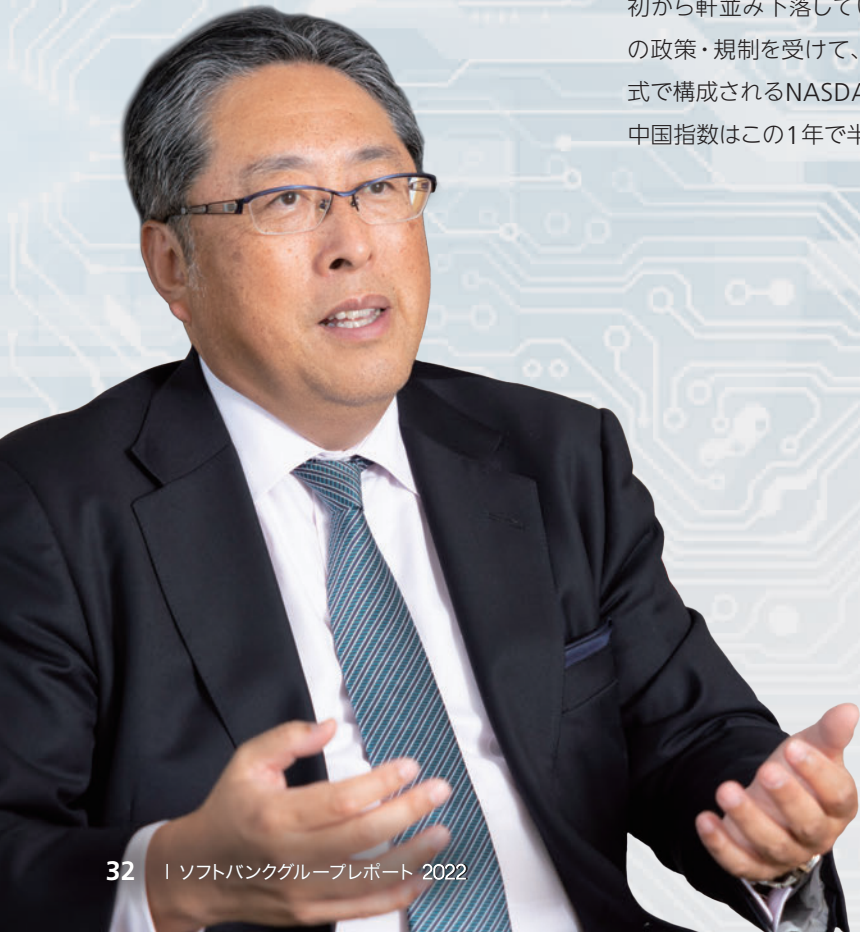


CFOメッセージ

不安定な環境下でも 財務方針を堅持。 当面は「守りに徹する」 慎重な運営を続ける



外部環境の変化

投資会社にとって、外部環境の認識は非常に重要です。この1年は、過去5～10年のスパンで見ても、特に大きく外部環境が動いた年でした。米国ではインフレを背景に金融引き締めが進み、金利が上昇を続けているほか、ロシアのウクライナ侵攻に伴う地政学リスクの高まりの中で原油価格の高騰が続いています。これらの動きは、結果として株式市場に大きな影響を与えており、NASDAQ総合指数やS&P500が年初から軒並み下落しています。また、米中両国の政策・規制を受けて、米国に上場する中国株式で構成されるNASDAQゴールドン・ドラゴン中国指数はこの1年で半分にまで低下しました。

このような環境下で、当社の保有株式価値も2022年3月末で23.2兆円と、1年前の30.4兆円から大幅に減少しました。しかし、当社の投資ポートフォリオの約7割を中国銘柄が占めていた3年前にこの状況が起こっていたら、保有株式価値はさらに下落していたでしょうが、ポートフォリオの分散が進み、中国銘柄の構成比率が低下してきたことが、相対的に下落幅を小さくしたといえます。当社は社債も発行しているものの、発行済みの社債は固定金利ベースであるため米国における金利上昇の影響を受けません。投資先の一部には金利の動向から直接影響を受けるビジネスモデルの企業があり、その影響度合いは冷静に見ていく必要がありますが、そのような企業はポートフォリオ全体から見ると多くありません。

資本市場ではリスクオフの動きが継続しています。地政学リスクの高まりと中国の政策動向、さらには各国の金融政策の動向によって、この不透明感は当面続くことが予想されます。当社は、さらなるダウンサイドに備えつつ、今後6～12カ月間はリスク要因の見極めを図り、とにかく「守りに徹する」慎重な財務運営を続けていく考えです。

後藤 芳光 Goto Yoshimitsu

ソフトバンクグループ(株)
取締役
専務執行役員
CFO 兼 CISO
財務統括 兼 管理統括

2021年度の総括： 財務方針を堅持の上、投資活動と 株主還元を着実に継続

2021年度を振り返ると、不安定な市場環境の中、しっかりと財務方針を堅持した上で、投資活動と株主還元を着実に継続することができた1年でした。

財務方針の堅持

従来より投資家の皆様にお約束している財務方針は、いささかも変更ありません。「通常時にLTVを25%未満で運用(異常時でも上限35%)」「少なくとも2年分の社債償還資金を保持」「SVF1や2、子会社から継続的な配当収入を確保」という3つの重要な財務方針を引き続き堅持しています。2022年3月末のLTVは20.4%となり、十分な財務的余裕を引き続き確保しています。また、手元流動性は2.9兆円*1と、社債償還スケジュールから見てもこの先2年分を優に超える水準を確保しています。

*1 現金及び現金同等物+流動資産に含まれる短期投資+コミットメントライン未使用枠。2022年3月末のコミットメントライン未使用枠は1,247億円です。ソフトバンクグループ単体ベースです(SB Northstarを除きます)。

NAV

投資会社である当社を評価する上で最も重要な指標であるNAVは、2022年3月末現在、上場投資先の株価下落の影響を受け、18.5兆円となりました。われわれは、NAVは市況に伴って上下変動を繰り返しながらも、長期的には右肩上がりに成長を続けていくと期待しています

が、足元では1株当たりのNAVをソフトバンクグループの株価と比べると、大きくディスカウントし続けており、このギャップを埋めていくことが経営の大きな課題だと認識しています。

財務活動

財務活動については、安定的な財務運営の下、着実に資金調達を実行することができました。当社の保有資産価値を十二分に活用し、アリババ、アーム、Tモバイル、ドイツテレコムの子会社を活用したアセットバック・ファイナンスにより、2021年度に合計223億米ドル(純額)の資金調達を実現しました。中でも2022年3月には、未上場のアーム株式を活用して80億米ドルの資金

調達しました。また、2021年度は、総額1.2兆円*2という大きな規模の社債を償還した年でもありました。社債のロールオーバーを期待する投資家の運用ニーズを満たしつつ、国内外で、シニア社債、劣後社債そしてハイブリッド社債などあらゆるメニューの社債を発行することで、市場から2.3兆円*2、償還分との差額で見ると純額で約1兆円の調達を行うことができました。

*2 ソフトバンクグループの社債償還額は120ページ、社債発行額は119ページをご覧ください。

投資活動

投資活動では、新規投資を進めながら投資回収を行い、結果としてポートフォリオの分散が進展しました。これに加え自社株買いも実行す

るなど、当社のやりたかったことがしっかり実行できたことと評価しています。

2021年度の前半はまだ環境が良かったこともあり、SVF1とSVF2で合計442億米ドル、LatAmファンドで43億米ドルの投資を行い、2021年度は総額500億米ドル近い投資を行いました。一方、株式市場の悪化が見られ始めた第3四半期以降は、新規投資のスピードを大幅に落としています。環境変化に合わせて柔軟かつ機動的な対応を講じ、LTV水準をコントロールしました。財務方針はどのような環境においても順守しなければならないというのがマネジメントの共通認識です。社長と財務メンバーが有意義な議論をし、当社がとるべき行動の優先

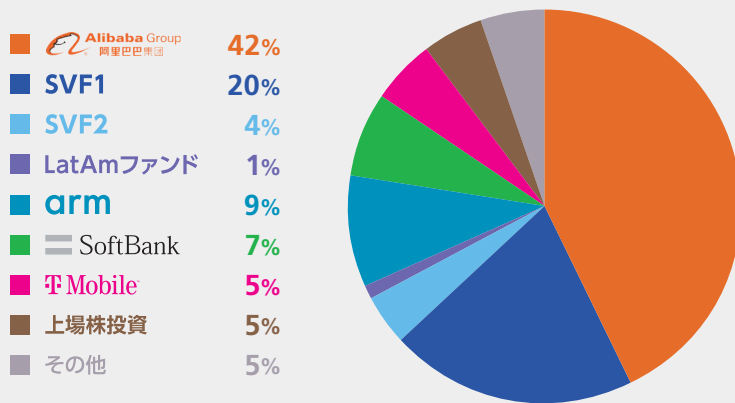
順位を共有・決定し、着実に実行してきたことが、財務の安全性をしっかりと確保することにつながっています。また、投資の売却・資金化やファンド事業からの分配も着実に進み、SVF1とSVF2からは合計152億米ドルの分配金を受領し、アセットバック・ファイナンスや手元資金と合わせて、ファンド事業への再投資の原資となっています。

ポートフォリオバランスにも留意しています。2022年3月末の保有株式価値全体に占めるアリババ株式の比率は約23%と、一時期の6割強から大幅に縮小しました。この一方で割合を増やしたのがソフトバンク・ビジョン・ファンドです。ファンド事業の投資先数も475件*3となり、ポートフォリオの分散が進んだと評価しています。

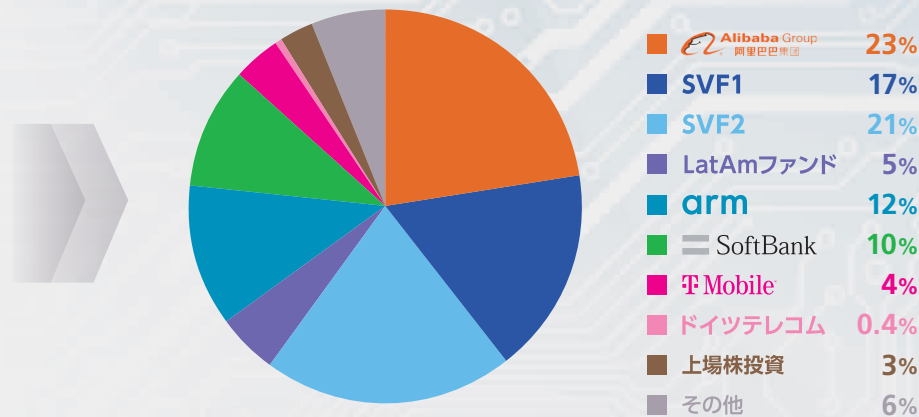
*3 2022年3月末現在。ただし、SVF2のみ2022年5月6日現在。全持分売却済みの投資と、投資委員会承認済みで投資完了前の15社を含みます。

ポートフォリオの分散が進む

保有株式価値 (アセットバック・ファイナンス除く)の内訳

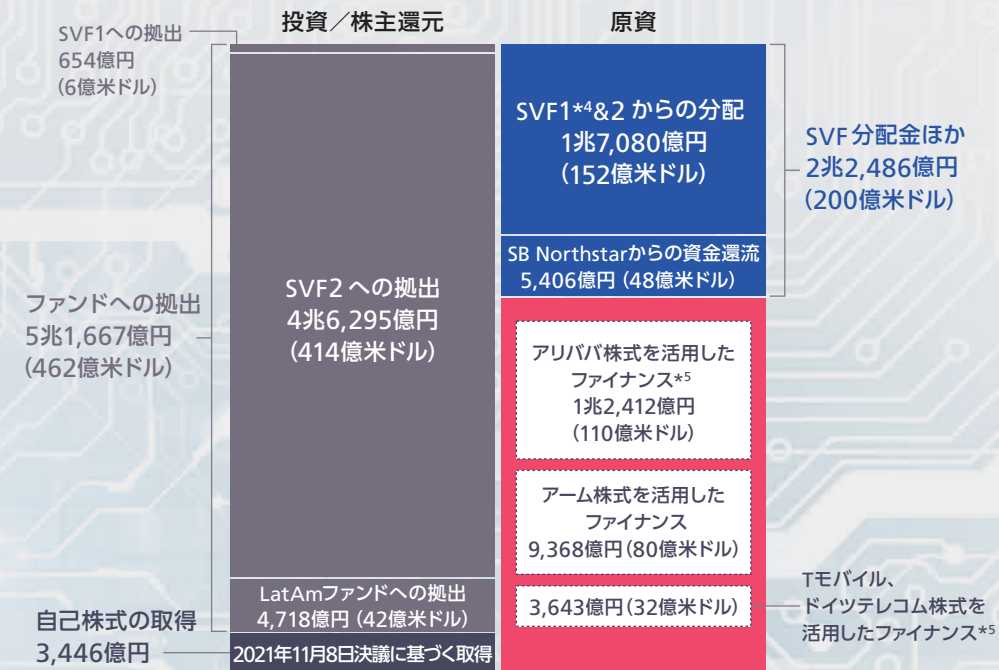


2021年3月末



2022年3月末

2021年度の投資と回収のサイクル



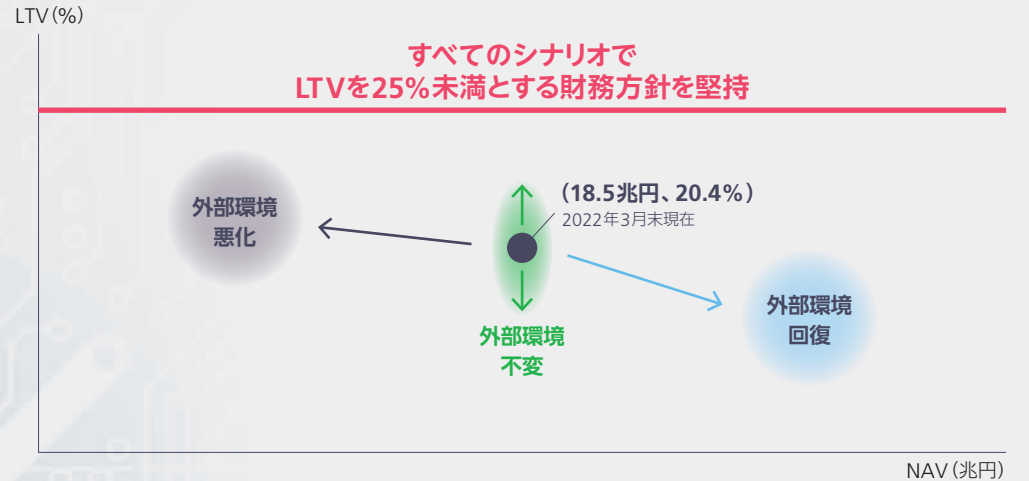
(注) 各四半期の期中平均レートで換算しています。
*4 SVF1のインセンティブスキームへの分配金(10億米ドル)を含みます。
*5 先渡売買契約およびマージン・ローンなどによる調達額(純額)です。

2021年11月には、向こう1年間で1兆円を上限とする自社株買いプログラムを発表しました。財務方針の堅持を前提に、投資機会、NAVディスカウントの水準などを考慮しながら、機動的に進めています。発表から8カ月がたった2022年6月末までに6,381億円の自社株買いを行いました。これまでのところ、時機を捉えて順調に進捗していると評価しています。

引き続き財務方針を堅持しつつ、外部環境の変化には柔軟に対応

不透明な投資環境が続く中、2022年度は「財務方針の堅持」と「あらゆる変化に対応できる柔軟かつ機動的な財務運営」の2つを財務戦略の柱として進めていきます。財務方針は変えないことが正しい姿です。今後どのように環境が

2022年度の財務運営方針(イメージ)



シナリオ	前提	対応方針
外部環境不変	外部環境の不透明さが継続し、保有株式価値が2022年3月末から 不変	資金化の範囲内で新規投資と自社株買いを継続
外部環境回復	外部環境が回復し、保有株式価値が2022年3月末から 増加	LTVを維持しながら投資加速のためのレバレッジ活用も視野に
外部環境悪化	外部環境がさらに悪化し、保有株式価値が2022年3月末から 減少	資金化対比で新規投資を大幅に スローダウン することでLTV25%未満を維持

変化しても、先に述べた3つの財務方針は堅持していきます。

ここ数年、当社は投資会社として、投資から回収・資金化、そしてその資金を元にした再投資というサイクルをしっかりと確立してきました。過去2年を振り返ってみましょう。2020年度は、コロナ禍で市況が悪化する中で「4.5兆円プログラム」での資金化で得られた資金を原

資に、大規模な自社株買いと財務改善を実施し、2020年度末のLTVは12.2%となりました。2021年度は、ファンド事業からの分配と資金化などで得た資金をファンド事業での新規投資に充当するとともに、自社株買いにも活用しながら、市場環境が悪化する中でも年度末のLTVを20.4%に着地させました。冒頭にも述べたように、今後は、投資と回収のサイクルを維持しつつ、

さらなるダウンサイドに備え、慎重に運営を続け、リスク要因を見極めながら外部環境のあらゆる変化に柔軟かつ機動的に対応していきます。

2022年2月には、当初予定していたアームの米国NVIDIA社への売却契約を解消し、アームの株式上場に向けた準備に入ることを発表しました。時期については最善のタイミングを見極めていきたいと思っています。われわれは、自分たちを「情報革命の資本家」と位置付け、投資を通じて、将来の成功が期待されるIT・AIを駆使した企業を早い段階からサポートしてきました。そのIT・AIの基幹インフラを提供するアームを中心に、新たな生態系を作り上げることで、さらに力強く情報革命を牽引していきます。アームは、買収以降の研究開発が功を奏し、2021年度の調整後EBITDA*6が10億米ドルと大きく成長しています。よって、この段階において上場を目指すのは、われわれと株主にとって有益といえるでしょう。当社の保有株式価値における上場株式の比率も再上場によって上昇するため、当社格付の判断にもプラスの影響をもたらすことになると思います。

*6 IFRSを基準としていますが、完全に準拠しているとは限らず、未監査、暫定的なものとして変更になる可能性があります。

ESGの本質的な取り組みを 充実させる

2021年度はESGの取り組みをさらに進めました。まず、ソフトバンクグループとして重要性の高いESG領域に関するグループポリシーを整

備しました。主要なグループ会社には独立した上場企業もありますが、各社の定めるポリシーを理解・尊重しながらもグループとしての方針を明確に示すため、「環境ポリシー」や「サプライヤー行動規範」を新設しました。グループポリシーの整備は、今後も積極的に進めていきます。

また、投資事業におけるESGの取り組みも推進しています。すでに当社投資先の多くが、気候変動への対応、資源循環の推進、多様性や包摂性の確保、格差や差別の解消などに取り組んでいます。今後も、投資基準にESGをいかに自然に組み込んでいくかが重要なテーマだと考えています。ESGの視点が足りない企業は中長期的に成長が劣る可能性を孕んでおり、そのような企業への投資は、結果として当社の投資パフォーマンスにも影響しかねません。社会的要請に正面から取り組むことは重要です。投資基準に組み込む以上は、投資後も継続的なモニタリングを通じて投資先の状況を把握し、必要に応じてエンゲージメントも行っていきます。


ESG推進における「E」の環境分野については、2022年6月に当社グループの温室効果ガス排出量の削減目標とともにTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示を行いました。ソフトバンクグループ単体ではすでにカーボンニュートラルを達成しており、複数の主要子会社でもすでに独自の目標を打ち出している中で、今後はグループ一丸となった取り組みを進めていきます。

「S」の社会分野に関しては、人権リスクの特定


など人権への取り組みの強化を進めています。また、新型コロナウイルス感染症対応にも引き続き積極的に取り組み、ワクチン接種の全国的な実施や「移動式PCR検査車」の開発などを行いました。昨今、より重要性が高まっている人的資本にも注力しています。投資事業の最大の資本はまさに「人」です。人材の質の継続的な向上が当社の成長を牽引すると考え、社員一人ひとりが能力を高めグローバルに活躍する人材となっていけるよう、会社としてもサポートしていきます。

「G」について、ガバナンスの中核であるソフトバンクグループの取締役会は、取締役のスキルマトリックスからも明らかのように、グローバルな企業経営者や一流の学識経験者を中心に、スキル面の多様性に富んでいます。また、社外取締役比率が5割超という特徴ある構成となっています。

ソフトバンクグループのESGに対する取り組みは第三者評価機関からもすでに高く評価いただけていますが*7、さらに本質的な取り組みを充実させていきたいと考えています。今後も、社会的要請も踏まえながら、継続的な改善を怠ることなく、より良き姿を志向してESGを推進していきます。

 *7 サステナビリティに関する社外からの評価は39ページをご覧ください。

2022年6月24日付でIR部長の上利 陽太郎がチーフ・サステナビリティ・オフィサーおよびサステナビリティ部長に新たに就任しました。

 57ページのメッセージをご覧ください。

サステナビリティ: 基本的な考え方

サステナビリティ ビジョン 「考えるのは、 300年後の人と地球」

「情報革命で人々を幸せに」という私たちの経営理念には、300年後の未来、何世代も先の人々まで幸せにし続ける、という私たちの決意が込められています。人と地球が、いつまでも共存できる世界をつくっていくために。私たちは、持続可能な社会の実現に向けて、情報革命をリードする企業としての責任を果たしていきます。

基本方針

ソフトバンクグループは、サステナビリティに関する活動を適切に推進するための指針として「ソフトバンクグループサステナビリティ基本方針」を定めています。本方針に基づき、グループ各社の事業特性や社会の要請に応じて重要課題(戦略マテリアルイシュー)を特定し、当社グループがサステナビリティへの取り組みを自律的に推進していくための6つの活動テーマを定めています。

6つの活動テーマ

- ① 知恵と知識をつなぎ、社会の成長とイノベーションを推進する
- ② テクノロジーの進歩に伴う新たな課題に対応し、未来への責任を果たす
- ③ すべての人が自分らしく挑戦できる環境をつくり、次世代と事業の成長を図る
- ④ 最先端テクノロジーを活用し、エネルギー問題をはじめとした環境課題の解決に挑む
- ⑤ 社会をリードする企業にふさわしい透明性の高いガバナンスとコンプライアンスを実践する
- ⑥ グループの強みを活かし、世界中の人々とともに、社会のさらなる幸せに貢献する

重要課題(戦略マテリアルイシュー)の特定

ソフトバンクグループは、「ステークホルダーにとっての重要性」と「当社グループにとっての重要性」の2軸で取り組むべき課題を分類し、優先順位を付けることで、特に優先して取り組むべき8つの重要課題(戦略マテリアルイシュー)を特定しています。

Step 1 課題の認識

課題を抽出

外部のガイドラインや有識者の意見などを参照し、当社グループの主要事業を取り巻く課題を抽出

Step 2 重要性の分析

ステークホルダーと当社グループにとっての課題の重要性を分析

「ステークホルダーにとっての重要性」と「当社グループにとっての重要性」の2軸で重要性を分析

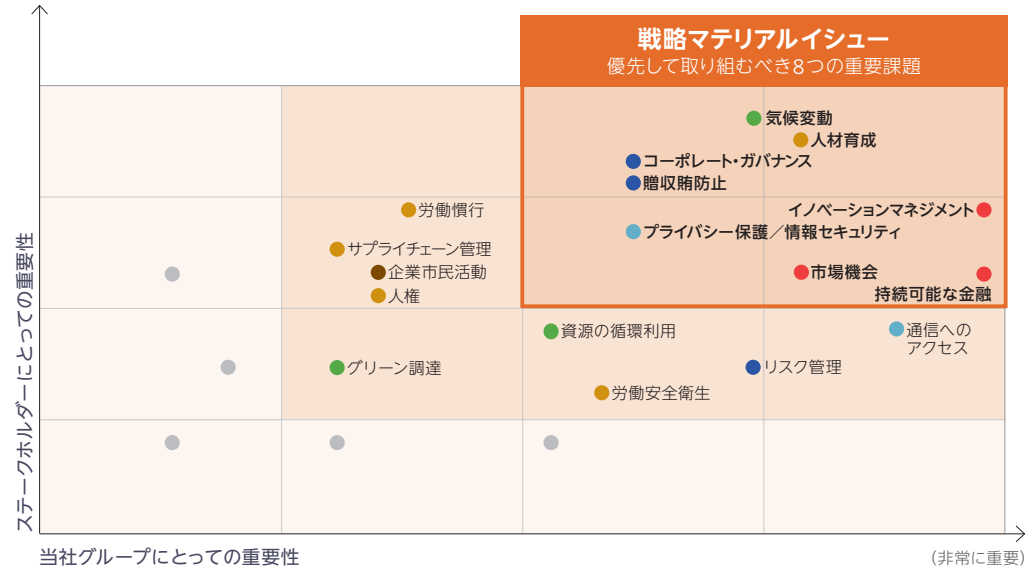
Step 3 重要課題の特定

優先して取り組むべき重要課題を特定

当社グループが特に優先して取り組むべき重要課題(戦略マテリアルイシュー)を特定

戦略マテリアルイシュー

(非常に重要)



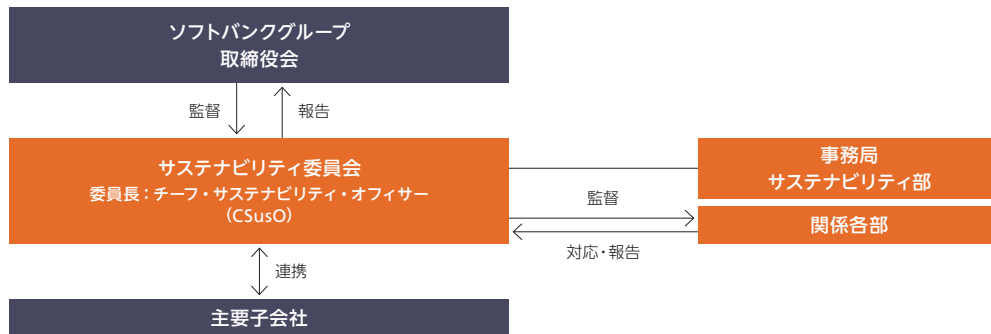
(注) 各課題の色は6つの活動テーマとの関連を示しています。

サステナビリティガバナンス体制

ソフトバンクグループは、サステナビリティに関するガバナンス体制として、取締役会でチーフ・サステナビリティ・オフィサー (CSusO) を任命するとともに、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、CSusO (IR部長 兼 サステナビリティ部長) を委員長、取締役専務執行役員 CFO 兼 CISO (財務統括 兼 管理統括)、

常務執行役員 (経理統括)、執行役員 CLO 兼 GCO (法務統括) の3名を委員としており、当社グループを取り巻くESGの重要課題や推進方針についてステークホルダーからの要請を踏まえながら議論するとともに、その内容について取締役会に報告し、監督を受けています。

サステナビリティガバナンス体制図



サステナビリティ委員会の開催状況

ソフトバンクグループのサステナビリティ委員会は2020年6月に発足し、四半期に1回程度の頻度で開催しています。なお、同委員会には社内関係部門の責任者も臨席しており、専門的な知見や複合的な視点を踏まえた部門横断的な議論を行っています。

2021年度は、2021年10月、同年12月、2022年3月の合計3回開催し、当社グループの重要な課題である気候変動や人権リスクへの対応、経営理念・戦略を踏まえた価値創造ストーリーの再認識などについて議論しました。

メンバー

2022年6月24日現在

委員長	上利 陽太郎 (IR部長 兼 サステナビリティ部長)
委員	後藤 芳光 (取締役専務執行役員 CFO 兼 CISO 財務統括 兼 管理統括) 君和田 和子 (常務執行役員 経理統括) ティム・マキ (執行役員 CLO 兼 GCO 法務統括)

運営状況

2022年3月末現在

開催実績	全5回 (2020年度:2回、2021年度:3回)
これまでの主な議論内容	<ul style="list-style-type: none"> ・投資プロセスへのESG要素の組み込み ・ESG情報開示の強化 ・ESG関連グループポリシーの整備 ・気候変動への対応方針 ・人権リスクへの対応方針

投資事業におけるサステナビリティ

投資プロセスへのESG統合

ソフトバンクグループは、投資先に対してESGへの取り組みを促すことが社会全体の持続的発展と、当社グループの持続的成長に寄与すると考えています。この考えの下、投資プロセスで考慮すべき投資先のガバナンスに関する基準を定めた「ポートフォリオ会社のガバナンス・投資指針に関するポリシー」を2021年5月に改正し、投資先選定や投資後のモニタリングにおいて、ガバナンスに加えて環境・社会要素の評価を行うことを明記しました。このポリシーは、ソフトバンクグループとその子会社*1に適用されます。

投資先の環境・社会要素の評価については、各投資子会社が、重視すべき環境・社会課題やその具体的な評価方法を含む運用計画を策定することとしています。すでに一部の投資子会社においては、デュー・デリジェンスにおいて投資先候補の環境・社会に関する取り組み状況の評価を実施するとともに、評価結果の投資判断への活用と、投資後のモニタリングに向けた検討を進めています。

*1 ソフトバンク・ビジョン・ファンド、ソフトバンクグループの子会社が管理する投資子会社を含みます。ただし、上場会社および規制上の理由から当社グループによる支配が禁止されている子会社ならびにその傘下の子会社は除きます。

投資先の事業を通じた環境・社会への貢献

ソフトバンクグループは、「情報革命の資本家」として革新的なテクノロジーやビジネスモデルを持つ企業への投資を通じ、気候変動や教育格差、経済格差などをはじめとする環境・社会課題の解決や地球規模でのサステナビリティの実現に貢献しています。以下は、環境・社会課題に取り組むソフトバンク・ビジョン・ファンドの投資先の一部です。

📄 投資先の事業については42および47ページを併せてご覧ください。

環境・社会課題の解決に貢献する投資先（ソフトバンク・ビジョン・ファンド）



(注) 上記は環境・社会課題の解決に貢献する投資先の一部です。

卓越したマイノリティ起業家の発掘と育成・投資

ソフトバンクグループは、マイノリティ起業家の育成プログラム「Emerge」や、米国のマイノリティ起業家の事業へ投資するSBオポチュニティ・ファンドを通じて、卓越したマイノリティ起業家を発掘し、育成・投資する取り組みを進めています。

📄 「Emerge」およびSBオポチュニティ・ファンドの詳細は47ページをご覧ください。

サステナブルボンドの活用

当社の子会社は、サステナブルボンドの発行によって調達した資金を活用し、環境・社会課題の解決に資する事業を促進しています。

HAPSボンドの発行(ソフトバンク)

ソフトバンクは2022年1月、成層圏通信プラットフォーム(HAPS:High Altitude Platform Station)事業に関わる設備投資や研究開発などに資金を充当するため、総額300億円のサステナビリティボンド(愛称「HAPSボンド」)を発行しました。

HAPSは、成層圏において航空機などの無人機体を通信基地局のように運用するシステムです。山岳部や離島、発展途上国など、通信ネットワークが未整備の地域において、安定したインターネット接続環境の構築を可能にします。



HAPSのイメージ図

グリーンボンドの発行(Zホールディングス)

Zホールディングスは2021年7月、環境問題解決に貢献する事業の資金調達手段として、200億円のグリーンボンドを発行しました。調達資金は、Zホールディングスグループが利用するエネルギー効率の高いデータセンターの建設・改修などへの投資と、データセンター運営に必要な再生可能エネルギーの調達に活用されます。



環境配慮型の次世代データセンター

サステナビリティに関する社外からの評価*2

当社グループのサステナビリティに関する社外からの主な評価は以下の通りです。

ESGインデックスへの組み入れ

	インデックス名	企業名
Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA	Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)	Zホールディングス
	Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (DJSI Asia Pacific)	ソフトバンク Zホールディングス
	FTSE4Good Index Series*4 FTSE Blossom Japan Index*4 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*4	ソフトバンクグループ ソフトバンク Zホールディングス
2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*5	ソフトバンク Zホールディングス
2022 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)	MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*6	ソフトバンクグループ ソフトバンク Zホールディングス

主な評価・認定

The Sustainability Yearbook Member **Sustainability Yearbook Member 2022**

ソフトバンクグループ/ソフトバンク*3/Zホールディングス **S&P Global**

S&Pグローバル社がサステナビリティに優れた企業を掲載する「The Sustainability Yearbook 2022」において「The Sustainability Yearbook Member」に選定

くるみん/プラチナくるみん

ソフトバンクグループ
ソフトバンク

優良な「子育てサポート企業」としてソフトバンクグループが「くるみん認定」、ソフトバンクが「プラチナくるみん認定」を取得



CDP

ソフトバンクグループ
ソフトバンク

環境に関する国際的な非政府組織(NGO)であるCDPIによる気候変動分野の全体評価およびサプライヤー・エンゲージメント評価において「A-」を取得



Science Based Targets (SBT)

ソフトバンク

ソフトバンクが掲げる「カーボンニュートラル2030宣言」が、科学的根拠に基づいて設定された目標として「Science Based Targets (SBT)」に認定



詳細は各社ウェブサイトをご覧ください。 ソフトバンクグループ ソフトバンク Zホールディングス

*2 2022年4月1日現在

*3 ソフトバンクは前年度から最もスコアを向上させた企業として「Industry Mover」にも選定されました。

*4 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that SoftBank Group Corp., SoftBank Corp., and Z Holdings Corporation have been independently assessed according to the FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index series criteria, and have satisfied the requirements to become a constituent of those index series.

*5 THE INCLUSION OF SoftBank Corp. and Z Holdings Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SoftBank Corp. and Z Holdings Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

*6 THE INCLUSION OF SoftBank Group Corp., SoftBank Corp. and Z Holdings Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SoftBank Group Corp., SoftBank Corp. and Z Holdings Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

サステナビリティ: 環境


地球環境保全の取り組み


地球環境の維持・保全是、地球市民としての責任であるとともに、当社グループの持続的な発展と成長を支える重要な基盤です。私たちは、事業活動が環境に与える負の影響を低減するとともに、グループ各社それぞれの強みや先進技術を生かし、気候変動をはじめとする環境課題への対応を進めています。

環境への取り組みに関する基本方針

ソフトバンクグループは、地球環境に配慮した企業活動を行うための原則として「環境ポリシー」を2021年5月に制定しました。環境関連法規制などの順守、気候変動への対応、環境負荷の低減と省資源、生物多様性の保全などを定めた本ポリシーにのっとり、企業活動を推進しています。


また、「サプライヤー行動規範」において、環境関連法規制の順守、廃棄物の管理・削減、資源の有効活用、生物多様性への配慮など、環境に関する倫理基準を定め、サプライヤーに対し本規範に則した取り組みを依頼しています。

 環境ポリシーの全文は当社ウェブサイト「サステナビリティ」の「環境への取り組み」をご覧ください。

 サプライヤー行動規範の全文は当社ウェブサイト「サステナビリティ」の「社会への取り組み」をご覧ください。

TCFD提言に基づく気候変動情報開示

気候変動によって引き起こされる自然災害は年々深刻化しており、その緩和と適応に向けた緊急の対応が求められています。ソフトバンクグループは、気候変動対応の重要性を強く認識し、TCFD*1提言に基づき次の4項目に関する情報開示を行っています。

 *1 気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。TCFD提言に基づく気候変動情報開示の全文は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」の「環境への取り組み」をご覧ください。

TCFD提言に基づく開示項目

ガバナンス	気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス
リスク管理	気候関連リスクの識別・評価・管理方法
戦略	気候関連リスク・機会がもたらす事業への影響
指標と目標	気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

ガバナンス

取締役会: ソフトバンクグループは、取締役会でグループ全体のサステナビリティに関する重要事項の決定を行っています。取締役会は、気候変動に関するリスクと機会の特定、対応策の策定、および温室効果ガス削減に関するグループ目標の設定などについて審議・決定し、当社の気候変動対応を監督しています。

3名を委員として構成されています。同委員会では、当社グループのサステナビリティに関する重要事項や推進方針などについて継続的に議論し、その内容を取締役に報告するとともに、取締役会から必要な監督を受けています。気候変動への対応についても、気候変動リスク・機会の特定、対応策の策定、温室効果ガス削減に関するグループ目標の設定などについて議論・検討を行っています。

チーフ・サステナビリティ・オフィサー (CSusO):

取締役会は、サステナビリティに関する業務執行の責任者としてチーフ・サステナビリティ・オフィサー (CSusO) を任命しています。CSusO は、サステナビリティに関する方針策定、目標設定、取り組みの推進などを行っており、気候変動への対応についても、リスクと機会の特定、対応策の策定、および温室効果ガス削減に関するグループ目標の設定などを牽引しています。

リスク管理

ソフトバンクグループは、リスク管理室が中心となり、社内各部門や主要グループ会社からの各種リスクの収集、重大リスクの特定、対応策の検討やモニタリングなどを行っています。気候変動リスクと対応策に関しても、全社的なリスク管理プロセスの中に組み込まれています。

加えて、2021年度には、気候変動リスクを検討する社内ワーキンググループ (TCFD WG) を立ち上げ部門横断的な議論を行った後、その検討内容に基づきサステナビリティ委員会および取締役会がリスクを特定するとともに、その対応策についての審議および決定を行いました。特定した気候変動リスクとその対応策について

サステナビリティ委員会: サステナビリティ委員

会は、CSusO (IR部長 兼 サステナビリティ部長) を委員長、取締役専務執行役員 CFO 兼 CISO (財務統括 兼 管理統括)、常務執行役員 (経理統括)、執行役員 CLO 兼 GCO (法務統括) の

は、全社的なリスク管理プロセスおよびサステナビリティに関わるリスク管理プロセスに組み込み、継続的にモニタリングを行っていきます。

戦略

気候変動の影響と対応策の検討プロセス

ソフトバンクグループは中核事業である、持株会社投資事業、ソフトバンク・ビジョン・ファンド事業およびラテンアメリカ・ファンド事業(以下

「当社投資事業」を対象として、TCFD WGにおいて、リスク・機会の洗い出しと影響の分析、対応策の検討などを行いました。さらに、その検討内容に基づき、サステナビリティ委員会および取締役会は、気候変動が当社^{*2}に与える影響を評価するとともに、その対応策についての審議および決定を行いました。

*2 本ページの「戦略」部分では、「当社」はソフトバンクグループおよび当社投資事業における子会社を指します。

当社投資事業におけるリスク・機会

当社投資事業で想定される気候変動リスク・機会の概要は下表の通りです。

分類	機会	リスク
新規投資	○ 気候変動対策関連のテクノロジーやサービスを提供する企業(気候テック等)への新規投資による投資利益獲得	○ 当社の気候変動対応が不十分な場合に投資先候補から投資受け入れを回避されることによる投資機会の減少
既存投資	○ 既存投資先の気候変動対応による投資先の企業価値向上	○ 既存投資先の気候変動対応が不十分であることによる、投資先の企業価値低下
資金調達	○ 当社が着実な気候変動対応を行うことによる投資家からの支持獲得を通じた資金調達機会の拡大	○ 当社の気候変動対応が不十分な場合に投資家からの評価が低下することによる資金調達機会の減少

機会

世界全体が気候変動対応に取り組む中、気候変動対策に寄与するテクノロジーの需要は、さらなる拡大が見込まれます。AIを活用して事業を展開する企業には、気候変動対策に寄与するテクノロジーやサービスを提供する企業(気候テック等)があります。当社はすでにエネルギー、交

通、農業といったさまざまな分野で、このような企業に投資しています。今後の市場拡大が見込まれる当該領域に積極的に投資していくことで、当社の投資利益が拡大する可能性があると考えています。

また、当社の既存の投資先においては、温室効果ガス排出量の削減や、気候変動対策に寄与

するサービス・製品の提供などを行うことによる企業価値向上の可能性があると考えられます。さらに、当社が気候変動に関する取り組みを着実に行うことで、結果的に気候変動対応を重視する投資家からの支持獲得につながり、資金調達機会の拡大につながる可能性があります。

リスク

当社の気候変動に関する取り組みが著しく不十分な場合、出資元の気候変動対応を重視する投資先候補に当社からの投資の受け入れを回避され、投資機会の減少につながる可能性や、企業の気候変動対応を重視する投資家からの評価が低下し、資金調達機会の減少につながる可能性があります。

また、自然災害の発生や環境規制の強化などの気候変動リスクが、投資先の財務状況を悪化させ、ソフトバンクグループの保有株式の価値の低下につながる可能性があります。

リスク・機会の当社への影響の認識

当社の気候変動対応が著しく不十分である場合、上記のような投資機会や資金調達機会の減少につながるリスクがあるものの、当社が温室効果ガス排出量の削減などの着実な気候変動対応を行えば、こうしたリスクは十分に回避できると考えます。また、既存投資先における気候変動リスクについては、当社が投資する多くのAI企業は、温室効果ガス排出量が比較的少なく、また大規模な生産拠点や複雑なサプ

ライチェーンを持たないことが多いため、移行リスク・物理的リスクの両面で影響は限定的であると想定しています。

一方で当社は、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、AIを筆頭に画期的なテクノロジーの展開を加速させ、人々の幸せに貢献することを目指しています。深刻化する自然災害が人々の生活にさまざまな悪影響を与える中、気候変動対策に寄与するテクノロジーやサービスを提供する企業への積極的な投資が、経営理念の実現につながると同時に気候変動の解決にも大きく貢献するものと考えます。

リスク・機会への対応

前記の気候変動リスク・機会を踏まえ、当社は、以下の対応策を実施しています。


- **気候テック等への投資の検討**
気候変動対策関連のテクノロジーやサービスを提供する企業への投資
- **投資プロセスにおける対応**
投資プロセスにおける気候変動リスク・機会の評価の組み込み
- **投資先エンゲージメント**
投資先を対象としたワークショップの開催などを含む気候変動に関する投資先エンゲージメントの実施
- **温室効果ガス削減**
事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減

指標と目標

グループ目標：2030年度までにカーボンニュートラル達成

事業活動に伴う温室効果ガス排出量のさらなる削減を目指し、2022年6月に「2030年度までにカーボンニュートラル達成」をグループ目標*3として新たに設定し、2030年度までに温室効果ガス排出量の実質ゼロ化を目指しています。目標達成に向けて、グループ全体で再生可能エネルギー由来の電力を積極活用するとともに、本社ビルやデータセンターなどで省電力化・省エネルギー化を進めています。

*3 対象はソフトバンクグループおよび主要子会社の事業活動に伴う温室効果ガス排出（Scope1および2）です。

 温室効果ガス排出量は当社ウェブサイト「ESGデータ集」をご覧ください。

気候変動の緩和に向けた取り組み

One Planet Private Equity Fundsへの加盟（SBIA）

ソフトバンク・ビジョン・ファンドを運営するSBIAは、気候変動に関するプライベート・エクイティ・ファンドのイニシアチブ「One Planet Private Equity Funds（OPPEF）」に創設メンバーとして加盟しています。同イニシアチブは、世界の機関投資家との連携・協働の下、気候変動リスクを考慮した投資や資産運用の促進を目指しています。

気候変動の緩和に貢献する企業への投資事例（一部）

当社は投資事業を通じて、温室効果ガスの削減に積極的に取り組む企業に数多く出資しています。

ソフトバンク・ビジョン・ファンド

再生可能エネルギー蓄電システムの開発（Energy Vault）

タワー状に積み上げた独自のブロックに、重力と運動エネルギーを用いて蓄電するシステムを開発しています。また、これにより、蓄電設備の低コスト化を実現し、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献しています。



低価格なリースを通じ太陽光パネルの普及に貢献（Enpal）

住宅向けの太陽光発電および蓄電システムをリース提供しています。また、初期費用ゼロで貸し出すことにより、太陽光発電の普及に貢献しています。すでに約1万4,000世帯に太陽光発電システムを提供し、今後10年で100万世帯への普及を目指します。



超小型モビリティ業界の脱炭素化を牽引（TIER Mobility）

電動スクーターのシェアリングサービスを欧州と中東の20カ国・200以上の都市で展開しています。スクーターなどの超小型モビリティ業界初となる完全なカーボンニュートラルを実現し、業界全体の脱炭素化を牽引しています。



カーボンニュートラルな通学を実現（Züm）

米国で通学用の電動バスや電気自動車などを運行し、通学におけるCO₂排出量を低減しています。また、2021年からカーボンニュートラルを達成しています。今後2025年までに全車両のEV化を目指します。



SBオポチュニティ・ファンド

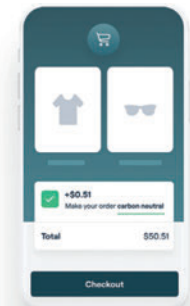
ビルや工場の屋上で大気中のCO₂を回収（Noya）

ビルや工場に設置されている冷却塔を改修し、大気中のCO₂を回収する技術を開発しています。回収したCO₂は冷却塔の所有者から買い取り、産業用として再循環させます。



個人で簡単にカーボンオフセットできるアプリ（Cloverly）

オンラインショッピングなどの個人の消費行動におけるCO₂排出量を自動で計算し、排出量と同量のカーボン・クレジットを購入できるアプリケーションを提供しています。クレジット購入を通じて、個人が世界各地のCO₂削減・吸収プロジェクトを支援することができます。



再生可能エネルギー関連事業 (SBエナジー／SB Energy Global Holdings／SBパワー)

当社は再生可能エネルギー関連事業を通じて、再生可能エネルギーの普及と拡大に取り組んでいます。

SBエナジーは、電力事業における川上の位置付けである再生可能エネルギー発電所を開発・保有・運営する強みを生かし、川中・川下の電力活用を俯瞰した事業にも取り組んでいます。同社は、国内と海外(モンゴル)で合計50カ所の太陽光発電所と風力発電所を稼働させており、発電容量は日本の一般家庭約27万世帯の年間消費電力量をまかなえる約773MW*4に上ります。加えて、SB Energy Global Holdingsおよびその子会社は、米国で合計4カ所の太陽光発電所を所有・稼働させており、発電容量は約1,300MW*4に上ります。

さらに、小売電気事業を行うSBパワーは、再生可能エネルギー比率実質100%*5の家庭向け電力サービス「自然でんき」を提供し、2021年度は同サービスを通じて年間約1.9万tのCO₂排出量削減効果*6を創出しました。



宮城大郷ソーラーパーク


*4 2022年4月現在

*5 お客様へ供給する電気に、再生可能エネルギー指定の非化石証書を組み合わせることで、再生可能エネルギー比率実質100%かつCO₂排出量実質ゼロの電気の供給を実現しています。

*6 CO₂削減効果は、「自然でんき」加入者の使用電力量に全国平均のCO₂排出係数を乗じたものに、森林保全団体への活動支援による「クレジット償却量」を加算して算出しています。

自然エネルギー協議会 (道府県ならびに指定都市) の設立・運営 (ソフトバンクグループ)

ソフトバンクグループは、2011年に自然エネルギー協議会と指定都市 自然エネルギー協議会を各地方自治体と共に設立しました。両協議会では全国34道府県20指定都市の自治体が主体となって、自然エネルギーの普及・拡大に向けた情報共有や日本政府への政策提言などを行っており、ソフトバンクグループは事務局として中立の立場で両協議会の運営に携わっています。

 自然エネルギー協議会の詳細は公式サイトをご覧ください。

 指定都市 自然エネルギー協議会の詳細は公式サイトをご覧ください。

生物多様性の保全

生物多様性の保全は持続可能な企業経営を支える重要課題であるとの認識の下、当社は生物多様性に配慮し、事業活動が生態系に及ぼす負の影響の予防および低減に努めています。

生物多様性の保全に貢献する事業を行う投資先 (一部)



生産性向上に寄与する農業用ドローンの製造



菌類由来のタンパク質の製造



動物の細胞を使用した培養肉の製造

資源循環の推進

限りある資源を効率的かつ有効に利用するために、当社は事業活動における省資源化や廃棄物発生抑制の抑制、商品などの再利用および再資源化を推進し、環境負荷の低減に努めています。また、フリマサービスなどのリユース事業を通じて循環型社会の実現に寄与しています。

資源循環の推進に貢献する事業を行う子会社や投資先 (一部)



・ネットオークション・フリマサービス「ヤフオク!」の運営
・フリマサービス「PayPayフリマ」の運営



プラスチックに代わる新素材食品容器の製造

サステナビリティ: 社会

情報革命の リーダーとしての 社会に対する 取り組み

私たちは、すべての人が尊重され、自分らしく挑戦できる環境の整備に努めています。情報革命をリードする企業グループとして、情報技術の発展やグローバル化の進展により顕在化した社会課題の解決に向け、グループ各社それぞれの強みを生かして貢献していきます。

人権の尊重

ソフトバンクグループは「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、情報革命の力を人々の幸福のために正しく発展させていくことを目指しています。そのためには、事業活動のあらゆる場面においてすべての人々の人権が尊重されることが重要であると認識しています。この認識の下、人権に関する基本的事項を定めた「人権ポリシー」を制定し、役職員への浸透と人権に対する意識向上を図るため研修などを通じて継続的に教育・啓発を行っています。また、人権の擁護や人権尊重の取り組みの推進には部署横断的な協業が求められることから、人事、コンプライアンス、リスク管理、サステナビリティなど各分野の専門チームで連携し、グループ特有の人権リスクに対処できる体制を整備しています。

人権リスクの特定

人権アンケート

ソフトバンクグループは、人権デュー・デリジェンスの一環として事業活動における人権リスクを把握し予防策や対応策を検討するため、2022年2月に役職員を対象とした人権アンケートを実施しました(回答率:約77%)。アンケートでは、直近1年以内に発生した人権問題の確認と今後発生しうる人権リスクの把握が行われました。回答には、過重労働やハラスメント、ジェンダーやその他の

事由を原因とした差別、投資先のテクノロジーやAIに関わる人権リスクなどへの言及が見られました。特定された人権リスクに対しては、今後、継続的に研修を行うなどして発生を予防しつつ、社員満足度調査による定期モニタリングを基に対応策を検討していきます。

サプライチェーンにおける人権保護

サプライチェーン全体における人権の尊重は、持続可能なサプライチェーンを構築するために不可欠です。

ソフトバンクグループは、サプライヤーの皆様にご協力いただきたい事項を定めた「サプライヤー行動規範」を制定し、労働者の人権尊重と安全で衛生的な労働環境の確保など、高い倫理基準に則した事業活動の推進を求めています。

ソフトバンクは、サプライチェーンにおける人権デュー・デリジェンスを人権対応の一環として実施しています。2021年度には、主要サプライヤーとソフトバンクショップやワイモバイルショップを運営する販売代理店に対してセルフアセスメントを実施しました。人権への影響が顕在化した事例は特定されなかったものの、潜在的な人権リスクが見られた販売代理店に対して人権方針の策定やLGBTQへの配慮などを依頼したほか、その他の販売代理店に対しても、人権の尊重に向けたさらなる取り組みを依頼しました。

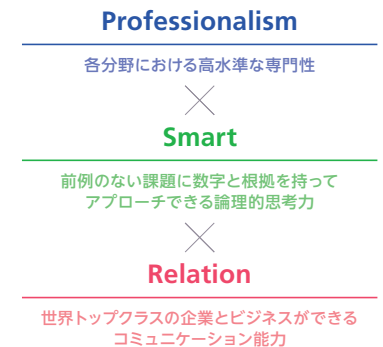
人材戦略

ソフトバンクグループは、社員一人ひとりがその道を極めようとするプロフェッショナルであることを求めています。創業以来変わらない志に共鳴し、共に変化を楽しみ、自らを高め続けられるような仲間を求め、採用とキャリア開発に力を入れています。

ソフトバンクグループの採用方針とキャリア開発

ソフトバンクグループは、年齢・性別・国籍などにかかわらず、Professionalism・Smart・Relationの「3つのコア能力」を基準に人材を採用しています。この3つのコア能力を高めるため、自律的なキャリア開発の制度を整備し、社内教育だけでなく、社外研修なども自ら選択し受講可能としているほか、資格維持に必要な費用を会社で負担するなどの支援も行っています。さらに、副業の制度も整備し、社員のキャリア目標の実現を支援しています。

社員に求める「3つのコア能力」



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ソフトバンクグループは、社員一人ひとりがその個性と能力を十分に発揮することが、グループ全体の成長を支える原動力になると考えています。年齢・性別・国籍・障がいの有無などを問わない人材採用や管理職登用を推進することで、誰もが活躍できる多様性に富んだ職場づくりを実現しています。

女性の活躍推進

当社は、グループ全体の成長を支える原動力としてダイバーシティを推進しており、特に女性の活躍推進に注力しています。

ソフトバンクグループ

ソフトバンクグループは、従来から性別を問わない能力中心の採用や登用を行っており、全社員の約44%、管理職の約22%を女性が占めています。活躍の場は取締役から初級管理職まで幅広く、女性の占める割合は、取締役の約11%、上級管理職の約18%、初級管理職の約28%となっており、それぞれが専門性を生かして職務に従事しています。

女性活躍に関するデータ

女性社員比率 約 44%	女性管理職比率 約 22%
女性社員比率 (新規採用者に占める 女性の割合) 約 52%	平均勤続年数 男性: 9.44 年 女性: 9.26 年

(注) 2022年3月末現在

「人材・ダイバーシティ」に関するデータは当社ウェブサイト「ESGデータ集」をご覧ください。

SBIA

ソフトバンク・ビジョン・ファンドを運営するSBIAでは、2021年11月、女性として初めてリディア・ジェットがマネージング・パートナーに就任しました。2021年度の投資パートナーおよびマネージング・パートナーへの昇格者のうち約40%は女性であり、より上位の役職に女性が就任することで、投資業界に残るジェンダーギャップの解消に貢献しています。

ソフトバンク

ソフトバンクは、ダイバーシティの推進を重要な経営課題として位置付け、女性活躍推進を目的に、管理職の女性比率を2021年度(7.1%)比で、2030年度までに約2倍の15%、2035年度までに約3倍の20%とする目標を設定し、その達成に向けて役員や外部の有識者などで構成する「女性活躍推進委員会」を2021年7月に発足させました。女性社員向けのプログラムや全社員向けのアンコンシャス・バイアス研修など、従前の取り組みをさらに拡充するとともに、女性活躍推進委員会での議論などを踏まえた新たな施策も導入・推進しています。

社員が健康に働ける職場環境づくり

ソフトバンクグループは、全社員が心身共に健康に働ける職場環境を維持するため、労働安全衛生リスクの特定と低減に取り組んでいます。その一環として、社員の定期健康診断、定期的なストレスチェック、長時間労働の常時モニタリングと発生予測、社員満足度調査におけるハラスメントの有無の確認などの労働リスクアセスメントを行っています。また、社員の労働時間の適正化に向けて、勤怠管理システムを用いた月次・年次の労働時間シミュレーション、長時間労働が特に見込まれる社員への個別対応、経営陣への労働時間の逐次報告を行っています。

安心・安全な職場環境整備に向けた職域接種

ソフトバンクグループは、日本国内における新型コロナウイルス感染症のワクチン早期接種に貢献するため、グループ各社と連携の下、グループ会社の社員およびその家族や取引先、医療従事者、地域住民の皆様を対象に、2021年6月から全国のべ13会場で合計約24万回*1のワクチン接種を実施しました。職域接種の運営においては、グループ会社のヘルスケアテクノロジーズが提供するヘルスケアアプリ「HELPO(ヘルポ)」を使ったスムーズな受付や接種完了の登録、医師などがチャットで24時間365日対応する健康相談、ヤフーによる「ワクチン接種枠お知らせサービス」を使った当日キャンセル枠の有効活用など、デジタルソリューションを活用した効率的な接種を実現しました。また、社員に対しては、副反応により休養などが必要な場合に特別有給休暇を付与しています。社員が安心して働ける職場環境を整備することで、国内での新型コロナウイルス感染症の早期収束に貢献しています。



ワクチン職域接種会場

*1 2022年5月末までの1~3回目接種の合計数。接種に協力している東京都乃木坂ワクチン接種センターとWeWorkみなとみらい会場を含みます。

「withコロナ時代」のベストミックスの働き方

ソフトバンクグループ

ソフトバンクグループは、新型コロナウイルス感染症の拡大時に、在宅勤務を全社に導入するなど社員の安全を確保する体制を整えました。今後の「withコロナ時代」においては、社員の安全を確保しながら、自然災害(地震・台風など)やパンデミックなどの緊急時にも対応できるよう、出社を中心としつつ、在宅勤務やスーパーフレックス制などを有効活用したベストミックスの働き方を目指しています。

ソフトバンク

ソフトバンクは、組織と社員個人のパフォーマンスの最大化が企業価値向上につながるとの考えから、出社・在宅勤務・サテライトオフィス勤務などを組み合わせたベストミックスの働き方を推進しています。全社一律の出社頻度を設定せず、事業特性などを踏まえ、組織と社員個人が最も力を発揮できる働き方を組織単位で実践しています。

ヤフー

ヤフーは、働く場所を自由に選択できる「どこでもオフィス」を2014年より設定し、2020年からは利用回数制限を撤廃するなど、時間と場所にとらわれない新しい働き方を推進しています。2022年4月からは、従来以上に社員が働き方を主体的に選択できるよう、通勤手段や居住可能地域の拡大、これに伴う片道交通費上限の撤廃、働く環境を整備するための「どこでもオフィス手当」の増額などを行い、社員のウェルビーイングの向上によるパフォーマンスの最大化を目指すとともに、優秀な人材の採用や、多様な価値観に合わせた働き方を推進していきます。

PayPay

PayPayは、パフォーマンスが発揮できる環境であれば、日本中どこでも好きな場所で、好きな時間に自由に働ける新しい働き方「Work From Anywhere at Anytime (WFA)」を制度化しています。WFAは、場所と時間に制約がないため状況に応じた効率の良い働き方を実現できます。新型コロナウイルス感染症の収束後もWFAを継続し、常により良い働き方へと改善を続けていきます。

新型コロナウイルス感染症の早期収束への貢献 ～機動的な検査体制の実現～

SB新型コロナウイルス検査センターは、機動的な唾液PCR検査提供を可能にする「移動式PCR検査車」を開発しました。精度の高いPCR検査を場所にとらわれず提供することで、withコロナ時代におけるスクリーニング検査を活用した検査体制の構築を支援し、新型コロナウイルス感染症の拡大防止、地域経済活性化をはじめとする経済活動の早期正常化に貢献することを目指しています。



AI倫理の確立に向けて

ソフトバンクグループは、インターネット、モバイルなど、創業以来一貫して情報革命を牽引するテクノロジーに投資を行っており、現在はAIがその中心となっています。AIは、これまで人類が生み出した幾多のテクノロジーの中でも、より多くの産業にイノベーションをもたらすと考えられており、これまで以上に人類の幸福の実現に寄与する可能性があります。一方、AIが誤って用いられれば、自己決定権の侵害など人権に負の影響をもたらす可能性があります。AIが人々の幸せのために活用されるよう、ソフトバンクグループはAIに投資する企業としての責任を果たすため、グループ全体としてのAI倫理の確立を目指します。

AI倫理に関する指針

ソフトバンクグループは、当社グループのAI倫理の指針となる基本方針の制定に向け、検討を進めています。同方針の制定にあたっては、日本におけるAIおよびディープラーニングの第一人者でありソフトバンクグループの取締役でもある松尾 豊氏や、主要事業を担う国内外のグループ各社と連携し、当社グループが目指すべきAI倫理の在り方を議論しています。AI倫理

の指針という共通の方針を明確にすることで、人々が安心してAIを利用できる社会の実現に貢献していきます。

AI人材の育成

AIの恩恵を最大限社会が享受するためには、開発者側・利用者側の双方におけるAIリテラシーの向上が重要であるとの考えの下、グループ全体でAI人材育成に取り組んでいます。

ソフトバンクは、エンジニア職だけでなくAI利用者・サービス企画者などを含めた社員全員のAIスキル習得を目指し、独自の人材育成機関である「ソフトバンクユニバーシティ」の中に「AI Campus」を立ち上げ、社員のAIスキル習得のためのプログラム提供に力を入れています。2021年度は、AIの基礎について初学者から学べるeラーニングを準備し、AI関連の知識・スキルを有するAI人材育成に向けた取り組みを加速しています。

また、Zホールディングスは、グループ企業横断でAI人材を育成するコミュニティ「Z AIアカデミア」を発足させ、グループ内における知識の共有やAIを利用したビジネス協業を促進しています。研究者やエンジニアのみならず、AIを活用するプロダクトマネージャーやプロデューサーといった多様な職種も育成対象に含め、文理両軸におけるAI人材の育成に注力しています。

事業を通じた社会課題解決の取り組み

ソフトバンクグループは、事業を通じた社会貢献こそが、企業本来の社会的な責任であると考えます。投資事業を主力事業とするソフトバンクグループは、投資先各社やグループ会社の事業を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。

ソフトバンク・ビジョン・ファンド

すべての人に質の高い教育を提供 (Unacademy)

Unacademyは、インド最大のオンライン教育プラットフォームです。質の高い教育にアクセスできる環境を人々に提供することを目指し、資格取得に向けた講義を中心に、100万件以上の動画を無料で提供しています。



新ゲノム工学で病気を治療 (Tessera Therapeutics)

Tessera Therapeuticsは、ゲノムへのDNAの書き込みや書き換えを可能とする新たなバイオテクノロジーを開発・提供し、病気を根本から治癒させることを目指しています。



高齢者向けに安価で質の高い医療を提供 (Devoted Health)

Devoted Healthは、米国にて高齢者向けに安価で質の高い医療を提供しています。複雑になりがちな医療制度において、シームレスでシンプルな医療関連サービスを提供し、適時・適切な治療を実現しています。



AI予測を活用して危険運転や交通事故を回避 (Nauto)

Nautoは、車内外に設置されたカメラとセンサーで、ながら運転やあおり運転などの車内外の危険を察知しドライバーに警告を発することで、交通事故の発生を未然に防止します。



国内グループ会社

アフリカでの低価格なブロードバンドサービスの提供 (ソフトバンク)

ソフトバンクとSmart Africa Secretariat*2は、アフリカの通信環境が整っていない地域に、低廉な価格で利用できるインターネット接続環境を構築し、アフリカの情報格差の解消に向けた取り組みを推進しています。

決済プラットフォームを活用した経済活性化の支援 (PayPay)

新型コロナウイルス感染症の影響を受け落ち込む地域経済の活性化のため、PayPayは地方自治体と連携し、PayPayの決済プラットフォームを使って地域での消費を促進するキャンペーン「あなたのまちを応援プロジェクト」を実施しています。



*2 アフリカのデジタル課題に取り組む32のアフリカ諸国、国際機関、グローバルの民間企業によって構成されるアライアンスです。

情報革命の資本家としてマイノリティ起業家を支援

当社は、より多様でインクルーシブな社会の実現に向けた取り組みを進めています。

マイノリティ起業家の育成プログラム「Emerge」


SBIAは、マイノリティ起業家に対する支援と投資を行うアクセラレーター・プログラム「Emerge」を2019年に開始しました。プログラム合格者は、SBIAや他のベンチャーキャピタルからの出資を受けられるほか、ワークショップやメンタリング、当社グループの経営幹部との対話セッションや投資家の前で行うショーケースイベントへの参加の機会が提供されます。2022年は、プログラムの提供地域を欧州、中東、インドに広げ、さらに多くのマイノリティ起業家の活躍を支援していきます。

米国のマイノリティ起業家を支援するSBオポチュニティ・ファンド

SBオポチュニティ・ファンドは、いまだに存在する人種差別を解消し、卓越したマイノリティ起業家を支援することを目的として、1億米ドル規模のファンドとして2020年に設立されて以降、70社以上に投資を行ってきました。目指す未来をさらに強固なものとするため、SBオポチュニティ・ファンドは、今後も継続してマイノリティ起業家を支援していきます。

サステナビリティ：ガバナンス

ビジョンの実現には ガバナンスの 実効性確保が不可欠

 コーポレート・ガバナンスに関する最新の情報は、当社ウェブサイト「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

2022年6月29日に東京証券取引所へ提出した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を基に記載しています。

基本的な考え方

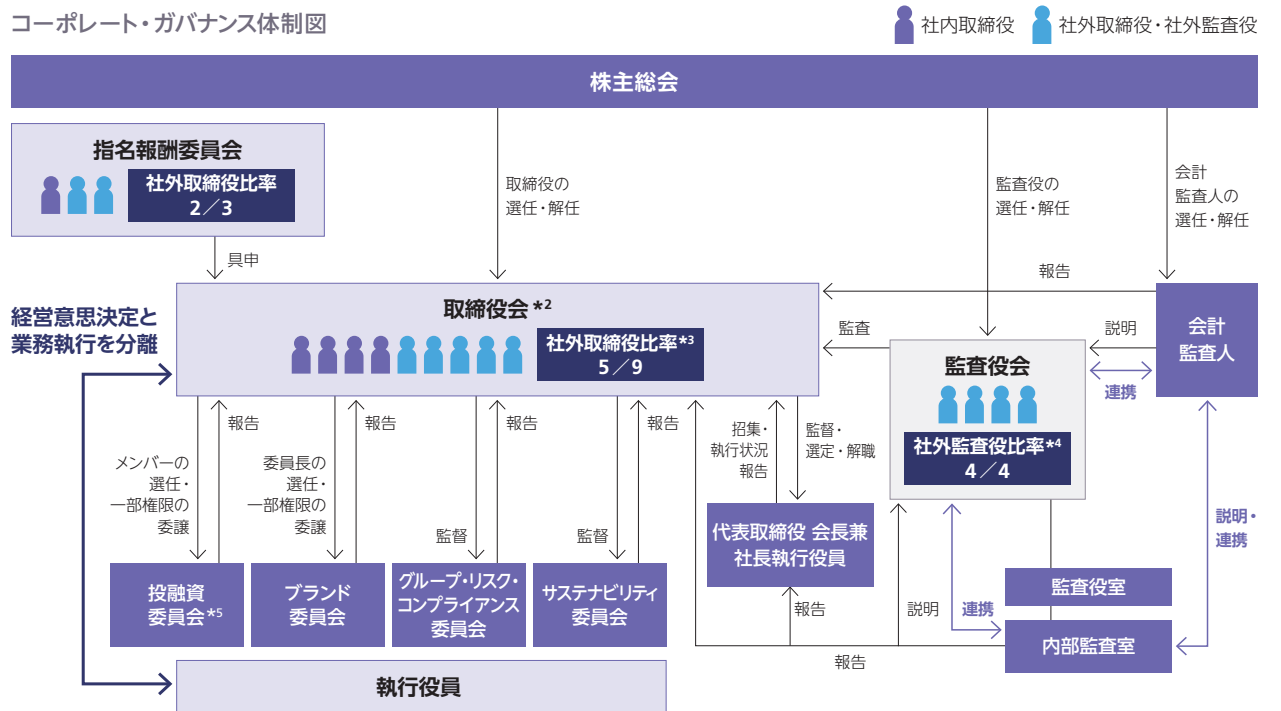
当社は、「自由・公正・革新」を基本思想に掲げ、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、世界の人々が最も必要とするテクノロジーやサービスを提供する企業グループとなることを目指すとともに、企業価値の最大化を図っています。ソフトバンクグループは、このビジョンを実現するためにはコーポレート・ガバナンスの実効性の確保が不可欠と認識して

おり、当社グループの基本思想や理念の共有を図る「ソフトバンクグループ憲章」とグループ会社に対する管理方針・管理体制などを規定する「ソフトバンクグループグループ会社管理規程」を定めるとともに、当社およびその取締役・使用人が順守すべき指針である「ソフトバンクグループ行動規範」を定め、ガバナンスを強化しています。

ソフトバンクグループのガバナンス強化の軌跡

- 1994年 日本証券業協会に店頭登録
- 1995年 初の外国人取締役を登用
- 1998年 東京証券取引所市場第一部へ上場
- 1999年 外部から取締役（現在の社外取締役に相当）を招聘、純粋持株会社へ移行
- 2002年 社外取締役制度の商法（現会社法）への導入
決算説明会ライブ配信開始
- 2003年 株主総会ライブ配信開始
- 2006年 会社法施行
- 2012年 執行役員制度導入
- 2015年 コーポレートガバナンス・コード運用開始
- 2019年 グループ・リスク・コンプライアンス委員会の新設
- 2020年 ポートフォリオ会社のガバナンス・投資指針に関するポリシーを制定、社外取締役の増員、初の女性取締役を登用
指名報酬委員会、サステナビリティ委員会の新設
CSusO、CRO*1を任命
取締役会の体制変更（経営の意思決定機能と業務の執行機能を分離）
- 2021年 上記ポリシーに環境と社会の項目を追加。社外取締役の増員により社外取締役比率が55.6%に。社外監査役比率が100%に
- 2022年 東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行

コーポレート・ガバナンス体制図



*1 チーフ・リスク・オフィサー

*2 会社法第373条第1項に基づく特別取締役を設置しています。
*3 社外取締役5名のうち独立役員に指定されている人数は4名です。

*4 社外監査役4名のうち独立役員に指定されている人数は3名です。
*5 一部子会社の投資を監督する機関としてSupervisory Committeeを設置しています。

グループ経営に関する考え方および方針

ソフトバンクグループは独自の組織戦略「群戦略」の下、グループ会社（例えばソフトバンクやアーム、アリババ）への投資を含む直接投資（子会社を通じた投資を含む）に加え、投資ファンド（例えばSVF1、SVF2およびLatAmファンド）への投資を通じて、情報・テクノロジー分野において多様な事業を展開する企業グループを構築し、NAV (Net Asset Value)の向上に取り組んでいます。この過程において、各投資先は自律的な成長を目指す一方、ソフトバンクグループ

は、戦略的投資持株会社として当社グループのネットワークを活用しながら、投資先同士による協業の促進を含めた支援を行い、投資先各社の企業価値の向上を後押ししていきます。

また、ソフトバンクグループは、各投資先が「ポートフォリオ会社のガバナンス・投資指針に関するポリシー」に定める環境、社会、コーポレート・ガバナンス基準と実質的に同等の基準により運営されていることを確認する、または運営されるように合理的な努力を尽くします。

取締役会

ソフトバンクグループの取締役会は、国籍・人種・性別・年齢などを踏まえつつ、企業経営に関する豊富な知識と経験やグローバルな視点等を持つ取締役で構成されています。取締役の員数は、定款により上限を11名以内としています。2022年6月24日現在の取締役は9名（うち社外取締役5名）で、2名が外国人、1名が女性となっています。

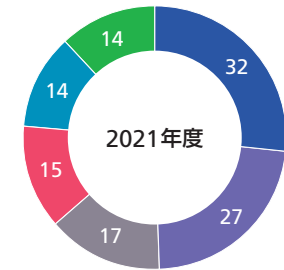
取締役会への付議事項は「取締役会規程」に

定められ、法令で定められた事項のほか、一定金額以上の投融資・借入をはじめとした経営に関する重要事項などを決定しています。また、ソフトバンクグループは、迅速な意思決定を目的として会社法第373条第1項に基づき特別取締役を設置しており、「重要な財産の処分および譲り受け」や「多額の借財」は、特別取締役により決議されます。

取締役会の審議状況

ソフトバンクグループは2021年度に取締役会を合計14回（書面決議による回数を除く）開催し、主に以下の内容について議論しました。

取締役会の決議／報告事項の件数



分類	主な内容
ガバナンス	役員報酬、各委員会からの報告、取締役会実効性評価
内部管理 (子会社管理を含む)	コンプライアンス (利益相反取引の監督やインサイダー情報管理)、リスク管理、内部統制・内部監査、子会社取引の承認等、監査役会からの監査報告
事業報告	ポートフォリオの状況や各事業セグメントの状況報告
財務	資金調達、株主還元
投資	投資案件の検討 (投資ファンドへの出資コミットメントなど)
その他	株主総会、情報開示、サステナビリティ

取締役会の評価結果

ソフトバンクグループは、2021年11月から2022年4月にかけて、取締役会全体の実効性を以下の通り評価しました。

対象者	代表取締役 会長兼社長執行役員、取締役の一部および監査役の全員
評価方法	第三者機関を起用し、取締役会の構成・運営や取締役会を支える体制等について、対象者へのアンケートとインタビューを実施
評価の結果	前回評価において指摘のあった事項のうち、特に、利益相反の監督体制が従前に比べて強化されたことを確認
評価者からの指摘事項	取締役会としてより強化すべき事項： ・指名報酬委員会の実効性を高める必要性やサステナビリティについての議論のあり方を検討する必要性 ・取締役会における審議時間を十分に確保するための工夫をする必要性

取締役および監査役のスキルマトリックス

ソフトバンクグループは、取締役会が多様性を保ちながら積極的に議論や意思決定を行うには、取締役会に参加する取締役および監査役が多様な視点や経験と高度な専門性を有することが重要と考えています。2022年6月24日現在における取締役と監査役のスキルマトリックス(ソフトバンクグループが期待するスキルセット)は以下の通りです。

	氏名	ソフトバンクグループが特に期待する分野(最大3つ)						
		企業経営	金融・M&A	財務・会計	法律・ガバナンス	テクノロジー	学識経験	多様性
取締役	孫 正義	✓	✓			✓		
	後藤 芳光	✓	✓	✓				
	宮内 謙	✓	✓			✓		
	川邊 健太郎	✓	✓			✓		
	飯島 彰己	✓	✓		✓			
	松尾 豊		✓			✓	✓	
	襟川 恵子	✓				✓		✓
	ケン・シーゲル		✓		✓			✓
	デビッド・チャオ	✓				✓		✓
監査役	遠山 篤		✓	✓				
	中田 裕二		✓		✓			
	宇野 総一郎		✓		✓			
	大塚 啓一		✓	✓				

取締役 2022年6月24日現在。所有株式数は2022年3月末現在

指名報酬委員

代表取締役
会長兼社長執行役員

孫 正義

Son Masayoshi

在任年数:40年9カ月

所有株式数:460,161千株

1981年 9月 (株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))設立、代表取締役社長
1996年 1月 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))代表取締役社長
2005年 10月 Alibaba.com Corporation(現Alibaba Group Holding Limited), Director
2006年 4月 ボーダフォン(株)(現ソフトバンク(株))取締役会議長、代表執行役社長 兼 CEO
2015年 6月 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))取締役
2016年 9月 ARM Holdings plc, Chairman and Executive Director
2017年 6月 ソフトバンクグループ(株)代表取締役会長 兼 社長
2018年 3月 Arm Limited, Chairman and Director(現任)
2020年 11月 ソフトバンクグループ(株)代表取締役 会長兼社長執行役員(現任)
2021年 4月 ソフトバンク(株)創業者 取締役(現任)



取締役

専務執行役員
CFO 兼 CISO

後藤 芳光

Goto Yoshimitsu

在任年数:2年*6

所有株式数:1,079千株

1987年 4月 安田信託銀行(株)(現みずほ信託銀行(株))入行
2000年 6月 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社
2000年 10月 同社財務部長
2006年 4月 ボーダフォン(株)(現ソフトバンク(株))取締役
2012年 7月 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))常務執行役員
2013年 10月 福岡ソフトバンクホークス(株)代表取締役社長 CEO 兼 オーナー代行(現任)
2014年 6月 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))取締役
2015年 6月 同社常務執行役員
2017年 6月 同社専務執行役員
2018年 4月 同社専務執行役員 CFO 兼 CISO
2020年 6月 同社取締役専務 CFO 兼 CISO 兼 CSusO
2020年 11月 同社取締役 専務執行役員 CFO 兼 CISO 兼 CSusO
2022年 6月 同社取締役 専務執行役員 CFO 兼 CISO(現任)



*CISO: Chief Information Security Officer *CSusO: Chief Sustainability Officer

取締役

宮内 謙

Miyauchi Ken

在任年数:34年4カ月

所有株式数:2,532千株

1977年 2月 社団法人日本能率協会入職
1984年 10月 (株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))入社
1988年 2月 同社取締役
2006年 4月 ボーダフォン(株)(現ソフトバンク(株))取締役、執行役副社長 兼 COO
2007年 6月 ソフトバンクモバイル(株)(現ソフトバンク(株))代表取締役副社長 兼 COO
2012年 6月 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))取締役
2013年 6月 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))代表取締役副社長
2015年 4月 ソフトバンクモバイル(株)(現ソフトバンク(株))代表取締役社長 兼 CEO
2018年 4月 ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)
2018年 6月 ソフトバンク(株)代表取締役 社長執行役員 兼 CEO
2021年 4月 同社代表取締役会長(現任)



取締役

川邊 健太郎

Kawabe Kentaro

在任年数:1年

所有株式数:0.2千株

1996年 12月 (有)電脳隊 取締役
1999年 9月 (株)電脳隊 代表取締役社長
2000年 8月 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))入社
2009年 5月 (株)GyaO(現(株)GYAO)代表取締役
2012年 4月 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))最高執行責任者(COO)執行役員 兼 メディア事業統括本部長
2018年 6月 同社代表取締役社長 社長執行役員 CEO(最高経営責任者)
2018年 9月 ソフトバンク(株)取締役(現任)
2019年 10月 ヤフー(株)代表取締役社長 社長執行役員 CEO(最高経営責任者)
2020年 1月 (株)ZOZO取締役(現任)
2021年 3月 Zホールディングス(株)代表取締役社長Co-CEO(共同最高経営責任者)(現任)
2021年 6月 ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)
2022年 4月 ヤフー(株)取締役(現任)



(注) 在任年数は2022年6月24日の株主総会終結時までの年数を記載しています。

*6 後藤 芳光氏が2020年6月にソフトバンクグループ(株)の取締役に就任してからの年数は2年ですが、2014年6月より1年間取締役であった期間を通算した任年数は3年です。

社外取締役の独立性判断基準および資質

ソフトバンクグループは、東京証券取引所が定める独立性基準に基づき独立社外取締役の選定を行っています。取締役会は、企業価値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などに加えて、取締役会での建設的な議論に積極的に参加し、臆することなく意見を述べることができる人物を独

立社外取締役候補者に選定しています。各社外取締役は独立性が十分に確保されている上、企業経営などに関する豊富な知識と経験を有しています。各社外取締役はいずれも取締役会の議論に積極的に加わり、経営判断・意思決定を行っています。

社外取締役の活動状況または選任理由

氏名	活動状況または選任理由	2021年度の取締役会の出席率と出席状況
飯島 彰己	グローバルな企業経営およびコーポレート・ガバナンスに関する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経営判断・意思決定の過程で、その知識と経験に基づいた監督・提言を行っています。また、任意の指名報酬委員会の委員長として、独立した立場から客観的な議論の展開を主導し、取締役会への諮問にあたり重要な役割を果たしています。	100% 14回/14回中
松尾 豊	長年にわたりAIの研究を行い、AIに関する第一人者として、AIをはじめとしたテクノロジーに関する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経営判断・意思決定の過程で、その知識と経験に基づいた監督・提言を行っています。また、任意の指名報酬委員会の委員として、独立した立場から客観的な意見を述べ、取締役会への諮問にあたり重要な役割を果たしています。	100% 14回/14回中
襟川 恵子	グローバルに事業を展開しているデジタルエンタテインメントカンパニーの経営者、ファイナンスの責任者として、企業経営およびテクノロジーに関する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経営判断・意思決定の過程で、その知識と経験に基づいた監督・提言を行っています。	92% 11回/12回中
ケン・シーゲル*7	国際的な法律事務所の弁護士として、企業買収、合併および戦略的提携等に関する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経営判断・意思決定の過程で、その知識と経験に基づいた監督・提言を行っています。	100% 12回/12回中
デビッド・チャオ	グローバルIT企業およびコンサルティングファームでの経験を基に、ベンチャーキャピタルファンドのCo-Founder and General Partnerに就任するなど、投資、企業経営およびテクノロジーに関する豊富な知識と経験を有しています。当社グループのさらなる成長のため、豊富な知識と経験を生かした監督・提言を行っていただくことを期待し、2022年6月に社外取締役として選任しています。	—

*7 ケン・シーゲル氏を独立役員に指定していない理由：ケン・シーゲル氏は、モリソン・フォースター・フォスター国際法律事務所および Morrison & Foerster LLPで役職を兼務しています。ソフトバンクグループとこれらの法律事務所との間の取引の有無にかかわらず、今後の報酬額が未定であることから、同氏を独立役員に指定していません。

社外取締役 2022年6月24日現在。所有株式数は2022年3月末現在

独立 指名報酬委員

独立	1974年	4月	三井物産(株)入社
社外取締役	2008年	4月	同社常務執行役員
独立役員	2008年	6月	同社代表取締役常務執行役員
独立役員	2008年	10月	同社代表取締役専務執行役員
飯島 彰己	2009年	4月	同社代表取締役社長(CEO)
独立役員	2015年	4月	同社代表取締役会長
独立役員	2016年	6月	(株)リコー取締役(現任)
独立役員	2018年	6月	ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)
独立役員	2019年	6月	(株)三越伊勢丹ホールディングス取締役(現任)
独立役員	2019年	6月	日本銀行参与(現任)
独立役員	2021年	4月	三井物産(株)取締役
独立役員	2021年	6月	同社顧問(現任)
独立役員	2021年	6月	武田薬品工業(株)取締役(監査等委員)(現任)

在任年数：4年

所有株式数：1千株



独立 指名報酬委員

独立	2002年	4月	独立行政法人産業技術総合研究所(現国立研究開発法人産業技術総合研究所)研究員
社外取締役	2005年	8月	スタンフォード大学客員研究員
独立役員	2007年	10月	東京大学大学院工学系研究科准教授
独立役員	2019年	4月	東京大学大学院工学系研究科教授(現任)
独立役員	2019年	6月	ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)

在任年数：3年

所有株式数：-株



独立

独立	1978年	7月	(株)光栄(現(株)コーエーテックモゲームズ)設立、専務取締役
社外取締役	1994年	4月	公益財団法人科学技術融合振興財団 理事(現任)
独立役員	2001年	6月	KOEI CORPORATION(現KOEI TECMO AMERICA Corporation) Chairman & CEO
独立役員	2007年	5月	一般社団法人デジタルメディア協会 理事長(現任)
独立役員	2013年	6月	(株)コーエーテックモゲームズ 代表取締役会長
独立役員	2013年	6月	コーエーテックモホールディングス(株)(現(株)コーエーテックモホールディングス)代表取締役会長(現任)
独立役員	2014年	6月	TECMO KOEI EUROPE LIMITED(現KOEI TECMO EUROPE LIMITED) Board Director(現任)
独立役員	2015年	4月	(株)コーエーテックモゲームズ 取締役名誉会長(現任)
独立役員	2021年	6月	ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)

在任年数：1年

所有株式数：213千株



社外取締役

社外取締役	1986年	8月	Morrison & Foerster LLP 入所
社外取締役	1994年	1月	同所, Partner
社外取締役	1996年	8月	モリソン・フォースター東京オフィス(モリソン・フォースター外国法事務弁護士事務所)マネージングパートナー(現任)
社外取締役	2009年	1月	Morrison & Foerster LLP, Member of Executive Committee
社外取締役	2009年	1月	同所, Board Director, Member of Executive Committee(現任)
社外取締役	2021年	6月	ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)

在任年数：1年

所有株式数：-株



独立

独立	1988年	6月	(株)リクルート(現(株)リクルートホールディングス)入社
社外取締役	1989年	6月	アップルコンピュータ(株)(現Apple Japan合同会社)入社
独立役員	1993年	8月	米国のマッキンゼー・アンド・カンパニー(McKinsey & Company, Inc.)入社
独立役員	1996年	5月	日本通信(株)共同設立者兼CTO
独立役員	1997年	1月	DCM Ventures, Co-Founder and General Partner(現任)
独立役員	2022年	6月	ソフトバンクグループ(株)取締役(現任)

在任年数：-年

所有株式数：-株



(注) 在任年数は2022年6月24日の株主総会終結時までの年数を記載しています。

執行役員制度

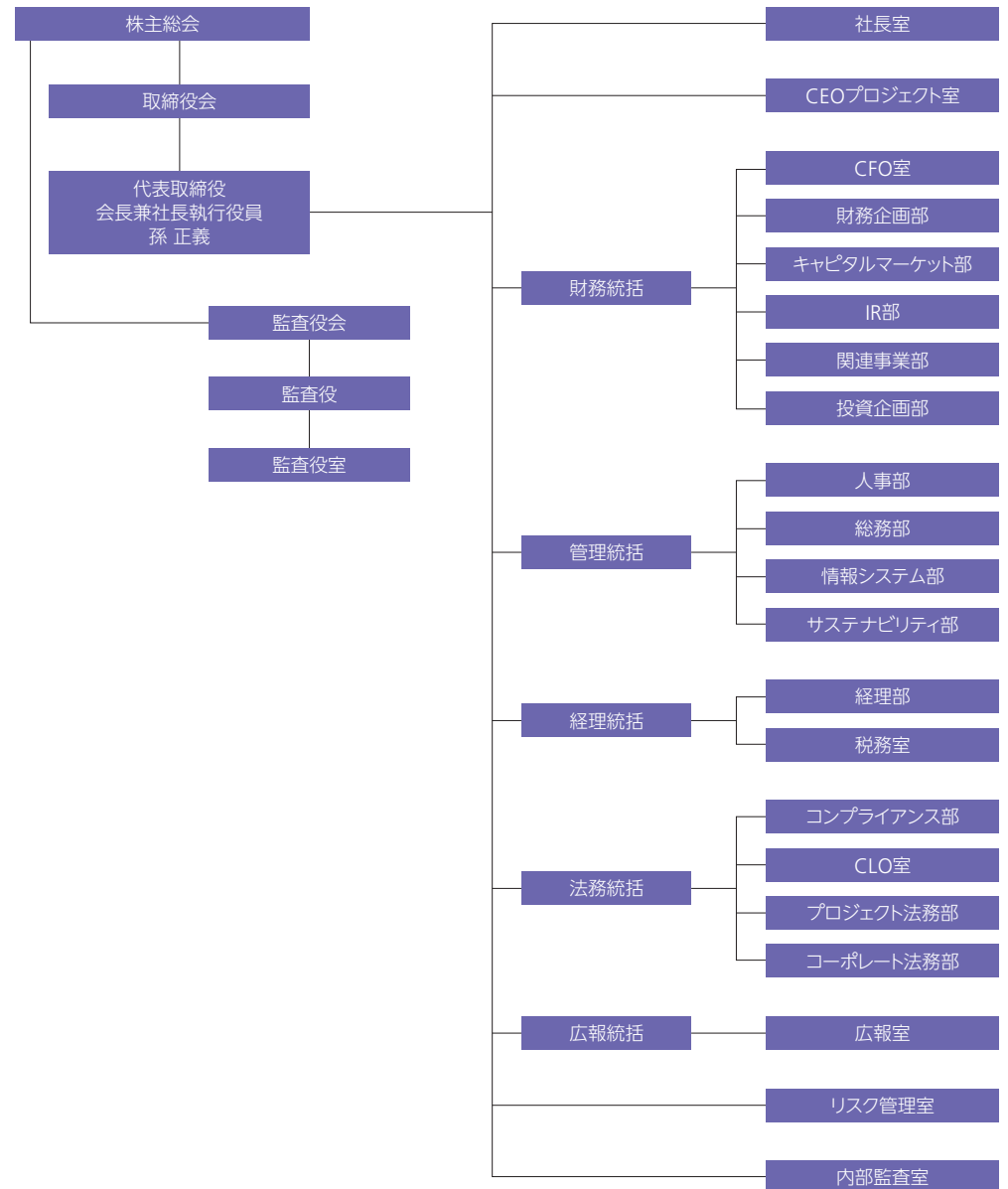
ソフトバンクグループは、業務執行機能の一層の強化を図るために2012年7月より執行役員制度を導入しています。2020年11月には、経営の意思決定機能と業務の執行機能分離による業務執行責任者の明確化を図りました。

執行役員 2022年6月24日現在



組織図

2022年6月24日現在



監査役および監査役会

監査役は、取締役会への出席を通じ、取締役会の意思決定の状況および取締役会の各取締役に対する監督義務の履行状況を監視し検証しています。さらに、取締役の職務執行について監査するため、取締役や従業員、主要な子会社の監査役などから定期的に報告を受けるとともに、必要に応じて聴取などを行っています。監査役会は、社外監査役4名で構成され(常勤監査役2名、非常勤監査役2名)、その議長は

2015年6月から常勤監査役を務める遠山 篤です。監査役会は原則として月1回開催し、監査方針・監査計画を定めるほか、常勤監査役のみが出席した社内外の各種ミーティングなどについて非常勤監査役に報告しています。また、各年度の監査計画の内容、その中間監査状況および監査結果について、取締役会にて説明しています。さらに毎期会計監査人の再任の適否を判断しています。

社外監査役の活動状況

氏名	活動状況	2021年度の出席率と出席状況	
		取締役会	監査役会
遠山 篤	米国カリフォルニア州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っています。	100% 14回/14回中	100% 14回/14回中
中田 裕二	金融機関におけるリスク管理の責任者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っています。	100% 12回/12回中	100% 11回/11回中
宇野 総一郎*8	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っています。	100% 14回/14回中	100% 14回/14回中
大塚 啓一	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っています。	92% 11回/12回中	100% 11回/11回中

*8 宇野 総一郎氏を独立役員に指定していない理由：宇野 総一郎氏は、長島・大野・常松法律事務所 で役職を兼務しています。ソフトバンクグループと同法律事務所との間の取引の有無にかかわらず、今後の報酬額が未定であることから、同氏を独立役員に指定していません。

監査役 2022年6月24日現在。所有株式数は2022年3月末現在

独立	1977年 9月	ブライズウォーターハウス(現ブライズウォーターハウスクーパース) サンフランシスコ事務所入所
常勤社外監査役	1981年 8月	米国カリフォルニア州公認会計士登録
独立役員	2006年 6月	あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)パートナー
遠山 篤	2015年 6月	ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))常勤監査役(現任)

Maurice Atsushi Toyama
米国カリフォルニア州
公認会計士

在任年数:7年
所有株式数:-株



独立	1983年 4月	野村證券(株)入社
常勤社外監査役	2007年 4月	野村證券(株)執行役員
独立役員	2007年 4月	ノムラ・アジア・ホールディングスN.V. COO
中田 裕二	2008年 4月	野村ホールディングス(株)執行役員/グローバル・マーケティング部門
Nakata Yuji	2008年 11月	野村證券(株)執行役員/リスク・マネジメント担当
	2016年 4月	野村ホールディングス(株)執行役員 グループ・エンティティ・ストラクチャー担当兼 Co-CRO
	2017年 4月	野村證券(株)代表執行役員副社長
	2019年 5月	野村ホールディングス(株)執行役員 リスク管理統括責任者(CRO)
	2020年 4月	野村資本市場研究所(株)シニア・アドバイザー
	2021年 6月	ソフトバンクグループ(株)常勤監査役(現任)

在任年数:1年
所有株式数:-株



社外監査役	1988年 4月	長島・大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所 弁護士登録
宇野 総一郎	1993年 11月	米国ニューヨーク州司法試験合格
Uno Soichiro	1997年 1月	長島・大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)パートナー 弁護士(現任)
弁護士	2004年 6月	ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))監査役(現任)
	2018年 6月	(株)ドリームインキュベータ取締役(監査等委員)(現任)
	2019年 6月	テルモ(株)取締役(監査等委員)(現任)

在任年数:18年
所有株式数:-株



独立	1978年 11月	ブライズウォーターハウス会計事務所入所
社外監査役	1982年 8月	公認会計士登録
独立役員	1998年 7月	青山監査法人代表社員
大塚 啓一	2006年 9月	あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
Otsuka Keiichi	2016年 6月	(株)TBK 監査役(現任)
公認会計士	2016年 7月	大塚公認会計士事務所開設、代表(現任)
	2017年 1月	欧州静岡銀行取締役(現任)
	2021年 6月	ソフトバンクグループ(株)監査役(現任)

在任年数:1年
所有株式数:-株



(注) 在任年数は2022年6月24日の株主総会終結時までの年数を記載しています。

会計監査人

会計監査の状況

ソフトバンクグループは、金融商品取引法に基づく会計監査契約を、有限責任監査法人トーマツと締結しています。2021年度において業務を執行した公認会計士の氏名、継続監査期間、監査業務に係る補助者の構成ならびに監査法人の選定方針および監査役会による監査法人の評価は以下の通りです。

業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員：山澄 直史、酒井 亮、増田 裕介

継続監査期間

16年間

監査業務等に係る補助者の構成

公認会計士19名、その他24名

監査法人の選定方針および監査役会による監査法人の評価

監査役会は、監査役監査規程において、会計監査人を適切に選定、評価するための基準を定めています。当該基準に基づいて、会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制、会計監査人に求められる独立性、世界的ネットワークの有無を含む会計監査人の専門性等を勘案し、毎年度会計監査人の再任の適否を判断しており、2021年度も再任が適当と判断しています。再任が不適当と判断された場合は、当該基準に基づいて、他の会社における監査実績等についても勘案の上、会計監査人候補者を検討することとしています。

なお、監査役会は、会計監査人の解任または不再任の決定方針として、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目のいずれかに該当すると認められる場合は、監査役全員の合意に基づき監査役会が会計監査人を解任する旨、その他会計監査人の適格性、独立性を害する事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合は、監査役会が会計監査人の解任または不再任を株主総会に提案する旨、決議しています。

監査報酬の内容等(2021年度)

監査公認会計士等に対する報酬の内容

	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
ソフトバンクグループ	860	106
連結子会社	2,622	417
合計	3,482	523

(注) ソフトバンクグループにおける非監査業務の内容は、主に社債発行時のコンフォートレター作成業務です。また、ソフトバンクグループの連結子会社における非監査業務の内容は、主に合意された手続業務等です。

監査公認会計士等と同一のネットワーク(Deloitte Touche Tohmatsu Limited)に対する報酬 (「監査公認会計士等に対する報酬の内容」を除く)

	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
ソフトバンクグループ	—	97
連結子会社	3,257	763
合計	3,257	860

(注) ソフトバンクグループにおける非監査業務の内容は、主に税務等に対するアドバイザー費用等です。また、ソフトバンクグループの連結子会社における非監査業務の内容は、主にシステム関連支援業務等です。

その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積り等の算出根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等につき会社法第399条第1項の同意を行っています。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)から監査計画、四半期レビュー、監査結果などについて定期的に説明を受けるとともに、必要に応じて情報・意見交換を行うなどして、連携を図っています。また、ソフトバンクグループの内部監査を担当する内部監査室から、監査計画、社内各部門・主要な子会社の内部監

査の結果などについて説明を受けるとともに、必要に応じて情報・意見交換を行うなどして、連携を図っています。

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受けているほか、必要に応じて内部監査の結果などについても説明を受けています。

取締役会から委譲された事項の意思決定を行う各委員会

投融資委員会

投融資委員会は、機動的に企業活動を行うため、取締役会から権限委譲された事項について意思決定を行うことを目的としており、取締役会で選任された取締役または執行役員3名(孫 正義、後藤 芳光およびラジブ・ミスラ)で構成されています。同委員会は一定金額未満の投融資・借入など、「投融資委員会規程」に定められた事項の決議を行い、その可決には過半数の賛成が必要で、否決された場合は取締役会へ諮られます。また、同委員会のすべての決議結果は取締役会へ報告されます。

ブランド委員会

ブランド委員会は、取締役会から権限委譲されたソフトバンクブランドにかかわる事項の意思決定および管理を適切に行うことを目的としており、取締役会で選任された委員長(取締役専務執行役員 CFO 兼 CISO 後藤 芳光)と委員長が任命した委員4名(常務執行役員 君和田 和子、CLO室長 大賀 夏子、広報室長 抜井 武暁および総務部長 飯田 達矢)の計5名で構成されます。同委員会はソフトバンクブランドの使用許諾など、「ブランド委員会規程」に定められた事項の決議を行い、その可決には全メンバーの賛成が必要となっています。また、同委員会のすべての決議結果は取締役会へ報告されます。

任意の各委員会

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、取締役会の任意の諮問機関として、「指名報酬委員会規程」に基づき取締役の選解任基準や候補者案、個人別報酬、評価・報酬に関する方針等について審議し、取締役会に意見具申しています。また、後継者に関する議論は、継続的に実施しています。指名報酬委員は、取締役会が取締役から選任し、委員のうち過半数を独立社外取締役としています。現在は、取締役3名(飯島 彰己(委員長/独立社外取締役)、松尾 豊(独立社外取締役)および孫 正義(代表取締役 会長兼社長執行役員))で構成されています。

グループ・リスク・コンプライアンス委員会 (GRCC)

GRCCは、ソフトバンクグループとグループ会社のリスク管理やコンプライアンス・プログラムを監督し、その重要課題や推進方針等を継続的に議論することを目的としており、取締役会でグループ・コンプライアンス・オフィサー(GCO)に任命された委員長(執行役員チーフ・リーガル・オフィサー(CLO) ティム・マキ)、取締役専務執行役員 CFO 兼 CISO 後藤 芳光および常務執行役員 君和田 和子の2名が委員を務めています。GRCCでは「GRCC運営規程」に定められるソフトバンクグループとグループ会社のリスク管理やコンプライアンス活動に関する事項について審議を行います。同委員会の決裁の可決には過半数の賛成が必要となり、同委員会への付議事項やその議論結果等については、「取締役会規程」に基づき、定期的(最低でも年1回)に取締役会に報告されます。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、ソフトバンクグループとグループ会社のサステナビリティに関する重要課題や推進方針等を継続的に議論することを目的としており、取締役会で任命されたチーフ・サステナビリティ・オフィサーが委員長(IR部長 兼 サステナビリティ部長 上利 陽太郎)、取締役専務執行役員 CFO 兼 CISO 後藤 芳光、常務執行役員 君和田 和子および執行役員 CLO 兼 GCO ティム・マキの3名が委員を務めています。同委員会では「サステナビリティ委員会運営規程」に定められたサステナビリティに関する事項について議論を行います。同委員会への付議事項やその議論結果等については、適宜取締役会へ報告されます。

報酬の額またはその算定方法の決定方針

役員報酬制度の全体像

ソフトバンクグループの役員報酬は、志を共にするグローバルタレントを惹きつけるに足る市場競争力のある報酬水準となるよう、専門機関による報酬調査結果を参考にしつつ、各役員による報酬調査結果を参考にしつつ、各役員等の社会的・相対的地位および当社への貢献度等を勘案し、取締役会が方針を決議しています。個人別の報酬額は「役員報酬の決定機関と決定プロセス」に記載する手順に基づいて決定しま

す。子会社・グループ会社の役員を主たる職務とする取締役の報酬は、「群戦略」に基づいて各社の報酬ポリシーを尊重の上決定し、子会社・グループ会社から支給されます。なお、社外取締役や監査役は、業務執行から独立した立場であるため、固定報酬のみ支給されます。

役員報酬の決定機関と決定プロセス

役員報酬は、前述の報酬ポリシーに則してい

ることや合理性・妥当性が認められることを確認し、株主総会決議で承認された総報酬額の範囲において支給されます。総報酬額は、取締役が現金報酬の上限50億円と株式報酬の上限50億円*9、監査役が上限1億6,000万円*10と決議されています。

2021年度における取締役の報酬は、代表取締役 会長兼社長執行役員(孫 正義)が取締役会の任意の諮問機関である指名報酬委員会の審議内容を踏まえ、取締役会決議による委任の範囲内で決定しています。指名報酬委員会は、

報酬決定に関する合理性および妥当性の確保を目的とし、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、その審議内容を取締役に報告しています。取締役会は審議内容が決定方針に沿うものと判断しています。なお、2021年度における各監査役の報酬は、独立性を確保するため、2021年6月の定時株主総会終了後、監査役の協議により決定しました。

*9 2018年6月20日開催の第38回定時株主総会で決議。決議時の取締役の員数は12名(うち社外取締役は3名)。

*10 2021年6月23日開催の第41回定時株主総会で決議。1億6,000万円を上限額とすることを決議しており、決議時の監査役の員数は4名(うち社外監査役は4名)。

役員報酬の構成

	構成	内容	概要
取締役の総報酬*11	固定報酬	基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> 個人別に年額を定め毎月現金で定額を支給 報酬額は、各役員の前・非常勤の別、役職や担当業務等を総合的に勘案し、個別決定
	業績連動報酬等*12	現金賞与	短期業績に対するインセンティブ <ul style="list-style-type: none"> 現金賞与は在任期間中における職務執行の対価として、事業年度ごとに支給
		株式報酬	中長期の企業価値向上に向けたインセンティブ <ul style="list-style-type: none"> 継続的な経営努力を促すとともに、株価向上による株主との利害の共有を図ることを目的とした、新株予約権方式によるストックオプションを付与 新株予約権の内容は、通常型ストックオプション(行使価額は付与時の市場株価を基礎として算定)と株式報酬型ストックオプション(行使価額は1円)とし、新株予約権を行使することができる期間は割当日の翌日から10年以内の範囲で定める

*11 社外取締役の報酬を除く

*12 現金賞与の報酬額および株式報酬の付与個数は、事業活動の成果に報いるため複数の業績指標を踏まえて決定しています。具体的には、各役員の前・非常勤の別、役職や担当業務等を総合的に勘案し、個別決定します。

役員区分ごとの報酬等の総額(2021年度)

役員区分	支給人員(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額(百万円)
		固定報酬(基本報酬)	業績連動報酬等(賞与)	その他	
取締役(社外取締役を除く)	2	96	258	1	355
社外取締役	6	183	-	-	183
監査役(社外監査役を除く)	1	6	-	-	6
社外監査役	5	80	-	-	80
合計	14	365	258	1	624

連結報酬等の総額が1億円以上である役員ごとの連結報酬等の総額等(2021年度)

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				基本報酬	賞与	株式報酬(うち未確定額)	その他
孫 正義	100	取締役	ソフトバンクグループ ソフトバンク	12	50	-	-
後藤 芳光	293	取締役	ソフトバンクグループ	84	208	-	1
宮内 謙	539	取締役	ソフトバンク	96	-	443	(-)
川邊 健太郎	344	取締役	Zホールディングス	66	208	71	(-)
ロナルド・フィッシャー	126	-	SB Investment Advisers (US) Inc.	110	-	-	16
サイモン・シガース	1,151	-	アーム	34	1,116	-3	(-3)

情報セキュリティ

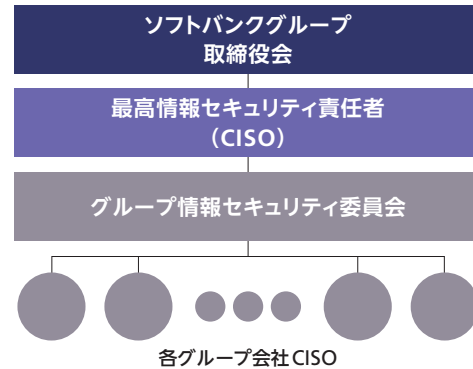
ソフトバンクグループは、戦略的投資持株会社として安心・安全なデジタル社会を実現・牽引するため、当社グループにおいて情報セキュリティ強化に向けた取り組みを進めています。

情報セキュリティガバナンス体制の構築

当社グループの情報セキュリティを推進・強化するため、ソフトバンクグループの取締役である後藤 芳光を「最高情報セキュリティ責任者 (CISO)」に任命し、情報セキュリティガバナンス体制を整備しています。

当社グループで重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合には、CISOによる統制の下、担当部署が迅速かつ適切に対応・復旧を行います。さらに、再発防止を徹底するために、

情報セキュリティガバナンス体制図



情報セキュリティインシデントの発生原因を分析し、今後の課題を洗い出すとともに、情報セキュリティ戦略への反映や役員へのセキュリティ教育内容の改善にも役立てています。

情報セキュリティ強化へ向けた具体的取り組み

グループ会社や投資先との連携

ソフトバンクグループは、グローバルに事業展開する多種多様なグループ会社や投資先と、情報セキュリティに関する脅威や対策について定期的に情報を交換しています。常に最新のセキュリティ対策情報などを把握するだけでなく、各社が提供する先進的なサービスやシステムをいち早く導入し、セキュアな業務環境を実現しています。

米国NIST CSFへの準拠と外部機関評価

ソフトバンクグループは、世界各国の組織や企業が採用しているサイバーセキュリティフレームワークである「NIST CSF^{*13}」に準拠した対策を実施しています。また、その安全性についての評価を、米国および諸外国でNIST CSFに関し知見を有する外部機関より受けています。

^{*13} NIST CSF (Cybersecurity Framework)は、米国国立標準技術研究所 (NIST) が定める、サイバーセキュリティリスク管理の基準、ガイドライン、ベスト・プラクティスを集約したフレームワークです。

情報セキュリティに関する最新の情報は「情報セキュリティ報告書」をご覧ください。

株主との建設的な対話に関する方針

ソフトバンクグループは取締役専務執行役員にIR業務を管掌させるとともに、専任部署としてIR部を設置しており、経理、財務、法務、総務などの関連部署と密接に連携しつつ、IR活動を行っています。

株主や投資家からの対話の申し込みに対しては、対話の目的に応じて経営陣やIR部が個別に対応するほか、必要に応じて常勤監査役や関連する領域の部門長が同席するなど丁寧な説明を心掛けています。また、個別面談以外にも、決算説明会や投資家向け説明会などを開催し、事業の状況を説明しています。対話を通じて得られた株主や投資家の意見は、IR部が取りまとめ、定期的に経営陣に報告しています。

主な活動状況

機関投資家／アナリスト面談数
624件 (2021年度)

株主との建設的な対話 (主な議論の内容)

- ・投資戦略および財務戦略
- ・ESGの取り組み
- ・情報開示の改善

海外投資家向け情報発信の強化

- ・CEOインタビュー動画 (ショートビデオ形式)
- ・各種決算イベントの質疑応答書き起こし



最新のIR情報は当社ウェブサイト「株主・投資家情報(IR)」をご覧ください。

チーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSusO)、IR部長からのメッセージ

このたび、IR部長に加えて、2022年6月よりCSusOおよびサステナビリティ部長を務めることになりました。IRとサステナビリティを兼務する狙いは、重要性の高まるサステナビリティの取り組みをより機動的に前進させるとともに、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様の期待をよく理解した上で、取り組みの成果や進捗をしっかりとお伝えすることにあります。ソフトバンクグループの経営理念やビジョンはサステナビリティの考え方を先取りしたものです。私は、サステナビリティの推進が当社の持続的な成長につながるものと信じています。

IRの取り組みも強化します。足元では不安定な市場環境が続いていますが、当社は柔軟かつ機動的な運営により財務面のリスクを適切にコントロールしています。この姿を株式・債券投資家の皆様にご理解いただけるよう、分かりやすい情報開示に努めていきます。また、「withコロナ」にふさわしい、対面とバーチャルのベストミックスとなるようなIR活動を追求していきます。

上利 陽太郎 Agari Yotaro
CSusO
財務統括 IR部長 兼
管理統括 サステナビリティ部長



リップブー・タン氏からのメッセージ

厳しい事業環境下でも さらなる成功を 実現するために

リップブー・タン氏は、2022年6月24日にソフトバンクグループの社外取締役を退任しました。同氏からの退任にあたってのメッセージです。



リップブー・タン Lip-Bu Tan
ソフトバンクグループ(株)
元社外取締役

多様な視点から活発に 議論が行われる取締役会

今回、ソフトバンクグループの取締役退任にあたり、私が務めた2年間に基き、取締役会がどう機能しているかをお話したいと思います。

この2年間、ほとんどの取締役会が対面ではなくオンラインで開催されました。そのような環境下でも、取締役は最善を尽くしてきたと思います。ソフトバンクグループの取締役会では双方向的で建設的な議論が行われており、取締役はそれぞれ積極的に質問を挙げます。すべての取締役が活発に意見を述べることで取締役会は慎重に運営され、明確な論旨で理解しやすい説明がなされるよう図られています。だからこそ、取締役会として統一した見解の下で決議がなされているのです。

取締役会の機能の一つに、マサ（当社代表取締役 孫正義）をはじめとする経営陣を監督し、指導や助言を行うことがあります。マサと同じように個別の投資案件に関する意思決定を行うと

リップブー・タン氏は、1987年にWalden Internationalを創業以来、テクノロジー分野への投資において豊富な経験を有し、2020年6月にソフトバンクグループの社外取締役に就任（2022年6月24日に退任）。同氏はまた、電子設計ツールを提供するCadence Design SystemsのCEOを2008年より務めた後、同社の取締役会議長に就任しています。

いうより、取締役は会社としての方針や全体的なガバナンス、財務運営や戦略的な方向付けに重きを置いています。取締役会の役割は明確です。マサら経営陣が日々の企業運営にあたる一方で、取締役会は、経営執行が正しく行われるよう計らい、戦略や一部の財務に関する議論に加わり、決議を行います。取締役会は、株主価値を保護し、利益相反への対処を徹底させる責任を負っているのです。現在の取締役会のメンバーは全員、積極的に発言しており、十分納得がいくまで、多様な視点・アプローチから多くの質問を投げかけています。必要な情報が経営陣から提供されていることを確認した上でないと、取締役会としての意思決定はできないのです。

環境変化に対応する ソフトバンクグループの取り組み

外部環境に目を向けると、ソフトバンクグループに限らず、すべての企業が厳しい世界情勢に直面しています。ロシア・ウクライナ情勢の影響でサプライチェーンに大きな問題を抱える企業もある一方で、ソフトバンクグループは直接的な影響はないものの、投資会社としては、米中関係の悪化やインフレ、金利上昇、IPO市場の減速などの課題に直面しています。

このような環境下で、ソフトバンクグループは投資会社として、キャッシュ・フローと手元流動性を慎重に管理しなければなりません。借入による調達資金を投資に充当しているため、金利の上昇やIPO市場の低迷には特に細心の注意を払う必要があります。現在、取締役会は新規投資にはより慎重になっており、投資ペースの減速

を検討しています。適正な範囲で負債を管理し、利払いや元本返済を確実なものにする必要があります。これまで、後藤さん（当社取締役CFO 後藤 芳光）たちは難局をうまく乗り越えてきました。私が退任した後も、取締役会は注意深くモニタリングして欲しいと思います。

個別の投資の意思決定は取締役会の役割ではないものの、私自身は、Waldenで培った知見を生かした監督をすることができました。ディストラティブテクノロジー（破壊的技術）には個人的に強気のスタンスで、Waldenが重点的に投資を行っているAI、機械学習、計算生物学、創薬、暗号技術は、良い投資分野だと考えています。しかし、投資のエントリーポイントにおけるバリュエーションに大きな変化が起きていることに留意しなければなりません。株式市場が下降圧力にさらされているときに、高すぎるバリュエーションに基づいて投資をしたい人ははいないはずで

ソフトバンク・ビジョン・ファンドに関して言うと、SVF1は約1,000億米ドルの出資コミットメントを持つ大規模なファンドです。投資先1社あたりの投資額は大きくなりがちである一方、それだけの規模で投資できる魅力的な投資機会の数には限りがあります。多くの学びがありました。一方、SVF2は、よりアーリーステージの企業に特化しているほか、ポートフォリオの多様化も進んでいます。これはある意味ポジティブなことではありますが、私たちだけが特別な存在ではありません。同じような戦略をとるベンチャーキャピタルやヘッジファンドはたくさんあります。だからこそ、ソフトバンクグループは投資の目利き力をさらに高めていく必要がありますし、資金

以外にも提供できる価値を示すことで差別化を図っていかねばなりません。

優秀な人材の確保が成功へのカギ

投資事業の成功の要は、優秀な人材・有能なチームを確保することです。優れたベンチャーキャピタルの離職率が非常に低いのは、「レインメーカー」と呼ばれる、有能なディールメーカーを確保することの重要性を理解しているからです。投資は、人材に大きく依存する事業です。誰もホームランバッターに辞めてほしくはありません。人材の大切さについては、マサとよく意見交換をしてきました。マサは、チーム文化を構築し、全員が協調して働くことの重要性を理解しています。これは、ソフトバンクグループにとって、継続的に取り組んでいくべき課題です。

また、チームが努力の成果を享受できるようなインセンティブを得られるようにすることも重要です。Waldenなどの典型的なプライベート・エクイティ・ファンドは20%の成功報酬がスタンダードですが、ソフトバンクグループにはそのような仕組みはありません。そこでマサは、ソフトバンクグループにふさわしいインセンティブスキームとして、共同出資プログラムの導入を提案したのです。投資業界でもユニークな仕組みですが、そもそもソフトバンクグループ自体がユニークなのです。ここで強調したいのは、このプログラムは、マサをはじめとする経営陣が、成功するために適切なリスクをとることを促し、適切なインセンティブを与えるものだという事です。取締役会は、利益相反が適切に対処されるよう、長い時間を費やして議案の審議を行いました。例

えば、このプログラムは、価値向上の余地がある成熟度の低い投資を対象とすべきという理由から、上場投資先は対象外としました。こうすることで、ソフトバンクグループの株主にとっての公平性を担保したのです。徹底的な検証を通じてチェリピークが行われぬ、会社との間で利益の齟齬が生じないプログラムであり、利益相反が適切に対処されていることを確認した上で、取締役会は本プログラムを承認したのです。

グローバル企業としてサステナビリティ経営を進める

サステナビリティとガバナンスは、世界中の上場企業にとってますます重要なテーマとなっています。人種・民族やジェンダーが異なる多様な人材の雇用を進めるなど、ESGを重視する姿勢が強まっています。気候変動に対応するテクノロジーへの投資も重要な領域の一つになりつつあり、ロシア・ウクライナ情勢を機に多くの業界が太陽光や風力などの代替エネルギーに目を向けるようになりました。

ソフトバンクグループはこの領域で模範となるべきです。ソフトバンクグループの投資戦略にはすでに、電気自動車をはじめとする気候変動に対応したテクノロジーへの注力が含まれていますが、最も重要なのは、単に見栄えの良い報告書を作成することではなく、実質的かつ非常に大きな変革を起こすことです。あとは行動そのものが物語ってくれるでしょう。ソフトバンクグループは、投資先企業と協同することで、さらに積極的に気候変動対策に取り組めるはずです。そして、その努力や実績を目に見える形で示す必要があります。

す。こうした取り組みは、日本やアジア・太平洋地域における模範事例になっていくと思います。

取締役会を継続的に最適化

私が在任していた2年間で、ソフトバンクグループは、取締役会のバランスと多様性を改善し、コーポレート・ガバナンスの強化を着実に進めてきたと思います。しかし、今後も取締役会の最適化は続けていく必要があります。マサは卓越したビジョナリーですが、マサに対して安全策を講じ、助言を行い、さらなる成功へと導く存在が必要です。性急に下した選択は、会社に不利益をもたらしかねません。だからこそ、取締役会や監査役会に適切な人材を迎えることが不可欠です。テクノロジーの投資会社としては、市場やテクノロジーの最新トレンドに精通した人材はきっと助けになることでしょう。

多様性の向上も継続的な課題です。ソフトバンクグループは日本企業であると同時にグローバル企業です。女性、外国籍、多様な業界の出身者を取締役に登用し、今以上にダイバーシティに富んだ取締役会構成にするべきと考えます。この点で、取締役会は進化を続けています。マサはとても柔軟な考え方の持ち主ですし、ソフトバンクグループは正しい方向に進んでいます。

サクセッションプランは重要な課題

後継者の育成は取締役会における最も重要な責務の一つです。継続的な取り組みが必要であり、一夜にして実現できるものではありません。理想的なのは、企業カルチャーを維持するため

にも内部人材を昇進させることでしょう。マサは現在60代半ばで私とほぼ同じ年齢であり、後継者の育成を急ぐ必要はありませんが、取り組まなければならない課題です。

私自身、Cadenceで自分の後継者を採用することから始めて、ちょうどバトンを渡したばかりです。Cadenceの取締役会に招き入れ、メンタリングやコーチングを行いながら育て、最終的には、私の立場や会社の戦略を引き継ぐには彼が最適であると、取締役会と意見が一致したのです。経営体制の移行には顧客や主要株主にも納得いただく必要があります。彼らが重視するのは継続性です。株主に対して継続性を示すために、私は取締役会議長として留まっています。このように、移行には時間がかかります。ですから、後継者を特定し、その人物が会社を継続できるよう育成していくことが重要です。加えて、顧客や株主だけでなく、株主ではない方々も安心できる形でバトンを渡さなければなりません。

マサも後継者の育成を考える必要があります。マサはリーダーシップを発揮し続けると思いますが、日々の経営の多くは彼のNo.2が進めてもよいでしょう。マサはまだ若く、あと数年の猶予はありますが、その数年の間に、この課題にきちんと対処していく必要があります。

私たちは皆、ソフトバンクグループがますます成功を遂げていく姿を見たいと思っています。私が退任した後も、取締役会はさらなる成功を成し遂げるためにマサを後押しし、安全策を講じ、適切な助言を続けていくはずで、彼は類まれなビジョナリーです。私たちはいつもマサの力になりたいと思っていますし、それはマサもよく分かっていると思います。

コンプライアンス

インテグリティへの コミットメント

事業基盤としてのコンプライアンス

当社は、法令順守にとどまらず、インテグリティ（誠実さ）へのコミットメントが事業の基盤であるとの考えの下、すべての役職員が日々

の業務において高い倫理観を持って行動できる組織づくりに取り組んでいます。

組織構造

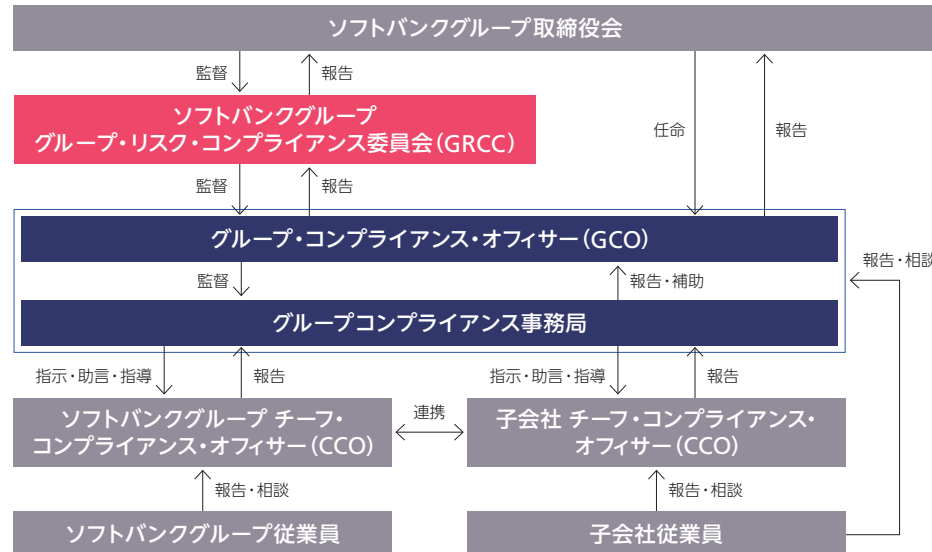
ソフトバンクグループの取締役会は、当社のコンプライアンスの最高責任者であるグループ・コンプライアンス・オフィサー（GCO）を任命しており、同様に子会社は、各社におけるコンプライアンスの責任者であるチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を選任しています。

GCOとCCOは、法令を順守し、倫理的な行動を促進する体制を整備する役割を担っており、コンプライアンスに関する重大な違反やリスク、コンプライアンス・プログラムの活動状況についてそれぞれの会社の取締役会へ定期的に報告しています。

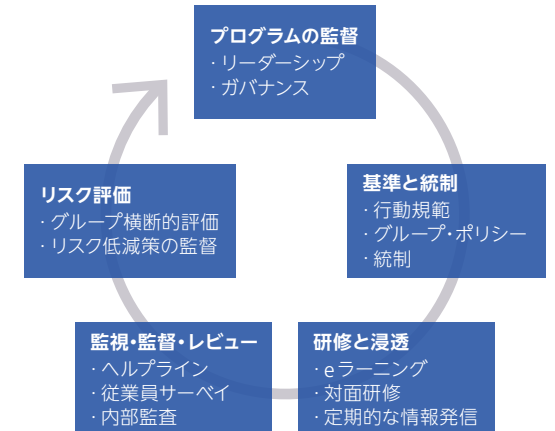
コンプライアンス・プログラムとその監督

グループ・リスク・コンプライアンス委員会（GRCC）は、ソフトバンクグループの取締役と執行役員で構成され、当社のリスクマネジメントとコンプライアンス・プログラムの監督を行っています。同委員会は、リスク評価、リスク低減施策、コンプライアンス違反事案の対応などのリスクマネジメントおよびコンプライアンス・プログラムの活動の有効性を測る重要な指標を評価しています。ソフトバンクグループの取締役会は、コンプライアンス・プログラムの有効性について定期的に報告を受け、評価・監督しています。

グループコンプライアンス体制図



ソフトバンクグループの
コンプライアンス・プログラム構造



行動規範とグループ・ポリシー

ソフトバンクグループは、当社すべての役職員に適用される基準として「ソフトバンクグループ行動規範」を制定しています。同規範は、当社の役職員が倫理的な行動をとる上での手助けとなるように、腐敗防止や差別禁止、守秘義務、利益相反、独占禁止法、マネーロンダリング、インサイダー取引、労働環境、内部通報などさまざまな分野における具体的な事例やQ&A、定義や危険信号の例などを豊富に取り入れています。また、当社の取引先に求める倫理基準を明確化するため、「サプライヤー行動規範」も制定しています。

グループ・ポリシーは、リスクの高い分野にお

いて当社が順守すべき最低限の基準を定めるもので、贈収賄、競争法、利益相反、インサイダー取引、経済制裁、情報セキュリティ、プライバシー、人権、ブランド管理、コーポレート・ガバナンス、環境、リスク管理の分野が含まれています。また、ソフトバンクグループおよび投資を主たる事業とする子会社には、投資コンフリクトとインサイダー情報管理に関して、より厳格なルールを適用しています。

ソフトバンクグループは今後も必要に応じて、行動規範およびグループ・ポリシーを見直し、改定していきます。

ソフトバンクグループ行動規範の特設サイトのトップ画面



📄 「サプライヤー行動規範」の全文は当社ウェブサイトをご覧ください。

📄 「ソフトバンクグループ行動規範」は当社ウェブサイトをご覧ください。

研修と浸透

当社は、役職員がリスク分野を認識し正しい判断を行うために必要な情報を得られるよう、研修やコンプライアンスの浸透活動を行っています。

当社は役職員向けに、インサイダー取引、利益相反などのコンプライアンス上のリスクが高い領域に関する研修を行っています。また、ソフトバンクグループでは、グローバルで研修システムを導入しており、ソフトバンクグループ行動規範や特定のリスク分野に関する研修を国内外のグループ会社に提供しています。

コンプライアンス啓発活動の一例としては、当社と国内外の主要子会社において「コンプライアンス浸透月間」を毎年開催しています。役職員が倫理的な行動を改めて学ぶ契機となるように、身近な問題を題材にしたコンプライア

ンスに関するコミュニケーションを定期的に配信しています。



「コンプライアンス浸透月間2021」のイントラサイトのトップ画面



誠実：業務で検討しているアイデアや会社のブランド・評判なども大事な資産です。コンプライアンス啓発のeラーニング

監視、監査および評価

ソフトバンクグループはコンプライアンスに関するグローバルな相談窓口を設置し、当社の役職員や取引先など第三者から、当社や当社役職員が関与するコンプライアンス違反行為の通報や相談を受け付けています。この通報や相談は、法令で許容される限り匿名で行うことができます。2021年度も従業員から随時寄せられた通報・相談に適切に対応しました。なお、各子会社のCCOは各社に相談窓口を設置する義

務を負い、重大なコンプライアンス違反の事案はGCOに報告されます。

ソフトバンクグループは、毎年、従業員へのコンプライアンス文化の浸透を確認するためにサーベイを実施しています。また、2021年度は国内外の子会社も含めサーベイを実施し、その結果をコンプライアンス・プログラムの改善などに活用しています。

グループ・コンプライアンス・オフィサー (GCO) からのメッセージ

「志高く」 世界水準の コンプライアンス、 ガバナンスの実現へ 向けて



GCO/CLOへの就任

弁護士になる前、私は日本の大学で勉強した後、(株)福岡ドームで数年間マーケティングを担当していました。ソフトバンクがホークス(現福岡ソフトバンクホークス)を買収する前のことです。その後、米国系法律事務所ですべてのキャリアをスタートし、日本の商社や電力会社などの案件や、M&A、キャピタルマーケット、プロジェクトファイナンス案件などを担当したほか、いくつかの大型テーマパーク開発に関する案件も手掛けました。

ソフトバンクグループには2017年からの出向を経て法務副統括として入社し、2020年9月にグループ・コンプライアンス・オフィサー(GCO)、同年12月にチーフ・リーガル・オフィサー(CLO)に就任しました。グループ全体の法務・コンプライアンスの責任者であることはもちろん、日

ティム・マキ Tim Mackey

執行役員
CLO 兼 GCO
法務統括

※CLO: Chief Legal Officer
※GCO: Group Compliance Officer

本語と英語のバイリンガルとして、ソフトバンクグループの事業戦略や企業文化を深く理解し、同時に海外拠点とも日々密接な連携を図るアンバサダーとしての役割が求められています。間違いなくエキサイティングな仕事であり、時々ジェットコースターのように感じられることもありますが、元々テーマパーク案件を数多く経験してきた私には慣れたものです(笑)。

コンプライアンスの課題の一つとして、GCO就任後に私が実施した最初の取り組みをご紹介します。入社当時、コンプライアンスは法務部の一つのグループでしたが、GCOに就任した後、私はコンプライアンスの重要性や責任を重視し、法務から独立した部署としてコンプライアンス部を設置し、その担当分野を広げました。

ソフトバンクグループの強み

ソフトバンクグループのコンプライアンス面での強みの一つは、社員が皆ここで働いていることを誇りに思っていることです。これは、インテグリティを追求するために必要なことだと思っています。また、私は自分のチームにいつも「Here's how. (こうやればできる)」というマインドセットを持つことが大切だと伝えていきます。自分が誇りを持って「ソフトバンクのため」に常に考え、ビジネスサイドに対しても必ずしも最初から「No」と決めつけず、何が「正しい」ことなのかを考え、「この方法ではできないが、この方法ならOK」というように提案させるよう

にしています。もちろんコンプライアンスの観点から「No」と言うべきときははっきりと「No」を示すことが大前提ですが。

コンプライアンス強化に向けた取り組み

私たちの子会社の中には、英国FCAの認可および規制を受けるソフトバンク・ビジョン・ファンドを運営するSBIAや上場子会社など、規制上やその他の理由で各社の独立性を保つ必要がある会社も複数あります。それらの子会社の独立性を最大限尊重しつつ、当社のほとんどの投資を子会社に委託している現状を踏まえて、子会社との連携を強化し、グループとして一貫性のあるコンプライアンスプログラムを作るべく取り組んでいます。この取り組みは非常に効率的に進められています。また、子会社で素晴らしいコンプライアンスプログラムがあれば、それをグループ全体に広げていく取り組みも行っています。

インサイダー情報の管理体制の強化は、こうした取り組みの成果の一つです。元々、一部の規制対象となっている子会社で採用していたインサイダー情報の管理体制をベースに、world classのルールやシステムをグループ横断的に導入し、インサイダー情報の管理体制をさらに強化しました。

また、利益相反取引の管理も重要なテーマの一つです。当社取締役の利益相反取引は、日

本法に従い取締役会で必ず詳細にわたり検討を行い、決議をしています。つまり、外部弁護士のご意見などを頂いた上で、利益相反取引に該当すると判断したら、執行側が勝手に実行することはできず、その合理性、適切性、必要性をきちんと説明した後で、取締役会で審議・決議するというプロセスを毎回実施し、当該取引を実行するかどうかを決定しているのです。

マーケティングの視点で コンプライアンスに取り組む

弁護士事務所勤務時代の話になりますが、私は「Tim's Times」というニュースレターをクライアントにメールで定期的に配信していました。面白くないニュースレターは誰も見ませんので、読者に興味を持ってもらえるような工夫を心掛けていました。

これはコンプライアンス研修でも同じことがいえます。今は社内アニメーション動画などの視覚的なメディアを用いたコンプライアンス研修にも取り組んでいますが、見て面白くて頭に残るテレビコマーシャルのようなものでなければなりません。ある意味マーケティングと同じ発想が必要なのです。はっとした瞬間にコンプライアンスの研修を思い出してもらえるようにしなければなりません。一例をあげると、経理統括（常務執行役員 君和田 和子）に社内の有志の方と共に声優としてある研修動画に出演してもらいました。孫社長にもこのビデ

オを見せたところ、「これは面白い!」と言ってコンプライアンス意識向上に役立つと喜んでいました。実際、社員を声優に起用することでかなりの反響がありましたし、インパクトがあれば研修の価値も上がります。

「志高く」の浸透

私たちの行動規範のタイトルである「志高く」という孫社長の考え方は多くの社員に伝わっていると思います。一方で、「志高く」を正しく、より深く理解させることが課題だとも感じています。「志高く」や「情報革命で人々を幸せに」という理念は日本語では理解が容易かもしれませんが、海外の文化によっては異なる捉え方がありえます。これだけ早くグローバル企業へと変化したので、グローバルでの共通認識をもっと浸透させていくことが大切です。

「志高く」の英訳は「Aim High」としていますが、正直に言うと、この英訳だけでは孫社長の考え方が十分伝わっていないと感じることがあります。「志」という言葉には社会貢献といった意味もあり、それは武士のように自分の人生の道を作り上げ、社会全体のために貢献するといったニュアンスも含まれます。英訳の「Aim High」では、こうしたマインドセットを正しく表現することができていないので、それぞれのカルチャーによってさまざまな解釈がなされてしまっていると思います。例えば、「Aim」とは自己中心的な「Aim」、会社の「Aim」、社会

の「Aim」などすべて含む言葉ですし、「High」も「High profit」、「High return」、「High integrity」、「High performance」など考えられますから、カルチャーによっていろいろな「Aim High」の解釈があります。

昨年私が数社の子会社に出張した際、法務やコンプライアンス部門のメンバーに「志」の意味を説明しました。「この漢字は『武士（サムライ）』を意味する部分と『心』を意味する部分でできているんです」「それではサムライとは何か知っていますか?」といったところからです。こうした漢字の成り立ちを知ることが、「志高く」の本当の意味を理解することにつながるのではないのでしょうか。「志高く」という考え方は、より良い社会（そして企業文化）をつくることを目指すことであり、これはソフトバンクで働く一人ひとりの人生の目標にもなりうるものだと思います。

300年続く企業グループに レガシーを残したい

私たちの中長期の目標はworld classのガバナンスと最高水準のコンプライアンス文化をソフトバンクに根付かせることです。そのためには、役職員一人ひとりが「Create a legacy (レガシーを残すこと)」が重要であると考えています。私も在任中にGCOとしてのレガシーを残し、次のGCOに引き継ぐときには自分の仕事を誇りに思えるようにしたいのです。少なくとも自分

が担当する業務をレベルアップしていくことが大切です。ソフトバンクグループが300年後も存続することを考えると、私や現在の従業員が働いている期間はほんのわずかですが、この時期に世界最高水準のコンプライアンスやガバナンスの体制を整えてくれた人たちがいたと、数十年後の従業員が思ってくれば素晴らしいことだと思います。そんな気持ちでわれわれはこれからも志高く仕事に取り組んでいきたいと思っています。

リスクマネジメント

持続的成長の 阻害要因の 排除・低減に向けて

リスク管理体制

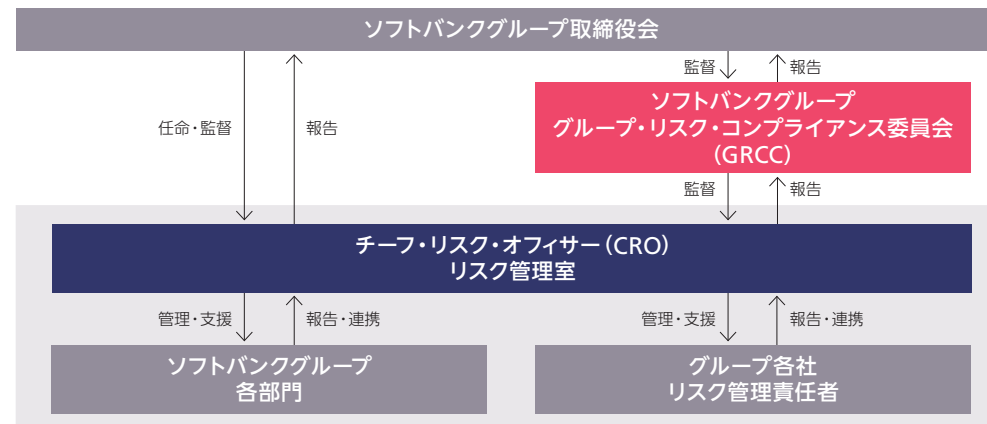
ソフトバンクグループでは、取締役会が当社のリスク管理の責任者であるチーフ・リスク・オフィサー（CRO）を任命し、CROの下でリスク管理室が中心となり当社グループ全体におけるリスク管理に取り組んでいます。

リスク管理の目的をグループ全体で共有し、役職員やリスク管理責任者の基本的な役割を明示するため、ソフトバンクグループはグループ全役職員に適用される「リスク管理ポリシー」を制定し、リスク管理への積極的な関与を担保しています。同ポリシーの下、ソフトバンクグループと各グループ会社は、「リスク管理規程」と「グループ会社管理規程」のそれぞれに基づきリスク管理責任者を選任するとともに、事業活動において発生するリスクの把握とその対応を行い

ます。リスク管理室は、各リスク管理責任者を通じて重要事項の報告を受けるとともに、両規程の適切な順守を確認することで、グループ全体のリスク管理の有効性を確保しています。なお、これらのポリシーおよび規程は定期的に見直され、ソフトバンクグループの取締役会などで承認されます。

リスク管理室は、把握したグループ全体にとっての重大なリスクとその対応策を中心に、四半期ごとにソフトバンクグループの取締役会およびグループ・リスク・コンプライアンス委員会（GRCC）へそれぞれ報告し、監督を受けています。GRCCは、ソフトバンクグループの主要な取締役と執行役員で構成され、グループ全体におけるリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

リスク管理体制図



リスク管理の取り組み

リスク管理室は、グループ全体の持続的成長を阻害する要因の排除・低減に向け、リスクの把握とその対応を通じて、リスク管理の強化に取り組んでいます。

リスクの把握

リスク管理室は、グループ全体における多様なリスクを網羅的に把握するため、主に以下の取り組みを行っています。

重要議案の事前確認

ソフトバンクグループの取締役会などで重要な意思決定を行う場合、リスク管理室が議案内容の事前確認を行い、必要に応じて関連する部署と協議するとともに、意思決定において考慮すべきリスクに関する情報が議案に反映されていることを確認しています。

ポートフォリオ・リスク分析

グループ全体の投資ポートフォリオを対象に、さまざまな観点からリスクに関する分析を行っています。例えば、経済・金融政策、政治情勢などを含む外部環境の変化がソフトバンクグループの財務指標に与える影響や、特定の国・地域、業種などへの投資の集中度合いなどのモニタリングをしています。

各社・各部門からのリスク情報収集

主要なグループ会社やソフトバンクグループの各部門で把握している各種リスク情報を網羅的に収集するとともに、リスクが顕在化した際には速やかに報告を受けています。

リスクへの対応

前述の取り組みを通じて収集した情報を基にリスクの影響度や発生頻度を分析・評価することなどにより、グループ全体での重大リスクを特定しています。また、重大リスクをソフトバンクグループの取締役会およびGRCCに報告するとともに、そこでの議論を踏まえ、対応策の検討や、対応策が有効に機能しているかモニタリングしています。


チーフ・リスク・オフィサー (CRO)からのメッセージ

300年の成長に向けて、リスク管理を日々強化しレジリエンスを高める

Q リスク管理の目的は何ですか？

A われわれは「グループの持続的成長の阻害要因の排除・低減」を主要なテーマとして掲げ、リスク管理の強化に日々取り組んでいます。ソフトバンクグループは、SVF1およびSVF2、LatAmファンドなどを通じて、主にAIを活用して世の中を変革しようとする未上場企業へ投資しています。未上場企業への投資は、中長期的なリスクをとることにより高いリターンを追求するものなので、外部環境の変化へ適切に対応できないと、収益機会を失ったり、損失を被ったりする可能性があります。特に、昨今の米中対立の激化や中国政府による新興企業への規制強化、米国の金融引き締めの加速、さらには、混沌とするロシア・ウクライナ情勢などを踏まえると、投資を取り巻く環境は不透明な状況が続くため、リスク管理の重要性が増してきています。

このような状況下でソフトバンクグループのリスク管理室は、大規模な危機を想定したストレステストや、特定の業種や地域への集中リスク分析を継続的に行っています。例えば、リーマンショックのような世界的な市場危機が発生した場合に、社債市場への影響や株式市場が回復するまでの期間を想定の上、NAVやLTV*、そして2年分の社債償還資金の確保にどのような影響を及ぼすか、といったことを分析しています。未上場株式については、市場危機に際して上場株式と同程度に評価額が下落するシナリオも検討しています。

 *NAVとLTVについては、18～19ページをご覧ください。

Q 注視している非財務的なリスクとその対応策は何でしょうか？

A リスク管理室はソフトバンクグループの各部門や主要なグループ会社との定期的な連携を通じ、当社グループ全体の持続的成長を脅かすリスクとその対応状況の把握に注力しています。特に、ステークホルダー

の皆様の関心が高い孫社長のサクセッションプランについては、指名報酬委員会で定期的に議論していますし、情報セキュリティ、人材確保のほか、気候変動や人権をはじめとするESG対応など、さまざまなリスクについても関係者と議論を続けています。また、グループ全体の観点からさまざまな非財務リスクについても重要性の評価を行い、グループとして注視すべきリスクとその対応策を取締役会やGRCCへ報告することで経営判断に寄与しています。

Q 幅広い業種・地域への投資におけるリスク管理の際に工夫している点がありますか？

A グループとその全役職員に適用される「リスク管理ポリシー」の下、グループ各社がリスク管理責任者を選任し、業種や規模を考慮した適切なリスク管理体制を構築しています。また、リスク管理室は主要なグループ会社と連携し定期的に情報収集をするほか、SVF1および2やLatAmファンドのような投資ファンドについては、新規投資や投資後のモニタリングの状況を把握・分析するための体制を強化しています。グループ全体のポートフォリオ分析の観点からは、特定の業種や地域への集中度合いを把握するとともに、業種や地域ごとに異なるリスク特性を反映したシナリオに基づくストレステストの実施に努めています。

われわれは300年成長し続ける企業グループを目指し、AIを活用して世の中を変革しようとしているさまざまな企業に投資をしています。一時的な危機にも対処できるよう、リスク管理を強化することで、レジリエンスをさらに高めていきたいと考えています。



市村 清 Ichimura Kiyoshi
CRO
リスク管理室長

リスクマネジメント：事業等のリスク

事業等のリスク

ソフトバンクグループ(株)は、直接または投資ファンドを通じて多数の企業に投資を行い、その投資ポートフォリオを管理する戦略的投資持株会社です。投資ポートフォリオには、子会社・関連会社(以下「グループ会社」)とそれらに分類されない投資先が含まれます(以下、グループ会社と併せて「投資先」)。これらの投資先は、国内外において多岐にわたる事業を展開しています。ソフトバンクグループ(株)の投資活動、および投資先の事業活動の遂行にはさまざまなリスクを伴います。2022年6月24日現在において、投資家の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある主要なリスクは、以下の通りです。なお、これらは、ソフトバンクグループ(株)および投資先で発生しうるすべてのリスクを網羅しているものではありません。また、将来に関する事項については別段の記載のない限り、2022年6月24日現在において判断したものです。

(1) ビジネスモデルについて

ソフトバンクグループ(株)は、独自の組織戦略「群戦略」の下、グループ会社(例えば、ソフトバンク(株)やアーム、アリババ)への投資を含む直接投資(子会社を通じた投資を含みます。)に加え、投資ファンド(SVF1およびSVF2、ソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンド)を通じて、人工知能(AI)を活用した情報・テクノロジー分野において多様な事業を展開する企業から成る投資ポートフォリオを構築することで、NAV*1の向上に取り組んでいます。

そのため、ソフトバンクグループ(株)の投資ポートフォリオは情報・テクノロジー分野のそれぞれが属するセクターにおける市場動向に大きな影響を受けます。加えて、ソフトバンクグループ(株)(子会社を通じた投資を含みます。)ならびにSVF1およびSVF2、ソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンドなどにおける投資事業では未上場企業への投資が中心となっており、株式公開を取り巻く市場環境にも大きな影響を受けます。これらの影響により、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値が低下した場合、NAVが低下、LTV*2が悪化するともに、保有株式を含む資産の評価損を計上することにより、ソフトバンクグループ(株)の連結業績および財政状態、ひいては新規投資や財務政策に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、ソフトバンクグループ(株)は多様性を備えた投資ポートフォリオの構築を重要な経営上の課題として認識していますが、2021年度末現在において、アリババ株式は保有株式価値の2割強を占めるため、その投資価値が変動することにより、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値やNAV、LTVが影響を受ける可能性があります。

*1 NAV (Net Asset Value) = 保有株式価値 - 調整後純有利子負債。算出方法の詳細や最新の値は18ページをご覧ください。

*2 LTV = 調整後純有利子負債 ÷ 保有株式価値。算出方法の詳細や最新の値は19ページをご覧ください。

(2) 資金調達について

ソフトバンクグループ(株)(資金調達を行う100%子会社を含みます。)は、新規投資を継続的に行ってい

くために必要な資金を、株式資産の売却、投資先からの配当や投資ファンドからの分配金、保有資産を活用した資金調達(アセット・バック・ファイナンス)などでまかなうことを目指しています。しかし、新規投資のための資金が必要な時期に株式資産の売却や資金調達を行うことができない場合、投資機会を逸し、NAVの継続的な向上に支障が生じる可能性があります。また、一部の保有株式を活用した資金調達については、株式市場の悪化などにより対象となる保有株式価値が下落した場合には、追加で現金担保の差し入れが必要となる可能性や期限前の返済義務が発生する可能性があることに加えて、新たな資金調達が困難になる可能性があります。

ソフトバンクグループ(株)は、金融機関からの借入や社債の発行などによっても、投資活動に必要な資金を調達することがあります。これらの資金調達については、金融政策や金融市場の変化等により金利が上昇した場合や、保有資産価値の減少や業績悪化によりソフトバンクグループ(株)の信用格付けが引き下げられるなど信用力が低下した場合には、調達コストが増加し、ソフトバンクグループ(株)の連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があるほか、資金調達が予定した時期・規模・条件で行えない場合には、ソフトバンクグループ(株)の投資活動および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

ソフトバンクグループ(株)(資金調達を行う100%子会社を含みます。)は、負債の返済原資を確保するために、新たな資金調達やリファイナンス、一部保有資産の売却などを行うことがあります。市場環境を注視した上で適切と考える時期での資金調達を実施し、財務規律に基づき十分な手元流動性を安定的に維持することに努めています。しかしながら、資金調達に適さない環境が想定以上に長期化した場合、返済原資の捻出のために不利な条件での株式資産売却や予定外の株式資産売却を余儀なくされ、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値やNAV、連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

ソフトバンクグループ(株)の金融機関からの借入や社債などの債務には、各種コベナンツが付されていることがあります。いずれかのコベナンツに抵触する可能性が発生し、抵触を回避するための手段を取ることができない場合、当該債務について期限の利益を喪失する可能性があるほか、それに伴い、その他の債務についても一括返済を求められる可能性があります。その結果、ソフトバンクグループ(株)の信用力が低下し、財政状態に著しい悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) 経営陣について

ソフトバンクグループ(株)は、代表取締役 会長兼社長執行役員である孫 正義を中心とする経営陣の下で経営を行っていますが、ソフトバンクグループ(株)が投資をしている主要な投資先や投資ファンドは、それぞれのCEOなどを中心とする経営陣の下で自律的に運営を行っています。例えば、ソフトバンク(株)の代表取締役 社長執行役員兼CEOは宮川 潤一が、アームのCEOはレネ・ハースがそれぞれ務めています。また、SVF1およびSVF2ならびにソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンドの運営会社のCEOはラジーブ・ミストラ(ソフトバンクグループ(株) 副社長執行役員)が務めています。

ソフトバンクグループ(株)ではこのような体制をとっており、また、経営陣に不測の事態が発生した場合における意思決定プロセスへの影響を最小限に留めるため、行動指針や事前対応策を含め、コンティンジェンシープランを策定しています。また、指名報酬委員会において、中長期の方針やサクセッションプランについても定期的に議論しています。しかしながら、かかる取り組みが奏功する保証はなく、特に当社代表取締役 会長兼社長執行役員である孫 正義をはじめとする当社グループの経営陣に不測の事態が生じた場合には、ソフトバンクグループ(株)の活動全般に支障が生じる可能性があります。

(4) 投資活動全般について

ソフトバンクグループ(株)は、企業買収、子会社・合併会社の設立、事業会社(上場・非上場企業を含みます。)*持株会社(各種契約によって別会社を実質的に支配する会社を含みます。)*投資ファンドへの出資などの投資活動を行っています。これらの投資活動については、以下a~dのようなリスクがあり、これらのリスクが顕在化した場合には、投資先の資産価値、すなわちソフトバンクグループ(株)の保有株式価値が低下し、NAVが低下、LTVが悪化するとともに、保有株式を含む資産の評価損を計上することによりソフトバンクグループ(株)の連結業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、投資先の中でも、特に連結業績への影響の大きい、投資ファンドへの出資とソフトバンク(株)において特に重要性の高いと考えられるリスクについては、それぞれ「(5)投資ファンドを通じた投資について」と「(6)ソフトバンク(株)グループについて」をご覧ください。

a. 政治情勢、金融・財政政策、国際情勢等の外部環境の動向

ソフトバンクグループ(株)は、日本だけでなく、米国、中国、インド、欧州・中南米諸国などの海外の国・地域に展開する事業体に投資しているため、これらの国・地域における政治・軍事・社会情勢、金融・財政政策、国際情勢等の外部環境の変化(例えば、ロシア・ウクライナ情勢や米中対立の激化による、規制強化や経済安全保障を巡る各国の動向など)により、ソフトバンクグループ(株)の投資活動や投資先の事業活動が期待通りに展開できない可能性があります。例えば、ソフトバンクグループ(株)の投資実行や回収の遅滞、投資回収における条件の悪化などが起こる可能性があるほか、投資先が提供するサービス・商品に対する需要の低下や供給の停滞により各社の事業や業績が悪影響を受ける可能性があります。また、流動性の低い未上場企業への投資については、市場環境が急激に悪化した場合などには、ソフトバンクグループ(株)の希望する時期・規模・条件で投資持分を売却できない可能性があります。これらの結果、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値やNAV、LTV、連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

このほか、ソフトバンクグループ(株)による海外企業への外貨建投資においては、為替変動に伴う損失が発生する可能性があります。また、ソフトバンクグループ(株)の連結財務諸表の作成にあたり、アームをはじめとする海外のグループ会社の現地通貨建ての収益・費用および資産・負債を日本円に換算するため、為替相場の変動がソフトバンクグループ(株)の連結業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、ソフトバンクグループ(株)では、これらの外部環境の変化に関する情報収集を行い投資活動に及ぼす影響を検討するとともに、投資ポートフォリオにおける特定の国・地域、業種への集中度を継続的に監視

することなどにより、リスクの把握に努め、その結果を経営陣に報告する体制を整えています。

b. 投資に関する規制

ソフトバンクグループ(株)が行う投資活動は、関係各国の規制当局から承認等が必要となる場合や投資先への関与が制約される場合があります。また、関係各国において、投資活動に関する規制の新設や強化が行われる可能性があります。ソフトバンクグループ(株)は、外部のアドバイザーを含む関係者と連携し、それぞれの規制に対応していますが、これらの必要な承認等が得られないなど制約を回避できない場合には、ソフトバンクグループ(株)の期待通りに投資や売却を実行できない可能性があります。

例えば、ソフトバンクグループ(株)は、一部の米国投資に関して、その投資の対象となる会社(本(b)において「対象会社」)および米国関係省庁との間で国家安全保障協約を締結しています。この国家安全保障協約に基づき、ソフトバンクグループ(株)と対象会社は、米国の国家安全保障を確保するための方策を実行することに合意しています。これら方策の実行に伴いコストが増加する、または米国内の事業運営に制約を受ける可能性があります。

c. 投資先の資産価値の下落

ソフトバンクグループ(株)は、投資実行後も、投資先の財務・経営情報や重要な経営指標、投資決定時の事業計画と実際の進捗の差異、コーポレート・ガバナンスの状況など、主なリスク要因を継続的に監視し、その結果を経営陣に報告する体制を整えています。また、監視の結果を踏まえて、投資先の経営改善のために必要な助言の提供や、役員・管理職など各種レベルの人材の派遣、協業先の紹介など、必要に応じて行っています。

しかし、「a. 政治情勢、金融・財政政策、国際情勢等の外部環境の動向」で言及した外部環境の変化に加えて、テクノロジーやビジネスモデルの陳腐化や競争環境の激化などにより、ソフトバンクグループ(株)が投資決定時に想定した通りに投資先が事業を展開できず、業績が大幅に悪化したり、事業計画の大幅な見直しを迫られたりする可能性があります。また、投資先が1株当たり株式価値の大幅な希薄化を伴う増資などを行う可能性があります。こうした場合、投資先の資産価値が下落し、ソフトバンクグループ(株)が、株式などの金融資産の評価損や投資に伴い発生したのれん、有形固定資産、無形資産の減損損失を計上する可能性、投資先から期待通りに利益分配などのリターンを得られない可能性、または、投資の回収ができない可能性があります。これらの結果、保有株式価値やNAVが低下、LTVが悪化するとともに、保有株式を含む資産の評価損を計上することにより連結業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

このほか、ソフトバンクグループ(株)は投資決定時に想定した通りに事業を展開できない場合、他の投資先などとの間で十分なシナジー(相乗効果)を創出できない場合、または事業展開のために想定以上の資金が必要となった場合など、投資先の株主価値の向上に必要なと判断した場合には、投資先に対し融資や債務保証、追加出資などを行うことがあり、当該投資先に対するエクスポージャーが増加することになります。ただし、ソフトバンクグループ(株)は投資ファンドの投資先への救済のみを目的とした投資は行わないことを基本方針としています。

なお、ソフトバンクグループ(株)の個別決算においては、投資活動により取得した出資持分などを含む資産の価値が下落した場合には評価損が発生し、投資先の業績が悪化した場合には投資先から期待通りの配当を得ることができず、業績や分配可能額に悪影響を及ぼす可能性があります。

d. 投資判断

ソフトバンクグループ(株)が投資ファンドを経由せずに直接投資(子会社を通じた投資を含みます。)を行う場合、その投資判断プロセスにおいて、社内関係部門に加えて必要に応じて外部の財務・法務・税務アドバイザーなどの協力を得て、対象企業の事業内容、テクノロジー、ビジネスモデル、市場規模、事業計画、競争環境、財務内容、法令順守状況などについてデュー・デリジェンスを実施し、その企業価値を適切に見積るとともに、事業や財務、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、内部統制にかかるリスクを把握するように努めています。また、デュー・デリジェンスで得られた内容が適切かどうか、専門の審査部門が客観的なレビューを行っています。そうして得られた検討結果を踏まえて、取締役会または取締役会から権限を委譲された投融資委員会で投資判断を下しています。

しかし、このような慎重な投資判断プロセスを経たとしても、対象企業の企業価値やテクノロジー、ビジネスモデル、市場規模などを実態よりも過大評価する、リスクを過小評価する、または重要な影響力を持つ創業者や経営者の資質を見誤ったまま投資判断を下す可能性があります。その結果、投資実行後に、その資産価値、すなわちソフトバンクグループ(株)の保有株式価値が低下し、NAVが低下、LTVが悪化するとともに、保有株式を含む資産の評価損を計上することにより連結業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 投資ファンドを通じた投資について

ソフトバンクグループ(株)はSVF1およびSVF2ならびにソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンドなどを通じてAIを活用した成長可能性が大きいと考えるテクノロジー企業に対し投資を行っています。ソフトバンクグループ(株)は各投資ファンドにリミテッド・パートナーとして出資を行っており、また、各投資ファンドを運営する当社100%子会社(SVF1を運営するSBIAおよびSVF2とソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンドを運営するSBGA、以下総称して「ファンド運営子会社」)は、各投資ファンドの事業活動に応じて管理報酬ならびに業績連動型管理報酬および成功報酬を受け取ります。

投資ファンドを通じた投資やその運営において特に重要性の高いと考えられるリスクは、主として以下a～iに記載する通りです。ファンド運営子会社は、リスクマネジメントフレームワーク(以下「RMF」)を定め、全体の事業プロセスと意思決定にリスク管理を組み込んでいますが、これらのリスクの顕在化を完全には回避できない可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、投資ファンドの投資ポートフォリオの資産価値が下落し、投資ファンドおよびファンド運営子会社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。その結果、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値が低下し、NAVが低下、LTVが悪化するとともに、保有株式の評価損を計上することによりソフトバンクグループ(株)の連結業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、本(5)において、「投資先」は投資ファンドの投資先を意味します。

ファンド運営子会社のRMFについて

この枠組みは、事業運営および投資の両面のリスク管理を対象とし、リスクを特定、評価、および軽減するための枠組みを構築するものです。ファンド運営子会社のRMFの根幹を成す原則は以下の通りです。

- ・取締役会がリスク管理の最終的な責任を負い、重要な意思決定にはリスクが考慮されなければならない
- ・投資家の期待やファンド運営子会社の戦略目標、規制要件を充足するため、組織全体にわたる実効性の高いリスクカルチャーを確立する
- ・将来を見据えてリスクを特定・軽減することにより、経営陣によるリミテッド・パートナーからの預かり資産とファンド運営子会社のレピュテーションの保護のため積極的な行動を促す
- ・重要な既存または新規発生リスクが能動的に特定、測定、緩和、監視、および報告されることを確実にする
- ・現地および当社における規制当局のリスク管理要件を充足する

a. 業績への影響

投資ファンドを構成する事業体はすべてソフトバンクグループ(株)の連結対象です。投資ファンドを通じての投資は、毎四半期末に公正価値で測定されます。未上場企業の公正価値の測定は、取引事例法や割引キャッシュ・フロー法、類似会社比較法など複数の評価方法を組み合わせて行われます。上場企業の公正価値の測定はその主要な市場での価格が用いられます。投資先の業績の悪化や金融市場、経済情勢の低迷などにより、投資先の公正価値が下落した場合は、投資ファンドの業績が悪化し、その結果、ソフトバンクグループ(株)の連結業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、ソフトバンクグループ(株)の個別決算では、投資ファンドの業績が悪化した場合、リミテッド・パートナーとしての出資に対して評価損が発生し、業績や分配可能額に悪影響を及ぼす可能性があります。

投資ファンドの投資先のうち、IFRSに基づいてソフトバンクグループ(株)が支配をしていると見なされる投資先は、ソフトバンクグループ(株)の子会社として扱います。当該子会社の業績および資産・負債はソフトバンクグループ(株)の連結財務諸表に反映されることから、当該子会社たる投資先の業績が悪化した場合は、ソフトバンクグループ(株)の連結業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、投資ファンドで計上した当該子会社への投資にかかる投資損益は、内部取引として連結上消去されます。

適正な公正価値評価を実現するため、投資ファンドの評価プロセスは、ファンド運営子会社の評価・財務リスク委員会(以下「VFRC」)が監督を行います。投資ファンドの投資先の評価を行う際、VFRCは、IFRS第13号「公正価値測定」および国際プライベート・エクイティ・ベンチャー・キャピタル評価(IPEV)ガイドラインに基づいたファンド運営子会社の評価方針に従って四半期ごとに評価を行います。これに加えて、SVF1では投資家諮問委員会(IAB)に任命された独立第三者評価機関が、SVF1の投資先の評価を独立性をもって半期ごとに実施しています。SBIAは、独立第三者評価機関から受領した評価を(SBIAの規制上の義務に則った適切な範囲で)すべて考慮する必要があります。

b. 投資成果

投資ファンドの投資成果は、リミテッド・パートナーに配分されます。投資ファンドの投資採算が悪化し計画通りの投資成果を挙げられない場合には、ソフトバンクグループ(株)はリミテッド・パートナーとして期待通りの成果分配を受けることができない、または投資回収できない可能性があります。

また、SVF1の投資成果はSBIAに成功報酬として配分されることから、SBIAは期待通りの成功報酬を受け取ることができない可能性があります。SBIAはSVF1の投資の売却や配当および株式の資金化などにより実現した投資利益に基づき成功報酬相当額を受け取ることから、より大きな投資リスクをとる運営を行う可能性があります。なお、SVF1が支払う成功報酬には、将来の投資成果に基づく一定の条件の下、クローバック条項(過去に受け取った成功報酬額を返還する条項)が設定されているため、SVF1の清算時においてSVF1の投資成果が一定以上でない場合、SBIAはそれまでに受け取った成功報酬相当額が減額されたり、成功報酬を受け取ることができなくなる可能性があります。

c. 投資のエグジット機会の不足

投資ファンドが実行する投資は流動性が低いことが多く、ファンド運営子会社は最終的にどのようなエグジット戦略をとるかについて、完全かつ確実に予定することはできません。したがって、投資ファンドが当該投資を適時に回収できる保証はなく、その結果、リミテッド・パートナーへの現金分配のタイミングは不確実かつ予測不能です。また、経済、法規制、政治またはその他の要因により、投資開始時に可能と思われたエグジット戦略が、投資が回収段階に達するまでの間にとりえなくなる場合があります。さらに、契約またはその他の制約により、投資ファンドは特定の証券の売却を一定期間禁止される可能性があります、そのような場合、有利な市場価格で売却する機会を逸する可能性があります。

なお、エグジット戦略の承認はファンド運営子会社の投資委員会の重要な検討事項であり、エグジット戦略はその投資部門が定期的に見直し、更新しています。また、エグジット戦略の立案にあたっては、投資リスク部門がさまざまな市場環境を想定したストレステストを実施しています。投資ファンドは長期投資を目的としており、複数の景気後退の可能性や、エグジットまでに時間を要する投資がありうることも考慮されています。

d. 支配権を伴わない投資および限定的な株主権利

投資ファンドでは、投資先において支配権を伴わない持分を有する場合、保有持分の保護や経営への影響力行使の能力が限定的となる可能性があります。また投資ファンドは、金融、戦略、またはその他の分野における他社(グループ会社を含みます。)と共同で、合併会社などを通じて投資を行う場合があります、当該他社が、当該合併会社または投資先に対し投資ファンドよりも大きな保有割合もしくは支配権を有する場合があります。このような場合、投資ファンドは当該他社の経営陣および取締役会(投資ファンドと利害が競合し得る他の金融投資会社の関係者が構成員に含まれる場合があります。)に大きく依存することとなります。

e. 人材の確保・維持

ファンド運営子会社は、運営する投資ファンドの保有株式価値の最大化を目的として、投資先を慎重に選定することに加え、投資後の成長を促すさまざまな支援を行います。このような取り組みの成功には、テクノロジーや金融市場に関する幅広い知見や投資事業の運営における専門的スキルを保有する有能な人材の確保・維持が不可欠です。ファンド運営子会社は、投資・運用体制を幅広く有するうえ、研修や能力開発、スタッフが潜在能力を最大限に発揮できるよう行われる社内異動に至るまで、さまざまな人材サポートプログラムを通じ、スタッフの定着を図っています。しかしながら、このような有能な人材を十分に確保・維持することができない場合は、運営する投資ファンドの投資規模の維持・拡大や将来の投資成果に悪影響を及ぼす可能性があります。

f. 新たな技術やビジネスモデルへの規制

投資ファンドの投資先には、AIやビッグデータなどの新技術の事業への活用や研究開発を行う企業や、既存の枠組みとは異なる新たなビジネスモデルを展開する企業が多く含まれます。このような新たな技術やビジネスモデルが提供される事業領域は、多くの国・地域において特定のかつ厳格な規制または許認可の対象とされる場合があります。関連する法令等の整備により、規制が制定または強化された場合は、新たな経済的負担または事業活動への制限が生じたり、採用する技術やビジネスモデルまたはこれらに関する研究開発について、内容の変更や停止または終了が必要になるなど、投資先の事業展開および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、特定のテクノロジーに関連するサービスの提供に必要な許認可にはさまざまな条件が課されることがあり、投資先がこれらの条件を満たすことができる保証はありません。

g. 特定の分野への投資の集中

投資ファンドは、特定の事業領域における複数の企業への投資を有しており、当該事業領域に対する投資の集中度が高くなる場合があります。特定の事業領域において、需要の低迷や市場競争の激化(投資先間の競争を含みます。)など事業環境の悪化により、投資先の収益性が低下するなど業績が悪化した場合や、投資ファンドの投資時点に想定した通りに事業展開ができない場合や、当該事業領域に対する市場の評価が悪化した場合には、投資先の業績または公正価値に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、投資の集中度については、ファンド運営子会社の投資リスク部門が測定および経営陣への報告を行い、投資委員会および取締役会のメンバーが検討を行います。ファンド運営子会社の投資委員会および必要に応じ実施されるIAB(SVF1のみ)によるレビューなどの投資プロセスの中で、投資を分散させるかまたはリスクを許容するかが決定されます。

h. 保有する上場会社株式等

投資ファンドの投資ポートフォリオは、上場企業が発行する証券や債券が含まれており、これらの投資は、未上場企業への投資におけるリスクとは種類および程度が異なるリスクを伴う可能性があります。当該リスクには、投資の公正価値評価(バリュエーション)に市場価格が用いられることによるボラティリティ、投資

先に関する情報開示義務の増加、当該証券および債券の処分における投資ファンドの裁量への制限、投資先の役員および取締役(ファンド運営子会社の従業員である場合を含みます。)に対する投資先株主からの訴訟およびインサイダー取引の告発の可能性の増加、ならびにこれらのリスクを低減するためのコストの増加が含まれます。さらに、取引所で取引される証券については、上場証券の一部またはすべてについて取引を一時停止できる取引所の権限の影響下にあるため、このような取引停止または制限により保有投資の資金化に制約が生じることで、投資ファンドに損失が生じる可能性があります。

ファンド運営子会社は、投資の資金化に伴い生じる市場リスクを軽減するため、投資活動による市場への影響を最小限に抑え収益を最大化するよう計画的にポジションを売却するなどの仕組みを設定しています。カバードコール・オプションの売却等のデリバティブ契約を通じてエクスポージャーを低減することもあります。また、米ドルに対する為替レートが不安定な通貨建ての証券の為替リスクをヘッジする必要性について検証しています。

投資ファンドが上場証券のポジションを管理するうえで発生する運用リスクとコンプライアンスリスクは、ファンド運営子会社のミドルオフィス、コンプライアンス、投資リスク部門などの運用リスク管理部門が関与するコントロール・フレームワークを通じて管理されており、これには取引相手の確認などの取引前の承認プロセス、取引後の調整およびモニタリングが含まれます。

i. SPAC

より広範な投資機会の追求のため、当社子会社がスポンサーとしてSPAC(特別目的買収会社)を設立し、新規株式公開を通じて株式市場の投資家から資金調達を行った上で、上場時点では特定されていない1社以上の事業者との合併、株式交換、資産取得、株式取得、組織再編、またはこれらに類する企業結合を図ることがあります。SPACは新規株式公開による払込資金の決済日から2年以内にこれらの企業結合を行うことを目指します。しかしながら、企業結合の対象企業における課題を事前に把握することができなかった場合などにおいては投資家から訴訟を提起される可能性があるほか、想定通りに企業結合を行えなかった場合を含め、スポンサーとしてのレピュテーションが低下する可能性があります。

(6) ソフトバンク(株)グループについて

主に通信事業、インターネット広告事業、イーコマース事業を営むソフトバンク(株)およびその子会社(例えば、Zホールディングス(株)) (本(6)において併せて「ソフトバンク(株)」)において特に重要性の高いと考えられるリスクは、主として以下a~cに記載する通りです。これらのリスクが顕在化した場合、ソフトバンク(株)の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。その結果、その資産価値、すなわちソフトバンクグループ(株)の保有株式価値が低下し、NAVが低下、LTVが悪化するとともに、投資に伴い発生したのれん、有形固定資産、無形資産の減損損失の計上やソフトバンク(株)の業績の取り込みによりソフトバンクグループ(株)の連結業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

a. 情報の流出や不適切な利用

ソフトバンク(株)は、事業を展開する上で、顧客情報(個人情報を含みます。)やその他の機密情報を取り扱っています。ソフトバンク(株)(役員や委託先の関係者を含みます。)の故意・過失、または悪意を持った第三者によるサイバー攻撃、ハッキング、コンピューターウイルス感染、その他不正アクセスなどにより、これらの情報の流出や消失、法令や規約違反となる不適切な利用などが発生する可能性があります。こうした事態が生じた場合、ソフトバンク(株)の信頼性や企業イメージが低下し顧客の維持・獲得が困難になるほか、競争力が低下したり、損害賠償やセキュリティシステム改修のために多額の費用負担が発生したりする可能性があります。その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、Zホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合に伴い、個人情報をはじめとするデータを取り扱う量も飛躍的に増大しています。今後、個人情報の適切な取扱いに関してガバナンスの強化に取り組んでいきますが、かかる対策やガバナンス強化の施策が有効に機能しないことによる当局からの行政処分、信用の毀損、サービスへの需要の減少、追加の対策の策定・実施、また、データの漏洩やその恐れとなる事象の発生等により、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に影響を及ぼす可能性があります。

ソフトバンク(株)においては、情報セキュリティ管理責任者の設置や役員へのセキュリティ教育・訓練をはじめ、適切に情報資産を保護・管理するための体制構築を図っています。具体的には、顧客情報やその他の機密情報に関する作業エリアの限定、当該エリア専用の入退室管理ルールといった物理的管理のほか、AIを活用した内部不正の予兆検知(ふるまい検知)を強化し、役員による業務パソコン利用や社内ネットワーク利用、社内サーバーへのアクセス状況等の監視や、社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを監視・防御することで、セキュリティレベルの維持・管理を行っています。また、情報のセキュリティレベルに応じて、当該情報に対するアクセス権限や使用するネットワークなどを分離・独立させています。さらに、社内外データの管理・戦略的利活用の方針およびルールを整備し、通信の秘密・個人情報等の取扱いに関する社内管理体制を強化しています。加えて、国内外で事業を展開する上で、必要となる各国の個人情報保護等に関する法令への対応も行っています。

b. 安定的なサービスの提供

(a) 通信ネットワークの増強

ソフトバンク(株)は、通信サービスの品質を維持・向上させるために、将来のトラフィック(通信量)を予測し、その予測に基づいて継続的に通信ネットワークを増強(例えば、必要な周波数の確保)していく必要があります。これらの増強は計画的に行っていく方向ですが、実際のトラフィックが予測を大幅に上回った場合、または通信ネットワークの増強を適時に行えなかった場合、サービスの品質および信頼性や企業イメージの低下を招き顧客の維持・獲得に悪影響を及ぼすほか、追加の設備投資が必要となり、その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(b) システム障害などによるサービスの中断・品質低下

ソフトバンク(株)が提供する通信ネットワークや顧客向けのシステムなどの各種サービスにおいて、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が発生した場合、これに起因して各種サービスを継続的に提供できなくなる、または各種サービスの品質が低下することなどの重大なトラブルが発生する可能性があります。各システムの冗長化や、障害などの発生に備えた復旧手順の明確化、障害などが発生した場合の適切な復旧体制の構築などの対策にもかかわらず、サービスの中断・品質低下を回避できず、その復旧に相当時間を要した場合、信頼性や企業イメージが低下し、顧客の維持・獲得が困難になる可能性があります。その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(c) 自然災害など予測困難な事情

ソフトバンク(株)は、インターネットや通信などの各種サービスの提供に必要な通信ネットワークや情報システムなどを構築・整備しています。近年、南海トラフ地震や首都圏直下型地震の発生確率の高まりや気候変動の進行等から、地震や台風など大型の自然災害の被害を受けるリスクが増加しています。地震・台風・洪水・津波・竜巻・豪雨・大雪・火山活動などの自然災害および近年の気候変動に伴うこれら災害の大規模化、火災や停電・電力不足、テロ行為、感染症の流行などの予測困難な事象が発生することにより、通信ネットワークや情報システムなどが正常に稼働しなくなった場合、ソフトバンク(株)の各種サービスの提供に支障を来す可能性があります。ソフトバンク(株)においては、こうした事態が発生した場合においても安定した通信環境を確保できるように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を導入しているほか、こうした事態による各種サービスの提供への影響の低減を図るべくネットワークセンターやデータセンター等の重要拠点を全国に分散するなどの対策を講じています。かかる対策にもかかわらず、各種サービスの提供に支障を来す場合、およびこれらの影響が広範囲にわたり、復旧に相当時間を要した場合、信頼性や企業イメージが低下し、顧客の維持・獲得が困難になる可能性があります。また、通信ネットワークや情報システムなどを復旧・改修するために多額の費用負担が発生する可能性があります。その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

c. 他社経営資源への依存**(a) 業務の委託**

ソフトバンク(株)は、主に通信サービスにかかる販売、顧客の維持・獲得、ネットワークの構築およびメンテナンス、ならびにそれらに付随する業務の全部または一部について、他社に委託しているほか、情報検索サービスにおいて他社の検索エンジンおよび検索連動型広告配信システムを利用しています。ソフトバンク(株)は、業務委託先を含むサプライヤーの選定時には購買規程にのっとった評価・選定を行うとともに、新規取引開始時には、当社の「サプライヤー倫理行動規範」を順守することを盛り込んだ取引基本契約書を締結した上で、取引開始後もサステナビリティ調達調査を通じたリスクアセス

メントの実施、サプライヤー評価および課題の抽出、サプライヤーへのヒアリング実施などPDCAサイクルの構築によって、サプライチェーン上のリスクの低減に努めています。しかし、これらの対策にも関わらず業務委託先(役職員や関係者を含みます。)がソフトバンク(株)の期待通りに業務を行うことができない場合や、当社および顧客に関する情報の不正取得または目的外使用等をした場合などの人権侵害等に関連する問題を起こした場合、ソフトバンク(株)の事業展開に悪影響を及ぼす可能性があります。

業務委託先はソフトバンク(株)のサービス・商品を取り扱っていることから、上述のような事象により当該業務委託先の信頼性や企業イメージが低下した場合には、ソフトバンク(株)の信頼性や企業イメージも低下し、顧客の維持・獲得に影響を及ぼす可能性があり、その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

このほか、当該業務委託先において法令などに違反する行為があった場合、ソフトバンク(株)が監督官庁から警告・指導を受けるなど監督責任を迫られる可能性があるほか、ソフトバンク(株)の信頼性や企業イメージが低下し顧客の維持・獲得が困難になる可能性があります。その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(b) 他社設備などの利用

ソフトバンク(株)は、通信サービスの提供に必要な通信ネットワークを構築する上で、他の事業者が保有する通信回線設備などを一部利用しています。ソフトバンク(株)は、原則として、複数の事業者の通信回線設備などを利用していますが、今後、複数の事業者の当該設備などを継続して利用することができなくなった場合、または使用料や接続料などが引き上げられるなど利用契約が不利な内容に変更された場合、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(c) 各種機器の調達

ソフトバンク(株)は、通信機器やネットワーク関連機器など(例えば、携帯電話基地局の無線機を含みますが、これらに限りません。)を調達しています。ソフトバンク(株)では、原則として複数のサプライヤー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していますが、それでもなお特定のサプライヤーへの依存度が高い機器が残ることも予想されます。特定のサプライヤーへの依存度が高い機器の調達において、供給停止、納入遅延、数量不足、不具合などの問題が発生しサプライヤーや機器の切り替えが適時に多額のコストを要せずに行うことができない場合、または性能維持のために必要な保守・点検が打ち切られた場合、ソフトバンク(株)のサービスの提供に支障を来し、顧客の維持・獲得が困難になる可能性やサプライヤーの変更のために追加のコストが生じる可能性のほか、通信機器の売上が減少する可能性があります。その結果、ソフトバンク(株)の事業展開、財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 法令・規制・制度などについて

ソフトバンクグループ(株)は、各国の法令・規制・制度など(以下「法令等」)の下で投資活動を行っています。また、投資先は各国のさまざまな分野にわたる法令等の下で事業活動を行っています。具体的には、投資に関する各種法令等をはじめ、通信サービス、インターネット広告、イーコマース、エネルギー、AI、ロボット、ライドシェアリング、金融・決済などの事業やその他の企業活動に関する各種法令等(事業許可、安全保障、輸出入、個人情報・プライバシー保護、環境、製造物責任、公正な競争、消費者保護、贈賄禁止、労務、知的財産権、マネー・ロンダリング防止、租税、為替に関するものを含みますが、これらに限りません。)まで広範に及び、これらの影響を直接または間接的に受けます。

法令等の改正もしくは新たな法令等の施行または解釈・適用(その変更を含みます。)により、ソフトバンクグループ(株)の投資活動や投資先の事業活動が期待通りに展開できない、新たな投資や事業が制限される、投資の回収が遅延もしくは不可能となるなど、ソフトバンクグループ(株)の投資活動や投資先の事業活動に支障を及ぼす可能性があるほか、金銭的負担の発生・増加により、ソフトバンクグループ(株)の連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、ソフトバンクグループ(株)は、その法務部門が外部のアドバイザーからの助言を受けながら主に投資活動に関する法令等の新設または改正等に関して情報収集などを行っています。

また、ソフトバンクグループ(株)および投資先が活動を行う国・地域において、租税法令またはその解釈・運用が新たに導入・変更された場合や、税務当局との見解の相違により追加の税負担が生じた場合、ソフトバンクグループ(株)の連結・個別業績や財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

このほか、ソフトバンクグループ(株)は法令順守のためのグループコンプライアンス体制の強化や研修など役職員の知識や意識向上を促す取り組みを行っていますが、このような取り組みにもかかわらずソフトバンクグループ(株)や投資先(役職員を含みます。)がこれらの法令等に違反する行為を行った場合、違反の認識の有無にかかわらず、行政機関から行政処分や行政指導(登録・免許の取消や罰金を含みますが、これらに限りません。)を受けたり、取引先から取引契約を解除されたりする可能性があります。その結果、ソフトバンクグループ(株)や投資先の信頼性や企業イメージが低下したり、事業活動に支障が生じたりする可能性があるほか、金銭的負担の発生により、ソフトバンクグループ(株)の業績や投資先の資産価値に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 知的財産権について

ソフトバンクグループ(株)が保有する「ソフトバンク」ブランドが第三者により侵害された場合、ソフトバンクグループ(株)および「ソフトバンク」ブランドを使用する子会社の企業イメージや信頼性が低下する可能性があります。また、アームをはじめとする投資先が保有する知的財産権が第三者により侵害された場合、同社の事業展開や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。一方、投資先が意図せずに第三者の知的財産権を侵害した場合、権利侵害の差止めや損害賠償、ライセンス使用料の請求などを受ける可能性があります。いずれの場合も、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値やNAV、LTV、連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 訴訟について

ソフトバンクグループ(株)は、株主(投資先の現在および過去の株主を含みます。)、投資先、取引先、従業員(投資先の現在および過去の従業員を含みます。)を含む第三者の権利・利益を侵害したとして、損害賠償などの訴訟を起こされる可能性があります。その結果、ソフトバンクグループ(株)の投資活動に支障が生じたり、企業イメージが低下したりする可能性があるほか、金銭的負担の発生により、ソフトバンクグループ(株)の連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) サステナビリティについて

当社は環境、社会、ガバナンス(以下「ESG」)に対し、本質的な取り組みを率先して実行することが重要であると考えています。サステナビリティに関する責任者であるチーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSusO)を委員長とするサステナビリティ委員会において、取り組むべきESGの重要課題や対応方針等を継続的に議論することでESGリスクを低減・回避するとともに、ESGに関わる情報開示を強化しています。投資活動においては、投資先のサステナビリティに関する機会・リスクを分析するため、各投資エンティティにおいて評価プロセスの運用計画を策定し、総合的な投資評価を行うことを、グループポリシーとして定めています。しかし、当社のESGへの取り組みがステークホルダーの期待から大きく乖離した場合は、社会的評価が低下し、投資活動および資金調達に悪影響を及ぼす可能性があります。また、投資先のサステナビリティに関する機会・リスクを十分に把握できない場合は、投資先が想定した通りに事業を展開できず、ソフトバンクグループ(株)の保有株式価値が低下する可能性があります。

(11) 情報セキュリティについて

当社では最高情報セキュリティ責任者であるチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー(CISO)の下、情報セキュリティを脅かす脆弱性やリスクを特定し、リスクに応じた組織的、物理的、人的および技術的な情報セキュリティ対策を実施することで、情報資産の保護に努めています。

しかし、こうした対策を実施しても、サイバー攻撃、ハッキング、コンピューターウイルス感染、その他不正アクセスや内部不正を完全に防止できず、情報の漏えい、改ざん、消失またはその他の情報セキュリティ事故が発生する可能性があります。

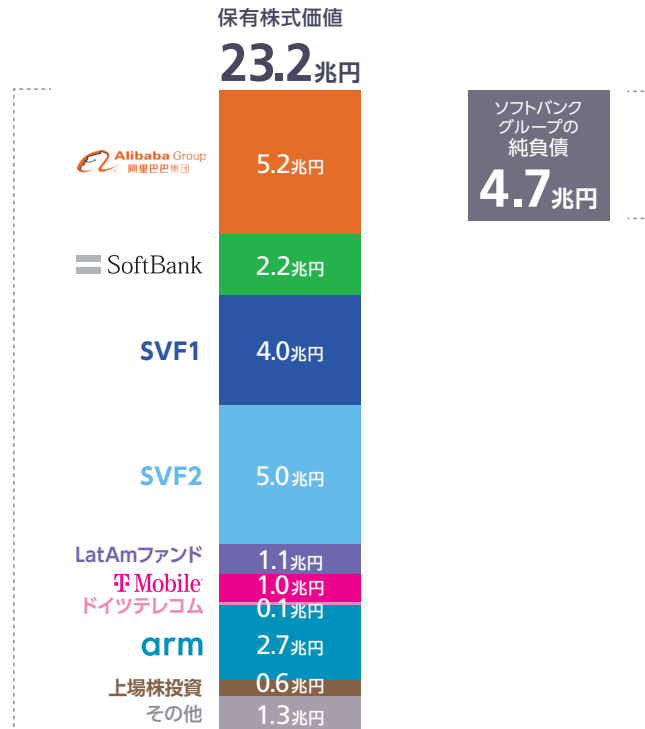
こうした事態が生じた場合、ソフトバンクグループ(株)および投資先の信頼性や企業イメージが低下したり、事業活動に支障が生じたりする可能性があるほか、金銭的損失やこれらの事象に対応するための追加費用等の発生により、ソフトバンクグループ(株)の連結・個別業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

保有株式価値と純負債の算出前提

2022年3月末現在

保有株式価値

- ソフトバンクグループの保有株式数に相当する米国預託証券数に同証券の株価を乗じ、下記の(a)および(b)を控除して算出
 - (a) アリババ株式を活用した複数の先渡売買契約(フロア契約・カラー契約・フォワード契約・コールスプレッド)のうち、未決済分の満期決済金額(同社株価で算出)の合計額
 - (b) アリババ株式を活用したマージン・ローンの負債残高相当額
- ソフトバンクグループの保有株式数にソフトバンク(株)株価を乗じ、ソフトバンク(株)株式を活用したマージン・ローンの負債残高相当額を控除して算出
- SVF1の保有資産価値相当に対するソフトバンクグループの持分 + 成功報酬の見込み金額等
- SVF2の保有資産価値相当に対するソフトバンクグループの持分等
- LatAmファンドの保有資産価値相当に対するソフトバンクグループの持分 + 成功報酬の見込み金額
- 下記の(c)~(e)の合計から(f)~(h)を控除して算出
 - (c) ソフトバンクグループの保有株式数にTモバイル株価を乗じた価値(ドイツテレコムが保有する株式購入オプションの対象となる株式数(2022年3月末現在: 56,124,954株)を含む)
 - (d) 一定の条件下でソフトバンクグループがTモバイル株式(48,751,557株)を無償で取得できる権利(条件付対価)の公正価値
 - (e) Tモバイルによる現金強制転換証券(Cash Mandatory Exchangeable Trust Securities)を発行する信託へのTモバイル株式の売却取引に関連して受領した、一定の条件下でソフトバンクグループの子会社がTモバイル株式を取得できる権利の公正価値
 - (f) ドイツテレコムが保有する未行使の株式購入オプションに係るデリバティブ金融負債の金額
 - (g) Tモバイル株式を活用したマージン・ローンの借入総額のうち、ノンリコースのアセットバック・ファイナンスとしている金額(Tモバイル株式を活用した借入(借入総額20.6億米ドル)については、例外的にソフトバンクグループが一部保証しているため、当該保証債務の上限枠(5.7億米ドル)を控除した14.9億米ドルをノンリコースのアセットバック・ファイナンスによる借入額としています。なお、ソフトバンクグループが当該保証を履行する前提条件として、金融機関はまず当該借入の担保に供されているアリババ株式から最大限回収を図ることが義務付けられています。)
 - (h) Tモバイル株式を活用した先渡売買契約(カラー契約)の満期決済金額(同社株価で算出)
- ソフトバンクグループの保有株式数にドイツテレコム株価を乗じ、ドイツテレコム株式を活用したカラー取引の満期決済金額を控除して算出
- SVF1において算出されたアームの全株式の公正価値に基づくソフトバンクグループ持分(発行済株式の75.01%)の公正価値から、ソフトバンクグループが保有するアーム株式を活用したアセットバック・ファイナンスによる借入の負債残高相当額を控除して算出
- SB NorthstarのNAVに対するソフトバンクグループの持分に、ソフトバンクグループが保有するNVIDIA Corporation株式数に同社株価を乗じた価値を加算して算出
- 下記の(i)および(j)の合計
 - (i) 上場株式: ソフトバンクグループの保有株式数に各上場株式の株価を乗じて算出
 - (j) 非上場株式: ソフトバンクグループが保有する未上場株式等の公正価値(公正価値で測定していない株式等はソフトバンクグループのB/S上の簿価)に基づいて算出



純負債

- 純負債 = ソフトバンクグループの純有利子負債
- ソフトバンクグループの純有利子負債 = 連結純有利子負債 - 独立採算子会社等の純有利子負債 - その他調整
- 連結純有利子負債にはPayPay銀行の銀行業の預金および手元流動性を含まない
- 独立採算子会社等の純有利子負債: ソフトバンク(株)(Zホールディングス(株)をはじめとする子会社を含む)、SVF1、SVF2、LatAmファンド、アームおよびPayPay(株)等の独立採算子会社、ならびにSB Northstarの有利子負債合計から現預金等合計を減算
- その他調整: 以下(k)~(u)の調整額の合計
 - (k) 2016年9月発行円建てハイブリッド債: 連結会計上、全額が負債計上されているため50%を有利子負債から控除
 - (l) 2017年7月発行ドル建てハイブリッド債: 連結会計上、全額が資本計上されているため50%を有利子負債に加算
 - (m) 2017年11月実行円建てハイブリッドローン: 連結会計上、全額が負債計上されているため50%を有利子負債から控除
 - (n) 2021年2月および6月発行円建てハイブリッド債: 連結会計上、全額が負債計上されているため50%を有利子負債から控除
 - (o) アリババ株式を活用したマージン・ローンの負債残高相当額を控除
 - (p) アリババ株式を活用した複数の先渡売買契約(フロア契約・カラー契約・フォワード契約)に係る株式先渡契約金融負債を控除
 - (q) ソフトバンク(株)株式を活用したマージン・ローンの負債残高相当額を控除
 - (r) Tモバイル株式を活用したマージン・ローンの借入総額のうち、ノンリコースのアセットバック・ファイナンスとしている金額を控除((g)参照)
 - (s) Tモバイル株式を活用した先渡売買契約(カラー契約)に係る株式先渡契約金融負債を控除
 - (t) ドイツテレコム株式を活用したカラー取引に係る負債残高相当額を控除
 - (u) アーム株式を活用したアセットバック・ファイナンスによる借入の負債残高相当額を控除