

SONY

個人投資家向け 会社説明会資料

ソニー株式会社（証券コード：6758）

執行役員 財務・IR担当 村上 敦子

2018年12月8日

本日の内容

1. ソニーの概要

2. 中期経営戦略

3. 株主還元

1. ソニーの概要

会社概要

設立	1946年5月7日
代表執行役 社長 兼 CEO 代表執行役 専務 CFO	吉田 憲一郎 十時 裕樹
連結売上高	8兆5,440億円 (2017年度)
連結営業利益	7,349億円 (2017年度)
連結従業員数	117,300名 (2018年3月末)
時価総額	7兆5,426億円 (2018年11月末)
株価	5,937円 (2018年11月末)
証券コード	6758

ソニーの原点



盛田 昭夫

井深 大

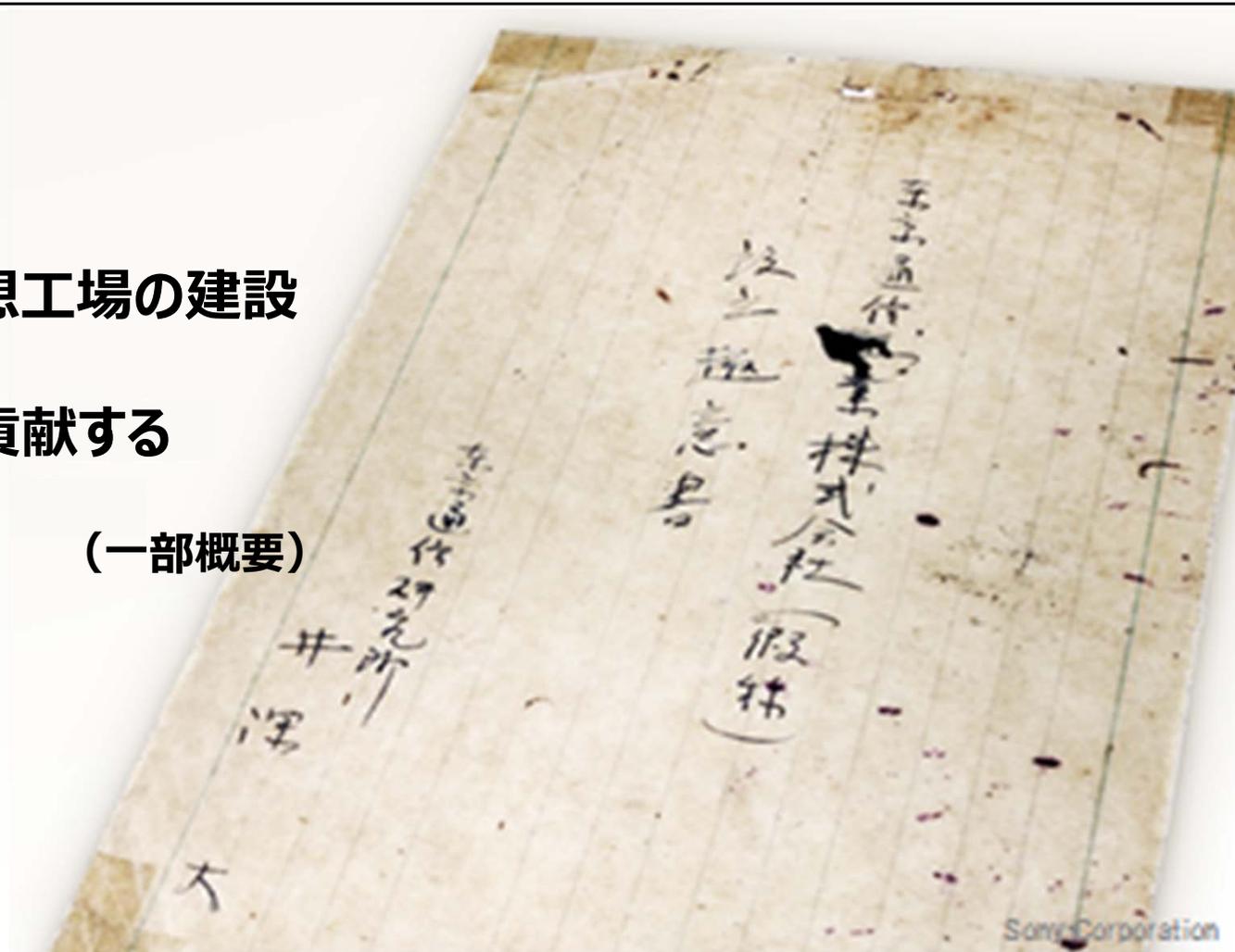
1946(昭和21)年5月
東京通信工業 設立

ソニーの原点

設立趣意書

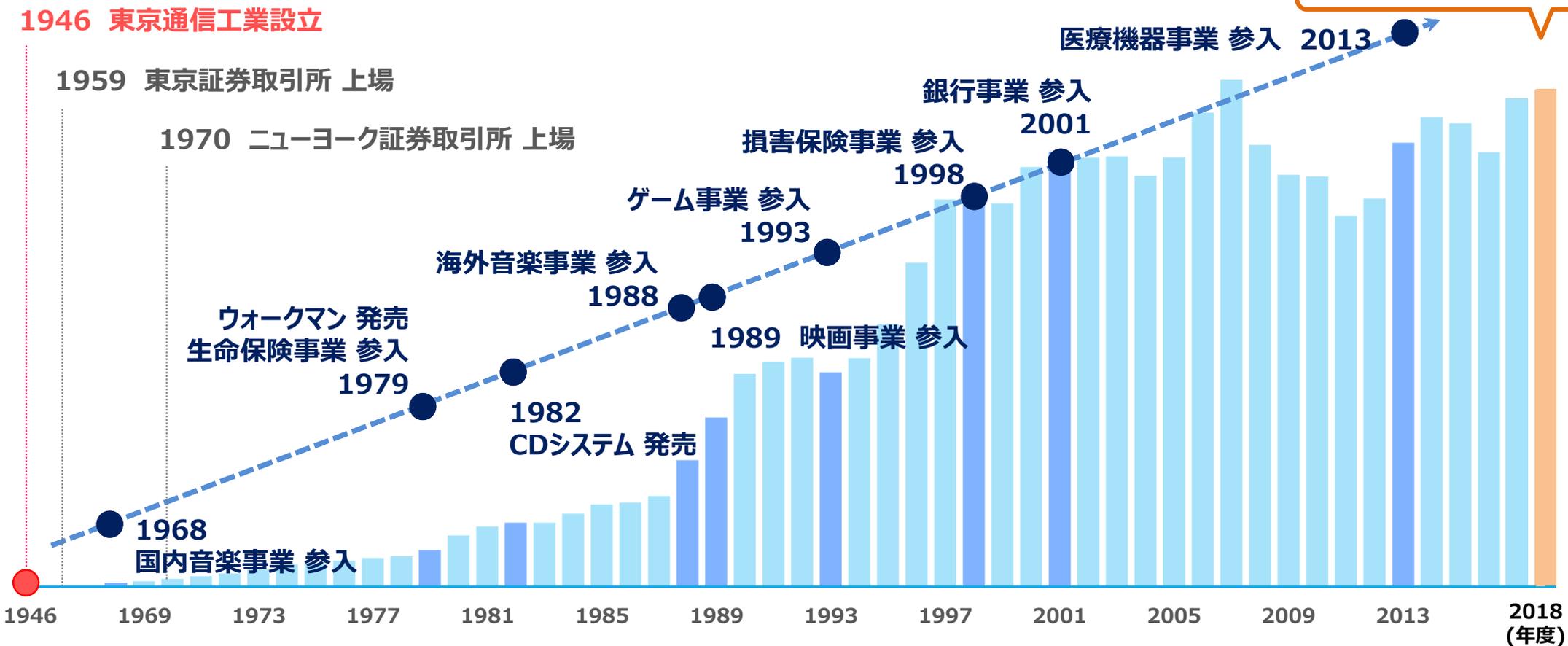
- 自由闊達にして愉快なる理想工場の建設
- 技術を通じて日本の文化に貢献する

(一部概要)

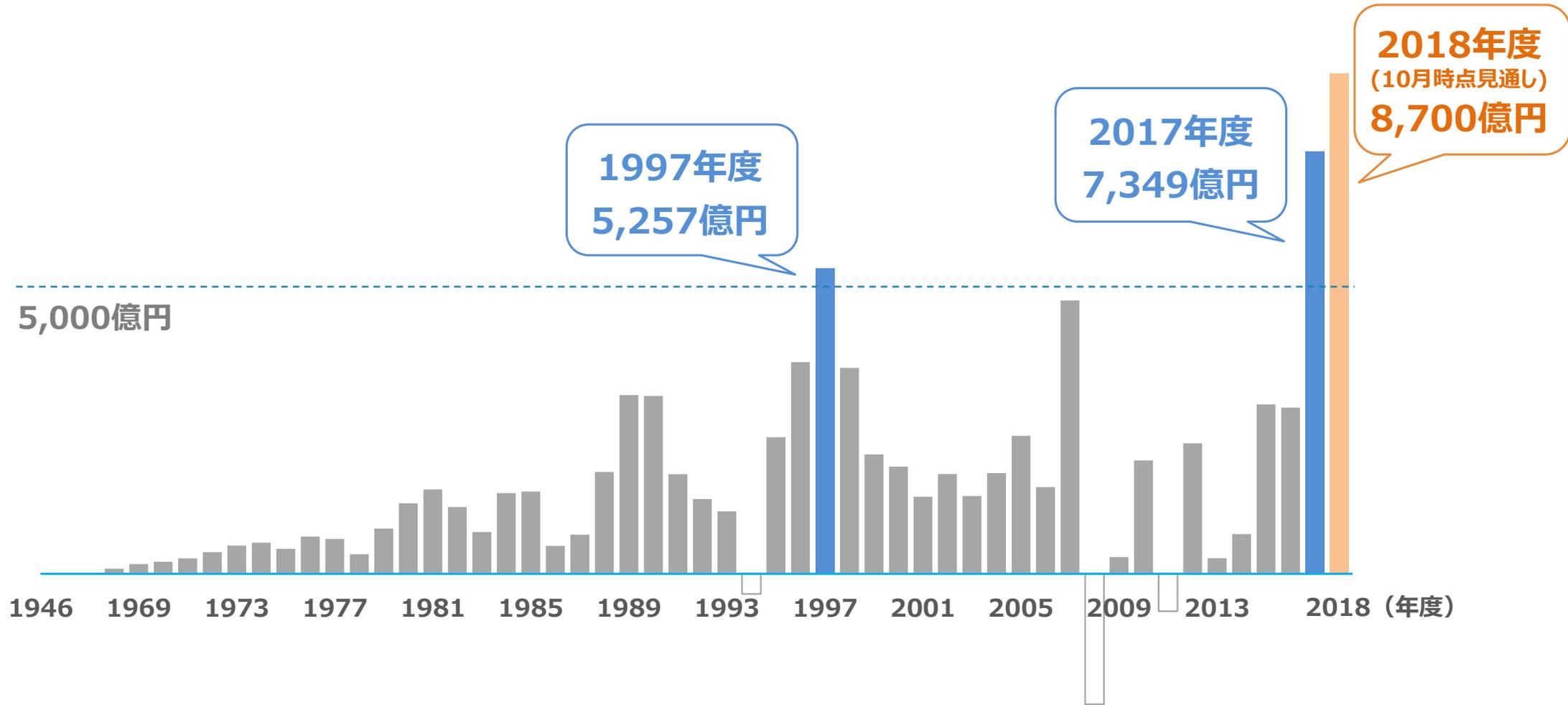


ソニーの歩み／連結売上高の推移

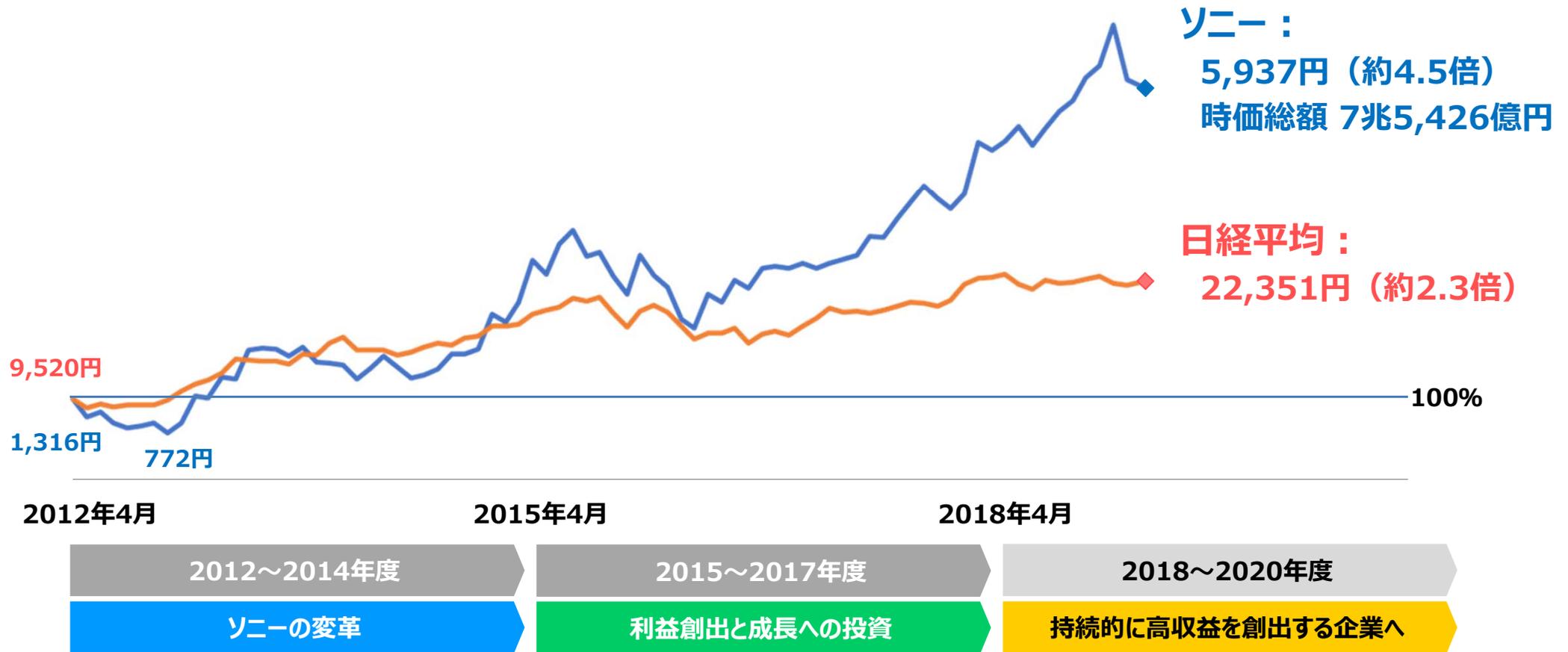
2018年度
(10月時点見通し)
8兆7,000億円



連結営業利益の推移

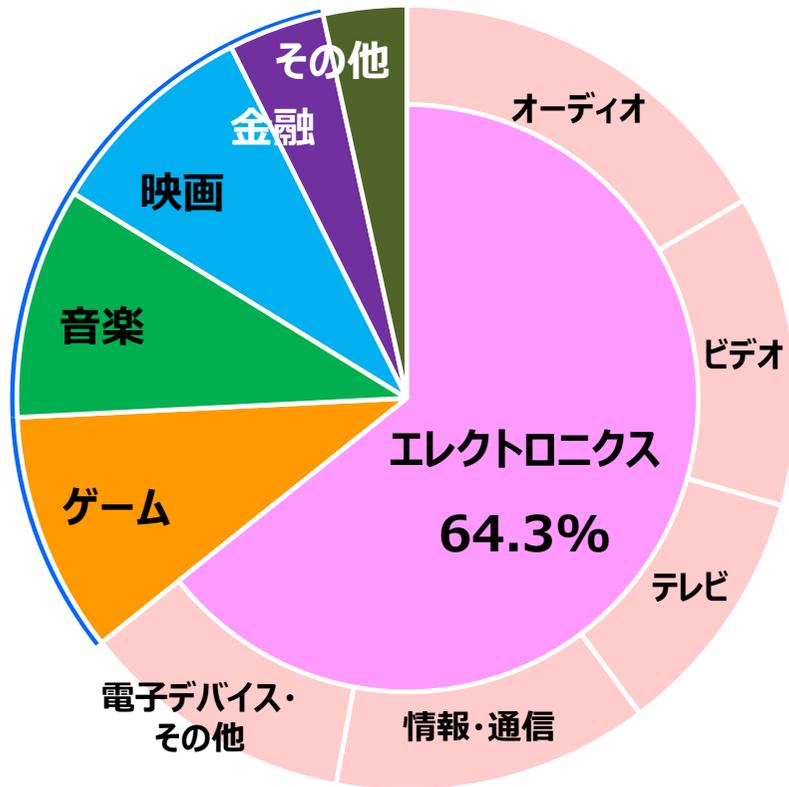


株価の推移（2012年4月末～直近）

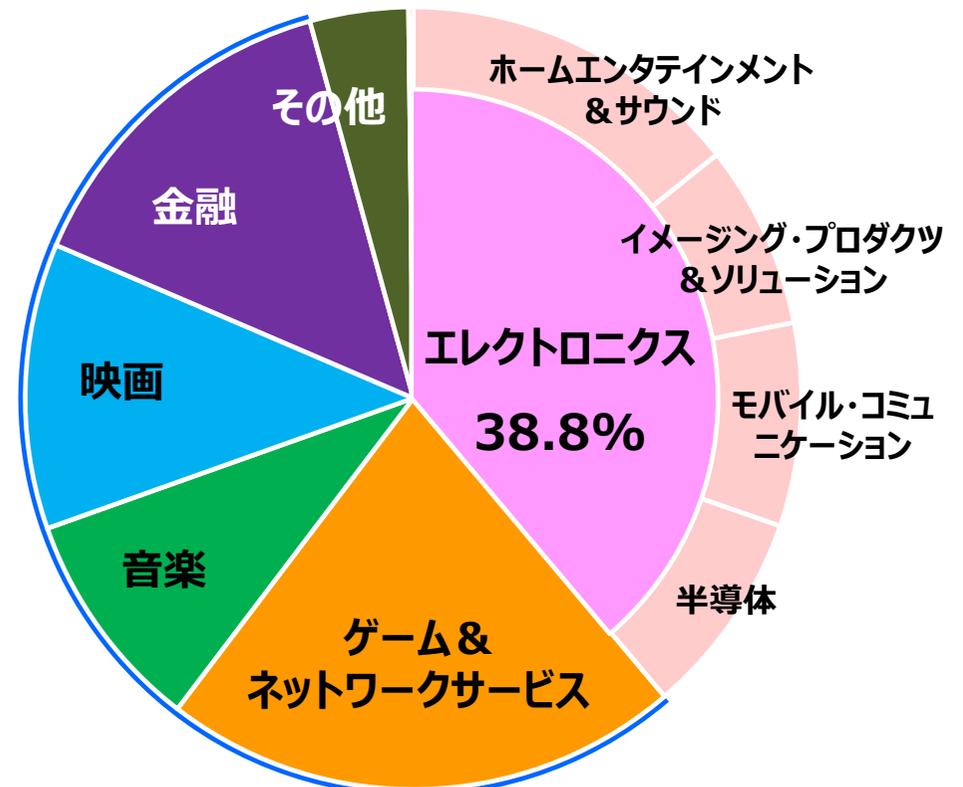


売上高構成比の比較

1997年度
6兆7,610億円



2017年度
8兆5,440億円

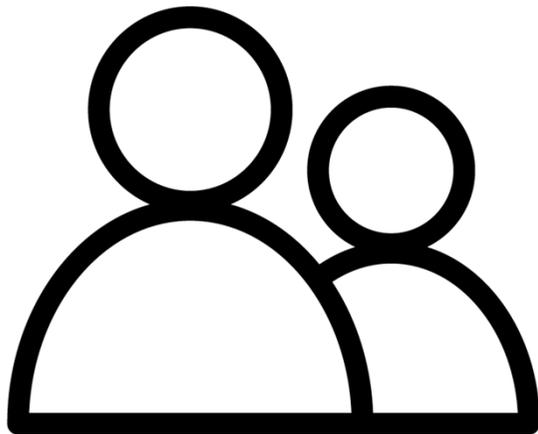


2. 中期經營戰略

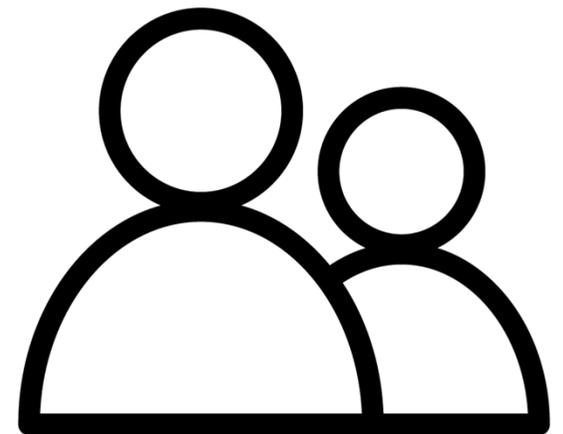
今後の経営の方向性

人に近づく

クリエイター



ユーザー



中期経営計画

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度

ソニーの変革

利益創出と
成長への投資

持続的に
高収益を
創出する企業へ

中期経営計画 数値目標

2018~2020年度

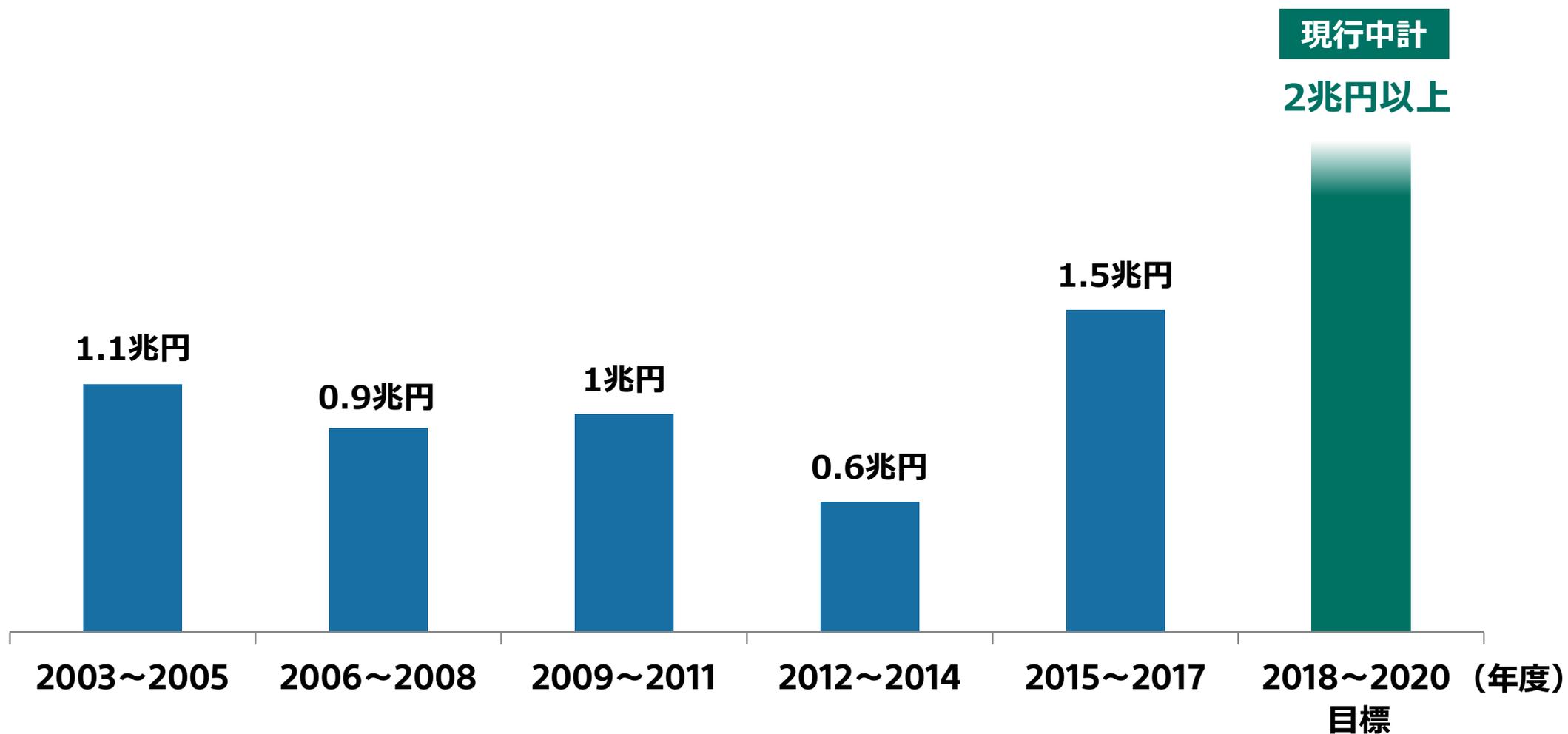
営業キャッシュフロー
3年間累計額
(金融分野を除くベース)

2兆円以上

連結株主資本利益率
(ROE)

10%以上を継続

営業キャッシュフロー 3年間累計額の推移（金融分野除く）



経営方針の基本戦略

1

映像と音を極める技術でソニーブランドの
エレクトロニクスを、安定的に高いレベルの
キャッシュを生み出す事業と位置付ける



4K有機ELテレビ

A8Fシリーズ



A9Fシリーズ ※



MASTER series

※ 2018年10月13日発売

フルサイズミラーレス一眼カメラ



α9

経営方針の基本戦略

2

**半導体のCMOSイメージセンサーの領域で
イメージング用途での世界No. 1を維持し
センシング用途でも世界No. 1を目指す**



経営方針の基本戦略

3

お客様との直接・継続的なお付き合いを通じて
安定的に収益の拡大をはかるサービスと
お客様に感動をもたらすコンテンツを強化し
共通の感動体験や関心を共有する人々の
コミュニティを創造する



SonyMusic™



本日は説明する事業領域

ゲーム&
ネットワークサービス

(G&NS)

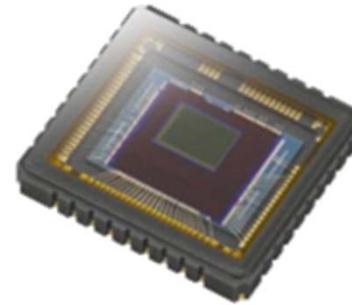


PS4™

音 楽



半 導 体



AI×ロボティクス
「医療」

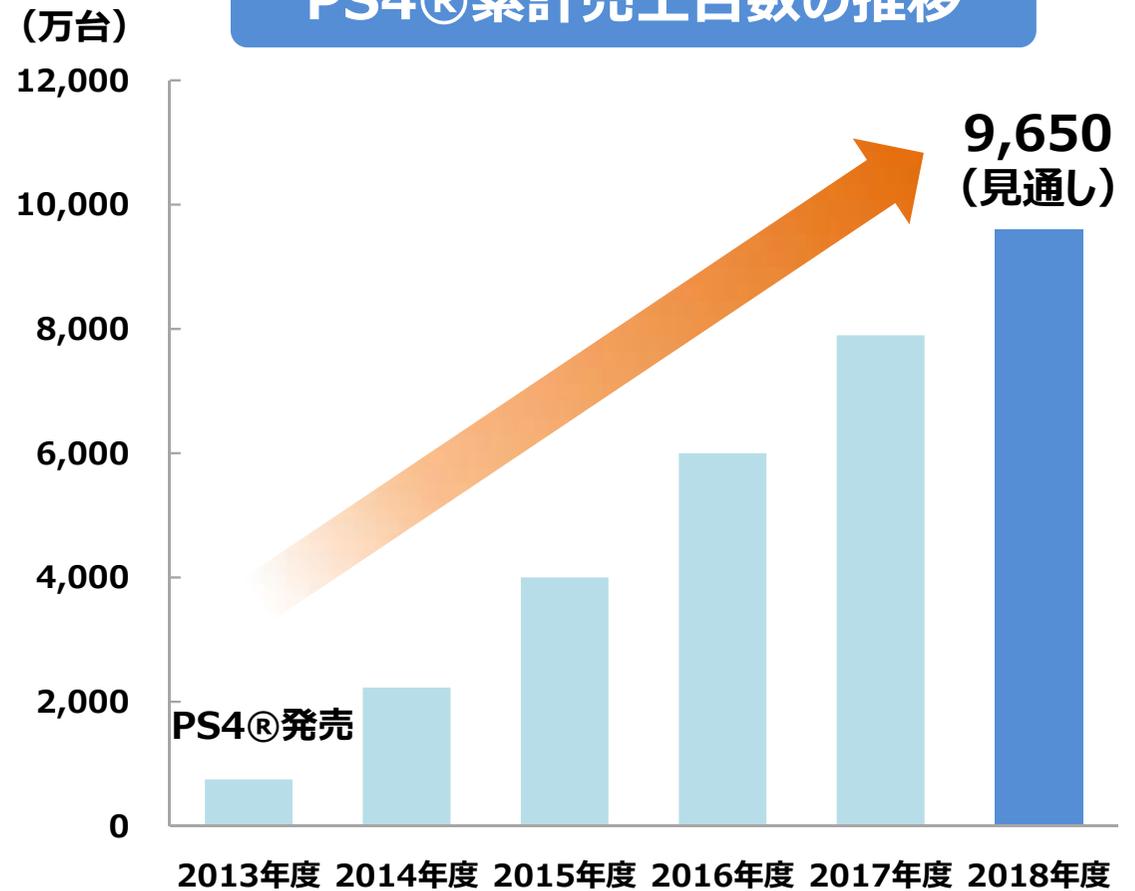


ゲーム&ネットワークサービス分野



「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)

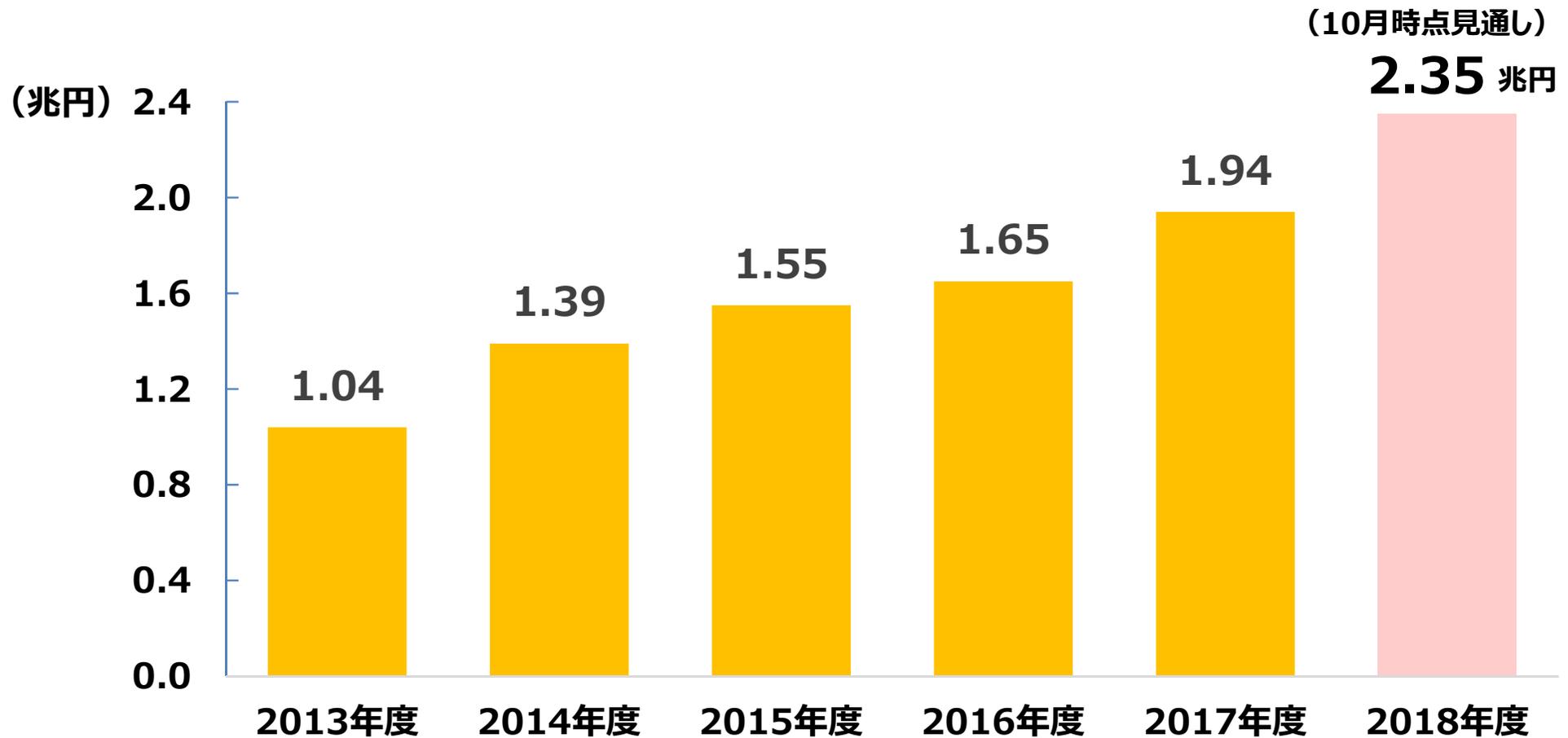
PS4®累計売上台数の推移



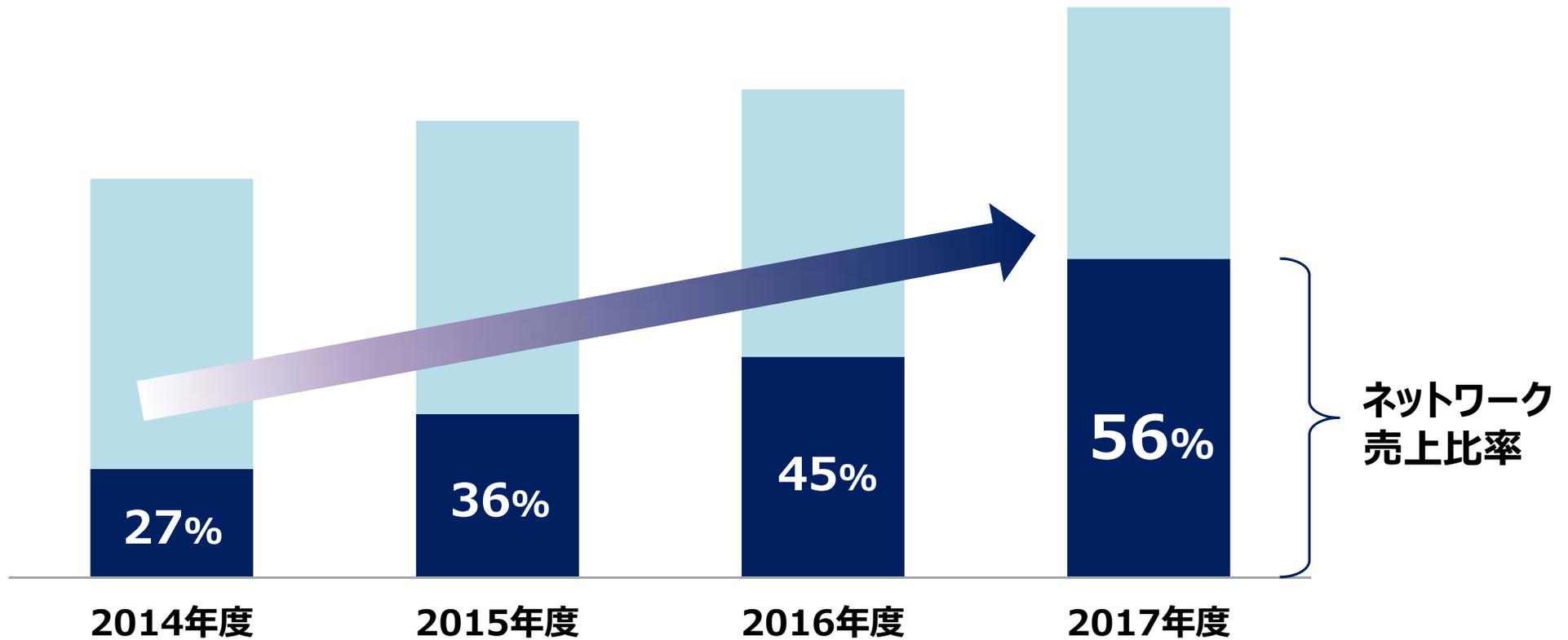
PS4® 向け 自社開発のソフトウェアタイトル



ゲーム&ネットワークサービス分野の売上高推移



ゲーム&ネットワークサービス分野の売上高に占める ネットワーク売上比率の推移

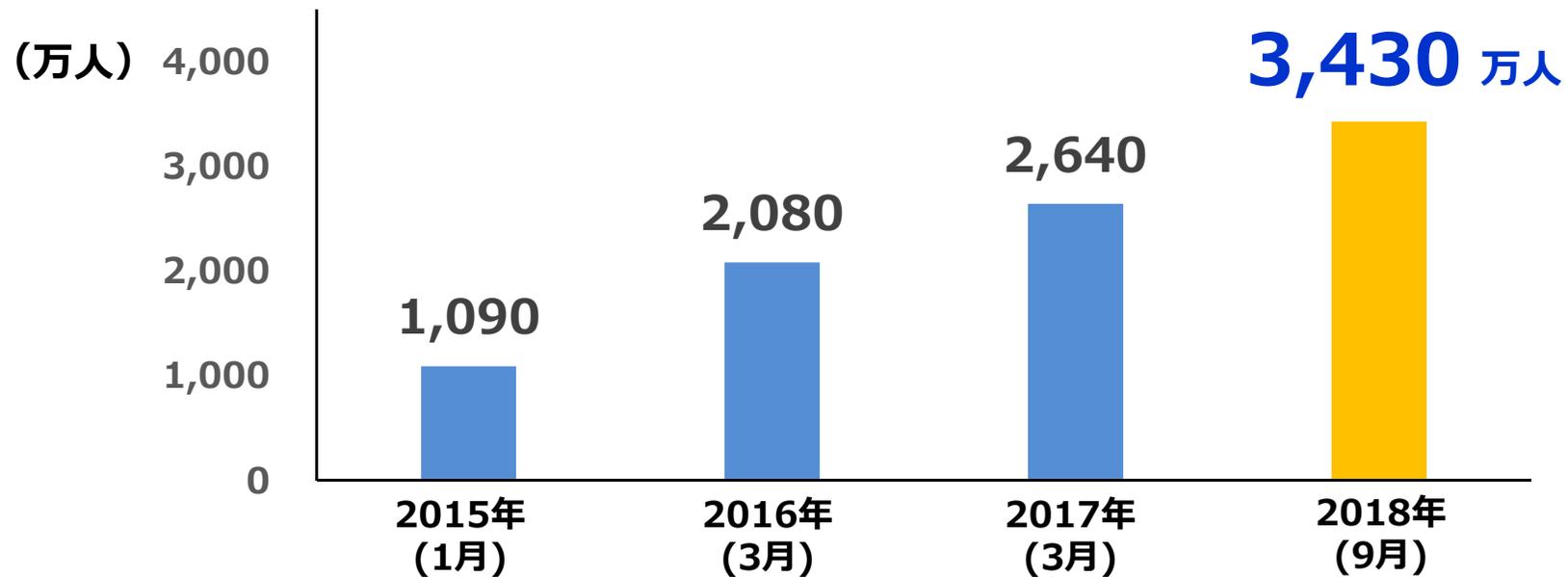


ネットワークサービスの拡大

会員制サービス（月額有料）：**PlayStation®Plus**
(プレイステーション プラス)



会員数の推移：



音楽分野

映像メディア・プラットフォーム

ソニーミュージックエンタテインメント



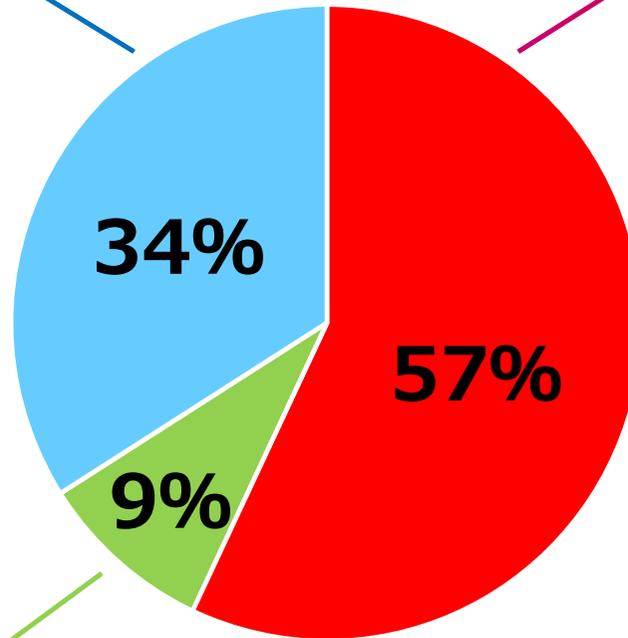
Sony Music Entertainment Inc.



音楽出版



2017年度 売上構成比



音楽制作

Sony Music Entertainment Inc.



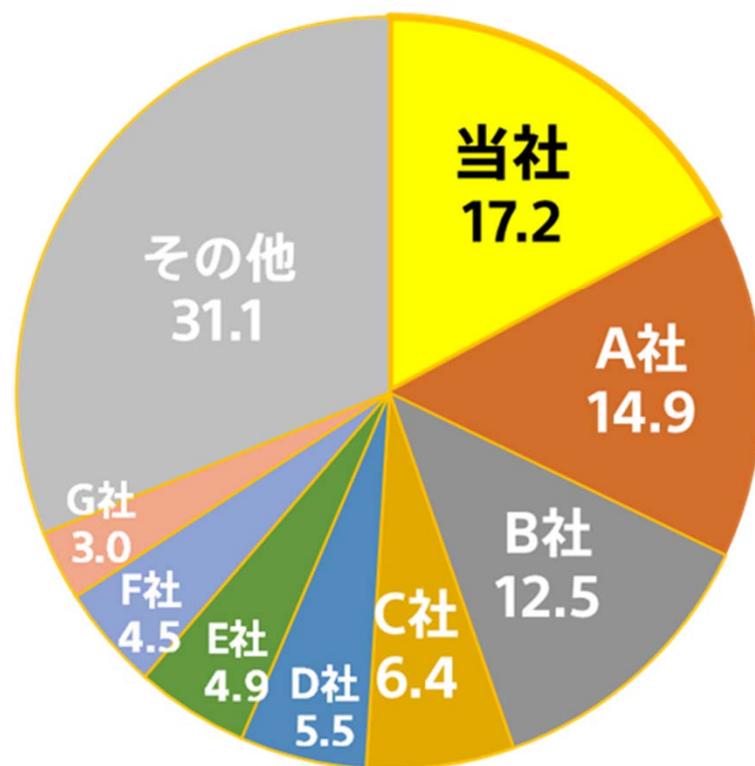
ソニーミュージックエンタテインメント



音楽市場でのシェア

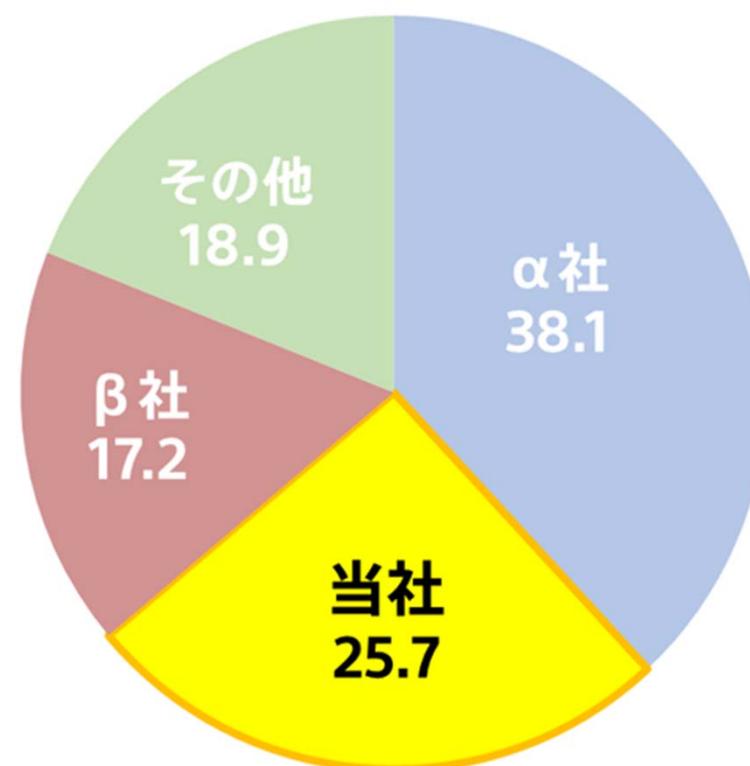
日本市場

2017.4~2018.3



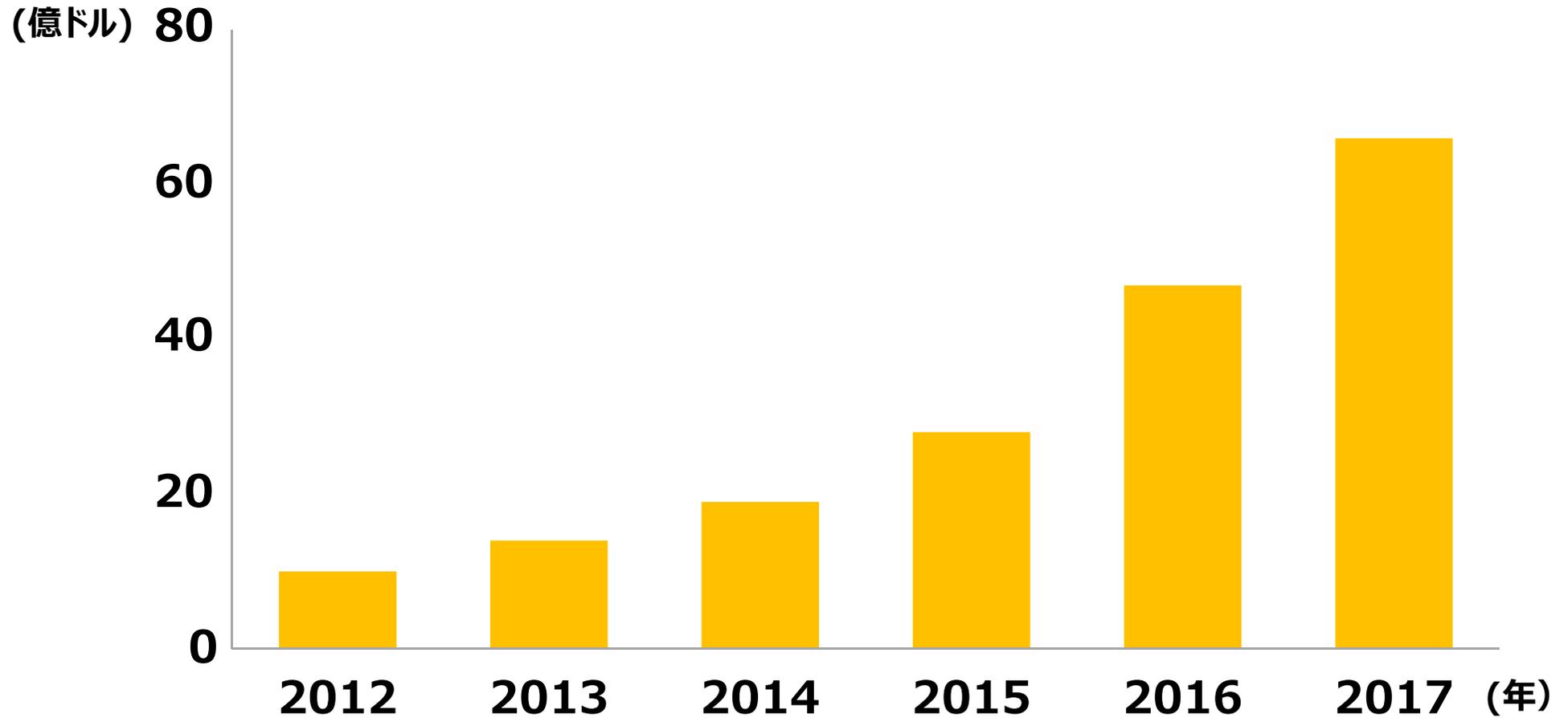
米国市場

2018.1~2018.8



(単位 : %)

定額制音楽配信サービス市場の成長



EMI Music Publishingの完全子会社化



**業界トップクラスの規模とバラエティを誇る
音楽出版カタログを保有（200万を超える楽曲）**

アニメーションへの取り組み

映画



©鈴木央・講談社 / 「劇場版 七つの大罪」製作委員会

「劇場版 七つの大罪」

モバイルゲーム



©TYPE-MOON / FGO PROJECT

「フェイト グランドオーダー」

関連商品



©東出祐一郎・TYPE-MOON / FAPC
©TYPE-MOON / FGO PROJECT

半導体分野

イメージセンサー領域を軸とした事業構造

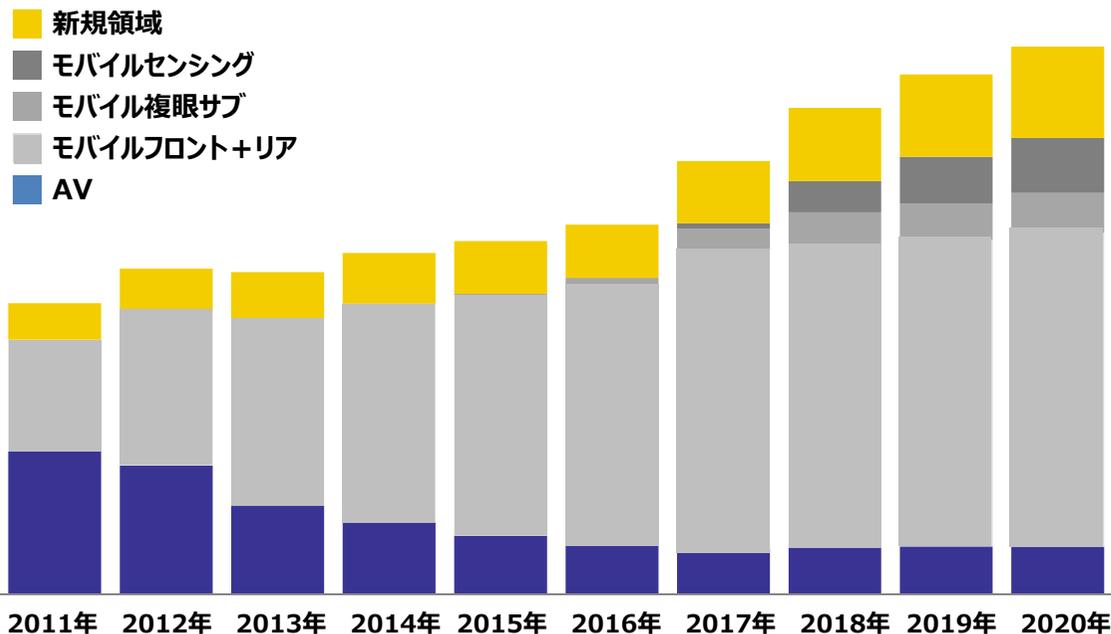


*上記の半導体事業の売上高には、イメージセンサー、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイス、光ピックアップなどが含まれています。
(過去の決算発表等で開示されている半導体の売上高には、光ピックアップなど一部の製品が含まれていないため、定義が異なります)

イメージセンサー市場の拡大見通し

モバイル（スマートフォン）領域は 複眼 + モバイルセンシング 中心に拡大 新規領域の成長が期待される市場構造

世界規模のイメージセンサー出荷金額推移イメージ ※ソニー調べ



新規領域

- ・車載：先進運転支援システム(ADAS)市場の立ち上がり
- ・工場自動化(FA)：製造スマート化で市場拡大
- ・セキュリティ：AI技術を用いた自動監視普及で市場拡大

モバイル（スマートフォン）領域

- ・複眼 + モバイルセンシング中心に市場拡大

AV領域

- ・ハイエンドセンサー市場拡大

イメージセンサーでわかること

対象物までの
距離

対象物の
移動方向、スピード

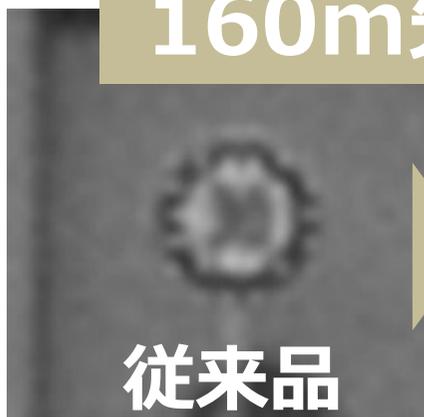
対象物の
判別

車載への取り組み

先進運転支援システム用途の 積層型CMOSイメージセンサー商品化



160m先の標識



従来品



開発品

キープレイヤーとの連携



BOSCH *DENSO*



※ロゴの並びはアルファベット順です。

新規事業領域① AI×ロボティクス

aibo

(アイボ)



- 🐾 2018年1月11日 発売
- 🐾 2018年7月 2万台を突破
- 🐾 2018年9月 米国で販売開始

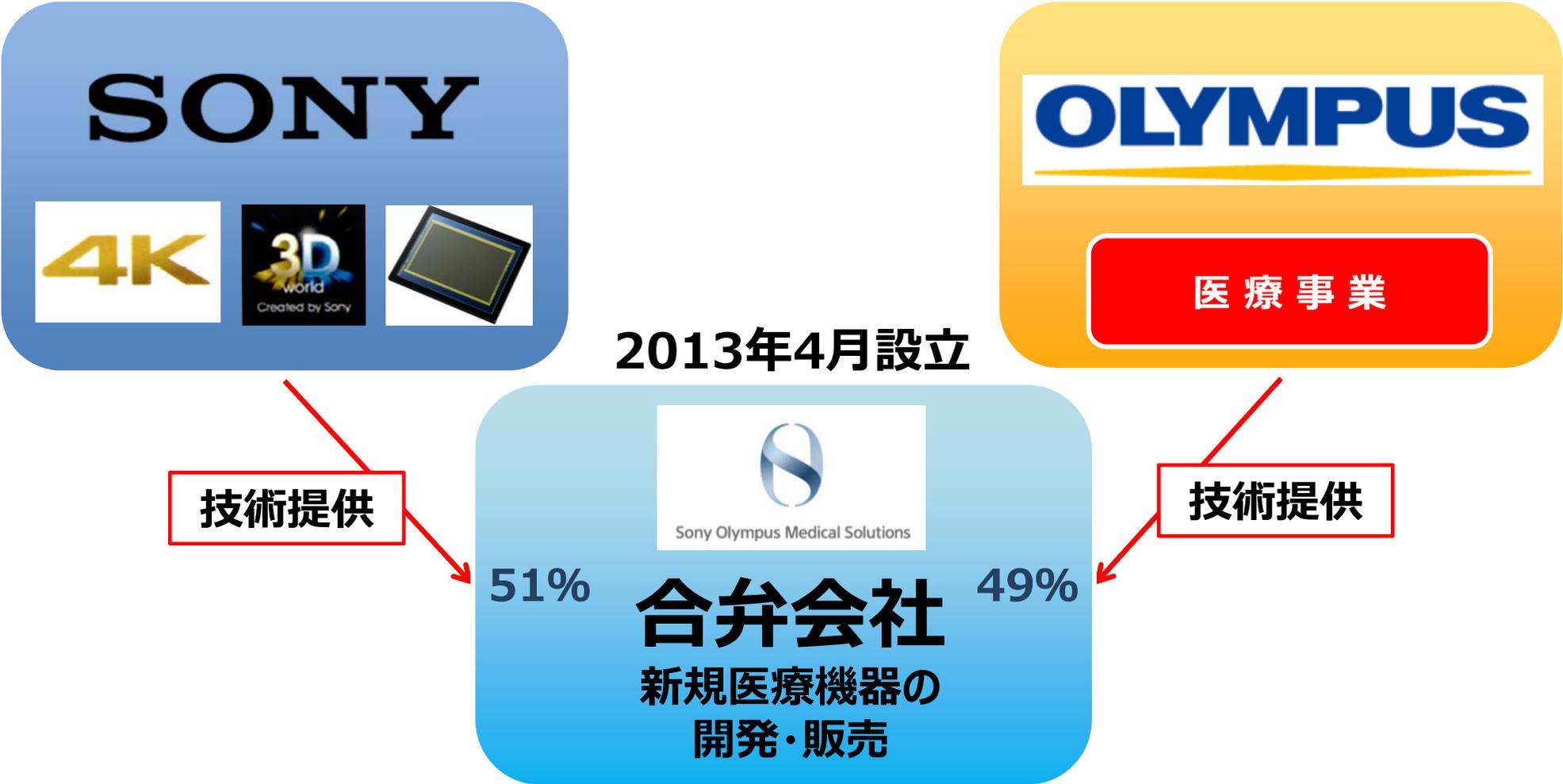
「aibo」を通じて広がるコミュニティと可能性

ソニー・ライフケア傘下の
介護付き有料老人ホームに導入

米国ユタ州の火星砂漠研究基地で
行われた火星模擬居住実験に導入



新規事業領域② 医療事業



医療事業

3社の協力により製品化

SONY

OLYMPUS

Your Vision, Our Future



Sony Olympus Medical Solutions



4K技術搭載の
外科手術用内視鏡



4Kカメラヘッド

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

医療事業



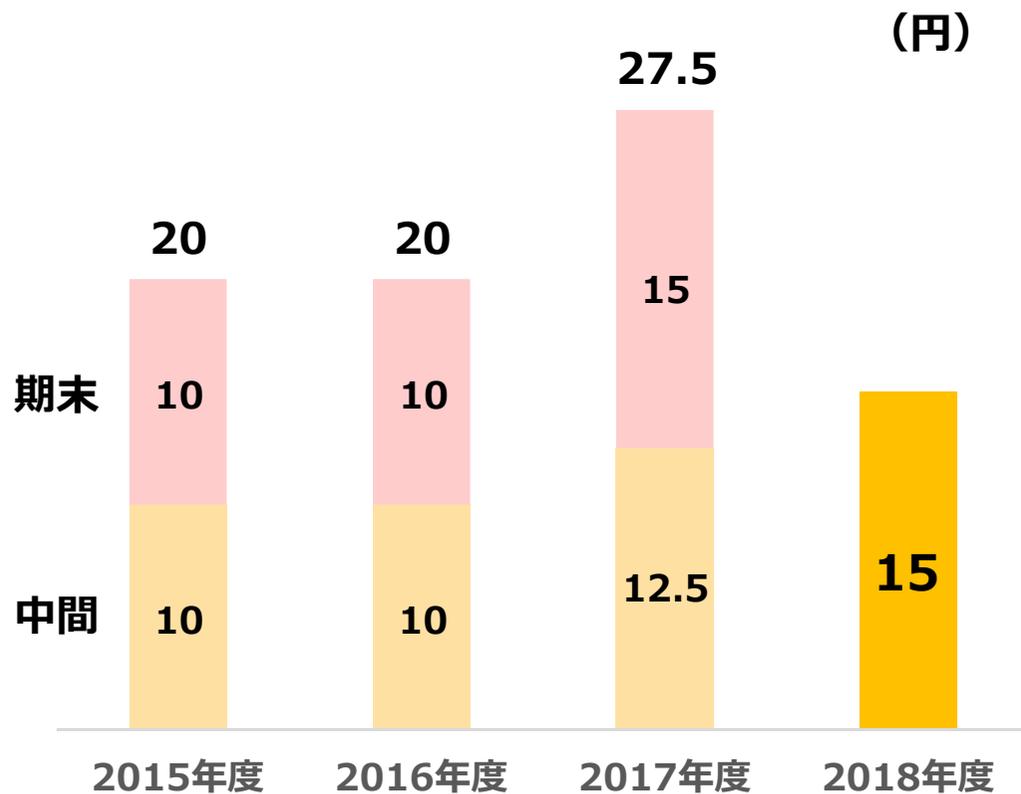
手術用顕微鏡システムORBEYE

製造販売元：オリンパスメディカルシステムズ株式会社

3. 株主還元

配当金

1株あたり配当金推移



配当方針

- ・ 利益還元は、継続的な企業価値の増大およ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、成長力の維持および競争力強化など、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

2018年 株主特典

大切に保管してください。再発行はできません。

SONY
2018年株主特典
ソニーストアクーポンプレゼント



株主の皆様にご愛用いただけるよう、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。
*2018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様が対象です。

AV商品 15%オフ	クーポン名称：株主特典AV クーポンをご利用できる商品： テレビ、カメラ、オーディオなどのAV商品
VAIO本体 3%オフ	クーポン名称：株主特典VAIO クーポンをご利用できる商品： VAIO本体 (VAIO株式会社製) *「VAIO」はVAIO株式会社の登録商標です。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の販売代理店です。 Xperia™スマートフォン、プレイステーション、aiboなど一部商品には利用できません。 詳細は4頁の「クーポンご利用にあたってのQ&A」をご覧ください。

クーポン番号

*クーポンのご登録やご利用方法は1頁～3頁をご覧ください。

利用期間	2018年5月29日(火)～2019年5月31日(金)
利用回数	各クーポンとも5回ずつ利用可能
利用可能店	ソニーストア オンライン(ソニー公式通販サイト) ソニーストア 各店舗(銀座・札幌・名古屋・大阪・福岡天神) ソニーショップ(e-ソニーショップVAIO展示店)

**内容： AV商品 15% OFFクーポン
VAIO本体 3% OFFクーポン
(ソニーストアで各5回、利用可)**

**対象： 2018年3月31日現在で
100株以上ご所有の株主様
(毎年5月下旬頃に送付予定)**

(詳細URL) http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/faq/stock_general.html

ご参考

2018年度 第2四半期（3カ月）連結業績

	2017年度 第2四半期	2018年度 第2四半期	前年同期比	(億円)
売上高及び営業収入	20,625	21,828	+1,202 億円 (+6%)	
営業利益	2,042	2,395	+353 億円 (+17%)	
税引前利益	1,986	2,464	+478 億円 (+24%)	
当社株主に帰属する四半期純利益	1,309	1,730	+421 億円 (+32%)	
普通株式1株当たり当社株主に 帰属する四半期純利益(希薄化後)	101.35円	133.43円	+32.08 円	
構造改革費用*1	16	37	+131%	
固定資産の増加額*2	758	693	△9%	
減価償却費及び償却費*3	867	856	△1%	
研究開発費	1,088	1,165	+7%	
平均為替レート				
1米ドル	111.0円	111.5円		
1ユーロ	130.4円	129.7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（次頁以降も同じ）。

*2 企業結合により生じた無形固定資産増加額は含まず（次頁以降も同じ）。

*3 無形固定資産と繰延保険契約費の償却費を含む（次頁以降も同じ）。

2018年度 上半期（6カ月）連結業績

	2017年度 上半期	2018年度 上半期	前年同期比	(億円)
売上高及び営業収入	39,206	41,364	+2,157 億円 (+6%)	
営業利益	3,618	4,345	+727 億円 (+20%)	
税引前利益	3,475	5,585	+2,110 億円 (+61%)	
当社株主に帰属する四半期純利益	2,117	3,994	+1,877 億円 (+89%)	
普通株式1株当たり当社株主に 帰属する四半期純利益(希薄化後)	164.06円	308.17円	+144.11 円	
構造改革費用	40	50	+24%	
固定資産の増加額	1,432	1,323	△8%	
減価償却費及び償却費	1,700	1,718	+1%	
研究開発費	2,106	2,240	+6%	
平均為替レート				
1米ドル	111.1円	110.3円		
1ユーロ	126.3円	129.9円		

2018年度 第2四半期（3カ月）セグメント別業績

(億円)		2017年度 第2四半期	2018年度 第2四半期	前年同期比	為替影響
ゲーム& ネットワークサービス(G&NS)	売上高	4,332	5,501	+1,169	+2
	営業利益	548	906	+359	△6
音楽	売上高	2,066	2,039	△27	+5
	営業利益	325	315	△10	
映画	売上高	2,440	2,409	△31	+9
	営業利益	77	235	+158	
ホームエンタテインメント& サウンド(HE&S)	売上高	3,009	2,749	△260	△59
	営業利益	244	245	+1	△60
イメージング・プロダクツ& ソリューション(IP&S)	売上高	1,567	1,639	+72	△6
	営業利益	189	218	+29	△6
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	1,720	1,178	△542	△15
	営業利益	△25	△298	△274	+12
半導体	売上高	2,284	2,544	+261	+9
	営業利益	494	479	△14	+6
金融	金融ビジネス収入	2,792	3,535	+742	
	営業利益	366	392	+26	
その他	売上高	1,128	891	△237	
	営業利益	△0	50	+51	
全社(共通)及び セグメント間取引消去	売上高	△713	△657	+56	
	営業利益	△175	△147	+27	
連結	売上高	20,625	21,828	+1,202	
	営業利益	2,042	2,395	+353	

2018年度 上半期（6カ月）セグメント別業績

(億円)		2017年度 上半期	2018年度 上半期	前年同期比	為替影響
ゲーム & ネットワークサービス(G&NS)	売上高	7,813	10,222	+2,409	+61
	営業利益	725	1,741	+1,016	+39
音楽	売上高	3,751	3,853	+102	△13
	営業利益	575	636	+61	
映画	売上高	4,498	4,160	△339	△24
	営業利益	△18	159	+177	
ホームエンタテインメント & サウンド(HE&S)	売上高	5,578	5,470	△108	△50
	営業利益	470	418	△51	△48
イメージング・プロダクツ & ソリューション(IP&S)	売上高	3,124	3,281	+157	+17
	営業利益	421	479	+58	+9
モバイル・コミュニケーション(MC)	売上高	3,532	2,503	△1,029	△17
	営業利益	12	△406	△417	+30
半導体	売上高	4,326	4,567	+241	△20
	営業利益	1,048	771	△277	△17
金融	金融ビジネス収入	5,824	6,887	+1,063	
	営業利益	828	797	△31	
その他	売上高	2,221	1,720	△500	
	営業利益	△83	53	+136	
全社(共通)及びセグメント間取引消去	売上高	△1,460	△1,299	+161	
	営業利益	△360	△304	+56	
連結	売上高	39,206	41,364	+2,157	
	営業利益	3,618	4,345	+727	

2018年度 連結業績見通し

	2017年度	7月時点 2018年度見通し	10月時点 2018年度見通し	7月時点比増減	(億円)
売上高及び営業収入	85,440	86,000	87,000	+1,000 億円 (+1%)	
営業利益	7,349	6,700	8,700	+2,000 億円 (+30%)	
税引前利益	6,990	7,600	9,750	+2,150 億円 (+28%)	
当社株主に帰属する当期純利益*1	4,908	5,000	7,050	+2,050 億円 (+41%)	
構造改革費用	224	220	270	+23%	
固定資産の増加額	3,321	3,600	3,600	-	
減価償却費及び償却費	3,614	3,600	3,600	-	
研究開発費	4,585	4,700	4,700	-	
金融分野を除く連結ベース 営業キャッシュ・フロー*2	7,717	-	8,300	-	
為替レート	実績レート	前提レート (FY18 2Q-4Q)	前提レート (FY18 2H)	1株当たり配当金	
1米ドル	110.9円	110円前後	112円前後	中間	15円
1ユーロ	129.7円	127円前後	132円前後	期末	未定

2018年度 セグメント別業績見通し

(億円)		2017年度	7月時点 2018年度見通し	10月時点 2018年度見通し	7月時点比 増減
ゲーム& ネットワークサービス(G&NS)	売上高	19,438	21,800	23,500	+1,700
	営業利益	1,775	2,500	3,100	+600
音楽	売上高	8,000	7,600	8,200	+600
	営業利益	1,278	1,150	2,300	+1,150
映画	売上高	10,111	9,900	10,000	+100
	営業利益	411	440	500	+60
ホームエンタテインメント& サウンド(HE&S)	売上高	12,227	11,500	11,500	-
	営業利益	858	860	860	-
イメージング・プロダクツ& ソリューション(IP&S)	売上高	6,559	6,700	6,800	+100
	営業利益	749	780	810	+30
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	7,237	6,100	5,100	△1,000
	営業利益	△276	△300	△950	△650
半導体	売上高	8,500	8,900	9,100	+200
	営業利益	1,640	1,200	1,400	+200
金融	金融ビジネス収入	12,284	12,700	12,700	-
	営業利益	1,789	1,700	1,700	-
その他、全社(共通)及び セグメント間取引消去	営業利益	△876	△1,630	△1,020	+610
連結	売上高	85,440	86,000	87,000	+1,000
	営業利益	7,349	6,700	8,700	+2,000

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、これら業績見通しのみにも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
- (2) 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
- (3) 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
- (4) ソニーと他社との買収、合併、投資、資本的支出、構造改革その他戦略的施策の成否を含む(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
- (5) ソニーや外部の供給業者、サービスプロバイダやビジネスパートナ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、及び消費者の関心が高まっている企業の社会的責任に関連するものを含む)
- (6) ソニーが継続的に、大きな成長可能性を持つ製品、サービス、及び市場動向を見極め、研究開発に十分な資源を投入し、投資及び資本的支出の優先順位を正しくつけて行き、技術開発や生産能力のために必要なものも含め、これらの投資及び資本的支出を回収することができること
- (7) ソニーの製品及びサービスに使用される部品、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、マーケティング及び販売、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
- (8) 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
- (9) 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低下の状況下においても、ソニーが事業運営及び流動性の必要条件を充足させられること
- (10) 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
- (11) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上や生産コストを計上し、又は資産・負債及び業績を表示する際に使用する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (12) ソニーが、高い能力を持った人材を採用、確保できるとともに、それらの人材と良好な関係を維持できること
- (13) ソニーが、知的財産の不正利用や窃取を防止し、知的財産に関するライセンス取得や更新を行い、第三者が保有する知的財産をソニーの製品やサービスが侵害しているという主張から防御できること
- (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) 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) 大規模な災害などに関するリスク
- (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や従業員や顧客の個人を特定できる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) 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

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。重要なリスク及び不確実な要素については、ソニーの最新の有価証券報告書又は米国証券取引委員会に提出された最新の年次報告書(Form 20-F)も合わせてご参照ください。

SONY

