

# ソニーグループの人材施策 ～ 個を「求める」「伸ばす」「活かす」～

ソニーグループ株式会社  
執行役 専務

**安部 和志**

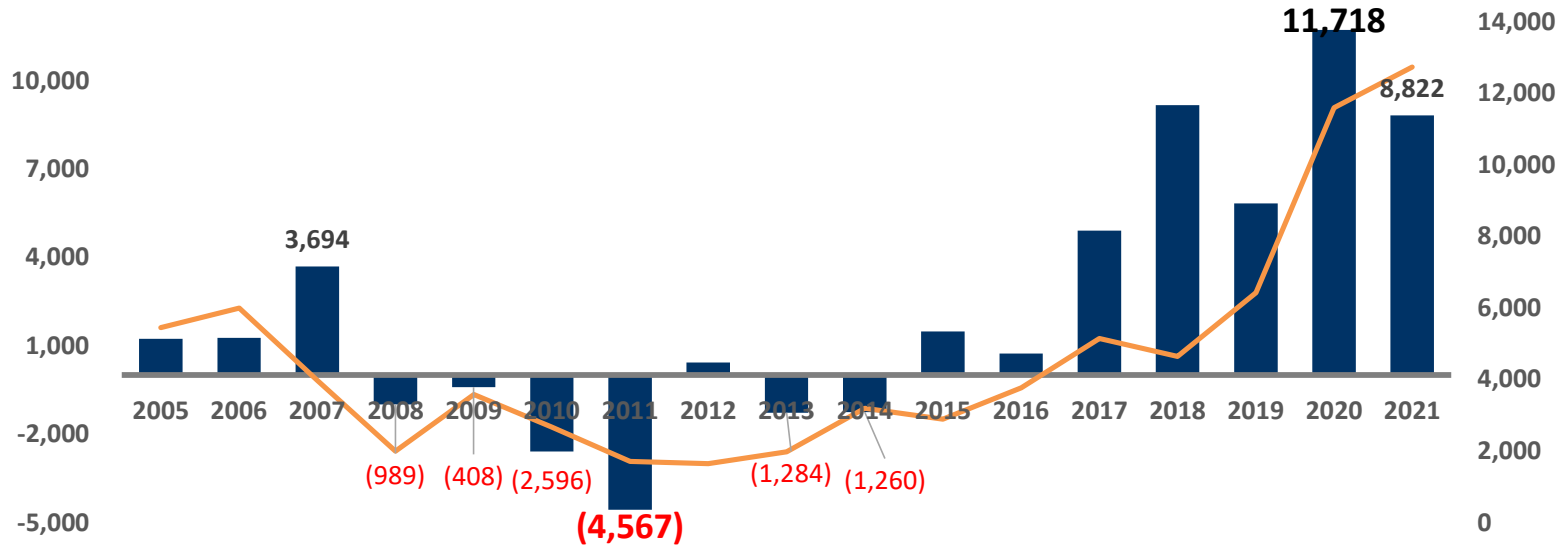
2023年6月9日

# 社員と会社の対等な関係

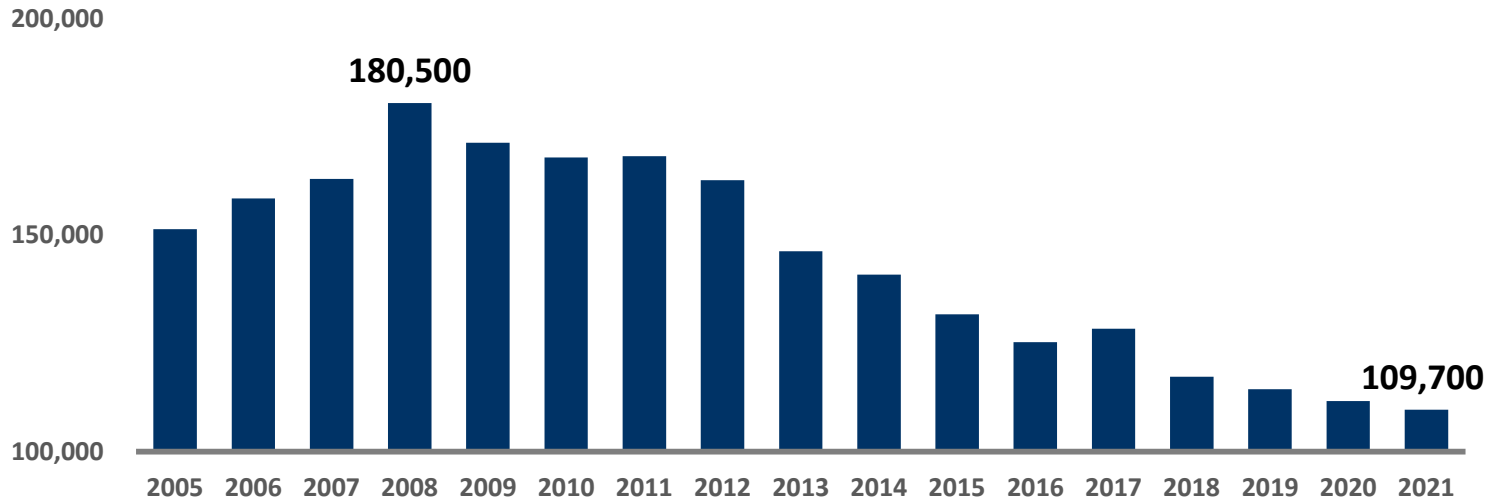


# 事業の推移

純利益  
/ 株価



社員数



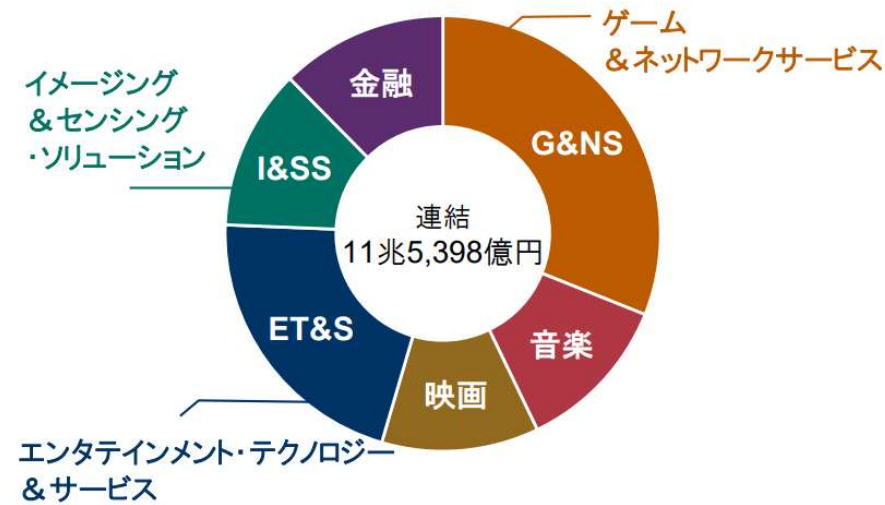
# 事業の概要

SONY

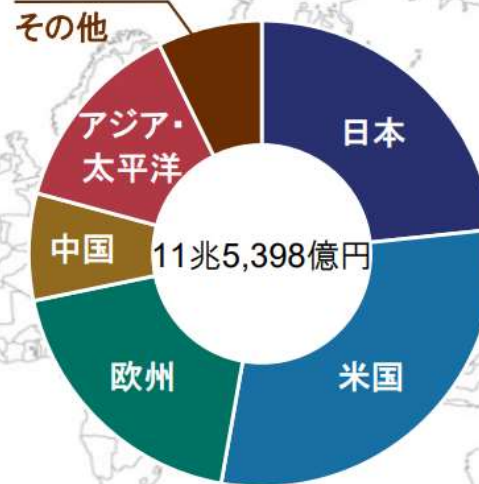
## 主要製品・ブランド

G&NS	音楽	映画	ET&S	I&SS	金融

セグメント別 売上高及び金融ビジネス収入

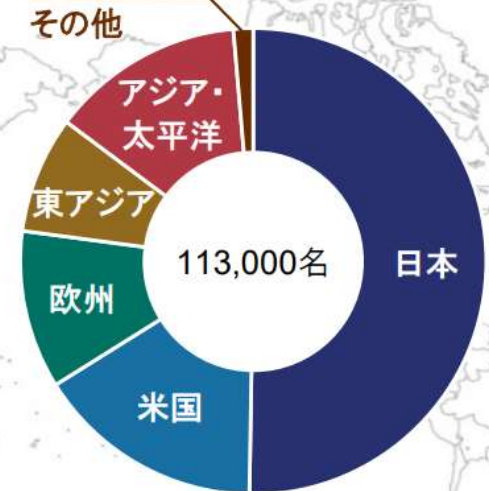


売上高及び金融ビジネス収入



(2022年度 実績)

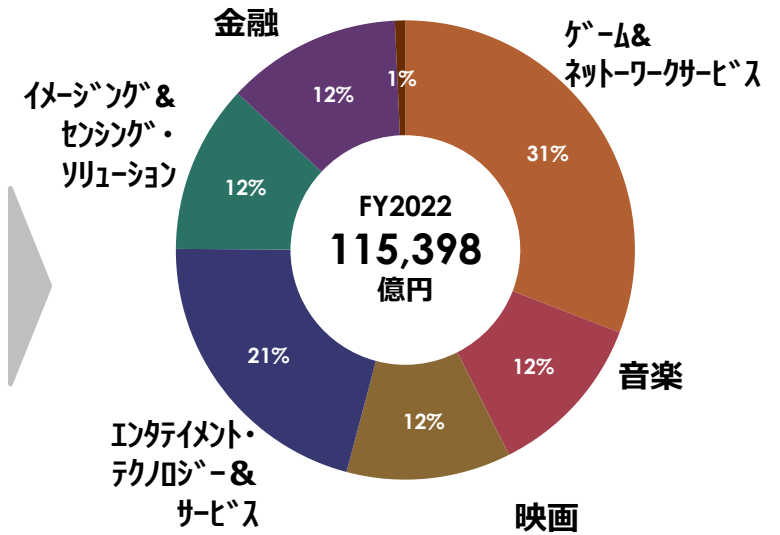
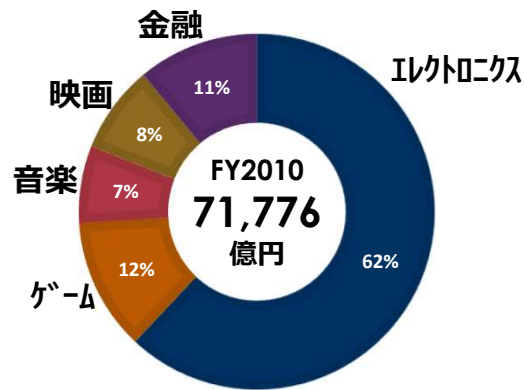
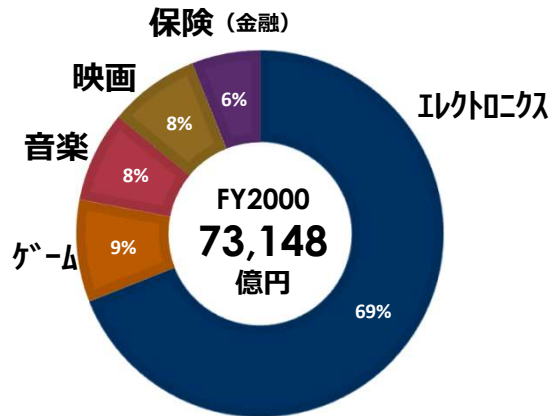
連結従業員



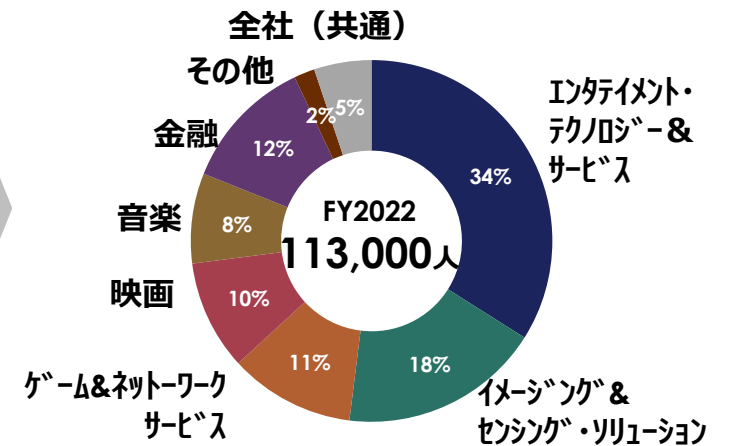
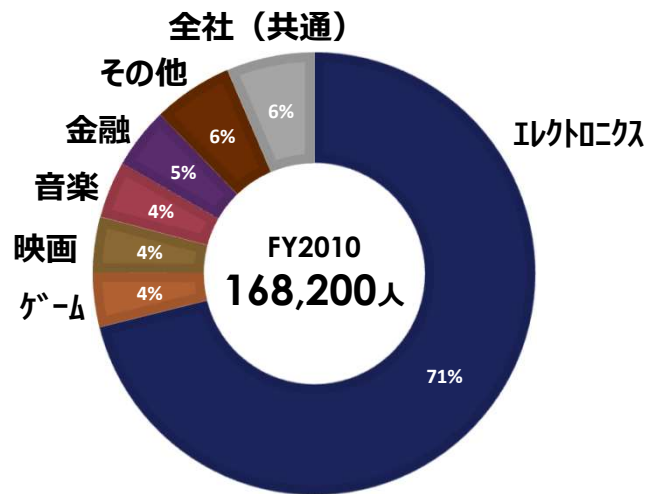
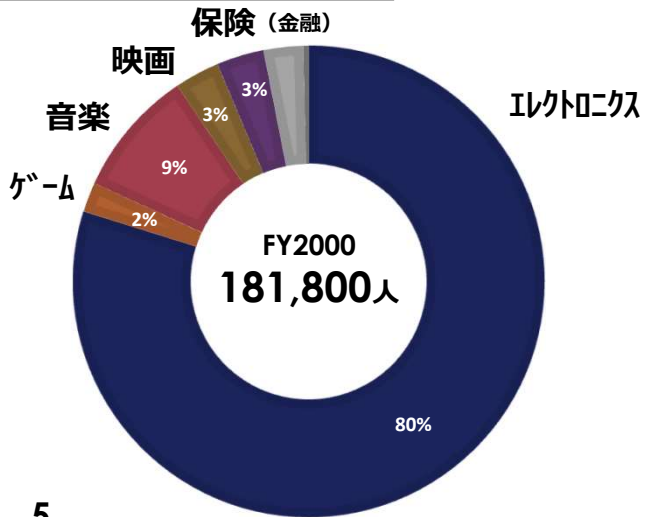
連結子会社数 1,597社  
(2023年3月31日現在)

# 事業の変遷

売上高構成比率推移



人員構成比率推移



# 社員数

SONY

Region	Game& Networks Services	Music	Pictures	Entertainment, Technology & Services	Imaging & Sensing Solutions	Financial Services	All others	Platforms	Total
日本	2,126	4,146	138	16,516	15,451	13,468	1,221	3,369	56,435
北米	7,007	2,957	5,438	1,316	174	0	161	744	17,797
ヨーロッパ	3,075	2,465	1,473	4,236	368	0	694	21	12,332
東アジア	223	322	93	5,047	2,983	0	31	404	9,103
アジア・パシフィック	210	559	1,644	10,809	1,277	0	0	1,305	15,804
中南米	25	677	342	479	0	0	0	0	1,523
合計	12,666	11,126	9,128	38,403	20,253	13,468	2,107	5,843	112,994

As of end of March 2023

# グループ経営機構改革

SONY

2020年4月



2021年4月



## 「ソニーグループ株式会社」 ミッション

“人と技術を通じて事業の  
進化をリードし、支える”

1. 事業ポートフォリオ管理と、  
経営資源の配分
2. グループシナジーと新規  
事業創出
3. 人材とテクノロジーへの  
投資



**多様な個(事業・社員)の成長 = グループ全体の成長**

**Growth of diverse individuals**

**Growth of diverse business**

**Growth of entire Sony Group**



## | 創業者の言葉

**The risk of “Not taking on new challenges” is more serious than the risk of “Taking on new challenges”.**

新しいチャレンジをしようとしなないリスクは、新しいチャレンジをするリスクより、危険だ

- **Akio Morita**  
**盛田 昭夫**



## 創業者の言葉

SONY



井深 大 1908 - 1997

- 真面目なる技術者の**技能を、最高度に発揮**せしむべき、**自由闊達**にして愉快なる理想工場の建設
- 従業員は厳選されたる、かなり小員数をもって構成し、形式的職階制を避け、**一切の秩序を実力本位、人格主義**の上に置き**個人の技能を最大限に発揮**せしむ
- **常識と非常識がぶつかった**ときに**イノベーション**が生まれる。
- 企業もお城と同じ。**強い石垣はいろいろな形の石をうまくかみ合わせる**ことによって、強固にできる。

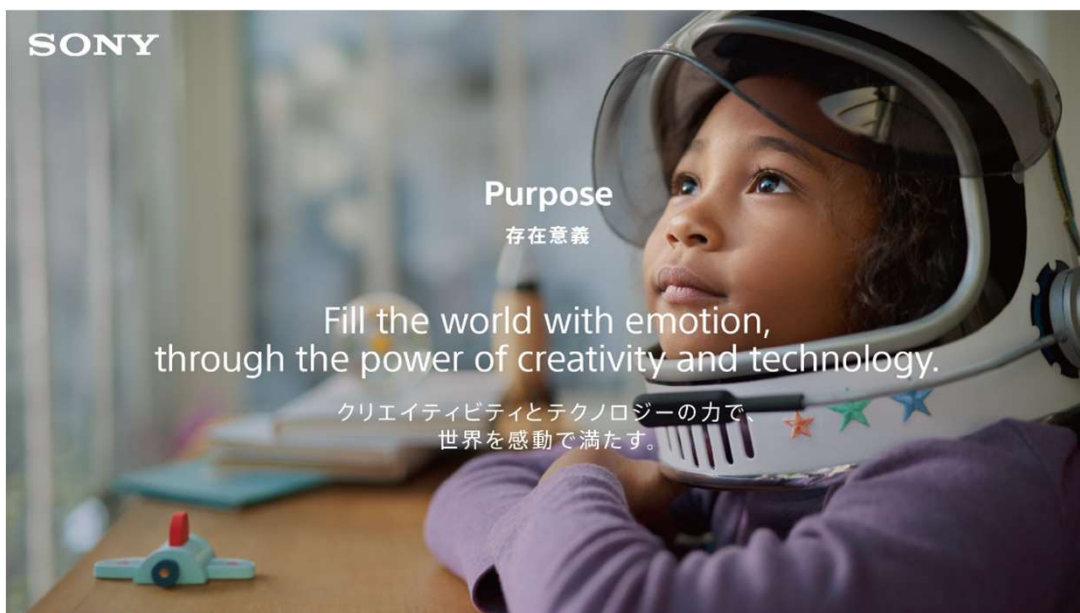


盛田 昭夫 1921 - 1999

- **ソニーに入ったことをもし後悔**することがあったら、**すぐに辞めなさい。人生は一度しかないのです。**
- そして、本当に**ソニーで働く**と決めた以上は、**お互いに責任**があります。
- あなたがたも、いつか人生の終わりを迎える時が来ます。そのときに、**ソニーで過ごして悔いはなかった**、と思ってもらえることを願っています。
- **型に嵌まらないものこそ創造性**である。

# “Purpose:存在意義”と、“基本人材理念”

SONY





# グループ共通理念と事業に即した人事施策推進

企業文化



存在意義



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”



人材理念  
共通施策



Special You, Diverse Sony  
理念浸透、経営者サクセッション・次世代経営者育成  
戦略的人材交流・エンゲージメント施策、等



各事業  
人事責任者

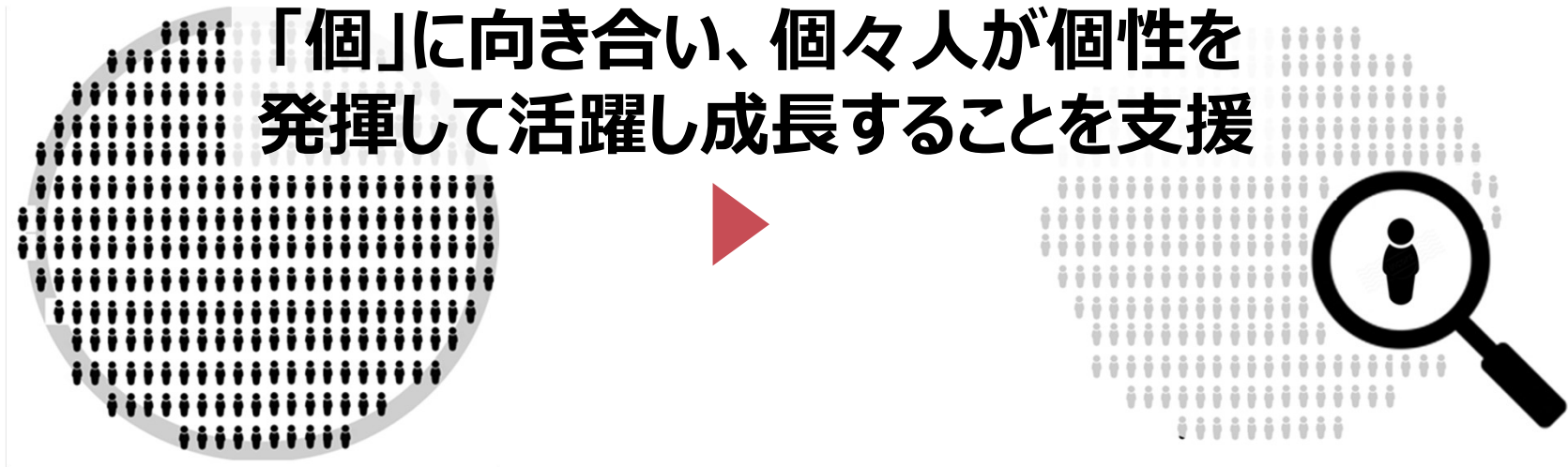
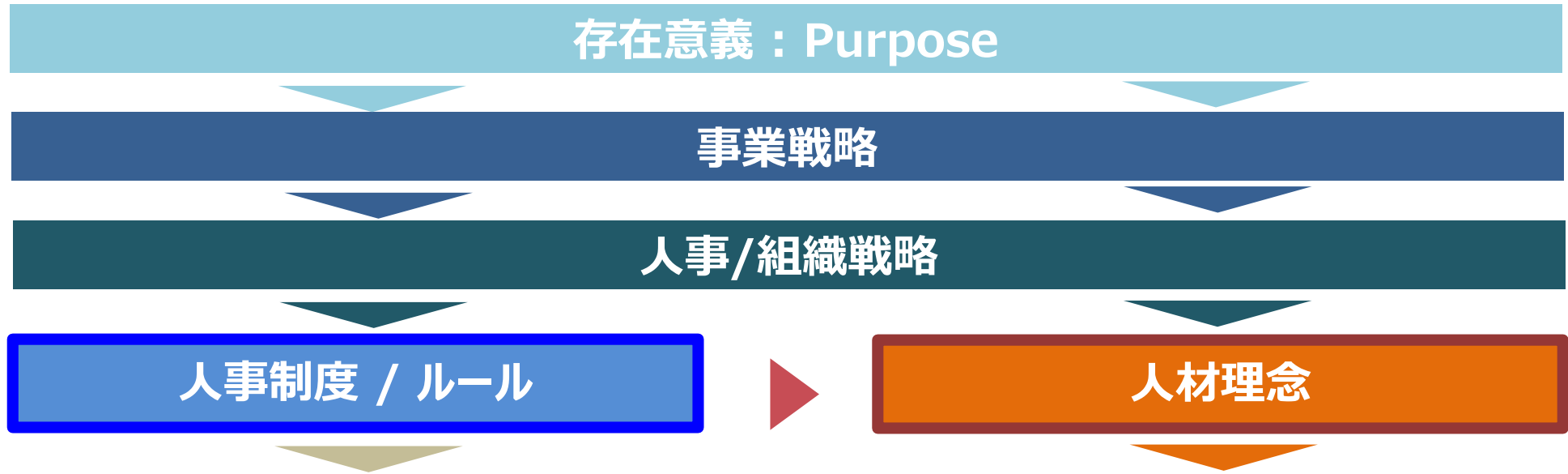
G&NS	SMEI	SMP	SMEJ	Pictures	ET&S	I&SS	Finance
			個を求む	Attract			
			個を伸ばす	Develop			
			個を活かす	Engage			

各事業最適の  
人事施策  
立案・実行



人に近づく

「管理する人事」から、「支援する人事」へ



# Sony's People Experiences – 年間

会社と社員の  
“対等”な関係

社員の自律的な  
“選択”

# SONY

## 参画 / 融合

自律的な選択による入社  
(新卒/経験者)

職種別採用 (新卒88職種)

## 活躍 / 成長

社内での多様なキャリアの選択肢

社内募集  
キャリアプラス  
社内フリーエージェント  
キャリアリンク

## 人生のキャリアデザイン

ライフプラン検討を深める機会

Re-Creationファンド  
シニアインターンシップ  
再雇用 (シニアプロ/シニアスタッフ)  
アシスト・ファンド (退職加算金)

### 自ら選択して学ぶことが出来る教育環境

技術戦略コミッティ・基幹技術研修 / 階層別研修 / コミュニティ活動

Sony University

独立起業・個人事業主  
他社就職・趣味・ライフの充実

### ライフイベントと仕事を調和し、仕事を継続しながら力を発揮できる環境

両立支援施策 “Symphony Plan”

働く場所に捉われない柔軟な働き方 フレキシブルワーク制度

役割・成果が適切に評価される等級制度・評価制度 ジョブグレード制度

ライフプランに応じて柔軟に運用できる年金 確定拠出年金 (DC)



# Sony's People Experiences – 人生

会社と社員の  
“対等”な関係

社員の自律的な  
“選択”

# SONY

FY2023

1Q

2Q

3Q

4Q

自律的な選択による入社（新卒/経験者） 職種別採用（新卒88職種）

社内での多様なキャリアの選択肢 社内募集 / キャリアプラス / 社内フリーエージェント / キャリアリンク

自ら選択して学ぶことが出来る教育環境 技術戦略コミッティ・基幹技術研修 / 階層別研修 / コミュニティ活動

キャリアを考える機会  
“キャリア月間”

年間を通した異動の機会

自身の状態  
を把握する  
ストレス  
チェック

会社/上司へ自身の  
声を届ける  
エンゲージメント調査  
“BE Heard”

DE&Iを知る機会  
“Diversity Week”

会社/上司へ自身の  
声を届ける  
エンゲージメント調査  
“BE Heard”

ライフイベントと仕事を調和し、仕事を継続しながら力を発揮できる環境 両立支援施策 “Symphony Plan”

働く場所に捉われない柔軟な働き方 フレキシブルワーク制度

役割・成果が適切に評価される等級制度・評価制度 ジョブグレード制度

目標設定

業績給

中間レビュー

業績給

期末レビュー

随時改定

定時改定

随時改定



# 多様な個々の成長 = グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

Growth of entire Sony Group



## 経営と人事施策の連動

### 経営指標

- ・ 売上
- ・ 営業利益
- ・ 純利益
- ・ キャッシュフロー
- ・ ROE
- ・ ROI

## 企業価値



多様な個々の成長 = グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

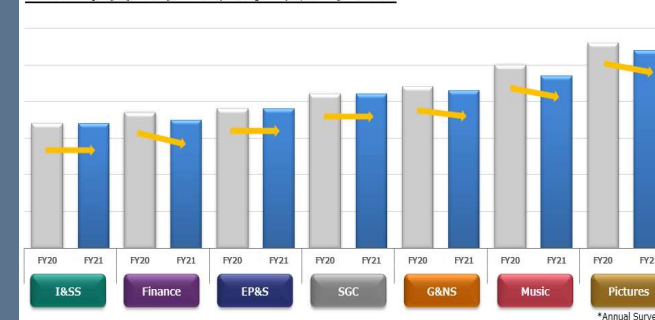
Growth of entire Sony Group

## 社員エンゲージメント

### 人事施策

- ・ 社内募集
- ・ キャリア・プラス
- ・ キャリア・キャンパス
- ・ ダイバーシティ推進
- ・ 起業家インターンシップ
- ・ ソニー・ユニバーシティ
- ・ 学びと触発の場 ; PORT
- ・ 社内起業支援

FY21 社員エンゲージメント グループ概況



\*Annual Survey

# 危機感と挑戦

2012



2019



20XX ?



危機感と挑戦



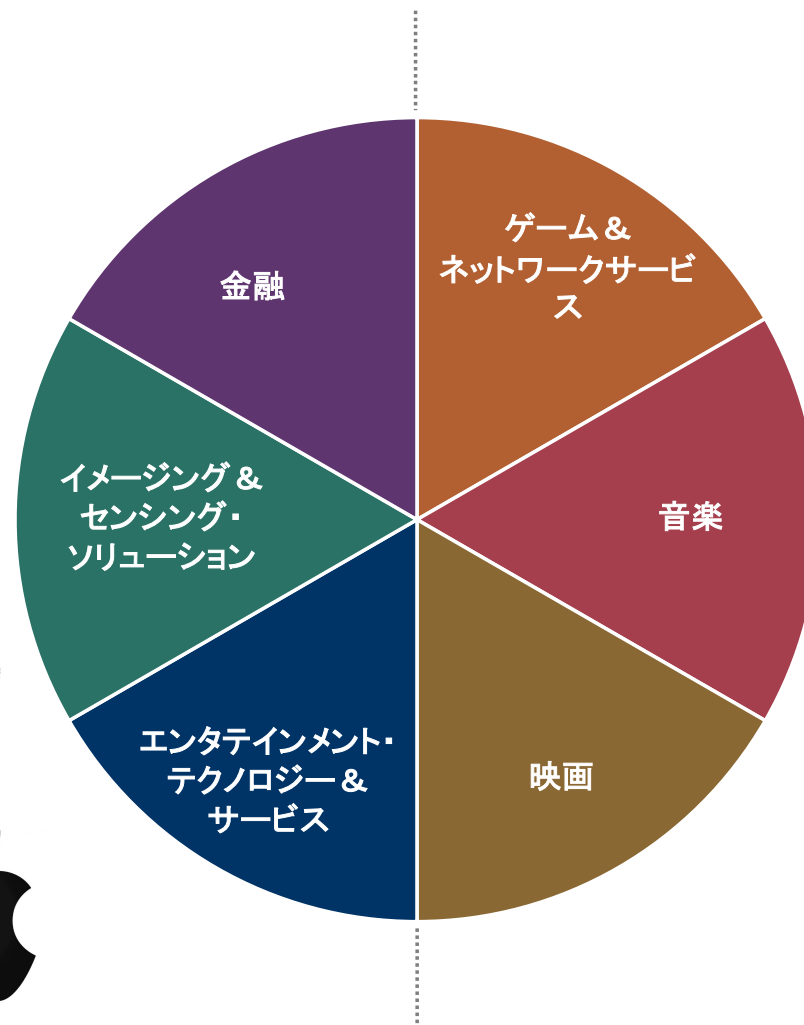
**Bloomberg**

サード・ポイントのダン・ローブ氏、ソニーに  
半導体部門などのスピンオフ要求

**Loeb Calls on Sony  
Semiconductor Business**

# 競合

SONY



Allianz



日本生命  
NISSAY

SAMSUNG

OMNIVISION™



Micron

Qualcomm

NVIDIA

SAMSUNG

LG



TCL

vivo

Tencent 腾讯



Microsoft

ACTIVISION  
BLIZZARD



UNIVERSAL MUSIC GROUP



WARNER MUSIC GROUP



UNIVERSAL



The  
WALT DISNEY  
Company

NETFLIX

# 経営資本の特性

	財務資源	非財務資源			
		ブランド	IP	テクノロジー	人材
組織横断の 汎用性・流動性	高	高	高	高	組織文化 / 意識次第
国/地域横断の 汎用性・流動性	高	高	高	高	個人差 大
価値評価 (定量化)	容易 (明確)	比較的容易	比較的容易	比較的容易	困難
価値創出の 時間軸	短中期	短中期	短中期	中長期	中長期
発展性 / 成長性	投資次第	戦略次第	人材と 戦略次第	人材次第	極めて高い

## 個を軸とする人事施策

### 個を「求む」

#### 人材獲得



個性豊かで、  
挑戦心溢れる  
人材の魅了・獲得

### 個を「伸ばす」

#### 成長支援



学び続ける文化  
成長への意欲と、  
それに応える支援

### 個を「活かす」

#### やりがい



制約からの解放と、  
継続的支援による  
個性の発揮



# 「個を「求む」



## 「出るクイ」を求む!

—SONYは人を生かす—

昭和三十九年度 人材募集要項

ソニーはいま新製品「トリニトロン」カラーテレビを加えて、また一段と飛躍しようとしています。

ウヂと意欲に燃えながら、組織のカベに頭を打ちつけている有能な人材が、われわれの戦列に参加して下さることを望みます。

積極的に何かをやろうとする人は「やりすぎ」と叩かれたり、足をひっぱられたりする風潮があります。

たいへん残念なことです。

いいアイデアを育てる人はなかなかいません。反対に、ダメだダメだとリクツをつけて、それをこわす人はたくさんいます。

しかし、私たちは、ソニーをつくったときから、逆にそういう「出るクイ」を築いてやってきました。

ソニーがつねに他に先駆けて個性的な新製品を出し、わずか二十年間に「SONY」を世界でもっとも有名なブランドの一つにすることができたのも、ひとつにはそのように強烈な個性をもった社員を築いたその人たちの創造性を促進してきたからだと思います。

ソニーは「出るクイ」を求む！

「SONYは人を生かす」

昭和三十九年度 人材募集要項

ソニー株式会社 人事課 宛

東京都品川区北品川六-七-三(五)一四一(一)

599 1.25朝日

1969年1月25日 朝日新聞

“強烈な個性をもった社員を集め、その人たちの創造性を促進”

# 個を「求む」



## コース（職種）別 新卒採用

98  
コース

### 技術系（9分類・87コース）

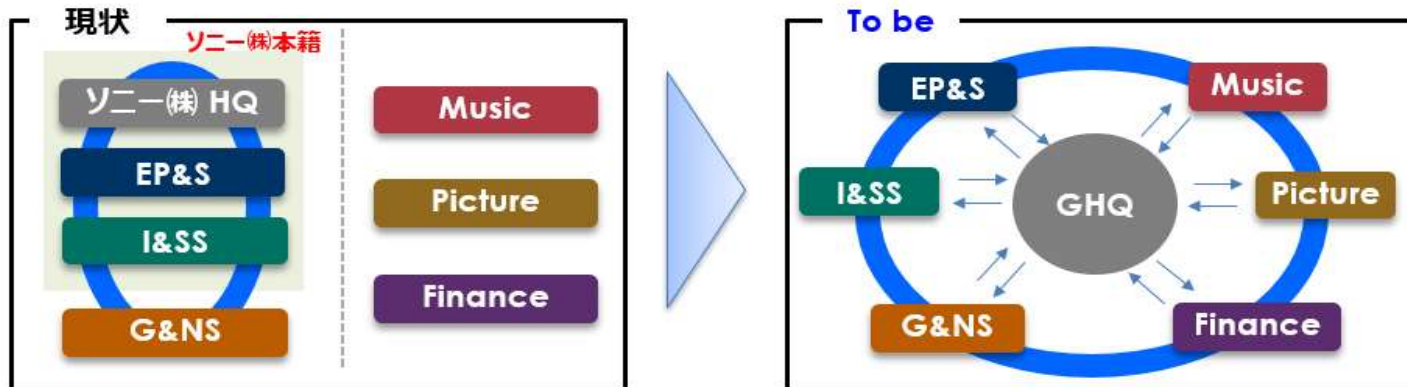
- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1.ソフトウェア・信号／情報処理 | 6.品質／調達        |
| 2.メカ・メカトロニクス     | 7.ライフサイエンス     |
| 3.半導体・デバイス・材料    | 8.コーポレート機能（技術） |
| 4.電気             | 9.R&D WILL     |
| 5.光学             |                |

### 事務系（5分類・11コース）

- 1.セールス&マーケティング
- 2.ビジネスマネジメント&ファイナンス
- 3.コーポレートスタッフ
- 4.プロダクト&サービスプランニング
- 5.リーガル&サイエンス

## 社内募集 制度

- ・1966年に導入 「自分のキャリアは自分で築く」 上司の許可なく、社員が自ら希望の仕事に手を挙げる事が可能
- ・年間700名以上が応募、200名弱の異動が実現



# 「個を伸ばす」



学長 勝本 徹  
現SGC シニアアドバイザー /  
元SGC 副社長 CTO

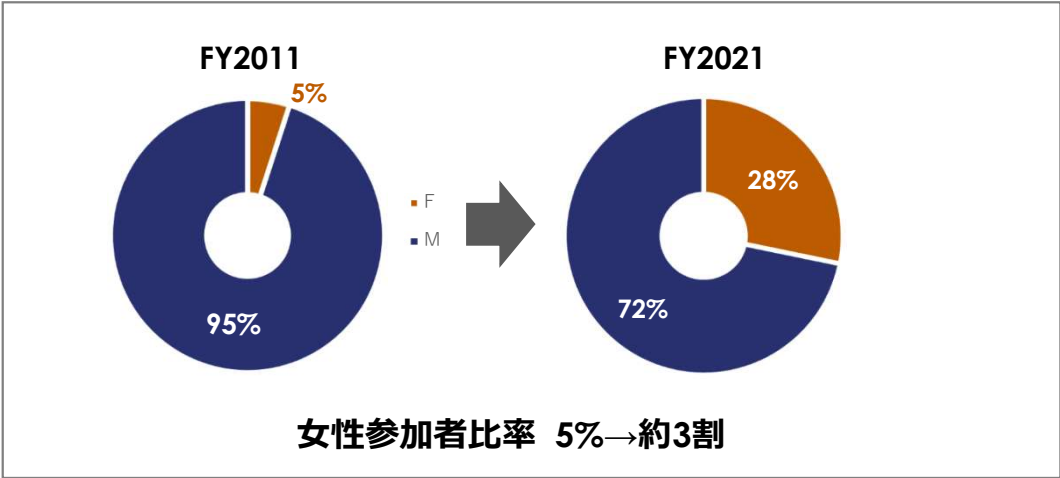
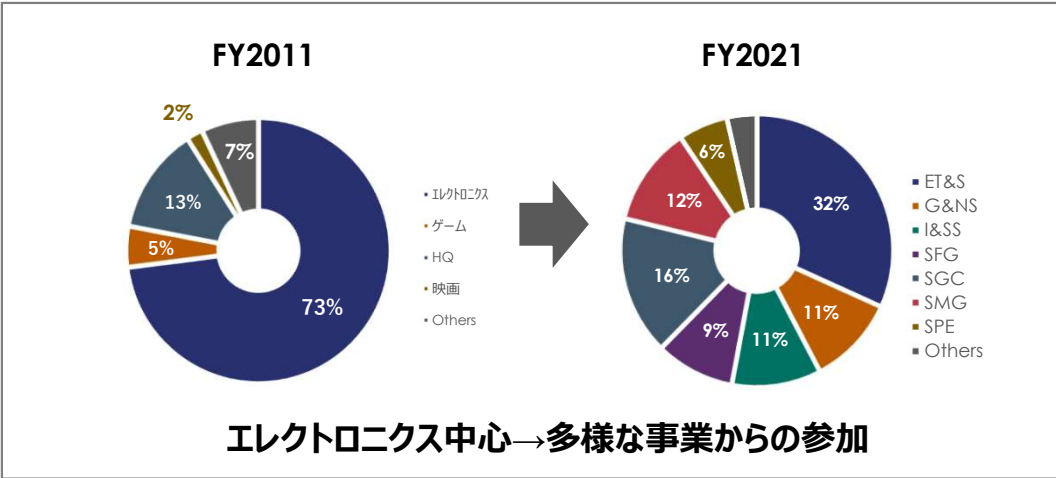
## Mission

1. 経営ビジョンと戦略を描きリードする人材の創出
  2. ソニースピリッツの継承
  3. グループ経営を行うための人的ネットワークの形成
- 設立年：2000年 / 累計参加人数：約1,200名

提携先育成機関（一部）：



UC Berkeley



将来のリーダーを育成する Sony University の進化（多様化の推進）

# 個を「伸ばす」



## 技術戦略コミッティ

ソニーの各事業を横断する、技術の横串活動。技術領域別に10のコミッティがあり、事業の垣根を超え、最先端の技術情報を共有するとともに技術力を高める場となっている。後進の育成にも注力しており、若手の成長を促し、目指す姿への道のりをサポートする場でもある。

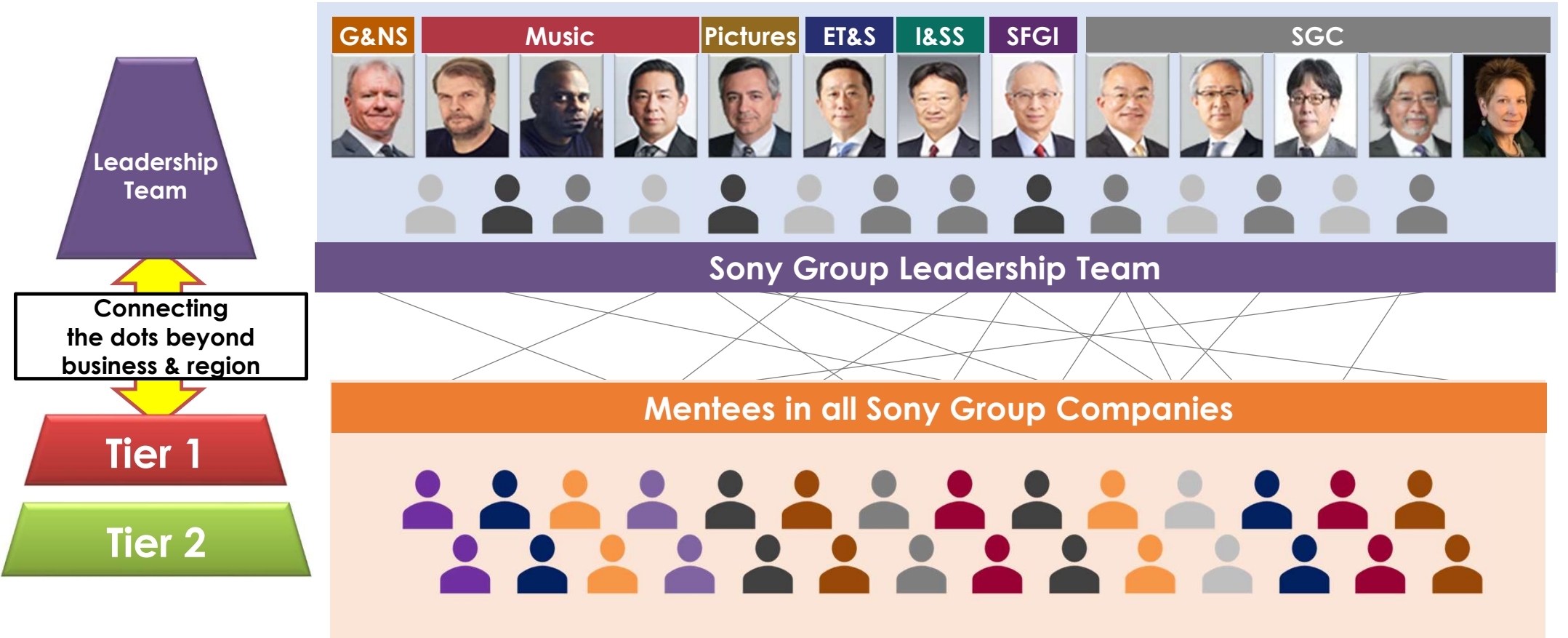
G&NS	音楽	映画	ET&S	I&SS	金融
		メカ戦略コミッティ			
		光学戦略コミッティ			
		ソフトウェア戦略コミッティ			
		LSI戦略コミッティ			
		情報処理戦略コミッティ			
		デバイス・材料戦略コミッティ			
		電気戦略コミッティ			
		生産技術戦略コミッティ			
		設計プロセス戦略コミッティ			
		コンテンツ技術戦略コミッティ			

## 年間約1,500名のエンジニアが活動に参加

### 各技術領域に適した多様な活動

- 継続的に情報や意見を交換する「コミュニティ活動」
- 社内外の著名な教授/技術者を招聘した最先端技術の「講演会」
- 社内の有識者から基盤技術を学ぶ「勉強会/技術研修」
- 社員のスキルレベルを把握する「スキルテスト」
- 社員間の技術交流を促進する「展示会/フォーラム」
- 他組織の訪問、短期間の社内留学、ジョブローテーション等による「異なる業務の経験機会」

# 個を「伸ばす」



事業を越えた経営責任者と次世代リーダーとの交錯による学びと新たな価値創造

## 自らの努力でチャンスをつかむ

——社内募集のねらい——

社長 井 深 大

これまで当社は能力ある人材を求めて、しばしば中途採用という形で、社外からの要員募集を行ってきました。また、社内での人材開発ということについても、当社は学歴などにこだわらない適材適所、能力主義の考え方をこころがけてきていることは、常々お話ししているとおりです。

こうしたことを更に一層積極的におしすすめてゆくために、去る五月から人事開発室を新設いたしました。そしてその企画第一号として社内からの人材「募集」という前例のない試みを実施したので

す。

これはたまたま米国内でVTRのセールスやアフターサービスをする要員及び海外ラジオ、テレビ工場の技術指導員が必要になり、社外に募集広告を出しましたが、これと全く同様の趣旨で、社内からも公募したものです。

会社が業務上の命令として、特定の人をある職務にふりむけるといふ通常の方法に代って、このような社内「募集」の形式を採用したことは、たいへん重要な意味をもつことであると私は思います。

当社のモットーとする能力主義、実力主義は、ただ単に、この人は前にこんなことをやったことがあるから、この仕事をやってもらう、この人は現在こんな能力があるからこの仕事に向いている——といった、静態的なことだけでは不十分です。

更に大切なのは、その人自身の心のエンジンがどうかかっているかです。将来に向っての向上心、自己啓発の努力、そして、こんな仕事をやって会社に貢献しようという自発的な意欲——これらに支えられてはじめて能力が現実には生きるのだと思います。

社内での「要員募集」は、そのような、向上心と意欲に支えられた能力をもった人にたいして、会社が常にチャンスを提供しよう、しかもチャンスはできるだけ平等に提供しよう、というものです。今回の企画は、こうした目的で行われ、予期した成果を得ることができました。選考の結果、合格者は二名に決定しましたが、選にもれた人も皆、意欲十分な人選ばかりで、私もほんとうに心強く思っています。





今後も人事開発室には、このような企画を、あらゆる機会をとらえてやっております。

従業員のみなさんも、平常から自分の能力を磨き、それが現実には生かせるチャンスを積極的につかんでゆけるように努力してください。

# 「個を活かす」 キャリア支援施策の拡大



「自分のキャリアは自分で築く」という考え方のもと、主体的なキャリア形成を実現するための4つの施策を展開。

	社内募集 	キャリアプラス 	FA 	キャリアリンク 
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署からの求人を社内サイトに公開し、関心を持った社員が自ら応募し異動できる制度</li> <li>上長の事前承認が不要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現業を継続しながら、一定期間別の部署の業務や新しいプロジェクトに参画する兼業型制度</li> <li>上長の事前承認が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的に高い業績をあげた社員に会社から「FA権」を付与し、挑戦してみたい部署や受入を希望する部署とのマッチングを図る制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな職務へのチャレンジを検討している社員が自身のキャリア情報をデータベースに登録し、関心を持った部署とのマッチングを図る制度</li> </ul>
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>チャレンジマインドの尊重による意欲向上</li> <li>適材適所の人材配置による組織強化と人材育成</li> <li>重要ビジネスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的ネットワークの拡大と幅広いキャリア経験の支援</li> <li>部署間の知見の有効活用 (★完全異動以外のキャリア展開をサポート)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイパーフォーマー層へのキャリア形成サポート (★優秀者のリテンション)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い社員層へのチャレンジ機会の提供 (★「求人ありき」ではない)</li> <li>求人部署の充員対応のスピード向上、選択肢拡大</li> </ul>

# 「個を活かす」 ライフイベントとの調和

## Symphony Plan (両立支援施策の拡充・自分らしいキャリア設計)



### 介護の準備と両立

- 介護休職中の支援金の新設
- 介護セミナーやワークショップを開催



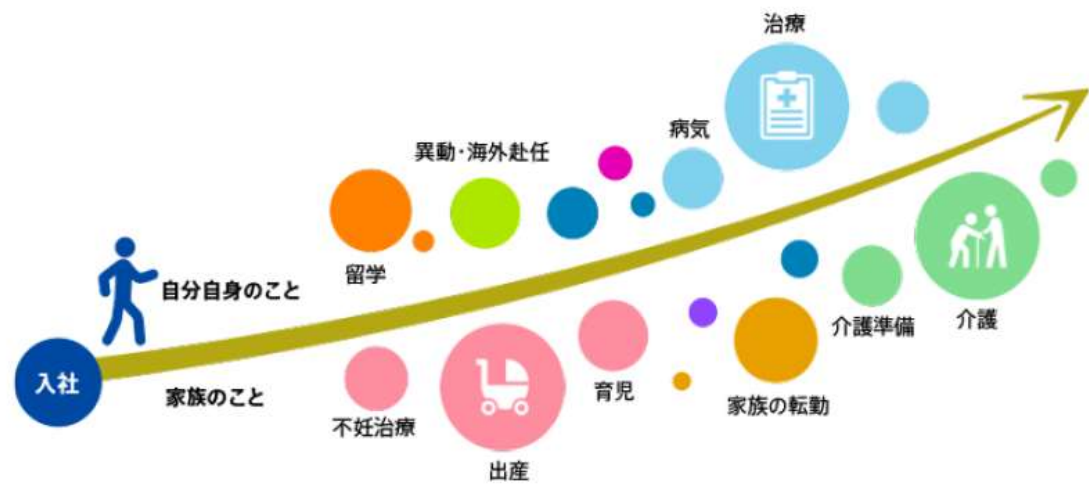
### 妊娠・出産・育児との両立

- 不妊治療補助制度の新設
- 不妊治療をサポートする柔軟な勤務制度の拡充



### がん予防・発見、治療との両立

- “がん専門家監修”による E-learning の新設
- がん治療をサポートする柔軟な勤務制度の拡充



**「男性育休100%宣言」**  
**FY2019ESG説明会で公表**  
**グループ全体で男性の積極的な**  
**育児参加を支援**

G&NS	Music	Pictures	ET&S	I&SS	Finance
------	-------	----------	------	------	---------



# 個を「活かす」



## 社員のアイデアの実現



FY2014からスタート・スタートアップの創出と事業運営を支援  
ソニーグループの社員のアイデア創出から事業化⇒販売⇒拡大までを一気通貫でサポート  
2018年から、より多くのや人材との共創を目指し、社外の方の参加も可能



EP&S事業の個社独自で社員のアイデアを募集し新規事業を支援



ソニーミュージックジャパンの新規事業創出プログラム  
社員が将来の目標としている夢や密かに練っているビジネスアイデアを会社がサポートしてビジネス化  
「YOASOBI」などのヒットコンテンツも生まれている

## 交流の場

社員同士の交流の場・社員同士が学び合えるようなコミュニティ活動の支援



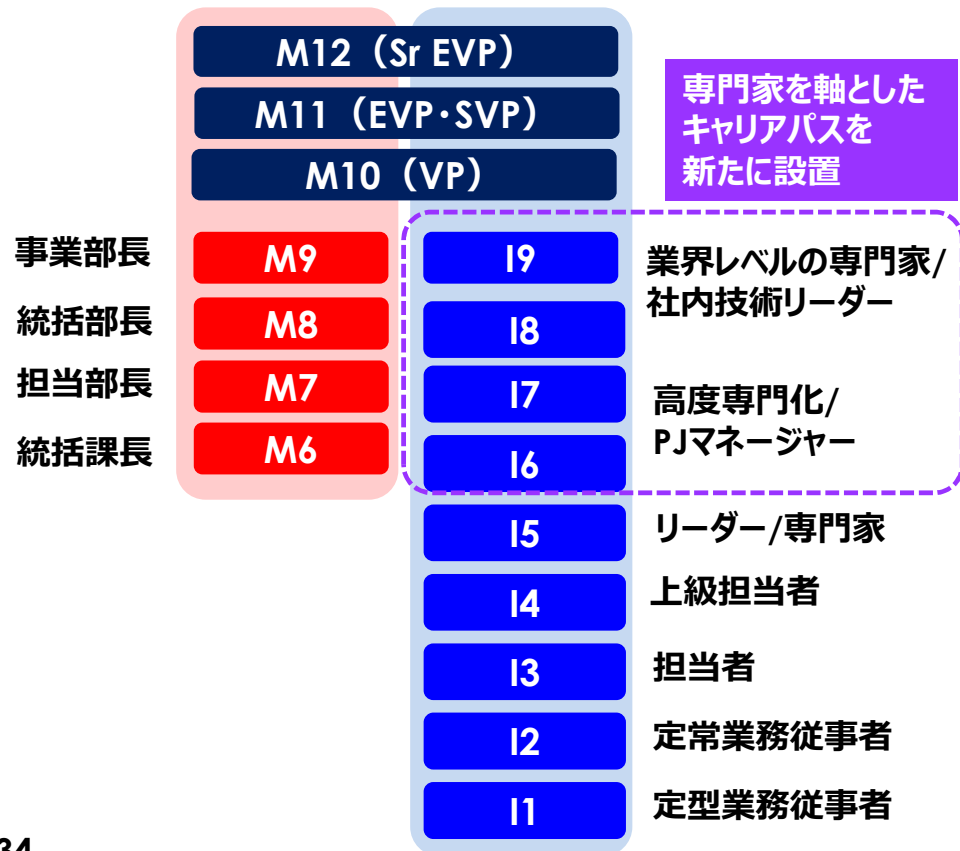
# 個を「活かす」



## ジョブグレード制度 FY2015導入

現在の役割（ジョブ）のみに応じて等級を定義

Management 等級      Individual Contributor 等級



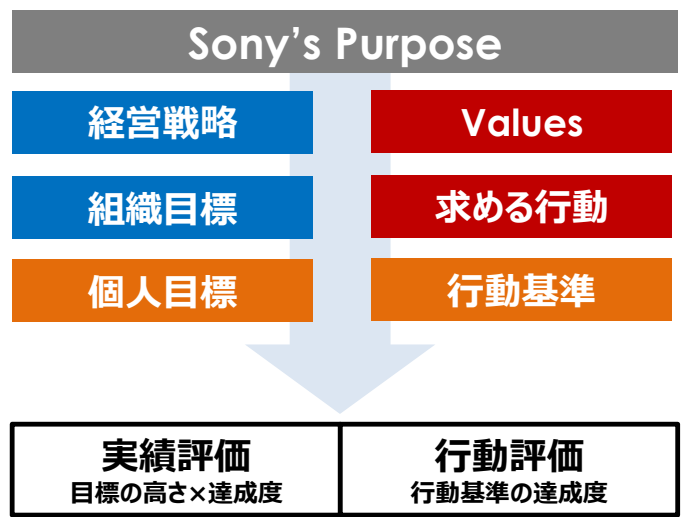
エグゼptionナル・  
リサーチャー  
(XR)

経営戦略上重要な  
領域の研究開発に  
従事するエンジニア  
で、極めて高度な専  
門性や顕著な実績  
を有する社員

- ・報酬：  
年俸最低1,100万円  
個別設定
- ・勤務：  
個人の裁量に委ねる

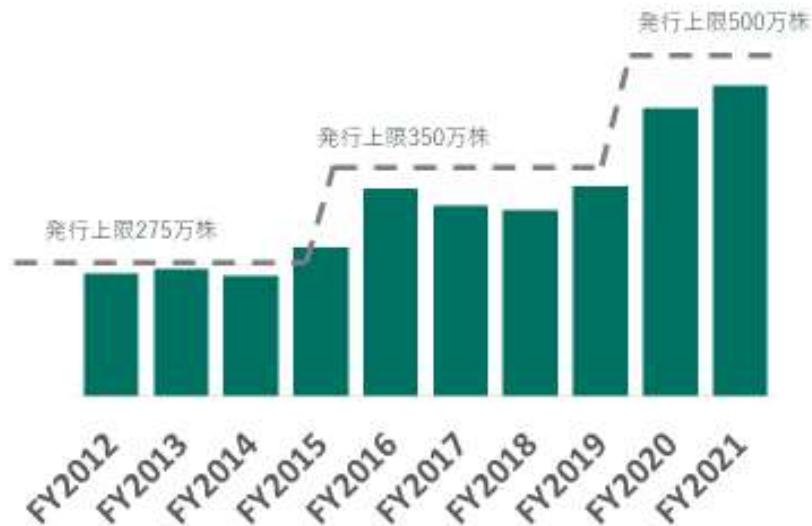
## 評価制度 FY2015導入

単年度の実績とソニー社員に求め  
る行動の2軸で評価



## 株式報酬を用いた人的資本への投資

### ストック・オプションの活用



企業価値向上のインセンティブとして  
グループ全体に付与を拡大  
(2021年度実績 3,500名以上に付与)

### 譲渡制限付株式ユニット (RSU) 制度の導入

2002年～  
ストック・オプション

2017年～  
譲渡制限付株式 (RS)

2022年～  
譲渡制限付株式  
ユニット (RSU)

欧米でより一般的なRSU制度の導入により、  
さらなる企業価値の向上と人材競争力の向上を目指す

# 「個を活かす」社員意識調査



## “BE Heard”

- グループ全体を対象に、秋（フルサーベイ）と春（ミニサーベイ）の年2回実施。
- フルサーベイの回答者は90%以上。社員エンゲージメントや組織風土、マネジメントへのフィードバック等のアンケート。
- マネジメントへは即時にフィードバックを実施。「分析」と「継続的な取り組み」を重視。
- 「前回の調査後、職場で継続的な対話とアクションがあったか」の質問でモニター。

### 社員エンゲージメント調査の結果

	2019年	2020年	2021年	2022年
参加率	88%	91%	91%	<b>93%</b>
エンゲージメント指標	85%	88%	89%	<b>89%</b>

※社員エンゲージメント設問4問において、非好意的以外の回答をしている社員の割合

### 役員の業績連動報酬（ボーナス）への反映（FY2018～）

定量	グループ連結や各事業の財務指標の達成度（OP・ROIC・CFなど）
個人	担当領域の中長期的な取り組み One Sony／サステナビリティの取り組み <u>エンゲージメントスコアの改善度</u>

役員個人評価の一部にエンゲージメントスコアを反映

# 「個を活かす」 社外キャリア支援プログラム

「個を求む」「個を伸ばす」「個を活かす」

## 社外キャリア支援プログラム—Career Canvas Program (50歳以上)

### Re-Creationファンド

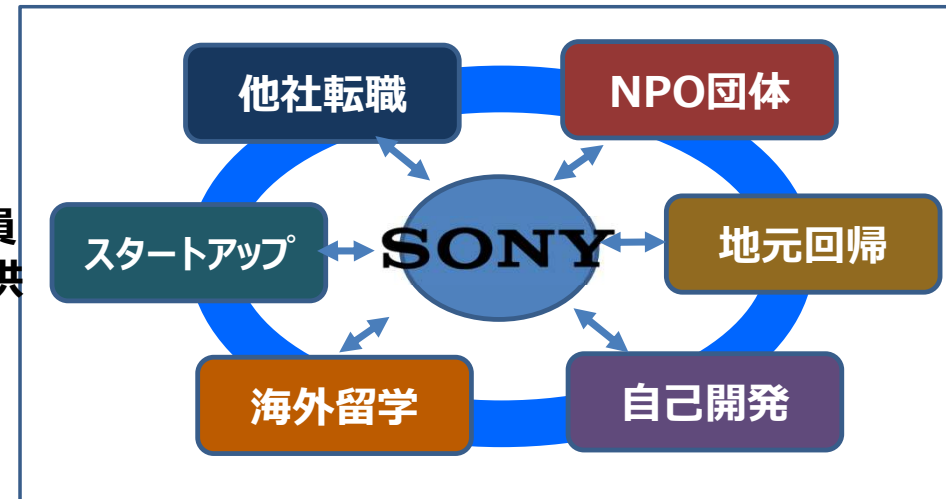
・将来のキャリア作りに向けたスキル向上など、自己投資を支援（10万円）

### 「シニアプロ」再雇用契約

・高い専門性を駆使したプロジェクトを担う社員に年齢に関係なく専門性に見合った処遇を提供

### アシスト・ファンド (退職加算金)

・新たなキャリアへの挑戦に、常時、退職金に加算適用



## 確定拠出年金（DC）への完全移行

2019年10月に国内GP会社社員約3万人を対象に確定拠出年金（DC）に完全移行

### 確定給付年金 （DB）

- ・長期雇用を前提
- ・会社が運用
- ・終身年金

社員の年金積立額  
の約4割を補填して  
資産移換




### 確定拠出年金 （DC）

- ・年金資産の持ち運びが自由
- ・社員が運用
- ・ライフプランに応じて、柔軟に積立／受取方法の選択可

## 「個を活かす」働き方



ソニーの人事理念や時代の変化に合わせて勤務制度を進化、  
コロナ禍でもスムーズに業務継続が可能に

- 
- 1992年 月間フレックスタイム制
  - 1994年 育児・介護短時間勤務制
  - 1995年 裁量労働制
  - 2008年 在宅勤務制
  - 2015年 フレキシブルキャリア休職制度
  - 2016年 テレワーク制
  - 2018年 フレキシブルワーク制度

### 裁量労働制

ソニーの一般社員約7割に適用。時間よりも成果を重視するカルチャーが定着。

### フレキシブルワーク制度

全社員をテレワーク利用可とし、利用頻度等も大幅に緩和。  
社員の約8割が利用し、働く場所に捉われない働き方が定着。

# 「個を活かす」働き方 – ワークプレイス

「個を求む」「個を伸ばす」「個を活かす」

ソニーシティ・みなとみらい

## STATIONS

事業セグメントを超えて個々やチームの拠点 (STATION) をつくることのできる場所

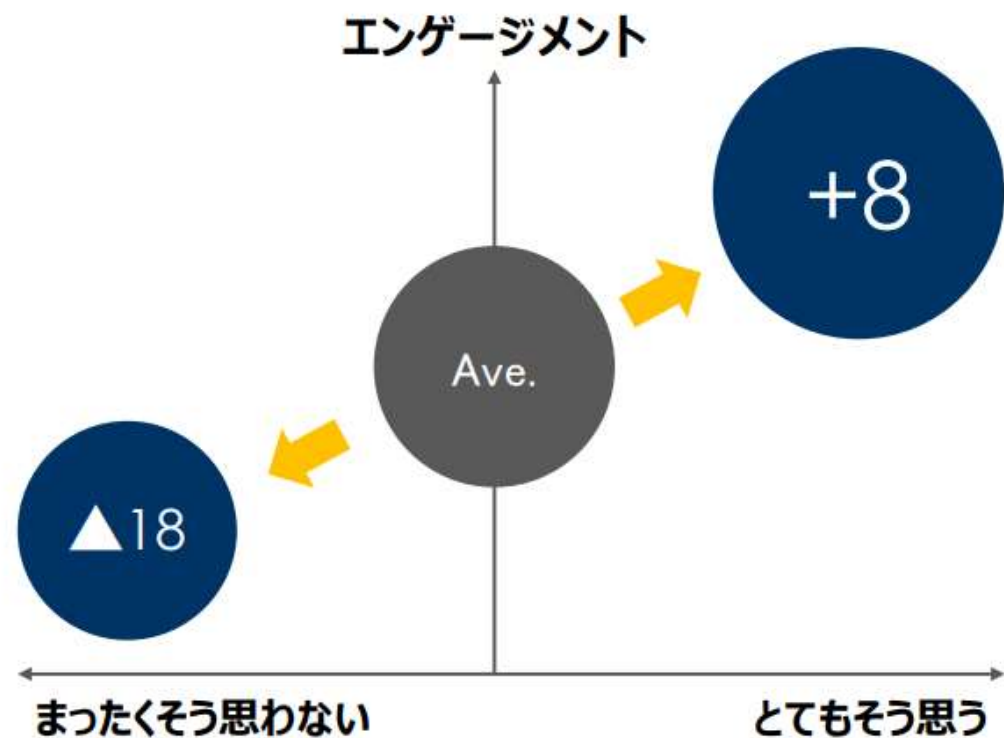
多様な拠点がつながり、シナジーを起こすことで、新しい価値の発信につなげる  
家とオフィスに加えて、社員の選択肢を増やす





# 「成長実感」と「エンゲージメント」

- 組織での「成長の機会」は、エンゲージメントに多大な影響を及ぼす
- 学習や成長の機会が「ある」と答えた人のエンゲージメントは“26pt”高い。  
(弊社2021年サーベイ分析結果より)



設問：在籍する会社では学習や成長の機会に恵まれている

ソニーグループ 2021年秋サーベイ結果より

# 多様な「学び」とサステナビリティ サステナビリティ説明会（2022年9月）

BUNGIE  
Live Game Service

SONY  
学び続ける  
会社

地球みまもりプラットフォーム

センシング 通信ネットワーク 手荒分析

Intelligent Vision Sensor  
IMX 500

多様な「学び」とサステナビリティ

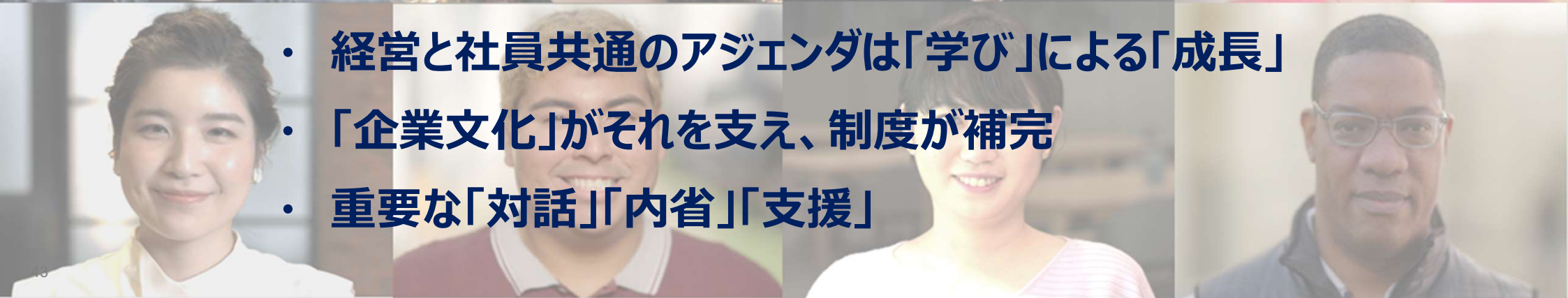
Advanced Driver Assistance Systems  
(ADAS)



# 多様な個々の成長 = グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

Growth of entire Sony Group



- ・ 経営と社員共通のアジェンダは「学び」による「成長」
- ・ 「企業文化」がそれを支え、制度が補完
- ・ 重要な「対話」「内省」「支援」

## チャレンジ = 変化への対応

- ・ 経営環境変化のスピードとダイナミズム： 専業巨大競合との競争
- ・ 大企業化（ブランド化 - 出る杭 求む ➡ 人気企業ランキング）
- ・ 歴史の蓄積（新たな挑戦への足かせ ➡ 成功体験 / 年齢構成）
- ・ 成長し続けるための俊敏な“シフト”  
： “経営のシフト” / “人材のシフト”（スキル・リソース・マインド）
- ・ 経営の難易度（個の集合体からの価値創出の難しさ  
： コングロメリット・ディスカウント / 個を活かす経営）
- ・ グローバル競争の進行（人材、ジオ・ポリティクス、日本の本社、  
グローバルリーダー育成）

**Sony's People Philosophy**

**Special  
You**

**Diverse  
Sony**

**SONY**

**End**