

## 2020 年度 EP&S 説明会 Q&A (要旨)

開催日：2020 年 8 月 21 日 (金)

重要：以下の事項をご確認ください。

本資料は、皆様のご参考のため、2020 年度 EP&S 説明会における質疑応答の内容を要約したものです。

---

### 質問者 1

Q1: With/after コロナの世界において、コンテンツ制作におけるソニーの強みやオポチュニティが、次の3か年で映像制作機器やサービスとして業績に貢献しそうな感触は出てきているか。新しいビジネスチャンス(からの業績貢献)は、コロナ禍によって今までより確度が上がっているか。

A1: After コロナまで見通すことは難しいが、例えば放送局用のコンテンツ制作では、ソニーのソリューションを活用した多地点での番組制作が始まっており、ライブコンテンツ制作においても、実際にビジネスが始まっている。一方で、映画制作やライブコンサートについては、ポテンシャルは大きいですが、売上貢献まではまだ見通せていない。今後は、単にハードウェア売り切りではなく、リモートでのコンテンツ制作やサービス提供の事業で、リカーリング収益やソリューション提供の場面が増えてくると考えている。

Q2: メディカルのウェルネス分野のソリューション強化を実現するにあたって、例えば完全子会社化されたソニー生命や一部株式を保有しているM3との連携は今後3年で今まで以上に加速していくのか、もしくは他社との協業も行っていくのか。メディカル事業を拡大・強化させるにあたって、投下資本を増やししながらビジネスを拡大させていくのか、他社とのアライアンスをしながらになるのか。

A2: 来年度の初頭に中期経営計画を発表するまでは、詳細を申し上げられる段階ではないが、他社や関係会社との連携の前に、ソニーエレクトロニクスとしてメディカル分野のどこに成長の機会があり、我々の強みを投下していくかを検討している。今までは外科イメージングにほぼ特化してきたが、イメージング以外の技術・強みを生かすべく、ウェルネス分野での機会の探索を始めており、資本投下については、戦略上の必要性に応じてEP&Sのキャッシュをどのように投下していくかを検討していきたい。

### 質問者 2

Q1: ハードウェアの売り切りではなく、サービス、リカーリング、ソリューションへのシフトという話があったが、コンセプトで構わないので、もう少し具体的にどういったもので収益を稼ぐのか教えてほしい。撮影や編集を請負うということなのか、機材の保守・メンテナンスを念頭に置いているのか、それとも、ネットワークの通信サービスを展開するのかといった、具体的なアイデアがあれば、教えてほしい。

A1: ネットワークサービスという観点では、So-netやNURO光はリカーリングの典型であり、これから「安心」の再定義をしていく中で、このネットワークコミュニケーション事業をさらに拡大・強化していくことを、中期計画の方向感として定めている。オンライン会議ではカメラの画像が各家庭からネットワーク上にアップロードされていくため、ダウンリンクだけでなくアップリンクでも、高速で安定した広帯域のネットワークが世界中で必要になっている。このネットワークサービス事業をコアとして強化していきたい。もう一つは、“マネージドサービス”。例えば、ホークアイなどのスポーツ関係のビジネスは、複数年の契約で試合ごとにお金を頂くビジネスモデル。ホークアイの運営は日本ではソニーPCL株式会社で行っており、バーチャルプロダクションラボもソニーPCLの中に設置した。こうしたサービス事業を行う子会社を活用して拡大していく。放送局関係では、海外の会社にも一社投資しており、実験を積みながら、芽のあるところには投資を拡大していく。

Q2: メディカル事業について、機器ではなく、リカーリング、サービスであるならばどういった内容が収益の源泉になるのか。どこに強みを見出すかはこれからという話があったが、強みが活かせる部分について何か話せることがあればお願いしたい。

A2: メディカル事業では、従来のプリンタービジネスの売上がいまだに一番大きく、印刷用紙やインクを販売しているが、これを活かして、ライフサイエンスの分野において、細胞検査の試薬を手掛けることを検討している。小さな事業だが、知見を養い長期的な成長につなげたい。

### 質問者 3

Q1: リモート、バーチャル等は比較的時間軸が長い中で、利益成長の継続性という意味では、既存のカメラ事業でいかに増益を維持するかが重要と考えているが、業界No.1になった後、市場としては縮小していく中で、カメラの技術を軸にしたこれからの成長戦略は何か。

A1: 市場としては漸減傾向にあり、加えてコロナで急激に需要の落ち込みがあったが、足元では徐々に戻りつつある。市場では一眼レフがミラーレスにシフトする局面に入ったが、この成長をいかに牽引するかがNo.1ブランドとしての使命だと考えている。一つの柱は動画市場で、ハンディカムや業務用のカメラで撮って貯める、あるいはその動画を編集するのではなく、撮ったらすぐにネットワークにアップロードしてシェアするようなオンラインビデオの投稿が、スマートフォン中心に急激に増えている。こういった領域を、プロフェッショナルのみならず、ハイアマチュアから一般ユーザーまで広げるべくプロガー/ビデオプロガー向けのZV-1というカメラを発売したところ、販売は非常に好調。α7S IIIというプロ用の動画カメラも想定を超える予約数となっている。加えて、コロナの中で、リモート会議、オンライン教育、オンライン診断などに対するカメラの受注も増えており、専用カメラの事業は強化したい。既存のカメラを有効活用するという意味で、オンライン会議で使われているパソコン内蔵のカメラのほか、αやCyber-shotをウェブカメラとして活用するPCアプリ用ソフトImaging Edge Webcamを、先日無料で全世界に公開した。このソフトは35機種のカメラに対応しており、早期の売上貢献が見込めるかは分からないものの、新しいチャンスと捉えている。

Q2: ディスプレイにおけるB-to-CとB-to-Bの融合について、カメラに比べると、要素技術が異なると認識している。プラズマ液晶の技術やフラットパネルの技術をベースにしたコンシューマーに比べ、大型化では例えばマイクロLEDや高輝度のプロジェクターなど、新たな技術要素が必要になり、その上での投資も必要になると思う。この分野に関しては一定の準備期間を要すると捉えたら良いのか、それとももう少し短期間で継続的なアップサイドを狙えるようなアイデアを持っているのか。

A2 フラットディスプレイとプロジェクターの画像処理はほとんど共通にでき、統合によるメリットが早く出ると思う。

100インチ以上のディスプレイに関して、エンジニアリングを一つのマネジメントのもとに統合していくと説明したが、販売についても一つのプラットフォームにまとめる予定。一つの画像エンジンで様々なデバイスに応用できるため、これからは、画像エンジンを活かして、どの販路にどういう大画面のディスプレイを売っていくか、一元的にビジネスプランを考えながら、商品開発も行っていく。投資の回収期間については、次の3か年に確実に収益貢献を見込むことができると考えている。

#### 質問者 4

Q1: CLEDに関して、統合後はどのような展開を考えているのか。テレビにするならキャパシティを増やすための投資が必要になるが、ビジネスの展開をどう考えているのか、現時点での考え方で構わないので教えてほしい。

A1: マネジメントを一元化する中で、デバイスの違いを超えて顧客毎にラインナップを垂直あるいは水平に展開していくポートフォリオを考えている。CLEDは、ニッチなプレミアムゾーンに展開することを考えており、それを下方展開する上では、内製化にこだわらず他社のデバイスも含めて用途・大きさに合った開発設計をしていく。自ら大型のディスプレイデバイスに対する投資を行うことは考えていない。ソニーの強みは、画像エンジン、画像処理だと思うので、B-to-CもB-to-Bも集中的に強化していく。

Q2: 販路について、特に海外に関しては、これからEC化が進んでいくと思う。それに見合った販社の体系はどう考えているか。例えばアメリカだとBestBuyがeStoreなども展開しているが、ソニーストアを通じた自社での直接の販売をどのように考えているか。

A2: Eコマースに関しては、今回コロナ禍で店頭販売がシャットダウンされた期間があり、今年3～5月にEコマースの販売比率は増え、特に中国は6～7割がEコマースにシフトした時期があった。その後、店頭販売が再開され、Eコマース比率は減少した。トレンドとしては、年率5～10%ずつ、Eコマース比率は増えているが、一気に増えるという傾向ではないため、各地域のEコマースの比率を意識しながら、販売会社のEコマースの部隊を強化して、バランスを考えながらリソースをシフトしたり、全体の固定費を圧縮したりと、地域やカテゴリーに応じて販売会社のオペレーションを柔軟に活用することを考えている。ソニーストアに関しては、現在は日本中心だが、海外でもアジアを中心にDirect to Customer (DTC) は展開しており、今後も強化していく方針である。「人に近づく」を基本的な経営の方向性と定めているので、DTCは非常に重要な顧客と

のタッチポイントと考えている。

#### 質問者 5

Q1: オペレーション費用の考え方について、今後投資も行う中で、どのように考えているか。特にモバイルについて、今期ブレイクイーブンを達成した後の方向性も含めて教えてほしい。

A1: モバイルに関しては、計画をはるかに上回るスピードで固定費を下げた結果、このコロナ環境下でも黒字化を達成できており、これ以上費用を絞るということはあまり考えていない。むしろ、これから緩やかにでも堅実な成長を目指し、安定収益体質を維持したい。

また、売上規模、売上から生じるマージナルプロフィットのレベル感に合わせて、事業環境を踏まえて、都度適切な事業構造を作っていく。今回EP&Sという形で、事業間を超える形での新たな新規事業の創出を目指しているが、あわせて、これまで各個社のビジネス特性に合わせて最適化していたオペレーション及びシステムを標準化及び一元化することで、さらにオペレーションコストを絞れる領域があると考えており、EP&Sを土台としたさらなる効果を創出していきたいと考えている。

Q2: 協業に関して、どういう形で進めているか。例えばソリューションであれば、ソニーのテクノロジーをオープンにプラットフォーム化して、様々な企業が参加する形になるのか、案件ごとに一つ一つ協業先とビジネスを積み上げていく形になるのか、イメージで構わないので教えていただきたい。

A2: ここ数年間はB-to-B、プロフェッショナル領域を中心に、メディカル事業も含め中小の投資をいくつか重ねてきた。B-to-Bビジネスは案件ごとに一点一点のソリューションに投資するため、スケールに関しての課題が残り、回収効率もあまり良くないと考えている。業態の違う技術やソリューションを共通化するのは非常に難しい。これからの考え方としては、協業先あるいは提携・投資先を選ぶときに、ソニーエレクトロニクス共通、または事業間を超えた展開ができるテクノロジーや顧客基盤を持っていることを条件に、投資・協業先を選定する力を養うと同時に、選定プロセスを明確にすることが重要だと考えており、現在もいくつかの投資先を検討している。

#### 質問者 6

Q: 本日、このタイミングで説明会を開催した最大のメッセージは何か。特にプロフェッショナル事業を統合することは大きなポイントだし、来年ソニー株式会社という形でスタートするので、ビジョンを議論するという点も含めてだと思ふ。厚木(プロフェッショナル)は、もともと非常に良いものを持っていたが、なかなか成功できなかった。厚木を取り込むことによって変えていけるのか、今回やりきって来年以降スタートできるという理解をして良いのか、という点に関して、今日のメッセージを教えてください。

A: プロフェッショナル事業を統合するという点については、メインメッセージではない。従来からEP&Sでは、プロフェッショナル事業は一体化しており、今回新たに行う統合はない。一方で、プロフェッショナル事業の業績に対する課題は認識している。

ソニーエレクトロニクスが一体化し、来年度ソニー株式会社として新たに始動するために、ビ

ジョン、戦略、実行計画をきちんと策定するとともに人材を育成し、次世代に未来を引き継ぐ  
ということ、社内外のステークホルダーの皆様にお伝えし、この計画の実現に向けて邁進し  
ていきたいというのが、本日最後にお伝えしたい点である。

---

#### 将来に関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている、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。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直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。新型コロナウイルス感染拡大は、重要なリスク及び不確実な要素の多くに悪影響を与える可能性があります。その他のリスクや不確実な要素、及び業績見通しと大きく異なる結果を引き起こしうるその他要素については、ソニーの最新の有価証券報告書（その後に提出される四半期報告書を含む）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-20F）も合わせてご参照ください。