

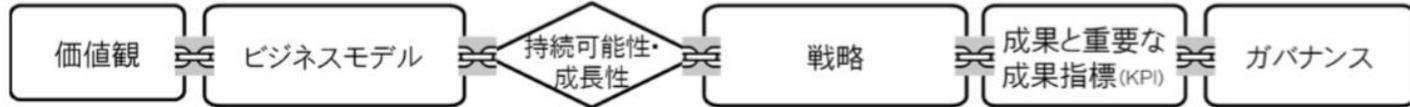
ソニーの企業価値創造

2020年5月16日

HFLP Bコース
二階堂昌吾

© Sony Mobile Communications

<本ガイダンスの全体像>



事業環境、外部環境への認識

<p>1.1. 企業理念と経営のビジョン</p> <p>1.2. 社会との接点</p>	<p>2.1. 市場勢力図における位置づけ</p> <p>2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ</p> <p>2.1.2. 差別化要素及びその持続性</p> <p>2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p> <p>2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産</p> <p>2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p> <p>2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)</p>	<p>3.1. ESGに対する認識</p> <p>3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p> <p>3.3. 事業環境の変化リスク</p> <p>3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p> <p>3.3.2. カントリーリスク</p> <p>3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善</p> <p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p> <p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p>4.2.2. 技術 (知的資本) への投資</p> <p>4.2.2.1. 研究開発投資</p> <p>4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資</p> <p>4.2.3. ブランド・顧客基盤構築</p> <p>4.2.4. 企業内外の組織づくり</p> <p>4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策</p> <p>4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込</p> <p>4.4. 経営資源・資本配分 (キャピタル・アロケーション) 戦略</p> <p>4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント</p> <p>4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング</p>	<p>5.1 財務パフォーマンス</p> <p>5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)</p> <p>5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況</p> <p>5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定</p> <p>5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計</p> <p>5.4. 資本コストに対する認識</p> <p>5.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p> <p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p> <p>6.3. 社外役員のスキルおよび多様性</p> <p>6.4. 戦略的意思決定の監督・評価</p> <p>6.5. 利益分配の方針</p> <p>6.6. 役員報酬制度の設計と結果</p> <p>6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>
---	---	---	---	--	--

Our Origin

1950



日本初のテープレコーダー
G Type

1955



日本初のトランジスタラジオ
TR-55

1979

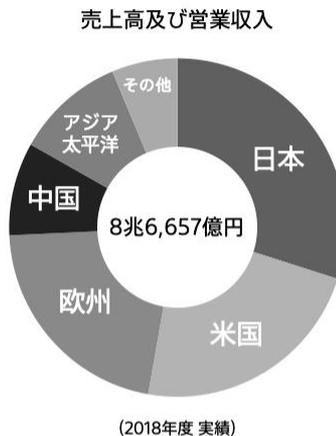


初代ウォークマン
TPS-L2

Current Sony



ソニー株式会社
社長 兼 CEO
吉田 憲一郎



G&NS	音楽	映画	EP&S	I&SS	金融



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。

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。

SONY

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

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

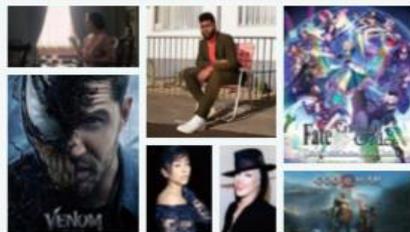


事業ポートフォリオ



多様な事業
ポートフォリオ

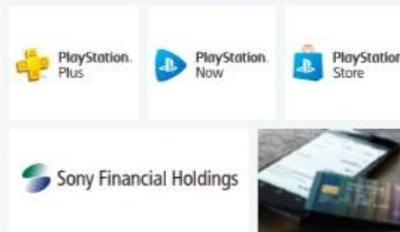
エンタテインメント



エレクトロニクス



DTCサービス



テクノロジー



価値創造の
基盤

人材



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



ビジネスモデル

1 感動体験で人の心を豊かにする

ゲームや音楽、映画などのエンタテインメント事業にて、人の感情に訴えかけるコンテンツを生み出すとともに、ユーザーが集うコミュニティや創造的な体験を共有できるフィールドを構築します。また、エレクトロニクス事業ではリアリティとリアルタイムを追求した独自技術を駆使し、良質なコンテンツやコミュニケーションを楽しめる環境をつくり出します。金融事業では資産形成・運用の促進・健康増進をサポートすることにより、人々が心豊かに暮らせる社会の実現に貢献します。



2 クリエイターの夢の実現を支える

プラットフォームや技術・ノウハウの提供、クリエイターの発掘・育成・プロデュースなどを通じて、クリエイターが思う存分、創造力や表現力を発揮できる環境をつくり、その自己実現を支えます。創出されたコンテンツは、ゲームや音楽、映画などの多様な領域で世界に届けられています。また、エレクトロニクス事業では、クリエイターが求める表現を可能とし、その時間価値の最大化にも貢献できる製品・サービス・空間を提供します。



3 世の中に安心・安全を提供する

安心・安全、健康といった人々の生活の基盤となるニーズに応えることで、感動に満ちた毎日を楽しむ社会づくりに貢献します。特に、映像やセンシングにかかわる最先端技術を通じ、次世代モビリティや教育、医療や介護、セキュリティなどの社会システム・産業の進歩に寄与することを目指します。さらに、金融ではさまざまな情報を活用した適切なアドバイスと商品・サービスを通じ、一人ひとりの人生をサポートします。



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。

「地球の中のソニー」CEOメッセージより

社長就任に合わせて、社内ブログを開設しました。その最初の投稿のタイトルは「**地球の中のソニー**」でした。これは、地球環境も含めた社会への貢献を見据えて経営に取り組むことが肝要だという思いから書いたものです。

地球、社会の中の一員としてのソニーは、**全ての事業活動を通じて、経済価値の追求と同時に、社会価値の創出、それによるより良い地球環境、社会づくりに継続して貢献してまいります。**

「ソニーグループ行動規範」においても、「**イノベーションと健全な事業活動を通じて、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展に貢献することが、ソニーの企業としての社会的責任の基本をなすものです。**」と記しています。



「人に近づく」

- 1 | ユーザーに近づく Direct to Consumer (DTC) サービスと
クリエイターに近づくコンテンツIPの強化
- 2 | ブランデッドハードウェア事業による安定的に高いレベルの
キャッシュフローの創出
- 3 | CMOSイメージセンサーの領域でイメージング用途で世界
No.1を維持し、センシング用途で世界No.1を目指す

ゲーム&ネットワークサービス

To Be “The Best Place to Play”を掲げ、プレイステーションネットワーク(PSN)の更なる拡充により、ユーザーとクリエイターをつなぐ場を提供します。クリエイターがクリエイティビティを自由に発揮できる場を提供し続けると共に、ユーザーに近づくDTCCサービスの強化を進めます。



「人に近づく」

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション

感動を届ける映像や音という得意分野に集中し、それらの強みを生かせる通信分野での展開を行っています。今後は、映像・音にかかわる 差異化された技術資産を生かして、感動創出に向けた「リアリティ」と「リアルタイム」を重視した事業展開を進め、安定的な成長を図る方針です。



音楽

音楽は、人に最も近いエンタテインメントのひとつで、コンテンツIPの重要性が増してきています。音楽制作、音楽出版、映像メディアというドメインを有するソニーは、音楽分野を重要な領域と位置づけています。グループシナジーと技術を生かし、アーティストとユーザーそれぞれに近づき、コンテンツIPを強化し、成長を加速していく方針です。



¹⁾Hikaru Utada Laughter in the Dark Tour 2018 - “光”&“曇り”- VRU
©2018 UEMUSIC/Sony Music Entertainment (Japan) Inc.
©2018 Sony Interactive Entertainment Inc.



イメージング&センシング・ソリューション

イメージング&センシング領域は、画像・映像がもたらす感動創出や、ユーザーの動機認識・解析に不可欠で、「人に近づく」を具現化する技術分野です。モバイル領域での収益最大化を図ると同時にセンシングや車載などの新規領域に経営資源を投下し、収益貢献を目指します。技術の優位性を維持・強化するために継続的に研究開発と設備投資を行っていきます。

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

音楽

コンテンツIPの強化：EMI買収と音楽出版事業について

2018年11月14日、ソニーは、EMI株式の約60%を取得し、従来保有していた約40%の持分と合わせてEMIをソニーの完全子会社としました。今回の買収によりソニーは、Sony/ATVミュージック・パブリッシングおよびソニー・ミュージックエンタテインメントが保有するカタログに加え、EMIの200万を超える音楽出版カタログを保有する、世界最大の音楽出版会社となっています。今後、ソニーの音楽出版事業は、2019年4月1日にSony/ATVミュージック・パブリッシングのCEOに就任したジョン・プラットのもと、作詞家・作曲家にとって最高の音楽出版企業を目指していきます。

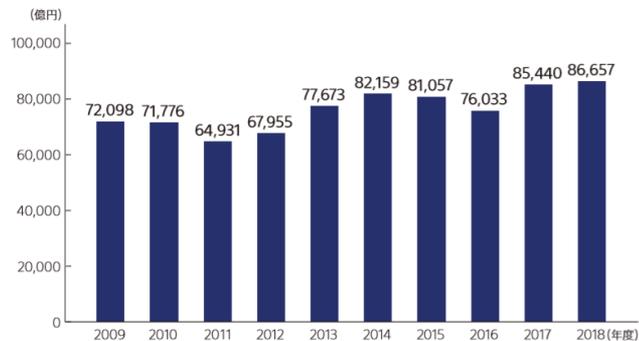
4.4 経営資源・資本配分

第三次中期計画の3カ年累計営業キャッシュ・フローは、2兆2000億円を上回る見通しです。創出されたキャッシュについては、半分の1兆1千億円～1兆2千億円を設備投資に、残りを戦略投資と株主還元配分に配分する計画です。

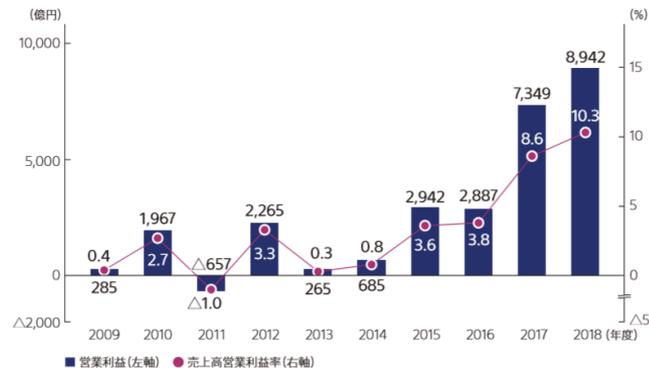
投資の内容は、設備投資については、イメージセンサーの生産能力の増強が最大の投資領域になります。M&Aを中心とした戦略投資は、今後、外部から取り込みたいテクノロジーやコンテンツIPに対し、比較的中小規模の投資を継続的に実行していきます。成長への投資という観点では、新規事業の創出やインキュベーションにも力を注ぎます。

5.1 財務パフォーマンス

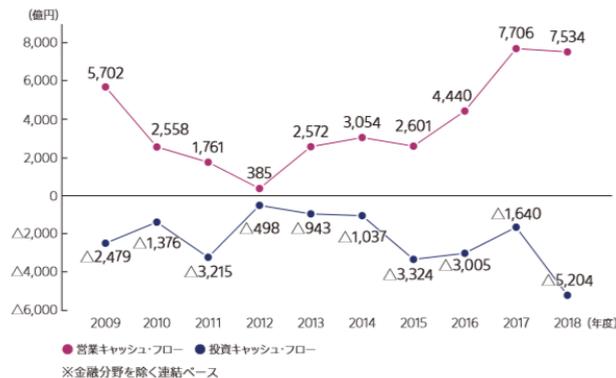
売上高及び営業収入



営業利益、売上高営業利益率



営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー

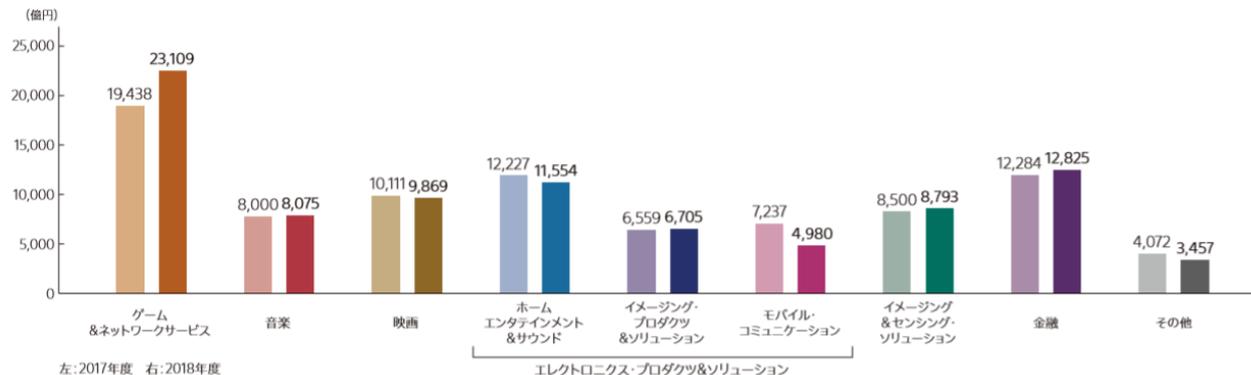


ROE

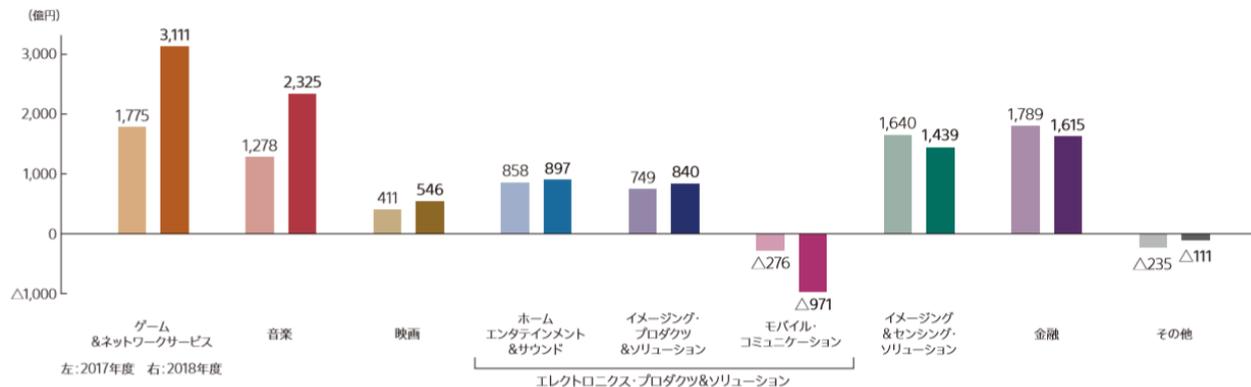


5.1 財務パフォーマンス

セグメント別売上高及び営業収入



左:2017年度 右:2018年度



左:2017年度 右:2018年度

成果と重要な成果指標

5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

持続的な社会価値と高収益の創出

【計画を遂行するうえでの要点】

- 長期的視点での経営を重視
- 過去2回にわたる中期経営計画からの継続性

【基本方針】

1 ユーザーに近づく
Direct to Consumer (DTC) サービスと、
クリエイターに近づくコンテンツIPの強化

2 ブランデッドハードウェア事業による
安定的に高いレベルの
キャッシュ・フローの創出

3 CMOSイメージセンサーの領域において
イメージング用途で世界No.1を維持し、
センシング用途で世界No.1を目指す

【経営数値目標】

第三次中期経営計画 数値目標
(2018～2020年度)

営業キャッシュ・フロー
3年間累計額
(金融分野を除くベース)

2.2兆円以上

連結株主資本利益率
(ROE)

10%以上
を継続

- 経営をより長期視点で行っていくため、経営指標には3年間累計の指標を用います。
- 2018年度～2020年度においては、営業活動によるキャッシュ・フローを最も重視する経営指標とし、3年間で、金融分野を除くソニー連結ベースで2兆2000億円いじょうの営業活動によるキャッシュ・フローの創出をめざします。
- また、連結株主資本利益率ROEは10%以上の水準を継続することをめざします。

ガバナンス

ソニーのガバナンス体制

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

ガバナンス

6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

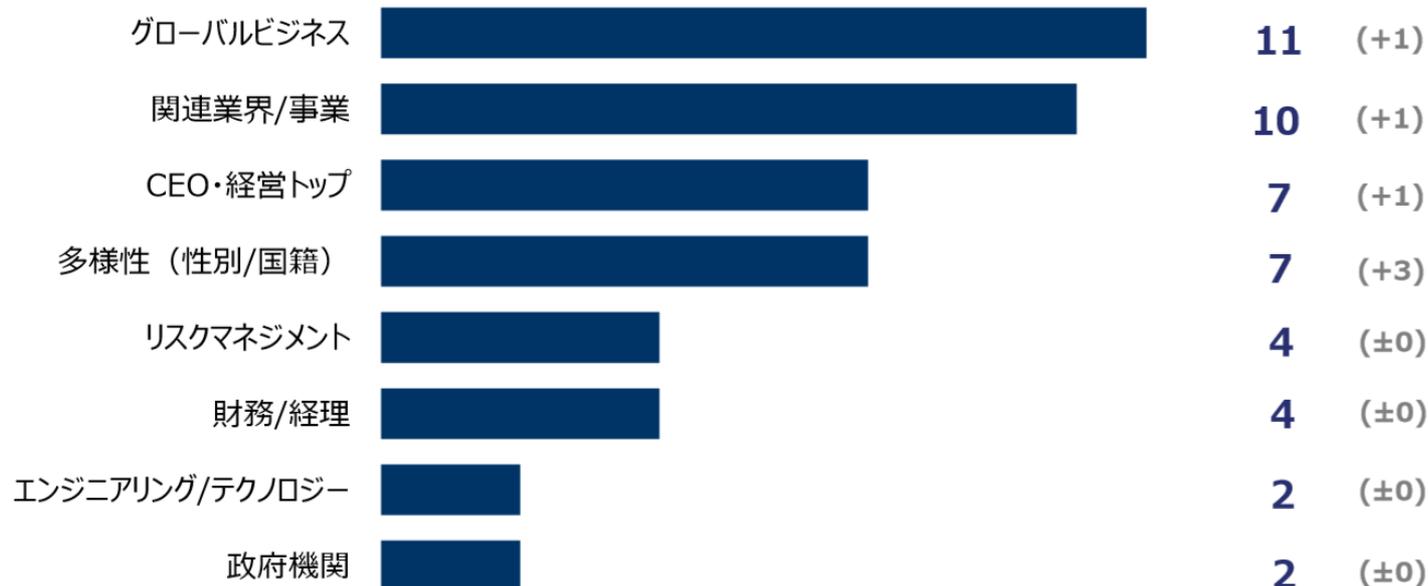
最近の取締役会の実効性評価とガバナンス強化の取り組み

- ▶ 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

6.3 社外役員スキルおよび多様性

取締役会における資質・スキル（社外/非業務執行取締役）

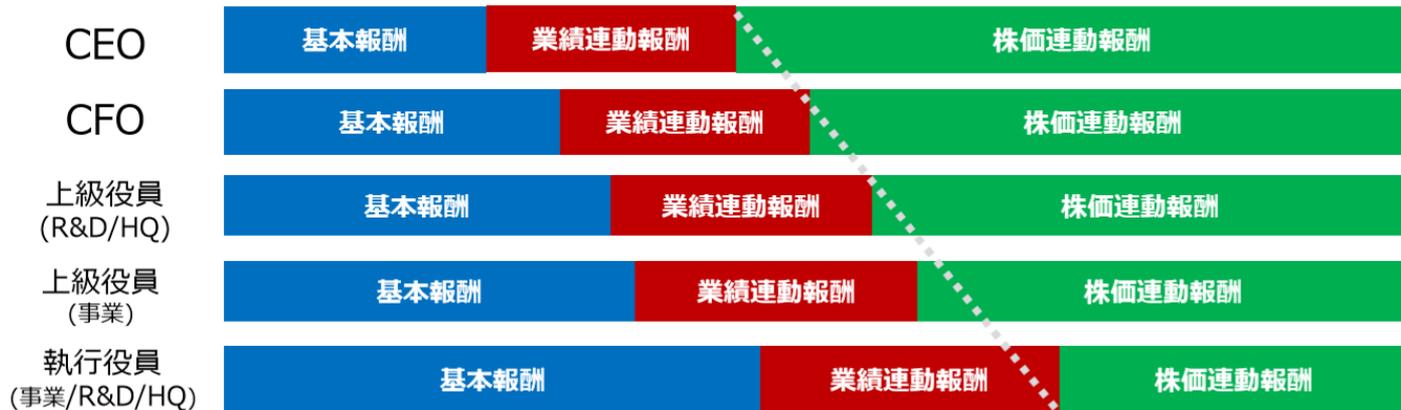
単位：人（前年比）



ガバナンス

6.6 役員報酬制度の設計

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

SONY

SONY is a registered trademark of Sony Corporation.

Names of Sony products and services are the registered trademarks and/or trademarks of Sony Corporation or its Group companies.

Other company names and product names are registered trademarks and/or trademarks of the respective companies.