2022 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：2022 年 5 月 18 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、2022 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: 音楽・映画・ゲームで継続的にヒットを生み出せるようになってきたと理解している。M&A 等も背景にあると思うが、一番の要因はなにか。今後もヒットを継続するために、どのような戦略をとるか。

A1: 感動を作るのはクリエイターなので、ソニーを世界中のクリエイターに最も愛される、あるいはクリエイターに最も近いブランドにしていきたいと思っている。メディア側はテクノロジーの進化で変わっていく中で、人が感動を作ることは変わらない。DTC については、メディアの進化に対応するため我々ができるところをしっかりやりつつ、パートナー戦略をとる。一方で、クリエイターに対しては、例えば音楽ではクリエイター、アーティスト、ソングライターをサポートする方向性だが、音楽に限らず会社全体がその方向性にある。最近買収した例でも、AWAL は、個別のアーティストをサポートし、彼らのクリエイティビティを世界に広めており、それが企業文化になれば良いと考えている。

Q2: テクノロジーに関して、自社のサービス・製品に生かす以外に、技術を業界の標準にしていくことが中長期的なマネタイズに繋がっていくと考えているか。

A2: 分野によってやり方が変わってくる。例えばメタバースの場合は、ソニーに非常に強い技術があって、それを皆さんが使い、アライアンスを形成できるとなれば、事実上の標準になりえる。ただ、それを特定の機関が認定するような形になるかというと、プロセス[に時間]がかかることに加え、メタバースのように技術進化が早い領域で、それが有効な手段になるかはよく考える必要がある。それ以外の分野では、例えば、ソニーはAIにおける倫理を重視しており、早い段階から社内でAI倫理のガイドラインを作って公開している。サステナビリティ関係も、マイクログリッドのテクノロジーは知的財産も含めて完全に公開している。標準化とオープン化をうまく使いながら世の中に貢献し、我々のビジネスにも反映することを考えている。

質問者 2

Q1: エンタテインメント事業のソーシャル化については、Bungieの買収などを通じ今後成果が見えてくるかと思うが、モバイルの強化に関して、この一年での取組みや、成果、気づきがあれば

紹介してほしい。また、メタバース空間において、モバイルの果たす役割をどのように考えているか。

A1: モバイルについては、昨年度、二つのポイントがあったと思っている。一つは、モバイルゲームでFate / Grand Orderの開発・運用を担っていたディライトワークスのモバイルゲームの開発運用部門（現・ラセングル）を買収したこと。当社が開発力・運用力を身につけるきっかけになることを期待している。もう一つは、GSN Gamesの譲渡に際し、その対価の一部としてScopely, Inc.の優先株式を取得したこと。Scopelyは、ライブサービスに近い性質の事業を展開しており、ユーザーの動向を分析し、どのように継続して楽しんでもらうかということについて、データをベースに事業を運営しており、彼らから学ぶことが非常に多い。加えて、SIEでは、IPを長期的にモバイル展開していきたいと考えており、これは着実にやっていきたい。

Q2: エンタテインメント事業の収益性と投資のバランスに関して、多くの投資実績が紹介されたが、過去数年と比べるとROICの水準が下がっているように見える。戦略投資や開発費が増えていることは理解しているが、今後のROICの観点でのアップサイドについて、時間軸も含めてどのように見ているか。

A2: ROIC については、ハーベストサイクルの影響がある。ゲームで言えば、PS4 が成熟期に入り投資効率が上がるコンソールの末期から、PS5 への切り換えの時期なので、収益性は一旦下がる。また、音楽については、ストリーミングの成長があり、コンテンツ IP への投資としてカタログの買収を続けてきた。これはリスクの低い投資だが、リターンも高いわけではない。特に、優れたカタログについては、安定的にキャッシュを創出するが、その分 ROIC が下がる。しかし、ここできちんと投資をすることで、中期的かつ持続的に成長していくフェーズに移行していくと思っているため、今は積極的に投資している。将来的には、必要な投資をしながら安定的にマージンを維持するのが理想形なので、そこに少しでも近づけるように努力していきたい。

質問者 3

Q1: 長期視点で考えた場合の各事業の最適な資本の在り方について教えてほしい。本田技研工業（株）とのJVやTSMC子会社へのマイノリティー出資など、ステージによって変わってくると思うが、既存の事業分野を含めて、将来的に最適な資本構成をどう考えるか。

A1: モビリティについては、貢献できる領域で貢献していく、集中していくことが大切で、車体製造等については知見がないためパートナーと組むのが良いと考えている。TSMCの熊本工場については、ロジックはあくまで調達という位置づけで、資本参加をしていると認識している。
連結ベースでのROE10%以上は一つの中長期の目線にしている。ソニー全体の資本コストを考える場合、企業価値を低下させず、付加価値を高めていくために、最低限果たさなくてはいけない目標と考えている。事業毎に見ると資本コストも変わってくるので、それも意識しながら、全体としてはこの水準を維持していくことを目指す。事業によっては外部資本調達の可能性があるのかという点については、資本の観点だけでなく、外部のパートナーと組むことにより、一層大きな成長や企業価値の向上が期待できる場合には、選択肢としてはあると思う。
自己株式の取得については、自社の未来への投資であり、資本効率の向上により資本市場との

信頼関係を醸成し、当社の将来の投資力を高めると考えている。

Q2: CTOに就任し、研究開発について今後変えていくべきと考えていることはあるか。ソニーコンピューターサイエンス研究所（ソニーCSL）での取り組みから、立場の違いによる変化はあるか。売上高に対するR&D費用が占める比率について、中長期的にみて最適な水準はどの程度か。

A2: ソニーの技術開発は、各事業部門内、本社内の R&D センター、ソニーCSL 及びソニーAI で行っており、各々性格が異なる。CTO はこれらの組織を全部俯瞰する立場となり、“ソニーR&D エコシステム”のようなダイナミックな構造にしていきたい。各々の研究開発組織の性格を生かしていくのが大前提だが、特に、事業部門と R&D センターの連動を強めることに加え、新しい挑戦をしていく。

R&D は現在の事業領域をより広く、より長期的な時間軸で見ることが必要なので、ソニーR&D エコシステム全体のミッションとして、「文明を進化させ、この惑星を持続可能にする」ことを掲げた。このミッションのもとで、二つの戦略がある。一つ目は新しいチャレンジ。二つ目は出口戦略で、アカデミックなものもあれば、ソニーの事業部門を大きく強化するような研究の出口もある。さらに、ソニー内部の新しい事業領域の出口、カーブアウトする場合の出口もある。チャレンジと出口戦略を明確にしたエコシステムで、多様性とダイナミクスを持った組織に変えていきたいと考えている。

研究開発の投資規模に関しては、まず研究開発の中身をしっかり見ていきたい。同じ研究開発の規模でも研究のやり方により、アウトプットが変わる。前任の勝本が良い組織を作ってくれたので、さらにブラッシュアップする形で組織を強化していくことから始めたい。

質問者 4

Q1: 従業員について、優秀な人材を獲得し、雇用を維持するために、今取り組んでいることや、これから取り組みたいことはなにか。

A1: 当社のビジネスを実際に動かしているのは11万人の社員だと思っている。一義的にはPurposeは、社員との約束事と位置付けていて、会社の社会的存在意義を共有しながら、一緒にやれるか？という問いかけをしていると思っている。経営が近づくべき対象としてはクリエイター、ユーザー、そして社員がいる。様々な買収や投資をしていくなかで、文化の位置づけは大きい。価値を創ろうとすること、協働することを会社の文化にしていくことのインパクトは非常に大きいと思うし、ある時間軸ではこの会社の企業価値にも直結すると思っている。

多様性が非常に重要だと、最近実感を伴って思う。多様な人材が集まることで、お互いを触発することができ、新しい挑戦の場ができて、それを刺激的だと思うポジティブなコミュニティになっていくのが最も望ましい姿だと思う。多くの事業をやっていることは必ずしも資本市場からは評判が良くないかもしれないが、異なる事業をやっていることで得られる経験や、新しい創造が起こるということも十分に考えられるので、長期的観点で追求していきたい。

質問者 5

Q1: 年初来、ゲーム業界で８兆円超の大型投資が発表され、大手OTT企業の会員が減るなど、アメリカのエンタテインメント業界で様々な動きがあった。こうした変化を受けて、今後IPの強化やプラットフォームの拡大を図るにあたり、現状どういうリスクを織り込んで、どのような時間軸で進めていくことを考えているか。

A1: M&Aに際しては、規模を追うことよりも、我々が投資をすることによって、例えばゲームの場合はゲーマー、あるいはゲームクリエイターにとっての価値の向上につながるかを一義的に考えたい。プラットフォームは大事だが、我々は、Community of Interest、それぞれの動機というものを重視しており、ひとつのプラットフォームという考え方は採っていない。特にネットワークの時代になり、メディアは大きく変化しており、我々もそれに対応していかなければいけないが、人間のクリエイティビティが生み出すコンテンツはそこまで変わらない。昔はメディアがコンテンツを選ぶという形だったが、今はコンテンツやクリエイターがメディアを選ぶという段階に徐々に変わってきていると思っており、クリエイターに近づくことを大事にしたいと思っている。

これまでもIPとDTCサービスでは、どちらかというとIP側に投資の重点を置いている。世の中の変化にかかわらず、コンテンツの力がないとビジネスは成立しないと思っており、その創出力を上げるにはどうしたら良いかを追求していくという方針に変わりはない。

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。なお、2021 年度第 1 四半期より、従来の米国会計基準（US GAAP）に替えて国際財務報告基準（IFRS）を適用しており、2020 年度の数値も IFRS ベースに組み替えて表示しています。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。新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ・ロシア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。