

**SONY**

## **Sony IR Day 2016**

### **イメージング・プロダクツ&ソリューション分野**

2016年6月29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

**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

- 1. イメージング・プロダクツ&ソリューション分野の概要**
- 2. 2015年度の総括**
- 3. 2016年度の取り組み**
  - 経営方針および重点施策
  - 各事業の取り組み
    - コンシューマー事業
    - プロフェッショナル・ソリューション事業
    - メディカル事業
  - 業績の見通し
- 4. 参考資料**

# イメージング・プロダクツ&ソリューション(IP&S)分野の概要

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(IP&S) 分野

コンシューマー事業	プロフェッショナル・ソリューション事業	メディカル事業
<p>レンズ交換式カメラ / 交換レンズ</p>  <p>コンパクトデジタルスチルカメラ</p>  <p>民生用ビデオカメラ</p> 	<p>プロフェッショナル用ビデオカメラ</p>  <p>コンテンツクリエーション関連システム</p>  <p>プロジェクター/ディスプレイ</p>  <p>セキュリティカメラ、カメラブロック(監視、産業用)</p>  <p>フェリカ</p> 	<p>外科イメージング機器 (ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ)</p>  <p>医療周辺機器</p>  <p>ライフサイエンス(細胞分析システム) * 研究機器</p> 

※ 昨年度IR Day以降のIP&S外とのビジネス移管 (IN) メディカルビジネスユニット(MBU) その他 → IP&S  
(OUT) 車載用カメラモジュール IP&S → デバイス

Sony IR Day 2016 | 83

## 2015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

### 2015年度 営業利益変動要因 (前年度比)

#### 減益要因

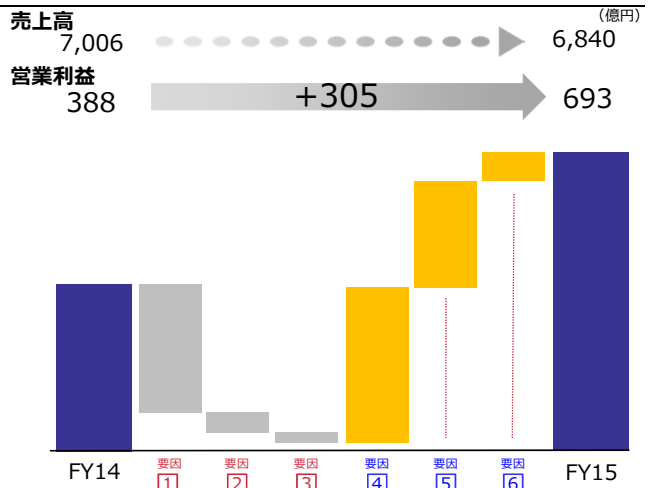
- ① コンシューマー市場の縮小に伴う販売台数の減少
- ② 為替の影響
- ③ 一時的要因

#### 増益要因

- ④ 高付加価値製品へのシフトによる製品ミックスの改善
- ⑤ オペレーション効率化による固定費等経費の減少
- ⑥ 構造改革費用の減少

ご参考) 事業毎の増減

コンシューマー	+165
プロフェッショナル・ソリューション	+110
メディカル	+30

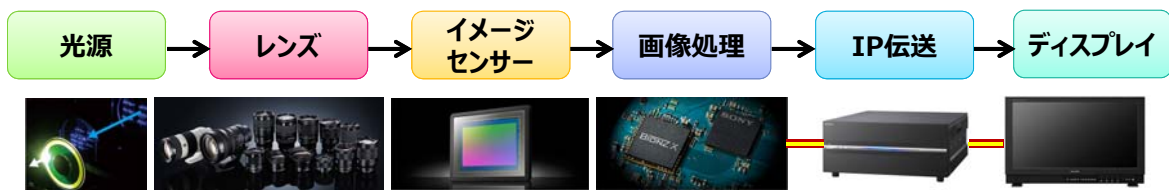


コンシューマー市場縮小に対し、高付加価値製品へのシフトによる製品ミックスの改善とオペレーションの効率化による固定費等の削減が奏功し、大幅に収益性が改善

Sony IR Day 2016 | 84

- ◆ 新・イメージングプラットフォームを軸として  
消費者、プロフェッショナル、メディカル事業の顧客価値最大化を目指す
- ◆ 新IP&Sとして、中長期においては「安定収益」領域から、  
「成長」フェーズへ入ることを志向する

### 新・イメージングプラットフォーム “Light to Display”



## 2016年度の重点施策

- 消費者事業  
レンズ交換式カメラ(ILC)を軸とした カメラブランド強化、高収益事業構造の維持
- プロフェッショナル・ソリューション事業  
顧客軸組織への変革、安定的収益成長
- メディカル事業  
イメージングプラットフォームを軸に事業強化

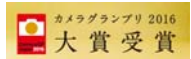
## コンシューマー事業 施策

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

レンズ交換式カメラ(ILC)を軸とした カメラブランド強化、高収益事業構造の維持

- カメラボディの商品力強化 (高解像、高感度、高速化)
- 交換レンズのラインアップ強化、及びブランドの確立によるコアビジネス化
- αマウントエコシステムの拡大

裏面照射型 42M CMOSセンサー搭載  
35mmフルサイズミラーレス一眼カメラ “α7R II”



α7R II

“G MASTER”交換レンズシリーズ

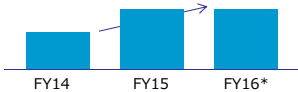


(左から)  
FE 85mm F1.4 GM  
FE 24-70mm F2.8 GM  
FE 70-200mm F2.8 GM OSS

<ILC中上位機種 売上高成長率>

※α7/α6000シリーズ

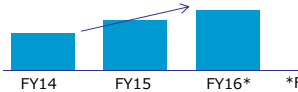
FY14→FY16\*  
CAGR +20%



<交換レンズ 売上高成長率>

※本体同梱分除く

FY14→FY16\*  
CAGR +20%



<αマウントの拡大>

9社/50機種

Eマウント ライセンスパートナー数  
/パートナー製Eマウントレンズ導入機種数

\*FY16は熊本地震影響含む見通し

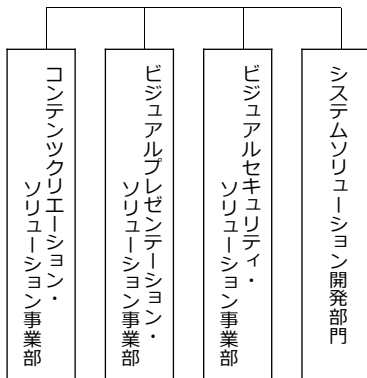
Sony IR Day 2016 | 87

## プロフェッショナル・ソリューション事業 施策① 顧客軸組織への変革

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

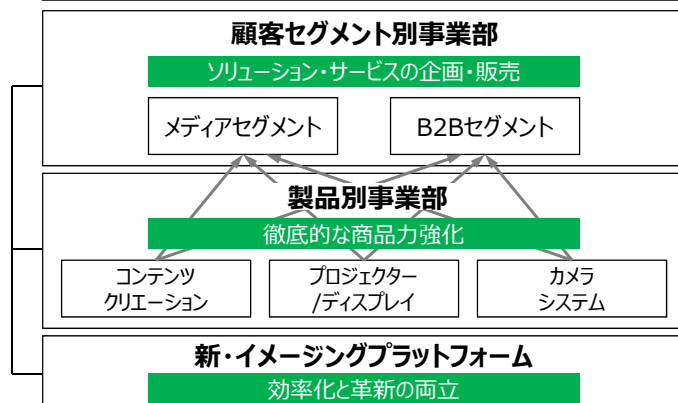
顧客軸の経営体制を強化し、最適なソリューション・サービスの提供を加速  
～ 営業・企画・技術が一体となり顧客価値最大化を追求 ～

～2015年12月  
製品別 事業部



2016年1月～

「顧客セグメント×製品」事業部体制



Sony IR Day 2016 | 88

従来のメディアセグメント事業に加えて、B2Bセグメント事業を拡大

【メディアセグメント】

4K関連機器の拡充と  
4K・IPソリューション提案加速



4Kスローモーションカメラシステム  
『HDC-4800』



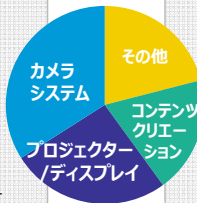
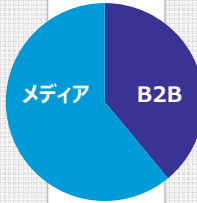
ビデオサーバー  
『PWS-4500』



プロダクシンスイッチャー  
『XVS-7000』



業務用4K有機ELモニター  
『PVM-X550』



【B2Bセグメント】

大学・企業等に向けた  
AV/ITトータルソリューション拡大



メディカル事業 施策

イメージングプラットフォームを軸に事業強化



主な事業

医療周辺機器事業

プリンター、モニター、レコーダー、カメラ

+

4K IP コンバーター (開発中)、コンテンツマネジメントシステム

外科イメージング機器事業

4Kモニター [31型]、4Kモニター [55型]、4Kカメラヘッド、4Kレコーダー、4Kカメラホルダーユニット

2015年10月 4K外科手術用内視鏡システム 上市

\* オリンパス株式会社からシステムとして販売  
\* 製造販売元 (モニター、レコーダーは除く) : オリンパスメディカルシステムズ株式会社  
\* モニターおよびレコーダーの製造元 : ソニー株式会社

4K IP機器群によるシステム  
インテグレーション事業への展開

4K内視鏡システムの本格展開  
(日・米・欧)

## 2016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

### 2016年度 営業利益変動要因（前年度比）

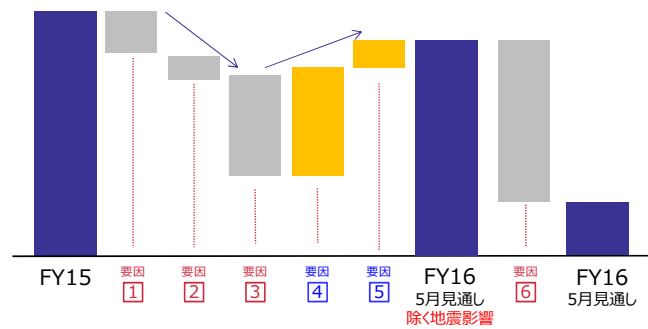
減益要因は赤色, 増益要因は青色

- ① 為替の影響
- ② 一時要因(本社費用負担方式変更を含む)
- ③ コンシューマー市場の縮小に伴う販売台数の減少
- ④ 高付加価値製品へのシフトによる製品ミックスの改善
- ⑤ オペレーション効率化による固定費等経費の減少
- ⑥ 熊本地震の影響

#### 2016年度 業績見通しと営業利益の変動要因

(億円)

売上高 6,840 → (6,300) → 5,300  
 営業利益 693 → ▲83 → (610) ▲450 → 160



## まとめ

イメージング・プロダクツ&ソリューション分野

### ■ 2016年度 業績見通し

■ 売上高: **5,300億円**  
 (うち、熊本地震影響 ▲1,000億円)

■ 営業利益: **160億円**  
 (うち、熊本地震影響 ▲450億円)

### ■ 2016年度 基本方針

- ◆ 新・イメージングプラットフォームを軸として  
 コンシューマー、プロフェッショナル、メディカル事業の顧客価値最大化を目指す
- ◆ 新IP&Sとして、中長期においては「安定収益」領域から、  
 「成長」フェーズへ入ることを志向する

### ■ 2017年度 経営数値目標

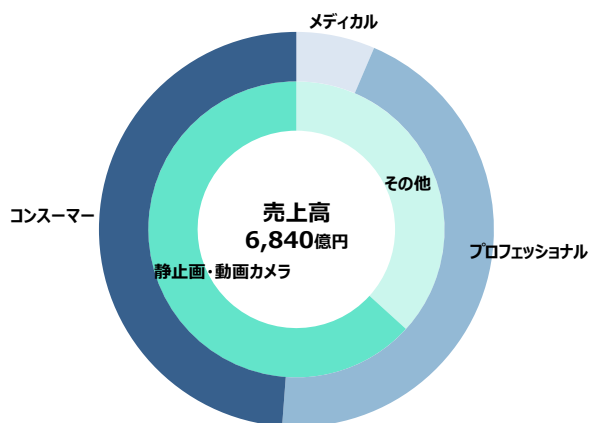
■ 売上高: **6,300-6,800億円**

■ 営業利益率: **8%~10%**

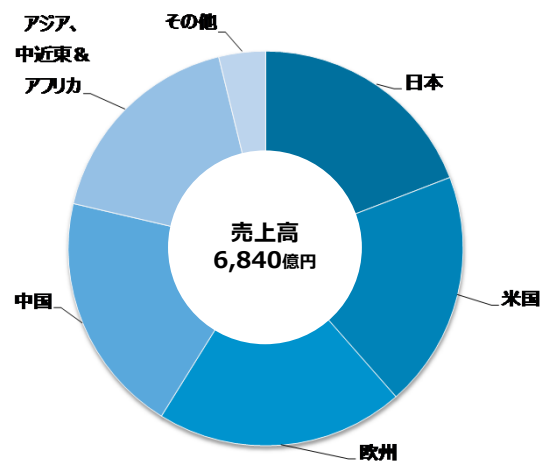
# 参考資料

## IP&S分野 主要カテゴリー別・地域別売上構成比

■ 2015年度 主要カテゴリー別売上構成比



■ 2015年度 地域別売上構成比

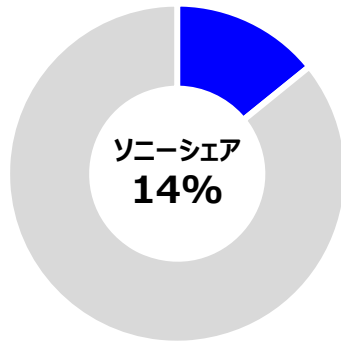


## IP&S分野 主要製品別のシェア (金額ベース)

イメージング・プロダクト&ソリューション分野

### ■ 2015年度 静止画カメラ市場

市場規模：1兆8,100億円

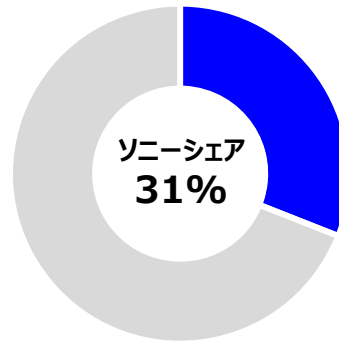


ILC(交換レンズ含む)：12% (業界3位)  
(内ミラーレス型ILC：業界1位)

DSC：20% (業界2位)  
(内高付加価値DSC\*1：業界1位)

### ■ 2015年度 動画カメラ市場

市場規模：4,800億円



#### 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 2016 | 95

## 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のみ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、ゲーム事業及びネットワーク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) 市場環境が変化する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し、既存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
- (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・マネージメント遂行の成否
- (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) ソニ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
- (16) 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。