

2023 年度 経営方針説明会 Q&A (要旨)

開催日：2023 年 5 月 18 日 (木)

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、2023 年度経営方針説明会での質疑応答の内容を要約したものです。

質問者 1

Q1: 3 年前の時点でも、エンタテインメントやイメージセンサーへの投資が増えることは想定できたのではないと思うが、4,000 億円を投じて完全子会社化した金融事業のパーシャル・スピノフを検討する理由は。

A1: 金融事業を完全子会社化した当時の目的は、親子上場を解消して、迅速な経営判断を可能にし、個々の金融事業に即した戦略の実施やグループシナジーを追求することだった。完全子会社化以降、経営陣との連携を通じたガバナンスの強化、金融事業のさらなる業容の拡大、金融各社・ソニーグループ各社との連携強化を含めて、着実に経営力の強化を進めてきた。しかし、金融事業のさらなる中長期的な成長・拡大には投資が必要。イメージセンサーやエンタテインメントの領域ではこれまでと違う次元の投資が必要になることも、中期的には考えていく必要がある。パーシャル・スピノフ後も、金融事業はソニーブランド・社名を継続利用でき、ソニーグループとのシナジーもこれまでと変わらずに独自の資金調達能力を手に入れることができる。一連の行為はすべて、中長期的な、サステナブルな成長を実現するための準備だと捉えている。

長期視点の経営が今日のメッセージ。今でこそ売上高と営業利益の過半を占めるエンタテインメント事業も創業者時代に仕込まれたもの。金融事業も創業者が長期視点で育ててきたもの。金融事業を長期視点で成長させるにはどうしたらいいか議論を重ねて、パーシャル・スピノフの検討を開始するという今回の結論に至った。

Q2: 今後、イメージセンサーやエレクトロニクス事業の IPO も考えるのか。

A2: 事業ポートフォリオは動的なものだと捉えている。事業は、置かれている環境や競合他社の状況、消費者の傾向、マクロ経済などにより影響を受ける。それに応じて戦略の選択肢を考える必要がある。現時点で金融事業以外についてそうしたことを検討しているといった事実はないが、ポートフォリオの見直し・検討は継続的に行っていく。

質問者 2

Q1: 創業者が長期視点に立って経営してきた金融事業の保有比率を 2 割未満に減らすことにより、連結子会社から外れて別の会社になるということについて、どのように考えているか。

A1: 別の会社になるということはない。社名もブランドも変わらず、重要な事業であるというグループ内の位置づけも変わらない。金融事業が将来に向けて一層成長するための準備をするというのが

バーチャル・スピノフの趣旨なので、会社が変わることはないものとご理解いただきたい。

質問者 3

Q1: イメージセンサーやエンタテインメント事業には、これまでと次元が違う投資が必要とのことだが、その背景は。また、これらの事業についての、今後の投資の方針は。

A1: ソニーは、グローバルに非常に大きな規模をもつ競争相手が多い。ソニー自体は、主要 6 セグメントを合わせれば時価総額は今の水準だが、各事業を個別で見ると、世界の競合他社と比べてスケールが足りない。その点を常に意識して、自分たちのポジションを作っていくために、投資自体は今後も継続しなければならず、事業規模の拡大に伴いその水準を上げる必要がある。過去 3 年で戦略投資に今年度含め 1.8 兆円、設備投資はイメージセンサーを中心に約 2 兆円投資してきたが、今後は各分野における M&A の機会も含め、第 5 次中期に向けてレベルを上げていかないとはいけない。今後もコンテンツ IP、DTC、テクノロジーの領域には継続的に投資していきたい。

質問者 4

Q1: 短期的には、景気動向やスマートフォン向けイメージセンサー市場の状況などマクロ環境の不透明感が高いが、中期的な投資にどのような影響があるか。

A1: 今年度のマクロ環境は非常に不安定で、期待と不安が交錯するような 1 年間になると思っている。ただ、こうした時に将来の飛躍のチャンスも訪れるので、機会を捉えていきたい。スマートフォン向けのイメージセンサーについて、今年度のグローバル需要はあまり楽観的に見ていない。中国では流通在庫の水準が高く、競合他社のイメージセンサーの在庫水準もこれまでより高いため、設備投資について足元は注意してやっていく必要がある。マクロ環境を見ながら、設備増強・投資をしていくタイミングを見極めていきたい。戦略的に在庫を持ち、すぐに設備を持つことなく需要に対応することも組み合わせてやっていきたい。

Q2: ET&S 事業では状況が厳しい製品カテゴリーも増えてきている。今後、何が主軸になっていくか。

A2: コロナの影響による需要の前倒しも一部あり、今年度の需要はやや厳しめに見ている。テレビやスマートフォンについてはあまり背伸びした計画をつくらず、収益性を重視していく。他方、カメラは好調を維持しており、アフターコロナで外出機会が増加し、これまでのペントアップ需要もあるため、しっかり供給して機会を捉えていく。このようなカメラのトレンドが堅調なうちに、成長軸のスポーツテックやライフサイエンス、B2B のネットワークサービスなどを伸ばしていきたいと考えている。

デバイスもコンテンツビジネスもクリエイティブにフォーカスしていくというのが本日のメッセージの一つ。ET&S の製品もインプットやクリエイションにより注力する方針。テレビやスマートフォンも大切にしていけるが、数を追うのではなく、 α 、VENICE、バーチャルプロダクション、Hawk-Eye といったクリエイション側により注力していきたい。

質問者 5

Q1: 技術による地球への貢献と長期成長をどのように両立させるか。

A1: 二つ例を挙げると、一つは宇宙で、EYE は小さな衛星に CMOS イメージセンサー搭載のカメラを搭載したもの。この衛星の目的は、基本は一般の方々に地球を見る体験をしてもらうものだが、宇宙からの視点の意義は大きいと思っている。地球の直径は12,800kmだが、大気圏の厚さは100km。宇宙から見ると大気の薄さが実感できると、ある宇宙飛行士から伺った。宇宙からの視点に国境はない。もう一つは、ソニーは2010年に「Road to Zero」を発表している。私も十時も当時はソネットにいた。2010年度のソニーの純損失は約2,600億円で、会社の業績がサステナブルでないのにこういう議論をする意味があるのかと思っていたが、今はそう思った自分を反省している。13年前に「Road to Zero」を打ち出したソニーを誇りに思っており、長期視点をもって未来を拓いていきたい。

Q2: 中期経営計画を廃止する会社もあるが、次期中計の策定の仕方や取組みで意識していることや変えたいことはあるか。

A2: 今は3年に1回中期計画を作り、毎年見直しているが、このサイクルはグループ内で定着しているので継続していきたい。計画の是非は昔から議論があり、こうした中期計画にとらわれすぎると、外部の環境の変化や影響などを迅速に取り入れられない、柔軟性がないという意見もある。他方、ベースになる計画があったほうが経営はやりやすいので、中期計画の作り方を大きく変えるつもりはない。

質問者6

Q1: 金融事業について、親子上場を解消するのであれば株式の保有比率を下げることもできたが、一旦完全子会社化するプロセスを経た理由は。また、パーシャル・スピノフは具体的にいつごろから構想されていたのか。

A1: 親子上場を解消し、持分を100%にして意思決定を迅速にし、グループ連携を強化、そして経営体制を根本的に強化する目的から、完全子会社化という選択をした。保有株式を過半から売却していき持分比率を下げるのは現実的ではなかった。市場で売却するとなると株価上昇を抑える大きな圧力になるし、恒常的にオーバーハングといわれる状態を作り、手足を縛ることになりかねない。そうすると、大きな持分を売却するには、戦略的投資家や競合他社が買い手候補になるが、ソニーグループにとって金融事業は重要であり、グループの中から外すつもりはないので、このような選択をした。100%を保有し続けることに対しては、これからの金融事業の成長を考えるとパーシャル・スピノフという形をとるのが順当だと思っている。

各事業のポートフォリオの議論は社内でも取締役会でも恒常的に行っているが、パーシャル・スピノフの検討を開始したほうが良いと考えたのは今年の2月中旬。その後、取締役会とも複数回議論して検討を開始することにした。

質問者7

Q1: なぜこのタイミングでインドを大きく取り上げたのか。

A1: 今年度上半期中を目途にZee Entertainmentとの統合を目指していることが大きい。インドは、人口で世界1位になることが予想されており、ポテンシャルもある市場だと思う。N.P. シンは24年

間ソニーで働いているが、彼の今日のキーワードは“opportunity destination”という言葉。特にエンタテインメントで成長の機会が多い。加えて、2005 年以降、映画製作本数で世界 1 位を維持しているなど、インドはクリエイティブな国だと思っている。また、人口の半分が 30 歳以下という若い国であり、今後アニメやゲームの領域での成長機会が大きいと思っている。

インドにおいては、エレクトロニクス事業から始まって、エンタテインメント事業に広げてきたが、おそらく今ではエンタテインメントのほうがソニーブランドとしては知られているかもしれない。エンタテインメントを伸ばしていこうとしているなかで、インドは大変魅力的なマーケット。PMI (Purchasing Manager’s Index)などを見ても 10 年来の高い水準にあり、おそらくアジアの中では一番高い成長率になっているのではないかと思う。そのような外部環境の追い風も活用していきたいという考えもあり、このタイミングでインドを取り上げた。

Q2: ソニーの AI の強みはなにか。AI が今後の成長領域の中でどのように活用されて、ソニーの差異化に繋がっていくか。

A2: 一つ挙げるとすれば、プレゼンテーションの中でもご紹介した GT Sophy のように、AI を使ってユーザーのゲーム体験を向上する実装を既に行っていることは強みだと思っている。クリエイティブにフォーカスする、あるいはクリエイターに選ばれるブランドになるのが基本姿勢であり、AI をクリエイターが使うパワフルなツールと位置付け、今後研究開発を進めていきたい。

AI が今のように取り上げられる以前から、機械学習には相当長い期間取り組んでおり、瞳オートフォーカスや Flow Machines などを通じて積み重ねてきたことはソニーの強みだと思っている。

質問者 8

Q1: ブランド・社名・シナジー・グループ内での重要な事業という位置付けを変えることなく、資金調達の力を拡大するのがパーシャル・スピノフの目的だとすれば、I&SS 事業で同様の検討をしないのはなぜか。

A1: ポートフォリオは動的なもので静的ではないと考えており、I&SS に限らずポートフォリオの最適化はいつも考えている。現時点で、I&SS について、パーシャル・スピノフが必要とは思っていない。I&SS についても、投資は必要だが、まだ内部で対応できることに加え、他事業とのシナジーも大きい。また、スマートフォン向けのイメージセンサーから、車載・産業機器向けへの広がりが見えてきているので、この市場についてしっかりとシェアを取っていきたい。

Q2: エンタテインメント事業に関して、アクティブユーザーを増やすとのことだが、今までのプレイステーションのユーザー増加ペースから離れ、加速度的に世界で 10 億人に近づく局面が来ると考えているか。

A2: アクティブユーザーを増やすためには、ライブサービスも含めたファーストパーティーのゲームがユーザーに支持されることが有効と考えている。また、コンソールゲームに加えて、PC 向け、ひいてはモバイル向けへの展開により、ユーザーベースを広げていくことができると考えている。

質問者 9

Q1: 事業ポートフォリオについて、新たな事業を増やしていくフェーズは過去にあったと思うが、今後、新事業を増やしていくことと、既存事業を成長させることのどちらの優先度が高いか。

A1: 現状の6つのセグメントを新たに7つや8つにするような事業の増やし方はする予定がない。それよりも、それぞれの事業が発展することと、シナジーをきちんと作っていくことに当面は注力する。

Q2: 投資のプライオリティは、従来コンテンツ IP、DTC、テクノロジーで、特にコンテンツ IP に一番のプライオリティが置かれてきたと理解している。それは今後数年間も変わらないのか。併せて、投資を行う事業領域に関して優先順位はあるか。

A2: 投資のプライオリティについては、あまり変化はない。戦略投資という観点では、コンテンツ IP が依然として最もプライオリティが高い。事業領域については、様々なオポチュニティがあるので、ゲーム・音楽・アニメそれぞれに重点を置いている。

最近スーパーマリオの映画を観たが、素晴らしい IP かつコンテンツエンタテインメントだった。自分がスーパーマリオのゲームを集中的にプレイしていたのは 30 年前だが、愛されるキャラクター IP は 30 年、50 年、100 年でも生き続けると思う。持続的な成長のためにそのような領域に投資をしていきたい。さらに、感動は懐が深く排他的ではないので、その意味でも成長領域だと思う。エンタテインメントには人と人を結びつける力があると思っている。

質問者 10

Q1: 経営層ではなく、管理職・一般社員として、どのような人材を求めているか。人材を獲得・維持するために、今すでに競争力がある制度や仕組み、また、今後強化したいと考えている制度や仕組みは何か。また、事業会社のマネジメントに対して、人材関連で求めるものは何か。

A1: 最近社内で、バウンダリースパナーであれ、と呼びかけているが、この言葉は、組織や会社といった枠組みを超えて、知識や経験をつないでいくような役割を担う人を指している。ソニーの人材は多様化しており、この流れはさらに強化していくが、このような多様な人材が多様な事業をベースにし、新しい価値を生み出すということを考えると、既存の領域・境界にとどまるのではなく、それを繋いでいく人が必要になる。それが、ひいては事業を強化し、新しい価値を創造することに繋がっていくのではないかと考えている。

ソニーには、Purpose と Values があるが、多様性は Values の一つ。Purpose は経営戦略の起点でもあるが、社員へのインパクトは大きいのではないかと考えている。感動を作るところと届けるところに分ける、あるいは感動の空間を広げる、という話をスピーチの中でしたが、社員がこのソニーという会社で多くの時間を使って、情熱を傾けられるか、あるいは、共感を持てるかといったことが、社員の力に直結していると考えている。その意味では、この数年間、Purpose を定着させてきたこと、あるいは Purpose を軸に経営戦略を考えてきたことは、意味があったのではないかと感じている。

質問者 11

Q1: 特にゲームやイメージセンサーにおける今後のゲームチェンジやディスラプションといったリスクとそれに対する備えをどのように考えているか。そのリスクの度合いに今後変化があると見てい

るか。

A1: イメージセンサーにおいては、ソニーは技術、特に製造技術の強みがあると思っている。コモディティのイメージセンサーではなく、ある程度の開発ロードマップを共有した上で作りこんでいく特定の顧客向けにカスタマイズされたカスタムセンサーを作っているのが、シリコンサイクルのような大きな波にこれまでも巻き込まれずに来ているのは強みではないかと思う。技術の優位性を維持し、強化していくのが最大のポイントで、引き続き意識していくことで備えていきたい。ゲームについては、インフラとテクノロジーの進化によって、長い時間軸では、コンピューティングパワーがクラウドにシフトしていくことは十分に起こりうることだと思っている。ソニーは、既にクラウドゲームのサービスを提供しており、こういった可能性については備えている。一番気にしなくてはいけないのは、ジェネレイティブ AI かと思うが、クリエイターに寄り添い、クリエイターの力になるようなテクノロジーを開発して、使い方を考えていくことが一つのリスクの回避の仕方だとイメージしている。

世界の経営者が直面しているリスクとして、景気変動や為替変動、コロナなどがあるが、最近高まっているリスクは地政学リスクではないかと思う。特にテクノロジー、半導体の領域で地政学リスクが高まっていると思っており、しっかり感度を上げていきたい。

質問者 12

Q1: ET&S は現状リソース配分が大きい一方で、成長が難しいが、中長期的には機会もあると見ている。次期中計策定にあたり、考え方を知りたい。

A1: ET&S の領域では、クリエイション側により注力していきたいと思っている。

事業説明会で ET&S の事業責任者から詳細を説明させていただくが、収益軸事業はしっかり収益を確保することにフォーカスする一方で、成長軸と位置付けている事業を伸ばしていくことになると思う。成長軸が今の収益軸事業に置き換わるには、まだ相当な時間がかかると思うが、そのスケールの違いから成長軸に力を注がないということはない。最初はスモールスケールから始まって、中期的に見れば伸びていくことが十分に考えられるので、継続することが重要だと考えている。

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にも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やウクライナ・ロシア情勢に

関する変化は、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。