

Section 3

どのように 持続していくのか

持続的成長に軸足を置くガバナンス体制のもと、多様な人材が活躍する先進的職場環境を構築し、イノベーションの創発と従業員の幸福度向上を図ります。また、持続可能な社会の実現に向け、最先端のテクノロジーを活用し、地球環境問題にも対応していきます。

- 38 コーポレート・ガバナンス
 - 38 堀場指名・報酬委員会委員長に聞く
 - 40 コーポレート・ガバナンス体制の進化
 - 41 コーポレート・ガバナンス体制の概要
 - 42 取締役および監査役
 - 44 取締役および監査役スキルマトリクス
 - 45 社外取締役・社外監査役の活動状況
 - 46 取締役会、取締役会実効性評価
 - 47 指名・報酬委員会、CEOサクセッションプラン
 - 48 役員報酬
 - 49 親子上場の考え方と少数株主保護指針
- 50 リスクマネジメント
- 53 人材戦略
- 59 環境への取り組み

コーポレート・ガバナンス

堀場 指名・報酬委員会
委員長に聞く

なぜ宮川社長が選ばれたのか



堀場 厚 社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員長

Q. 宮川社長が選ばれた経緯について お聞かせください。

このたびの社長指名に当たっては、「テクノロジー」がポイントとなりました。ソフトバンクではまず、宮内会長（前社長）が、従来の通信事業者の枠を超えた成長モデルを構築するため、「Beyond Carrier」戦略を打ち出されました。そして、宮内会長らしい卓越した実行力でけん引され、通信事業を超えてどの領域にでも進出できる、圧倒的な顧客接点を持つ事業基盤を作り上げられました。企業として次の10年は、この事業基盤を技術力によってさまざまな価値に変えていくステ

ジになります。次期社長は、リーダーシップに加えて、AIをはじめ最先端のテクノロジーに精通しているということが決め手となりました。

もちろん経営者としての資質に長けた候補者が他にもおりましたが、これからのソフトバンクの将来像に照らし、指名委員会では弁護士、会計士、経営者、それぞれ専門性の異なるメンバーがさまざまな質問や意見を交わした結果、「テクノロジー」というキーワードにより、最終的に全員一致での指名となりました。宮川社長は、若くしてCTO（最高技術責任者）に就き長期にわたり務められ、テクノロジーに関する豊富な知識はもとより、数々の修羅場をくぐってこられた、まさにたたき上げの逸材です。加えて、財務や投資を含め全体的な経営視点を持っておられ、ソフトバンクの舵取りを託す人材として最適だと理由で宮川社長を指名いたしました。

Q. 経歴もさることながら宮川社長と接してみても、実際に何か感じられることはありますか？

周囲のサポートを自然と受けられる人柄だと思います。宮内会長体制でもそうでしたが、大企業となると、それぞれの分野で全幅の信頼をおく参謀の存在も大きく、そういった人たちの手助けなしに物事を前に進めることはできません。ましてや、自信とプライドをもって仕事をしている人たちがたくさんいる中で、兆円単位の売上規模の会社を尋常ではないスピード感で引っ張っていく場合はなおさらです。ソフトバンクは、大企業でありながら中小のベンチャー企業のような風通しの良さが強みですから、自然と周囲がサポートに集まってく

る宮川社長の人柄は、ソフトバンクの組織力を引き出すうえで実は非常に重要なことだと思います。

ただし、風通しが良いといっても仲良しクラブではありません。実際、取締役会では創業者である孫取締役から常に核心を突く問いかけがありますし、議論も非常に白熱することが多いです。これは健全な議論がなされている証拠で、表向き対立のない「しゃんしゃん取締役会」では決してありません。近年ではサクセッションプランの必要性がよく指摘されますが、これもマニュアルやチェックリストで体裁を整えただけの血の通っていないものだと、かえって間違った人を選んでしまうと私は思っています。また、競争を勝ち抜いた人を選ぶ仕組みも一見フェアのように思えますが、実は人間性など大事なものが抜け落ちてしまう可能性があります。そのような仕組みを基にした評価も必要ですが、最終的には愛社精神や周囲の積極的な協力を得られることなど、ハートの部分をしっかり見て、リーダーの器かどうかを判断するべきではないでしょうか。この点でも、宮川社長は適任だと思います。

Q. あえて宮川社長にアドバイスするとしたら どういったことがありますか？

スタートで肩に力を入れすぎないことだと思います。これから長丁場ですし、宮川社長といえども、自分でやれること、やれないこと、いろいろあると思います。私も創業者からバトンを受け取った時、創業者とはまた違うプレッシャーがありました。しかし、一人で抱え込んで焦ったところで良いことは何もなかったように思います。やるべきことに優先順位をつけ、周囲を信用し着実に進めていく。それが経営者の仕事と割り切り、周囲のプレッシャーを感じて焦らない、力みすぎないことの大切さを伝えたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

Q. 宮川社長の就任と同時期に 社外取締役が2名増員されました。 この背景をお聞かせください。

お二人とも女性で、社外取締役6名の男女比はちょうど半々になり、ダイバーシティという面においてよりバランスのとれた形になりました。まず菱山取締役は、AIやIoTといった先端テクノロジーに深い知見を有しておられ、宮川社長の目指す「テクノロジーカンパニー」を外部視点でサポートいただける頼もしい存在です。また越取締役は、弁護士で国内外の法務はもちろん、女性活躍推進の支援などにも詳しい方です。さらに、地方自治体での多様な経験を活かし、ソーシャルの面でも貴重なアドバイスをいただけたと思います。

Q. 今回、役員報酬の体系も変更されていますが、 報酬委員会の委員長として役員報酬体系は どのように評価されていますか？

ソフトバンクの役員報酬体系のポイントを一つ挙げるとすれば「オーナーシップ」です。ソフトバンクの役員報酬は、毎月現金で支払われる基本報酬と業績連動報酬があります。今回変更した役員報酬体系の下では業績連動報酬が基本報酬の最大2~3倍強となっており、かつ業績連動報酬は全て株式報酬で支払われることとなっています。つまり、譲渡制限のある株式報酬の割合が大きいことが特徴です。自社の株式を役員が一定数保有することは、口だけではなく、長期の株主・投資家の方々と同じ目線で経営することになり、長期的な企業価値向上のモチベーションにつながります。逆に会社の価値を毀

損したり、健全性を損ねたりするような無責任な行動の抑止に繋がる良い仕組みだと考えています。また、ソフトバンクはこれから「Beyond Japan」にも力を入れていきますので、海外で優秀な人材を獲得するため、世界水準のスケールで報酬体系を考えていくことがより重要になってくるのではないかと考えています。

今回の役員報酬体系の変更では、上記以外にも、重要課題（マテリアリティ）に紐づくKPI等のサステナビリティ要素の追加、TOPIX対比をもとに決定するTSR（株主総利回り）係数と連動する中期業績連動報酬部分の新設について、報酬委員会で議論し導入を提言しました。特にサステナビリティやESGの議論は形式を整えるだけではなく、その会社や事業にとって本質的に重要なものは何かを自社の文脈に置きかえて語っていくことが重要です。その観点からも、ソフトバンクの事業は社会的に必要不可欠なサービスを提供し、当然にサステナビリティに貢献していくものと考えています。

Q. オーナーシップという点では今回、 宮川社長は会社からの融資で 200億円規模の自己株式取得を個人で 行われましたが、どのように思われますか？

ソフトバンクの将来についての自信と、経営に対して誰よりも責任を負う覚悟の表れだと思っています。今回の決定についてはさまざまな議論がありますが、良い意味での問題提起になると私は受け止めています。日本に数ある大企業のなかでも、ソフトバンクは、最も独立性があり純粋に成長を目指していることが明確な企業であると言えるのではないのでしょうか。

Q. 最後にソフトバンクのガバナンスについて 何かご意見はありますか？

やはり外部のステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、ガバナンスも形式論ではなく実質論で、常に「変えていく柔軟性」を持たせることが重要だと思っています。企業の仕組みというものはその時の状況にあった形で導入するので、何年か経てば必ず陳腐化する部分が出てきます。一度決めたらそれを永遠に継続するのではなく、時には思い切った視点で変化させていくことが、その仕組みを生きた状態で機能させていくためには必要だと思います。また、そもそも我々がチェックしているものは、誰かが選んでそ上に上がってきたものですから、それが全てという保証はないわけですが、もちろん、しっかりとした仕組み作りが基盤にはなりますが、人が介在することに100%はありえません。つまり、ガバナンスのチェックも最後は人同士の信頼感に帰着する問題だと私は思っています。その意味でも、ソフトバンクは大企業でありながらも風通しがよく、誰に対してもはっきりものが言える社風であることを、私は特に高く評価しています。

それともう一つ、オーナーシップあるいはベンチャースピリットを持っているそれぞれの役員が存在し、総体として企業価値を高めているのがソフトバンクの強さですから、宮川体制においても、その総合力が発揮されているのか、といったところをしっかりと見ていきたいと思っています。

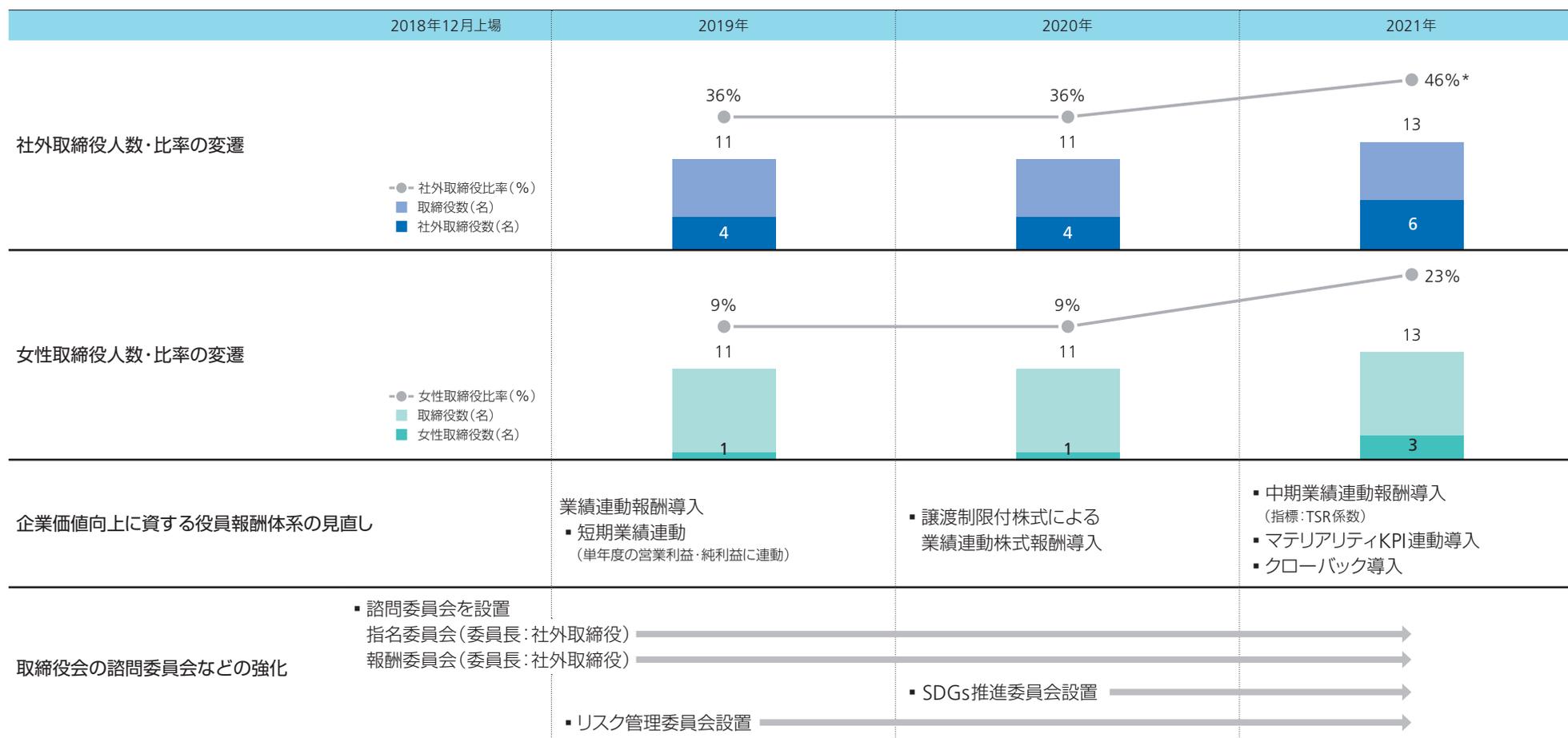
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の進化

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

一方で、取締役および執行役員の一部に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセ

ンティブを与え、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ていますが、2021年にはさらに、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6つの重要課題の中から採択した目標)を組み込みました。



(注)独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%

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

取締役会

📄 P46

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り取り役となり、重要事項の意思決定機関として、また業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。現在、取締役会は、それぞれ異なる専門分野において豊富な知識・経験を持つ13名の取締役(うち6名は社外取締役)で構成されており、経営上の判断は「適正な調査」および「十分な検討」を行った上で意思決定を行っています。

取締役会の諮問委員会 指名委員会・報酬委員会 SDGs推進委員会

📄 P20

取締役会の諮問機関として、任意の指名委員会、報酬委員会およびSDGs推進委員会を設置しています。指名委員会および報酬委員会はCEOおよび独立社外取締役のうち4名(委員となる独立社外取締役4名は、取締役会の決議をもって選定)で構成され、委員会の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審議の上、提言内容を決定しています。報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき審議の上、提言内容を決定しています。SDGs推進委員会の最高SDGs推進責任者は代表取締役 社長執行役員です。

監査役会

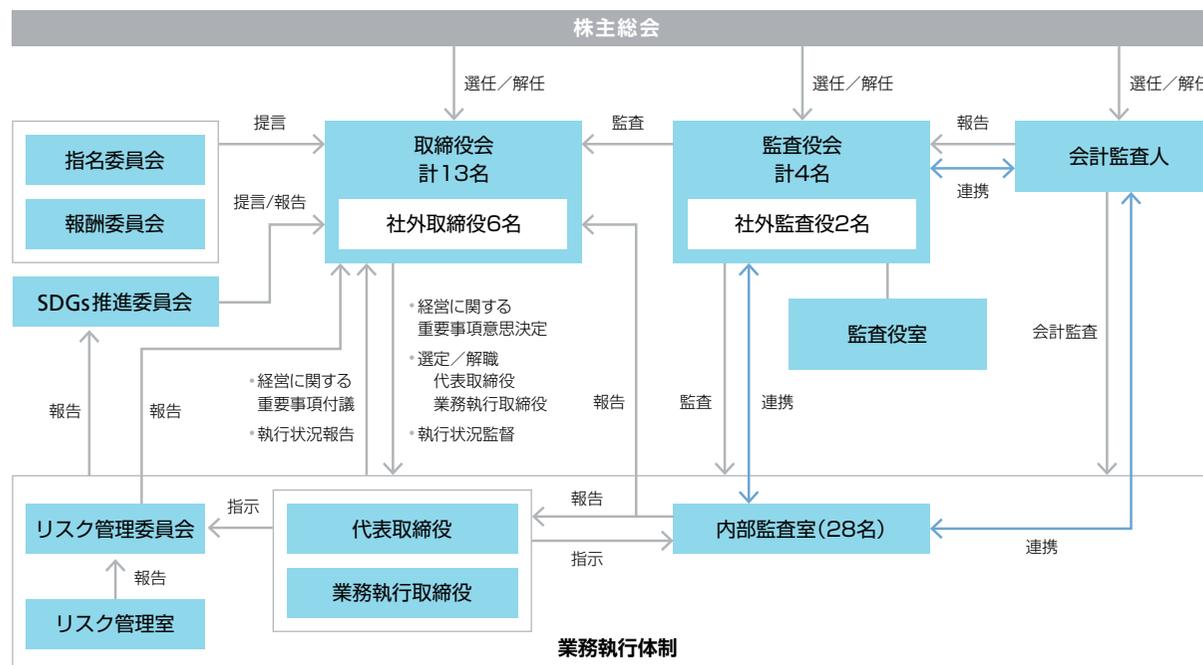
当社は、取締役の職務の執行状況について効率的で実効性のある監査を行うため、監査役会を設置しています。監査役会は、社外監査役2名を含む4名の専門的で豊富な知識・経験をもつ監査役で構成され、事業年度毎に「監査方針」、「重点

監査項目」および「監査計画」を定め、監査役はこれらに基づき監査活動を実施しています。監査役会は、原則として月1回開催し、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。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。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・意見交換を図っています。

内部監査室

社長直下の独立組織として、内部監査室を設け、当社業務全般に内部監査を実施しているほか、親会社として主に子会社の監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、その結果を当社社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。また、さらなるグループ全体のガバナンス強化に努めており、監査品質向上を目的とした取り組みとして内部または外部による品質評価を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 (2021年6月25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

宮内 謙

代表取締役
会長



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

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

宮川 潤一

代表取締役
社長執行役員
兼 CEO

○ △



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

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

榛葉 淳

代表取締役
副社長執行役員
兼 COO



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

今井 康之

代表取締役
副社長執行役員
兼 COO



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

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

藤原 和彦

取締役
専務執行役員
兼 CFO



2001年 ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社。2006年4月にボーダフォン(現当社)常務執行役(CFO)に就任して以来、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心にガバナンス領域の統括責任者として従事しています。

孫 正義

創業者 取締役



1981年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)を設立。2006年 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として就任しています。

ソフトバンクグループ(現当社)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。

川邊 健太郎

取締役



2000年 ヤフー(現Zホールディングス(現))入社。2012年4月にヤフー(現Zホールディングス(現))最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を牽引。2018年9月から当社取締役に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 (2021年6月25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

堀場 厚



社外取締役 独立役員



1992年から現在に至るまで29年間に渡り(株)堀場製作所代表取締役を務め、グローバルに同社グループの成長をリードする等、豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

上釜 健宏



社外取締役 独立役員



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

大木 一昭



社外取締役 独立役員



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

植村 京子



社外取締役 独立役員



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

菱山 玲子

社外取締役 独立役員



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

越 直美

社外取締役



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

島上 英治

常勤監査役



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

山田 康治

常勤社外監査役 独立役員



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

君和田 和子

監査役



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

阿部 謙一郎

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

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役スキルマトリクス

◎ 主スキル
○ 副スキル

氏名	当社における 地位・役職	主な経歴	性別	経営 	財務 	法務/リスク 	デジタル/ テクノロジー 	セールス/ マーケティング 	グローバル
		社外役員の主な経歴・ バックグラウンド	男性:M 女性:F	・企業経営	・財務 ・会計 ・金融 ・投資	・法務 ・リスク ・労務 ・コンプライア ンス	・情報通信技術 ・先端テクノロ ジー	・事業戦略 ・マーケティング ・営業	・グローバル 事業
宮内 謙	代表取締役会長		M	◎				○	○
宮川 潤一	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO		M	○			◎		○
榛葉 淳	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎	
今井 康之	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎	
藤原 和彦	取締役 専務執行役員 兼 CFO		M	○	◎				○
孫 正義	創業者 取締役		M	◎			○		○
川邊 健太郎	取締役		M	◎				○	
堀場 厚	社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎			○		○
上釜 健宏	社外取締役	TDK(株)会長	M	◎			○		○
大木 一昭	社外取締役	公認会計士	M		◎				○
植村 京子	社外取締役	弁護士	F		○	◎			
菱山 玲子	社外取締役	早稲田大学教授	F				◎		
越 直美	社外取締役	弁護士・市長(2期)	F			◎			○
島上 英治	常勤監査役		M			◎			
山田 康治	常勤監査役(社外)	みずほ投信投資顧問(株)常務	M		○	◎			○
君和田 和子	非常勤監査役		F		◎				○
阿部 謙一郎	非常勤監査役(社外)	公認会計士	M		◎				○

(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2021年3月期の活動状況は以下の通りです。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況	指名・報酬委員会への出席状況	所有する当社株式の数	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
堀場 厚 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	1,700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、報酬委員会および指名委員会の委員長として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
上釜 健宏 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	一株	世界有数の総合電子部品メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
大木 一昭 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	1,000株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
植村 京子 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	2,100株	弁護士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
菱山 玲子 独立役員	社外取締役 2022年3月期就任	—	—	一株	早稲田大学理工学術院の教授として経営システム工学を専門としており、AIやIoTをはじめとする先端テクノロジーについて豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。
越 直美	社外取締役 2022年3月期就任	—	—	一株	弁護士として国内外での豊富な知識と経験を有しているほか、地方自治体における取り組みや女性活躍推進の支援など多様な活動に携わっています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

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 独立役員	常勤社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (17回/17回中)	一株	リスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。
阿部 謙一郎 独立役員	社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (17回/17回中)	一株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。

(注)当社の各取締役および監査役は、他の上場会社の役員を兼務する場合、その数を3社以下にとどめ、その責務を果たすうえで支障が生じないよう留意しています。取締役会への出席率要件も75%以上としています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、社外取締役6名を含む取締役13名で構成されており、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。

定款で取締役を15名以内と定めており、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。現在では、企業経営に関する豊富な知識と経験を備えた13名が取締役を務めています。2021年6月現在、社外取締役を6名(うち、独立社外取締役は5名)選任しています。取締役会においては、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。

2021年3月期取締役会で議論された主な事項

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

取締役会実効性評価

当社取締役会は、継続的な実効性向上に取り組むため、2018年より取締役会実効性評価を、第三者機関の支援の下、年1回実施しています。アンケートおよびインタビュー等を第三者機関に委託し評価を行っていますが、過去2回の評価を通じた改善活動より、取締役会及びガバナンスの枠組みは概ね整ってきているとの認識から、今年度はより実質的な視点を取り入れた評価としました。

評価プロセス

- (1) 評価対象者 代表取締役(3名)社外取締役(4名)監査役(4名)
- (2) 実施方法 アンケートおよびインタビュー
- (3) 評価期間 2021年1月～6月

(4) 評価観点

- I 取締役会の自律的なPDCA確保(取締役会における年次、中長期目標の明確化、取締役会の資質/知見/多様性、審議テーマの妥当性/十分性、指名・報酬決定プロセスの妥当性/十分性、社外取締役への情報提供十分性、監督機能に資する監査の妥当性/十分性…等)
- II 取締役会の監督における攻め・守りの重要テーマ(SDGs/ESGへの対応に対する監督、ステークホルダーへの期待・要求事項の監督、ビジネスモデル変革状況等の監督、グループガバナンス、グループリスク管理に対する監督…等)
- III 昨年度課題に対する取り組みの十分性・改善状況

(5) 評価結果

総括

当社取締役会は、当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿が概ね実現され、実効性が確保できていることを確認しました。取締役会の知見・スキルのバランスや、社外取締役への事前説明等の情報共有の十分性について、良い評価を得ており、特に、ビジネスモデルの変革状況等の監督については、スピード感を持ち、深度ある議論が行えている点、高い評価となりました。

昨年度課題と課題への対応状況

昨年度課題	昨年度課題への対応状況
指名委員会の討議内容の情報共有	スピード感を持った対応を実現
SDGs/ESGの取り組みにかかる報告体制の確立	スピード感を持った対応を実現
グループ全体のリスクモニタリングの充実化	更なるリスクモニタリングの充実が必要
実態議論を生むような取締役会の運営	更なる運営の深化が必要

今年度導出された課題

グループ拡大スピードと整合したグループ戦略
リスクマネジメント執行状況に対する監督強化
取締役会における戦略議論の時間確保、取締役会等のアジェンダ設定における社外取締役の意見の反映

これらの課題につきましては、当社の目指す方向性や事業環境等を踏まえ、引き続き実効性を高めるための取り組みを進めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

指名・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・報酬委員会を設置しています。指名委員会・報酬委員会は、CEOおよび独立社外取締役で構成され、委員会の独立性を確保し、取締役の選任・解任、代表取締役の指名、取締役の報酬に関する事項の審議を行い、取締役会に提言することとしています。取締役会は当該委員会からの提言内容を最大限に尊重し、議論することとしています。

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企業経営者の報酬に比して妥当な水準であることを確認、決定することとしています。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です。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です。

指名・報酬委員会で議論された主な事項（2020年9月～2021年5月）

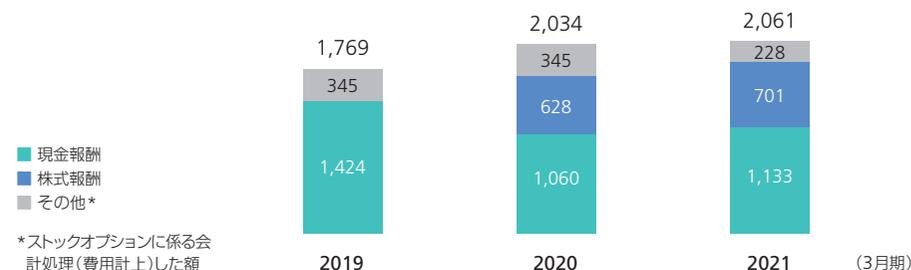
- CEO交代に関する各種事項
- 取締役体制に関する各種事項
- 株主との価値共有を実現する役員報酬設計
- 2021年3月期業績連動報酬

報酬などの額の決定過程

会議体名称	報酬委員会					取締役会
開催日	2021年2月24日	2021年3月30日	2021年4月19日	2021年4月23日	2021年5月17日	2021年5月21日
参加者	堀場厚(委員長) 上金健宏 大木一昭 植村京子 宮内謙 (委員全員出席)		堀場厚(委員長) 上金健宏 大木一昭 植村京子 宮内謙 (委員全員出席)		堀場厚(委員長) 上金健宏 大木一昭 植村京子 宮内謙 (書面)	取締役および 監査役 (書面)
議題内容	役員報酬に関する 検討 役職別報酬の 承認・決定 業績連動指標の 確認	役員報酬に関する 検討 業績連動指標の 確認	役員報酬に関する 検討 役員ごとの個別報 酬額の承認・決定 開示書類の確認	役員報酬に関する検討		報酬委員会による 提言内容の確認・ 決定 役員ごとの個別報 酬額の確認、宮内 謙(現代取締役 会長)への再一任

取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額

(百万円)



業績連動報酬に係る指標の目標および実績

2021年3月期の業績目標達成度の目標および実績は以下の通りです。

(百万円)

業績目標達成度の構成	目標	実績
親会社の所有者に帰属する純利益	485,000	491,287
営業利益	920,000	970,770

CEOサクセッションプラン

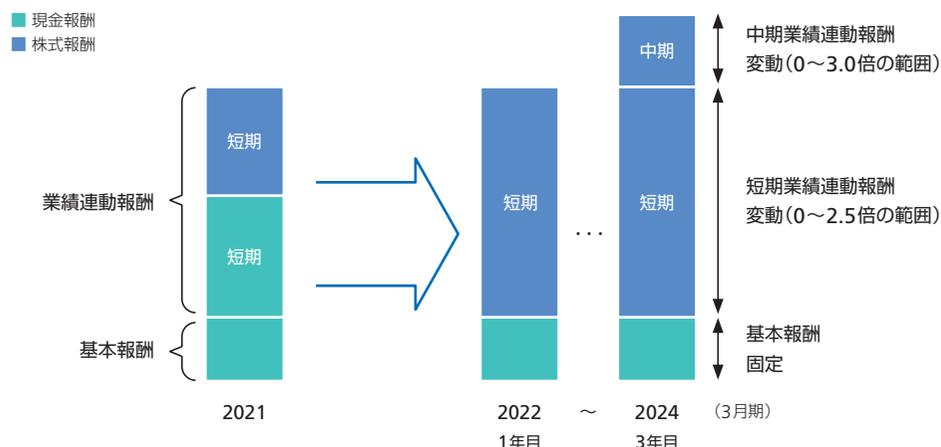
当社では、CEOを含む取締役の選解任について、指名委員会の事前審議を経た提案を最大限に尊重し、取締役会で決議、株主総会に諮ることとしています。取締役候補者は、企業価値の向上に寄与する資質・能力、各専門分野に対する深い知見を備えていること等を基準とし、取締役会全体のスキル等バランスも考慮し選定しています。

CEO後継者については、指名委員会にて、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うえで、戦略に基づき候補者要件を定義、あわ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みながら、社内における360度評価や各種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。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の報酬体系



2021年6月における報酬構成、業績連動報酬の変更

取締役(社外取締役を除く)の報酬: 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、基本報酬と業績連動報酬の構成としています。

基本報酬 : 役職ごとに年額を定め毎月現金で定額を支給します。

業績連動報酬 : 2021年3月期は、役職別に定める基準額に対し、当期の業績の目標達成度に応じた支給率を乗じて支給としましたが、2022年3月期以降は、短期業績連動報酬と、3か年に1回支給される中期業績連動報酬の2つから構成されます。

短期業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、毎事業年度の業績の目標達成度に応じた支給率(0~2.5倍、目標:1.0倍)を乗じて支給します。中期業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、3か年の業績の目標達成度に応じた支給率(0~3.0倍)を乗じて支給します。

また、取締役会と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、2021年3月期における業績連動報酬は、「現金:株式報酬=1:1」の構成でしたが、2022年3月期以降における業績連動報酬は、「すべて株式報酬」にて支給するものとし、当社の役員等の地位のいずれの地位からも退任する日までの間、譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて支給するものとしします。

短期業績連動報酬の算定方法

$$\text{短期業績連動報酬} = \text{役職別基準額} \times \left(\text{純利益係数} \times 50\% + \text{営業利益係数} \times 50\% \right) + \text{マテリアリティ係数} + 0 \sim 5\%$$

当社の単年度の実績等に基づいて報酬額を決定し、対象取締役に対して、毎事業年度の業績確定後、決定した報酬等の全部を、譲渡制限付株式により支給します。

基本報酬と短期業績連動報酬の報酬総額の支給割合は「基本報酬:短期業績連動報酬=1:2.3~3.2」を基本方針とします。

短期業績目標達成度を決定する指標は、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*1を採用しています。それぞれの短期業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0~2.5倍(目標:1.0倍)の比率で変動します。業績指標の目標達成度に応じて設定された比率に対し、それぞれ50%ずつ乗じて、業績目標達成度の係数を算出します*2。マテリアリティ目標の達成度は純利益、営業利益の目標達成度により計算された係数に、別途0~5%の範囲で加算します。

*1 マテリアリティ目標は当社が持続的に成長していくために特定した6つの重要課題の中から採択した目標です。カーボンニュートラル2030年実現への対応としての基地局電力の再生可能エネルギー比率を含みます。

*2 親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益の採用に当たり、減損などの特殊要因、他の経営指標(FCF等)や重大な不祥事や事故など特段の勘案すべき要素があった場合には、報酬委員会への諮問の後、係数を決定します。

中期業績連動報酬の算定方法

$$\text{中期業績連動報酬} = \text{役職別基準額} \times \text{TSR(株主総利回り)係数}^*$$

※当社のTSRとそのTOPIX対比を考慮し決定します

当社の3か年の実績等に基づいて報酬額を決定し、対象取締役に対して、3か年の評価期間の業績確定後、決定した報酬等の全部を、譲渡制限付株式により支給します。

基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合は「基本報酬:中期業績連動報酬=1:1.7~2.1」を基本方針とします。

中期業績目標達成度を決定する指標は、TSR(株主総利回り)を採用しています。中期業績連動部分は、指標に応じて0~3.0倍の比率で変動し、その係数は当社のTSR実績とTOPIX対比を元に算出します。

(注)TSRの採用に当たり、当社株式分割などの特殊要因や重大な不祥事や事故など特段の勘案すべき要素があった場合には、報酬委員会への諮問の後、係数を決定します。

コーポレート・ガバナンス

親子上場の考え方と少数株主保護指針

親会社であるソフトバンクグループ(株)との関係および独立性を保持するガバナンス体制

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。このような中、当社が上場した理由は主に2つあります。

1つ目は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを始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。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(株)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。ソフトバンク(株)が独立して上場することで、安定した高株主還元と、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(株)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。

2つ目には、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(ヒト・モノ・カネ・情報)や、経営判断のポイントが異なります。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。

以上により、当社が上場し、上記経営理念の実現を目指し、企業価値の最大化に取り組むことは、多くのステークホルダーの皆さまの利益につながるのだと考えています。

一方で、親会社であるソフトバンクグループ(株)と、子会社である当社が共に上場している(親子上場)ことから、ソフトバンクグループ(株)からの当社の独立性を保持し、当社の少数株主を保護するため、「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を築く必要があると認識しています。

2021年9月時点で、当社の取締役13名のうち、3名はソフトバンクグループ(株)と兼任していますが、これを上回る6名の社外取締役が就任しているため、当社独自の経営判断を実施できる状況にあります。また、更なる独立性の担保のため、取締役会の諮問機関として、CEOおよび独立社外取締役で構成される任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会とも、委員長は社外取締役の堀場厚氏が務めています。

支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社では、親会社グループとの取引を含めた関連当事者取引等の実施に当たっては、「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、特に重要な取引については、都度取締役会の承認により行う方針です。また、少数株主保護の観点から、公正性を担保するための措置および利益相反を回避するための措置を講じたうえで、社外取締役および社外監査役など支配株主と利害関係のない者より、当該取引等が少数株主にとって不利益なものではないことに関する意見を入手し、その内容を開示しています。

特に重要な取引に該当しない関連当事者取引についても、原則として年1回、財務経理本部は、当該取引の総額および内容をモニタリングすることとしています。

上場子会社を有する意義と少数株主利益の保護

当社は2021年3月末現在、255社の子会社を有しており、その中には、国内最大級のインターネットサービスを展開するヤフー(株)等を傘下に有するZホールディングス(株)をはじめ、複数の上場子会社が含まれています。また、2021年3月には、Zホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合が完了し、LINE(株)はZホールディングス(株)の子会社となりました。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います。

当社は、原則として、取締役および監査役を各子会社(上場子会社も含む)に派遣し、子会社も含めたグループリスク管理体制を構築しています。特に、経営上の意思決定や支配株主との取引に該当する取引等において、当社と当該上場子会社の一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、当該上場子会社の独立した意思決定を担保するために、当社は、当該上場子会社に対して、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促しています。

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。上場子会社につい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)ならびにその子会社および関連会社を拘束する条項(競業禁止を含む)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。

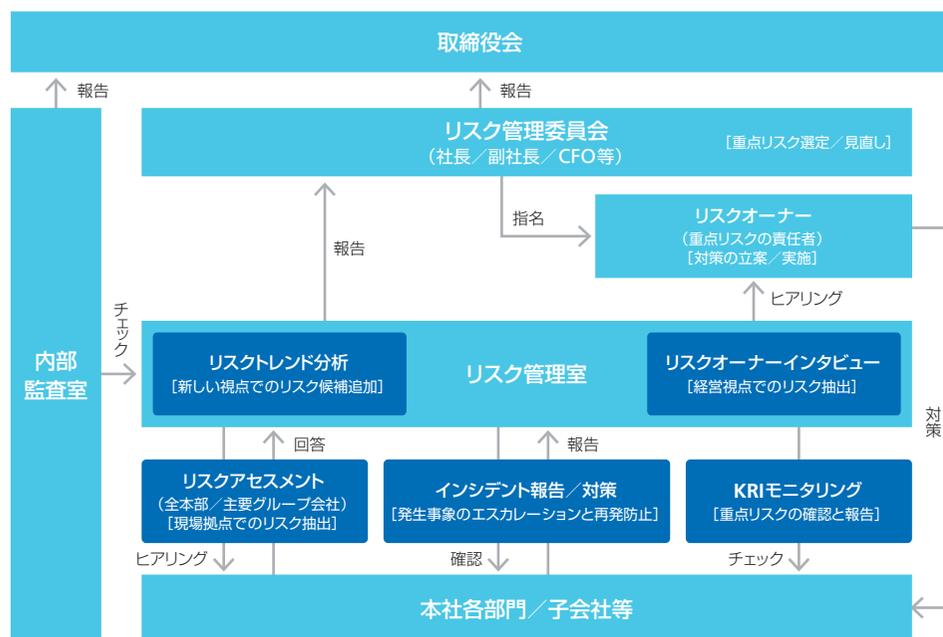
リスクマネジメント

企業を取り巻く環境は刻々と変化しており、リスクも複雑化・多様化しています。リスクへの対応は、早期発見と迅速な対策の実施が効果的です。

ソフトバンクでは、全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、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

全社的なリスクの特定と顕在化を防止するため、社内です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(社長、副社長、CFO等を委員とし監査役や関係部門長などが参加)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。

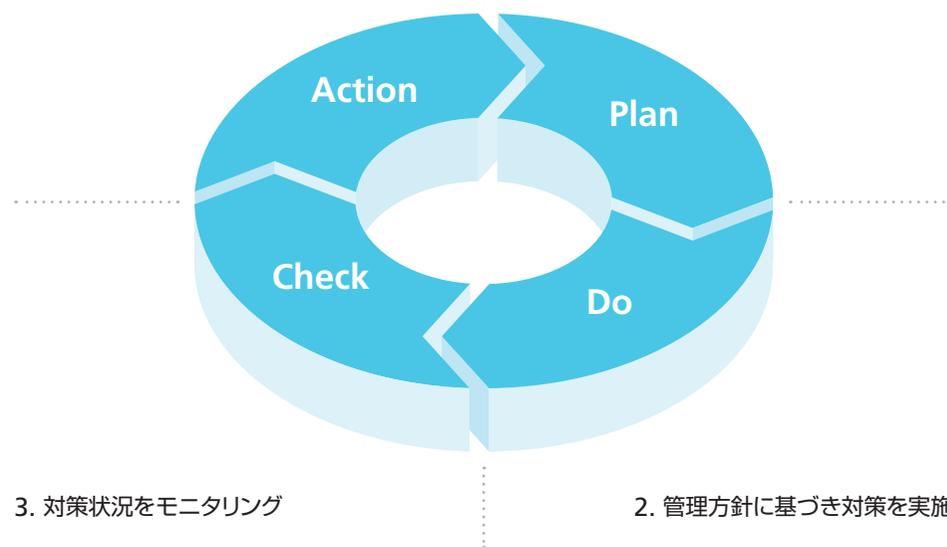


リスク管理の手法

(1) 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うえで、リスク管理委員会において、重点リスクや管理方針を決定し、(2) 管理方針に基づき対策を実施、(3) リスク管理室が対策状況をモニタリング、(4) 対策の改善を実施する形のPDCAサイクルを回すことにより、リスクの全体管理を行います。

4. 対策の改善を実施

1. リスクアセスメントを実施し、重点リスクや管理方針を決定



3. 対策状況をモニタリング

2. 管理方針に基づき対策を実施

リスクマネジメント

代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
安定的なネットワークの提供に関するリスク	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、気候変動等による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	トラフィックの将来予測に基づいて通信ネットワークを増強。ネットワークの冗長化やネットワークセンターおよび基地局での停電対策等の導入
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	お客さま向けのシステム、スマートフォン決済サービス「PayPay」などで人為的なミスや設備・システム上の問題、または第三者によるサイバー攻撃、ハッキングその他不正アクセスなどによりサービスを継続的に提供できなくなるリスク	ネットワークを冗長化するとともに、障害やその他事故が発生した場合の復旧手順を明確化
情報の流出や不適切な取り扱いおよび当社グループの提供する商品やサービスの不適切な利用に関するリスク	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。ユーザーから取得した個人情報に関する安全管理措置や説明が不十分で、当社グループの信用の毀損等につながるリスク	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。AIを活用した内部不正の予兆検知(ふるまい検知)を導入。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
政治、経済、社会情勢及び規制や市場環境の変化、他社との競争に関するリスク	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争となるリスク。政治、経済、社会情勢の変化により料金プラン等が実質的な制約を受け、収入が減少するリスク	消費者の志向に合ったサービス・商品・販売方法を導入
技術・ビジネスモデルの変化への対応に関するリスク	5Gをはじめとする新たな技術やビジネスモデルの出現を含む市場環境の変化に、当社グループが適時かつ適切に対応できないリスク	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
他社の買収、業務提携、合併会社設立等に関するリスク	当社グループの投資先会社が見込み通りの業績を上げることができないリスク。業務提携や合併事業などが期待通りの成果を生まないリスク	各投資の実行の検討に際し、必要十分なデュー・ディリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資判断
他社経営資源への依存に関するリスク	業務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リスク。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。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	業務委託先の業務の定期的な監査を実施。複数の事業者の通信回線設備などを利用していく方針を採用。複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築していく方針を採用
親会社との関係に関するリスク	親会社が株主総会の決議事項に関して重大な影響を及ぼす可能性	独立社外取締役およびCEOで構成され、独立社外取締役が議長を務める指名委員会および報酬委員会を任意に設けることで、役員の名指と報酬の決定に関して独立性を担保している
人材の育成・確保に関するリスク	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	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
法令・コンプライアンスに関するリスク	法規制に違反するリスク。事業に不利な影響を与え得る法規制の導入や改正が実施されるリスク	法規制の改正のモニタリングを実施。必要に応じて弁護士等の外部専門家へ相談
財務・経理に関するリスク	金利上昇などによる資金調達コストの増加。会計制度・税制の変更などによるリスク。減損損失の発生	資金調達手段の多様化により十分な資金を保持する財務基盤の構築。必要に応じて顧問税理士等の外部専門家へ相談

リスクマネジメント

情報セキュリティ

方針

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、常にお客さまをはじめ社会からの信頼を得られるよう、「情報セキュリティポリシー」および「個人情報保護のための行動指針（プライバシーポリシー）」を策定し、順守しています。さまざまな脅威から情報資産を保護し、かつ適正に取り扱うことにより、情報セキュリティの維持に努めます。

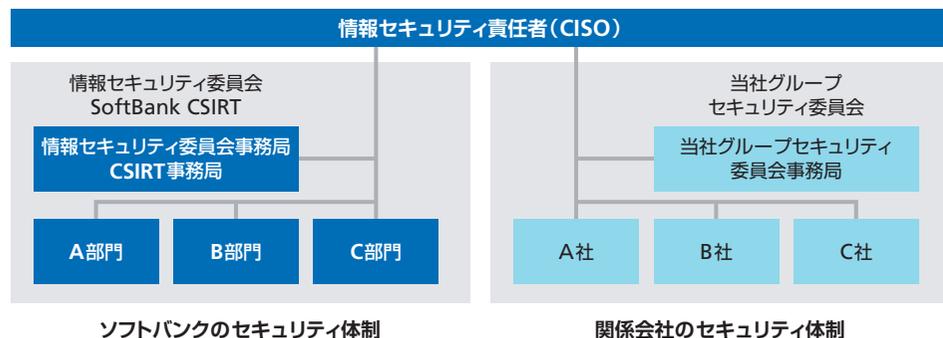
情報セキュリティ方針および個人情報の取り扱い詳細はHPをご覧ください

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

体制

当社は、情報セキュリティに関する法令その他の規範を順守し、情報資産の保護やサイバー攻撃を防御するため、情報セキュリティ管理体制を構築しています。従業員が順守すべき「情報セキュリティポリシー」を制定、「最高情報セキュリティ責任者（CISO: Chief Information Security Officer）」を設置するとともに、CISOを委員長とする情報セキュリティ委員会（ISC: Information Security Committee）およびSoftBank Computer Security Incident Response Team（SoftBank CSIRT）を組織し、環境変化や技術革新に適合した対策の見直しや、情報セキュリティ・サイバーセキュリティ対策に有益な情報の共有を行っています。

なお、情報セキュリティに起因するシステム障害が発生した場合、システム運用責任者とCISOが協力して状況の把握・対応方法の検討・復旧を行います。また、重大な状況が発生した場合、社長を緊急対策本部長とする緊急対策本部を設置し対応にあたるとともに、総務省などの監督官庁に対し、法令の定めに応じ速やかに報告を行います。



対策

■ 情報管理とセキュリティの監視

情報漏えいやサイバー攻撃から顧客の情報を守り、当社の製品・サービスを安心して利用いただけるよう、徹底した管理とSOC (Security Operation Center)によるセキュリティの監視を行っています。

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

具体的な取組み

- 顧客情報やその他機密情報に関する作業場所を所定のエリアに限定し、入退室管理ルールを設ける
- 24時間365日、社外からのサイバー攻撃による不正アクセスの監視・防御
- AIを活用した内部不正の予兆検知（ふるまい検知）を導入し、役員による業務パソコンなどの利用状況を監視
- ユーザーが快適にスマートフォンやインターネットのサービスを利用できるよう、各種セキュリティ対策を提供

■ 社外の組織・団体との連携

ライフラインである通信インフラを担う事業者として、また、通信と最先端技術を融合した先進的なサービスの提供を目指す企業として、社外のさまざまな組織・団体と連携し、社会全体のセキュリティ向上に努めています。

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

具体的な取組み

- 国内外CSIRTとの連携による情報交換、効果的な対応策・解決策を検討
- インシデント発生時の他社CSIRTとの連携
- 他社CSIRTとの定期的な合同演習の実施

■ セキュリティの継続的な強化

デジタルデバイスの普及、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。

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

具体的な取組み

- サイバー攻撃に関する検知手法の継続的改善、分析と対策の実施、対応業務の自動化など
- 役員・従業員を対象とした集合研修やeラーニング教育
- セキュリティ担当者の育成

LINEにおける個人情報閲覧権限の中国関連会社への付与について

LINEは2021年3月17日、取得した個人情報の一部の閲覧権限を、委託先の中国の関連会社への付与等を公表しました。安全管理措置やユーザーへの説明が不十分であったことから、当社グループは本件を重大な事象と受け止め、対策を講じています。

訪問販売代理店でのお客さま情報の不正取得について

2015～2018年までの期間、主に訪問販売代理店において、当社の携帯電話サービスの契約手続きを行ったお客さま情報6,347件の不正取得が判明しました。本件を厳粛に受け止め、代理店に対する管理・監督責任を再度徹底し、全社を挙げて再発防止を図ります。

人材戦略

「Beyond Carrier」戦略に沿ったソフトバンクならではの人材戦略



女性活躍推進と デジタル人材育成に向けて

事業戦略に連動した人事のミッション

当社は、創業以来「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、事業を拡大してきました。この一貫した経営理念と同様に、「人」と「事業をつなぐ」という人事のミッションが変わることはありません。「社員の成長」と「事業の成長」を両立するために、さまざまな仕組みをつくり改善を重ねながら運用しています。

「Beyond Carrier」戦略が加速し、当社の事業の多様化が進むとともに、多様な人材活用の必要性が一層高まっています。当社としてその課題に取り組むため、後述する女性管理職の数値目標を新たに設定しました。また、事業の多様化とともに、人事の取り組みも事業ごとに変えていく必要が出てきています。その事例の一つがデジタル人材の育成です。加えて

人材を最大限に活用し事業を伸ばすためには、各人が最大限能力を発揮できる環境の見極めも重要です。そのため当社では、人事関連のデータを分析しその結果を人事施策に活用するピープルアナリティクス(以下、PA。P57)の取り組みも積極的に行っています。

女性活躍推進委員会の発足

当社はこれまでダイバーシティの取り組みを推進してきましたが、今後新しい事業を生み出していくにあたっては、さらに多様な人材が活躍する環境、土壌が必要です。特に通信業界においては、技術職採用の割合が高いこともあり、そもそも女性社員および女性管理職の比率が高いとは言えません。

そこで2021年7月、女性活躍の推進を目的に、女性管理職比率を2036年3月期までに2022年3月期比の約3倍である20%とする目標を設定し、その達成に向け、社長を委員長とし外部アドバイザーも含めた構成とする「女性活躍推進委員会」を発足しました。

人材育成の観点では、実践経験こそが最も成長につながります。しかし、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)により、各種プロジェクトや上位ポジションへの女性の登用を無意識に避ける傾向が一般的にあると言われています。これらの事象は、個人はもちろん当社の事業成長にとってマイナスなことであり、改善しなければならないと強く考えています。我々人事としては、能力のある多様な人材が等しく経験を積み、成長できる環境を整えられるよう、女性活躍の一層の推進に取り組んでいきます。

デジタル人材育成の取り組み

デジタル技術の進展により、企業および社会のデジタル化が進んでいます。当社の事業戦略において、デジタル人材育成は非常に重要なテーマの一つです。

当社ではデジタル人材を、データやテクノロジーを使って産業界に大きな変革を起こせる人材と定義し、育成の取り組みを進めています。

全社員向けには「ソフトバンクユニバーシティTech」を立ち上げ、社員がテクノロジーとデータについて学べる環境づくりを進めています。

また、法人事業統括内では、デジタル化に取り組む法人企業に対し顧客の経営課題解決に直結するソリューションセールスを推進できる人材を育成する「コンサルティング営業育成プログラム」や、社会のデジタル化を担う新規事業開発人材を育成する「事業プロデューサー制度」など、法人事業が進めるデジタル戦略の中核を担うデジタル人材の育成に積極的に取り組んでいます。

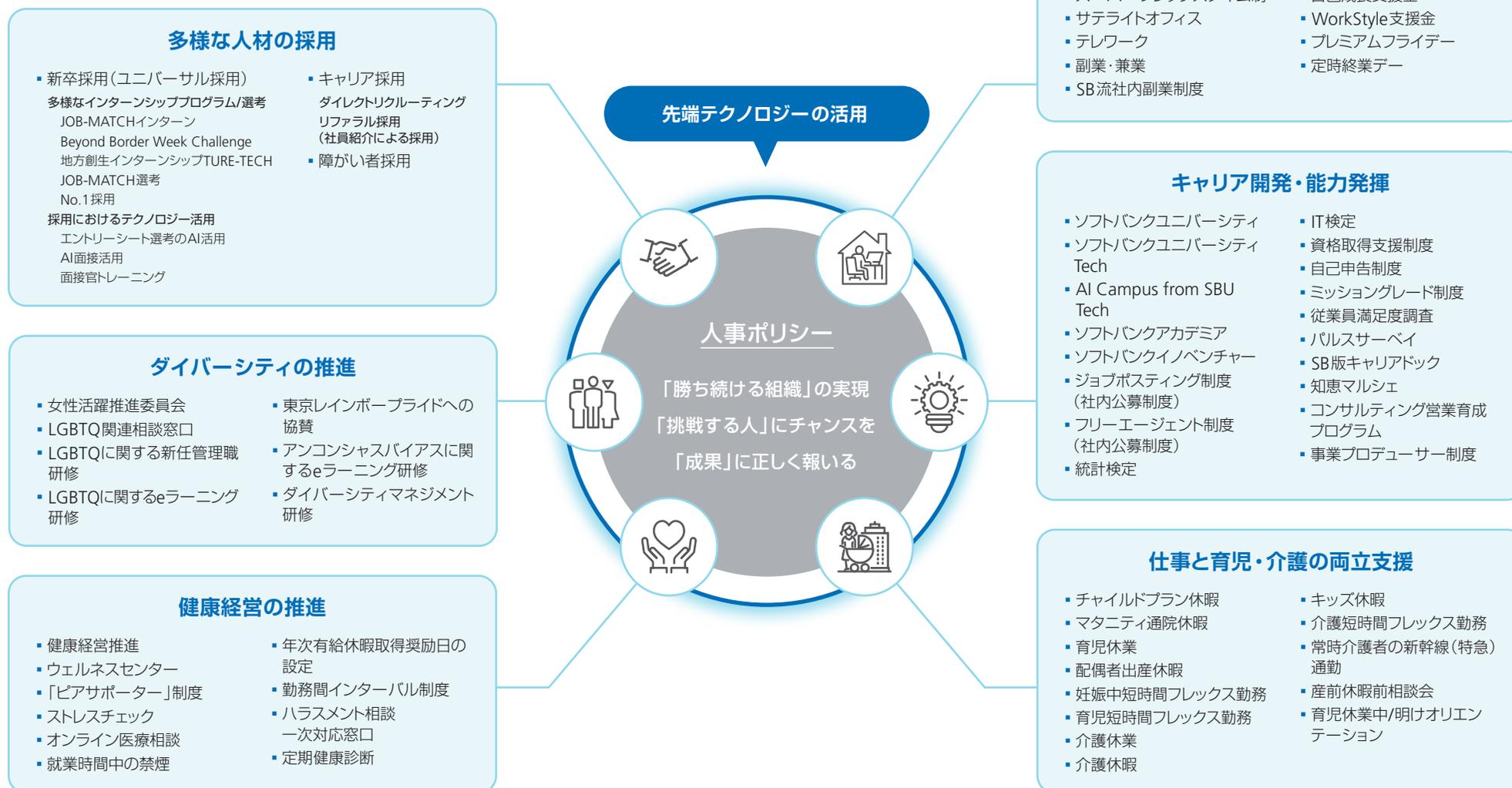
「Beyond Carrier」戦略を推進していく中で、既存事業に比べ、短期での個々人の成果が見えにくい新たな取り組みをいかに評価し、必要な人材を配置していくかなど、評価制度や人材活用に関する人事的な課題にも対応しています。事業戦略に沿った新たな事業を育てるために、人事が柔軟に変化・対応していくことが非常に重要だと考えています。

今後も社員の成長と事業戦略との連動を意識し、人材戦略を推進していきます。

人材戦略

ソフトバンクの人事施策

当社は、継続的な事業の成長・成功を実現することに加え、働く個人が会社と共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

事業戦略と社員への成長機会の実現

ジョブポスティング制度

社員の新規事業への挑戦機会を提供

当社は、新規事業や新会社の立ち上げの際にメンバーを公募するジョブポスティング制度を導入しています。本制度を通して、社員の自己成長や自己実現の機会、誰もがチャレンジできる環境を提供しています。ジョブポスティング制度を利用して異動した社員は2021年4月時点で956人に上り、今後も新規事業や成長事業への人員シフトと、多様な人材に活躍の場を提供すべく、本制度を推進していきます。

ソフトバンクイノベンチャー

社員による新規事業創出を支援

当社は、社員の積極的な新規事業提案を奨励するとともに、事業化アイデアの実現を、社内起業制度「ソフトバンクイノベンチャー」で支援しています。グループ社員であれば誰でも何度でも提案でき、実際に審査を通過し、事業化が決定した場合、提案者自らが事業推進に参画する制度です。

umami

Scatch!

MICE Platform

HELLO
CYCLING

「Beyond Carrier」戦略を担うデジタル人材育成

社会のデジタル化を担う「事業プロデューサー」育成

当社は、「Beyond Carrier」戦略の中核を担うデジタル人材の育成に力を入れています。全社的には、テクノロジーやデータ活用の研修を体系化した「ソフトバンクユニバーシティ Tech」を立ち上げ、社員自らデジタルの最先端を学べる環境を整備し、法人事業統括内では、デジタル化に取り組む法人企業に対しソリューションセールスを推進できる人材を育成する「コンサルティング営業育成プログラム」を導入しています。

さらに、2017年に新設したデジタルトランスフォーメーション本部では、社会課題の解決を担う事業開発プロジェクトをリードする人材を「事業プロデューサー」と定義し、育成するプログラムを導入しました。

新規事業の立ち上げは、既存ビジネスと比べ成果が見えにくく、プロジェクトが長期にわたるといった特徴があります。また、参画するプロジェクトメンバーにとっては、事業企画からサービス開発、事業運営へと変わりゆくフェーズの中で、さまざまな役割を求められる難易度の高い取り組みでもあります。

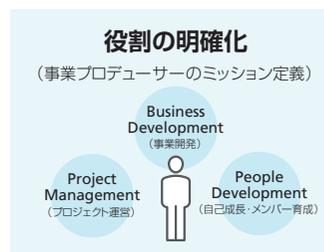
このような背景の中、事業開発をリードする事業プロデューサー人材の育成と早期の事業化を目的として、事業プロデュー

サー制度は生まれました。

事業プロデューサー制度では、まず当社で事業開発を担う人材に求められる役割を定義しました。具体的には、事業企画やサービス開発、事業運営などの「事業開発(Business Development)」の役割だけでなく、多くの関係者を巻き込みながらプロジェクトを牽引する力(Project Management)や、自身やメンバー育成を担う「人材開発力(People Development)」も事業プロデューサーの重要な役割として明文化しました。事業プロデューサー制度の活動の中では、プロジェクトマネージャーとメンバーによる1on1面談を1.5カ月ごとに実施します。プロジェクトの中で期待される役割や能力開発ポイントの相互確認を高頻度で実施することで、柔軟かつスピーディなプロジェクト対応と現場レベルでの能動的な人材育成を実現しています。

さらに、1on1面談の中で課題として上がったスキルや知識を補完するために、ソフトバンクユニバーシティの豊富な事業開発系の研修を活用し、OFF-JTでも能力開発に取り組めるよう整備しています。

事業プロデューサー 人材育成のポイント



人材戦略

多様な社員がいきいきと働ける環境づくり

ダイバーシティの推進

女性活躍を一層推進

当社は、ダイバーシティの推進を重要な経営課題と位置付け、とりわけ、女性活躍の一層の推進に取り組んでいます。2021年4月時点で、女性の社員構成比は約26.9%、女性管理職比率は7.1%となっています。

当社の制度では、法令で定められた期間を上回る育児休業の取得や短時間勤務を可能としており、育児休業取得後の女性社員の復職率は98%以上に上っています。また、男女別の平均勤続年数は男性12.8年、女性12.4年とその差はわずか、多くの女性が仕事と育児を両立しています。

女性活躍の推進に向けた取り組みとしては、女性社員向けのキャリアに関するワークショップや女性管理職などのロールモデルによるメンタープログラムなど、さまざまな施策を実施しています。また、女性管理職比率を2036年3月期までに20%とする目標を掲げ、2021年7月に社長を委員長とし、外部アドバイザーも含めた「女性活躍推進委員会」を設置し、さまざまな施策の議論を行っています。

さらに、社員が仕事と育児や介護を両立しつつ、その能力が十分に発揮できる職場環境づくりにも力を入れています。支援金や各種休暇に加え、同じような悩みを抱える社員同士が交流し、不安を軽減できるよう、オリエンテーションや相談会、ランチ会なども開催し、仕事との両立を支援しています。

加えて、LGBTQ（性的少数者）や障がいのある社員、多文化への理解を促す「ダイバーシティウィーク」を設け、性別や年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が互いの強みを生かしながら自由な発想で意見を出し合い、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

ソフトバンク流ワークスタイル

当社は、社内スローガンとして「Smart & Fun!」を掲げ、ITを駆使し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「働き方改革」を推進しています。メリハリをつけて効率的に働くことで成果の最大化を図る「スーパーフレックスタイム制」を導入することで時間を創出。この時間を個々の成長へと投資することで、働くことそのものが「Fun!」である状態の実現を目指しています。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、オフィスにおけるソーシャルディスタンス（社会的距離）を確保すると同時に、個人と組織の生産性の最大化を目的に、テレワークやサテライトオフィスの活用、外出先への直行・直帰などを回数制限なく組み合わせられる新たなワークスタイルを導入し、1日当たりの出社人数を5割以下に維持しています。オフィスはチームビルディングやコラボレーション、イノベーションの創出の場、一方で自宅は集中して業務を行う場として位置付け、最適なワークスタイルの実現を推進しています。当社は、日本経済新聞社が実施する日経「スマートワーク経営」調査において、最高評価である5つ星を3年連続で獲得しました。



健康経営の推進

社員の健康に向けての支援

社員が心身ともに健康であることができるよう、ウェルネスセンターの設置や、定期健康診断・ストレスチェックの実施、オンライン医療相談の導入、就業時間中の禁煙などを推進しています。また健康改善の支援として、食生活の改善、運動の習慣化、禁煙、メンタルヘルスケアや女性特有の健康などテーマごとに、オンラインを中心としたWEBセミナーを提供しています。

また年に1回、「健康意識調査」を実施し、社員の現状を把握し健康増進施策の検討を行うとともに、「健康経営eラーニング」を展開し、社員のヘルスリテラシーの向上を推進しています。

加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の中における安心安全な職場環境の提供を目的に、全社員向けに抗体検査、唾液PCR検査を実施しています。これらの取り組みが評価され、2019年より3年連続で健康経営優良法人（ホワイト500）に認定されています。また、2021年6月より全社員とその家族、関連会社を対象としたワクチンの職域接種を実施し、新型コロナウイルスのさらなる感染拡大防止につとめています。



人材戦略

テクノロジー活用

採用選考

動画面接の評価にAIを活用

当社は、あらゆる採用プロセスで最先端のITテクノロジーを積極的に導入しており、2020年5月からは、採用活動の効率化と、応募者をより客観的かつ統一された軸で評価することを目的に、動画面接の評価にAIを活用しています。

当社は採用選考において、過去の動画データと採用担当者による評価を動画解析モデルに学習させ、過去の合格者に近いと判断した動画を合格の対象として選出しています。不合格の判定が出た場合には、人事担当者が実際に動画を確認して面接の可否を最終判断することで選考の正確性を担保しています。これにより、動画面接の選考作業にかかる時間を約85%削減することができました。またAIを活用し、エントリーシート選考の作業時間も約75%削減できています。AIの積極導入により新たに創出された時間は、就労体験型のインターンシップの拡充や、求めるスキルを持つ人材へのアプローチなど、当社との人的マッチングをより最適化する取り組みに充てています。加えて、動画面接では応募者との対面での接触が発生しないため、コロナ禍において、結果的に応募者と社員の安全確保にもつながっています。

人員配置

ピープルアナリティクス(PA)を活用した意思決定のサポート

当社は、新規事業の創出に注力しており、これに沿った人材戦略として新領域への人員シフトを推進しています。人員シフトを推進するにあたり、人材マネジメントの意思決定の精度向上を目的にピープルアナリティクス(PA)を活用しており、従来の定性的な情報だけでなくPAによる定量的なデータを参考にすることで、より精度の高い判断を実現しています。一例として、各部署とのマッチ度を示す「性格フィットスコア」という指標を、新卒採用の初期配属検討時や、デジタル人材の中途採用の選考時のサポートツールとして活用しています。

業務改善プロジェクト

生産性を高め、高付加価値業務にシフト

当社は、業務プロセスの再定義とデジタルツールの徹底活用によって、4,000人工分(年間770万時間)の業務時間創出に向けた業務改善プロジェクト「デジタルワーカー4000プロジェクト」を推進しています。「業務が属人化している」「報告業務に時間がかかる」など1,000以上の現場の声を集約、本来あるべき仕事のあり方を徹底追求し、お客さまにとって付加価値の高い業務に多くの時間を割き、あるいは新しい仕事に挑戦する時間を増やすことで、当社全体の生産性向上につながっています。例えば携帯ショップの販売員のサポートをする部署では、店舗からの問い合わせ対応に1日2時間かかっていましたが、チャットボットを導入し30分使っていた検索作業を5秒で終了できるようになりました。他にも、登録業務やチェック作業の大幅短縮を実現しています。こうした取り組みの結果、すでに約3,000人工分の時間を創出しています。

従業員充実度測定

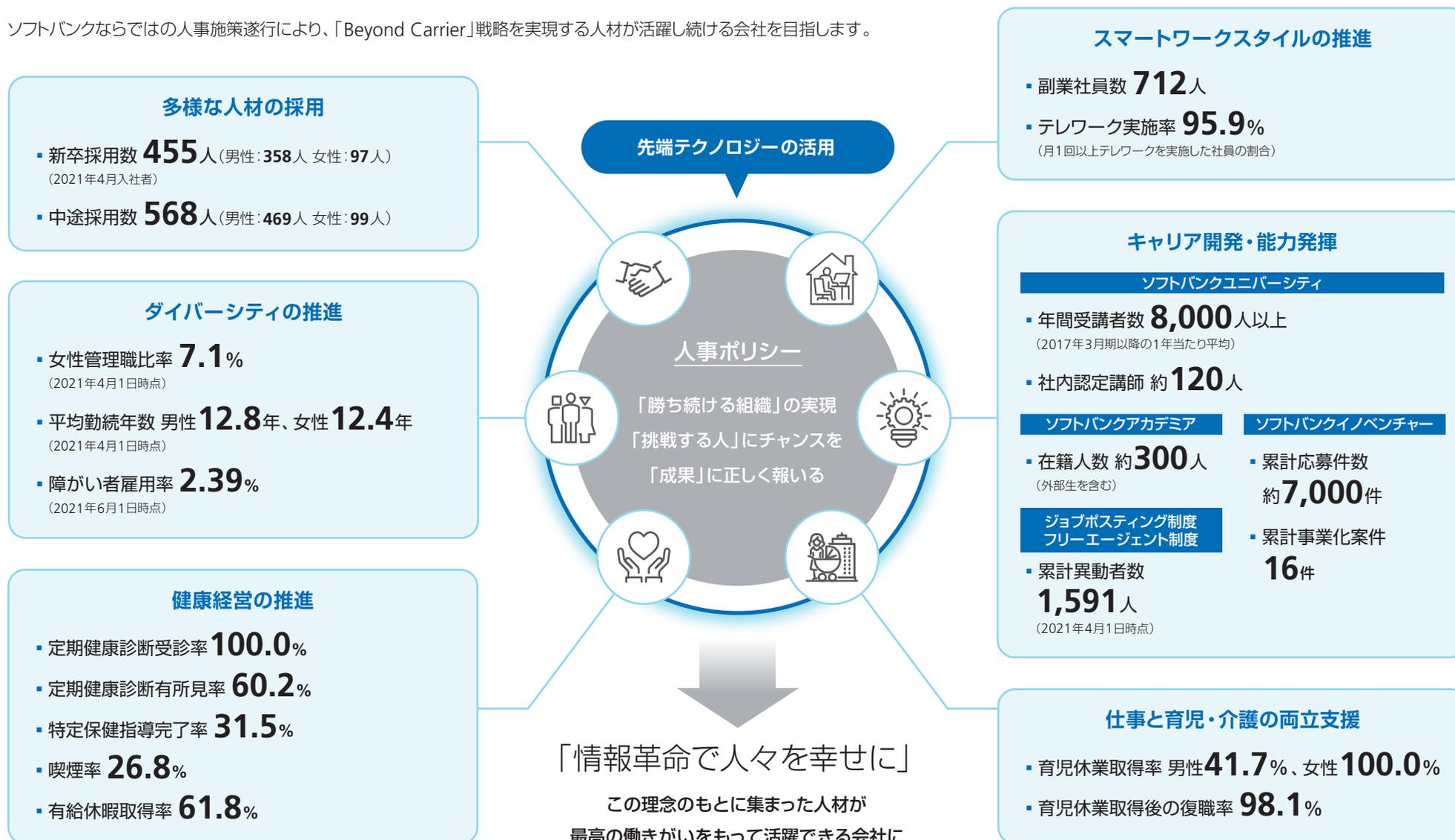
個々人の状態を高頻度で可視化

当社は、「組織の健康診断」として毎年度実施している従業員満足度調査に加えて、従業員の日々の充実度を測定する「パルスサーベイ」を独自開発し、2019年10月より導入しています。パルスサーベイとは、脈拍(パルス)を測るように高頻度で実施する従業員調査です。当社のパルスサーベイは、仕事のパフォーマンスに個々人の普段の生活や健康状態などが大きく影響するとの考えから、ワークライフインテグレーションという概念を取り入れ、Work、Life、Healthに分類される設問によって構成されています。毎月末全社員に向けてメールでURLが送信され、PCやスマートフォンを使って1~2分程度で回答できる仕組みとなっています。そのスコアの変化から各自が自身のコンディションを把握するとともに、本人の同意のもとで上長と共有し、より良いコミュニケーションに役立てています。

人材戦略

価値創造

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2021年3月31日時点、もしくは、2021年3月期通期。
キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク単体の数値です。

環境への取り組み

カーボンニュートラル2030を宣言



当社は、SDGsの達成を目指す2030年までに事業活動で使用する電力を実質再生可能エネルギー100%電力に切り替えるとともに、AIやIoT等の最先端テクノロジーを活用した省エネへの取り組みを通じて、温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」に取り組んでいます。再生可能エネルギーの普及と最先端テクノロジーの活用を通じて、地球環境に貢献するとともに、カーボンニュートラルの実現によって、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

国際的気候変動
イニシアチブの
「SBT」認定を取得



当社の温室効果ガス削減目標が、2021年6月に国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets initiative)による科学的根拠に基づいた「SBT (Science Based Targets)」に認定されました。

Action 1 基地局使用電力の再生可能エネルギー化

当社の事業活動に伴う温室効果ガスの年間排出量は、CO₂換算で約68万トン(2020年3月期実績)で、平均的な一般家庭の約25万世帯分に相当します。そのうち移動体通信事業を主力事業とする当社の電力の半分以上は、基地局で使用されています。温室効果ガス削減のため、SBパワー(株)が供給する実質再生可能エネルギーによる電気*へ切り替えを決定し、2021年3月期には基地局使用電力の30%の再エネ化を達成しています。2022年3月期には50%以上、2023年3月期には70%以上を目標とします。

基地局以外の施設・設備の使用電力についても、順次再エネ化を進め、温室効果ガスの削減を推進します。

さらに、ソフトバンクグループ(株)の子会社で「ソフトバンク栃木茂木ソーラーパーク」など45カ所の発電力を所有し再生可能エネルギーの発電事業を行うSBエナジー(株)が発電した電力を直接調達することも検討しています。

*再生可能エネルギー指定の非化石証書を活用した再生可能エネルギー実質100%の電気。

Action 2 AIやIoTなどを活用した電力効率化

AIやIoT、ビッグデータなどの最先端テクノロジーを活用し、膨大な環境データをAIの学習機能によって分析することで地球環境に与える影響が予測できると言われています。その予測からさまざまな対策を打てるようになるため、環境問題における最先端テクノロジーの活用は、世界で注目されています。

当社は、最先端テクノロジーやグループ企業とのシナジーを最大限に活用し自社の施設・設備の電力効率化や環境負荷軽減対策に取り組めます。

Action 3 次世代電池の開発を通じた環境負荷低減

次世代電池の開発・実用化に向けた研究開発を通じ、環境負荷軽減に取り組んでいます。デバイスの進化には電力増加が伴い、エネルギー消費量・CO₂排出量の増加につながっています。デバイスに搭載される電池を高容量化、高エネルギー密度化することでデバイスや機器のパフォーマンスを向上・効率化し、環境への負荷を軽減することが可能になります。

当社では、NIMS(国立研究開発法人物質・材料研究機構)

をはじめとするさまざまな研究機関や、大学、メーカー、企業と共に、2018年から電池向け材料技術の研究開発や情報交換等に取り組んでいます。

電池容量が大きいながらも質量エネルギー密度が高く軽量なリチウムイオン電池の開発を進めており、米国Enpower Greentech社と共同で、質量エネルギー密度が従来の電池比で約2倍(450Wh/kg級)となる電池の試作に成功しました。

また、2021年6月に環境試験器の世界トップメーカーであり、安全性・環境評価に優れた設備・ノウハウがあるエスベック(株)の「バッテリー安全認証センター」内に「ソフトバンク次世代電池Lab.(ラボ)」を設立しました。

今後、「ソフトバンク次世代電池Lab.」において、世界中のメーカーのセルを同一環境下で評価・比較することで、性能差の分析・技術課題の早期特定を実現します。また、「ソフトバンク次世代電池Lab.」で得られた検証結果について、各メーカーへフィードバックを行うことで、次世代電池の開発を加速させていきます。さらに、「ソフトバンク次世代電池Lab.」では、共同研究先と開発した要素技術の検証も行う予定です。検証により得られたノウハウを参画メーカーと共有することで、次世代電池開発のベースアップに貢献します。

環境への取り組み

TCFD提言への賛同



当社は、2020年4月にTCFD（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、ガバナンスを強化し、TCFDが企業に推奨する「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」のフレームワークにそって、積極的な情報開示とその充実に努めていきます。

*Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 2015年に金融安定理事会（FSB）により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアチブ。

ガバナンス

当社は、気候変動に関連する取り組みを定期的に確認するため、取締役会の諮問機関として、気候変動に関わる戦略などのサステナビリティ活動全体の最終責任を担う最高SDGs推進責任者である代表取締役 社長執行役員を委員長とするSDGs推進委員会を設置しています。

さらに、気候変動に対しての社内推進の対応に向け、最高SDGs推進責任者およびSDGs推進担当役員の下、環境委員会を設置しています。環境委員会は、当社のCSR部門の責任者を委員長とし、当社の各部門および当社グループの各社に環境対応担当を設置しています。

環境委員会は、気候変動に関連するリスクの特定や数値などの管理および廃棄物、水資源の利用、その他環境負荷軽減に向けた数値管理、事業・取り組み、啓発活動の推進を担当します。

戦略

当社は、基地局設備をはじめと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ための戦略を勘案するためシナリオ分析を実施し、バリューチェーン上流下流を含む事業に与える財務影響が特に大きい2050年までに発生が予想されるリスクを特定し、それに対する2つのシナリオを検討しました。シナリオ分析にあたっては、IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change、気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書のRCP2.6/RCP8.5シナリオ、およびIEA（International Energy Agency、国際エネルギー機関）Energy Technology Perspectives 2017 Beyond 2°C Scenario（B2DS）、World Energy Outlook 2018 Sustainable Development Scenario（SDS）を採用しています。

シナリオ分析

4°Cシナリオ

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の気候変動の物理的な影響が生じると仮定しました。例えば、令和2年7月豪雨クラスの災害の場合、約3.3億円復旧費用を投じました。例年の災害被害に対する復旧費用等の財務影響に関する分析に基づき予算を確保し迅速に対応できるよう備えています。

平均気温4°C上昇シナリオ：台風など自然災害が増加、甚大化する未来を想定

シナリオ	特定したリスク	検討した取り組み	リスク発生までの期間
自然災害のさらなる多発と甚大化	設備被災増加・甚大化による、復旧コスト増	防災・減災への取り組み強化 基幹ネットワークの冗長化推進・係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保／HAPS実用化に向けた取り組み推進	長期
猛暑日の増加	空調電力コスト増	省エネへの取り組み強化 省エネ設備への転換／AI、IoT活用による電力使用の効率化	長期

1.5~2°Cシナリオ

事業に影響を与えるレベルの気候変動による急性あるいは慢性的な物理リスクは生じない一方、気候変動対策の政策・法規制が強化されると仮定し、2025年からCO₂換算1tあたり6,000~14,000円程度の炭素税が課された場合、2035年までの累計で175~407億円の影響額があると試算しました。

平均気温1.5~2°C上昇シナリオ：急速に脱炭素社会が実現する世の中を想定

シナリオ	特定したリスク	検討した取り組み	リスク発生までの期間
脱炭素規制の強化	炭素税導入による税負担増	基地局電力の再エネ化・カーボンニュートラル達成（2031年3月期まで）	中期
	再エネシフトによる電力コスト増	省エネへの取り組み強化 省エネ設備への転換／AI、IoT活用による電力使用の効率化	短期
環境意識の高まり	環境への取り組み不十分となった場合のレピュテーションリスクによる顧客離れ	CO ₂ 削減への取り組みと情報発信 基地局電力の再エネ化／カーボンニュートラル達成・再エネ電力の提供推進／社会全体のCO ₂ 削減への貢献	短期

環境への取り組み

リスク管理

気候変動に関わるリスクと機会については環境委員会にて特定しSDGs推進委員会による評価・分析を行っています。

なお、重要度の高いものについて取締役会に付議します。

シナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動の緩和および適応に向けた取り組みとして、以下の取り組みを実施しています。気候変動の緩和および適応に向けた取り組みは、新規事業も含め、当社の事業全体を対象として実施することを想定しています。

大型化する災害への対応

近年大型化する災害に対し、インフラを担う通信事業者としての責任を果たすため、「質の高い社会ネットワークの構築」をマテリアリティに設定し、災害時の通信インフラ保持のために日ごろから対策を行っています。

基地局電力の再エネ化

移動体通信事業を主力事業とする当社の電力の約60%は、基地局で使用されています。2021年3月期には基地局電力の30%を再エネ化しました。2022年3月期には50%、2023年3月期には70%と段階的に再エネ化を実施し、温室効果ガス削減を進めていきます。

カーボンニュートラル達成の取り組み

事業活動に伴う温室効果ガスの排出量を、2031年3月期までに実質ゼロにします。

指標と目標

気候変動が当社に及ぼすリスクと機会を管理するため、環境負荷データの管理を行っています。

主な目標として、SDGsの達成を目指す2030年までに、事業活動で使用する電力などによる温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」目標を設定しました。

2021年3月期には基地局電力の30%の実質再エネ化を達成し、2022年3月期には50%、2023年3月期には70%と段階的に実質再エネ化を実施し、さらに、基地局以外の全ての自社の施設・設備での使用電力についても、温室効果ガス削減を進めていきます。

温室効果ガス排出量の実績

項目	単位	実績					
		2017年 3月	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	
温室効果ガス排出量 (スコープ1,2)	計	t-CO ₂	733,515	722,514	693,953	776,104	620,929
GHG排出量	スコープ1	t-CO ₂	11,400	11,386	11,456	15,803	15,416
Greenhouse Gas	スコープ2	t-CO ₂	722,115	711,128	682,497	760,301	605,513

他の環境関連データはESGデータブック [P83](#)

*バウンダリは下記の通りとなります。
 ・2019年3月期まで：ソフトバンク㈱(単体)
 ・2020年3月期から：ソフトバンク㈱(単体)全事業所および主要関連会社(ヤフー㈱、アスクル㈱)
 *2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更によりです。