

## 2024 年度 経営方針説明会 Q&A (要旨)

開催日：2024 年 5 月 23 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、2024 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

Q: AI 戦略について、映画・ゲーム業界において、製作予算が増加している中で、AI がコスト削減につながると思われるが、これから積極的に AI を導入する必要があると考えているのか。

A: テクノロジー企業として AI は積極的に活用していきたい。一方で、クリエイティブエンタテインメント企業として、クリエイターの権利を守っていくという立場でもある。AI の取り組みの例としては、スピーチの中で十時が紹介したような字幕表示タイミングの自動化や多言語対応などもあるが、大きく可能性を感じているのは、ゲームというコンピューター技術を使う領域。ゲーム開発コストは近年、非常に増加している。その中で、AI は、ゲームの中で 3D アセットを作ったり、ゲームに登場するプレイヤーを生成したり、また、品質保証の領域でも活用できる。加えて、『Gran Turismo Sophy』では、AI によって強化学習した車がレーシングゲームの中で走り、ゲーマーが競技をすることができるが、これは、AI がユーザーのエンゲージメントを上げることに活用された一例である。

Q: パラマウントの買収を検討しているとの報道があるが、見解は。スタジオ IP を積極的に増やしたいと考えているか聞きたい。

A: 特定の報道に関するコメントは控える。一般論として、「クリエイションシフト」という方針のもと、優良な IP、ライブラリ、音楽カタログなどのアセットには常に興味があるので、基本的なスタンスとしては、投資とリターンが我々の尺度に合うことを前提として、色々な機会を積極的に検討していく。

### 質問者 2

Q: 第 5 次中計の中で、シナジーの最大化をキーワードとしているが、従来のシナジー創出への取り組みとの違いについて知りたい。

A: ソニーは、1988 年に音楽事業を、89 年にコロンビア・ピクチャーズを買収し、94 年にはゲーム業界に参入（初代プレイステーション発売）するなど、20 世紀にエンタテインメント事業を仕込んできており、その頃からシナジー創出に取り組んできています。当初は、エレクトロニクスの領域でのシナジーという視点が大きかったと思う。直近では、グループアーキテクチャーを変えたことで事業間連携が生まれ、IP シナジーも創出されはじめた。その一例として、2022 年 2 月公開の「Uncharted」がグローバルの劇場興行収入で約 400 百万ドルの成果を出したことを喜ばしく

思っている。

Q: 第5次中計の戦略投資の計画は、機動的な自己株式取得を含み、約1.8兆円であるとのことだが、高額であっても良い案件があれば、その予算枠を超えて投資する考えはあるか。

A: 第4次中計の戦略投資の実績としては、自己株式取得を除き、約1.3兆円。そのうちの4分の3程度をエンタテインメントに振り分けた。このような大きな方針は第5次中計でも変えない。第5次中計では、機動的な自己株式取得も含めて3年間で1.8兆円の戦略投資枠を計画している。現時点では、予算枠を超えて投資すること自体はあまり考えていない。適切な規模で、優良な機会を見出して投資していきたい。

### 質問者3

Q: 人気IPは安定的な収益を生み出す一方、エンタテインメントの領域はヒットの有無で収益にぶれが出てくるというリスクについてどう対処するか。

A: IP、エンタテインメントはヒットドリブな側面がある。ただ、ソニーにはゲーム、アニメ、音楽、映画と多様なエンタテインメント事業があり、それらのIPでシナジーを作っていくことで、安定した成長を達成できると考えている。各事業はそれぞれが異なる業界だが、クリエイターや顧客に向かっているという意味では相互に学びあえると思う。

Q: ゲームの映像化に取り組む一方、PS5の販売は想定より上手くいっていないのではないかと。巻き返しに向けた考えを聞きたい。

A: 現世代のゲームコンソールとしては大変成功しているプラットフォームだと思っている。PS5の昨年度の当初の販売台数目標2,500万台は、新型コロナウイルスの影響による追い風があった時期の想定に基づいて、非常にアグレッシブな目標として設定した。その影響がなくなった現在は巡航速度で、順調に販売台数は伸びている。産業全体のコンソールの売上げを見ると、ソニーのシェアは大変高い。現世代のコンソールの販売実績、シェアの拡大については満足できる水準と評価している。

### 質問者4

Q: アニメ業界は慢性的にクリエイター不足に悩んできたが、グループ全体でクリエイターの育成に取り組む背景や問題意識を知りたい。

A: アニメは世界に通用し、広がっているエンタテインメントだと思う。以前はニッチな領域だったが、グローバルで非常に大きなエンタテインメント業界に育った。ソニーは特にクリエイションを通してアニメ業界に貢献していきたいし、日本のアニメを世界に広げるという点では、クランチロールを通じて世界にアニメを届けることにも貢献していきたい。例えばクランチロールでは、視聴データをクリエイターと共有し、その後のクリエイションにも役立てているが、このような形で「貢献」することを最も重要視している。

Q: クリエイションシフトと第5次中計の関係について。今後3年間で営業利益を年平均10%成長させたいということだが、クリエイター支援とどう結び付けるのか。10年後のソニーのありたい姿という話もあったが、その費用感とスピードについて聞きたい。

A: 映画分野の第5次中計の成長の大きな柱はクランチロールの伸びであり、成長率、利益率ともに高いので、重点的に支援していくのが基本的な考え方。クランチロールは配信プラットフォームなので、成長のためには優良なコンテンツが多く登場し、世界でヒットすることが重要。それがひいては日本のアニメ業界への貢献にもなる。したがって、クリエイターの支援は、巡り巡ってソニーの事業の成功にもつながると考えている。ただし、支援自体は業界全体のためのもので、決して我々だけに閉じてクリエイターを育てることは考えていない。できるだけ業界全体で多くの優れた作品が生まれるような環境を整えた上で、それが我々の中計にもつながるとよいと考えている。

#### 質問者 5

Q: IP 価値最大化に向け、IP の取得・管理や投資、競争環境の激化という観点で課題に対する認識をききたい。

A: IP の取得・投資は6年間で約1.5兆円というレベルで、積極的に行ってきた。現在は、投資したIPをしっかりと活用するフェーズになっている。第4次中計は未来のために投資するフェーズだったが、第5次中計はリターンを出していくフェーズと考えている。

IP 投資に際して重要視しているのは、正しく値段がつけられるか、また、プレミアムを払う場合は、そのIPから新たな価値を引き出すための具体的なアイデアと計画が持てるかどうかである。この6年間、事業サイド中心に経験を積み、多くの投資機会を検討してきたので、投資のやり方には慣れてきたと思うが、引き続き投資リターンにも目を配りながら進めていきたい。

#### 質問者 6

Q: 長期視点でIPや技術に投資しているが、第5次中計では成長投資と株主還元のバランスを取ることが1つのメッセージだと受け止めている。投資回収フェーズのために株主還元への配分が増加する一方で、これまでの成長フェーズから成熟フェーズに変わった部分もあると思うがその理解が良いか。次の3年で改めて成長が加速するステージに入るのか。

A: ステージはある意味で変わってきている。吉田と十時が2013年に本社に戻ってから10年以上経っているが、ポートフォリオのストリームラインや赤字事業の縮退を経て現在のソニーがある。利益成長が大きいフェーズにおいては、そのような赤字事業の縮退も含めた上で利益成長があった。現在のポートフォリオの中で大きな問題を抱えている事業はないと申し上げて良いと思う。今後は業界全体や競合の成長を見据えた上での成長率という形に変わってくると思う。この時代を経て、次の新たな成長を創り出していかななくてはいけないということが我々に課せられた大きなテーマと思っている。

我々が取り組んでいるエンタテインメント市場は成長市場だと思っている。本日も紹介したクリエイティブあるいはクリエイションシフトの領域も我々にとって成長市場。これまでソニーは、20世紀においては、ウォークマンやカラーテレビ、CDなどを通して感動を届けることに貢献してきた

が、21世紀においては、これらの成長市場において、感動を創ることに貢献していきたい。21世紀において感動を届ける主なメディアはネットワークになり、そこには Big Tech を含め多くのプレイヤーが存在している。ソニーが強みを発揮し貢献できる場所は感動を創ること、クリエイティブコミュニティに貢献すること。リアルタイムという「今・その時」において、ソニーの強みを発揮できる。本日 CMOS イメージセンサーとゲームエンジンについて紹介した。リアルタイムの後には編集や検索があり、そこには多くのプレイヤーが存在しているが、ソニーは、リアルタイムに価値を生み出していくことをやっていきたい。リアルタイムはソニーが最も価値を生み出せ、技術的にも貢献できる領域である。

#### 質問者 7

Q: アニメ事業の成長戦略について、クランチロールとアニプレックスがそれぞれプラットフォームと IP 制作という異なる役割を担っている中で、アニメの自社 IP の重要性に関する考えを伺いたい。映画事業では自社 IP が成長の中心にあり、ゲーム事業ではファーストパーティだけではなくサードパーティの IP も重要。アニメ事業においては、自社 IP が成長の中心なのか、あるいはゲーム事業と似た形になるのか。

A: ゲーム事業に近いイメージを持っている。プラットフォーム上で様々なコンテンツを配信することにより、配信プラットフォームとしての競争力も磨きつつ、自社 IP の広がりもユーザーに対してアピールしていきたい。クリエイションシフトに象徴されるように、自社 IP を育成し成功させていくことはソニーの成長にとって今後極めて重要になると考えている。アニメのみならず、映画やゲームでもこの考え方は同じ。

日本のアニメを世界に届けているクランチロールは、アニメファンのみならず、アニメクリエイターのための存在でもあると考えている。日本で開催したグローバルイベントであるクランチロールアニメアワードや、視聴データのクリエイターへのフィードバックも、アニメクリエイティブコミュニティ向けであることの一例。

Q: エンタテインメント事業において、コロナ禍の追い風が剥落した現在の環境変化をどう捉えているのか。映画産業やゲームスタジオにおいても制作本数の削減の動きが見られるが、リソースのリアロケーションが必要なのか。

A: ゲーム事業については、期待していたよりも成長率が一定程度緩やかになっているのが現状。それに対する組織の最適化は現在既に実行中であり、一部ストリームライン化やスタジオのバックオフィス機能の統合等を行っている。ソフトウェアの開発についても若干の見直しを行っており、ポートフォリオが3年間にわたって計画通りに機能し、意図したタイミングでタイトルがリリースされるように調整を行っている。

#### 質問者 8

Q: 人材の獲得や動機づけに本質的に必要な要素は何か。企業文化、既存の制度や取り組みでユニーク、競争力があるものや、今後取り組んでいきたい制度や仕組みは。人事組織をグローバルでどのように強化していくのか。

A: 会社の存在意義、Purpose に納得できるかが、この会社で情熱を持って働けるか、自分の時間を使えるかということにつながる。重要なことは、個々人がモチベーション高く、自分が成長できるといった感覚を持てるような場所を提供できるかどうかということ。処遇などの基本的な観点はあるが、人は何かによって動機づけられ自己実現を求めるもの。そうした機会を会社が提供できるかが競争力につながると思っている。重視している一つの指標は社員エンゲージメントで、常にグローバルでセグメントを越えて定点観測を行っている。社員の仕事に対する情熱やモチベーションをある程度定量化し、社員の期待を正しく捉えそれに応えられているかを検証していくというサイクルを回していくのが重要。

#### 質問者 9

Q: コンテンツ制作に関する技術について、自社における制作効率化だけでなく外販も検討しているとのことだが、各クリエイション業界の中でどの程度リーダーシップが取れているのか。また、今後デファクトスタンダードの獲得などによる業績貢献のポテンシャルをどう考えているか。

A: リーダーシップが取れているかという点は定量化が難しいが、クリエイションを支援するテクノロジーやプラットフォームを提供することで、業界全体のパイを大きくすることが重要。我々だけでできることは限られているので、他社とのコラボレーションも非常に重要。パイを大きくすることに貢献し、ひいてはそれが業績にも貢献するイメージ。

Torchlight や Virtual Production でデファクトスタンダードを取るより、クリエイターの時間価値を高めクリエイティビティに貢献することが重要であり、それが最終的に業績貢献にもつながっていくと考えている。

---

#### 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。ウクライナ・ロシア情勢及び中東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。