

SONY

Sony IR Day 2017
エンタテインメント事業（映画・音楽）

2017年5月23日

ソニー株式会社 代表執行役 社長 兼 CEO
Sony Entertainment Inc. Chairman and Co-CEO

平井 一夫

Sony Pictures Entertainment Inc.
Senior Executive Vice President &
Chief Financial Officer

Philip Rowley

Sony Music Entertainment Inc.
Chief Executive Officer

Rob Stringer

Chief Operating Officer

Kevin Kelleher



ソニー音楽分野の概要



4

ソニー・ミュージックエンタテインメント (SMEJ)

成長市場での成功

スマートフォン向けゲームアプリ
Fate/Grand Order



成長領域におけるヒットの創出、
および既存IPの多面的展開

新規事業の創出

SMEJ初のミュージアムビジネス
SNOOPY MUSEUM TOKYO



新規事業の創出、
および既存IPの強化を同時に達成

ヒットの創出と最大化

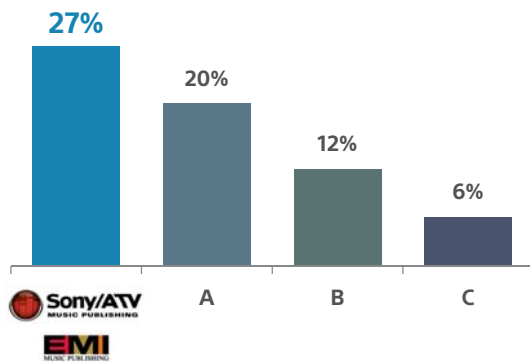
新たなヒットの創出
既存のヒットコンテンツの収益最大化



5

Sony/ATV Music Publishing (Sony/ATV)

音楽出版市場シェア1位*

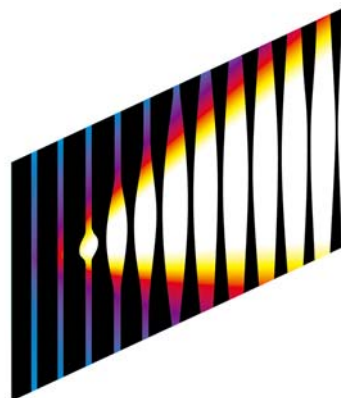


2016年9月
Sony/ATV を完全子会社化



* Music & Copyright, May 2017. Based on worldwide revenue for calendar year 2016.

6



SONY
PICTURES



エンタテインメント業界トレンド

映画製作

少数の大型作品への売上集中

テレビ番組制作

放送局によるコンテンツ所有権の獲得

メディアネットワーク

ケーブル事業者によるラインナップの見直し

ソニー・ピクチャーズ エンタテインメントの現状

映画製作事業

業績改善に向けた施策の継続

テレビ番組制作事業

クリエイターや主要ネットワークとの関係維持・強化

メディアネットワーク事業

リカーリング型安定収益の創出

10



アンソニー・ヴィンシクエラ

2017年6月1日

ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント
会長 兼 CEOに就任予定

Fox Network Group
会長 兼 CEO



テキサス・パシフィック・グループ
シニアアドバイザー

STXエンタテインメント
取締役

メディア、エンタテインメント、
テクノロジー分野での幅広い経験

11

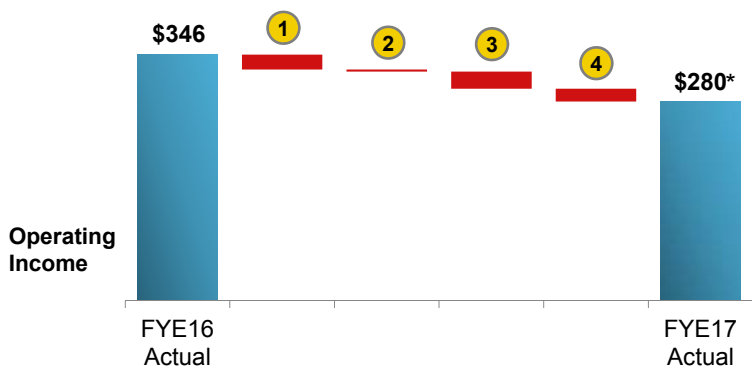
Financial Update



SPE FYE17 Review

(\$ in millions)

Sales **\$7,875** +5.3% → **\$8,292**



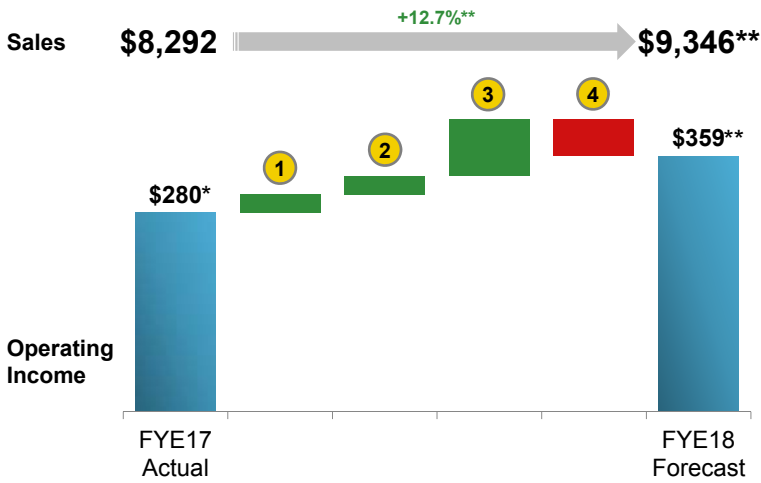
All businesses saw topline growth; however, fully allocated OI decreased for several reasons:

- 1 Motion Pictures' FYE17 films had higher marketing costs for films released in the last quarter of FYE17 compared to the prior year's films
- 2 In Television Productions, less favorable product mix (prior year included an SVOD sale of *Breaking Bad*)
- 3 Media Networks had higher programming costs (including increased programming investment and a write-off of programming in Italy)
- 4 FYE17 incurred one-off charges due to reductions in centralized costs

Note: FYE = Fiscal Year Ended (e.g., FYE17 = Fiscal Year Ended March 2017)
 Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2017
 * FYE17 operating income excludes the \$962 goodwill impairment write-down

SPE FYE18 Forecast

(\$ in millions)




Factors impacting performance:

- 1 Improvements in current year's films and cost reductions in Motion Pictures partially offset by lower catalog sales
- 2 Television Productions growth driven by syndication of *The Goldbergs* and several new show launches
- 3 Media Networks growth driven by GSN and India, somewhat offset by TEN Sports
- 4 Unfavorable impact of budget FX rates and one-time costs

Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2017 and SPE Management
 * FYE17 operating income excludes the \$962 goodwill impairment write-down
 ** FYE18 sales forecast converted at 110.00 JPY/USD and rounded down to the nearest 10 billion yen to ¥1,020,000 million



SME FYE17 Achievements/Highlights

<p>Success from multiple repertoire centers</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 of the Top 20 on the IFPI 2016 Global Album chart, including #1 (Beyoncé) and #2 (Adele) 9 of the Top 20 on the IFPI 2016 Global Singles chart, including breakout tracks from The Chainsmokers, ZAYN, Alan Walker FYE17 top sellers include international superstars, Catalog artists, new artists 	<p>Broke new talent to create future superstars</p> <ul style="list-style-type: none"> Broke The Chainsmokers, G-Eazy, Rag'n'Bone Man, DJ Khaled, Alan Walker, Zara Larsson in FYE17 	<p>Recognition through industry awards</p> <ul style="list-style-type: none"> Adele awarded 5 Grammys, including the top 3 – Album of the Year, Record of the Year and Song of the Year SME's other winners includes David Bowie (5), Beyoncé (2), The Chainsmokers, Maren Morris, Solange, Cage The Elephant, Pentatonix and many others Sony Music won an unprecedented 10 out of 13 Brit Awards, the most in company history 	<p>Sony Music gaining market share in growing market</p> <ul style="list-style-type: none"> Calendar 2016 market share grew +0.5% to 26.0% The market grew 6% year-over-year driven by 60% growth in streaming Acceleration of paid subscription offsetting declines in Physical and Download Future upside from new entrants into the market (Amazon, Pandora and iHeartRadio) 
--	--	--	--

Successful, Profitable Year For Sony Music On Multiple Fronts

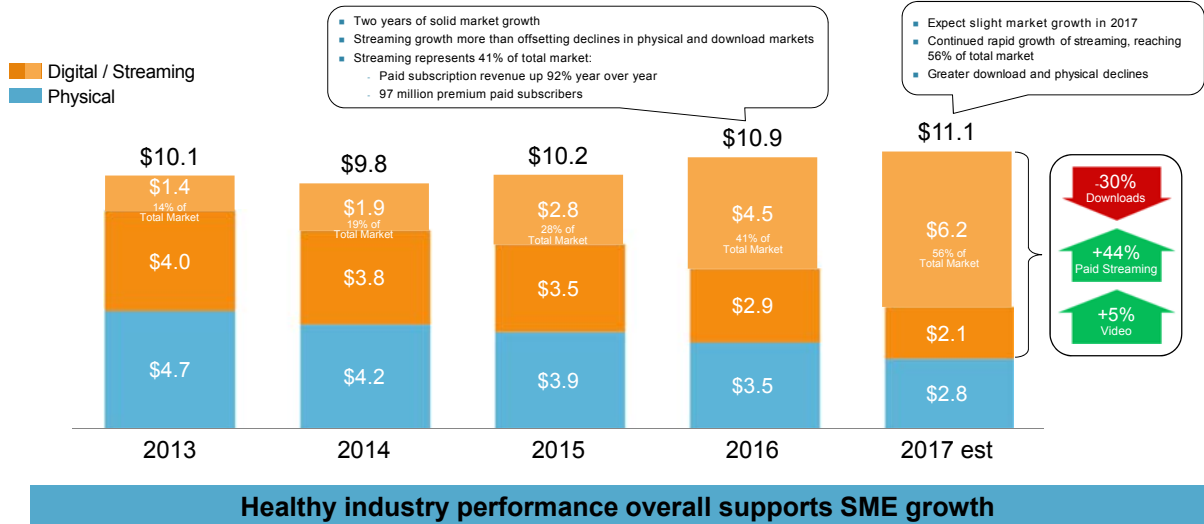
VISION

A Global Entertainment Leader, Building Artist Brands and Careers and Maximizing Profit Through The Best Creative Teams, A Culture of Entrepreneurial Innovation, and Aggressive Investments

Two Key Areas of Focus:



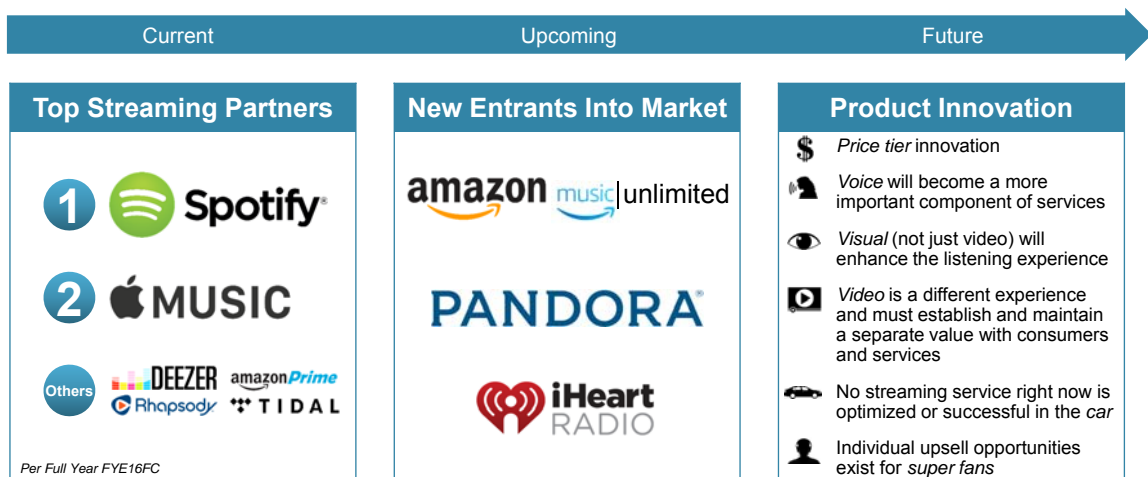
Recorded Music Market Profile (\$ in billions; excludes Japan)



Source: IFPI

Sony IR Day 2017 | 18

Streaming Landscape

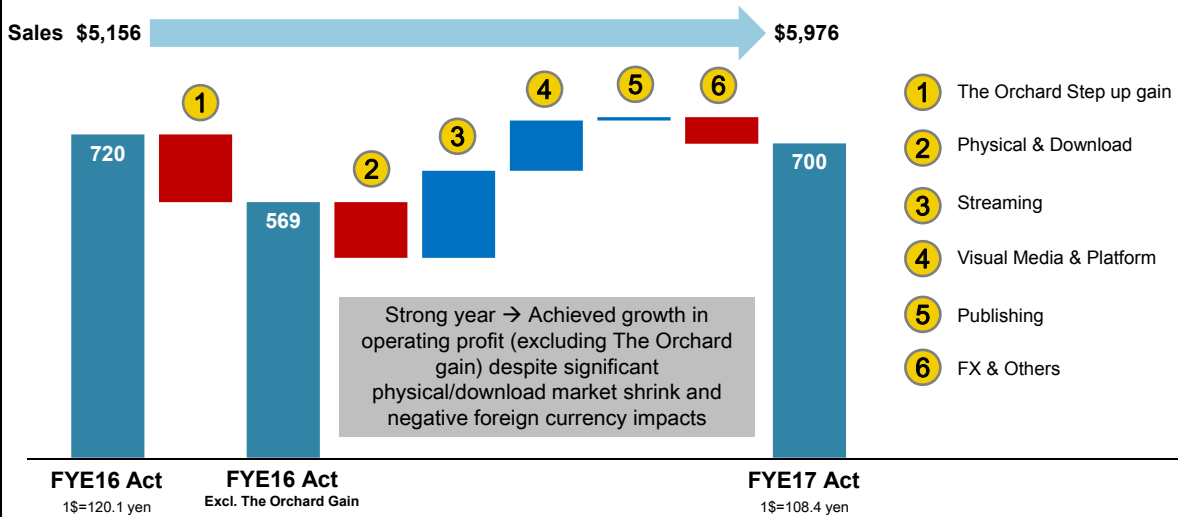


Goal: Incentivize users to upgrade from free to paid users

Sony IR Day 2017 | 19

Music FYE16 Act → FYE17 Act

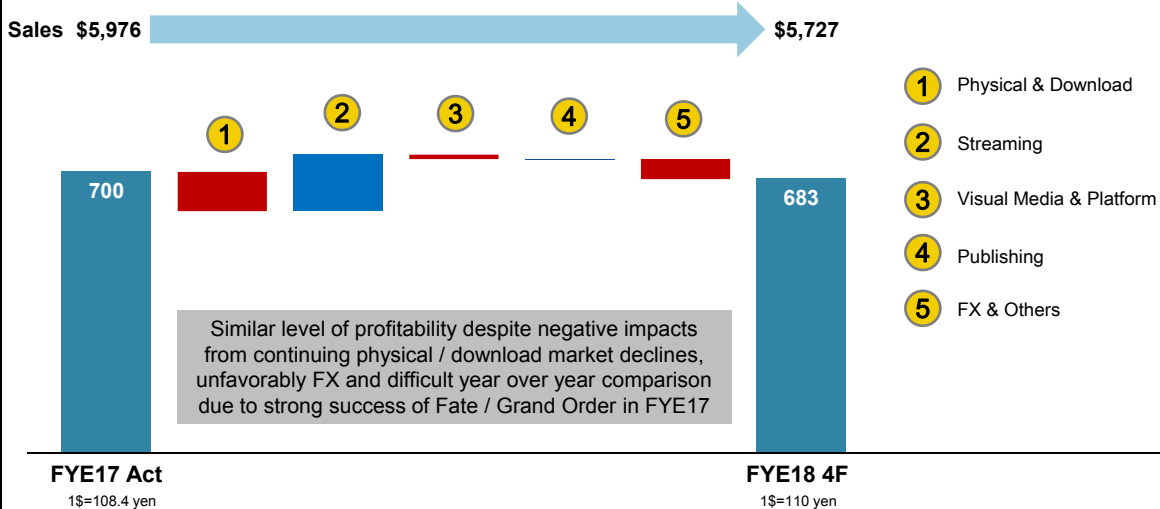
(USD mil.)



Sony IR Day 2017 | 20

Music FYE17 Act → FYE18 4F

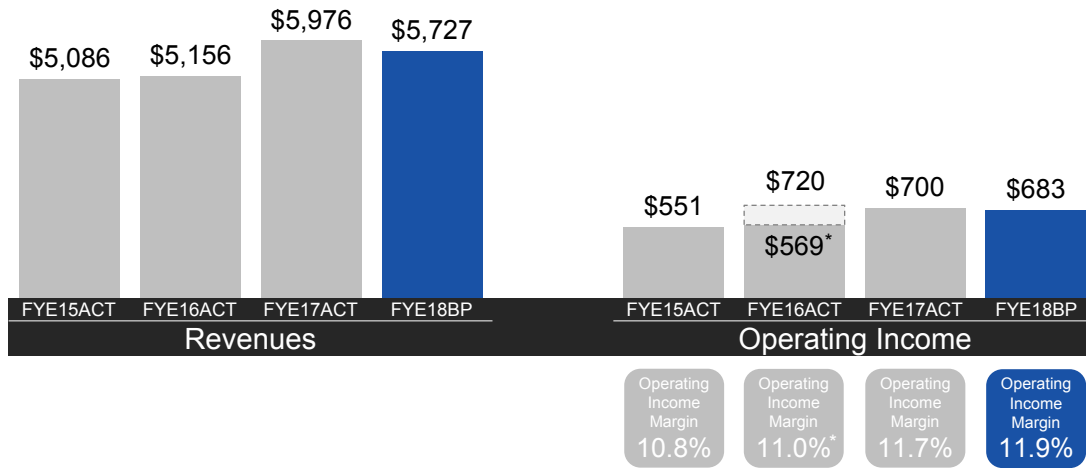
(USD mil.)



Sony IR Day 2017 | 21

Music Segment Financial Trend

(USD mil.)



* Excludes The Orchard step up gain

Sony IR Day 2017 | 22

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。