

開催日：2024 年 9 月 19 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、2024 年度サステナビリティスモールミーティングでの質疑応答の内容を要約したものです。本年度のサステナビリティスモールミーティングは国内投資家向けセッションと欧州投資家向けセッションを個別に実施しており、Q&A 1~5、7、12、17、19~20 は国内投資家向けセッション、Q&A 6、8~11、13~16、18 は欧州投資家向けセッションにおける質疑応答を要約したものです。なお、Q&A 5、7 は、両セッションで重複又は類似した質問であったため、双方での質疑応答をまとめて記載しております。

---

#### 【Purpose】

Q1: Purposeの社員への浸透度が非常に高いが、どのようにして実現しているのか。

A1: 一つは経営トップ自らが繰り返し社員と Purpose を共有してきたこと。2018 年の CEO 就任後、吉田が最初に取り組んだことが Purpose の策定だった。「感動」は前 CEO の平井から受け継いだもので、創業以来のソニーのアイデンティティでもあり、特に社員に浸透する表現を目指し、社員の意見も取り入れ Purpose を作った。

もう一つは、外的要因。新型コロナウイルスによるパンデミックや社会の分断などが進む中、ソニーが人の心に触れていく、感動を届けていくという価値を提供してきたことが背景にあると考えている。

また、Purpose はグループ経営の実行力を担保する企業文化の礎となるもの。第 5 次中期経営計画のテーマとして、グループ全体のシナジーを最大化することを掲げているが、Purpose が根付いているからこそ、ボトムアップによる新しい取り組みが事業セグメントの垣根を越えて結実しつつあると感じている。

Q2: Purposeへの認知度・共感度が統合報告書に記載されなくなった理由は何か。今後、Purposeに関してはどうような指標を重視し、開示していきたいと考えているのか。

A2: Purpose 自体は社内に浸透してきており、感動と人を軸とした経営は変わらない。20 世紀のソニーは感動を伝える側だったが、21 世紀は感動を作る側にシフトを進め、Purpose をより事業の中に落とし込んでシナジーを生み出していくという段階にある。

グローバルな社員意識調査を毎年実施しており、その中で社員がいきいきと働いているか、Purpose に共感しているかを示すエンゲージメント指標を重視している。数値の高低だけでなく、内容の分析、それらを踏まえた職場での対話とアクションを推進しており、開示についても引き続き工夫していきたい。

## 【人材】

- Q3: ソニーでは、他社に転職した後に再度ソニーに戻ってきた社員など、他の日本企業に比べて様々なバックグラウンドの社員が活躍していると思うが、制度面で工夫していることはあるか。
- A3: ソニーは創業以来、個人の自主性を大切にしており、一人ひとりの個性を最大限に発揮するため、会社と個人の対等な関係を重視してきた。  
キャリアについても、当社には約60年続く社内募集制度があり、社員個人の挑戦を支えている。それ以外にも社内での挑戦の選択肢を増やすさまざまな制度や環境を整備しており、結果的に挑戦が社外に及んだ場合でも、最終的にはソニーの Purpose に共感して帰ってくることは良いことだと思っている。
- Q4: クリエイティビティは目に見えづらい指標でもあるが、それを醸成するための仕組みは何か。
- A4: ダイバーシティ（人材の多様性）がクリエイティビティを創発する土台になると考えている。クリエイティビティは一人一人が挑戦して新しいことに取り組むことに加えて、横のつながり・異見の交錯からも生まれてくるものであることから、多様な人材が交わり合う風土づくりを目指している。  
加えて、「Beyond the Boundaries（境界を超える）」を第5次中期経営計画のテーマに掲げている。社員には自分の担当領域のみに閉じず、それ以外の領域にも積極的に関心を持ち、新しいことに挑戦してもらいたいと考えている。境界を超えるために社内異動の制度を整えるなど、人事面でもサポートしている。このような取り組みが、ひいてはソニー全体のクリエイティビティの向上にもつながると考えている。
- Q5: 2030年までにソニーグループ株式会社の役員に占める女性比率30%以上という高い目標を設定した背景と達成に向けての取り組みは。
- A5: 人材の多様性が成長のドライバーであるという考え方は創業以来変わっておらず、多様性の確保をトップからコミットしていく姿勢を今年改めて示した。  
ソニーはエレクトロニクスや半導体領域におけるエンジニアの数が多いが、日本では理系のバックグラウンドを持つ女性がそもそも少ない。社内においてはワークライフバランス支援制度や、ライフプランも勘案したタレントマネジメント施策等の取り組みを推進している。また、職場でのアンコンシャスバイアスの解消に向け、管理職のトレーニングを実施している。  
最近では社外にも積極的にリーチを広げ、産学連携による取り組みや、今年は「SONY STEAM GIRLS EXPERIENCE」という奨学金プログラムを立ち上げた。これらの施策はすぐに成果の出るものではないが、長期目線で取り組んでいく。
- Q6: 従業員のトレーニングにはどのくらいのリソースを割いているか。
- A6: 従業員のトレーニングは重要領域の一つであり、多様な事業をリードできる人材の育成を目指している。例えば、2000年に開始したソニーユニバーシティはこれまでにグローバルで約1,500人の卒業生を送り出している。また、ソニークロスメンタリングプログラムは今年で3年目を迎

えた。リーダーシップ・チームと次世代リーダーが事業や地域を超えてつながり、1対1で6か月間、成長機会を明確化し、双方の組織に良い影響を与えるプログラムを共にする。

#### 【環境】

Q7: Green Management 2025 (GM2025) において、廃棄物と水が特に計画を大きく下回っている背景は。

A7: 廃棄物は指標の単位を総量ではなく、発生量を原単位としている。計画比で悪化した理由は大きく二つ。一つは、オフィスの移転・新設に伴い家具の廃棄や建設廃材が発生したためだが、これは一時的な増加であり、2025 年度目標の達成への影響は限定的だと考えている。二つ目は、特定の工場における単位あたりの廃棄物発生量の増加。当該工場においては原単位指標の分母を生産量としているが、2023 年度に立上げ時期にあった当該工場では、本格稼働していない段階であっても製造設備の維持のために一定量の薬液や水等の使用が必要であり、この結果、単位あたりの発生量が増加した。水の使用量の増加も同様の理由。今後、立ち上げた工場が本格稼働していく過程で、生産量あたりの廃棄物や水の使用量は改善する見込み。

Q8: サプライチェーンの GHG 排出量を削減するために、2023 年度にはどのような施策を行ったか。

A8: ソニーの GHG 排出量全体のおよそ 95%がスコープ 3 由来のため、2040 年までにネットゼロを達成するためには、この領域の課題に取り組むことが不可欠。スコープ 3 で最も多くを占めるのが、販売した製品に使われる電力に係る排出で、次に大きいのがサプライチェーンにおける排出。主要サプライヤーとの対話から始めており、年 1 回の調査により気候変動やカーボンアカウンティングに対する理解度を把握しつつ、何が GHG 排出量に該当するのか、どのような手法を採用すればカーボンフットプリントを削減できるのかを議論している。

また、パートナーエコチャレンジプログラムを実施し、エンジニアや生産機能に関わる従業員が無駄なエネルギーの使用に気付き、削減する方法を考えることを促した。

Q9: 使用済み製品の廃棄物はどのように管理しているか。サーキュラーエコノミーへの取り組みは。

A9: 再生プラスチックの使用などによりバージンプラスチックを減らす施策に現在注力している。GM2025 においては、製品 1 台あたり 10%のバージンプラスチックの削減 (2018 年度比) を目標としているが、2023 年度において 16%削減 (2018 年度比) を達成しており、順調に進捗していると考えている。

テクノロジー企業として、バージンプラスチックの代わりとなる新素材の開発も行っている。例えば、一つは SORPLAS™ で、最大 99%をリサイクル素材から作ることが可能。二つ目はオリジナルブレンド材料で、ソニーの一部の電子製品のパッケージに使われている。

Q10: 再エネ目標を達成する上で、カーボンオフセットや再エネ証書をどのように位置づけているか。

A10: 現在はソニーの電力使用に適した再エネ証書 (REC) や、電力購入契約 (PPA)、及びグリーンメニュー (電力会社から直接購入する再エネ) を利用している。カーボンオフセットクレジットは現

状利用していないが、SBTi (Science Based Targets イニシアティブ) は、ネットゼロ長期目標を達成するための炭素除去クレジットの利用規則を定めており、どのようなクレジットが適しているか検討している。

Q11: 2030年の目標における、PPA、REC及びグリーンメニューの配分は。

A11: PPA、REC、グリーンメニューの割合については開示していないが、大部分はRECが占めている。日本で半導体を製造しているため、PPA又は再エネ電力の自家発電ですべてをまかなうのは難しい。最近では再エネの「追加性」がより重視されているため、どちらかというとなPPAなどの利用を前向きに検討している。

## 【人権】

Q12: サプライチェーン上の人権の課題にどう対応しているか。人権領域の目標や時間軸、課題は。

A12: グループ全体のどこに人権侵害のリスクがあるのかについてリスク評価を行い、重点領域を確認してそれぞれの取り組みを関係部門と連携して推進している。人権に対する基本的な考え方は、以前より「ソニーグループ行動規範」で定めていたが、昨今、人権デュー・ディリジェンスの強化が求められ、欧州では義務化の動きがあることを踏まえ、昨年度、「ソニーグループ人権方針」を新たに策定し、人権デュー・ディリジェンスをより体系的に進めていく体制とした。

責任あるサプライチェーンに関しては Responsible Business Alliance(RBA)に設立時より加盟し、取り組みを進めてきた。RBAが提供する情報やツールも活用して高リスクとなるサプライヤーを特定し、より厳格なアセスメントを実施している。また、人権への負の影響を起ささないように常に努める必要があり、もし事業活動による人権への負の影響を認識した場合には、速やかに改善に向けたアクションを行っている。このため人権に関する取り組みに関して、改めて時間軸を定めた目標は設定していない。

Q13: 新たに策定された「ソニーグループ人権方針」を効果的に実施するために、どのようなガバナンスやモニタリングの仕組みを構築しているか。

A13: 本社と各事業セグメントの人権を担当するチーム・担当者が連携し、ソニーグループとして人権の尊重への取り組みを推進している。

サプライヤーに関しては主に当社の要請にもとづくサプライヤーによるセルフアセスメントにより対応状況を確認しているが、問題や疑問点が認められる場合には、第三者機関に依頼して実務をより詳細に調査してもらう。問題があれば、すぐに是正するようサプライヤーに求めるが、それでも改善しない場合は取引関係の見直しや解消を検討する。また、ホットラインを設けており、サプライヤーや従業員などからの通報を受け付けている。

Q14: サプライヤーに対するアセスメント方法は。また、2023年度のアセスメント先の工場数が減少している理由は。

A14: サプライチェーンマネジメントプログラムのもとアセスメントを実施している。アセスメント先についてはサプライヤーの立地、業容、事業規模をふまえて特定している。最初のアプローチはサブ

ライヤーによるセルフアセスメントで、これによりリスクを特定した場合、改善計画を作成するようサプライヤーに要請し、進捗をモニターする。場合によっては、第三者機関によるオンサイトのアセスメントも実施している。2023年度のアセスメント先の工場数は減っているように見えるが、アセスメントは数年単位のサイクルで行うため、全体のトレンドを見れば大幅に減少しているわけではない。

Q15: 鉱物調達におけるサプライチェーンの透明性向上と製錬所のコンプライアンス向上に関して、RBA や Responsible Minerals Initiative (RMI) といったイニシアティブへの参加に加え、ソニーとしては主にどのような活動を行っているのか。

A15: RBA や RMI といったツールやプログラムを活用するのは、エレクトロニクス業界のサプライチェーンが極めて複雑なため。特に上流にあたる鉱物調達において、ソニーのような下流の企業が単独で管理するのは難しい。課題はあるが、RMI や RBA と協力して状況を改善し、責任あるサプライチェーンを構築したい。

Q16: サプライヤーに問題が発覚した最近の事例はあるか。ソニーとしてどのように対処したか。

A16: 最近、マレーシアの製造工場に部品を供給しているサプライヤーの一つが労働者を不適切に扱っていた可能性があることが発覚した。現在、第三者調査機関と協力して調査している。調査の結果、不適切又は不法な行為が判明した場合には、直ちにサプライヤーに是正するよう要請し、対応がなされない場合にはより厳しい措置を講じる（※）。

（※）当該サプライヤーに関しては、本スモールミーティングの実施後、第三者監査を含む調査を行った結果、ソニーサプライチェーン行動規範に反する行為があることを認識したため、速やかな是正措置の実施を要請し、その改善状況のモニタリングを行っている（2024年10月末時点）。

#### 【AI 倫理】

Q17: AI 倫理の領域における取り組みの方向性や進捗は。

A17: ソニーは早い段階から責任ある AI や AI 倫理に取り組んでいる。例えば、Aibo のような AI を活用したロボットをリリースしたときから、AI による誤認識などのリスクにどう対処するかを議論し、法律が整備されていない中で社内ガイドラインの作成や AI 倫理委員会の設置などを進めてきた。しかし、2 年ほど前から生成 AI が登場し、AI による恩恵と起こりうる社会課題が大きく変わった。ソニーとしては、国際機関や政府との対話を重ね、議論を進めていきたい。特に、AI を活用することで平和で持続可能な社会の発展に貢献することを目指している。

エンタテインメント事業を持つソニーとして、AI によってクリエイターのクリエイティビティを高め、支援することを重視しているが、AI がクリエイティビティを損なう、あるいは雇用機会を奪うのではないかと懸念や、フェイク画像、偽情報などの課題がある。こういった課題の解決に対してソニーとしてどのように貢献できるかを検討しており、例えば ET&S 分野では、撮影した画像の真正性を確認できるような技術を開発し、業界標準団体と議論するといった取り組みを進めている。

## 【ガバナンス】

Q18: 役員が株式報酬として付与された株式の大部分を長期間保有し続けることで株主と利害が一致するという点についてどのように考えているか。

A18: 報酬制度は、定額報酬、業績連動報酬、長期インセンティブである株式報酬で構成されている。役員の株式保有期間に関しては、権利確定時期のタイミングなど議論の余地があると思うが、現在、取締役や上級役員は多くの株式を保有しており、長期インセンティブとして機能していると思う。なお、取締役と本社の上級役員の保有株式数は有価証券報告書で開示している。

Q19: サステナビリティなどの非財務の取り組みが財務面にどのような影響を与えているか。

A19: 例えば、アクセシビリティに関する領域では補聴器などの新しい事業機会が生まれてきている。各事業内でサステナビリティに関する取り組みが行われ、一定の投資やコストが生じても事業活動における他のコストと同様に捉え、長期目線で収益を生んでいくことがサステナビリティ経営だと考えている。

一方で、サステナビリティに関する取り組みの収益への貢献を過度に追求することにより、短期志向になってしまうという懸念もある。サステナビリティへの取り組みの進捗をトラックする KPI は必要だが、取り組みの全てを収益への貢献という軸で評価していくのは難しいと考えている。

Q20: サステナビリティに関するリスク管理について、全社的なリスク管理や事業・財務戦略にどのように組み込んでいるか。

A20: サステナビリティ推進部で、グループ全体のサステナビリティの KPI やロードマップの進捗管理を担当している。また、個別の項目についてはサステナビリティ推進部に加え、人事、コンプライアンス、テクノロジー領域の担当者と協働している。各事業部門から定期的にレポートを受け、中期的な戦略と取り組みの進捗を確認するサステナビリティ全般に関する会議を行っている。また、取締役会に定期的にサステナビリティ全般の活動報告を行っている。

---

## 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にも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。ウクライナ・ロシア情勢及び中東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。