Contents

68 社外取締役対談
71 取締役および監査役
73 取締役および監査役スキルマトリックス
74 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
75 新任社外取締役メッセージ
76 コーポレート・ガバナンス体制の概要
77 コーポレート・ガバナンス体制の推移
78 取締役会
79 取締役会における主な審議の状況
80 親会社からの独立性を確保する仕組み
81 上場子会社のガバナンスに関する方針
82 指名委員会・報酬委員会／役員報酬
84 監査の状況
85 社外取締役・社外監査役の活動状況
86 リスクマネジメント
88 当社に重要な影響を与えるリスクへの対応
90 情報セキュリティ
92 AIガバナンス
94 長期的な成長を支える知的財産戦略
95 人権への対応

Governance Transformation

〈実効性あるガバナンス体制の構築〉

当社は、透明性と公正性を備えた規律ある経営を通じて、持続的な企業価値向上を目指しています。このセクションでは、取締役会の実効性確保に向けた体制や社外取締役の視点、グループガバナンスの考え方を説明するとともに、リスク管理、情報セキュリティ、AIガバナンス、人権、知的財産の取り組みについて解説します。

異なる視点が支える、攻めの経営と持続的な企業価値向上

ソフトバンクの持続的な企業価値向上に向け、社外取締役はどう経営を監督しているのか。経営変革や多様性推進に知見がある佐々木裕子氏と、公認会計士として監査・品質管理に長年携わってきた唐木秀明氏が、社外取締役の役割、親子上場と少数株主保護、新中期経営計画、ガバナンスとリスクマネジメント、指名・報酬委員会の独立性と実効性について語りました。

社外取締役の役割と経営監督

異なる視点と探求心で、執行側だけでは見落とし得るリスクを捉える

佐々木　社外取締役に求められる役割は、執行側だけでは盲点になり得る点について、異なる視点から意見を述べることだと思っています。「ここは気を付けた方がいい」と申し上げることで、リスクの低減や中長期的な企業価値の向上に貢献できると考えています。私が主に貢献できるのは、経営変革や多様性推進の領域です。ソフトバンクには事業を力強く前に進めるカルチャーがありますが、同質性が高まることで見落とされるリスクがないか、守りの面が十分かということも見ていく必要があります。

特に重要なテーマが、次世代の経営チームへのサクセッションです。次期経営人材を育成し、次の世代に経営を確実に引き継いでいくことは、当社にとって極めて重要な課題です。特に、幅広い領域を一人で担うCEOを再現性高く育成することは難しく、今後は多様な人材がチームで経営を担う形も必要になるのではないかと思っています。

次期経営人材を育成していく上での具体的な課題の一つが、女性経営人材の候補者層の拡充です。育成の取り組みは進み始めていますが、統括部長やその手前の重要なポジションへの登用、あるいはフロント部門で重要顧客を任せる場面などでは、男性に偏っているのが現状です。人材配置におけるバイアスや、ポジションの考え方そのものを見直す必要があり、これは構造的な変革になると思っています。

唐木　私は約40年にわたり監査に携わってきました。そこで学んだのは、会計や監査の基準や仕組みを整えるだけでなく、不正や問題の予兆をいかに察知し、重大な問題になる前に芽を摘むかが重要だということです。監査では、物事をうのみにせず疑問を持って確かめる姿勢を「懐疑心」と言いますが、社外取締役の立場では、それは「探求心」に置き換えられます。会社や経営者、事業について深く理解した上で、探求心を保持して事業リスクや潜在的な課題がどこにあるのかを考え、取締役会で発言していくことが重要です。

社外取締役
唐木 秀明

公認会計士として国内外の監査法人で企業会計・監査に長年携わり、品質管理や金融庁 公認会計士・監査審査会での監査検査官、独立行政法人 国際協力機構（JICA）契約監視委員会での経験を有する、会計・監査・ガバナンスの専門家です。財務報告、内部統制、リスク管理に関する豊富な知見を生かし、当社の持続的な企業価値向上を支えています。

社外取締役
佐々木 裕子

企業変革を志し、自ら会社を創業。数百社の企業に対して、組織変革や経営人材の育成、仕事と介護の両立支援などの課題解決を支援してきました。また、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などを歴任。豊富な経営経験と人的資本・組織変革に関する知見を生かし、当社の成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与しています。

そのため、私は「あれっ」と思ったら、まず声に出すことを大切にしています。社外の人間なので事業に則して正しいことばかり言えるわけではありませんが、発言をためらえば、本当に危ない兆候を見逃す可能性があります。誰かが違和感を口にすることで、他の人からも「やはり、おかしいかもしれない」という意見が出て、対話が生まれることがあります。皆で「これは危ないのではないか」「これは大丈夫なのか」と議論できる環境をつくることが、経営の健全化につながると考えています。

監査法人時代には、顧客企業の担当者の方に「私は3割バッターを目指します」とよくお話ししていました。気づいたことがあれば、確信がなくても発言するという意味です。勘違いであれば、その場で説明していただくことで理解が深まり、対話も進みます。このように、違和感を放置せずに発言することが、社外取締役としての重要な役割だと思っています。

親子上場と少数株主保護

互いの独立性を保ちながら、グループ全体の戦略的連携を強化

佐々木　ソフトバンクグループ㈱と一緒にやるからこそ生まれるビジネスチャンスは多く、事業拡大のスピードも高まります。これは、ソフトバンクの企業価値向上にとって非常に意義のあることだと思っています。一方で、親子上場という構造を踏まえ、利益相反がないかを見ることが重要です。

グループ間の取引や、両社が出資する案件では、価格が公正か、どういうプロセスで出資比率を決めたのか、親会社の意向に従わざるを得なかったことがないかを見ています。もう一つ重視しているのは、その案件がソフトバンク自身にとって戦略的意義があるのか、企業価値向上のストーリーに沿ったものになっているかです（P79）。

取締役会への上程前に相当程度検討されていますが、その検討プロセスや判断の妥当性を対外的にも説明できるよう、さらに詰めていく必要があると思っています。

唐木　LINEヤフーやPayPayに対しては親会社の立場になりますが、ソフトバンクは通信や法人向けビジネス、LINEヤフーはコミュニケーションや広告、PayPayは金融や決済を担っています。それぞれのビジネスが明確に違っており、内部取引による売上も限定的であることから、現時点で大きな利益相反が生じる場面は多くないと感じています。グループ各社が持つ強みを生かした連携を通して、それぞれの会社の成長と価値向上につなげることが重要です。ただし、今後、事業領域が重なるところが出てきた時には、価格の公正性を担保するため、取引価格や条件をどのように決めたのかをより明確にし、社外の利害関係者が納得できる形で説明する必要があります。

佐々木　LINEヤフーやPayPayとの関係については、単に別々の事業をやっているというより、生活や事業に不可欠なインフラ領域をグループ全体で構成していると見ています。通信、コミュニケーション、決済といった領域でそれぞれが役割を果たすことで、良い事業ポートフォリオがつくられています。2026年6月からは出澤さん*1や中山さん*2も取締役会に入り、子会社側の経営トップでありながら、当社の取締役でもある立場で、同じ案件についてどう思っているのかを確認することができます。各社の独立性を保ちながら、グループ全体としてどう進めていくかを議論できる土壌ができたことは、とても良かったと思っています。

新中期経営計画への評価と期待

通信への継続投資を土台に、次世代の事業と人材が新たな成長を生み出す

唐木　ソフトバンクの強みは、全社一丸となって事業を拡大し、それを他社よりも速く実行できることにあると理解しています。だからこそ、一番重要なのは執行側の「思い」です。「なぜこのビジネスをやりたいのか」や「どうなりたいのか」をきちんと語れることが重要です。

新中期経営計画では、通信関連の設備投資と株主還元を着実に行った上で、成長投資をどこまで上積みできるかがポイントです。当社は通信事業者であり、通信にきちんと投資しない限りその他の事業の花は咲かないと思います。AIをはじめとする新しい事業も、安定した通信基盤が必要です。

成長投資についても、最初から大きな資金を投じるのではなく、段階を踏んで進める慎重さが経営陣にあります。外部からは財務レバレッジが高いと見られることもありますが、経営陣は個々の案件ごとに投資効果や財務への影響を見極めながら、投資規律を持って判断されていると受け止めています。

現在の計画を5年間そのまま続けられるとは限りません。中期経営計画期間中には、技術や競争環境が大きく変わる可能性があります。ソフトバンクは、既存事業の延長線上にとどまらず、新たな成長機会を大胆に取り込みながら事業の姿を変えてきた会社です。だからこそ、環境の変化に応じて計画を進化させながら、もっとワクワクさせてくれる新しい成長を生み出してほしいと思います。

社外取締役対談

佐々木　ソフトバンクは、計画を確実に達成する盤石さを持ちながら、常に「実はこんなものもあります」という隠し玉を出し、事業ポートフォリオを変化させてきた会社です。そうした新たな成長を、これまでとは異なる人材や次の世代が担うことで、経営のサクセッションもより盤石なものになるのではないかと感じています。世代交代は、必要になってから準備するものではありません。将来の世代交代を前提として経営を行い、若い世代を含むさまざまな人材に重要な役割や事業を任せ、経験を積ませていく必要があります。次の世代が「自分たちが新しい成長をつくる」という状態にしていくことが、これからの重要な課題だと思っています。

ガバナンスとリスクマネジメント

異論を歓迎する風土が、攻めの経営を支える

唐木　昨今、ガバナンス上の問題が顕在化する会社が多い中で、当社がリスクを抑えながら事業を拡大できている背景には、経営陣の議論の在り方があると思っています。取締役会では、創業者 取締役である孫さんに対しても、役員が自分の考えを率直に発言しています。孫さんが一人で会社を大きくしてきたのではなく、さまざまな能力を持つ人が集まり、皆で成長させてきたと感じています。

取締役会では、事業部門の枠を越えて議論し、納得できなければ改めて検討を求めることもあります。皆が意見を出し合い、納得した上で一気に進む。そして、責任者は決めたことを最後までやりきる。こうした議論と実行の両方があることが、リスクを抑える上で大きな役割を果たしていると思います。また、事業の進捗を定量的に確認するだけでなく、監査役や内部監査部門が、取締役会で報告された内容が実態とあっているかを現場に赴き確認する仕組みも整っています。

佐々木　唐木さんがおっしゃったように、意思決定の場で異論を唱える人が登用され、重宝されていくことは、ソフトバンクの大きな強みだと思います。一方で、潜在的なリスクとなり得るのは、新しい事業が次々と急速に立ち上がっていく中で、守りが疎かになることです。推進力が強い会社だからこそ、そうした事業に対して、ガバナンス上の確認が行われているか、リスクマネジメントの体制として十分なのかについては、継続して見ていく必要があります。

もう一つ重要なのは、意思決定層に、異なる価値観や成功体験を持つ人が加わっていくことです。一定の価値観の中で一団となって進むだけでは、自分たちが良いと思っていることが、世の中の変化とずれる可能性があります。だからこそ、多様な方々と新しい経営モデルをつくっていくことが、ガバナンスやリスク管理の観点でも大事だと思います。

指名委員会・報酬委員会の独立性と実効性

十分な情報に基づく客観的な議論が、委員会の実効性を担保する

佐々木　指名委員会および報酬委員会（P82）（以下、指名・報酬委員会）では、公正な判断を行うことが何より重要です。経営陣の指名や処遇は、その方々の意欲や行動を通じて企業価値を左右するため、その判断が本当に株主にとって最善なのかを議論しなければなりません。

独立性の観点から、指名・報酬委員会を社外取締役のみで構成することを評価する考え方があることも理解しています。一方で、当社では、宮川社長が委員として参加しています。これは、指名・報酬に関する議論の対象になる方々の意欲や、発揮しているリーダーシップ、事業への貢献に関する情報が、宮川社長に集まっているからです。その説明を受けた上で、社外取締役が客観的に判断することが重要だと考えています。

唐木　この1年間、私も指名・報酬委員会に陪席する中で、社外取締役が十分な情報を得た上で議論できるかが非常に重要だと感じています。社外取締役だけで議論することが、必ずしも実効性を高めるとは限らないと思います。十分な情報がなければ、形式的な議論にとどまる可能性があります。宮川社長から「この候補者はどのような人物で、なぜ評価しているのか」という説明を受けることで、社外取締役も納得して判断できますし、「ほかに候補者はいないのか」と踏み込んで議論することもできます。こうした情報を踏まえて社外取締役が客観的に判断することが、委員会の実効性につながると思います。

佐々木　今のソフトバンクは、経営上の多面的な情報や判断が比較的、社長に集中する形になっています。技術、制度、社外とのネットワーク、グループ企業との連携など、さまざまなことを統合し、何をどの優先順位で進めるかを判断できることには、スピードや効率の面で強みがあります。一方で、事業の複雑性が高まる中、こうした役割を一人が担い続けることには限界があります。サクセッションでは、こうした情報や判断をチームでどのように分担していくかも重要な論点です。中枢で情報を集約しながら、複数の経営人材が役割を分担できる体制をつくることが必要です。ここから数年が、経営チームとして成功体験を積み、こうした体制を確立できるかどうかの重要な期間になると思っています。

*1 出澤 剛：LINEヤフー㈱ 代表取締役社長 兼 最高経営責任者（CEO）、2026年6月から当社取締役
*2 中山 一郎：PayPay㈱ 代表取締役 社長執行役員 CEO、2026年6月から当社取締役

取締役および監査役（2026年6月23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

榛葉 淳

取締役会長

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、当社の成長に貢献してきました。2026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。

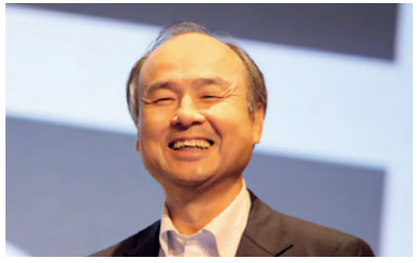
秋山 修

取締役
常務執行役員 兼 CFO
新任役員

1995年4月に日本テレコム㈱（現当社）入社。2023年7月に当社執行役員に就任。入社以来、事業企画・人事領域の経験を経て財務領域での業務に従事し、2026年4月に当社常務執行役員 兼CFOに就任しました。2026年6月に当社取締役に就任。

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などに関する豊富な知識、経験を有しています。

出澤 剛

取締役
新任役員

2007年4月㈱ライブドア（現NHNテコラス㈱）代表取締役社長に就任。同社の経営再建を果たした実績に加え、LINEグループの経営全般を統括し、Zホールディングス㈱（現 LINEヤフー㈱）とLINE㈱との経営統合を実現するなど、経営に関する豊富な知識、経験を有しています。2026年6月に当社取締役に就任。

中山 一郎

取締役
新任役員

2013年4月㈱IDCフロンティア代表取締役に就任。2018年6月のPayPay㈱創業以来、代表取締役 社長執行役員 CEOとして同社グループの成長をけん引するなど、経営に関する豊富な知識、経験を有しています。2026年6月に当社取締役に就任。

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34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　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。

大西 幸彦

社外取締役　新任役員　独立役員

金融業界で培った経験と、国内のキャッシュレス決済が急速に発展する環境下における企業経営など、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。

湯﨑 英彦

社外取締役　新任役員　独立役員

4期16年にわたって県知事を務めた経験をはじめ、経営企画や財務戦略、組織構築、ベンチャー経営などに関するコンサルティングおよびアドバイザリーなどの豊富な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。

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。

内藤 隆志

常勤監査役　新任役員

2024年3月まで当社執行役員財務統括財務経理本部本部長を務め、グループ企業の監査役を務めるなど、当社事業に精通し、財務経理およびガバナンスに関する豊富な知識や経験を有しています。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。

取締役および監査役スキルマトリックス（2026年6月23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	AI／デジタル／テクノロジー AI／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
榛葉　淳	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	◎		○	○		○	○
秋山　修	取締役 常務執行役員 兼 CFO		M	○	◎					○
孫　正義	創業者 取締役		M	◎	○		○	○	○	
出澤　剛	取締役		M	◎			○	○	○	○
中山　一郎	取締役		M	◎			○	○	○	
堀場　厚	社外取締役	㈱堀場製作所会長	M	◎			○		○	○
越　直美	社外取締役	弁護士、市長（2期）	F			◎			○	○
坂本　真樹	社外取締役	電気通信大学副学長	F				◎			
佐々木　裕子	社外取締役	㈱チェンジウェーブ創業者	F	○						◎
唐木　秀明	社外取締役	公認会計士	M		◎				○	
大西　幸彦	社外取締役	三井住友カード㈱ 代表取締役社長執行役員CEO*	M	◎	○					
湯﨑　英彦	社外取締役	広島大学客員教授、県知事（4期）、経営者	M	○	○	○			○	◎
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		○	◎				
内藤　隆志	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。
* 2026年6月30日付で同社代表取締役会長に就任

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

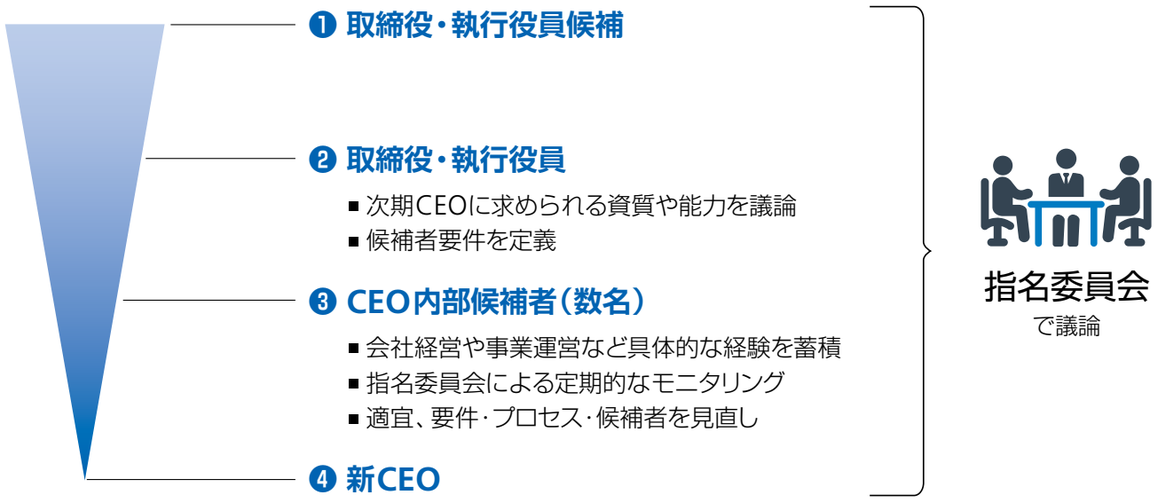
スキルマトリックス(スキル定義)

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、AI／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・投資など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・コンプライアンスなどに関する幅広く深い知識や経験が必要。
AI／デジタル／テクノロジー	AI／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「世界に最も必要とされる会社」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「Activate AI for Society」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、AIをはじめとする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。

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。



新任社外取締役メッセージ

独立社外取締役

大西 幸彦

私はこれまで、銀行・決済・金融サービスの分野に携わってきました。㈱三井住友銀行では経営企画部門を中心に戦略立案や中期経営計画の策定に従事したほか、リテール事業の責任者として個人向けビジネスを統括しました。その後、三井住友カード㈱の代表取締役社長、社長執行役員CEOを経て、現在は代表取締役会長を務めています。三井住友カード㈱では、キャッシュレス市場が大きく変化する中、「Olive」をはじめとする革新的なサービスの創出を通じて、決済を起点とした新たな顧客体験の実現に取り組み、日本のキャッシュレス化や金融サービスの高度化をけん引してまいりました。今後も、金融、データ、テクノロジーを融合した新たな価値創出を通じて、人々の暮らしや社会の発展に貢献していきたいと考えています。その経験と知見を生かし、ソフトバンクの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

ソフトバンクが掲げる長期ビジョンや中期経営計画では、AIを中核に据え、通信・AI・決済を融合させた成長戦略が示されています。成長戦略「Activate AI for Society」が掲げる、AI基盤への投資から社会実装、さらにはAIを活用した新たな付加価値の創出へとつなげる取り組みに大きな期待を寄せています。通信事業で培われた顧客基盤やデータと、決済・金融サービスを組み合わせることにより、これまでにない顧客体験や新たな収益機会を創出できる可能性は大きいと考えています。私自身の専門性を生かし、この成長戦略の実現に貢献していきます。

以前からソフトバンクには、お客さま起点で事業を展開しながら、スピード感を持って挑戦を続ける企業という印象を持っていました。環境変化を的確に捉えた意思決定や実行力に加え、新たな領域への取り組みが着実に事業成果につながっている点は、同社の本質的な競争力であると考えています。取締役就任後は、その姿勢が経営陣だけでなく社員一人一人にまで浸透していることを実感しています。今後も、この強みをさらに伸ばしていくため、社外取締役として客観的かつ実践的な視点から建設的な議論に参画し、ソフトバンクの企業価値の向上を支えていきます。

独立社外取締役

湯﨑 英彦

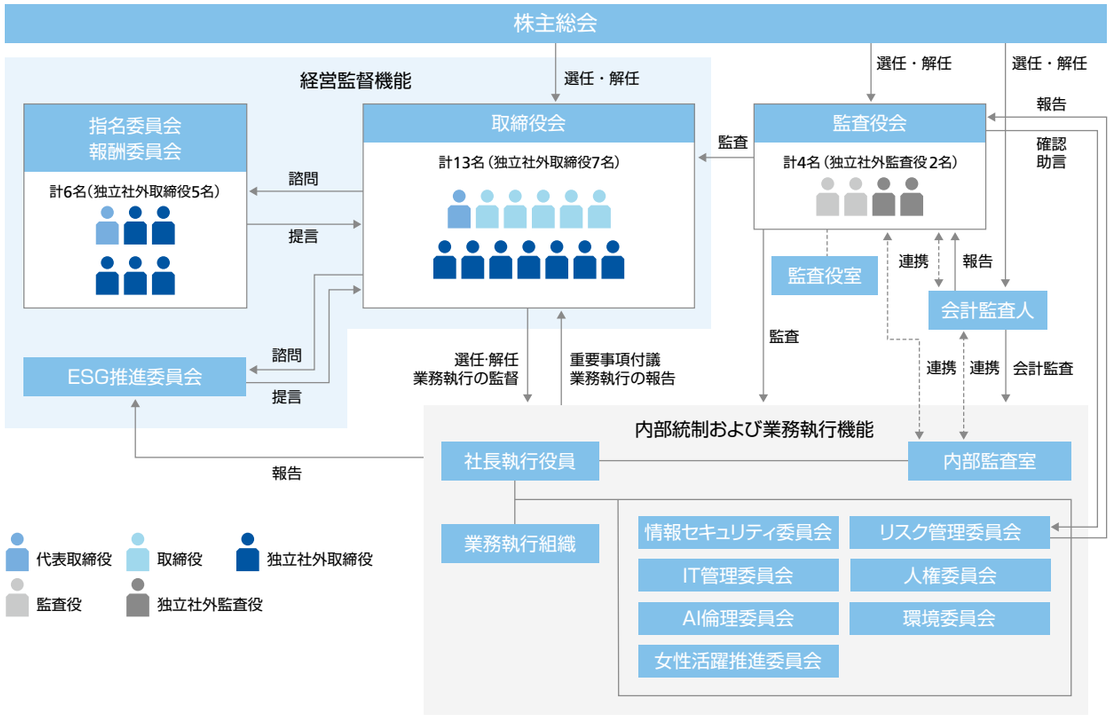
私は通商産業省（現 経済産業省）でベンチャー政策などに携わった後、シリコンバレーのベンチャーキャピタルへの出向を経て、ブロードバンド通信会社を起業しました。同社の上場後に退任し、広島県知事を4期16年務めました。このように企業と行政の双方で、四半世紀にわたりトップを務める中で、ビジョンの構築や戦略の実行、危機管理など、成功だけでなく失敗も含めてさまざまな経験をしてきました。これらの経験を生かし、当社が適切なリスクを取りながら挑戦し続けられるガバナンスの実現を通じて、長期的な企業価値の向上に貢献したいと考えています。

これからの時代には、通信ネットワークやAI計算基盤などの物理レイヤーと、その上で展開されるアプリケーションやサービスレイヤーが一体化し、AIが全体最適やサービスの高度化の中心的な役割を果たしていくと考えられます。当社は成長戦略「Activate AI for Society」の下、AIデータセンターの構築を進めるとともに、「LINE」、「Yahoo! JAPAN」、「PayPay」など、人々の暮らしや企業活動を支えるサービスを数多く展開していることが強みです。今後は、こうした技術とサービスを融合し、「顧客視点」を起点とした価値創出をさらに強化することで、次世代社会に不可欠なマルチレイヤーのプラットフォーマーとして持続的な成長を実現できるものと期待しています。

かつて通信会社の経営に携わっていた頃は競合として対峙していたソフトバンクですが、当時と変わらぬスピード感を維持しながら、多様な企業文化を融合しつつ高い一体感を保ち続ける希有な大企業であると感じています。取締役就任後は、その印象に加え、コンプライアンスやESGといった社会的価値にも真摯に向き合い、挑戦を支える規律ある経営が根付いていることを実感しました。こうした企業文化を大切にしながら、独立した立場から率直かつ建設的な議論を重ね、当社が社会から信頼され、持続的な企業価値の向上を実現できるよう、社外取締役としての責務を果たしていきます。

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（2026年6月23日現在）



（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。

指名委員会・報酬委員会

2025年度開催回数 指名委員会 **3回**／報酬委員会 **2回**

CEOおよび独立社外取締役の計6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。 P82

ESG推進委員会

2025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。 P34

取締役会

2025年度開催回数 **11回**

取締役会は、独立社外取締役7名を含む取締役13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。 P78

監査役会

2025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検証を行っています。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。 P84

内部監査室

2025年度監査件数 **17件**

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、グループ会社（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。 P84

リスク管理委員会

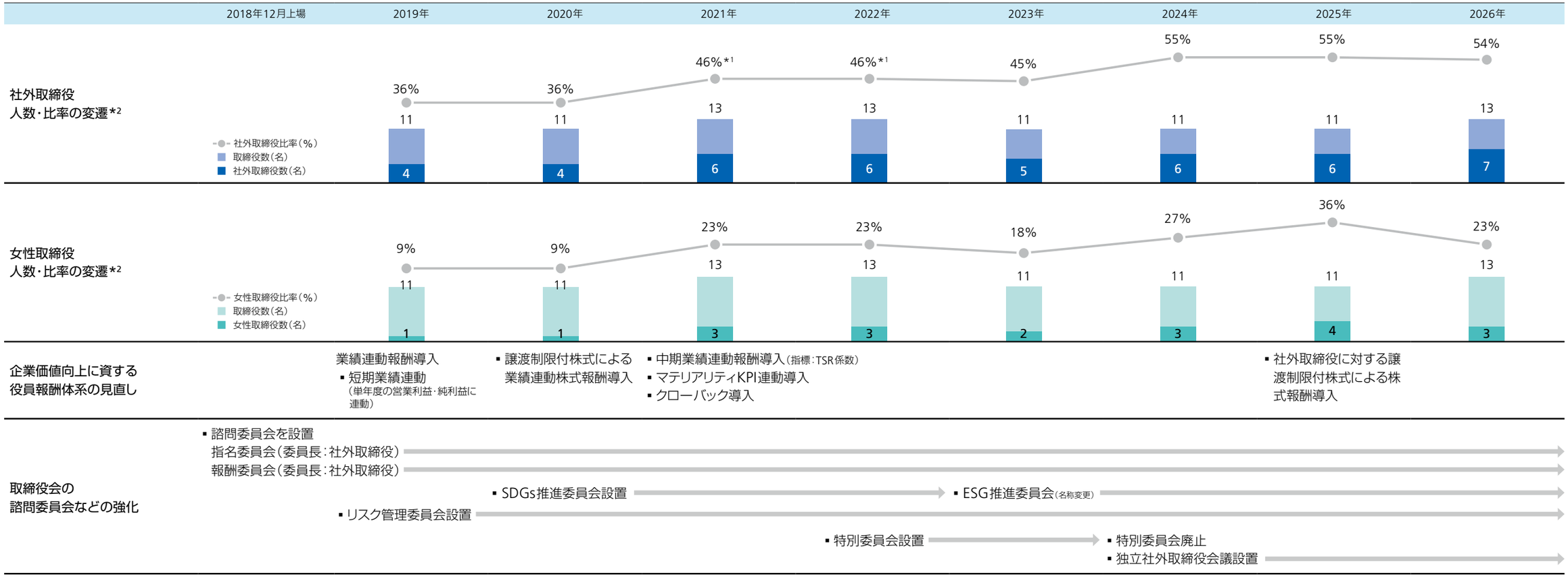
2025年度開催回数 **2回**

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。 P86

コーポレート・ガバナンス体制の推移

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（P103））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。2026年も、取締役13名中7名（うち女性3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、年齢などを考慮し、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。

2026年6月現在、取締役会は独立社外取締役7名を含め13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:2025年12月～2026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

2024年度の課題への対応状況

課題	取り組み内容・結果
中長期戦略	▪ 次期中期経営計画の策定に向けて、AI戦略を軸としたグループ全体の成長戦略について、継続的に議論を重ね、その成果として次期中期経営計画の策定・公表に至りました。また、当該戦略を推進する過程において、グループ内における事業ポートフォリオ最適化の観点から、引き続き事業再編に関する検討を行いました。 ▪ 2025年度のインタビューでは以下の意見等がありました。 ・5年先・10年先の成長を見据えた戦略議論の深化が図られており、グループ全体として中長期的な視点に立った取り組みが進展している。
次世代人材戦略	▪ 持続的な企業価値向上の実現に向けて、経営幹部層の人材育成および世代交代に関する議論を深め、その具体化を進めることで、後継人材への移行を着実に進展させました。また、次期中期経営計画の議論に沿った専門人材の確保に向けて、グループ全体の人材構成の最適化に関する議論を行いました。併せて、各事業における人材育成の進捗状況や課題についても確認し、次世代人材の育成に向けた取り組みの実効性向上に取り組みました。 ▪ 2025年度のインタビューでは以下の意見等がありました。 ・次世代人材に関するサクセッションプランの具体化が進み、着実に進捗している。 ・人的資本に関する継続的な議論を通じて、各事業における人材パイプラインの整備や育成の進展が見られる。 ・戦略実現に向け、グループ全体として専門人材の確保に取り組んでおり、特にAI分野へのリソース配分が進んでいる。
グループガバナンス・リスク管理	▪ グループガバナンスおよびリスク管理については、外部環境の変化を踏まえたリスクへの対応や、サイバー攻撃リスクの高まりを踏まえたグループ全体での連携の在り方などについて、実効性向上の観点から継続的に議論を行いました。また、重要リスクに関する認識の共有および対応状況について、取締役会において適時に確認を行いました。 ▪ 2025年度のインタビューでは以下の意見等がありました。 ・インシデント発生時における初動対応や説明、再発防止策に関する議論が適切に行われている。 ・経済安全保障の観点を含め、外部環境の変化を踏まえた多面的なリスクに関する議論が深化している。

2025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、2025年度の実効性評価の過程で、2024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

課題	アクションプラン
中長期戦略	▪ (2025年度の意見) 中期経営計画の実現およびAI領域におけるリーディングカンパニーとなることを目指し、グループ全体での設計図のさらなる深掘りと具体的な議論が必要。 ▪ (アクション) 中期経営計画に基づくグループ全体での戦略およびマイルストーンについて継続的に議論を行い、AI領域の全体戦略および各事業のビジネス実装に向けた議論を深める。
リスク管理	▪ (2025年度の意見) 事業領域の拡大や高度化するサイバー攻撃、地政学リスクなどの外部環境変化に対応するため、多角的なリスク管理の強化が必要。 ▪ (アクション) 個々の事象に対する報告に基づき、多角的なリスク管理の強化について、継続的に議論する。
人材戦略	▪ (2025年度の意見) CEOサクセッションプランの推進と中期経営計画実現に不可欠なAI・高度人材の拡充が必要。 ▪ (アクション) CEOサクセッションプランの進捗状況やAI・高度人材の拡充に向けた人材戦略について、継続的に議論する。

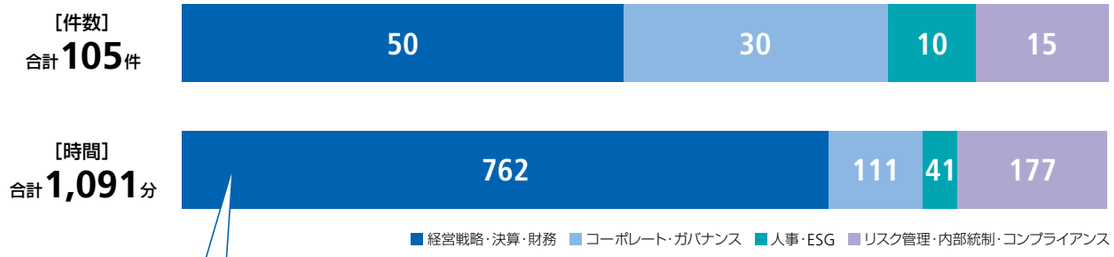
取締役会における主な審議の状況

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、決算・財務、コーポレート・ガバナンス、人事・ESG、リスク管理・内部統制・コンプライアンス、関係会社ガバナンス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や懇談会を実施し、中長期的な経営課題や将来の方向性について、取締役および監査役が認識を深め、議論を行う機会としています。

議題の設定にあたっては、中長期的な企業価値向上との関連性、財務規律・資本効率への影響、グループ全体のガバナンスおよびリスク管理上の重要性などを踏まえ、取締役会で審議・確認すべきテーマを選定しています。2025年度は、AI時代の社会インフラ構築に向けた投資、主要事業およびグループ会社の中長期戦略、株主還元方針、上場子会社の独立性への配慮、サイバーセキュリティやAIデータガバナンスなどについて重点的に議論しました。

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。担当部門が議案の背景、論点、リスクなどを説明し、質疑応答を行うことで、議案に対する理解促進に努めています。事前説明で提示された意見や課題については、必要な対応を講じた上で取締役会に付議するなど、取締役会における審議の実効性向上を図っています。

取締役会・戦略討議・懇談会の議題別審議の状況



SB OAI Japan合同会社 発足に関する審議の事例

SB OAI Japan合同会社は、企業の生産性向上と経営効率の最大化を支援するAIソリューションである「クリスタル・インテリジェンス（Crystal intelligence）」の展開を目的として、当社、ソフトバンクグループ㈱、およびOpenAIによって2025年11月に設立された合弁会社です。当社は、AI時代の社会インフラ構築に向けた成長投資の一環として、SB OAI Japan合同会社を通じた「クリスタル・インテリジェンス」の開発・導入・展開について議論を重ねました。

本件の推進にあたり、取締役会・戦略討議では、基本合意後の進捗確認から事業化に向けた具体検討まで、6回にわたり段階的に議論を重ねました。各回の議論では、当社グループでの先行導入・実証を踏まえた事業化の可能性や、今後の展開に向けたガバナンス上の留意点について確認しました。

主な論点

- 市場性と外販モデルの検討
- OpenAI・ソフトバンクグループ㈱・当社の役割分担
- 社内先行導入によるユースケース創出
- データガバナンス、国内提供要件、責任あるAI活用
- 投資効果、利用料、取引条件を踏まえた事業性・ガバナンス

取締役会・戦略討議・懇談会における主な審議の状況（2025年度）

4月 **経営戦略**
LINEヤフーによる自己株式の公開買付けへのAホールディングスの応募に関する決議を行い、上場子会社の資本政策について、グループ全体の企業価値向上と少数株主利益への配慮の観点から審議しました。

5月 **経営戦略**
OpenAIとの協業を通じたAI事業展開について、事業機会、収益化、グループ内での活用可能性を含め議論しました。

6月 **コーポレートガバナンス**
コーポレートガバナンス・コードに基づく開示やコーポレート・ガバナンス報告書の改訂、役員体制、指名委員会・報酬委員会委員の選定、取締役会実効性評価について審議を行いました。

7月 **経営戦略**
通信事業およびIT事業の中長期戦略について、既存通信基盤の収益性維持と、AI時代の社会インフラ化に向けた事業変革を含め議論しました。

9月 **経営戦略**
コンシューマ事業の料金戦略およびエンタープライズ事業の中長期戦略について、主要事業の収益基盤強化と成長領域への転換に向けた戦略を中心に議論しました。

10月 **経営戦略／リスク管理・内部統制・コンプライアンス**
OpenAI関連事業、AIセキュリティ、ソブリンAIについて、AI事業の推進に伴う事業機会、セキュリティ、データ主権、利益相反などについて多面的に議論しました。

11月 **経営戦略**
SBテクノロジーの吸収合併等のグループ再編に係る決議を行い、グループ内の経営資源の一体的活用と事業運営効率の向上について審議しました。

12月 **経営戦略**
IDCフロンティアとの吸収分割について決議するとともに、国産汎用基盤モデル開発、AIデータセンター・クラウド事業の競争力強化、国産AIモデルの活用可能性について議論しました。

1月 **経営戦略**
次期中期経営計画の骨子、LINEヤフーおよびPayPayの中期方針、株主還元方針について、成長投資、主要子会社戦略、株主還元のバランスを含め議論しました。

3月 **経営戦略**
2026年度の予算・中期計画、資金調達方針について審議・決議し、AI関連投資を含む成長戦略と財務規律、株主還元の両立について議論しました。

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

当社は、親会社グループとの取引を含む関連当事者等と取引を行う場合には、「関連当事者規程」および「関連当事者取引管理マニュアル」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、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実施しています。

その上で、関連当事者の属性や取引金額、残高などの金額的重要性に応じて、社内規程に定める確認および承認手続を行っており、取締役会承認の対象となる関連当事者取引については、都度取締役会の承認を受けています。

さらに、これらの関連当事者取引のうち、支配株主と少数株主との利益が相反するおそれがあり、取引の必要性・合理性、取引条件の妥当性・公正性について独立社外取締役による事前検討を要すると判断される取引については、独立社外取締役のみで構成される「独立社外取締役会議」において、少数株主の利益保護の観点から事前検討を行う体制としています。なお、当事業年度における開催実績はありません。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、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しています。

加えて、取締役の競業取引および利益相反取引については、「取締役会規則」にて決議事項として定め、取引ごとに取締役会の承認により行い、その取引結果について取締役会に報告しています。

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。

1. 役割の明確化と最適な投資機会の提供

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。

2. 自律的な経営による企業価値向上

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、2025年度末現在、271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（2026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」などを提供しており、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。当社がLINEヤフーを上場子会社として保有する主な意義は、以下の通りです。 ・上場会社としての独立性・中立性を維持することで、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するLINEヤフーが取引関係を拡大し、自律的な成長と企業価値向上を実現する。 ・LINEヤフーの強みと当社グループの事業基盤を生かした戦略的な連携により、「Activate AI for Society」戦略を推進し、新たな価値創出と非通信事業の成長を加速する。 ・LINEヤフーの自律的な成長とグループシナジーの創出を両立することで、当社グループ全体の持続的な企業価値向上を実現する。	66.7 %（4名／6名）
PayPay	PayPay㈱は、国内最大級のキャッシュレス決済サービス「PayPay」を提供しています。同社は、コード決済を基盤として、カード、銀行、証券などの金融サービスとの連携を深めることにより、利便性の高いデジタル金融プラットフォームの構築を進めています。また、2026年3月にはナスダック市場に上場しました。当社がPayPay㈱を上場子会社として保有する主な意義は、以下の通りです。 ・上場会社としての透明性の高い経営と少数株主の利益に配慮した自律的な経営を通じて、国内外における事業機会を追求し、PayPay㈱の持続的な成長と企業価値向上を実現する。 ・当社グループの顧客基盤、営業基盤およびテクノロジーを活用し、決済・金融サービスを中心とした協業を推進することで、成長を加速する。 ・PayPay㈱の自律的な成長と当社グループ各社とのシナジー創出を両立することで、当社グループ全体の持続的な企業価値向上を実現する。	44.4 %（4名／9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など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。	42.9 %（3名／7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

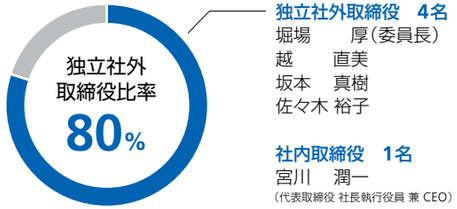
当社は、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、2026年6月末時点で、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOおよび独立社外取締役5名の計6名で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項（2025年6月～2026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など

[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（2025年度）



独立社外取締役　4名
堀場　　厚（委員長）
越　　直美
坂本　真樹
佐々木 裕子

社内取締役　1名
宮川　潤一
（代表取締役 社長執行役員 兼 CEO）

2025年度開催回数

指名委員会	報酬委員会
3回	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	2026年4月30日	2026年5月28日
議題内容	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	報酬委員会による提言内容の確認

役員報酬（2026年6月19日(有価証券報告書提出日)時点）

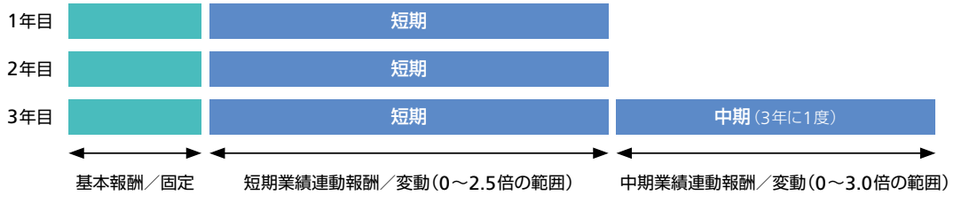
役員報酬の決定方針の概要および決定方法

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。



指名委員会・報酬委員会／役員報酬

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（2025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	540,000	550,759
営業利益	1,000,000	1,042,576

マテリアリティ目標と実績（2025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	再生可能エネルギー比率*1	65%以上	65%*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	都道府県数46	都道府県数47
	ネットワーク重大事故発生件数	0件	0件
	セキュリティ重大事故発生件数	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%以上	13%
レジリエントな経営基盤の発展	DJBIC World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に向けた対応です。
*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。

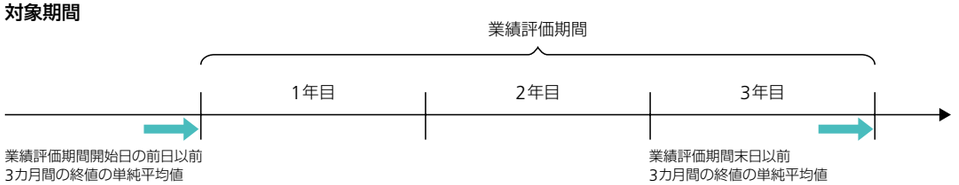
中期業績連動報酬（株式報酬）

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、中期業績連動報酬は、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、当社TSR（株主総利回り*3）と相対TSR*4を基に算出したTSR係数を採用しています。中期業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、過去3カ年の当社TSRと相対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。

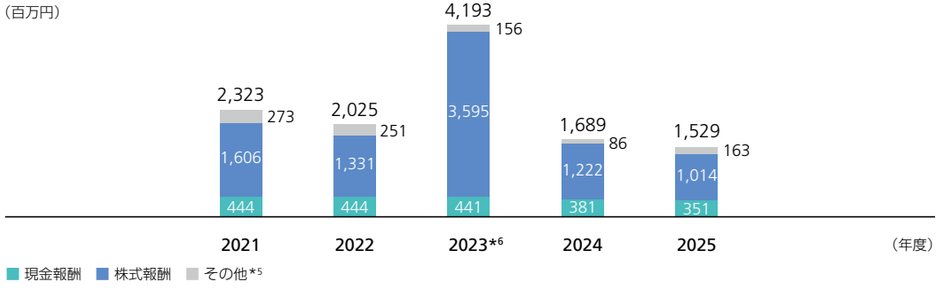
中期業績連動報酬支給額 ＝ 役職別基準額 × TSR係数（0～3.0倍）
相対TSRを基に算出

*3 株主総利回り ＝（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
*4 相対TSR=当社TSRをTOPIX配当込み株価指数の成長率で除した数

対象期間



取締役（社外取締役を除く）の報酬の総額



*5 ストックオプションに係る会計処理（費用計上）した額
*6 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。

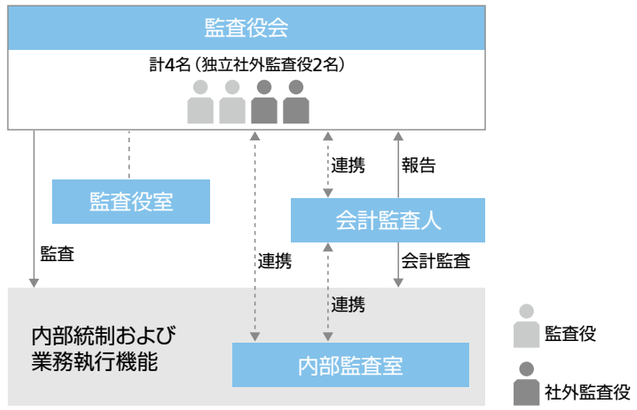
監査の状況

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、会計監査の五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。2025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、グループ会社(主に連結子会社)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)60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。

2025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、「AIガバナンス(整備面)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。

また、グループ会社のガバナンスを維持する目的から、稟議・経費精算データを蓄積し月次推移から異常検知や疑義を個社ごとに自動検知する仕組みを導入し、計13社(1社はツール提供型含む)に対してデータモニタリングを実施しています。

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(2026年3月末現在)で全員が内部監査業務に専従しています。また、室員総勢25名のうち、女性監査人は15名(うち管理職が3名)で、当社の重要な経営戦略の一つでもあるダイバーシティの推進に取り組んでいます。

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2024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など、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。

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2025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*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*3	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	81.8% （9回／11回中）	指名委員会 100%（3回／3回中） 報酬委員会 100%（2回／2回中）	75,400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。
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% （11回／11回中）	指名委員会 100%（3回／3回中） 報酬委員会 100%（2回／2回中）	15,700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 指名委員会・報酬委員会委員	100% （11回／11回中）	指名委員会 100%（3回／3回中） 報酬委員会 100%（1回／1回中）	13,900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。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。
佐々木 裕子 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	100% （11回／11回中）	指名委員会 100%（3回／3回中） 報酬委員会 100%（1回／1回中）	24,700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。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。
唐木 秀明 独立役員	社外取締役	100% （9回／9回中）	—	15,700株	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。
仲條 亮子*4 独立役員	社外取締役	100% （9回／9回中）	—	13,900株	グローバルIT企業等、数々の企業経営に携わってきた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*3	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% （11回／11回中）	100% （16回／16回中）	38,800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% （11回／11回中）	100% （16回／16回中）	77,700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 唐木 秀明氏および仲條 亮子氏については、2025年6月26日就任後の状況を記載しています。
*3 2026年6月19日現在
*4 社外取締役仲條 亮子氏については、2026年6月23日をもって退任しています。

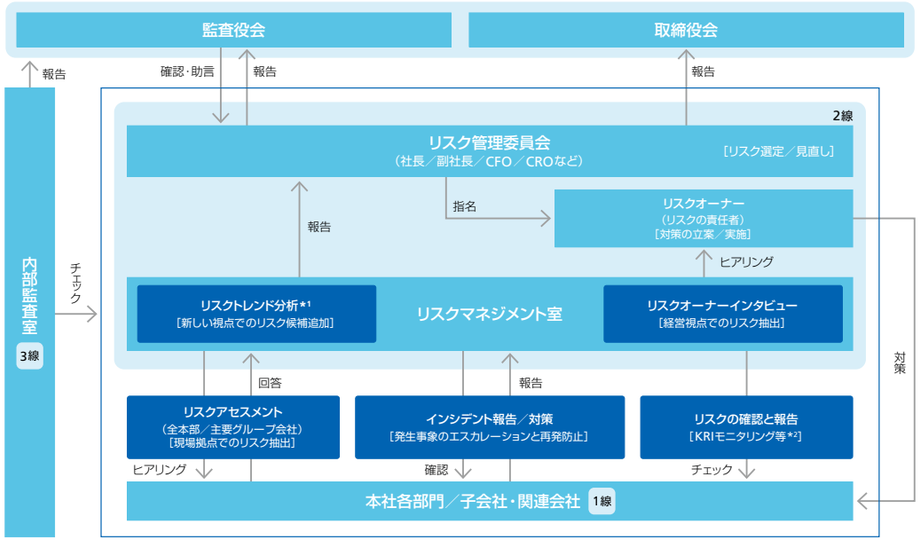
リスクマネジメント

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、「3線モデル」の考え方に基づく管理体制を整えています。第1線として、本社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、自部門におけるリスク管理を遂行しています。第2線として、リスク管理の最高責任者である「チーフ・リスク・オフィサー（CRO：Chief Risk Officer）」のもと、事業部門から独立した組織であるリスクマネジメント室が、全社的・網羅的にリスクの把握と対策状況を確認し（年2回実施）、社長、副社長、CFO、CRO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、リスクマネジメント室からの報告を受けて対策指示などを行い、CROを通じて状況を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（代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一）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（通信サービスリスク、情報セキュリティリスク、情報システムリスクなどを含む）を監督しています。内部監査室は第3線として、第1線と第2線から独立した立場から、これら全体のリスク管理体制・状況を監査しています。また、リスク抽出プロセス等を含むリスク管理委員会における検討の内容を、CROより会社業務の執行を監督する社外取締役に報告しています。これに加えて、CROが監査役会にも報告を行い、社外取締役および監査役から得たリスク管理手法や改善点などに関する意見や助言をリスク管理の対策などに反映しています。なお、グループ全体のリスク管理の観点から、子会社・関連会社からの報告体制を整備するとともに、それぞれが抽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。

当社はインシデントの未然防止に努めていますが、万が一インシデントが発生した場合には、発生部門が第1線としてインシデントの内容および影響を確認し、インシデント影響度判断基準に定める報告基準に従ってリスクマネジメント室へ報告を行っています。リスクマネジメント室は都度インシデントの影響度を評価し、当社グループの経営に重要な影響を及ぼす可能性のあるインシデントについては、速やかに経営陣、社外取締役、監査役などへ報告を行っています。また、インシデントの影響低減や再発防止策の検討・実施に関しては、第1線である本社各部門や子会社・関連会社が主体的に具体的な対策を検討・実行し、リスクマネジメント室は第2線としてこれらの対策内容や実施状況を確認・評価するとともに、必要に応じて助言・指導を行う体制を整えています。第1線の現場に即した実効性の高い対応策を推進しつつ、第2線がリスク管理の枠組みやルールに基づいて適切な監督を行い、インシデントの再発防止と影響の最小化に努めています。



*1 リスクトレンド分析：最新のニュースや公開情報を基にした分析を行い、新しい視点でのリスク抽出の材料とする手法
*2 KRI（Key Risk Indicators）：重要リスク評価指標
* リスク管理と監査について、それぞれの責任者であるCRO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。
* 当社では、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（年に1回）を受け、リスク体制のさらなる精度向上に努めています。

リスクマネジメント

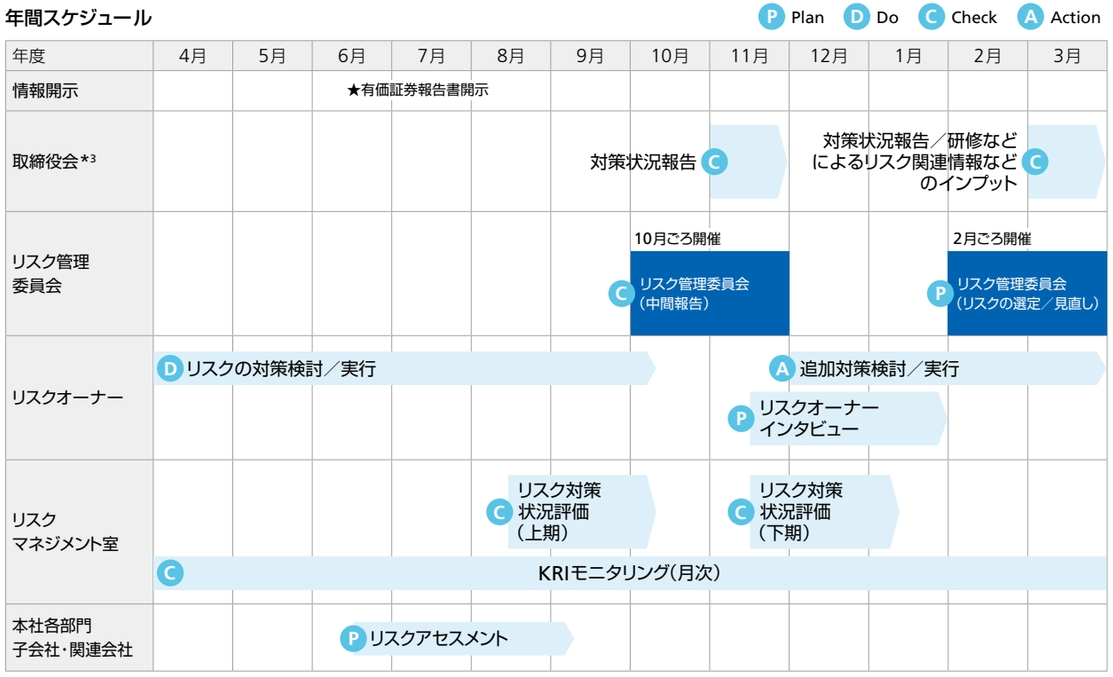
リスク管理手法

当社は、各種施策の立案時にビジネスの機会と併せて潜在するリスクも検討することに加え、当社グループのリスクを幅広く抽出、選定、評価するため、リスクの見直しを含めて、年度ごとに以下のような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発見、低減、顕在化の未然防止に取り組んでいます。

PDCAサイクル

❶ Plan	リスクマネジメント室は、リスク分類表（当社と当社の子会社・関連会社の事業遂行に関わりのあるリスクシナリオから構成）を用いたリスクアセスメントや、当社の各本部長および主要子会社・関連会社の経営陣へのヒアリングを実施することに加え、当該年度のリスクオーナー（リスクの責任者）などへのインタビューを行っています。リスク管理委員会においては、現場と経営の双方の目線に基づき抽出したリスクを対象に、当社に重要な影響を与えるリスクを選定し、リスクオーナーを指名しています。その際、さまざまな観点からリスクを抽出するために、事前にリスクおよび機会を含めた外部環境レポート等の情報提供や、短期/中長期の観点も含めた質問を通じ、情報を収集することで、より多面的なリスク分析を行っています。
❷ Do	リスクオーナーは、リスク管理委員会が選定した当社に重要な影響を与えるリスクに基づき、リスクの対策などを検討し、実施しています。
❸ Check	リスクマネジメント室は、リスクオーナーによる対策状況を月次でモニタリングし、経営陣に報告するとともに、リスク管理委員会に対策状況などを報告し、リスク管理委員会は、報告に基づき、対策の実施状況等の確認やリスクの見直しおよび追加対策の必要性などを確認しています。
❹ Action	リスクオーナーは、リスク管理委員会で追加対策が必要と判断された場合には、改善策や追加対策などを検討し、実施しています。

年間スケジュール



*3 社外取締役・監査役への事前説明会を含みます。

当社では、広くリスクと機会を抽出し、重要度と優先度を判断した上で、対策や各種施策内容に反映させていくための仕組みを導入しています。リスクアセスメントやインタビューに際して、従来のリスクだけでなく、機会を含めてヒアリングするとともに、会社への影響を検討する時間軸を短期（数年以内）、中期（3年から5年程度）、長期（10年から30年程度）と設定し、より適切な分析を目指しています。集約されたリスクについては、リスク管理委員会を中心に対策を講じるとともに、機会についての情報は、組織間で情報連携を行い、サステナビリティ戦略の立案やマテリアリティの策定などにも活用しています。

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

リスクの発生可能性と潜在的な影響の大きさに基づき、右記のマトリクスの4段階に分類し、当社に重要な影響を与えるリスクを評価・特定しています。さらに、特定したリスクの中から優先的に対応すべきリスクを総合的に評価・決定し、対策を実施することにより、リスクの低減と未然防止に努めています。

影響度

レベル		定義
4	特大	事業・グループ全体に甚大な影響
3	大	事業に甚大な影響
2	中	事業の遂行へ影響
1	小	事業上の影響は軽微な範囲

発生可能性

レベル		定義
4	特大	年に複数回発生する可能性が高い
3	大	年に1度の頻度で発生する可能性がある
2	中	数年に1度の頻度で発生する可能性がある
1	小	10年に1度の頻度で発生する可能性がある

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、他社との競合について		
▪ 国内政治情勢 ▪ 競合他社の状況 ▪ 顧客の期待 ▪ 法令改正 ▪ 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）などが存在し、顧客に損害を及ぼすリスク	▪ 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		
▪ 技術革新	▪ 新たな技術（生成AIやAIエージェントを含む）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	▪ 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		
▪ 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	▪ 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などが不正に利用（詐欺等の犯罪など）されることにより、信用・信頼の低下を招くリスク	▪ 機密情報に関する作業場所を限定し入退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		
▪ 機器・設備等の調達	▪ 紛争国や関連国が課す航空機や船舶などの規制・制限により、通信事業関連の機器・設備などの輸送が遅延するリスク	▪ 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	▪ 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	▪ 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	▪ 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	▪ 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「当社に重要な影響を与えるリスクへの対応」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、合弁会社設立、グループ内組織再編などについて		
▪ 投融資	▪ 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	▪ 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		
(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 ▪ 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などを行うことで顧客の人権を侵害するリスク	▪ 業務委託先の業務の定期的な監査を実施 ▪ 購買規程に則った評価・選定
(b)他社設備などの利用 ▪ 他社経営資源	▪ 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	▪ 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	▪ 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		
▪ ブランド使用	▪ 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	▪ 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		
▪ システム障害	▪ 顧客向けのシステム、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	▪ 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		
▪ 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	▪ 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
k. 気候変動について		
▪ 自然災害による被害の甚大化 ▪ 生物多様性	▪ 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 ▪ 生物多様性の損失によるサプライチェーンへの影響などにより財務的損失を招くリスク	▪ 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 ▪ 事業が生物多様性に与える影響に関するリスク評価の実施等

(注)詳細は、当社ホームページ「当社に重要な影響を与えるリスクへの対応」をご参照ください。

情報セキュリティ

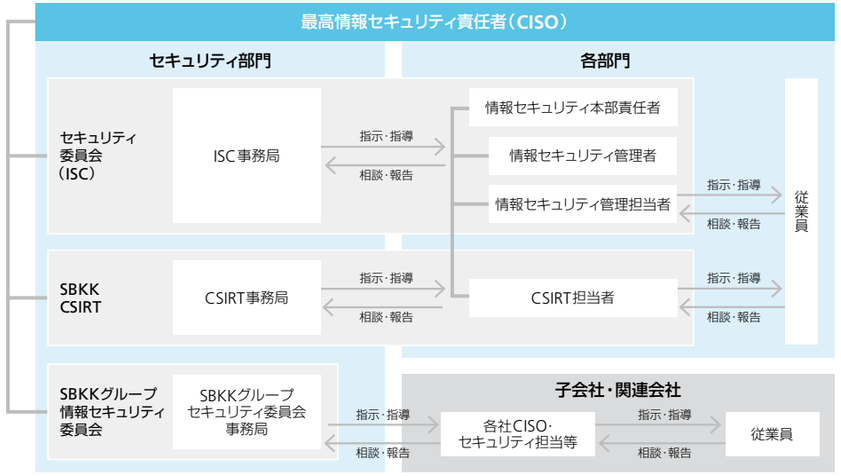
情報セキュリティ

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、遵守しています。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、その他の規範の遵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。

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、各関係会社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、当社ホームページ「情報セキュリティ」をご参照ください。

継続的なセキュリティ強化

当社は、デジタルデバイスの普及、AIの進化や巧妙化するサイバー攻撃に対し、最新技術の採用、当社グループ社員の意識向上のための社員教育、専門家の育成を行うことで継続的なセキュリティの強化に努めています。

[技術的対策]

① 監視技術

近年、攻撃手法の複雑化によってインシデントの早期検知が困難な状況となる中、検知数は日々、増加傾向にあります。このような状況下でも攻撃の兆候を見逃さないために、当社では検知手法の継続的改善、脅威インテリジェンス（攻撃の検知や遮断に利用可能な情報）を活用した分析と対策の実施、対応業務の自動化などを行い、監視品質の向上に努めています。

リスクマネジメント

② 脅威や攻撃の監視

パソコンやスマートフォンなどのデジタルデバイスやサーバーなどから集まってくる通信ログデータを監視し、組織内外へ不審な通信やマルウエア感染が発生していないかなど、多方向からの脅威を想定して判断しています。加盟しているセキュリティ団体やセキュリティベンダーと情報共有体制を構築し、他社事例や、脆弱性・攻撃情報のリポートから最新動向の把握に努めています。

また、最新の攻撃を検知するための方法として、セキュリティ情報イベント管理(SIEM:Security Information and Event Management)を活用し、さまざまなログの収集、相関分析手法を用いることで、巧妙化・複雑化した攻撃の早期検知を目指しています。

③ 通信ネットワークのセキュリティ監視

通信ネットワークは社会基盤としての期待が大きく、その信頼性・品質は従来と比べ物にならないほど高いものが求められています。通信事業者である当社は、安定した通信ネットワークを提供するために、さまざまな監視を行っています。セキュリティ監視もその一つです。

今注目の5Gネットワークでは、単に高速というだけでなく、超低遅延・多数同時接続という特徴を有することから、これまで実現しなかった遠隔操作・自動運転などさまざまな分野への活用が期待されています。そのため、DDoS攻撃などにより発生する通信量の変化、攻撃者からの5G設備へのアクセスなどに対応するため、さらに高いレベルのセキュリティ監視体制を構築しています。

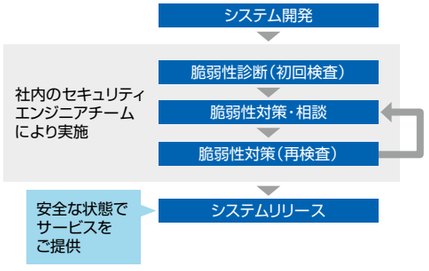
5Gネットワークを活用した事例

超低遅延	タイムラグ(遅延)により従来では難しかったロボットの遠隔制御、自動運転、遠隔医療などの実現が期待されています。
多数同時接続	あらゆるモノ、多数のセンサーがネットワークに接続され、産業や社会に変革をもたらすIoTの強力な加速が期待されています。

④ セキュリティ診断

システムの設定不備や脆弱性を残したままサービスの提供を開始した場合、当社のネットワークやシステムが攻撃を受け、お客さまへ被害が及ぶ危険性があります。当社では、社内のセキュリティエンジニアチームが徹底した脆弱性診断を実施し、検出された脆弱性に対し改善指示を行うことにより、安全なサービス提供に努めています。

リリース後も新しい脆弱性が生まれるため、脆弱性診断と対策フォローを継続的に行うことにより、セキュリティリスクをゼロに近づける活動を行っています。



⑤ 社内環境の強化

MDM(Mobile Device Management)やEDR(Endpoint Detection and Response)を含む、さまざまなセキュリティソリューションを活用し、巧妙化する攻撃への対応を行っています。また、標的型攻撃メール対策訓練などを独自に実施し、社内のセキュリティ強化に役立てています。

当社で導入し、効果を確認した一部の技術や対策は、セキュリティサービスとして法人のお客さまに提供しています。

[人的対策]

① 従業員の教育

日々の業務の中で情報の取り扱いが適切に実施できるよう、役員・従業員を対象とした集合研修や定期的なeラーニング教育、各種訓練、セキュリティルールの見直しなどを継続的に行い、情報セキュリティ・サイバーセキュリティに関する意識向上に取り組んでいます。

社内研修では、特に「個人情報保護」と「通信の秘密」に関する事項を重要なテーマとしており、情報セキュリティの知識およびモラルの向上に継続的に取り組んでいます。

また、情報セキュリティに関する資料や啓発動画は、いつでも従業員が閲覧できるよう、社内のイントラネット上に掲載しています。

② セキュリティ人材の育成

日々変化するセキュリティ脅威に対応するために、セキュリティ担当者は、脅威情報や対策情報の収集と共有、技術・知識の向上に努めています。また、専門的な知見を強化するためにセキュリティ関連資格の取得を推進しています。

セキュリティ担当者が持つ主な資格	CISSP、公認情報システム監査人(CISA)、公認情報セキュリティマネージャー(CISM)、情報処理安全確保支援士(RISS)、GIAC系資格、CEH、AWS認定 セキュリティ-専門知識など

AIガバナンス

国内外のあらゆる分野でAIの活用が急速に進むなか、安全で信頼できるサービスを提供するため、企業にも適切にAIを取り扱う責任が求められています。当社は、責任あるAIの実践に向け、適正な開発、運用などを目的としたアドバイザリーボードである「AI倫理委員会」での議論などを通じて、AIガバナンスの構築に積極的に取り組んでいます。

基本方針

AIの利活用に伴う倫理的リスクや社会的影響に配慮しながら、AIが人々の幸せのために正しく活用される世界を目指すため、当社は基本的な指針として「ソフトバンクAI倫理ポリシー」を策定しています。さらに、実践的な取り組みとして、規程・ガイドライン・チェックシートなどの関連ドキュメントを整備し、会社全体での運用を通じて、人間中心・公平性・透明性および説明責任などに留意し、技術の適正な活用と社会との調和を図り、信頼されるAIの実現に取り組んでいます。

制定されている七つのポリシー類	
1	人間中心の原則
2	公平性の尊重
3	透明性と説明責任の追求
4	安全性の確保
5	プライバシー保護とセキュリティの確保
6	AI人材・リテラシーの育成
7	イノベーションの推進

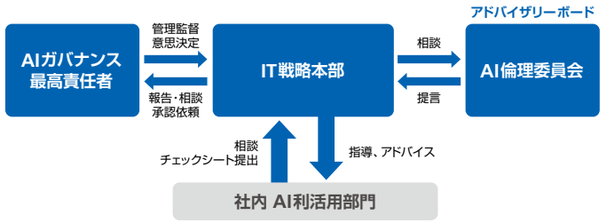
（2026年7月時点）

体制

当社は、AIの開発・活用に関する法令やガイドライン、社会的規範を遵守し、AIが人々の幸せのために適切に活用される世界を目指しています。そのため、AIを含むデジタル領域全般のガバナンスを担うIT戦略本部を中心に、社内におけるAI利活用のガバナンスを推進しています。

当社のAIガバナンスに関する責任者であるAIガバナンス最高責任者は、AIガバナンスに関する意思決定および管理監督を担うとともに、各部門におけるAIガバナンスの実施状況を監督しています。また、リスク管理や改善促進を担うAIガバナンス管理担当者の任命などを通じて、全社的なAIガバナンスの実効性確保を推進しています。

加えて、アドバイザリーボードとして、社内外の委員で構成する「AI倫理委員会」が助言を行っています。



AI倫理委員会

当社は、AIの倫理的課題に対応し「責任あるAI*」を実践するため、AI倫理全般に関するアドバイザリーボードとして、2024年からAI倫理委員会を運営しています。委員長はAIを含むデジタル領域のガバナンスを担うIT戦略本部デジタルガバナンス統括部の統括部長が務め、AI倫理や技術、データガバナンス、金融、法律、ESGといった幅広い専門領域を持つ社外有識者7名と、社内の役員・社員5名で構成されています。2025年度は2回開催され、当社のAI利活用の状況やAIガバナンスに関する取り組み、国内外のAI規制動向、AIエージェントの倫理的課題など、幅広い分野について情報交換を行いました。AI技術の急速な進化やそれに伴う課題の複雑化が世界規模で進むなか、社外有識者の多様な視点や知見を取り入れることにより、今後もユーザー視点を踏まえた、客観的で実効性が高いAIガバナンスを実現していきます。

AI倫理委員会 2025年度社外有識者委員

氏名	役職
生貝 直人	一橋大学 大学院法学研究科 教授
板津 木綿子	東京大学 大学院情報学環・学際情報学府 教授
佐久間 淳	東京科学大学 情報理工学院 教授
夫馬 賢治	信州大学 サステナブル社会協創機構 特任教授
山口 真一	国際大学 グローバル・コミュニケーション・センター 教授
山本 龍彦	慶應義塾大学 大学院法務研究科 教授
吉永 京子	慶應義塾大学 大学院政策・メディア研究科 特任准教授

AI倫理委員会 2025年度アジェンダ

開催月	アジェンダ
2025年9月	▪ 生成AIによる「寄り添い」と心の問題 ▪ AIエージェントの課題
2026年3月	▪ 過去議論のまとめと当社の取り組み状況 ▪ 生成AI時代の情報リスクと社会設計：偽情報・AI動画・倫理の論点 ▪ AI法制を巡る国内外の論点

*AIに係る倫理やプライバシー、セキュリティなどの課題や潜在的なリスクに企業や組織が責任を持って取り組み、信頼性や公平性を備えたAIサービスを開発・提供すること

AI倫理委員会 社外有識者によるコメント

夫馬 賢治 委員	▪ 責任あるAIの在り方について、多方面の有識者から最新の情報が経営陣に対してインプットされていることは高く評価している。 ▪ 社内でのAI倫理の運用についても、執行側で相対的にレベルの高い運用がされているものと思料している。
吉永 京子 委員	▪ ソフトバンク㈱のAI倫理委員会においては、経営層を含む体制のもと、複数事業部門の責任者および多様な専門性を有する社外委員が参画し、国内外のAIに関する最新の議論や動向を踏まえた継続的な検討が行われている。 ▪ 社会的信頼の確保を意識した責任あるAIの開発・利活用を推進している点は、日本企業における先進的な取り組みの一つといえる。

主な取り組み

事業実装を支えるAIガバナンス運用の定着

当社では、AI関連の業務プロセスである「企画／計画」「開発／調達」「運用」の各段階で遵守すべきプロセスを定めています。AIを企画・計画する際は、EU AI Actなどを参考に独自の判断軸を設けたリスクベースアプローチを導入し、リスクの重大度および影響を評価します。また、事前に定めたチェックシートに基づき議論を行い、非倫理的情報、著作権侵害、データバイアスなどの潜在的リスクを特定します。特に高リスク案件については役員を含む検討会を実施します。開発後には再度チェックシートを用いて潜在リスクへの対応状況、安全性、透明性、説明責任の確保を確認し、併せてAIのリスク・ガバナンスに関わる部署を集めた審議会を開催します。さらに運用開始後は、予測精度の劣化、法規制動向、システムポリシーの見直しなどを継続的に監視し、利用者への適切な情報提供を通じて予期せぬリスクに備えます。こうしたリスクベースのアプローチにより、実効的なリスク低減を図るとともに、AIガバナンス部門における対応工数を約35％削減しました。加えて、リスクが低い案件については、事業部門の対応工数を約50％削減し、迅速な案件推進にもつなげています。この一貫したプロセスにより、イノベーションとガバナンスの両立を実現します。

リスクレベル	対策	クライテリア	対応工程				
禁止	▪弁護士にも相談し見解を仰ぐ ▪案件再検討を依頼者側にフィードバック	法律に抵触するもの EU AI Actの禁止事項	禁止のため対応なし				
高	▪リスク検討会、フィードバックMTG実施 ▪チェックシート提出 ▪定期的なモニタリングMTG	影響度 × 規模 の2軸で判断 影響度 ▪EU AI Act ▪政府の高リスク分野 ▪過去相談案件をベースに判断 規模 ▪ユーザー数、売上規模などを参考情報に判断	案件受付／精査 ユーザー側でリスク1次判定 資料確認、ヒアリングなど	リスク判定 部長判断でリスク判定	検討会 本部長+DG統括部長* 是正策検討	フィードバック 是正対応依頼	チェックシート確認
中	▪チェックシート提出 ▪定期的な見直し			リスク判定 課長判断でリスク判定	チェックシート確認		
低	▪簡易版チェックシート提出				チェックシート確認（簡易版）		

* デジタルガバナンス統括部長

AI倫理・ガバナンス教育の推進

AIガバナンス推進戦略において、当社は、「AI倫理・ガバナンス教育」を最重要施策と位置付けています。役員を含む全従業員を対象に、eラーニングによる年次研修、年2回の勉強会、月次のメールマガジンなどを通じて、継続的な啓発活動を実施しています。研修では、国内外のAIインシデント事例や生成AI利用時の注意点（バイアス、情報漏えい、著作権侵害、ハルシネーションなど）、AI倫理を巡る社会動向などを主要なテーマとして取り上げ、全従業員のAIリテラシーと倫理意識の向上を図っています。また、従業員の声を踏まえ、教育コンテンツをテキストから漫画、動画へと発展させるなど、より分かりやすい内容へ継続的に改善しています。

各種取り組み

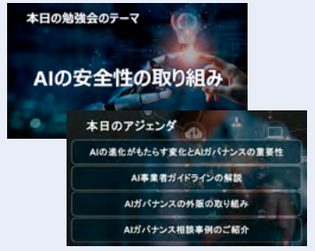
eラーニング

動画・スライドの選択制

―年1回 全社員対象―

AI倫理・ガバナンスに関するeラーニングを実施

勉強会



―年2回 全社員対象（希望者のみ）―

AI倫理・ガバナンスに関わるテーマで勉強会を開催

メルマガ配信

―毎月 全社員へ配信―

AI倫理・ガバナンスに関わるテーマで配信

責任あるAIの実現に向けた「広島AIプロセス報告枠組み」への参画

「広島AIプロセス」は、G7が主導する生成AIに関する国際的なルール形成を行う枠組みです。このプロセスでは、全てのAI関係者向けに「国際指針」が、また高度なAIシステムを開発する組織向けに「国際行動規範」が策定されました。さらに、AI開発企業などが行動規範の遵守状況を自ら評価・報告するための「報告枠組み（以下、本枠組み）」が設けられています。これにより、国際社会全体で責任あるAI開発を推進する体制が整えられています。当社は、この国際的な合意形成の趣旨に賛同し、本枠組みへの参加を表明しました。今後は本枠組みを活用し、当社のAI倫理ポリシーに基づいたリスク管理や透明性の確保といったガバナンス状況を自ら評価・報告します。これにより社会への説明責任を果たすとともに、国際社会の一員として責任あるAI開発を推進していきます。

長期的な成長を支える知的財産戦略

基本方針

当社は役員・従業員、グループ会社の一人一人が遵守すべき「ソフトバンク行動規範」の中で、「知的財産権の重要性を認識し、他者の知的財産権を尊重するとともに、自社の知的財産権の適正な保護および活用の推進」を宣言しています。他者の知的財産を尊重しつつ、知的財産の積極的な創造・保護・活用に努めることで、企業価値を向上し、ひいては社会全体の産業発展に寄与することを基本方針とした「知的財産戦略」を掲げ推進しています。

知的財産戦略は、事業戦略、技術戦略（研究開発）および営業戦略などの礎となるものであり、継続的に活性化することで当社サービスの競争力を高め、顧客の維持拡大に貢献するとともに、競合他社に対する優位性の確保につながると考えています。また、この知的財産戦略に基づき、当社はAIやIoTなどの最先端テクノロジーを最大限に活用したデジタルシフトを自ら実践し、社会やあらゆる産業におけるDX推進の旗振り役となることで、社会課題の解決に取り組んでいます。

体制

基幹事業である通信事業に加え、最先端テクノロジーやビジネスモデルを活用した新規事業拡大を積極的に推進するためには、知的財産権を含むコンプライアンス遵守のための一貫した高い倫理観や責任感の浸透がより一層求められます。

知的財産権を管理する知的財産部門では、事業戦略、技術戦略（研究開発）および営業戦略などを担う各部門と連携を強化することで知的財産戦略を推進しています。また、コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性担保の観点から、知的財産に関するリスクコントロール機能に加え、業務執行を戦略的かつ効率的に支援するための社内連携体制を、多角的な視点から構築しています。

主な取り組み

グループの知財ガバナンス強化および知財人材の育成

当社は、グループ一体となった知財ガバナンス体制の構築を推進するため、知財ガバナンス基準を策定し、対象子会社および関連会社に対して、定期的に企業フェーズに合わせたアセスメントを行っています。また、グループ企業各社の独立性を担保しつつ知的財産業務のノウハウを共有することにより、グループ全体としての知的財産戦略の深化・拡充を目指して、「知的財産実務ワークショップ」をソフトバンクグループ㈱とともに主催しています。加えて、主に大学生・大学院生向けに知的財産に関する啓発を推進するため、東京大学先端ビジネスロー国際卓越大学院プログラムにおいて、2019年から「ソフトバンク法務の実務的課題と対応」と題して当社の知的財産戦略に関する講演を行っています。

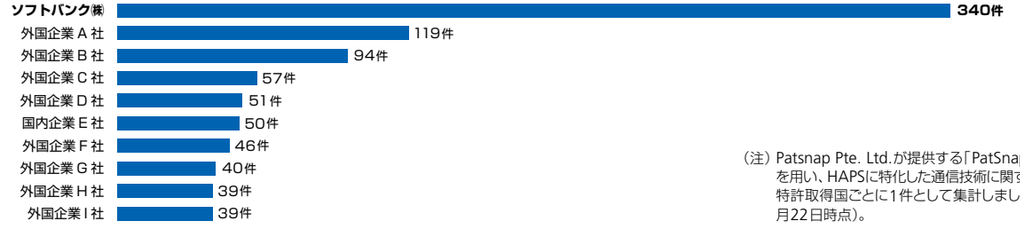
さらに、国内外の最先端テクノロジーを用いた新しいビジネスモデルの早期実装を目指し事業会社を設立する場合には、設立前の知財デューデリジェンスから設立後の知財関連規程整備、知財人材育成、権利化促進など、知的財産に関する機会の拡大を推進しています。

先端技術分野における特許戦略

当社は、国内外合わせて約2,200件の特許を保有しています。近年では、これまでに培ってきた移動体通信技術を礎として、次世代社会インフラを支える先端技術についても積極的な研究開発と特許権の取得を進めています。

特にHAPS*1領域については、2017年のプロジェクト発足以来、戦略的な権利化活動に継続的に取り組んでいます。他社に先駆けて権利化を進めていたこともあり、HAPS関連技術の開発が世界的に加速している2026年6月時点において、当社は世界有数のグローバルな特許ポートフォリオを有しています。これにより、当社の特許出願よりも後になされた他社特許出願の権利成立を効果的に抑止し、HAPS事業における当社の競争優位性の確保に寄与しています。

HAPS通信特許権のグローバル保有件数(注)



（注）Patsnap Pte. Ltd.が提供する「PatSnap Analytics」を用い、HAPSに特化した通信技術に関する特許権を、特許取得国ごとに1件として集計しました（2026年5月22日時点）。

また、AI-RAN*2領域についても、2023年度から3年間で約300件の国際特許出願を行いました。AI-RANのグローバルな社会実装を見据え、知的財産の側面からも世界のトップランナーとしての地位をさらに強固なものとすべく、これからも積極的な特許出願と権利化に取り組みます。

当社グループはAIとの共存社会の実現に向けて、国産LLM「Sarashina」や、AIデータセンター向けソフトウエアスタック「Infrinia AI Cloud OS」をはじめとするAI関連技術の社会実装とともに特許権利化活動に注力していきます。

*1 HAPS（High Altitude Platform Station）：成層圏において長期間滞空する通信プラットフォームを運用し、広域エリアに通信サービスを提供するシステムの総称
*2 AI-RAN：アンテナ設備や基地局などで構成される無線アクセスネットワーク（RAN：Radio Access Networkの略称）とAI処理基盤を融合したもの

社員の優れた発明を表彰する「SoftBank Award 特許賞」

会社全体で独創性の高い優れた発明を生み出す企業風土を醸成するとともに、知的財産の活用を促進するための取り組みとして、2022年度に「SoftBank Award 特許賞」（以下、特許賞）を創設しました。

特許賞は、優れた発明者を社長自らが表彰する制度です。審査においては、当社の事業に対する貢献性が重要な基準の一つとなっており、単に技術として優れているだけでなく、事業戦略と密接に結びついた価値ある発明を評価しています。

当社は、特許賞をはじめとするさまざまな施策を通じて、知的財産を重視する企業文化を一層強化し、競争優位性の確立と持続的な企業価値の向上に努めます。

2025年度授賞式の様子

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」、国連の「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、とも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・業務委託先・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」の考え方の下、委員長に代表取締役 社長執行役員、委員に各部門を統括する役員をメンバーとする「人権委員会」を中心に行われています。

当委員会は、2020年度以降毎年開催しており、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とは、人権に対し、企業として適切で継続的に行う取り組みのことです。

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、人権デューデリジェンスのプロセスを構築しています。また、事業環境の変化や人権課題の動向などを踏まえ、人権デューデリジェンスの運用状況や関連する方針・取り組みについて定期的に確認・見直しを行っています。

人権デューデリジェンスのプロセス

コミットメント	ステークホルダーへの人権対応に関するコミットメント	・ソフトバンク人権ポリシーの制定 ・ソフトバンク従業員に対するソフトバンク人権ポリシーの浸透 ・グループ会社、およびバリューチェーンに対するソフトバンク人権ポリシーの展開
アセスメント	人権リスクの特定、および評価	・人権リスクを特定するためのアセスメントの実施 ・事業上の人権リスクが想定される固有テーマに関する個別調査 ・人権リスクのマッピング
アクション	人権リスクの防止、および緩和の取り組み	・人権リスク防止、および緩和施策の実施 ・防止、緩和計画の策定およびその実施状況、効果のモニタリング ・グループ会社を含めた従業員に対する人権啓発活動の実施
コミュニケーション	ステークホルダーへの報告・情報の公開	・ステークホルダーとの対話、相談窓口の設置 ・ウェブサイト、サステナビリティレポートにおける情報の公開 ・有識者とのダイアログ

ステークホルダーエンゲージメント

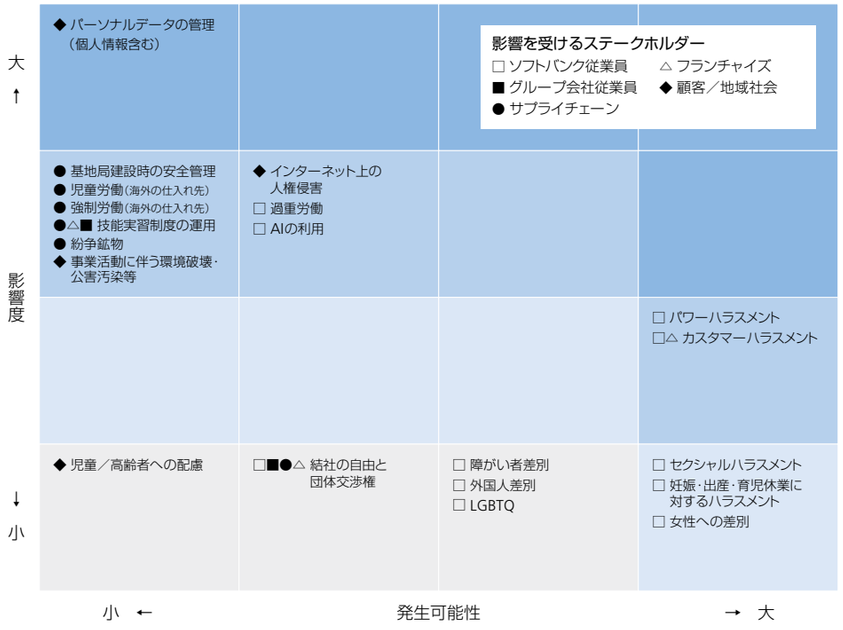
人権リスクのマッピング

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、マッピングを行いました。以下の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、これらの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、顕在化している、あるいは潜在的な人権への影響を特定・評価しています。

実際に起こっている人権リスクに対しては、負の影響を取り除くなどの問題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ます。また、潜在的なリスクについても低減のための適切な対策を実施します。

なお、マッピングは各リスク項目に対するさまざまな対策実施後に残存するリスク値を評価して行っています。また、マッピング項目については継続的に見直しを行っていく予定です。

人権リスクマッピング



人権への対応

人権への負の影響の特定および評価

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2020年度より実施しています。2025年度は、人権リスク全体の状況を把握するとともに、人権への負の影響に加え、人権尊重に関する管理体制や取り組み状況を確認しました。2025年度のアセスメントにおける重要テーマや対象としたセグメント、アセスメント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

1. 人権に対する基本姿勢と主な取り組み
2. 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）
3. ハラスメント、差別の禁止
4. 労働時間の低減
5. 適切な賃金と手当
6. 従業員の結社の自由と団結権
7. その他人権、社会的責任

（注）詳細は「人権に関するセルフアセスメント項目」をご参照ください。

対象としたセグメント

1. バリューチェーン
   （1）重要サプライヤー
   （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

（注）詳細は「アセスメント結果一覧」をご参照ください。

セグメント別実施事項

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、重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などに対して、人権への取り組みおよび人権侵害へ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、今後も定期的に実施し、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「バリューチェーンに対する人権アセスメント結果」をご参照ください。

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88社、関連会社21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。2025年度は、従来の設問に加えてカスタマーハラスメントおよび熱中症対策に関する項目を追加し、各社の取り組み状況を確認しました。アセスメントの結果、顕在化した人権侵害は確認されませんでした。一方で総合評価の結果、改善支援が必要と判断された20社（うち、関連会社2社）については、単なる改善要請にとどまらず、リスク低減に向けたマニュアル、必要な調査票、各社従業員向けの啓発コンテンツなどを提供し、具体的な支援を行いました。また、重点評価項目について改善が必要と判断された事項についても、項目ごとの改善支援を実施しました。今後も継続的なモニタリングと改善提案を通じて、人権リスク低減とグループ全体の人権意識の向上に努めていきます。

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、新規事業を展開する際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「出資検討時の投資先への人権アセスメント」をご参照ください。

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	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年度から全国主要9事業所において人事総務本部の責任者と従業員による座談会を開催していることに加えて、2025年度はより深い意見交換を図るため全国4事業所に絞り込んだ座談会を実施しました（参加者数計93名）。人事部門の責任者が従業員と直接対話することで、迅速な課題の改善につながっています。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。
従業員への人権アンケート調査実施	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。 さらに毎年、人権侵害の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、2025年度は従業員27,300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。 ただし、アンケート結果から人権リスクになり得る8つの課題（うち重点課題5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。 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。

（注）詳細は「従業員に対する人権アンケート項目」をご参照ください。

カスタマーハラスメントへの対応

当社は、お客さまとの関係を良好に保つとともに、当社または当社の委託先企業における従業員などの就業環境を適正に保つことを目的として、「カスタマーハラスメントに関する当社の考え方」を策定しました。厚生労働省のマニュアルを基に、カスタマーハラスメントに該当する行為を定義するとともに、これに該当する行為があった場合の対応などをまとめています。

相談窓口の整備や、ショップやコールセンター向け対応マニュアルの展開など、カスタマーハラスメントに対するさまざまな取り組みを実施しています。

（注）詳細は、当社ホームページ「カスタマーハラスメントに関する当社の考え方」をご参照ください。