

SONY

ソニー ESG説明会

ソニー株式会社 常務
神戸 司郎

2019年9月26日

本日のアジェンダ

- 長期視点でソニーが生み出す価値
- コーポレート・ガバナンス（G）
- 人材への取り組み（S）
- 環境への取り組み（E）
- 社外からの評価

本日のアジェンダ

- **長期視点でソニーが生み出す価値**
- **コーポレート・ガバナンス（G）**
- 人材への取り組み（S）
- 環境への取り組み（E）
- 社外からの評価

経営方針（2018/5/22発表）

持続的な社会価値と高収益の創出を目指す



長期視点での社会価値創出へ向けた取組み

Sony's Purpose & Values

ソニーグループの「価値創造ストーリー」

コーポレート・ガバナンスの継続的な強化

ステークホルダーとの対話



Purpose

存在意義

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。

Values

価値観

夢と好奇心

夢と好奇心から、未来を拓く。

多様性

多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。

高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。

持続可能性

規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。



長期視点の価値創造に向けた検討プロセス

グループ横断での議論

事業ユニット

創出価値の明確化

- ありたい姿
- 事業の強み
- 注目する社会・技術変化
- 戦略の方向性

機能/間接部門

価値創造の基盤となる重要項目の特定

- 長期視点での重要性
- あるべき姿に向けた強化領域

アウトプット

価値創造ストーリーの構築

長期視点の経営に向けた強化領域の抽出

Corporate Report 2019 (統合報告書)

持続的な社会価値と
高収益の創出



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

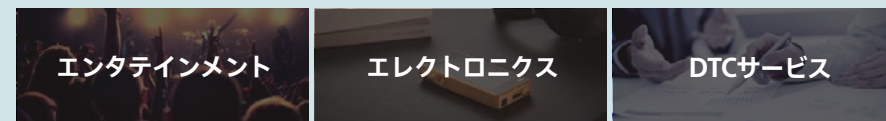
Purpose
(存在意義)

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。

経営の方向性



多様な事業
ポートフォリオ

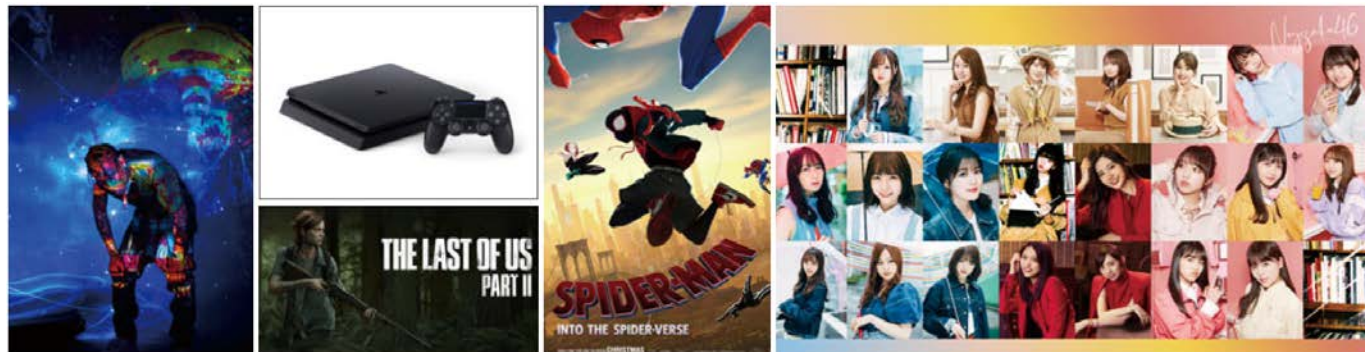


価値創造の
基盤



ソニーが生み出す3つの価値

1 感動体験で人の心を豊かにする



2 クリエイターの夢の実現を支える



3 世の中に安心・安全を提供する



Spider Man: Into the Spider-Verse © 2018 Sony Pictures Animation Inc. All Rights Reserved. | MARVEL and all related character names: © & ™ 2019 MARVEL.
© Sony Interactive Entertainment Inc. All rights reserved. Design and specifications are subject to change without notice.
『The Last of Us Part II』 ©Sony Interactive Entertainment America LLC. Created and developed by Naughty Dog LLC.

ソニーのガバナンスモデル – 執行と監督の分離

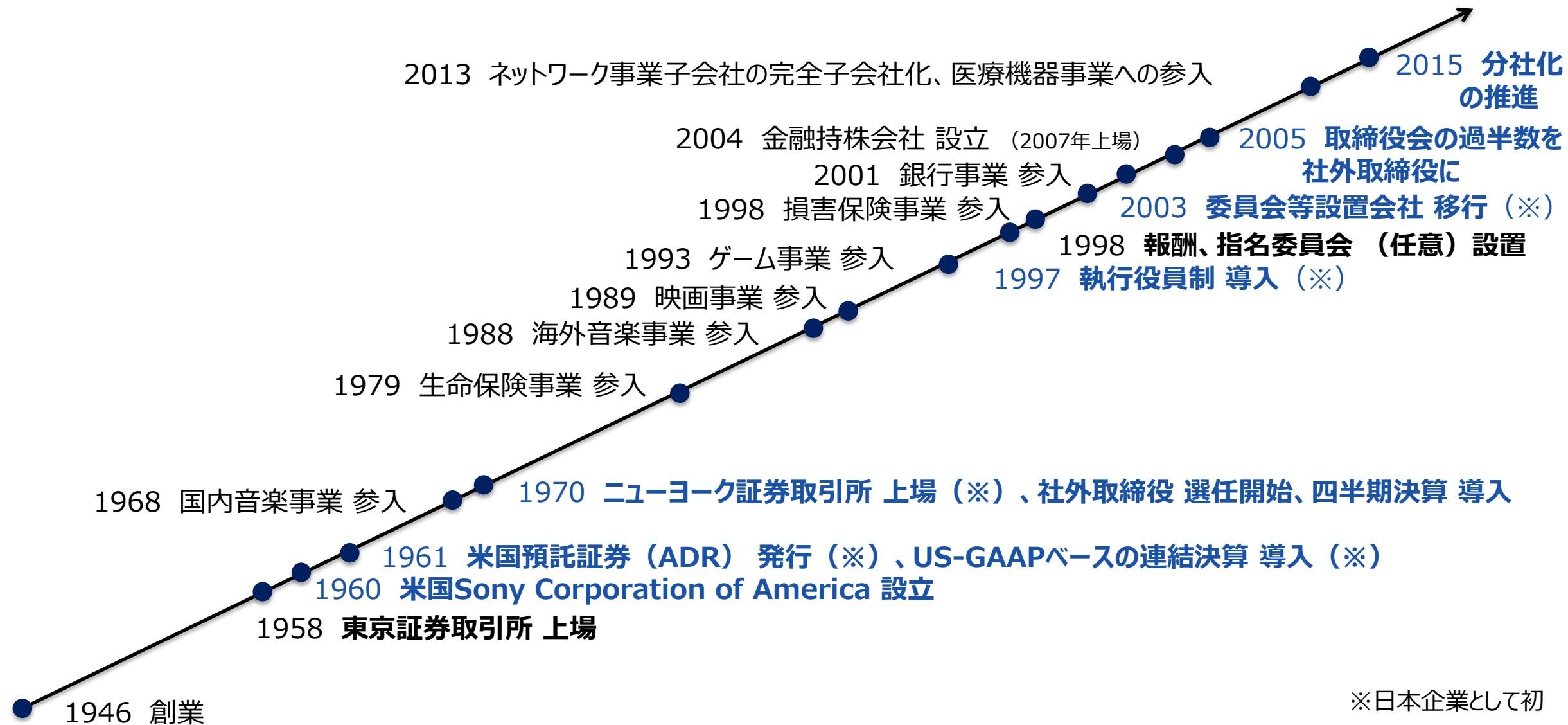
取締役会の 独立性と 監督機能の強化

- ◆ 指名委員会等設置会社制度を採用（2003年以降）
- ◆ 取締役会において、13名中11名が社外/非業務執行取締役
- ◆ 取締役会議長及び各委員会議長には社外取締役を選定
- ◆ 社外取締役に対する独自の独立性要件と再任回数制限
（任期：原則6年まで。取締役全員の同意があれば最長9年まで可）

権限委譲

取締役会は経営の基本方針を決定する権限を有しつつ、
業務執行に関しては経営陣に対して
大幅に権限委譲することで経営のスピードを確保

事業領域の拡大と資金調達の多様化に伴うガバナンスの進化
















最近の取締役会の実効性評価とガバナンス強化の取り組み

- 取締役会構成の多様化
(新任の社外取締役として外国人一名、女性二名を選任)
- 社外取締役会のさらなる活用
- ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取締役会への定期的な報告の実施
- 取締役会によるサイバーセキュリティリスク管理のモニタリングの継続
- CEO含む上級役員を選解任・後継者計画に関する方針に係る開示の拡充
- 報酬に関する開示の拡充

取締役一覧

※青色で網掛けした部分は社外取締役または非業務執行取締役
*会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています

2019年7月31日現在

	氏名	役職/略歴	在任年数	所属委員会/アサインメント
1	 吉田 憲一郎	代表執行役 社長兼CEO	5年	指名委員
2	 十時 裕樹	代表執行役 専務CFO	新任	—
3	 隅 修三* (取締役会議長)	東京海上日動火災保険株式会社 相談役 元 東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長	2年	指名委員会議長
4	 松永 和夫* (取締役会副議長)	三菱ふそうトラック・バス株式会社 代表取締役会長 元 経済産業事務次官	5年	監査委員会議長
5	 ティム・シャープ (非業務執行取締役)	Intertrust Technology Corporation チーフ・プロダクト・オフィサー 元 Sony Network Entertainment International LLC プレジデント	6年	情報セキュリティ担当
6	 宮田 孝一*	株式会社三井住友銀行 取締役会長	5年	指名委員、報酬委員
7	 ジョン・ルース*	元 駐日米国大使 Geodesic Capital ファウンディング・パートナー	5年	指名委員
8	 桜井 恵理子*	ダウ・東レ株式会社 代表取締役会長・CEO	5年	報酬委員会議長
9	 皆川 邦仁*	元 株式会社リコー 常勤監査役	2年	監査委員
10	 岡 俊子*	株式会社岡&カンパニー 代表取締役	1年	監査委員
11	 秋山 咲恵*	株式会社サキコーポレーション ファウンダー	新任	監査委員
12	 ウェンディ・ベッカー*	Logitech International S.A 社外取締役 Great Portland Estates plc 社外取締役	新任	報酬委員
13	 畑中 好彦*	アステラス製薬株式会社 代表取締役会長	新任	指名委員

新任取締役/選任理由



秋山 咲恵

国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業を創業し成長させた実績に加えて、政府を含む様々な審議会やワーキンググループの委員を歴任するなど豊富な経験を有する



ウェンディ・ベッカー

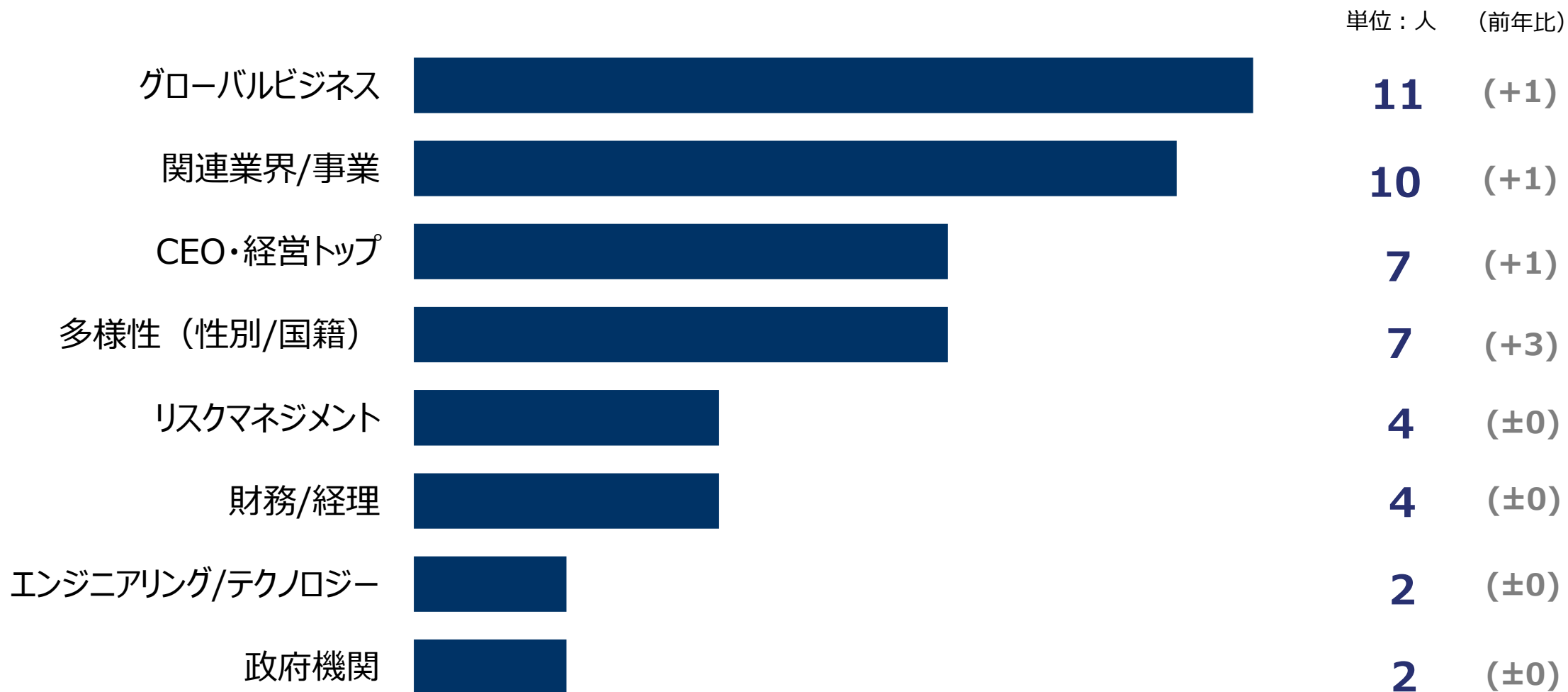
北米や欧州をベースとするコンサルティング業界での経験や通信・テクノロジー分野を含む様々な企業の経営者としての実績を通じて、グローバルな企業経営に関する実践的・多角的な見識を有する



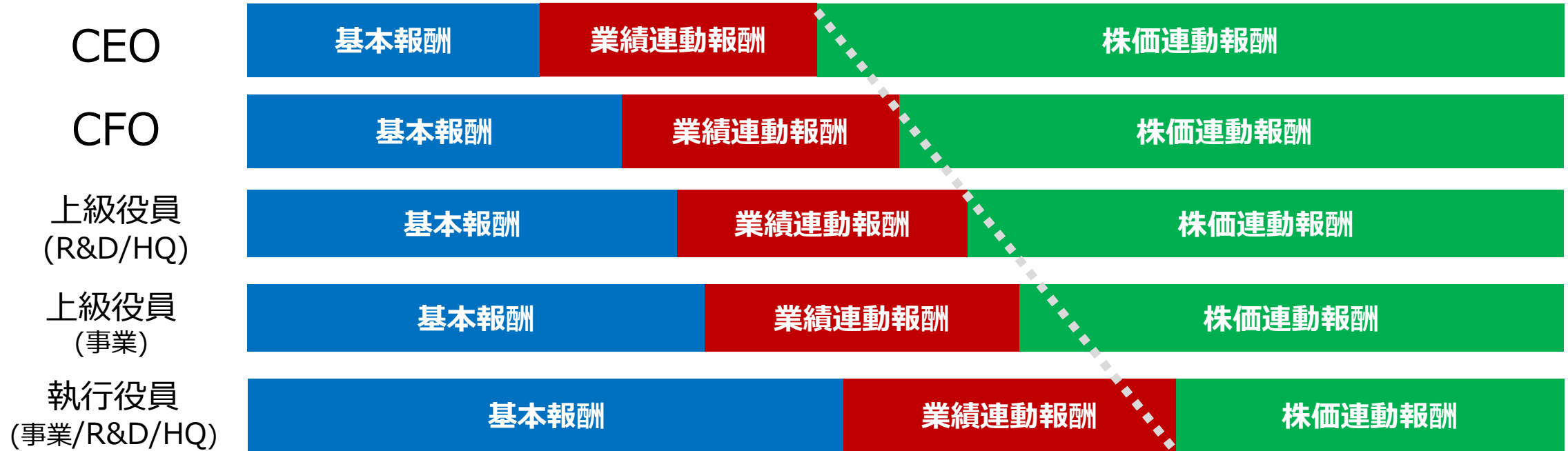
畑中 好彦

米国、欧州など海外での豊富な経験を有し、経営企画責任者として企業統合を実現するなど、グローバル企業の経営に関する幅広い経験と高い知見を有する

取締役会における資質・スキル（社外/非業務執行取締役）



長期視点を促す役員報酬（2018年度）



- 報酬構成：上位の役員ほど、企業価値（株価）連動報酬の比率を高く設計
- 業績連動報酬：
 - 評価指標として、連結業績を組込み
 - 財務的な指標に加え、社員の意識調査（エンゲージメントスコア）や品質・環境に関する事項を考慮し、業績連動報酬の達成度を決定

価値創造の基盤・マテリアリティ特定のプロセス

Step1

マテリアリティ候補項目
の抽出・整理

Step2

自社視点および
ステークホルダー視点
での評価

Step3

マテリアリティ項目
の特定

テクノロジー



人材



本日のアジェンダ

- 長期視点でソニーが生み出す価値
- コーポレート・ガバナンス（G）
- **人材への取り組み（S）**
- 環境への取り組み（E）
- 社外からの評価

持続的な成長のための人事戦略フレームワーク



多様な事業
ポートフォリオ

エンタテインメント

エレクトロニクス

DTCサービス

テクノロジー

人材

価値創造の
基盤

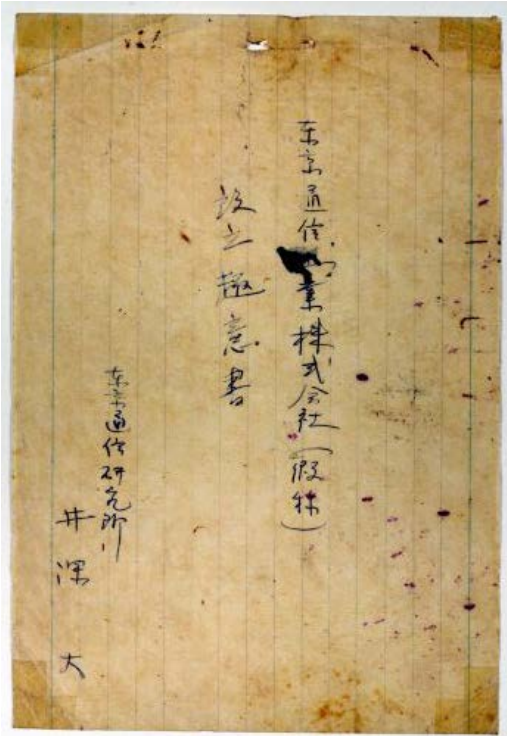
Attract

Develop

Engage

人材獲得／育成／社員エンゲージメント

コーポレートカルチャー



設立趣意書

- 真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設
- 経営規模としては、むしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがために進み得ざる分野に、技術の進路と経営活動を期する
- 従業員は厳選されたる、かなり小員数をもって構成し、形式的職階制を避け、一切の秩序を実力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に発揮せしむ

ソニーと社員の関係

高い能力・熱意
成長意欲を持つ

「個」

「自分のキャリアは
自分で築く」

いかなる環境においても
自らチャレンジする精神



「ことば(個と場)」

「個」の成長が会社の成長へ

社員と会社をつなぐ「ダイアログ」と「学習」

「個」の力を
最大限発揮できる

「場」

「個」に寄り添う
人事施策

チャレンジする
「個」への支援

SONY

人事戦略の方針



Attract



Develop



Engage

人事戦略の方針




Attract

高度技術人材の獲得
グローバル採用の強化



Develop



Engage

高度技術人材の獲得



Image & Video



Human Interaction



Computer Vision & CG



Communication



Audio & Acoustics



System Architecture & Processor



AI & Machine Learning



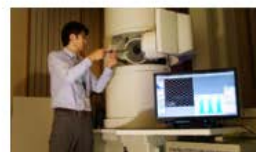
Robotics



Device Technology



Material Technology



Base Technology



Application Technology



グローバル採用の強化

世界中から優秀な人材を採用

人事戦略の方針



Attract



Develop

次世代・次々世代の
タレントマネジメント

成長する場の提供



Engage

次世代、次々世代のタレントマネジメント



多様な事業・グループをリードする人材の育成

成長する場の提供 ～PORT～



**無数の出会い、
無限の可能性
それぞれのソニーを**

ソニーにはさまざまな人がいます。いつも面白いアイデアを考えている人、周りを元気にする人、相手の話に耳を傾ける人、ものづくりが好きな人。それぞれの人が集まり、つながり、シナジーを起こすことで新しいソニーの未来を創っていきます。それぞれの数だけ多様なソニーがある。「PORT」は、その未来への入口です。

人事戦略の方針



Attract



Develop



Engage

多様な社員の多様な
チャレンジを
支える人事制度

多様性の尊重



多様性

多様な人、異なる視点が
より良いものをつくる



性的指向 出身地
価値観 性別 国籍 宗教
年齢 働き方 信条
人種 障がい



『人材石垣論』

企業もお城と同じもの。強い石垣はいろ
いろな形の石をうまくかみ合わせることに
よってできる。



ソニーが目指している
「ダイバーシティ & インクルージョン」

多様な個性や意見、見解が尊重され、受容され、
社員一人ひとりが活躍している組織

Symphony Plan



両立支援（がん予防・治療）既存施策

予防 ・ 発見

■ 禁煙を支援する「サポート体制」

- ・禁煙プログラム参加費全額補助
- ・「メールではじめる禁煙マラソン」参加費補助
- ・外来受診による禁煙サポート

■ 生活習慣改善に向けた「健康づくり」

- ・各種イベントの開催
- ・フィットネス施設との契約と利用補助

■ ヘルスリテラシー向上に資する「ナレッジ共有」とサポート体制

- ・がんセミナーの開催
- ・web/パンフレット/ポスター/冊子等による情報提供
- ・医療職による保健指導面談・健康相談
- ・24時間365日 電話 & webによる健康相談

■ 5大がん検診を含む「人間ドック受診」

治療

■ 医療職による「治療のサポート」

- ・一人ひとりに最適な医療機関の情報提供
- ・人間ドック受診医療機関との提携による精査と治療
- ・医師によるセカンドオピニオンのサポート
- ・高額医療費補助制度/付加給付制度等のサポート

両立

■ 両立支援体制の確立

- ・職場、産業保健部、人事部による最適な就労支援

両立支援（がん予防・治療）の新たな施策

1. 精密検査受診率向上のための個別フォローの強化
2. 精密検査時に利用可能な休暇の新設
3. “がん専門家監修”による「予防から治療」に関するE-learning の新設
4. 両立支援コーディネーターによるサポート体制の構築
5. 柔軟な勤務制度の拡充
 - ・6時間の短時間勤務/フレックスタイム勤務
 - ・年次有給休暇の時間単位使用
 - ・ライフ休暇



両立支援（妊娠・育児）既存施策

妊娠

- ・妊産婦の定期検診
- ・妊娠時の時間短縮・休業等の措置
- ・妊娠期フレックスタイム勤務
- ・積立休暇の利用

産前 ・ 産後

- ・法定以上の産前休暇/産後休暇
- ・育児休職/育児休暇
- ・休職キャリアプラス「テレワーク」

復職

- ・育児時間勤務/育児短時間勤務/在宅勤務
- ・年次有給休暇の時間使用
- ・子の看護を目的としたライフ休暇
- ・積立休暇の利用
- ・ベビーシッター費用補助
- ・企業主導型保育園の提携



両立支援（妊娠・育児）の新たな施策

New

妊娠前

- ・不妊治療を目的としたライフ休暇の新設
- ・不妊治療に専念できる休職制度の新設
- ・不妊治療を支える柔軟な勤務制度
- ・不妊治療費用補助制度の新設

妊娠

- ・妊産婦の定期検診
- ・妊娠時の時間短縮・休業等の措置
- ・妊娠期フレックスタイム勤務
- ・積立休暇の利用

産前 ・ 産後

- ・法定以上の産前休暇/産後休暇
- ・育児休職/育児休暇
- ・休職キャリアプラス「テレワーク」

復職

- ・育児時間勤務/育児短時間勤務/在宅勤務
- ・年次有給休暇の時間使用
- ・子の看護を目的としたライフ休暇
- ・積立休暇の利用
- ・ベビーシッター費用補助
- ・企業主導型保育園の提携

不妊治療へのサポートを実施します

男性社員育児休暇100%を目指します

ちちおや育休セミナー、イクボスセミナーを開催

両立支援（介護）

準備

- ・全社員向け介護セミナーの開催
- ・統括職向け介護セミナーの開催
- ・介護ワークショップ「ストップ・ザ・介護離職」の開催
- ・web、冊子による情報提供
- ・専門家の監修による独自保障（任意保険）の新設
- ・介護支援専門員による無料の個別コンサルティング

両立

- ・介護短時間勤務
- ・介護期フレックスタイム勤務
- ・在宅勤務
- ・介護休職/介護休暇
- ・年次有給休暇の時間使用
- ・積立休暇の利用
- ・休職キャリアプラス「テレワーク」
- ・介護休職支援金の新設

介護休職支援金の新設 月額賃金50%補助



人事戦略の方針



Attract



Develop



Engage

本日のアジェンダ

- 長期視点でソニーが生み出す価値
- コーポレート・ガバナンス（G）
- 人材への取り組み（S）
- **環境への取り組み（E）**
- 社外からの評価

再生可能エネルギー導入の取り組み アップデート（1）

2018年9月 RE100加盟 2040年に再エネ電力100%を宣言



2019年 自社事業所でのメガワット級新規太陽光発電設備の稼働

タイ



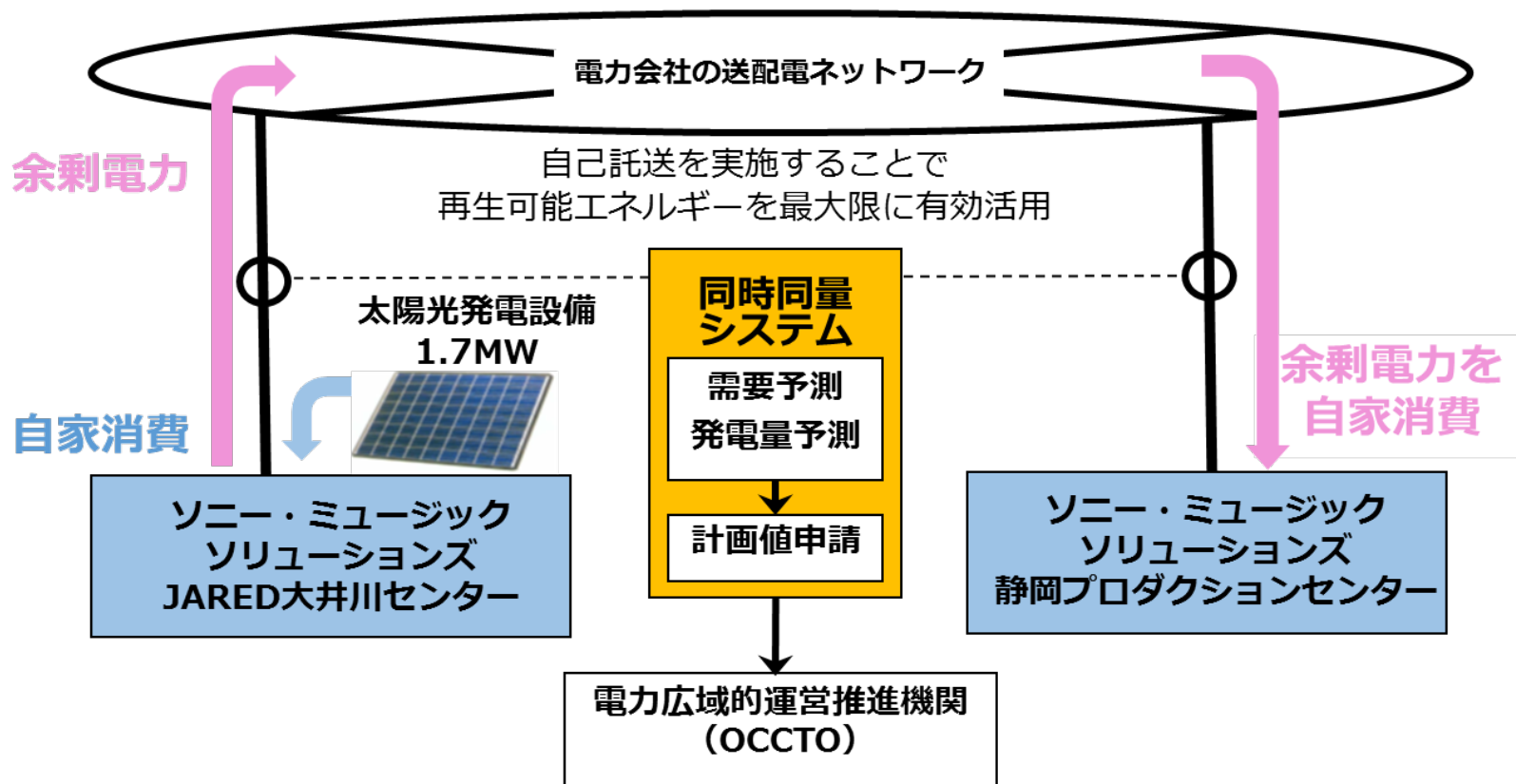
熊本



再生可能エネルギー導入の取り組み アップデート（2）

2020年2月

メガワット級の太陽光発電設備を活用した太陽光発電自己託送エネルギーサービスの運用開始予定



<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201908/19-0821/index.html>

海洋プラスチックへのソニーのアプローチ

プロジェクト名：One Blue Ocean Project

ソニーグループ全体、グローバルに展開

1. 使用量削減

- 製品および製品包装における
プラスチック使用量削減、および再生材の積極利用
- 生産活動に伴うプラスチック使用量削減
- 社食・売店・自動販売機・会議室での
使い捨てプラスチックの使用削減または中止

2. 回収・清掃

河川・海岸、地域の清掃活動

<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/eco/oneblueocean.html>

<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201908/19-073/index.html>

One Blue Ocean
Project



海洋プラごみ対策アクション



本日のアジェンダ

- 長期視点でソニーが生み出す価値
- コーポレート・ガバナンス（G）
- 人材への取り組み（S）
- 環境への取り組み（E）
- **社外からの評価**

社外からの評価



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



2019 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



CLIMATE
CHANGE



2019



地球の中のソニー



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で全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。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、合併、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き、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・マネージメント遂行の成否
- (16) 大規模な災害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る要素はこれらに限定されるものではありません。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。