SONY

経営方針説明会

ソニーグループ株式会社
会長 兼 社長 CEO

吉田 憲一郎

2022.5.18



皆さま、本日はお集まりいただきありがとうございます。

まず、ウクライナにおけるロシアの軍事行動により犠牲となった方々に哀悼の意を表したいと思います。一刻も早くこの危機が解決し、平和が取り戻されることを願っています。

ソニーグループとしても、人道危機への支援活動に引き続き貢献していきます。

Purpose/ Direction～ステークホルダー

はじめにPurposeについてお話ししたいと思います。我々のPurposeのキーワードは「感動」です。



この感動を創るのは「人」であり、感動する主体も「人」です。よって、経営の方向性は、クリエイターやユーザーという「人に近づく」です。

ソニーの経営が近づくべき存在はもう一つあります。それは、Purposeを共有し、事業を推進してくれている「社員」です。

我々は、このように「感動」、そして社員を含む「人」を軸とした経営に、長期視点で一貫して取り組んでいます。

責任



再生可能エネルギーの導入



パッケージにリサイクル可能な材料を使用



再生プラスチックの導入



プラスチックを削減したパッケージ



海洋プラスチック汚染対策



無駄のない電力消費

貢献



サステナブルな紙素材



廃棄籾殻由来の素材



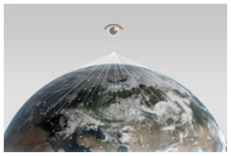
協生農法™



独自開発の再生プラスチック



国連とのゲームを通じた環境啓発



地球を見守るプロジェクト

人・社会・地球への「責任」と「貢献」

また、我々は、人々が存在する社会、そして地球環境に対する「責任」を果たし、技術や事業によって「貢献」していくことを重視しています。

気候変動領域においてスコープ３までを含む
カーボンニュートラルの達成年を2040年へ



2030年までに
100%再生可能エネルギー化

RE100

2010年から取り組んでいる「環境負荷ゼロ」は、「責任」の事例です。グループ全体でのカーボンニュートラルと100%再エネ化の達成年をそれぞれ10年、前倒しすることを本日発表しました。



「人」を軸に存在する３つの事業ドメインでの投資と成長

「感動」、「人」を軸にした経営を進めるソニーグループには、6つの事業セグメントがありますが、これとは別に私は、事業を3つの領域に分けて考えています。すなわち、「人の心を動かす」事業、「人と人を繋ぐ」事業、そして「人を支える」事業です。

2018年の社長就任以降の4年間、成長のためにこの三つの事業でそれぞれ投資を続けてきました。

「人の心を動かす」事業

まず、「人の心を動かす」事業、すなわち、クリエイターとともに「感動」そのものであるコンテンツIPを生み出し、それをDTC（Direct-to-Consumer）サービスを通じてユーザーに届ける事業です。

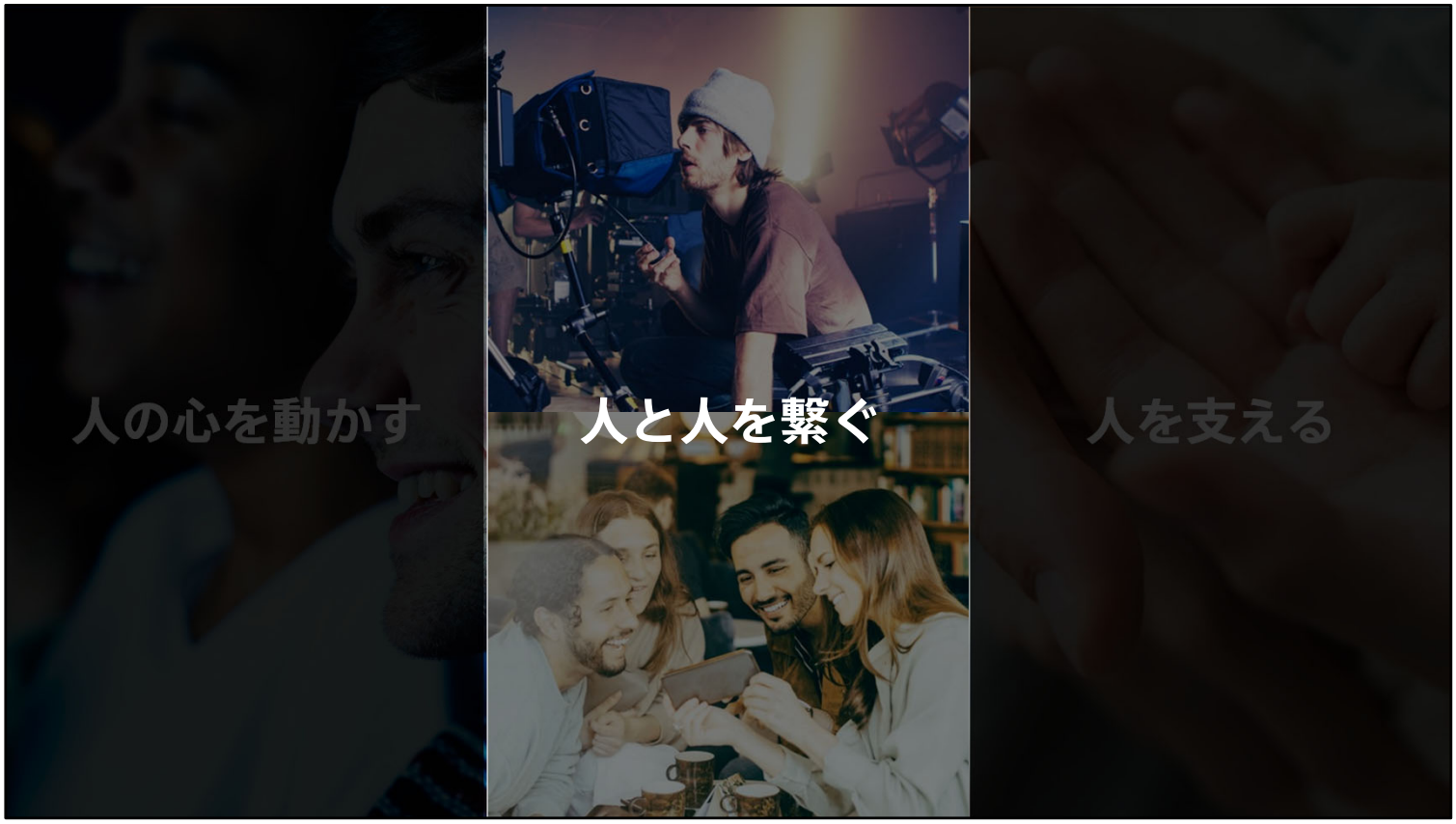


この領域では、過去4年で1兆円を超える戦略投資を実施しています。

主なものとして、IP側では2018年のEMI Music Publishing、DTC側では2021年のCrunchyrollが挙げられます。



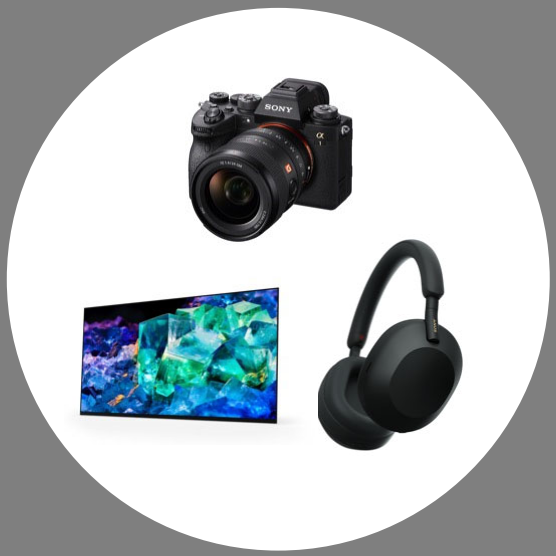
DTC側では、我々は、感動をユーザーに届けるパートナーとの関係を重視しています。同時に当社はエンタテインメントの動機で10億人と直接つながることを目指すという長期ビジョンを掲げています。直接繋がることの目的はユーザーから学ぶことです。



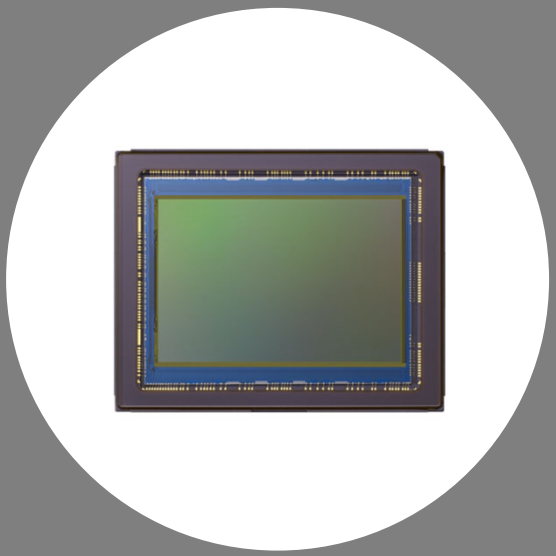
「人と人を繋ぐ」事業

「人と人を繋ぐ」事業では、感動コンテンツを創り、それを体験するためのテクノロジー、製品・サービスを提供しています。

エレクトロニクス製品



CMOSイメージセンサー



この領域の中核は、エレクトロニクス製品とCMOSイメージセンサーです。スマートフォンというモバイル機器は世界中のユーザーをクリエイターに変えました。CMOSイメージセンサーはこのキーデバイスです。過去4年間で、約1兆円の投資を行っており、成長を続けるイメージセンサー市場においてトップシェアを占めています。
そして、車載向けやIoT向けのセンシングは今後の成長領域として取り組んでいます。



「人を支える」事業

感動の前提として人々の健康、安心があります。

この「人を支える」事業には、メディカル、そして金融事業が含まれます。

セルアナライザー



セルソーター



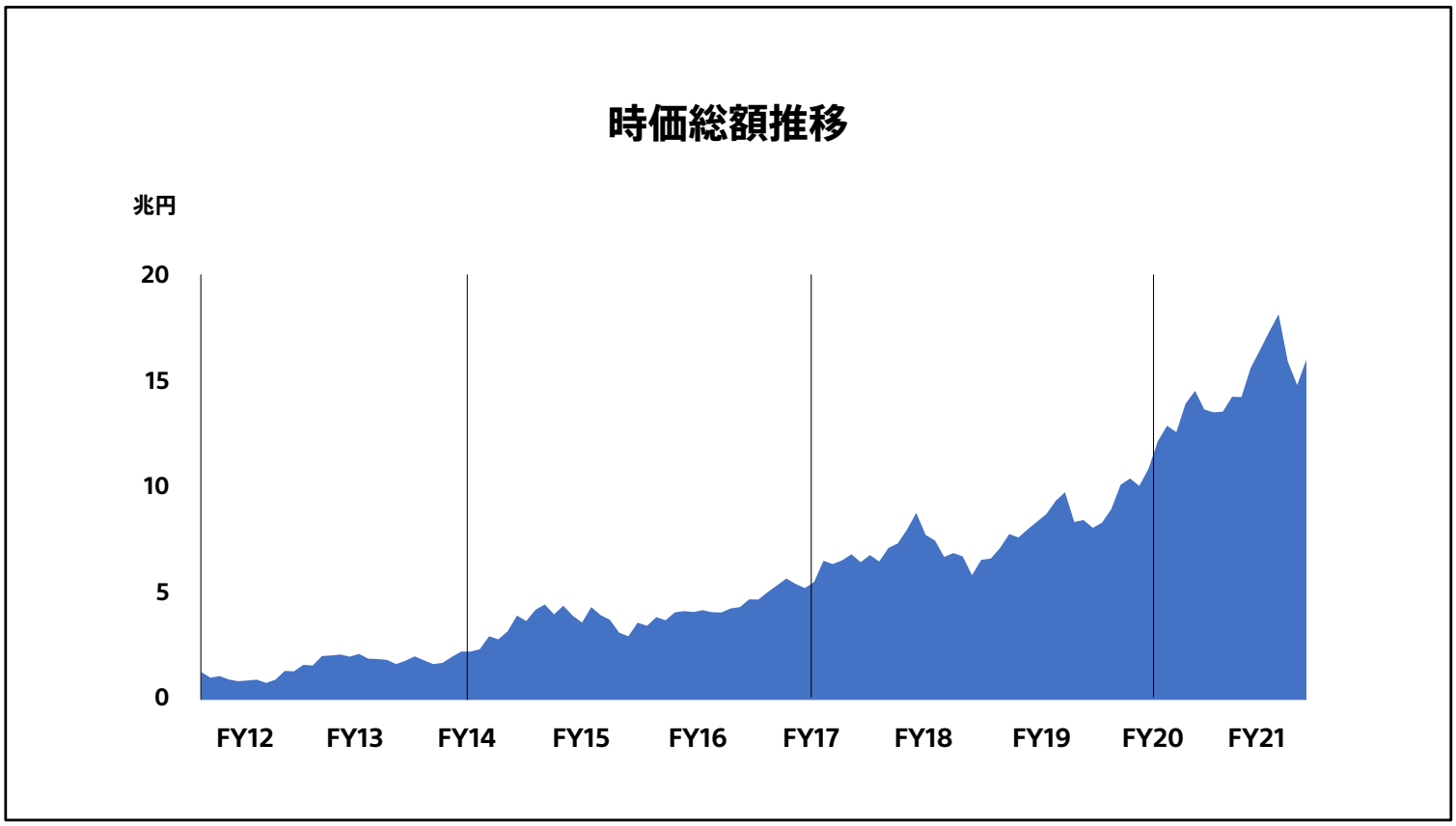
セルアイソレーションシステム



メディカル事業では、当社の光ディスク技術を応用した機器が、がんやウイルスなどの研究、細胞薬製造に貢献しています。



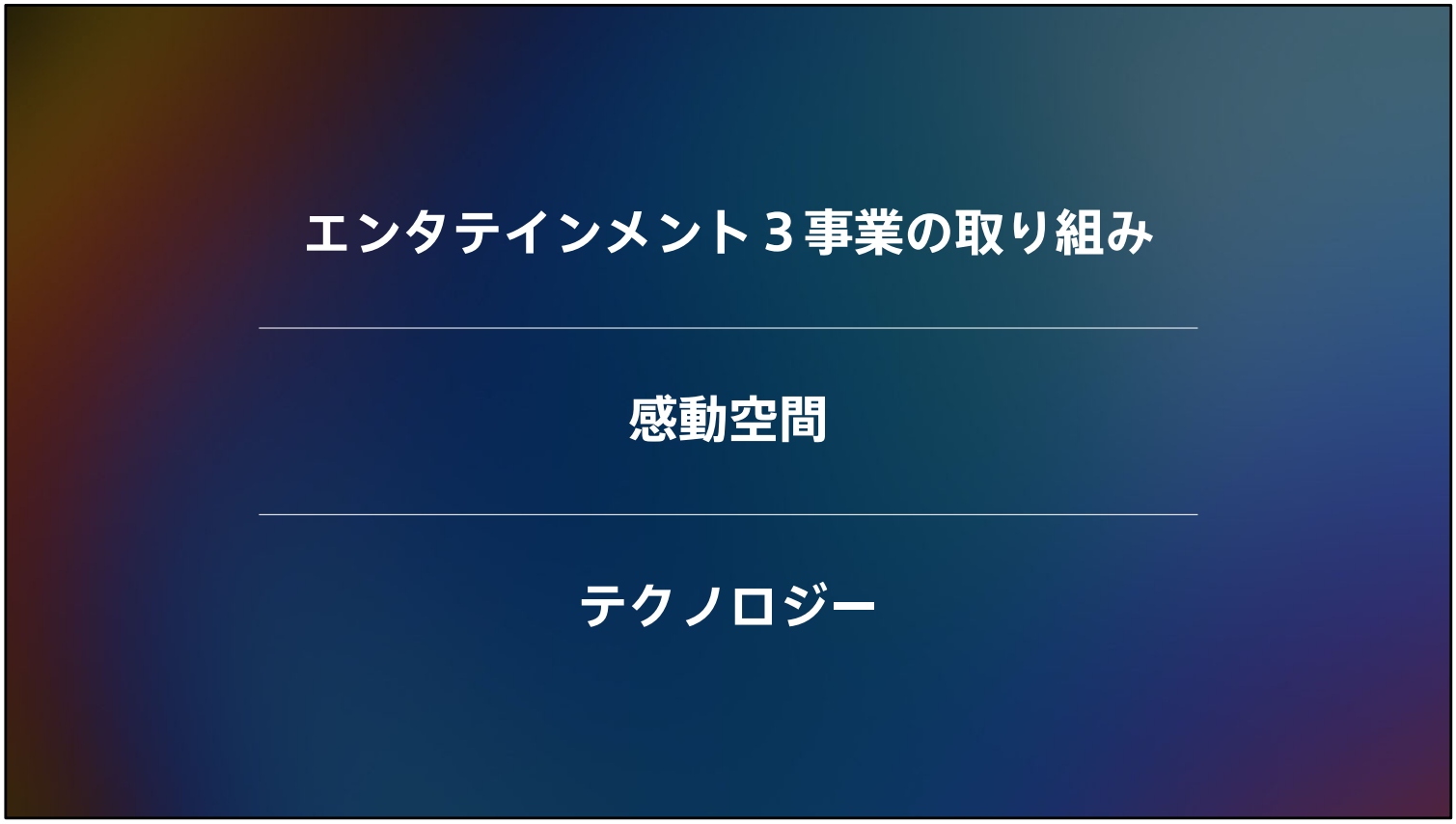
金融事業は、2020年に約4,000億円を投じて完全子会社化した事業です。生命保険、損害保険、銀行などの領域で800万人を超えるお客様に生活の利便性とお金の面での安心を提供しています。



このように、企業価値向上に向けて、この三つの事業領域で積極的に投資を行ってきました。

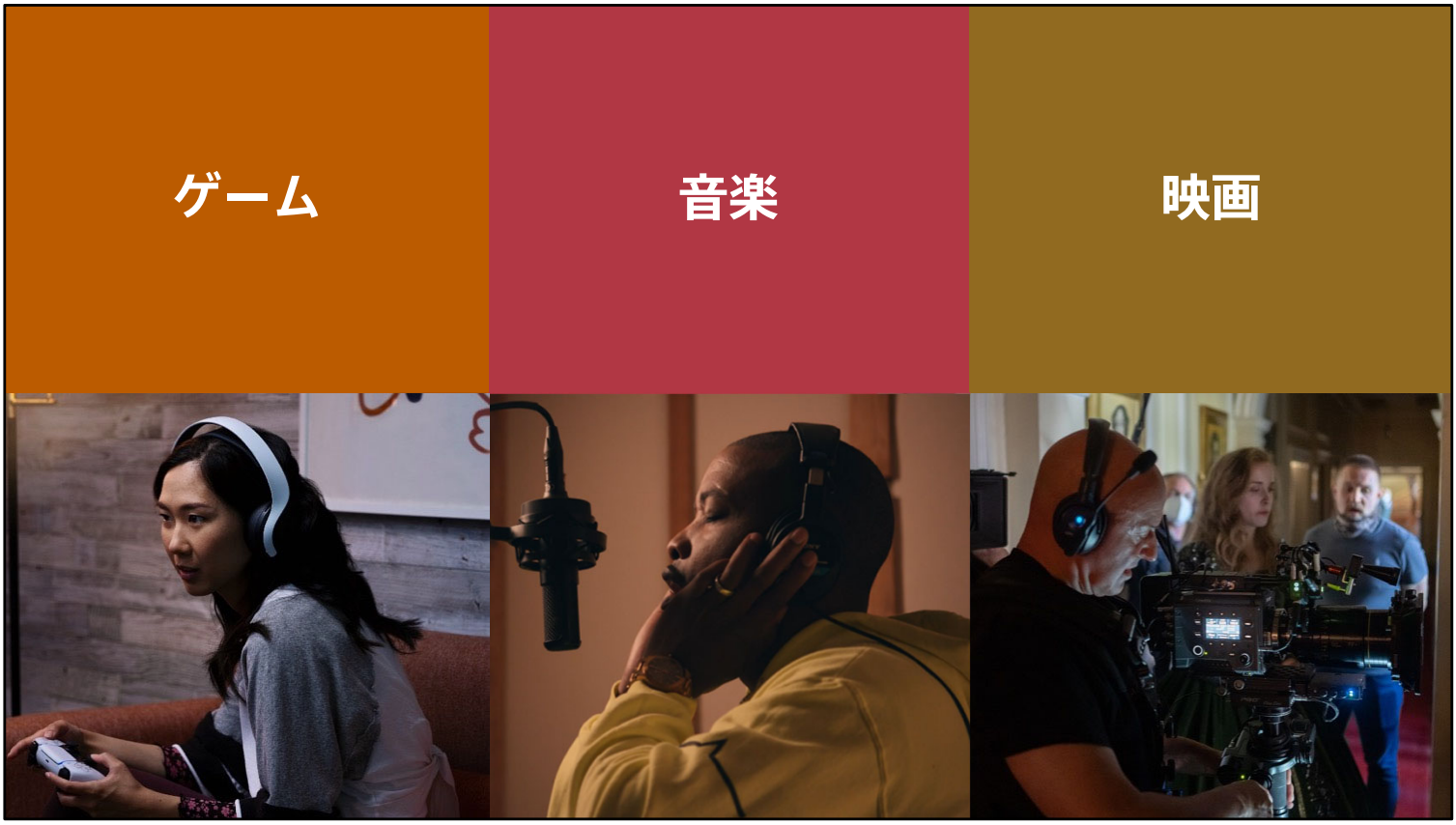
そして当社は一株あたり利益、EPSの成長を経営の規範と位置づけています。自己株式の取得も引き続き戦略投資の一部と位置づけ、機動的に実施していきます。

今後も、「感動」、そして「人」を軸とした長期視点での経営で、IP/DTC、テクノロジー、そしてソニーへの投資を行い、企業価値向上を実現していく所存です。

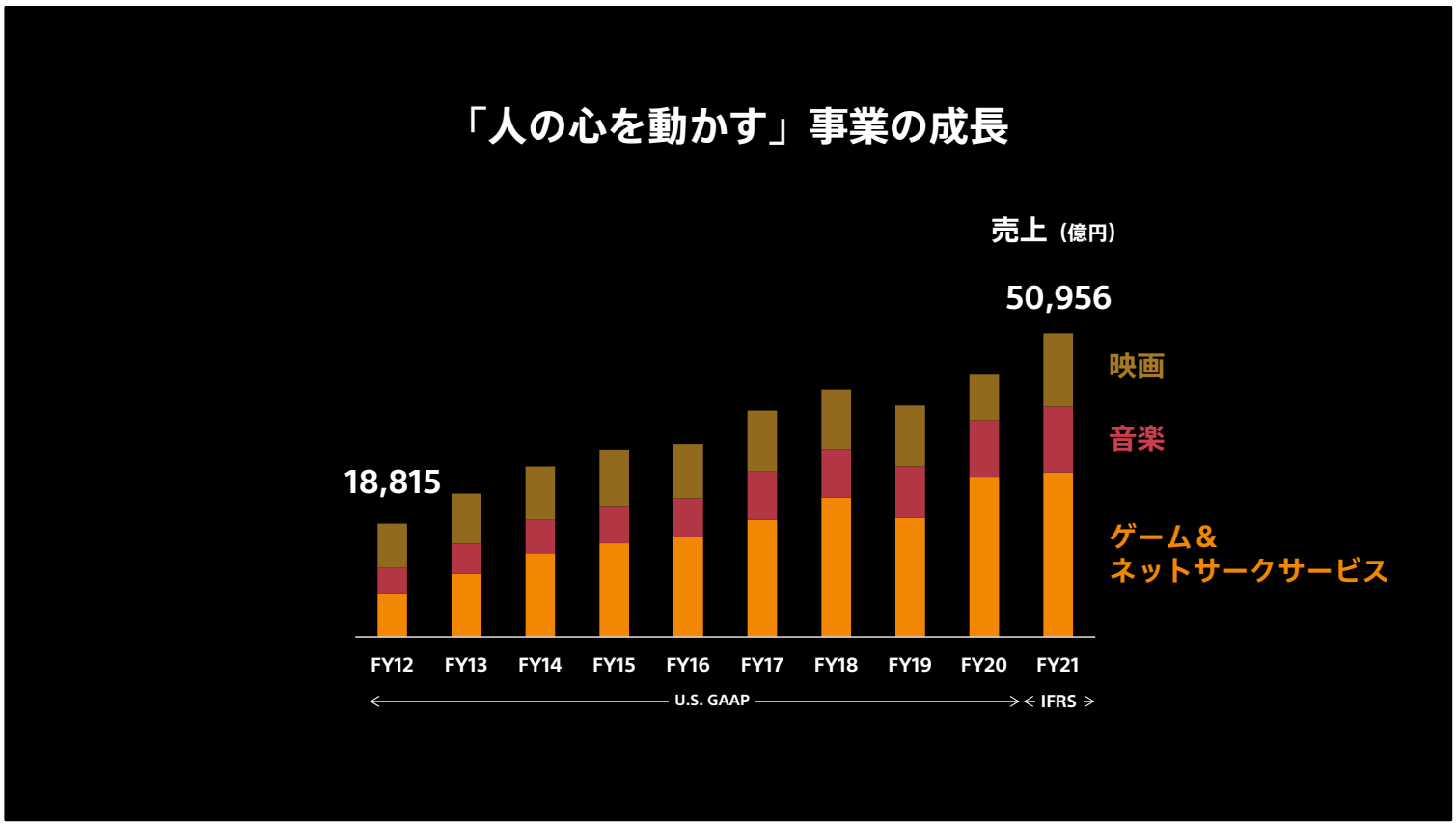


エンタテインメント3事業の取り組み

ここまで、グループ全体の投資と成長について述べてきました。ここからは、この三点についてお話したいと思います。



まず、「人の心を動かす」事業を担う三つのセグメントである、ゲーム、音楽、映画の取り組みについてです。



この3つの事業は、感動を経営のキーワードとした2012年度以降継続的に成長を続けています。昨年度、これらの売上高の合計がはじめて連結全体の50％を超え、営業利益も約3分の2を占めるまでになりました。

PlayStation® 4 合計売上台数

1億1,700万台以上

（2022/3/31時点）



PlayStation ® 5 合計売上台数

1,900万台以上

（2022/3/31時点）



©2022 Sony Interactive Entertainment Inc. All Rights Reserved. Design and specifications are subject to change without notice.

ゲーム領域での取り組み

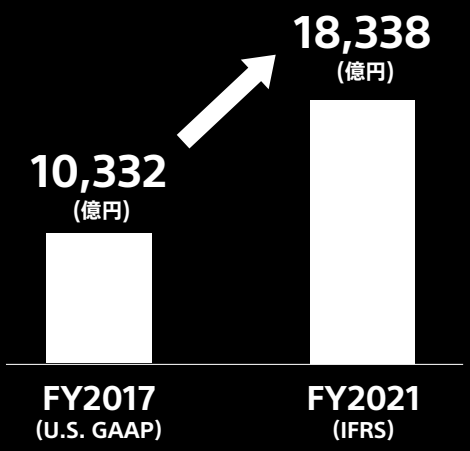
ゲーム領域では、IPの創造でクリエイターに近づき、DTCサービスでユーザーに近づく取り組みを推進しています。

コンソールプラットフォーム/ PlayStation Direct

ここでは、プレイステーション®4、プレイステーション® 5というコンソールのプラットフォームが一つの軸となります。

今年度1,800万台の販売を予定しているPS5を中心に、このプラットフォームをさらに拡げていきます。

また、さまざまな地域において、プレイステーション独自のECオンラインストアにも注力していきます。



1億アカウント以上

PlayStation™Network
月間アクティブユーザー
(2022年3月時点)

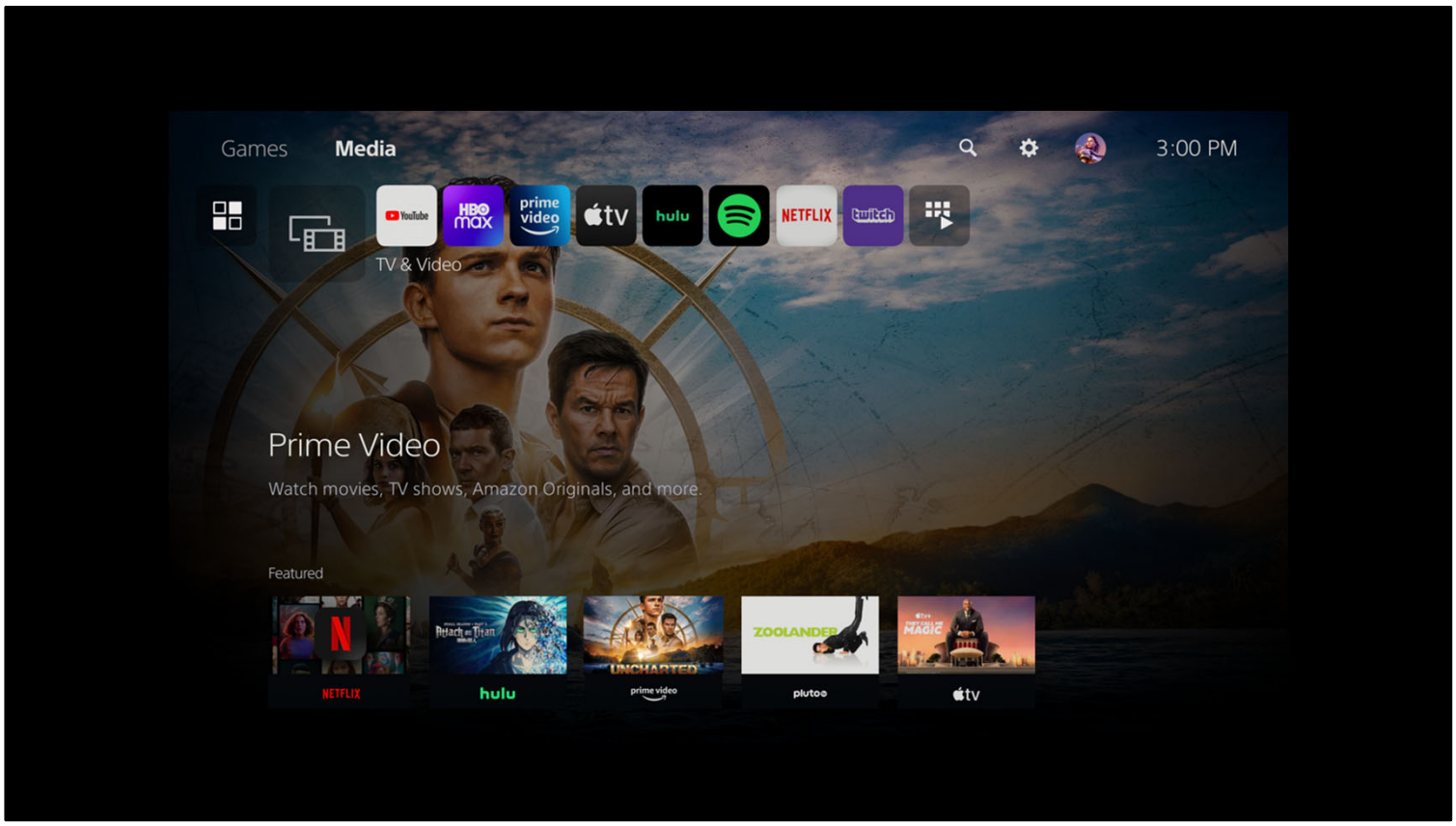
PlayStation™Network

もう一つのプラットフォームが、グループ内で最大のDTCサービスである
PlayStation™Networkです。

ネットワーク経由の売上は1兆8,000億円を超え、現在1億人以上のアカウントで
サービスが利用されています。



PlayStation™Networkの強化のために、2015年から取り組んできたクラウドストリーミングサービスを含め、サブスクリプションサービス、PlayStation®Plusを大幅にリニューアルし、６月中に展開していきます。



こちらにあるように、PlayStation™Networkにおけるグループ内連携にも取り組んでいます。



PlayStation Studios

当社はプラットフォーム提供者としてサードパーティスタジオとの関係を大切にしています。

同時に自社スタジオであるPlayStation Studiosにおいて、過去１年間で数多くの買収・出資を実行してきました。

また、多くのユーザーにゲームを届けるため、自社スタジオタイトルのPC展開を進めています。



そして、大きな期待を寄せているのが今年買収に合意したBungieです。後に述べる「ライブサービス」の能力を高める起爆剤であり、本格的なマルチプラットフォーム展開につながる大きな一歩でもあると考えています。



アデル



ハリー・スタイルズ



リル・ナズ・X



宇多田ヒカル

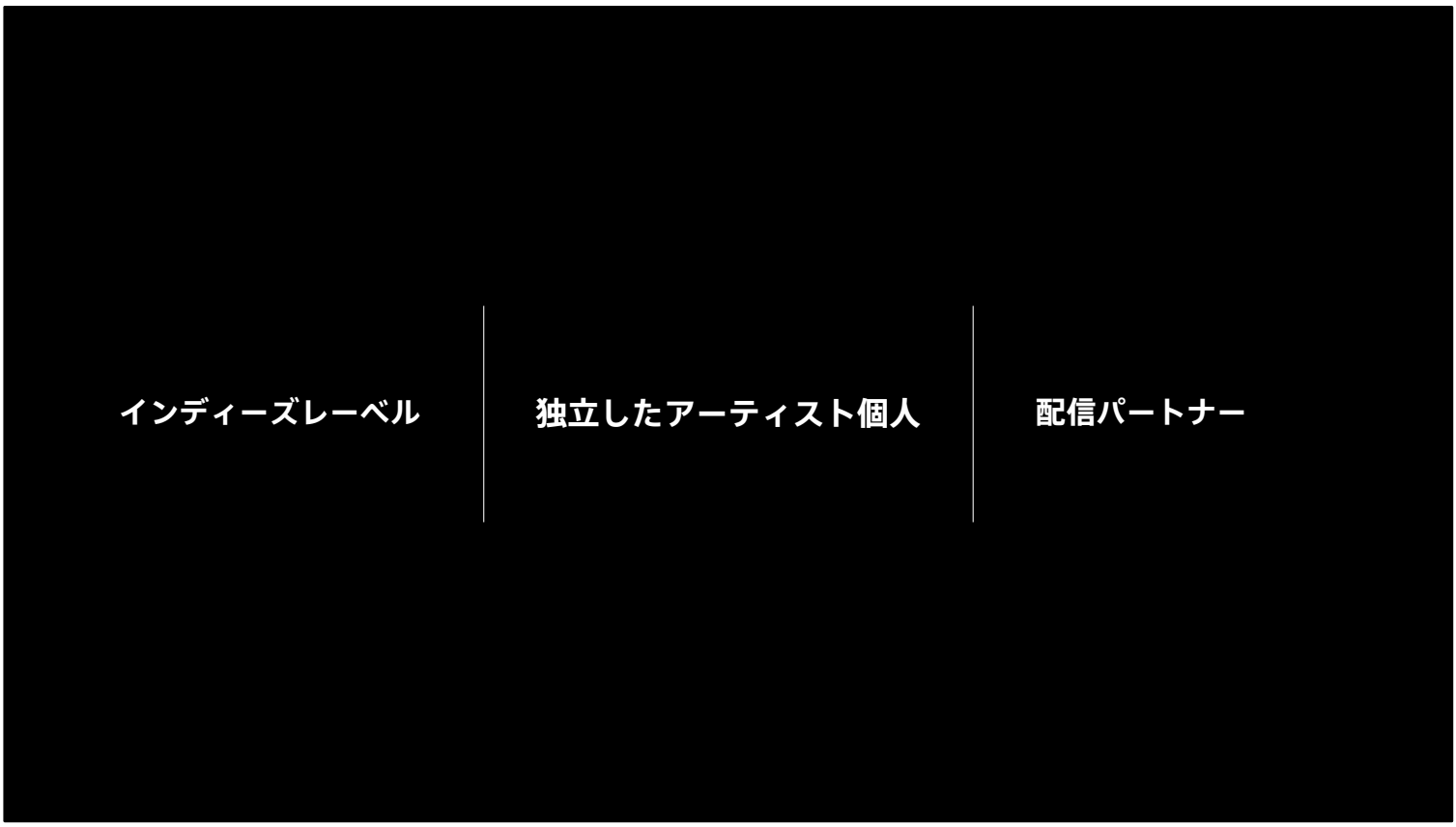


YOASOBI

音楽領域での取り組み

音楽では、アーティストそしてソングライターにとって最も近い存在である企業を目指し、クリエイティブ側から彼らを支えることに注力しています。

市場は、ストリーミングサービスの伸長により2014年から拡大を続けています。ソニーは、業界のリーダーとして、AdeleやYOASOBIなど継続的にヒットを生み出しています。



メジャーレーベルとともに音楽市場の成長を牽引しているのが、インディーズレーベル、独立したアーティスト個人、そして、多様化する配信パートナーと考えています。



インディーズレーベル

インディーズレーベル向けには主にオーチャードを通じて様々なサポートを行っています。

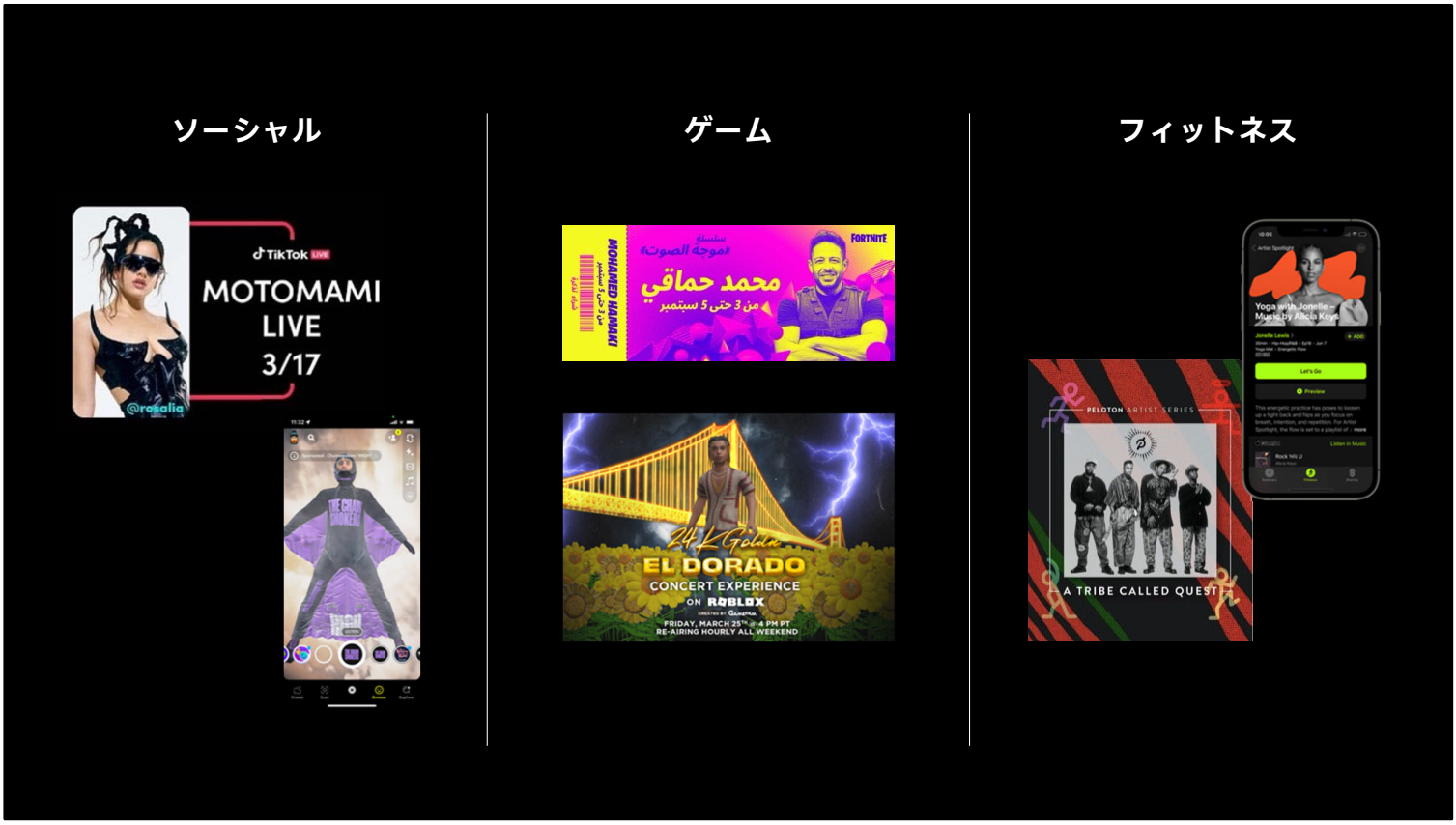
また、成長市場であるブラジルにおいて、最大のインディーズレーベルであるSom Livreの買収を実行し、オーチャードとの連携も強化しています。

他にも新興市場で、より多くのアーティストを世に送り出すための取り組みを推進しています。インドでは現地の音楽クリエイターとの関係をさらに拡大する新レーベルを立ち上げました。また、昨年BillboardのWorld Album Chart 1 位を獲得したWizkidなど、アフリカのアーティストの作品を世界に広めるサポートも行っています。



独立したアーティスト個人

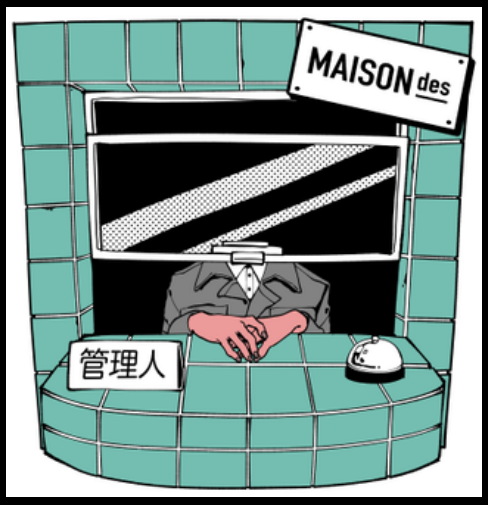
そして、独立したアーティスト個人向けには、音楽制作・配給サービスを提供するAWALの買収を行い、オーチャードとともに、支援を強化しています。



配信パートナーの拡大

アーティストの音楽を届けるDTC側では、成長を続ける音楽ストリーミングサービスプラットフォームを営むパートナーとの協業が中心です。加えて、多様なサービスパートナーとも連携し、アーティストの活躍の場を拡げています。

MAISONdes



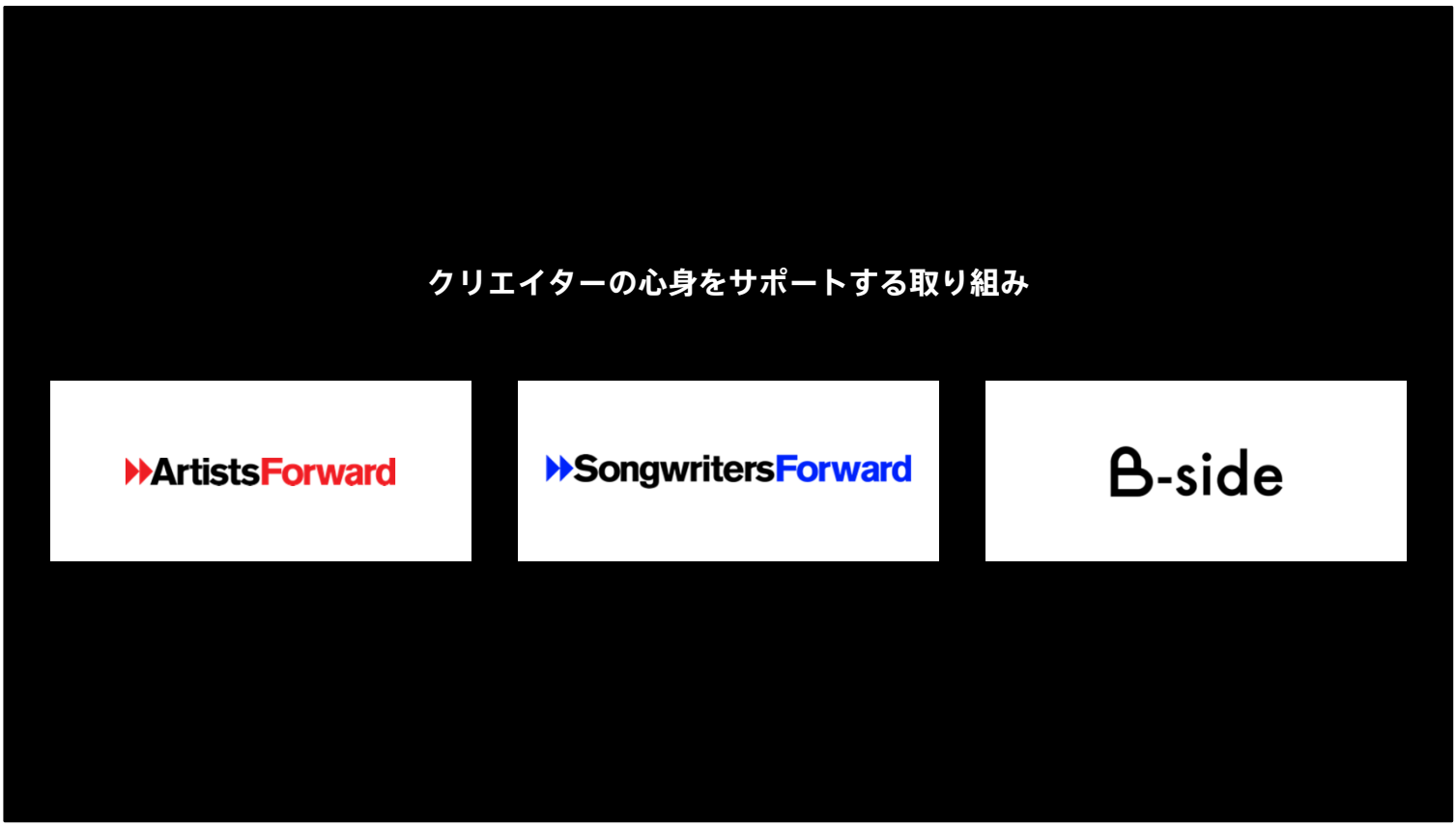
NiziU



ソーシャルを通じたアーティスト発掘とヒットの創出

また、音楽の作り方や楽しみ方は「ソーシャル」を通じて拡がりつつあります。国内では「ソーシャル」でアーティストやクリエイターを発掘・拡散し、新しいヒットの創出につなげています。

そして、音楽を届けるだけではなく、アーティストやファンがつながることでコミュニティが生まれます。そのつながりをつくる場やサービスにも力を入れています。



アーティストの心と身体のサポート

人の心を動かす感動コンテンツを生みだすアーティストやクリエイターへの支援は制作面だけではなく、心と身体をサポートする取り組みも国内外で展開しています。

ノンフィクション・ドキュメンタリー
専門のテレビプロダクション
インダストリアル・メディア

英国の大手テレビプロダクション
バッド・ウルフ

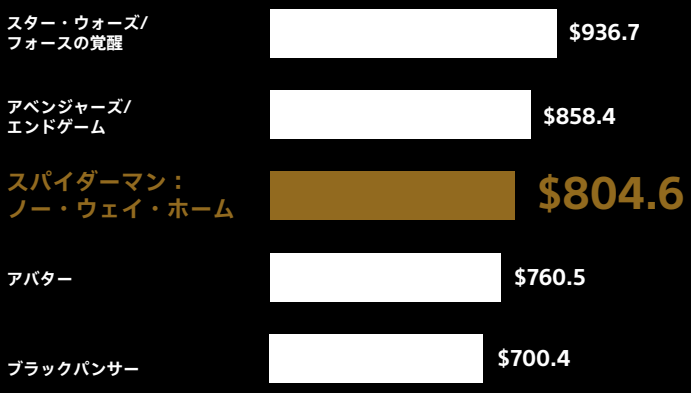
映画領域での取り組み

続いて、映画についてです。音楽と同様に、クリエイター側を支え、コンテンツIPを創出し、展開していくことが中心です。

TV番組制作／IP創出力の強化

動画ストリーミングサービスの伸長により、TVやモバイルでのデジタル視聴は増えています。質だけではなく量も問われる中、テレビ番組制作に関してはいくつかの買収を実行し、IP創出力の強化に努めています。

全米興行収入（単位：100万ドル）



2022/5/10時点
出典: https://www.boxofficemojo.com



©2022 Sony Pictures Entertainment, Inc. All Rights Reserved. MARVEL and all related character names: © & ™ 2022 MARVEL

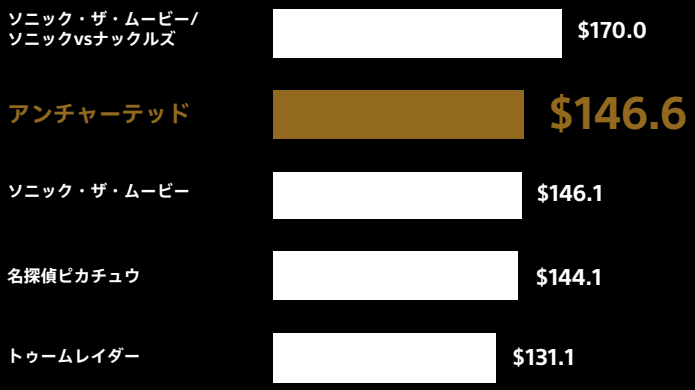
Sony Pictures Universe of Marvel Charactersの拡大

他方で、映画に関しては劇場という臨場感、ライブ感のある場を重視しています。この我々のアプローチはさまざまなクリエイターを惹きつける大きな動機になっています。

劇場公開作品で大きな成果を上げたのが、全米累計興行収入で「アバター」を抜き歴代３位となった「スパイダーマン：ノー・ウェイ・ホーム」です。

今年４月に公開したマーベルキャラクターの「モービウス」を含め、今後もSony Pictures Universe of Marvel Charactersの世界を拡げていきたいと思います。

全米興行収入（単位：100万ドル）

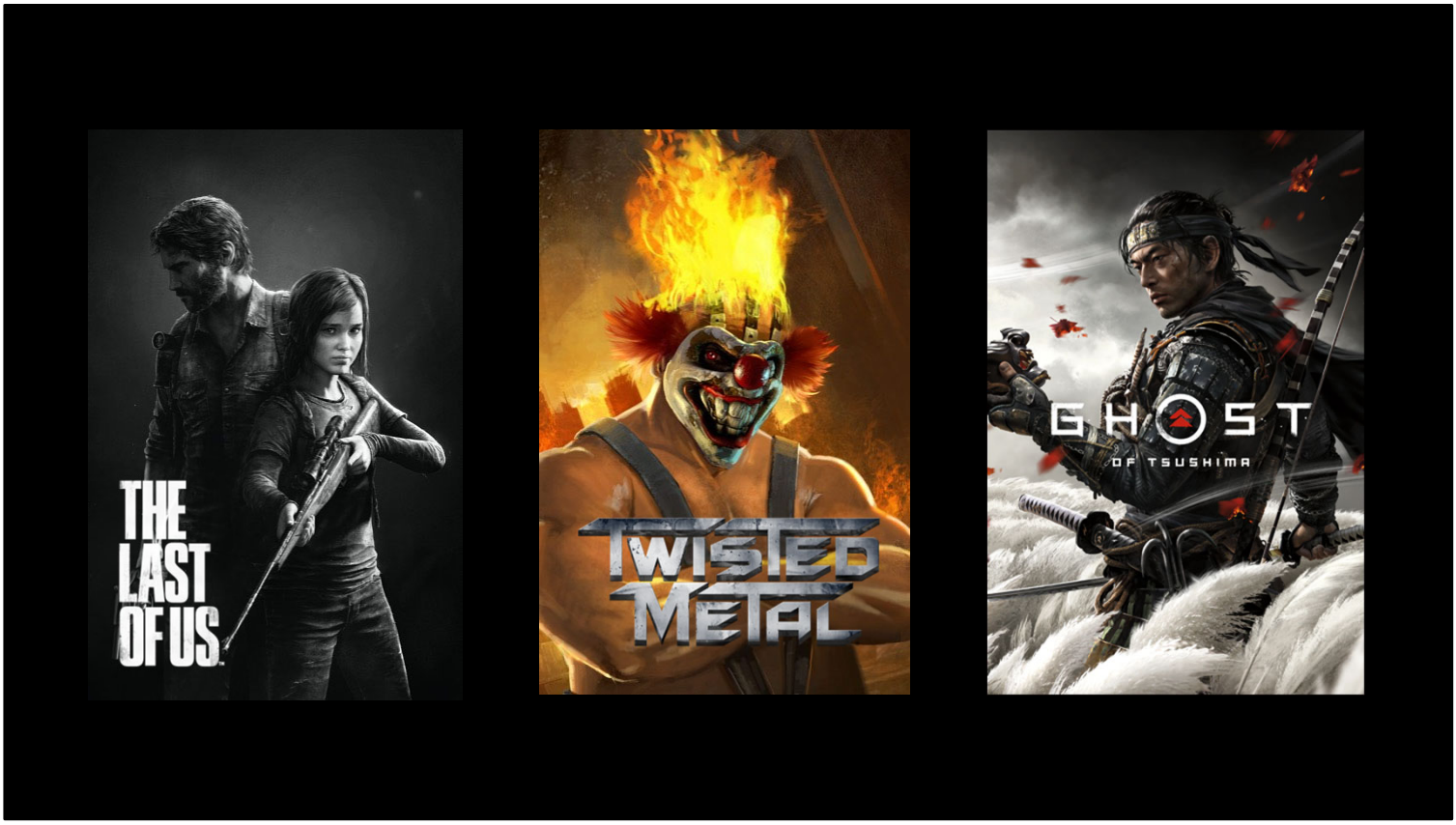


2022/5/11時点
出典：https://www.boxofficemojo.com



グループの多様性を活かしたIP展開

また、ソニーが持つIPの価値をグループ内で高めている例が「アンチャーテッド」です。



今後も、クリエイターが創り上げたゲームIPを、映画、TV番組など新たなジャンルへ展開していくことで価値を高めていきます。



©吾峠呼世晴／集英社・アニプレックス・ufotable



©吾峠呼世晴／集英社・アニプレックス・ufotable

事業セグメントは異なりますが、「鬼滅の刃」も、アニプレックスがコミック作品のアニメ化をはじめとして多方面に展開した、グループの重要なIPの一つです。



Community of Interestに基づくDTC

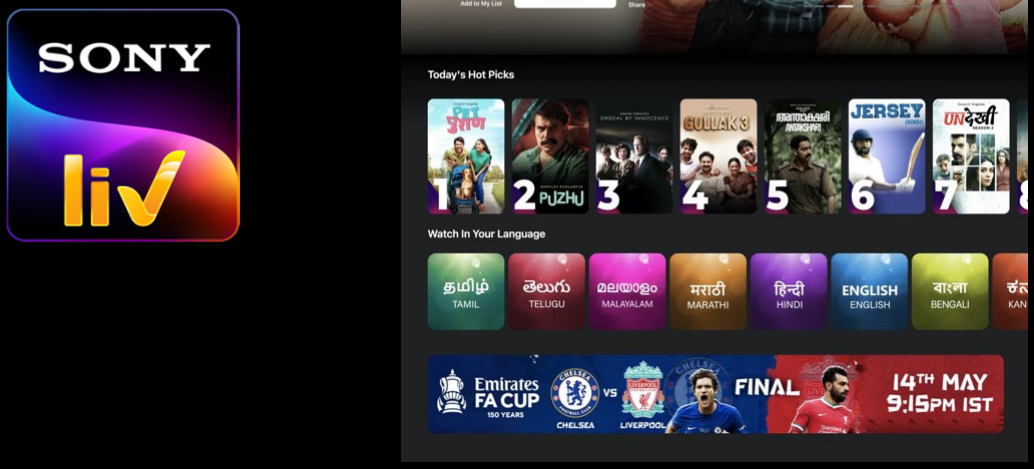
そして、感動コンテンツを人々に届けるためには、劇場に加えて、配信パートナーも重要です。独立スタジオとしての立場を活かして、多くの配信パートナーとの連携も進めています。



私は感動体験や関心を共有する人々のコミュニティを「Community of Interest」と呼んでいます。このユーザーの動機に近づき、ユーザーから学ぶため、特定領域ではソニーがコンテンツを直接届けることに注力しています。

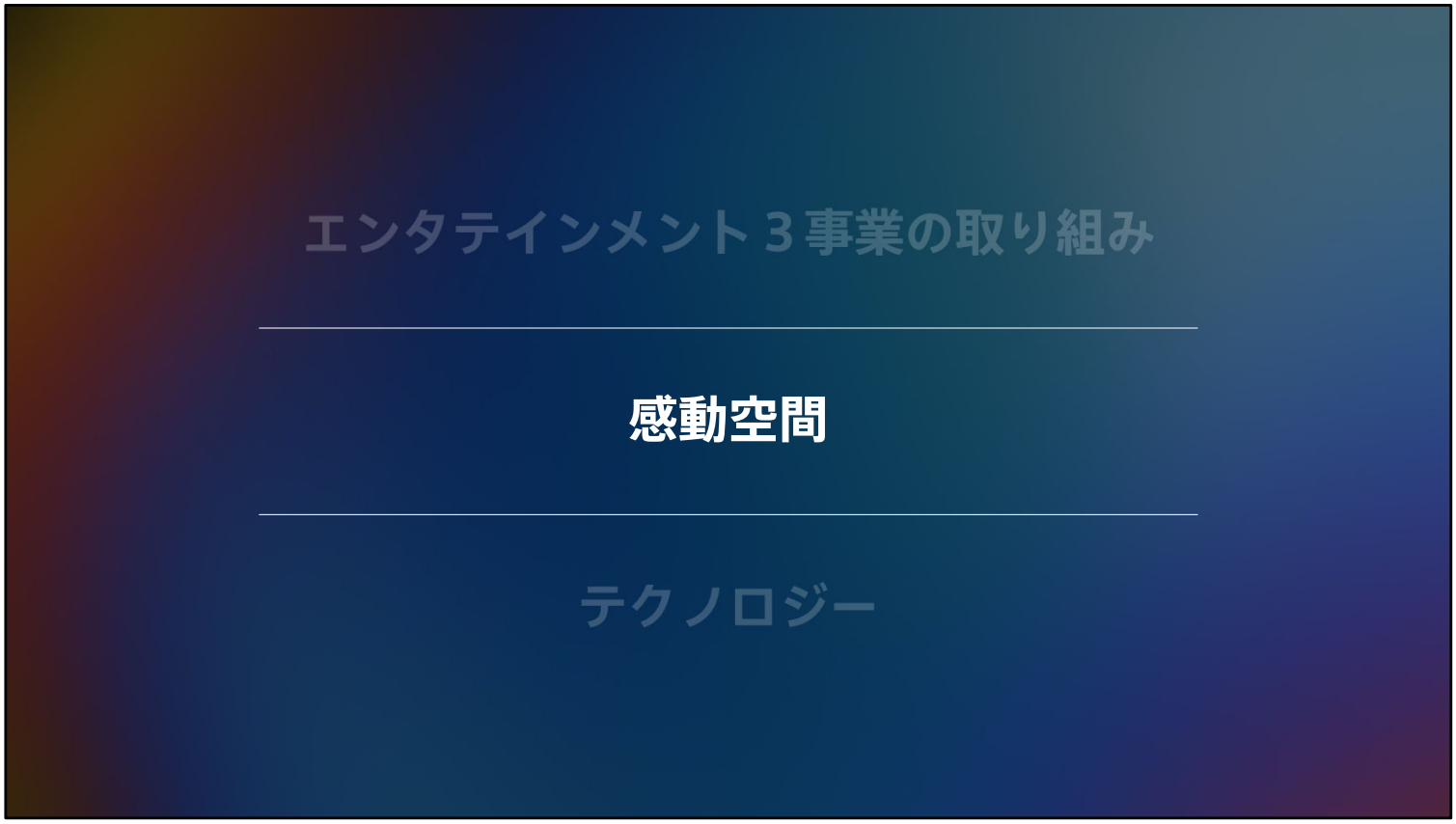


その一つはアニメです。今年3月にCrunchyrollとFunimationのサービスの統合を行いました。



もう一つはインドで、地域文化に根差したDTCサービス、Sony LIVを展開しています。

また、昨年末、ソニーピクチャーズの子会社であるSony Pictures Networks IndiaとZee Entertainmentの合併に関する確定契約を締結しました。急成長するインド市場におけるデジタルサービスのさらなる加速を目指します。



感動空間（メタバースとモビリティ）

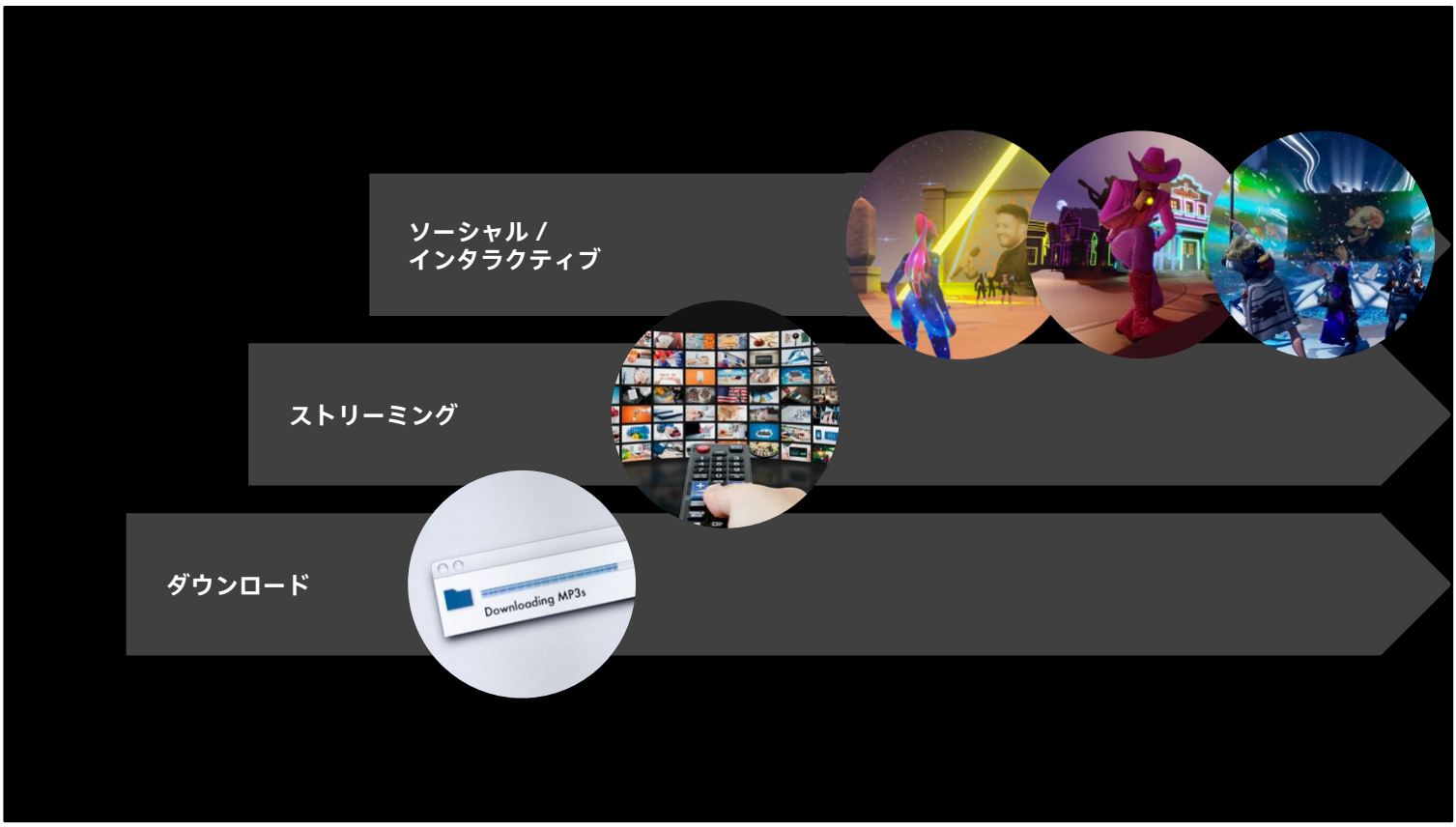
続いて、今後の成長領域となりうる二つの感動空間、すなわちメタバースとモビリティについて話したいと思います。



交わり拡がる感動空間

冒頭に話した通り、ソニーの経営のキーワードは「感動」です。この感動を創り、届けるということはソニーが創業時から取り組んできたことです。

他方で、テクノロジーの進化により、「放送」、「パッケージ」そして「ネットワーク」と感動を届ける手段は拡がってきました。



そして、このネットワークでのエンタテインメント体験は今も進化し続けています。ダウンロード、ストリーミングから今では、時間と空間を共有するソーシャルでインタラクティブな体験に拡がりつつあります。



エンタテインメントの本質は時間と空間を共有する「ライブ」だと私は考えていますが、ネットワークでの体験が、テクノロジーを通じて、より「ライブ」的に進化しているといえます。

そして、この「ライブ」ネットワーク空間で人と人をつなぐ技術が、リアルタイムCGレンダリングを中心とするゲーム技術です。

その結果、ネットワーク空間ではゲームや映画、音楽といったジャンルが交わるようになり、それぞれの楽しみ方が拡がっています。

Hamaki



コブラ会



米津玄師



アンチャーテッド



Epic GamesのFortniteが一つの例で、ゲームをプレイするだけではなく、時間と空間を共有するソーシャルな場へと進化しました。それにより、ゲームはアーティストにとって新しい表現の場となり、かつ、ゲーム以外のIPの価値を高める場にもなっています。



「ライブ」ネットワーク空間での取り組み

このように「メタバース」は、ソーシャル空間であると同時に、ゲーム、音楽、映画、アニメなどが交差し、拡がる「ライブ」ネットワーク空間といえます。ここでの取り組みをいくつか述べたいと思います。

ゲームの領域では、今年、買収に合意したBungieがあります。彼らの強みは「ライブサービス」です。

クリエイターだけでゲームを作り上げるのではなく、ユーザーからのフィードバックによる学びを活かし、継続的に物語を進化させ、終わりのないゲームの世界を実現しています。

買収完了が前提となりますがBungieからライブサービスを学びたいと考えています。そして、PlayStation Studiosとしても、2025年度までに10タイトル以上のライブゲームサービスを展開していく予定です。



また、スポーツもライブエンタテインメントです。ここでも技術を活かした新しい感動の機会があると考えています。

マンチェスター・シティ・フットボール・クラブとの協業がその一つの例です。

スタジアムは、スポーツコミュニティにとって重要な「場」です。そのスタジアムそのものと、選手をネットワーク空間の中で再現することで、場所の制約なく選手のプレイを楽しめる体験を開発しています。

リル・ナズ・X



24kゴールデン



ザラ・ラーソン



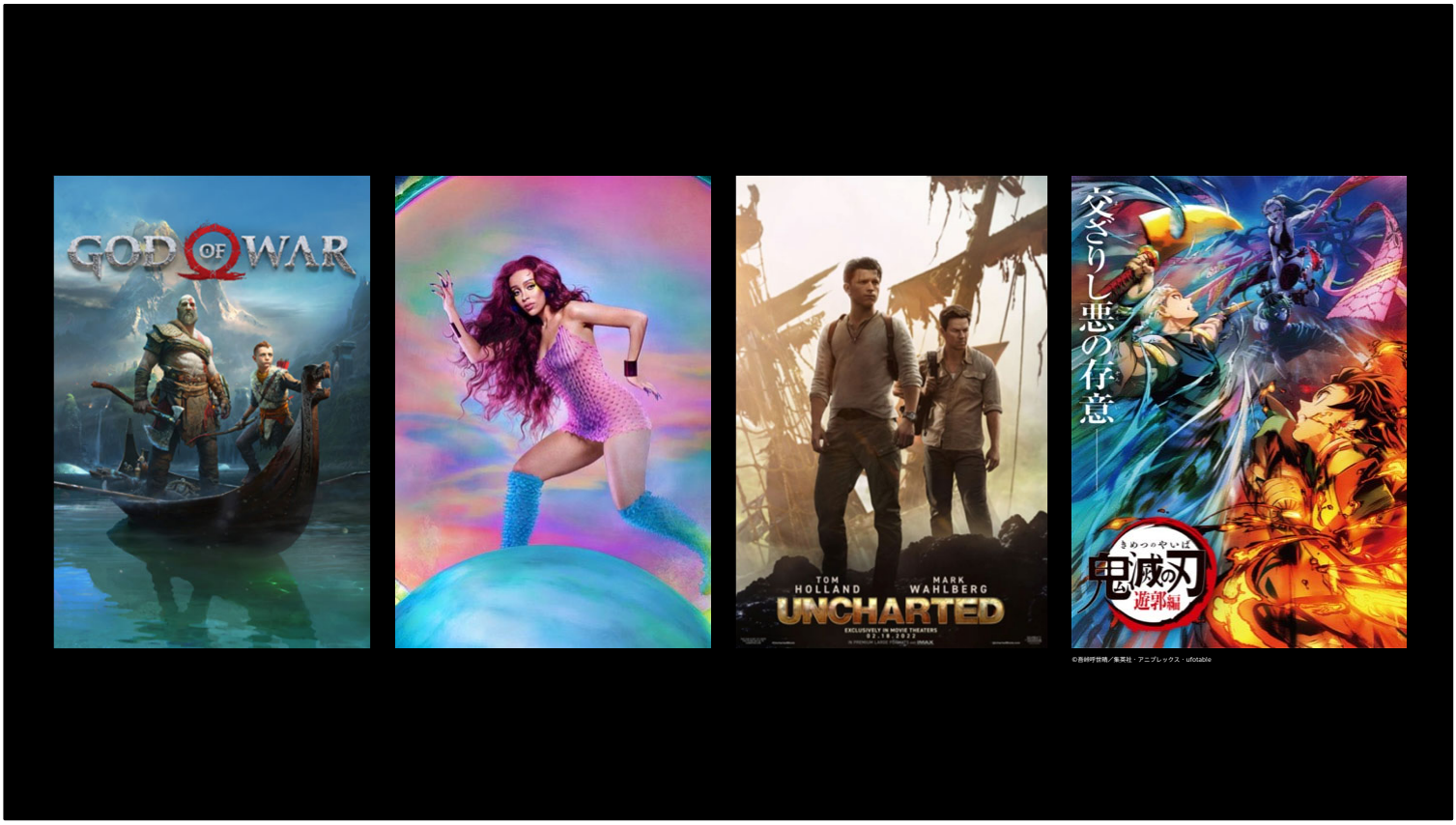
米津玄師



そして、時間と空間を共有する「ライブ」といえば、やはり音楽です。ゲーム空間の中で、既にソニーミュージックのアーティストが多くのライブパフォーマンスを実施しています。

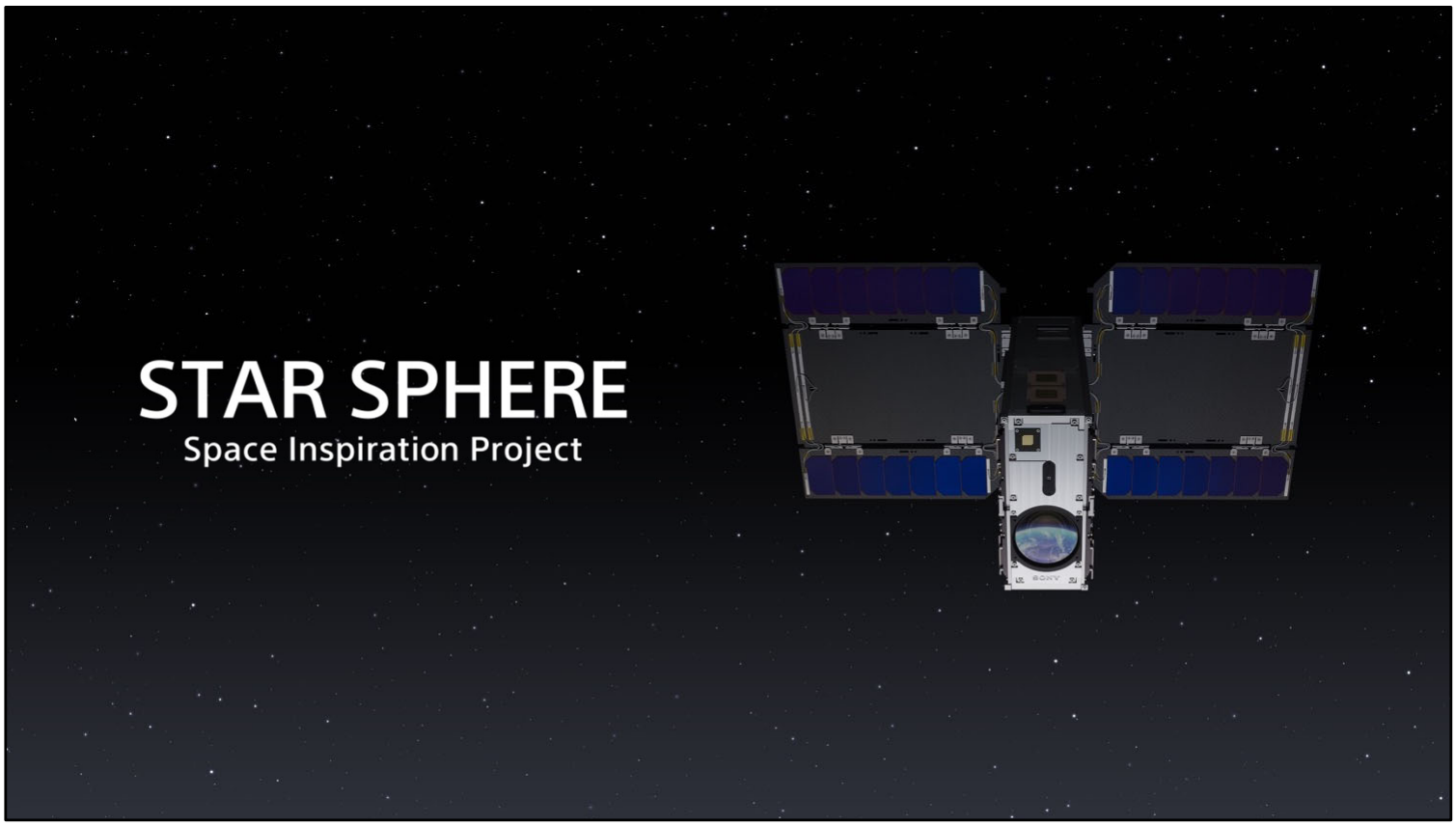


また、Madison Beerによるバーチャルコンサートやボリュメトリックキャプチャ技術を活用した仮想空間プロジェクトなど、アーティストとユーザーをつなぐ新たなライブ体験を実現するための取り組みを進めています。



ソニーには、ゲーム、音楽、映画、アニメという多様なエンタテインメント事業、そして、長年取り組んできたゲーム技術があります。

この特徴を活かして、クリエイターとユーザーが繋がる「ライブ」ネットワーク空間を実現し、新しい感動体験を創出していきたいと考えています。



現実空間での提案

また、現実空間においても新しいエンタテインメントに取り組んでいます。

例えば、『STAR SPHERE』は、人工衛星に搭載したカメラを用いた、宇宙空間でのDTCサービスへの挑戦です。この人工衛星は、今年の10月以降に打ち上げ予定です。



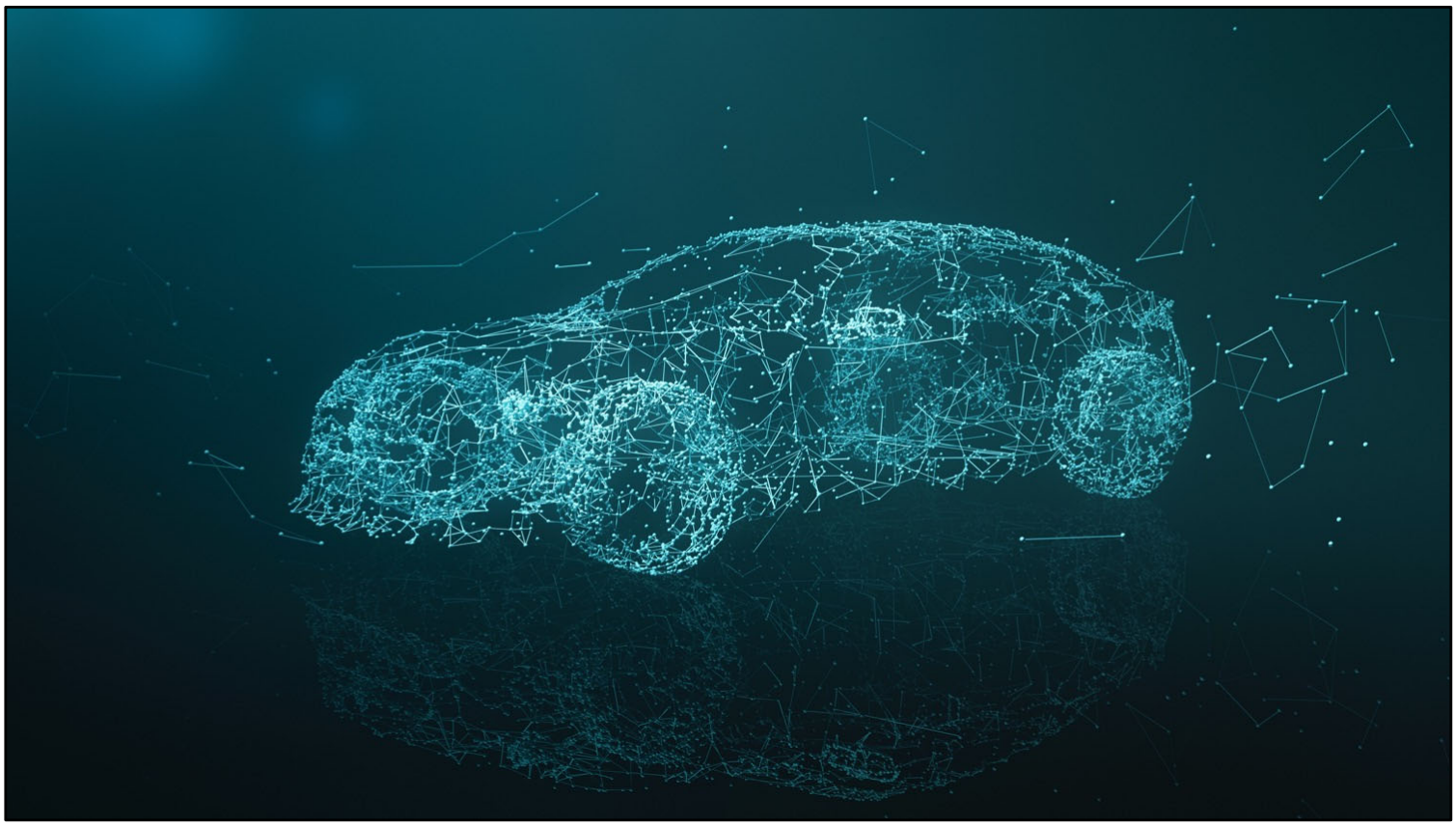
また、『LinkBuds』は、現実空間の音にデジタルの世界の音を重ねる新しい体験の提案です。マイクロソフトやナイアンテックなどのパートナーとも連携しています。



モビリティ空間での貢献

そして、もう一つの感動空間として大きな可能性を感じている領域が、「モビリティ」です。

ソニーは1979年に「ウォークマン」で音を自由に持ち運び、どこでも楽しむことができる新しいライフスタイルを創造しました。我々はモビリティという移動空間も新しいエンタテインメント空間としていきたいと思っています。

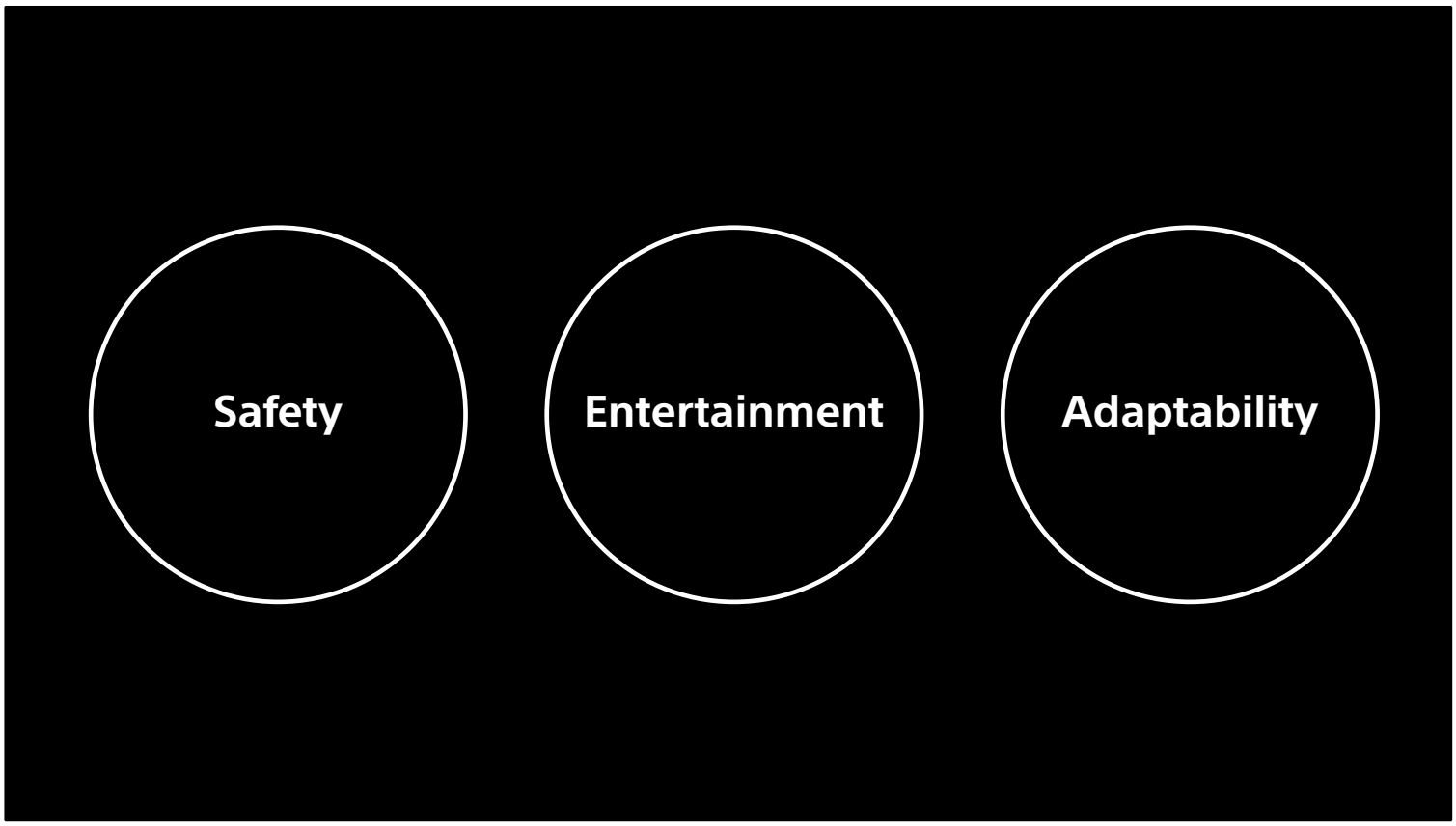


21世紀に入って人々の生活を大きく変えたメガトレンドはモバイルで、次のメガトレンドはモビリティと位置づけています。

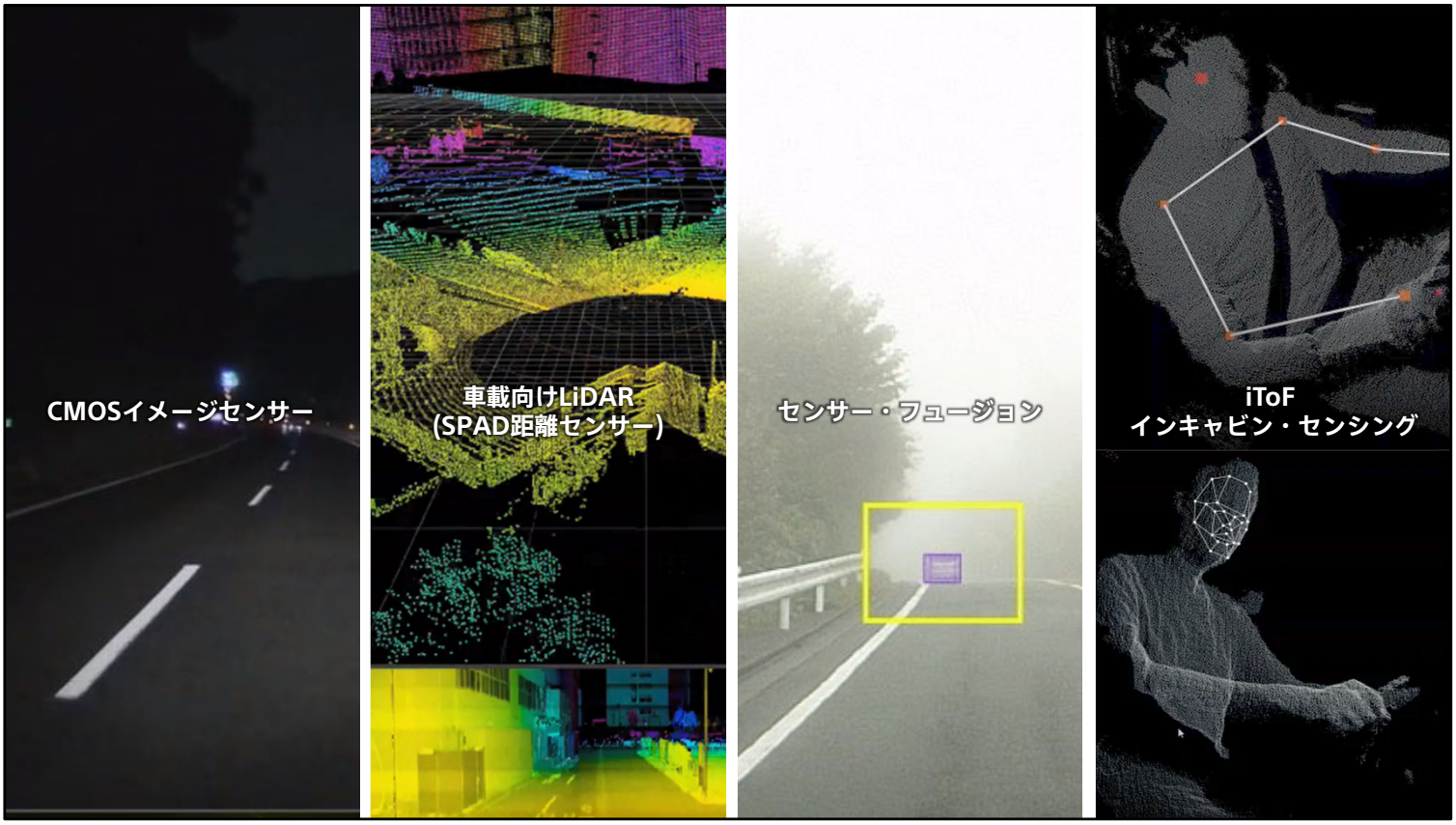
現在10億台以上の車が世界で稼働しています。モビリティがIT、通信技術と結びつくことによって、この10億台が長期的にサービス化していくと思われます。

即ち、車の機能がソフトウエアにより定義され、サービスを通じてアップデート可能になるというものです。

環境視点でも、EVであることに加えて、この「買った後も進化する車であること」が重要になってきます。



この構造変化を踏まえた我々の貢献領域は、安全面を支える「Safety」、移動空間を感動空間にする「Entertainment」、そして、それらの進化を支える「Adaptability」の三つです。



「Safety」領域では、CMOSイメージセンサーやLiDAR向けSPAD距離センサーなど、我々のセンサー技術を通じてモビリティの安全に貢献します。これらのセンサーは我々のイメージセンサー事業にとっても成長領域であり、多くの自動車メーカー様に採用され始めています。



そして、「Safety」や「Entertainment」の進化の前提となるのは、「Adaptability」です。

ゲームやaiboで培ってきたクラウドサービスの知見を活かして、進化するモビリティの実現に貢献していきたいと思います。



当社はこれまでVISION-Sの研究・開発を行ってきました。この取り組みを続けてきた結果、モビリティの進化に貢献するためには商用化して世に問う必要があること、それは自社だけではできないことを学びました。



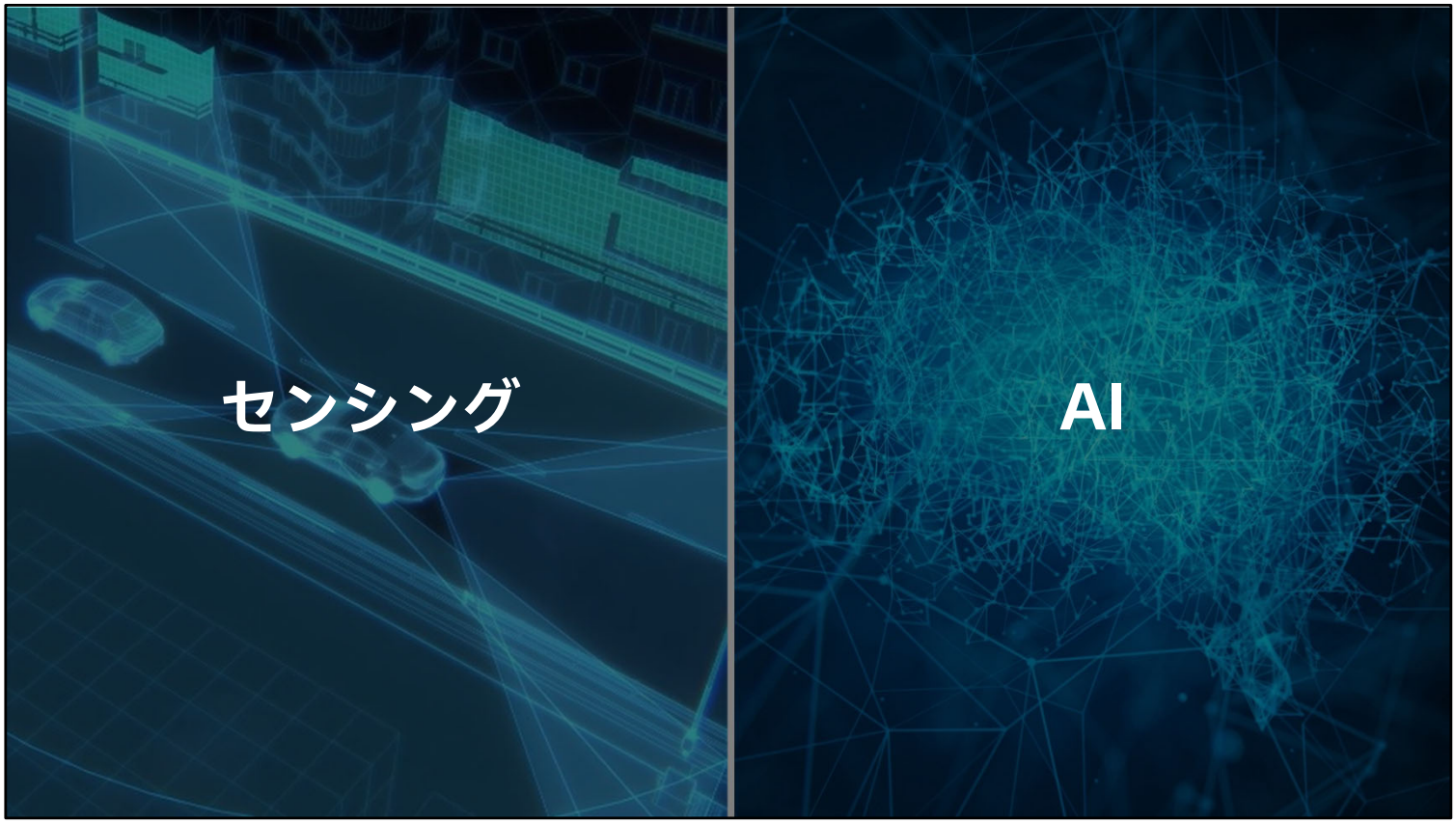
そして、Hondaとの戦略的提携を発表しました。

Hondaが長年培ってきたモビリティの開発力、車体製造の技術・知見と、我々の三つの貢献領域を掛け合わせて、今後設立される合弁会社を通じて、2025年のEV発売を目指しています。



テクノロジー

ここまで、感動を担う三つの事業、そして成長領域としての感動空間についてお話ししてきました。最後にテクノロジーについて触れたいと思います。



モビリティの安全を支えるADAS では、センサーとAIが重要な役割を果たしています。

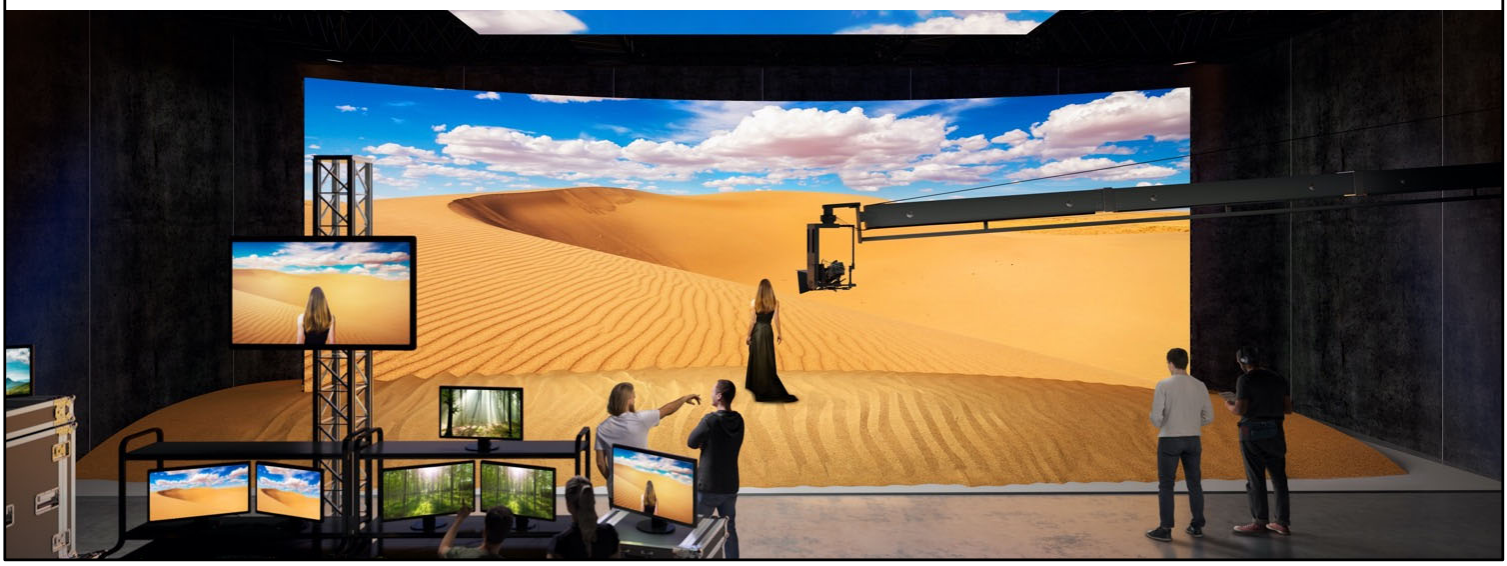
このセンシングとAI技術は、モビリティに限らず、エンタテインメントの進化を支えるテクノロジーと捉えています。

我々が取り組んできた音と映像の領域においても、現実世界を捉えるセンシング技術と、捉えた世界から学ぶDeep Learning、AI技術の重要度は増しています。

例えば、ミラーレス一眼カメラ、α™（Alpha™）に搭載されているリアルタイム瞳AF機能はその一例です。イメージセンサーや画像処理システム、AIを組み合わせて、動物や鳥の瞳の認識にまで進化させています。

また、ゲームや映画製作にもAIが使われ始めており、3Dモデルの製作においてもセンシング技術が活用されています。

年間最優秀ディスプレイアプリケーション賞



センシングやAIに関して、こちらにあるCrystal LEDを用いたバーチャルプロダクションはクリエイターに近づくテクノロジーの一つです。

ソニーのバーチャルプロダクションは今月、世界最大のディスプレイ学会にてこちらの賞を受賞しました。

この領域では、先月追加出資を決定したEpic Gamesとも連携し、クリエイターがCG背景と合わせた映像をその場で確認できるライブ的な撮影ソリューションを提供していきます。



また、Hawk-Eyeのトラッキングシステムは、選手の動きを高度なAI技術でデータに変換し、リアルタイムで3Dコンテンツとして再現します。

先ほど触れたマンチェスター・シティ・フットボール・クラブとの協業ではこのシステムを活用しています。



<u>ユーザーに近づくテクノロジー</u>

次世代VRシステム、PlayStation®VR2はユーザーに近づくテクノロジーです。VRは、現実空間にいる人が仮想空間に入り込む「ライブ」ネットワーク空間でのキーデバイスと言えます。

この製品では、プレイヤーの目の動きをセンシングすることで、視野の中心を高解像度で描画する技術などを用いています。





また、ゲームの世界での体験価値向上につながるレーシングAIエージェントや、好奇心を持ち、人と寄り添いながらともに成長していくaiboなども我々のセンシング、AI技術を活かした事例です。

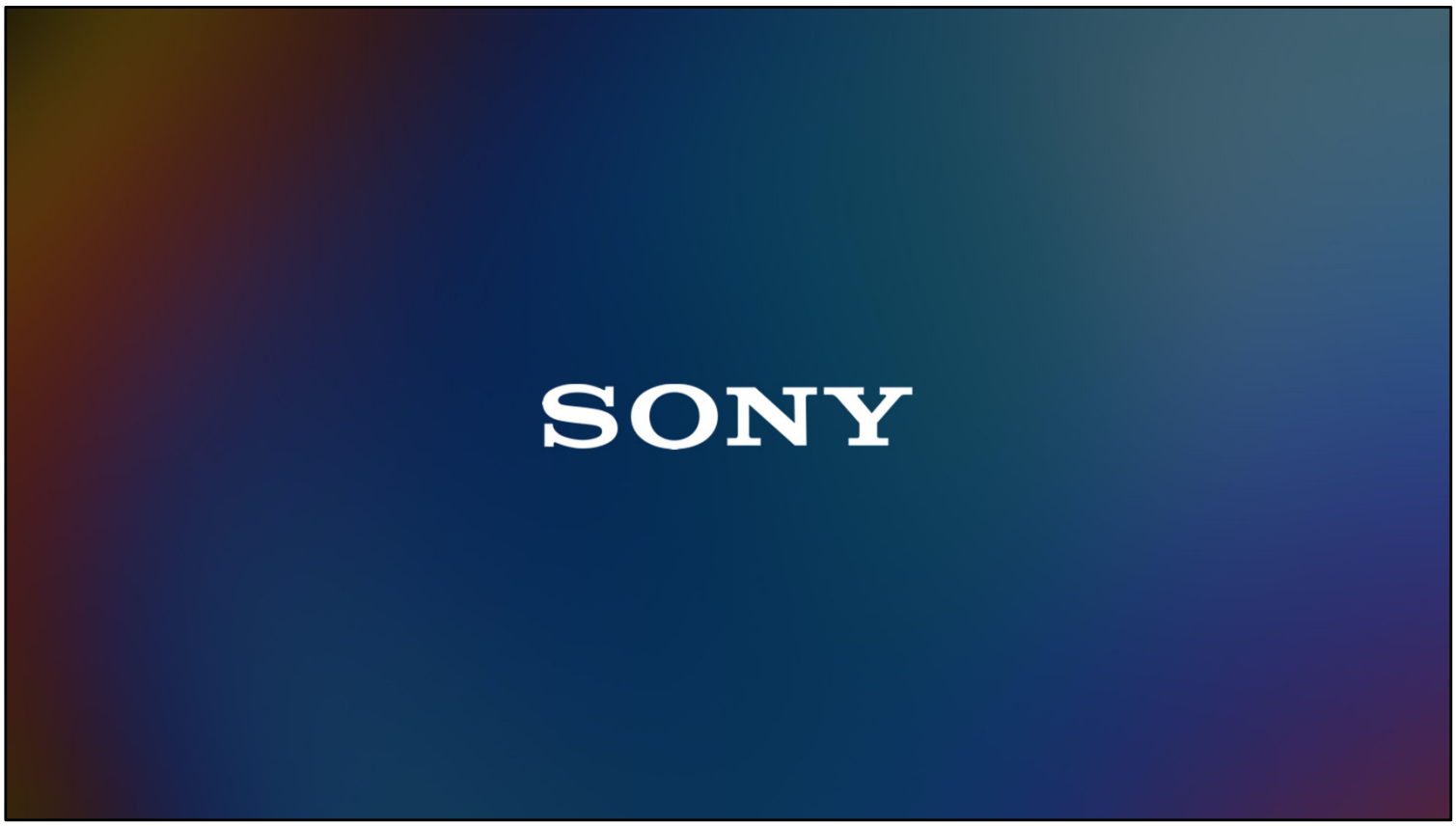


エンタテインメントの進化を支えるのは、我々のPurposeにある、クリエイティビティとテクノロジーです。

ここまでお話ししてきたとおり、IP/DTC、テクノロジーを中心に投資し、パートナー、そして11万人の社員とともに世界に感動を届けることでグループの成長を実現していきたいと思います。

最後に、ソニーグループのPurposeを表現したビデオをお見せし、私のスピーチを終えたいと思います。

ご清聴、ありがとうございました。


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年度第１四半期より、従来の米国会計基準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。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、紛争、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やウクライナ・ロシア情勢に関する変化は、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）も併せてご参照ください。