

# Sony IR Day 2017

2017年5月23日

ソニー株式会社

■ エンタテインメント事業（映画・音楽）	3
■ ゲーム&ネットワークサービス（G&NS）分野	24
■ モバイル・コミュニケーション（MC）分野	37
■ イメージング・プロダクツ&ソリューション（IP&S）分野	59
■ ホームエンタテインメント&サウンド（HE&S）分野	74
■ 半導体分野	88

**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



## 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

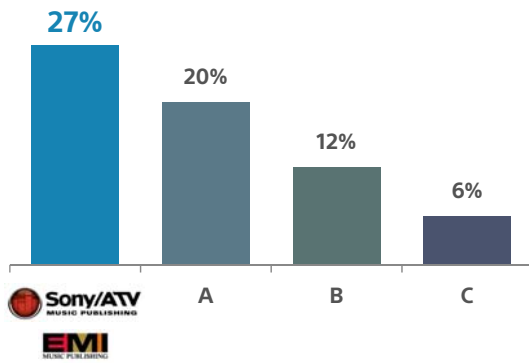
### ヒットの創出と最大化

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



## Sony/ATV Music Publishing (Sony/ATV)

音楽出版市場シェア1位\*

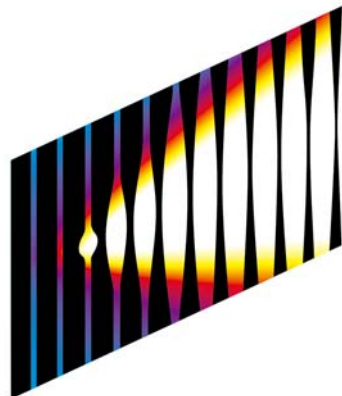


2016年9月  
Sony/ATV を完全子会社化



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

Sony IR Day 2017 | 6



**SONY**  
**PICTURES**

Sony IR Day 2017 | 7



## 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



## 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

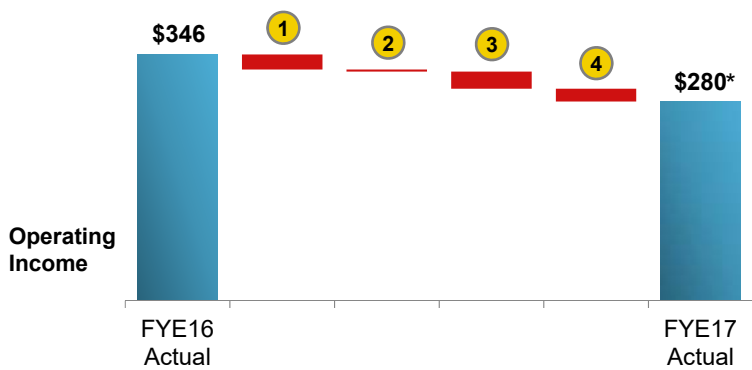
# Financial Update



## SPE FYE17 Review

(\$ in millions)

Sales **\$7,875** +5.3% → **\$8,292**



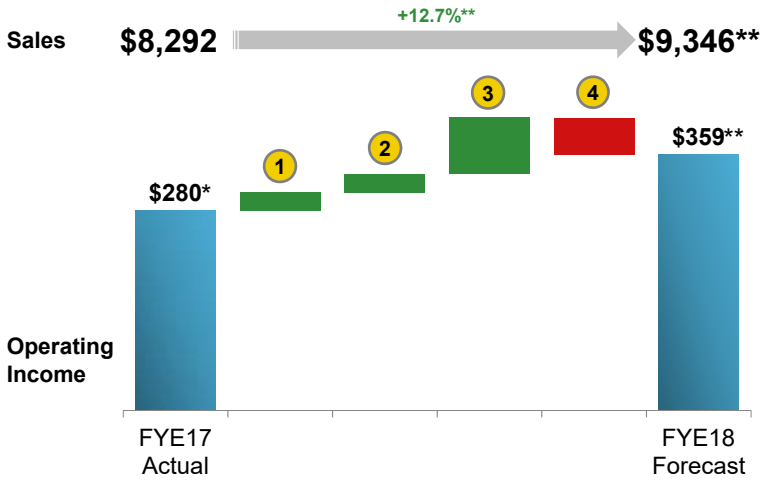
**All businesses saw topline growth; however, fully allocated OI decreased for several reasons:**

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

**Successful, Profitable Year For Sony Music On Multiple Fronts**

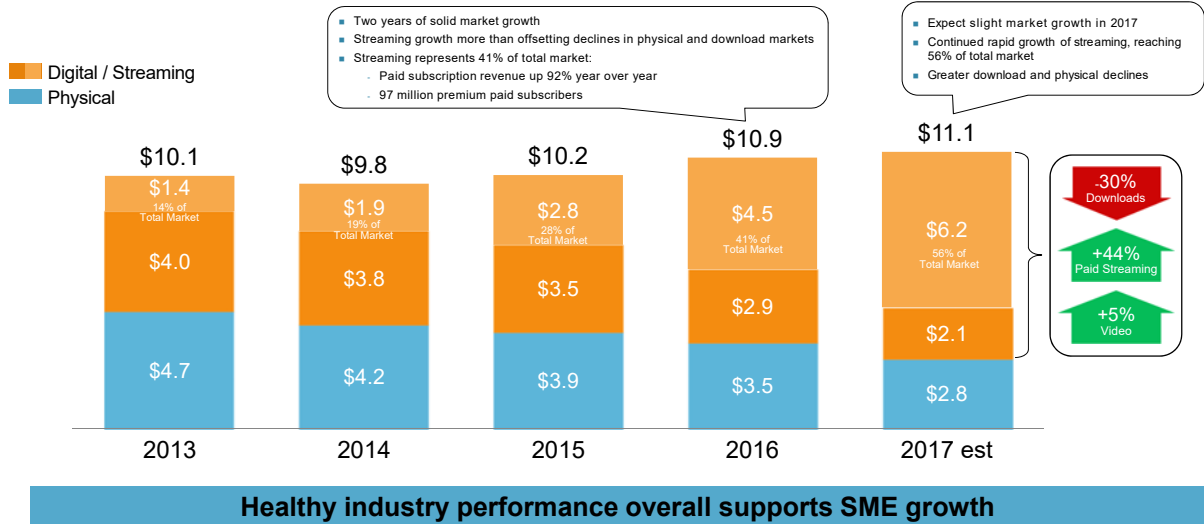
# VISION

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:



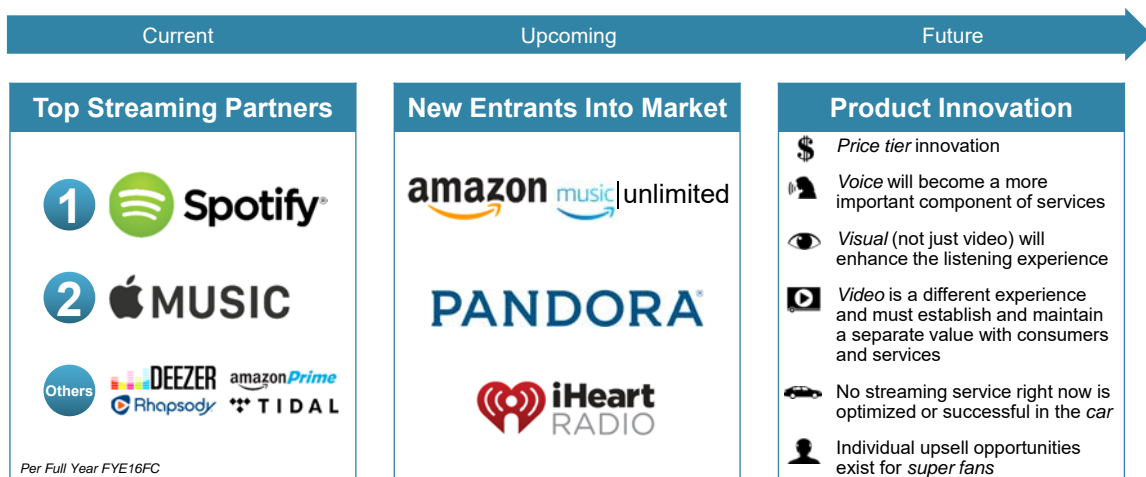
## Recorded Music Market Profile (\$ in billions; excludes Japan)



Source: IFPI

Sony IR Day 2017 | 18

## Streaming Landscape

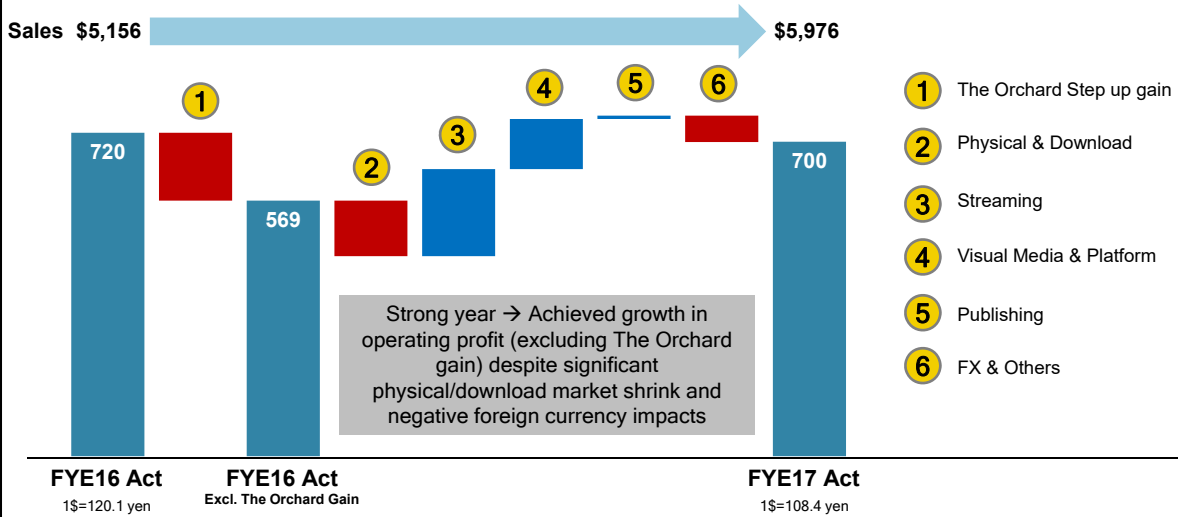


**Goal: Incentivize users to upgrade from free to paid users**

Sony IR Day 2017 | 19

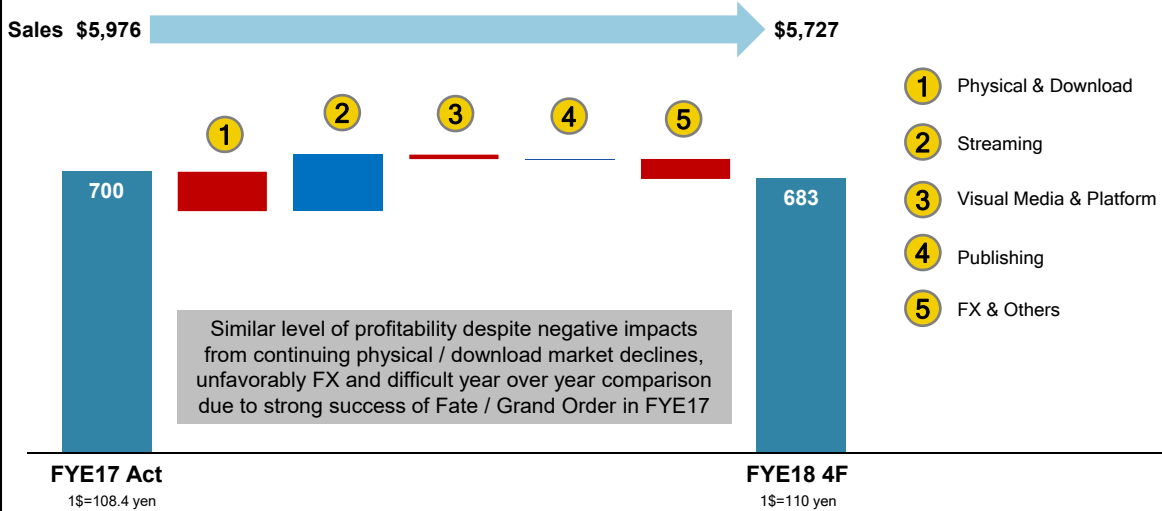
## Music FYE16 Act → FYE17 Act

(USD mil.)



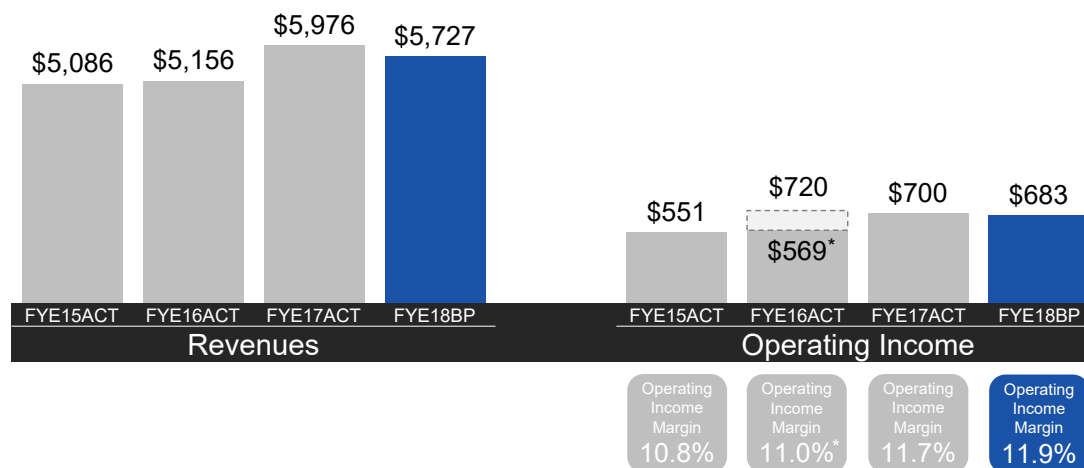
## Music FYE17 Act → FYE18 4F

(USD mil.)



## Music Segment Financial Trend

(USD mil.)



\* Excludes The Orchard step up gain

Sony IR Day 2017 | 22

**SONY**

## Sony IR Day 2017

### ゲーム&ネットワークサービス分野




2017年5月23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・インタラクティブエンタテインメント 副社長

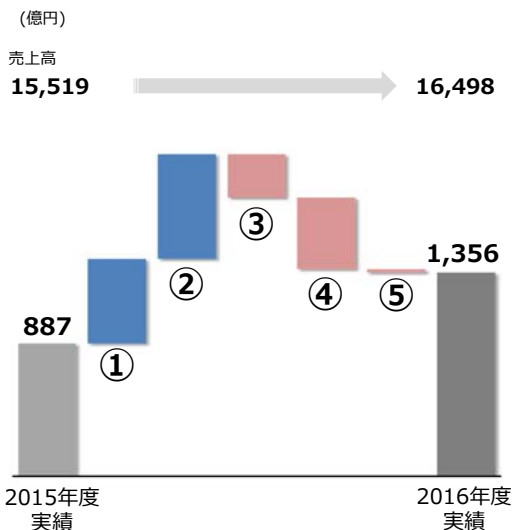
**小寺 剛**

1. 2016年度の総括
2. 2017年度の事業戦略

# 1. 2016年度の総括

- 1  PlayStation®4 (PS4®)エコシステムの成長
- 2  PS4®Pro導入によるライフサイクル中盤でのユーザー体験の進化
- 3  革新的なエンタテインメントとしてのPlayStation®VR (PS VR) の導入成功

2016年度 売上高・営業利益実績 vs 2015年度実績




- ① PS4®プラットフォームの拡大による増益
- ② ネットワークビジネス成長の継続による増益
- ③ PlayStation®3 (PS3®) プラットフォームの売上減少による減益
- ④ ビジネス全体の成長を支えるためのSGA増加などによる減益
- ⑤ 為替の影響による減益\*1


\*1: 2016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. 2017年度の事業戦略


### 中期事業方針にもとづくPlayStation®エコシステムの拡大



- 

**1 PS4®エコシステム: 収穫期としての収益最大化**
- 


**2 PS VR: ゲームエンタテインメントとしての更なる拡大、ノンゲーム領域の事業機会の追求**
- 

**3 PlayStation™Vue: OTTのTVサービス市場における最高の視聴体験提供**
- 

**4 新たな顧客層の開拓: 日本・アジア地域における新たなモバイルコンテンツ事業の創造**

PS4®エコシステム: 収穫期としての収益の最大化


**ユーザーベースの更なる拡大**



2017年度末累計販売台数  
**7,800万台**

2016年度末時点 MAU  
**7,000万人+**

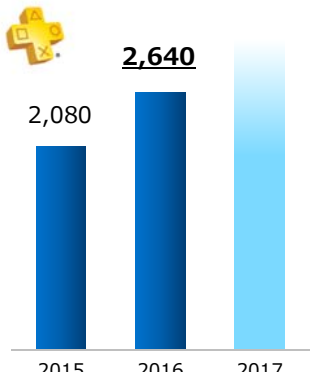
**ゲームラインアップの充実**



+  
カタログ資産

**PlayStation®Plus  
の会員数拡大**

\*年度末有料会員数  
\*単位: 万人



Year	Members (in 10,000)
2015	2,080
2016	2,640
2017	2,640



**PlayStation®VR: ゲームプラットフォームとしての拡大とノンゲーム領域の事業機会の追求** ゲーム&ネットワークサービス分野

**ゲームエンタテインメントプラットフォームとしての更なる拡大**

- 業界をリードする革新的VRプラットフォーム
- プレイステーションエコシステムだからこそ可能になる、お求めやすい価格設定
- 対応タイトルラインアップの拡充、及びPS4@Pro対応の強化



**ノンゲーム領域の事業機会の追求**

- 映像、音楽等の対応コンテンツのラインアップ強化
- 新たなチャレンジとしてのロケーションベースエンタテインメント領域への取り組み



**PlayStation™Vue : 中期的成長に向けた取り組み**

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で、一人ひとりの嗜好に合ったテレビ視聴体験の提供

**商品の差異化とサービス品質の追求**



**コンテンツラインアップの最適化**



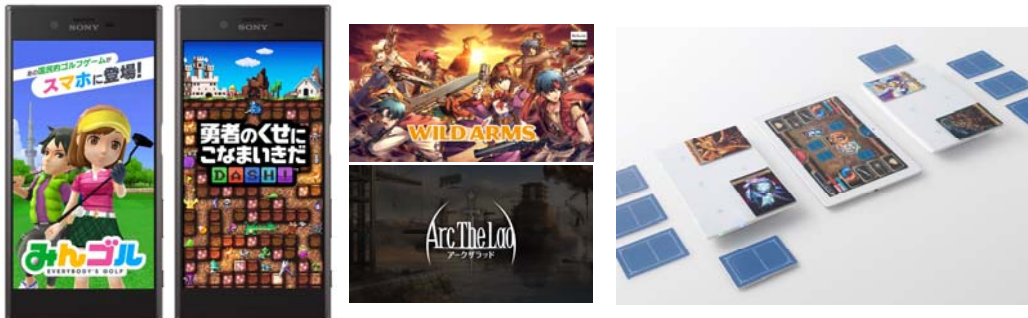
**広告ビジネスの機会創出**



## 新たな顧客層の開拓：日本・アジア地域における新たなモバイルコンテンツ事業の創造

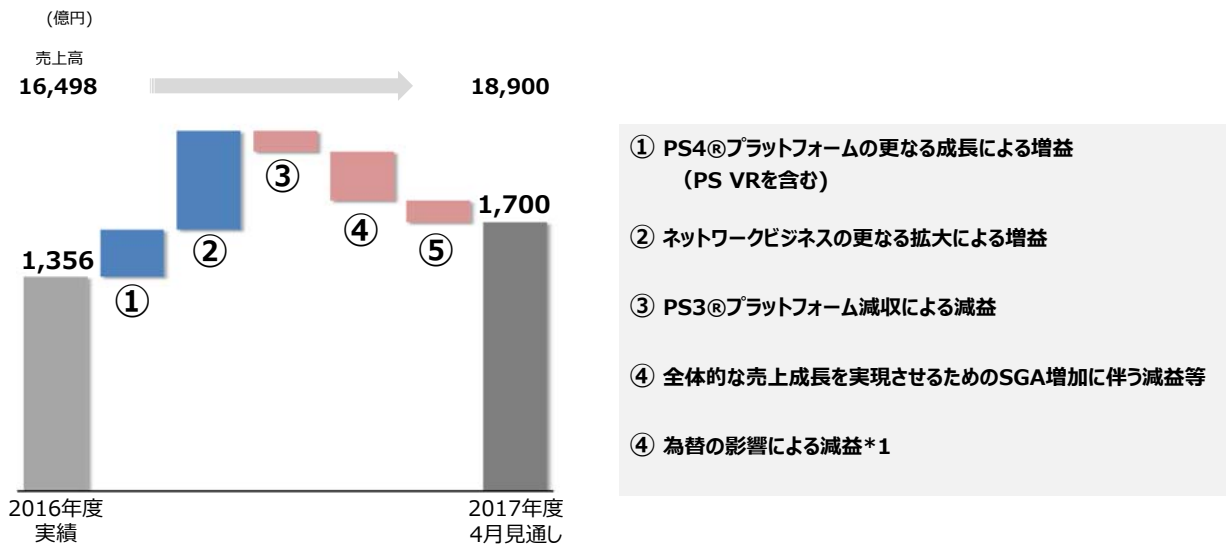


- 日本・アジア地域におけるスマートデバイス向けサービス事業の立ち上げ
- これまで蓄積してきたコンソールビジネスの強みを最大限に活用
  - SIEのIP・ゲーム制作のノウハウ、ビジネスパートナーとの緊密な協力関係
- 幅広いジャンルのタイトルポートフォリオ構築と新規オリジナルIPの創出
- ソニーグループ間の協業による新たな遊びの創造 (Project FIELD)



## 2017年度 売上高・営業利益4月見通し vs 2016年度実績

ゲーム&ネットワークサービス分野



\*1: 2017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

## Sony IR Day 2017

### モバイル・コミュニケーション 分野

2017年5月23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  
ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社 代表取締役 執行役員社長

**十時 裕樹**

#### 本日の内容

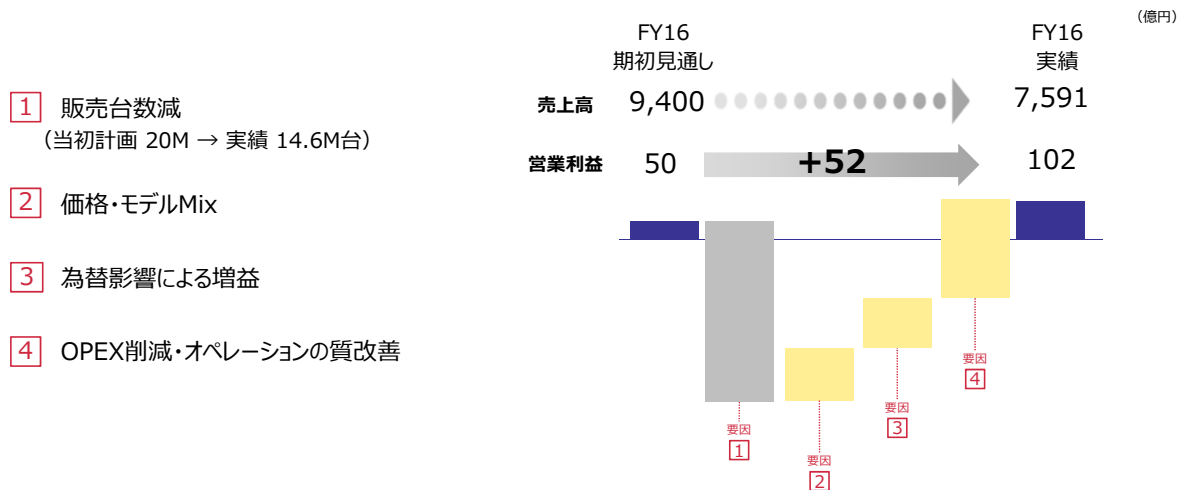
モバイル・コミュニケーション分野

- 2016年度の総括
- 2017年度の事業戦略
  - 市場、競合トレンド
  - 2017年度事業方針、戦略
- 2018年度以降に向けた仕込み

# 1. 2016年度の総括

## 2016年度（期初見通し）～2016年度（実績）営業利益実績

モバイル・コミュニケーション分野

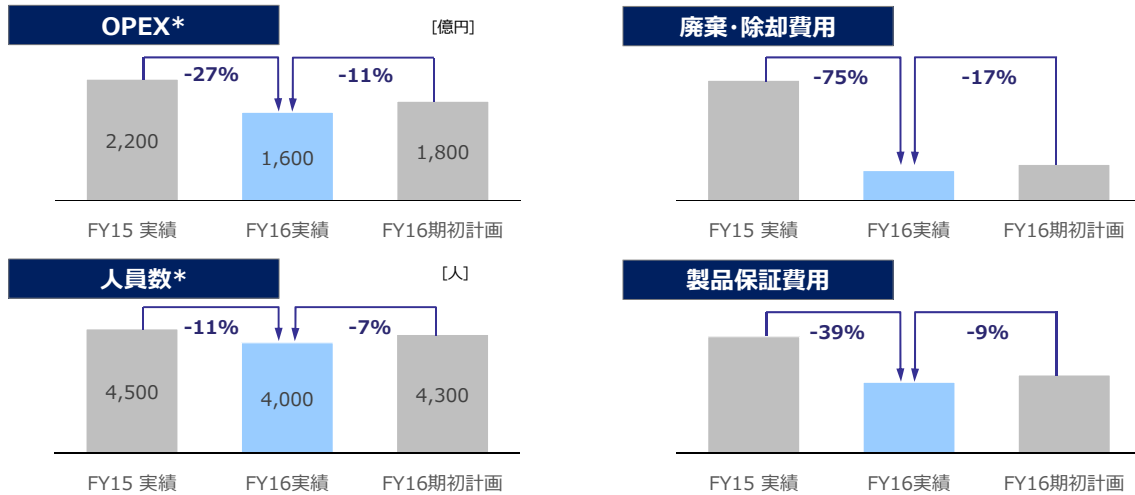


モバイル・コミュニケーション分野、スマートフォン事業共に黒字化を達成

## 2016年度レビュー：構造改革の成果

モバイル・コミュニケーション分野

人員/OPEX減だけでなく、組織やプロセスの整流化などにより、「オペレーションの質」を改善



\*構造改革計画立案時の起点数値 (当時FY14見込み) はOPEX:3,000億円、人員数:7,100人

Sony IR Day 2017 | 40

## 2016年度レビュー：販売計画の未達

モバイル・コミュニケーション分野

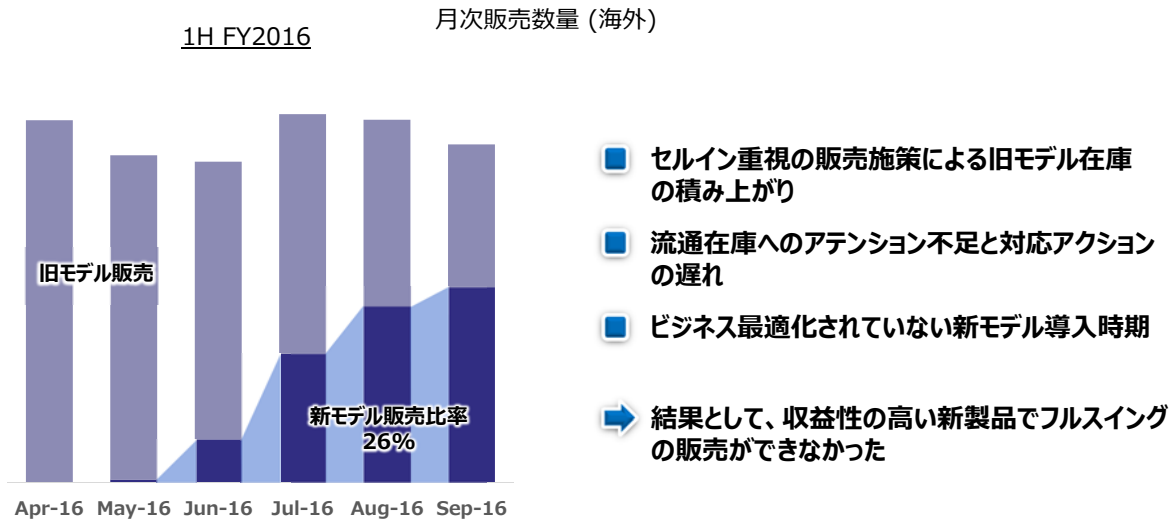
	全世界販売台数 計画達成率*	国内販売台数 計画達成率*	海外販売台数 計画達成率*
<b>フラグシップモデル</b> > Xperia X Performance (導入16年6月) > Xperia XZ (導入16年9月)	88%	104%	60%
<b>プレミアム・スタンダードモデル</b> > Xperia X (導入16年5月) > Xperia X Compact (導入16年9月)	43%	85%	31%
<b>合計</b>	<b>73%</b> (14.6M台/20M台)	<b>105%</b>	<b>62%</b>

\*昨年度年初 (昨年度IR Day時点) の販売計画に対する販売実績の達成率

Sony IR Day 2017 | 41

## 2016年度レビュー：販売計画の未達

モバイル・コミュニケーション分野



Sony IR Day 2017 | 42

## 2016年度レビュー：販売計画の未達

モバイル・コミュニケーション分野

	全世界販売台数 計画達成率*	国内販売台数 計画達成率*	海外販売台数 計画達成率*
<b>フラグシップモデル</b> ➢ Xperia X Performance (導入16年6月) ➢ Xperia XZ (導入16年9月)	88%	104%	60%
<b>プレミアム・スタンダードモデル</b> ➢ Xperia X (導入16年5月) ➢ Xperia X Compact (導入16年9月)	43%	85%	31%
<b>合計</b>	<b>73%</b> (14.6M台/20M台)	<b>105%</b>	<b>62%</b>

\*昨年度年初（昨年度IR Day時点）の販売計画に対する販売実績の達成率

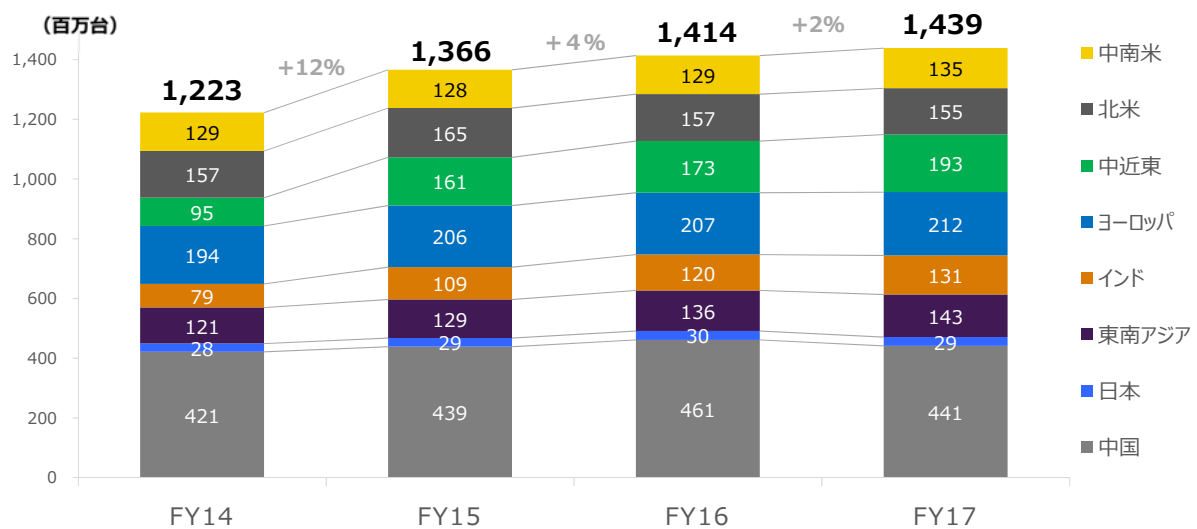
Sony IR Day 2017 | 43

## 2. 2017年度の事業戦略

### 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

新興国の成長鈍化を主要因として、足元での全世界市場の成長減速、成熟化がより鮮明に



## 他社商品の動向

モバイル・コミュニケーション分野

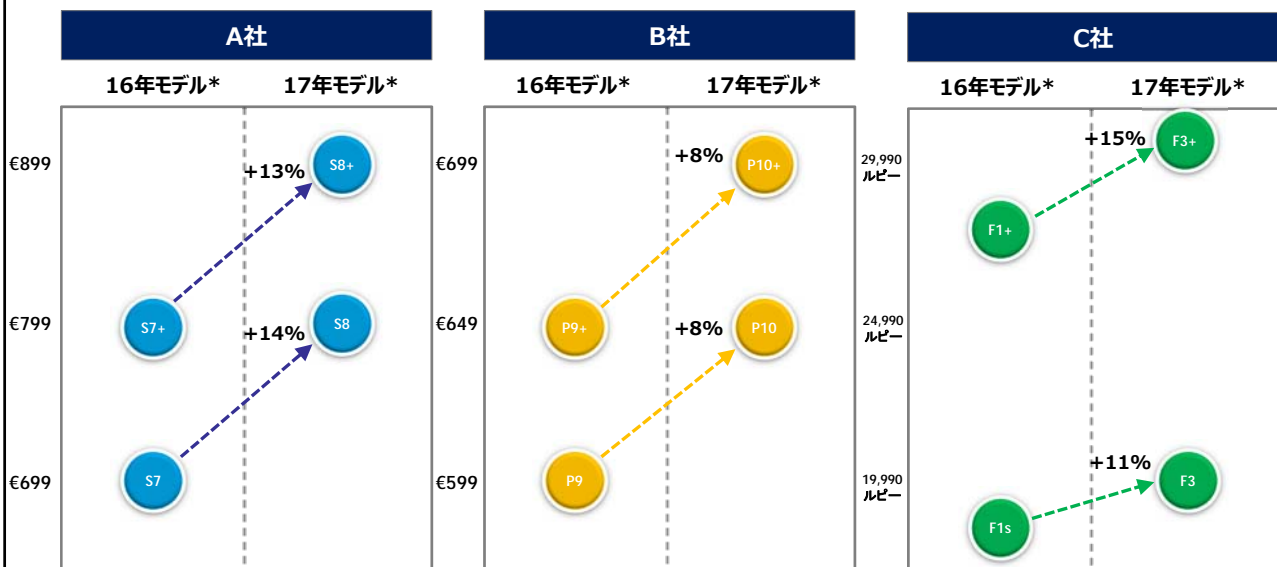
競合のFlagship商品は、進化感と差異化を目指し、高額デバイスを用いて更に高級化一方で近似化、画一化の側面も



Sony IR Day 2017 | 46

## 他社商品の価格推移

モバイル・コミュニケーション分野



\*各社商品発表時の発表価格ベース 出所: ソニー調べ

Sony IR Day 2017 | 47



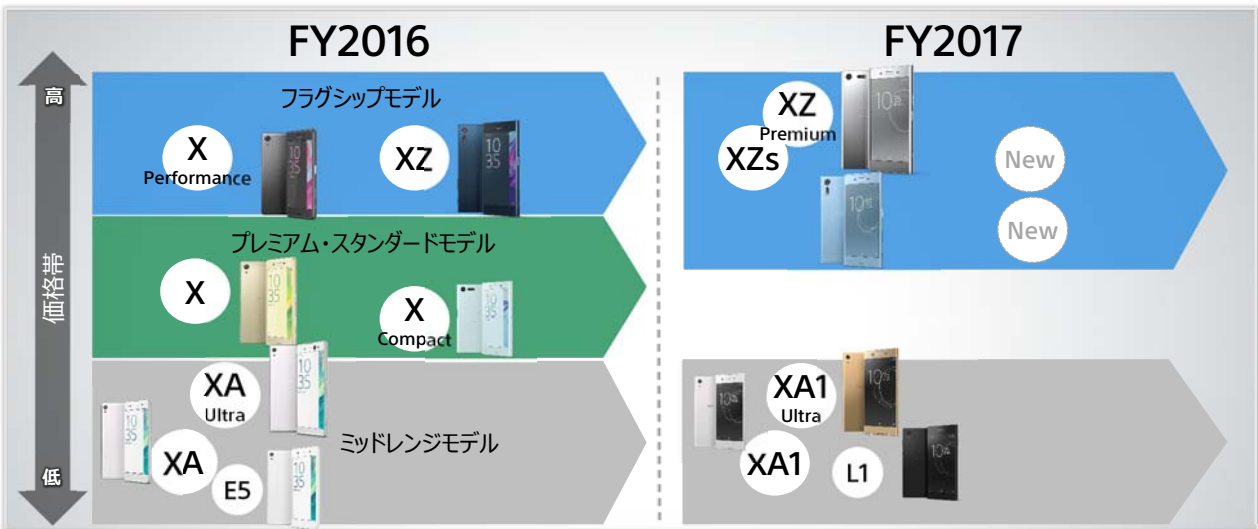
**FY17における収益性の堅持**

- 商品ポートフォリオの修正でFY16での失地を回復
- ソニーらしい技術で商品を差別化
- 販売オペレーションの強化
- 強みを持つ市場への一層の集中

**FY18以降に向けた仕込み**

- スマートフォン商品力の継続した強化
- 新しいコミュニケーションの創出
- リカーリングビジネスの拡大による事業ポートフォリオの安定化

**Xperia 商品ポートフォリオ**



「プレミアムスタンダード」を廃し、より付加価値を高めた「フラグシップ」に注力

Xperia Flagship Smartphone: ソニーの高いAV技術・通信技術で差別化

<p>カメラ</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●スマートフォン世界初のメモリー積層型 CMOSイメージセンサーを採用した Motion Eye™</li> <li>➢最大960fpsのスーパースローモーション</li> <li>➢先読み撮影機能</li> </ul>
<p>ディスプレイ</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●スマートフォン世界初の4K HDR (ハイダイナミックレンジ) ディスプレイ</li> <li>●Amazon Primeビデオからのモバイル向け4K HDRコンテンツ配信に対応</li> </ul>
<p>通信</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●独自のアンテナ技術・RF技術により、下り最大1Gbpsの高速通信に対応</li> </ul>



■ GSMA "Best New Smartphone at MWC 2017"を受賞

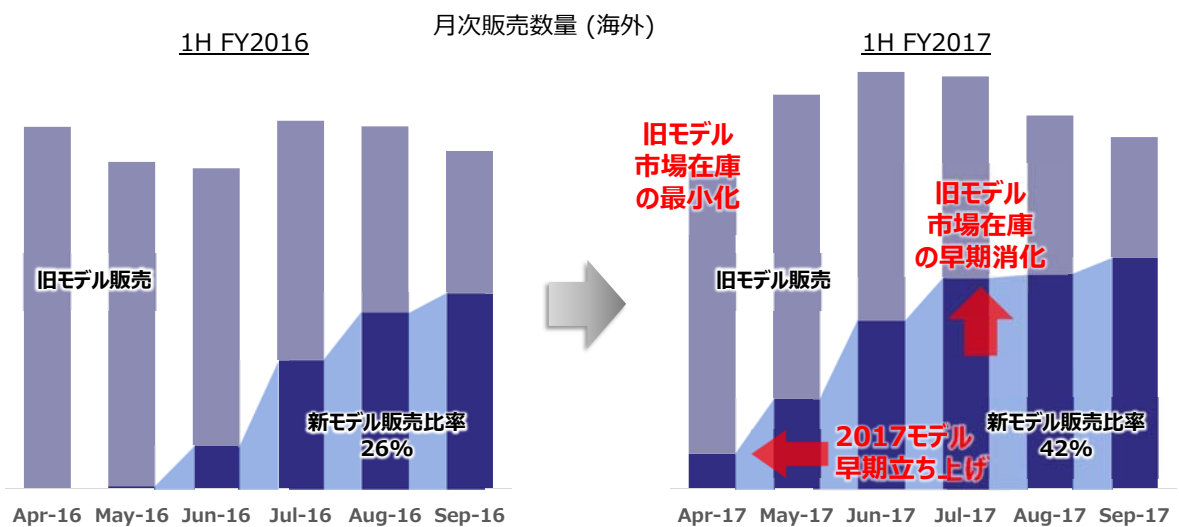


■ 著名サイトGSMarenaの読者投票にて "Best Flagship of 1H 2017" を獲得



オペレーション力の強化

FY2016で導入した実売連動の販売計画オペレーションを更に強化



Xperia Smart Products



XPERIA Ear



XPERIA Touch



XPERIA Ear  
Open-style CONCEPT

ユニークなUser Interfaceで、「新たなコミュニケーション体験」の創造

IoT事業（日本）

■ スマートホーム領域での事業展開の加速

- 家族の見守りサービス
- ホームオートメーション
- 離れて暮らす家族とのコミュニケーション



広い顧客接点を持つパートナーとの協業  
よりきめ細かい自社サービスの展開

■ 自社技術を活かしたソリューションで事業開発

Healthcare

ウェアラブルデバイス、画像解析、  
独自プログラムを用いた健康経営支援  
ソリューションや健康管理サービス

Transportation

ソニー独自のLPWA\*通信技術を用いた  
広域トラッキング・ポジショニング  
ソリューション

■ 事業拡大に必要な共通インフラの整備



ソニーネットワークコミュニケーションズの  
リソースを活用



\*LPWA: Low Power Wide Area

**IoT事業（海外）**

例：資産トラッキング・管理ソリューション



例：ペットの活動内容や健康管理ソリューション



例：スマートオフィスソリューション



例：IoTデバイスの省電力設計をサポートするITツールソリューション



パートナーとの連携を強化し、プロジェクトの早期事業化に向けて取り組みを行う

**固定通信事業**

■ **NURO：通信サービス・顧客満足度を維持しつつ新規獲得による事業拡大**

高速通信サービス・顧客満足度への高い評価実績

**NURO**



RBB TODAY  
ブロードバンドアワード 2016  
キャリア部門（関東）第1位



RBB SPEED AWARD 2016  
回線事業者部門  
（関東）第1位



価格.comネット回線  
満足度ランキング 2017  
関東・甲信越 エリア 第1位



I.D. パワー2017年  
日本固定ブロードバンド回線サービス  
顧客満足度調査 第1位

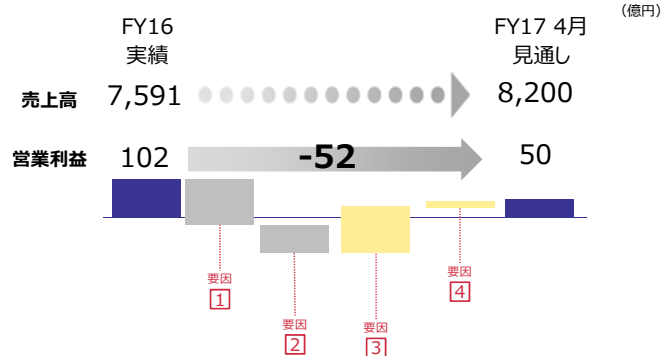
■ **ISP: エリア・サービスLine-up・販路 総合戦略による利益拡大**

期間損益と会員数のバランスを取りながら事業を拡大

まとめ：2017年度 業績見通し

モバイル・コミュニケーション分野

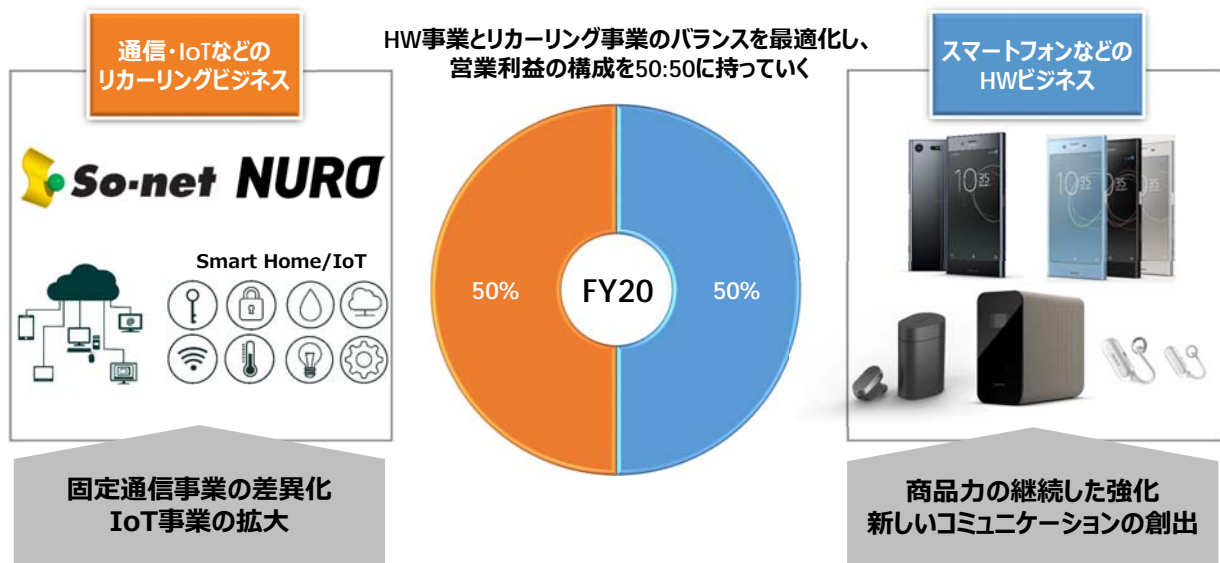
- 1 為替影響による減益
- 2 部材高騰による影響
- 3 販売増
- 4 OPEX削減



自社の強みに注力しFY17の収益性を堅持しながら、  
FY18以降の安定した事業構造構築に向けた仕込みをしっかりと行う

中長期的に目指す安定した事業ポートフォリオ

モバイル・コミュニケーション分野



SONY

## Sony IR Day 2017

### イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

2017年5月23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  
ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社  
代表取締役社長

**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. 2016年度の総括
2. 2017年度の取り組み
  - 重点施策
  - 各事業の取り組み
    - デジタルイメージング事業
    - 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
3. 参考資料

## 2016年度の総括

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

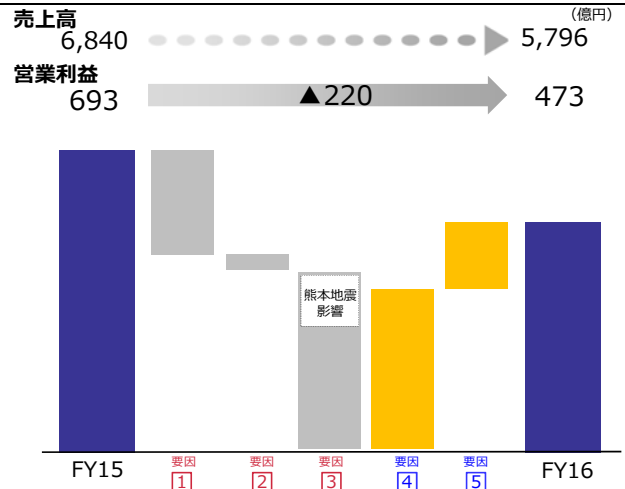
### 2016年度 営業利益変動要因 (前年度比)

#### 減益要因

- ① 為替の影響
- ② 一時的要因 (タイ洪水保険金収入減)
- ③ 数量減 (市場減および熊本地震による機会損失)

#### 増益要因

- ④ 付加価値の改善 (主に高付加価値シフト効果)
- ⑤ OPEXの改善 (販促費用削減、体質強化)



為替変動、熊本地震影響により前年比減収減益  
 デジタルイメージング：付加価値増でリカバリー、営業利益ほぼ横ばい  
 プロフェッショナル・ソリューション：為替・地震影響で減益

## デジタルイメージング 事業の収益体質強化

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

FY14中期方針を確実に遂行する事により、収益性を強化

■ : 営業利益 ◆ : 営業利益率

### FY14 IR Day 方針・目標

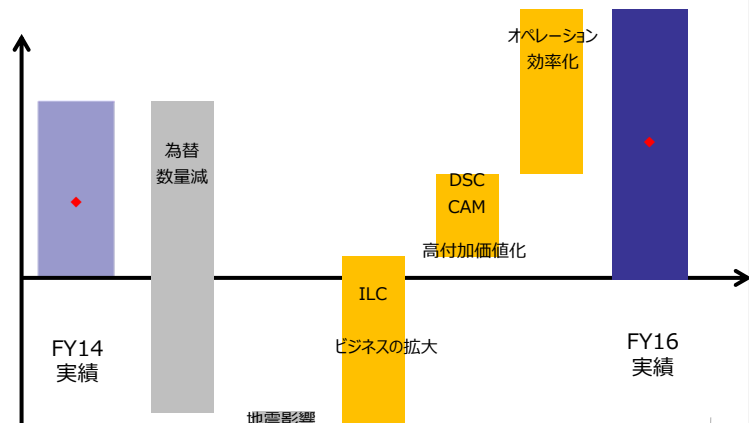
#### ◆ 中期収益目標

FY14水準の高利益率の維持・継続

#### ◆ 中期事業方針 (重点施策)

- ・ aレンズ交換式カメラ事業の強化
- ・ a交換レンズ事業の拡大
- ・ D S C / C A M 高付加価値シフト加速
- ・ カメラ技術の B 2 B 市場への応用加速
- ・ オペレーション効率の追求

### 事業収益の進捗



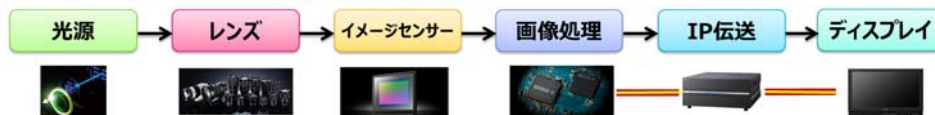
## 2017年度の重点施策

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### 安定収益から成長フェーズへの軸足シフト 将来に向けた事業構造の変革と投資の実行

- デジタルイメージング事業  
カメラブランド強化による増収増益の実現
- プロフェッショナル・ソリューション事業  
環境変化に対応した、既存領域の徹底的な効率化  
およびサービス・ソリューション事業への継続投資
- メディカル事業  
イメージングプラットフォームを軸にした商品・ソリューション群の展開

#### イメージングプラットフォーム “Light to Display”



Sony IR Day 2017 | 62

## デジタルイメージング事業 <取り組み>

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

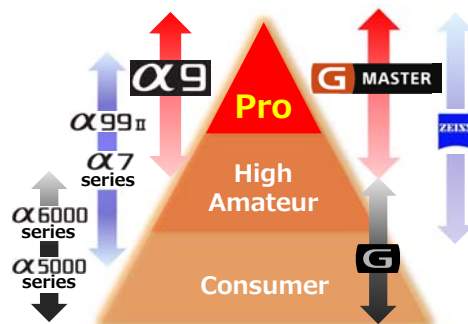
### カメラブランド強化による増収増益の実現

ILC本体売上高成長率  
(FY16→FY17\*1)

**+27%**



### α Mount System

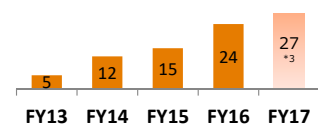


交換レンズ\*2売上高成長率  
(FY16→FY17\*1)

**+27%**



#### フルサイズEマウントレンズ ラインアップ数



\*1: FY17は見通し

\*2: 同梱レンズは本体売上に含む

\*3: 2017.5.23現在

Sony IR Day 2017 | 63



メディア業界の環境変化に対応した顧客価値の提供が急務

環境変化

“放送” から “IPメディア” へ

顧客ニーズ

「付加価値の高い」コンテンツを  
「大量に」制作し  
「効率的に」エンドユーザーに届ける

顧客価値

カメラを軸とした  
高付加価値コンテンツ制作機器  
×  
ワークフローのIP化・クラウド化  
に対応したサービス・ソリューション

既存領域の徹底的な効率化と、サービス・ソリューション事業への継続投資

継続的な採算改善の取り組み

プラットフォーム組織による効率化  
デジタルイメージング事業の成功モデルを展開

既存領域の固定費は大幅に削減し  
成長領域へ経営資源をシフト

- 既存領域の固定費削減 : ▲7% (前年度比)
- 効率化によるBEP比率改善 : ▲6% (前年度比)

成長に向けた取り組み

他社協業・M&Aを活用したサービス・ソリューション強化

	B2B ビデオセキュリティ	メディア	スポーツ
サービス・ソリューション	グローバル (日本除く) ボツシュセキュリティ システムズ 販売委託 ソリューション開発 <2017年・協業>	欧・コンテンツデジタイズ サービス<2015年・買収> 米・マスターコントロール オートメーションソリューション <2017年・買収> 報道向けクラウドサービス <2017年予定・協業>	欧州ほか HAWK-EYE 審判判定支援 <2011年・買収>
プロダクツ	差異化された強い商品 SONY		

## プロフェッショナル・ソリューション事業 <取り組み>

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

### FY17のサービス・ソリューション強化の事例

#### 【メディア】

#### 報道向けクラウドサービス "XDCAM Air"

2017年夏に米国よりスタート



#### 【スポーツ】

#### 審判判定支援 "HAWK-EYE"

ボールトラッキング、マルチカメラ映像ビデオ判定などサービス地域拡大



#### 【シミュレーション& エンタテインメント】

#### 「Crystal LED」を用いた 大画面ソリューション

商品からソリューションまで含めた  
新たな映像体験を提供

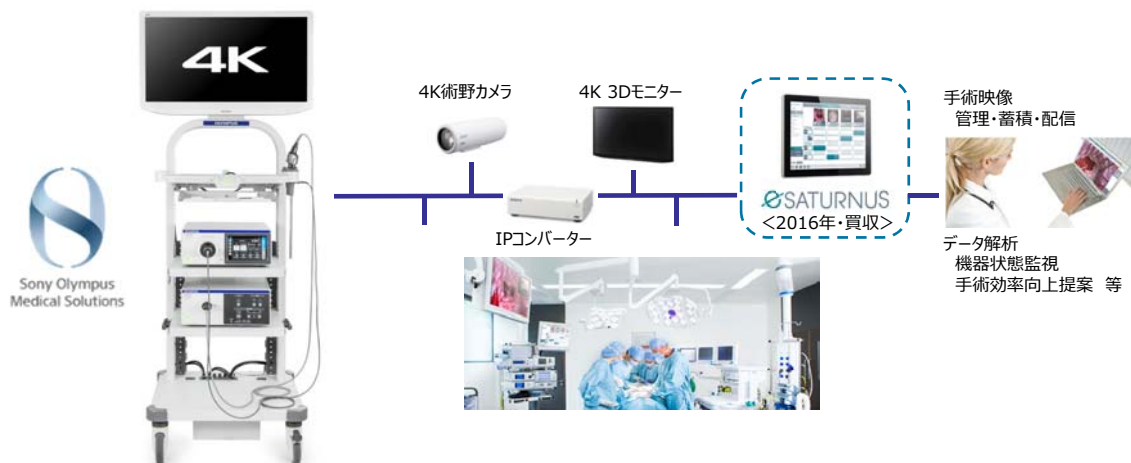


Sony IR Day 2017 | 66

## メディカル事業 <取り組み>

イメージング・プロダクト&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した商品・ソリューション群の展開



4K IP機器群導入とeSATURNUS社 最大活用による  
手術室ソリューション事業の強化

17 | 67

## 2017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

### 2017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

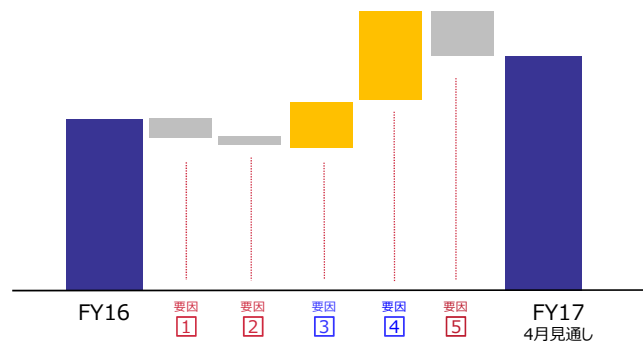
- ① 為替の影響
- ② 一時要因（地震保険金収入、本社費用増加）
- ③ 熊本地震からの復旧による売上回復
- ④ 付加価値増
- ⑤ OPEX（オペレーション正常化、強化領域への投資）

#### 2017年度 業績見通しと営業利益の変動要因

(億円)

売上高 5,796 → 6,400

営業利益 473 → +127 → 600



Sony IR Day 2017 | 68

## まとめ

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### ■ 2017年度 業績見通し

■ 売上高： 6,400億円

■ 営業利益： 600億円

### ■ 中期的な事業の方向性

～2016年度 売上を追わず収益体質の徹底強化

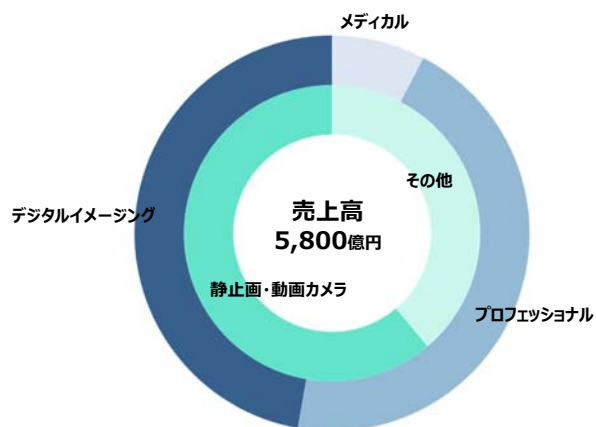
2017年度～ 将来に向けた事業構造の継続的変革  
安定収益をベースに成長投資実施

Sony IR Day 2017 | 69

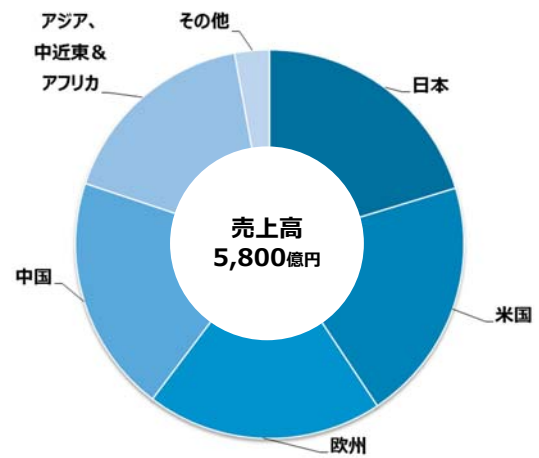
# 参考資料

## IP&S分野 主要カテゴリー別・地域別売上構成比

■ 2016年度 主要カテゴリー別売上構成比



■ 2016年度 地域別売上構成比

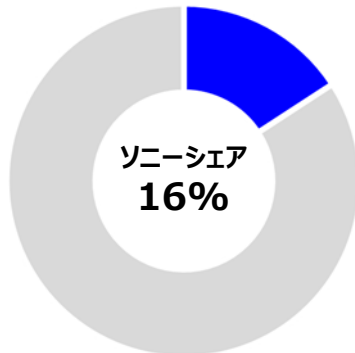


## IP&S分野 主要製品別のシェア (金額ベース)

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### ■ 2016年度 静止画カメラ市場

市場規模：1兆3,700億円

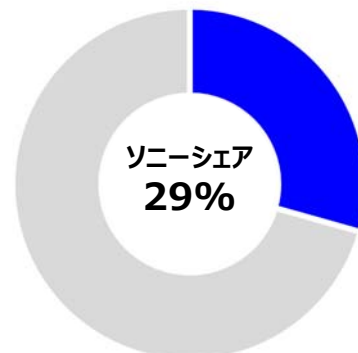


ILC(交換レンズ含む)：14% (業界3位)  
(内ミラーレス型ILC：業界1位)

DSC：23% (業界2位)  
(内高付加価値DSC\*1：業界1位)

### ■ 2016年度 動画カメラ市場

市場規模：3,900億円



#### 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 2017 | 72

SONY

## Sony IR Day 2017

### ホームエンタテインメント&サウンド分野

2017年5月23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**

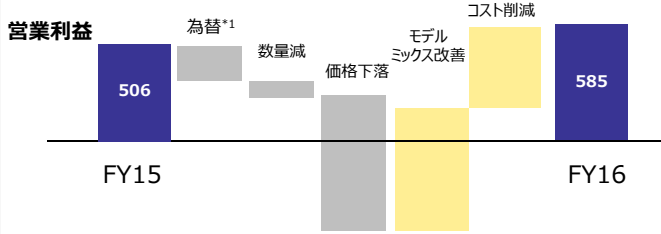
1. **HE&S分野 2016年度の総括**
2. **HE&S分野 2017年度の取り組み**
  1. テレビ事業
    - ・ 市場の見通しとソニーの売上計画
    - ・ 商品概要
    - ・ 事業方針と重点施策
  2. ビデオ&サウンド事業
    - ・ 重点施策
  3. HE&S分野 業績見通し
3. **参考資料**

# 1. 2016年度の総括

営業利益変動要因分析

(億円)

売上高 11,590 10,390



成果

- テレビ事業
  - 4K/大型モデルを中心とした高付加価値商品戦略による収益性改善
  - 材料費・オペレーションコストの削減、環境変化に対する製販オペレーション対応力強化・在庫の適正レベル維持等による採算構造の改善
- ビデオ&サウンド事業
  - 高付加価値モデルによる収益性の改善
  - オペレーション改善によるコスト削減

課題

- テレビ事業
  - 為替等環境変化への対応
  - 安定収益基盤の強化
- ビデオ&サウンド事業
  - ブランドの強化
  - オーディオ成長領域を軸にした売上拡大

\*1: 2016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

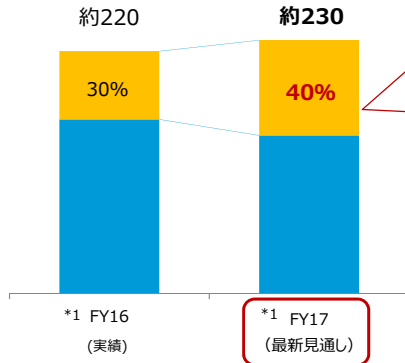
## 2. 2017年度の取り組み

## 市場は回復傾向・4K対応テレビへのシフト加速

液晶テレビ市場の見通し (数量ベース)

(百万台)

■ 4K対応液晶テレビ ■ 2K対応液晶テレビ



プレミアム4K (%)

3%

その他

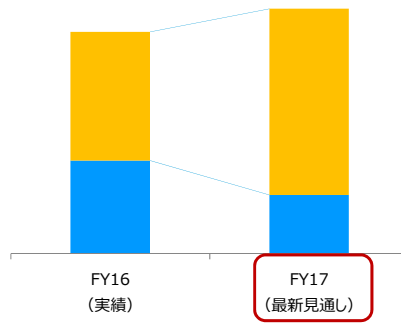
97%

※プレミアム4K：市場価格1500米ドル以上かつ120Hzの商品

ソニーの売上高

(億円)

■ 4K対応液晶テレビ ■ 2K対応液晶テレビ



出典：\*1 ソニー調べ

## “プレミアム4K”市場の拡大を牽引



### 最高画質

独自の画像処理技術により  
どのパネルでも 高画質を実現



### 洗練されたデザイン

高画質とスタイリッシュさを両立  
正面/背面までこだわった美しさ



### 使いやすさ

お客様の好奇心にすぐに応える  
簡単・賢い・便利な操作性



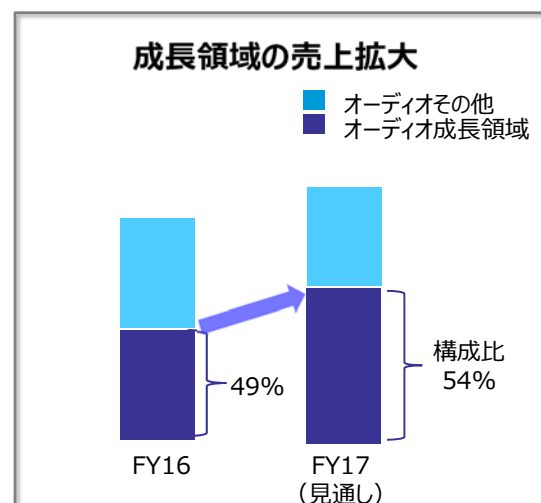


## 高付加価値を追求し、強固な経営基盤を確立

- ◆商品力  
独自技術で最高の顧客体験を提供、将来に向けた技術開発に継続投資
- ◆コスト競争力  
事業規模に合わせた適正費用コントロールと材料の戦略的安定調達
- ◆オペレーション力  
環境変化に素早く対応する製造～販売までの一気通貫オペレーションを継続進化

## 成長領域の商品力/販売力の強化により持続的に収益性を保つ

- ◆ 音のブランドの訴求・強化
- ◆ 差異化技術による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
- ◆ 販売力の強化
- ◆ 将来の成長のための技術開発投資



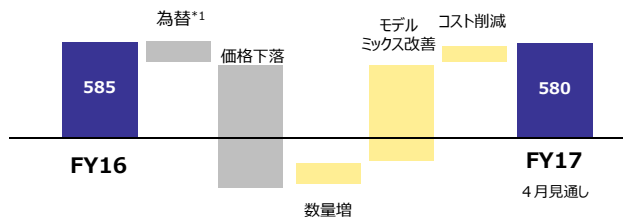
営業利益変動要因分析

(億円)

売上高 10,390

11,200

営業利益



テレビ事業

- 独自の高画質・高音質技術と高いデザイン性・操作性による商品の更なる付加価値向上
- オペレーション力の更なる向上による安定収益基盤の強化

ビデオ&サウンド事業

- 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
- 将来への投資による更なる体制強化

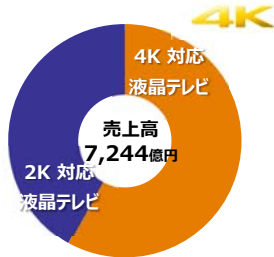
・ 各分野の2017年度の見通しは1米ドル110円前後、1ユーロ115円前後で作成  
 \*1: 2017年度事業計画における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

### 3. 参考資料

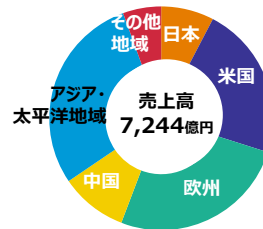
## テレビ事業 2016年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

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

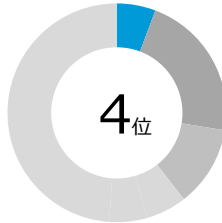


### ■ 地域別売上構成比



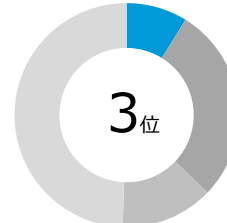
### ■ メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(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

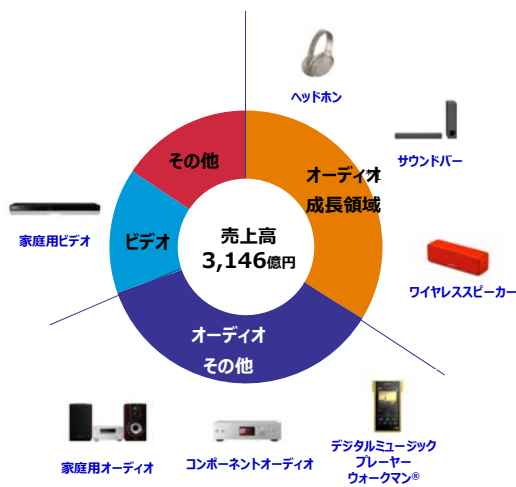
(直近1年間の金額ベースシェア。ソニー調べ)



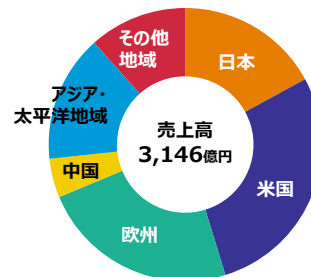
## ビデオ&サウンド事業 2016年度 主要製品別・地域別売上構成比

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



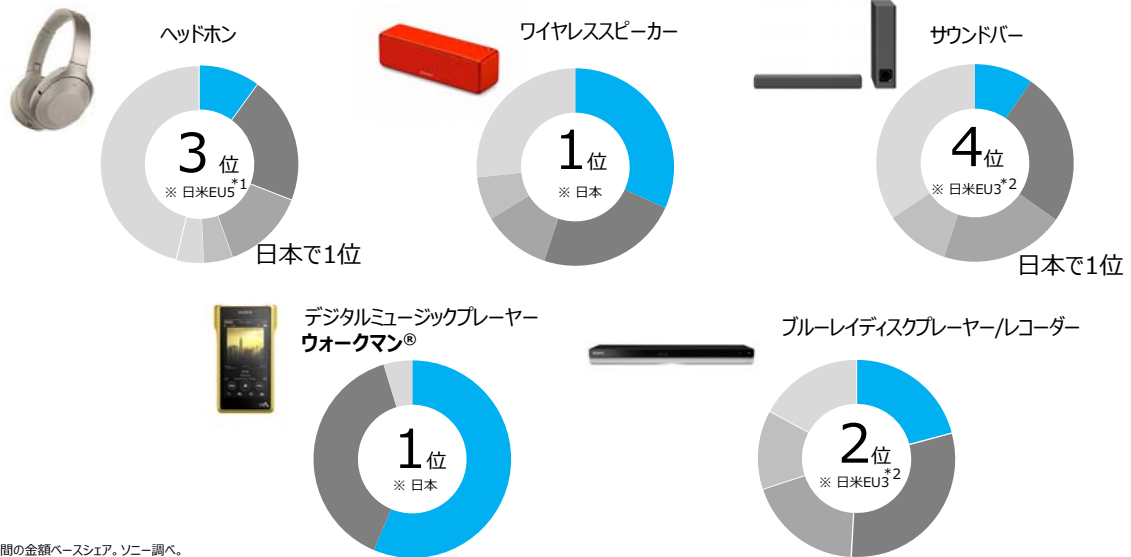
### ■ 地域別売上構成比



\*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 IR Day 2017 | 86

SONY

## Sony IR Day 2017

半導体分野

2017年5月23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

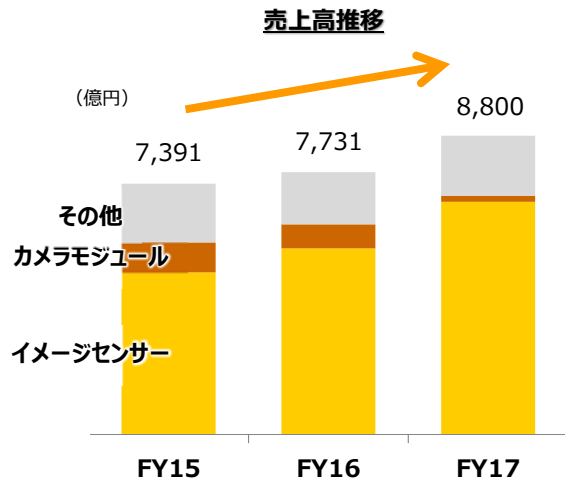
1. 事業構造
2. 事業基盤の強化
3. 技術開発
4. まとめ

1. 事業構造
2. 事業基盤の強化
3. 技術開発
4. まとめ

# SSS事業概要

半導体分野

イメージセンサー事業を中心に、震災を乗り越え、再び成長軌道へ舵を切る



※SSS=Sony Semiconductor Solutions Corporation

## 主要事業の基本方針

### イメージセンサー

絶対的な事業の柱として更に強化

## 主要アプリケーション



### その他

- カメラモジュール
- 差異化技術を活かした限定的な事業展開
- LSI、ディスプレイデバイス
- 特徴ある差異化技術を育成

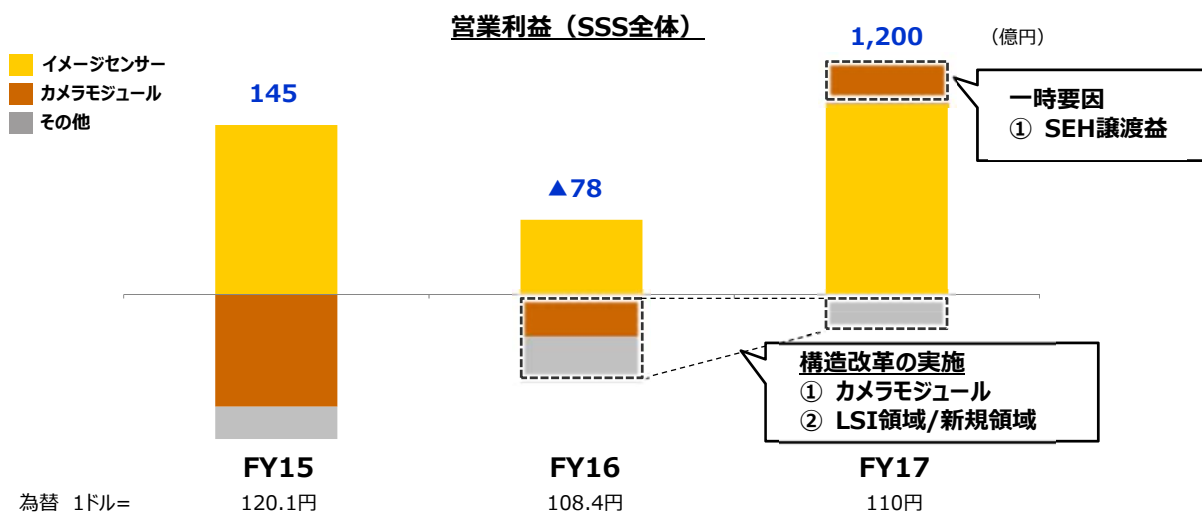


Sony IR Day 2017 | 90

# 2015年度～2017年度

半導体分野

2015年度を超える収益の実現を2017年度に見込む

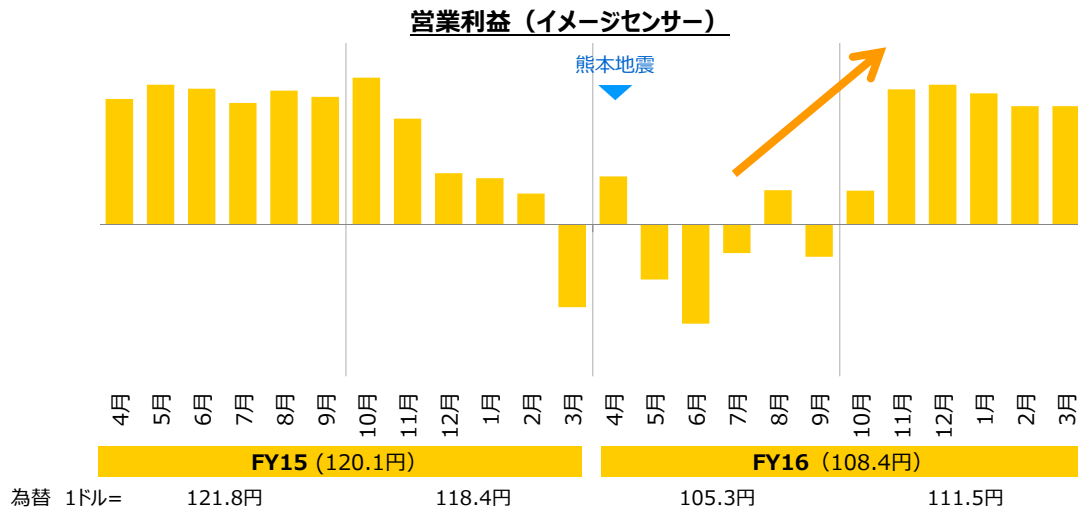


Sony IR Day 2017 | 91

## 2016年度：ターンアラウンドの年

半導体分野

主力のイメージセンサーは、事業環境が正常化した下期に2015年度と同等の業績へ回復

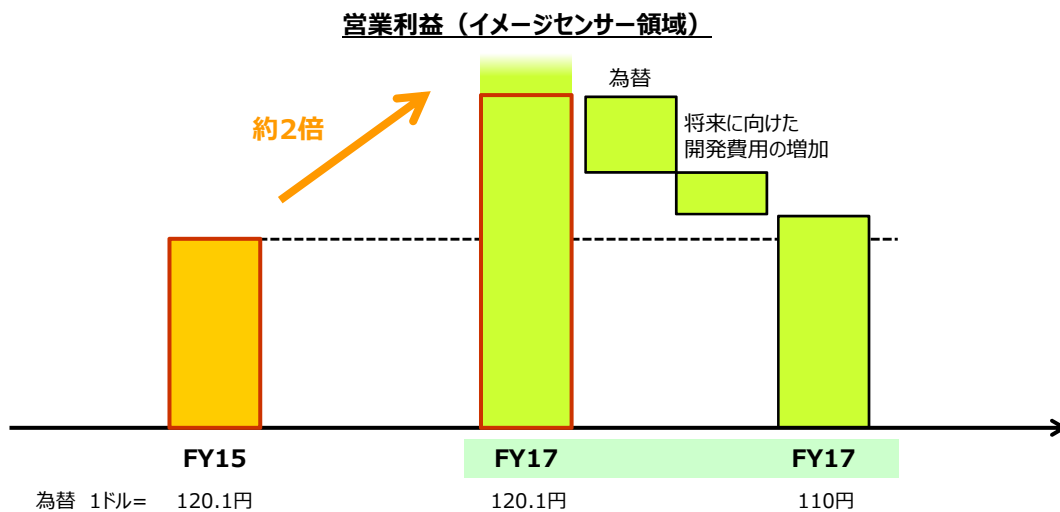


Sony IR Day 2017 | 92

## 2017年度：飛躍の年へ

半導体分野

イメージセンサー領域の収益力を確実に高め、更なる成長を図る

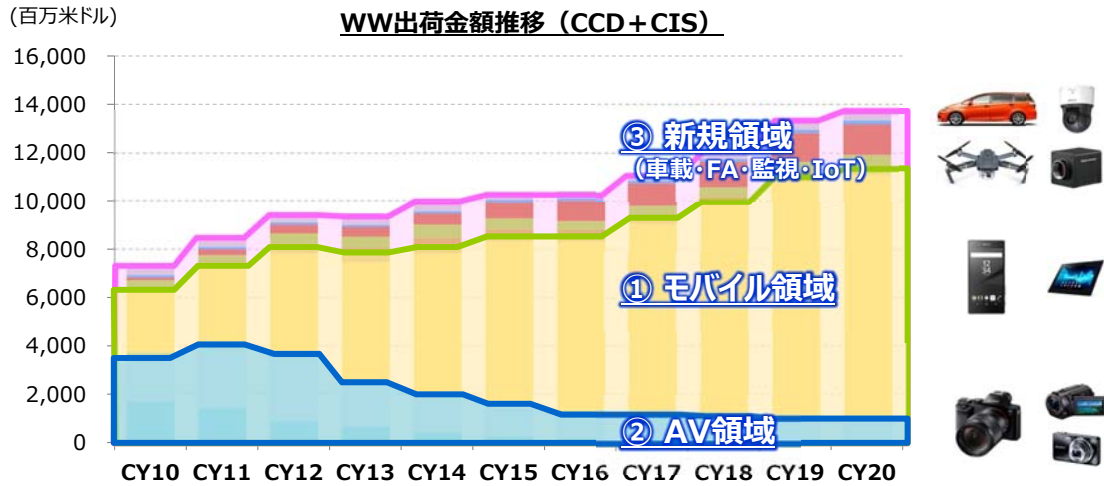


Sony IR Day 2017 | 93

# イメージセンサー市場

半導体分野

## モバイル領域を中核に、車載・監視領域の成長が期待される市場構造



Sony IR Day 2017 | 94

# モバイルセンサー (1) ...事業環境

半導体分野

## モバイル市場における高付加価値領域の拡大が後押し

### ■ スマートフォン マーケットシェア

- ・ 上位グループの優位性がより明確に

ソニーの高付加価値センサーの顧客であるスマートフォン端末の上位グループの市場占有比率が拡大傾向

### ■ スマートフォン フィーチャートレンド①

- ・ フロントカメラの多画素化が加速

フロントカメラの多画素化により、12MP以上の高付加価値センサー市場はさらに拡大する

### ■ スマートフォン フィーチャートレンド②

- ・ 複眼化が加速

複眼カメラにより、端末市場の伸びを上回るセンサー市場の拡大が進む

Sony IR Day 2017 | 95



## モバイルセンサー（２） ……進化の方向性

半導体分野

今後もスマートフォンカメラの進化を牽引し、市場の発展の原動力となる

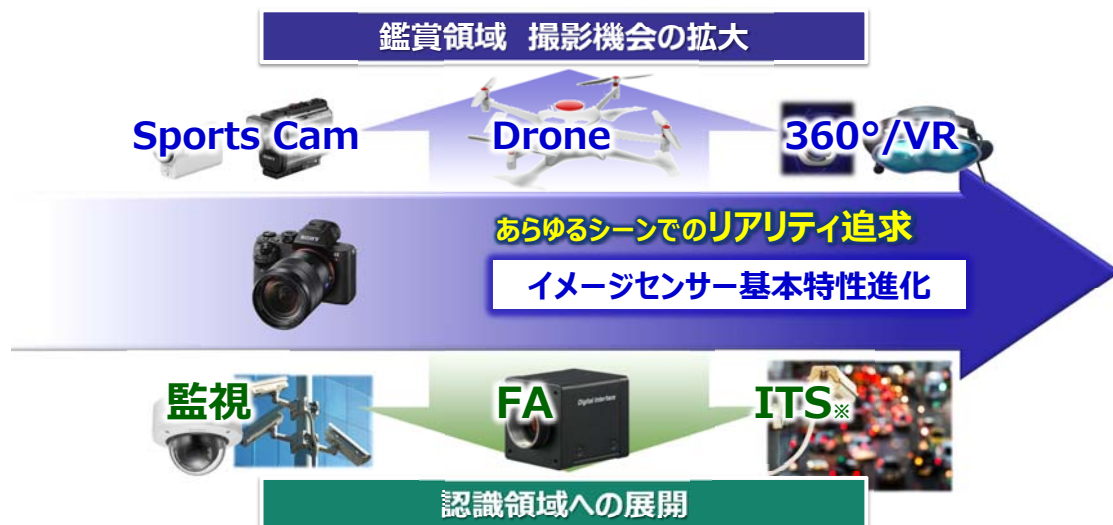


Sony IR Day 2017 | 96

## AV・監視センサー ……事業拡大の方向性

半導体分野

定評ある技術優位を活かした事業展開を推進し、モバイルセンサーとの両輪を構成する



※:道路交通システム

Sony IR Day 2017 | 97

1. 事業構造
2. 事業基盤の強化
3. 技術開発
4. まとめ

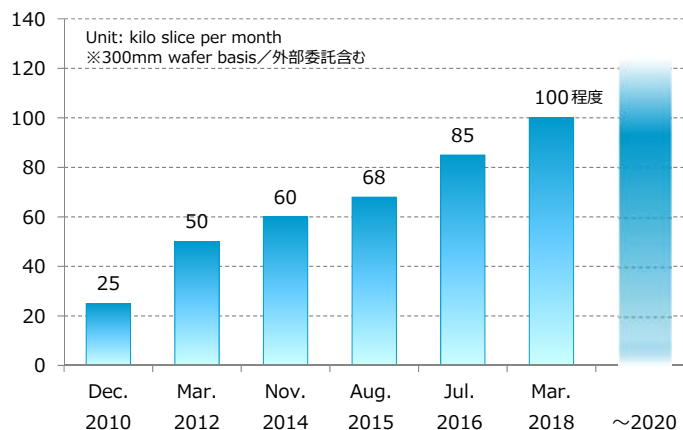
## 強い経営を目指して

半導体メーカーとしての総合力を高め、市場の信頼と収益性の向上を追求する



**期待される生産能力の整備を進め、競争力と収益性を強化する**

ソニーイメージセンサー : Wafer生産能力推移



**熊本**  
テクノロジーセンター



**長崎**  
テクノロジーセンター



**山形**  
テクノロジーセンター



**大分**  
テクノロジーセンター

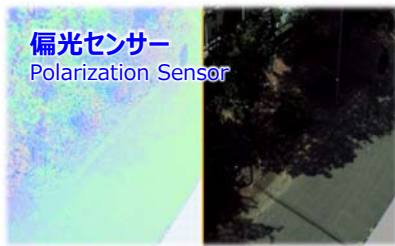
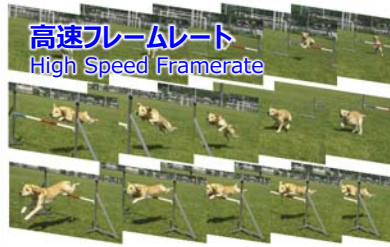


1. 事業構造
2. 事業基盤の強化
3. 技術開発
4. まとめ

## 技術開発の強化

半導体分野

市場競争力の源泉として画素プロセスと機能進化に取り組む



Sony IR Day 2017 | 102

## 次世代センサー開発

半導体分野

幅広いアプリケーションへの展開を期待して開発を加速

① 車載センサー



② 偏光センサー



③ 3層積層センサー

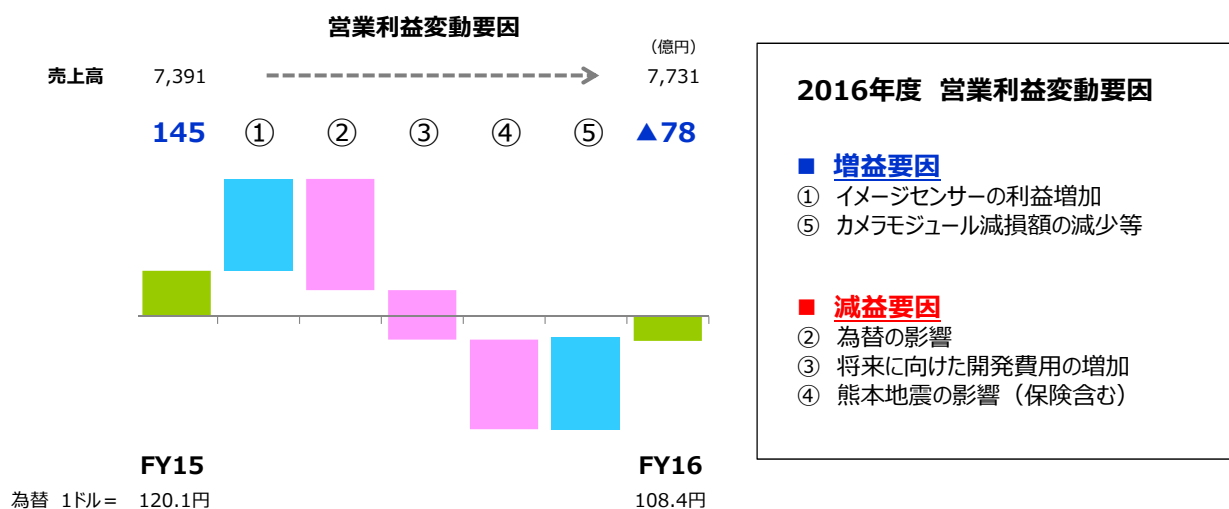


Sony IR Day 2017 | 103

1. 事業構造
2. 事業基盤の強化
3. 技術開発
4. まとめ

## 2016年度の総括

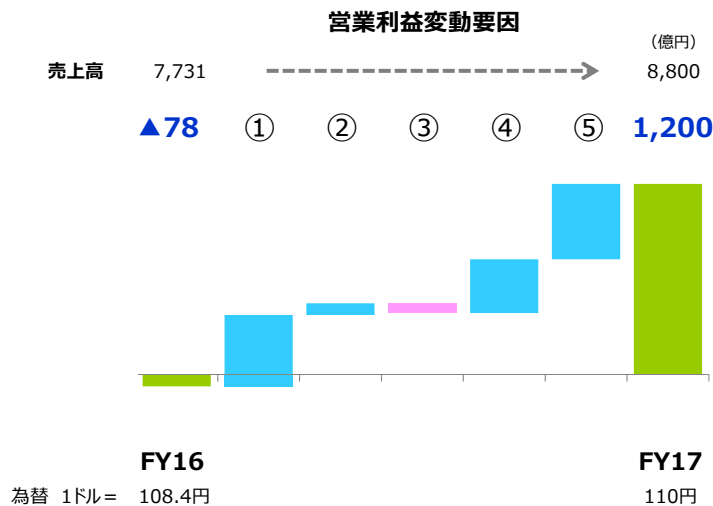
**売上高 7,731億円、営業利益 ▲78億円**



## 2017年度の見通し

半導体分野

売上高 8,800億円、営業利益 1,200億円



### 2017年度 営業利益変動要因

#### ■ 増益要因

- ① イメージセンサーの利益増加
- ② 為替の影響
- ④ 熊本地震の影響（保険含む）
- ⑤ カメラモジュール減損額の減少および譲渡益等

#### ■ 減益要因

- ③ 将来に向けた開発費用の増加

Sony IR Day 2017 | 106

## まとめ

半導体分野

### ■ 2017年度 業績見通し

◆ 売上高：8,800 億円

◆ 営業利益：1,200 億円  
(一時的要因除く 863億円)

### ■ 2017年度 基本方針

- ◆ 中核事業領域であるイメージセンサーにフォーカスし、モバイル、AV・監視領域を中心に顧客価値と収益性の最大化を目指す
- ◆ 中長期視点でのイメージセンサーの展開アプリケーションの育成、強化（車載・産業領域）

### ■ 収益性の目線

- ◆ 為替1ドル = 100円でも少なくとも営業利益1,000億円を稼げる体質

Sony IR Day 2017 | 107

## 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うるため、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して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。