

# HFLP課題

# 価値創造プロセス

---

ソニー 樋口 直之

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標

ガバナンス

## 価値観

## ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

## 戦略

## 成果と重要な 成果指標

## ガバナンス

### 1.1. 企業理念・経営のビジョン

“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。

“価値創出”

- 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

### 1.2. 社会との接点

・製品・コンテンツ、テクノロジーで様々なグローバルな課題の解決に貢献。教育支援、大規模災害における緊急支援活動、社会問題解決に向けた技術の応用、エンタテインメントの力を生かした啓蒙活動、等。

・医療や教育、次世代モビリティ・セキュリティなどの社会システム・産業の進展にテクノロジーの力で寄与

### 2.1. 市場勢力図における位置づけ

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

「人に近づく（ユーザー、クリエイター）」  
「エンタテインメント」は“クリエイター”の活動を支え、感動を生む。「エレクトロニクス」は“クリエイター”のコンテンツ創造から、それを“ユーザー”に届けるまでを担う。「DTC（Direct to Consumer）サービス」は“ユーザー”と直接つながる。

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

- ・多様な事業ポートフォリオ
- ・各事業を支えるテクノロジー
- ・事業間シナジー

「テクノロジーに裏打ちされたエンタテインメントカンパニー」。オーディオ・ビジュアル、イメージセンサー、ロボティクス・AI等強味を有するテクノロジーを基軸にエレクトロニクス事業とゲーム事業、金融等各事業との連携・シナジー。

### 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

- ・事業の多様性、テクノロジー、人材
- ・コンテンツIP

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

・音楽・映像・ゲームのトップレベルの“クリエイター”にとって、ソニーのテクノロジーは、協業による多様な事業機会を広げる存在

2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

- ・事業の多様性
- ・ゲーム&ネットワーク事業：PSNの月間アクティブユーザー数（2019年3月 9,400万以上）
- ・イメージセンサー（2018年 金額シェア 51%）

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標

ガバナンス

### 3.1. ESGに対する認識

- ・クリエイティビティとテクノロジーの力で**人々の心を豊かにすることは、感動の提供を存在意義とするソニーの果たす最大の社会貢献**
- ・**環境や人権に対する取り組み**をサプライチェーン全体で継続
- ・**環境NGO「WWF（世界自然保護基金）」の温室効果ガス削減プロジェクト「クラスメイト・セイバーズ・プログラム」**に参画。その他、CSR関連団体・プロジェクトにも参加。

### 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

- ・各ステークホルダーから関心が寄せられる課題につき、経営の基盤強化につながる課題ととらえ、事業活動そのものや対話を通して、ステークホルダーから信頼・関係性を維持・向上を図っている。
- ・音楽・映像・ゲームのトップレベルの“クリエイター”にとって、ソニーのテクノロジーは、協業による多様な事業機会を広げる存在。それを更に強固にすべく、コンテンツIP及びプラットフォームを強化。

### 3.3. 事業環境の変化リスク

- ・既存及び潜在的な競合他社との競争激化、（価格、性能、等）
- ・小売業者財政状況の劇的な変化、集約化
- ・消費者嗜好の多様化、生活様式（娯楽、レジャー活動）の劇的な変化
- ・貿易（米中通商摩擦）
- ・大規模災害、伝染病、テロ
- ・情報セキュリティ（サイバー攻撃）
- ・破壊的イノベーションによる新興企業の台頭
- ・（エレクトロニクス事業・金融事業の主要拠点としての）日本の長期労働人口減少

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標

ガバナンス

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

・コンテンツIP獲得・強化と同時に、顧客との強く長いエンゲージメントを築くことにより長期安定的なCFを創出

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

・人事戦略のフレームワークは共通しつつ、各事業毎に最適な人事制度  
・「Attract（人材獲得）」戦略的な人材獲得・採用力向上  
・「Develop（人材育成）」人材の多様性を最大限活用、お互いの強みから学び合い刺激し合う機会・場の創出  
・「Engage（エンゲージメント）」社員への定期的意識調査、社員との対話。  
・スタートアッププログラム、イノベーションファンド活動を通じた人材育成。

4.2.1. 研究開発投資

・クリエイターが捉えたい世界を人間の眼を超える能力で入力・把握し、その世界をいかにユーザーに美しく出力して表現するか、そしてそれらをつなぐ信号処理技術をいかに極めるか  
・AI・ロボティクス、医療分野へ長期的視点に立った投資  
・“リアルタイム”“リアリティ”を軸とし、センサー、デジタル/アナログデータ転換、信号/情報処理、データ転送・記録、時系列での出力・表現といった分野へ注力

4.2.2. IT・ソフトウェア投資

・コンテンツIP、半導体IP、DTCサービスへ継続的投資  
（例）音楽分野におけるEMI完全子会社化により、世界最大の音楽出版会社

4.2.3. ブランド顧客基盤構築

・高いブランド力が世界各地での人材獲得力に寄与

4.2.4. 企業内外の組織づくり

（企業外）  
・Microsoftとのパートナーシップ（エンタテインメントPF、AIソリューション領域）  
・カーネギーメロン大との共同研究（AI・ロボティクス分野）  
・スタートアッププログラムでの他社連携（京セラ等）、イノベーションファンドによるベンチャー投資（2019年4月までに43社）  
（企業内）  
・R&D組織を3分割「基礎技術基盤開発」「システム技術開発」「統合技術開発」  
・世界各地の“ユーザー”“クリエイター”に近いR&D拠点

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

・半導体事業への積極的投資（生産能力増強、研究開発投資）。イメージング用途世界No.1を維持しつつ、センシング用途でもNo.1に。  
・エンタテインメント事業・DTCサービス事業におけるコンテンツIP強化・獲得

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標

ガバナンス

#### 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

- ・環境計画「Road to Zero」  
2025年までに環境負荷ゼロ
- ・RE100加盟  
2040年に再エネ電力100%
- ・タイ・熊本製造事業所でのメガワット級太陽光発電設備稼働
- ・海洋プラスチック削減取組
- ・医療や教育・次世代モビリティ・セキュリティなどの社会システム・産業の進展にテクノロジーの力で寄与
- ・今回の新型コロナ禍でも、人工呼吸器生産支援、医療用フェイスシールド 4万セット寄贈、等

#### 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタルアロケーション）戦略

- ##### 4.4.1. 事業売却・撤退を含む事業ポートフォリオマネジメント
- ・2018年からの3年間で2.2兆円の営業CF創出。内、1.1～1.2兆円をイメージセンサー生産能力増強等の設備投資に。残りをM&A等の戦略投資（外部からテクノロジー、コンテンツIP獲得に中小規模で継続的に実行）と株主還元配分
  - ・株主配分として、自己株式取得（2018年1,000億円、2019年 上限2000億円枠設定）

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標

ガバナンス

### 5.1. 財務パフォーマンス

#### 5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析 (MD&A等)

- ・売上高 2009年 7.2兆円  
⇒ 2018年 8.7兆円
- ・営業利益 2009年 285億円  
⇒ **2018年 8,942億円**
- ・ROE 2009年 ▲1.4%  
⇒ **2018年 27.3%**

・2009年の利益の9割を稼いでいたエレクトロニクス事業の割合は、2018年には13%に。代わりに、半導体、ゲーム、音楽・映画、金融で**バランスよく稼ぐ形**に。

・ゲーム事業で、PS3時代 1兆円強であった売上をPS4で 2.3兆円に。内、PSNをベースとするネットワーク事業の売上1兆円規模に。物販偏重から**リカーリング収益拡大**により、経営の安定化、持続的成長に寄与。

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

- ・2012年からの3か年・第一次中期計画で営業利益率5%、ROE 10%を目指すも、大幅未達。**PC事業撤退、TV事業分社化**を断行。
- ・2015年からの3か年・第二次中期計画では営業利益 5,000億円、ROE 10%を掲げ、2017年 営業利益 7,349億円、ROE 18%を達成。
- ・現在、2018年からの**第三次中期計画**で、2020年までの**3年間累計で営業CF 2.2兆円、ROE 10%以上継続**を目指し、実行中。

#### 5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

- ・過去、業績のボラティリティが高いという課題あり、**リカーリング収益 (サブスクリプション事業)**を重視 (ゲーム&ネットワーク事業：**PSN 月間アクティブユーザー数、PS Plus 有料会員数**)
- ・各事業の投下資本効率を赤めるためのROIC、中期的なCF創出

#### 5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

- ・**リカーリング収益強化**  
ゲーム&ネットワーク事業：ソフトウェア・ネットワーク (**サブスクリプション**) 売上  
音楽・映画：**コンテンツIP強化**により、楽曲著作権・ヒット作品の続編による収益安定化  
エレクトロニクス：カメラ本体とレンズによるリカーリング収益化

#### 5.4. 資本コストに対する認識

- ・資本コストを上回るリターンを継続的に出し続けるコミットメントとして、第三次中計で、「**ROE 10%以上を継続**」「3年間累計の営業CF 2.2兆円以上」

#### 5.5. 企業価値創造の達成度評価

- ・2012年以降、3か年毎に中期計画を発表し、その実績・成果と課題を公表。
- ・株価は、**2012年の最安値 800円弱が、現時点で7,000円近辺 (5/8 6,948円)**。
- ・株主価値向上の為に1株当たり利益を重視。2018年に初の自己株式取得 (1,000億円)。2019年にも、上限2,000億円の枠設定。

価値観

ビジネスモデル

持続可能性  
・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標

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

- ・2003年より指名委員会等設置会社制度を採用。2005年より取締役の過半を社外取締役で構成。
- ・取締役の員数を10名以上20名以下とする。現在は、総勢13名中11名が社外取締役。
- ・取締役会議長・各委員会議長は社外取締役から選任
- ・社外取締役に対する独自の独立性要件と再任回数制限
- ・業務執行に関しては経営陣に大幅に権限移譲することで、経営のスピードを確保。

### 6.2. 社長・経営陣のスキル及び多様性

- ・CEOを含む上級役員の任期は1年。

### 6.3. 社外役員のスキル及び多様性

- ・取締役構成の多様化  
様々な分野での経験・実績・専門性を有した人材の登用。ジェンダーや国際性を含む多様性の確保も念頭に選定。

### 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

- ・監督機能を担う取締役会と、業務執行を担う経営陣とを明確に分離
- ・社外取締役はステークホルダー視点での中期的な企業価値向上重視。経営陣は透明性を常に意識し、経営課題の共有含め、オープンに議論する土壌作り

### 6.5. 利益配分の方針

- ・株主への利益還元は、継続的な企業価値増大及び配当を通じて実施。安定的な配当の継続を前提に、内部留保資金は、成長力の維持及び競争力強化など、企業価値向上に資する様々な投資に活用。

### 6.6. 役員報酬制度の設計と結果

- ・基本方針は、短期・中長期の業績向上に対するインセンティブとして有効に機能させること
- ・定額報酬、業績連動報酬、株価連動報酬、株式退職金で構成
- ・上位の役員ほど、株価連動報酬比率を高く

### 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

- ・2015年以降、外部専門家により第三者実効性評価を毎年実施。取締役会議事録の閲覧、取締役会への陪席、アンケート・インタビューの実施、等。
- ・ESGに関する取締役会への定期的報告
- ・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
- ・CEO含む上級役員の選解任・後継者計画に関する方針に係る開示拡充
- ・報酬に関する開示拡充