

SONY

CORPORATE
REPORT 2024



統合報告書



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。



Contents

Message from Top Management 1



- 1 Sony's Purpose & Values
- 4 ソニーのアイデンティティ
- 6 CEOメッセージ
- 11 COO/CFOメッセージ

Feature 17



- クリエイティブエンタテインメントカンパニーとしての進化
- 18 クリエイションシフトの進展
- 19 事例1 アニメ
- 20 事例2 音楽
- 21 事例3 クリエイションテクノロジー
- 22 CSOメッセージ

Value Creation 23



- 24 価値創造モデル
- 25 創出価値
- 28 R&D / CTOメッセージ
- 30 人材 / 人事担当役員メッセージ
- 33 サステナビリティ

Financial / Business 39



- 40 業績ハイライト
- 43 各事業分野の特性
- 46 ゲーム & ネットワークサービス
- 49 音楽
- 52 映画
- 55 エンタテインメント・テクノロジー & サービス
- 58 イメージング & センシング・ソリューション
- 61 金融

Corporate Governance 64



- 65 社外取締役メッセージ
- 67 取締役会について
- 71 コーポレート・ガバナンスの強化に向けて
- 75 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
©2024 Sony Pictures Entertainment. All Rights Reserved.
MARVEL and all related character names: © & ™ 2024 MARVEL.
©Sony Music Entertainment (Japan) Inc.
©Sony Music Solutions Inc. All rights reserved.

A Creative Entertainment Company

with a Solid Foundation of Technology

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



Creative Entertainment Vision

Purposeを柱とし、10年後の具体的な到達点を示すための長期ビジョンを映像で表現しました。

<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/creative-entertainment-vision/>

Create the Beyond

クリエイションを支え、クリエイターにインスピレーションを与えるソニーの取り組みを紹介する、クリエイター向けプログラムポータルサイトです。

<https://www.sony.com/ja/brand/createthebeyond/>

A Creative Entertainment Company with a Solid Foundation of Technology

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



CES 2024

「Powering Creativity with Technology」をテーマに出展した、テクノロジーイベントCESにおけるプレスカンファレンスやブースの模様をまとめています。

<https://square.sony.com/ja/ces2024/>

Torchlight

映像コンテンツの構想段階において、バーチャル空間内でさまざまな撮影シミュレーションができる次世代施設「Torchlight」を紹介しています。

<https://www.sony.com/ja/brand/beyondthescreen/torchlight/>

CEOメッセージ

「感動」を創ることへの貢献

吉田 憲一郎

代表執行役 会長 CEO



CEOメッセージ

Purposeのキーワードである 「感動」を軸とした進化

ソニーグループでは、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というPurpose(存在意義)のもと、約11万人のグループ社員が一丸となって、「感動」を創り、それをパートナーとともに世界に届けることに取り組んでいます。

2012年度から始まった第一次中期経営計画以降、ソニーはこの「感動」をキーワードにゲーム、音楽、映画といった人の心を動かすエンターテインメント事業の強化を図り、これら3事業の売上高は、現在、連結売上高の約6割を占めるに至っています。

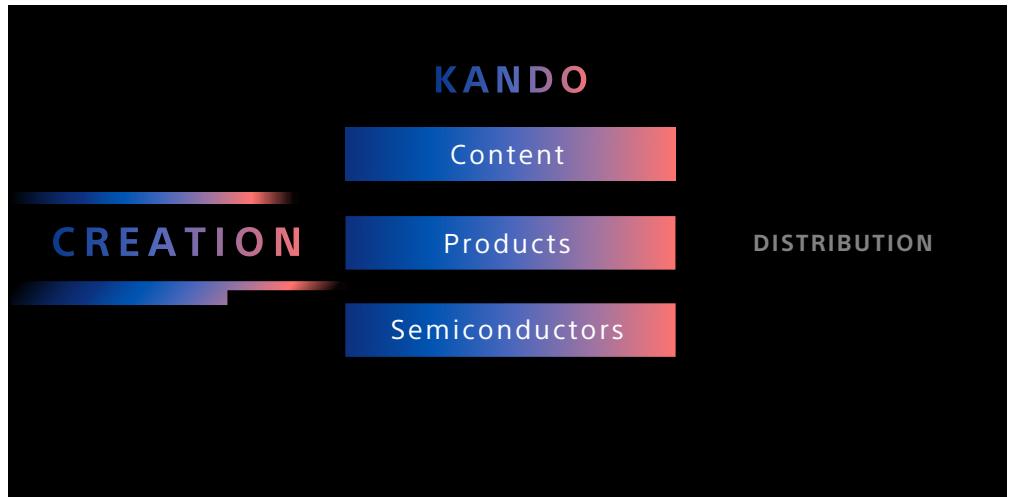
また、Purposeを基点に各事業が進化し、ポートフォリオの多様性を強みとしていくため、2021年にはソニーグループ株式会社発足など、グループアーキテクチャーを再編しました。各事業が等距離でつながる体制を整えたことで、グループシナジーも加速しています。ソニーフィナンシャルグループ(SFG)については、独自の資金調達と成長戦略の遂行を目的に、2025年にパーシャル・スピンオフを実行する計画です。引き続きグループの重要な事業として、ブランドの利用や事業間連携の強化などを通じ、金融事業の進化を支えていきます。

クリエイションへのシフト

こうした取り組みに加え、近年のソニーの経営はクリエイション側に軸足をシフトしてきました。過去を振り返ると、20世紀のソニーは、トリフォンテレビやウォークマン®で「感動を届ける」ことに貢献する企業でした。21世紀のソニーは、「感動を創る」ことに貢献する企業でありたい、と考えています。

このクリエイションシフトは、3つのビジネスレイヤーで進めてきました。まず、「感動」に直結する“コンテンツ”においては、2018年のEMI Music Publishingの買収を起点に、この6年間で約1.5兆円の投資を行い、コンテンツクリエイション強化を行ってきました。2021年に買収したCrunchyrollは感動を届けるディストリビューション側の投資ですが、日本のアニメを世界に広げることで、アニメクリエイターコミュニティへの貢献を志しています。

「感動」を生み出す“プロダクト & サービス”でも、クリエイターとともにエンタテインメントを創造することに注力しています。現在のET&S分野の営業利益の8割以上がクリエイションにかかわるビジネスから創出されています。



CREATION SHIFT

そして"半導体"の領域では、映画製作のクリエイターから世界中のスマートフォンユーザーまで、多くの人々のクリエイションをCMOSイメージセンサーが支えています。CMOSイメージセンサーには、過去6年間で約1.5兆円の設備投資を行っており、今後も「感動」を生み出すクリエイションのキーデバイスとして、進化を図ります。また、CMOSイメージセンサーは、新たなエンターテインメント空間と位置づけているモビリティの安全にも貢献しています。(詳細はP17「Feature:クリエイティブエンターテインメントカンパニーとしての進化」参照)

クリエイションテクノロジーへの注力

ソニーは、「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンターテインメントカンパニー」として、これまで培ってきた技術を生かし、「感動を創る」クリエイションテクノロジーを磨いていきたいと考えています。クリエイティビティは「人」に宿り、人は「今」という時間を生きています。そのため、我々は「リアルタイム」をキーワードに、次の2つのクリエイションテクノロジーに注力します。

1つはCMOSイメージセンサーを生かした、「瞬間」をとらえるテクノロジーです。その代表例が、

グローバルシャッター方式のフルサイズイメージセンサーを搭載したミラーレス一眼カメラα9 IIIです。このカメラは、全ての画素を同時に読み出すことで超高速撮影を可能としており、2024年の発売以降、すでに世界室内陸上など多くの撮影シーンで活用されています。また5G対応のポータブルデータトランシッターによるリアルタイム転送が迅速な報道・制作に貢献するほか、デジタルシネマカメラVENICEシリーズは映画作品だけでなく主要スポーツイベントのハーフタイムショーなどにも採用が広がっています。

撮影する人、クリエイターが現実世界を「あり

のまま」にとらえる意義は高まっています。現実の「人」がカメラで撮影したものであり、実物の被写体であるといったAuthenticity(真正性)を検証することにもCMOSイメージセンサーが生かされています。

もう1つは、リアルタイムでコンピューターグラフィックスを生成するゲームエンジンです。ゲームエンジンは近年、映像コンテンツのクリエイション技術へと進化しています。ソニーでは、出資をしているEpic GamesのUnreal Engineをさまざまにクリエイションのプロセスに活用しています。例えば、構想段階ではその場で撮影シミュレーションを可能とする施設「Torchlight」、撮影段階ではバーチャルプロダクション、制作段階では現実空間に3Dコンテンツを重ねながら制作や編集を行う没入型空間コンテンツ制作システムなどがクリエイターの時間価値を高め、そのクリエイティビティに貢献しています。(詳細はP21「Feature事例3:クリエイションテクノロジー」参照)

CMOS Image Sensors



ミラーレス一眼カメラα9 III



瞬間をとらえるテクノロジーや
Authenticity の検証に活用される
CMOS イメージセンサー



デジタルシネマカメラ VENICE 2

Game Engine



撮影シミュレーション施設



バーチャルプロダクション



空間コンテンツ制作システム

Purposeと長期視点の経営

私が一貫して重視しているのは、Purposeのもと「感動」と「人」を軸とした長期視点の価値創造を行うことです。

長期視点が欠かせないサステナビリティにおいても、「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前提となるとの考えのもと、各事業がそれぞれの特性を生かしてサステナビリティ活動に取り組んでいます。さまざまなサステナビリティの課題の中でも、気候変動、DE&I、人権、サステナビリティに貢献する技術といった領域を重視しており、例えば、

温室効果ガス(GHG)排出量削減、女性活躍推進やAI倫理、アクセシビリティの向上などに取り組んでいます。また、2024年4月には、グループ全体で目指す方向をこれまで以上に明確にするため、「感動に満ちた世界を創り、次世代へつなぐ」という「Sony's Sustainability Vision」を発表しました。(詳細はP33「サステナビリティ」参照)

また、Purposeは策定から5年が経過し、企業

文化として定着しているだけでなく、各事業、各社員が自律的行動するうえでの礎になっていると感じています。激しく変化する事業環境下においても各事業がPurposeを基点に戦略を立案、遂行することで柔軟かつ機動的な経営を行うことができており、ベクトルを共有しているからこそ、「感動」を軸とした事業間連携が多く生まれています。

クリエイティビティはコミュニティを生み出します。各事業では多様なクリエイターコミュニティが集い、対話できる場や次世代クリエイターを育む活動にも取り組んでいます。

ソニーは今後も、人と事業の多様性を生かし、「感動を創る」ことに貢献し、長期視点での価値創造に取り組んでまいります。



多くの女性が活躍するSony Music Entertainment (SME) Africa



人工衛星「EYE」を使った子ども向け教育イベント



Global Social Justice Fundを通じた次世代クリエイターの支援



イメージングを中心としたクリエイターコミュニティづくりの場であるKando Trip



障がいのある俳優たちによるループグループ*設立の支援
*ポストプロダクションにおいて、キャラクターの声や背景音を担当する声優グループ



障がいのある声優が演じた、車いすを使うキャラクターである『スパイダーマン: アクロス・ザ・スパイダーバース』のサン・スパイダー



網膜投影カメラキット



Sony Interactive Entertainment (SIE) の本社で開催したGirls Make Gamesのサマーキャンプ



COO/CFOメッセージ

Create Infinite Realities

十時 裕樹

代表執行役 社長 COO 兼 CFO



COO/CFOメッセージ

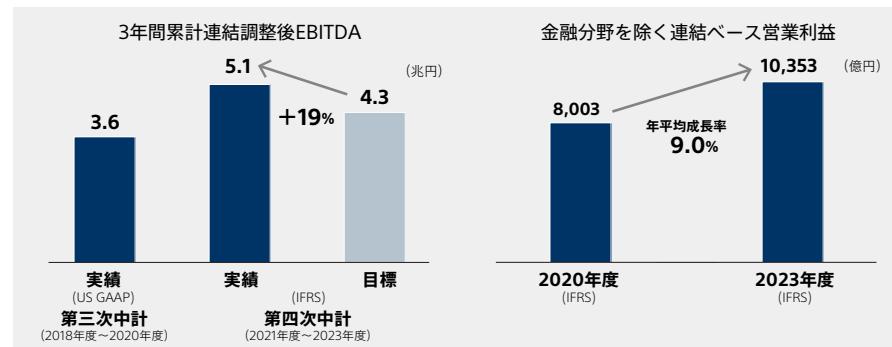
第四次中期経営計画(中計)の最終年度である2023年度においては、不安定な事業環境のもと、第四次中計で掲げたKPIの確実な達成に向けて、足元のリスクマネジメントに重点を置いた事業運営を行ってきました。また、2023年4月の社長 COO 兼 CFO 就任にあたって掲げたソニーのさらなる「成長」の実現に向けて、2024年度から3年間の第五次中計の策定とそれ以降の長期にわたるソニーグループのビジョンについて議論を進めた1年でもありました。

第四次中期経営計画の総括

第四次中期経営計画(2021年度～2023年度)では、「ソニーの進化」をテーマに、グループアーキテクチャーと事業ポートフォリオの進

化に取り組んできました。その一環として、2021年にソニーグループ株式会社を発足、各事業と等距離でグループの成長を推進する体制とともに、2025年10月に計画している金融事業のパーシャル・スピンオフの実行に向けて準備を開始しました。また、成長領域であるエンタテインメント3事業とI&SS事業にキャピタルアロケーションを集中することで、同事業領域のグループ全体に占める売上高構成比を、過去4年間で10ポイント伸長して2023年度には68%とし、より成長型の事業ポートフォリオへ進化させることができました。その結果、成長指標として掲げた第四次中計のKPIである3年間累計の連結調整後EBITDAは5.1兆円と、当初目標を19%上回ることができました。また、この3年間の金融分野を除く連結ベースの営業利益額の年平均成長率は9%となり、利益を創出する力も着実に向上了しました。

第四次中期経営計画



※調整後EBITDAはIFRSおよびUS GAAP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。
※金融分野を除く連結ベース営業利益はIFRSに則った開示ではありませんが、ソニーは、この開示が投資家の皆様に有益な情報を提供すると考えています。

第五次中期経営計画の方向性

2024年度から始まった第五次中期経営計画のテーマは、「境界を超える～グループ全体のシナジー最大化～」です。持続的成長を通じた企業価値向上のため、シナジー実現の取り組みをもう一段進化させつつ、エンタテインメント3事業とI&SSの中長期的成長に引き続き注力します。一方で、不透明かつ大きな変化が想定される事業環境へのレジリエンスをさらに高めるため、事業ポートフォリオの継続的な進化を通じた収益基盤の強化と、投資効率および事業収益性の改善により一層の重点を置きます。この方針を踏まえ、本中計期間では利益ベースでの成長をより重視し、グループ全体のKPIを、金融分野を除く連結ベースの営業利益額の年平均成長率と営業利益率としました。G&NSとI&SSを中心に利益成長を図り、営業利益額の年

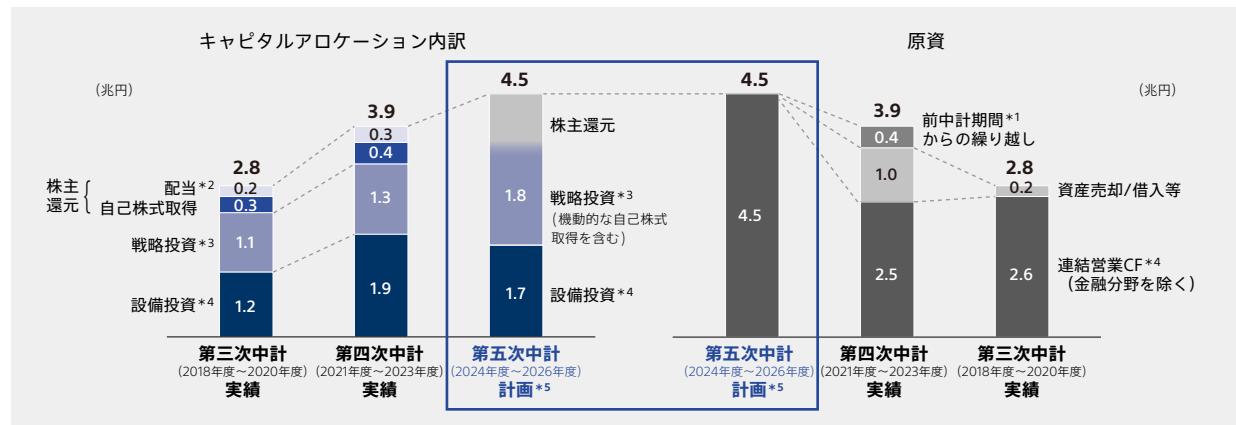
第五次中期経営計画



平均成長率10%以上、3年間累計の営業利益率10%以上を目標とします。加えて、G&NSのゲームソフトウェアとネットワークサービス、音楽、映画、I&SSのイメージセンサーの売上成長を、重視する指標と位置づけます。

本中計における各事業の主な注力施策については、G&NSでは、新たに設立したプラットフォームビジネスグループとスタジオビジネスグループのもと、アクティブユーザー数とユーザーエンゲージメントの着実な維持・拡大、自社制作ソフトウェアタイトルの充実およびPC展開に取り組みます。音楽分野では、引き続き市場を上回る成長を目指し、新興市場への取り組み強化や音楽カタログの収益機会拡大、マーチャンダイジングなど周辺ビジネスの取り込みを進めると同時に、日本のアニメやアーティストのグローバル展開も加速していく

キャピタルアロケーション（金融分野を除く連結ベース）



*1 第三次中期経営計画におけるFY2020.3Q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配当実績は約1,700億円、第四次中期経営計画における配当実績は約2,800億円

*3 戰略投資には、営業CFに含まれる主要な音楽カタログへの投資が含まれます。

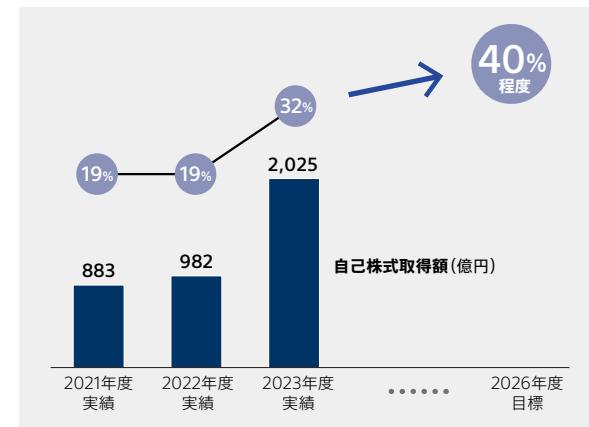
*4 第四次および第五次中期経営計画における財務指標は、IFRSに基づいており、営業CFには、オペレーティング・リース債務の元本部分の支払、およびコンテンツ資産の購入・売却に関する会計基準の相違による影響が含まれます。ただし、戦略投資に含めた主要な音楽カタログへの投資による影響は除いています。また、設備投資には、オペレーティング・リース契約に係る使用権資産の増加が含まれます。

*5 2024年5月14日時点

キャピタルアロケーション

第五次中期経営計画期間の3年間累計の金融分野を除く連結営業キャッシュ・フローは、当中計期間中の利益成長に加え、過去3年間で増加した運転資金の回収により、大きく増加することを見込んでいます。これを主たる原資とするキャピタルアロケーションの総額も、第四次中計から0.6兆円増額し4.5兆円としています。キャピタルアロケーションの内訳は、設備投資は、イメージセンサー向け投資の減少を見込むことから前中計比0.2兆円減の1.7兆円、戦略投資は、事業成長投資と機動的な自己株式の取得のため1.8兆円としています。中長期的な事業成長に向けて、引き続きIP取得やM&Aなどに取り組むものの、投資効率を重視し、戦略面においてもより厳選して行う方針です。

総還元性向^{*6}の推移



*6 総還元性向には、計画中の金融事業のバーシャル・スピンドルにより、2025年度に実行することを想定しているソニーフィナンシャルグループ株式会社の現物配当は含まれません。

一方で、キャピタルアロケーション上での第四次中計からの最大の変化は、株主還元をより一層強化していく点です。総還元性向を重視し、これを段階的に増加させて、最終年度の2026年度には40%程度を目指します。この目標の実現に向けて、2024年度の自己株式取得については、前年度実績を超える2,500億円の取得枠を設定しました。加えて、配当は増配のペースを高めつつ、引き続き安定増配を進めていく方針です。

長期ビジョン 「Creative Entertainment Vision」

第五次中期経営計画の先にある、ソニーグループの10年後の具体的な到達点を示すため、長期ビジョン「Creative Entertainment Vision」を新たに策定しました。「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンターテインメントカンパニー」として、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というPurpose(存在意義)を追求しながら、時間軸を考慮した世界観を示すことで、社員やパートナー、クリエイターをインスピライし、明るい未来を創ることを目的としています。ビジョンの作成にあたっては、今後の社会の変化やテクノロジーの進化も想定しながら、未来を担う世代を中心とするグループ各社の多様な人材と、2年以上の議論を行いました。

ビジョンのキーメッセージである「Create Infinite Realities」には、将来訪れる予想する、フィジカルとバーチャルが重なる多層的な世界において、クリエイティビティとテクノロジーの力によって、クリエイターとともに無限の感動を創出し、届けていく、という思いが込められています。



Creativity Unleashed

世界中のクリエイターの創造性を解き放つ

Boundaries Transcended

多様な人々や価値観をつなげ、コミュニティを育む

Narratives Everywhere

ワクワクするストーリーのある体験を世界中に広げる

さらに、ビジョンではIPの価値最大化に向けた「創出」、「育成」、「拡大と深化」のそれぞれを、3つの言葉で表現しています。IPの創出にあたる「Creativity Unleashed:創造性の解放」は、テクノロジーを活用し、フィジカル、バーチャル、時間といった次元を超えて世界中のクリエイターの創造性を解き放つことを表しています。IPの育成にあたる「Boundaries Transcended:境界を超えたつながり」は、境界を超えて多様な人々や価値観をつなげ、熱量の高いコミュニティを育むことを指しています。そして、IPの拡大と深化にあたる「Narratives Everywhere:あらゆる場に広がる体験」は、クリエイターとともに、想像を超えたワクワクするストーリー性のある体験をつくり、感動の新たなタッチポイントを世界中に広げていくことを示しています。

長期ビジョンに向けたIP価値最大化の取り組み

ソニーはすでに、「Creative Entertainment Vision」が示す方向に向けて、IP価値最大化の取り組みを進めています。IP創出に貢献する取り組み例を挙げると、アニメ領域では、アニメ制作ソフト「AnimeCanvas」の開発を通じた制作環境と効率の改善、作品の品質向上への取り組みや、業界とも連携して海外のアニメクリエイターを育成するアカデミーの設立を検討しています。また、映画分野では、バーチャルプロダクションなどの新しい撮影技術を駆使できる映像クリエイターの育成支援を進めています。

ファン、クリエイター、パートナーとともにコミュニティを盛り上げるIP育成の取り組みとしては、「God of War」などのゲームIPの実写映像化のほか、熱量の高いファンが新たな文化を創り出す乃木坂46などのファンダムアーティストの展開が挙げられます。



そして、企業やカテゴリーなどの境界を超えてIPを拡大、深化させる「IP360」では、共通テーマとしてロケーションベースエンタテインメント(LBE)、マーチャンダイジング、モビリティ空間に取り組んでいます。LBEでは、ゲーム、センシング、映像、音響の技術をIPと掛け合わせて、究極の感動を味わえる没入体験を提供し、事業としての成長を目指します。マーチャンダイジングは、ファンのIPに対する愛着を高めるとともに、新たなファンの獲得にも寄与する取り組みで、グループ間連携も含めて加速させます。モビリティ空間では、ソニー・ホンダモビリティをはじめとした各社との協業を通じ、センシングテー

タや車両データから搭乗者や周辺環境を把握し、車内をパーソナライズされたエンタテインメント空間とすることで、移動体験の価値の向上とエンタテインメント提供機会の拡大を目指します。

IP価値最大化の取り組みは、多様な文化的背景や地域に根ざした魅力を持つクリエイターへのサポートを通じて、グローバルにも展開します。アフリカのエンタテインメント事業の育成を目指し、国際金融公社と提携してスタートアップ企業を支援する「Sony Innovation Fund: Africa」はその一例です。

IP価値最大化を支える技術基盤の強化

IP価値最大化の取り組みをクリエイターが高品質かつ効率的に行うために、センシングおよびキャプチャリング、リアルタイム3D処理、AIや機械学習といった技術の強化も進めます。そして将来的には、スピーディーかつ低成本でIPを幅広いファンに届けられるソリューションの構築を目指します。

センシングおよびキャプチャリングでは、実在の人物や場所を3Dデータ化し、高画質で再現するポリュメトリックキャプチャスタジオ特に注力していきます。スタジオで取得したモーションも含む高品質な3Dアセットは、グループ各社で蓄積して組織横断で活用するだけでなく、外部への販売も検討します。リアルタイム3D処理については、ゲームのCG生成において物理演算用に開発されたUnreal Engineを軸に、Epic Gamesと探索活動を進めており、バーチャルプロダクションで撮影したミュージックビデオから3DCGを転用して同じ世界観のゲームを制作したほか、Unreal Engineを活用したCGのショートフィルム制作の実証実験などを行っています。機械学習に関しては、2023年に大ヒットしたゲーム「Marvel's Spider-Man 2」の一部の言語の字幕制作において、キャラクター音声に合わせて自動で字幕表示のタイミングを同期させるために利用し、工程を大幅に短縮した実績があります。また、機械学習とAI技術を活用し、多言語社会のインドにおいて、吹き替えや翻訳の工程短縮に向けた研究も行っています。

IP価値最大化の取り組みに向けては、グループ共通のネットワーク基盤の整備も重要です。プレイステーション ネットワークは、多様な決済手段や通貨対応、ユーザー トラフィックに柔軟に対応するオースケーリングによって、高品質な運用とコストの最適化を両立しているネットワークサービスです。このコア機能(アカウント、ペイメント、データ基盤、セキュリティなど)をCrunchyrollに展開することで、ソニーグループとしてのエンゲージメントプラットフォームへと発展させることを計画しています。今後は、グループ全体の各種サービスのID共通化を進めるとともに、エンゲージメントプラットフォームを活用して、モビリティやLBEなどに向けたグループ内の新規ネットワークサービスの展開をサポートしていきます。そして将来的には、ソニーグループの枠も超えたファンエンゲージメント特化型の共通プラットフォームの構築を目指します。

多様なつながりによる成長

私は、現在の事業環境の不確実性や、急速なテクノロジーの進化の中で、ソニーがグループとしてのレジリエンスを高め、成長し続けるためには「事業と人材の多様性」を継続的に進化させていくことが重要と考えています。多様な人材を有することは、以前よりソニーの強

みでしたが、特に近年はM&Aなどを通じ、エンタテインメント事業を中心に専門ノウハウを持つ仲間が増えており、経験の多様性の観点で、ソニーに新たな考え方や知見をもたらしています。また、属性の多様性の観点では、外国籍役員比率や女性管理職比率も年々高まってきています。さまざまな国籍、人種、性別、価値観を持つ多様な人材が集まり、多様な経験を持ち寄ることで、知識や経験の交流が生まれ、成長の機会が広がります。そして、個人も企業も成長し続けることで、顧客に選ばれ、より優秀な人材を集め、企業価値を高めて、そして社会に還元するというポジティブスパイラルを生み出していくます。

私は、事業や経営は預かりもの、引き継いでいくべきものととらえており、その価値を高めることで貢献し、より良い形で次世代に渡していくことを自らの価値観の中心に据えています。「Creative Entertainment Vision」で描いた未来へとつなげていけるように、社員、クリエイター、ファン、ビジネスパートナー、そして株主、投資家の皆様とともに、境界を超えたIP価値最大化を進め、さらなる成長を実現していきます。



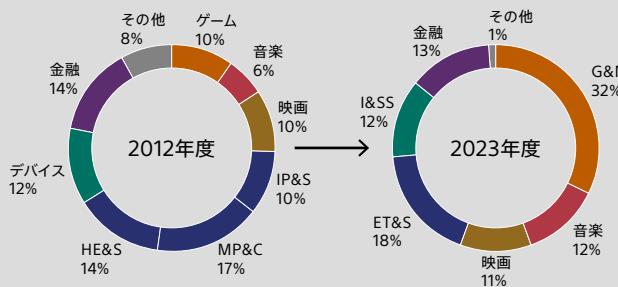
Feature

クリエイティブエンタテインメントカンパニーとしての進化

- クリエイションシフトの進展
 - 事例 1 アニメ
 - 事例 2 音楽
 - 事例 3 クリエイションテクノロジー
- CSO メッセージ

クリエイションシフトの進展

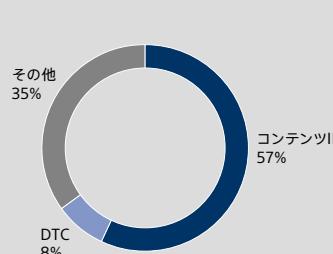
エンタテインメント事業の拡大
(分野別売上高構成比^{*1}) (図表1)



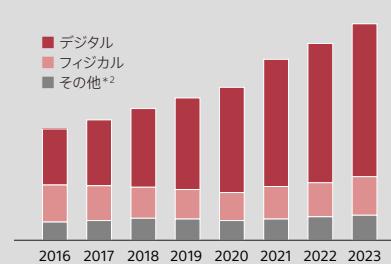
IP&S: イメージング・プロダクツ & ソリューション MP&C: モバイル・プロダクツ & コミュニケーション HE&S: ホームエンタテインメント & サウンド

*1 小数第1位を四捨五入して記載しているため、合計が100%となりません。

過去6年間の戦略投資の内訳
(図表2)



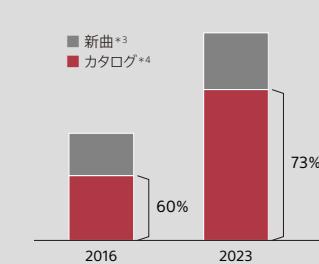
グローバル音楽制作市場売上
(図表3)



出所: IFPI

*2 パフォーマンス権、シンクロナイゼーションを含む

米国音楽制作市場売上構成比
(図表4)



出所: Luminate

*3 リリース後18か月までのタイトル

*4 リリース後18か月を超えるタイトル

近年の変化

ソニーは近年、エンタテインメント事業の成長を大きく加速させてきました。特に、吉田がCEOに就任した2018年度以降は、Purposeのキーワードである「感動」を軸に、ゲーム、音楽、映画など人の心を動かすエンタテインメント事業の強化を加速してきました。2012年度には、エンタテインメント3事業(ゲーム、音楽、映画)の売上高構成比は26%でしたが、2023年度には55%にまで伸長しています(図表1)。こうした事業ポートフォリオの進化に加え、「人に近づく」という経営の方向性のもとで、よりクリエイター側に軸足を置いたクリエイションシフトの方向性に沿った投資が大きく寄与しており、過去6年の戦略投資累計2.4兆円のうち、コンテンツIPが57%、コンテンツIPをユーザーに届けるDTC(Direct-to-Customer)が8%を占めます(図表2)。なお、コンテンツIPへの戦略投資のうち、主となるのはコンテンツIPを有する企業や開発・制作スタジオなどの買収ですが、音

楽カタログの取得などを含めて、過去6年間で約1.5兆円を投じています。

クリエイションシフトの方向性はバランスシート上にも表れており、2023年度末の無形資産・のれんは10年前の約2.9倍となる4兆円に拡大しています。特に音楽カタログやキャラクター権利などのコンテンツIP資産は、有形固定資産よりも効率的かつ長期にわたって利益やキャッシュを生みやすく、流動性が高い良質な資産です。有形固定資産に対する無形資産倍率も10年前の1.8倍から2.6倍に上昇しており、資産構成も進化してきたと言えます。

クリエイション側の価値創造

外部環境を見ると、エンタテインメント市場は各種ストリーミングサービスなどの普及にともなって拡大を続けており、音楽市場を中心

にグローバルで伸長しています(図表3)。それにともなって、コンテンツIPの価値も高まっています。以前のソニーは、ハードの売切りやパッケージメディアなど、感動を届けるディストリビューション側の事業が中心でしたが、現在は感動を創るクリエイション側にポジションを取っています。

収益構造としても、ライセンス収入を通じこれまで獲得・創出したコンテンツIPの価値の貢献が増加しています。音楽や映画においては、新作に限らず過去作品の価値も上昇しており、例えば、米国音楽制作市場売上に占めるリリース後18か月を超える楽曲のシェアは2023年に73%を占めています(図表4)。このように継続的にヒットを創出することは、単年度の利益のみならず、将来の利益ベースの拡大につながります。サステナブルに企業価値向上に貢献するため、コンテンツIPの創出・育成に引き続き注力していきます。

事例
1

アニメ：エンタテインメント事業間の連携を通じたIP価値最大化

ソニーは、独自のキャラクター性や世界観が特長で、ファンが非常に強いコミュニティを形成するアニメを注力領域のひとつとしています。日本発のアニメの市場規模は、10年前と比較すると約2.2倍*、うち海外向けは約6倍*に伸長しており、今後もさらなる拡大が予想されます。そうした成長性あふれる市場において、ソニーは、日本のソニー・ミュージックエンタテインメント(SMEJ)傘下のアニプレックスと、Sony Pictures Entertainment(SPE)とアニプレックスの合弁により運営されているアニメ専門DTCサービスCrunchyrollを中心に、エンタテインメントの事業間で連携しながら、IPの創出から育成、境界を超えてIPを拡張する「IP360」に至るまで、IP価値最大化に向けて着実な取り組みを進めています。

IPの創出に向けては、アニプレックスが、社会現象ともなった『鬼滅の刃』をはじめ、世界のアニメファンに強く愛される高品質な作品を数多く生み出しています。また、アニプレックスはCrunchyrollと共同でアニメ制作にも取り組み、『俺だけレベルアップな件』などの作品も生まれているほか、両社が中核となり、業界とも連携して海外のアニメクリエイターを育成するアカデミーの設立も検討しています。加えて、新作需要の大幅な高まりを受けて、アニプレックス傘下の制作スタジオA-1 PicturesとCloverWorksを中心に、SMEJ、ソニーグループのエンジニアと連携し、アニメ制作ソフト

©Solo Leveling
Animation Partners©甲本一／集英社
マッシュル製作委員会

「AnimeCanvas」の開発を進めています。

IPの育成においては、200以上の国と地域に1,500万人以上の有料会員を抱えるCrunchyrollが2017年から開催している「Crunchyroll Anime Awards」が貢献しています。毎年、優れたアニメクリエイターやアニメシリーズ、アニメ映画、アニメ音楽などをたたえ、表彰する祭典として、世界中のファンからの投票をもとに30以上の部門における最優秀賞を選んでいます。アワードにはノミネート作のクリエイターのほか、アーティストやプロスポーツ選手など、アニメファンを代表した多彩なセレブリティがプレゼンターとして出席しており、IPと文化をファンとともに盛り上げています。

育成したIPのさらなる拡張を行う「IP360」においては、東京・新宿にある「THE TOKYO MATRIX」などによるLBEへの展開とグッズ展開によるマーチャンダイジングに加えて、アニプレックスが人気作品の舞台化に取り組んでいます。すでに、『鬼滅の刃』のほか、『ぼっち・ざ・ろっく！』、『リコリス・リコイル』などが上演されており、既存のファンだけに留まらず、さらなるファンの獲得にも寄与しています。

*出典:アニメ産業レポート 2023



アニプレックス社長より

長年日本で培われたアニメの自由な表現、魅力的なキャラクターや世界観は、配信の時代を迎えて私たちも驚くほどに大きく世界へ広がりを見せています。そんな中でソニーグループがアニメに対して多方面からさまざまな取り組みを行っていることは素晴らしいことです。アニプレックスはこれから多くのファンの期待に応える良い作品を送り出し、グループ各社と連携するとともに、アニメ文化の発展に貢献していくべきと考えています。

IP創出

アニプレックス

- 世界のアニメファンに愛される高品質な作品を制作
- 傘下のA-1 PicturesとCloverWorksを中心に、ソニーグループのエンジニアと連携しアニメ制作ソフトの開発を進行中
- Crunchyrollや業界と連携し、海外のアニメクリエイターを育成するアカデミーの設立を検討

IP育成

Crunchyroll Anime Awards

- 2017年から開催されている、ファンをアニメのIPと文化の虜にさせる祭典
- 8回目の開催となった2024年は、過去最高となる3,400万以上の投票を記録

IP360

LBE

- 『ソードアート・オンライン』の「THE TOKYO MATRIX」への展開
- マーチャンダイジング

•アニメ・映画のヒットを受けたキャラクターグッズの展開

舞台化

- 『鬼滅の刃』、『ぼっち・ざ・ろっく！』など人気作の舞台化作品を上演



音楽制作

新たなアーティストと
新興国市場への
サービス拡大

米国における新譜市場での
シェア拡大
5年連続
(2018年~2023年)

ストリーミングサービス
向け配信楽曲数
24%増加
(2023年度、2019年度比)

Spotify Weekly
Global Top100
平均31曲
ランクイン
(2023年度通期)

音楽出版

音楽カタログの
強化

音楽出版
市場シェア
11年連続No.1
(2012年~2023年)

管理楽曲数
624万曲
(2024年3月末時点)

2023年 Weekly Spotify
Worldwide Chart
SMP契約ソングライターの
関連楽曲が
**52週中37週に
おいて1位を獲得**

事例
2

音楽：楽曲IPの強化・活用による高水準の成長

ソニーの音楽事業の売上高は、8年連続で過去最高を更新とともに、2019年度との比較では36億USドル増加するなど、市場の成長ペースを上回っています。米国では、音楽制作の新譜市場でのシェアは5年連続で伸長し、過去最高となる27%を記録しています。また、SMEは、独立系の音楽配信業者やレーベルに向けたサービス提供を行うThe Orchard、独立系アーティストへの支援サービスを提供するAWAL、レコードレーベルであるSom LivreとAltafonteの買収を通じ、世界中の多くの新興市場で独立系アーティストへのサービスを拡大させています。

一方、音楽出版業界で世界トップシェアを誇るSony Music Publishing (SMP) は、音楽カタログの取得や事業の買収を積み重ねています。2018年のEMI Music Publishingの完全子会社化を起点に音楽カタログの強化を加速し、管理する著作権楽曲は2024年3月末時点で624万曲と、過去10年間で1.7倍となりました。

これらの幅広いカタログは、ソニーのコンテンツIPへの投資強化の顕著な例であるとともに、コアとなる強みであり、ストリーミングサービスの普及による市場拡大を背景に、事業の高水準の成長に寄与しています。契約アーティストの楽曲が上位にランクインすることによる安定的なシェアや、リリースから一定期間が経過した音楽カタログの利用機会拡大により、2020年度からの4年間で、SMPのストリーミングの売上は年平均成長率38%と大きく成長していま



す。実際に、ストリーミングサービス向け配信楽曲数は、2019年度に比べて24%増加したほか、SMPと契約しているソングライターの関連楽曲がSpotify Weekly Global Chartにおいて、52週のうち37週にわたり1位を獲得しています。

加えて、ゲームやソーシャルメディア、Web3など、多くの新しいテクノロジー領域にも潜在的なビジネス機会がありますが、Sony Music Group (SMG) はアーティストやソングライターに対して、より創造的な表現の場と新たなファンを獲得する方法を提供するために、最先端のフォーマットの研究開発を進めています。そのような中、IPの重層的な積み上げは、ゲームやマーチャンダイジングなど、カテゴリーを越えたIP価値の最大化にもつながり、アーティストやソングライターにも新たな機会を提供します。また、今後業界の技術トレンドに変化があったとしても、ソニーの音楽事業を支える戦略の礎であり続けます。今後も、戦略に沿って厳選した投資を行いながらカタログを拡大させるとともに、アーティストの権利を保護しながら、ビジネス上の可能性がある新しいテクノロジーの領域にも目を向け、エコシステムを進化させていきます。

SME Commercial Music Group Presidentより

SMEは、時代ごとのカルチャーを形作る象徴的な楽曲を集めた世界最大級のカタログを有し、音楽制作業界が積み重ねてきた歴史の多くを代表する存在です。私たちは、担当する楽曲カタログを熟知し、アーティストの描いたビジョンの実現をサポートできる存在であると自負しています。さまざまなキャリアの段階にあるアーティストたちが、自らの音楽を通じて世界中に広がるチャンスを最大化できるよう、高い専門性を生かした支援を行っています。今日のトップチャートのヒット曲は、未来には永く愛される名盤になっていくのです。



「瞬間」をとらえる
CMOSイメージセンサー

アイデアをリアルタイムで
形にするゲームエンジン

イメージング
・α™(Alpha™)シリーズ
・VENICEをはじめとする
Cinema Line
・真正性(Authenticity)検証

クリエイションのプロセスに活用
・Torchlight
・バーチャルプロダクション
・没入型空間コンテンツ制作
システム
・スポーツデータの
3Dアニメーション化

事例 3

クリエイションテクノロジー：ゲームエンジンを活用した映像コンテンツ制作

ソニーが注力するクリエイションテクノロジーのひとつであり、IP価値最大化を支える技術が、Epic GamesのUnreal Engineに代表されるゲームエンジンです。Unreal Engineは、リアルタイムで高品質な3D処理(レンダリング)を可能とする特長を生かし、映像コンテンツ向けのデジタルアセットの作成などのクリエイションのプロセスにおいて、ワークフローの効率化や制作自由度の向上に大きく貢献します。ソニーはEpic Gamesへの戦略的出資をもとに、Unreal Engineを活用したさまざまな取り組みを実施し、さらなる探索活動を進めています。

そのUnreal Engineやその他の最先端のテクノロジーを活用し、映像コンテンツが制作に入る前の「プリプロダクション」と呼ばれる段階で、クリエイターがアイデアをリアルタイムで試し、具体化し、発展させることができるのが、SPEの次世代ビジュアライゼーション施設「Torchlight」です。プリプロダクションでTorchlightを使えば、クリエイターが実際の撮影に向けて包括的に準備を整えることができるほか、つくったデジタルアセットを最後の編集まで活用することができます。すでに、他社作品のほか、SPE作品では『ヴェノム：ザ・ラストダンス』、『クレイブン・ザ・ハンター』、『Karate Kid(原題)』の制作に活用されています。

また、Unreal Engineによって撮影現場が再現されたバーチャル空間上において、ソニーのデジタルシネマカメラの最上位機種であるVENICEと同様のルックを事前にシミュレーションできるVirtual Production Tool Setなどを活用し、クリエイターはさまざまな撮影



シーンを自由に試すことができます。さらに、モバイルモーションキャプチャーコードmocopi®などを使うことで、被写体となる人物の動きもバーチャル空間上で再現することができます。

一方PixomondoとソニーPCLが提供する、大型LEDを使用したバーチャルプロダクションでは、映像コンテンツの実際の撮影中、クリエイターの思い描く映像をリアルタイムに映し出せます。LEDに投影されたデジタルの背景と実物の被写体を連動させて同時に撮影し、リアルタイム合成する制作環境を実現するとともに、時間や場所、天候といった撮影の制約となる課題からクリエイターを解放します。また、リアルタイムで合成された映像をカメラが直接とらえるため、監督、出演者などが撮影時に映像をその場で確認・共有でき、VFXなどで撮影後の編集工程にかかる時間を大幅に短縮することも可能です。Unreal Engineは、LEDに表示され、カメラと連動するさまざまな3DCGの背景を作成する際に活用されます。すでに、映画・テレビやミュージックビデオ、CMなどに幅広く活用されており、最近では、テレビシリーズ『ゲーム・オブ・スローンズ』や『ハウス・オブ・ドラゴン』、『アバター：伝説の少年アン』のほか、2024年4月に公開された神戸市のショートムービーの制作にも使われています。



Pixomondo CEOより

Pixomondoはバーチャルプロダクションのほか、高度なビジュアライゼーションやVFXを使い、クリエイターの構想を形にすることを得意としています。ソニーの協力のもと、最先端のLEDステージの開発と導入、業界をけん引する技術の革新や普及に取り組んでいます。映像制作にUnreal Engineを活用した先駆者として、バーチャルプロダクションで業界をリードするとともに、顧客であるクリエイティブパートナーと緊密に連携し、映画制作などで素晴らしい成果を上げられるよう取り組みを推進していきます。

CSOメッセージ



御供 俊元

執行役 副社長 CSO
知的財産、事業・技術戦略、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、モビリティ事業担当

ソニーはクリエイションに軸足を置いた経営を通じ、IP価値の最大化による成長を目指しています。CSOとして私のミッションは、これを中長期的にグループ全体で効果的・効率的に実現するための戦略を立て、社内外の連携を推進し、ソニーの企業価値を高めることです。その一環としてグループ本社で推進しているのが、グループ各社が行う事業開発を補完し、グループ連携でより価値を發揮しうる領域における事業開発です。

個社では実現が困難でも、中長期的にグループ全体で取り組むことで大きな可能性が見込める領域を見定めたうえで、規律を持つて事業開発を進めています。グループ本社で育成を支援し、事業化

の道筋がついたものは適切な会社に移管するサイクルで、例えば2017年から取り組みを始めたバーチャルプロダクションのソリューション事業は、現在、SPEやソニー株式会社などで推進しています。

ソニーの強みは、コンテンツの制作から体験に至るまでの一連の技術と知見です。コンテンツに必要なデータのキャプチャリングを担うセンシング技術や、データから多様なコンテンツをつくり出すエンタテインメントの知見、そしてコンテンツをユーザーに届けるデバイスやサービスまで、全てを持つソニーはユニークな存在と言えます。同時に、ゲームや音楽、映画、アニメなどの幅広い分野でクリエイターと直接対話できるのも強みです。より高品質でクリエイティブな、新しいエンタテインメントの創造には何が必要かといったクリエイターの声に寄り添い、その創造性を支援しています。

例えばアニメは、IPを起点に多面的に事業を展開できる魅力的な領域で、新作の需要も高まっていますが、技術的な課題もありDXが思うように進んでいない結果、作業負荷が重いなど、業界として多くの課題に直面しています。そこで、クリエイターが創作に集中できる環境を技術で実現すべく、SMEJとソニーグループのエンジニアが、アニプレックス傘下のスタジオであるA-1 PicturesとCloverWorksのクリエイターの声を聞きながら、アニメ制作ソフト



アニメ制作ソフト「AnimeCanvas」

「AnimeCanvas」の開発を進めています。現場から制作を支援し、より多くの良質な作品の創出による、アニメ事業のさらなる進化と成長を目指します。

また、IP価値の最大化に向けて、ソニーのコンテンツの幅広さを生かし、音楽の知見をゲームやスポーツに掛け合わせるといったエンタテインメントの拡張と、ゲームIPの映画化のような特定IPを基軸とするさまざまなコンテンツの創出にも注力しています。こうしたコンテンツの多面展開を加速するクリエイションテクノロジーのひとつが、ゲームエンジンです。戦略的出資先であるEpic Gamesと協働し、同社のUnreal Engineを映画・テレビ番組の制作などにおいても活用できるワークフローを構築しています。また、ゲーム「フォートナイト」を通じたIP展開の多様化も進めており、アーティストのミュージックビデオの世界をゲームに融合させるなど、ジャンルの境界を超えるユーザー体験の創出にも取り組んでいます。ツールの共通化により、制作期間の短縮やコストの削減と、新たなエンタテインメント創出を促進し、コンテンツ産業全体の成長に寄与できると考えています。

中長期的にエンタテインメントの大きな成長が期待できる新興地域では、コーポレート・ベンチャー・キャピタル「Sony Innovation Fund: Africa」などを通じて、次世代クリエイターとコンテンツビジネスの育成に取り組んでいます。新進の才能にいち早く機会を提供し、文化など地域への理解を深めながら育成・支援することで、ソニーの事業機会の創出と地場のコンテンツ産業の創出・興隆がリンクするような発展を目指しています。

このように事業開発も、多様な人々が相互に理解し尊重を深め共創するインクルージョンの考え方を取り入れながら進め、新たなコンテンツや体験を通じた感動の提供を続けていきます。

Value Creation

- 價値創造モデル
- 創出価値
- R&D / CTO メッセージ
- 人材 / 人事担当役員メッセージ
- サステナビリティ

価値創造モデル

「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というPurpose(存在意義)は、ソニーグループの社員が長期視点での価値創造に向けて同じベクトルで進むために定めたものです。また、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。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。多様な事業が進化・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」、「ダイバーシティ」をドライバーと位置づけ、持続的な価値創造を目指していきます。

Sony's Purpose Why we exist	Identity Who we are	Corporate Direction Where we are headed	Key Drivers
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。	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	どこに向かうのかを示す経営の方向性  人に近づく	価値創造の実現に不可欠なドライバー  <ul style="list-style-type: none">・クリエイティビティ・テクノロジー・ダイバーシティ

Value Creation

多様な事業を通じた創出価値

- 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



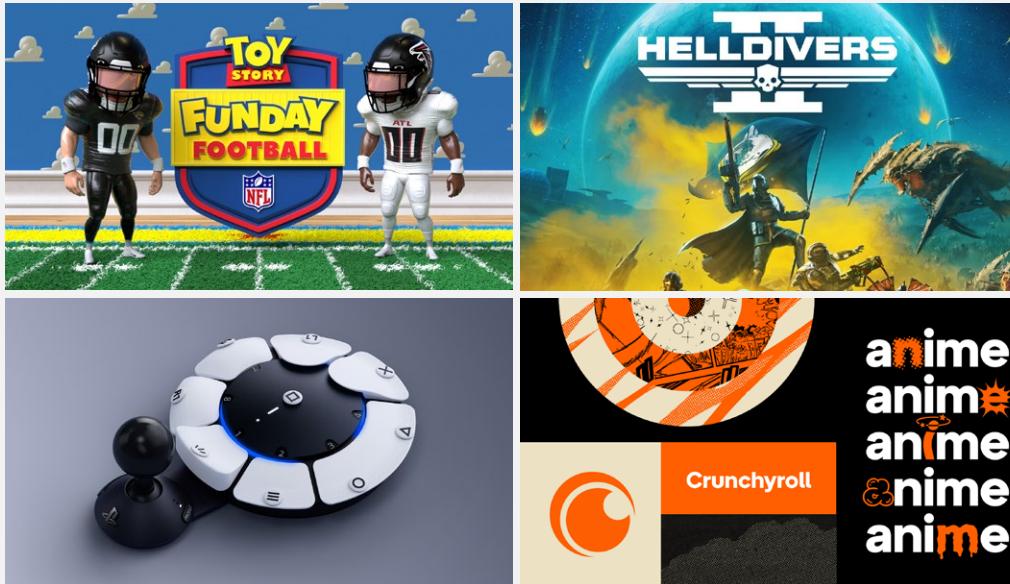
創出価値

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事業においては、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、世界中の人々が感動を共有するために利用しているスマートフォン向けのイメージセンサーライド、感動空間を拡張するテクノロジーとして期待されるVR・AR向けのディスプレイデバイスを供給しています。



2023年度事例

G&NS

PlayStation Studiosの発売後24時間販売記録を更新した「Marvel's Spider-Man 2」などの人気IPをプレイステーション®5(PS5™)にて提供するほか、ライブサービスゲーム「HELDIVERS 2」などをPC向けにも提供

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31曲がランクイン)

映画

『スパイダーマン: アクロス・ザ・スパイダーパース』、『恋するプリテンダー(原題: Anyone But You)』、『イコライザー THE FINAL』、『ザ・クラウン』、『セックス・エデュケーション』などの世界的なヒットや、Crunchyrollでの幅広いアニメコンテンツの提供

ET&S

Beyond Sportsのビジュアライゼーションテクノロジーを用いて、Hawk-Eyeのトラッキングデータをリアルタイムに3Dアニメーション化し配信(Alternative Broadcast)

I&SS

リアルな空間再現に貢献する大型で高精度な1.3型4K OLEDマイクロディスプレイを商品化

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、創造力や表現力を發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・サービスを通じコンテンツを共創し、時間価値の最大化や、リアルタイムクリエイション、ライブイベントの実現にも貢献していきます。



2023年度事例

G&NS インドにおける有望なゲーム開発者の発掘・支援プログラム「India Hero Project」の開始

音楽 「Artists and Songwriters Forward」等の取り組みを通じて、報酬の拡充やヘルスケアサポート、技術の発展等、アーティストやソングライターへの支援を拡大・進化

映画 SPEのクリエーション、イノベーション、テクノロジー企業であり、数々の受賞歴を誇るPixomondoが、『Dope Girls(原題)』、『ドクター・フー』、『ザ・ボーイズ』、Max*1向け『ハウス・オブ・ザ・ドラゴンシーズン2』等、新シリーズのバーチャルプロダクションを提供

ET&S 世界初*2グローバルシャッター方式のフルサイズイメージセンサー搭載のミラーレス一眼カメラα9 III発売

I&SS 世界初*2グローバルシャッター方式のミラーレス一眼カメラ用フルサイズイメージセンサーを提供

グループ クリエイティブコミュニティに向けたテクノロジーカンファレンス「Sony Creators Conference」を開催

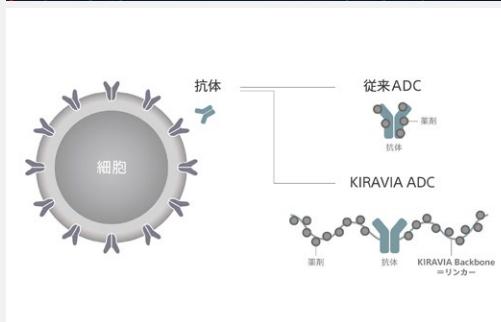
*1 HBO Max

*2 レンズ交換式デジタルカメラとして
(2023年11月7日広報発表時、ソニー調べ)

世の中に 安全・健康・ 安心を 提供する

3

「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享受できる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、ライフサイエンス領域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、さまざまな情報を利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。



2023年度事例

ET&S

がん領域における新規ADCプラットフォーム創製に向けアステラス製薬との共同研究を開始

I&SS

業界最多*有効1,742万画素の車載カメラ用CMOSイメージセンサーを商品化

金融

スマートフォンからライフプランを更新・確認できるよう「ソニー生命 アプリ」の機能を拡充(ソニー生命)

住宅ローンにおけるペアローン・担保提供の対象者を事実婚・全てのパートナーの方へ拡大(ソニー銀行)

* 車載カメラ用のCMOSイメージセンサーとして
(2023年9月12日広報発表時、ソニー調べ)

CTOメッセージ

北野 宏明

執行役 副社長 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
プレジデント



「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」ことをPurpose(存在意義)とするソニーでは、研究開発(R&D)の役割はクリエイターを支え、その創造性を解放する技術を生み出すことです。クリエイターとはアーティスト、エンジニア、科学者など、感動にあふれるより良い未来を創ろうとする人と広くとらえたうえで、R&Dの方向性を「We are here for creators」と定めました。

この方向性のもとで、現事業に加えて新たな事業展開を可能とする技術基盤を構築し、ソニーをfuture readyにするため、特に「センシング」「AI」「仮想空間」の3つの技術領域を中心とし、「クリエイティビティ」「IP価値」、そして「ファンエンゲージメント」を最大化させる、クリエイションテクノロジ一群の研究開発の推進を図ります。

こうしたクリエイションテクノロジーの開発には、多様なコンテンツ領域と、言語などの文化的な多様性、あらゆるデモグラフィの人々の視点という3つの多様性を尊重することが重要で、開発を担う側も専門性や経験など、多様性を包摂していることが不可欠です。ソニーは、技術革新に必要な、優秀で多様な研究者の支援に社会課題としても取り組み、2024年3月には、地球や社会にポジティブなインパクトをもたらす研究を進めている、次世代の女性研究者3名を毎年表彰する「Sony Women in Technology Award with Nature」を世界有数の科学ジャーナル『Nature』と立ち上げました。

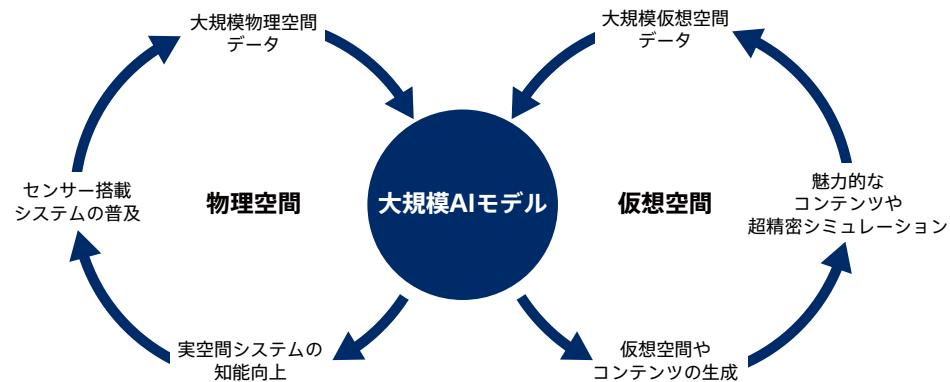
ソニーはテクノロジーを通じて、さまざまなクリエイターがクリエイティビティを発揮するための力であり続けます。

クリエイターの創造性に貢献する 技術基盤の構築

ソニーがPurposeを追求し、クリエイターと「感動」を創り、世界に届けることを目指す中で、基盤となるクリエイションテクノロジーと研究開発の注力領域は、センシング、AI、仮想空間であり、これらの運動を生むことが鍵となります。この運動を表したものが、現実世界と仮想空間における2つのループをAIで結ぶダブル・フライホイール(弾み車)と呼ぶアキテクチャです。1つ目のループ(図内左側)では、現実世界のセンシング

によって獲得したデータをAIが学習し、現実世界での画像認識や音声認識の高度化を図ります。この大規模データをもとに進化したAIを用いて、仮想空間やコンテンツの生成、非常に精密なシミュレーションを実現しながら、仮想空間のデータを大量に創出するのが、2つ目のループ(図内右側)です。こうした2つのループを回し続けることで、クリエイターがより創造性を発揮できるような技術革新を実現し、現実世界と仮想空間で展開される事業の価値の最大化にも貢献したいと考えています。

ダブル・フライホイール



インクルーシブで責任あるAIへの取り組み

ソニーが取り組む多様なクリエイションテクノロジーの中でも、ソニーではAIを人のクリエイティビティをサポートするものと位置づけています。公平で透明性が高いAI技術・手法を生み出すため、AI倫理分野の研究も積極的に進めています。一例として、人の肌色測定技術の進化を通じた、顔認証AI技術などにおける人種バイアスを低減するための手法を2023年に論文発表しています。

また、クリエイターをサポートするソニーとしては、著作権侵害などAIの不適切な使用で人のクリエイティビティが脅かされる・損なわれることはあってはならないと考え、ガバナンス面にも積極的に取り組んでいます。例えば、AI倫理委員会のもと、グループ各社の視点を取り入れた、クリエイターの権利保護や体制整備、試験的なリスクアセスメント実践などを進めています。

併せて、言語的・文化的多様性を充実させた、真にインクルーシブで公平な大規模言語モデルの構築のような、公共財としてのAIを実現するうえでは、産業・アカデミア・行政の枠を超えたグローバルな連携が重要と考えています。

GTソフィーの実装

「グランツーリスマ・ソフィー™」(以下、GTソフィー)は、トップドライバーを凌駕するAIエージェントとして研究開発し、AIが新しいゲーム体験を提供できることを実証しました。2023年はじめには期間限定リリースを通じてプレイヤーからのフィードバックを収集、ニューラルネットワークの性能評価やゲームデザインの検討などに生かしました。こうしたフィードバックをもとに、2023年11月には「グランツーリスマ・ソフィー2.0」として『グランツーリスマ7』に実装され、多くのプレイヤーにGTソフィーとの楽しいドライビング対戦の機会を提供しています(PSS™版のみ)。今後もPlayStation Studiosとの協業を進め、よりインタラクティブなゲーム体験を実現する技術開発を実施し、ゲーム開発者が想像力と創造性をさらに発揮できるよう支援していきます。



『グランツーリスマ7』

"We Are Here for Creators" クリエイターの創造性を拡張する技術や取り組み事例

イマーシブな音楽体験の創出

SMEでは所属タレントとともに、没入型エンタテインメントにおける取り組みを進めています。その一環として、Columbia Records 所属のアーティストInikoの楽曲「Jericho」のミュージックビデオをバーチャルプロダクションで撮影。その際に創作した3Dアセットを、Epic Gamesの「フォートナイト」に移植・最適化し、UEFN(Unreal Editor for Fortnite)を用いて制作したゲーム「Journey Through Jericho」の一部に使用しています。SMEとInikoが提供するこの作品の中で、プレイヤーはミュージックビデオの世界を駆け抜けることができます。SMEは、アーティストがより多くのコンテンツを制作し、その作品をより幅広い層に迅速かつ効率的に届けられるよう、さまざまなプラットフォームへコンテンツを展開する戦略とそのソリューションの開発に、引き続き取り組みます。



「Jericho」ミュージックビデオ

Sony Creators ConferenceおよびSETSの開催

ソニーは "We are here for creators" という方向性を明示すべく、2023年8月、サンゼルスにて「Sony Creators Conference」を初開催しました。ここでは、ゲーム、アニメ、映画などの多様なクリエイター陣が、技術を駆使して自らのビジョンを実現している様子を紹介しました。また、当該イベント後には「Sony Entertainment Technology Showcase (SETS)」を3日間にわたり開催。ソニーの事業に携わる技術者やクリエイターなど約1,300人が分野の垣根を越えて参加し、さまざまな技術の展示、カンファレンス、交流などを行い、技術を通じたクリエイターコミュニティの醸成を進みました。



Sony Creators Conference

人材

人事担当役員メッセージ

井藤 安博

執行役員
人事・総務担当



ソニーの強みは事業と人材の多様性であり、約11万人の個性豊かな社員が、Purpose & Valuesのもと、グローバルに活躍しています。ソニーの歩みを振り返ると、異なるバックグラウンドを持つ社員の交錯によって新しい製品やサービスが誕生しており、社員の多様性(ダイバーシティ)が現在の多角的な事業展開の土台となっていました。

新しいことへの挑戦心は創業者より受け継がれたもので、イノベーション創出には、多様な価値観や異なる考え方を意味する「異見」が共存する組織であり続けることが重要です。そして、社員の多様性の進化が、異見を尊重し、生かすことのできる組織づくりにつながります。ソニーでは、多様性には、国籍や人種、性別などのいわゆる「属性の多様性」と、社内外問わずさまざまな領域や職種を通して一人ひとりがキャリアにおいて培ってきた「経験の多様性」があるととらえており、その双方を重視してさまざまな人事施策に取り入れています。そして、多様性を生かした人材育成、事業横断でのキャリア構築支援、社員エンゲージメントの向上は、今後さらにグループ一体となって注力していく領域です。

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、社員一人ひとりの挑戦を支援し、社員とソニーグループ全体の成長、ひいては企業価値の向上を目指して取り組みを加速していきます。

ソニーの人材理念

—Special You, Diverse Sony—

ソニーの事業の発展や成長は、創業来受け継がれてきた新しいことへの飽くなき挑戦心と多様性を重んじる価値観が、その基盤となっています。ソニーは、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(存在意義)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。

人事戦略

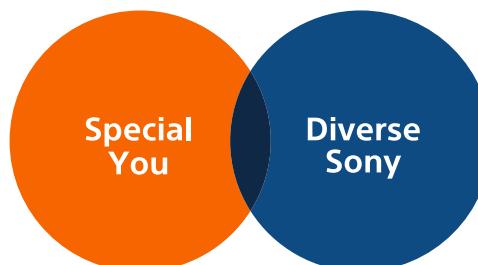
—個を求む・個を伸ばす・個を活かす—

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

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、ソニーの代表的な人事施策のひとつである社内募集関連制度(社内募集制度、社内FA制度、キャリアプラス制度等)では、事業の枠を越えたキャリア構築を支援しています。2024年には企業間の相互副業を実験的に実施し、他企業への越境で経験の幅を広げる機会も提供しています。

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。

**Special
You**

多様な個を受け入れる
器であり、人と人が
影響し合い、新たな価値を
創出するための器となる。

**Diverse
Sony**

個を伸ばす

個の可能性により深く注目し、自主性あふれる人材の意欲向上と成長促進の機会を提供しています。経営幹部候補を育成するソニーユニバーシティは、グローバルにグループ各社から社員が参加し、多様な人材の交錯と交流が年々活発化しています。ソニークロスマンタリングプログラムでは、グループシナジーの創出やさらなる視野拡大と視座向上を目指し、事業を越えて経営チームと次世代経営人材を戦略的につなげています。事業の垣根を越えて最先端の技術情報を共有し、技術力を高め合う場である技術戦略コミッティは、2024年より技術領域を11に拡大しました。



サステナビリティレポート2024>「人材」

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、ソニークロスマンタリングプログラム、またトップマネジメント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(2023年度)

キャリアプラス利用者の推移

現業を継続しながら、週1~2日間を組織を越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。



100%
2020年度



135%
2021年度



173%
2022年度

540+
時間

※2021年度から2023年度の数値は、2020年度を100%として比較したものです。

個を活かす

異なる個性やライフスタイル・ワークスタイルを持つ社員が情熱を持って挑戦できる職場環境・制度づくりも重要です。各国・地域の慣習や法律を踏まえ、柔軟な勤務制度・環境を整備しています。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^{*1}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。

*1 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は、2023年度は、90%となっています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

ソニーでは、多様な個性や意見、見解、価値観が共存する組織の実現をめざしています。ソニーグループのさらなる多様性の進化に向けて、ソニーグループ株式会社の役員^{*2}に占める女性比率および外国籍比率について、2030年までにそれぞれ30%以上にすることを目標として新たに掲げました。

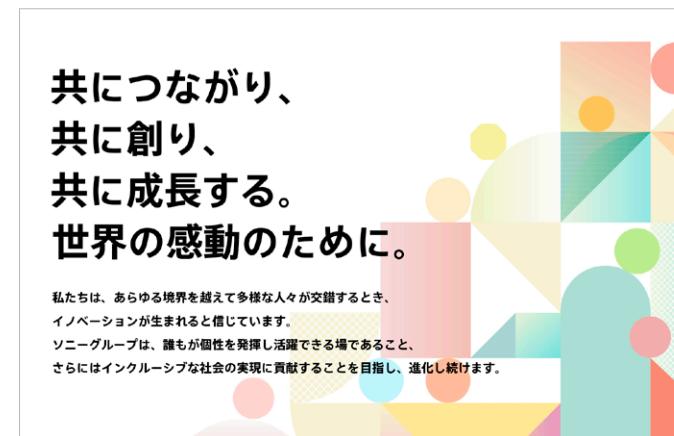
*2 「役員」とは、取締役、執行役を含む上級役員およびその他役員を指します。

また、ソニーの多様性への姿勢を示す「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)ステートメント」を10年ぶりに改定しました。

そして、インクルーシブな職場環境づくりの一環として女性の活躍推進をグローバルで進めており、2023年度末時点のグループ全体の女性社員比率は34.0%、女性管理職比率^{*3}は30.7%です。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も限定的であることから、産学連携など取り組みを強化していきます。

*3 管理職に占める女性労働者の割合を指します。

2024年に改定されたDE&I ステートメント



次世代に向けた取り組み

ソニーでは、産学連携などを通じて次世代理系人材の育成を続けてきました。2024年度より新たに創立した「SONY STEAM GIRLS EXPERIENCE」では、日本国内で理工学を学ぶ女子学生を対象とした奨学金プログラムと、女子中高生に向けて理工系分野の面白さを伝える「STEAM GIRLS バトンプログラム」を実施し、テクノロジーへの関心をさらに幅広い層に広げていきます。

SONY STEAM GIRLS EXPERIENCE

ソニーユニバーシティ

2000年に設立したソニーユニバーシティでは、将来のグループ経営を担う人材の育成を目的に教育プログラムを実施しており、これまでの累計参加者数は1,500人にのぼります。役員による成長支援や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。

卒業生の声



講義やグループディスカッションを通して、多様なメンバーと事業の枠を越えてシナジーを生み出す過程を体験できました。プログラムを通じて広がった人脈を活用し、今後もビジネスチャンスを模索し、異なるグループ間でのコラボレーションを実現していきたいです。

Monica Veiga

Sony Pictures Entertainment
US Distribution
SVP



さまざまな役員との対話を通じて、リーダーシップやビジョン、戦略立案について、より深く広く学ぶことができました。このプログラムに参加したことで、自ら学び、挑戦し、人として、リーダーとして成長するチャンスに恵まれたと思います。

David Stoppa

Sony Europe B.V.
Head of Sony Europe Technology Development
Centre

「ソニーユニバーシティ」の2023年度参加者内訳



■ET&S ■I&SS ■音楽 ■G&NS
■映画 ■金融 ■Headquarters

ソニークロスマンタリングプログラム

次期経営人材(メンティー)に対して、事業や地域の異なる経営メンバー(メンター)が豊富な人脈と知見を提供し、リーダーシップ力の向上や個々の課題解決に寄り添って伴走するグループ横断の経営人材育成施策です。2022年度に立ち上げ、これまでに合計44組が成立しています。

メンティーの声



横野 順
ソニーグループ
株式会社
デジタル &
テクノロジー
プラットフォーム
アドバンストテクノロジー
AI技術部門 部門長



Jason Iley
Sony Music
Entertainment
UK & Ireland
チエアマン・CEO
メンター

組織運営やリーダーシップなど多くを学びました。Jasonに会いに現地にも赴き、音楽業界の価値観や仕事の進め方を肌で感じました。専門家としてAIと音楽業界をうまくつなぐ存在になっていきたいと感じました。



Liliana Laporte
Sony Interactive
Entertainment
Channel Sales
EMEA VP



Keith Le Goy
Sony Pictures
Entertainment
Worldwide
Distribution
and Networks
チエアマン
メンター

映画業界での経験からアドバイスを得て、市場変動下におけるチーム戦略やリーダーシップについて学び、業界を超えて視野を広げることができました。ソニーグループの将来に貢献する一員として、ソニーのビジネスやカルチャーの強化に努める決意が強まりました。

技術戦略コミッティ

技術戦略コミッティは、組織間の交流を通じて技術力を強化することを目的としたグループ横断の活動です。事業の垣根を越えた最先端の技術情報の共有とともに、若手社員の育成にも注力しており、年間1,700人以上が参加しています。2024年度より新たにUX/HCD戦略コミッティが加わっています。

事例紹介

コンテンツ技術戦略コミッティ

エンタテインメント部門の課題解決と将来の発展につながる技術に焦点をあてたコミッティ。エンタテインメント部門と技術提供部門が一堂に会し、複数のワーキンググループを構成して実用的な技術を磨きながら、新しい体験価値の提供について考える場となっています。



ゲームエンジンを用いたリアルタイム映像制作技術テストにおいて、映画アセットを活用して短編映像を作成



ソニーグループ横断の技術交流イベントに携わり、グループ内のクリエイターコミュニティの醸成に貢献

サステナビリティ

ソニーのサステナビリティに関する基本方針

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(存在意義)と、「人に近づく」という経営の方向性のもと、「人」を軸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

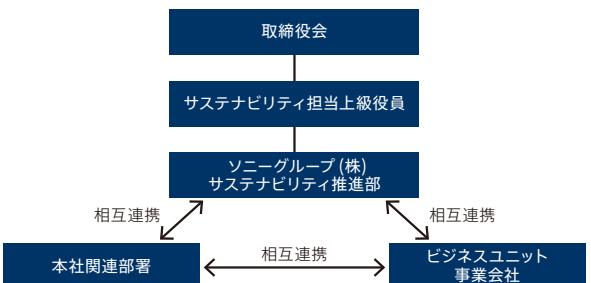
ソニーは上記の基本方針に基づき、サステナビリティを経営の重要な要素として位置づけ、サステナビリティ担当上級役員のもと、サステナビリティ推進部を設置し、各事業および本社関連部署と連携しながら、グループ全体のサステナビリティに関する取り組みを推進しています。

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、それぞれの事業にかか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の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うえで、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。

各事業部門においては、サステナビリティの観点からの課題と機会を検討するとともに、それぞれの事業特性に応じた、サステナビリティに関する取り組みを行っています。



※ サステナビリティに関する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2024をご覧ください。



サステナビリティレポート2024

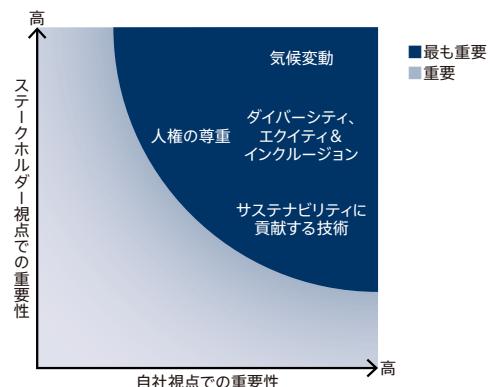
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr_report/

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



サステナビリティビジョン

Sony's Sustainability Vision

感動に満ちた世界を創り、次世代へつなぐ



PEOPLE
一人ひとりの多様な価値観を大切にし人々の心を豊かにする

SOCIETY
誰もが安心して暮らせる社会づくりへ貢献する

EARTH
生命の基盤である地球環境を守る

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のもと、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、多様な事業を推進しています。また、グループ全体でさまざまなサステナビリティ課題に対応するとともに、各事業がそれぞれの特性を生かしてサステナビリティ活動に取り組んでいます。

多岐にわたるサステナビリティ課題に対し、グループ全体で目指す方向をこれまで以上に明確にするため、「感動に満ちた世界を創り、次世代へつなぐ」という“Sony's Sustainability Vision”を新たに策定しました。サステナビリティの活動を通じても感動を生み出し、感動あふれる未来にするために私たちが行動していく必要がある、という思いが込められています。また、人、社会、地球の3つの

視点で活動の方向性を定義しました。ソニーは、人々が感動で響き合えるよう、一人ひとりの多様な価値観を大切にし、人々の心を豊かにします。また、感動が広がるように、健康で公正かつ公平な生活を送ることができる、誰もが安心して暮らせる社会づくりへ貢献していきます。そして、感動が続いていくように、生命の基盤である地球環境を守っていきます。

ソニーは創業時から世の中にとって価値ある会社になることを目指してきました。創業者の理念は企业文化として根付き、“Sony's Sustainability Vision”に引き継がれています。

 Sony's Sustainability Visionの動画
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr/>



**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

ソニーはPurposeのもと、「感動」と「人」を軸とした長期視点の価値創造を重視しています。私たちがこの数年注力してきたことのひとつが、サステナビリティを経営戦略に統合することであり、特に各事業の活動にサステナビリティを浸透させることです。このため事業ごとにサステナビリティに関する課題と機会の分析を行い、それぞれの事業特性に応じた取り組みを行っています。

また、企業に対し、さまざまなサステナビリティ課題への対応や情報開示の要請が高まっています。ステークホルダーの皆様との継続的な対話を通じて、ソニーが取り組むべきサステナビリティ課題への理解を深め、活動や推進体制へ反映していくことが重要と考えています。

新たに策定した“Sony's Sustainability Vision”的もと、ソニーのサステナビリティ活動を推進し、さらなる深化を図っていきます。

事業ごとのサステナビリティ注力項目

DE&I／アクセシビリティ／環境／責任あるサプライチェーン

- 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

DE&I／ウェルビーイング／環境／社会貢献

- 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の推進

DE&I／環境

- さまざまなバックグラウンドを持つ多様なストーリーおよびタレント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



環境／アクセシビリティ／DE&I／責任あるサプライチェーン

- 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の推進
- 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・ギャップの解消
- 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

環境／アクセシビリティ／人材／責任あるサプライチェーン

- 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
- イメージング＆センシング技術を活用した環境・アクセシビリティへの取り組み
- 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半導体産業全体の人材育成および人材獲得
- 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

気候変動／DE&I／倫理・コンプライアンス

- 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態勢の整備
- 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

PEOPLE

一人ひとりの多様な価値観を
大切にし人々の心を豊かにする



サステナビリティレポート2024>「アクセシビリティ」



取り組み事例 アーティスト・クリエイター支援とアクセシビリティの向上

▶ArtistsForward Songwriters Forward▶ B-side

ソニーでは、「感動」を生み出す源泉であるアーティストやクリエイターたちが心身ともに健康な状態で作品づくりに没頭でき、クリエイティビティを最大限に発揮できる環境の整備に継続的に取り組んでいます。

音楽事業のSMGでは、才能あるアーティストやソングライターのウェルビーイングをサポートするために、2021年に業界をリードする「Artists and Songwriters Forward」プログラムを導入しました。ライセンスを持つセラピストによる秘密情報が守られた無料カウンセリングへのグローバルなアクセス、米国におけるヘルスケアの保険適用や関連する問題への対応を無料で支援するサービスを提供しています。また、アーティストやソングライターに対して、リアルタイムで収益データや商業的な情報を提供するツールおよび高度な支払いソリューションも提供しています。さらに、「Legacy Unrecouped Balance」プログラムを通じ、対象のアーティストやソングライターに対し、将来の収益を対象とした支払いを行い、長年にわたる活動に対して、より多くの経済的な機会を創出しています。

日本では、SMEJが、アーティストやクリエイター、スタッフを心と身体の両面からサポートするプロジェクト「B-side」を、2021年に発足させました。主な活動は、資格を持った専門家によるカウンセリングを無料で提供することです。また、24時間いつでもオンラインで相談できる医療相談サービスや健康診断の際のメンタルの「定期



チェックアップ」も提供、社内啓発の取り組みとしてメンタルヘルスやセルフケアなどについてのワークショップを定期的に開催しています。

また、ソニーでは、年齢や障がいなど個人の特性や能力、環境にかかわらず、商品・サービス・エンタテインメントを利用できるよう、グループ全体でアクセシビリティを高める活動を推進しています。ソニーはアクセシビリティを追求するうえで、さまざまなニーズを持つ人たちとともに検討し、その声を反映するインクルーシブデザインを商品化プロセスに取り入れています。

G&NS事業では、アクセシビリティを推進する団体や専門家の意見を取り入れ、全てのプレイヤーがゲームを楽しむことができる未来の実現に向けて取り組んでいます。例えば、PS5™用アクセシビリティコントローラーキット、Access™コントローラーの開発過程において、SIEとゲームスタジオ内の数十人のゲーマー、およびアクセシビリティコミュニティのプレイヤーを対象に、数週間にわたるプレイテストを実施し、ニーズに合わせて自由にカスタマイズが可能なコントローラーをつくり上げました。これにより、障がいのあるプレイヤーもより長く快適にゲームを楽しむことができます。

ソニーは、人々が感動で響き合えるよう、一人ひとりの多様な価値観を大切にし、人々の心を豊かにすることを目指していきます。

SOCIETY

誰もが安心して暮らせる
社会づくりへ貢献する



サステナビリティレポート2024>「責任あるAIの取り組み」



取り組み事例 責任あるAIの取り組み

ソニーが目指すAI倫理の方向性

責任あるAIによる
競争優位性の確立

AIリスクの評価と低減

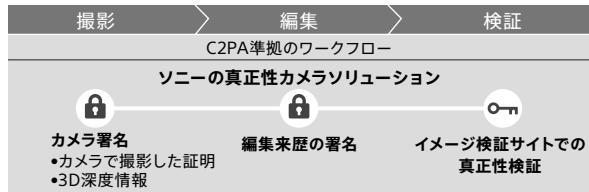
全ての人に配慮した製品づくり

AI倫理における
グローバルリーダー

ソニーは、AIを活用することにより、平和で持続可能な社会の発展に貢献し、人々に感動を提供することを目指しています。同時に、ソニーはAIが社会に与える影響についてさまざまな議論が行われていることを認識しています。

ソニーは2018年9月に「ソニーグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。このガイドラインはソニーの全ての役員および社員が、社会と調和したAIの活用や研究開発を行う際の指針を定めています。さらに、2019年12月の「ソニーグループAI倫理委員会」の設置に加えて、ソニーグループの全ての事業に対し、AI倫理に関する専門知識を提供するための中心的な役割を果たす組織としてAI倫理室を2021年に設置するなど、AI倫理に関する活動および体制の強化を進めています。

具体的にはソニーグループの各事業におけるAIを利用した製品・サービスあるいは社内業務に関して、連絡体制を構築しAI倫理リスクの情報共有を行ってきました。2021年3月にはエレクトロニクス製品やサービスの商品化プロセスにおいて、「ソニーグループAI倫理ガイドライン」に基づいて遵守すべき要求事項を定めた社内文書を整備し、2021年7月に製品開発ライフサイクルにおけるAI倫理アセスメントを開始、100件以上の評価を実施しています。社員へ



AI倫理に関する理解を促す啓発活動では、e-ラーニングを活用した教育を実施するとともに、社外から講師を招いた講演会やシンポジウムを開催し議論を行っています。昨今の生成AIの動向を踏まえ、2023年度にソニーグループ株式会社として、生成AIツールの利用に関する社内ガイドラインを策定しました。

また、改ざんされた画像やAIが生成したフェイク画像のまん延などが課題となっており、透明性・信頼性の観点で特に報道の現場では深刻です。ET&S事業では、このような課題に対応するため、報道機関などプロフェッショナルに向けた、C2PA*規格への対応とソニー独自のデジタル署名技術により、画像の真正性を検証する真正性カメラソリューションを一部の報道機関への提供から開始し、順次拡大していきます。

ソニーは、感動が広がるように、健康で公正かつ公平な生活を送ることができ、誰もが安心して暮らせる社会づくりへ貢献していきます。

* デジタルコンテンツの出所と信ぴょう性に対し、オープンスタンダードと技術仕様を策定する標準化団体



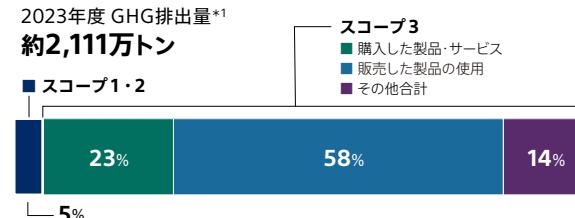
サステナビリティレポート2024>「環境」

取り組み事例 バリューチェーン全体での気候変動への対応



ソニーは、1970年代から環境活動を展開しており、2010年に環境計画「Road to Zero」を策定し2050年までに環境負荷をゼロにすることを目指しています。「気候変動」「資源」「化学物質」「生物多様性」の4つの視点で環境負荷ゼロに向けた目標を定め、取り組みを推進しています。2022年には、気候変動への対応が喫緊の課題ととらえ、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GHG排出量ネットゼロの達成目標年を、2050年から2040年に前倒しました。

ソニー全体のGHG排出量はスコープ1、2が約5%、スコープ3が約95%を占めています。スコープ3の半分以上を「製品使用時の電力消費」が占めており、ソニーでは製品の消費電力量の削減を継続的に推進しています。例えば、ブラビア®の4K液晶テレビでは製品1台当たりの2023年度の年間消費電力量を2013年度に比べて約59%削減しました。ブラビア®の2023年発売モデルは、さまざまなおエネ設定を一括で行えるECOメニューを搭載しており、お客様が環境負荷の低減に貢献していることを視覚的に確認することができます。また、バーチャルプロダクションによる映像制作などで広く使



*1 数値は小数点以下を四捨五入しています。

われている高画質LEDディスプレイのCrystal LED VERONAでは高効率で微細なLEDチップの採用とソニー独自の電力制御技術を組み合わせ、従来のLEDと比較して約32%*2の電力効率の向上を達成しました。

また、スコープ3で「製品使用時の電力消費」の次に大きい、サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減にも注力しています。主要な原材料・部品サプライヤーおよび製造委託先に対して、購入電力由来のGHG排出量(スコープ2)を2030年までにネットゼロにすることを求め、その目標に向けた活動を支援しています。具体的には2022年度より世界各地のソニーグループの事業所で培ってきた省エネルギーのノウハウの提供や、再生可能エネルギー活用のための提案を行い、サプライヤーのGHG排出量削減をサポートしています。

ソニーは、感動が続していくように、環境への取り組みを通じて、生命的の基盤である地球環境を守っていきます。

*2 最大輝度で算出した単位輝度当たりの電力効率の向上。単位輝度当たりの電力効率とは光源がある輝度を出すのに必要な電力量を示します。また、BシリーズZRD-B15Aを従来のLEDとして、VERONA ZRD-VP15EB(キャリプレーション機能オン時)と比較しています。

Financial / Business

- 業績ハイライト
- 各事業分野の特性
- ゲーム＆ネットワークサービス
- 音楽
- 映画
- エンタテインメント・テクノロジー＆サービス
- イメージング＆センシング・ソリューション
- 金融

業績ハイライト

2023年度の総括

2023年度の連結売上高および金融ビジネス収入は、前年度比19%増の13兆208億円となり、過去最高を更新しました。営業利益は同7%減の1兆2,088億円となり、3年連続で1兆円を超えるました。この增收は、金融分野における市況変動の影響に加え、自社制作以外のゲームソフトウェア販売によるG&NS分野の增收や、音楽分野におけるストリーミングサービスからの增收、I&SS分野におけるモバイル機器向けイメージセンサーの增收などが主な要因です。一方、営業利益は增收の影響があったものの、金融分野における変額保険等に係る市況変動の影響や、I&SS分野における減価償却費および新製品量産立上げに係る費用の増加等により、減益となりました。金融分野を除く連結営業キャッシュ・フローは1兆1,778億円となりました。

当期純利益は、前年度から347億円減少し、9,706億円となりました。

2023年度 連結業績

	(億円)	2022年度 ^{*1}	2023年度 ^{*1}	前年度比
ソニー連結				
売上高および金融ビジネス収入	109,744	130,208	+20,464	(+19%)
営業利益	13,024	12,088	△936	(△7%)
当社株主に帰属する当期純利益	10,053	9,706	△347	(△3%)
金融分野を除く連結ベース^{*2}				
売上高	101,020	112,650	+11,631	(+12%)
営業利益	9,833	10,353	+520	(+5%)
営業キャッシュ・フロー	4,155	11,778	+7,624	
投資キャッシュ・フロー	△10,320	△7,942	+2,378	

*1 平均為替レートは、2022年度は1米ドル135.4円、1ユーロ140.9円。2023年度は1米ドル144.4円、1ユーロ156.6円です。

*2 金融分野を除く連結ベースの業績は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。

2023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	(億円)
	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度		
G&NS	36,446	42,677	2,500	2,902	(+) 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増加の影響 (-) プロモーション等によるハードウェアの損失拡大	(+) 為替の好影響 (-) 自社制作のゲームソフトウェア販売減少の影響
音楽	13,806	16,190	2,631	3,017	(+) 音楽制作および音楽出版におけるストリーミングサービスからの增收の影響 (+) 為替の好影響 (-) 販売費及び一般管理費の増加	
映画	13,694	14,931	1,193	1,177	(-) 劇場公開作品の増加にともなう広告宣伝費の増加 (+) 劇場公開作品の増加および有料会員数増加によるCrunchyrollの增收の影響	
ET&S	24,760	24,537	1,795	1,874	(+) 為替の好影響 (+) オペレーション費用の削減 (-) テレビの販売台数減少の影響	
I&SS	14,022	16,027	2,122	1,935	(-) 減価償却費の増加 (+) モバイル機器向けイメージセンサーの新製品量産立上げにおける費用の増加 (+) モバイル機器向けイメージセンサーの增收の影響	(+) 為替の好影響
金融	8,891	17,700	3,181	1,736	(-) 変額保険等に係る市況変動による利益の減少や前年度における不動産売却益の計上によるソニー生命の大幅減益 (-) ソニー生命の子会社で発生した不正送金に係る前年度における資金回収 (+) ソニーペイメントサービス株式の一部譲渡にともなう売却益および再評価益の計上	

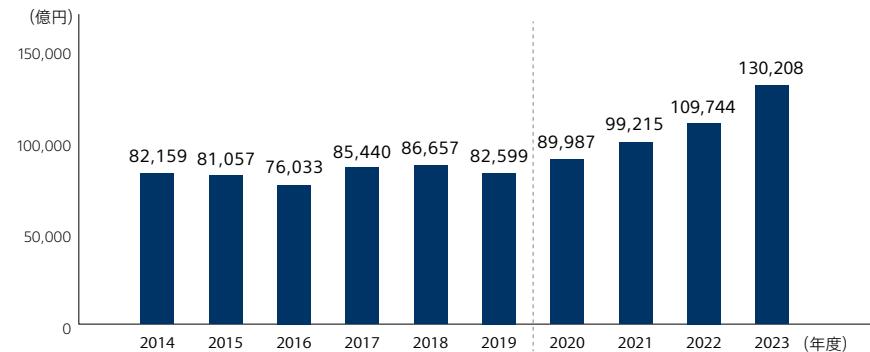
※2023年度第1四半期より、従来のIFRS第4号「保険契約」(以下「IFRS第4号」)に替えてIFRS第17号「保険契約」(以下「IFRS第17号」)を適用しており、2022年度の数値をIFRS第17号に基づき修正再表示しています(特段の記載がない限り、次頁以降も同じ)。

※各分野の売上高はセグメント間取引消去前のものであり、また各分野の営業利益はセグメント間取引消去前のもので配賦不能費用は含まれません(特段の記載がない限り、次頁以降も同じ)。

主要な財務指標の推移

※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年度の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。そのため、2014年度～2019年度はUS GAAP、2020年度～2023年度はIFRSで表示しています。

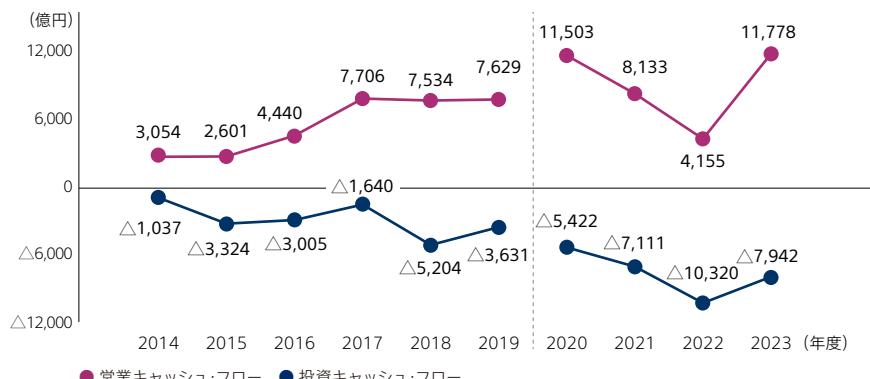
売上高



営業利益、営業利益率



営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー（金融分野を除く連結ベース）



● 営業キャッシュ・フロー ● 投資キャッシュ・フロー

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

調整後EPS*²（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））

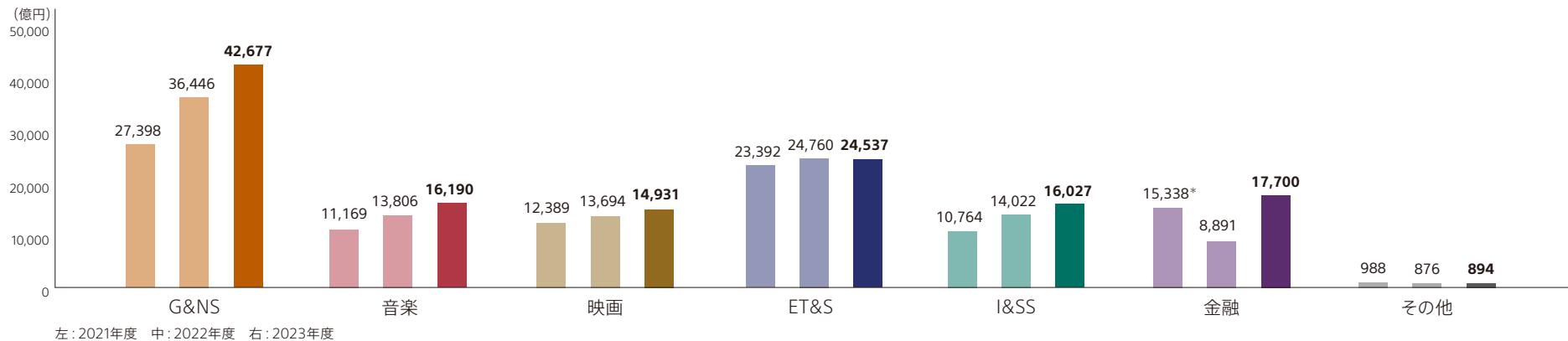


*1 2022年度はIFRS第4号に基づく数値です。

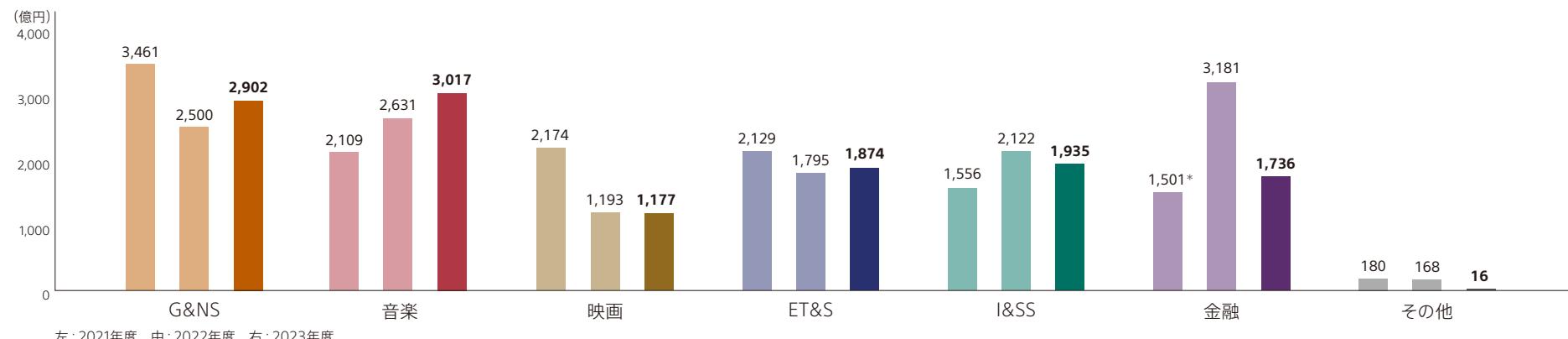
*2 調整後EPSは、各事業年度における調整後当社株主に帰属する当期純利益（以下「調整後当期純利益」）を発行済株式総数で除して算出しています。発行済株式総数については、当該年度の有価証券報告書に記載の希薄化後加重平均株式数を使用しています。2021年度から2023年度の調整後当期純利益については、有価証券報告書をご参照ください。2017年度から2020年度の調整後当期純利益については、年度業績説明会資料の「調整後当期純利益」を使用しています。2016年度以前の調整後当期純利益については、税引前利益について、有形・無形資産の減損、資産・事業売却損益、保有株式の再評価益、自然災害関連費用など、ソニー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。2014年度から2016年度の実効税率が大きく変動しているため、当該期間の傾向を示す目的で法定税率を使用していますが、実効税率との差異については当該年度に係る有価証券報告書をご参照ください。

セグメント別の業績推移

セグメント別売上高・金融ビジネス収入



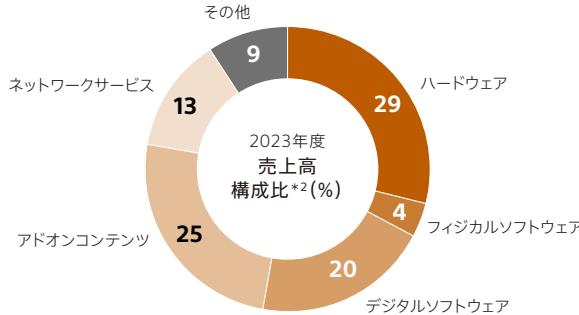
セグメント別営業利益



各事業分野の特性

G&NS

ソニーの連結売上高の約1/3を占める事業。世界有数のゲームエコシステムを確立。
(2023年度 営業CF:1,385億円、投資CF:△1,492億円) *1



収益源

コンソールサイクルの後半を迎えるPS5™の販売台数は徐々に減少していくと見込んでいますが、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、プレイステーションネットワーク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。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ライター数や総ゲームプレイ時間といったユーザーインゲージメントも、長期的に拡大傾向にあります。

資本投下領域*3

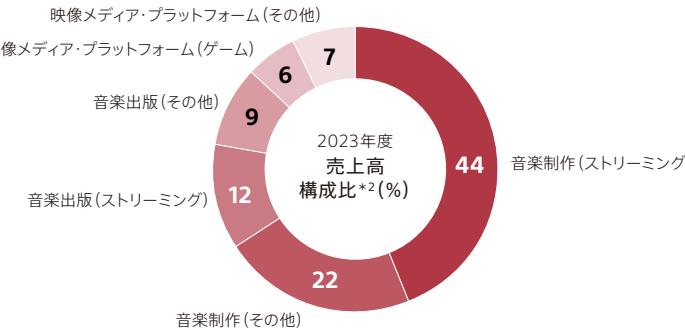
2023年度よりライブサービスゲームの開発プロセスなどを勘案し、ソフトウェア開発費の一部を資産化することとしましたが、ハードウェア・ソフトウェアともに開発費の多くを費用計上しており、またハードウェアの生産は主に外部委託しています。投資先としては、コンテンツIP強化に向けた研究開発のほか、ゲームタイトル開発会社などへのM&Aや戦略的提携などがあります。



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/>

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*4、音楽制作では世界2位*5。
(2023年度 営業CF:2,471億円、投資CF:△2,140億円) *1



収益源

音楽制作はデジタル配信やパッケージ販売で得た収益をアーティスト等に分配するため、資金効率が比較的高い事業です。巨大な音楽カタログを有する音楽出版は、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おり、足元では新興国における成長が重要なドライバーとなっています。映像メディア・プラットフォームは、開発・獲得したコンテンツIPの展開により複数の収益機会があり、中期的に収益を獲得しています。

資本投下領域*3

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へのサポートを強化しています。成長市場におけるプレゼンス向上や、The Orchard・AWALを通じた音楽コミュニティへの接点拡大を継続して進めていることに加え、音楽を核とした事業拡大も行っています。また、コンテンツIPのポートフォリオであり、資産としての流動性も高い音楽カタログは、継続的に拡充してきています。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。

*1 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報を記載。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。

*2 外部顧客に対するもの

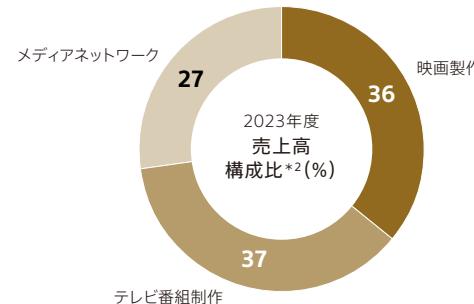
*3 資本投下領域には資産化されない費用項目も含みます。

*4 2023年。出所: Music & Copyright

*5 2023年。出所: MEDIa

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。
(2023年度 営業CF:1,757億円、投資CF:300億円) *1



収益源

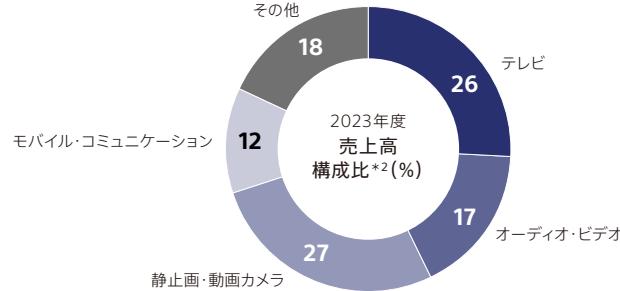
映画製作およびテレビ番組制作では引き続き、コンテンツIPの価値最大化に努めています。映画製作では劇場興行収入に加え、配信・ライセンス収益が中長期にわたり計上されます。2023年度はハリウッドのストライキによる映画公開スケジュールの変更やテレビ番組作品納入の遅れが発生し、2024年度にもその影響は継続する見込みです。また、メディアネットワークは視聴料と広告料という2つの安定収益源を持つとともに、アニメ専門DTCサービスのCrunchyrollは収益性をともなった成長を目指します。長期的なIP価値の最大化に取り組み、収益の安定化を目指しています。

資本投下領域*3

コンテンツ制作および獲得に大きな資本を投下しており、それらは継延映画製作費およびテレビ放映権として資産化されているため、資産が大きくなる傾向にあります。投資対象は、映画製作、テレビ番組制作におけるコンテンツ制作のほか、メディアネットワークにおけるコンテンツのテレビ放映権・デジタル配信権の獲得なども含まれます。

ET&S

ソニーの粗業。
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。
(2023年度 営業CF:3,228億円、投資CF:△1,056億円) *1



収益源

収益軸と成長軸の2軸の事業構造を確立し、事業ポートフォリオのシフトを進めています。収益軸事業では、ミラーレス一眼カメラ、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。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。成長軸事業では、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*3

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の経常投資が中心で、現時点での大型の設備投資計画などはありません。

*1 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報を記載。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。

*2 外部顧客に対するもの *3 資本投下領域には資産化されない費用項目も含みます。

I&SS

CMOSイメージセンサーにかか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。

(2023年度 営業CF:2,783億円、投資CF:△3,690億円) *1



収益源

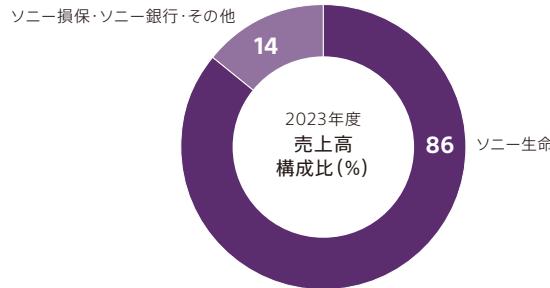
事業の中心はイメージセンサーです。2010年代以降、モバイル向けを中心に拡大を続けてきましたが、今後もモバイル用イメージセンサーの大判化や高画質・高性能化のトレンドを牽引し、金額シェア向上を目指します。加えて、車載向けや産業機器向け、AI処理機能搭載製品による小売りや物流業界向けなど、用途拡大が進んでいます。

資本投下領域*2

イメージセンサーの増産投資を進めていますが、第五次中期経営計画期間中の設備投資額については、新規投資の最適化を進めることで第四次中計期間中の投資額の約7割となることを想定しています。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。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

お客さま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く。



収益源

生命保険事業では、お客さま一人ひとりのゴールの実現に向けた「トータルライフプランニング」サービスの推進により、長期的な資産形成のサポートと合理的な保障を提供することで、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が収益の中核となっています。

資本投下領域*2

金融機関として経営の健全性を確保したうえで、商品・サービスや販売チャネルの拡充など、金融事業各社の成長を加速させる取り組みに資本を投下しています。また、成長戦略の実現に向けて、デジタルプラットフォーム構築に向けたIT投資や、人材育成への投資も継続的に行っています。

*1 金融分野を除くキャッシュ・フロー情報を記載。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。

*2 資本投下領域には資産化されない費用項目も含みます。

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。プレイヤーが愛する多様で魅力的なIPをつくり、プレイヤーとゲームクリエイターが継続的に交流し、つながることができるコミュニティを創造することで、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。





サービス、デバイス、コンテンツへの投資によりプレイステーション®を「最高の遊び場」にし続けるとともに、事業や顧客層の拡大だけでなく、プレーヤーやクリエイターに届ける価値をこれからも広げていきます。

西野 秀明

Sony Interactive Entertainment
プラットフォームビジネスグループ CEO



PlayStation Studiosは、コンソール、PC、モバイル、映像化といったさらなるIP展開によって、人気タイトルとキャラクターでプレイヤーを魅了してきた世界有数のクリエイティブチームネットワークです。

ハーマン・ハルスト

Sony Interactive Entertainment
スタジオビジネスグループ CEO

事業環境認識

- 常に魅力的かつ革新的なゲームへの拡大するニーズ
- デバイスやメディアの種類を問わず、愛されるIPへのユニバーサルアクセスへの期待
- ソーシャルゲームやクリエイティブのコミュニティの影響力向上
- データ分析の活用と信頼性の向上
- 収益モデルやゲームフォーマットの変化
- 革新的技術の進歩
- ソフトウェア性能、アクセシビリティ機能の充実
- 異業種企業の新規参入

市場プレゼンス

6,170万台^{*1}
PS5™累計販売台数

1億1,600万アカウント^{*2}
プレイステーション ネットワークの月間アクティブユーザー
2023年6月末時点:1億800万アカウント

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）

- プレイヤーを楽しませる豊富なIPとフランチャイズを生む世界有数のゲーム開発スタジオ
- 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
- コンソールを越えたPC、モバイル、サービス領域の開発
- 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
- 魅力的なハードウェア、ソフトウェア機能への注力
- 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／アクセシビリティ／環境／責任あるサプライチェーン

- 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プラットフォーム事業

- インストールベースの継続的な拡大
- プレイヤーとの持続的なエンゲージメント
- アドオンコンテンツ・サブスクリプション・周辺機器からの安定した収益の創出

②スタジオ事業

- ジャンルを多様化し新たな顧客層を獲得する新規IPへの注力
- 開発プロセスとスケジュールの最適化と品質確保に向けた技術と共有リソースの活用
- 新しい領域でプレイヤーを魅了するためのIP/フランチャイズの進化

戦略上、重視する指標

- PS5™累計販売台数
- プレイステーション ネットワークの月間アクティブユーザー
- 総エンゲージメント時間
- コンソール外のデバイス向けの売上高

戦略の方向性

SIEではプレイステーション®を、プレイヤーとクリエイターをつなぎ、楽しく魅力的な体験を共有するコミュニティと位置づけています。プレイステーション®は優れたコンテンツ、革新的なハードウェア、魅力的なサービスによって「The Best Place to Play」となっています。SIEのブランド力、サポート、高度なマネタイゼーションはクリエイターにとって魅力的な「The Best Place to Publish」となっています。

プラットフォーム事業が強固な基盤を提供し、そのうえでスタジオ事業がより発展することで、SIE全体として成長し続けていきます。PS5™のユーザーベースは拡大し成長を維持しており、コンソールを超えた展開も拡充していきます。PlayStation Studiosは、PS5™でのインタラクティブな体験に引き続き注力します。ワールドクラスのIPをより多くのプレイヤーに届けるために、コンソールの枠を超えた投資を進め、より多くのデバイスでのプレイステーション®の感動体験を可能にしていきます。

なお、今後もコンテンツやテクノロジーへの投資は段階的に行う一方、開発プロセスの規律維持も徹底し、過去数年間の投資・買収からのリターン最大化を図ります。

① プラットフォーム事業

PS4®とPS5™の月間アクティブユーザーは1億1,600万アカウント^{*1}、累計販売台数は6,170万台^{*2}と大幅な拡大を続けています。コンテンツサポートオリオの充実を背景に、PS5™のプレイヤーは、ゲームプレイ時間が長く、支出も高まっています。プレイステーション®プラスは収益性・信頼性のあるサービスとなり、プレイヤーの半数以上が加入するほか、コンテンツの価値、機能、サービスの向上にともない「エクストラ」「プレミアム」の両プランの利用者が増え

ています。また周辺機器は、エンゲージメントとロイヤリティ、体験価値を高めています。2023年度には、ゲームの楽しみ方を広げる PlayStation Portal™リモートプレーヤーや、没入感をより高める PULSE Explore™ワイヤレスイヤホンを発売し、DualSense®ワイヤレスコントローラーはコンソールの枠を超えてPCでも利用可能としました。

今後も優れたエンジニアリングとゲームの専門性を生かし、革新的な技術を活用した新製品を開発しながら、プレイステーション®の体験を向上し基盤を強化していきます。また、この取り組みを通じて収益性・マージンを向上させていきます。

② スタジオ事業

スタジオビジネスグループとPlayStation Studiosは、シングルプレイヤーゲームにおける業界リーダーとしての地位を固めながら、ライブサービスやコンソールの枠を超えた施策に注力しています。

「The Last of Us」、「Ghost of Tsushima」や「Horizon」といったIPや、1,100万本^{*3}を販売した「Marvel's Spider-Man 2」や評価の高い「Destiny」シリーズ等の人気作の発売によりIP Powerhouseとしての地位を示しており、また「Destiny」のライブサービスの知見を活用し、新たなオーディエンスや収益化モデルを開拓しています。加えて、コンソール外にプレイステーション®の感動体験を拡張するための先行投資として、IPの映像化を担う PlayStation Productionsとともに推進した「グランツーリスマ」の映画化やPCとPS5™で同時発売された「HELLDIVERS 2」などが成功を収めています。

革新的な成長を遂げる中、収益性と開発サイクル遵守のバランスを取り、効率的・持続可能な開発の実現に注力しながら、IP Powerhouseとして、ポートフォリオ全体の広範なリソースと知見を活用しプレイ体験の進化に挑み続けます。

ソニーグループ内の協働とサステナビリティ

グループ各社との協業は、SIEのDNAに組み込まれています。メディア化等を通じたIP価値最大化だけでなく、Crunchyrollとの協働をはじめとする、新たな顧客層や市場とのつながりを深めていきます。

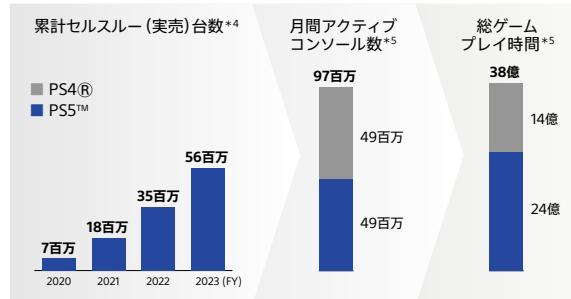
さらに、アクセシビリティ、環境、DE&Iなどにおける、グループのサステナビリティの取り組みも支えています。例えば、Access™コントローラーの開発によりゲームにおけるアクセシビリティを牽引するほか、コントローラーの効率的充電や新たな省エネダウンロード方式をPS5™に組み込み、気候変動への影響を軽減しています。

*1 2024年6月末時点

*2 2024年6月末時点、ソニー調べ、セルインベース

*3 2024年4月20日時点

PS4®と比較したPS5™のユーザーエンゲージメント



*4 各年度3月末時点

*5 2024年4月末時点

※累計セルスルー（実売）台数にはPS5™およびPS5™デジタル・エディションが含まれます。月間アクティブコンソール数は、ゲームプレイやプレイステーションネットワークのサービス利用で使用されたPS5™およびプレイステーション®4 (PS4®) コンソールの推定総数です。これらの数値はソニーの調査に基づくものであり、今後更新されることがあります。

音楽

事業のありたい姿

- クリエイターファーストで、起業家をサポートし、互いを高め合いながら強みを伸ばし、責任と透明性を持って行動する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、創造性の開拓および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、オーディオ・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、魅力的な音楽と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関係性を築き、保つことが、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革新的な機会を提供します。





ソニー・ミュージックは、音楽、エンタテインメント、テクノロジーの交差点に位置することを誇りに思っています。誠実さ、公平性、透明性の精神のもと、アーティストとソングライターを第一に考え、最新のテクノロジー、起業家精神あふれるクリエイティブビジョン、革新的なデータ分析をもって、彼らの成長を支援し続けます。

Rob・ストリンガー

音楽事業担当(グローバル)

Sony Music Group Chairman, Sony Music Entertainment CEO



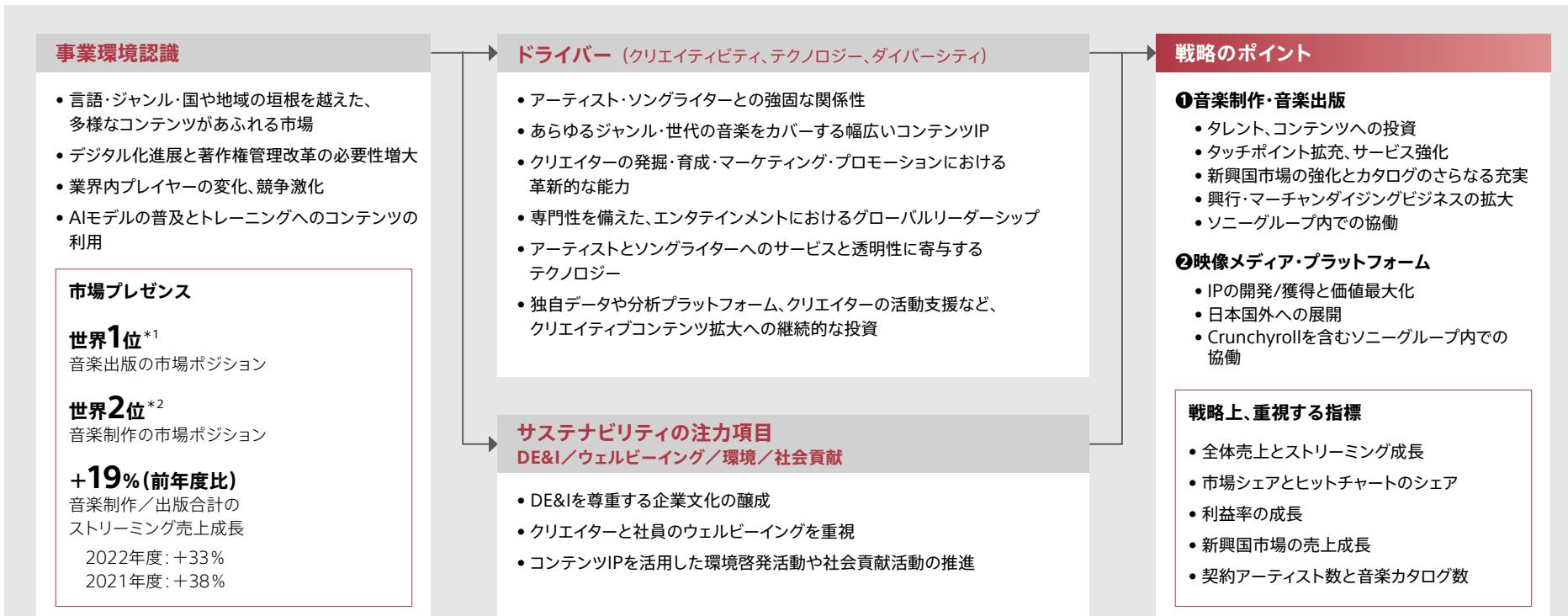
総合エンタテインメント企業として、音楽・アニメ・ゲームを中心とする新たなIPの創出と、我々の持つ多彩なソリューション機能とを掛け合わせ、さまざまなビジネスアイデアを具現化していきます。

村松 俊亮

音楽事業担当(国内)

株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント

代表取締役社長 CEO



*1 2023年12月末時点。出所: Music & Copyright

*2 2023年12月末時点。出所: MEDIa

戦略の方向性

SMGは音楽とエンタテインメント、テクノロジーが交わる立ち位置から、アーティストやソングライターの最前線の創作を支援しています。

事業環境としては、ストリーミングを中心に音楽市場全体の成長は力強く、音楽制作は9年連続^{*1}、音楽出版は11年連続^{*2}で市場が拡大しています。今後も中期的には、年平均成長率1桁台半ばから後半の成長を続けると見ています。こうした中、SMGでは積極的な投資により成長モメンタムを加速しており、2023年度も優れたアーティストやソングライター、充実したカタログが、各種ヒットチャートで好調な成績を収めました。今後も、多数のパートナーシップを通じ、音楽エコシステムを進化させ、市場成長を上回る成長を目指します。

*1 出所: MEDIa *2 出所: Music & Copyright

2023年の市場シェアとヒットチャートの状況^{*3}

	グローバル	米国
音楽制作	30週 ビルボードグローバル トップ10内 5組 アーティスト 27%以上 現在の市場シェア トップ10内の4作品 Spotifyグローバルアルバム	トップ10内の5組 ビルボードHot 100 アーティスト 27%以上 現在の市場シェア
音楽出版	1位 2012年にマーケットリーダーの地位を確立 (収益ベースに基づく) 37週 気になる楽曲1位 (2023年Spotify グローバル週間チャート)	29% SMPがトップ100曲に占める割合  米国2023年 四半期 ビルボード Hot 100

*3 出所: Billboard, Luminate, Spotify, Music & Copyright

①音楽制作・音楽出版

SMGは、アーティストやソングライターに先進的な各種サービスを提供するほか、The OrchardやAWALなどの買収を通じ、独立系レーベル・アーティストを含むクリエイターの機会拡大と、事業成長を続け、強固な音楽エコシステムを確立しています。2023年はMiley Cyrusの「Flowers」が世界最大のヒットとなり、今年はFutureやBeyoncéのアルバムが全世界1位を獲得しました。成長市場での拡大にも注力しており、ラテンアメリカ、インド、中東、アフリカなどで買収を進めています。今後も、ヒットの創出やカタログの充実を図り、多彩なデジタルプラットフォームでの収益化やファンとのエンゲージメント強化につなげます。

また、Ceremony of Rosesを通じてマーチャンダイジング領域やライブ体験領域への投資を行い、クリエイターに対するサービスを拡充しています。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、70,000人超のアーティストやソングライターにレポート・分析・支払いサービスを提供しています。

AIは音楽とコンテンツにとって大きな変化点です。SMGは、持続可能な音楽権利ビジネスの確立を積極的に支援します。AIは創造性と効率性をもたらす多面的なツールとなります。SMGは、アーティストとソングライターのAI活用の創造性を尊重しつつ、権利をあらゆる面で保護していきます。

ソニーグループ内の事業間連携についても、ブランド協働、ノンスクリプトやドキュメンタリー、サウンドトラックなど、さらなるシナジー創出を図ります。最近では、メキシコのアーティストPeso PlumaがET&S分野の「For The Music」オーディオ機器キャンペーンに参加しました。

日本拠点を中心に運営しているSMEJは、経営方針として「クリエイティブと事業展開力の強化によるヒットの最大化」を掲げています。マーケティング強化による継続的なヒット創出、熱量の高いファンコミュニティを創出するファンダムアーティストの開発・育成、ファンエンゲージメントを高めるソリューションの拡充、SMGとも連携しアーティストの海外展開のさらなる拡大を推進します。

また、海外展開としては、YOASOBIの「アイドル」が日本語楽曲として初めてアメリカのビルボード・グローバル・チャート“Global Excl. U.S.”で首位を獲得、総再生回数は2024年4月に7億回を超えるました。その後も、日本国内に留まらず、世界中のファンに熱狂的に受け入れられています。

②映像メディア・プラットフォーム

この10年でSMEJはアニメ・ゲームを含む収益の多角化を進めてきました。今後も良質なIP・コンテンツ制作に力を入れ、IPを軸としてアニメ、音楽、ゲーム、ソリューションの相互展開を加速し、IP経済圏の最大化や、健全な事業ポートフォリオを維持した成長を図ります。アニメではCrunchyrollとの協業加速も含め海外展開や商品化事業強化などに注力し、ゲームでは「Fate/Grand Order」をはじめとした幅広いIPを最適なデバイスで展開していきます。

サステナビリティ

SMGは、同業他社、サプライヤー、アーティスト、ファンと一緒にとなって、環境基準や期待水準を高める取り組みを行っています。DE&Iにもコミットしており、世界中の社員を惹きつけ、そのキャリアサポートに注力しています。また、社会正義や人道支援の取り組みも積極的に進めています。

映画

事業のありたい姿

世界中の人々に向けて、保有するコンテンツIPを軸にワールドクラスの映画やテレビ、ビデオコンテンツをつくり、届け、注力するCommunity of Interestに価値を提供する

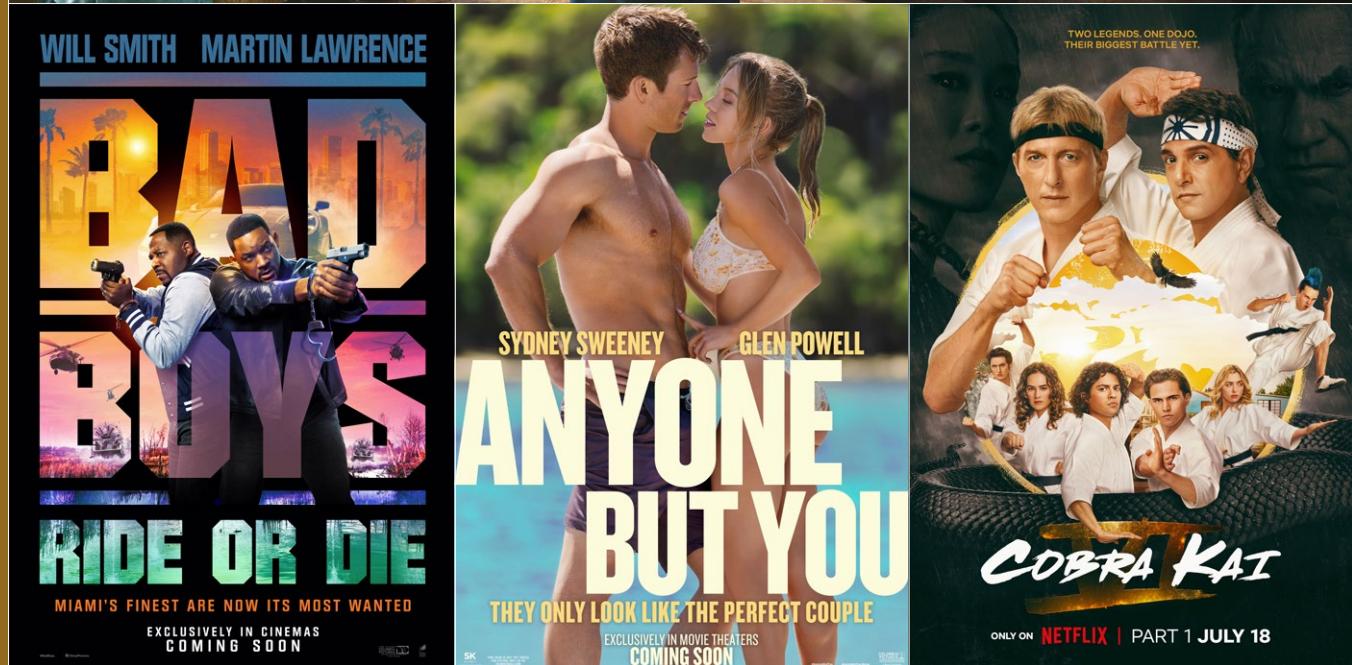
創出価値

① 感動体験で人の心を豊かにする

SPEの創出価値は、劇場映画・テレビ番組・動画配信などにおける高品質なコンテンツをクリエイターとともに制作し、世界中のオーディエンスに高いエンタテインメント性と感動体験を届けていくことがあります。また、そうした活動を通じて、エンタテインメントを動機としたCommunity of Interestを広げていきます。

② クリエイターの夢の実現を支える

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。



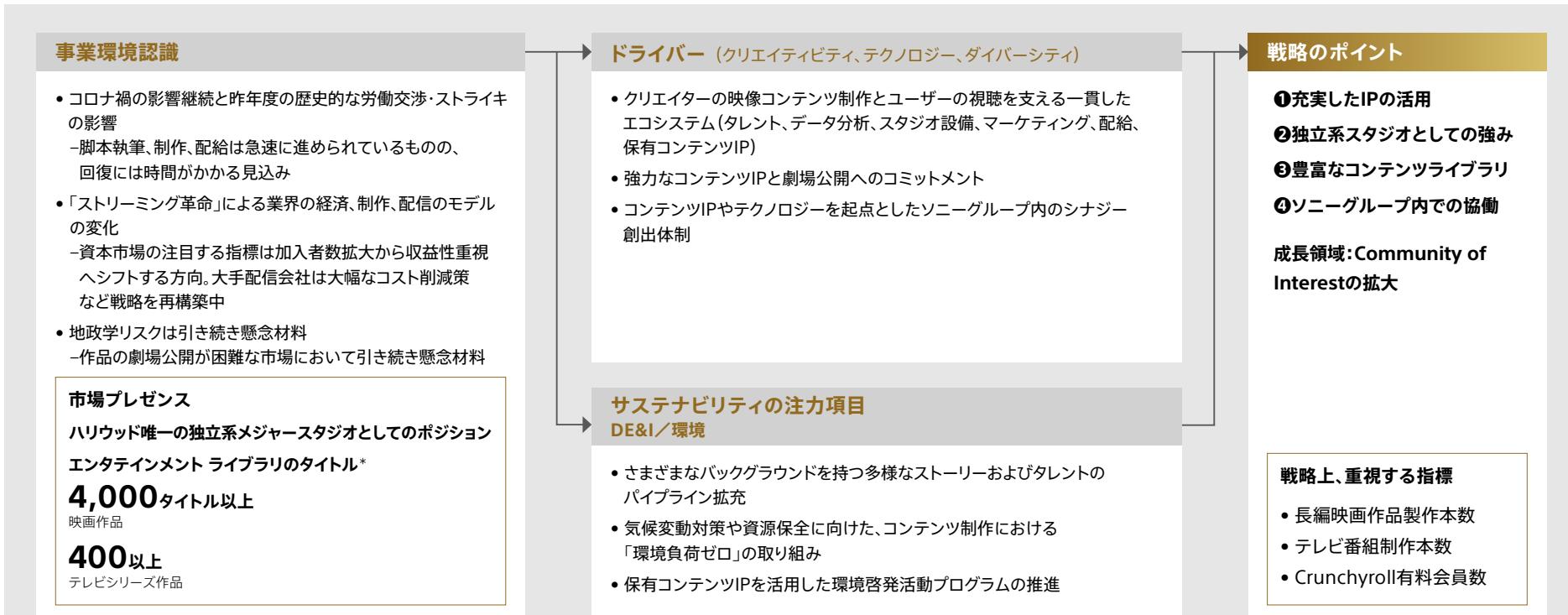


混乱と変革が続く環境下、SPEは強力なリーダーシップと明確な戦略のもと確実な成果を上げました。強いポジションを持ち、安定したパートナーとして、タレントやプラットフォームに認められた証であり、今後も成長への投資を通じて強みを磨いていきます。

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



* 2024年3月31日時点

戦略の方向性

SPEは、過去数年にわたる合理化・強化の取り組みに加え、競争の激しい総合ストリーミング事業に参入しない戦略的決定により、業界課題に立ち向かううえで、最適な立場にあります。SPEは、世界有数の独立系スタジオとしてのポジション、人材の安定性、世界屈指のコンテンツサプライヤーとして、強みを確立しています。SPEは以下の戦略を通じて事業成長を目指します。

①充実したIPの活用

価値あるIPの活用はコンテンツ戦略の鍵です。SPEは「ジュマンジ」や「ゴーストバスターズ」など、強力なフランチャイズを育ててきました。さらに、IP価値の最大化に向け、LBEの収益機会も追求しており、SPEが初めて自社運営する体験型アトラクションWonderverseを2024年1月にシカゴ近郊にオープンしました。

②独立系スタジオとしての強み

SPEは、映画製作では激化するストリーマー間の競争と一線を画し、コンテンツ制作に軸足を置いています。劇場配給へのコミットメントを堅持したこと、劇場興行の成功とタレント・映画製作者の間で高い評価を得ています。最近では、10億ドル規模のフランチャイズ第4作目として『バッドボーイズ RIDE OR DIE』が夏のヒット作となりました。また、テレビ番組制作では引き続きあらゆるパートナーに良質なコンテンツを提供しています。2023年度は『ナイト・エージェント』がNetflixで最も視聴されたテレビシリーズとなり、『ダーク・マター』がApple TV+で全世界のトップショーとして初公開されました。

③豊富なコンテンツライブラリ

SPEは、豊富なIPフランチャイズと人気映画、テレビドラマ、ゲームショー、ノンフィクションやキッズ向けコンテンツを制作・提供し、コンテンツライブラリを拡大しています。「スパイダーマン」や「ゴーストバスターズ」のフランチャイズをはじめ、好評な米国ゲームショー『Wheel of Fortune』と『Jeopardy!』は、テレビのエンターテインメント番組の視聴第1位と2位^{*1}になっています。

④ソニーグループ内での協働

グループ内連携は、強力な競争優位性です。ゲームIPの映像化は、2023年度も映画『グランツーリスマ』やドラマシリーズ『THE LAST OF US』が好成績を収めており、現在も複数プロジェクトの制作が進展しています。音楽分野とも、アーティストのドキュメンタリーをはじめ、複数の映画、テレビ番組を共同開発しています。テクノロジー面では、2024年1月に、本制作に移る前に理想とする表現形式をリアルタイムに試し、遊び、開発することができる次世代ビジュアライゼーション施設「Torchlight」を開設しており、今後公開予定の作品でも、クリエイターのビジョン具現化のため活用していきます。

SPEのフランチャイズと人気作品の興行収入^{*2}



*1 2023年9月25日-2024年6月9日 (出所:Nielsen)

*2 2024年8月28日時点、ソニー調べ

成長領域:Community of Interestの拡大

SPEは特定のコミュニティにフォーカスしたサービスとして、インドのDTCサービスSony LIVのほか、アニメ専門配信サービスのCrunchyrollを展開しています。Crunchyrollの有料会員数は2024年7月時点で1,500万人を突破し、コアなアニメファンに魅力的なアニメ作品を提供し続けており、外部パートナーとの連携や成長市場でのサービス展開、さらにはアニメ映画の劇場配給やEコマースなどの拡大を通じ、エンゲージメントを深めています。また最近では、米国25都市でユニークな事業展開を行い、成長している映画館チェーンのAlamo Drafthouse Cinemaを買収しました。これにより、従来からの劇場上映へのコミットメントと、コアな映画・ファン含むそれぞれのコミュニティに向けた体験型エンターテインメントの取り組みに、さらに注力していきます。

サステナビリティ

SPEでは、「Diverse Directors/Writers Programs」、「Creative Diversity Fund」といった革新的なプログラムを通じて、人材パイプラインの拡大・多様化を推進しています。また、環境面の取り組みでも、ソニーグループの環境計画「Road to Zero」のもと、GHG排出量削減、使い捨てプラスチックの削減を進めています。

エンタテインメント・ テクノロジー&サービス

事業のありたい姿

テクノロジーの力で未来のエンタテインメント
をクリエイターと共に創する

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の表現の幅を広げる製品、サービスを提供することで創造性の発揮に貢献します。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

ソニー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、エンタテインメントの感動を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。

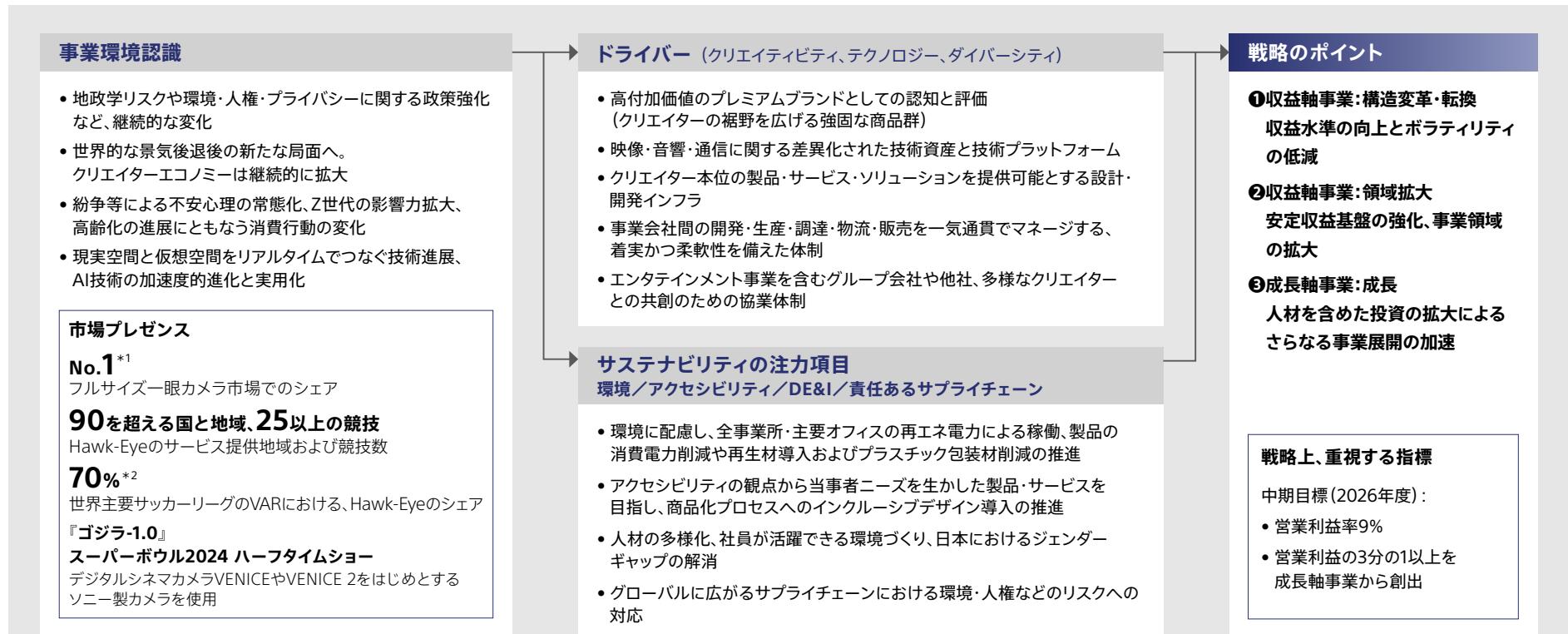




クリエイションテクノロジーを強みとして、クリエイターとともに新たなエンタテインメントを創造し、感動にあふれる未来を共創していきます。

槙 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



*1 2023年度。年間金額シェア。ソニー調べ

*2 2024年5月時点。ソニー調べ

戦略の方向性

ET&S分野のミッションは、「テクノロジーの力で未来のエンタテインメントをクリエイターと共に創する」ことです。イメージングやサウンドの領域を中心に、ソニーならではのテクノロジーで世界中のクリエイターと新たなエンタテインメントを共創しています。

経営環境は今後も急速な変化が見込まれるもの、社員一丸となり、「収益軸」と「成長軸」の2軸の事業構造を確立します。事業ポートフォリオは、収益性と成長性の観点から整理を行い、以下3つのテーマごとに定めた戦略に基づき、さらなる進化を目指します。第五次中期経営計画の最終年である2026年度の数値目標は、売上が2023年度とほぼ同程度の想定で、営業利益率は、収益軸事業の採算性改善と成長軸事業へのポートフォリオシフト等により2023年度よりも改善させ9%と計画しています。また、営業利益額の3分の1以上は成長軸からの創出を目指します。

①収益軸事業：構造変革・転換

テレビやスマートフォン事業は、収益水準の向上とボラティリティの低減を行い、リスクコントロールしていきます。オペレーションにおいては、販売・製造・設計の構造変革を実施します。テレビ事業では、クリエイターの制作意図を忠実に再現するディスプレイを開発し、スマートフォン事業ではデータ通信端末としての位置づけを強化しながら、事業転換を加速します。

②収益軸事業：領域拡大

収益軸事業のコアとして、安定収益基盤の強化や事業領域の拡大により、さらなる成長を目指します。イメージング事業は、リアルタ

イムクリエイションのテクノロジーとI&SS分野との連携による独自センターの開発等により、多様化するクリエイターのクリエイティビティを引き出します。そして、強いハードウェアにソフトウェアの価値を加えることで事業モデルを進化させ、リモート・3Dコンテンツ・ライブストーミング等において、収益性の高いソリューション事業を拡大し、イメージングエコシステムを強化します。サウンド事業は、ヘッドホンにおけるアーティストとの共創を通じたプランディング強化に加え、eスポーツのプロ選手やチームとの共創、スタジオ等のプロオーディオ市場の開拓により、領域を拡大します。

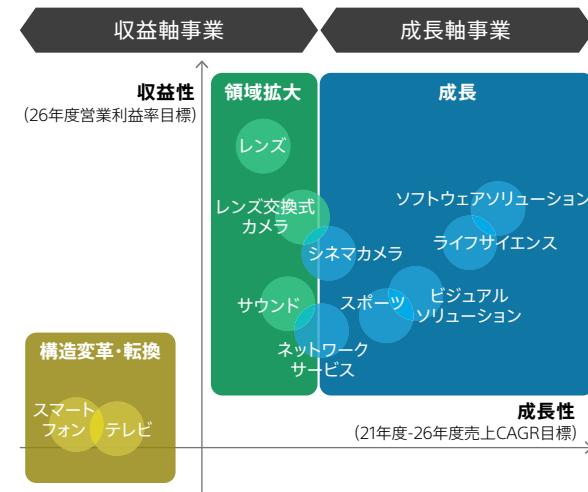
③成長軸事業

人材を含めた投資の拡大や各事業モデルの進化により、事業の展開を加速します。スポーツ事業は、高いシェアを持つHawk-Eyeの審判判定支援サービスに加え、ビジュアライゼーションテクノロジーを駆使したエンタテインメント性の強化により、スポーツリーグが目指すファン層拡大に貢献しさらなる成長を目指します。ビジュアルソリューション事業は、バーチャルプロダクションのクリエイションテクノロジーをコアに、コンテンツ制作やサービスをさらに強化し新規市場の開拓などを進めます。ライフサイエンス事業は、世界最高レベルの解析能力を持つフローサイトメーターやクラウドソリューションをベースに顧客層を拡大し、がんや免疫のメカニズム解明に貢献します。ネットワークサービス事業は、固定光通信サービス「NURO」の会員基盤の強化とともに、10G化の推進や付帯サービスを拡充し、ARPUの向上を目指します。また、さらなる成長に向けた事業機会創出の取り組みとして、インキュベーション、共創、研究開発を強化します。

サステナビリティ

環境面では、2023年度に主要な事業所・オフィスの再生可能エネルギー稼働100%を達成しました。引き続きテレビを中心に製品使用時の消費電力削減や、ソニーが開発した再生材の利用拡大を含めたバージンプラスチックのさらなる削減を進めます。アクセシビリティでは、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取り入れ、アクセシビリティを必要とする当事者ニーズを商品開発に生かします。DE&Iでは、社会課題である国内のジェンダーギャップの解消に向けた取り組みを加速し、多様な社員が活躍できる環境づくりを推進します。

ET&S事業ポートフォリオ



※主要事業のみを記載

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

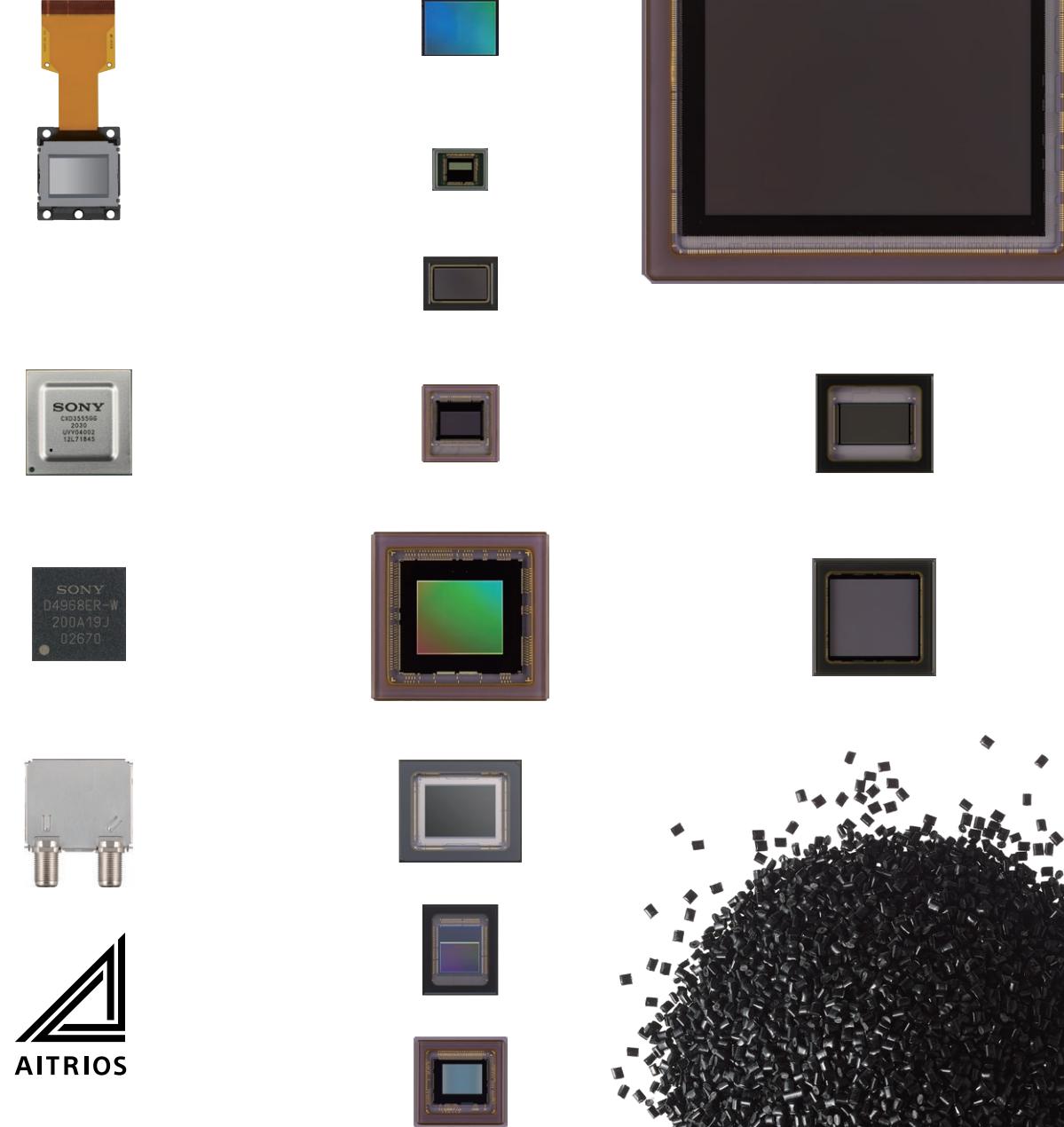
最先端イメージング&センシングテクノロジーが生む、リアリティとリアルタイム性あふれるコミュニケーションや、快適さ・楽しさの提供を実現。人々が、世界をとらえる感受性を高め、感動、喜びを共有できる機会を創出します。

② クリエイターの夢の実現を支える

イメージング&センシングテクノロジーを通じて、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などに貢献します。

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。

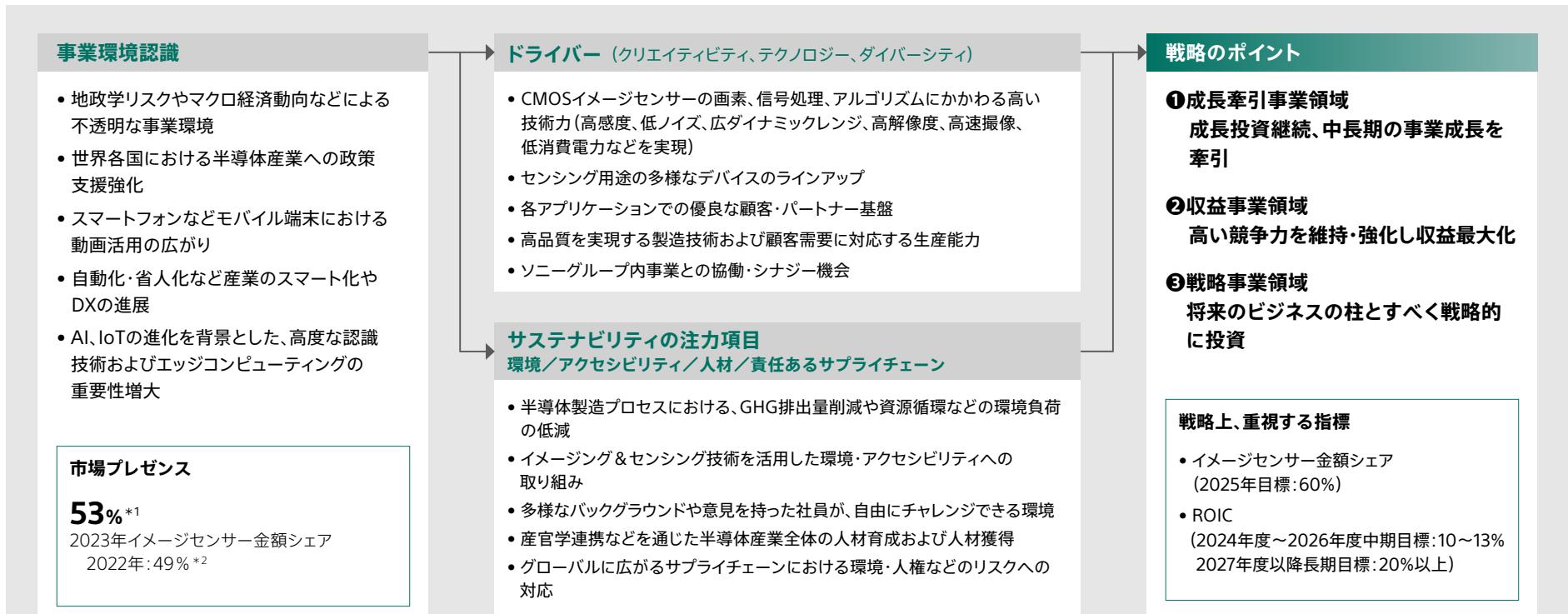




コーポレートスローガン「Sense the Wonder」のもと、さまざまな
ステークホルダーとともに新たな価値を共創し、人に感動を、
社会に豊かさをもたらすことを目指し、成長の実現に取り組んで
まいります。

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



*1 2024年5月末時点、ソニー調べ。指紋認証センサー除く。

*2 2023年5月末時点、ソニー調べ。指紋認証センサー除く。

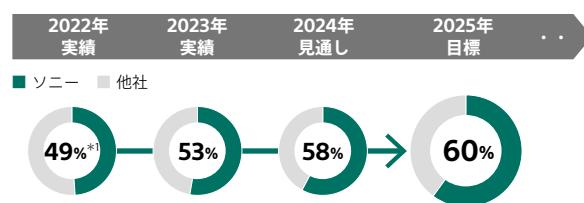
戦略の方向性

第四次中期経営計画(2021年度～2023年度)では、不確実性・不透明性が高い事業環境下、成長機会をとらえるための設備投資・出資・研究開発投資を進めた結果、イメージセンサーを中心に市場の伸びを上回る成長を実現し、イメージセンサー市場における金額シェアNo.1ポジションをさらに盤石にすることができました。一方、歩留りの問題をはじめ投資効率の悪化、収益性の改善は今後に向けた積み残し課題となりました。

こうした状況を踏まえ、第五次中期経営計画(2024年度～2026年度)では「収益性をともなう成長に向けた経営基盤の再構築」を基本方針とします。事業戦略としては、以下で示す3つの事業領域ごとに方向性を明確にし、メリハリのある事業運営と資本投下により収益性をともなう成長を図ります。イメージセンサーの金額シェア目標は、従来通り2025年に60%とするとともに、その後も中長期的な市場成長を見込む中で、もう一段のシェア向上を目指します。

そのためにも、成長に向けて不可欠な設備投資は継続しますが、

イメージセンサー金額シェア*1目標



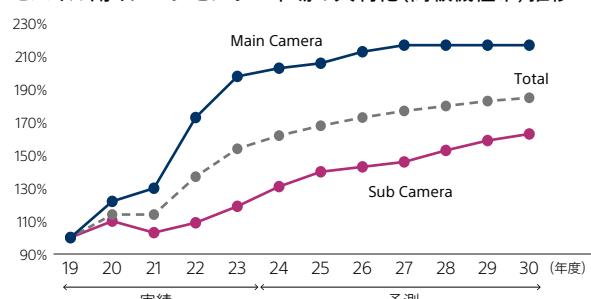
*1 ソニー調べ。指紋認証センサー除く。

既存資産を最大限活用した厳選投資とすることで、第四次中計比で約7割程度とする計画です。また、研究開発投資はテーマの精査を通じた効率改善を進め、金額としては増加するものの対売上高比率はこれまでの15%水準から低減させていきます。収益性指標では引き続きROICを重視し、第五次中計において10～13%のレンジを目標とします。また次期中計以降の長期観点では、さらなる収益性向上、既存資産の活用拡大などを要因に20%以上を目指します。

①成長牽引事業領域

モバイル用イメージセンサーは、今後も投資を実行し、中長期でI&SS分野全体の成長を牽引していきます。特に、クリエイションやコミュニケーションの機会増加にともない伸長が期待される動画は、静止画に比べてリアルタイム性が求められ、複数搭載されるカメラのうち、とりわけサブカメラ(望遠・超広角用)のセンサー特性における技術進化の余地が大きい領域と考えています。メインカメラに加えたサブカメラのセンサーの大判化トレンドを追い風にソニーの技術的優位性を発揮し、市場ポジションをさらに強化していきます。

モバイル用イメージセンサー市場の大判化(高級機種帯)推移*2



*2 ソニー調べ。2019年度の平均チップ面積を100%とした場合

②収益事業領域、③戦略事業領域

カメラおよび産業・社会インフラ用イメージセンサーでは、高い競争力を維持・強化しながら収益を最大化していきます。

そして、戦略事業領域としては、車載用イメージセンサー、システムソリューション、OLEDマイクロディスプレイや半導体レーザーなどに対して、将来のビジネスの柱に育てるべく戦略的な投資を実行します。車載領域では、車載カメラの数量拡大と小画素・多画素化といった技術トレンドをとらえた差異化技術の開発を進め、2026年度には金額シェア43%を見込みます。また、HDDの記録密度を劇的に向上させるHAMR(熱アシスト磁気記録方式)に着目し、Seagate Technologyとの協業を通じ、HAMRを実現するキーデバイスである半導体レーザーを世界に先駆けて量産開始しました。システムソリューション領域では、メインターゲットであるリテール、ロジスティクス、ファクトリー市場において、エッジAIセンシングプラットフォーム「AITRIOS™」の提供価値の実証が順調に進展しています。

サステナビリティ

I&SS分野は、多くの資源エネルギーを必要とすることから、環境や社会に対する責任が特に大きいとの認識のもと、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年に目指す7つの社会像の実現に向け、取り組みを強化しています。この7つの社会像のうち、例えば「世界中の人がいきいきと活躍できている社会」の実現に向けては、アクセシビリティに注力しています。I&SS分野では、イメージング＆センシング技術をマルチモーダル化することにより、指輪型カメラやARグラスなどを通じて映像情報を視覚以外の感覚器官に届けるような、新しい提供価値の開拓に取り組んでいます。

金融

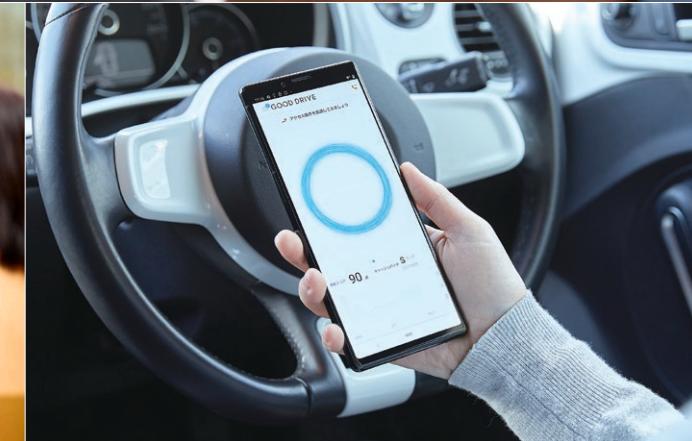
事業のありたい姿

人に寄り添う力とテクノロジーの力で、
お客さまを支える存在であり続ける

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さま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として、
人に寄り添う力とテクノロジーの力で、お客さまが「自分らしく生きる」ことを
支える存在であり続けられるよう、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
- ・地政学リスクの高まりによる金融市场の不透明化

市場プレゼンス

66.6兆円^{*1}

ソニー生命:保有契約高
2023年3月末時点:61.1兆円
2022年3月末時点:57.7兆円

1,547億円^{*2}

ソニー損保:元受正味保険料
2022年度:1,466億円
2021年度:1,417億円

3.4兆円^{*3}

ソニー銀行:住宅ローン残高
2023年3月末時点:3.0兆円
2022年3月末時点:2.6兆円

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、国内金融市场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

気候変動／DE&I／倫理・コンプライアンス

- ・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態勢の整備
- ・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“深化”既存ビジネスの成長
- ②“探索”さらなる成長に向けたグループ横断の取り組み
 - ・顧客セグメントの拡張
 - ・ソニーグループとの連携強化

戦略上、重視する指標

2026年度目標

- ・修正純利益
(IFRS第17号適用ベース):
1,200億円
(2023年度:888億円)
- ・修正ROE
(IFRS第17号適用ベース):
10.0%以上(2023年度:8.0%)

*1 個人保険および個人年金保険の合計。2024年3月末時点

*2 2023年度

*3 2024年3月末時点

戦略の方向性

ソニーフィナンシャルグループ(SFG)は、従来の金融機関と異なるビジネスモデルを追求し続け、お客さま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。第四次中期経営計画(2021年度～2023年度)では、“自己変革”をテーマに競争力の強化や収益構造の転換などを進め、着実な収益拡大を果たしました。しかし、今後の成長に鑑みると、ITシステムや人材などへの投資の拡大と財務の健全性の両立が不可欠です。SFGとしては、2025年10月に予定されているソニーグループ株式会社によるパーシャル・スピンオフ実行とソニーフィナンシャルグループ株式の上場を通じて、財務の柔軟性を高め、独自の成長戦略を立案・遂行していきます。

SFGではこうした新たな成長の道を歩むにあたり、改めて目指す姿を「人に寄り添う力とテクノロジーの力で、お客さまを支える存在であり続ける」と定め、生きる土台である健康寿命・経済的な健全性である資産寿命、自分らしく生きる感動寿命という3つの寿命に寄り添い、支えることを表明しました。そして、この目指す姿を前提とし、上場に向けて“深化”と“探索”的な成長を目標とした中期経営計画(2024年度～2026年度)をスタートさせました。

①“深化” 既存ビジネスの成長

ソニー生命では、圧倒的な顧客接点を有するライフプランナーチャンネルに加え、代理店チャネルも大きく伸長しています。今後は、DXや業務プロセス革新などを通じてライフプランナートップ層や代理店向け営業職員が、より付加価値の高い業務に専念できる環境を整備していきます。同時に、主力のファミリー層に加え、前中計

で業績を大きく牽引した法人、さらには富裕層、シニア層への商品・サービスを強化するとともに、引き続き資本負荷の低い貯蓄性商品や保障性商品を拡充し、収益性の高い商品ミックスを構築していきます。

ソニー損保では、高いブランド認知度と顧客満足度に加え、商品・サービスの充実による潜在顧客の開拓を進め、ソニー銀行では成長エンジンである住宅ローン事業と外貨事業を中心に顧客ニーズや金利など環境変化への対応を強化していきます。

②“探索” さらなる成長に向けたグループ横断の取り組み

新中期経営計画では、主力のファミリー層に加え、顧客セグメントを拡張することで成長を加速します。将来の潜在的な顧客基盤であるZ世代・若年層には非金融・エンタテインメントを活用したタッチポイント構築、準富裕層・富裕層には新体験型店舗「保険製作所」の

SFGのコアコンセプト

人生100年時代、自分らしく生きていく。



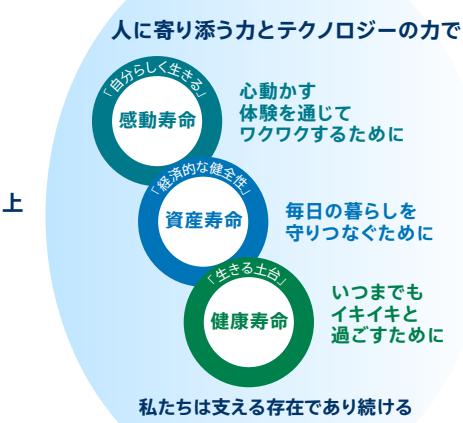
展開による包括的なサービス展開、プレシニア・シニア層にはシニアライフプランニングなどのニーズ対応を強化します。

また、スピンオフ以降もエンタテインメントを中心とした事業連携を一層強めるとともに、AIを活用したアシスタントライフプランナー やデジタルバンクの展開などを探索し、非金融から金融へのシームレスな顧客体験の創出を目指します。

サステナビリティ

SFGではサステナビリティ委員会のもと、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全般に係る課題やリスクの審議を行っています。今後は、「3つの寿命」を中心に新たに特定したSFG独自のマテリアリティのもと、サステナビリティの取り組みを進化させていきます。

SFGの目指す姿



Corporate Governance

- 社外取締役メッセージ
- 取締役会について
- コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

社外取締役メッセージ



取締役会議長・ 指名委員会議長メッセージ

畠中 好彦
社外取締役

2023年度を振り返って

ソニーは2023年度、過去最高の売上を記録し、利益面でも高水準を維持しました。

取締役会では、主要6事業の成長戦略と課題、事業間シナジー、事業ポートフォリオ、戦略投資や株主還元を含む資本配分政策などについて、経営陣と活発な議論を行ったうえ、2024年度から始まる第五次中期経営計画を決議しました。また、ソニーの事業にも大きな影響を及ぼすAIの進化とそれにともなって生じる課題、地政学リスクやサイバーセキュリティなどについて、経営陣からタイムリーな報告を受け、協議、確認しました。さらに、サステナビリティへの取り組み、コンプラ

イアンス活動などについても、継続的に進捗を確認しました。

サステナビリティに関しては、私自身、2023年10月に機関投資家に対してアドバイザリーサービスを行っている会社と対話の場を持ちました。投資先である企業が環境・人権・ガバナンスなどの領域でどのような実績・姿勢を有しているかがますます重要視されており、この領域でもソニーに対する期待が大きいことを改めて認識しました。

取締役会の構成については、昨年度、エンタテインメントやデジタル、ネットワーク事業に深い知見を有する2名の米国ベースの取締役が加わったことで、この領域での議論の質がさらに高まりました。運営面に関しては、日・米・欧をつな

ぐオンライン形式の取締役会を、会議の質を担保したうえで引き続き活用した一方で、全取締役が一堂に会する機会も大切にしてきました。12月の戦略ワークショップでは、2日間にわたり、本社および主要事業の経営陣と同じ場を共有し、中長期的な戦略と課題について、密度の高い議論を行いました。また、9月には、米国・ロサンゼルス近郊に所在する映画事業の本社オフィスやゲーム開発スタジオ、また、映像制作のプロフェッショナルとソニーのカメラ部門が共創するスタジオを訪問し、クリエイティブ制作の現場を視察するとともに、映画事業のマネジメントと意見交換を行いました。このような機会は、社外取締役が多様な事業をグローバルに展開するソニーの事業や人材を学ぶ場としても、また、取締役相互、そして取締役と経営陣との間の健全で緊張感のある関係を維持していくためにも有意義であり、今後も継続していきたいと考えています。

指名委員会の活動について

ソニーの経営の舵取りをする人材の登用は、最重要アジェンダのひとつであり、指名委員会の担う役割はますます大きくなっていると感じています。2023年度から各委員会の議長が指名委員会の構成メンバーとなりましたが、取締役や経営陣

の後継者計画の評価や議論に、各委員会からのインプットを含めることが容易となり、より多面的な検討を経て意思決定できる体制に進化したと考えています。この体制のもと、2023年度は、本社機能やG&NSをはじめとする各事業で重要な経営責任を担う上級役員の後継者計画について進捗報告を受け、組織能力の強化、各事業の競争力強化などの見地から議論、評価しました。今回の社外取締役選任においては、企業でのCEO経験を有する方を選任する方針のもと、新たな取締役候補者として此本臣吾さんを選任し、株主総会で承認されました。2024年度も一層の進化を目指し、経営陣の後継者計画についての議論の深化、取締役会の幅広い経験・専門性や多様性の確保に向けた取締役候補の検討を実施していきます。

今後に向けて

2024年度も、ソニーを取り巻く環境は大きく変化すると予想されます。取締役会としても、技術や環境の変化に対する感度をさらに高め、株主をはじめとするステークホルダーの視点から、経営陣を監督・支援し、第五次中期経営計画の着実な実行、そして、さらなる長期目標でのソニーグループの持続的な企業価値向上に、より一層貢献してまいります。



**取締役会副議長・
報酬委員会議長
メッセージ**

ウェンディ・ベッカー

社外取締役

2023年度、生成AIやバーチャルプロダクションといった新しい技術の活用はより進展し、私たちの基本的な考え方、また、私たち自身やパートナーであるクリエイターの価値創造の方法を含め、ソニーグループにも影響を及ぼしています。一方、インドをはじめとするグローバル・サウスと呼ばれる国々はますます台頭し、地政学リスクも依然として存在しています。ただ、ソニーではこれらをリスクとしてだけではなく、成長や変革の機会としてもとらえ、積極的な取り組みを行ってきました。取締役会でも、新規事業やモビリティ事業、技術の活用、成長市場の取り込みなど、ソニーの未来と成長に向けた議論に多くの時間を使いました。2024年度も、経営に対する実効的な監督と取締役相互や経営陣との継続的な議論を通じ、ソニーグループの企業価値向上に貢献していきたいと思います。

多様な事業を持つソニーの経営陣の報酬は、

主に定額報酬、業績連動報酬、株式報酬から構成され、株主、コミュニティ、社員を含む多様なステークホルダーの期待とベクトルを合わせて、短期から中長期の企業価値向上を目指すインセンティブとして機能するよう設定されています。2023年度、報酬委員会では、業績連動報酬の決定において、経営のサクセッションや人材への投資、社会価値創出にかかる取り組み等、グループの持続的成長に向けた取り組みをより重視する「グループサステナビリティ」評価を導入したほか、ガバナンスへの各役員のコミットメントを強化すべく、クローバックポリシーを導入しました。2024年度は、第五次中期経営計画を踏まえた業績連動報酬の評価指標を決定するとともに、既存の制度活用に留まらない株式報酬制度の在り方についても検討し、報酬と短期から中長期の会社業績および株主価値の連動性を高め、グループのさらなる成長を支援します。



**監査委員会議長・
情報セキュリティ担当取締役
メッセージ**

ジョセフ・クラフト

社外取締役

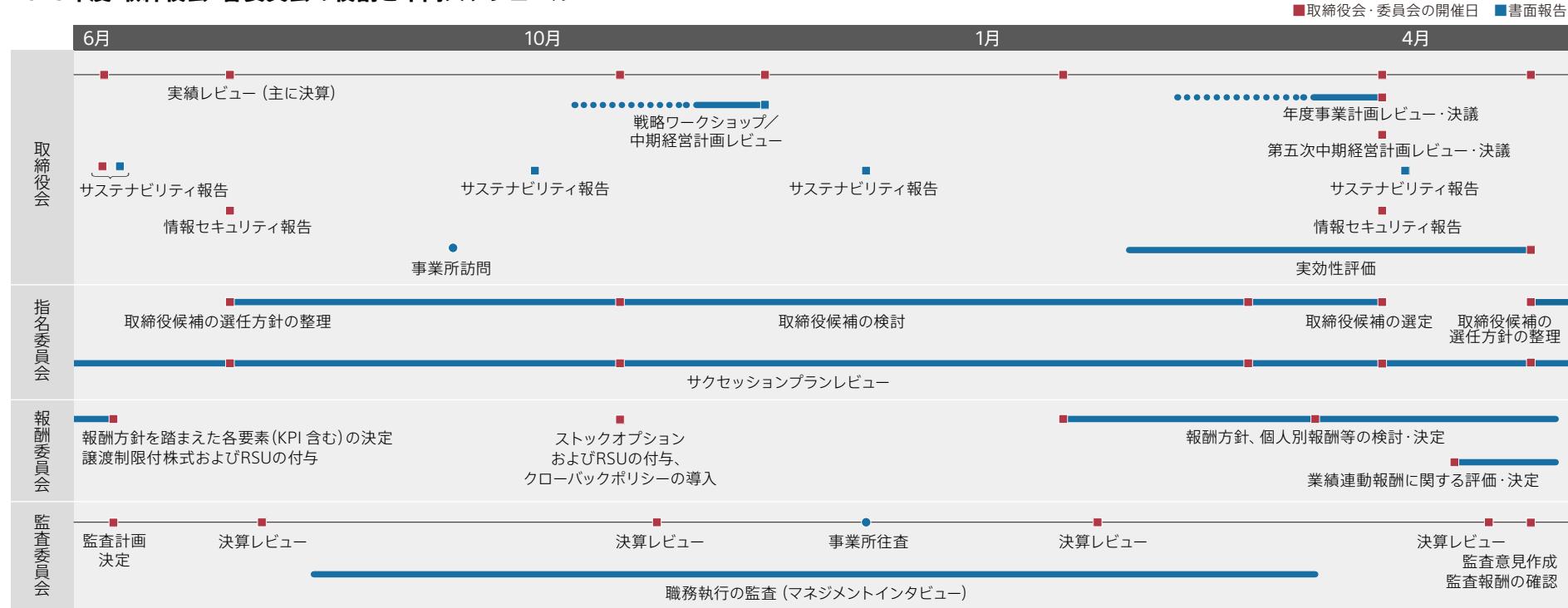
2023年度、監査委員会は、非財務情報の開示、リスク管理、子会社管理等の事項を重要テーマに掲げ、執行の内部統制部門、本社および各事業領域の内部監査部門ならびに会計監査人からの報告や意見交換を通じて、監査活動を行いました。財務情報については、生命保険事業に適用された新会計基準 IFRS第17号の影響について、執行側と会計監査人から定期的に報告を受け、財務諸表を確認しました。

2024年度も、前述の重要テーマにつき、執行側および会計監査人からの報告や意見交換、さらには経営陣との対話を一層重視し、ソニーの広範な事業に対して、実効性ある監査を実施していきます。また、パーシャル・スピンオフを予定している金融事業や経営の重要度が年々増しているエンタテインメント事業、半導体事業への理解を一層深め、監査活動のさらなる品質向上に努めます。

サイバー空間における脅威は年々増大しており、今や、世界中の企業が直面する最重要リスクのひとつとなっています。AIやコンピューティング技術の進化はビジネス環境を豊かにする一方、高度なサイバー攻撃や詐欺などにも利用され、リスクを高める側面もあります。情報セキュリティ担当取締役としては、執行側の情報セキュリティ担当組織と連携し、取締役会や経営陣のサイバーリスクに関する危機意識の向上、グループ横断的な情報セキュリティマネジメント体制の強化への支援に努めてきました。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を掲げており、デジタルの世界においても、ソニーが信頼できる存在であり続けることが必要です。多様なステークホルダーからの信頼に応えられるよう、今後も、実効性のある情報セキュリティ体制の維持・強化に貢献していきます。

取締役会について

2023年度 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日間にわたる戦略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、近年特に重要な課題であ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。

取締役一覧 (2024年7月31日現在)



1 吉田 憲一郎



2 十時 裕樹



3 畑中 好彦



4 ウェンディ・ベッカー



5 秋山 咲恵



6 岸上 恵子



7 ジョセフ・クラフト



8 ニール・ハント



9 ウィリアム・モロウ



10 此本 臣吾

2024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・専門性等					
			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
1 吉田 憲一郎	代表執行役 会長 CEO	10年	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2 十時 裕樹	代表執行役 社長 COO 兼 CFO	5年	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
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	5年	議長	●	●	●	●	●	(ヘルスケア)	●	●	●
4 ウエンディ・ベッカー ^{*1} (取締役会副議長)	Logitech International S.A. 取締役会議長 GSK plc 独立社外取締役 報酬委員会議長	5年	議長	●	●	●	●	●	(通信／民生品)	●	●	●
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	5年	●	●	●	●	●	●	(IT／デバイス)	●	●	●
6 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	4年	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7 ジョセフ・クラフト ^{*1}	Rorschach Advisory Inc. CEO	4年	議長	●	●	●	●	●	(金融)	●	●	●
8 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	1年	●	●	●	●	●	●	(エンターテインメント/IT/ソフトウェア)	●	●	●
9 ウィリアム・モロウ ^{*1}	DIRECTV Entertainment Holdings LLC CEO	1年	●	●	●	●	●	●	(通信/エンターテインメント)	●	●	●
10 此本 臣吾 ^{*1}	株式会社野村総合研究所 取締役会長	新任	●	●	●	●	●	●	(IT)	●	●	●

*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。

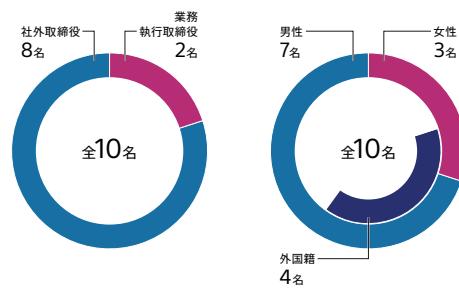
取締役構成に関する考え方

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・国際性を

含む多様性の確保、取締役会の適正規模、取締役会に必要な知識・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、2024年7月31日時点において、取締役会議長および副議長は社外取締役が務めており、監査委員会、指名委員会および報酬委員会はいずれも、委員全員が社外取締役です。

取締役会構成比率



当社取締役に求められる経験・専門性等の選定理由

経験・専門性	選定理由
企業のCEO/経営トップ	当社取締役会においては、ソニーグループの経営を総合的に監督することが求められることから、企業トップとしての経営に関する経験・知見が重要ととらえ、本項目を選定しています。
グローバルビジネス	ソニーグループはグローバルに事業を展開し、主要6事業のうち半数が本社を米国に置いていることから、グローバルに事業を展開する企業におけるマネジメント経験・知見が重要ととらえ、本項目を選定しています。
多様性(性別・国籍)	ソニーグループは多様な事業を営んでいることから、ジェンダーや国際性など多様なバックグラウンドを持つ取締役が多面的な観点から監督を行うことが重要ととらえ、本項目を選定しています。
エンジニアリング/IT/テクノロジー	「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」を標榜するソニーにおいて、テクノロジーに係る研究開発の経験・知見や、IT/デジタル技術等を利用した製品やサービスの開発の経験・知見が重要ととらえ、本項目を選定しています。
当社事業/関連業界の経験	当社取締役会においては、ソニーグループの主要6事業の監督に加え、事業ポートフォリオの組み換えの検討を行うことが求められることから、ソニーの事業またはその関連業界に関する経験・知見が重要ととらえ、本項目を選定しています。
財務/会計	当社取締役会においては、ソニーグループの財務戦略、会計処理等に対する実効性の高い監督を行うことが求められることから、財務および会計に関する経験・知見が重要ととらえ、本項目を選定しています。
リスク管理/渉外	当社取締役会においては、地政学リスク、情報セキュリティ、AIのような技術の急速な進化、地球環境問題や社会の分断など、ソニーグループを取り巻く大きな環境変化への対応を監督することが求められることから、リスクの評価・管理に関する経験・知見、政府機関/NGO/専門機関等における経験・知見が重要ととらえ、本項目を選定しています。

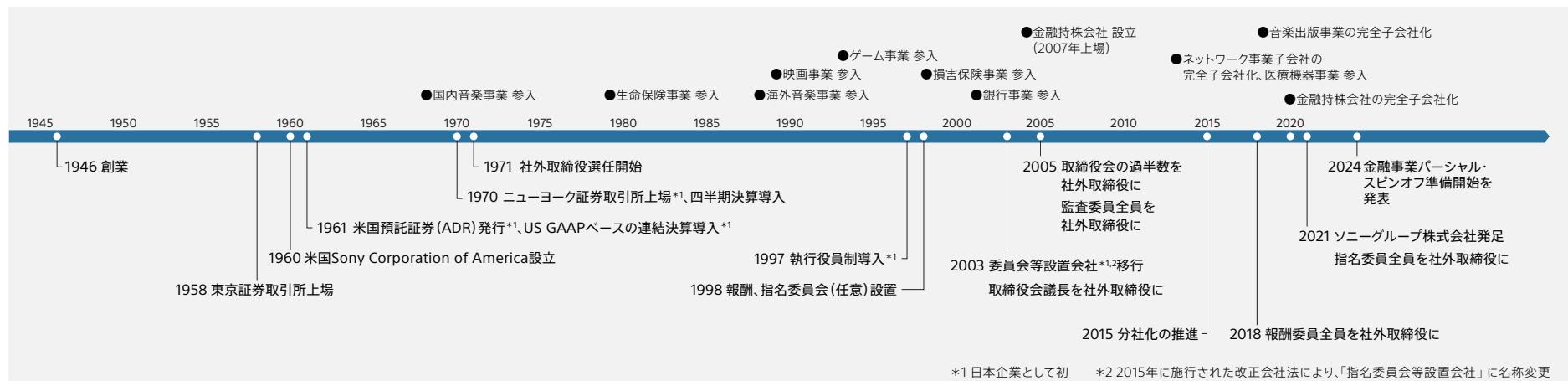
コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

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。

事業の多様化に合わせたガバナンスの進化



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。

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。

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。

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。

取締役会・委員会の実効性向上のための主な施策 (2023年度)

- ・次期中期経営計画(2024年度～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・委員会の運営方針および重点施策 (2024年度)

- ・第五次中期経営計画および長期成長戦略の進捗モニタリング
- ・注力領域(IP価値最大化およびIP価値最大化を支える技術基盤)に関する、議論の深化および監督
- ・リスクマネジメント(サイバーセキュリティ、経済安全保障、地政学リスクを含む)
- ・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

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。2023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・米国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。

2023年度に取締役会・委員会の実効性向上のため行った主な施策および今回の評価結果を踏まえての2024年度取締役会・委員会の運営方針・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みます。

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。

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。

2023年度は、IR担当執行役員およびIR担当部署による個別面談およびグループミーティングに加えて、CEO、COO兼CFOおよび本社機能または各事業部門の責任者を含む当社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等の投資家向け説明会およびイメージセンター製造事業所の見学ならびにそれらの終了後の個別面談およびグループミーティングを実施し、国内外の幅広い機関投資家との対話をを行いました。また、一部の社外取締役と機関投資家に対してアドバイザリーサービスを行っている会社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としては、業績の概況に加え、ゲーム事業を中心にエンタテインメント事業およびイメージセンター事業の事業環境・競争優位性・今後の成長性、グループ内の事業間シナジー創出の進捗、生成AIによる事業機会およびリスク、モビリティといった新規領域での取り組み、金融事業のパーシャル・スピンオフを含む事業ポートフォリオやM&Aに対する考え方、第四次中期経営計画の振り返りと第五次中期経営計画の内容、株主還元に対する考え方、環境などのサステナビリティへの取り組みなどが挙げられます。対話で得られた投資家の関心事項や意見は、IR担当部署より適時に取締役会および経営陣にフィードバックし、開示の拡充も含む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担当部署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。

ソニーグループ行動規範の改定

ソニーでは、2003年にソニーグループ行動規範を定め、倫理的な企業文化の醸成に取り組んできました。ソニーグループの事業ポートフォリオの変化を踏まえ、また、昨今の世の中の動向や技術の潮流などを反映するため、2024年4月1日付で行動規範の改定を行いました。

新しい行動規範では、ソニーのPurpose & Valuesを踏まえ、ソニーの役員と社員が日々の業務を行ううえで取るべき行動を、より簡潔かつ分かりやすく示し、また、社会や事業の変化を踏まえた新たなリスクにどう対応するかを示しました。例えば、今回新たに追加した項目のひとつに、「責任をもって技術を活用する」があります。革新的な技術を用いて創造性を広げることが重要である一方、時に技術が脅威となるリスクがあります。これまでにも個別の方針やガイドラインを導入してきましたが、改めて行動規範の中で、ソニーとして責任ある技術の利用に取り組むことを明確にしました。

今回の行動規範の改定を機に、グローバルに展開している研修についても全面的に見直し、倫理・コンプライアンスに関するトップマネジメントからのメッセージングなどとともに、新しい行動規範のソニーグループ全体への浸透を図り、倫理・コンプライアンスプログラムのさらなる強化に取り組んでいきます。

ソニーが持続的に成長していくためには、株主や投資家に加え、顧客、ビジネスパートナー、社会、そして社員といった幅広いステークホルダーからの信頼が欠かせません。新しい行動規範を軸に、ソニーの役員・社員一人ひとりによる責任ある行動を積み重ねることで、価値創造を支える信頼の基盤を進化させていきます。



**法務、
コンプライアンス、
プライバシー担当役員
メッセージ**

竹澤 香織

執行役員
法務、コンプライアンス、
プライバシー担当

ソニーは創業以来、倫理的な企業文化の醸成とステークホルダーからの信頼の確保を重視してきました。技術が急速に進化し、世界情勢が変化する中で、「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」ためには、複雑化するさまざまな国・地域の法律や規制を踏まえつつ、ソニーとして責任ある行動を実践していくことが重要です。

例えば、プライバシーや個人情報は、AI技術の進化も受け、各国・地域で法律や規制が日々強化されていますが、ソニーとして方針を定め、個人情報を保護し、倫理的に取り扱うことに取り組んでおり、今回改定した行動規範にも明記しています。

新しい行動規範をもとに、ソニーの倫理・コンプライアンスプログラムを一層進化させ、ソニーを取り巻く事業環境や事業ポートフォリオの変化に即した形で、責任ある行動を積み重ね、ステークホルダーからの一層の信頼の確保に努めてまいります。

報酬に関するインセンティブ性と透明性の確保

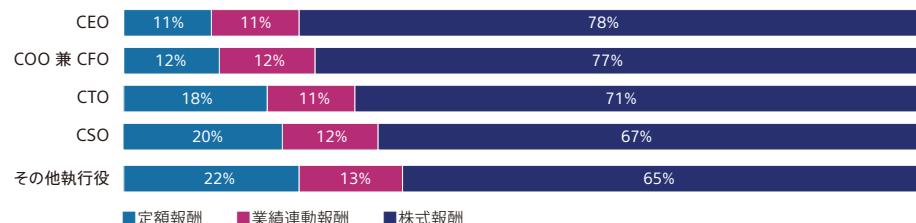
報酬委員会が、取締役、上級役員およびその他の役員の報酬方針を決定し、また報酬方針に基づく取締役および上級役員の個人別報酬の額および内容の決定もしくは決定状況の監督をしています。

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せらる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に、短期および中長期



*ご参考：長期視点を促す役員報酬構成（2023年度）

2023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2023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2023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。

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)株式報酬としてのストック・オプション、および譲渡制限付株式または譲渡制限付株式ユニット、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、2024年度は以下の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、営業利益額、営業利益率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、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に対する評価で

あり、例えば、経営のサクセ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。

また、株式報酬として、ストック・オプション、および、譲渡制限付株式または譲渡制限付株式ユニット(RSU)を付与し、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ています。

クローバックポリシーの導入

ソニーは、ガバナンス強化のため、米国証券取引委員会が2022年10月に制定した新ルールに従って、「ソニーグループ株式会社クローバックポリシー」（2023年10月2日に発効）を制定しました。

本ポリシーに基づき、ソニーは、財務諸表に関する重大な虚偽記載による修正再表示（以下「会計リストイメント」）が発生した場合、当該会計リストイメントを実施すべき日から過去3年間の各事業年度において、本ポリシーに定められた一部の役員（元役員を含む）に対して支給・付与されたインセンティブ報酬のうち、当該会計リストイメント後の財務諸表を前提として算出される当該役員が本来受けるべき報酬額を超過する部分につき、当該役員が支払った税金を考慮せずに計算した金額を、上記規則および基準に従い回収することとしています。なお、かかる回収は、当該役員が、不正行為その他の会計リストイメントの要因となる行為に関与・寄与したかどうかにかかわらず、実行されます。

グループ情報

会社概要 (2024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	8,814億円
子会社数等	子会社:1,667社 関連会社:163社 うち、連結子会社:1,634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:150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	1,261,231,889株
株主数	373,144名
所有者別の持株比率	(単位: %)  ■一般法人 0.9 ■証券会社 1.4 ■自己株式 3.2

ESGインデックスへの組み入れ状況



財務・非財務情報の開示媒体



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 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 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.

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るリスクや不確実な要素には、以下のようなもののが含まれます。

- (1) ソニーが製品品質を維持し、その製品及びサービスについて顧客満足を維持できること
- (2) 激しい価格競争、継続的な新製品や新サービスの導入、急速な技術革新、ならびに主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい市場競争の中で、十分なコスト削減を達成しつつ顧客に受け入れられる製品やサービス(イメージセンサー、ゲーム及びネットワークのプラットフォーム、スマートフォンなどにテレビを含む)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) 国際金融市场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) 金利の変動及び株式・債券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・ライアビリティー・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・ロシア情勢及び中東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 2024(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:2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)

ただし、一部については2024年9月13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(IIR)」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」
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」

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