

# COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート（ESG 統合版） ||

ソニー

6758 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2017 年 2 月 9 日 (木)

執筆：フィスコアナリスト

清水さくら

FISCO Ltd. Analyst **Sakura Shimizu**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

## 目次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ■ 要約                               | 01 |
| ■ 事業の特質と収益構造                       | 02 |
| ■ 企業理念と中長期の成長戦略                    | 08 |
| ■ 環境                               | 11 |
| ■ 社会                               | 16 |
| ■ 経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ      | 24 |
| ■ リスク低減、事業機会の獲得につながる CSR コミュニケーション | 26 |
| ■ ESG にかかる外部評価、第三者保証               | 26 |

本レポートは、環境省実施の環境情報開示基盤整備事業に参画している各企業が  
環境情報開示システムに登録している環境情報を一部参照しています。

## 要約

### 技術者精神を胸に積極的に社会課題の解決に取り組む

ソニー <6758> は、誰もが知るエレクトロニクス会社で、映画、音楽、金融などにも幅広く事業を展開している。

#### 1. 経済価値

2017 年 3 月期第 2 四半期連結業績（2016 年 7 月 - 9 月）は、売上高及び営業収入が 1,688,948 百万円、営業利益は 45,747 百万円となった。売上高及び営業収入におけるエレクトロニクス関連事業※の割合は 65.1% で依然高水準であるが、営業利益のけん引役は国内の保険や銀行業を行う金融事業で連結営業利益の 7 割超を占める。過去 8 年の業績推移を見ると、事業の特性上、景気や市況変動などの影響を色濃く受けることが分かる。詳細な情報開示がされており、すべてのステークホルダーに対する説明責任は成されていると言える。

※エレクトロニクス関連事業：モバイル・コミュニケーション、ゲーム&ネットワークサービス、イメージング・プロダクツ&ソリューション、ホームエンタテインメント&サウンド、半導体、コンポーネントの 6 分野の合計

#### 2. 環境価値

2010 年に改定した環境ビジョンにおいて、2050 年時点での環境負荷ゼロを目標に掲げている。環境ビジョンを改定した 2010 年に Road to Zero を策定、2050 年までの道筋を示し、それに基づき 5 ヶ年ごとに具体的な目標及び施策を示すのが Green Management の位置付けだ。2016 年 3 月期に終了した Green Management 2015 では、ほとんどの目標を超過達成した。同社は環境問題はリスクだけでなく機会であるとも認識、積極的な姿勢で取り組んでいる。技術の進歩により我々の暮らしが大きく変化してきたことは誰もが同意する事実であり、同社の取り組みの成果次第で大きく環境及び社会を変える可能性がある。

#### 3. 社会価値

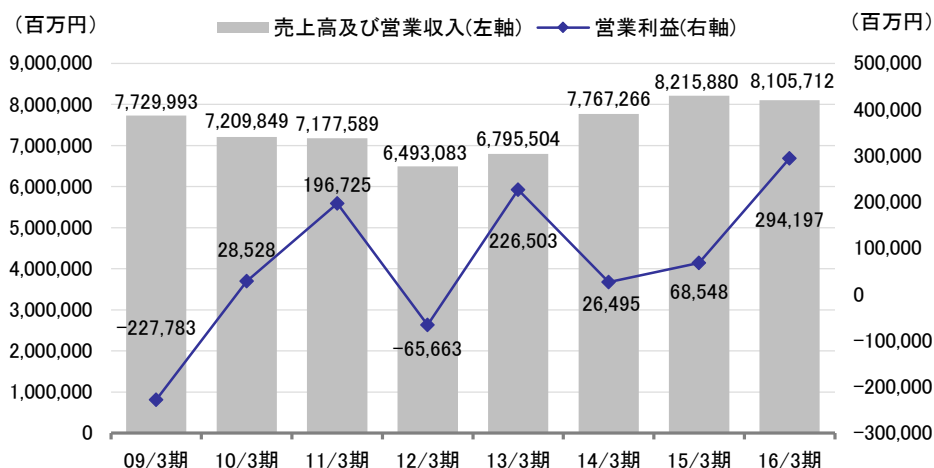
グローバル企業として社会的課題にも積極的に取り組み、サプライチェーン、品質・カスタマーサービス、ダイバーシティを含む人材などに主に注力している。特に人は最も重要な経営資源と位置付けており、ダイバーシティはもちろんのことながら、育児・介護の両立を促す制度や仕組みを多くそろえ、実際に高い利用実績があり、また外部からの評価も高い。

#### 4. ガバナンス

同社の取締役会において社外取締役は全 11 名中 8 名と、高い割合を誇る。ガバナンスに対して積極的な姿勢は評価できるが、これらの 8 名の社外取締役がどのように同社に貢献し、同社の企業価値を向上させているか判断するには材料が乏しい。効果測定等の今後の開示を期待したい。

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

### 業績推移



出所：ホームページよりフィスコ作成

注：本レポートでは、ソニー及び同社グループの ESG を論ずることを目的としているため、ソニーグループを指す場合でも「ソニー」もしくは「同社」と簡易的な表記に統一している。

## 事業の特質と収益構造

### 1. 事業内容

同社は、世界に名だたるエレクトロニクス会社。現在は、モバイル・コミュニケーション、ゲーム&ネットワークサービス、イメージング・プロダクツ&ソリューション、ホームエンタテインメント&サウンド、半導体、コンポーネント、映画、音楽、金融及びその他の事業から構成される。従来の本業であったエレクトロニクス分野だけでなく、エンタテインメントや金融などにも展開、大きな収益の柱となっている。

### 2. コアビジネス

戦争の焼け跡から産声を上げ、日本を技術大国に押し上げた代表的なエレクトロニクス会社で、現在の事業展開は映画、音楽、金融など多岐にわたる。人員を最も割いているのはやはりエレクトロニクスだが、後述するように直近の営業利益のうち金融が 7 割超を稼いでいる。

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/

## 事業の特質と収益構造

## 3. 連結売上高及び営業収入、セグメント別売上高及び営業収入と営業利益

2017 年 3 月期第 2 四半期（2016 年 7 月 - 9 月）の連結業績は、売上高及び営業収入 1,688,948 百万円と営業利益 45,747 百万円。セグメント別売上高及び営業収入並びに営業利益の内訳は、売上高及び営業収入では、ゲーム&ネットワークサービス（18.9%）が最も大きく占めており、次に金融（15.4%）、ホームエンタテインメント&サウンド（13.9%）、半導体（11.5%）、映画（11.4%）、モバイル・コミュニケーション（10.0%）が続いている。一方で、営業利益段階では、金融が全体の 73.4% を稼ぎ、次にゲーム&ネットワークサービス（41.5%）、ホームエンタテインメント&サウンド（38.4%）、音楽（36.1%）、イメージング・プロダクツ&ソリューション（32.5%）の順になっている。2017 年 3 月期第 2 四半期においてはコンポーネントが大きな営業損失を計上し、また半導体もコンポーネントとの比較では規模は小さいものの、営業損失となっている。

## 2017 年 3 月期第 2 四半期連結業績（2016 年 7 月 - 9 月）

（単位：百万円）

|                      | 売上高及び<br>営業収入 | 構成比    | 営業利益    | 構成比    |
|----------------------|---------------|--------|---------|--------|
| モバイル・コミュニケーション       | 168,770       | 10.0%  | 3,698   | 8.1%   |
| ゲーム&ネットワークサービス       | 319,880       | 18.9%  | 18,992  | 41.5%  |
| イメージング・プロダクツ&ソリューション | 135,372       | 8.0%   | 14,860  | 32.5%  |
| ホームエンタテインメント&サウンド    | 234,877       | 13.9%  | 17,556  | 38.4%  |
| 半導体                  | 193,748       | 11.5%  | -4,184  | -9.1%  |
| コンポーネント              | 46,660        | 2.8%   | -36,639 | -80.1% |
| 映画                   | 192,112       | 11.4%  | 3,207   | 7.0%   |
| 音楽                   | 150,211       | 8.9%   | 16,515  | 36.1%  |
| 金融                   | 260,510       | 15.4%  | 33,563  | 73.4%  |
| その他                  | 58,664        | 3.5%   | 4,246   | 9.3%   |
| 全社（共通）及びセグメント間取引消去   | -71,856       | -4.3%  | -26,067 | -57.0% |
| 合計                   | 1,688,948     | 100.0% | 45,747  | 100.0% |

出所：四半期報告書よりフィスコ作成

## 連結損益計算書

|                     | 09/3 期    | 10/3 期    | 11/3 期    | 12/3 期    |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高及び営業収入（百万円）      | 7,729,993 | 7,209,849 | 7,177,589 | 6,493,083 |
| 前期比（%）              | -12.9%    | -6.7%     | -0.4%     | -9.5%     |
| 営業利益（百万円）           | -227,783  | 28,528    | 196,725   | -65,663   |
| 前期比（%）              | -         | -         | 589.6%    | -         |
| 税引前利益（百万円）          | -174,955  | 23,540    | 201,809   | -80,911   |
| 前期比（%）              | -         | -         | 757.3%    | -         |
| 同社株主に帰属する当期純利益（百万円） | -98,938   | -42,359   | -261,261  | -455,038  |
| 前期比（%）              | -         | -         | -         | -         |

|                     | 13/3 期    | 14/3 期    | 15/3 期    | 16/3 期    |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高及び営業収入（百万円）      | 6,795,504 | 7,767,266 | 8,215,880 | 8,105,712 |
| 前期比（%）              | 4.7%      | 14.3%     | 5.8%      | -1.3%     |
| 営業利益（百万円）           | 226,503   | 26,495    | 68,548    | 294,197   |
| 前期比（%）              | -         | -88.3%    | 158.7%    | 329.2%    |
| 税引前利益（百万円）          | 242,084   | 25,741    | 39,729    | 304,504   |
| 前期比（%）              | -         | -89.4%    | 54.3%     | 666.5%    |
| 同社株主に帰属する当期純利益（百万円） | 41,540    | -128,369  | -125,980  | 147,791   |
| 前期比（%）              | -         | -         | -         | -         |

出所：ホームページ、有価証券報告書よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

## 事業の特質と収益構造

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

|                                 | 09/3 期     | 10/3 期     | 11/3 期     | 12/3 期     |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 流動資産                            | 3,620,635  | 4,132,872  | 3,844,046  | 3,754,962  |
| 現金・現金同等物                        | 1,127,701  | 1,771,101  | 1,660,583  | 1,575,489  |
| 棚卸資産                            | 813,068    | 645,455    | 704,043    | 707,052    |
| 固定資産                            | 8,392,876  | 8,732,691  | 9,070,527  | 9,544,729  |
| 有形固定資産                          | 1,175,863  | 1,007,951  | 924,868    | 930,998    |
| 総資産計                            | 12,013,511 | 12,865,563 | 12,914,573 | 13,299,691 |
| 流動負債                            | 3,810,900  | 4,070,089  | 4,138,212  | 4,529,981  |
| 短期借入金・<br>1 年以内に返済期限の到来する長期借入債務 | 451,155    | 284,607    | 163,351    | 410,361    |
| 固定負債                            | 4,986,009  | 5,518,432  | 5,830,852  | 6,268,038  |
| 長期借入債務                          | 660,147    | 924,207    | 812,235    | 762,226    |
| 負債計                             | 8,796,909  | 9,588,521  | 9,969,064  | 10,798,019 |
| 同社株主に帰属する資本計                    | 2,964,653  | 2,960,060  | 2,540,586  | 2,023,822  |
| 非支配持分                           | 251,949    | 316,982    | 385,600    | 457,836    |

(単位：百万円)

|                                 | 13/3 期     | 14/3 期     | 15/3 期     | 16/3 期     |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 流動資産                            | 3,646,533  | 4,204,886  | 4,197,901  | 4,196,727  |
| 現金・現金同等物                        | 1,523,958  | 1,879,032  | 1,886,144  | 1,930,009  |
| 棚卸資産                            | 710,054    | 733,943    | 665,432    | 683,146    |
| 固定資産                            | 10,564,500 | 11,128,834 | 11,636,430 | 12,476,663 |
| 有形固定資産                          | 861,550    | 750,010    | 739,285    | 820,818    |
| 総資産計                            | 14,211,033 | 15,333,720 | 15,834,331 | 16,673,390 |
| 流動負債                            | 4,315,089  | 4,783,614  | 4,745,590  | 4,830,750  |
| 短期借入金・<br>1 年以内に返済期限の到来する長期借入債務 | 244,182    | 377,754    | 221,525    | 336,940    |
| 固定負債                            | 7,220,943  | 7,762,850  | 8,155,024  | 8,710,752  |
| 長期借入債務                          | 938,428    | 916,648    | 712,087    | 556,605    |
| 負債計                             | 11,536,032 | 12,546,464 | 12,900,614 | 13,541,502 |
| 同社株主に帰属する資本計                    | 2,192,262  | 2,258,137  | 2,317,077  | 2,463,340  |
| 非支配持分                           | 479,742    | 525,004    | 611,392    | 661,070    |

出所：ホームページよりフィスコ作成

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

|                         | 09/3 期     | 10/3 期    | 11/3 期    | 12/3 期   |
|-------------------------|------------|-----------|-----------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (a)    | 407,153    | 909,448   | 613,815   | 516,305  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (b)    | -1,081,342 | -746,004  | -714,439  | -882,886 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー        | 267,458    | 368,473   | -7,682    | 260,570  |
| フリー・キャッシュ・フロー (a) + (b) | -674,189   | 163,444   | -100,624  | -366,581 |
| 現預金及び現金同等物の期末残高         | 660,789    | 1,191,608 | 1,014,412 | 894,576  |

(単位：百万円)

|                         | 13/3 期   | 14/3 期    | 15/3 期   | 16/3 期     |
|-------------------------|----------|-----------|----------|------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (a)    | 476,165  | 664,116   | 754,640  | 749,089    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (b)    | -705,280 | -710,502  | -639,636 | -1,030,403 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー        | 88,528   | 207,877   | -263,195 | 380,122    |
| フリー・キャッシュ・フロー (a) + (b) | -229,115 | -46,386   | 115,004  | -281,314   |
| 現預金及び現金同等物の期末残高         | 826,361  | 1,046,466 | 949,413  | 983,612    |

出所：ホームページよりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

## 事業の特質と収益構造

## 経営指標

|                       | 09/3 期    | 10/3 期    | 11/3 期    | 12/3 期    |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高営業利益率 (%)          | -2.9      | 0.4       | 2.7       | -1.0      |
| 売上高税引前利益率 (%)         | -2.3      | 0.3       | 2.8       | -1.2      |
| 売上高当期純利益率 (%)         | -1.3      | -0.6      | -3.6      | -7.0      |
| EPS (円)               | -98.59    | -40.66    | -258.66   | -453.42   |
| 潜在株式調整後 EPS (円)       | -98.59    | -40.66    | -258.66   | -453.42   |
| BPS (円)               | 2,954.25  | 2,955.47  | 2,905.18  | 2,016.61  |
| DPS (円)               | 42.50     | 25.00     | 25.00     | 25.00     |
| 配当性向 (%)              | -43.1     | -61.5     | -9.7      | -5.5      |
| ROA (%)               | -1.4      | 0.2       | 1.6       | -0.6      |
| ROE (%)               | -3.1      | -1.4      | -9.4      | -19.9     |
| 総資産回転率 (回)            | 0.63      | 0.58      | 0.56      | 0.50      |
| 自己資本比率 (%)            | 24.7      | 23.1      | 19.7      | 15.2      |
| ネット・デット (キャッシュ) (百万円) | -16,399   | -562,287  | -684,997  | -402,902  |
| 有利子負債 (百万円)           | 1,111,302 | 1,208,814 | 975,586   | 1,172,587 |
| 現金・現金同等物 (百万円)        | 1,127,701 | 1,771,101 | 1,660,583 | 1,575,489 |

|                       | 13/3 期    | 14/3 期    | 15/3 期    | 16/3 期     |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 売上高営業利益率 (%)          | 3.3       | 0.3       | 0.8       | 3.6        |
| 売上高税引前利益率 (%)         | 3.6       | 0.3       | 0.5       | 3.8        |
| 売上高当期純利益率 (%)         | 0.6       | -1.7      | -1.5      | 1.8        |
| EPS (円)               | 41.32     | -124.99   | -113.04   | 119.40     |
| 潜在株式調整後 EPS (円)       | 38.79     | -124.99   | -113.04   | 117.49     |
| BPS (円)               | 2,168.62  | 2,163.63  | 1,982.54  | 1,952.79   |
| DPS (円)               | 25.00     | 25.00     | 0.00      | 20.00      |
| 配当性向 (%)              | 60.5      | -20.0     | 0.0       | 16.8       |
| ROA (%)               | 1.8       | 0.2       | 0.3       | 1.9        |
| ROE (%)               | -2.0      | -5.8      | -5.5      | 6.2        |
| 総資産回転率 (回)            | 0.49      | 0.53      | 0.53      | 0.50       |
| 自己資本比率 (%)            | 15.4      | 14.7      | 14.6      | 14.8       |
| ネット・デット (キャッシュ) (百万円) | -341,348  | -584,630  | -952,532  | -1,036,464 |
| 有利子負債 (百万円)           | 1,182,610 | 1,294,402 | 933,612   | 893,545    |
| 現金・現金同等物 (百万円)        | 1,523,958 | 1,879,032 | 1,886,144 | 1,930,009  |

出所：ホームページ及び有価証券報告書よりフィスコ作成

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/

## 事業の特質と収益構造

### 4.1 株当たり配当

2016 年 3 月期の 1 株当たり配当額は 20 円。2010 年 3 月期から 2014 年 3 月期は 25 円であったが、2015 年 3 月期は無配に転落していた。

### 5. バランスシート

2016 年 3 月期の自己資本比率は 14.8% と低水準。しかしながら、有利子負債が 893,545 百万円に対し、現金・現金同等物が 1,930,009 百万円まで積み上がっていることから、手元流動性という意味では厚いと言える。

### 6. 収益目標

対象年度を 2016 年 3 月期 - 2018 年 3 月期とする第 2 次中期経営計画が進行中。同社のミッションは、「ユーザーの皆様に感動をもたらし、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」であり、「利益創出と成長への投資」をテーマとしている。基本方針は、一律には規模を追わない収益性重視の経営、各事業ユニットの自立・株主視点の重視、各事業の位置づけを明確化としている。2018 年 3 月期の経営数値目標は ROE10% 以上、営業利益 500,000 百万円以上と設定している。これらの経営数値目標の前提条件として、2016 年 6 月に見直した後の分野別売上高及び営業収入目標は、モバイル・コミュニケーションが、900,000 ～ 1,050,000 百万円、ゲーム&ネットワークサービスが 1,800,000 ～ 1,900,000 百万円、イメージング・プロダクツ&ソリューションが 630,000 ～ 680,000 百万円、ホームエンタテインメント&サウンドが 1,000,000 ～ 1,100,000 百万円、デバイスが 1,000,000 ～ 1,050,000 百万円、映画が 9,500 ～ 10,500 百万米ドル、音楽が 5,100 ～ 5,500 百万米ドル。

## 2017年度 分野別経営数値目標の見直し

|                                 |                  | (億円)                     |                          |
|---------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                 |                  | 見直し前 <sup>6</sup>        | 見直し後<br>(2016年6月時点)      |
|                                 |                  | US \$ = ¥110 / 1€ = ¥138 | US \$ = ¥113 / 1€ = ¥129 |
| 前提為替レート <sup>4</sup>            |                  |                          |                          |
| モバイル・コミュニケーション (MC)             | 売上高 <sup>5</sup> | 10,000～12,500            | 9,000～10,500             |
|                                 | 営業利益率            | 3～5%                     | 1.5～3.5%                 |
| ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)           | 売上高 <sup>5</sup> | 14,000～16,000            | 18,000～19,000            |
|                                 | 営業利益率            | 5～6%                     | 8～10%                    |
| イメージング・プロダクツ&ソリューション (IP&S)     | 売上高 <sup>5</sup> | 6,800～7,300              | 6,300～6,800              |
|                                 | 営業利益率            | 7～9%                     | 8～10%                    |
| ホームエンタテインメント&サウンド (HE&S)        | 売上高 <sup>5</sup> | 10,000～11,000            | 10,000～11,000            |
|                                 | 営業利益率            | 2～4%                     | 3～5%                     |
| デバイス<br>(うち半導体事業 <sup>1</sup> ) | 売上高 <sup>5</sup> | 13,000～15,000            | 10,000～10,500            |
|                                 | 営業利益率            | 10～12%                   | 5～7%                     |
|                                 | 売上高 <sup>5</sup> | 11,000～12,500            | 7,800～8,300              |
|                                 | 営業利益率            | 10～12%                   | 6～8%                     |
| 映画 <sup>2</sup>                 | 売上高 <sup>5</sup> | 100～110億米ドル              | 95～105億米ドル               |
|                                 | 営業利益率            | 7～8%                     | 6～7%                     |
| 音楽 <sup>3</sup>                 | 売上高 <sup>5</sup> | 49～53億米ドル                | 51～55億米ドル                |
|                                 | 営業利益率            | 10.5～11.5%               | 11～12%                   |

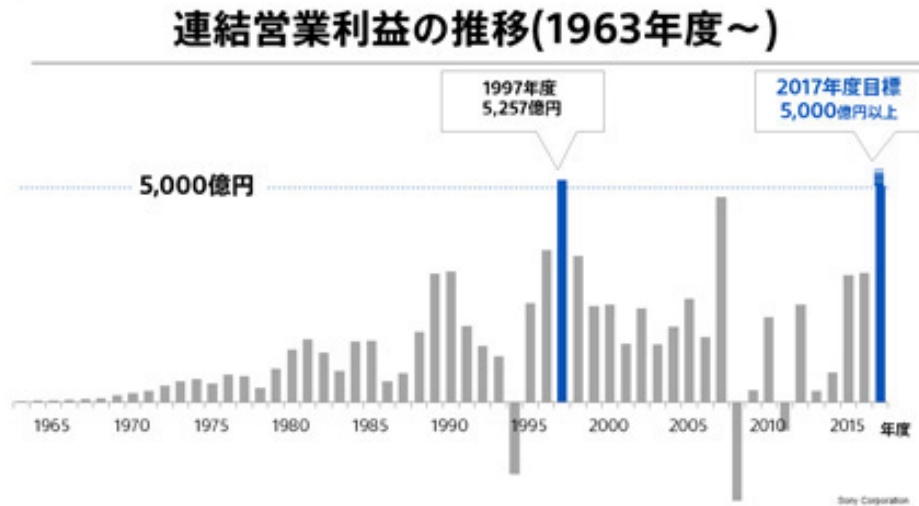
1. 半導体は、イメージセンサ、カメラモジュール、LSI、ディスプレイデバイスなどが対象業務として含まれています。  
2. 映画分野の米ドルベースの数値目標は、全半導体にある子会社の業績を米ドルベースで集約しているSony Pictures Entertainmentの、円ベースで業績決定を行っているソニー側に増減する割合、米ドルベースの数値にそって算出しています。  
3. 音楽分野の米ドルベースの数値目標は、日本のソニー・ミュージックエンタテインメントが円ベースの数値を米ドルベースに換算し、Sony Music Entertainment及び Music Publishing LLCの米ドルベースの数値の数値との算出により算出しています。  
4. 2017年度の見直し後の目標は、2016年4月版の5月に公表した2016年度のセグメント営業利益見直しと対比した前提として、2016年の業績見直し後の前提為替レートは2016年5月に公表した1米ドル=113円10銭の前提で公表しています。  
5. 2016年度は2015年2月期の実績に基いて公表した2016年度の目標値に、2016年度の業績見直し後の前提為替レートは2016年5月に公表した1米ドル=113円10銭の前提で公表しています。  
6. 2016年11月 (MC分野は2015年2月) の決算後に付した事業報告書におけるセグメント別経営数値目標の算出に基いて算出しています。  
Sony Corporation

出所：ホームページ



ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

事業の特質と収益構造



出所：ホームページ

#### 7. 事業内容、収益構造、財務体質から透けて見える、金融が利益のけん引役

同社のセグメント情報を見ると、大部分のエレクトロニクス関連事業が多くの利益を稼げていないか、損失を計上している状態で、それを補うかのように稼いでいるのが非エレクトロニクスの金融事業という構造となっていることが分かる。事業の多角化の成功はどの企業も一朝一夕にできることではなく、同社が金融だけでなく映画や音楽でも存在感を持つまでに成長した背景には同社が育んできたエレクトロニクス関連で培われた事業創出力などのポジティブな影響も否定できないだろう。

## ■ 企業理念と中長期の成長戦略

### 「真面目なる技術者の技能を、 最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」

#### 1. 設立趣意書

ソニーの創業者の 1 人である井深大（いぶかまさる）氏が、1946 年 1 月、設立趣意書を策定した。設立趣意書の会社設立の目的には、「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」と冒頭に持ってきている。本文からは、戦中の大変ひどい環境にも関わらず、技術者が集まって切磋琢磨した情熱が感じられる内容である。この設立趣意書には、経営方針も含まれており、以下のような内容となっている。

#### 経営方針

- 一、不当なる儲け主義を廃し、あくまで内容の充実、実質的な活動に重点を置き、いたずらに規模の大を追わず
- 一、経営規模としては、むしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがために進み得ざる分野に、技術の進路と経営活動を期する
- 一、極力製品の選択に努め、技術上の困難はむしろこれを歓迎、量の多少に関せず最も社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とす。また、単に電気、機械等の形式的分類は避け、その両者を統合せるがとき、他社の追随を絶対許さざる境地に独自の製品化を行う
- 一、技術界・業界に多くの知己（ちぎ）関係と、絶大なる信用を有するわが社の特長を最高度に活用。以（もつ）て大資本に充分匹敵するに足る生産活動、販路の開拓、資材の獲得等を相互扶助的に行う
- 一、従来の下請工場を独立自主的経営の方向へ指導・育成し、相互扶助の陣営の拡大強化を図る
- 一、従業員は厳選されたる、かなり小員数をもって構成し、形式的職階制を避け、一切の秩序を實力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に発揮せしむ
- 一、会社の余剰利益は、適切な方法をもって全従業員に配分、また生活安定の道も実質的面より充分考慮・援助し、会社の仕事すなわち自己の仕事の観念を徹底せしむ。

出所：ホームページ

#### 2. 行動規範

行動規範では、適用範囲をグループのすべての取締役、役員及び従業員とし、基本原則として、法令、社内規則・方針の遵守及び誠実で倫理的な事業活動、ステークホルダーとの関係、多様性の理解、構造的利益相反の回避、社内通報の項目を設けている。次に、人権の尊重を取り上げ、雇用における機会均等、強制労働、児童労働の禁止、健全な雇用・労働、職場環境についての項目がある。続いて、誠実で公正な事業活動を挙げ、製品・サービスの安全、環境保全、公正競争、広告、企業情報開示、個人情報、知的財産、機密情報、公正な調達、贈答・接待、記録及び報告に及び、最後に倫理的行動の項目で、インサイダー取引、個人的利益相反、会社試算、メディアとの関係と公的発言に触れている。なお、この行動規範には、グローバル企業らしく、英語と日本語が両表記されている。

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

企業理念と中長期の成長戦略

### 3. CSR に対する考え方

「ソニーグループ行動規範」に謳われている「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することが、ソニーグループの企業としての社会に対する責任の基本をなす」という考え方が、同社の CSR の中核となっている。また 7 つの CSR 重点領域（コーポレートガバナンス、企業倫理とコンプライアンス、人材、責任あるサプライチェーン、品質・サービス、環境、コミュニティ活動）を特定し、CSR 活動を推進している。さらに、社会、ビジネス環境の変化に対応し、今後の重点事業、新しい事業領域を含むソニーの CSR 重点領域を検証するため、ステークホルダーの視点を取り入れた「CSR マテリアリティ分析」を実施し、CSR マテリアリティを特定している。



出所：CSR レポート 2016

この他、国連が掲げる「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）」にも積極的に取り組んでおり、SDGs に設定されている目標の中でも特に、サプライチェーンを含むビジネスとの関連性の強い目標である「すべての人に健康と福祉を」「働きがいも経済成長も」「つくる責任つかう責任」「気候変動に具体的な対策を」へのインパクトを評価し、また、製品やサービス、技術、イノベーションとソニーグループ社員の力、さらにはステークホルダーとのパートナーシップを活用して、「質の高い教育をみんなに」「ジェンダー平等を実現しよう」「産業と技術革新の基盤をつくろう」「パートナーシップで目標を達成しよう」への貢献に取り組んでいる。

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

企業理念と中長期の成長戦略

#### 4. 事業の変遷

まさに戦後のがれきの中から生まれ、日本の技術力の高さの象徴であり、グローバル企業に変身した会社である。戦後のラジオの修理と改造からはじめ、テープレコーダー、ウォークマンやプレイステーションなどの同社の固有名詞がそのまま製品の名前になるまでに成長している。しかしながら、財務諸表を見ると、現在の同社のけん引役は日本国内で個人向け生命保険や損害保険などの保険事業と銀行業を行う金融事業が主体になっていることが分かる。

#### 商品のあゆみ



ホームオーディオ



ラジオ



テレビ



プロジェクター/ヘッドマ  
ウントディスプレイ



ビデオレコーダー/ビデオ  
プレーヤー



パーソナルオーディオ



ビデオカメラ



デジタルカメラ



パーソナルコンピュータ  
ー



ゲーム



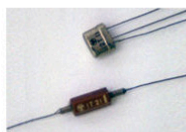
スマートフォン・  
タブレット



放送業務用システム/  
プロフェッショナル機器



デバイス/コンポーネン  
ト/記録メディア



半導体



ロボット



その他

出所：ホームページ

## 環境

同社は、1993 年に初めて環境基本方針と環境行動計画を策定、環境に積極的に取り組む姿勢を明らかにした。

### 1. 環境マネジメント体制

本社の経営層の直下に本社の環境機能があり、そこでグループ全体の環境マネジメントの統括、グループのビジョン・目標・規制制定などを策定している。最高責任者には同社の執行役が就く。その下には、地域別に地域環境オフィスが設置され、地域内の法規制等の把握、コーポレート監査の実行などを行い、さらにその下には事業部門・事業所で環境マネジメント及び内部監査を行っている。また、環境影響評価は毎年実施し、リスクや機会を特定の上、環境中期施策や年度計画に反映、実行後には評価、トップマネジメントによる見直しという PDCA サイクルを構築している。

### 2. 理念と環境方針から成る「環境ビジョン」

同社は、環境ビジョン下の理念として、あらゆる生命の生存基盤である地球環境が保全され、現在だけでなく将来にわたり、健全で心豊かな持続可能な社会を実現するために、自らの事業活動及び製品のライフサイクルを通して、環境負荷ゼロという究極の目標を設定している。同社の環境負荷ゼロは、CO<sub>2</sub> 排出量のうち省エネなどで削減できない分を再生可能エネルギーで補い合算してゼロになるという意味である。Road to Zero 到達点における実際の環境負荷の低減と再生可能エネルギーによる補填の割合は、9：1 ぐらいになるとみている。

基本方針では、環境法規制を遵守し、グローバルな環境マネジメントシステムを継続的に改善しながら、自らの事業活動、及び製品のライフサイクル全体を通して環境負荷を確実に減らすとともに、汚染の防止に努めるとし、気候変動、資源、化学物質、生物多様性を重要な環境の視点と位置付けている。これら 4 つの視点に対し、商品／サービスの企画及び設計、オペレーション、調達、物流、回収・リサイクル、イノベーションという 6 つのライフステージにおいての目標を設定している。

### 3. 環境計画「Road to Zero」と環境中期目標「Green Management」

2010 年に環境計画である Road to Zero が策定された。2050 年時点で環境負荷がゼロになるために逆算しその目標に到達するためのプランを 5 年ごとに見直し・作成・実行しているのが、Green Management である。Green Management 2015 は完了し、現在は Green Management 2020 が進行中である。

### 4. 環境問題はリスクと機会の両面を認識

同社は、環境問題への取り組みは持続可能な社会の実現を目指す同社の信念という位置付けだけでなく、事業の継続性という意味においても重要で、適切な対応が取られなかった場合は経営に対する潜在的なリスクになると認識している。一方で、事業創出機会でもあると捉えており、消費者が今後より一層環境負荷の低い製品、例えば気候変動であれば製品の省エネルギー性能を求めるようになり同社製品の優性は高まるとみている。



## 5. Green Management 2015 の結果と成果

同社は、Green Management 2015 の目標のほとんどを超過達成した。特に目標に対して大幅超過達成となったのが、物流における CO2 排出量である。製品の物流に関する CO2 排出量を 2009 年 3 月期比で 14% の削減を掲げていたが、製品包装の小型化、積載効率の向上、部品包装の改善、共同配送などの輸送効率の最適化や、モーダルシフトや低燃費車の利用などの環境への負荷が低い輸送手段への切り替えなどで 74% の削減を達成したほか、納入部品の包装材に起因する廃棄物を同 16% 削減目標であったが実際には 73% の削減に成功。オペレーションにおける廃棄物の総発生量も目標 2001 年 3 月期比 50% 削減のところを 73% の削減を達成した。未達となったのが、製品のバージンプラスチック利用率と廃棄物のリサイクル率で、前者の目標は 2009 年 3 月期比 5% の削減目標を掲げていたがプラスチック特性の解決タイミング等もあり 4.3% の削減にとどまり、後者については 95% まで達成したが地域ごとの事情もあり 99% の目標には届かなかった。

### ● 技術開発や製品における成果

技術開発の成功事例としては、同社が独自開発した難燃性再生ポリカーボネイト樹脂の SORPLAST™ (Sustainable Oriented Recycled Plastic) がある。一般的な難燃性再生ポリカーボネイト樹脂における再生材の含有率は 30% に過ぎず、石油由来のバージン材が 55%、難燃材などが 15% となっているが、SORPLAST の利用で最大 99% の再生材利用率が可能となり、また繰り返しリサイクルができる。ハイエンド製品にも積極的に採用できるほど品質や状態も良いようだ。2014 年からは外販活動も開始している。

省エネに成功した事例であるブラビア X8500B においては、LED バックライトを入力映像に応じて明るさを細かくコントロールし、あわせて LED バックライトの数の半減、液晶セルの透過率の向上、ECO パネル制御などが成された。

## 6. Green Management 2020

Green Management 2020 では 3 つの重点項目として、エレクトロニクスやエンタテインメントなど事業領域別の目標の策定と施策の推進、バリューチェーン全体における環境負荷低減の働きかけ、再生可能エネルギーの導入加速を掲げている。Green Management 2020 の策定に当たって自己評価に加え、外部のステークホルダーの意見を反映するため環境マテリアリティ分析も実施した。それによると、外部ステークホルダーの関心度が最も高くビジネスへの影響度も高いのは、原材料、エネルギー、大気への排出、排水及び廃棄物、製品及びサービスの分野であった。これらの結果を受けて、同社グループの取り組み強化として製品の消費電力の削減、事業所の温室効果ガス排出量の削減、再生可能エネルギーの活用などに注力するとともに、バリューチェーンへの働きかけとして、部品サプライヤーや製造委託先に対する環境負荷低減の働きかけ、社会・消費者への呼びかけにはエンタテインメント事業で全世界 5 億人以上に持続可能性の課題を啓発しアクションを促すなどを活動として挙げている。

## 環境

## (1) 目標

同社は、商品 / サービスの企画及び設計、オペレーション（自社及び委託先）、原材料・部品調達、物流、回収・リサイクル、イノベーションに分けて目標を設定している。主な目標を挙げると、AC 機器の消費電力量を 2014 年 3 月期比 30% 減、製品 1 台当たりバージンプラスチック使用量を同 10% 減、自社オペレーションで温室効果ガス総排出量を 2016 年 3 月期比で 5% 削減（2001 年 3 月期比で 42% 相当の削減）、再生可能エネルギーの活用により CO2 を同 30 万トン相当の削減、廃棄物発生量同 5% 削減（同 77% 削減）、水使用量同 5% 削減（同 45% 削減相当）、主な製造委託先に対し温室効果ガス排出量の把握と年間 1% の原単位削減を求めること、製造委託先から同社に納入される製品・半製品に関して各国の異なる化学物質の制限・禁止の法規制に対して同社が制定した基準に基づいた対応を求めること、環境負荷の高い部品カテゴリーの取引先や取引額の大きい取引先に対し温室効果ガス排出量の把握と自主的な目標設定・削減施策実施を求めること、回収・リサイクルでは地域社会のニーズに適応したリサイクルスキームの構築と効率的な運用を進めること、また重視する資源の再資源化の実態把握を通じて高度な再資源化を目指すとしている。

## Green Management 2020 目標一覧

|                              |     | 気候変動                                                                                                  | 資源                                                                                                                                     | 化学物質                                                                                                                               | 生物多様性                          |
|------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 商品／サービスの企画および設計<br>(2013年度比) |     | 1. 商品に環境配慮機能を導入<br>2. 商品のライフサイクルを通じた環境配慮設計を推進<br>3. エンタテインメント事業で、5 人以上に持続可能性の活動を啓発                    |                                                                                                                                        |                                                                                                                                    |                                |
|                              |     | 1. AC 機器：消費電力量▲30%<br>2. 携帯電話・タブレット：充電器の無負荷時・メンテナンス時消費電力 0.03W 以下<br>3. 2 以外の DC 機器：機器の省エネ、充電効率の向上    | 1. 製品 1 台当たりバージンプラスチック使用量▲10%<br>2. 「重要資源」の削減・代替を推進<br>3. 投入資源を最小化<br>4. リサイクル配慮設計を推進                                                  | 懸念の高い「環境管理物質」を、リスクの高い用途において代替*                                                                                                     | 再生紙・認証紙使用を推進                   |
| オペレーション<br>(2015年度比)         | 自社  | 1. GHG 総排出量▲5%<br><small>※ 2000 年度比で▲42%相当</small><br>2. 再生可能エネルギー活用により、CO2: 30 万トン相当を削減              | <廃棄物><br>1. 廃棄物発生量▲5%<br><small>※ 2000 年度比で▲77%相当</small><br>2. 埋め立て率 1% 以下<br><br><水><br>水総使用量▲5%<br><small>※ 2000 年度比で▲45%相当</small> | クラス1: 使用禁止<br>クラス2: 使用禁止 (除外用途あり)<br>クラス3: 排出・移動量削減を推進<br>VOC 大気排出量を維持<br>クラス4: 十分な管理のもとに使用                                        | 地域のニーズに応じた環境地域貢献活動を積極展開        |
|                              | 委託先 | 1. おもな製造委託先に対し、GHG 排出量の把握と 1%/年の原単位削減を求める<br>2. おもな製造委託先に対し、再生可能エネルギー導入を求める<br>3. 省エネ型のデータセンターを優先的に利用 | 1. おもな製造委託先に対し、水使用量の把握と 1%/年の原単位削減を求める<br>2. おもな製造委託先に対し、廃棄物発生量の把握と削減を求める                                                              | 1. 製造委託先からソニーに納入される製品・半製品に関して、各国の異なる化学物質の制限・禁止の法規制に対してソニーが制定した基準に基づいた対応を求める<br>2. 国際的な枠組みで制限された物質のうち、ソニーが別途指定する物質の製造プロセスでの使用禁止を求める | 地域のニーズに応じた環境地域貢献活動の実施を製造委託先に推奨 |
| 原材料・部品調達                     |     | 環境負荷の高い部品カテゴリーの取引先や取引額の大きい取引先に対し、GHG 排出量の把握と、自主的な目標設定・削減施策実施を求める                                      | 環境負荷の高い部品カテゴリーの取引先や取引額の大きい取引先に対し、水使用量の把握と、自主的な目標設定・削減施策実施を求める                                                                          | 1. ソニーに納入される原材料・部品・製品に関して、各国の異なる化学物質の制限・禁止の法規制に対してソニーが制定した基準に基づき対応を求める<br>2. 国際的な枠組みで制限された物質のうち、ソニーが別途指定する物質の製造プロセスでの使用禁止を求める      | 生物多様性への配慮を求める                  |
| 物流<br>(2013年度比)              |     | 国際間・域内の物流 CO2 排出量▲10%                                                                                 | —                                                                                                                                      | —                                                                                                                                  | —                              |
| 回収・リサイクル                     |     | —                                                                                                     | 1. 地域社会のニーズに適応したリサイクルスキームの構築など、効率的な運用を進める<br>2. 重視する資源の再資源化の実態把握を通じて、高度な再資源化を目指す                                                       | —                                                                                                                                  | —                              |
| イノベーション                      |     | 1. 環境技術の開発を推進し、環境負荷低減につながる技術の確立に寄与<br>2. 環境負荷低減に寄与するビジネスモデルの開発を、各領域の商品・サービスにおいて推進                     |                                                                                                                                        |                                                                                                                                    |                                |

\* ソニーモバイルコミュニケーションズ (DMC) 製品については DMC の環境物質を適用
Copyright 2016 Sony Corporation

出所：CSR レポート 2016

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

## 環境

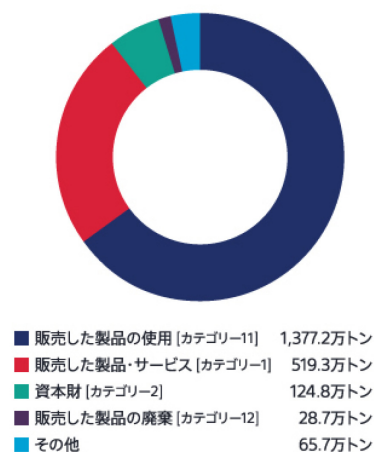
## (2) 気候変動に対する取り組み方針

AC 機器製品の消費電力量については 2014 年 3 月期比 30% 削減を掲げているものの、同社は製品使用時の CO<sub>2</sub> は、製品の高機能化・大型化に伴い、今後増加傾向で推移すると見込んでいる。このように高いハードルではあるが、同社は、重点製品を中心に省エネ推進によって目標を達成することを目指している。

オペレーションの温室効果ガス排出については、大半はデバイス製造に起因しており、増産により増加傾向にあるが、増産しても事業所の排出量を増やさない活動に取り組むとしている。成功した暁にはどのような工夫によって排出量を抑制できたのか事業を紹介されることを期待している。

また、同社が強い分野でもあるエンタテインメント事業については、全世界で 5 億人以上に持続可能性の課題について啓発とアクションを促すとしている。具体例としては、(株) ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントの映画製作における環境配慮を制作秘話でビデオとして公開する。既に、The Amazing Spider-Man2、Premium Rush、Think Like A Man 等の映画で公開済み。2 つ目には、身近な環境問題を啓発するテレビ番組を制作しているほか、映画のキャラクターを起用して、国連の国際幸福デーのキャンペーンで環境保全をアピールするなど活動を行うとしている。2017 年 3 月期時点の啓発人数は 1 億人だが、2021 年 3 月期には累計 5 億人まで拡大する見通し。

ライフサイクル全体の温室効果ガスでは部品使用時に次ぎ製造委託先及び原材料・部品サプライヤーに起因する排出量が多いことから、バリューチェーンに対する働きかけも継続して行う。製造委託先には温室効果ガス排出量及び水使用量の原単位で年率 1% の削減を求めるほか、原材料・部品サプライヤーには温室効果ガス排出量及び水使用量の把握と自主的な目標設定及び削減施策の実施を求めることにしている。取引額の比較的大きい製造委託先と環境負荷の高い部品カテゴリーの代表的なサプライヤーから段階的に実施する方針だ。ODM/OEM 先にも自主的な削減目標を要請する。

バリューチェーンにおける  
温室効果ガス排出量


出所：ホームページ

スコープ3 カテゴリー別算定状況

| カテゴリー                         | 算定状況 |
|-------------------------------|------|
| 1 購入した製品・サービス                 | ○    |
| 2 資本財                         | ○    |
| 3 スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動 | ○    |
| 4 輸送・配送(上流)                   | ○※   |
| 5 事業から出る廃棄物                   | ○    |
| 6 出張                          | ○※   |
| 7 通勤                          | ○    |
| 8 リース資産(上流)                   | —    |
| 9 輸送・配送(下流)                   | ○    |
| 10 販売した製品の加工                  | ○    |
| 11 販売した製品の使用                  | ○※   |
| 12 販売した製品の廃棄                  | ○    |
| 13 リース資産(下流)                  | —    |
| 14 フランチャイズ                    | —    |
| 15 投資                         | ○    |

—: 対象外  
※: 第三者の検証を受けている。  
(ただし、カテゴリー 4は製品輸送のみ)



## 環境

### (3) 資源に対する取り組み方針

投入資源の最小化、再資源化の最大化を推進するとともに、重視する資源の新規材料の利用量ゼロを目指すとしている。製品の軽量化や自社オペレーションの資源効率向上などで投入資源の最小化を行うほか、品質や耐久性の向上などに取り組み製品の長寿命化を推進、投入資源を抑制する。また、廃棄物の再資源化も行い、埋め立て量の最小化を推進している。リサイクルを容易に行えるように製品についても設計に織り込むとしている。特にその中でも、水使用については取水を最小化するほか、負荷を与えない水質で水源に戻すことを目指し、紙資源については再生紙など環境に配慮した紙の優先的な購入を進めるとしている。

### (4) 化学物質に対する取り組み方針

化学物質については、各国の規制、有害性や環境影響、用途や部品・製品中の含有量などの情報をもとに適切に管理、リスクが特に懸念される物質については代替可能な用途を特定し全廃に努めていくとしている。リスクが高いと判断される物質についてそれぞれ管理基準を定めて使用の禁止や排出・移動量の削減を推進としている。また、サプライヤーについても同社独自の全世界共通の化学物質管理基準である「部品・材料における環境管理物質 管理規定 (SS-00259)」を導入しており、サプライヤーには「グリーンパートナー環境品質認定制度」を設けこれに合格しグリーンパートナーと認定されたサプライヤーからのみ部品の購入をしている。化学物質も同社の事業上、欠かせないものであることから、直ちにすべてのリスクある化学物質を全廃ということはできないが、同社が積極的な姿勢を示していることは大きいだろう。

### (5) 生物多様性に対する取り組み方針

同社は、生物多様性の問題を事業活動における重要課題の 1 つと認識し、事業活動に伴う生物多様性への環境（直接影響及びサプライチェーンを通じた間接影響）の低減及び自然資本や生物多様性の保全につながる地域貢献活動を行うとしている。同社は、2011 年 4 月に事業所を評価するツール「Green Star Program」（グリーンスター・プログラム）を導入、その中で生物多様性についても、普及啓発、調査、環境整備、悪影響への対策、保護・生態系サービスの保全、管理事項、アセスメント、外部との連携を配慮項目とし様々な活動を行っている。

## 7. 環境とコストの関係

同社は環境上優位性があっても現在の価格より高いコストを単純に容認することは難しいという姿勢を示している。環境を推進する企業は、環境にやさしい製品や投資を採用したいと思うこともあるだろう。しかしながら、コストや膨大な投資額がかかる場合が多い。環境コスト・投資という課題に対し明確な答えが出せない会社が多い中で同社の姿勢は潔くまた特徴的で、技術革新に臨む企業としての矜持が見て取れる。

## 8. 技術による革新

弊社は同社の技術革新に期待している。環境に与える影響も大きい、経済活動や人々の生活、社会まで幅広く影響を与える可能性があると考えている。将来に向けた環境技術開発の一例として、オープンエネルギーシステムがある。オープンエネルギーシステムとは、自然エネルギーをベースに超分散型でボトムアップにシステム構築可能な新しい電力供給システムのことである。住宅間を DC 電力線と通信線で接続し、各住宅での発電及び消費に伴う過不足を電力自動融通により補う。日本国内は、現時点において電力はユニバーサルサービスとなっており、離島でもそれ以外の地域と同じ料金で受けることができる。しかしながら、離島収支は昔と比べ赤字が縮小したとも言えども、赤字は続いている。また、インフラが未整備の発展途上国においては、少ない投資額や投入人員での設置が可能となれば、住人の生活水準が著しく向上するだろう。課題は、地域によって何を主な再生可能エネルギー源とするかが異なるため、地域ごとの検証が必要であることと、太陽光パネル、蓄電池、電力融通・階層化インフラのコストをいかに賄うかになっている。

## 9. 社会に与える影響は大きい

エレクトロニクス分野における技術革新は、人々の生活を根本から大きく変える可能性を秘めた製品やサービスをもたらす。50 年前の生活と現在の我々のそれでは大きく異なることから明かだ。そのような変化が同社の技術革新により今後も起きる可能性がある。そうなれば、環境問題の解決に近づくのはもちろんのこと、同社が認識しているようにリスクではなく事業及び収益創出の機会になるだろう。

# 社会

## 責任あるサプライチェーン

グローバル企業としてサプライチェーンマネジメントは避けられない課題と認識しているようだ。同社は、サプライヤーとともに、サプライチェーンにおける人権、労働環境、安全衛生、環境などに関する課題に取り組んでいる。

### 1. 体制

本社の CSR 部門、コンプライアンス部門、ソニーグローバルマニュファクチャリング & オペレーションズのコンプライアンス部門及び調達部門が中心となり、関連部門等と協力し活動を行っている。

### 2. サプライチェーン行動規範

同社のサプライチェーン行動規範は、EICC（Electronic Industry Citizenship Coalition）が定めるエレクトロニクス業界の基準規範を適用している。EICC の行動規範は、労働環境が安全であること、そして労働者に対する敬意と尊厳を持って処遇すること、さらに環境への責任とともに業務を倫理的に行うための基準としており、労働、安全衛生、環境、倫理、管理体制にわたって制定している。

## 社会

今後は、一次サプライヤーだけでなく二次以降のサプライヤーにも行動規範の遵守を要請するなどして徹底していくとしている。ただし、この適用はエレクトロニクス業界に限定されていることや、適用範囲は同社がその議決権を有する発行済み株式または持分の過半数を所有している会社のサプライヤーに限定されていることから、今後は他の事業領域への検討が求められるだろう。

### 3. リスクに応じたサプライヤーアセスメント

同社の生産現場においては遵守チェックや改善実施等のアセスメント及び継続的モニタリング活動を行っている。基本的に年に一度、CSR セルフアセスメント調査を実施している。その結果、改善の検討と課題が必要と判断された製造事業所において改善策の検討・実施を行い、必要に応じて EICC 監査等の第三者によるチェックを受けることにしている。2016 年 3 月期においては 260 社がアセスメントを実施、うち訪問評価が必要と認識されたリスクが高いと判断されたサプライヤーは 5 社だった。問題点については改善に向け指導を行い改善完了が確認できるまでフォローアップを行うとしている。問題が二次以降のサプライヤーを含む場合は、一次サプライヤーと協力し改善を促すようにしているほか、重大な違反が確認された場合や十分な協力が得られない場合などは、当該サプライヤーとの取引関係を見直すことを基本方針とし、強い姿勢で臨んでいる。なお、問題点は労働マネジメントの構築などで見つかる傾向にあり、組織的なインフラ整備が途上にあると見られている。また、NGO や NPO、報道などにによりこれらの規範の違反が疑われる場合は、直ちに調査を行い、必要であれば第三者機関よりチェックを行うことにしている。

### 4. サプライヤーとのコミュニケーション

同社は、東南アジアや中国などにおいてサプライヤーと直接コミュニケーションを取る現地担当者を配置しており、現地での CSR スペシャリストに育て上げている。本社だけの指示にとどまらず、より本質的な取り組みになっていると推察する。また、同社は、サプライヤーからの通報を受け付ける「サプライヤー・ホットライン」も設置しており、同社グループの役員や従業員による法令・規則・行動規範に対する違反行為や契約に違反する行為について通報を受け付けている。

### 5. 紛争鉱物への対応

紛争鉱物というのは、中央アフリカのコンゴ民主共和国及びその隣接国で採掘される鉱物の一部が武装集団の資金源となっている鉱物のことで、具体的な鉱物には、コルタンとしても知られるコロンバイト - タンタル石（タンタル）、錫石（スズ）、金、鉄マンガン重石（タングステン）の 4 つがある。これらは、宝石類だけでなく、電子機器、航空機部品まで幅広く使用されている。2013 年 1 月に米国金融改革法 1502 条の施行に伴い、同社を含む米国の上場会社は、当該地域で採掘されたこれら 4 鉱物の使用状況について 2014 年より毎年開示が義務付けられた。同社は、「調達活動を通して紛争を助長することがないよう、製品、部品及び材料に紛争鉱物が含まれていることを認識しながらこれらの調達を行わないこと」を主要な方針としている。サプライヤーに対しては、紛争鉱物方針の制定、紛争鉱物調査への回答精度の向上、紛争フリー製錬所からの調達を要請している。十分な協力がなく、同社の改善要求に従わない、反する行為を行っていることを認識した場合は、新規発注の停止による段階的な取引終了等の対応を取っている。

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

社会

## 品質・カスタマーサービス

同社は、理念・基本方針として顧客に満足感、信頼感、安心感を提供し、顧客から最も信頼されるパートナーであり続けることは最大の目標であり使命であると位置付け、企画・開発から販売・カスタマーサービスまでグローバルで品質管理体制を敷いている。

### 1. 理念・基本方針

1946 年に書かれた設立趣意書、2003 年 5 月に制定された行動規範の精神を受け継いで、2012 年 4 月に品質憲章が改定された。品質憲章においては、「社員一人一人が、お客様の視点に立って考え、期待を超える品質とカスタマーサービスをお届けします」としている。

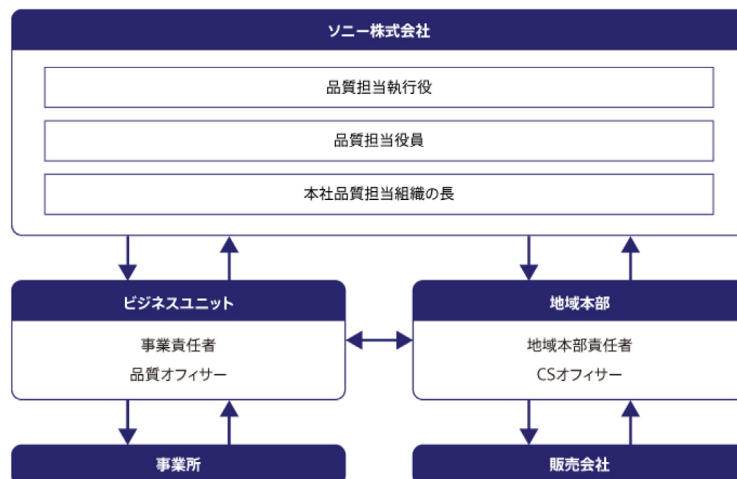


出所：CSR レポート 2016

### 2. 体制

下図のような体制で品質向上活動を行っている。また、エレクトロニクス製品の製造事業所においては ISO9001 の認証を取得しているほか、品質要求事項（製品の安全性と性能、表示、カスタマーサービスなどを含む）を制定している。

品質マネジメント体制組織概念図



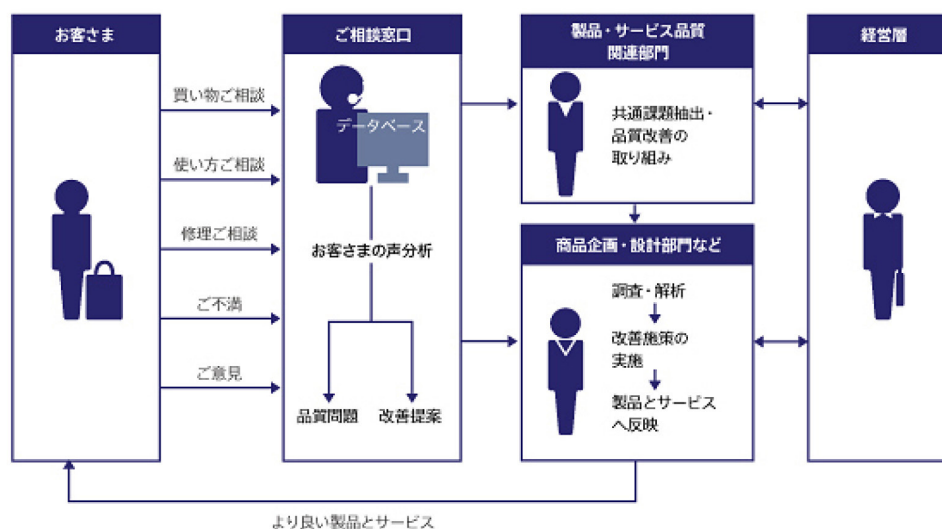
出所：CSR レポート 2016

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

社会

### 3. 顧客の声の社内フィードバック

顧客からの声は相談窓口でいち早く正確に把握し、他部門と連携して早期に品質改善・商品力向上に努めている。同社が「お客様相談センター」を開設したのは、1963 年まで遡る。現在では、SNS 上の顧客の声の分析もスタートしているほか、社員による品質情報窓口（Quality Hot Line）も設置している。



出所：CSR レポート 2016

### 4. 設計品質、製造品質、部品品質の取り組み

設計品質では新規技術・部品やユーザー視点での使い方などから設計を開始し、設計完了時には予定されていた品質レベルとその信頼性の実現状態や使い方などを確認している。製造品質においては、不良を「入れない」「つぐらない」「出さない」という視点で管理に注力している。部品品質では、長期使用を前提として信頼性が求められる重要な部品をカテゴリーごとに見極め、関係組織が協力して部品信頼性の向上に努めている。

### 5. 使いやすさとアクセシビリティも品質の一要素

同社の品質管理の特徴に、使いやすさとアクセシビリティも構成要素として位置付けている。ユーザー中心設計を基本とし、調査・企画・設計・検証においてユーザーの視点に立った活動を推進している。ユーザーリサーチとユーザビリティテストは日本、北米、欧州、インド、中国など国内外の拠点が連携して実施し、長期的な利用状況調査や実ユーザーへのインタビューも行い商品発売後までもフォローしている。これらの取り組みにより、2016 年、日本マニュアルコンテストでグラスサウন্ズスピーカーとポータブル超短焦点プロジェクターのマニュアルが受賞した。また、対象は同社製品にとどまらず、株主総会招集通知を音声読み上げ機能に対応、株主総会では車椅子利用者用の席、英語の同時通訳、聴覚障害者への要約筆記を提供した。



ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

社会

## グラスサウンドスピーカーのマニュアル



出所：ホームページ

## 人材

### 1. 人は最も重要な経営資源との認識

創立以来、常に最先端の技術開発に取り組み、世の中に新しいライフスタイルを提供し続けた同社は、「人」は最も重要な経営資源と認識している。社員個々の違いが生かされ、働きやすい職場環境を整備するとともに、それぞれのスキルや能力を向上させ最大限発揮できる機会を提供することが求められていると考えている。

同社は、国・文化・人種・性別の差異や障がいの有無をはじめ、個々の人材が持つ様々な違いをお互いに認め合い、それを「個性」として受け入れ、相互に刺激し合い新しい価値を生む力（＝ダイバーシティ & インクルージョン：Diversity & Inclusion）が大切であると考えている。多様な人材の採用・育成及び登用に注力しながら、安全で健康に働ける労働環境の整備、そして社員のライフスタイルやライフステージも考慮した様々な取り組みを展開するとしている。

### 2. 人員構成

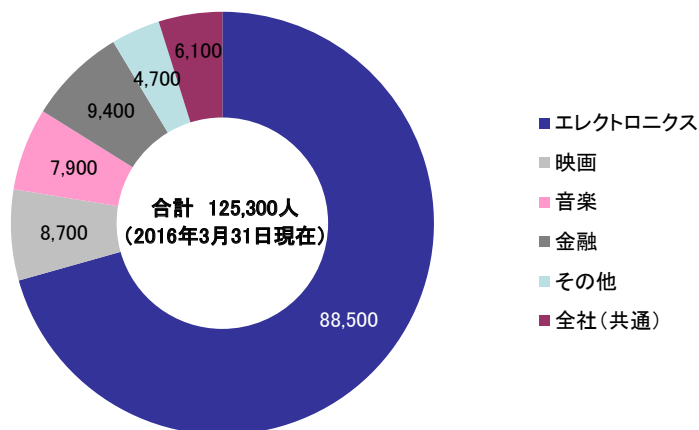
2016 年 3 月時点の同社のエリア別人員構成は、日本が 38%、米国が 11%、欧州が 10%、中国が 22%、アジア・太平洋地域が 16%、その他地域が 3% とグローバル企業らしく全世界に人員が散らばっている。また、同社がエレクトロニクス会社だけでないことの証左のように、ビジネスセグメント別人員構成も、全社員 125,300 人中、エレクトロニクスが 88,500 人、映画が 8,700 人、音楽が 7,900 人、金融が 9,400 人、その他が 4,700 人、全社（共通）が 6,100 人となっており、エレクトロニクスが 7 割と多いが、その他のセグメントもそれぞれ 1 万名弱と大きな規模となっている。



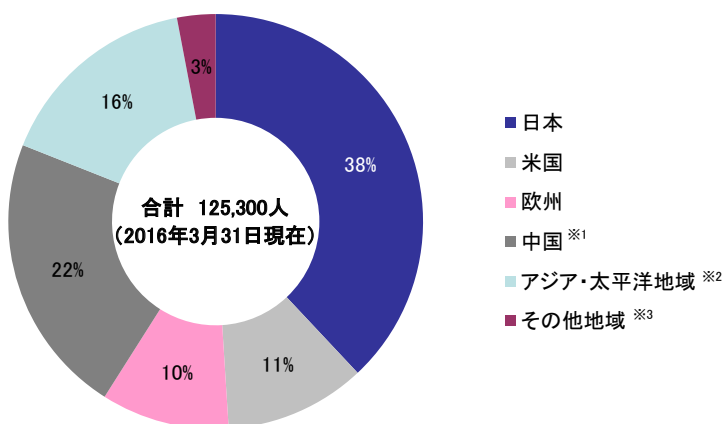
ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

社会

### ソニーグループにおけるビジネスセグメント別人員数



### エリア別人員構成



※1: 該当地域: 中国大陸・香港

※2: 該当地域: 東南アジア・インド・オセアニア・台湾地区・韓国

※3: 該当地域: 中近東/アフリカ・中南米・カナダ

出所: CSR レポート 2016 よりフィスコ作成

### 3. ダイバーシティ方針

同社は、2013 年にダイバーシティ方針を制定、「様々なビジネス分野での活動において多様な価値観を尊重し、新たにチャレンジすることは、グローバル企業としてのソニーの DNA でありイノベーションの源泉です。ソニーは、その経営方針の一環として、健全な職場環境の整備と多様な人材の採用・育成・登用により、グループ全体でダイバーシティを推進します」としている。

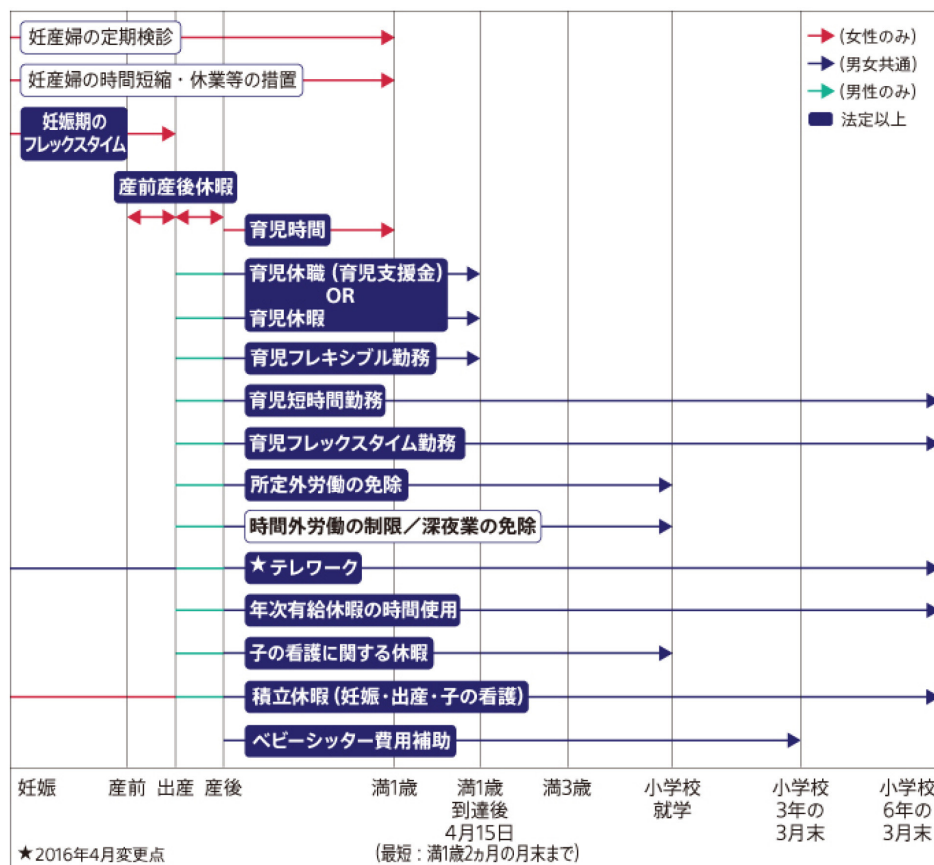
ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/

社会

#### 4. 充実し利用率も高い育児・介護の両立支援

同社は、育児や介護の両立支援制度も充実している。2016 年 4 月時点の同社単体における支援制度を見ると、1991 年 3 月期に導入された育児休職及び 1996 年 3 月期からの育児短時間勤務はもちろんのこと、2008 年 3 月期には、育児支援金の支給、及び育児休暇、2009 年 3 月期にはテレワークと年次有給休暇の時間単位使用が認められ、2014 年 3 月期には小学校 6 年生 3 月末まで使用できる育児フレックスタイム制度、2016 年 3 月期には小学校 3 年生 3 月末まで受けられるベビーシッター費用補助が設けられている。これらの成果か、2016 年 3 月期に出産した社員の復職率は 98.1% と高水準。また、ソニー単体においても男性の育児休暇取得人数は、356 名に上っている。ダイバーシティ・ウィークを設定し、働き方を変えていくためのメッセージをトップマネジメントから発信、講演会や座談会を開催した。働き方とキャリア構築を踏まえた取り組みが多く成されていると言える。これらの結果、2007 年、2010 年、2013 年、2015 年に、東京労働局長より「子育てサポート認定事業主」に認定された。様々な支援策が設けられているだけでなく、実際に高い利用実績を挙げていること、男性の育児参画を後押ししていることなどが評価された。

ソニーにおける育児関連両立支援制度一覧



出所：CSR レポート 2016

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/>

社会

## 5. コミュニケーションを活性化させる様々な取り組み

同社は、トップマネジメントと社員のコミュニケーションを重要視し、イントラネットやメールによる情報発信だけでなく、社員との交流会、タウンホールミーティングの開催、ランチの開催、個人面談を行うなど積極的に経営陣と社員の対話の場を設けている。経営陣から直接経営方針等を説明するだけでなく、技術や経営など多岐にわたるテーマについて双方向で意見を交換しており、社員の声を経営に生かすことを目的と位置付けている。

## 6. 社外からの評価

同社は、前述の東京労働局長からの「子育てサポート認定事業主」のほかにも様々な評価を受けている。主な受賞には、日本経済新聞による「働きやすい会社ランキング」の第 1 位（2010 年、2011 年）、スプリングボード・コンサルティングによる「ディサビリティーマスターズ&アワードアジア太平洋地域」の「Workforce 部門（雇用と定着）」と「Workplace 部門（職場の設備や配慮）」（2014 年）、日本経済新聞の「NICES 女性活躍ランキング」第 1 位（2015 年）がある。

### ダイバーシティに関する社外からの評価

|                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 「ダイバーシティ経営大賞(東洋経済新報社)」<br>優良賞(2007年・第1回)<br>従業員多様性部門賞(2011年・第4回)                                                             |
| 「につけい子育て支援大賞(日本経済新聞社)」<br>大賞受賞(2008年・第3回)                                                                                    |
| 「ファミリー・フレンドリー企業表彰(厚生労働省)」<br>厚生労働大臣優良賞受賞(2005年)                                                                              |
| 「均等・両立推進企業表彰(厚生労働省)」<br>均等推進企業部門 東京労働局長優良賞(2010年)                                                                            |
| 「働きやすい会社ランキング(日本経済新聞社)」<br>第1位(2010年・2011年)                                                                                  |
| 「ディサビリティーマスターズ&アワード:アジア太平洋地域(スプリングボード・コンサルティング社)」<br>ソニー光「Workforce部門(雇用と定着)」(2014年)<br>ソニー・太陽「Workplace部門(職場の設備や配慮)」(2014年) |
| 「NICES 女性活躍ランキング(日本経済新聞社)」<br>第1位(2014年)                                                                                     |
| 「女性が活躍する会社 Best100(日経ウーマン)」<br>電機・機械・自動車関連部門 第1位(2015年)                                                                      |
| 「障害者雇用優良事業所等の厚生労働大臣表彰(厚生労働省)」<br>ソニー・太陽株式会社(2015年)                                                                           |
| 「NICES 女性活躍ランキング(日本経済新聞社)」<br>第1位(2015年)                                                                                     |

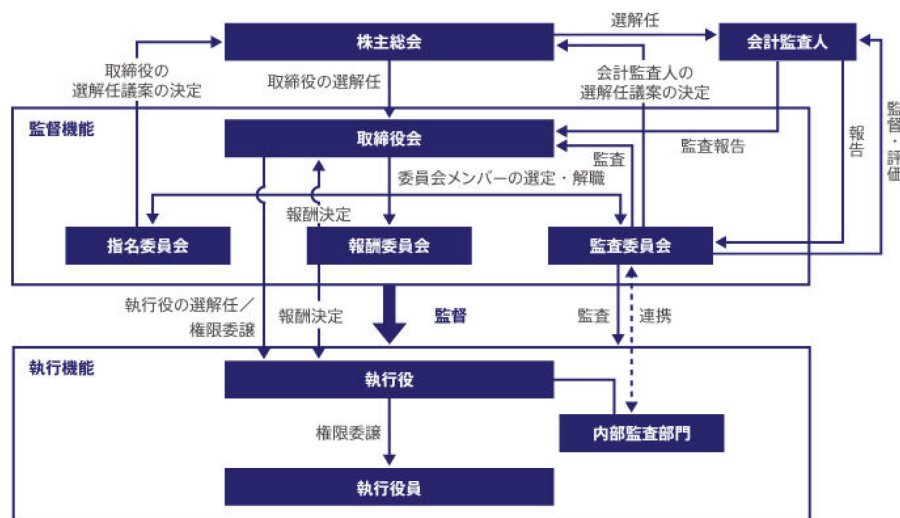
出所：CSR レポート 2016

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/

## ■ 経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

### 1. ガバナンス

同社は、指名委員会等設置会社である。指名委員会および報酬委員会は過半数が社外取締役でなくてはならず、また委員長は社外取締役と規定している。



出所：CSR レポート 2016

### ● 社外取締役が全 11 名中 8 名

同社の社外取締役は、全取締役 11 名のうち、8 名が占めている。顔ぶれも多彩で、中外製薬 <4519> の会長兼最高経営責任者の永山治（ながやまおさむ）氏、公認会計士の二村隆章（にむらたかあき）氏、元日本マクドナルドホールディングス <2702> 会長兼社長兼 CEO の原田泳幸（はらだえいこう）氏、マサチューセッツ工科大（MIT）メディアラボ所長の伊藤穰一（いとうじょういち）氏など。

#### 監督

##### 取締役会

議長：永山 治\* 中外製薬(株) 代表取締役会長 最高経営責任者  
平井 一夫 ソニー(株) 代表執行役 社長 兼 CEO  
吉田 憲一郎 ソニー(株) 代表執行役 副社長 兼 CFO  
二村 隆章\* 公認会計士  
原田 泳幸\* 元 日本マクドナルドホールディングス(株)  
代表取締役会長兼社長兼CEO  
伊藤 穰一\* 米マサチューセッツ工科大学 メディアラボ 所長

##### ディム・シャーフ

Intertrust Technologies Corporation  
チーフ・プロダクツ・オフィサー  
スタートアップ・アドバイザー  
元 Sony Network Entertainment International LLC プレジデント  
三菱ふそうトラック・バス(株) 取締役副会長  
元 経済産業事務次官  
(株)三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長  
元 駐日米国大使  
Geodesic Capital ファウンディング・パートナー  
東レ・ダウコーニング(株) 代表取締役会長・CEO

##### 指名委員会

議長：永山 治\*  
委員：宮田 孝一\*  
ジョン・ルース\*  
平井 一夫

##### 監査委員会

議長：二村 隆章\*  
委員：松永 和夫\*  
板井 恵理子\*

##### 報酬委員会

議長：原田 泳幸\*  
委員：ジョン・ルース\*  
吉田 憲一郎

\* 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。

出所：CSR レポート 2016

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

ソニー | 2017 年 2 月 9 日 (木)  
6758 東証 1 部 | http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/

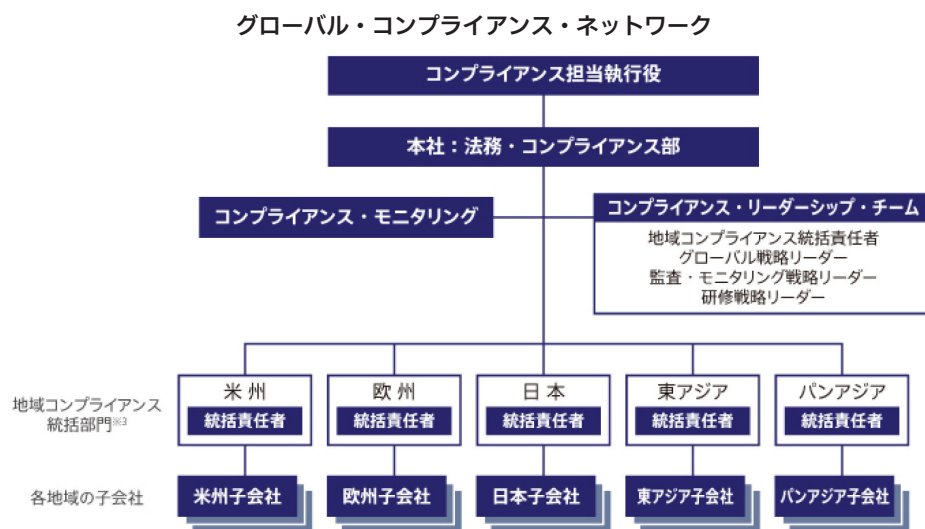
経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

同社は、社外取締役の再選を最大 8 回までと定めており、5 ヶ年ごとに設定される中期経営計画とは合致していない。現在までに得られた情報では、事業特性に合っているのか読み取れない。幅広い人材をそろえているのは分かるが、これらの 8 名の社外取締役がどのように同社に貢献し、同社の企業価値を向上させているか判断するには材料が乏しい。社外取締役の導入という意味でも先導する企業として、効果測定等の今後の開示を期待したい。

## 2. コンプライアンス

### (1) コンプライアンス体制

同社はグローバルなコンプライアンス・ネットワークを構築しており、本社のコンプライアンス統括部署、地域のコンプライアンス・ネットワーク、コンプライアンス・リーダーシップ・チーム及びコンプライアンス・モニタリング・チームから成る。これらの部署及びチームは、同社のコンプライアンス・プログラムの策定を担っている。コンプライアンス・プログラムと内部通報制度の運用状況は監査委員会に月次で報告されている。同社は、誠実で公正な事業活動を掲げており、事業運営上に必要な企業倫理・コンプライアンスに関する知識や基本的な考え方などを内容ごとにプログラムの提供や教育研修も行われている。



出所：CSR レポート 2016

### (2) コンプライアンス・モニタリング・プログラム

コンプライアンス・モニタリング・チームは、行動規範やその他社内規則プロトコル、関連法令の遵守が確保されていることを確認している。リスクアセスメント、セルフアセスメント、監査、社内からの報告に基づいて行われる。

上記のほか、同社では情報セキュリティとプライバシーにも配慮し同社の役員・社員が遵守しなければならない実務手順を定めている。加えて、生命倫理委員会を設け生命科学分野の研究開発が倫理的・科学的に妥当かの審査、人権尊重を掲げ、人権リスクの分析・モニタリング、人権に関わる啓発・教育研修、通報や窓口相談も設定している。

## リスク低減、事業機会の獲得につながる CSR コミュニケーション

### 1. 消費者とのコミュニケーション

前述の品質・カスタマーサービスの項を参照。

### 2. 社会貢献活動

様々な活動を積極的に行っている。一例としては、スマトラの森を守り地球温暖化を食い止めることを目的とした「愛の泉」というチャリティプログラムも進行中である。

### 3. 株主及び投資家との対話

IR 活動の目的及び基本姿勢に、株主・投資家・証券アナリストに企業価値評価に関する情報を、迅速性、正確性、公平性、継続性を原則に、分かりやすく開示するとしている。市場との対話や評価等を経営陣幹部へフィードバックし経営に活かすことで企業価値の向上に役立てる方針。また、IR 担当部署の設置だけでなく、ディスクロージャー・コミッティを設置、同社の役職員は重要事項が発生した場合にはディスクロージャー・コミッティへ迅速に報告する態勢を構築している。これらのことから、同社は説明責任を果たしていると考ええる。

## ESG にかかる外部評価、第三者保証

### 1. SRI インデックスへの組み入れ

同社は、FTSE 社が環境、人権、サプライ・チェーンにおける労働基準、贈収賄防止、気候変動など、企業の社会的責任に関する取り組みに基づいて選定した社会的責任投資(SRI)の指標である FTSE4Good Index 及びモーニングスター社会的責任投資株価指数である MS-SRI に採用されている。

### 2. 評価

人材の項においても述べたように、同社は、東京労働局長から「子育てサポート認定事業主」や日本経済新聞による「働きやすい会社ランキング」などに選定されている。また、同社の環境での取り組みは、社外からも評価されており、直近では水資源管理に関する調査「CDP ウォーター」において最高評価である A リスト企業に入ったほか、CDP ジャパン 500 気候変動レポート 2016 において、2 年連続で最高評価の「気候変動 A リスト」企業に選定されている。



#### 重要事項（ディスクレーマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ