2023 年度　業績説明会
Q&A （要旨）

開催日：2024 年 5 月 14 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、2023 年度業績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:　【連結】パラマウントグループの買収に関する報道について聞きたい。第 5 次中計で掲げているエンタテインメント領域の強化との整合性は。

A:　報道は当社の発表したものではなく、コメントは差し控えるが、情報が錯綜している印象を受けたため、キャピタルアロケーションを含めた当社の方針を改めて説明する。ゲーム・音楽・映画で IP を軸にしたシナジーを生み出すことはソニーグループのユニークな強みで、成長戦略の中核。その中でソニー・ピクチャーズエンタテインメントは実質的にシナジーを生み出すハブになっており、事業体として重要な位置を占めている。この領域で優良な機会があれば、適正な価値と投資リターンが期待できることを前提に投資を検討するのは自然。ただし、第 4 次中計の過去 3 年のキャピタルアロケーションにおける戦略投資の実績としては、自己株式取得を除いて 1.3 兆円、そのうち約 4 分の 3 をエンタテインメント事業 3 セグメントに振り向けている。その構成比は音楽が最も大きく、続いてゲーム・映画がほぼ同規模。投資目的で見ると比率として IP の取得が最も大きい。現時点では、次の 3 年間もこの基本的な方針を継続することを考えている。第 5 次中計の戦略投資は 3 年間で機動的な自己株式取得を含めて 1.8 兆円という計画。この範囲内で、3 年間という期間で、特定のセグメントに極端に偏ることなく、戦略投資と機動的な自己株式取得を行うことが基本的な考え方。

質問者 2

Q:　【G&NS】2 月に発表した SIE における人員削減による、2023 年度及び 2024 年度の業績への影響は。本日 SIE の新経営体制が発表されたのは、SIE の構造改革に一定の目途がついたからか。

A:　2023 年度には概ね 2 桁後半億円の構造改革費用を計上している。人員削減は 2024 年度も一部継続しているため、今年度も概ね同程度の費用がかかると見込んでいるが、それをある程度上回るコスト改善効果も見通しに織り込んでいる。全体のコスト改善の効果は、2025 年度以降に出てくるという想定で見ていただきたい。本日の新経営体制に関する発表と構造改革に直接的な関係はない。

質問者 3

Q:　【G&NS 分野】第 5 次中計においてソフトウェアとネットワークサービスの売上成長を重視する指標と位置付けているが、この 2 つの領域において、今後 3 年間でどのような成長を見込んでいる

か。ソフトウェアについては、来年度以降は大型タイトルのリリースを期待して良いか。

A: ソフトウェアについて、サードパーティ・タイトルは市場成長にインラインで伸びていくと見ている。ファーストパーティ・タイトルは、2025 年度及び 2026 年度にいくつかの大型タイトルとライブサービスゲームをリリースする計画としており、2025 年度から 2026 年度には 2024 年度を上回る売上となることを見込んだ上で計画を策定している。
ネットワークサービスについては、MAU の伸びに比例しているという印象を受けている。MAU は緩やかに上昇基調にあると認識しており、それに加えて昨年度に発表した値上げの効果が出てくると考えていることから、金額ベースで、市場全体の成長よりも若干強い成長を見込んでいる。

Q: 【G&NS 分野】戦略投資、特にスタジオを含む買収におけるリターンの時間軸をどのように考えているか。

A: スタジオ投資は基本的にファーストパーティ・タイトルのラインアップ充実のために実施しており、当初想定したリターンが出ているかは検証している。過去の実績でみると、ファーストパーティ・タイトルの開発からの IRR は比較的高い一方で、当初計画通りに発売ができない事象が起きている。この遅延は、最終的な発売に向け、主に、ユーザーの望むクオリティーに届くようブラッシュアップする必要があることから生じているもの。この点を考慮しつつ、次の 3 年間でどれだけ効果的なポートフォリオを作っていけるかが重要だと思っている。

質問者 4

Q: 【G&NS 分野】PS5 では PS4 のユーザーベースを保つことで第 5 次中計期間中に最高益を目指すことには納得感がある。一方、サードパーティには PS4 と PS5 の双方に向けたタイトルを制作しなければならないという負担もある中で、なぜこれまでのコンソールサイクルと利益の出方が違うという見方に至っているのか。最高益を実現するために何に注力していくのか。

A: PS4 では発売以降ネットワークサービスの拡大が加速していった一方、PS5 では PS4 により既に拡大したユーザーベースを引き継いだところから始まっているという違いがある。加えて、コロナ影響によるゲーム市場拡大や特定のライブサービスゲームタイトルの世界的な大ヒット等の追い風もあり、トレンドが読みづらくなっていた。現在は、MAU や総プレイ時間などの重要な指標の安定・拡大といった「プラットフォームヘルス」に注目している。複数のデータポイントを設けて分析しながら、プラットフォームヘルスを保ちつつ、健全に拡大していくことが戦略の中核。PS5 の累計販売台数を MAU と比較すると、まだ半分近いユーザーが PS4 でプレイしていることが分かるが、コンソール世代の重なりをうまくハンドリングしつつ、MAU が安定的に拡大していくようなマネジメントをする必要があると認識している。

Q: 【I&SS 分野】スマートフォンのハイエンド市場においても他社が台頭してきているが、中国におけるモバイルセンサーのシェア拡大は続いているか、もしくは現時点ではやや均衡状態にあるのか。

A: 現時点で、中国の特定顧客に対してはライセンスがないと販売できないため、技術で自由に勝負できる市場ではなく、競合の動きの分析も難しい。現時点では、自由に勝負できる市場において、できる限りシェアを拡大していきたいと考えている。

質問者5

Q: 【G＆NS 分野】Bungie の今期と来期の売上・利益の見通しと、（Bungie 含む）買収関連費用の今後 3 年間の見通しは。

A: 2023 年度には Bungie 単体での利益貢献はなかった。Bungie は、現在新たな IP の開発に取り組んでいるが、これは大型のタイトルであり、慎重に開発状況を見ていく必要がある。現時点では、2024 年度においても単体での利益貢献は期待していない。ただし、Bungie の開発能力・運営能力は非常に高いものがあり、今年 6 月にリリースを予定しているタイトルもあるため、その結果も見ていきたい。

Bungie を含む買収関連費用の見通しについて、2024 年度は、現在の為替前提で、Bungie 以外の買収関連費用を含むベースで 520 億円程度となることを見込んでいる。概ね 2027 年度の上期まで費用計上が続くが、毎年 2-3 割程度のペースで段階的に減少していく見込み。

Q: 【G＆NS 分野】SIE の新体制について、西野氏とハルスト氏の選任に至った背景、2 人の強み、従来の体制からの変化点、会長としての十時さんの期待を教えてほしい。今回の中計で最高益を更新するという計画は、前回の業績説明会からのどのような変化を踏まえたものか。

A: 2 名を選んだ理由は、それぞれプラットフォームビジネスとスタジオビジネスに精通し、経験も才能もあるため。従前から大きく変わる点は 2 名体制としたこと。SIE の規模が拡大してきたことに加え、PS Studios の事業戦略上の重要性も高まっていることから、きめ細やかでタイムリーな意思決定が必要であり、2 名体制で機動的に運営してほしいと思っている。 2 人とも、次世代の経営を担う優れた人材で、大いに期待している。SIE に自分（十時）自身が CEO として入り込んだことで、より多くの社員を知った。才能ある優れた人材が多く、モチベーションも高いと認識した。5 次中計期間中での最高益の更新についても、彼らがやる気を見せてくれており、様々な議論を展開しているので、今の状況であれば達成可能だと考えている。

質問者6

Q: 【I&SS 分野】I&SS 事業における 2025 年度・2026 年度の投下資本は継続して毎年数千億円のペースで増えていく見通しか。

A: 第 5 次中期における設備投資は第 4 次中計の 7 割程度になる見込み。基本的には、売上の伸長にともない事業規模も拡大し、それにより投下資本も自然に増えることになる。投下資本の絶対額よりも、適切な事業規模の拡大や、マージンの創出がともなっているかが重要。事業規模の拡大がある程度ピークを迎えれば投下資本も回収期に入り、設備投資額も緩やかになると考えている。引き続き財務的な健全性や競争力を保ちつつマージンを伸ばし、事業を拡大していきたい。

質問者7

Q: 【連結】第 5 次中計期間の最終年度の総還元性向 40%という目標設定について、過去 3 年間の実績の推移とあわせて、この目標数値に至った考え方やその背景は。

A: 第 5 次中計期間の 3 年間では、計画の前提として、原資となる営業キャッシュ・フローが増加す

ること、設備投資が増加しないこと、投資の効率性を見ながら戦略投資をある程度厳選する方針であることから、これまでに実施してきた投資の成果を上げる 3 年間にしたい。2026 年度に総還元性向を 40%とすることを目指して、段階的に株主還元を強化することを目標に据えることとした。

なお、第 4 次中計期間の総還元性向は、2021 年度及び 2022 年度が 19%程度、2023 年度は 2,000 億円の自己株式取得も含めて 32%という実績。

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。