

SONY

Sony IR Day 2015

ホームエンタテインメント&サウンド分野

2015年5月27日

ソニー株式会社 グループ役員
ホームエンタテインメント&サウンド事業、コンシューマーAV販売プラットフォーム担当
ソニービジュアルプロダクツ株式会社 代表取締役社長

高木 一郎

目次

ホームエンタテインメント&サウンド分野

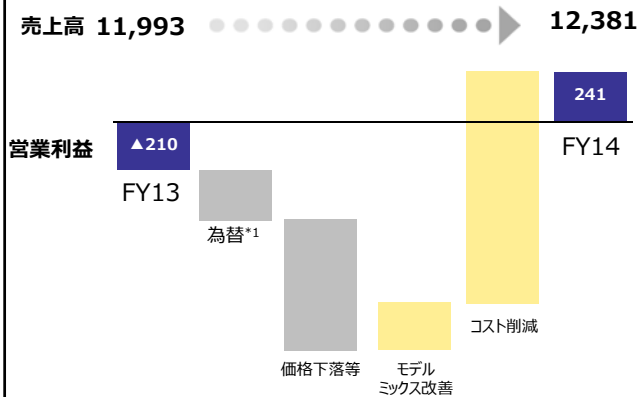
1. **HE&S分野 2014年度の総括**
2. **HE&S分野 2015年度の取り組み**
 1. テレビ事業
 - 市場の見通しとソニーの売上計画
 - 商品概要
 - 事業方針と重点施策
 2. ビデオ&サウンド事業
 - 重点施策
 3. HE&S分野 業績見通し
3. **コンシューマーAV販売プラットフォーム**
4. **参考資料**

1. 2014年度の総括

2014年度の総括

営業利益変動要因分析

(億円)



成果

- テレビ事業
 - 北米及び欧州における店頭強化
 - 高付加価値モデルの販売拡大
 - 調達コストの削減、設計などのオペレーション改善によるコストの削減
- ビデオ&サウンド事業
 - 高付加価値（ハイレンジ）モデルの商品力強化
 - 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

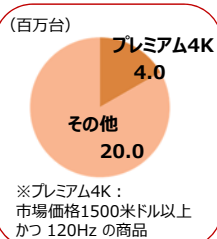
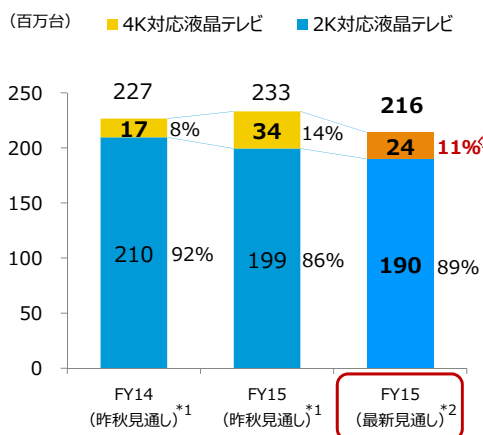
・ 売上高及び営業利益はデバイス分野から移管した純正車載オーディオ機器を含むベース
 *1: 2014年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

2. 2015年度の取り組み

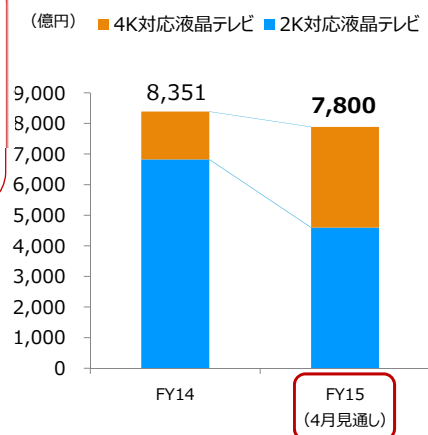
テレビ事業 市場の見通しとソニーの売上計画

保守的な市場規模想定と、主要顧客ターゲットを絞り込んだ堅実な売上計画

液晶テレビ市場の見通し (数量ベース)



ソニーの売上高



出典：*1 DisplaySearch社
*2 ソニー調べ

『強い商品』により、顧客価値を追求

圧倒的高画質

New 4K Processor



Sony Design
の復活

Ultra Slim



超高速
コンテンツアクセス

One-Flick
Entertainment

×
Android OS



前年度黒字化の3つの原動力をさらに深化させ、安定的収益基盤を完成する

◆商品力

本質的な価値を磨き上げ、ターゲット顧客層に納得いただける商品提案を実践

◆コスト競争力

堅実な売上計画を前提に、規律ある費用計画を策定済み

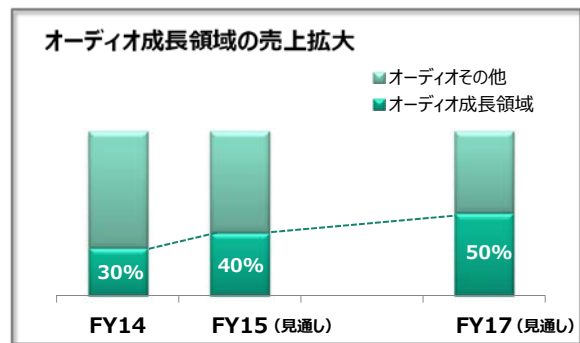
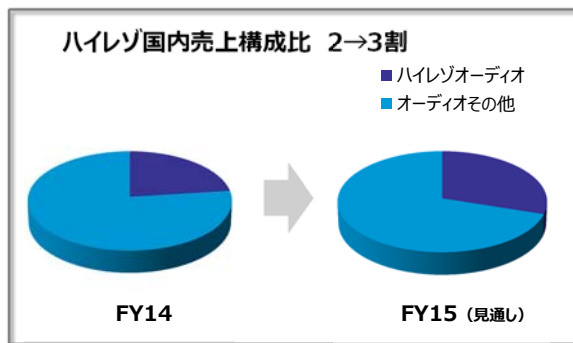
◆オペレーション力

あらゆる変動リスクに迅速に対応できる基本動作を継続して強化

- サプライチェーンマネジメントの継続強化 (ROIC重視の経営)
- エリア毎収益管理の徹底

高付加価値商品の拡大と経営体質強化

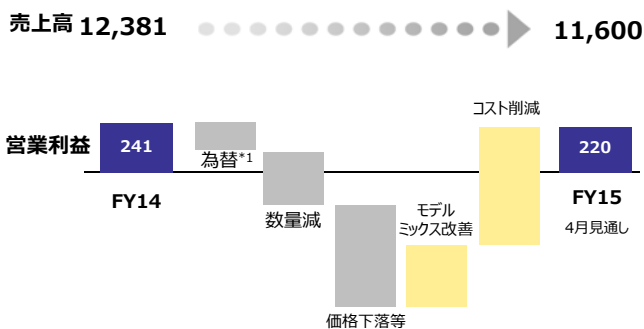
- ◆ 高付加価値商品（ハイレゾ商品群）の拡充と普及
- ◆ オーディオ成長領域（ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカー）の商品力強化
- ◆ 差異化技術への継続投資



業績見通し

営業利益変動要因分析

(億円)



テレビ事業

- 強い商品による顧客価値の追求
- コスト競争力の強化
- オペレーション力の強化
 - サプライチェーンマネジメントの継続強化
 - エリア毎収益管理の徹底

ビデオ&サウンド事業

- 高付加価値商品の拡充と普及
- オーディオ成長領域の商品強化
- 差異化技術への継続投資

・ 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
 ・ 各分野の2015年度の見通しは1米ドル118円前後、1ユーロ136円前後で作成
 *1: 2015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. コンシューマーAV販売プラットフォーム

コンシューマーAV販売プラットフォームの経営方針

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

- 販売会社運営・販売業務の基本の徹底
 - ◆ 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



分社化によってスピードアップした事業ユニットの意思決定に即応した販売活動の展開

販売会社の構造改革と経営力強化

販売会社の構造改革・経営力強化により、
売上規模の影響を受けづらい利益創出体質を構築した

- 地域別の市場特性・コスト構造に応じた収益管理の徹底
 - 日本： 高付加価値領域の商品を収益の柱にする。
 - 欧米： 販売業務の基本の徹底により、収益体質を固める。
 - アジア： 低コスト・高収益体制の維持・強化。成長市場への継続投資。
 - 中南米： 環境の変化に即応すべく販売業務の基本を全うし、利益創出体質に回帰。



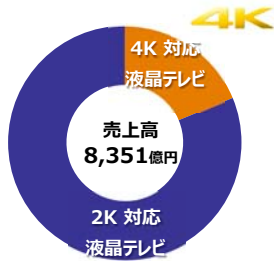
全地域で利益を創出し続ける

4. 参考資料

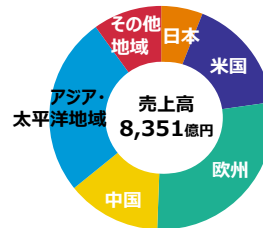
テレビ事業 2014年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

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

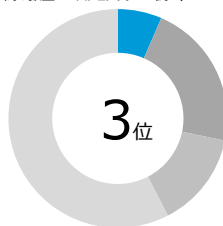


■ 地域別売上構成比



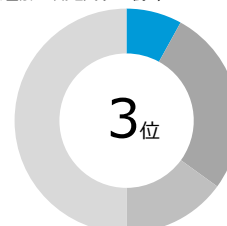
■ メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(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 2015 | 63

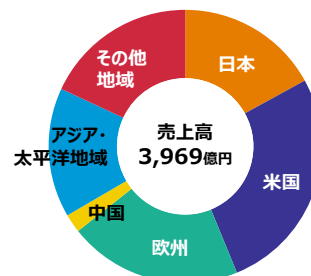
ビデオ&サウンド事業 2014年度 主要製品別・地域別売上構成比

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。

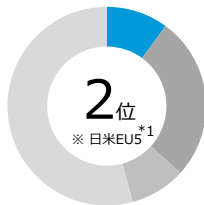
Sony IR Day 2015 | 64

ビデオ&サウンド事業 主要製品別のシェア（金額ベース）

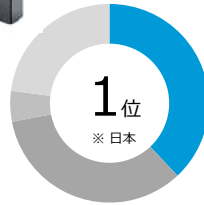
ホームエンタテインメント&サウンド分野



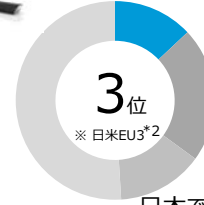
ヘッドホン



ワイヤレススピーカー



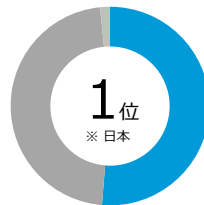
サウンドバー



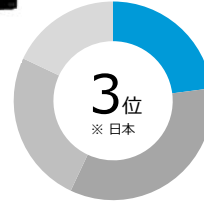
日本では 1位



デジタルミュージックプレイヤー
ウォークマン®



ブルーレイディスクプレイヤー/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

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を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う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) （市場の変動又はボラティリティを含む）日本の株式市場における好ましくない状況や動向が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
- (15) 事業活動の混乱や財務上の損失の発生などを含むサイバーセキュリティに関するリスクを予測・管理するための取り組み
- (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うる要素はこれらに限定されるものではありません。