

SONY

CORPORATE REPORT 2025



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。

Message	1	Feature	9	Value Creation	14	Financial / Business	27	Corporate Governance	51
									
Sony's Purpose & Values	1	Creative Entertainment Visionの創出価値		価値創造モデル	15	CFOメッセージ	28	社外取締役メッセージ	52
発行にあたって	4	長期ビジョンの実現に向けて	10	CSOメッセージ	16	Topic: ソニーフィナンシャルグループの今後の事業戦略	32	取締役会について	54
CEOメッセージ	5	Pick Up 1 クリエイターとファンが育む「俺だけレベルアップな件」	12	テクノロジー / CDOメッセージ	17	業績ハイライト	33	コーポレート・ガバナンスの強化に向けて	58
		Pick Up 2 IP価値が広がり続ける「The Last of Us」	13	人材 / CPOメッセージ	20	投資の状況	35		
				サステナビリティ	23	事業ごとの価値創造	36	グループ情報	62
						ゲーム&ネットワークサービス	36		
						音楽	39		
						映画	42		
						エンタテインメント・テクノロジー&サービス	45		
						イメージング&センシング・ソリューション	48		

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

©Sony Group Corporation

©Sony Music Entertainment (Japan) Inc.

©Sony Music Solutions Inc. All rights reserved.

Spider-Man: Beyond the Spider-Verse ©2025 Sony Pictures Entertainment. All Rights Reserved.

MARVEL and all related character names: © & ™ 2025 MARVEL.

©2025 Jeopardy Productions, Inc. All Rights Reserved.

クリエイターの創造性を解放し、世界を感動で満たすために

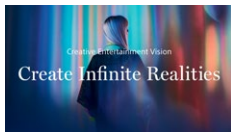
ソニーの統合報告書は、2019年の発行開始以来、株主をはじめとする多様なステークホルダーからの関心事を踏まえつつ、一貫してPurposeに基づく価値創造ストーリーの説明を重視しています。今年の報告書では、長期ビジョンであるCreative Entertainment Visionを基点に、クリエイティビティとテクノロジーによる感動を届ける取り組みを具体例を交えながら多面的に紹介しています。

Point 1 新CEOの十時によるメッセージ



2025年4月に社長CEOに就任した十時から、「感動」を軸とした長期視点の経営を受け継ぎ、ソニーのさらなる成長のために、各事業や事業間連携による価値向上を目指す取り組みについて説明しています。

Point 3 長期ビジョンを紐解く特集



長期ビジョンCreative Entertainment Visionの実現に向けて、IP (知的財産) の創出から育成、拡張に至るまでの取り組みについてご理解いただくため、2つのIPを取り上げ紹介しています。

Point 2 各チーフオフィサーが語る戦略



新経営体制では、CSO、CDO、CPO、CFOからなる、CEOを補佐するチーフオフィサー4名を任命しました。本報告書では、それぞれが価値創造・事業開発、テクノロジー・R&D、人材の各戦略、第五次中期経営計画を含めた財務資本政策を解説しています。

Point 4 マテリアリティの見直し

Sony's Sustainability Vision
感動に満ちた世界を創り、次世代へつなぐ



2025年度に行ったマテリアリティの見直しについて紹介しています。Sony's Sustainability Visionとマテリアリティの関係性、マテリアリティに紐づく各事業の注力項目も整理しています。

財務・非財務情報の開示体系

統合報告書「Corporate Report 2025」



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報告

- CEOメッセージ、チーフオフィサーメッセージ
- Creative Entertainment Visionの創出価値
- 事業ごとの創出価値
- コーポレート・ガバナンス

「投資家情報」ウェブサイト



主に株主・投資家の皆様に向けた事業の概況および財務情報・非財務情報の開示

- 投資家向け各種説明会資料
- 有価証券報告書、決算短信 等
- 株式・社債・格付情報
- コーポレートガバナンス・内部統制

サステナビリティレポート2025



幅広いステークホルダーの皆様に向けたサステナビリティ・CSRに関する活動などの非財務情報の開示

- ソニーのサステナビリティ
- 人材
- 人権の尊重
- コミュニティ・エンゲージメント
- 環境
- コーポレート・ガバナンス など

境界を超え、さらなる成長へ

十時 裕樹

代表執行役 社長 CEO



これまでの経営の軸のシフト

私は2025年4月、社長CEOに就任しました。約11万人の社員とともにCEOとしてソニーのさらなる進化、成長に挑戦していきます。歴代CEOの平井、吉田が価値を高めてきたソニーを継承し、より良いソニーを次世代につなぐために全力を尽くします。なお、新しい経営体制として、主要事業の最高経営責任者であるビジネスCEOと、広範な本社機能を担うCSO、CDO、CPO、CFOの各チーフオフィサー*によるチーム体制を構築しました。

感動・Purposeを軸とした経営を改めて振り返ると、この数年、ソニーは、コンテンツ、音楽カタログ、アニメなどへの戦略的投資を進め、各事業分野、およびこれらを横断したIPの拡大に注力しました。また、クリエイターを支える革新的なテクノロジーの開発、活用にも取り組んできました。これらは全てソニーの変革につながっており、着実に成長を続けるエンタテインメント3事業の売上高は、2024年度において、ソニーグループ連結売上高の6割を超えています。こうした事業ポートフォリオの進化は、過去最高益の更新という足元の好業績を支えるだけでなく、景気の後退局面にあっても高いレジリエンスを有する事業基盤の構築につながっているととらえています。

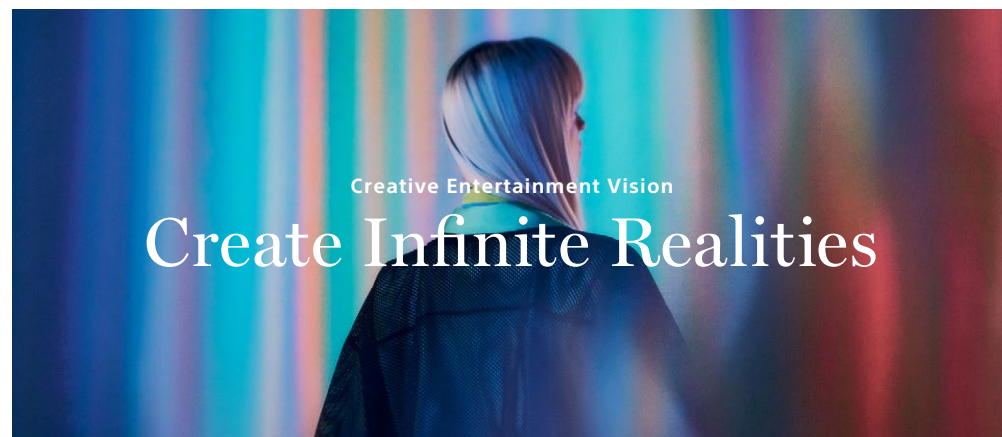
*CSO: Chief Strategy Officer, CDO: Chief Digital Officer, CPO: Chief People Officer, CFO: Chief Financial Officer

Creative Entertainment Visionの実現に向けて

2024年5月には、10年後のソニーのありたい姿を示した長期ビジョンCreative Entertainment Visionを策定しました。「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」として、時間軸を考慮した世界観を示すことで、パートナーやクリエイター、社員をインスパイアし、明るい未来を創ることを目的としています。

この長期ビジョンのキーメッセージである「Create Infinite Realities」の実現に向け、第五次中期経営計画（2024年度～2026年度）では「境界を超える～グループ全体のシナジー最大化～」をテーマとし、多様な連携を図りながらIP価値最大化に取り組んでいます（第五次中期経営計画の詳細はP28の「CFOメッセージ」をご参照ください）。

Photo by @kawado_photo Retouched by @hiroyabrian



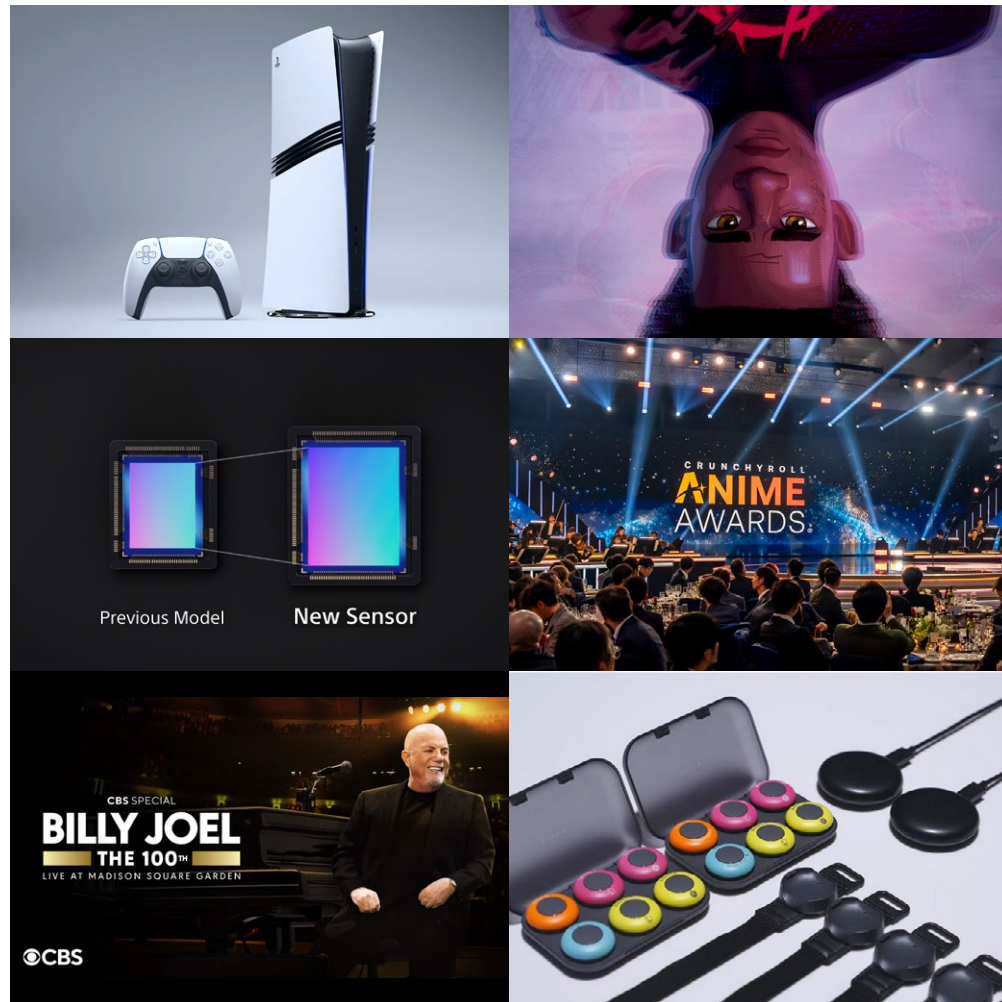
事業の進化と事業間シナジーによる価値向上

Creative Entertainment Visionのもと、ソニーのさらなる成長に向け、各事業では、それぞれ以下のような取り組みを進めています。

- G&NS**
 - アクティブユーザー数と高いエンゲージメントを生かした戦略的な投資
 - ストーリー性の高いシングルプレイヤーゲームやライブサービスゲームを通じたユーザーベースの拡大
- 音楽**
 - 強力な音楽エコシステムの拡充
 - 拡大市場も含めたオーガニック成長と戦略的買収、音楽カタログへのさらなる投資
 - 所属アーティストの伝記映画やライブイベント、ファンダムサービスを通じたIP拡大
- 映画**
 - 「スパイダーマン」や「ジュマンジ」など強力IPのシリーズ作品の製作・公開
 - Crunchyrollの会員数・ファンダムサービス拡大による成長牽引
 - ゲームタイトルの映像化などを通じたコンテンツ開発の強化
- ET&S**
 - カメラなどのイメージング事業の商品やサービスの軸足をコンテンツクリエイションにシフト
 - スポーツエンタテインメントなどの成長領域でのテクノロジー開発やコンテンツクリエイション技術のイノベーションへの注力
- I&SS**
 - モバイル向けセンサーサイズの大判化や新世代製造プロセスの導入
 - カメラや産業・社会インフラ向けなど高付加価値領域の拡充

ソニーにおける事業間連携がもたらす価値や可能性は、この数年でより顕在化しています。ソニーが保有するゲームIPの映像化やロケーションベースエンタテインメント（LBE）への展開など、IP価値の最大化のためのノウハウを蓄積するとともに、パートナーとの連携・協業を通じた機会拡大・相乗効果を目指します。また、アニメをソニーの成長を牽引する主要な領域と位置づけ、ファンとクリエイターがつながるファンエンゲージメント特化型の「エンゲージメントプラットフォーム」の構築を目指します。

さらに、事業の進化と新たな価値創造には、多様な価値観を大切に人々の心を豊かにすること、誰もが安心して暮らせる社会に貢献すること、そして、地球環境を守っていくことが必要です。この考えのもと、事業を取り巻くさまざまなサステナビリティ課題にも取り組んでいます。



多様なつながりによる成長

Creative Entertainment Visionの実現に向けて、私が何よりも重要だと考えるのは、事業と人の多様性です。

これを有機的に結び付けることで生まれるシナジーをソニー独自の競争優位性の源泉とし、今後も進化を続けます。

クリエイターの創造性を解放し、無限のリアリティ、エンタテインメント、そして感動が生まれる世界の実現に尽力していきます。



Feature

Creative Entertainment Vision の創出価値

- 長期ビジョンの実現に向けて
 - Pick Up 1 クリエイターとファンが育む「俺だけレベルアップな件」
 - Pick Up 2 IP価値が広がり続ける「The Last of Us」

長期ビジョンの 実現に向けて

長期ビジョンCreative Entertainment Vision [Vision](#) は、ソニーグループが10年後にありたい姿を示すもので、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、グループ各社や社外の多様な人材との議論を経て策定しました。将来訪れることが予想される、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を「Create Infinite Realities」というキーメッセージに込めています。これを実現するため、IPを創出する、IPを育成する、そしてIPを拡張する取り組みを進めており、感動に満ちた未来を描いていきます。

Future

Approach

長期ビジョンCreative Entertainment Vision Create Infinite Realities

フィジカルとバーチャルが重なる多層的な世界をシームレスにつなぎ、クリエイターと共に、
クリエイティビティとテクノロジーによる無限の感動を届ける

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ぎ、
コミュニティを育む

Narratives Everywhere

ワクワクするストーリー性のある体験を
世界中に広げる

IP創出

クリエイターのアイデアを形にし、
新たなIPを生み出す

IP育成

IPを多彩なジャンルに展開し、
ファンやコミュニティを育てる

IP360／拡張

IPの世界に没入できるような、
体験価値を広げる

Technology & Platform Enabler

ビジョン実現を推進する技術・プラットフォーム

IPを生み出し、体験価値を広げるための革新的な技術・プラットフォームを提供

IP創出

IP創出 事例

- プレイステーション®4 (PS4®) 世代から親しまれてきた「アストロ」が主人公のフルゲーム☑を一般販売し、ヒットするとともにThe Game Awards 2024でのGame of the Yearを含む複数の賞を獲得 (G&NS)

IP創出・育成 事例

- webtoon作品『俺だけレベルアップな件』アニメ化と配信 (音楽・映画) **Pick Up 1**
- 「Artists and Songwriters Forward」や「B-side」等の取り組みを通じたアーティストやソングライターへの多面的な支援 (音楽)
- 選手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するオルタナティブ放送 (ET&S)

IP育成

IP育成 事例

- 音楽アーティストファンダムの構築 (音楽)
- ゲームやアニメIPの映像化、音楽アーティストの伝記映像作品の制作 (G&NS・音楽・映画)
- アニメIPと文化をファンとともに育てるCrunchyroll Anime Awardsの実施 (映画)

IP育成・360／拡張 事例

- ゲーム『The Last of Us』のテレビドラマ化、LBE体験の実証実験展示 (G&NS・映画・ET&S・グループ本社) **Pick Up 2**
- ゲームIPと他社IPのコラボレーションによる新たなファン層への訴求 (G&NS)

IP360／拡張 事例

- アトラクション「World of Jumanji」などのLBEに対するIPライセンスング (映画)

Technology & Platform Enabler

ビジョン実現を推進する技術・プラットフォーム

- アニメ制作ソフト「AnimeCanvas」の開発による制作環境／効率改善の実証実験 (音楽)
- バーチャルプロダクションを活用した新たな移動体撮影システム「PXO AKIRA」の市場導入 (映画)
- 空間コンテンツ制作支援を行うソリューション群「XYN™」の一部市場導入 (ET&S)
- 「瞬間」をとらえるCMOSイメージセンサーの提供 (I&SS)



プレイステーション®5 (PS5®) ゲーム『アストロボット』



オルタナティブ放送



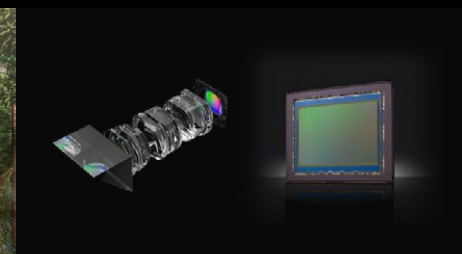
音楽アーティストの伝記映像作品



クリエイターをたたえるCrunchyroll Anime Awards 2025



World of Jumanji



CMOSイメージセンサー

Pick Up 1

クリエイターとファンが育む「俺だけレベルアップな件」



『俺だけレベルアップな件 Season 2 -Arise from the Shadow-』



世界各地でアニメイベントに出展



期間限定劇場公開『俺だけレベルアップな件 -ReAwakening-』

©Solo Leveling Animation Partners
mocopi®によるモーションキャプチャーにて作成したCGアニメーションデータ

アニメ『俺だけレベルアップな件』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、アニメ専門DTC (Direct-to-Consumer) サービスCrunchyrollが共同で製作し、アニプレックス傘下の制作スタジオA-1 Picturesがアニメーション制作を手掛けています。

本作は、韓国の小説を原作にしたwebtoon作品の国内外での人気ぶりにアニプレックスとCrunchyrollが着目し、そのアニメ化と世界展開を行う共同プロジェクトとしてスタートしました。制作にあたっては、原作をリスペクトしながらも日本のアニメのスタイルで映像をつくり込んだほか、世界同時展開を見据え、ローカライズにも丁寧に取り組みました。例えば、原作では主人公名などの固有名詞が海外版では韓国名、日本版では日本名となっていますが、日本の声優の音声を楽しむコアなファン向けに、その声優による日本語のアフレコは日本版と海外版で異なる固有名詞をそれぞれ収録した2バージョンを作成。

また、本作は制作過程にさまざまなテクノロジーを活用していることも特徴です。一例として、多人数が登場するアクションシーンのCG制作にモバイル

モーションキャプチャーmocopi®¹を活用することで、従来の手作業に比べて制作時間とコストを大幅に低減し、効率的な制作につながっています。こうして完成したSeason 1は、話数を重ねるごとに右肩上がりで見聴者が増える異例の人気作となり、Crunchyrollで2024年に最も視聴された新作アニメとして世界的に大ヒットしました。

Season 1の成功を受け、世界中のファンの熱量を高めながらSeason 2の開始を迎えるため、各地でアニメコンベンションへの出展やステージイベントを開催するとともに、特別編集を行った映画『俺だけレベルアップな件 -ReAwakening-』を劇場公開しました。満を持して開始したSeason 2も人気を博し、レビューサイトでの高評価やSNSの盛り上がりに加え、2025年5月に開催した「Crunchyroll Anime Awards」ではアニメ・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、世界から注目を集める作品となりました。今後も、こうした成功事例を糧に、クリエイターの創造性を解き放ち、コミュニティの熱量を高めながらIPを育成する取り組みを進めていきます。

Pick Up 2

IP価値が広がり続ける「The Last of Us」



2013年に発売され、2022年にフルリメイクされたゲーム『The Last of Us』



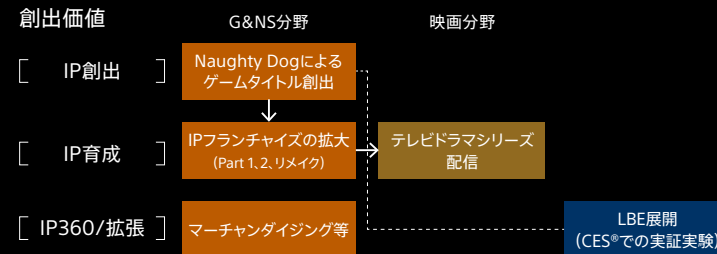
テレビドラマシリーズ



CES®でのLBE実証実験展示のイメージ

『The Last of Us』は、PlayStation Studios™のNaughty Dogが開発し、2013年にプレイステーション®3用に発売され、業界で高い評価を受けたゲーム作品です。2020年に発売された続編『The Last of Us Part II』は、複雑で感情を揺さぶるストーリーで、さまざまなメディアからの300を超えるゲームアワードを受賞しました。2022年にはPS5®用に『The Last of Us Part I』のフルリメイク版が、2024年にはPart IIのPS5®向けリマスター版が登場。両作品のPC版も発売され、シリーズ累計販売本数3,700万本以上を達成した大ヒット作です。

この「The Last of Us」をHBOオリジナルドラマシリーズとして映像化するにあたり、PlayStation Productions®*がNaughty Dogと緊密に連携しながら制作パートナーとして参加しました。Naughty DogのトップクリエイターたちがゲームIPの本質的な価値を見極め、それを発展・拡張させたことで、本作品では魅力的なストーリーが再構築されており、エミー賞を受賞しています。また、番組内で使われた『Take On Me』など、Sony Music Publishing



が著作権を有する楽曲のストリーミング再生回数も伸びるといった相乗効果も見られました。2025年4月に配信されたSeason 2も、1話当たりの平均視聴者数が約3,700万人に達しており、エミー賞に16部門でノミネート。すでに制作が決定しているSeason 3への期待が高まっています。

ドラマ化のほかに、「The Last of Us」という魅力的なIPを、LBEやマーチャンダイジングを通じて、フィジカルな世界にも展開していく実験的な試みも進んでいます。2025年1月に開催されたCES® 2025では、Crystal LED、立体音響、ハプティクス(振動)、におひ提示等の各種技術を組み合わせ、「The Last of Us」の世界へと足を踏み入れたかのような体験を楽しめる実証実験を実施し、来場者からポジティブなフィードバックが得られました。

今後も、人気のIPを原作とは異なるジャンルに展開することでさらに育て、バーチャルとフィジカルの隔てなく展開することで、その価値を広げていきます。

*ゲームIPの映画・テレビ番組化を手掛ける組織

Value Creation

- 価値創造モデル
- CSOメッセージ
- テクノロジー / CDOメッセージ
- 人材 / CPOメッセージ
- サステナビリティ

Purposeを追求しつつ、10年後という時間軸でのソニーのありたい姿を描いた長期ビジョンCreative Entertainment Visionが示す方向性に向けて、IP価値最大化の取り組みとそれを支える技術基盤の確立を着実に進め、さらなる成長の実現を目指します。そして、ソニーの多様な事業と人材を有機的に結び付けることで生まれるシナジーを源に、持続的な価値創造を目指していきます。

Sony's Purpose

Why we exist

社員が長期視点での価値創出に向けて
同じベクトルで進むための存在意義



Identity

Who we are

ソニーのアイデンティティ



Key Drivers

価値創造の実現に不可欠なドライバー



Creative Entertainment Vision

10年後のありたい姿

- 1 次元を超え、世界中のクリエイターの創造性を解き放つ
- 2 境界を超え、多様な人々や価値観をつなげ、コミュニティを育む
- 3 想像を超え、ワクワクするストーリー性のある体験を世界中に広げる

Creative Entertainment Vision

Create Infinite Realities



御供 俊元

代表執行役 CSO (Chief Strategy Officer)
法務、コンプライアンス、プライバシー、知的財産、事業戦略、
サステナビリティ、渉外、事業開発プラットフォーム、
クリエイティブプラットフォーム、モビリティ事業担当

ソニーはCreative Entertainment Visionを掲げ、グループ全体でIP価値の最大化に注力しています。CSOとしての私のミッションは、このビジョンの実現に向けて事業間シナジーの創出を戦略的に支え、グループ内外の連携を強化し、中長期的にソニーの企業価値を高めることです。

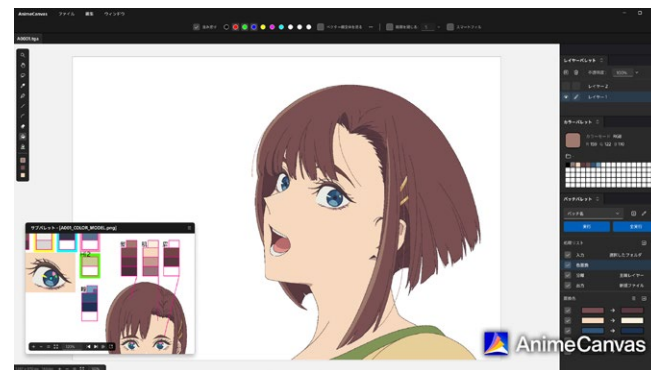
例えば、今後ソニーの成長を牽引する領域のひとつとして注力しているアニメにおいては、アニプレックスやCrunchyroll主導で進めている連携を補完する形で、事業開発や他社との提携を行っています。クリエイターとファンに寄り添い、アニメIPの創出と育成、展開を支援することで、IP価値の最大化と、アニメのエコシステムの活性化を目指しています。

IP創出では、アニメを手がけるクリエイターが制作のクリエイティブな面に集中できるよう、作画・仕上げ作業を効率化する制作ソフト「AnimeCanvas」の開発をグループ連携で進めています。さらに業界の課題であるアニメクリエイターの人材育成にも取り組むことで、より多くの良質な作品を継続的に世に届けられる環境の構築を支援していきます。

また、アニメやマンガなどの日本発のIPを軸としたエンタテインメントをグローバルに提供してファンとのエンゲージメントを高め、その熱量の可視化によってクリエイターに価値が還元される仕組みづくりも始めています。2025年5月に発表した、世界最大級の日本のアニメ・マンガコミュニティサイト「MyAnimeList」を傘下に持つGaudiyとバンダイナムコホールディングスとの戦略的パートナーシップでは、アニメファンとの深い結び付きやブロックチェーン技術などソニー内のアセットを生かし、アニメ業界に新たなエコシステムを構築したいと考えています。

優れた他社IPの価値最大化も目指しており、豊富なIPとその創出力を持つKADOKAWAと2024年12月に戦略的な資本業務提携を結びました。同社の強みにソニーの幅広いクリエイションテクノロジーとグローバルに展開する力を掛け合わせて、原作IPの映像化をはじめとするメディアミックスに取り組んでいきます。また、2025年7月にはバンダイナムコホールディングスと戦略的なパートナーシップを締結しました。アニメ・マンガなどのIPファンのコミュニティの拡大とエンゲージメント強化に注力するとともに、新たな感動体験を提供する機会や場の創造に向けて協業していきます。

今後も、エンタテインメントにおけるソニーの多様な技術と知見を生かした戦略的な連携をグループ内外で推進し、IP価値の最大化を通じてCreative Entertainment Visionの実現に貢献していきます。



制作ソフト「AnimeCanvas」では色塗り作業を効率化する機能などを開発中



CDOメッセージ

小寺 剛

執行役 CDO (Chief Digital Officer)
デジタル&テクノロジープラットフォーム
(デジタルトランスフォーメーション戦略、
情報システム、情報セキュリティ、先端技術領域)、
R&D、技術戦略、品質マネジメント担当

ソニーは、多様な事業を通じたユーザー（ファン）とクリエイターとの接点と、強力なテクノロジー資産を持つユニークな存在であり、CDOとしての私の役割は、両者の思いを満たしつなげることです。これはCreative Entertainment Visionの実現にも欠かせないものだと考えています。

長期ビジョンのイネーブラーのひとつとして取り組んでいるのが、クリエイターの活動を支えるテクノロジー開発から、ユーザーおよびクリエイターのエンゲージメント拡大・深化に向けたソリューション提供まで、グループ内のリソースを横断的に活用できるプラットフォームの構築です。この「エンゲージメントプラットフォーム」は、音楽などのライセンスビジネスにおいてIP収益拡大に直結する「ユーザーとのタッチポイント拡大」と、ゲームなどのDTCビジネスにおいてユーザーの興味や嗜好などに関するデータをもとに「エンゲージメントの拡大・深化」への貢献を目指すもので、グループ内のデータや人材のノウハウなどの可視化と活用をAIによりさらに高めています。併せて、アカウントやコマース、決済などのバックエンド機能を、より質の高い収益化に向けたグループ共通基盤として効率運用化する計画も進めています。

AIが経営・組織をも進化させる時代に備え、テクノロジーの力でより戦略的にファンやクリエイター、そして各事業を支えるべく、開発体制の再編・連携強化を進め、今後は人をサポートするものとしてのAIの有効活用も進めています。

エンゲージメントプラットフォームの構築

「エンゲージメントプラットフォーム」は、IPやコンテンツを創作するクリエイターと、それを楽しむファンとのエンゲージメントを深く、広くしていくものです。以下の図内1～7の循環を実現していきます。

1. クリエイターによる創作活動を、ファンのデータやテクノロジーを通じてサポート
2. 生み出されたコンテンツやIP資産を活用しやすいよう可視化し、ゲーム・音楽・映画・アニメのカテゴリーを横断した協業により、LBEを含めたIP多面展開をサポート
3. 2により、さらに多くのファンがそのコンテンツやIPを楽しめるきっかけをつくり、広めていく
4. グループ各社が持つ、コンテンツやIPを楽しむファンのデータをより活用しやすいようAIなどでサポートし、ファンの特性を把握したうえで次のアクションにつながる最適なオプションやサービスをファンに提供
5. 4によりコミュニティやファンダムを形成・拡大し、ファン同士がつながることができる環境や仕組みを提供
6. 5のニーズ・嗜好の傾向を分析データとしてクリエイターへ共有
7. クリエイターが6のデータ等を次のコンテンツ制作に反映

このような循環を通じて、ファンやクリエイターへ提供するサービスの質と量の両方を向上させていくことで、両者のエンゲージメント拡大や深化にさらに貢献していきます。



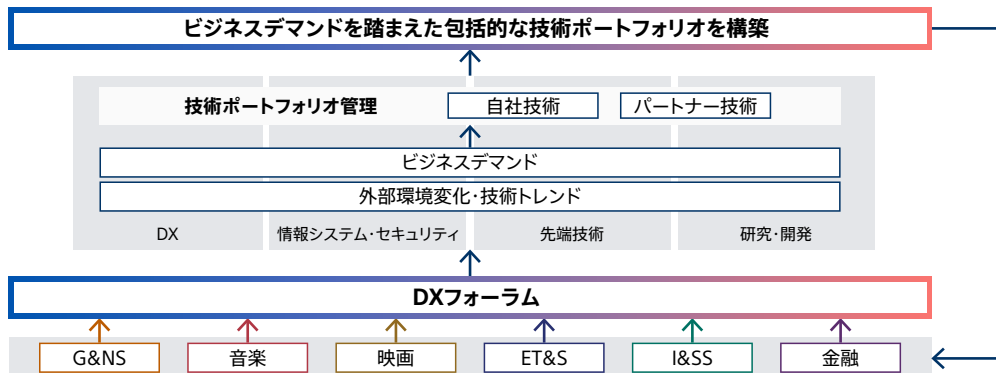
ファンとクリエイターを支える体制構築

近年、新たなテクノロジーの出現から事業実装までのサイクルが高速化しています。そのような中、「エンゲージメントプラットフォーム」の構築・強化を進め、またテクノロジーの力を企業価値向上に結び付けるために、テクノロジー関連組織の活動をファンやクリエイター、事業戦略により近づけることが重要と考え、2025年4月にグループ本社圏のテクノロジー系組織を集約・再編しました。

これに加え、テクノロジー人材の連携強化にも取り組んでいます。多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が事業の垣根を越え、テクノロジーの最新のトレンドを把握・共有しながら、グループ横断的な連携や活動を促進する「技術戦略コミッティ」をさらに強化していきます。

また、グループ内のテクノロジーとビジネスのコミュニティが共通課題や機会を議論することで、グループ間シナジーの創出や加速に貢献することを目的とした「DXフォーラム」を2020年から開催しており、年々議論が活発化しています。ソニーアカウントやグループ各社が持つデータを活用した協業例として、あるIPを新たなお客さまにリーチさせファン層を拡大させながら、そのIPへのエンゲージメントをさらに高める施策が始まるなど、本フォーラムの成果が出始めています。

DXフォーラムにてビジネス側のデマンドを把握し、それを踏まえて横断的・包括的な技術ポートフォリオを構築、そしてビジネス側へ活用する、という循環を推進していきます。



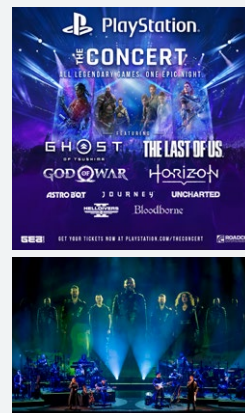
ファンを支える

ライブイベントに関するデータ解析

ソニーは、ファンが自分の好きなIPの世界に没入できる多様な体験の提供を目的に、データやAIなどテクノロジーの力でデジタル体験とフィジカル体験をつなぎ、ファンのエンゲージメントを深化させています。

一例として、「ゴッド・オブ・ウォー」や「The Last of Us」、「Ghost of Tsushima」などプレイステーション®を象徴するゲーム作品の音楽を生演奏し、好きなゲームの世界へ飛び込んだような体験を各地のファンにお届けする音楽ライブイベントPlayStation | The Concertが挙げられます。開催にあたり、米国と欧州でのプレイステーション®のゲームプレイデータやソニー製ヘッドホンの使用状況を分析し、ゲームも音楽の生演奏も愛するファンの多くいる都市を特定することで、ツアー日程と開催地を戦略的に選定することができました。

フィジカルとデータを掛け合わせることで、ファン体験の価値向上とエンゲージメント深化に寄与した本事例を通じて蓄積した知見やノウハウを、今後は他事例でも活用し、ファンのエンゲージメント向上にさらに貢献していきます。



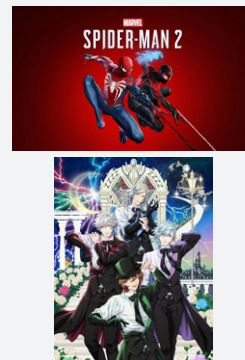
クリエイターを支える

機械学習技術を活用したゲーム・アニメの制作効率化

ゲームやアニメ制作の現場では、セリフに合わせた字幕作成や、キャラクターの口の動きを音声に合わせて調整する「リップシンク」などに多くの手作業が必要とされ、クリエイターの創作時間を圧迫してきました。こうした状況を改善すべく、ソニーでは機械学習技術の活用を進めています。

例えば、2023年発売の『Marvel's Spider-Man 2』では、ゲームに特化した独自の音声認識ソフトウェアを用いて、一部言語における自動の字幕同期を実現し、制作工程の大幅な効率化を図りました。

アニメ制作においても、音声データから音素とタイミング情報を解析する「自動リップシンクエンジン」を開発し、2021年放送のテレビアニメタイトルより試験導入しています。2025年劇場公開の『劇場版 うたの☆プリンスさまっ♪ TABOO NIGHT XXXX』では、技術導入4タイトル目として同エンジンを活用し、アニメーターの制作負荷軽減を支援しています。



©2025 MARVEL
©UTA☆PRI-MOVIE TN PROJECT

AIに対する姿勢と取り組み

生成AIをはじめ、AI技術が加速度的に進化する中、ソニーでは、AIは人をサポートするものという考えのもと、AIを人にとってより良い変革の触媒かつ創造性のパートナーと位置づけています。社員が能動的かつ賢くAIの使い手となること、そして著作権侵害やプライバシー、倫理といったリスクへ対応することを重要視しています。

社内では、生成AIの活用を生産性向上や業務プロセス変革、そして創造性の起点ととらえ、生成AI基盤「Enterprise LLM」を展開するほか、例えば、イメージセンサーの設計・製造プロセスでのAI活用なども探索中です。併せて、法務・プライバシー・AIガバナンス・セキュリティなどの専門部門と連携し、利用ガイドラインの整備やガードレールの設置、リスク啓発活動を通じて、安全かつ適切なAIの利用環境の構築に取り組むとともに、公平で透明性のあるAIの実現に向けて、研究・ガバナンス両面での取り組みも強化しています。

一方、クリエイターが生み出したIPの価値や創作活動を守るべく、未許諾楽曲の検知など権利侵害を抽出するAI技術の開発を進めるほか、ゲーム開発においても、クリエイターを支援するための活用方法を探索しています。また、音源分離技術を用いた過去の映像作品の音響面でのアップグレードや、プレイステーション®5 Pro (PS5®Pro) で鮮明な画像品質を実現する、機械学習を活用したAIベースのアップスケーリング技術「PlayStation Spectral Super Resolution (PSSR)」など、AIによるユーザーの価値体験向上も図っています。

AIが及ぼすリスクを考慮し 安心・安全に正しく活用

社内に対して

利用ガイドラインの整備や
悪用・不正な利用の防止対策



法務・プライバシー、AIガバナンス、
セキュリティなどの関連部門と連携し
安心・安全に、正しく活用

クリエイターに対して

クリエイターの権利を守るため
IPの権利侵害・悪用の防止にも注力



権利侵害を抽出する
AI技術を開発
(例: 未許諾の楽曲の検知 など)

社員を支える

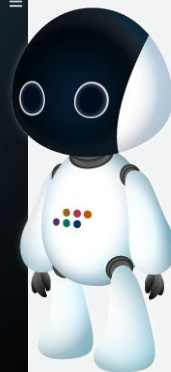
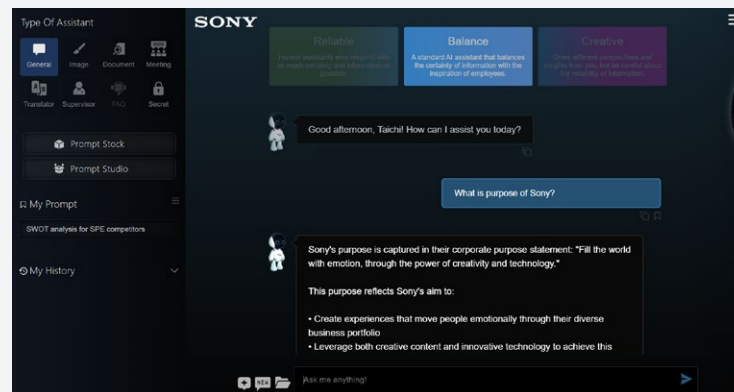
Enterprise LLM の導入と広がり

ソニーでは、社員の生産性を向上させるための重要な基盤として、社員が安心・安全に活用できる生成AIツール「Enterprise LLM」を展開しています。進化の速い生成AI分野において、社員一人ひとりがその機会活用とリスク対応策を実際に体験し、知見を深めながらビジネスへとつなげていくことを重視しています。

2023年8月の導入以降、全世界のグループ社員に向けた展開を加速し、現在は約210の組織に導入、アクティブユーザー数は5万人を超えています。マルチクラウド・マルチLLMにより、多様なニーズに対応できるツールとしており、130種以上のモデルをベースに、チャット形式の利用にとどまらずAPI連携などによる業務プロセスへの実装も進行しています。これまで300件を超える実証検証を行い、うち50件以上がすでに日々の業務フローに本格的に組み込まれており、グループ横断の人材プログラム「ポリネーターネットワーク」での応用も始まっています（詳細はP22「人材」）。

これに加え、より高度なAIテクノロジーを活用したAIエージェントなど、社員をより良く支えグループ全体の生産性や効率性を向上させるツールの導入や活用を積極的に検討していきます。

今後も、法務・プライバシー・AIガバナンス・セキュリティなどの関連する専門部門が連携して、安心・安全な環境での利活用を前提としながら、より多くの社員が能動的にテクノロジー活用を学び、共有し、実装していくAI基盤を強化していきます。





CPOメッセージ

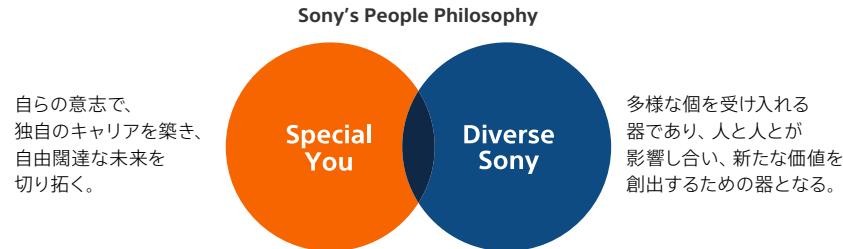
井藤 安博

執行役 CPO (Chief People Officer)
人事、総務、秘書部、
ダイバーシティ担当

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、人の多様性（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きました。創業者より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、ソニーにおける事業の発展や成長の基盤です。

そして、人と事業の多様性を強みとし、さらなる価値創造を実現していくためには、多様な一人ひとりの異なる意見を意味する「異見」を活かす組織であり続けることが重要と考えています。「異見を活かす組織」であるために必要な要素は、「属性の多様性」、「経験の多様性」、「異見を活かすリーダーシップ・企業文化」の3つであると整理しました。さまざまな属性を持つ社員がいること、その社員に事業や国境といった領域を越えて新たな経験を積む機会を提供すること、そして個性豊かな社員を活かして組織を牽引するリーダーを育成し、多様な考え方を受け入れる企業文化を強化していくことが、社員とソニーグループの持続的な成長につながります。

世界を感動で満たすという共通のPurpose（存在意義）のもと、グループ一体となってさらなる挑戦を続けていきます。



ソニーの人材理念 —Special You, Diverse Sony—

ソニーは創業以来、個の自主性と挑戦を尊重し、会社と社員が覚悟と緊張感を持って「都度、お互いに選び合い、応え合う」対等な関係を大切にしてきました。人材理念“Special You, Diverse Sony”には、企業文化として根付き継承されてきたソニーの人材に対する考え方が表現されており、異なる個性を持つ一人ひとりと、多様な個を受け入れるソニーとがPurpose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。

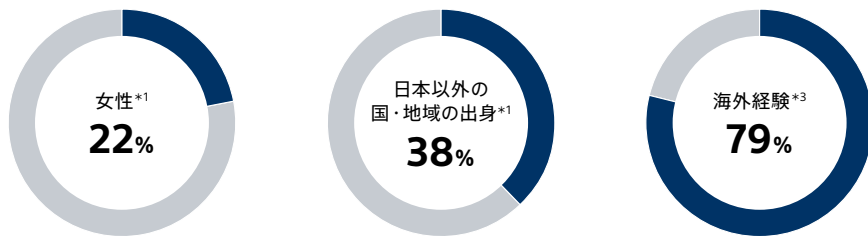
第五次中期経営計画への貢献

第五次中期経営計画は、「境界を超える～グループ全体のシナジー最大化～」をテーマとしています。シナジーを実現するための土台となるのは、多様な事業のもとに集う多様な人材です。「異見」は人材理念を実現していくためのキーワードであり、異なる価値観やバックグラウンドを持つ人材が集まって一緒に新しいものを生み出すこと、それができる人材を育成し続けること、そしてそれを支える組織文化をつくっていくことはグループ全体のシナジーを最大化するうえで重要であると認識しています。中期経営計画の達成に向けて、「異見を活かす組織」を推進していくために、1. グループの成長を支える属性の多様性と経験の多様性の進化、2. 個の経験の多様化を促す挑戦機会の提供、3. 異見を活かす組織文化とリーダーシップの醸成の3つを注力領域と定め、取り組みを加速していきます。

1. グループの成長を支える属性の多様性と経験の多様性の進化

ソニーのマネジメントは多様な属性・経験や専門性を有するメンバーで構成されていますが、さらなる多様性の確保へのコミットメントとして、ソニーグループ株式会社の役員^{*1}に占める女性比率および日本以外の国・地域の出身比率を2030年までにそれぞれ30%以上にすることを目標として掲げています。2024年度にはSony Pictures Entertainment (SPE) 米国本社のチーフ・コミュニケーション・オフィサーであったロバート・ローソンをソニーグループ株式会社の広報担当役員として任命しており、マネジメントの経験の多様性の進化にもつながっています。また、多様な人材が活躍する職場環境の醸成の一環として、女性の活躍推進をグローバルで進めており、2024年度末時点でのグループ全体の女性社員比率は34.2%、女性管理職比率^{*2}は31.6%です。社員の経験の多様性においては、他社や他職種の経験者の採用を積極的に推進しています。日本国内では、2024年度入社者の約半数が他社や他職種を経験しています。海外では多くが他社・他職種経験者となっています。そして、ゲームタイトル開発など成長領域におけるM&Aや戦略的提携により、2012年度から2024年度までに9,000人以上が新たにソニーグループに加わっており、社員のバックグラウンドの多様化による事業の成長に寄与しています。

経営層における多様性 (ソニーグループ株式会社、2025年7月1日時点)



*1 取締役、執行役を含む上級役員およびその他の役員

*2 管理職に占める女性社員の割合

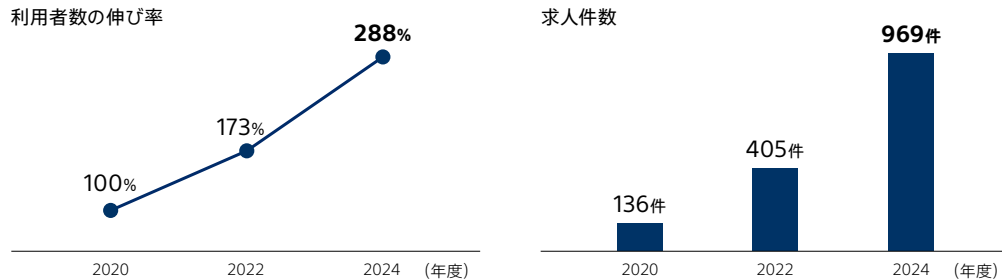
*3 会長、CEO、チーフオフィサーおよび執行役員コーポレートエグゼクティブにおける海外経験者。海外経験とは、ソニーでの海外赴任経験を指します。

2. 個の経験の多様化を促す挑戦機会の提供

ソニーでは、成長意欲に満ちた多様な人材の獲得と個の能力を最大限発揮できる機会の提供に継続して取り組んでいます。2025年には日本国内の採用活動におけるキーマッセージを「あなたは感動の原動力」へと刷新しました。このキーマッセージには、世界中の人たちの心を動かすために、強い思いを持つ挑戦心あふれる人材を求めているという期待が込められています。

そして、挑戦心に満ちた人材を魅了し続け、自主性に基づくキャリア構築を支援するための仕組みとして、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) があります。社内人材を公募する社内募集制度は、他社に先駆け1966年に始まり、これまでに延べ8,000人以上の異動実績を上げています。また、現業を継続しながら、週1〜2日間を事業や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、多くの社員が自発的なキャリア形成に活用しています。こうした取り組みは、各地域や事業の特性に合わせてグローバルに展開しています。例えば中国では、全ての事業で社内募集制度を導入しており、新規プロジェクトのチーム組成にあたってはキャリアプラス制度を活用し、意欲のある社員に新しい挑戦の場を提供しています。

キャリアプラスにおける利用者数の伸び率と求人件数の推移



※ 2022年度・2024年度の数値は、2020年度を100%として比較したものです。

3. 異見を活かす組織文化とリーダーシップの醸成

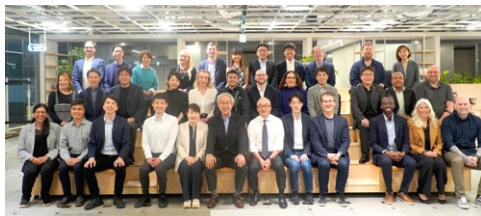
ソニーでは、リーダーの個性やマネジメントスタイルもさまざまですが、共通して必要な要素は「異見を活かすリーダーシップ」であると考えています。活発な意見交換を歓迎する組織文化を醸成するだけでなく、多様な考え方を組織の力につなげていくことが重要です。

次世代リーダー育成を目的とするソニーユニバーシティでは、グローバルにグループ各社から社員が参加し、講義やグループディスカッションを通じて、スキルやマインドの強化に取り組んでいます。ソニークロスメンタリングプログラムでは、次世代リーダーの視野拡大と視座向上、ならびにグループシナジーの創出を目指し、事業・地域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。また、グループ役員と各専門領域において活躍する社員とが直接意見を交換する場としてラウンドテーブルを実施しており、2024年度は「多様な経験×異見を活かす組織の実現」などをテーマに議論を行いました。

そして、社員の成長支援やカルチャー醸成の取り組みは、最終的に社員エンゲージメントにその結果が集約され则认为、社員意識調査を定期的に実施しています。エンゲージメントスコア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し、さらなる向上を目指したアクションにつなげていきます。

*エンゲージメントに関する設問で非好意的以外の回答をした社員の割合は、2024年度は89%となっています。

次世代経営人材の成長支援へのコミットメント



ソニーユニバーシティでは、プログラム全体を通して多くの役員・経営層がさまざまな形で人材育成にかかわることで、受講生と役員・経営層の相互にとっての学びの場となっています。

ソニーユニバーシティ、ソニークロスメンタリングプログラム、または経営層とのラウンドテーブルを通して、役員等が次世代経営人材育成にコミットした時間(2024年度)

673⁺時間

個の強みがグループ内連携を加速する「ポリネーターネットワーク」

ポリネーターネットワークは、ソニー内で強固な人的ネットワークを持つ社員を「ポリネーター」として任命し、ソニーグループ内のナレッジやスキル、あるいはそれを有している人材とビジネス上の課題に直面している方をマッチングすることを通じてビジネス課題解決やグループ連携を促進する仕組みです。マッチングの過程では、ポリネーターの知見やノウハウと合わせてソニー独自のツールである「Enterprise LLM」を活用し(詳細はP19)、生成AIという新しいテクノロジーと人間ならではの要素を融合することで、マッチングの精度向上を実現しています。2024年9月のプログラム開始から紹介した人材や知見は200件を超え、ゲーム事業の領域におけるテクノロジーを映画事業に活用するなど、グループ横断でのコラボレーションにつながっています。

ポリネーターネットワークの成功の鍵を握るポリネーターの人选は、本プログラムを主管するデジタルトランスフォーメーション(DX)部門と人事部門が連携して進めています。第一期となる2024年度は、日本とアメリカを中心に、事業や専門領域が多岐にわたる46名のポリネーターが参画しました。ソニーユニバーシティの卒業生も複数ポリネーターとして活動し、業務やソニーユニバーシティから得た知見やネットワークを生かして活躍しています。今後も豊富な知識と人脈を持つポリネーターの活躍を通して、多様な個の交錯によるイノベーション創発に貢献していきます。



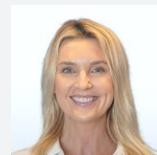
ポリネーターとして活躍するソニーユニバーシティ卒業生



ポリネーターネットワークには、ビジネスを越えるだけでなく、技術や知財などの専門性の高い分野にも精通した、幅広いメンバーが集まっています。ポリネーターが良質で多様な相談に応える様子を通して、自分自身も多くの気付きを得ることができ、自らの知見や人脈を棚卸ししつつ、新たなきっかけを造り出せることが魅力的です。活動を通じて、グループ連携に貢献できることにやりがいを感じています。

中谷 恵三

ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社
執行役員 経営企画管理担当

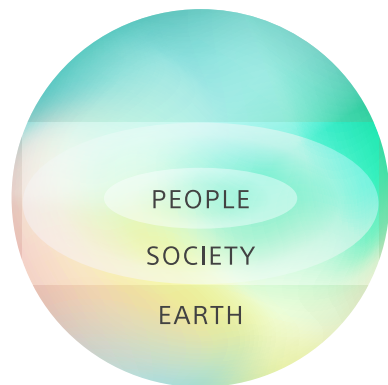


ポリネーターの一員として事業の壁を越えたソニー全体でのコラボレーションや優れた人材の橋渡しをしています。ビジネスユニットを越えた協力によりイノベーションを促進し、ソニーをより強くすることができると感じています。お互いのアイデアを活性化し、ともにより大きなものを創造できることに非常にワクワクします。

Elizabeth Juenger

Sony Interactive Entertainment LCC
PDS - Game & Player Experience
Director, Product Management

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

サステナビリティの基本方針とビジョン

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、多様な事業を展開し、この多様性を強みとした持続的な価値創造と長期視点での企業価値の向上を目指しています。

人々が感動でつながるためには、私たちが安心して暮らせる社会や健全な地球環境があることが前提であり、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ています。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。これらをサステナビリティの基本方針としています。

また、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を掲げています。People、Society、Earthの3つの視点で活動の方向性を定義し、サステナビリティの活動を通じて、感動を生み出し、感動あふれる未来にするために活動を推進していきます。



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

サステナビリティレポート2025
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr_report/

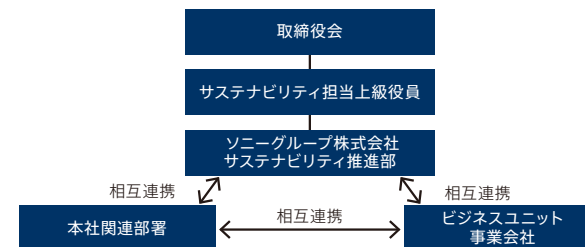
サステナビリティ推進体制および取り組み

ソニーは左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。

サステナビリティ推進部は、ソニーの事業活動へサステナビリティの基本方針の浸透を図るとともに、ステークホルダーとの対話やマテリアリティ分析などを通じて、グループ全体で対応が必要なサステナビリティ課題を特定したうえで、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。



サステナビリティの重要項目(マテリアリティ)

ソニーは、事業を通じて感動を生み出すとともに、社会と地球環境が抱える課題に対応していく明確な姿勢と行動がステークホルダーから求められていると認識しています。また、サステナビリティ経営を進めるうえで優先的に取り組む事項を明確にし、継続的に取り組むことが重要と考えています。

中長期的な視点で、ソニー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を考慮したものとするため、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・特定しており、2025年度にマテリアリティの見直しを実施しました。

今回の見直しにおいては、新たに策定したCreative Entertainment VisionやSony's Sustainability Vision、さまざまな社会環境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、ソニーが社会・環境に対して与える影響、または社会・環境からソニーが受ける影響の観点から評価し、経営層との議論を経て、「多様性」「人権の尊重」「気候変動」を最も重要なマテリアリティ項目として特定しました。これまで最も重要なマテリアリティ項目のひとつに「サステナビリティに貢献する技術」を特定していましたが、ソニーではすでに、技術を活用し、社会・環境課題解決、アクセシビリティ向上などに取り組んでおり、今回、技術は幅広いサステナビリティ課題を解決する手段と位置づけました。

Sony's
Sustainability
Vision

最も重要な
マテリアリティ
項目

主要な注力項目

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

多様性

- 多様な社員が活躍できる環境づくり [全社]
- 社員とクリエイターのウェルビーイングの重視 [音楽]
- 多様なストーリーおよびタレントのパイプライン強化 [映画]
- 半導体産業全体の人材育成および人材獲得 [I&SS]
- 製品・サービスのアクセシビリティ機能の向上 [G&NS、ET&S、I&SS]

人権の尊重

- 人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施 [全社]
- グローバルなバリューチェーンにおける人権リスクへの対応 [G&NS、ET&S、I&SS]
- オンラインセーフティの取り組み強化 [G&NS]

気候変動

- 主要な事業所の再エネ電力による稼働 [ET&S、I&SS]
- 製品・サービスの消費電力削減 [G&NS、ET&S]
- コンテンツIPを活用した啓発活動 [音楽、映画]
- コンテンツ制作における「環境負荷ゼロ」の取り組み [映画]
- イメージング&センシング技術による環境への貢献 [I&SS]

Green Management 2030の策定

ソニーは、2050年の環境負荷ゼロ（気候変動領域における目標達成年は2040年）を目指し、5年ごとに環境中期目標を設定しながら取り組んでいます。新たな挑戦として2030年度までの環境中期目標「Green Management 2030」（GM2030）を策定しました。


目標設定は、環境に関する重要課題の社会動向やさまざまなステークホルダーからの要請を考慮しながら、現行の環境中期目標の進捗をレビューしたうえで行いました。4つの重要な環境側面（気候変動、資源、化学物質、生物多様性）において、事業活動と製品のライフサイクル全体で環境負荷の低減を目指した目標にしました。

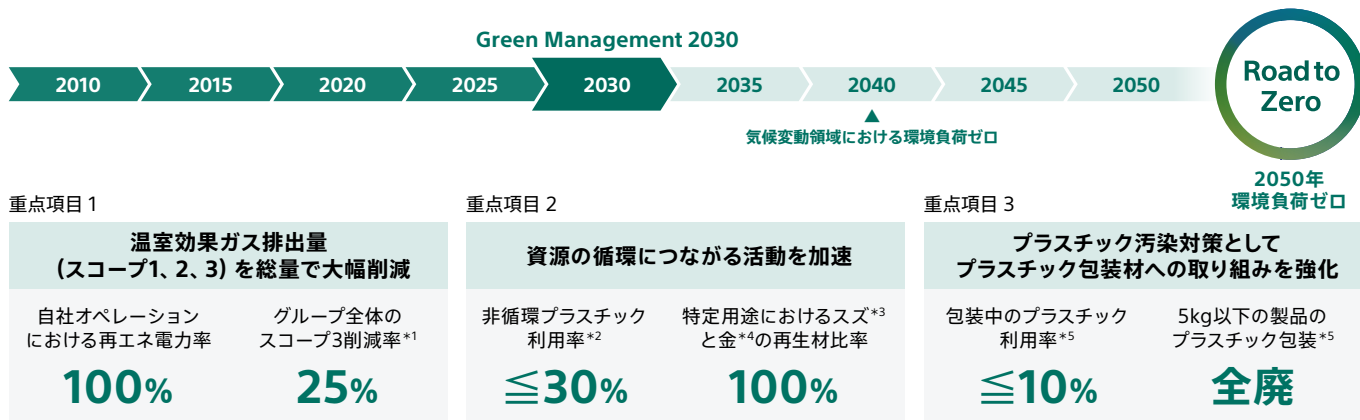
特に、温室効果ガス（GHG）排出量の削減、資源の循環につながる活動の加速、プラスチック汚染対策としてプラスチック包装材への取り組みを強化することを重点項目ととらえています。

重点項目1のGHG排出量の削減については、2030年度までに自社オペレーションで使用する電力を100%再生可能エネルギー（再エネ）電力にすること、ソニーのGHG排出の中で最も多いスコープ3について2025年度比で25%削減することなどを目指します。

重点項目2の資源の循環につながる活動については、循環材の使用を進め、2030年度までに製品重量あたりの非循環プラスチック利用率^{*2}を30%以下にすること、特定用途において再生材比率100%のスズ^{*3}と金^{*4}を使用することなどを目指します。

重点項目3のプラスチック汚染対策については、2030年度までに製品の包装に使われるプラスチックの利用率^{*5}を10%以下にすること、製品重量が5kg以下の製品のプラスチック包装^{*5}を全廃することなどを目指します。

 サステナビリティレポート2025>「環境」(PDF)



*1 2025年度比 *2 再生プラスチックおよび再生可能プラスチック以外のプラスチックの製品重量あたりの利用率

*4 特定機種の主要基板などで使用する金 *5 技術的に使用が不可避な包装材は除く

*3 特定機種の主要基板実装で用いるはんだに使用するスズ



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、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。サステナビリティ活動においては、Sony's Sustainability Visionを掲げ、活動を推進しています。

今回のマテリアリティの見直しでは、「多様性」「人権の尊重」「気候変動」を最も重要なマテリアリティと特定しました。Sony's Sustainability Visionで示しているPeople, Society, Earthとマテリアリティの関係性、およびマテリアリティに紐づく各事業の取り組みも整理しました。この数年でサステナビリティの経営戦略への統合が進み、各事業の活動にもサステナビリティが浸透し、事業ごとにサステナビリティに関する課題と機会を分析したうえで、それぞれの事業特性に応じた取り組みを進めています。

また、環境領域においては、2030年度までの環境中期目標GM2030を新たに掲げました。特に気候変動領域における環境負荷ゼロを2040年に実現するためには、2030年度の中期目標達成は非常に重要なマイルストーンとなります。環境負荷低減に向け、各事業と連携しながら、さらなる取り組みを進めていきます。

今後もさまざまなステークホルダーの皆様との対話を重視し、サステナビリティの取り組みを強化していきます。

PEOPLE

次世代人材の成長支援

マテリアリティ
多様性

ソニーは多様な人材が活躍できるインクルーシブな職場や社会の実現を目指し、事業や地域の特性に応じた取り組みを進めています。

Sony Music Group (SMG) では、2022年に音楽業界の次世代リーダーの創出を目指すSony Music Group Global Scholars Programを立ち上げました。この取り組みは、音楽および音楽関連分野の幅広い専攻に在籍する学生に対して、奨学金と充実した学びの機会を提供することを目的としています。

理工系分野を専攻する女子学生の割合が少ない日本では、2024年度に理工系分野を学ぶ女子学生向けの支援プログラム「SONY STEAM GIRLS EXPERIENCE」を創設しました。奨学金支援に加え、奨学生とソニーの女性エンジニアが連携して女子中高生に理工系分野を学ぶことの面白さや働く楽しさを伝え、次世代へつないでいく「STEAM GIRLSパトンプログラム」を実施しています。

SOCIETY

オンラインセーフティ

マテリアリティ
人権の尊重

ソニーは、ソニーグループ人権方針に基づき、人権への負の影響の防止または軽減に取り組んでいます。Sony Interactive Entertainment (SIE) はあらゆるプレイヤーが安心してプレイステーション®製品を利用できる環境を提供するため、オンラインセーフティの取り組みを積極的に推進しています。具体的には、コンテンツの適切な管理やコミュニティ行動規範の厳格な運用を行い、不適切な行動や発信に迅速に対応しています。また、高度なペアレンタルコントロール機能やボイスチャット報告機能、有害コンテンツの検知技術などを導入し、コミュニティ行動規範に違反する画像やヘイトスピーチ、児童の性的搾取や虐待などのオンラインの危害からプレイヤーを保護しています。プレイヤーからの報告や自動ツールによる検出内容を、熟練した人間のモデレーターがレビューし、コミュニティ行動規範に違反するコンテンツを特定しています。このような取り組みにより、SIEは安全で快適なゲーム体験を提供し続けています。

EARTH

再生可能エネルギー導入のさらなる推進

マテリアリティ
気候変動

ソニーは、2040年にGHG排出量をネットゼロにすることを目指し、さまざまな活動を推進しています。自社オペレーションにおける再生電力の導入については、2030年までに再生電力率を100%とする目標を設定しています。周辺地域の環境に配慮した再生調達方針のもと、太陽光発電設備や再生電力証書など多様な手法を用いて導入を進め、2025年度までに再生電力率を35%とする中間目標を、2023年度に2年前倒しで達成しています。2024年度は自社事業所への太陽光発電設備の導入を加速し、Sony Technology (Thailand) Chonburi工場とSony Device Technology (Thailand)で増設、Sony Interactive Entertainment San Mateoで新設、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稲沢サイトで新設、幸田サイトで増設しました。これらを含む活動の結果、2024年度の再生電力率は40.1%に達しています。

Financial/Business

- CFOメッセージ
- Topic: ソニーフィナンシャルグループの今後の事業戦略
- 業績ハイライト
- 投資の状況
- 事業ごとの価値創造
 - 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



たお りん
陶 琳

執行役 CFO
経営企画管理、経営戦略、経理、税務、財務、IR、
ディスクロージャー・コントロール、リスク管理、
内部監査およびSOX404対応担当

CFO就任にあたって

2025年4月に執行役CFOを拝命した陶琳です。株主、取締役会、経営チーム、社員やパートナーをはじめとするステークホルダーの皆様からのご支援とご期待に深く感謝するとともに、この重責を担うことに、身の引き締まる思いです。

「経営の本質を追求し、変革を推進する」。私がソニーの歴代リーダーとともに働く中で学んだのは、本質を常に問い続けることの重要性です。入社以来、プレイステーション事業、モバイル事業、本社CEO室などでの多様なキャリアを通じ、この姿勢を自らの行動原理としてきました。

私はSIEの財務責任者として在任中、自社制作ゲームソフトウェアを手がけるスタジオ事業の変革をSIE経営陣の一員として推進しました。これは、これまでコンソールの魅力を訴求することに特化していた同事業を、独立採算構造に転換し、SIEの成長ドライバーとして方向づける組織文化の変革をとまなう経営課題への挑戦でした。時に痛みをとまなう決断も必要でしたが、それがステークホルダーに対する責任を果たすことだと信じ、一貫した姿勢で取り組みました。まだこの変革は道半ば

ですが、今後も本社経営チームや各事業責任者とともに、本質的な経営課題に真摯に向き合い、持続的な価値創造に取り組んでまいります。

第五次中期経営計画の概要・進捗

第五次中期経営計画(2024年度～2026年度)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。事業・組織の枠を超えた連携とシナジー創出による成長を加速するとともに、外部環境の変化にも耐性のある事業体質を確立すべく、事業ポートフォリオの継続的な進化と収益性・投資効率の向上を図ります。この方針を踏まえ、グループ全体のKPIは、利益成長をより重視し、継続事業ベースで「営業利益額の年平均成長率10%以上」と「営業利益率10%以上」としています。

初年度となる2024年度は、G&NS、音楽、I&SSの各分野が好調に推移し、売上高、営業利益ともに金融分野を除く連結ベースでは最高益を更新しました。営業キャッシュ・フロー(CF)もG&NS分野およびI&SS分野で運転資金が改善したことから大幅に増加し、KPIの進捗は

境界を超える

グループ全体のシナジー最大化

目標

継続事業ベース
営業利益年平均成長率

(2023年度→2026年度)

10%以上

実績*

(2023年度→2024年度)

23%

継続事業ベース
3年間累計営業利益率

(2024年度～2026年度)

10%以上

2024年度

10.6%

*2024年度実績は金融分野を除く連結ベース

営業利益額の成長率が23%、営業利益率が10.6%と、好調なスタートを切れました。また、2025年10月に予定している金融事業のパーシャル・スピノフ^{*1}の準備も着実に進めています(金融事業の今後の戦略についてはP32をご参照ください)。

AIの発展やそれにとまなう社会・産業構造の加速度的な変容、地政学リスクの高まりなど、事業環境の不透明さは増していますが、常に複数のシナリオを視野に入れた複線的な備えと機動的な対応で、中期経営計画の目標達成に向けて着実に前進していきます。

^{*1} 当社がソニーフィナンシャルグループ株式会社(SFGI)の株式の一部の保有を継続しつつ、残りの株式を現物配当(金銭以外の財産による配当)により当社株主の皆様へ分配する行為

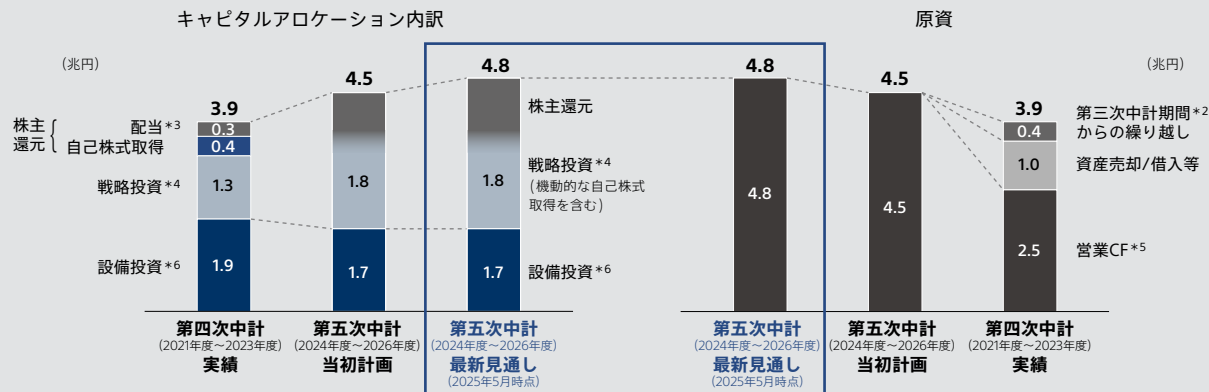
キャピタルアロケーションと事業ポートフォリオ

キャピタルアロケーションの主たる原資となる営業CFについては、前中計期間から大幅な増加を見込むとともに、今後も順調な拡大が期待できます。これは、これまで行ってきた投資からのリターンによる貢献に加え、収益構造が進化してきたことに起因します。特に2024年度の営業利益の50%以上を占めるG&NS分野と音楽分野では、この進化によって安定した利益創出が実現できています。G&NS分野では、ネットワークサービスや自社制作以外のゲームソフトウェア販売などのプラットフォームビジネスが着実に拡大し、業績を下支えています。音楽分

野では、これまで投資してきた優良なカタログの蓄積が市場の成長と相まって、ストリーミング売上の成長に貢献しています。また、I&SS分野においては、前中計で1兆円弱投資したイメージセンサー事業の収益拡大も見込んでいるほか、映画分野におけるCrunchyrollへの投資やコンテンツ拡充、ET&S分野のクリエイションシフトも安定した営業CFの創出に寄与しています。投資が将来の営業CFの拡大につながる好循環は、今後も維持していきます。

こうした状況を反映し、第五次中計の3年間累計営業CFの見通しを、当初計画の4.5兆円から4.8兆円に見直しました。このアロケーション原資の増加は、株主還元を増額に割り当てる計画です。設備投

キャピタルアロケーション



^{*2} 第三次中期経営計画における2020年度第3四半期末時点見込からの営業CF上振れ分および意思決定済みの戦略投資案件に係るキャッシュアウトの期ずれ分。

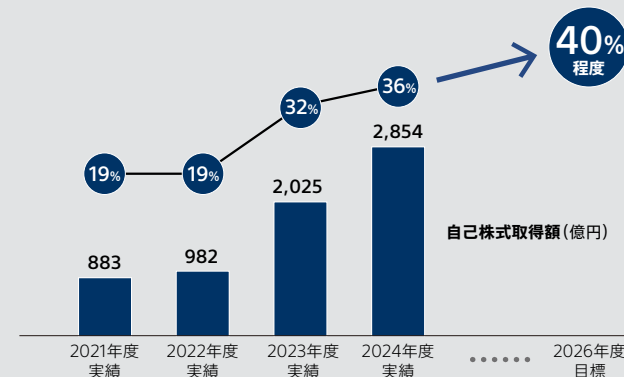
^{*3} 第四次中期経営計画における配当実績は約2,800億円。

^{*4} 戦略投資には、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。

^{*5} 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。なお、第四次中期経営計画における営業CFは金融分野を除く連結ベース、第五次中期経営計画における営業CFは継続事業ベースです。金融分野を除く連結ベースの数値は国際財務報告基準(以下「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へ有益な情報を提供すると考えています。

^{*6} 設備投資には、リース契約に係る使用権資産の増加が含まれます。

総還元性向^{*7}の推移

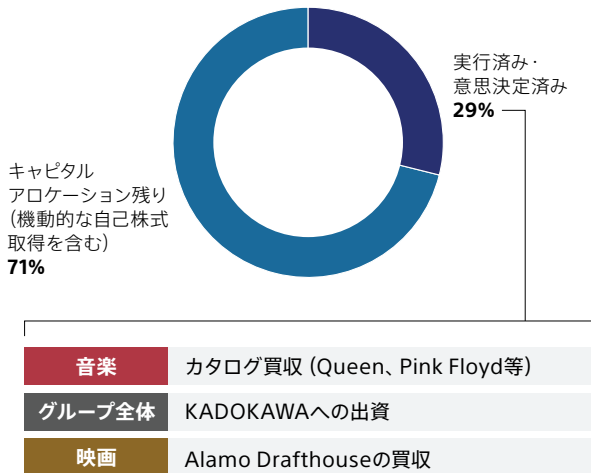


^{*7} 総還元性向には、計画中の金融事業のパーシャル・スピノフにより、2025年度に実行することを予定しているSFGI株式の現物配当は含まれません。

資はイメージセンサー向け投資を中心に1.7兆円、戦略投資は成長投資と機動的な自己株式の取得のために1.8兆円とし、当初計画より変更はありません。2024年度の戦略投資実績としては、音楽カタログの取得やKADOKAWAへの出資といった実行済みおよび意思決定済みの案件により、合計で約5,140億円となっています。

株主還元の指標としては総還元性向を重視し、段階的に増加させる方針です。現時点では、第五次中計の最終年度となる2026年度には40％程度とする目標です。なお、2025年度は2,500億円の自己株式取得枠を設定するとともに、配当については増配のペースを引き上げ、株式分割考慮後で、前年度から5円増配となる年間25円とする予定です。

第五次中期経営計画 戦略投資の進捗(2024年度)



企業価値向上に向けて

予測困難な事業環境においてこそ、企業価値の持続的向上を目指す「攻めの経営」と、事業のボラティリティ抑制および財務基盤の健全性を維持する「守りの経営」の最適なバランスを追求することが重要だと考えています。第五次中計期間では、過去の投資からのリターン回収を着実に進め、資本効率を意識しながら、将来に向けた成長投資と段階的な株主還元の強化の両立を図っていきます。

また、企業価値向上には、資本市場の皆様の中長期的な方向性と価値創造ストーリーを的確に分かりやすく伝え、公正な評価を得ること

も不可欠です。ソニーはこれまで、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重視してきましたが、この姿勢は今後も変わりません。対話から得られる気付きを大切に、それを経営に生かしていきたいと考えています。

今後も、「経営の本質を追求し、変革を推進する」という姿勢を貫き、多様な視点を取り入れながら、ステークホルダーの皆様の期待に応える企業価値創造に全力を尽くしてまいります。

金融事業のパーシャル・スピノフについて

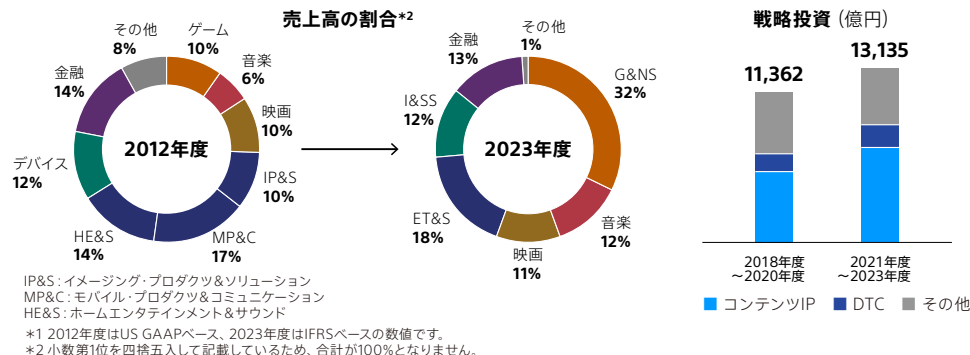
今後の事業環境や成長戦略を踏まえると、当社としてクリエイションを軸とした事業ポートフォリオに注力する一方、金融事業の持続的な成長には機動的な戦略投資や資本提携が不可欠であることから、双方の成長の実現のために金融事業のパーシャル・スピノフを実行することとしました。これは、現在当社が100％保有するSFGI株式の80％超を、現物配当として当社株主の皆様分配到るものです。なお、SFGIは2025年9月29日に東京証券取引所（プライム市場）への上場を予定しています。

～当社とSFGI双方の持続的な成長の実現に向けて～

ソニーは、クリエイションを軸とした事業ポートフォリオに特化	<ul style="list-style-type: none">エンタテインメント3事業とイメージセンサー事業にキャピタルアロケーションを集中金融事業の成長にともない拡大したバランスシートの最適化
SFGIは、ソニーブランドの継続使用と成長戦略の機動的な実行を両立	<ul style="list-style-type: none">当社がSFGI株式の一部を継続保有することで、スピノフ後もソニーブランドを継続使用可能事業の状況に応じた資金調達・投資などの意思決定が迅速化スピノフ後も金融事業はソニーグループの重要な事業であり続け、各事業との連携強化を予定

中期経営計画と進捗

事業ポートフォリオと戦略投資の変遷^{*1}



過去の中期経営計画

●第一次中期経営計画(2012年度～2014年度)

2011年度の厳しい業績を踏まえ、「ソニーの変革」をテーマに、PC事業撤退、テレビ事業分社化、本社間接費用削減などの基盤構築と、イメージセンサーやゲーム事業などへの集中投資を実行。しかし、事業環境変化に十分対応できず定量目標は大幅未達。

●第二次中期経営計画(2015年度～2017年度)

「利益の創出と成長への投資」をテーマに各事業の分社化体制を整備し、事業構造変革やリカーリング型事業の拡大を推進。ROEおよび営業利益の定量目標を達成し、過去最高益を更新したものの、映画分野、モバイル事業の収益構造が課題として存続。

●第三次中期経営計画(2018年度～2020年度)

「人に近づく」という経営の方向性のもと、安定した高収益による営業キャッシュ・フロー成長と、将来の成長に向けた戦略投資の実行に注力。ソニーグループ株式会社設立やSFGIの完全子会社化などグループ経営体制の刷新を推進。KPIの3年間累計営業キャッシュ・フロー^{*3}は目標を超過達成。

^{*3} 金融分野を除く連結ベース

●第四次中期経営計画(2021年度～2023年度)

「ソニーの進化」をテーマに、グループアーキテクチャを強化し、成長領域事業にキャピタルアロケーションを集中させることで、より成長型の事業ポートフォリオに進化。金融事業のパーシャル・スピンオフに向けた準備を開始。KPIの3年間累計の連結調整後EBITDAは超過達成。

第五次中期経営計画(2024年度～2026年度): 策定背景と経営の方向性

ソニーは、2012年度に始まった第一次中期経営計画から2017年度までの第二次中期経営計画にかけて、感動をキーワードに経営改革を進めてきました。第三次中計からは、事業ポートフォリオの進化を進め、戦略投資と設備投資を通じてエンタテインメント3事業(G&NS分野、音楽分野、映画分野)とI&SS分野の強化を加速しました。2018年度からの6年間累計戦略投資2.4兆円のうち、コンテンツIPとDTCが64%を占め、2023年度のエンタテインメント3事業の売上高構成比は55%にまで伸長しました(2012年度は26%)。

こうして成長型に進化した事業ポートフォリオをもとに、2024年度から始まった第五次中計では、「境界を超える～グループ全体のシナジー最大化～」をテーマに、シナジー実現の取り組みをもう一段進化させることを目指しています。エンタテインメント3事業とI&SS分野の中長期的成長に注力する一方で、不確実な事業環境の変化へのレジリエンスをさらに高めていくために、収益基盤の強化と、投資効率や事業収益性の改善を進めていきます。これを踏まえ、KPIは、継続事業ベースでの営業利益額の年平均成長率および営業利益率としました。

第五次中期経営計画の事業別進捗

G&NS	<ul style="list-style-type: none"> 2024年12月の月間アクティブユーザー数(MAU)は、プレイステーション®史上最高となる1億2,900万アカウントを記録するなど、各ユーザーエンゲージメント指標は伸長。PS5®の累積販売台数も順調に拡大 『アストロボット』および『HELLDIVERS 2』が「The Game Awards 2024」でアワードを受賞。ファミリー向けタイトルやライブサービスゲームを含めた幅広いタイトルポートフォリオを構築
音楽	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度通期のストリーミング売上成長率(ドルベース)は、音楽制作で前年度比5%増、音楽出版で13%増と堅調な実績 A&Rの強化により、2024年度も複数アーティストがBillboard200で1位を獲得。また、The Orchard等を通じたレパトリーの強化や、複数の大型カタログ買収もあり、市場シェアは堅調に推移
映画	<ul style="list-style-type: none"> ストライキ影響が残る中、『ヴェノム: ザ・ラストダンス』や『バッドボーイズ RIDE OR DIE』といった人気IPのフランチャイズ作品は堅調な劇場興行収入を記録 Crunchyrollの有料会員数は2025年3月末時点で1,700万人超にまで拡大 買収したAlamo Drafthouseを活用した体験型エンタテインメントの機会の探索
ET&S	<ul style="list-style-type: none"> 堅調なイメージング事業の貢献およびオペレーション費用の最適化により、2024年度の営業利益率は8% 安定したキャッシュ・フロー創出および高水準のROICを維持 イメージングにおける領域拡大やスポーツ事業が牽引し、クリエイションへのシフトを推進
I&SS	<ul style="list-style-type: none"> 大判化・高付加価値化が堅調に進展し、モバイル向けイメージセンサー事業は引き続き成長。顧客需要も堅調に推移し、2025年モデルへの採用も順調に進捗 モバイルセンサー新製品の量産立上げの影響は想定通り改善し、ほぼ正常な水準に 車載向けセンサーも、市場の成長を背景に出荷を伸ばし、着実な事業拡大が継続

Topic: ソニーフィナンシャルグループの今後の事業戦略

ソニーグループにおける金融事業

ソニーフィナンシャルグループ(ソニーFG)は、ソニー創業者の一人盛田昭夫が1979年に設立した生命保険事業に端を発しています。生命保険事業を営むソニー生命は、厳格な採用基準を満たし独自の教育を受けた保険のプロフェッショナルであるライフプランナーを軸に、お客さま本位のサービスを徹底し成長してきました。その後、ソニーブランドがもたらす安心と安全を背景に、ネット金融の黎明期にダイレクト損保、インターネット銀行に参入。ソニー損保はダイレクト自動車保険でNo.1シェア^{*1}を誇り、ソニー銀行は住宅ローンと外貨預金で強みを発揮するなど、確固たる地位を築いています。

当社による金融事業のパーシャル・スピノフにともなうSFGIの上場後、ソニーFGは事業の状況に応じた投資・資金調達などの意思決定を迅速化させ、ITシステムの拡充や成長投資などを進めます。一方で、今後もブランドとテクノロジーの2つを軸にソニーグループとの連携を強化します。引き続きソニーブランドやソニーが持つIP・技術を活用するほか、ソニーグループ各社との連携を通じ、ブランド価値のさらなる向上と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。

ソニーFGの事業戦略

ソニーFGでは上場を見据え、新企業理念体系を策定しました。新ビジョンは「感動できる人生を、いっしょに。」です。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、お客さまの3つの寿命に寄り添い、支える存在であり続けることで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

今後の戦略の方向性としては、グループ一体での価値提供を重視します。従来、各事業がそれぞれに発揮してきたコアコンピタンス・機能をソニー生命へ実質的に融合し、ソニー生命を中核とした強固なスクラムを組むことで、グループ横断的な商品・サービスを展開します。ここで鍵となるのが、国内トップクラスの競争力を持つ、ソニー生命の販売チャネルです。屋台骨である「ライフプランナーチャネル」の競争優位性は、厳選採用、伴走型コンサルティング、フルコミッション制度に支えられています。質の高いサービスの提供により、ライフプランナーの生産性(一人当たりの新契約年換算保険料)は業界平均^{*2}の約5倍^{*3}を誇ります。代理店サポーターが保険募集人に販売支援・代理店経営者に経営支援を行う「代理店チャネル」についても、この5年で代理店サポーター一人当たりのIFRS新契約価値^{*4}が3倍近く伸長するなど、力強く成長しています。この両チャネルの体制をさらに拡充し、ソニー損保、ソニー銀行、ソニー・ライフケアが持つタッチポイントを活用することで、顧客層を拡大させていきます。

ソニーFGの企業理念体系

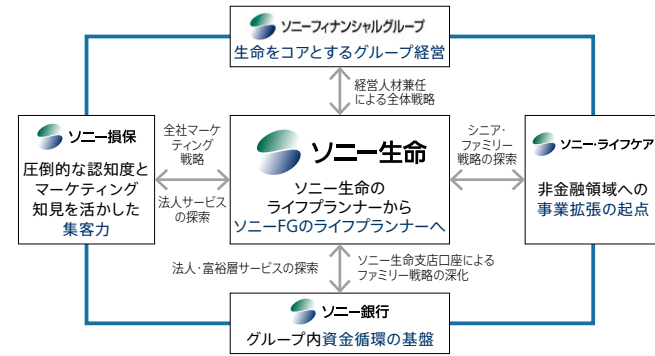


資産運用に関しては、他社と比べて市場リスクの割合が低いという特徴のもと、ALM(資産・負債の総合管理)の推進を継続します。健全性の適正水準維持のため、リスク分散を図るとともに超過収益獲得を企図した運用の多様化を進めていきます。また、金利をはじめとした市況変動に強い財務基盤の構築に向けて、ソニー生命における新契約の獲得と、リスク削減の取り組みを推進していきます。

こうした取り組みを通じて、既存事業全体での2030年度のIFRS修正純利益^{*5}は1,700億円以上を目指します。これは2026年度のIFRS修正純利益目標である1,250億円から年平均8%の成長率です。さらにグループ一体での価値提供や新規領域への進出などにより、一層の成長を目指します。なお、上場後の株主還元については、IFRS修正純利益の40~50%を配当に充当し、安定的な配当の成長を目指す方針です。

- ^{*1} 2025年3月末時点。各公表の本邦ダイレクト自動車保険における元受正味保険料より算出
^{*2} 国内大手生命保険会社4社である日本生命保険相互会社、住友生命保険相互会社、明治安田生命保険相互会社、第一生命保険株式会社の各公表の単体の数値(営業職員チャネル以外も含む全社業績)の平均
^{*3} 2024年度第3四半期累計を年率換算
^{*4} IFRS新契約価値の定義は、ソニーグループ 金融Investor Day資料 14ページ参照(PDF) [\[7\]](#)
^{*5} IFRS修正純利益の定義は、ソニーグループ 金融Investor Day資料 76ページ参照(PDF) [\[7\]](#)

グループ一体での価値提供

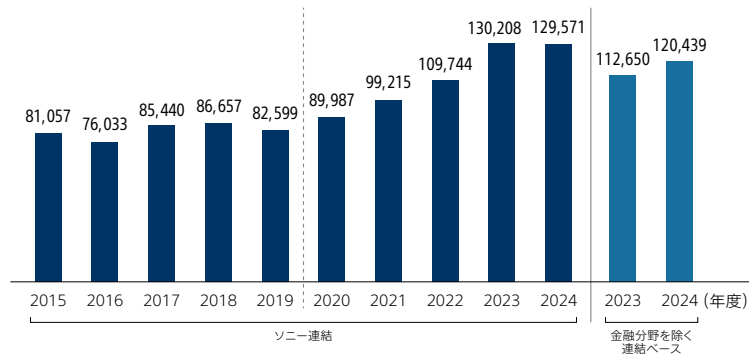


主な財務指標の推移

※金融分野を除く連結ベースの数値は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。

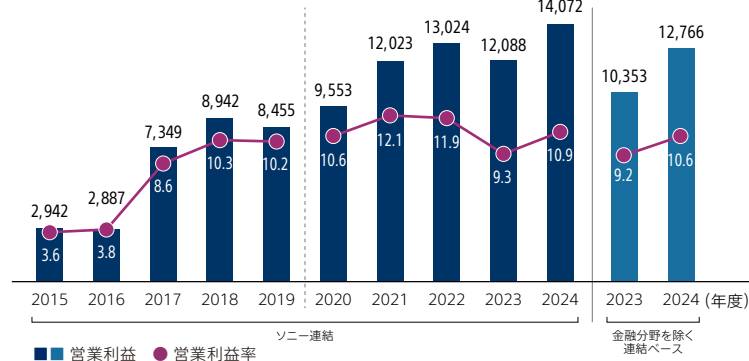
※ソニーは2021年度第1四半期より、従来のUS GAAPに替えてIFRSを適用しており、2020年度の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。そのため、2015年度～2019年度はUS GAAP、2020年度～2024年度はIFRSで表示しています（次頁以降も同様です）。

売上高（億円）



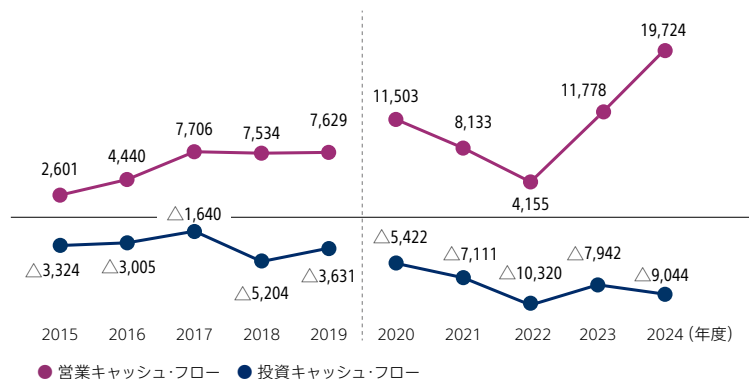
- 2024年度の金融分野を除く連結ベースの売上高は、前年度比7%増の12兆439億円となり、過去最高を更新。
- 過去10年間の売上成長は、G&NS分野を中心に音楽分野、I&SS分野などが牽引。

営業利益、営業利益率（億円、%）

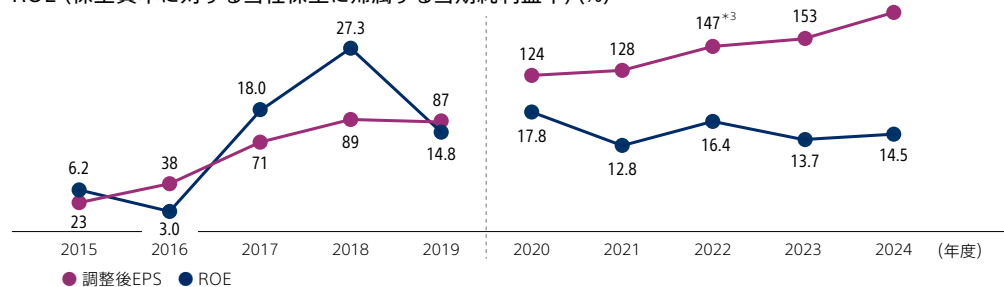


- 2024年度の金融分野を除く連結ベースの営業利益は、前年度比23%増の1兆2,766億円となり、過去最高を更新。
- 環境変化へのレジリエンスを高めるために収益性の改善に注力しており、3年間累計営業利益率10%以上という中期目標の達成に向けた好調な滑り出しと評価。

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）（億円）



- 2024年度の営業キャッシュ・フローは、G&NS分野とI&SS分野において前年度から運転資金が改善したことなどにより増加。投資キャッシュ・フローは、ビジネス買収や株式取得により支出が増加。

調整後EPS^{*1,2}（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））（円）
ROE（株主資本に対する当社株主に帰属する当期純利益率）（%）

^{*1} 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年度および2024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（補足資料を含む）「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。2015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。

^{*2} ソニーは、2024年9月30日を基準日、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。上記の調整後EPSは、各事業年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

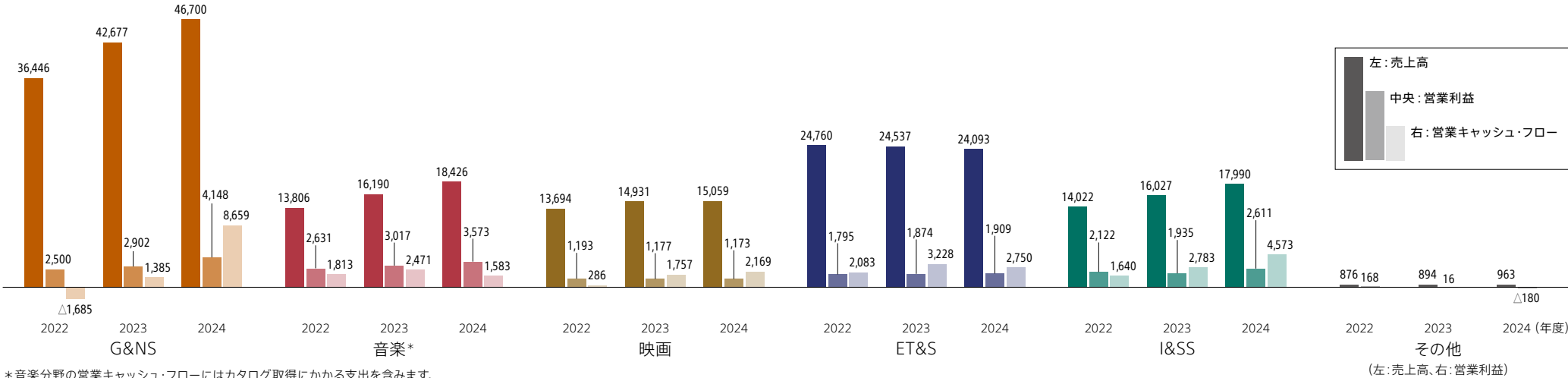
^{*3} 2020年度から2022年度はIFRS第4号に基づく数値です。

セグメント別の業績推移

投資家情報 > IR資料室 > 決算短信・業績説明会資料

セグメント別売上高・営業利益・営業キャッシュ・フロー（億円）

※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。



*音楽分野の営業キャッシュ・フローにはカタログ取得にかかる支出を含みます。

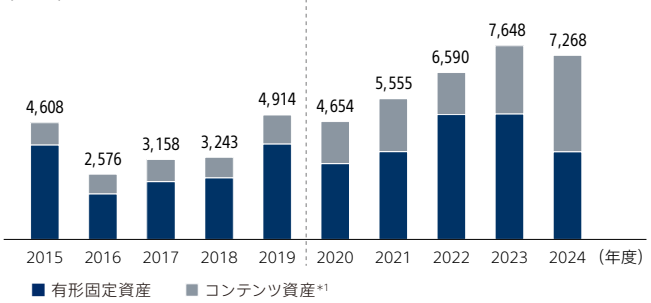
2024年度 営業利益の主な増減要因

G&NS	(+) ネットワークサービスの増収の影響 (+) 自社制作以外のゲームソフトウェア販売増加の影響 (-) 自社制作のゲームソフトウェア販売減少の影響
音楽	(+) 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収入増加などによる増収の影響 (+) 為替の好影響 (-) 販売費及び一般管理費の増加
映画	(-) 映画製作におけるカタログ作品の貢献の減少 (-) 2023年度のハリウッドのストライキなどによるテレビ番組制作における納入作品数の減少の影響 (+) 劇場公開に係る広告宣伝費の減少

ET&S	(+) オペレーション費用の削減 (+) 為替の好影響 (-) テレビの販売台数減少の影響 (-) 構造改革費用の増加
I&SS	(+) 為替の好影響 (+) モバイル機器向けイメージセンサーの増収の影響 (+) モバイル機器向けイメージセンサーの新製品量産立ち上げにおける費用の減少 (-) 製造経費の増加 (-) 減価償却費の増加

※2025年10月に実行を予定している金融事業を営むSFGIのパーシャル・スピンオフともなって、金融事業のセグメント別業績の記載は割愛しています。なお、2024年度の金融ビジネス収入は、前年度比47%減の9,314億円となり、営業利益は、主に2023年度における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の反動およびソニー生命における減益により前年度比25%減の1,305億円となりました。

金融分野を除くソニー連結の有形固定資産・コンテンツ資産の増加額
(億円)



*1 繰延映画製作費、テレビ放映権ならびにその他無形資産は除く。

*2 「無形資産」「のれん」はIFRSに基づく呼称です。2020年度まで適用していた米国会計基準では、同様の資産はそれぞれ「無形固定資産」「営業権」として分類されています。

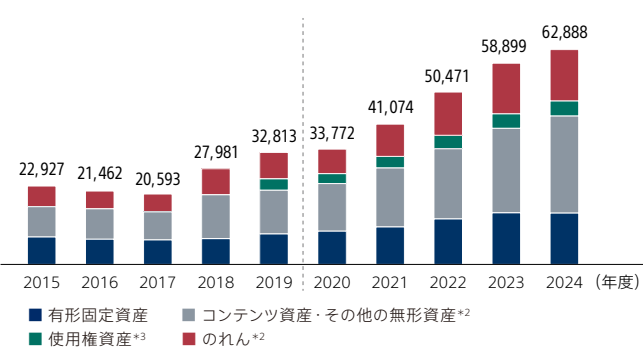
*3 2019年度より米国会計基準においてリース会計基準が変更になり、オペレーティング・リースに係る使用权資産を多額に認識したこととともない、2019年度より「使用权資産」を別掲しています。2018年度以前の数値におけるファイナンス・リースに係る使用权資産の金額は僅少のため、上記表では「使用权資産」ではなく「有形固定資産」として集計しています。

近年の主な投資と投資後の状況

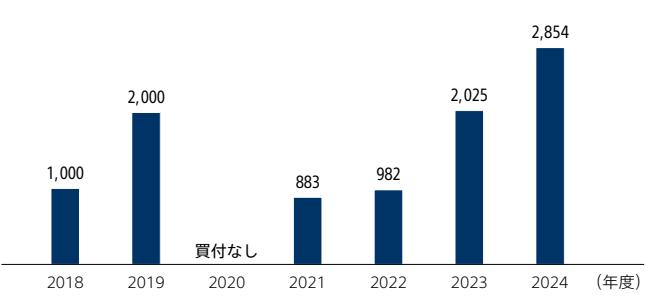
近年、ソニーは経営の軸をエンタテインメントに大きくシフトする中で、さらなる成長に向けてコンテンツIPや、IP価値向上に貢献する領域、クリエイションテクノロジーへの積極的な戦略投資を行ってきました。投資・買収にあたっては、投資効率や、これまでの協業関係を含むソニーと投資先企業の双方にとってのアップサイドを重要視しており、第四次中期経営計画期間中（2021年度～2023年度）の戦略投資1.3兆円のうち、約4分の3をエンタテインメント3事業に費やしました（自社株式の取得を除く）。また、設備投資については、イメージセンサーを中心に投資をしています。

第五次中計においても引き続き魅力的な投資機会を規律をもって検討しつつ、これまで実施してきた投資の回収に向けて、既存事業との統合をさらに進めていきます。

金融分野を除くソニー連結の固定資産・のれん残高 (億円)



自己株式取得 (億円)



	主な投資	投資後の状況
グループ本社	・KADOKAWAとの戦略的資本業務提携	・両社の持つIPのメディアミックスやグローバル展開といった複数の領域にまたがる協業機会の検討
G&NS	・ゲーム開発スタジオBungieの買収	・ライブサービスゲームの領域においてBungieが持つ知見の共有 ・コスト構造およびポートフォリオの最適化によるSIEとの統合の深化
音楽	・複数の大型カタログの買収	・ストリーミングサービスからの収入増 ・一部カタログに付随する、アーティストの名称、画像、肖像に係る権利の取得による追加的な収益機会の拡大
映画	・アニメ専門DTCサービスCrunchyrollの買収	・Funimationとのサービスの統合 ・アニプレックスとの協業によるヒット作の創出
ET&S	・Beyond Sportsの買収 ・KinaTraxの買収	・Hawk-Eyeで取得したデータを活用したオルタナティブブロードキャスト ・選手育成への活用を通じた事業拡大
I&SS	・イメージセンサー向けの設備投資 ・JASMへの出資	・大判化の進捗にともなう生産キャパシティの増強 ・TSMCの半導体製造受託サービス会社（JASM）への出資を通じたロジックウェーハの長期・安定的な調達

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





プレイステーション®は、革新的な製品とプレミアムなサービスにより、世界中のプレイヤーやクリエイターに、生涯にわたる価値とエンゲージメントを生み出す最高の遊び場であり続けます。

西野 秀明

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



PlayStation Studios™のグローバルなクリエイティブチームネットワークは、コンソールにとどまらず、他メディアをも通じてつながり、世界有数のフランチャイズや人気キャラクターでプレイヤーを魅了していきます。

ハーマン・ハルスト

ゲームスタジオ事業担当
Sony Interactive Entertainment
スタジオビジネス CEO

事業環境認識

- 多様で魅力的かつ革新的なゲームへの需要の高まり
- 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
- 収益モデルやビジネスモデルの変化
- ソフトウェア機能とアクセシビリティ機能の強化

サステナビリティの注力項目

- サプライチェーン管理の改善、製品とサービスのエネルギー効率化、ハードウェア製品のプラスチック包装材削減
- オンラインセーフティの強化とモデレーションを通じたプレイヤーのリスクへの対応
- ハードウェアやゲーム開発のアクセシビリティ機能を通じた、SIE内およびゲームコミュニティでのインクルーシブな文化の醸成

戦略のポイント

1. プラットフォーム事業

- ユーザーベースとマルチデバイスエコシステムの継続的な拡大
- 強固なユーザーエンゲージメントと価値の創出
- 多様なコンテンツ、魅力的なサービス、周辺機器からの安定した収益創出

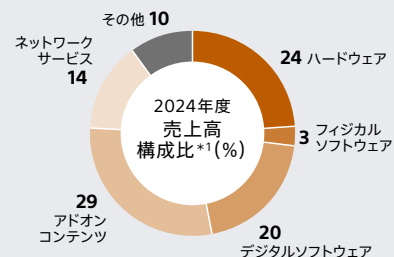
2. スタジオ事業

- シングルプレイヤーゲームにおけるクリエイティブリーダーとしての地位強化
- ライブサービスの多様化を通じたビジネスモデルとスタジオ機能の拡張
- 収益性のバランスを保ちつつ、ゲームの枠を超えた成長領域の開拓によるIPフランチャイズとポートフォリオの進化

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®の月間アクティブユーザー
- 総ゲームプレイ時間

事業構成



収益源

- ソフトウェアタイトル、アドオンコンテンツ、ネットワークサービスからの継続的かつ安定した売上と、拡大するユーザーエンゲージメントによって収益成長を実現
- コンソールサイクル後半を迎えPS5®の販売台数は減少を見込む

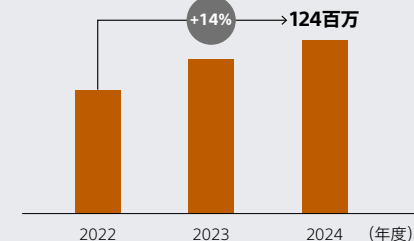
資本投下領域*2

- IPポートフォリオの強化およびフランチャイズの進化への投資が中心
- 規律ある資本投資により、効果的かつ実現可能なハードウェアの生産とソフトウェア開発を維持

*1 外部顧客に対するもの

*2 資産化されない費用項目も含む

プレイステーション®の月間アクティブユーザー (MAU) (アカウント) *3



*3 2025年3月末時点
月間アクティブユーザー数とは、当該年度の最終月にプレイステーション®上でゲームをプレイ、又はサービスを利用したユニークユーザーの数を当社が推計したものであり、数値は将来変更される可能性があります。

戦略の方向性

SIEは、プレイステーション®を常にプレイヤーを楽しませ、「遊び」の可能性を押し広げるコミュニティへと成長させてきました。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、そしてThe Best Place to Publishとなっており、この好循環により、1億2,400万人のプレイヤー^{*1}と4,000人以上のクリエイター^{*1}が、12,000以上のタイトル^{*1}を体験・創出しています。

またプラットフォーム事業とスタジオ事業の緊密な連携により、多彩なコンテンツとサービスが常にプレイヤーを魅了し、無限の想像力と感動を生み出しています。今後もプレイヤーとクリエイターを中心に据え、幅広いコンテンツと最先端のハードウェアへの投資を行い、優れたプレミアムサービスと心揺さぶるストーリーを継承・発展させていきます。

^{*1} 2025年3月末時点

1. プラットフォーム事業

プレイステーション®は、記録的なMAU、プレイヤーの高いエンゲージメントや収益化を背景に、持続的な成長を続けています。多様なコンテンツカタログと信頼性の高いサービスは、一貫したエンゲージメントと安定収益をもたらしており、現在ではプラットフォーム事業の売上高はG&NS分野の売上高の3分の2以上を占めています。

プレイステーション ストアは幅広いユーザー層へのコンテンツを取り揃え、収益性の高いサブスクリプションサービスのプレイステーション プラスでは選び抜かれた体験と価値ある機能の提供により、上位プランへの加入が進んでいます。また、コンソールや周辺機器のカスタマイズとイノベーションは、パーソナライズされた豊かなゲーム体験を実現しています。PS5®Proは、圧倒的な映像美による没入体験を提供し、ベテランプレイヤーの懐かしさを誘うプレイステーション®30周年記念コ

ンソールはブランド価値を高め、PlayStation Portal™リモートプレーヤーは、手の中でPS5®のコンソール体験を味わえます。パーソナライズされたコンテンツとプレイスタイル戦略、そして拡張し続けるサービス群は、プレイヤーのエンゲージメントの向上に貢献しています。

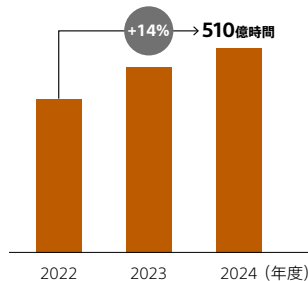
今後もこのモメンタムを生かし、魅力的なコンテンツ、ユニークなサービス、卓越した技術革新に投資し、プレイステーション®を強化していきます。

2. スタジオ事業

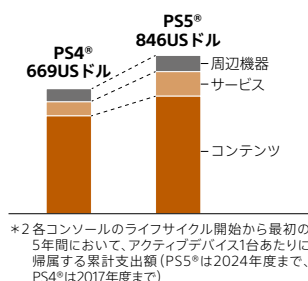
SIEは、引き続きインタラクティブなストーリーテリングとフランチャイズ構築を牽引し、プレイステーション®のIPは、シングルプレイヤーゲームで業界をリードし続けるとともに、ライブサービスへの展開や、コンソールを超えた人気フランチャイズの拡大に取り組んでいます。

2024年度は好評の『アストロボット』が業界各賞を席卷し、PlayStation Studios™のIPはさらに強固になりました。今後予定している『Ghost of Yōtei』のリリースも、魅力的なストーリー体験の提供に対するコミットメントを示すものです。

総ゲームプレイ時間



コンソール1台あたりの累積支出額^{*2}



ライブサービスでは専門性の深化に取り組み、「MLB The Show」、「HELLDIVERS 2」、「グランツーリスモ」、「Destiny 2」で継続的な成功を収めながら、期待の新作『Marathon』の準備を進めています。2025年にはプレイステーション®のIP事業のさらなる拡張として、エミー賞受賞作「The Last of Us」が配信され大きな反響を呼んだほか、アクションコメディシリーズ「ツイステッド・メタル」もヒットを記録しました。

これらの成功は、強固な開発サイクルと効率的な事業運営に重点を置いた革新的な取り組みが奏功した結果であり、今後もゲームや映画を通じて世界中に記憶に残る体験を届けていきます。

サステナビリティ

SIEは、環境、サプライチェーン、セーフティとアクセシビリティ、コミュニティエンゲージメントを重要項目と定めています。例えば、PS5®のエネルギー消費量の削減やプラスチック包装の廃止、オンラインセーフティやモデレーションの強化、アクセシビリティ基準の積極的導入を行うことで、責任ある成長を推進しています。

強力なフランチャイズと新規IPによる大型タイトルの継続リリース



音楽

事業のありたい姿

- クリエイターファーストで、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





ソニー・ミュージックは、世界中の魅力的なアーティストやソングライターによる高品質な音声・映像コンテンツの創出に常に取り組むとともに、こうしたコンテンツを支える創造的かつ技術的な分野においても事業を発展し続けています。

ロブ・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・ゲームを基盤に新たなIPを生み出し、我々の豊富なソリューションを活用して、多様なビジネスをグローバルに展開していきます。

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 グループCEO

事業環境認識

- 言語・ジャンル・国や地域の垣根を越えた、多様なコンテンツがあふれる市場
- デジタル化進展と著作権管理改革の必要性増大
- 業界内プレイヤーの変化、競争激化
- アーティストとソングライターにとって倫理的に活用できる強力なAIツールの探求

サステナビリティの注力項目

- 多様性を尊重する企業文化の醸成
- 社員とクリエイターのウェルビーイングを重視
- コンテンツIPを活用した啓発活動や社会貢献活動の推進
- 環境配慮パッケージの推進、環境に配慮したイベント・コンサートの実施

戦略のポイント

1. 音楽制作・音楽出版

- タレント、コンテンツへの投資と育成
- 重点領域におけるさらなる戦略的投資の探索
- 高成長市場の強化とカタログのさらなる充実
- ソニーグループ内での協働

戦略上、重視する指標

- 分野全体の売上高とストリーミング成長
- 市場シェアとヒットチャートのシェア
- 利益率の成長
- 新興国市場の市場シェアと売上成長
- 卓越したアーティストとの契約数と秀逸な音楽カタログ数

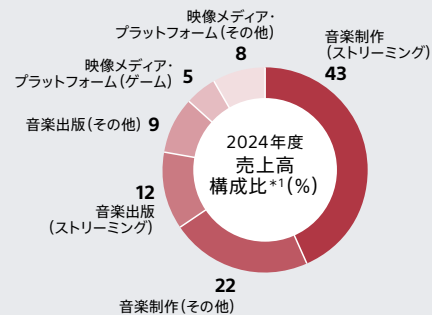
2. 映像メディア・プラットフォーム

- IPの開発/獲得と価値最大化
- 日本国外への展開
- Crunchyrollを含むソニーグループ内での協働

戦略上、重視する指標

- アニメ事業全体の売上と海外売上の成長
- ヒットタイトルゲームのライフタイムバリューの長期化

事業構成



収益源

- 引き続きストリーミング成長が音楽制作市場の成長ドライバー
- 音楽出版で保有する音楽カタログは長期にわたる安定収益を創出
- 映像メディア・プラットフォームはIPの360展開により複数の収益機会を保有

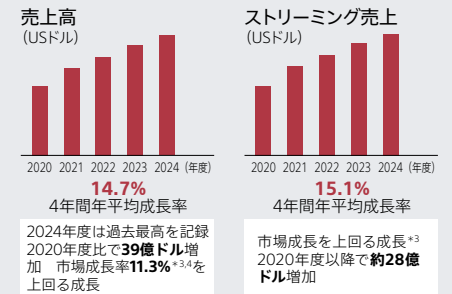
資本投下領域*2

- タレント発掘・育成活動 (成長市場でのプレゼンス向上・接点拡大)
- 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
- 多様なメディアで展開・活用されるアニメのIPへの投資

*1 外部顧客に対するもの

*2 資産化されない費用項目も含む

売上高およびストリーミング売上の成長 (SMG)



*3 2024年12月末時点 出所: IFPI Global Music Report 2025

*4 2024年12月末時点 出所: Music & Copyright

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。2024年度も、拡大する音楽市場を上回る成長を果たし、売上高は9年連続で過去最高を記録しており、営業利益も過去最高水準に達しています。レーベルやカタログのほか、マーチャンダイジングやライブ等の事業を強化する契約・投資も積極的に進め、過去5年間で100件以上の取引を完了しています。今後もストリーミングは主たる成長ドライバーであり、アーティストやソングライターのキャリア成長を支える事業で収益機会を広げ、持続的な成長を図ります。

1. 音楽制作・音楽出版

SMGのアーティストやソングライターは継続的にヒットを創出しています。アジア、ラテンアメリカ、東欧や中東といった足元で力強い発展を続けている高成長市場においても適切な投資をしています。The OrchardやAWALは業界を代表する企業に成長したほか、2022年の

Ceremony of Rosesの買収以降、マーチャンダイジング領域は売上が約7倍に増加しています。

なお、ストリーミング市場の成熟を背景に、幅広い方法でカタログが消費される傾向にあります。今後も長期安定収益をもたらすカタログの戦略的取得を進めていきます。

また、より多くのマーケティングインサイトの獲得や効率性強化のため、データとテクノロジーにも積極的に投資するほか、AIの活用についても、クリエイターの権利保護を働きかけつつ、倫理的な製品開発を含む、アーティストとソングライターの機会創出を模索しています。

日本拠点を中心に運営しているSMEJは、持続的な成長に向け、単発の楽曲ヒットではなく、アーティスト自身が継続的にヒットを生み出し続ける「アーティストヒット」を重視しています。熱量の高いファンベースを基盤に、原盤ビジネスにとどまらないグループシナジーの活用とデジタルマーケティングによる最大化に加え、大規模公演が可能なアーティストの開発・育成、ライブ演出やグッズ企画を通じた体験価値の向上と、海外展開のさらなる拡大に注力しています。

2. 映像メディア・プラットフォーム

近年のSMEJはアニメ・ゲーム・ソリューションビジネスを含む収益の多角化を進め、健全なポートフォリオを構築しています。アニメは、伸長する海外市場をエンジンとして力強く成長していますが、さらなる成長を見据え、大手出版社やクリエイターとの連携強化、有力原作のアニメ化やオリジナル作品を通じた企画・制作力の向上や、Crunchyrollとの連携によるIP展開力の強化に注力しています。ゲームは、「Fate/Grand Order」をはじめとしたタイトルのライフタイムバリュー最大化と、新規タイトルのヒット創出の両立に取り組んでいます。

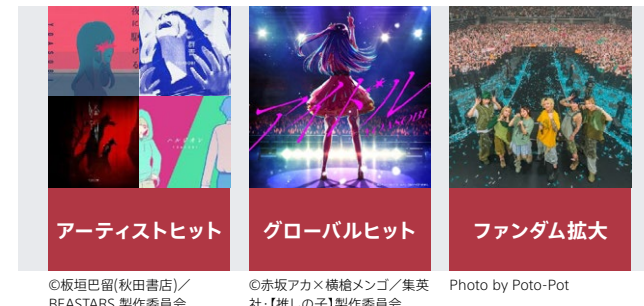
サステナビリティ

SMGは、同業他社、サプライヤー、アーティストとともに、環境負荷低減への取り組みを行っています。また、社員、アーティスト、ソングライターへの支援、社会貢献活動を推進しています。SMEJは、アーティストとスタッフの心身を支えるプロジェクトを日本のエンタテインメント業界へ広げているほか、イベントを通じた啓発活動、アニメ制作現場の持続可能性を支援するDX化も進めています。

カタログへの投資



継続的にヒットを生み出すアーティストヒットの例 (YOASOBI)



©板垣巴留(秋田書店)／
BEASTARS 製作委員会

©赤坂アカ×横槍メンゴ／集英社・【推しの子】製作委員会

Photo by Poto-Pot

映画

事業のありたい姿

世界中の人々に向けて、
ワールドクラスの映画、テレビ、
映像コンテンツをつくり、届ける





業界が激変する中、SPEはビジネスの厳選と差異化により、業績を安定させてきました。今後も成長に向けた重点領域への投資を続け、この勢いを加速させていきます。

ラヴィ・アフジャ

映画事業担当
Sony Pictures Entertainment
社長 CEO

事業環境認識

- コロナ禍の影響継続と2023年度の歴史的な労使交渉・ストライキの余波
- 「ストーリーミング革命」による業界の経済モデル、制作手法、配信モデルの構造変化(収益性重視)
- 一部市場での劇場公開の制限など、継続的な地政学リスク

サステナビリティの注力項目

- 多様なストーリーおよび様々なバックグラウンドを持つ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、映画・テレビのオペレーションにおける「環境負荷ゼロ」の取り組み
- コンテンツIPを活用したサステナビリティに関する啓発活動

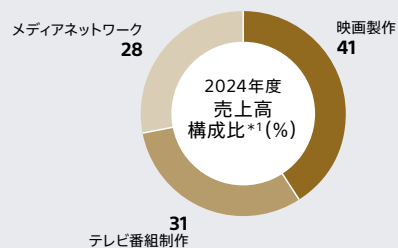
戦略のポイント

1. 劇場公開へのコミットメントと充実したIPのフランチャイズ展開
2. 独立系制作スタジオの強みを生かした多様なIPの活用
3. ファンダムコミュニティへの投資
4. ソニーグループ内での協業

戦略上、重視する指標

- 長編映画作品製作本数
- テレビ番組制作本数
- Crunchyroll有料会員数

事業構成



収益源

- コンテンツIPの展開と活用を通じた価値最大化の追求
- 映画/テレビ: 劇場興行収入/コミッションフィーおよび配信・ライセンス収益
- メディアネットワーク: 視聴料と広告料に加え、Crunchyrollのリカーリング収益

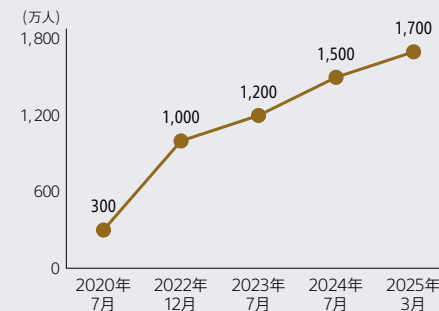
資本投下領域*2

- コンテンツ制作(繰延映画製作費およびテレビ放映権として資産化)
- テレビ放映権・デジタル配信権の獲得
- 体験型エンタテインメントの取り組み推進

*1 外部顧客に対するもの

*2 資産化されない費用項目も含む

Crunchyroll有料会員数*3



*3 2022年12月以降はFunimation加入者を含む

戦略の方向性

エンタテインメント業界は変革期にあり、パンデミックや歴史的な労使交渉、関税・地政学的課題、若年層の視聴行動の変化により、市場は不透明かつ不安定な状況が続いています。このような環境下でも、SPEは差異化された戦略により堅調な業績を維持しています。劇場公開へのコミット、あらゆるパートナーと連携可能な独立系コンテンツサプライヤーとしてのポジション、アニメやゲーム番組といった高いファンエンゲージメント領域での強みが、競争優位性を支えています。今後も、有カククリエイターとの協業、ファンダムコミュニティへの投資、若年層への訴求、伸長するインド市場への再注力を進めていきます。

1. 劇場公開へのコミットメントと充実したIPのフランチャイズ展開

豊富なIPフランチャイズとオリジナル作品の両面で好成績を収めており、2024年度も『ヴェノム：ザ・ラストダンス』、『バッドボーイズ RIDE OR DIE』、『ふたりで終わらせる／IT ENDS WITH US』などのヒット作が輩出されました。今後も劇場公開における確かな実行力とマーケ

ティング力を背景に、多数の世界的映画監督との製作が決定しているほか、2026年7月公開予定の『スパイダーマン：ブランド・ニュー・デイ』や、2027年公開予定の『スパイダーバース』アニメーション三部作の最終章など、主要フランチャイズの大型作品の公開も控えています。

2. 独立系制作スタジオの強みを生かした多様なIPの活用

独立系スタジオとしてのポジションを生かし、『ナイト・エージェンツ』、『コブラ会』、『ザ・ボーイズ』などの人気シリーズや、ゲームIP『ツイステッド・メタル』の映像化など、高品質なストーリーテリングに注力しています。『Wheel of Fortune』と『Jeopardy!』などのテレビ番組も高視聴率を維持しており、今後も多様なIPを活用した魅力的なコンテンツの創出を続けていきます。

3. ファンダムコミュニティへの投資

飛躍的な拡大が見込まれるアニメ事業では、2025年3月末時点で1,700万人以上の有料会員を擁するCrunchyrollが成長を続けています。ゲームIP『Ghost of Tsushima: Legends/冥人奇譚』のアニメ化をはじめ、ソニーグループ内事業との連携を加速しています。また、eコマー

ス、モバイルゲームライブラリサービス、マンガアプリなどを含む、ファンダムコミュニティの構築に向けた多角的なサービスを展開しています。

4. ソニーグループ内での協業

G&NS、音楽、ET&S分野などとの事業連携は、すでに明確な成長ドライバーになっており、例えばゲームIPの映像化では、すでに10本以上の作品が制作過程にあります。創作活動を支えるテクノロジーにおいても、グループ連携を強化し、積極的に投資を行っており、2024年に公式に発表された次世代ビジュアライゼーション施設「Torchlight」が進化を続けるほか、Pixomondoでは最先端の移動体撮影システム「PXO AKIRA」を開発しました。

サステナビリティ

SPEは、多様なストーリーや創造的なタレントのパイプラインを通じて、世界中の視聴者に質の高いエンタテインメントを提供することにコミットしています。また、GHG排出量削減や再エネ利用を含む持続可能な制作に注力しています。例えば、2019年度から2024年度の過去5年間で米国カルバーシティのSPE拠点のエネルギー消費量を13%以上削減しました。

映画製作：人気作品の興行収入*



3.50億USD



4.79億USD



4.05億USD



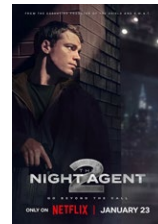
2.61億USD



0.51億USD

* 2025年8月13日時点、ソニー調べ

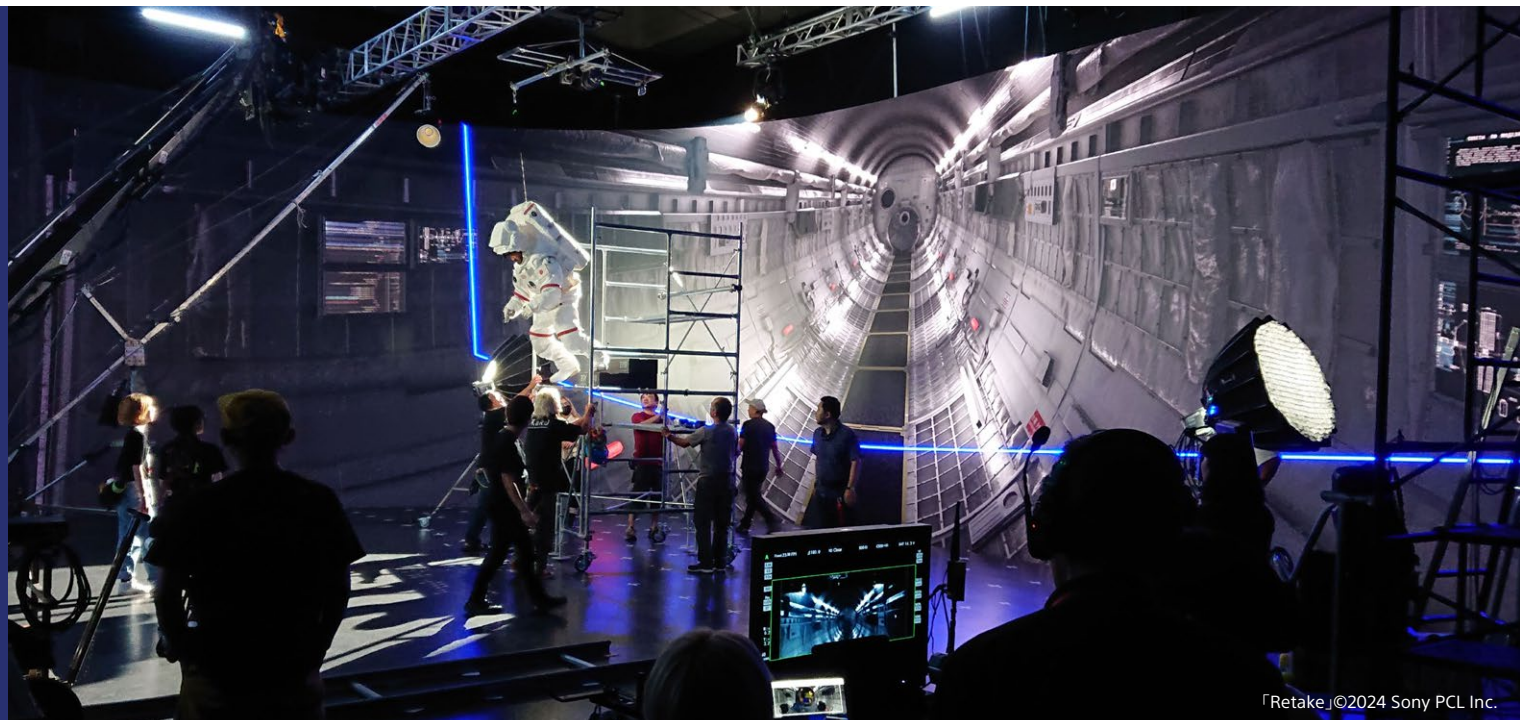
テレビ番組製作：フランチャイズと人気作品



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
クリエイターと共創する



「Retake」©2024 Sony PCL Inc.





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。

槇 公雄

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

事業環境認識

- 地政学リスクの継続や環境・人権に関する政策転換
- 関税政策や世界経済の不確実性
- 不安心理の常態化やSNSの影響力拡大による消費行動の変化
- コンテンツ制作の複雑化と生成AIの台頭、AIエージェント技術などによる人と機械のかかわりの変化

サステナビリティの注力項目

- 循環材利用の拡大、水平リサイクルの実用化、自社オペレーションにおける再エネ電力率100%の継続
- インクルーシブデザインへの注力、アクセシビリティに配慮した製品開発やサービス提供
- 多様な社員が活躍できる環境づくり
- バリューチェーンにおける人権リスクへの対応

戦略のポイント

1. 構造変革・転換

構造変革によるボラティリティ低減とクリエイション領域への事業転換

2. 領域拡大

安定収益基盤の強化、事業領域の拡大

3. 成長・創出

人材を含めた投資の拡大による事業モデルの進化と新たな事業創出

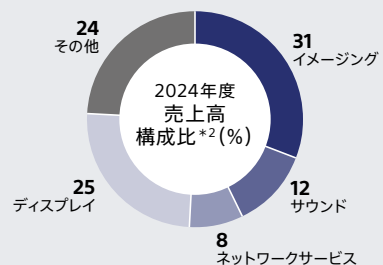
戦略上、重視する指標

中期目標（2027年度）：

- 営業利益率 10%
- フリーキャッシュ・フロー（FCF）1,600億円
- 営業利益額に占めるクリエイション比率^{*1} 8割

^{*1} イメージング事業、スポーツ事業、ニューコンテンツクリエイション事業、およびサウンド事業（プロオーディオ等）

事業構成



^{*2} 外部顧客に対するもの
^{*3} 資産化されない費用項目も含む

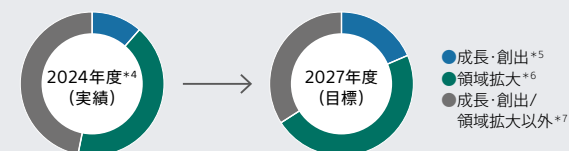
収益源

- 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
- 開発・生産・物流・販売オペレーションの一貫体制のもと、外部環境変化による需給変動に適切に対応し収益を確保

資本投下領域^{*3}

- クリエイションテクノロジーの技術開発や高付加価値製品に対する研究開発投資
- スポーツ事業などの成長領域への投資
- 設備投資は減価償却費の範囲内での経常投資が中心

売上高構成比



成長・創出＋領域拡大 構成比 **+10pt以上**

^{*4} 2024年度のET&S分野における成長・創出＋領域拡大の売上高構成比は54%
^{*5} スポーツ事業、ニューコンテンツクリエイション事業、ネットワークサービス事業、ライフサイエンス事業等
^{*6} イメージング事業およびサウンド事業
^{*7} テレビを含むディスプレイ製品、スマートフォン事業およびホームオーディオ事業等

戦略の方向性

ET&S分野では、「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創する」というミッションのもと、世界中の人に感動を提供し続けます。

その実現に向け、「収益性維持と成長戦略を両立する事業構造の確立」という経営方針を掲げ、「企業価値向上」と「キャッシュ創出」を経営目標とします。重点施策に「ボラティリティ低減」、「成長加速」、「サステナビリティ強化」を設定し、以下3つのフェーズごとに定めた戦略に基づき、さらなる進化を目指します。経営数値目標として、売上高の構成比は収益性の高い領域拡大カテゴリと成長・創出カテゴリが占める割合を2024年度から2027年度までに10pt以上増やし、事業ポートフォリオのシフトを加速します。2027年度に営業利益率10％、FCF1,600億円を目指します。

1. 構造変革・転換(テレビおよびスマートフォン事業)

徹底的な構造変革とクリエイション領域への事業転換を行い、収益水準向上とボラティリティ低減を進め、リスクをコントロールします。2026年度中に、販売体制の再編成、製造拠点の最適化など、主要な構造改革を完遂する計画です。

2. 領域拡大(イメージングおよびサウンド事業)

安定収益基盤の強化と事業領域拡大により、さらなる成長を目指します。イメージング事業では、I&SS分野との独自センサー開発による撮像技術進化に加え、革新的レンズ群の拡充等により、多様化するクリエイターの表現力を拡張し、リカーリングビジネスをより強固なものにします。さらに3D・ライブストリーミング・リモートなどの領域で収益性の高いソリューション事業を拡大し、イメージング産業の多様性と

新たなクリエイターの創造を牽引します。

サウンド事業では、グラミー賞を受賞したクリエイターとの共創や、ノイズキャンセリングなどの技術進化によって商品力を強化し、サウンドの体験価値をより一層向上させます。また、マイクなどプロ向け製品の展開拡大とともに、スタジオの音場環境を高精度に再現する360 Virtual Mixing Environmentなどのソリューションを映画やゲーム、アニメなど多様な業界へ展開し、事業領域を拡大します。

3. 成長・創出(スポーツ事業、ニューコンテンツクリエイション事業等)

人材を含めた投資を加速させ、事業モデルの進化と新規事業創出を図り、ET&S全体のポートフォリオシフトを加速します。

スポーツ事業では、Hawk-Eyeの審判判定支援サービスに加え、Beyond Sportsのビジュアライゼーション技術を用いたオルタナティブブロードキャストによる新たなエンタテインメントの創造や、

KinaTraxとのシナジーにより選手のパフォーマンス向上やケガ防止といったバイオメカニクス領域でのビジネスを拡大します。ニューコンテンツクリエイション事業では、空間キャプチャリングやキャプチャリングしたデータをリアルタイムで制作につなげるクリエイティブツールのテクノロジーを活用し、新たなクリエイション産業の創出を目指します。

サステナビリティ

環境、アクセシビリティ、ダイバーシティの3領域に注力しています。環境では、2050年環境負荷ゼロに向け、テレビにおけるプラスチックの水平リサイクル実用化を進めます。また、自社オペレーションにおける再エネ電力率100％を継続していきます。アクセシビリティでは、障がいがあるクリエイターと共創し、インクルーシブデザインを強化します。ダイバーシティでは、社会課題となっている国内のジェンダーギャップ解消の取り組みを加速し、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^{*1}



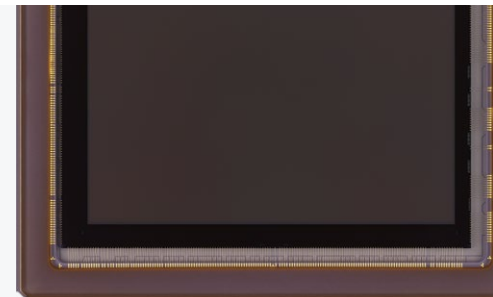
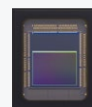
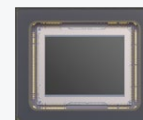
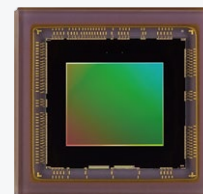
^{*1} クリエイションに関連のある主要事業を中心に記載

^{*2} クリエイションに関連するスポーツ、ニューコンテンツクリエイションのほか、成長・創出領域にはクリエイションに関連しないネットワークサービス、ライフサイエンス等も含まれる

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





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、イメージング&センシングテクノロジーの進化による新たな価値を創造し、人に感動を、社会に豊かさをもたらすことを目指していきます。

指田 慎二

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 CEO

事業環境認識

- 関税政策の影響、地政学リスクや不透明なマクロ経済動向
- 世界各国の半導体産業への政策支援強化
- モバイル端末における動画活用の広がり
- 車の智能化の進展にともなう車外環境の認識能力強化
- AIの普及による、AIの価値創出に寄与するインプット情報の必要性の高まり

サステナビリティの注力項目

- 半導体製造プロセスでのGHG排出量削減
- 水資源保全のための地下水涵養
- イメージング&センシング技術による環境・アクセシビリティへの貢献
- 多様な社員が活躍できる環境づくり
- 産官学連携などを通じた半導体産業の人材育成・獲得
- バリューチェーンにおける人権リスクへの対応

戦略のポイント

1. 成長牽引事業領域

競争に勝ち抜くための技術力強化と成長投資継続

2. 収益事業領域

高い競争力を堅持し、安定した収益貢献

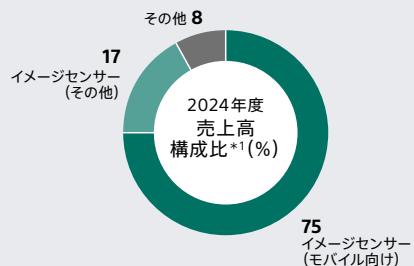
3. 戦略事業領域

長期的視点での育成およびメリハリと規律を持った事業運営

戦略上、重視する指標

- イメージセンサー金額シェア
2025年見通し:56%
- ROIC
2025年度見通し:10.4%
2027年度～2029年度中期目標:12～15%

事業構成



*1 外部顧客に対するもの
*2 資産化されない費用項目も含む

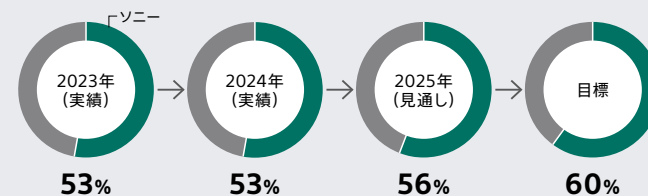
収益源

- モバイル向けイメージセンサーが収益の柱として全体を牽引
- モバイル以外では、カメラ・産業・社会インフラ領域から、車載向けなどに用途拡大が進む

資本投下領域*2

- イメージセンサーへの継続的な設備投資
(第五次中計期間における設備投資額は、投資最適化により前中計期間比で抑制。先端プロセス導入に関わる投資が、全体の投資額の約半分になる見込み)

イメージセンサー金額シェア*3



*3 ソニー調べ。指紋認証センサー除く

戦略の方向性

I&SSの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」を基本方針とし、事業成長と収益性の改善に取り組むと同時に、継続的なフリーキャッシュ・フローの創出を実現できるような事業を運営しています。主たる事業であるイメージセンサーの市場環境は不確実性が高まっているものの、中長期的には引き続き成長基調にあり、「動画によるクリエイションの広がり」がそのドライバーと考えています。動画性能の向上に必要なセンサーの特性を進化させることで、クリエイションの可能性を拡大し、ユーザーの体験価値を創造することがソニーの成長機会ととらえています。

収益性指標は引き続きROICを重視し、2027年度～2029年度中期目標を達成するために、高密度化によるモバイル用イメージセンサーの収益性向上と戦略事業領域の利益貢献により、利益率の改善を図ります。また、さまざまな施策により設備投資負担を軽減し、投下資本回転率の向上に努めます。加えて、利益の質を高め、事業から創出されるキャッシュ・フローの範囲内で投資を賄うことで財務体質を改善していきます。

1. 成長牽引事業領域

モバイル用イメージセンサーは、技術力強化と成長投資を継続することで競争に勝ち切り、I&SS分野全体を牽引していきます。近年、イメージセンサーの特性進化に貢献してきた大判化のトレンドは今後も継続すると見込んでいますが、これに加え、さらなる特性進化を実現するドライバーは、高密度化だと考えています。高密度化を実現するのは、先端プロセス技術の新たな立ち上げによるプロセスノードの適合

化と、I&SSの強みである積層技術を進化させた多層化(3層積層)であり、この2つの技術により、センサー当たりの価値を高めることで、さらなる事業成長を目指します。

2. 収益事業領域

カメラや産業・社会インフラ用イメージセンサーは、高い競争力を維持・強化し、安定した収益貢献を実現していきます。一眼カメラ用イメージセンサーは、特に、業界でも注目が集まるグローバルシャッター技術について、グループ間連携を強化し開発を進めます。また、ハンドヘルドカメラなど新しいタイプのカメラに対しては、モバイル用イメージセンサーの相互活用を通じ、新たな収益機会を獲得していきます。

3. 戦略事業領域

将来のビジネスの柱に育てるべく長期的視点でメリハリと規律を持った事業運営を行います。

車載用イメージセンサーは、総合的な特性を進化させ、市場ポジ

I&SS事業領域

成長牽引事業領域	収益事業領域	戦略事業領域
モバイル	カメラ 産業・ 社会インフラ (インダストリー・ セキュリティなど)	車載 アナログ ディスプレイ デバイス システム ソリューション

下線はイメージセンサー以外

ションを強化していきます。2026年度には、金額シェア43%を見込んでおり、第五次中計期間中の黒字化を目指します。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)用半導体レーザーについては、今後のデータセンター市場の動向を注視する一方、顧客基盤を着実に広げることで、中長期的な成長を目指します。

知財・標準化の取り組み

ソニーグループ株式会社と連携し、業界内での協調や国際標準化に向けたルール形成を戦略的に推進しています。この取り組みは、知財・標準化戦略を通じた事業の競争力の強化と持続的な成長を実現するための重要な要素となります。

サステナビリティ

I&SS分野は、「地球・社会・人」のために2030年に目指す7つの社会像を定めた「サステナビリティ コンパス」のもと、今後も責任と貢献の両方の観点で、テクノロジーを生かした取り組みを進めていきます。

モバイル用イメージセンサー:高密度化を実現する2つのテクノロジー



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



取締役会議長・ 指名委員会議長メッセージ

ウェンディ・ベッカー
社外取締役

2024年度を振り返って

前議長である畑中さんのリードのもと、2024年度の実績報告会では、第五次中期経営計画（第五次中計）の進捗を中心に、グループ全体の経営状況について適宜報告を受け、確認してきました。2024年度の連結営業利益は過去最高を更新したものの、ソニーを取り巻く事業環境が急速に変化し、不確実性を増す中、地政学リスクやサイバーセキュリティのような重要なリスクへの対応も定期的に確認してきました。

確認の中心となる第五次中計の根幹には、CEOの十時さんが掲げる長期ビジョンCreative Entertainment Visionがあります。取締役会としても、人々の感動の源泉となるコンテンツIPの創出と価値最大化を目指すこのCreative Entertainment Visionを支持しています。そのうえで、多様な事業を通じたシナジー創出がソニーの強みであることを認識し、かつ、資本効率と株主還元のバランスを考慮しつつ、私たちは重要な成長戦略について議論を深めてきました。具体的には、エンタテインメント事業やイメージセンサー事業の戦略とそれを踏まえたキャピタルアロケーション、さらには、AIの進化がもたらす機会とリスクや本田技研工業とのモビリティ分野における協業の進捗についてです。また、日本のアニメ制作スタジオ訪問も貴重な機会でした。こうした議論を踏まえ、2025年1月に行ったKADOKAWAへの出資も含め、第五次中計の初年度である2024年度において約5,140億円の戦略投資をサポートできたことは、今後の成長実現に向けて大変意義深いものでした。

事業ポートフォリオも取締役会として注力すべき領域です。金融事業とそれ以外の事業の双方の成長のためには、金融事業のパーシャル・スピンオフが望ましいという経営陣の判断を取締役会は支持しています。こ

のスピンオフに向けて、2024年度は金融事業の成長戦略の妥当性を確認し、2025年9月3日にスピンオフの実行を決議しました。

CEOサクセッションについて

2024年度の振り返りとしてCEO交代とそれにとまなう新経営体制への移行は欠かせない重要な点です。指名委員会はCEOの後継者計画を継続的にレビューしていますが、十時さんをCEOに推薦したいという吉田さんからの提案を受けて多角的な検討と議論を行いました。取締役全員で議論する場も複数回設け、2025年1月の取締役会にて、この交代を全会一致で決議しました。

指名委員会および取締役会が主に関与すべきものはCEO人事であり、経営体制についてはCEOの考えを尊重すべきと基本的には考えていますが、ステークホルダー視点でのレビューは欠かせません。2024年度から2025年度にかけてはG&NS事業、映画事業およびI&SS事業における事業トップの交代があり、また、CEOを補佐し広範な本社機能を有するチーフオフィサーの選任を行いました。取締役会や指名委員会は、十時さんの考えを聞くとともに、必要な問いかけを行い、そして、対象者の実績を確認したうえで、これらの人事を支持しています。

今後に向けて

2025年6月、後藤さん、デンゼルさん、兵頭さんの3名の新任社外取締役を迎え、私が議長となる新しい取締役会が発足しました。委員会構成も刷新し、私が指名委員会の議長も務めています。

ソニーを取り巻く事業環境は今後も大きく変化し続けることが想定されますが、取締役会として、第五次中計の進捗とリスクへの対応を引き続き確認していきます。他方で、最も重要な役割は、AI活用の加速を含む長期的な成長と価値創造に向けた施策について新しい経営チームと深く対話することだと思っています。また、指名委員会では、経営陣の後継者計画の議論を深め、常にふさわしいリーダーを確保できるよう注力していきます。

Creative Entertainment Visionの実現には、世界中の社員とクリエイターの活躍が欠かせません。議長として、この取締役会をリードし、新しい経営チームを支えることをうれしく思っており、その活動を通じて、「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」としての持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



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

監査委員会は、2024年度の重要テーマとして非財務情報の開示、リスク管理および子会社管理を掲げ、執行側の内部統制部門、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継続的な意見交換を通じた監査活動を行いました。特に、近年買収した子会社の監査状況を内部監査部門と議論し、ガバナンスを強化していくことに努めたほか、金融事業のパーシャル・スピンオフに向けた対応につき重点的に議論しました。2025年度も、執行側および会計監査人からの報告やそれらとの意見交換、経営陣との対話を一層重視し、金融事業のパーシャル・スピンオフをはじめとする事業ポートフォリオの変化に対応した実効性ある監査を実施してまいります。新経営体制下でも強固なガバナンスが維持され、財務報告の信頼性が確保されるよう、監査および監督の品質向上に努めてまいります。

サイバー空間における脅威は、依然として年々増大しており、世界中の企業が直面する最も重大なリスクのひとつであると言えます。AIの高度な利用、ランサムウェア攻撃やサプライチェーン攻撃の拡大など、さまざまなサイバー脅威が一段と高まっています。情報セキュリティ担当取締役として、情報セキュリティ担当組織と連携し、重要な情報セキュリティコントロールの導入状況を可視化して示すこと等により、取締役会や経営陣のサイバーリスクに対する危機意識の向上に努めました。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、信頼できる存在であり続ける必要があります。顧客や投資家をはじめとする多様なステークホルダーからの信頼に応えられるよう、2025年度も、実効性のある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維持・強化に貢献していきます。



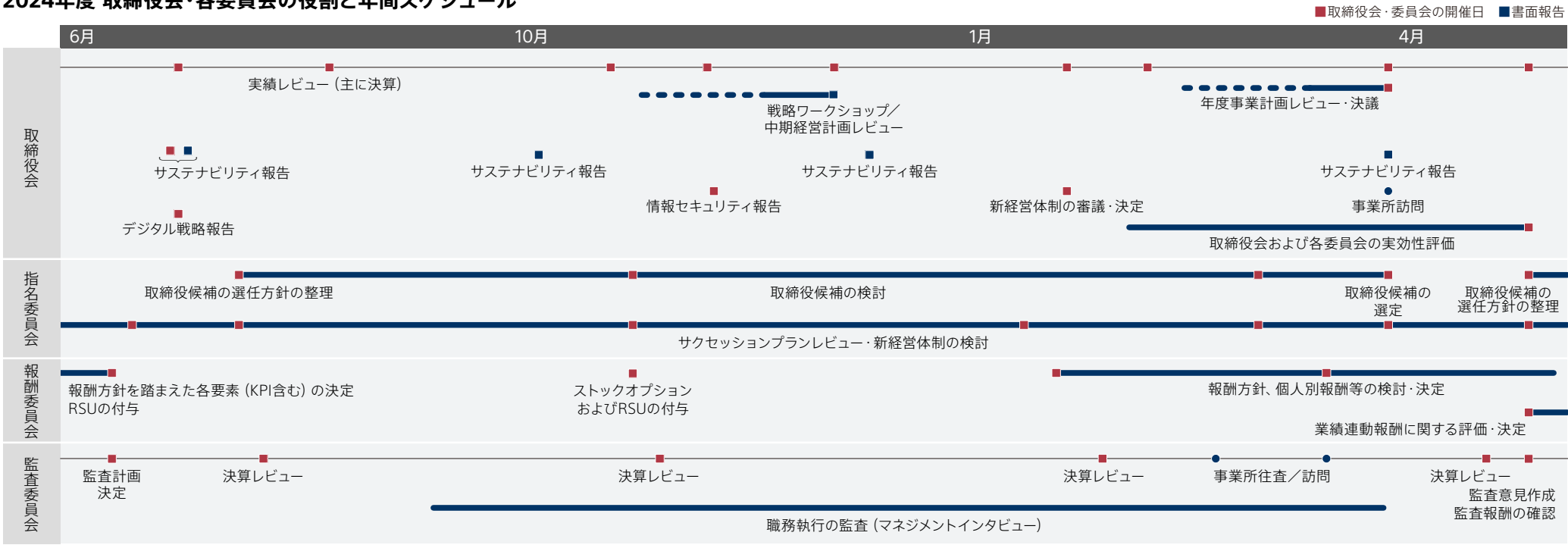
報酬委員会議長メッセージ

ウィリアム・モロウ
社外取締役

2023年に取締役に就任して2年、取締役会としてのさまざまな活動に携わってきました。昨今の地政学リスクやサイバーセキュリティリスクの高まり、生成AIをはじめとする著しい技術革新やその活用の急激な広がりなど、ソニーを取り巻く環境は日々変化しており、取り組むべきアジェンダも増えてきていると感じています。2024年度は、第五次中計の1年目として、その進捗や、ソニーのさらなる成長に資するIP価値の最大化、戦略投資、多様な事業間のシナジーについてなど、経営陣とも緊密に連携して、緊張感がありつつも刺激的な議論ができたと考えています。2025年度も、取締役会や社外取締役会、サイト訪問等の機会を生かして、他の取締役や経営陣と活発に議論し、経営に対する実効的な監督はもちろんのこと、Creative Entertainment Visionの実現を支えていきたいと思っています。

2025年6月には、報酬委員会議長に就任しました。ソニーの経営陣の報酬は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬を柱としており、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、短期的な成果と中長期的な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計されています。2024年度の報酬委員会では、第五次中計の経営数値目標に基づき、業績連動報酬の評価指標の見直しを実施したほか、2025年4月1日付の新経営体制における報酬構成や水準を議論・決定しました。また、今後の株式報酬の活用方針についても国内外の他社動向を踏まえて多面的な検討・議論を行いました。2025年度は、不透明な世界情勢下における業績連動報酬の設計や、さらなる企業価値の向上を促すための中長期インセンティブの見直しなどを実施し、引き続き、報酬の側面からソニーの成長を支援していきます。

2024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： ソニーグループの経営の基本方針を決定し、業務執行の監督を行います。その一環として、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に関する権限を有します。また、取締役会が監督機能を十分に発揮できるよう、ソニーグループの各事業に対する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。情報セキュリティなど、経営にインパクトのあるリスクについても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： 株主総会に提出する取締役候補者に関する議案の決定と、CEOその他の役員のサクセッションプランのレビューを行っています。

報酬委員会： 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： 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 (2025年6月24日現在)



1 吉田 憲一郎



2 十時 裕樹



3 ウェンディ・ベッカー



4 岸上 恵子



5 ジョセフ・クラフト



6 ニール・ハント



7 ウィリアム・モロウ



8 此本 臣吾



9 後藤 順子



10 ノラ・デンゼル



11 兵頭 誠之

2025年6月24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	リスク管理／渉外
1 吉田 憲一郎	代表執行役 会長	11年			—		●	●		●	●*2	●	●
2 十時 裕樹	代表執行役 社長CEO	6年			—		●	●		●	●*2	●	●
3 ウェンディ・ベッカー*1 （取締役会議長）	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	6年		議長			●	●		● （通信／民生品）			●
4 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	5年	●					●	●			●	●
5 ジョセフ・クラフト*1	Rorschach Advisory Inc. CEO	5年	議長	●		●		●		● （金融）	●	●	●
6 ニール・ハント*1	Vibrant Planet, PBC チーフ・プロダクト・オフィサー Roku, Inc. 社外取締役 元 Netflix, Inc. チーフ・プロダクト・オフィサー	2年				●		●	●	● （エンタテインメント/IT/ソフトウェア）			●
7 ウィリアム・モロウ*1	DIRECTV Entertainment Holdings LLC CEO	2年			議長		●	●	●	● （通信/エンタテインメント）	●	●	●
8 此本 臣吾*1	株式会社野村総合研究所 取締役会長	1年	●				●	●		● （IT）	●		●
9 後藤 順子*1	公認会計士 元 デロイト トーマツ グループ兼有限責任監査法人トーマツ ボード議長	新任	●					●	●			●	●
10 ノラ・デンゼル*1	Gen Digital Inc. 社外取締役 Advanced Micro Devices, Inc. 筆頭独立社外取締役 元 Intuit Inc. Big Data シニアヴァイスプレジデント	新任			●	●		●		● （IT/ソフトウェア/半導体）			●
11 兵頭 誠之*1	住友商事株式会社 取締役会長	新任		●	●		●	●				●	●

*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。

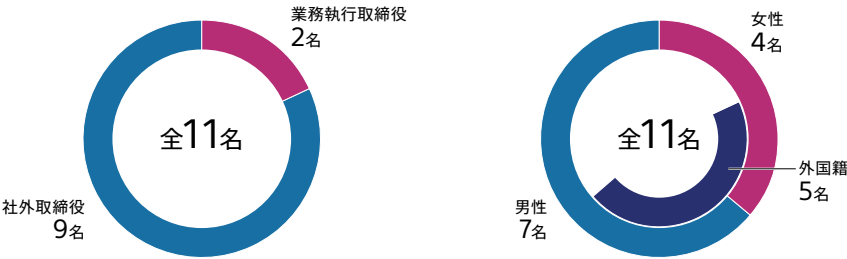
*2 業務執行取締役の吉田憲一郎および十時裕樹は、ソニーグループの各事業に関する包括的な知見を有し、ソニーグループ全体の経営戦略の策定およびその実行において重要な役割を担っています。

取締役会の構成に関する考え方

ソニーは、取締役会による経営に対する実効性の高い監督を実現するために、取締役会の相当割合を、法令および取締役会規定に定める資格要件を満たす社外取締役で構成するよう、指名委員会において取締役会の構成に関する検討を重ねています。そのうえで、指名委員会において、各人のこれまでの職歴、経験、実績、各領域での専門性といった個人の資質や取締役として確保できる時間の有無、ソニーからの独立性に加え、取締役会におけるジェンダーや国際性を含む多様性の確保、取締役会の適正規模、取締役会に必要な知識・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、2025年6月24日時点において、取締役会議長は社外取締役が務めており、監査委員会、指名委員会および報酬委員会はいずれも、委員全員が社外取締役です。

取締役会構成比率



当社取締役役に求められる経験・専門性等の選定理由

経験・専門性等	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、主要事業のうち過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。

ソニーにとってのガバナンスとは

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

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

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

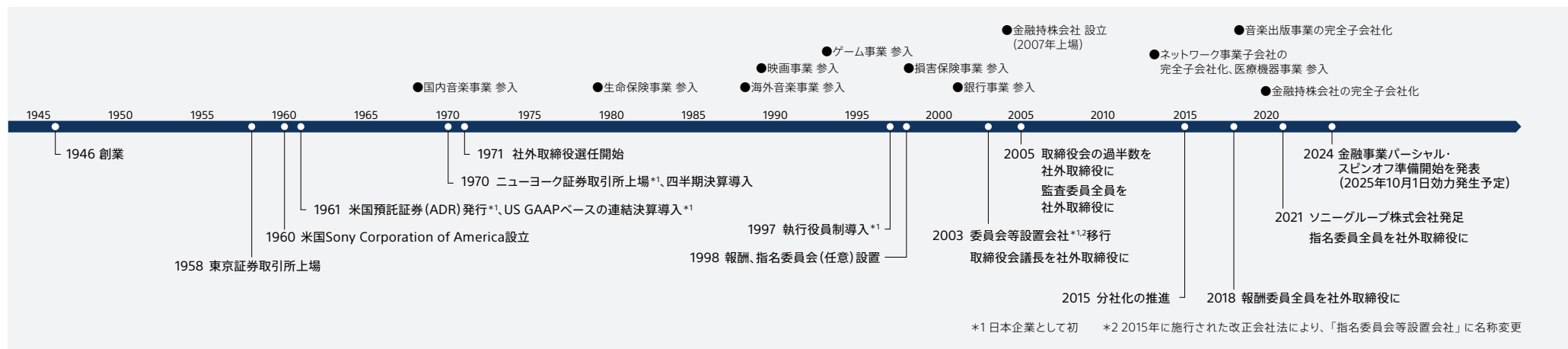
ステークホルダーの皆様からのさらなる信頼を得るためにも、優れたガバナンスの仕組みが、ますます重要になっています。これからも、ガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。

ガバナンスのキーは健全な緊張関係

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

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

事業の多様化に合わせたガバナンスの進化



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、11名中9名が社外取締役
- 取締役会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選回数制限*

* 原則として再選は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選を認める。

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。

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。2024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。

取締役会・委員会の 実効性向上のための 主な施策 (2024年度)	<ul style="list-style-type: none">● 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)● 投資家とのエンゲージメント
取締役会・委員会の 運営方針および重点 施策 (2025年度)	<ul style="list-style-type: none">● 事業ポートフォリオとキャピタルアロケーションの進捗モニタリング● 長期ビジョンCreative Entertainment Visionの具現化のための議論の深化および監督● 経営に影響を及ぼしうるリスク(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)への対応● 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

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。

2024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2025年度取締役会・委員会の運営方針・重点施策は左記の通りです。ソニーは、今後も、各取締役から提示された多様な意見や外部専門家から例示された視点も踏まえて、継続的に取締役会および各委員会の機能向上に取り組めます。

サイバーセキュリティに関する取り組み・ガバナンス

ソニーは、財務的成果の達成のみならず、ステークホルダーからの信頼を維持するため、サイバーセキュリティの重要性を認識しています。リスク管理フレームワークの一環として、情報セキュリティプログラムを維持・向上させ、内規や業界のベストプラクティスに基づいて実施しています。また、同プログラムにおいては、業務委託先などの第三者に対しても、事前のアセスメントや契約上の手当により、サイバーセキュリティリスクを管理することとしています。万一、サイバー攻撃によるインシデントが発生した場合は、インシデント対応計画に従い、重大なものについては、適時に経営陣および情報セキュリティ担当取締役に報告されます。2024年度、ソニーは複数のサイバー攻撃を受けましたが、ソニーの経営戦略・財務状態に重大な影響があるものではありませんでした。

情報セキュリティプログラムはCDO(Chief Digital Officer)および、CDOにレポートするGISO(Global Information Security Officer)の指導のもとで実施されています。現GISOは40年以上にわたるサイバーセキュリティの経験を持ち、ソニー入社前には米国国防総省にてサイバーセキュリティ最高責任者などの要職を歴任しており、高度な専門性を有しています。各事業セグメントにはEISO(Executive Information Security Officer)が配置されており、ソニーグループ全体を横断するグローバル情報セキュリティチームによるサポートのもと、EISOは各事業セグメントにおけるサイバーセキュリティリスクの評価と管理を担当しています。EISOは、GISOおよび各ビジネスユニットの経営陣に対して、適宜報告を行います。CDOとGISOは、CEOに定期的に報告し、取締役会にも年に数回報告します。取締役会は、上記の各報告を受け、主要な取り組み、リスク管理、重大インシデントなどにつき議論しています。

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。その際、指名委員は指名委員会の場に限らず、個別面談やオフサイトなどを通じて候補者と接点を持ち、理解を深めています。また、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。

2025年4月1日付の新経営体制

吉田憲一郎会長（当時）より、取締役会議長および指名委員会議長（当時）の畑中好彦元取締役役に対し、社長 COO兼CFO（当時）の十時裕樹を新たに社長 CEOに就任させる案が提案された後、指名委員会において、十時裕樹のCEOとしての適性を改めて多角的に検討・議論を行い、2025年1月の取締役会で審議のうえ、全会一致で決議しました。また継承への準備として、2024年に開催された株主総会の議事進行や各事業の運営会議への出席、世界最大級のテクノロジーカンファレンスであるCES®におけるスピーチを十時に委任するなど、計画的なトランジションを実施し、2025年4月1日付で十時裕樹が社長 CEOに就任しました。

新経営体制は、グローバルに通用するエンタテインメント企業の本社を目指し、リーダーシップチームの経験やバックグラウンドのさらなる多様化を推進し、階層を少なくしたうえで、日々変化する経営環境に対し、機動的かつ効率的に意思決定を行うリーンな体制としました。また、グループ全体の経営を担う役割、各事業経営責任者を明確にするため、主要事業の最高経営責任者を「ビジネスCEO」、グループ経営全体を統括するCEOを補佐し、広範な本社機能を有する者を「チーフオフィサー」、グループの本社機能を担当する役員を「執行役員コーポレートエグゼクティブ」としました。

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担当部署を中心に経営陣も参画しつつ、建設的な対話を促進しています。

2024年度は、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ソニー経営陣による経営方針説明会、事業説明会等の投資家向け説明会および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、各事業の事業環境・競争優位性・今後の成長性、エンタテインメント事業のIP活用等の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、アニメやモビリティといった新規領域での見通し、事業ポートフォリオやM&Aに対する考え方、第五次中計の内容、株主還元に対する考え方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。

また、金融事業のパーシャル・スピンオフに向けて、SFGIのCEOおよびCFOと国内外の幅広い機関投資家との個別面談を実施し、金融事業の成長戦略等について対話を行いました。

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。

報酬に関するインセンティブ性と透明性の確保

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

取締役の報酬方針

第三者による国内外企業経営者の報酬に関する調査に基づき、グループ経営に対する監督機能を有効に機能させるという基本方針のもと、(1)定額報酬および(2)株式報酬としての譲渡制限付株式または譲渡制限付株式ユニット(RSU)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。なお、当社は、執行役を兼務する取締役に對しては取締役としての報酬は支給していません。

上級役員の報酬方針

ソニーグループまたは各事業の業務執行の中核を担う経営層であることに鑑み、業績の一層の向上を図るため、短期および中長期の業績向上に対するインセンティブとして有効に機能させるという基本方針のもと、(1)定額報酬、(2)業績連動報酬、(3)株式報酬としてのストック・オプション、および譲渡制限付株式またはRSU、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*。

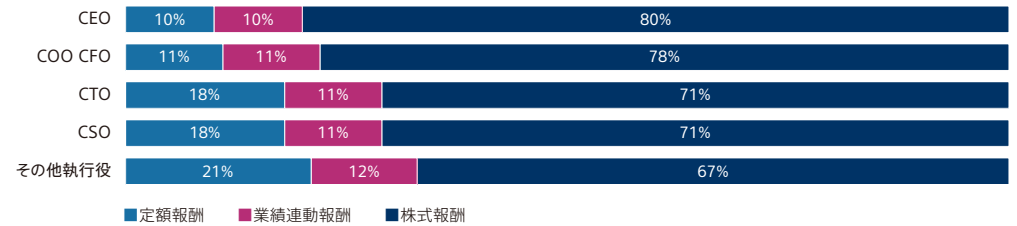
業績連動報酬は、中長期および支給対象事業年度の経営数値目標の達成を目指すインセンティブとして有効に機能するように、2025年度は以下の1および2の指標の達成度を踏まえて、標準支給額に対し原則0%から200%の範囲で支給額を変動させています。

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は、担当事業・組織の枠にとどまらない、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、経営のサクセッションや人的資本への投資、社会価値創出およびESG(環境・社会・ガバナンス)の観点の取り組み、事業間連携での価値創造を加速するための取り組み、および社員意識調査によるエンゲージメント指標等を含んでいます。

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。

ご参考：長期視点を促す役員報酬構成（2024年度）



* 2024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、2024年度に付与したストック・オプションおよびRSUの付与日時点の1株当たりの加重平均公正価値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。

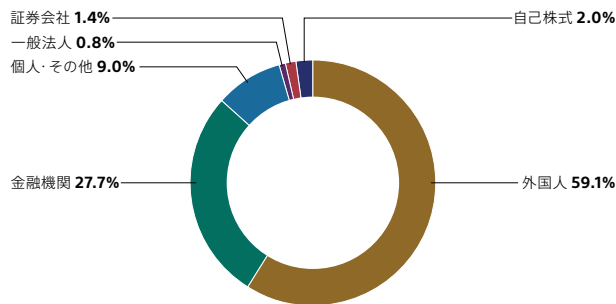
新経営体制における報酬方針

報酬委員会では、2025年4月1日付の新経営体制における報酬の構成や水準に関して議論しました。具体的には、短期および中長期の業績向上に対するインセンティブ性をより高めるため、定額報酬、業績連動報酬、および株式報酬の構成比を変更すると同時に、グローバルに通用するエンタテインメント企業としての本社の在り方を踏まえ、第三者によるエンタテインメント領域を含む国内外企業経営者の報酬に関する調査結果をもとに報酬水準を決定しました。

会社概要 (2025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:1,584社 関連会社:146社 うち、連結子会社:1,546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:132社(共同支配企業を含む)
連結従業員数	112,300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	6,149,810,645株
株主数	394,088名

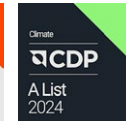
所有者別の持株比率



ESGインデックスへの組み入れ状況・外部評価



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

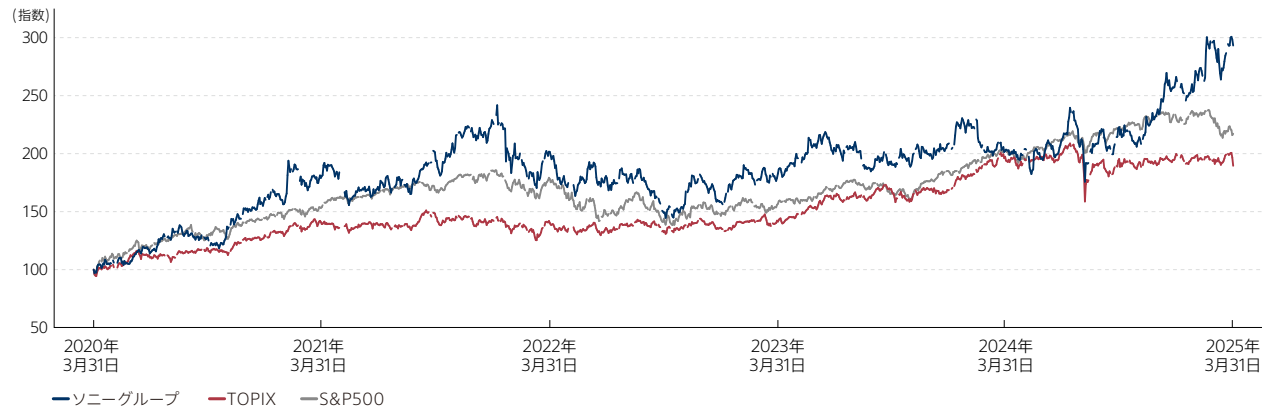


※「World's Most Ethical Companies」、「Ethisphere」の名称およびロゴは、Ethisphere LLCの商標です

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

THE 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.

株価の推移 (2020年3月31日の終値を100としたときの株価推移:2025年3月31日までの5年間)



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。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直して改訂するとは限りません。ソニーはそのような義務を負いません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。

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

- (7) ソニーの製品及びサービスに使用される部品、ソフトウェア、ネットワークサービス等の調達、ソニーの製品の製造、マーケティング及び販売、ならびにその他ソニーの各種事業活動における外部ビジネスパートナーへの依存
- (8) ソニーの事業領域を取り巻くグローバルな経済・政治情勢、特に消費動向
- (9) 国際金融市場における深刻かつ不安定な混乱状況や格付け低下の状況下においても、ソニーが事業運営及び流動性の必要条件を充足させられること
- (10) ソニーが、需要を予測し、適切な調達及び在庫管理ができること
- (11) 為替レート、特にソニーが極めて大きな売上や生産コストを計上し、又は資産・負債及び業績を表示する際に使用する米ドル、ユーロ又はその他の通貨と円との為替レート
- (12) ソニーが、高い能力を持った人材を採用、確保できるとともに、それらの人材と良好な関係を維持できること
- (13) ソニーが、知的財産の不正利用や窃取を防止し、知的財産に関するライセンス取得や更新を行い、第三者が保有する知的財産をソニーの製品やサービスが侵害しているという主張から防御できること
- (14) 金利の変動及び株式・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）が金融事業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、及び金融事業における適切なアセット・ライアビリティ・マネージメント遂行の成否
- (16) 大規模な災害、紛争、感染症などに関するリスク
- (17) ソニーあるいは外部のサービスプロバイダやビジネスパートナーがサイバーセキュリティに関するリスク（ソニーのビジネス情報や従業員や顧客の個人を特定できる情報への不正なアクセスや事業活動の混乱、財務上の損失の発生を含む）を予測・管理できること
- (18) 係争中又は将来発生しうる法的手続又は行政手続の結果

ただし、業績に不利な影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。ウクライナ・ロシア情勢及び中東情勢に関する変化、ならびに一連の米国の関税政策の変更は、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。

編集方針

「Corporate Report 2025（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：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

ただし、一部については2025年9月12日までに発表した情報も含んでいます。

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

関連会社一覧

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

参考ガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC）「Integrated Reporting<IR>」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」

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