

Sony IR Day 2014

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

2014年11月25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 セクター長
プロフェッショナル・ソリューション事業本部長
根本 章二

ソニー株式会社 業務執行役員 SVP
デジタルイメージング事業本部長
石塚 茂樹

目次

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

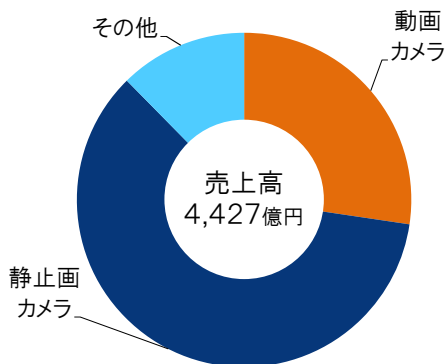
- イメージング・プロダクツ&ソリューション分野の概要
- デジタルイメージング・プロダクツ
 1. 事業の概要
 2. 市場の見通し
 3. 中期事業方針
- プロフェッショナル・ソリューション
 4. 事業の概要
 5. 中期事業方針
- イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
 6. 業績推移
 7. まとめ

**ミッション: デジタルイメージング分野で不断のイノベーションを通じて
業界のリーディングポジションを堅持し、安定した利益創出に貢献する**

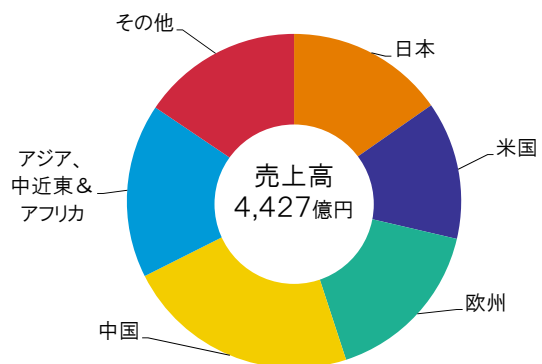


1-1. 主要製品別・地域別売上構成比

■ 2013年度 主要製品別売上構成比



■ 2013年度 地域別売上構成比



製品構成及び略称の定義 *1 ()内が本日の発表内で使用する略称

動画カメラ: 民生用ビデオカメラ(コンシューマCAM)*2、業務用ビデオカメラ(業務用CAM)
静止画カメラ: コンパクトデジタルスチルカメラ(DSC)、レンズ交換式カメラ(ILC)、交換レンズ

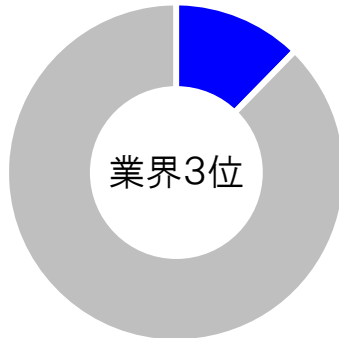
2. CAM(Camcorderの略)はビデオカメラ *3. アクションカメラはコンシューマビデオカメラに含む

1-2. 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
デジタルイメージング・プロダクツ

2013年度 静止画カメラ市場

市場規模：2兆3,000億円

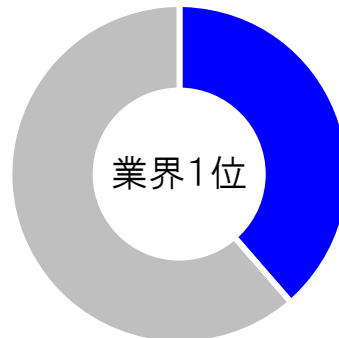


製品カテゴリ別シェア

DSC : 19%(業界3位)
(内高付加価値DSC*1: 3割超/業界1位)
ILC(交換レンズ含む) : 9%(業界3位)
(内ミラーレス型ILC: 4割程度/業界1位)

2013年度 動画カメラ市場

市場規模：3,200億円



製品カテゴリ別シェア

コンシューマCAM : 37%(業界1位)
(内コンベンショナルビデオカメラ: 5割超/業界1位)
業務用CAM : 48%(業界1位)

(ソニー調べ)

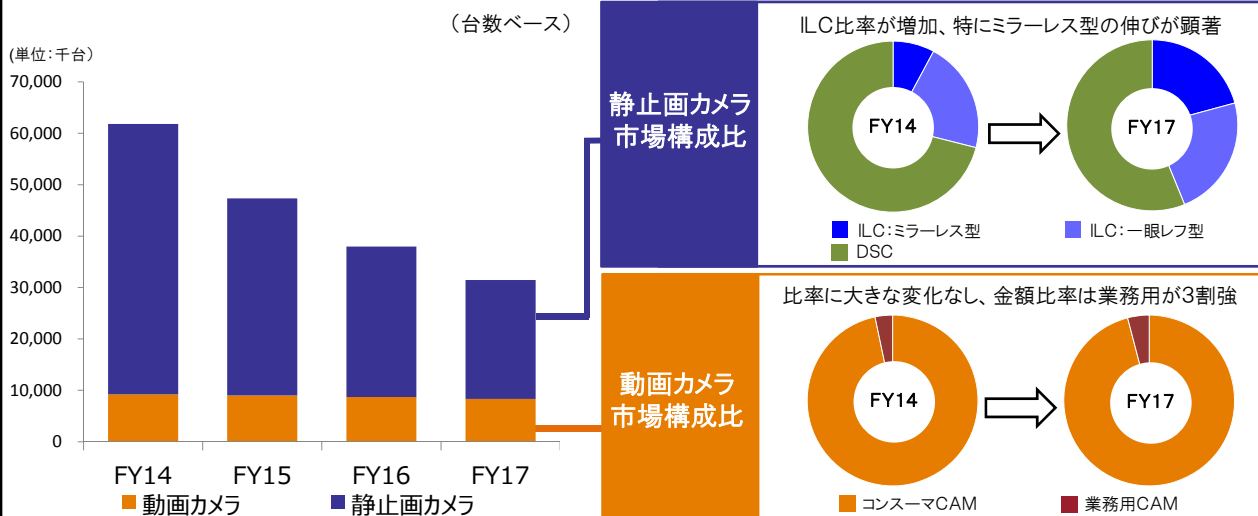
*1. 高付加価値DSC=1/1.7型以上 orズーム20倍以上のDSC

Sony IR Day 2014 | 40

2. 市場の見通し（製品別）

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

動画カメラ市場は微減。静止画カメラ市場は大幅減の中ILC比率が増加、
特に近年市場が拡大基調のミラーレス型の比率の伸びが顕著



(ソニー調べ)

Sony IR Day 2014 | 41

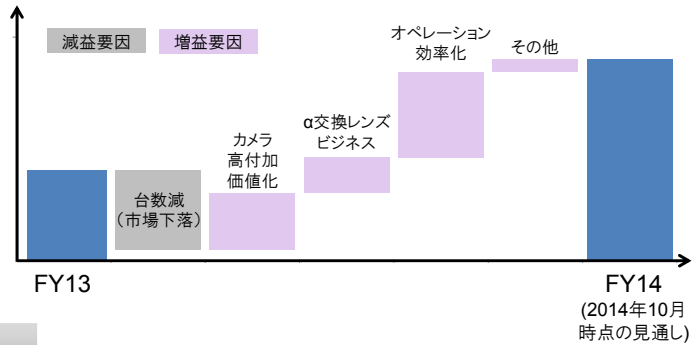
3-1. 2014年度の見通しと中期事業方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

2014年度 収益向上の要因 (前年度比)

- ① カメラ高付加価値化(ILC、DSC)
- ② α 交換レンズのビジネス好調
- ③ オペレーション効率化
 - 販社経費の削減
 - 製造固定費の削減
 - 設計プラットフォーム化 (設計効率化)

2014年度 営業利益増減要因



中期事業方針

高付加価値領域・成長領域への集中とオペレーション効率化により、強い商品群と筋肉質な経営体質を実現することで、高収益性の維持・継続を目指す

Sony IR Day 2014 | 42

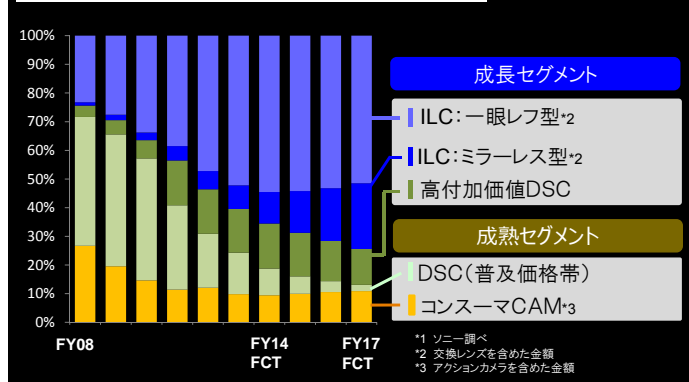
3-2. 中期事業方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

高付加価値領域・成長領域への集中と、オペレーション効率化による、高収益性の維持・継続を目指す

- 事業戦略 I
 α レンズ交換式カメラ事業の強化
- 事業戦略 II
 α 交換レンズ事業の拡大
- 事業戦略 III
DSC/CAMの高付加価値シフト加速
- 事業戦略 IV
カメラ技術のB2B市場への応用加速
- 事業戦略 V
オペレーション効率化の追求

コンシューマカメラカテゴリ別市場構成比:1(金額ベース)



*1 ソニー調べ
*2 交換レンズを含めた金額
*3 アクションカメラを含めた金額

Sony IR Day 2014 | 43

3-3. 戦略 I αレンズ交換式カメラ事業の強化:これまでの取組み

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

FY13 “新基軸商品の提案”
フルサイズミラーレス市場の創造

FY14
小型ボディに圧倒的機能を次々搭載

ハイエンド
ユーザー

“世界初” 35mmフルサイズ
センサー搭載

“光学ローパスフィルターレス”
“3640万画素フルサイズ”

“世界最高感度”
“ISO409600”

“世界初” フルサイズ対応
5軸手振れ補正搭載



α7

2013年11月発売



α7R

2013年11月発売



α7S

2014年6月発売



α7II

2014年12月発売予定

New

ミドル
&
エントリー
ユーザー

業界TOPシェアを誇るエントリー・ミドルクラス
レンズ交換式ミラーレスカメラ商品群



α6000

2014年3月発売



α5100

2014年9月発売

“世界最速”撮り逃しのない超高速AF搭載

*106000 APS-Cセンサー搭載デジタル一眼カメラとして

広さ(エリア) 4D FOCUS
179点
像面位相差AF搭載

奥行
世界最速0.06秒*のAFスピード
*α6000

時間
予測精度の高いAFアルゴリズム

3-4. 戦略 I αレンズ交換式カメラ事業の強化:今後の方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

FY13

FY14

FY15以降

新基軸商品提案

「小型」ボディに
圧倒的機能

イメージング3大技術を軸に
徹底的な差異化を図る

ハイエンド
ユーザー



α7R

α7



α7S



New

α7II

ミドル
&
エントリー
ユーザー



α6000



α5100

超高感度

超高解像

圧倒的スピード

4 K

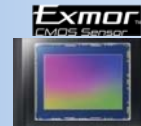


Image
Cube



ZEISS G

手振れ



BIONZ X

AF

3-5. 戦略Ⅱ α交換レンズ事業の拡大

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

フルサイズEマウント（FE）基本ラインアップ拡充と、ソニーらしい先端レンズにより、充実したレンズラインアップを構築、最適なブランディングを展開することでビジネス拡大を加速

技術

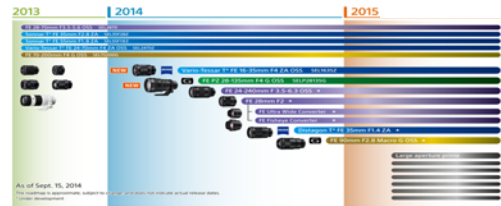
内製レンズコア技術

非球面レンズ ナノARコーティング ED (異常低分散)ガラス 円形絞り リニアモーター 超音波モーター



商品

フルサイズEマウントレンズラインアップの拡充



FY2013 5本 → FY2014*1 13本 → FY2015以降 20本以上

充実した交換レンズラインアップ



FY13 累計生産
3千万本突破*2

交換レンズラインアップ計*3

FY2013 : 56本
FY2014*1 : 64本

↓
FY2015以降(短期目標)
: 70本以上

顧客

最適なブランディング

ソニーらしいデジタル先端技術の集結



・標準～望遠領域
・ズーム領域(動画含)

を中心に展開

アナログ時代からの信頼のブランドカ



・広角～標準領域
・単焦点領域

を中心に展開

*1. 現時点で開発中のレンズを含む、会計年度中(～2015.3)迄に発売を予定している商品を含む *2. コニカミルタ時代を含めたソニーILC用交換レンズすべての累計生産本数 *3. FEレンズを含めたソニーILC用交換レンズすべてのラインアップ数

3-6. 戦略Ⅲ DSC/CAM高付加価値シフト加速

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

3大コア技術の進化と組み合わせで、新しい映像表現と顧客価値を創造し、競争優位性を確保

RX100(FY2012)

“高画質を手のひらに”
1.0型センサー搭載コンパクト

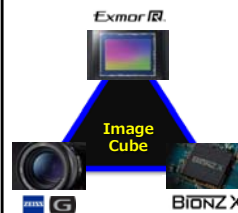
RX100M2(FY2013)

“圧倒的高感度”
裏面照射・1.0型センサー搭載

RX100M3(Y2014)

“広角・高解像、EVF内蔵”
大口径レンズ、新画像処理エンジン

新映像表現、顧客価値創造



AX100

“卓越した映像技術の結集”
世界初、4Kコンスーマカムコーダ
1.0型センサー搭載

HANDYCAM

PXW-FS7

“αマウントの業務用拡張”
レンズ交換式業務用CAM



XDCAM

3-7. 戦略Ⅳ カメラ技術のB2B市場への応用加速

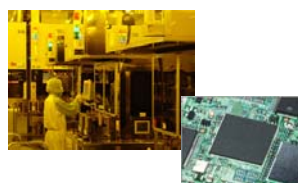
イメージング・プロダクト&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクト

コンシューマ事業で培ったカメラ技術を応用し、車載用などB2B事業を拡大予定

車載用カメラ



半導体検査装置用カメラ



監視カメラ用カメラブロック



Sony IR Day 2014 | 48

3-8. 戦略Ⅴ オペレーション効率化の追求

イメージング・プロダクト&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクト

創

設計開発のプラットフォーム化による開発の効率化と商品力強化の両立
“こだわり”と“わりきり”

造

ビジネス状況に応じたリーンな固定費マネジメント

販

全社戦略と連動した販売機能改革の推進

Sony IR Day 2014 | 49

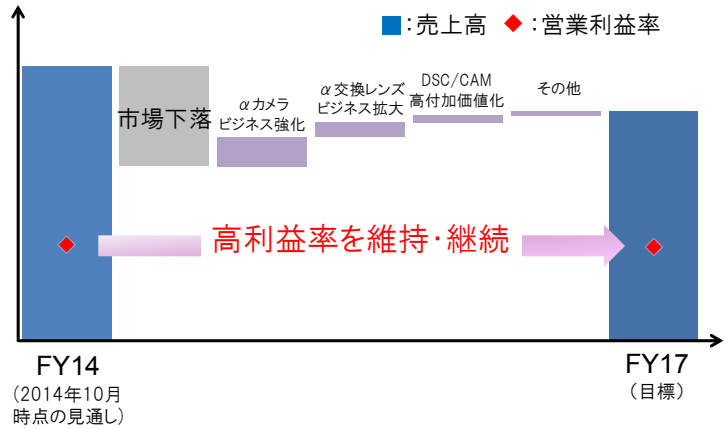
3-9. 中期事業方針 まとめ

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
デジタルイメージング・プロダクツ

高付加価値領域・成長領域への集中とオペレーション効率化により、
強い商品群と筋肉質な経営体質を実現することで、高収益性の維持・継続を目指す

中期事業方針

- ① αレンズ交換式カメラ事業の強化
- ② α交換レンズ事業の拡大
- ③ DSC/CAM高付加価値シフト加速
- ④ カメラ技術のB2B市場への応用加速
- ⑤ オペレーション効率の追求



SONY

α



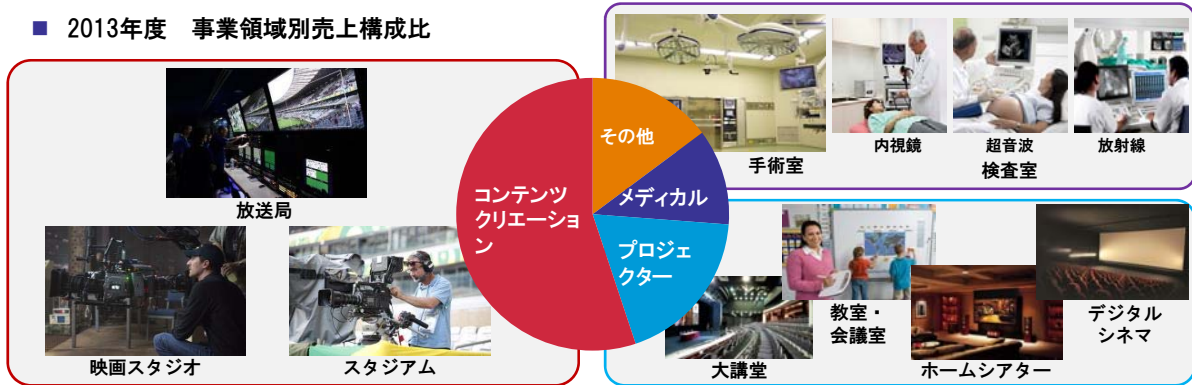
4-1. 事業概要

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

3つの基幹事業

- 放送局を中心としたコンテンツ制作企業の基幹業務に対するソリューション提供事業（コンテンツクリエイション）
- 高度化するコンテンツの出力側に対応した高輝度プロジェクターや上映システム等の提供事業（プロジェクター）
- ソニーのイメージング、デバイス等の技術とリソースを活用し、医療分野の映像の利活用に対する製品・システム提供事業（メディカル）

2013年度 事業領域別売上構成比



Sony IR Day 2014 | 52

4-2. 主な事業領域別の状況 - コンテンツクリエイション

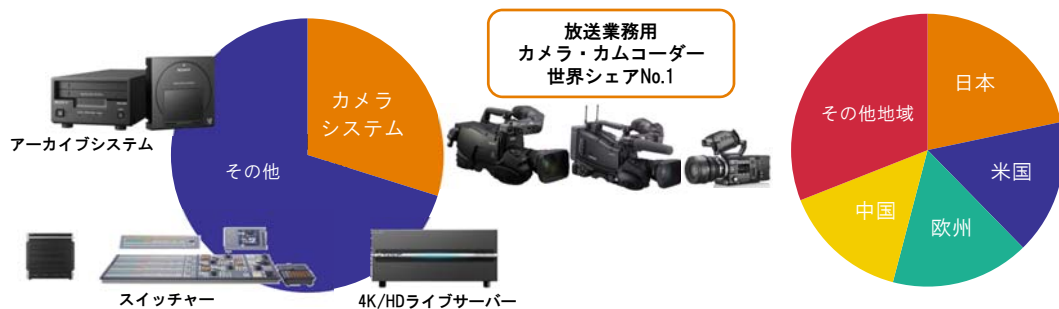
イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

コンテンツクリエイション領域 事業の強み

- テープの時代から長く放送局の基幹業務に深く刺さり、現在も顧客の基幹業務を支えていることに由来する、顧客からの圧倒的な信頼と人的関係
- カメラシステム領域では世界シェアナンバーワン

2013年度 主要製品/システム別売上構成比

2013年度 地域別売上構成比



Sony IR Day 2014 | 53

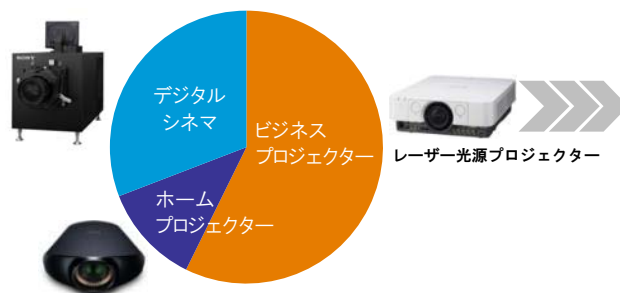
4-3. 主な事業領域別の状況 - プロジェクター

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

プロジェクター領域 事業の強み

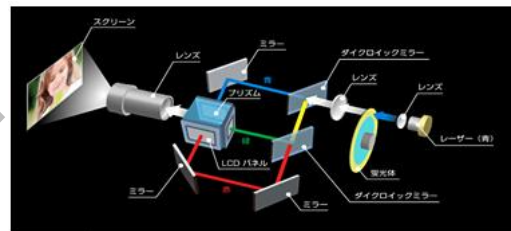
- キーデバイスの内製化による技術的差異化、高画質化の実現
- 他社に先駆けた蛍光体レーザー光源モデルがヒット 中輝度帯でシェア拡大
- 4K SXRDパネルを使ったハイエンドホームプロジェクターのシェア拡大

2013年度 主要製品/システム別売上構成比



垂直統合の強み

独自の「光源システム」と、3LCD方式のイメージ



BrightEra

高輝度を実現する液晶パネル
“BrightEra™ (ブライトエラ)”



Sony IR Day 2014 | 54

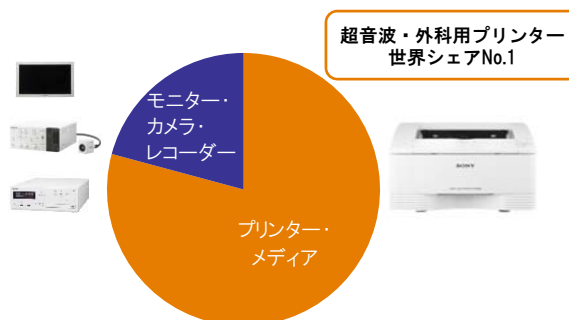
4-4. 主な事業領域別の状況 - メディカル

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

メディカル領域 事業の強み

- 超音波・外科用プリンターで世界シェアナンバーワン
- プリンター以外の医療用商材を拡大中
事例) ヘッドマウントモニター：内視鏡分野で有用性が認知され始めている

2013年度 主要製品/システム別売上構成比



ヘッドマウントモニターとの連携が生み出す 新しいかたちの内視鏡手術



姿勢が拘束される 自由な姿勢で作業ができる

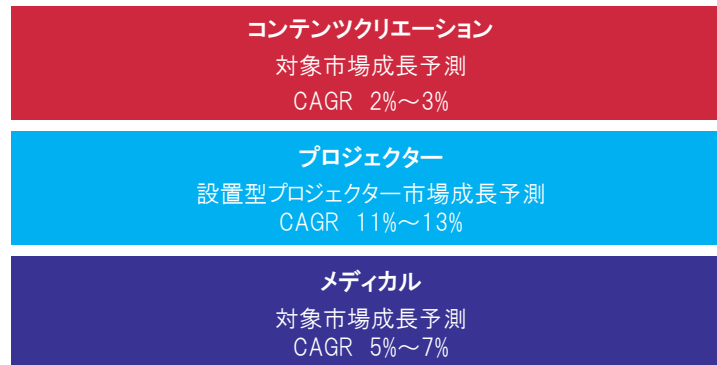
Sony IR Day 2014 | 55

5-1. 市場の見通しと中期事業方針

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

基幹3事業の既にある強みをベースに、各事業の競争力・収益性の一層の強化を図り、ソニーのエレクトロニクス事業に対して、安定的で継続的な収益貢献を目指す

■ 事業領域別 市場成長の見通し (2014年度～2017年度のCAGR*1)



*1. CAGR: 年平均成長率
(ソニー調べ)

Sony IR Day 2014 | 56

5-2. 中期事業方針 - コンテンツクリエイション

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

コンテンツクリエイション領域の事業戦略

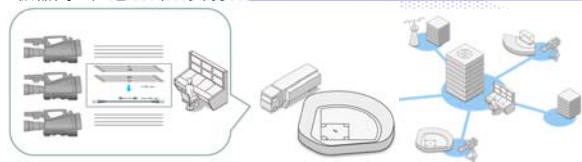
カメラでの強みは維持しつつ、高画質化や一段の効率化を望む顧客の声に応え、撮影から配信までのワークフロー全般に対して革新的な顧客価値を提供し、高い競争力を堅持する

4Kを活用したHDソリューション



複数ケーブルで行っていた
機器間の伝送を1本で実現

IPライブプロダクション



アーカイブシステム



Media Lifecycle Service



Sony IR Day 2014 | 57

5-3. 中期事業方針 - プロジェクター

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

プロジェクター領域の事業戦略

ワン&オンリーの差別化技術に今後も継続的に投資する
大画面・自由形状化が進む映像表現の場に、ソニー独自の映像体験を提案し変革を興す

要素技術

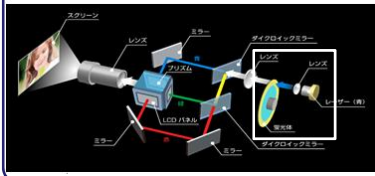
SXRD



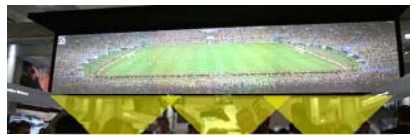
3LCD



レーザー光源



ビジネス用途にとどまらず、感動の映像体験提供へ



Sony IR Day 2014 | 58

5-4. 中期事業方針 - メディカル

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野
プロフェッショナル・ソリューション

メディカル領域の事業戦略

ソニーのイメージング、デバイス等の技術とリソースを最大限に活用し、
医療領域の映像の利活用に革新的な製品・システムを提案し、事業を拡大する

4K

キーアカウントに対する商材拡充



※写真は現行モデルです。

手術映像等の院内配信

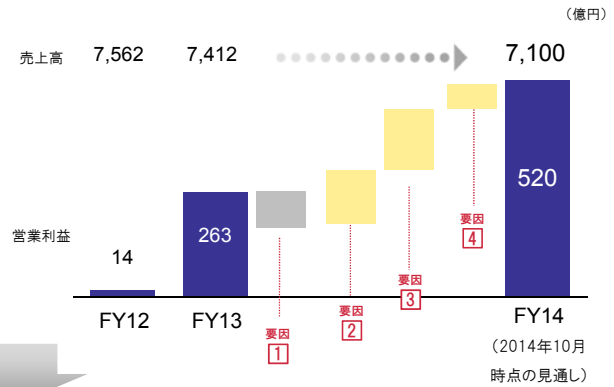


Sony IR Day 2014 | 59

6-1. IP&S分野 2014年度 営業利益増減要因

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

- ① コンシューマデジタルイメージング市場縮小による販売台数減
- ② 高付加価値シフトによる、製品ミックスの改善
- ③ 販売・設計・製造関連コスト削減
- ④ 為替の好影響

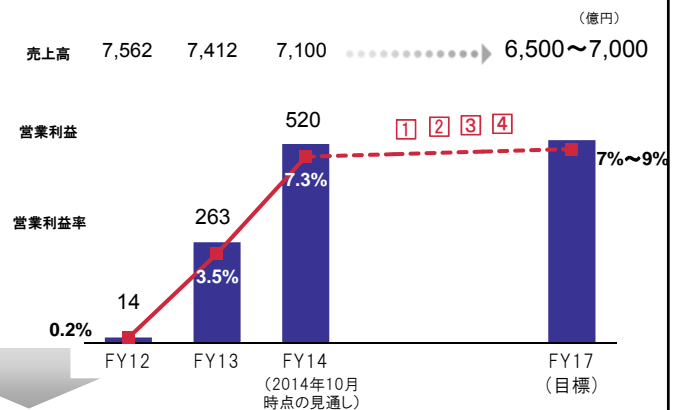


コンシューマデジタルイメージング市場の下落インパクトを高付加価値モデルへのシフトによる製品ミックス改善により吸収すると共に固定費削減により利益改善

6-2. IP&S分野 収益改善に向けた取り組み（2014年度～2017年度）

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

- ① コモディティ化した既存事業の縮小（-）
- ② コンシューマ成長事業の拡大（+）
レンズ交換式カメラ等
- ③ メディカル・プロジェクター事業の成長
4K・IP化によるコンテンツクリエイション事業の付加価値拡大（+）
- ④ オペレーション効率化による固定費削減（+）



コモディティ化した既存事業の縮小続くものの、コンシューマ成長事業とプロフェッショナル事業による付加価値拡大及び継続的な固定費の効率化への取り組みにより安定した利益創出を目指す

■ 2017年度の経営数値目標

■ 売上高	6,500～7,000 億円
■ 営業利益率	7%～9%



技術の強みを活かした商品づくりの推進&新たな顧客セグメントの開拓により、安定した利益創出を目指す

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う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(テレビ、ゲーム事業のプラットフォーム、ならびにスマートフォンを含む)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) ソニーが金融を除く全分野でハードウェア、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、インターネットやその他の技術開発を考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
- (7) 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
- (8) ソニーが製品品質を維持できること
- (9) 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
- (10) 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
- (11) 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
- (12) 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
- (13) 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・マネジメント遂行の成否
- (14) (市場の変動又はボラティリティを含む)日本の株式市場における好ましくない状況や動向が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
- (15) 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うる要素はこれらに限定されるものではありません。