

# 個人投資家説明会

**ソニー株式会社**（証券コード:6758）

**執行役員 コーポレートエグゼクティブ**  
**財務・IR担当 村上 敦子**

2017. 9. 23

## 本日の内容

1. ソニーの概要
2. 業績等の推移/中期経営計画
3. 成長牽引領域
4. 2018年度以降に向けて
5. 新規事業創出への取り組み
6. 株主還元
7. ソニーのミッション

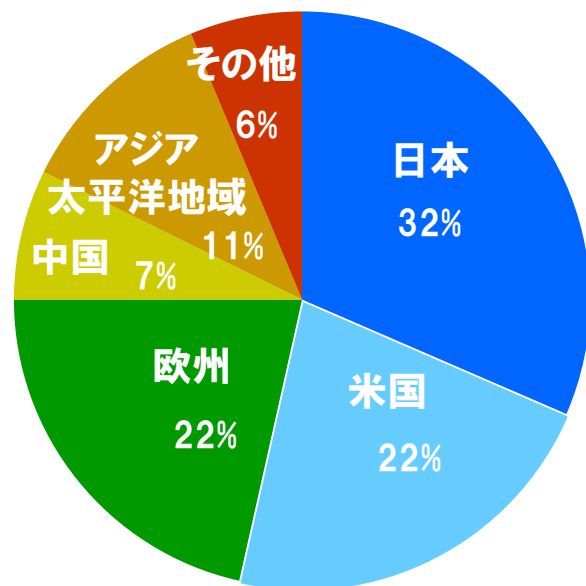
## ソニーの概要

# 会社概要

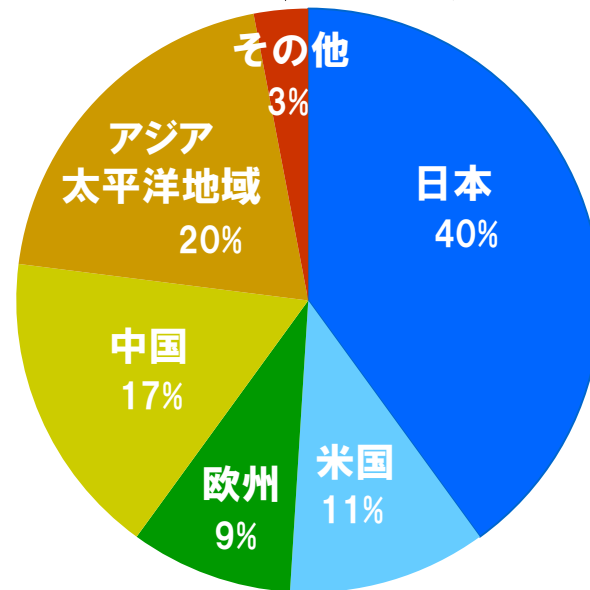
|                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 創立                                | 1946年5月7日               |
| 代表執行役 社長 兼 CEO<br>代表執行役 副社長 兼 CFO | 平井 一夫<br>吉田 憲一郎         |
| 連結売上高                             | 7兆6,033億円（2016年度）       |
| 連結営業利益                            | 2,887億円（2016年度）         |
| 子会社数                              | 1,324社（2017年3月末）        |
| 連結従業員数                            | 128,400名（2017年3月末）      |
| 時価総額                              | 5兆4,845億円（2017年8月31日時点） |
| 株価                                | 4,337円（2017年8月31日時点）    |
| 証券コード                             | 6758                    |
| 単元株式数                             | 100株                    |

## 連結売上高及び従業員数

2016年度売上高  
7兆6,033億円

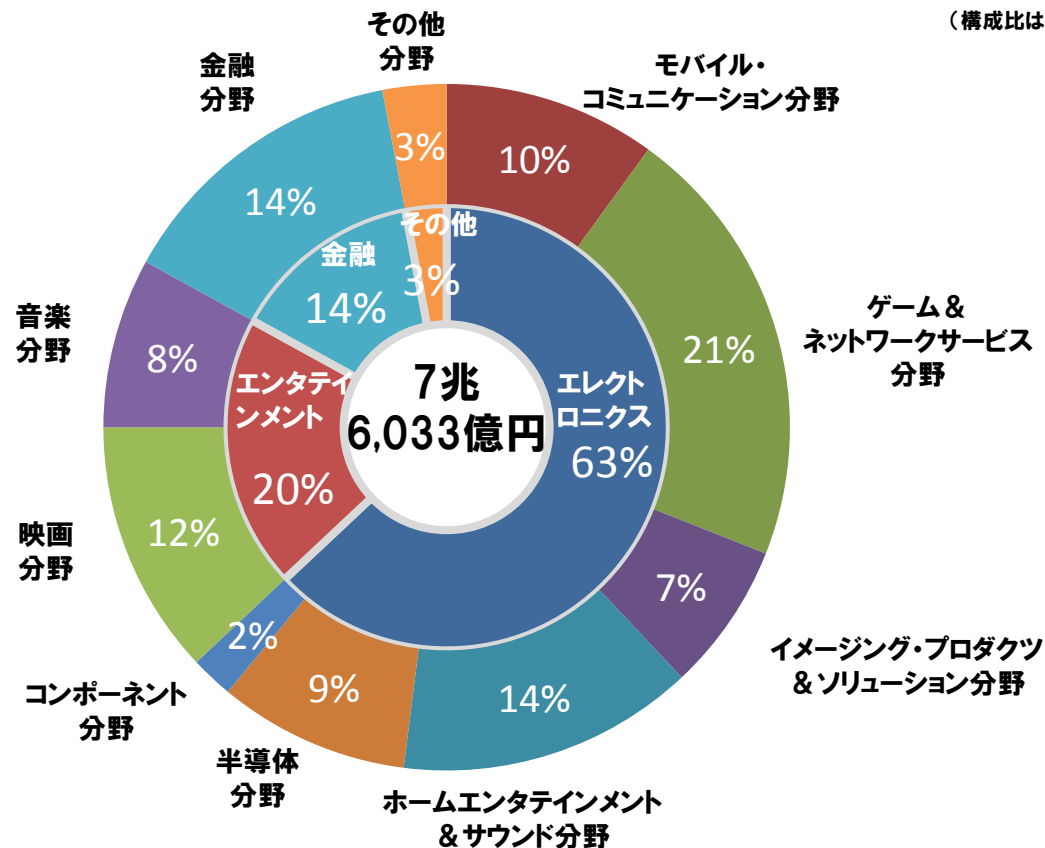


連結従業員数(2017年3月31日現在)  
128,400人



# 2016年度 連結売上高 内訳

(構成比は外部顧客に対する売上高に基づいて算出)



# エレクトロニクス

## モバイル・コミュニケーション



XPERIA



## ゲーム&ネットワークサービス



PS4



## イメージング・プロダクツ & ソリューション



Cyber-shot

HANDYCAM

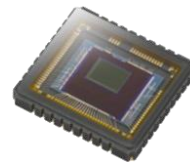


## ホームエンタテインメント & サウンド



BRAVIA

## 半導体



イメージセンサー

# エンタテインメント

映画



音楽



**Sony***Music*<sup>TM</sup>



# 金融

# SONY

63.0%

 ソニーフィナンシャルホールディングス

東証1部上場  
(証券コード8729)

100%

 ソニー生命



コンサルティングに基づく  
オーダーメイドの  
生命保険

 ソニー損保



ダイレクト自動車保険の  
リーディングカンパニー

 ソニー銀行



利便性の高いサービスで、  
多様なニーズにお応えする  
インターネット銀行

 ソニー・ライフケア



事業コンセプト

## Life Focus

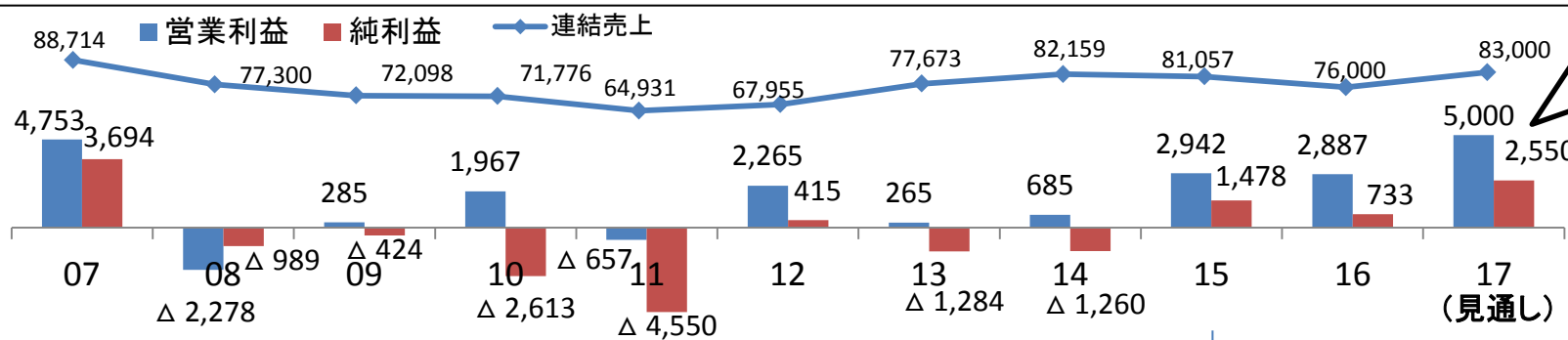
『本当の長生き』とは何かを追求します。

(2017年3月31日現在)

## 業績等の推移 / 中期経営計画

# 連結業績の推移

(億円)



中期経営数値目標

- ・営業利益  
5000億円以上
- ・ROE  
10%以上

・2015年度  
大幅な業績回復

持続的に  
高収益を  
創出する  
企業へ

・2008年9月  
リーマンショック

- ・世界需要の減速
- ・エレクトロニクス事業の  
業績不振

・2012年4月  
平井社長就任

第一次中期経営計画  
(2012～2014年度)

ソニーの变革

- ・PC事業の収束
- ・本社費用の30%削減 \*1
- ・販売会社費用の20%削減\*1
- ・テレビ事業の分社化 等

構造改革終了  
\*2

第二次中期経営計画  
(2015～2017年度)

利益創出と成長への投資

《事業運営の基本方針》

- ・一律には規模を追わない収益性重視の経営
- ・各事業ユニットの自立と株主視点を重視した経営
- ・事業ポートフォリオの観点から各事業の位置づけを明確化

\*1 2013年度比 \*2 モバイルは1年遅れの2015年度に終了。

## 第二次中期経営計画の2017年度の経営数値目標

**ROE**

**10% 以上**

**営業利益**

**5,000億円 以上**

# 2017年度 連結業績見通し

(億円)

|                | FY16   | 4月時点 FY17見通し | 8月時点 FY17見通し          | 4月時点比増減          |
|----------------|--------|--------------|-----------------------|------------------|
| 売上高及び営業収入      | 76,033 | 80,000       | <b>83,000</b>         | +3.8%            |
| 営業利益           | 2,887  | 5,000        | <b>5,000</b>          | -                |
| 税引前利益          | 2,516  | 4,700        | <b>4,700</b>          | -                |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | 733    | 2,550        | <b>2,550</b>          | -                |
| 構造改革費用         | 602    | 150          | <b>150</b>            | -                |
| 固定資産の増加額       | 2,722  | 3,300        | <b>3,300</b>          | -                |
| 減価償却費及び償却費     | 3,270  | 3,550        | <b>3,550</b>          | -                |
| 研究開発費          | 4,475  | 4,500        | <b>4,500</b>          | -                |
| 為替レート          | 実績レート  | 前提レート        | 前提レート<br>(FY17 2Q-4Q) | 1株当たり配当金<br>(予定) |
| 1米ドル           | 108.4円 | 105円前後       | 110円前後                | 中間 12円50銭        |
| 1ユーロ           | 118.8円 | 110円前後       | 120円前後                | 期末 未定            |

## 2017年度 1Q 連結業績

(億円)

|                                    | FY16 1Q | FY17 1Q | 前年同期比   |
|------------------------------------|---------|---------|---------|
| 売上高及び営業収入                          | 16,132  | 18,581  | +15.2%  |
| 営業利益                               | 562     | 1,576   | +180.5% |
| 税引前利益                              | 570     | 1,489   | +161.1% |
| 当社株主に帰属する四半期純利益                    | 212     | 809     | +282.1% |
| 普通株式1株当たり当社株主に<br>帰属する四半期純利益(希薄化後) | 16.44円  | 62.70円  | +281.4% |
| 構造改革費用*1                           | 17      | 24      | +39.7%  |
| 固定資産の増加額*2                         | 660     | 674     | +2.1%   |
| 減価償却費及び償却費*3                       | 936     | 833     | △11.0%  |
| 研究開発費                              | 1,102   | 1,018   | △7.6%   |
| 平均為替レート                            |         |         |         |
| 1米ドル                               | 108.1円  | 111.1円  |         |
| 1ユーロ                               | 122.1円  | 122.1円  |         |

\*1 構造改革費用は営業費用として営業利益に含まれる

\*2 企業結合により生じた無形固定資産増加額は含まず

\*3 無形固定資産と繰延保険契約費の償却費を含む

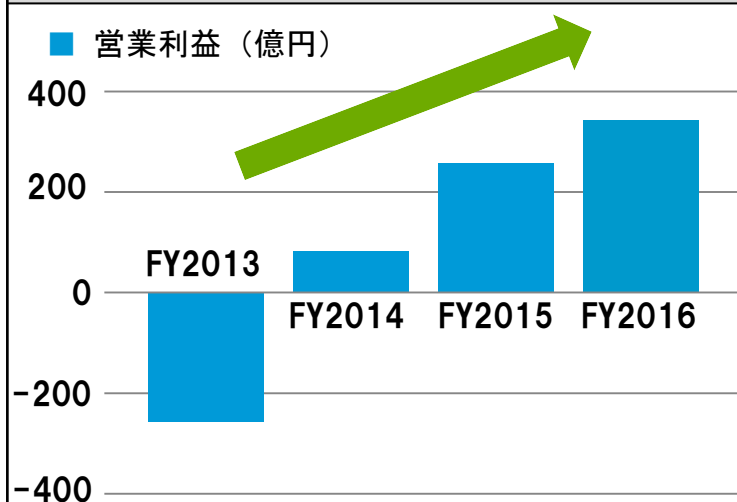
## コンシューマーエレクトロニクスの再生



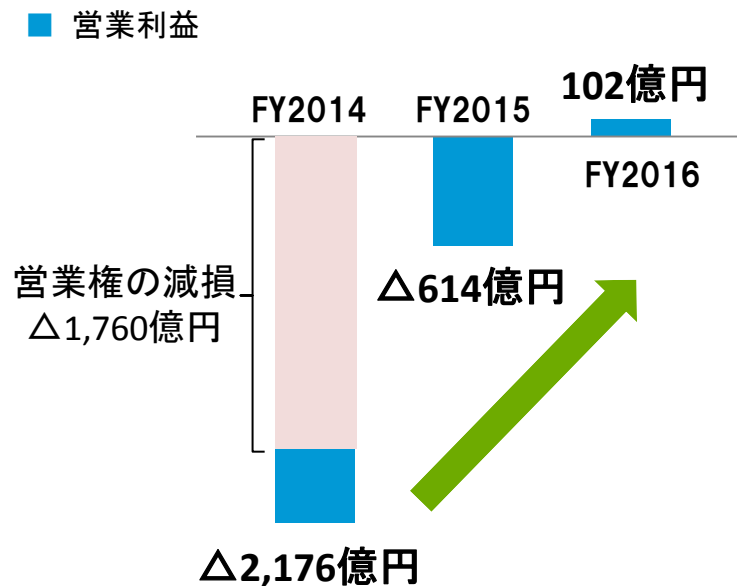
規模を追わず、違いを追う

# テレビ事業及びモバイル分野の損益改善

## テレビ事業



## モバイル・コミュニケーション分野



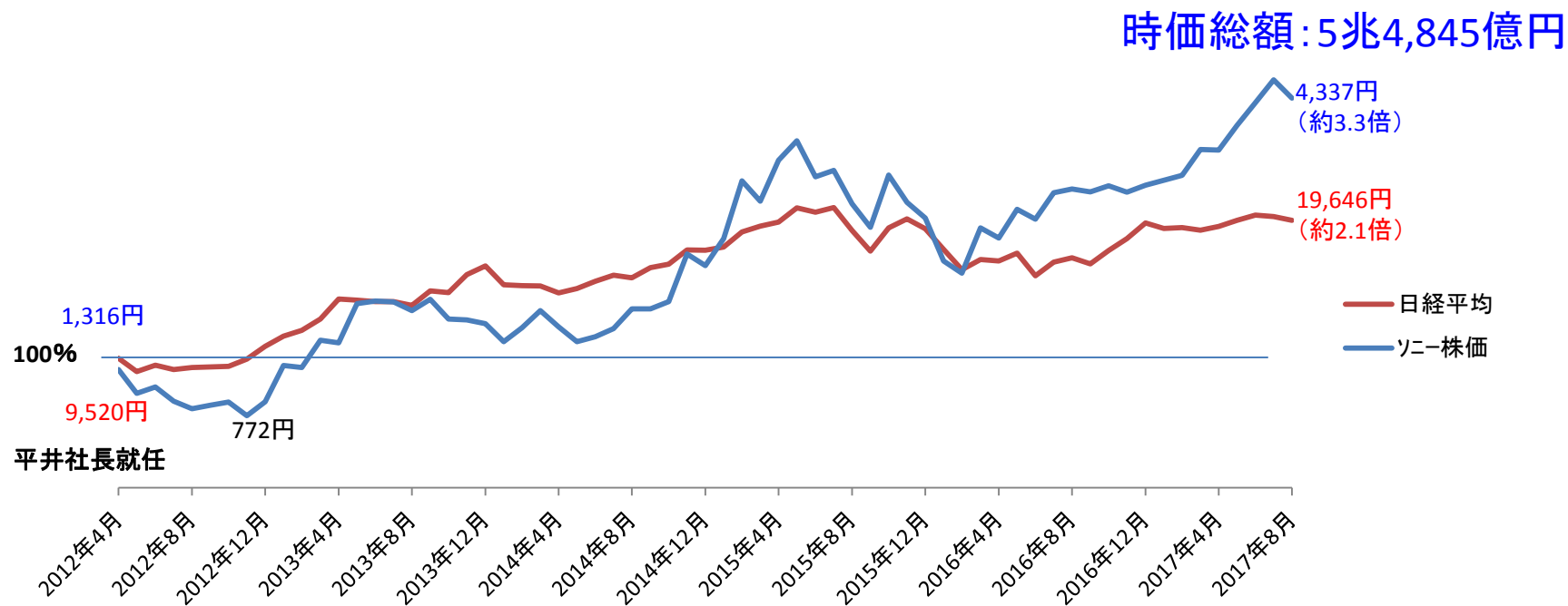
BRAVIA  
OLED





α9

# 株価の推移(2012年4月～2017年8月)



第一次中期経営計画(2012～2014年度)

ソニーの変革

第二次中期経営計画(2015～2017年度)

利益創出と成長への投資

## 成長率引領域

## 第二次中期経営計画の目標達成に向けて

コンシューマーエレクトロニクスの安定的な収益貢献

+

ゲーム&ネットワークサービス分野の収益拡大

モバイル向けイメージセンサーの復活

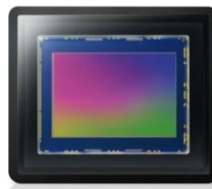
音楽・金融分野の継続的な収益貢献

# 本日ご説明させていただく事業

ゲーム&ネットワーク  
サービス



半導体



音楽



SONY MUSIC

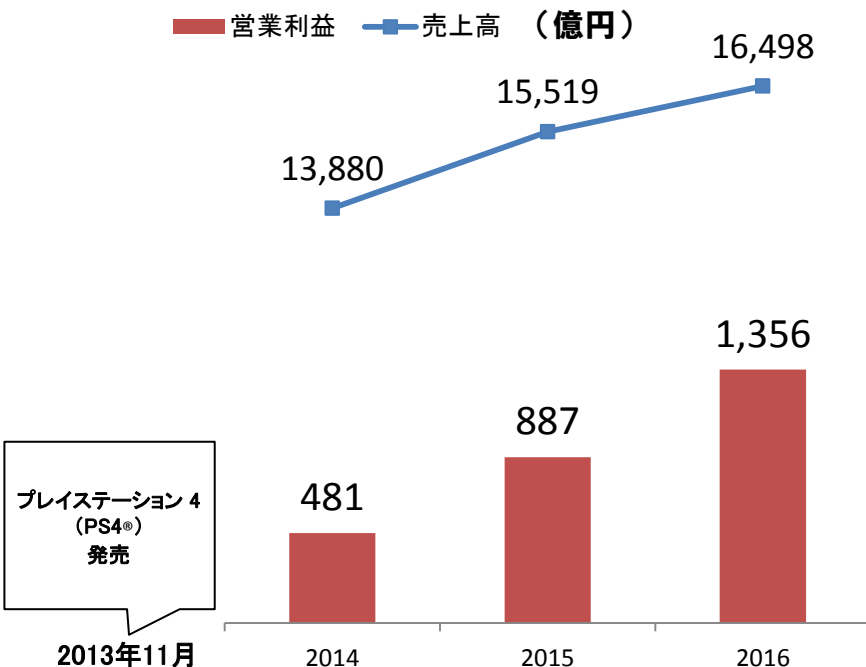
*Sony***Music**



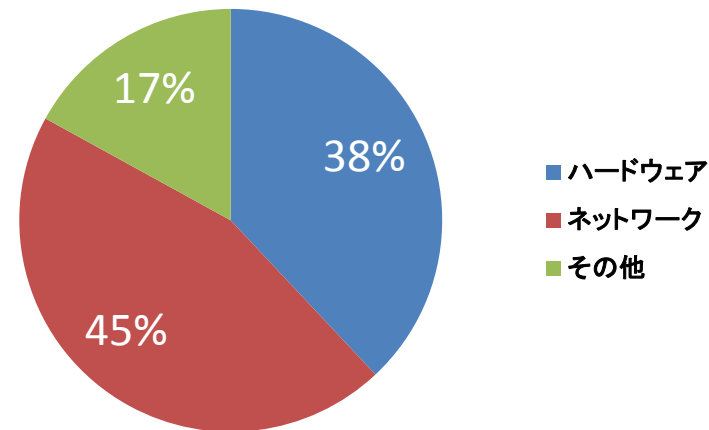
**Sony/ATV**  
MUSIC PUBLISHING

# ゲーム & ネットワークサービス分野

## 売上高・営業利益の推移



## 2016年度売上高\*の内訳



ハードウェアカテゴリーには据え置き型及び携帯型ゲームコンソール、ネットワークカテゴリーにはSony Interactive Entertainmentが提供するゲーム、ビデオ、及び音楽コンテンツ関連のネットワークサービス、その他カテゴリーにはパッケージソフトウェアと周辺機器などが主要製品として含まれています。

\*外部顧客に対するものをベースに算出

## プレイステーション 4



「プレイステーション 4」  
(CUH-2000シリーズ)  
希望小売価格29,980円(税抜)



「プレイステーション 4 Pro」  
(CUH-7000シリーズ)  
希望小売価格44,980円(税抜)



 PlayStation®VR

2016年10月 日本・北米・欧州・アジアで発売  
希望小売価格44,980円(税抜)

# グループ一体でのVRへの取り組み

Creators



Sony  
Interactive  
Entertainment

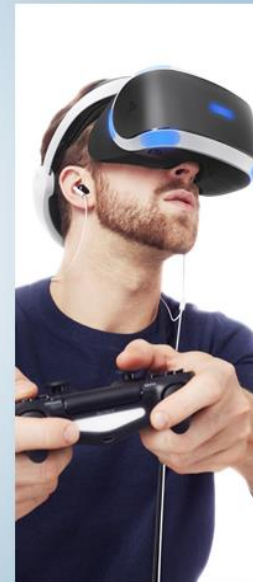


PlayStation® VR

Sony<sup>TM</sup> Music



Users



## ゲーム & ネットワークサービス分野

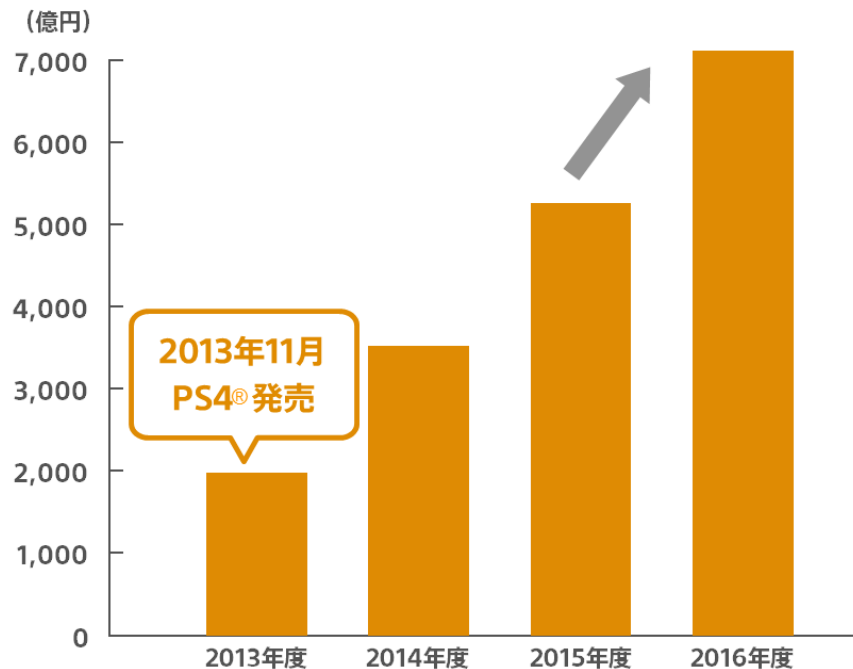


ForwardWorks



## ゲーム & ネットワークサービス分野

### ネットワーク売上高の推移



- 売上高は前年度から  
35%の増加

# ネットワークサービスの拡大



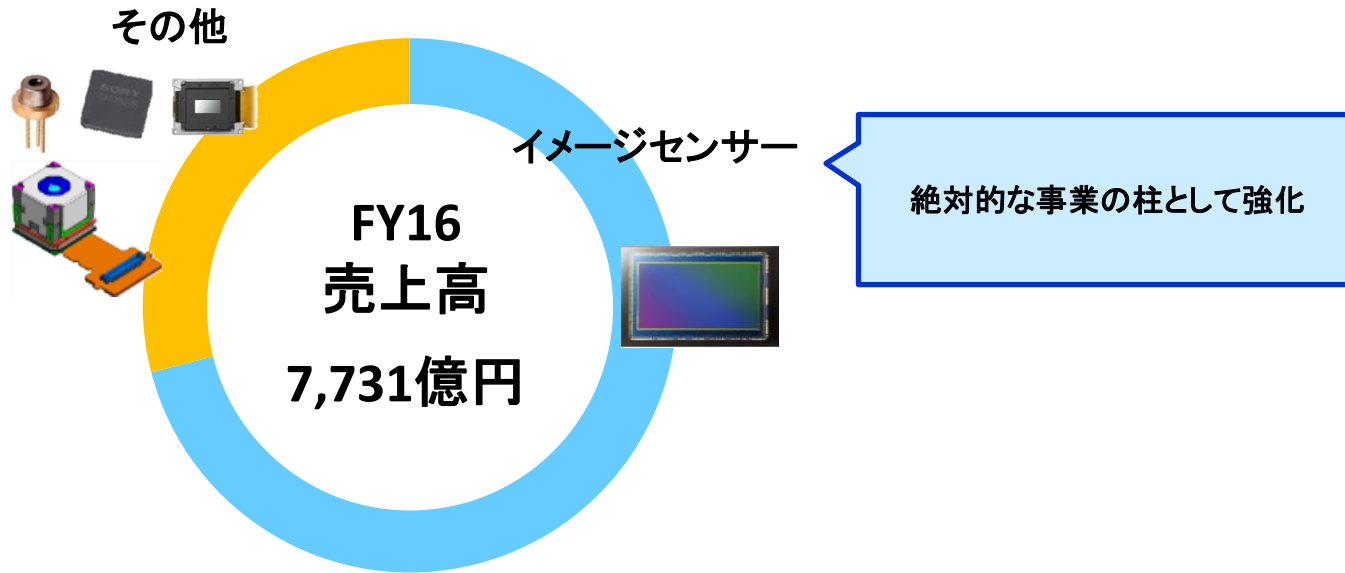
# PlayStation Network



# 半導体分野

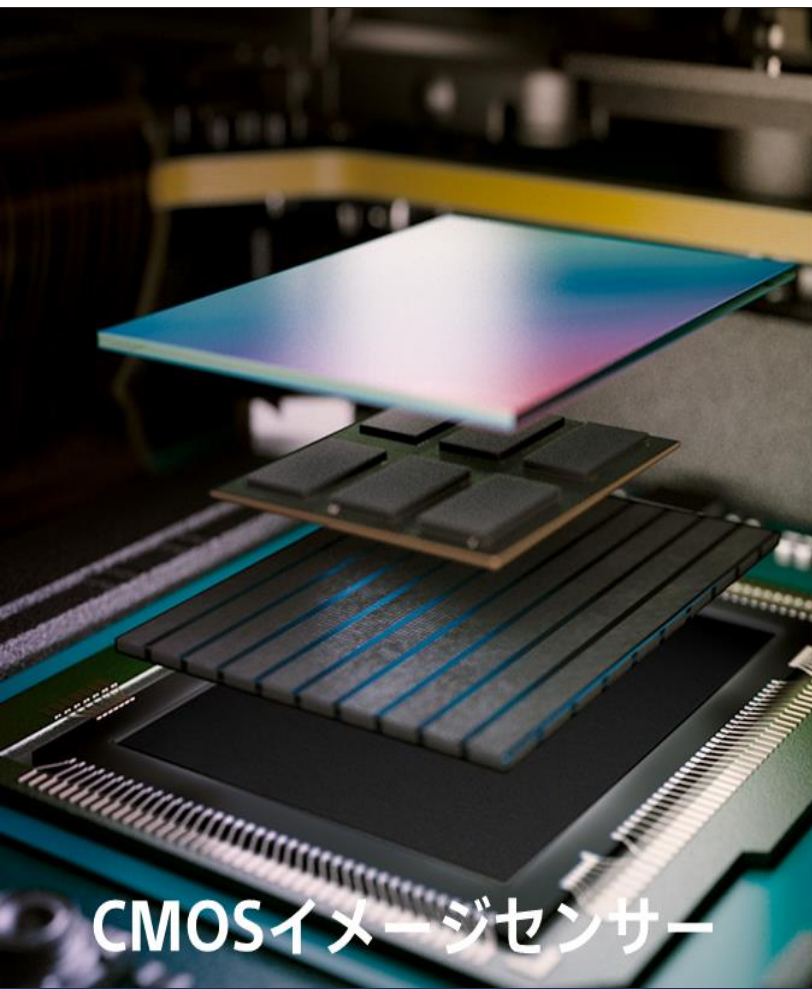
## イメージセンサー領域を軸とした事業構造

売上高構成比



\*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)

## モバイル向けイメージセンサーの復活

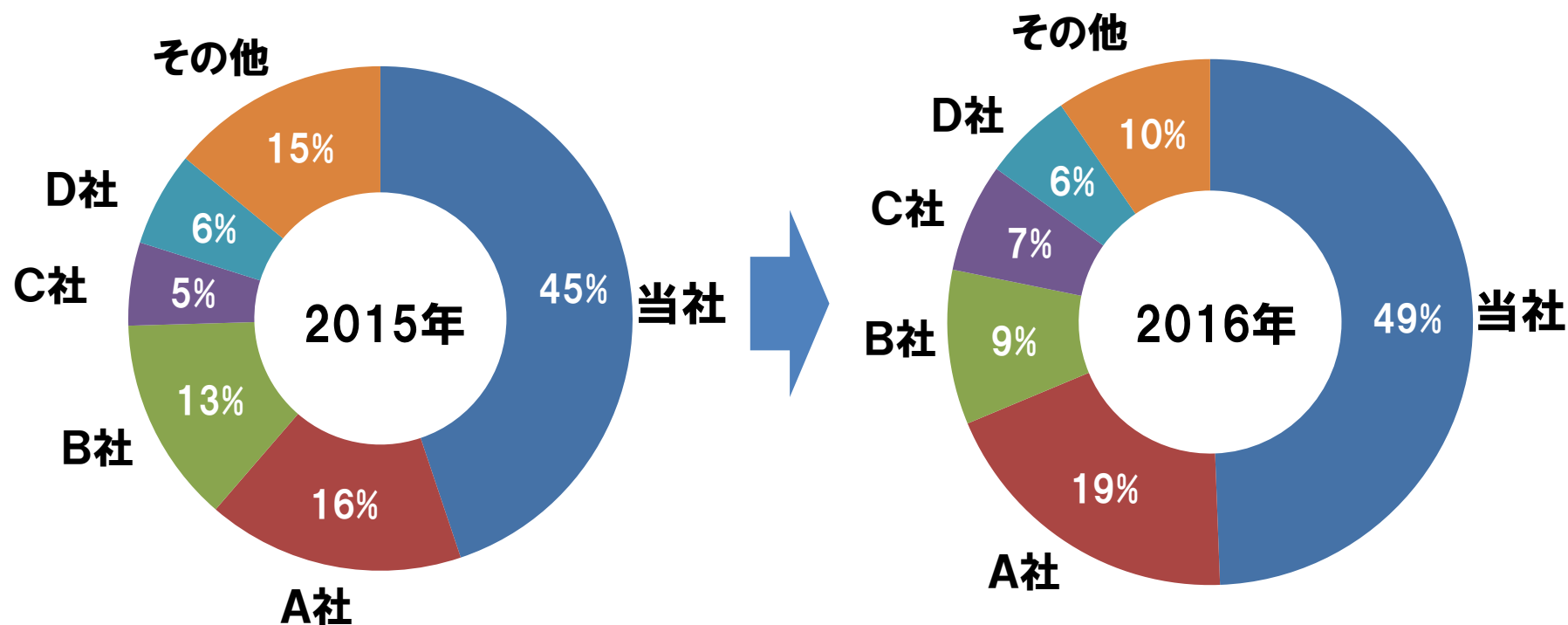


CMOSイメージセンサー

### モバイル市場のトレンド

- ・ 複眼化の加速
- ・ フロントカメラの高画質化
- ・ 動画性能の重視

## CMOSイメージセンサーの世界シェア（金額ベース）



出所: Techno Systems Research

# イメージセンサーの用途の広がり

スマートフォン /  
デジタルカメラ



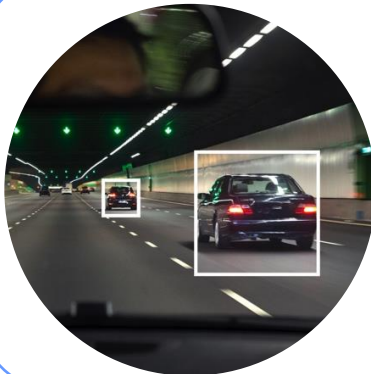
監視カメラ



FAシステム



車載

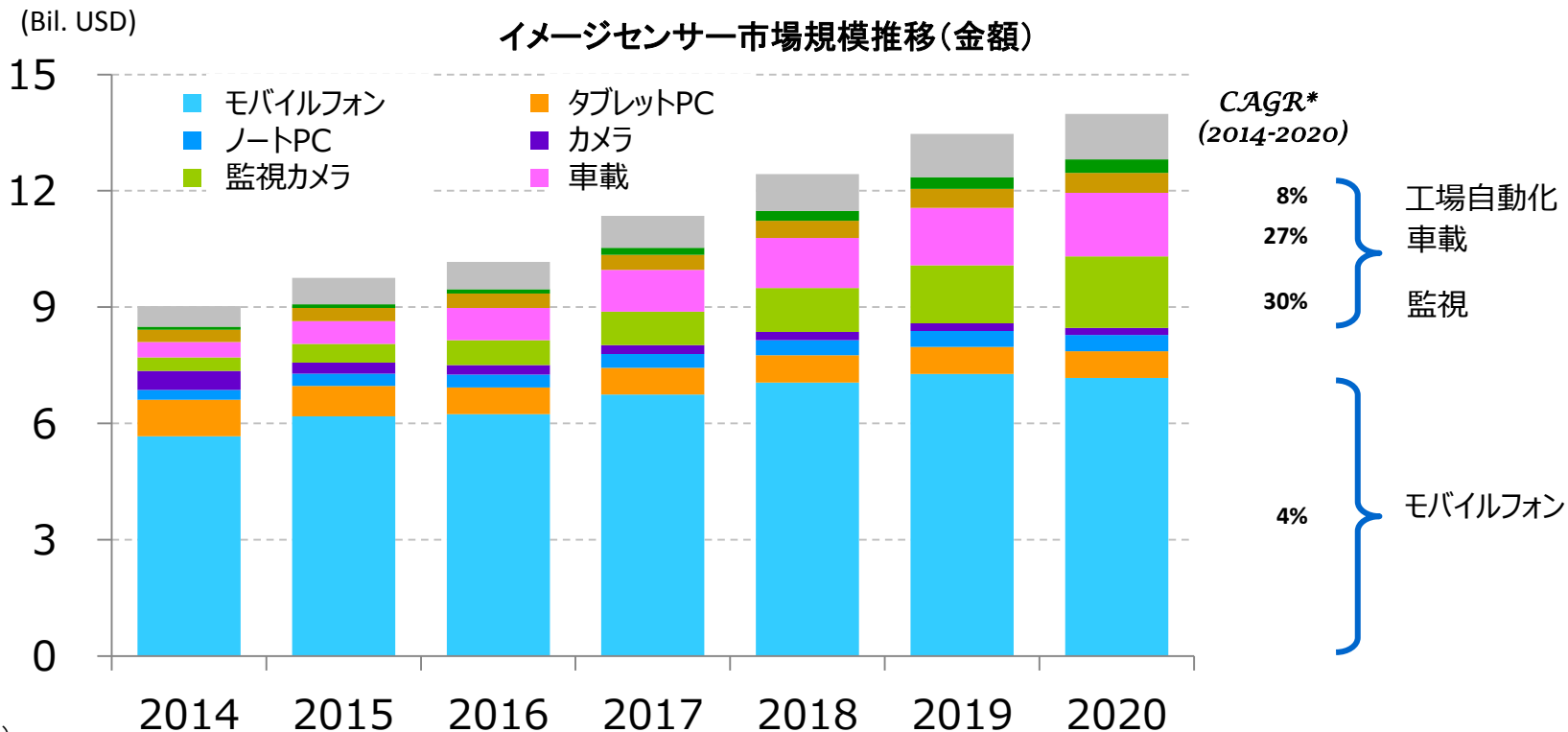


その他  
ドローンなど



# 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

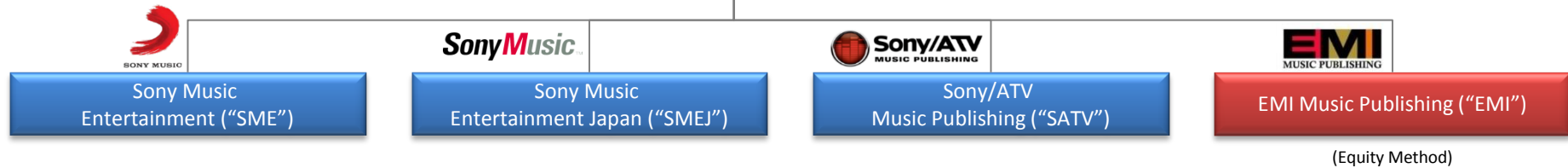


(ソニー調べ)

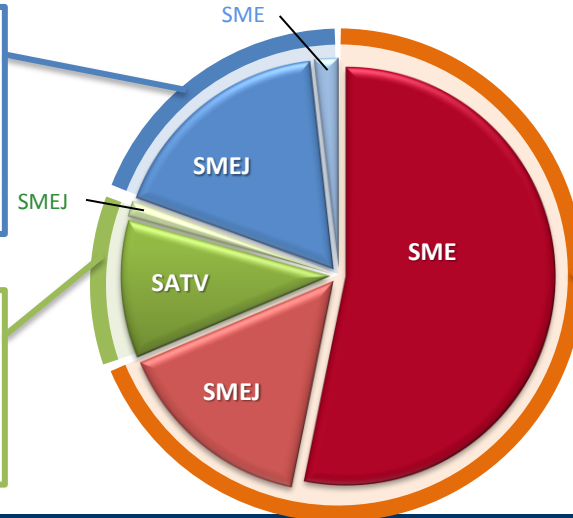
\* CAGR: Compound Annual Growth Rate

# 音楽分野

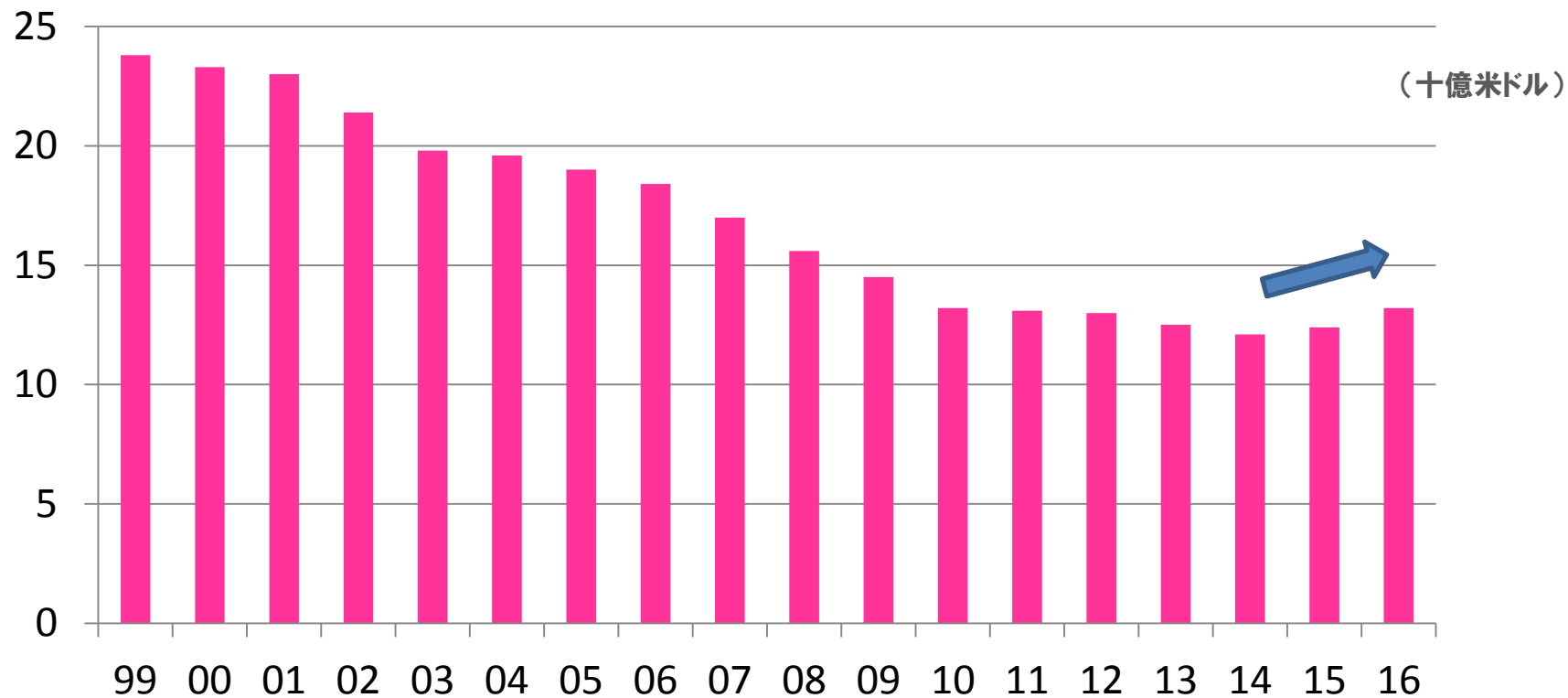
## SONY



Outside Sales (FY16Act)



## 音楽市場規模推移 \*

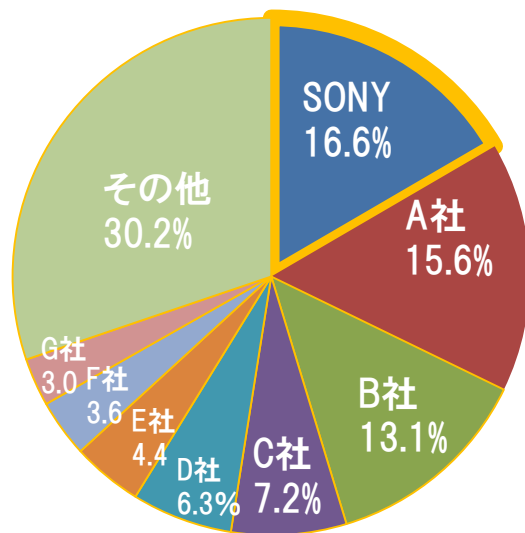


出所: IFPI "Global Music Report" \* DigitalとPhysicalのRevenue合計値

## 音楽市場のシェア(ソニー・ミュージック)

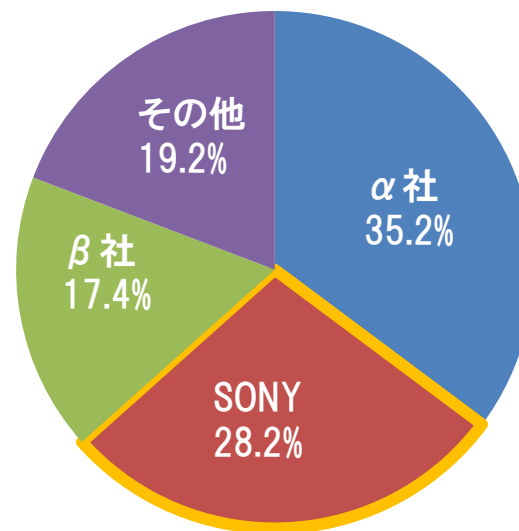
### 日本市場

2016.4~2017.3



### 米国市場

2017.1~2017.12



## 音楽出版事業の強化



2011年11月

EMI Music Publishingをソニー・コーポレーション・オブ・アメリカを含む出資グループが買収



2016年9月

マイケル・ジャクソン遺産管理財団が保有していた  
Sony/ATV Music Publishing LLCの50%の持分の取得  
100%子会社化

# 映像メディアプラットフォーム事業の新たな取り組み

株式会社アニプレックス



## 2018年度以降に向けて

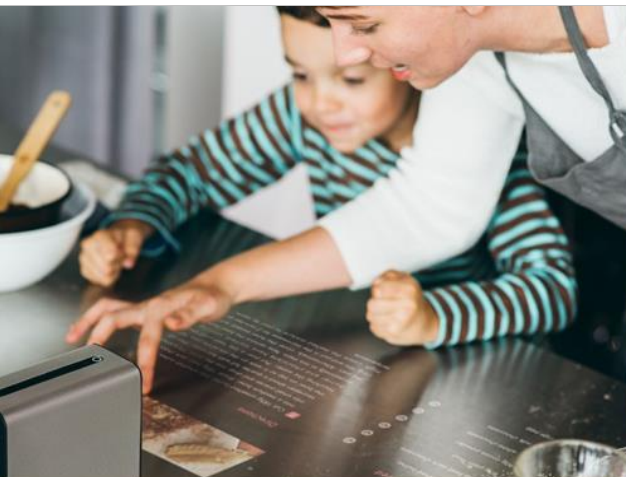
## 2018年度以降に向けて

“KANDO@ラストワンインチ”

リカーリング型ビジネスモデルの強化

多様性と新しい事業への挑戦

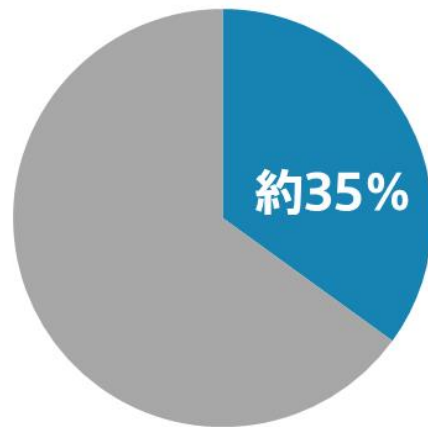
## KANDO @ ラストワンインチ



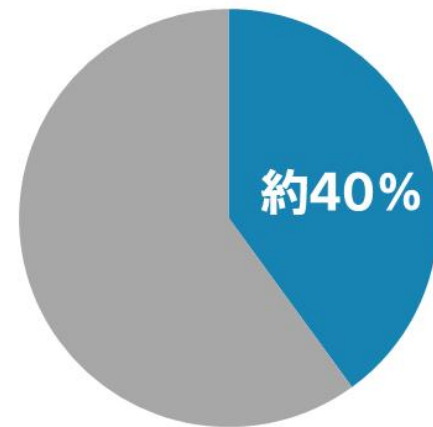
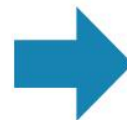


## リカーリング型事業の強化

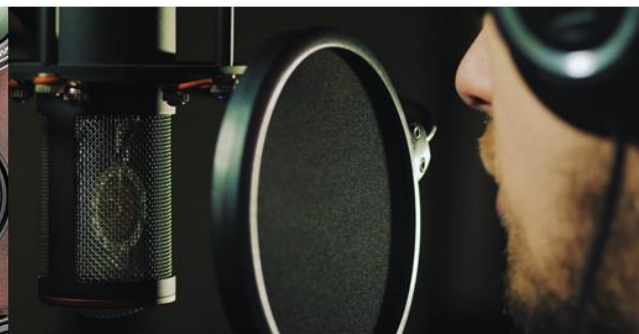
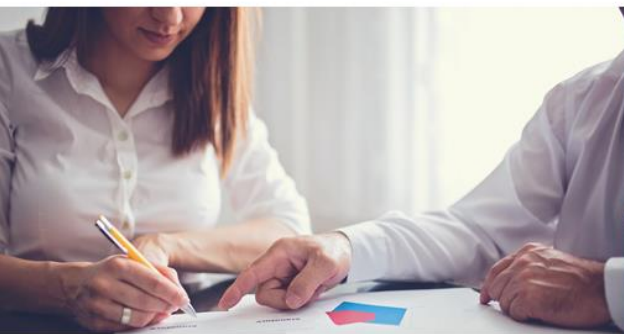
連結売上高に占める  
リカーリング型事業の  
比率



FY2015

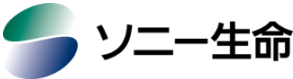


FY2017 (見通し)

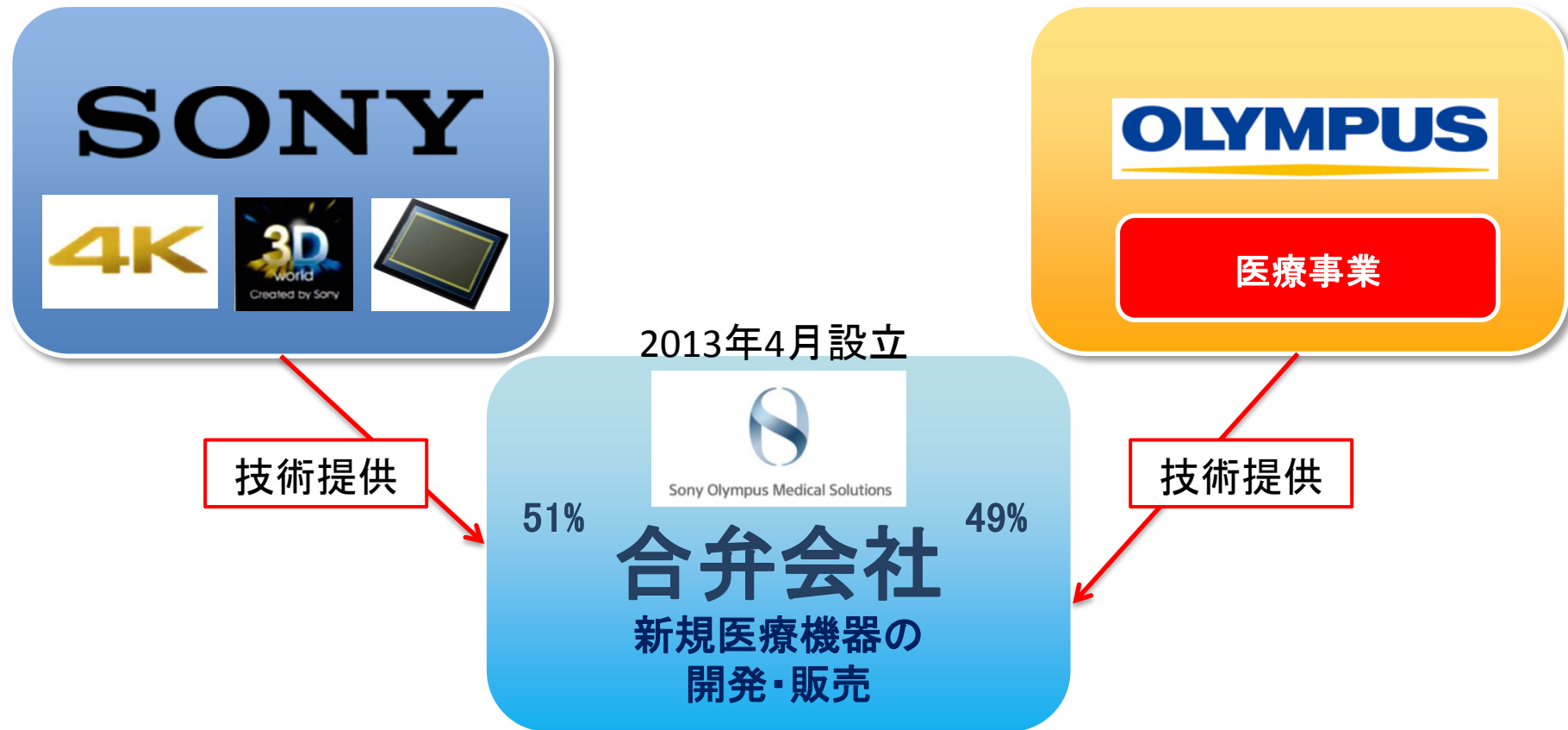


## 新規事業創出への取り組み

# 多様性と組み合わせから生まれた新規事業の系譜

|      |                                                                                                                     |                                                                                    |   |      |       |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|------|-------|
| 音楽   |                                    |  | + | SONY | 1968年 |
| 生保   |                                    |  | + | SONY | 1981年 |
| ゲーム  |                                    |  | + | SONY | 1993年 |
| ISP  |                                    |  | + | SONY | 1995年 |
| モバイル |                                    |  | + | SONY | 2001年 |
| 医療   | <br>Sony Olympus Medical Solutions |  | + | SONY | 2013年 |

## メディカル事業



## メディカル事業

3社の協力により製品化

**SONY**

**OLYMPUS**

Your Vision, Our Future



Sony Olympus Medical Solutions



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

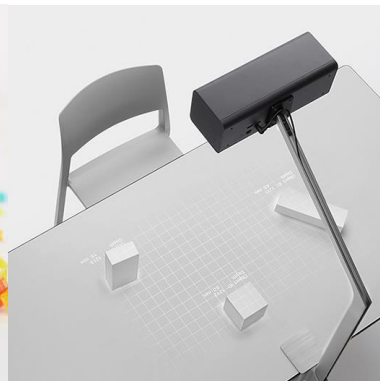
## 新しい事業への挑戦



XPERIA Agent  
CONCEPT



KOOV



FUTURE LAB  
PROGRAM



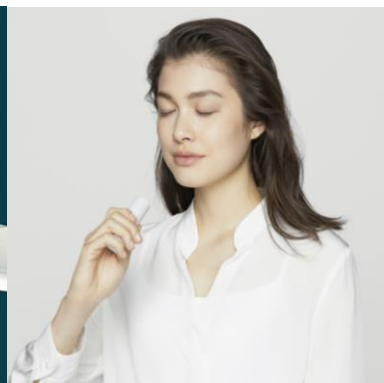
toio



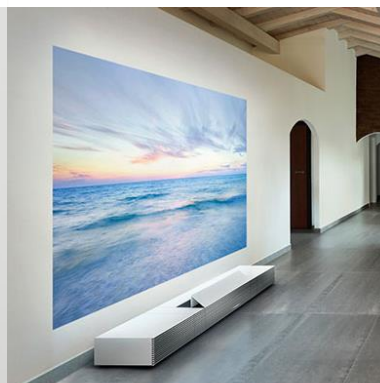
wena



AeroSense



AROMASTIC



Life Space UX



ソニー不動産

## LED電球スピーカー



## ポータブル超短焦点プロジェクター



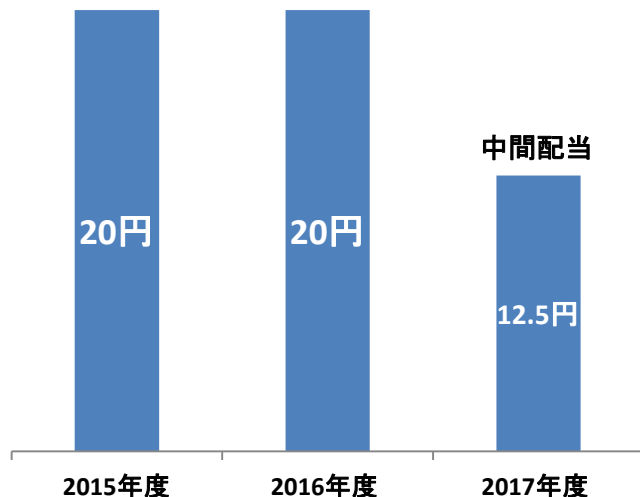
## ポータブル超短焦点プロジェクター



## 株主還元

## 配当金

### 1株あたり配当金の推移



#### 《配当方針》

- ・利益還元は、継続的な企業価値の増大及び配当を通じて実施していくことを基本とする
- ・安定的な配当の継続に努めたうえで、内部留保資金については、成長力の維持及び競争力強化など、企業価値向上に資する様々な投資に活用していく方針
- ・配当金額については、連結業績の動向、財務状況ならびに今後の事業展開等を総合的に勘案し決定

# 株主特典(2017年)



**2017年株主特典  
ソニーストアクーポン  
プレゼント**



株主の皆様はソニー製品をご愛用いただけるよう、ソニーの公式通販サイト「ソニーストア」及びソニーストアの各店舗（銀座・札幌・名古屋・大阪・福岡天神）、地域店（e-ソニーショップVAIO展示店）にて、ソニーストアの対象商品を割引価格で購入できる電子クーポンをご用意いたしました。

※ 2017年3月31日現在の株主名簿に記載された、100株以上ご所有の株主が対象です。

**AV商品 15%オフ** テレビ、デジタルカメラ・ビデオカメラ、オーディオなどのAV商品にご利用になれます。

**VAIO本体 3%オフ** VAIO(VAIO株式会社製)本体にご利用になれます。  
※ ソニーマーケティング株式会社は、VAIO株式会社製パーソナルコンピューターVAIOの最先代理店です。

※ Xperia™スマートフォン、プレイステーションなど一部商品には利用できません。  
詳細は裏面の注意事項をご覧ください

クーポン番号

**利用期間** 2017年5月30日(火)～2018年3月31日(土)

**利用回数** 各クーポンとも5回ずつ利用可能

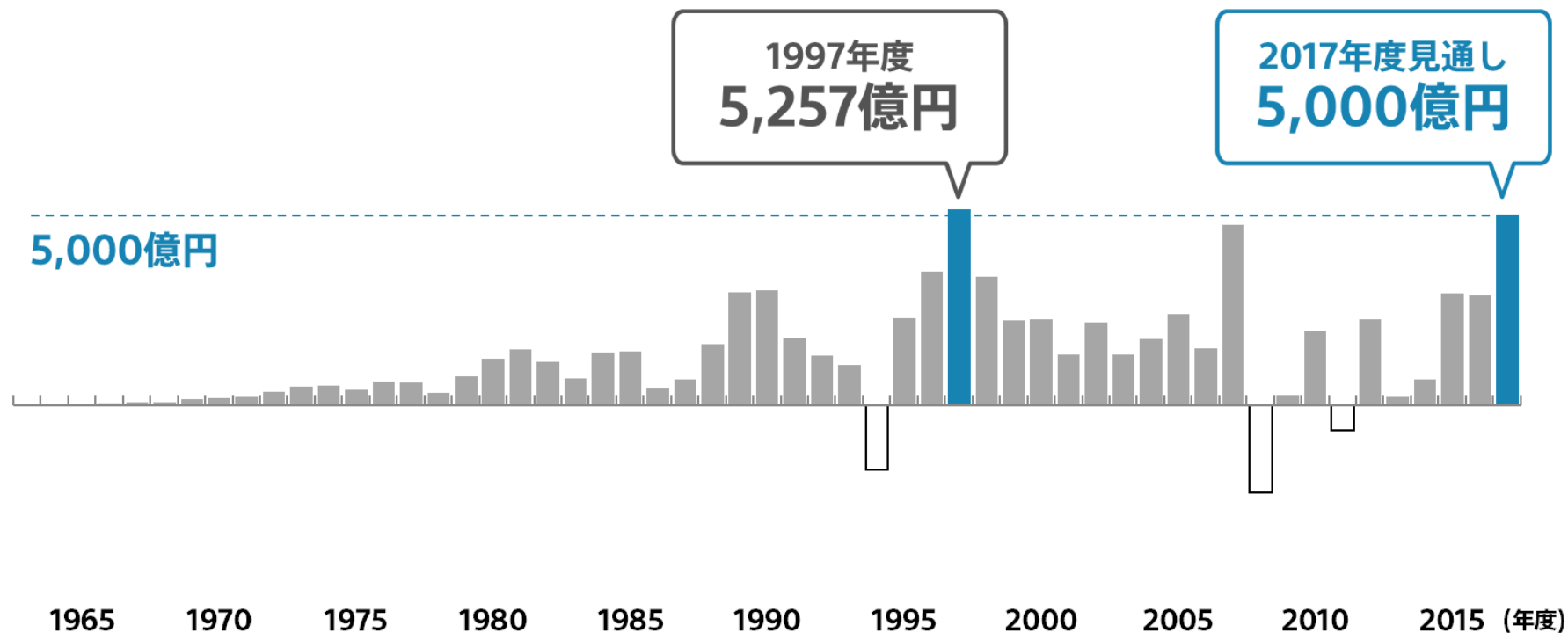
**内容:AV商品 15%オフクーポン / VAIO本体 3%オフクーポン  
(ソニーストアで利用可)**

**対象:3月31日現在の株主名簿に記載された100株以上ご所有の株主**

**詳細URL** [http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/faq/stock\\_general.html](http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/faq/stock_general.html)

## ソニーのミッション

## 連結営業利益の推移（1963年度～）

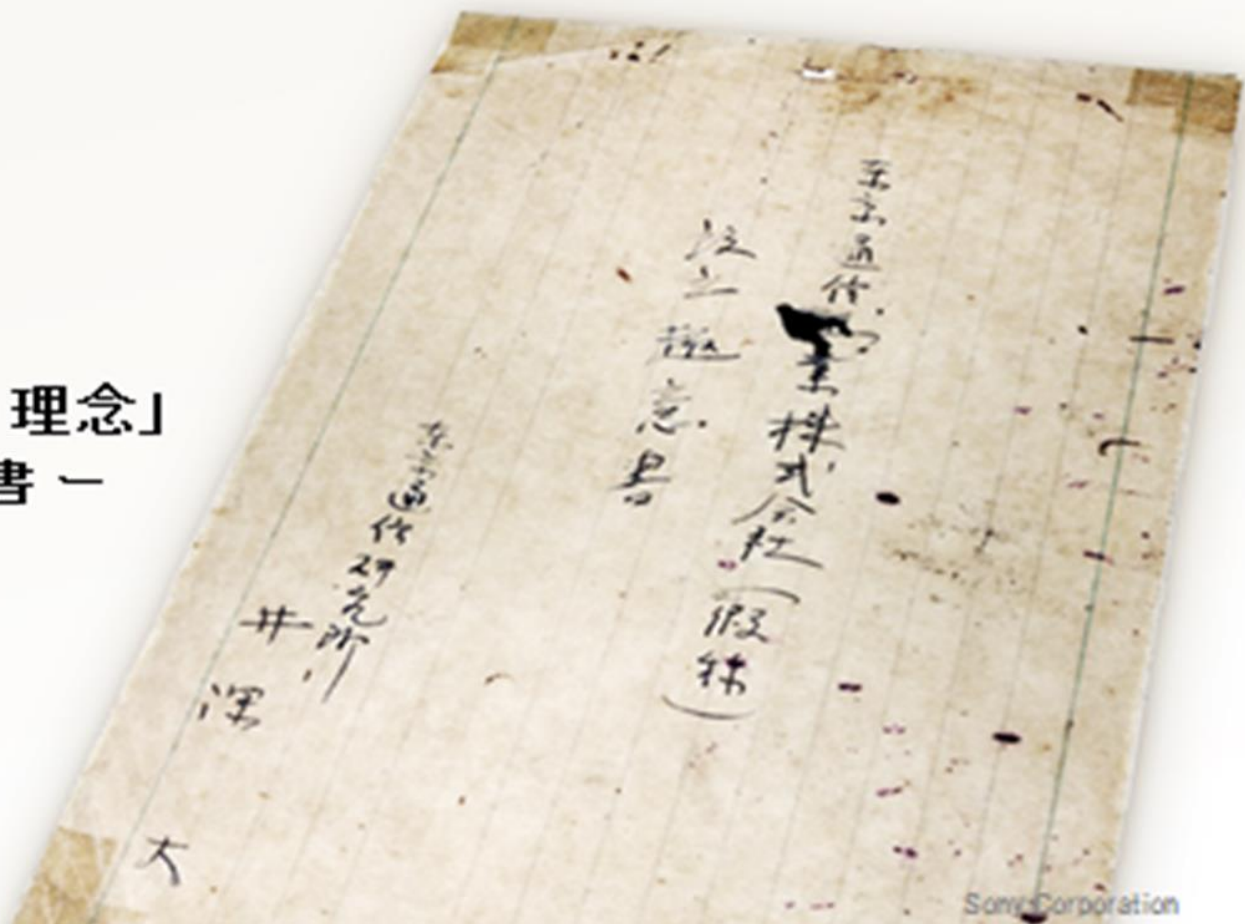




*Mission*

ユーザーの皆様感動をもたらし、  
人々の好奇心を刺激する会社であり続ける

「創造と挑戦の理念」  
ー 設立趣意書 ー



# SONY

|                                 |          | FY16 1Q | FY17 1Q | 前年同期比    | 8月時点<br>FY17見通し |
|---------------------------------|----------|---------|---------|----------|-----------------|
| モバイル・コミュニケーション<br>(MC)          | 売上高      | 1,859   | 1,812   | △2.5%    | 8,200           |
|                                 | 営業利益     | 4       | 36      | +32億円    | 50              |
| ゲーム&<br>ネットワークサービス(G&NS)        | 売上高      | 3,304   | 3,481   | +5.4%    | 19,800          |
|                                 | 営業利益     | 440     | 177     | △263億円   | 1,800           |
| イメージング・プロダクツ &<br>ソリューション(IP&S) | 売上高      | 1,222   | 1,556   | +27.3%   | 6,500           |
|                                 | 営業利益     | 75      | 232     | +157億円   | 720             |
| ホームエンタテインメント &<br>サウンド(HE&S)    | 売上高      | 2,359   | 2,569   | +8.9%    | 11,700          |
|                                 | 営業利益     | 202     | 226     | +23億円    | 580             |
| 半導体                             | 売上高      | 1,444   | 2,043   | +41.4%   | 8,600           |
|                                 | 営業利益     | △435    | 554     | +990億円   | 1,300           |
| 映画                              | 売上高      | 1,833   | 2,058   | +12.3%   | 10,200          |
|                                 | 営業利益     | △106    | △95     | +11億円    | 390             |
| 音楽                              | 売上高      | 1,419   | 1,686   | +18.8%   | 6,300           |
|                                 | 営業利益     | 159     | 250     | +91億円    | 750             |
| 金融                              | 金融ビジネス収入 | 2,327   | 3,032   | +30.3%   | 11,700          |
|                                 | 営業利益     | 485     | 462     | △23億円    | 1,700           |
| その他                             | 売上高      | 1,008   | 1,092   | +8.4%    | 営業利益<br>△2,290  |
|                                 | 営業利益     | △70     | △82     | △13億円    |                 |
| 全社(共通)及び<br>セグメント間取引消去          | 売上高      | △644    | △747    | -        |                 |
|                                 | 営業利益     | △193    | △185    | +8億円     |                 |
| 連結                              | 売上高      | 16,132  | 18,581  | +15.2%   | 83,000          |
|                                 | 営業利益     | 562     | 1,576   | +1,014億円 | 5,000           |

## セグメント別見通し

前提為替レート

(FY17 2Q-4Q)

1米ドル 112円

1ユーロ 128円

## 連結見通し

前提為替レート

(FY17 2Q-4Q)

1米ドル 110円

1ユーロ 120円

- ・ 2017年度第1四半期に行った業務報告におけるビジネスセグメント区分の変更にともない、各分野の過年度の財務数値を当年度の表示に合わせて組替再表示している。
- ・ 各分野の売上高はセグメント間取引消去前のものであり、また各分野の営業利益はセグメント間取引消去前のもので配賦不能費用は含まれない。
- ・ 売上高／金融ビジネス収入：営業収入を含む。

# 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・政治情勢、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（イメージセンサー、ゲーム及びネットワークのプラットフォーム、スマートフォンならびにテレビを含む）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) 市場環境や法制度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) ソニーが事業を営む市場における法規制及び政策の変化（課税及び企業の社会的責任に関連するものを含む）
- (7) ソニーがハードウェア、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、新しい技術や配信プラットフォームを考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
- (8) 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
- (9) ソニーが製品品質を維持し、そ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
- (10) 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
- (11) 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
- (12) 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
- (13) ソニーの製品及びサービスに使用される部品及びコンポーネント、ソフトウェア、ネットワークサービス等の調達、ソニーの製品の製造、供給及び販売、ならびにその他ソニーの各種事業活動における外部ビジネスパートナーへの依存
- (14) 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
- (15) 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
- (16) 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
- (17) ソニーあるいは外部のサービスプロバイダやビジネスパートナ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
- (18) 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。