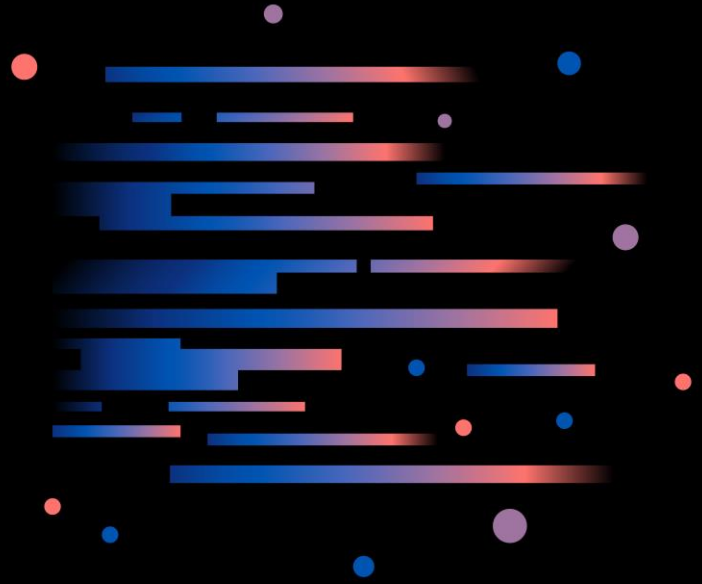


SONY

C O R P O R A T E
S T R A T E G Y
M E E T I N G
2 0 2 4

吉田 憲一郎

ソニーグループ株式会社
会長 CEO



- 皆様、本日はお集まりいただき、ありがとうございます。
- 本日は私から経営の方向性について、その後に社長の十時より中長期的な取り組みについてお話しします。



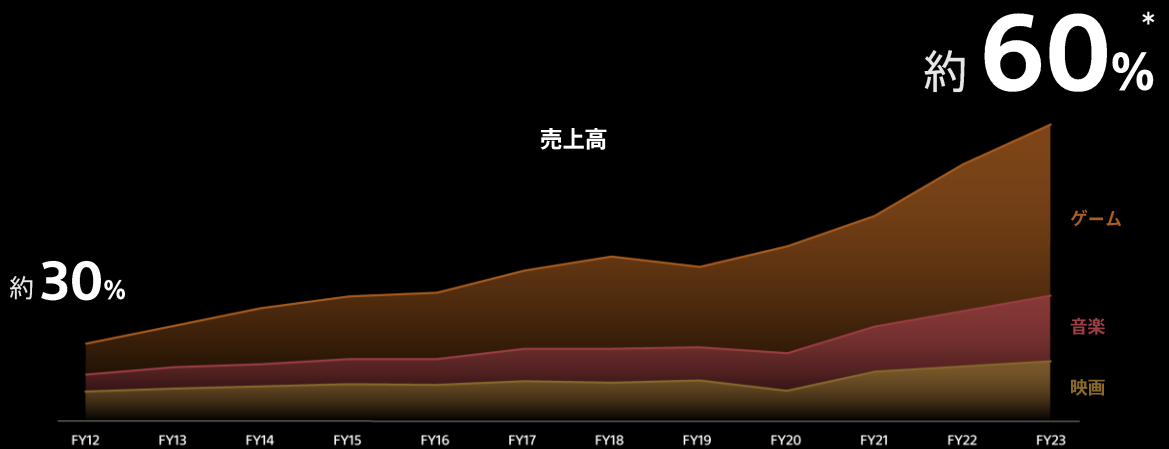
Purpose

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。

- ソニーグループでは「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」というPurposeを掲げています。
- 言い換えると、我々の社会的存在意義は「感動」を創り、それをパートナーと共に世界に届けることです。
- このPurposeのキーワードは「感動」です。

エンタテインメント事業の成長



Sony adopted International Financial Reporting Standards (IFRS) starting in FY21 in lieu of the previously applied generally accepted accounting principles in the United States ("US GAAP"). The figures for FY20 are also presented in accordance with IFRS. The figures for FY12 to FY19 are presented in accordance with US GAAP.

- 近年我々はゲーム、音楽、映画など人の心を動かすエンタテインメント事業に力を入れてきました。
- 現在、これらの事業は、グループ売上高の約6割を担うまでになっています。



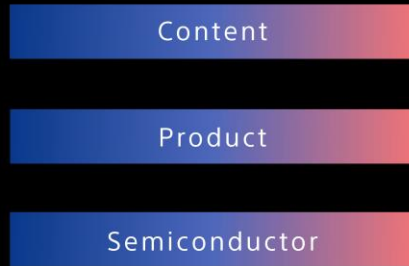
- 2021年には、グループアーキテクチャの再編を行いました。
- 各事業が自立し、等距離でつながる体制を整えたことで、グループシナジーも加速したと考えています。



- また、ソニーにとって重要な事業である金融事業については、パーシャル・スピンオフに向けた準備を開始しています。
- このスピンオフによる自立を通じて、金融事業はさらなる進化を目指しています。
- グループとしても、ソニーブランドの利用や各事業との連携強化で、金融事業の進化を支えていきたいと考えています。



- エンタテインメントへの注力に加えたもう一つの経営の方向性が、クリエイションシフトです。



- ソニーには大きく分けて、3つのビジネスレイヤーがあります。
- 「感動」に直結するコンテンツ、その「感動」を生み出すプロダクツ&サービス、そしてクリエイションを支える半導体であるCMOSイメージセンサーです。
- 我々はこの3つのビジネスレイヤーのそれぞれにおいて、軸足をクリエイション側にシフトしてきました。

ゲーム



音楽



映画

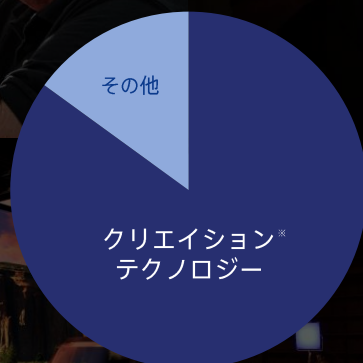


- そのクリエイションシフトの起点となったのが2018年のEMI Music Publishingの買収です。
- その後、6年間で約1.5兆円の投資を行い、コンテンツクリエイションを強化してきました。



- 2021年のCrunchyrollの買収は、感動を届けるディストリビューションサービスへの投資でした。
- Crunchyrollは、日本のアニメを世界に広げることで、アニメクリエイターコミュニティに貢献することを志しています。

エンタテインメント・テクノロジー&サービス分野の営業利益（FY23）



- プロダクツ&サービス領域でも、クリエイターと共にエンタテインメントを創造することに注力してきています。
- 現在このレイヤーの営業利益の8割以上が、クリエイションに関わるビジネスから創出されています。

*イメージング (デジタルカメラ、レンズ、カメラシステム、CinemaLine®)、演播室 (バーチャルプロダクション、プロオーディオ等)
*Imaging (Digital Camera, Lens, Camera System, Cinema Line, etc.), Sports, Virtual Production, Professional audio, etc.

1.5 兆円

< FY18-FY23 Capital Expenditures >



CMOS Image Sensor



- 半導体のCMOSイメージセンサーは、映画製作のクリエイターから世界中のスマートフォンユーザーまで多くの人々のクリエイションを支えています。
- CMOSイメージセンサーには、過去6年間で約1.5兆円の設備投資を行っています。
- そしてこのCMOSイメージセンサーは、新たなエンタテインメント空間と位置付けているモビリティの安全にも貢献しています。



REAL-TIME

- クリエイティビティは「人」に宿ります。そして、人は「今」という時間を生きています。
- ここからは「リアルタイム」をキーワードに、我々が注力する二つのクリエイションテクノロジーについて述べたいと思います。

CMOS Image Sensor



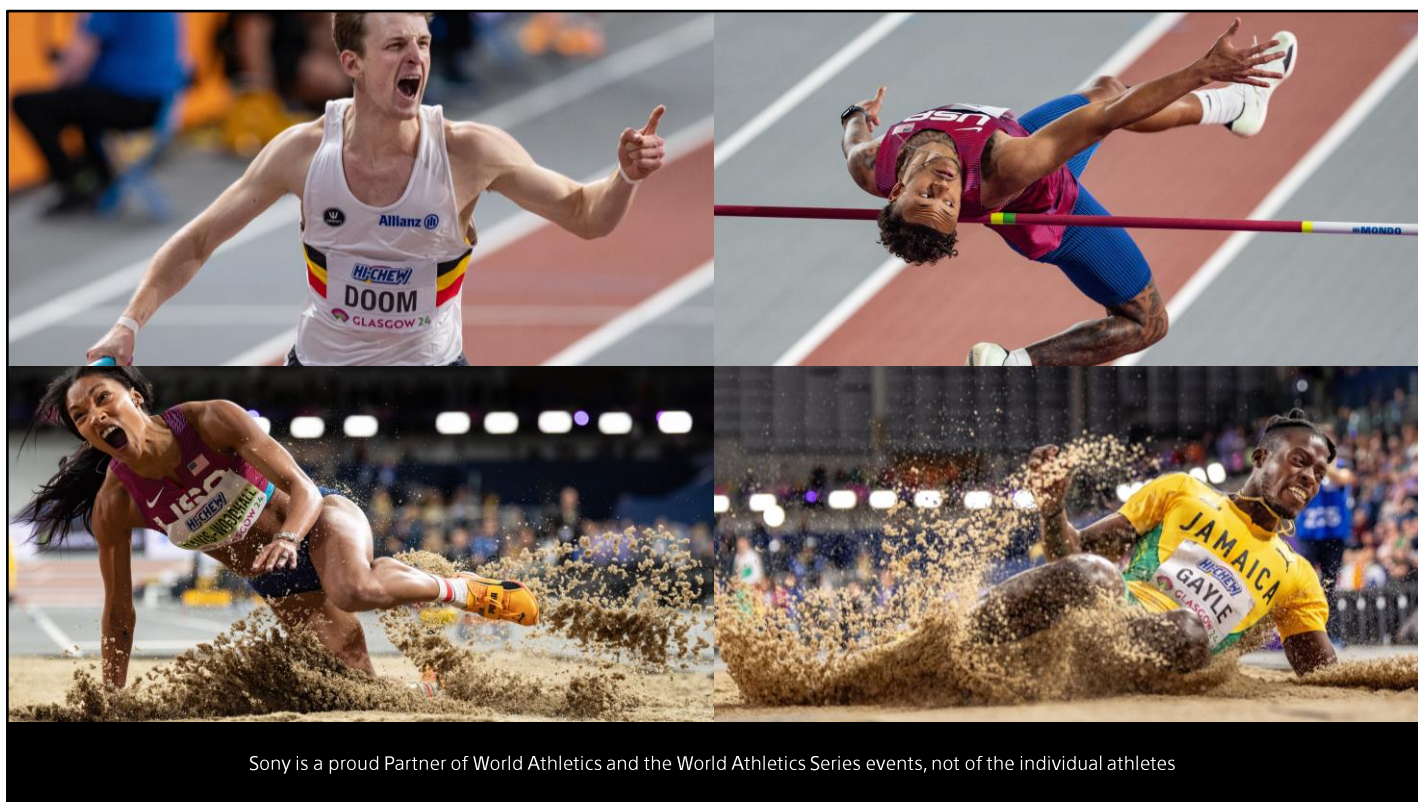
Game Engine



- 一つが今述べたCMOSイメージセンサーの技術であり、もう一つがリアルタイムのコンピューティング技術であるゲームエンジンです。



- ソニーは近年、クリエイターに向けた製品ラインアップを拡充しています。
- これらの製品ではCMOSイメージセンサーが、クリエイターが感動の瞬間を捉えることに貢献しています。
- 今年発売したミラーレス一眼カメラ『α9 III』に搭載されたグローバルシャッター方式のフルサイズイメージセンサーがその代表例です。



- このカメラは今年3月に英国、グラスゴーで開催された世界室内陸上でも活用されました。全ての画素を同時に読み出すことで、高速で動く被写体も歪みなく捉えています。
- さらにこの『α9 III』は8万分の1秒のシャッタースピードでフラッシュ同調撮影が可能で、まさに究極のリアルタイム技術を体現しているといえます。
- また今年発表した5G対応データトランスミッターによる撮影現場でのリアルタイム転送は、迅速な報道・制作を可能にしています。
- このように、ソニーのリアルタイム技術はスポーツの感動を世界に届けることにも貢献しています。



VENICE



VENICE 2

- 映画製作においては、当社のデジタルシネマカメラ『VENICE』の活用が広がっています。最近では『ゴジラ-1.0』など多くの作品でも採用されています。
- また、『VENICE』は映画製作に加え、今年2月のスーパーボウルのハーフタイムショーでも使用されています。



ありのまま

- 我々は撮影する人、クリエイターが現実世界を「ありのまま」に捉えることの意義は大きいと考えています。

真正性カメラソリューション



- つまり、現実の「人」がカメラで撮影したものであるか、そして、実物の被写体であるか、ということです。
- こうした真正性、すなわちAuthenticityを検証することにCMOSイメージセンサーが生かされています。



Creation Technology

- CMOSイメージセンサーに加え、クリエイションの領域で重要な役割を果たすようになってきたのがゲームエンジンです。
- ゲームはユーザーのアクションに応じてリアルタイムで生成されるコンピューターグラフィックスです。
- その基盤ともいえるゲームエンジンは、近年、映像コンテンツのクリエイション技術へと進化してきています。
- ソニーグループでは、出資もしているEpic GamesのUnreal Engineをさまざまなクリエイションのプロセスに活用しています。



TORCH LIGHT

- ゲームエンジンを活用し、その場で撮影シミュレーションを可能とする施設が、ソニー・ピクチャーズエンタテインメントの、Torchlightです。
- 今後公開予定の「ヴェノム」、「クレイヴン・ザ・ハンター」、「カラテ・キッド」でも映像クリエイターたちのクリエイティブなビジョンを具現化するために活用されています。
- 今後も、Torchlightでより広いクリエイティブコミュニティに貢献したいと考えています。



- バーチャルプロダクションの背景画像の生成には、カメラと連動したゲームエンジンのリアルタイム技術が活用されています。この撮影手法により、監督も俳優も撮影現場で映像を確認することができます。
- Torchlightもバーチャルプロダクションもクリエイターの時間価値を高めるソリューションだと考えています。



- クリエイターに没入感のある制作体験を提供することにもゲームエンジンが活かされています。
- このシステムは、現実空間に3Dコンテンツを重ねながら制作や編集を行うことを可能とし、クリエイターの創造の場を広げています。

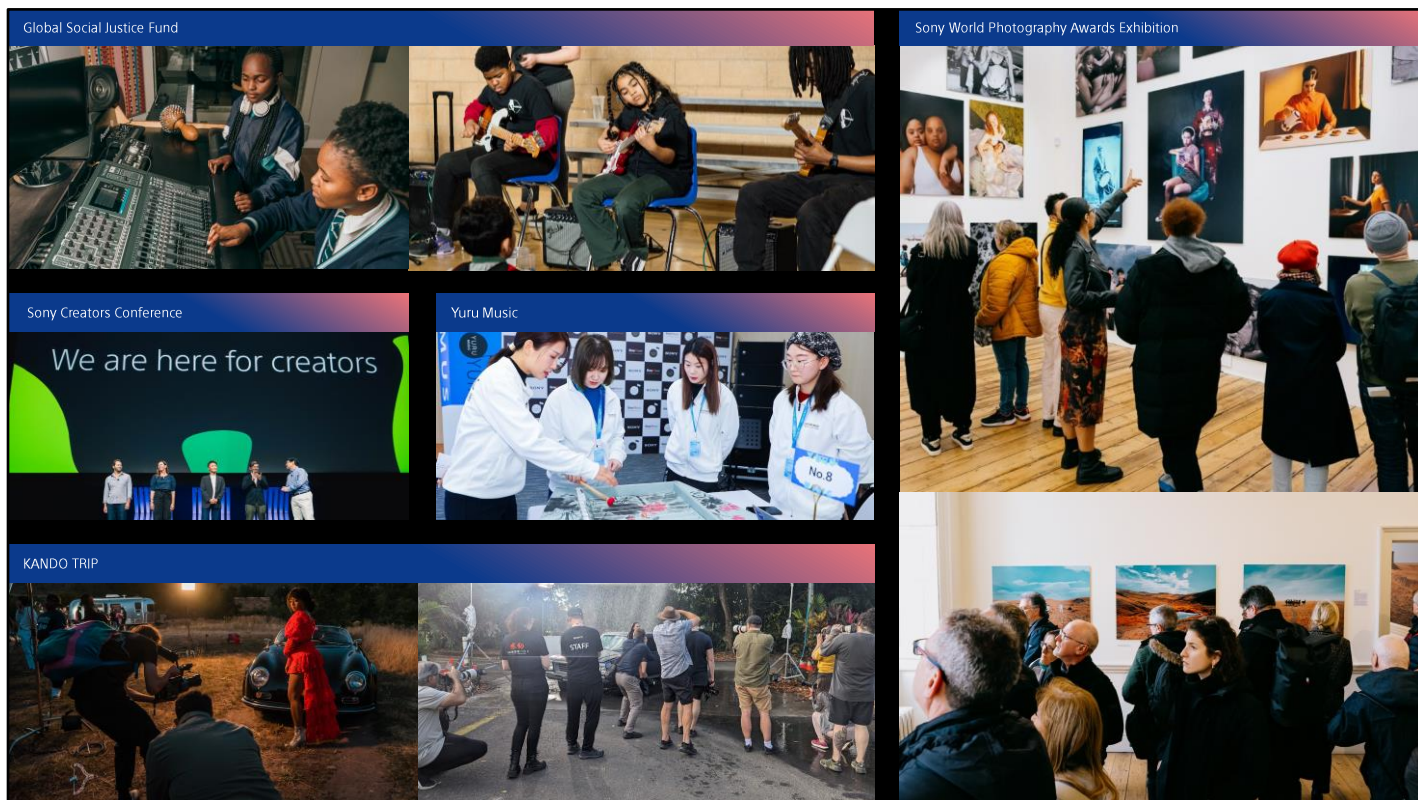


- また、スポーツという「ライブ」の場においては、現実存在する選手の動きをトラッキングし、その動きをゲームエンジンで3D化することでスポーツファンの裾野を広げています。
- 現在、この技術は米国フットボールリーグのNFLや北米アイスホッケーリーグのNHLの試合で活用されています。
- ここまで、現実空間を捉えるCMOSイメージセンサーを用いたリアルタイムのクリエイション、
- また、ゲームエンジンを用いたリアルタイムのクリエイションについてお話ししました。

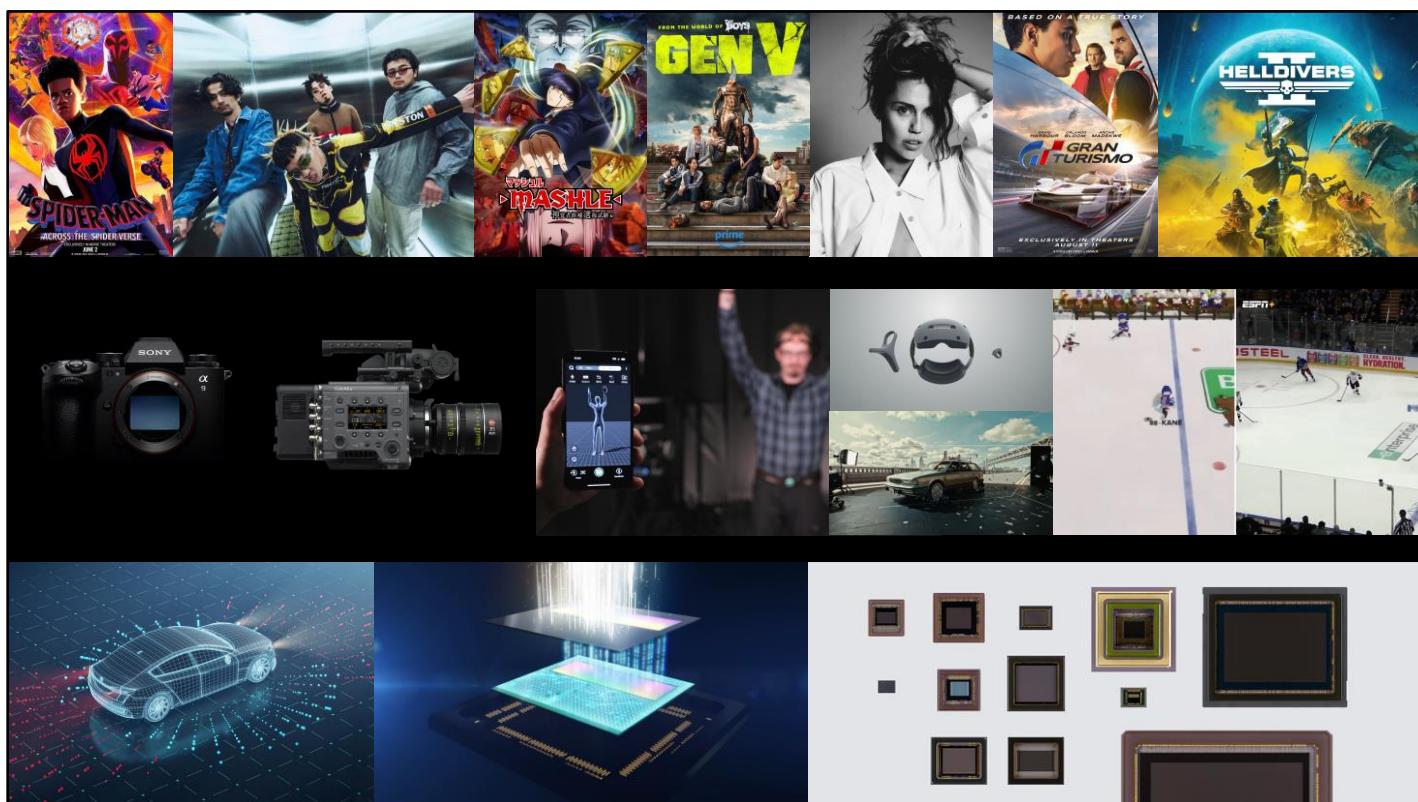
A graphic featuring the letters 'AI' in a large, white, sans-serif font, centered against a dark blue background. The background is composed of a complex, glowing network of light blue lines and dots, resembling a neural network or a data visualization. The lines are of varying thickness and brightness, creating a sense of depth and connectivity.

AI

- ゲームエンジンは、リアルタイムのコンピューティング技術です。そして最近大きく進化し、クリエイションに関わるようになってきたAIもコンピューティング技術といえます。
- 我々はAIを「人」のクリエイティビティを代替するものではなく、クリエイティビティをサポートするもの、と位置付けています。
- クリエイティビティは「人」に宿ります。当社は今後もテクノロジーを通じて人々のクリエイティビティに貢献していきます。



- クリエイティビティはコミュニティを生み出します。
- クリエイターコミュニティが集い、対話できる場の創出や、次世代クリエイターを育む活動にも取り組んでおり、今後もグループでコミュニティに貢献する活動を推進していきます。



- ソニーグループでは、過去6年間クリエイションを強化する取り組みを行ってきました。



REAL-TIME CREATION

- また本日述べた「今、この瞬間」という「リアルタイム」ということを今後も大切にしていきたいと思います。そして、ソニーグループにはリアルタイム技術に加えて、もう一つの強みがあります。



- それは、人と事業の多様性です。
- ここからは、この多様性を生かした中長期的な取り組みについて、十時からお話しします。

十時 裕樹

ソニーグループ株式会社
社長 COO 兼 CFO



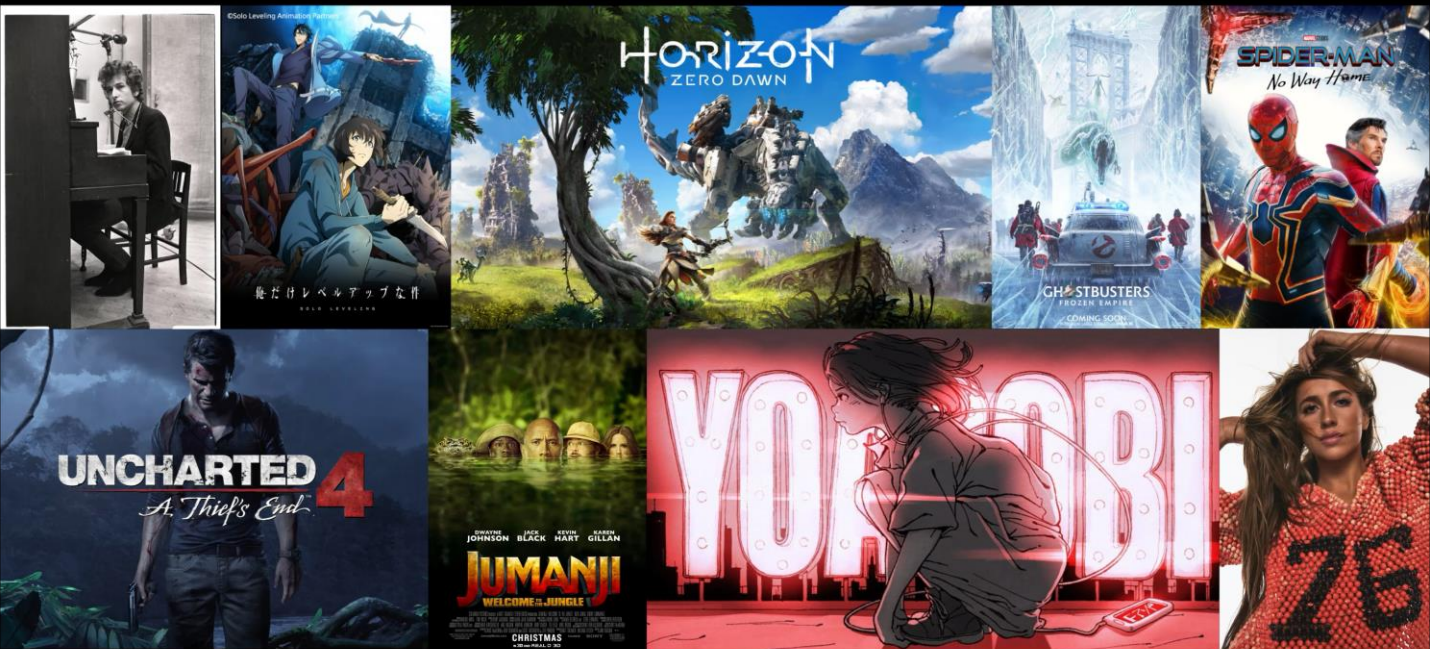
- 皆さん、こんにちは。十時です。
- 先日の決算発表では、当年度からの3年間に向けた、第5次中期経営計画をお示しました。

第五次中期経営計画 テーマ

境界を超える

グループ全体のシナジー最大化

- 本中計のテーマは、「境界を超える~グループ全体のシナジー最大化~」です。



- 配信プラットフォームやさまざまな施設での利用機会の拡大により、これまでに獲得・創出したIPの価値が高まっており、今後も引き続き、グループ全体でIP価値最大化に注力していきます。

Creative Entertainment Vision

境界を超えた足元の取り組み

IP価値最大化を支える技術基盤

- 本日は、本中計の先にある未来のソニーのビジョンと、その実現に向けた足元の取り組みをご説明します。
- 具体的には、ご覧の3点になります。

Creative Entertainment Vision

- まず初めに、「Creative Entertainment Vision」についてお話しします。
- Purposeを柱としながら、より明確な時間軸で具体的にイメージできる到達点を示したいと考え、ソニーの未来を担う世代を中心に、グループ各社の多様な人材と2年以上の時間をかけて議論を進めてきました。
- これは、この先10年程度の社会の変化や、テクノロジーの進化を推測した、ソニーグループの長期ビジョンを映像として表現したものです。



Creativity Unleashed

世界中のクリエイターの
創造性を解き放つ

Boundaries Transcended

多様な人々や価値観をつなげ
コミュニティを育む

Narratives Everywhere

ワクワクするストーリー性のある
体験を世界中に広げる

- この長期ビジョンには、3つのフェーズがあります。
- 1つ目は、Creativity Unleashed（クリエイティビティ・アンリーシュト）：創造性の解放です。テクノロジーを活用し、フィジカル、バーチャル、時間といった次元を超えて世界中のクリエイターの創造性を解き放ちます。
- 2つ目は、Boundaries Transcended（バウンダリーズ・トランセンディッド）：境界を超えたつながりです。境界を超えて多様な人々や価値観をつなげ、熱量の高いコミュニティを育みます。
- 3つ目は、Narratives Everywhere（ナラティブズ・エヴリウェア）：あらゆる場に広がる体験です。クリエイターと共に、想像を超えたワクワクするストーリー性のある体験を作り、感動の新たなタッチポイントとして世界中に広げていきます。



Creative Entertainment Vision

Create Infinite Realities

フィジカルとバーチャルが重なる多層的な世界をシームレスにつなぎ、
クリエイターと共にクリエイティビティとテクノロジーによる無限の感動を届ける

- そして、この長期ビジョンにおけるキーメッセージが、「Create Infinite Realities」です。
- 私たちはクリエイターと共に、フィジカルとバーチャルが重なる多層的な世界をシームレスにつなぎ、クリエイティビティとテクノロジーの力による無限の感動を届けていきます。
- この長期ビジョンが描く未来を映像化したビデオをご覧ください。

[動画]















- 私たちは「Creative Entertainment Vision」の示す到達点に向けて、未来に夢や希望を持つ多くの仲間と共に、歩みを進めていきます。



長期ビジョン実現に向けて

境界を超えた足元の取り組み

- 続いては、この長期ビジョンが示す方向性に向けた取り組みについてお話しします。

	アニメ	映画	ゲーム	音楽	スポーツ
IP 創出	 DX / アカデミー	 アドバンスド・ビジュアライゼーション	 タレント発掘	 小説を音楽にするユニット	 リアルタイム・アニメーション・オーバーレイ
IP 育成	 ファン投票セレモニー	 フランチャイズ展開	 実写映像化	 ファンダムアーティスト	 バーチャルファンエンゲージメント
IP 360	 舞台化	 シネマコンサート	 LBE*	 伝記映像作品	 スポーツ予想ゲーム

*LBE:ロケーション・ベース・エンタテインメント

- ソニーは既に、さまざまなエンタテインメントカテゴリにおいて魅力あるIPを創出し、ファン、クリエイター、パートナーと共にコミュニティを盛り上げることで、IPを育成しています。
- そして、境界を超えてIPを拡張する「IP360」により、ファンとのエンゲージメントを深め、またオーディエンスを拡大させることで、IPの価値を最大化する取り組みを進めています。
- ここからは、各カテゴリ別に、足元の状況をハイライトしてご説明します。



「鬼滅の刃」 株式会社集英社/集英社・アニプレックス・ufotable

WIND BREAKER © いさとる・漫画社/WIND BREAKER Project

俺だけレベルアップな件 © Solo Leveling Animation Partners

マッシュル MASHLE © 中本一ノ集英社・マッシュル製作委員会

ぼっち・ざ・ろっく! © ほまじあまノ英文社・アニプレックス

【IP創出・育成・360】

- まずは、注力分野である日本のアニメに関して、IP創出を促進する取り組みです。
- アニプレックスは、世界のアニメファンに強く愛される高品質な作品を毎年数多く生み出しています。また、1,300万人以上の有料会員を抱えるCrunchyrollは、日本で生み出されるアニメを海外に届けています。

アニメ制作ソフト

AnimeCanvas

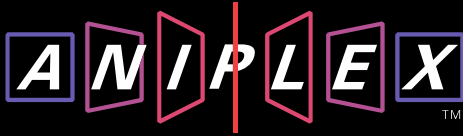


SonyMusic

SONY



- 一方で、人気が高まるにつれ、新たな作品への需要が大幅に高まっており、アニプレックス傘下の制作スタジオであるA-1 PicturesとCloverWorksを中心に日本のソニーミュージック、ソニーグループのエンジニアと連携して、制作環境と効率の改善、作品品質の向上を図っています。
- 開発中のアニメ制作ソフト「AnimeCanvas」は、今年度中の試験導入を目指しており、将来的には、社外のスタジオへの提供も視野に入れています。

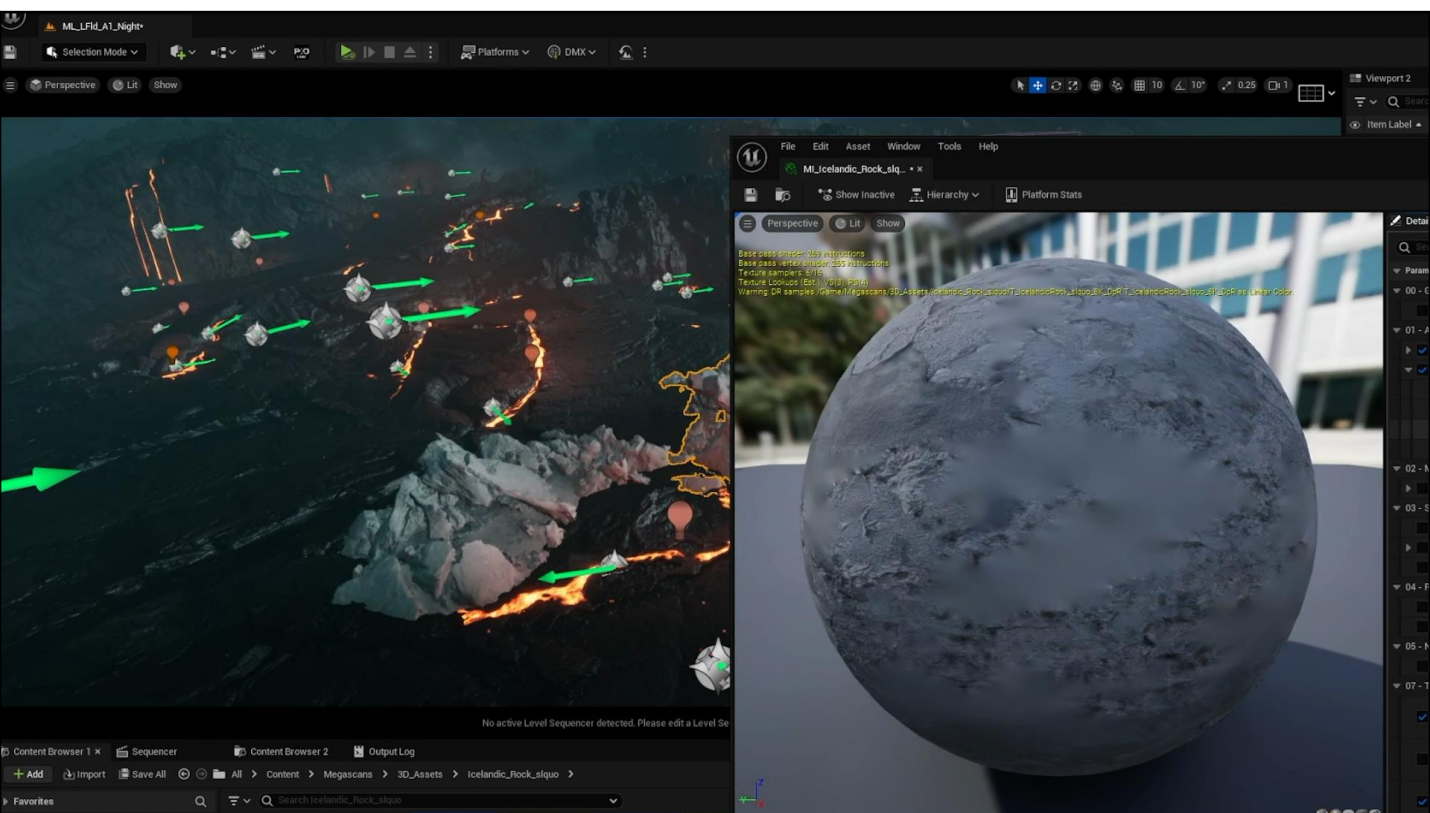


- また、アニプレックスとCrunchyrollを中核に、業界とも連携して海外のアニメクリエイターを育成するアカデミー設立の検討を始めました。

The logo for the Crunchyroll Anime Awards is centered on a dark blue background with flowing orange and red ribbons and sparkling light effects. The word "CRUNCHYROLL" is in small white capital letters at the top. Below it, "ANIME" is in large, bold orange letters, with a stylized white starburst graphic integrated into the letter 'A'. At the bottom, "AWARDS." is written in white capital letters, followed by a small registered trademark symbol (®).

CRUNCHYROLL ANIME AWARDS.

- アニメのIPと文化をファンと共に育てていく取り組みとしては、Crunchyroll Anime Awardsが挙げられます。
- 8回目の開催となる今年は、過去最高となる3,400万以上の投票がありました。また、アニメ業界の方々からも大変ご好評頂いており、今後のさらなる発展に自信を深めています。

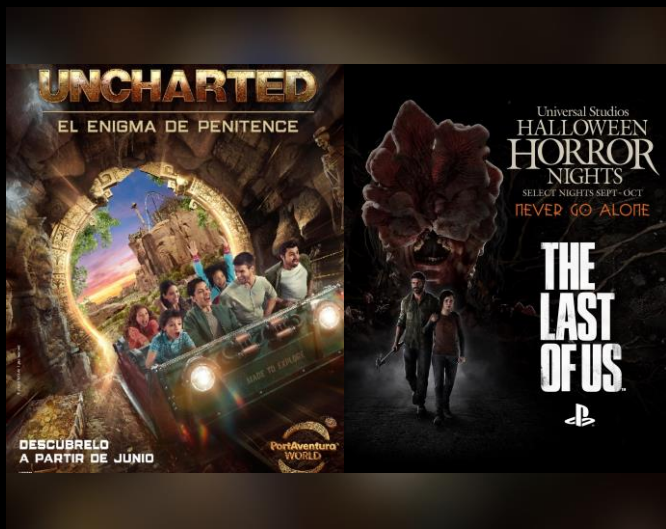


- 続いては、映画における、IP創出を促進する取り組みです。
- 吉田からもご紹介したように、昨今、映像コンテンツの制作効率と作品品質の向上のため、リアルタイム処理ができるEpic GamesのUnreal Engineの活用が広がっています。
- その例として挙げられるのが、バーチャルプロダクションやアドバンスド・ビジュアライゼーションです。
- こうしたソリューションのさらなる普及に向けて、Sony Pictures Entertainment 傘下のPixomondoがUnreal Engineの運用を強化、拡大する取り組みの中で培ったノウハウを生かし、Epic Gamesと連携しながら、それらの技術を駆使できる映像クリエイターを育てていきます。

ゲームIPの実写映像化



ゲームIPのLBE展開



- ゲームにおけるIP育成の取り組みとしては、実写映像化が挙げられます。
- 2019年にPlayStation Productionsを立ち上げて以来、ゲームIPの映像化に取り組んできましたが、より多くのオーディエンスに愛されるポップカルチャーとしてIPを届け、その価値を高める好循環を作り出せています。
- 今後は、「Horizon」、「God of War」などの映像作品の制作を進めていきます。
- また、ゲームIPをロケーションベースエンタテインメント（LBE）へと展開する取り組みにも挑戦しています。

小説を音楽にするユニット



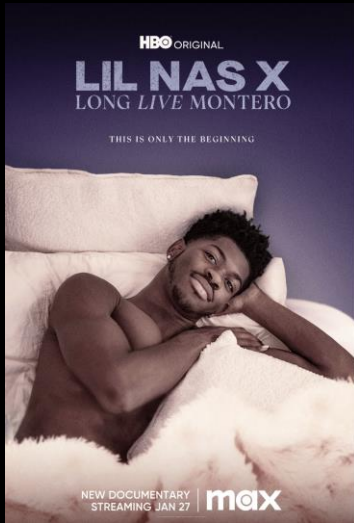
monogatary.com

ファンダムアーティスト

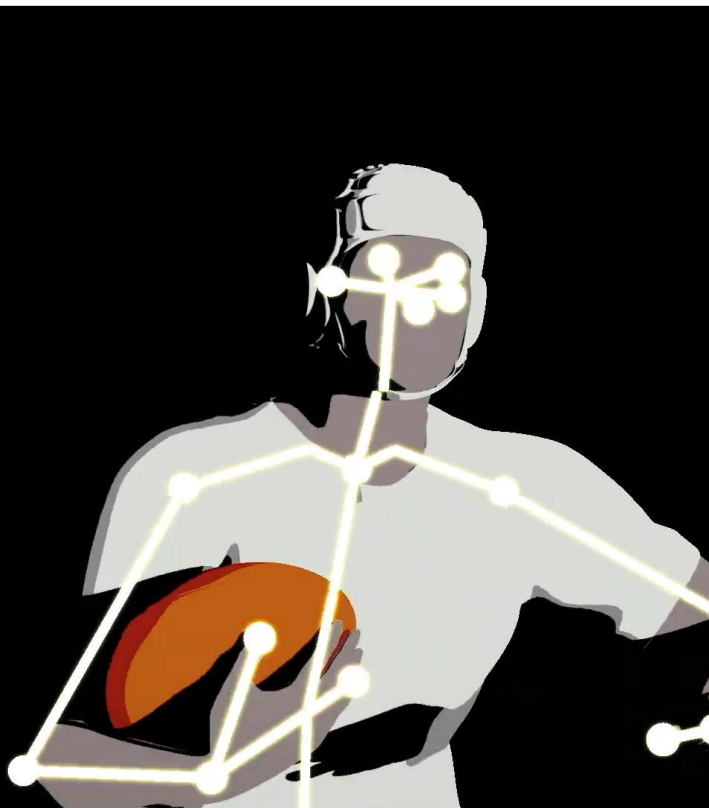


- 音楽においても、新たなIPを生み出すユニークなアプローチを行っています。
- 小説を音楽にするプロジェクトから誕生したYOASOBIの勢いはとどまるところを知らず、「アイドル」で日本語楽曲として初めて米国のビルボード・グローバル・チャートで首位を獲得するなど、世界中のファンを熱狂させ続けています。
- また、乃木坂46やStray Kidsに代表される、熱量の高いファンが新たな文化を創り出すファンダムアーティストを、世界を見据えて育成し、ファンコミュニティをさらに拡大していきます。

音楽アーティストの伝記映像作品



- そして、音楽における「IP360」の取り組みとして、アーティストの伝記映像化を進めています。
- グラミー賞を受賞したラッパー、シンガーソングライターであるLil Nas Xが初めてのワールドツアーに臨む姿を記録したドキュメンタリー『Lil Nas X: Long Live Montero』など、音楽という枠組みを超えた形でファンへIPを届けています。
- また、各メンバーの視点からビートルズの歴史を振り返る伝記映画4本を同時制作する、新たな取り組みにも挑戦しています。



- スポーツでも、これまで以上にコミュニティを盛り上げる取り組みを行っています。
- Hawk-Eye Innovationsのトラッキングシステムで取得した、プレー中の選手の骨格などのデータを、Beyond Sportsの技術によりリアルタイムに3Dアニメーション化することで、新たなエンタテインメントコンテンツとして届けています。
- それにより、特に若年層へのエンゲージメントを高め、スポーツの発展に貢献していきます。

IP 360

LBE



マーチャンダイジング

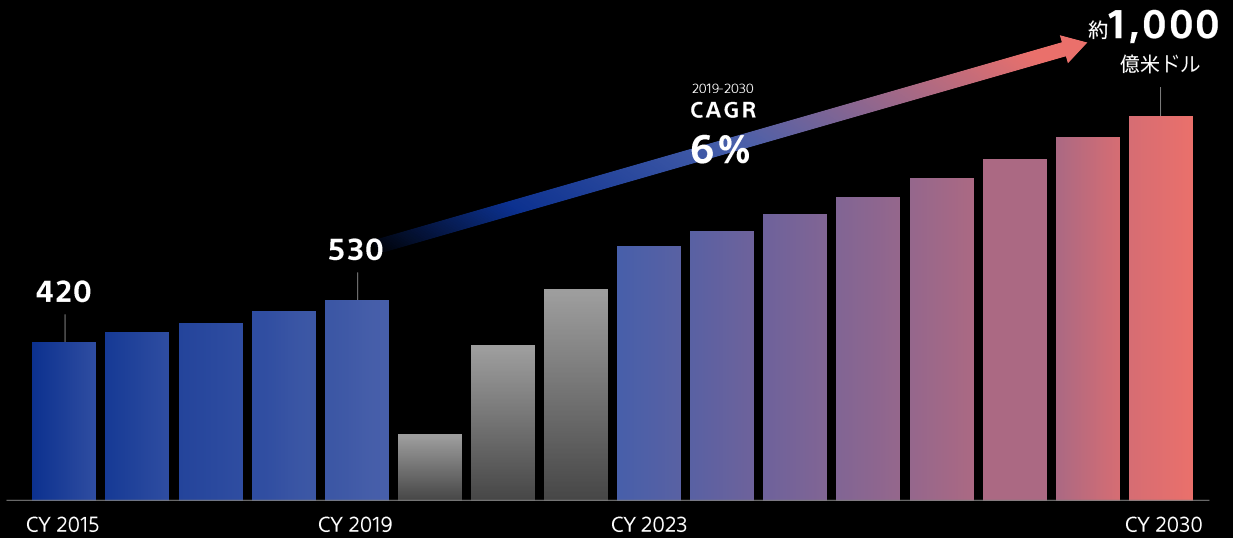


モビリティ



- ここまで、カテゴリ別に、IP価値最大化に向けた足元の取り組みをご紹介しました。
- 一方、カテゴリ横断で、ファンがIPにフィジカルに触れられる展開先であるLBEやマーチャンダイジング、エンタテインメントのさらなる活用が見込まれるモビリティ空間にも注力していきます。

LBE 市場規模見通し



ソース：(～CY2022) IAAPA, the global association for the attractions industry, (2021)
2019年以前はソースによる実績値
2023年、2022年はソースによる予測値
(CY2023-) 2019年を基準として一定の年平均成長率に基づき算出した当社予測

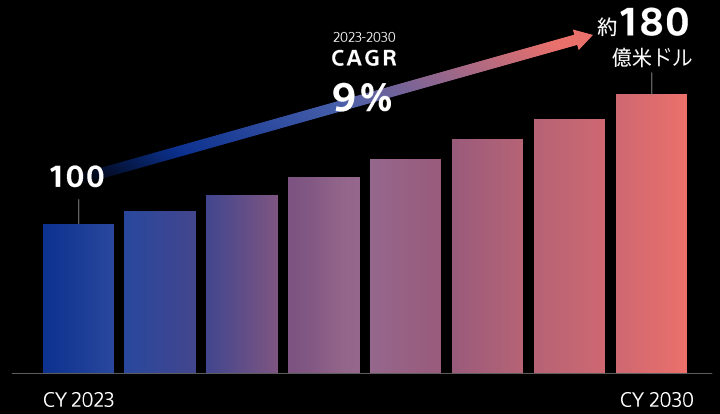
- LBEは市場規模が大きく、先進国も含めて今後も成長が見込まれる領域です。
- ソニーは既に、世界各地にIPを展開している実績があり、こうしたIPと、ゲームやセンシング、映像、音響の技術を掛け合わせた、究極の感動を味わえる没入体験を提供し、事業としての成長を目指します。

マーチャンダイジング

マーチャンダイジングと
ブランドコラボレーションの取り組み

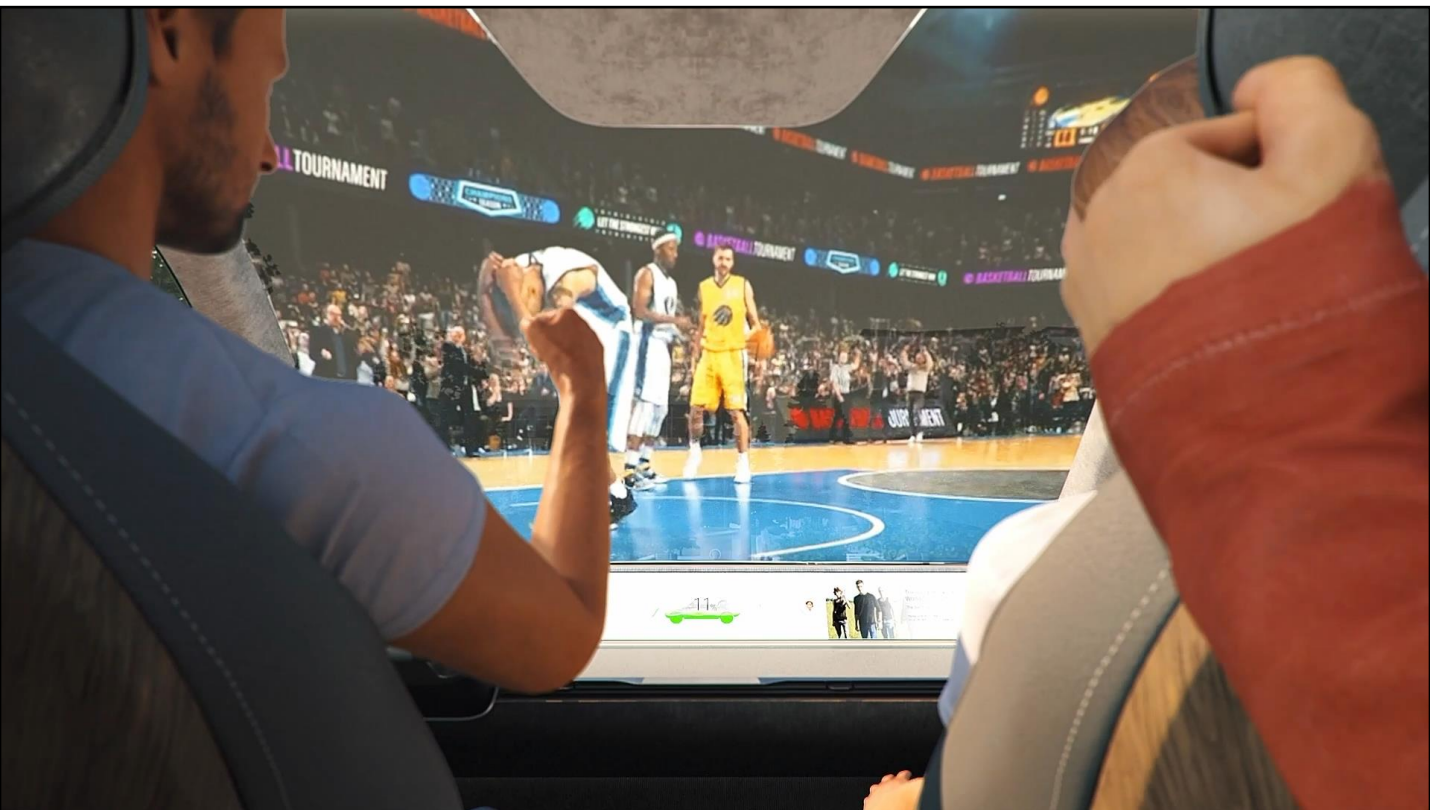


マーチャンダイジング（アニメ）市場規模見通し



ソース: Anime Merchandising Market Report published by Grand View Research Inc. (2024)
全てのデータがSourceによる予測値

- マーチャンダイジングは、ファンのIPに対する愛着を高めると共に、新たなファンの獲得にも寄与します。
- この領域も一層強化する余地があり、グループ間連携も含めて加速させていきます。



- モビリティ空間では、センシングデータや車両データから搭乗者や周辺環境を把握して提供するエンタテインメントコンテンツや音響技術などを用いて、車内をパーソナライズされたエンタテインメント空間にすることで、移動体験の価値を向上します。
- ここでは、ソニー・ホンダモビリティをはじめ、各社との協業を進めていきます。

パートナーIPのゲーム共同開発

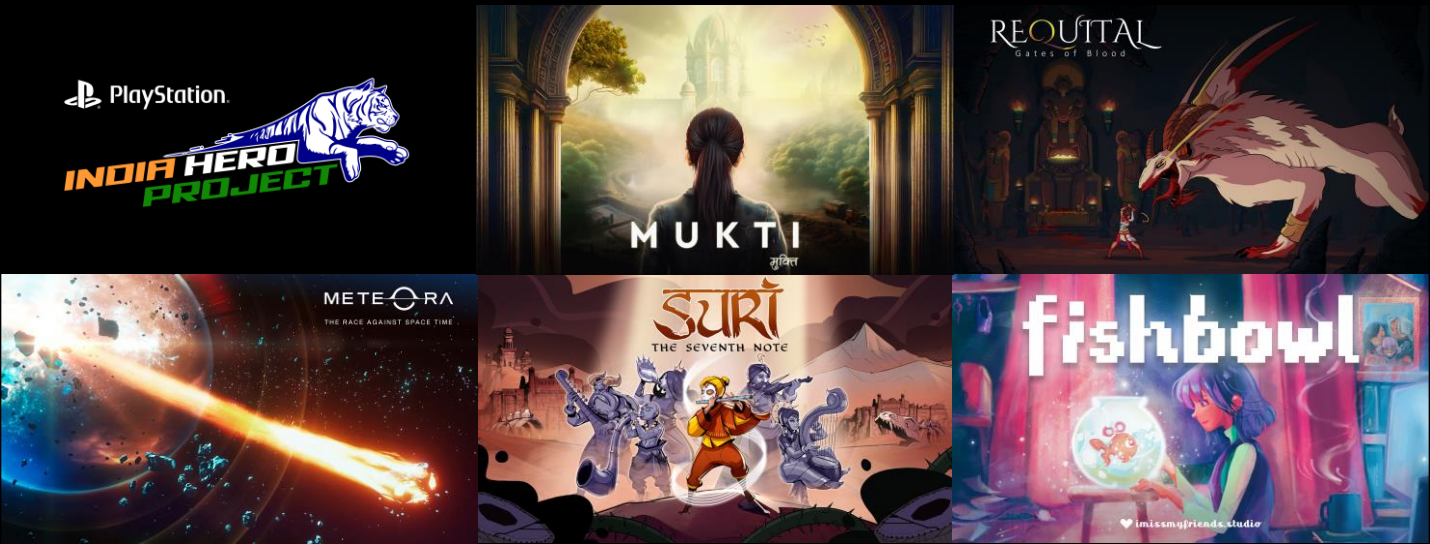


高品位3Dスキャンソリューション



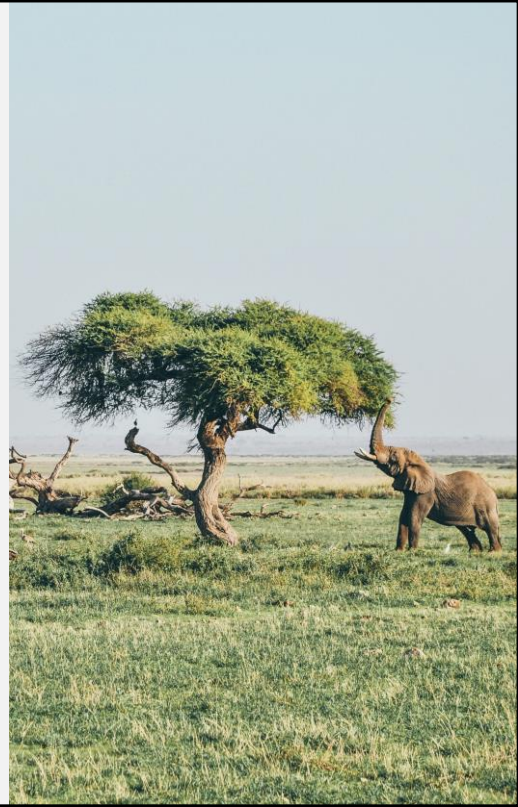
- ここまでは自社IPの成長に向けた話をしましたが、PlayStationなどを通じてパートナー企業のIPを世界に届けてきたように、「IP360」の取り組みは、自社にとどまるものではありません。
- 最近では、Crunchyroll GamesがパブリッシングしているモバイルRPG『Street Fighter™ : Duel』や、実在のオブジェクトを高品位な3Dモデルに変換する「ハイクオリティスキャンソリューション」を活用し、「ガンダムメタバース」内ヘスキャンガンプラを展示したように、企業の枠を超えたIPの拡張にも積極的に取り組んでいます。

新興市場のクリエイター発掘・支援



- IP価値最大化に向けた取り組みは、多様な文化的背景や地域に根差した魅力を持つクリエイターのサポートを通じて、グローバルにも展開していきます。
- 例えば、Sony Interactive Entertainmentが昨年開始した「India Hero Project」は、インドの有望なゲーム開発者を発掘、支援し、魅力的なゲーム体験を世界中に届ける取り組みです。初回は5つのゲームタイトルが選ばれました。

Sony Innovation Fund



- また、昨年創設した「Sony Innovation Fund : Africa」は、アフリカのエンタテインメント事業の育成を目指し、国際金融公社と提携してスタートアップ企業を支援するCVCです。
- このような活動を通じ、企業や国・地域の枠を超えて、クリエイターやIPホルダーから信頼されるブランドになることを目指します。

IP価値最大化を支える技術基盤

- こうしたIP価値最大化の取り組みを、クリエイターが高品質かつ効率的に行うための鍵となる技術としては、センシングおよびキャプチャリング、リアルタイム3D処理、AI技術や機械学習が挙げられます。
- ここからは、ソニーの強みであるそれらの具体例をご紹介します。

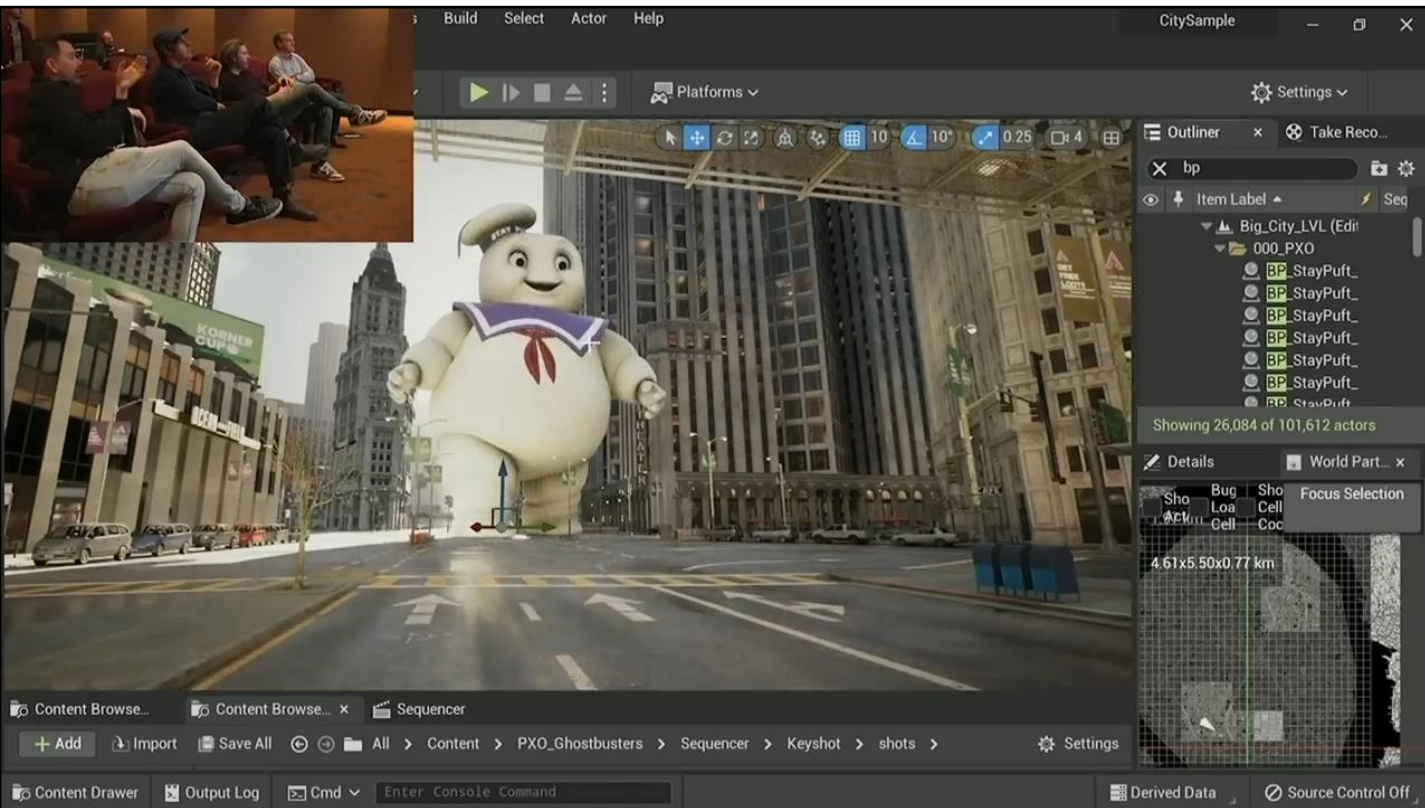


KOBE203X | Official Behind The Scenes Video | Virtual Production X Volumetric Capture

- センシングとキャプチャリングでは、ボリュメトリック・キャプチャ・スタジオが挙げられます。
- スタジオを360度取り囲んだ多数のカメラで、動いている人や物体を撮影して、3Dデータに変換します。そして、モーションも含む高品質な3Dアセットとしてストックし、さまざまなコンテンツ制作で活用できます。フォトリアルな再現が容易で制作自由度も高く、映画やミュージックビデオの複雑なアクションシーンなどで使われています。
- 今後は、グループ各社で蓄積してきた3Dアセットを、組織横断で活用するとともに、外販することも検討しています。



- リアルタイム3D処理に関しては、Unreal Engineを軸にEpic Gamesとの連携を深め、探索活動を行っています。
- 例えば、バーチャルプロダクションで撮影したColumbia RecordsのInikoのミュージックビデオから、背景で使われた3D CGを転用し、同じ世界観の中で遊べるゲームを制作しました。



- また、Unreal Engineを活用してCGのショートフィルムを制作する実証実験も行いました。マシュマロマンを演じる俳優の動きをモーションキャプチャで取得し、リアルタイムに3Dの街並みに重ねて撮影を行いました。

機械学習技術

字幕タイミングの自動同期

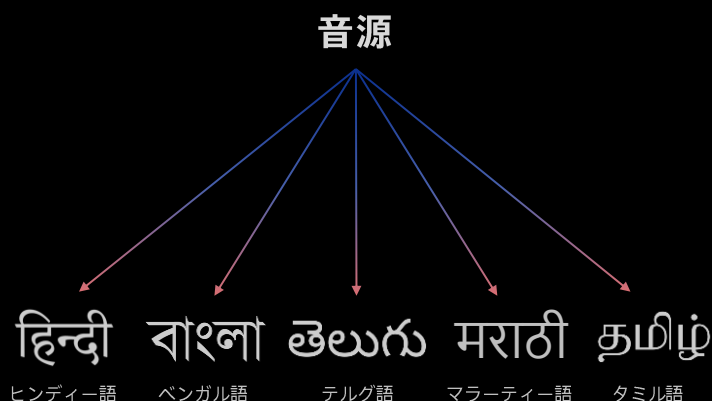


©2024 MARVEL

*Marvel's Spider-Man 2におけるタイミングが自動化された字幕は、英語、日本語、フランス語、ドイツ語、イタリア語のみに適用

- 機械学習は、昨年発売した『Marvel's Spider-Man 2』で活用しました。ゲームに特化した独自の音声認識ソフトウェアを使って、一部の言語において、登場するキャラクターのセリフに合わせて自動で字幕のタイミングを同期させています。これにより、字幕の制作工程が大幅に短縮されました。

AI・機械学習技術
翻訳 / 吹き替えの工程短縮



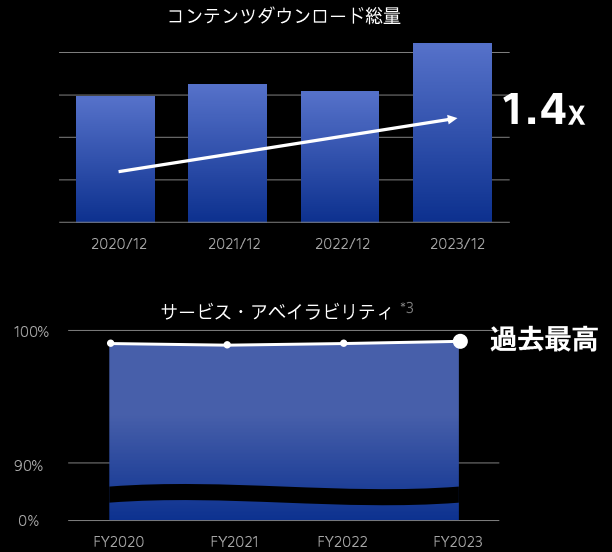
- また、機械学習とAI技術を活用して、多言語社会のインドにおいて、映像作品をより多くのファンにより早く届けることを目指し、吹き替えや翻訳の工程を短縮するための研究開発を行っています。
- こうした取り組みを積み重ねて、将来的には、スピーディーかつ低コストにIPを幅広いファンに届けられるソリューションの構築を目指します。

PlayStation Network

決済手段 ^{*1} 26

対応通貨 ^{*1} 31

展開国・地域 ^{*1} 181 ^{*2}



*1: FY2023末時点 *2: Sony Accountのみをサポートする111エリアを含む *3: サービス・アベイラビリティは、短時間に対する稼働時間の割合

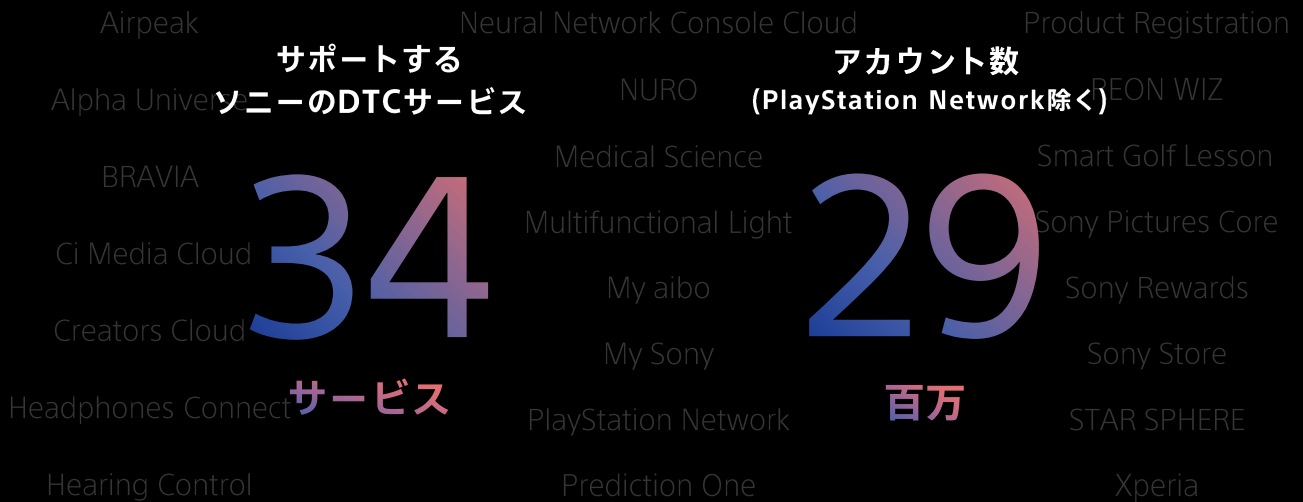
- IP価値最大化の取り組みを効率的に行うためには、それを支えるグループ共通のネットワーク基盤の整備も重要です。
- PlayStation Networkでは、広範な決済手段や通貨への対応に加え、短時間で大幅に増減するユーザートラフィックに柔軟に対処するオートスケーリングによって、品質の高い運用とコストの最適化を両立しています。PlayStation Networkは、コンシューマー向けインターネットサービスとして、既に世界トップ10に入る配信量に到達していますが、同時に過去最高のサービスアベイラビリティを達成しており、強固なネットワークサービスを確立しています。

DTCサービスのコア機能の展開

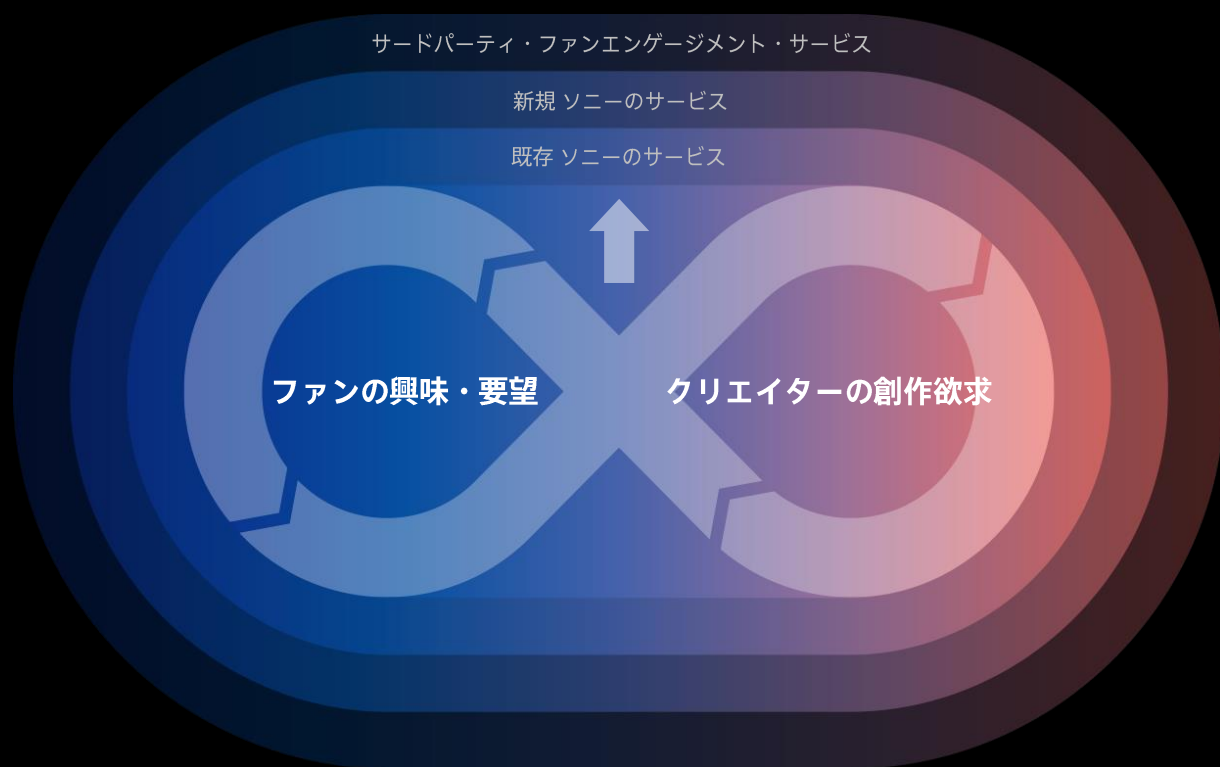
The PlayStation Network logo, featuring the text "PlayStation" in a bold, sans-serif font with a small "TM" trademark symbol, and "Network" in a slightly smaller, similar font below it.The Crunchyroll logo, consisting of a stylized white "C" icon on an orange background, followed by the word "crunchyroll" in a lowercase, sans-serif font with a registered trademark symbol.

- このネットワーク基盤をベースとしたコア機能、すなわちアカウント、決済、データ基盤、セキュリティなどの機能を、拡大を続けるCrunchyrollに展開することで、ソニーグループとしてのエンゲージメントプラットフォームへと発展させることを計画しています。

Engagement Platform



- 今後は、日本のソニーミュージックが運営する各種サービスを一つのIDで利用できる「ICCOMOTTO」を含め、ソニーグループ全体の各種サービスのID共通化を進め、お客様の利便性に貢献するとともに、プライバシーにも配慮しながら、より楽しんでもいただける提案を行っていきます。



- また、エンゲージメントプラットフォームを活用して、モビリティやLBEなどに向けたグループ内の新規ネットワークサービスの展開をサポートすることで、利便性を実現するとともに、ファンの興味・要望と、クリエイターの創作欲求に対する知見を蓄えていきます。
- そして将来的には、それらを反映したファンエンゲージメント特化型の共通プラットフォームとして、ソニーグループの枠を超えて、広くエンタテインメント業界で使われることを目指します。

エンタテインメント事業におけるM&Aを通じた人材の多様性

FY2013~2023

47社

AWAL

BUNGIE

BADWOLF

crunchyroll

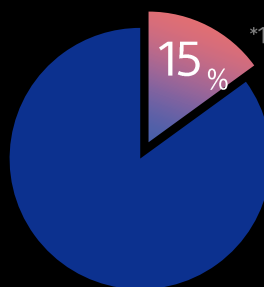
EMI
MUSIC PUBLISHING

INSOMNIAC
GAMES

PXO

som livre

約 5,000人



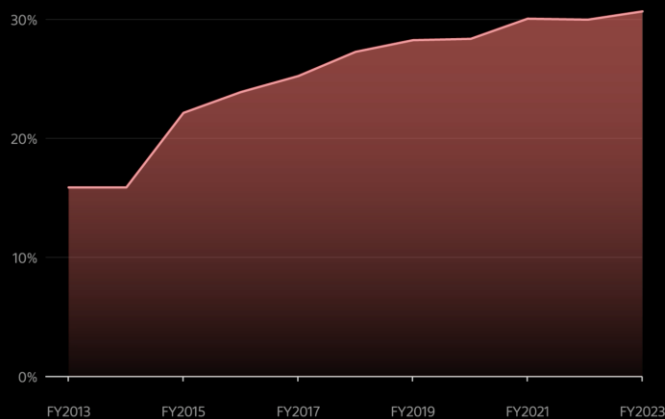
*1 FY2013~2023におけるエンタテインメント事業でのM&Aによりソニーグループの社員となった人員数も2023年度末日時点におけるエンタテインメント事業の全社員で除いた割合

- 昨年この場でお話したように、ソニーが長期視点で価値を創出し、成長し続けるためには、事業と人材の多様性を継続的に進化させていくことが重要です。
- ソニーでは、国籍や人種、性別、価値観など、多様な人材が集まり、異なるバックグラウンドや経験を持つことを大切にしています。
- それによって、知識や経験の交流が生まれ、成長の機会が広がります。
- 私たちは、この異なる属性や経験を持つことを強みとしてきました。
- 近年、M&Aにより、エンタテインメント事業を中心に専門ノウハウを持つ仲間が増えていることは、経験の多様性の観点から、ソニーに新たな考え方や知見をもたらしています。

外国籍役員比率（SGC）^{*1}



女性管理職比率（ソニーグループ）



*1 範囲：ソニーグループ株式会社（FY2020以前は当時のソニー株式会社）の取締役、上級役員およびその他の役員

- また、属性の多様性の観点では、外国籍役員比率や女性管理職比率を年々高めてきています。



- 「Creative Entertainment Vision」でお伝えしたように、ソニーは、クリエイターの創造性を解き放ち、無限の感動が生み出される世界を目指しています。そうした未来に向けて、クリエイターやファン、パートナーと共に、境界を超えたIP価値最大化を着実に進めるとともに、事業と人材の多様性を継続的に進化させ、さらなる成長を実現していきます。
- ご清聴ありがとうございました。

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遂行できること
- (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、紛争、感染症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又は行政手続の結果

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。ウクライナ・ロシア情勢及び中東情勢に関する変化は、上記の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。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（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 20-F）も併せてご参照ください。