

2021年度 経営方針説明会
アナリスト・投資家向けセッション Q&A (要旨)

開催日：2021年5月26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、2021年度経営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: 10億人のネットワークコミュニティについて、規模を考えると、ゲームのコアユーザーの着実な取り込みだけでなく、マスとつながる必要が今後出てくると思う。プレイステーションの専用機だけでなくモバイルを通じたDTC強化がポイントになるかと思うが、スピーチで触れられていたゲームの自社IPのモバイル展開とは、モバイル版プレイステーションプラットフォームのような形で、直接顧客とつながるモバイル版の自社DTCサービスを展開することを示唆しているか。

A1: 10億人という数字の背景としては、単一のソニーIDといった統合的なプラットフォームをイメージしているわけではない。当社はコンテンツ領域でもしっかりポジションを取っており、当社のPurposeは世界を感動で満たす、感動を多くの人に届けることなので、パートナーと協業した方が良い場合は協業し、必ずしも自社で一からモバイルプラットフォームを作る必要はないと考えている。

但し、モバイルゲームはお客様にダイレクトでつながるものだと考えている。

「鬼滅の刃」を例にすると、公開以来世界で約4,000万人の方に劇場版「鬼滅の刃」を見ていただいた。この約4,000万人は当社が直接つながったお客様ではないが、劇場という大切なパートナーと一緒に世界に広めたと考えている。

「鬼滅の刃」が劇場から次のウィンドウに行く段階では、当社のアニメ配信プラットフォームを使うと思うが、必ずしもクローズドであることが良いとは思っていない。他社のDTCプラットフォームでも展開することは十分あり得る。「鬼滅の刃」はプレイステーション版・モバイル版ゲームも用意しているので、当社にとっては10億人に貢献する、お客様と直接つながるサービスになっていくと思う。

Q2: アニメについて、プラットフォームとして考えると、プレイステーションのようなハードウェアとIPの融合といったソニーのこれまでの勝ち筋とは違い、他のOTTチャンネルと正面衝突するよう思う。アニメプラットフォームでマスを獲得するための今後の勝ち筋や差別化戦略を教えてください。

A2: アニメはゲームユーザーとの親和性が極めて高いことを実感している。プレイステーション内でFunimationとの連携をやっているが、この協業は非常にうまくいっており、ユーザー数の増加という形で結果が表れている。

質問者 2

Q1: 従業員に対する考えを教えてください。スピーチで企業文化に対する言及があったが、ソニーでしかできない仕事は事業部間協業等が出てきており、それが従業員の大きなモチベーションの一つになると思う。それ以外に採用、機会提供、評価、待遇、事業部間の協業を進める仕組みづくり等、日本の旧来の制度には合わない部分について色々な変化が必要と感じている。社長になってから大きく変化したことや、今後実施していきたいことは何か。また、国内外でベンチマークしている会社や取組みがあれば教えてください。

A1: 他社のベンチマークについて、個別の会社名に言及することは控えるが、他の会社や他の経営者から学ぶことは非常に多いと思っている。

今日はセグメントではなく、Purposeを軸に説明したが、自分にとっては、Purposeで経営方針を語れるかというチャレンジでもあったと思う。ソニーの社員一人ひとりの人生にとって、ソニーが情熱を傾けるべき対象であるかどうかは決定的に重要だと思っている。もちろん会社には企業戦略があるが、同時に問われるのは連携も含めた戦略の実行力だと思う。

例えば昨年6月にプレイステーション®5の量産をスタートした。木更津にパイロットラインができて、その後に中国で量産ラインが立ち上がった。(コロナ禍で)一人も現地に行けなかった中で量産が動き出したことは実行力の一つの例。直近でもブラジルのSom Livre、AWAL、Crunchyrollの買収など、まだ関係当局の承認が必要なものがあるが、そのようなディールを動かしたことで、またマレーシアのテレビ工場で、パンデミックの影響もあったが自動化が一気に進んだこと、今日お話ししたグループ連携なども事例として挙げられる。やはり企業文化が社員の実行力を担保すると感じており、それは場合によっては戦略より重要かもしれないと思っている。自分自身の努力としては、最近はスクリーンベースになるが、社員との対話やコミュニケーションにはできるだけ時間を使うようにしている。

質問者 3

Q1: 第四次中期経営計画における経営指標として、調整後EBITDAの3年累計4.3兆円、戦略投資2兆円以上を発表したが、考え方について改めて吉田さんにコメントしてほしい。

質問の背景は、第三次中期経営計画ではセグメント別営業利益目標を出したが、ほとんど意味がなくなってしまう一方で、今回は意味のある数字だと思っているが、市場で株価が少し調整している原因としてややミスコミュニケーションがあったとも見ている。戦略投資から生み出されるEBITDAが4.3兆円には入っていないことや、3年後どういった姿になるのかがまだ手触り感が持てない部分もあるといったこともあると思うので、改めて説明してほしい。

A1: EBITDAについては、CFOの十時とも話し合い、金融分野が取り込めるということ、また投資を促す指標であることから採用した。

ただし、3年の時間軸で何らかの経営指標を出すことが適切かについては今も議論している。3年という時間軸は過去の中期経営計画から継続してきているので続けた方が良く、社内では毎年予算をたてて3年間の中期経営計画を作り、取締役会でも議論している。ただ、それを外部に示すのが経営にとって適切であるかは議論の余地があると思っている。3年という時間軸は経営

の目標としては短すぎ、環境の変化としては長すぎると思う。今後どのような数字を出すかについて、十時と色々な可能性を話し合っている。

EBITDAについて補足すると、お示した3年累計4.3兆円という数字には戦略投資からのEBITDAは入っていないので、あくまでもベースラインと考えて頂きたい。

なお、3年の時間軸での数字を出すことが適切か分からないと申し上げたが、言うまでもなく経営は結果責任であると考えている。

Q2: 研究開発費(6,100億円)及び対売上高開発費比率(6.3%)は、近年では高い水準にあるが、プラットフォームといわれる会社と比べると桁が一つ小さい水準である。過去の立て直しの期間には、ここも大胆にメスを入れながら形を変えてきたと思うが、研究開発費の今後の水準感・方向感を教えて欲しい。

A2: 個々の事業体によって時間軸の違いや、現在のステージにおいて投資すべき研究開発内容が違うこともあり、ソニーグループ全体の総額ではなく、それぞれの事業に一番適した形で研究開発費を管理している。個々の事業でKPIを持ちながら計画を策定した結果、総額で見ると21年度は増加している。

コーポレートR&Dを担っているR&Dセンターの年間研究開発費の水準は、ここ数年450億円程度で一定で推移している。

研究開発の応用先がエレクトロニクス・半導体からエンタテインメント・金融に広がっているなかで、優先順位を適宜見直している。応用先が増えてきたこともあり、個々の技術の深みが増してきており、実装する際の展開の仕方も理解できるようになってきている。同様の技術をエレキ・半導体・エンタ・金融と応用していくことによって、技術そのものの深みが増すことに加え、4箇所に応用すると費用が4倍になるわけではなく、ほぼ同じ金額の範囲で非常に多くのビジネスグループに対して深く貢献できると思っている。

ベースの技術開発の部分については、他社や各国の研究機関、大学との連携を深めてオープンコラボレーションをしているので、そこは多くお金を使うというよりは、広い知見を活かしながら様々な分野で貢献できれば良いと考えている。

質問者 4

Q1: 戦略投資2兆円の使い方について、IP・DTC・テクノロジーが挙げられているが、Purposeを実現させていくために不足感を感じている分野・カテゴリー、または投資の優先順位があれば教えてほしい。

A1: IP・DTC・テクノロジー、それぞれ重要なので、この中で特別に優先順位を設けている分野はないが、コンテンツを作るテクノロジー、コンテンツを届けるテクノロジーなど、やはりテクノロジーは重要だと思っている。

ソニーはコンソールではグローバルNo.1*、CMOSイメージセンサーでもNo.1であり、ゲーム技術とセンサー技術を活かしていくことが重要だと思っている。

スピーチでも触れたが、ゲームの技術、例えばレイトレーシング、ゲームエンジンなどは、コンテンツを作る技術になってきている。今後ソーシャルワールドをバーチャルで作る場合にも、現実世界をキャプチャリングするものとシームレスな世界ができればいいなという議論を勝本と

もしている。“Entertainment goes social”という言い方を社内でもしているが、ソーシャルとエンタテインメントは切り離せないものになっており、モバイルだけでなくソーシャルへのチャレンジは十分か？という自問を常にしている。

テクノロジーの側面で例を挙げると、過去には、ネットワークやコンテンツを「届ける」テクノロジーに関連して、SIEのGAIKAI（現在のCGI：クラウドゲーム）、旧SIPSのNevion（放送局向けのネットワークソリューション）、医療ではeSATURNUS（ネットワークを駆使した病院内の医療情報の提示）などをM&Aで取得した。

今後はAI関係も非常に重要になってくる。例えば、Cogitaiに投資して米国のソニーAIで活躍してもらっていることに加え、ミドクラ、シナモンAIなどに投資している。

また、没入感を追求するAudiokineticなどにも投資してきた。

今後もテクノロジー関連ではそのような領域を補強・補完できるような投資の機会を探りたいと考えている。

*2013年以降に発売されたゲームコンソールの累計販売台数ベース

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します。なお、2021年度通期の連結業績の見通しは、国際財務報告基準（IFRS）にもとづき作成していますので、ご注意ください。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。