

価値創造プロセス ソニー（エレクトロニクス事業）

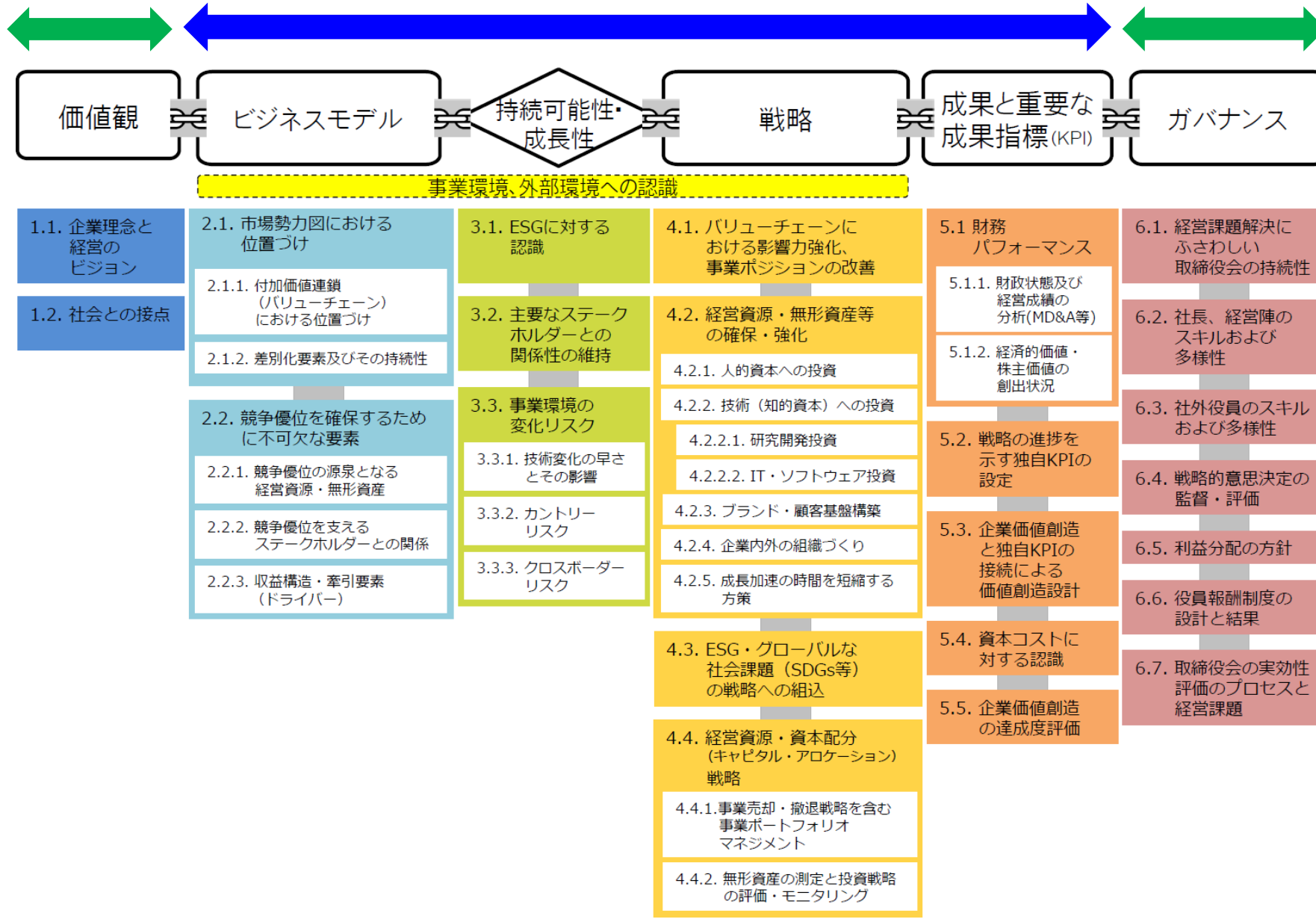
ソニーホームエンタテインメント&サウンドプロダクツ株式会社

高橋 健志

グループ視点で
記載

エレクトロニクス事業視点で記載

グループ視点で
記載



価値観

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

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。

価値観

ソニーの価値創造モデル

- 1.1. 企業理念と経営のビジョン
- 1.2. 社会との接点

経営の方向性



多様な事業ポートフォリオ



価値創造の基盤



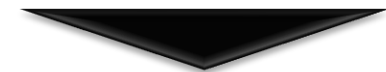
Purpose (存在意義)

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。

ソニーの社会的使命は「感動」を創り、届け続けること



人々が感動で繋がるためには、人、社会、地球が健全であることが前提



この認識のもと

- ・環境や人権に対する取り組みをステークホルダーとともに全ての事業横断的に継続
- ・事業活動そのものを通じての貢献にも努める

ビジネスモデル

事業

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

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

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

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素(ドライバー)

付加価値連鎖における位置づけ

- ・特に**バリューチェーンの上流(技術/企画)での差異化**にフォーカスするビジネスモデル
- ・バリューチェーンの一部にWeak Pointが生じた場合、他の領域でカバーし、他社との差別化を維持する**柔軟性を持ったアメーバ型バリューチェーン**
例：TV事業は最も重要なKEY PARTS(Panel)を外部調達するが、他技術領域の強化とPanel調達～生産～販売までの**一気通貫オペレーション**強化の合わせ技で弱点を強みに転換し、事業再生に成功

差別化要素及びその持続性

- ・**映像/音/通信に関する技術**(R&D/商品設計/KEY PARTS/生産)
- ・開発～調達～生産～販売～サービスまでの**一気通貫オペレーション**

ビジネスモデル

事業

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

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

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

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

- 2019年度にステークホルダーの視点を取り入れたマテリアリティ分析を実施し、ソニーの多様な事業ポートフォリオを支える共通の軸である「**テクノロジー**」と「**人材**」を、ソニーの長期的な価値創造を支える最も重要なマテリアリティ項目として特定

競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- もっとも重要なステークホルダーの一つである社員(人材)を“**群**”ではなく“**個**”と捉える (設立趣意書にも「個人の技能を最大限に発揮」と示されている)
- 「Attract」「Develop」「Engage」のフレームワークで人事戦略を展開。**特に「Engage」にフォーカス**し、組織と個人が互いの成長に貢献しあう関係を形成。

収益構造・牽引要素

- 技術に裏付けられた**高付加価値商品**と、**徒に売上の規模を追わないオペレーション**により**高い限界利益率を維持**する
- BEPを常に精査**し、売上の規模に応じた**固定費構造を構築**(必要に応じて構造改革を断行)

持続可能性・
成長性

事業環境、外部環境への影響

3.1. ESGに対する
認識

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

ESGに対する認識

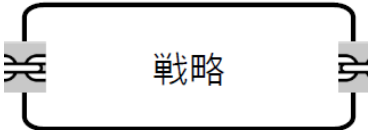
- ・ソニーの存在意義/Purpose
「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」



人を軸とした長期視点での事業を通じて、人が存在する“社会”“地球環境”に貢献する

事業環境の変化リスク

- ・調達：複数購買、Key Partsの戦略備蓄
- ・生産：生産拠点の分散（東南アジア各国、中国、日本等）
- ・開発：開発リソースを3R（「Reality」「Real Time」「Remote」）による顧客価値創出にフォーカス
グループ内協業（I&SS社（半導体）/欧州・北米・インド・中国のR&Dセンター）活用



- 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
- 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
 - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
 - 4.2.2.1. 研究開発投資
 - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
 - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
 - 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
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込
- 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

バリューチェーンにおける影響力強化

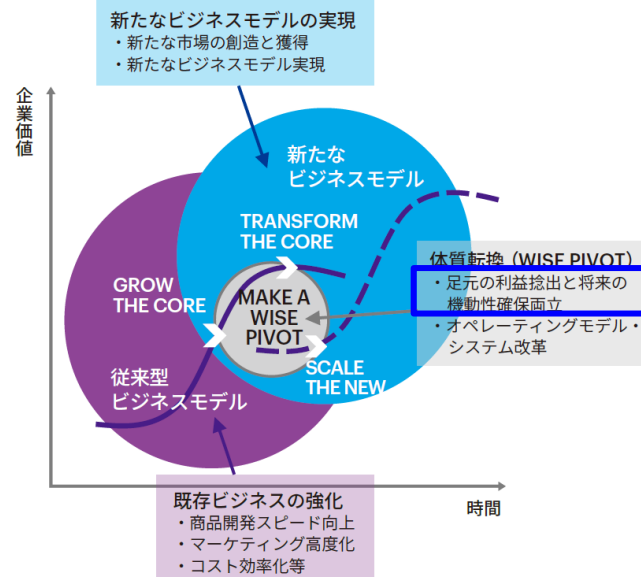
・**事業環境変化を先読みし、バリューチェーンを変革**することで差異化を強化する

[想定し対応している変化]

- ・映像や音に求める価値の高度化・多様化（ハイエンド、リアルタイム、リアリティ）
- ・生活や仕事、教育、消費行動等、さまざまな分野で急速に変化・加速するリモート化
- ・クリエイターの大衆化と、コンテンツや感動体験の共有ニーズの高まり
- ・IoT、通信技術の進化にともなう、製品付加価値やユーザー価値の変革

経営資源・無形資産等の確保・強化

・**既存事業の収益性を堅持し、人材/技術への再投資を行うことで新規成長事業を創出**



既存事業 (Transform & Grow the CORE)

あらゆる事業プロセスを徹底的に合理化・スリム化し、利益を最大化しながら、更なる成長を目指す

バランスのよい投資配分

新規事業 (Scale the NEW)

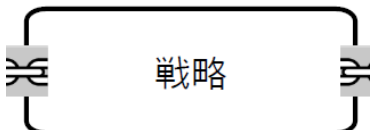
新しい製品開発・顧客獲得のための成長分野・技術に人材・カネを集中投下し、スケールさせる

ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

- ・エレクトロニクス事業のありたい姿を “世界中の人と社会に、テクノロジーの追求と新たなチャレンジによって、「感動」と「安心」を提供し続ける”と定義。**「安心」を新たに追加。**
- ・創出価値の一つを“世の中に安全・健康・安心を提供する”と定義し、**医療やセキュリティ事業を強化**
- ・**明確(定量的)なTGTを設定した環境活動**
CO2削減、3R活動、等
→エコPacking、エコ素材(バージンプラスチック削減等)など技術力を背景にした活動も展開

経営資源・資本配分

- ・過去PC事業等の不採算事業から撤退。競合環境激化の中、エレクトロニクス各事業を分社化、生き残りかけた独立採算制をとる
- ・各事業が安定収益基盤を確立したことを受けて2021年4月に各事業会社を統合、プラットフォームの効率化と成長戦略加速のフェーズへ。
- ・事業会社の統合と合わせ、新規事業創出のため新規ビジネス・技術開発本部を創設。既存の製品カテゴリーを超えた開発領域の成果・投資を可視化。



認識

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

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

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

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

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

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

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

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

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

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

財務パフォーマンス

- ・営業利益 / キャッシュフロー / ROICをボーナスリンクの業績評価の定量KPIとして設定
- ・キャッシュフロー / ROICを業績評価KPIに組み入れることで資本コストに対する認識が向上

戦略の進捗を示す独自KPIの設定

- ・定量KPIに加え、個別KPIをボーナスリンクのKPIとして設定
- ・個別KPIは「差異化技術の開発」「オペレーション強化」「新しいビジネスモデルへのチャレンジ」「事業間連携」の4つの項目で各事業毎に設定。また、評価判断基準を定量化し、スロープ・クライテリアを可視化する
- ・定量KPIとあわせ、個別KPIは社員に共有される

企業価値創造の達成度評価

- ・売上高/営業利益に加え、キャッシュフローのセグメント別開示も開始
- ・エレクトロニクス事業説明会をアナリスト・投資家向けに実施（初回：2020年度）

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
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会

- **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
- **権限委譲**
経営の基本方針を決定する権限を有しつつ、業務執行は経営陣に対して大幅に権限委譲し、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%

社外役員のスキル及び多様性

• 経歴/スキルの多様性を開示

氏名	役職/経歴	在任年数	所属委員会/アサインメント				経験専門性 (社外/非業務執行取締役)							
			監査委員	指名委員	報酬委員	情報セキュリティ担当	企業のCEO/経営トップ	グローバルビジネス	多様性 (性別/国籍)	エンジニアリング/IT/テクノロジー	関連業界/事業	財務/経理	リスク管理/渉外	
3 隅修三* (取締役会議長)	東京海上日動火災保険株式会社 相談役 元 東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長	3年		議長			●	●		●		●		●
4 松永和夫* (取締役会副議長)	三菱ふそうトラック・バス株式会社 代表取締役会長 元 経済産業事務次官	6年	議長				●	●		●		●		●
5 ティム・シャープ (非業務執行取締役)	Intertrust Technologies Corporation チーフ・プロダクト・オフィサー 元 Sony Network Entertainment International LLC プレジデント	7年						●		●				
6 岡俊子*	株式会社岡&カンパニー 代表取締役	2年						●		●		●		●
7 秋山 咲恵*	株式会社サキコーポレーション ファウンダー	1年					●	●	●	●		●		
8 ウェンディ・ベッカー*	Logitech International S.A. 取締役会議長 Great Portland Estates plc 社外取締役	1年			議長		●	●	●	●		●		●
9 畑中 好彦*	アステラス製薬株式会社 代表取締役会長	1年					●	●		●		●		●
10 アダム・クロージア*	元 ITV plc CEO 元 Royal Mail Group Ltd. CEO	新任					●	●	●	●		●		●
11 岸上 恵子*	公認会計士 公益財団法人世界自然保護基金ジャパン 理事 元 EY新日本有限責任監査法人 シニアパートナー	新任						●		●		●		●
12 ジョセフ・クラフト*	Rorschach Advisory Inc. CEO 元 Bank of America Merrill Lynch Japan 副支店長 兼 マネージングダイレクター 元 Morgan Stanley Inc. マネージングダイレクター	新任						●	●	●		●		●

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

取締役会の機能

- ・取締役会は、ソニーグループの経営の基本方針を決定するとともに、業務執行の監督を行う。その一環として、指名・監査・報酬の各委員会メンバーの選定及び解職、執行役の選解任及び執行役以外の上級役員の選解任状況の監督などに関する権限を有する
- ・社外取締役が大半を占める取締役会がその監督機能を十分に発揮できるよう、個々の事業に対する理解を深めることを目的として、定期的な事業所訪問や、2日間にわたる取締役ワークショップを実施するなどの工夫を実施
- ・指名委員会では、株主総会に提出する取締役候補者に関する議案の決定と、CEOその他の役員のサクセッションプランのレビューを行う
- ・報酬委員会は、取締役、執行役その他の役員の報酬方針の決定と、その報酬方針に基づく取締役・執行役の個人別報酬の決定ならびに執行役以外の上級役員の個人別報酬の決定状況の監督を行う
- ・監査委員会は、取締役・執行役の職務執行の監査と、会計監査人の監督を行う

取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

- ・取締役会および各委員会の実効性評価を2015年以降毎年実施。
- ・外部専門家による第三者評価の結果
 - 取締役の自己評価/日本・欧米のグローバル企業との比較などの諸点から、高く評価されるべき構成および運営がなされている

EOF