

研究開発方針説明会  
アナリスト・投資家向けセッション Q&A (要旨)

開催日：2022年12月6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、研究開発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: 中核技術の3領域のうち仮想空間に関して、ソニーの強みはハード、ソフト両方にあると思うが、特に注力しているのはどこか。

A1: 北野（CTO）：仮想空間で強みを発揮するためにはハード、ソフトの両方が必要である。ハードについては、センサー技術があり、ディスプレイ、音響も非常に重要となるが、これらの技術を融合することにより極めてリアリティの高い三次元仮想空間を構築できる。これらの技術に関してソニーはナンバーワンではないかと自負している。一方で、コンテンツがないと面白くない。例えばゲーム、ファンエンゲージメント、産業応用ではデジタルツインなどのコンテンツの強みがないと、ハードだけあっても意味のあるものには成長していかないので、ソフトとの組み合わせが重要になると思う。

松本（ソニー株式会社）：仮想空間においてはハードウェアとソフトウェアの両方に優位性があると考えているが、特に仮想空間におけるクリエイションに注目している。今後、3Dワールドのクリエイション、アバターのクリエイション、アセットのクリエイションなど、どんどんクリエイションが変わっていくと思っている。ソフトとハードの両面で、クリエイターを支援、クリエイターのクリエイティビティを引き出していくところにビジネス機会を持っていきたい。例えば、先日発表した手軽にモーションキャプチャーができるmocopi という商品や、既に商品化しているSRDと呼ばれる空間再現ディスプレイなどのハードウェアに関してはクリエイターから好評をいただいている。このようなハードウェアや、それに伴うソフトウェアのノウハウを提供していくことにより、よりクリエイティブな3Dワールドを作っていくことを目標していきたい。

Ueli Gallizzi (Sony Interactive Entertainment)： Sony Interactive Entertainmentの最大の強みの一つは、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせるプラットフォームを構築し、さらにクリエイティビティを組み合わせられることだと考えている。この方向性をさらに深め、すべてのクリエイターにとって最良のエコシステムを提供したい。

Q2: 研究営業部門は本社R&Dセンターと各事業会社のどちらに設置されるのか。この部門ができる

ことによって変わること、ソニーとして期待していることは。

A2: 北野：ソニーグループ株式会社の中に作り、ソニーグループ全体をカバーする活動を行う。研究開発の結果、事業部門に技術移管されてスムーズに製品化されるものは問題なく、それらは研究営業部門の対象としない。他方で、研究開発を行っている则様々な事が発生したり、事業の方針が変わったりして、良い研究のアイデアはあるが行き場が難しいものが出てくる。それが良いものでなければ研究開発を中止するという判断となるが、非常に面白いもので、研究開発をしている本人も非常にやる気があるという場合には、ソニーグループの中、他社、またはアカデミアやスピンアウトの可能性も含めて出口を探し、少なくともエンジニアの努力の結晶である成果を眠らせないようにしていきたい。

夏目（ソニーコンピュータサイエンス研究所）：研究営業部門では研究の実用化に注力して取り組むが、実用化の形としては北野が申し上げた以外にもオープンソースのような形で外部に対して公開するといった形もある。せっかく作った技術が社会実装されないと価値を生まないなので、それを実用化していくことがこの組織のミッションである。

#### 質問者 2

Q1: AIについて、データの学習量が非常に多いGoogleやAmazonが競合になると思うが、ソニーのAIの強みを教えてほしい。

A1: 北野：ソニーと、Google、Amazonはビジネスの形態や目的が大きく異なるので、競合しているかは慎重に考える必要がある。クリエイターにクリエイティビティを最大限に発揮していただくことがソニーの存在意義の一つで、クリエイターが作ったコンテンツで世界中の人々が感動することがミッションになる。AmazonやGoogleと協業することもあると思う。どこと戦うというよりは、ソニーグループのPurposeに対して忠実に進んでいくことだけを考えていきたい。一方、GAFと呼ばれるテックジャイアントが大きなデータ量を何らかの形で保有していることは事実で、我々もこれから非常に大きなデータを収集・生成していくと思うが、その場合に重要なのはデータの量ではなく、倫理的な側面や著作権の問題などの観点でクリーンなデータを、目的に沿って有効な使い方をするのであり、いわゆるResponsible AIを目指したいと考えている。

#### 質問者 3

Q1: CTOとして具体的にどのような成果を期待しているか。各組織・各社員を評価するKPIは何か。

A1: 北野：ソニーグループのPurposeに忠実に、それを実現するための技術体系を作って、密に事業部に連動していくことが私の期待の非常にコアな部分になる。同時に、ソニーは事業分野が非常に広く、エンタテインメントカンパニーではあるものの、社会基盤となっているような事業分野もあり、事業ポートフォリオや技術的な広がり・深さから見て、中長期的には今以上の世の中への貢献ができる可能性があると感じている。この可能性を最大限に生かしていくために、いかにR&Dグループの各々の能力を最大限に発揮するかが重要だと考えている。それには多様性が重要であり、個の力がトップレベルになることと、社内外との連携がしっかりできる

ということが重要。ソニーグループのテクノロジー、ソニーグループという会社を、もう一段上のレベルに持っていきたいという目標を掲げている。

KPIについては、基本的には前述のフィロソフィーに沿って、思いっきりやっていただきたい。定量的なKPIは、研究組織にはあまり馴染まない。（研究開発に従事する社員は）非常に優秀なので、定量的なKPIを設定すると、達成できることが多いが、定量的なKPIの達成と本来的な目標の達成は異なるため、もう少し定性的な評価を考えている。個人が思いっきり研究開発をやって、各々の分野でトップレベルのチームを作ること、研究が進み、それが非常に早い段階、早い速度で事業化し、どれだけ世の中に還元されるかということを楽しんでいる。

#### 質問者 4

Q1: 経営方針説明会の場で、三層の研究開発部門を相互に生かすエコシステムの構築を目指すと言っていたが、事業会社に移管する組織、基盤技術開発の組織と、Sony Researchが三層という理解で良いか。また、規模を大きくするというよりは、今ある組織の潜在価値を顕在化していく手段の一つとして、研究営業部門が作られるという理解で良いか。

A1: 北野：基本的に研究開発には、事業に非常に近いところで動く開発に重点を置いている部分、もう少し基礎的なところをやっていく部分、加えて大きく離れた部分の三つがあると思う。今回、事業組織の研究開発に合流する部分は、一番事業に近いところを強化して早く回していくことを目指している。玉井が所管することになるテクノロジーインフラストラクチャーは、その全てをバックアップしていくコアなエンジンの役割を果たす。広く多くの事業に通底する基礎的な研究は必要で、アカデミックなものである必要はないが、基礎から応用に近いところまでのレンジが底力になる側面がある。これを事業組織にどのように早く展開して全社のインフラにするか、どれだけここを強化できるかが極めて重要。よりチャレンジングな研究はSony AIやソニーCSLがやっている。

玉井（R&Dセンター長）：テクノロジーインフラストラクチャーグループとしては、例えばクラウド、セキュリティ、AI、データ分析など、どこの部署に対してもサポートできるような、基本的な機能を持ち知見を溜めていくべくグループを作り、事業組織に貢献していきたいと思っている。加えて重要なのは、自分たちだけで全てやるのではなく、外部の力も利用すること。サードパーティーの会社や大学が持っている知見などを使い、外の技術を見る目を養いつつ、社内にどのように展開していくのかが大きな課題になると思っている。インフラとして、大きな技術のアセットとして発展していきたい。

マーカス加藤（ソニーAI）：Sony AIでは、GT Sophyにおいて基礎研究開発からゲームクリエイターにそのツールを渡して実際にそれをユーザーに届けるところまでを一気通貫で実証している。Sony AIを母体とし、さらに強化してSony Researchを作ったことで、この流れをさらに強化したいと考えている。

---

#### 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。