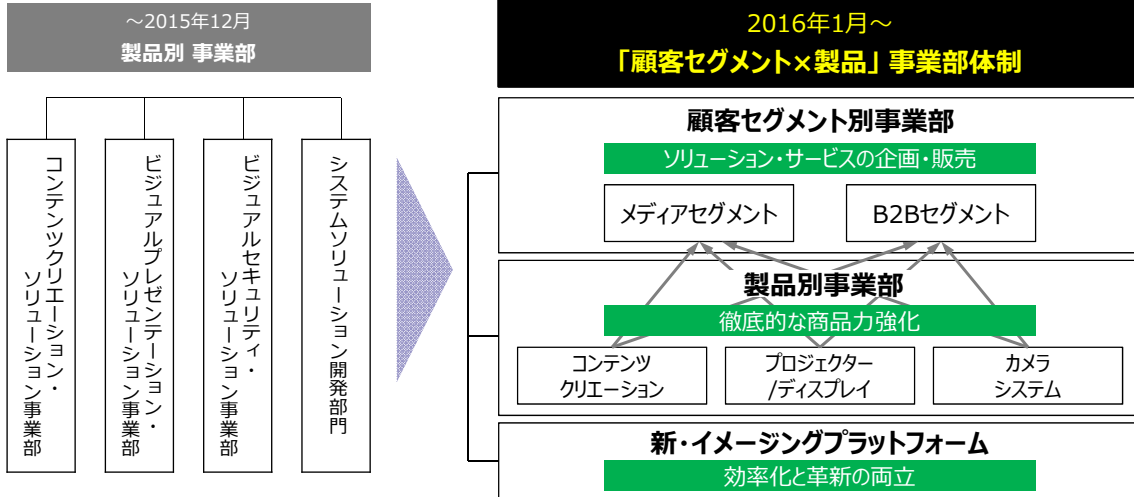
*FY16は熊本地震影響含む見通し

Sony IR Day 2016 | 87

プロフェッショナル・ソリューション事業 施策① 顧客軸組織への変革

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

顧客軸の経営体制を強化し、最適なソリューション・サービスの提供を加速
 ～ 営業・企画・技術が一体となり顧客価値最大化を追求 ～



プロフェッショナル・ソリューション事業 施策② 安定的収益成長

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

従来のメディアセグメント事業に加えて、B2Bセグメント事業を拡大

【メディアセグメント】
4K関連機器の拡充と
4K・IPソリューション提案加速

4Kスローモーションカメラシステム『HDC-4800』

ビデオサーバー『PWS-4500』

プロダクションスイッチャー『XVS-7000』

業務用4K有機ELモニター『PVM-X550』

FY16 顧客別 売上構成比 (見通し)

【B2Bセグメント】
大学・企業等に向けた
AV/ITトータルソリューション拡大

FY16 製品別 売上構成比 (見通し)

メディカル事業 施策

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

イメージングプラットフォームを軸に事業強化



主な事業

医療周辺機器事業

プリンター レコーダー カメラ

+

4K IP コンバーター (開発中) コンテンツマネジメントシステム

**4K IP機器群によるシステム
インテグレーション事業への展開**

Sony Olympus Medical Solutions

外科イメージング機器事業

4Kモニター [31型] 4Kモニター [55型]
4Kカメラヘッド 4Kカメラコントロールユニット
4Kレコーダー

2015年10月 4K外科手術用内視鏡システム 上市

* オリンパス株式会社からシステムとして販売
* 製造販売元 (モニター、レコーダーは除く) : オリンパスメディカルシステムズ株式会社
* モニターおよびレコーダーの製造元: ソニー株式会社

**4K内視鏡システムの本格展開
(日・米・欧)**

Day 2016 | 90

2016年度 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

2016年度 営業利益変動要因 (前年度比)

減益要因は赤色, 増益要因は青色

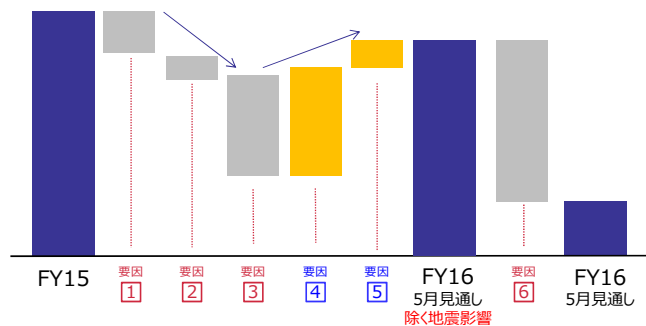
- ① 為替の影響
- ② 一時的要因(本社費用負担方式変更を含む)
- ③ コンシューマ市場の縮小に伴う販売台数の減少
- ④ 高付加価値製品へのシフトによる製品ミックスの改善
- ⑤ オペレーション効率化による固定費等経費の減少
- ⑥ 熊本地震の影響

2016年度 業績見通しと営業利益の変動要因

(億円)

売上高 6,840 → (6,300) → 5,300

営業利益 693 → (610) → 160



Sony IR Day 2016 | 91

■ 2016年度 業績見通し

■ 売上高： **5,300**億円
(うち、熊本地震影響 ▲1,000億円)

■ 営業利益： **160**億円
(うち、熊本地震影響 ▲450億円)

■ 2016年度 基本方針

- ◆ 新・イメージングプラットフォームを軸として
 コンシューマー、プロフェッショナル、メディカル事業の顧客価値最大化を目指す

- ◆ 新IP&Sとして、中長期においては「安定収益」領域から、
 「成長」フェーズへ入ることを志向する

■ 2017年度 経営数値目標

■ 売上高： **6,300-6,800**億円

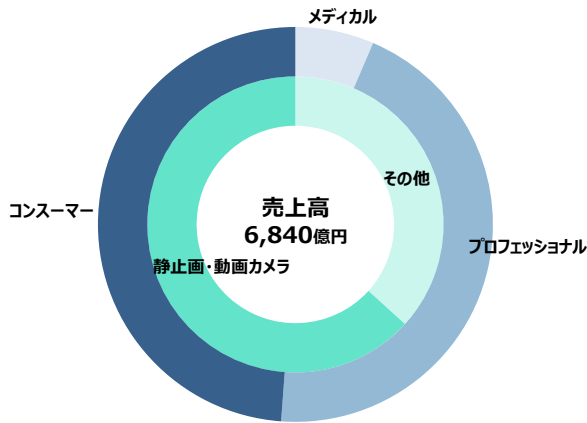
■ 営業利益率： **8%~10%**

参考資料

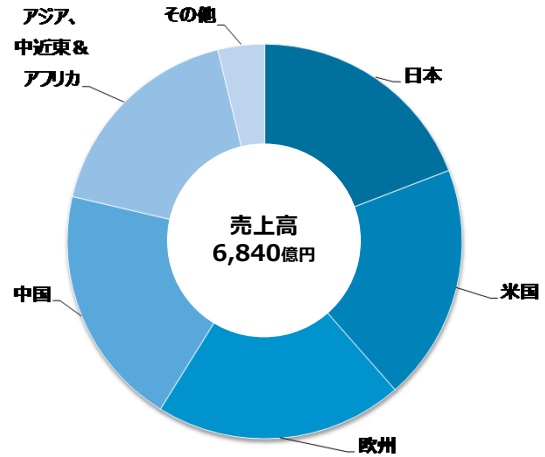
IP&S分野 主要カテゴリー別・地域別売上構成比

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

■ 2015年度 主要カテゴリー別売上構成比



■ 2015年度 地域別売上構成比

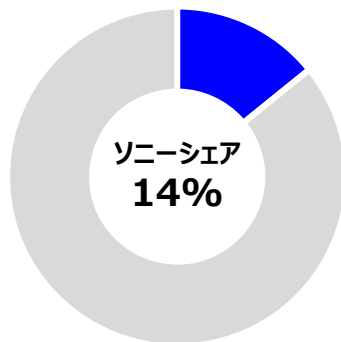


IP&S分野 主要製品別のシェア (金額ベース)

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

■ 2015年度 静止画カメラ市場

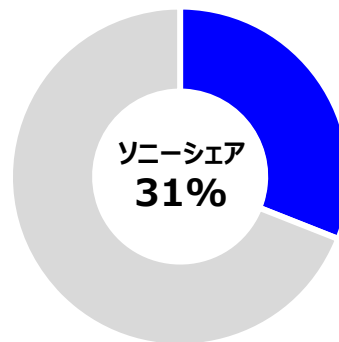
市場規模：1兆8,100億円



ILC(交換レンズ含む)：12% (業界3位)
(内ミラーレス型ILC：業界1位)
DSC：20% (業界2位)
(内高付加価値DSC*1：業界1位)

■ 2015年度 動画カメラ市場

市場規模：4,800億円



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

*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

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

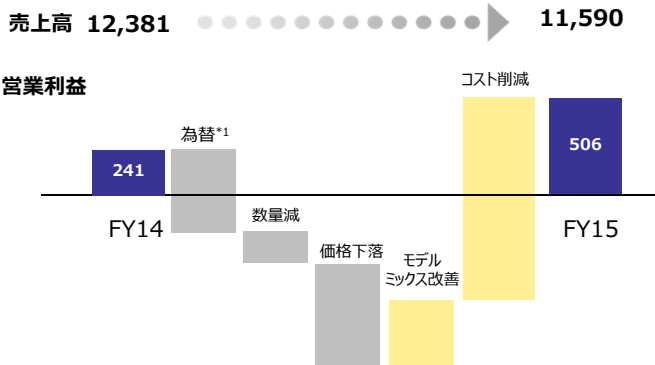
1. **HE&S分野 2015年度の総括**
2. **HE&S分野 2016年度の取り組み**
 1. テレビ事業
 - 市場の見通しとソニーの売上計画
 - 商品概要
 - 事業方針と重点施策
 2. ビデオ&サウンド事業
 - 重点施策
 3. HE&S分野 業績見通し
3. **コンシューマーAVセールス&マーケティング**
4. **参考資料**

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

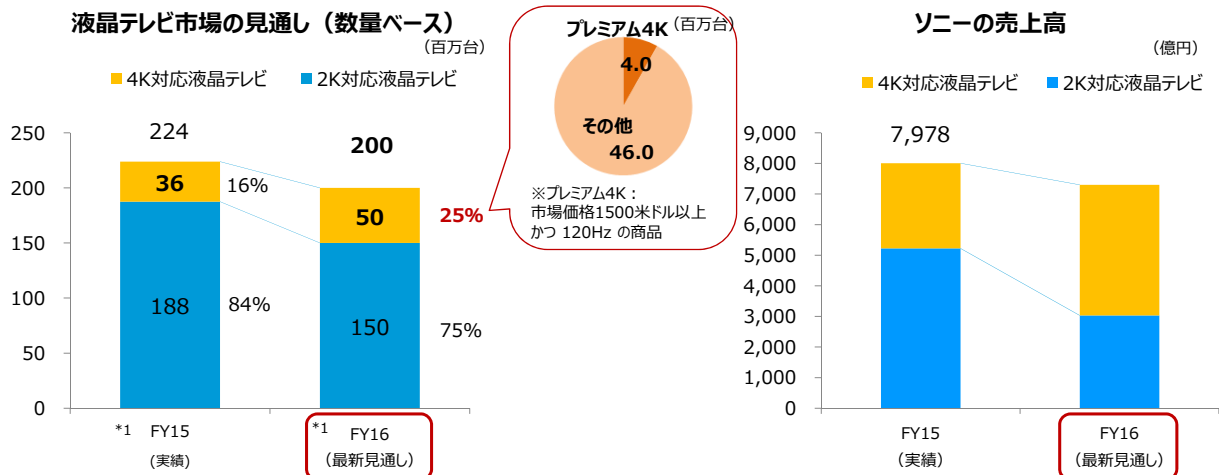
- テレビ事業
 - 為替への対応
 - 安定的収益基盤の維持継続
- ビデオ&サウンド事業
 - オーディオ成長領域の売上拡大

・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



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

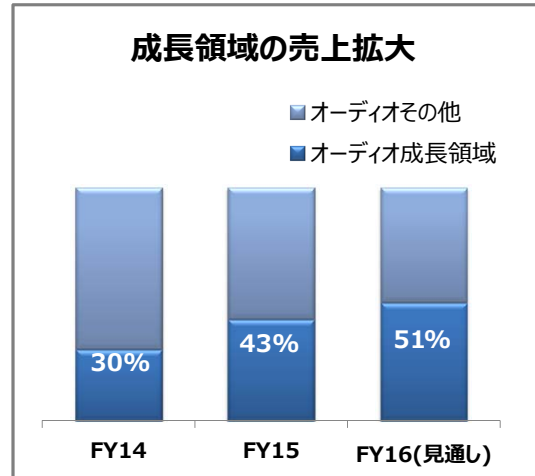


安定的収益基盤の継続強化

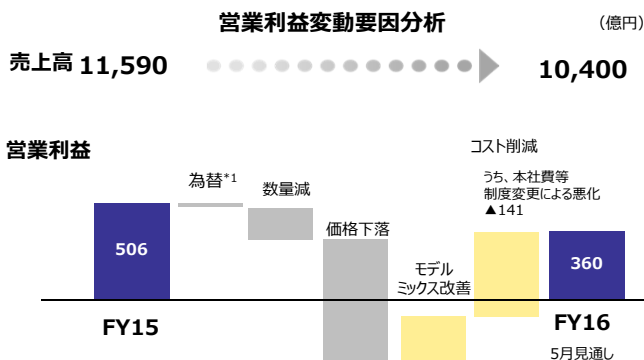
- ◆商品力
本質的な機能を継続進化させ、高付加価値モデルで先進性と差異化を追求
- ◆コスト競争力
堅実な売上計画を前提に規律ある費用計画とコストダウン施策で経営リスクに備える
- ◆オペレーション力
実売に連動した販売計画と柔軟な生産対応、資本効率を意識したROIC経営を継続
在庫管理とロスコスト最小化を徹底

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き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



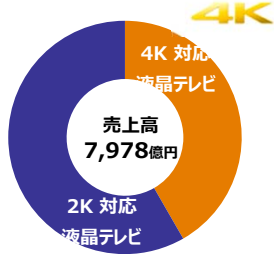
全地域で利益を創出し続ける販売オペレーションの構築

4. 参考資料

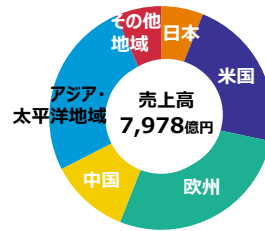
テレビ事業 2015年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

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

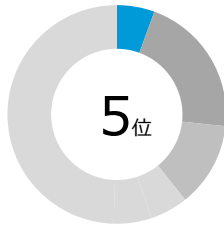


■ 地域別売上構成比



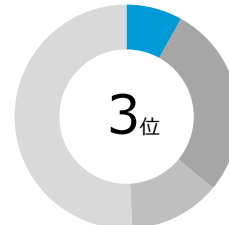
■ メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(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

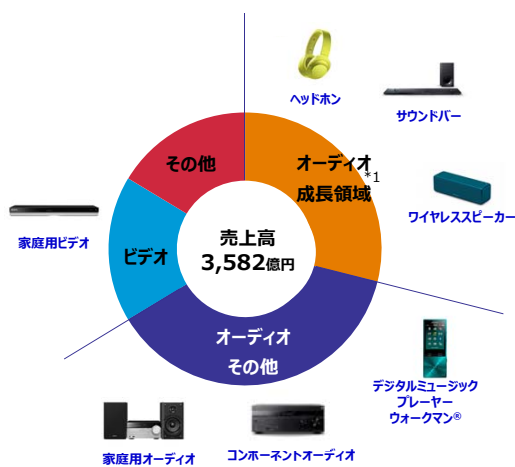
(直近1年間の金額ベースシェア。ソニー調べ)



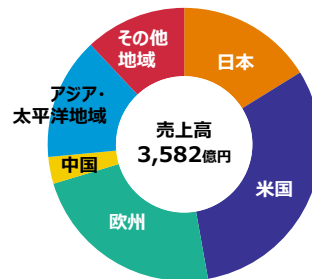
ビデオ&サウンド事業 2015年度 主要製品別・地域別売上構成比

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



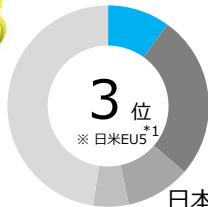
・ 売上高はデバイス分野から移管した純正車載オーディオ機器を含むベース
 *1: オーディオ成長領域には、ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカーが主要製品として含まれています。

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



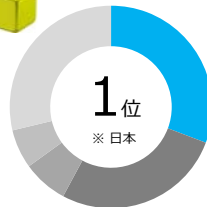
ヘッドホン



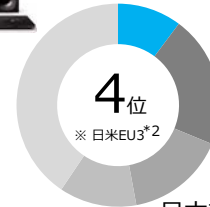
日本/欧州では 1位



ワイヤレススピーカー



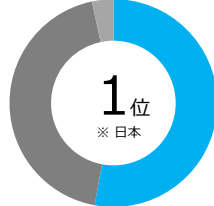
サウンドバー



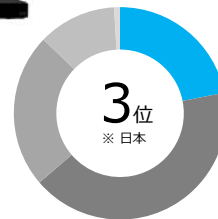
日本では 1位



デジタルミュージックプレーヤー
ウォークマン®



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

SONY

Sony IR Day 2016

半導体事業

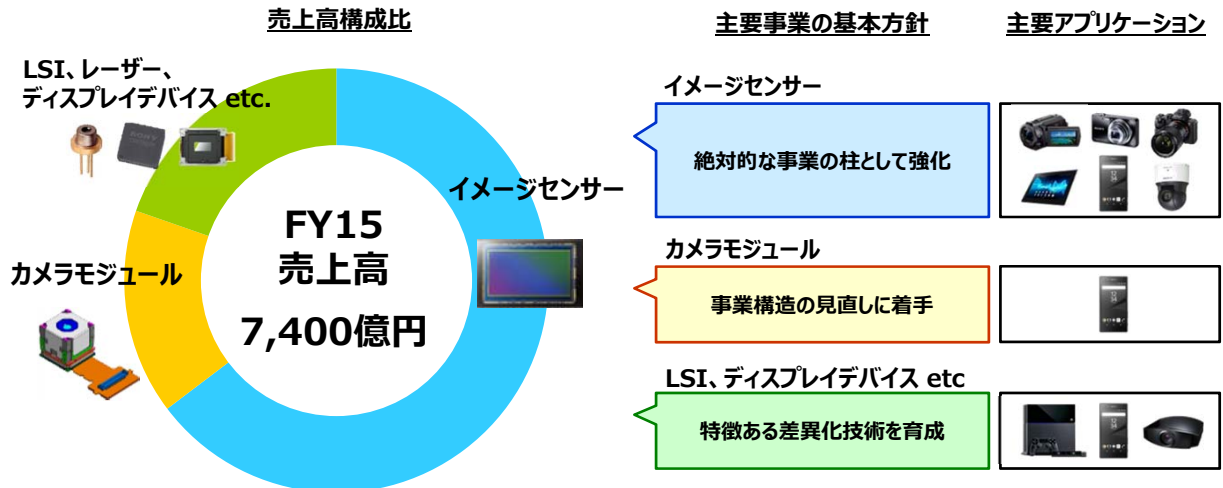
2016年6月29日

ソニー株式会社 執行役員 ビジネスエグゼクティブ
ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社 代表取締役社長
清水 照士

1. 2015年度の総括
2. 2016年度の取り組み

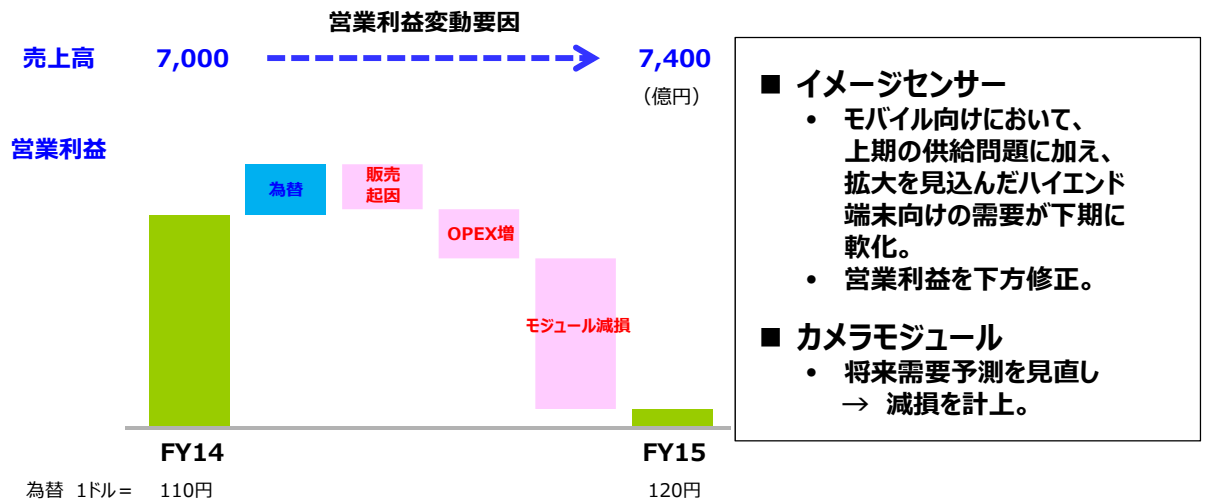
1. 2015年度の総括

イメージセンサー領域を軸とした事業構造



*上記の半導体事業の売上高には、イメージセンサー、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイス、光ピックアップなどが含まれています。(過去の決算発表等で開示されている半導体の売上高には、光ピックアップなど一部の製品が含まれていないため、定義が異なります)

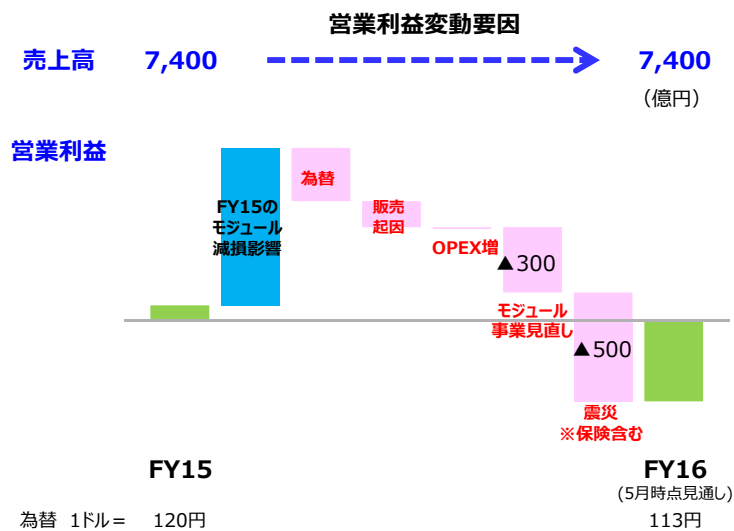
主力のイメージセンサー事業、カメラモジュール事業において減益



2. 2016年度の取り組み

2016年度 業績見通し

モバイル向けイメージセンサー事業を中心に収益性強化に努める



■ イメージセンサー

- モバイル向けにおいて、FY15に喪失した顧客層の再獲得および市場シェアの回復に重点。
- ハイエンドに加え、ミドルエンド端末市場へも積極的に拡販。

■ カメラモジュール

- 適正な事業規模への検討。

1. モバイル向けイメージセンサー事業

- 市場環境の変化に合わせ、シェア拡大に取り組む。
- 高付加価値商品を強化。
- マルチカメラ搭載端末の登場に備える。

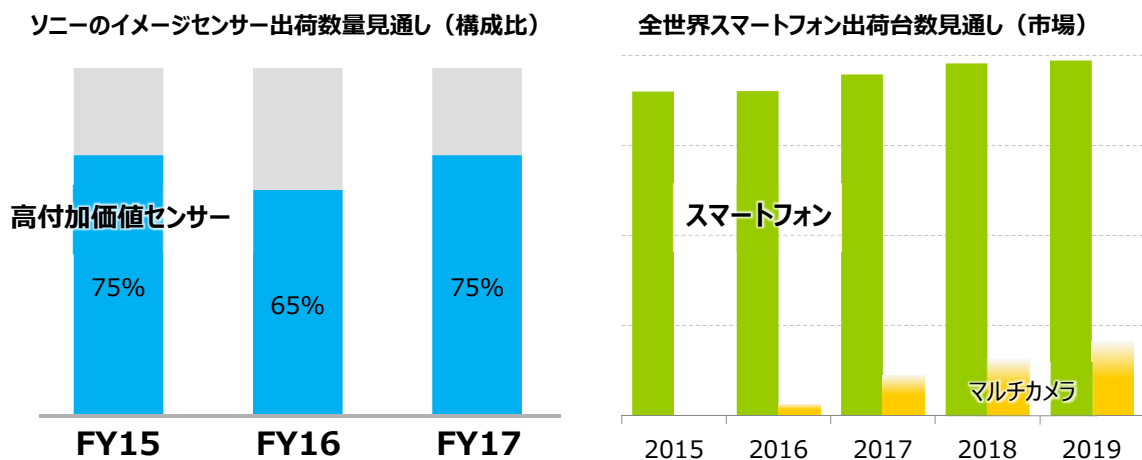
2. センシング領域へのアプローチ

- 監視／自動車／FA*領域に対する市場開拓にチャレンジ。

* FA: Factory Automation

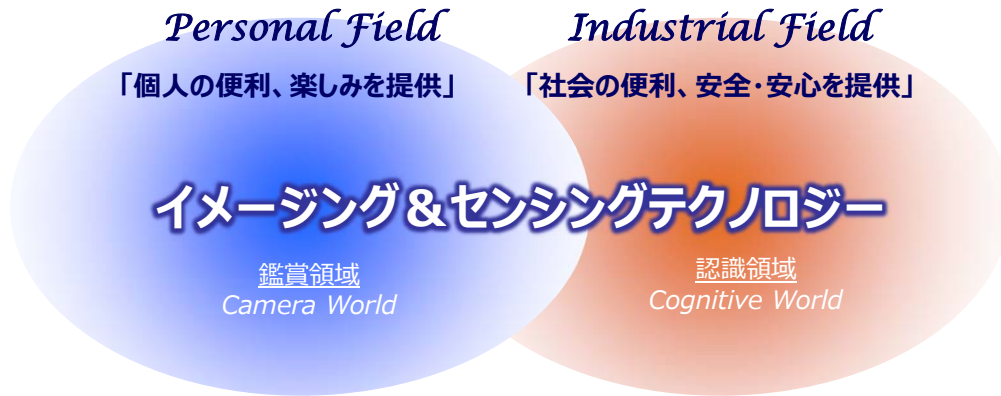
モバイル向けイメージセンサー事業

差異化技術を軸とした市場シェア拡大と高付加価値市場の活性化を目指す



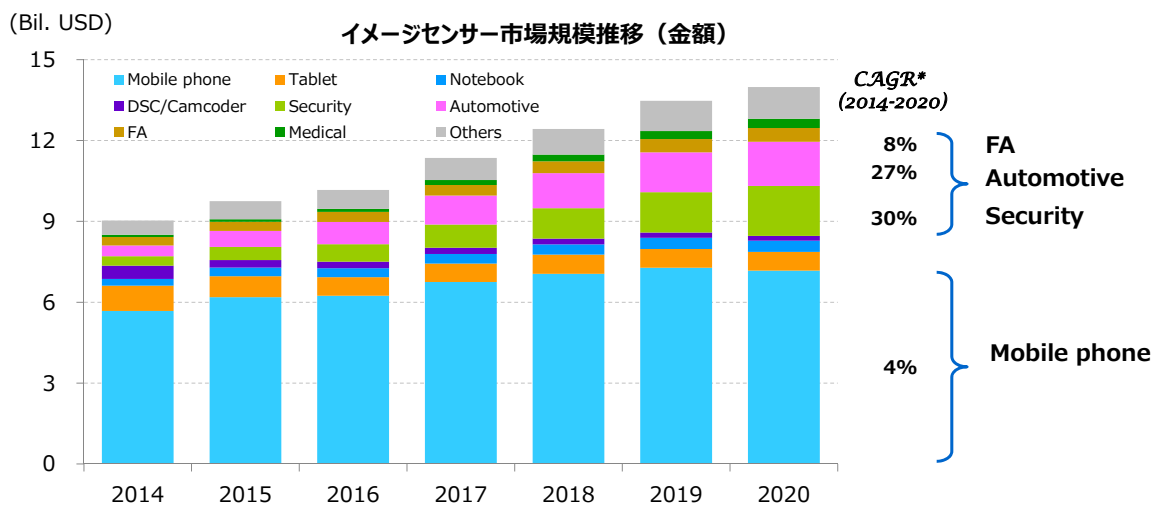
(ソニー調べ)

リーディングカンパニーとして10年後も社会に必須の存在であり続ける



イメージセンサー市場の見通し

モバイル市場に加え、センシング領域の拡大を見込む



(ソニー調べ)

* CAGR: Compound Annual Growth Rate

社会のスマート化を見据えてセンシング市場の開拓にチャレンジ

Security
Security System Network

Automotive
自動運転システム（車載カメラ+社会インフラ）

FA
生産システムの効率化

Security : ソニーのセンサー技術が市場ポテンシャルを喚起

人の目を超える解像度と感度が監視カメラの役割を飛躍的に広げる

- イメージセンサー性能の追求を通じ、あらゆるシーンを認識することで将来のスマート社会の実現を強力に後押しする

星明りの下でも高い視認性が得られる
監視カメラ向け 裏面照射型画素技術 STARVIS™



従来品

STARVIS

照度0.08ルクスの環境下での比較

STARVISの特徴

裏面照射型構造

近赤外感度向上

1 μ m²あたり、2000mV以上*の感度を有し
可視光領域に加え近赤外領域までの高画質を実現

*カラー品、706cd/m²光源撮像時、F5.6、1s蓄積換算

Automotive : 弱点のない最高のイメージセンサーを全ての自動車へ

半導体事業

弱点と呼ばれた環境耐性を克服し、イメージセンサーが自動運転を支える素地が整う

ソニーイメージセンサーの特徴

種類	用途	物体認識	距離検知	環境耐性	搭載価格
単眼カメラ	中～短距離検知 白線、標識検知	◎	○	◎	○
ステレオカメラ	長～中距離検知 白線、標識検知	◎	○	◎	△

その他センサーの特徴

Infrared	夜間時検知	◎	○	○	×
77GHz Radar	長～中距離検知 (30m以上)	×	◎	◎	△
24GHz Radar	短距離検知 (～30m)	×	○	◎	◎
Laser Rader	角度分機能	○	○	△	×
Ultrasonic	極近距離検知 (～2m)	×	△	◎	◎



Sony IR Day 2016 | 126

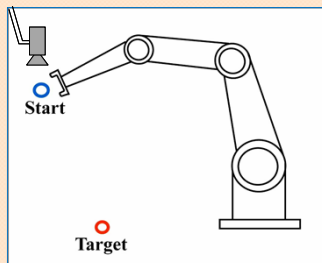
FA : イメージセンサーの進化により、産業の生産性を飛躍的に向上

半導体事業

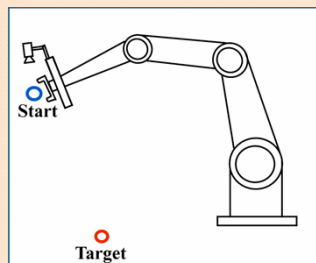
ロボット制御の高性能化をイメージセンサー技術で実現するチャレンジ

ハイスピード・ロボット・システム

OFF



ON



- 高速撮像と画像処理の最適化と高速化で、画像情報によるリアルタイムフィードバックを実現。→ 対象物の位置を瞬時に認識。
- 多くの生産ライン装置への応用が期待される。



Masatoshi Ishikawa, "High-speed Image Sensor Technologies"
ISSCC Forum, February 2010

Sony IR Day 2016 | 127

応用が期待される市場へ幅広くアプローチをかける



- Softkinetic社の技術とソニー技術を融合
- 小型ToFセンサ開発への取り組み開始

* ToFセンサ：Time of Flight方式センサ

Sony IR Day 2016 | 128

2017年度 経営数値目標について

変更前

最新数値目標

売上高： 11,000～12,500億円

売上高： **7,800～8,300**億円

営業利益率： 10%～12%

営業利益率： **6%～8%**

- カメラモジュール事業方針の見直しに加え、モバイル向けイメージセンサーにおいて、ハイエンド端末およびマルチカメラ搭載比率の成長率が、前回想定より軟化基調であることを鑑み、売上高、営業利益率を下方修正。
- モバイル向けイメージセンサーにおいて、拡販の強化に加え、高付加価値センサーの比率を高め、早期の収益改善を目指す。

2017年度 分野別経営数値目標の見直し

(億円)

	前提為替レート ⁴	見直し前 ⁶	見直し後 (2016年6月時点)
		US 1\$ = ¥110 / 1€ = ¥138	US 1\$ = ¥113 / 1€ = ¥129
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高 ⁵ 営業利益率	10,000~12,500 3~5%	9,000~10,500 1.5~3.5%
ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)	売上高 ⁵ 営業利益率	14,000~16,000 5~6%	18,000~19,000 8~10%
イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S)	売上高 ⁵ 営業利益率	6,800~7,300 7~9%	6,300~6,800 8~10%
ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S)	売上高 ⁵ 営業利益率	10,000~11,000 2~4%	10,000~11,000 3~5%
デバイス (うち半導体事業 ¹)	売上高 ⁵ 営業利益率	13,000~15,000 10~12%	10,000~10,500 5~7%
	売上高 ⁵ 営業利益率	11,000~12,500 10~12%	7,800~8,300 6~8%
映画²	売上高 ⁵ 営業利益率	100~110億米ドル 7~8%	95~105億米ドル 6~7%
音楽³	売上高 ⁵ 営業利益率	49~53億米ドル 10.5~11.5%	51~55億米ドル 11~12%

1. 半導体には、イメージセンサー、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイスなどが主要製品として含まれています。
 2. 映画分野の米ドルベースの数値目標は、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで集約しているSony Pictures Entertainmentが、円ベースで連結決算を計上する際の、米ドルベースの数値に換算して算出しています。
 3. 音楽分野の米ドルベースの数値目標は、日本のエンターテインメント分野の数値を米ドルベースに換算し、Sony Music Entertainment及びSony/ATV Music Publishing LLCの米ドルベースの数値を合算した上で算出したものです。
 4. 2017年度の見直し後の目標は、2016年4月及び5月に公表した2016年度のセグメント別業績見直しと同じ為替レートを前提としています。2016年の連結業績見直しの前提為替レートは2016年5月に公表した1米ドル110円前後、1ユーロ120円前後から変更していません。
 5. 営業収入及びセグメント損取引を含む。
 6. 2014年11月 (MC分野は2015年2月) の発表後に行った事業報告におけるビジネスセグメント区分の変更に伴う数値の組み換えを行っています。

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、見直し、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直しです。将来の業績に関する見直しは、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直し情報は、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、これら業績見直しと大きく異なる結果となり得るため、これら業績見直しにのみ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直しを見直しで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。