



Section

3

どのように持続していくのか

ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じガバナンスの向上を図るとともに、情報セキュリティをはじめ複雑化・多様化するリスクの低減と未然防止の取り組みを徹底します。一方で、多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場を提供し、イノベーションの創発を促しながら、生産性の高い最適な働き方で従業員の幸福度向上を目指します。また、持続可能な社会の実現に向け、最先端のテクノロジーを活用し、地球環境問題にも対応していきます。

社外取締役と機関投資家との対話



佐藤 淑子

モデレーター
一般社団法人 日本IR協議会 専務理事
1985年日本経済新聞社に入社。1993年3月日本IR協議会に転出。2015年同協議会専務理事。



上釜 健宏

社外取締役 独立役員
指名委員会・報酬委員会・特別委員会委員
2006年から12年間にわたりTDK(株)代表取締役を務め、同社事業の収益力の強化や事業領域の拡大を牽引。2018年6月当社取締役就任。



植村 京子

社外取締役 独立役員
指名委員会・報酬委員会・特別委員会委員
深山・小金丸法律会計事務所 パートナー弁護士。
2018年6月当社取締役就任。

2022年4月、当社の持続的な企業価値向上への取り組みの一環として、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催しました。2名の社外取締役と、モデレーターに日本IR協議会専務理事の佐藤 淑子氏をお迎えし、取締役会の実効性などのテーマに沿ったパネルディスカッションおよび投資家からのご質問にお答えしました。オンライン形式で約1時間、投資家など75名にご出席いただき、活発な議論が行われました。以下では、パネルディスカッションおよび当日いただいたご質問の中から主なものを抜粋し、テーマごとに記載しています。

取締役会の実効性

Q. ソフトバンクの取締役会で印象的だった議論についてお聞かせください。

上釜 ZホールディングスとLINEの経営統合についての議論です。ヤフー(現Zホールディングス)の子会社化に続き、矢継ぎ早にいろいろな案件が提案されるなか、取締役会で何度も議論し、印象に残っています。特にシナジーについては、すごいことになると鳥肌が立ったのを覚えています。ソフトバンクはスピード重視で即決する会社であり、これは間違いなく「Beyond Carrier」戦略になると確信しました。もう一つは、宮川社長の逆算経営に関する考え方です。長期ビジョン、長期経営計画、10年後のソフトバンクについての話を聞く機会があり、15年先をみて逆算して10年後こうでなければいけ

ない、あるいは10年後のために今こうしなければならない、と説明されました。その議論の中で、ここまで先をみて考えられる経営者はなかなかいないと、褒めすぎかもしれませんがそう感じました。

植村 私は、社内とは異なる視点でものを見る、意見を言うことが大事だと思っており、また、企業価値向上に向けて市場の意見に耳を傾けることを強く意識しています。その観点からは、2019年にソフトバンクがヤフー株式を取得して、持分比率を45%にしたときのことが印象的です。なぜ親子関係になる必要があるのか、ソフトバンクグループ(株)がヤフー株式を手放すことが前提でしたので、何度も議論しました。今後の「Beyond Carrier」戦略においてヤフーが重要なパートナーになり得ること、太いパイプを築くために親子関係の方がよいこと、ヤフーから見ても、ショッピングの成長戦略にとってソフトバンクユーザーは貴重な存在となることでした。ヤフーは、情報プラットフォームとして中立的立場ですが、ソフトバンクはその立場を最大限尊重し、両社ともに上場を維持していくという説明でした。こういった議論を重ねた結果、最終的には満場一致で可決しました。

Q. ソフトバンクグループ(株)によるソフトバンクの株式売却についてどのような議論があったか教えてください。

上釜 株価が大暴落する可能性と、今後も同様の売却があり得るのかという2点を中心に侃々諤々の議論をしました。

植村 株価が下がるリスクをどの程度検討しているのか、多くの議論をしました。結論としては、これだけの株式をソフトバンクグループ(株)が市場で売却した場合、相当な株価下落のリスクがあるため、ソフトバンクとしては、PO(株式売出)の実施と同時期に自己株式を買い取る一方、上場時と同じくらいの規模で長期保有目的の株主を探すことで株価が下がらないよう手当てをするということになりました。また、孫取締役と

コーポレート・ガバナンス

も協議を行い、今後はソフトバンク株式を追加で売却する意向がないことを確認していただきました*。

*ソフトバンクグループ(株)は、今後当社株式を追加で売り出す意向はない旨を、2020年8月28日付のプレスリリース「当社子会社(ソフトバンク株式会社、証券コード:9434)株式の売出しに関するお知らせ」にて公表しています。

Q. 孫取締役は取締役会においてどのような存在でしょうか？

上釜 確かに孫取締役は非常に厳しいことをおっしゃいますが、ソフトバンクの企業価値を上げるために苦言を呈しているのと認識しています。一方で社内取締役も黙っているだけではなく、納得がいかなければ遠慮せず反論し、非常に熱い活発な議論ができています。

植村 孫取締役の視点は、一言でいうとグローバルで、世界の情勢を見ながらあるべき方向性について発言されているという印象です。また、「現状に満足せずその先の未来を考えろ、常識にとらわれるな」と、スティーブ・ジョブズ氏の「Stay hungry, stay foolish」のメッセージに通じる発言をよくされています。私見ですが、お二人は似ているところがあると思うことがあります。このメッセージは、いろいろな事業に共通するもので、私自身も刺激を受けています。

Q. 取締役会の実効性について感じる課題はありますか？

上釜 子会社や関連会社などが約320社に膨らみ、グループが効いたところとそうでないところがあるが、管理体制の枠組みは組めたと聞いています。監査役も非常に重視していて継続的に改善が図られています。情報事故の防止など、グループガバナンスは課題として常に注視しています。

植村 グループガバナンスの実効性の担保はまだ十分ではないと思っています。ソフトバンク側とZホールディングス側で、それぞれ傘下の関係会社を管理するという役割で分担してい

ます。役員派遣や月次での報告により、リスク管理の体制は整っていると聞いていますが、四半期に一度、内情について聞き取りを行っています。

Q. 社外取締役がプロアクティブに問題点を指摘した事例を教えてください。

上釜 例えば、過去に減損問題について社外取締役から指摘しました。なぜそうなったのかの理由、今後の改善について説明をしていただいたことが何度かあります。

植村 子会社や関連会社の経営状況などは、四半期報告をしてもらっており、上釜さんからの指摘で、ソフトバンクにとって影響のある全ての会社について随時報告してもらうようにしました。また、Zホールディングスの子会社である(株)出前館やLINEの情報管理体制などについて確認し、ソフトバンクが築いたリスクマネジメント管理体制と同様の体制を、Zホールディングスでも設定するように指摘しています。

グループガバナンス

Q. 親会社、子会社とも上場していますが利益相反問題で留意していることはありますか？

上釜 利益相反の問題は一番重要な点であり、少数株主保護の観点からも、親子間取引を含めて手続きの透明性や情報開示を重点的にチェックする必要があります。そのため、取締役会の事前説明の場があり、かなり細かく説明を受けて議論した後、取締役会で決議する流れになっています。また、2022年2月には特別委員会が設置され、利益相反についてさらにガバナンスが強化されると考えています。

植村 この点は、社外取締役一丸となって、手続きの透明性や情報開示をチェックしています。特に、ソフトバンクグルー

プ(株)との利益相反取引については、社外取締役も大変気を遣っており、是々非々で検討しています。少数株主保護のため、親子間取引については、グループの全体利益ではなく、ソフトバンク単体にとってどれだけ利益があるかを特に重視し、取引の目的だけでなく価格の妥当性に関して強く裏付けを求めています。執行側も十分に認識しており、追加資料の要求にも速やかに応じてくれます。その結果、ソフトバンクグループ(株)との取引で金額が折り合わず、破談になったケースもあります。

Q. それぞれ上場会社であるソフトバンクとZホールディングスの関係について、ガバナンスやシナジー、株主還元などどのように考えていますか？

上釜 グループが大きな組織となり非常に複雑になっているが、Zホールディングスは、今後ソフトバンクの成長戦略の要となっていくとみています。独立性・中立性を保ちながらガバナンスも効かせる必要があり、社外取締役としても一番注視しています。

植村 ヤフーは、パソコンを中心としたインターネットで発展してきましたが、それがスマホ中心にシフトし、ソフトバンクのスマホユーザーとの連携は非常に意味を持つようになってきています。LINEとの統合や「PayPay」もソフトバンクと一緒にならなければできなかった事業であり、ヤフーのショッピングユーザーの拡大にも貢献しています。ソフトバンクにとっても、ヤフーは通信の差別化という意味で重要なパートナーであり、両社ともにシナジーはかなり出ていると考えています。

他方、株主還元や内部留保のバランスについては、両社の考え方に相違がありますが、それはむしろ、上場会社として自立的な判断をしていると言えるのではないかと思います。

コーポレート・ガバナンス

Q. ソフトバンクとZホールディングスの一部で重複する事業がありますがこの点をどのように捉えていますか？

上釜 その点は、Zホールディングスの社外取締役との意見交換の際にも議論しています。お互いに独立性を担保しつつ、Win-Winな関係を築けるのかという議論が重要だと考えています。これから両社にとってシナジーを生み出しながら、最適解を見つけていきたいと思っています。

植村 事業の重複が多少ありますが、その前に、ZホールディングスとLINEの経営統合が必須だと考えています。会社の統合では、現場が混乱する時期もありますが、1~2年して新たな事業、発想、シナジーが生まれてくるものだと思います。「PayPay」の約5,000万ユーザーと「LINE」の約9,200万ユーザーをうまく活用して、Zホールディングスとして大きく成長し、ソフトバンクも強い営業力を発揮して下支えし、その成果を両者が享受してほしいと思います。

社長交代関連、サクセッションプラン

Q. 宮川社長の選出について指名委員会ではどのような議論があったのかお聞かせください。

上釜 経営の経験者として、経営者に求められる一番大事なことは決断力だと思います。また、ソフトバンクの体質や「Beyond Carrier」「Beyond Japan」といった成長戦略を踏まえると、先述した逆算の経営で論理的に考え、技術にも明るく、M&Aの経験も豊富な宮川さんは、これから当社を引っ張っていく社長に適任でした。加えて、孫取締役との議論に堂々と渡り合えるのもポイントになり、満場一致で採決しました。

植村 まず誰を選ぶかではなく、ソフトバンクの社長としての



必須条件は何かという議論をしました。経営トップの条件は、ソフトバンクの今後の成長戦略をきちんと描けること、AIなど最先端のテクノロジーにできる限り精通していること、たとえ孫取締役であってもNOと言える人物であることが必要ではないかと話し合いました。最終的には、候補者全員に今後10年間の成長戦略について30分間プレゼンしていただき、その内容を踏まえて議論した結果、宮川さんを全員一致で推挙しました。

宮川社長は新しい事業を企画するのが好きで、常に進化し続けなければならないという気概を強く持っているアイディアマンです。HAPSモバイル(株)やMONET Technologies(株)の事業を立ち上げ、各大学との協働・連携を今でも主催しています。また、社内の方々から自然に支えていこうと思えるような求心力を持っています。

Q. 宮川社長が会社から200億円を借り入れて自社の株式を取得したことをどのように思われますか？

植村 株価に対して責任を持つとは言え、かなり大きな金額で驚きました。ただ、良い経営とは、その会社のオーナーの立場で会社を考えることであると、アメリカで言われており、孫取締役もオーナーの目線で会社の経営を考える重要性を強調されていました。株式の購入資金については、購入した株式が担保になっていて、孫取締役が個人資産を担保にした

保証人という立場を取っており、宮川社長はそれだけ信頼されているのではないのでしょうか。

上釜 正直、私も驚きましたが、ソフトバンクの経営の舵取りは、一般的なサラリーマン経営者ではだめだということだと思います。短期的な株価の値下がりを恐れて、間違った経営をするのではと議論もありましたが、宮川社長は「株価を上げて株主に貢献する、株価に対して責任を取る」と明言され、この方だったら大丈夫だろうと納得し賛成しました。

役員報酬体系

Q. 役員報酬体系の変更について株主総利回り(以下「TSR」)連動方式を導入した背景とその内容を教えてください。

植村 役員報酬は、今後全ての業績連動報酬が株式になるため、株式報酬の割合が最大で約8割となります。これは、業績に対して責任を持つ、株式で受け取ることで株価に対しての責任も持つということだと思います。TSRは、主観的な判断が入りづらく、かなり客観的に算出される設計になっています。現金部分は少なく、純利益が上がらないと報酬も上がらない、厳しい報酬体系だと思います。

上釜 背景はその通りで私も賛成しました。

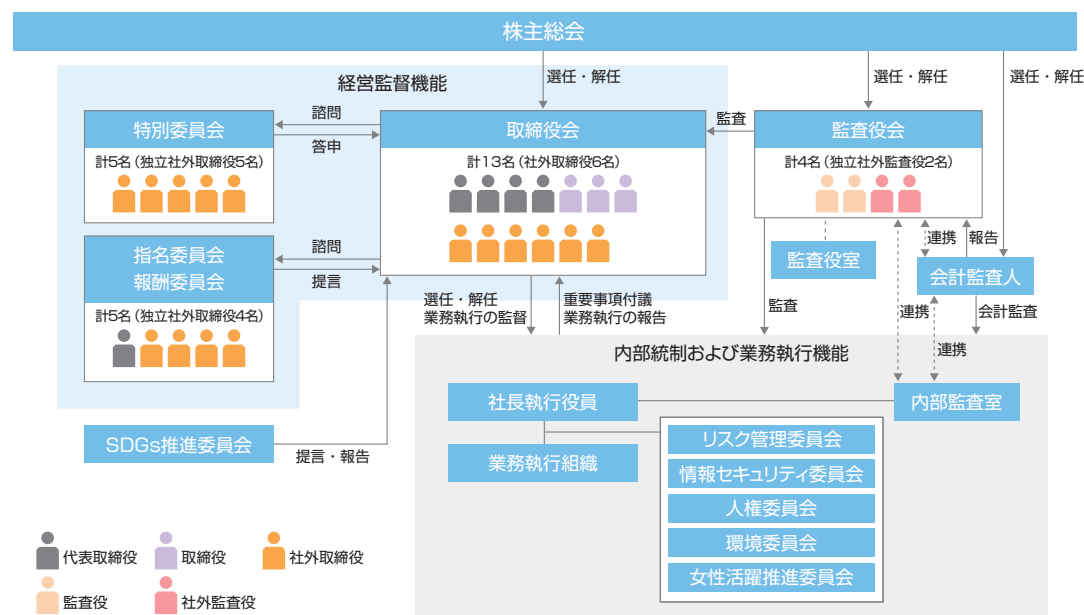
最後に佐藤モデレーターからのコメント

お二人には取締役会での議論を率直にお話しいただいた印象です。それにより、投資家さまと社外取締役が課題や問題意識を共有し、議論を深めるきっかけにもなりました。こうした機会を継続的に設け、対話を深めていくことが重要であると考えます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制図



特別委員会

P50

独立社外取締役5名で構成され、当社と支配株主またはその子会社などとの間で、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引が生じる場合、審議・検討の上、取締役会に対して答申を行います。

指名委員会・報酬委員会

P54

CEOおよび独立社外取締役のうち4名で構成され、独立社外取締役がその委員長を務めています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名

に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

SDGs推進委員会

P26

CEOが委員長を務め、委員長が取締役および執行役員の中から指名した委員で構成されています。当社グループ全体のSDGs推進活動方針を審議の上、提言内容を決定するとともに、当該活動方針の進捗状況を確認の上、報告内容を決定しています。

取締役会

P55

取締役会は、社外取締役6名を含む取締役13名で構成されており、経営上における判断は「適正な調査」および「十分な検討」を行った上で意思決定をしています。法令または定款に定める事項のほか、取締役会規則に基づき当社の業務執行に関する重要事項を決定し、各取締役の業務執行の状況を監督しています。

監査役会

P56

監査役会は、事業年度ごとに監査の方針や計画および重点監査項目を定め、原則として月1回開催し、重点監査項目に基づく取締役の職務執行状況を確認するために、内部統制システムに係る各部署から定期的に報告を受け、業務執行の適正性について、確認を行っています。

内部監査室

P56

内部監査室は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、主に子会社を対象に監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、当社社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。

リスク管理委員会

P59

代表取締役等を委員とするリスク管理委員会は、リスク重要度およびリスクオーナーの決定を行い、リスクオーナーにより策定および実行される対応策の確認および促進を行うことで、リスクの低減および未然防止を図り、その結果を定期的に取締役会に報告しています。

コーポレート・ガバナンス

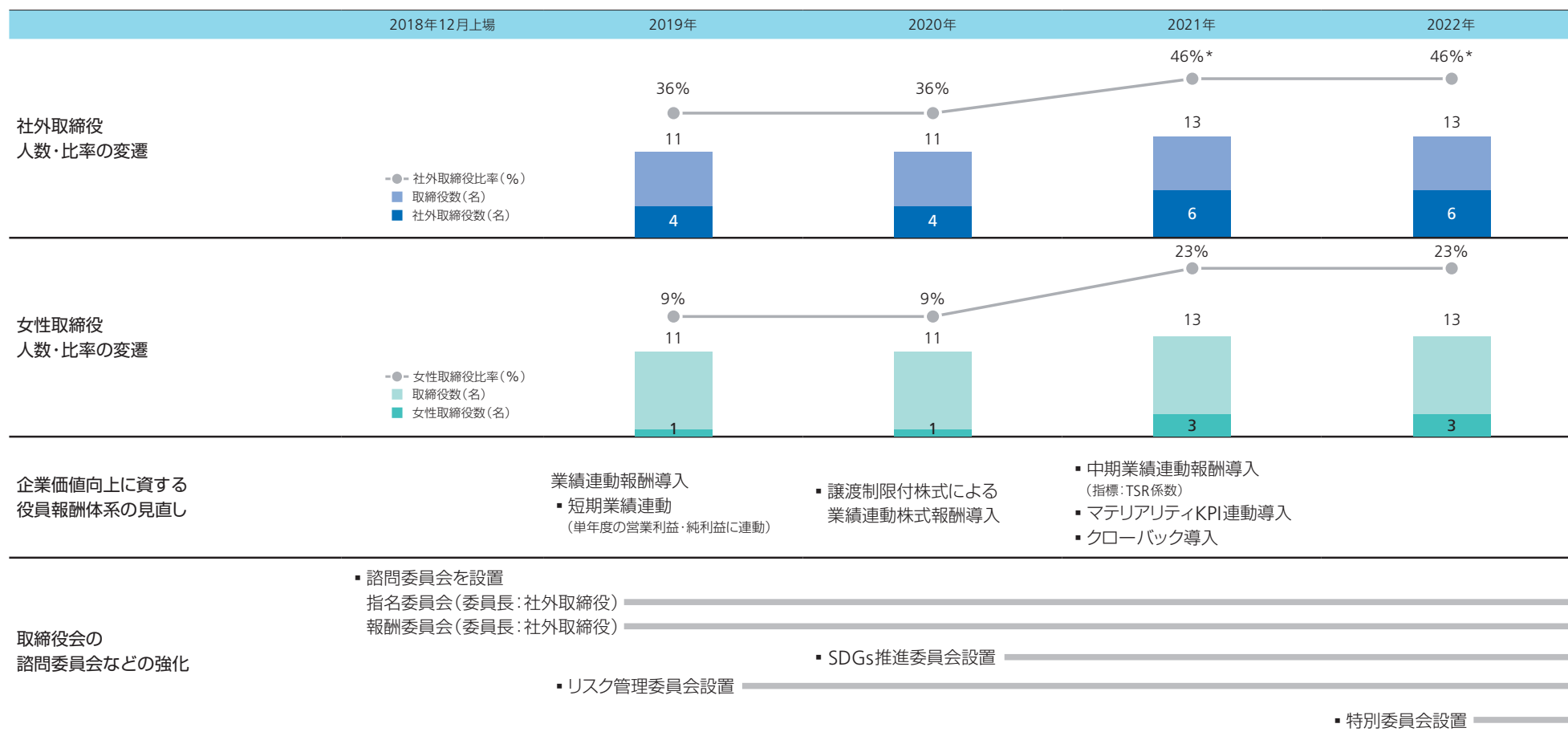
コーポレート・ガバナンス体制の強化

当社は2018年12月の上場以来、常にコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。2021年には、ガバナンス機能強化を目的として、社外取締役を2名増員して6名(うち女性3名)とし、社外取締役比率を46%に引き上げました。また、社会とともに持続的成長を続けるべく、2020年から代表取締役社長執行役員を最高推進責任者とするSDGs推進委員会を設置しています。

一方で、取締役および執行役員の一部に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、投資家と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、2020年に業績連動

報酬として譲渡制限付株式を付与する制度を導入し、2021年に中期業績連動報酬を決定する指標としてTSR(株主総利回り)を採用したほか、短期業績連動報酬を決定する指標にマテリアリティ目標(当社が持続的に成長していくために特定した六つの重要課題の中から採択した目標)を組み込みました。

2022年には、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う特別委員会を設置しました。



*独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%

コーポレート・ガバナンス

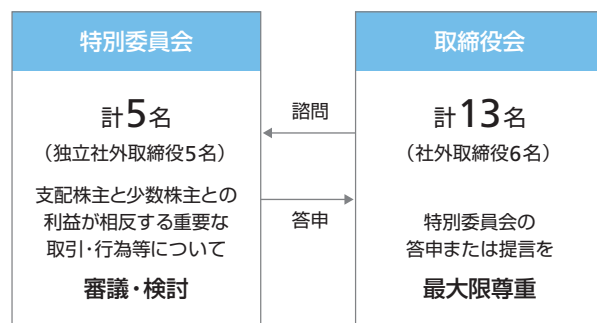
特別委員会設置 ～親会社との利益相反取引について～

コーポレート・ガバナンスのさらなる向上に向けて、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役で構成される特別委員会を2022年2月に設置しました。当社と支配株主またはその子会社などとの間で、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引が生じる場合、審議・検討の上、取締役会に対して答申を行います。

特別委員会の役割と設置の背景

ソフトバンクグループ(株)を親会社とする当社では、従来、独立社外取締役を3分の1以上選任し、独立性・透明性の確保に努めてきました。親会社を含めた支配株主などとの重要な取引においては、少数株主の利益保護の観点から独立社外取締役の意見を踏まえて取締役会で審議・検討するなど、継続的に経営の監督の実効性強化に努めています。

当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な向上のため、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引について、独立社外取締役のみで構成される委員会にて審議・検討することを目的に特別委員会の設置を決定しました。

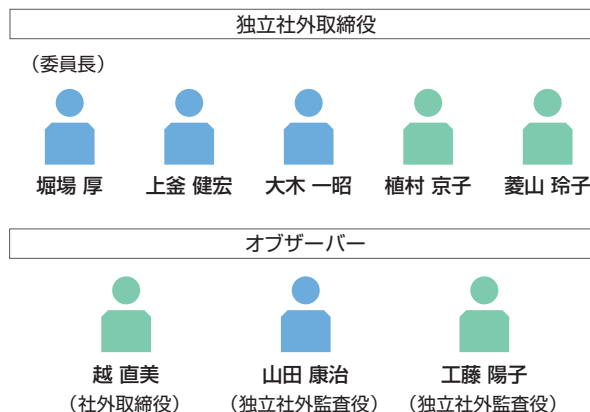


委員会の構成

特別委員会は、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役5名で構成され、委員会の独立性を確保しています。また、委員会の公正性・透明性を高め、幅広く多様な視点で審議・検討することを目的として、委員長の指名により社外取締役等の3名がオブザーバーとして出席します。

特別委員会の構成メンバー (2022年6月24日現在)

独立社外取締役比率 **100%**



支配株主との取引指針

親会社グループとの取引を含めた関連当事者取引等の実施に当たっては、その取引が当社グループの経営上合理的なものであるか、また取引条件がほかの外部取引と比較して適正であるかに特に留意して、重要な取引については、都度取締役会の承認により行う方針です。その中でも、特に重要な取引については、特別委員会への諮問・答申を経る方針です。また、特に重要な取引に該当しない関連当事者取引についても、原則として年1回、財務経理本部は、当該取引の総額および内容をモニタリングすることとしています。

(参考)社外取締役および社外監査役をサポート体制

社外取締役および社外監査役を含む全役員に対して、取締役会事務局が事前にと取締役会資料を送付し、必要に応じて補足説明等を行っています。また、毎回の取締役会に先立ち、社外取締役、監査役に対して事前説明会を実施しています。いずれの事前説明会にもCFO等が同席し、取締役会に上程される議案などについて、担当部門より詳細な説明を行い、質疑応答を通じて付議内容を理解いただけるよう努めています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役スキルマトリクス

◎ 主スキル
○ 副スキル

氏名	当社における 地位・役職	主な経歴	性別	経営 	財務 	法務/リスク 	デジタル/ テクノロジー 	セールス/ マーケティング 	グローバル 
		社外役員の主な経歴・ バックグラウンド	男性:M 女性:F	・企業経営	・財務 ・会計 ・金融 ・投資	・法務 ・リスク ・労務 ・コンプライア ンス	・情報通信技術 ・先端テクノロ ジー	・事業戦略 ・マーケティング ・営業	・グローバル 事業
宮内 謙	代表取締役会長		M	◎				○	○
宮川 潤一	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO		M	○			◎		○
榛葉 淳	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎	
今井 康之	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎	
藤原 和彦	取締役 専務執行役員 兼 CFO		M	○	◎				○
孫 正義	創業者 取締役		M	◎			○		○
川邊 健太郎	取締役		M	◎				○	
堀場 厚	社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎			○		○
上釜 健宏	社外取締役	TDK(株)会長	M	◎			○		○
大木 一昭	社外取締役	公認会計士	M		◎				○
植村 京子	社外取締役	弁護士	F		○	◎			
菱山 玲子	社外取締役	早稲田大学教授	F				◎		
越 直美	社外取締役	弁護士・市長(2期)	F			◎			○
島上 英治	常勤監査役		M			◎			
山田 康治	常勤監査役(社外)	みずほ投信投資顧問(株)常務	M		○	◎			○
君和田 和子	非常勤監査役		F		◎				○
工藤 陽子*	非常勤監査役(社外)	カリフォルニア州公認会計士	F		◎				○

(注)本表は各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません。

*2022年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任した阿部監査役に代わり2022年6月の株主総会で選任されました。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役の活動状況 (2022年6月23日現在)

各社外取締役、社外監査役の2022年3月期の活動状況は以下の通りです。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況*1*2	指名委員会・報酬委員会への出席状況	所有する当社株式の数	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
堀場 厚 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員長 特別委員会委員長	91.7% (11回/12回中)	100% (12回/12回中)	2,600株	世界有数の分析機器メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員長として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員長を務めています。
上釜 健宏 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	一株	世界有数の総合電子部品メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
大木 一昭 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	1,000株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
植村 京子 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	2,100株	弁護士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
菱山 玲子 <small>独立役員</small>	社外取締役 特別委員会委員	100% (10回/10回中)	—	500株	AI、IoTなどの先端テクノロジーを専門とする大学教授としての豊富な知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
越 直美	社外取締役	100% (10回/10回中)	—	一株	弁護士としての専門的な見地に加え、地方自治・女性活躍推進など幅広い知識と経験から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	所有する当社株式の数	期待される役割および主な活動状況
山田 康治 <small>独立役員</small>	常勤社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (16回/16回中)	一株	リスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。
阿部 謙一郎*3 <small>独立役員</small>	社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (16回/16回中)	一株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。

*1 書面決議による取締役会の回数は除いています。

*2 取締役菱山玲子氏および越直美氏については、2021年6月22日就任後の状況を記載しています。

*3 2022年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任しました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

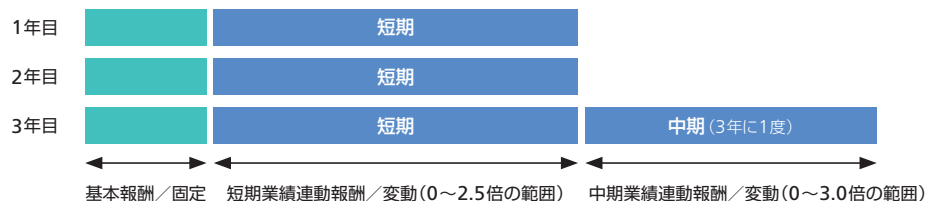
役員報酬の決定方針の概要および決定方法

当社における役員報酬の決定方針は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模が概ね同程度以上の国内外企業経営者の報酬に比して高い競争力のある水準であることを確認し、決定しています。また、取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず、中長期的な業績向上へ役員等の貢献意欲を高めるよう決定する方針としています。

取締役報酬の決定方法は、人事本部で報酬の決定方針を策定の後、報酬委員会の諮問を経て取締役会で承認を得ています。取締役の個人別報酬等の額については、株主総会にて支給総額の上限枠を決議した上で、CEOが報酬委員会の提言および取締役会の決議内容を尊重し決定しています。報酬委員会は、役員報酬ポリシーに沿い、報酬総額と個人別報酬等の額について検討の上、取締役会へ提言を行っています。業務執行から独立した立場である社外取締役、取締役の業務執行を監査する監査役および社外監査役には、固定報酬のみを支払う方針としています。なお、当社グループの支払方針として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払うこととしており、孫取締役および川邊取締役に対する報酬は、支給の対象外としています。

取締役報酬の構成

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定的な報酬に加え短期業績および中長期企業価値向上へのインセンティブを引き出すため、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動報酬の構成としています。



基本報酬(現金報酬)

基本報酬は、役職ごとに年額を定め、毎月現金で定額を支給しています。

短期業績連動報酬(株式報酬)

短期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役に毎年、事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と短期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬：短期業績連動報酬=1:2.3~3.2」とすることを基本方針として、役職別に定める基準額の0~2.5倍の適用幅で変動させる方針です。

短期業績目標達成度の業績連動指標には、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益(連結ベース)、マテリアリティ目標を採用しています。

$$\text{短期業績連動報酬支給額} = \text{役職別基準額} \times \left(\text{短期業績目標達成度係数}(0 \sim 2.5 \text{倍}) \right) + \text{マテリアリティ係数} + 0 \sim 5\%$$

短期業績目標達成度係数(0~2.5倍) = (純利益係数 × 50% + 営業利益係数 × 50%) + マテリアリティ係数 + 0~5%

業績目標

指標	2022年3月期目標 (百万円)	2022年3月期実績 (百万円)
親会社の所有者に帰属する純利益	505,000	517,517
営業利益	975,000	985,746

マテリアリティ目標

マテリアリティ	指標	2022年3月期目標	2022年3月期実績
テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献	基地局再生可能エネルギー比率*1	50%以上	52.1%*2
質の高い社会ネットワークの構築	5G展開計画：人口カバー率	90%超	90%超
DXによる社会・産業の構築	ソリューション等売上：CAGR(年平均成長率)	10%	9.3%

*1 2030年のカーボンニュートラル実現への対応です。

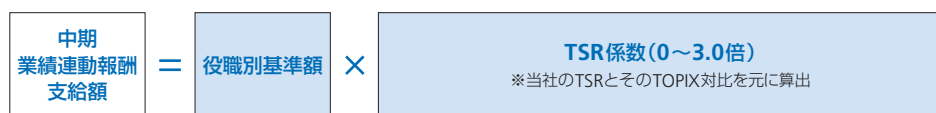
*2 支給額の算定に際して、当社所定の基準日で確定した数値を採用しています。

コーポレート・ガバナンス

中期業績連動報酬(株式報酬)

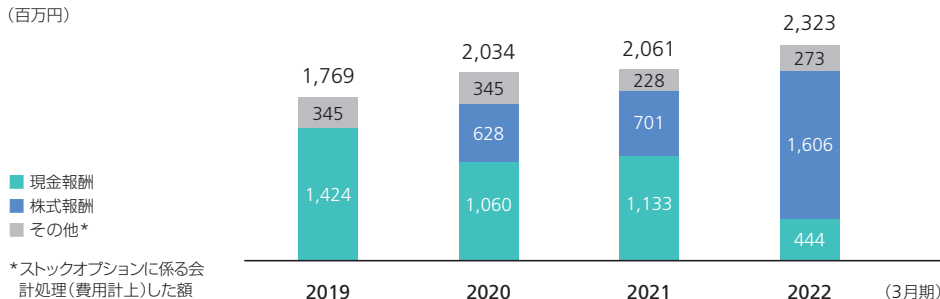
中期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役につき3か年に1回事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬:中期業績連動報酬=1:1.7~2.1」を基本方針として、役職別基準額の0~3.0倍の適用幅で変動させる方針です。

中期業績目標達成度の業績連動指標には、ステークホルダーとの価値共有を一層進め、中長期的な株価向上を取締役に意識づけるため、株主総利回り(TSR)を採用しており、その係数は、過去3カ年の当社TSR実績とTOPIX対比を元に算出します。



取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額

(百万円)



取締役報酬等の返還請求について

取締役報酬等のうち、業績連動報酬については、取締役について、法令、当社の内部規程もしくは当社および取締役との間で締結された契約に重要な点で違反したと当社の取締役会が認めた場合、または、業績連動報酬の算定の基礎とした財務諸表の数値に重大な修正・訂正等が生じたと取締役会が認めた場合、その他業績連動報酬の全部または一部を、当社が無償で取得することが相当であると取締役会が認めた場合、当該取締役の職責を踏まえ、当社は、無償で報酬等の返還請求等をできるものとしています。

指名委員会・報酬委員会

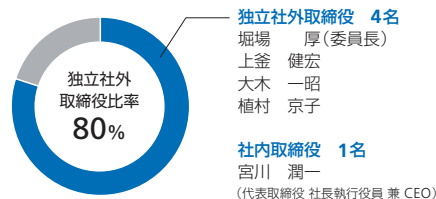
当社は、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、CEOおよび独立社外取締役のうち4名で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項 (2021年9月~2022年5月)

- [指名委員会]**
取締役会の体制、取締役の選任、代表取締役の指名、取締役のスキルマトリックス
- [報酬委員会]**
役職別報酬、業績連動指標、開示書類、個別報酬額

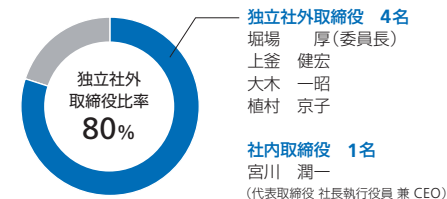
指名委員会の構成

2022年3月期開催回数 **3**回



報酬委員会の構成

2022年3月期開催回数 **6**回 (うち、書面開催2回)



報酬などの額の決定過程

会議体	報酬委員会				取締役会
開催日	2022年2月25日	2022年3月29日	2022年4月22日	2022年5月12日	2022年5月23日
議題内容	業績連動指標の確認	業績連動指標の確認	業績連動指標の確認 役員ごとの個別報酬額の確認	役員ごとの個別報酬額の承認・決定 開示書類の確認	報酬委員会による提言内容の確認・決定 取締役の個人別報酬等額の決定方針の確認・決定

取締役会

当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営のかけ取り役となり、重要事項の意思決定機関として、また業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。定款で取締役を15名以内と定めており、その任期は、選任後1年内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢等を考慮し、取締役に最適と思われる人材を取締役候補者として選定しています。

2022年6月現在、企業経営に関する豊富な知識と経験を備えた13名が取締役を務めています。社外取締役を6名(うち、独立社外取締役は5名)選任しており、取締役会において、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。

2022年3月期取締役会で議論された主な事項

- ・ 経営管理に関する事項
- ・ 投融資に関する事項
- ・ 株式および社債に関する事項
- ・ 取締役および監査役等に関する事項
- ・ 人事および組織に関する事項

取締役会実効性評価

当社取締役会は、さらなる実効性確保および機能向上に取り組むため、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。なお、2018年より継続して第三者機関の支援の下、取締役会実効性評価を年1回実施しています。2021年3月期の実効性評価において導出された課題を踏まえ、2022年3月期は以下の点に取り組みました。

2021年3月期実効性評価を受けた

2022年3月期の取り組み

実効性評価で導出された課題	取り組み内容
戦略議論の活発化	戦略議論の時間確保が十分になされていないとの意見を踏まえ、取締役会議題の時間配分を見直すとともに、社外取締役と会長・CEOとの定期懇談会を新設し、取締役会で議論すべきテーマ等について率直な意見交換を行う機会をつくりました。2022年3月期の実効性評価においては、戦略議論の時間が増え、社外取締役も含めた議論が活発に行われ改善しているとの意見があった一方で、短期的な戦略議論だけではなく、中長期的視点からの議論も必要との意見がありました。
グループリスク管理強化	当社グループの拡大に伴う、グループ会社に対するリスク管理強化の検討が必要との意見を踏まえ、取締役会における継続的なモニタリングが可能となるよう、四半期ごとの定期的な状況報告に加え、重大インシデント発生時には適時に報告を求める体制を整えました。2022年3月期の実効性評価においては、グループ会社の状況を適時に把握することが可能となり大幅に改善したという意見があった一方で、グループ会社の階層が深いため、情報が適時に共有される仕組みの構築・運用にさらに工夫の余地ありとの意見がありました。

評価プロセス

評価対象者	
社内取締役(5名)、社外取締役(6名)、監査役(4名)	
評価方法	
実施方法: アンケート(記名式)およびインタビュー 評価期間: 2021年~12月~2022年6月	
アンケート項目	
1. 戦略とその実行	5. グループガバナンス
2. リスクと危機管理	6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画
3. 企業倫理	7. ステークホルダーとの対話
4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引	8. 取締役会の構成と運用

2022年3月期取締役会実効性評価の結果の概要

アンケートおよびインタビューの結果を踏まえ、当社取締役会は、当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿が概ね実現され、実効性が確保できていることを確認しました。一方で、さらなる実効性確保および機能向上のため、以下の事項を重点対策課題とすることを確認しました。

重点対策課題

- ・ 中長期戦略議論の深化: 人的資本も含めたサステナビリティ戦略等を織り込んだ、グループ全体を横断する視点からの中長期的成長戦略の議論
- ・ グループのガバナンス・リスク管理強化: グループ全体のリスク情報を取締役会で監督する仕組みの検討
- ・ 親子上場(利益相反取引)に対する独立性確保への対応: 特別委員会の実効性の確保

コーポレート・ガバナンス

監査の状況

監査役会

当社は、取締役の職務の執行状況について効率的で実効性のある監査を行うため、監査役会を設置しています。監査役会は、社外監査役2名を含む4名の専門的で豊富な知識・経験をもつ監査役で構成され、事業年度ごとに監査の方針や計画および重点監査項目を定め、監査役はこれらに基づき監査活動を実施しています。

監査役会は、原則として月1回開催し、重点監査項目に基づく取締役の職務執行状況を確認するために内部統制システムに係る各部署から定期的に報告を受け、業務執行の適正性について、確認を行っています。さらに、四半期ごとに会計監査人から監査に関する経過・結果等の報告を受けるとともに、情報・意見交換を行っています。また、必要に応じて取締役等

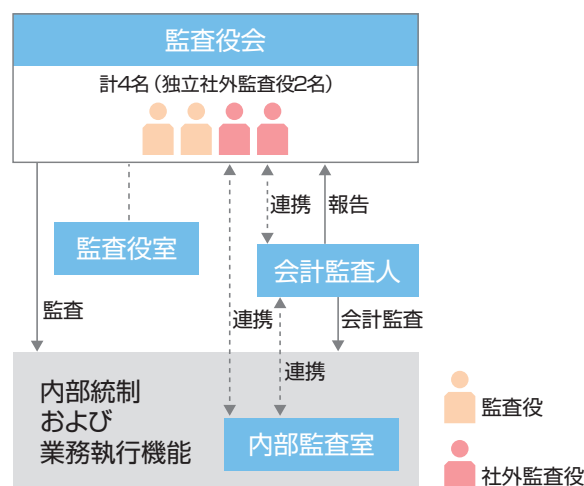
から個別案件に関する説明を受けています。

全監査役の業務をサポートする組織として監査役室を設置しており、専任のスタッフが監査役の指示の下で情報収集や調査等を行っています。

2023年3月期重点監査項目

- ① 適法等監査
- ② 内部統制システム監査
- ③ 取締役会等の意思決定監査
- ④ 情報開示の監査
- ⑤ グループ経営の監査
- ⑥ 会計監査人の評価
- ⑦ BCM (Business Continuity Management: 事業継続マネジメント)・事故対応の確認
- ⑧ 行政動向への対応の確認

監査役体制と連携



内部監査の体制

内部監査室は、多様なバックグラウンドを持つ27名（2022年6月24日現在）で構成され、社長直下の独立した組織です。当社の業務全般を対象に内部監査を実施しており、業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価しています。内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。また、親会社として子会社を対象とした監査を実施するとともに、グループ会社の監査部門と連携を図りグループ全体のガバナンス強化に努めています。さらに、監査品質向上を目的とした取り組みとして内部または外部による品質評価を実施しています。

監査役、会計監査人、内部監査部門との連携

監査役は、会計監査人から監査方針・監査計画について説明を受け意見交換を行います。期中・期末の監査（四半期レビューを含む）につき、監査重点項目、監査方法および結果について報告を受けています。また、常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行うほか、会計監査人の行う監査に立ち会うなど、会計監査人との連携保持を図っています。また、監査役は、当社内部監査室、内部統制部と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ調査依頼をするなど有機的連携を図っています。特に、内部監査室とは、常勤監査役が出席する定例会を開催するなど、毎月、内部監査計画の進捗確認、意見交換などを行っています。

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受けているほか、必要に応じて内部監査の結果等についても説明を受けています。内部監査室は、会計監査人から監査結果等について定期的に説明を受けています。このほかにも両者は必要に応じて情報・意見交換を行うなどして、連携を図っています。

監査役、社外取締役との連携

社外取締役と監査役による情報交換会を半期ごとに実施しています。監査役による経営層への面談結果や直近の経営課題等に関する意見交換を行い、社外取締役の当社に対する理解がより一層深まる取り組みを行っています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役

(2022年6月23日現在)

○ 指名委員 △ 報酬委員
● 指名委員会委員長 ▲ 報酬委員会委員長

宮内 謙

代表取締役
会長



1977年2月社団法人日本能率協会入職後、1984年10月㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社。2003年1月にソフトバンクBB㈱(現当社)取締役副社長就任以降、固定通信事業・移動通信事業等の成長に尽力し、2015年4月に当社代表取締役社長に就任しました。

「Beyond Carrier」戦略に基づき、国内通信事業のみならず、インターネットを軸とした新領域分野への事業拡大を牽引。2021年4月からは当社代表取締役会長に就任し、当社グループ全体を統括しています。

宮川 潤一

代表取締役
社長執行役員
兼 CEO

○△



1991年12月㈱ももたろうインターネット代表取締役社長に就任。2000年6月名古屋めたりっく通信㈱(現当社)など通信事業会社の代表取締役社長を歴任。

最先端テクノロジーに対する深い知見を有しており、2006年4月にボーダフォン㈱(現当社)取締役専務執行役(CTO)に就任。主にテクノロジー領域の事業統括責任者に従事し、近年では複数のグループ会社で社長を務めるなど、経営実績を重ね、2021年4月からは当社代表取締役社長執行役員に就任しています。

榛葉 淳

代表取締役
副社長執行役員
兼 COO



1985年4月㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社。2006年4月にボーダフォン㈱(現当社)常務執行役に就任しました。主にコンシューマ領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しています。

今井 康之

代表取締役
副社長執行役員
兼 COO



1982年4月鹿島建設㈱入社後、2000年4月ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)入社。2007年10月に当社執行役員に就任しました。

主に法人事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しています。

藤原 和彦

取締役
専務執行役員
兼 CFO



1982年4月東洋工業㈱(現マツダ㈱)入社後、2001年4月ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)入社。2006年4月にボーダフォン㈱(現当社)常務執行役(CFO)に就任して以来、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心にガバナンス領域の統括責任者として従事しています。2018年4月からは当社取締役専務執行役員に就任しています。

孫 正義

創業者 取締役



1981年9月㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)を設立。2006年4月ボーダフォン㈱(現当社)取締役会議長、代表執行役社長 兼 CEOに就任し、2021年4月からは当社創業者取締役役に就任しています。

ソフトバンクグループ㈱創業者として企業経営・事業戦略・M&Aに関する豊富な知識、経験を有しています。

川邊 健太郎

取締役



1996年12月㈱電脳隊取締役、1999年9月㈱電脳隊代表取締役社長、1999年12月ピー・アイ・エム㈱取締役を経て、2000年8月ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)入社。2012年4月にヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を牽引。2018年9月からは当社取締役に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役

(2022年6月23日現在)

○ 指名委員
● 指名委員会委員長
△ 報酬委員
▲ 報酬委員会委員長
□ 特別委員
■ 特別委員会委員長

堀場 厚

●▲■

社外取締役 **独立役員**



1992年1月から現在に至るまで30年間に渡り(株)堀場製作所代表取締役を務め、グローバルに同社グループの成長をリードする等、豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

上釜 健宏

○△□

社外取締役 **独立役員**



2006年6月から12年間に渡りTDK(株)代表取締役を務め、同社事業の収益力の強化や事業領域の拡大にリーダーシップを発揮してきた豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

大木 一昭

○△□

社外取締役 **独立役員**



公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

植村 京子

○△□

社外取締役 **独立役員**



弁護士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

菱山 玲子

□

社外取締役 **独立役員**



早稲田大学理工学術院の教授として経営システム工学を専門としており、AIやIoTをはじめとする先端テクノロジーについて豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

越 直美

社外取締役



弁護士として国内外での豊富な知識と経験を有しているほか、地方自治体における取り組みや女性活躍推進の支援など多様な活動に携わっています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

島上 英治

常勤監査役



2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO 人事総務統括総務本部本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス分野に関する豊富な知識や経験を有しているほか、グループ企業の代表取締役社長などを務め、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。それらの知識と経験に基づく専門的・多角的な見地から監査していただくことを期待しています。

山田 康治

常勤社外監査役 **独立役員**



金融機関におけるリスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を期待しています。

君和田 和子

監査役



公認会計士として豊富な知識と経験を有しており、ソフトバンクグループ(株)の常務執行役員経理統括を務めています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくことを期待しています。

工藤 陽子

社外監査役 **新任役員** **独立役員**



カリフォルニア州公認会計士として財務および会計に関する豊富な知識と経験を有しており、それらの知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を期待しています。

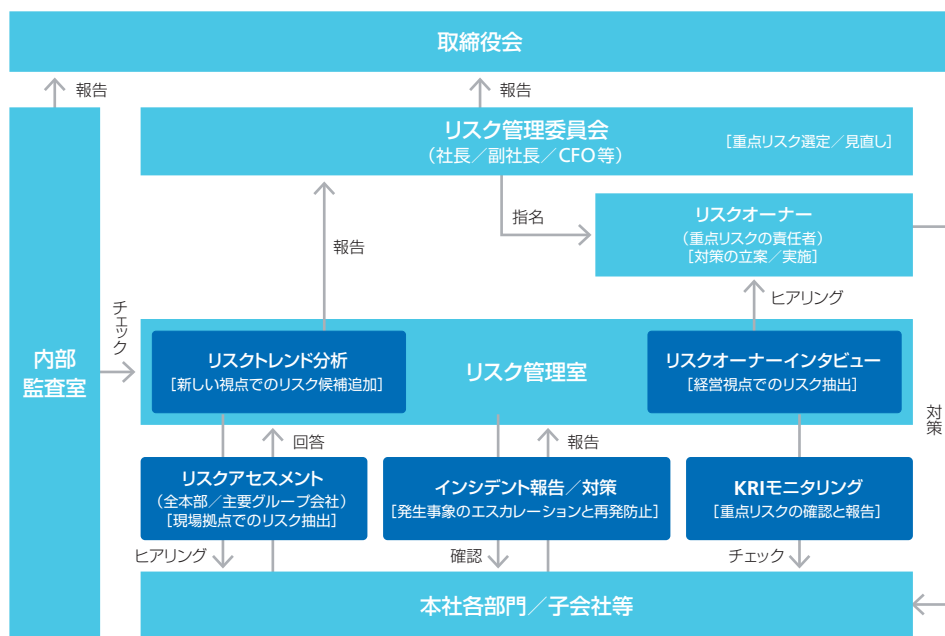
リスクマネジメント

当社は、全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、複雑化・多様化するリスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

リスク管理体制

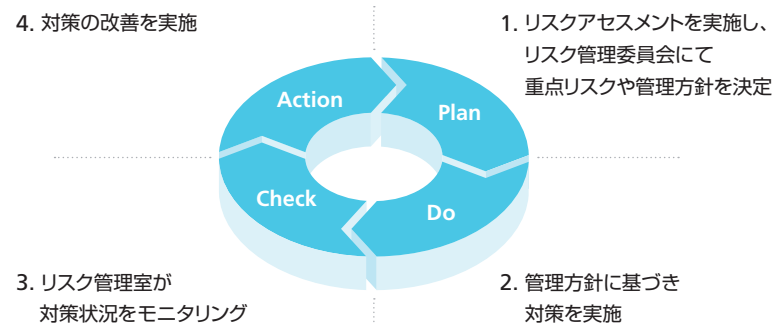
当社では、さまざまな角度から全社的なリスクを特定し、リスクの顕在化を防止するため、各部門が現場で施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理室が全社的に網羅的にリスクの把握と対策状況のチェックを定期的実施し、年2回開催されるリスク管理委員会に報告しています。

社長、副社長、CFO等を委員とし監査役や関係部門長が参加するリスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告しています。同時に、内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から確認し、監督しています。また、グループ全体のリスク管理の観点から、子会社等からの報告体制を整備するとともに、各子会社等が洗い出した事業に関連するリスクとその対策状況の定期的なチェックを実施しています。



リスク管理の手法

リスク管理およびリスク低減のため、一年を通じ、PDCAサイクルとして以下のような管理を行っています。



年間スケジュール

	P Plan D Do C Check A Action											
年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
情報開示			★有価証券報告書開示									
リスク管理委員会							10月頃開催 C リスク管理委員会 (中間報告)				2月頃開催 P リスク管理委員会 (重点リスクの選定/見直し)	
リスクオーナー	D 重点リスクの対策検討/実行								A 追加対策検討/実行			
							P リスクオーナーインタビュー					
リスク管理室					D リスク対策状況評価 (上期)			C リスク対策状況評価 (下期)				
			C KPIモニタリング(月次)									
各部門子会社等			P リスクアセスメント									

リスクマネジメント

重大リスクへの対応

重大なリスクの選定に関しては、リスクアセスメント(各部門)や、リスクオーナー等へのインタビュー等を通じてリスクを総体的に把握し、リスク管理に取り組んでいます。

日々刻々と変化する外部環境の変化等により、当社の事業活動に大きく支障をきたすリスクを適切なタイミング、かつ総体的に把握・対応することにより、リスクの低減と未然防止に努めています。

(注)リスク管理委員会では情報セキュリティ経験を有する取締役(宮川代表取締役)が中心となり重大なリスクを監督しています。

経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
a. 経済情勢、規制環境および市場環境の変化、他社との競争について		
<ul style="list-style-type: none">国際、国内政治情勢競合他社の状況顧客の期待法令改正	<ul style="list-style-type: none">景気変動人口変動商品・サービス瑕疵国内外の取引先からの基地局やネットワーク機器・設備、仕入れ商品(携帯端末など)や開発資材の調達遅延/困難MVNOシェア拡大、新規参入者などによる通信業界の競争激化、新興企業などによるサービスが急速に広まり、当社グループのサービスに対する競合となるリスク提供する商品(製造物)・サービスに重大な瑕疵等が存在し、顧客に損害を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none">サプライチェーンの分断に備えたリスク分散のためのサプライヤーの分散化・多様化消費者の志向に合ったサービス・製品・販売方法を導入製造/開発段階の品質管理の徹底
b. 技術・ビジネスモデルへの対応について		
<ul style="list-style-type: none">技術革新	<ul style="list-style-type: none">新たな技術やビジネスモデルの出現を含む市場環境の変化に、当社グループが適時かつ適切に対応できないリスク	<ul style="list-style-type: none">最新の技術動向や市場動向の調査、技術的優位性の高いサービスの導入に向けた実証実験、および他社とのアライアンスの検討など
c. 情報の流出や不適切な取り扱いおよび当社グループの提供する商品やサービスの不適切な利用について		
<ul style="list-style-type: none">サイバー攻撃や情報漏えい、紛失、消失情報資産の不適切利用商品・サービスの不適切利用	<ul style="list-style-type: none">当社グループの故意・過失、第三者によるサイバー攻撃などの不正アクセスにより、情報の流出や消失などが発生するリスク保有する情報資産の活用を誤ることにより、法令違反となりもしくは法令には違反しないものの社会的な批判を受け、当社の社会的信用および信頼を失墜するリスク当社グループが提供するアプリや決済サービス等が不正に利用(詐欺等の犯罪等)されることにより、信用・信頼の低下を招くリスク	<ul style="list-style-type: none">機密情報に関する作業場所を限定し入室管理ルールを設ける。社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを監視・防御。情報のセキュリティレベルに応じてアクセス権限や使用するネットワークなどを分離・独立ガイドラインの整備や研修の実施定期的な不正利用の監視
d. 安定的なネットワークの提供について		
<ul style="list-style-type: none">通信ネットワーク障害	<ul style="list-style-type: none">トラフィック(通信量)の増加や必要な周波数帯が確保できないことなどにより、通信サービスの品質を維持できないリスク自然災害や感染症の流行などにより、通信ネットワークや情報システムを正常に稼働できないリスク	<ul style="list-style-type: none">トラフィックの将来予測に基づいて通信ネットワークを増強ネットワークの冗長化やネットワークセンターおよび基地局での停電対策等の導入
e. 他社の買収、業務提携、合併会社設立等について		
<ul style="list-style-type: none">投融資	<ul style="list-style-type: none">当社グループの投資先会社が見込み通りの業績を上げることができないリスク。業務提携や合併事業などが期待通りの成果を生まないリスク	<ul style="list-style-type: none">各投資の実行の検討に際し、必要十分なデュー・ディリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資判断

(注)「法務・コンプライアンスに関するリスク」「財務・経理に関するリスク」「その他」「新興リスク」については、HPをご覧ください。

URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/riskmanagement/>

リスクマネジメント

経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
f. 他社経営資源への依存について		
(a)業務の委託 ▪ 委託先の情報不適切管理	▪ 委託先が当社の期待通りに業務を行うことができないリスク	▪ 業務委託先の業務の定期的な監査を実施
(b)他社設備などの利用 ▪ 他社経営資源	▪ 委託先が当社グループおよび顧客の情報の不正取得または目的外使用等を行うことで顧客の人権を侵害するリスク	▪ 複数の事業者の通信回線設備などを利用
(c)各種機器の調達 ▪ 供給停止 ▪ 納入遅延	▪ 他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用することができなくなるリスク	▪ 複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築
g. 「ソフトバンク」ブランドの使用について		
▪ ブランド使用	▪ 当社がソフトバンクグループ(株)の信用または利益を害する行為をし、「ソフトバンク」ブランドを使用できなくなるリスク	▪ ブランド使用前のチェック体制の強化、利用に関する資料公開、研修の実施
h. 関連システムの障害などによるサービスの中断・品質低下について		
▪ システム障害	▪ お客様向けのシステム、スマートフォン決済サービス「PayPay」などで人為的なミスや設備・システム上の問題、または第三者によるサイバー攻撃、ハッキングその他不正アクセスなどによりサービスを継続的に提供できなくなるリスク	▪ ネットワークを冗長化するとともに、障害やその他事故が発生した場合の復旧手順を明確化
i. 人材の育成・確保について		
▪ 人的資源(採用、転職、育成) ▪ 労務管理(過重労働など) ▪ 人権 ▪ ダイバーシティ	▪ 事業運営に必要な技術者等の人材を予定通り確保できないリスク ▪ 基本的人権への配慮に対する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク ▪ 多様性を認め合い、生かすことに関する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク	▪ 高市場価値のある人材に対し、その専門性の高さを踏まえた報酬制度を導入 ▪ 人権ポリシーの策定、人権デューデリジェンスプロセスの構築、リスクアセスメントの実施 ▪ ダイバーシティに関する取り組みの社内周知の徹底、研修の実施
j. 気候変動について		
▪ 気候変動	▪ 再生可能エネルギーへのシフトによる電力コストの増加 ▪ 気候変動に起因する自然災害によるサプライチェーンの断絶に伴う基地局設備等の調達遅延／困難	▪ 省エネルギー設備への転換、IoTやAIの活用により電力使用を効率化することで省エネルギー化を促進 ▪ 基幹ネットワークの冗長化の推進や係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保等

(注)「法務・コンプライアンスに関するリスク」「財務・経理に関するリスク」「その他」「新興リスク」については、HPをご覧ください。
URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/riskmanagement/>

リスクマネジメント

情報セキュリティ

CISOメッセージ

多様化・高度化する脅威を
常に注視

飯田 唯史

Chief Information Security Officer
(最高情報セキュリティ責任者)



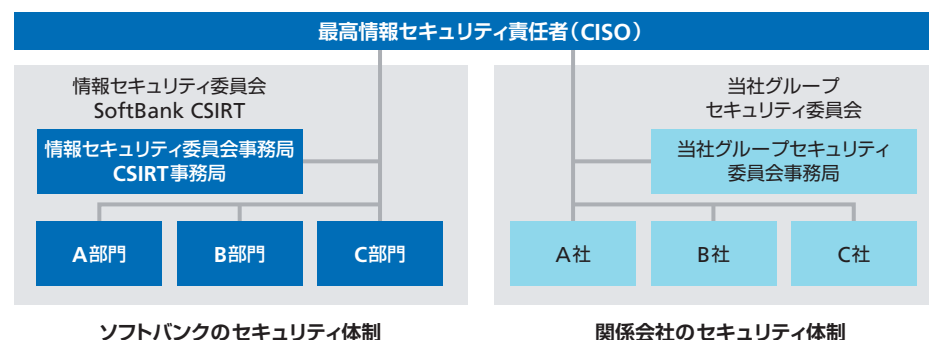
方針

人々の生活や企業活動においてDX化が進み、また、コロナ禍によってオンラインで完結する世界も広がっています。これらを加速させる鍵となるのが、5G、AI、IoT、RPA、クラウド、ビッグデータなどの最先端技術です。AIやRPAによる省力化や自動化はより付加価値のある仕事へのシフトを促し、IoTセンサーによる制御やデータ解析は、未来予測による先行投資やリスク回避に活用することが可能になりました。これらを支えているのは、高度化されたICT(情報通信技術)、最先端の通信インフラ、それと情報セキュリティです。そこで当社は、常にお客さまをはじめ社会からの信頼を得られるよう、「情報セキュリティポリシー」および「パーソナルデータの保護に関する方針」を策定しています。そして、この方針に則って、情報を適正に取り扱い、情報漏えいを防止することはもとより、サイバー攻撃のさらなる巧妙化やリモートワーク環境を狙った攻撃など、さまざまな外的脅威から情報資産を保護するため、あらゆるリスクを洗い出して抜本的かつ高度な対策を講じています。

情報セキュリティ体制

当社は、こうした方針に沿った事業運営を徹底するため、最高情報セキュリティ責任者(CISO)を設置し、CISOを委員長として、各部門の情報セキュリティ管理担当者などで構成する情報セキュリティ委員会(ISC)を設け、全社横断的に情報セキュリティ施策を推進しています。加えて、

SoftBank Computer Security Incident Response Team(SoftBank CSIRT)を組織することにより、セキュリティインシデントの未然防止と、迅速なインシデント対応による被害極小化に努めています。さらに、CISOを委員長とし、関係会社(当社子会社および関連会社)の情報セキュリティ管理の責任者を構成員とする、当社グループセキュリティ委員会を設置し、グループ内での方針徹底および各種施策の連携を図っています。



セキュリティ対策

サイバー攻撃の巧妙化や国際的なハッカー集団による執拗な攻撃の増加、リモートワーク環境を狙った攻撃、内部不正など、セキュリティリスクはますます多様化・高度化しています。当社はこうした脅威を常に注視・研究しながら、技術面では、最先端技術を積極的に採用し、高度なセキュリティ環境を整備するとともに、運用面では、24時間365日のセキュリティ監視と即時対応体制のさらなる充実化を図っています。また、教育面では、全社員に高いセキュリティ意識を根付かせるための研修を実施し、制度面では、時流に即したセキュリティポリシー、ルールを更新を逐次行っています。

加えて、サービスや設備を監視するSOC(Security Operation Center)の運営、規定の整備、社内や他組織との連携、米国立標準技術研究所(NIST)のCSF(Cybersecurity Framework)や米国CIS(Center for Internet Security)のCIS Controlsを用いた対策内容の見直しなども行っています。情報セキュリティを常に進化させることで、DXによってもたらされる変革を支えながら、皆さまに安心してご利用いただけるサービスを提供していきます。

(注)「情報セキュリティ」の詳細については、HPをご覧ください。
URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/security/>

人材戦略

宮園 香代子

コンシューマ事業統括
東日本エリア営業本部 本部長

越 直美

社外取締役

木戸 あかり

コーポレート統括 人事部
人事企画統括部 人事企画部
ダイバーシティ推進課 課長



本企画の撮影場所は全てWeWork東京ポートシティ竹芝

Dialogue Theme

特別企画

Women in the Workforce

女性活躍推進が切り拓く ソフトバンクの未来

ソフトバンクは、人々の価値観や考えが多様化するなかで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現には、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)の実現が重要と考えています。その取り組みの一環として、2036年3月期までに女性管理職比率20%の目標を掲げ、女性の活躍を推進しています。越社外取締役、コンシューマ事業統括の宮園本部長、ダイバーシティ推進に取り組む木戸課長の3人が、女性活躍の必要性と目標達成に向けた取り組みなどについて語りました。

多様な意見を取り入れることが 組織の成長につながる

宮園 私は大学卒業後に広告代理店に勤めていました。そこは中堅規模の会社だったこともあり、最初は男女ともに同じような仕事を任されていたのですが、時間が経つと同僚の男性が何人もキャリアアップで転職をしていきました。一方で、女性にはそういうチャンスが少なく、何か自分だけの強みを持たないとキャリアアップしにくいと感じていました。

その後、転職で入社したJ-フォン(株)が現在のソフトバンクでのキャリアにつながっています。初めて管理職を打診された時は大きな不安を感じましたが、当時の上司が男女の区別なく仕事を任せてくれ、「大丈夫だよ」と後押ししてくれたのが大きなきっかけとなり、管理職としての自分の形を見つけられました。ソフトバンクは会社自体が非常にスピード感もありますし、最新のテクノロジーで社会を変えていこうという考えを持っているので、男女を問わず活躍したいという意志のある人たちをサポートすることが、会社の成長の原動力にもなっていると感じています。

木戸 私は、5年程前ソフトバンク社内でDE&Iや女性活躍推進の取り組みを本格化するタイミングで管理職になりました。当時、管理職に占める女性の割合の目標設定をするために、仕事への貢献度と昇進の関係性などを確認しました。その結果、評価では男女差が見られなかったが、上位の役職への認定では、男性が女性を上回るということが分かりました。この差に純粋な疑問を感じ、それが現在の取り組みにつながっています。

越 私は、滋賀県大津市で市長を務めました。その経験に基づいて、女性を含む多様な意見を取り入れることが、組織の成長につながると考えています。

人材戦略

一つ目の例としては、市長時代に取り組んだ保育園の待機児童の解消についてです。私が市長に立候補した動機は、女性が仕事か子育てかの二者択一ではなく、どちらも自由に選択できる社会をつくりたいということでした。以前アメリカの法律事務所働いていたとき、男性の弁護士が育休を取るのに驚きました。当時、日本では、50%から60%の女性が第一子出産後に仕事を辞めていました。そのような状況を変えたいと思い、市長を務めた8年間で54園、約3,000人が通う保育園などをつくりました。女性の意見を聞いて取り組んだことが、社会の課題の解決につながったと感じています。



越 直美

弁護士、大津市長を経て2021年6月より当社社外取締役。弁護士として国内外での豊富な知識と経験を有しているほか、地方自治体における取り組みや女性活躍推進の支援など多様な活動に携わっている。2021年7月に発足した「女性活躍推進委員会」にアドバイザーとして参画している。

二つ目は市長時代の市役所での経験です。市役所という組織は終身雇用、年功序列が前提で、何かを変えようとするときに、変化への抵抗がありました。人口減少社会に入り、今までのやり方を変えなければならないのに、画一的な組織で同じことを続けていると、外の変化が見えにくくなり、考え方も硬直化してしまうと実感しました。当時男性の管理職が多かったのですが、組織が前に進んでいくためには、女性や若者などの多様な意見を取り入れていくことが必要だと思いました。

いつもさまざまな人たちの意見を取り入れることで成長してきた

宮園 世界の情勢が激しく動いているだけでなく、ソフトバンクが事業を展開しているICTの業界は、テクノロジーの進化、市場環境の変化がとても激しい業界です。その中でソフトバンクがリーダー企業として世の中を引っ張っていくためには、絶対的に多様性が必要だと思います。越さんのお話にもある通り、画一的な考えの人だけに偏ると、昔はこうだったよね、だからそのまま続けようとなりがちですが、女性活躍も含めた多様性の視点を受け入れることによって、変化に敏感に対応でき、さらにはさまざまなアイデアやイノベーションの芽が生まれるのだと思います。ソフトバンクは時代の変化をリードしていくことで世の中から求められてきた会社です。女性活躍推進による多様性の拡大は、会社が発展していくだけでなく、社会に貢献し「情報革命で人々を幸せに」していくというソフトバンクの大きな理念を実現するためにも、重要な視点だと思います。

木戸 人事の目線でいうと、会社の成長にはやはり人の成長が切り離せません。人の成長のためには、その人の個性が活かせるような多様性を受け入れることが大切です。今回は女性活躍というテーマで話していますが、本来は、女性の中にも差異があり多様性があります。その中で現在は、ダイバーシティ推進の一丁目一番地といわれる女性活躍にフォーカスしています。

話は少し変わりますが、ソフトバンクの歴史を振り返ると、最初はパソコン用ソフトウェアの卸売業から始まり、その後、インターネット、移动通信サービスに加えて通信以外の領域へと事業を拡大してきました。ソフトバンクにおいては、さまざまな事業経験を持つ人々が融合すること、すなわち関わる

人々の多様性によって会社の変化と成長を実現してきたと思っています。この歴史が示す通り、女性活躍推進やDE&Iによって新たな多様性を取り入れていくことは、ソフトバンクのさらなる成長にとって大切だと考えています。

越 外部の目線でいうと、女性活躍の推進は企業価値の向上に直結すると考えています。例えば、ソフトバンクの現在進めている「Beyond Carrier」戦略では通信領域以外の新しいビジネスを生み出すことに取り組んでいます。多様な視点を生かすことによって、これまでにない新しいものを生み出すことができると考えています。人口の半分を占める女性のニーズを捉えれば、新しいビジネス、「Beyond Carrier」の先のイノベーションが生まれると期待しています。

一步踏み出す勇気の後押しや働き方の改善が必要

木戸 ソフトバンクで女性活躍に具体的な数値目標(女性管理職比率20%)を設定したのは2021年です。社員に占める女性の割合を参考に設定しました。

この目標を達成していくにあたり、宮川社長のオーナーシップのもと、役員や外部の有識者などで構成する「女性活躍推進委員会」を設置しました。現在は、KPIに設定した女性管理職比率をテーマに、現状の分析や課題の把握、今後取り組むべき施策に関して議論しています。役員が直接、組織内の女性や女性管理職の声を聞くラウンドテーブルのような機会を設け、生の声から課題を抽出しています。

アンケート調査からは、女性社員が管理職になりたいと希望する率は男性より低く、その背景には働き方の慣習の問題や自信のなさなどがあるということが明らかになりました。

人材戦略

宮園 木戸さんが課題として挙げた、女性社員が管理職になりたいと希望する率が低いという点を解決するには、職場環境の改善に加えて女性自身の意識も変えていく必要があると感じています。私自身も管理職を打診されたときには、務められる自信はありませんでした。ただ、自信は待っていれば出てくるのかということもありません。自信というより、一歩踏み出す勇気を持ってもらうのがすごく大事だと思います。一歩踏み出してやってみたら、意外とできたと感じることが大切なんです。それは管理職への昇進に限った話ではなくて、一つ一つの仕事でも同じです。私は、一歩踏み出す後押しをできるような活動をしていきたいと思い、所属している営業組織における女性向けのキャリアセミナーやメンバーとの対話の中で意識改革につながるようなことを話しています。



宮園 香代子

広告代理店勤務を経て2002年J-フォン(株)に中途入社し、マーケティング・広告宣伝業務に携わる。2017年コミュニケーション本部長に就任。2020年より東日本エリア営業本部長。社内の女性リーダー育成のメンタープログラムでメンターを務めている。

女性活躍推進のために トップのコミットメントができている

越 ソフトバンクは、女性活躍推進のKPIである女性管理職比率20%の達成に向けて、私が大切と考える四つのポイントにしっかり取り組んでいると考えています。

一つ目が、トップのコミットメントです。私は社外取締役としてソフトバンクに関わり、女性活躍推進委員会にも出ていますが、さまざまな場面で宮川社長が強くコミットされているのを感じます。そして、宮川社長のリーダーシップによって、役員も、現場で推進していくリーダーも本気で取り組んでいることを実感します。加えて現場の女性の声に基づくボトムアップの取り組みも進んでいるのがとてもよいと思っています。

二つ目のポイントは、現状分析がしっかりできていることです。収集したデータやアンケートの結果などを分析し、課題を抽出することが非常に進んでいて、その結果、客観的に見ても、目標達成へのアプローチがきちんと進められていると考えています。

三つ目は制度です。人の認知行動において避けて通れないアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)に関する理解を深めるための研修やe-learningの実施に加え、法定を上回る育児支援制度が準備されています。育児を含めたさまざまな制度が、女性だけではなく男性にも適用され、社員みんなが働きやすい環境となっています。

最後の四つ目は、宮園さん、木戸さんの話にもあった意識の問題で、これがまさにこれから取り組むべきことです。これはソフトバンク特有の問題ではなく、日本社会全体の問題ともいえます。具体的には、女性活躍は女性に頑張れと言うのではなく、まずは上司の意識が変わるべきです。もう一つは、女性の「自信」の問題があります。これは、会社に入る以前の教育の問題でもあり、時間はかかりますが、日々取り組んでいかなければなりません。例えば、ソフトバンクの女性社員からの提案で新たに設けた「女性から発動するコワーキングスペース」(参照P66)のような場合は、仕事のおもしろさや悩みを率直に語り合うことで、意識の変革に寄与すると考えています。

早期に目標達成を目指し、 企業としての成長を促進したい

越 私は、ソフトバンクにとって人材は宝と考えています。女性でも、男性でも、子育てをされている人も、介護をされている人も、外国人やLGBTQ(性的少数者)や障がいのある方も、あらゆる人が働きやすい環境をつくることは、取締役の責任と自覚しています。

宮園 正直、現在のソフトバンクは、女性活躍推進という観点で見ると本当にヨチヨチ歩きだと感じています。一方で、こうやると決めたら必ず期限の前に実現する力のある会社でもあります。宮川社長自らのコミットメントで女性活躍推進が加速したからには、2035年といわず、今から10年を待たずして目標達成ができるのではないのでしょうか。そのために私自身も、女性社員が一歩踏み出せるような後押しや意識の変革などに助力できればと考えています。

木戸 今回の話では、女性の活躍推進が中心でしたが、究極の目指す姿はDE&Iであり、社員一人一人がありのままの自分を偽らず活躍できる会社になることです。女性活躍推進をきっかけに、そういった企業風土を醸成し、企業としてさらに成長したいと思っています。



木戸 あかり

現・SBヒューマンキャピタル(株)に新卒入社し、求人広告営業を担当。ソフトバンク入社後は組織人事などを経て、人材戦略部門へ異動。女性活躍推進に関する取り組みを始め、2017年からは全社的なダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)&インクルージョン(包摂)の推進を担う。

人材戦略

人材戦略とダイバーシティ

「Beyond Carrier」戦略に沿った人材戦略

「Beyond Carrier」戦略が加速し、人々の価値観や考えが多様化するなかで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現には、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの実現が重要と考えています。その取り組みの一環として特に女性活躍の推進に注力しています。また、通信以外の新規事業への人材シフトとともに、各人が最大限能力を発揮できる多様な働き方の実現や、生産効率を上げていくための先端テクノロジーを活用した人材戦略を推進しています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの取り組み

当社では、年齢、性別、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境の整備に取り組んでおり、役割と成果、能力に応じた公正な評価に基づいて役職や処遇が決定されています。

社内におけるダイバーシティの推進は、人事を担当する執行役員（CHRO、最高人事責任者）が責任を持ち、その監督の下で行っています。組織ごとの課題に向き合い、人事本部の専任組織・ダイバーシティ推進課を中心に、全社員対象のアンコンシャスバイアスのeラーニングや、管理職対象のダイバーシティマネジメント研修の実施などの取り組みを行っています。

女性活躍推進委員会を発足

当社は女性活躍推進を目的に、女性管理職比率を2022年

3月期(7.1%)比で、2031年3月期までに約2倍の15%、2036年3月期までに約3倍の20%とする目標を2021年に設定しました。その達成に向けて、役員や外部の有識者などで構成する「女性活躍推進委員会」を同年7月に発足しました。同委員会では、CEOを委員長とし、各組織を統括する役員が推進委員を務め、女性活躍の推進・強化に向けた方針や新たな施策に関する議論、各施策の進捗確認などを実施しています。多様な視点での活発な議論を促進するため、社外取締役の越直美氏や外部の有識者らが、アドバイザーとして参画しています。また、同委員会の推進委員が指名した各組織の部門長などが、部門ごとの取り組みやその進捗、成功事例などを共有する会議を開催し、全社を横断した取り組みを推進しています。

2021年8月に開催された女性活躍推進委員会では、女性活躍推進がなかなか上手くいかない1つの理由としてアンコンシャスバイアスを取り上げ、そのバイアスを理解した上で社員一人一人が自分自身の行動を見つめ直し、ひいては会社全体の意識や環境の改革につなげていく、このことがとても重要であると確認しました。

2021年12月に開催された女性活躍推進委員会では、各組織の部門長が全社員アンケートの結果やこれまでの取り組みから分析した課題を確認した上で、解決策や今後の施策の方向性などについて活発に議論を交わしました。社員アンケートでは、「長時間労働の風土は正」や「育児などによる不在をカバーする仕組みづくり」という声が多く聞かれ、男性社員においては「自らが積極的に育児支援制度を使用するなど理解促進を進めること」が1位に挙がり、まさに働き方改革に関して社員自身も高い問題意識を持っていることが示されました。

ジェンダー・ペイ・ギャップ解消の取り組み

当社では、性別に関わらない公平な賃金の支払いに努めるとともに、性別による賃金格差(ジェンダー・ペイ・ギャップ)の解消を目指しています。このような方針のもと、実態把握のために全社の役員、管理職、非管理職を対象として、「基本給のみ」または「基本給と賞与」の金額の比較を年に1回実施しています。当社では、男女で同一の給与体系を適用していますが、現状等級構成などに起因して報酬総額に男女差が発生しています。これらの状況も踏まえ、女性の活躍推進の各種取り組みを進めています。

女性の活躍推進の取り組み

当社では、女性社員向けのメンタープログラムを2018年より実施しています。社内の女性管理職をメンターとして、1on1によるメンタリングや、3人1組でのグループメンタリングの機会を提供しています。その他、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大により、コミュニケーションの重要性が再確認されたことをきっかけとして、女性社員からの発案で「女性から発動するコワーキングスペース」を2022年6月よりトライアルで運用開始しました。実空間と仮想空間を活用し、組織や職種を超えた社員同士の新たな出会いと共創の場を実現します。加えて、座談会やワークショップなどの開催により、社員が自信を持って活動できる風土醸成を目指しており、この空間をきっかけに、将来的には性別を問わず全社員が相互に活躍の場を広げられるよう取り組みを進めています。

人材戦略

誰もがチャレンジできる制度と環境

ソフトバンクユニバーシティ

ソフトバンクユニバーシティは、経営理念の実現に貢献する人材の育成を目的として2010年9月に設立した実践的プログラムを提供する育成機関です。従業員の多様性を尊重し、個性豊かな人材の育成を実現するために、従業員による自律的なキャリア開発が行われることを重視しています。このような考え方の下、ソフトバンクユニバーシティでは、会社主導の一律的なキャリア開発や研修体系ではなく、従業員が自己のキャリア目標に合わせて主体的に選択していくという自律的なキャリア開発の仕組みを整えています。

また、集合研修のほか、パソコンやスマートフォン、タブレットなどのマルチデバイスで受講できるeラーニングや、オンラインでの双方向性をもったリアルタイム研修、さらにアーカイブの動画配信など、ICTをフルに活用したソフトバンクらしい学習スタイルを提供しています。

プログラムは、社員が自ら手を挙げて事業の推進に必要なスキルを学ぶ「ビジネスプログラム」、成長事業発展／既存事業拡大に向けたテクノロジーに関する知識・スキルを習得する「テクノロジープログラム」、役職・役割が変わる節目で必要となるスキルの取得や成長をサポートする「階層別プログラム」の三つがあります。個々のキャリア目標や携わる業務に合わせて、社員が主体的に必要な研修を受講できるようにしています。

ジョブポスティング制度／フリーエージェント制度

新規事業の立ち上げや新会社設立の際には、ジョブポスティング制度でメンバーを公募し、従業員が自己成長・自己実現できる機会を提供するなど、誰もがチャレンジできる制度

と環境を整備しています。

また、“意欲ある社員が自らキャリアアップにチャレンジできる”制度として、年1回フリーエージェント制度を実施しており、2022年3月期ではヤフー、LINEを含むグループ会社20社と連携し、グループ会社間の人材交流を実現しています。

本制度を利用して異動した社員は2022年4月時点で1,920人(累計)に上っています。

ソフトバンクイノベーション

ソフトバンクイノベーションは、2010年に発表された「ソフトバンク 新30年ビジョン」における「戦略的シナジーグループ5,000社」の実現に向け始動した社内起業制度です。獨創性・革新性に富んだアイデア(新規事業)を社内外から幅広く募集し、アイデア創出前から事業化後のスケールフェーズまで多岐にわたる支援を行っています。この取り組みを推進するため2017年3月期より、新規事業に関する知識やノウハウ、事業プランの検討方法など幅広い知識を習得可能なプログラム「イノベーション・ラボ」をスタートさせました。当社グループの社員は誰でも参加することができ、当社グループ外との共同提案も可能です。

当社はこうした取り組みにより、「事業創造」「事業を創出できる人材の育成」をテーマに社員の積極的な新規事業提案を奨励し、チャレンジングな企業風土づくりを推進しています。2022年3月末において、ソフトバンクイノベーションによる累計応募件数は約7,300件、そのうち累計事業化件数は20件となっています。

事業化案件事例

umami22



MICE Platform



事業プロデューサー制度

デジタルトランスフォーメーション本部では、社会課題の解決を担う事業開発プロジェクトをリードする人材を「事業プロデューサー」と定め、「Beyond Carrier」戦略の中核を担うデジタル人材の育成に注力しています。新規事業の立ち上げには、事業企画やサービス開発、事業運営などの「事業開発(Business Development)」の役割だけでなく、多くの関係者を巻き込みながら「プロジェクトを牽引する力(Project Management)」や、自分自身やメンバー育成を担う「人材開発力(People Development)」も必要です。事業プロデューサー制度では、これらを「事業プロデューサー」に求められるスキルとして定義しました。

本制度では、OJT(On the Job Training)とOFF-JTをミックスした実践的な研修に加え、プロジェクトマネージャーとメンバーによる1on1面談を1.5カ月ごとに実施して目標設定を行い、プロジェクトの中で期待される役割や能力の相互確認を高頻度に行っています。さらに、定義したスキルを基にスキルの到達度を半期ごとに測定し、能力開発ポイントをメンバーに伝えることでデジタル人材育成を促進しています。

2019年から開始した当制度も3年目に入り、1on1面談やスキル測定を通じて、より効果的なフィードバックが実施できるようになりました。その結果メンバーのスキルも全体的に向上しています。

人材戦略

働き方改革と健康経営

柔軟で多様な働き方の推進

当社は働き方スローガンとして「Smart & Fun!」を掲げ、最先端テクノロジーを駆使して、全社員がスマートに楽しく仕事をし、生産効率を上げるスマートワークの推進を行っています。

従来の労働時間に捉われず、メリハリをつけて効率的に働くことで成果の最大化を図る「スーパーフレックスタイム制」などの導入により時間を創出し、この時間を自己啓発や人材交流、家族や友人とのコミュニケーションに充て、個々の成長へと投資することで、従業員一人一人が、そして会社全体がイノベティブかつクリエイティブになり、より高い成果へ結びつけることを目指しています。また、組織と社員個人のパフォーマンスを最大化することが企業価値の向上につながるの考えから、出社・在宅勤務・サテライトオフィス勤務などを組み合わせたベストミックスの働き方を推進しています。全社一律での出社頻度は設定せず、事業特性などを踏まえ、組織単位で組織と社員個人が最も力を発揮できる働き方を実践しています。



健康経営の推進とコロナ禍への対応

当社は、社員一人一人が心身共に健康であることが、会社と個人の夢・志の実現に向けた原動力であり、社員の健康を維持・向上させることは重要な経営課題の一つと位置付け、「健康経営宣言」を掲げています。そこで、産業医、保健師、専任カウンセラーが常駐する「ウェルネスセンター」を設置し、心身に関するサポートを行っています。また、ストレスチェックシステム「Wellness Eye」によるチェックを全社員へ定期的実施し、セルフケアによるメンタルヘルス不調の予防や職場改善に役立てています。定期健康診断の結果においては「定期健康診断有所見率」「喫煙率」を課題と捉えており、2022年3月期の実績では「特定保健指導完了率」は3年前と比較して20%以上上昇し、「喫煙率」は就業時間内禁煙を段階的に取り入れたことで、30%台から20%台へ減少しています。

新型コロナウイルス感染症への対応としては、ソフトバンクおよびソフトバンクグループはグループ各社と連携し、ワクチンの職域接種および大規模接種に取り組みました。グループ会社従業員およびその家族、お取引先、医療従事者、地域住民の皆さま等を対象とし、2022年5月末までに、全国12会場にて約24万回の接種を完了しています。また、オンライン健康医療相談サービス「HELPO」アプリにより、唾液PCR検査の受検やワクチン接種の予約・結果管理も可能にし、感染拡大防止を支援しています。

こうした取り組みの結果、当社は「健康経営優良法人2022大規模法人部門（ホワイト500）」に認定されました。ホワイト500は2022年で4年連続の認定となります。

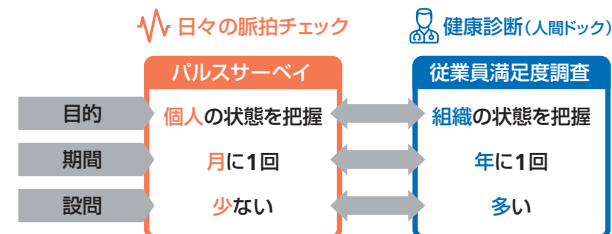
「HELPO」アプリ



テクノロジー活用による人材確保/最適配置/状態把握

当社は、新卒採用選考をより客観的かつ統一された軸で行うため、人による評価に加え、2020年から、熟練の採用担当者による評価やインターンシップの選考で提出された動画データなどをAIに学習させ、新たに提出された動画を自動で評価するAIシステムを導入しています。これにより、動画面接の選考作業にかかる時間が8割以上削減されました。また当社は、通信以外の新規事業への人材シフトを推進していますが、人材マネジメントの意思決定の精度向上を目的に、独自開発の「ピープルアナリティクス」を取り入れています。年齢やスキルなどの顕在情報だけでなく、配属候補先への本人の性格的なマッチ率を数値で表した「性格フィットスコア」を参考値として使用し、精度の高い人材配置を実現しています。

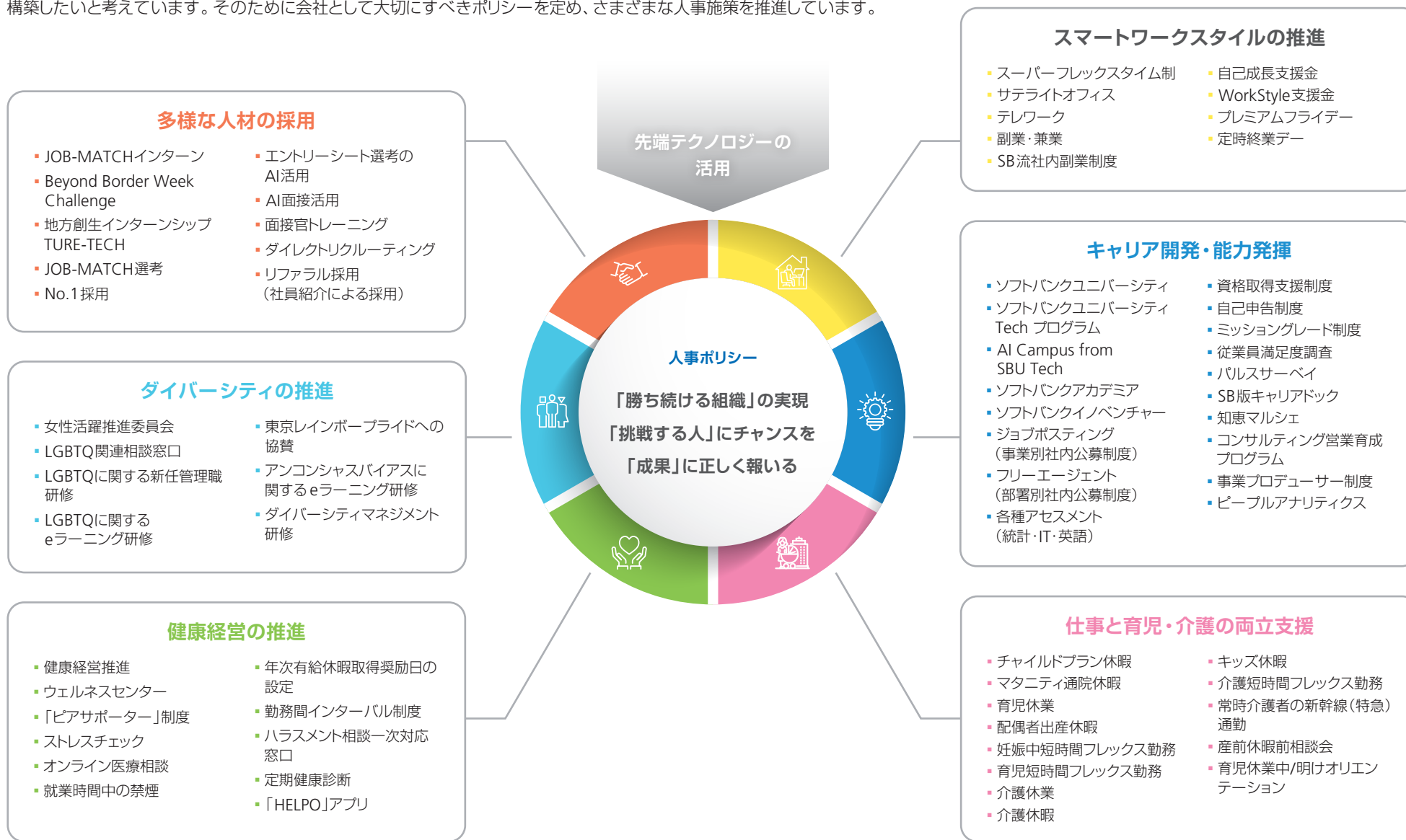
さらに、毎年実施している従業員満足度調査に加え、従業員の日々の充実度を測定するパルスサーベイも独自開発しています。従業員満足度調査は「総合満足度3.5以上」を目標とし、よりよい組織づくりにつなげています。パルスサーベイは毎月1回、PCやスマートフォンなど各自の端末を通して仕事面・生活面・健康面から構成される設問に答えることで自身のコンディションの変化を測定するとともに、上長とメンバーのタイムリーなコミュニケーションを図ることを狙いとしています。



人材戦略

ソフトバンクの人事施策

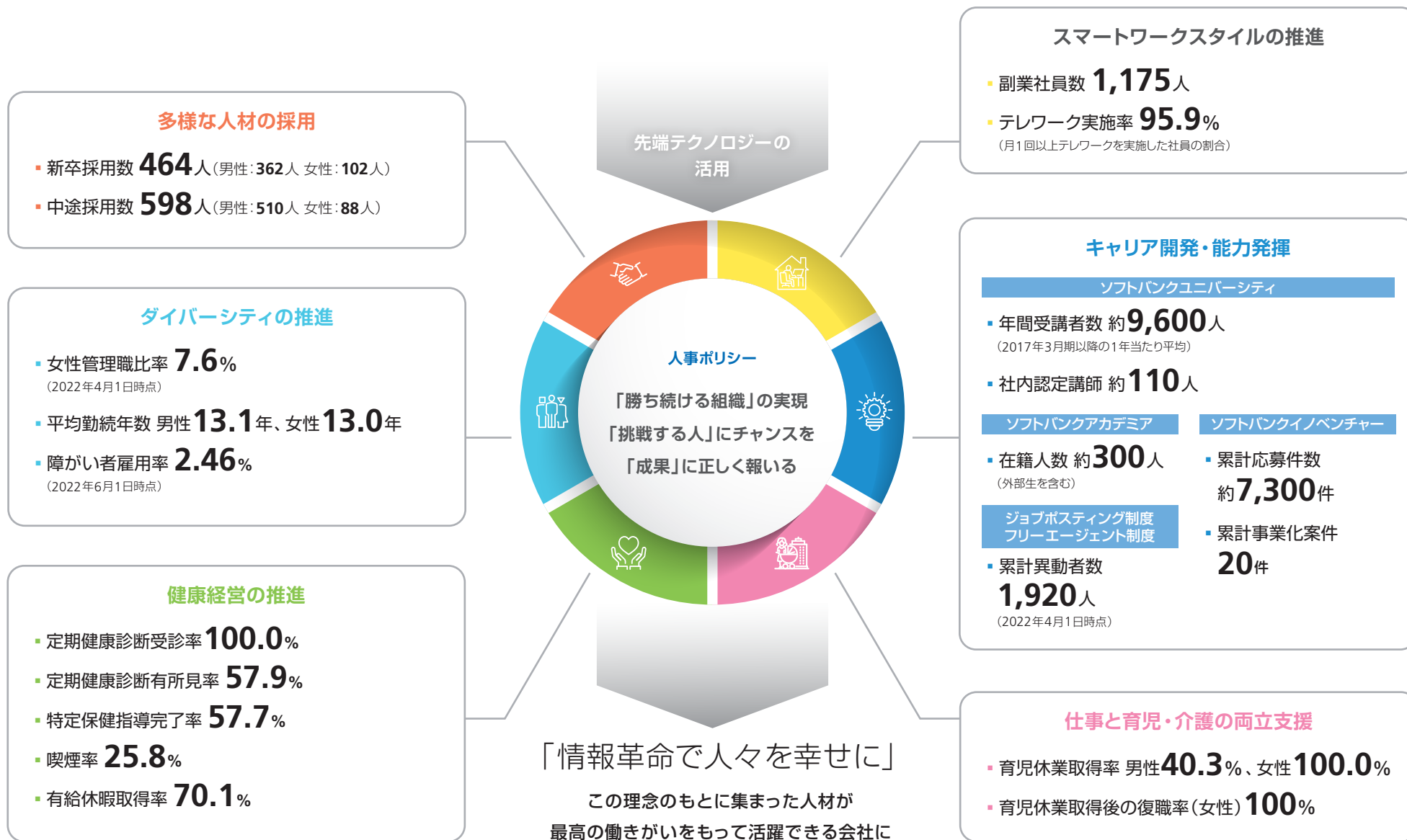
当社は、継続的な事業の成長・成功を実現することに加え、働く個人が会社とともに成長し自己実現につなげる職場環境を構築したいと考えています。そのために会社として大切にすべきポリシーを定め、さまざまな人事施策を推進しています。



人材戦略

実績一覧

ソフトバンクならではの人事施策遂行により、「Beyond Carrier」戦略を実現する人材が活躍し続ける会社を目指します。



(注)別途記載のないものは2022年3月31日時点、もしくは、2022年3月期通期。キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク機単体の数値です。

環境への取り組み



温室効果ガス排出量
実質ゼロへ。

カーボンニュートラル2030

当社は、国際社会がSDGsの達成を目指す2030年までに、事業活動で使用する電力を実質再生可能エネルギー100%電力に切り替えるとともに、AIやIoT等の最先端テクノロジーを活用した省エネへの取り組みを通じて、温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」に取り組んでいます。再生可能エネルギーの普及と最先端テクノロジーの活用を通じて、地球環境に貢献するとともに、カーボンニュートラルの実現によって、脱炭素社会の実現を推進していきます。なお、当社の温室効果ガス排出量削減目標は、国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets initiative) によって科学的根拠に基づいた「SBT (Science Based Targets)」に認定されています。

(注)「カーボンニュートラル2030」の対象はソフトバンク㈱のスコープ1、2です。



Action 1

基地局使用電力の再生可能エネルギー化

移動体通信事業を主力事業とする当社の温室効果ガスの年間排出量は、CO₂換算で約68万トン(2020年3月期実績)で、そのうち半分以上が全国の基地局で使用されています。また、年間排出量を平均的な一般家庭の数に換算すると、約25万世帯分に相当します。CO₂の排出削減のため、SBパワー(株)が供給する実質再生可能エネルギーによる電気*へ切り替えを決定し、2022年3月期には基地局使用電力の50%の実質再エネ化を達成しており、2023年3月期には70%以上を目標としています。

基地局以外の施設・設備の使用電力についても順次、実質再エネ化を進め、CO₂の排出削減を推進します。

*実質再生可能エネルギーによる電気：再生可能エネルギー指定の非化石証書を組み合わせることで、再生可能エネルギー比率100%かつCO₂排出量ゼロの電気を実質的に実現

Action 2

基地局、ネットワークセンターの取り組み

埼玉県戸田市などのネットワークセンターには、年間約1万kWhの発電能力を持つソーラーパネルを設置しています。

また、ソーラーパネルを備えた無線基地局(通称「エコ基地局」)も設置しており、天候良好時には基地局稼働に必要なエネルギーを全て太陽光発電で賄うことが可能です。

Action 3

次世代電池の開発を通じた環境負荷軽減

次世代電池の開発・実用化に向けた研究開発を通じた環境負荷軽減に取り組んでいます。デバイスの進化による電力の消費が増え、CO₂排出量の増加につながっています。デバイ

スに搭載される電池を高容量化、高エネルギー密度化することでデバイスや機器のパフォーマンスを向上・効率化し、環境への負荷を軽減することができます。また、2021年6月に「ソフトバンク次世代電池Lab. (ラボ)」を設立。同ラボにて世界中のさまざまな次世代電池の評価・検証を行っており、2021年10月には米国Enpower Greentech社と共同で、質量エネルギー密度が従来の電池比で約2倍以上(520Wh/kg級)となる、軽量かつ高容量な質量エネルギー密度の高いリチウム金属電池の実証に成功しています。

今後、研究開発や早期実用化を推進することで、次世代電池の開発を促進するプラットフォームになることを目指しています。



当社とEnpower Greentech社が共同開発した
質量エネルギー密度520Wh/kg級電池

Action 4

データセンターの取り組み

当社グループ会社のヤフーと(株)IDCフロンティアでは、データセンターのエネルギー効率の改善に取り組んでいます。北九州データセンターは、大規模商用データセンターでは日本で初めて外気空調を採用した環境対応型データセンターで、空調効率を最適化することで省エネルギーを実現しました。白河データセンターは、冷涼な気候を生かし、建屋への直接外気導入が可能な建築機能と空調機能を融合した建物一体型の外気空調システムを導入し、年間空調負荷90%以上を冷涼な外気を取り込みながら運用しています。

環境への取り組み

TCFD 提言への賛同

当社は、2020年4月にTCFD提言への賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、積極的な情報開示とその充実に努めていきます。



ガバナンス

当社は、国連が定めたSDGsの達成への貢献を重要な経営課題と捉え、取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定し、マテリアリティの一つとして「テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献」を設定しました。気候変動に関連する取り組みを推進するため、取締役会の諮問機関としてSDGs推進委員会を設置しています。代表取締役社長が最高SDGs推進責任者に就任し、取締役会の監督の下、気候変動関連のリスク・機会に関わる戦略などサステナビリティ活動全体の最終責任を負います。また、気候変動に関する取り組みの社内推進に向け、最高SDGs推進責任者およびSDGs推進担当役員の下、環境委員会を設置しています。環境委員会は、CSR本部長を委員長とし、当社の各部門および当社グループ各社の環境対応担当者で構成し、カーボンニュートラル2030達成に向けた具体的な施策を推進します。

戦略

当社は、基地局設備をはじめとし多くの電力を使用する通信事業を行っており、気候変動のリスクを大きく受ける可能性がありますと認識しています。気候変動により将来起こり得る

事象に適応するための戦略を勘案するためシナリオ分析を実施し、バリューチェーン上流下流を含む事業に与える財務影響が特に大きい2050年までに発生が予見されるリスクを特定しました。

気候変動に関わるリスクと機会

1.5℃シナリオでは、評判リスク、テクノロジーリスクは限定的な一方、電力使用量増加に伴う炭素税をはじめとする法規制リスクが潜在することを特定しました。4℃シナリオでは、海面上昇、気温上昇によるリスクは限定的な一方、豪雨災害による電力断に伴う基地局の停波の発生頻度が増加するリスクを特定しました。また、リスク対応策および機会として2031年3月期までに事業活動で使用する電力などのエネルギーを全て再エネ化するカーボンニュートラル2030を決定し、基地局電力の再エネ推進計画や実質再生可能エネルギーの電力提供推進をマテリアリティのKPIに設定しました。カーボンニュートラル2030宣言の中間目標として、2024年3月期までに基地局電力の70%以上の実質再エネ化を完了し、2031年3月期のカーボンニュートラル達成に向け移行する計画となります。

ビジネス戦略および財務計画への影響

1.5℃シナリオでは、事業に影響を与えるレベルの気候変動による急性あるいは慢性的な物理リスクは生じない一方、気候変動対策の政策・法規制が強化されると仮定し、2025年からCO₂換算1t当たり16,000円程度の炭素税が課された場合の影響額を試算しました。4℃シナリオでは、気候変動対策の強化をはじめとする政策・法規制の強化や、技術、市場、評判などの移行リスクは顕在化しない一方、異常気象の激甚化等、気候変動の物理的な影響が生じると仮定しました。例えば、令和2年7月豪雨クラスの災害の場合、約3.3億円の復旧費用を投じました。当社は携帯電話基地局を全国で稼働しており、

災害に対する復旧費用等の財務影響に関する分析に基づき予算を確保し、迅速に対応できるよう備えています。

リスク管理

気候変動に関わるリスクはSDGs推進担当役員の監督の下、環境委員会にて選定や見直しを行います。特定されたリスクは、さまざまな外部要因等を勘案の上分析し、SDGs推進担当役員による評価を行います。2022年3月期シナリオ分析実施の結果、戦略の変更に係る重要なリスクがないことを確認しました。

特定されたリスクは、規制リスクやレピュテーションリスク、市場リスク、技術リスク、物理リスクなどを含めて環境委員会にてKPIのモニタリング、進捗管理を行い、SDGs推進委員会に報告し重要度の高いものについて取締役会に付議しています。

全社リスク管理プロセスへの統合

当社は、全社的なリスクの特定と顕在化を防止するため、社内でさまざまな角度から分析をする管理体制を整えています。各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理室が、全社的・網羅的リスクの把握と対策状況のチェックを定期的を実施し、リスク管理委員会に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者（リスクオーナー）を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から確認します。

環境委員会で管理される気候変動リスクは、全社リスク管理と統合し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

環境への取り組み

特定したリスクと機会

気候関連リスク	特定したリスク	シナリオ	外部シナリオ	財務リスク*1,2			対応策/機会	
				短期	中期	長期		
移行リスク	政策と法	炭素税導入による運用コスト増	1.5°Cシナリオ	IEA SDS/NZE	小	中	中	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル達成 (2031年3月期)
	テクノロジー	省エネ技術の導入遅延による、事業推進への影響			小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ設備への転換 AI、IoT活用による電力使用の効率化
	市場	脱炭素サービスの提供遅延による売り上げへの影響			小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの電力提供推進 人の移動を抑えるリモートサービスやeコマース市場などの拡大 シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大 エネルギー効率に優れたソリューション市場拡大
	評判	脱炭素の取り組み不足と判断された場合のブランドイメージの低下、株価への影響			小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な情報公開 社会全体のCO₂削減への貢献 ネット募金などによる人々の行動変容の促し
物理的リスク	急性	豪雨や台風増加に伴う基地局の被災による復旧コスト増	1.5°Cシナリオ	IPCC SSP1-1.9	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 基幹ネットワークの冗長化 係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保 成層圏での高高度通信ネットワークの構築
			4°Cシナリオ	IPCC SSP5-8.5	小	小	小	
	慢性	気温上昇に伴う空調コスト増	1.5°Cシナリオ	IPCC SSP1-1.9	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ設備への転換 AI、IoT活用による電力使用の効率化
			4°Cシナリオ	IPCC SSP5-8.5	小	小	小	

*1 財務リスク: 影響度を大中小の3段階で記載

*2 時間軸: 短期(～2025年)、中期(～2035年)、長期(～2050年)

指標と目標

P96 P97

気候変動が当社に及ぼすリスクと機会を管理するため、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)をはじめとする環境負荷データの管理を行っています。2022年3月期の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)は708,534t-CO₂、スコープ3は8,685,602t-CO₂となりました。当社グループの2022年3月期のスコープ1、2、3の温室効果ガス排出量については、[P96](#)、[97](#)をご参照ください。

目標および実績

主な目標として、SDGsの達成を目指す2030年までに、事業活動で使用する電力などによる温室効果ガスの排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル目標を設定しました。2021年3月期に基地局電力の30%、2022年3月期に50%の実質再エネ化を達成し、2023年3月期には70%と段階的に実質再エネ化を実施し、さらに、基地局以外の全ての自社の施設・設備での使用電力についても温室効果ガス削減を推進し、2031年3月期以降の温室効果ガス排出をゼロにします。

カーボンニュートラル目標の対象は、スコープ1(自らによる温室効果ガスの直接排出、およびスコープ2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出))になり、ソフトバンクおよび主要な子会社(連結売上比率93%)で設定しています。