



dreams

come

true




**ドリルを買いに来た人が本当に欲しいのは
ドリルではなく「穴」である**




ドリルを買いに来た人が本当に欲しいのは
ドリルではなく「穴」である

顧客視点で考える



なぜこの人は穴を空けるために
ドリルを選んだのか？




穴を作る道具は
ドリル以外にもある




Q. なぜドリルを選ぶ？

A. 速いから



顧客が求めているのは
作業時間の短縮



人は1日が24時間であるという制約のもと
自由を求め様々なイノベーションを起こしてきた



人は1日が24時間であるという制約のもと
自由を求め様々なイノベーションを起こしてきた



ドリル



移動手段



コンピュータ

人は1日が24時間であるという制約のもと
自由を求め様々なイノベーションを起こしてきた



ドリル



移動手段



コンピュータ

時間の短縮以外の新たな選択肢

We sell Time

Time is money.



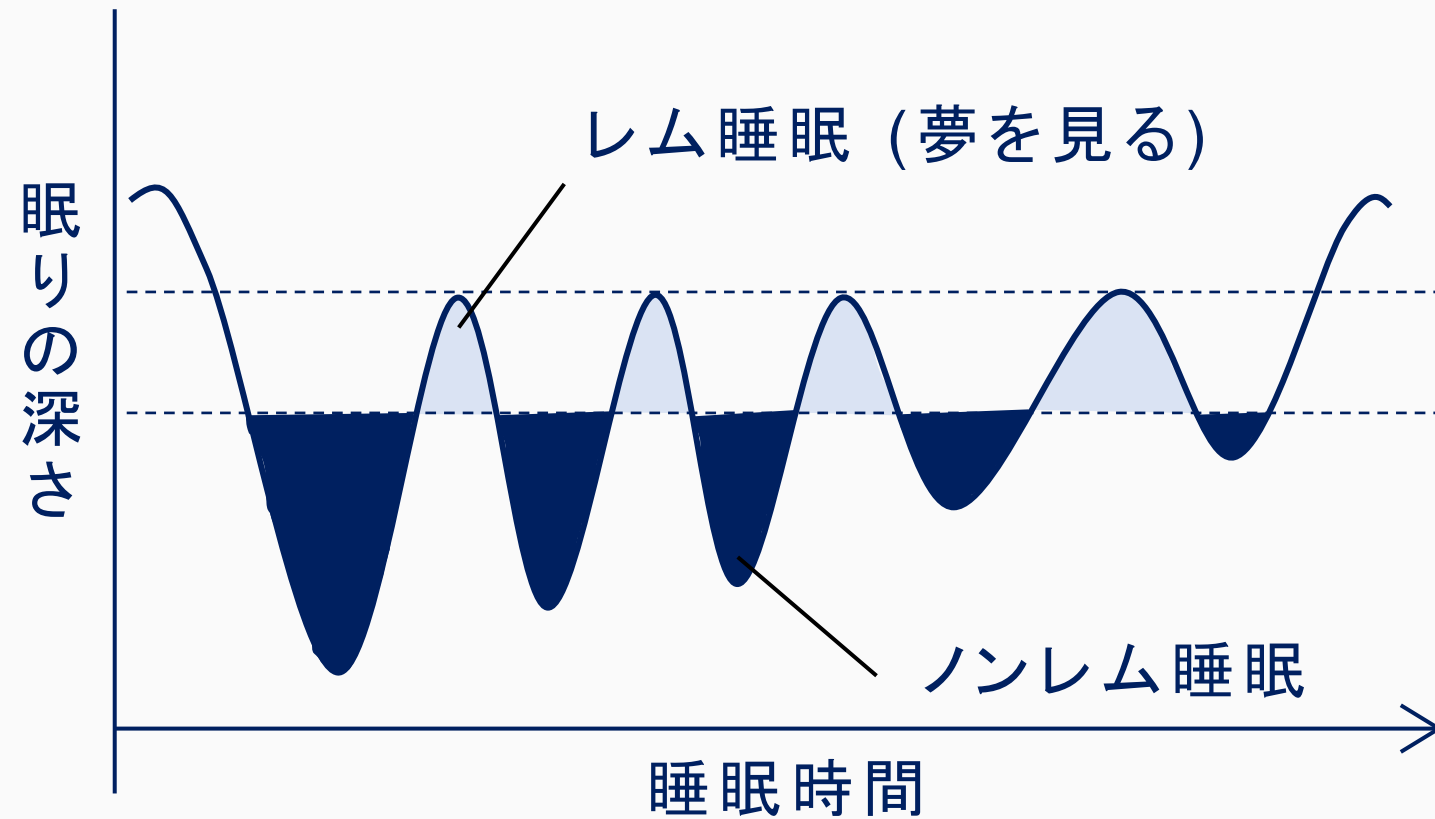
When?



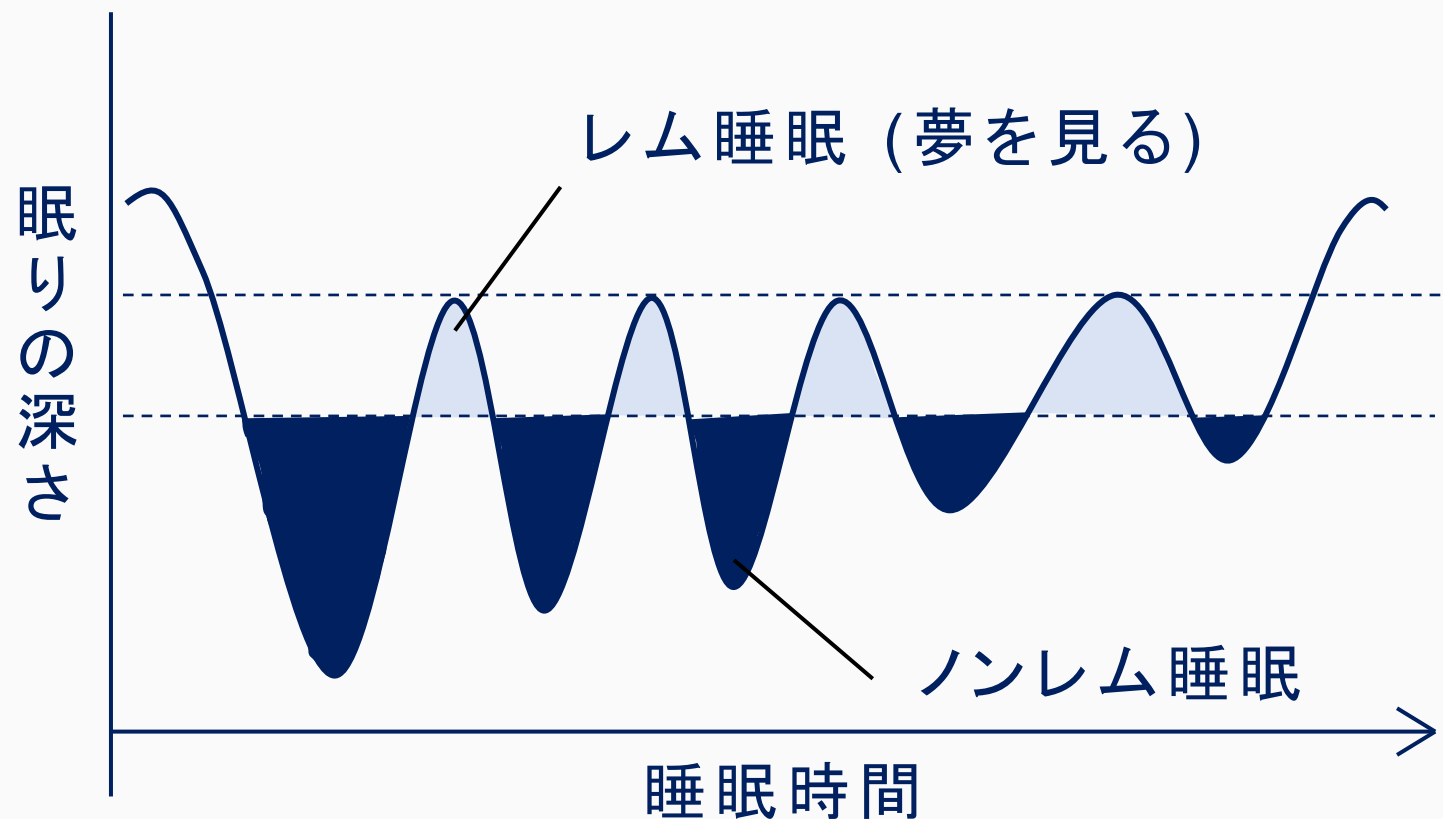
Your sleep time



睡眠時間



睡眠時間



世界の平均睡眠時間

7時間

レム睡眠の時間

約2時間

夢を見る2時間を有効活用したい

もしこの2時間の中で...

夢の内容を好みのものに変えられる

&

その中で自由に動くことができる



1日の活動可能な時間が増える！



夢の中のVR体験

Virtual Dream

+ 2 hours

Smart Pillow



Smart Pillow



Control our dreams

Enable dreams I/O





音楽

- ・好きな音楽を再生
- ・臨場感のあるMV
- ・ライブ



映画

- 好きな映画を視聴
- 大迫力のスクリーン





ゲーム

- ・ 一人称視点のゲーム
- ・ 本物のようなリアル感



旅行

- 好きなところを旅行
- VRのような没入感





作業

- ・ 起きている間の続き
- ・ 起きてからも続けられる



音楽



映画



ゲーム



旅行



作業

ビジネスモデル



ビジネスモデル



時間が生み出す消費

ビジネスモデル



コンテンツ

ビジネスモデル



Smart Pillow



SONY®

SONY®



ゲーム



映画



音楽



デバイス



半導体



金融

SONY®

真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき
自由闊達にして愉快なる理想工場



SONY®

世界初の製品を開発する
SONY



夢の中での活動という
新領域を開拓するSmart Pillow





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



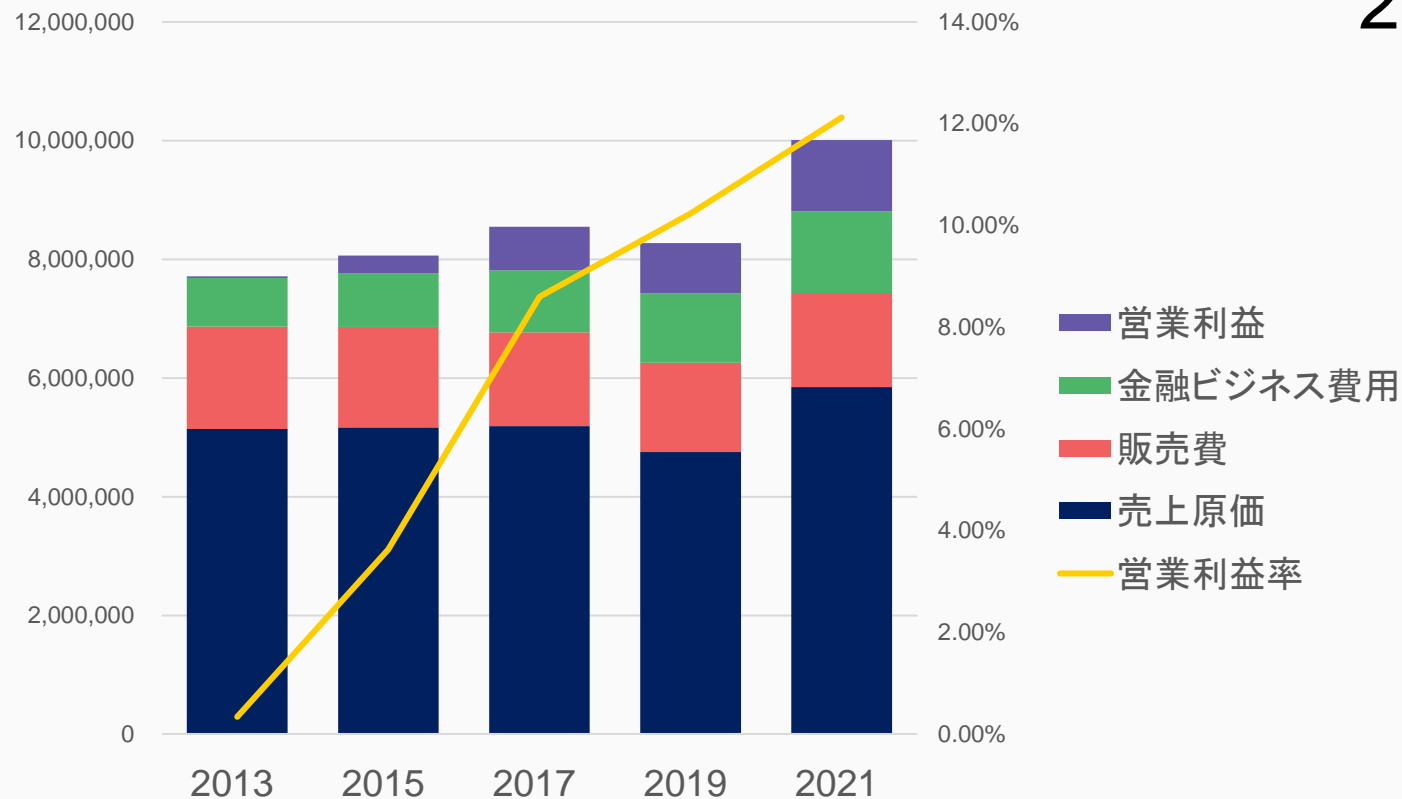
SONY®

「感動」を軸とする
SONY



人々に新たな
活動時間を与えるSmart Pillow





2021年

売上高: 9.9兆円

営業利益: 1.2兆円

R&D比: 6.23%

他企業と比べ高い

研究開発を行いながら、売上を出すことができる企業

SONY®



ゲーム



映画



音楽



デバイス



半導体



金融

SONY®



ゲーム



映画



音楽

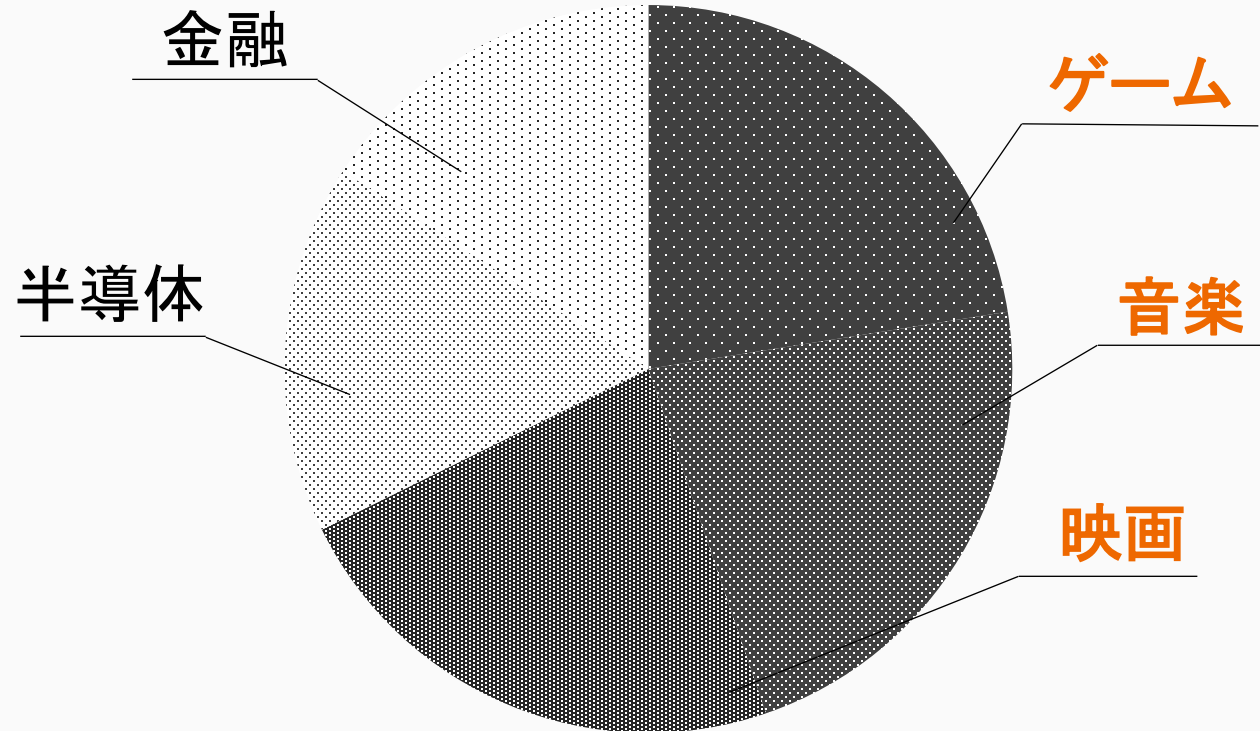
「人の心を動かす」3つの事業

SONY®

「人の心を動かす」3つの事業



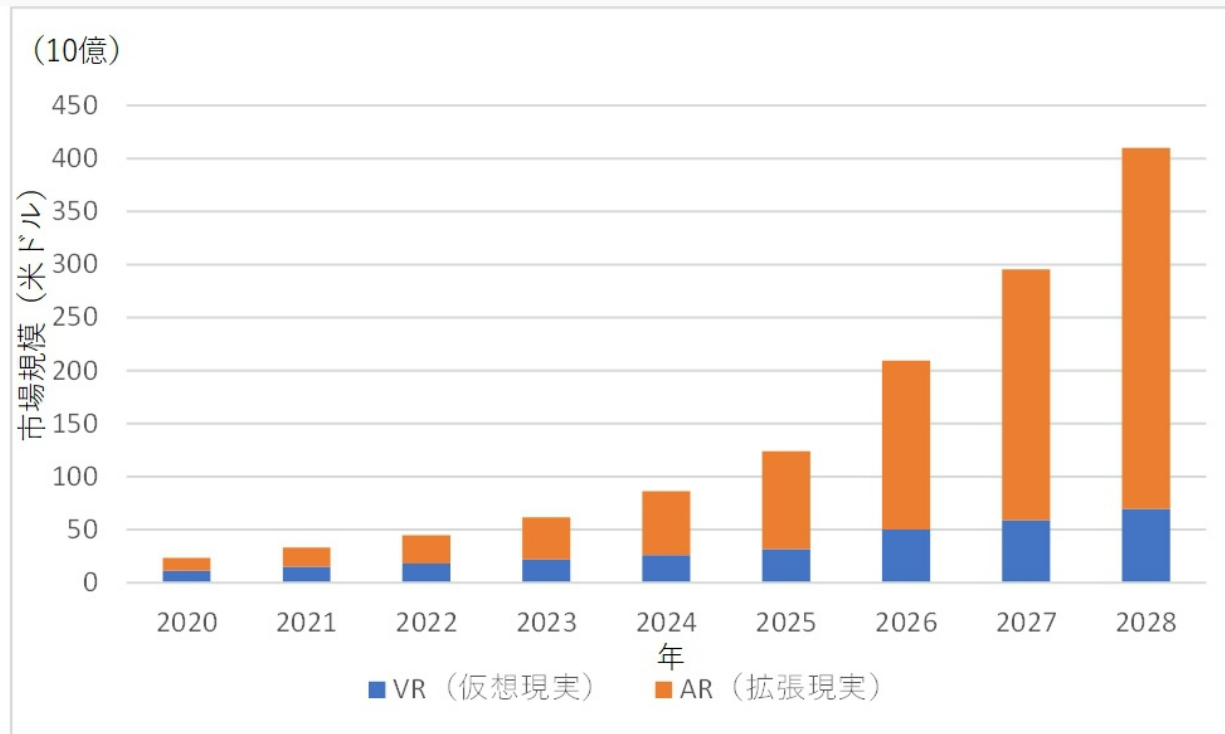
2021 年セグメント別営業利益



Sonyの営業利益の約 3 分の 2 を占める



VR, AR市場規模予測



VR, AR市場規模は伸びる
×
SONYのVRデバイス出荷台数
日本1位

試算



発売までのスケジュール

開発期間 6年
2028年 発売

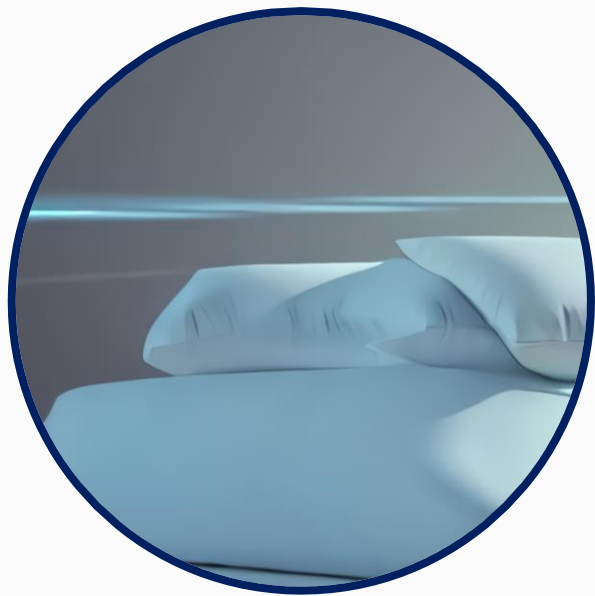
開発費 2500億円
年間 418億円



SONYのR&D比を **0.5 %** 上げることで実現可能



iphone の開発期間, 開発費用を参考



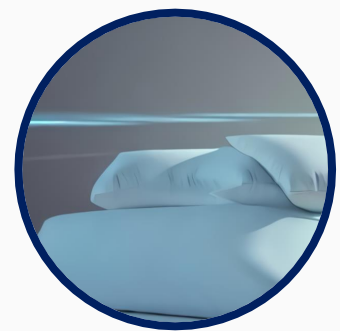
Smart Pillow



SONYコンテンツ
(ゲーム, 音楽, 映画)



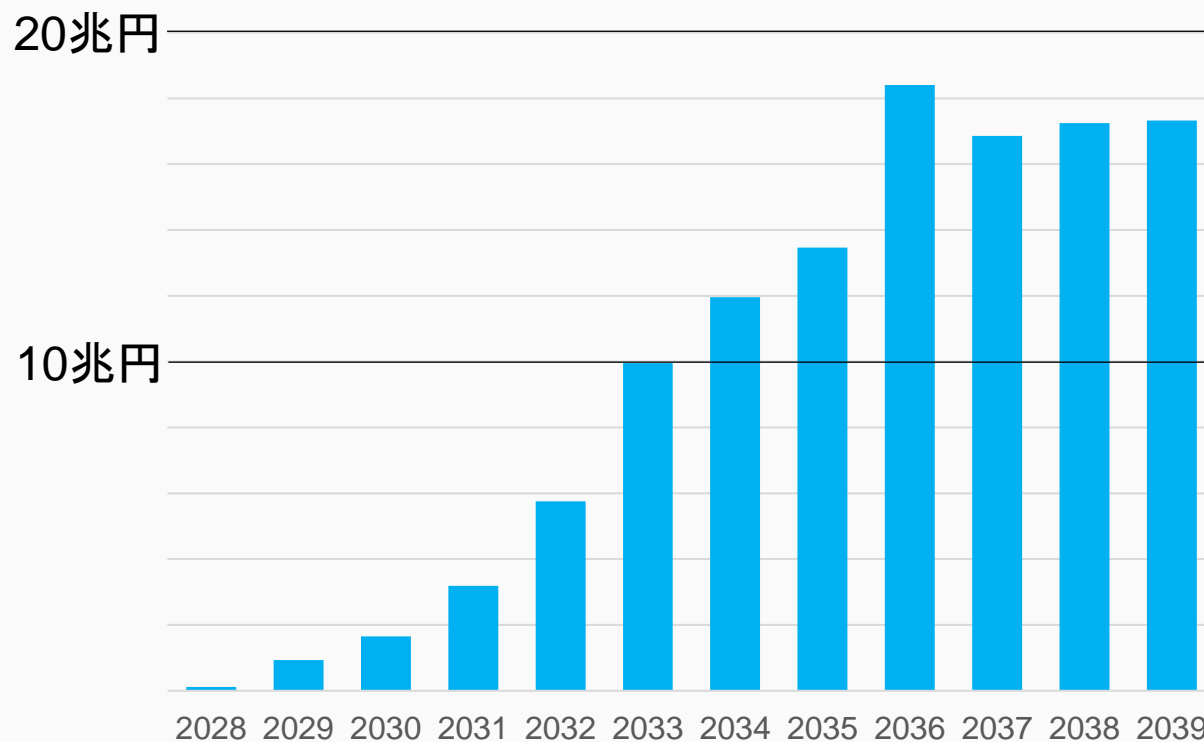
プラットフォーム



Smart Pillow



売上高



出荷台数
年間 2 億 3000 万台*

販売価格
1台 80,000 円**

2039年

売上高 : 18.4 兆円

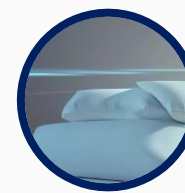
営業利益 : 2.94 兆円

普及台数 : 10.4 億台

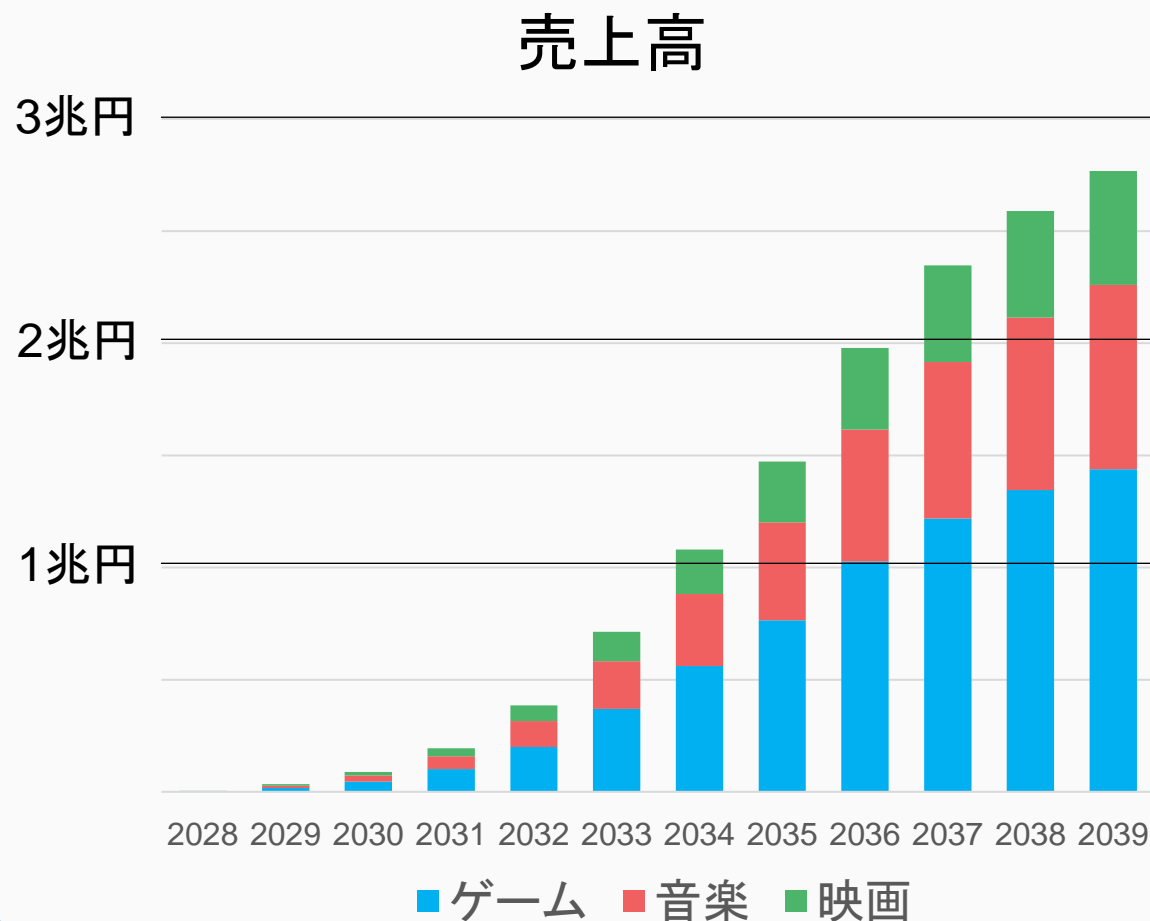
*Apple **Meta Quest2より



SONY コンテンツ



各セグメントの売上を参考



2039年

ゲーム : 1.43兆円

音楽 : 0.82兆円

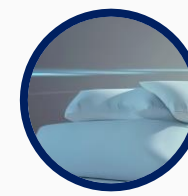
映画 : 0.51兆円

売上高 : 2.77兆円

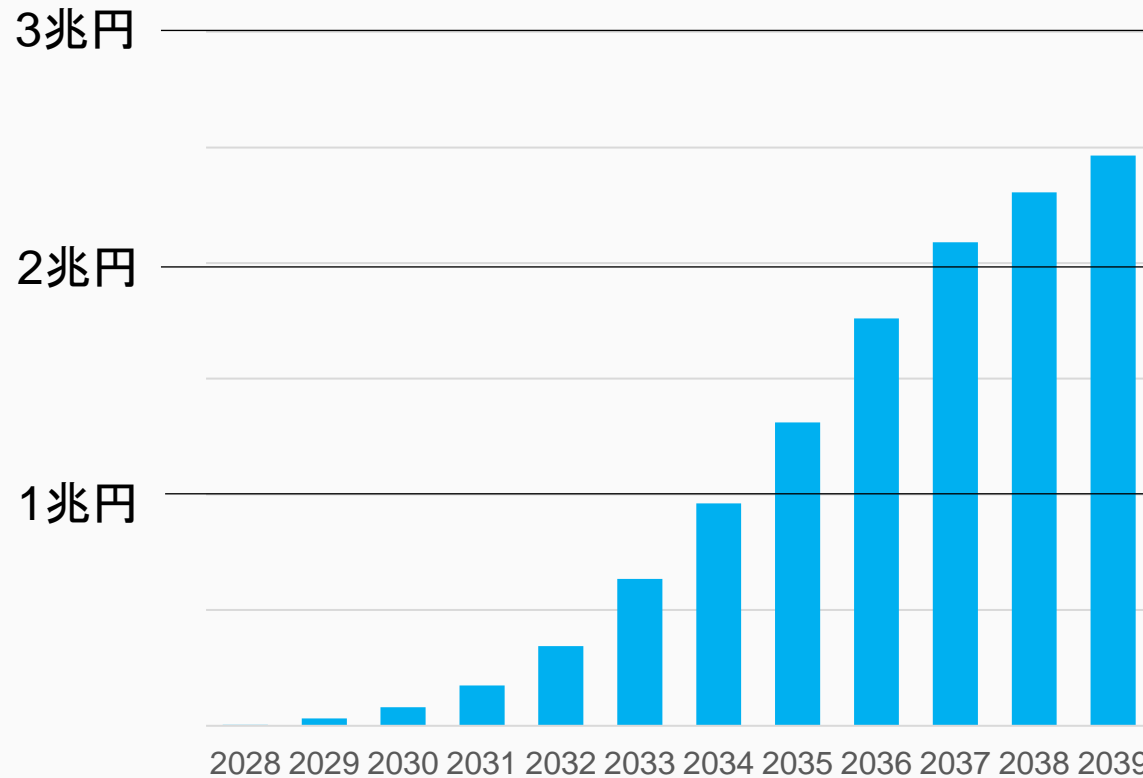
営業利益 : 0.43兆円



プラットフォーム



売上高



App Storeを参考

スマートフォンの使用時間: 5.5時間
レム睡眠の時間: 2時間

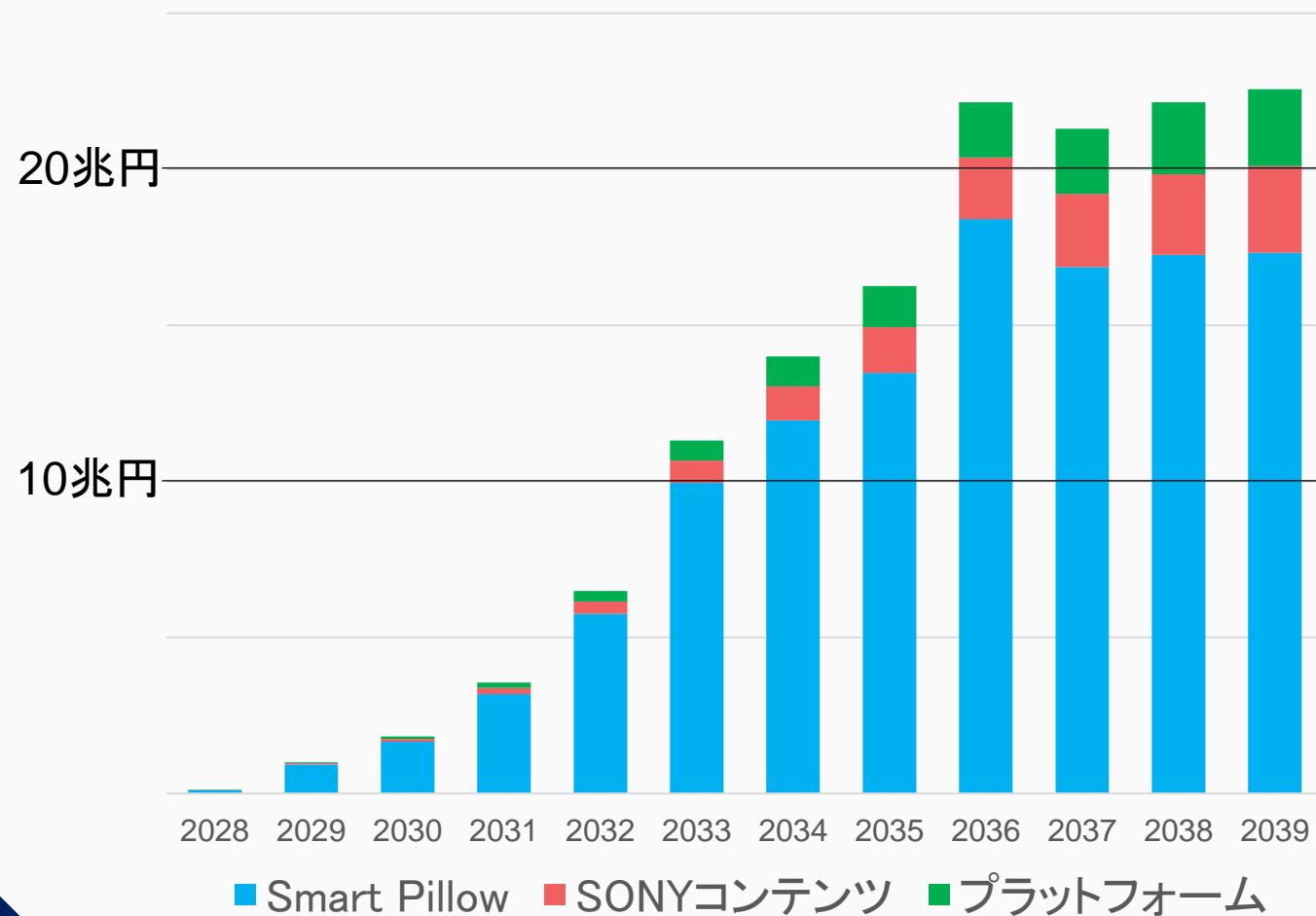
2039年

売上高 : 2.46兆円

営業利益 : 1.16兆円



新事業全体の売上高



Smart Pillow : 17.3兆円

SONYコンテンツ : 2.8兆円

プラットフォーム: 2.5兆円

2039年

売上高 22.6兆円

営業利益 4.1兆円



SONY全体のPL予測

2039年

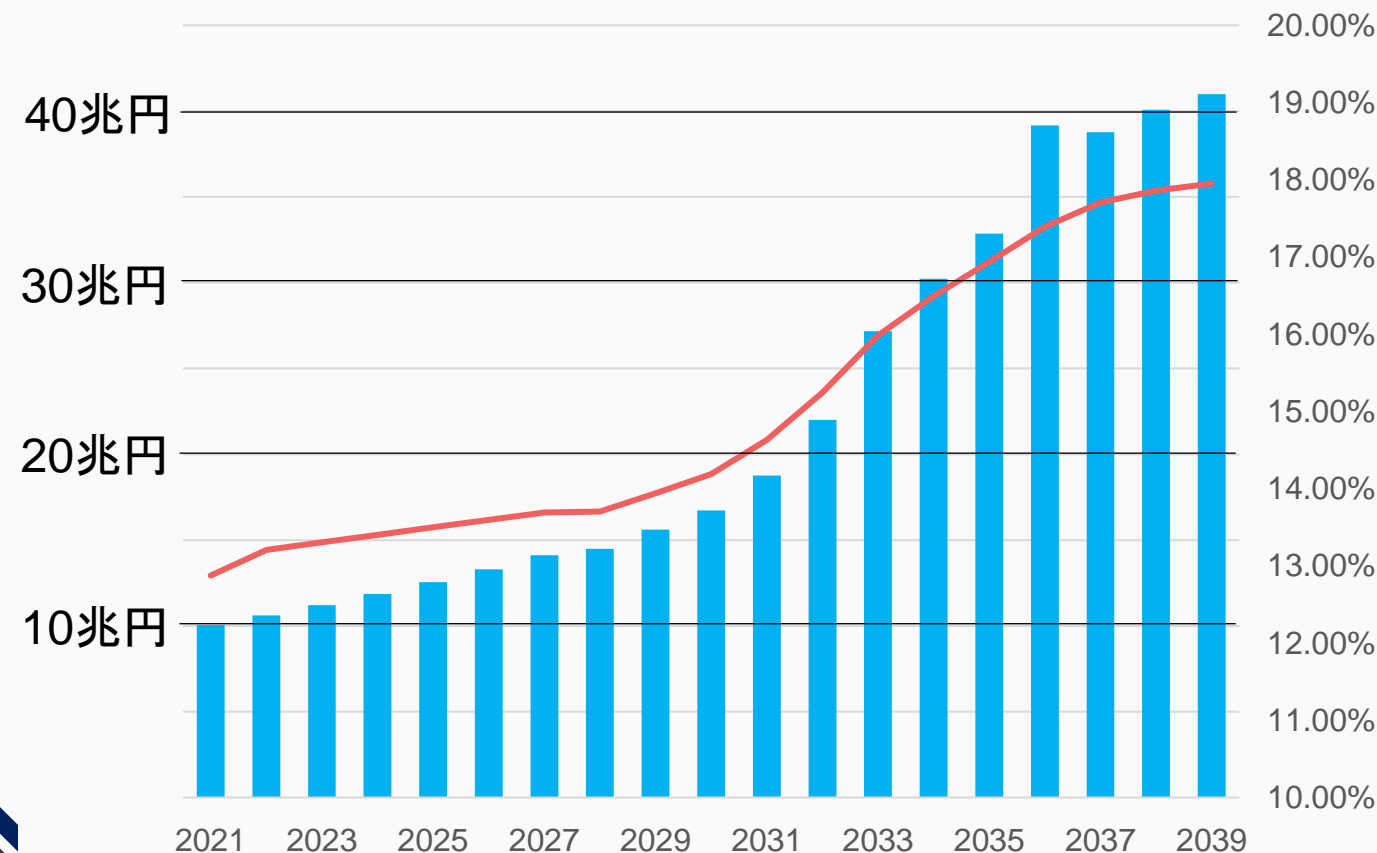
売上高: **41兆円**

営業利益: **7.4兆円**

参考: Apple 2021年

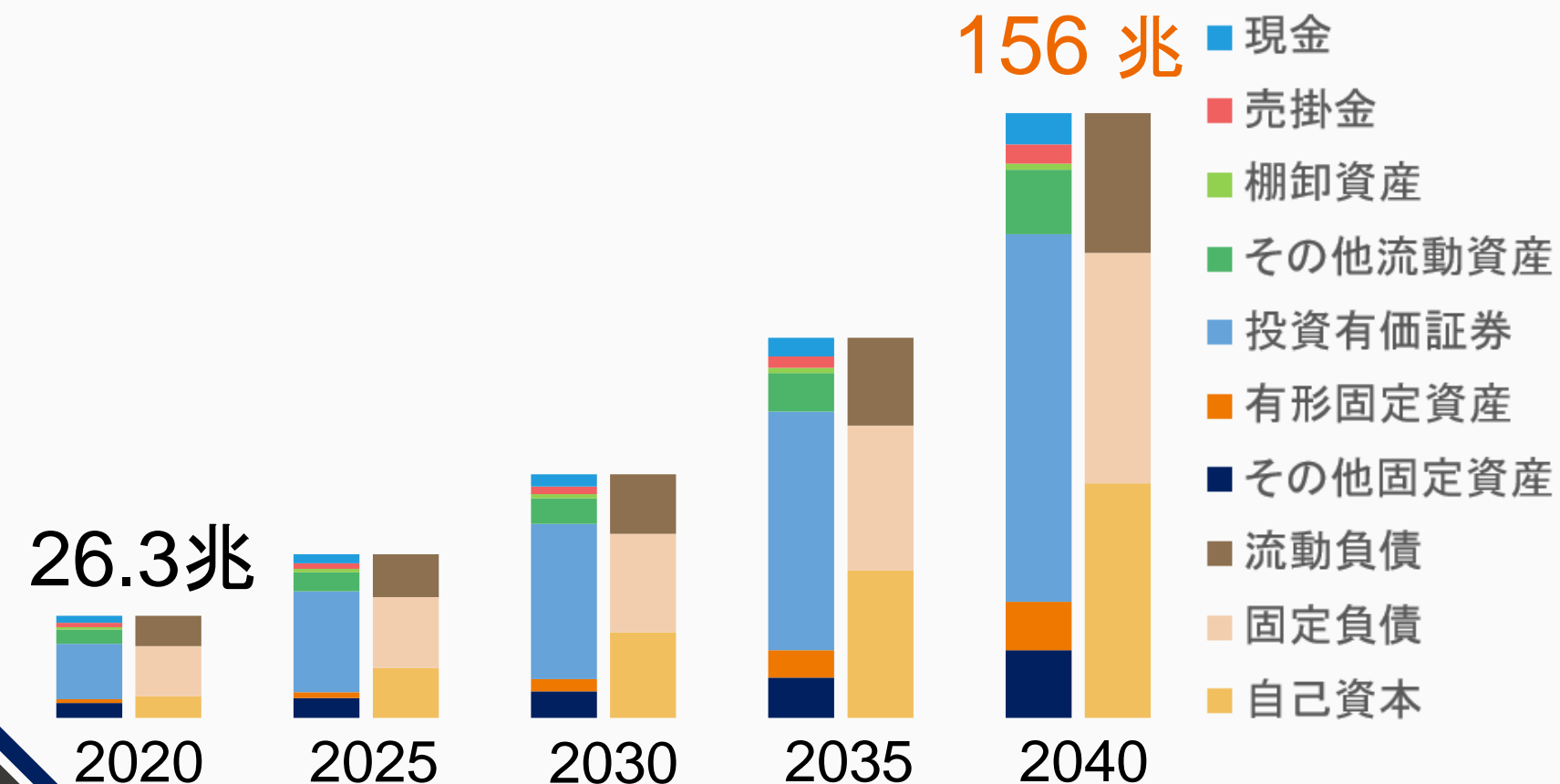
売上 **48兆円** 

Apple と同規模に成長





SONY全体のBS予測




デバイス製造のため
有形固定資産が増加

2039年
総資産: 156 兆円

有形固定資産額はSamsungを参考

GAFA

~~世界をリードするS&P500企業の興隆衰退や財務諸表を参考に~~
~~国際情勢をよく踏まえ、~~ 日本復活の礎となる新事業を提案してください
どんな国際情勢でもOKに



Sonyが時間を売る事業を行うことにより新産業を創出



アメリカの経済の礎の一つである **Apple** と同規模の売上を出せる

Sonyが時間を売る事業を行うことにより新産業を創出



1日の活動時間が**10%** 増加



世界のGDPが **1.1** 倍に増えるポテンシャルを持つ



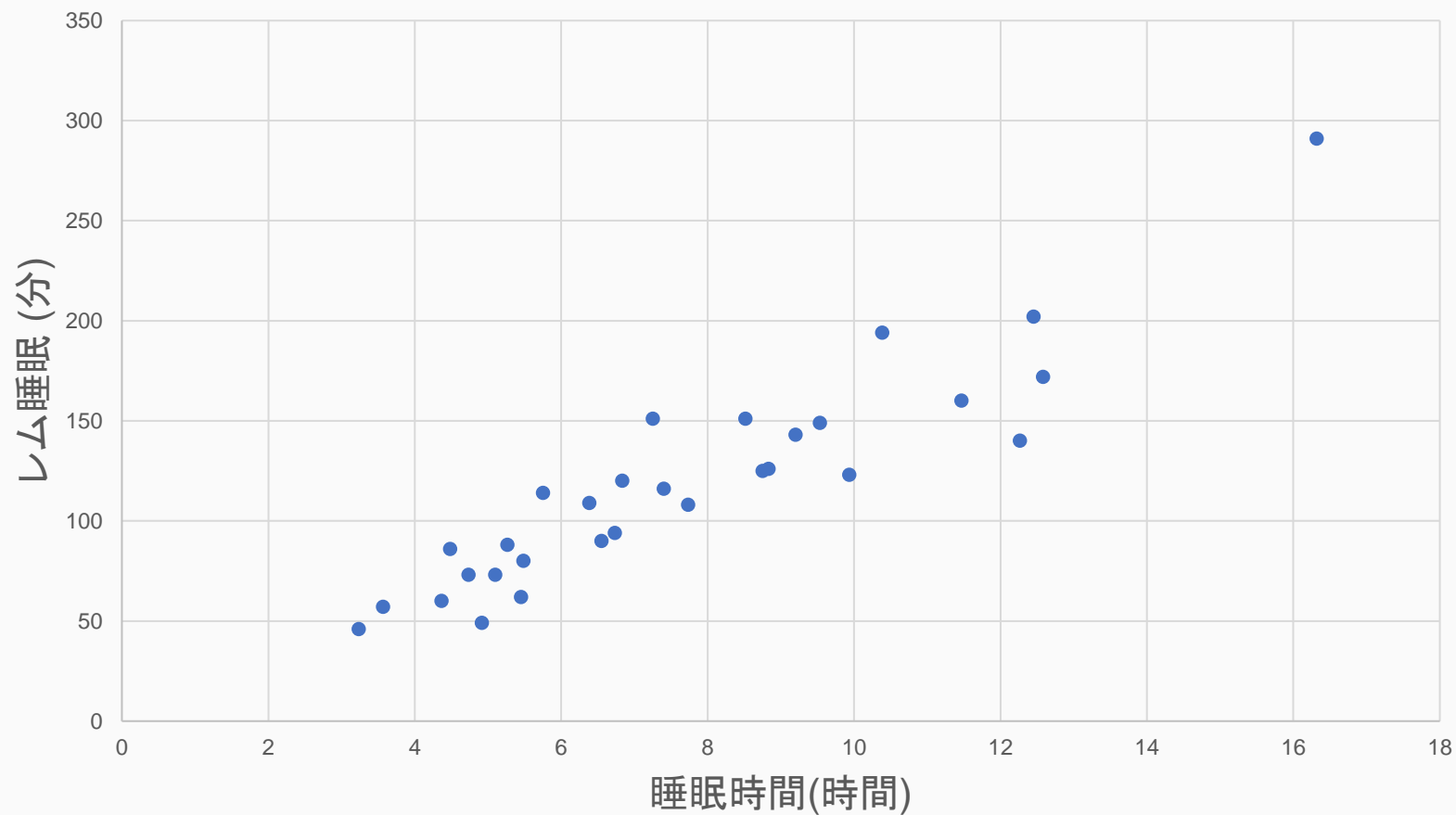
経済効果
+1300兆円

Smart Pillow



レム睡眠の時間

睡眠時間とレム睡眠の関係図



睡眠時間について

- 世界の平均睡眠時間 7時間
→ 活動時間17時間
- レム睡眠の2時間を活動に利用すると
→ 活動時間19時間
- $19/17 = 1.117...$ より、活動時間が**11.7%**増加する

欲しい形に変形する枕



この技術を用いて寝ている間でも脳波を測定，管理

今ある技術

NextMind: 脳波コントロールデバイス

脳の視覚野の電機信号を読み取ってコンピュータを操作する



<https://chizaizukan.com/property/606/>



人間の脳に小型デバイスを埋め込むことで脳とコンピュータを繋ぐ

応用例)

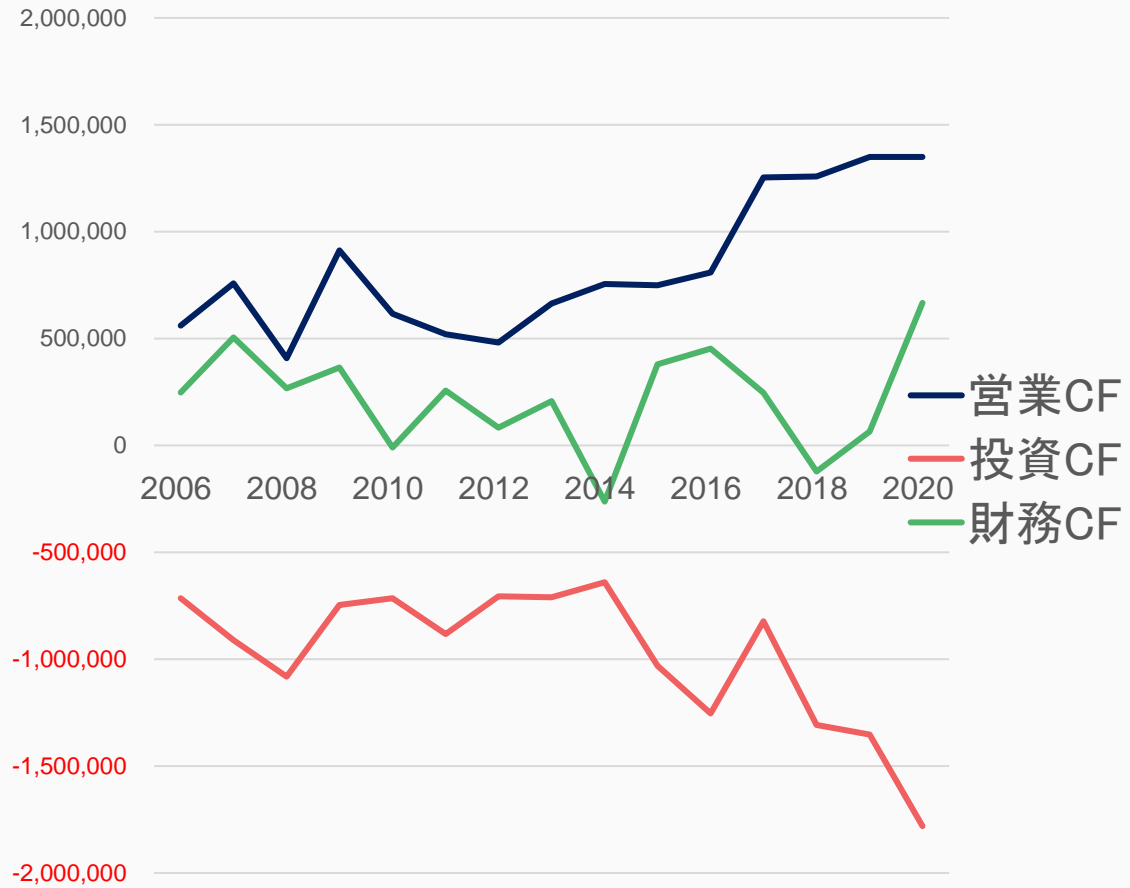
手を使わずにタイピングを行ったり、マウスを動かしたりして、コンピュータを操作できるようになる

現状)

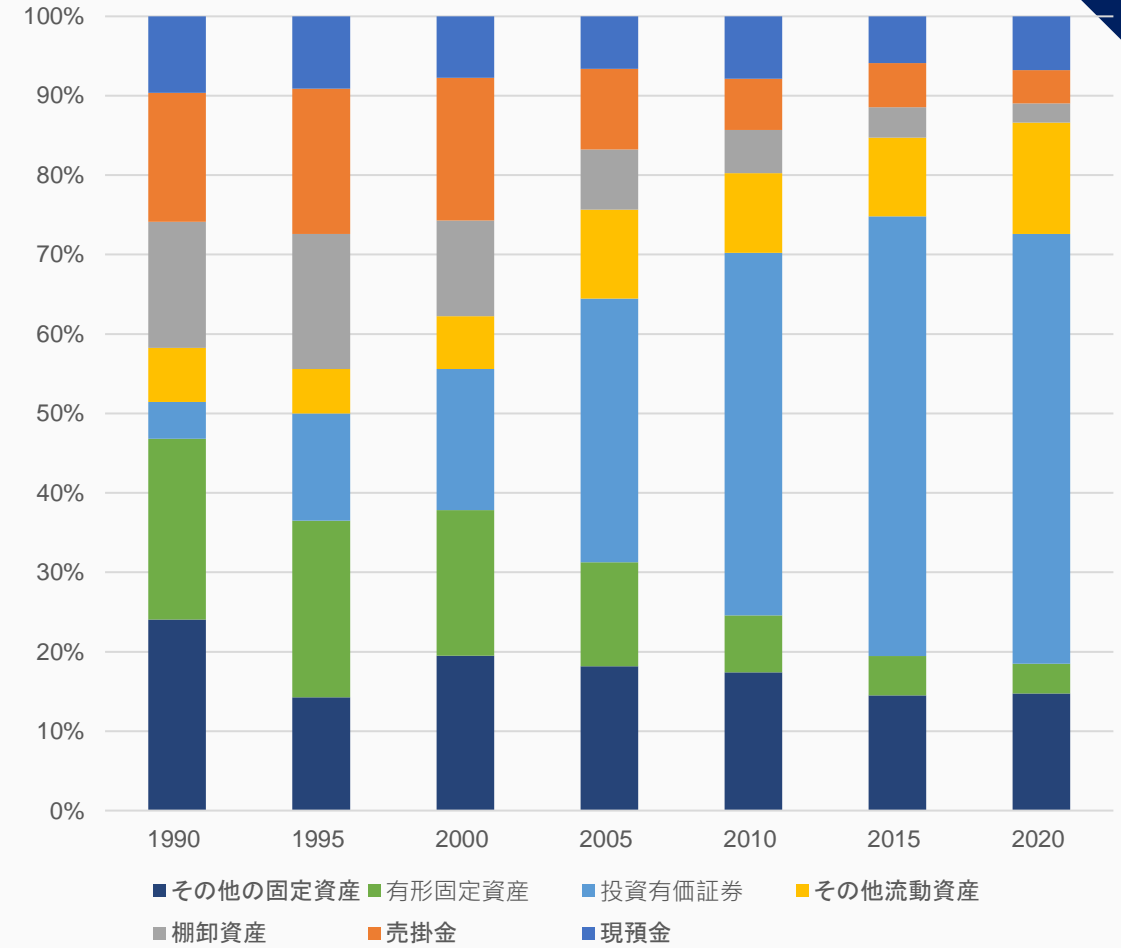
人間の脳にチップを埋め込む臨床試験を行う予定

SONY®

CF

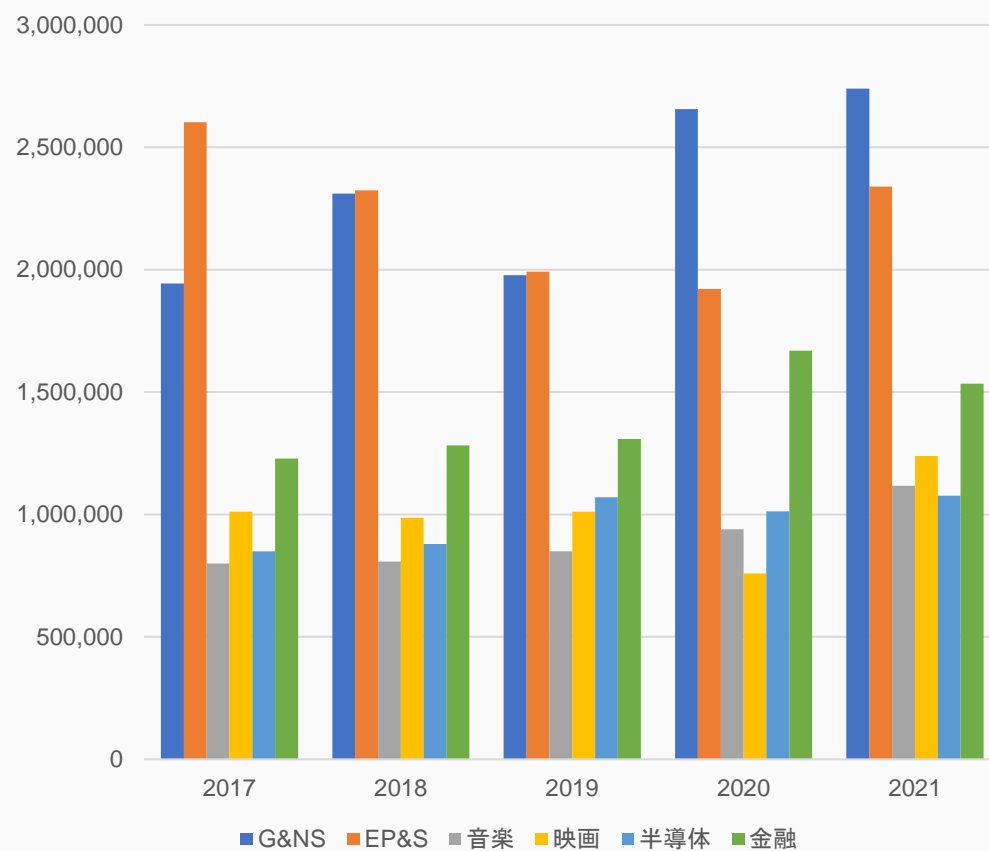


BS

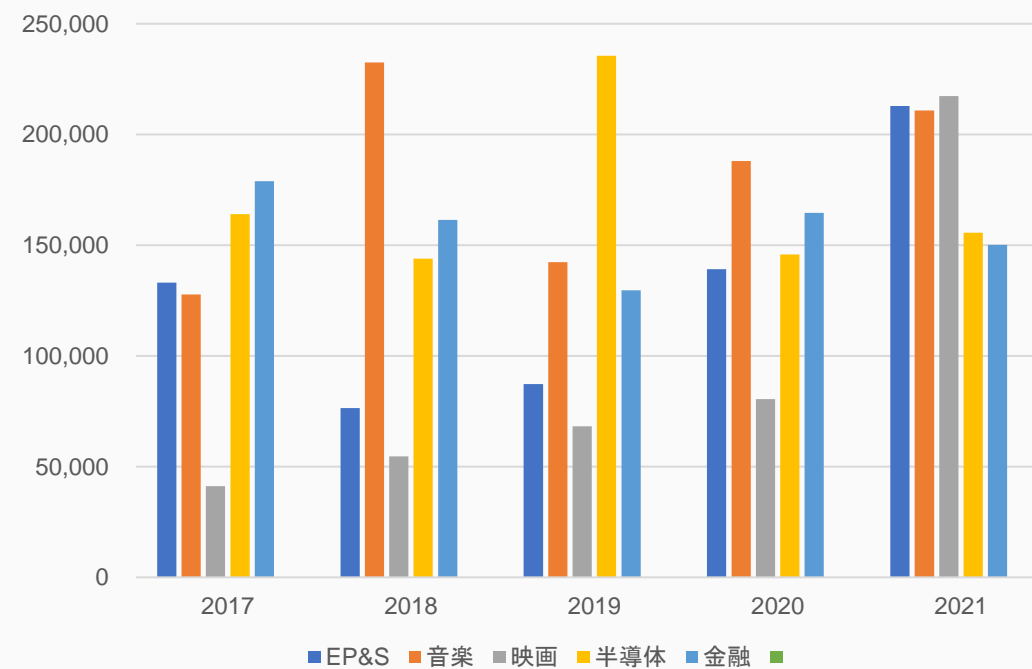


セグメント別

セグメント別売上

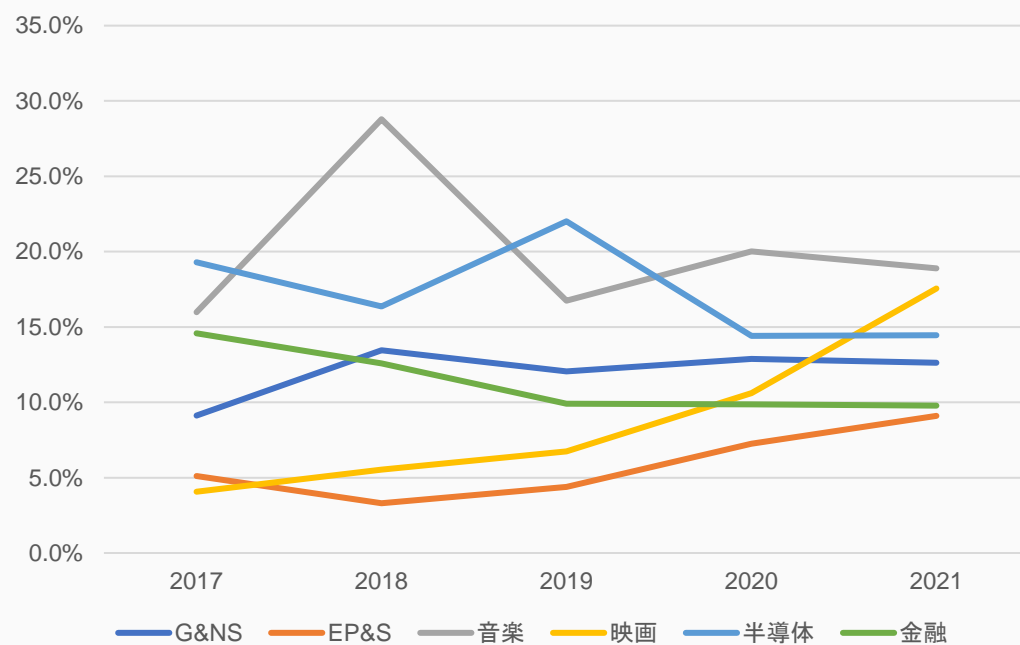


セグメント別営業利益

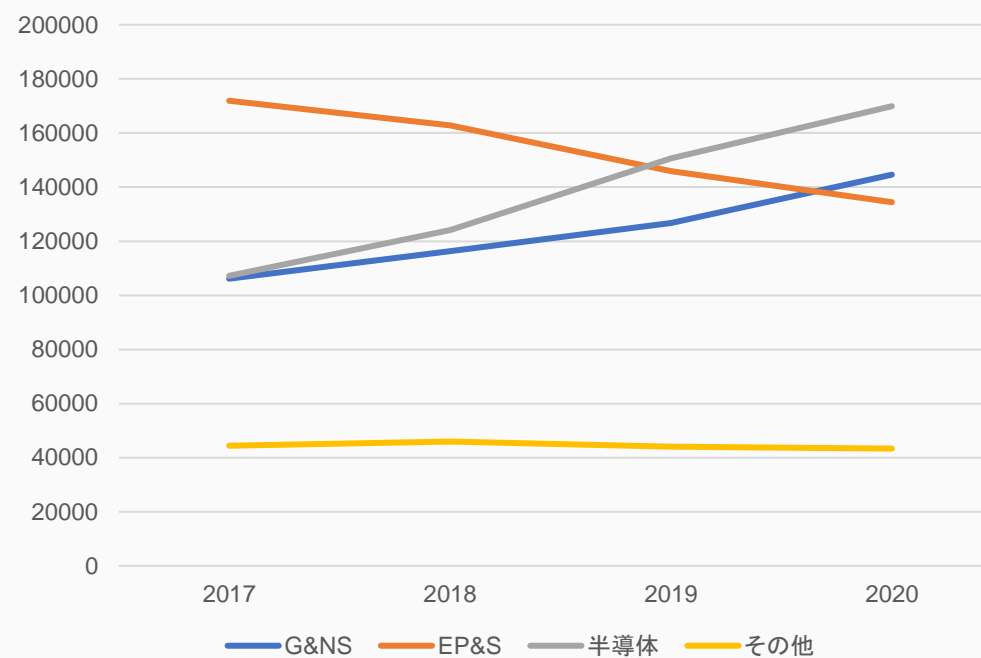


セグメント別

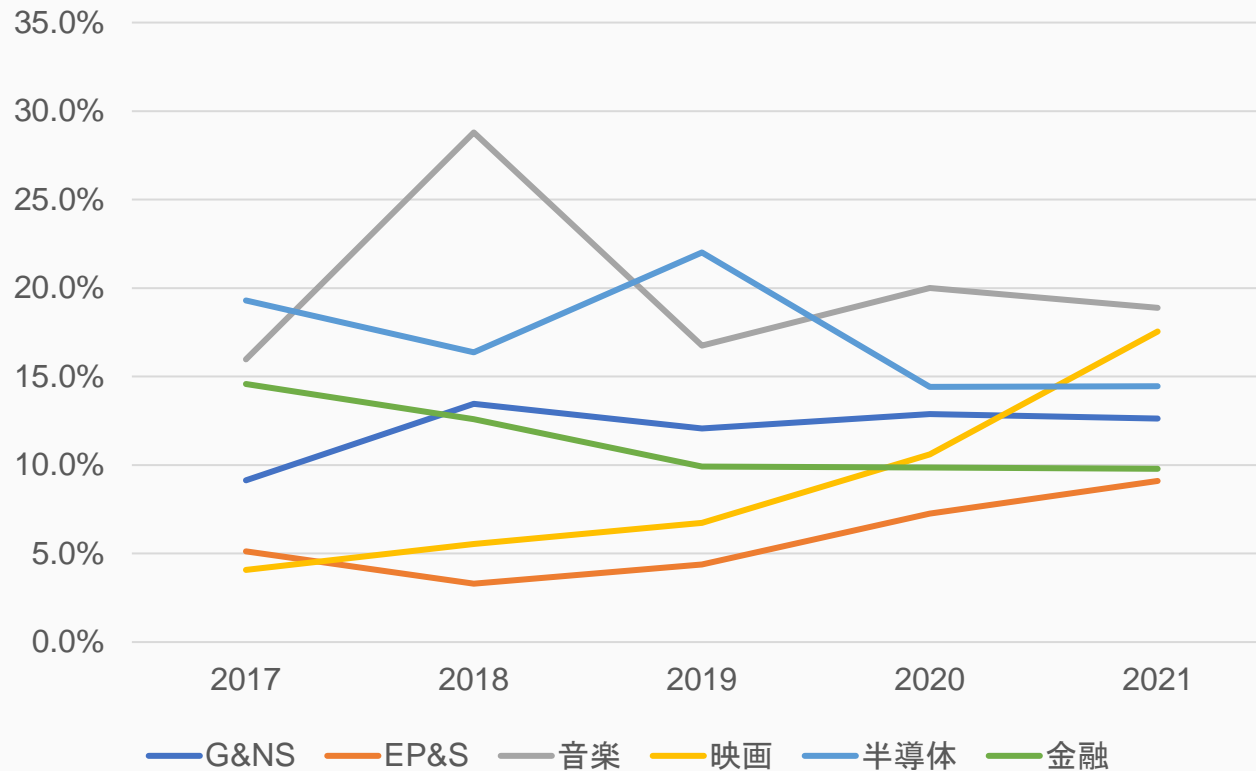
セグメント営業利益率



セグメント別研究開発費



セグメント別営業利益率

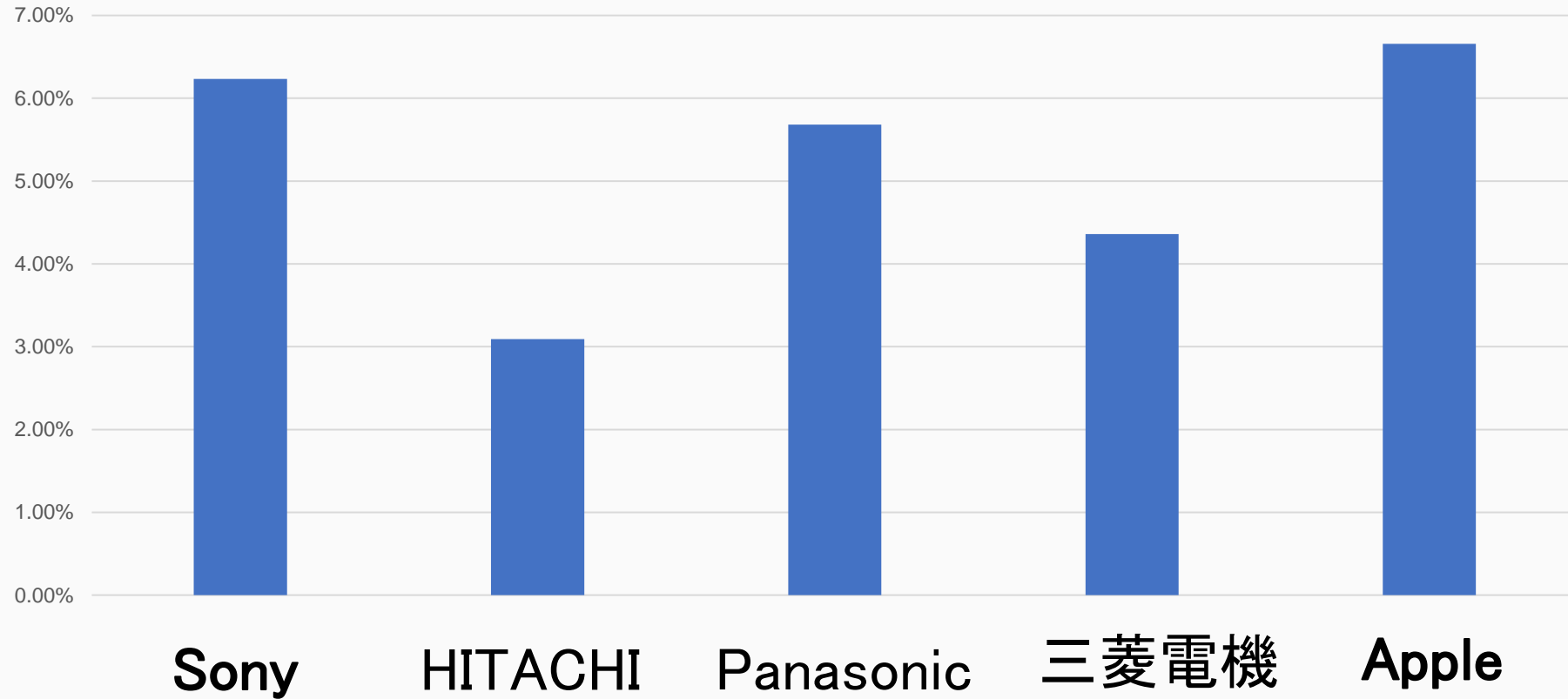


セグメント別でみると
エレクトロニクス・プロダクツ＆
ソリューション分野 (EP&S) の
営業利益率が最も低い

新デバイスの提案により
さらなる成長が見込まれる



日本の電機メーカー＋AppleのR&D 比率比較



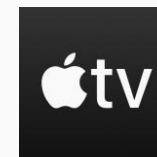
日本の電機メーカーの中で最も高いR&D比
Appleにほとんど並ぶ

Appleのビジネスモデル

プラットフォーム収入



音楽、映画等の
コンテンツ収入



デバイスの販売



An abstract digital background featuring a dark blue field with glowing green and yellow nodes connected by thin lines, creating a sense of a vast, interconnected network or data flow.

メタバース

A sleek, modern silver sedan shown from a high-angle, rear-quarter perspective. The car is positioned on a light gray surface against a plain, light gray background, emphasizing its aerodynamic design and clean lines.


モビリティ

Smart Eye mask





10億人と直接つながることを目指すビジョン

A photograph of two children playing in a living room. A boy in a blue sweater sits on a patterned rug, looking towards a girl. The girl, wearing a purple shirt and a white astronaut helmet, is inside a large cardboard box that has been transformed into a rocket ship. She is holding a blue toy. The background shows a brown sofa and a bookshelf. The text is overlaid on the right side of the image.

Values

価値観

夢と好奇心

夢と好奇心から、未来を拓く。

多様性

多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。

高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。

持続可能性

規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。

試算メモ(開発費用)

- 2001～2007年のAppleのR&Dの合計 約5000億円
- iphoneの研究開発費は半分と仮定して約2500億円
- 1年あたり約418億円

- SONY 2021年 R&D 6184億円, R&D比6.233%
- SONY 2021年 R&D+開発費 6602億円, R&D比6.655%
- 差を取ると 0.422% よりR&D比0.5%向上を目標

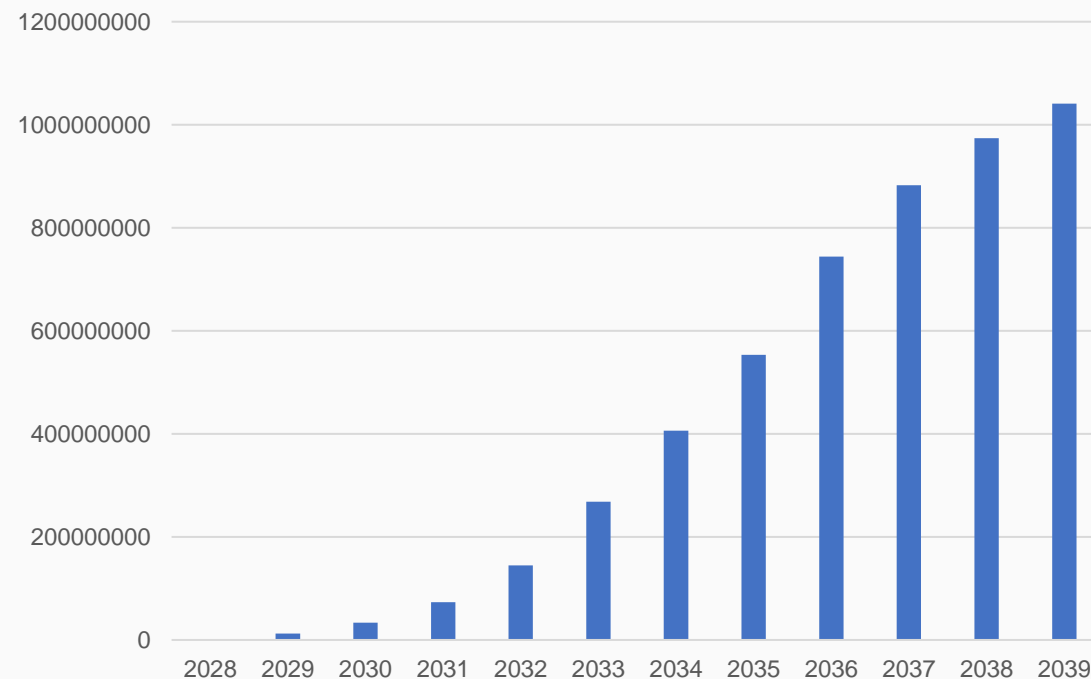
- 仮に必要な研究開発費が合計1兆円の場合、R&D比2%向上で可能

試算メモ(Smart Pillow)

- iphone の販売台数の推移を参考に作成
- 1台80000円 Meta Quest2の販売価格を参考

- 原価率65% (2021 Apple)
- R&D 7% (6.655%以上)
- 広告費 11% (ソニー販管費-R&D)
- 利益 17%

0.6%
5.0%
9.0%
17.3%
31.3%
54.1%
65.0%
73.2%
100.0%
91.6%
93.7%
94.2%



試算メモ(SONYコンテンツ)

- 睡眠時間 2 時間を娯楽、SNS、作業時間に三分割
- 娯楽67%、作業18%、SNS14% [1]
- 娯楽における Sony コンテンツの割合を市場規模から算出
- 市場規模(映画, 音楽, ゲーム)対 Sony のセグメント別売上の割合からコンテンツ消費におけるSonyコンテンツ消費時間を算出
- 顧客数, 売上, 消費時間から1人当たり1時間あたりの売上を算出
- デバイスの売り上げ台数をもとにその年の出荷台数を算出

[1] 総務省令和3年生活基本調査より

試算メモ(プラットフォーム)

- App Storeでの売り上げ $851\text{億ドル} \times 15\% = 127.6\text{億ドル}$
- App Store 経済圏 $6430\text{億ドル} \times 6\% = 385\text{億ドル}$
- iphoneを使う時間は5.5時間, 普及台数は11億台
- Smart Pillow を使う時間は2時間
- App Storeプラットフォームの1時間当たり、1台当たり売上を算出し、Smart Pillowへ適用
- 利益率79% (<https://minatokobe.com/wp/apple/post-75010.html>)

試算メモ（SONY全体のPL）

- 金融と半導体は一定成長(過去4年分の成長率の平均)
- 映画、音楽、ゲーム、デバイスは2028年まで一定成長、後成長なし
- Smart Pillow事業は2028年より開始
- 売上高は上記7つのセグメントの合計

試算メモ(SONY全体のBS)

- 営業利益/純利益 は73% (過去10年の平均)
- 投資有価証券は毎年9%増加と仮定(過去10年の平均)
- 有形固定資産は2040年に向けて3.7%から8%に成長(2021 SAMSUNG)
- 棚卸資産は2040年にむけて2.4%から1%に低下(Apple 参考)
- 流動負債/固定負債比率は一定と仮定
- 現金,売掛金,その他流動資産,その他固定資産の比は一定と仮定