



SONY

CORPORATE STRATEGY & EARNINGS ANNOUNCEMENT PRESENTATION

経営方針および業績に関する説明会

2026.05.08

The slide features a blue-to-red gradient background with several blue and orange dots of varying sizes scattered across it. The Sony logo is in the top left, followed by the Japanese title '経営方針説明', the English title 'CORPORATE STRATEGY PRESENTATION', and the speaker's name '十時 裕樹' with his title and name in English below it.

SONY

経営方針説明

CORPORATE STRATEGY PRESENTATION

ソニーグループ株式会社 社長 CEO

十時 裕樹

President and CEO, Sony Group Corporation

Hiroki Totoki

- 皆さま、こんにちは。お集まりいただき、ありがとうございます。
- 本日は、中期経営計画の最終年度を迎えるにあたり、ソニーの事業の状況と、経営上の重点テーマ、今後の方向性についてお話しします。
- 昨年の経営方針に関する説明会からの1年は、ソニーにとって非常に重要な年となりました。
- 「Creative Entertainment Vision」を軸に取り組みを進める中で、主要事業の多くが好調に推移し、過去最高水準の成果を達成しました。



Creative Entertainment Vision

Create Infinite Realities

フィジカルとバーチャルが重なる多層的な世界をシームレスにつなぎ、
クリエイターと共にクリエイティビティとテクノロジーによる無限の感動を届ける

Seamlessly Connecting a Multilayered World where Physical and Virtual Realities Overlap to Deliver Infinite KANDO
— through Creativity and Technology — Working with Creators

- また、市場環境が急速に変化する中で、新たな成長機会を捉え、これまでにない課題に向き合うため、事業ポートフォリオも進化を続けています。
- 2年前、当社は現在の中期経営計画を開始しました。その中で、エンタテインメント、IP、およびコンテンツクリエイション、リアルタイム・クリエイション技術を軸とした事業の進化の方向性を明確にしました。
- そして同時に、テクノロジーの力でクリエイターを支援し、リアルとデジタルの両方の空間で新たな体験を届け、IPの価値を最大化する長期ビジョン「Creative Entertainment Vision」を掲げました。

SONY

Purpose

存在意義

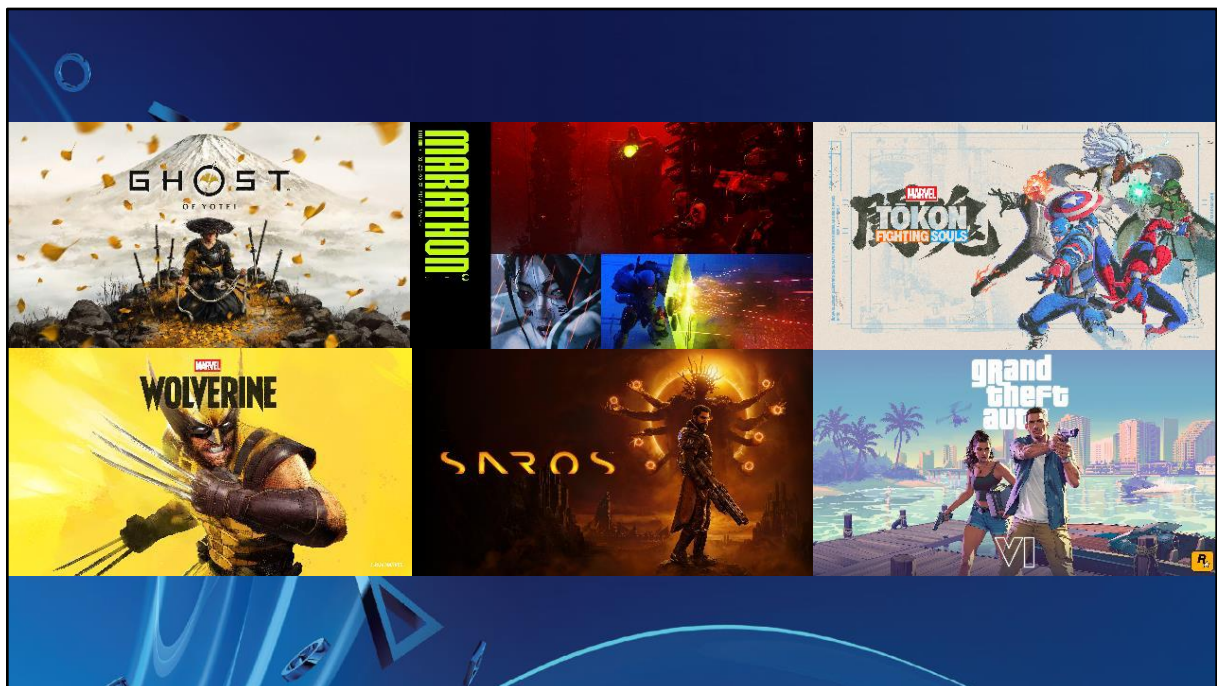
Fill the world with emotion,
through the power of creativity and technology.

クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。

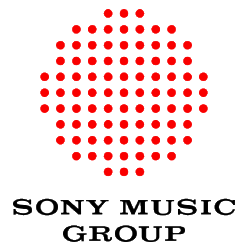
- ソニーのPurposeである「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」は、Creative Entertainment Visionの中核であり、グループ全体の成長と新たな機会の創出を支えています。



- ゲーム&ネットワークサービス（G&NS）分野では、PlayStationのプラットフォームの月間アクティブユーザー数が世界で1億2,500万人を超えました。



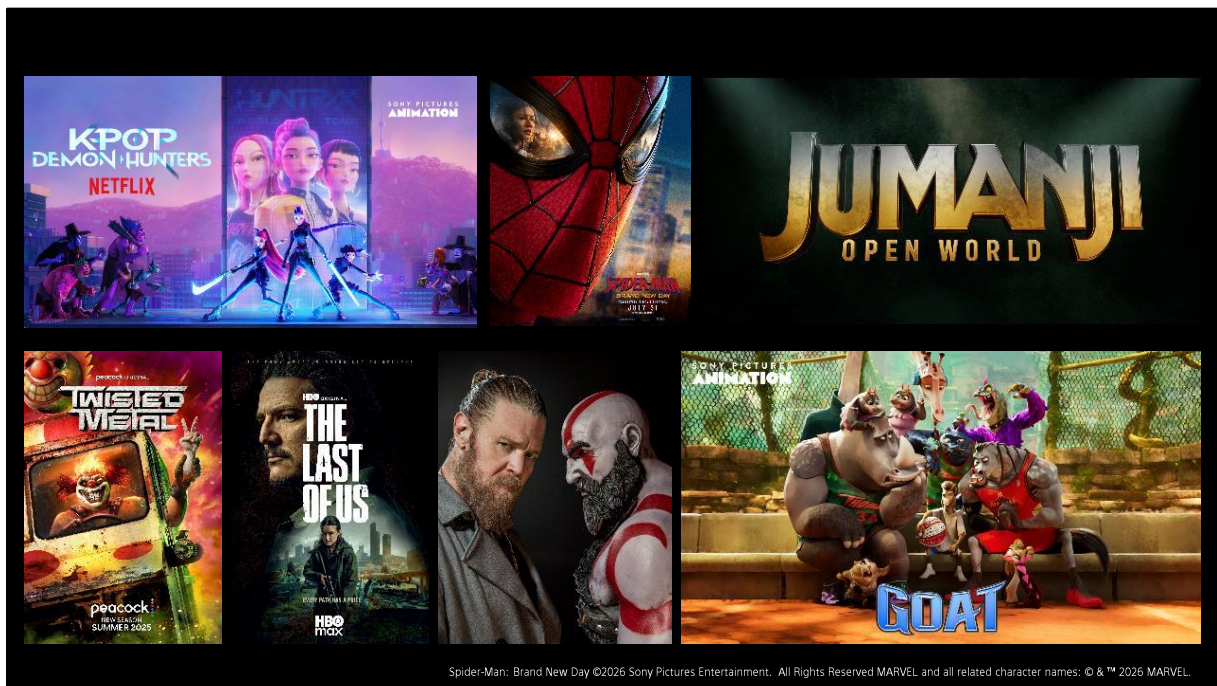
- ユーザーは、どこにいても好きなタイトルを楽しむことができ、ゲームプレイを通じて仲間とつながる体験を提供しています。



- 音楽分野は、才能あるアーティスト層が広がる中で、



- その育成と強固な関係構築に取り組んでいます。デジタル配信プラットフォームやグローバルなオーディエンスとのつながりを深めながら、大きな成功と成長を着実に実現しています。



- 映画分野では、質の高い映画・テレビ作品の制作・配給を継続するとともに、PlayStation ProductionsによるゲームIPの映像化など、グループ横断のコラボレーションの「ハブ」として重要な役割を担っています。



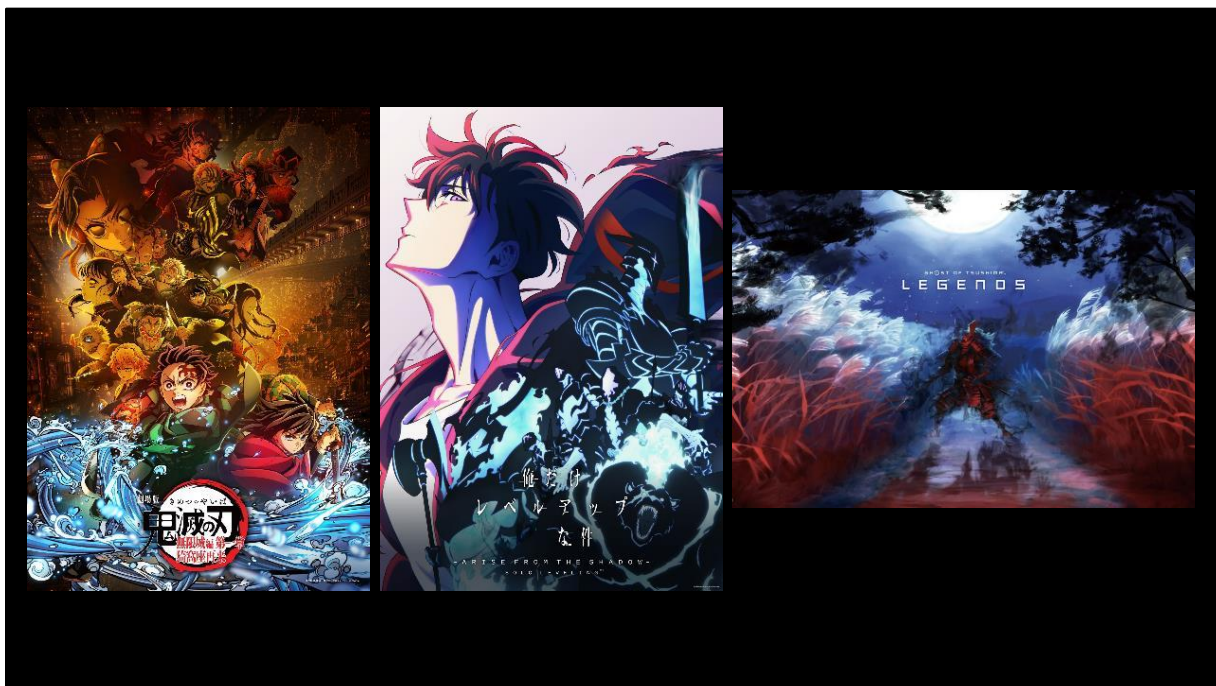
- エンタテインメント・テクノロジー&サービス（ET&S）分野では、判定支援技術やファンエンゲージメントの進化、アスリートのパフォーマンス分析ソリューションへの投資を通じてスポーツビジネスを拡大するとともに、



- 高品質で革新的なコンテンツ制作を可能にすることでクリエイターのクリエイティビティを拡張しています。



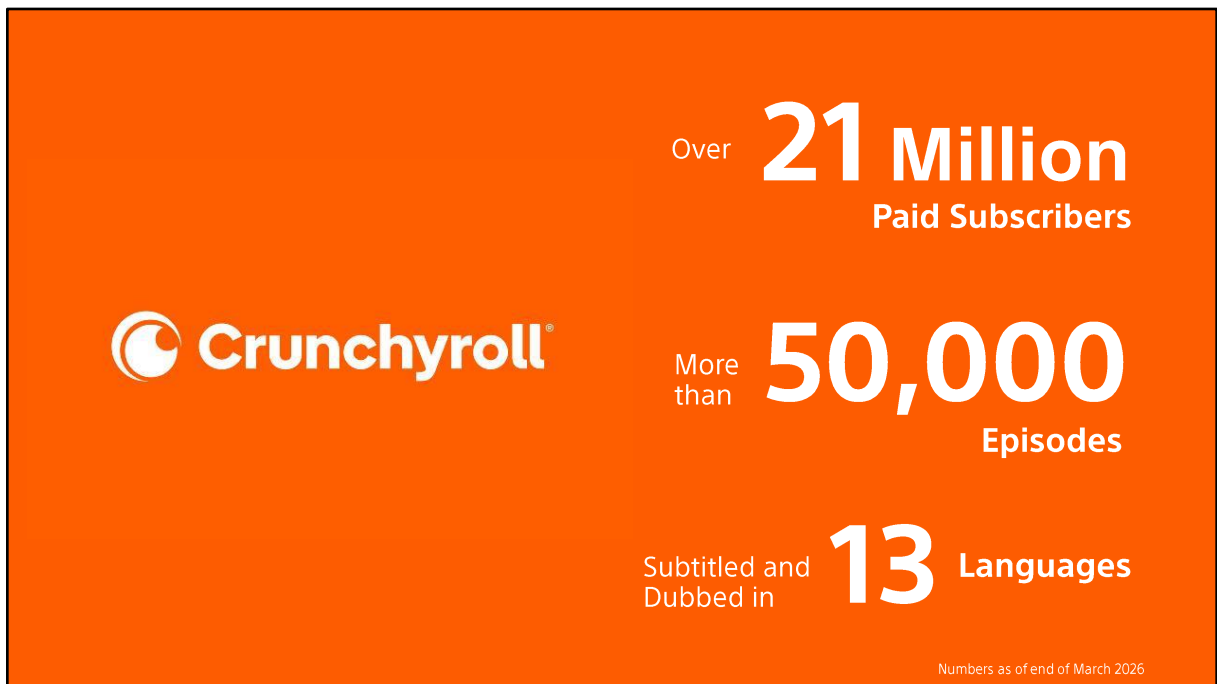
- そして、そのクリエイティビティを根幹から支えているのが、イメージング&センシング・ソリューション（I&SS）分野でのイメージセンサーの進化です。



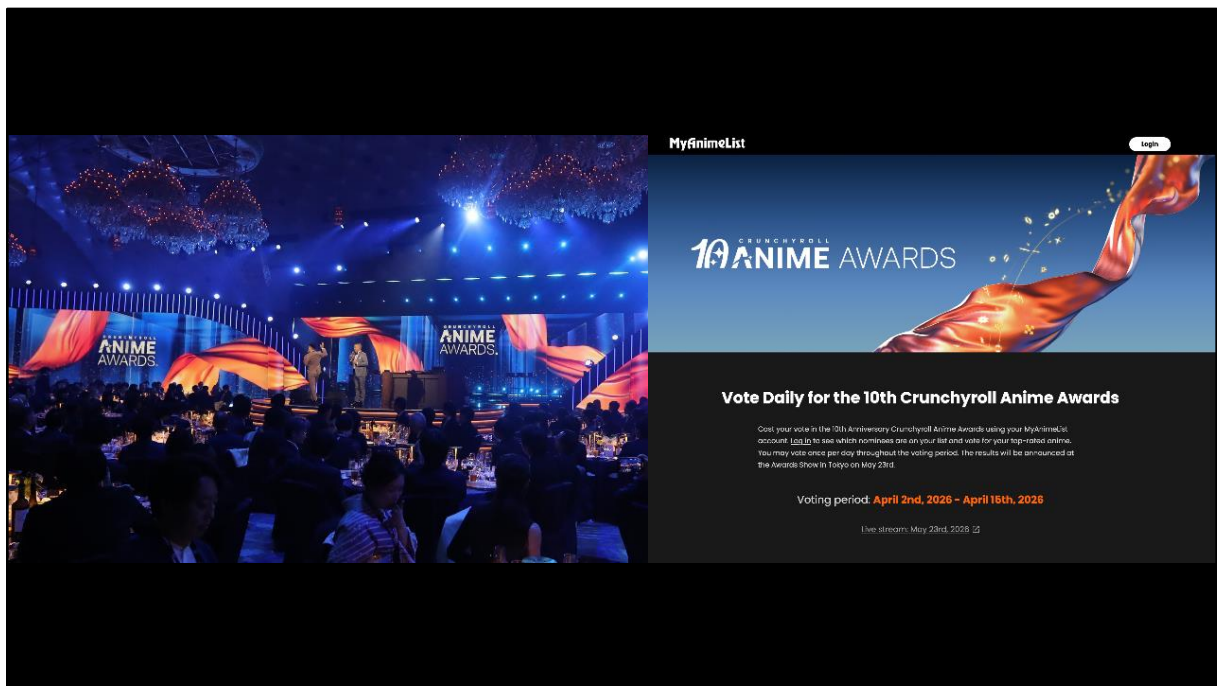
- アニメは、複数の事業にまたがる重要な成長領域であり、Creative Entertainment Visionを支える柱の一つです。
- 当社の強みは、制作からファンエンゲージメント、マーケティング、グローバル配信に至るまで、グループ各社、さらには戦略パートナーと連携し、シナジーを生み出している点にあります。
- これにより、世界中のオーディエンスにアニメを届けています。



- アニメの世界的な急成長を象徴するのが、アニプレックスとパートナー各社による『劇場版「鬼滅の刃」無限城編 第一章 猗窩座再来』の世界的ヒット、



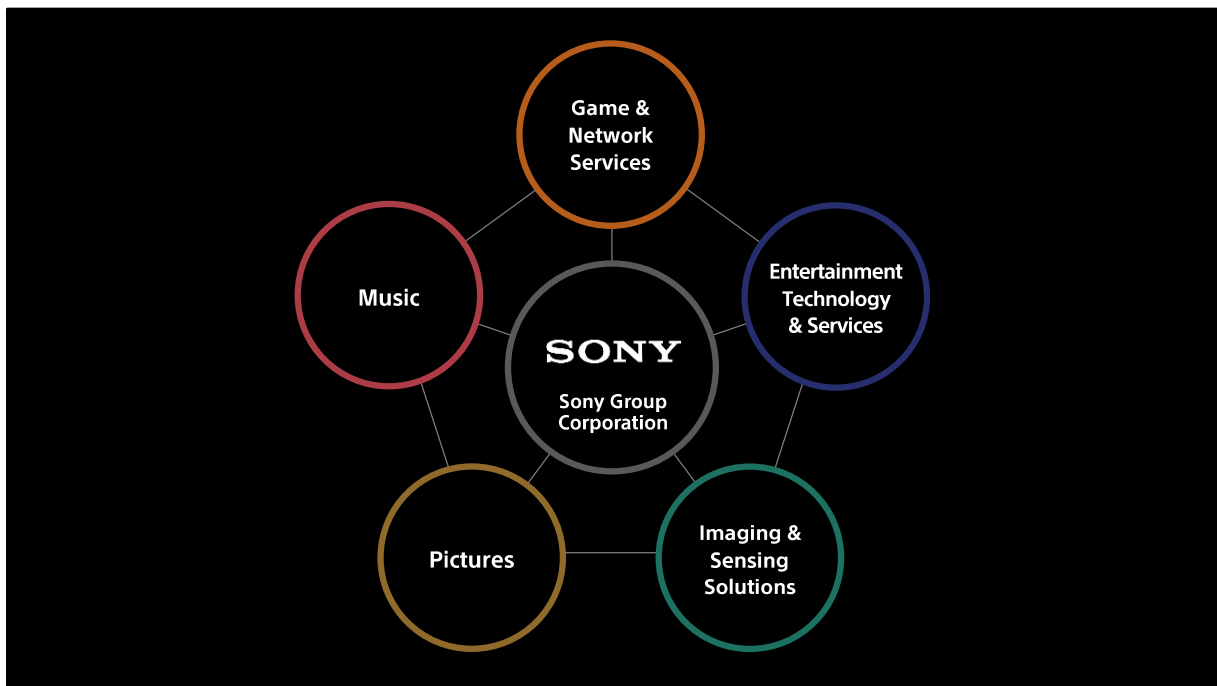
- そしてCrunchyrollです。
- Crunchyrollは現在、世界で2,100万人を超える有料会員を持つアニメ配信プラットフォームへと成長し、5万話を超える日本の人気作・最新作を、13言語の字幕・吹替で世界に届けています。



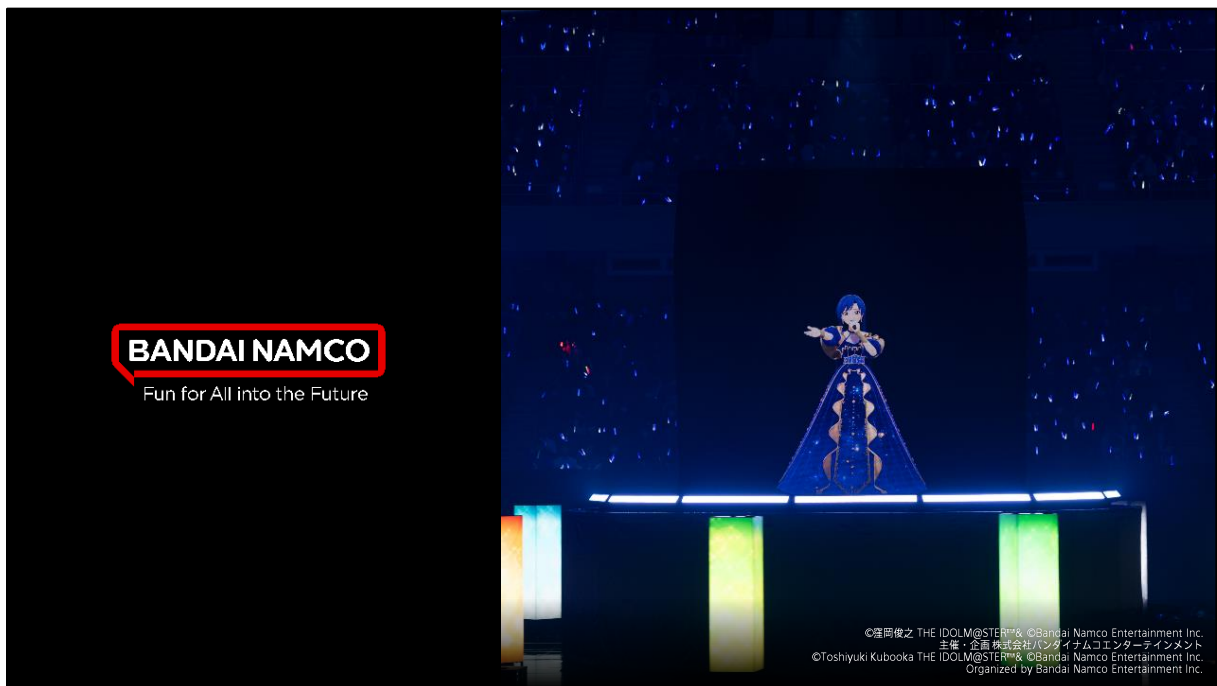
- さらに、間もなく開催される「クランチロール アニメアワード」では、株式会社Gaudiyとのパートナーシップのもと、MyAnimeListをファン投票に初めて導入し、世界中のより多くのアニメファンの参加を実現しました。

Crunchyroll Anime Future Forum

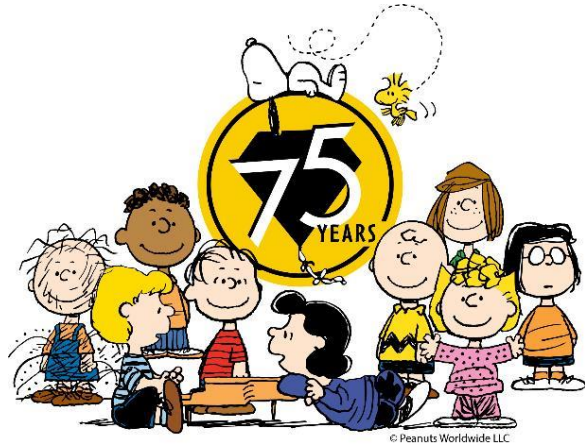
- また、今秋には「クランチロール アニメ・フューチャー・フォーラム」をNYにて初開催します。
- アニメ、ゲーム、音楽、映画、そして新興技術の各分野を牽引する企業が一堂に会し、日本のパブリッシャーやクリエイターとの連携を一層強化していきます。



- 当社は今中期経営計画にて、事業ポートフォリオの最適化も進めてきました。
- 昨年秋には、金融事業のパーシャル・スピノフを完了しました。
- また、今年3月には、ソニー株式会社がTCL（TCL Electronics Holdings Limited 及びその子会社）と確定契約を締結し、テレビ、業務用フラットパネルディスプレイ、ホームシアター、ホームオーディオ機器における戦略的パートナーシップを組み、これらの事業のレジリエンスを高めていきます。
- こうした取り組みと並行して、成長が期待され、競争優位性の高い分野への投資も継続してきました。



- 昨年夏には株式会社バンダイナムコホールディングスと戦略的業務提携を結び、重要な成長領域であるアニメをはじめとした分野でのポジションをさらに強化しています。



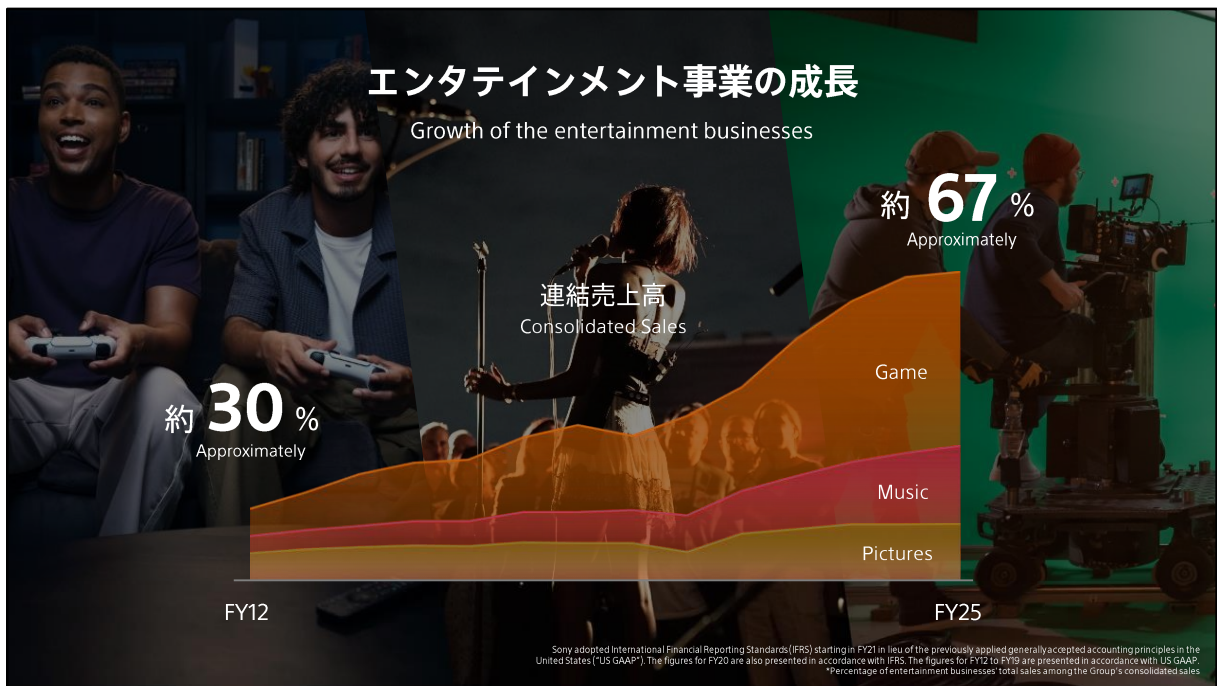
- また、WildBrain Limited との契約により、Peanuts Holdings LLCの持分を追加取得し、ソニーの持分比率は80%となりました。
- これにより、世界中で愛され高い知名度を誇るブランドのさらなる成長を図っていきます。

音楽IPへの投資拡大

Expanding Investment in Music IP



- 音楽分野での投資も継続しています。
- Pink FloydやQueenの大型カタログ取得に続き、米国のソニー・ミュージックグループは、シンガポール政府系ファンドであるGICと提携し、音楽IP投資のさらなる拡大を進めています。



- これら一連の決定は、ソニーグループの事業の軸足が、エンタテインメント、IP、そしてクリエイションテクノロジーへと進化していることを示しています。
- 現在、これらの領域はソニーの連結売上高の約67%を占めています。
- 業績面では、全体として非常に力強い一年となりました。
- 一方で、将来に向けてより良いポジションを築くため、いくつかの戦略施策については方向転換も行いました。
- Pixomondoのビジュアルエフェクト事業は段階的に収束させ、新たなテクノロジーに注力します。
- Bungie, Inc. については、見通しの下方修正に伴い、固定資産の減損を計上しました。
- また、本田技研工業株式会社のEV戦略の見直しを受け、ソニー・ホンダモビリティ株式会社の「AFEELA」の開発・生産を中止しました。
- これらの戦略的な転換は、2025年度の好調な業績を踏まえ、将来の成長に向けて実施したものです。
- 業績の詳細や、その背景については、この後CFOの陶よりご説明致します。



Human Creativity × AI

- ここからは、AIについてお話しします。
- ソニーグループのさらなる成長を考える上で、AIは最重要テーマのひとつです。
- 特にソニーグループの各事業にとって、AIは新たな価値創出を促し、エンタテインメント領域で新しい成長機会を生み出す可能性があります。
- まず、私たちは、人のクリエイティビティが常に中心であるべきだという考えを大前提にしています。
- AIは強力なツールですが、アーティストやクリエイターにとって代わるものではありません。
- 人の想像力を広げ、これまでにない可能性を引き出すカタリストであると考えています。



- 優れたコンテンツは、個人の深い経験や独自の視点、そして何かを伝えたいという強い動機から生まれます。
- 強い感情的なつながりを生む物語やキャラクター、世界観にファンは惹かれます。
- 最も記憶に残る体験は、これからも人によって生み出され、人によって楽しめるものだとは私たちは考えます。
- AIはそのプロセスを支援できますが、人間の想像力、創造性、感情そのものを置き換えることはできません。



- AIはエンタテインメントの世界に新たな機会をもたらします。
- 単なる効率化にとどまらず、創造性を広げ、クリエイターを力強く支える機会だと捉えています。



- さらに、AIにより、これまでコストや時間の制約から挑戦が困難だった、より革新的なプロジェクトにも取り組みやすくなると考えます。



- こうした変化は、プラットフォームとしてのPlayStationにとって大きな機会になります。
- 多様で革新的なコンテンツが生まれ、ゲーム産業自体が進化していく中で、PlayStationはより多くのファンとより多くのゲームをつなぎ、その価値をさらに高めていくことができます。
- ソニー・ピクチャーズでは、制作期間の短縮とアウトプットの拡大に向けて、AIをはじめとする先進技術をワークフロー全体に展開しています。制作計画、コンテンツ保護、業務効率化、データ分析、イノベーション、そして3DコンバージョンにおけるAI活用において、これまでに5,000万ドル以上を投資しています。
- 米国ソニーミュージックは知的財産権の尊重を認識し、新たな製品に向けたライセンス交渉を望む企業が増えていることを大変心強く感じております。
- こうした前提に基づくパートナーシップは事業拡大につながり、消費者とクリエイターの双方に恩恵をもたらすものと確信しております。
- 消費者の皆さんへの透明性を確保するためにも、ソニーミュージックではAIで生成された楽曲のラベリングの業界標準規格の推進を積極的に進めています。



SONY

- こうした自社での取り組みに加え、現在株式会社バンダイナムコホールディングスと共に、生成AIや最新テクノロジーをどのように活用すれば、映像制作においてクリエイターの考える世界観の実現に、より貢献できるのか、多くのクリエイターや制作に関わる方々と試験的な取り組みを続けています。
- その結果、制作の大幅なスピードアップや一人あたりの生産性向上を確認すると共に、生成AIの得意・不得意の理解も進み、不得意領域の解決方法についても現実的な対応策の目処がついています。
- 不得意な領域の代表例としては、クリエイター、そして制作現場が求める「表現や演出の意図を忠実に反映するための一貫性・制御性」の確保がありますが、これらの課題も複数の生成AIモデルの使い分けと、既存技術や特定の作風を表現するための独自のチューニング技術を上手く組み合わせる事で、コンテンツの種類により求められる精度や、その実現にかかるコスト等も理解しながら現実的な解決案を蓄積しつつあります。
- 一方で、人の手では日程制約上実現できないような、より複雑でリアルな表現を生成AIを活用することで創出するなど、新たな可能性も見えてきています。
- こうした共創により、生成AIとソニーの得意とする音響、映像処理、空間/CG技術を統合し、クリエイターが主体であり、彼らの感性を最大限に拡張させ、安心して利用できるセキュアな制作基盤を確立し、業界全体のさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

ソニー・インタラクティブエンタテインメント
社長 CEO

西野 秀明

President and CEO, Sony Interactive Entertainment
Hideaki Nishino



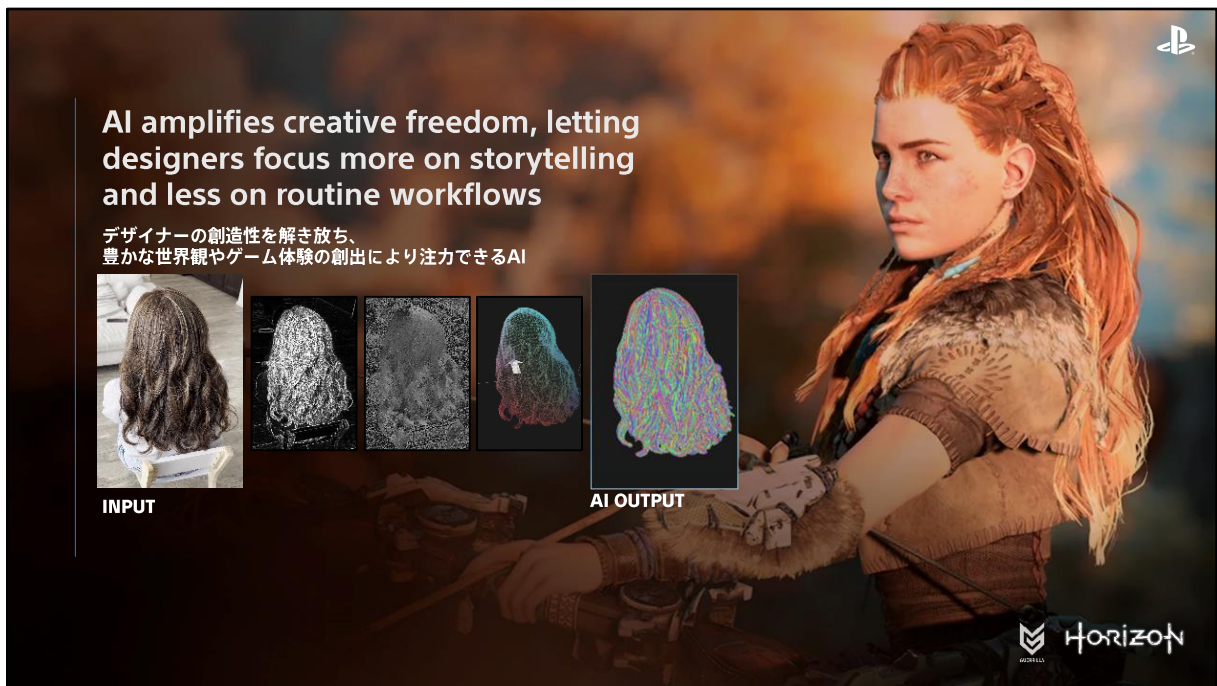
- ここで、当社で最も重要な成長領域のひとつであるゲーム領域での取り組みを、AIがどのように強化しているか、ソニー・インタラクティブエンタテインメント社長 CEOの西野よりご説明します。



- プレイステーションはこれまでも、そしてこれからも、プレイヤーにとって最高の遊び場であり、パブリッシャーにとって最高のパートナーであり続けたいと考えています。
- このミッションを実現するうえで、AIは重要な役割を果たすと捉えています。
- プレイヤーの皆さんには、これまでにないゲーム体験 -- より深い没入感、より広がる冒険、そしてお気に入りのキャラクターとの新しい出会いをお届けしていきます。
- そして、パブリッシャーの皆さんには、より効率的な開発環境と、作品をよりふさわしいオーディエンスに届ける可能性を提供していきます。



- AIは今、コンテンツ制作のあり方そのものを変えつつあります。制作のハードルが下がり、開発は加速し、より多くのクリエイターが市場に参入できるようになります。
- その結果、プレイヤーに提供されるコンテンツの量と多様性は、今後さらに拡大していくと見込まれます。
- こうした環境の中、プレイヤー一人ひとりが最適なコンテンツや体験に出会えるようにするうえで、プラットフォームの役割が極めて重要になります。
- 同時に、私たちのスタジオとIPも、引き続き大きな価値を持ち続けます。
- 選択肢が増えるほど、プレイヤーは実績のある高品質なフランチャイズに惹かれるとも考えています。



- 我々のスタジオでは、すでにAIの実用的な活用を進めています。反復作業の自動化やソフトウェア開発の生産性向上に加え、品質保証や3Dモデリング、アニメーションといった領域でも、効率化が着実に進んでいます。
- たとえば、社内で開発したMockingbirdは、パフォーマンスキャプチャから高品質な3Dのフェイシャルアニメーションを瞬時に生成します。重要なのは、これが人の演技を置き換えるものではなく、キャプチャデータの処理を最適化するものということです。
- これにより、従来は数時間かかっていた作業が、今ではわずかな時間で完了します。
- このツールは、すでにNaughty DogやSan Diego Studioなどで導入されており、『Horizon Zero Dawn Remastered』といったタイトルでも活用されています。
- また、髪の毛のアニメーション生成ツールも開発しています。これは通常、膨大な本数の髪を扱うため非常に手間のかかる工程ですが、実際のヘアスタイルの映像をもとに、AIが数百本の髪の毛の3Dモデルを生成することで、大幅な効率化を実現しています。
- こうした取り組みによって、制作チームは時間のかかる手作業から解放され、その分をより豊かな世界観やゲーム体験の創出に充てることが可能になります。

AI will help our studios realize their creative visions

自社スタジオのクリエイティブビジョンを実現するAI

Gran Turismo Sophy (GT Sophy) is a superhuman AI racing agent trained with deep reinforcement learning in Gran Turismo Sport to compete with top drivers and elevate gameplay.

『グランツーリスモSPORT』の深層強化学習で鍛えられ、トップドライバーと競い、ゲームプレイを高次元へ引き上げるAIレーシングエージェント Gran Turismo Sophy

Emboldened with AI

AIでさらなる高みへ

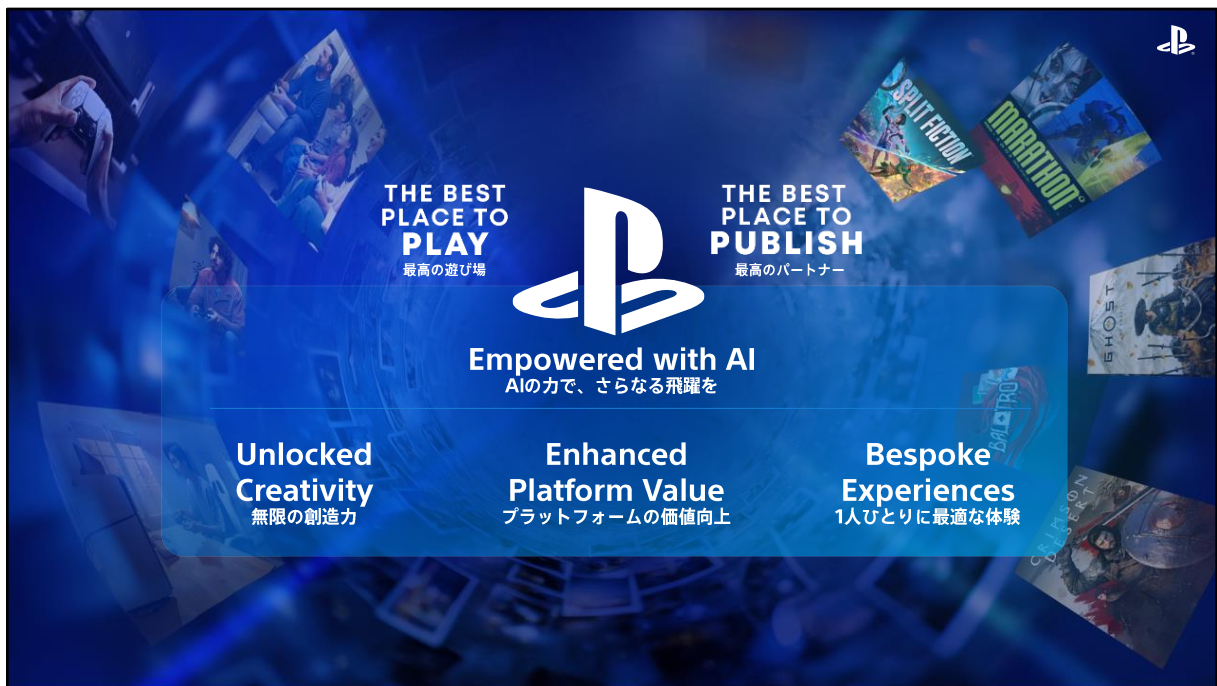
- AIは効率化だけでなく、新しいゲーム体験そのものも生み出します。
- 『グランツーリスモ』のAIレーシングエージェント「Sophy」はその一例で、熟練プレイヤーにとっても挑戦しがいのあるレース体験を実現しました。
- さらに、個性を持つNPC（ノンプレイヤー・キャラクター）が自律的に振る舞い、まるで生きているかのようなダイナミックな世界をプレイヤーが探索できる—そうした新しい体験のプロトタイプも、すでに生まれています。
- 一方で、AIが進化しても、クリエイターの役割が変わることはありません。ゲームのビジョンやデザイン、そしてプレイヤーの心を動かす感動は、これからもクリエイターの才能から生まれます。AIはそれを拡張するものであり、置き換えるものではありません。



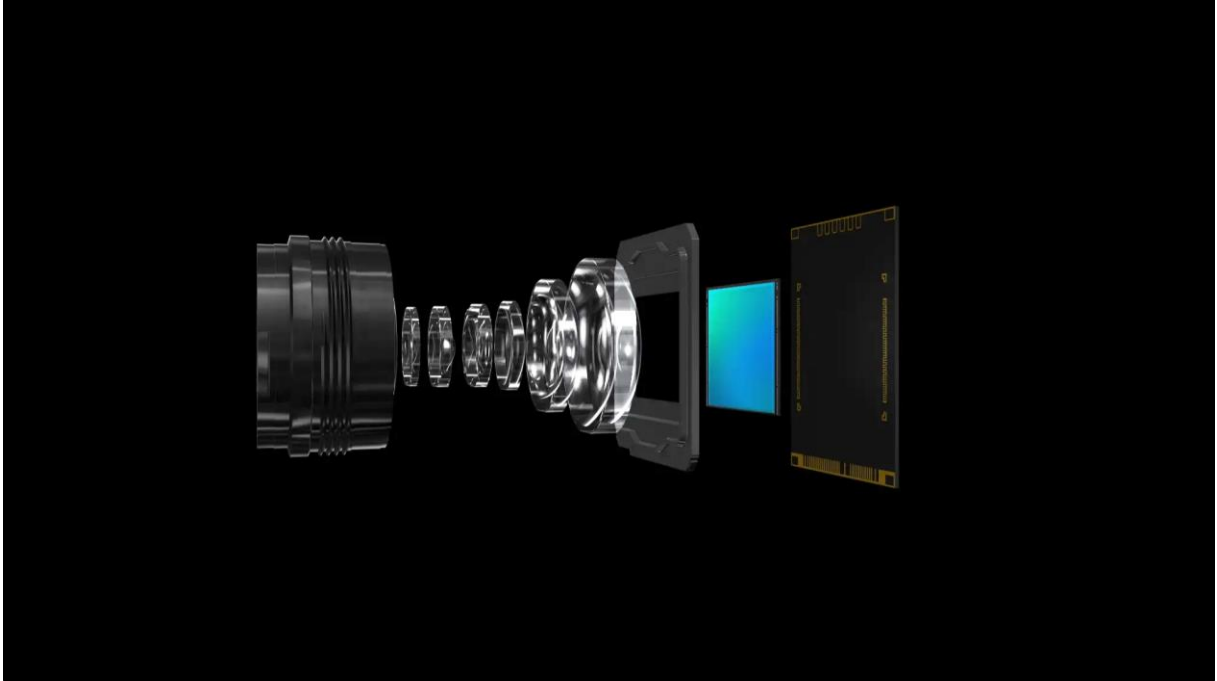
- AIは、プラットフォーム事業にも活かされており、AIを活用した決済処理の最適化によって、過去3年間で7億ドルを超える増収を生み出してきました。
- 現在はその活用をさらに進め、機械学習を用いて、プレイヤーにとって最適な価値を提供する取り組みを進めています。
- 今後、プレイヤーの選択肢がますます広がる中で、プラットフォームの価値は、パーソナライズとレコメンデーションをいかに大規模に実現できるかにあります。
- AIによるコンテンツの推薦はすでに人によるマニュアル作業を上回る成果を示しており、今後さらに精度が向上していく見込みです。
- 将来的には、次に遊ぶゲームだけではなく、ゲーム内のイベント、サブスクリプション、周辺機器やグッズまで、プレイヤー1人ひとりに最適化された提案が可能になります。



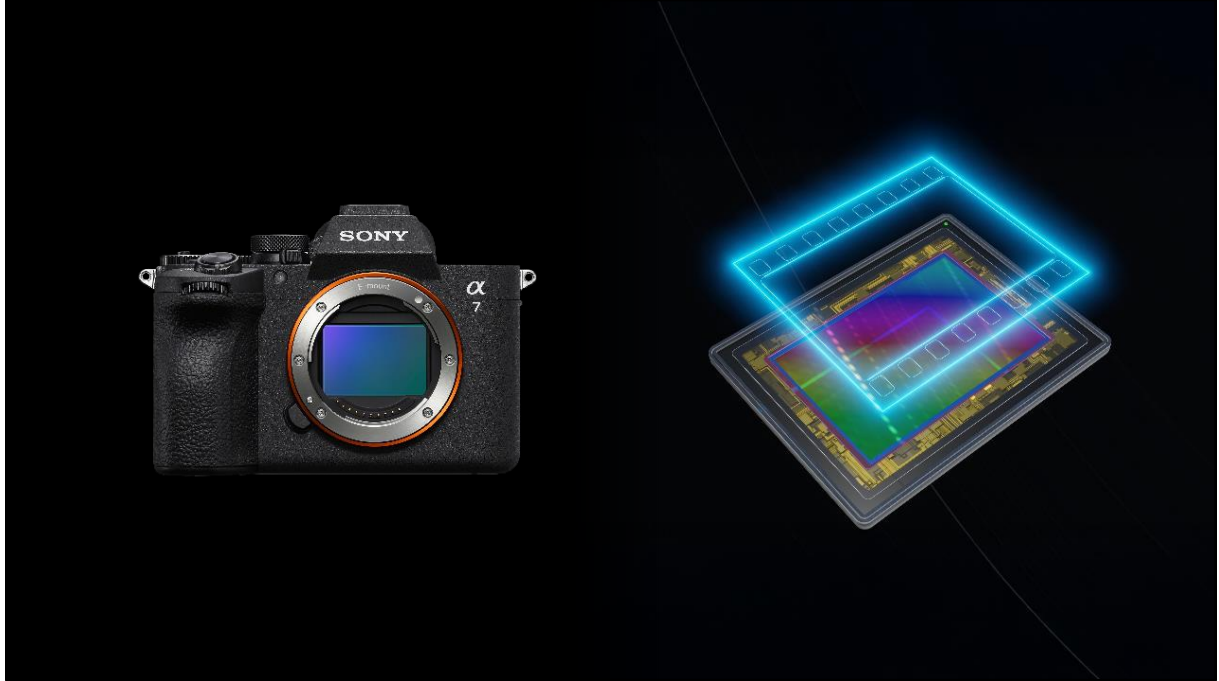
- AIはハードウェア体験の向上にも寄与しています。PS5 Proに搭載された最新のPlayStation®スペクトルスーパーレゾリューションは、機械学習によって映像の解像度を高め、高いフレームレートでの4K描画を実現します。
- これにより、『Saros』や『Ghost of Yōtei』といったタイトルは、これまでにない鮮明さで描かれています。
- 今後もAIおよび機械学習への投資を通じて、映像表現のさらなる進化を追求していきます。



- 私たちは、AIがもたらす可能性を信じています。AIは、スタジオの創造性をさらに引き出し、より洗練されたプラットフォーム体験を実現し、プレイヤーとクリエイター双方の体験を高めていきます。
- 世界中のプレイヤーコミュニティ、豊富なIP資産、そして統合されたエコシステムにAIの力を掛け合わせることで、これからも最先端のエンタテインメント体験を提供していきます。



- 西野さん、ありがとうございます。
- 続いて、イメージング&センシング・ソリューション（I&SS）事業についてお話しします。
- ソニーのイメージセンサーは、現実世界を精緻に捉える「電子の眼」として、単なるスペック競争に留まらず、本質的な進化を追求してきました。



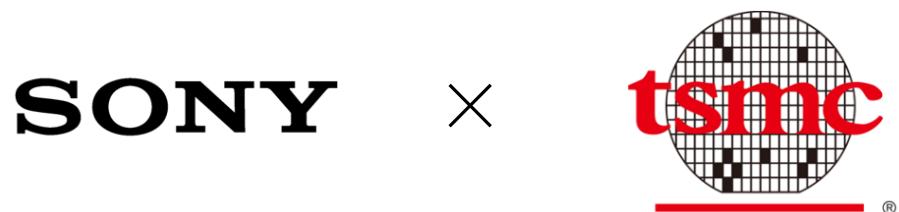
- 私たちが最も重視していることは、顧客に最高の撮影体験をお届けすることです。そのため、画素構造から積層・貼り合わせ技術、回路、プロセス、実装に至るまで、デバイス全体を最適化する力が不可欠です。
- ソニーには、設計・開発から製造プロセスに至るまで、アナログ領域で長年培ってきた深い知見と、それらを一体として磨き込む総合力があります。これこそが、簡単には模倣できないソニーの強みです。

モバイル向けイメージセンサー

Image sensors for mobile



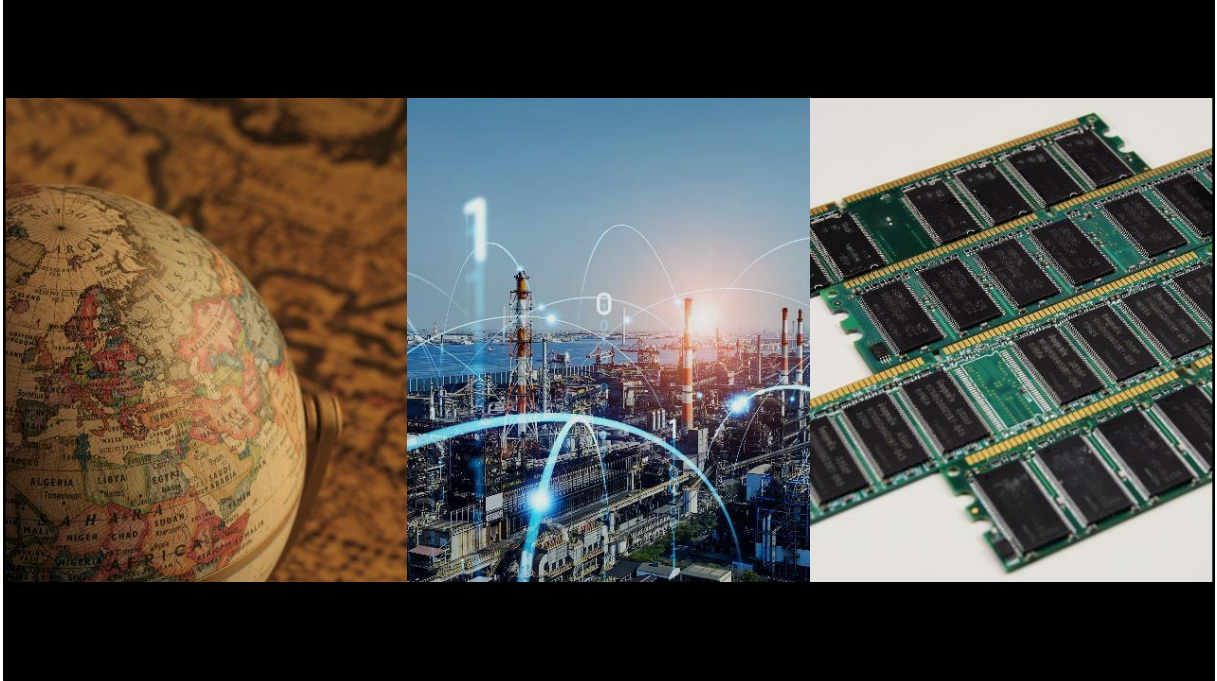
- 現在、主力のモバイル用から、加工技術を一段引き上げる微細プロセス技術と積層技術による高密度化の開発を進めており、センサー特性をさらに高めてまいります。
- 昨年の経営方針説明会では、I&SS事業の成長と収益性の改善に向け、財務規律を重視した経営の方向性についてお話しました。
- その一環として本日、



- TSMC(Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited)と、次世代イメージセンサーの開発・製造に関する戦略的提携に向けて、法的拘束力を伴わない基本合意書を締結したことを発表しました。
- 今後、ソニーが過半数の株式を保有し支配株主となるJVの設立、



- および熊本県合志市で建屋が完成しているソニーの新工場への開発ならびに生産ラインの構築に向けた検討を進めます。
- 本パートナーシップでは、車載やロボティクスなどのフィジカルAI応用分野における新たな機会の探索・対応を進め、将来の技術革新やさらなる技術発展に向けた基盤を確立することを目指します。



- 最後に、技術的・地政学的な変化について触れます。
- これらは国際的なサプライチェーンに大きな影響を与え、世界中でビジネスの在り方を大きく変えています。
- その一例が、AIインフラ需要の急拡大に伴うメモリー供給不足です。
- ゲーム機、スマートフォン、PC、メモリーカードなど、幅広い分野に影響を及ぼしています。

変化に対応する事業基盤

Business Foundation that Adapts to Change



- ソニーグループの各事業では、この課題に慎重に対応しています。
- SIEでは、今期におけるメモリーコスト上昇の影響はコントロール可能であり、今期以降の需要にも応えるべくサプライヤーとの協議を継続しています。
- I&SSの事業において、ボリュームが必要となる低価格帯のスマートフォン市場ではメモリーのコスト上昇による影響はあるものの、我々のビジネスの主体であるハイエンド端末・顧客からの需要は依然強いものがあります。
- 引き続き状況を注視し、先手を打って対応してまいります。
- 詳細については、この後の業績説明にてお伝えします。

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。口頭又は書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。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信念、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定な要素により、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。実際の業績に影響を与えるリスクや不確定な要素には、以下のようなものが含まれます。

- (1) ソニーが製品品質を維持し、その製品及びサービスについて顧客満足を維持できること
- (2) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、十分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス（イメージセンサー、ゲーム及びネットワークのプラットフォーム、スマートフォンならびにテレビを含む）をソニーが設計・開発し続けていく能力
- (3) ソニーがハードウェア、ソフトウェア及びコンテンツの融合戦略を成功させられること、新しい技術や配信プラットフォームを考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
- (4) ソニーと他社との買収、合併、投資、資本的支出、構造改革その他戦略的施策の成否を含む（ただし必ずしもこれらに限定されない）ソニーの戦略及びその実行の効果
- (5) ソニーや外部の供給業者、サービスプロバイダやビジネスパートナーが事業を営む市場における法規制及び政策の変化（課税、及び消費者の関心が高まっている企業の社会的責任に関連するものを含む）
- (6) ソニーが継続的に、大きな成長可能性を持つ製品、サービス、及び市場動向を見極め、研究開発に十分な資源を投入し、投資及び資本的支出の優先順位を正しくつけて行い、技術開発や生産能力のために必要なものも含め、これらの投資及び資本的支出を回収することができること
- (7) ソニーの製品及びサービスに使用される部品、ソフトウェア、ネットワークサービス等の調達、ソニーの製品の製造、マーケティング及び販売、ならびにその他ソニーの各種事業活動における外部ビジネスパートナーへの依存
- (8) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済・政治情勢、特に消費動向
- (9) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付け低下の状況下においても、ソニーが事業運営及び流動性の必要条件を充足させられること
- (10) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること
- (11) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上や生産コストを計上し、又は資産・負債及び業績を表示する際に使用する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (12) ソニーが、高い能力を持った人材を採用、確保できるとともに、それらの人材と良好な関係を維持できること
- (13) ソニーが、知的財産の不正利用や窃取を防止し、知的財産に関するライセンス取得や更新を行い、第三者が保有する知的財産をソニーの製品やサービスが侵害しているという主張から防御できること
- (14) 大規模な災害、紛争、感染症などに関するリスク
- (15) ソニーあるいは外部のサービスプロバイダやビジネスパートナーがサイバーセキュリティに関するリスク（ソニーのビジネス情報や従業員や顧客の個人を特定できる情報への不正なアクセスや事業活動の混乱、財務上の損失の発生を含む）を予測・管理できること
- (16) 係争中又は将来発生しうる法的手続又は行政手続の結果

ただし、業績に不利な影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。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、上記のリスク及び不確定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定な要素については、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。