



Corporate Report **2022**

統合報告書

A group of people are shown from the chest up, celebrating and throwing colorful confetti into the air. The scene is filled with a warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise. The confetti is in various colors, including red, blue, yellow, and green. The people are wearing casual clothing, and one person in the center is wearing a light-colored fedora hat. The overall mood is festive and joyful.

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



Contents

02	Sony's Purpose & Values	34	事業ごとの価値創造
04	CEOメッセージ	35	事業責任者メッセージ
10	特集:コンテンツ価値向上と感動空間での 新しいエンタテインメント体験の創出	36	各事業分野の特性
14	価値創造モデル	38	ゲーム&ネットワークサービス
16	創出価値	41	音楽
18	価値創造のドライバー	44	映画
22	CFOメッセージ	47	エンタテインメント・テクノロジー & サービス
26	パフォーマンスハイライト	50	イメージング&センシング・ソリューション
30	サステナビリティ	53	金融
		56	コーポレート・ガバナンス
		64	グループ情報

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。



クリエイティビティを起点とする ソニーグループの進化

吉田 憲一郎

代表執行役 会長 兼 社長 CEO

Purposeのもとでの長期視点の経営

ソニーのPurpose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」です。

また、感動を創るクリエイターや感動するユーザー、そしてPurposeを共有し事業を推進する社員を含む「人」に近づくことを経営の方向性と定めています。

2012年度の第一次中期経営計画以降、こうした「感動」と「人」を軸とした経営に一貫して取り組んできたことが、今の姿につながっています。

クリエイティビティを起点とする6つの事業セグメント

ソニーには、クリエイティビティを起点とする6つの事業セグメントがあります。この6事業において、2018年のCEO就任以降の4年間で、成長に向けた投資を行ってきました。今後も、コンテンツIP/Direct-to-Consumer(DTC)、テクノロジーへの積極的な投資を実施していきます。

クリエイターに近いコンテンツIP、そしてユーザーと直接つながるDTCサービスの領域では、2018年のEMI Music Publishingや2021年のCrunchyrollなど、ゲーム＆ネットワークサービス(G&NS)、音楽、映画の3分野で、2018年度からの4年間に、計1兆円を超える戦略投資を行いました。クリエイターを支え、作品をユーザーに届けているこの3分野は、過去10年にわたって継続的な成長を続けてきており、今後のソニーの企業価値向上においても、これらの事業の成長は大きな役割を担います。2021年度には、3分野合計の売上構成比が初めて連結全体の50%を超え、営業利益では2/3を占めるまでになりました。

ゲーム＆ネットワークサービス(G&NS)

G&NS分野では、IP創出とDTCサービスの強化を図ります。IP創出に向けては、引き続き、3rd Partyスタジオとの協業・関係強化とともに、自社スタジオPlayStation Studiosでの制作にも積極的に取り組んでいます。そして、2020年に発売したプレイステーション®5(PS5™)を中心にプラットフォームを拡充し、DTCとしては、現在、1兆8,000億円*1を超える売上があり、1億人以上*2の月間アクティブユーザーを有する「プレイステーション ネットワーク」(PSNSM)のさらなる成長を目指します。サブスクリプションサービスであるプレイステーション®プラス(PS Plus)を大幅にリニューアルしたほか、映画や音楽などとのグループ内連携にも注力します。2022年7月にはライブゲームサービスを得意とするBungie, Inc.の買収を完了しました。今後は、ライブゲームサービスや自社タイトルのPC展開、モバイル展開など、プレイステーション®以外のマルチプラットフォーム展開を進めていきます。

*1 G&NS分野での2021年度のネットワーク経由の売上高

*2 2022年3月時点

音楽

音楽分野では、アーティストとソングライターにとって最も近い存在となることを目指し、クリエイティブ側から彼らを支えることに注力します。ストーリーミングサービスの伸長により2014年から拡大を続ける音楽市場において、メジャーレーベルとともに市場成長を牽引しているのは、インディーズレーベル、独立アーティスト、そして多様化する配信パートナーです。The Orchardによるインディーズレーベル向けのサービスを強化するほか、2021年5月に買収したAWALを通じて独立アーティストの支援を拡充していきます。地域のアーティストとの関係強化としては、2022年3月に買収したSom Livreによるブラジル、新レーベルを立ち上げたインド、さらにはアフリカでのアーティストへの投資などにも力を注ぎます。また、アーティストやクリエイターの支援は制作面に加え、ロイヤリティの徴収から支払いまでの管理を行うとともに、カウンセリングサービスの提供など、健康面をサポートする取り組みも進めています。DTC側では、配信パートナーとの協業に加え、ソーシャル、ゲーム、フィットネスといった多様なサービスパートナーとも連携し、アーティストの活躍の場を広げていきます。

映画

映画分野でも、クリエイターを支え、コンテンツIPを創出し、届けることが戦略の中心です。映画製作においては、臨場感やライブ感のある劇場公開を重視する方針で、このアプローチは多くのクリエイターを惹きつける動機になっています。全米累計興行収入で歴代3位^{*3}となった『スパイダーマン：ノー・ウェイ・ホーム』や、2022年4月に公開した『モービウス』などが示すように、マーベルのキャラクターのコンテンツ価値は高く、今後もSony Pictures Universe of Marvel Charactersの世界を広げていきます。また、事業間連携を通じたコンテンツ価値向上にも注力しており、プレイステーション®のゲームタイトルを映画化した『アンチャーテッド』はゲーム原作映画の全米歴代3位^{*3}という成功を収めました。今後も、ゲームIPを映画やテレビ番組などの新たなジャンルへ展開していきます。配信については、独立スタジオとしての立場を生かして、多くの配信パートナーとの連携を進めていきます。他方で、多様なコミュニティが存在する中、特定領域ではソニーが直接コンテンツを届けることに注力します。その代表例でもあるアニメは、複数の事業分野にまたがる領域で、そのIPは多方面への広がりが期待されます。2022年3月にはCrunchyrollとFunimationのサービス統合を行っており、この統合を通じたコンテンツのラインアップ拡大などにより、アニメDTCの強化を図ります。このほか、地域文化というコミュニティに根ざしたDTCも重視しており、急成長するインド市場などにおけるデジタルサービスのさらなる加速を目指します。ソニーでは、このようにエンタテインメントに関する多様な動機に近づく

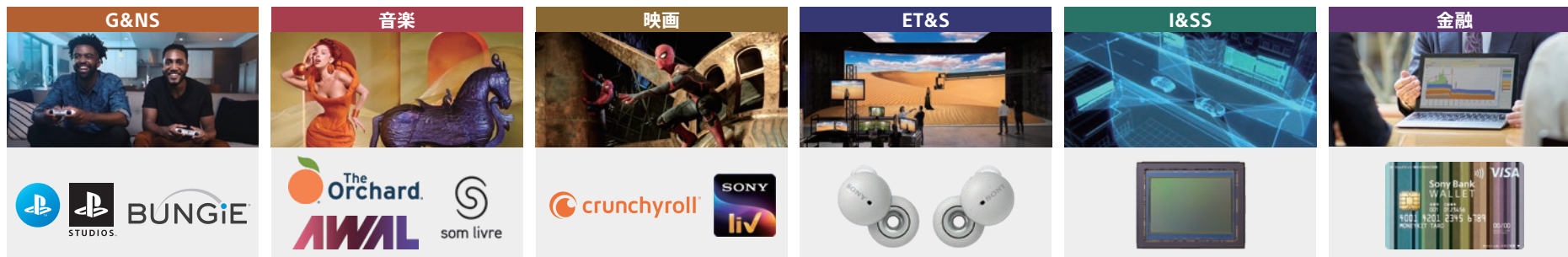
き、ユーザーから学ぶため、10億人と直接つながることを長期ビジョンに掲げています。

*3 2022年6月時点。出典：<https://www.boxofficemojo.com>

続いて、感動コンテンツを創り、それを体験するためのテクノロジー、製品・サービスを提供する、エンタテインメント・テクノロジー&サービス(ET&S)、イメージング&センシング・ソリューション(I&SS)分野の取り組みについて触れます。この領域の中核は、エレクトロニクス製品とCMOSイメージセンサーです。また、感動の前提となる人々の安心を提供しているのが金融事業です。

エンタテインメント・テクノロジー&サービス(ET&S)

ET&S分野では、感動を届けるテレビやオーディオも引き続き重視しつつ、クリエイターを支えるテクノロジーやサービスで、より強みを生かしていきたいと考えています。感動を届ける領域では、現実空間の音にオンラインの音を重ねる新しい体験を提案するヘッドホン『LinkBuds(リンクバズ)』シリーズを発売し、ユーザーの皆様にご好評をいただいています。クリエイターを支えるテクノロジーの例は、バーチャルプロダクションです。デジタルシネマカメラ『VENICE』などのカメラ技術と、リアリティを忠実に再現するCrystal LEDディスプレイ技術、リアルタイム画像処理技術などを組み合わせることで、仮想空間と現実空間を融合し、クリエイターを場所や時間の制約から解放し、映像表現の自由度を大幅に高めます。



イメージング&センシング・ソリューション (I&SS)

スマートフォンというモバイル機器は、世界中のユーザーをクリエイターに変えました。I&SSの中核商品であるCMOSイメージセンサーはこのキーデバイスです。この分野では、日本でのイメージセンサー生産力強化のための設備投資を中心に、過去4年間で約1兆円の投資を行っており、成長を続けるイメージセンサー市場においてトップシェアを占めています。そして、車載向けイメージセンサーをはじめとしたモビリティの安全面を支えるテクノロジーや、AI処理機能を搭載したインテリジェントビジョンセンサーによるソリューションビジネスは、今後の成長領域として取り組んでいます。

金融

金融分野は、2020年に約4,000億円を投じて完全子会社化した事業です。6事業の全てがクリエイティビティを起点としていると前述しましたが、ソニー生命のライフプランナーも人々の安心に関する動機を顕在化するニーズクリエイターです。ソニーのテクノロジーを活用しつつ、生命保険、損害保険、銀行などの領域で800万人を超えるお客様に生活の利便性とお金の面での安心を提供しています。

クリエイターに選ばれるブランドへ

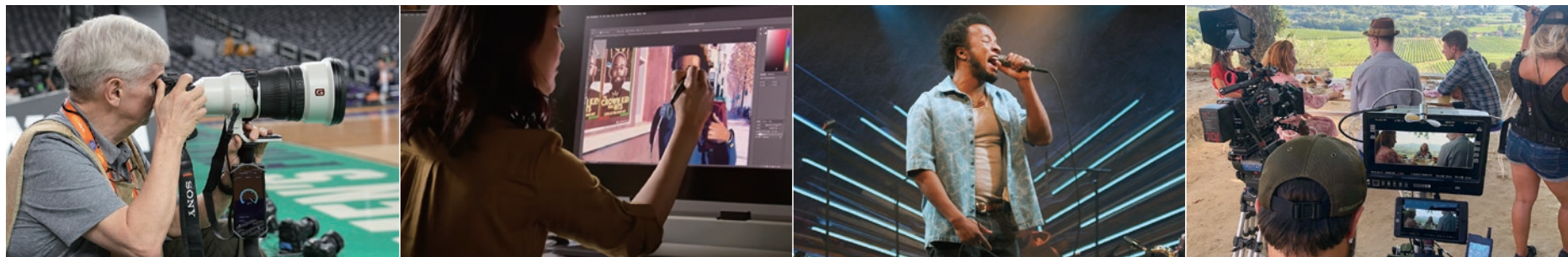
以上のように、我々の6つの事業セグメントはクリエイティビティを起点にしています。時代やテクノロジーの進化とともに、コンテンツを提供する手段は変遷しますが、感動がクリエイティビティから生まれるものであることは、今後も変わらないと考えています。そのため、我々は感動を創るクリエイター、また、クリエーションを楽しむユーザーに軸足を置き、彼らから世界で最も選ばれるブランドでありたいと思っています。

今後の成長領域となる感動空間での取り組み

感動を創り、届けるうえで、今後の成長分野となりうる領域にもチャレンジしていきます。特に注力するのは、メタバースとモビリティです。

メタバース

感動を届ける手段は変化を続け、現在、主流となったネットワークを介したエンタテインメントについても、ダウンロード、ストリーミング、そしてソーシャルでインタラクティブな体験へと、さらなる広がりを見せています。ネットワークを通じたエンタテインメント体験は、



テクノロジーの進展を背景に、時間と空間を共有する「ライブ」に進化していると言えます。そして、リアルタイムCGレンダリングを中心とするゲーム技術を核に、ネットワーク空間で人と人がつながった結果、ゲームや映画、音楽、アニメといった多様なジャンルが交わるようにもなりました。

このように、ソニーではメタバースをソーシャル空間であると同時に、多様なエンタテインメントが交差し広がる、「ライブ」ネットワーク空間ととらえています。そして、この新たな価値創出に向けても、まずはソニーでできることに取り組みます。そのうえで、メタバースにおいて重要なソーシャルやライブサービスの領域では、知見のあるパートナーとも連携しながら、感動空間を創り、届けることにチャレンジしていきます。ゲームでは、Bungieからの学びを通じ、ライブゲームサービスを強化します。PlayStation Studiosとしても2025年度までに10タイトル以上のライブゲームサービスを展開していく予定です。スポーツ・エンタテインメントとしては、マンチェスター・シティ・フットボール・クラブとの協業により、選手やスタジアムをネットワーク空間で再現し、新たな体験を開発していきます。音楽では、バーチャルコンサートやポリュメトリックキャプチャ技術を活用した仮想空間プロジェクトなど、新たなライブエンタテインメント体験の創出に取り組めます。

モビリティ

ソニーは、「ウォークマン」により、音を自由に持ち運び、どこでも楽しむことができる、新しいライフスタイルを創造しました。モビリティという移動空間についても、新しいエンタテ



インメント空間としていきたいと思います。

現在、10億台以上の車が世界で稼働していますが、モビリティがITや通信技術と結びつくことによって、これらの車がサービス化していくと見られています。車の機能はソフトウェアによって定義され、サービスを通じて進化するものとなるのです。

この構造変化を踏まえたソニーの貢献領域は、CMOSイメージセンサーやLiDAR向けSPAD距離センサーなどの技術を核とした「セーフティ」、移動空間を感動空間へと変化させる「エンタテインメント」、クラウドサービスの知見を生かし、これらの進化を支える「アダプタビリティ」の3つです。

また、2020年に公表した「VISION-S」での研究・開発を通じ、モビリティの進化に貢献するためには商用化して世に問う必要があること、そしてそれは自社だけではできないことを学び、2022年3月に本田技研工業と戦略的提携に向けて基本合意書を締結し、同年6月には高付加価値のEV（電気自動車）の販売とモビリティ向けサービスを提供する新会社「ソニー・ホンダモビリティ株式会社」の設立に関する合併契約書を締結しました。同社が長年培ってきたモビリティの開発力、車体製造の技術・知見と、ソニーの3つの貢献領域を掛け合わせ、2025年のEV発売を目指します。

成長を支えるテクノロジー

こうした今後のソニーの成長、チャレンジを支えるテクノロジーとして、特に重視するのがセンシングとAIです。モビリティの安全を支えるADASにおいて重要な役割を果たすとともに、ソニーが長年取り組んできた音や映像、エンタテインメントの領域においても、現実世界をとらえるセンシング技術と、とらえた世界から学ぶAI技術の重要度は増えています。

クリエイターを支えるテクノロジーとして、バーチャルプロダクションの取り組みを紹介しましたが、ユーザーに近づくテクノロジーの事例としては、次世代VRシステムPlayStation® VR2が挙げられます。VRは、現実空間にいるユーザーが仮想空間に入り込む「ライブ」ネッ

トワーク空間におけるキーデバイスです。また、ゲームの世界での体験価値向上につながるレーシングAIエージェント「グランツーリスモ・ソフィー™」や、好奇心を持ち、人と寄り添いながらともに成長していく「aibo」なども、ソニーのセンシング、AI技術を生かした事例です。

人・社会・地球に対する「責任」と「貢献」

ソニーは今後も、「感動」を軸とした経営を行っていきますが、クリエイターが感動コンテンツを生み出し、ユーザーがこれを楽しむためには、私たちが安心して暮らせる社会や健全な地球環境があることが前提となります。ソニーでは、人々が存在する社会と地球環境に対する「責任」を果たすとともに、技術や事業によって「貢献」していくことを重視しています。最近の活動としては、「責任」面では、気候変動対策をはじめ、再生プラスチックの導入やリサイクル観点でのパッケージ開発などに注力しています。また、環境負荷ゼロに向けて2010年から取り組んでいる「Road to Zero」では、グループ全体でのカーボンニュートラルの達成目標を2050年から2040年へ、自社オペレーションでの再生可能エネルギー100%の達成目標を2040年から2030年へ、それぞれ10年前倒しすることとしました。

「貢献」面では、環境に配慮した新素材の開発のほか、協生農法®の取り組みやセンシングとAIで地球を見守るプロジェクトなどに取り組んでいます。

Purposeに基づく企業文化

多様な事業、多様な人材を擁するソニーが価値を創出し続けるためには、約11万人のソニーグループ社員とPurposeを共有していくことが極めて重要になります。

私は、Purposeとは一義的に社員との約束事、すなわち、感動を創出するという社会的存在意義に向かって、ともに歩むかどうかの問いかけであると捉えています。さまざま



な企業や人材への投資を行う中でも、グループの企業文化が非常に大切になってきます。現在のソニーは、Purposeを企業文化として定着させつつあり、こうした企業文化は価値創出の実行力を担保し、長期的な企業価値の向上に直結するものだと思います。また、Purposeが浸透し始めているのは、それが経営の方向性と一致し、戦略を考える起点になってきているからだと思っています。

ソニーは、これからもPurposeのもと、「世界を感動で満たす」ための価値創出を続けます。ご期待ください。

吉田 憲一郎

特集：コンテンツ価値向上と感動空間での新しいエンタテインメント体験の創出

ソニーは、ゲーム、音楽、映画のエンタテインメント3事業を中心にクリエイターとユーザーに近づくことでコンテンツ価値向上を目指すとともに、将来に向けた探索として、感動空間での新しいエンタテインメント体験の創出の取り組みを進めています。

コンテンツ価値向上に向けては、感動を生み出すクリエイターの創作活動を支えるとともに、積極的な投資などによるコンテンツIP創出力の強化、グループの事業間連携を通じたコンテンツIPの多面展開などに取り組んでいます。

同時に、多様なユーザーとクリエイターが感動体験や関心を共有するコミュニティ・オブ・インタレストの考え方に基づき、ユーザーと直接つながり、コンテンツを届けるDTCを強化します。

また、新たな感動空間としては、センシングやAIをはじめとするテクノロジーを最大限に活用し、今後の成長領域となりうるメタバースやモビリティでの取り組みを進めます。

メタバースは、時間と空間を共有するライブ的なネットワーク空間に、ソーシャルの要素が加わったものであり、多様な事業とテクノロジーの強みを生かし、今後新しいエンタテインメント体験を創出していきます。

モビリティは、「移動空間をエンタテインメント空間に進化させる」というビジョンのもと取り組みを進めています。持続的な成長のため、モビリティの進化への貢献にチャレンジし、新たな顧客体験・価値を提供することを目指します。

コンテンツ価値向上の取り組み

コンテンツIPの他分野展開による価値最大化



事例1: アンチャーテッド

2019年、プレイステーション®ゲームタイトルの映画・テレビ番組化に取り組むPlayStation Productionsが設立されました。コンテンツ価値向上に向け、ソニー・インタラクティブエンタテインメント(SIE)が、ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント(SPE)と共同で推進する事業です。

2022年2月には、SPEやビデオゲームデベロッパーであるノーティードッグと密に連携し、第1弾として『アンチャーテッド』が劇場公開されました。トム・ホランドとマーク・ウォールバーグを主演に迎えたこの作品は、公開後、米国では1.4億USドル以上、世界では2.5億USドル以上、合計4億USドル以上の興行収入(2022年6月時点)となりました。現在、ビデオゲームをベースとした作品として、興行収入は米国で3番目、世界で4番目を記録しています。世界中のファンからの多大なサポートにより、SPEの新たなフランチャイズとなりました。

ゲームシリーズの「アンチャーテッド」は、映画のようなアクションアドベンチャー体験が特長です。ゲームシリーズの見事なロケーション、戦闘シーン、優れたキャラクターが映画化に自然と合致しました。製作チームは、ゲームシリーズの世界観と登場人物をベースとしながら、映画ならではの

PlayStation Productionsより

ゲームタイトルの映画化にあたっては、映画製作者のクリエイティビティとビジョンを尊重するアプローチを取っています。成功の方程式はありませんが、何百万人ものゲームファンの共感を生んだストーリーとキャラクターを、映画製作者のクリエイティビティと掛け合わせることで、素晴らしい作品となる確率が高まると考えています。

プレイステーション®が生んだゲームIPには、ストーリーや登場人物が印象的なタイトルが多く、映画やテレビとの親和性は非常に高いととらえています。SPEとの協働を加速し、ゲーマーにも映画ファンにも楽しんでもらえる映画やテレビシリーズをつくりあげていきます。



アサド・キジルバッシュ
PlayStation Productions
統括責任者

はの新しいストーリーとして構築することを重視しました。まさに、ソニーの豊富なIPを生かすことで、クリエイターが創り出すコンテンツの価値を高めた好事例と言えます。

『アンチャーテッド』の成功は、今後のゲームIPの価値向上の端緒となりました。PlayStation Productionsでは現在、「Ghost of Tsushima」や「グランツーリスモ」の映画化、「The Last of Us」や「Twisted Metal」シリーズのテレビドラマ化など、『アンチャーテッド』を入れて10のプロジェクトが進行中です。今後も、コンテンツ価値の向上に尽力していきます。

事例2: 鬼滅の刃

原作のコミック作品をソニーミュージックグループ傘下のアニプレックスがテレビアニメ化した「鬼滅の刃」は、『劇場版「鬼滅の刃」無限列車編』へと展開され、歴代1位の興行収入(2021年5月時点)を記録した日本を含め全世界の累計来場者は4,000万人以上、総興行収入は500億円以上に達しています。また、ソニーミュージック所属のアーティストが主題歌を提供したほか、人気のモメンタムを維持しながら、ビデオパッケージやコンソールゲーム、さらには新たなテレビシリーズのヒットにつなげました。「鬼滅の刃」『刀鍛冶の里編』のテレビアニメ化も決定しており、引き続きさらなるIP価値の最大化に取り組んでいきます。



映画

主題歌

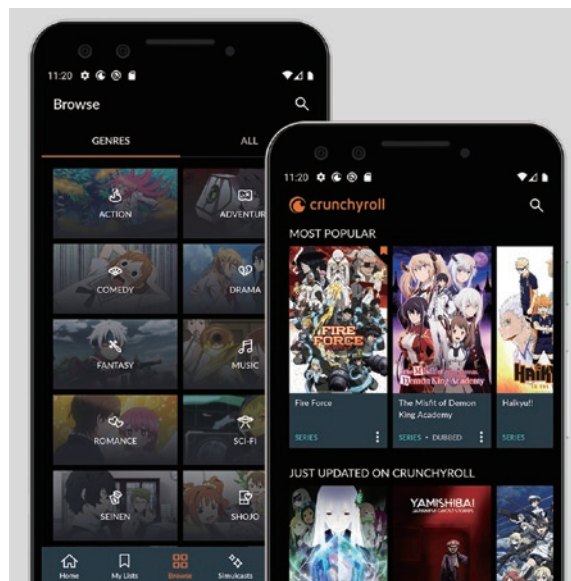
テレビアニメ

家庭用ゲーム

©吾峠呼世晴／集英社・アニプレックス・ufotable ©「鬼滅の刃 ヒノカミ血風譚」製作委員会

コンテンツ価値向上の取り組み

Crunchyrollの買収によるアニメDTC拡充



ユーザーに近づき、学ぶためのDTC強化に向け、SPEは、2017年に主に日本アニメの配給・配信事業を海外で行う

Funimationを2017年に買収し、アニプレックスと連動して映画事業と音楽事業の合併企業としてサービス強化に努めてきました。2021年8月には、500万人以上のSVOD^{*1}サービス加入者を有するアニメDTC事業Crunchyrollの買収を完了しました。Crunchyrollは、アニメ配信の草分け的存在で、200以上の国と地域で1億2千万人を超える登録ユーザーに対し、AVOD^{*2}やモバイルゲーム、イベント、グッズなどを提供しています。この買収により、FunimationおよびCrunchyroll、それぞれのコンテンツパートナーが利用できる配信網が拡大し、世界中のファンがアニメ体験を享受する機会、そして才能あふれるクリエイターが優れたコンテンツを生む機会を拡充することができます。2022年3月には両ブランドのサービスを統合しており、魅力的なコンテンツを届けるアニメサブスクリプションを通じ、顧客体験を創出していきます。

*1 サブスクリプションビデオオンデマンド。定額制動画配信

*2 アドバタイジングビデオオンデマンド。広告型動画配信

Crunchyroll Presidentより

この1年間、CrunchyrollとFunimationのチームは一丸となり、ファンに究極のアニメ体験を提供することに専念してきました。アニメに情熱を注ぐ2社の1,000人のグローバル社員を融合させ、Crunchyrollブランドのもと、ストーリーミング、劇場、ゲーム、イベント、出版、ホームエンタテインメントを通じて、その情熱をファンのための360度体験に変換しています。ファン、ライセンサー、パートナー、メディアも、私たちの方針にポジティブな反応を示しています。世界中でアニメの成長を加速させる私たちの取り組みは、まだ始まったばかりです。



ラファール・ピュリニー
Crunchyroll President

感動空間での
取り組み

Manchester City FCと次世代ファンコミュニティの実現に向けた協業へ



ソニーは、スポーツや音楽をはじめとしたエンタテインメントの分野で、テクノロジーを活用したコミュニティ・オブ・インタレストの拡充に取り組んでいます。2021年11月に

はマンチェスター・シティ・フットボール・クラブ(Manchester City Football Club、以下「マンチェスター・シティ」と)とパートナーシップ契約を締結し、次世代オンラインファンコミュニティの実現とファンエンゲージメントの最大化に向けた取り組みを始めています。ソニーグループ各社が持つテクノロジーとマンチェスター・シティが保有するグローバルIPを活用して、実世界と仮想空間を融合し、世界中のファンがチームを身近に感じることができる魅力的なコンテンツの開発や新たなファンコミュニティの実現に向けた実証

実験を行っています。具体的には、マンチェスター・シティのホームスタジアムであるエティハド・スタジアムをメタバース上に再現することで、選手やチームを身近に感じられ、ファ

ン同士が交流できる、体験価値創出の場としていきます。テクノロジー面では、2011年にソニーグループの一社に加わったホークアイ・イノベーションズ(Hawk-Eye Innovations、以下「ホークアイ」)のトラッキングシステム「SkeleTRACK」を駆使します。選手やボールなどの動きを解析し、リアルタイムで高精細な再現を可能とすることで、フィジカルとバーチャルをつないだ新たなコンテンツを開拓するほか、「SkeleTRACK」によるデータをグラフィック技術と組み合わせることで、新たなサービス開発も模索していきます。ソニーは、こうした最先端のテクノロジーと、マンチェスター・シティが持つスポーツやファンエンゲージメントの知見とを掛け合わせることで、世界中から集まったファンが時間と空間を共有し、多様な動機が交わり、広がる「ライブ」ネットワーク空間を創出していく考えです。

新規事業探索部門の担当者より

ソニーは、多様で高度なセンシング技術を有しています。そのセンシングデータは各業界や市場のプロフェッショナルと協働することで、新しい価値創出に活用できます。マンチェスター・シティは、グローバルに膨大な数のファンを持ち、ファンエンゲージメントデータも詳細に分析しています。彼らの知見から学びながら、選手たちのトラッキングデータや仮想空間上で得られたデータを、ファンエンゲージメントにつなげていきます。これにより、メタバース上のエティハド・スタジアムを、試合開催時だけでなく、長時間、皆で楽しめる空間にしていきたいと考えています。さらに今後は、他のクラブとの連携、さらには音楽やアニメといった他ジャンルとの連携も検討していきます。



小松 正茂

ソニーグループ株式会社
事業開発プラットフォーム
新規事業探索部門
コーポレートプロジェクト推進部
統括部長

ホークアイのトラッキングシステム

ホークアイの判定支援サービスは、現在、25競技、世界90カ国以上、500以上のスタジアムにおける導入実績があり、業界のトッププレイヤーです。ホークアイが誇るトラッキングシステム「SkeleTRACK」は、選手やボールの動きなどのトラッキングデータを取得・分析でき、同社の「HawkVISION」と組み合わせると、仮想的に試合を再現する3D映像がリアルタイムに作成できます。中でも、「SkeleTRACK」は骨格情報を推定できる点が特徴で、これにより、選手の体の向きや重心、動作などの詳細な情報が解析でき、「HawkVISION」を介して映像化し、パフォーマンス分析やファンへのエンタテインメント用途で使うことができます。現在、新たなユーザー体験の創出や、データの商用化の模索、さらにはゲームなどの他のコンテンツへの展開に取り組んでいます。



感動空間での
取り組み

モビリティの進化への貢献



川西 泉

常務

AIロボティクスビジネス担当

AIロボティクスビジネスグループ 部門長

ソニーモビリティ株式会社 代表取締役社長 兼 CEO

2020年1月、モビリティの進化への貢献を目的とした取り組みとして、「CES 2020」にて「VISION-S」を発表し、試作車（VISION-S 01）を展示しました。現在、クルマの位置づけは大きく変わろうとしており、モバイルに続くメガトレンドはモビリティではないかと考えています。モビリティの進化は、ライフスタイルや社会の在り方にも変化を促すもので、EV化やサービス化、スマートグリッド化により、社会課題や環境問題にも貢献します。ソニーは、クリエイティビティとテクノロジーにより、モビリティの再定義にチャレンジします。

2018年のプロジェクト開始以降、プロトタイプ製の製作・検証、公道走行テスト、高速走行下での5Gを用いた通信の実証実験などを重ねてきました。これらの探索活動とパートナーとの協業、支援を通じて得られた学びは多大でした。2022年1月の「CES 2022」では、第2弾としてSUVの試作車（VISION-S 02）を発表しました。「VISION-S」は、セーフ



ティ、エンタテインメント、アダプタビリティの3つをコンセプトに開発しています。CMOSイメージセンサーやToFセンサーなど40個のセンサーを車内外に搭載し、高度な運転支援を実現するとともに、ネットワーク接続により車両を継続的に進化させることができます。また新たなエンタテインメント空間として、車内では「360 Reality Audio」やゲーム、デジタルビデオサービスなどが体験できます。

また、こうしたモビリティの進化を果たすためには、商業事業化が必要との考えのもと、2022年4月には、ソニーモビリティ株式会社を設立しました。新会社ではEVのサービスプラットフォームを開発します。事業体としては、多くの資産を持たずに、パートナーとの協業を重視していく方針です。

これまで多くのパートナーとの連携を行ってきましたが、2022年3月に本田技研工業と戦略的提携に向けて基本合意書を締結し、2022年6月には高付加価値のEVの販売とモビリティ向けサービスを提供する新会社「ソニー・ホンダモビリティ株式会社」の設立に関する合併契約書を締結しました。EV車両の初期モデルの販売開始は2025年を予定しています。収益構造については、ハードウェアの販売だけでなく、サービスプラットフォームを通じた定額制（サブスクリプション）の導入も考えています。

ソニーは、AI、ロボティクス技術を駆使することでモビリティの可能性をさらに追求し、多様かつ革新的なソリューションを提供していきます。

価値創造モデル

Sony's Purpose

Why we exist

社員が長期視点での価値創出に向けて
同じベクトルで進むための存在意義



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。

Identity

Who we are

ソニーのアイデンティティ



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

Corporate Direction

Where we are headed

どこに向かうのかを示す
経営の方向性



人に近づく

「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は、ソニーが何のために存在するのかを定義したもので、11万人のソニーグループ社員が長期視点での価値創造に向けて同じベクトルで進むために定められています。Purposeに基づき、外に対するソニーのアイデンティティは「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」です。Purposeとアイデンティティは表裏の関係にあります。そして、ソニーがどこに向かうのかを示す経営の方向性は、クリエイターとユーザー、社員という「人に近づく」ことです。

このように「感動」、「人」を軸にした経営を長期視点で

進めるソニーには、G&NS、音楽、映画、ET&S、I&SS、金融の6つの事業セグメントがあります。これらの多岐にわたる事業が進化・成長するとともに事業間連携を推進し、新たな価値を創造するために不可欠である「クリエイティビティ」、「テクノロジー」、そして、人と事業の「ダイバーシティ」を、ソニーの価値創造のドライバーと位置づけてい

Key Drivers

価値創造の実現に不可欠な
ドライバー



Value Creation

多様な事業を通じて
人・社会・地球へ届ける社会価値



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. 世の中に安全・健康・安心を提供する

ます。

そしてソニーは事業を通じて、「感動体験で人の心を豊かにする」、「クリエイターの夢の実現を支える」、「世の中に安全・健康・安心を提供する」という価値を、人、社会、地球へと届けていきます。

また、人々が感動でつながるためには、私たちが安心し

て暮らせる社会や健全な地球環境があることが前提であり、社会・環境に対する「責任」を果たし、技術や事業によって「貢献」していくことを重視しています。ソニーを取り巻くさまざまなサステナビリティ課題の中でも、ソニーの価値創造に影響を与える最も重要な項目は、「気候変動」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」、「人

権の尊重」、「サステナビリティに貢献する技術」であると
考え、これらの領域に注力していきます*。

*サステナビリティの重要項目(マテリアリティ)については、30ページをご覧ください。

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。

創出価値

- 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 世の中に安全・健康・安心を提供する

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) と「人に近づく」という経営の方向性のもと、「人」を軸とした多様な事業を展開し、持続的な価値創造を目指しています。

そして、これらの事業による創出価値は、Purposeに基づき、ユーザーとクリエイター、そして人々が暮らす社会の観点で3つに大別されます。

1 感動体験で人の心を豊かにする

ゲームや音楽、映画などのコンテンツ事業およびDTC事業にて、人の心を動かすコンテンツを創出するとともに、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。エンタテインメント・テクノロジー＆サービス分野では人々が感動でつながるための「リアリティ」「リアルタイム」「リモート」を追求した技術により、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。またイメージング＆センシング・ソリューション分野では、世界中の人が感動を共有するために利用しているスマートフォンのキーデバイスを供給しています。

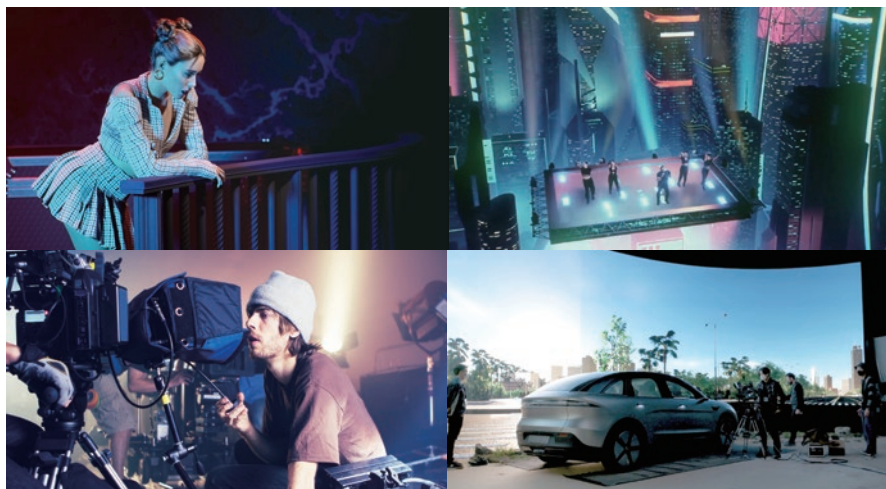


2021年度事例

- G&NS** PS5™による新規ゲームコンテンツと新たなゲーム体験の提供 (1st Partyタイトル、「ホライゾン・フォビドゥン・ウェスト」など)
- 音楽** 感動を生む音楽の連続創出 (音楽出版では2021年のSpotifyグローバル楽曲ランキング、ベストヒップホップソング、ベストポップソングの10曲中8曲にランクイン)
- 映画** 『スパイダーマン：ノー・ウェイ・ホーム』などの世界的なコンテンツや、高評価テレビシリーズ「The Crown」、Crunchyrollでの一流のアニメプログラムの提供
- ET&S** 完全ワイヤレス型ヘッドホン『LinkBuds』のリアルとオンラインをつなぐ新しい音体験の提供
- I&SS** スマートフォンを用いた高画質な撮影を実現する、世界初2層トランジスタ画素技術の開発

② クリエイターの夢の実現を支える

クリエイターの発掘・育成・プロデュースやアーティストへの全方位からのサポートに加え、プラットフォーム・技術・ノウハウの提供などを通じて、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、人々の心を動かします。また、クリエイターが求める表現を可能とするエレクトロニクス製品・技術・サービスを通じた時間価値の最大化や、リモートソリューションによる遠隔でのコンテンツ制作やライブイベントの実現にも貢献していきます。



2021年度事例

- G&NS** スタジオ買収によるコンテンツクリエイターへの投資の加速 (Bungie、Haven Studios、Firesprite、Housemarque、Blueprint、Nixxes、Valkyrie Entertainmentなど)
- 音楽** AWAL/Kobalt Neighbouring Rights買収によるインディーズアーティストの活動支援強化 (投資額: 4.3億USドル)
- 映画** さまざまなバックグラウンドを持つ多様なタレントや作品の支援 (Creative Diversity Fund 設立やDiverse Writers and Directors Programsの展開、およびコンテンツの多様性向上)
- ET&S** Crystal LEDとデジタルシネマカメラで実現するバーチャルプロダクション事業の拡大
- I&SS** スマートフォン、デジタルシネマカメラ、デジタル一眼を支えるイメージセンサーのグローバルな提供

③ 世の中に安全・健康・安心を提供する

「安全」「健康」「安心」といった価値で人を支える事業を通じて、人々が感動に満ちた毎日を楽しむことができる社会づくりに貢献します。CMOSイメージセンサーや車載センシングなどの技術を通じて車の安全とモビリティの未来へ貢献するとともに、メディカル事業では長年培ってきたイメージング、ディスプレイ、メカトロニクスの技術を生かして人々の健康へも貢献していきます。金融事業では、さまざまな情報を活用した適切なアドバイスと商品・サービスを通じた安心・安全の提供に加え、金融サービスへのアクセス改善とイノベーションの推進によって、生活の利便性を向上します。



2021年度事例

- ET&S** 44色以上の超多色細胞解析を実現するスペクトル型セルアナライザー『ID7000™』の展開と、細胞治療の進展に貢献する閉鎖型セルアイソレーションシステム『CGX10』の開発
- I&SS** 車載LiDAR用積層型SPAD距離センサーの商品化
- 金融** 独自のリモートコンサルティングシステムのリニューアル (ソニー生命) 交通事故の少ない社会に貢献すべく、「GOOD DRIVEアプリ」を無料提供 (ソニー損保) 環境配慮型住宅への住宅ローン特別金利の提供開始 (ソニー銀行)

価値創造のドライバー



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のもと、グループの社員が長期視点での価値創造に向けて同じベクトルで進んでいくことができるよう、共通に大切にしたい価値観として、「夢と好奇心」「多様性」「高潔さと誠実さ」「持続可能性」の4つのValuesを定めています。

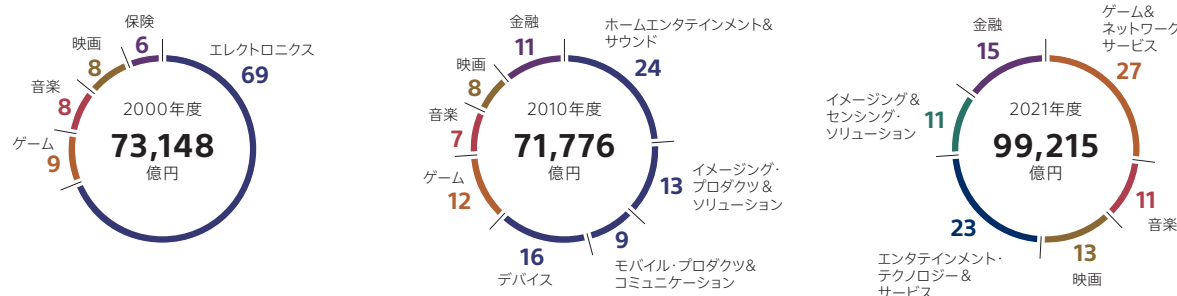
感動を生み出すためには、さまざまなクリエイターやエンジニア、社員の「クリエイティビティ」と、進化を続ける「テクノロジー」が組み合わせることに加え、Purpose & Valuesを共有する多様な人材が多様な事業のもとに集い、有機的に協力し合うことで事業領域を横断した新たな価値の創造に取り組んでいくことが不可欠だと考えています。これら「クリエイティビティ」、「テクノロジー」、および人と事業の「ダイバーシティ」の3つを、ソニーの「価値創造のドライバー」と位置づけています。

さらなる価値創造に向けて

価値創造のドライバーの融合

ソニーの事業ポートフォリオを見ても、現在は各事業が強固な市場ポジションを確立し、事業の多様性を強みとする企業へと進化してきました。これは価値創造のドライバーを原動力とした長年の取り組みの成果と言えます。ソニーのエンタテインメント事業の端緒となった1968年のCBS・ソニーレコードの設立は、「ソフトウェアとハードウェアをビジネスの両輪として発展させていく」という、その後のグループ戦略の基礎となったものであり、現在の事業の多様性を強みとする考え方へとつながっています。ソニーのDTCビジネスの起源となった金融事業についても、創業からのコアバリューであるライフプランナーを軸に、ソニーグループのテクノロジーの活用や他事業との協業強化を通じて、顧客への提供価値向上に取り組んでいます。さらに、世界有数のゲームエコシステムであるプレイステーション®は、音楽とエレクトロニクスの共同出資によって誕生した事業で、まさに価値創造のドライバーの3つを掛け合わせ、継続的に価値を生み出している好事例となっています。

連結売上高および営業収入／売上高構成比率(%) ※構成比率はその他・全社(共通)およびセグメント間取引除去を除いて算出



注力している取り組み

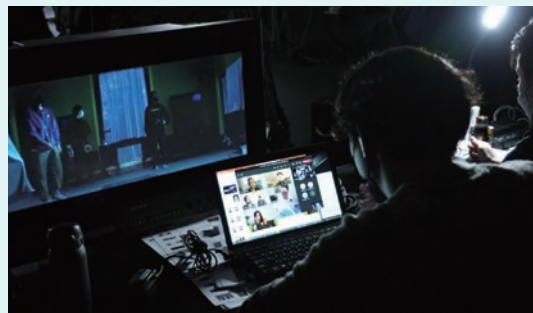
価値創造のドライバーには、経営資源の重点的な配分を行っています。2018年度からスタートした第三次中期経営計画以降、戦略投資の注力領域をコンテンツIP/DTCとテクノロジー、自己株式と定め、特にクリエイティビティによって生み出されるコンテンツIPとそれをユーザーに届けるためのDTCの領域で、2018年度からの4年間に1兆円を超える戦略投資を実行してきました。事業の進化に合わせて、各事業およびソニーグループ全体のテクノロジーや人材にかかる戦略も充実させています。2021年に改めて定義した

人材理念は“Special You, Diverse Sony”であり、多様性が基盤であることを明示しています。

こうした中、ソニーが特に重視していることが、価値創造のドライバーのさらなる融合です。現在、事業間連携は定着しつつあり、コンテンツIPのグループ内での展開によるIP価値向上や、事業を横断したテクノロジーの活用プロジェクトが増加しています。2021年4月から発足した新たなグループ経営機構のもとでは、さらなるグループ全体の成長・発展を目指し、構造的、恒常的に価値創造のドライバーの融合を図るための取り組みを進めています。例えば、ソニーの経営者およびビジネスを牽引するグローバルリーダーを育成する場として教育プログラムを実施する「ソニーユニバーシティ」や、変化の兆しをとらえ、ソニーの持続的な成長のために、技術戦略の策定および推進と人材の成長支援を行う技術者を認定する「Corporate Distinguished Engineer (DE) 制度」、技術領域別に事業の垣根を越えて、重要な技術情報をグループ内へ幅広く発信し、後進の育成にも注力する「技術戦略コミッティ」などです。象徴的な取り組みのひとつが、2021年4月に技術戦略コミッティの10番目のプロジェクトとして新設された「コンテンツ技術戦略コミッティ」です。このコミッティでは、エンタテインメントの課題解決と将来の発展につながるコンテンツ制作技術を磨くことを目指しています。制作現場において実用的な技術を実現するため、エンタテインメント事業と技術開発部門が協働していることが特徴です。現在、5つのワーキンググループのもとで、コンテンツ関連の技術探索や最新テクノロジーの実証実験、技術の評価・応用試作、コンテンツデータの整備などに取り組んでいます。すでに活動成果の社内外に向けた発信や、実際の事業活動への活用事例も出てきており、今後はさらに活動を加速させていく方針です。

事例

価値創造のドライバーを融合した短編映画制作



「コンテンツ技術戦略コミッティ」のコンテンツ制作WG（ワーキンググループ）では、さまざまな新技術やアイデアを実制作の場にて検証すべく、ソニーグループ各社をはじめ、協力企業やハリウッドの新進のクリエイターが連携し、10分の短編映画『KILIAN'S GAME』と、制作過程を描いた約7分のメイキング映像を制作しました。サスペンス映画のはじまりを予感させるこの映画には、クリエイターのアイデアとさまざまなテクノロジーを掛け合わせた新機軸がふんだんに盛り込まれています。

制作にあたっては、3DCGの背景映像を「Crystal LED Bシリーズ」の大画面に表示し、カメラワークと連動させるバーチャルプロダクション技術を駆使しました。ソニー・ピクチャーズを中心とする米国チームと、ソニーPCLを中心とする日本チームが、双方を一度も行き来することなく各拠点で撮影を行い、一本のフィルムを作り上げました。撮影ではプロフェッショナル向けドローン「Airpeak」やデジタルシネマカメラ「VENICE 2」、ミラーレス一眼カメラ「α7S III」を、日米2拠点の連携には5Gスマートフォン「Xperia PRO」や「Xperia 1 III」を活用し、編集などの制作フローでは、Ciメディアクラウドサービス、立体音響技術を活用した「360 Virtual Mixing Environment」などの独自技術も活用しました。

当プロジェクトでは、新技術の実証や課題検証だけでなく、映像制作現場に立ち会う機会の少ないエンジニアがクリエイターと協働することで、技術の可能性拡大やエンジニアの育成にもつながっています。今後は、音声や画像処理、シナリオ解析による予算やスケジュール管理など、AI技術の活用などにも挑戦していく方針です。

コンテンツ制作WGリーダーより

私は、「技術はクリエイティブビジョンを実現するために存在する」という信念を持ってプロジェクトを進めました。新技術をクリエイターに自由に試してもらい、そのイマジネーションを膨らませることが、良い映像制作につながるはず。また、日米2つの制作チームでのビジョン共有とシームレスな制作フローの実現に向けて、撮影手法や照明、編集などに関する拠点間での意見交換を重視しました。特に、完全リモート下でのバーチャルプロダクションについては、新たな制作フローでの枠組みが確立できたのではないかと考えています。

当プロジェクトは、映像に関する権利をソニーが有していることも特徴で、今後、AIによる声の吹き替えなど、新しい技術の評価にも展開していきます。さらにメイキング映像も重要なアセットであり、映像づくり、音づくりの教材として活用していきます。

2年目を迎えるコンテンツ技術戦略コミッティでは今回の知見も生かしつつ、ミュージックビデオやゲームといったコンテンツや、異なるエンタテインメント分野間のアセット共有などにも取り組んでいきたいと思っています。



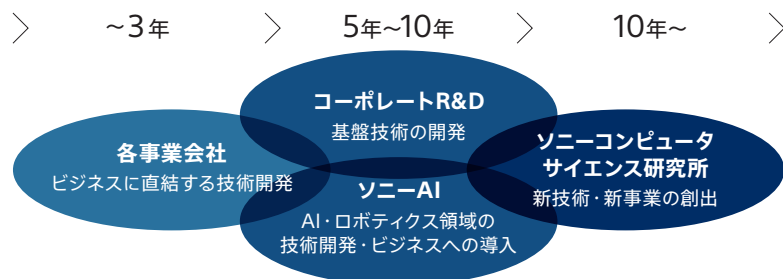
高島 芳和

ソニー・ピクチャーズ
エンタテインメント
SVP Advanced Technology,
Distinguished Engineer

テクノロジー

ソニーでは、Purposeと「人に近づく」という経営の方向性に基づき、クリエイターやユーザーの動機を深く理解することで、研究開発を行っています。グループ全体のR&D体制は、成果創出までの時間軸で4つの機能・役割に整理しています（下図参照）。多様な事業領域への展開が期待できる技術を中心に、中長期での持続的な企業成長に向けた投資を、一定の財務規律のもとで行っています。コーポレートR&Dでは、新規事業の創出も視野に入れた研究開発に取り組んでいます。また、ソニーAIでは、世界のトップタレントを結集し、AI技術を通じて、人間の想像力と創造性を解き放

R&D体制（時間軸）



社内外の協業から生まれたテクノロジー



バーチャルプロダクション



グランツーリスモ・ソフィー™



株式会社SynecO

つことに挑戦しています。さらに、組織の枠を超えた協働や技術連携を推し進め、エンタテインメントやモビリティなどの事業領域において、その成果が顕在化してきています。

2022年2月に新設したバーチャルプロダクション常設スタジオでは、テクノロジーを活用し、映画やCM、ミュージックビデオなどさまざまなコンテンツ制作が進んでいます。また、自律型AIエージェント「グランツーリスモ・ソフィー™」は、ソニーAIとポリフォニー・デジタル、SIEの協業により実現し、AI技術の飛躍的な進歩と、ゲーム体験の価値向上の可能性を示しました。Sony Innovation Fund: Environmentを通じて設立された株式会社SynecOは、ソニーコンピュータサイエンス研究所の研究テーマのひとつ

である、協生農法®など拡張生態系に関連した環境技術に特化した事業を推進しています。

今後は、探索的研究から、技術開発、製品・サービスなどの事業への展開までを、一気通貫で行うことができるR&D体制の構築を目指し、グループ内連携を強化していきます。そして、テクノロジーによるシナジー創出と事業の進化を加速させることで、ソニーの持続的な成長・発展につなげていきます。

CTOからのメッセージ



北野 宏明

執行役 専務 兼 CTO

R&D担当

AIコラボレーション担当

株式会社ソニーコンピュータサイエンス研究所 代表取締役社長
株式会社ソニーAI 代表取締役 CEO

世界では、新型コロナウイルス感染拡大や地政学リスクにより、人類文明を取り巻く環境が大きく変化し、気候変動などの惑星規模の課題も山積しています。私は、テクノロジーを通じて、これらの課題解決に取り組み、文明の進化と惑星の持続性に貢献することが不可欠だと考えています。そのために、事業成長に貢献する技術開発とともに、未来に向けて新たな社会・産業の在り方をもたらすイノベーションの創出に挑戦してまいります。イノベーション創出の基盤となるのは、多様なテクノロジーと人材です。テクノロジーと人材が有機的につながる体制のもとで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを重視し、多くのクリエイター・ユーザーに感動を届け、サステナブルな社会・地球に貢献する、新たな価値創造に取り組んでいきます。

ダイバーシティ

多様性と価値創造

井深大が「多様な考えが交錯してこそ、イノベーションが創発される」との思いで盛田昭夫とともにソニーを創業して以来、ソニーはあらゆる面で多様性を進化させ、成長を続けてきました。

「技術の力で社会に貢献する」との信念で始めたエレクトロニクス事業を起点に、半導体、音楽、金融、映画、ゲームにまで幅を広げ進化を続けています。事業開始の当初から世界を視野に置き、ほぼ全ての事業をグローバル展開しているだけでなく、6事業主要8社のうち4社が本社を米国に置き、各事業運営に最適な組織体制をグローバルに編成しビジネスを推進しています。

これら多様な地域で展開する多様な事業を支え、イノベーション創出の基盤となるのが、夢と好奇心あふれる個性豊かな人材です。全世界で活躍する約11万人の社員は、国籍や

人種の多様性はもとより、事業の広がりによる職種も極めて多岐にわたり、各事業の成長の原動力となっています。このような多様なバックグラウンドや、エンジニアやクリエイター、さらにはライフプランナーなどの多様な専門性を持つ人材が、世界に感動を届けるという共通の存在意義のもと、事業や地域を越えてつながり、交錯し、テクノロジーやクリエイティビティを融合することで、新たな価値創造につなげています。

Purpose & Valuesと人材理念

創業以来、「個」の自主性と挑戦を尊重し、会社と社員が覚悟と緊張感を持ち「都度、お互いに選び合い、応え合う」対等な関係を大切にしてきました。人材理念“Special You, Diverse Sony”には、Purpose & Valuesに共感する多様な“個”と、多様な“個”を受け入れるソニーとがPurposeを中心にともに成長し続けていくという思いが込められています。

この人材理念に基づき、グループ共通の人事戦略を「個を求む」「個を伸ばす」「個を活かす」と定義し、権限を委任

された各事業の人事責任者は、それぞれの事業や地域の特性に応じて迅速で最適な人事施策を実行しています。

社員エンゲージメント

多様な“個”が共通の価値観に賛同し、その上で個性を最大限発揮できているかどうかは、Purposeへの共感度と社員エンゲージメントに集約されると考え、定期的に両者を確認する社員意識調査を実施しています。特にエンゲージメントは重要な経営指標ととらえ、各事業責任者を含むソニーグループ株式会社社員の評価指標の一部に組み入れています。近年は高水準を維持し続けており、今後も社員のPurposeへの共感とエンゲージメント向上につながる取り組みを推進し、ソニーの持続的成長を実現します。

社員エンゲージメントの推移

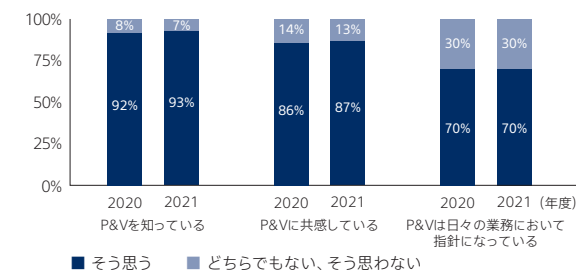
2021年度も社員の会社への高い信頼を反映し、過去最高水準を維持しました。各組織での継続的な対話とアクションにつなげることを重視しています。



※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

Purpose & Values (P&V) 浸透度・共感度

継続的な経営陣からのメッセージの発信やP&Vをテーマにしたオンライントークイベントなど、浸透・定着に向けたさまざまな取り組みの結果、継続的に高い水準を維持しました。





十時 裕樹

代表執行役 副社長 兼 CFO

2021年度を振り返って

第四次中期経営計画(2021年度～2023年度)では「ソニーの進化」をテーマに、売上と利益の両面でバランスの取れた成長を目指しています。この推進にあたっては、社内では「Wise Pivot」と「成長のための深化と探索」というキーワードを共有しています。これは変化に機動的に対応しながら、既存事業の利益を最大化すると同時に、新たな

成長分野に積極的に経営資源を投下することにより、より強い事業体へとソニーを転換していくことを目指す、という意図を表現したものです。

初年度の2021年度は、新型コロナウイルス感染症の断続的な拡大をはじめ、米中関係に留まらない地政学リスクの拡散など、事業環境の変化が絶えない1年となりましたが、各事業が変化への感度を高め、機動的かつ柔軟な対応で戦略を遂行した結果、2年連続で過去最高の売上高・営業利益を記録することができました。

とりわけ、ET&Sは、年間を通じた部品供給問題や物流面での混乱、さらには東南アジアや中国におけるコロナ再拡大などの影響が直撃したものの、オペレーションの改善、調達先の見直し、戦略的在庫の確保などを行いながら、前年を上回る収益を上げることができました。G&NS、ET&S、I&SSの3分野が、調達や物流の領域で密な情報共有や共同交渉などを進め、守りの面でも事業間連携が奏功しました。

また、2021年度には、G&NS、音楽、映画のエンタテインメント3事業分野の売上が初めてグループ連結売上の半分以上を超え、グループ全体の成長を牽引しました。各事業それぞれの成長施策に加えて、IPを活用した事業間連携の取り組みにも、ヒット映画作品となった『アンチャーテッド』に代表される具体的な成果が出始めていることに、大きな手ごたえを感じています。今後も、メタバースなどグループを横断する中長期的な成長機会に、事業間連携を通して積極的にチャレンジしていきます。

このように、2021年度は実りの多い1年となりましたが、2022年度は、世界的に進むインフレ懸念や、それに起因する景気後退など、より大きなリスクと向き合って事業を運営していく必要があると認識し、緊張感を持ってこれに臨んでいます。

また、中期的には、地政学リスクへの対応がこれまで以上に重要になると考えています。世界の政治的な分断と、複雑に絡み合うグローバルエコノミーのなかで、より長い時間軸での地政学リスクの変化や影響への分析と対応は欠かすことができません。多様な事業を世界中で営むソニーでは、地政学リスクがバリューチェーンに与える影響はもとより、こうしたリスクによって変化する景気の感応度も事業によって異なります。グループ全体で見れば、リスクは分散される傾向にありますが、それだけでなく、事業の多様性を強みに高度かつバランスの取れたリスク管理を行っていくべきと認識しています。感度を高め、鮮度の高い情報を共有しながら、リスク管理も進化させる必要があるでしょう。

キャピタルアロケーションと戦略投資

長期視点での成長への取り組みに重きを置いた第四次中期経営計画では、この成長を実現していくための重要な戦略テーマとなるのがキャピタルアロケーションです。2021年度の実績も踏まえて計画を更新し、金融分野を除く事業からの営業キャッシュ・フローを中心とした4兆円以上の原資を、2兆円以上の戦略投資と、1.7兆円の設備投資に振り向けることとしています。戦略投資の注力領域と優先順位は、これまでと同様、IP/DTC、テクノロジー、そして自己株式の順としています。

2兆円の戦略投資枠のうち、2021年度末時点の実行済

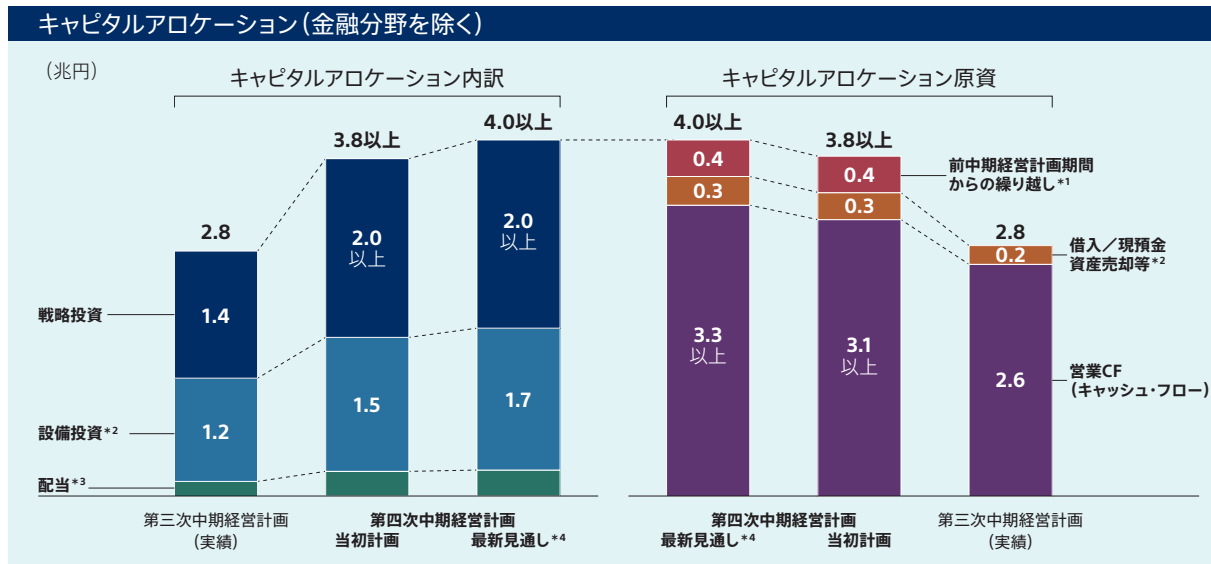
みおよび意思決定済み案件の総額は1兆600億円となりました。戦略投資実行の遅れは、成長に対する打ち手の遅れ、ひいては将来の成長スピードの遅れを意味すると考えていますので、初年度で3年分の投資枠の過半を超える進捗となっていることはポジティブに評価しています。

戦略投資が計画通り実行できている要因は、会社のPurposeや経営の方向性に基づいた投資領域が明確であること、さらには各事業がそれぞれ成長市場に向き合い続け、適切な投資対象を見いだせていること、などが挙げられます。加えて、M&Aプロセスにおけるベストプラクティスを各事業で共有し、学び合うといった取り組みも進めており、実行力の強化にも努めています。

2021年度末時点の実行済み・意思決定済み案件の投資先内訳を見ると、コンテンツIP領域が最も多く、次にDTC領域となっています。コンテンツをユーザーに届ける手段は時代とともに変化していますが、クリエイターがコンテンツの制作に注ぐ情熱と、コンテンツが生み出すユーザーの感動と価値は不変であると思います。ソニーはクリエイターに近づくことをより優先しており、このような考え方が投資実績にも表れています。

キャピタルアロケーションの領域を内外に示すことは、事業ポートフォリオ戦略とその進捗の可視化につながると考えており、今後も定期的にお示ししていきたいと思っています。

戦略投資の意思決定にあたっては、事業領域ごと、通貨ごとに最低限達成すべきリターンをハードルレートとして設定し、これを上回るリターンが得られること、事業の長期的な成長に資すること、などを基軸に判断を行っています。また、定期的実施している投資済み案件に対するレビュー結果や外部環境の変化にも目を配り、投資リターンの向上に努めています。



※第三次中期経営計画は2018年度から2020年度の計画、第四次中期経営計画は2021年度から2023年度の計画

*1 第三次中期経営計画における2020年度第3四半期末時点見込からの営業CF上振れ分および意思決定済みの戦略投資案件に係るキャッシュアウトの期ずれ分

*2 第三次中期経営計画における財務指標は米国会計基準 (US GAAP)、第四次中期経営計画における財務指標は国際財務報告基準 (IFRS) に基づいており、営業CFには、オペレーティング・リース債務の元本部分の支払、およびコンテンツ資産の購入・売却に関する会計基準の相違による影響が含まれます。また、設備投資には、オペレーティング・リース契約に係る使用権資産の増加が含まれます。

*3 第三次中期経営計画における配当実績は約1,700億円

*4 2022年5月10日開催の2021年度業績説明会で開示した最新見通し

第三次中期経営計画（2018年度～2020年度）では、約1.4兆円の戦略投資のうち、少数持分出資や自己株式の取得を除き、事業買収に約1兆円を投下しました。これらの事業からは、2021年度から2023年度までの3年間累計で約1,800億円の営業キャッシュ・フローが得られると見込んでいます。

今後は、このような投資リターンとして得られるキャッシュ・フローも、キャピタルアロケーションの原資の一部として更なる投資に振り向けることで、投資リターンと成長投資の循環を拡大していきます。

なお、自己株式の取得については、第三次中期経営計画期間中に3,000億円を取得し、第四次中期経営計画期間に入ってから2022年4月末までに974億円を取得しています。2022年5月には2,000億円を上限とした1年間の取

得枠を改めて設定しており、引き続き戦略投資の一部として、財務状況や株価水準などを考慮しながら、柔軟かつ機動的に実施していきます。

重視する指標

経営数値目標の設定にあたって、第四次中期経営計画で重視する「成長」を強く意識した指標を検討し、調整後EBITDAを採用しました。その理由は、金融事業を含むグループ全体の成果を測ることができる指標であること、「投資から得られるリターン」をより顕著に示し積極的な投資を促す指標であることの2点に加え、事業や企業の価値評価との親和性が高い指標であることも考慮しています。

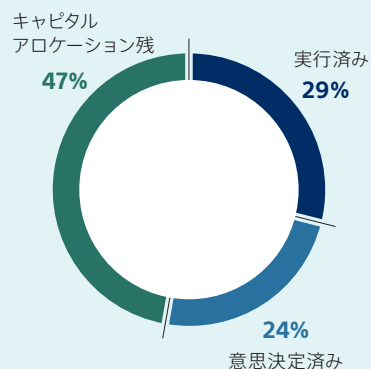
目標値は3年間累計額で第三次中期経営計画の実績を23%、8,000億円上回る、4兆3,000億円としています。現時点では、2021年度業績も踏まえ、当初目標を6,000億円上回る4兆9,000億円を見込んでいます。

また、1株当たり当期純利益（EPS）の増加を経営の規範と位置づけ、重視しています。EPSを継続的に増加させるためには、利益の増大とともに、自己株式の取得などを通して株式数をコントロールしていくことも重要になります。高度専門人材の獲得やリテンションなどにおいて、ストックベースのインセンティブが有力視されている現在では、こうした株式の希薄化を抑制する規範が特に大切であると考えています。

加えて、営業利益率も重視しています。営業利益率は、自社の商品やサービスなどが提供する価値に対するお客様からの評価を映し、さらに投資余力や環境変化への耐

第四次中期経営計画 戦略投資の進捗

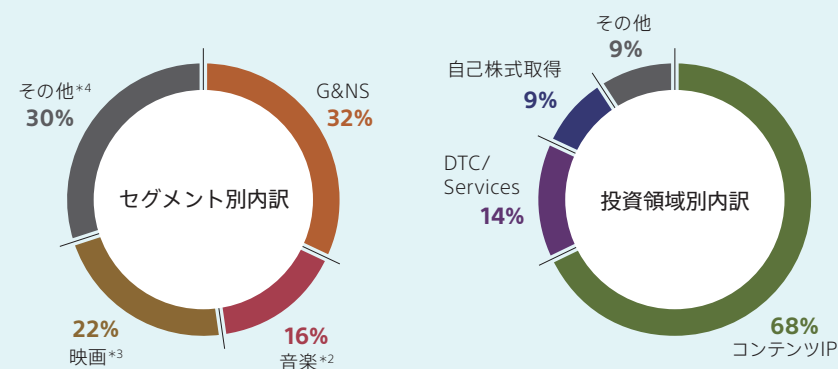
2兆円に対する進捗状況
(2022年5月10日時点)



主要な意思決定済み・実行済み案件
(2022年4月30日時点)

カテゴリー	案件
IP	AWAL 買収 (音楽)
	Som Livre 買収 (音楽)
	Alamo Records 買収 (音楽)
	Scopely への出資 (映画)
	ラセンガル買収 (音楽)
	Ultra Records 買収 (音楽)
	Bungie 買収 (G&NS)
	Industrial Media 買収 (映画)
DTC	Haven Entertainment Studios 買収 (G&NS)
	Crunchyroll 買収 (映画)
	NetEase Cloud Music への出資 (音楽)
Others	Ceremony of Roses 買収 (音楽)
	TSMCの半導体製造受託サービス会社 (JASM) への出資 (I&SS)
	Epic Games への出資 (G&NS)
	自己株式の取得

取得完了または意思決定済みの戦略投資案件総額*1: 約1兆600億円内訳*2,3
(2022年4月30日時点)



*1 2021年4月1日から2022年4月30日までの累計額 *2 営業キャッシュ・フローに含まれる楽曲カタログへの投資約1,000億円は含まない。
 *3 Zee Entertainment Enterprises Ltd.との統合に向けたSony Pictures Networks Indiaへの出資約10.6億米ドルは含まない。
 *4「その他」にはET&S分野、I&SS分野の戦略投資、自己株式取得を含む。

性を示すものととらえています。営業利益率はこの10年間で着実に増加傾向にあり、2018年度以降では2桁を継続できていることは、大きな進歩と考えています。

サステナビリティ戦略

第四次中期経営計画では、環境や人材、人権といったサステナビリティ課題への対応は、持続的成長に向けた事業上の戦略課題でもあるという考えのもと、各事業が自律的に重点課題を特定し、その対策をサステナビリティ戦略として計画立案しています。

環境対応の側面では、I&SSの生産活動からの温室効果ガス（GHG）排出抑制、ET&Sの製品使用時のGHG排出抑

制などが重点課題であり、社会対応の側面ではダイバーシティやインクルージョンなどが主要な論点となります。これらのテーマには長い時間軸で着実に取り組みを継続し、併せて取り組みの意義や影響を可視化して、幅広いステークホルダーに向けて進捗を開示、共有していきます。

2022年3月にはIFRS財団のISSB（国際サステナビリティ基準審議会）からサステナビリティ開示基準に関する2つの公開草案が提示されましたが、こうしたイニシアチブもまた、企業側に同様の対応を求めてくるものと予想しています。

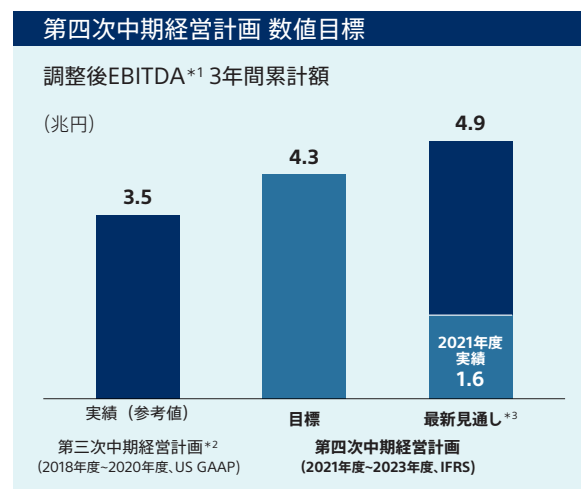
成長に向けた対話

ソニーはこの10年間、3次にわたる中期経営計画期間を

通して収益性を回復し安定させることに努めてきました。この過程では、顧客や資本市場をはじめとする多様なステークホルダーの皆様との継続的な対話を心がけ、その対話から多くのことを学び実践することで改善を加速することができました。

成長を目標に掲げた第四次中期経営計画においても、私たちの成長に向けた戦略とその進捗を積極的に情報発信し、ソニーの成長ポテンシャルを皆様に理解、評価いただくことに努めていきます。加えて、皆様からいただくフィードバックを計画に反映させて、さらに成長戦略の質と蓋然性を高めていくサイクルをしっかりと回していくことを心がけていきます。

引き続きソニーの成長に向けた進化をご支援いただきますようお願いいたします。



*1 2021年度の調整後EBITDAについては、有価証券報告書をご参照ください。

*2 当社が非経常的と判断する損益のうち、「決算短信」、「業績説明会資料」、「四半期報告書」および「有価証券報告書」において金額が開示されている項目を調整して算出しています。US GAAPとIFRSの会計基準の違いはあるものの、参考情報として開示することが、投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

*3 2022年5月10日開催の2021年度業績説明会で開示した最新見通し

これまでの中期経営計画

第一次中期経営計画 (2012年度～2014年度)

災害の影響やテレビ事業の損益悪化などにより多額の損失を計上した2011年度業績を重く受け止め、2012年4月に「ソニーの変革」を目的とした第一次中期経営計画を開始しました。PC事業からの撤退やテレビ事業の分社化、本社間接部門費用の30%削減など、今後の収益性改善につながる基盤構築を進めたほか、重点投資領域を定め、イメージセンサーやゲーム事業などへの投資を実行しました。しかし、事業環境変化への対応不足などにより、定量目標として掲げた営業利益率やROEは大幅な未達となりました。

第二次中期経営計画 (2015年度～2017年度)

「利益の創出と成長への投資」をテーマに、各事業の分社化体制を整備し、収益性を強く意識した経営を進め、事業構造変革による収益構造の見直しやリカーリング型事業の拡大に取り組みました。メディカル、車載用途、AI×ロボティクスなどの新たな領域でも前進が見られました。定量面では、ROEを最も重視する指標として定め、営業利益およびROEの定量目標を達成し、過去最高益を更新しました。ただし、分野別では、映画、モバイル・コミュニケーション分野は計画未達となり、収益構造の改善が課題として残りしました。

第三次中期経営計画 (2018年度～2020年度)

「人に近づく」という経営の方向性を定め、DTCサービスとコンテンツIPの強化、ブランドハードウェア事業における安定的キャッシュ・フロー創出体制の構築、CMOSイメージセンサーへの投資実行と収益確保、という3つの方針を着実に進めました。3年間累計の営業キャッシュ・フロー（金融分野を除くベース）は目標を大幅に超過達成したほか、最終年度の2020年度は過去最高益を更新しました。グループ経営機構としても、グループ本社機能を担うソニーグループ株式会社の設立と、金融事業を完全子会社化しました。

パフォーマンスハイライト

2021年度の総括

2021年度の連結売上高および金融ビジネス収入は、前年度比10%増の9兆9,215億円、営業利益は同26%増の1兆2,023億円となりました。この増収増益は、映画分野における新作映画の劇場興行収入および動画配信サービスからのライセンス収入の増加や事業譲渡にともなう利益計上、ET&S分野における製品ミックスの改善、音楽分野におけるストーリーミングサービスからの収入の増加などが主な要因です。金融分野を除く連結営業キャッシュ・フローは8,133億円となりました。

当期純利益は、繰延税金資産の評価減の戻入れ2,568億円があった前年度からは1,474億円減少し、8,822億円となりました。

※ 2022年4月より、従来のエレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション (EP&S) 分野をエンタテインメント・テクノロジー&サービス (ET&S) 分野に名称変更しました。なお、この変更にとともなうセグメント間の事業組替えはありません。

2021年度 連結業績

(億円)

	2020年度 ^{*1}	2021年度 ^{*1}	前年度比
売上高および金融ビジネス収入	89,987	99,215	+9,229 (+10%)
営業利益	9,553	12,023	+2,471 (+26%)
税引前利益	9,980	11,175	+1,195 (+12%)
当社株主に帰属する当期純利益	10,296	8,822	△1,474 (△14%)
営業キャッシュ・フロー (金融分野を除く) ^{*2}	11,503	8,133	△3,370
投資キャッシュ・フロー (金融分野を除く) ^{*2}	△5,422	△7,111	△1,690
営業CF (金融分野を除く) + 投資CF (金融分野を除く) ^{*2}	6,081	1,021	△5,060

*1 平均為替レートは、2020年度は1米ドル106.1円、1ユーロ123.7円、2021年度は1米ドル112.3円、1ユーロ130.5円としています。

*2 営業キャッシュ・フロー (金融分野を除く) および投資キャッシュ・フロー (金融分野を除く) はIFRSに則った開示ではありませんが、ソニーは、この開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

※ ソニーは2021年度第1四半期より、従来のUS GAAPに替えてIFRSを適用しており、2020年度の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。(次頁以降も同じ)

2021年度 セグメント別売上高・金融ビジネス収入、セグメント別営業利益

(億円)

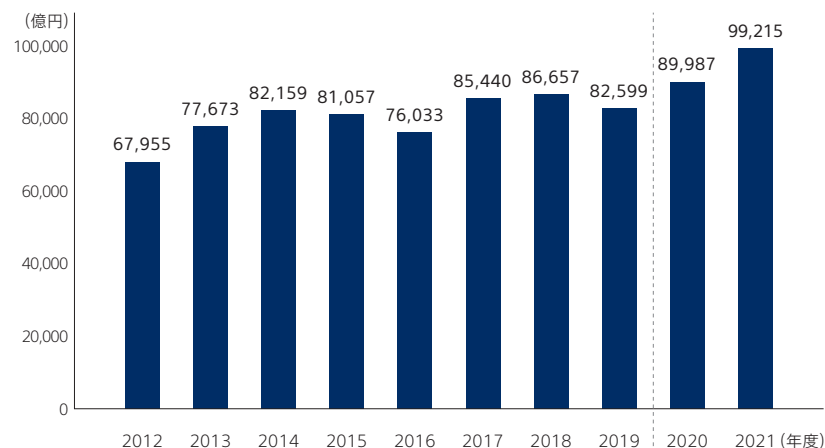
	売上高・金融ビジネス収入		営業利益		営業利益の主な増減要因
	2020年度	2021年度	2020年度	2021年度	
ゲーム&ネットワークサービス	26,563	27,398	3,417	3,461	(+) 製造コストを下回る価格を戦略的に設定しているPS5 TM ハードウェアの損失縮小 (-) アドオンコンテンツを含む自社制作以外のタイトルを中心としたゲームソフトウェアの販売減少
音楽	9,399	11,169	1,848	2,109	(+) 音楽制作および音楽出版におけるストーリーミングサービスの増収 (+) 為替の好影響 (-) 前年度における保有株式の一部譲渡にともなう売却益および海外での事業譲渡にともなう利益の計上
映画	7,530	12,389	799	2,174	(+) GSN Gamesの事業譲渡にともなう利益の計上 (+) 新作映画の劇場興行収入の増加などによる映画製作の増収 (+) 「Seinfeld」のライセンスによる利益の計上
エンタテインメント・テクノロジー&サービス	20,681	23,392	1,279	2,129	(+) デジタルカメラ・テレビの製品ミックスの改善 (+) 為替の好影響
イメージング&センシング・ソリューション	10,125	10,764	1,459	1,556	(+) デジタルカメラおよび産業機器向けイメージセンサーの販売数量増加による増収 (+) 為替の好影響 (-) 研究開発費および減価償却費の増加 (-) モバイル機器向けイメージセンサーの減収
金融	16,740	15,338	1,548	1,501	(-) ソニー生命の子会社における一時的な損失計上 (+) ソニー生命における保有契約高の拡大にともなう保険料収入の増加

※ 2021年4月1日付の組織変更にとともない、2021年度第1四半期より、従来のその他分野ならびに全社 (共通) およびセグメント間取引消去に含まれていた一部の事業および機能をET&S分野に移管しました。本頁では各分野の2020年度における売上高および営業利益 (損失) を2021年度の組織構造に合わせて表示しています。

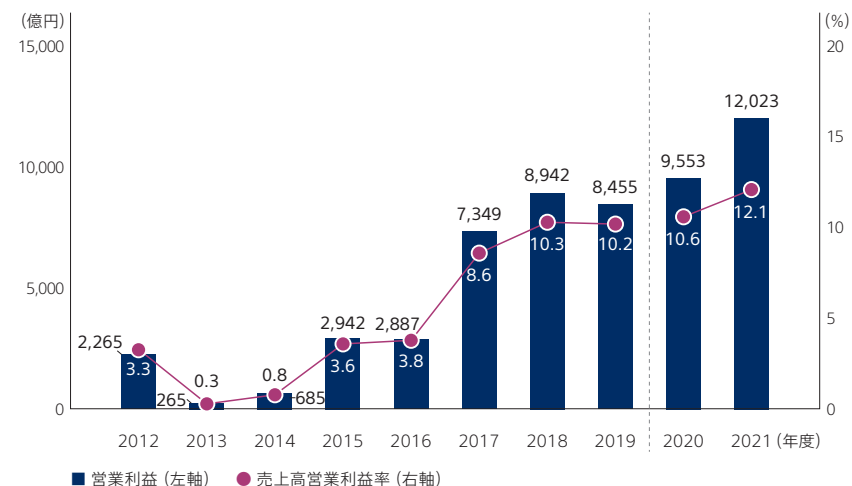
主な財務指標の推移

※2012年度～2019年度はUS GAAP、2020年度と2021年度はIFRSで表示しています。

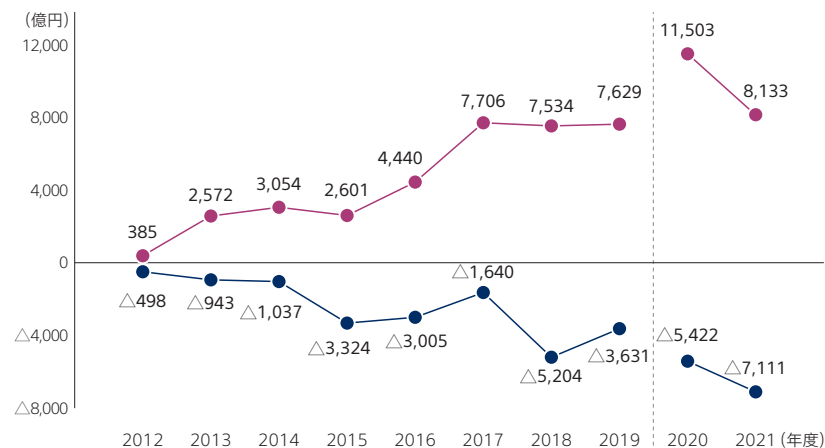
売上高



営業利益、売上高営業利益率



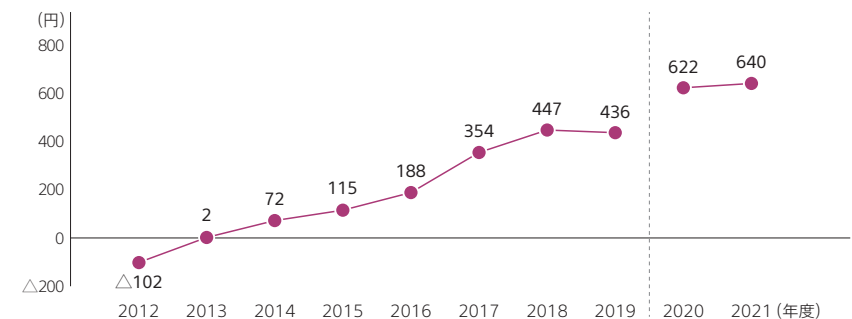
営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー（金融分野を除く連結ベース）



● 営業キャッシュ・フロー ● 投資キャッシュ・フロー

※ 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報は、US GAAPおよびIFRSに則った開示ではありませんが、ソニーは、この開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

調整後EPS（普通株式1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（希薄化後））

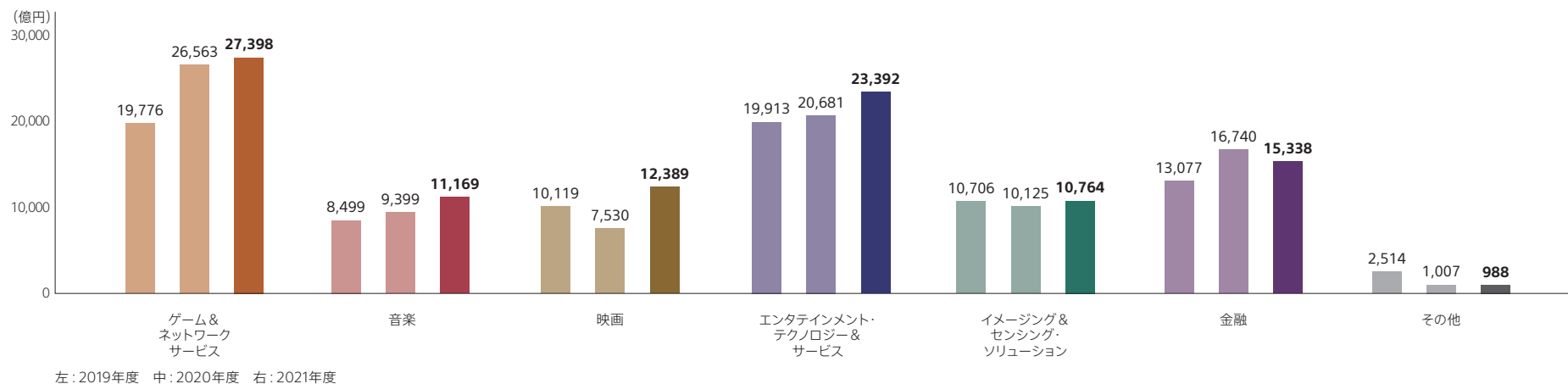


※ 調整後EPSは、各事業年度における調整後当社株主に帰属する当期純利益（以下「調整後当期純利益」）を発行済株式総数で除して算出しています。発行済株式総数については、当該年度の有価証券報告書に記載の希薄化後加重平均株式数を使用しています。
2021年度の調整後当期純利益については、有価証券報告書をご参照ください。2017年度から2020年度の調整後当期純利益については、年度業績説明会資料の「調整後当期純利益」を使用しています。2016年度以前の調整後当期純利益については、税引前利益について、有形・無形資産の減損、資産・事業売却損益、保有株式の再評価益、自然災害関連費用など、当社が非経常的と判断した損益で、当該年度に係る有価証券報告書において金額を開示した項目を調整したうえで、税金については当該年度に係る有価証券報告書に記載の法定税率を適用し、非支配持分に帰属する当期純利益を減じて算出しています。2012年度から2016年度の実効税率が大きく変動しているため、当該期間の傾向を示す目的で法定税率を使用していますが、実効税率との差異については当該年度に係る有価証券報告書をご参照ください。

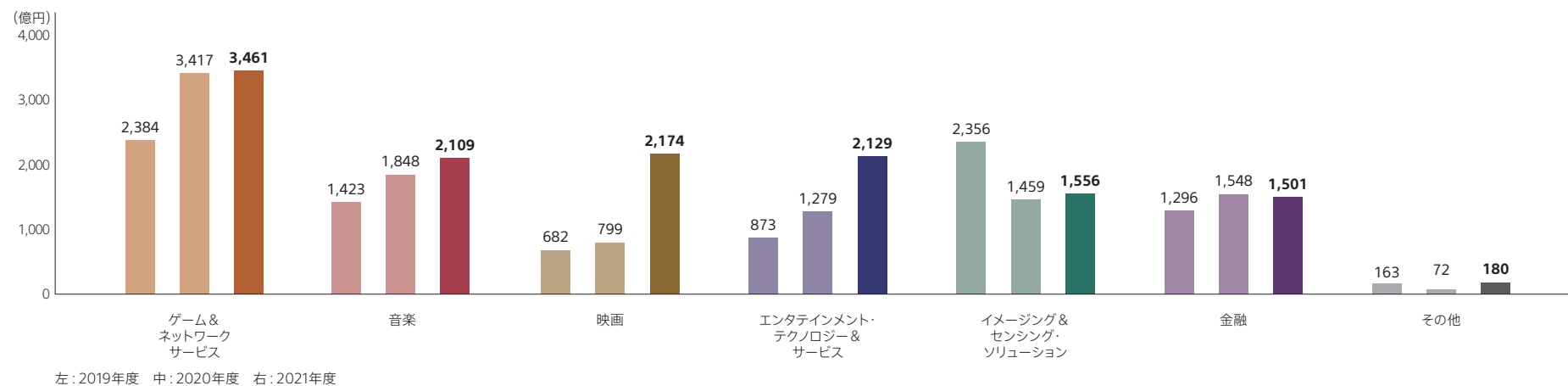
セグメント別の業績推移

※2019年度はUS GAAP、2020年度と2021年度はIFRSで表示しています。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



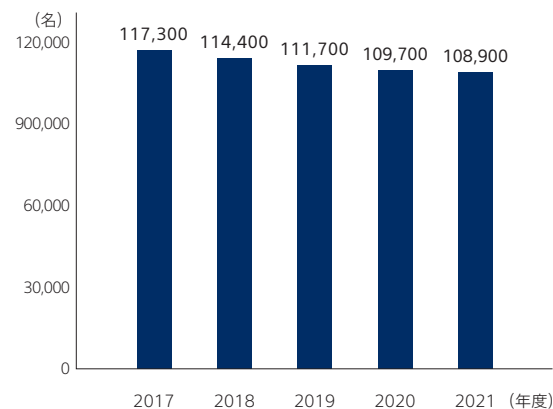
※ 2022年4月より、従来のエレクトロニクス・プロダクツ & ソリューション (EP&S) 分野をエンタテインメント・テクノロジー・サービス (ET&S) 分野に名称変更しました。なお、この変更にもなうセグメント間の事業組替えはありません。

※ 2021年4月1日付の組織変更にもとない、2021年度第1四半期より、従来のその他分野ならびに全社 (共通) およびセグメント間取引消去に含まれていた一部の事業および機能をET&S分野に移管しました。本頁では各分野の2020年度における売上高および営業利益 (損失) を2021年度の組織構造に合わせて表示しています。

主な非財務指標の推移

人材 (全グループ)

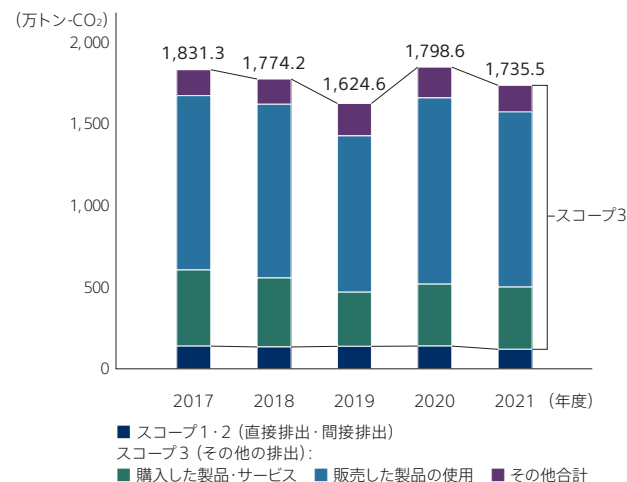
社員数



※ いずれも各年度末3月31日時点のデータに基づく集計

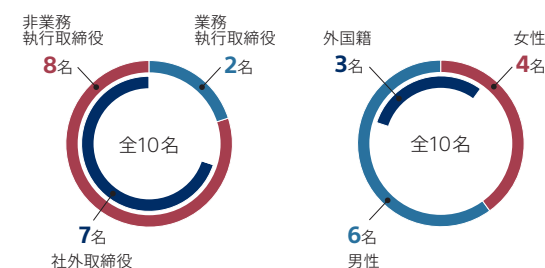
環境 (全グループ)

温室効果ガス排出量



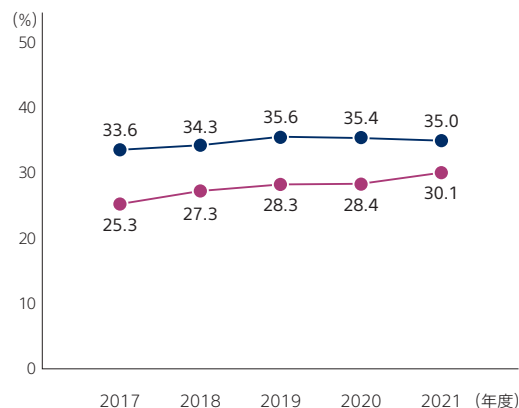
コーポレート・ガバナンス (ソニーグループ株式会社)

取締役構成



※ 2022年8月末時点

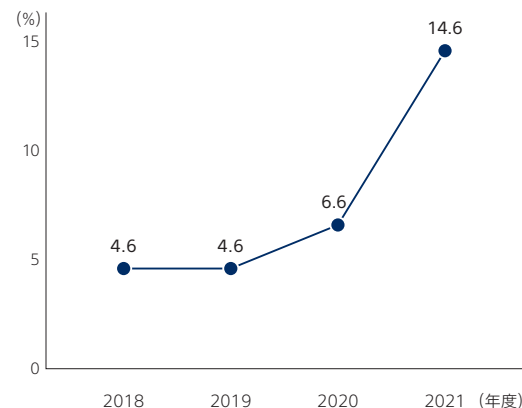
女性社員比率、女性管理職比率



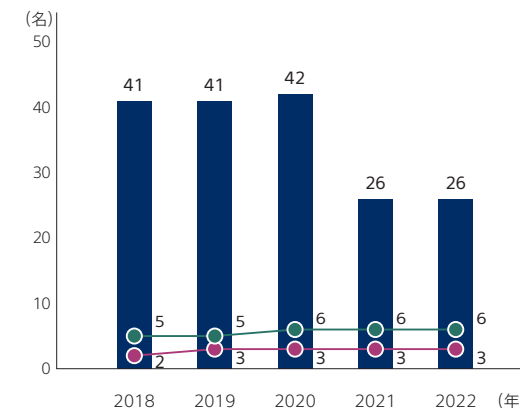
● 女性社員比率 ● 女性管理職比率

※ いずれも各年度末3月31日時点のデータに基づく集計。なお、国・地域・法人により「管理職」の定義が異なる場合がある

自社オペレーション電力における再生可能エネルギー比率



役員構成*



■ 役員構成 ● うち女性 ● うち外国籍

※ 各年8月末時点、2018～2020年は旧ソニー（株）の数値
 *役員構成: 会長・副会長・社長・副社長・上席事業役員・専務・常務・執行役員

サステナビリティ

基本的な考え方

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 と、「人に近づく」という経営の方向性のもと、「人」を軸に多様な事業を展開し、この多様性を強みとした持続的な価値創造と長期視点での企業価値の向上を目指しています。

人々が感動でつながるためには、私たちが安心して暮らせる社会や健全な地球環境があることが前提であり、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グループ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ます。

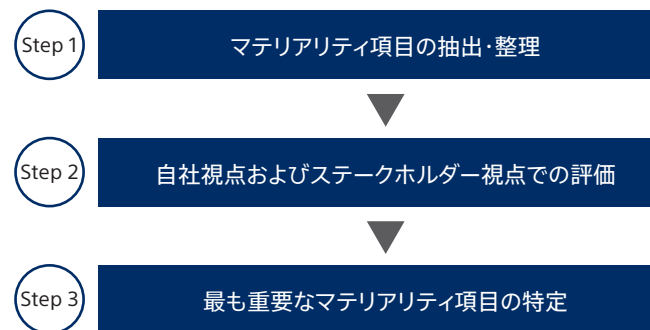
そして、イノベーションと健全な事業活動を通じて、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展に貢献することを目指します。

サステナビリティの重要項目(マテリアリティ)

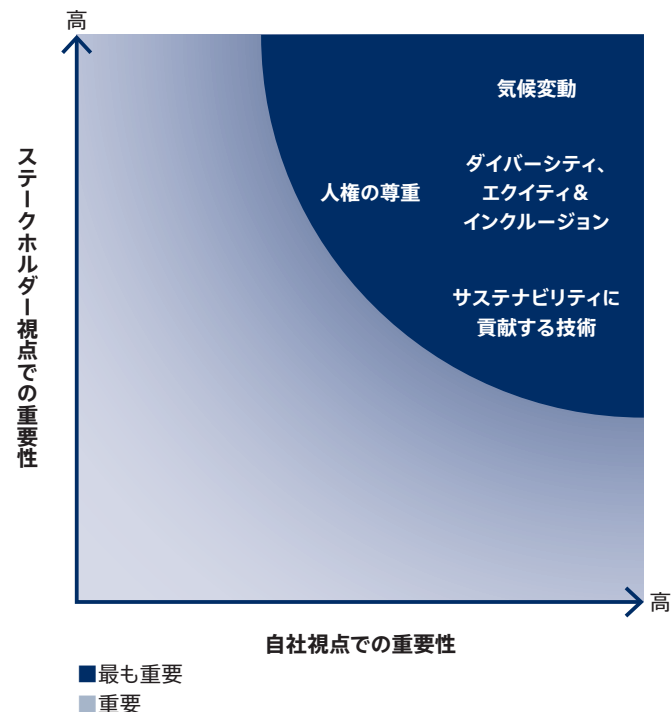
2022年度にソニーグループ全社視点でのサステナビリティの重要項目(マテリアリティ)の見直しを実施しました。見直しにあたり、Purposeを構成する「クリエイティビティ」や「テクノロジー」は、人と事業の「ダイバーシティ」とともにソニーの「価値創造のドライバー」として位置づけ、マテリアリティを「中長期的な社会の変化および多様なステークホルダーのニーズを踏まえた、ソニーの価値創造に影響を与えるサステナビリティに関する重要項目」と定義しました。

この考え方のもと、自社視点・ステークホルダー視点の両面から、ソニーを取り巻くさまざまなサステナビリティ課題の重要性を評価した結果、最も重要なマテリアリティ項目は「気候変動」、「ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン」、「人権の尊重」、「サステナビリティに貢献する技術」と特定しました。これらの項目を含む、サステナビリティに関する各活動領域での注力事項と主な取り組みの詳細については、31ページおよびサステナビリティレポート2022をご覧ください。

マテリアリティ分析の全体像



ソニーグループのマテリアリティ項目



サステナビリティの注力事項と主な取り組み

※以下の項目は全てグループ共通の重点項目ですが、事業ごとにより重要な項目を 青色で示しています。

活動領域	注力事項	事業ごとの重要項目						関連情報
		G&NS	音楽	映画	ET&S	I&SS	金融	
環境	持続可能な社会を実現するために、自らの事業活動および製品のライフサイクルを通して、環境負荷をゼロにすることを目指す							- サステナビリティレポート2022>「環境」 - サステナビリティレポート2022>「社会・環境課題への貢献」 - ソニーグループ ポータルサイト>「環境」
人材	社員一人ひとりの挑戦心と成長意欲を支援し、多様な人材が個性やスキル・能力・クリエイティビティを最大限に発揮できる活躍の場や成長機会の提供							- サステナビリティレポート2022>「人材」 - ソニーグループ ポータルサイト>「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」 - ソニーグループ ポータルサイト>「人材」
人権の尊重	ソニーの事業活動、製品、サービスまたはビジネス上の関係が、人権への負の影響を与えないための合理的な努力の継続							サステナビリティレポート2022>「人権の尊重」
責任あるサプライチェーン	エレクトロニクス製品のサプライチェーンにおける、人権、労働環境、安全衛生や環境などに関するリスクへの対応							サステナビリティレポート2022>「責任あるサプライチェーン」
品質・カスタマーサービス	お客様の期待を超える品質の製品とカスタマーサービスの提供、製品の安全性の追求、使いやすさとアクセシビリティの向上に努めることで、「お客様から最も信頼されるパートナー」であり続ける							- サステナビリティレポート2022>「品質・カスタマーサービス」 - ソニーグループ ポータルサイト>「人間中心設計の取り組み」 - ソニーグループ ポータルサイト>「アクセシビリティ」
コミュニティとのかかわり	「For the Next Generation」のスローガンのもと、事業活動を行う世界の各地域において、ソニーの強みである製品・コンテンツ、テクノロジーを用いてさまざまなグローバル課題の解決に貢献する							- サステナビリティレポート2022>「コミュニティとのかかわり」 - ソニーグループ ポータルサイト>「社会貢献活動」
企業倫理とコンプライアンス	- ソニーのValuesおよび「ソニーグループ行動規範」を指針とした倫理的な企業文化の醸成 - 事業活動にかかわるリスクの継続的評価およびその結果に基づくコンプライアンスプログラムの定期的な見直し - プライバシーをめぐる環境の変化や技術の発展に応じたプログラム強化および継続的な実施 - AI倫理に取り組む体制と活動の強化							サステナビリティレポート2022>「企業倫理とコンプライアンス」
コーポレート・ガバナンス	- ソニーグループに適したコーポレート・ガバナンス体制の構築と強化 - ソニーグループに損失を与えうるリスクの管理 - 情報セキュリティ管理の体制・活動の強化 - ソニーが事業を行う国や地域に適用される税法ならびに国際課税に関する共通の規則およびガイダンスの遵守							- サステナビリティレポート2022>「コーポレート・ガバナンス」 - ソニーグループ ポータルサイト>「コーポレートガバナンス報告書」 - ソニーグループ ポータルサイト>「有価証券報告書等」

注力事項: 気候変動対策の加速

現在の進捗と目標の前倒し

脱炭素社会への移行は、世界の喫緊の課題です。ソニーは、温室効果ガス（GHG）排出ゼロを目指す「責任」と、業界や社会のイノベーションを支援する「貢献」の両面で、気候変動対策に注力しています。

ソニーは、1990年代初頭から環境活動方針と行動計画を掲げて活動しており、2010年に策定した環境計画「Road to Zero」では、2050年に環境負荷ゼロとすることを目指し、気候変動、資源、化学物質、生物多様性の4つの視点で、それぞれにゴールを設定し、「環境負荷ゼロ」を総合的に実現するまでのロードマップを描いています。気候変動に対しても事業と製品ライフサイクル全体でのGHG排出量ゼロを目標に掲げました。そして、当該目標からのバックキャストで5年ごとの中期環境目標を設定し、各事業で活動計画を推進してきました。

一方、昨今の社会の動きとしては、気候変動の脅威がさらに顕在化し、国際的なイニシアチブであるScience Based Targets (SBT) では、2015年のパリ協定で定められた2℃目標ではなく、世界的な気温上昇を産業革命以前の水準から1.5℃とする新たな目標水準を定めているほか、「ネットゼロ」目標の要件が定義されるなど、世界の各企業では気候変動対策の一層の加速が求められています。

こうした中、ソニーは2022年5月、スコープ1から3までを含むバリューチェーン全体でのネットゼロの達成目標を2050年から2040年へ前倒し、スコープ1、2の排出は2030年までにカーボンニュートラルとすることを発表しました。また、自社オペレーションでの再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）100%の達成目標についても2030年へと10年繰り上げました（右図参照）。なお、2040年のネット

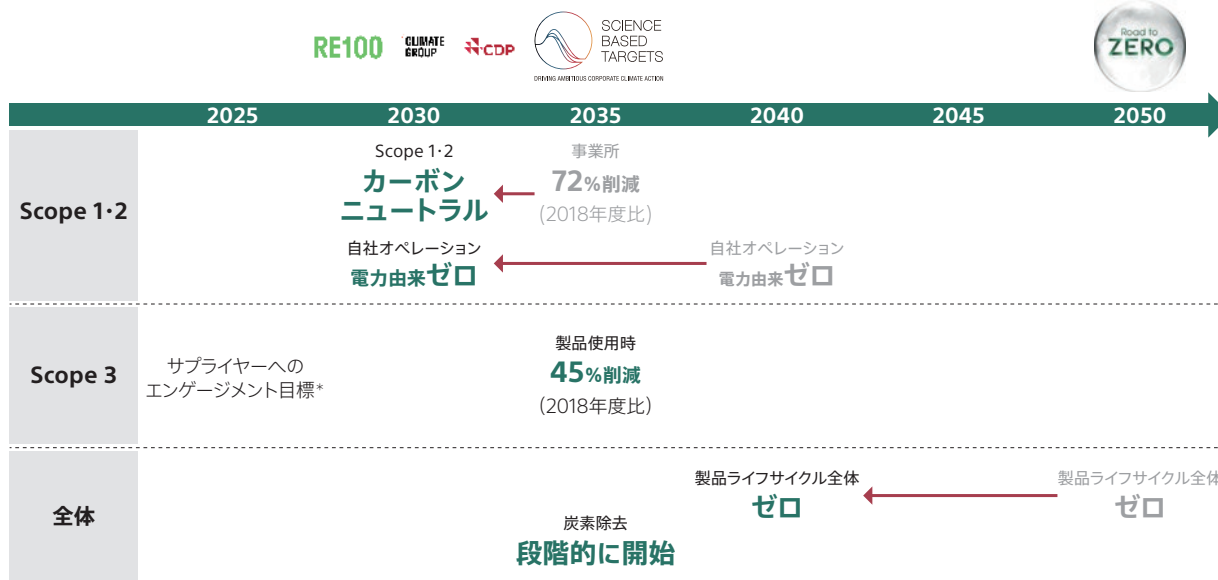
ゼロ目標は、2022年8月にSBTのネットゼロ目標として認定されました。

新目標達成に向けた重点取り組み

新たな目標達成に向けては、引き続き各拠点での再エネ導入や、全社を挙げた省エネルギーの推進に力を注ぎます。2021年4月に竣工したイメージセンサーの生産拠点である長崎テクノロジーセンターの増設棟「Fab 5」では、半導体製造用クリーンルームの冷凍機やボイラーにおいて、AIを活用した高度な運転制御技術を採用するとともに、ボイラーの動力として他の生産装置の排熱を再利用するシステムを導入しました。これにより、クリーンルームのエネルギー消費効率を2015年度比で30%改善しています。

製品ライフサイクル全体では、お客様の製品使用時の電力消費によるGHG排出量の割合が多いことから、製品設計などにおけるイノベーション追求と同時に、社会全体の脱炭素化に向けた取り組みを加速します。具体的には、2020年に設立したSony Innovation Fund: Environmentなどによる環境技術スタートアップへの投資検討のほか、各国政府や業界団体への提言などを行っていきます。あわせて、2040年のネットゼロ実現に向けては、残渣排出量に対する炭素除去が重点課題となります。グループ会社である株式会社Synecoの協生農法®をはじめとする拡張生態系の普及事業にともなう炭素吸収のクレジット化の検討など、現時点からさまざまな技術を見極めながら、技術的な除去・生態系による吸収の両面から炭素固定に貢献していきます。

「Road to Zero」ロードマップ見直し



※グレー文字は、これまでの目標

* サプライチェーンGHG排出量の10%相当のサプライヤーがSBT相当の目標を設定

注力事項: 人、社会への取り組み

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)

ソニーは、Purposeに基づき、人々が存在する社会に価値をもたらすことを目指しています。多岐にわたるバックグラウンドを持つ社員が集うソニーでは、社員一人ひとりの多様な価値観を尊重するとともに、エクイティ(公平性)の観点を大切にし、お互いを受容するインクルーシブな組織風土づくりを進めることが重要であり、ソニーの人材理念“Special You, Diverse Sony”と、ソニーグループ共通の「ダイバーシティステートメント」のもと、DE&I活動を推進しています。国や地域、業種によりさまざまなDE&Iに関する課題がある中、ジェンダーダイバーシティについてはグローバルで取り組み、2021年度末時点の女性社員比率は35.0%、女性管理職比率は30.1%でした。女性活躍が社会的な課題となっている日本を中心に、さらなる活動推進に向けて各社で目標を設定し、誰もが働きやすい職場環境や制度の整備、多様な人材の採用、女性管理職候補の育成などに取り組んでいます。



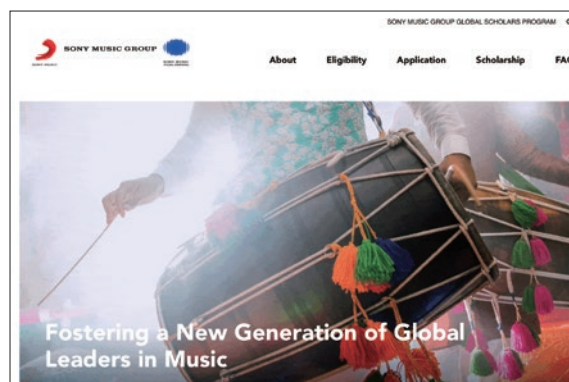
完全ワイヤレス型ヘッドホン『LinkBuds』

またソニーでは、障がいのある社員の雇用や支援についても、それぞれの国や地域の法令や規範を遵守し、障がいの有無にかかわらずキャリア構築ができるインクルーシブな職場環境づくりを進めています。2019年12月には障がいのある人のインクルージョンに関するイニシアチブ「The Valuable 500」に署名し、活動をリードするIconic Companiesの1社にも選定されています。

多様性の尊重とインクルーシブな社会への貢献

ソニーグループ全体としてDE&Iを推進するとともに、社会とのかかわりの中でも多様性や社会正義に関する取り組みを進めています。

テクノロジーを活用して製品・サービスのアクセシビリティを高める活動がその一例です。アクセシビリティおよびインクルージョンの向上に向けて他社との連携も加速させています。耳をふさがないことで周囲の音を自然に取り込める特徴を持つソニーの完全ワイヤレス型ヘッドホン『LinkBuds』は、マイクロソフト社との連携による3Dオーディオ技術を活用した音声ナビゲーションで、画面を見る



Sony Music Group Global Scholars Program

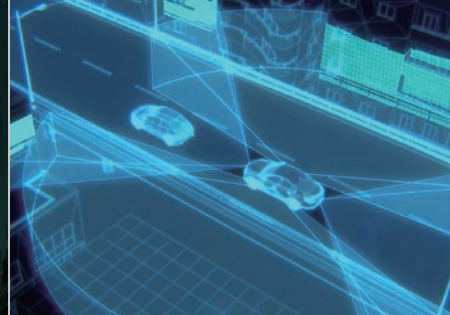
ことなくハンズフリーでの自然な街歩き体験を実現しました。

さらに、社会正義や人権保護に取り組む団体への支援、DE&Iの推進を世界各地で進めていくため、2020年に総額1億USDの「Global Social Justice Fund」を設立しました。基金を通じた支援活動の例として、ソニー・ミュージック・グループは音楽業界における多様な才能の将来のキャリアを支援するために、Sony Music Group Global Scholars Programを2022年6月に開始しました。ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、PolicyLinkと提携して、人種のおよび経済的公平性を促進するための活動に資金を提供しました。また、The Steve Fundに資金を提供し、米国の有色人種の若者と家族を、メンタルヘルスプログラムやサービスとつなげる全国的なプラットフォームを構築できるようにしました。

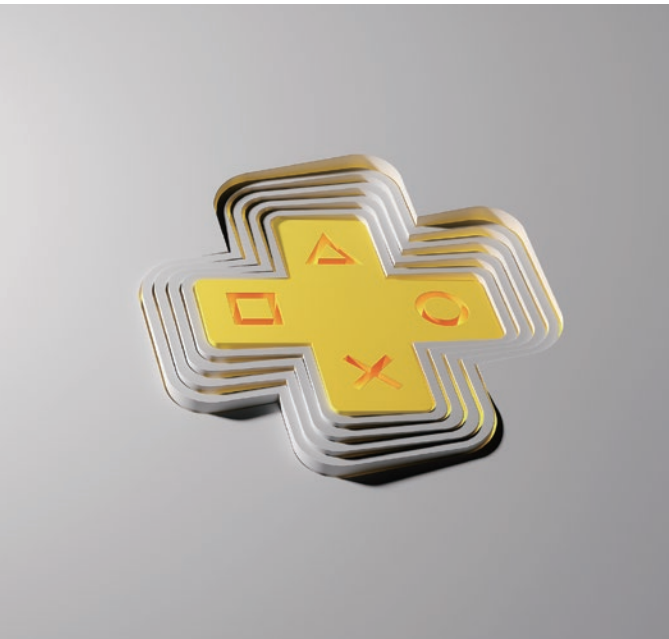
多様性の尊重には、トップマネジメントのコミットメントとともに、社員一人ひとりが理解し取り組むことが重要と考えています。そのような企業文化を醸成しながら、引き続きインクルーシブな社会づくりに貢献していきます。



Global Social Justice Fundによる支援団体「Race Forward」



事業ごとの価値創造



事業責任者メッセージ

G&NS



ジム・ライアン

ゲーム&ネットワークサービス事業担当
ソニー・インタラクティブエンタテインメント
社長 兼 CEO

革新的な技術、マルチプラットフォーム展開、ライブゲームサービス、クラウドストリーミングなどを通して、世界中のユーザーにデバイスの垣根を越えてコンテンツIPを届けていきます。

音楽



ロブ・ストリンガー

音楽事業担当(グローバル)
ソニー・ミュージックグループ チェアマン
ソニー・ミュージックエンタテインメント CEO

クリエイティビティ発揮のための革新的なサポートを続け、より多くの世界的なアーティストやソングライターを後押しします。透明性、誠実さ、公平性に基づき、自律的な成長と買収を通じて事業をグローバルに拡大していきます。



村松 俊亮

音楽事業担当(国内)
株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント
代表取締役社長 CEO

音楽、アニメを中心に開発力、育成力等をさらに強化し、ファンが熱狂的になるヒット作品を生み出すとともに、多様なソリューションにより、新しいエンタテインメントの楽しみ方を提案していきます。

映画



アンソニー・ヴィンシクエラ

映画事業担当
ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント
会長 兼 CEO

映画事業の4つの戦略の柱は順調に遂行されており、2021年度は過去最高の業績計上と将来の成長に向けた複数のM&Aを実行しました。この成長モメンタムを維持・強化し、コンテンツとユーザーとのつながりを深めていきます。

ET&S



槇 公雄

エンタテインメント・テクノロジー & サービス
事業担当
ソニー株式会社 代表取締役社長 兼 CEO

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、クリエイターとともに未来を共創します。

I&SS



清水 照士

イメージング&センシング・ソリューション事業担当
ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

さまざまなステークホルダーに我々のコーポレートスローガン「Sense the Wonder」を理解・共感していただき、新たな価値を共創し、人に感動を、社会に豊かさをもたらすことを目指していきます。

金融



岡 昌志

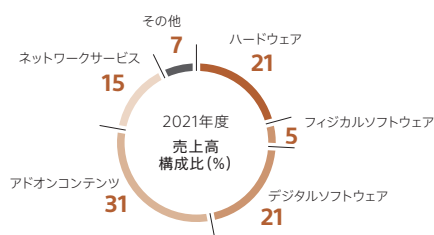
ソニーフィナンシャルグループ株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

コアバリューであるライフプランナーを軸に、生保・損保・銀行・介護を持つユニークな金融グループとして、「人に寄り添う力」と「テクノロジーの力」を磨き上げ、お客様一人ひとりの安心と夢を支えています。

各事業分野の特性

ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)

ソニーの売上高の約1/4を占める事業。
 世界有数のゲームエコシステムとして確立。
 (2021年度 営業CF:2,475億円、投資CF:△916億円)



収益源

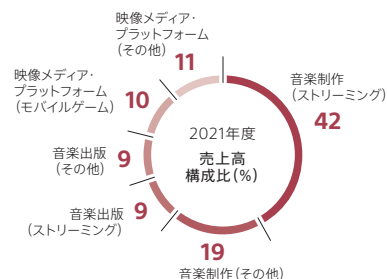
PS5™導入2年目となる2021年度はハードウェア売上が伸長しましたが、この数年間の収益構造としては、ソフトウェアの販売に加え、ネットワークサービスやアドオンコンテンツの拡大によりPSN™を通じたりカーリング型の安定収益が伸長傾向にあります。また、これらのベースとなるプレイステーション®全体の月間アクティブユーザーや総ゲームプレイ時間も、長期的には増加傾向にあります。

資本投下領域*1

ハードウェアの生産は主に外部委託しており、またハード・ソフトともに開発費の多くを費用計上しているため、資産の増減は一定範囲で推移しています。投資先としては、コンテンツIP強化に向けた研究開発のほか、ゲームタイトル開発会社などへのM&Aや戦略的提携などがあります。2021年度は、ライブゲームサービスに強みを持つBungieのほかFirespriteやHaven Entertainment Studiosの買収を発表しました。

音楽

ソニーのエンタテインメント事業の先駆け。
 音楽出版では世界1位*2、音楽制作では世界2位*3。
 (2021年度 営業CF:661億円、投資CF:△1,749億円)



収益源

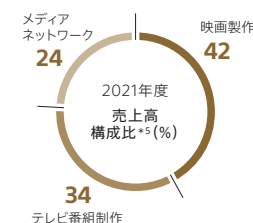
音楽制作はデジタル配信やパッケージ販売で得た収益をアーティスト等に分配するため、資金効率が比較的高い事業です。巨大な音楽カタログを有する音楽出版は、ROIC*4は低いものの、長期にわたって使用料などの安定した収益を得られる事業構造となっています。映像メディア・プラットフォームは、コンテンツIPの多面展開による、中期的な収益獲得が特徴となっています。

資本投下領域*1

タレントの発掘・育成活動を積極的に行っており、特に成長領域であるインディーズやローカルアーティストのサポートを強化しています。2021年度は「AWAL」や、ブラジル独立系音楽レーベル「Som Livre」を買収しました。また、コンテンツの集合であり資産としての流動性も高い音楽カタログは、継続的に拡充を目指しています。加えて、多様なメディアで展開・活用されるアニメのコンテンツIPへの投資も強化しています。

映画

独立系スタジオとして固有の地位を確立。大ヒットした映画作品をはじめ優良コンテンツIPを保有。
 (2021年度 営業CF:1,857億円、投資CF:△837億円)



収益源

映画製作では劇場興行収入に加え、デジタル配信やテレビライセンスからの収益が中長期にわたり計上されます。コロナ禍により劇場公開が影響を受ける中、配信やライセンス収入は堅調に推移しており、テレビ番組制作も含めてコンテンツ価値は上昇傾向にあります。また、メディアネットワークは視聴料と広告料という2つの安定収益源を持つと同時に、コミュニティ・オブ・インタレストが形成できるニッチなDTCは成長が期待できます。

資本投下領域*1

コンテンツ制作・獲得費用が繰延映画製作費として資産化される一方で、資金回収は長期にわたるため、投下資本が大きくなる傾向にあります。投資対象は、映画製作、テレビ番組制作会社などのほか、2021年度は世界最大級のアニメ配信事業を行うCrunchyrollの買収を完了したほか、インドのメディア・コンテンツ企業Zee Entertainment Enterprises Ltd.との統合を発表しました。

*1 資本投下領域には資産化されない費用項目も含まれます。

*2 2021年。出所: Music & Copyright

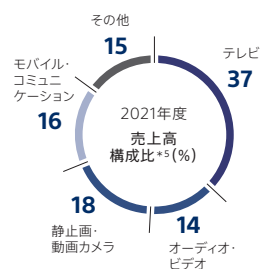
*3 2021年。出所: IFPI

*4 投下資本利益率

*5 外部顧客に対するもの

エンタテインメント・テクノロジー&サービス (ET&S)

ソニーの祖業。映像・音・通信に関する
差異化された技術を背景に高付加価値化を実現。
(2021年度 営業CF:1,572億円、投資CF:△927億円)



収益源

売上規模や販売台数よりも収益性を重視する方針のもと、ミラーレス一眼カメラ、テレビ、ヘッドホン、スマートフォンなどの高付加価値商品が収益を牽引しています。コロナ禍や半導体を含む部品供給ひっ迫などの環境変化の中でも、グループ会社間の開発・生産・物流・販売オペレーションの一貫体制のもと、需給変動に適切に対応し、高い収益性を確保しています。

資本投下領域*1

リアルタイム価値の向上や、リアルとバーチャルの融合などを重視した技術開発や高付加価値製品に対する研究開発投資を行っています。特に過去3年間では、エレクトロニクスで培った技術を生かせる、スポーツやライフサイエンスなどの成長領域にも投資しています。設備投資は減価償却費の範囲内での経常投資が中心で、現時点で大型の設備投資計画などはありません。

イメージング&センシング・ソリューション (I&SS)

CMOSイメージセンサーにかかわる技術力を
背景に高付加価値商品を展開し高いシェアを獲得。
(2021年度 営業CF:1,677億円、投資CF:△2,589億円)



収益源

事業の中心はイメージセンサーです。2010年代以降、モバイル向けを中心に拡大を続けてきましたが、米中摩擦を背景としたスマートフォン市場の構造変化を受け、顧客基盤の拡大と分散を進めました。高級機種における高画質多機能化に加え、普及価格帯機種では微細画素にも注力しています。加えて、車載向け製品や、AI処理機能搭載製品を通じた小売り・産業機器向けなどへの用途拡大が進んでいます。

資本投下領域*1

イメージセンサーの増産投資を進めていますが、頻繁な設備更新が必要な半導体メモリなどとは異なり、相対的に大きな設備投資負担を定常的に必要としないことが特徴です。将来の成長に向けて、車載領域に加え、エッジAI処理技術を生かした新製品やソフトウェアの開発などの研究開発は継続的に進めています。また、2021年度は、ロジックウエハーの安定調達に向けてTSMC社の半導体ファウンドリへの出資を行いました。

金融

お客様一人ひとりに合わせた事業展開により、
日本国内で確たる地位を築いた安定収益事業。



収益源

生命保険事業では、高度なコンサルティングにより、お客様一人ひとりのライフプランに合わせたオーダーメイドの生命保険を提供するという独自のビジネスモデルのもと、個人向け・法人向けともに安定的な保険料収入を得ています。損害保険事業では自動車保険を主とした個人のお客様向けの各種保険商品におけるダイレクトビジネス、銀行事業ではインターネットを通じた個人のお客様向けの住宅ローンや外貨預金収益の中核となっています。

資本投下領域*1

金融機関として経営の健全性を確保したうえで、金融事業の中核となる生命保険事業の強みであるライフプランナーチャネルの価値向上を図るための取り組みに資本を投下しています。このほか、各事業での社会変化・環境変化に応じた商品・サービスやテクノロジーを活用した商品・サービスの開発を行っています。

※ 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報は、連結財務諸表作成に用いられたIFRSには準拠していない非監査情報ですが、ソニーは、この開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

ゲーム& ネットワークサービス

事業のありたい姿

To Be “The Best Place to Play”
「最高の遊び場」を実現する

創出価値

① 感動体験で人の心を豊かにする

新しい体験、豊かな経験、多様なコミュニケーションとエンタテインメントが享受できる、「最高の遊び場」を提供し続けます。そして、ユーザー同士のインタラクティブなつながりが実感できるフィールドを創造します。

② クリエイターの夢の実現を支える

製品やサービス、周辺機器の提供を通じて、クリエイターが自身の創造性や革新性を存分に発揮し、世界に届けられる環境を生み出し続けます。



市場ポジションと事業の強み

- 世界有数の革新的なゲームのクリエイター、ネットワークサービスや製品
- ゲームカテゴリーにおけるトップブランド*¹としてのポジション
- 投資および買収で構築した、世界各地のゲーム開発スタジオや最高水準のテクノロジー、主要なフランチャイズ
- 旺盛な需要を背景に2021年度に1,150万台の販売を達成したPS5TM*²
- ユーザーからの信頼と、クリエイターへの技術・ノウハウの共有を通じて培ったプレイステーション®のブランド力
- 没入感のある未来のゲーム体験をもたらす最新のコンソールや次世代VRシステムなどのテクノロジー
- ユーザーとクリエイターをつなぐ強固に確立されたゲームコミュニティ
- デバイスや技術、ビジネスモデルを組み合わせたEnd to Endの企画開発力と世界的な販売力
- 魅力的で質の高い多様なコンテンツを提供する、複数の加入プランを設けた新たなPS Plus

1億1,720万台以上*³

プレイステーション®4 (PS4®) 累計販売台数

2,170万台*³

PS5TM累計販売台数

1億200万*³

PSNSMの月間アクティブユーザー

4,730万*³

PS Plusの有料会員数

事業環境認識(機会とリスク)

- コンテンツへの要求の高まりと、ネットワークによる人とのつながり方のイノベーション
- ゲームの楽しみ方やコンテンツへのアクセス方法の多様化
- ソフトウェアのアクセシビリティ機能の充実
- ハードウェアと没入体験テクノロジーの進化
- ゲームに関連する新たな製品やサービスを投入する異業種企業との競合
- データ量の増加とデータ分析の進化
- ニューノーマルな世の中でユーザーに順応する新たなエンゲージメントスタイルの重要性

サステナビリティの重要項目

- **人材:**
さらなる柔軟な働き方の推進による生産性の向上
- **情報セキュリティ:**
世界有数のゲームの製品群とネットワークサービスの安定した管理・運用
- **責任あるサプライチェーン:**
グローバルに広がるサプライチェーンにおける環境・人権などのリスクへの対応
- **品質・カスタマーサービス:**
幅広いユーザーの顧客体験の質向上と、継続的なソフトウェアのアップデートおよびインクルージョンを促進する機能拡張を通じたアクセシビリティの強化
- **環境:**
ハードウェアとネットワークサービス全体のエネルギー効率化や、包装材におけるプラスチック使用量の削減
- **人権の尊重:**
互いの尊重とインクルージョンを育む多様性のある事業文化の醸成

戦略のポイント

- **次世代のPS Plus、プレイステーション®ヴィーアールによる新しい機能・ラインアップの提供**
- **1st Partyタイトルおよびライブゲームサービスの拡充によるプレイステーション®専用タイトルの強化**
- **PC、モバイル、コンソールに留まらない今後のマルチプラットフォーム展開を通じたユーザーコミュニティの拡大**

戦略上、重視する指標

- PS5TM累計販売台数
- PS4®累計販売台数
- PSNSMの月間アクティブユーザー
- PS Plusの会員数
- 総プレイ時間
- ユーザー当たり月間プレイ時間

*1 2022年プロフェット・ブランド関連性指数レポート

*2 2022年3月31日時点

*3 2022年6月30日時点

戦略的背景

成長を続けるゲーム市場では、フリー・トゥ・プレイ (F2P) の成長、新規参入者やコンソール以外のインターフェースとの競合激化、マネタイズ手法の多様化、テクノロジーの進化など、さまざまな変化が起きています。こうした中、SIEは、世界有数のゲームコンソール・サービスであるプレイステーション®の価値向上を図るため、積極的な投資を継続し、これまでの製品群を超えてブランド価値を高めます。そして、DTCサービスによりコミュニティのエンゲージメントを高めてユーザーに近づくとともに、テクノロジーとコンテンツIP創出のサポートを強化しクリエイターに近づきます。

戦略の方向性

成長戦略としては、PS5™を史上最大のゲームコンソール・サービスとしていくとともに、PS4®のエンゲージメントの長期化を図り、新たな成長を目指します。PS5™は、スピード、触感、音に新技術を活用することで、クリエイターの魅力的で革新的なコンテンツ創出を支え、次世代機としてのポジションを確立します。ユーザーエンゲージメントを高めるライブゲームサービスを含め、1st Party、2nd Party、3rd PartyとともにPS5™向けゲームタイトルの開発に努めます。

プレイステーション®ならではのゲーム体験提供によるエンゲージメント強化にも引き続き注力します。「ホライゾン・フォビドゥン・ウェスト」(グリラゲームズ)や「グランツーリスモ7」(ポリフォニー・デジタル)、11月発売予定の話題作「ゴッド・オブ・ウォー ラグナロク」(サンタモニカスタジオ)をはじめとする高評価のタイトルなど、魅力的なコンテ

ツを提供し続けます。また、充実したコンテンツIPや多様なサービスラインアップ、最先端の没入体験テクノロジーを生かし、最新のPS Plusや待望のPlayStation®VR2を通じてPSNSMの魅力を一層高めます。そして、既存のパートナーシップと新たなコラボレーションによって、製品やサービスの需要拡大に応じた事業の成長を加速します。

今後の成長に向け、コンソールを超えた変革や新技術、Bungieの買収によって開発、リリース、運営能力が強化されるライブゲームサービスにも投資します。進化するストーリーにユーザーのフィードバックを組み込むライブゲームサービスは、長期にわたってユーザーを惹きつけ、よりパーソナルな感動を提供することができます。

また、好評を博したPC版「ゴッド・オブ・ウォー」の発売など、コンソールに留まらない拡大を進めています。プレイステーション™ナウと統合・刷新した新たなPS Plusを通じ、魅力的で厳選されたコンテンツを柔軟かつ多様に提供していきます。バーチャル空間に対しては、次世代VRであるPlayStation®VR2がユーザーに近づくテクノロジーとなります。アイトラッキング、アダプティブトリガー、3Dオーディオテクノロジーなどの機能を搭載し、ほかでは味わえない没入体験を実現します。2022年はEpic Gamesに対する10億USDの戦略的な追加投資を通じてメタバースを深く学び、同社の専門性を生かしたバーチャルおよびデジタル開発を加速します。

中国での展開については、PS5™のかつてない需要を追い風に2022年4月までの販売台数が67万台に達しています。SIEでは、ユーザーと直接つながる主要な流通チャンネルとして、プレイステーション®のDTCサイトでの販売伸長も目指します。

グループ連携としては、SPEとの協働により、2022年2月に公開された『アンチャーテッド』は興行収入4億USD

以上*という大成功を収めました。ノーティドッグとPlayStation Productionsが手がけた同作は、業界で高く評価されたゲームIPを基にしていますが、「The Last of Us」と「Twisted Metal」のテレビ番組制作や、「Ghost of Tsushima」をベースにした長編映画など、複数のプロジェクトが進行しています。

定量面では、プレイステーション®における好循環を加速し、力強い売上成長を目指します。アクティブユーザーやプレイ時間の増加、ネットワークサービスの充実、コンテンツIPの強化を継続し、ユーザーがほかではなくプレイステーション®を快く選択することを促します。同時に、アクティブユーザーの維持、リテンションの強化、多様なマネタイズ機会の創出、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短期化などを通じて、キャッシュ・フローの拡大を図ります。

こうした戦略を進めるうえで、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) やポストコロナの柔軟な働き方などの取り組みを通じた社員のエンゲージメント強化を重視します。DE&Iについては、世界のSIE社員が自主的かつ自発的に主導するグループ、eNets (Employee Networks) による活動を推進し、バックグラウンドにかかわらず全ての社員が学び、成長できる安全な環境を提供します。また、過小評価グループにあたる人材を公平に採用し、定着を図るため、最新のデモグラフィックデータを全社員に共有します。ポストコロナの働き方として、Flex Modesというハイブリッド方式を取り入れました。組織内の協働を進め、社員のメンタルヘルスにも配慮し、個人的事情にも柔軟に対応していきます。

* 2022年6月時点

音楽

事業のありたい姿

- 芸術への誠実さ、透明性、起業家精神というコアバリューを大切にし、アーティストとソングライター、社員に最もフレンドリーな会社になる
- 音楽とエンタテインメント、テクノロジーの融合により、創作活動におけるキャリア開発とアーティストとソングライターの収益最適化を目指す
- 高品質でテクノロジーを駆使したソニーグループ独自のマルチプラットフォームを活用することで、アーティストとソングライターの機会創出と競争優位性向上を図る

創出価値

① 感動体験で人の心を豊かにする

音楽は、人々の「体験」の根源を成すとの認識のもと、創造的な取り組みと技術革新を通じて、感動を届けていきます。アーティストやソングライター、映像・アニメクリエイターと協働し、ファンがエモーショナルかつ文化的に人生を享受するための、魅力的なエンタテインメントを創出します。

② クリエイターの夢の実現を支える

音楽クリエイターと強い協力関係を築き、保つことが、ソニー・ミュージックグループ (SMG) の使命の根幹であり、アーティストやソングライターのキャリア開発・発展に貢献できることは大きな誇りです。ソニーグループ内のシナジーを活用し、多様な分野・メディア・プラットフォームでさまざまな機会を提供します。



市場ポジションと事業の強み

- 音楽制作、音楽出版双方でのトッププレゼンス
- 音楽制作：2021年の全世界アルバム売上で第1位^{*1}を記録
- 音楽出版：2021年の全世界楽曲ストリーミング再生数で第1位^{*2}を記録
- アニメ業界、日本の総合エンタテインメント業界における高い評価
- A&R^{*3}、マーケティング、商用ライセンス、著作権・ロイヤリティ管理に関する卓越した専門性を備えた、音楽エンタテインメントにおけるグローバルリーダーシップ
- 数多くのクリエイターが生み出した、あらゆるジャンル・世代の音楽をカバーする幅広いコンテンツIP
- 音楽産業の発展に寄与する、アーティスト・ソングライターとの強固な関係性と、発掘・育成・マーケティング・プロモーションにおける革新的な能力
- アーティストとソングライターへのサービスと透明性に寄与するテクノロジー
- 独自データや分析プラットフォーム、クリエイターの活動支援などコミュニティへの継続的な投資

世界1位^{*4}

音楽出版の市場ポジション

世界2位^{*5}

音楽制作の市場ポジション

+38% (前年度比)^{*6}

音楽制作／出版合計のストリーミング売上成長

2020年度：+23%

2019年度：+21%

事業環境認識(機会とリスク)

- 言語・ジャンル・国籍の垣根を越えた、多様なコンテンツがあふれる市場
- 常に変化する嗜好に合致したコンテンツに出会い、楽しみたいという欲求の高まり
- デジタル化によるビジネスモデルの変化と、著作権管理改革の必要性増大
- 参入障壁の低減や業界内プレイヤーの変化、競争激化
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響によるマーケティング、プロモーション、マーチャライジング、ライセンス供与、およびパフォーマンス手法適応の必要性

サステナビリティの重要項目

- 人材：育成、能力開発、教育研修、エンパワメント、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)、福利厚生充実
- 企業倫理とコンプライアンス：タレントマネジメントにおける危機管理、公正なアーティスト活動の場の整備、およびストリーミングコンテンツにおける価値の保護、誠実かつ倫理的な活動
- 人権の尊重：事業や人材の多様性を強みとし、人権を尊重する文化の醸成

戦略のポイント

- タレントへの投資
- レーベル、アーティスト、ソングライターへのサービスの拡充
- 新興国市場
- ソニーグループ内での協働
- 新たな収益源の創出

戦略上、重視する指標

- 全体売上とストリーミング成長
- 市場シェアとヒットチャートのシェア
- 利益率の成長
- 新興国市場の売上成長
- 契約アーティスト数と音楽カタログ数

*1 IFPI

*2 Spotify

*3 アーティストとレパートリー(楽曲)に関する全ての責任を持つ役割

*4 2021年。出所：Music & Copyright

*5 2021年。出所：IFPI

*6 EMI合算通年ベース

戦略的背景

SMGは世界の60を超える国々で事業を展開し、さまざまな世界的スーパースターを支えるとともに、インディーズアーティストやソングライター、先駆的なクリエイターの開拓に取り組んでいます。音楽とエンタテインメント、テクノロジーを融合したポジションから、想像力と専門性を生かし、これまでにない商品とプラットフォームを生み出し、新たなビジネスモデルや画期的なツールを構築していきます。これにより、アーティストやソングライターの創作活動の幅を広げ、多くのオーディエンスにクリエイティビティを届ける支援を行います。我々のビジネスの根幹は常に卓越したクリエイティブコンテンツにあります。

戦略の方向性

音楽市場は飛躍的なスピードで成長を続けており、特に2021年の音楽制作市場は7年連続の拡大となりました。こうした中、SMGはグローバルな買収やパートナーシップを通じて、音楽エコシステムにおけるポジションと強みを進化させています。同時に、契約アーティストやソングライターの拡大と、音楽資産の戦略的取得を含む、タレントへの積極的な投資を継続し、成長モメンタムを加速しています。さらに、新興市場での取り組みが成長に大きく寄与しており、例えば、年間10億USドル以上の売上を生み出しているラテンアメリカでは、ブラジルのSom Livreの買収・統合を通じ、引き続きNo.1の地位を確保しています。中国においてはアーティストやレーベルのポートフォリオ拡大、パートナーシップの強化を図っており、インドでは国内に3社あるメジャーレーベルのトップとして、変化の激しい市場の中で

も音楽クリエイターとの共同事業に投資を続けています。世界のオーディエンスの興味関心を集めている、アフリカのローカルタレントは非常にクオリティの高いラインアップとなっています。

SMGの目標は、創作からライセンス、マネジメントにわたる卓越したサービスを提供し続けることによって、世界最高のアーティストやソングライターから選ばれ続けることです。音楽コミュニティへのタッチポイントについても、これまで以上に幅を広げています。アーティスト向けサービスを強化するとともに、AWALの買収を通じてDIY領域の音楽配信事業と著作権隣接権管理事業でもトップポジションを強化しました。これらのサービスは、27,000の独立系レーベルと契約し、音楽配信を行うThe Orchardと連携しています。

また、市場の革新に資する取り組みを続けることで、音楽コンテンツの可能性を広げ、アーティストとソングライターの収入機会増加につなげています。ソーシャル、ゲーム、フィットネスなどの新規領域から生み出される売上は年間約5億USドルに上るほか、Web3.0市場での探索を進め、急成長を遂げるNFT領域でのパートナーシップに投資しています。

SMGは、アーティストやソングライターへの透明性と対価を高めるための取り組みについても業界をリードしています。大手企業では初めて、長期契約のアーティストやソングライターに対して、前払ロイヤリティの残高にかかわらず、支払いを行うシステムを導入しました。また、収益をリアルタイムで確認・報告し、資金化やロイヤリティの前払いを実施できるような、業界最先端のツールを有しており、クリエイターのこれまでの活動収支・収益の把握・管理を可能にしています。

映像メディア・プラットフォームでは、ヒットの創出と最

大化に向け、音楽／アニメのコンテンツIP強化を図ると同時に、コンテンツIPの多面的展開を加速します。モバイルゲーム、アニメーションテレビ放映、映画、映像パッケージ、音楽ライブイベントなどの多様な顧客接点を強化するとともに、新たな価値を創造できるよう事業をさらに進化させていきます。特にアニメコンテンツにおいては、映像配信プラットフォームを中心にソニーのシナジーを生かして海外展開の強化を図ります。

社会正義や人権保護の問題についても、引き続き芸術表現のアンバサダーとしての役割を果たしていきます。SMGの価値創造や世界中の地域社会とのかかわりには、慈善活動やコミュニティへの取り組みが常に組み込まれています。2021年度は、新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金とGlobal Social Justice Fundを通じて、社内のグローバルタスクフォースが、世界のコミュニティ間にある壁を取り払うような草の根運動を続ける組織の発掘をしてきました。注力するのは、そのような草の根運動を続ける支援先団体の知見を生かし、市民参画、刑事司法改革、教育プログラム提言などに戦略的にアプローチし、実践していくことです。

こうした活動の推進にあたっては、コアバリューでもあるダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を重視しています。SMGは、アーティストやソングライターの生み出す多様でグローバルなストーリーと同様に、多様でグローバルな音楽産業を築くことが大切だと考えています。今後も、公正性を重視する団体や独自の組織と協働し、これまで不遇であったコミュニティが音楽業界に参加、主導できる新たなイニシアチブを開発していきます。



映画

事業のありたい姿

世界中の人々に向けて、保有するコンテンツIPを軸にワールドクラスの映画やテレビ、ビデオコンテンツをつくり、届け、感動体験を共有するコミュニティに価値を提供する

創出価値

① 感動体験で人の心を豊かにする

映画・テレビ番組の製作や放送ネットワークにおいて高品質なコンテンツを提供し、高いエンタテインメント性と感動体験を創出します。そしてアニメ、信仰、家族関連などの配信サービスを通じて、コミュニティ・オブ・インタレストを広げていきます。私たちの創出価値は、クリエイターを含む「人」に近づき、世界中のオーディエンスに感動体験を届けることにあります。

② クリエイターの夢の実現を支える

ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント (SPE) は、ユニークな存在として、クリエイターに最高の環境を提供しています。独立系スタジオであることから、トップクリエイターの生み出す質の高いコンテンツを、あらゆるプラットフォームで展開することを可能としており、これにより世界中のあらゆるオーディエンスに高品質なエンタテインメントコンテンツを届けることができます。

市場ポジションと事業の強み

- NetflixやDisneyとの画期的な配信契約が示す、ハリウッド唯一の独立系メジャースタジオとしてのポジション・競争優位性
- タレントをはじめ、楽曲やデータ分析、スタジオ設備、マーケティング、流通、そして保有コンテンツIPなど、クリエイターの映像コンテンツ制作とユーザーの視聴を支える一貫したエコシステム
- 強力なコンテンツIPと劇場公開へのコミットメント（「スパイダーマン」関連の膨大なマーベル・キャラクターの権利をはじめ、幅広い独自IPのライブラリや、近年注力しているフランチャイズ化された認知度の高いIPなど、豊富なコンテンツIPの権利を保有）
- 将来の成長につながる強固なポジション構築に向けた、戦略的に競争力を持つ分野やコミュニティ・オブ・インタレストへの的確な投資
- フォトリアルな映画品質を実現する3次元映像技術や5G通信技術などのテクノロジー
- ソニーの先端技術の活用をはじめ、SIEやソニー・ミュージックエンタテインメントなどの関連会社とのシナジー創出を可能とするソニーグループの組織体制

- エンタテインメント ライブラリのタイトル*：

3,500タイトル以上

映画作品

275以上

テレビシリーズ作品

事業環境認識（機会とリスク）

- 業界内の大規模な統合
- 高速ネットワーク接続や機械学習、ハードウェアの進歩などによる没入体験欲求の高まり
- AI、ネットワークの進化、視聴デバイスの遍在性を背景とした、アクセスのしやすさや、多様化する嗜好に対応するコンテンツの個性の進展
- コンテンツ視聴・アクセス・体験方法の多様化による、「ストーリー」の価値と、コンテンツIPやクリエイターとの関係の重要性増大（業界のメディアプレーヤーはDTCプラットフォームに多くのリソースを費やしており、ストリーミングサービスの競争激化と費用増加傾向）
- 劇場公開は再開しているものの、興行収入はパンデミック前の水準には戻らず

サステナビリティの重要項目

- 人材：
世界中の観客にトップレベルのタレントを活用した高品質なコンテンツを届けるための、チーム間の協業による創造的な活動
- 企業倫理とコンプライアンス：
コンテンツ制作から配信までの全創作プロセスにおける自社・パートナーのIP保護
- 人権の尊重：
インクルージョンを重視する文化を育むためのコンテンツや人材の多様性の強化
- 環境：
気候変動対策、資源保全、コミュニティの健康・安全の保護に向けた複数のプログラムを通じ、事業全体での「環境負荷ゼロ」に注力

戦略のポイント

- 既存／新規を含めたコンテンツIPの拡充とフランチャイズ構築
- アニメ、家族、信仰、ローカル市場などのコミュニティ・オブ・インタレストの成長継続
- 劇場公開の再開とストリーミング市場拡大を見据えた映画製作の加速
- ロケーションベースエンタテインメント（LBE）の展開

戦略上、重視する指標

- 長編映画作品製作本数
- テレビ番組制作本数

戦略的背景

映画業界では、近年、急速な構造的変化が起きています。大手エンタテインメント企業は、独自のエコシステムの強化に向けコンテンツ制作事業者を買収し、かつてない統合が発生しています。こうした大手企業は、選択の自由度が増した消費者の獲得を重要課題ととらえ、製品・サービスの戦略設計に重要となるコンテンツ提供に注力しています。また、ハイテク大手企業は豊富な資本と技術リソースを活用して、世界規模でコンテンツへの投資を続けています。

こうした中、SPEは独立系の強みとタレントとの関係性を維持し、これらの大手企業にコンテンツを供給し続けていきます。これにより、業界内の一流クリエイターが求める創作の自由を最大化し、独自IPを活用したコンテンツ価値を生み出していく考えです。加えて、アニメのファンに代表されるコミュニティに対しても、その情熱を満たすコンテンツを集中的に創出・提供していきます。

なお、劇場公開は進化し続けていますが、興行収入はパンデミック前の水準には戻っておらず、映画スタジオの多くが、劇場公開よりも自社のストリーミングプラットフォームを優先しています。このような状況下でも、SPEは劇場公開タイミングや劇場配給戦略を柔軟に取り決めることで、いくつかのスケジュール変更を企図しながら、収益性の高いストリーミングディールへと結びつけることができました。

また、市場変化の中での成長機会獲得に向け、SPEでは強靱で機動的な組織に向けた取り組みを続けます。コストコントロールや、創作活動および財務リスクの管理を通じ、財務規律の強化にも努めています。

戦略の方向性

こうした考えのもと、SPEの成長戦略は以下の4つを柱としています。

1. 充実したIPの活用
2. 独立系スタジオとしての強み
3. 豊富なコンテンツライブラリ
4. ソニーグループでのシナジー創出

「充実したIPの活用」としては、全てのプラットフォームに対して全方位的な収益化が期待できる、強力で価値のあるIPが重要になります。SPEは「スパイダーマン」や900を超えるマーベル・キャラクターに加え、「ゴーストバスターズ」、「ジュマンジ」、「アンチャーテッド」といった主要な映画フランチャイズの権利を有しています。テレビ関連IPも充実しており、「Better Call Saul」、「Cobra Kai」、「The Boys」といったシリーズのほか、『Jeopardy!』と『Wheel of Fortune』という、非常に評価の高いクイズ番組を有しています。さらに、新しいIP構築のため、クリエイティブタレントや革新的な案件への投資を継続するとともに、没入感のある体験を世界中に届けるために、主要IPのライセンスによりLBEビジネスの拡大を図るなど、さまざまな機会を追求します。

次に、「独立系スタジオとしての強み」を生かし、一流のタレントを起用し、世界中の視聴者に向けて質の高いコンテンツを制作していきます。また、個別の動画配信サービスやネットワークプラットフォームに制約されていないため、コンテンツをあらゆるプラットフォームで展開し、最大限のインパクトをもたらすことができます。こうした有利な立場により、アニメや家族、信仰、ローカル市場などを対象としたコミュニティ・オブ・インタレストへの投資と成長拡大を図ります。例えば、2021年8月に実施したCrunchyrollの買収は、

エンタテインメント業界で成長著しいアニメの領域において、ソニーの地位をさらに強固にすることにつながります。

「豊富なコンテンツライブラリ」では、ストリーミングサービスの主導権争いが激化する中、プレミアムコンテンツの需要が増してきていることを踏まえ、映画・テレビ番組の幅広いコンテンツライブラリを収益につなげていきます。こうした機会を示す好例が、NetflixやDisneyと締結した画期的な契約であり、この取り組みにより、SPEはプレミアムコンテンツを劇場公開、ホームエンタテインメントに加え、動画配信サービスにライセンス供与することができるようになりました。

「ソニーグループでのシナジー創出」としては、音楽、ゲーム、エレクトロニクス、テクノロジーを扱うソニーグループの一員としてのユニークな優位性を活用し、各事業との連携を積極的に推進します。事業間連携にて真価を発揮したのは、人気ゲームIPをもとにした、PlayStation Productionsとの初の大型長編映画である『アンチャーテッド』の大成です。この成果が将来のプロジェクトやフランチャイズの可能性を広げており、現在はSIEとの協働で、映画やテレビの複数のプロジェクトがさまざまなフェーズで進行しています。

またSPEでは、こうした高品質なコンテンツを生み出し、世界中の幅広い視聴者に届けていくためには、コンテンツの多様性が不可欠であるとの考えのもと、人材のパイプラインの拡大・多様化を推進しています。現在では、さまざまなバックグラウンドを持った将来有望なクリエイターを発掘するために、脚本・監督などの能力開発を企図した「Diverse Directors Program」や「Diverse Writers Program」など、斬新で影響力のあるプログラムを展開しています。引き続き、さまざまなバックグラウンドを持つ多様なタレントや作品のパイプラインを拡大する取り組みを進めています。

エンタテインメント・テクノロジー&サービス

事業のありたい姿

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

創出価値

① 感動体験で人の心を豊かにする

テクノロジーに裏打ちされた新たな映像や音の表現の実現やサービスの創出に挑戦し、これまでにないエンタテインメント体験をお客様にお届けします。ソニーを通じて全ての人が良質なコンテンツを楽しみ、感動を分かち合える環境をつくれます。

② クリエイターの夢の実現を支える

テクノロジーに裏打ちされたクリエイターが求める表現を実現する製品、サービスを提供することで、創造性の発揮を支えます。クリエイターとともに感動コンテンツを創り、世界中の人々に届け、未来のエンタテインメントを共創していきます。

③ 世の中に安全・健康・安心を提供する

私たちが長年培ってきたテクノロジーを活用することで、健康で安心して暮らし、感動に満ちた毎日が享受できる社会づくりに向け、医療やネットワークにおける社会システム・産業の進歩に貢献します。



市場ポジションと事業の強み

- 高付加価値のプレミアムブランドとしての認知と評価
- 特に、デジタルシネマカメラ『VENICE』、ミラーレス一眼カメラα™ (Alpha™)、Vlog撮影用カメラ『VLOGCAM™』など、クリエイターの裾野を広げる強固な商品群
- 映像・音響・通信に関する差異化された技術資産と技術プラットフォーム（コア技術と融合例：I&SSと連携したCMOSイメージセンサーや画像処理エンジン、立体的な音場を実現する音楽体験「360 Reality Audio」、人の脳のように映像を認識する認知特性プロセッサ「XR™」、Xperia™スマートフォンで培った5G通信技術など）
- グループ内エンタテインメント事業との協働や他社との協業によるクリエイター本位の製品・サービス・ソリューションを提供可能とする設計・開発インフラ
- グループ事業会社間の開発・生産・調達・物流・販売を一気通貫でマネージする、着実かつ柔軟性を備えた体制

No.1*

フルサイズ一眼カメラ市場でのシェア

プレミアムテレビ市場での強固なポジション

事業環境認識（機会とリスク）

- 地政学リスクや気候変動にかかわる政策など、大きな変化と不確実性の継続
- マクロ経済の悪化による景気減速
- 世界的な物流遅延や半導体供給の逼迫の継続による経済的な影響とリスク
- コロナ禍の影響や紛争などによる不安心理の拡大と消費活動の抑制
- 仮想空間での交流やZ世代の影響の拡大、高齢化の進展がもたらす消費行動の変化
- 通信技術、現実空間をとらえ仮想空間に表現する技術、膨大な情報をリアルタイムに処理する技術の進化
- リモート、バーチャル、クラウド化、リアルタイム性の向上などサービスと提供価値の多様化

サステナビリティの重要項目

- 人材：
多様なバックグラウンドを持つ社員の能力が最大限に発揮される企業文化の醸成
- 責任あるサプライチェーン：
グローバルに広がるサプライチェーンにおける環境・人権などのリスクへの対応
- 品質・カスタマーサービス：
幅広いユーザーの顧客体験の質向上とアクセシビリティの強化
- 環境：
テクノロジーを活用した環境負荷低減へのチャレンジと、原材料調達から使用済み製品の回収・リサイクルまで、製品のライフサイクルを通じた環境対応

戦略のポイント

- **収益軸事業領域（テレビ・オーディオ・イメージング・モバイルなど）**
－ 徹底的な商品力強化と生産から販売までの一気通貫したオペレーション/DXの継続進化
- **成長軸事業領域**
－ 下記事業等に経営資源を投下し、事業ポートフォリオのシフトを目指す
・映像制作ソリューション（バーチャルプロダクション、メディアクラウド）事業
・カメラSDK（ソフトウェア開発キット）事業
・スポーツ事業
・ライフサイエンス事業
・ネットワークサービス事業
－ 事業探索活動による、新規ビジネスの創出へのチャレンジ

戦略上、重視する指標

- 中期目標：営業利益率10%
- 2024年度に営業利益の4分の1を成長軸事業領域から創出

*2021年度 年間金額シェア、ソニー調べ

戦略的背景

2021年4月に発足したソニー株式会社では、最先端の映像・音響・通信テクノロジーを駆使した表現の可能性を追求し新しいサービス開発を進め、クリエイターと未来のエンタテインメントの共創に挑戦しています。また、これまで培ってきたテクノロジーを活用することで、お客様に安心をもたらす医療やネットワークサービスでの社会貢献を目指しています。こうした経営への取り組み姿勢を明確にすべく、2022年度、ソニーにおけるセグメント名称を“エンタテインメント・テクノロジー&サービス”としました。収益軸と成長軸の2軸の経営による持続的な利益創出により、グループ全体の長期成長を支えていきます。

戦略の方向性

収益軸では、徹底した商品力強化とオペレーション力の強化を図り、収益性をより高めていきます。

まず、商品力強化の面では独自技術による高付加価値路線をより進化させます。また、他社との協業や商品カテゴリーの連携も一層推し進めます。

オペレーションでは、生産から販売までの一貫したデータ連携やDXで、一層の効率化を進めます。テレビの生産では2022年度に自社製造事業所での生産自動化率50%を目指します。また、テレビで培った生産技術を他製品にも応用し、オペレーション効率化を加速させます。販売面では、データをフルに活用したデジタルマーケティングと、お客様により近づいたDTC・リカーリングを強化します。

成長軸では、各事業間の技術の融合のみならず、外部パートナーとの連携を重視し、未来のエンタテインメントや

人を支える事業の成長に挑みます。また、中長期視点では事業領域の探索を積極的に進めます。

次世代映像制作ソリューションでは、時間や場所の制約にとらわれず撮影が可能で、クリエイターの創造性を刺激し新たな映像表現の自由度を高める「バーチャルプロダクション」に注力しています。デジタルシネマカメラ『VENICE』などの撮影機材と、Crystal LEDディスプレイとの技術連携は、編集作業の負担軽減と高品位な映像制作を実現します。映画製作に加えて、CMやミュージックビデオなどにも展開していきます。また、「メディアクラウド」事業では、ソニーの長年培ってきた映像・通信技術をクラウド化したサービスと融合し、映像クリエイターへ、クラウド上で撮影データの編集・即納をリアルタイムで可能にします。5G通信を活用したリモートでのコンテンツの編集・高速転送等の取り組みも進めます。

カメラSDK(ソフトウェア開発キット)事業は、「α」シリーズの性能を生かし、新しい映像表現を追求するクリエイターとの共創の取り組みとして始めました。今後は、クリエイターだけでなく、B2B領域のお客様にも提供していくことで、「α」の映像表現および活用の可能性を一層広げます。なお、他カテゴリーやコンシューマー向けにも展開し、事業を進化させていきます。

スポーツの領域では、Hawk-Eye Innovations(以下、「ホークアイ」)の各種サービスは、現在、25競技、90カ国以上、500以上のスタジアムにおける提供実績があり、同領域における絶対的地位を確立しました。選手の詳細なプレーデータを取得する「SkeleTRACK」などのホークアイの技術に加えて、各種スポーツ団体のデジタルプラットフォームの運営などを行う関連会社のPulseLiveにより、今後はプレーデータの活用から、新たなユーザー体験の創造や新たなファンコミュニティの創出にも挑戦します。

ライフサイエンス事業では、生命科学研究に使われる細

胞分析装置(フローサイトメーター)を市場導入しており、それらは世界トップレベルの医療機関や研究所で使用されています。2023年冬には、新たに細胞治療向けのフローサイトメーターを上市予定です。今後は、細胞治療をはじめとする個別化医療研究の発展を見据え、ソニーの多様なテクノロジーを活用し、第4のがん治療と呼ばれる免疫細胞治療の発展へも貢献していきます。

ネットワークサービス事業では、ソニーネットワークコミュニケーションズが提供する「NURO」は、2021年度光回線100万件を達成し、顧客満足度調査でも高い評価を得ています。社会のリモート化が進展する中、高速で安定したサービスの質の向上や事業エリアの拡大、新たなサービスの提供に努め、会員数を伸ばし、パートナー戦略を含む多角的な事業展開を検討し、事業の成長を加速していきます。

当分野では、サステナビリティを経営と企業文化の基盤としてとらえ、環境、アクセシビリティ、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の3領域に注力しています。環境に関してはソニーグループの長期環境計画「Road to Zero」の達成に大きな役割を担うとの認識のもとで取り組みを加速しています。具体的には、ソニーグループ独自開発の再生プラスチックの導入拡大、小型製品の包装材プラスチック全廃に向けた取り組みの継続や、国内外事業所における太陽光パネル設置等による再生可能エネルギー導入を推進しています。アクセシビリティについては、インクルーシブデザインを導入した製品・サービスを拡大し、テクノロジーを通じて全ての人が感動を分かち合える未来を共創していきます。また、さまざまな事業を展開し、イノベーションを創出する当分野では、異なる視点をもたらす社員の多様性を重視しています。その中で、エンジニアが多く社員の女性比率が低い国内においては、特にジェンダーダイバーシティに注力しています。

イメージング& センシング・ソリューション

事業のありたい姿

最高度のイメージング&センシングテクノロジーで、映像クオリティと認識機能の限界に挑戦し、あらゆるシーンにソリューションを展開することで、人に感動を、社会に豊かさをもたらす

創出価値

① 感動体験で人の心を豊かにする

最先端イメージング&センシング技術が生む、リアリティとリアルタイム性あふれるコミュニケーションや、快適さ・楽しさの提供を実現。人々が、世界をとらえる感受性を高め、感動、喜びを共有できる機会を創出します。

② クリエイターの夢の実現を支える

イメージング&センシングを活用したデータ提供を通じて、これまでの常識を覆すような事実の探求や、日常に潜む新たな豊かさの発見を支援することで、さまざまな産業において創造性をかき立て、新たなユースケース創出やエコシステム創造に貢献します。

③ 世の中に安全・健康・安心を提供する

人間の眼や認識能力を超える機能を通じて、人間の可能性を拡張することで、危険の予知やリスク計測、高い効率性などを実現し、心の豊かさの基盤となる、安心・安全な社会づくりを目指します。



Sense the Wonder



市場ポジションと事業の強み

- CMOSイメージセンサーにおけるイメージング用途で世界No.1(金額シェア)*
- 高感度、広ダイナミックレンジ、高解像度、高速撮像などを実現する、CMOSイメージセンサーの画素、信号処理、アルゴリズムにかかわる高い技術力
- センシング用途の多様なデバイスのラインアップ
- 各アプリケーションでの優良な顧客基盤
- 高品質・高歩留まりを実現する製造技術
- 安定供給を可能にする生産能力
- ソニーグループ内事業との協働・シナジー機会

43%*

イメージセンサー金額シェア

2020年度: 48%

2019年度: 53%

事業環境認識(機会とリスク)

- 快適さ、心地よさ、効率のよさを求める社会的ニーズ
- AI、IoTの進化を背景とした、高度な認識技術およびエッジコンピューティングの重要性増大
- 自動化・自律化による産業のスマート化やリアルタイム化の進展
- 半導体業界の競争激化、プレイヤーの再編と、ユースケースの多様化・拡大
- 地政学リスクと新型コロナウイルス感染拡大による事業環境の変化
- 世界的な半導体不足

サステナビリティの重要項目

- 人材:
多様なバックグラウンドや意見を持った社員が、自由にチャレンジできる環境において、その能力を最大限に発揮することによる新たな価値創出
- 責任あるサプライチェーン:
グローバルに広がるサプライチェーンにおける環境・人権などのリスクへの対応
- 品質・カスタマーサービス:
高い品質・信頼性の維持に加え、車載向けイメージセンサーなど用途ごとの業界標準への対応
- 環境:
-「貢献」: 環境配慮商品の開発
-「責任」: 半導体製造プロセスにおける温室効果ガス排出量削減や資源循環などの環境負荷低減

戦略のポイント

- **ハードウェア事業**
 - 事業成長に合わせた中長期的な投資継続
 - イメージングNo.1の堅持: 高画質多機能なセンサーの開発、微細画素商品の導入
- **センシングNo.1の獲得: 新たなユースケースをとらえた成長機会の創出**
- **ソフトウェア事業**
 - パートナー戦略の推進
 - エッジAI処理とセンサーハードウェアの融合、リカーリング収益モデルの追求

戦略上、重視する指標

- イメージセンサー金額シェア
(2025年度目標: 60%)
- ROIC
(2025年度目標: 20~25%)

* 2022年3月末時点。ソニー調べ

戦略的背景

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、ユーザーの動機の認識・解析に不可欠で、「人に近づく」を具現化する技術分野でもあります。

2021年度は、2022年度以降のモバイルイメージング領域のイメージセンサーの市場前提を大きく変更しました。新規スマートフォン世界出荷台数が中長期的に鈍化傾向という見方は従来と大きく変わらないものの、足元の市場を牽引しているスマートフォンメーカー各社は、高級機種を中心として、カメラを重要な差別化要素として位置づけており、新たな撮影体験の実現に向け、大画素/大口径のイメージセンサーの需要が増えています。

これを受け、大判化が中長期的に継続し、市場成長を牽引する見込みに変更しました。センシング領域では、AIやIoTの進展にともない、車載用途やインダストリーなどで市場拡大が続きます。一方で、画像認識のユースケースが拡大することで、世の中に流通するデータ量の増大などの課題に対し、画像から必要なデータをセキュアに抽出するエッジコンピューティングの普及が期待されており、画像認識のキーデバイスであるイメージセンサーの重要性はさらに増していくと見込まれます。

戦略の方向性

こうした中、ソニーのイメージング&センシング・ソリューション(I&SS)分野では、引き続きイメージセンサーに注力します。中長期に向けた事業戦略に変更はなく、ハードウェアとソフトウェア両輪での成長を目指していきます。

ハードウェアについては、引き続きCMOSイメージセン

サーにおけるイメージング用途の世界No.1を堅持すると同時に、センシング用途でも世界No.1を目指します。

イメージング用途では、今後の市場動向を見据え、高画質多機能化に貢献するモバイルイメージセンサーの開発が重点領域となります。技術面では、2021年12月に世界初^{*1} 2層トランジスタ画素技術の開発発表を行いました。この技術により従来比約2倍^{*2}の飽和信号量^{*3}を確保し、逆光などの明暗差が大きいシーンでも白飛びや黒つぶれがなく、室内や夜景などの暗いシーンでもノイズの少ない高画質な撮影を可能にします。また2030年に向けては、技術進化の方向性として、マルチカメラシステムの進化、高速読み出しの進化、エッジAIの進化、距離情報との連携などを検討しており、人々に新たな撮影体験の提供を目指していきます。

センシング用途では、まず注力領域である車載領域について、安心・安全で快適なモビリティの未来をつくることを目指し、「車載用CMOSイメージセンサー」、「車載LiDAR用のSPAD距離センサー」、「センサーフュージョン」、「iToF In-Cabin Sensing」の4つのキーテクノロジーの展開を加速します。

インダストリー領域では距離画像センサーや非可視光領域対応のセンサーなど、多種多様なセンサーラインアップを実現することで、対応可能なユースケースを広げ、省人化や自動化をはじめとした現場の課題解決に貢献します。

今後成長が期待できるメタバース等のVRやAR領域でも、センシング技術の活用先として、新しいビジネスの獲得を目指していきます。

ソフトウェアについては、将来的な姿として、エッジAI処理を組み入れ、センサーハードウェアとの融合を図りながら、リカーリング収益モデルを追求していきます。2020年5月に発表した世界初となるAI処理機能を搭載したインテリジェントビジョンセンサー「IMX500」は、IoTの普及による

データ爆発やそれともなう消費電力の増大の解決手段として注目を集めており、社会課題解決に大きく貢献するものと期待されています。I&SS分野では幅広いパートナーとの協業のもと、こうした社会課題の解決に注力しています。マイクロソフト社とは、「IMX500」とMicrosoft Azure AI機能の活用を検証する共同イノベーションラボを進めています。ラボを通じて、米国Nomad Go社は気候変動問題に対するインテリジェントビルディングのソリューションを効率的に開発しました。

2021年10月には、開発の担い手となるさまざまなパートナー企業に対して、ソリューションの効率的な開発・導入を支援するために必要な機能などをワンストップで提供することを目指し、エッジAIセンシングプラットフォーム「AITRIOS™」をローンチしました。

投資については、事業成長に合わせて、今後も中長期的に継続していく必要があると考えています。2021年度からの第四次中期経営計画の合計設備投資額も、前中期経営計画に比べてさらに高い水準になる見込みです。長崎テクノロジーセンターの「Fab5」においては、2021年から進めていた拡張部分の工事は順調に進んでおり、2022年の7月から稼働を開始しました。また、生産能力の増強のため、5月からさらなる拡張に向けて着工しました。

また、中長期的なロジック半導体の安定調達を目的に、TSMCの日本工場であるJapan Advanced Semiconductor Manufacturing (JASM) への出資も行いました。

イメージセンサー事業の技術の優位性を維持・強化するため、継続的に設備投資と研究開発、あわせて人材確保を行っていきます。

^{*1} 2021年12月16日広報発表時点

^{*2} ソニーセミコンダクタソリューションズの従来型裏面照射型CMOSイメージセンサーと、本技術適用時における、1μm角換算した場合の比較。2021年12月16日広報発表時点

^{*3} 3つの画素が蓄積できる電子の最大値

金融

事業のありたい姿

心豊かに暮らせる社会を目指し、人に寄り添う力とテクノロジーの力で、一人ひとりの安心と夢を支える金融グループになる

創出価値

③ 世の中に安全・健康・安心を提供する

さまざまな情報を活用しお客様一人ひとりのライフプランに合わせたアドバイスを通じ、経済的保障の提供や資産形成の促進、長寿社会を見据えた商品・サービスの提供により、安心・安全を提供します。また、技術を活用した新たな保険商品・サービスの提供により安心・安全な社会への貢献を目指します。さらに金融サービスへのアクセス改善とイノベーションの推進によって、生活の利便性を向上します。



市場ポジションと事業の強み

- 付加価値が高く、差別化された強みを生かしたビジネスモデルによる、国内金融市場における独自ポジション
- お客様とダイレクトに接し、一人ひとりに合わせたアドバイス、商品・サービスを提案する力
- 高品質な商品・サービスを合理的な価格で提供できる事業基盤
- グループ連携を通じたテクノロジーの活用
- お客様本位・独自性を徹底的に追求する企業文化

57.6兆円^{*1}

ソニー生命：保有契約高
2020年度：53.6兆円
2019年度：51.4兆円

1,417億円

ソニー損保：元受正味保険料
2020年度：1,304億円
2019年度：1,191億円

2.6兆円

ソニー銀行：住宅ローン残高
2020年度：2.4兆円
2019年度：1.9兆円

事業環境認識（機会とリスク）

- 人口減少、少子高齢化、世帯構造の変化など、人口動態の変化
- ウクライナ情勢、国内および米国金利の急変化、市場のボラティリティ拡大
- 金融規制の変化、顧客本位の業務運営の徹底
- データエコノミーの到来、AIの普及、自動運転技術の進化など、技術革新の急速な進展
- 異業種参入によるビジネスモデルの変化
- 感染症リスクの顕在化によるライフスタイルの変化

サステナビリティの重要項目

- **人材：**
お客様本位の理念と技術を活用した先進的なビジネスモデルの訴求による優秀な人材の獲得、研修・教育プログラムを通じた専門性の高い人材の輩出
- **ガバナンス：**
金融事業が持つ高い公共性を意識した経営の健全性・適切性の確保、グループガバナンスの徹底強化（監査体制の強化、健全な組織風土の醸成等）
- **企業倫理とコンプライアンス：**
金融機関として法令・規則等を遵守し、誠実かつ倫理的な活動を行う。マネジメント教育の徹底等によるコンプライアンス・リスクカルチャーのさらなる醸成・浸透
- **情報セキュリティ：**
お客様の個人情報の適切な管理
- **品質・カスタマーサービス：**
適切な情報提供、アフターフォロー体制の構築

戦略のポイント

- **コア・ユニークな競争優位性の徹底強化**
- **低金利に耐えうる収益構造への転換**
- **お客様目線経営のさらなる進化**
- **テクノロジーによる競争力強化の加速**
- **グループシナジーの最大化**

戦略上、重視する指標

- 営業利益
- ROE

*1 個人保険および個人年金保険の合計。2022年3月末時点

戦略の背景

日本の金融市場は、人口減少や少子高齢化・長寿化、低金利の継続などを背景に、中長期的に市場規模の縮小や収益マージンの低下、競争激化が予想されます。また、フィンテックの急速な進展やAI技術の普及といった技術革新によって、金融業界への異業種参入が進んでいます。加えて、顧客本位の業務運営の意識が金融機関経営において一層高まっています。

ソニーグループの金融事業は、誕生時より従来の金融機関と異なるビジネスモデルを追求し、お客様一人ひとりのニーズを満たす差異化によって付加価値の高い商品とサービスを提供してきましたが、経営環境は厳しさを増しています。私たちのビジネスモデルへのチャレンジが顕在化していることを客観的に認識し、厳しい環境を勝ち抜く戦略をグループ視点で構築・推進していく必要があると考えています。2021年10月には、こうした金融グループの一体経営を推進するため、持株会社の社名を「ソニーフィナンシャルグループ株式会社」に変更しました。

戦略の方向性

中期経営計画（2021年度～2023年度）では、「“自己変革”を通じた企業価値の最大化」を基本方針に掲げており、グループ経営力を強化し、グループ全体として収益性をともなった持続的成長を目指していきます。

これを実現するための戦略の第1の柱は、「コア・ユニークな競争優位性の徹底強化」です。ソニー生命の強みは、圧倒的な顧客接点と関係性を持つライフプランナーです。ライフプランナーのコンサルティング力を向上させるとともに、コンサルティングツールの進化やデータの分析・活用、法人

営業の一層の強化などにより、生産性のさらなる向上に取り組んでいます。その結果、ライフプランナー1人当たりの生産性は、前年度比2割以上向上し、法人向けの新契約高も大幅に伸長、さらにライフプランナー数も着実に増加しました。ソニー損保は、2021年度も新規契約数の増加や継続率の改善により、元受正味保険料は順調に増加しました。ソニー銀行は、主力の住宅ローンの新規実行額が順調に増加し、地銀トップレベルの残高水準に達しています。

第2の柱は、「低金利に耐えうる収益構造への転換」です。商品ミックスの改善として、金利リスクの低い商品の比率を高め、収益構造の強化を図っており、新契約に占める終身保険比率を低下させて、金利リスクを着実に低減させています。また、デジタル化や業務の見直しを通じてオペレーション効率を上げ、専任役員・組織を新設して事業費率を低減する取り組みを加速するとともに、低金利に対応した資産運用の高度化の検討を進めています。

第3の柱は、「お客様目線経営のさらなる進化」です。ソニーグループの金融事業各社は、長年にわたってお客様満足度において高い評価をいただいています。今後は、お客様目線経営を徹底的に追求するため、顧客ロイヤリティを測る有益な指標であるNPS®(Net Promoter Score)^{*2}の本格導入など、継続的なレベルアップを図ります。

第4の柱は「テクノロジーによる競争力強化の加速」です。テクノロジーはソニーグループの金融事業の大きな強みですが、ソニーフィナンシャルグループの完全子会社化を機に、その活用を加速させていきます。取り組み事例として、ソニー生命では、新しいコンサルティングシステムの開発や、AIによる提案書の自動作成等のライフプランナー支援、ソニー損保では、AIを活用して運転特性を計測する「GOOD DRIVEアプリ」の無料提供、同アプリでの計測結果に応じて保険料をキャッシュバックする自動車保険の提供や、ソニーグループのディープラーニング技術等を活用したマーケティ

ング、またソニー銀行では、高品質のリモート相談システムなどがあります。さらに、中長期の先端技術の探索を目的として、持株会社内に「アドバンステクノロジーラボ」を設置しました。

第5の柱は「グループシナジーの最大化」です。コアバリューであるライフプランナーによるリアルな顧客接点に加え、各社のデジタルな顧客接点を通じて得たデータをグループ横断で連携させる基盤の構築は、計画通りに進捗しています。同時に、お客様への提供価値向上に向けた取り組みをさらに加速します。各社間の送客強化を通じたクロスセル促進については、今後ソニー損保やソニー銀行からライフプランナーへの送客を強化し、グループ全体でのクロスセルやリテンションの機会を一段と増やしていきます。

また、上記の戦略5本柱に、追加重点施策として「サステナビリティ推進」と「グループガバナンスの徹底強化」を加えました。「サステナビリティ推進」については、2022年4月に当該活動を加速すべく「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動問題への対応に関しては気候関連情報開示とGHG(温室効果ガス)排出量の削減を、ESG投資に関してはグループ共通の投資方針に基づきグループ各社の実務を着実に進めるほか、女性活躍推進や就業継続支援、アクセシビリティ改善に積極的に取り組んでいきます。「グループガバナンスの徹底強化」については、持株会社としての役割・機能を強化するとともに、コンプライアンス・リスクカルチャーの醸成・浸透を図っていきます。

なお、2021年にソニー生命の海外連結子会社にて発生した不祥事案については、持株会社としても大変重く受け止めており、持株会社の機能を強化するとともに、ソニーフィナンシャルグループ各社の内部統制に踏み込んだ関与を行うなど、再発防止を徹底すべく全力を挙げて取り組んでいます。

^{*2} NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。



隅 修三

取締役会議長
指名委員会議長
東京海上日動火災保険株式会社 相談役



岡 俊子

監査委員会議長
明治大学 専門職大学院
グローバル・ビジネス研修科 専任教授

ソニーを取り巻く環境とソニー自身の変化を踏まえ、取締役会および各委員会が担っている役割と課題認識について、隅 修三 取締役会議長と各委員会議長および情報セキュリティ担当取締役が語りました。

隅:ソニーにとって2021年度は、実績を着実に残し、成長に向けた投資も積極的に行った良い一年だったと思います。取締役会においても、事業の進捗や大型投資案件のレビューに加えて、ESG、情報セキュリティなどの重要テーマについて議論を重ねてきました。

他方で、地政学リスクの増大など、ソニーを取り巻く環境は変化し続けており、取り組むべきアジェンダも増えていきます。取締役会としても状況を注視しつつ、経営陣とともに適切に対処してまいりたいと考えています。また、2021年度後半からはオンラインに加え対面での会議を増やしてきました。今年度は現場訪問なども復活させたいと考えています。

皆さん、2021年度を振り返ってどのように感じられていますか。

岡:2021年度に入って、今はまだ全員とはいきませんが、日本居住の取締役がリアルで対話できるようになり、取締役相互間のコミュニケーションが緊密になってきています。地政学的要因や情報セキュリティなどのリスクへの対応には、これまで以上のケアが必要ですが、他方、メタバース、モビリティ、AIなどの新たな領域で動きが出てきていることは、ソニーの今後のサステナブルな企業価値向上に大きな期待を感じるところです。各既存事業についても、それぞれの競争環境の中で、各事業の成長戦略や各事業の在り方をじっくり議論する段階にありますので、今後、取締役会において、さらに事業ポートフォリオの議論が深まっていくものと思います。

ベッカー:2021年度も、取締役会では中長期的な企業価値

の向上を念頭に、取締役の有するグローバルビジネスの経験を活用し、ソニーの事業戦略に対する実効性の高い監督の実現を目指した議論を重ねてきました。岡さんも触れていましたが、昨年度は、メタバースにおけるプレゼンスを高めるための戦略投資、新規事業開発など、ソニーの進化のために重要な進展のあった一年であったと理解しています。また、取締役としては、社会価値創出およびサステナビリティに関する取り組みにも注力してきました。パンデミックの状況下ではありましたが、テクノロジーを効果的に活用することで、取締役会の結束を強化することができたと思います。

シャーフ:取締役会の監督責任には、戦略の方向性、資本配分、事業ポートフォリオ、リスクマネジメント、事業計画の実行などのテーマが含まれ、取締役会メンバーは各自の多様な経験を生かし、経営陣の活動を支えます。

また、企業にとっての重点課題は、急激な環境変化局面での持続的成長です。例えば、構造転換を象徴する産業界のデジタル化は、あらゆる企業のルールを一変させました。こうした中、ソニーの取締役会は、既存事業への継続投資による利益と、新領域への挑戦で生まれる長期的な価値創出の両立を後押ししています。最近で言えば、エンタテインメント事業とモビリティ領域における新たな取り組みに投資を行っており、これらは世界が予測不能な変化を遂げる中でも、ソニーの企業価値向上を可能にする事例であると思います。

隅:皆さん、ありがとうございました。次に、各委員会の活動に話題を移したいと思います。岡さん、監査委員会では、取

り扱うテーマが広がっているように感じますが、どのような領域に特に注目されていますか。

岡: 監査委員会としては、昨年、金融事業で発生した子会社社員による不正送金事案について、執行の各部門および会計監査人から定期的に報告を受け、議論を尽くしました。IFRSへの移行も無事完了しましたので、今後は、事業環境上のリスク、ESG・サステナビリティ関連の非財務情報開示といった重要テーマについても、執行の各部門および会計監査人との対話を深め、国際的な最新動向の把握、内部統制体制の継続的なレビュー、対応状況のモニタリング等を通じて、監査活動のさらなる品質向上に努めてまいります。

隅: ありがとうございます。リスクの観点では、多くの企業がサイバー対策に腐心しています。シャーフさん、ソニーは日本企業としては珍しく情報セキュリティを担当する社外取締役を早くから置いています。サイバーリスクについてどのように評価しておられますか。

シャーフ: ソニーでは、企業とお客様を守る実効性のある情報セキュリティ対策を講じていますが、リスクマネジメントの観点からは、新たな脅威と規制の拡大にともない、日々新たな課題が生まれており、継続的な活動強化が必要です。

コンテンツやサービスの幅を広げ、世界の10億人と直接つながり感動を届けるというビジョンを遂行するとともに、事業全体のデジタル機能を強化し効率化にも取り組みます。情報セキュリティチームの使命は、ソニーが自信を持ってデジタルの新領域に挑戦できるよう、サイバーセキュリティ活動を支えることだととらえています。

隅: ありがとうございます。続いて、ベッカーさん、報酬方

針やその制度に関して、特にサステナビリティ経営の推進、優秀な経営陣や社員に活躍してもらうといった観点でどのような議論があるかお聞かせください。

ベッカー: ソニーの経営陣の報酬方針は、優秀な人材を惹きつけ確保するとともに、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です。昨年当委員会では、第四次中期経営計画を踏まえた評価指標や株主価値とのさらなる連動を目指した新たな株式報酬制度導入の議論を重ねました。今年度も、株主およびコミュニティ、社員を含む多様なステークホルダーの期待とベクトルを合わせ、グループ全体の中長期的な成長につなげられるよう注力します。

隅: ありがとうございます。続いて私が議長を務めている指名委員会ですが、2021年度よりCEOが外れ、委員全員が社外取締役となりました。取締役会の適正な規模や多様性の確保を重視し、新規候補者の選任方針の議論や探索を行っています。また、経営陣の後継者計画についても議論しています。次期CEOへの継承までの時間軸を短期と中長期に分け、社内・社外の視点から後継候補の選定・評価をし、加えて各事業や本社機能で重責を担う役員の後継者計画も確認しています。

隅: 皆さん、有意義な対話をありがとうございました。ソニーの取締役として、国際的なガバナンスの潮流やステークホルダーの動向の把握、事業にかかる知識や理解を深めるための努力も重要であると感じています。取締役会としては、Risk & Opportunityを意識した議論を進化させることで、取締役会の実効性を向上させ、ソニーグループの企業価値の向上に寄与してまいります。



ウェンディ・ベッカー

報酬委員会議長
Logitech International S.A. 取締役会議長
Oxford Nanopore Technologies plc 社外取締役



ティム・シャーフ

情報セキュリティ担当
元 Intertrust Technologies Corporation
チーフ・プロダクト・オフィサー

取締役一覧 (2022年7月31日現在)



1 吉田 憲一郎



2 十時 裕樹



3 隅 修三



4 畑中 好彦



5 ティム・シャープ



6 岡 俊子



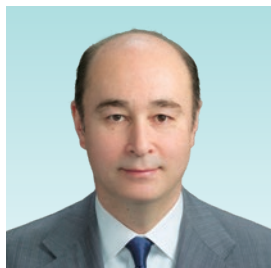
7 秋山 咲恵



8 ウェンディ・ベッカー



9 岸上 恵子



10 ジョセフ・クラフト

取締役構成に関する考え方

ソニーは、取締役会による経営に対する実効性の高い監督を実現するために、取締役会の相当割合を、法令および取締役会規定に定める資格要件を満たす社外取締役で構成するよう、指名委員会において取締役会の構成に関する検討を重ねています。そのうえで、指名委員会において、各人のこれまでの職歴、経験、実績、各領域での専門性といった個人の資質や取締役として確保できる時間の有無、ソニーからの独立性に加え、取締役会におけるジェンダーや国際性を含む多様性の確保、取締役会の適正規模、取締役に必要な知識・経験・能力などを総合的に判断し、ソニーグループの企業価値向上を目指した経営を推進するという目的に照らして適任と考えられる候補者を選定しています。

取締役の員数は、当社取締役会規定において8名以上14名以下としており、2005年以降、取締役会の過半数は社外取締役により構成されています。また、2022年7月31日時点において、取締役会議長および取締役会副議長は社外取締役が務めており、監査委員会、指名委員会および報酬委員会はいずれも、委員全員が社外取締役です。

2022年7月31日現在

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						
			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	当社事業／関連業界の経験	財務／会計	リスク管理／渉外
1 吉田 憲一郎	代表執行役 会長 兼 社長 CEO	8年					●	●		●	● ^{*2}	●	●
2 十時 裕樹	代表執行役 副社長 兼 CFO	3年					●	●		●	● ^{*2}	●	●
3 隅 修三 ^{*1} (取締役会議長)	東京海上日動火災保険株式会社 相談役	5年		議長			●	●		●	● (金融)	●	●
4 畑中 好彦 ^{*1} (取締役会副議長)	元 アステラス製薬株式会社 代表取締役会長	3年					●	●			● (ヘルスケア)	●	●
5 ティム・シャーフ (非業務執行取締役)	元 Intertrust Technologies Corporation チーフ・プロダクト・オフィサー	9年						●	●	●	● (IT／ソフトウェア)		●
6 岡 俊子 ^{*1}	明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 専任教授	4年	議長					●	●			●	●
7 秋山 咲恵 ^{*1}	株式会社サキコーポレーション ファウンダー	3年					●	●	●	●	● (IT／デバイス)		
8 ウエンディ・ベッカー ^{*1}	Logitech International S.A. 取締役会議長 Oxford Nanopore Technologies plc 社外取締役	3年			議長		●	●	●		● (通信／民生品)		●
9 岸上 恵子 ^{*1}	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	2年						●	●			●	●
10 ジョセフ・クラフト ^{*1}	Rorschach Advisory Inc. CEO	2年						●	●		● (金融)	●	●

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。

*2 業務執行取締役の吉田憲一郎氏および十時裕樹氏は、ソニーグループの各事業に関する包括的な知見を有し、ソニーグループ全体の経営戦略の策定およびその実行において重要な役割を担っています。

ソニーにとってのガバナンスとは

ソニーの歴史は、展開する事業や地域、さらには資金調達の方法が多様化していく中、いかに効果的にグループを経営していくかを考え続け、ガバナンスを進化させてきた歴史でもあります。その経緯から、ソニーにとってのコーポレート・ガバナンスは、単に法律上の要請や社会のトレンドに対応するものではなく、中長期的な企業価値の向上を目指した経営を推進するための基盤であり、極めて重要なものととらえています。

ソニーのPurpose(存在意義)を実現し、企業としてサステナブルな成長を果たしていくために、現在は、「経営の客観性と透明性・健全性の確保」と「迅速な意思決定の実現」をテーマに効果的なグループ経営の実現に継続的に取り組んでいます。

執行と監督を明確に分離し、取締役会の独立性と監督機能としての機能を強化することで、経営の客観性と透明性・健全性を確保するとともに、業務遂行に関する権限を取締役会から経営陣に対して大幅に委譲することにより、迅速な意思決定の実現を可能にしています。

ステークホルダーの皆様からのさらなる信頼を得るためにも、優れたガバナンスの仕組みが、ますます重要になっています。これからも、ガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。

ガバナンスのキーは健全な緊張関係

実効性の高いガバナンスを実現するため、ソニーでは、取締役会と経営陣の間における健全な緊張関係を重視しており、その観点から、監督機能を担う取締役会と、業務執行機能を担う経営陣とを明確に分離しています。

取締役会が、各委員会を活用しながら、主に経営の基本方針をレビュー、承認したうえで、その進捗を確認するとともに、人事権の行使も含め必要に応じて経営陣に是正を促すことで監督責任を果たします。また、経営陣は、取締役会に対して説明責任、結果責任を果たすことを旨としています。これらが効果的に行われるよう、取締役会においては執行側から独立した社外取締役が過半数を占め、かつ、議長および副議長も社外取締役が務める体制を確保することが重要と考えています。

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、10名中7名が社外取締役
- 取締役会議長および副議長には社外取締役を選定
- 監査・指名・報酬の各委員会はいずれも、社外取締役のみで構成
- 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。

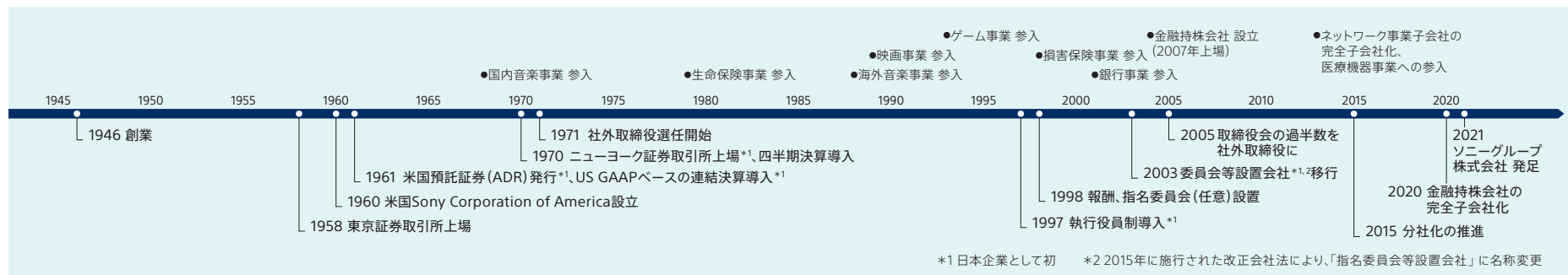
権限委譲

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: 70%
- 指名委員会: 100%
- 監査委員会: 100%
- 報酬委員会: 100%

事業の多様化に合わせたガバナンスの進化



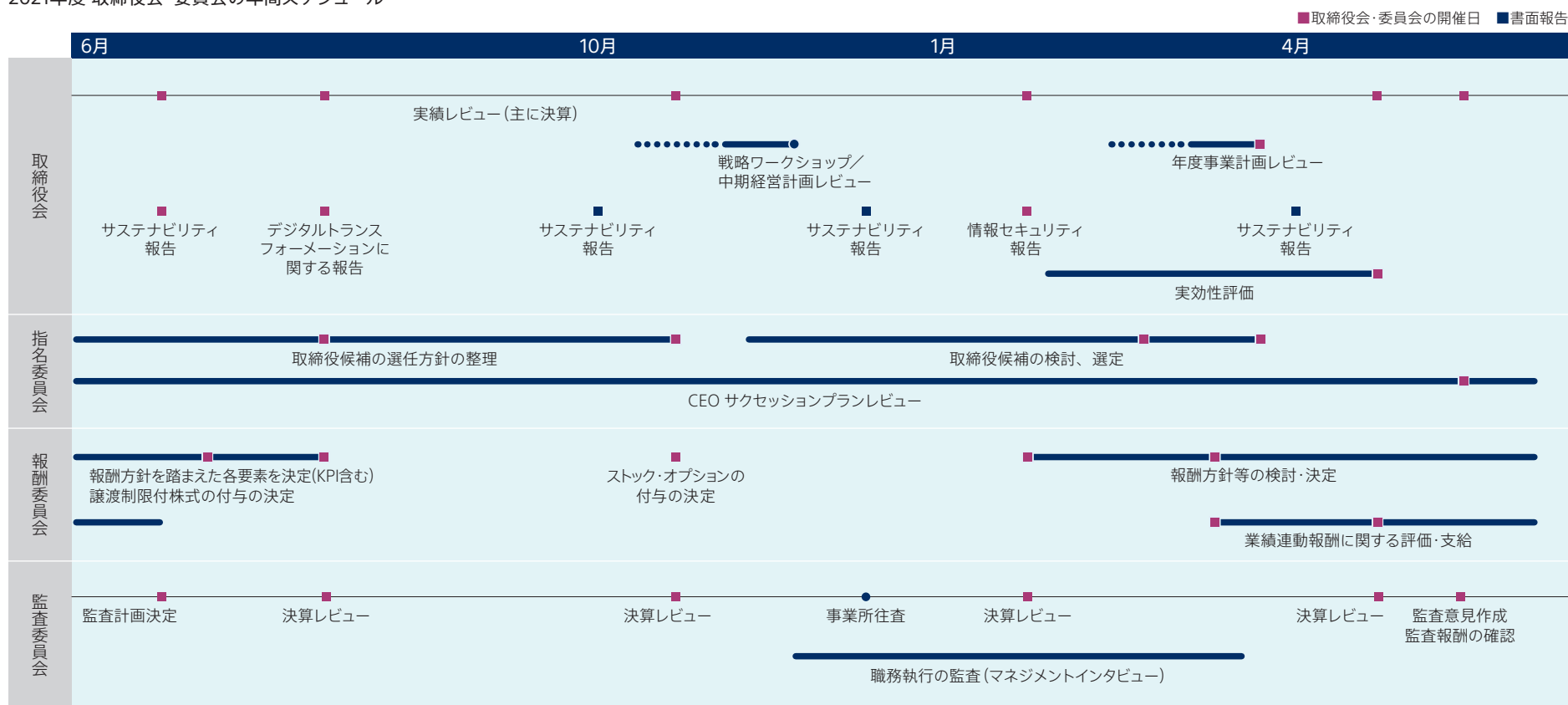
取締役会・各委員会の役割と年間スケジュール

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っています。その一環として、監査・指名・報酬の各委員会メンバーの選定および解職、上級役員の選解任もしくは選解任状況の監督などに関する権限を有しています。また、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、ソニーグループの個々の事業に対する各取締役の理解を深めることを目的として、3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しています。また、近年特に重要になっているESG・サステナビリティや情報セキュリティについては、取締役会として定期的に報告を受けて議論し、監督しています。

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っています。報酬委員会は、取締役、上級役員、その他の役員の報酬方針の決定と、報酬方針に基づく取締役・上級役員の個人別報酬の決定もしくは決定状況の監督を行っています。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っています。

2021年度 取締役会・委員会の年間スケジュール



ガバナンスの継続的な改善

ソニーのガバナンスは経営体制そのものであり、その進化の歩みに終わりはありません。ソニーでは、取締役会および各委員会の実効性評価を2015年以降毎年実施しています。2021年度の活動を対象とした実効性評価における外部専門家による第三者評価の結果、ソニーの取締役会は、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旨の報告を受けました。これを踏まえて、取締役会において、取締役会および各委員会の実効性は十分に確保されていることを確認しました。

2021年度に取締役会・委員会の実効性向上のために行った主な施策および今回の評価結果を踏まえての2022年度の取締役会・委員会の運営方針・重点施策は以下のとおりです。ソニーは、今後も、各取締役から提示された多様な意見や外部専門家から例示された視点も踏まえて、継続的に取締役会および各委員会の機能向上に取り組めます。

取締役会・委員会の実効性向上のための主な施策 (2021年度)

- ESG・サステナビリティに関する事項につき、取締役会に対する定期的な報告を継続して実施
- 経済安全保障および地政学に係るリスクに対する監督の強化
- 情報セキュリティ担当取締役の継続的な設置
- 社外取締役会のさらなる活用
- 取締役の経験・専門性(スキルマトリックス)に関する開示のさらなる拡充
- 監査委員による事業所に対する往査を継続して実施

リスクマネジメント

ソニーグループの各ビジネスユニット、子会社、関連会社、社内部署は、それぞれの担当領域において定期的にリスクを検討・評価し、損失のリスクの発見・情報伝達・評価・対応に取り組んでいます。

執行役を含む上級役員は、自己の担当領域において、ソニーグループに損失を与えうるリスクを管理するために必要な体制の構築・維持を行う権限と責任を持ち、リスク管理体制の整備・運用を推進しています。また、グループリスク管理を担当する執行役は、関連部門による活動を通じて、ソニーグループのリスク管理体制の整備・強化に取り組んでいます。

投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクとしては、例えば、「競合他社との競争激化による優位性および収益力の低下」「各国の法規制を遵守するための新たなコストの発生」「各国の貿易制限、経済制裁措置などによるグローバルな事業展開への影響」「長期性資産の減損

取締役会・委員会の運営方針および重点施策 (2022年度)

- 取締役会における多様性と継続性確保に向けた、取締役候補の選定
- 以下の重要事項について重点的にレビューし、効果的な監督を行う
 - ESG・サステナビリティ
 - 情報セキュリティ(サイバーセキュリティ含む)
 - 経済安全保障および地政学にかかるリスク
 - 成長領域・新規事業
- 新たな株式報酬施策の導入および報酬ガバナンス施策の強化
- 監査委員による事業所に対する往査および会計監査人・内部監査部門との効果的な連携

失の計上」「新技術や配信プラットフォームの普及による消費行動の変化」などがあると考えています。

 2021年度有価証券報告書の「事業等のリスク」に詳細を記載しています。
ソニーグループ ポータルサイト >「有価証券報告書等」

報酬に関するインセンティブ性と透明性の確保

報酬委員会が、取締役、上級役員およびその他の役員の報酬方針を決定し、また報酬方針に基づく取締役および上級役員の個人別報酬の額および内容の決定もしくは決定状況の監督をしています。報酬委員会は現在、社外取締役3名で構成されています。

取締役の報酬方針

第三者による国内外企業経営者の報酬に関する調査に基づき、グループ経営に対する監督機能を有効に機能させるという基本方針のもと、(1)定額報酬、(2)株価連動報酬としての譲渡制限付株式および(3)株式退職金^{*1}によって構成しています。短期的な業績に連動する報酬は設定していません。

上級役員の報酬方針

ソニーグループまたは各事業の業務執行の中核を担う経営層であることに鑑み、業績の一層の向上を図るため、短期および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という基本方針のもと、(1)定額報酬、(2)業績連動報酬、(3)株価連動報酬としての譲渡制限付株式およびストック・オプション、ならびに(4)株式退職金によって構成しており、各報酬項目の水準・構成比は、業績お

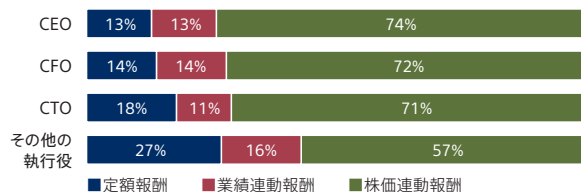
よび株主価値への連動を重視し、第三者によるベンチマーク調査に基づき、職責に応じて設定しています*2。業績連動報酬は、中長期および支給対象事業年度の経営数値目標の達成を目指すインセンティブとして有効に機能するように、以下の①および②の指標の達成度を踏まえて、標準支給額に対し原則0%から200%の範囲で支給額を変動させています。

① 支給対象年度における、連結調整後EBITDA、調整後EPS（1株当たり当社株主に帰属する当期純利益）等の業績関連指標のうち、担当領域に応じて設定された指標の達成度

② 担当領域に関する個人業績の達成度

上記②の個人業績の評価指標の一部には、事業間連携での価値創造を加速するための取り組み、社会価値創出およびESGの観点からのサステナビリティに関する取り組み、および社員意識調査によるエンゲージメント指標を含んでいます。

株価連動報酬については、2022年6月30日の当社報酬委員会において、譲渡制限付株式ユニットの導入が決議されました。本制度の導入による株価連動報酬の更なる活用により、ソニーグループの企業価値向上に対する貢献意欲を高め、以てソニーの業績を向上させることを目指します。



*1 2017年度以降は取締役向けの株式退職金を譲渡制限付株式に置き換えており、2017年度から2021年度は株式退職金にかかる新規のポイントを付与していません。

*2 ご参考：長期視点を促す役員報酬構成（2021年度）
2021年度の執行役の報酬構成は上図のとおりです。業績連動報酬

については、標準支給額を用いています。株価連動報酬については、ストック・オプションの2021年度の付与日時時点の1株当たりの公正価値および譲渡制限付株式の2021年度の発行価額を用いて算出しています。そのため、実際の支給額を反映した報酬構成は、当図とは異なります。

 サステナビリティレポート2022 > 「コーポレート・ガバナンス」

経営陣のサクセッション

ソニーでは、CEOのサクセッションをグループの持続的な価値創出を実現するための重要な取り組みのひとつとして位置づけています。CEOのサクセッションプランの内容については、独立社外取締役のみで構成される指名委員会が、CEOに求められる要件に基づく後継者候補についてCEOを含む執行側と議論を重ねたうえで審議・評価し、その結果を取締役会に報告しています。また、指名委員会では、CEOに加え、各事業や本社機能において重要な経営責任を担う上級役員のサクセッションプランについても、CEOを含む執行側から報告を受け、評価しています。

CEOサクセッションプランの具体的なプロセス

CEOのサクセッションにおいては、多様なビジネスを有するソニーを束ねて経営するCEOに求められる要件を定義するとともに、ソニー内部での候補者に加え、ソニー外部の候補者も検討することで、両者の比較を通じてより客観的に後継者候補を評価しています。ソニー内外の候補者の探索は年間を通じて継続的に実施し、そこから候補者を絞り込み、将来的な登用の可能性を踏まえて、指名委員会での議論・評価を重ねています。なお、後継者候補の選定にあ

たっては、次期CEOへの承継までの時間軸を想定し、短期および中長期の視点でそれぞれの候補者の検討を行っています。

グループ横断的な次世代経営人材育成の取り組み

持続的に将来のリーダー・経営人材を輩出するために、中長期的な視点での取り組みとして、ソニーグループ横断的に経営幹部候補となりうる人材の把握と育成のための施策を実施しています。具体的な取り組みのひとつとして、グループ経営をリードする人材を育成することを目的に2000年に設立した「ソニーユニバーシティ (Sony University)」があります。ここでは、(1) 経営ビジョンと戦略を描きリードする人材の創出、(2) ソニースピリッツの継承、(3) グループ経営を行うための人的ネットワークの形成をミッションに掲げ、ソニーの経営者およびビジネスを牽引するグローバルリーダーを育成するための教育プログラムを実施しています。

ソニーユニバーシティでは、世界中の多様な組織を代表するリーダーが各地から参加し、イノベーションマインドやリーダーシップスキルを磨くプログラムや、課長・若手リーダークラスの中から将来の経営者として期待される選抜メンバーが経営リテラシーや人間力を培うプログラムなどを実施し、ビジネスや組織の枠を超えた活発な人的交流や相互啓発により、グループの多様な人材が相互に刺激し合い、切磋琢磨する場となっています。

 サステナビリティレポート2022 > 「人材」

グループ情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	ソニーグループ株式会社 (Sony Group Corporation) ※2021年4月1日付でソニー株式会社 (Sony Corporation) から商号変更
設立	1946年 (昭和21年) 5月7日
本社所在地	〒108-0075 東京都港区港南1-7-1
資本金	8,804億円
子会社数等	子会社: 1,521社 関連会社: 155社 うち、連結子会社: 1,488社 (ストラクチャード・エンティティを含む) 持分法適用会社: 139社 (共同支配企業を含む)
連結従業員数	108,900名
上場証券取引所	国内 東京 海外 ニューヨーク
単元株式数	100株
決算期	3月
定時株主総会	6月
発行済株式の総数	1,261,081,781株
株主数	399,144名
所有者別の持株比率	



ESGインデックスへの組み入れ状況



FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Sony Group Corporation has been independently assessed according to the criteria of the FTSE4Good and FTSE Blossom Index Series and has satisfied the requirements to become a constituent of those index series. Created by the global index provider FTSE Russell, those index series are designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices and used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

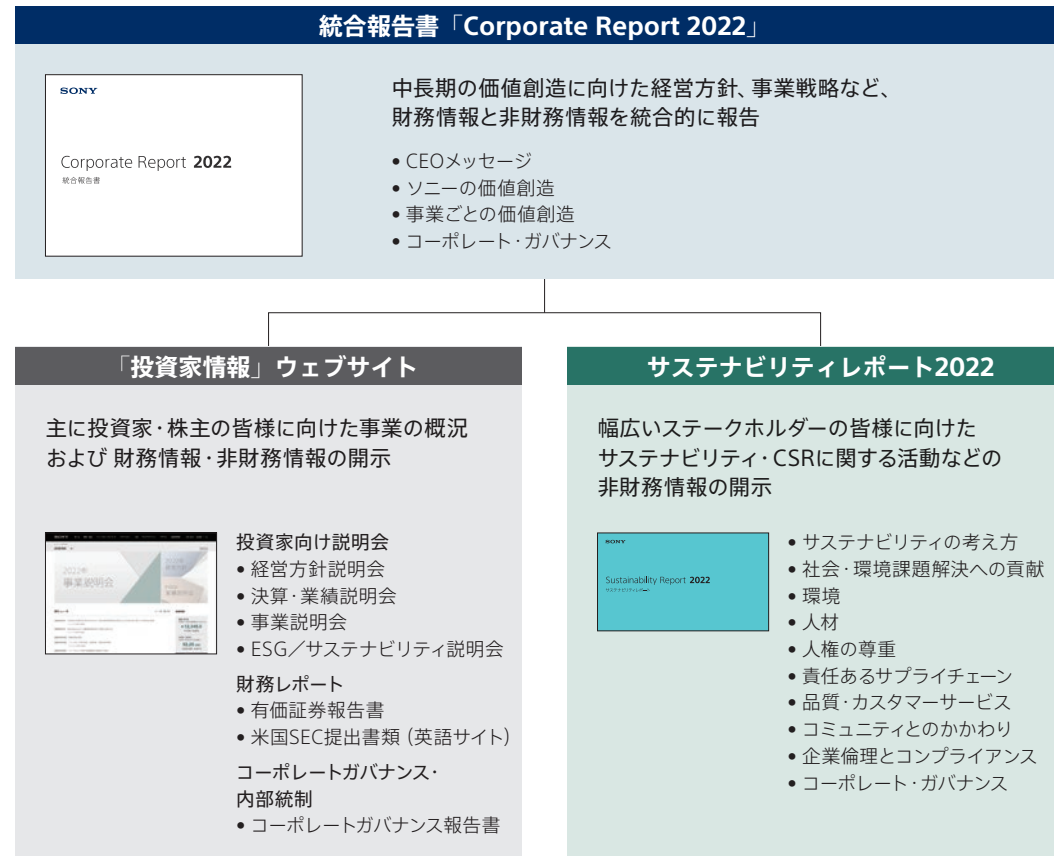


THE USE BY SONY GROUP CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF SONY GROUP CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI. THE INCLUSION OF SONY GROUP CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SONY GROUP CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

財務・非財務情報の開示媒体



将来に関する記述等についてのご注意

本冊子に記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「想定」、「予測」、「予想」、「目的」、「意図」、「可能性」やその類義語を用いたものには限定されません。口頭又は書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営陣の仮定、決定ならびに判断にもとづいています。実際の業績は、多くの重要なリスクや不確実な要素により、これら業績見通しと大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しのみに全面的に依拠することは控えるようお願いします。なお、2021年度第1四半期より、従来の米国会計基準 (US GAAP) に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を適用しており、2020年度の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直して改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。

- (1) ソニーが製品品質を維持し、その製品及びサービスについて顧客満足を維持できること
- (2) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、十分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス (イメージセンサー、ゲーム及びネットワークのプラットフォーム、スマートフォンならびにテレビを含む) をソニーが設計・開発し続けていく能力
- (3) ソニーがハードウェア、ソフトウェア及びコンテンツの融合戦略を成功させられること、新しい技術や配信プラットフォームを考慮に入れた販売戦略を立案し遂行できること
- (4) ソニーと他社との買収、合併、投資、資本的支出、構造改革その他戦略的施策の成否を含む (ただし必ずしもこれらに限定されない) ソニーの戦略及びその実行の効果
- (5) ソニーや外部の供給業者、サービスプロバイダやビジネスパートナーが事業を営む市場における法規制及び政策の変化 (課税、及び消費者の関心が高まっている企業の社会的責任に関連するものを含む)
- (6) ソニーが継続的に、大きな成長可能性を持つ製品、サービス、及び市場動向を見極め、研究開発に十分な資源を投入し、投資及び資本的支出の優先順位を正しくつけて行い、技術開発や生産能力のために必要なものも含め、これらの投資及び資本的支出を回収することができること
- (7) ソニーの製品及びサービスに使用される部品、ソフトウェア、ネットワークサービス等の調達、ソニーの製品の製造、マーケティング及び販売、ならびにその他ソニーの各種事業活動における外部ビジネスパートナーへの依存

- (8) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済・政治情勢、特に消費動向
- (9) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付け低下の状況下においても、ソニーが事業運営及び流動性の必要条件を充足させられること
- (10) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること
- (11) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上や生産コストを計上し、又は資産・負債及び業績を表示する際に使用する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (12) ソニーが、高い能力を持った人材を採用、確保できるとともに、それらの人材と良好な関係を維持できること
- (13) ソニーが、知的財産の不正利用や窃取を防止し、知的財産に関するライセンス取得や更新を行い、第三者が保有する知的財産をソニーの製品やサービスが侵害しているという主張から防御できること
- (14) 金利の変動及び日本の株式市場における好ましくない状況や動向 (市場の変動又はボラティリティを含む) が金融分野の収入及び営業利益に与える悪影響
- (15) 生命保険など金融商品における顧客需要の変化、及び金融分野における適切なアセット・ライアビリティ・マネージメント遂行の成否
- (16) 大規模な災害、紛争、感染症などに関するリスク
- (17) ソニーあるいは外部のサービスプロバイダやビジネスパートナーがサイバーセキュリティに関するリスク (ソニーのビジネス情報や従業員や顧客の個人を特定できる情報への不正なアクセスや事業活動の混乱、財務上の損失の発生を含む) を予測・管理できること
- (18) 係争中又は将来発生しうる法的手続き又は行政手続きの結果

ただし、業績に不利な影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ・ロシア情勢に関する変化は、上記のリスク及び不確実な要素の多くに悪影響を与える可能性があります。重要なリスク及び不確実な要素については、ソニーの最新の有価証券報告書 (その後に提出される四半期報告書を含む) 又は米国証券取引委員会に提出された最新の年次報告書 (Form 20-F) も合わせてご参照ください。

金融分野を除く財務情報についての注記

本冊子に記載されている、金融分野を分離した財務情報は、ソニーの連結財務諸表の作成に用いられた国際財務報告基準 (IFRS) では要求されていませんが、金融分野はソニーのその他の分野とは性質が異なるため、ソニーはこの情報を金融分野を除く業績の分析に用いており、このような表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つと考えています。

編集方針

「Corporate Report 2022 (統合報告書)」は、全世界で事業を行うソニーグループ (連結ベース) を対象として、業績や中長期の価値創造に向けた経営方針、事業戦略など、財務情報と非財務情報を統合的にステークホルダーの皆様にご報告するものです。

報告の対象

対象範囲: ソニーグループ株式会社および連結子会社・連結対象会社

対象期間: 2021年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)

ただし、一部については2022年8月26日までに発表した情報も含んでいます。

※なお、文中では「ソニー」はソニーグループを指し、ソニーグループ株式会社およびソニー株式会社と区別しています。ソニーグループとは、ソニーグループ株式会社および、ソニーグループ株式会社の出資比率が50%を超える連結対象会社を指します。連結子会社についてはソニーグループ株式会社のウェブサイト「関連会社一覧」をご参照ください。

関連会社一覧

<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/Subsidiaries/>

参考ガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC) 「Integrated Reporting (IR)」

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

環境省「環境報告ガイドライン (2018年版)」

Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」(2016年発行)

お問い合わせ

ソニーグループ株式会社

〒108-0075 東京都港区港南1-7-1

電話番号: 03-6748-2111 (代表)

SONY