

## 経営方針および業績に関する説明会

### Q&A（要旨）

開催日：2026年5月8日（金）

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、経営方針および業績に関する説明会における質疑応答の内容を要約したものです。

---

質問者 1：

Q: 【I&SS 分野】TSMC との JV 設立について。様々な選択肢があった中で、ソニーが支配的株主という立場での基本合意書（MOU）の合意に至った背景は。

A: I&SS 事業については、設備投資負担を抑えながら、収益性を上げていくためには様々な工夫がいるということを繰り返し申し上げてきた。また昨年度、ファブライートのストラテジーを追求したいとも申し上げた。今回の TSMC との JV はそのためのファーストステップと言える。今まで我々は IDM (Integrated Device Manufacturer) 的にイメージセンサーの研究開発から製造まで一貫して行ってきたが、将来的には製造の領域において、我々だけではなく、パートナーと連携して進めるという可能性を検討していきたいと思っており、その意味で今回の TSMC との MOU の合意に至った。昨年来申し上げてきたことと、今回の動きは平仄が合っていると認識していただければと思う。

Q: 【連結】足元の株価について。半導体メモリの高騰や AI 銘柄とみられていないこともあり、ここ数日、年初来安値の更新が続いていた。本日の決算発表で一時上昇に転じたものの、完全に払拭することはできていないのではという株価の反応だが、経営方針の説明を踏まえて、市場の見方に対してある程度の説明ができたかと認識しているか。

A: 我々だけでなくセクター全体に関わる話だと思うが、メモリ不足により成長が想定通り実現できない、もしくは、コスト構造がかなり毀損するのではという観測があるというのが一つの要素。また、AI の進化によってエンタテインメント業界では、押しなべてコンテンツの制作が容易になり、コンテンツの数が増え、消費者の時間の取り合いになり、今まで通りの成長ができないという不安があるのではと思う。今日の説明では、それに対して、ある程度、今の我々のスタンスや取り組んでいること、これまでの成果についての方向性をお話しした。AI 自体は急速に進化を続けると思うし、新しいビジネスモデルも出てくると思う。それに対して、柔軟に対応していくことが重要だと思う。市場の見方は我々だけで変えられるものではないが、これまで続けてきた通り、提供できる情報の粒度と質を上げて、市場の理解を促したいと考えている。

質問者 2 :

Q: 【I&SS 分野】TSMC との JV 設立について、これまでは画素部分についてはがソニー、ロジックについては TSMC をはじめとするファウンドリーが担い、それをソニーがイメージセンサーに仕上げるという認識だった。この画素部分について、磨き込む力が差別化の要因だったと認識している。さらに、イメージセンサーは微細化が常に求められていたわけではなく、アナログの難しさがあるというのが、他社が入ってきにくいところだったのではと思う。JV になることで、画素部分の磨き込みについてなど、自社だけではなくることへの懸念はないのか。JV になることで最も期待していることは。

A: これまでは画素をソニーが担い、ロジックを TSMC が担うというのは正しい。画素についても、開発力とプロセス技術に分かれており、今までは IDM 的にこれを垂直統合してきた。TSMC との JV で強化されるところは、世界最高水準の半導体のプロセス技術を持つ会社と組む機会を持つことであり、それが我々にとって大きな進化につながると期待している。もう一つは、それによる将来の拡張性が確保できる可能性が高いと考えている。従来、イメージセンサーの供給については、我々の設備の供給能力に限定されてきたが、これからはモバイルセンサーに加えて、いわゆるフィジカル AI においてセンサーが果たす役割はより大きくなると思われる。将来の需要に備えるという意味で、この JV は大きなステップであり、TSMC にも、この将来の大きな需要に対して共同で取り組みたいという期待があると考えている。その意味では、財務的なインパクトもあるが、我々が TSMC と手を組むことで、センサーで世界 1 位であるというポジションをさらに強固なものにするための取り組みであると理解してもらいたい。

質問者 3 :

Q: 【G&NS 分野】メモリ不足によるゲーム機関連の事業への影響について。他社も含めてゲーム機の価格が上がっていて、普及に対する影響が出てきている状況だと思う。普及期の最中にある PS5 はある程度大丈夫だと思っているが、次世代プラットフォームも含めて、今後 1~3 年におけるゲーム機の価格がゲーム機関連の事業に与える影響を説明してほしい。

A: メモリ価格の上昇は BOM (Bill of Materials) コストの増加に繋がり、製造原価が悪化し、それが価格転嫁に繋がればゲーム機の普及に大きな影響があるというご指摘はその通りである。しかし、我々は 2026 年における必要なメモリ数量は確保しており、価格についてもある程度合意している。今後のメモリ価格の変化については、本体価格やプロモーションにどの程度支出するかなどとのバランスをとった上で対処していきたいと考えており、そのコストについては 2026 年度の見通しに織り込み済である。次世代プラットフォームについては、タイミングや価格について決まったものはないため、今後の状況を見ながら考えていきたい。今の状況だと 2027 年もメモリ価格は引き続き高いまま、需給がひっ迫したままではないかという予想が大勢を占めていると思う。その前提のもと我々がどのようなことができるかは丁寧に考えていきたい。ハードウェアのコストを他の部分でどれだけ下げられるか、どのような売り方の工夫ができるか、ビジネスモデルも含めてあらゆる仮定やシミュレーションをしながら最適解を考えたい。ただ、そうした状況の中、現在は月間 1 億 2500 万人のアクティブユーザーが我々のプラットフォームでゲームを楽しんでおり、その数自体は成長しているため、需要がなくなっているわけではないことを鑑みると、やり様はあると考えている。

質問者 4 :

Q: 【連結】 AI プレイヤーと組んだ収益化の試みが他社で見られる中で、ソニーの外部連携に対するスタンスは。

A: ソニーも AI を使った収益化については、さまざまな取り組みを進めているが、パートナーが関わる問題であり、また業界からのプッシュバックもあり得るため、慎重に対応していく考え。AI プレイヤーと組んだ取り組みについても、色々な選択肢があると考えているが、特定のプレイヤーと組むことは魅力的な面がある一方、自らの行動が制約される危険性もあるので、我々としてはさまざまなプレイヤーとバランスよく進めていく方針。

Q: 【その他分野】 ソニー・ホンダモビリティの AFEELA については開発・発売が中止となったが、将来のモビリティ事業の機会はまだ見えているのか。また、ソニー・ホンダモビリティにおける経験が今後どう活かされていくと考えているか。

A: SDV (Software Defined Vehicles) において、車の作り方が変わる中で、ソニーとして何ができるかを追求することがそもそもの動機。自動運転が可能になり、車内空間にエンタテインメント空間としての価値が出てくるという仮説を置いて、さまざまな取り組みを実験的に行ってきたことで、そこで得られた知見はある。将来、車の作り方は相当変わっていくと思うし、ユーザーが車に求めるものも変わっていくと思う。この経験を積んだ人材がホンダとソニーの両社に一度戻ることになるため、この経験や資産を今後どう生かすかは非常に重要な観点。ソニーグループの中で活躍してほしいと考えており、将来的に様々な形でモビリティと関わる機会があると考えている。

質問者 5 :

Q: 【G&NS 分野】 G&NS 分野の長期的な成長のアップサイドはどこにあると見ているか教えてほしい。

A: 長期的に見た時に、ゲームコンテンツには進化が必要であり、AI がそれを起こしてくれる可能性は十分にあると考えている。ゲーム業界はかなり成熟してきており、マーケットシェアは、大手パブリッシャーの大型フランチャイズ作品に頼っているのが実情。コロナ前に大型のライブサービスゲームタイトルである『Fortnite』が市場に登場したのは革新的なことであり、ゲーム業界全体にとって追い風となったように、エンタテインメント市場にとって革新性は重要。大型フランチャイズ作品の開発にコストと時間がかかり、リスクが取りにくい中、AI によって開発のハードルが下がり新しい作品が出てくる可能性が上がれば、業界全体の活性化につながると期待している。それがディスラプションにつながる懸念もあるが、そういった革新性が市場の拡大につながると信じており、その機会を掴むことが、我々が取り組むべき最も重要なことだと考えている。

Q: 【音楽分野】 AI による音楽生成のリスクがある中で、市場における音楽カタログのバリエーションに影響があると考えているか。AI の普及に伴う、音楽カタログの価値と投資の考え方について教えてほしい。

A: AI が生成した楽曲のヒットチャート入りが話題になっているが、全体に占める割合はまだ非常に小さい。エバーグリーンの音楽カタログは投資対象として引き続き人気が高く、今後も AI が生成した楽曲と競合するとは考えづらいと思う。エバーグリーンのカタログは、個人の経験や記憶に基づき、長く、繰り返し聴かれ、時にはライブに出かけるといった行動につながっており、それは AI

では代替できない。一時期、DIY 音楽のディストリビューションプラットフォームによって、レーベルサービスが必要なくなるという議論が盛んになったことがあるが、結果として、今それは起こっておらず、我々としては、レーベルサービスを持ちつつも、いち早く DIY プラットフォームを取り込み、我々のビジネスの中に構築してきた。今後もテクノロジーの進化とビジネスモデルの変化に対して、既存のビジネスを守るだけでなく、積極的に機会をとらえていくという発想が重要であると考えている。

質問者 6：

Q: 【連結】キャピタルアロケーションについて、これまでの 2 年間の戦略投資の実行状況とキャピタルアロケーションの考え方を改めて教えてほしい。加えて、次期中計に向けたポイントについても教えてほしい。

A: 戦略投資は、本中計で 1 兆 8,000 億円の枠を設定しており、現時点で実行・意思決定済の案件は約 1 兆円強。戦略投資の枠自体の考え方は変わっていない。今回の株主還元強化は、キャピタルアロケーションの原資である営業キャッシュフローの創出力が上がり、戦略投資を実行しながら、株主還元を強化する余力ができたためと理解いただきたい。

次期中計の考え方は現在整理しているところだが、これまで実施してきた様々な投資の成果や反省を踏まえ、適切な対象に合理的な価格で投資を継続したいと思っている。その上で、それ以上のフリーキャッシュフローを創出し、株主還元もしっかり実施していきたい。

Q: 【I&SS 分野】TSMC との戦略的提携の考え方について。半導体を取り巻く事業環境は国家安全保障も絡んで変化しているが、その観点での考えは。また、JV の設立は ROIC 向上の手段として良いと思うが、収益性向上に対する中長期的な考え方を教えてほしい。

A: TSMC にとっては、地政学の観点を含めて、日本という場所に事業を拡大していくことに魅力を感じてもらっているのではないかと見ている。TSMC との JV は、我々にとっては様々な機会となる見込みで、その機会を成果に結びつけたいと思っている。また、一般的に、JV 化すると変動費化されるため収益性は下がるが、一方でリスクも下がるため、これはトレードオフの関係である。その中で最適解となるように収益性を下げることなく投資の負担を減らしていきたいと考えている。

質問者 7：

Q: 【連結】2026 年度の研究開発費は前年度から約 600 億円減少する計画だと思うが、組織やテーマでどのような変化があるか。また、各事業の具体的なオペレーション最適化に向けた取り組みは。

A: 研究開発のテーマは、事業環境や事業の方向性の変化に対して、常に見直さなければならないと考えている。結果として、長期的に考えても競争力を維持できない、もしくはグループ内で出口を見出しづらいものについて整理を行い、2026 年度の予算が減少したと理解いただきたい。また、各事業での取り組みについて、ROIC は異なる業界で比較することは難しいので、同じ業界の中で、他社と比べ見劣りするときには手を打たなければならないと考えている。改善の手段として、例えば、競争力の維持や収益性の改善を目的とした構造改革については、各事業で継続的に実施している。

---

## 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全面的に依拠することは控えるようお願いします。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、ならびに一連の米国の関税政策の変更は、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。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。