

## 第2回CGS研究会（第3期）

# ソニーのグループ経営機構と コーポレートガバナンス

ソニーグループ株式会社  
執行役 専務

神戸 司郎

2021年12月27日

# 目次

## 1. ソニーグループ概要

## 2. グループ経営機構とコーポレートガバナンス

# 1. ソニーグループ概要



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。

# Sony's Purpose & Values

## Purpose

存在意義

クリエイティビティとテクノロジーの力で、  
世界を感動で満たす。

## Values

価値観

### 夢と好奇心

夢と好奇心から、未来を拓く。

### 多様性

多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。

### 高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。

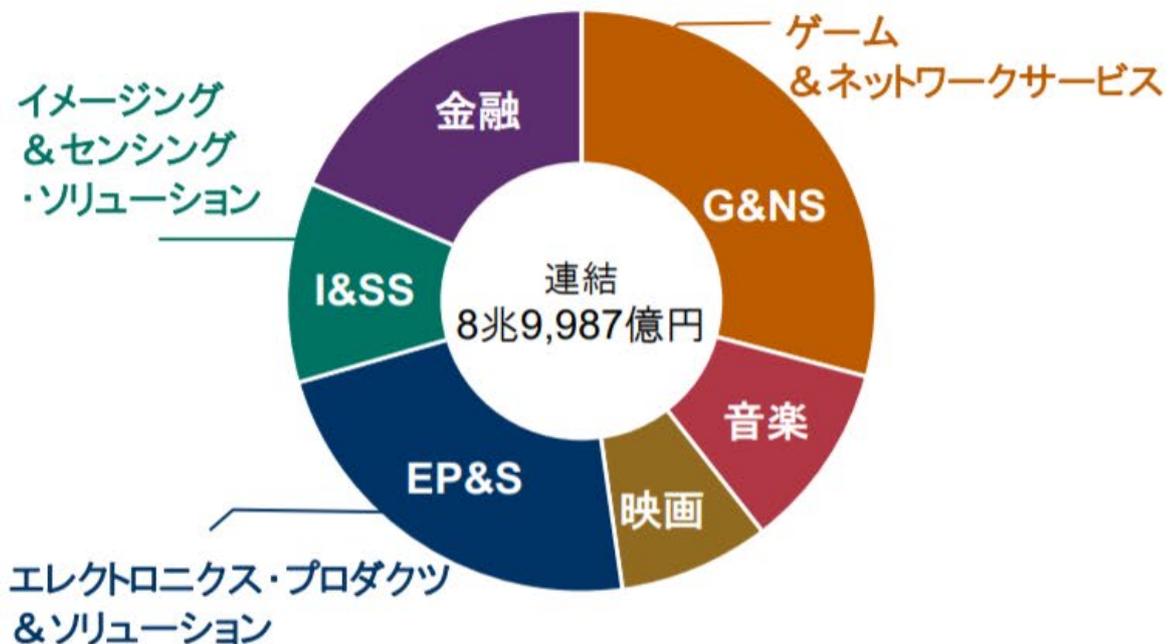
### 持続可能性

規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。

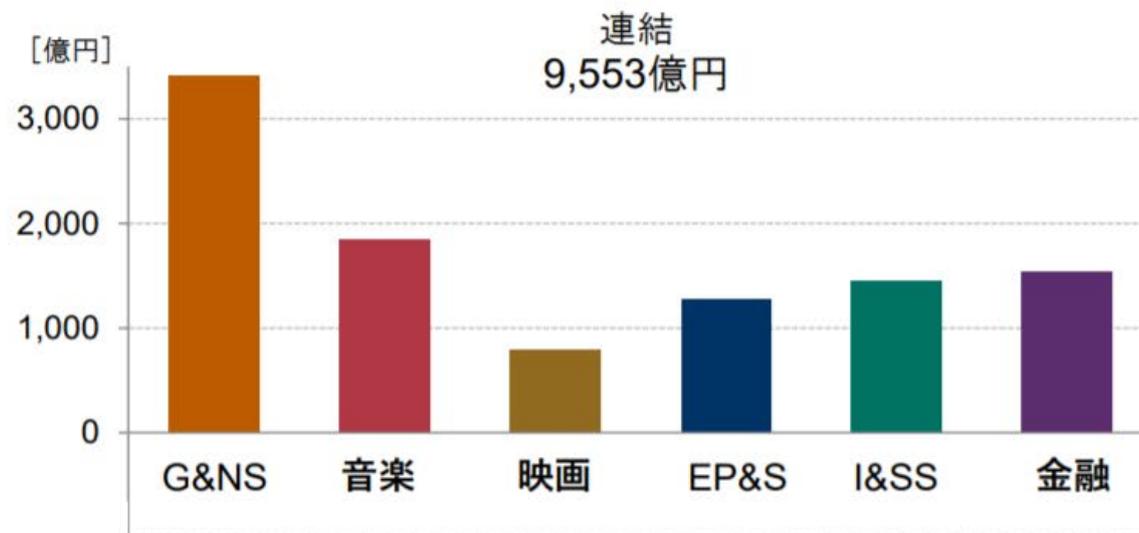
# セグメント別売上高および営業利益

(2020年度実績)

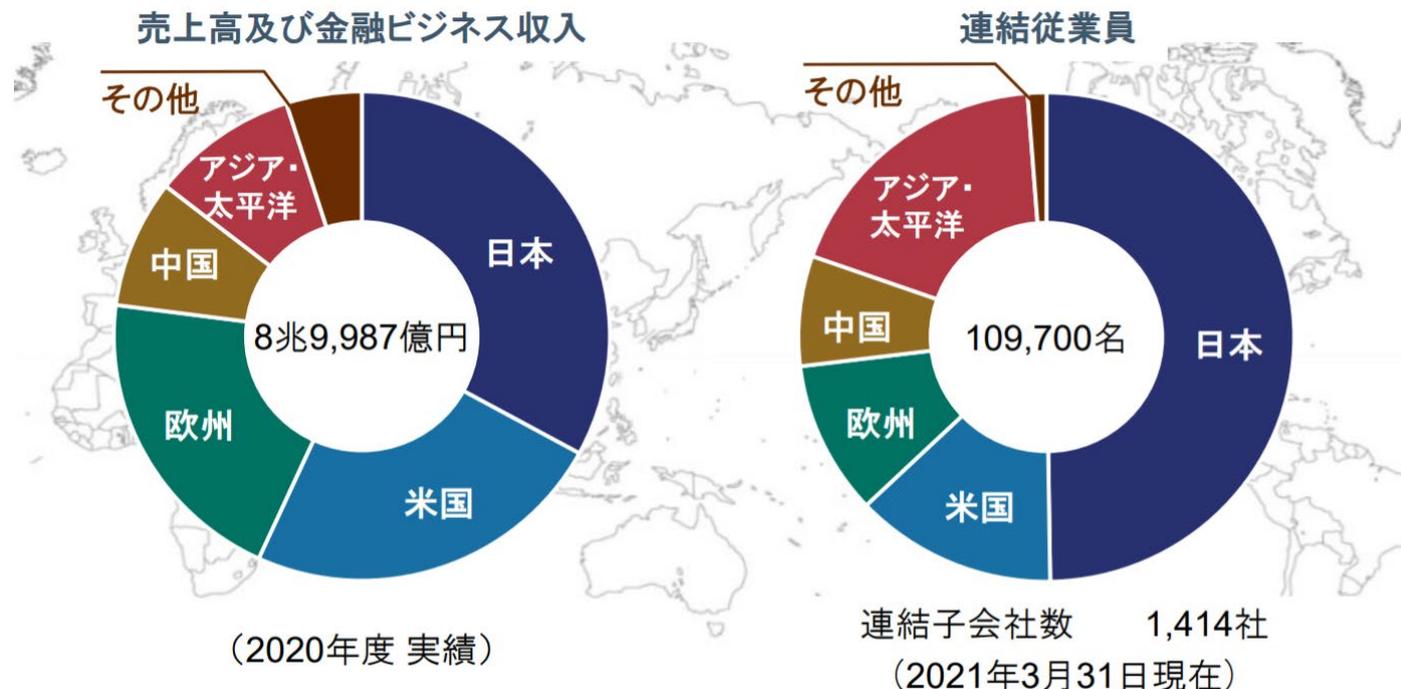
セグメント別 売上高及び金融ビジネス収入



セグメント別 営業利益

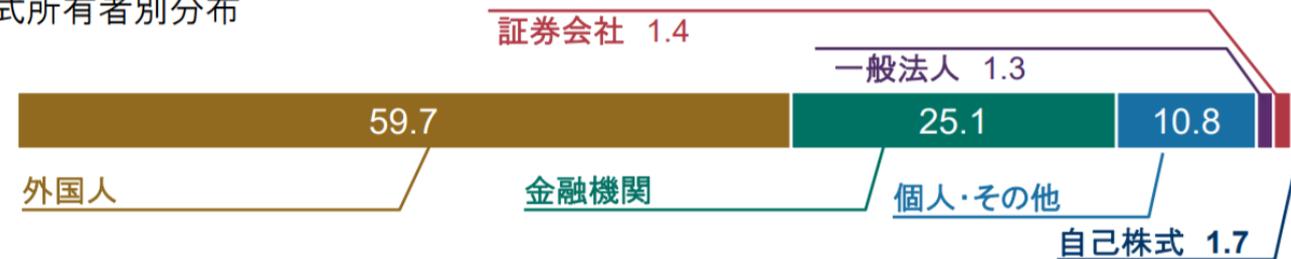


## 地域別売上高・連結従業員 構成比率

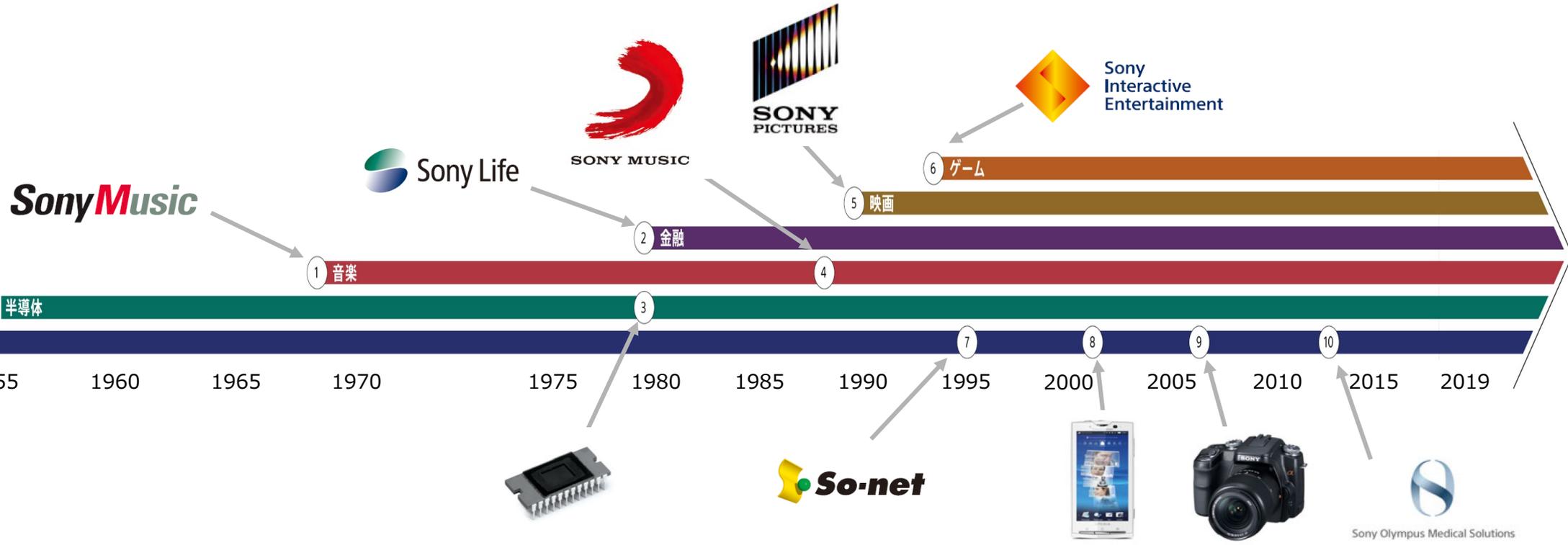


## 株式情報 (2021年3月31日現在)

発行済み株式総数	1,261,058,781 株
株主数	384,047 名
上場証券取引所	東京証券取引所/ニューヨーク証券取引所
株式所有者別分布	

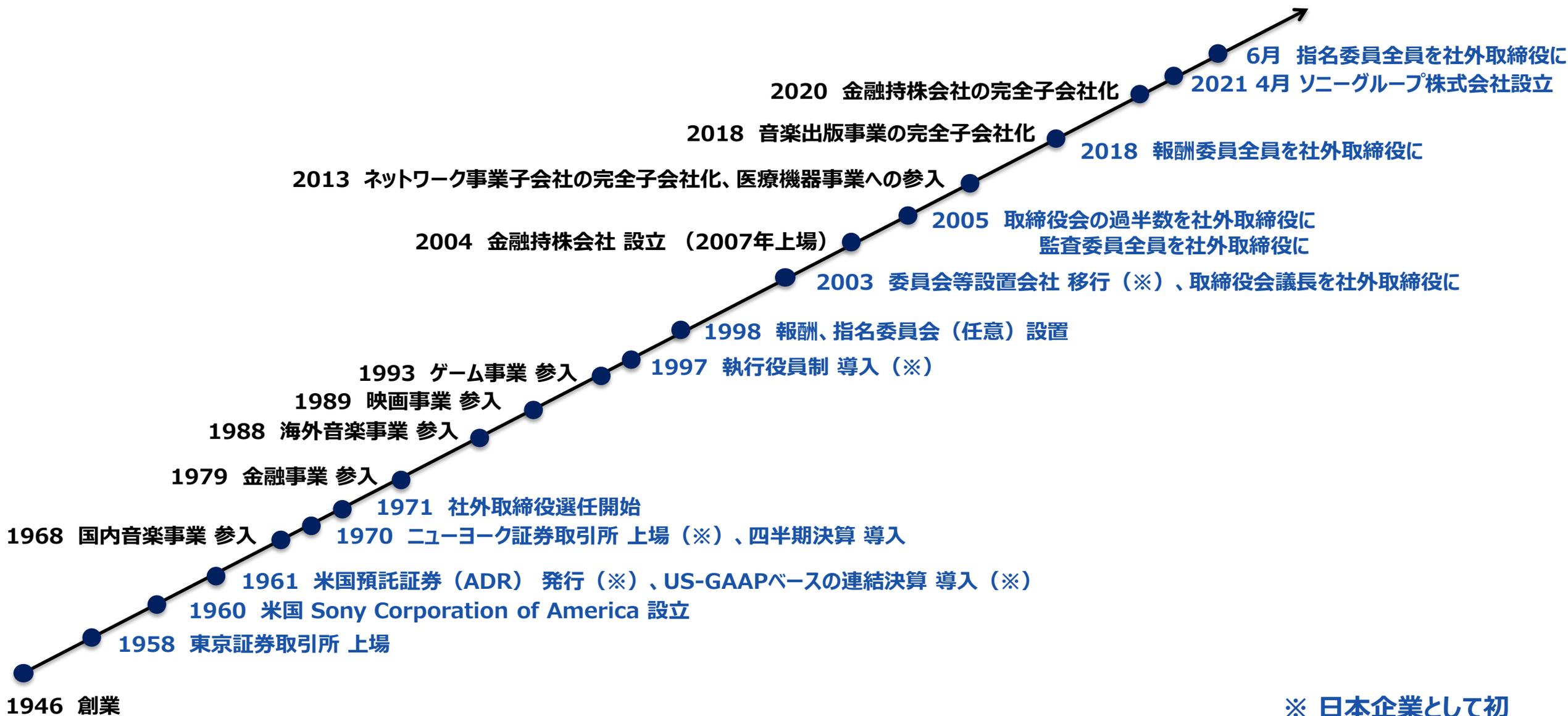


# 売上推移



## 2. グループ経営機構とコーポレートガバナンス

# 事業領域の拡大に伴うガバナンスの進化



※ 日本企業として初

# 中期経営計画（2012～2024年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度

2021～2023年度

第一次中期計画

第二次中期計画

第三次中期計画

第四次中期

	経営数値目標
売上高	8兆5,000億円
営業利益率	5%以上
ROE	10%



	2014年度実績
売上高	8兆2,159億円
営業利益率	0.8%
ROE	△5.5%

	経営数値目標
営業利益	5,000億円以上
ROE	10%以上



	2017年度実績
営業利益	7,349億円
ROE	18%

	経営数値目標
営業CF 3年間累計額 (金融分野除く)	2.2兆円以上
ROE	10%以上を継続



	実績
営業CF 3年間累計額	2.6兆円
ROE	2018年度：27.3% 2019年度：14.8% 2020年度：24.2%

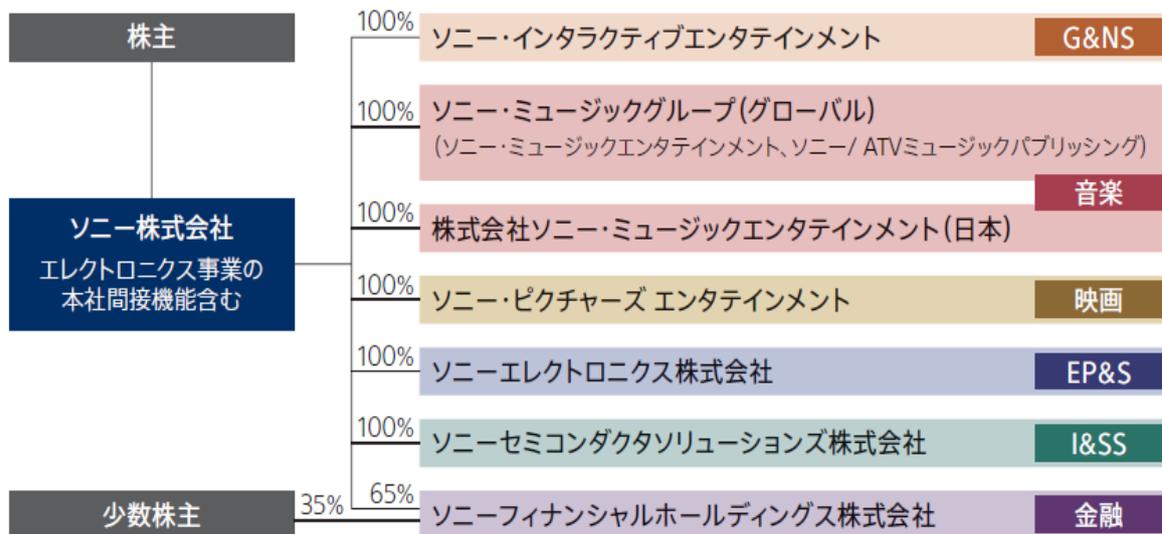
	経営数値目標
調整後 EBITDA 3年間累計額	4.3兆円

※加えて、株主価値の観点から、1株当たり当期純利益（EPS）も重視

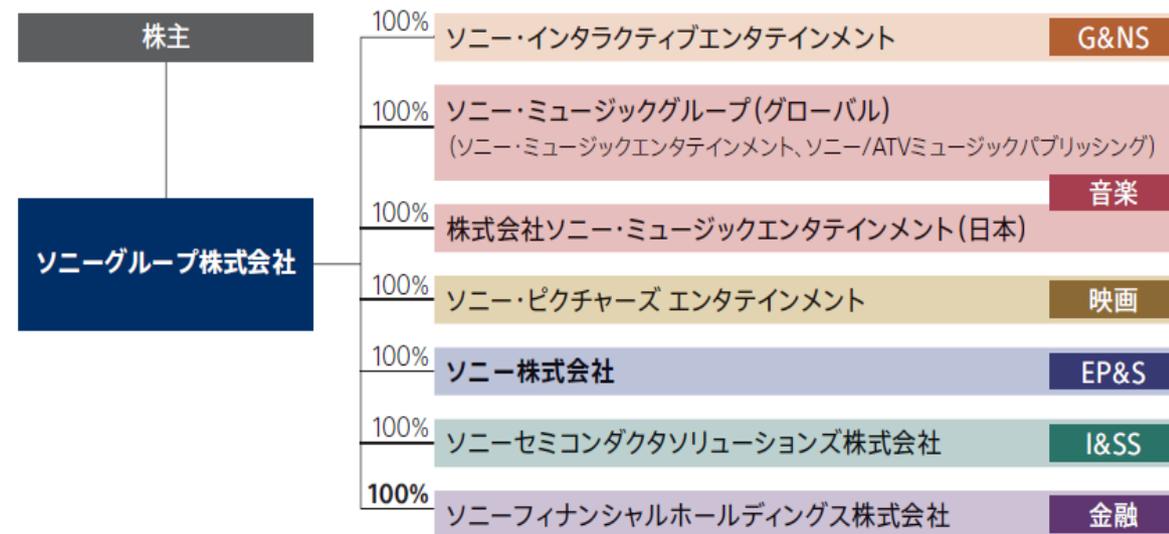
# グループ経営体制

ソニーグループの経営機構改革

2020年4月



2021年4月



注： ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社は、2021年10月1日付で、ソニーフィナンシャルグループ株式会社に社名を変更しました。

# 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/非業務執行取締役
- ◆ 取締役会議長及び各委員会議長に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）

## 権限委譲

取締役会は経営の基本方針を決定する権限を有しつつ、業務執行に関しては経営陣に対して大幅に権限委譲することで経営のスピードを確保

# 取締役一覽

2021年12月1日現在



1 吉田 憲一郎



2 十時 裕樹



3 隅 修三



4 ティム・シャープ



5 岡 俊子



6 秋山 咲恵



7 ウェンディ・ベッカー



8 畑中 好彦



9 アダム・クロージア



10 岸上 恵子



11 ジョセフ・クラフト

氏名	役職/経歴	在任年数	所属委員会/アサインメント			
			監査委員	指名委員	報酬委員	情報セキュリティ担当
1 吉田 憲一郎	代表執行役 会長 兼 社長 CEO	7年				
2 十時 裕樹	代表執行役 副社長 兼 CFO	2年				
3 隅 修三* (取締役会議長)	東京海上日動火災保険株式会社 相談役 元 東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長	4年		議長		
4 ティム・シャープ (非業務執行取締役)	Intertrust Technologies Corporation チーフ・プロダクト・オフィサー 元 Sony Network Entertainment International LLC プレジデント	8年				
5 岡 俊子*	株式会社岡&カンパニー 代表取締役 明治大学 グローバル・ビジネス研究科 専任教授	3年	議長			
6 秋山 咲恵*	株式会社サキコーポレーション ファウンダー	2年				
7 ウェンディ・ベッカー*	Logitech International S.A. 取締役会議長 Great Portland Estates plc 社外取締役	2年				議長
8 畑中 好彦*	アステラス製薬株式会社 代表取締役会長	2年				
9 アダム・クロージア**	Whitbread plc 取締役会議長 元 ITV plc CEO 元 Royal Mail Group Ltd. CEO	1年				
10 岸上 恵子*	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 元 EY新日本有限責任監査法人 シニアパートナー	1年				
11 ジョセフ・クラフト*	Rorschach Advisory Inc. CEO 元 Bank of America Merrill Lynch Japan 副支店長 兼 マネージングダイレクター 元 Morgan Stanley Inc. マネージングダイレクター	1年				

\* 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。

\*\* 当社は2021年8月17日、アダム・クロージア氏が、2021年12月31日付で当社取締役を退任することを発表しました。

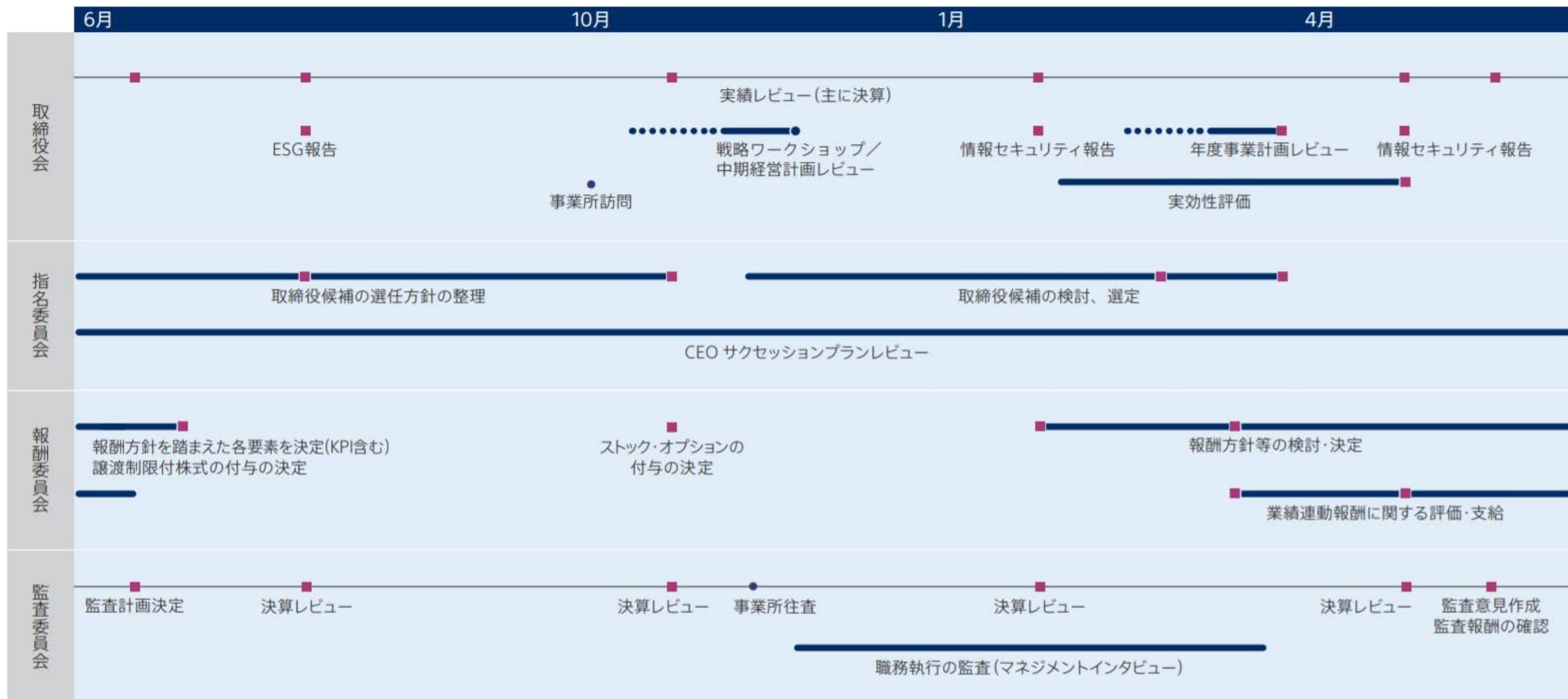
# 取締役会における経験・専門性（社外／非業務執行取締役）

氏名	経験・専門性						
	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	関連業界/事業	財務/経理	リスク管理/ 渉外
隅 修三	●	●		●	● (金融)	●	●
ティム・シャーフ		●	●	●	● (IT/ソフトウェア)		●
岡 俊子		●	●			●	●
秋山 咲恵	●	●	●	●	● (IT/デバイス)		
ウェンディ・ベッカー	●	●	●		● (通信/民生品)		●
畑中 好彦	●	●			● (ヘルスケア)	●	●
アダム・クロージア	●	●	●		● (メディア/ エンタテインメント)		●
岸上 恵子		●	●			●	●
ジョセフ・クラフト		●	●		● (金融)	●	●

# 取締役会・各委員会の役割と年間スケジュール

2020年度 取締役会・委員会の年間スケジュール

■ 取締役会・委員会の開催日



# 取締役会・委員会の実効性向上に向けた取組み

## 2018年度

- 取締役会構成のさらなる多様化
- 取締役会へのESGに関する定期報告の実施
- 情報セキュリティ担当取締役の継続的な設置
- 社外取締役会の活用
- CEOを含む上級役員を選解任方針、後継者計画に関する方針に係る開示の拡充
- 報酬委員全員を社外取に

## 2019年度

- 取締役会のさらなる多様化
- 取締役会へのESGに関する定期報告の実施
- 情報セキュリティ担当取締役の継続的な設置
- 社外取締役会の活用
- 取締役・上級役員報酬に係る開示の拡充
- 監査委員による事業所往査の実施

## 2020年度～

- 取締役会へのESGに関する定期報告の実施
- 情報セキュリティ担当取締役の継続的な設置
- 社外取締役会の活用
- 取締役の経験・専門性に関するスキルマトリックスの開示
- 取締役・上級役員報酬に係る開示の拡充
- 監査委員による事業所往査の実施
- 指名委員全員を社外取締役に（2021年度以降）
- 監査委員の他委員会の兼務制限を解除
- 取締役会のリモート開催を含むフレキシビリティのさらなる向上
- 取締役会から執行側への個別案件に関する権限の授権枠を拡大

# SONY

SONYはソニー株式会社の登録商標または商標です。

各ソニー製品の商品名・サービス名はソニー株式会社またはグループ各社の登録商標または商標です。その他の製品および会社名は、各社の商号、登録商標または商標です。