



Corporate Report **2023**

統合報告書



Sony's Purpose & Values

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。



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

01	Sony's Purpose & Values
04	CEOメッセージ
10	COO/CFOメッセージ
16	特集:投資による成長
20	価値創造モデル
22	創出価値
24	価値創造のドライバー
30	サステナビリティ
35	業績ハイライト
38	事業ごとの価値創造
38	各事業分野の特性
40	ゲーム&ネットワークサービス
43	音楽
46	映画
49	エンタテインメント・テクノロジー & サービス
52	イメージング&センシング・ソリューション
55	金融
58	コーポレート・ガバナンス
66	グループ情報

セグメント名の略称表記

G&NS: ゲーム&ネットワークサービス

ET&S: エンタテインメント・テクノロジー & サービス

I&SS: イメージング&センシング・ソリューション

©2023 Sony Group Corporation

©2023 Sony Pictures Entertainment. All Rights Reserved.

©Sony Music Entertainment (Japan) Inc.

©Sony Music Solutions Inc. All rights reserved.



長期視点の経営と クリエイティビティへの 貢献

吉田 憲一郎

代表執行役 会長 CEO

「感動」と「人」を軸とした長期視点の経営

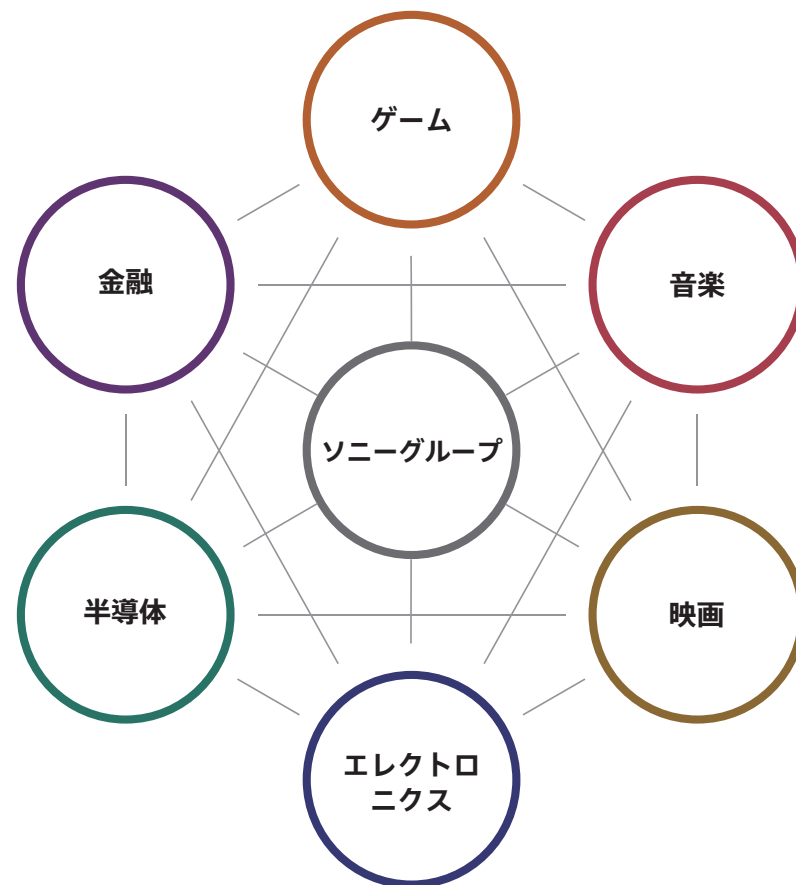
ソニーでは、長期視点に基づく経営を行っており、その原点は創業者にあると考えています。私は、創業者が大切にしていた長期視点を経営の規範とし、前任の平井一夫から受け継いだ「感動」をキーワードとして、2019年にソニーのPurpose（存在意義）を定めました。「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」——このPurposeのもと、約11万人のグループ社員が一丸となって、新たな価値の創出に取り組んでいます。また、経営の方向性については、感動を創るクリエイターや感動するユーザー、Purposeを共有し事業を推進する社員といった「人」を軸にし、「人に近づく」と定めています。

ソニーの歴史を振り返れば、創業以来、長期視点で事業を進化させ続けています。例えば、エンタテインメント事業の契機は1968年のCBS・ソニーレコードの発足ですが、以来、音楽事業だけではなく、映画事業やゲーム事業を展開してきました。これら音楽、映画、ゲームのエンタテインメント事業は、特に2012年度以降に成長を加速し、2022年度には売上高、営業利益ともにグループ連結の50%以上を占める規模となりました。また、象徴的なのは金融事業です。ファウンダーの一人である盛田昭夫が、1979年に20年の計で始めた生命保険事業は、実際に設立から20年で累積損失を解消。金融事業はリーマンショック後の苦しい時期にソニーグループを支え、現在でも安定した収益を上げ続けています。

私がCEOに就任して5年が経過しましたが、変わらず重視しているのは、「感動」と「人」を軸とした長期視点の価値創造です。このPurposeをもとにした重点的な取り組みとしては、グループアーキテクチャーの進化、クリエイティブの強化、感動空間の拡張にまとめられます。

グループアーキテクチャーの進化

各事業の進化を促進し、ポートフォリオの多様性を強みとしていくため、2021年4月にグループアーキテクチャーを再編しました。これは、グループ本社からエレクトロニクス事業を分社化し、各事業が「感動」をキーワードに等距離でつながることを目指したものです。



現在、各事業は事業間連携を加速させており、この再編は、エレクトロニクスとエンタテインメントだけでなく、エンタテインメント間におけるコンテンツIPのシナジー創出に対する後押しにもなっています。

また各事業は、厳しい環境下でも、機動的かつ長期視点の事業運営を推し進めています。これは、Purposeのもとでベクトルを共有し、Purposeを起点に戦略を立案する、自律的な経営が浸透したからだのとらえています。私は、Purposeを企業文化として定着させたことがCEOとして取り組んできたことの最大の成果だと考えています。

クリエイティブの強化

世界を感動で満たすため、ソニーは感動を生み出す源泉であるクリエイティビティにコミットしています。そして、感動を創るクリエイターから、世界で最も選ばれるブランドでありたいと考えています。

感動クリエイションの強化(コンテンツIP)

「感動」を創り、届けるため、感動クリエイション、すなわちコンテンツIPの強化に取り組んでいます。コンテンツそのものへの投資に加え、クリエイターに近づき、感動を創る力にも投

資しています。過去5年のコンテンツIPへの投資額は約1兆円です。

また、クリエイターが生み出す作品をより多くのユーザーに届けるためには、グループ内の事業連携やパートナーとの協働が欠かせません。プレイステーション®ゲームタイトルの映画・テレビ番組化も進展しており、2023年3月時点で「The Last of Us」の実写ドラマは、パートナーであるMax*史上、欧州とラテンアメリカで最も視聴された番組となりました。この大ヒットは「The Last of Us」ゲームソフトの売上や、番組内で使われたSony Music Publishingの楽曲のストリーミング再生回数の伸長にもつながりました。

同時に、共通の感動体験や関心を共有する人々のコミュニティ、「Community of Interest」の中でも、アニメなどの特定領域では、自社で感動を届けるDTC (Direct-to-Consumer) サービスにも注力しています。DTCサービスはユーザーから学ぶ取り組みであると同時に、クリエイターへの貢献をも目的としています。例えば、アニメに特化したDTCサービスであるCrunchyrollは、視聴データをクリエイターに還元するほか、世界中のアニメファンとクリエイターをつなぐイベントとして「アニメアワード2023」の授賞式を初めて東京で開催しました。10億人と直接つながるという長期ビジョンのもと、今後もアニメやゲーム、インドといった特定領域で感動を届け、クリエイションに生かしていきます。インドは、感動を届ける「場」でありつつ、多くのクリエイターが存在するクリエイティビティの「場」でもあると考えています。

*旧HBO Max



プロダクトでのクリエイションの強化

クリエイターから世界で最も選ばれるブランドとなるための鍵のひとつはテクノロジーです。ET&S分野では、クリエイターを支えるテクノロジーやサービスに注力し、クリエイション強化に努めています。

デジタルシネマカメラ VENICEは、Sony Picturesだけでなく他のハリウッドスタジオにも広く採用されています。直近では、『トップガン マーヴェリック』、『アバター：ウェイ・オブ・ウォーター』や、今年公開の映画『グランツーリスモ』でも使用されました。また、クリエイターの新しい映像表現をテクノロジーで支えるバーチャルプロダクションには特に重点的に取り組んでいます。カメラやディスプレイに加え、リアルタイムCGレンダリングのゲームエンジンを開発しているEpic Gamesとの協業を強化しています。審判判定支援サービスで知られているHawk-Eye Innovations (Hawk-Eye) も、スポーツの感動を生み出すテクノロジーを軸に成長しており、Pulseliveおよび2022年11月に買収したBeyond Sportsとの連携を強め、スポーツエンタテインメントを進化させていきます。

クリエイション半導体

クリエイションを支えるテクノロジーとして欠かせないものが、CMOSイメージセンサーです。作品を生み出す一眼カメラや映像カメラの進化を支えるものであり、私はこれを、感

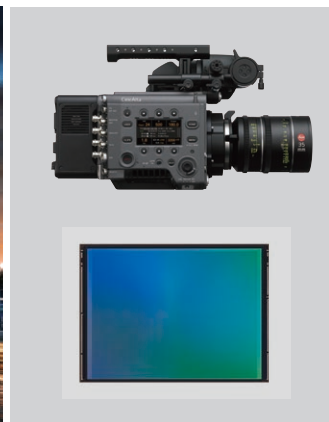
動を生み出すクリエイション半導体と呼んでいます。

また、ソニーのCMOSイメージセンサーはスマートフォンのカメラを通じ、世界中のユーザーがクリエイターになることに貢献しています。この領域では過去5年で1兆円を超える投資を行っており、今後もクリエイションを支えるキーデバイスに注力していきます。

感動空間の拡張

ソニーは、感動を追求していく中で、感動の「場」を現実空間から仮想空間、移動空間に広げるチャレンジにも取り組んでいます。ゲーム技術で創られるバーチャルな空間はクリエイションの場であり、人と人がつながる場でもあります。ライブサービスゲームはその象徴例ですが、音楽アーティストとファンが時間と空間を共有するバーチャル空間内のライブや、スポーツのファンエンゲージメントを高める取り組みも行っています。

また、現実空間と仮想空間とのつながりを創ることも大切だと考えています。人を仮想空間に導くVRや、手軽に楽しくクリエイションが可能になるモバイルモーションキャプチャー mocopi、スポーツ選手の骨格情報を推定するトラッキングシステムなどのテクノロジーを活用し、バーチャルとフィジカルをシームレスにつないでいきます。ゲーム空間の中での体験価



値を高めるレーシングAIエージェント「Gran Turismo Sophy™」はリアルとバーチャルをAIでつないだ例です。AIはクリエイターの創造性を拡張させる重要なテクノロジーと位置づけており、今後も研究開発から社会実装までの展開に力を注ぎます。

移動空間では、イメージング・センシング技術、エンタテインメント、5Gを含む通信・ネットワークといった領域で、モビリティの進化に貢献していきます。ホンダとの合併企業、ソニー・ホンダモビリティの新ブランド「AFEELA」の開発車両にもこうした技術を導入していきます。さらに、Epic Gamesとの協業のもと、リアルタイム3D制作ツール「Unreal Engine」を活用した新しいエンタテインメントの可能性を追求していきます。そして、今後は感動の場を宇宙にまで広げたいと考えており、「STAR SPHERE」プロジェクトでは、超小型人工衛星「EYE」を通じた感動体験の探索にも取り組んでいきます。

多様性とサステナビリティ

長期視点で「世界を感動で満たす」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、社会と地球環境に対する「責任」と、技術や事業による「貢献」の両面でサス



超小型人工衛星「EYE」で撮影した写真

テナビリティへの取り組みを進めています。環境負荷ゼロを目指して2010年に策定した長期環境計画「Road to Zero」では、2022年、グループ全体でのネットゼロ達成時期を10年前倒しし2040年としました。この目標に向けて、各拠点の再エネ導入や全社を挙げた省エネルギーを推進しています。「貢献」の面では、データ転送時の消費電力削減や物流分野での活用を見込むエッジAIセンシングなど、技術により環境負荷の低減を図ります。

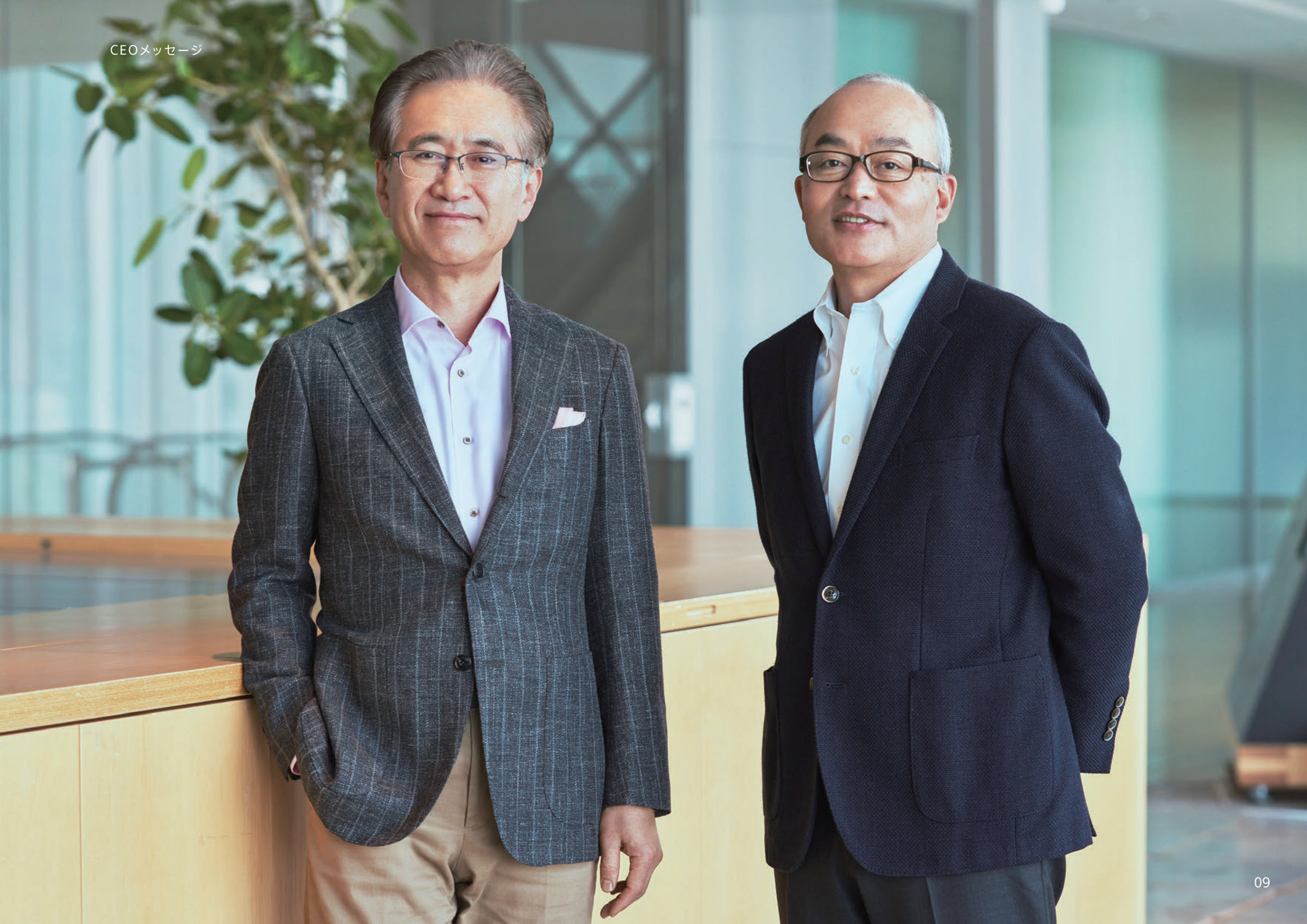
持続可能な世界を追求する上では、事業を通じて、多様な人々のニーズに応えることも重要です。一例としてプレイステーション®5 (PS5™) では、アクセシビリティ機能の強化に加えて、専用のAccess™コントローラーも発売予定です。今後も製品やサービスのアクセシビリティを高め、多様な人々が感動を分かち合えるよう、事業を通じた貢献を目指します。

ソニーという企業のサステナビリティにおいても、多様性は欠かせません。冒頭で、創業者を原点とする長期視点の経営について述べましたが、多様性もまた、創業者がもたらした、後進の我々に託した価値観だと思っています。長年にわたって育み、浸透させてきた事業と人材の多様性という強みを生かし、進化させながら、今後も成長を目指します。

新体制下でのPurposeをもとにした価値創造

2023年4月に十時裕樹が代表執行役 社長 COO 兼 CFOに就任し、私は代表執行役 会長 CEOとなりました。この人事は、グループ経営体制の強化を目的としたもので、各事業のオペレーションを深く理解する十時を社長 COOとすることで、今後の価値創造につなげていきたいと考えています。

この新体制のもと、ソニーは引き続き「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」として進化を目指します。いつの時代も、人はエンタテインメントを求めてきました。エンタテインメントは事業として成長領域であると同時に、人々の分断を生むのではなく、人と人をつなぐことができるという社会的意義を有しています。今後もソニーは、クリエイターとともに多様な「感動」を創り、広げるべく、長期視点での価値創造に取り組んでまいります。





多様性の進化と成長

十時 裕樹

代表執行役 社長 COO 兼 CFO

私は、2023年4月に社長 COOを拝命しました。この大役の責任を痛感するとともに、取締役会、経営執行チーム、そして社員やビジネスパートナーの皆様に大きな感謝を感じています。

1987年のソニー入社以降、ソニー銀行の立ち上げ、ソネットの上場、ソニーモバイルの再建など、他では得難い経営の経験、挑戦の機会、そして失敗を通じて多くを学ぶことができました。こうした中で、事業や経営は「預かる」ものであり、先達から引き継ぎ、価値を高め、次世代に渡すことが大切であるという価値観を育んできました。その意味では、「ソニーの継承」が、私にとってこれから取り組む最も大きな挑戦になります。

2022年度の振り返り

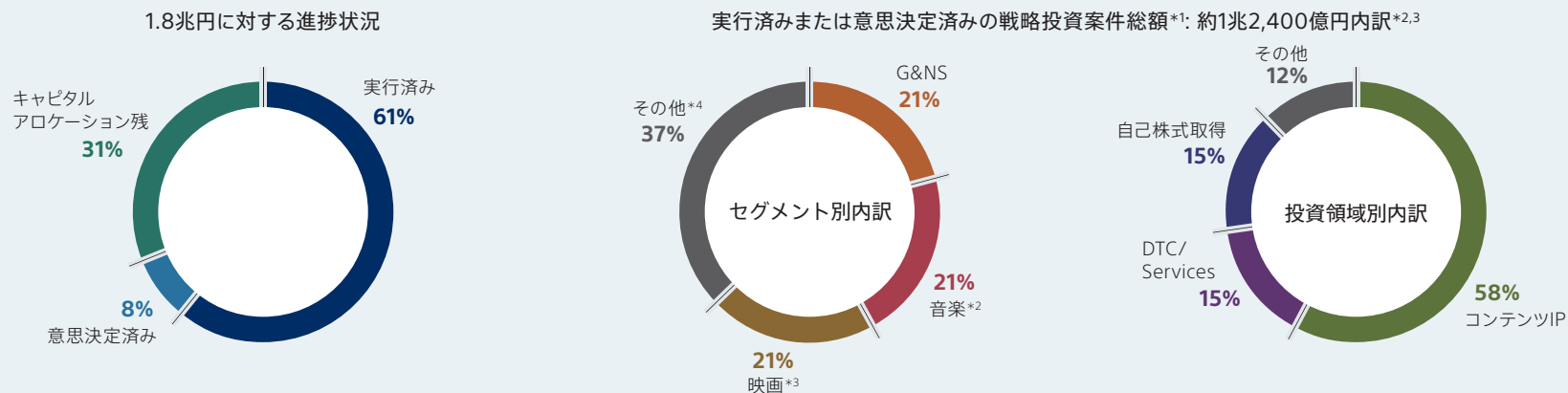
「ソニーの進化」をテーマとした第四次中期経営計画(2021年度～2023年度)では、コンテンツIP、DTC、テクノロジーへの投資と、事業間連携によるグループの進化・成長を目指しています。本中期経営計画2年目となる2022年度は、2020年度、2021年度に続き、3年連続で過去最高の売上高・営業利益を更新することができました。地政学リスクの拡大、世界

的な景気の停滞や不安定な金融市場、部品供給や物流問題など、激変する事業環境下において、こうした業績が残せたことは、各事業が深化と探索を継続しながらも変化に機動的に対応した結果であり、これも「ソニーの進化」の一端であるととらえています。

一方で、PS5™の生産・販売を加速しているG&NSや、今後の事業成長に向けて生産能力の拡張を先行して進めているI&SSにおいて、在庫の積み上げを中心に、運転資金が増加しました。これにともない、金融分野を除く営業キャッシュ・フローは前年度から大幅に減少しており、運転資金のコントロールによる営業キャッシュ・フローの回復は、2023年度の重要な課題のひとつです。

G&NS、音楽、映画のエンタテインメント3事業分野は、積極的な投資を通じて事業基盤が着実に拡大し、ET&S分野では、徹底したオペレーション強化と費用コントロールにより、厳しい環境下でも安定した利益を生むことができました。I&SS分野では、モバイル用イメージセンサーの高付加価値化のリーディングポジションをさらに強化し、スマートフォン市場の回復とともに再度成長を加速できるよう準備を進めています。金融分野では、魅力的な新しい保険商品が新契約高の増加に貢献しました。

第四次中期経営計画 戦略投資の進捗 (2023年4月28日時点)



*1 2021年4月1日から2023年4月28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1,100億円は含まない。

*3 Zee Entertainment Enterprises Ltd. (Zee) との統合に向けたSony Pictures Networks India (SPNI) への出資額は含まない。 *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。

第四次中期経営計画の進捗

前述の通り、第四次中期経営計画では、コンテンツIP、DTC、テクノロジーへの投資と事業間連携によるグループの進化・成長に取り組んでいます。

M&Aやコンテンツ資産取得などの戦略投資については、2023年4月時点での実行済みまたは意思決定済み案件の総額が約1兆2,400億円となり、2年間累計での進捗率は69%となっています。投資領域としては、コンテンツIPとDTCが多く、コンテンツ価値を高め、クリエイターとユーザーに近づくという戦略に沿って投資を進めています。買収した企業と既存事業との連携・協業も進んでおり、例えば音楽分野でのAWALや映画分野でのCrunchyrollは、すでに各事業における成長市場での事業拡大に貢献しています。G&NSでは、買収により新たに加わったBungie, Inc. (Bungie)をはじめとするゲームスタジオと既存スタジオとの連携

が進んでおり、ソフトウェア開発力の強化を牽引することを期待しています。また、設備投資については、イメージセンサー事業の成長に向けた生産能力増強を積極的に進めています。

これらの取り組みの結果、成長領域としているG&NS、音楽、映画、I&SSの売上高構成比が2022年度で連結全体の68%と、前中期経営計画の最終年度である2020年度から8ポイント伸長しており、より成長型の事業ポートフォリオに進化しています。

第四次中期経営計画では、サステナビリティ課題への取り組みをより重視しています。各事業が自律的に重点課題を特定し、それぞれの事業特性を踏まえた効果的な取り組みを行っています。特に、音楽分野におけるアーティスト支援のさまざまな取り組みや、G&NSでのアクセシビリティ向上の取り組みは、業界を先導する活動となっています。

本中期経営計画のグループ経営数値目標 (KPI) は、投資とそのリターン の循環による中長期での事業拡大を確認でき、企業価値評価との親和性も高い、3年間累計の調整後

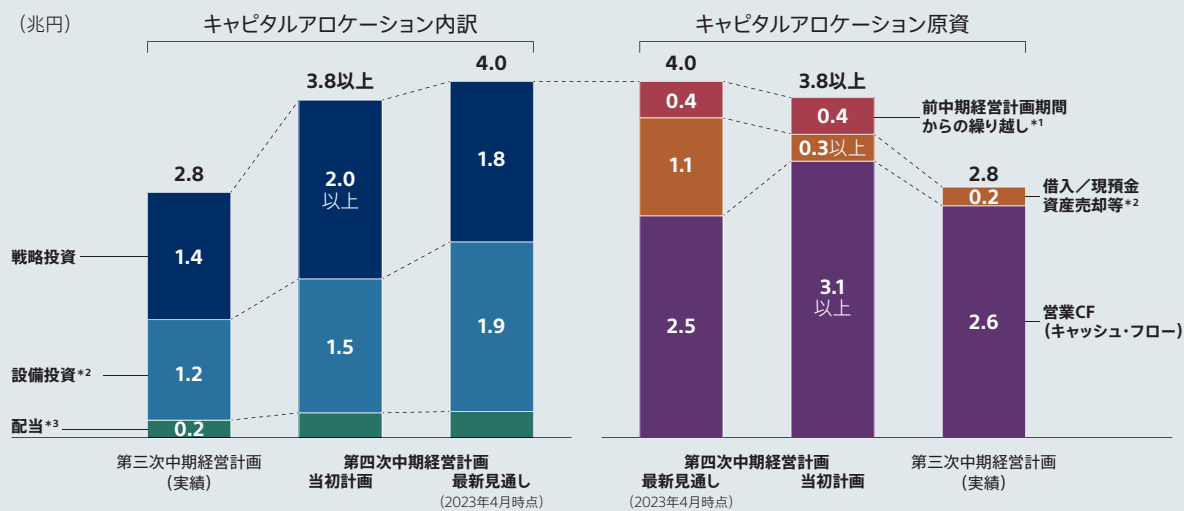
第四次中期経営計画 経営数値目標の進捗 (2021年度～2023年度)

	経営数値目標	最新見通し (2023年4月時点)
調整後EBITDA 3年間累計額*1	4.3兆円	5.0兆円 (対目標+16%)
(参考) 第三次中期経営計画 期間中実績*1,2	3.5兆円	

*1 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。調整後EBITDAの算式および調整を含む詳細については、「2022年度業績説明会資料」24ページをご参照ください。
2023年度より、調整後EBITDAの計算における減価償却費・償却費からコンテンツ資産に含まれるゲームコンテンツおよび原盤制作費の償却費を除いています。当該変更にとともない、比較年度の2022年度の数値を組み替えています。なお、当該変更にとともない影響が軽微なため、2021年度以前は組み替えを省略しています。

*2 2018年度～2020年度、第四次中期経営計画期間はIFRS、第三次中期経営計画期間はUS GAAPと、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。

キャピタルアロケーション (金融分野を除く)



※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

EBITDA^{*1}を採用しています。現時点では、主に音楽・映画分野での好業績を背景に、前中期経営計画期間の実績および本中期経営計画の当初計画を大幅に上回る5兆円を見込んでいます。なお、2023年度より、各事業分野についても、従来の営業利益に加え、調整後OIBDA^{*2}(Operating Income Before Depreciation and Amortization)の開示を始めました。

^{*1} 調整後EBITDA＝当社株主に帰属する当期純利益＋非支配持分に帰属する当期純利益＋法人所得税＋金融収益・金融費用に計上される支払利息(純額)－金融収益・金融費用に計上される資本性金融商品の再評価益(純額)＋減価償却費・償却費[※]－当社が非経常的と判断する損益

^{*2} 調整後OIBDA＝営業利益＋減価償却費・償却費[※]－当社が非経常的と判断する損益

※ 上記の算式において、減価償却費・償却費には、コンテンツ資産に含まれる繰延映画製作費、テレビ放映権、自社制作のゲームコンテンツおよび原盤制作費ならびに繰延保険契約費の償却費を含んでいません。

キャピタルアロケーション

第四次中期経営計画期間におけるキャピタルアロケーション総額については、より一層の成長加速を目指して、前中期経営計画期間の実績および現行中期経営計画の当初計画を上回る4兆円を予定しています。前述した足元での運転資金の増加にともなう営業キャッシュ・フローの減少に対しては、主に短期性の資金調達で補う計画です。

資金使途は、イメージセンサー向けを中心に設備投資を1.9兆円と当初計画から大幅に増額した一方で、戦略投資については、足元のM&A市場環境も考慮し、当初計画から約10%減となる1.8兆円としています。

なお、自己株式の取得については、戦略投資の一部として、現行中期経営計画期間の累計で2023年7月31日までに1,965億円を取得しています。引き続き財務状況や株価水準などを考慮しながら、柔軟かつ機動的に取得を実施していきます。

今後の展望

2023年度は、次期中期経営計画を立案する重要な年度です。足元の地政学問題やマクロ

経済動向などに対するリスクマネジメントを着実にを行いながら、景気サイクルの谷を越えた先を見据えて、ソニーグループのさらなる成長に向けた戦略と施策の立案を進めています。

中長期的には、ソニーが成長領域としているエンタテインメント、イメージセンサーなどの市場は、引き続き成長の機会に富んでいると考えています。生成AIなどに代表されるテクノロジーの急速な進化がこれらの事業にも大きな変化をもたらすことが想定されますが、こうした変化を忌避することなく、しっかりと共存・活用することで、さらなる成長に結びつけていきます。

各事業の成長戦略

各事業では、グループ全体の経営の方向性を踏まえながら、それぞれ中長期的な進化と成長に向けた戦略を描き、深化と探索に取り組んでいきます。

G&NS: アクティブユーザーの増加を戦略の中核に据え、まずはPS5TMの普及拡大に注力します。2022年度のPS5TMの販売台数は、旺盛な需要と供給問題の正常化により1,910万台を達成していますが、今後はさらに、ゲームタイトルのパイプライン拡充と、より革新的で魅力的なゲーム体験の訴求強化を通じて、PS5TMのインストールベースを拡大していきます。同時に、1st Partyゲームポートフォリオの強化・拡充に向け、Bungieの知見の共有を進め、ライブサービスゲームの開発・運営力を強化します。また、PS5TMに加えて、PC上でのアクティブユーザーも増やしていきます。

音楽: 音楽分野では、市場の伸びをさらに上回る成長を可能とする施策に注力します。ストリーミング市場においては、所有レーベルや所属アーティストの新曲を訴求してシェアを伸ばすとともに、The Orchardを核にディストリビューション・レーベルへのサービスを拡大します。そして、AWAL等を通じて新興アーティストとの接点を早期に確保し、さらには地元アーティストの発掘も含めて新興諸国での市場開拓を加速していきます。また、ソーシャル

メディアやゲーム内コンサートをはじめとする新興メディア市場における音楽利用を着実に収益化し、アーティストに利益を還元すると同時に、ソニーの成長につなげていきます。

映画：ストラテジックサプライヤーという独自ポジションと劇場公開重視の姿勢を堅持し、長期的なIP価値の最大化を目指します。Sony Picturesは他社が独自の配信プラットフォームに投下している経営資源をクリエイティブ領域に集中させ、作品の質をさらに向上させていきます。また、インターネットによる配信を優先する企業が増える中、一貫して劇場公開を重視し続けた結果、ここ数年記録的な業績を達成することができました。劇場公開が生み出す文化的なインパクトは、クリエイターにとって重要であるとともに、長期的なIP価値の最大化につながると考えています。

ET&S：事業構造の強靱化に向け、既存事業の収益性を維持しつつ、成長領域へのシフトを進めていきます。成長領域においては、フォトグラファーや放送事業者に向けたクラウド映像制作サービスや低遅延高画質伝送ソリューション、個人クリエイター向けにも最適化したCreators' Cloud、VENICEやCrystal LEDなどの映像制作用機器とワークフロー・ソリューションを組み合わせたバーチャルプロダクションなど、幅広いクリエイターに向けて、テクノロジーを駆使したソリューションやサービス事業の拡大に注力していきます。

I&SS：成長戦略の大方針は、イメージセンサーNo.1ポジションの一層の強化です。事業の主軸であるモバイル向けイメージセンサーでは、業界をリードする技術力と生産能力をさらに磨き上げ、引き続き大判化・高性能化により成長を実現します。今後、市場成長が期待される車載や産業・社会インフラ領域でも市場シェアの拡大を図ります。車載領域ではイメージセンサーやLiDAR向けSPAD距離センサーなどを通じてモビリティの安全に貢献し、産業・社会インフラ領域では、ユニークで多彩なイメージセンサー群によって検査や認識のユースケースを広げ、自動化、省人化など、社会のスマート化に寄与していきます。

金融：金融分野では、ブランディングの再強化、DXを中心としたグループのインフラ活用、そして成長に向けた投資拡大が重要と考えています。中長期的なさらなる成長に向けては、

IT/システムなどへの投資に加え、M&Aなどの大きな投資も検討していく必要があります。このような大型の長期資金のニーズには、独自の資金調達能力の強化が必要となることから、金融事業のパーシャル・スピンオフ^{*3}の検討を開始しました。2～3年後の実行を想定して、2023年度中に詳細を検討していきます。金融事業は、パーシャル・スピンオフ実行後もソニーグループの重要な事業として、ソニーブランドのもと、顧客に対する長期の安心・安全の提供と、さらなる事業成長に取り組めます。

*3 2023年度の税制改正で税制適格として導入された制度。親会社である当社がソニーフィナンシャルグループ株式会社の株式の一部の保有を継続しつつ、残りの株式を現物配当（金銭以外の財産による配当）により当社株主の皆様へ分配する手法を指します。

エンタテインメント横断の成長戦略

エンタテインメント3分野を横断するIP価値最大化の取り組みには、今後もより一層力を入れていきます。事業間でのIPシナジーの創出は近年大きく進展しており、映画版「アンチャーテッド」やMaxでの「The Last of Us」の成功に続き、さまざまなプレイステーション® IPの映像化に取り組んでいます。すでに「ゴッド・オブ・ウォー」、「ゴースト・オブ・ツシマ」、「Horizon: Zero Dawn」などの制作が発表されています。また、Sony Music所属のアーティストの伝記をもとにした映像作品も複数企画中です。アニメにおいては、アニプレックスとCrunchyrollの連携をさらに加速し、海外市場における日本のアニメIPの価値最大化とアニメファンの拡大を推進していきます。

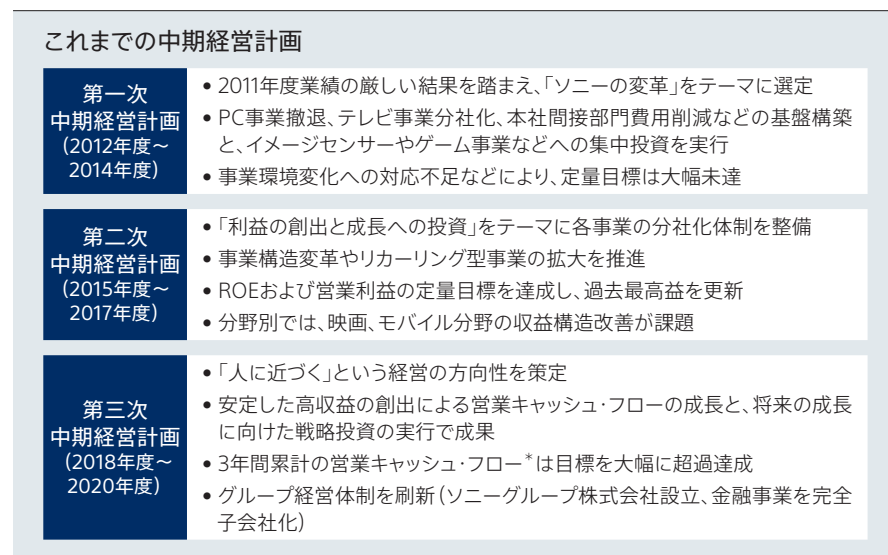
また、ロケーションベースエンタテインメント（LBE）の展開によるIPの活用には、大きな可能性を感じています。すでに、タイではウォーターパークの「Columbia Pictures' Aquaverse」が、スペインでは「アンチャーテッド」の世界観を体感できるアトラクションがそれぞれオープンし、日本でもアニプレックスのソードアート・オンラインとコラボレーションした屋内体験型アトラクション「THE TOKYO MATRIX」が2023年4月に開業しています。こうした取り組みを通じてLBE事業の知見を蓄積・共有し、グループで保有するIPの多方面展開と価値の最大化をさらに進めていきます。

今後の経営方針

ソニーの経営は、一貫して長期視点に基づくものです。2012年に当時CEOであった平井が「感動」をキーワードとしたMissionを掲げ、「ソニーの変革」をテーマにソニーのターンアラウンドの基礎をつくりました。吉田は2018年の社長就任以降、この「感動」を継承してPurposeに昇華、「人に近づく」ことを経営の方向性として示し、ポートフォリオ経営を本格的に推進してきました。私はこれまで平井、吉田が築き上げてきたPurposeと経営の方向性を継承し、さらなる「成長」に挑戦していきます。

ソニーの成長を加速し、レジリエンスを高めていく鍵は、事業と人材の多様性にあると考えています。

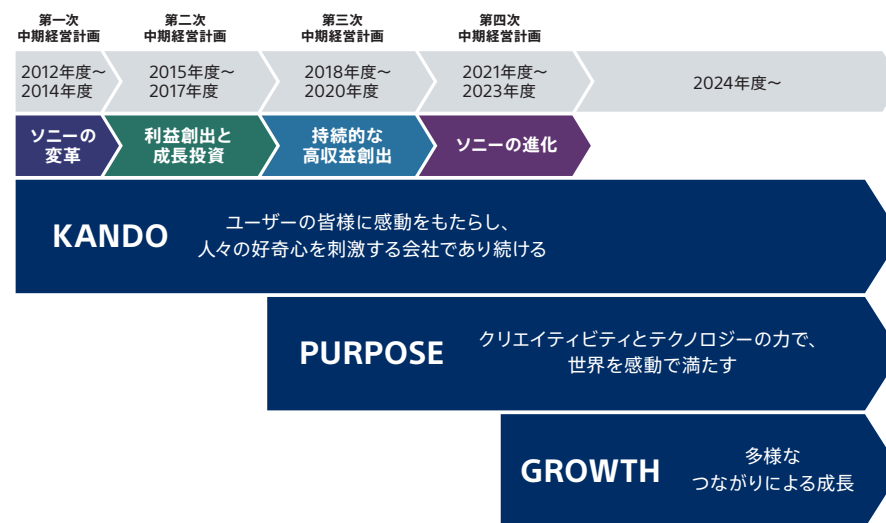
前述の通り、グループ内の多様な事業の間で生まれるシナジーは、新しい価値を創出するソニーのユニークな競争力であり、事業成長の重要なドライバーとなっています。また、変化の激しい事業環境下にあっては、事業ポートフォリオの多様性がグループ経営の安定にも大きく貢献しています。



*金融分野を除くベース

人材の多様性については、新たな視点を取り入れ価値創造を促す人材登用を進めており、ソニーグループ株式会社の経営層では5年前との比較で女性役員比率を2倍(12%)に、外国籍役員比率も2倍(24%)に引き上げています。また、ソニーグループの経営人材育成の場であるソニーユニバーシティでは、女性社員やエンタテインメント各社の社員の参加比率を、いずれも30%程度に引き上げています。さらには、社外向けに、多様な人々の映画や音楽業界への挑戦や、女性のエンジニアやゲーム開発者に対する興味のきっかけとなるような、各種プログラムも積極的に提供しています。このような取り組みを通して、さまざまな属性、経験、専門性を持った人材がソニーの多様な事業を「場」として集まり、その発想や創造力を解放することで未来を共創し、そして、個人も企業も成長し続ける、そうした姿を目指したいと考えています。

ソニーは事業と人材の多様性を生かし、進化・成長し続けることにより、顧客に選ばれ、優秀な人材を集め、企業価値を高め、そして社会に還元する、このようなポジティブスパイラルを生み出していきます。



特集：投資による成長



ソニーは「人に近づく」という経営の方向性のもと、成長に向けたコンテンツIP、DTC、テクノロジーへの積極的な戦略投資を行っており、現在では買収・出資などを通じた事業成長の事例が広がりつつあります。また、設備投資については、イメージセンサーを中心に積極的に投資を行っています。

戦略投資の内容として、コンテンツIPでは、音楽カタログ

のほか、コンテンツIP創出力強化に向け、音楽レーベルやDIYアーティスト向け音楽配信会社、テレビ番組制作スタジオ、ゲーム開発会社などの買収を行っています。DTCでは、Community of Interestの考え方にに基づき、アニメ、インドといった領域でのディストリビューションやネットワークサービス企業に投資し、ユーザーと直接つながる取り組みを強化しています。テクノロジーについては、センシング

やAI、データ処理・解析、VFXなどにおける先端技術の研究・開拓する企業への出資・買収なども積極的に進めています。

第四次中期経営計画（2021年度～2023年度）における戦略投資総額1.8兆円のうち、これまでの進捗として、実行済みまたは意思決定済みの案件は累計で約1兆2,400億円となります（2023年4月28日時点）*。

成長につながる近年の主な投資

	コンテンツIP	DTC	テクノロジー
グループ全体	• bilibiliへの出資	—	• Epic Gamesへの出資
G&NS	• ゲーム開発スタジオ (Bungie, Haven Entertainment Studios, Firewalk Studios等) の買収	• 「プレイステーション ネットワーク」(PSN SM) 強化 • プレイステーション® プラス (PS Plus) のリニューアルとサービスの充実	• プレイステーション® ヴィーアール2 (PS VR2) 開発
音楽	• AWAL/KNR買収 • 音楽カタログ獲得 • レコード会社 (Som Livre, Alamo Records等) 買収 • ラセングル買収	• Ceremony of Roses買収 • NetEase Cloud Musicへの出資	• アーティスト・ソングライター向けのリアルタイム・データレポートや支払いの透明性確保 • NFT領域などの探索
映画	• Industrial Media買収 • Bad Wolf買収	• Crunchyroll買収 • ZeeとSPNIの合併に向けた確定契約締結	• Pixomondo買収
ET&S	—	—	• 高付加価値のキャプチャリングデバイス強化やクリエイティブソリューション展開に向けた技術開発 • Beyond Sports買収
I&SS	—	—	• モバイル機器向け高画質イメージセンサーの開発 • 車載用センサーの開発 • TSMCの半導体製造受託サービス会社 (IASM) への出資
金融	—	• ライフプラン分析システム「GLiP」の開発 (ソニー生命)	• AIを活用して運転特性を計測する「GOOD DRIVE アプリ」開発 (ソニー損保)

* 2021年4月1日から2023年4月28日までの累計額。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1,100億円は含まない。Zeeとの統合に向けたSPNIへの出資額は含まない

投資による成長事例

ライブサービスゲームの拡大加速

ライブサービスゲームは、継続的に追加されるコンテンツや進化するストーリーによりユーザーを惹きつけており、近年のゲーム市場を牽引しています。Sony Interactive Entertainment (SIE) は、さらなる成長に向けてライブサービスゲームの強化を図っており、2022年7月、ライブサービスゲームのデベロッパーおよびパブリッシャーとして世界有数の存在である米国の独立系ゲーム開発会社Bungieを36億USドルで買収しました。Bungieは『Halo』や『Destiny』といった人気シリーズを開発し、ゲームコミュニティにおけるエンゲージメントに関する深い専門性や、ライブサービスゲームの将来のコンテンツに関するロードマップ、マルチフォーマット展開のノウハウを有しています。この協業により、SIEはプレイステーション®のゲームポートフォリオの拡大、Bungieは保有するIPのマルチメディア展開の可能性を得られます。

協業を受けて、Bungieは、PlayStation Studiosの開発チーム向けに「ライブサービスサミット」を開催し、ノウハウを積極的に共有しています。また、2023年3月にリリースされた『Destiny 2: 光の終焉』では、両社が共同でグローバルに販売した結果、『Destiny 2』の拡張コンテンツとして最も成功したローンチとなりました。Bungieは現在、次の新作『Marathon』の開発も進めています。

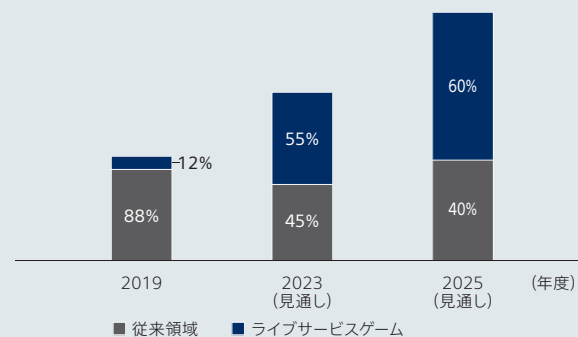
SIEは、これまでも投資先企業の自律を重視してきましたが、これはBungieに対しても同様です。買収後もBungieは独立性を維持し、独自のマルチプラットフォーム展開を継

続しています。Bungieのクリエイターがクリエイティビティを最大限に発揮し、多くのユーザーが楽しめるコンテンツが開発されると確信しています。

SIEのライブサービスゲーム強化のロードマップでは、2025年度にはこの領域がPlayStation Studiosによる投資の60%を占める予定です。



PlayStation Studiosのビジネスモデル別投資規模*



* SIE社内計画による

PlayStation Studios統括責任者より



ハーマン・ハルスト
SVP, PlayStation
Studios統括責任者

Bungieは、ゲーム業界に多大な貢献をしてきた、歴史的にも重要なスタジオです。Bungieのゲームプレイの質の高さは圧倒的で、直感的に遊べるので誰もが理解しやすく、プレイし始めたら止まらなくなります。また、Bungieのつくり出す世界は美しく、立体的で、ライブ感も感じられ、卓越しています。SIEは、昔からずっと、ゲームクリエイターにとって素晴らしい環境であり続けてきました。各スタジオ間でのコラボレーションを奨励する一方で、私たちのコミュニティが探索するストーリーや世界をつくり上げるための、それぞれの独立性も担保しています。PlayStation Studios のミッションは、最高のゲームをつくり、エンタテインメントの本質と、ゲームの持つ人々の生活へのポジティブな影響を進化させることです。Bungieのプレイステーション®ファミリーへの加入は、SIE、PlayStation Studios、Bungieそれぞれの能力を強化し、プレイステーション®を何億ものゲーマーの皆さんにお届けするという私たちのビジョンを後押しするものとなるでしょう。

投資による成長事例

インド市場におけるエンタテインメント事業の進化

インドは14億人以上の人口を抱え、そのメディア・エンタテインメント市場は、2030年までに年平均成長率10%前後で推移し、600億USドル規模にまで成長すると予想^{*1}されています。

大きな可能性を秘めたインド市場において、ソニーは1980年代からビジネスを展開しており、エンタテインメントとエレクトロニクスの領域において業界屈指の企業としての地位を確立しています。1994年にエレクトロニクス事業のSony India、1995年には放送事業を行うSony Entertainment Television、1996年には、今やインドにおいて20%以上のシェアを持つSony Music Entertainment Indiaを設立しました。中でも、Sony Entertainment Televisionを前身とするSPNIは、現在26チャンネルを通じて世界中の7億人の視聴者にサービスを提供しているほか、2013年から運営しているDTCサービス「Sony LIV」は8言語で40,000時間以上のコンテンツを有し、3,330万人の有料会員^{*2}を持つ、インドで有数の動画配信サービスに成長しています。加えて、Sony Research

Indiaと連携して、ビデオ分析、レコメンドエンジンなどの開発にも取り組んでいます。

さらなる成長に向けて、特にエンタテインメントの領域において、投資やグループ内連携を加速しています。2021年には、インド有数のメディア・エンタテインメント企業であるZeeとSPNIとの合併に関する確定契約の締結を発表しました。この合併により、地域文化に根ざしたコンテンツIPとその制作力を強化することを目指します。また、2022年にSony Music Entertainment (SME)とSony Pictures Entertainment (SPE)との合併で設立したSony Entertainment Talent Ventures Indiaでは、地元のアーティストやクリエイターの育成・グローバル連携を進めています。さらに、2023年5月から、SIEによるゲーム開発者向けのインキュベータープログラム「India Hero Project」を通じて、ゲーム業界での新たな才能の発掘と支援を始めています。今後も経営資源を投下し、地域文化に根ざしたクリエイションの拡大を目指します。

^{*1} Shaping the Future of Indian M&E, BCG - CII, Nov-22

^{*2} 2023年3月末時点、パートナープラットフォームを含む

SPNI CEOより



N.P. シン
SPNI CEO

世界的な経済大国であるインドは、アーティスト、コンテンツクリエイター、ゲーム開発者、各種スタジオやプラットフォーム、そしてテクノロジー企業にとって絶好の「機会の場 (Opportunity Destination)」です。また、エンタテインメントの需要が急激に高まっている広大な感動空間でもあり、GDPの成長と急増する若年人口、インターネットの普及を原動力とした、市場拡大の大きな可能性を持っています。その中で、SPNIは視聴者数の増加と、業界内でのリーダーとしての地位の維持に全力を注いでいます。Sony Research Indiaと積極的に連携し、コンテンツ制作能力を高めていくほか、Sony Entertainment Talent Ventures Indiaを通じて、世界的な成功の可能性を秘めた、優れた才能を持つアーティスト・クリエイターを発掘していきたいと考えています。さらに、ZeeとSPNIの合併は、インド国内の各地域でより強力なコンテンツラインアップの提供を実現するための大きな一歩になると確信しています。

SPNIの事業展開



動画配信サービス



チャンネル

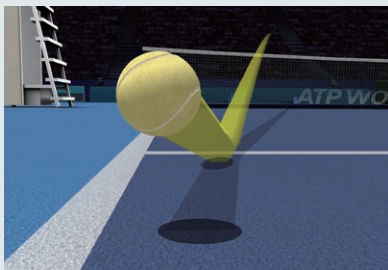


投資による成長事例

スポーツエンタテインメント事業の強化

ソニー株式会社は、スポーツエンタテインメント事業を成長領域ととらえ、事業の強化を進めています。その一環として、ソニー株式会社は2022年11月、オランダに本社を置く Beyond Sportsを買収し、Hawk-Eye、Pulseliveを含む3社を中心とした事業構成となりました。

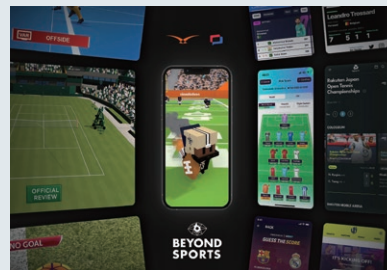
Hawk-Eyeは、複数アングルの映像を同期再生するビデオリプレイ技術、選手やボールの動きをとらえるトラッキング技術、トラッキングした選手やボールの動きをデータ化・可視化する技術を活用した、判定支援や中継放送の効果支援、プレーデータの収集と提供などのサービスを展開しており、約25種類の競技、90以上の国と地域で活用されています。Beyond Sportsは、プレーデータを可視化する際のリアルタイムでのデータの処理と補正、バーチャルコンテンツに関する高い技術を保有しています。また、Pulseliveの技術は著名クラブや競技団体などの公式ウェブサイトやover-the-top (OTT)プラットフォーム、モバイルアプリなどを支えています。



判定支援



トラッキング



ファンエンゲージメント

この3社による体制で目指すのは、ライブとバーチャルをつないだ新たなスポーツエンタテインメントの実現です。Hawk-Eyeの技術である、試合映像から選手の高精度な骨格データやボールのトラッキングデータをリアルタイムで取得する「SkeleTRACK」による、サッカーの半自動オフサイド技術などの新たな判定支援や、Beyond Sportsのビジュアルライゼーション技術などを活用した、放送やデジタルプラットフォーム向けの新たなコンテンツ制作に関する取り組みを進めています。すでに、2021年からソニーグループ株式会社がマンチェスター・シティ・フットボール・クラブと進めている、次世代ファンコミュニティ構築の実証実験にHawk-Eyeの技術が活用されているほか、日本のプロ野球において実際の試合と連動した新しいゲーム体験を提供する実証実験を進めています。

スポーツエンタテインメント事業部長より



河野 弘

ソニー株式会社 常務

私たちのサービスは世界のスポーツトップリーグの多くから採用をいただき、世界中から大きな注目を集めるグローバルイベントでも活用され、その存在、価値が認識されるようになってきました。スポーツ判定の領域にさまざまなイノベーションを提供してきたスポーツ事業をさらに成長させるために、2023年からスポーツエンタテインメント事業部をイギリスに設置し、体制強化や優秀な人材の採用に取り組んでいます。ソニーのDNAであり資産でもあるテクノロジーとエンタテインメントを掛け合わせ、ライブスポーツの感動、熱狂を、ソニーらしいイノベーションで支えたいと考えています。トラッキング技術の向上と、そのデータをほぼリアルタイムでCG化する技術の獲得により、これまでの判定支援事業から、スポーツデータコンテンツ事業までも展開できるように成長シナリオが描けてきました。スポーツが提供する感動を世界中のスポーツファンにお届けすることをモチベーションに、ソニーらしくスポーツ界に貢献していきたいと考えています。

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、約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、「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ます。

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

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。ET&S分野では、クリエイションテクノロジーを強みに、クリエイターとともに新たなエンタテインメントを創造します。またI&SS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。



2022年度事例

- G&NS** PS5™(待望の1st Partyタイトル「ゴッド・オブ・ウォー ラグナロク」など)や新発売したPS VR2による新たなゲーム体験の提供
- 音楽** 感動を生む音楽の連続創出(音楽制作ではSpotify週次グローバル楽曲ランキング上位100曲に平均して43曲がランクイン)
- 映画** ゲームタイトルの映像化の可能性を印象付けたMaxにおける「The Last of Us」の記録的な成功(米国だけで1話当たり平均視聴者数3,000万人)
- ET&S** Beyond Sportsの買収により、Hawk-Eye、PulseLiveとの3社を中心とした体制でスポーツ事業を強化
- I&SS** ダイナミックレンジの拡大と低ノイズを実現する2層トランジスタ画素技術を搭載したイメージセンサーの商品化

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。



2022年度事例

- G&NS** クリエイターの作品を幅広いオーディエンスに届けるマルチプラットフォーム展開(「Marvel's Spider-Man」のPC版ヒット、Savage Game Studiosの買収など)
- 音楽** 「Artists Forward」等の取り組みを通じて、報酬面やヘルスケアサポート、無料カウンセリング等のアーティストへの支援を拡大・進化
- 映画** ソニー・ピクチャーズ・スタジオの敷地内にあるソニーイノベーションスタジオに世界最大規模のバーチャルプロダクション用ステージを設置(ソニーのCrystal LEDを採用)
- ET&S** 小型・軽量の装備で全身の動きをとらえるモバイルモーションキャプチャー mocopiの発売
- I&SS** 業界最高^{*1}の光子検出効率により高精度・低消費電力な測距性能を実現するスマートフォン用SPAD距離センサーを商品化

^{*1} 2023年3月6日広報発表時点

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社会づくりに貢献します。CMOSイメージセンサーの技術を通じて車の安全とモビリティの未来、産業の自動化・省人化やセキュリティへ貢献するとともに、ライフサイエンス&テクノロジー事業では長年培ってきたイメージング、ディスプレイ、クラウド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させます。



2022年度事例

- ET&S** スペクトル型セルアナライザーの最上位機種 ID7000に対応し、希少な細胞を迅速に特定するフローサイトメトリーデータ解析クラウドソリューションの提供開始
- I&SS** 車載領域における、センサーハードウェアに加えた駐車支援ソフトウェアの提供
- 金融** 新たな資産形成商品として変額個人年金保険「SOVANI^{*2}」(そばに)を発売(ソニー生命)火災保険における、ドローン活用による迅速な損害調査と保険金支払を実現(ソニー損保)国内銀行初^{*3}となる環境配慮型住宅への住宅ローン向けグリーンボンド発行(ソニー銀行)

^{*2} 「変額個人年金保険(無告知型) 22(無配当)」および「一時払変額個人年金保険(無告知型) 22(無配当)」のペットネームです。

^{*3} 2022年4月27日野村證券調べ

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 と、「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、クリエイターや社員を含むさまざまな人々の「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が不可欠です。さらに、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むことが重要です。こうした考えのもと、「クリエイティビティ」、「テクノロジー」、そして「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。

ソニーのこれまでの歩みを見ても、多様性を強みとする企業として進化してきました。

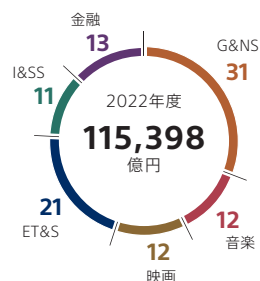
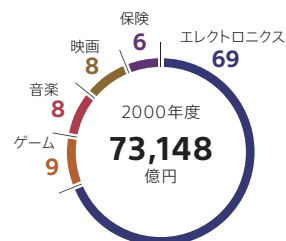
各事業の成り立ちを紐解けば、買収や合併会社設立などにより、多様な企業・人材が融

合し、新たな価値を生み出す事業としてスタートしていることが特徴です。音楽分野における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両面の発展の契機となりました。Columbia Picturesの買収により、映画事業が生まれ、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ました。ソニーのDTCビジネスの起源となった金融事業は、プルデンシャル生命との合併会社設立を通じてライフプランナーをコアバリューとする独自のビジネスモデルを構築し、ソニーの祖業であるET&S分野でも、コニカミノルタの一部資産の譲渡を受けカメラ事業を強化したほか、Hawk-Eyeの買収がスポーツエンタテインメント事業の発展の礎となりました。さらに、各事業のその後の成長過程においても、スタジオやレーベル、技術開発企業などの買収・出資を行うほか、将来を見据えてグループを横断した事業探索や技術開発を続けています。これにより、多様な人や事業が協働する場を多く生み出し、クリエイティビティとテクノロジーを通じた価値創造の強化につながっています。

現在のソニーでは、Purposeの推進に向け、これら価値創造のドライバーに対する経営資源の重点配分や、ドライバーのさらなる融合に注力しています。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。人材面では、人材理念“Special You, Diverse Sony”で多様性が基盤であることを明示するとともに、グループ横断のグローバルリーダー育成などにも注力しています。R&Dにおいても、テクノロジーを起点に各事業と人材の対話・連携を促進する制度・機関を整備するほか、2023年度からはグループ本社と各事業との協働を強化する体制変更を行っています。

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消去を除いて算出



事業の成り立ち

1946年	ET&S	エレクトロニクスを祖業として設立
1954年	I&SS	日本初のトランジスタの試作に成功
1968年	音楽	国内音楽事業開始 (CBS・ソニーレコード設立)
1979年	金融	金融事業開始 (ソニー・プルデンシャル生命保険設立)
1988年	音楽	グローバル音楽事業展開 (CBSレコーズ買収)
1989年	映画	映画事業開始 (Columbia Pictures買収)
1993年	G&NS	ゲーム事業開始 (ソニー・コンピュータエンタテインメント設立)
2015年	I&SS	I&SS事業を分社化 (ソニーセミコンダクタソリューションズ設立)
2021年	ET&S	ET&S事業を分社化 (「ソニー株式会社」の商号を継承)

CSOメッセージ



御供 俊元

執行役 副社長 CSO
知的財産、事業戦略、
ビジネスディベロップメント、
事業開発プラットフォーム担当

クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティという価値創造のドライバーは、単独ではなく、組み合わせでさらなる価値を生み出すことが重要です。この考えに基づき、私の担当領域のひとつであるソニーグループ株式会社の事業開発は、ソニーの強みであるセンシングやキャプチャリングなどのテクノロジーを、エンタテインメント事業におけるニーズや知見と組み合わせるなど、人、事業、コンテンツのダイバーシティを意識しながら進めています。

こうした事業開発の活動は、コンテンツを①つくる、②届ける、③体験する、それに基づいて④コミュニケーションする、という4つに分類することができます。例を挙げると、①はバーチャルプロダクションやモバイルモーションキャプチャー mocopiなどによる作り方の進化、②は「自動ライブ撮影配信システム」やデータ伝送など届け方の技術開発、③は空間再現ディスプレイをはじめARやVR対応機器など、コンテンツを体験するためのハードウェアの進化、④はバーチャル空間におけるファンエンゲージメントの構築などです。これらの活動においては、ユーザーの利便性を最優先に考え、必要であれば他社の技術も組み入れ、オープンソース、オープンイノベーション、スタートアップ支援、出資・買収などさまざまな手段を積極的に活用しています。

今後のコンテンツ関連の事業開発では、既存のエンタテインメントの深化・拡充と、新たなコンテンツの定義の両軸を重視しています。後者は、例えば食、農業、宇宙などがエンタテインメントとなりえるかを探索する活動であり、従来以上に多様な人材が必要となります。クリエイティビティとテクノロジー、ダイバーシティを生かし、新たな価値を生み出していきたいと考えています。

事例 感動バリューチェーンに沿った事業開発

ソニーの事業開発においては、ユースケースの発展、事業のスケール化という観点から、コンテンツを①つくる、②届ける、③体験する、それに基づいて④コミュニケーションする、という感動バリューチェーンだけでなく、それぞれがつながり、連動していくことを重視しています。



例えば、2017年から取り組んでいるバーチャルプロダクションでは、映画やミュージックビデオ、CMなどの制作支援（①つくる）において、すでに50本以上の作品を手がけたほか、Epic Gamesとの協働により、共通する技術要素を映像撮影の前段階であるプリビジュアライゼーションにも活用するなどの探索活動も進めています。また、こうした大容量データを離れた制作拠点間で5Gやクラウドで伝送・ディストリビューションする技術（②届ける）の進化にも力を注いでいます。そして、こうした新たな映像制作手法を用いた作品はバーチャル環境とも親和性が高いことから、リアルとバーチャルをつないだ視聴体験（③体験する）や、メタバースなどでのファンコミュニティの創出（④コミュニケーションする）にもつなげていきたいと考えています。

スポーツエンタテインメントについても同様に、選手のプレーデータのリアルタイム3DCG化による臨場感あふれるコンテンツ制作から、マンチェスター・シティ・フットボール・クラブとの実証実験や日本におけるラグビーのファンエンゲージメントの取り組みなどが進んでいます。



「CES®2023」にて公開された画像

R&D

CTOメッセージ



北野 宏明

執行役 専務 CTO
R&D、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
株式会社ソニーリサーチ
代表取締役 CEO

「世界を感動で満たす」というPurposeのもと、人々のクリエイティビティを解放するテクノロジーを生み出し続け、クリエイターとともに皆が驚くような未来をつくりたいと考えています。そこで、ソニーグループのR&Dの方向性を「We are here for creators」に決めました。

また、クリエイターと素晴らしい未来を創造していく決意を「我々の文明を進歩させ、この惑星を持続可能にする」というR&Dミッションに決めました。ソニーは、ゲーム、音楽、映画、スポーツといった人々の生活を豊かにするエンタテインメントに加えて、社会基盤を形成する半導体や金融、メディカル、モビリティや、宇宙、教育、農業などの分野で挑戦しています。これらは、文明を豊かにし、社会と地球の持続可能性の向上に大きく貢献しますが、R&Dミッションの達成は我々だけでは成し得るものではなく、世界中のクリエイターとともに挑戦していくものです。我々にとってクリエイターとは、エンタテインメントを担う方に限らず、研究者、エンジニア、起業家など未来の創造に携わる全ての方を含みます。

「世界を感動で満たす」ためには、多様なテクノロジーが必要ですが、その中核は、センシング、AI、仮想空間の3つの領域とそれらの連動です。現実空間でのセンサーとAIの連動により、画像認識や音声認識が高度化され、ここで得られたデータを学習し強化されたAIを用いて、仮想空間上での精密なシミュレーションや魅力的なコンテンツの生成が可能です。さらに、仮想空間で得られた結果をAIにフィードバックすることで、AIの能力を強化することができます。こうした連動により、ソニーをAI/Data-driven Companyへと変革していきます。

R&Dミッション



研究開発とは、「未来」をつくることです。新しい知識やテクノロジーは、社会と相互に影響を与え合い、文化、文明を変貌させてきました。しかし、蒸気機関の発明による産業革命と環境問題、デジタル・通信技術の誕生と社会の分断など、発展と同時に弊害を生む例もあります。同じように、バイオテクノロジーやAIをはじめとした最新のテクノロジーは大きな可能性がある一方、どのように使うかが重要です。

今、人類がどのような「未来」をつくるかが問われる中、ソニーはそのひとつの答えを、R&Dミッション「我々の文明を進歩させ、この惑星を持続可能にする」に決めました。

ソニーのR&Dの役割は、長期にわたるPurpose追求のため、現在の事業を支えると同時に、新たな展開を可能とするテクノロジーを生み出し、ソニーを「Future-Ready」にすることにあります。未来に対応できる会社として、その技術基盤をつくること、そしてソニーの戦略目標達成に貢献するテクノロジーの開発・強化を進めることを重視しています。

戦略目標の達成に向けた研究開発のポイント

「世界中のクリエイターに選ばれるブランドになる」に向けて

～3つの技術の最大化～

- 創造性の最大化: 創造力を解放するツール
- IP価値の最大化: IPを変換する技術
- ファンエンゲージメントの最大化

「10億人と直接つながる」に向けて

～3つの多様性を重視した研究開発～

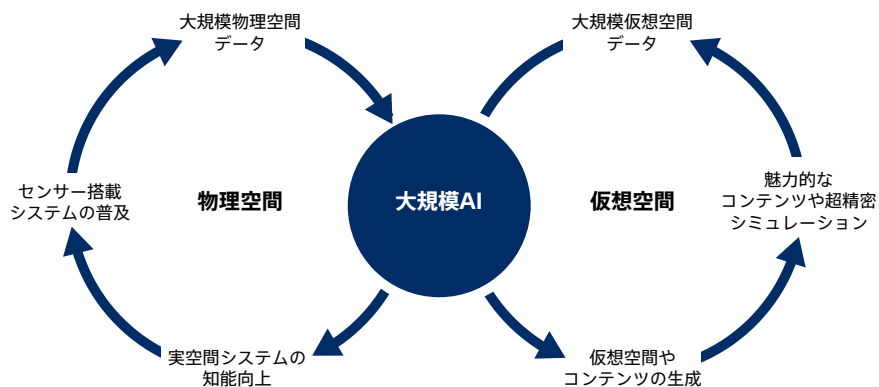
- 人口構成・地域的な多様性
- コンテンツの多様性
- 文化的な多様性

注力ポイントとR&D体制

Purpose追求の鍵となるのが、センシング、AI、仮想空間を連動させた、ダブル・フライホイール（弾み車）と呼ぶアーキテクチャです（下図）。現実世界と仮想空間における2つのループをAIで結ぶもので、これらのループの確立と連動により、現実世界と仮想空間で展開される事業価値の最大化を目指します。

今後は、ダブル・フライホイールの中核となるAIの強化に向け、大規模AIモデルであるファウンデーションモデルを軸とした技術体系の構築に取り組めます。現実的な使い方は、社会的に試行錯誤の段階であるものの、ファウンデーションモデルの構築・進化によって実現されるAIの能力は、人々のクリエイティビティを拡大し、より持続可能な社会をつくることに大きく貢献すると考えています。

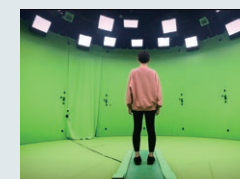
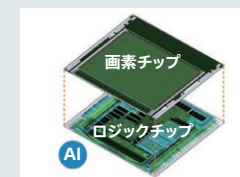
こうしたテクノロジー戦略の推進にあたり、2023年4月からR&D体制を刷新・強化しました。まず、中長期的な事業戦略と研究開発の整合性を高め、迅速な事業化を進めるため、各事業会社の戦略的強化領域の研究を行うチームが、ソニーグループ株式会社R&Dセンターから事業会社のR&Dセクションへと移管・合流しました。ソニーグループ全体の基盤技術強化と事業部門への技術展開に向けて、R&Dセンターを再編し、Technology Infrastructure Centerを設立しました。ファウンデーションモデルの開発などの極めて挑戦的なプロジェクトに対しては、2020年に設立し、世界中のトップタレントを集めたソニーAIを母体とした新設組織、ソニーリサーチが担います。さらに、研究営業に特化したExploratory Deployment Groupも立ち上げ、既存の事業では活用しにくい研究開発成果やアイデアの社会実装・



事業化を目指します。また、テックカンパニーとしてのソニーのプレゼンス向上を目的に、CTOおよびソニーグループのR&Dとしての重要メッセージをグローバルに発信するGlobal Technology Communication Officeも新設しました。これらの新たな組織に加え、ソニーコンピュータサイエンス研究所は人類と地球の未来に貢献する研究に、そしてコーポレートテクノロジー戦略部門はソニーグループの技術のハブとして、インサイトの提供やグループ全体の連携支援等に引き続き取り組みます。こうしたグループ内の組織や外部のアカデミア、企業などをひとつのエコシステムととらえ、多様性を重視してダイナミックに連携させることにより、テクノロジーを通じた価値創出を加速していきます。

事例 センシング、AI、仮想空間の連携・活用

ダブル・フライホイールの事例として、日本電気株式会社（NEC）と協業で実証実験を進めている、オペレーション効率化ソリューションの開発が挙げられます。これは、エッジAIセンシングプラットフォーム「AITRIOS™」とNECの空き棚スペースを可視化するアプリケーションにより、倉庫環境に合わせて検知精度を持続するもので、現実世界のループを構築します。また、現実空間から仮想空間につなげる事例では、ゲーム、映像制作、メタバースなどで必須となるポリュメトリックキャプチャがあります。大量のセンサーから獲得した人の動きのデータから、精細な3DCGモデルを構築し、仮想空間で動かします。仮想空間のループにてAIを学習・強化した実例がAIエージェント「Gran Turismo Sophy™」であり、数千台のプレイステーション®4 (PS4®) で数か月間にわたり機械学習を実行させた結果、「グランツーリスモ」上で人間のチャンピオンを凌駕するエージェントの開発に成功しました。そして、現実空間と仮想空間を連動させる取り組みがバーチャルプロダクションです。極めて精緻な背景のもと、AIのキャラクターが現実世界の俳優と共演することも技術的に可能となります。



人材

人事担当役員メッセージ



安部 和志

執行役 専務
人事、総務、グループDE&I推進、
秘書部担当
中国総代表

ソニーにはグローバルに約11万人の個性豊かな社員が在籍し、多様な事業を支えています。全世界で活躍する社員は、事業領域の広さから国籍や人種はもちろんのこと、職種も極めて多岐にわたります。この人材の多様性はソニーの競争力の重要な源泉であり、多様な「個」が、事業や地域を越えてつながり、交錯し、クリエイティビティとテクノロジーを融合することで、新たな価値創造を実現しています。

そして、多様な個の成長の総和を最大化することが企業の持続的な成長を可能にするという考えのもと、人材理念を軸に、グループの多様性を生かした次世代人材の育成や事業横断での人材活用、社員エンゲージメント向上といった施策にグループ一体となって取り組んでいます。同時に、一人ひとりの挑戦を支援し、社員同士が高め合い働きがいを感じることができる人事施策を、各事業や地域の特性に応じて実行しています。世界を感動で満たすという共通のPurposeを中心に、長期的な視点で社員とソニーグループの成長の連鎖を実現するため、グローバルの多様な人事のリーダーシップチームとともにさらなる挑戦を続けていきます。

Sony's People Philosophy

自らの意志で、
独自のキャリアを築き、
自由闊達な未来を
切り拓く。



多様な個を受け入れる
器であり、人と人との
影響し合い、新たな価値を
創出するための場がある。

ソニーの人材理念 — Special You, Diverse Sony —

ソニーは創業以来、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って「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、企業文化として根付き継承されてきたソニーの人材に対する考え方が表現されており、異なる個性を持つ一人ひとりと、多様な個を受け入れるソニーとがPurpose & Valuesを中心にともに成長し続けていく、というメッセージが込められています。

※ Purpose & Valuesの認知度・共感度は、2022年度の社員意識調査においてそれぞれ95%・89%と、2021年度に続き高い水準を維持しています。

人事戦略 — 個を求む・個を伸ばす・個を活かす —

人材理念に基づいたグループ共通の人事戦略のフレームワークを、多様な個を軸に「個を求む」、「個を伸ばす」、「個を活かす」と定義しています。

個を求む: Purpose & Valuesへの共感を喚起し、高いスキルや専門性を持ち、成長意欲に満ちた多様な人材の獲得を目指し、世界各地のグループ会社と戦略的な採用活動を展開しています。また、豊富な社外経験を持つ人材も積極的に重要ポジションに登用することで、グループ内での多様性の交錯による創発を促進しています。

個を伸ばす: 自主性あふれる人材の成長支援にあたっても、多様性を重視してきました。2000年に設立した将来の経営幹部候補を育成するソニーユニバーシティでは、多様な人材の交錯と交流が年々活発化する中、先進的な外部育成機関との提携による提供価値の向上にも注力しています。また、異なる事業の経営チームと次世代経営人材を戦略的につなぐグループ横断のソニークロスメンタリングプログラム、事業の垣根を越えて最先端の技術情報を共有し技術力を高める技術戦略コミッティといった、社員が領域にとらわれず刺激し合える機会も創出しています。

個を活かす: ライフスタイル・ワークスタイルを問わず社員の成長を可能にする、インクルーシブな職場環境の醸成にも尽力しています。充実した社内募集制度（ほか、キャリアプラス制度、社内FA制度等）はその一例です。

そして、社員の成長を支援するあらゆる施策は、最終的に社員エンゲージメントにその結果が集約されると考えています。エンゲージメント調査の結果*は近年高水準を維持しており、学習や成長の機会との相関を定量的に把握するとともに、経営における重要な指標として長らく役員の評価指標に連動させています。

*エンゲージメントに関する設問で、非好意的以外の回答をした社員の割合。2022年度は、2021年度に続き89%となっています。

次世代経営人材の成長支援へのコミットメント

グローバルのソニーグループ役員が、ソニーユニバーシティ、ソニークロスメンタリングプログラム、またCEOやCFOとのラウンドテーブルを通して次世代経営人材の育成にコミットした時間(2022年度)



社員の挑戦心と事業の多様性を最大限に生かした国内人事施策

現業を継続しながら、週の1〜2日間を組織を超えて他部門の業務やプロジェクトに充てることができる社内兼業型制度「キャリアプラス」は、年々利用者が増加傾向にあり、多くの社員が自発的なキャリア形成に活用しています。

キャリアプラス利用者の推移



※2021年度および2022年度の数値は、2020年度を100%として比較したものです。

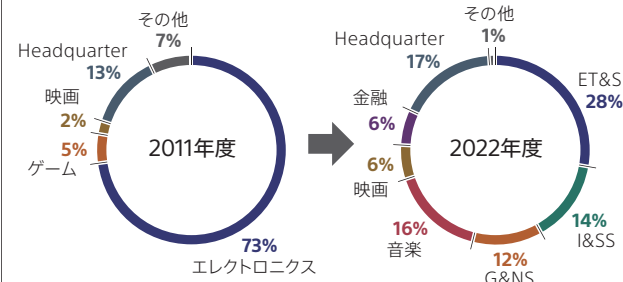
実例 多様性に富んだ人事リーダーシップチーム

各事業には、経営者のパートナーとして事業責任者と信頼関係を築く人事責任者がおり、経営を支える体制を構築しています。四半期ごとにソニーグループ株式会社の人事担当役員と各事業の人事リーダーシップチームが集い、グループ全体の人材戦略について議論を行うとともに、各事業の戦略に関しても意見交換することで人事間でのさらなる連携強化に努めています。



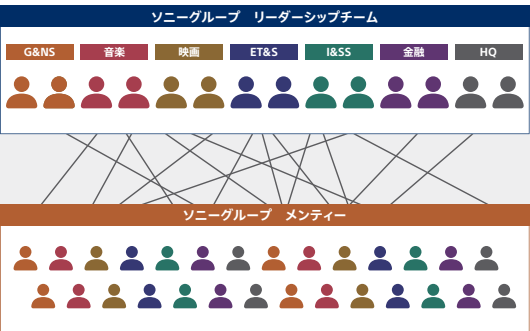
多様性の交錯によって成長の連鎖を促進するグループ横断施策

進化を続けるソニーユニバーシティの参加者属性



エレクトロニクス中心→多様な事業からの参加

経営責任者が事業や地域の枠を超えて豊富な経験値を次世代に継承するソニークロスメンタリングプログラム



年間約1,500名のエンジニアが参加する技術戦略コミッティ

G&NS	音楽	映画	ET&S	I&SS	金融
		メカ戦略コミッティ			
		光学戦略コミッティ			
		ソフトウェア戦略コミッティ			
		LSI戦略コミッティ			
		情報処理戦略コミッティ			
		デバイス・材料戦略コミッティ			
		電気戦略コミッティ			
		生産技術戦略コミッティ			
		設計プロセス戦略コミッティ			
		コンテンツ技術戦略コミッティ			

サステナビリティ

基本方針

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。

サステナビリティ推進体制および取り組み

ソニーは上記の基本方針に基づき、サステナビリティを経営の重要な要素として位置づけ、サステナビリティ担当上級役員のもと、サステナビリティ推進部を設置し、各事業および本社関連部署と連携しながら、グループ全体のサステナビリティに関する取り組みを推進しています。

サステナビリティ担当上級役員は、サステナビリティに関連するリスクを定期的に検討・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。また取締役会は、少なくとも四半期に1回、サステナビリティに関する取り組みおよびその進捗の報告を受けています。さらに、各事業の中期経営計画に関する報告の一部として、それぞれの事業に関わりの大きいサステナビリティ課題と機会および取り組みについて報告を受けています。

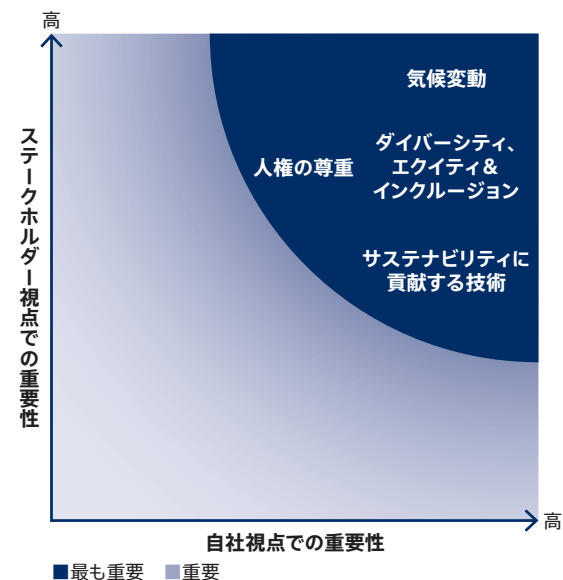
サステナビリティ推進部は、ソニーの事業活動へサステナビリティの基本方針の浸透を図るとともに、ステークホルダーとの対話やマテリアリティ分析などを通じて、グループ全体で対応が必要なサステナビリティ課題を特定した上で、グループとしての対応方針を策定し、取り組みを推進しています。また、サステナビリティレポートなどを通じた情報開示を行っています。

サステナビリティの重要項目(マテリアリティ)

ソニーでは、中長期的な視点で、ソニーグループのサステナビリティ活動を社会環境の変化やステークホルダーからの要請などに応じたものとするため、定期的にサステナビリティの重要項目(マテリアリティ)を分析・特定しています。

2022年度に実施したマテリアリティ分析においては、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、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ました。その結果、最も重要なマテリアリティ項目を「気候変動」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」、「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。

ソニーグループのマテリアリティ項目



※ 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、サステナビリティレポート2023をご覧ください。

サステナビリティレポート2023
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr_report/

事業ごとのサステナビリティの注力項目

G&NS	- DE&Iを重視した企業文化の醸成 - ハードウェアやコントローラー、ゲームタイトル、専用周辺機器の開発を通じたアクセシビリティ機能の向上 - 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、包装材の継続的なプラスチック使用量削減 - 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
音楽	- DE&Iを尊重する企業文化の醸成 - クリエイターと社員のウェルビーイングを重視 - コンテンツIPを活用した環境啓発活動や社会貢献活動
映画	- さまざまなバックグラウンドを持つ多様なストーリー、タレント、人材のパイプライン強化 - 気候変動対策や資源保全に向けた、コンテンツ制作における「環境負荷ゼロ」の取り組み - 保有コンテンツIPを活用した環境啓発活動プログラムの推進
ET&S	- 環境に配慮し、全事業所・主要オフィスの再エネ電力による稼働、製品の消費電力削減や再生材導入およびプラスチック包装材削減の推進 - アクセシビリティの観点から当事者ニーズを生かした製品・サービスを目指し、商品化プロセスへのインクルーシブデザイン導入推進 - 人材の多様化、社員が活躍できる環境づくり、日本におけるジェンダーギャップ解消 - 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
I&SS	- 半導体製造プロセスにおける、GHG排出量削減や資源循環などの環境負荷の低減 - 環境配慮製品および技術の開発を通じた環境貢献 - 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 - 産官学連携などを通じた人材育成・獲得 - 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
金融	- GHG排出量の削減などを中心とする気候変動問題への対応 - 金融グループのESG投資方針に基づく投資および資産運用体制の強化 - 優秀な人材の確保・育成を通じた専門性の高い人材の輩出、および女性管理職比率向上やアクセシビリティ改善などのDE&I推進 - 法令・規則等の遵守および誠実かつ倫理的な活動、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

各事業は、サステナビリティ観点の課題と機会の検討を行うとともに、それぞれの事業特性に応じた取り組みを行っています。例えば、G&NSやET&S、I&SS分野などでは、製品や製造プロセスにおける環境負荷削減、製品・サービスのアクセシビリティを高める活動、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などが注力項目として挙げられます。また、映画、音楽分野では、コンテンツIPを活用した環境やDE&Iの啓発活動、社会正義や人権保護に取り組む団体への支援やアーティスト・クリエイター支援などに取り組んでいます。金融分野では、金融事業としての経営の健全性・適切性の確保などがあります。また、各事業に共通する項目として、社員の能力・個性の発揮やDE&Iを尊重した企業文化の醸成などがあります。

サステナビリティ推進部 シニアゼネラルマネジャーより



シッピー 光
サステナビリティ推進部
シニアゼネラルマネジャー

世界各地における気候変動による甚大な自然災害の多発や人権リスクの拡大、社会の分断など、ソニーを取り巻く環境が大きく変化する中、ソニーグループで継続的に推進しているサステナビリティの取り組みがこれまで以上に経営に統合され、各事業の活動に浸透してきていると感じています。各事業においてサステナビリティに取り組むことの重要性が認識され、実行されているからこそ、こうした進化が生まれていると思っています。

サステナビリティ推進部は、各事業のサステナビリティ担当と定期的に情報連携し、グループ全体でサステナビリティ活動を推進しています。また、グローバルなサステナビリティ会議を開催し、各事業の取り組みの進捗状況などを共有し、議論しています。

今後もステークホルダーの皆様との対話を継続し、ソニーのサステナビリティへの取り組みをさらに進化させていきたいと考えています。

マテリアリティ: 気候変動

目標の前倒し

ソニーは、1970年代から多様な環境活動を展開しています。2010年には、2050年までに環境負荷ゼロを目指す環境計画「Road to Zero」を策定しました。その計画の中で気候変動を重要な視点のひとつに置き、事業活動および製品ライフサイクル全体で温室効果ガス（GHG）排出量をゼロにするという目標を定め、各事業で活動計画を推進してきました。

また、2022年には、世界的に気候変動の脅威が深刻化している状況に対し、ソニーはスコープ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年に前倒しし、スコープ1、2の排出を2030年までにネットゼロとすることを決定しました。さらに、自社オペレーションでの再生可能エネルギー（再エネ）100%の達成目標についても2040年から2030年へ前倒しました。

これらの新たな目標達成に向けて、ソニーは製品における省エネルギー（省エネ）化の追求、世界各地の事業所における省エネの推進や再エネ導入、さらにサプライチェーンへGHG排出量の削減を働きかけています。加えて、社会全体の脱炭素化に貢献するべく、幅広い事業領域で省エネ製品・サービス・ソリューションを開発・提供するとともに、次世代の環境技術の創出に取り組むスタートアップへの投資も積極的に行っています。

具体的な取り組み

製品における省エネ化の追求

ソニーは、製品カテゴリーごとに具体的な年度目標を設定し、さまざまな消費電力削減施策に取り組んでいます。例えば、テレビ ブラビア®では専用カメラを使用することで、テレ

ビの前に人がいないことを検出し、自動的に省電力になる機能の開発や、ビデオプロジェクター VPL-XW5000では省電力設計に注力し、性能が同等の前モデルVPL-VW775と比べ、光の明るさを表す指標であるルーメン当たりの消費電力を30%低減しています。また、業務用機器のCrystal LED（BH/CHシリーズ）では、発光効率の高いLED素子の採用と表面処理技術の進化による光の透過の工夫、ソニー独自の電源設計などにより、同B/Cシリーズと比較して約20%以上の省電力化を実現しました。

事業所における100%再エネ化

ソニーの世界各地の事業所では、太陽光発電設備の設置や電力会社からの再エネの購入などを通じて、100%再エネ化を目指しています。すでに欧州地域・中国地域の全事業所で達成し、パンアジア地域、北米地域、日本地域の事業所においても、再エネの導入を計画的に進めています。

日本初のフィードインプレミアム制度を活用したバーチャルPPA

再エネ導入の新たな施策として、日本地域のソニーグローバルマニュファクチャリング＆オペレーションズ幸田サイトでは、2022年度に国内で初めてフィードインプレミアム制度を活用したバーチャルPPA（電力購入契約）の運用を開始しました。これにより、新たに年間約240万kWh規模の再エネ由来電力を安定的に導入できる予定です。

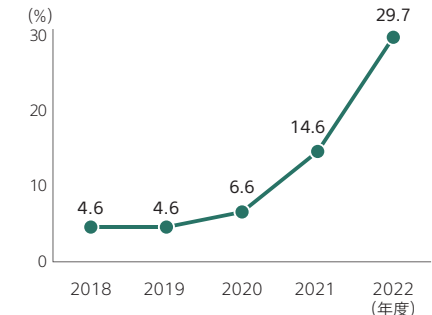
サプライチェーン全体での排出量削減

原材料・部品サプライヤー、製造委託先に対して、GHG排出量の把握、排出削減目標の設定と進捗管理を求めています。さらに、世界各地の事業所で取り組んできた自社の省エネ活動のノウハウを取引先に提供する施策も実施しています。また一部の取引先には、GHG削減目標の国際的な認定機関「Science Based Targets initiative」相当の目標設定や認定取得もサポートしています。

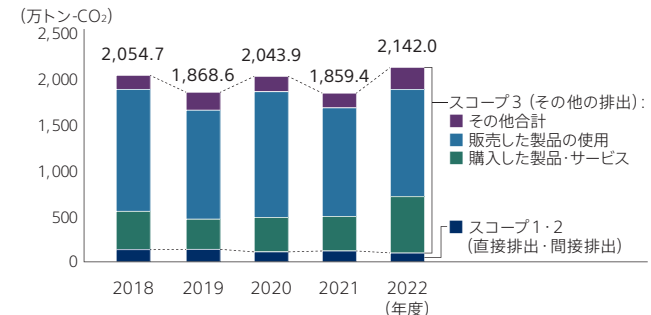
「Road to Zero」ロードマップ



自社オペレーション電力における再エネ比率



GHG排出量



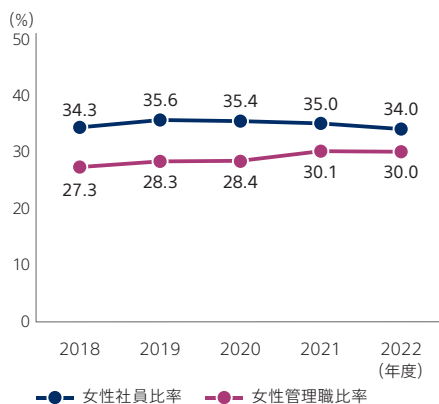
マテリアリティ:DE&I

ソニーは、Purpose & Values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、人材理念“Special You, Diverse Sony”とグループ共通の「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。

ソニーは世界のさまざまな国や地域に拠点を有し、それぞれの領域のニーズに合わせて優秀な人材を獲得しています。ソニーグループ全社員のうち約半数が日本国外での事業活動に従事しており、そのうちの9割以上が現地採用社員です。また、多様な人材が活躍する職場環境づくりの一環として女性の活躍推進の実現に向けた取り組みをグローバルで進めており、2022年度末時点のソニーグループ全社員のうちの女性社員比率は34.0%、女性管理職比率（管理職に占める女性労働者の割合）は30.0%です。一方で、日本では、女性管理職比率が低く、教育課程において理工系分野を専攻する女性の数が限定的であることから、注力すべき領域ととらえ、さらなる活動推進に尽力していきます。

また、障がいのある社員の雇用や支援についても、各国や地域の法令・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の整備を進めています。さらに、ソニーグループ全体で、製品・サービスのアクセシビリティを高める活動や、社会とのかかわりの中で多様性や社会正義に関する取り組みにも注力しています。2020

女性社員比率、女性管理職比率（全グループ）



※ 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ります。



年に設立した総額1億USドルの「Global Social Justice Fund」では、基金を通じてさまざまな団体への支援を行い世界各地でDE&Iを推進しています。活動の例として、2022年6月にSony Music Groupが立ち上げた音楽業界の次世代リーダーの創出を目指すSony Music Group Global Scholars Programでは、グローバルの奨学生50名に対する育成支援を開始しています。Sony Pictures Entertainmentは、世界中の人種的・社会的不平等に対応するため、「人、コンテンツ、パートナー、コミュニティ」の4つを柱とした多方面にわたる人種的公平性と包摂のための戦略、Sony Pictures Actionを進めています。また、Sony Interactive Entertainmentでは、PlayStation Career Pathways Programという複数年の人材育成プログラムを創設し、ゲーム業界での活躍を目指す意欲的な黒人および先住民族の大学生に、奨学金、メンターシップ、キャリア支援を提供しています。

DE&I推進担当役員メッセージ



松岡 直美

執行役員
経営企画管理（ゲーム&ネット
ワークサービス事業、音楽事業、
映画事業、金融事業）、
グループDE&I推進担当、
金融事業・エンタテインメント
領域補佐

ソニーでは、人材の多様性が事業の成長を牽引し価値向上につながると考えています。多様な事業をグローバルに展開するソニーにおいて、企業を取り巻く外部環境や経営課題はさまざまですが、社員がそれぞれの特性を最大限に発揮できる組織風土の醸成は、グループ共通の重要なアジェンダです。多様な価値観が歓迎される環境は、社員や組織に気付きを与え、相互に成長を促し、新たな挑戦の機会を生み出します。そしてその多様な“個”の挑戦がソニーのイノベーションや競争力の源泉となり、持続的な進化や社会に向けた価値創造に結びつきます。Purpose & Valuesのもと、社会の中のソニーとして、全世界の約11万人の社員による共創にDE&Iの推進は必要不可欠ととらえ、取り組みを加速させていきます。

マテリアリティ:人権の尊重

ソニーは、そのグローバルな事業活動において、人権への潜在的な影響があることを認識しています。すなわち、ソニーのバリューチェーン全体において人権を尊重し、ソニーの事業活動との関係が直接的か間接的にかかわらず、潜在的なものも含めて人権への負の影響に対処することは、ソニーが果たすべき責任として幅広いステークホルダーから求められていることを認識しています。近年の人権の尊重に関連する外部環境の変化も踏まえ、ソニーとしてもより一層取り組みを強化することが重要であると考えています。

ソニーは、「ソニーグループ行動規範」において人権の尊重に関する基本的な方針を定め、全てのグループ会社に対し、関連する法令および行動規範に従って人権を尊重し、誠実な事業活動を行うことを求めています。

そのうえで、責任あるサプライチェーンの実現に向けたソニーグループ製造事業所およびサプライヤーの行動規範を定めた「ソニーサプライチェーン行動規範」や、ソニーの全ての役員および社員がソニーグループの価値観や新たな社会規範に沿ってAIの活用や研究開発を行うための指針である「ソニーグループAI倫理ガイドライン」などの人権にかかわる特定の領域における方針を策定し、運用しています。また、国連人権理事会によって発行された「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP) およびOECD多国籍企業行動指針に定められた枠組みに沿って、潜在的な人権への負の影響の防止と軽減に取り組んでいます。その主要な取り組みのひとつとして、人権デューデリジェンスの起点となる人権リスクのインパクト評価を実施しています。この評価において、ソニーの事業活動との関連性が高い人権リスクを特定したうえで、これらの人権リスクのうち、責任あるサプライチェーン、多様性の尊重、責任あるテクノロジーの開発および使用の3つの領域を、ソニーグループ全体で優先的に取り組みを進める重点領域として定め、個別の取り組みを推進しています。

人権の尊重の取り組みにおける重点領域



マテリアリティ:サステナビリティに貢献する技術

世界では私たちを取り巻く環境が大きく変化し、さまざまな社会・環境課題が深刻化しています。ソニーはテクノロジーを通じて、これらの課題解決に取り組み、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います。

ソニーは2022年に「我々の文明を進歩させ、この惑星を持続可能にする」をR&Dミッションとして掲げました。このミッションのもとで、人々の生活を豊かにするとともに、社会の基盤を形成し、持続可能性に大きく貢献しうる事業・領域における研究開発に取り組んでいます。

取り組みの事例としては、土壌中の水分量などのセンシング、超広域の通信ネットワーク、そしてとらえたデータに基づく予兆分析技術のR&D活動の推進が挙げられます。これらの技術を組み合わせた「地球みまもりプラットフォーム」の構築により、災害の未然防止や環境の課題解決に貢献することを目指しています。また、CMOSイメージセンサーとAI処理機能を掛け合わせたインテリジェントビジョンセンサー IMX500は、スマートシティやスマートファクトリーの実現など社会の効率や生産性向上への貢献を目指しています。IMX500はイメージセンサー内で情報処理を行い、必要なデータのみ出力することが可能です。これにより例えば4K画像の場合、通常のカメラと比べてクラウドに送信するデータ量を7400分の1にまで減らすことができ、消費電力や通信コストの削減に貢献します。今後もソニーの技術の活用を通じた社会価値の創出に向け、さまざまなパートナー企業と連携し、ソリューションの開発と提供を進めていきたいと考えています。



センシング



通信ネットワーク



予兆分析

業績ハイライト

2022年度の総括

2022年度の連結売上高および金融ビジネス収入は、前年度比16%増の1兆5,398億円、営業利益は同ほぼ横ばいの1兆2,082億円となりました。この増収は、金融分野を除く全分野での為替の影響に加え、PS5™ハードウェアの販売増によるG&NS分野の増収などが主な要因です。一方、営業利益は映画分野における前年度の事業譲渡にともなう利益の剥落や、G&NS分野におけるゲームソフトウェア開発費や買収関連費用の増加があったものの、金融分野での非経常的な要因およびI&SS分野における為替の好影響、音楽分野における有料会員制ストーリーミングサービスからの増収影響などにより、過去最高益を記録しました。金融分野を除く連結営業キャッシュ・フローは4,155億円となりました。

当期純利益は、前年度から549億円増加し、9,371億円となりました。

2022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

	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
	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	
G&NS	27,398	36,446	3,461	2,500	(-) ゲームソフトウェア開発費やBungie等の買収にともなう費用を中心としたコストの増加 (-) アドオンコンテンツを含む自社制作以外のゲームソフトウェア販売減少の影響 (+) 自社制作ゲームソフトウェア販売の増加の影響 (+) ハードウェアの損失縮小
音楽	11,169	13,806	2,109	2,631	(+) 為替の好影響 (+) 音楽制作および音楽出版における有料会員制ストーリーミングサービスからの増収の影響 (+) 音楽制作および音楽出版における訴訟に関する和解金の受領の影響 (-) 映像メディア・プラットフォームにおける減収の影響
映画	12,389	13,694	2,174	1,193	(-) 前年度におけるGSN Gamesの事業譲渡にともなう利益の計上 (-) 映画製作における劇場興行収入の減少や、前年度に「Seinfeld」のライセンス収入があったテレビ番組制作の減収等の影響
ET&S	23,392	24,760	2,129	1,795	(-) 販売台数の減少によるテレビの減収の影響 (+) 販売台数の増加によるデジタルカメラの増収の影響
I&SS	10,764	14,022	1,556	2,122	(+) 為替の好影響 (+) 主にモバイル機器向けイメージセンサーの増収の影響 (-) 研究開発費および減価償却費、製造経費の増加
金融	15,338	14,545	1,501	2,239	(+) ソニー生命の子会社において前年度に発生した不正送金に係る損失計上の反動および2022年度での同資金回収 (+) 不動産売却益の計上や、保有契約高の積み上がりによる利益の増加に起因するソニー生命の大幅増益

※ 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、この変更にとともなうセグメント間の事業組替えはありません。

※金融分野の金融ビジネス収入及び営業利益は、IFRS第4号に基づく数値です(次頁以降も同じ)。

2022年度 連結業績

(億円)

	2021年度*1	2022年度*1	前年度比
売上高および金融ビジネス収入	99,215	115,398	+16,183 (+16%)
営業利益	12,023	12,082	+59 (+0%)
税引前利益	11,175	11,803	+628 (+6%)
当社株主に帰属する当期純利益	8,822	9,371	+549 (+6%)
営業キャッシュ・フロー (金融分野を除く)*2	8,133	4,155	△3,978
投資キャッシュ・フロー (金融分野を除く)*2	△7,111	△10,320	△3,209
営業CF (金融分野を除く) + 投資CF (金融分野を除く)*2	1,021	△6,166	△7,187

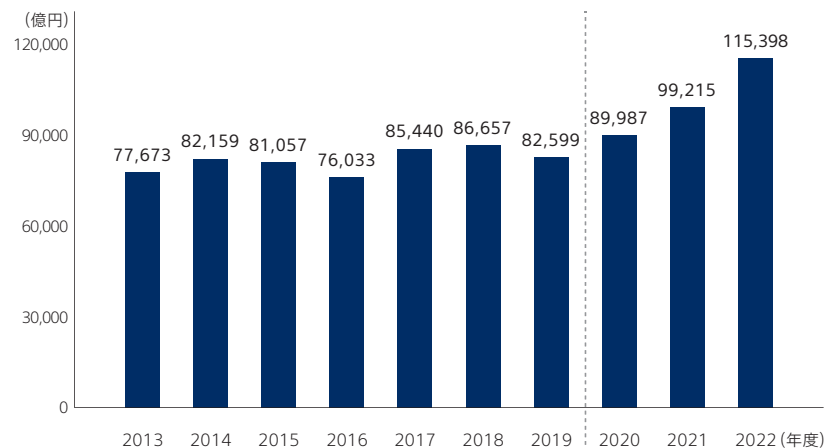
*1 平均為替レートは、2021年度は1米ドル112.3円、1ユーロ130.5円。2022年度は1米ドル135.4円、1ユーロ140.9円です。

*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、これら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。

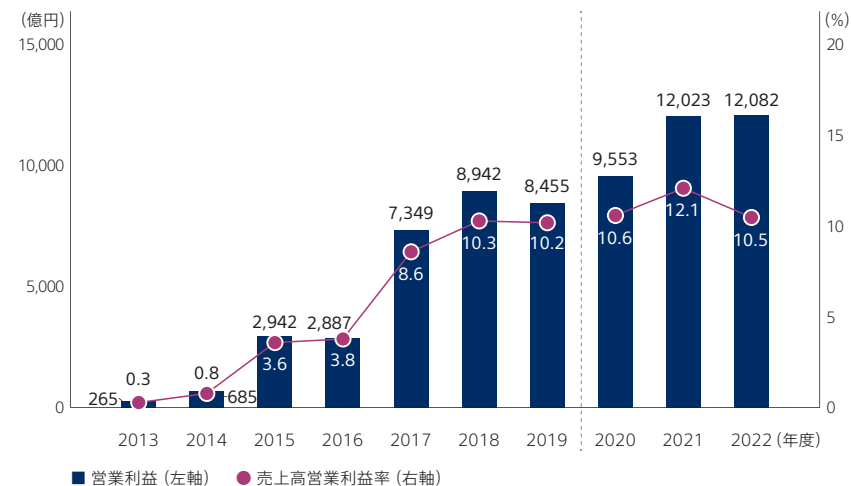
主な財務指標の推移

※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年度もIFRSベースに組み替えて表示しています。そのため、2013年度～2019年度はUS GAAP、2020年度～2022年度はIFRSで表示しています。

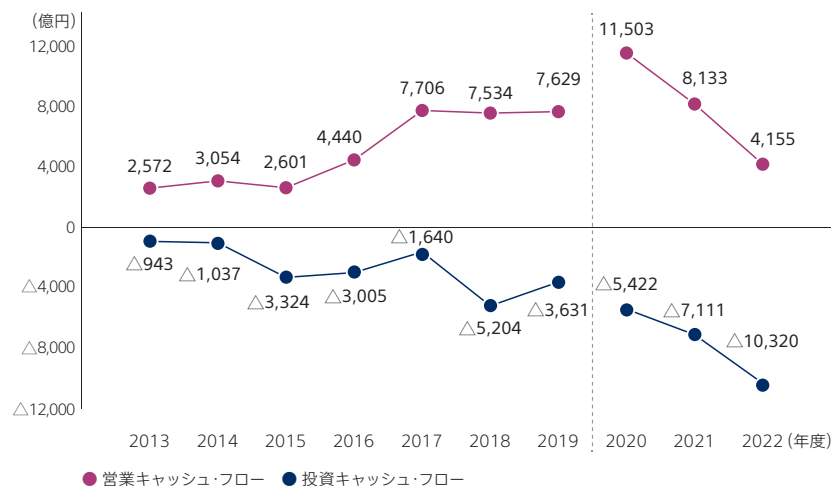
売上高



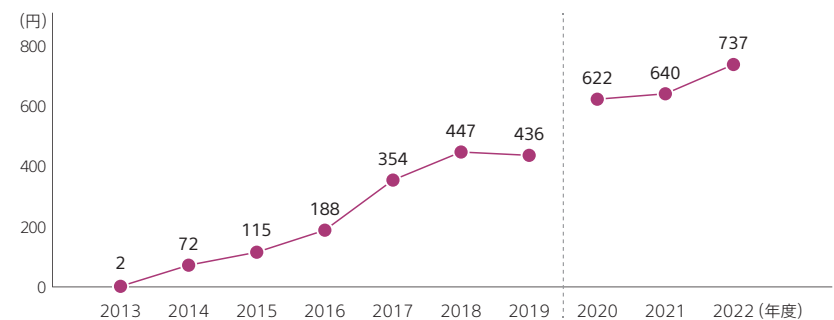
営業利益、売上高営業利益率



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）



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。

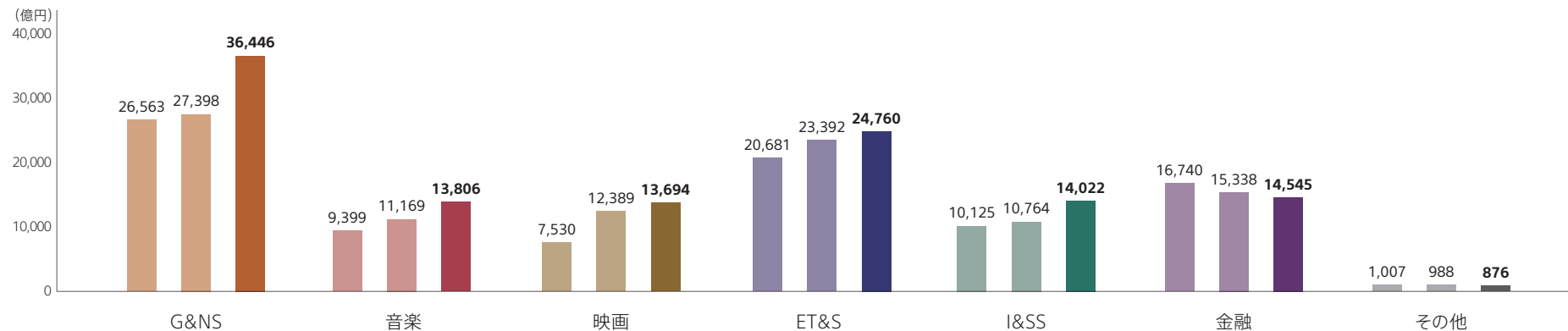
2021年度および2022年度の調整後当期純利益については、有価証券報告書をご参照ください。2017年度から2020年度の調整後当期純利益については、年度業績説明会資料の「調整後当期純利益」を使用しています。

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。2013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。

※ 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。

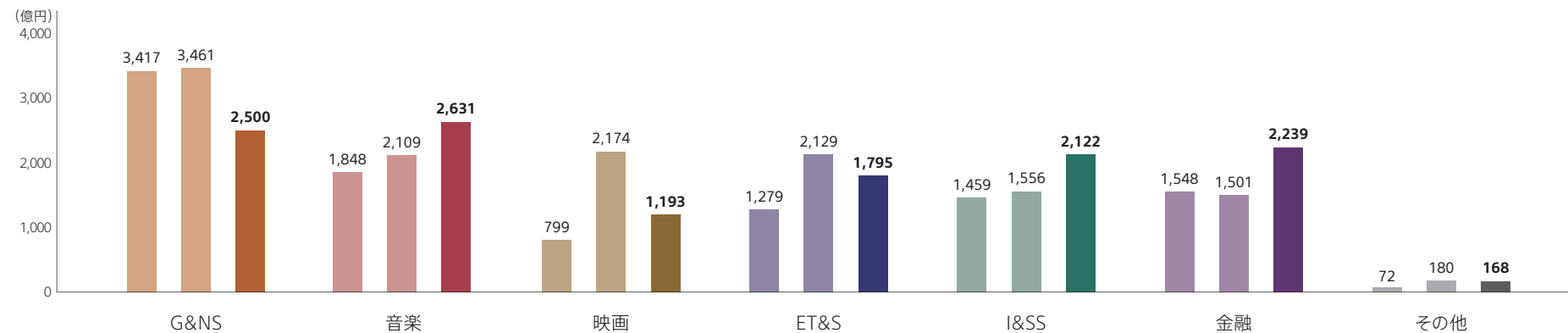
セグメント別の業績推移

セグメント別売上高



左：2020年度 中：2021年度 右：2022年度

セグメント別営業利益



左：2020年度 中：2021年度 右：2022年度

※ 2021年4月1日付の組織変更にとまない、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。

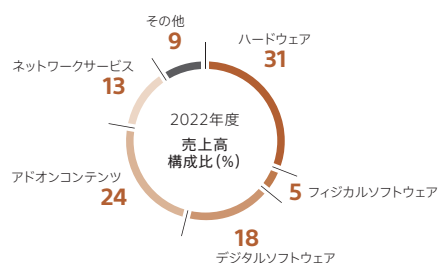
事業ごとの価値創造

財務情報の詳細は決算説明会資料・補足資料等をご参照ください。
投資家情報 <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/>

各事業分野の特性

G&NS

ソニーの売上高の約1/3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。
(2022年度 営業CF: △1,685億円、投資CF: △3,053億円)



収益源

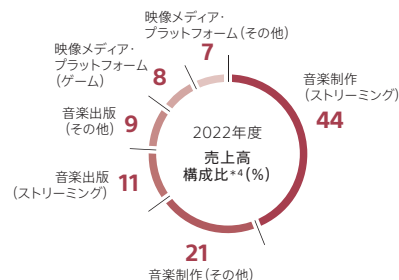
2022年度は供給上の制約が大きく緩和されたPS5™のハードウェア売上が大幅に伸びましたが、この数年間の収益構造としては、ソフトウェアの販売に加え、ネットワークサービスやアドオンコンテンツの拡大によりPSN™を通じたリカーリング型のビジネスが重要な収益源となっています。また、これらのベースとなるプレイステーション®全体の月間アクティブユーザー数や総ゲームプレイ時間も、長期的に増加傾向にあります。

資本投下領域*1

2023年度よりライブサービスゲームの開発プロセスなどを勘案し、ソフト開発費の一部を資産化することとしましたが、ハード・ソフトともに開発費の多くを費用計上しており、またハードウェアの生産は主に外部委託していることから、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。2022年度は、BungieやHaven Entertainment Studiosの買収が完了しました。

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。
(2022年度 営業CF: 1,813億円、投資CF: △252億円)



収益源

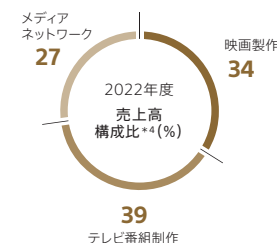
音楽制作はデジタル配信やパッケージ販売で得た収益をアーティスト等に分配するため、資金効率比较高的事業です。巨大な音楽カタログを有する音楽出版は、ROIC*5は低いものの、長期にわたって使用料などの安定した収益を得られる事業構造となっています。ストーリーミングサービスの成長により音楽市場は2015年以降拡大を続けています。映像メディア・プラットフォームは、コンテンツIPの多面展開による、中期的な収益獲得が特徴となっています。

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。2022年度は、The Orchardと2021年度に買収したAWALとの連携、音楽コミュニティへのタッチポイントの拡大を進めました。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。
(2022年度 営業CF: 286億円、投資CF: △1,127億円)



収益源

映画製作では劇場興行収入に加え、配信・ライセンス収益が中長期にわたり計上されます。コロナ禍により映画製作および劇場公開が影響を受けてきましたが、現在、正常化しつつあります。テレビ番組制作はストラテジックサプライヤー戦略のもと、コンテンツIPの価値最大化に努めています。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、Community of Interestが形成できるニッチなDTCは成長軌道にあります。長期的なIP価値の最大化に取り組み、収益の安定化を目指す事業構造となっています。

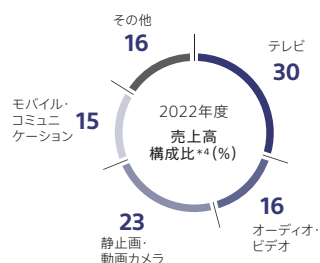
資本投下領域*1

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、2022年度はバーチャルプロダクションに強みを持つPixomondo、アニメ関連のEコマース企業Right Stuf等の買収を実行しました。

*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 2022年。出所: Music & Copyright *3 2022年。出所: IFPI *4 外部顧客に対するもの *5 投下資本利益率
※ 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報はIFRSに則った開示ではありませんが、ソニーは、これら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。

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。
(2022年度 営業CF:2,083億円、投資CF:△1,166億円)



収益源

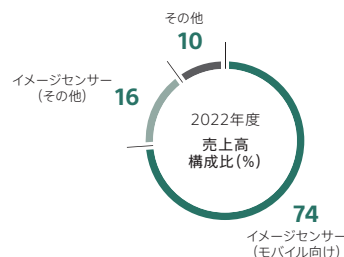
売上規模や販売台数よりも収益性を重視する方針のもと、ミラーレス一眼カメラ、テレビ、ヘッドホンなどの高付加価値商品が収益を牽引しています。コロナ禍や半導体を含む部品供給ひっ迫、世界的な景気減速などの環境変化の中でも、開発・生産・物流・販売オペレーションの一貫体制のもと、需給変動に適切に対応し、安定した収益を確保しています。また事業モデルのポートフォリオのシフトにより、外部環境変化への耐性が高いソリューション・リカーリング型の事業構成比が伸長し、さらなる収益の安定化を目指しています。

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。特に近年では、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。

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。
(2022年度 営業CF:1,640億円、投資CF:△3,696億円)



収益源

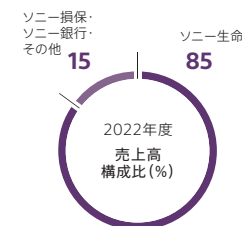
事業の中心はイメージセンサーです。2010年代以降、モバイル向けを中心に拡大を続けてきましたが、今後もモバイル用イメージセンサーの大判化や高画質・高性能化のトレンドを牽引し、金額シェア向上を目指します。加えて、車載向けや産業機器向け、AI処理機能搭載製品による小売りや物流業界向けなど、用途拡大が進んでいます。

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。また、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行っています。また、需要見通しを注意深く精査しながら、現有生産キャパシティの活用と、今後の設備投資のタイミングを最適化する、戦略在庫の運用を継続しています。

金融

お客様一人ひとりに合わせた事業展開により、
日本国内で確固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や火災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、金融事業の中核である生命保険事業のライフプランナーのポテンシャルを最大限に発揮す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・サービスの開発や、テクノロジーを活用した顧客提供価値の向上に向けた投資も継続的に行っています。

^{*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} 2022年。出所: Music & Copyright ^{*3} 2022年。出所: IFPI ^{*4} 外部顧客に対するもの ^{*5} 投下資本利益率
※ 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報はIFRSに則った開示ではありませんが、ソニーは、これら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

エンゲージメントを重視した革新的な体験を通じて「最高の遊び場」を提供し続けます。そして、多様なコミュニケーションとエンタテインメント、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コミュニティを創造し、プレイヤーが時間を注ぐにふさわしい場を目指します。

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。



PlayStation VR2





プレイステーション®の体験や自社IPを、デバイスの垣根を越えて幅広いユーザーに提供するとともに、ライブサービスゲームとIP展開を継続強化し、世界中のユーザー、クリエイターとのエンゲージメントを高めていきます。

ジム・ライアン

ゲーム&ネットワークサービス事業担当
Sony Interactive Entertainment
社長 兼 CEO

事業環境認識

- 継続的に魅力を持つ革新的なゲームへのニーズ
- コンテンツへのアクセス方法や場所の多様化
- ソーシャルゲームコミュニティの影響力の高まり
- ソフトウェア性能、アクセシビリティ機能の充実
- 社会や産業に変革をもたらす革新的技術の進歩
- 異業種企業の新規参入
- データ分析の活用と信頼性の向上

市場プレゼンス

4,170万台*

PS5™累計販売台数

1億800万*

PSN™の月間アクティブユーザー

ドライバー（クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティ）

- 豊富なIPとフランチャイズに取り組む世界有数のゲーム開発スタジオとクリエイター
- IP展開拡大やDTCなどにおけるソニーグループ内のシナジー
- ユーザーやクリエイターからの信頼によって築かれたプレイステーション®のトップのブランド力
- 魅力的なハードウェア、ソフトウェア機能への注力
- コンソールを越えたPC、モバイル、サービス分野の開発
- ライブサービスゲームや多様なゲームフォーマットへの投資
- 多様なユーザーとクリエイターを強固につなぐゲームコミュニティ

サステナビリティの注力項目

- DE&Iを重視した企業文化の醸成
- ハードウェアやコントローラー、ゲームタイトル、専用周辺機器の開発を通じたアクセシビリティ機能の向上
- 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、包装材の継続的なプラスチック使用量削減
- 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

戦略のポイント

- ①コンソールの成長
- ②ポートフォリオの拡大
- ③ソニーグループ内の協業

戦略上、重視する指標

- PS5™累計販売台数
- PSN™の月間アクティブユーザー
- 総プレイ時間
- コンソール外のデバイス向けのタイトル数

* 2023年6月30日時点

戦略の方向性

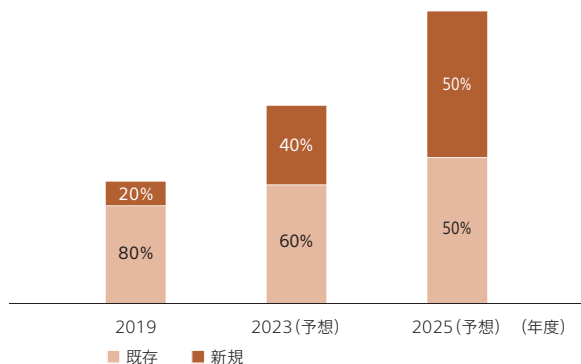
ゲーム市場は、インターフェース、コンテンツ種類、マネタイズ手法などの多様化が進み、激変しています。こうした中、SIEは「最高の遊び場」の実現を目指し、魅力ある製品・サービスによってユーザーに近づくとともに、多様なメディアでのIP創出を支え、クリエイターに近づきます。成長戦略としては、世界有数のゲームプラットフォームであるプレイステーション®コンソールの成長を図るとともに、IPポートフォリオを拡大していきます。同時に、サステナビリティの取り組みも含め、ソニーグループ内の協働を加速し一層の価値創造を目指します。

また、過去数年間で買収・投資は成果を上げつつあり、今後数年間は投資を継続するものの、投資からのリターンや収益性を重視していきます。

① コンソールの成長

2022年度のPS5™の累計販売台数は3,840万台となりました。供給の正常化により、引続き力強い成長が予想されます。

PlayStation Studios IP別投資



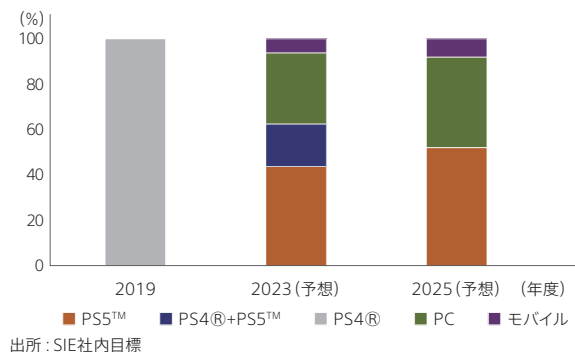
PS5™は、没入型かつインクルーシブなハードウェアにより、アクセスや遊び方の幅を広げます。SIEは、PS VR2も重視しており、魅力あるタイトルを開発していきます。さらに、Access™ コントローラー、プロジェクト Q、DualSense Edge ワイヤレスコントローラーなどを通じ、あらゆるプレイヤーにとって使いやすい、ユニークなゲーム体験を提供していきます。また、2022年度にリニューアルしたPS Plusは、「エクストラ」「プレミアム」の両プランの利用者が増え、ユーザーエンゲージメントが高まっています。今後、MAUやプレイ時間などすべてのエンゲージメント指標でPS4®を上回るとみています。

② ポートフォリオの拡大

将来の成長に向け、1st Partyポートフォリオの開発と進化に力を注ぎます。大型タイトルのリリースによって、パフォーマンスとエンゲージメントを高めるとともに、プレイヤーを魅了し続けるため、ライブサービスゲームに重点的な投資を行います。これまでのBungie、Haven、Firewalkの買収に加え、2025年度までに投資の半分以上をライブサービスゲームに集中します。Bungieとの協働は、SIEの

進化する自社ポートフォリオの形

ポートフォリオにおけるPC・モバイル提供比率の大幅増



ライブサービス展開力の強化や、SIEのマーケティング力を活かした「Destiny 2: 光の終焉」のヒットなど、すでにシナジー効果が現れています。

IP価値の最大化に向け、映画化やPC・モバイル版などのインターフェース拡張も目標の一つです。SIEのIPは今後、コンソールを越え幅広いオーディエンスが楽しめるようになります。現在も、質の高い1st PartyタイトルのPC展開を通じ、SIEはPC向けトップ20パブリッシャーとなっています。加えて、オープンなゲームコミュニティの構築を目指し、SteamとPSN™アカウントの接続も可能としました。モバイル強化についても、2022年度のSavage Game Studios買収を通じたケイパビリティ強化など、施策が複数進行中です。今後も積極的な取り組みを進め、2025年度にはリリースの半分をPC・モバイル向けとする計画です。

③ ソニーグループ内の協働とサステナビリティ

グループ内連携を通じてIP活用のシナジーを発揮し、競争優位性を高めています。ゲームIPの映像化は特に順調で、Maxで配信された「The Last of Us」は記録的な視聴者数と、同タイトルのゲーム販売の再成長につながりました。「グランツーリスモ」「Twisted Metal」「Horizon」「Ghost of Tsushima」のさらなる展開も進んでいます。

SIEの中核的な取り組みとして、アクセシビリティ、環境、DE&Iなどを前進させています。ソニーグループの環境計画「Road to Zero」に基づき、国連の「Playing for the Planet Alliance」への参加を通じた製品・サービスの環境負荷低減を進めています。アクセシビリティについては、ゲームに対する物理的な制約を軽減するAccess™ コントローラーの開発に加え、「ゴッド・オブ・ウォー ラグナロク」はその画期的アクセシビリティ機能とデザインが「The 2022 Game Awards」にて評価されています。



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、Sony Music Group (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。

©柳田史太・星海社/トモちゃんは女の子！製作委員会



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。

ロブ・ストリンガー

音楽事業担当(グローバル)
Sony Music Group チェアマン
Sony Music Entertainment CEO



総合エンタテインメント企業として、音楽・アニメ・ゲームを中心とする新たなIPの開発とともに、それらを多種多様なソリューションを掛け合わせて世界中へ届けることで、新しい感動体験を提供します。

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

事業環境認識

- 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
- 新たなコンテンツへの期待・欲求の高まり
- デジタル化進展と著作権管理改革の必要性増大
- 業界内プレイヤーの変化、競争激化

市場プレゼンス

世界1位^{*1}

音楽出版の市場ポジション

世界2位^{*2}

音楽制作の市場ポジション

+33%(前年度比)

音楽制作／出版合計の
ストリーミング売上成長

2021年度: +38%

2020年度: +23%

ドライバー (クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティ)

- アーティスト・ソングライターとの強固な関係性
- 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
- クリエイターの発掘・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
- 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(音楽制作、音楽出版、アニメ、日本のエンタテインメント業界)
- 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への継続的な投資

サステナビリティの注力項目

- DE&Iを尊重する企業文化の醸成
- クリエイターと社員のウェルビーイングを重視
- コンテンツIPを活用した環境啓発活動や社会貢献活動

戦略のポイント

①音楽制作・音楽出版の成長戦略

- タレント、コンテンツへの投資(タッチポイント拡充、サービス強化)
- 新興国市場と新規収益源の確保
- ソニーグループ内での協働

②映像メディア・プラットフォームの成長戦略

- 良質なIP・コンテンツ制作
- ファンベースを活用した海外展開の拡大

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 2022年、出所: Music & Copyright

*2 2022年、出所: IFPI

戦略の方向性

Sony Music Group (SMG) は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、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ことを目指しています。特に近年では、グローバルな買収を含む積極的な投資により、成長モメンタムを加速しています。2022年度においても、市場を上回る成長を果たし、音楽制作、音楽出版の両軸でさまざまなチャートでシェアを大きく伸ばしました。

音楽市場はエネルギーにあふれ、ディストリビューション形態などの変革を続けながら、飛躍的なスピードで成長しています。音楽制作業界は8年連続^{*1}、音楽出版業界は10年連続^{*2}で拡大しています。音楽業界の継続した技術発展などにより、多くの可能性が広がるとともに、アーティストやソングライターの権利保護は常に中心的な課題です。こうした中、SMGでは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、さらなる価値創造を目指します。

*1 出所: IFIP *2 出所: Music&Copyright

① 音楽制作・音楽出版の成長戦略

過去5年間で、SMGの契約アーティストは34%以上増加し、この規模のアーティスト並びに楽曲カタログに対応すべくクリエイティブ人員も2倍以上に増加しています。音楽コミュニティへのタッチポイントも拡充しており、近年のAWAL、Som Livre、Alamo Recordsの買収を通じ、レポートリーセンダー、レーベルサービス、アーティストサービス、DIY領域の配信、音楽出版などにおける重要な体制を確立しました。

地域の観点では、現在70の国と地域での事業展開をさらに拡充します。例えば、伸長を続けるラテンアメリカ市場

はSMGがマーケットリーダーの地位を確立しています。また、インドでも高い市場シェアを有し、アフリカではタレント発掘などの取り組みを強化しています。

クリエイターへのサービスも強化しており、ライブコンサートのマーチャンダイジングや体験企業との提携パートナーシップのポートフォリオを飛躍的に拡大し、40以上のスタジオへの投資なども行っています。また、ソーシャルやファンエンゲージメント、Web3やメタバースなどの成長領域についても、収益を構築し、アーティストやソングライターにコンテンツへのエンゲージメントに対して引き続き適切な報酬が支払われるようにしていきます。透明性、対価、ウェルネスの面でも「Artists and Songwriters Forward」プログラムを通じて、レポート・分析・支払いの支援をするほか、より多くの収益がアーティストやソングライターに行き渡るように「Legacy Unrecouped Balance」プログラムも提供しています。

そして、ソニーグループ内の事業間連携は、アーティストの伝記映画化やサウンドトラック、タレント発掘など多くの施策が進捗していますが、今後数年間をかけてさらに強化します。映画、G&NS、ET&Sなどの各事業との協業はクリエイターからの期待も大きく、ユニークな機会を創出していきます。

日本拠点を中心に運営している株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント (SMEJ) では、経営方針として、「強靱なクリエイターエコシステムの確立」と「グローバルな展開を視野にファンダムを最大化」の2点を掲げています。また、日本国内の事業を中心に、マーケティング強化に

M&A



よる継続的なヒット創出、アーティストのグローバル展開の促進、ファンエンゲージメントを高めるライブ興行の拡充などを進めています。

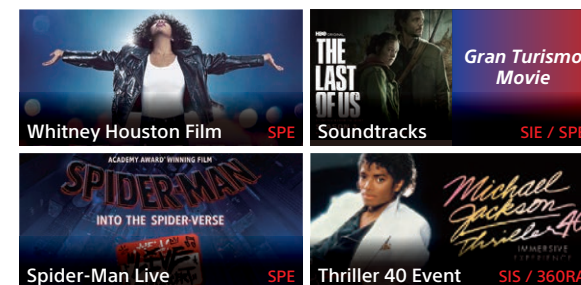
② 映像メディア・プラットフォームの成長戦略

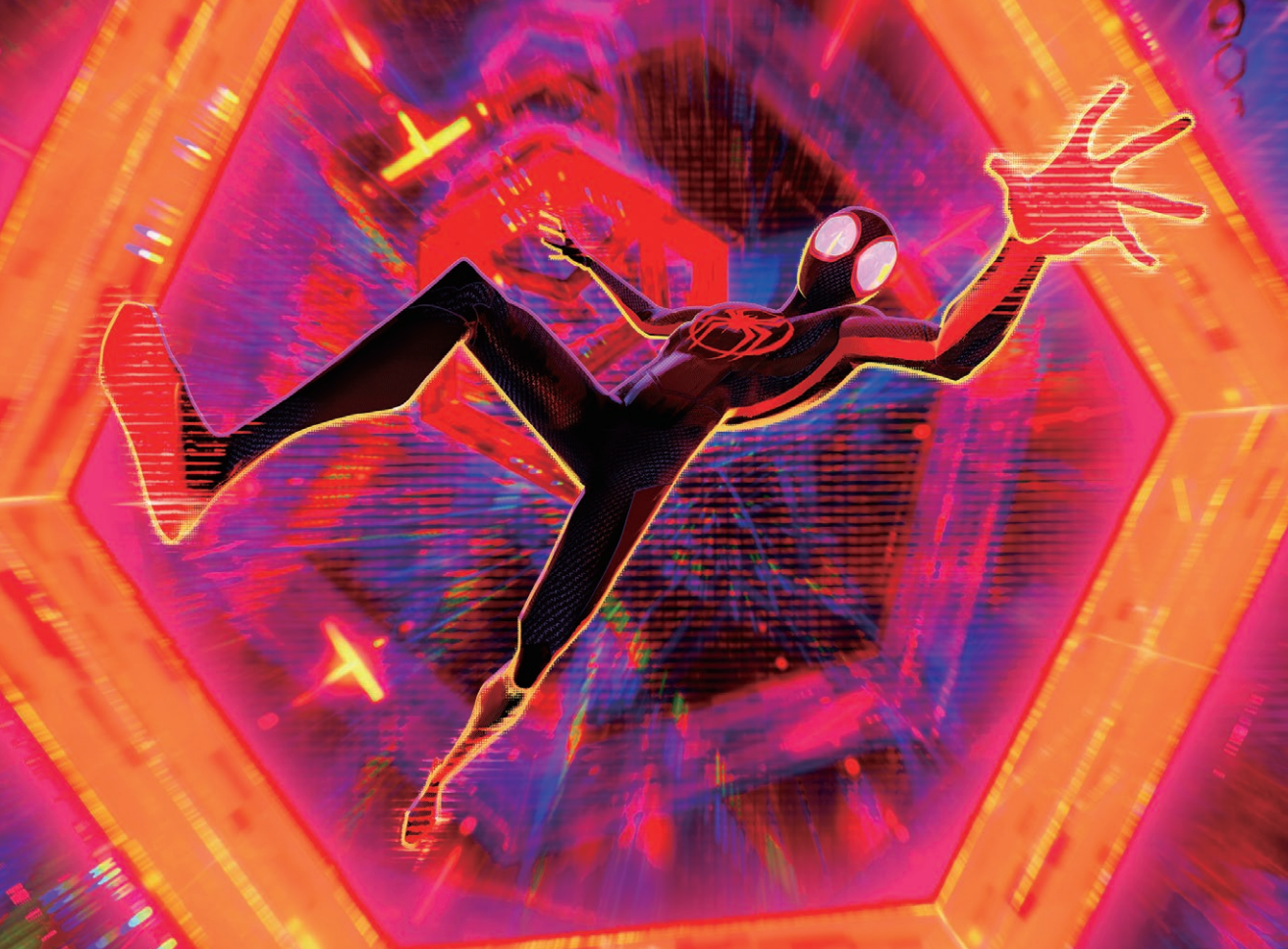
この10年でアニメおよびゲーム事業の成長とIP価値最大化の取り組みが進展し、収益の多角化、ポートフォリオの健全化が進みました。今後も良質なIP・コンテンツ制作に力を入れ、パートナーシップを通じたIPのビジネスを展開し、ロケーションベースエンタテインメント開発など新たなオポチュニティも模索していきます。また、海外展開も重要な成長ドライバーであり、Crunchyrollとの協業推進を含めて事業強化を図ります。

サステナビリティ

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DE&Iを重視し、クリエイターと社員のウェルビーイングを重視する文化を醸成します。また、社会正義や人権保護に取り組んでいる団体と協働し、これまで過小評価されていたグループが音楽業界に参加できるよう機会提供の拡大などに取り組んでいます。また、アーティストやキャラクターの個性を生かした環境啓発活動や社会貢献活動にも取り組んでいます。

Sony Group Collaboration





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

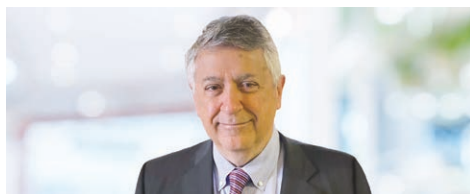
① 感動体験で人の心を豊かにする

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Direct-to-Consumer (DTC) サービスを通じて、Community of Interest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

Sony Pictures Entertainment (SPE) は、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。





変革が続く業界の中、SPEは素晴らしい成果を上げ、上昇基調を継続し、市場ポジションをさらに強化しました。4つの戦略の柱を着実に遂行し、成長分野への投資を続けることで、この成長モメンタムを一層強固なものとしていきます。

アンソニー・ヴィンシクエラ

映画事業担当
Sony Pictures Entertainment
会長 兼 CEO

事業環境認識

- 3年に渡るコロナ禍を経て、業界全体にビジネス正常化の兆し
— 劇場入場者数は回復傾向、興行収入全体もパンデミック前の水準に向かい徐々に回復する方向
- ストリーミング分野の継続的な進化
— 資本市場の注目指標は加入者数拡大から収益性重視へシフトする方向。大手配信会社は大幅なコスト削減策など戦略を再構築中
- 地政学リスクは引き続き懸念材料
— 特に米国スタジオ製作作品の劇場公開が困難な市場において引き続き懸念材料

市場プレゼンス

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

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

400以上
テレビシリーズ作品

ドライバー（クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティ）

- 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
(タレント、楽曲、データ分析、スタジオ設備、マーケティング、配給、保有コンテンツIP)
- 強力なコンテンツIPと劇場公開へのコミットメント
- コンテンツIPやテクノロジーを起点としたソニーグループ内のシナジー創出体制

サステナビリティの注力項目

- さまざまなバックグラウンドを持つ多様なストーリー、タレント、人材のパイプライン強化
- 気候変動対策や資源保全に向けた、コンテンツ制作における「環境負荷ゼロ」の取り組み
- 保有コンテンツIPを活用した環境啓発活動プログラムの推進

戦略のポイント

- 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

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
- 利益率の成長

* 2023年3月31日時点

戦略の方向性

昨今のSPEの上昇トレンドは、業界随一の独立系スタジオであること、そして世界水準かつプラットフォームを特徴づけるコンテンツのサプライヤーという強固なポジションによってもたらされています。特に2022年度は、成長分野に対する積極的なM&A戦略の成果が表れてきており、その好例がCrunchyrollです。Funimationとの統合から2年が経ち、Crunchyrollの加入者数は1,200万人^{*1}を超えています。また、SPEは、インド市場、ノンフィクション系のテレビ番組、バーチャルプロダクションなどの発展的な領域に狙いを定め、さらなる成長機会を追求し続けています。そして、アニメファンなど、Community of Interestへのサービスにも力を入れており、彼らの情熱に応えるコンテンツを創り・集積しています。

こうした状況を踏まえ、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

強力で価値のあるIPの活用はコンテンツ戦略の鍵です。SPEは「スパイダーマン」をはじめとする900以上のマーベルキャラクターから成るSony Pictures' Universeをさまざまなプラットフォームやジャンルに展開できます。また、「ゴーストバスターズ」や「The Equalizer」、「Bad Boys」といったフランチャイズ作品を拡大しており、映画とテレビの両面でIPを活用していきます。

さらに、IP価値の最大化に向け、ロケーションベースエンタテインメント(LBE)の収益機会も追求しており、直近ではスペインで「アンチャーテッド」やイタリアとイギリスで「Jumanji」の体験型アトラクションがオープンしました。今後3年間でさらに10以上の体験型アトラクションがオープンする予定です。

② 独立系スタジオとしての強み

SPEは、激化する配信競争とは一線を画し、コンテンツ制作に軸足を置いています。また、他の大手スタジオが配信プラットフォーム優先の姿勢をとる中、SPEは劇場配給へのコミットメントを堅持した結果、劇場興行の成功とタレント・映画製作者の間での高い評価を得ています。加えて、劇場公開はストーリーミングの成功に直結しており、例えば、2022年度のSPEの劇場公開作品のほとんどがNetflixのグローバルトップ10にランクインしています。

③ 豊富なコンテンツライブラリ

SPEは、「スパイダーマン」フランチャイズや「ゴーストバスターズ」フランチャイズ、「The Crown」などの人気映画ならびにテレビドラマ・シリーズ、「Jeopardy!」や「Wheel of Fortune」といったゲームショー、さらにはさまざまなノンフィクション・シリーズやキッズ向けコンテンツを制作・保有しています。プレミアムコンテンツの需要が増大する中、こうした充実したコンテンツライブラリを収益につなげていきます。また、Industrial Media (ノンフィクション) やBad Wolf (英国ドラマ制作会社) の買収などの戦略的な投資を通じ、テレビ関連のライブラリを拡充しました。

④ ソニーグループでのシナジー創出

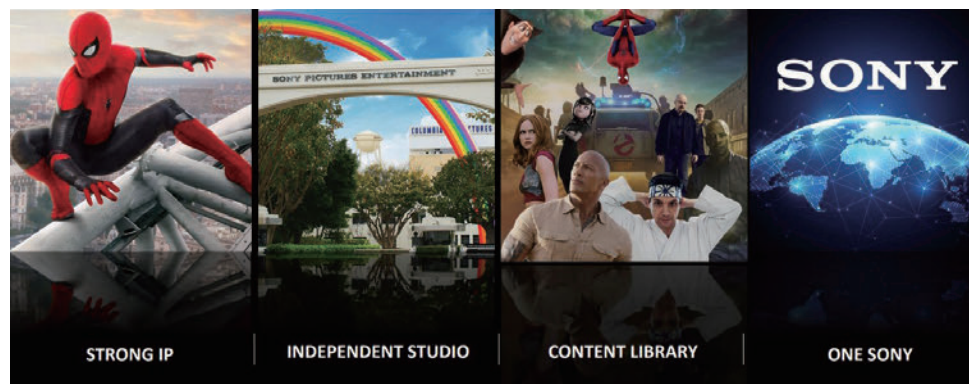
ソニーグループ全体での連携はかつてないほど強化されており、「アンチャーテッド」や「The Last of Us」、「グランツーリスモ」^{*2}や「Twisted Metal」の成功に続き、SPEは、「ゴッド・オブ・ウォー」、「Horizon: Zero Dawn」など10以上のタイトルをPlayStation Productionsと開発、制作中です。音楽分野においても、所属アーティストと緊密に連携しながら映画・テレビ番組化が進展しています。

サステナビリティ

DE&Iに関する幅広い取り組みとプログラムを立案・実施し、人材パイプラインの拡大・多様化を推進しています。また、環境面では、2030年に電力における再生可能エネルギー100%とネットゼロの実現を含むソニーグループの環境計画「Road to Zero」の目標達成に向け、取り組みを進めています。

^{*1} 2023年7月時点

^{*2} 2023年8月1日時点の公開スケジュールに基づく



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ります。

② クリエイターの夢の実現を支える

クリエイションテクノロジーを強みに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、健康に安心して暮らし、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。





クリエイションテクノロジーを強みとして、クリエイターとともに新たなエンタテインメントを創造し、感動にあふれる未来を共創していきます。

横 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

事業環境認識

- 地政学リスクや環境・人権・プライバシーに関する政策強化など、継続的な変化
- 世界的な景気後退リスク等の不確実性の継続やクリエイターエコノミーの継続的な拡大
- 紛争等による不安心理の常態化、Z世代の影響力拡大、高齢化の進展にともなう消費行動の変化
- 現実空間と仮想空間をリアルタイムでつなぐ技術進展、AI技術の加速度的進化

市場プレゼンス

No.1^{*1}

フルサイズ一眼カメラ市場でのシェア

90の国・地域、25競技

Hawk-Eyeのサービス提供地域
および競技数

70%^{*2}

世界主要サッカーリーグのVARにおける、
Hawk-Eyeのシェア

『トップガン マーヴェリック』

『アバター：ウェイ・オブ・ウォーター』

デジタルシネマカメラ VENICEにて撮影

ドライバー（クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティ）

- 高付加価値のプレミアムブランドとしての認知と評価（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
- 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
- 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
- エンタテインメント事業を含むグループ会社や他社との協業体制

サステナビリティの注力項目

- 環境に配慮し、全事業所・主要オフィスの再エネ電力による稼働、製品の消費電力削減や再生材導入およびプラスチック包装材削減の推進
- アクセシビリティの観点から当事者ニーズを生かした製品・サービスを目指し、商品化プロセスへのインクルーシブデザイン導入推進
- 人材の多様化、社員が活躍できる環境づくり、日本におけるジェンダーギャップ解消
- 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

戦略のポイント

①収益軸事業領域：

オペレーションの強化と
事業モデルの進化

②成長軸事業領域：

長年培ったテクノロジーおよび
グループ内連携・アライアンスによる
成長の加速と新規ビジネス創出

戦略上、重視する指標

中期目標：

- 営業利益率10%
- 2025年度に営業利益の3分の1以上を成長軸事業領域から創出

*1 2023年4月時点。年間金額シェア。ソニー調べ

*2 2023年5月時点。ソニー調べ

戦略の方向性

ソニー株式会社では、クリエイションテクノロジーを通じてクリエイターとともに感動コンテンツを創り、その感動を世界中の人々に届け、楽しんでいただくための商品とサービスを提供しています。また、その感動が生まれる前提として、安心できる社会づくりに貢献すべく、新たなテクノロジーを追求しています。

経営環境は今後も急速に変化し、不確実性が高まるものと想定していますが、戦略の骨格としては、引き続き社員一丸となって「未来を共創する」という目標に向け、「収益軸」と「成長軸」の2軸の事業構造を確立していきます。また、中長期の成長を推進する技術分野を強化し、ソニーグループ株式会社R&Dセンターのエンジニアの合流により、可能性のある技術を速やかに社会実装につなげていきます。

2025年度の数値目標としては、売上高は2022年度と同程度を見込みながら、成長軸事業をCAGR 20%以上で伸長させることで、事業ポートフォリオをシフトします。営業利益率は10%を目指し、営業利益の3分の1以上を成長軸事業から創出する計画としています。

① 収益軸事業

オペレーション強化と事業モデル進化の2点を重点施策とし、収益性を高めます。生産面では、テレビ生産の自動化においてさらに投資効率を追求した運営を行うとともに、ノウハウを他製品に展開し、少量多品種のカメラレンズにおける複数モデル同時生産を拡大します。販売面でもAI活用による販売予測の自動化を推進します。そして、キャプチャリングデバイスの強みにクリエイティブソリューションを付加することで、リカーリングを加えた事業モデルへポートフォリオをシフトし、ボラティリティ低減を目指します。

② 成長軸事業

徹底的なグループ内連携とアライアンスを通じて、特に以下5つの成長領域に注力します。

バーチャルプロダクション事業：デジタルシネマカメラVENICEや大型ディスプレイCrystal LEDに加え、Epic Gamesなどとの共創により、Virtual Production Tool Set等の新ワークフローソリューションの開発を進めています。映画やドラマ、CMなど活用が広がるコンテンツ制作サービスにおいては、すでに国内でソニーPCLが50本を超える作品を手がけており、さらに制作パフォーマンスを向上させたスタジオに機能拡張しました。今後はPixomondoと連携してグローバルでも拡大していきます。

ライブ・リモート制作のソリューションを融合し、プリプロダクションからポストプロダクションまでを一気通貫したシステムサービスの提供も進めていきます。

ソフトウェアソリューション事業：デジタル一眼カメラα™ (Alpha™) シリーズにおいてCamera Remote SDK (ソフトウェア開発キット) を拡張し、ドローンを使った撮影など多様なニーズに応えるとともに、カメラに留まらず、デジタルサイネージやSound AR、Web3時代のコンテンツ制作、医療用等、さまざまなカテゴリーで、ユースケースに応じた機能の解放を進めていきます。

スポーツ事業：スポーツデータを通じリアルとバーチャルをつなぐ新しいスポーツエンタテインメントの実現を目標に、事業を構成する各社それぞれや共同の取り組みを通じて、業界の進化に貢献しています。Hawk-Eyeが世界を牽引する判定支援領域で、半自動オフサイド技術などのサービス拡充を図ると同時に、トラッキング技術によって取得するスポーツデータを、2022年に買収したBeyond Sportsのビジュアライゼーション技術やPulseliveのデジタル配信技術を駆使して、放送やデジタルプラットフォーム向けの新しいコンテンツ制作や取得データの商用化につなげます。加えて、スポーツチームやリーグとの協業およびソニーグループ

内連携を強化し、ファンエンゲージメントにも取り組みます。

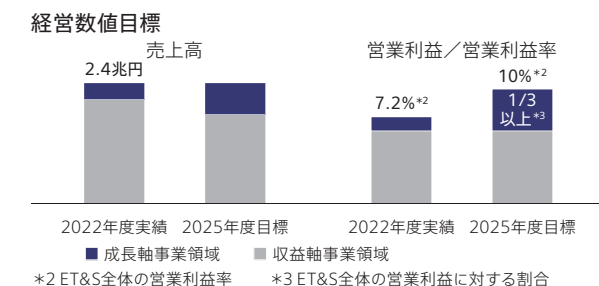
ライフサイエンス事業：フローサイトメーターの拡充により細胞研究の裾野を広げるとともに、細胞研究の応用分野でのクラウドソリューションなどを通じて、がんや免疫のメカニズム解明に貢献していきます。創薬分野でも、細胞治療向け機器の開発やアステラス製薬と協働でのADC (抗体薬物複合体) の研究を進めます。

ネットワークサービス事業：固定光通信サービス「NURO」は、回線140万件*1と順調に会員数を伸ばしています。引き続き品質向上と法人領域への取り組みにより、さらなる会員数拡大を目指すとともに、10G化への推進や通信付帯サービスの拡充、パートナー戦略の多角的展開を進めます。

サステナビリティ

環境については、新規開発の小型製品のプラスチック包装材料全廃と、事業所・オフィス全主要拠点を全て再エネ電力により稼働する目標を、2023年度中に達成する見込みです。また、アクセシビリティの面では2025年度までにほぼ全ての商品化プロセスにインクルーシブデザインを組み込み、さまざまな当事者のニーズを商品開発に生かしていきます。DE&Iでは、人材の多様化と社員が活躍できるための環境づくりに注力し、社会課題化している国内のジェンダーギャップ解消に取り組み、多様性から生まれる企業文化の醸成を、ET&Sの成長の基盤に据え、取り組みます。

*1 2023年3月末時点



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

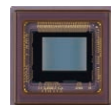
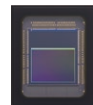
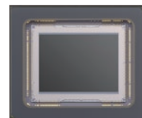
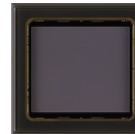
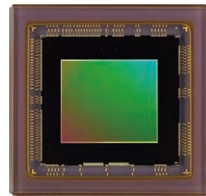
最先端イメージング&センシングテクノロジーが生む、リアリティとリアルタイム性あふれるコミュニケーションや、快適さ・楽しさの提供を実現。人々が、世界をとらえる感受性を高め、感動、喜びを共有できる機会を創出します。

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たて、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。





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、成長を加速していきます。

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

事業環境認識

- 地政学リスクやマクロ経済動向などによる不透明な事業環境
- 産業のスマート化やDXの進展
- 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
- 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
- AR/VRの進展に基づく、ヘッドマウントディスプレイなどの新たなインターフェースの広がり

市場プレゼンス

51%*¹

イメージセンサー金額シェア

2021年度: 44%^{*1,2}

ドライバー（クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティ）

- 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（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）
- 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・パートナー基盤
- 高品質を実現する製造技術および顧客需要に対応する生産能力
- ソニーグループ内事業との協働・シナジー機会

サステナビリティの注力項目

- 半導体製造プロセスにおける、GHG排出量削減や資源循環などの環境負荷の低減
- 環境配慮製品および技術の開発を通じた環境貢献
- 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
- 産官学連携などを通じた人材育成・獲得
- 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

戦略のポイント

- ① イメージングNo.1の堅持
(中長期的な投資継続と高付加価値な技術開発・導入)
- ② センシングNo.1の獲得
(新たなユースケース開拓、成長機会創出)
- ③ ハードウェア+ソフトウェア事業の強化
(ハードウェアとソフトウェアの融合による提供価値の向上)

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
(中長期目標: 20~25%)

*1 2023年5月末時点、ソニー調べ。指紋認証センサー除く

*2 2022年度事業説明会時点の2021年度実績43%から更新

戦略の方向性

イメージセンサーは、画像・映像がもたらす感動創出や、ユーザーの動機・認識・解析に不可欠なものであり、クリエイションテクノロジーのキーデバイスとも言えます。

イメージセンサーの市場環境としては、中長期的には成長が見込まれるものの、2022年度はスマートフォン市場の低迷を受け伸び悩みました。一方、スマートフォン向け高級機種市場ではカメラが差別化要素となっており、大判で高画質・高性能なニーズが増加したことで、当社は売上、シェアを伸ばすことが出来ました。また、車載・産業インフラ・社会インフラ領域も、中長期的には安定的な成長を見込んでいます。ただし、足元の事業環境は依然厳しい状況にあり、需要動向を踏まえた慎重な事業運営が不可欠となります。

こうした認識を踏まえ、I&SS分野では、イメージセンサーの技術力強化に取り組めます。中長期ではハードとソフト両輪での成長を目指し、2025年度には金額シェア60%を目標とします。ハードウェアについては、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。

2021～2023年度の累計設備投資額は約9,000億円を見込んでいます。今後も市場環境の変化を注視しながら中長期的に継続していく方針です。また、長期視点での準備も進めており、熊本県合志市に新たな土地を取得することを決定しました。将来の不確実性を念頭に置きつつも、市況回復時に成長機会を確実に取り込めるよう準備を行っています。

① イメージングNo.1の堅持

イメージング用途では、モバイルイメージングの技術進化がポイントとなります。今後も大判化のトレンドを牽引すると同時に、2021年末に発表した、世界初^{*1}の2層トランジス

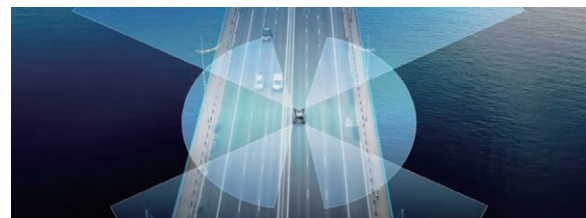
タ画素技術も市場導入していきます。さらにソニーセミコンダクタソリューションズ（SSS）は、解像度や感度、ダイナミックレンジといった画素の基礎特性の技術優位に加え、2Dの画像情報に深度、時間、スペクトルといった別次元の情報を付加できる多

種多様なセンサー技術を有しています。この他社にはない総合力を生かし、圧倒的No.1を目指します。

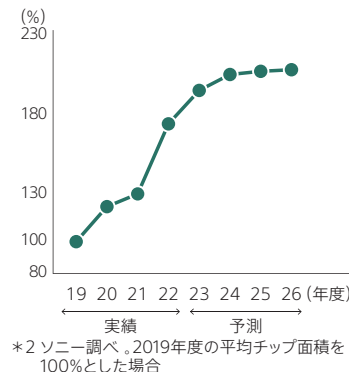
^{*1} 2021年12月16日広報発表時点

② センシングNo.1の獲得

注力事業である車載領域では、技術開発を加速するとともに、世界中の自動車メーカーやパートナーとのエンゲージメントを強化しています。商談は順調に進んでおり、2025年度にはグローバルトップ自動車メーカー20社のうち85%との取引、金額シェアでは39%を獲得することを目指します。加えて、センサーのハードウェアに加えてソフトウェアでも付加価値を提供すべく、駐車支援等における活用を進めています。産業インフラ領域では多種多様なセンサーを総合的に駆使してユースケースを広げ、省人化や自



イメージセンサー市場の大判化推移^{*2}
(高級機種向けのみ)



動化をはじめとした社会課題の解決に貢献します。

また、機能安全等の規格への対応を進めると同時に、技術の普及と社会実装を加速させるための業界内協調や、国際標準化等のルール形成を戦略的に推進しています。

③ ハードウェア+ソフトウェア事業の強化

ハードウェアの付加価値向上を目指し、ソフトウェアとの融合を図ります。2021年末に発表したエッジAIセンシングプラットフォーム「AITRIOSTM」は、AI処理機能を搭載した世界初のインテリジェントビジョンセンサー IMX500をはじめとしたユニークなイメージセンサーの活用を促進します。パートナーによる活用を支援するための機能や開発環境などを提供し、自治体によるスマートシティプロジェクト、小売りや物流倉庫内の効率化に向けたソリューション開発などに取り組んでいます。AITRIOSのエコシステム構築の一環として、シングルボードコンピュータ市場で巨大な開発者コミュニティを有する英国のRaspberry Pi Ltd.への出資について、2023年4月に発表しました。

サステナビリティ

I&SS分野は、その事業特性上多くの資源エネルギーを必要とすることから、環境への取り組みは最重要課題のひとつとして注力しています。その認識のもと、独自のESG方針として「サステナビリティ コンパス」を策定し、2030年に向けて目指す社会像と重要課題を定義しました。「責任」と「貢献」の両面でソニーグループとも連携しながら、さまざまな取り組みを進めます。また、持続的な成長を実現するうえで、人材の確保・定着は重要な経営課題です。産官学とも連携し、半導体産業を支える人材育成に向けた取り組みに参画していくことに加え、SSSグループが多様性と成長機会に富んだ企業として認知され、選んでいただけるよう取り組みを継続していきます。



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、長寿社会を見据えた商品・サービスを提供することにより、経済的保障の提供や資産形成の促進といった安心・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させます。





生保・損保・銀行・介護事業などを営む総合金融グループが、テクノロジーに支えられた金融サービスを通じて、お客様一人ひとりに寄り添います。お客様の安心と夢を実現すべく全力を尽くします。

遠藤 俊英

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

事業環境認識

- 人口減少、「人生100年時代」の到来、世帯構造の変化
- 金利・為替等の急激な変動やボラティリティの拡大
- 金融規制の変化、顧客本位の業務運営の徹底
- データエコノミー到来、AIの普及、自動運転技術の進化
- 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
- ウクライナ情勢などの地政学リスク

市場プレゼンス

61.1兆円^{*1}

ソニー生命：保有契約高
2022年3月末時点：57.7兆円
2021年3月末時点：53.6兆円

1,466億円^{*2}

ソニー損保：元受正味保険料
2021年度：1,417億円
2020年度：1,304億円

3.0兆円^{*3}

ソニー銀行：住宅ローン残高
2022年3月末時点：2.6兆円
2021年3月末時点：2.4兆円

ドライバー（クリエイティビティ、テクノロジー、ダイバーシティ）

- お客様とダイレクトに接し、一人ひとりに合わせた商品・サービスを提案する力
- 付加価値が高く、差異化された商品・サービスの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
- 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し、多様性を尊重する企業文化

サステナビリティの注力項目

- GHG排出量の削減などを中心とする気候変動問題への対応
- 金融グループのESG投資方針に基づく投資および資産運用体制の強化
- 優秀な人材の確保・育成を通じた専門性の高い人材の輩出、および女性管理職比率向上やアクセシビリティ改善などのDE&I推進
- 法令・規則等の遵守および誠実かつ倫理的な活動、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

戦略のポイント

- ①コア・ユニークな競争優位性の徹底強化
- ②低金利に耐えうる収益構造への転換（市況の変化に対するレジリエントな対応）
- ③お客様目線経営のさらなる進化
- ④テクノロジーによる競争力強化の加速
- ⑤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。2023年3月末時点

*2 2022年度

*3 2023年3月末時点

戦略の方向性

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。

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、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まなかった持続的成長を目指しています。これを実現するため、以下の5つを戦略の柱とするとともに、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」を設定しています。

① コア・ユニークな競争優位性の徹底強化

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向上に向け、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を進めています。その結果、ライフプランナー1人当たりの生産性は大幅に向上し、さらに新たな変額個人年金保険「SOVANI^{*1}」の販売好調もあり、新契約高・新契約年換算保険料は過去最高となりました。ソニー損保は、ダイレクトマーケティングの高度化等の推進により、元受正味保険料が順調に増加しました。ソニー銀行は、主力の住宅ローンにおける残高の順調な増加に加え、外貨事業においても為替売買益が好調に推移しました。

② 低金利に耐えうる収益構造への転換 （市況の変化に対するレジリエントな対応）

金融事業を取り巻く外部環境変化への耐性を高めるとともに、収益構造を強化するため、ソニー生命では商品ミックスの改善、事業費率の低減、資産運用の高度化などに取り組んでいます。

③ お客様目線経営のさらなる進化

ソニーグループの金融事業各社は、各種顧客満足度調査において従前から高い評価を得ています。今後も「お客様目線経営のさらなる進化」に向けて、顧客ロイヤリティを測る有益な指標であるNPS^{®*2}等を通じて、タッチポイントごとの詳細な満足度を把握し、施策の検討に生かすことで、より良い「顧客体験」の進化に取り組めます。

④ テクノロジーによる競争力強化の加速

テクノロジーを活用した競争力強化の取り組み事例として、ソニー生命は、2022年10月に、先端のデジタル技術を駆使したライフプラン分析システム「GLiP」をリリースし、多くのお客様にご体験いただいています。ソニー損保ではAI等の活用により運転特性の計測ができる「GOOD DRIVE アプリ」の提供、ソニー銀行ではリモート相談を深化させるテレプレゼンスの導入・活用が進んでいます。今後は、グループ横断でのデータ利活用を図り、ビジネスモデルの進化を目指すほか、ソニーグループとの技術連携を強化しながら、先端技術の探索にも取り組んでいきます。

⑤ グループシナジーの最大化

各社間の相互送客を通じたクロスセルの推進については、ライフプランナーを軸として一定の成果を上げていますが、今後さらなる推進に向けて、グループ全体で仕組み・体

制面を一層強化します。また、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「SFGデータ連携基盤の構築」は、現中計期間中のリリースを目指し、計画通りに進捗しています。

将来的には、ソニーグループの他事業との協業も通じて、ソニーグループの金融事業ならではの新たな価値創出を目指しています。

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

「サステナビリティ推進」については、2022年4月よりSFGに「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、ESG投資の推進、DE&Iを踏まえた職場環境の整備など、グループのサステナビリティ推進全般に係る課題やリスクの審議を行っています。「グループガバナンスの徹底強化」については、2021年にソニー生命の海外子会社で発生した不正送金事案も踏まえ、持株会社の役割・機能を強化しています。グループ内部統制が実効的・実質的に機能する態勢を構築するとともに、組織風土の観点でも、引き続きコンプライアンスの浸透・リスクカルチャーの醸成を図っていきます。

^{*1} 「変額個人年金保険（無告知型）22（無配当）」および「一時払変額個人年金保険（無告知型）22（無配当）」のペットネームです。

^{*2} NPS[®]は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc. の登録商標です。





報酬委員会議長
ウェンディ・ベッカー

取締役会議長および指名委員会議長
畑中 好彦

監査委員会議長
岡 俊子

情報セキュリティ担当
ジョセフ・クラフト

世界情勢や経営環境が激動し、ソニー自身も変わりゆく中、取締役会および各委員会の取り組みや今後の課題について、2023年6月に新たに取締役会議長に就任した畑中 好彦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。

畑中: 2022年度、ソニーは売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。取締役会においては、主要事業の成長戦略や戦略投資案件の審議に加え、十時さんの社長就任を含む経営体制の強化や、金融事業のパーシャル・スピンオフの検討等、グループの事業ポートフォリオに関する議論も行いました。サステナビリティ、地政学リスク、AI等、ソニーの

経営に大きな影響をもたらさう社会や技術の変化についても幅広く取り上げました。運営面では、リアルでの対話の機会を徐々に増やし、9月には熊本テクノロジーセンターを訪問し、イメージセンサーの生産現場を見学するとともに、現場マネジメントとの意見交換も実施しました。12月の戦略ワークショップでは、全取締役が一堂に会し、2日間にわ

たり、本社および主要事業の経営陣と対面で、中長期視点での戦略と課題について議論を行いました。

まず、これらの活動について皆さんと振り返るとともに、今後の取り組みについてもお話いただきたいと思います。

ベッカー: 2022年度はソニーにとって、非常にエキサイティングな年でした。メタバースや生成AI等の技術の進化は、社会や生活、クリエイティブ領域に大変革をもたらしており、ソニーがテクノロジーと多様な事業を生かし、価値創造の場を広げる機会だと考えます。また、地政学リスクや不透明な世界経済等、ソニーの経営は多くのチャレンジに直面しましたが、こちらリスクであると同時に機会だとも考えます。例えば、昨年度取締役会では、成長市場であるインドにおけるクリエイティブ活動を取り上げ、多様なコミュニティとのつながりを強化することによる新たな価値創造への期待を確認しました。今後も、中長期的な企業価値の向上を念頭に、実効性の高い経営の監督を目指したいと思います。

岡: ベッカーさんの言われた点に加え、2022年度は、十時さんの社長 COO兼CFO就任という重要な人事が決まり、ソニーグループの経営が新たな一歩を踏み出した年でもあったと思います。大型M&Aや設備投資については、多面的な角度から何度も議論を重ねて、戦略投資の意思決定を行いました。そして金融事業については、2023年度の税制改正で時限的に認められたパーシャル・スピンオフ制度の活用を想定するなど、革新的な経営のツールを積極的に活用するソニーを印象付けるものでもあったと思います。

クラフト: 2022年9月の熊本テクノロジーセンターの訪問は、社外取締役にとって大変良い機会だったと思います。

CMOSイメージセンサーは、クリエイターによる「感動」の創造を支えているデバイスです。「電子の眼」と言われ、幅広い領域で使用されるセンサーは、その技術的優位を保ち、事業としての競争力を維持していくためには投資を緩めないことも重要である点をマネジメントから学びました。近年は世界情勢が大きく変化し、半導体事業は競争激化に加え、サプライチェーン、輸出規制、情報セキュリティまた人材確保・育成など難しい課題に直面しています。そうした課題をソニーが克服し、事業を成長させていけるよう、他の取締役とともに経営陣を支えていきたいと思います。

畑中: 皆さんありがとうございます。ソニーを取り巻く環境は日々変化しています。我々取締役自身も、社会情勢や技術の変化に感度を高く保ち、広い視野でソニーの経営を見ていく必要がありますね。

次に、各委員会等の活動についてもお伺いしたいと思います。岡さん、監査委員会では、従来からの法定会計監査に加えて、取り扱うテーマを徐々に広げておられますが、その点についてはいかがですか。

岡: 監査委員会では、気候変動等に関する非財務情報の開示、情報セキュリティ等のリスク管理といった重要テーマについて、執行側および会計監査人からの報告・対話を通じて、国内外の最新の動向や社内の対応状況を確認してきました。今後は、これらの重要テーマのモニタリングを継続し、ソニーの広範な事業領域に対する子会社を含めた適切な品質の内部統制・監査体制の整備、確保について、執行側マネジメント、内部監査責任者および会計監査人との連携・対話を深めていきます。また、財務情報に関しては、生命保険事業に適用される新基準 IFRS第17号の影響も注視していきます。

畑中: ありがとうございます。サイバー領域での脅威は地球規模で増大していますが、クラフトさんは、ソニーにおける情報セキュリティ関連の活動についてどのようにお考えですか。

クラフト: 2022年を振り返ると、情報セキュリティに関する課題と当事者の対応は過去にないほど注目されたと考えます。堅固な情報セキュリティ体制がなければ、「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」というソニーのPurposeは実現できません。プライバシー、AI倫理、開示・報告義務、データローカライゼーションなど、課題が高度化し、規制が強化される中、継続的な防御や対応の向上が求められています。ソニーの情報セキュリティ・チームは、こうした課題に真摯に取り組んでおり、取締役としても引き続きサポートしてまいります。

畑中: 情報セキュリティ領域もそうですが、AI、半導体、クリエーション等の領域では、優秀なタレント、そしてマネジメントを確保し、維持していく競争が世界的に激化しています。ベッカーさん、報酬委員会の観点ではいかがですか。また、ベッカーさんには2022年度ソニーの取締役会を代表して投資家との対話を行っていただきましたが、どういった印象を持たれましたか？

ベッカー: 多様なステークホルダーとの対話を極めて重要と考えており、株主をはじめとするステークホルダーとオープンで良好な関係を築いています。投資家との対話の内容は、コーポレート・ガバナンス、取締役会のダイバーシティや経営陣の報酬等多岐にわたりましたが、株主価値を高めるために取締役会が持つ監督機能と実効性、タレントマネジメントについての期待・関心の高さを感じました。

激しさを増す人材獲得競争では、株式報酬の活用はソニーが事業を展開する多くのマーケット、ビジネス領域において広く採用され非常に効果的だと考えます。報酬委員会は2022年度、優秀な人材の獲得・維持とグループの業績向上の双方の実現を目指し、新たな株式報酬制度として譲渡制限付株式ユニット(RSU)導入を決議しました。本制度を活用することで、報酬と業績・株主価値とをさらに連動させ、ソニーとその事業の中長期的な成長を支援していきます。

畑中: 最後に指名委員会です。現在の経営環境下、ソニーの舵取りをする人材は極めて重要です。冒頭で私が触れた経営体制強化については、委員による十時さんとの面談等、指名委員会としても多面的に検討・議論を行いました。また、社外取締役については、グローバル企業のCEO経験、テクノロジー/エンタテインメント業界の知見を有する方を優先的に選任する方針のもと、ニール・ハントさん、ウィリアム・モロウさんという2名の新しい取締役候補者を選任し、株主総会で承認されました。2023年度も、取締役会における多様性と継続性確保に向けた社外取締役候補探索、経営陣の後継者計画のレビューと一層の進化に取り組んでいきたいと思います。

畑中: 2023年6月に、取締役会議長として卓越したリーダーシップを発揮された隅さん、情報セキュリティ対応を含めて取締役会の活動に幅広く貢献されたシャーフさんがご退任されました。お2人のこれまでの貢献に感謝申し上げるとともに、ハントさん、モロウさんを新たにお迎えし、ソニーの取締役会が、ソニーグループの持続的な成長と企業価値向上に一層貢献できるようにしていきたいと思います。

皆さん、今後も宜しくお願いします。

取締役一覧 (2023年7月31日現在)



1 吉田 憲一郎



2 十時 裕樹



3 畑中 好彦



4 岡 俊子



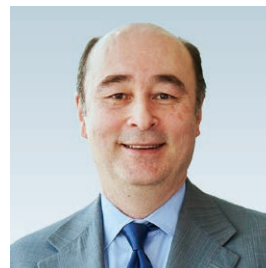
5 秋山 咲恵



6 ウェンディ・ベッカー



7 岸上 恵子



8 ジョセフ・クラフト



9 ニール・ハント



10 ウィリアム・モロウ

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、2023年7月31日時点において、取締役会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。

2023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 CEO	9年		—			●	●		●	● ^{*2}	●	●
2 十時 裕樹	代表執行役 社長 COO 兼 CFO	4年		—			●	●		●	● ^{*2}	●	●
3 畑中 好彦 ^{*1} (取締役会議長)	株式会社資生堂 社外取締役 元 アステラス製薬株式会社 代表取締役会長	4年		議長			●	●			● (ヘルスケア)	●	●
4 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	5年	議長					●	●			●	●
5 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	4年					●	●	●	●	● (IT／デバイス)		
6 ウェンディ・ベッカー ^{*1}	Logitech International S.A. 取締役会議長 Oxford Nanopore Technologies plc 社外取締役	4年			議長		●	●	●		● (通信／民生品)		●
7 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	3年						●	●			●	●
8 ジョセフ・クラフト ^{*1}	Rorschach Advisory Inc. CEO	3年						●	●		● (金融)	●	●
9 ニール・ハント ^{*1}	Roku, Inc. 社外取締役 元 Netflix, Inc. チーフ・プロダクト・オフィサー	新任						●	●	●	● (エンタテインメント／IT／ソフトウェア)		●
10 ウィリアム・モロウ ^{*1}	DIRECTV Entertainment Holdings LLC CEO	新任					●	●	●	●	● (通信／エンタテインメント)	●	●

*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および十時裕樹は、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8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。

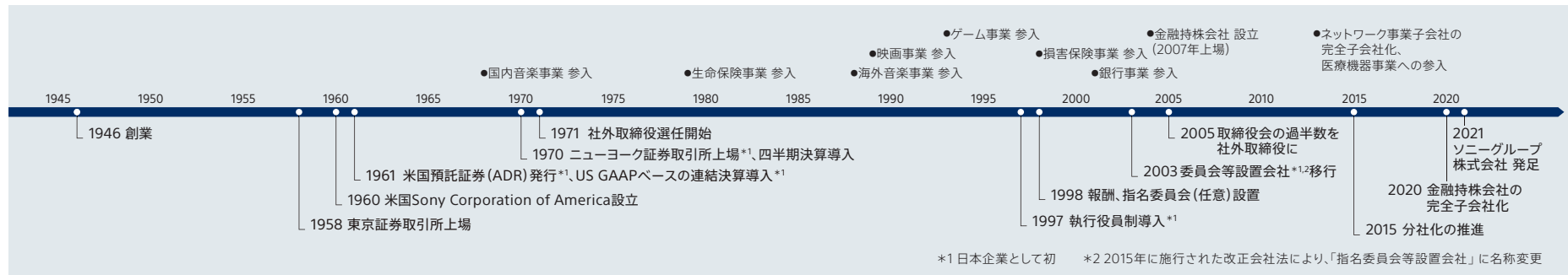
権限委譲

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: 80%
- 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



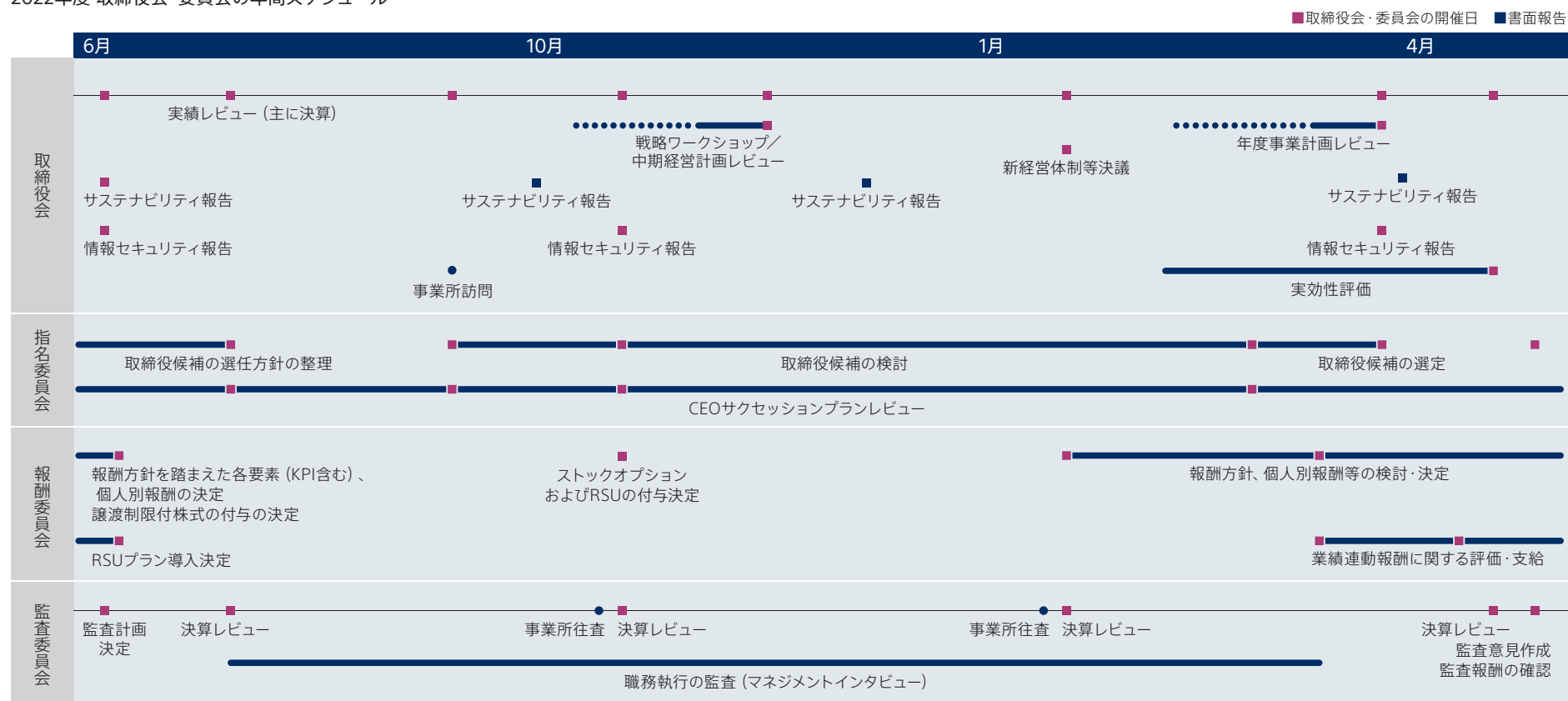
取締役会・各委員会の役割と年間スケジュール

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、2日間にわたる取締役ワークショップを実施したり、事業所を訪問したり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。

2022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。2022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。

2022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2023年度の実効性向上の運営方針・重点施策は以下の通りです。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 (2022年度)

- サステナビリティ(環境および社会)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
- リスクマネジメント(地政学リスクおよび情報セキュリティ)に関する監督の強化
- 成長領域・新規事業(ゲーム、メタバースおよびモビリティ)の戦略に関する議論の深化
- 投資家とのエンゲージメントの促進・強化

株主・投資家との対話促進

ソニーは、株主や投資家との信頼関係を醸成し、企業価値の最大化を図るために、CFOのもと、IR担当執行役員・IR担当部署を中心に、建設的な対話を促進しています。

2022年度は、IR担当執行役員およびIR担当部署による面談やミーティングに加えて、CEO、CFO、CTOおよび各事業責任者を含む経営陣による経営方針説明会、事業説明会、サステナビリティ説明会、研究開発方針説明会等ならびにその後の面談やミーティングを行うなど、国内外の幅広い機関投資家と対話を行いました。さらに、一部の社外取締役と機関投資家との個別の対話の機会も設けました。これらの対話における投資家の関心事項には、業績の概況、エンタテインメントやイメージセンサー事業の事業環境・競争優位性・成長性、新規領域での取り組み、事業ポートフォリオに対する考え方、中期経営計画やキャピタルアロケーションの進捗、株主還元に対する考え方、サステナビリティへの取り組みが含まれます。対話で得られた投資家の関心

取締役会・委員会の運営方針および重点施策 (2023年度)

- 次期中期経営計画(2024～2026年度)の策定
- 以下の事項について重点的にレビューし、効果的な監督を行う
 - サステナビリティ(気候変動、人権、DE&Iおよびアクセシビリティを含む)
 - リスクマネジメント(情報セキュリティおよび地政学リスクを含む)
 - AIおよびIPコラボレーションによる事業間連携などの注力領域
- 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
- 株式報酬のさらなる活用検討および報酬ガバナンス施策の強化
- 執行側との効果的な連携および会計監査人・内部監査部門との適切な関係確保

事項や意見は、取締役会および経営陣にフィードバックし、開示や将来の対話の充実につなげています。

機関投資家との対話に加えて、IR担当執行役員による個人投資家向けの説明会を複数回実施し、個人投資家との積極的な対話にも努めています。

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。

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) 定額報酬および(2) 株式報酬としての譲渡制限付株式または譲渡制限付株式ユニット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) 株式報酬としての譲渡制限付株式または譲渡制限付株式ユニット、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

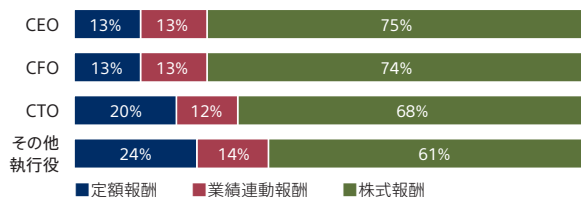
視し、職責に応じて設定しています*。業績連動報酬は、中長期および支給対象事業年度の経営数値目標の達成を目指すインセンティブとして有効に機能するように、以下の①および②の指標の達成度を踏まえて、標準支給額に対し原則0%から200%の範囲で支給額を変動させています。

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 グループサステナビリティ評価の達成度

上記②のグループサステナビリティについては、担当事業・組織の枠に留まらない、ソニーグループ全体の中長期的な企業価値向上、持続的成長に向けた経営層としての取り組みであり、経営のサクセッションや人的資本への投資、社会価値創出およびESG（環境・社会・ガバナンス）の観点の取り組み、事業間連携での価値創造を加速するための取り組み、および社員意識調査によるエンゲージメント指標等を含んでいます。

なお、株式報酬として、2022年6月30日開催の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、昨年度よりソニーグループ会社の役員および従業員の一部



*ご参考：長期視点を促す役員報酬構成（2022年度）

2022年度の執行役の報酬構成は上図の通りです。業績連動報酬については、標準支給額を用いています。株式報酬については、ストック・オプションの2022年度の付与日時点の1株当たりの公正価値および譲渡制限付株式の2022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。なお、小数第1位を四捨五入して記載しているため、各欄の合計が100%とならない場合があります。

に対して付与を開始しています。本制度の導入による株式報酬のさらなる活用により、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、もってソニーの業績を向上させることを目指します。

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、内部候補者に加えて外部候補者も検討し、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

経営人材の発掘・育成は重要な経営課題のひとつであり、ソニーでは多様な事業の総合力を生かしてグループ横断の成長機会を提供しています。2000年にグループ経営をリードする人材の育成を目的に、ソニーユニバーシティを設立し、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育成の場として、教育プログラムを実施しています。また2022年からソニークロスメンタリングプログラムを立ち上げ、事業の壁を超えた経営チームと次期経営人材との戦略的つながりによって、自事業に留まらない新たな分野への理解深化、新たな気付きや学び、ネットワーキングの機会を提供しています。

ソニーグループの経営体制強化

世界的に事業環境が大きく変化する中、ソニーグループの経営体制強化を目的に、2022年7月、執行側より、取締役会および指名委員会議長（当時）の隅取締役へ、副社長兼CFO（当時）の十時が新たに社長 COOに就任する案が提案されました。その後、指名委員会でCOOの必要性や十時の社長 COOとしての適性等の多面的検討、指名委員と十時の個別面談を含む議論を経て、2023年2月の取締役会で審議し、全会一致で決議しました。この結果、会長 CEOとなる吉田の経営パートナーとして十時が社長 COO兼CFOに2023年4月1日付で就任し、2人を中心にソニーグループを率いていく体制をより明確にしました。



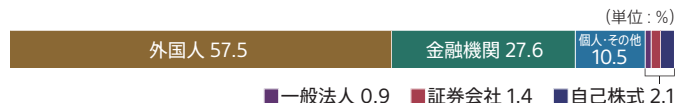
サステナビリティレポート2023 >「コーポレート・ガバナンス」
サステナビリティレポート2023 >「人材」

グループ情報

会社概要 (2023年3月31日現在)

会社名	ソニーグループ株式会社 (Sony Group Corporation)
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:1,627社 関連会社:155社 うち、連結子会社:1,597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:141社(共同支配企業を含む)

連結従業員数	113,000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	395,668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

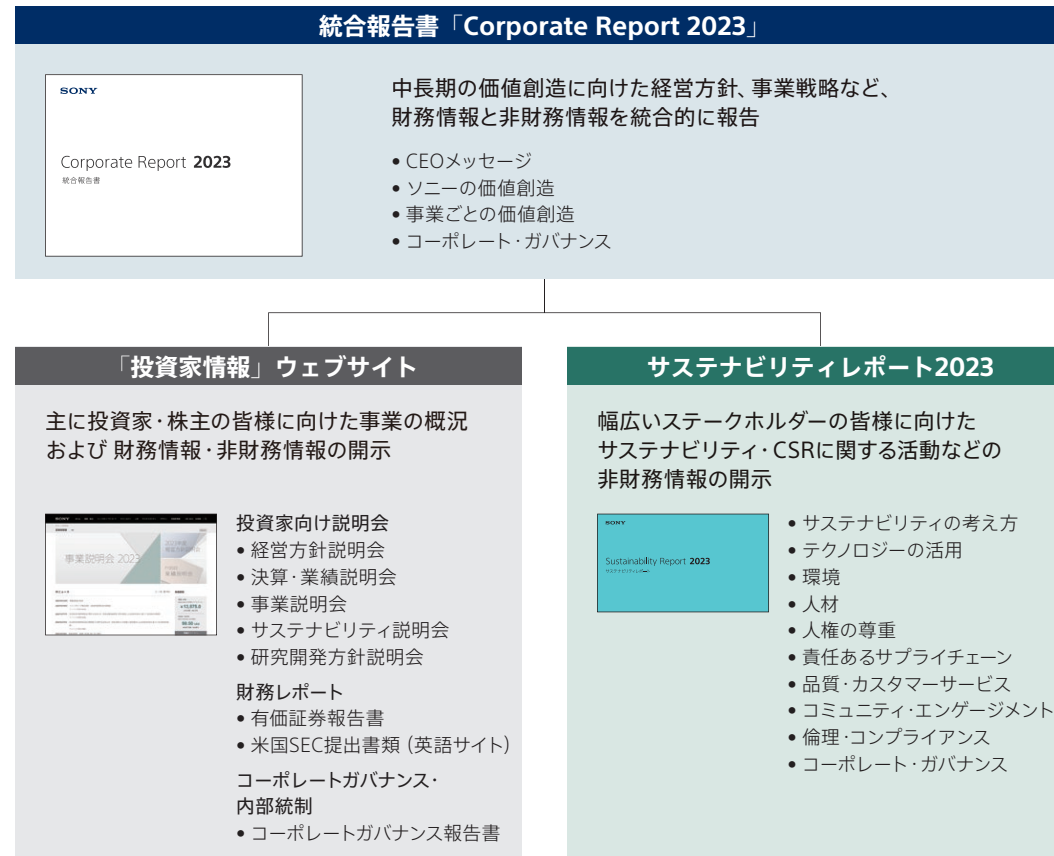


2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

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.

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の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又は行政手続の結果

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。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) も併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 2023 (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: 2022年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)

ただし、一部については2023年8月25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