

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

2019年3月16日

本日の内容

1. ソニーの概要

2. 中期経営戦略

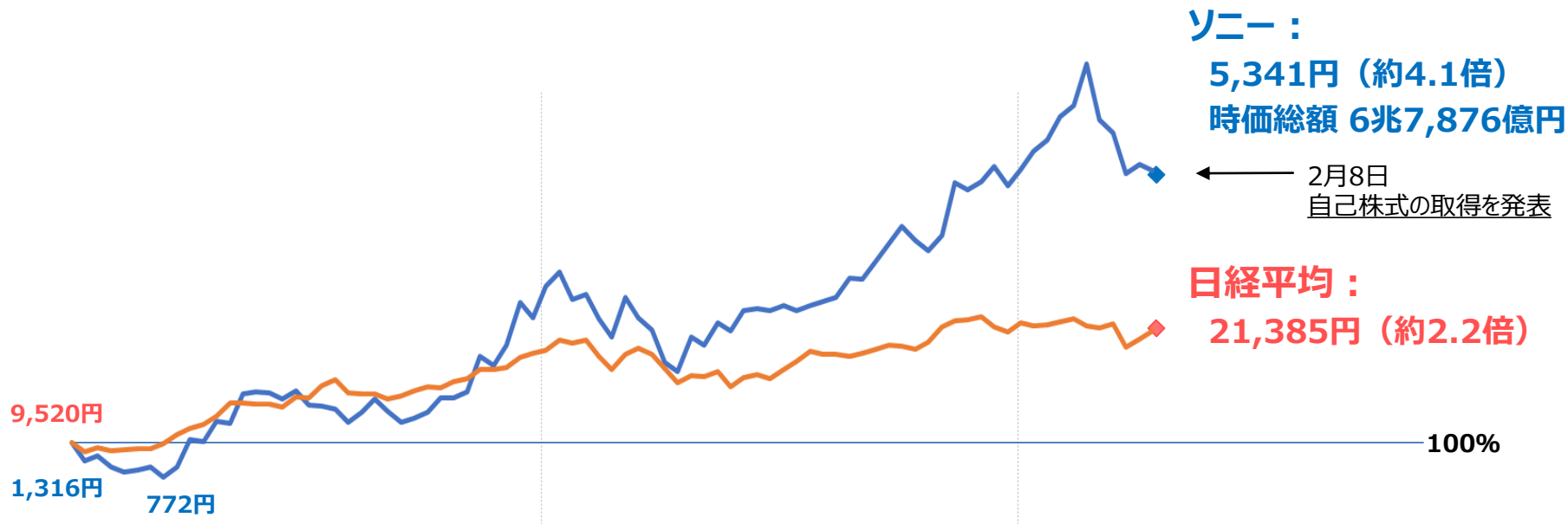
3. 株主還元

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	6兆7,876億円 (2019年2月末)
株価	5,341円 (2019年2月末)
証券コード	6758

株価の推移（2012年4月末～2019年2月末）



2012年4月

2015年4月

2018年4月

2012～2014年度

ソニーの変革

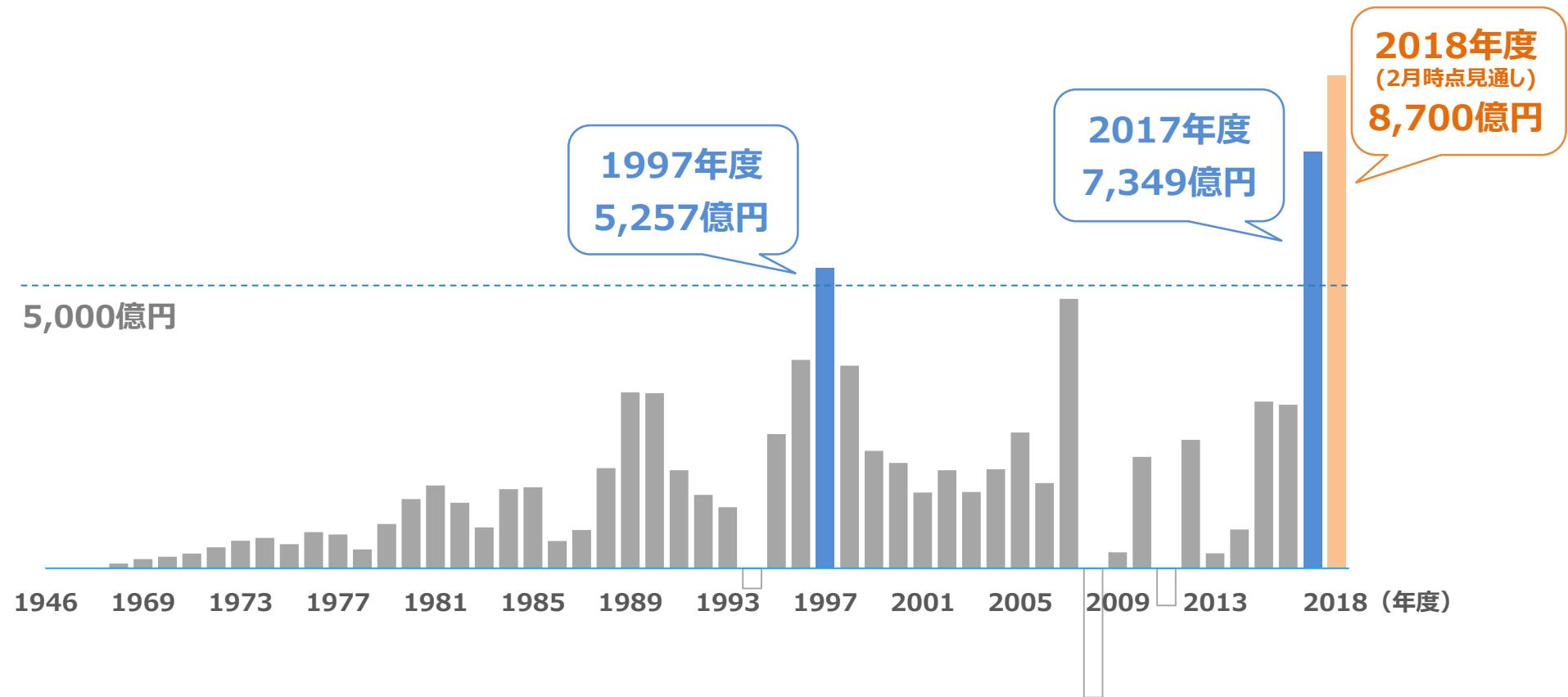
2015～2017年度

利益創出と成長への投資

2018～2020年度

持続的に高収益を創出する企業へ

連結営業利益の推移



ソニーの原点



盛田 昭夫

井深 大

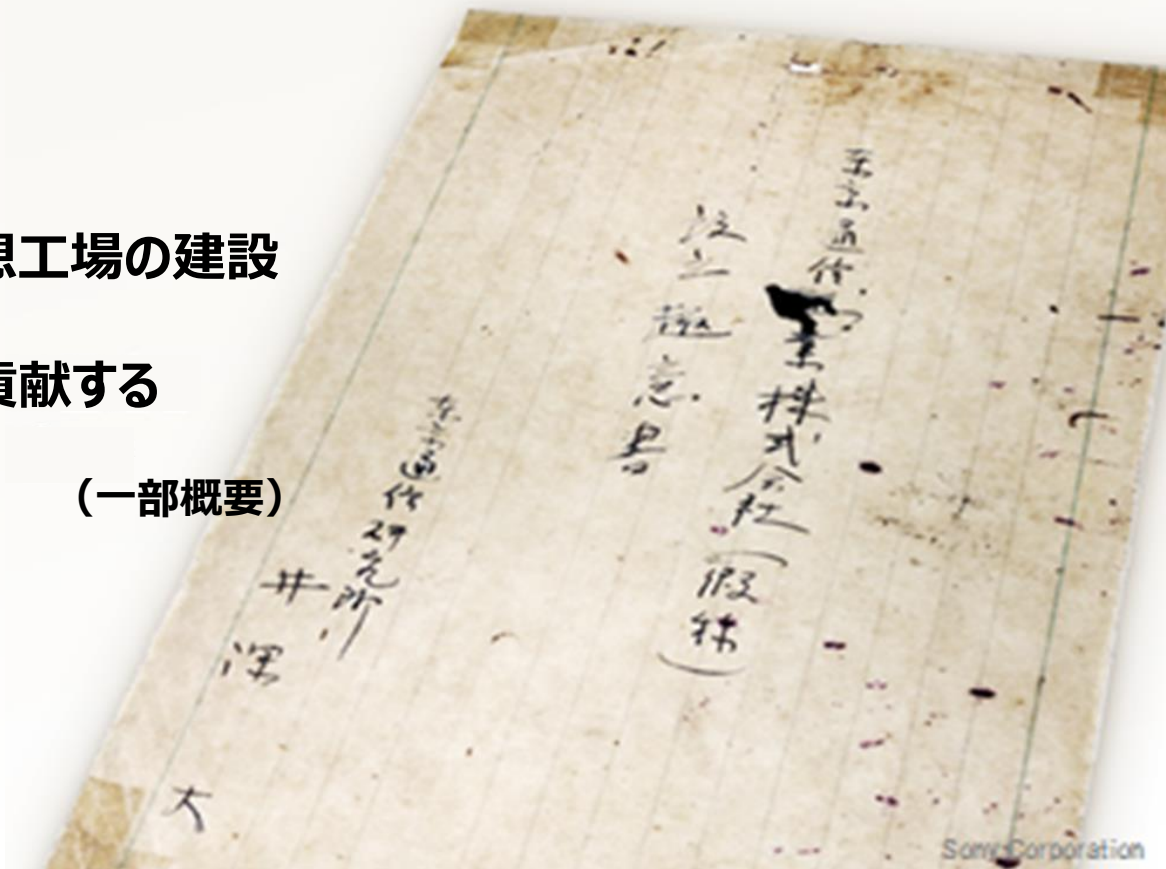
1946(昭和21)年5月
東京通信工業 設立

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)



ソニーの存在意義:創造力と技術力

SONY

Purpose

存在意義

クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。

ソニーの歩み／連結売上高の推移

2018年度
(2月時点見通し)
8兆5,000億円

1946 東京通信工業設立

1959 東京証券取引所 上場

1970 ニューヨーク証券取引所 上場

ウォークマン 発売
生命保険事業 参入
1979

海外音楽事業 参入
1988

1982
CDシステム 発売

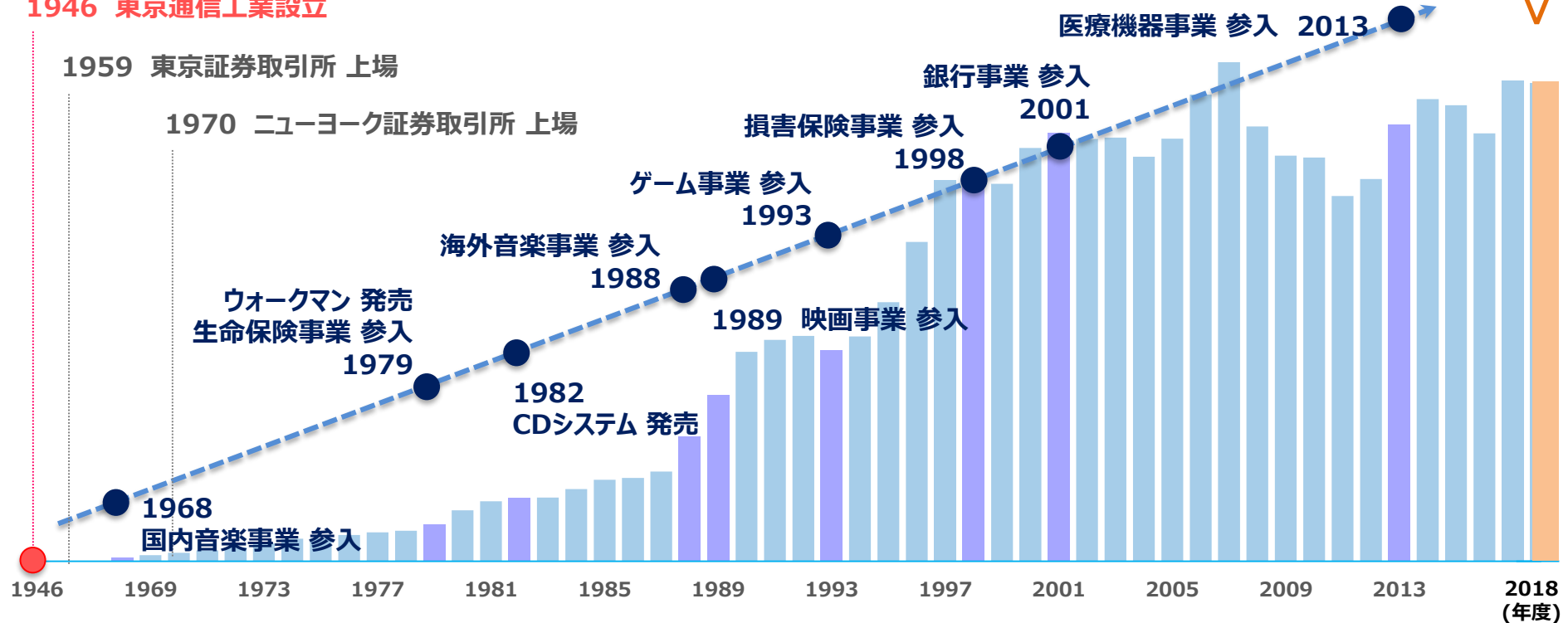
ゲーム事業 参入
1993

1989 映画事業 参入

損害保険事業 参入
1998

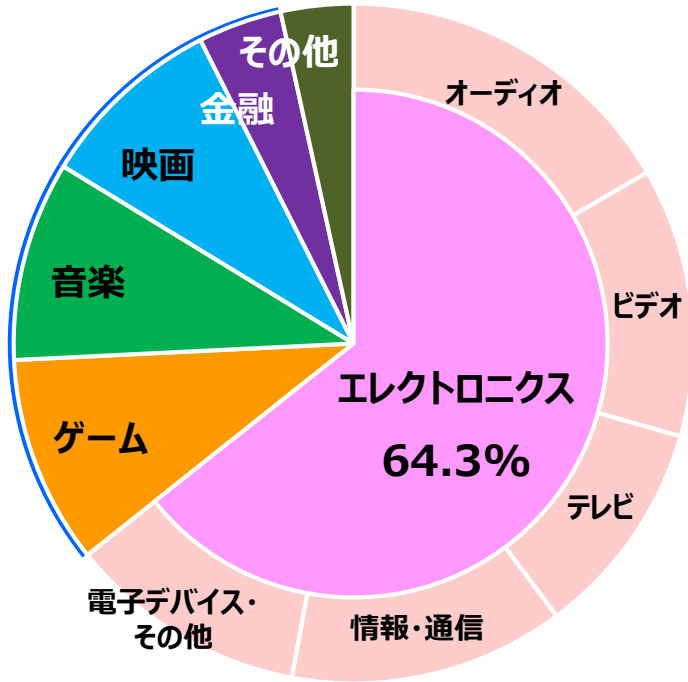
銀行事業 参入
2001

医療機器事業 参入 2013

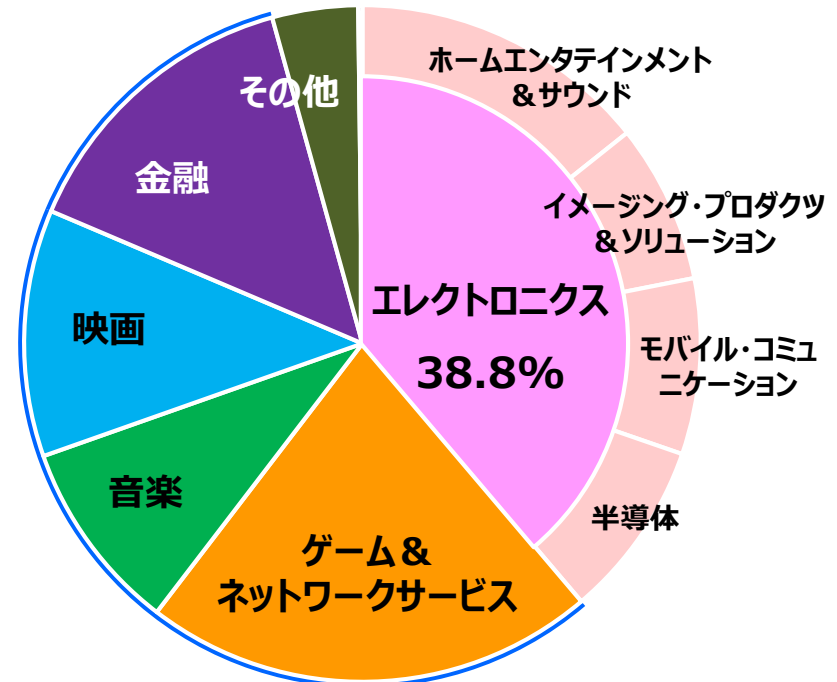


売上高構成比の比較

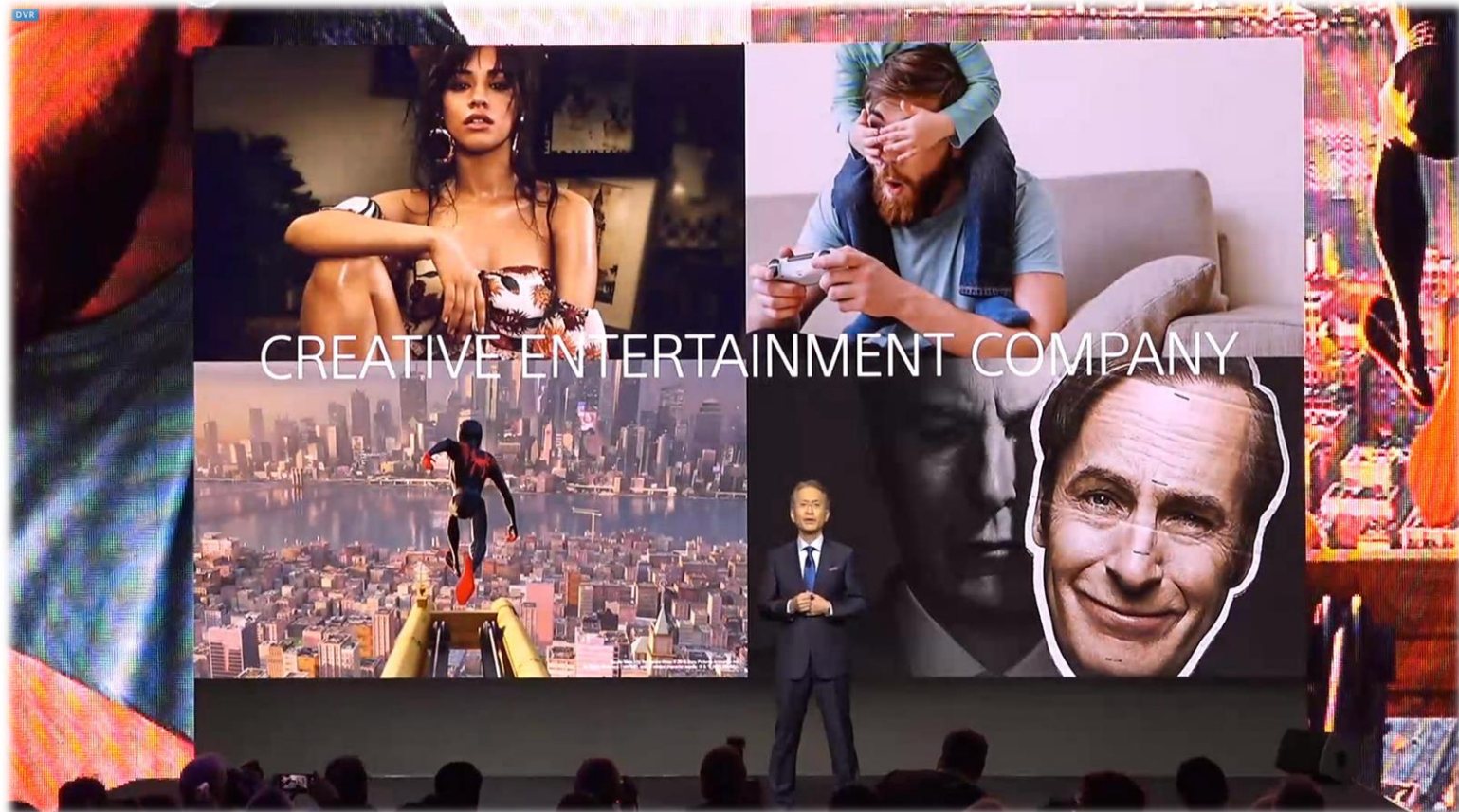
1997年度
6兆7,610億円



2017年度
8兆5,440億円



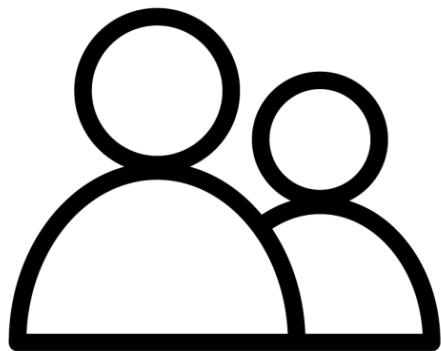
クリエイティブエンタテインメントカンパニー



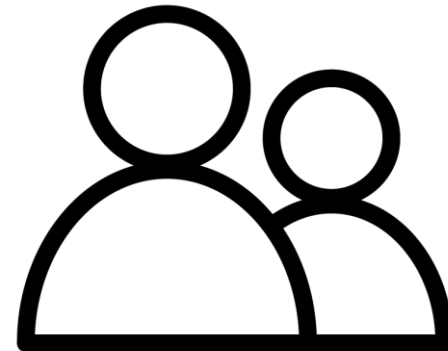
今後の経営の方向性

人に近づく

クリエイター



ユーザー



新製品のご紹介

MASTER series

8K液晶テレビ : Z9G



(85型、98型)

4K有機ELテレビ : A9G



(55型、65型、77型)

2. 中期經營戰略

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

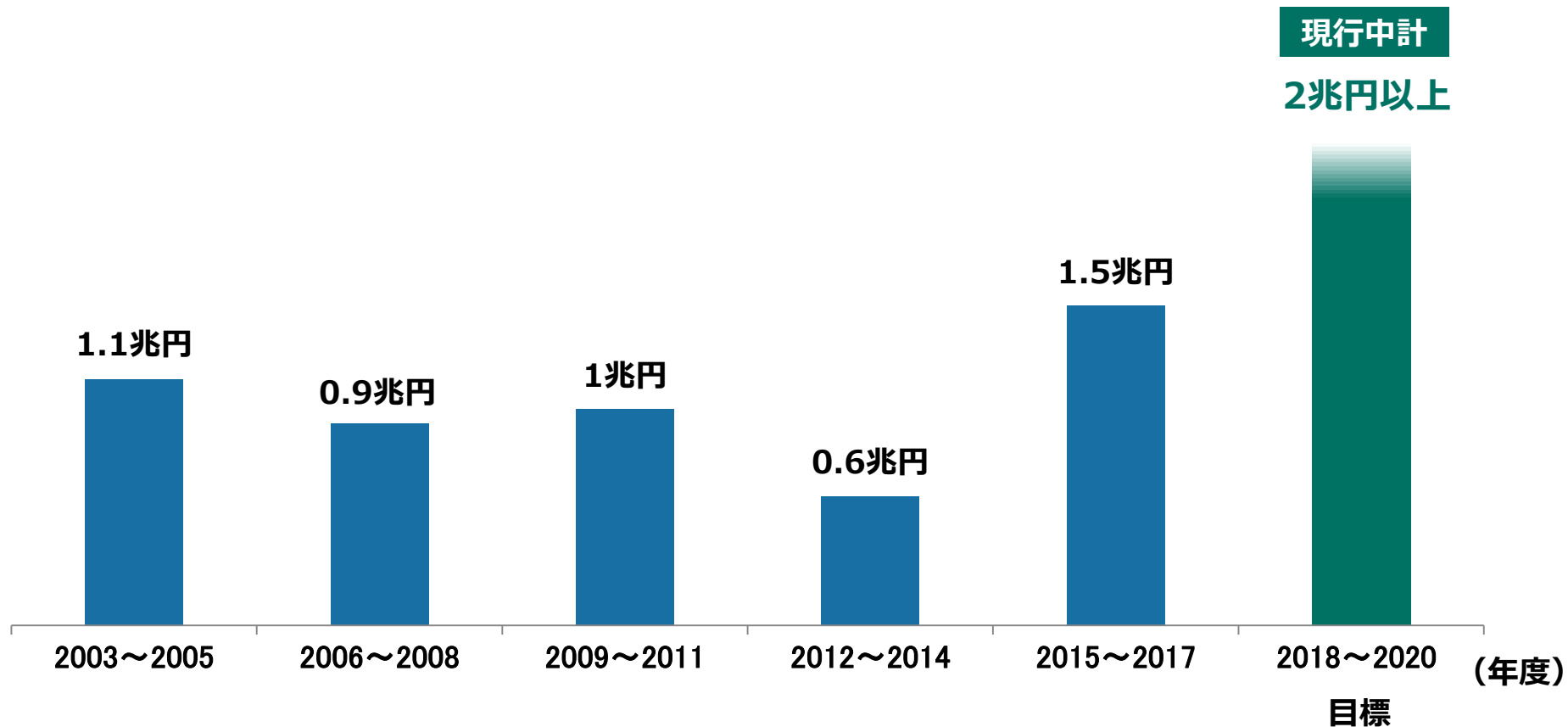
営業キャッシュフロー
3年間累計額
(金融分野を除くベース)

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）



本日まで説明する事業領域

ゲーム&
ネットワークサービス

(G&NS)



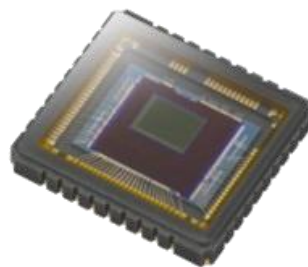
PS4™

音 楽



EMI
MUSIC PUBLISHING

半 導 体



AI×ロボティクス
「医療」

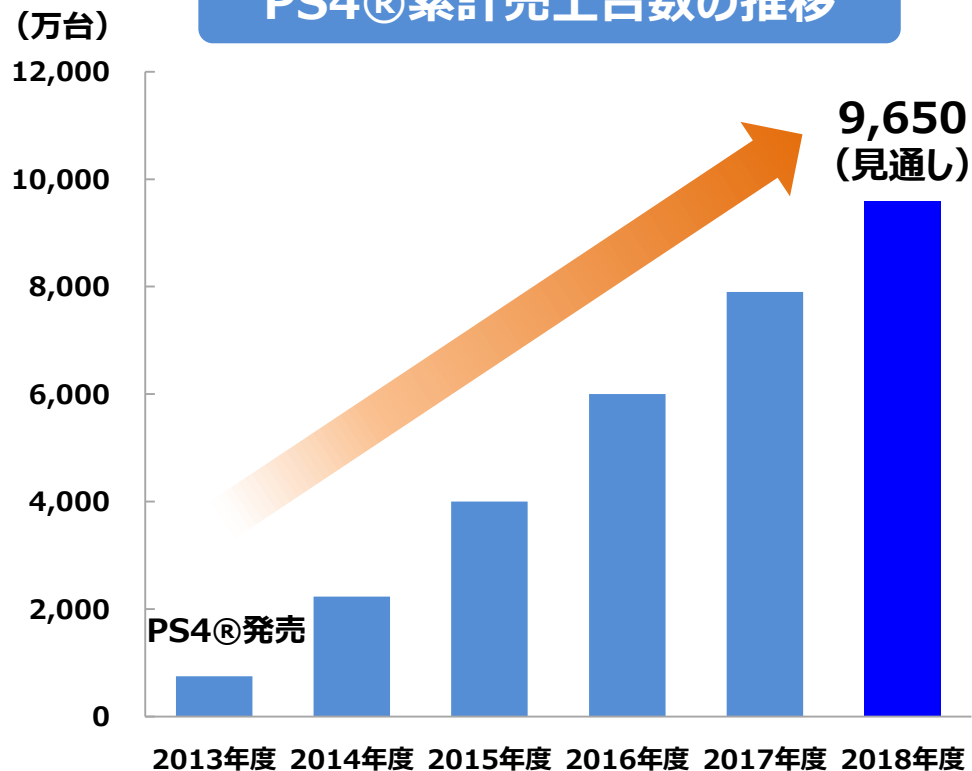


ゲーム&ネットワークサービス分野



「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)

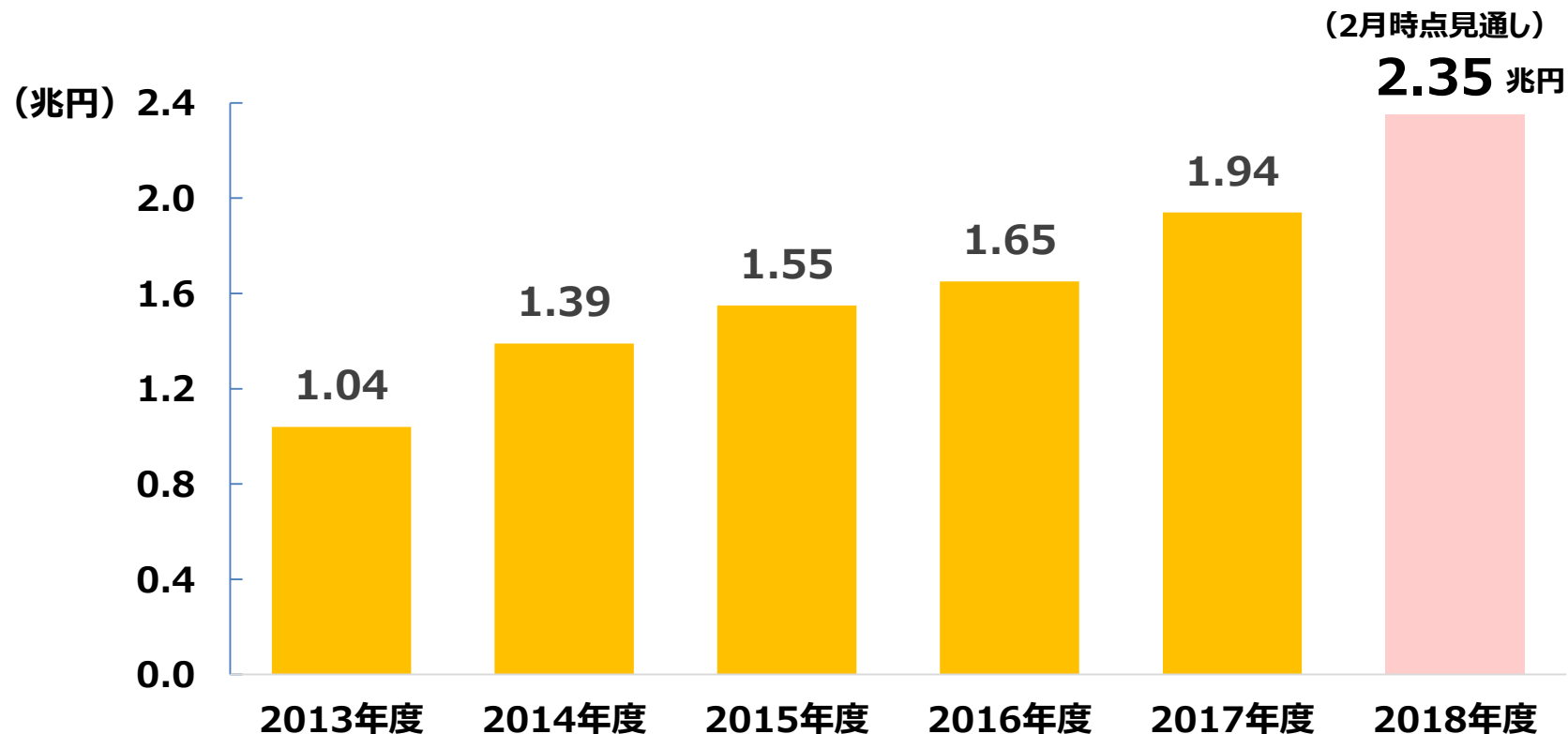
PS4®累計売上台数の推移



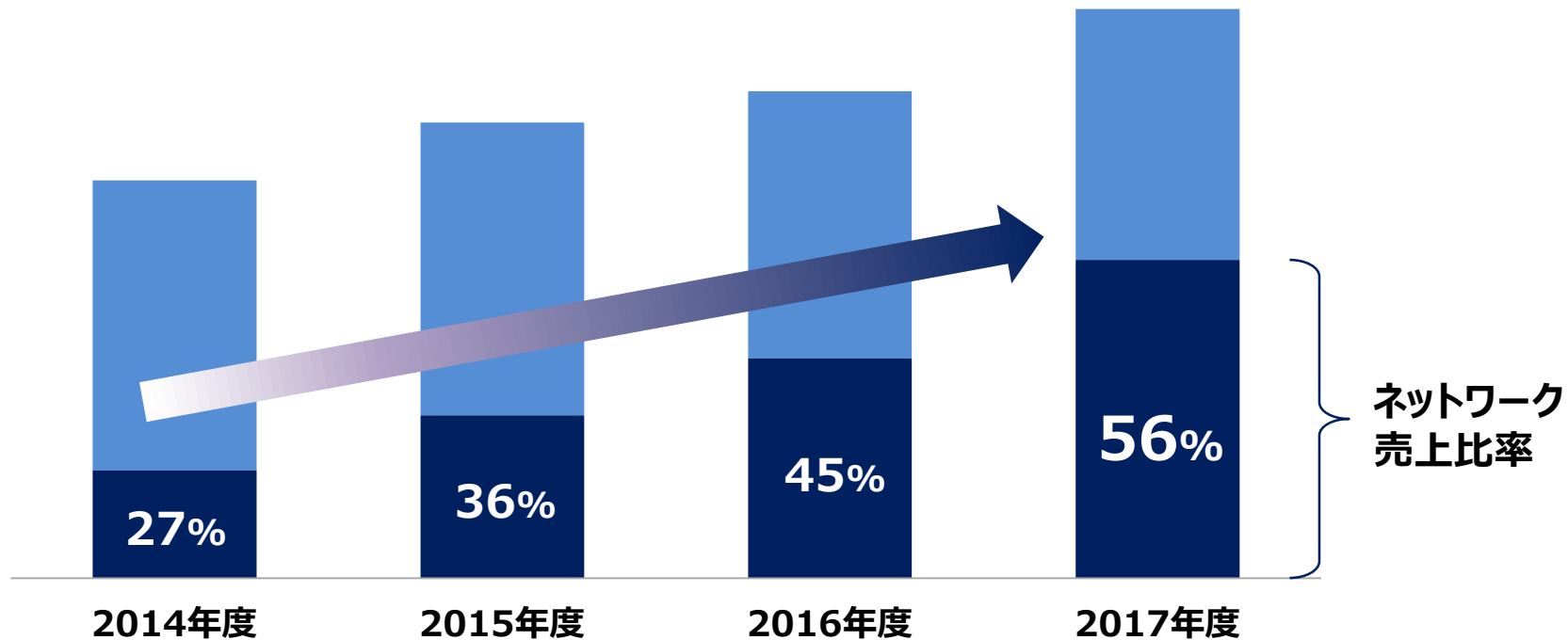
PS4® 向け 自社開発のソフトウェアタイトル



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

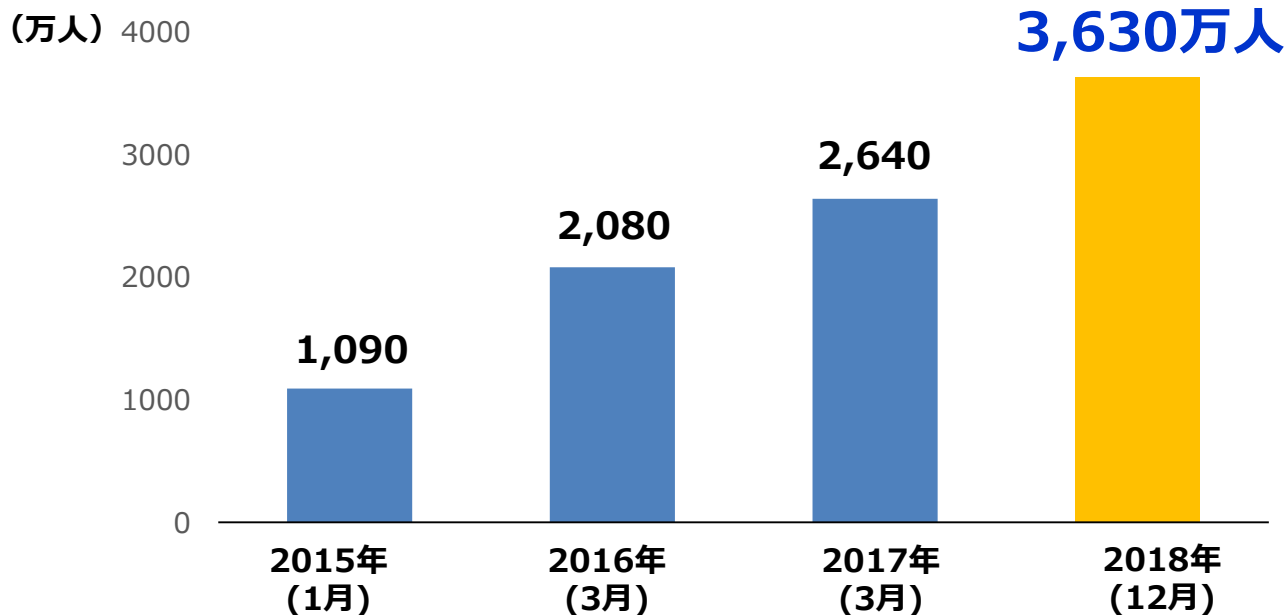


ネットワークサービスの拡大

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



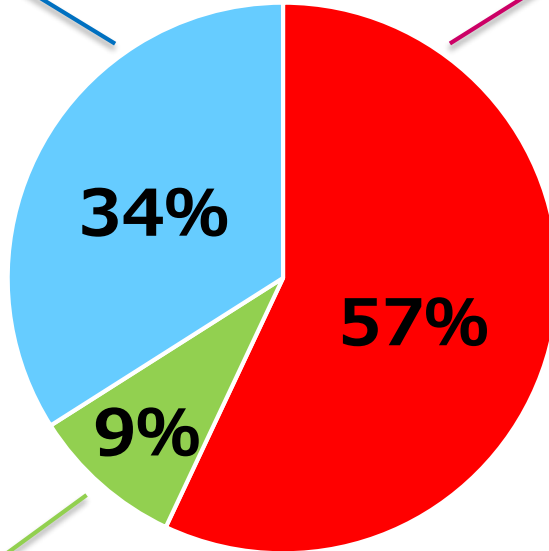
Sony Music Entertainment Inc.



音楽出版



2017年度 売上構成比



音楽制作

Sony Music Entertainment Inc.



SONY MUSIC



ソニーミュージックエンタテインメント



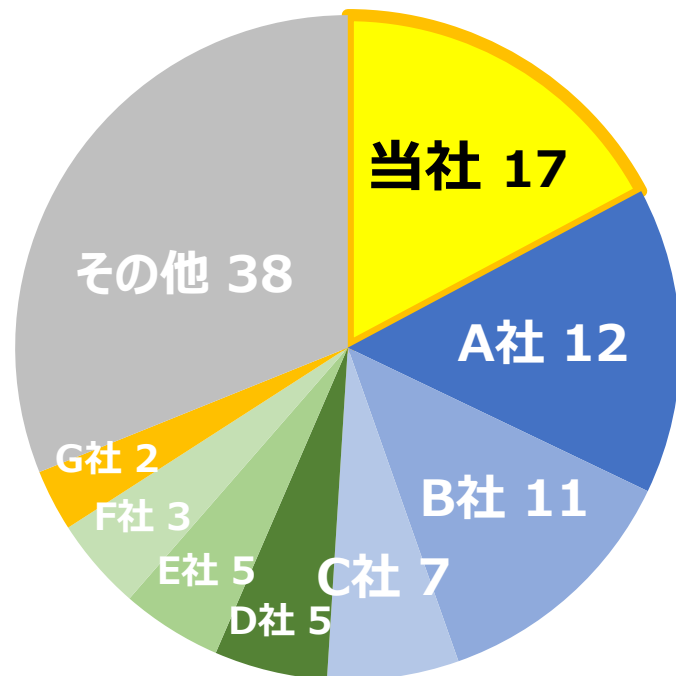
ultraCeep



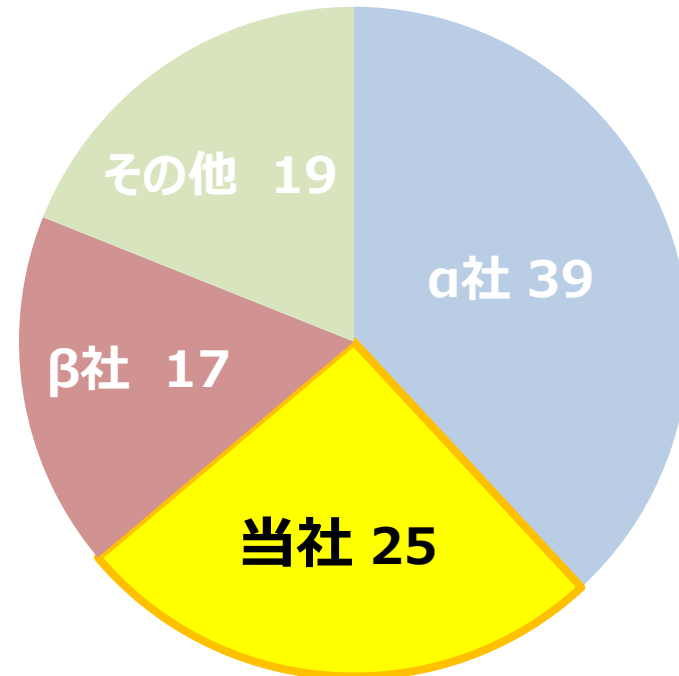
ariola

音楽市場でのシェア (2018年1月～2018年12月)

日本市場

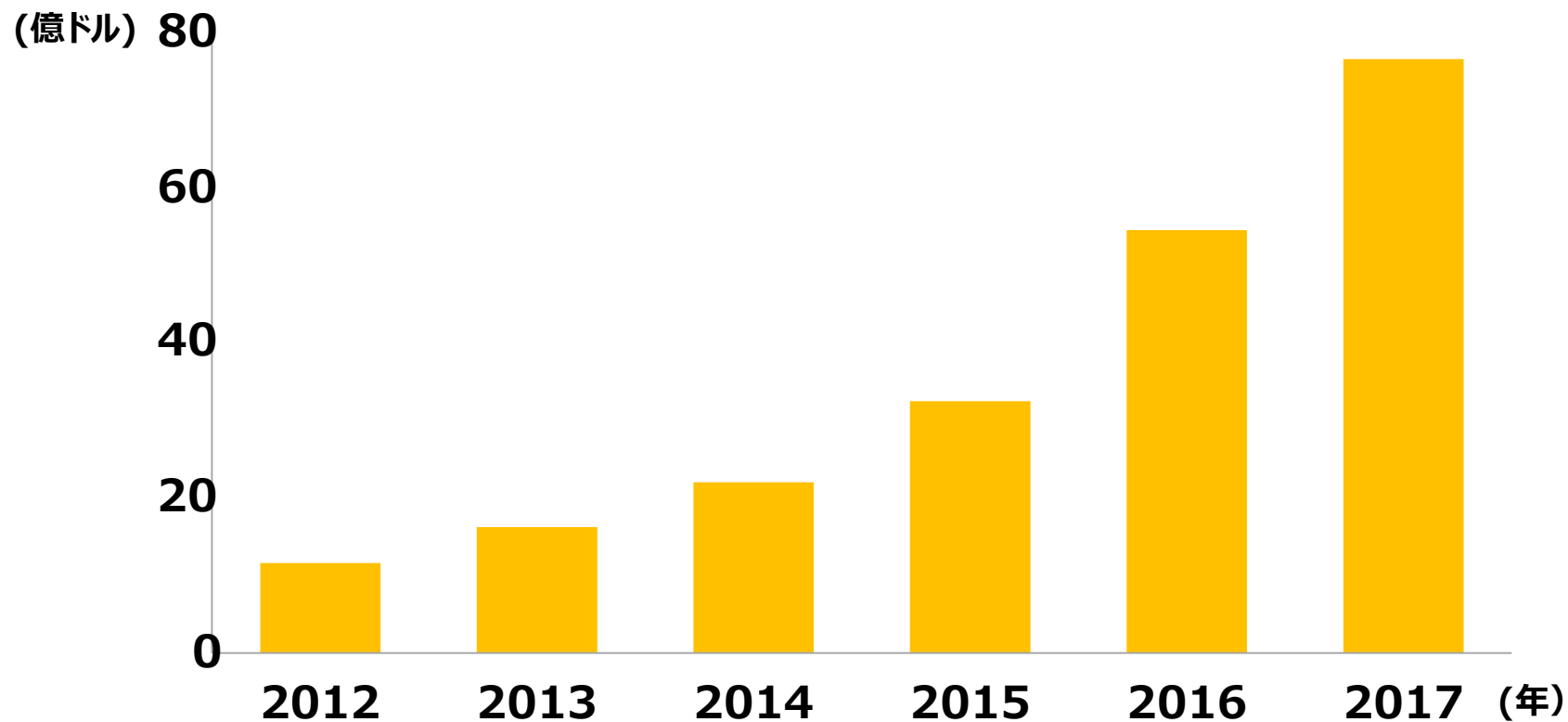


米国市場



(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

売上高構成比



絶対的な事業の柱として強化

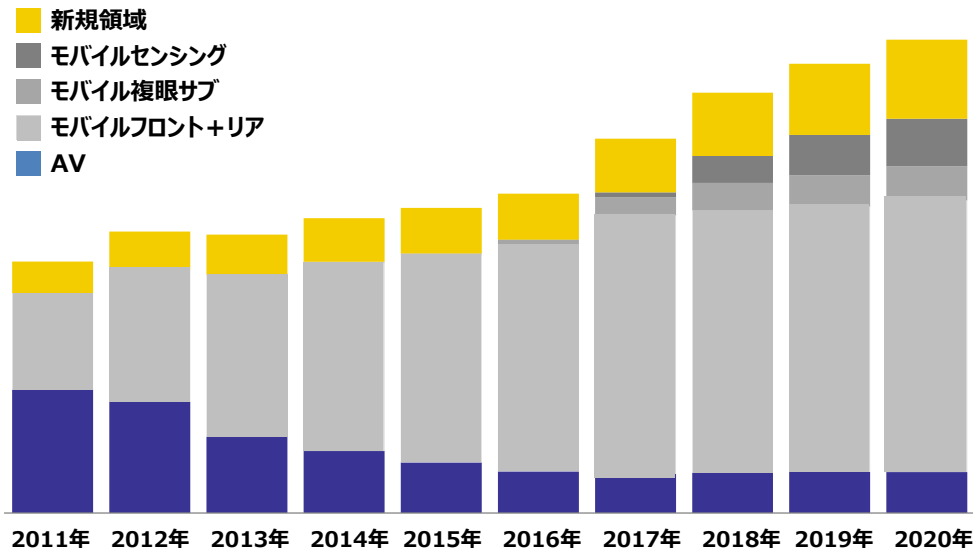


* 上記の半導体事業の売上高には、イメージセンサー、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイス、光ピックアップなどが含まれています。
(過去の決算発表等で開示されている半導体の売上高には、光ピックアップなど一部の製品が含まれていないため、定義が異なります)

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

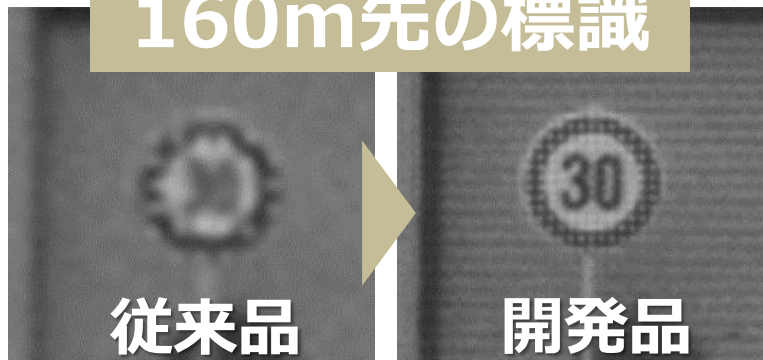
- ・ハイエンドセンサー市場拡大

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。

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

新規事業領域① AI×ロボティクス

(アイボ)

aibo



-  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
-  2019年2月 新色aibo発売

「aibo」を通じて広がるコミュニティと可能性

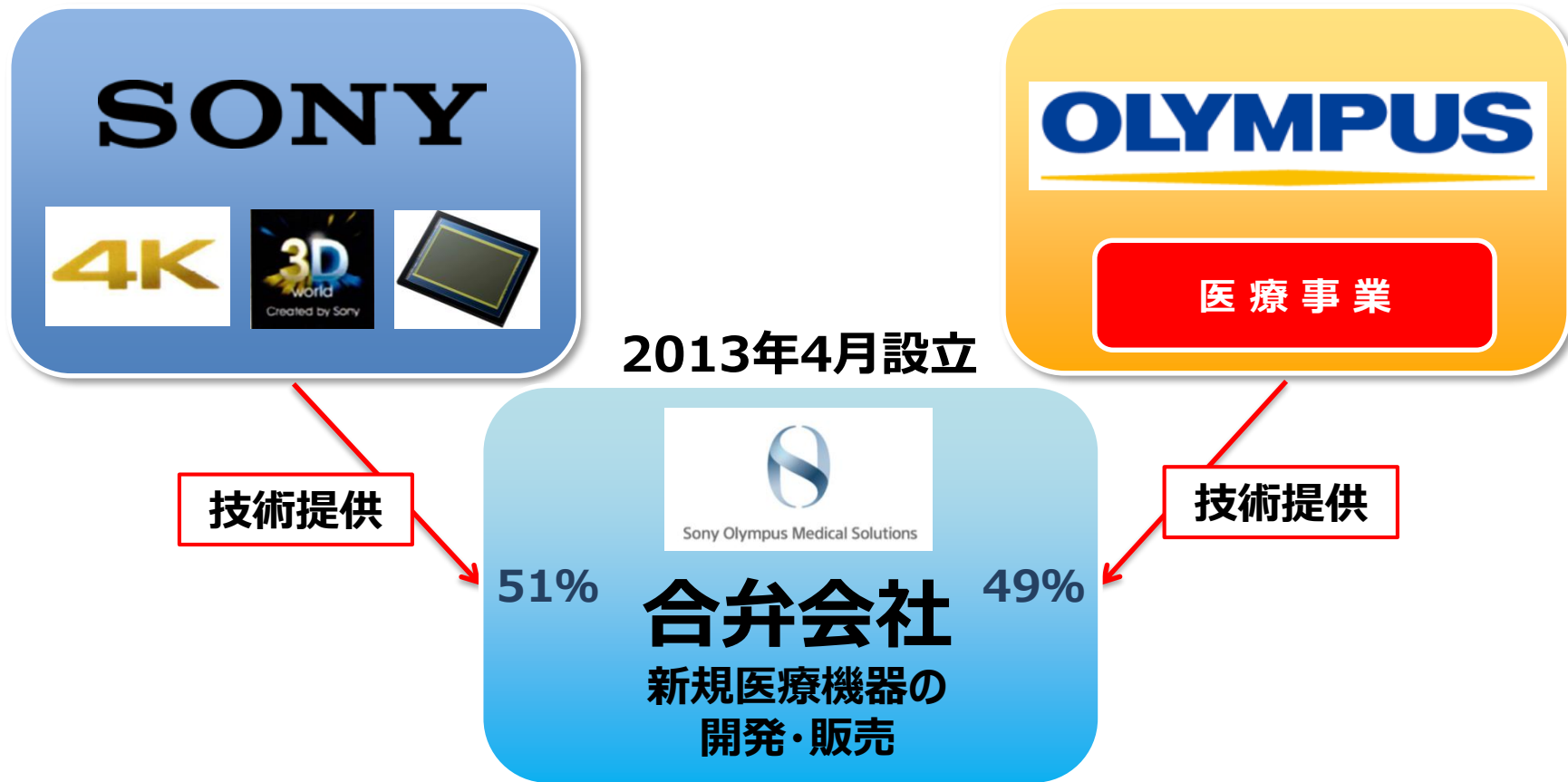
ソニー・ライフケア傘下の
介護付き有料老人ホームに導入



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

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

4K技術搭載の
外科手術用内視鏡

4Kカメラヘッド

医療事業



手術用顕微鏡システムORBEYE(オーブアイ)

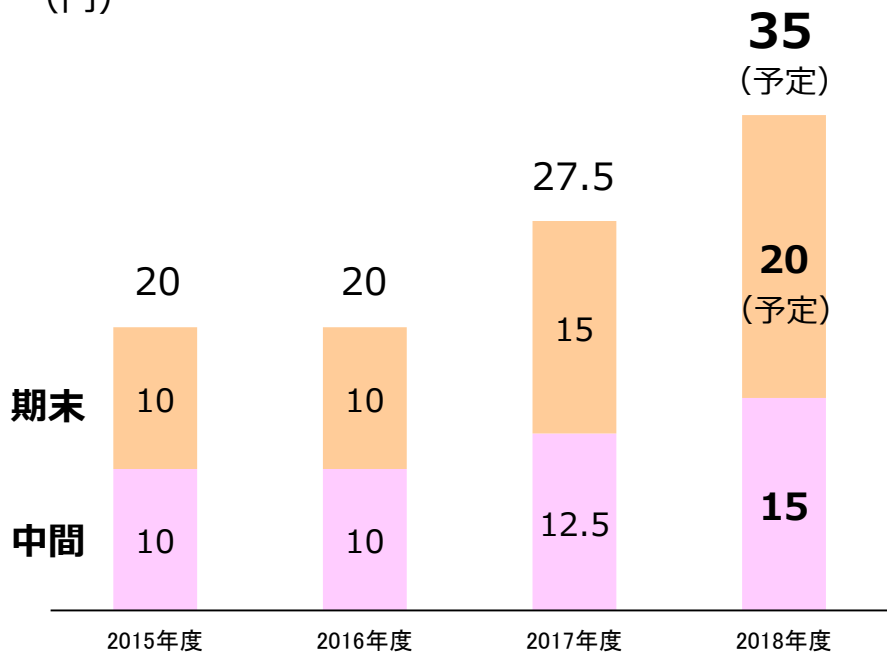
製造販売元：オリンパスメディカルシステムズ株式会社

3. 株主還元

配当金

1株あたり配当金推移

(円)



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



株主の皆様にはソニー製品を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3四半期（3カ月）連結業績

	FY17 3Q	FY18 3Q	前年同期比 (億円)
売上高及び営業収入	26,723	24,018	△2,705 億円 (△10%)
営業利益	3,508	3,770	+262 億円 (+7%)
税引前利益	3,431	3,405	△26 億円 (△1%)
当社株主に帰属する四半期純利益	2,959	4,290	+1,331 億円 (+45%)
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)	228.91円	330.77円	+101.86 円
構造改革費用*1	31	69	+122%
固定資産の増加額*2	948	939	△1%
減価償却費及び償却費*3	882	1,066	+21%
研究開発費	1,158	1,210	+5%
平均為替レート			
1米ドル	113.0円	112.9円	
1ユーロ	133.0円	128.8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 第3四半期累計（9カ月）連結業績

	FY17 1Q-3Q	FY18 1Q-3Q	前年同期比	(億円)
売上高及び営業収入	65,930	65,382	△548 億円 (△1%)	
営業利益	7,127	8,115	+988 億円 (+14%)	
税引前利益	6,906	8,990	+2,084 億円 (+30%)	
当社株主に帰属する四半期純利益	5,076	8,284	+3,208 億円 (+63%)	
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)	393.05円	638.89円	+245.84 円	
構造改革費用	71	119	+66%	
固定資産の増加額	2,380	2,262	△5%	
減価償却費及び償却費	2,582	2,784	+8%	
研究開発費	3,264	3,450	+6%	
平均為替レート				
1米ドル	111.7円	111.2円		
1ユーロ	128.5円	129.5円		

2018年度 第3四半期（3カ月）調整後営業利益

営業利益

調整後営業利益

調整後営業利益は以下の項目*を含まない

FY17 3Q	3,508 億円	3,441 億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 半導体分野における製造設備の売却にともなう利益(+67億円)
FY18 3Q	3,770 億円	2,601 億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ EMIの連結子会社化にともない音楽分野に計上された再評価益(+1,169億円)
前年同期比	+262 億円	△840 億円 (△24%)	

2018年度 第3四半期累計（9カ月）調整後営業利益

営業利益

調整後営業利益

調整後営業利益は以下の項目*を含まない

FY17 1Q-3Q

7,127 億円

6,684 億円

- カメラモジュール製造子会社の持分の譲渡益(+283億円)
- 熊本地震の受取保険金(+93億円)
- 半導体分野における製造設備の売却にともなう利益(+67億円)

FY18 1Q-3Q

8,115 億円

7,120 億円

- MC分野における長期性資産の減損(△174億円)
- EMIの連結子会社化にともない音楽分野に計上された再評価益(+1,169億円)

前年同期比

+988 億円

+436 億円
(+7%)

2018年度 第3四半期（3カ月）セグメント別業績

		FY17 3Q	FY18 3Q	前年同期比	為替影響	(億円)
ゲーム& ネットワークサービス(G&NS)	売上高	7,180	7,906	+726		△95
	営業利益	854	731	△123		△42
音楽	売上高	2,184	2,094	△91		△1
	営業利益	393	1,471	+1,078		
映画	売上高	2,603	2,767	+164		△2
	営業利益	105	116	+11		
ホームエンタテインメント& サウンド(HE&S)	売上高	4,298	3,888	△410		△129
	営業利益	462	475	+13		△102
イメージング・プロダクツ& ソリューション(IP&S)	売上高	1,811	1,880	+69		△33
	営業利益	260	342	+83		△24
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	2,175	1,372	△803		△11
	営業利益	158	△155	△313		△2
半導体	売上高	2,509	2,303	△206		△3
	営業利益	606	465	△140		△2
金融	金融ビジネス収入	3,733	1,636	△2,097		
	営業利益	563	379	△184		
その他	売上高	1,086	1,014	△72		
	営業利益	23	61	+38		
全社(共通)及び セグメント間取引消去	売上高	△857	△842	+15		
	営業利益	85	△115	△200		
連結	売上高	26,723	24,018	△2,705		
	営業利益	3,508	3,770	+262		

・ 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（次頁以降も同じ）。
・ 売上高／金融ビジネス収入：営業収入を含む（次頁以降も同じ）。

2018年度 第3四半期累計（9カ月）セグメント別業績

		FY17 1Q-3Q	FY18 1Q-3Q	前年同期比	為替影響	(億円)
ゲーム& ネットワークサービス(G&NS)	売上高	14,992	18,128	+3,135	△33	
	営業利益	1,578	2,472	+893	△3	
音楽	売上高	5,936	5,947	+11	△14	
	営業利益	969	2,107	+1,138		
映画	売上高	7,101	6,927	△174	△26	
	営業利益	87	275	+188		
ホームエンタテインメント& サウンド(HE&S)	売上高	9,876	9,358	△518	△180	
	営業利益	932	893	△39	△151	
イメージング・プロダクツ& ソリューション(IP&S)	売上高	4,935	5,161	+226	△16	
	営業利益	681	821	+141	△15	
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	5,708	3,875	△1,832	△28	
	営業利益	170	△561	△730	+28	
半導体	売上高	6,836	6,870	+35	△23	
	営業利益	1,654	1,236	△418	△19	
金融	金融ビジネス収入	9,557	8,522	△1,034		
	営業利益	1,391	1,176	△215		
その他	売上高	3,306	2,734	△572		
	営業利益	△60	114	+174		
全社(共通)及び セグメント間取引消去	売上高	△2,317	△2,141	+176		
	営業利益	△274	△419	△145		
連結	売上高	65,930	65,382	△548		
	営業利益	7,127	8,115	+988		

2018年度 連結業績見通し

	FY17	10月時点 FY18見通し	2月時点 FY18見通し	10月時点比増減	(億円)
売上高及び営業収入	85,440	87,000	85,000	△2,000 億円 (△2%)	
営業利益	7,349	8,700	8,700	-	
税引前利益	6,990	9,750	9,500	△250 億円 (△3%)	
当社株主に帰属する当期純利益	4,908	7,050	8,350	+1,300 億円 (+18%)	
構造改革費用	224	270	270	-	
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	3,700	+100 億円	
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*	7,706	8,300	8,300	-	
		前提レート (FY18 2H)	前提レート (FY18 4Q)	1株当たり配当金	
為替レート	実績レート			中間	15円
1米ドル	110.9円	112円前後	111円前後	期末(予定)	20円
1ユーロ	129.7円	132円前後	127円前後	年間(予定)	35円

*金融分野を除く営業キャッシュフローは米国会計原則に則った開示ではありませんが、ソニーは、この開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

2018年度 セグメント別業績見通し

		FY17	10月時点 FY18見通し	2月時点 FY18見通し	10月時点比 増減	(億円)
ゲーム& ネットワークサービス(G&NS)	売上高	19,438	23,500	23,500	-	
	営業利益	1,775	3,100	3,100	-	
音楽	売上高	8,000	8,200	8,200	-	
	営業利益	1,278	2,300	2,300	-	
映画	売上高	10,111	10,000	10,000	-	
	営業利益	411	500	500	-	
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	6,800	6,700	△100	
	営業利益	749	810	810	-	
モバイル・コミュニケーション (MC)	売上高	7,237	5,100	4,900	△200	
	営業利益	△276	△950	△950	-	
半導体	売上高	8,500	9,100	8,700	△400	
	営業利益	1,640	1,400	1,300	△100	
金融	金融ビジネス収入	12,284	12,700	11,800	△900	
	営業利益	1,789	1,700	1,600	△100	
その他、全社(共通)及び セグメント間取引消去		△876	△1,020	△820	+200	
連結	売上高	85,440	87,000	85,000	△2,000	
	営業利益	7,349	8,700	8,700	-	

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で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

