

SONY

経営方針説明会

2019年5月21日

ソニー株式会社
代表執行役 社長 兼 CEO

吉田 憲一郎

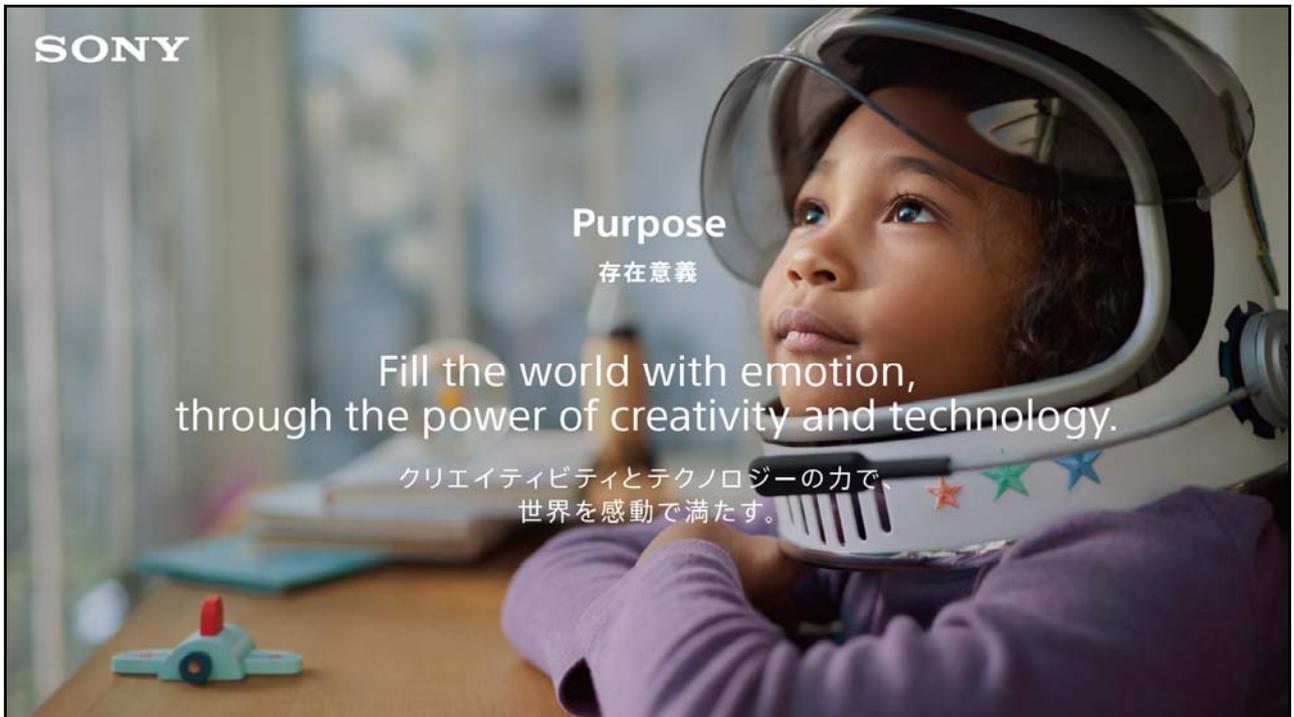
SONY

Purpose

存在意義

Fill the world with emotion,
through the power of creativity and technology.

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。

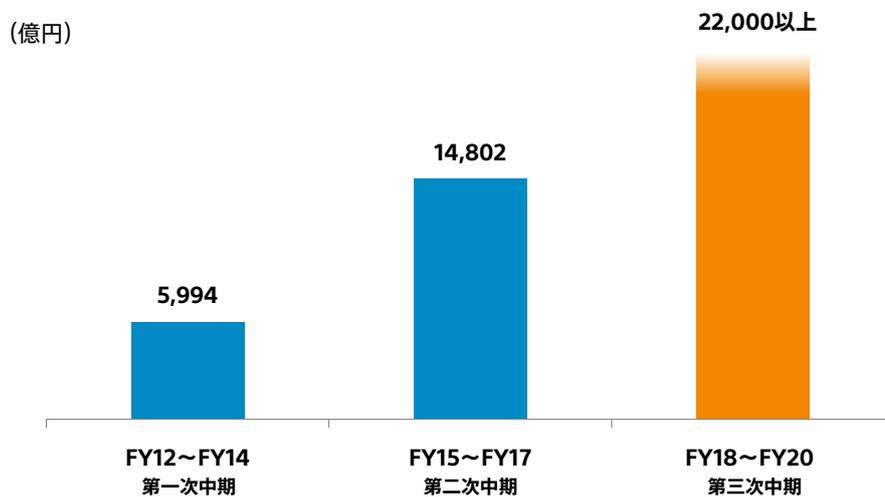


1. 2018年度のレビューと中期の見通し
2. ソニーグループ及び各事業の取り組み
3. テクノロジーと社会価値

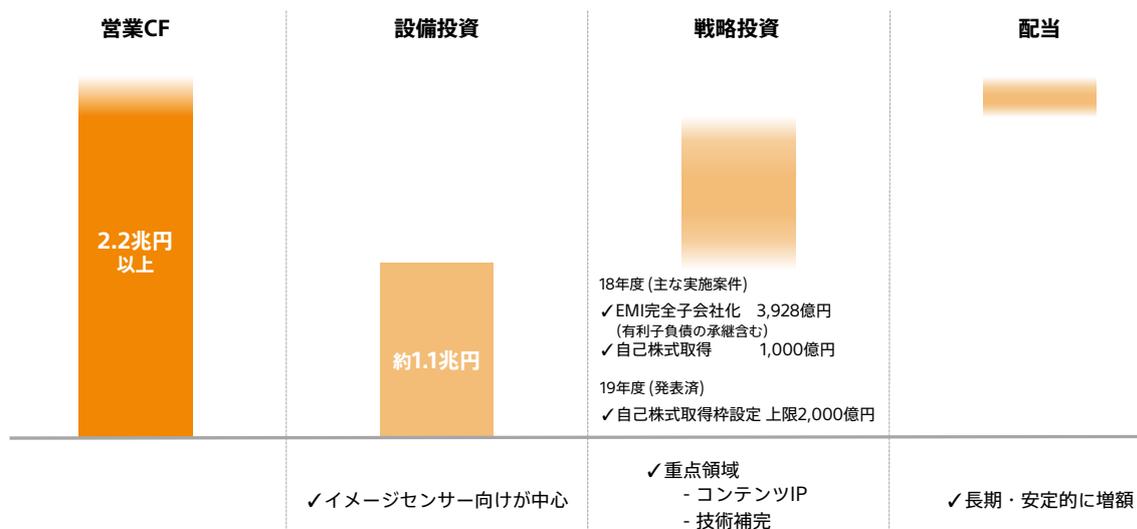
「人に近づく」

- 1 | ユーザーに近づくDirect to Consumer (DTC) サービスとクリエイターに近づくコンテンツIPの強化
- 2 | ブランドハードウェア事業による安定的に高いレベルのキャッシュフローの創出
- 3 | CMOSイメージセンサーの領域でイメージング用途で世界No.1を維持し、センシング用途で世界No.1を目指す

3年間累計 営業キャッシュフローの推移 (金融分野を除く)



3年間累計 キャピタルアロケーション目標 (金融分野を除く)



1. 2018年度のレビューと中期の見通し
2. ソニーグループ及び各事業の取り組み
3. テクノロジーと社会価値

SONY

テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー

経営の方向性



事業ポートフォリオ



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。



PlayStation®4
ハードウェア累計販売台数
9,680万台 以上

PlayStation™Network
月間アクティブユーザー
9,400万 以上

2019年3月末時点

Immersive

没入感

Seamless

いつでもどこでも

プレイステーション・ストリーミング

「PS4」リモートプレイ



1. ネットワーク技術
2. 新しいゲームの発見
3. コンテンツラインアップ

ストリーミングゲーム領域での協業検討

SONY

 Microsoft



世界最大の ミュージックカンパニー



*2018年度における音楽分野の売上数値（Sony Music Entertainment、Sony/ATV Music Publishing LLC、EMI Music Publishing 及び 株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメントの売上合計額）に基づく。EMI Music Publishingが2018年度期初より連結化されていたと仮定。

100年の歴史を持つコンテンツライブラリー IPの再活性化



© 2019 Columbia Pictures Industries, Inc. and Hemisphere Culver II, LLC. All Rights Reserved.

Men In Black: International



©2018 Sony Pictures Entertainment. All Rights Reserved.

Charlie's Angels



© 2019 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

**Jumanji:
Welcome to the Jungle Sequel**



Spider-Man: Homecoming



Spider-Man: Far From Home



Morbus



Venom



Spider-Man: Into the Spider-Verse

One Sony Collaboration



Camila Cabello





CMOSセンサー



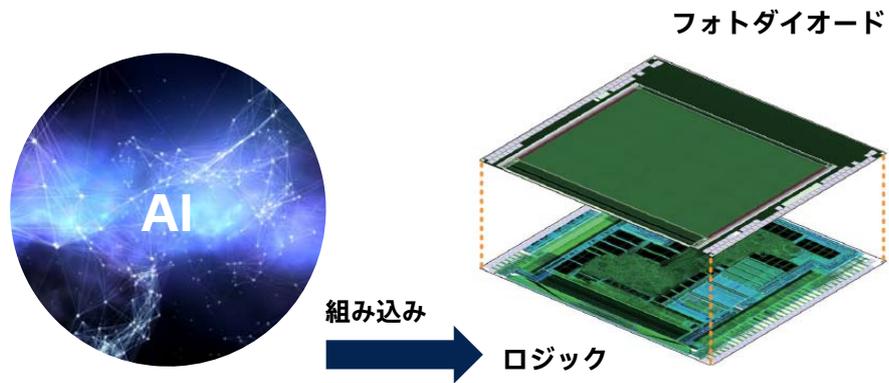
トヨタ『カローラスポーツ』にソニーのセンサーが搭載され、
夜間の予防安全性能評価でトップスコアを獲得（2018年度前期）



TOYOTA

DENSO

積層センサーのインテリジェント化



各事業の取り組み

G&NS

- ・ 次世代コンソールによる没入型ゲーム体験の進化
- ・ ストリーミングによるイマーシブかつシームレスなゲーム体験の提供

エンタテインメント

- ・ コンテンツIPの強化
- ・ ジャンルを超えたシナジー創出の加速

EP&S

- ・ 新たな価値創造の追求
- ・ 安定的なキャッシュフローの創出

半導体

- ・ CMOSイメージセンサーでのセンシング世界No.1実現
- ・ 測距、車載などの領域で事業を拡大

1. 2018年度のレビューと中期の見通し

2. ソニーグループ及び各事業の取り組み

3. テクノロジーと社会価値

将来に関する記述等についてのご注意

このスライドに記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「可能性」やその類義語を用いたものには限定されません。口頭又は書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営陣の仮定、決定ならびに判断にもとづいています。実際の業績は、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しに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度を維持できること
- (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。

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。