

2020年度 経営方針説明会
アナリスト・投資家向けセッション Q&A (要旨)

開催日：2020年5月19日（火）

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年度経営方針説明会でのアナリスト・投資家向けセッション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: グループ本社の発足、エレクトロニクス事業がソニー株式会社の商号を継承することで、ソニーのエレクトロニクス事業にどのような変化を望んでいるか。

A1: 先ほど、遠隔、リモートを極めるということを申し上げたが、今までエレクトロニクス事業で追求してきたものは、リアリティであり、リアルタイムだったと思う。これから新しい価値を作っていくために、例えばライブの遠隔化のような、新しいチャレンジをやっていかなければいけない。もう一つ、ユーザーの購買行動も急速にネットへのシフトが起こっていて、コロナ危機で加速された部分もあると思うが、これ自体は大きなメガトレンドだと思っている。いわば、購買行動の遠隔化、リモート化に対応した体質改善をしっかりとやっていきたいと思っており、先ほど少し触れたとおり、第1四半期の決算発表の後に説明会を設けたいと思っている。

Q2: 金融事業の取り込みに関して保有比率65%と100%の違いは、どのような経営戦略の推進を可能とするか。第4四半期決算に見られた業績のボラティリティーは、サステナビリティという吉田CEOのキーワードとの違いも感じる。どのように、価値向上を考えていくか。

A2: 第4四半期のマイナスは評価益（損）なので本質的なマイナスでないと思っている。ソニーフィナンシャルホールディングス（以下、SFH）は日本にベースを置く事業であり、当社のリスクマネジメントや、長期的な企業価値向上にも資すると考えている。

65%と100%の違いとしては、まず少数株主に帰属する利益の取り込みがある。2021年度からになると思うが我々の試算ではEPSが8%程度上がると考えており、これは直接的に価値向上に資する。また、現在は連結納税ができていないが、連結納税を活用することでより効果的なタックスストラテジーを組むことができると考えている。この事業は、ソニーグループのコア事業として、特に個人に金融商品を販売しているため、会社の信用というか、約束を売っているようなところがある。そういう意味では、基本的にはリスク自体は100%とっているに近いが、65%の利益と配当しか取り込んでいないといえる。それから、現在の複雑な構造がある。特に金融中間持株会社は、日本ではほぼ他に例がない。銀行と保険が併存する構造になっているため、いわば二重規制のもとにある。もちろん規制に対応していかなければいけないが、投資や商品・サービスの開発にとって制約要因になっているところもある。

質問者 2

Q1: SFHの買収支払い金額を、およそ4,000億円とすると、現在のキャピタルアロケーションの合計は、およそ2.4兆円と計算される。これは、営業キャッシュフロー創出目標の合計額である2.2兆円を超えることになるが、この2.4兆円はおおよその範囲内と捉えるべきか。また、当年度中に新たな魅力的な買収対象が現れた場合は、現在のキャピタルアロケーションプランとの整合性はどうか考えれば良いか。

A1: SFHの完全子会社化のための資金は全額借り入れで実行する計画。一方、これまで示してきたキャピタルアロケーションは、第三次中期計画の3カ年の営業キャッシュフローや、資産売却に係る現金収入の配分を示したものであり、本件はこれまで示してきたキャピタルアロケーションの外での戦略投資として整理している。全額借入でと申し上げたが、この借入については既存のクレジットラインを使用せず、全額新規のラインで賄う予定。

Q2: ゲーム領域におけるマイクロソフトとの提携に向けた発表は、ソニーの成長ドライバーであるゲーム事業への期待を高める非常にエキサイティングなものだった。発表から1年経って、提携に関してどのような期待感を持っているか。

A2: マイクロソフトとの提携は非常に多岐に亘っている。そのうちの 하나가、ゲームネットワークサービスにおける、クラウドストリーミングの協業。これについてはまだ長期的な形で取り組んでおり、特にチップセット、ネットワークそれから、ダークタイムソリューションということで、問題意識は十分共有できている。引き続き議論を重ねているという状況。
ゲーム以外にも、今日発表のあった半導体の件がある。それから、コンシューマーエレクトロニクスやリモートの施策等でも、提携が進む形になっている。ゲームネットワークサービスの場合、いくつかのポイントがある。クラウド上のサーバーに関する話、それからお客様のところまでそれを繋いでくるネットワークの技術の話、そしてお客様が操作する何らかのユーザーインターフェースの話。これらを含む将来のクラウドからのストリーミングゲームについて議論をしている。我々もAzureの持つ非常に素晴らしいクラウドの技術について何度かご説明いただいております。個々のポイントにおいて両社の有するものについて、ようやくお互いに理解が深まってきた。ここからは、ダークタイム問題。ゲームをする方々は夜に集中的にゲームをするため、サーバーが夜は非常に込み合うが昼間は比較的空いている。このサーバーをどのように効率的に使うかということが、ビジネス上もポイントになるということがあり、議論を深めている。マイクロソフトは、中長期的には非常に強力な提携相手・協業相手になると思っている。

質問者 3

Q1: SFHの完全子会社化の意義とメリットを、改めて解説してほしい。特に、岡社長を新たに招聘され、マネジメント体制を変更した背景と、価値拡大へのビジョンについて、時間軸とともに示してほしい。

A1: SFHの完全子会社化の意義については、繰り返しになるが、1点目として、これはコア事業であ

るということ。35%の少数株主は我々にとってはコア事業の価値の流出と認識していた。それを100%にするということ。2点目は、リスクヘッジ。地政学リスクは高まっており、日本に安定した利益のベースをもつこと、また税務連結しておくということは、今後のリスクマネジメント上重要だと考えている。3点目は、株主・企業価値の向上。税務連結、それから少数株主持分の取り込みも含めて、1株利益の向上に資する。私自身、株主・投資家の皆様とお話する機会があるが、経営が成長を志すにあたって、その規律としてEPS成長を重視すべきという考えは投資家との対話によっても培われた。過去3年平均で年間およそ400億円程度の少数株主持分による純利益の流出がある。これを取り込むことは、大きくEPSを上げ、かつ、税務上のメリットがとれるため、(合計で)400億から500億円間の純利益の増加になる。これは自社株買いを行うよりも、同じ金額でよりEPSの増加に資すると考えている。

岡社長については、3つの軸があると思っている。色々な事業をやられているが、バックグラウンドとして、ユニオンバンクをはじめとした金融、それからテクノロジー、及び、特にユニオンバンク時代がそうだったと思うが顧客軸ということで、これは今後SFHを率いていくにあたって、重要なキャリアの軸であると思っている。

Q2: 米中技術覇権争いが与える、ソニーへの影響の考え方を、短期、中期、長期にわけてご教示いただきたい。

A2: 米中技術覇権については、各国の協議が続いている微妙な時期なため、具体的な対策についてのコメントは控えたい。繰り返しになるが、アメリカの市場、中国の市場の両方とも、重要な市場である。情勢の変化に応じて、必要なタイミングに、適切なアクションをとっていきたい。

質問者 4

Q1: 各事業分野において、グローバルで優秀な人材を獲得し、長期間にわたってソニーグループに貢献してもらうために、今後経営陣が従来以上に注力する必要があることは具体的には何か。

A1: 今回定義したグループヘッドクォーターにはグループの各事業トップが入っている。6セグメントで9人の事業トップが入り、これを活かすことが重要だと思っている。もう一つは、その各事業体、グループヘッドクォーターの人材交流をすることは極めて重要である。優秀な人材ほど色々なタレントがあるため、アーティストもそうだが、エンターテインメントでいえばゲーム、音楽、映像のオポチュニティがあるということは人材獲得のために強みにできると思う。また、テクノロジーでもAI、CMOSセンサー、人と人をつなぐクリエイションハードウェアと、ディストリビューションハードウェア、通信といった多様性を活かしていくことが非常に重要と思っている。

R&Dも非常にグローバルに活動する必要がある。ソニーの事業がグローバルに展開されているということと、各地域で、エンターテインメントが重要な地域だったりエレキが重要な地域だったり、と色々あるため、優秀な人材を当てていくために採用活動のグローバル化を急速に進めている。また、AI人材といった場合には事業に応じてAIをフルに活用できるような人材を揃えているため、色々な学会へグローバル採用のチームが出向いていっては優秀な人材を取ってくるようにしている。努力を重ねて人材も獲得できるようになってきたため、R&Dセンターそのもののグローバル化を加速している。例えば海外の各ラボのトップには全員日本に着任してもらいつつ、日

本の部門長クラスを代わりに海外のラボに送り込んでいる。英語のコミュニケーションですべて対応できるようにしつつ、グローバル化をしながら、さらに技術の発信もすることで、より良い人材をとるということで色々と仕掛けはしている。

質問者 5

Q1: スマートフォン向けのイメージセンサー市場は、2社もしくは複数社による独占（デュオポリリー / オリゴポリリー）かと思うが貴社の強みは何か。自動車向けのイメージセンサーの市場はまだ規模は小さいが、今後5-10年でこの市場は大きくなるのか、スマートフォン向けを超える規模になると思うか。また現在、この分野のプレイヤーは何社ぐらいあり、(今後は)2-3社程度に集約されるのか。

A1: モバイルのセンサーを始めたのが2011年だったと思うが、最初は非常に小さかったものの、爆発的に大きくなった。自動車向けがそうなるかどうか、実は分からないが、今後、モビリティに大きな変化があるのは間違いないと思うし、その変化の中で、ソニーが安全に貢献するのであれば、非常に社会的な意義があると思う。プレイヤーの数は、今、それほど多くはない。ただ我々のシェアは現時点では非常に小さい。これまでスマートフォンで培ってきた技術、或いはAVで培った技術を車載でも活かせると思っているが、まだ十分に自動車のことを分かっていない。しっかり学んでいって、少しでもモビリティに貢献できれば、最終的には、長期的にこの会社の企業価値に貢献するのではないかと考えている。

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。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。