

2020年度 ESG/テクノロジー説明会 Q&A (要旨)

開催日：2020年9月10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、2020年度 ESG/テクノロジー説明会における質疑応答の内容を要約したものです。

質問者 1

Q: 価値創造の基盤となる人材の評価について、2020年度から上席役員の業績連動報酬の一部にOne Sonyでの価値創造やサステナビリティに関する取り組みなどを評価指標として入れていくということだが、この評価において取り入れられた項目や、導入に際しての課題は何か。従業員の評価全体に導入しないのか。

A: 今年度から行っている取り組みとして、事業毎にEとSにおける課題や社会価値創出を、来年度から始まる中期経営計画の中に盛り込んでほしいというリクエストを本社から出している。それにあたり、本社と各事業のトップとの間で、本社や外部のステークホルダーそれぞれの期待値としてどういう領域があるか、事業側のマネジメントの視点からどうか、という議論を行っている。

この数年間EとSに関する取り組みに注力してきたが、ソニーの価値創出においては事業を通して長期視点で活動していくことが最も重要と考えている。例えば先月、エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野を担当している石塚が事業説明会を開催したが、サステナビリティに関する取り組みが経営の骨子として入っている。同様のことを、半導体やエンターテインメントの領域で取り組んでいる。この結果は、事業全体の業績評価に反映するため、その事業に所属している一般社員の業績評価にも最終的には含まれる。さらに、上級役員に関しては、個別の評価を設定していく取り組みを強化している。

質問者 2

Q1: 3Rテクノロジーの紹介があったが、業績貢献の時間軸について考え方を教えてほしい。特に、新型コロナの影響で、長期を見据えた研究の事業化の時期が早まる可能性もあると思う。

A1: 3Rテクノロジーの時間軸は、様々なものがある。今日、スピーチで使用したバーチャルプロダクション関係は、すでに事業化が始まっている。また、音響の360バーチャルEnvironmentも実際に制作の現場で使われるようになっている。

今後、スポーツ中継やライブ中継など、熱の溢れる場面、ライブをリモートでも体験してほしい。今日、ボリュームトリックを使ったいきもののがかりのライブビデオを流した。完全にリアルタイムで発信したもので、このような形で、空間を切り取って遠隔地で現場にいるように楽しめるようなものが近づいてきている。

難易度別に貢献時期は違ってくると思うが、コロナを受けて事業化の時期が早まることは間違いないと思っている。

Q2: 今回、新しいキーワードとして分散型センシングがハイライトされたが、分散型センシングにおけるソニーとしての強みは何か。

A2: 分散型の意味は基本的にエッジ側、あるいはチップの中でA I 処理をしてしまうという考え方。今までのA I 処理に比べると、消費電力が非常に少なく済むほか、チップから出る情報量を圧縮したり、セキュリティー、プライバシーに配慮したりすることが可能になる。例えば、顔認識をしながら用いられるA Iがあるが、人数を認識するのであれば、4人いれば「4」と出せば良いところ、今までは4名の方の実際の顔のビデオがクラウドまで送られていた。これは、非常に大きなデータをクラウドまで持っていくことになり、消費電力や通信帯域を使った上、個人の顔が出ていることでセキュリティーも問題がある。分散したセンサーを用いてエッジ側で処理したものを集めれば、そうした問題点に対してアプローチできるのではないかと思っている。分散ということの本質は、情報量を圧縮して消費電力を低減するところであり、効果としてはリアルタイムに、同じようなアプリケーションに使えるということだと思う。

質問者 3

Q1: 長期的R&Dについて、具体的にはどのようなものがあるか。紹介できるものがあれば教えてほしい。

A1: R&Dのテーマは、アプローチできるマーケットが大きく、ソニーのテクノロジーが活かせて、いろいろな事業に貢献できる可能性があるものに優先順位をつけている。
長期的R&Dについては、10年程度あるいはもう少し先に花開く時期が来る基幹技術を想定している。今日時点ではビジネスに本当に繋がるか明確に見えていなくても、大きな潮流の中で獲得していくべき技術と考え、外部の有識者も含めて常に揉んでいくようなものになる。
例えば、量子コンピューティングをソニーでどう活用していくかという研究がある。また、特にエンターテインメントで感情・感動ということを考えていく場合に、脳についてさらに知る必要がある。時間のかかる技術の獲得になるが、そういったものを想定している。

Q2: ESGに関するプレゼンテーションの時間配分にかけた思いは何か。1回目はG、2回目はS中心の話だったので順番ということか、あるいは社会的な背景も含めて今年はEが大事ということなのか。メッセージ、考え方を教えてほしい。

A2 E/S/Gは多くの異なる事柄をカバーするので、どういう配分で話をするかは、毎年内部でも色々な議論をしている。
Gに関しては、EとSをしっかりやるためのGができているかというのが、ESGとして考えたときの本質的な問いだと思う。EとSに対する意識という観点でのGに関しては、できてきていると感じている。一方で、具体的な取り組みのEとSについて、今回はできるだけ具体的に説明しようと考えた。

特にEに関しては、コロナウイルスが広まっている中でリソースを割くことを疑問視する声もあ

る。しかし、ソニーの多くの社員、ビジネスパートナー、資本市場も含めて、地球環境に対する危機感は大きくなっていると思っている。従って、長期視点でソニーの経営をサステナブルにやっていく以上、地球環境に対する取り組みは間違いなく大事で、それによってビジネスオポチュニティもあると考えている。

Sに関して、特に、コロナウイルス禍にあって、Purposeである「感動を届け続ける」ということに使命感を持って実践している社員には非常に感謝している。人権や多様性はソニーが培ってきた強みであり、我々自身の中でも大事にしていかなければいけないし、それぞれのビジネスコミュニティーでも貢献できることはやっていこうという強い意識をマネジメントとして持っている。「Black Lives Matter」などは、ビジネスそのものにも大きく関わってきていて、そこへの取り組みはビジネスイシューそのものだと考えている。

質問者 4

Q1: 前回の説明会と比較すると、テクノロジーの説明でも多様性が強調され、長期視点を示しているように思うが、視点に変化があったのか。また、単独ではできない事業がさらに増える印象を受けたが、今後他社とのアライアンス、パートナーシップがこれまで以上のペースで増えていくのか。

A1: 昨年のTechnology Dayは、エンターテインメントや金融など、今まであまり紹介しなかった部分について、初めてのチャンスだったということもあって様々なテクノロジーを紹介した。今年はESG/テクノロジー説明会ということもあり、EとSを中心に、ソニーのテクノロジーがどのように応用されているかをご覧いただきたかった。

R&Dを担当する中で、多様性、長期視点というのは、5年、10年先のソニー全体に対して、非常に大切なことであると常々思っていた。多様性がないと、将来やマーケットについての考え方や、テクノロジーの幅が非常に狭くなってしまう。日本の中で男性のエンジニアだけで話をしていても、ソニー全体の多様性のある事業を支えるようなテクノロジーの引き出しが増えないため、エンジニア、研究者の多様性は非常に重要だと思っている。

それでも一社でやることの限界はあり、以前より、各国のR&Dの拠点においては大学との連携を加速的に進めてきた。最近、ソニーイノベーションファンドでスタートアップとの接点が増えてきたこともあり、そこでの協業を加速している。去年発表したようにマイクロソフト社との提携をはじめ、弊社にはないテクノロジーで色々な協業が必要になっており、今後アライアンス、協業は増えていくのが必然と思っている。

Q2: 取締役会における経験・専門性について、従来グローバルビジネスに長けた経験者は多かったが、エンジニア・IT・テクノロジーの見識者が少ない。テクノロジーの多様化に伴い、変化する可能性はあるか。

A2: ソニーの事業は非常に多様なため、各取締役の素養も、多様な経験を持った人が望ましいと考えている。ソニーの取締役会は、12人中10人が社外取締役で、いわゆるモニタリングボード、経営に対する監督機関であり、個々の事業や経営は基本的にはマネジメントが行っている。従って取締役会に求められる事項は、そのマネジメントが提案してくる戦略や計画、あるいは個

別の案件が、ステークホルダー視点から妥当なのかを見ていただくということだと考えている。従って、一定の専門性・バックグラウンドは必要だが、それ以上にグローバルな事業、テクノロジーも含んだ事業を、必ずしも本人がテクノロジーバックグラウンドでなかったとしても、経営してきたという経験が非常に大事だと考えている。

今年6月に加わった3名の取締役、あるいは昨年加わった取締役の中にも、グローバルな事業を経営していて、その事業はテクノロジーにも関わっているが、本人が必ずしもエンジニアではないといった方たちも含まれており、そういった経験がガバナンス機関あるいは監督機関としては重要と考えている。

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。新型コロナウイルス感染拡大は、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。