経営方針および業績に関する説明会
Q&A （要旨）

開催日：2025 年 5 月 14 日（水）

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: 【連結】関税影響について、1,000 億円という影響額の見込みを示しているが、この 1,000 億円を構成する主なセグメントを教えてほしい。また、為替を含め、この 1,000 億円の見込みに対する今後の変動要因としてはどのようなものがあると考えているか。

A: 影響額はすでに正式発表されている関税率をもとに試算しており、我々のポートフォリオにおいては、ハードウェアに関連する事業である G&NS 分野、ET&S 分野、I&SS 分野から、ほぼ同じ割合で業績見通しに入れている。関税率だけから単純計算で 1,000 億円という数字を試算しているわけではなく、市場の動向をみながら一部価格転嫁できるところや、出荷のアロケーションなどをマネージするなどの施策も反映した上で 1,000 億円と試算している。
なお、5 月 12 日に発表された、米国による中国への追加関税・相互関税の一部撤廃・一時停止の影響については、この 1,000 億円の試算に反映していない。

質問者 2：

Q: 【連結】関税影響により自動車メーカー・電機メーカーでは現地で開発・調達・製造する「地産地消」にシフトする動きが出ている。一つの製品やサービスを分業で作り、それを世界で売るというビジネスモデルが変わりつつあると思っている。ソニーも一部の事業ではすでに行っているかもしれないが、エンタテインメント領域でも地産地消の動きを進めていくことは考えているか。

A: 地産地消の動きについては、エンタテインメント領域という括りよりも、ハードウェアとソフトウェアという分類で見る方がわかりやすいと考えている。エンタテインメント領域でも、G&NS 分野のようにコンソールに代表されるようなハードウェアが事業において重要な役割をはたしている場合には、地産地消を行うことが一般的に関税影響への有効な策といえるが、PS5 は現在いくつかの拠点で生産しているので、米国内での生産をするかどうかは今後の検討課題であり、そこまで緊急性が高いとは考えていない。コンテンツ制作という観点では、さきごろ、米国外で制作された映画作品に 100%課税するという意向表明があり、その後この措置については留保されているが、そういった動きは注視しなくてはならないと考えている。ただ、エンタテインメント領域に関しては、例えば映画は様々な場所でロケを行い、一つの作品にまとめるというのが一般的なプラクティスだが、現在米国外で制作されているというのはハリウッドの制作コストが上がり過ぎたことも理由の

一つだと考えている。コンテンツに対する今後の関税政策の見通しが定かではないので、引き続き動向を注視していく。

質問者 3：

Q: 【I&SS 分野】一部投資の在り方を見直すという点について、考えていることを教えてほしい。また、車載センサーについて、今回「中長期の成長」というメッセージが入っていたが、市場成長見通しや前提について変わった部分があれば教えてほしい。

A: 投資の在り方は常に検討しなくてはいけない課題であると考えている。少し長い時間軸でセンサーの進化を考えたとき、製造設備への投資をどういう形で実施していくかは重要なテーマである。それを 100%自前でやるのか、投資のパートナーを招くのか、ファブライト（Fab-lite）などの選択肢をとるのかなど、どのようなタイミングと方法で実行していくのかは常に検討しており、全体の市場の拡大・必要な投資・ケイパビリティ（市場でのポジショニング）も考慮する必要があると考えている。また、車載の市場自体は成長市場であると認識している。特に伸長が著しいのは中国 OEM の電気自動車だが、中国国内での競争が熾烈な状況にあり、その競争に勝ち残ったところが海外進出している。熾烈な競争が価格に対してシビアな状況をもたらしているため、車載市場自体は成長しているが、我々としてはしっかりとその状況を見定め、潤沢な収益・マージンを期待できるようなビジネスになるかという点はよく考えなくてはならない。その意味では、見通しが変わったというよりも、市場の動向をアップデートしながらそれに対して事業戦略を見直し、その微修正を行っているとご理解いただきたい。

質問者 4：

Q: 【G&NS 分野】MAU が 10 四半期連続で伸びている背景は。MAU の中長期的な拡大についてどのような自信を持っているか。

A: PS4 から PS5 へのユーザーの移行にあたり過去のトレンドと異なる動きが見られており、現在も PS4 のアクティブユーザーが多く存在していることが主な背景。また、PS5 の購入者は PS4 から PS5 に移行するユーザーだけでなく、多くは新規ユーザーである。これが、今後も継続して MAU が伸びていくだろうという自信につながっている。

Q: 【G&NS 分野】24 年度 4Q の PS5 販売台数は 3Q 比で勢いが落ちたと思うが、計画比ではどうだったか。25 年度の見方は。

A: 4Q の販売台数はほぼ想定の範囲内。3Q はホリデーシーズンで、プロモーションや新しいソフトウェアもあり最も販売台数が伸びる時期。一方で 4Q はシーズナリティとして落ち着く時期であり数字も想定通り。今年度の販売台数としては、1,500 万台が社内の目線。関税などの不透明な状況を踏まえ、この販売台数を必ず達成するという非常に強い意思があるわけではなく、数量を追うよりも収益性や市場動向を見ながら適切な生産地、出荷数量を検討しつつ、柔軟に対応していきたいと考えている。

質問者 5：

Q: 【連結】関税影響について、今回の業績見通しの前提が継続した場合、来期も 1,000 億円程度のマイナス要因になるのか。あるいは今期何らかの施策を行うことでマイナス影響を軽減でき、今期比で増益要因となるのか。G&NS 分野、ET&S 分野、I&SS 分野ごとに施策の時間軸や効果についてどのように考えているか。

A: 現時点で具体的にシミュレーションしていないが、現在行っている施策に追加的な施策を導入することでマイナス影響を抑えていくのが現実的。具体的な施策として、固定費の削減については関税政策に関わらず競争力維持の観点から実施していく。また、出荷元の選択に際しては、サプライチェーンの柔軟性も含めてさらに細かく管理していく。商品数の多い製品は、採算性がなければ別モデルへの切り替え、価格転嫁、事業の終了も選択肢となる。I&SS 分野は価格自体を自ら決定できるビジネスモデルではなくどうしても受け身での対応になってしまうが、投資レベルの見直しなど採り得る施策はある。

Q: 【G&NS 分野】25 年度営業利益見通しについて、ファーストパーティ・ソフトウェアの増益はある程度前作の販売実績を元に組み立てているのか。また、アドオンコンテンツを含むサードパーティ・ソフトウェアについて期初に強い見通しを出すことは過去になかったと思うが、今期の期待感について、過去と比べて違いがあるか。

A: ファーストパーティ・ソフトウェアに関しては、今期 Ghost of Yōtei、Death Stranding 2、Marathon といった複数の有力タイトルのローンチを予定している。Ghost of Yōtei と Death Stranding 2 は前作があるため、一定のお客様に楽しんでいただけるという前提で見通しに織り込んでいる。Marathon は比較的新しいジャンルであり、一定のリスクはあるものの、全体として合理的な水準で見通しに織り込んでいると考えている。サードパーティ・ソフトウェアも有力なラインナップが控えており、現在のインストールベースや MAU を考慮すると底堅い消費を見込んでいる。なお、Grand Theft Auto VI からの収益貢献は見通しに織り込んでいない。

質問者 6：

Q: 【G&NS 分野】米国向け PS5 の生産地域はどこか。米国向けの戦略在庫を積んでいるとのことだが、どの程度確保できているか。

A: PS5 及び周辺機器は主に 4 か国で生産体制を組んでいる。中国が主な生産地域だったが、サプライチェーンの複線化に取り組んでおり、現在は中国だけではなく複数の生産地を確保できている。在庫の状況は日々変化しているが、基本的な考え方としては、流通在庫プラス 3 か月の販売台数分を確保しているとイメージしていただきたい。

Q: 【I&SS 分野】製造プロセスの見直しというのは、モバイル向けイメージセンサーに関するものか、車載などモバイル以外の領域向けか。過去の投資と比較した場合の金額規模や、投資の時間軸は。

A: 製造プロセスの見直しというよりも新しい製造プロセスを導入するという話。センサーの進化に関するもので、より微細なプロセスを使うことに伴い製造設備を進化させる必要がある。これは主にモバイル向けイメージセンサーに使われるプロセス。時間軸としては、第 5 次中期経営計画期間中

ではなく次期中期経営計画期間と更にその次の中期経営計画期間となり、2030 年に向け段階的に投資を実行するイメージ。詳細は次期中期経営計画をアップデートするタイミングでお話ししたい。投資の規模については、過去との比較は難しいが、第 5 次中期計画期間では若干小さくなっているのに対して、この新規投資は前中期経営計画での投資の規模感に近いものになると思っているが、熊本の新工場の稼働タイミングにも関わる。いたずらに投資を先行させたいとは考えておらず、需要を見極めながら最適な形で段階的に投資を組み込んでいきたい。

質問者 7：

Q: 【連結】営業キャッシュ・フローの増加分は株主還元の増額に割り当てるとのことだが、第 5 次中期経営計画期間における戦略投資枠 1.8 兆円の進捗と今後の考え方は。

A: キャピタルアロケーションの中で、前年度に実行済み及び意思決定済みの戦略投資は 5,100 億円強。3 年間累計の計画としては 1.8 兆円から変更していないが、成長に向けた投資機会は常に追求している。一方で、営業キャッシュ・フローの上振れ分は株主還元に割り当てる方針。成長投資も追求しながら株主還元も強化する形でバランスの取れたアロケーションができるようになってきたと考えている。

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-20F）も合わせてご参照ください。