SONY

経営方針説明会

2021年5月26日

ソニーグループ株式会社
会長 兼 社長 CEO

吉田 憲一郎



皆さま、こんにちは。吉田でございます。

社長就任初年度の経営方針説明会では、今年生誕100年を迎えた、ソニー創業者の一人である盛田からの学びであった「長期視点に基づく経営」について触れさせていただきました。

過去3年を振り返ると、ソニーの存在意義、Purposeを定義し、それを企業文化として定着させてきたことが私にとっては最も重要な成果でした。特に昨年から続いているコロナ禍において、当社の11万人の社員は感動を世界に届け続けることの社会的意義を実感したと思っています。

今日は、このPurposeを軸にクリエイティブエンタテインメントカンパニーとしてのソニ ーの経営方針をお話しします。まず、Purposeとそれに基づく多様な事業をご紹介したいと思います。

※ビデオは当社投資家情報ページに掲載の経営方針説明会関連資料リンクからご覧ください。

1. これまでの振り返り

2. 現状認識

3. Purposeを軸とした価値創出

本日はこちらの3つの内容についてお話しします。

事業面での重要な施策

ブランデッドハードウェア事業の立て直し、収益力強化

デバイス領域におけるCMOSイメージセンサーへの集中

コンテンツIP、Direct-to-Consumer（DTC）への投資

１．これまでの振り返り

当社の経営の軸は「**感動**」、そして感動の主体である「**人**」です。
これらは前任の平井が第一次中期経営計画を掲げた2012年から一貫しています。

ここで、「感動」を軸に取り組んできたこの9年間を振り返っておきたいと思います。

2012年からの重要な施策を振り返ると、次の３つが挙げられ、取り組みの時間軸もおおよそこの順になります。なお、私がCFOの十時とともに、ソネットからソニーに戻 ってきたのは2013年12月でした。

事業面での重要な施策

ブランデッドハードウェア事業の立て直し、収益力強化

デバイス領域におけるCMOSイメージセンサーへの集中

コンテンツIP、Direct-to-Consumer（DTC）への投資

一点目の「ブランデッドハードウェア事業」については、赤字体質からの脱却のために構造改革を実施し、規模を追わず、プレミアム路線に集中しました。

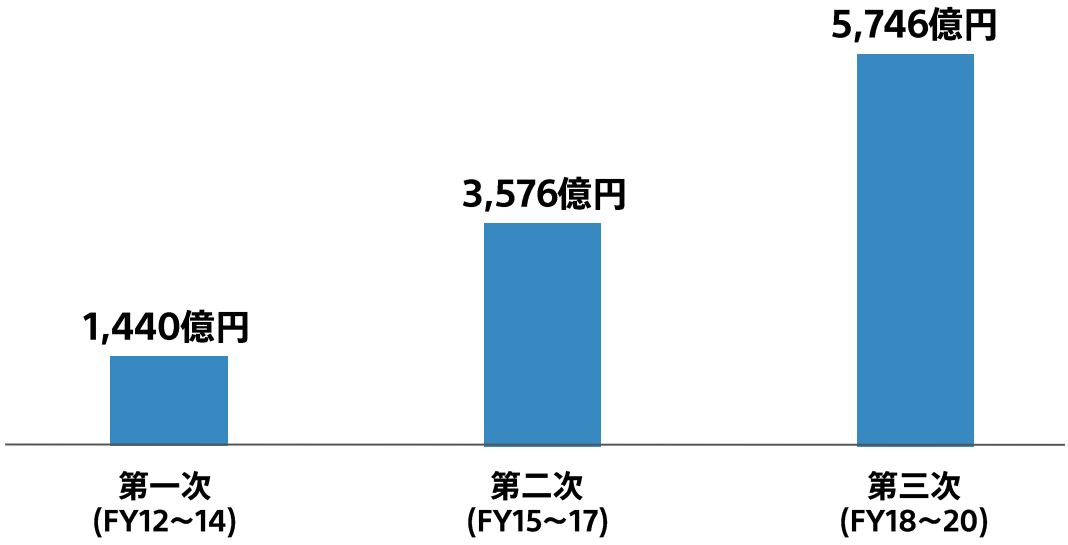
構造改革は本社も同時に実行しましたが、私にとっては2014年の一連の施策が転換点でした。

特に無配は本社の構造改革を促進し、それはエレクトロニクスの構造改革に関わる社員の納得感につながったと思います。またスリム化した本社ではその情報の流れや意思決定のスピードが上がりました。

2020年度の実績が示すように、ブランデッドハードウェアは、安定的にキャッシュフローを創出する事業となりました。しかし環境の変化は激しく、常に進化するという経営の意志が重要です。

その意味でも５Gなどの無線通信技術を担うモバイル事業の黒字化は今後につながる成果でした。

CMOSイメージセンサー投資実績



二点目の「デバイス領域におけるCMOSイメージセンサーへの集中」について。まず 、バッテリーなど当社がデバイス領域で事業継続を断念したものがあります。

その上で、ソニーの強みを活かせる CMOSイメージセンサーへの投資を着実に実行してきました。

なお過去9年間で最大の投資を実行した第三次中期においても、この事業のフリー
キャッシュフローはプラスとなっています。

イメージング＆センシング・ソリューション事業は、顧客需要の変動、地政学問題、
ロジックチップの調達など様々なリスクがあります。一方で変化への対応力も着実に上がってきています。

現在の主要市場はモバイル向けのイメージングですが、今後は車載やIoT向けの
センシングが成長領域となります。

そのような認識の下、3年前から「イメージングだけでなく、センシングでも世界No.1となる」という長期目標を掲げています。

IP/DTC投資

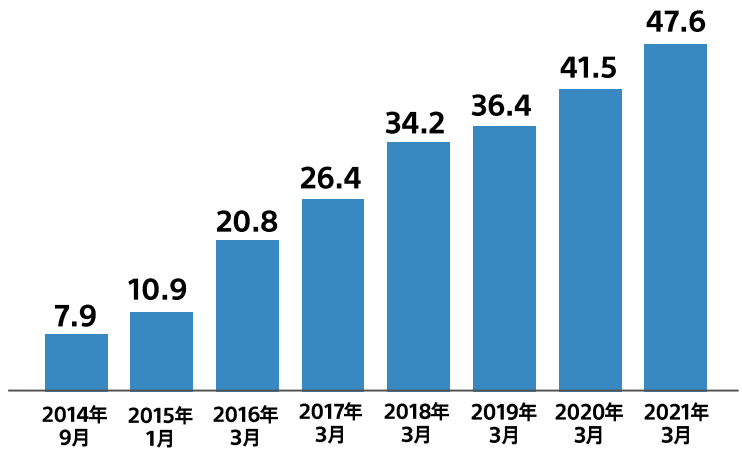


3点目の「コンテンツIP、DTCへの投資」は、2018年のEMI Music Publishingの買収を契機に過去3年で加速してきました。

スライドでは、これまでの主なIP/DTC投資を列挙しています。

ネットワークサービスの拡大

PlayStation Plus



なお、DTC領域における最も大きな成果は、投資というより内部成長を続けたPlayStation™Networkです。PlayStation®4を発売した2013年度からPlayStation®5を発売した2020年度にかけてネットワーク売上は約10倍になり、PS Plusのサブスクライバー数も順調に伸びています。

IP/DTCは「感動を創り、届ける」という点で、当社のPurposeと密接につながるものです。これは後ほどまた触れたいと思います。

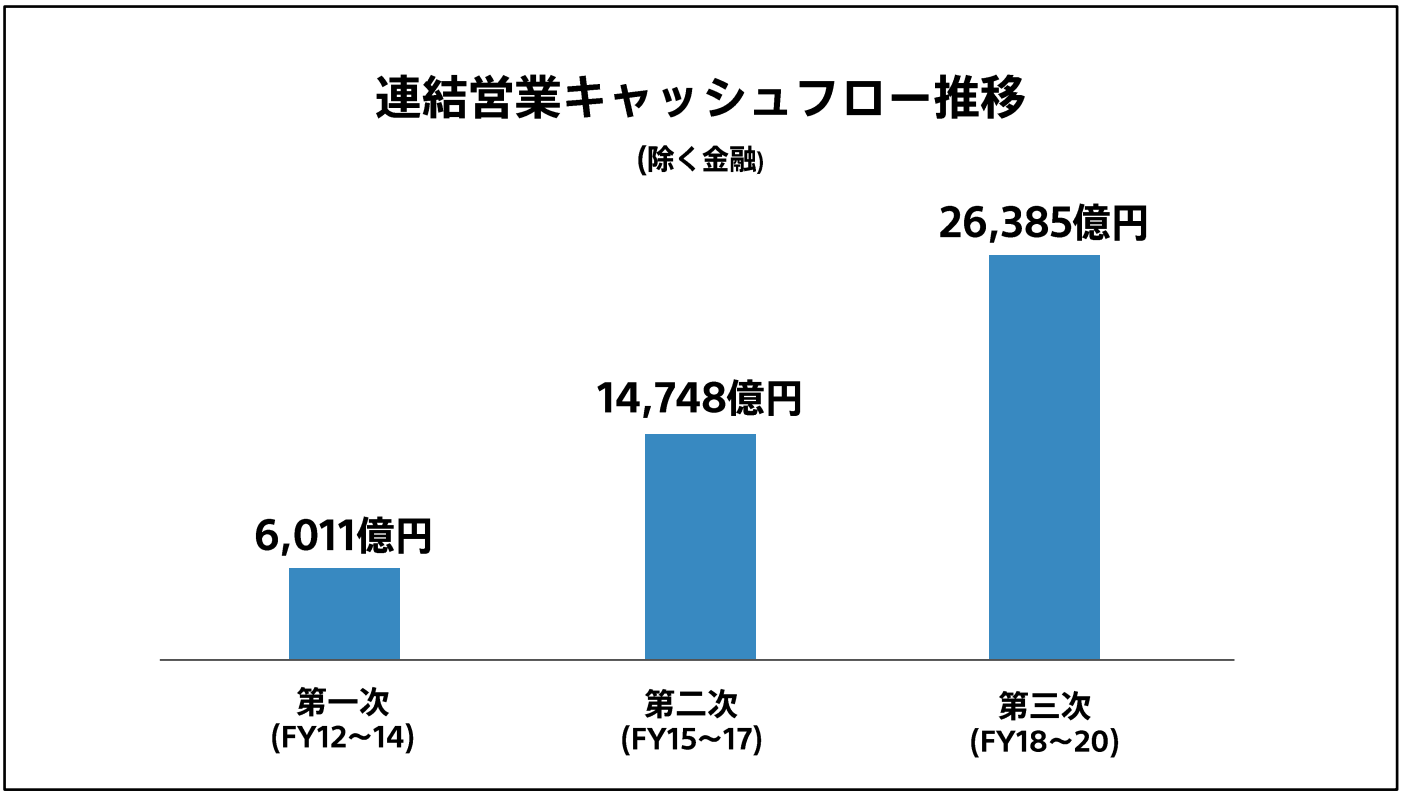
財務面

投資力の向上

２．現状認識

次に、財務およびグループアーキテクチャの視点からソニーグループの現状を確認しておきたいと思います。

財務面では投資力の向上が挙げられます。



各中期における金融分野を除く連結営業キャッシュフローはこのような推移を遂げており、グループ全体のキャッシュフロー創出力は大幅に向上し、また、財務基盤も強化されました。

戦略投資

1. IP/DTC

The Orchard
Sony/ATV MUSIC PUBLISHING
funimation
EMI MUSIC PUBLISHING
INSOMNIAC GAMES
Vintage PEANUTS
BEATSTARS
bilibili
PUREFLIX
EPIC GAMES
AWAL

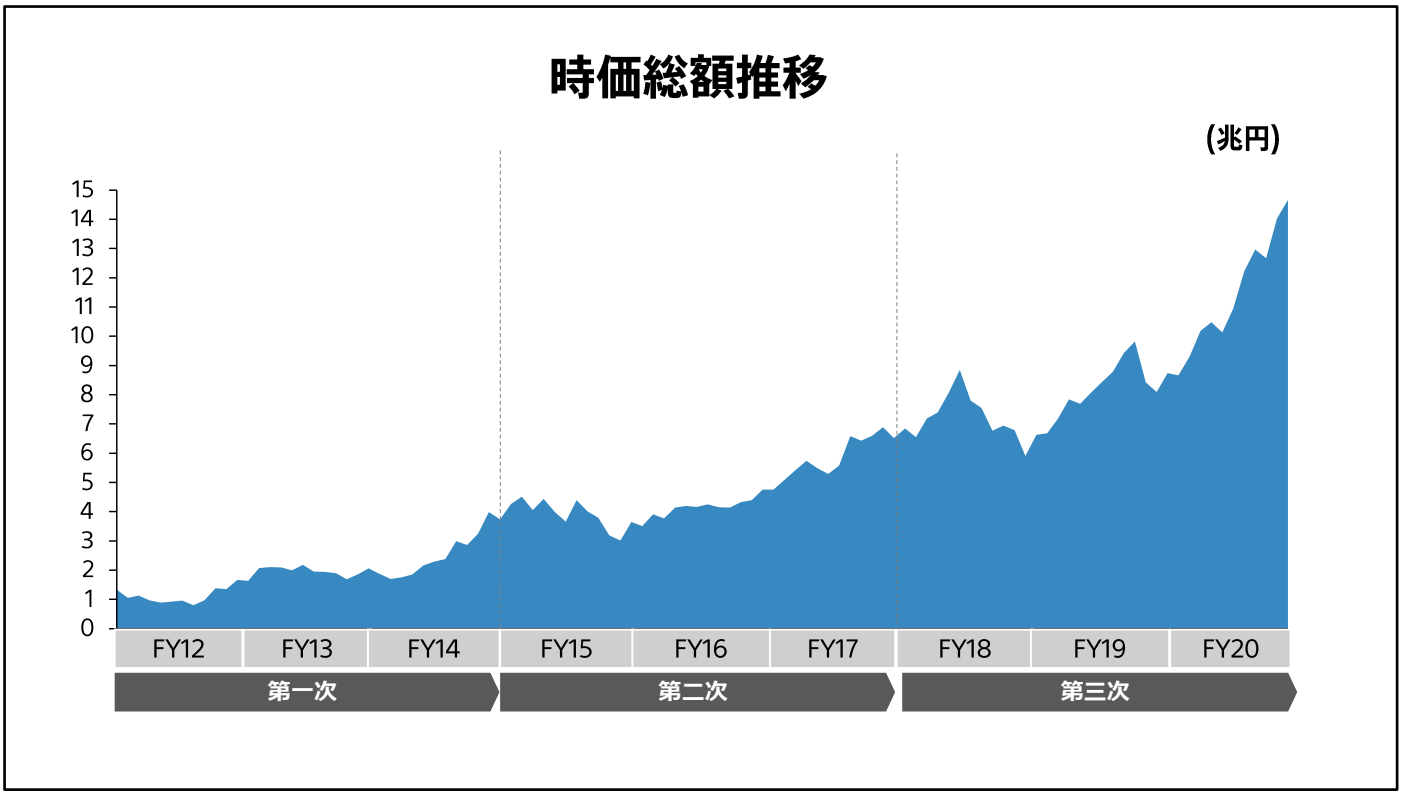
2. Technology

GAIKAI
現:Sony Interactive Entertainment
SoftKinetic A Sony Group Company
現：Sony Depthsensing Solutions
altair
Cogitai
SATURNUS A Sony Group Company
DefinedCrowd
cinnamon AI
audiokinetic
midokura A Sony Group Company
nevion

3. Sony

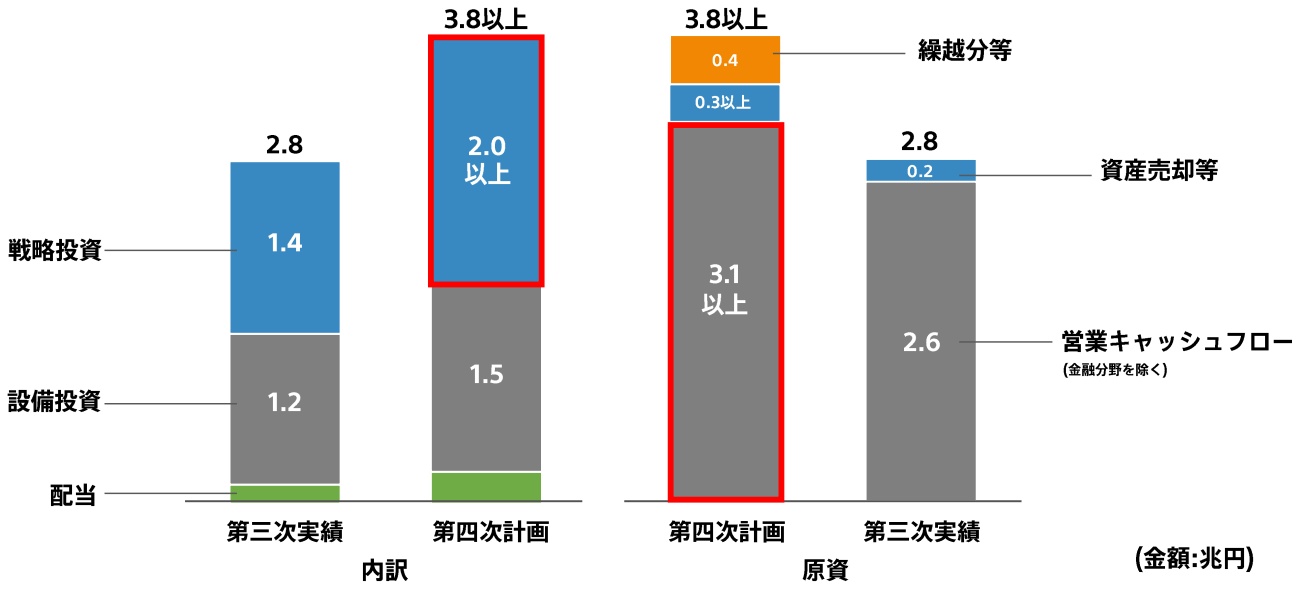
自己株式取得

これまでIP/DTC、テクノロジー、そして、ソニー、すなわち自己株式取得という優先順位で戦略投資を行ってきました。



こちらに9年間の時価総額の推移をお示ししていますが、経営においては、長期視点で投資を行い、それにより企業価値の向上を目指すことが重要と考えています。

第四次中期経営計画 キャピタルアロケーション



今後も戦略投資の優先順位は変わりません。長期的な企業価値向上に向け、第四次中期においては、3.1兆円の金融分野を除く連結営業キャッシュフローをベースに、2兆円以上の戦略投資を進めてまいります。

グループアーキテクチャ

連携強化

そして、グループアーキテクチャ視点でのポイントは連携強化です。



今年4月1日にソニーグループ株式会社を含む新しいグループアーキテクチャが発足しました。

創業以来、エレクトロニクス事業を中心に成長してきたソニーですが、先程お話ししたとおり経営における上位概念は「感動」です。これを反映して、ソニーグループ株式会社はエレクトロニクス事業と分離し、連携強化に向けて全ての事業と等距離で関わります。そのミッシ ョンは「人と技術を通じて事業の進化をリードし、支える」こととしています。

同時にこれまで主に3つの資本関係を明確化してきました。

ブランデッドハードウェア事業を担う新生ソニー株式会社の設立は、2014年のテレビ事業の分社化が端緒になったとも言えます。

音楽出版事業は、2016年のSony/ATVの完全子会社化、2018年のEMI Music Publishingの買収を経て、今年、社名をSony Music Publishingとしました。

そして昨年完全子会社化した当社の金融事業も2016年から段階的に持分を引き上げてきたものです。この金融事業は、安定した収益基盤を通じてグループ全体の経営を支えており、一貫してコア事業と位置づけています。生命保険事業のコアバリューであるライフプランナーの「人に寄り添う」力とソニーのテクノロジーを組み合わせることで、「人を支える」事業としてソニーならではの新たな価値を創出できると考えています。

また、当社の各事業のトップは全て2017年以降に就任しています。この自立した経営チームと全ての事業がフラットにつながる新しいアーキテクチャにより、グループとして連携強化の体制が整いました。



３．Purposeを軸とした価値創出

ここまで「感動」軸で取り組んできた9年間を振り返るとともに、投資力とグループ連携強化の体制を整えてきたことをお話ししました。

ソニーの経営において、今後も「感動」の軸、感動の主体であるクリエイターとユーザー、すなわち、「人に近づく」という方向性は変わりません。

Services
Mobile
Social

一方で、我々がクリエイターそして、ユーザーから選ばれる企業としてこれからも進化を続けるためには、それぞれの動機を理解するとともに、感動を創り、届けるところまでのいわば「感動バリューチェーン」における外部環境を捉える必要があります 。

ここで、エンタテインメントと「サービス、モバイル、ソーシャル」との関係を環境認識としてみておきたいと思います。

Services





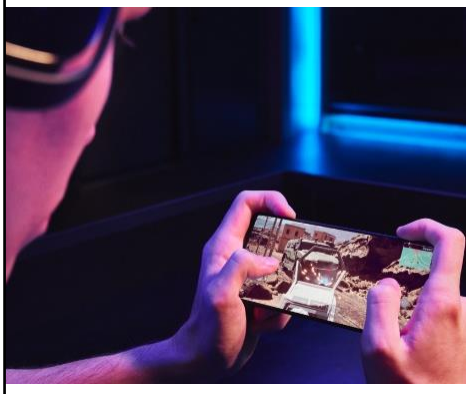
サービス化の流れは続いており、サブスクリプション型の事業モデルが、ゲームや音楽、映画などのエンタテインメントの成長をけん引しています。

新たな配信契約締結



当社は配信サービスパートナーとの協力関係をさらに強化すると同時に、我々自身が感動コンテンツをユーザーに届ける活動も広げていきたいと思います。

Mobile





モバイル、即ちスマートフォンは、今やエンタテインメント、さらには、人がつながる「 場」であるソーシャルのインフラとなっており、同時にエンタテインメントとソーシャルの融合も進めています。



Lil Nas X



YOASOBI

LiI Nas XやYOASOBIのヒット曲は、ソーシャルから生まれたといえます。

Social



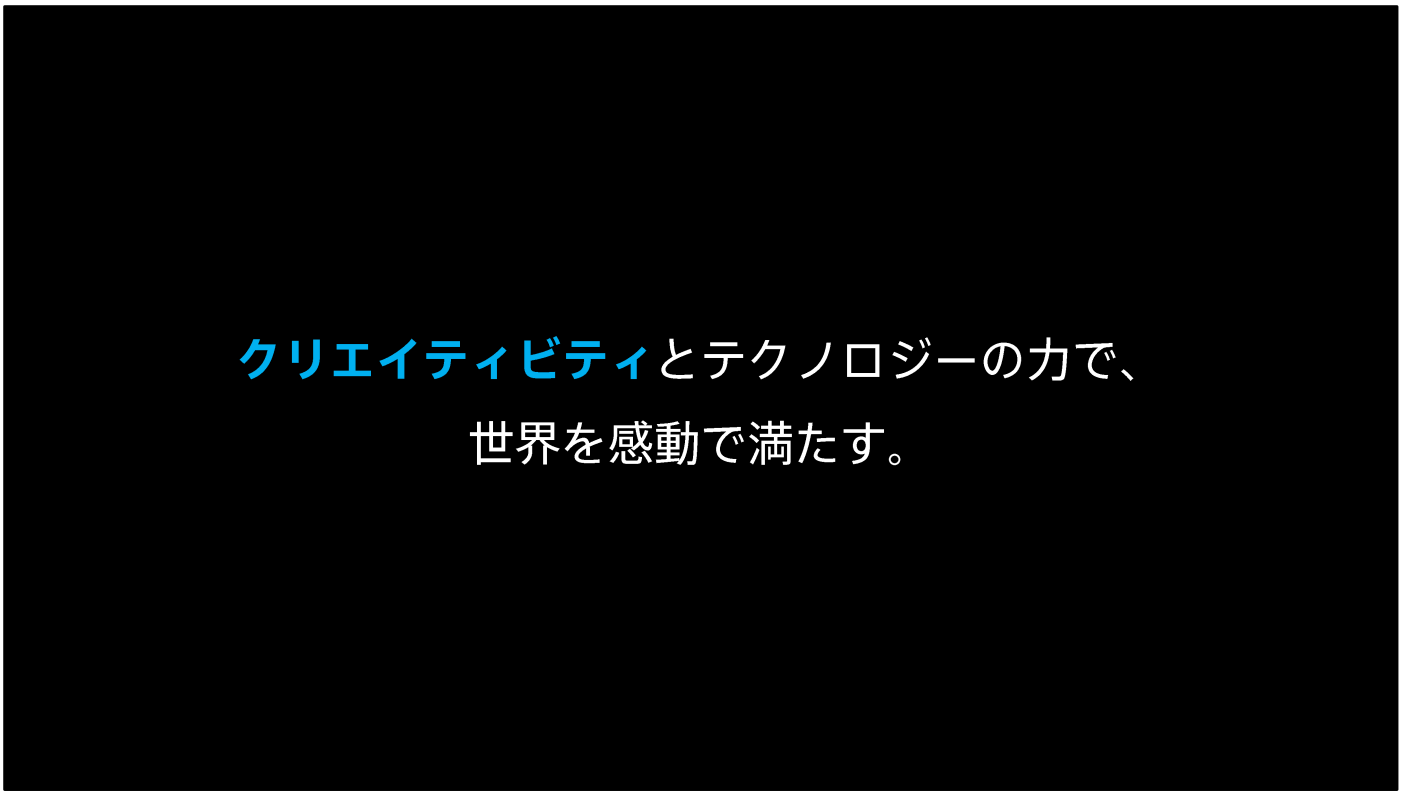
Travis Scott



米津玄師

また、ゲームにおいては、ゲームプレイだけではなく「友達に会うこと」もユーザーの動機になっている事例が多く見られます。そして、ゲームとソーシャルが融合したFortnite内では、バーチャルコンサートや映画のプロモーションも行われ、ゲームと映画や音楽といったエンタテインメントにおけるジャンルがシームレスになってきています。

私は、ソニーグループの投資力および多様な事業間の連携体制を活かして、このエンタテインメントと「サービス、モバイル、ソーシャル」における変化を、機会にすることができると思っています。



ここからは、当社のPurposeを軸に「クリエイティビティ」、「テクノロジー」そして「世界 」というキーワードを用いて、クリエイティブエンタテインメントカンパニーとしてのソニーの今後の進化・成長に向けた価値創出についてお話ししたいと思います。

それでは、最初のキーワードであるクリエイティビティからお話しします。



「感動」の源泉は、クリエイターのクリエイティビティが生み出す作品です。

先ほど、エンタテインメント業界はシームレスになりつつあると言いましたが、もともとクリエイティビティに垣根はなく、多くのクリエイターがジャンルを超えて活動しています。

ソニーがクリエイターのためにできることは、そのクリエイティビティを最大限に発揮できる場や機会を提供すること、そして、クリエイターが創り出した作品の価値を最大限に高めることです。



©吾峠呼世晴／集英社

IP



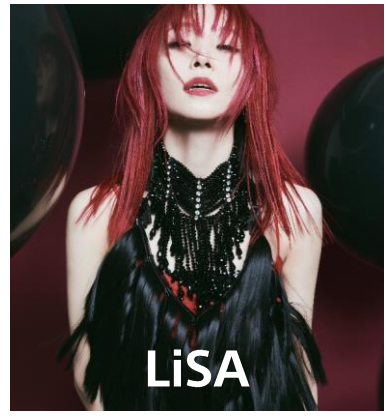
©吾峠呼世晴／集英社・アニプレックス・ufotable

TVアニメ



©吾峠呼世晴／集英社・アニプレックス・ufotable

映画



主題歌

日本で劇場興行収入が400億円を超え、史上最高となった『劇場版「鬼滅の刃」無限列車編』を例に挙げたいと思います。この映画は、原作のコミック作品をAniplexがテレビアニメ化し、その後、劇場版へと展開させたものです。また、ソニーミュージ ックのアーティストにアニメ、映画の主題歌の機会を提供しました。

この映画は海外でも公開され、米国では外国語映画における公開初週の劇場興行収入で史上最高を記録するなど、このIPは世界に広がっています。

今後は、映像の分野に加えて、ゲームへの展開を予定しており、クリエイターが創り出した『鬼滅の刃』というIPの価値最大化に努めていきます。

IP連携



映画
『Uncharted』



テレビシリーズ
『The Last of Us』

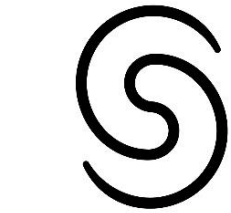
SONY PICTURES ANIMATION
vivo



Gloria Estefan
（ソニーミュージックアーティスト）
声優を担当

©2021 Sony Pictures Entertainment Inc. All Rights Reserved. MARVEL and all related character names:
© & TM 2021 MARVEL.

さらに、PlayStationゲームのヒットタイトルである『Uncharted』の映画化を進めているように、PlayStation Productionsが、現在、Sony Picturesの映画、テレビ番組制作チームと緊密な連携のもと、ゲームIPの映画化、テレビ番組化のプロジェクトを推進しています。その他にもSony PicturesとSony Musicの連携も含めてIPの価値最大化に向けた取り組みを行っており、ソニーの事業の多様性はクリエイターがクリエイテ ィビティを最大限に発揮することに貢献できると考えています。



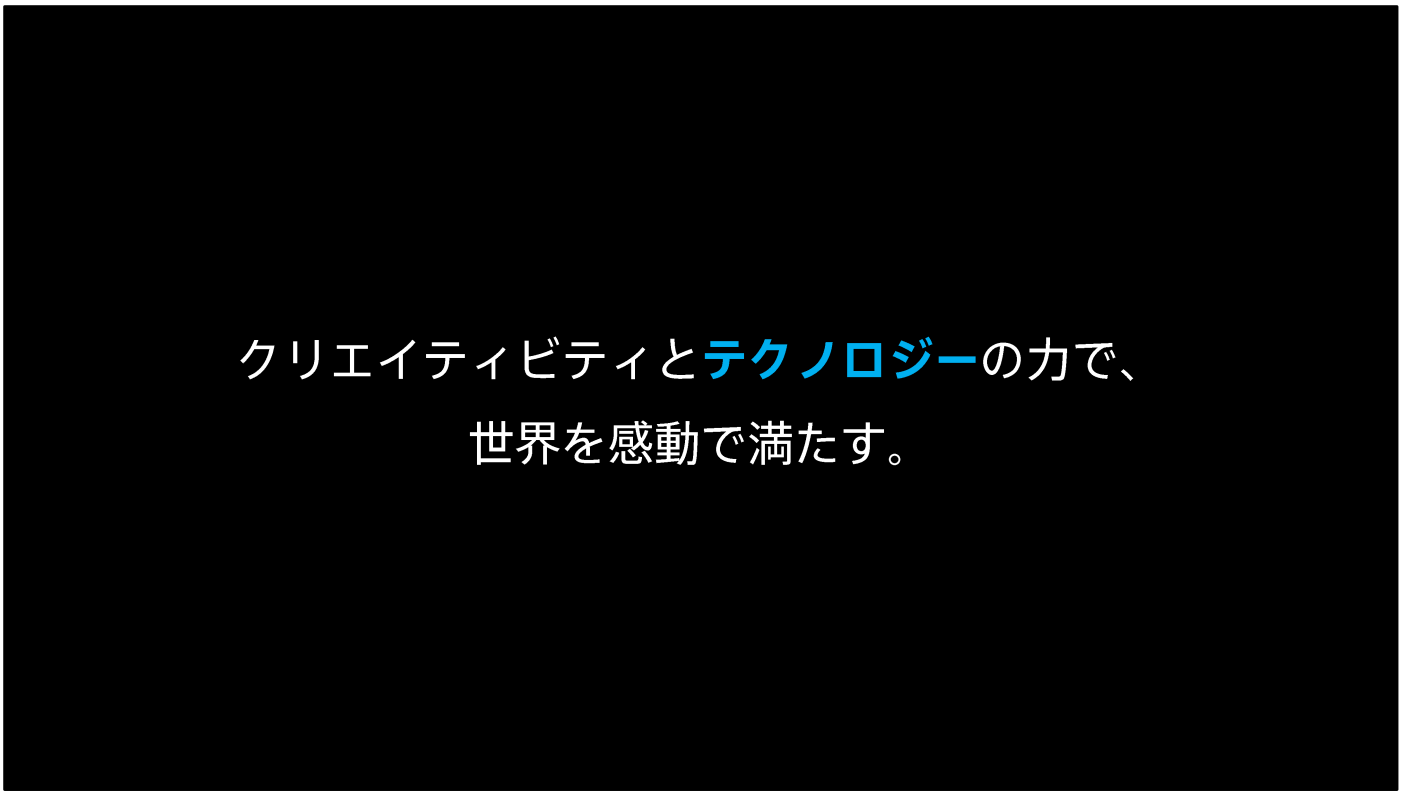
ブラジルの独立系音楽レーベル

また、4月にはブラジルの独立系音楽レーベルであるSom Livreの買収を発表しました。これも、世界で最もダイナミックな成長市場の一つであるブラジルの、クリエイティブコミュニティに対する新たな機会の提供につながると思っています。



こうした活動に加えて当社はアーティストやクリエイターとの接点を広げることにも努めています。

例えば、音楽事業では、当社レーベルに所属するアーティストに加えて、インディーズレーベルのアーティストに対してはThe Orchard、そして、独立したアーティスト個人に対しては今年2月に買収を発表したAWALを通じてエンゲージメントを増やす活動を積極的に行っていきます。



2つ目のキーワードはテクノロジーです。

「感動バリューチェーン」にテクノロジーは不可欠です。ここでもクリエイター側のクリエーションテクノロジーとユーザー側の体験テクノロジー、それぞれについて触れたいと思います。

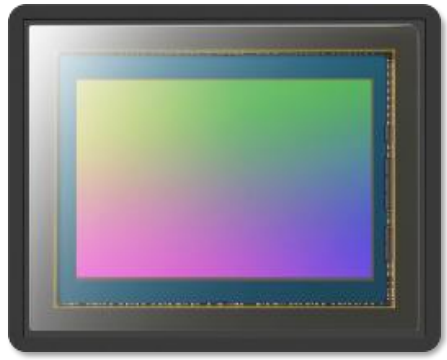


（左から）　ヘルベルト・フォン・カラヤン、盛田昭夫、大賀典雄



（左から）　井深大、盛田昭夫

ソニーは創業以来、音と映像のクリエーションテクノロジーを蓄積してきました。



CMOSイメージセンサー

映像領域でコアとなる技術の一つがCMOSイメージセンサーです。これはスマートフ ォンのキーデバイスとなることで、世界中のユーザーがクリエイターとなることに貢献しています。当社の強みである積層技術を活かして、モバイル向けCMOSイメージセンサーのさらなる進化に取り組んでいきます。



α1

最新のフルサイズミラーレス一眼カメラであるα１は、αシリーズとして初めて８K動画撮影を実現しましたが、静止画においても、CMOSイメージセンサーの画素内に配置されたAuto Focus用センサーをはじめとする最新の画像処理システムとAIを組み合わせ、毎秒最大120回の演算により、瞳AF機能をこれまでの人、動物から鳥の瞳の認識にまで進化させています。



Hawk-Eye

こうしたリアルタイムの可視化技術の領域では、当社グループのHawk-Eyeがプロスポーツで公平性や安全性とともに、ファンエンゲージメントの向上に貢献しています 。



Airpeak

そして、Airpeakは、ソニーのイメージング、センシング、ロボティクスなどの技術を集約したクリエイターのためのドローンです。



Virtual Production LED Display

また、最近映画撮影などで普及してきたVirtual Productionにおいて、当社はシネマ向けのカメラやLEDディスプレイを進化させています。

このVirtual Production分野においても不可欠な技術であるゲームエンジンも含め、 EPIC Gamesとの協業は様々な分野で進めていきます。



体験テクノロジーの最大チャレンジ

ユーザー側の体験テクノロジーでも、音と映像の技術、それらを盛り込んだ商品群でユーザーに感動コンテンツを楽しんでいただいています。

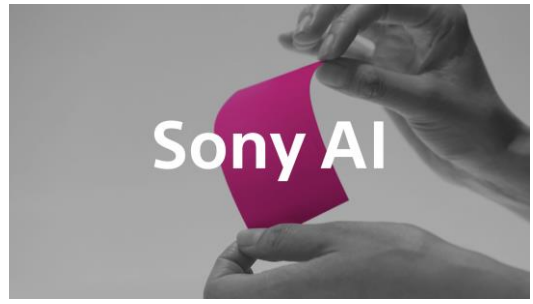
体験テクノロジーにおいて最近の最大のチャレンジはPlayStation®5でした。音や映像、コントローラーの触覚フィードバックにおいて、リアリティ、リアルタイム、そして没入感のあるゲーム体験をユーザーに届ける技術を結集しました。



次世代バーチャルリアリティシステム

次の体験テクノロジーのチャレンジが次世代VRシステムです。PS VRで培った知見を活かしながら、最新のセンシング技術を盛り込んでいく予定です。

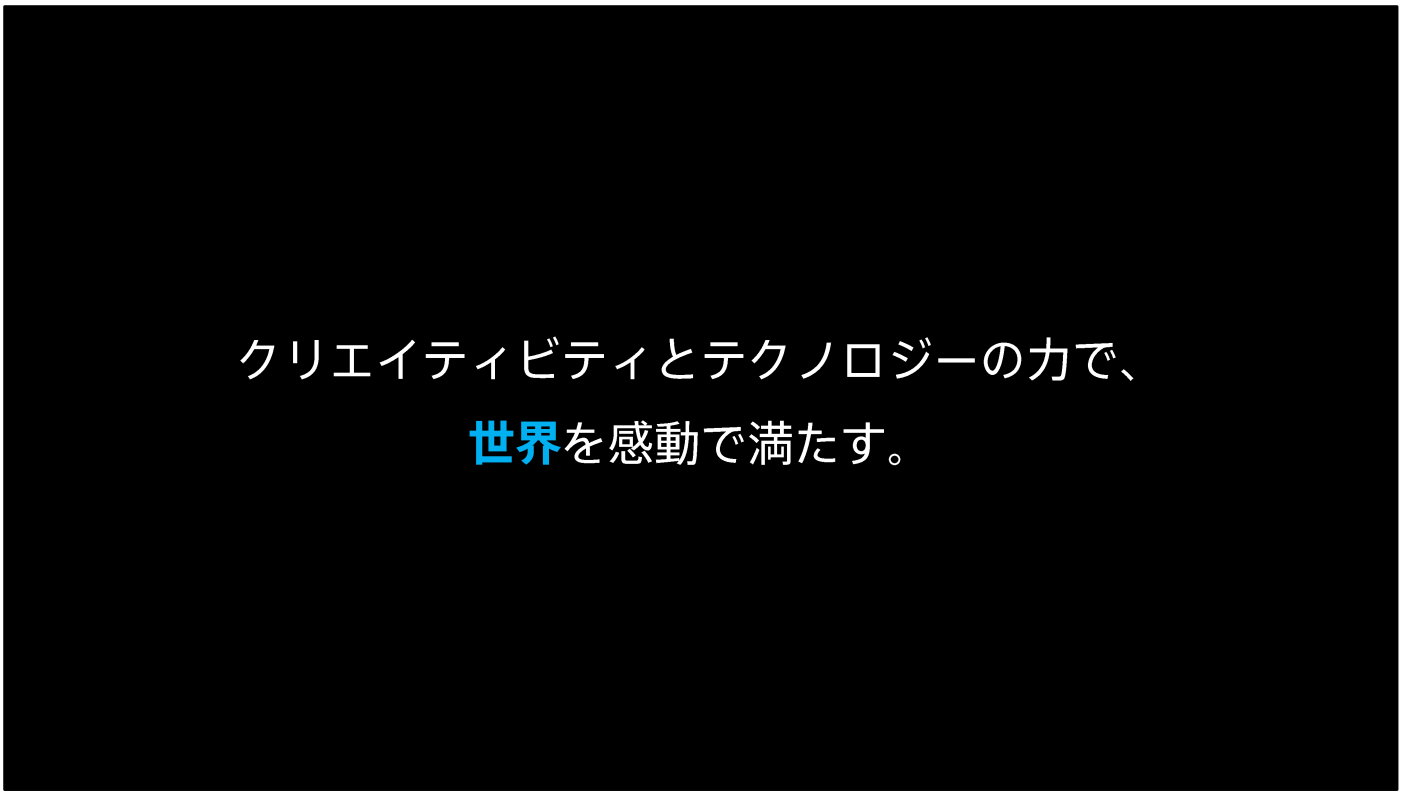
Sony
Interactive
Entertainment



Game AIでの協業

そして、ゲーム体験をより豊かにするための取り組みとして、昨年設立したSony AIとPlayStationの協業があります。

AIの強化学習を活用し、プレイヤーの対戦相手あるいはパートナーとなるGame AI Agentの開発を進めています。



ここから3つ目のキーワードである「世界」についてお話ししたいと思います。

我々にとって「世界」は世界中の人々、そして世界中のクリエイターとユーザーがつながるコミュニティを指しています。

Community of Interest

「コミュニティ・オブ・インタレスト」、すなわち、感動体験や関心を共有する人々のコミュニティを増やし、拡げていくことが、当社のPurposeとも直結しています。

Services

Mobile

Social

環境認識として触れた「サービス」、「モバイル」、「ソーシャル」に沿ってお話ししますが、まず、当社が手掛けるコミュニティ・オブ・インタレストの事例としてアニメとゲ ームのDTCサービスについて触れたいと思います。






PlayStation™Network

DTC連携

アニメの領域では、『鬼滅の刃』をはじめとする、当社のアニメIPをより多くのファンに届けるためにDTCパートナーとの協業を行っていますが、世界中のアニメファンに日本のアニメ作品を届けるためにFunimationというDTCサービスも展開しています。

なお、昨年12月に発表したCrunchyrollの買収が完了すれば、これらのサービスを通じて、コンテンツパートナーが利用できる配信網が拡大し、アニメファンに広くサ ービスを提供することができるとも考えています。

また、Funimationは、現在PlayStation™Network内にサービスとしておかれ、かつプ
ロモーションも行っています。このグループ連携を通じて、ゲームユーザーとアニメファンの動機の近さを我々は実感しています。

PURE FLIX



さらに、ソニーではアニメ以外でも、家族や信仰をテーマにしたPureFlixなど、コミュニティ・オブ・インタレストに基づくDTCサービスを展開しています。

特に、地域文化に根ざした、インドでの映像DTCサービスであるSony LIVは、今年4月までの12ヶ月間で有料サブスクライバー数が約8倍の約560万人となっています 。

このインドという成長市場でより多くのユーザーに感動を届けるため、コンテンツ強化に取り組んでいきたいと思います。



PlayStation™Network

次にゲームのDTCサービスです。

PlayStation™Networkは、グループにとって最大のDTCサービスであり、最大のコミュ
ニティです。このコミュニティのユーザーエンゲージメントの維持・向上と、コミュニテ ィそのものの拡大が当社のチャレンジとなります。

サービス面では、PlayStation®Plusや2014年から開始しているストリーミングゲームサービス PlayStation™Nowなどの進化・発展に取り組んでいきます。



また、コンテンツ面では、3rd　partyスタジオやディベロッパーとの関係強化と合わせて、自社ゲームスタジオでのさらなるコンテンツ開発投資や新たな人材の獲得などを通じて、魅力的なコンテンツをゲームコミュニティに届けていきます。





©TYPE-MOON / FGO PROJECT

アニメやゲームの「サービス」の取り組みに加えて、今後感動を届ける「世界」を拡げていく上で欠かせないのが「モバイル」と「ソーシャル」です。これはPlayStationコミ ュニティの発展にも不可欠と考えています。

まず「モバイル」ですが、ここでは既にアニメに関連するIPのモバイルゲーム展開を行っており、その代表例がFate/Grand　Order,　“FGO”です。FGOは、Bilibili社との協業のもと中国でもヒットしています。引き続きアニメ関連のIPのモバイルゲーム展開を海外も含め積極的に行っていきます。

こうした活動に加え、今後はPlayStationが保有する自社IPのモバイル展開にも一層注力していきます。

monogatary.com

小説投稿サイト



世界最大規模の格闘ゲーム大会
The Evolution Championship Series
(EVO)

Be
The Social Creators Label

YouTubeを中心としたソーシャル
メディアで活躍するクリエイターの
エージェント事業



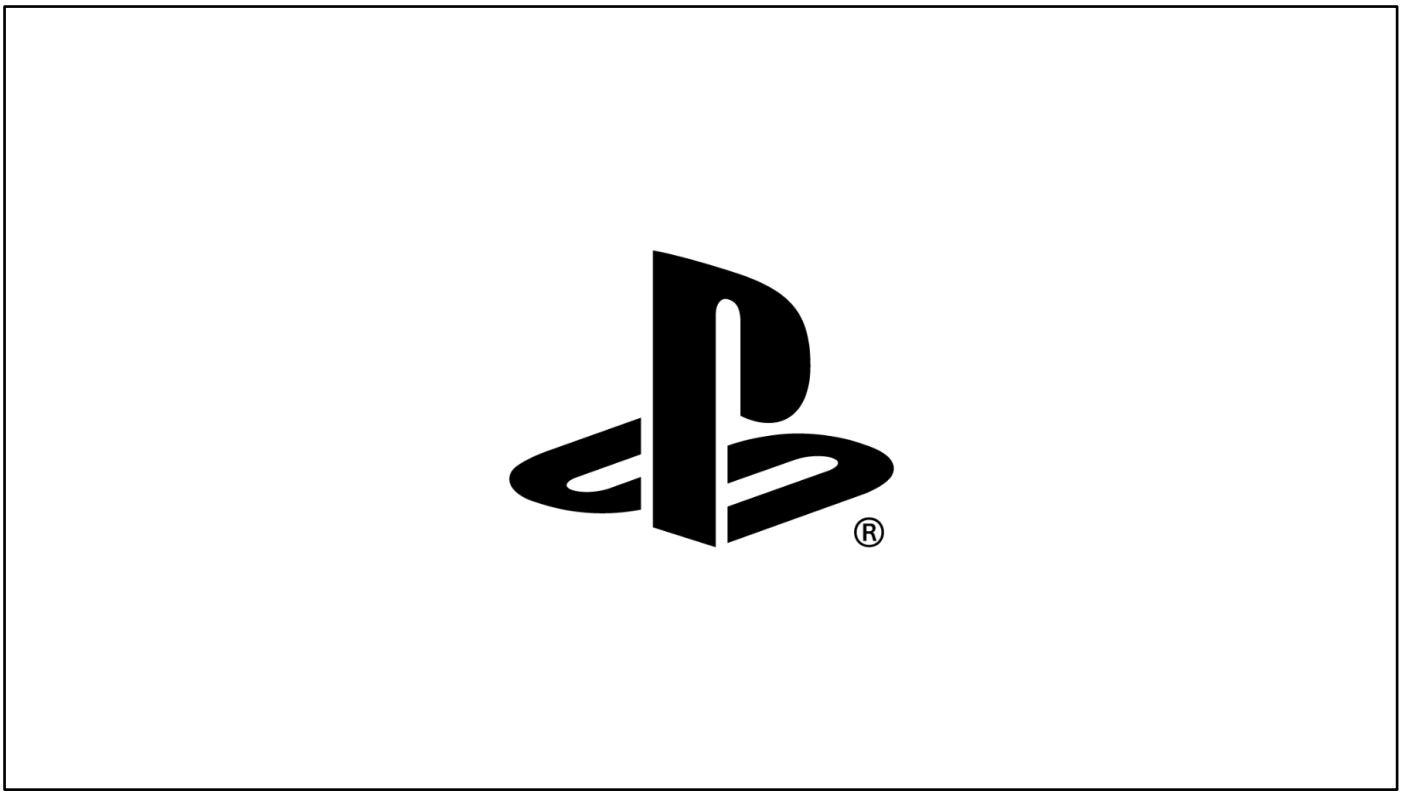
クリエイターやアーティストが
創作パートナーを探し、出逢うことが
できるWEBプラットフォーム



プロデューサーとアーティストのための
デジタルマーケットプレイス

次に、エンタテインメントとの融合が進み、このジャンルをシームレスにしている「ソ ーシャル」です。

既に、ソニーの中でも、このスライドで示しているようなソーシャルの取り組みを行っています。ソーシャル化の進展により、コンテンツのつくられ方、広まり方は変わってきています。そしてコンテンツだけでなく、クリエイターがユーザーと直接つながるようにもなってきています。



こうした中、次の大きなチャレンジのひとつと考えているのが、PlayStationでのソーシャルに向けた今後の取り組みです。

「サービス、モバイル、ソーシャル」での取り組みは、当社が感動を届ける「世界」を広げていくための重要な要素となります。ここで、PlayStationビジネスを率いるJim Ryanにグループ連携やモバイル、ソーシャルの取り組みについて語ってもらいます。

※ ソニー・インタラクティブエンタテインメント　社長 兼 CEO　Jim Ryanのスピーチは次ページをご覧ください。

※ 以下、ソニー・インタラクティブエンタテインメント 社長 兼 CEO Jim Ryanより；

ソニー・インタラクティブエンタテインメント （SIE） ではソニーグループが掲げるPurposeを軸に、「人に近づく」という経営の方向性のもと、事業を推進してきました。その中でも、私たちがこれまで築き上げてきたコミュニティはPlayStationのDNAのひとつです。私たちの創り出す世界では、常にユーザーの皆さんがその中心にいます。そして、その世界を感動で満たすために、革新的なテクノロジーの力を駆使しながら、私たちにと って最善な方法で強固なコミュニティを構築してきました。

私たちのパートナーである開発スタジオ「Housemarque」による待望のゲームタイトル『Returnal』（リターナル）や、PlayStation StudiosのInsomniac Gamesが制作した『ラチェット＆クランク パラレル・トラブル』など、PlayStation®5 向けには、PlayStationならではのエンタテインメント体験を可能にする素晴らしいライナップを揃えることができました。また、直近ではゲーム開発において有名な２つのスタジオ、Firewalk StudiosとJade Raymondが率いるHaven Studios、とのパートナーシップを発表しています。

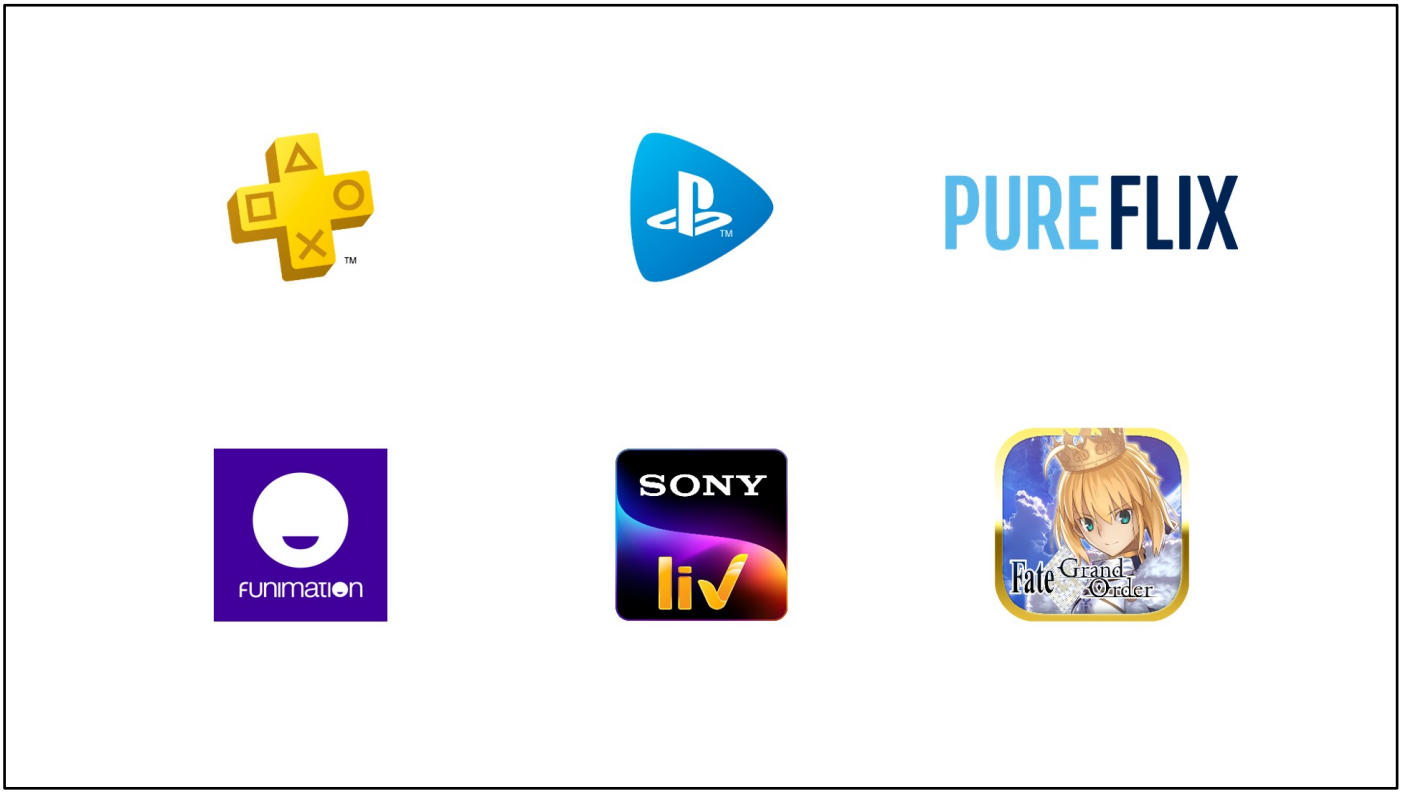
初代のPlayStationを構想して以来、私たちは、クリエイターの方々が何百万という人々とビジョンを共有できるようなプラットフォームの構築に向けて取り組んで参りました。3rd partyのパートナー各社様やPlayStation Studiosのメンバーにこれらのプラットフォームを活用していただくことで、エンタテインメント体験を通してユーザーの皆様と繋がるような、新しいゲームの世界観、アイコニックなキャラクター、そして巧みなストーリーが創り出されています。

さらに、ソニーグループ内での連携を通じて、私たちのコミュニティの皆様に新しい体験をお届けできるよう努めて参ります。吉田も冒頭で申し上げた通り、特に注目すべきは、Sony Pictures Entertainmentと連携のもと、ゲームIPの映画化、テレビ番組化など、開発フェーズはそれぞれ異なるものの10のプロジェクトが現在進行中です。

もうひとつ重要な分野としては、ソーシャルとエンタテインメントの融合があります。特にコミュニケーションはエンタテイメントにおいて欠かせない要素であり、Discordへの出資は、まさにソーシャルとエンタテインメントを繋ぐ取り組みの一例です。先日の発表について、ユーザーの皆様からポジティブな反応を得られたことは、ゲームのソーシャル要素の拡充に対する需要が高いことの表れだと考えます。

PlayStation Studiosは過去25年の歴史の中で豊富なIPコンテンツを創出しており、PlayStationを楽しむユーザーの皆様に、感動を呼び起こすような没入感のある体験をお届けしています。私たちは、ユーザーの皆様がプレイステーションのコンテンツをどのように楽しんでいただけるのかを常に考えています。そして、より多くの選択肢を提供するために、モバイルゲームやアプリの取り組みも実験的に始めており、早くも手ごたえを感じています。

モバイル市場は、プレイステーションのプラットフォームを超えてゲームをお楽しみいただいている何百万人ものユーザーの皆様にリーチするために、SIEが模索している分野のひとつに過ぎません。私たちは豊富な1st PartyのIPカタログを活用して、PlayStation上で展開するAAAタイトルやライブサービスゲームと並ぶような、スマートフォン向けのゲームを創ることができます。PlayStationの素晴らしいフランチャイズを用いて、モバイ市場を開拓していきたいと思いますので、今後のアップデートにぜひご期待ください。私たちはIPへの投資や、ソニーグループ内のコラボレーション、ソーシャルやモバイルへの投資を通じて、コミュニティを継続的に拡大していくこと、そして新たなユーザーの皆様をPlayStationファミリーに迎え入れることをとても楽しみにしています。



「世界を感動で満たす」ことは当社だけでできることではありません。感動をより多くの人に届けるために、今後も外部パートナーとの協業を大切にしていきます。

一方で、我々自身が直接感動を届けていく領域もあります。私は、ここまで述べてきたようなエンタテインメントと「サービス、モバイル、ソーシャル」における変化をとらえ、グループの多様な事業、人材を活かすことによって、より多くの人々の動機に近づき、コミュニティ・オブ・インタレストを増やし、広げていきたいと考えています。

ソニーグループが直接感動を届けることができるコミュニティ・オブ・インタレストのひとつひとつはニッチかもしれません。しかしエンタテインメントの動機は、ソーシャルによって交わり、広がるようになってきました。



現在、ソニーは、世界で約1億6,000万人の人々とエンタテインメントの動機で直接つながっています。私はこれを10億人に広げたいと考えています。

この10億人の動機に近づき、つながることを、「世界を感動で満たす」というPurposeを掲げるソニーグループの今後の成長につなげていきたいと思います。



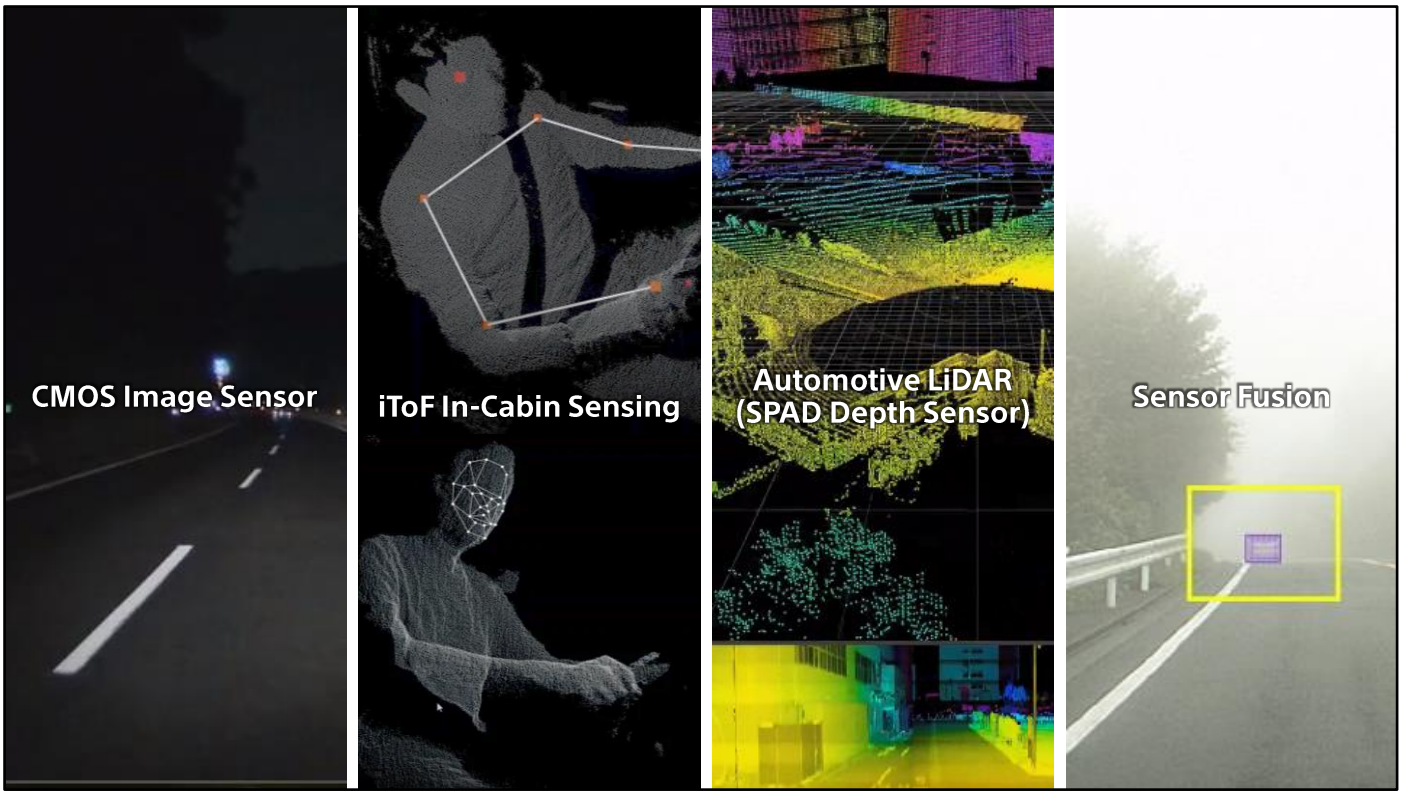
モビリティ

さてここからは「モビリティ」についてお話します。

私は2020年のCESでモバイルの次のメガトレンドはモビリティであると、述べました。当社はこのモビリティの進化への貢献としてVISION-SというEVの開発を進めており、プロトタイプの製作、公道走行テスト、高速走行下での5Gを用いた通信の実証実験などを重ねてきました。

今後もVISION-Sについては探索領域として開発を進めてまいります。そして今後特に、ソニーがモビリティの進化に貢献できる領域として車載センシング技術があります。

※VISION-Sビデオは当社投資家情報ページに掲載の経営方針説明会インターネット中継リンクからご覧ください。



2014年に当社初の車載カメラ向けのCMOSイメージセンサーの商品化を発表して以降、フロントセンシングをはじめとするカメラによる車外センシング、また今後欧州などで一部義務化される車内センシング、そしてレーザーで高精度の測距を行うLiDARなどの研究開発を積み重ねてきました。

こうした活動は実を結びつつあり、今後数年の時間軸でモビリティの安全の領域で当社が貢献できる機会が増えつつあることを実感しています。

また、この安全領域での貢献は、モビリティの新たなエンタテインメント空間への進化にもつながると思っています。

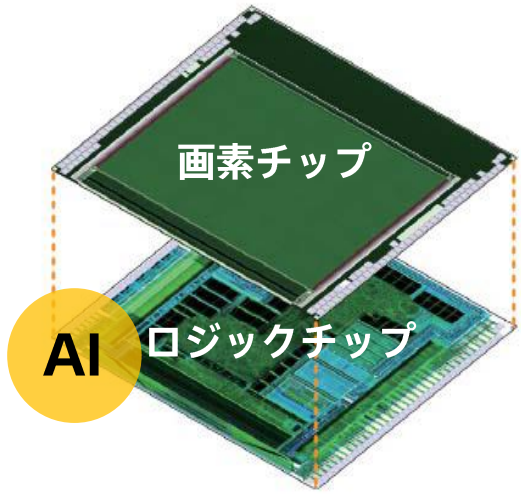


そして、このセンシング技術は、IoTの進化にも貢献できる技術です。

人がネットワークを通じてつながるだけではなく、モノがネットワークにつながるIoTはもう一つのメガトレンドです。このトレンドにおいて、現実世界を捉えるセンサーはIoTのキーデバイスとなります。

IoTの進化は社会の生産性向上につながります。2030年には1,250億台のIoTデバ
イスが普及すると言われていますが、一方でこれはデータ量の爆発、そして、膨大なデータを処理、送信、蓄積するための消費電力の大幅な増加を伴うものでもあります。その結果、現在の技術のまま、まったく省エネルギー対策が取られないとすると、2030年にはデバイスやデータセンター、ネットワークに関わる電力量だけで現在の世界の消費電力量を大きく上回るという試算もあります。

CMOSイメージセンサーを用いた
エッジソリューション



このIoTというメガトレンドを持続可能なものにするためには、データセンターでの集中処理に加えて、AIを用いた分散データ処理にも取り組む必要があると思われます。

当社はIoTセンシングにおける情報処理において、CMOSイメージセンサーを用いた
エッジソリューションの提供を行っており、リテール等でのスマートカメラをはじめとしたソリューションの構築や実証実験を着々と進めています。具体的には、目的に応じて学習したAIをCMOSセンサーに積層されたロジックチップ内に格納し、そこで情報処理するというものです。

情報量削減

消費電力量削減

セキュリティ・プライバシー配慮

このソリューションは、IoTにおける情報量と消費電力量を大幅に削減することで環境負荷低減に貢献すると同時に、セキュリティ・プライバシーに配慮しています。



また、ここまで述べたモビリティおよびIoTの進化は社会の生産性の向上と
地球環境に資するものでもあるとも考えています。

新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金



Sony Hallでのオンライン
チャリティコンサート



医療機関へのaiboの無償提供

感染拡大が深刻化する
インドに対する寄付

グローバル・ソーシャル ジャスティスファンド



International African American
Museumへの製品寄贈

BLACK INFORMATION NETWORK 105.3FM

アフリカ系アメリカ人向け
ラジオの設立支援

アジア系アメリカ人コミュニティに
対する寄付

環境関連

Road to ZERO

2025年度に向けた
環境中期目標への取り組み開始



再エネ導入を支援する
P2P電力融通システム
（オープンエネルギーシステム）

SynecO

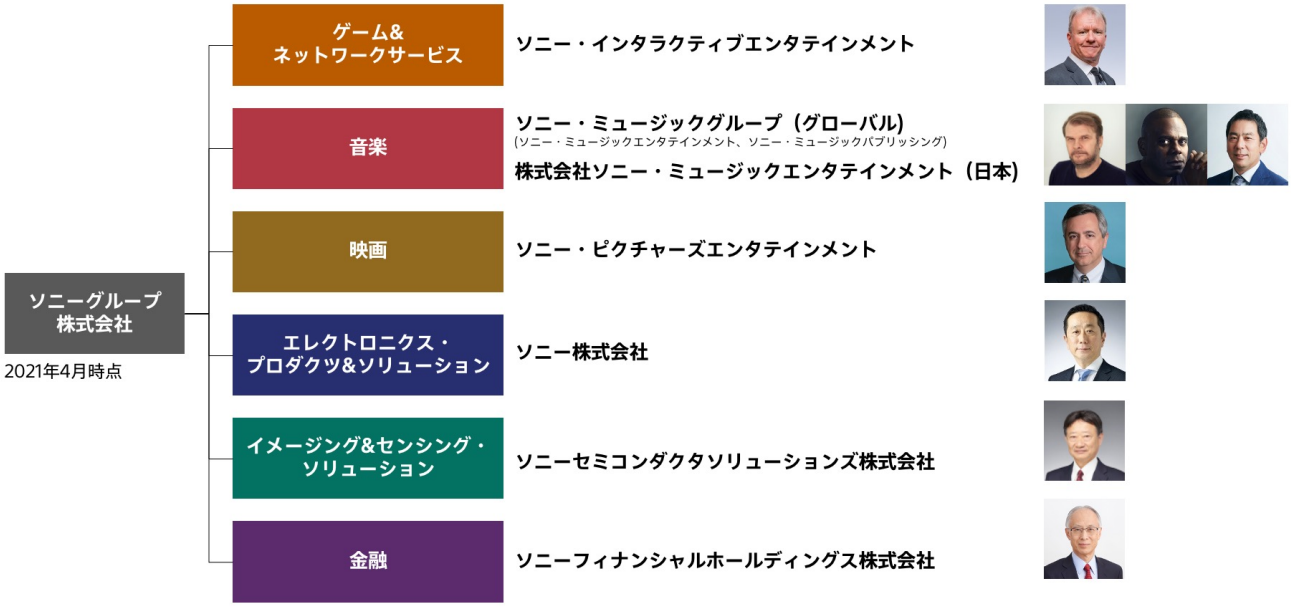
2021年4月1日設立
（協生農法™）

こうした取り組みに加え、人、社会、地球に対する責任と貢献として、こちらのスライドにある取り組みを含む活動をソニーグループの各事業で進めていきます。



本日は当社のPurposeを基点として、これまでの振り返り、現状認識、そしてテクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニーとしての今後の進化・成長に向けた価値創出について述べました。
当社の事業ドメインは人を軸にしていますが、こうした事業を推進するのも人、すなわちソニーグループの11万人の社員です。

我々の長期的なチャレンジの実行力を担保するのは、社員が共有するPurposeに支えられた企業文化だと考えています。



そして、この企業文化をリードするのが私を含めたグローバルな経営チームの役割です。明日から２日間開催されるIR Dayにおいて、これらの事業セグメントのトップからそれぞれの経営方針についてお話しさせていただきます。

最後に、皆様にPurposeビデオをお見せして私のスピーチを締めくくりたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

※ビデオは当社投資家情報ページに掲載の経営方針説明会関連資料リンクからご覧ください。

SONY

将来に関する記述等についてのご注意

このスライドに記載されている。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。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。ご留意ください。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うるリスクや不確実な要素には、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、合弁、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） 金利の変動及び日本の株式市場における好ましくない状況や動向（市場の変動又はボラティリティを含む）が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
（15） 生命保険など金融商品における顧客需要の変化、及び金融分野における適切なアセット・ライアビリティー・マネージメント遂行の成否
（16） 大規模な災害、感染症などに関するリスク
（17） 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
（18） 係争中又は将来発生しうる法的手続き又は行政手続きの結果

ただし、業績に不利な影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。新型コロナウイルス感染拡大は、上記の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 20-F）も合わせてご参照ください