ガバナンスの実効性をどのように担保するのか?

持続的な企業価値の向上のためには、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを構築することが不可欠です。このセクションでは、コーポレート・ガバナンス体制の概要や、強化に向けたこれまでの取り組み、親子上場に関する当社の考えなどに加えて、社外取締役インタビューを掲載しています。

社外取締役インタビュー

実効性のあるガバナンスと、スピード感のある経営を両立し企業価値を最大化

当社 社外取締役
三浦法律事務所
パートナー弁護士
OnBoard㈱
代表取締役CEO
越 直美

Q 社外取締役にはどのような役割が求められているとお考えですか。

会社法が定める「執行の監督」に加え、企業価値の向上を図ることも社外取締役に求められる重要な役割であると認識しています。当社は「Beyond Carrier」戦略を掲げ、AIのリーディングカンパニーとしての成長加速を取締役会の重要課題と位置付けています。社外取締役を含む取締役会は、AIをはじめとする新規領域の戦略を議論し、その戦略を株主へ分かりやすく提示する役割を担います。加えて、当社は親会社を有していることから、少数株主利益の保護も重要な役割です。

Q 社外取締役が過半数を占めたことにより、取締役会はどのように変化しましたか。

2024年6月に社外取締役が取締役会の過半数となり、多様性が一段と高まりました。現在の社外取締役は、グローバル経営、AI·テクノロジー、会計、金融、法務、女性活躍推進など、幅広い分野の専門家で構成されています。この多様なバックグラウンドにより、AIガバナンスやセキュリティといった専門的かつ最先端で解の定まっていない課題においても、多面的な視点から活発な議論が行われています。これは、リスクをとってビジネスを進める上で、非常に重要なことだと考えています。

Q 親子上場について、少数株主保護や利益相反の観点からどのような点に留意されていますか。

親会社であるソフトバンクグループ㈱との関係は、当社に米OpenAIとのパートナーシップをはじめとする戦略的機会をもたらしています。一方で、親子ともに上場していることにより、ソフトバンクグループ㈱との取引を実施する際には、当社の少数株主保護に資するガバナンスの徹底、具体的には利益相反に特に留意しています。ソフトバンクグループ㈱が関与する案件では、ソフトバンクの成長やリスクという観点から契約条件等を交渉する必要があります。また、特に米OpenAIに関する案件については、利益相反だけでなく、AIのようにビジネスモデルが確立されていない領域においても、リスクとリターンの関係を慎重に検討し、ソフトバンクの企業価値最大化のために最善の判断を行う必要があると考えています。

LINEヤフーとの関係においては、当社が親会社となりますが、LINEヤフーとして自らの少数株主に対して果たすべき責任があるため、そこへの配慮が必要です。私が社外取締役に就任してからも、同社の情報セキュリティ問題で、株主のみならずお客さまにご心配をおかけすることがありました。この点について、親会社としてグループ会社のセキュリティ確保·強化に対する責任があると考えています（P106）。また、ビジネス面ではAIへの取り組みなど、一緒に進められることは進めていくのがよいと考えています。

当社では、親会社との取引やM&Aなど、利益相反が想定される重要案件を社外取締役のみで審議する場として特別委員会を設置していました。2024年6月より社外取締役が取締役会の過半数を占めたことから、コーポレートガバナンス・コードに基づきこの機能は取締役会で十分に果たせると判断し、特別委員会を廃止しました。しかし、私は、独立社外取締役のみで少数株主の利益について検討する場は非常に重要だと考えていたため、そのような独立した場の維持を提案しました。そして、その結果として「独立社外取締役会議」が新設されました。この会議は、実質的に特別委員会の役割を引き継ぐものであり、社外取締役によるガバナンス機能を一層強化する仕組みとなっています。

Q DE&I推進における課題と、その対応策について教えてください。

私は、社外取締役に就任以来、当社の女性活躍推進委員会のアドバイザーを務めています。当社は、2035年度末までに女性管理職比率を20%以上へ引き上げる目標を掲げています。目標達成に向けては、経営トップによる強力なコミットメントが極めて重要です。当社では、宮川社長が女性活躍推進委員会の委員長を務めており、明確なメッセージを発信しています。また、当社はデータやアンケートを詳細に分析し、それを基に課題を洗い出している点が特徴的だと感じています。データ分析の結果、人事評価そのものに性差はないにもかかわらず、管理職への登用率に差があるといった課題も特定されており、対策につながっています(P67)。

さらに、当社に限らず日本社会全体に共通して見られる構造的な課題として、管理職を志望する女性の割合が男性より低いことが挙げられます。家事・育児などの負担による時間的制約に加え、「自分には務まらないのでは」という不安が要因と考えられます。これに対して当社では、メンター制度を強化し、管理職になる前の女性が、管理職のメンターを通じて仕事の進め方ややりがいを具体的に知る機会を設けています。こうした取り組みの成果として、これまで女性の管理職が少なかった職種でも子育てをしながら昇格を目指す女性が出てきています。そして、働き方改革とともに、上司がアンコンシャスバイアスをなくし挑戦的な業務へのアサインとサポートができる意識改革を進めれば、目標達成は十分可能だと確信しています。

Q 社外取締役の視点から見たソフトバンクの企業文化の特徴は何でしょうか。

当社の企業文化には、二つの特徴があります。一つ目は「目標に対する経営陣のコミットメントと、それを支える現場の営業力」です。中期経営計画の目標は、厳しい外部環境下でも必達であるという経営陣の強固な意志の下、取締役会で進捗状況が確認されています。この「目標をやり切る力」は、社員一人一人に浸透しており、それが主体的な行動を促しています。この実行力を支えているのは、顧客課題を的確に捉え価値を提供し続ける現場の営業力です。私が参加したコンシューマ事業の年度初頭の会議でも、取締役会で議論した全社目標が部門別目標へ落とし込まれ、背景と意義まで共有されています。その結果、社員は単に目の前の数値目標を追うのではなく、経営者視点と当事者意識を持って行動しています。

二つ目は「スピード感」です。変化が激しい事業環境の中、好機を逃さないためには迅速な意思決定が不可欠です。当社は、大企業でありながら、スタートアップ以上のスピードで意思決定を行う体制を構築しており、変化に対応できる機動性を強みとしています。一方で、リスク評価をおろそかにしない仕組みを併せ持つことも重要です。私は、取締役会開催前にリスク情報を含む十分な情報提供を求め、議論を前倒しで行えるよう働きかけています。スピード感のある意思決定と監督機能を両立させ、リスクテイクとリスク管理のバランスを最適化することが、企業価値の向上につながると考えています。

Q 次期中期経営計画への期待についてお聞かせください。

2026年度以降の成長に向けては、成長戦略「Beyond Carrier」の本格推進、特にAI関連事業の拡大に期待しています。AI領域は依然としてビジネスモデルが確立していないため、収益化への道筋を株主に具体的に示すことが重要です。また、多額のAI投資は収益化まで時間を要する可能性があるため、成長投資と株主還元の適切なバランスを継続的に検証する必要があります。私は弁護士としての専門性を生かし、AIガバナンス、セキュリティ、契約条件など法務・リスク管理の観点から、当社がリスクを取りながら新規事業を果敢に推進できるよう社外取締役としての職責を果たします。

新任社外取締役メッセージ

独立社外取締役

唐木 秀明

唐木秀明公認会計士事務所 代表
独立行政法人国際協力機構
契約監視委員会 委員長

公認会計士として約40年間、国内外の企業の会計監査に携わり、企業におけるガバナンス体制や財務経理体制に関する知見と経験を培ってきました。直近では、日本公認会計士協会の委員として監査法人における品質管理システムのあるべき姿の設定などに取り組むことで、業界全体のガバナンス向上に貢献してきました。

会計監査においては、経営者とのディスカッションや現場視察等を通じて監査を受ける企業の経営環境等を深く理解することが不可欠です。その上で、潜在的な課題を監査上のリスクとして識別し、その解決策について経営者と協議します。こうした監査の視点を社外取締役として生かし、「探求心」を保持しつつ当社の事業リスクや潜在的な課題について取締役会で建設的に議論することで、当社のガバナンスを一層強化していきたいと考えています。

ソフトバンクは、通信インフラを担うという揺るぎない使命感と、新規事業を一気呵成に立ち上げるベンチャー精神を兼ね備えた稀有な企業であると認識しています。ベンチャー精神が強い組織ではトップダウンが強まり、現場が受動的になるケースを、公認会計士として数多く見てきました。しかし、取締役就任に先立ち社内の方々と対話を重ねる中で、当社には「自由闊達な発言を歓迎する」という企業文化が深く根付いていると確信しました。この「健全な議論」を受け入れる土壌があるからこそ、知見や経験を生かして潜在的な課題について社外取締役として積極的に提言することができ、建設的な議論を通じて企業価値向上とガバナンス強化に貢献できると考えています。当社の持続的成長を、より堅固なガバナンスで後押ししていきます。

独立社外取締役

仲條 亮子

国立健康危機管理研究機構 顧問
早稲田大学戦略方針委員会 委員

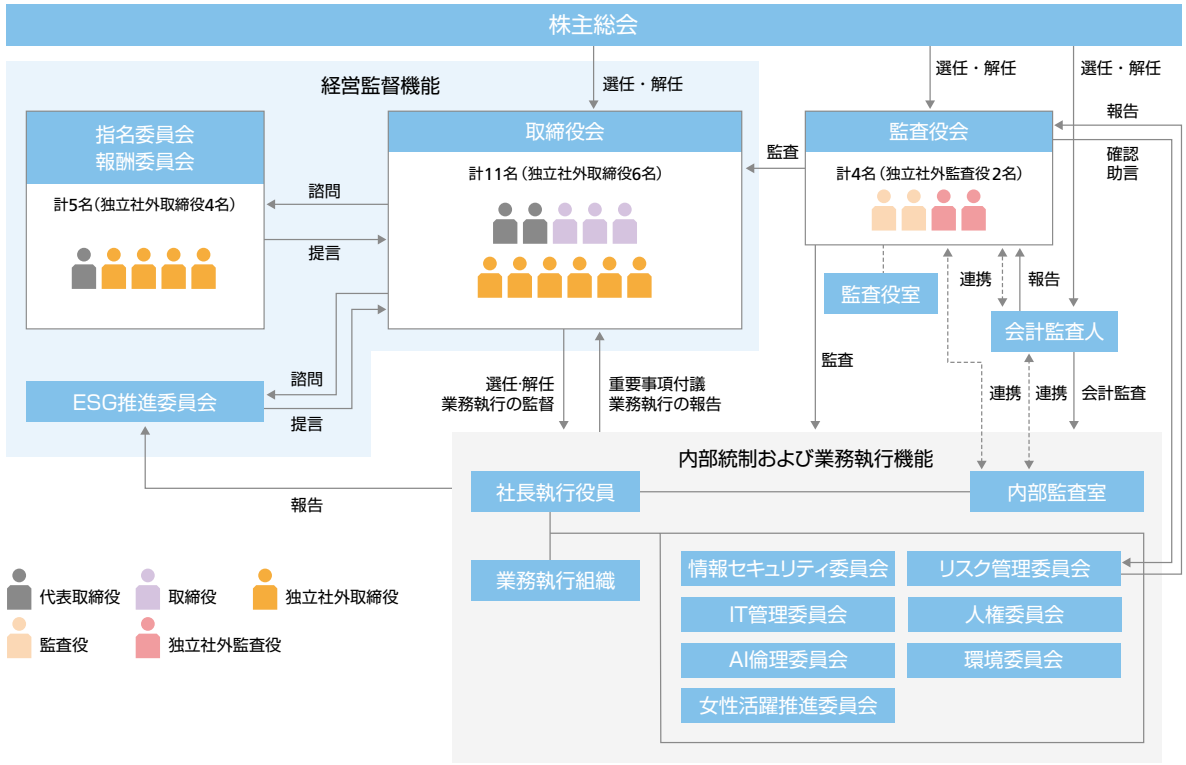
私はこれまで、ブルームバーグ L.P. 在日副代表やグーグル合同会社 YouTube日本代表として、情報とテクノロジーが交差する、その時代の代表的なメディアやプラットフォームとともに歩んできました。テクノロジーを活用し、ユーザーとビジネスパートナーが具体的な価値を享受できるエコシステムを構築することが、私の使命であると考えています。これらの経験を生かし、ソフトバンクが信頼感を維持しながらスピーディーにサービスを展開できるよう提言していきたいと考えています。

当社は、AIサービスをユーザーの生活に深く根付かせることで、社会の発展に貢献することを目指しています。その実現には、強固なガバナンス体制の構築、リスク管理の徹底、AIに関する倫理と透明性の確保など、組織全体で取り組むべき課題があると認識しています。これらについて議論し、経営とガバナンスの質を高め、企業価値の向上に貢献したいと考えます。

就任前から、ソフトバンクは圧倒的な機動力をもち、失敗を恐れず進化し続ける企業だと感じていました。就任後、その印象はさらに強まり、社内に満ちる「熱量」を改めて実感しました。明るくオープンな風土の下、社員一人一人が活力に満ちており、このポジティブなエネルギーこそがソフトバンクの強さの源泉であると感じました。このたび、社外取締役としてソフトバンクの一員となれたことを嬉しく思います。皆さまの期待に応えるべく、全力を尽くしていきます。

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（2025年6月26日現在）



取締役会

2024年度開催回数 **12回**

取締役会は、独立社外取締役6名を含む取締役11名で構成されており、全取締役の過半数が独立社外取締役です。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。 P87

監査役会

2024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。 P98

内部監査室

2024年度監査件数 **17回**

社長直下の独立した組織として設置され、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。 P98

リスク管理委員会

2024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。 P100

指名委員会・報酬委員会

2024年度開催回数
指名委員会 **2回**／報酬委員会 **4回**

CEOおよび独立社外取締役の計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。 P91

ESG推進委員会

2024年度開催回数 **4回**

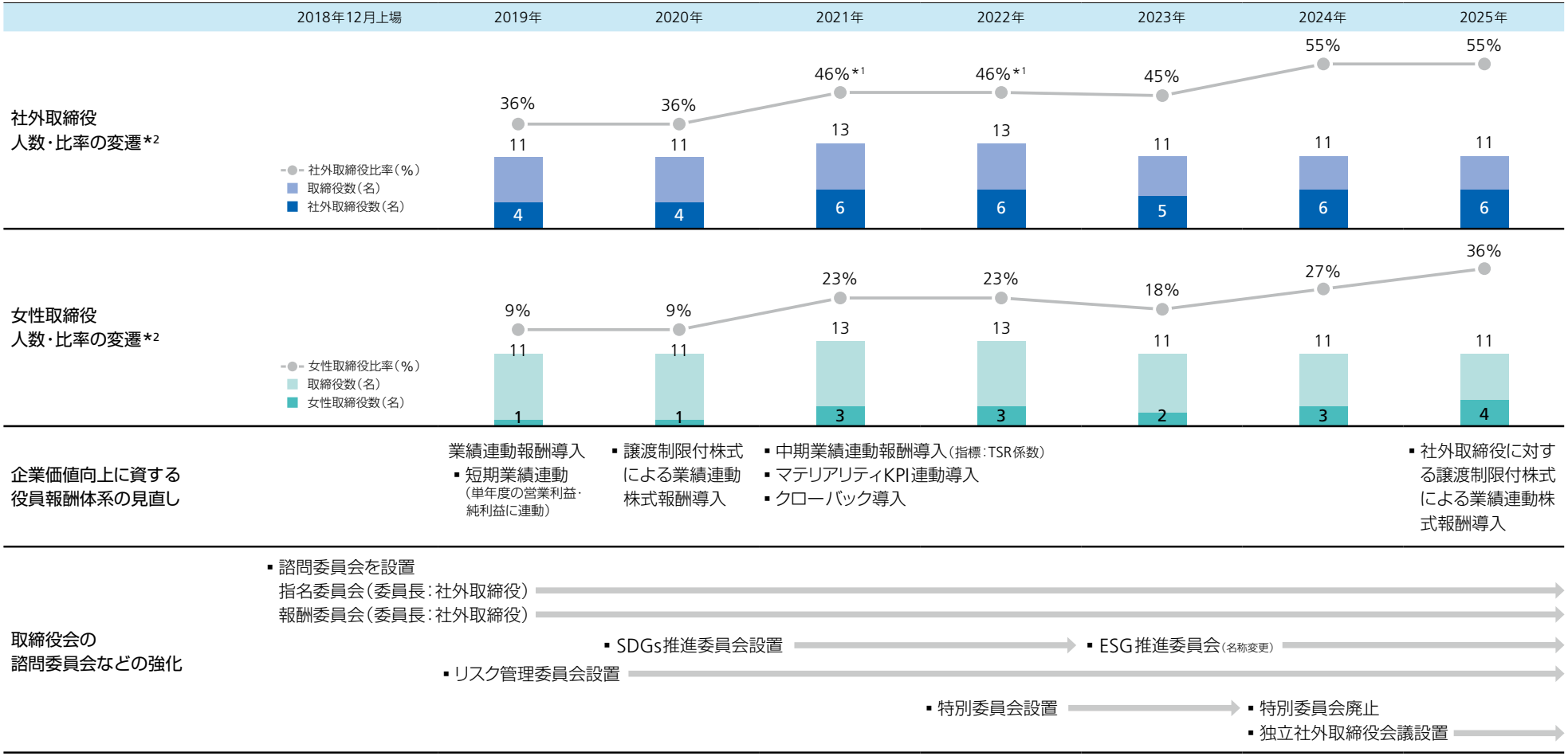
CEOが委員長を務め、委員長の指名に基づき、独立社外取締役が委員を務めるほか、取締役および執行役員の中から委員長が指名した委員で構成されています。当社グループのESG活動に関する進捗（マテリアリティKPIなど）のモニタリングおよび取締役会への提言などを行っています。 P58

（注）特別委員会については、当社の取締役の過半数が独立社外取締役となったことに伴い、2024年6月20日付で廃止しました。

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。2020年に、取締役および執行役員の一部に対し、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、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ました。さらに、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(P59))を組み込みました。また、2020年には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、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOを委員長とするESG推進委員会(旧SDGs推進委員会)を設置しました。同委員会は、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の報告を実施しています。

当社は、経営の公正性および透明性の維持、企業価値の向上、ならびに迅速かつ的確な意思決定を実現するため、2024年6月から、取締役会における独立社外取締役比率を過半数としています。2025年も、取締役11名中6名(うち女性4名)を独立社外取締役として選任しました。



*1 独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%
*2 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。

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じ取り役となり、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。

2025年6月現在、取締役会は独立社外取締役6名を含め11名の取締役で構成されており、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。

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。

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)、インタビューまたはその両方
実施期間:2024年12月～2025年6月

[アンケート項目]

1. 戦略とその実行
2. リスクと危機管理
3. 企業倫理
4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引
5. グループガバナンス
6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画
7. ステークホルダーとの対話
8. 取締役会の構成と運用

2023年度の課題への対応状況

1. 中長期戦略

中長期的な企業価値の向上に向けては、グループ横断的な戦略の整合と財務戦略との連携が不可欠であり、グループ全体のシナジーを意識した戦略的議論の継続が必要との意見を踏まえ、各事業およびグループ全体戦略を継続的に議論しました。また、投資の事後評価については、投資後の管理指標や撤退時の判断に必要な情報をより整理することにより、取締役会での監督機能を強化すべきとの意見を踏まえ、投資時の計画と実績の比較や、必要な対策について、四半期ごとに確認しました。

これに対し、インタビューでは以下の意見等がありました。

- 取締役会や戦略討議、懇談会にて、深度ある議論が闊達に行われるようになっている。
- ファイナンス事業において再編が進められている。
- 投資後の各社進捗については、定量的に管理され、取締役会で報告・議論されている。

2. 次世代人材戦略

次世代のビジネスをリードする人材を確保するためには、最先端の技術知見を持つ高度人材の採用・育成と併せて、人的資本への継続的な投資や組織としての多様性確保が必要との意見を踏まえ、次世代中核人材の確保に向けた議論を深めました。また、グループ全体の持続的成長を担うリーダー人材の早期発掘・育成が必要との意見を踏まえ、後継者計画の進捗状況や具体的アクションプランについて、継続的に確認・議論を行いました。

これに対し、インタビューでは以下の意見等がありました。

- 各事業でのサクセッションプランが整備され、懇談会にて進捗の確認・議論がなされている。

3. グループガバナンス・リスク管理

グループガバナンス・リスク管理については、グループ全体の持続的成長と信頼性確保の観点から、取締役会において継続的に監督すべきとの意見を踏まえ、資本関係の在り方に関する議論を行い、情報漏えい問題への対応状況を確認しました。また、昨今の地政学的リスクや経済安全保障など、従来とは異なる新たなリスクが顕在化しつつある中で、こうした変化を踏まえたリスク認識のアップデートと情報整理が必要との意見を踏まえ、経済安全保障やAIデータガバナンスなどの新しいリスクテーマについて議論しました。

これに対し、インタビューでは以下の意見等がありました。

- 重要リスクは十分高いレベルで管理できている。
- 多数の子会社について、適切に整理／報告されている。

2024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、2024年度の実効性評価の過程で、2023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ならびに今後の重点対策課題を確認しました。取締役会のさらなる実効性の確保と機能強化に向けた、インタビュー等での意見を踏まえた重点対策課題および取り組みの詳細は以下の通りです。

重点対策課題

1. 中長期戦略

- (2024年度の意見)
  AI戦略を軸としたグループ全体としての次期中期経営計画の策定が必要。
- (取り組み)
  次期中期経営計画の策定に向けて、グループ全体の成長戦略の議論を深める。

2. 次世代人材戦略

- (2024年度の意見)
  経営幹部層の後継者計画や専門人材の確保方針に関する議論の深化と、グループ全体での人材構成の最適化検討が必要。
- (取り組み)
  経営幹部層の育成方針や次期中期経営計画に即したグループ人材戦略について、継続的に議論する。

3. グループガバナンス・リスク管理

- (2024年度の意見)
  グループ全体のガバナンスおよびリスク管理の実効性に関する議論の深化と、時代の変化を踏まえたリスクへの対策が必要。
- (取り組み)
  グループ全体の連携の在り方と、サイバー攻撃リスクの高まりや世界情勢などの外部環境の変化を踏まえた対応方針について、継続的に議論する。

取締役会における主な審議の状況

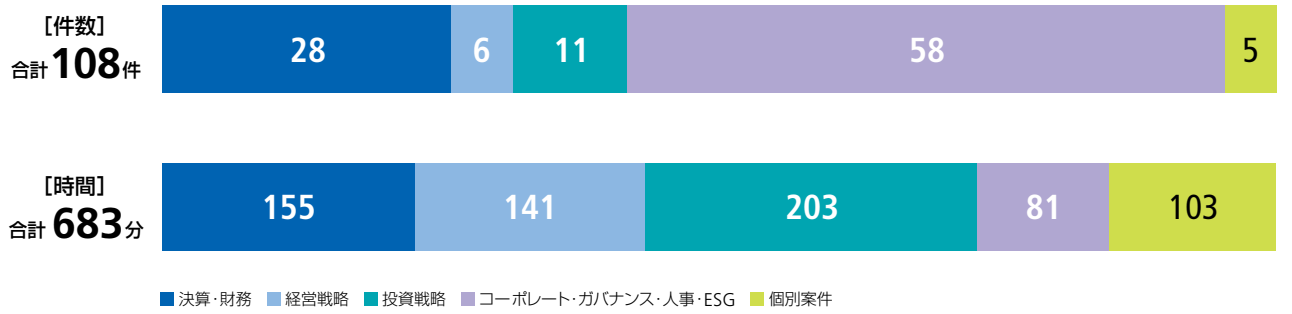
当社取締役会は原則として月1回開催しており、経営戦略・財務・ガバナンス・ESG・AI投資などの重要課題について継続的に審議を行っています。また、取締役会終了後には戦略討議を定期的に実施し、中長期的な経営課題や将来の方向性についての認識を深める機会としています。2024年度は、取締役会と戦略討議合計で年間108件の議案を審議し、合計683分を費やしました。

さらに、各回の取締役会に先立ち、社外取締役および監査役向けに事前説明会を実施しています。取締役 専務執行役員 兼 CFO等が同席の上、担当部門が議案の詳細な説明と質疑応答を行い、理解促進に努めています。課題が提示された場合には、対応を経て取締役会に付議する運営体制を整えています。2024年度は、これらの事前説明に合計2,435分を費やしました。

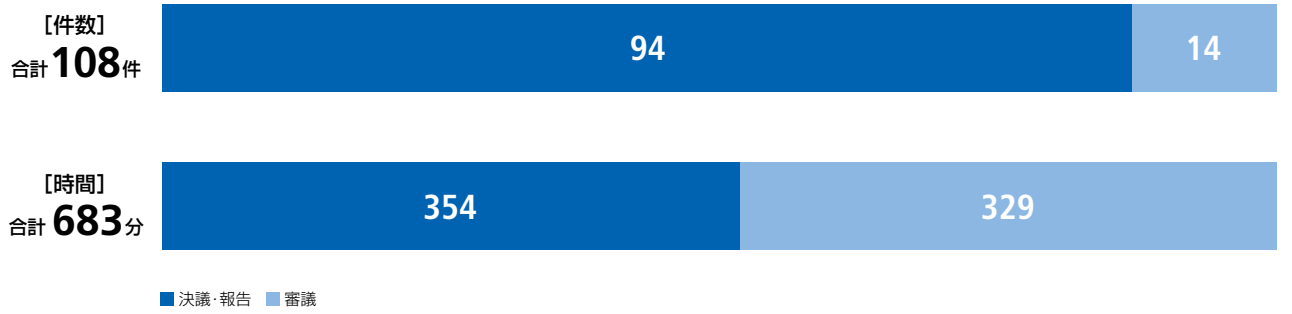
コンシューマ・エンタープライズ両事業の成長戦略に加え、LINEヤフーおよびPayPayの中長期戦略について継続的に議論を重ね、グループ全体の競争力強化を図りました。また、AI戦略として、シャープ㈱堺工場へのAIデータセンター建設や、企業用最先端AI「Cristal intelligence」の導入に関する議論を通じて、次世代社会インフラの整備を推進しました。さらに、国際海底ケーブルへの投資など、グローバルな通信基盤強化にも取り組みました。

財務面では、第2回社債型種類株式の発行やLINEヤフーによる自己株式の公開買い付けへの応募など、資本政策に関する意思決定も迅速に行われました。これら取締役会・戦略討議の議論を通じて、持続的な企業価値向上と株主・ステークホルダーの信頼確保に努めています。

取締役会・戦略討議の議題別審議の状況



取締役会・戦略討議の審議件数・審議時間



取締役会・戦略討議における主な審議の状況
（2024年度）

- 4月 **経営戦略**／エンタープライズ事業の戦略について議論
- 5月 **経営戦略**／コンシューマ事業の戦略について議論
- 6月 **コーポレート・ガバナンス**／取締役会規則の改定に関する決議
  AI戦略／シャープ㈱堺工場へのAIデータセンターの建設について議論
- 7月 **決算・財務**／LINEヤフーによる自己株式の公開買付けへの応募に関する決議
- 8月 **決算・財務**／第2回社債型種類株式の発行に関する決議
- 9月 **個別案件**／国際海底ケーブルへの投資について議論
- 10月 **経営戦略**／中長期戦略について議論
  経営戦略／LINEヤフーの成長戦略について議論
- 12月 **AI戦略**／シャープ㈱堺工場へのAIデータセンターの建設に関する決議
- 1月 **AI戦略**／企業用最先端AI「Cristal intelligence」に関する決議
  経営戦略／PayPayの中長期戦略について議論
  経営戦略／LINEヤフーの中長期戦略について議論
- 3月 **決算・財務**／2025年度の予算計画に関する決議

親会社からの独立性を確保する仕組み

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㈱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、重要な取引については、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の観点から、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、特に重要な取引については、独立社外取締役のみで構成される「独立社外取締役会議」を実施する体制とし、少数株主の利益保護の観点から事前検討を行います。また、重要な取引に該当しない関連当事者取引についても、財務経理本部が原則として年1回、当該取引の総額および内容をモニタリングしています。

親子上場について

当社は、2018年12月に東京証券取引所 第一部（現在はプライム市場）に上場しました。それ以前は、ソフトバンクグループ㈱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投資会社であるソフトバンクグループ㈱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。AIによる新産業創出効果に着目し、世界各国の優れたAIのビジネスモデルやサービスを有する企業に投資するソフトバンクグループ㈱と、日本国内を中心に比較的安定した通信事業をベースとする各種事業を営む当社は、ビジネスの性質が異なることから、各々に投資した場合に得られると想定される投資成果も異なります。当社が独立して上場することにより、安定した高水準の株主還元と、ソフトバンクグループの一員であることも生かした事業会社としての成長を両立する投資機会を提供することができると考えています。また、ソフトバンクグループ㈱は投資会社であり、事業部門を持たないため、事業会社である当社との間に利益相反が起こる可能性は低いと考えています。

二つ目は、ソフトバンクグループ㈱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、2024年度末現在、229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、ともに進化・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㈱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。

上場子会社のガバナンスに関する方針

当社グループは、「情報革命で人々を幸せに」という共通の経営理念の下、情報・テクノロジー領域において、さまざまな事業に取り組んでいます。当社グループは、子会社の自立性を重んじ、その独立性を確保しながらも、シナジーを創出し、ともに進化・成長を続けていくことを目指し、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。一方で、各上場子会社の当社グループにおける戦略的位置付けを踏まえ、各上場子会社の保有方針について都度判断しており、SBテクノロジー㈱については、2024年9月に完全子会社化しました。

当社は、各上場子会社に対し、独立性の観点から、各社が自らの経営判断を重視し、事業戦略や各種施策を主体的に検討・決定の上、事業活動を展開することを尊重しています。グループ管理方法として、当社は、出資先各社に対し、出資先管理等を目的とした「関係会社等管理規程」を定め、子会社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。その一方で、上場子会社に対しては、その承認または報告を必要最低限に留め、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㈱ならびにその子会社および関連会社を拘束する条項（競業避止を含む）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。

当社としては、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おり、現時点では各上場子会社の上場を維持することが望ましいと判断しています。

上場子会社

会社名	保有意義	独立社外取締役比率（2025年6月末）
LINEヤフー	LINEヤフーは、国内最大級の総合インターネットサービスである「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリである「LINE」等を提供しており、当社は2019年6月に、LINEヤフーの前身であるZホールディングス㈱（旧ヤフー㈱）を子会社化しました。同社はグループ内再編を通じてシナジー創出のスピードを加速させ、プロダクト創出力と収益力の向上を追求し、新たな価値の創出を目指しています。 当社と同社が協業することによるシナジーは非常に多岐にわたると認識しており、当社が推進する「Beyond Carrier」戦略においても、同社との協業は非通信事業分野の成長を目指す上で重要な鍵となります。一方で、同社は中立性の高いインターネットメディア事業を営み、当社のユーザーに限らない幅広い顧客基盤を有しており、同社の独立性を一定程度確保することが同社の取引関係の拡大、ひいては同社の企業価値向上に資すると考えています。同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、当社と同社が統合的な戦略に基づき経営資源を最適に分配し、シナジーを最大化することが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	66.7 %（4名／6名）
サイバートラスト㈱	サイバートラスト㈱は、電子認証やセキュリティを中心とした「トラストサービス」の提供を専業としており、2021年4月に上場しました。「トラストサービス」は、デジタル社会における公共性の高いインフラサービスであり、中立的な立場での提供が求められています。同社が上場会社としての高い透明性、公正性、中立性を維持しつつ、少数株主の利益にも配慮した自律的な経営を行うことが、同社の持続的成長および当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	42.9 %（3名／7名）
アイティメディア㈱	アイティメディア㈱は、インターネット上でIT関連情報を提供するメディア運営を専業としており、2018年4月に事業シナジーの追求および幅広い領域への事業展開を目的として子会社化しました。同社の上場会社およびメディアとしての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	55.6 %（5名／9名）
㈱イーエムネットジャパン	㈱イーエムネットジャパンは、インターネット広告事業を主な事業としており、2021年6月に、同事業での連携およびシナジー創出を目的として子会社化しました。大企業を中心とする当社顧客基盤に対し、同社は、中小企業を中心とする幅広い地域の顧客基盤を保有しており、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、双方の人材交流や、デジタル領域のナレッジおよびテクノロジーの相互活用等を通じて当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	37.5 %（3名／8名）

指名委員会・報酬委員会／役員報酬

指名委員会・報酬委員会

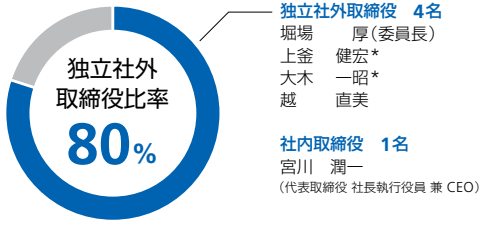
当社は、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、2025年6月末時点で、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOおよび独立社外取締役4名の計5名で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項（2024年9月～2025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、
スキルマトリックスと照らし合わせた取締役の専門性等

[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・報酬委員会の構成（2024年度）



2024年度開催回数

指名委員会	報酬委員会
2回	4回

* 社外取締役上釜健宏氏および大木一昭氏については、2025年6月26日をもって退任しています。

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	2024年 12月20日	2025年 2月27日	2025年 3月26日	2025年 4月24日	2025年 5月15日
議題内容	社外取締役の報酬・報酬体系見直しについて	短期業績連動指標の確認	短期業績連動指標の確認 取締役報酬の一部変更について	短期業績連動指標の確認 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	取締役報酬の一部変更の決定 報酬委員会による提言内容の確認

役員報酬

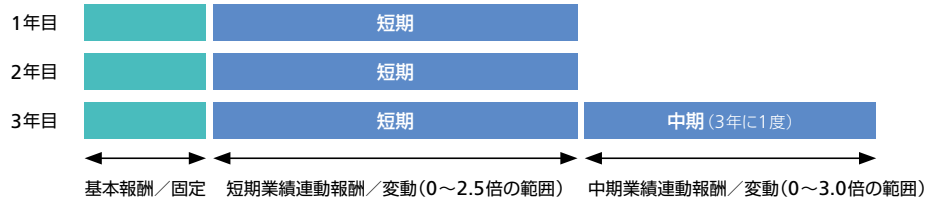
役員報酬の決定方針の概要および決定方法

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、事業規模がおおむ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、人事総務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、代表取締役 社長執行役員 兼 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。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が、2025年度から、業務執行から独立した立場である社外取締役に対しては、株式報酬を付与する方針に変更しています。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 ＝ 1：1.9～3.2」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。

短期業績連動報酬支給額 ＝ **役職別基準額** × **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%

業績目標と実績（2024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	500,000	526,133
営業利益	900,000	989,016

マテリアリティ目標と実績（2024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	90%以上	92.5%*2
質の高い社会インフラの構築	5G SAエリア拡大： 全都道府県主要部スマホSA化 ネットワーク重大事故発生件数 情報セキュリティ重大事故件数	 都道府県数26 0件 0件	 都道府県数21 1件 0件
人・情報をつなぎ新しい感動を創出	スマホ累計契約数	年100万件純増	年104万件純増
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%以上	前期比27%増*3
レジリエントな経営基盤の発展	DJSI World*4への選定	選定	選定

*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。
*3 2024年度第1四半期から「エンタープライズ事業」に移管したSBテクノロジー㈱およびサイバートラスト㈱等の売上高は「ソリューション等」に含まれています。また、2024年度第1四半期から事業の管理区分を見直し、「モバイル」および「固定」における一部商材を「ソリューション等」へ移管しました。これらに伴い、2023年度の「エンタープライズ事業」の売上高の内訳全てを遡及修正しています。2024年度実績は、遡及修正後の数値を基に算出しています。
*4 現Dow Jones Best-in-Class World Index

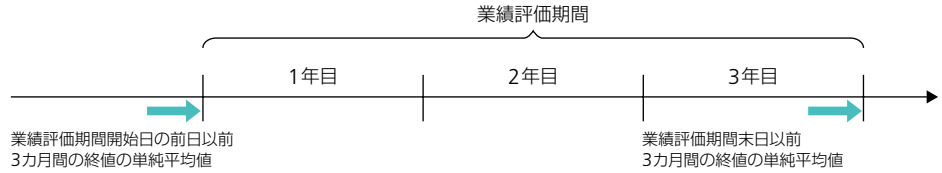
中期業績連動報酬（株式報酬）

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カ年に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 ＝ 1：1.1～2.1」とすることを基本方針として、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*5）を採用しており、役職別に定める基準額に対し、過去3カ年の相対TSRの状況に応じたTSR係数（0～3.0倍）を乗じて、算定しています。

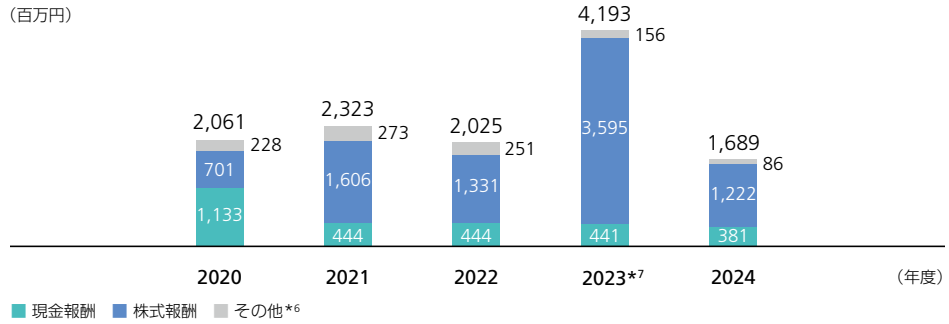
中期業績連動報酬支給額 ＝ **役職別基準額** × **TSR係数（0～3.0倍）**（相対TSRを基に算出）

*5 当社TSR ＝（東京証券取引所における当社普通株式の業績評価期間末日以前3カ月間の終値の単純平均値 + 業績評価期間中の当社剰余金の配当に係る1株当たり配当の累計額）／東京証券取引所における当社普通株式の業績評価期間開始日の前日以前3カ月間の終値の単純平均値 × 100

対象期間



取締役（社外取締役を除く）の報酬の総額

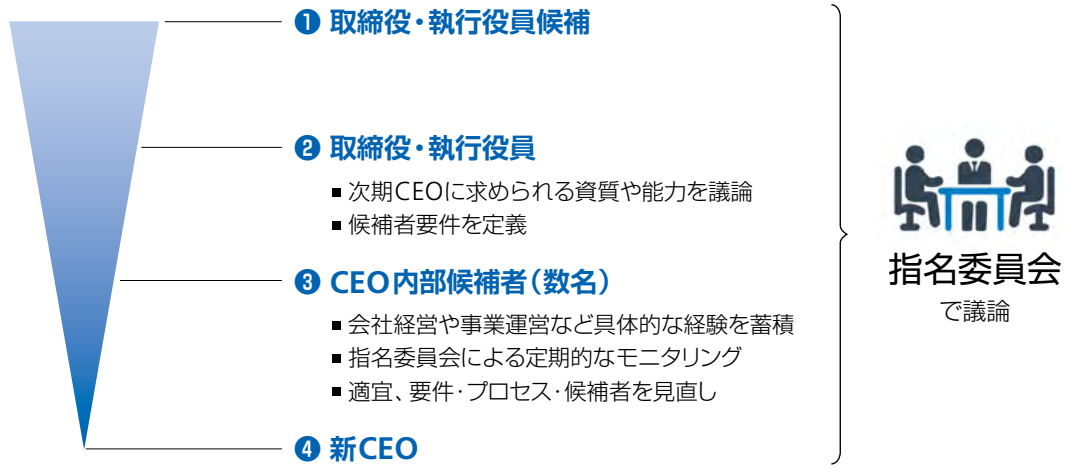


*6 ストックオプションに係る会計処理（費用計上）した額
*7 2023年度の報酬の総額には、3カ年に1回支給される中期業績連動報酬に基づく支給額が含まれます。

CEOサクセッションプラン／スキルマトリックス（スキル定義）

CEOサクセッションプラン

当社では、CEOの後継者候補を取締役や執行役員に選任することにより、将来の後継者として育成するとともにその適性を監督しています。指名委員会は、ビジョン構築力・テクノロジーやファイナンスの知見など、次期CEOに求められる資質や能力について議論した上で、戦略に基づき候補者要件を定義し、併せて数名の内部候補者を選定します。候補者には実際の会社経営や事業運営などを通じ具体的な経験を積ませながら、360度評価や社内外発信内容なども考慮し、指名委員会にて定期的にモニタリング、必要に応じて要件・プロセス・候補者の見直しを実施することで、その時の事業環境に最適な後継者を指名できる仕組みとしています。



スキルマトリックス（スキル定義）

当社では長期的な企業価値の向上を実現するため、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、サステナビリティの各項目の観点で、知識や経験・能力のバランス、多様性に配慮した取締役会および監査役会の構成を念頭に、取締役および監査役それぞれに求めるスキルについて、下記の通り定義しています。

項目	小項目	説明
経営	企業経営	当社グループ共通の経営理念である「情報革命で人々を幸せに」という考え方の下、中長期的な経営戦略・経営計画を策定・実行しその実効性を監督するため、企業経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
財務	財務／会計／金融／投資	当社グループの中期経営計画で掲げる財務目標達成や、成長と高水準の株主還元の両立に向けた戦略立案・実行およびそれらの適切な監督のため、財務・会計・金融・投資等に関する幅広く深い知識や経験が必要。
法務／リスク	法務／リスク／労務／コンプライアンス	当社グループの経営・事業に関する国内外の法令等遵守を含む適切なリスクマネジメントの実行およびその監督を行うため、法務・リスクマネジメント・労務・コンプライアンス等に関する幅広く深い知識や経験が必要。
デジタル／テクノロジー	情報通信技術／先端テクノロジー	当社グループのビジョンである「世界で最も必要とされる企業グループ」となり、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なることを実現するため、また、当社の掲げる成長戦略「Beyond Carrier」を推進し、企業価値の最大化を目指すため、コアビジネスである情報通信技術に加え、情報テクノロジー領域の先進的な技術の幅広く深い知識や経験が必要。
セールス／マーケティング	事業戦略／マーケティング／営業	当社グループの国内外における各種事業を計画、的確に遂行し、利益向上を実現するため、事業戦略・マーケティング・営業に関する幅広く深い知識や経験が必要。
グローバル	グローバル事業	当社グループのグローバル事業を計画、的確に遂行するため、海外での事業マネジメントや事業環境などに関する幅広く深い知識や経験が必要。
サステナビリティ	サステナビリティ／ESG	持続可能な社会づくりに貢献するとともに、当社グループが持続的に成長し続けるための戦略を立案、統合して推進およびそれらを適切に監督するため、環境（気候変動含む）・社会・ガバナンスなど企業の持続可能性を支えるサステナビリティ経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。

取締役および監査役スキルマトリックス（2025年6月26日現在）

当社取締役会は経営のかじ取り役となり、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、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 社外役員の主な経歴・バックグラウンド	性別 男性：M 女性：F	経営 企業経営	財務 財務／会計／金融／投資	法務／リスク 法務／リスク／労務／コンプライアンス	デジタル／テクノロジー 情報通信技術／先端テクノロジー	セールス／マーケティング 事業戦略／マーケティング／営業	グローバル グローバル事業	サステナビリティ サステナビリティ／ESG
今井　康之	取締役会長		M	○				◎		
宮川　潤一	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 取締役会議長		M	◎			○		○	○
榛葉　淳	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	筆頭独立社外取締役	㈱堀場製作所会長	M	◎			○		○	○
越　直美	独立社外取締役	弁護士・市長（2期）	F			◎			○	○
坂本　真樹	独立社外取締役	電気通信大学副学長	F				◎			
佐々木　裕子	独立社外取締役	㈱チェンジウェーブ創業者	F	○						◎
唐木　秀明	独立社外取締役	公認会計士	M		◎				○	
仲條　亮子	独立社外取締役	グーグル合同会社 YouTube 日本代表	F	○			○	◎		
小嶋　修司	常勤監査役（社外）	みずほドリームパートナー㈱ 社長	M		○	◎				
島上　英治	常勤監査役		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。

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2024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 独立役員	筆頭独立社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員長	91.7% （11回／12回中）	指名委員会 100%（2回／2回中） 報酬委員会 100%（4回／4回中）	46,900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など、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名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*3 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	91.7% （11回／12回中）	指名委員会 50%（1回／2回中） 報酬委員会 75%（3回／4回中）	—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など、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名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*3 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	100% （12回／12回中）	指名委員会 100%（2回／2回中） 報酬委員会 100%（4回／4回中）	10,000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など、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名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。
越 直美 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	100% （12回／12回中）	指名委員会 100%（2回／2回中） 報酬委員会 100%（4回／4回中）	—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など、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名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。
坂本 真樹 独立役員	社外取締役	100% （12回／12回中）	—	—株	情報学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など、経営監督機能を十分に発揮しています。
佐々木 裕子 独立役員	社外取締役	100% （12回／12回中）	—	2,700株	組織変革・DE&Iを推進する企業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など、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*2	期待される役割および主な活動状況
小嶋 修司 独立役員	社外監査役	100% （12回／12回中）	100% （16回／16回中）	30,600株	人事・コンプライアンス・リスク管理および財務・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。
工藤 陽子 独立役員	社外監査役	100% （12回／12回中）	93.8% （15回／16回中）	50,400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 2025年6月26日現在
*3 社外取締役上釜健宏氏および大木一昭氏については、2025年6月26日をもって退任しています。

取締役および監査役 （2025年6月26日現在）

○ 指名委員会委員　△ 報酬委員会委員
● 指名委員会委員長　▲ 報酬委員会委員長

今井 康之

取締役会長

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て以来、主にエンタープライズ事業領域の事業統括責任者など重要な役割を歴任。2017年4月からは代表取締役副社長に就任し、当社の成長に貢献してきました。2024年4月からは取締役会長として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
取締役会議長
○△

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）に就任して以来、主にテクノロジー領域の事業統括責任者として当社の成長に貢献してきました。また、自ら通信事業会社を創業して経営した経験を持ち、複数のグループ会社で社長を務めるなど、経営実績を重ねてきました。2021年4月からは当社代表取締役社長執行役員に就任し、当社の基幹事業である通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指し、経営および業務執行の指揮を執っています。

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。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。

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、購買を中心とした財務領域の責任者として経営全般にわたり重要な役割を担い、当社の成長に貢献してきました。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。米国会計士（イリノイ州）。

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等に関する豊富な知識、経験を有しています。

取締役および監査役

○ 指名委員会委員　△ 報酬委員会委員
● 指名委員会委員長　▲ 報酬委員会委員長

堀場 厚 ●▲

筆頭独立社外取締役 独立役員

1992年から現在に至るまで33年間にわたり㈱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など、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。

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。

坂本 真樹 ○△

社外取締役 独立役員

電気通信大学の教授として情報学を専門としており、AIをはじめとする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。

佐々木 裕子 ○△

社外取締役 独立役員

企業の変革を志して自身の会社を創業し、数百社に、組織変革や経営人材の育成、ビジネスケアラーに関する課題解決などの支援を行うなどの経営経験を有しているほか、複数の大手企業でダイバーシティ推進に関する有識者委員を歴任しており、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

唐木 秀明

社外取締役 新任役員 独立役員

公認会計士として長年培った企業会計に関する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。

仲條 亮子

社外取締役 新任役員 独立役員

ブルームバーグL.P.在日副代表やグーグル合同会社YouTube日本代表を歴任し、数々の企業経営に携わってきた経験および企業のDXやイノベーションの創造のためのテクノロジー活用への深い見識を有しています。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。

小嶋 修司

常勤社外監査役 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。

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・リスク管理に関する知識や経験に加え、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おり、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。

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㈱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、その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査の確保を期待しています。

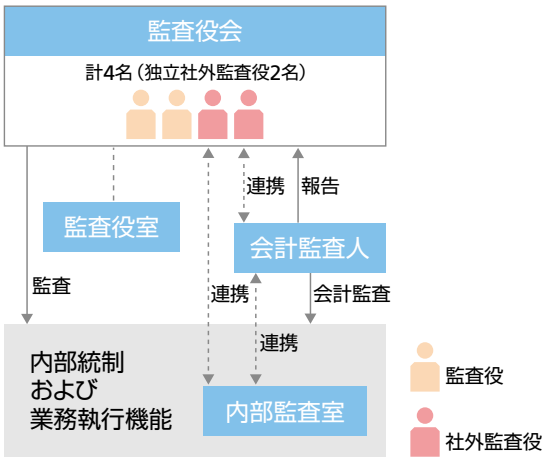
監査の状況

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、取締役会、業務執行、子会社、内部監査、会計監査の5つの領域についてリスクや課題を検討し、年間の活動計画を策定しています。会議は原則として月1回開催され、特に「グループ経営の監査」では監査対象者を追加し、面談機会も増やして取り組んでいます。

監査活動を通じて認識した事項は、取締役や執行部門に申し入れや提言を行っています。また、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、専任スタッフ4名が監査役の指示の下で情報収集や調査を行っています。加えて、社外取締役と監査役(会)は、取締役会において積極的に必要な議論および意見交換を行うことで連携を図っています。2024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。

監査役体制と連携



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」の理念の下、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。

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2名とマネジメント層(取締役/社外取締役/統括/執行役員/本部長等)65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(有限責任監査法人トーマツ)の意見等も考慮しつつ進めています。また、半期経過時点(上期末)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(ロールオーバー)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。

2024年度は、当社の重点リスクに対する対応の有効性を確認するため、「全社BCPの有効性」や「全社人材配置の適切性」のように全社を対象とした監査を実施するとともに、各事業・領域においても法令遵守・業務の有効性の観点から合計17件の内部監査を実施しています。

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(内部統制報告制度の評価およびコンプライアンス調査などは、それぞれ内部統制部門、コンプライアンス部門が実施)しており、室員は総勢25名(2025年3月末現在)で全員が内部監査業務に専従しています。内部監査の実施に際しては、取締役会で承認された「内部監査規程」に基づき、The Institute of Internal Auditorsが定める「専門職的実施の国際フレームワーク(以下、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、その評価結果を取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、2013年から5年ごとに外部品質評価を計3回受検しており、全て「一般的に適合している(Generally Conforms)」の評価を受けています。なお、直近で受検した2023年度においては、全ての確認項目において指摘事項はありませんでした。

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、経過または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。