

# Sony IR Day 2018

2018年5月22日

ソニー株式会社

■ ゲーム&ネットワークサービス (G&NS) 分野	3
■ 音楽分野 (SME)	20
■ 音楽分野 (SMEJ)	31
■ 映画分野	48
■ イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S) 分野	68
■ モバイル・コミュニケーション (MC) 分野	
■ オペレーション・販売 プラットフォーム	98
■ ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S) 分野	
■ 半導体分野	115

**SONY**

## **Sony IR Day 2018**

**ゲーム&ネットワークサービス分野**

2018年5月22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 社長 兼 CEO

**小寺 剛**

### **アジェンダ**

ゲーム&ネットワークサービス分野

- 1. 2017年度の総括**
- 2. 2018年度以降の事業戦略**

# 1. 2017年度の総括

## 2017年度の総括

### ユーザーベースの 更なる拡大

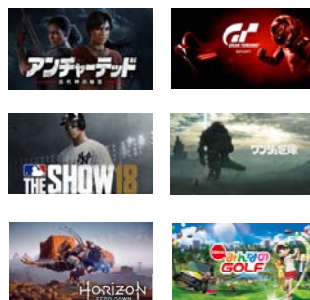


**PlayStation®4**  
**7,900万台**  
2018年3月末時点累計販売台数

**PlayStation™Network**  
**MAU 8,000万以上**  
2018年3月末時点

**PS4® ゲームプレイ**  
**8億時間以上/週**  
2017年12月最終週

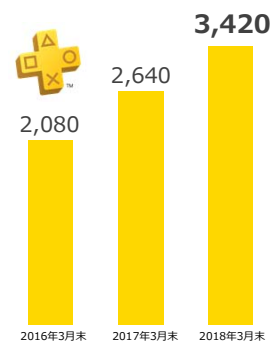
### ゲームラインアップの充実



**2億4,690万本**  
2017年度PS4®ソフトウェア販売本数

### PlayStation®Plus の成長

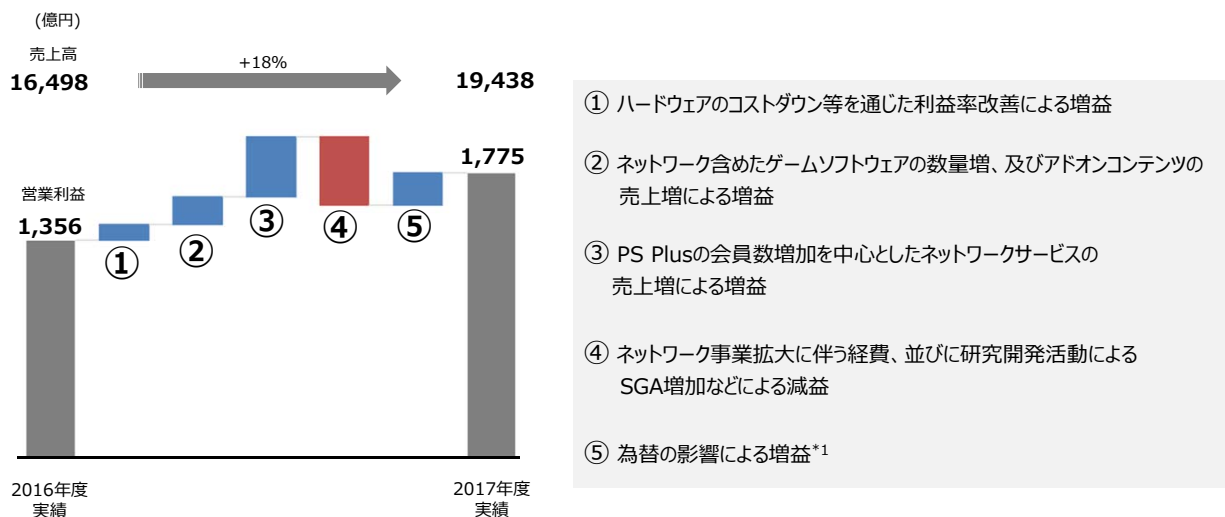
PlayStation®Plus 有料会員数 (万人)





**それぞれ成長するも課題も多い  
今後どうエンゲージメント強化に活用できるかが重要**

2017年度 売上高・営業利益実績 vs 2016年度実績

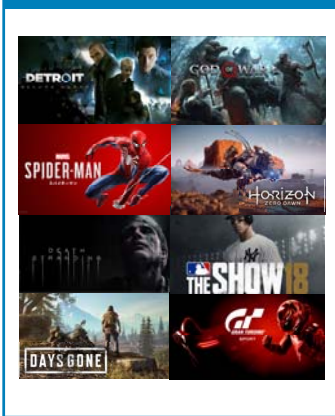


\*1: 2017年度実績における通貨別売上高及びコストの金額を元に為替変動による前年度比影響額を試算

## 2. 2018年度以降の事業戦略

### 2018年度以降の事業戦略

#### エクスクルーシブ タイトルの充実と展開



#### インストールベースと アクティブユーザーの レバレッジ

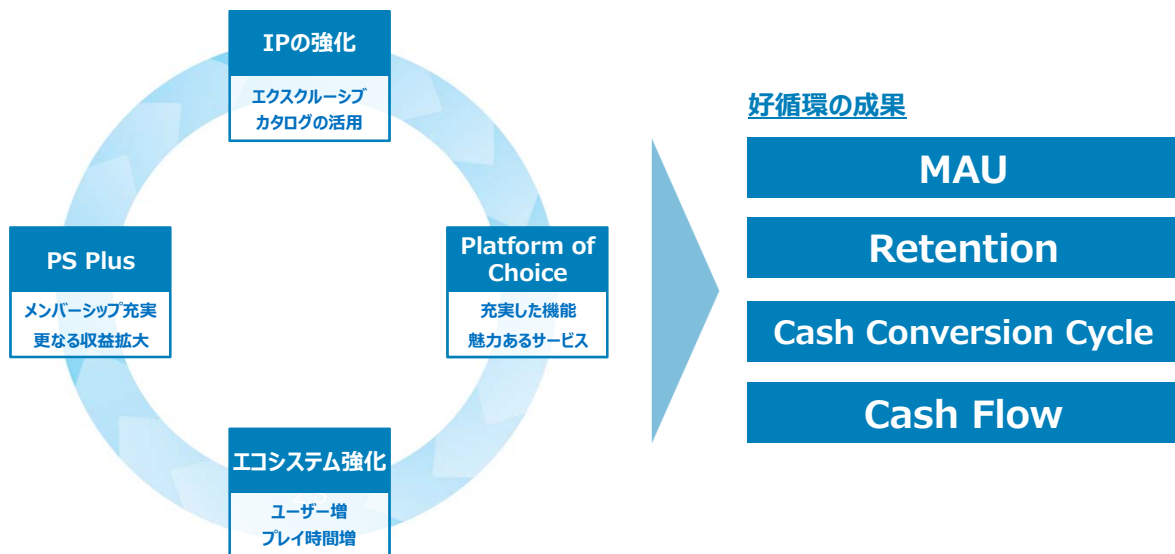


PS4®累計販売台数



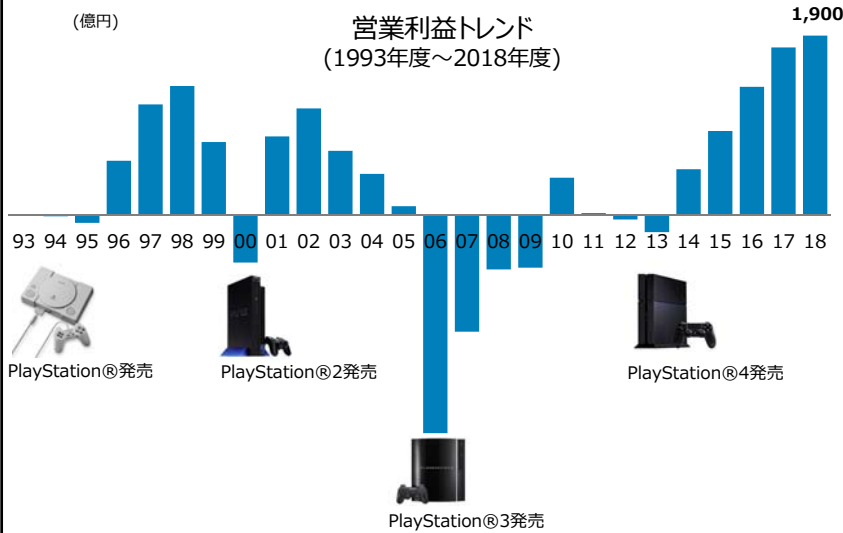
#### リカーリング収益の 更なる成長と進化





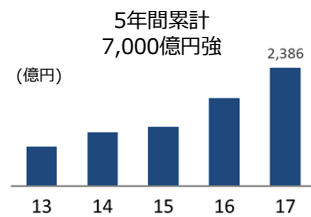
## 利益構造の変化を通じた業績変動の安定化

ゲーム&ネットワークサービス分野



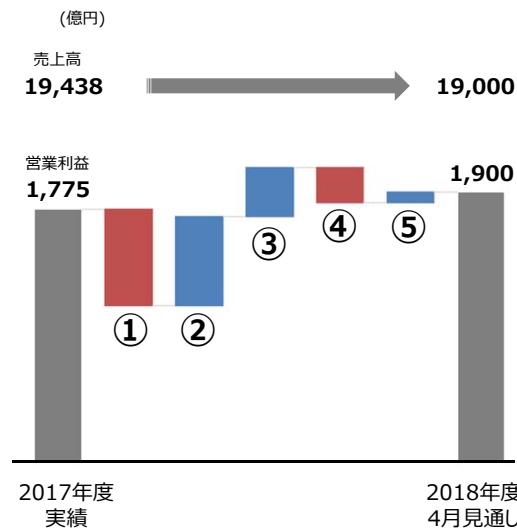
- ライフサイクルに伴う今後の利益変動幅を過去実績よりも大幅に縮小させて、利益構造を安定化させていくことを目指す
- 1兆円規模に成長したネットワーク事業の構造を最大限に活かして、今後も安定的にキャッシュフローを創出していく

### フリーキャッシュフロー実績 (2013年度～2017年度)



## 2018年度 売上高・営業利益4月見通し vs 2017年度実績

ゲーム&ネットワークサービス分野



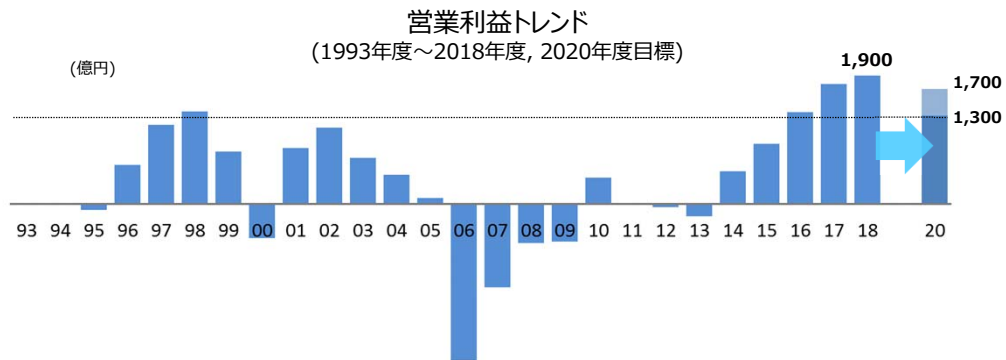
- ① ハードウェアの数量減、コスト増加等による減益
- ② ネットワークを含めたゲームソフトウェアの売上高増加による増益
- ③ PS Plusの会員数増を中心としたネットワークサービスの売上高増による増益
- ④ 研究開発費、販管費の増加などによる減益
- ⑤ 為替の影響による増益\*1

\*1: 2018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

2020年度 経営数値目標

ゲーム&ネットワークサービス分野

- 売上高 (参考値) 18,000 億円
- 営業利益: 1,300~1,700 億円





SONY

# Sony IR Day 2018

## 音楽分野

2018年5月22日

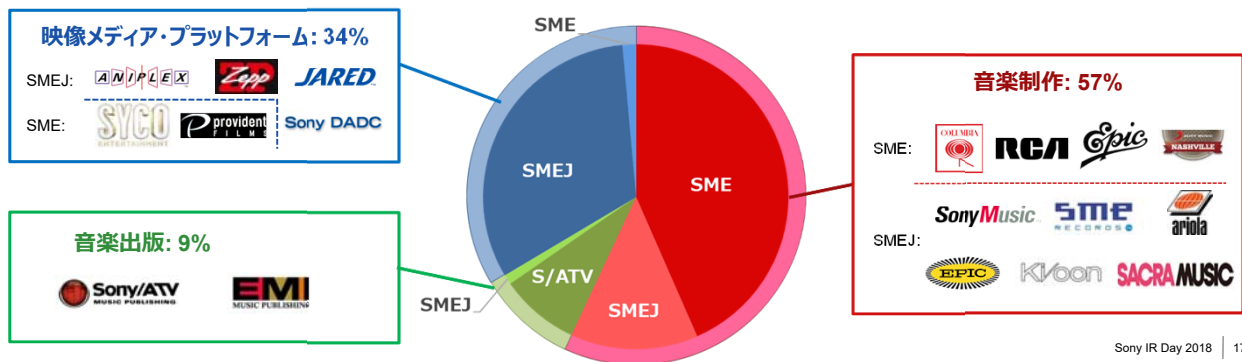
### 音楽事業の概要

音楽分野

SONY



2017年度音楽事業売上構成比



■ 営業利益: 1,100~1,300 億円

※売上高イメージ（参考値）：8,000 億円

**SONY**

## Sony IR Day 2018

音楽分野（SME）

2018年5月22日

Business Executive  
Sony Corporation

Chief Executive Officer  
Sony Music Entertainment

**Rob Stringer**

Chief Operating Officer  
Sony Music Entertainment

**Kevin Kelleher**

## Sony Music FYE18 Achievements and Highlights

Strong Financial Results

Year over Year increases in:

Revenue

Operating Income

Cash Flow

Operating Margin

A Global Leader

**25.1%**  
Market Share

**#2**  
Global Music Company

Stronger Growth Global Market  
(ex Japan)

Streaming  
**+44%**

Digital Video  
**+42%**

Total Market  
**+10.5%**

## Strong Repertoire Performance

### 2017 Top Global Albums



P!nk



Rag'n'Bone Man



Harry Styles

### 2017 Top Global Singles



Chainsmokers



Chainsmokers



DJ Khaled

### New Artists



21 Savage



Camila Cabello



Childish Gambino



Kane Brown



Maluma



Khalid

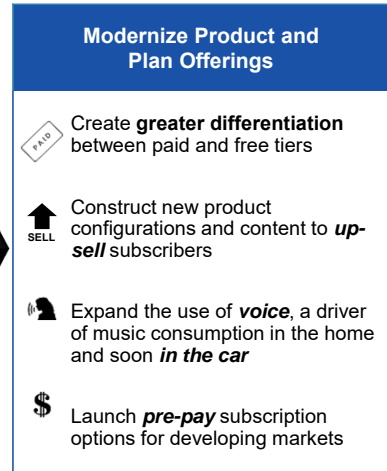
# Evolution of Streaming Landscape

Strategies: **1** Drive Paid Subscription Around the World



CURRENT FOCUS

**2** Increase Revenue Per User



LONG-TERM FOCUS

# Strategic Investment In The Orchard



## World Class Analytics Capabilities

### Talent Discovery



### Breaking Hits



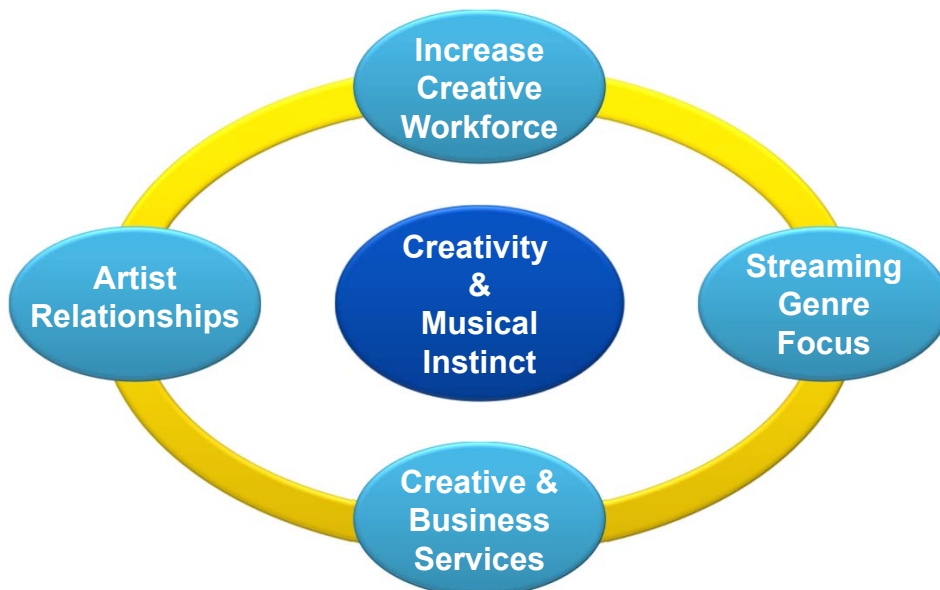
### Optimizing Revenue



### Strengthening Artist Relationships



## Creative, Artist-Centric Approach



# Human Resources Focus

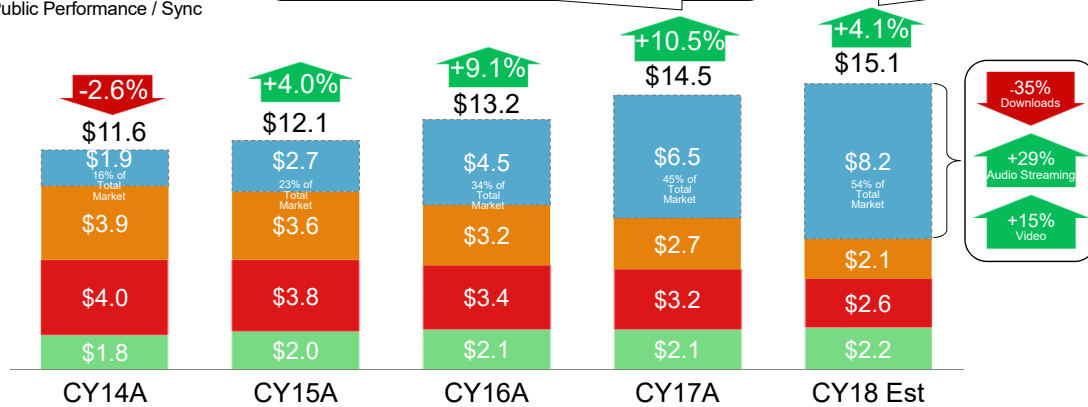


## Recorded Music Market Profile (\$ in billions; excludes Japan)

- Streaming
- Other Digital
- Physical
- Public Performance / Sync

- Three years of solid market growth
- Streaming growth more than offsetting declines in physical and download markets
- Streaming represents 45% of total market:
  - Paid subscription revenue up 50% year over year
  - 176 million premium paid subscribers

- Expect market growth in 2018
- Continued rapid growth of streaming, reaching 54% of total market
- Greater download and physical declines

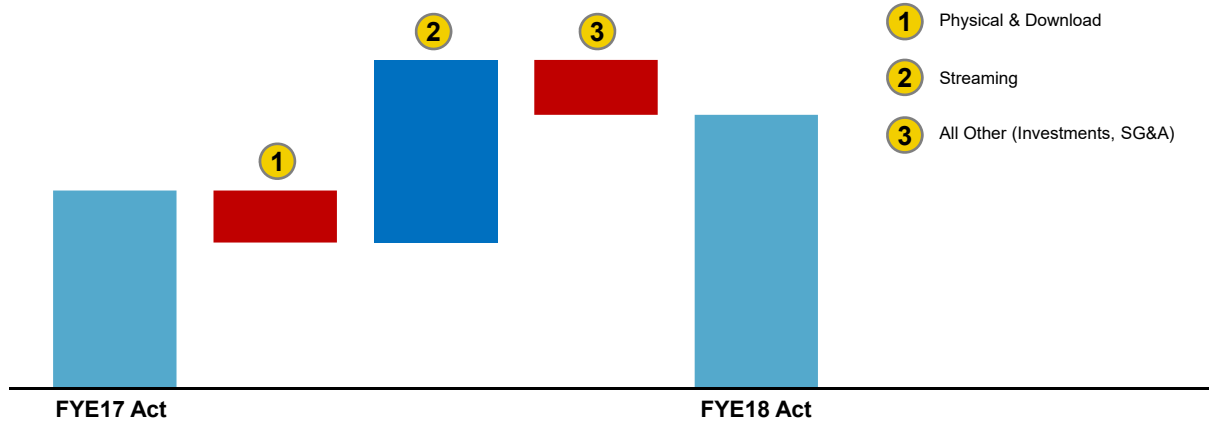


**Healthy industry performance overall supports SME growth**

Source: IFPI  
 Note: Digital Figures Include Digital Radio (SoundExchange)

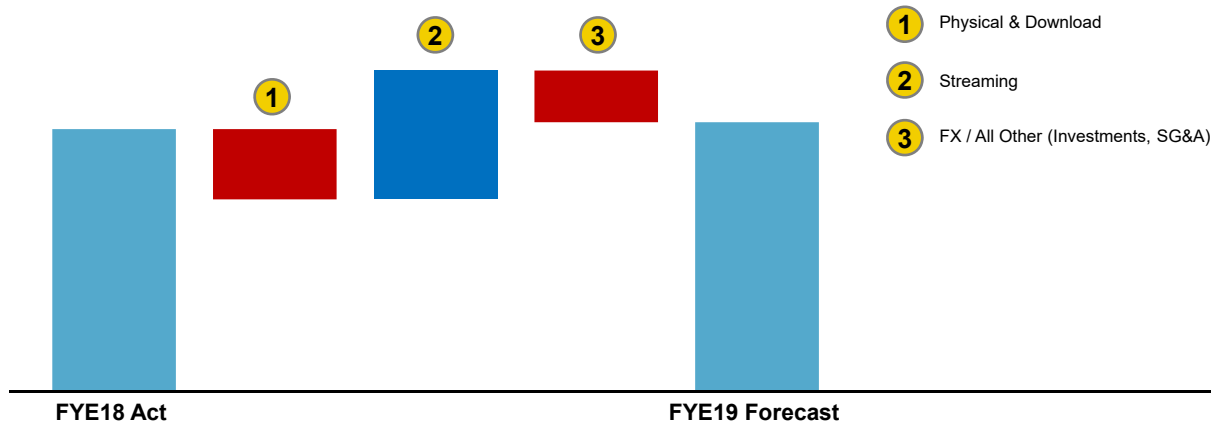
## Sony Music Operating Income: FYE17 Act → FYE18 Act

(US Dollars)



## Sony Music Operating Income: FYE18 Act → FYE19 Forecast

(US Dollars)



**SONY**

## **Sony IR Day 2018**

### **音楽分野（SMEJ）**

2018年5月22日

ソニー株式会社  
執行役員ビジネスエグゼクティブ  
株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント  
代表取締役 CEO

**水野 道訓**

株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント  
取締役 CFO 兼 コーポレートEVP

**今野 敏博**

#### **本日の内容**

音楽分野（SMEJ）

- 1. 事業概要**
- 2. 中期ビジョン**
- 3. FY17実績/FY18見通し**



# 1. 事業概要

## 会社概要

音楽分野 (SME)

商号 : 株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント  
(英文表記) Sony Music Entertainment (Japan) Inc.

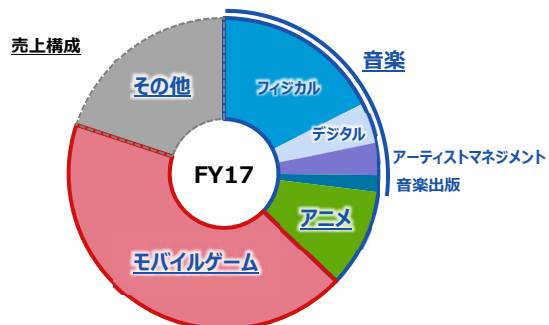
設立 : 1968年3月

本社所在地 : 東京都千代田区六番町4番地5

代表取締役 : 水野 道訓

グループ会社数 : 約20社

**Sony**Music



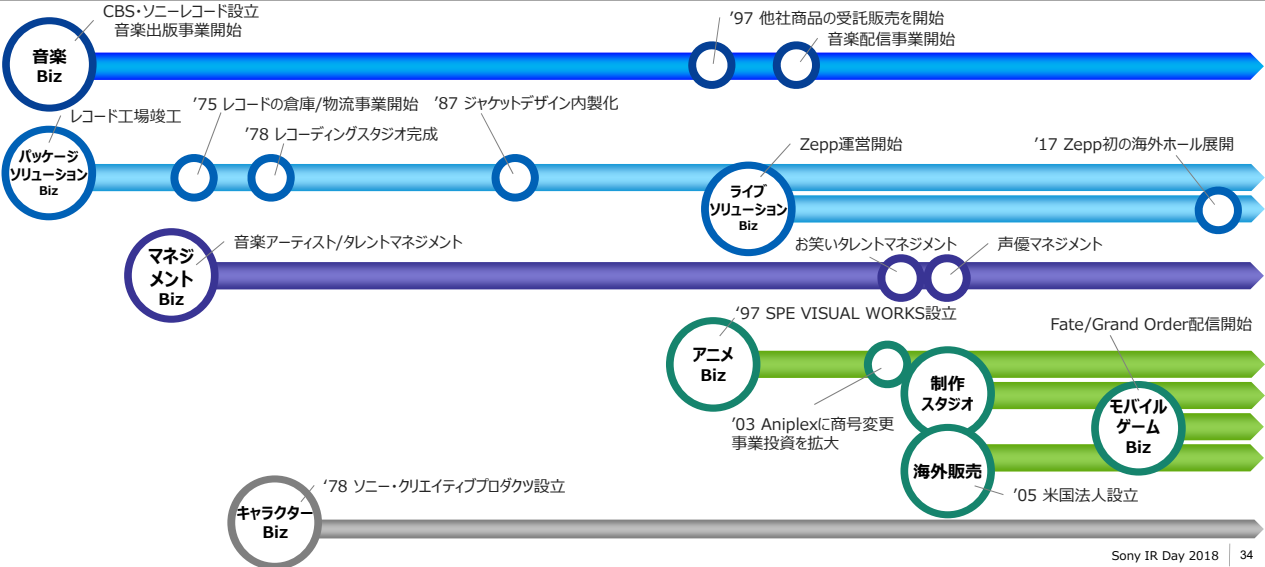
設立50年のあゆみ ~CBS・ソニーを源流とする多様性~

音楽分野 (SME)

垂直統合による音楽事業の強化

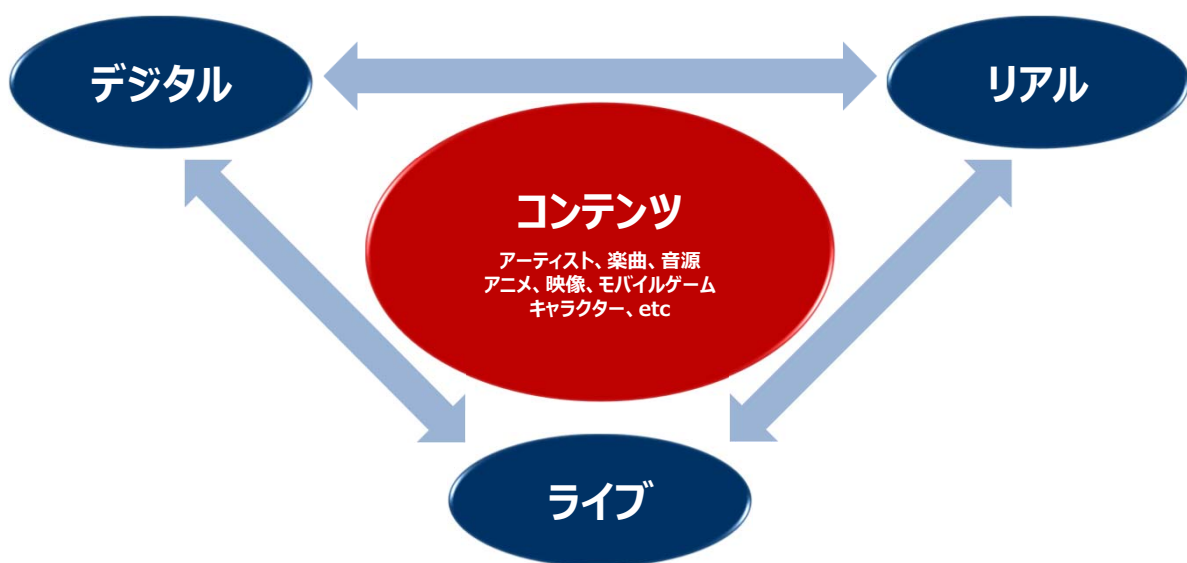
水平展開による事業多角化

1968



ビジネスモデル

音楽分野 (SME)



## 2. 中期ビジョン

### 総合エンタテインメント企業へ

#### ◆ ヒットの創出と最大化

- ✓ 音楽/アニメのIP強化
- ✓ IPの多面的展開

ヒットの創出と最大化 - 音楽/アニメのIP強化 -

音楽分野 (SME)



© 2018 Peanuts Worldwide LLC

©2016 川原 礪 / KADOKAWA アスキー・メディアワークス刊 / SAO MOVIE Project



ヒットの創出と最大化 - IPの多面的展開 -

音楽分野 (SME)

事業領域の拡大 (例:Fateシリーズ)

TV放映



©TYPE-MOON/Marvelous, Aniplex, Notes, SHAFT

劇場公開



©TYPE-MOON・ufotable・FSNPC

モバイルゲーム



©TYPE-MOON / FGO PROJECT

IP

リアルイベント



映像パッケージ



音楽



モバイルゲーム事業の持続的成長

✓ 「Fate/Grand Order」リテンション施策



✓ 新たなIP作品のヒット

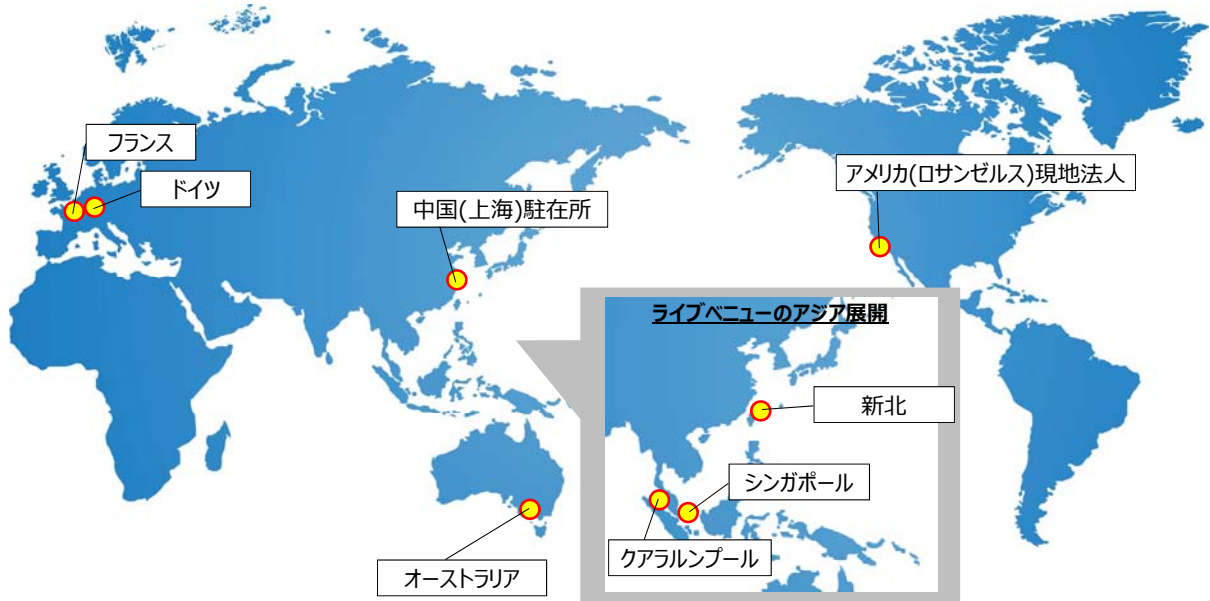


## 総合エンタテインメント企業へ

- ◆ 海外展開
- ◆ 新規事業

海外展開 - 国/地域 -

音楽分野 (SME)



新規事業

音楽分野 (SME)

スポーツ



イベント



AI

PROJECT Samantha

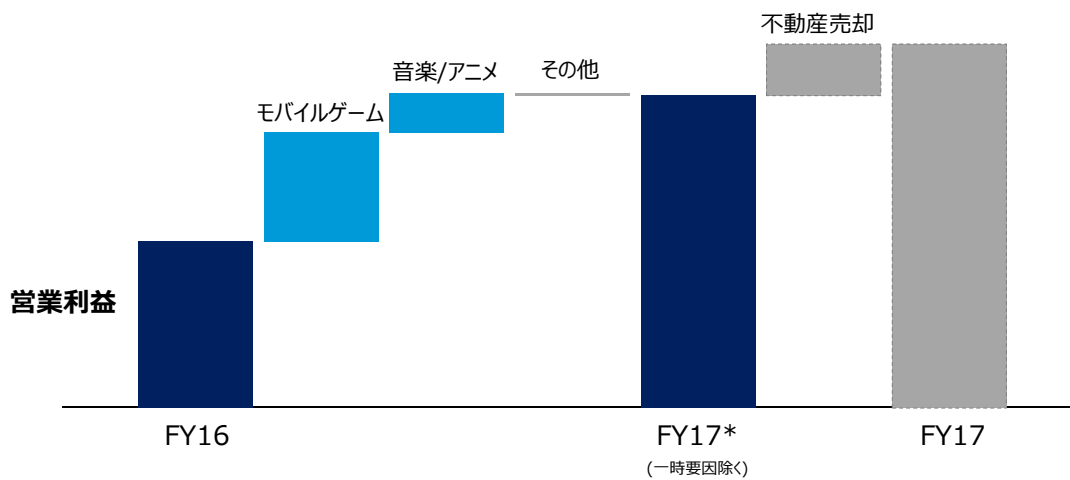
©Sony Music Entertainment(Japan)Inc. ©Intelligent Machines Amazes You Inc. ©Aisii Inc.

VR



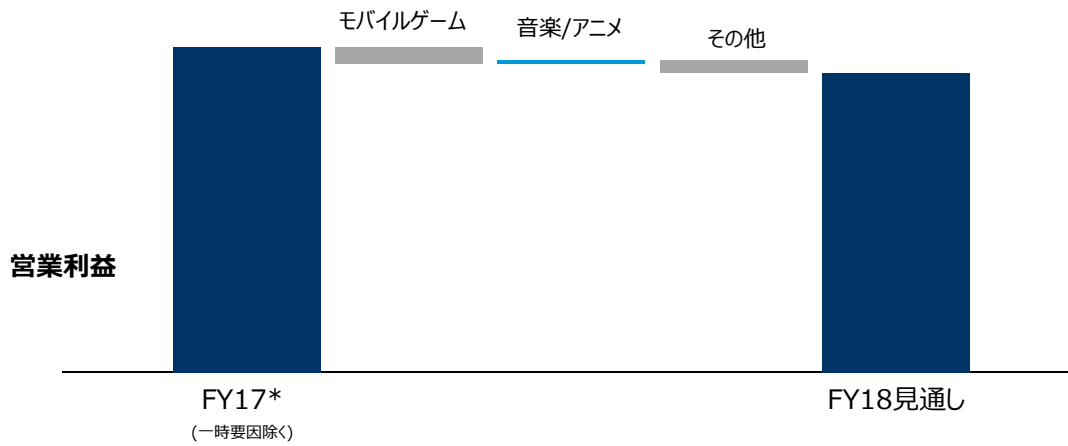
### 3. FY17実績/FY18見通し

#### 変動要因 FY16実績 → FY17実績



変動要因 FY17実績 → FY18見通し

音楽分野 (SME)



Sony IR Day 2018 | 46

SONY

## Sony IR Day 2018

### 映画分野

2018年5月22日

Business Executive  
Sony Corporation

Chairman and CEO  
Sony Pictures Entertainment Inc.

**Tony Vinciguerra**





Sony IR DAY 2018  
TOKYO

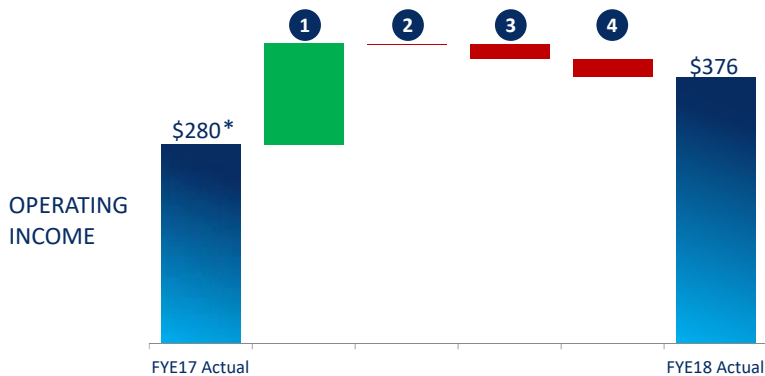


TONY VINCIQUERRA  
CHAIRMAN & CEO,  
SONY PICTURES  
ENTERTAINMENT

## SPE FYE18 Review

(\$ in millions)

SALES \$8,292 +10.1% → \$9,133



REVENUE GREW 10% TO  
OVER \$9 BILLION; OI GREW  
34% TO \$376 MILLION

- 1 Increase in Motion Pictures' OI driven by stronger slate in FYE18 (e.g., *Jumanji*, *Spider-Man: Homecoming*, *Baby Driver*, *Peter Rabbit*) compared to prior year
- 2 In Television Productions, higher licensing revenues for U.S. TV series offset by lower television licensing revenues on catalog product in current year
- 3 Media Networks had loss from Ten Sports, a newly acquired business
- 4 One-off charges due to reductions in centralized costs and executive restructuring

Note: FYE = Fiscal Year Ended (e.g., FYE17 = Fiscal Year Ended March 2017)  
Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2018  
\* FYE17 operating income excludes the \$962 million goodwill impairment write-down



# Sony IR DAY 2018 TOKYO



52



“GENUINE CINEMATIC CRAFT  
AND TECHNIQUE”

*New York Times*

“MOST FUN YOU'LL HAVE AT THE  
MOVIES ALL SUMMER”

*Rolling Stones*

“PURE MOVIE MAGIC”

*Associated Press*

Sony IR DAY 2018 | TOKYO

53

FINDING THE BEST HOME FOR OUR CONTENT

**FOX**

**amc**



**CBS**

prime video

**NETFLIX**

**hulu**

You **Tube** Red

Sony IR DAY 2018 | TOKYO

54

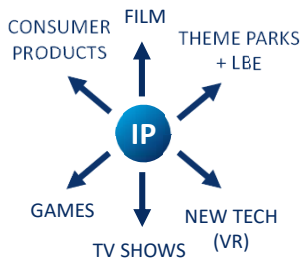
SONY PICTURES  
MOTION PICTURE  
GROUP

55



## Four Strategic Objectives

1  
CONTROL IP



2  
STRENGTHEN LABELS

COLUMBIA PICTURES  
 TRISTAR PICTURES  
 SONY PICTURES ANIMATION  
 SCREEN GEMS  
 SONY PICTURES CLASSICS  
 AFFIRM FILMS  
 SONY PICTURES INTERNATIONAL PRODUCTIONS

3  
GLOBAL FOCUS



4  
FINANCIAL DISCIPLINE





“THEATRICALITY”



TRANSITION  
TO DIGITAL  
MARKETING



RESHAPING THE  
ORGANIZATION



TIGHTEN  
WINDOWS



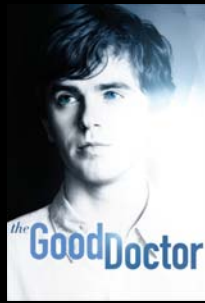
“THE  
OPPORTUNITY  
OF URGENCY”

Sony IR DAY 2018 | TOKYO

58

SONY PICTURES  
TELEVISION

59



Sony IR DAY 2018 | TOKYO

CREATION  
CONNECTING  
INNOVATE  
COLLABORATION  
EMPOWERING

Sony IR DAY 2018 | TOKYO

SONY PICTURES  
REIMAGINING SPE  
ENTERTAINMENT

62

Sony IR DAY 2018  
TOKYO



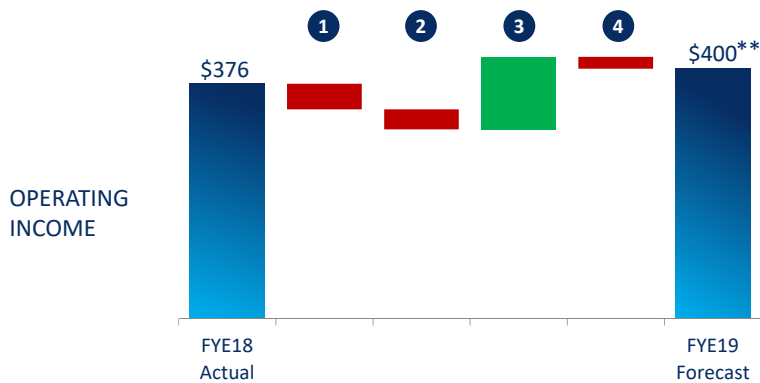
63



# SPE FYE19 Forecast

(\$ in millions)

SALES \$9,133 +0.8% → \$9,210\*



Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2018 and SPE Management  
 \* FYE19 sales forecast converted at 105 JPY/USD and rounded down to the nearest 10 billion yen to ¥960 billion  
 \*\* FYE19 Operating Income represents best estimate under new GAAP

## ASSUMPTIONS FOR FYE19:

- 1 Our current projections for the Motion Pictures' FYE19 slate are lower than FYE18's very high-performing slate, and we expect higher unreleased marketing costs
- 2 Television Productions is forecasting a reduction in OI based on assumptions regarding several series ending, partially offset by new series launching; also planning for higher development spend
- 3 Media Networks growth primarily from Ten Sports, GSN and the Latin America region with general growth across most of the rest of the portfolio
- 4 Change to GAAP rules and other

64

# SPE FYE 21 Financial Target

Revenue: ¥1,050 Billion (\$10 Billion)  
 (For Reference)

Operating Income: **¥58 – ¥68 billion**  
 (\$550 – \$650 million)  
 Implied Margin %: **5.5% – 6.5%**

\*\$1 = ¥105

65

# SONY PICTURES ENTERTAINMENT

66

**SONY**

## **Sony IR Day 2018**

**イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
モバイル・コミュニケーション分野**

2018年5月22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/モバイル・コミュニケーション事業担当

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**

ソニー株式会社 執行役 EVP  
石塚 茂樹

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野  
(IP&S)

モバイル・コミュニケーション分野  
(MC)

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 (SIPS)

代表取締役 社長  
石塚 茂樹

代表取締役 副社長  
勝本 徹  
河野 弘



ソニーモバイルコミュニケーションズ  
株式会社 (SOMC)

代表取締役 社長  
岸田 光哉

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 社長  
高垣 浩一



NURU

1. イメージング・プロダクツ&ソリューション分野 石塚
2. モバイル・コミュニケーション分野 石塚/岸田
3. 参考資料

# 1. イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

## ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ（株）組織体制



### 技術開発プラットフォーム (Imaging Platform: Light to Display)



## 2017年度の総括

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

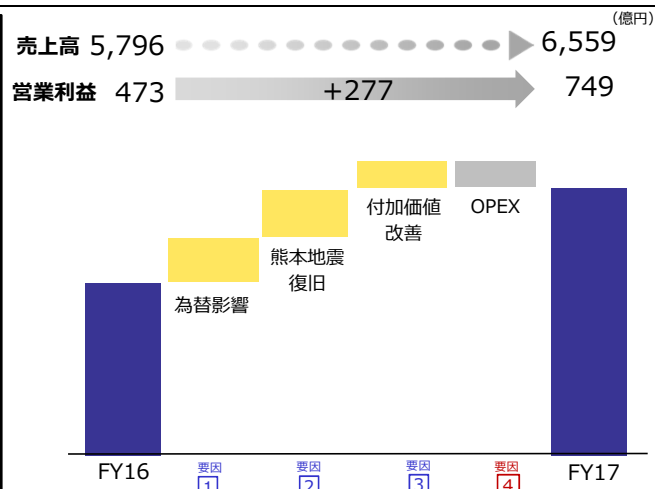
### 2017年度 営業利益変動要因 (前年度比)

#### 増益要因

- ① 為替の影響
- ② 熊本地震からの復旧 (保険金収入、売上回復)
- ③ 付加価値の改善 (高付加価値化)

#### 減益要因

- ④ OPEX増 (売上増加に伴う)



前年度の熊本地震影響と為替変動により前年度比大幅増収増益  
 デジタルイメージング：ILCを中心に高付加価値シフト継続  
 プロフェッショナル・ソリューション：ソリューションサービス展開も既存領域販売減

Sony IR Day 2018 | 72

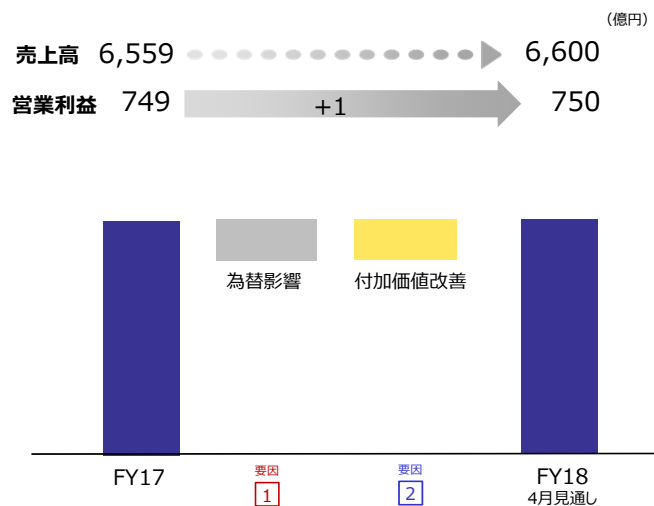
## 2018年度 業績見通し

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### 2018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 付加価値の改善 (高付加価値化)



Sony IR Day 2018 | 73

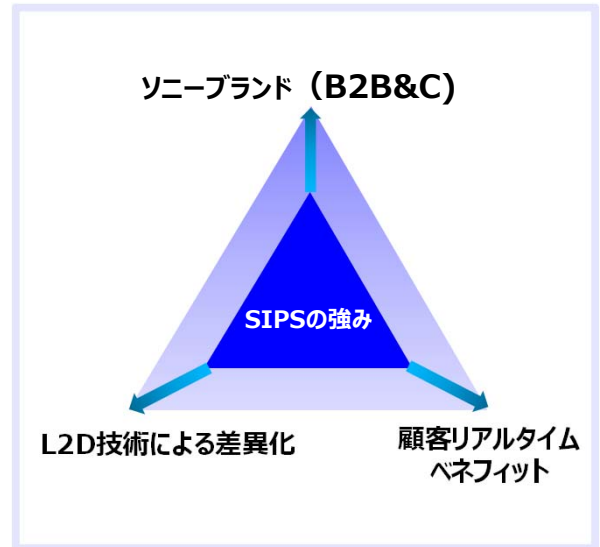
事業の基軸（勝ち筋）

- ・ ソニーブランド (B2B&C)  
"SONY"を冠とした製品・サービス強化
- ・ 顧客のリアルタイムベネフィット  
"時間"という顧客価値の創造
- \* L2D技術による差異化  
社内モノづくり技術による競争優位

+

定量目標

営業利益率 10%以上



\* L2D: Light to Display

ソリューション提供

リアルタイムベネフィットを追求したソリューションビジネスの強化・拡大

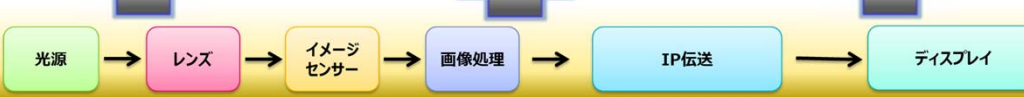


製品提供



\*1 L2D差異化技術を軸とした強い商品展開

技術PF \*2



\*1 L2D: Light to Display \*2 PF: Platform

■ 営業利益 : 850~1,050億円

※売上高イメージ（参考値） : 7,000億円

L2D差異化技術を軸とした強い商品展開と  
リアルタイムベネフィットを追求した、ソリューションビジネスの強化・拡大により  
**高収益成長・企業価値の最大化**

競争激化する市場で勝ち、高収益を継続

環境変化

ミラーレス市場の活性化  
他社参入本格化

施策

カメラ総合トップブランドを目指す  
-レンズ交換式カメラを軸とした商品力強化  
-プロ市場攻略  
-レンズビジネスの更なる拡大

Basic



α7Ⅲ

Resolution



α7RⅢ

Speed



α9

大賞  
カメラグランプリ  
2018大賞受賞

レンズラインアップ拡充

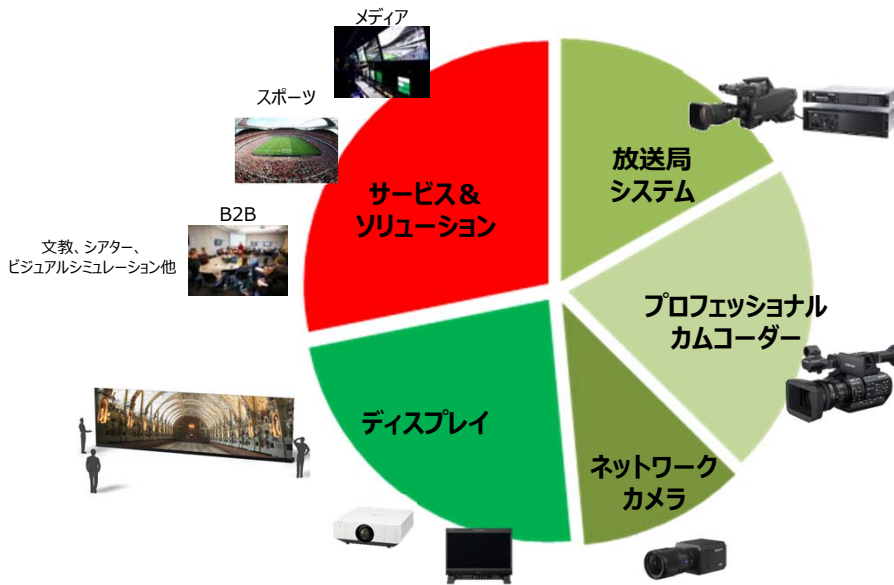


プロサポート世界展開



## プロフェッショナル・ソリューション事業 事業別売上高構成

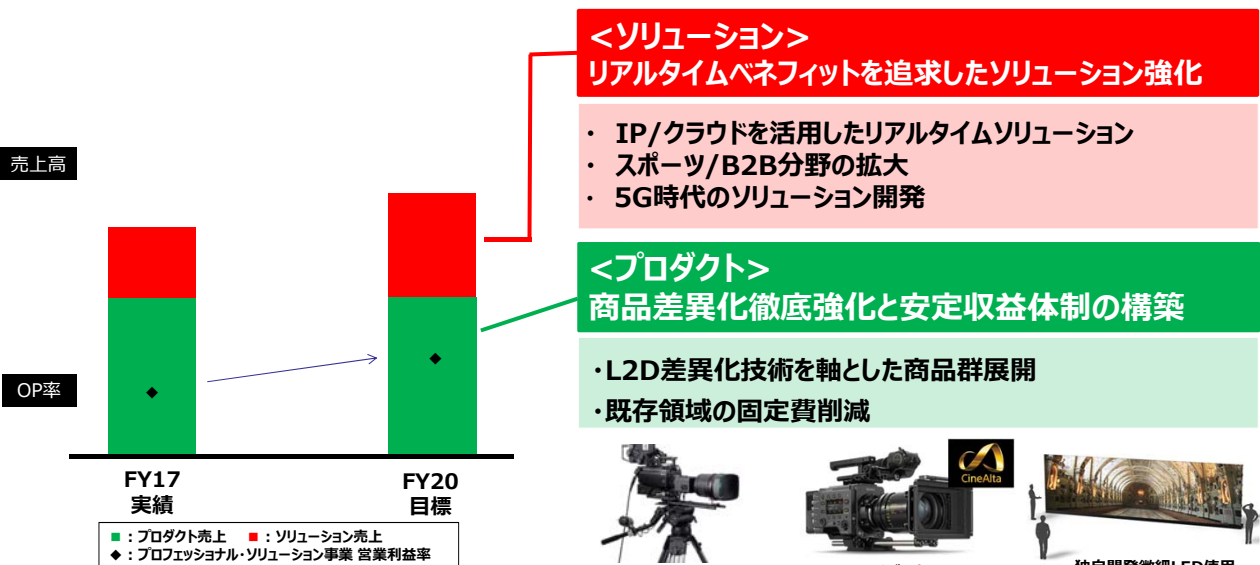
イメージング・プロダクト&ソリューション分野



Sony IR Day 2018 | 78

## プロフェッショナル・ソリューション事業 中期成長目標

イメージング・プロダクト&ソリューション分野



Sony IR Day 2018 | 79



## プロフェッショナル・ソリューション事業 中期施策

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

### 環境変化と課題認識

- メディア業界の変化
  - OTT台頭と業界再編、IP/クラウド化  
⇒コスト削減と効率化需要の高まり
  - 4K/8K本格化（衛星/IPTV4K放送のスタート）
  - 5G時代の到来
- 新規B2B市場の開拓
- 収益性の改善

### 今後の施策

- 4K/IP対応商品・ソリューションの展開
- 5G時代に向けた開発
- スポーツ、文教等市場への挑戦
- 時代の変化に即した製品・事業ポートフォリオ見直し
- 継続的コスト削減、オペレーション改革

#### <ソリューションビジネス例>

リモートインテグレーション“REMI” 遠隔地の機器と連携して映像制作するリモートインテグレーション



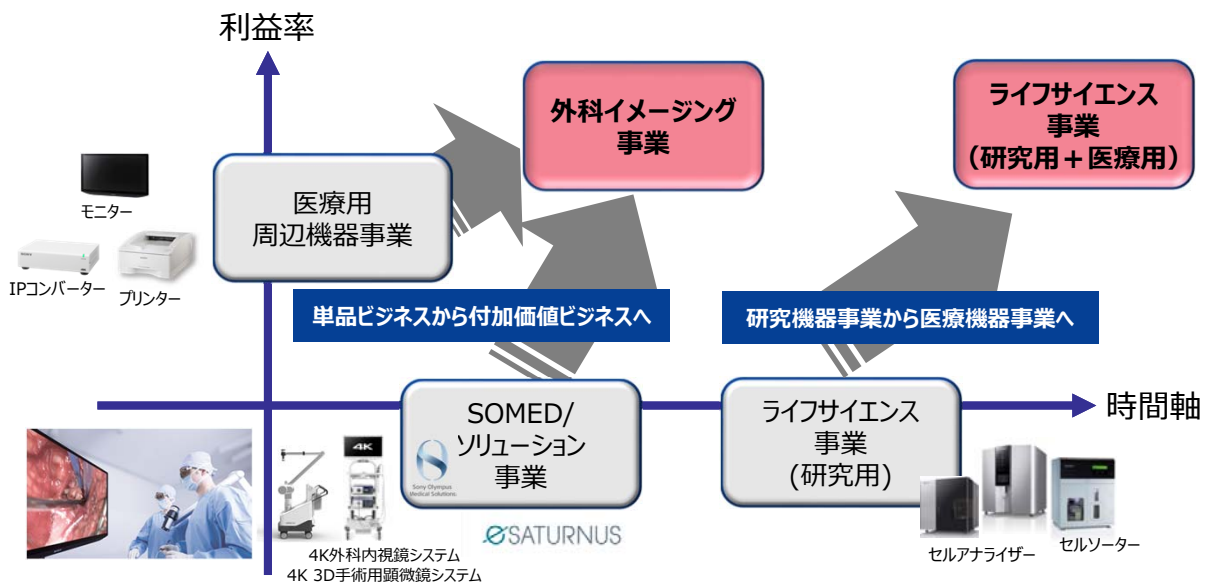
#### ラーニングソリューション“Vision Exchange”



教育現場での円滑な議論をサポートするラーニングソリューション

## メディカル事業 中期方向性

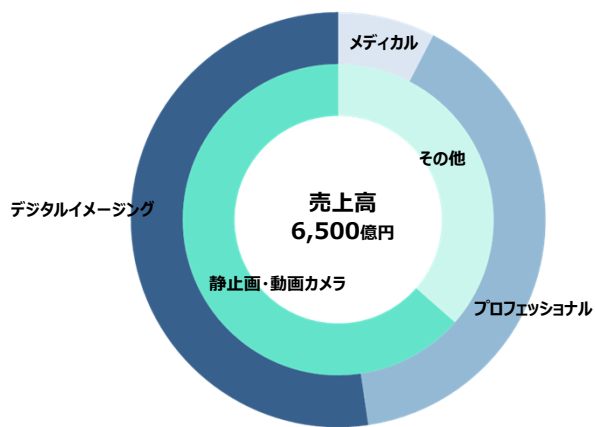
イメージング・プロダクト&ソリューション分野



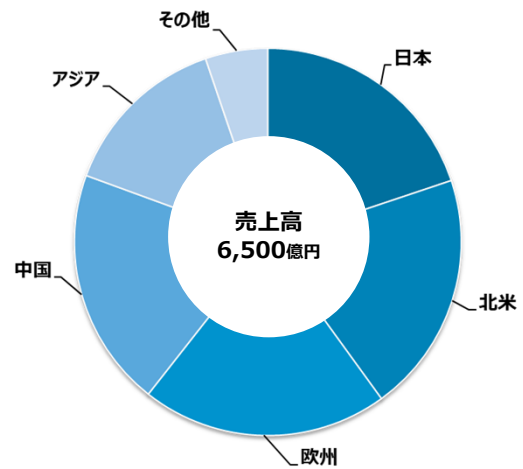
# 参考資料

## IP&S分野 主要カテゴリー別・地域別売上構成比

■ 2017年度 主要カテゴリー別売上構成比



■ 2017年度 地域別売上構成比

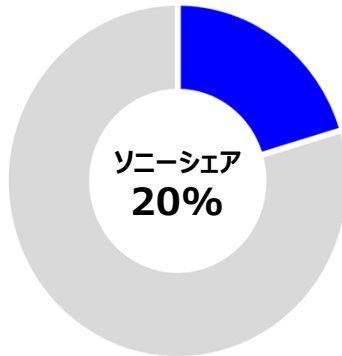


## IP&S分野 主要製品別のシェア (金額ベース)

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### ■ 2017年度 静止画カメラ市場

市場規模：1兆4,000億円

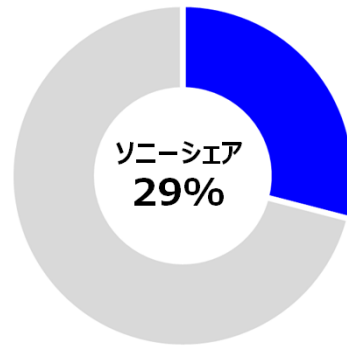


ILC(交換レンズ含む)：19% (業界3位)  
(内ミラーレス型ILC：業界1位)

DSC：26% (業界2位)  
(内高付加価値DSC\*1：業界1位)

### ■ 2017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

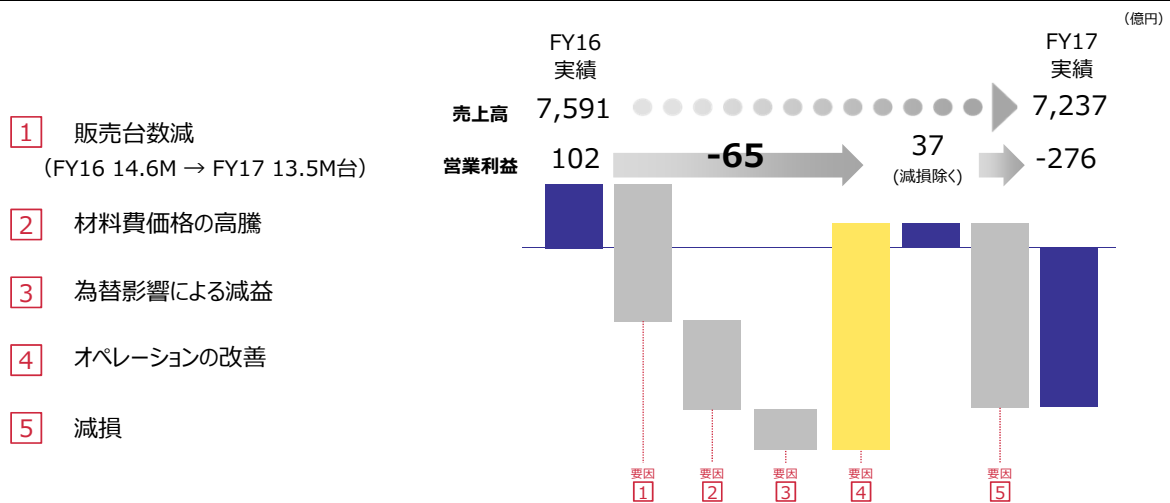
Sony IR Day 2018 | 84

## 2. モバイル・コミュニケーション分野

Sony IR Day 2018 | 85

## 2017年度の総括

モバイル・コミュニケーション分野

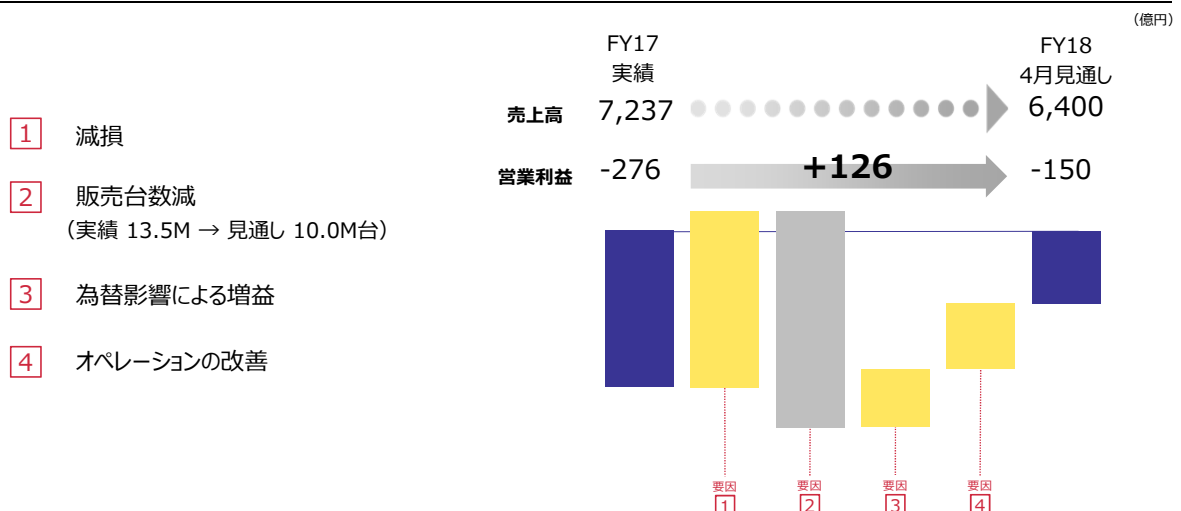


**減損計上により営業損失  
販売台数減と材料費価格高騰をコスト削減でカバーし、単年度事業活動では黒字**

Sony IR Day 2018 | 86

## 2018年度 業績見通し

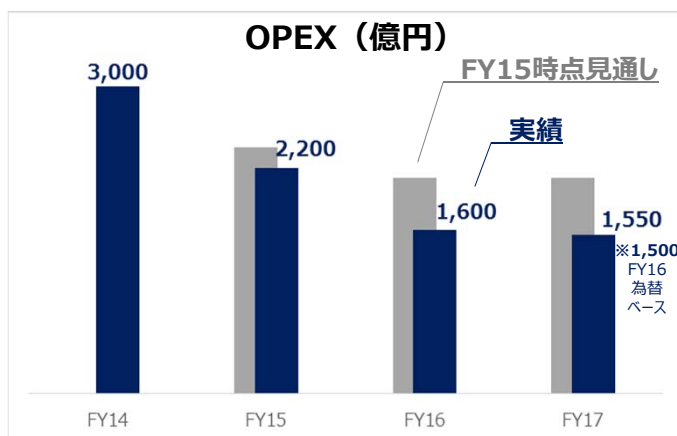
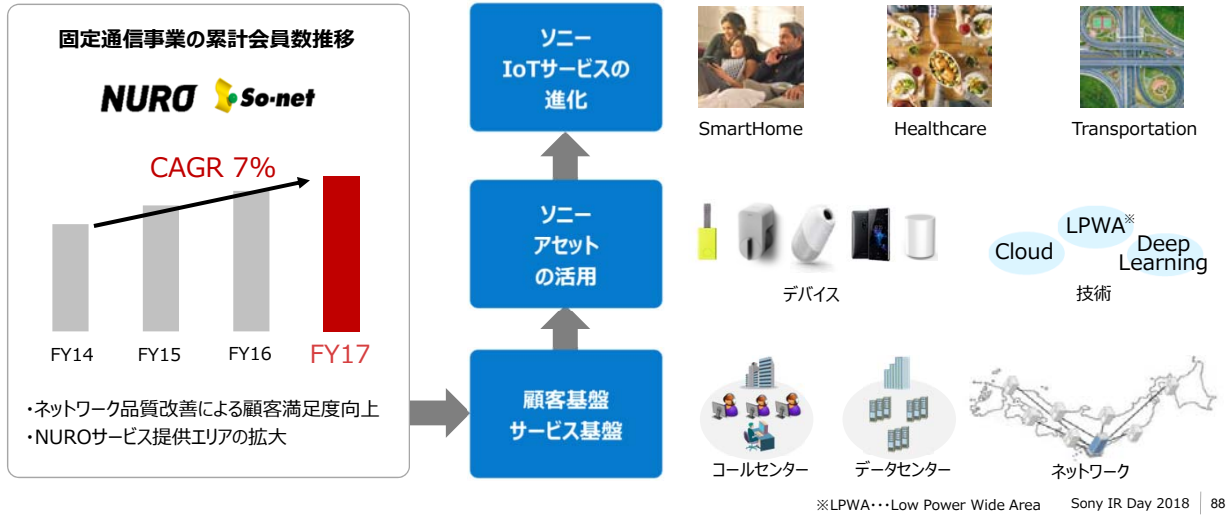
モバイル・コミュニケーション分野



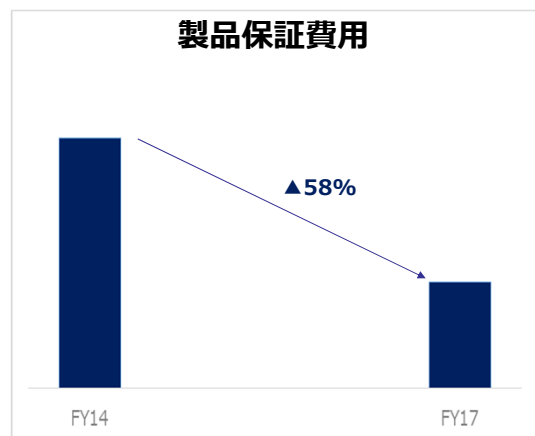
**採算性の低いモデルの絞り込み、継続的なOPEX削減により前年度比で改善**

Sony IR Day 2018 | 87

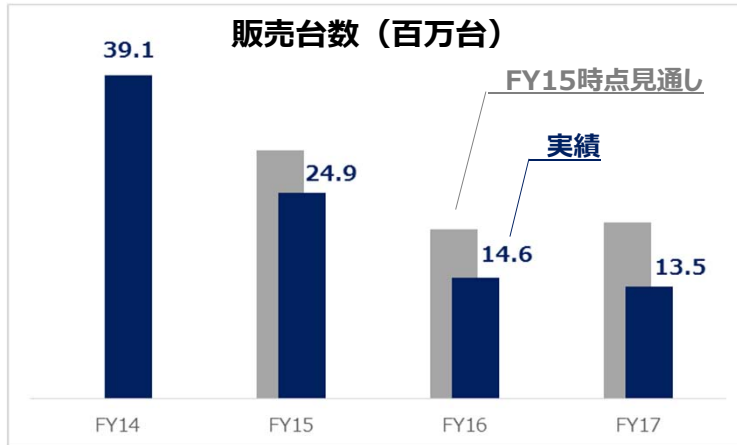
## 中期ビジョン 通信事業のその先へ



継続的な効率改善により削減加速



品質改善により大幅減



**課題**  
**「商品力強化の遅れ」**

- 中期的な商品企画力、開発力
- 設計・商品化のスピード

中期ビジョン

**5G時代に向けての新しい顧客価値の創造**

2018年度経営方針

**筋肉質な構造への変革・将来の成長への仕込み**

**商品**

**販売**

**製造・調達・  
オペレーション**

ソニーグループのアセット・ノウハウ・インフラの最大活用により強化と効率化を両立

**OPEX削減 ・ 損益分岐点の低減**

商品力強化：ソニーの技術アセットを徹底活用



商品設計プロセス改革と徹底した効率化

リアルタイムベネフィットを追求するアプリケーションの進化



**販売**

**製造・調達・オペレーション**

◆欧州PJ◆



キャリア様との戦略パートナーシップ強化  
Openチャネルの販売力強化

Key Action

- ・ 5G導入含む技術協業
- ・ ソニーエレクトロニクス販売オペレーションとの融合による販売強化と効率化
- ・ Entertainment軸での徹底的な商品訴求

◆製造◆

自動化ライン導入による徹底した効率化  
品質改善によるサービス改革

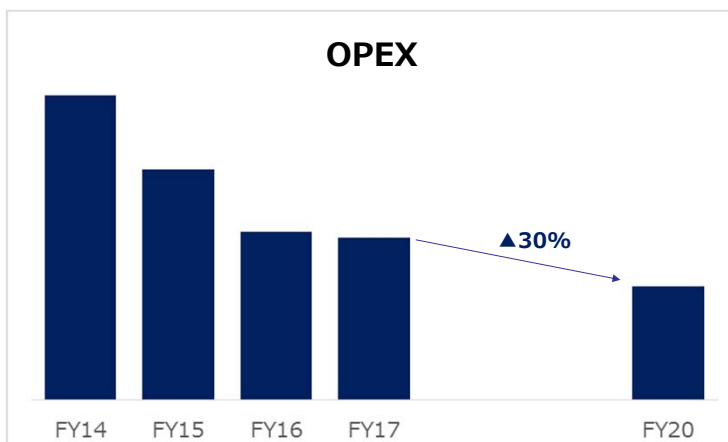
◆調達◆

One SONYでパートナーとの  
長期的関係構築

◆物流◆

ソニーグローバルのネットワーク活用  
Blockchain取り組み加速

**筋肉質な構造への変革**



- 商品設計プロセス改革と徹底した効率化
- 設計・製造・販売・オペレーション各領域においてソニーグループのノウハウ・インフラを最大活用



## 2020年度目標

**営業利益：200億円～300億円**

売上高イメージ：6,700億円（参考値）

### リカーリング事業

- 安定した顧客基盤をベースに堅実な成長を実現

### スマートフォン事業

- 台数・売上は過度に積み上げず、筋肉質な構造をつくる
- One Sonyでの改革実行で持続可能な事業構造を構築する
- 将来に向けた仕込みと強化を着実に進行

## 5G時代に向けての新しい顧客価値の創造

**SONY**

## Sony IR Day 2018

オペレーション・販売 プラットフォーム  
ホームエンタテインメント&サウンド分野

2018年5月22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  
生産・物流・調達担当

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**

## 目次

---

### 1. 一気通貫の取り組み

1. 生産・調達・物流
2. 販売

### 2. HE&S分野

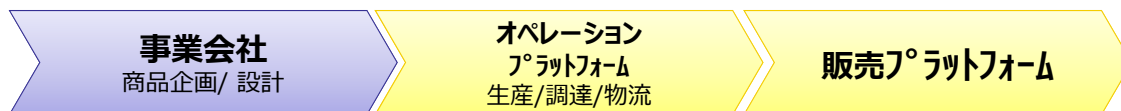
1. 2017年度の総括
2. 2018年度の取り組み
  - ・ テレビ事業
  - ・ ビデオ&サウンド事業
  - ・ 業績見通し
3. 2020年経営数値目標

### 3. 参考資料

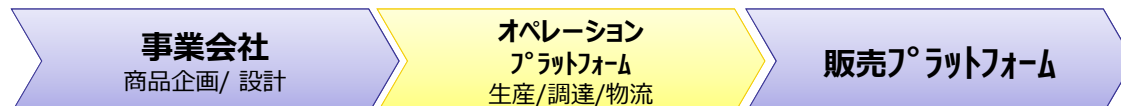
## 1. 一気通貫の取り組み

## 一貫通貫の取り組み

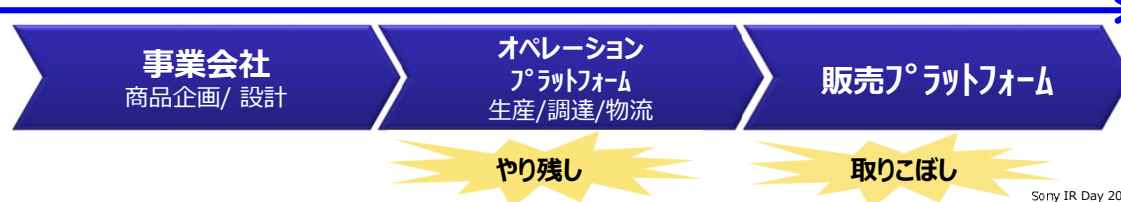
～2015年3月



2015年4月  
～2018年3月 **事業会社と販売の連携 →ロスコスト ミニマイズ +50~150億円**



**2018年4月～ One directionにより、バリューチェーンを効率化**



Sony IR Day 2018 | 100

## 生産・調達・物流の取り組み

### ◆ 生産

- ・ 事業戦略にアラインした生産戦略の実行と効率を追求したすり合わせ実施
- ・ 商品戦略を支える、自動化を含む生産技術力強化

### ◆ 調達

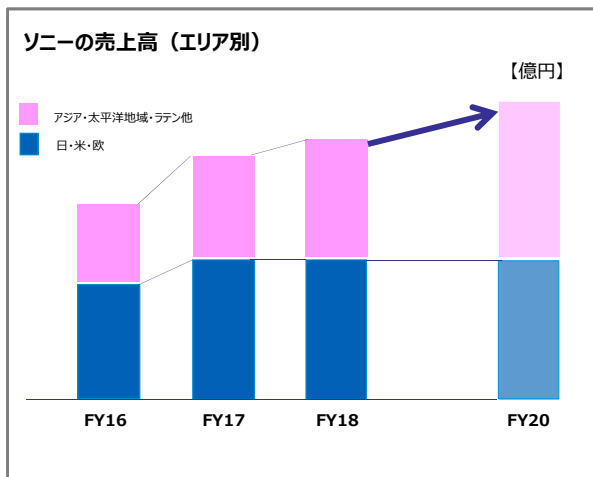
- ・ 事業・商品戦略に基づくキーパートナーとの調達戦略再構築
- ・ One Sonyでのソーシング戦略の見直しに基づく安定調達と最適部品コスト実現

### ◆ 物流

- ・ 販売チャネル戦略に基づく、ダイレクトシップの拡大、かつ効率的物流運営
- ・ 市場販売状況に連動した効率的輸送手段の選択

Sony IR Day 2018 | 101

## 地域&カテゴリーを絞った販売戦略の実行



### ■ 中国含むアジア・太平洋地域・ラテン他

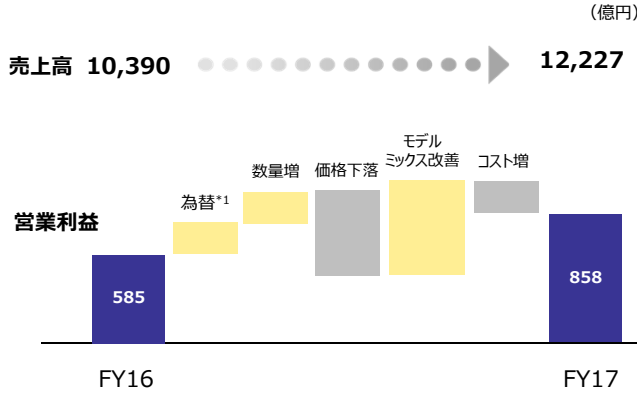
- ✓ オーディオなどの成長領域中心に重点投資
- ✓ 販売オペレーション力の強化

### ■ 日・米・欧

- ✓ 市場ポジションの堅持
- ✓ リスクコントロール  
(需要見込精度、製販コントロール向上による  
ムダなコスト削減、収益力UP)

## 2. HE&S分野

営業利益変動要因分析



成果

- テレビ事業
  - OLEDモデル導入によるプレミアム市場でのブランドポジション確立
  - OLED/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
  - 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
  - オーディオ成長領域を軸にした売上拡大
  - 高付加価値モデルによる収益性の改善
  - ブランディングの向上

課題

- テレビ事業
  - パネル市況等環境変化への対応
- ビデオ&サウンド事業
  - オペレーションの改善
  - 販売との連携強化

\*1: 2017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

テレビ事業 事業方針と重点施策

高付加価値を追求し、安定した経営基盤を堅持

◆商品力

独自技術による最高の顧客体験を提供  
将来に向けた技術開発への継続投資

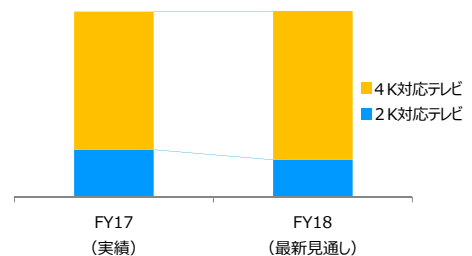
◆コスト競争力

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

製造～販売までの一気通貫オペレーションの  
継続進化（環境変化への即応力）

ソニーのテレビ売上高



4K対応テレビ比率* (数量ベース)	35%	45%	(市場)
平均インチサイズ*	44インチ	45インチ	(市場)
	46インチ	47インチ	(ソニー)

\* 出典：ソニー調べ

“プレミアム4K”市場の拡大を牽引



最高画音質



X-Motion Clarity  
X-tended Dynamic Range PRO

リビングに映える  
佇まい



Acoustic Surface

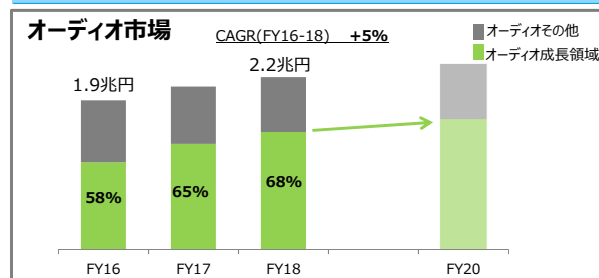
使いやすさ



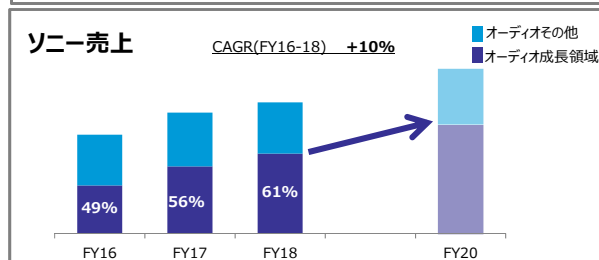
androidtv



成長領域の商品力強化による持続的な売上成長と収益性の堅持



- ◆ オーディオ成長領域の商品力強化 (ヘッドホン、ワイヤレススピーカー)
- ◆ 将来の成長のための技術開発投資 (臨場感ある音場づくり)



- ◆ オペレーション力の強化
- ◆ 販売との連携強化

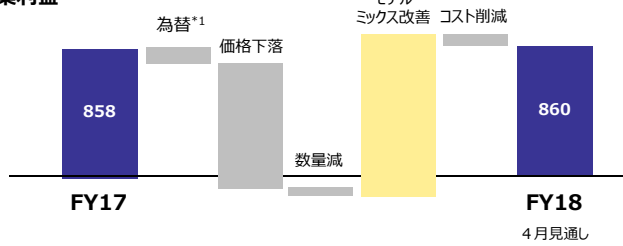
営業利益変動要因分析

(億円)

売上高 12,227

11,500

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
- 地域の特性に合わせた商品・販売展開
- 環境変化に即応するオペレーション力の更なる向上

ビデオ&サウンド事業

- オーディオ成長領域の商品力強化
- オペレーション力の強化
- 販売との連携によるエリア対応

・各分野の2018年度の見通しは1米ドル105円前後、1ユーロ125円前後で作成  
\*1: 2018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

2020年度 経営数値目標

■ **営業利益 : 750~1,050 億円**

※売上高イメージ (参考値)

12,000 億円

高付加価値を軸とした商品力強化と  
一貫通貫オペレーションの強化により  
継続的にキャッシュを生み続ける

### 3. 参考資料

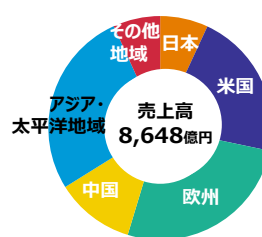
#### テレビ事業 2017年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

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

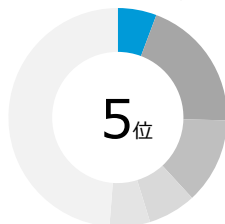


##### ■ 地域別売上構成比



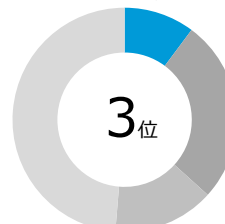
##### ■ メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(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)

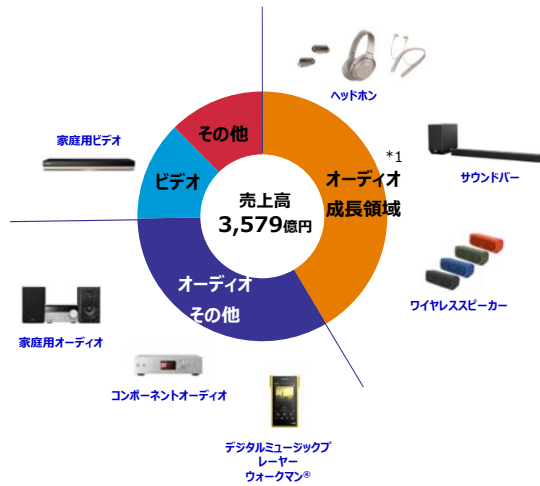




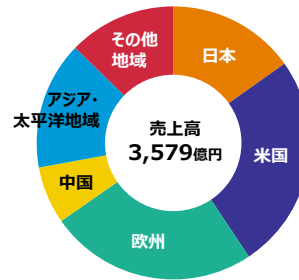
## ビデオ&サウンド事業 2017年度 主要製品別・地域別売上構成比

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

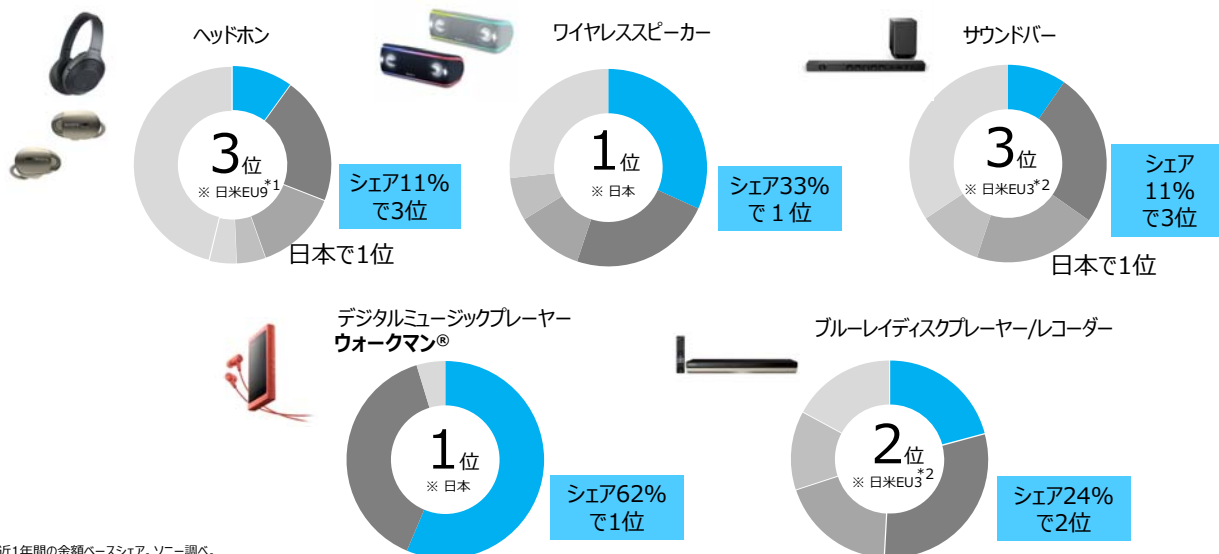


\*1: オーディオ成長領域には、ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカーが主要製品として含まれています。

Sony IR Day 2018 | 112

## 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: EU9: イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、オランダ、スウェーデン、ポーランド、チェコ

\*2: EU3: イギリス、フランス、ドイツ

Sony IR Day 2018 | 113

**SONY**

## **Sony IR Day 2018**

**半導体分野**

2018年5月22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  
ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 代表取締役 執行役員社長

**清水 照士**

### **本日の内容**

半導体分野

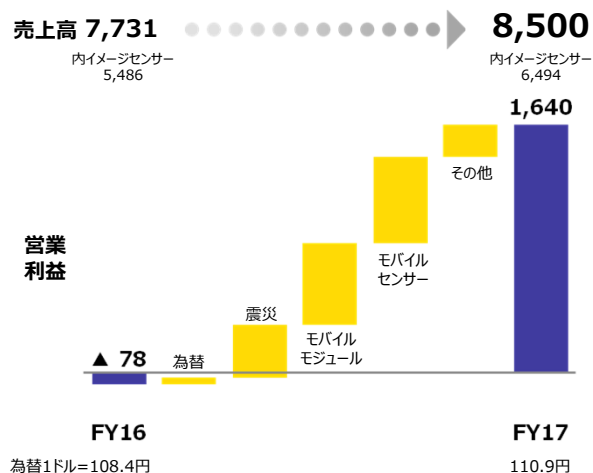
- 1. 2017年度の総括**
- 2. 2018年度の取組み**
- 3. 中期計画（2018年度～2020年度）**

# 1. 2017年度の総括

## 2017年度の総括

### 半導体事業として過去最高の営業利益を達成

#### 営業利益変動要因分析 (億円)



#### 成果

- イメージセンサーの売上・利益拡大
- 車載向けイメージセンサーの順調な顧客拡大
- 非イメージセンサー事業の収益性改善

#### 課題

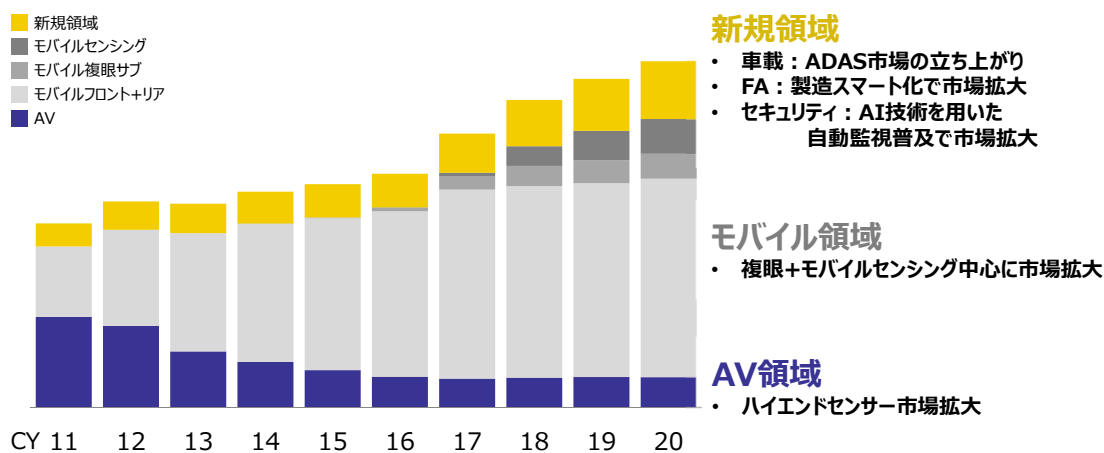
- 中国スマホ端末メーカーの需要変動への対応力
- 在庫水準の適正化
- 為替感応度の高止まり

## 2. 2018年度の取り組み

### イメージセンサー市場の見方

#### モバイル領域は複眼+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

WWイメージセンサ出荷金額推移イメージ



※ソニー調べ

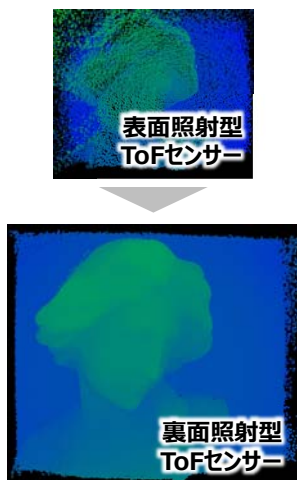
一眼カメラを目指した画質進化に加え、平面・時間・空間での進化を目指し感動を届ける

モバイルイメージングセンサーの進化



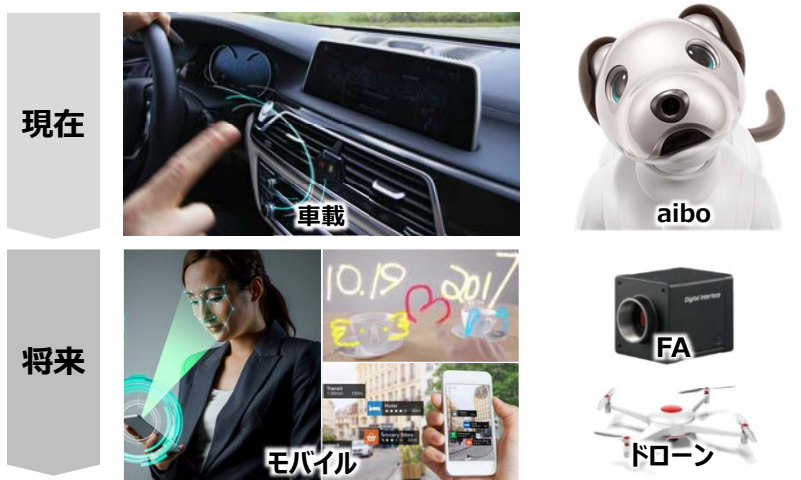
測距が可能な裏面照射型高精細ToF\*センサー開発に成功。幅広いユースケースへの展開

ToFセンサーの開発



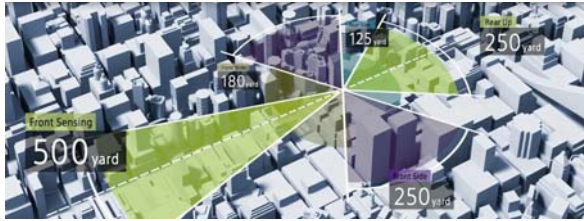
\*ToF: Time of Flight

ToFセンサーのユースケース



ADAS用途の積層型イメージセンサーを商品化。キープレイヤーとの連携強化

Safety Cocoonの実現



キープレイヤーとの連携※



車載カメラ向け高解像度積層型センサーの商品化



※ロゴの並びはアルファベット順

産業の自動化により市場は拡大。CCDからCMOSイメージセンサーへの移行進む

FA向けセンサーの進化



※GS: グローバル・シャッター

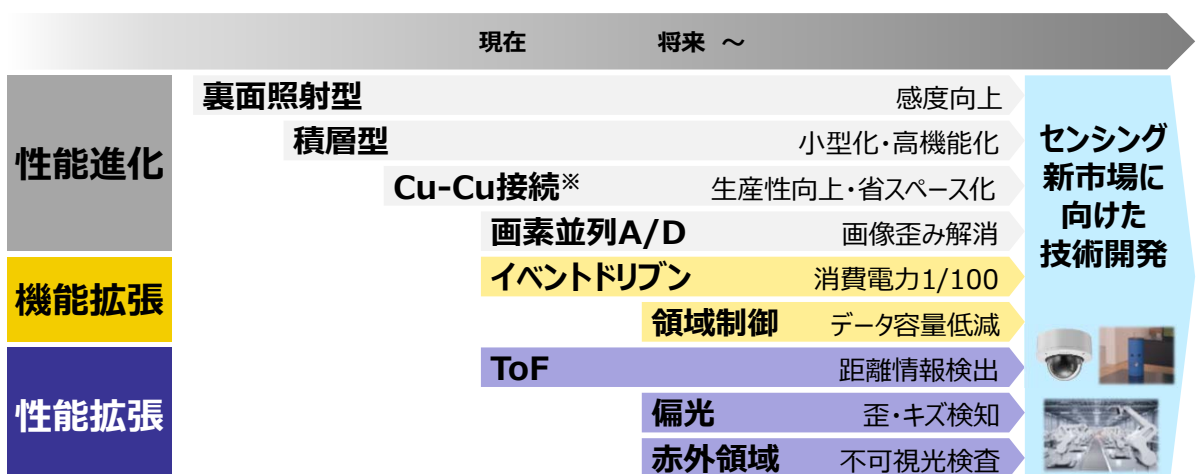
AI技術を用いた自動監視普及でセキュリティ市場は拡大

セキュリティ向けセンサーの進化



市場のニーズに対応し付加価値を生み出す技術開発を実行

技術開発の方向性



※Cu-Cu接続: カッパー・カッパー接続

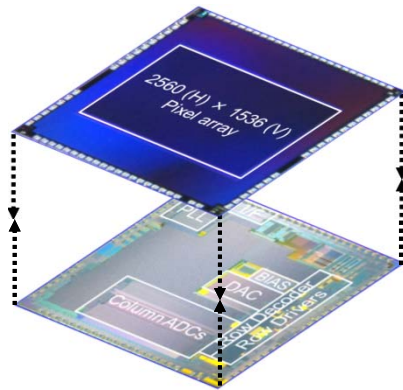
## 技術開発への取組み (2)

半導体分野

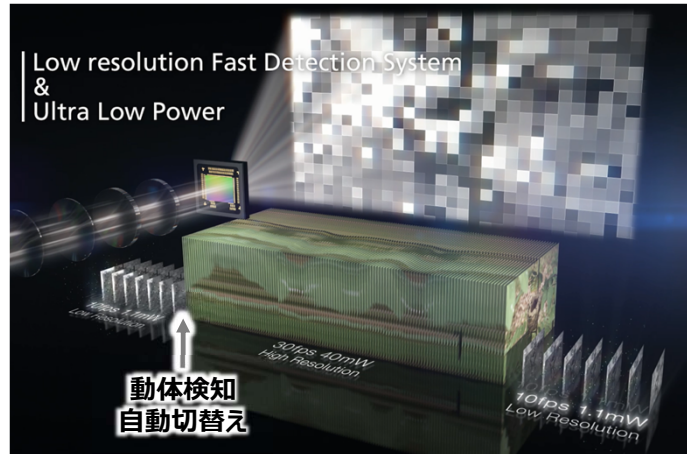
### 消費電力1/100を実現するイベントドリブン方式積層型CMOSイメージセンサーを開発

センサーイメージ

Cu-Cu接続による積層構造により実現



動体検知イメージ



Sony IR Day 2018 | 126

## 技術開発への取組み (3)

半導体分野

動画

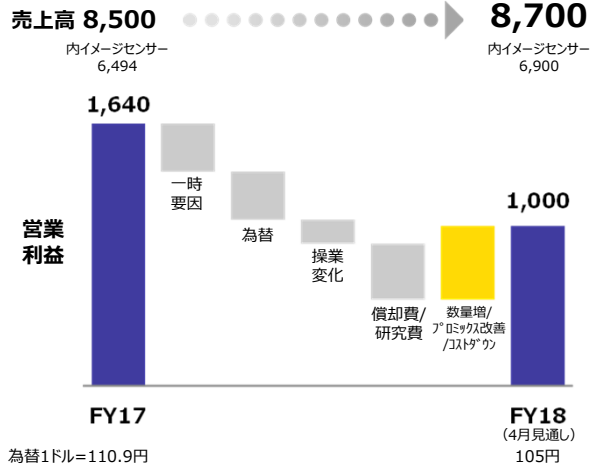


Sony IR Day 2018 | 127



設備投資・R&Dを増額し「仕込み」を加速

営業利益変動要因分析 (億円)



環境

- スマートフォンの複眼化進展
- センシング・車載の立ち上がり
- 円高・スマートフォン市場の伸び悩みはリスク

基本方針

- 設備投資・R&Dを増額し「仕込み」を加速
- モバイル・AV領域を利益創出ドライバーとして収益を最大化
- センシング・車載等の新規領域を育成
- センサーの製造コスト削減活動継続

3. 中期計画 (2018年度~2020年度)

## ■ 2020年度 業績目標

- ◆ 営業利益 1,600億円 ~ 2,000億円  
※為替1ドル = 105円前提

売上高イメージ (参考値)  
11,000億円

## ■ 2020年度に向けた中期計画

- ◆ 環境変化への対応力を高め、モバイルセンサーの収益最大化を図る
- ◆ センシング・車載含めた新規領域の収益貢献を目指す
- ◆ 機能拡張・性能拡張を含む技術開発を推進する

## 2020年度 分野別営業利益目標

	(億円)
ゲーム&ネットワークサービス (G&NS) 分野	1,300 ~ 1,700
音楽分野	1,100 ~ 1,300
映画分野	580 ~ 680
ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S) 分野	750 ~ 1,050
イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S) 分野	850 ~ 1,050
モバイルコミュニケーション (MC) 分野	200 ~ 300
半導体分野	1,600 ~ 2,000

前提為替レート：1米ドル=105円前後、1ユーロ=115円前後

(参考) ブランデッドハードウェア\* 1,800 ~ 2,400

\*HE&S、IP&S、MCの単純合算

## 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度を維持できること
- (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、ならびに他の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。