

2022年度 サステナビリティ説明会
アナリスト・投資家向けセッション Q&A (要旨)

開催日：2022年9月15日（木）

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年度サステナビリティ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: ソニーのAIのレベルをどのように評価しているか。

A1: AIもしくはAI倫理に関する議論は、米国のテック大手あるいはプラットフォームが先行してきた。一方で、ソニーは2017年より「パートナーシップ・オン・AI」という、そのようなプラットフォームたちが参加している団体に、唯一日本を本拠地とするメーカーとして参加し、人間中心の考えに基づく責任あるAIの開発を検討してきた。CTOの北野はAIの領域において国際的に著名で、学会においても、米国のプラットフォームとの関係においても、定評がある。プレゼンテーションで登壇したAI倫理室グローバルヘッドのAlice Xiangは昨年ソニーに入社したが、それ以前にもこの領域においてアメリカを中心に活躍していた。社内外から多様な一流の人材を採用している。

Q2: AIについて、「ソニーのユニークな視点」の具体的な事例を教えてください。

A2: AI倫理の議論をする際には1つの国・地域に偏った議論でなく、グローバル・地域性も重要。日本に本拠地があり、アメリカやヨーロッパ・アジア地域にも拠点があるソニーが参加して、AI倫理の議論を他の皆様と引っ張っていくことが重要と考えている。

質問者 2

Q1: 気候変動に関し、サプライヤーの特定にどのように戦略的に取り組んでいるか。サプライヤーのSBT目標設定に向けた支援を進めていく上での課題を教えてください。

A1: ソニーのサプライヤーは非常に数も多いため、コアとなるサプライヤーを選定するところから始めている。エレクトロニクス製品に関しては部品サプライヤーのトップ8割、OEMについてはトップ9割という形でサプライヤーを選定し、温室効果ガス（GHG）、水使用量等に関する目標を設定頂いている。ソニーとしてまずはサプライヤーが今どのようなステージにいるのかを調べ、今後の削減に向け取り組みを進めて頂くというステップを踏んでいる。ただ取り組んでほしい、と伝えても課題が多くあるので、しっかりナレッジシェアリングをする形でのサポートをさせて頂いている。

最終的には「いつまでに何パーセント」、というようなお願いをサプライヤーに対してするこ

とも有り得るが、一方的に目標を押し付けるよりは、先ずは実態の把握、ナレッジの向上、また、どうやったら再エネ化、あるいはGHGの排出量をサプライヤー側でコントロールできるかという点をできるだけ一緒に考え、進めていくというアプローチが今の時点では大切だと思っている。

質問者 3

Q1: 技術戦略コミッティの話があったが、社内の開発や他社との連携をどのように進めているか。

A1: 技術戦略コミッティの活動のスコープはグループ全体に及ぶが、CTOを務めている北野のもとに事務局を置いている。全事業にテクノロジーがしっかりと活用され、議論されていることが各事業での製品やサービスの開発に繋がるように、ソニーグループ(株)でコミッティを運営し、ほぼすべての事業からエンジニアが参画して議論に参加する構成にしている。この活動は自社内に留まるものでなく、他社の動向についても常にオープンに学び、吸収しようという意識で取り組んでおり、各領域の有識者に実際に社内に来て頂く、あるいはリモートで、講演をして頂いたりワークショップをやったりしている。そういった議論がさらに進化して、一緒に取り組めることがあるのではないかという話になる例もあると聞いている。グループ全体、マーケット全体の動きに対して高く意識を持ち、連携を模索する活動の進め方をしている。

Q2: 環境ソリューションを拡大することによるCO2削減効果について、どの程度可能性を感じているか。

A2: 本日展示している環境貢献に関しては、長期視点での R&D や事業に可能性を感じているものが大半のため、現時点で数値目標はない。

環境に関する活動として、ソニー自身の事業活動が地球環境に与える負荷をいかにゼロにしていくか。これは Road to ZERO で、企業としての「責任」と言っている。ここは KPI とロードマップをもって時間軸を決めて行っている。

加えて、テクノロジーカンパニーとして社会全体の仕組みや CO2 削減にも貢献したいという思いで取り組んでいるのが、本日展示しているものである。これは「貢献」と整理している。環境というのは喫緊の課題である一方で、地球環境の話として時間軸は長いので、将来の事業機会にもなり得ると考えている。ひとつの例として、既に商品化もしている I&SS 事業のインテリジェントビジョンセンサーで、これは AI の機能を持ったセンサー。センサー側で情報処理をすることによって、クラウドにすべてのデータを転送するより早いスピードでの処理やプライバシーへの配慮が可能になる。加えて、システム全体における電力削減、環境負荷の削減に繋がると思っている。クラウド側に送るのは一旦処理されたイメージデータではなく、メタデータだけになるので、必要とする電力が 7,000 分の 1 になるといった試算もある。こういうものは社会全体の仕組みの変化にもなるという思いで進めていきたいと考えている。

質問者 4

Q1: バーチャルPPAについて、発電事業者を選ぶ際の選定基準は何か。環境価値はどのように判定するのが妥当なのか。

A1: 取引先や再エネの調達で力をお借りしたパートナー企業との議論の中で、このような形で今回取り組みを始めた。ソニーグループとして再エネ調達方針を持っているが、今回これを改定し、バーチャルPPAを活用した再エネ調達の選定基準も定めた。環境価値についても、基準を満たしているかを確認した上で進めている。

環境価値とは、再エネでCO2がきちんと削減されたという証書なので、それが得られるということが重要。加えて、今後は特に追加性のある再エネがより重要視されていくと思っているので、そこにもつながればいいと思っている。

質問者 5

Q1: 給与水準について。事業会社の自主制に任せることで、事業や地域、職種の格差が出る可能性がある一方で、グループ間人事交流を進めるにあたり、どのようにバランスを取っていくか。グローバル人材データ管理システムWorkdayの導入はその問題の解決に寄与するのか。

A1: 昨年、新しい経営形態になり、ソニーグループ株式会社の下、各事業体がそれぞれ、自らの足で立ち、成長を追求していくということを定めた。各事業体が必要な人材・人事制度を自ら考えていくことが大前提となるので、かなり思い切って各事業体に裁量を委ねる形とした。一方で、多様な事業、多様な人材こそがソニーのユニークな競争力なので、色々なチャンス・成長の可能性・活躍の場を与えること、グループの多様性が成長と価値創造に繋がるための機会を創出することをソニーグループ全体の人事として心がけている。

具体的には、新しい機会があった時に、今の事業に専念することと合わせて、社員が常に選択肢を持って、新たな挑戦に事業を超えて取り組めるような社内募集制度や、必ずしも異動を伴わずに1週間の中で決められた時間を他の事業に時間を費やせるようなキャリアプラスという制度など、多様性から価値を生むような支援制度をソニーグループ全体として運用している。

本日はあまり「制度」や「仕組み」といったことに時間を割かず、むしろ多様性から価値を生むという大きな理念の考え方について話したが、制度や仕組みにいかにも実効性を伴わせ、価値を出すかは、社員一人一人の受け止め方やマネジメントの向き合い方そのものだと思う。

Purposeを共有の価値観としつつ、社員は期待に応え、且つ、ソニーも社員の期待に応え、選ぶあう関係を前提に、あらゆる機会を双方で持ち続けて、同じ方向を目指して、お互いに成長し合いたいと考えている。

Workdayは明確にそこに寄与すると思っている。少なくとも、どこに、どういう知見、専門性、経験、ノウハウを持っている社員がいるかということ、経営として把握するだけではなく、社員同士も知りたいという声が多く上がっている。そのような情報をグループ内で共有し、自発的にグループ内で横のつながり・連携が出てくるような仕組みを加速させていきたいと思っている。

このように、主には事業ごとに独立した人事制度を運用させながら、事業横断的なあらゆる可能性を模索する仕組みを同時に推進していきたいと考えている。

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直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。