SONY

# SUSTAINABILITY SMALL MEETING 2026

サステナビリティスモールミーティング

# 目次


1．ソニーグループのサステナビリティ 3

2．取り組み事例

PEOPLE
（多様性/アクセシビリティ） 7

SOCIETY
（人権の尊重/責任あるサプライチェーン/責任あるAI/オンラインセーフティ） 13

EARTH
（環境計画「Road to Zero」/環境中期目標/気候変動への対応） 18

3．ガバナンス 23

4．外部評価 32


対象範囲
文中では「ソニー」はソニーグループ株式会社およびその連結子会社で構成される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。「本社」とはソニーグループ株式会社を指します。
当社は、金融事業を営む完全子会社であったソニーフィナンシャルグループ株式会社のパーシャル・スピンオフ（金融事業のパーシャル・スピンオフ）を2025年10月1日付で実行しました。
金融事業のパーシャル・スピンオフにともない、本資料に掲載する目標数値や実績数値、個別の取り組みについては、原則として金融事業を除く継続事業ベースで集計・記載していますが、継続事業ベースで集計・記載できない事項については、その旨を個別に注記しています。

# 1．ソニーグループのサステナビリティ

# Sony’s Purpose & Values

## Purpose
**存在意義**

クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。

## Values
**価値観**

### 夢と好奇心
夢と好奇心から、未来を拓く。

### 多様性
多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。

### 高潔さと誠実さ
倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。

### 持続可能性
規律ある事業活動で、ステークスホルダーへの責任を果たす。






## Creative Entertainment Visionの実現に向けて

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2024年に策定

「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る

Sony's Sustainability Vision

## 感動に満ちた世界を創り、次世代へつなぐ




| PEOPLE | SOCIETY | EARTH |
|---|---|---|
| 一人ひとりの多様な価値観を<br>大切にし人々の心を豊かにする | 誰もが安心して暮らせる<br>社会づくりへ貢献する | 生命の基盤である<br>地球環境を守る |
| 重要トピック **多様性** | **人権の尊重** | **気候変動** |

Sony's Sustainability Visionを掲げ、People、Society、Earthの３つの視点で
活動の方向性を定義し、重要なサステナビリティトピックを特定した上で活動を推進

## 2. 取り組み事例　PEOPLE

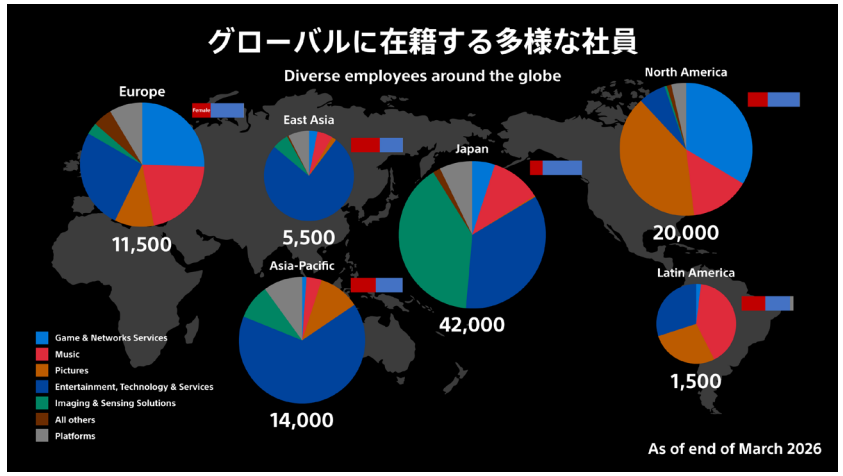
# 人材の多様性の進化による企業価値向上への貢献

- 3つの注力領域

**多様性の基盤としての「属性の多様性」**

**個の違いを拡張する「経験の多様性」**

**多様な個の挑戦心を引き出す「異見を活かすリーダーシップと企業文化」**









# PEOPLE – 多様性の基盤としての「属性の多様性」

## 各事業の特性や外部環境を踏まえた多様性向上施策を推進。
## 役員における多様性や女性管理職比率に関する目標を設定し、進捗をモニタリング

### 取り組み事例

#### Sony Music Entertainment

多様なバックグラウンドを持つ人材との接点を増やし、採用活動に繋げるため、多様性を重視する教育機関や団体との提携を継続的に強化

提携先例）
- 女性の活躍推進や次世代女性リーダー育成を目指したコミュニティ
- 障がいのある人材のキャリア形成を支援する団体

#### ソニーグループ株式会社

「SONY STEAM GIRLS EXPERIENCE」を通じ、理工系女性人材の裾野拡大と固定観念・バイアスの解消を推進。
2025年度は応募者243名の中から10名を奨学生として選抜し、奨学金を提供



### 目標

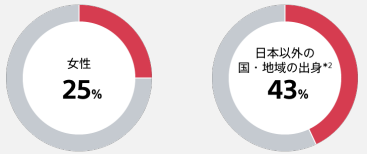
**ソニーグループ株式会社の役員*1に占める女性比率および日本以外の国・地域の出身者*2比率を2030年度までにそれぞれ**

**30% 以上**

### 実績

#### 役員*1における多様性

ソニーグループ株式会社　2026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 日本以外の国籍をもつ者又は日本以外で出生した者

#### 女性比率（2025年度末時点）

| | 女性社員比率 2025年度末実績 | 女性管理職比率 2025年度末実績 |
|---|---|---|
| グローバル | 34.4% (前年度末比 ±0pt) | 33.0% (前年度末比 +0.7pt) |
| 日本 | 24.5% (前年度末比 +0.6pt) | 12.3% (前年度末比 +0.6pt) |

#### 国内の主要グループ会社における女性管理職比率に係る目標および実績

| 会社名 | 2030年度末目標*3 | 2025年度末実績 | 2025年度末目標*3 |
|---|---|---|---|
| ソニーグループ（株） | 25% | 20.5% | 20% |
| ソニー（株） | 12% | 10.1% | 10% |
| ソニーセミコンダクタソリューションズ（株） | 5% | 4.6% | 4.5%*4 |
| （株）ソニー・インタラクティブエンタテインメント | 16% | 14.6% | 15% |
| （株）ソニー・ミュージックエンタテインメント | 30% | 28.1% | 28% |

＊3「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画等に関する省令」（平成27年厚生労働省令第162号）の規定にもとづく「管理職に占める女性労働者の割合」の各年度末時点の目標について記載しています。
＊4 女性活躍推進法にもとづく行動計画において定めた2025年度末時点での女性管理職目標人数が2025年3月末時点管理職総数に占める割合です。

# PEOPLE – 個の違いを拡張する「経験の多様性」

## 社員が新たな挑戦や成長に取り組める環境整備を推進。社員一人ひとりのキャリアや能力開発を支援

### 取り組み事例

#### Sony Pictures Entertainment

約40名の管理職社員を対象に、自社の事業戦略への理解を深めるとともに、財務リテラシー、戦略的思考、市場・競合・顧客分析に関する知見を高め、事業遂行力の向上を図る機会を提供




#### Sony (China) Limited

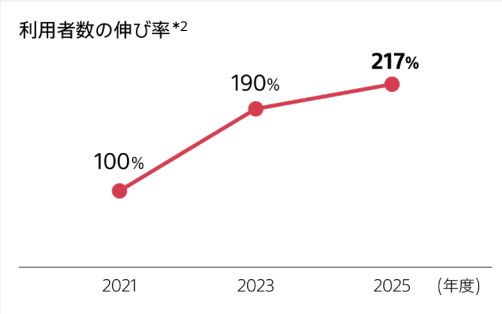
全社でのジョブローテーションプログラムを通じて、部門や領域を越えた経験の機会を創出。社内兼業制度を継続し、リスキリングやアップスキル、キャリアの選択肢の拡大、ネットワーク形成を支援

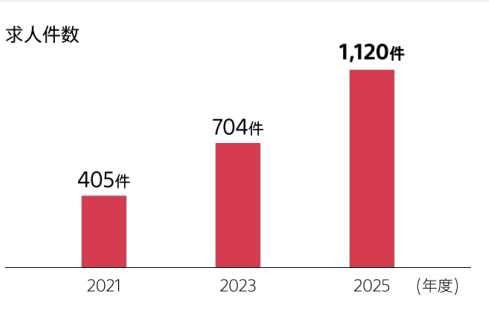
### 実績

#### 人材育成研修実施状況（2025年度／グローバル）

| 項目 | 日本 | 海外 | 合計 |
|---|---|---|---|
| プログラム数 | 5,264 | 23,574 | 28,838 |
| 実施総回数 (回) | 8,199 | 16,053 | 24,252 |
| 受講者総数 (延べ人数) | 219,560 | 100,662 | 320,222 |
| 延べ受講総時間 (時間) | 660,360 | 685,897 | 1,346,257 |

#### 国内の主要グループ会社*1における社内兼業制度の利用者の伸び率と求人件数の推移




*1 ソニーグループ㈱、ソニー㈱、ソニーセミコンダクタソリューションズ㈱、ソニーマーケティング㈱、ソニーインタラクティブエンタテインメント㈱
*2 2023年度・2025年度の数値は、2021年度を100%として比較したものです。

# PEOPLE – 多様な個の挑戦心を引き出す「異見を活かすリーダーシップと企業文化」

## 多様性を組織の力に転換する次世代リーダーの育成に注力。対話を重視し、挑戦を促す企業文化の醸成を推進

### 取り組み事例

#### ソニーグループ株式会社

グループ一体でソニーの未来を担うリーダーを育成する「Sony University」を2000年から継続的に実施し、事業・地域を越えて受講生が参加。
経営層との対話や実践的な学びを通じて、多角的な視点とリーダーシップを醸成するとともに、グループ横断のネットワーク形成を促進





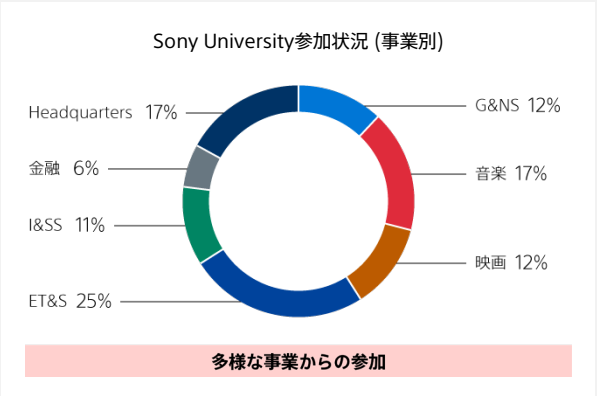

経営層によるメッセージ発信を重視。2025年度はグループ全社員を対象に講演を実施し、「人の心を動かすリーダーシップ」等をテーマに、対話やEQ*の重要性を共有

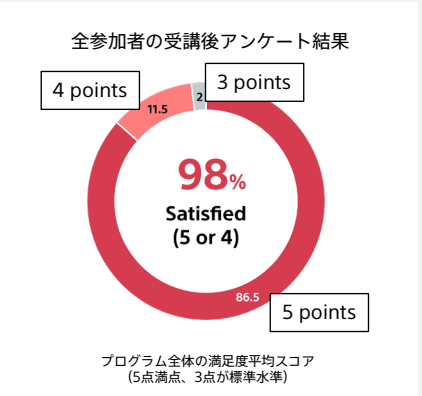
＊Emotional Intelligence Quotientとは、自分や他者の感情を理解し、適切に扱いながら行動につなげる力（心の知能指数）です。




### 実績

#### Sony University実施状況*（2025年度）




＊当社は2025年10月1日に金融事業のパーシャル・スピンオフを実行しており、本資料は原則として金融事業を除く範囲を集計対象としていますが、本累計データには金融事業の社員が含まれています。

#### ソニーグループ株式会社における2025年度社員意識調査のエンゲージメントのスコア

職場への満足度や推奨意向など、社員エンゲージメントを示す質問に対する5段階評価での回答を、評価5を100ポイント、評価4を75ポイント、評価3を50ポイント、評価2を25ポイント、評価1を0ポイントとして換算したスコア

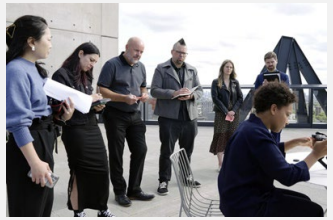
**71pt**

# PEOPLE – アクセシビリティ

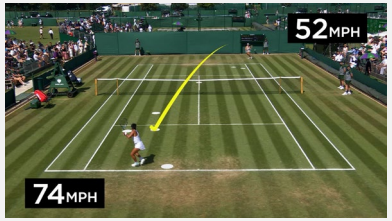
## 「誰もが感動を分かち合える未来を、イノベーションの力で。」をテーマにグループ全体でアクセシビリティを推進

- 年齢や障がい等、個人の特性や能力、環境にかかわらず、商品・サービス・エンタテインメントを利用できることを目指す
- さまざまなニーズを持つ人たちと共に検討し、その声を反映するインクルーシブデザインを商品化プロセスへ取り入れている

**取り組み事例**



インクルーシブデザインワークショップと障がい者支援団体との継続的な協働




HawkAR
視覚オーバーレイによるウィンブルドン・センターコート中継のアクセシビリティ向上



ソニー・ピクチャーズ アニメーション映画
「GOAT/ゴート 史上最高をめざせ！」
業界初の障がいのある俳優たちで構成されたループグループを起用




「CENTRAL MUSIC & ENTERTAINMENT FESTIVAL 2026」
カームダウンスペース・音声ガイド・字幕・手話対応等を通じたインクルーシブな音楽フェスに向けた取り組み

## 2. 取り組み事例　SOCIETY

# SOCIETY – 人権の尊重

## 人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施や社員意識の啓発により、ソニーグループの事業活動に関わる人権への負の影響の防止と軽減への取り組みを推進

### 主な取り組み

- グループとしての人権リスク管理体制の継続的な強化
  - 「ソニーグループ人権方針」の下位規則である「ソニーグループ人権デュー・ディリジェンス実施規則」を策定
- 2020年度に特定した、責任あるサプライチェーン、多様性の尊重、責任あるテクノロジーの開発および使用の3つのグループ重点領域における取り組みを推進
- 2025年度にグループ重点領域の見直しを行い、以下の3つの領域を新たに特定

| グループ新重点領域 (2026年度～) |
| --- |
| ソニーの製品、コンテンツ、サービスを利用する人の権利と安全への配慮 |
| ソニーのクリエイティビティを支える人の、心身ともに健やかな働き方の推進 |
| ソニーのサプライチェーン上で働く人の、公正な労働条件の確保 |

- 人権の尊重に関する社員意識の啓発を国内外で継続

# 「ソニーサプライチェーン行動規範」に基づくサプライチェーンマネジメントを実施
# 自社製造事業所、製造委託先および原材料・部品サプライヤーにおける遵守を徹底

## 主な取り組み

- サプライヤーのリスクレベルに応じた「ソニーサプライチェーン行動規範」の遵守状況アセスメントを継続的に実施
- 調査票によるアセスメントの結果、「ソニーサプライチェーン行動規範」への違反の可能性があると判断したサプライヤー32工場に対するリモート評価または訪問評価を実施。違反が特定された場合、改善を要請し、改善結果を確認

新規および既存サプライヤーアセスメント実施結果　(工場数)

| 実施内容 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 調査票によるアセスメント | 235 | 367 | 620 |
| 書面での改善指導 | 9 | 21 | 36 |
| リモート/訪問評価 | 12 | 19 | 32 |

2025年度アセスメントのうち、リモート/訪問評価で特定した違反項目（上位5位）

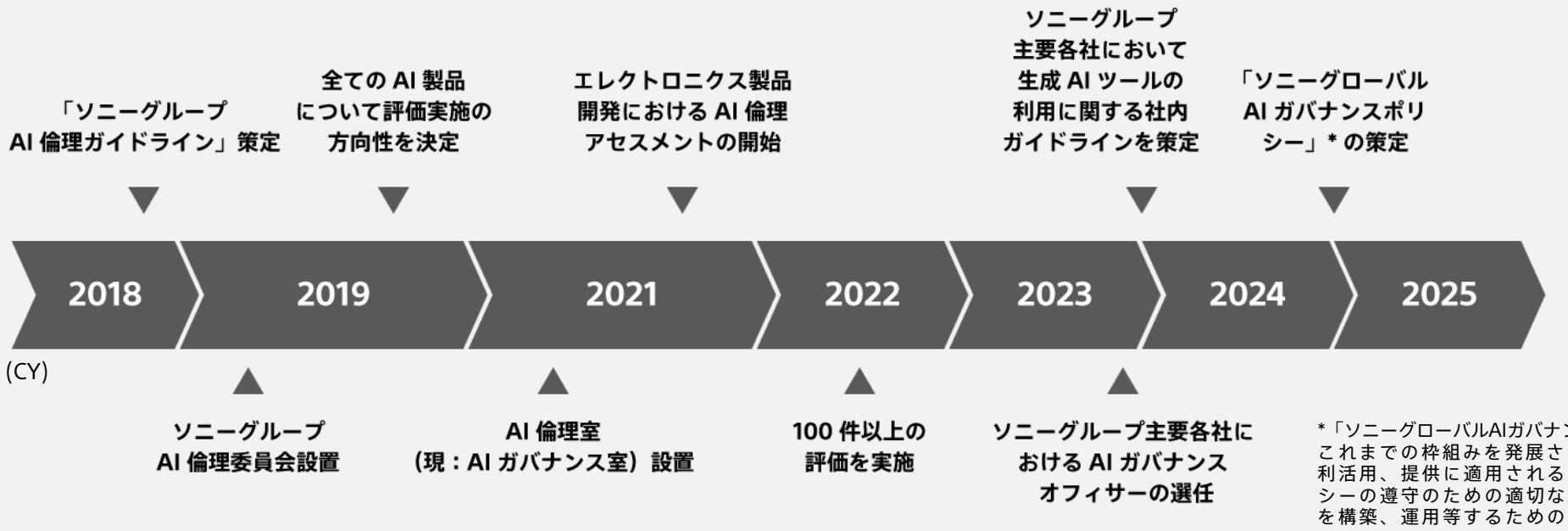
| 項目 | 件数 |
|---|---|
| サプライヤー従業員の労働時間が週60時間超え | 19件 |
| 緊急避難訓練に関する違反 | 13件 |
| 健康診断費用など雇用に関する手数料の労働者による支払い | 12件 |
| 緊急避難出口、非常用設備に関する違反 | 12件 |
| 給与控除や源泉徴収に関する違反 | 9件 |

## 事例

通常のアセスメントに加え、2025年度はリスクが高いと考えられる地域のサプライヤー65工場に対しては、自社製造事業所調達担当者による追加現場訪問および労働者インタビューを含むアセスメントを実施。違反が特定された場合は改善計画の立案を要請し、計画の進捗管理とエビデンスをもとにした改善結果の確認を実施

# AIを活用することにより、平和で持続可能な社会の発展に貢献し、人々に感動を提供することを目指す

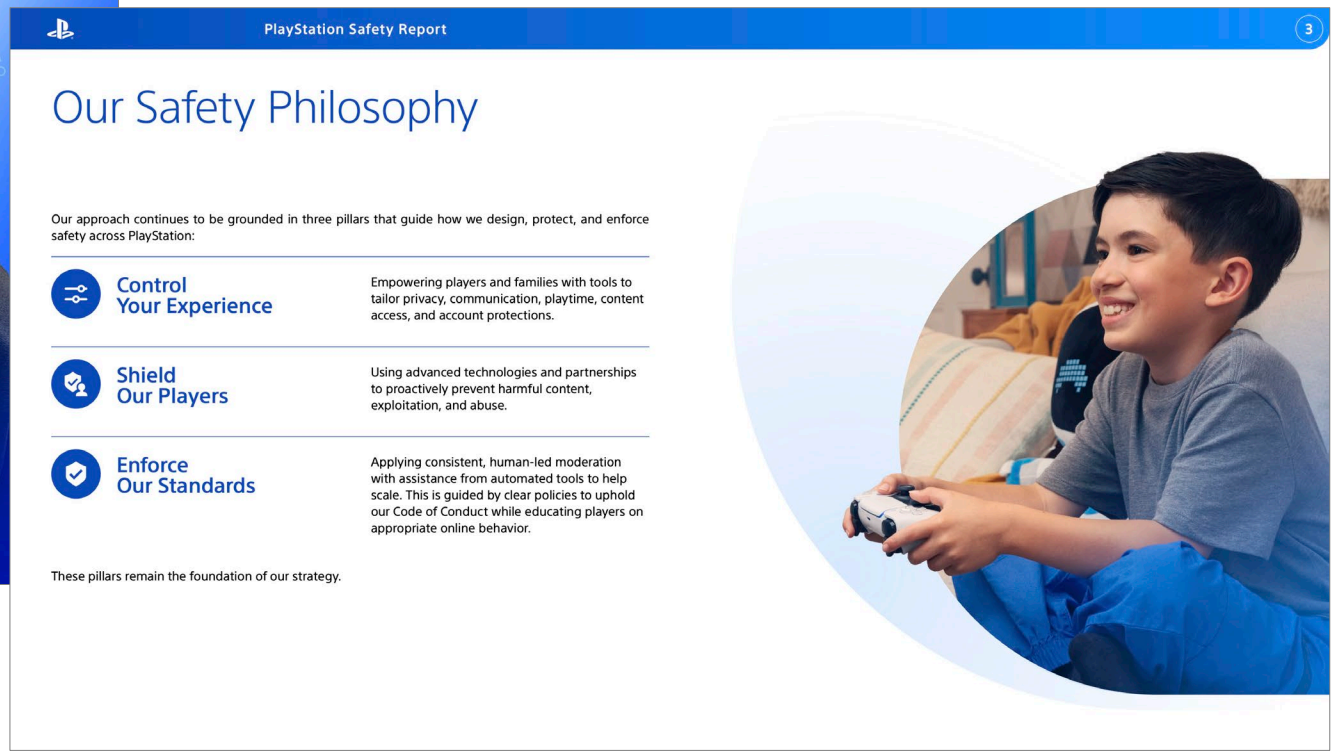
「ソニーグループ行動規範」のもと、社内ポリシーに基づき責任あるAIの取り組みをソニーグループ全体で推進



# SOCIETY – オンラインセーフティ

**プレイヤーの皆様にポジティブで安全な体験を提供することを最優先事項に掲げ、**
**PlayStationの安全を守るルールやツール、健全なコミュニティを育むための活動を推進**



# 2. 取り組み事例　EARTH

# EARTH – 環境計画「Road to Zero」

## 2010年に長期環境計画「Road to Zero」を策定、2050年度*までに環境負荷ゼロを目指す

- 「気候変動」「資源」「化学物質」「生物多様性」の4つの視点で環境負荷ゼロに向けた目標を定め、取り組みを推進
- 「気候変動」については、2040年度までに、スコープ1から3までを含むバリューチェーン全体でのGHG排出量ネットゼロの達成を目指す（2022年に達成目標年を2050年度から10年前倒し）
- マイルストーンとして、5年毎に環境中期目標（Green Management）を策定




＊環境計画「Road to Zero」および一部の中長期環境目標の目標達成時期について、従来は「20XX年」と表記していましたが、環境データの集計および目標管理を年度単位で行っている実態に合わせ、サステナビリティレポート2026より「20XX年度」と表記しています。なお、公表済みの目標内容に変更はありません。

# EARTH – 環境中期目標 Green Management 2025 (“GM2025”) 結果

## 一部を除き、GM2025目標を概ね達成

| GM2025*1 | | | | FY25 実績*1 *2 | 評価 |
|---|---|---|---|---|---|
| 製品 | | 製品 1台あたりの年間消費電力量(AC機器) | -5% (vs.FY18) | -6.7% | ● |
| | | 製品 1台あたりのバージンプラスチック使用量 | -10% (vs.FY18) | -22.1% | ● |
| | | 製品 1台あたりのプラスチック包装材使用量 | -10% (vs.FY18) | -29.9% | ● |
| | | 小型製品のプラスチック包装材 | 新規製品で全廃 | 62機種すべて全廃*4 | ● |
| | | 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・維持 | | 地域ニーズに適応した対応を実施 | ● |
| | | 重視する資源（タンタル）の回収効率 | 1.5倍 (vs.FY20) | 44倍 | ● |
| サイト*3 | 気候変動 | 温室効果ガス（GHG）排出量 | -5% (vs.FY20) | -12.0% | ● |
| | | 再生可能エネルギー（再エネ）電力率 | 35% | 44.5% | ● |
| | 廃棄物 | 発生量原単位 | 5% 改善 (vs.FY20) | 29.8%悪化 | × |
| | | 埋め立て率 | 1%以下 | 0.6% | ● |
| | 水 | 水使用量の多いサイト：使用量原単位 | 5% 改善 (vs.FY20) | 4.5%悪化 | × |
| | | 水リスク地域立地サイト： リスク低減活動を実施 | | 対象サイトで実施 | ● |
| | 化学物質 | 揮発性有機化合物（VOC）の大気中への排出量 | FY10排出量以下 | -24.5% | ● |
| | 生物多様性 | 地域のニーズに応じた生物多様性保全活動の継続的実施 | | 主要サイトで実施 | ● |
| | | 社員食堂における環境に配慮された食材使用の推進 | | | ● |
| | | 海洋プラスチック汚染問題への取り組みの実施 | | | ● |
| 物流 | | 製品輸送に伴うCO2排出量 | -10% (vs.FY18) | -42.7% | ● |
| サプライチェーン | | 温室効果ガス（GHG）排出量の把握、削減目標設定と進捗管理を求める | | 主要パートナーに対して実態を調査し、目標管理と取り組みを要請 | ● |
| | | 水枯渇リスクを考慮した水使用量削減の目標設定と進捗管理を求める | | | ● |
| | | 生物多様性への配慮と取り組みを求める | | | ● |
| | | ソニーに納入される部品等に関して指定する基準に基づいた対応を求め管理 | | ソニー基準に基づく管理を実施 | ● |
| | | 指定する物質について製造プロセスでの使用禁止と適正管理を求める | | 将来的な使用禁止と適正管理を要請 | ● |
| 啓発*3 | | 20億人以上に持続可能性の課題について啓発し、250万人以上に参画を促す (FY21からの累計) | | 約6億人に啓発し、約5,700万人に参画を促す | × |

●：目標達成
×：目標未達

一部事業所における生産カテゴリやプロセスの大幅な変更が原単位の悪化に影響

主に自社コンテンツを通じたキャンペーンを展開したが、規模が想定と比較して限定され、リーチ数が伸びなかった。

＊1 各目標・実績におけるデータの集計範囲、対象事業、対象製品等の詳細は「サステナビリティレポート2026」「環境マネジメントの考え方と推進体制」をご参照ください　＊2 小数第二位を四捨五入
＊3 当社は2025年10月1日に金融事業のパーシャル・スピンオフを実行しており、本資料は原則として金融事業を除く範囲を集計対象としていますが、本実績については、本スピンオフ実行までの期間における金融事業の実績を含みます　＊4 コーティングや接着で用いる材料など、技術的に使用が不可避なプラスチック材料は除く

# EARTH – 環境中期目標 Green Management 2030 (“GM2030”)

## Road to Zeroに向けた重要なマイルストーンとして、バックキャスト方式で、2030年度に達成すべき目標を策定

社会動向や様々なステークホルダーからの要望を踏まえ、課題や実現可能性について事業と検討したうえで策定
2026年度よりGM2030に向けた運用をスタート

重点項目 1

**温室効果ガス排出量（スコープ1、2、3）を総量で大幅削減*1**

| 自社オペレーションにおける再エネ電力率 | グループ全体のスコープ3削減率*2 |
|---|---|
| 100% | 25% |

重点項目 2

**資源の循環につながる活動を加速*1**

| 非循環プラスチック利用率*3 | 特定用途におけるスズ*4と金*5の再生材比率 |
|---|---|
| ≦30% | 100% |

重点項目 3

**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*1**

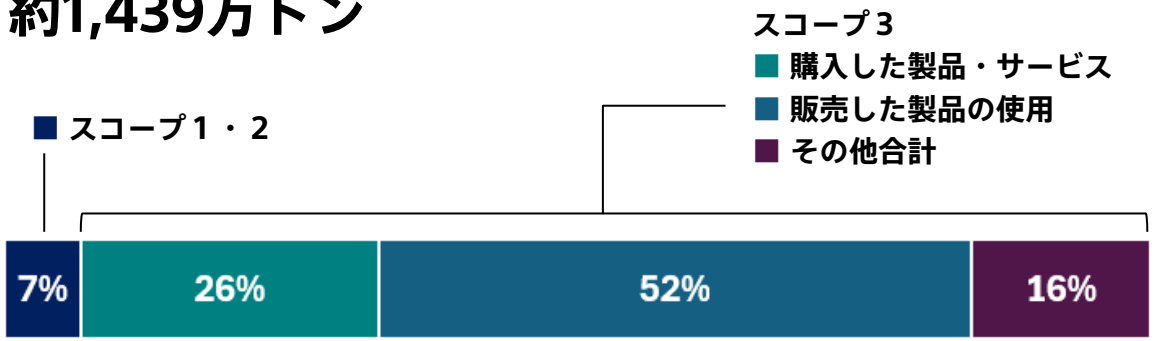
| 包装中のプラスチック利用率*6 | 5kg以下の製品のプラスチック包装*6 |
|---|---|
| ≦10% | 全廃 |

＊1 各目標におけるデータの集計範囲、対象事業、対象製品等の詳細は「サステナビリティレポート2026」「環境マネジメントの考え方と推進体制」をご参照ください　＊2 2025年度比　＊3 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実装で用いるはんだに使用する再生スズです。再生スズを使用する当該特定機種については、今後Sony Interactive Entertainment、ソニー株式会社、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社における、ソニーグループの事業所で製造する機種から選定します　＊5 特定機種の主要基板などで使用する再生金です。再生金を使用する当該特定機種については、今後Sony Interactive Entertainment、ソニー株式会社、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社における、ソニーグループの事業所で製造する機種から選定します　＊6 技術的に使用が不可避な包装材は除く

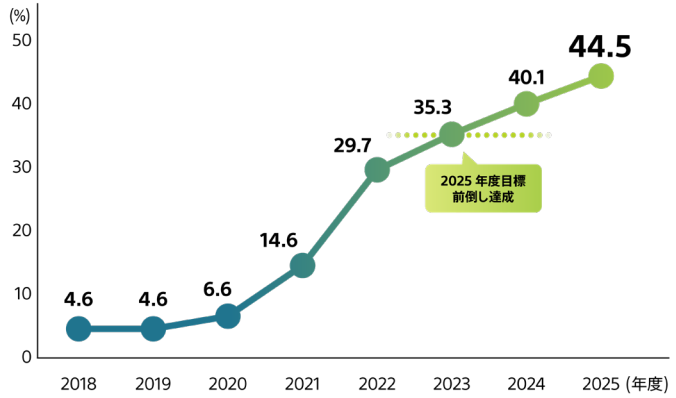
# 2030年度までにGHG排出量（スコープ１、２、３）を総量で大幅削減を目指す

2025年度 GHG排出量*1 *2

**約1,439万トン**




ソニーグループ事業所使用電力における再エネ電力率*1



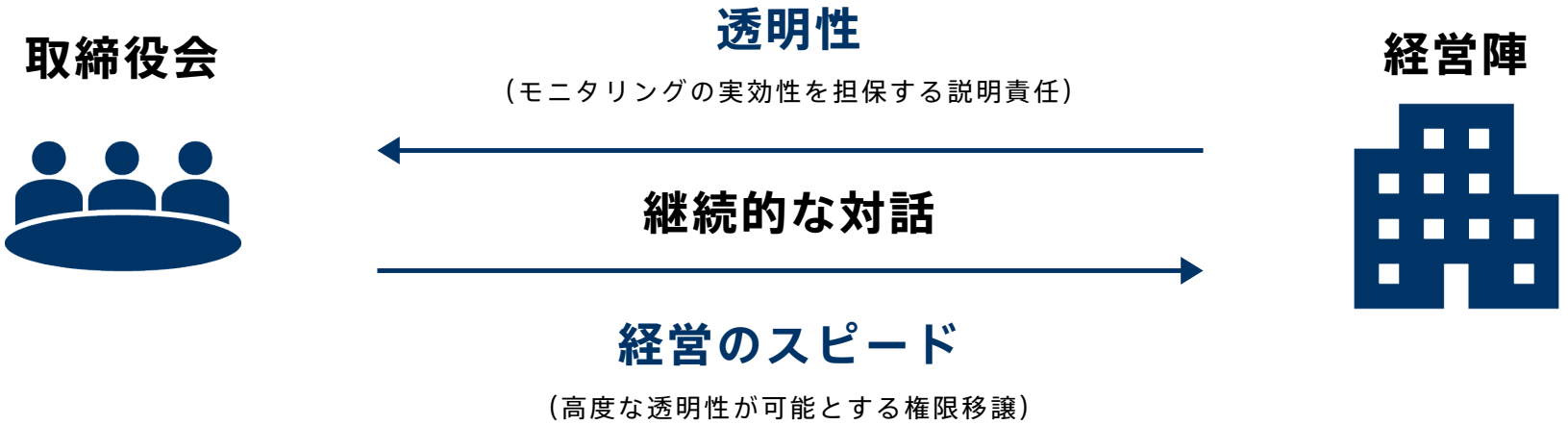

＊1 当社は2025年10月1日に金融事業のパーシャル・スピンオフを実行しており、本資料は原則として金融事業を除く範囲を集計対象としていますが、本実績値については、 本スピンオフ実行までの期間における金融事業の実績を含みます ＊2 数値は小数点以下を四捨五入

| | 目標（2030年度） | 主な取り組み |
|---|---|---|
| スコープ１＆２ | • ソニーグループ全体のスコープ１、２排出量を2025年度比60%削減し、残余排出量相当の炭素を除去<br>• 自社オペレーションにおける再エネ電力率を100%にする | • ソニーグループ事業所における太陽光発電設備の導入・拡大<br>• 電力会社からの再エネ電力の購入・拡大<br>• バーチャルPPA（電力購入契約）の拡大<br>• 再エネ証書の利用・拡大<br>• 炭素除去クレジットに関する動向のモニタリングと購入計画策定と実行 |
| スコープ３ | • ソニーグループ全体のスコープ3排出量を2025年度比25%削減する | • 製品の消費電力量の削減<br>• 低消費電力モードの実装とユーザーによる活用推進<br>• サプライチェーンにおける再エネ使用の拡大とGHG排出量の削減推進 |

# 3. ガバナンス

# ガバナンス – 執行と監督の分離を前提とするモニタリングボード型

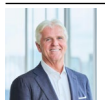
## 目的：企業価値の向上と成長の実現




- 取締役会は、主にグループ経営の基本方針、経営陣の人事、内部統制体制などの決議を行う一方で、その他業務執行案件については大幅に経営陣に権限を委譲。
- また、経営戦略に関わる議論に注力するため、書面決議や書面報告も積極的に活用。
- M&Aや設備投資などが決議事項となることは少ないが、報告案件として頻繁に議論。
- 2025年度実績：決議事項20件（うち、書面決議7件）、報告事項64件（うち、書面報告4件）

# ガバナンス – 取締役一覧

2026年6月23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 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 企業のCEO / 経営トップ | グローバルビジネス | 多様性 (性別/日本以外の国・地域出身*2) | ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ / IT/ﾃｸﾉﾛｼﾞｰ | 当社事業 /関連業界の経験 | 財務/会計/資本市場 | リスク管理/渉外 |
|  ウェンディ・ベッカー*1 | GSK plc　独立社外取締役<br>元 Logitech International S.A.　取締役会議長 | 7年 | 取締役会議長<br>指名委員会議長 | ● | ● | ● | | ●<br>(通信/民生品) | | ● |
|  ジョセフ・クラフト*1 | Rorschach Advisory Inc.　CEO | 6年 | 監査委員会議長<br>指名委員<br>情報セキュリティ担当 | | ● | ● | | | ● | ● |
|  ニール・ハント*1 | Vibrant Planet, PBC　チーフ・プロダクト・オフィサー<br>Roku, Inc.　社外取締役<br>元 Netflix Inc.　チーフ・プロダクト・オフィサー | 3年 | 情報セキュリティ担当 | | ● | ● | ● | ●<br>(ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄ /IT/ｿﾌﾄｳｪｱ) | | ● |
|  ウィリアム・モロウ*1 | DIRECTV Entertainment Holdings LLC CEO | 3年 | 報酬委員会議長<br>指名委員 | ● | ● | ● | ● | ●<br>(通信/ ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄ) | ● | ● |
|  此本 臣吾*1 | 株式会社野村総合研究所　取締役会長 | 2年 | 監査委員 | ● | ● | | ● | ●<br>(IT) | ● | ● |
|  後藤 順子*1 | 公認会計士<br>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 | 1年 | 監査委員 | | ● | ● | | | ● | ● |
|  ノラ・デンゼル*1 | Advanced Micro Devices, Inc.　筆頭独立社外取締役<br>Gen Digital Inc.　社外取締役<br>元 Intuit Inc. Big Data　シニアヴァイスプレジデント | 1年 | 報酬委員<br>情報セキュリティ担当 | | ● | ● | ● | ●<br>(IT/ｿﾌﾄｳｪｱ/ 半導体) | | ● |
|  兵頭 誠之*1 | 住友商事株式会社　取締役会長 | 1年 | 指名委員<br>報酬委員 | ● | ● | | | | ● | ● |
|  十時 裕樹 | 代表執行役　社長 CEO | 7年 | ー | ● | ● | | ● | ● | ● | ● |
|  陶 琳 | 執行役　CFO | 新任 | ー | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

*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 日本以外の国籍をもつ者または日本以外で出生した者を指します。

# ガバナンス – 取締役会の実効性確保（構成や資格要件）

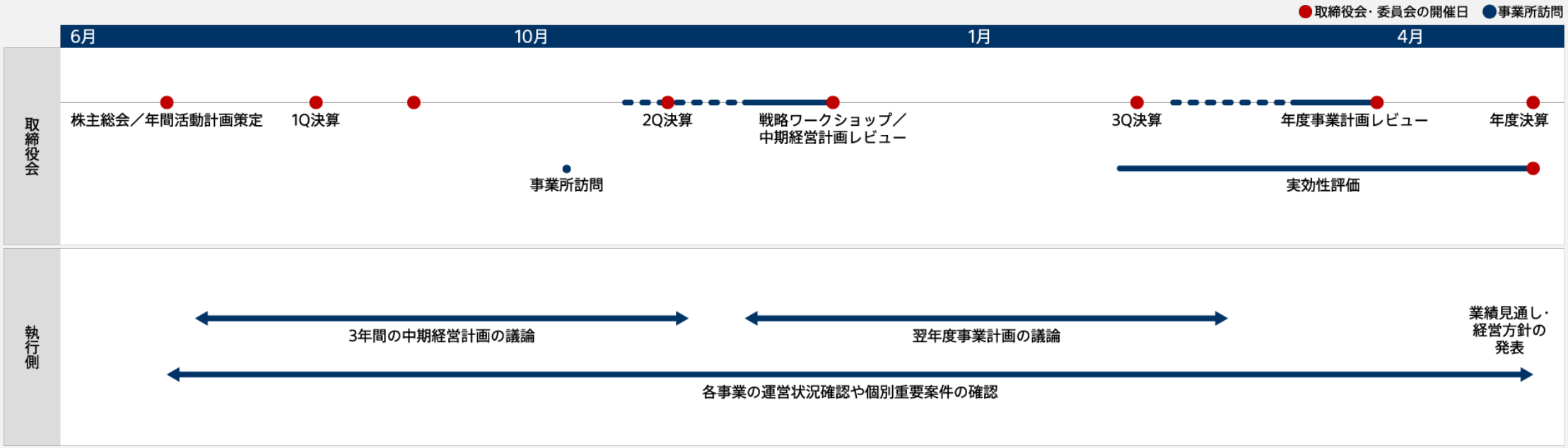
**取締役会の**
**独立性と監督機能の強化**

- 指名委員会等設置会社制度を採用（2003年以降）
- 取締役会において、**10名中8名が社外取締役**
  （8名の社外取締役のうち、3名が女性、５名が外国籍）
- 取締役会議長および指名、報酬、監査の各委員会議長は社外取締役を選定
  （2021年度以降、各委員会はいずれも社外取締役のみで構成）
- **社外取締役に対する独自の独立性要件と再任回数制限**
  （任期：原則6年まで。取締役全員の同意があれば最長9年まで可）

# ガバナンス – 取締役会の実効性確保（年間サイクルと実効性評価の位置づけ）

## 年間サイクル（2025年度実績）

- 取締役会は執行側の経営サイクルに同期して活動することで実効性を高める




## 実効性評価の位置づけ

- 取締役会の実効性評価は、6月の年間活動計画策定に向けたプロセスの一つとして位置づけて毎年実施

# ガバナンス – 取締役会の実効性確保（実効性評価とその取組み）

## 2025年度 取締役会および各委員会の実効性評価

＜実施方法＞

- 独立した第三者機関による評価
- 取締役会資料・議事録の確認、取締役会・委員会の運営状況の確認
- 全取締役へのアンケートおよび各議長/新任取締役/業務執行取締役へのインタビュー
- 国内外の先進企業との比較分析
- ＜評価結果＞
  取締役会・委員会は実効性高く構成・運営されていると評価

## 実効性評価結果等を踏まえた取り組み

＜2026年度 取締役会の運営方針および重点施策＞

- 事業ポートフォリオとキャピタルアロケーションを踏まえた第６次中期経営計画の確認
- AI への対応方針・状況の監督
- 経営に影響を及ぼし得るリスクへの対応方針・状況の監督

＜運営面＞

- 取締役会と委員会との連携強化、取締役会運営におけるAI活用

# ガバナンス – 取締役会の実効性確保（その他の施策）

## 取締役、取締役会および各委員会を支える活動・施策

### 社外取締役による活動

- 社外取締役会（原則として各取締役会の開催後）
- 取締役会議長と各業務執行取締役(CEO/CFO)との定期的な1 on 1会議
- 取締役会議長と各社外取締役との1 on 1会議
- 社外取締役による事業所訪問
- 社外取締役による社内イベントへの登壇など

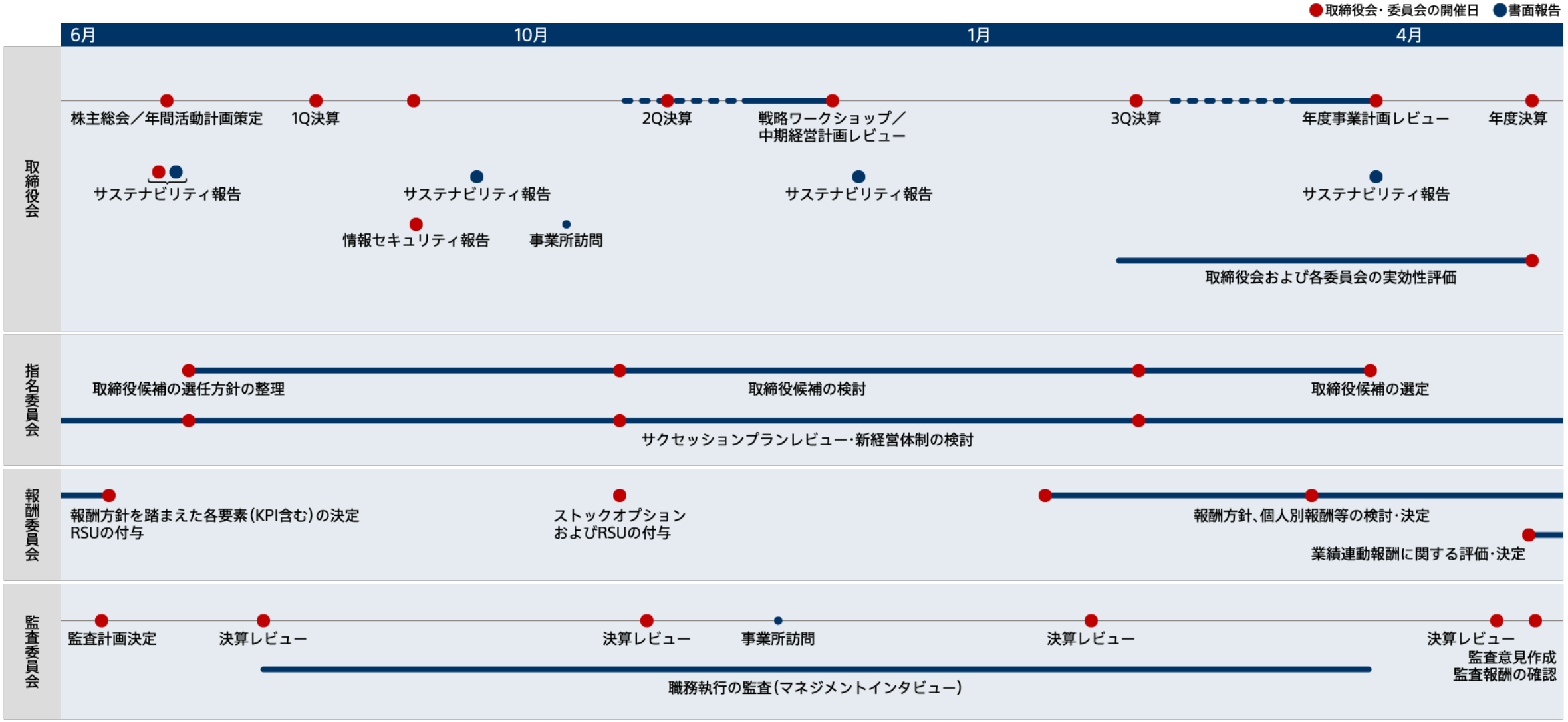
### 事務局による支援

- 取締役会議長とCEOとの議論を通じての年間スケジュール、各回の議案の決定
- 資料の事前配布と事前ブリーフィング
- 報道資料やアナリストレポート、投資家面談メモその他の社内外の参考資料の提供

### 取締役に対するトレーニング

- 新任取締役に対するオリエンテーション
- その他必要なブリーフィングや情報提供を適宜実施

# ガバナンス – 2025年度　取締役会・委員会の年間スケジュール



# ガバナンス – 役員報酬におけるサステナビリティ評価および経営陣のサクセッション

## 上級役員の報酬方針（2026年度）

⑴定額報酬、⑵業績連動報酬、⑶株式報酬で主に構成し、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

⑵業績連動報酬は、以下の①、②に応じて変動

① 担当領域に応じて設定された業績関連指標の達成度

② グループサステナビリティ評価の達成度

②のグループサステナビリティ評価は、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

### グループサステナビリティ評価項目例

- 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
- 社員意識調査によるエンゲージメント指標

**執行役の報酬構成（2025年度）＊**




＊2025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おり、株式報酬については役員ごとに定められた付与基準額を用いております。そのため、実際の支給額を反映した報酬構成は、上図とは異なります。

## 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、独立社外取締役のみで構成される指名委員会が、CEOに求められる要件に基づく後継者候補について執行側と議論を重ねたうえで審議・評価。

指名委員会は、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、執行側から報告を受け、評価。

### ● CEOのサクセッションの具体的なプロセス

- 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
- 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
- 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、理解を深化
- 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を検討

# 4. 外部評価

# ESGに関する外部評価・インデックス組み入れ状況

**ソニーグループは、継続したサステナビリティ推進への取り組みが評価され、
世界有数のESG評価機関からの高評価を維持し、さまざまなESGインデックスの構成銘柄に選定されています。**

## ESGに関する外部評価

- CDPの気候変動に関する調査において、最高評価の「Aリスト」企業に選定 (2025年12月)
- サプライチェーンと協力した気候変動対策の取り組みにより、CDPのサプライヤー・エンゲージメント評価において、サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選出 (2026年5月)
- 企業倫理の研究と推進を行う米国の専門機関である「Ethisphere Institute」より、8年連続で「World's Most Ethical Companies(世界で最も倫理的な企業)」に選定 (2026年3月)
  ※「World's Most Ethical Companies」、「Ethisphere」の名称およびロゴは、 Ethisphere LLCの商標です
- MSCI ESG評価格付けにおいて、最高評価のAAAを獲得(2026年3月)

Climate CDP A List 2025

Supplier Engagement Leader CDP 2025

2026 WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES® ETHISPHERE™

MSCI ESG RATINGS AAA

CCC | B | BB | BBB | A | AA | AAA

As of Mar 2026

## ESGインデックス組み入れ状況

FTSE4Good

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI Selection Indexes Constituents 2026

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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

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

THE INCLUSION OF SONY GROUP CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SONY GROUP CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

# 将来に関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている、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、合弁、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) 大規模な災害、紛争、感染症などに関するリスク
(15) 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
(16) 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。