

Section 4

Our Sustainability

個々の能力が最大限に発揮される職場を提供し、効率的な働き方を通じて従業員の幸福度向上を追求します。同時に、ステークホルダーとの建設的な対話などを通じてガバナンスを強化し、情報セキュリティを含むリスクの複雑化と多様化への取り組みを実施します。さらに、持続可能な社会を実現するため、テクノロジーを駆使し、地球環境課題にも対処していきます。



人材戦略



人事本部長メッセージ

多様な人材の活躍に向けた支援と 人的資本の活用に向けて

執行役員 人事本部 本部長

源田 泰之

ソフトバンクの人事における不変のミッションは、「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することです。当社を牽引する鍵となるのは人材であり、中長期にわたって企業価値を向上していくために、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境を整備することが重要であると考えています。また、中長期の事業戦略と人材戦略を密に連動させることで、これから当社が進む未来や変化していく世の中においてどのような人材・組織が必要になるか、どのような人材ポートフォリオを描いていくべきかなど、常に社会環境と会社のニーズに沿った人材戦略を推進することを目指しています。

昨今のリモートワークの普及、就労観の変化、テクノロジー活用の加速などは、会社と個人の関係性にも変化をもたらしています。これらを踏まえ、2023年に人事ポリシーの見直しを行いました。これまでのポリシーに加え、社員が持続的に健康・幸福な状態、つまりWell-beingな状態であることが、パフォーマンスの向上、人的資本の活用と相関関係にあるという考え方から、「『多様な人材がイキイキ働く』環境作り」を新たに追加しました。他3項目は、本質的な内容は変わっていませんが、世の中に伝わりやすい表現に変更しています。(P43)このような考えのもと、当社は、社員を「資源」と捉えて管理するのではなく、社員を「資本」と捉えて社員の成長を促進することに重点を置いた人材戦略を推進しています。

自らチャレンジする社員を応援

人的資本の最大化に向け、社員の自律型キャリア形成を促しています。例えば、年1回実施しているフリーエージェント制度では、ヤフーやLINEを含むグループ会社20社と連携しており、希望の会社や部署への異動を実現し、活躍の機会を得ることができます。また、新規事業開始や成長事業の強化に伴い人材を募集するジョブポスティング制度も整備しています。現在、年間300~400人がこれらの制度を利用して異動しています。ほかにも、新規事業提案ができる「ソフトバンクイノベーション」や新規事業の実現を目指すプログラム「イノベーションラボ」があり、「ソフトバンクユニバーシティ」では、社内認定講師の資格を得た社員が自身のノウハウを伝え、効果的な人材教育を行っています。2021年から、AI関連の学習コンテンツを体系化した「AI Campus from SBU Tech」も開始するなど、意欲ある社員のために、基本的知識から専門性の高いスキルまで幅広く学びの機会を用意しています。

ベストミックスな働き方を奨励

当社では、現在、会社全体で約75%が在宅勤務です。在宅勤務に関する社員アンケート調査では、80%以上が生産性が

向上した、もしくは変わらないと回答しており、在宅勤務でも業務が継続できることを確認しています。一方で、新しいメンバーとの関係構築、新しいものを生み出す議論などコミュニケーションやコラボレーションの機会、組織風土醸成といった点で、オフィスに集まる重要性も再認識されており、全社一律での出勤頻度は設定せず、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。

会社全体でWell-beingな状態を目指す

人的資本の最大化を考える中で、Well-being推進室を立ち上げました。これまでは、健康診断の受診や喫煙者への禁煙サポートなどが中心でした。しかし今は、社員が心身共に健康で、常に活力にあふれた集団であればパフォーマンスは向上し、人的資本の活用につながるという考え方で、さまざまな施策を実施しています。

エクイティの観点からも女性活躍を推進

当社は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを重要な経営課題と位置付け、まずは女性活躍推進に注力しています。女性ばかり優遇されると思う人もいるかもしれませんが、「イクオリティ(平等)」と「エクイティ(公平性)」は違います。「エクイティ」は不均衡を是正するため、スタート地点の違いを認識してサポートすることです。管理職になりたいと回答する女性は男性と比較すると低いですが、この背景には、なんとなくリーダーは男性だと感じるアンコンシャス・バイアスなどが理由に挙げられています。こういったことを乗り越えようと、当社は女性活躍推進委員会を設置し、外部の有識者の方からも助言を得ながら、まずは2035年度までに女性管理職比率20%以上を目指しています。

人材戦略

「情報革命で人々を幸せに」するソフトバンクの人材戦略

当社は、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもとに集まった人材が働きがいをもって活躍できる会社を目指し、「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することを人事ミッションとしています。そして、チャレンジする人の可能性を支援し、実力と成果に正しく報いる人事ポリシーを貫き、当社ならではの活力を生み出しています。

情報革命で人々を幸せに

この理念のもとに集まった人材が最高の働きがいをもって活躍できる会社に

関連するマテリアリティとSDGs

オープン
イノベーションによる
新規ビジネスの創出



レジリエントな
経営基盤の発展



人事ポリシー

「進化する組織」
の実現



「挑戦と成長」
を後押し



「実力と成果」
に正しく応える



「多様な人材がイキイキ働く」
環境づくり

最先端テクノロジーの活用

ダイバーシティの推進 P44

女性の活躍をより一層推進するとともに、障がいのある社員やLGBTQ（性的少数者）への理解促進、シニア人材の活躍支援などにより、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し、革新を生み出せる組織づくりを目指しています。

働き方改革と健康経営 P46

「Smart & Fun!」をスローガンに、ITを駆使し生産性を高め、スマートに楽しく仕事をして、よりクリエイティブかつイノベティブなことへ取り組める状態を目指し、働き方改革を推進しています。また、在宅勤務と出社のベストミックスを実現するとともに、社員の健康の維持・向上を支援しています。

誰もがチャレンジできる制度と環境 P45

社員の積極的な新規事業提案を奨励しているほか、自己成長や自己実現の機会として、新規事業の立ち上げメンバーを公募するジョブポスティング制度や社内起業制度を導入しています。また、ソフトバンクユニバーシティにおいて、社員の自律的なキャリア開発を支援しています。

人材戦略

ダイバーシティの推進

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、人事本部の専任組織である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を実施しているほか、メンタープログラム、女性向けワークショップなど全方位的に取り組んでいます。

また当社は、障がいの有無にかかわらず、分け隔てなくいきいきと働くことができるノーマライゼーションを推進しており、例えば、下肢に障がいがあっても移動できる職場環境などを整備しています。さらに、LGBTQ（性的少数者）に配慮し、同性パートナーを配偶者として社内制度の適用を受けられるようにしています。そして、こうしたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンへの理解促進に向け、毎年2月から3月にかけて「ダイバーシティWEEK」を開催しています。

全社員数に占める女性比率



(2022年度)

女性活躍推進委員会

当社は、女性管理職比率を2035年度までに20%以上とする目標を掲げ、その達成に向け、社長を委員長とし、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する「女性活躍推進委員会」を設置しています。同委員会では、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のほか、各部門での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。



オンラインで実施した女性活躍推進委員会の様子

2022年9月に実施したアンケート調査では、管理職になりたいと答えた割合が男性61%に対して女性37%でした。2022年12月に開催された第4回女性活躍推進委員会では、こうしたアンケート結果も踏まえて活発な意見交換がなされ、メンター制度などが徐々に整備されている一方で、オールドボーイズネットワーク*が残っているなどの指摘がありました。今後の取り組みとして、多様なロールモデルに加えてリーダーシップ像も提示し、さまざまな立場の女性がキャリアを描ける環境を整えていくことの重要性を共有しました。

*オールドボーイズネットワーク：伝統的に男性中心の組織、コミュニティーで培われてきた独特の文化やしきたり

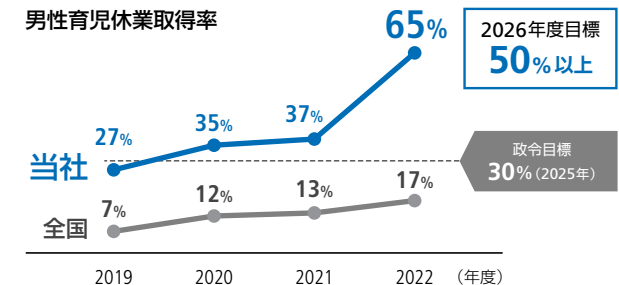
ジェンダー・ペイ・ギャップ解消の取り組み

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）の解消を目指しており、実態把握のために全社の正規、非正規従業員を対象として、「給与」または「給与と賞与」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る状況を踏まえ、女性活躍推進を進めています。

男性の育児休業取得の促進

当社では「育児という家庭での責任を果たしながら働き続けていきたい」という人を支援するための仕組みづくりを進めています。育児を行う従業員が、成長意欲を持ってモチベーション高く仕事に取り組めること、育児が阻害要因となり、退職や本来の能力が発揮できないような状況を回避することを目指して取り組んでいます。性別問わずワーク・ライフ・バランスのとれた働き方ができる職場環境を整備し、子どもが生まれた男性社員へ育児休業取得を促す案内を送るなど、男性の育休推進活動に取り組んだ結果、2022年度の男性育児休業取得率は65%と政府目標を上回り、着実に高まっています。

男性育児休業取得率



人材戦略

誰もがチャレンジできる制度と環境

デジタル人材育成

デジタルリテラシー協議会において、「デジタルを使う人材」であるために、全てのビジネスパーソンが共通して身に付けるべきデジタルリテラシー範囲「Di-Lite」が定義されています。当社では、「Di-Lite」を参考に、職種に関係なく全社員がデジタル化推進を自分ごととして捉え、キャリアアップにつなげられるよう、「IT分野」「AI分野」「統計分野」の資格取得支援プログラムやそのシラバス範囲の研修コンテンツの充実を図っています。IT分野では、全体の底上げのために、ITSS*1で定義されたレベル1、2の範囲を重点的に提供しており、2022年度末までに、2,055名がITパスポート*2、1,178名が基本情報技術者*3の資格を保有*4しています。

AI分野では、AIに特化したプログラムを提供する「AI Campus from SBU Tech」も開始しました。AIの基本的なことが分かる人材、AIを活用できる人材、AIを実装できる人材と、レベル別に教材や教育プログラムを拡充しています。2021年度はAIの基礎知識の向上を目的にeラーニングを展開し、約8,000名が受講しました。2022年度は次のステップとして、AI商材提案ケーススタディ研修、AI開発体験、AIプロジェクト推進力向上研修のほか、アプリ学習を取り込んだAI企画力向上プログラムなど、AIをビジネスに活用するスキ

ル強化に向けたさまざまなプログラムを順次展開し、延べ5,168名が受講しました。また、2022年度末までに、1,531名がJDLA G検定(ジェネラリスト検定)*5、111名がJDLA E資格(エンジニア資格)*6を保有*4しています。

資格名	保有者数*4
ITパスポート*2	2,055人
基本情報技術者*3	1,178人
JDLA G検定(ジェネラリスト検定)*5	1,531人
JDLA E資格(エンジニア資格)*6	111人

ChatGPTコンテスト

さまざまな業種の業務全般を対象とした、品質向上および効率化を実現するアイデアを募る「ChatGPTなど生成AI活用コンテスト」をソフトバンクグループ内で実施しました。2023年5月から開始した第1回では、募集期間10日間で5万2千件以上のアイデアが集まり、優秀なアイデアに対して、総額2,500万円の賞金を支給しています。今後も毎月開催を予定しており、アイデア創出およびその実用化を推進していきます。

ジョブポストイング制度／フリーエージェント制度

当社は、新規事業開始や新会社設立の際に人材を公募するジョブポストイング制度や、自ら手を挙げて異動できるフリーエージェント制度など、誰もがチャレンジできる制度を整備しています。これらの制度は一部グループ会社も合同で実施しており、グループの枠を超えた人材活躍を推進する仕組みとなっています。

全社ジョブポストイング制度／フリーエージェント制度

約2,100名が異動

(2015年度～2022年度)

ソフトバンクイノベンチャー

当社は、社内起業制度「ソフトバンクイノベンチャー」を通じて、独創性・革新性に富んだアイデアを社内外から幅広く募集し、事業化後のスケールフェーズまで支援を行っています。また、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できるプログラム「イノベンチャーラボ」も提供しています。

ソフトバンクイノベンチャー

21案件を事業化

(2011年～2023年7月1日)

*1 ITSS:IT Skill Standardの略称。「ITスキル標準」とも呼ばれIT人材に対するスキル体系を表す指標

*2 ITパスポート:ITに関する基礎的な知識が証明できる国家試験

*3 基本情報技術者:情報処理技術者としての「知識・技能」が一定以上の水準であることを認定している国家試験

*4 社員の自己申告に基づく保有者数

*5 JDLA G検定(ジェネラリスト検定):ディープラーニングの基礎知識を有し、適切な活用方針を決定して事業活用する能力や知識を有しているかを検定する試験

*6 JDLA E資格(エンジニア資格):ディープラーニングの理論を理解し、適切な手法を選択して実装する能力や知識を有しているかを認定する試験

人材戦略

働き方改革と健康経営

多様な働き方の実現

当社は働き方スローガン「Smart & Fun!」を掲げ、ITを駆使して全社員がスマートに楽しく仕事をし、生産性を上げるスマートワークの推進を実践しています。メリハリをつけて効率的に働く「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、それを自己啓発や人材交流など個人の成長へと投資することで、社員も会社も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、組織と個人のパフォーマンスを最大化するために、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。

その結果、働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する先進企業を、日本経済新聞社が表彰する「日経Smart Work大賞2023」で、当社が初めての大賞を受賞しました。総合ランキングは最高ランクとなる5つ星を獲得し、評価軸となる3部門の「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」はいずれも最高水準の「S++」でトップクラスの評価を得ました。



健康経営の推進

当社は、社員一人一人が心身共に健康で常に活力あふれた集団であることを目指して「健康経営宣言」を掲げ、CHRO（最高人事責任者）の直下にWell-being推進室を設けました。下記に示す健康経営目標指標に基づいて、社員が心身共に健康な状態で仕事に向き合える環境づくりを推進しています。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とも連携し、「健康管理」「安心安全な職場環境」「健康維持・増進」の三つのアプローチから各種指標をモニタリングし、社員の健康の維持・向上を支援しています。

2022年度は「定期健康診断有所見率」「喫煙率」を重点課題とし、健康診断受診率100%継続に向けた社員への呼びかけや、遺伝子解析結果をもとにアプリを活用したダイエットプログラムなどを実施しました。また、喫煙率低下に向けた取り組みとしては、禁煙外来費用補助の実施により複数の社員が禁煙に成功するなどの成果が出ています。

このような生活習慣改善の成果や健康経営に関する情報開示などが評価され、当社として初めて「健康経営銘柄2023」に選定されました。「健康経営銘柄2023」は、経済産業省が行う「令和4年度健康経営度調査」の回答結果をもとに、健康経営優良法人（大規模法人部門）申請法人における上位500位以内の上場企業から選定されます。

健康経営目標指標

	2022年度実績	2023年度目標
プレゼンティーズム ^{*1}	85.0%	90.0%以上
アブセンティーズム ^{*2}	4.1日	4.5日以下

^{*1} プレゼンティーズム：2020年度までは当社健康意識調査により体調不良による業務効率低下を感じる日数。「月1日～2日」「ほとんどない」と回答した数をカウント。2021年よりSPQ（Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版）にて取得

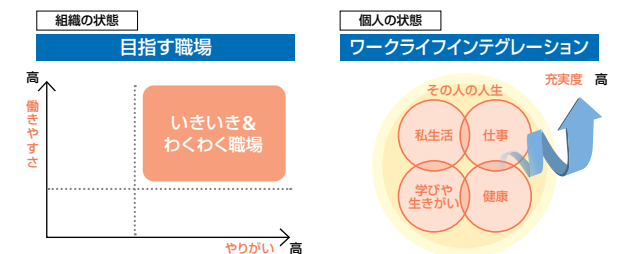
^{*2} アブセンティーズム：傷病による欠勤・休職

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、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。新卒採用選考をより客観的かつ統一された基準で行うため、人による評価に加え、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従来に比べ8割以上削減されています。また独自開発の「ピープルアナリティクス」を取り入れ、年齢やスキルなどの履歴書情報だけでなく、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（ESサーベイ）のほか、社員の日々の充実度を測定する独自開発のパルスサーベイを導入しています。2023年度以降、組織の活性度を測定・向上させるために「エンゲージメントサーベイ（年次・月次実施）」へ統合・刷新します。このサーベイにより、従来の指標に加えて、個人と組織の状態を定期的に測り、可視化することで、従業員のワークライフインテグレーション（仕事・プライベートを含めた人生の充実）、職場の活性化、エンゲージメントのさらなる向上を推進していきます。

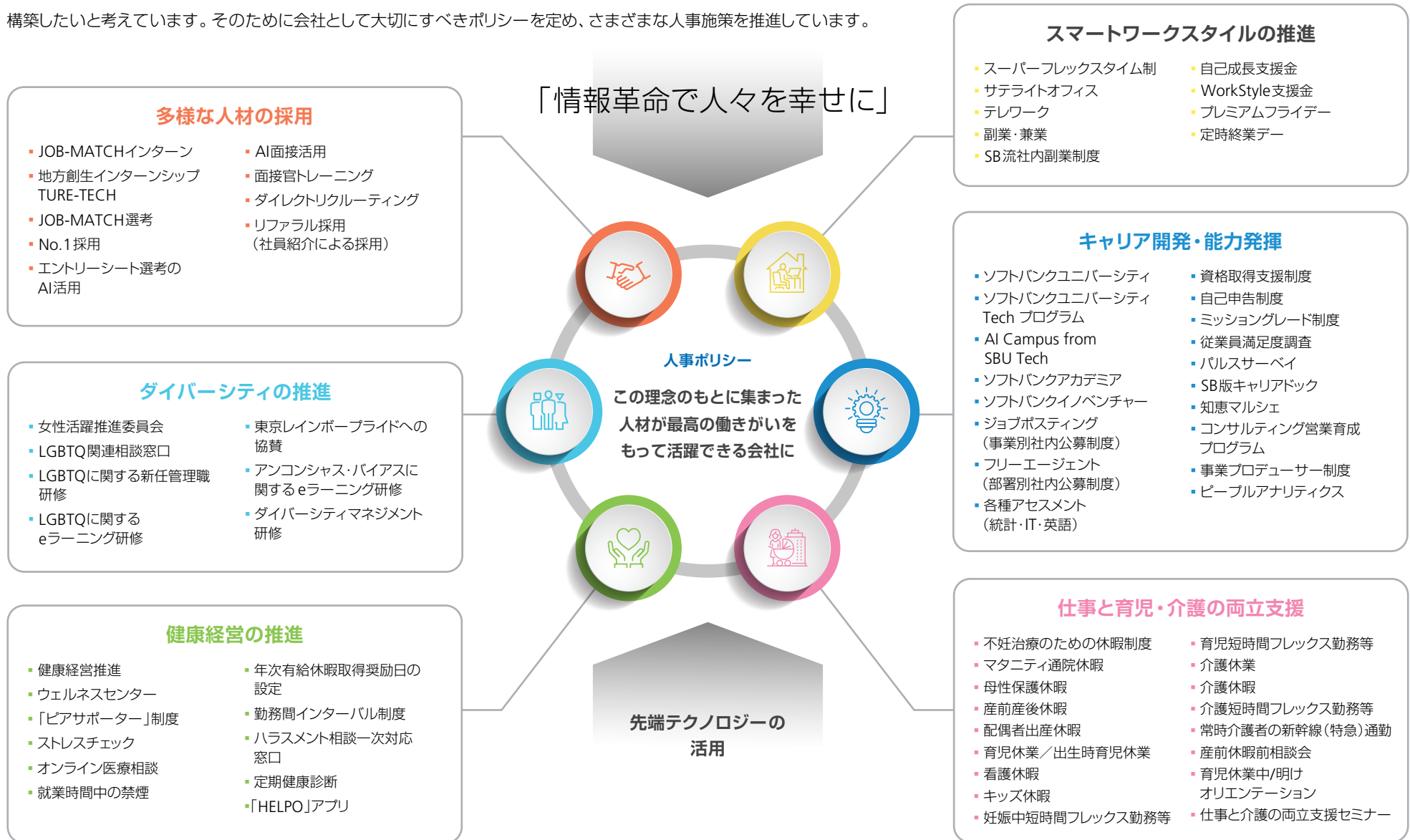
個人・組織がともに成長し「働きがい」を感じられている度合い



人材戦略

ソフトバンクの人事施策

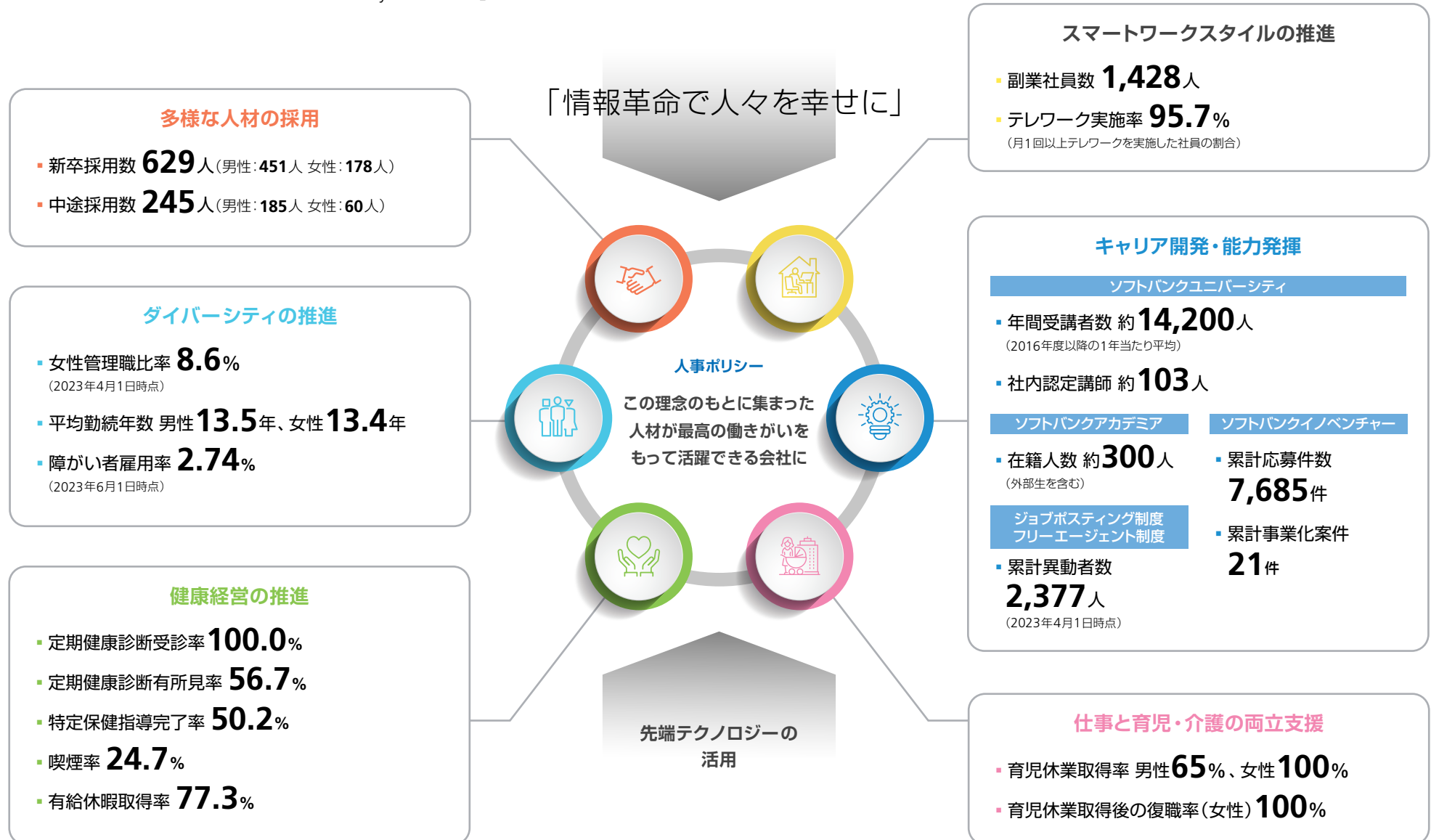
当社は、継続的な事業の成長・成功を実現することに加え、働く個人が会社とともに成長し自己実現につなげる職場環境を構築したいと考えています。そのために会社として大切にすべきポリシーを定め、さまざまな人事施策を推進しています。



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2023年3月31日時点、もしくは、2022年度の実績です。
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。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

6割の株主さまの 代表として

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

植村 京子



Q 独立社外取締役として期待される役割について

一番は監視・チェック機能です。親子上場関係にあるソフトバンクグループ(株)と当社の間での取引内容について、アカウンタビリティと透明性を確保する必要があります。その上で、客観的な視点から意見を述べ、企業価値向上に貢献することが期待されていると思っています。当社の場合、親会社の持株比率は約4割ですから、私は他の6割の決して少数ではない株主を代表する立場だと思って発言しています。また、当社は決めたらすぐに動き出すスピーディーな会社のため、あえて社内とは異なる意見を投げかけ、リスクも含めたさまざまな角度からの議論を促しています。特に通信業ではない新

規事業に関するリスクや採算性、親子間の取引で不利益を被っていないかのチェックは、かなり突っ込んで確認しています。

Q 親子上場について

親会社のソフトバンクグループ(株)は、グループ会社を投資ポートフォリオとして統括する「戦略的投資会社」です。そして当社は、基幹事業である通信事業の持続的な成長を図りながら通信以外へも領域拡大することにより成長を目指す「事業会社」です。そのすみ分けができていない限りは、別会社として上場し、それぞれで市場の評価を得るのは意味のあるこ

とだと思っています。米国では、支配株主が少数株主に対して「信託義務(Fiduciary duty)」を負うことが判例法上認められており、損害賠償責任などを負うリスクがあります。これに対して日本ではそのような規定や判例がなく、法的には支配株主が上場子会社の株主に直接責任を持つ義務を負っていませんが、その代わりに親子間の取引について情報開示の充実が図られているという違いがあります。そのため、社外取締役は親子間の取引について透明性が確保されているのかを厳重にチェックする必要があります。

Q 2022年2月に設置された親子間取引等を チェックする特別委員会での議論について

2022年度に開催された特別委員会では、PayPayの子会社化取引(2022年10月に実行)が議題として取り上げられました。PayPayに対しては、当社、Zホールディングス、ソフトバンクグループ(株)の子会社であるSVF II Piranha (DE) LLC (SVF2)がそれぞれ議決権を保有しています。PayPayに対して保有している優先株式を転換する際、各社が保有する議決権比率等の変更が生じますが、その際には変更の背景や理由について、当社にとって不利な形にならないのかという観点から重点的に確認しました。本件は複雑な話でなかなか理解が難しい部分がありましたが、取締役会に向けた事前説明には十分に時間を割いてもらいました。それぞれの株主にはいろいろな考えがあったと思いますが、私は、親会社であるソフトバンクグループ(株)の利益や、Zホールディングスの利益ではなく、あくまで当社個社の利益ないし企業価値最大化の観点から判断し、同意しました。

コーポレート・ガバナンス

Q Zホールディングスの親会社として 同社の経営にもっと関与すべきではないか ご意見について

Zホールディングスは上場会社ですから、基本的には経営の独立性を尊重すべきだと思っています。確かに、「Yahoo! JAPAN」と「LINE」のID連携が遅れてしまったのは事実で、投資家の皆さまの失望を招いてしまった部分もあるかもしれません。ただ、ヤフーもLINEもこれまで自由な発想で事業を展開し、それぞれにたくさんのユーザーを抱え、ユーザーファーストで大きくなった会社です。そのような生い立ちを踏まえて、必要ならば積み上げてきたものを壊し、両社の化学反応が起きるように作り直すというのは、当事者である両社にしかできないことです。自ら問題の本質を見極めて、両社が納得して変容していくべきだというのが私の意見です。既存のものを作り直すには一定の時間がかかりますが、その間の機会利益を犠牲にしても、一過性ではない変容のあり方が求められている局面だと思います。当社のスピード重視の社風からすると口を出したくなるところかもしれませんが、ヤフーとLINEはユーザーの信頼があつてのプラットフォーム事業です。当社の社内取締役と若干意見が異なるところかもしれませんが、スピードを重視しすぎてユーザー離れを起こしてしまったら元も子もありませんので、私自身はあまり性急に何かを要求すべきではないと考えています。

Q 今回発表した中期経営計画に関する取締役会での 議論について

「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」という長期ビジョンに向かって、DXやAIに注

力していく方向性には大賛成で、個人的にはもう少し前倒しできないかと思っているくらいです。一方、このように大きな成長機会があり、それなりの資金が必要になることを踏まえて、今後の財務戦略についてはさまざまな議論がなされました。当社は、基幹事業である通信事業から生み出されるフリー・キャッシュ・フローで配当原資を賄っており、上場以来「成長と高水準の還元」の両立にこだわってきました。当社がより大きな成長機会を捉えて企業価値を最大化するという視点から、最適な資本負債構成や、成長投資と株主還元のバランスのあり方について考えていく必要があると思います。引き続き、議論と検討を求めていきたいと考えています。

Q さらにガバナンス強化に向けての課題

世界から最先端の情報を集めて先を見据えた事業戦略を立てているところは、さすがソフトバンクと感じています。しかし、親子上場を維持する以上は、社外取締役の数を増やす必



要があるように思っています。社外取締役の考えが必ずしも全て正しいとは思いませんが、現状の取締役会の構成では仮に社外と社内で意見が割れた場合、やはり社外取締役が最後の評決で負けてしまいます。通常より厳しいガバナンスが求められる当社では、いろいろな見方を持つ社外取締役が過半を占めることが望ましいと考えています。社外取締役は専門知識では社内の人間にかなうわけがありませんし、経営戦略そのものを作れるわけでもありません。しかし、提示された経営戦略について、どれが正しいか正しくないかではなく、なぜそうするのかということを含め、納得いくまで問いかけ、多様な考えを持つ社外取締役の合意形成を図ることが重要ではないかと考えています。

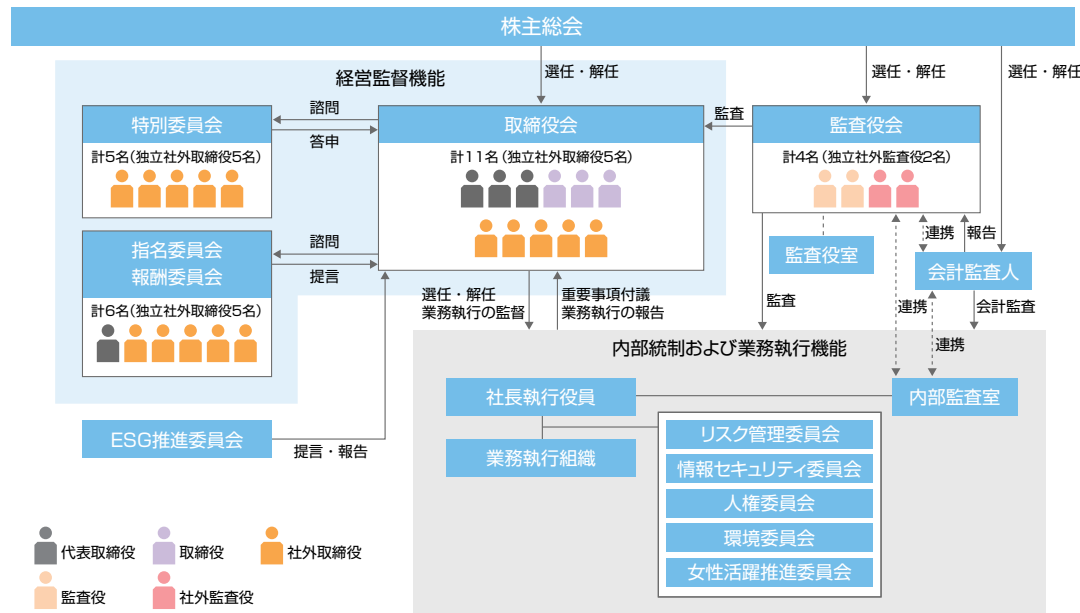
Q 最後に、株主の皆さまへのメッセージ

私が5年間見ている限りでは、当社は非常に変化することに前向きで推進力のある会社です。それでいて、必ずしもトップダウンではなく、個々に判断する力を持っており、新しいことへのチャレンジ精神がこれほど旺盛な会社は日本では珍しいのではないのでしょうか。組織全体がスピードを重視し、ある程度のリスクを覚悟して進化し続けたいという気持ちを強く持っているように思います。それこそが会社としての力の源泉であり、常に新しく、楽しいことに前向きなところに魅力を感じて、人や資金が集まるのだと思います。そんな当社が今、生成AIなどの大きな成長機会を前にして一段と攻めの姿勢を強めています。皆さまには、これまで以上に当社の事業にご期待いただき、引き続き、一層のご支援をお願いしたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月20日現在)



特別委員会

2022年度開催回数 **3回**

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。

P54

指名委員会・
報酬委員会2022年度開催回数
指名委員会 **2回** / 報酬委員会 **6回**

CEOおよび独立社外取締役5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。

P55

ESG推進委員会

2022年度開催回数 **4回**

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ESG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。

P11

取締役会

2022年度開催回数 **12回**

取締役会は、独立社外取締役5名を含む取締役11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。

P53

監査役会

2022年度開催回数 **16回**

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。

P61

内部監査室

2022年度監査件数 **22回**

社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念のもと、「経営目標達成と価値向上」の目標を掲げ、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、関係会社(主に連結子会社対象)に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

P61

リスク管理委員会

2022年度開催回数 **2回**

半期ごとに、社長、副社長、CFOなどを委員とし、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、対策指示などを行い、状況を取締役会に報告しています。

P62

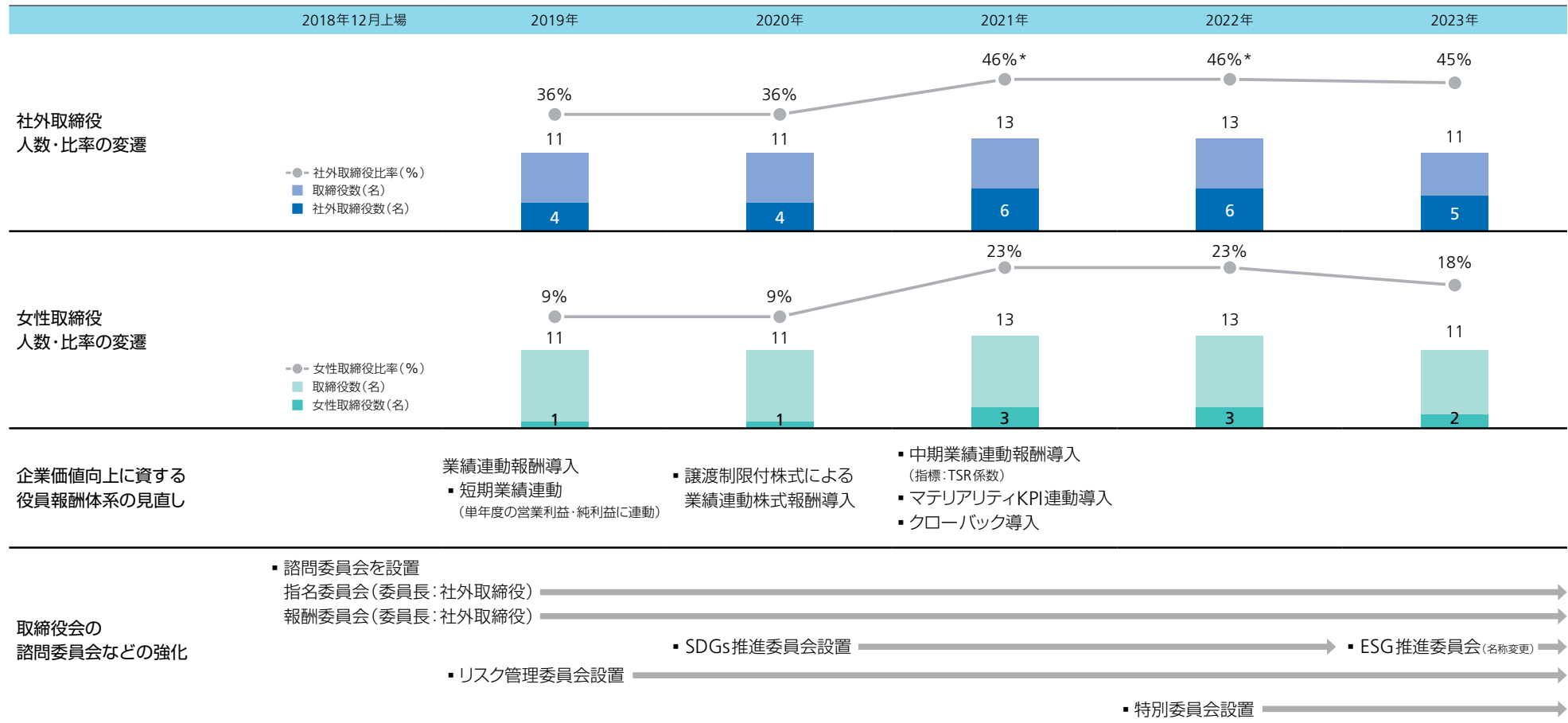
コーポレート・ガバナンス

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。2023年は戦略的かつ機動的な意思決定を行うため、取締役を2名減員し、社外取締役5名(うち女性2名)を含む取締役11名としています。また、当社の成長戦略とサステナビリティを統合して推進するために、2020年に設置したSDGs推進委員会を、代表取締役社長執行役員を委員長とするESG推進委員会に名称変更し、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ活動に関する取締役会への提言を行い、さらに年4回の活動報告および必要に応じて臨時的報告を実施しています。

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。加えて、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。



(注) 独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%です。

(注) 社外取締役および女性取締役の人数・比率の変遷の時点については、各年の6月末現在となります。

コーポレート・ガバナンス

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舵取り役となり、重要事項の意思決定機関および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。当社は、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年以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。また、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。

2023年6月現在、取締役会は独立社外取締役5名を含め11名の取締役に構成されており、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。さらに当社は、取締役会の経営監督機能の明確化と業務執行機能の強化、経営の迅速化を確保するため、執行役員制度を導入しています。

2022年度取締役会で議論された主な事項

- 経営管理に関する事項
- 財務に関する事項
- PayPayの連結子会社化にかかる一連の取引に関する事項
- 業績および事業KPIの実績と見通しに関する事項
- リスク管理に関する事項

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年度より継続して第三者

機関の支援のもと、取締役会実効性評価を年1回実施しています。2022年度の当社取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は、以下の通りです。

評価プロセス

評価対象者

社内取締役(5名)、社外取締役(5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: 2023年1月~2023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 |

2021年度の課題への対応状況

- 中長期戦略にかかる議論するための機会を増やすように努めました。
- グループ各社ごとの事業特性を考慮した重要リスク情報が速やかに報告されることが徹底され、グループのリスク管理について取締役会におけるモニタリングが強化されました。
- 支配株主と少数株主の利益が相反する重要な取引については、特別委員会で審議・検討を行うことで少数株主の利益保護の仕組みを強化しました。

2022年度実効性評価の結果の概要

当社取締役会は当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿に向けて毎年改善が図られているとともに、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。また、2022年度の実効性評価の過程で、2021年度の実効性評価において導出された課題への対応状況を確認しました。さらに、取締役会のさらなる実効性の確保と機能強化に向けて、以下の事項を今後の重点対応課題とすることを確認しました。

重点対策課題

- 中長期戦略議論のさらなる深化:
 - ①事業ポートフォリオ戦略(グループ傘下の重複事業を解消し、成長に向けた重点事業を明確化。投資の事後評価を通じて、事業ポートフォリオ戦略を強化)
 - ②財務戦略(事業ポートフォリオ戦略と整合し、最適資本構成を実現するための財務戦略)
 - ③人材戦略(中長期戦略に基づく中核人材の育成・登用)といった重点課題について取締役会でのテーマ設定と議論のプロセスを強化
- グループのガバナンス・リスク管理体制に係るモニタリング強化(今後のグループ再編に伴う潜在的なリスクの体系的整理とそのモニタリング体制の強化を図ること)
- 社外役員の知見をより生かす工夫(議題設定)

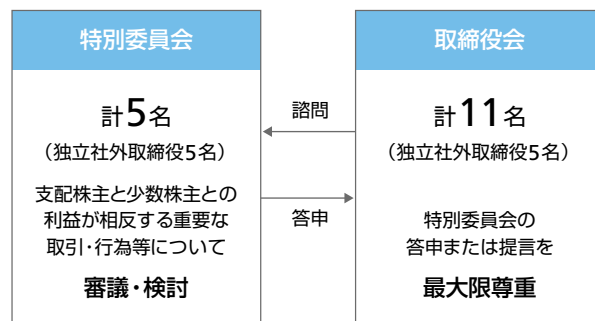
コーポレート・ガバナンス

親会社からの独立性を確保する仕組み

特別委員会の役割と構成

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。特に、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を強化しています。

その一環として、当社は特別委員会を設置しています。同委員会は、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っています。同委員会は取締役会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、また、公正性・透明性を高め、幅広く多様な視点で審議・検討されることを目的として、委員長の指名により独立社外監査役2名をオブザーバーとしています。2022年度において同委員会は3回開催され、PayPayの連結子会社化に関する事項や当社関係会社への追加出資に関する事項等について審議・検討の上、答申を行いました。



特別委員会の構成

2022年度開催回数 **3**回 (うち、書面開催1回)



独立社外取締役 5名

堀場 厚(委員長)
上釜 健宏
大木 一昭
植村 京子
菱山 玲子

オブザーバー

越 直美(社外取締役*)
山田 康治(独立社外監査役)
工藤 陽子(独立社外監査役)

*2023年6月20日より独立役員として指定、また、同時に2023年度の特別委員会委員に就任しています。

支配株主との取引指針

当社グループは、親会社グループ内の各社と取引を行っています。当社は、独立性の観点を踏まえ、ソフトバンクグループ(株)も含めた関連当事者との取引について「関連当事者規程」および「関連当事者取引管理マニュアル」を定めており、重要な取引は、これらの規程やマニュアルに基づき、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、取引条件が外部取引と比較して適正であるかなどについて、都度取締役会の承認を得ることとしています。その中でも特に重要な取引は、特別委員会への諮問・答申を経ています。また、特に重要な取引に該当しない関連当事者取引も、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。

親子上場について

当社は、2018年12月に東京証券取引所市場第一部に上場しました。それ以前は、ソフトバンクグループ(株)の子会社とし

て、日本国内の通信事業分野における中核事業会社として事業運営を行ってきました。

当社が上場した理由は主に二つあります。一つ目は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドをはじめとするグローバルな投資活動を行い、ソフトバンクグループ全体としての企業価値の最大化を目指す戦略的持株会社であるソフトバンクグループ(株)と、日本国内での事業運営を担う当社グループとの役割と価値を明確に分けることです。二つ目は、ソフトバンクグループ(株)と当社のビジネスの性質が異なることにより、両者に必要となる経営資源や、経営判断のポイントが異なることです。公開企業となることで、市場の評価を直接受けながら、自律的かつ透明性の高い経営を行っていくことで意思決定を迅速化し、企業価値の最大化を目指すことができると考えています。

一方で当社は、2022年度末現在、239社の子会社を有しており、その中には複数の上場子会社が含まれています。当社グループは、子会社の自立性を重んじ、各上場子会社が、株式市場での評価を受けながら事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の成長に資するものと考えています。上場子会社の独立性を確保しながら、シナジーを創出し、共に進化・成長を続け、その結果として、当社グループの企業価値を最大化することを目指しています。当社は、出資先管理等を目的として「関係会社等管理規程」を定め、子会社等における重要な意思決定等に関して、当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社に対しては、独立性の観点から当該事前承認を要する事項を契約当事者とならないソフトバンクグループ(株)およびその子会社等を拘束する条項を含む契約の締結のみに限定し、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないように配慮しています。

コーポレート・ガバナンス

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、2023年6月末時点で、CEOおよび独立社外取締役5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。

*両委員会について、2023年度より越直美氏が委員に加わりました。

指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項（2022年9月～2023年5月）

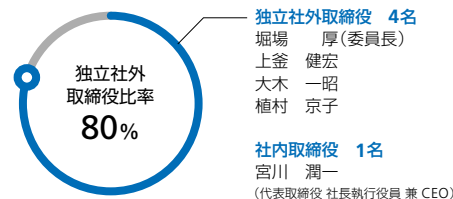
【指名委員会】

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

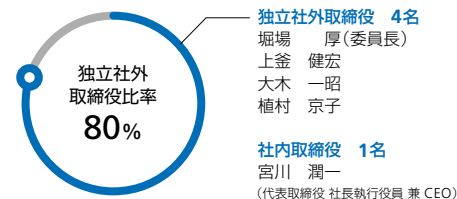
【報酬委員会】

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年度開催回数 **2**回

報酬委員会の構成

2022年度開催回数 **6**回（うち、書面開催1回）

報酬などの額の決定過程

会議体	報酬委員会				取締役会	
	2023年 1月30日	2023年 2月24日	2023年 3月27日	2023年 4月21日	2023年 3月27日	2023年 4月21日
議題 内容	業績連動指標 の確認	業績連動指標 の確認 取締役会長 報酬案の確認	業績連動指標 の確認 役員ごとの 個別報酬額の 確認	取締役専務執行役員報酬案の確認 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額等の決定方針の 確認・決定	取締役専務執行役員 報酬の決定	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額等 の決定方針の 確認・決定

役員報酬

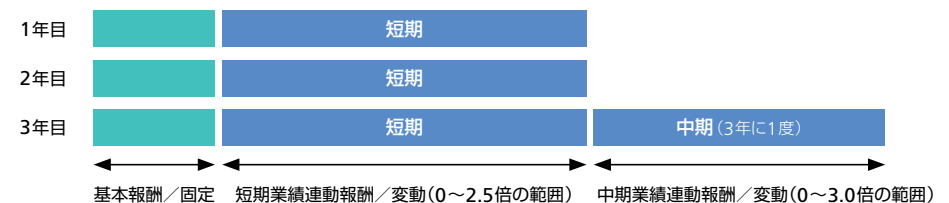
役員報酬の決定方針の概要および決定方法

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の承認を得ています。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。



コーポレート・ガバナンス

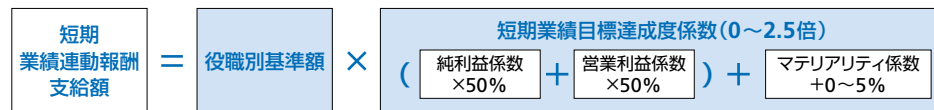
基本報酬(現金報酬)

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、対象取締役毎に毎年、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。



業績目標 (2022年度)

指標	目標 (百万円)	実績 (百万円)
親会社の所有者に帰属する純利益	530,000	531,366
営業利益	1,000,000	1,060,168

マテリアリティ目標 (2022年度)

マテリアリティ	指標	目標	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	70%以上	71.8%*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	90.6%超	90.6%超
	ネットワーク重大事故発生件数	0件	0件
	情報セキュリティ重大事故件数	0件	0件
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%	15.0%

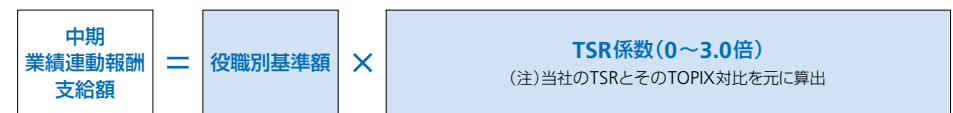
*1 2030年度のカーボンニュートラル実現への対応です。

*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。

中期業績連動報酬(株式報酬)

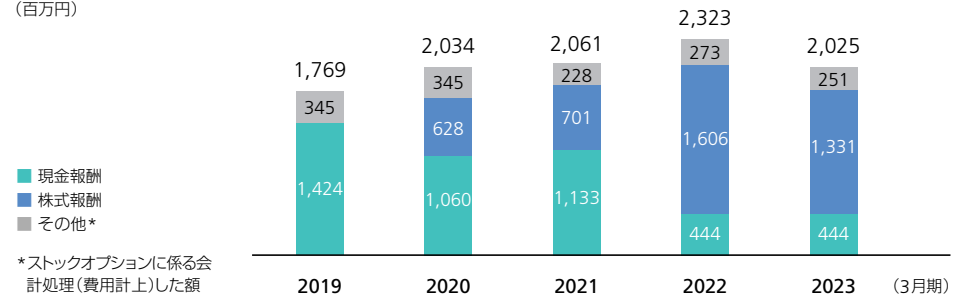
中期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役に3か年に1回事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬:中期業績連動報酬=1:1.7~2.1」を基本方針として、役職別基準額の0~3.0倍の適用幅で変動させる方針です。

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付けるため、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。

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 (2023年6月20日現在)

当社取締役会は、重要事項の意思決定を行うとともに、戦略実行に伴う課題・リスクを多面的に把握して各取締役の業務執行の状況を監督し、監査役会は、取締役の職務執行状況の適正性を確認しています。そうした機能を踏まえ、知識や経験・能力のバランス、多様性に配慮した構成を念頭に、高度な専門的知識・経験と高い見識を有する取締役・監査役を選任しています。

◎ 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	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	◎			○		○
堀場 厚*1	独立社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎			○		○
上釜 健宏	独立社外取締役	TDK(株)会長	M	◎			○		○
大木 一昭	独立社外取締役	公認会計士	M		◎				○
植村 京子	独立社外取締役	弁護士	F		○	◎			
越 直美*2	独立社外取締役	弁護士・市長(2期)	F			◎			○
島上 英治	常勤監査役		M			◎			
小嶋 修司	常勤監査役(社外)	みずほドリームパートナー(株)社長	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		◎				○

*1 2023年6月20日より筆頭独立社外取締役として選任されています。

*2 2023年6月20日より独立役員として指定されています。

(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。

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

各社外取締役、社外監査役の2022年度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	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*2	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*3 独立役員	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	92.3% (12回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 100% (6回/6回中)	3,400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、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員長として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
上釜 健宏 独立役員	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% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 83% (5回/6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、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
大木 一昭 独立役員	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% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 100% (6回/6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、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
植村 京子 独立役員	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% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 83% (5回/6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、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
菱山 玲子*4 独立役員	社外取締役 特別委員会委員	84.6% (11回/13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、特別委員会の委員を務めています。
越 直美*5	社外取締役	100% (13回/13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*4 独立役員	常勤社外監査役	100% (13回/13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。
工藤 陽子 独立役員	社外監査役	100% (11回/11回中)	100% (12回/12回中)	一株	財務および会計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。

*1 書面決議による取締役会の回数は除いています。 *2 2023年6月20日現在 *3 2023年6月20日より筆頭独立社外取締役として選任されています。

*4 社外取締役菱山玲子氏および監査役山田康治氏については、2022年6月23日就任時点の状況を記載しています。なお、両名とも2023年6月20日を以て退任しています。

*5 2023年6月20日より独立役員として指定、また、同時に2023年度の指名報酬委員会および特別委員会委員に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役

(2023年6月20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

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(株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))入社。2003年1月にソフトバンクBB(株)(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。2023年4月からは当社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(株)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(株)(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(株)(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(株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))入社。2006年4月にボーダフォン(株)(現当社)常務執行役に就任しました。主にコンシューマ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。

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

主にエンタープライズ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(株)(現マツダ(株))入社後、2001年4月ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社。2006年4月にボーダフォン(株)(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(株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))を設立。2006年4月ボーダフォン(株)(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(株)創業者として企業経営・事業戦略・M&A等に関する豊富な知識、経験を有しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役

(2023年6月20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
筆頭独立社外取締役 独立役員



1992年1月から現在に至るまで31年間にわたり(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、当社経営全般およびリスク管理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 独立役員



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、当社経営全般およびリスク管理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・リスクに関する豊富な知識や経験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。

小嶋 修司
常勤社外監査役 新任役員 独立役員



金融機関における人事・コンプライアンス・リスク管理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の確保を期待しています。

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 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。

コーポレート・ガバナンス

監査の状況

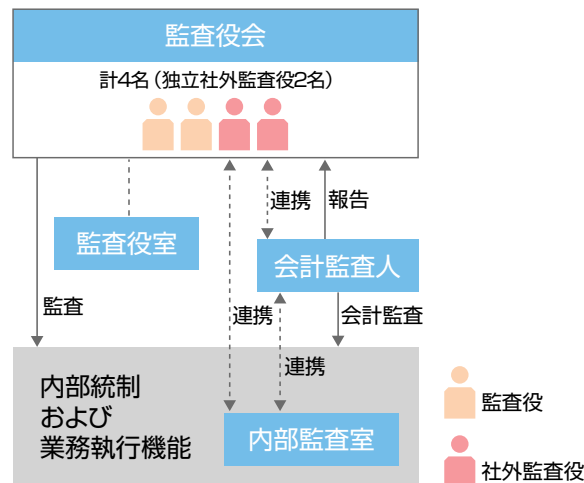
監査役会の運営

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ています。

監査役会は、原則月1回開催しています。監査役会は、取締役、業務執行、子会社、内部監査、会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定め、監査活動を通じて認識した事項について取締役や執行部門に申し入れや提言を行っています。

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、専任スタッフ4名が監査役の指示のもとで情報収集や調査などを行っています。加えて、社外取締役と監査役

監査役体制と連携



(会)は、必要に応じ積極的に議論および意見交換を行うことで連携を図っています。2022年度の監査役会は16回開催され、1回あたりの平均所要時間は約2時間でした。

内部監査の活動概要

内部監査室は、社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念のもと、「経営目標達成と価値向上」の目標を掲げ、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、関係会社に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

年度監査計画は、毎年取締役会の決議事項として上程しており、その策定プロセスは、代表取締役3名とマネジメント層47名が認識している全社リスクの視点を取り入れるだけでなく、監査役、会計監査人の意見等も考慮しつつ進めています。また、半期経過時点で、再びマネジメントインタビューを実施し、年度監査計画の見直しを図ることで、当社を取り巻く経営・事業環境、リスクの変化に即した内部監査の充実に努めています。2022年度は、販売戦略・法令遵守等の観点から、合計22件の内部監査を実施しました。

内部監査組織の体制、独立性、監査品質

内部監査室は、内部監査の実施に特化しており、室員は総勢26名(2022年度末現在)で全員が内部監査業務に専従し、内部監査の実施に際しては、The Institute of Internal Auditors が定める「専門職的实施の国際フレームワーク(IPPF)」に準拠しています。また、内部監査の独立性確保については、毎年、組織内でIPPFの基準適合状況を判断するた

めに内部品質評価を実施する際の項目に含まれており、その評価結果は取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、5年に一度、外部品質評価を受検しており、結果はいずれも、「一般的に適合している」の評価を受けています。

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。常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行うほか、会計監査人の往査に同行し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、内部監査室、内部統制部門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等有機的連携を図っています。

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、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。

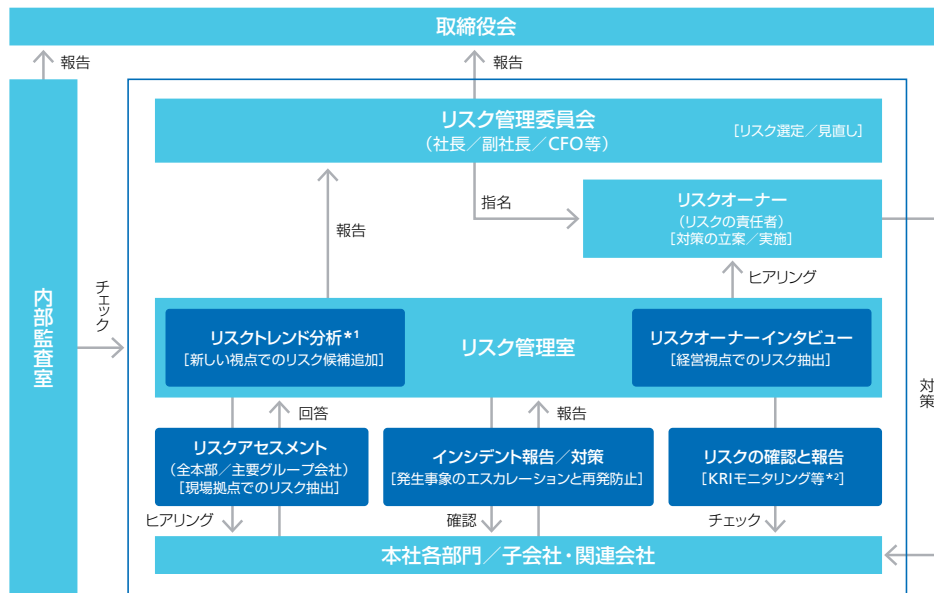
リスクマネジメント

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、定期的なリスク管理のサイクルを構築することにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

リスク管理体制

当社は、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の管理体制を整えています。本社各部門は各種施策を立案する際には常に起こりうるリスクを検討し、加えて、事業部門から独立したリスク管理室は、全社的・網羅的にリスクの把握と対策状況の確認を年2回実施し、リスク管理委員会に報告しています。

社長、副社長、CFOなどを委員とし、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、対策指示などを行い、取締役会に報告しています。なお、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 潤一 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO)が中心となり当社グループに重要な影響を与えるリスクを監督しています。また、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監査しています。加えて、子会社・関連会社が洗い出した事業に関連するリスクとその対策状況を定期的にチェックしています。



*1 リスクトレンド分析: リスク管理者が事故や事業損失などの将来の事象を予測するために用いる手法

*2 KRI (Key Risk Indicators): 重要リスク評価指標

(注) リスク管理と監査について、最高人事責任者であるCHRO(チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー)と内部監査室長が、それぞれの職責に基づき独立して取締役会に報告しています。

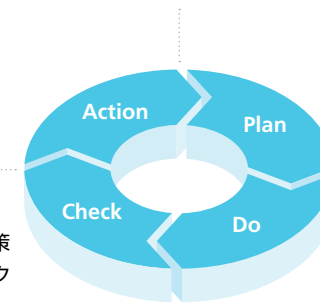
(注) 外部からのリスク管理に関する評価として、金融商品取引法で定められている内部統制報告制度およびSSAE18に準拠した第三者機関による内部統制の評価を受け、リスク管理体制のさらなる精度向上に努めています。

リスク管理の手法

一年を通してリスク管理のPDCA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。

4. Action: 改善策や追加対策を実施

3. Check: リスク管理室が対策状況をモニタリングし、リスク管理委員会での報告を実施



1. Plan: 毎年リスクアセスメントを実施し、潜在リスクを網羅的に洗い出した上、リスク管理委員会において、取り組むべきリスクや管理方針を決定

2. Do: 管理方針に基づき対策を実施

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										
取締役会*3							対策状況報告 C		対策状況報告 / リスク関連情報等のインプット C				
リスク管理委員会							10月ごろ開催 リスク管理委員会(中間報告) C				2月ごろ開催 リスク管理委員会(リスクの選定/見直し) P		
リスクオーナー	D リスクの対策検討/実行								A 追加対策検討/実行				
リスク管理室							リスク対策状況評価(上期) C		リスク対策状況評価(下期) C				
	C KRIモニタリング(月次)												
本社各部門 子会社・関連会社			P リスクアセスメント										

*3 上記「取締役会」には、社外取締役・監査役への事前説明会を含みます。

リスクマネジメント

重大リスクへの対応

リスクの発生可能性(発生確率)と潜在的影響の大きさ(影響度)に基づき、当社の事業活動に重要な影響を与えるリスクを選定した上で、優先的に対応すべきリスクを定め、対策を実施し、リスクの低減と未然防止に努めています。

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 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(かし)等が存在し、顧客に損害を及ぼすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 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(生成AIを含む)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(個人情報を含む)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"> サイバー攻撃による情報の流出／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管理・活用を誤ることで社会的な批判を受け、当社グループ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. 国際情勢の不安定化について		
<ul style="list-style-type: none"> 機器・設備等の調達 	<ul style="list-style-type: none"> 紛争国や関連国が課す航空機や船舶などの規制・制限による通信事業関連の機器・設備などの輸送が遅延するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングや情報収集、サプライヤーの分散化・多様化
e. 安定的なネットワークの提供について		
(a)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 	<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
(b)自然災害など予測困難な事情	<ul style="list-style-type: none"> 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"> ネットワークの冗長化、応急復旧体制の構築、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

(注)詳細は、当社ホームページ「[法令・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](#)」をご参照ください。

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. 他社の買収、業務提携、合併会社設立、グループ内組織再編等について		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 投資 	<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 	<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
g. 他社経営資源への依存について		
<ul style="list-style-type: none"> (a) 業務の委託 ▪ 委託先の情報不適切管理 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 業務委託先の業務の定期的な監査を実施 ▪ 購買規程にのっとった評価・選定
<ul style="list-style-type: none"> (b) 他社設備などの利用 ▪ 他社経営資源 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 複数の事業者の通信回線設備などを利用
<ul style="list-style-type: none"> (c) 各種機器の調達 ▪ 供給停止 ▪ 納入遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 通信機器などの調達において、供給停止や納入遅延などの問題が発生するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築
h. 「ソフトバンク」ブランドの使用について		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ブランド使用 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 当社がソフトバンクグループ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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
i. 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		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ システム障害 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ お客さま向けのシステム、キャッシュレス決済サービス「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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
j. 人材の育成・確保について		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人的資本(採用、育成) ▪ 労務管理(過重労働など) ▪ 人権 ▪ ダイバーシティ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
k. 気候変動について		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 自然災害による被害の甚大化 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 設備被災の増加や被害の甚大化により復旧・整備コストが増加するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 基幹ネットワークの冗長化の推進や災害時の通信の確保等

(注)詳細は、当社ホームページ「[法令・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](#)」をご参照ください。

リスクマネジメント

人権への対応

当社は「[ソフトバンク人権ポリシー](#)」を定め、「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際的な人権の原則に従い、また、共に働く仲間の多様性を重視し、サービス・製品・事業活動全てにおいて差別や人権侵害を禁止しています。さらに、サプライヤー・ビジネスパートナーに対しても、これらの原則に従い、人権を尊重し、侵害しないよう求めています。

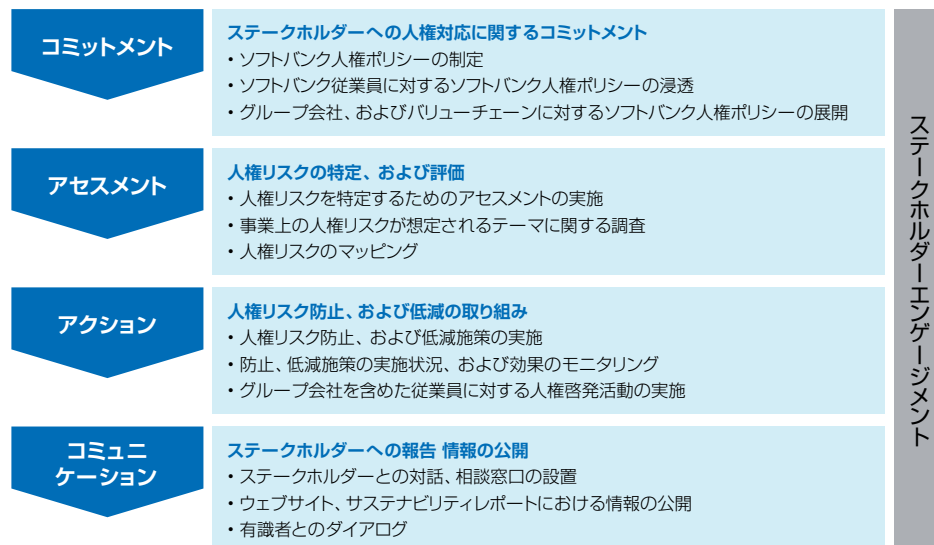
推進体制

当社の人権推進活動は、取締役会の承認を受けた「ソフトバンク人権ポリシー」の考え方のもと、委員長に代表取締役社長執行役員、委員に事業・部署を統括する役員および本部長をメンバーとする「人権委員会」を中心に行われています。当委員会は、人権デューデリジェンスの管理、人権侵害のおそれのある事項の調査・対処および人権に関する研修の企画・実施による人権意識の内部浸透などの日々の活動を通じ、当社の人権活動を推進しています。なお、「人権委員会」の付議事項は、取締役会においても審議・報告しています。

人権デューデリジェンス

当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、当社の事業活動によって影響を受ける全てのステークホルダーの人権を尊重するため、当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題を明確にし、評価・特定する人権デューデリジェンスのプロセスを構築しています。

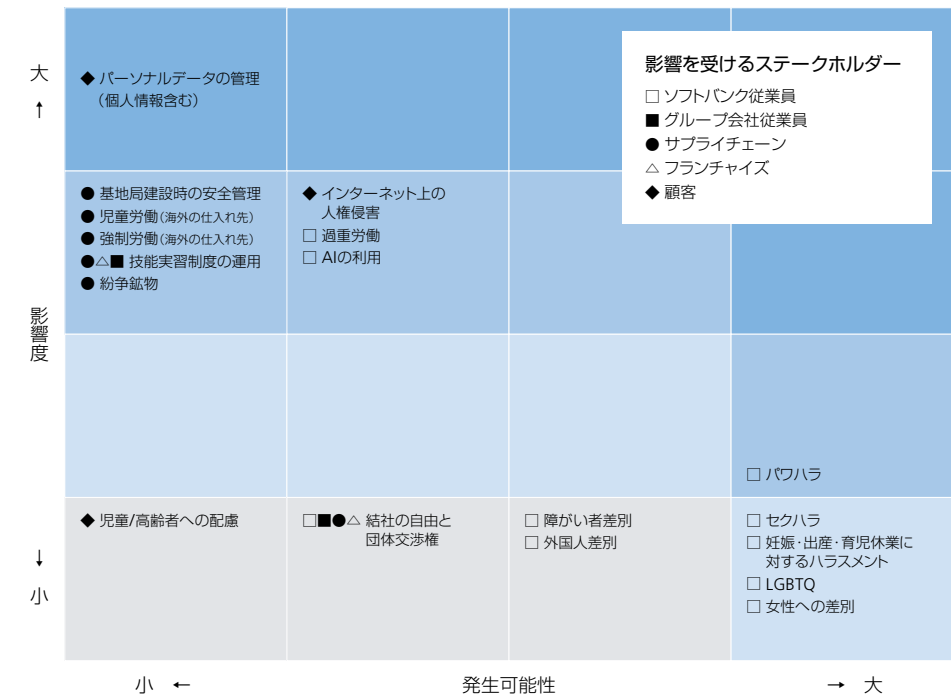
人権デューデリジェンスのプロセス



人権リスクのマッピング

当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題について、マッピングを行い、以下項目を当社において優先的に対策すべき人権リスクと考え、これらリスクについては人権デューデリジェンスのプロセスに基づき、現実に発生している、あるいは潜在的な人権への影響を特定・評価しています。そして、潜在的なリスクについては低減のための適切な対策を実施し、実際起こっている人権への影響に対しては、負の影響を取り除くなど問題の解決に取り組むとともに、必要に応じて被害者への適切な救済措置を実施しています。なお、マッピング項目については継続的に見直しを行っています。

人権リスクのマッピング



リスクマネジメント

アセスメントにおける重要テーマおよび対象としたセグメント

当社は人権デューデリジェンスの一環として、重要なセグメントに対して人権リスクを特定するためのアセスメントを実施しています。2022年度のアセスメントにおける重要テーマ、対象としたセグメントおよび結果は、以下の通りです。

アセスメントにおける重要テーマ	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人権に対する基本姿勢と主な取り組み 2. コミットメント(約束 声明): 人権に関する方針 3. 強制的な労働、人身取引および児童労働の禁止(人権侵害の加担の回避) 4. ハラスメントの禁止 5. 差別の禁止 6. 長時間労働の低減 7. 従業員の結社の自由と団結権 <p>(注)詳細は人権に関するセルフアセスメント項目をご覧ください。</p>
対象としたセグメント	<ol style="list-style-type: none"> 1. バリューチェーン <ol style="list-style-type: none"> (1) 主要サプライヤー (2) "ソフトバンクショップ"、"ワイモバイルショップ"を運営する販売代理店 2. 当社グループ会社: 自社事業(当社および子会社)、ジョイントベンチャー(関連会社等) 3. 出資検討時の投資先 4. 当社従業員 <p>(注)詳細はアセスメント結果一覧をご覧ください。</p>

評価対象のセグメント別の結果

バリューチェーンに対する人権アセスメント

当社は、バリューチェーンに対する取り組みの一環として、2020年度以降、主要サプライヤーならびに主要な当社販路かつお客さまとの窓口であるソフトバンクショップ、ワイモバイルショップを運営する販売代理店等に対して、人権への取り組みおよび人権侵害の加担の有無などに関するセルフアセスメントを継続的に実施しています。本アセスメントにて人権リスクが確認された場合、その問題解決ならびに是正に向けた取り組みを行っています。また、今後も定期的を実施し、継続的なモニタリングおよび改善提案を行い、さらなるリスク低減に努めていきます。

(注)詳細は[主要サプライヤーに対する人権アセスメント結果](#)をご覧ください

当社グループ会社に対する人権アセスメント

当社および国内外の子会社159社、関連会社22社に対して、人権に関するセルフアセスメントを実施しました。その結果、顕在的に発生している人権への影響は見られませんでした。一方で、潜在的な人権リスクが見られた22社(うち、関連会社5社)に対しては、単なる改善要請にとどまらず、リスクの緩和手順を記したマニュアルや必要な調査票および各社従業員向けの啓発コンテンツ等の提供など改善取り組みのサポートも行いました。今後も定期的の実施し、継続的なモニタリングおよび改善提案を行い、さらなるリスク低減に努めていきます。

出資検討時の投資先への人権アセスメント

既存の事業活動の人権アセスメントに加え、新規事業活動についても人権尊重の観点から人権アセスメントを実施しています。アセスメント項目は強制労働の禁止、差別の禁止、ハラスメントの禁止、団結権の尊重、児童労働の禁止など人権に関する重要事項を網羅した内容になっており、アセスメントの通過が当社出資基準の一つとなっています。

(注)詳細は[ジョイントベンチャー出資検討時の人権アセスメント項目](#)をご覧ください。

当社従業員に対する人権アセスメント

人権デューデリジェンスの一環として、従業員との人事面談施策やアンケート調査を行い、問題が見られた場合には直接的もしくは間接的な救済措置を講じています。

従業員との人事面談／座談会の実施	<p>当社の人事部門では、従業員のコンディション把握のため、2015年度から2021年度にかけて従業員との人事面談を行ってきました(累計26,100名)。その中で、人権に関するリスクが見られた場合には速やかに関連部署と連携の上、改善対応に取り組みました。また、2022年度には人事本部長と従業員による座談会を全国主要9事業所において行いました(参加者数計117名)。人事部門の責任者が従業員と直接対話することで迅速な改善取り組みにもつなげています。今後も従業員との対話を大切にし、現場の実態把握と改善に努めます。</p>
従業員への人権アンケート調査実施	<p>当社では毎年、差別・ハラスメントを中心とした人権に関する従業員向けの研修や啓発コンテンツの配信を実施しています。また、全従業員に対して人権侵害が起きた場合の相談窓口を案内し、人権侵害の未然防止に努めるとともに、人権侵害事案が発生した際は規定に基づき厳正に対処しています。</p> <p>さらに毎年、人権侵害有無の確認を目的とした全従業員向けのアンケート調査を実施しており、2022年度は従業員25,500名に対して調査を行いました。その結果、職場での人権侵害への救済を求めるような回答はありませんでした。</p> <p>ただし、アンケート結果から人権リスクになり得る9つの課題(うち重点課題4つ)を特定したため、主管部署と協同しリスク低減のための施策を検討・実施しています。</p> <p>なお、本調査の結果およびリスク低減策は従業員に公開されています。今後も継続的なアンケートの実施およびモニタリングを通じて、従業員の人権尊重を図っていきます。</p>

(注)詳細は[従業員に対する人権アンケート項目](#)をご覧ください。

リスクマネジメント

情報セキュリティ・AIガバナンス

情報セキュリティ

方針

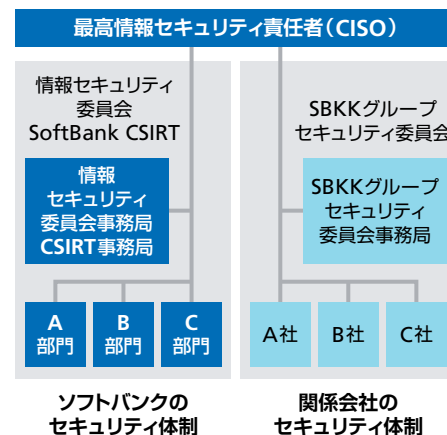
当社は、情報漏えいリスクに対し抜本的、かつ高度な対策を講じることにより、お客さまをはじめ社会からの信頼を常に得られるよう、「情報セキュリティポリシー」を策定し、順守しています。また、当社が定めた「パーソナルデータの保護に関する方針」に沿って、お客さま等のパーソナルデータの取り扱いに細心の注意を払うとともに、お客さま等の権利に十分配慮し、各種法令、国が定める指針その他の規範の順守徹底を図っているほか、認定個人情報保護団体に対象事業者として加入し、プライバシーの保護に率先して取り組んでいます。

その一方で、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。そこで当社は、こうした脅威を常に注視・研究しながら、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、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。加えて、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、時流に即したセキュリティポリシーおよびルールの更新も逐次行っています。

また、新規事業活動についても、情報セキュリティのアセスメントを実施しています。アセスメント項目は、技術的、人的、組織的、物理的対策状況など情報セキュリティに関する重要事項を網羅した内容となっており、アセスメントを通過することが当社出資基準の一つとなっています。

情報セキュリティ体制

当社は、最高情報セキュリティ責任者（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）を設置し、全社横断的に情報セキュリティ施策を推進しています。また、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、関係会社の情報セキュリティ管理の責任者を構成員とするSBKK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

お客さまの情報や通信サービスを提供する設備を守り、当社の製品・サービスを安心してご利用いただけるよう、当社のファンシリティ環境においては5段階のセキュリティエリアを設定し、それぞれのレベルに応じて厳格に管理しています。また、SOC (Security Operation Center)にて、セキュリティアナリストが24時間365日、セキュリティ監視を実施しています。加えて、社内や他組織との連携、米国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により、情報セキュリティ対策を常に進化させています。

(注)詳細は[情報セキュリティ](#)をご覧ください。

AIガバナンス

当社は、「Beyond Carrier」戦略のもと、従来の通信事業者の枠を超え、AIやIoTなどの先端技術を活用し、革新的なサービスの提供やDXの推進に取り組んでいます。

これらの先端技術のうち、AIは近年あらゆる産業での活用が広がり、今後も活用方法の多様化や技術の高度化が進むことが予想されています。

一方で、活用の仕方によっては差別的な評価や選別を導く可能性があるなど、倫理面での配慮や注意が必要な技術であることが指摘されています。

このような背景のもと、当社は、AIを適切に活用してお客さまに安全・安心なサービスを提供するため、「ソフトバンクAI倫理ポリシー」を策定しました。

具体的には「人間中心の原則」「公平性の尊重」「透明性と説明責任の追求」「安全性の確保」「プライバシー保護とセキュリティの確保」「AI人材・リテラシーの育成」の六つの項目において指針を定め、この指針にのっとった事業運営やサービス開発などを行っていきます。

また、このポリシーをグループ会社でも適用できる体制を整えており、2023年6月1日時点で56社が適用を決定し、より具体的なルールを定めた社内規程やガイドラインも制定しました。今後もAIガバナンスに精通した有識者から成る外部委員会の設置などグループ内で連携し、継続して体制を強化していきます。

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ



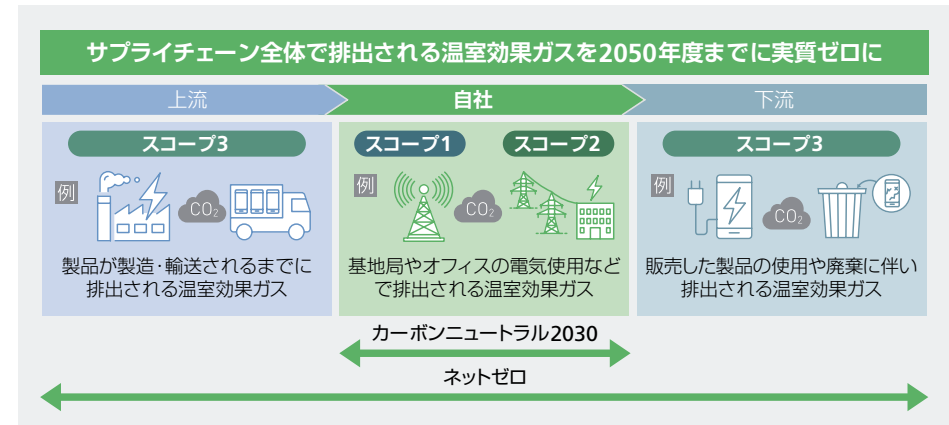
当社は、AIやIoT等の最先端テクノロジーを活用した省エネへの取り組みを通じて、自社の事業活動や電力消費などに伴い排出される温室効果ガス「スコープ1」「スコープ2」の排出量を2030年度までに実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」を2021年5月に宣言しました。加えて、2022年8月には取引先などで排出される温室効果ガス「スコープ3」の排出量も含めたサプライチェーン排出量を、2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」を発表しています。さらに、脱炭素社会の実現を加速するために、2023年6月に「ネットゼロ」の取り組みをグループ企業*1に拡大しました。併せて、温室効果ガス排出量の削減目標について、国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets イニシアチブ)*2による科学的根拠に基づいたSBTネットゼロの認定取得に向けて、コミットメントレターを提出しました*3。

また、環境省が公募する「令和4年度大企業のサプライチェーン全体の脱炭素化推進モデル事業」の参加企業として、2050年ネットゼロ達成に向けた排出量削減施策の検討や、2050年までのロードマップの策定を行いました。策定したロードマップを基に、社内外の関係者と連携をしながらネットゼロ推進を進めていきます。

*1 連結子会社が対象

*2 SBTi: Science Based Targets initiative

*3 SBTの短期目標については、2021年6月に認定を取得済みです。



当社のネットゼロに向けた主な取り組み

<p>スコープ1</p> <p>事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)</p>	<p>【再生可能エネルギー化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに全使用電力を実質再生可能エネルギー化 長期の再生可能エネルギー調達契約を締結し、2030年度までに自社で使用する電力の50%を追加性のある再生可能エネルギーに*4 <p>【省エネ化】</p> <ul style="list-style-type: none"> AIやIoTなどを活用した電力効率化/省エネルギー化 次世代電池の開発を通じた環境負荷軽減 超分散コンピューティング基盤の構築(xIPF)によるエネルギー消費効率の改善 <p>【データセンターの取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> グリーンエネルギーを活用した分散型AIデータセンター
<p>スコープ2</p> <p>他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出</p>	
<p>スコープ3</p> <p>スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取引先に対する排出量削減ガイドラインの展開 環境省のサプライチェーン全体の脱炭素化推進モデル事業への参画による排出量削減計画策定 テレワークの推進による人の移動に係る温室効果ガスの削減

*4 ソフトバンク㈱およびWireless City Planning㈱の合計

環境への取り組み

TCFD 提言への賛同

当社は、2020年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）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ます。



ガバナンス

当社は、持続可能な社会づくりに貢献すること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対策への貢献」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ESG推進委員会を設置しています。代表取締役社長がESG最高推進責任者に就任し、取締役会の監督のもと、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、ESG最高推進責任者およびESG推進担当役員のもと、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て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ることを認識しています。気候変動により将来起こりう

る事象に適応する戦略を立案するために、急速に脱炭素社会が実現する1.5℃シナリオと気候変動対策が進まず温暖化が進行する4℃シナリオの2つの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2030年度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実質再生可能エネルギー化する「カーボンニュートラル2030」を決定し、基地局電力の再生可能エネルギー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、2022年度までに基地局電力の70%以上の実質再生可能エネルギー化を完了し、2030年度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、欧州並みの炭素税が課された場合の影響額を試算しました。なお、今後の国内の法規制として炭素賦課金の動向に注視します。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、近年発生した大雨特別警報の豪雨による当社被害が最も大きかった2019年度の復旧コスト7.7億円を基に、将来発生が予見される財務への潜在的影響を試算しました。災害に対する復旧コスト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ESG推進担当役員の監督のもと、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立案の上分析し、ESG推進担当役員による評価を行います。2022年度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。

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

TCFD提言に基づく情報開示

特定したリスクと機会

リスクタイプ	種別	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	炭素税導入による税負担増	1.5℃シナリオ	IEA: NZE/SDS/STEPS	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ネットゼロ達成(2050年度) カーボンニュートラル達成(2030年度)
	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上への影響			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"> 積極的な情報開示 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	基地局の被災増加による復旧コスト増	1.5℃シナリオ	IPCC SSP1-1.9	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> 電源強化、発電機・長時間化バッテリー設置 アンテナ支持柱の耐風圧向上 基幹ネットワークの冗長化 成層圏での高高度通信ネットワークの構築
			4℃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℃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℃シナリオ	IPCC SSP5-8.5	小	小	小	

*1 財務リスク: 連結営業利益に対する財務影響度を大中小の3段階で記載

*2 時間軸: 短期(2023年)、中期(~2025年)、長期(2026年~)

指標と目標

P92 P93 P94

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年度の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)は579,919t-CO₂、スコープ3は9,368,649t-CO₂となりました。カバレッジは基本的にグループ連結売上比率99.4%となります。

目標および実績

主な目標として、2030年度までに、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。2020年度に基地局電力の30%、2021年度に50%、2022年度には70%の実質再生可能エネルギー化を達成し、段階的に実質再生可能エネルギー化を進めています。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、2030年度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(株)および主要な子会社(連結売上比率100%)で設定しています。

なお、当社は、2023年6月に2050年度までにグループ連結でスコープ1、2、3を含む事業活動に関連する全ての温室効果ガス排出量(サプライチェーン排出量)を実質ゼロにする「ネットゼロ」の達成を宣言しました。同時に、SBTの長期目標(SBT NetZero)にコミットし、認定取得に向けて取り組みを推進していきます。