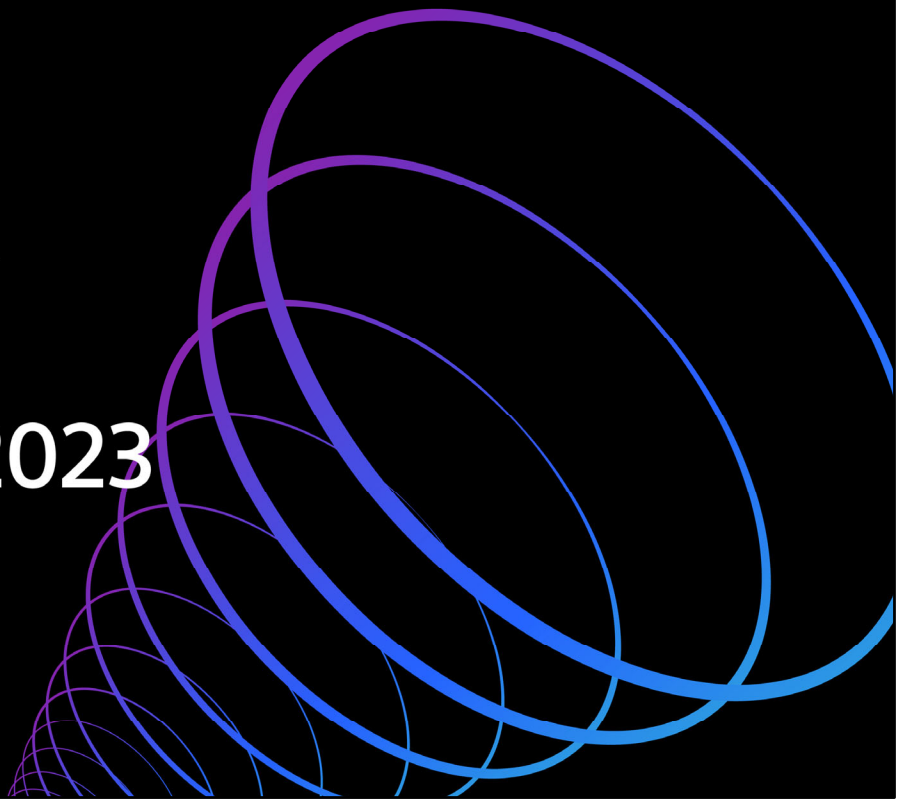
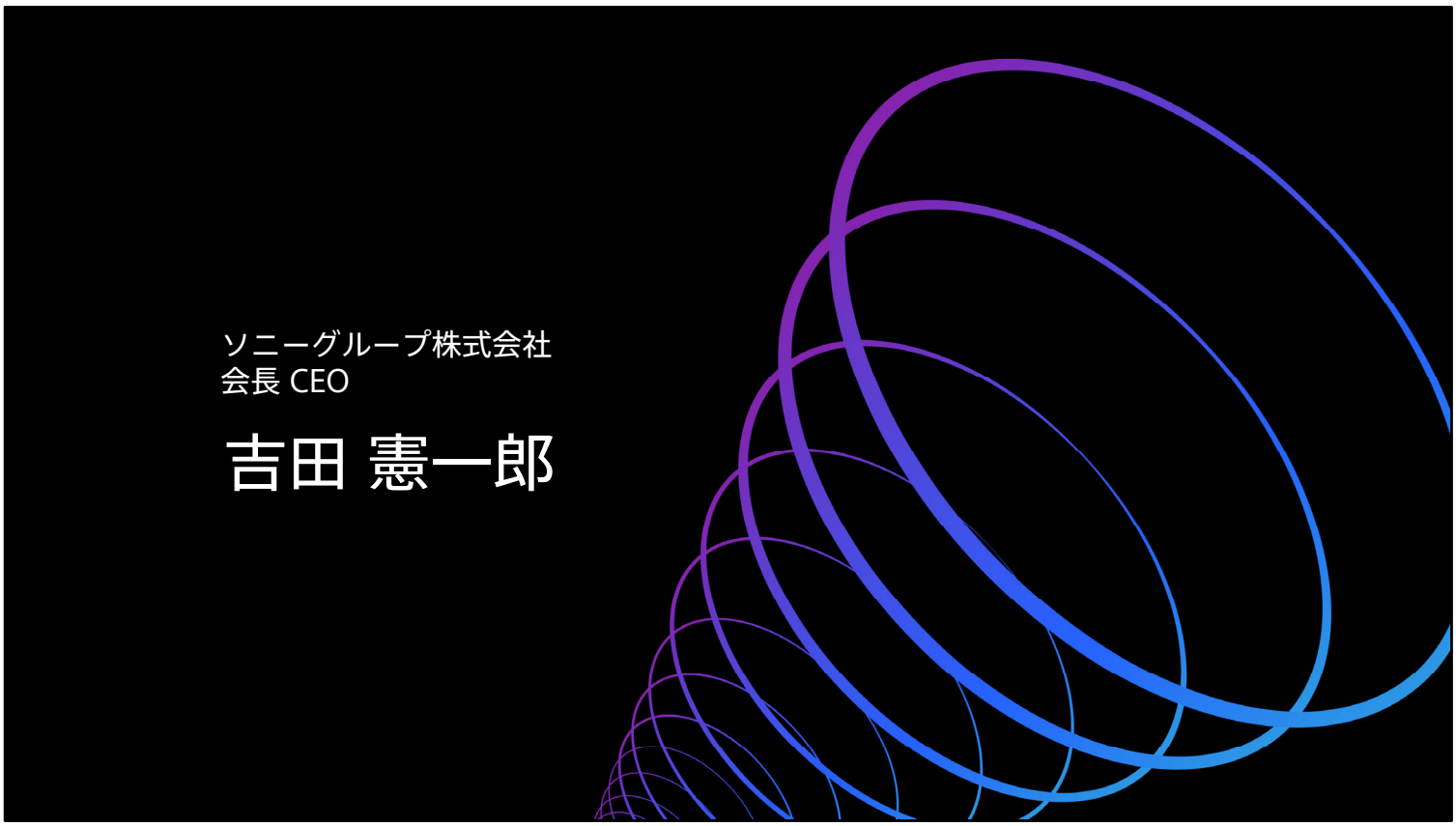
SONY

# Corporate Strategy Meeting 2023

経営方針説明会



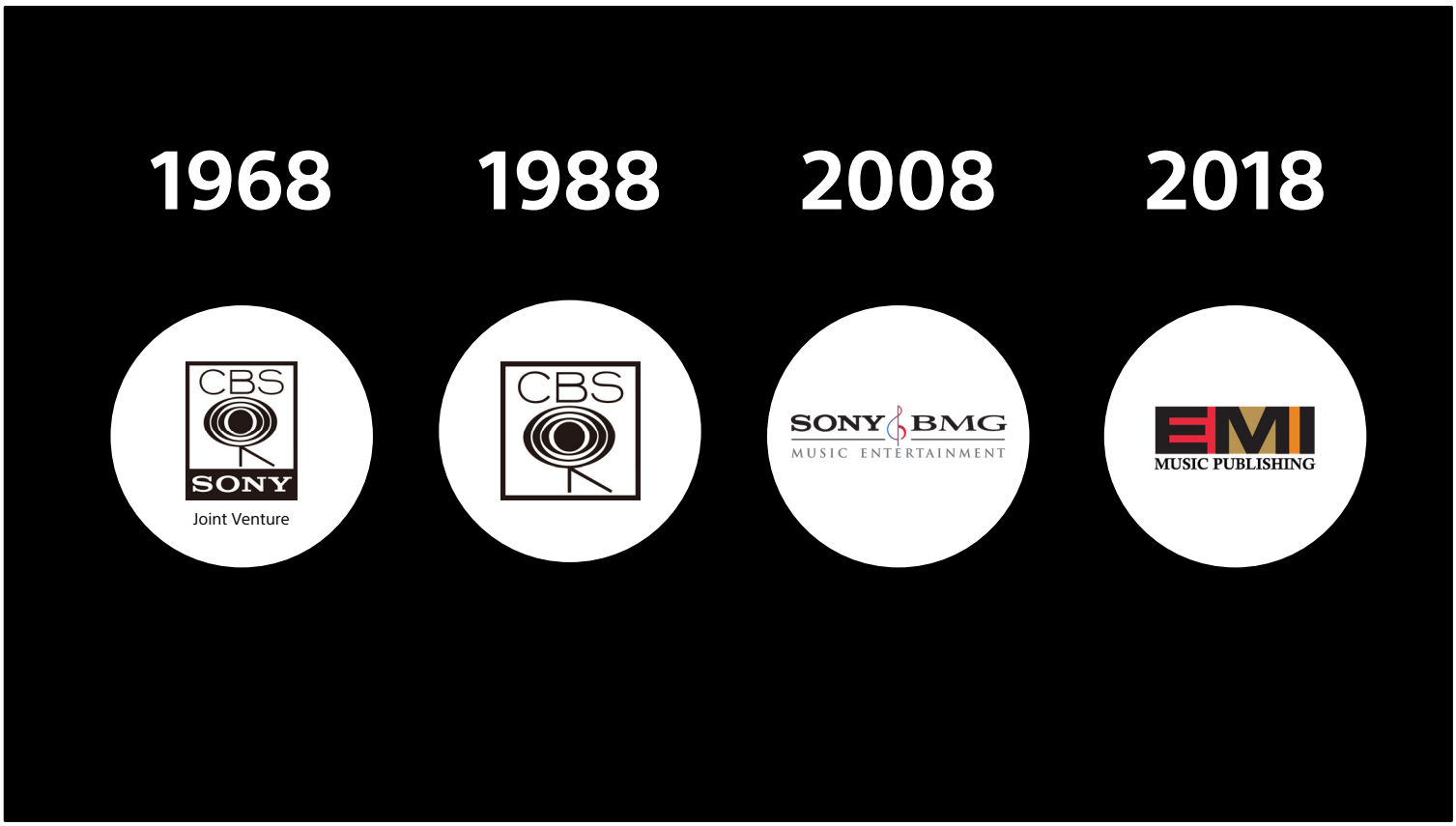



- 皆さま、本日はお集まりいただき、ありがとうございます。
- 本日は、私から経営の方向性について、その後に社長の十時より成長戦略などについてお話しします。

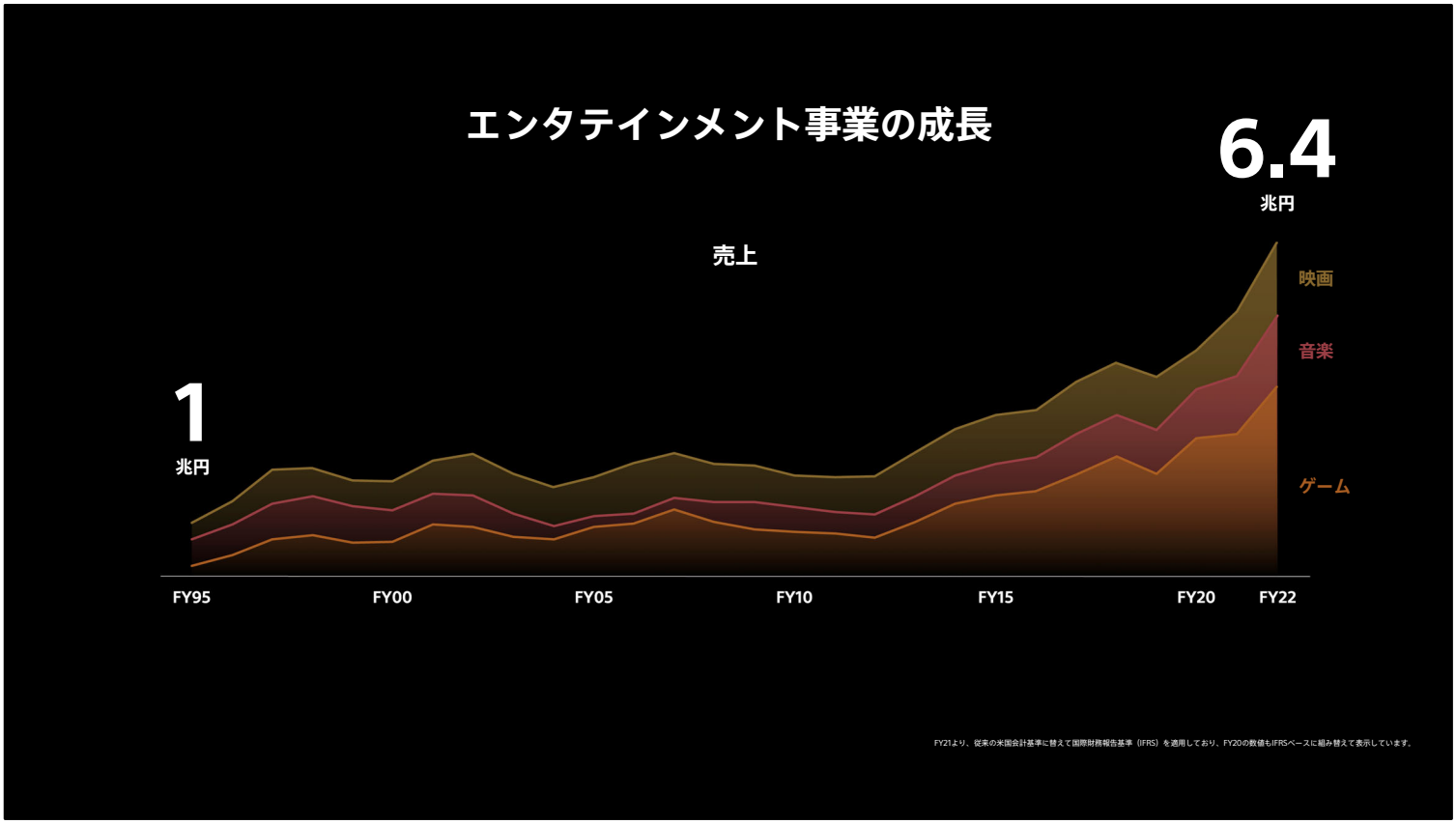



■ **音を起源としたソニーの事業の広がりと経営の長期視点（創業世代）**

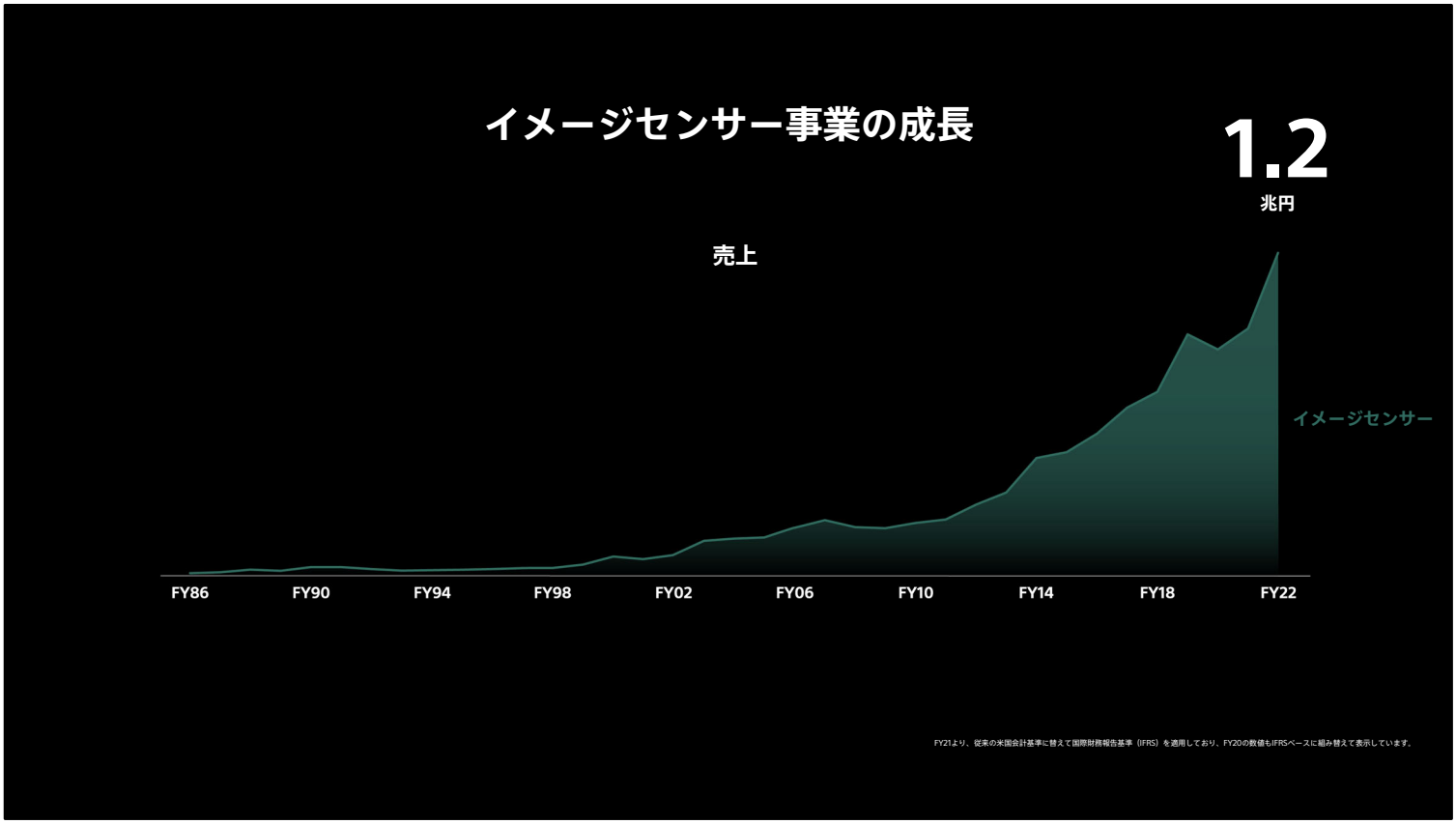
- まず当社の事業が音を起源として広がったことと、経営の長期視点について述べたいと思います。
- 我々の社名そしてブランドである「SONY」はラテン語の音を意味する「SONUS」が由来となっています。
- ソニーは、テープレコーダー、トランジスタラジオ、ウォークマンなどの「音」の製品からエレクトロニクス事業を広げてきたといえます。




- ソニーのエンタテインメントの原点も音です。
- 1968年のCBS・ソニーレコード株式会社の発足がエンタテインメント事業の起点でした。そこから米国CBSレコード買収など10年から20年ごとに、音楽事業を広げてきました。
- そして1989年のコロンビアピクチャーズの買収を契機に、エンタテインメント事業は映像に広がりました。
- さらに1994年のプレイステーションの発売により、エンタテインメントはゲームに広がりました。
- 私は、エレクトロニクスのソニーとエンタテインメントのソニー・ミュージックエンタテインメントジャパンの合弁としてスタートしたこのゲーム事業が、20世紀にソニーが実現した最大のシナジーだったと思っています。




- 20世紀に仕込まれたこれら3つのエンタテインメント事業は、特に2012年度以降成長が加速し、昨年度では売上高、営業利益共にグループ連結の50%を超えています。




- トランジスタというエレクトロニクスの部品から始まった半導体も、今世紀に入ってからCMOSイメージセンサーを軸として外部のお客さまに使っていただく事業に進化しています。
- このように、ソニーは音を起源として事業を長期視点で広げてきました。

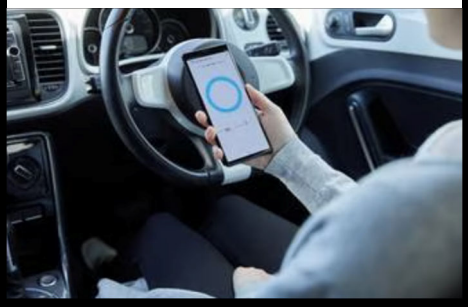



- 私は長期視点の原点は創業者だと思っています。

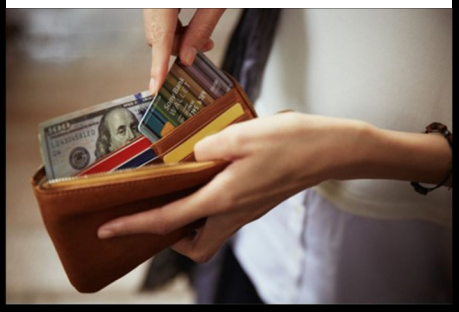
ソニー生命



ソニー損保



ソニー銀行



- その象徴ともいえるのが、1979年にスタートした生命保険事業です。
- ソニー生命は、創業者の一人である盛田が20年の計で始めた事業です。現実にソニー生命は創業から20年で累損を解消しました。またこの本社ビルは土地も含めてソニー生命が所有しています。
- そして金融セグメントは、リーマンショック以降のソニーが最も苦しかった時期にグループを支えたといえます。



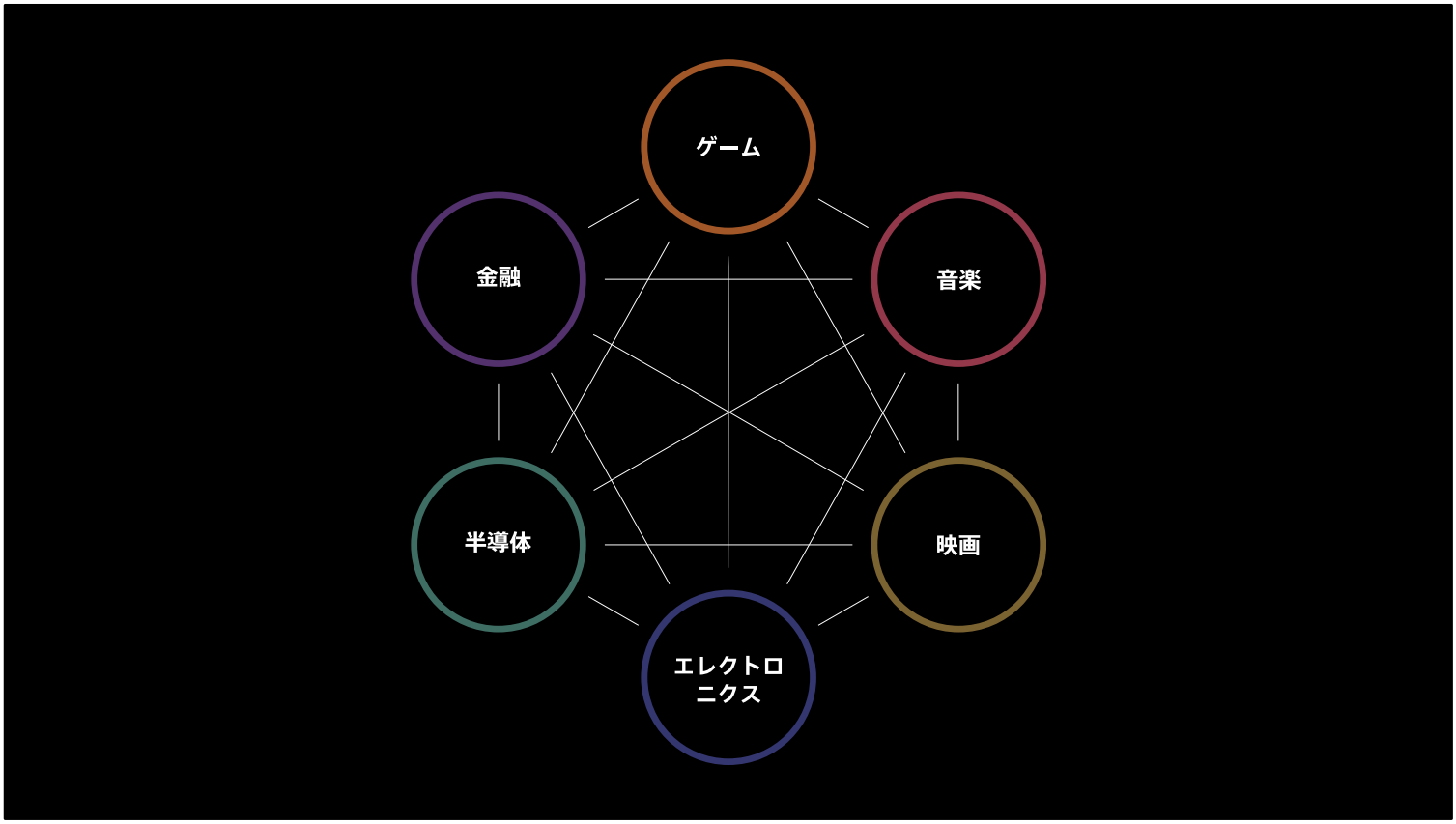

■ <u>Purposeを軸とした「感動」の追求（現経営チームの取り組み）</u>

【Purpose】

- さてここから現経営チームの取り組みについて述べたいと思います。
- 2012年2月、私の前任の平井は社長就任会見の席で「感動」という言葉を初めて使いました。
- 私は受け継いだこの「感動」をキーワードとしてPurposeを定めました。
- 「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というものです。




- これを軸に近年取り組んできたのが、グループアーキテクチャー再編、クリエイティブの強化、感動空間の拡張です。




**【グループアーキテクチャー】**

- 2020年にグループアーキテクチャーの再編を発表しました。
- これは、グループ本社からエレクトロニクス事業を分社化し、各事業が感動をキーワードに等距離でつながることを目指したものです。
- また、金融事業の完全子会社化も併せて発表しました。
- 私はこの再編はエレクトロニクスとエンタテインメントだけでなく、エンタテインメント間のコンテンツIPでのシナジーの創出を後押ししたと思っています。

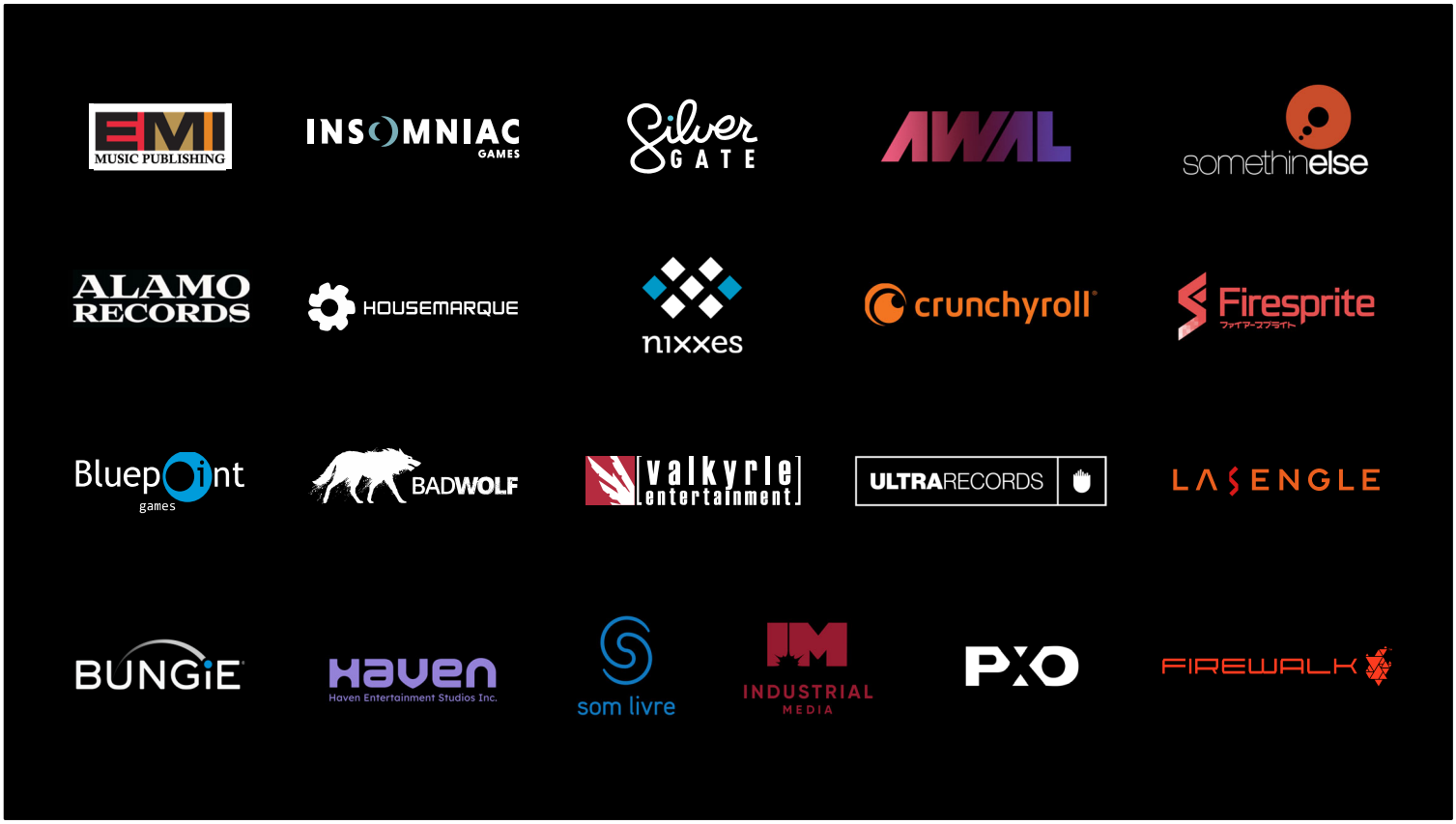



**【クリエイティブの強化】**

➢　続いてクリエイティブの強化です。

**1. 感動クリエイションの強化（コンテンツIP）**

➢　当社が手掛けるコンテンツは、音楽、映画、ゲーム、アニメなど多岐に渡ります。




- クリエイティブを強化する上では、クリエイターに近づき、感動を創ることに注力すると同時に、感動を創る力に投資してきました。
- コンテンツIPには、過去5年間で約1兆円を投資してきています。




"Take On Me"




**パートナー連携とコンテンツIP連携**

- また、クリエイターが生み出す作品をより多くのユーザーに届け、「世界を感動で満たす」上で重要になるのがパートナーとの連携です。
- 「The Last of Us」はパートナーであるHBO Max史上、欧州とラテンアメリカで最も視聴された番組となりました。
- このドラマの大ヒットは「The Last of Us」ゲームソフトの売上、そして、番組内で使われたSony Music Publishingの楽曲のストリーミング再生回数も伸ばしました。
- このように、近年はコンテンツIPでの事業間連携が活発に進み、クリエイティブの強化に結び付いてきています。




**クリエイションにつながる”Community of Interest”**

- コンテンツでのクリエイティブの強化と並行して、「Community of Interest」と呼んでいる特定領域では自社で感動を届けるDTCサービスにも取り組んでいます。
- DTCサービスはユーザーから学ぶための取り組みであると同時に、クリエイターにも貢献していくことを目指しています。



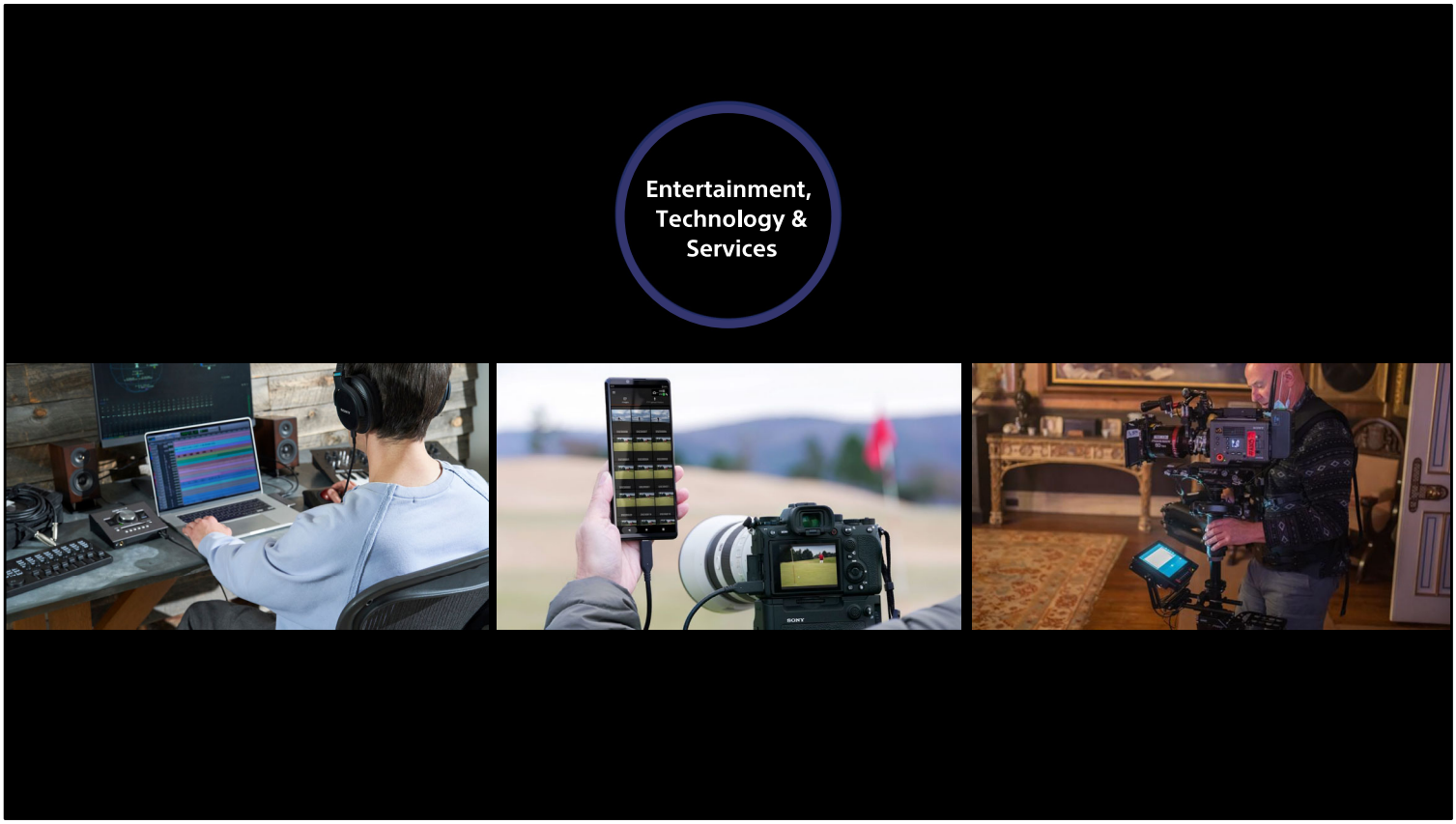

- アニメに特化したDTCサービス、Crunchyrollは視聴データをクリエイターに還元しています。
- 今年3月に東京で開催されたアニメアワードは、世界中のアニメファンとクリエイターをつなぐイベントとなりました。




- ソニーグループが直接つながる人を10億人に広げるという長期ビジョンの下、今後もアニメやゲーム、インドといった特定領域で感動を届け、クリエイションに生かしていきたいと思います。




- ここまでエンタテインメント領域におけるクリエイションの強化に触れました。
- 我々は「感動」を生み出すクリエイターに世界で最も選ばれるブランドになることを目指しています。
- そのための大切な要素の一つにテクノロジーがあります。




## 2. プロダクトでのクリエイションの強化

- 当社のエレクトロニクス製品を扱うセグメントはET&S、すなわちEntertainment Technology & Services分野です。この分野でもクリエイションを強化してきています。




- 映像制作カメラ「VENICE」は、ソニー・ピクチャーズだけでなく他のハリウッドスタジオにも広く採用されています。
- 昨年公開された『アバター』や、今年公開予定の映画『グランツーリスモ』にも使用されました。

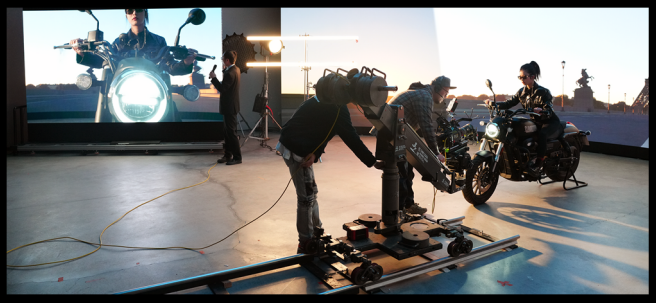
ロサンゼルス



東京




上海



（Gwantsiとの共同運営）

パリ




（Plateau Virtuel および Studios de Franceの運営）

- クリエイターの新しい映像表現をテクノロジーで支えるバーチャルプロダクションにも注力しています。
- ここではカメラやディスプレイに加え、リアルタイムのCG技術としてEpic Gamesのゲームエンジンがコンテンツ制作技術として使われています。




- 審判判定支援サービスで知られているHawk-Eyeも、スポーツの感動を生み出すエンタテインメントテクノロジーサービスを提供しています。




## 3. クリエイション半導体

- クリエイションを支えるテクノロジーとして欠かせないものが、CMOSイメージセンサーです。私はこれを、感動を生み出すクリエイション半導体と呼んでいます。
- 昨年カタールで行われたサッカーのワールドカップ※で「三笘選手の1mm」を捉えたのはソニーのフルサイズミラーレス一眼カメラ「α1」でした。「一瞬を切り取る」という大きな目標を持って開発したイメージセンサーがまさに勝敗を分けた「瞬間」を撮ることに貢献しています。
- また、ソニーのCMOSイメージセンサーはスマートフォンのカメラを通じ、世界中のユーザーがクリエイターになることに貢献しています。
- この領域では過去5年で1兆円を超える投資を行っており、今後もクリエイションを支えるキーデバイスに注力していきます。

※ソニーグループは、FIFA™の公式パートナー：FIFA partners、FIA World Cup™ sponsors、National supportersではなく、パートナーとしての活動は行っていません。

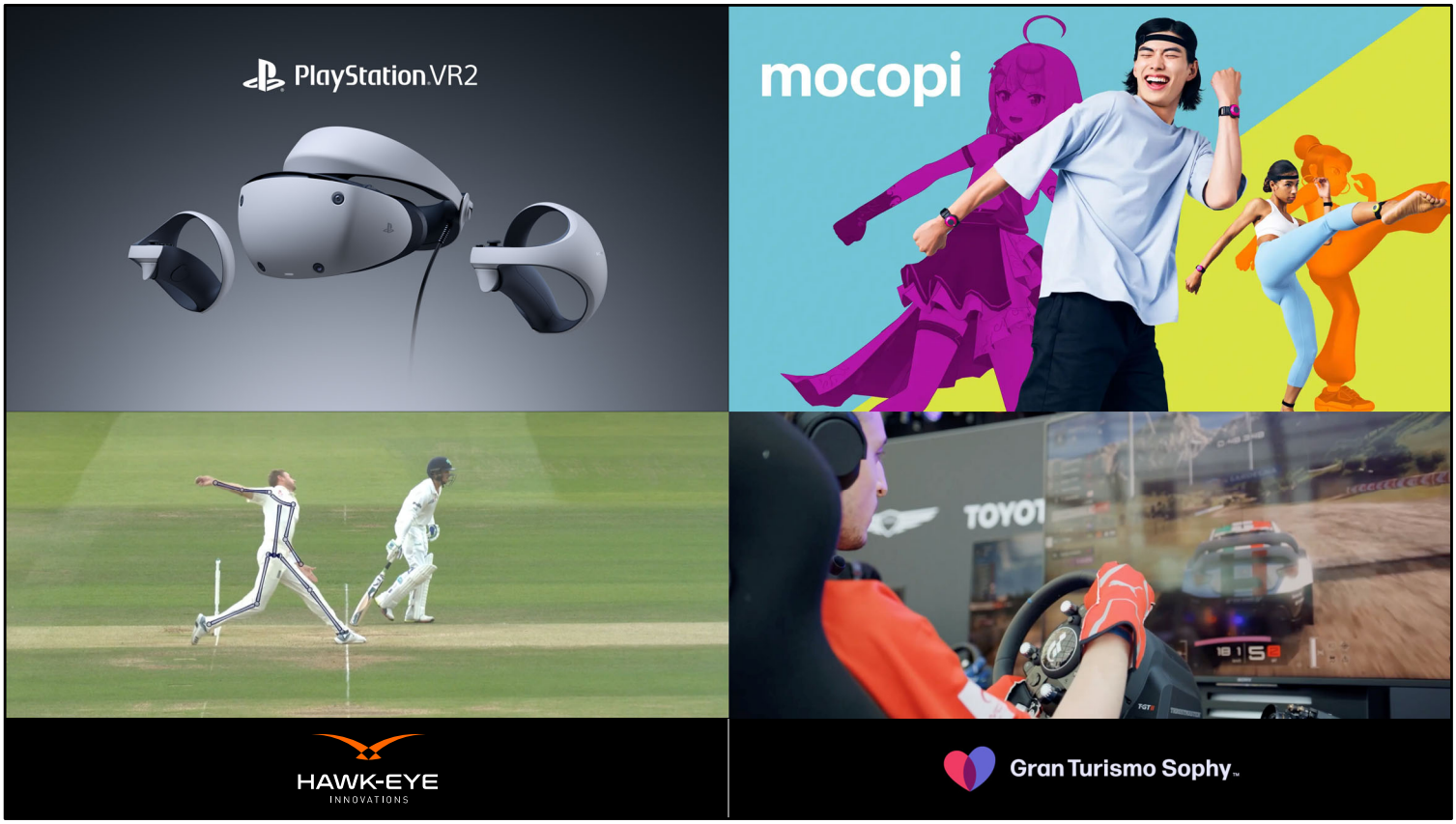



**【感動空間の拡張】**

- ここまでコンテンツ、プロダクト、そして半導体の領域でのクリエイションの強化について述べてきました。
- 我々は感動を追求していく中で、感動の「場」を現実空間から仮想空間、移動空間に広げるという長期視点でのチャレンジも行っています。




- ゲーム技術で創られるバーチャルな空間は、クリエイションの場であり、かつ、人と人がつながる場でもあります。
- ゲームのライブサービスがその例です。
- 音楽アーティストとファンが時間と空間を共有するライブや、スポーツのファンエンゲージメントを高める取り組みも行っています。




- また、現実空間とのつながりを創ることも大切だと考えています。
- 人を仮想空間に導くVRや、手軽に楽しくクリエイションが可能になるmocopi、また、スポーツ選手の現実の動きを再現する骨格情報を推定するトラッキングシステムなどのテクノロジーを活用し、バーチャルとフィジカルをシームレスにつなぐことに取り組んでいます。
- ゲーム空間の中での体験価値を高めるレーシングAIエージェントの「Gran Turismo Sophy」はリアルとバーチャルをAIでつないだ例です。AIはクリエイターの創造性を拡張させる重要なテクノロジーと位置付けており、今後も研究開発から社会実装まで、進めていきます。




- 移動空間では、イメージング・センシング技術、エンタテインメント、5Gを含む通信・ネットワークといった領域でモビリティの進化に貢献していきます。Sony Honda Mobilityの新ブランド「AFEELA」にもこうした技術を提供していきます。
- ここでもホンダとともにEpic Gamesと協業し、Unreal Engineを活用した新しいエンタテインメントの可能性を追求していきます。




超小型人工衛星"EYE"で撮影した写真

- そして、今後は感動の場を宇宙にまで広げたいと考えており、超小型人工衛星「EYE」を通じた感動体験の探索にも取り組んでいきます。

# INDIA

**クリエイティビティの場、「インド」での挑戦**

- ここまで、音を原点として事業を広げる取り組みについて話してきました。
- ここで、その一つの例としてインドに触れたいと思います。

- ソニーは1980年代からインドで「感動」を広げることに取り組んできました。
- エレクトロニクス事業を担うSony Indiaでは感動を創り、届ける製品を展開しています。

アーティスト





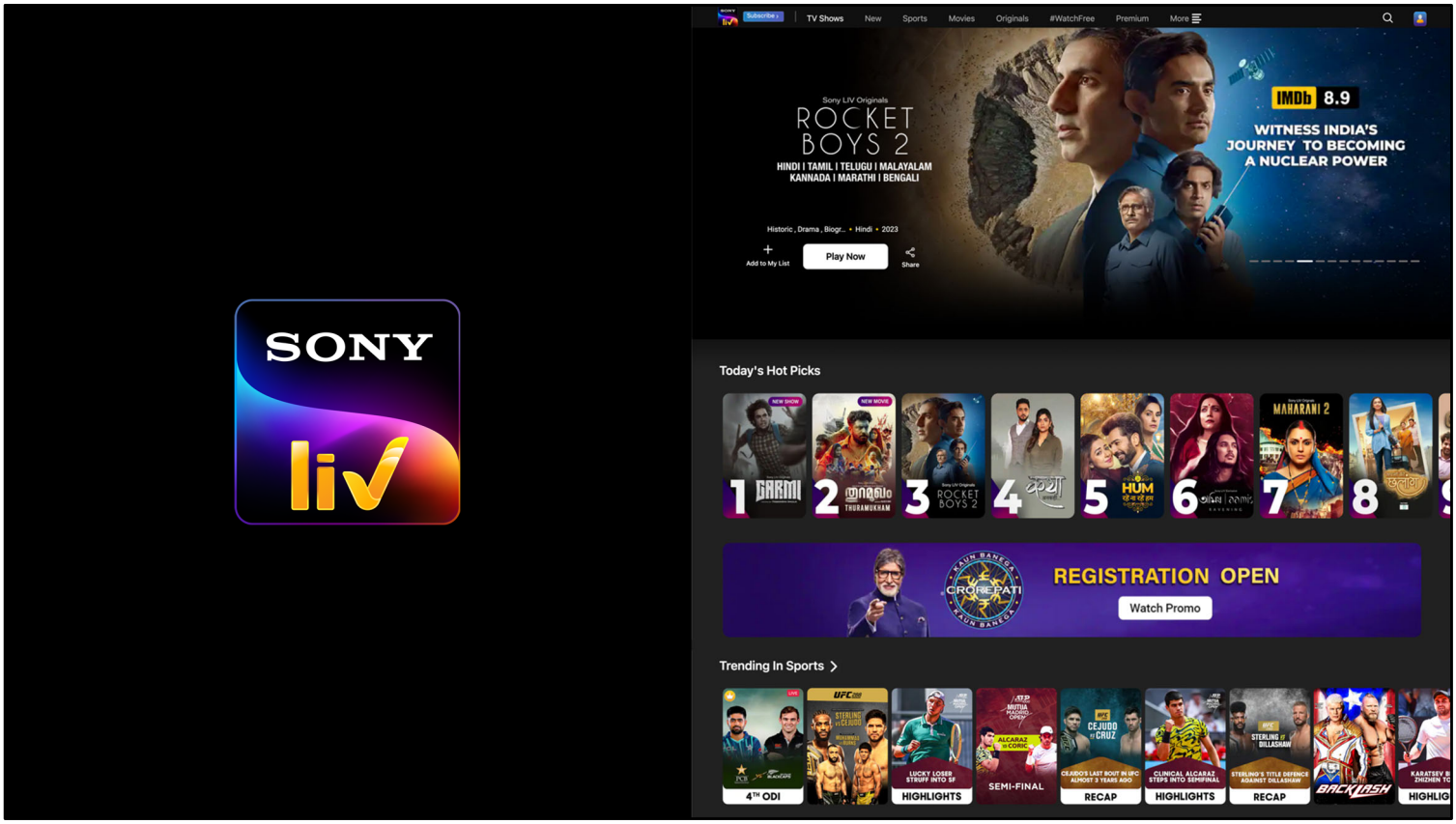

レーベル

dayone

カタログ

EROS INTERNATIONAL

- インドにおいて20%以上のシェアを持つSony Music Entertainment Indiaでも新規レーベルの創設やボリウッド音楽カタログの買収など、ローカルに根付いた音楽事業を展開しています。

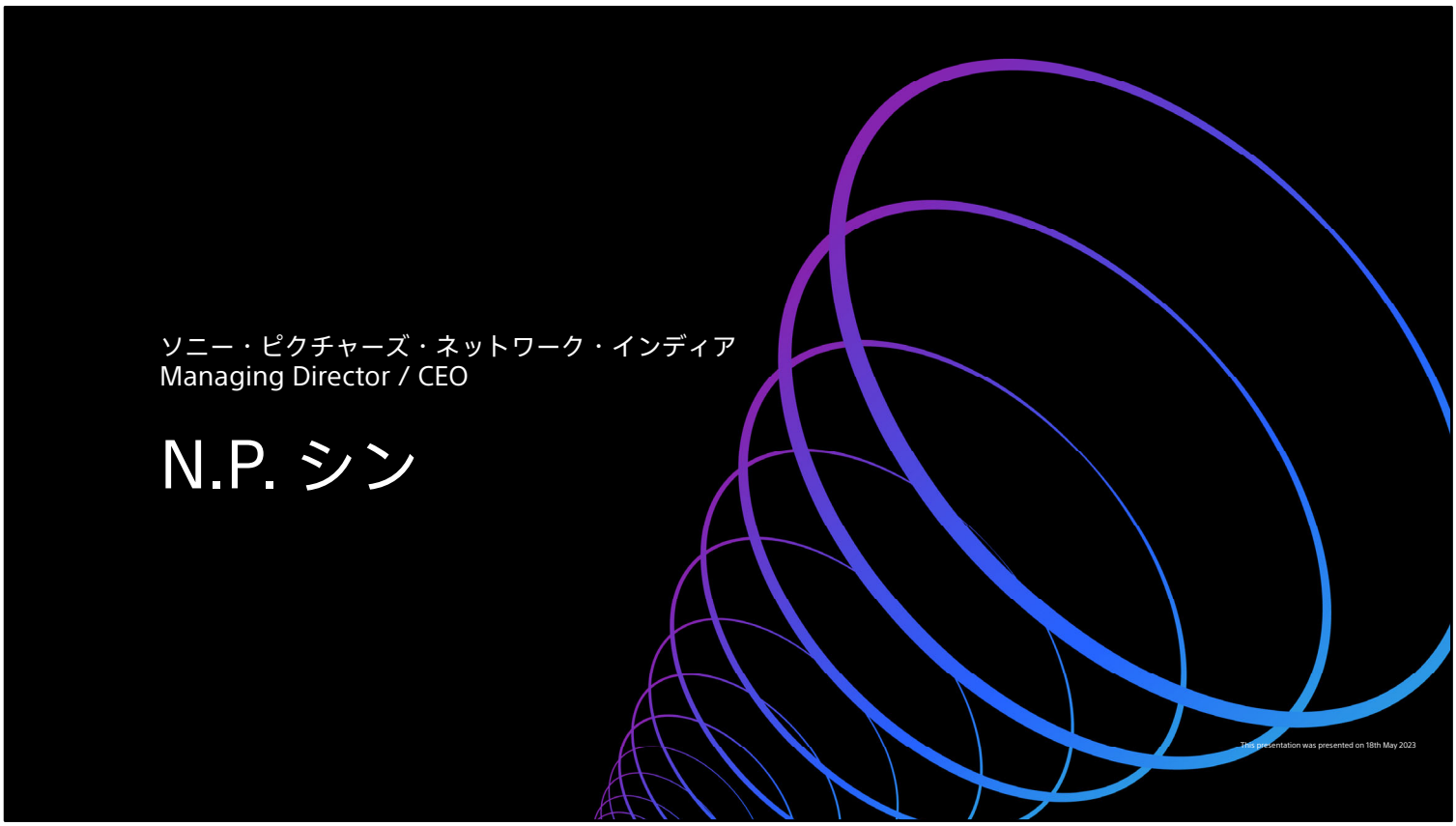



- Sony Pictures Networks India、SPNIではメディアネットワークや、2013年から運営しているDTCサービスを通じて感動コンテンツを届けています。




- また、インドでも展開されているCrunchyrollでは昨年からヒンディー語の吹き替え版も配信しています。
- 今後SPNIは、インドの上場エンタテインメント企業であるZee Entertainmentとの合併を予定しています。この統合会社を通じて、地域文化に根差したクリエイションをさらに広げていきたいと考えています。

- ここからは24年間SPNIを支え続けてくれたN.P. Singhからインドでの取り組みについてお話しします。
- N.P., please come up on stage.

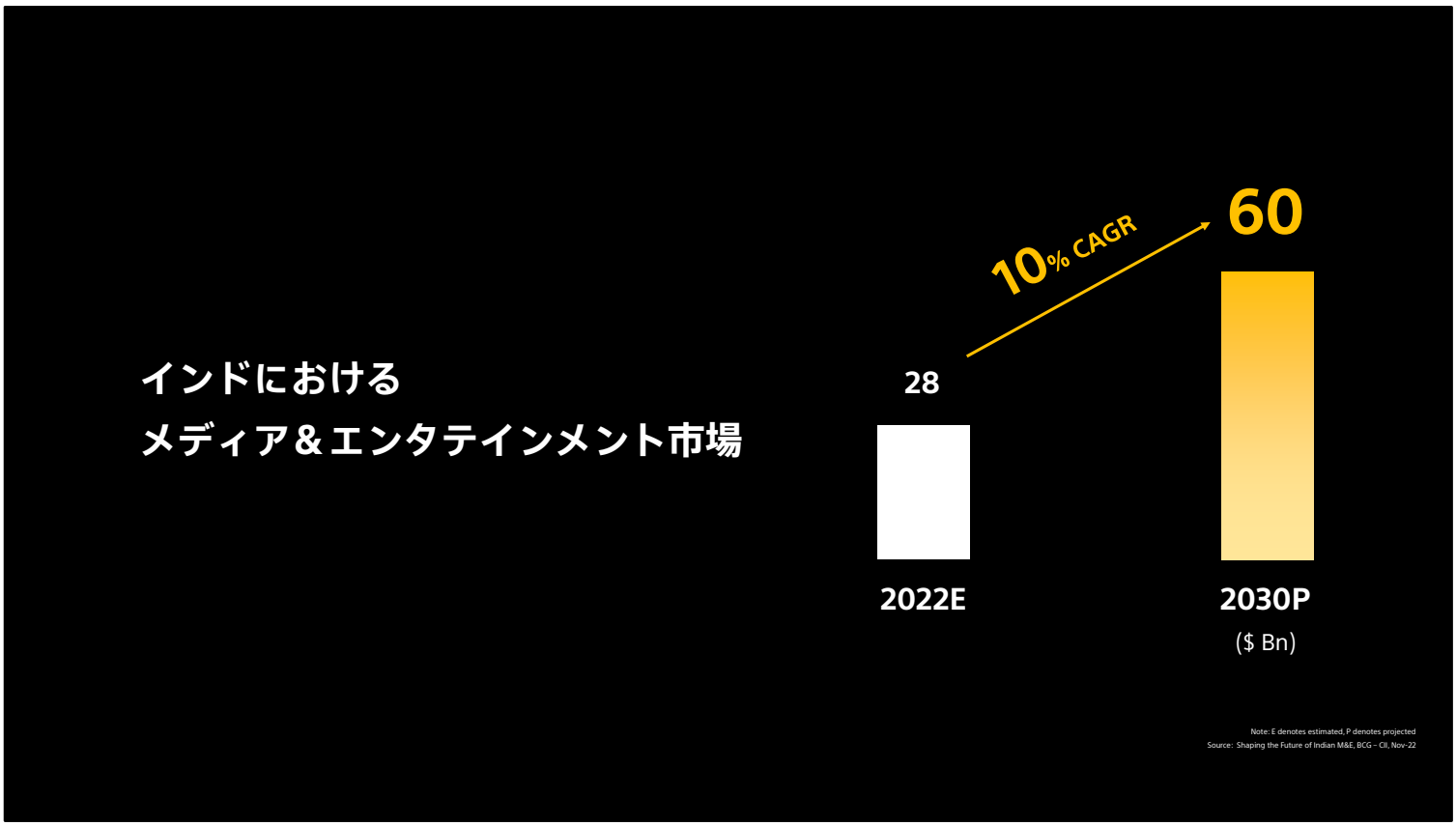



- 皆さん、こんにちは。
- N.P. シンです。私は、42年間にわたる私のキャリアのうち、24年間をソニーで過ごしています。
- ソニーで働く中で、私はエンタテインメント業界の急速な進化を目の当たりにしてきました。
- 私たちがインドで注力しているのは、プラットフォーム全体での視聴者の拡大につながるような感動的なコンテンツを制作することにより、業界内でのリーダーとしての地位を強化していくことです。



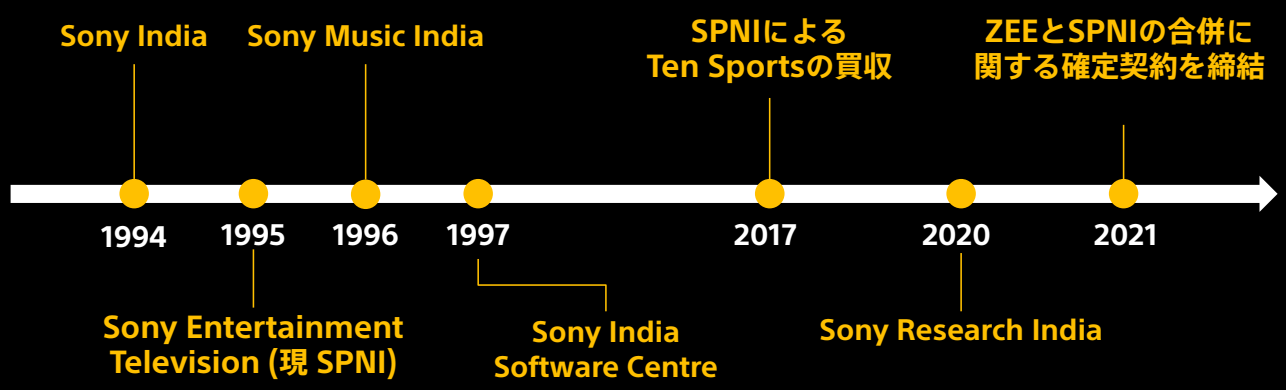

**インド M&E**

- まず、インド市場全体についてお話しします。インドは引き続き GDP成長率6.3%と、最も急速に成長する経済圏の1つと予想されています。
- 14 億人以上の人口を抱える成長可能性を秘めた広大な市場であり、感動空間の場でもあります。




- 2030年までに、インドのメディアおよびエンタテインメント業界は、年平均成長率（CAGR）10%で推移し、600億ドルを超える市場規模に達すると予想されています。

# 1980年代からのインドでの取り組み




- ソニーは1980年代初頭からインド市場で活動を始めており、1994年にSony Indiaを設立しました。今では、クリエイティブエンタテインメントとエレクトロニクスを提供する業界屈指の企業としての地位を確立しています。




**ローカル感動クリエイション(IP)**

- 今年設立28年目を迎えるSony Pictures Networks India (SPNI) は、26チャンネルを運営し、167か国の7億人の視聴者にサービスを提供しています。
- DTCサービスのSony LIVは、8言語で40,000時間以上のコンテンツを有し、私たちのパートナープラットフォームを通じた提供も含めて、有料会員数は3,330万人です。
- 「Shark Tank」、「MasterChef」、「Who Wants to be a Millionaire」、「Indian Idol」などの国際的に人気の高い番組フォーマットや、エピソード数3,500超を誇るインドの最長寿シチュエーション・コメディ番組を含むローカルショーを提供しています。

STUDIO NEXT

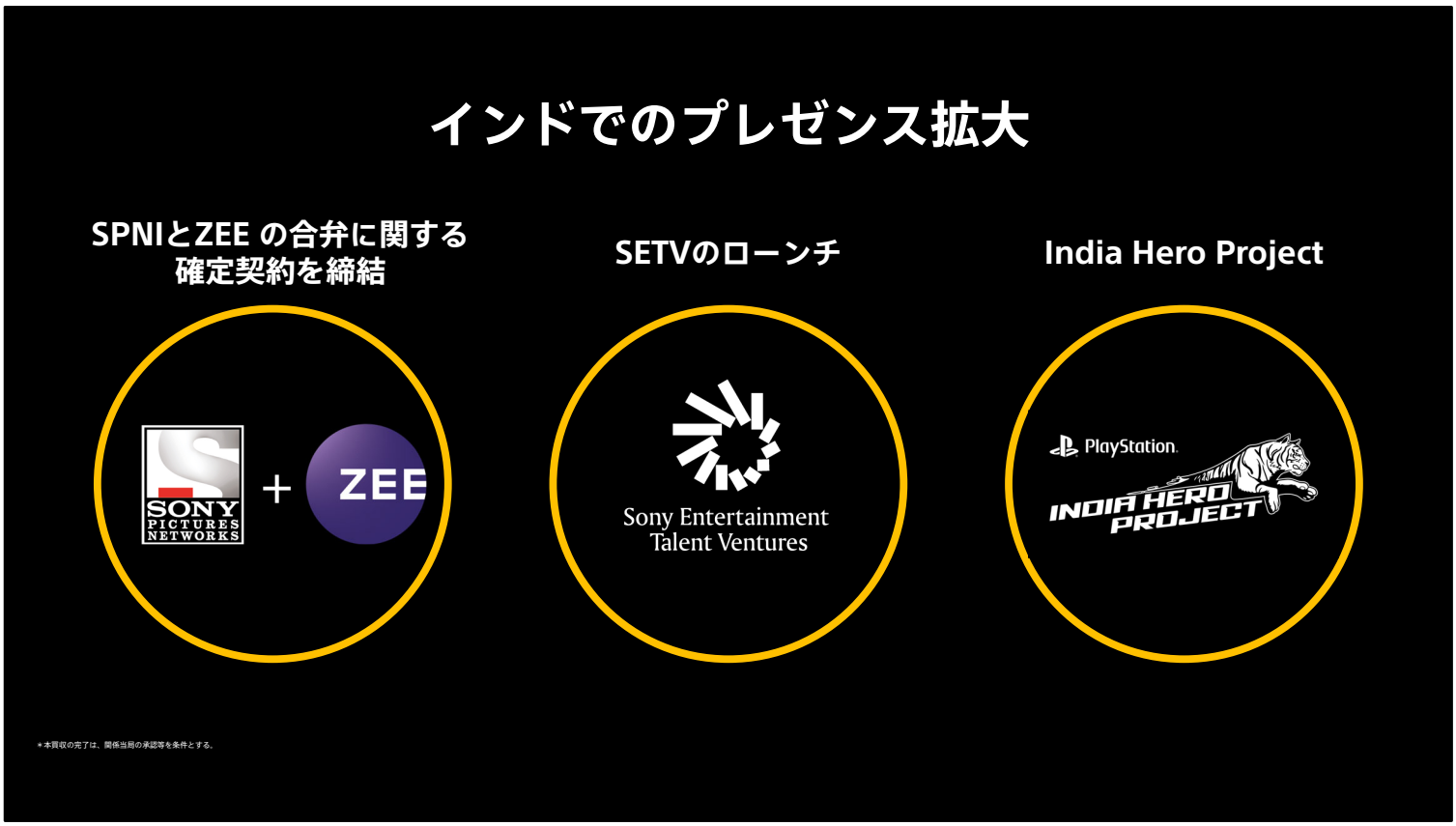
A DIVISION OF SPNI




- SPNI内のコンテンツ制作組織であるStudio NEXTは、ソニーの映像制作用カメラ商品群Cinema Lineなどを使い、クリエイターと共にオリジナルコンテンツの制作に取り組んでいます。



- SPNIは、スポーツコンテンツにも多額の投資を行っており、クリケットの主要な公式試合のほか、UEFAの主要大会や、ワールド・レスリング・エンタテインメント、テニスの四大大会などを放映しています。
- 私たちは、社会の変化を促し、コミュニティを繋げる映像作品の制作にコミットしています。SET IndiaのYouTube チャンネルは、全世界で1億5,600万人と、世界で3番目に登録者数が多いチャンネルです。
- Sony Research IndiaはSPNIと積極的に連携し、ビデオ分析、レコメンドエンジン、音声認識などのAIモデルを開発しています。




**新たな価値創造（未来の可能性・グループ連携）**

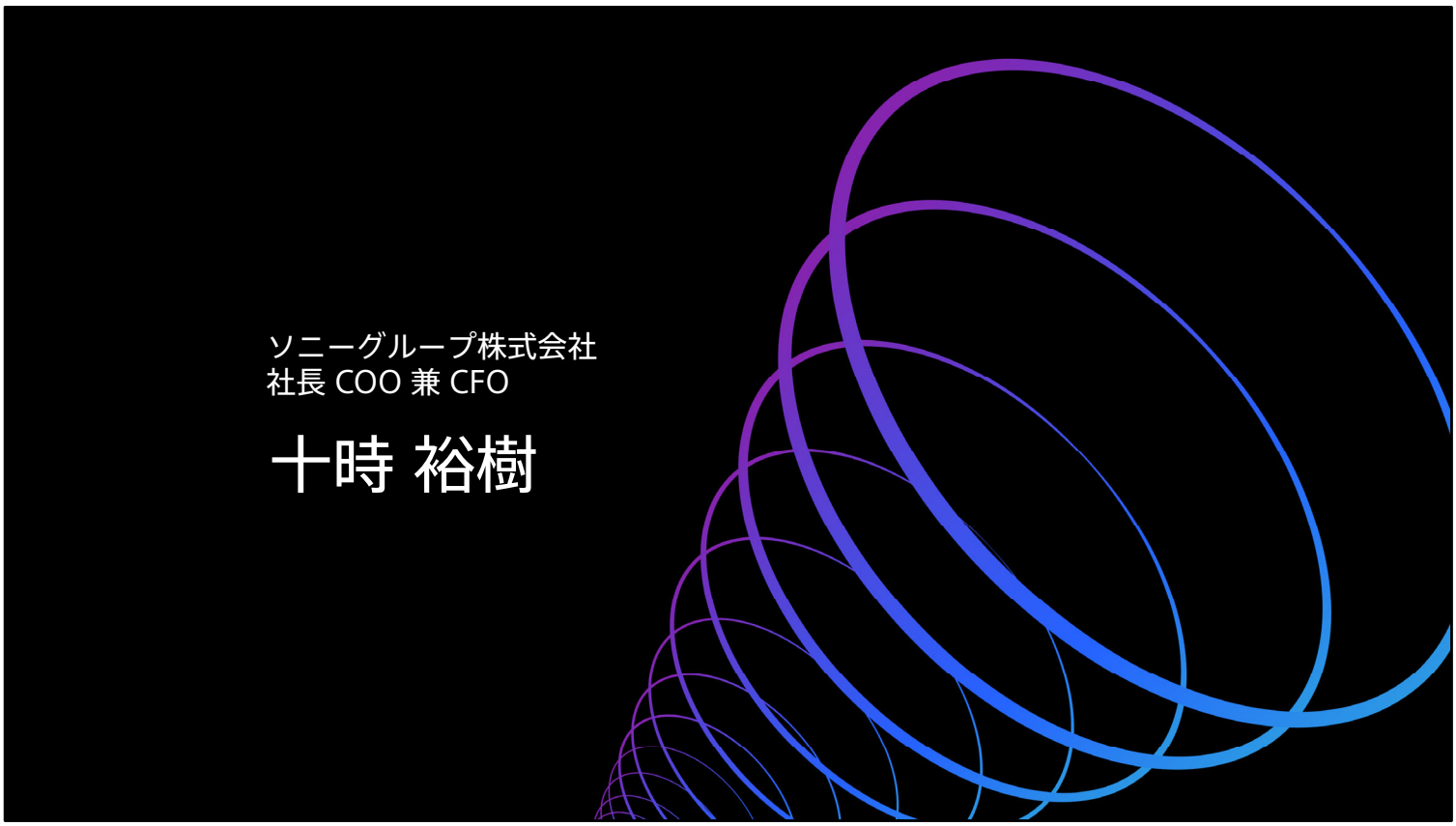
- 私たちは、新たなパートナーシップについても期待を寄せています。
- 2021年、SPNIとZEE Entertainmentとの合併に関する確定契約の締結を発表しました。この合併により、私たちの感動コンテンツ制作を拡大し、また、私たちとインド内の多様なコミュニティとのつながりを強化することができるようになります。
- なお、本合併の完了は、関係当局の承認等を条件としています。
- また、Sony Music Indiaとも連携しています。Sony Musicと Sony Picturesは2022年、Sony Entertainment Talent Ventures Indiaを設立し、地元のアーティストやクリエイターにグローバルパートナーシップの形成と連携の機会を提供しています。
- 急速に拡大するインドのゲーム市場は、ソニーがコンソール、PCゲーム、モバイルゲーム、そしてeスポーツでのプレゼンスを拡大する絶好の機会を与えてくれています。
- Sony Interactive Entertainmentが始めたIndia Hero Projectも、ゲーム開発の才能に恵まれた地元人材を支援しています。私たちは、ゲーム業界内での潜在的なコラボレーションを探求したいと考えています。



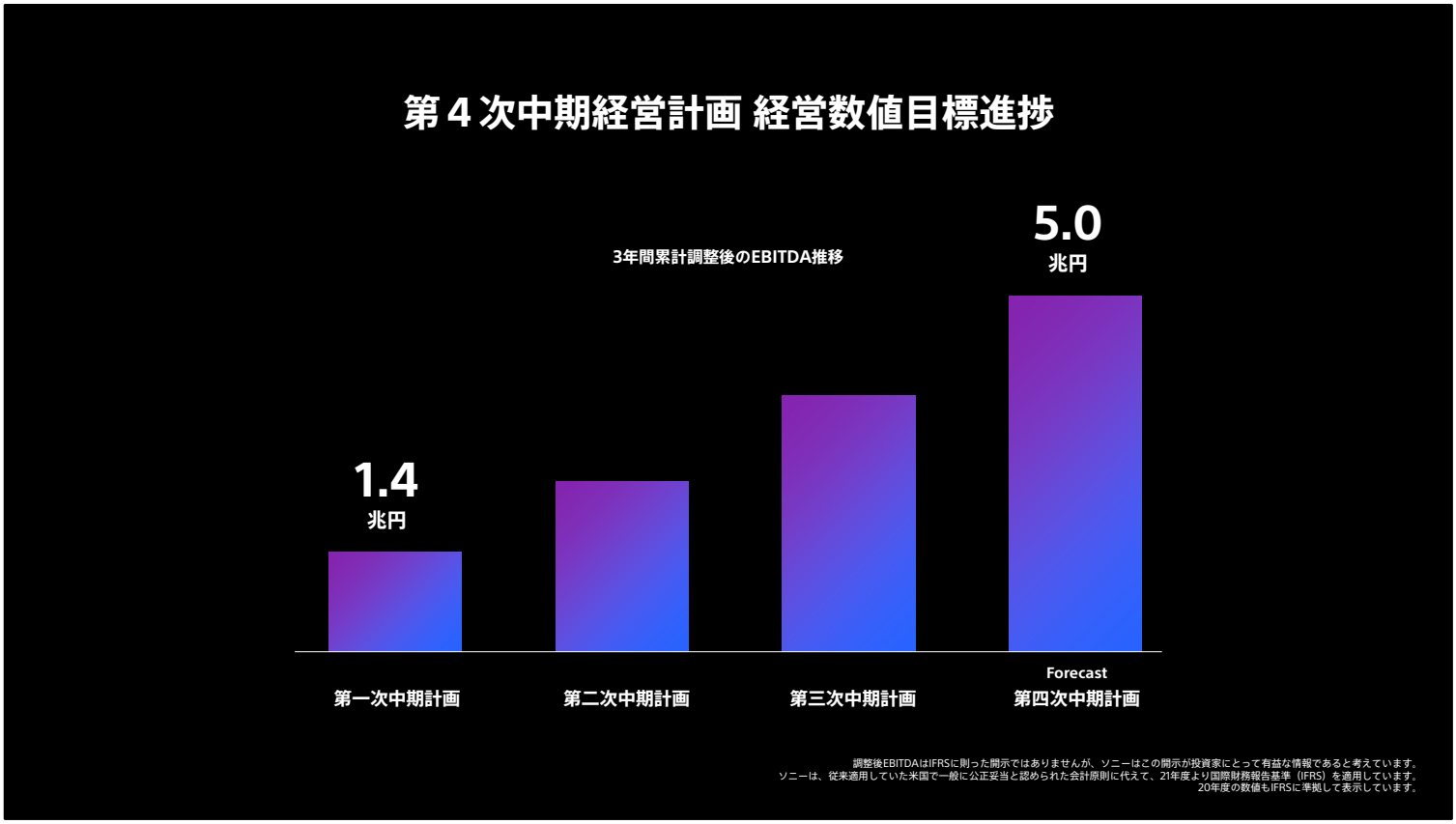

- また、私たちは22の組織と提携し、女性やLGBTQ+コミュニティのエンパワーメント、教育、環境に重点を置いたCSRの取り組みを通じて、インドの約50,000人をサポートしています。

**クロージング：世界を感動で満たす**

- 世界的な経済大国であるインドは、アーティスト、コンテンツクリエイター、ゲーム開発者、各種スタジオやプラットフォーム、そしてテクノロジー企業にとって絶好の「機会の場（Opportunity Destination）」です。
- インドでの私たちの取り組みは、「世界を感動で満たす」というソニーのPurposeに沿ったものであり、境界を押し広げ、期待を超えていくことを目指しています。
- それでは、最後にインドにおけるソニーグループの取り組みを紹介するビデオをお見せし、私のスピーチを終えたいと思います。
- ありがとうございました。




- 皆さん、こんにちは。
- 私からは、ご覧の3点（第4次中期経営計画進捗、各事業の成長戦略、多様な事業の成長と連携を支える多様な人材）についてご説明します。




**第4次中期経営計画 進捗**

- 最初に第4次中期経営計画の進捗について、改めてお示しします。
- 本中計のKPIである3年間累計の調整後EBITDAは、音楽・映画分野を中心に当初計画を大幅に上回って進捗しており、現時点では、目標である4.3兆円に対し16%増となる、5兆円を見込んでいます。
- 当年度は、不安定な事業環境が想定されますが、KPIの確実な達成に向け、足元のリスクマネジメントに重点を置いた事業運営を進めていきます。




■ **<u>各事業の成長戦略</u>**

- 続いて各事業の成長戦略をご説明します。
- 詳細については、事業説明会で各事業責任者より説明を差し上げますが、ここでは、グループ経営の視点から俯瞰したいと思います。

**【G&NSの成長戦略】**

- 最初にゲーム＆ネットワークサービス分野です。
- 当分野の戦略の中核は、アクティブユーザーを増加させることです。
- そのドライバーは、プレイステーション®5(PS5™)の普及拡大、そしてファーストパーティー・ゲームポートフォリオの強化と拡充です。

**PS5の普及推進**

- PS5は、2022年度第4四半期における販売台数が630万台となり、引き続きフルキャパシティでの生産を継続できています。
- 今後は、PlayStation Studiosに加えて、パブリッシャーやデベロッパーの皆様との連携を通して、コンテンツパイプラインの拡充と、より革新的で魅力的なゲーム体験の訴求を強化することで、PS5のインストールベースを拡大し、アクティブユーザーを増やしていきます。

**自社のライブサービスゲームの開発・運営力強化**

- ファーストパーティー・ゲームポートフォリオの強化・拡充においては、2022年7月に買収が完了したBungieの持つ知見の共有を進め、ライブサービスゲームの開発・運営力を強化していきます。
- そして、PS5に加えてPC上でのアクティブユーザーを増やしていきます。




**【音楽の成長戦略】**

- 音楽分野における戦略は、ストリーミングおよびエマージング・メディアの市場の伸びを上回る成長を目指していくことです。

**ストリーミング成長戦略の4つの柱**

- ストリーミングの市場成長を上回るために、4つの柱を定めています。
- まず、ソニー・ミュージックの所有レーベルや所属アーティストの新曲を訴求し、シェアを伸ばすこと
- The Orchardを核にディストリビューション・レーベルへのサービスを拡大していくこと
- AWAL等を通じてエマージング・アーティストとの接点を早期に確保すること
- そして、地元アーティストの発掘も含めてエマージング市場を開拓することです。

**新興媒体の収益化**

- 加えて、エマージング・メディアの収益化も強化していきます。
- 音楽はどのようなエンタテインメント・メディアでも必要とされます。
- ソーシャルメディアやゲーム内ライブコンサートはその最たる例ですが、新しいメディアにおける音楽利用も、音楽業界の収益化を図り、アーティストに還元し、ソニーの成長につなげていきます。




**【映画の成長戦略】**

- 映画分野においては、長期的なIP価値の最大化が戦略の中心となります。
- ストラテジックサプライヤーというポジションと劇場公開重視の姿勢がそれを支えます。

**ストラテジックサプライヤー**

- 当分野では、ストラテジックサプライヤーとして、独自の配信プラットフォームを持つことで発生する投資負担を抑え、その分をクリエイティブ領域に投資し、作品の質の向上につなげる現在の方針を継続します。
- そして、その魅力を一番理解してくれる配信プラットフォームに提供することで、長期的なIP価値の最大化を目指していきます。

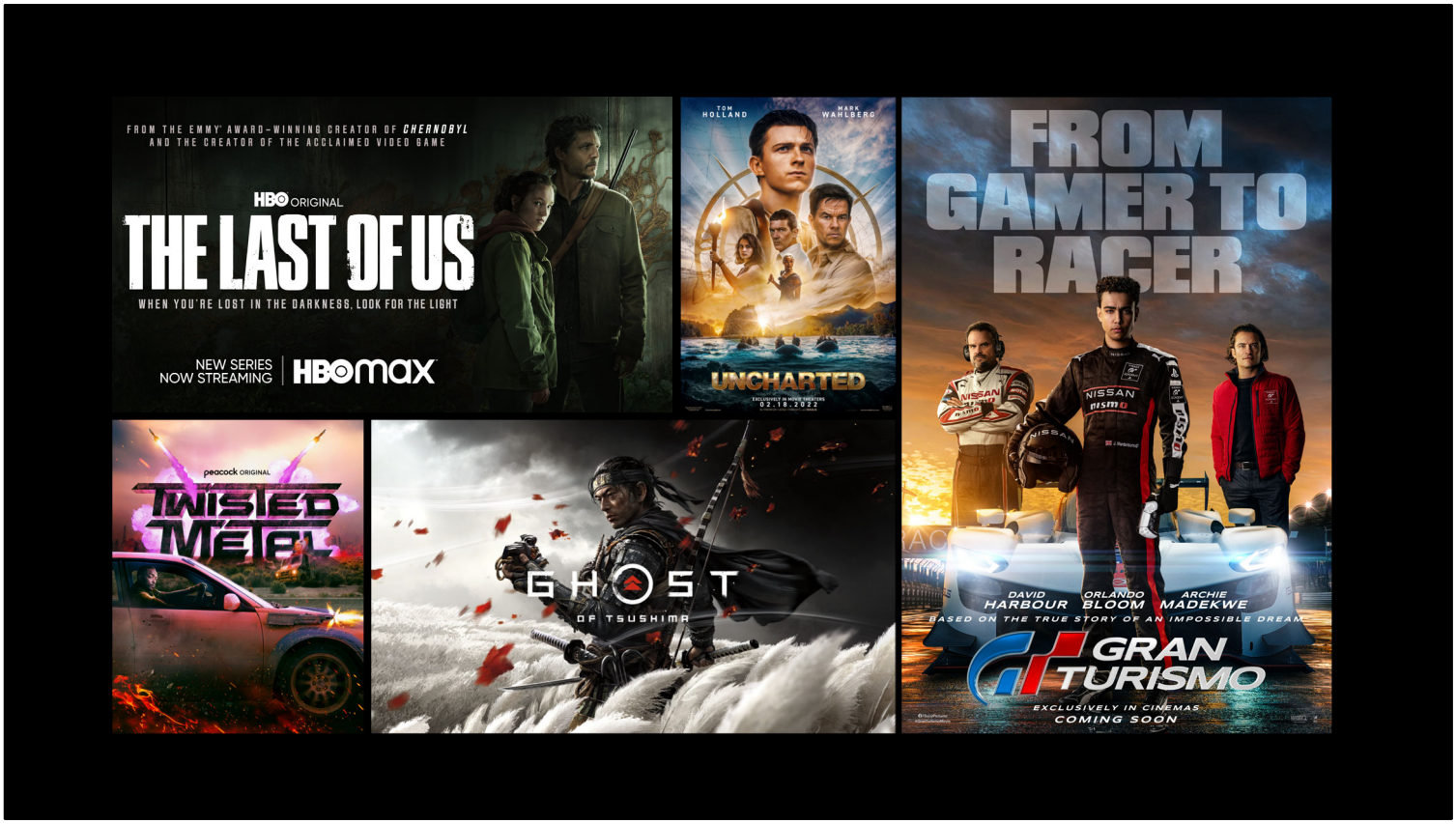
**劇場公開重視**

- 次に、劇場公開のウィンドウの重視です。
- 配信プラットフォーム優先の風潮がある中でも、ソニー・ピクチャーズは劇場公開を重視する姿勢を堅持し、ここ数年、映画部門は記録的な業績を達成しています。
- 劇場公開が生み出す文化的なインパクトは、長期的な収益の向上だけでなく、クリエイターにとっても重要だと考えています。我々のこうした姿勢は、業界でも支持をされていると感じています。
- 足元では、独自の配信プラットフォームを有するプレイヤーも劇場公開の価値を再認識しているように見受けられ、劇場に映画ファンが戻り、盛り上がってくることを期待しています。




**【エンタテインメント横断の成長戦略】**

- ここで、エンタテインメント3分野横断でのIP活用深化による価値最大化の取り組みについて述べます。
- 一つは、ソニーにユニークなエンタテインメント事業間でのシナジー、もう一つはロケーションベースエンタテインメントです。




**エンタテインメント横断IP活用深化による価値最大化 エンタ×エンタシナジー**

- エンタテインメント事業間でのシナジーで代表的なものは、吉田さんが触れたゲームIPの映像化とアニメの成長加速です。
- 昨年公開された映画『アンチャーテッド』、今年HBOで配信された「The Last of Us」の成功に続き、PlayStation Productionsが「グランツーリスモ」や「Twisted Metal（ツイステッドメタル）」などのPlayStation IPの映画化、テレビシリーズ化を推進しています。
- また、ソニー・ミュージックに所属する音楽アーティストの伝記を基にした映像作品も複数企画中です。







- そして、アニメにおいては、「鬼滅の刃」に代表されるアニメ製作会社のアニプレックスと、世界最大級のアニメ専業DTCであるCrunchyrollの連携を通じ、主に海外市場において、パートナーの皆さんと共に、日本のアニメIPの価値最大化とアニメファンの拡大を推進し、成長を加速させています。
- これらの事例は、ソニーならではの事業間連携を通じたシナジーであり、積極的に取り組んでまいります。

# ロケーションベースエンタテインメント










**エンタテインメント横断IP活用深化による価値最大化 ロケーションベースエンタテインメント**

- 次にロケーションベースエンタテインメントについて最近の事例をご紹介します。
- タイではColumbia Picturesのさまざまなを IPをテーマとするウォーターパークのColumbia Pictures Aquaverse、スペインではアミューズメントパークに近日中にオープン予定の、PlayStation Studiosを代表するIPである『アンチャーテッド』の世界観に浸りながら暗闇の中を高速で駆け抜けるアトラクション、日本では最初の協業IPとして、アニプレックスのソードアート・オンラインとコラボレーションした屋内体験型アトラクションであるTHE TOKYO MATRIX、というように着実に事業を展開しています。
- THE TOKYO MATRIXは、東急歌舞伎町タワー内にあり、先日私も見学しました。大変面白いのですが、攻略の難易度が非常に高いので、皆さんの挑戦をお待ちしております。
- こうした活動を通じて蓄積した知見をグループ内で共有し、各社の保有するIPのロケーションベースエンタテインメント展開を進めることで、IP価値を最大化し、大きな成長を生み出せると感じています。




# クリエイター向けソリューションとサービス群強化

**【ET&Sの成長戦略】**

- セグメント別の成長戦略に戻ります。
- ET&S分野については、特にクリエイターに近づく取り組みにフォーカスして説明します。
- その取り組みの基本方針は、法人から個人まで幅広いクリエイター向けに、テクノロジーを駆使したソリューションとサービス群を着実に拡大していくことです。

**クリエイター向けのソリューションとサービス（カメラとクラウドサービス）**

- フォトグラファーや放送事業者に対しては、「α」を通じて獲得したテクノロジーに対する信頼を起点とし、クラウド上での効率的な映像制作や、低遅延高画質伝送、Live AR映像制作支援などサービス領域での事業拡大を目指しています。
- 加えて、そうしたテクノロジーやサービスを元に、個人クリエイター向けにも最適化した「Creators’ Cloud」など、いわゆるクリエイターエコノミーと言われるトレンドの中で、積極的にクリエイターの裾野を広げていきます。

**クリエイター向けのソリューションとサービス（カメラとバーチャルプロダクション）**

- 映像制作者に対しては、先に吉田さんも触れた、「VENICE」などの映像制作用カメラとバーチャルプロダクションといった新しいクリエイションテクノロジーをハードとサービス両面から進化させ、時間と空間の制約から解放していきます。
- 既に、ソニーPCLでは50以上の作品をバーチャルプロダクションで制作しています。
- またEpic Gamesとの連携も強化しています。3月に公開されたUnreal Engine 5.2はこれまで以上にリアルな表現が可能で、映像制作におけるリアルタイムプリビジュアライゼーションなど、さらなる活用方法を探索していきます。




# イメージセンサーNo.1ポジション強化

**【I&SSの成長戦略】**

- I&SS分野では、イメージセンサーNo.1ポジションをさらに強くすることが大方針となります。
- 大黒柱のスマートフォン用CMOSイメージセンサーに加えて、車載・インフラ領域のセンサーも事業の柱に育てていきます。

**CMOSイメージセンサーの大判化・高性能化による成長継続**

- スマートフォン用CMOSイメージセンサーの成長を牽引するのは、引き続き大判化と高性能化です。
- スマートフォンではカメラの差異化要素としてイメージセンサーへの期待は非常に高く、要求される技術水準も年々高まっており、画素の進化、ロジックチップ貼り合わせによる高機能化、さらにCu-Cu接続による高精度かつ安定した品質で応えていきます。
- 業界をリードする技術力と生産能力をさらに磨き上げ、圧倒的No. 1としてさらなる成長につなげていきます。

**車載、社会インフラ市場成長とシェア拡大**

- また今後、市場の拡大が見込まれる車載やインフラ領域などに向けても、これまでに培った技術を積極的に活用し、着実にシェアを拡大させていきます。
- 車載領域では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ていきます。
- そして産業・社会インフラ領域では、ユニークかつ多彩なセンサー群によって検査や認識のユースケースを広げ、自動化、省人化など社会のスマート化を通じて、事業機会を拡大していきます。




**【金融 ブランド、シナジー、成長投資】**

- 金融分野の成長のポイントは2つと考えています。
- 一つ目はブランディングの再強化です。国内市場に特化したリテール金融においては、ソニーブランドそのものが顧客に対する長期の安心・安全の約束となっており、ブランディングの訴求は継続して強化していく必要があります。
- 二つ目はグループインフラの活用と成長投資です。顧客基盤の拡大には、ソニーグループ各社とのデータ連携などDXインフラを効率的、効果的に活用するとともに、IT/システム投資、M&A投資などを行うことも必要になります。
- その一方で、金融事業には成長投資とともに、財務の健全性も強く求められ、多くの資本を必要とします。ソニーグループ全体のキャピタルアロケーションという観点では、拡大していくエンタテインメント、イメージセンサー事業などへの投資との両立は容易ではありません。
- こうした課題に対処し、金融事業のさらなる成長を実現するために、令和5年度の税制改正で認められた「パーシャル・スピンオフ」制度を活用することを検討します。
- これは、20%未満の持ち分を残したままで税制適格によるスピンオフを認めるという画期的な制度で、ソニーグループは、この制度を活用することで、金融各社の社名、ブランド、グループ内での位置付けなどを変えることなく、金融事業を上場し、独自の資金調達能力を備えて、中長期でのさらなる成長を指向することができると考えています。
- 2～3年後のパーシャル・スピンオフの実行に向けて、今年度中に詳細について検討していきます。
- 以上、各事業の成長戦略を俯瞰いたしました。




■ **多様な事業の成長と連携を支える多様な人材**

- 最後に多様性の進化についてお話しします。
- ソニーがさらに成長し、長期視点で価値を創出していくためには、事業と人材の多様性を継続的に進化させていくことが重要です。
- さまざまなバックグランドを持つ社員が、ソニーを「場」として集まり、個人も企業も成長し続ける姿を目指していきたいと考えています。
- 人材多様性の進化に向けた取り組みをいくつかご紹介します。
- 経営層においては、新たな視点や価値創造を促すための人材登用を行っており、ソニーグループ株式会社の役員構成は5年前と比較して女性役員比率は2倍の12%に、外国籍役員比率も2倍の24%になっています。
- しかし、さらなる多様化を図るため、社内外でのさまざまな取り組みを行っています。
- 社内では、経営人材育成を目的としたソニーユニバーシティにおいて、参加者の多様化を進めており、女性社員や、エンタテインメント各社の社員の参加比率を、いずれも30%程度に引き上げています。
- また、さまざまなバックグラウンドを持つ人々が映画や音楽業界に挑戦し、女性がエンジニアやゲーム開発者に興味を持つきっかけをつくる、社外向けの各種プログラムも積極的に提供しています。




■ **クロージング：成長**

- このような取り組みを通じて集った多様な人材が、境界を越えて知や活動を共有し、事業の多様化を進化させ、有機的につながることで、ソニーグループのさらなる成長と長期的な企業価値向上を目指していきます。
- なお、グループ全体の中長期の成長に向けた包括的な戦略については、第5次中期経営計画策定プロセスを通じて明確化し、来年度の経営方針説明会でお示しする予定です。
- 私からは以上です。




- 本日は、Purposeを軸としたクリエイティビティへのコミットメント、そして成長に向けての取り組みについてお話ししました。




- 冒頭で創業世代による長期視点での経営について触れましたが、Purposeにもある「世界」を持続可能なものにするため、13年前から始めた環境負荷ゼロを目指す長期環境計画「Road to Zero」や、地球に対する思いを育むきっかけをつくるプロジェクトにも取り組んでいます。




- 「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」ことに終わりはありません。
- 今後もクリエイターと共に「感動」を創り、それを世界に広げることに貢献していきます。
- ご清聴ありがとうございました。

# 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。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又は行政手続の結果

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。