

【HFLP課題】
自社の価値創造プロセスについて

ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ(株)
米田 寛之

価値観	1.1	企業理念と経営のビジョン	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。
	1.2	社会との接点	「ユーザー」と「クリエイター」両方含めた「人に近づく」
ビジネスモデル	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	コンテンツビジネス、ハードウェアビジネス、DTC及びサービスビジネス
	2.1.2	差別化要素およびその持続性	「人」を軸とした、多様な事業ポートフォリオ
	2.2	競争優位を確保するために不可欠な要素	「技術」と「人材」
	2.2.1	競争優位の源泉となる経営資源、無形資産	「技術」と「人材」
	2.2.2	競争優位を支えるステークホルダーとの関係	ユーザーとクリエイターを繋ぐ、クリエイターへの支援
持続可能性・成長性	2.2.3	収益構造、牽引要素（ドライバー）	ハード、ソフト販売、サービスを含めたポートフォリオとそのシナジー
	3.1	ESGに対する認識	サステナビリティを重視。環境、社会支援
	3.2	主要なステークホルダーとの関係性の維持	投資家との対話を重視。価値創造の基盤、マテリアリティの開示
	3.3	事業環境の変化リスク	技術の進化、コロナ影響によるエンターテインメント界の変化
	3.3.1	技術変化の早さとその影響	変化は早く、積極投資により優位性を保つ
	3.3.2	カントリーリスク	米中貿易摩擦等。回避あるいは低減に関する施策
戦略	3.3.3	クロスボーダーリスク	
	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	コングロマリットを生かしたシナジーの強化（感動を生み出す力）、リカーリング
	4.2	経営資源・無形資産等の確保・強化	技術者の確保と育成
	4.2.1	人的資本への投資	従業員のエンゲージメント向上活動
	4.2.2	技術（知的資本）への投資	外部パートナーとの連携、スタートアップ事業のサポート
	4.2.2.1	研究開発投資	重要テーマとして実施
	4.2.2.2	IT・ソフトウェア投資	重要テーマとして実施
	4.2.3	ブランド・顧客基盤構築	「人」に近づく、を軸に展開
	4.2.4	企業内外の組織づくり	
	4.2.5	成長加速の時間を短縮する方策	M&Aを実施
4.3	ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込	サステナビリティを重視。環境、社会支援	
4.4	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	
	4.4.2	無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング	
成果と重要な成果指標(KPI)	5.1	財務パフォーマンス	ROE、キャッシュフロー、EPS
	5.1.1	財務状況及び経営成績の分析（MD&A等）	セグメント別の業績開示
	5.1.2	経済的価値・株主価値の創出状況	
	5.2	戦略の進捗を示す独自KPIの設定	リカーリングビジネスの拡大
	5.3	企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計	
	5.4	資本コストに対する認識	内部でROICを使用
5.5	企業価値創造の達成度評価		
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	独立性を担保（75%社外取締役）
	6.2	社長、経営陣のスキルおよび多様性	財務、技術等の分野から幅広く登用
	6.3	社外役員のスキル及び多様性	財務、技術等の分野から幅広く登用
	6.4	戦略的意思決定の監督・評価	
	6.5	利益配分の方針	
	6.6	役員報酬制度の設計と結果	社外取締役にて設計
	6.7	取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題	ワークショップによりインタラクティブな議論の場を醸成

価値観

- ・**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。**
- ・「夢と好奇心」「多様性」「高潔さと誠実さ」「持続可能性」

ビジネスモデル

- ・**「人」を軸とした**コンテンツビジネス、ハードウェアビジネス、DTC、サービス
- ・**「技術」と「人材」**を基盤とした価値創造

持続可能性
成長性

- ・ステークホルダーとの**積極的な対話**（サステナビリティレポート）
- ・環境への取組（Road to ZERO, RE100etc.）、社会支援（コロナ基金）

戦略

- ・「ユーザー」と「クリエイター」両方含めた**「人に近づく」**
- ・**多彩な事業ポートフォリオ**
- ・リカーリング事業の拡大
- ・**テクノロジーを生み出す**研究開発体制（含外部とのパートナーシップ、スタートアップサポート）
- ・**人材の育成**（エンゲージメント向上への取組）

成果と重要な成
果指標

- ・ROE、キャッシュフロー、EPS、ROIC（社内）
（課題）・シナジーの測定、人材の測定

ガバナンス

- ・コーポレートガバナンス体制
- ・企業倫理とコンプライアンス（行動規範の設定）

価値創造モデル



ソニーのモニタリング型ガバナンスモデル (執行と監督の分離)

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、12名中9名が社外取締役
- 取締役会議長およ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*


*原則として再任は5回まで。それ以降は、指名委員会決議に加えて全取締役の同意を要件として、8回を上限に例外的に再任を認める。

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。

社外取締役比率

- 取締役会： 75%
- 指名委員会： 75%
- 監査委員会： 100%
- 報酬委員会： 100%

目次	サステナビリティレポートについて	サステナビリティの考え方	コーポレート・ガバナンス	企業倫理とコンプライアンス	人権の尊重	テクノロジー	人材	責任あるサプライチェーン	品質・カスタマーサービス	環境	コミュニティのかかわり	データ編	GRIスタンダード対照表
<p>サステナビリティの考え方 ソニーグループのマテリアリティ ソニーグループのマテリアリティ項目2019年度活動サマリー 推進体制と啓発活動 ステークホルダーとのかかわり SDGsへの貢献 CSR活動に関する外部評価、外部表彰</p>													
<h2>サステナビリティの考え方</h2> <p>ソニーは、「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」というPurpose (存在意義)のもと、「人に近づくと」いう経営の方向性を掲げています。そして、人々が感動が繋がるためには、人、社会、地球が健全であることが前提となります。</p> <p>「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」ものであると述べています。</p> <p>またソニーは、その事業活動が株主、顧客、社員、調達先、ビジネスパートナー、地域社会、その他機関などのソニーの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するとともに、対話を通じてステークホルダーとの信頼を築くよう努めています。</p> <p>これらの考え方のもとで、長期的な視点で持続的に社会価値と経済価値を創出できるよう、人々に感動を届け続けるとともに、環境や人権などのサステナビリティに関する取り組みを、ステークホルダーとともに全ての事業で横断的に継続しています。</p>													
<h2>ソニーグループのマテリアリティ</h2> <h3>■マテリアリティ分析の目的と全体像</h3> <p>ソニーグループは、エレクトロニクス機器とデバイス、家庭用ゲーム機とネットワークサービス、映画・音楽などのコンテンツ制作、金融・保険サービスなど、多岐にわたる事業を国内外で展開しています。これらの事業を通じて感動を生み出すとともに、社会と地球環境が抱える課題に対応していく明確な姿勢と行動がステークホルダーから求められていると認識しています。</p> <p>そこで、2019年にこれまでのCSRマテリアリティ項目を見直し、ソニーグループが事業を通じて長期的に価値を創造していく基盤となるマテリアリティ (重要課題) を特定するため、ステークホルダーの視点を取り入れた分析を実施しました。</p> <p>マテリアリティ分析は、1. マテリアリティ候補項目の抽出・整理、2. 自社視点およびステークホルダー視点での評価の実施、3. マテリアリティ項目の特定、のプロセスで行いました。</p>													
<h3>CSRマテリアリティ分析の全体像</h3> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Step 1 マテリアリティ候補項目の抽出・整理</div> <div style="margin-bottom: 10px;">▼</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Step 2 自社視点およびステークホルダー視点での評価の実施</div> <div style="margin-bottom: 10px;">▼</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Step 3 マテリアリティ項目の特定</div> </div>													
<div style="text-align: center;">  </div>													
4													

Step1: マテリアリティ候補項目の抽出・整理

社内外の情報や文献をもとに、ソニーにとって関連性が高いマテリアリティ候補項目を選定しました。これらの候補項目の選定にあたっては、サステナビリティ報告に関するグローバルな標準である、GRIの「サステナビリティ・レポート・スタンダード」やSASBの「サステナビリティ会計基準」、社会的責任に関する国際規格である「ISO26000」、持続可能な社会に向けた世界共通のゴールである「SDGs (持続可能な開発目標)」などを参考にしています。

Step2: 自社視点およびステークホルダー視点での評価の実施

「Step1」で抽出・整理した項目について、自社およびステークホルダー視点での評価を以下の観点から実施しました。

- 各マテリアリティ候補項目に責任を持つ執行役員が、中長期視点での社会や技術の変化や、あるべき姿へ向けたさらなる施策強化の必要性の観点から、各項目の自社にとっての重要性を評価。
- NGO、投資家、ESG評価機関、メディアなどが公表している情報に基づき、各項目のステークホルダー視点での重要性を評価。
- 投資家やCSRに関する社外専門家との意見交換を通じたステークホルダー視点での評価。

Step3: マテリアリティ項目の特定

「Step2」で実施した評価結果に基づき、経営層の承認を得て、マテリアリティ項目を特定しました。

「人」 「地球」 への貢献
People Planet



環境への貢献



2050年
「環境負荷ゼロ」達成

THE CLIMATE GROUP
RE 100

2040年
再生可能エネルギー100%



グローバルな外部評価



海洋プラスチック対策



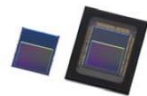
国内初の再エネ
電力自己託送



協生農法
人間による生態系の拡張



サステナブル新素材



インテリジェントビジョンセンサー



モビリティの進化への貢献

新型コロナウイルス・ ソニーグローバル支援基金



医療



教育



クリエイティブ
コミュニティ