

# Governance

## ガバナンス

当社グループは、持続的な成長と長期的な企業価値の向上を目指して  
継続的にガバナンス強化を図り、その実効性を高めています。

- P. 15 コーポレート・ガバナンス
- P. 19 コンプライアンス
- P. 21 税務に対する取り組み
- P. 22 リスクマネジメント
- P. 24 情報セキュリティ



## ■ 取締役会および取締役の状況

ソフトバンクグループ(株)の取締役会は、国籍・人種・性別・年齢などを踏まえつつ、企業経営や法務・ガバナンスに関する豊富な知識と経験、そしてグローバルな視点などを兼ね備えた取締役で構成されています。2022年度は、女性取締役1名、外国人の取締役2名を含むさまざまなスキルやバックグラウンドを持つ取締役が就任し、取締役会のメンバー構成の多様性を確保しました。また、社外取締役が取締役全体の過半数を占めることで、取締役会における監督機能も強化されています。

## 取締役の状況(2022年6月24日現在)





役職・氏名	社外取締役	独立役員	在任期間 1年未満は「—」	所有株式数 (千株) 2022年 3月末現在	スキルマトリックス							社外取締役の活動状況・選任理由		
					企業経営	M & A	金融	会計	財務	ガ バ ナ ン ス	法 律		テ ク ノ ロ ジ ー	学 識 経 験
 代表取締役 会長兼社長執行役員 孫 正義 Masayoshi Son			40年 9カ月	460,161	●	●					●			
 取締役 専務執行役員 CFO 兼 CISO 後藤 芳光 Yoshimitsu Goto			2年*1	1,079	●	●	●							
 取締役 宮内 謙 Ken Miyauchi			34年 4カ月	2,532	●	●					●			
 取締役 川邊 健太郎 Kentaro Kawabe			1年	0.2	●	●					●			
 社外取締役 独立役員 飯島 彰己 Masami Iijima	●	●	4年	1	●	●				●				<b>活動状況</b> 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(株)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。
 社外取締役 独立役員 松尾 豊 Yutaka Matsuo	●	●	3年	—		●					●	●		<b>活動状況</b> 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(株)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。
 社外取締役 独立役員 襟川 恵子 Keiko Erikawa	●	●	1年	213	●						●		●	<b>活動状況</b> 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(株)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。
 社外取締役 ケン・シーゲル Kenneth A. Siegel	●		1年	—		●					●		●	<b>活動状況</b> 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(株)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。
 社外取締役 独立役員 デビッド・チャオ David Chao	●	●	—	—	●						●		●	<b>選任理由</b> 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活かした監督・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。

※ 1 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在年数は3年です

## ■ 監査役会および監査役の状況

ソフトバンクグループ(株)の監査役会は、財務・会計、法律・ガバナンスなどの高い専門性・見識を有する社外監査役で構成されています。監査役は、取締役会への出席を通じて、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・検証しています。また、取締役の職務執行について監査するため、取締役や社員、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。

### 監査役の状況(2022年6月24日現在)

役職・氏名	社外監査役	独立役員	在任期間 1年未満は「—」	所有株式数 (千株) 2022年 3月末現在	スキルマトリックス							社外監査役の活動状況	
					企業経営	M & A 金融	会計 財務	法律 ガバナンス	テクノロジー	学識経験	多様性		
 常勤社外監査役 独立役員 遠山 篤 Maurice Atsushi Toyama	●	●	7年	—		●	●						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。
 常勤社外監査役 独立役員 中田 裕二 Yuji Nakata	●	●	1年	—		●		●					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。
 社外監査役 宇野 総一郎 Soichiro Uno	●		18年	—		●		●					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。
 社外監査役 独立役員 大塚 啓一 Keiichi Otsuka	●	●	1年	—		●	●						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。

## ■ 各委員会の状況

ソフトバンクグループ(株)は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、各種委員会を設置しています。

取締役の選解任や評価・報酬に関する方針などを審議し、取締役会に意見具申する「指名報酬委員会」、投融資や借入などについて意思決定を行う「投融資委員会」、ソフトバンクブランドに関する事項の意思決定と管理を担う「ブランド委員会」のほか、「グループ・リスク・コンプライアンス委員会(GRCC)」や「サステナビリティ委員会」など、それぞれの委員会において重要課題や推進方針を議論することで、取締役会の効率性を損なうことなく、適正な経営判断を担保する体制を構築しています。

委員会名	委員長	主な役割	人数と構成
指名報酬委員会	社外取締役 独立役員 飯島 彰己	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	委員長1名 委員 2名 (合計3名のうち2名が社外取締役)
投融資委員会	—	一定金額未満の投融資や借入など「投融資委員会規程」に定められた事項の決議	3名
ブランド委員会	取締役 専務執行役員 CFO兼CISO 財務統括兼管理統括 後藤 芳光	ソフトバンクブランドの管理や使用許諾など「ブランド委員会規程」に定められた事項の決議	委員長1名 委員 4名 (常務執行役員、CLO室長、広報室長、総務部長)
グループ・リスク・コンプライアンス委員会(GRCC)	執行役員 CLO兼GCO 法務統括 ティム・マキ	当社グループのリスク管理およびコンプライアンス活動に関する方針、推進体制・状況、その他委員長または委員が必要と判断した事項について審議	委員長1名 委員 2名 (取締役 専務執行役員、常務執行役員)
サステナビリティ委員会	CSusO 財務統括 IR部長 兼 管理統括 サステナビリティ部長 上利 陽太郎	当社グループ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審議	委員長1名 委員 3名 (取締役 専務執行役員 CFO兼CISO、常務執行役員、執行役員 CLO兼GCO)

※ 2022年6月24日現在

## ■ 役員報酬制度

### 役員報酬制度の全体像

ソフトバンクグループ(株)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、各役員の社会的・相対的地位およびソフトバンクグループ(株)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。個人別の報酬額は下に記載する「役員報酬の決定機関と決定プロセス」の手順に基づいて決定します。また、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「役員報酬制度の全体像」に則していること、合理性および妥当性が認められることを確認の上で、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します。

総報酬額の範囲について、取締役は2018年6月20日開催の第38回定時株主総会で現金報酬50億円、株式報酬50億円を上限額とすることを決議しており、決議時の取締役の員数は12名(うち社外取締役は3名)です。また、監査役は2021年6月23日開催の第41回定時株主総会で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)です。

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

### 役員報酬の構成

	構成	内容	概要
取締役の 総報酬 <sup>※1</sup>	固定報酬	基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人別に年額を定め毎月現金で定額を支給</li> <li>報酬額は、各役員の常勤・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</li> </ul>
		現金賞与	<b>短期業績に対するインセンティブ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
		業績連動報酬 <sup>※2</sup>	<b>中長期の企業価値向上に向けたインセンティブ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

※1 社外取締役の報酬を除く

※2 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、各役員の発揮能力や成果に基づく個人業績と、連結業績・株価・NAV(Net Asset Value)などの会社業績を総合的に勘案し、個別決定します

います。ソフトバンクグループ(株)の指名報酬委員会は、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。

### ■ 取締役会の実効性評価

ソフトバンクグループ(株)は、年次で、取締役会の実効性評価を実施しています。直近では、2021年11月から2022年4月にかけて、第三者機関を起用し、取締役会の構成や運営、取締役会を支える体制などの観点から、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を対象にアンケートおよびインタビューを行い、その結果に基づき取締役会全体の実効性を評価しました。評価の結果、2020年度の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が確認されました。一方で、アンケートおよびインタビューにおいて、ソフトバンクグループ(株)の取締役会が果たすべき特に重要な役割として、主に、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在り方を検討する必要性が指摘されました。これに加えて、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があるとの指摘もありました。

なお、今回の評価結果については、2022年4月開催の取締役会において報告され、指摘された課題についても改善していくことが確認されています。

### ■ 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(株)は、グループ会社への投資を含む直接投資<sup>※3</sup>に加え、投資ファンド<sup>※4</sup>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)<sup>※5</sup>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(株)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(株)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合理的な努力を尽くします。

※3 子会社を通じた投資を含む

※4 ソフトバンク・ビジョン・ファンドなど

※5 NAV=保有株式価値-純負債

## コンプライアンス

当社グループは、単なる法令順守にとどまらず、高い倫理基準に基づき事業を行うことが不可欠であると考えています。私たちが行うあらゆる事業活動は、社会との信頼関係を土台とするものであり、その信頼に背く行為は、企業存続の危機につながりかねません。こうした考えから私たちは、社員一人一人が日々の業務において高い倫理観を持ち、常に誠実に行動できる組織であることを重視しています。

### ■ ソフトバンクグループ行動規範

ソフトバンクグループ(株)は、戦略的投資持株会社として、グループ全体のコンプライアンス体制を強化するために「ソフトバンクグループ行動規範」を制定しています。この行動規範は、あらゆる国や地域、事業分野や部門で働く当社グループの全ての役員に適用されます。ソフトバンクグループ行動規範は「誠実さと尊重」「お客様本位」「透明性と堅牢性」「ダイバーシティ&インクルージョン、環境への取り組み」「公正な事業活動」の5つをコミットメントとして定めており、それぞれのコミットメントにおいて、倫理的に行動するための方向性を示すアクションステートメントを明記しています。

[詳細はウェブサイトをご覧ください](#)

### ■ サプライヤー行動規範

当社グループは、さまざまな事業領域でビジネスを行っており、世界中に多様なサプライチェーンを構築しています。われわれは、こうしたサプライチェーンにおけるサステナビリティを重視しており、単に法律を順守するだけでなく、サプライヤーの皆さまにも高い倫理基準に基づき事業を行っていただくことが不可欠であると考えています。そのため、ソフトバンクグループ(株)は、サプライヤーの皆さまに順守いただきたい事項を定めた「サプライヤー行動規範」を2021年5月に策定し、本規範に定める環境、労働、安全衛生、公正なビジネスの各分野における倫理基準に則した取り組みを求めています。また、ソフトバンクグループ(株)では、サプライヤーの皆さまとの取引に際し、サプライヤー行動規範を順守いただくことを求め、契約に明記した上で取引を開始しています。

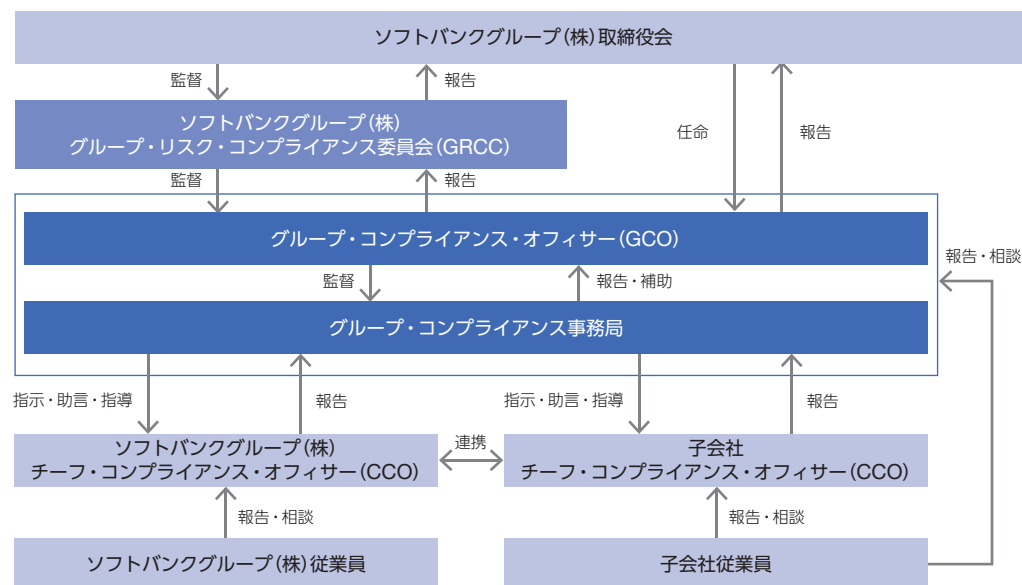
[サプライヤー行動規範の全文はウェブサイトをご覧ください](#)

志高く

### ■ グループ・コンプライアンス体制

ソフトバンクグループ(株)は、コンプライアンスに関する権限を集中し、対応の迅速化を図るべく、グループ全体のコンプライアンス最高責任者としてグループ・コンプライアンス・オフィサー(GCO)を設置しており、執行役員 CLO 兼 法務統括のティム・マキを選任しています。また、グループ各社においてもコンプライアンス責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を設置しています。GCOおよび各社のCCOは、コンプライアンス体制の確立と強化に必要な施策の立案・実施を担い、日常業務においてコンプライアンスの点検・教育を担う各部門の責任者と協力し、高い倫理観の下で事業活動を行えるよう、体制を整えています。また、各CCOが参加するCCO会議を通じて定期的に情報を共有するなど相互連携を図り、グループ全体のコンプライアンス意識向上への取り組みを推進しつつ、コンプライアンスに関わる課題の把握と解決に努めています。

#### グループ・コンプライアンス体制図

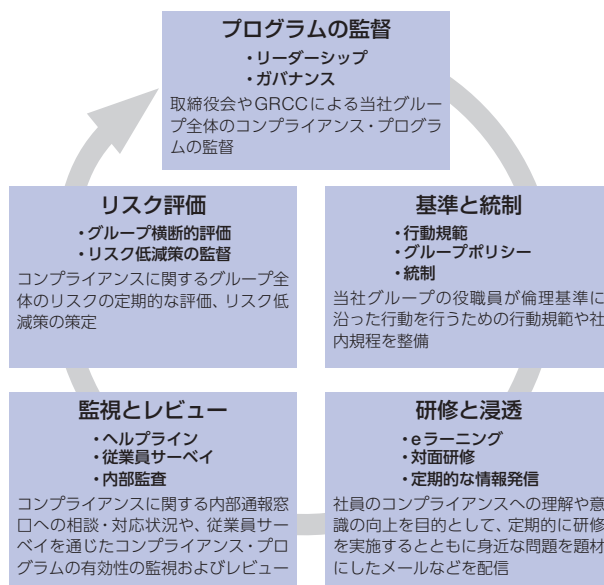


## ■ コンプライアンス・プログラム

当社グループのコンプライアンス・プログラムには、ソフトバンクグループ行動規範をはじめとするコンプライアンスに関する社内規程の策定、教育・啓発活動、内部通報やコンプライアンス違反事案への対応、リスクアセスメントなどさまざまな活動が含まれます。これらの活動を通じ、インサイダー取引、利益相反、贈収賄、機密情報の管理など、コンプライアンスに関するリスクを把握するとともにその低減につなげており、近年はインサイダー取引や利益相反の防止に特に注力し、これらに対する内部統制の一つとしてグループ横断的なルールやシステムを導入するなど管理体制を強化しています。

また、ソフトバンクグループ(株)は、グループ・リスク・コンプライアンス委員会(GRCC)を設置し、グループ全体のリスク管理およびコンプライアンス・プログラムを監督しています。GRCCは、ソフトバンクグループ(株)の取締役と執行役員で構成され、原則四半期に一度、コンプライアンス・プログラムの計画や進捗状況の報告を基にグループ全体のコンプライアンス・プログラムを監督し、その重要課題や推進方針などを審議しています。また、審議された内容は「取締役会規程」に基づき定期的に取締役会に報告し、その監督を受けています。

ソフトバンクグループ(株)のコンプライアンス・プログラムの構造



## ■ インサイダー取引に対する取り組み

当社グループでは、これまでも上場会社として適切なインサイダー取引防止の体制を整備してきましたが、近年の活発な投資活動に伴う規制上のリスクおよびレピュテーションリスクへさらに強固に対応するため、内部管理体制を強化しています。具体的には、当社グループのインサイダー取引や利益相反に関するリスクを一元管理することを目的に、既存のインサイダー取引防止に関するグループポリシーに加え、グループ会社間の投資コンフリクトや、投資・取引に関するインサイダー情報の管

理に関するグループポリシーを新たに制定しました。

この新たなグループポリシーの下、規制上の理由に基づくグループ各社の独立性を尊重しつつ、インサイダー情報や投資コンフリクトの集中管理を行う組織を新設し、グループ横断的な管理システムを導入するなど、インサイダー情報の管理体制をさらに強化しました。

## ■ グループポリシー

ソフトバンクグループ(株)は、コンプライアンス上のリスクが高い分野においてグループ各社が順守すべき最低限の基準を「グループポリシー」として定めています。グループポリシーには、腐敗防止、競争法、利益相反、投資コンフリクト管理、投資先のガバナンス、インサイダー取引、経済制裁、リスク管理、情報セキュリティ、プライバシー、ブランド管理、人権、環境、税務の分野が含まれています。\*1

## ■ コンプライアンス・ヘルプライン(内部通報制度)

当社グループは、コンプライアンスに関する問題や懸念を安心して報告・相談できる環境を整えることが、倫理的な職場を維持する上で非常に重要であると考えています。当社グループでは、役職員がコンプライアンスに関する問題や懸念を報告・相談できる窓口を複数用意しており、グループ各社の内部通報窓口に加え、ソフトバンクグループ(株)が運営するコンプライアンス・ヘルプラインを設置しています。これは、全てのグループ会社の役職員が二次的に利用できる窓口で、グループ各社の内部通報窓口を利用することに支障がある場合や、グループ全体に重大な悪影響を及ぼすような事態について報告・相談することができ、適用法令の範囲内で匿名の相談も受け付けています。役職員は、このコンプライアンス・ヘルプラインを通じて、財務や会計上の不正、人権侵害やハラスメント、あらゆる形態の腐敗行為(横領、贈収賄など)、利益相反、インサイダー取引といった職場で生じるコンプライアンス上の問題や懸念を報告・相談することができます。当社グループは、通報を受けた事案に対して適時適切に調査を実施し、事実を確認した上で必要に応じた是正・救済措置を取るとともに、事案の適切な開示や報告などの対応を行っています。また、誠実に懸念を報告したり、調査に協力した役職員や、不正行為への関与を拒んだ役職員への報復行為を禁止しています。

コンプライアンス・ヘルプラインは、当社グループの役職員だけでなく、社外の方もご利用いただけます。当社グループまたはその役職員による法令・倫理に違反する行為やそのおそれのある行為を発見した場合には、以下の通報・相談窓口にご連絡ください。

[コンプライアンス・ヘルプラインへの通報・相談はこちら](#)

## ■ 教育・啓発活動

当社グループは、役職員がコンプライアンス上のリスクが高い分野を認識し、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意識向上のための啓発活動を行っています。また、リスクアセスメントの結果に基づき、インサイダー取引、利益相反などリスク分野に関する研修を役職員向けに行っています。ソフトバンクグループ(株)では、毎年、役職員向けにソフトバンクグループ行動規範に関する研修を実施し、行動規範の理解推進および順守徹底に努めています。さらに、グローバルな研修システムを導入し、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・国外のグループ会社にも提供しています。コンプライアンス啓発活動の一例としては、ソフトバンクグループ(株)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。コンプライアンス浸透月間では、コンプライアンス意識を調査する従業員サーベイやコンプライアンスに関する研修などの取り組みを通じ、役職員のコンプライアンス意識向上につなげています。加えて、当社グループの役職員が倫理的な行動を改めて学ぶ契機となるように、コンプライアンスに関する身近な問題を題材にしたアニメーション動画をニュースレターとともに定期的に配信しています。また、従業員サーベイの結果に基づき、経営陣やGCOから社員に向けたコンプライアンスに関するメッセージの配信なども行っています。

### 2021年度に実施した教育・啓発活動

研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトバンクグループ行動規範に関する研修</li> <li>パワーハラスメント研修</li> <li>汚職・腐敗防止に関する研修</li> <li>インサイダー・利益相反に関する研修</li> </ul>
ニュースレター／ アニメーション 動画の配信	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルプラインの調査フロー</li> <li>無意識のバイアス</li> <li>SNSの使い方</li> <li>会社の資産の保護</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス浸透月間               <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員サーベイの実施</li> <li>フォトハント(間違い探し)の実施</li> </ul> </li> </ul>



「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



コンプライアンス啓発のeラーニング

## ■ 腐敗防止への取り組み

ソフトバンクグループ(株)は、取締役会の監督の下、「腐敗防止ポリシー」において、倫理的に事業活動を行うこと、およびいかなる形態の贈収賄や汚職も容認せず、贈収賄や汚職を禁止する腐敗防止に関する諸法規(腐敗防止関連法規)を順守することを約束しています。また、グループ全体のコンプライアンス違反に該当するあらゆる形態の腐敗行為を防止するため、腐敗防止ポリシーの順守をグループ全体に周知徹底しているほか、サプライヤー行動規範を通して取引先の皆さまにも腐敗防止に対する取り組みをお願いしています。グループ各社は、腐敗防止関連法規を考慮の上、腐敗防止ポリシーを業務上のプロセスに効果的に取り込むために必要な社内規程や手続きを定めています。なお、ソフトバンクグループ(株)が第三者と取引を行う際には、腐敗防止に加えて、取引先との間に利益相反が生じていないか、取引先が経済制裁対象者や反社会的勢力などに該当しないかを事前に確認しています。

その他、ソフトバンクグループ(株)またはその子会社が新たに直接投資を行う場合は、投資判断プロセスにおいて、対象企業の事業内容等だけでなく、法令順守状況等についてデュー・デリジェンスを実施し、コンプライアンスや内部統制に係るリスクも把握するよう努めています。

● [腐敗防止ポリシーの全文はウェブサイトをご覧ください](#)

## ■ 税務に対する取り組み

### ■ 税務ポリシーの開示

ソフトバンクグループ(株)は、2022年7月、当社グループが事業活動を行うにあたって順守すべき税務に関する原則を定めた「税務ポリシー」を制定・開示しました。本ポリシーでは、税務に関する業務執行体制・リスク管理体制、事業に関わる全ての税務関連法令の順守、適切な納税と税コストの適正化、税務当局との良好な関係の構築などが明示されています。当社グループは今後も、各国の法令にのっとった事業活動を行うとともに、適正な納税義務を果たし、経済および社会の発展に貢献していきます。

● [税務ポリシーの全文はウェブサイトをご覧ください](#)



## リスクマネジメント

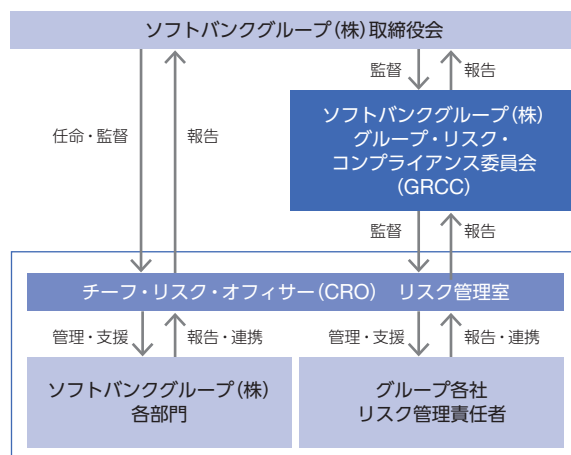
ステークホルダーの利益を守り、企業の持続的成長を阻害する要因の排除・低減を行うリスクマネジメントは、企業にとって必要不可欠な事項の一つです。グローバルに事業を展開する当社グループの経営環境には、管理すべき多種多様なリスクがあります。これらのリスクに対応するため、収集した情報を基に多様なリスクを網羅的に把握し、対応策の検討や、対応策が有効に機能しているかのモニタリングを行っています。

### ■ リスク管理体制

ソフトバンクグループ(株)は、グループ全体のリスクを管理する責任者としてチーフ・リスク・オフィサー(CRO)を設置しています。CROはソフトバンクグループ(株)の取締役会により任命されており、CROの下、ソフトバンクグループ(株)のリスク管理室が中心となりグループ全体の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(株)はグループの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(株)と各グループ会社は、それぞれ「リスク管理規程」と「ソフトバンクグループグループ会社管理規程」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。ソフトバンクグループ(株)のリスク管理室は、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(株)の取締役会などで承認されます。

リスク管理体制図



ソフトバンクグループ(株)のリスク管理室は、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(株)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(株)の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。

### ■ リスク管理の取り組み

ソフトバンクグループ(株)のリスク管理室は、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(株)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(株)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(株)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「リスクの把握」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(株)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のモニタリングを行っています。

## ■ ソフトバンクグループ(株)を取り巻く主要なリスクとその対応

### 財務リスク

ソフトバンクグループ(株)では、ソフトバンク・ビジョン・ファンド、ソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンドなどを通じて、主に人工知能(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への投資を行っており、安定的な財務運営を維持すべく、LTV(Loan to Value)<sup>\*1</sup>を25%未満で運用し、2年分の社債償還資金を確保するという財務方針の堅持に努めています。しかし、市場危機や投資先の急激な経営悪化などの想定外の事態が発生した場合においては、ソフトバンクグループ(株)の財務方針の堅持に影響を及ぼす恐れがあります。このような外部環境の急激な変化に備え、大規模な市場変動などを想定したストレステストや、特定の国・地域、業種への集中度の継続的な監視を行い、その結果を経営陣へ報告する体制を整えています。

### 非財務リスク

ソフトバンクグループ(株)の各部門や主要なグループ会社から定期的な報告を受けることで、重要な非財務リスクとその対応状況の把握に注力しています。

気候変動や人権をはじめとするESG対応、経営者の後継問題、情報セキュリティなどさまざまなリスクについて関係者と議論し、グループ全体の観点から非財務リスクについて重要性の評価を行うとともに、グループ全体として注視すべきリスクとその対応策を経営陣へ報告する体制を整えています。

主なリスク	対応状況
大規模な市場変動	ストレステスト分析
集中リスク	特定の国・地域、業種への集中度の継続的な監視
経営者の後継問題	孫社長のサクセッションプランについて指名報酬委員会で議論を継続
ESG対応の遅れ	サステナビリティ委員会および取締役会にて重要なESG課題を議論し、各種方針・ポリシー・施策に反映
情報セキュリティに関するリスク	最高情報セキュリティ責任者(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、組織的、物理的、技術的および人的な情報セキュリティ対策を実施

## 事業継続計画(BCP)の策定と実行

新型コロナウイルスの感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻などの近年の世界情勢を背景に、企業が適切な事業継続計画(BCP)を策定し実行することが、より重視されています。ソフトバンクグループ(株)は、地震・津波などの自然災害やパンデミックを引き起こす感染症、テロ・紛争などの人災や事故など、経営や事業活動に重大な影響を及ぼす可能性のある事態に備えた事業継続計画を策定するとともに、計画の定期的な点検・見直しを行っています。また、万一の事態に備えて予め規程やマニュアルを整備しており、災害が発生、または発生が予見される場合は「災害対策規程」に沿って災害対策本部を設置し、速やかに事態の収拾に努めます。

ソフトバンクグループ(株)の社員に対しては、定期的な訓練の実施や情報発信による啓発活動に加え、緊急時にオフィスに出勤することなく働ける環境の整備、災害発生時の安否確認システムの導入など、緊急事態を想定した取り組みを複数行っています。また、情報資産保護の観点からは、災害発生時に備えた遠隔地へのデータバックアップや防災環境整備などの対策を実施し、事業継続管理に努めています。

※1 ソフトバンクグループ(株)の純負債÷保有株式価値で計算される指標

## 情報セキュリティ

あらゆる分野でデジタル技術の活用が広がり、生活やビジネスにおける利便性・効率性が高まる一方、サイバー攻撃などの脅威が高度化・複雑化し、新たなリスクが生まれています。当社グループは、情報革命の担い手として幅広い事業を展開していく上で、強固な情報セキュリティをグループ内に構築・維持するとともに、当社グループを取り巻く情報セキュリティリスクを特定・管理し、適切な対応を図ります。

### ■ 情報セキュリティの方針

ソフトバンクグループ(株)は、当社グループとその役職員が順守すべき情報セキュリティおよびプライバシー保護の原則として「情報セキュリティポリシー」と「プライバシーポリシー」を定めています。当社グループの役職員だけでなく、サプライヤーや委託事業者の皆さまなど、当社グループのために業務を行う第三者に対しても両ポリシーの順守を求めることで、グループ全体の情報セキュリティ確保につなげています。

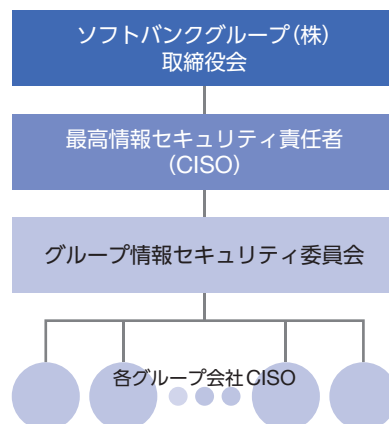
● [情報セキュリティポリシーの全文はウェブサイトをご覧ください](#)

● [プライバシーポリシーの全文はウェブサイトをご覧ください](#)

### ■ 情報セキュリティ推進体制

ソフトバンクグループ(株)は、自社における情報セキュリティを推進するだけでなく、グループ会社における情報セキュリティを管理・監督するために、情報セキュリティ推進体制を整備しています。また、ソフトバンクグループ(株)およびグループ会社の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、ソフトバンクグループ(株)取締役であり、最高情報セキュリティ責任者(CISO)でもある後藤 芳光による統制の下、担当部署が迅速かつ適切に対応・復旧を行っています。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

情報セキュリティガバナンス体制図

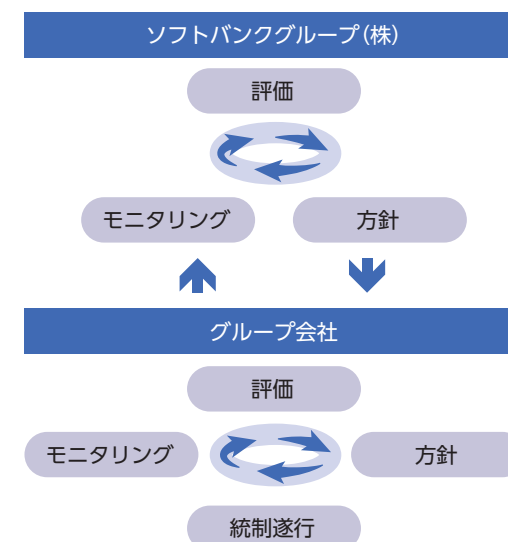


の反映や役職員へのセキュリティ教育内容の改善にも役立てています。

### ■ リスクマネジメント

ソフトバンクグループ(株)は、情報セキュリティに関するリスクを把握・管理するために、リスクマネジメントプロセスを構築・運用しています。重大なリスクと認識されるものについては、リスクを引き起こす原因やその影響を分析した上で方針を検討し、グループ会社にリスク対策の遂行を促しています。また、潜在的なリスクを早期に把握し顕在化を防止するために、グループ全体における情報資産の侵害につながる脅威・脆弱性に関する情報を収集し、グループ会社に共有しています。グループ会社によるリスク対策の遂行状況をモニタリングし、対策の有効性評価および改善を行うことにより、グループ全体における万一の事態発生防止や影響の最小化を目指しています。

リスクマネジメントプロセス



### グループ会社・投資先との連携

当社グループの強みの一つは、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企業を有することです。グループ各社が相互にセキュリティに関する脅威や対策の情報を定期的に共有し合うことで、グループ全体として常に最新のセキュリティ対策情報などをキャッチアップするだけでなく、各社や投資先が展開する先進的なサービスやシステムをいち早く導入することで、セキュアな業務環境整備を実現しています。

## ■ 情報セキュリティ対策

当社グループは、重要な情報資産を守るために、組織全体の適切な統制を取る「組織的対策」、物理的な情報資産の破壊・不正持ち出しを防止する「物理的対策」、サイバー攻撃や内部不正等の脅威に対する技術的な対策を行う「技術的対策」、役職員および外部委託従事者の情報セキュリティに関する意識や能力を向上する「人的対策」という4つの観点から、情報セキュリティ対策に取り組んでいます。また、社内外における環境の変化に基づき、情報セキュリティ対策が効果的かつ確実なものとなるように、継続的に評価および見直しを実施しています。



### 組織的対策

ソフトバンクグループ(株)は、情報セキュリティを推進するために、情報セキュリティに関する最上位文書である「情報セキュリティポリシー」に基づき各種規程類を整備し、当社グループの役職員に順守を求めています。また、情報セキュリティポリシーに基づいたグループ情報セキュリティガバナンス方針を用意し、グループ会社またはその役職員が順守すべき各種ルールを定めています。グループ会社はこの方針に従い、各種規程類を整備しており、前述の「情報セキュリティ推進体制」の下、これらを管理しています。

### 物理的対策

当社グループは、建物内部への不正侵入や物理的な情報資産の破壊、または不正な持ち出しを防止するため、監視カメラや警備員によるセキュリティチェックに加え、セキュリティエリアの設置および顔認証などによる入室管理など、さまざまな物理的対策を実施しています。

### 技術的対策

当社グループは、高度化・複雑化しているサイバー攻撃や内部不正などの脅威に備えた技術的な対策を実施しています。ソフトバンクグループ(株)は、クラウドの利活用や働き方改革などの時代の流れに

対応できるよう、業務の利便性およびセキュリティを兼ね備えたネットワークアーキテクチャを採用しています。このネットワークアーキテクチャは、信頼できる場合にのみアクセスを許可するという「ゼロトラスト」の考え方に基づいており、業務環境によらない強固なセキュリティ確保を実現しています。また、第三者のセキュリティ専門機関による脅威分析とセキュリティオペレーションセンターによる24時間365日のセキュリティ監視に加え、実践を模した本番環境への侵入テストを定期的に行っており、テストの結果により判明した脆弱性に適切に対処することで、リスクの顕在化防止に努めています。さらに、役職員および外部委託従事者の情報システム操作記録を活用した行動分析を行い、リスクの高い行動の検知および対策を行うことで、内部の不正を防止しています。2021年度は上記に加え、昨今増加しているマルウェア\*1対策の一環として、パスワード付圧縮ファイルのメール添付および送受信の禁止や、マルウェア感染時など万一の際にデータを復元できる仕組みなどを構築し、時流に合わせたセキュアな環境の整備を進めています。

### 当社グループのセキュリティを守る仕組み

昨今の国際情勢を受け世界中でサイバー攻撃の脅威が高まる中、企業が攻撃の標的となり深刻な被害を受けるケースも相次いでいます。

ソフトバンクグループ(株)では、グループ会社を対象とした情報セキュリティアセスメントを年次で実施するとともに、インターネット上の観測情報を基にしたサイバーリスク評価をグループ会社全体に対して行っています。これらアセスメントおよび評価の結果、情報セキュリティリスクが高いと認識されたグループ会社に対しては、対策を講じるよう指示するとともに、各社より対策の進捗状況について報告を受けるなどのモニタリングを行っています。

さらに、一般的なインターネットサイトおよびダークウェブ\*2において当社グループの情報資産が流出していないか、サイバー攻撃などのインシデントにつながる可能性のある情報が取引されていないかを常時監視するとともに、サイバーセキュリティリスクの兆候が見られた場合は速やかに対策を講じています。

\*1 コンピューターウイルスやランサムウェアを含む、悪意のあるプログラムやソフトウェアの総称

\*2 一般的なブラウザからはアクセスできない、匿名性の高い特別なネットワーク上に構築されたウェブコンテンツ群

## 人的対策

当社グループは、役職員および外部委託従事者の情報セキュリティに関する意識や能力の向上を目的としたセキュリティ教育を継続的に行っています。ソフトバンクグループ(株)は、役職員および外部委託従事者がこのセキュリティ教育を場所・時間に制約を受けることなく受講できるように、eラーニング環境を整えています。また、定期的な研修の実施に加え、社内の情報サイトに開設したセキュリティポータルサイトを通じて関連規程やガイドラインを示し、インシデント発生時の相談窓口などをソフトバンクグループ(株)の役職員に周知しています。

前述のセキュリティ教育に関する情報はグループ会社に共有しており、グループ全体としても情報セキュリティに関する意識や能力の向上を図っています。また、当社グループは、役職員および外部委託会社に対して、関連する法令や守秘義務の順守を徹底しています。

### ソフトバンクグループ(株)が2021年度に実施した研修

研修の主な内容	受講者	受講率
<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の情報資産について</li> <li>個人情報の取り扱い</li> <li>業務における情報セキュリティ上の注意事項</li> <li>情報セキュリティインシデント発生時の対応</li> </ul> など	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職員</li> <li>外部委託従事者</li> </ul>	92%

## セキュリティエンジニアの育成とCSIRT

ソフトバンク(株)

ソフトバンク(株)は、高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対応するセキュリティエンジニアの育成に力を入れています。エンジニアへセキュリティ教育を実施し、インシデント発生時の対応を訓練することで、サイバー攻撃に対するスキルを高めています。また、各部門合計300名以上で構成される「SoftBank CSIRT (Computer Security Incident Response Team)」を組織しており、セキュリティインシデントの未然防止と、迅速なインシデント対応による被害の最小化を図っています。



サイバー攻撃対応訓練の様子

## ■ サイバーセキュリティリスク管理フレームワーク対応

ソフトバンクグループ(株)では、情報セキュリティ対策の一環として、増大するサイバーセキュリティリスクへの対応を実施しています。世界各国の組織や企業が採用しているフレームワーク「NIST CSF」※1を用いた分析・評価を行い、その結果を基にソフトバンクグループ(株)における情報セキュリティ対策に継続的に取り組んでいます。なお、本評価については、その実施プロセスの各段階において、情報セキュリティに関する知見を持つ米国および先進諸外国の外部専門家によるレビューを受けています。

## ■ プライバシーデータ

ソフトバンクグループ(株)は、当社グループの役職員が順守すべき「プライバシーポリシー」において、お客さまや取引先、社員を含む全てのパーソナルデータ※2を尊重することを明記しており、本ポリシーの下、グループ各社はプライバシー保護に関する社内規程や手続きを定めています。また万一、パーソナルデータを含むおそれのあるセキュリティ侵害や、パーソナルデータの情報漏えいが見つかった場合は、速やかに各社の情報セキュリティ責任者およびIT部門などの関係部門に報告するとともに、原因の特定と再発防止に取り組めます。

ソフトバンクグループ(株)においては、前述のプライバシーポリシーの下、自社で取り扱う全ての個人情報を保護することを目的とした「個人情報取扱規程」を定めており、役職員および外部委託従事者に順守を求めています。また、個人情報の適切な管理と取り扱いなどを周知するため、社員および外部委託従事者を対象とした教育を定期的に行っています。

※1 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

※2 パーソナルデータは、個人を特定するために利用される情報 (氏名、人種、宗教、連絡先、人事評価、医療データ、犯罪歴、納税者識別番号、その他個人を識別する情報を含む) で構成されます