

戦略的投資持株会社としてのESGの取り組み

当社は、グローバルに投資活動を行う戦略的投資持株会社として、投資活動の持続性を高めるため、投資プロセスへのESG要素の組み込みに取り組んでいます。本レポートでは、当社の株主であり、世界最大の資産運用会社であるブラックロックグループのブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワードシップ部長 マネージング ディレクターの江良 明嗣氏をお招きし、株主としての当社への要望や期待、投資会社としてのESGの取り組みのあり方について対談を行いました。



ブラックロック・ジャパン株式会社
インベストメント・スチュワードシップ部長
マネージング ディレクター

江良 明嗣氏

ソフトバンクグループ株式会社
財務統括 IR部長

上利 陽太郎

ソフトバンクグループ株式会社
総務部 サステナビリティ推進グループ長

小田 礼子

フィンク・レターの背景にあるもの

- 上利** 貴社CEOのラリー・フィンク氏が、投資先のCEOに向けてメッセージを発信する「フィンク・レター」は、毎年大きな話題になっています。われわれも、貴社の投資先として毎年内容を拝見していますが、ここ数年は特にESGに関するメッセージが多くなっているように感じます。その背景にあるものを教えてください。
- 江良** フィンク・レターは、2012年から発行しています。その時々々の社会経済の状況によってテーマは異なりますが、メッセージは「長期的な企業経営を応援したい」という点で一貫しています。

発信を始めた当初、特に米国企業を念頭に、あまりにも短期視点の市場の声が、企業の長期的な経営を阻害しているのではないか、という危機意識がありました。行き過ぎた自社株買いや配当での還元よりも、長期視点での成長投資や人材投資に資金を振り分けるべきではないか。また投資家側も、このような長期的な目線で企業の取り組みを見守り、応援しなければならないのではないか、という想いが起点となり、フィン

特集①

戦略的投資持株会社としてのESGの取り組み

ク・レターを出させていただくようになりました。

このように長期的な視点を重視したメッセージですので、近年では当然、ESGについての言及も多くなっています。取締役会が長期的な戦略を議論しているか、パーパスの重要性を認識しているか、気候変動リスクに対してビジネスをアップデートできているか、エネルギーのあり方や社会構造の変化に対して成長機会を見込んでいるか。このように、長期的な経営において何が大切で何がリスクと機会になりうるのか、われわれの考えを示すとともに、企業のお考えを伺うため、フィンク・レターをお送りしています。

ソフトバンクグループの長期経営

江良 長期経営という意味では、ソフトバンクグループは、2010年の「新30年ビジョン」※1発表から10年以上が過ぎましたが、その進捗や何か変化を感じている点などはありますか。

小田 「新30年ビジョン」の中で、当社は「情報革命で人々を幸せに」という経営理念を再認識するとともに、情報産業を基軸に特定のテクノロジーやビジネスモデルにはこだわらず、その時代、時代で、世界の優れた企業とパートナーシップを結び、人々に最も必要とされる企業グループとして、300年成長する企業を目指す、ということを打ち出しました。

これは、10年20年単位ではなく100年単位で社会

の動きを考えていくことや、常に世の中の変化を捉えて、その都度最も必要とされる存在であり続けることの重要性を伝えるものでもあり、ある意味、当社としてのサステナビリティの意識の言語化であったともいえます。その点においても、ビジョンそのものは長期的なものであり、10年以上たった今も変化はありません。

発表当時は通信グループの持株会社としての側面がより強く、IT・通信という業界の中で、自分たちがハンズオンで社会に変化を起こしていくという意識があったように思いますが、今年度の株主総会の中で「情報革命の資本家」というキーワードでご説明させていただいた通り、今は情報産業の中の優れた技術やビジネスモデルのよき理解者となり、投資会社としてビジョンを実現していくという方向へ変化しています。

上利 代表の孫は、時々振り返って「大体思った通りのことが、それ以上のスピードで起きている」と申しておりますし、ビジョンに対して確信をより深めていると感じるところもあります。10年前はインターネット領域に投資をしているハイブリッドな通信会社だったと思いますが、現在は、通信事業はポートフォリオの一部で、会社全体としては投資会社になってきています。まさにAIを基軸にした、ヘルスケア、フィンテック、ロボティクスなど、人々の生活をより豊かにするイノベーションを加速させる領域への投資を行っており、「新30年ビジョン」で掲げた内容が実現しつつありますし、ビジョンに沿った事業を展開していると思います。

ソフトバンクグループにおける投資事業へのESGの組み込み

江良 この5月に、投資プロセスの中に環境・社会要素の評価を組み込んでいくことを発表されましたが、どのような考えに基づく動きだったのですか。

上利 ここ1、2年の投資家の皆さまとの対話の中で、「投資会社としてESGをどのように投資プロセスに組み込んでいるのか」という趣旨のご質問を受けることが多くなってきましたが、当社は実際に、環境・社会の観点からも良い変化を起こしている企業への投資を多数行っています。このような従来からの当社の強みを生かすためにも、より組織的な対応を行うべきだという流れになりました。これまでは、ある意味、本能的・直感的に投資を行っているように見えていたところを、投資プロセスの中で仕組みとして明確にし、環境・社



※1 「新30年ビジョン」の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

特集①

戦略的投資持株会社としてのESGの取り組み

会要素のリスクと機会を評価する仕組みを構築した上で、ステークホルダーの皆さまにもご説明していくことが重要であろうと、当社の経営陣との議論の上、決定しました。

江良 投資そのものの目線を変えるというよりも、これまで行ってきたことを可視化するということですね。どの程度の深さで取り組んでいかれるご予定ですか。

小田 現在、投資領域ごとに、環境・社会要素の中で何が重要なリスク・機会となるのかの分析を進めています。ただ、壮大な辞書のようなものを作っても、現場では活用できませんし、手続きを煩雑にして当社の強みであるスピード感のある意思決定を阻害するものになってはいけないとも考えています。シンプルでありながらも、投資先候補のビジネスモデルにおける環境・社会要素のリスクと機会の把握ができ、投資後に当社としてサポートしていくべき事項が明確になるようなものを目指しています。



このような投資プロセスにおけるESGの組み込みについては、考え方や手法もさまざま、われわれ自身が試行錯誤しながら、当社のベストプラクティスを見つけていく必要があると考えています。

上利 リスクの方は、ある程度共通項目が見えますが、機会の方はビジネスモデルによっても異なってきますので、マーケットニーズをしっかりと見ていく必要があると考えています。

江良 これからの時代は、経済的リターンと社会的リターンをかなり高い次元で両立させていかなければなりません。言うは易し行ふは難しで、経営の難易度が上がっています。これをうまくやらないと評価はされませんし、逆にしっかりできると企業価値の向上に繋がります。われわれ自身も、このような難易度が高いことを経営者の皆さまに期待していることは理解しており、共に考えていきたいと思っています。

ブラックロックがエンゲージメントの際に重視するもの

上利 投資家として、投資先とのエンゲージメントの際に重視されている点があれば教えてください。

江良 経営理念やビジョン、サステナビリティへの意識など長期経営の視点が、経営陣や現場に浸透しているかを重視してコミュニケーションをしています。例えば、非常にしっかりした情報開示をしていらっしゃる企業でも、「サステナビリティの話は担当者に聞いてください」という反応をされることもあります。逆に、開



示情報は少なくとも、経営者の方の意識が非常に高く、情熱をもってサステナビリティや長期経営について語られる場合もあります。このようにESGのレーティングや開示情報だけでは分からない、対話から得られる定性的な情報を重視しており、社内でもナレッジとして共有し、ポートフォリオマネージャーとの意見交換にも活用しています。

また、サステナビリティやESGを考える際に重視すべき点は、ビジネスモデルや地域や社会によっても変わってきます。世の中の動きにアンテナを張りながら個別の状況を見ていくことが重要ですが、簡単なことではありません。

小田 定性面を重視しているという江良さんのお話はとても共感できます。われわれは今、投資プロセスの中で、定性的に行ってきたことを仕組みやフレームワークに落とし込むことに取り組んでいますが、むしろ直感が正しいこともありますし、一律のものさしでは計りに

特集①

戦略的投資持株会社としてのESGの取り組み

くい状況があることも理解しています。

これらのバランスをどう取っていくかは、今後、われわれとしても重要なポイントになっていくと考えています。

株主としてブラックロックからソフトバンクグループへの期待は

小田 最後に当社の株主として、当社への要望や期待などがありましたら、ぜひお願いします。

江良 投資のチャンスを失わないようにある程度リスクを取りながら、攻めと守りのバランスをどのようにうまく取っていくのかを、より外部に見せていただけると投資家として安心できると思っています。

投資家にとってガバナンス体制の強化は当然ながら重要なのですが、それにとどまらず、企業が長期的に成長することに軸足を置いた経営体制を敷き、それを支える実効性のあるガバナンス体制を整えることができているか、という視点がより重要だと考えています。御社においても、型にはまるのではなく、御社にとって何が重要で、どのような哲学・価値観で、かつどのようなバランスで経営とガバナンスを構築しているのか、御社のDNAやカルチャーも併せて伝えていくと良いのではないのでしょうか。

上利 確かに、当社は孫のアイデア、エネルギー、リーダーシップが強みですし、社風としてもリスクを取らず失敗を最小限にするのではなく、多少のリスクや失敗を包含しながら、これまでの常識とは違う形で挑戦してリターンを得る、というところがあります。この一方

で実は現場の守りが強いところもあり、会社のカルチャーとして、ダメなものはダメ、失敗したらすぐに正すというような面も強いです。また取締役会では、毎回活発な議論がなされ、社外取締役からもそれぞれの専門的見地からの忌憚のないご意見をいただきます。今後、当社のガバナンスのあり方を語る際には、このような部分も含め、しっかりと伝えていく必要があるのかもしれません。

小田 自社の強みや重要性を軸にして、体制づくりや本質的な対応を進めていくことや情報開示を行っていくことが重要ということですね。投資を行う側としても、このような点を意識し、投資先との本質的なコミュニケーションを行っていききたいと思います。本日は、貴重なご意見をありがとうございました。



江良 明嗣氏

ブラックロック・ジャパン株式会社
インベストメント・スチュワードシップ部長
マネージング ディレクター

運用部門のインベストメント・スチュワードシップ部長として、コーポレート・ガバナンスの問題に取り組む日本企業に対する株主議決権行使を担当し、株主議決権行使における方針やガイドラインを確立させる。2011年ブラックロック・ジャパン入社。ブラックロック入社以前は、2006年より日興アセット・マネジメントにおいて、コーポレート・ガバナンス・マネジャー及びファンダメンタル株式のアナリストとして従事する。また、1999年より7年間、創業したインターネット関連企業の代表取締役社長を務める。日本経済団体連合会（経団連）、経済産業省等のコーポレート・ガバナンスに関する様々な社外ワーキング・グループにも数多く参加。また経済産業省主導の伊藤レポート「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」にも貢献。

□ ブラックロック・ジャパン株式会社の詳細は公式ウェブサイトをご覧ください

免責事項

本レポートは、当社グループに関する関連情報を提供するものであり、全ての法域において、いかなる証券の購入または応募の申込みを含む、いかなる投資勧誘を構成、または形成するものでもありません。

本レポートには、当社グループの推定、予測、目標および計画を含む当社グループの将来の事業、将来のポジションに関する記述など、当社グループの将来の見通しに関する記述、見解または意見が含まれています。当社グループおよびその経営陣は、これら将来の見通しに関する記述に明示されている予想が正しいものであることを保証するものではなく、実績や成果は、予想と著しく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

ソフトバンクグループ株式会社
<https://group.softbank/contact>



ソフトバンクグループ株式会社

<https://group.softbank/>

Copyright © 2021 SoftBank Group Corp. All Rights Reserved.

