

SONY

# Sony IR Day 2019

2019年5月21日

ソニー株式会社

■ Opening Remarks	3
■ ゲーム&ネットワークサービス分野	11
■ 音楽分野 (SME)	46
(Sony/ATV)	65
(SMEJ)	82
■ 映画分野	90
■ エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野	114
■ 半導体分野	142

SONY

## Opening Remarks

ソニー株式会社  
専務 CFO

十時 裕樹

### 2018年度 連結業績

	2017年度		2018年度	(億円)
売上高及び営業収入	85,440	→	86,657	
営業利益	7,349	→	8,942	
当社株主に帰属する 当期純利益	4,908	→	9,163	
営業キャッシュフロー*	7,706	→	7,534	

\* 金融分野を除くソニー連結

## 財務体質の改善

	2017年度末		2018年度末
自己資本比率 *	34.7%	→	40.3%
ネット資金残高 ***	4,829億円	→	3,977億円

\* 金融分野を除くソニー連結  
\*\* 現預金から有利子負債を差し引いた額

## 2018年度 各事業の成果

ゲーム& ネットワークサービス 分野	<ul style="list-style-type: none"><li>PS4®累計販売台数 <u>9,680万台</u>、PS Plus会員 <u>3,640万人</u></li><li>ネットワーク売上比率 <u>62%</u></li></ul>
音楽分野	<ul style="list-style-type: none"><li>音楽制作/出版合計のストリーミング売上成長 <u>+16%*</u></li><li>EMI買収によるキャッシュ創出力 (EBITDA) 増加 <u>約290億円*</u> (音楽出版全体のEBITDA 約430億円*)</li></ul>
映画分野	<ul style="list-style-type: none"><li>CY18米国劇場興行収入市場シェア <u>11%</u> (4年ぶり二桁超/第4位)</li><li>“Reimagine SPE”プロジェクトによるコスト削減 <u>150億円/年</u></li></ul>

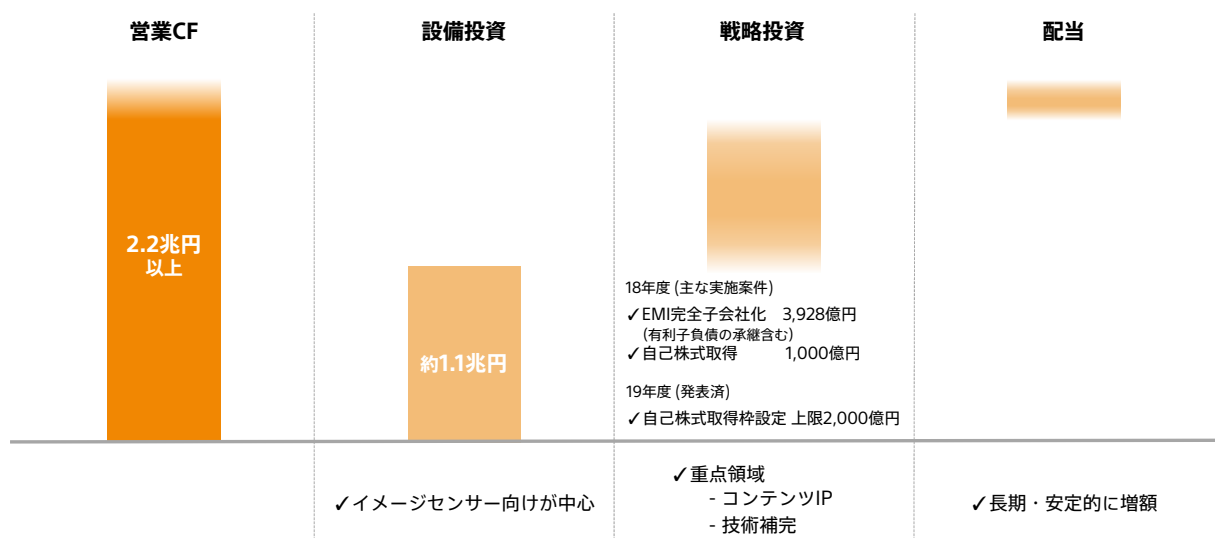
\* EMI合算通年ベース

## 2018年度 各事業の成果

<p>エレクトロニクス・ プロダクツ&amp; ソリューション分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フリーキャッシュフロー <b>895億円</b></li> <li>モバイル事業オペレーション費用 <b>約17%減少</b> (前年度比)</li> </ul>
<p>半導体分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イメージセンサー金額シェア <b>51%*</b></li> <li>イメージセンサー設備投資額 <b>1,289億円</b> (2018-20年度 約6,000億円の22%を実行)</li> </ul>
<p>金融分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソニー生命過去最高の新契約高 <b>6.15兆円</b> (前年度比<b>16%増</b>)</li> <li>営業利益 <b>1,615億円</b></li> </ul>

\* ソニー調べ

## FY18-20 3年間累計 キャピタルアロケーション (金融分野を除く)



## 戦略投資の考え方

成長に向けたリターンの高い投資の実行

資本効率を向上する戦略的な自己株式取得

## 本日の登壇者

ゲーム &  
ネットワークサービス分野



ジム・ライアン

音楽分野



ロブ・ストリンガー



ジョン・プラット

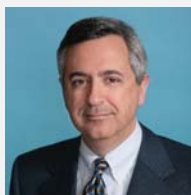


水野 道訓



村松 俊亮

映画分野



トニー・ヴィンシクエラ

エレクトロニクス・プロダクツ  
& ソリューション分野



石塚 茂樹

半導体分野



清水 照士



Sony  
Interactive  
Entertainment

# ゲーム&ネットワークサービス分野

Sony Interactive Entertainment

Senior Vice President  
Sony Corporation

President & CEO  
Sony Interactive Entertainment

**Jim Ryan**

ゲーム&ネットワークサービス分野

## 本日の内容

- PlayStation®の強み
- プラットフォーム戦略 - 次世代機の役割
- コンテンツ配信戦略 - クラウドとストリーミングの役割
  - 現状
  - 中期戦略
  - 長期戦略
- その他・市場の関心事について
- One Sony コラボレーション

## ■ PlayStation®の強み



自社IP



ブランド

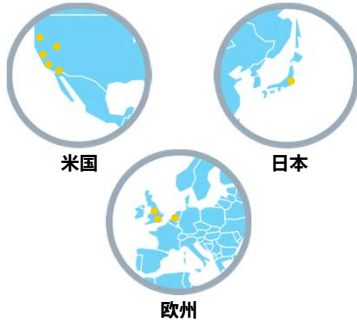


コミュニティ

# 自社IP

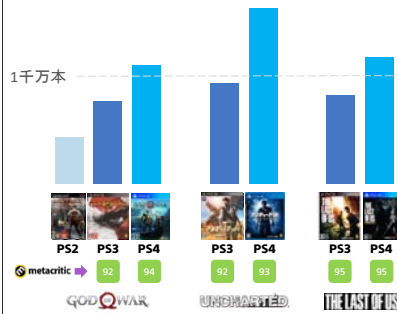
## 卓越したゲーム制作スタジオ

### 世界に13拠点



## 進化を続けるフランチャイズ

### タイトル、コンソール世代ごとの累計実売本数イメージ



## 「ゲーム・アズ・ア・サービス」の収益力強化

米国のスポーツタイトルにおいて課金ユーザーあたりの最高平均売上額を記録\*



MLB® The Show™ 19

\* PlayStation Store発売開始後6週間比較

# ブランドが最大の強み

## 3位

Rank	Brand (UK)
1	Apple
2	LEGO
3	PlayStation
4	Google
5	NETFLIX
6	fitbit
7	Spotify
8	amazon
9	NHS
10	android

## 7位

Rank	Brand (DE)
1	Apple
2	Google
3	android
4	LEGO
5	amazon
6	NETFLIX
7	PlayStation
8	Spotify
9	PayPal
10	SAMSUNG

## 13位

Rank	Brand (US)
1	Apple
2	amazon
3	Pinterest
4	NETFLIX
5	android
6	Google
7	SAMSUNG
8	KitchenAid
9	Spotify
10	Nike
11	LEGO
12	YouTube
13	PlayStation

Prophet brand relevance index Sep-18



# コミュニティ

## エンゲージメント



- PlayStation™Network 月間アクティブユーザー数9,400万以上 (2019年3月末時点)
- 90%を超えるコンソールが過去12ヶ月にネットワーク接続
- FY18における「PS4」ユーザーの週平均利用時間は21時間

## 利用額



- これまでに購入されたPS4コンソールからの総利用額がFY18に初めて\$20bnを超えた
- コンソールあたりの平均累計支出は\$700を超える
- 「PS4」販売初年度 (FY13) に購入されたコンソールあたりの平均累計支出は\$1600を超える

3,600万を超えるPlayStation®Plus 有料会員 (2019年3月末時点)

## ■ プラットフォーム戦略

– 次世代機の役割

## 次世代機における革新

ロード時間 (秒)

00:00.83



次世代機  
(開発中)

超高速

ロード時間 (秒)

00:08.10



PlayStation®4 Pro

## 世代革新が提供する価値

新技術を利用し、全く新しい、より没入感のあるゲーム体験を提供

下位互換性を活かし、かつてないほど迅速かつスムーズに、コミュニティを次世代へと移行

安定した制作環境をクリエイターに提供

# 次世代機

いままでお伝えしたこと

最新のCPU、GPU

SSD

下位互換性

レイトレーシング

8K

ディスク対応

3D オーディオ

まだお伝えしていないこと

日時



価格



ゲーム



ユーザー体験



国・地域



# 「PS4」の重要な役割

向こう3年間のエンゲージメントと収益の原動力



次世代機に欠かせないアーリーアダプターの存在



リリースを控える傑出したエクスクルーシブ  
AAAゲーム群

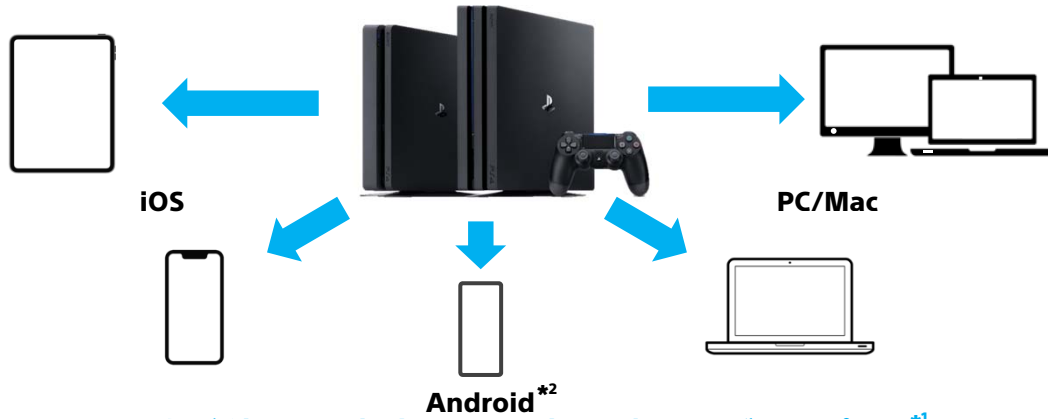


## ■ コンテンツ配信戦略

ー クラウドとストリーミングの役割

## ■ 現状

## 「PS4」リモートプレイはシームレスな複数機器ストリーミングを実現



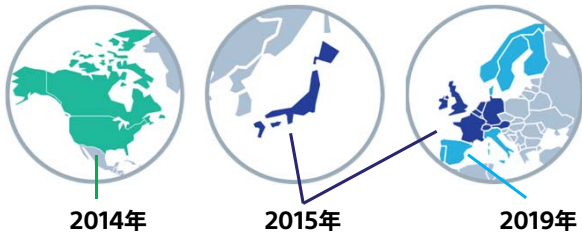
560万人が利用し、合計7,100万時間を超えるゲームプレイ<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup> FY18データ  
<sup>\*2</sup> 現時点ではXperiaに限る

## PlayStation™Now – いままでの歩み

現在のサービス地域 > 「PS4」ユーザー 70%をカバー

ゲームストリーミングにおける軌跡



- 2012年 GAIKAIの買収
- 2014年 PS Now レンタルサービス開始 **潤沢な知財ポートフォリオ**
- 2015年 OnLive 知的財産の取得
- Sony BRAVIA, Blu-Ray, Samsung TV対応
- 2016年 PS Now サブスクリプションサービス開始

**70万 有料会員数 : 40% 年平均成長\***

\* 2019年3月末時点

## PlayStation™Now – 現在

15のデータセンター  
37のネットワークPOP

780のソフトウェアタイトル  
開発者の追加工数なし

19ヶ国展開

ストリーミング  
+ ダウンロード

PS4/PCクライアント

170のパブリッシャーがサポート

\* 全て2019年3月時点

## PlayStation™Nowの技術

下り速度5Mbpsにて、超低遅延のゲームプレイを実現

### サーバー

ダイナミックアダプティブ  
ストリーミング

ストリーミング  
シェイピング

### ネットワーク

輻輳(ふくそう)制御

ネットワーク  
プロトコル

### クライアント

低遅延  
クライアント

パケットロス補完

## ■ 中期戦略

## PlayStation™Now – 今後の計画

1080p対応と  
更なる仕様拡充

コンテンツの  
質向上

コンソール以外  
の機会最大化

既存キャパシティ  
の最大活用

マーケティング  
の強化



**50%を超える年平均成長率へ**  
**既存投資分のキャパシティは500万会員をサポート可能**

## ■ 長期戦略

## ユーザーの選択肢を重視

主要ビジネスモデル



CD/DVD



Blu-ray

+



ダウンロード



Blu-ray

+



ダウンロード

+



ストリーミング

世代



PlayStation®



PlayStation®2



PlayStation®3



PlayStation®4

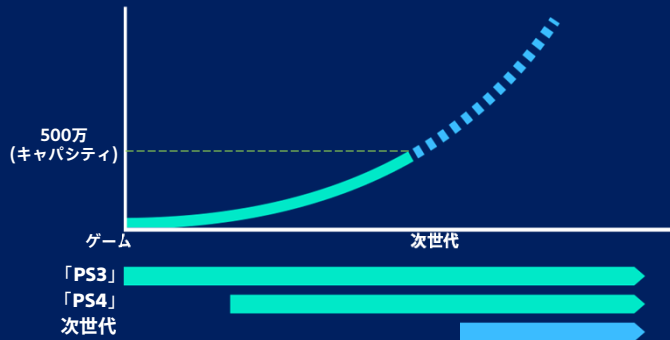
次世代



## 次世代におけるストリーミングの役割

### ビジョン

進化し続けるPlayStation®の体験を  
デバイス、時間、場所に関係なくシームレスに楽しめる  
活力のあるコミュニティの醸成



### 成長の原動力

- 各種携帯型デバイス
- 各種据置型デバイス
- 新たなサービスモデル
- 次世代機
- 次世代ゲーム
- 進化するサービス

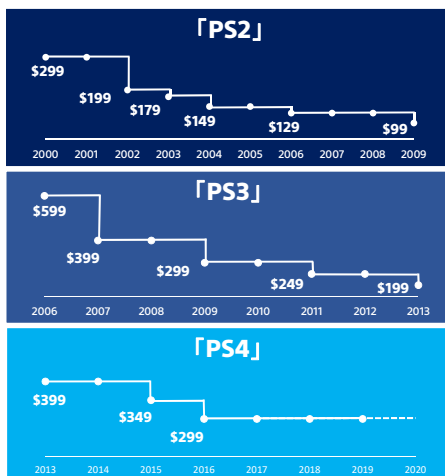
## パートナーシップを活用した規模拡大



- 既存および新規パートナーシップを活用し、成長を促し、さらなる規模拡大を実現
- PSN事業を成長させた経験を活用

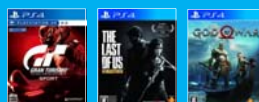
## ■ その他・市場の関心事について

## 適切なプロモーションにてポジティブなROIを維持

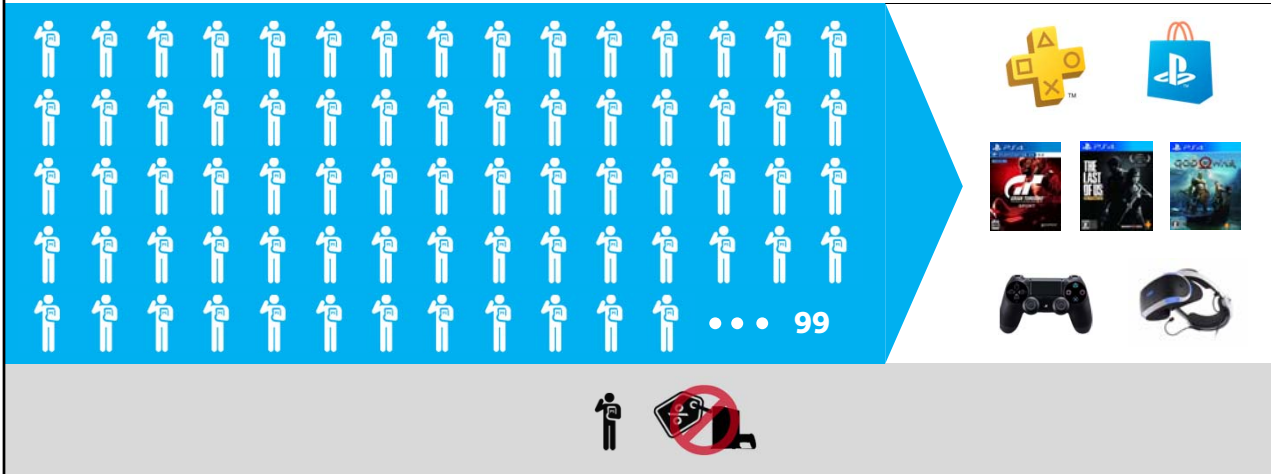


FY18ブラックフライデーのプロモーション (価格\$199)は当年度内に回収済み

FY19も同様にすべてのプロモーションを年度内に回収予定



## 1ではなく99への注力



## コストマネジメント



より厳密なコストマネジメントに取り組む計画



PlayStation™Vueは、20年度以降、損益への悪影響をなくす

## ■ One Sony コラボレーション

## One Sony コラボレーション



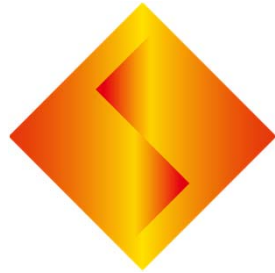
**Sony**Music

1st パーティゲーム向けオリジナル音楽  
ソニーアーティストを用いたVRコンテンツ



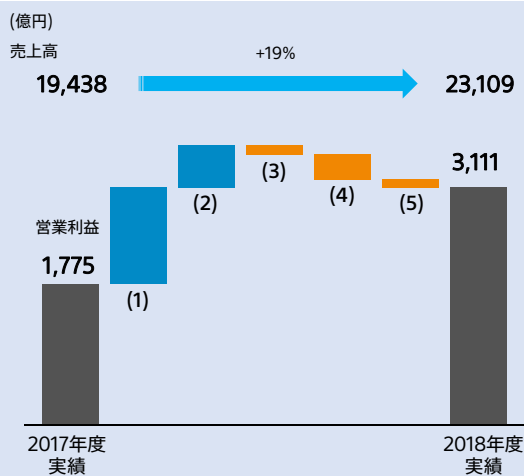
コンテンツIPを用いた  
コラボレーション





Sony  
Interactive  
Entertainment

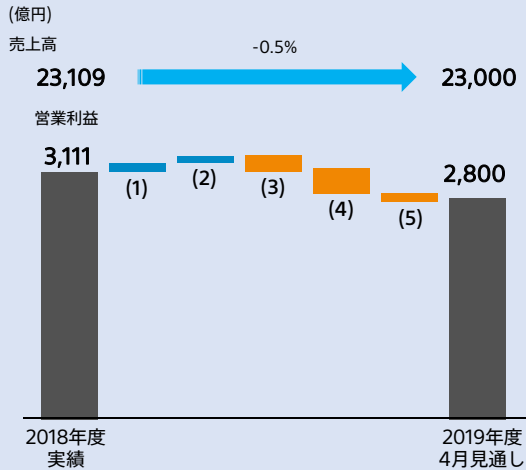
## 2018年度 売上高・営業利益実績 vs 2017年度実績



- 1) 自社、他社両方のゲームソフトウェア及びアドオンコンテンツの売上成長による増益
- 2) PS Plusを中心としたネットワークサービスの売上成長による増益
- 3) ハードウェア及びペリフェラルにおける、ライフサイクルに伴う数量減とコスト悪化による減益
- 4) ネットワーク事業の強化と拡大、自社制作ゲームソフトウェア及び次世代プラットフォームの研究開発活動に伴うSGA増加による減益
- 5) 為替影響による減益<sup>\*1</sup>など

\*1: 2018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

## 2019年度 売上高・営業利益見通し vs 2018年度実績



- 1) PS Plusを中心としたネットワークサービスの継続的な売上成長による増益
- 2) ハードウェア及びペリフェラルにおける、ライフサイクルに伴う数量減影響を上回るコスト改善による増益
- 3) 前年度に大型ヒットタイトルがあった自社制作ゲームソフトの売上減による減益
- 4) 次世代プラットフォームの研究開発活動のさらなる加速を通じたSGA増加による減益
- 5) 為替影響による減益<sup>\*1</sup>など

\*1: 2019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

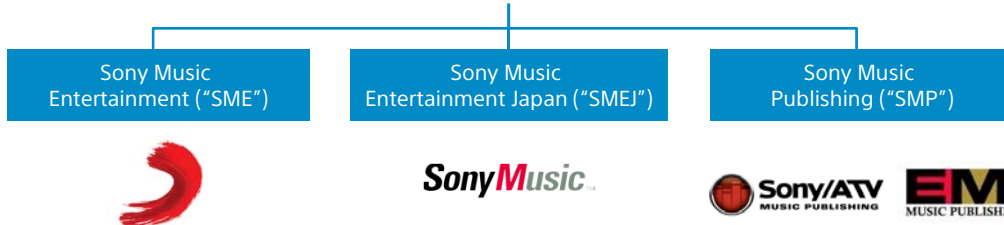
SONY

## 音楽分野

# Sony's Music Segment

Music Segment

**SONY**



**SonyMusic**



FY18 Outside Sales

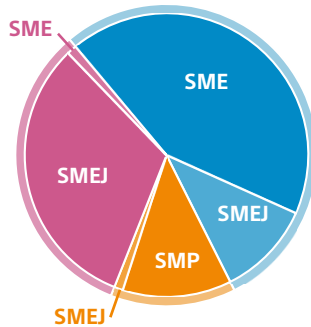
**Visual Media & Platform: 33%**

SME:

SME:

---

**Music Publishing: 13%**



**Recorded Music: 54%**

SME:

SMEJ:

SME:



# Music Segment

Sony Music Entertainment

Executive Vice President  
Sony Corporation

Chief Executive Officer  
Sony Music Entertainment

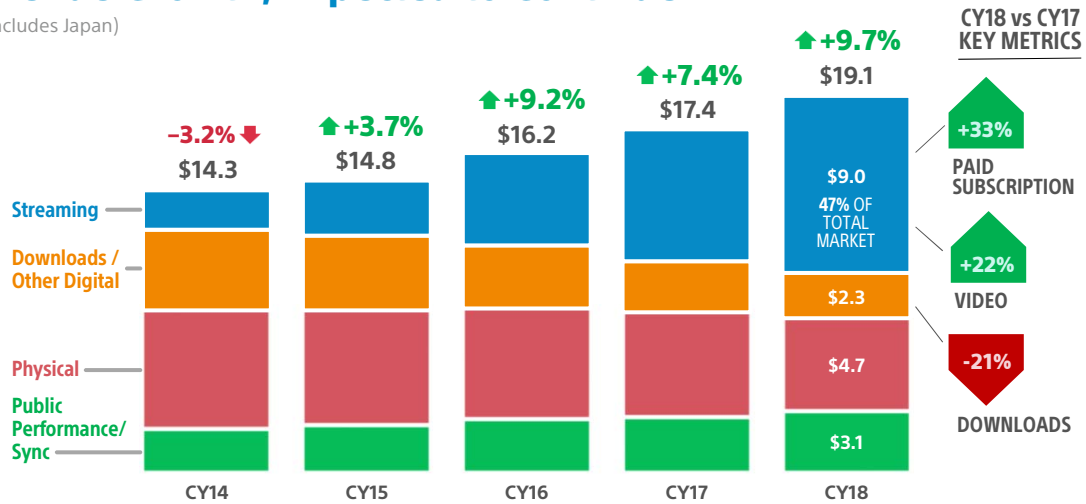
**Rob Stringer**

## Recorded Music Market

Music Segment

### Four Consecutive Years of Solid Revenue Growth; Expected to Continue

(\$B, includes Japan)



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

Sony Corporation | 47

## Global Success



**Camila Cabello**

IFPI 2018 Best Selling Global Single "Havana"

2.9Bn Streams LTD

## 2018 Grammy Awards



### Childish Gambino

- Record of the Year
- Song of the Year
- Best Rap/ Sung Performance
- Best Music Video



Sony Corporation | 48



# 2019 So Far...



**Travis Scott**

Over 1.5Bn Streams 2019 YTD  
5.8Bn Streams LTD Approaching 4M Album Equivalent Units Globally



**Khalid**

50M Monthly Listeners Now #1 Global Spotify Artist



**Lil Nas X**

"Old Town Road" 900M Streams #1 Track of This Year

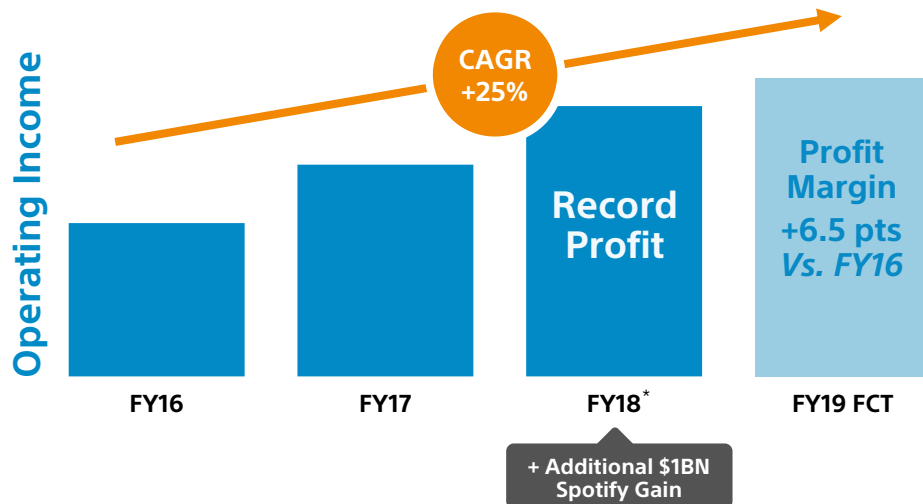


**7 #1 Albums On Billboard Album Chart**  
Future, Backstreet Boys, Hozier, Khalid, BTS, P!nk, Vampire Weekend

Source: Spotify, Nielsen Music Connect, SME Sales Reporting

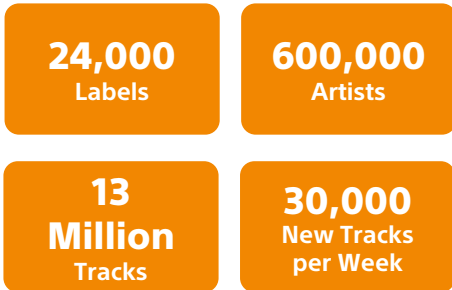
## SME Financial Highlights

### Strong Growth in Operating Income, Cash Flow and Margin



\* Excludes one-time \$1B Spotify gain

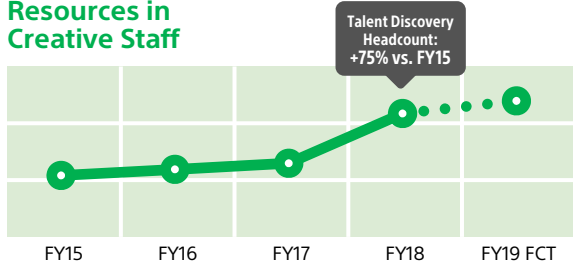
## Successful Investment in The Orchard



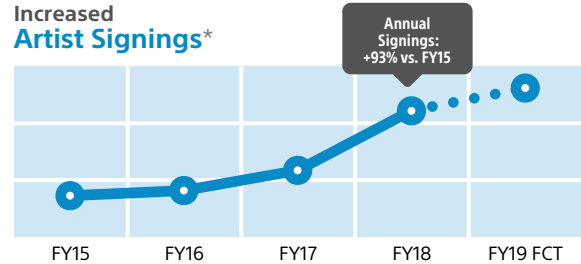
NOTE: The Orchard Revenue Reported On A Net Fee Basis

## Increased Investment in Talent Acquisition and Development

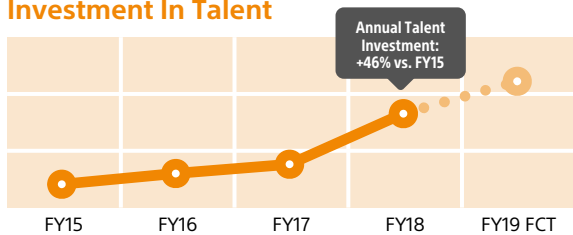
### Increased Resources in Creative Staff



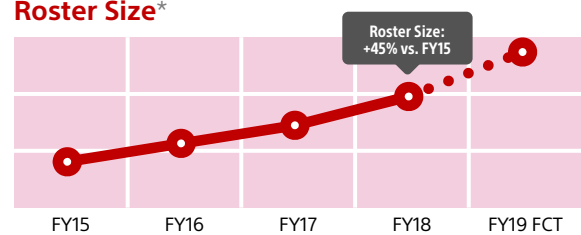
### Increased Artist Signings\*



### Increased Investment In Talent



### Increased Roster Size\*



\* Number of Persons

## Expanding Repertoire Centers and Creative Resources

Music Segment

### New Leadership at Key Creative Centers



- New President and Co-Heads of A&R



- Newly Structured Region
- New Head of GSA

### Relaunch of Arista Records



- Additional Major U.S. Label – 20 New Artists Signed
- Experienced Executive Team
- Management & Publishing Divisions

### Establishing Joint Venture Labels



Keep Cool



September



SamePlate

VISIONARY MUSIC GROUP

Visionary



Six Course

PALM TREE RECORDS  
Palm Tree

Sony Corporation | 53

## Driving Global Music Market Development

Music Segment

### Working With Commercial Partners to Drive Paid Subscription Growth

#### Supporting Partner Innovation



Voice Activation



Accretive Bundles

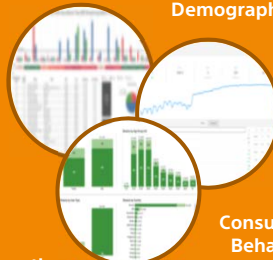


New Business Models

#### Sharing Market Intelligence With DSPs

Genre Opportunities

Untapped Demographics



Promotion Effectiveness

Consumer Behavior

#### Collaborative Marketing

Acquisition and Conversion Campaigns



Sony Corporation | 54

# Driving Global Music Market Development Emerging and Growth Markets

Music Segment

## Subscription Model Creating Opportunities In...



\* Annual Growth in CY2018

Sony Corporation | 55

# Sony Music's Extensive Value Proposition to Artists

Music Segment

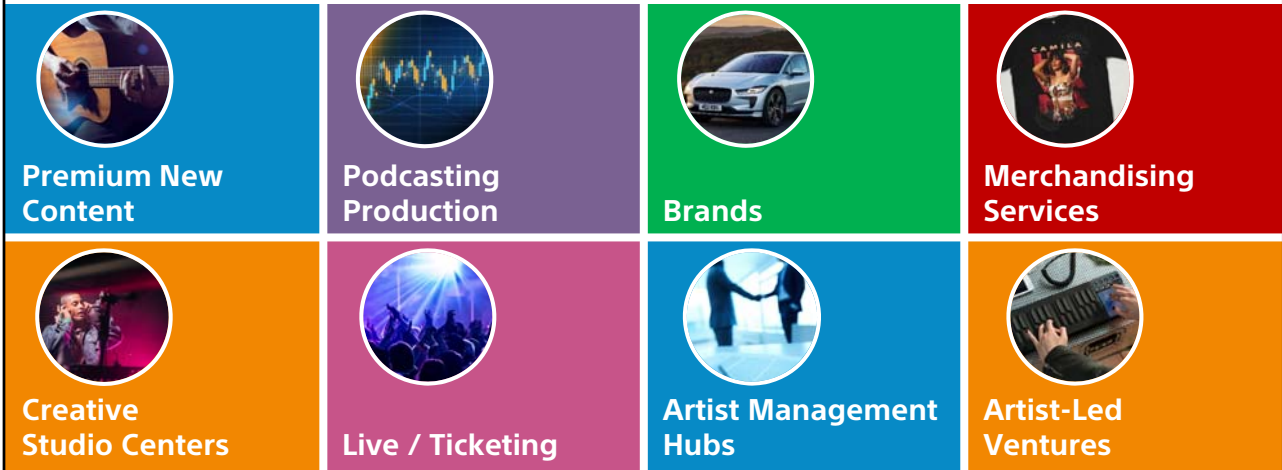


Sony Corporation | 56

## Sony Music Value Proposition

Music Segment

### Investing In Capabilities to Expand Our Value Proposition and Deepen Our Relationship with Artists



Sony Corporation | 57

## Enhancing Data & Analytics Capabilities

Music Segment

### Continued Investment In People & Technology



Sony Corporation | 58

## Industry Leader in Artist Relations

### Sony Music Industry Leading Approach to...

Music Segment

#### Fair Compensation For Artists

Extremely Positive Reaction to SME Spotify Equity Payments



#### Transparent Artist — Label Relationship

Simple Flexible Artist Contracts



Best-In-Class Artist Sales and Royalty Portals

#### Real Time Royalty Accounting

Introducing Real Time Royalties & Cash Out



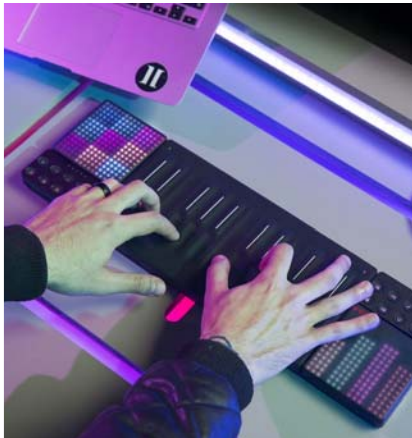
Sony Corporation | 59

## Pharrell Williams & Sony Partnership

Music Segment



CES Presentation  
January 2019, Las Vegas

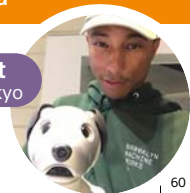


Music Technology Development Project  
Ongoing



In The Water Festival  
April 2019, Virginia

Sony HQ Visit  
November 2018 Tokyo



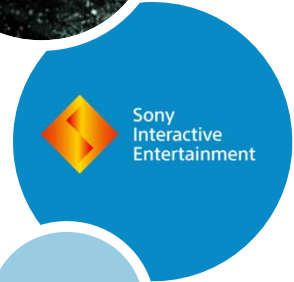
60

# Sony Competitive Differentiation

Music Segment



Sony Music Position as Part of the Sony Family of Companies Enabling Unique Commercial, Promotional, and Creative Opportunities Across Business Units

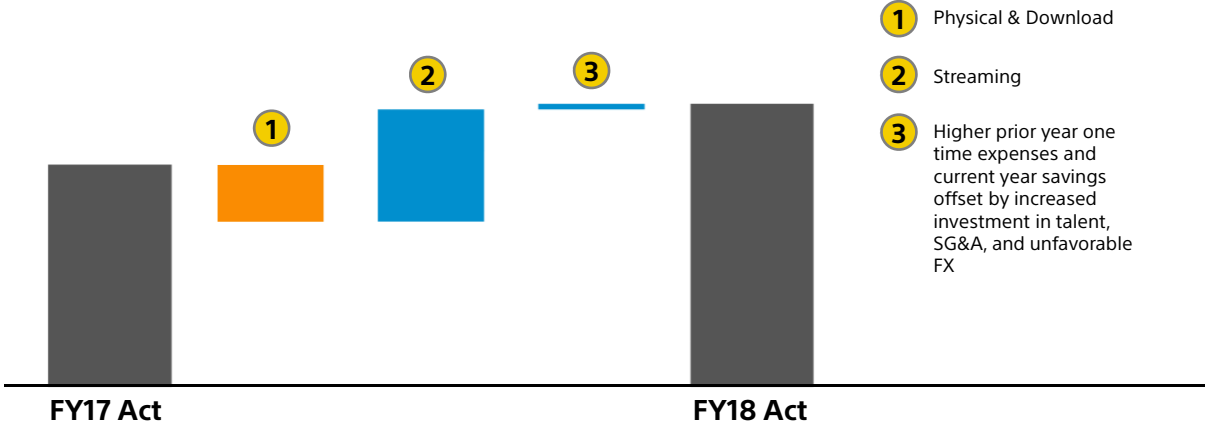


## Appendix

### Sony Music Operating Income: FY17 Act to FY18 Act

Music Segment

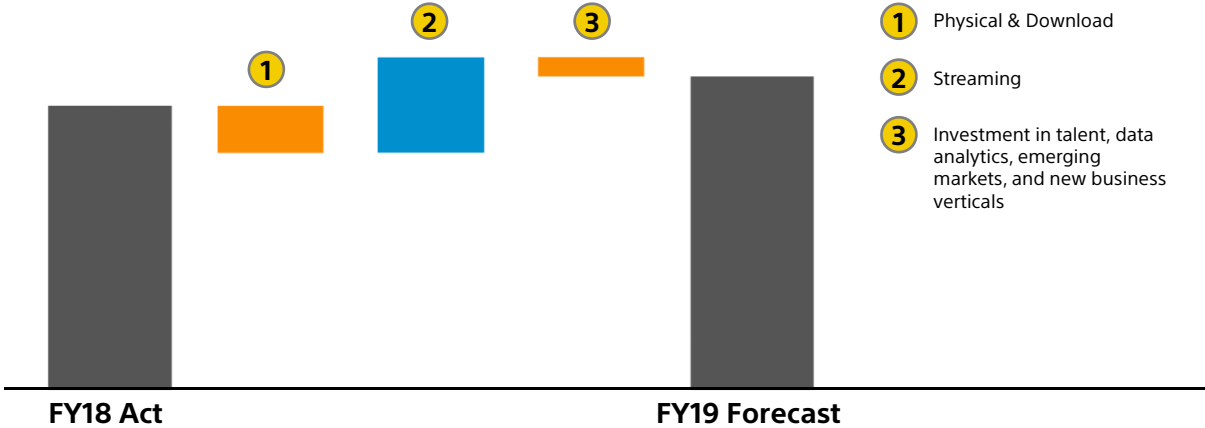
(US Dollars)



### Sony Music Operating Income: FY18 Act to FY19 Forecast

Music Segment

(US Dollars)







# Music Segment

Sony/ATV Music Publishing

Chairman & Chief Executive Officer  
Sony/ATV Music Publishing

**Jon Platt**

## Music Publishing Overview

Sony/ATV Music Publishing

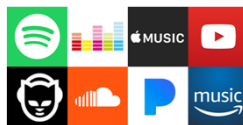
### Diversified Sources of Revenue



Radio  
Stations



Physical &  
Downloads



Digital  
Streaming



Advertising



Television  
Networks



Cable  
Networks



Film Soundtrack  
and Trailers



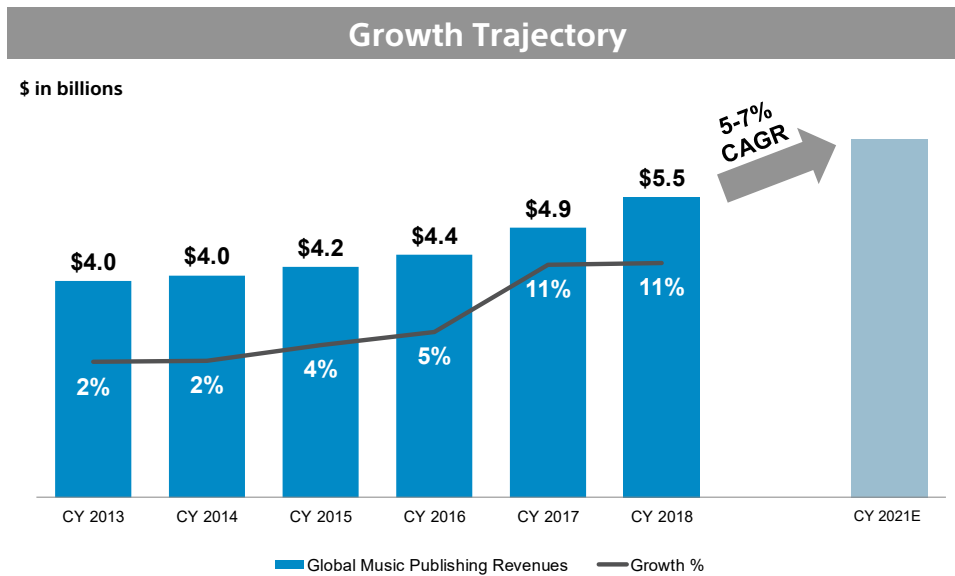
Video  
Games



Live Concert  
and Stage

## Music Publishing Market

Sony/ATV Music Publishing

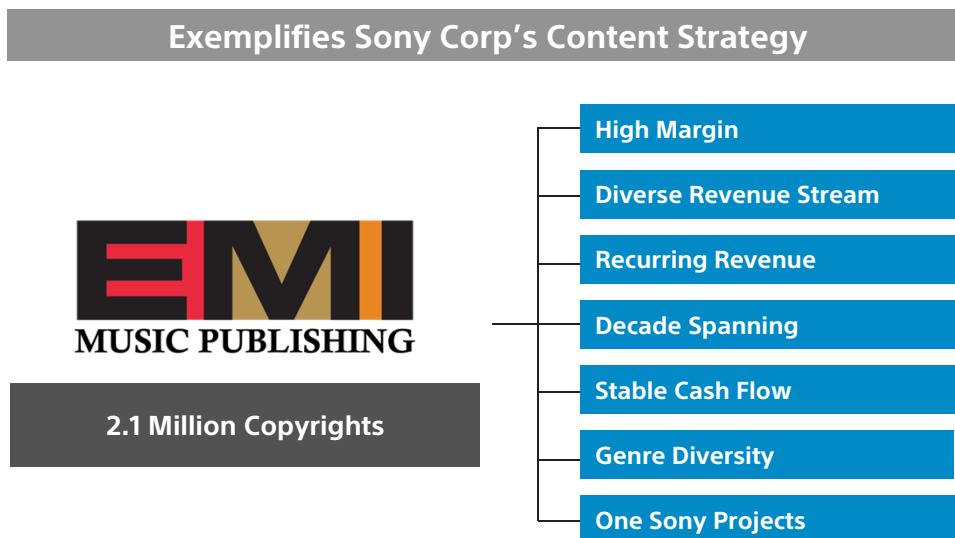


Source: Music & Copyright

Sony Corporation | 67

## Importance of EMI Acquisition

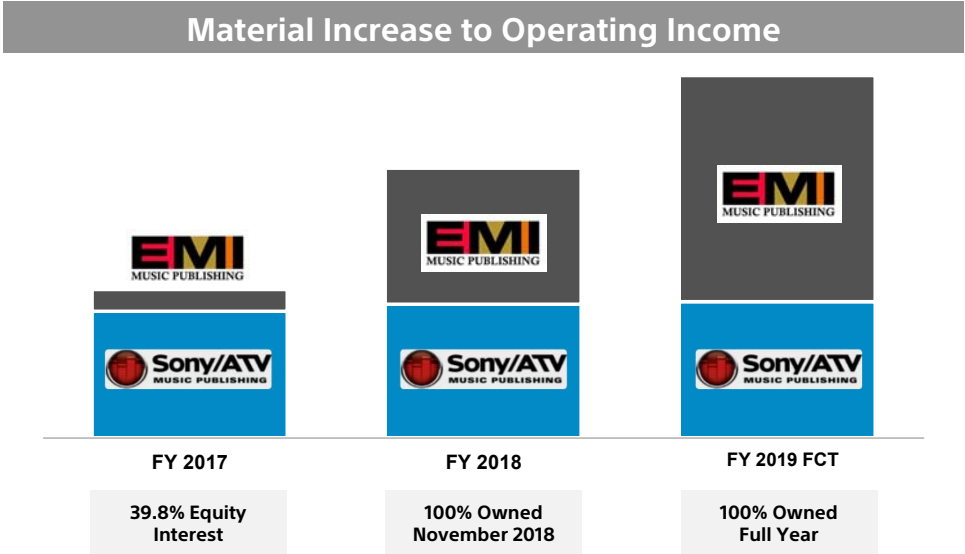
Sony/ATV Music Publishing



Sony Corporation | 68


# Impact of EMI Acquisition


Sony/ATV Music Publishing




# Roster of the Most Talented Songwriters


Sony/ATV Music Publishing









Taylor Swift




The Beatles




Ed Sheeran




Drake



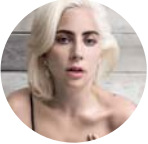
Carole King




Stevie Wonder




Luis Fonsi




Lady Gaga




Sara Bareilles



Pharrell



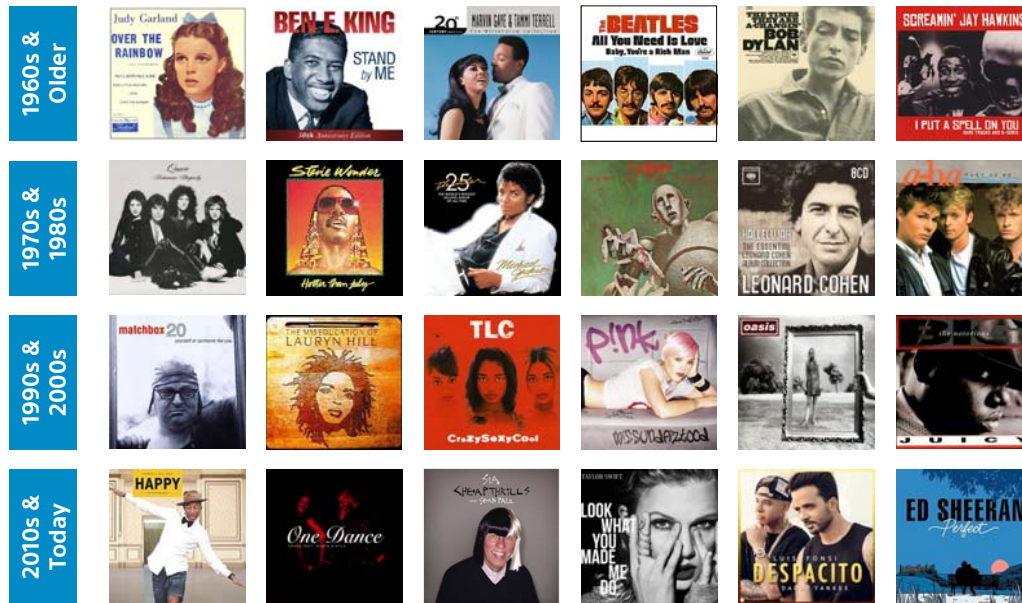
Queen



P!nk

## Top Earning Songs By Release Year

Sony/ATV Music Publishing



Sony Corporation | 71

## #1 Publisher Around the World

Sony/ATV Music Publishing



Based on CY 2018 Worldwide Revenue <sup>(1)</sup>



Based on CY 2018 Radio Airplay in the U.S. <sup>(2)</sup>



Based on CY 2018 Singles Market in the UK <sup>(3)</sup>

(1) Music & Copyright (2) Nielsen BDS (3) Music Week

Sony Corporation | 72

## Long Term Strategies

Sony/ATV Music Publishing

- 1 Be the Destination For the Best Songwriters in the World
- 2 Leverage Our World Class Licensing Organization
- 3 Achieve Fair Digital Streaming Royalty Rates
- 4 Expand Our Presence in Emerging Markets
- 5 Differentiate and Grow through Proprietary Technology

Sony Corporation | 73

## Long Term Strategies (Continued)

Sony/ATV Music Publishing

- 1 Be the Destination For the Best Songwriters in the World



Khalid



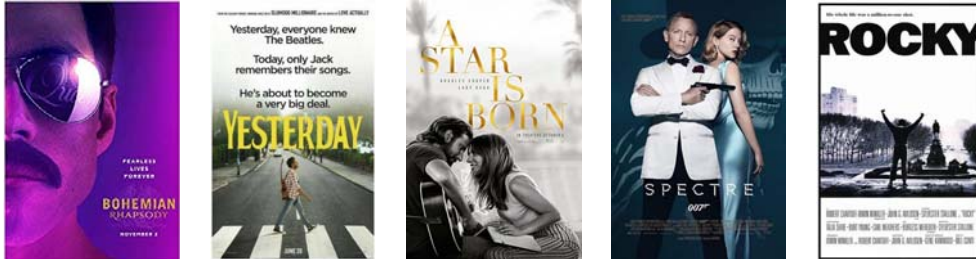
Cardi B



Travis Scott

Sony Corporation | 74

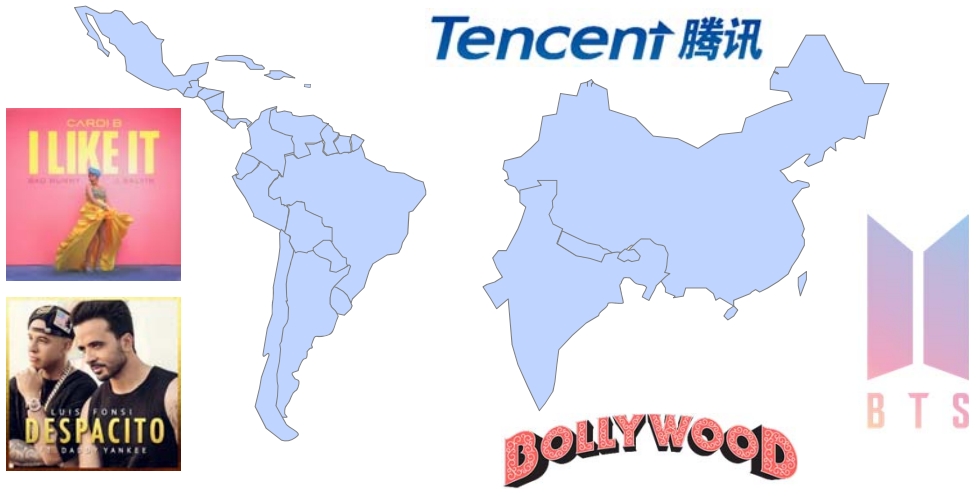
2 Leverage Our World Class Licensing Organization



3 Achieve Fair Digital Streaming Royalty Rates

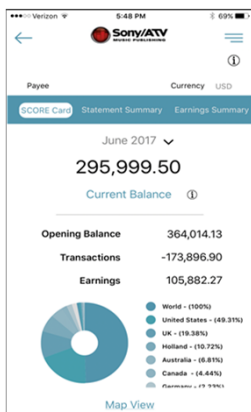


4 Expand Our Presence in Emerging Markets

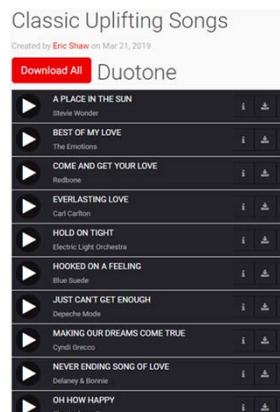


5 Differentiate and Grow through Proprietary Technology

Administration



Licensing



Creative

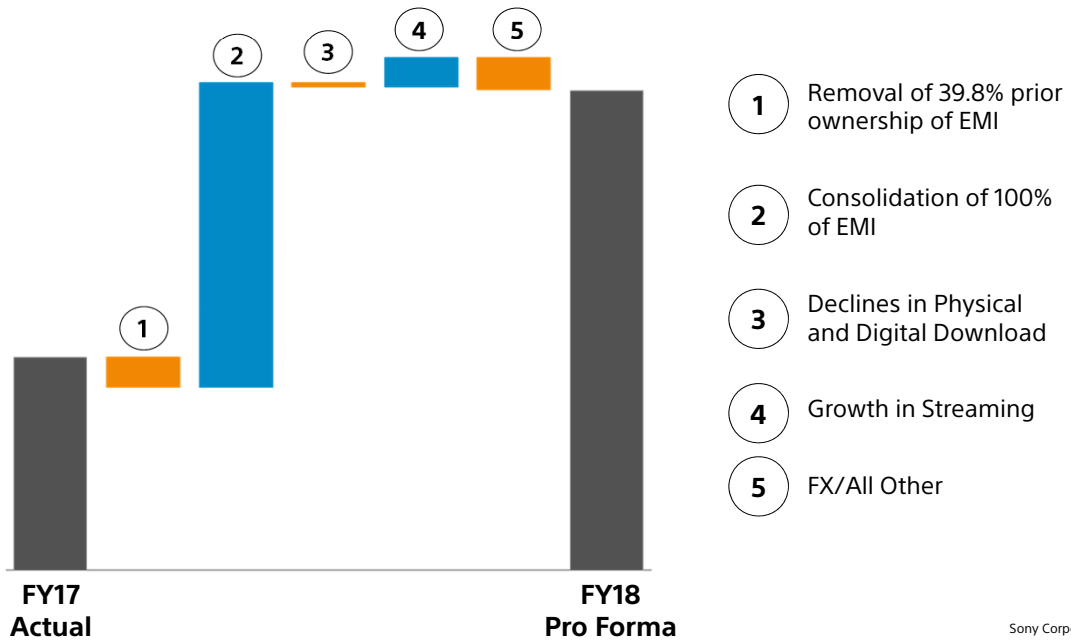


New Songwriter Discover & Accompanying Analysis

# Appendix

## OP Bridge from FY17 to FY18

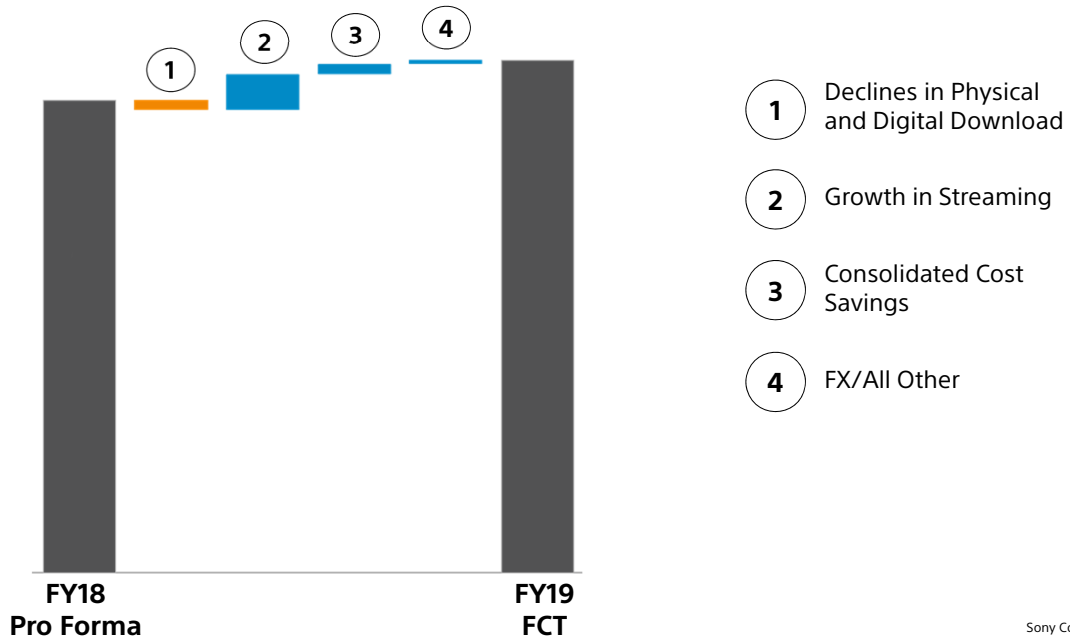
Sony/ATV Music Publishing





## OP Bridge from FY18 to FY19

Sony/ATV Music Publishing



Sony Corporation | 81

**Sony**Music

# 音楽分野

**Sony Music Entertainment (Japan) Inc.**

ソニー株式会社 常務

株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント  
代表取締役会長 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  
代表取締役社長 COO

**村松 俊亮**

**SonyMusic**

ソニー株式会社 常務

株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント  
代表取締役会長 CEO

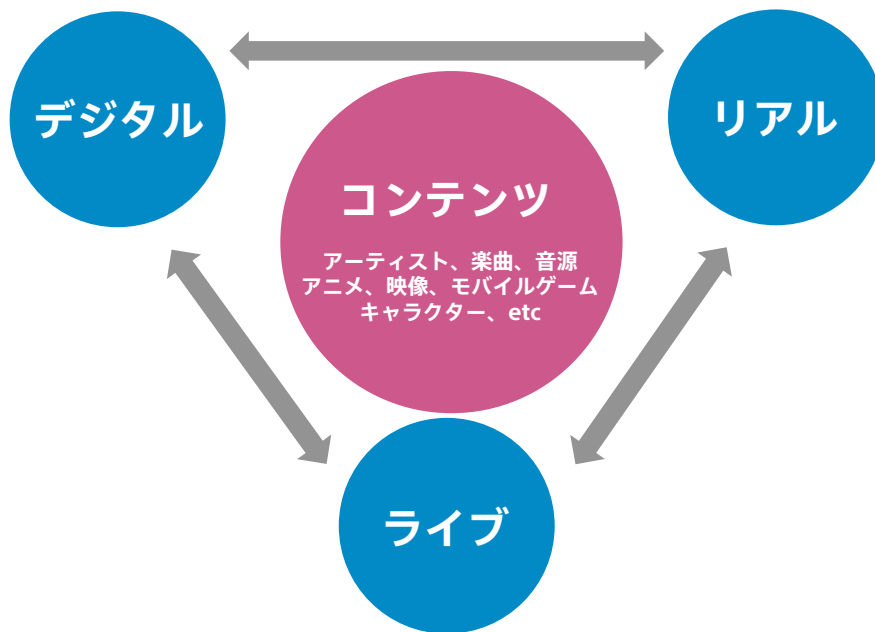
水野 道訓

**ヒットの創出と最大化**

音楽アニメコンテンツのヒット × 多面的展開



**総合エンタテインメント企業へ**



### 事業機能軸

- レーベル/マーケティング & ディストリビューションビジネス
- アーティストマネジメント & パブリッシングビジネス
- ビジュアルビジネス
- ソリューションビジネス
- ネット&メディア/ライブビジネス



### コンテンツ軸

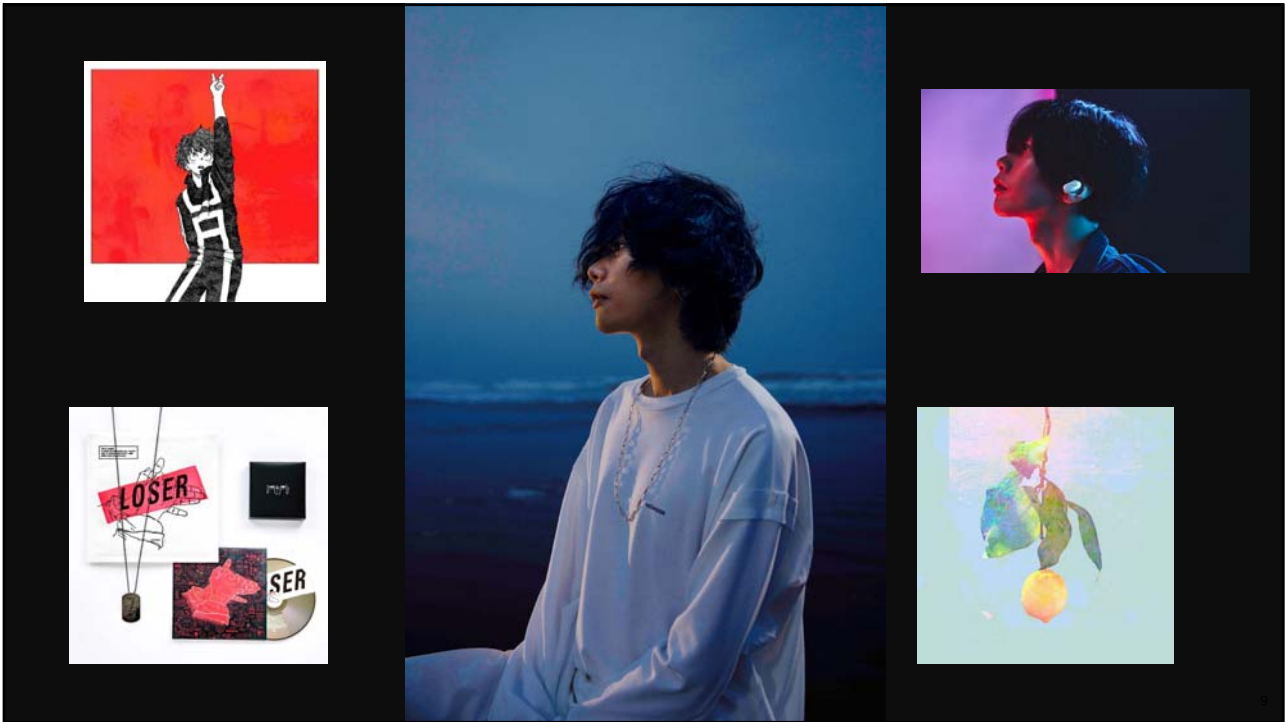
- アーティスト&ミュージックビジネス
- ビジュアル&キャラクタービジネス
- エンタテインメントソリューションビジネス

**Sony***Music*

株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント  
代表取締役社長 COO

村松 俊亮





# Pictures Segment

Sony Pictures Entertainment

Executive Vice President  
Sony Corporation

Chairman & CEO  
Sony Pictures Entertainment

**Tony Vinciguerra**

## Senior Leadership Team

Pictures Segment

June 2017



**Tony Vinciguerra**  
Chairman and CEO

September 2018



**Stacy Green**  
EVP, Chief People Officer

August 2018



**Erik Moreno**  
EVP, Corporate Development And M&A

November 2017



**Mike Hopkins**  
Chairman, Sony Pictures Television

July 2017



**Jon Hookstratten**  
EVP, Administration & Operations

May 2016



**Philip Rowley**  
SEVP & Chief Financial Officer

May 2015



**Robert Lawson**  
EVP, Chief Communications Officer

February 2015



**Tom Rothman**  
Chairman, Motion Picture Group

April 2001



**Leah Weil**  
SEVP & General Counsel

Sony Corporation | 91

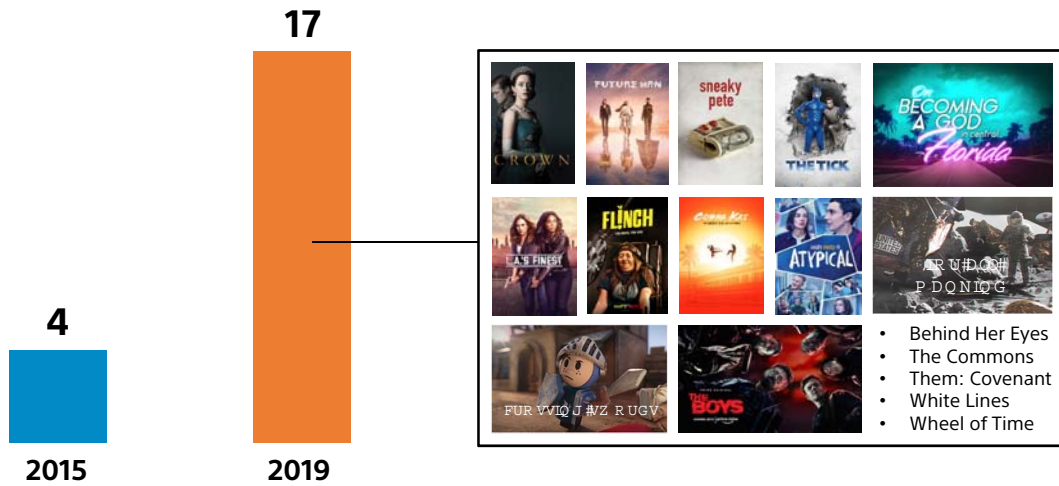
Pictures Segment

# State of the Entertainment Industry

Sony Corporation | 92

## Increase in Sony Pictures Streaming Shows

Pictures Segment



Sony Corporation | 93

## "Reimagine" SPE

Pictures Segment

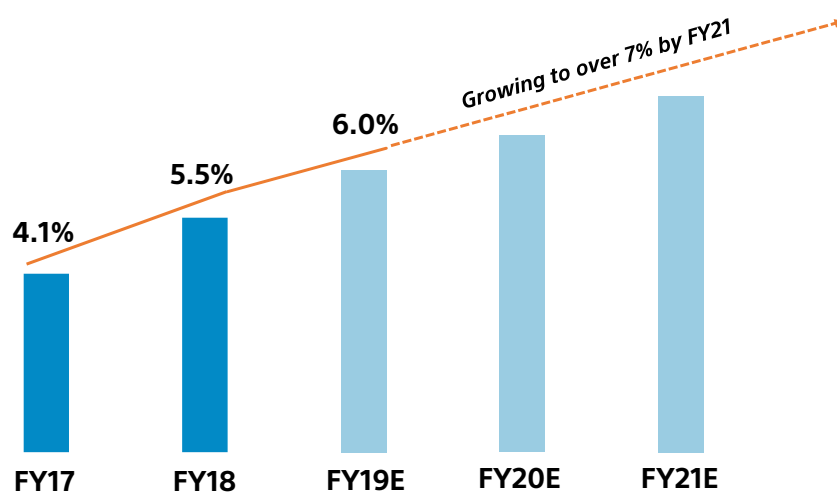
- Global Digital Centers for Theatrical Marketing
- Consolidation of Media Networks, TV Distribution and Home Entertainment
- Media Networks Portfolio Review

Sony Corporation | 94

## "Reimagine" SPE

*Approximate Annualized Savings of \$135 million*

### Margin Improvement



Operating Margin



## Controlling Cost/Managing Risk

Pictures Segment

- Controlling Production Costs
- Managing Marketing Spend
- Co-financing/Strategic Partnerships

Sony Corporation | 97

## Managing Risk & Volatility

Pictures Segment

Expanded relationships, co-financing partners

**PERFECT  
WORLD**

**Tencent 腾讯**

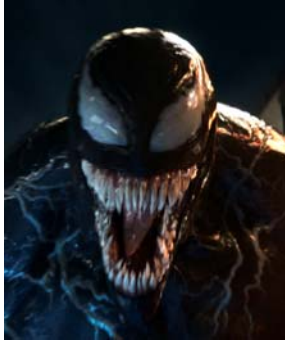
**Alibaba Group**  
阿里巴巴集团

**BONA**

Sony Corporation | 98

## Four Pillars

Pictures Segment



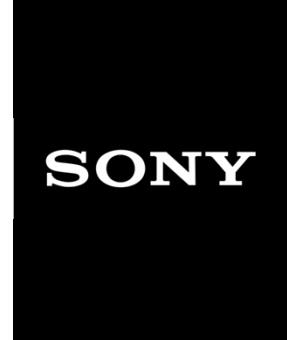
Strong I.P.



Independent Studio



Content Library



One Sony Collaboration

## Strong I.P.

Pictures Segment

### Sony Pictures Universe of Marvel Characters



### Extending SPE's Library I.P.



### Focus on I.P.-Based Material and Franchises



## Independent Studio

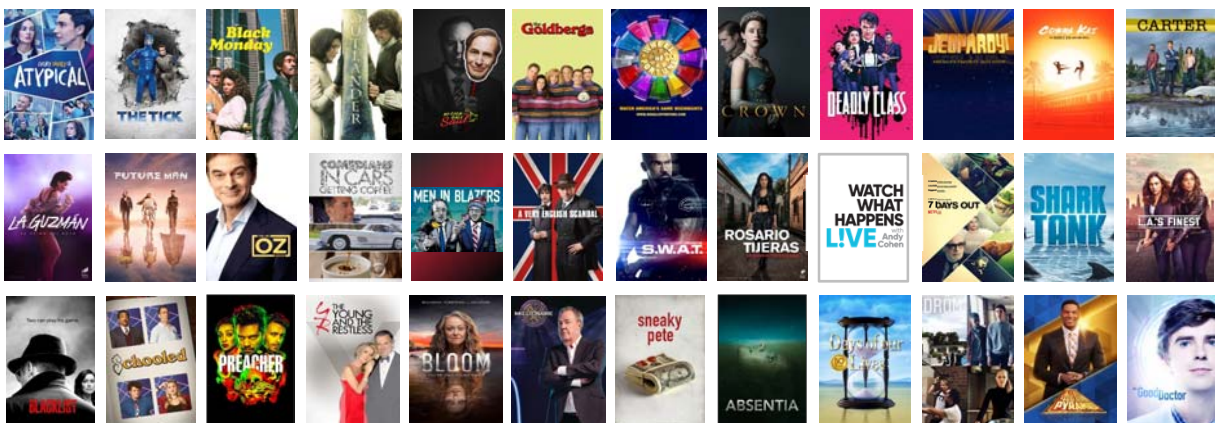
Pictures Segment



Sony Corporation | 101

## Diversified Portfolio of Shows...

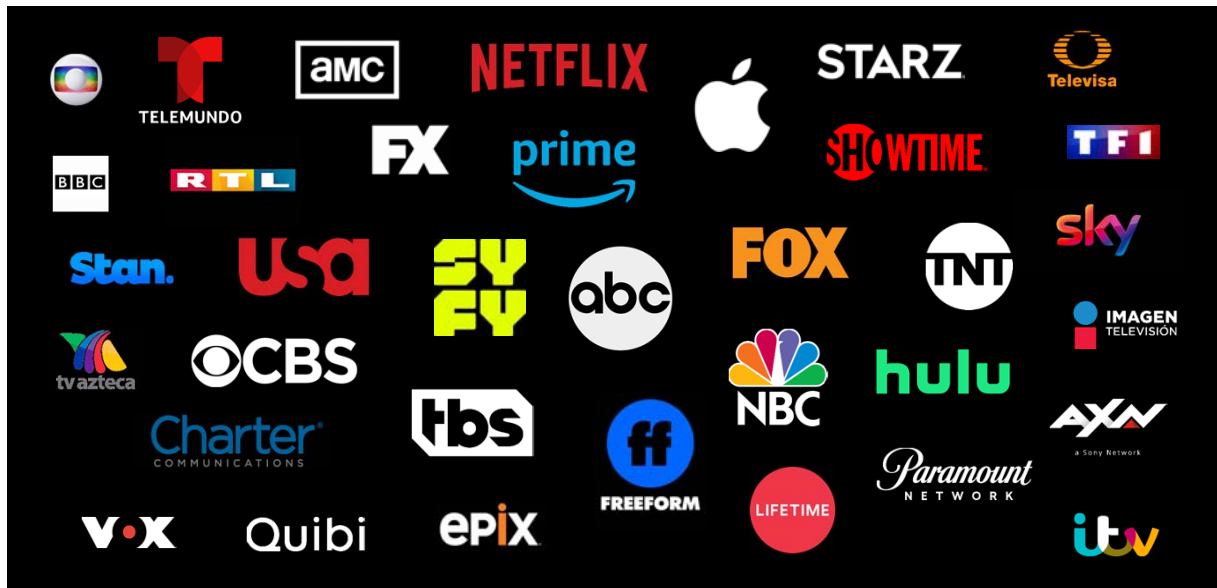
Pictures Segment



Sony Corporation | 102

...Across All Platforms

Pictures Segment



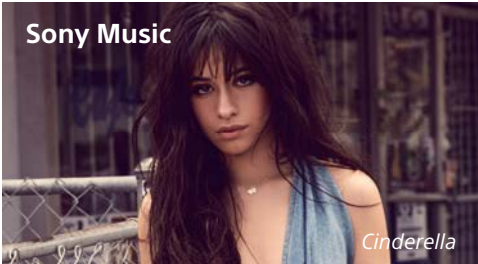
Content Library

Pictures Segment



One Sony Collaboration

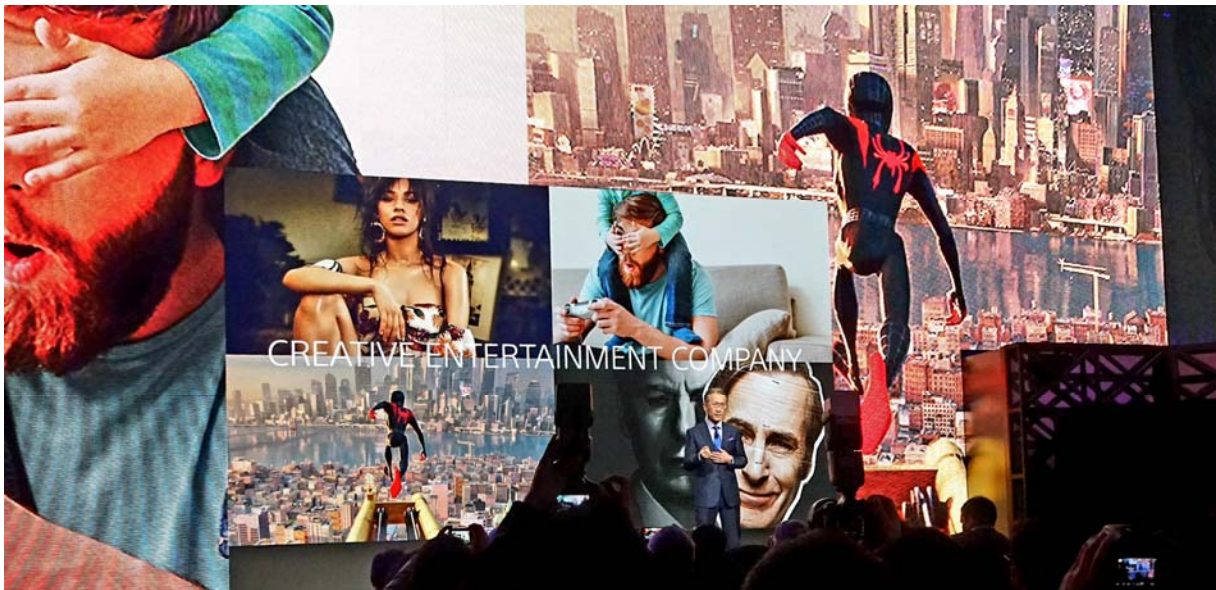
Pictures Segment



Sony's Breadth and Scale

Pictures Segment



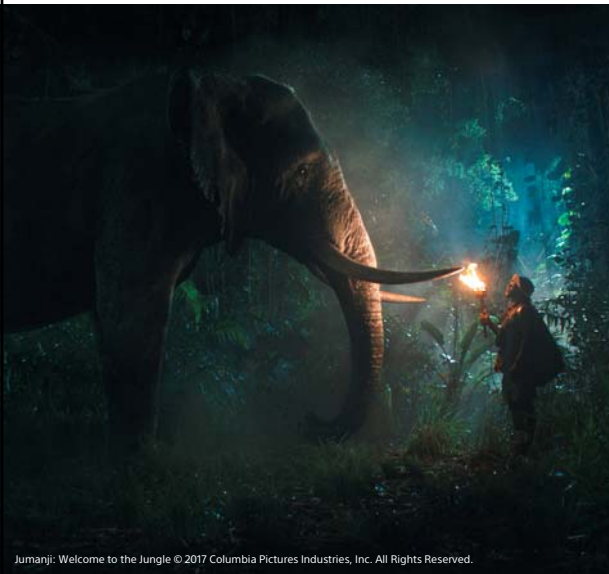


## Sony Tech in Production



## Creating & Delivering High Quality Content

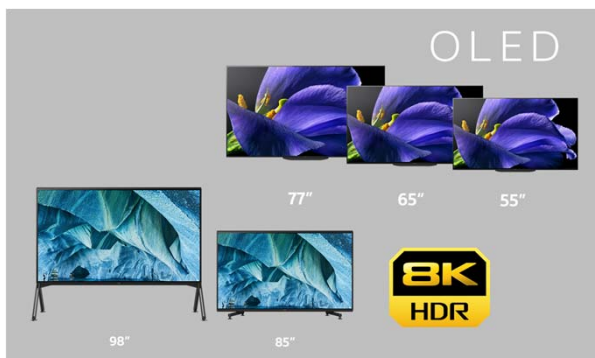
Pictures Segment



Sony Corporation | 109

## Sony Tech in Delivery

Pictures Segment



Sony Corporation | 110

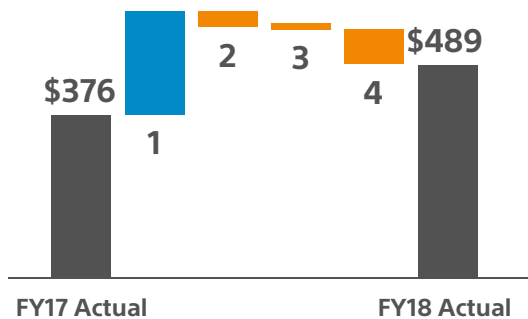
# Appendix

## SPE FY18 Review

(\$ in millions)

Sales revenue  $\xrightarrow{-2.9\%}$   
**\$9,133**  $\longrightarrow$  **\$8,870**

### Operating income



Note: FY17 Revenues and OI are under Old GAAP. FY18 Revenues and OI are under New GAAP.  
 Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2019

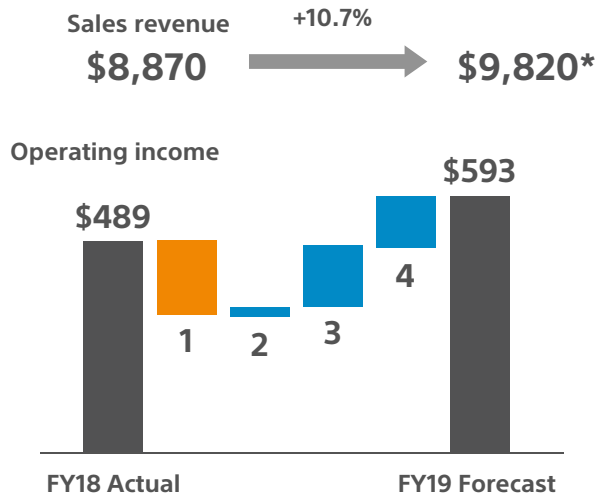
### Revenue Decreased 3% To \$8.9 Billion; OI Grew 30% To \$489 Million

1. Substantial increase in Motion Pictures' OI driven by the carryover performance in FY18 of higher margin FY17 titles such as *Jumanji: Welcome to the Jungle* and *Peter Rabbit* (no comparable carryover performance in FY17 from FY16 titles), higher television/home entertainment sales and margins, and development/overhead savings
2. In Television Productions, lower revenues in the current year from various current and prior U.S. television series
3. Media Networks had lower advertising and subscription revenues at SPNI and various international channels
4. One-off charges due to Media Networks portfolio review costs, partially offset by impact of GAAP rules change



## SPE FY19 Forecast

(\$ in millions)



Note: Revenues and OI are under New GAAP  
Source: Pictures Segment Supplemental Data, March 31, 2019 and SPE Management  
\* FY19 sales forecast converted at 110 JPY/USD to ¥1,080 billion

## Assumptions for FY19:

1. Projected decrease in Motion Pictures OI is due primarily to slate mix and timing (e.g., larger 4th quarter theatrical marketing expense in FY19) and less carryover performance from the FY18 slate than the carryover into FY18 from the FY17 slate
2. Television Productions is forecasting an increase in OI related to the 3rd season of The Crown and assumed new and returning series, partially offset by increased development expense
3. Media Networks growth primarily from India as well as the projected improvement in earnings from the MN portfolio review undertaken in FY18
4. One-off charges in FY18 due to Media Networks portfolio review costs

SONY

# エレクトロニクス・プロダクツ& ソリューション分野

ソニー株式会社  
専務

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション事業担当

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

## EP&S 体制図

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

専務 石塚 茂樹  
Electronics Products & Solutions事業担当

専務 高木 一郎  
Electronics Products & Solutions事業担当補佐

### イメージング・プロダクツ &ソリューション事業

Digital Imaging Professional Medical



### モバイル・コミュニケーション事業

Smart Phone Internet Service



### ホームエンタテインメント &サウンド事業

TV Audio / Video



セールス&マーケティング プラットフォーム

生産・物流・調達・エンジニアリング プラットフォーム

Sony Corporation | 115

## EP&S 基本方針

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

### EP&S

- ・ 個社の財務規律・結果責任は堅持
- ・ テクノロジーによる、個社の枠組みを越えた新たな顧客価値の創造
- ・ オペレーションによる、取りこぼし撲滅・伸びしろ最大化
- ・ 次世代人材の育成と個社を越えた人材の登用

### HE&S

#### TV

大型プレミアム商品戦略強化による安定した経営基盤を堅持

#### V&S

成長領域の商品・技術力の強化により持続的成長と収益性を堅持

### IP&S

#### DI

カメラ総合トップブランドの確立  
ミラーレス金額シェアNo.1継続

#### メディカル

中長期的な事業拡大を目指す

#### プロフェッショナル・ソリューション

EP&S商材群最大活用による  
B2Bソリューションビジネス拡大

### MC

#### スマートフォン

2020年度黒字化実現

- ・ 2019年度中の構造変革完遂によるOPEX削減
- ・ ソニーグループ先端技術結集による商品力強化

#### 固定通信・IoT

リカーリングサービス強化

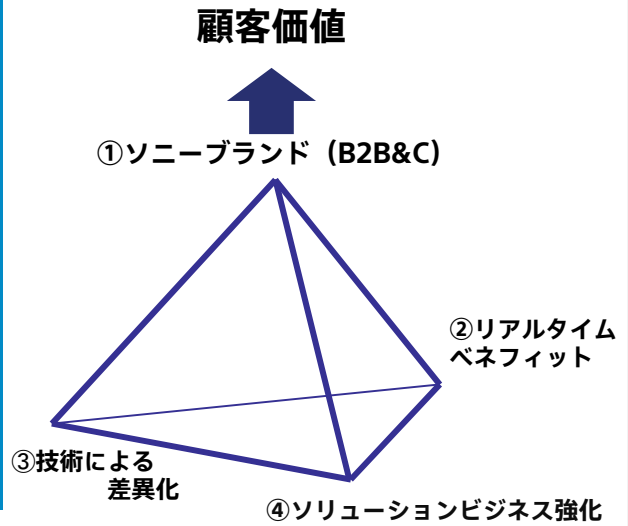
Sony Corporation | 116

## EP&S 事業の基軸

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

### 事業の基軸（勝ち筋）

- ①ソニーブランド (B2B&C)  
“SONY”を冠とした製品・サービス強化
- ②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
- ③技術による差異化  
内製技術 “Light to Display/Sound/Communication”
- ④ソリューションビジネス強化  
Sony Network Communication,  
Professional Product Solution Group



Sony Corporation | 117

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

## ホームエンタテインメント&サウンド事業 (HE&S)

Sony Corporation | 118

## 大型プレミアム商品戦略強化による安定した経営基盤を堅持

パネルの種類に依存しない  
最高画質の実現



臨場感とリアリティを実現する  
画との一体感のある高音質



Acoustic  
Surface  
Audio+

有機ELモデルに搭載

Acoustic  
Multi-Audio

液晶モデルに搭載

放送もネットも快適な操作感  
簡単なハンズフリー操作



Google Assistant  
built-in

調達～製造～販売までの一気通貫サプライチェーンマネジメントの継続進化

## 成長領域の商品・技術力強化により持続的成長と収益性を堅持

オーディオ市場は年率 10%で成長、ヘッドホン市場の伸びが牽引<sup>(\*)</sup>

### プレミアム商品強化

■業界最高ノイズキャンセリングヘッドホンの  
更なる強化 (1000Xシリーズ)



WH-1000XM3

WI-1000X

WF-1000X

■プレミアムホームスピーカー強化



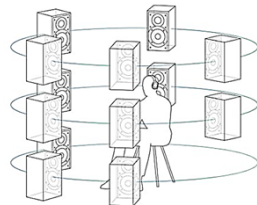
VERTICAL  
SURROUND  
ENGINE



HT-Z9F

### 360 Reality Audioの導入(音場技術の進化)

ソニーの強みである空間音響技術により、  
全方位からの音に包まれる新しい音楽体験を実現  
スタジオ、レーベル、コンテンツプロバイダーとの協業推進



全方位からの音を体感

\*: ソニー調べに基づく予想

# イメージング・プロダクツ&ソリューション事業 (IP&S)

## デジタルイメージング事業

### カメラ総合トップブランドの確立、ミラーレス金額シェアNo.1継続

#### 強いカメラ商品群



The Five Fundamentals  
ミラーレスの新基準を有する技術

#### One Mount戦略



フルサイズ×APS-C  
互換性

#### 豊富な レンズラインアップ



基本ラインアップ完成  
更なる領域拡大

## 中長期的に事業拡大を目指す

### 外科イメージング

### ライフサイエンス

4K/手術室ソリューション事業拡大

ラインアップ増強とリカーリング事業拡大  
CAGR 10%+<sup>(\*)</sup>

2015年発売  
4K外科内視鏡  
システム



2016年買収  
手術室ソリューション  
eSATURNUS社



2017年発売  
4K3D手術用  
顕微鏡システム



2018年発売  
セルソーター  
MA900



ディスポーティング  
チップ



医療にイメージング技術で貢献

FY18 黒字化達成

\* 2013年度以降

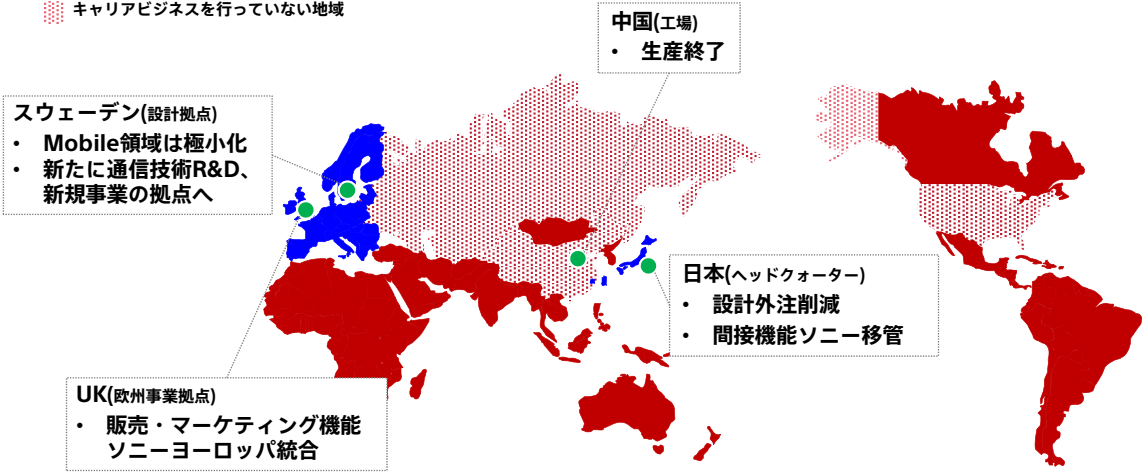
## モバイル・コミュニケーション事業 (MC)

# スマートフォン事業 構造変革

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

## 地域撤退 販売・設計・生産体制見直しを断行

- 非展開地域・もしくは撤退した地域
- 注力地域 (日本・欧州・台湾・香港)
- 販売・設計・生産体制見直し
- キャリアビジネスを行っていない地域

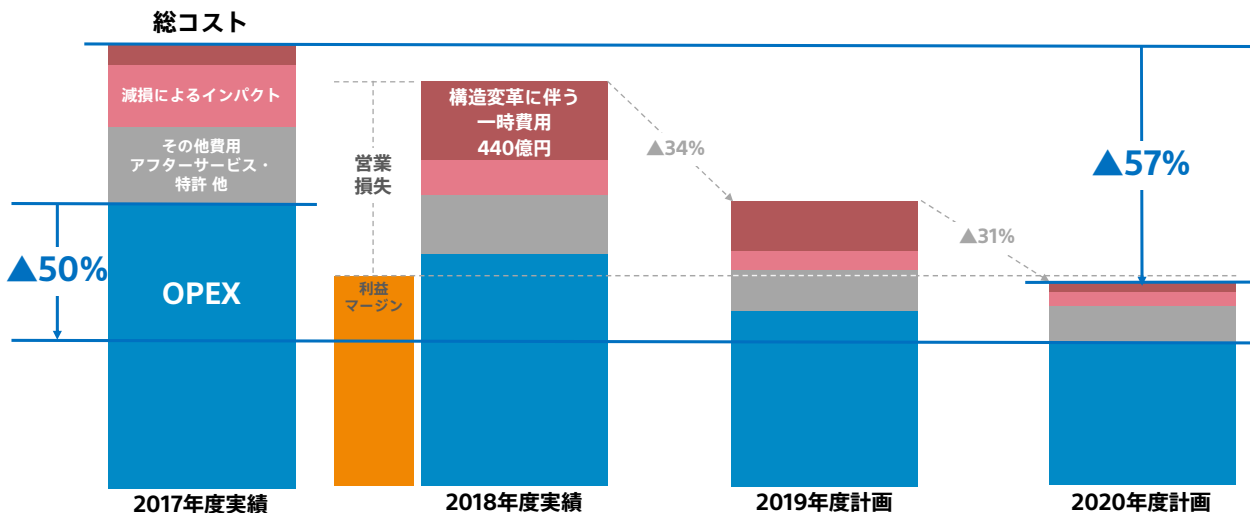


# スマートフォン事業 構造変革

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

## 2019年度中に構造変革完遂 2020年度OPEX▲50%減・総コスト▲57%減

※2017年度実績比



2019年フラッグシップ商品 ソニーグループ先端技術を全て結集

αシリーズ画像処理アルゴリズム搭載



- ・AF/AE追従10コマ/秒連写
- ・瞳AF対応



業務用モニターに迫る映像再現力



- ・4K OLED
- ・BT2020広色域
- ・10ビットHDR

BRAVIAで培った高画質技術



- ・X1 for mobile画質エンジン
- ・HDRリマスター



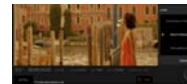
XPERIA 1

ソニーピクチャーズミキサー監修  
立体音場設計



- ・Dolby Atmos対応

VENICEシネマトグラフ体験を  
"Cinema Pro"で実現



- ・VENICEの  
Lookを適用

Powered by

21:9ワイド画面モバイルゲーム対応



- 21:9対応タイトル
- ・Fortnite
- ・Asphalt 9
- ・Arena of valor

ソリューション事業



## 個社の枠組みを越えた新たな顧客価値の創造 (B2B&C)

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

### ① Large Display Solution

大画面による新・映像体験の提供  
消費者からB2Bまで展開



### ② Personal Entertainment Solution

サウンドと通信機能の融合による  
新たな顧客価値



Sony Corporation | 129

## 個社の枠組みを越えた新たな顧客価値の創造 (B2B&C)

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野

### ③ 5G Solution

様々なアプリケーションにおけるリアルタイムベネフィットの追求



スポーツ、音楽ライブ、映画、ニュース配信等に应用することが可能

Sony Corporation | 130

④xR Solution

ソニーグループの総合力による新たな映像表現/VRコンテンツの創出

高画質&高臨場なVRコンテンツ・ソリューションを提供



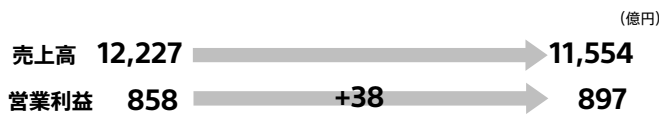
音楽だけではなくスポーツ、各種のライブイベント応用することが可能

テクノロジーで、クリエイターとユーザーを繋ぎ、新しい価値を創る

## 参考資料

### 2018年度の総括 - HE&S

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野



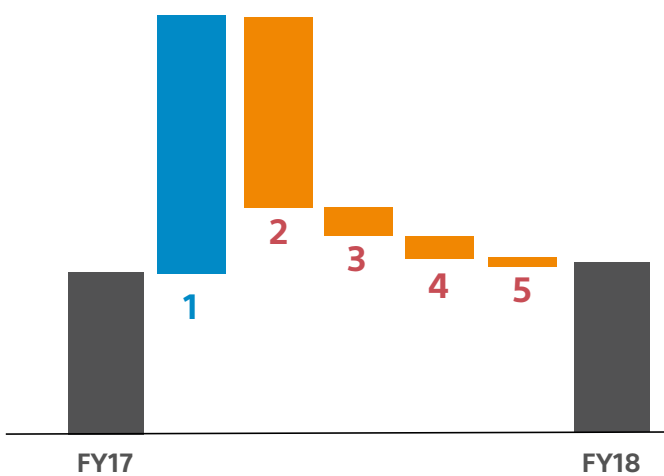
#### 2018年度 営業利益変動要因 (前年度比)

##### 増益要因

1. 高付加価値モデルへのシフトによる製品ミックスの改善

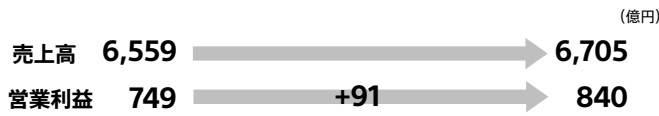
##### 減益要因

2. 価格下落
3. 為替の悪影響
4. 売上の減少
5. OPEXの増加(商品力強化のための研究費等)



## 2018年度の総括 - IP&S

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野



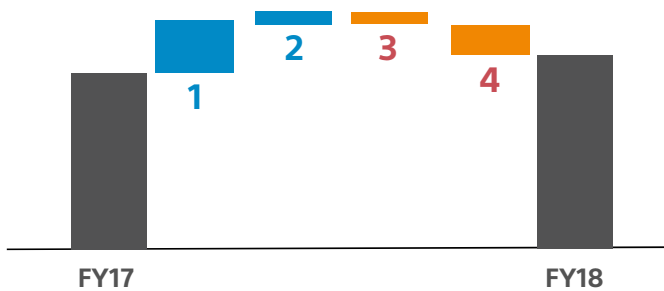
### 2018年度 営業利益変動要因 (前年度比)

#### 増益要因

1. 高付加価値モデルへのシフトによる製品ミックスの改善
2. OPEXの改善

#### 減益要因

3. 為替の悪影響
4. 減収



## 2018年度の総括 - MC

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野



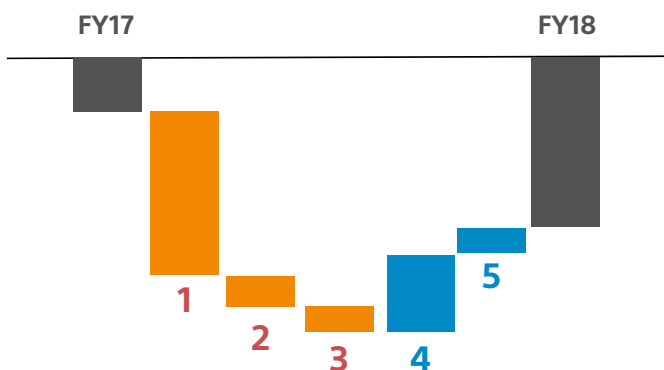
### 2018年度 営業利益変動要因 (前年度比)

#### 減益要因

1. スマートフォン販売台数の減少
2. 地域撤退・市場在庫一掃に伴い、余剰となった在庫に対する評価減等の増加
3. 構造改革費用の増加

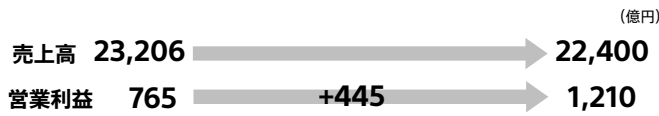
#### 増益要因

4. オペレーション費用の削減
5. 固定資産の減損計上額の減少



## 2019年度業績見通し - EP&S

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野



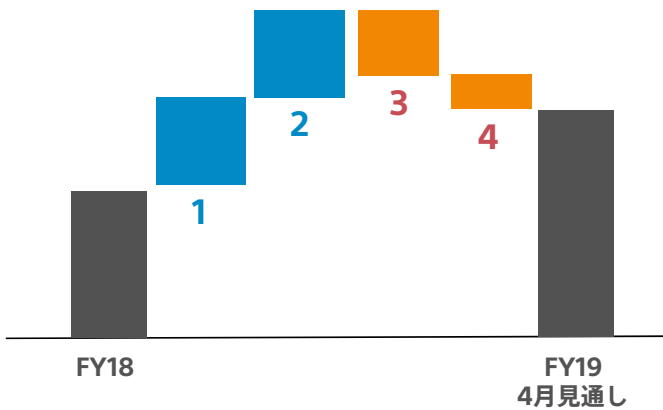
### 2019年度 営業利益変動要因 (前年度比)

#### 増益要因

1. テレビ、DIにおける高付加価値モデルへのシフトによる製品ミックスの改善
2. モバイルなどのOPEXの改善

#### 減益要因

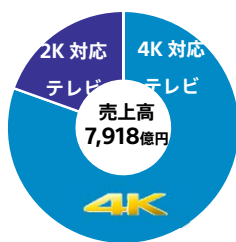
3. 減収
4. 為替の悪影響



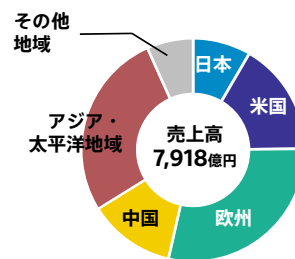
## テレビ事業 2018年度 製品別/地域別売上構成比・数量/金額シェア

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション事業

### 製品別売上構成比

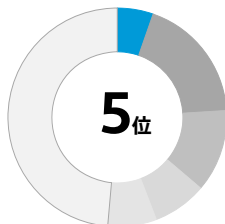


### 地域別売上構成比



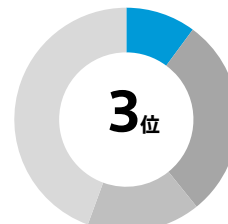
### メーカー別液晶テレビ 数量シェア

(直近1年間の数量ベースシェア。ソニー調べ)



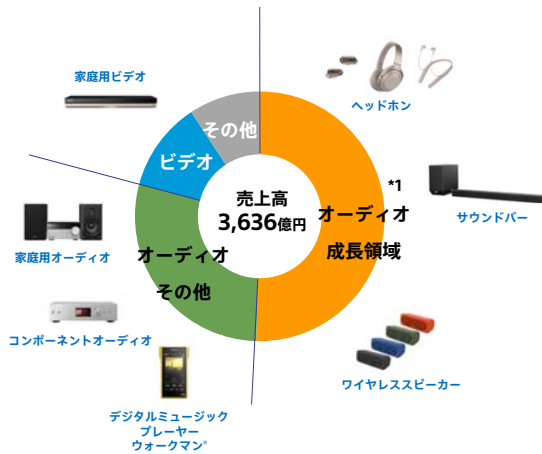
### メーカー別液晶テレビ 金額シェア

(直近1年間の金額ベースシェア。ソニー調べ)

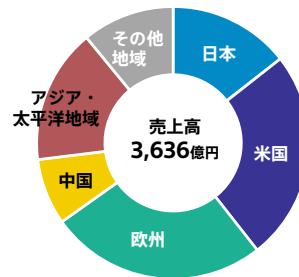


## ビデオ&サウンド事業 2018年度 主要製品別・地域別売上構成比

■ 主要製品別売上構成比



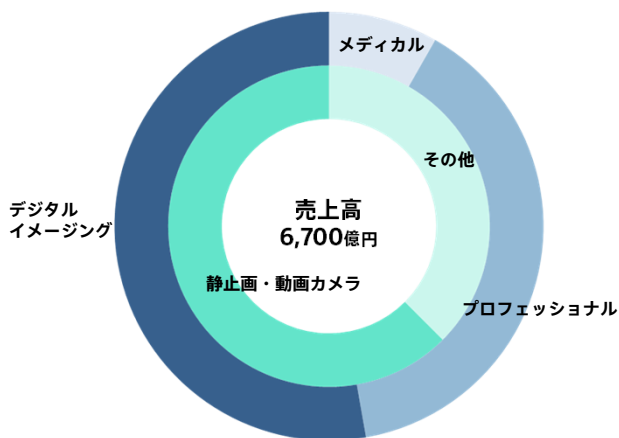
■ 地域別売上構成比



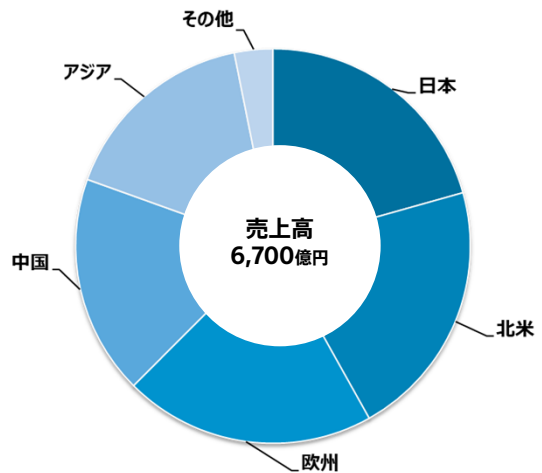
\*1: オーディオ成長領域には、ヘッドホン、サウンドバー、ワイヤレススピーカーが主要製品として含まれています。

## IP&S 主要カテゴリー別・地域別売上構成比

■ 2018年度 主要カテゴリー別売上構成比



■ 2018年度 地域別売上構成比

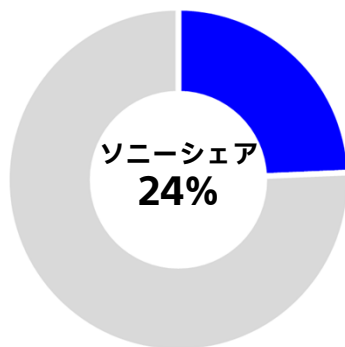


## IP&S 主要製品別のシェア (金額ベース)

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション事業

### ■ 2018年度 静止画カメラ市場

市場規模：1兆3,000億円



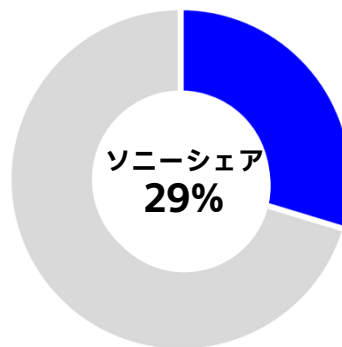
ILC(交換レンズ含む)：23% (業界2位)  
(内ミラーレス型ILC：業界1位)

DSC：29% (業界1位)  
(内高付加価値DSC<sup>\*1</sup>：業界1位)

\*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

### ■ 2018年度 動画カメラ市場

市場規模：3,000億円



#### 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)

Sony Corporation | 141

SONY

## 半導体分野

ソニー株式会社  
常務  
半導体事業担当

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  
代表取締役社長

清水 照士

## 1. 事業の環境認識

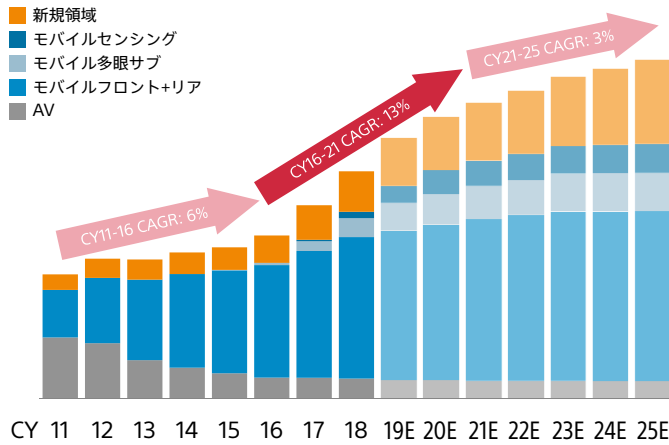
## 2. 長期での事業戦略

## 1. 事業の環境認識



## WWイメージセンサー出荷金額推移イメージ

半導体分野



### 新規領域

- ・ 車載：ADAS市場の立ち上がり  
スピード変化無し
- ・ FA：中長期的には成長市場
- ・ セキュリティ：18年度後半-19年度前半は  
踊り場。19年度中には回復想定

### モバイル領域

- ・ 多眼化+大判化中心に市場拡大
- ・ センシングの立ち上がりは想定より遅い  
ものの、着実な採用進む

### AV領域

- ・ ハイエンドセンサー市場拡大に変化無し

※ソニー調べ

Sony Corporation | 145

## モバイル領域の市場成長：スマホ台数×多眼化×大判化

半導体分野



モバイル端末多眼化率



モバイルセンサー光学サイズ

センサー数量  
ウェハ一枚数  
増加

※ソニー予測値

Sony Corporation | 146

トヨタ『カローラスポーツ』にソニーのセンサーが搭載され、  
夜間の予防安全性能評価でトップスコアを獲得 (2018年度前期)



**TOYOTA**

**DENSO**

車載領域への取り組み

半導体分野



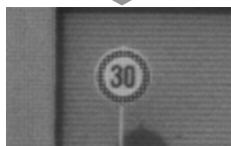
従来品



IMX224 (127万画素)



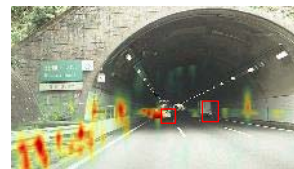
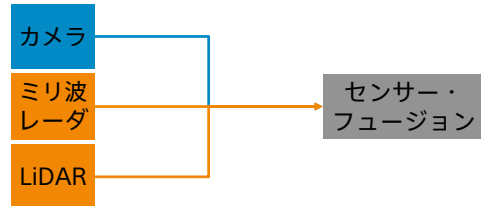
IMX490



IMX324 (742万画素)

- ・ 高感度、高解像、LEDフリッカー抑制とHDRの両立、車載品質・機能を実現

直近の取り組み  
車載向けイメージセンサー



- ・ カメラ画像とLiDARデータ、ミリ波レーダの情報量の多いRawデータをフュージョン
- ・ 悪条件の環境下でも高精度な物体検出

将来に向けた取り組み  
センサー・フュージョン

## 車載領域への取り組み：センサー・フュージョン

半導体分野

従来技術



ソニーのセンサー・フュージョン



・ 霧で見えない先行車両検出

・ 逆光で見えない先行車両検出

・ ヘッドライト・雨滴で見えない車両検出

シーン1 霧

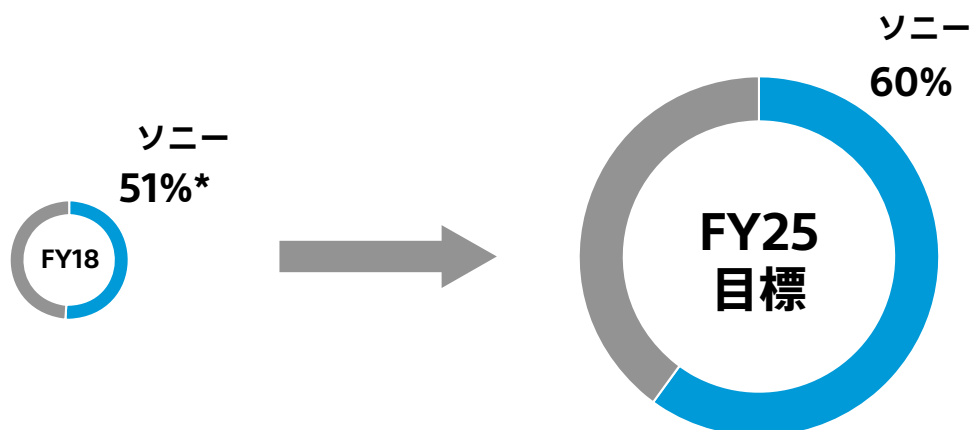
シーン2 逆光

シーン3 夜+雨

Sony Corporation | 149

## イメージセンサー金額シェア目標

半導体分野

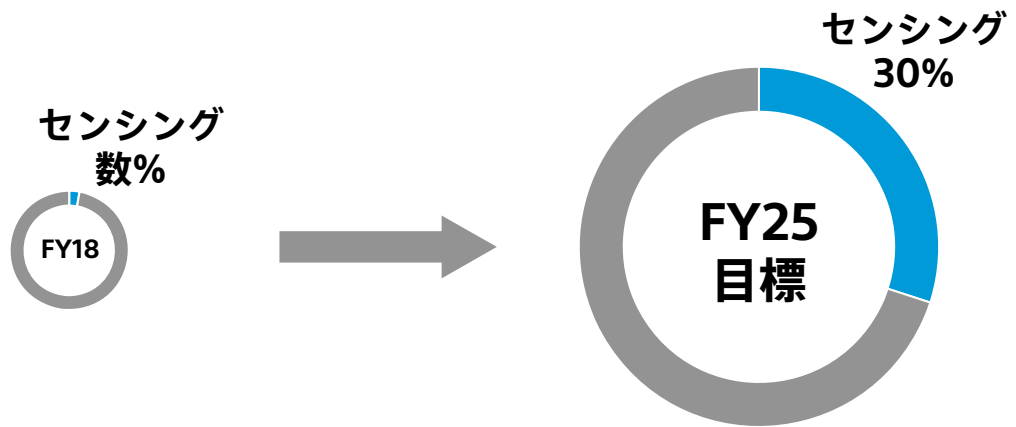


※ソニー調べ

Sony Corporation | 150

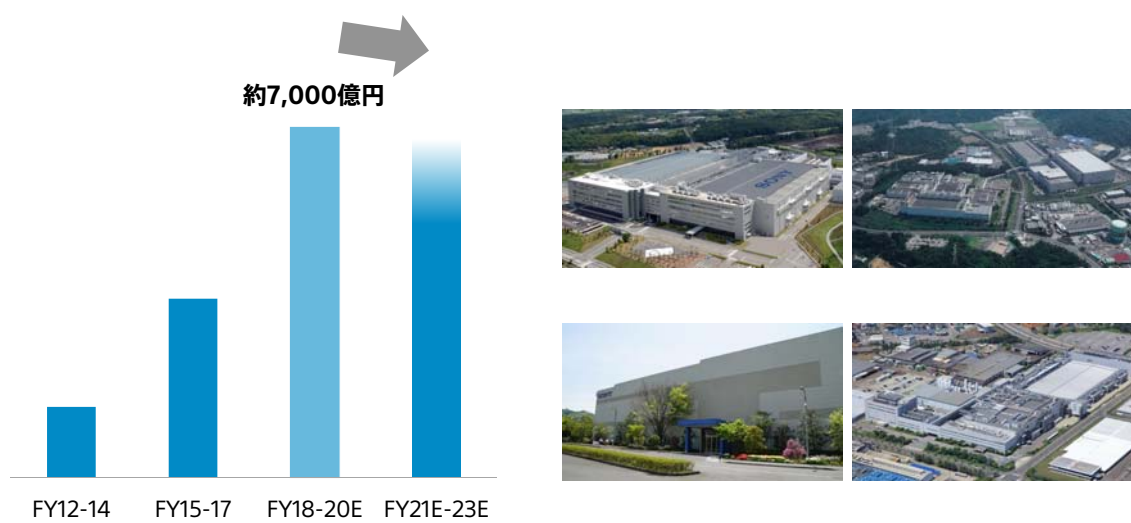
# イメージセンサー売上構成比目標

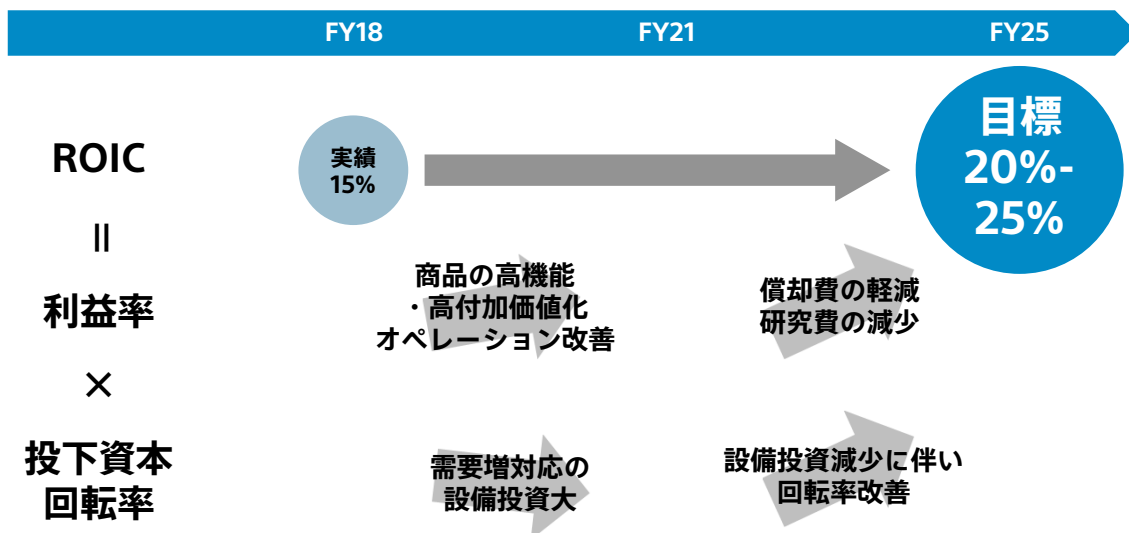
半導体分野



# イメージセンサー設備投資額

半導体分野





## 2. 長期での事業戦略

# 長期の事業戦略

半導体分野



\*HW: ハードウェア、SW: ソフトウェア

Sony Corporation | 155

# 世界中の様々なアプリケーションで使われるソニーのイメージセンサー

半導体分野



Sony Corporation | 156

### クラウドAI処理



**クラウドAI処理の利点**

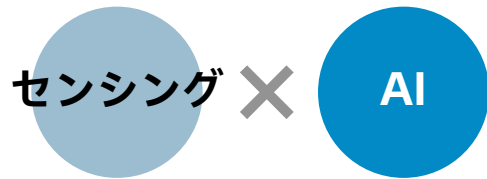
- ・ 大量処理が可能
- ・ 機器間差による影響小

### エッジAI処理



**エッジAI処理の利点**

- ・ プライバシー確保
- ・ データ転送時間を削減
- ・ クラウド使用コストを削減
- ・ 通信帯域削減



### 画質の向上

人の眼の数だけの可能性



補色系カラーフィルタの適用  
高感度かつ高色再現の実現



モアレ発生  
モアレ除去  
物理限界を超えた補正

### 認識とマシンビジョン

無限の可能性



## AI時代にイメージセンサーが果たすべき役割

半導体分野



**イメージセンサーがこれまで  
目指してきたこと**

人の眼で見る世界に対して、  
クリーンなデータを作り出してきた

**イメージセンサーがこれから  
目指していくこと**

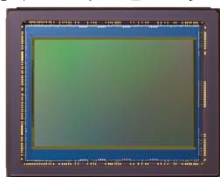
AIが見る世界に対して、  
クリーンなデータを作り出す

Sony Corporation | 159

## エッジAI処理とセンサーHWの融合

半導体分野

ソニー  
イメージセンサー

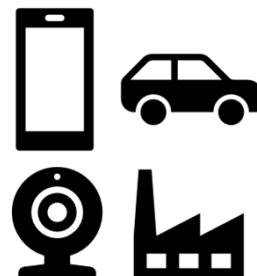


世界シェア51%\*  
データの出し方を熟知

AI



アプリケーション

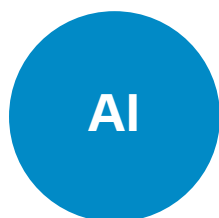


**エッジAI処理とセンサーHWの融合  
リカーリング収益モデルの追求**

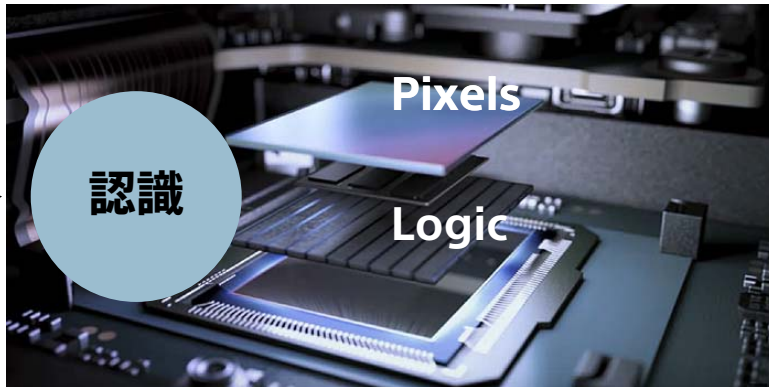
※金額ベース、ソニー調べ

Sony Corporation | 160





Embed



# イメージセンサー事業の成長

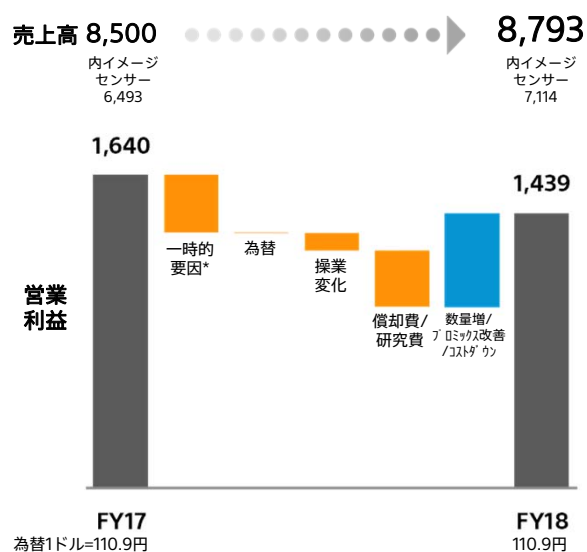
## センシング

## エッジAI

# 補足資料

## 2018年度の総括

### 営業利益変動要因分析 (億円)



### 成果

- スマートフォンカメラの多眼化・大判化を受けた、モバイルイメージセンサーの売上・利益拡大
- スマートフォンにおけるソニー製ToFセンサーの搭載
- 車載センサー市場でのプレゼンス拡大

### 課題

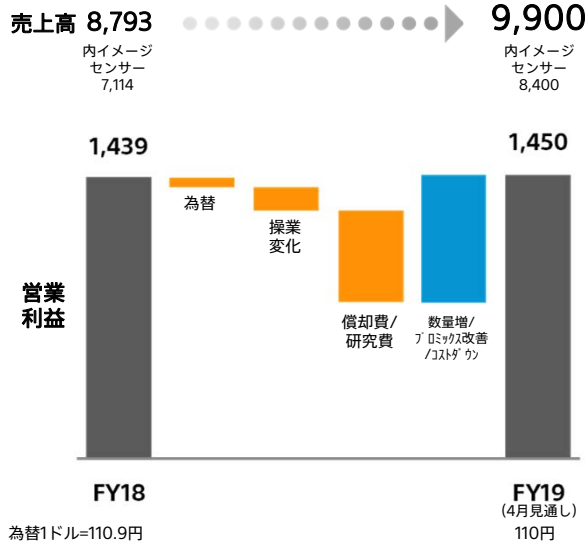
- FA/監視領域における市場変動への対応力

\* 2018年度業績説明会 決算説明会資料スライド24を参照

# 2019年度の業績見通し

半導体分野

## 営業利益変動要因分析 (億円)



## 環境

- スマートフォンの多眼化・大判化は加速
- FA/監視センサーは、FY18下期から環境悪化したものの、FY19下期からは回復に向かう想定

## 基本方針

- センサー需要の増加に対応し、投資を実施
- センサーハードウェア売り切りに留まらない、収益機会の創出に向けた取り組みを加速

## 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を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で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持続できること
- (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実行できること
- (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い、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。

## 金融除く財務情報についての注記

このスライドに記載されている、金融分野を分離した財務情報は、ソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則では要求されていませんが、金融分野はソニーのその他の分野とは性質が異なるため、ソニーはこの情報を金融分野を除く業績の分析に用いており、このような表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つと考えています。

**SONY**