ソニーにおける価値創造プロセス

Bコース
Sony Home Entertainment & Sound Products Inc.
太田 洋一

2020年 5月 16日

ソニーグループ概況

1946年 東京通信工業株式会社として設立
1958年「ソニー」に社名変更

8.7兆円	7,534億円*	27.3%	114,400名
売上高及び営業収入	営業キャッシュ・フロー（金融分野を除く）	ROE	従業員数

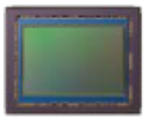
※2019年3月31日に終了した1年間。従業員数は2019年3月31日時点。

「設立趣意書」
真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ
自由豁達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設

盛田昭夫（左）　井深大（右）

主要製品・ブランド

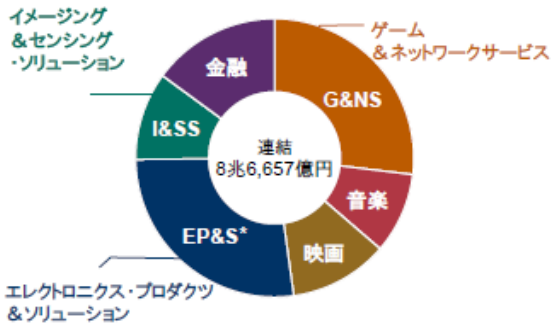
G&NS　音楽　映画　EP&S　I&SS　金融



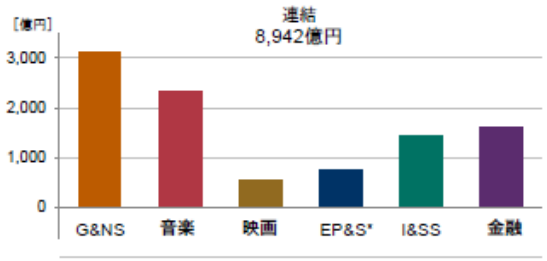
ソニー生命
ソニー損保
ソニー銀行
ソニーライフケア

2018年度 実績

セグメント別 売上高及び営業収入



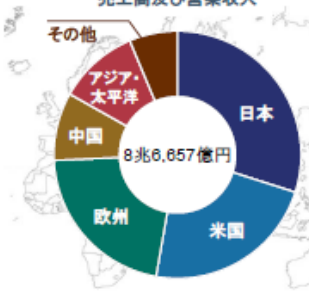
セグメント別 営業利益



* 組替再表示

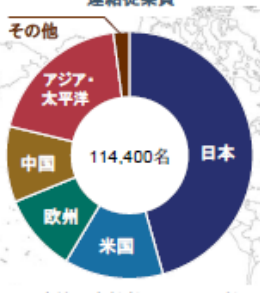
地域別 売上高及び営業収入・連結従業員構成比率

売上高及び営業収入



（2018年度 実績）

連結従業員



連結子会社数　1,556社
（2019年3月31日現在）

価値観

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

企業理念
経営ヴィジョン

価値観

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

Value
(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

社会との
接点

社会への貢献

感動の提供

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

テクノロジーの貢献

医療、教育、モビリティ、セキュリティなど多様な分野の技術進化を進める

事業運営

人権や環境保護といった人類発展の基盤強化の取り組みをサプライチェーン全体を通して継続

ビジネスモデル

多様性による価値創造:　「テクノロジー」と「人材」を価値創造の基盤と定義

市場勢力図における位置づけ

ビジネスモデル

- ✓ ゲーム機製品・サービス企画・開発・販売
- ✓ 音楽コンテンツ制作・販売・ライセンス管理
- ✓ 映画テレビ番組制作・買い付け・配給
- ✓ エレクトロニクス開発/設計・製造・販売
- ✓ 半導体デバイスの開発/設計・製造
- ✓ 金融 保険・銀行・介護

競争優位を確保するために不可欠な要素

ソニーのマテリアリティ

- ✓ テクノロジー
- ✓ 人材

グローバルに拠点を有するコーポレートR&Dの活動強化

近年の主なテクノロジーに関する表彰

対象	表彰名称
デジタルノイズキャンセリングの発明（特許第4882773号）	2019年度全国発明表彰「発明賞」
Crystal LEDディスプレイシステム	ディスプレイ関連学会SID（Society for Information Display）2019 Display Industry Award for「Display of the Year Award」
Cu-Cu直接接合手法を用いた積層型CMOSイメージセンサーの開発	平成30年度「大河内記念生産賞」
映像制作機器やサービスを通じた、放送業界への貢献	2017年度プライムタイム・エミー賞技術部門賞「フィロ・ファーンズワース賞」
積層型多機能CMOSイメージセンサー構造の発明（特許第5773379号）	2016年度全国発明表彰「内閣総理大臣賞」
新規植物由来多孔質炭素材料の発明（特許第4618308号）	2014年度全国発明表彰「21世紀発明奨励賞」

社員意識調査におけるエンゲージメント指標の推移

86%（2016年） ▶ 86%（2017年） ▶ 86%（2018年）

※エンゲージメントに関する設問において、非好意的以外の回答をしている社員の割合

社員意識調査参加率　約90%

社員コメント数　延べ8万件

持続可能性・成長性(1/2)

HFLP
Hitotsubashi Financial Leadership Program

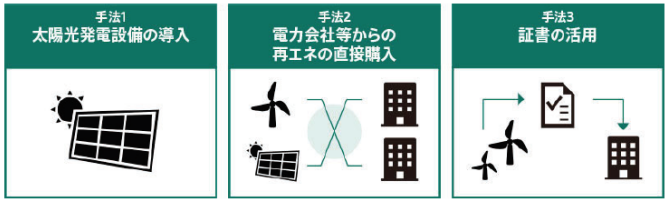
ソニーにおける社会的責任の根幹
製品とサービス、コンテンツを通じたイノベーションの創出と健全な事業活動の遂行

持続可能性・成長性

ESG に対する 認識

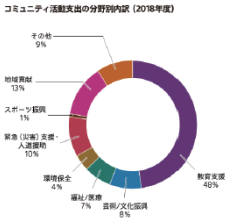
環境

2050環境負荷ゼロ



社会

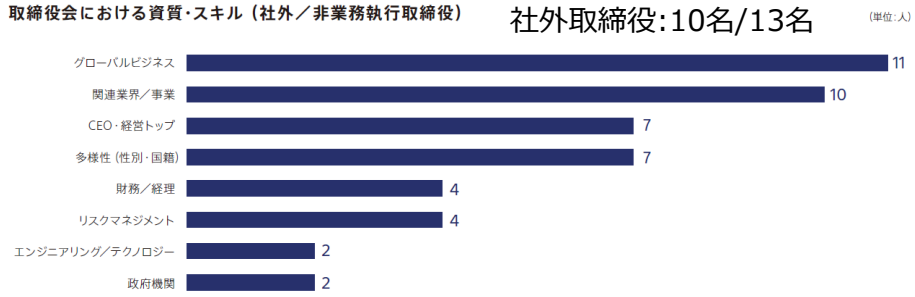
多様な活動、多くの参加

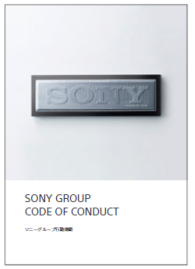


SPH社員のボランティアによる海岸清掃

ガバナンス

経営機構・内部統制・ステークホルダーとの対話強化





「ソニーグループ行動規範」

持続可能性・成長性(2/2)

事業活動がステークホルダーや地球環境に与える影響に十分配慮して行動し、対話を通じてステークホルダーとの信頼を築く

	持続可能性・成長性		
主要ステークホルダーとの関係性の維持	お客様	製品とサービス,CS,アクセシビリティ	カスタマーセンター,Web, SNS,展示会
	株主	企業価値向上,情報開示	株主総会,業績説明会,IR Day,etc
	ビジネスパートナー	Gp行動規範, 公正な調達,etc	監査,調査,専用窓口,ホットライン
	社員	多様な人材の採用,意識調査	タウンホールミーティング,ホットライン,etc
	地域社会	緊急災害支援,NPO/NGOとの連携	ボランティア,地域イベント参画,etc
	地球環境	環境負荷ゼロへの取り組み,リサイクル	事業所の地域活動, Web, etc
	NGO/NPO他	グローバルフレームワークへの参画	NGP/NPOとの協業の取り組み

事業環境の変化とリスク

- ✓ 技術進化の早さと影響 → 自社R&D強化＋外部パートナーシップ強化
- ✓ カントリーリスク → 地政学上のリスクを検知し、影響を最少化
- ✓ クロスボーダーリスク → BCP体制確立, 海外M&A, 国際税務などの強化

新型コロナウィルスに伴う社会貢献の取り組み

1億USドルの新型コロナウイルス・グローバル支援基金を立ち上げ

医療

計1000万USドル(約11億円)の寄付

- ✓ Covid-19 Solidarity Response Fund for WHO（COVID-19連帯対応基金）
- ✓ 国境なき医師団（MSF）
- ✓ 国際連合児童基金（UNICEF）
- ✓ 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）

支援活動

- ✓ エムスリー株式会社との協業による新型コロナウイルス感染症対策
- ✓ 人工呼吸器製造受託
- ✓ 医療用フェイスシールドの製造および寄贈

クリエイティブコミュニティ

ゲームタイトルの無料配信

PLAY AT HOME

アーティスト創作活動支援

500 ARTISTS WANTED

教育

外出制限や学校の休校などで次世代を担う子どもたちの学習機会に制限が生じている現状に対して、ソニーのテクノロジーを使った教育支援を検討し、教育関係者とも協力の上で実施していきます。

戦略

コンテンツIPを獲得・強化すると同時に、お客様との強く長いエンゲージメントを築くことによって長期安定的なキャッシュ・フローを生み出す

	戦略
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	**リカーリング比率の増加などで、利益の質を高める** ✓ 「コンテンツIP」「DTCサービス」「半導体IP」への継続投資 ✓ 「AI×ロボティクス」「医療」分野への長期的視点に立った投資 **長期安定的なキャッシュ・フローの創出** ✓ コンテンツIPの獲得・強化 ✓ お客様との強く長いエンゲージメントを構築
経営資源・無形資産等の確保・強化	**開発投資** ✓ 素材,センシング,信号処理,通信技術,AI,ロボティクス等 競争源泉の技術領域に投資 **設備投資** ✓ イメージセンサーの生産能力増強が最大の投資領域 **M&Aを中心とした戦略投資** ✓ 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施
ESG・グローバルな社会課題(SDGs)の戦略への組み込み	✓ 環境計画の策定とKPIの設定、中期計画への展開 ✓ 再生エネルギーの利用, リサイクル促進による資源循環,環境報告書発行による情報開示促進 ✓ AI倫理ガイドラインの策定
経営資源・資本配分(キャピタルアロケーション)戦略	✓ 2018-20年 営業CFの半分にあたる1兆円超をイメージセンサー生産能力増強などに投資 ✓ EMIの完全子会社化(4000億規模) ✓ 自己株式取得, 長期・安定的配当の増額

成果と重要な成果指標

「事業から生み出すキャッシュ・フロー」+「事業の魅力や成長ポテンシャル」を最大化

財務パフォーマンス

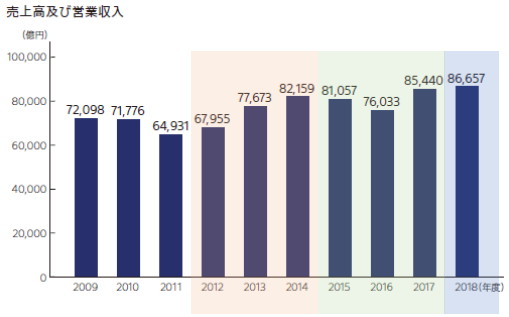
戦略の進捗を示す独自のKPI

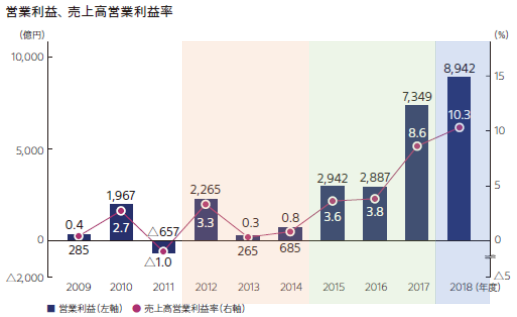
企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

資本コストに対する認識

企業価値創造の達成度評価

成果と重要な成果指標





2011年実績
- ✓ 営業CF 1,761億円
- ✓ ROE ▲19.9%

2018年実績
- ✓ 営業CF 7,534億円
- ✓ ROE 27.3%

短期的なP/L上の収益ではなく、中期的なキャッシュ・フローを重視

✓ 投下資本効率を高めるために各事業をROICおよび事業利益によって管理

第1次(2012-14)	第2次(2015-17)	第3次(2018-20)
ソニーの変革	利益創出と成長への投資	持続的な社会価値と高収益の創出

*DTC: Direct To Consumer

第3次中期計画(2018-2020年度)の経営数値目標
- ✓ 3か年累計 営業CF 2.2兆円以上(金融分野を除くベース)
- ✓ ROE 10%以上を継続

・DTC*サービス,コンテンツサービス強化
・ブランデッドハード事業の安定的&高いCF創出
・CMOSセンサー領域での、
イメージング用途,センシング用途での世界No.1

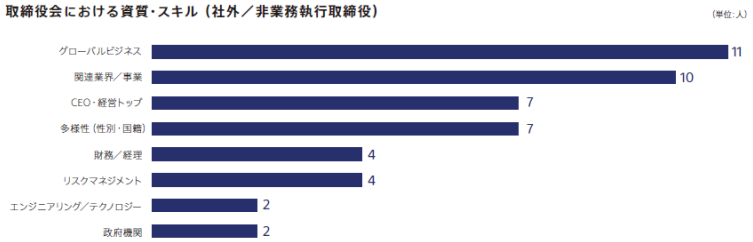
ガバナンス

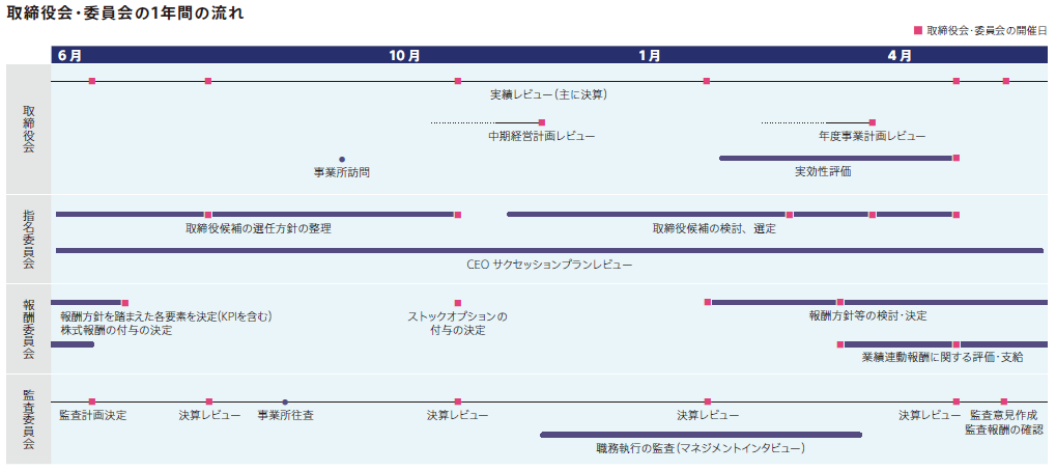
経営の監督たる取締役会の多様性、監督と執行の分離、評価報酬の透明性を確保

- 経営課題の解決にふさわしい取締役会の持続性
- 社長・経営陣のスキルおよび多様性
- 社外役員のスキルおよび多様性
- 戦略的意思決定の監督・評価
- 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題
- 役員報酬制度の設計と結果
- 利益配分の方針

ガバナンス

取締役会の特徴： 社外取締役:10名/13名、4名の女性社外取締役、**多様なバックグラウンドを持つ陣容**





報酬委員会 3名の社外取締役

取締役報酬方針

★グループ経営の監督機能の評価
★短期的業績に連動しない
✓ 定額報酬
✓ 株価連動報酬
✓ 株式退職金

上級役員報酬方針

★短中長期的業績向上に連動
✓ 定額報酬
✓ 業績連動報酬
✓ 株価連動報酬
✓ 株式退職金

✓ 株主価値向上に向けては、1株当たり利益の成長を重視
✓ 財務の健全性を維持しながら、成長投資を継続

ソニーにおける価値創造プロセス　まとめ

- ✓ “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”を標榜
- ✓ 多様性による価値創造:　「テクノロジー」と「人材」が価値創造の基盤
- ✓ 製品とサービス、コンテンツを通じたイノベーションの創出と健全な事業活動の遂行
- ✓ 事業活動がステークホルダーや地球環境に与える影響に十分配慮して行動し、対話を通じてステークホルダーとの信頼を築く(2050環境負荷ゼロ)
- ✓ コンテンツIPを獲得・強化すると同時に、お客様との強く長いエンゲージメントを築くことによって長期安定的なキャッシュ・フローを生み出す
- ✓ 短期的なP/L上の収益ではなく、中期的なキャッシュ・フローを重視
  3か年累計 営業CF　2.2兆円以上*、ROE 10%以上の継続を目標とする
- ✓ 経営の監督たる取締役会の多様性、監督と執行の分離、評価報酬の透明性を確保

(*金融分野を除くベース)

HITOTSUBASHI
HFLP
Hitotsubashi Financial
Leadership Program