



SoftBank

Integrated Report 2024

— 統合報告書 2024 —



ソフトバンク株式会社 統合報告書 2024

編集方針

本レポートは、Value Reporting Foundationが提唱する「国際統合報告フレームワーク」や「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、戦略ストーリーとして、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆さまをはじめとした幅広い読者の皆さまに、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

■ 報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日（注）一部対象期間外の情報も掲載しています。

■ 報告対象範囲

ソフトバンク㈱およびグループ会社

■ 本レポート中の記載金額について

本レポート中の記載金額は表示単位未満を四捨五入、記載比率は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

■ 将来見通しに関する注意事項

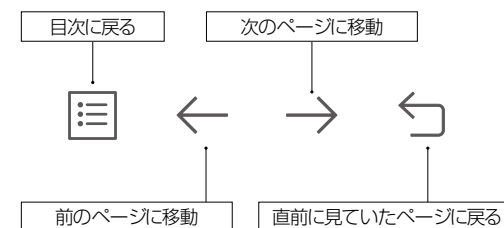
本レポートに記載されている現在の計画、予測、戦略などには、レポート作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはそのほかの制度などが含まれます。

■ 本レポート中における社名または略称

社名または略称	意味
当社、ソフトバンク	ソフトバンク㈱(単体)
当社グループ	ソフトバンク㈱および子会社
ソフトバンクグループ㈱	ソフトバンクグループ㈱(単体)
ソフトバンクグループ	ソフトバンクグループ㈱および子会社
LINEヤフー、LY	LINEヤフー㈱(単体)
LINEヤフーグループ、LYグループ	LINEヤフー㈱および子会社
PayPay	PayPay㈱
Cubic Telecom、Cubic	Cubic Telecom Ltd.

■ ナビゲーションボタンなどの使い方

ページ間を移動しやすいように、各ページにナビゲーションボタンを設けています



P00 …… ページ番号をクリックするとレポート内の関連するページに移動します

当社の各種報告書・開示情報の位置付け

事業戦略・財務情報



統合報告書 [▶LINK](#)

当社の目指す姿や中長期的な成長戦略、価値創造プロセス、マテリアリティ、財務・非財務情報を網羅的に掲載しています。（年1回更新）

ウェブサイト

投資家情報 [▶LINK](#)

株主・投資家の皆さま向けに、主に当社の財務情報を掲載しています。

- 経営方針・戦略（中期経営計画）
- 決算説明会
- 事業説明会・ESG説明会
- 個人投資家向け説明会

有価証券報告書・半期報告書 [▶LINK](#)

株主総会 [▶LINK](#)

- 招集通知
- 事業戦略説明資料

株主通信 [▶LINK](#)

非財務・ESG情報

ウェブサイト

サステナビリティ [▶LINK](#)

当社のサステナビリティ情報を掲載しています。（適時更新）

- サステナビリティの考え方
- マテリアリティ（重要課題）
- ESGの主な取り組み
- 外部評価・イニシアチブ

サステナビリティレポート [▶LINK](#)



当社のサステナビリティ情報の詳細を網羅的に掲載しています。（年1回更新）

コーポレート・ガバナンス [▶LINK](#)

- 体制
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書

ESGデータブック(年1回更新) [▶LINK](#)

CONTENTS

- 1 編集方針・
当社の各種報告書・開示情報の位置付け

Chapter 1 目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

- 5 ソフトバンクグループ 経営理念
6 ブランドシンボルに込めた想い
7 挑戦と進化の軌跡
8 シナジーを最大化するグループ構造
9 ソフトバンクの今
10 価値創造プロセス
11 ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
12 マテリアリティ
14 長期ビジョン
16 中期経営計画

マネジメントメッセージ

18 CEOメッセージ



26 CFOメッセージ



Chapter 2 目指す姿を実現させる 中長期成長戦略

中期的な成長戦略

- 33 成長戦略
34 セグメント別事業戦略
34 コンシューマ事業
36 エンタープライズ事業
38 メディア・EC事業
40 ファイナンス事業
42 グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

- 45 「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

48 国産生成AI 開発責任者メッセージ



Chapter 3 目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

- 54 人材戦略
55 自律的成長支援施策
56 採用
56 高市場価値人材の処遇
57 DE&Iの推進
58 ウェルビーイング&エンゲージメント
59 ソフトバンクの人事施策
60 実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

- 62 コーポレート・ガバナンス

62 社外取締役メッセージ



63 新任社外取締役メッセージ



- 64 コーポレート・ガバナンス体制の概要
65 コーポレート・ガバナンス体制の強化
66 取締役会
67 親会社からの独立性を確保する仕組み

- 68 指名委員会・報酬委員会
68 役員報酬
70 CEOサクセッションプラン
70 スキルマトリックス(スキル定義)
71 取締役および監査役スキルマトリックス
72 社外取締役・社外監査役の活動状況
73 取締役および監査役
75 監査の状況
76 リスクマネジメント
78 当社に重要な影響を与えるリスクへの対応
80 人権への対応
82 情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

- 85 環境への取り組み
85 グループ全社で取り組むネットゼロ
86 TCFD提言に基づく情報開示
89 TNFD提言に基づく情報開示

Chapter 4 データセクション

- 92 パフォーマンスハイライト(財務)
94 パフォーマンスハイライト(非財務)
95 市場データ
96 2023年度の振り返りと分析
101 連結財務諸表
105 マテリアリティ(重要課題)
112 外部評価
114 会社情報/投資家情報



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

Chapter 1 Vision and Commitment

【目指す姿とコミットメント】





Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
 - CEOメッセージ
 - CFOメッセージ

ソフトバンクのビジョン

当社は、通信キャリアの枠を超えて事業領域を拡大し、いくつもの日本トップクラスのICT(情報通信技術)サービスを提供するまでに成長しました。このセクションでは、当社のこれまでの歴史や現在のグループ構造を解説するとともに、当社が何を目指しているのかを説明します。



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

ソフトバンクグループ 経営理念



情報革命で人々を幸せに

ソフトバンクグループは、創業以来一貫して、情報革命を通じた人類と社会への貢献を推進してきました。

人々にとって幸せとは何か。

「愛し愛されること」「日々生きていること」「自己実現」「笑顔」、多くの答えがあると思いますが、幸せとは、感動することと同義であると考えます。ソフトバンクグループが、何のために事業をしているのか、何を成したいのかといえば、一人でも多くの人に喜びや感動を伝えたい、ということに尽きます。われわれの創業以来の志が、この理念に凝縮されているのです。

コンピューターのパフォーマンスが飛躍的に増大し、超知性のコンピューターすら使いこなせる、今後人類が迎えるそうした情報のビッグバン「情報革命」の無限のパワーを、人々の幸福のために正しく発展させていくこと。今後もこの志を原動力に、ソフトバンクグループは成長を続けていきます。



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

ブランドシンボルに込めた想い

社会課題にアンサーを出し続ける企業グループ

当社のブランドシンボルである2本のラインは、情報革命の担い手としての当社の企業姿勢をシンボル化した「=」（イコール）マークであり、お客さまや世の中が抱えるさまざまな課題に対して「答え」（アンサー）を導き、解決することを表しています。

人口減少や少子高齢化、自然災害の増加などのさまざまな社会課題が深刻化していく中で、ソフトバンクはテクノロジーの活用により、顕在化している社会課題だけでなく、将来起こり得る新たな社会課題も見据え、それらの解決に取り組んでいます。

三十年、三百年先の世界を想い、社会課題に対して「答え」（アンサー）を出し続ける企業グループでありたい。それがわれわれのブランドシンボルに込めた想いです。

Contents

Chapter 1
目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念
ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

マネジメントメッセージ

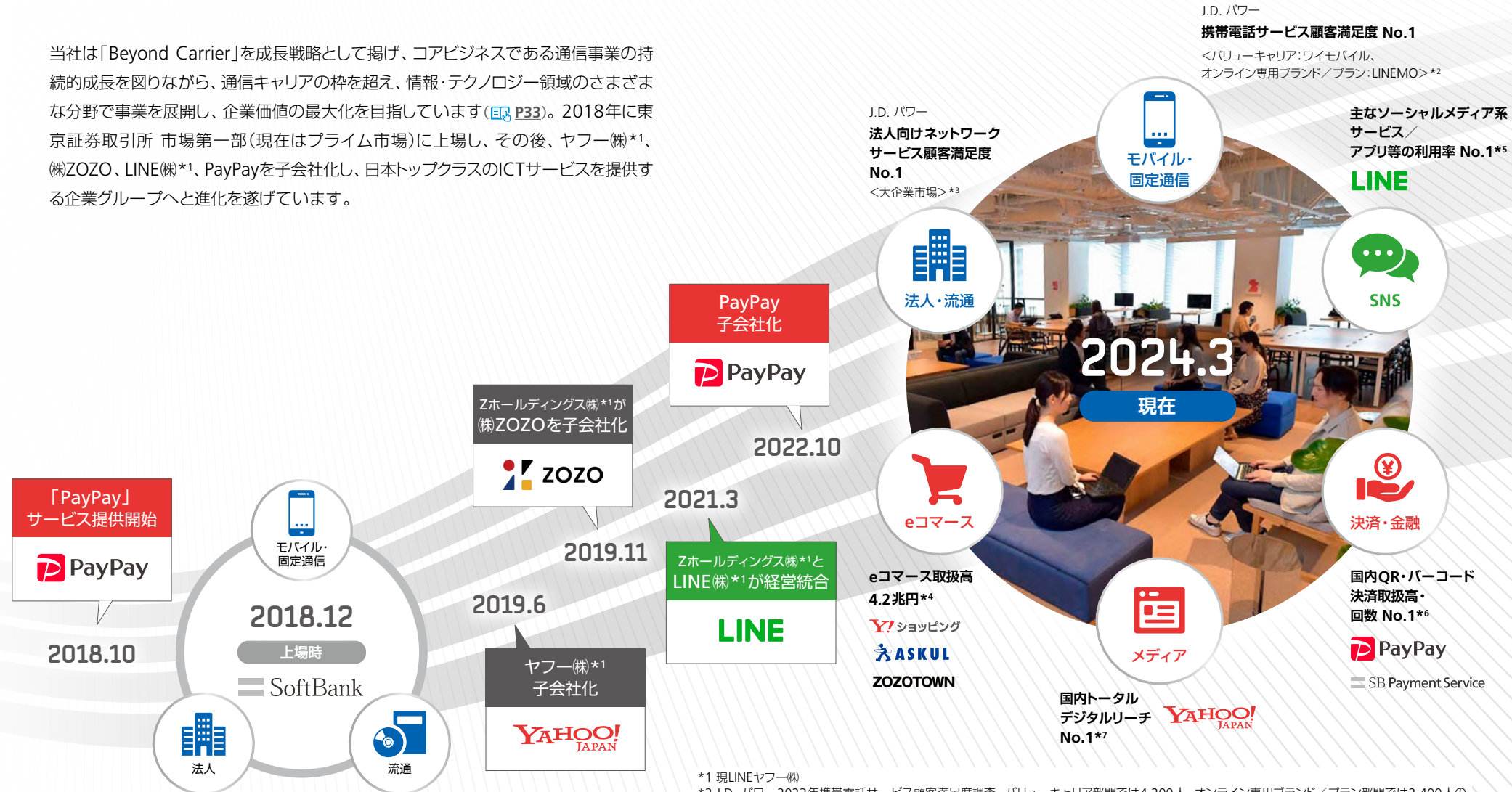
CEOメッセージ

CFOメッセージ

挑戦と進化の軌跡

通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域を拡大

当社は「Beyond Carrier」を成長戦略として掲げ、コアビジネスである通信事業の持続的成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域のさまざまな分野で事業を展開し、企業価値の最大化を目指しています(図 P33)。2018年に東京証券取引所 市場第一部(現在はプライム市場)に上場し、その後、ヤフー(株)*1、(株)ZOZO、LINE(株)*1、PayPayを子会社化し、日本トップクラスのICTサービスを提供する企業グループへと進化を遂げています。



*1 現LINEヤフー(株)
*2 J.D. パワー2023年携帯電話サービス顧客満足度調査。パリューキャリア部門では4,200人、オンライン専用ブランド/プラン部門では2,400人の回答による。https://japan.jdpower.com/ja/awards
*3 J.D. パワー2023年法人向けネットワークサービス顧客満足度調査。従業員1,000人以上の企業487社から816件の回答による。https://japan.jdpower.com/ja/awards
*4 2023年度実績。国内のショッピング事業取扱高、リユース事業取扱高、その他(物販)取扱高、アスクルBtoB事業取扱高、国内サービス取扱高、国内デジタル系取扱高および海外eコマース取扱高の合計
*5 総務省情報通信政策研究所 令和4年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書〈概要〉(2023年6月)
*6 一般社団法人キャッシュレス推進協議会の開示資料(コード決済利用動向調査 2024年3月25日公表)を元に算出、当社調べ
*7 ニールセン TOPS OF 2023: DIGITAL IN JAPAN



Contents

Chapter 1
目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念
ブランドシンボルに込めた想い
挑戦と進化の軌跡

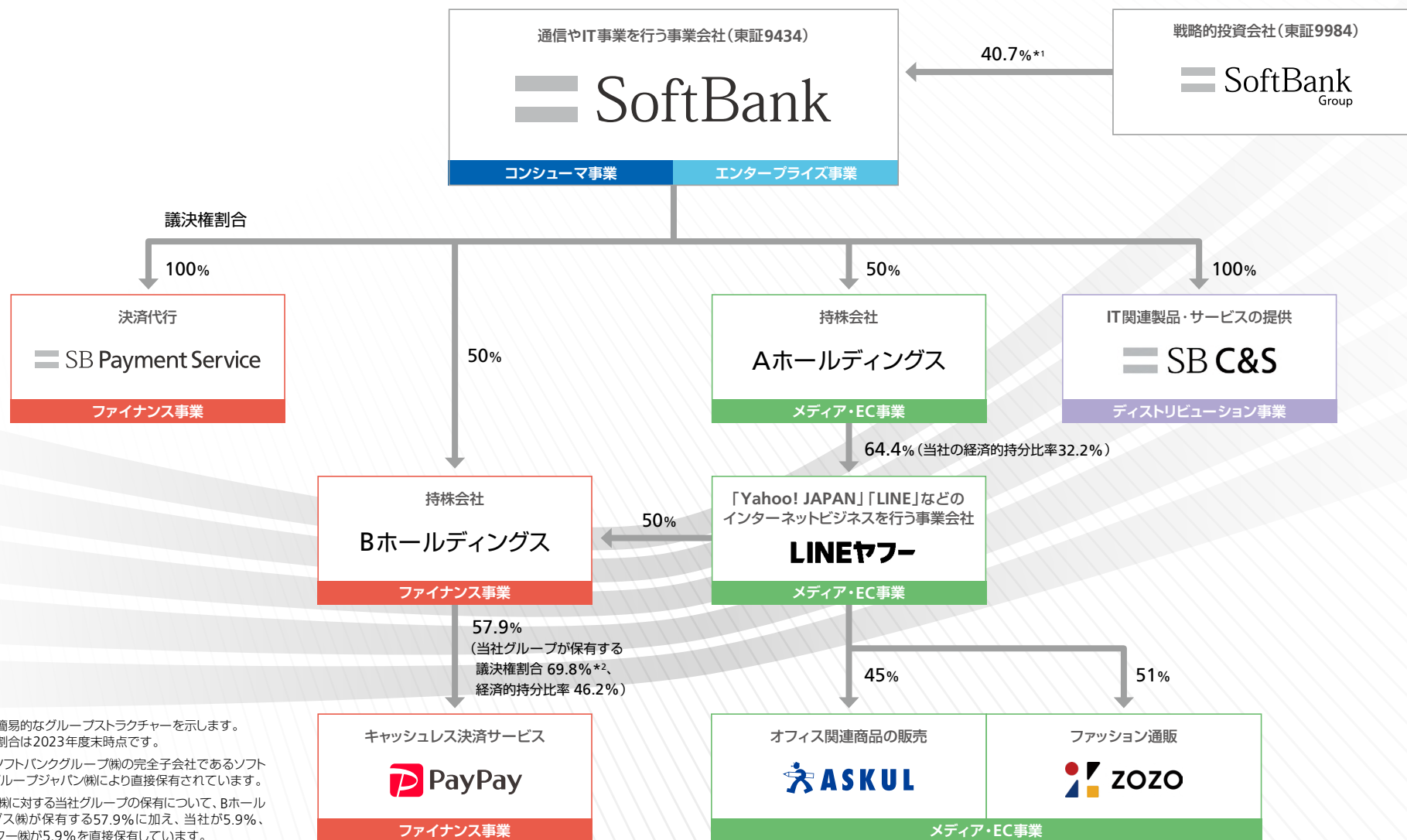
シナジーを最大化するグループ構造

- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

シナジーを最大化するグループ構造

日本トップクラスのICTサービスを提供する会社が傘下に

戦略的投資会社であるソフトバンクグループ(株)を親会社に持つ当社は、グループシナジーを最大限に生かしながら、情報革命に挑む中心的な事業会社として自立的・機動的に事業領域を拡大しています。



(注) 上記は簡易的なグループストラクチャーを示します。議決権割合は2023年度末時点です。

*1 当社はソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるソフトバンクグループ(株)により直接保有されています。

*2 PayPay(株)に対する当社グループの保有について、Bホールディングス(株)が保有する57.9%に加え、当社が5.9%、LINEヤフー(株)が5.9%を直接保有しています。

▶ ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念
 ブランドシンボルに込めた想い
 挑戦と進化の軌跡
 シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス
 ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
 マテリアリティ
 長期ビジョン
 中期経営計画
 マネジメントメッセージ
 CEOメッセージ
 CFOメッセージ

ソフトバンクの今

情報・テクノロジーに関連した5つの事業を展開

当社はコンシューマ事業を中心とした通信をコアビジネスとする事業会社として上場しましたが、現在ではコンシューマ、エンタープライズ、ディストリビューション、メディア・EC、ファイナンスの5つの事業を展開しています。特に、今では売上高の5割以上をコンシューマ事業以外が占めており、収益の多様化が進んでいます。

ファイナンス事業

個人向けに、QR・バーコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービスやスマホ証券サービスを提供。また、法人向けに、クレジットカード・電子マネー・QRコードなどの一括決済代行サービスを提供しています。

コンシューマ事業

主に国内の個人向けに、モバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび電力サービスを提供。また、携帯端末を仕入れ、ソフトバンクショップなどを運営する代理店または個人に販売しています。

メディア・EC事業

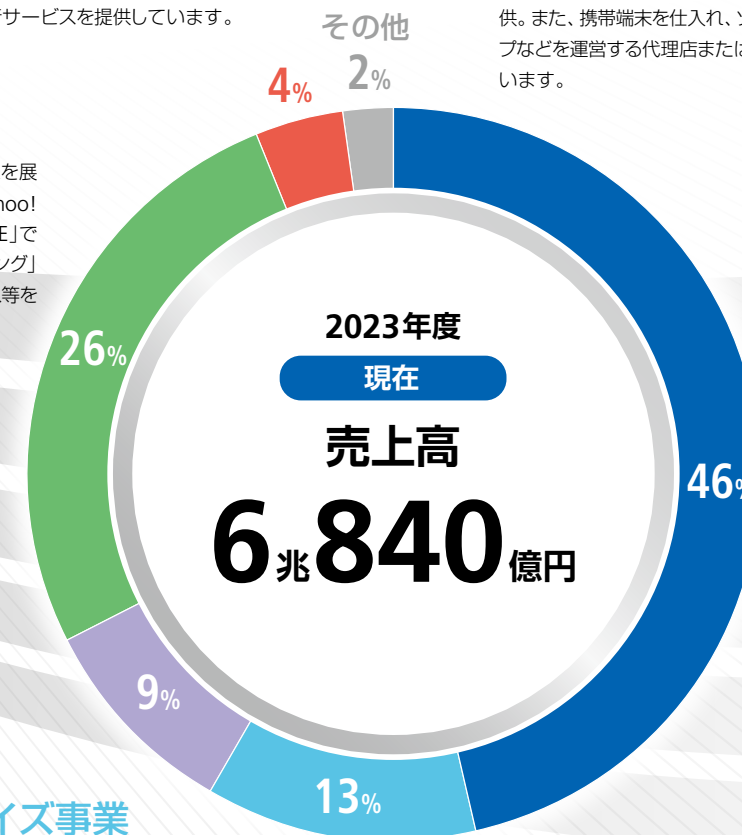
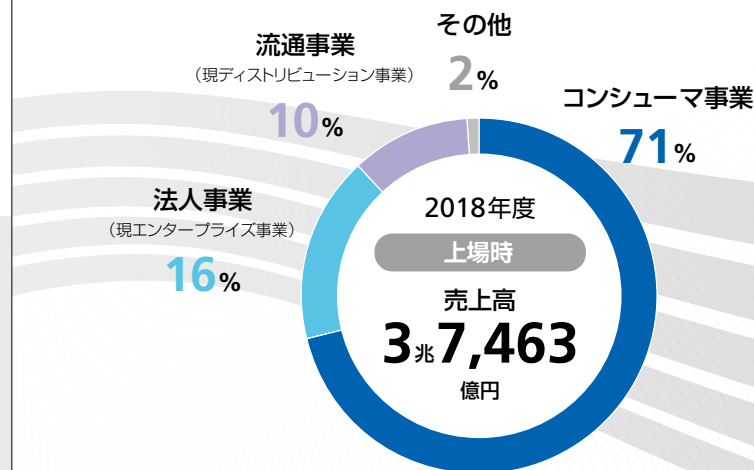
メディア、コマースを中心としたサービスを展開し、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「LINE」での広告関連サービス、「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス等を提供しています。

ディストリビューション事業

法人向けに、クラウドサービス、AIを含めた先進テクノロジーを活用した商材を提供。個人向けに、ソフトウェアやモバイルアクセサリ、IoTプロダクト等、多岐にわたる商品の企画・提供を行っています。

エンタープライズ事業

法人向けに、モバイル・固定通信サービスに加え、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューションサービスを提供しています。



- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今

- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

価値創造プロセス

「Beyond Carrier」戦略を核に企業価値を最大化

当社は、通信事業の持続的な成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域のさまざまな分野で積極的に事業を展開することで、企業価値の最大化を図っています。社会のデジタル化の起爆剤となり、社会課題を解決することで、世界の人々に最も必要とされる企業グループを目指します。



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

当社グループにはこれまで培ったさまざまな競争優位な資本があり、中でも社会のデジタル化を推進する上で欠かせないユーザー基盤は国内最大級のもので。通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野に国内最大級のユーザー基盤を有することは、当社グループの今後の事業展開と企業価値の向上に大きく寄与します。また、新たな社会価値の創出にも継続して取り組み、企業の持続的な成長につなげていきます。

インプット

圧倒的な顧客接点

	モバイル SoftBank 4,000 万件*1
	オンラインメディア YAHOO! JAPAN 8,500 万人*2
	スマホ決済 PayPay 6,300 万人超*3
	コミュニケーションアプリ LINE 9,700 万人*4

高い技術力

- 技術者 約 **1.4**万人*5
- 東京大学などと最先端AI研究を実施
- さまざまな産業で5Gを活用した実証実験を実施

強力な営業力

- 営業職 約 **1.6**万人*6
- 大企業の **93%***7と取引
- 全国 **6,400**店舗*8

成長のための投資継続

- 2023年度実績
- 設備投資 **3,128**億円*9
 - 成長投資 **854**億円*10

ネットゼロ実現に向け推進中*11

- 電気使用量
2,435,781MWh (2023年度使用実績)

強固なキャッシュフロー創出

- 調整後フリー・キャッシュ・フロー (LINEヤフー、PayPay等除く)*12
5,328億円(2023年度実績)
- 自己資本 (親会社の所有者に帰属する持分)
2兆3,771億円(2023年度末実績)
- 長期格付 (2024年8月26日現在)
R&I A+、JCR AA-*13



アウトカム

企業価値の向上

- 2023年度
- 営業利益 **8,761**億円
 - 純利益 **4,891**億円
 - エンゲージメントサーベイ **66**点/100点

(注)純利益は親会社の所有者に帰属する純利益。エンゲージメントサーベイ(旧従業員満足度)は、2023年度から定義変更し100点満点で採点(～49:低い、50～64:普通、65～74:高い、75以上:非常に高い)

社会価値の創出

- 2023年度
- 配当: 株主への還元 **4,068**億円
 - 納税: 社会への還元 **2,812**億円
 - 人件費: 従業員への還元 **5,401**億円

(注)配当と納税は、連結キャッシュ・フロー計算ベース。人件費は、従業員および役員に対する給付費用(連結損益計算書の性質別内訳ベース)

*1 「ソフトバンク」= モバイル累計契約数(主要回線)(2024年3月末時点)
 *2 「Yahoo! JAPAN」= 月間利用者数(2023年1月～9月までの月平均利用者数)。ニールセンTOPS OF 2023: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチTOP10を基に算出。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含まない
 *3 「PayPay」= 登録ユーザー数(2024年3月末時点)
 *4 「LINE」= 月間アクティブユーザー数(MAU)(日本)(2024年3月末時点)
 *5 ソフトバンク(株)、LINEヤフー(株)、PayPay(株)、株式会社ZOZO、SBテクノロジー(株)などのエンジニア社員の合計(2024年4月1日時点)
 *6 ソフトバンク(株)の営業社員(2024年3月時点)
 *7 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2023年度に当社と取引を行った企業の割合
 *8 「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の直営店、代理店、量販店、併売店の合計(2024年3月末時点)

*9 コンシューマ・エンタープライズ事業の設備投資。検収ベース、レンタル端末への投資額、他事業者との共用設備投資(他事業者負担額)およびIFRS第16号「リース」適用による影響は除く
 *10 投資回収に長期を要する長期性の成長投資749億円(Cubic Telecom Ltd.への出資675億円、SuperPOD等生成AI関連の投資73億円)を含む
 *11 「カーボンニュートラル2030」の対象は「スコープ1、2」、「ネットゼロ」の対象は「スコープ1、2、3」。いずれもソフトバンク(株)単体からグループ企業(連結子会社が対象)に拡大
 *12 調整後フリー・キャッシュ・フロー = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額)。Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)などのフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当を含む
 *13 R&I: (株)格付投資情報センター、JCR: (株)日本格付研究所

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

- 長期ビジョン
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

マテリアリティ

「すべてのモノ、情報、心がつながる世の中を」のコンセプトの下、持続的に成長していくために、6つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

これらは、2030年までの「SDGsの達成」をキードライバーとして捉え、持続可能な社会の実現に向けて将来を見据えたビジョナリーなマテリアリティとなっています。

(リスクや機会、ソフトバンクの取り組みなどのマテリアリティ詳細については、P105「マテリアリティ(重要課題)」をご参照ください)

6つのマテリアリティ(重要課題)

	マテリアリティ	創出価値	2024年度目標KPI ^(注)	2023年度実績	関連ページ	
事業を通じた社会課題解決	 ACTION 01 DXによる社会・産業の構築	5GやAIなどの最新のテクノロジーを活用し、新しい産業を創出するとともに、世の中のさまざまなビジネスを変革していくためのソリューションを提供します。	(1)最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化 (2)DX*1による新しい産業の創出 (3)地域社会の活性化(地方創生)	ソリューション等売上 ● CAGR*2 10%	CAGR: 16%増	エンタープライズ事業 P36
	 ACTION 02 人・情報をつなぎ新しい感動を創出	スマートデバイスの普及を促進し、これらを活用した新しい体験の提供を通じてお客さまの豊かなライフスタイルを実現すると同時に、人・情報をつなぎ魅力的なプラットフォームを提供し、お客さまとパートナー双方にとっての価値を生み出します。	(1)スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現 (2)誰もが情報へアクセスできる環境の提供 (3)ICT活用による新たなライフスタイルと生活基盤の高度化	①スマホ累計契約数 ● 年100万件水準の純増 ②「PayPay」登録ユーザー数*3 ● 7,000万人 (参考)2023年度目標KPI ①3,000万件 ②6,000万人	①3,073万件 ②6,304万人	コンシューマ事業 P34 ファイナンス事業 P40
	 ACTION 03 オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出	グローバルのトップランナー企業とのつながりを生かし、新規ビジネスの創出および最新のテクノロジーやビジネスモデルを日本で展開するとともに、新たなビジネスの拡大や普及を支えていく高度な人材の育成と組織の構築を推進します。	(1)最先端テクノロジーによる新しいビジネスの開発 (2)海外最先端ビジネスのインキュベートとスパイラルアップ (3)成長をけん引する人材採用・育成と事業創出のための仕組みの構築	3,900億パラメーターの国産LLM*4を構築 (参考)2023年度目標KPI HAPS商用化の実現に向けた取り組み推進 ● HAPS実現に向けた要素技術の開発 ● 高性能軽量バッテリー商用化(2025年度) ● 成層圏対応高効率軽量モーター実用化(2027年度) ● 通信サービス提供に向けた成層圏対応無線機開発(2027年度)	商用化に向けた取り組み: ● バッテリー:高性能軽量バッテリー商用化(400Wh/kg級のセル) ● モーター:新デザインのプロトタイプモーター(Nidec)設計完了 ● 成層圏対応無線機: -シリンドラアンテナによるエリア最適化技術の実証成功 -ルワンダにて成層圏からの5Gの通信試験に成功	長期的な成長戦略 P44
企業活動を通じた社会課題解決	 ACTION 04 テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献	持続可能性のある地球を次の世代につなぐため、最新のテクノロジーを活用し、気候変動への対応や循環型社会の推進、自然エネルギーの普及に貢献します。	(1)テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献 (2)循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー) (3)生物多様性保全への貢献 (4)自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現	● ネットゼロ(スコープ1、2、3*5)達成(2050年度)*6 ● カーボンニュートラル(スコープ1、2*5)達成(2030年度)*6	● 再生可能エネルギーへの切替推進 ● テクノロジーを活用した省エネルギー施策の検討/追加性のある再生可能エネルギー導入の検討*7 ● スコープ3削減推進に向けた社内体制構築	TCFD提言に基づく情報開示 P86 TNFD提言に基づく情報開示 P89
	 ACTION 05 質の高い社会インフラの構築	どんなときでも安定的につながる通信ネットワークの維持に全力を尽くすとともに、お客さまの大切なデータを保護します。また、AIの加速度的な進化により急増すると予測されるデータ処理や電力の需要に対応できる構造を持った「次世代社会インフラ」の構築を推進します。	(1)持続的な生活インフラの整備 (2)防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築 (3)データセキュリティとプライバシー保護の取り組みの推進	5G展開計画 ● 5G SA(スタンドアローン)エリア拡大: 全都道府県主要部スマホSA化(2026年度)	東京、大阪、名古屋の3都市完了	情報セキュリティ・AIガバナンス P82
	 ACTION 06 レジリエントな経営基盤の発展	コーポレート・ガバナンス体制の高度化を図るとともに、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を通じて、社会に信用される誠実な企業統治を行います。また、最新のテクノロジーを活用しながら、多様な人材が活躍できる先進的職場環境を整備するとともに、社員とその家族の健康維持・増進に取り組む健康経営を推進し、イノベーションの創発と従業員の幸福度向上を図ります。	(1)コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保 (2)ステークホルダーとの協働による持続的な発展 (3)人的資本の最大化に向けた社員幸福度向上とDE&I推進 (4)先進的な職場環境による生産性の向上	女性管理職比率 ● 20%以上(2035年度) その過程である2030年度には15%以上(2021年度比で2倍)を実現	9.2%	人材戦略 P54 コーポレート・ガバナンス P62

(注)指標と目標KPIおよび実績の範囲は、特に記載がない限り、ソフトバンク株のみが対象

*1 DX: デジタルトランスフォーメーション

*2 当社グループで集計、CAGR: 年平均成長率

*3 PayPay株のみが対象、中期目標

*4 LLM (Large Language Models): 大規模言語モデル

*5 スコープ1: 自社による温室効果ガスの直接排出、スコープ2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3: スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連するサプライチェーンでの排出)

*6 ソフトバンク株グループが対象

*7 従来の再生可能エネルギーの活用に加えて、新たな再生可能エネルギー電源拡大に寄与するための検討を実施

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

- 長期ビジョン
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

マテリアリティ

マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

GRIスタンダードやSDGsなどの国際ガイドラインや国際会議などでの議論、投資家の意見、外部ステークホルダーの代表である有識者の見解など、外部(ステークホルダー)の重要度、および各統括・部門、子会社での議論を踏まえた自社の重要度から課題を抽出するとともに、双方の観点に基づく評価を実施し、マテリアリティを設定しています。また、外部ステークホルダーからの期待の変化、およびESG推進の実効性担保に対する社会の潮流を踏まえ、年度ごとにその再検証を行っています。

こうしたマテリアリティ特定・検証プロセスの実施にあたっては、各部門やグループ会社のESG推進責任者による短期・中期的および長期的な計画に基づいた重要性評価を基に、数回にわたるディスカッションの結果をESG推進委員会で協議し、取締役会の承認により決定しています。

マテリアリティおよびその特定・検証のプロセスにおいて、社会・外部環境の変化*1に対する当社事業への影響に加え、当社事業の展望や状況・重要度*2とともに、後述のダブルマテリアリティの考え方にに基づき、当社の社会や環境へのポジティブ・ネガティブな影響についても、マテリアリティおよび創出価値に反映しています。

ダブルマテリアリティへの対応

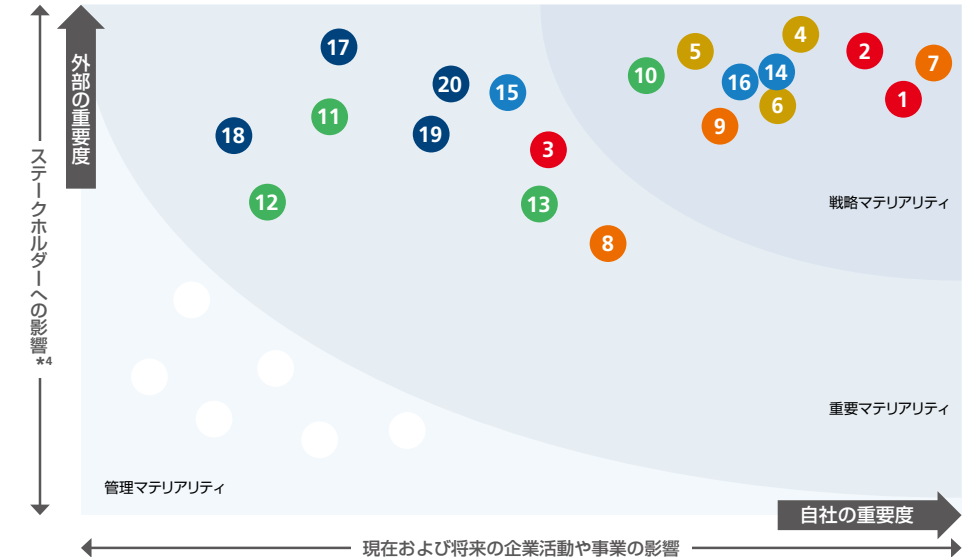
ダブルマテリアリティとは、社会・環境が企業に与える財務的な影響と、企業活動が社会・環境に与える影響という二つの側面から重要性を検討すべきとする考え方で、国際ガイドラインなどで提唱されています。当社のマテリアリティは、このダブルマテリアリティの考え方にに基づき、社会や環境が当社へ及ぼす影響だけでなく、当社の企業活動や事業活動が社会や環境へ及ぼす影響も考慮しています。また、当社が及ぼす影響*3は、各ステークホルダーへのポジティブ・ネガティブ双方の影響についても勘案しています。

マテリアリティMAP

外部の重要度	自社の重要度
<p>国際ガイドライン(GRIやSASB、SDGsなど)、国際レポート(WBCSD Vision 2050など)、有識者(大学教授・業界著名人など)や投資家などのステークホルダー、ESG格付、外部イニシアチブなどからのさまざまなイシューに対する要請内容を基に、社会・環境の当社および当社グループへの影響と、当社および当社グループの社会・環境への影響の双方を把握した上で策定しています。</p>	<p>当社および当社グループの短期・中期的な計画およびその重要性、長期的な将来における計画および重要性や、WBCSD Vision 2050(2020~2030年を形成するマクロトレンドと混乱)などの国際レポートや日本の内閣府が発行した将来予測レポートなどを基に、社会・環境の当社および当社グループへの影響を把握した上で重要度を検討し、ESG推進委員会における協議を行った上で策定しています。</p>

カテゴリ

- DXによる社会・産業の構築
- オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出
- 質の高い社会インフラの構築
- 人・情報をつなぎ新しい感動を創出
- テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献
- レジリエントな経営基盤の発展



抽出された20の価値項目

- 最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化
- DXによる新しい産業の創出
- 地域社会の活性化(地方創生)
- スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現
- 誰もが情報にアクセスできる環境提供
- ICT活用による新たなライフスタイルと生活基盤の高度化
- 最先端テクノロジーによる新しいビジネスの開発
- 海外最先端ビジネスのインキュベーターとスパイラルアップ
- 成長をけん引する人材採用・育成と事業創出のための仕組みの構築
- テクノロジーや事業を通じた気候変動対策への貢献
- 循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー)
- 生物多様性保全への貢献*5
- 自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現
- 持続的な生活インフラの整備
- 防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築
- データセキュリティとプライバシー保護の取り組み推進
- コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保
- ステークホルダーとの協働による持続的な発展
- 人的資本の最大化に向けた社員幸福度向上とDE&I推進
- 先進的な職場環境による生産性の向上

*1 気候変動対応や自然資本(生物多様性含む)の重要度の高まり、情報セキュリティやデータ・個人情報保護の重要性が向上しています。

*2 デジタルの社会実装や企業や社会のDXのさらなる推進、新たなライフスタイル価値の創造や顧客価値の追求、グローバル規模でのビジネスの拡大、エネルギー領域の推進、AIガバナンスの高度化、さらにはグループ企業との連携やシナジーの強化などに対する重要度の向上を指します。

*3 詳細は、当社ホームページ「マテリアリティの特定」をご参照ください。

*4 環境・社会が及ぼす自社への影響および自社が及ぼす環境・社会への影響を指します。

*5 生物多様性条約締結国会議(COP15)における国際目標「ネイチャーポジティブ」の採択、TNFDの最終提言が公表されるなど国際的な重要性向上を評価し、2024年度から「生物多様性保全への貢献」を重要マテリアリティとして、創出価値を位置付けて管理します。

(注)マテリアリティ特定プロセスについて、第三者(一般財団法人日本品質保証機構)による保証を取得しています。

Contents

Chapter 1
目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念
ブランドシンボルに込めた想い
挑戦と進化の軌跡
シナジーを最大化するグループ構造
ソフトバンクの今
価値創造プロセス
ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画
マネジメントメッセージ
CEOメッセージ
CFOメッセージ

長期ビジョン

「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」へ

「AI共存社会」の実現に向けた課題

2022年11月に対話型的人工知能「ChatGPT」が公開されて以降、生成AIの浸透が急速に進んでいます。当社は、AIがさまざまな製品やサービスに組み込まれることで、人々が便利で快適な生活を享受できる「AI共存社会」の到来を予測しています。

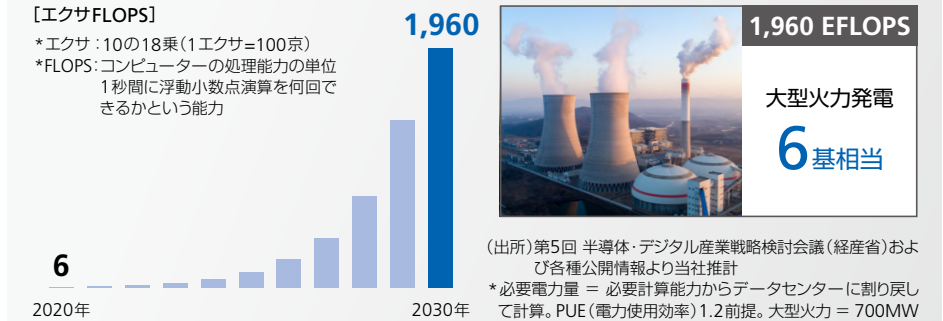
一方で、AIの利用には、データセンターでの膨大なデータ処理や電力消費を伴います。右のグラフは国内のデータ処理需要の見通しを示しており、生成AIの普及を背景に、2030年には2020年の300倍以上のデータ処理と、それに応じた莫大な電力需要が生じると当社では予測しています。今後「AI共存社会」と「持続可能な社会」を両立していくためには、この必要な電力需要を温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギーで賄っていかねばなりません。また、AIの利用に係る膨大なデータを処理するデータセンターは、現在東京と大阪に集中しています。今後、AIの利用拡大によりデータセンターが増え続けると、電力の需要がひっ迫し、大規模な停電の原因になり得ます。

「次世代社会インフラ」の構築による課題解決

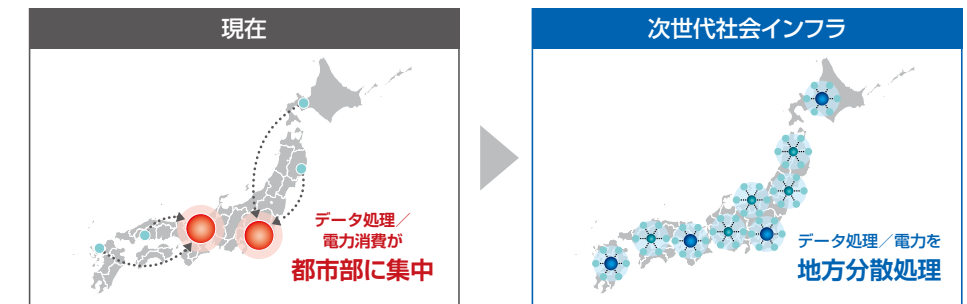
このような課題を解決するため、当社は2023年5月に長期ビジョン「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を発表しました。この長期ビジョンは、各地域で生産した再生可能エネルギーを各地域のデータセンターで消費する、サステナブルな分散型のAIデータセンターの構築などを目指したものです。当社は、これを通じて「AI共存社会」を支える不可欠な存在となり、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

(「次世代社会インフラ」の全体像や実現に向けた技術戦略については、P.45をご参照ください。)

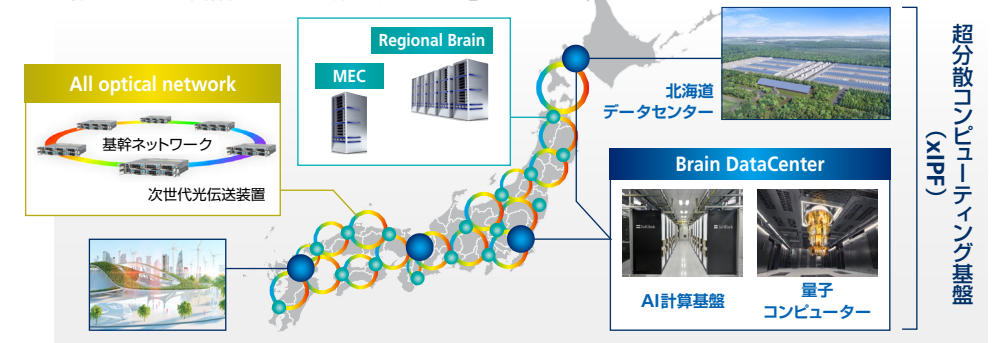
日本のデータ処理需要と必要な電力



現在のインフラの構造的課題



当社が構築を目指す「次世代社会インフラ」



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン**
- 中期経営計画
- マネジメントメッセージ
- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

長期ビジョン

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

当社は、長期ビジョンの実現に向け、10年間で下記の図の通り3つのフェーズに分けて取り組みを推進しています。

第1フェーズでは、中期経営目標の達成に向けた取り組みやDXビジネスの推進と並行して、さまざまな技術開発に取り組んできました。この期間には、次世代社会インフラに必要な基盤技術の特定や先端技術研究所の新設を行い、体制の強化を実施しました。

第2フェーズでは、この期間を中期経営計画の期間と位置付け、通信料値下げで影響を受けた事業基盤の再構築を図るとともに、DXビジネスの拡大と次世代社会インフラの事業化に向けた技術実装を推進しています。

そして、第3フェーズにおいては、さらに事業を成長させるとともに、次世代社会インフラ基盤を完成させ、長期ビジョンの実現と持続的な成長へとつなげていきます。



Contents

 Chapter 1
 目指す姿とコミットメント

▶ ソフトバンクのビジョン

- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン

中期経営計画

マネジメントメッセージ

- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

中期経営計画

財務目標

純利益*1：2025年度に最高益(5,350億円)を目指す
 営業利益：2025年度に通信料値下げ前の水準(9,700億円)まで回復させることを目指す

非財務目標

通信事業に必要な電力の全てを再エネ発電で調達することを目指し、2030年度には、半分以上を再エネ発電で達成へ
 自社電力消費*2に占める実質再生可能エネルギーの割合 2025年度：50%、2030年度：100%

株主還元

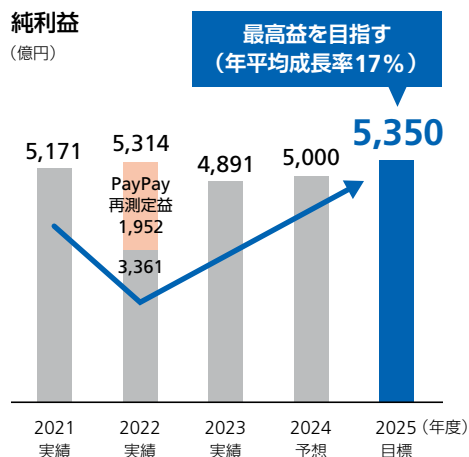
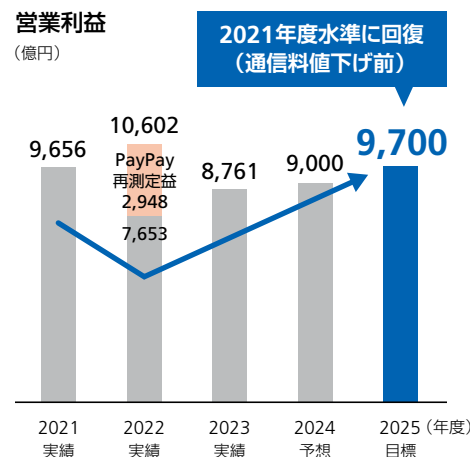
高水準の調整後フリー・キャッシュ・フローの創出を継続し、高水準の還元を維持 (2024年度 配当予想は普通株式1株当たり86円)

長期ビジョン「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」の実現に向け、2023年度から2025年度の中期経営計画では事業基盤の再構築を図ります。通信キャリアの枠を超え、非通信領域の拡大を図る成長戦略「Beyond Carrier」の推進により、2025年度の親会社の所有者に帰属する純利益において最高益の5,350億円を目指します。

その達成に向け、2025年度の営業利益を通信料値下げ前(2021年度)の水準(9,700億円)にまで回復させることを目指します。この営業利益目標の達成のため、コンシューマ事業を2023年度から増益に転じさせることに加えて、エンタープライズ事業、ディストリビューション事業、メディア・EC事業を継続的に成長させるとともに、ファイナンス事業の黒字化を図ります。

加えて、自社使用電力*2に占める実質再生可能エネルギー比率に係る目標を設定し、2025年度までに50%、2030年度までに100% (うち、半分以上を再生可能エネルギーによる発電から調達) を目指します。その達成に向けて、非化石証書を活用するだけでなく、当社の温室効果ガスの年間排出量の半分を占める基地局の省エネ化を促進していきます。また、再生可能エネルギーを新規調達*3する大型契約を発電事業者と締結し、上記目標の達成を目指します。

(中期経営計画の進捗については、P26「CFOメッセージ」における「中期経営計画」をご参照ください。)

 純利益
 (億円)

 営業利益
 (億円)


事業目標 (各セグメントにおける進捗は、P34「セグメント別事業戦略」をご参照ください。)

コンシューマ	<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイルサービス売上：2023年度を底に反転 ■ 営業利益：2022年度を底に反転
エンタープライズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ソリューション等売上：2桁成長 (2023～2025年度 年平均成長率) ■ 営業利益：2桁成長 (2023～2025年度 年平均成長率)
ディストリビューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益：2025年度に300億円
メディア・EC	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業効率化とメディア・検索・コマースの2024年度以降の再成長
ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2025年度までに黒字化

*1 親会社の所有者に帰属する純利益

*2 ソフトバンク(株)およびWireless City Planning(株)の合計

*3 主に追加性(新たな再生可能エネルギー発電設備の増加を促す効果)のある再生可能エネルギー



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

マネジメントメッセージ

当社は、中期経営計画で掲げた目標の達成と、中長期的な成長に向けた取り組みを両立し、持続的に企業価値を向上させることを目指しています。このセクションでは、マネジメント自身の言葉で、中期経営計画の進捗や今後のビジョン、および戦略を語ります。





Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEO Message



代表取締役
社長執行役員 兼 CEO

宮川 潤一

CEOメッセージ

AIとの共存社会を支えるテクノロジー企業に進化する



中期経営計画 初年度(2023年度)の振り返り

全社一丸となって通信料値下げの影響を克服し
大幅な増益を達成

2023年度の連結業績は、売上・利益ともに上方修正した業績予想(2024年2月発表)を上回ることができ、中期経営計画の初年度として非常に好調なスタートを切ることができました。2022年度のPayPayの子会社化に伴う一時益の影響を除いたベースで、営業利益は前期比14%増、親会社の所有者に帰属する純利益は同45%増となり、どちらも1,000億円を超える大幅な増益となりました。

特に、2021年春の通信料値下げの影響を受けてきたコンシューマ事業のモバイルサービス売上は1年前倒しで反転・増収を達成し、事業全体としても増益にできたことは非常に大きな出来事でした。また、エンタープライズ事業やメディア・EC事業で2桁の増益を実現したほか、ファイナンス事業も赤字を大幅に縮小することができました。

振り返ってみますと、毎月実施している全社員向けの朝礼では、通信料値下げの危機感を自分の言葉で共有し、社員の奮起を促してきました。また、経営会議では、商材一つ一つの利益率がこの水準で本当に妥当なのか、営業体制は本当にこれでいいのか、などと問題提起し、コスト削減についても抜本的に取り組むように発破をかけてきました。このような働きかけを社員が全力で受け止め、一丸となって取り組んできたことが結果に表れた1年だったと受け止めています。

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEOメッセージ

コンシューマ事業

顧客基盤の拡大とARPU向上に向けた取り組みで
モバイルサービス売上が反転

中期経営計画の中では、モバイルサービス売上が2024年度から反転・増収させることを目標としていました。幸いなことに、スマートフォン契約数の純増が好調に推移したこと、ARPUの下落幅が想定よりも早く縮小したことなどにより、2023年度から増収に転じることができました。

純増が好調に推移した要因の一つは、顧客との重要な接点であるショップ網を維持してきたことです。過去3年は、通信料値下げの影響やコロナ禍を受けて抜本的なコスト削減が必要な状況でしたので、短期的なコスト削減策として、ショップ網を縮小するべきかどうかも俎上に載せ、徹底的に議論しました。しかし、中長期の戦略を考えたときに「維持するべきだ」と判断しました。

ショップ網を維持しようとした背景には、AIとの共存社会の到来で形は変わるかもしれませんが、スマートフォンは人にとって一番身近なツールの一つであり続けるだろうという考えがあります。その利便性を享受できなければ、情報格差が生まれ、それが賃金や生活の格差につながってしまうのではないかと課題意識があります。この課題意識がありましたので、一人でも多くの人にその利便性を徹底的に伝えるための取り組みを行っています。現在、ショップなどでは、年間約100万回の「スマホ教室」を実施し、スマートフォンの便利な機能や使い方を伝えることで、デジタルデバイド(情報格差)の解消に努めています。加えて、スマートフォンの各種サポートを毎月定額で利用できる「店頭スマホサポート」を2022年9月から提供し、ユーザーのニーズを踏まえて拡充しています。このサービスは、ユーザーから好評を得ているとともに、ショップを運営してくれている代理店の収入増や、当社のARPU向上にも貢献しています。

また、2023年度にはARPUの向上やグループ経済圏の拡大に向けた取り組みとして、「ソフトバンク」ブランドにおいて「ペイトク」という新しい料金プランを発表しました。この料金プランは、「PayPay」と組み合わせることで無制限あるいは大容量のデータプランをおトクに使える料金プランで、他社との差別化や「ワイモバイル」ブランドとの棲み分けに役立っています(図P35)。

引き続き、顧客基盤の拡大とARPUの向上に向けた取り組みを推進することで、モバイルサービス売上の最大化を目指していきます。

エンタープライズ事業

さらなる飛躍に向けて
人材の強化と新領域への投資を進める

エンタープライズ事業は、企業のDX化の潮流を受けつつ、幅広いITソリューションとモバイルをセットで提供することで、2018年度から年平均成長率2桁での利益成長を続け、営業利益を5年で倍増することができました。引き続き、ソリューションの売上は2桁ベースで成長すると見込んでいますが、さらなる飛躍に向けて、主に二つのことに取り組んでいきます。

一つは、人材の強化です。今後はAIが社会実装され、あらゆるものの自律化(Autonomous化)や効率化が加速していきます。そのけん引役になると期待しているのがこの事業であり、幅広い顧客企業の持つデータやシステムとAIを組み合わせながら、さまざまな業界を変革していくことで成長していきたいと考えています。後ほど詳しく説明しますが、当社ではAIを用いてコールセンターを自動化するソリューションを開発しています。まずは自社で導入し、成果を検証した上で、順次顧客企業にも提供したいと考えています。このようなサービスの導入時は、顧客企業をサポートするエンジニアのリソースが多く必要になりますので、今から先んじて強化しています。

2024年4月には、豊富なエンジニアリソースと高い技術力を有するSBテクノロジー(株)の株式公開買付(TOB)を発表しました。同社は元々、当社が52.81%(2024年4月25日時点)の株式を保有している上場子会社でしたが、2024年9月に271億円を投じて完全子会社化しました。同社は、クラウド・セキュリティ・AIに強みを持つ企業です。今後のAIの社会実装に向けて、エンタープライズ事業とのさらなるシナジーが期待できると考え、このような意思決定に至りました。

もう一つは、新領域への投資です。2024年3月には、コネクテッドカーおよびSDCV*1向けにIoTプラットフォームをグローバル展開するCubic Telecomの株式の51.0%(希薄化後)を761億円で取得し、子会社化しました。自動車のEV化や自動運転化が進んでいくと、自動車をソフトウェアで制御する領域が広がっていきますので、「通信」はそのソフトウェアを管理・展開するための要となります。この投資は、同社の自動車向けのIoTプラットフォームとしての価値だけを評価したものではなく、ソフトウェアをグローバルに展開できるプラットフォームとしての価値を見いだして実行した戦略的な一手なのです(図P37)。

このような先行投資の影響もあり、2024年度のエンタープライズ事業のセグメント利益は、実力ベースで7%の成長を予想しています。いったんは1桁台の成長になりますが、これらの投資の成果により、中期的には2桁成長に回帰できるように努めていきます。

*1 SDCV(Software Defined Connected Vehicles):主にインターネットに接続されたソフトウェアを通じて機能を更新することができる車両のこと

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEOメッセージ

メディア・EC事業

オンライン・オフラインの強みを掛け合わせて
ともに大きな成長を実現

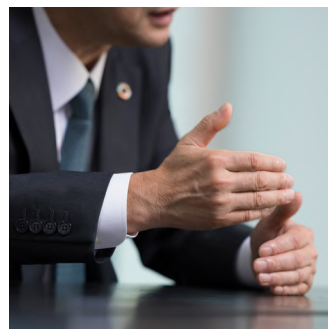
2023年10月に、Zホールディングス(株)、LINE(株)、ヤフー(株)を中心としたグループ内再編が完了し、LINEヤフーがスタートしました。2023年度は、テーマとして掲げていた事業の効率化が想定以上に進展し、同事業は24%の増益を実現することができました(図 P39)。

しかしながら、2023年11月にLINEヤフーが不正アクセスによる情報漏えいインシデントを発生し、当社としても非常に重く受け止めています。同社は、2024年3月および4月に総務省から行政指導を、同年3月に個人情報保護委員会から勧告および報告等の求めを受けました。総務省からの行政指導では、「LINEヤフーの業務委託先は、強い資本的影響があるNAVER Corporation(以下、NAVER)の子会社であり、適切な委託先管理を実施できていなかった」という趣旨の指摘を受けたと理解しています。この指摘を踏まえて、LINEヤフーでは、NAVERへの業務委託を順次終了するとともに、新規の業務委託を行わない方針を発表しており、当社としても同社のこの意思を尊重したいと考えています。当社は、同社の親会社として、さらに実効的なセキュリティガバナンスの確保に向けて今後も協力していきます。

なお、当社とNAVERは、両社で株式の50%ずつを保有するAホールディングス(株)を通じてLINEヤフーの株式の64.4%(2024年3月31日時点)を保有していますが、この資本関係の見直しについては短期的に結論が出るものではないと認識しており、LINEヤフーの将来と、NAVER・当社の事業戦略を判断基準として引き続き議論を重ねていきます。

全国的なショッピング網や約1.6万人の営業社員を有し、オフラインに強みのある当社と、オンラインに強みのあるLINEヤフーは最適な組み合わせであり、重要なパートナーです。両社の強みを

生かして取り組みたいことがたくさんあります。代表的な成功例は「PayPay」で、加盟店開拓などのオフラインの部分を当社が、システム開発などのオンラインの部分を当社が支援してきました。これからはAIが本格化していき、競争環境が大きく変わるタイミングです。セキュリティガバナンスの課題を早期に克服し、一緒に第2・第3の「PayPay」のようなビジネスを作り、ともに大きな成長を実現していこうと働きかけています。



先日、毎年恒例の全グループ社員向けイベント「社員大会」でプレゼンテーションを行ったのですが、その題材は1800年代に日本の近代化に大きく貢献した5人の若者(長州ファイブ)のエピソードでした。この5人の若者は欧州に留学し、それぞれが近代的な憲法や内閣制度、鉄道技術、造幣技術、近代工業、外交などの専門分野を極めました。この5人がそれぞれの強みを持ち寄って「日本を近代国家にする」というビジョンの下で力を合わせたからこそ、その後の日本の発展があったわけです。当社も通信・eコマース・メディア・決済・金融など、さまざまな強みを有する企業群であり、これらの事業分野が未来の日本にとって重要な役割を果たすと考えていますので、「情報革命で人々を幸せに」という共通の経営理念の下、力を合わせて大きなことを成し遂げたいと思っています。

ファイナンス事業

「PayPay」は金融プラットフォームとして
さらなる拡大を目指す

ファイナンス事業の中核的な存在であるPayPayは、コード決済とクレジットカード決済のシームレスな連携により、決済取扱高が前期比22%成長し、2023年度には12.5兆円になりました。また、登録ユーザー数は2024年3月末時点で前期比11%増加の6,304万人となり、この規模になっても2桁の成長を継続しています(図 P41)。

そして、国内のコード決済では決済取扱高・決済回数ともにNo.1のポジションを維持しています。今後は、この優位性を生かし、金融プラットフォームとしてさらなる拡大を目指します。加えて、グループ内の金融サービスとの連携をさらに強めるほか、当社のモバイルの事業基盤を活用し、「PayPayカード」などの顧客基盤の拡大を推進していきます。

PayPayは、2023年度に連結EBITDAで初めての黒字化を達成しました。2024年度には、営業利益ベースでも黒字化を目指して取り組んでいますが、PayPayの経営陣は、必ず成し遂げてくれると期待しています。

2018年10月のサービス開始以来、顧客基盤の拡大を優先し、赤字を恐れずに先行投資を続けてきましたが、営業利益の黒字化が視野に入ってきたことは非常に嬉しく思っています。「日本で立ち上げたベンチャー企業が、これほどまでに成長できるのか」ということを印象付けたいと考えています。

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ **マネジメントメッセージ**

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEOメッセージ

中期経営計画で掲げた目標についての考え方

目標の達成と中長期の成長に向けた先行投資を両立

ここまで説明してきました通り、2023年度は現行の中期経営計画の初年度として非常に順調な滑り出しだったと捉えています。この中期経営計画では、2025年度に営業利益で9,700億円を達成するという目標を掲げてきましたが、実力ベースでは1兆円超を創出できるまでに事業基盤が盤石なものになってきました。よって、中期経営計画の目標を上方修正することもできましたが、急速に拡大する生成AIの領域でマーケットリーダーになるべく、中長期の成長に向けた先行投資と現行の中期経営計画で掲げた目標の達成を両立するという方針を取ることにしました。

中長期の成長に向けた投資として、具体的に取り組むことの一つはAI計算基盤の構築です。今回、約1,100億円(経済産業省の「クラウドプログラム」の補助金考慮後)を投じて、AI計算基盤の計算能力を現在の37倍にまで引き上げることにしました。高い計算能力を持ったAI計算基盤を使いたいという政府・大学・企業の需要は非常に底堅いものがあり、Infrastructure as a Service (IaaS)として提供するだけでも投資の回収は見込めると考えています。当社はまず、このAI計算基盤を活用して約1兆パラメーターの日本語ベースの大規模言語モデル(LLM: Large Language Models)を自社で構築していきます。このLLMは、Platform as a Service (PaaS)としての提供を目指しており、企業や自治体への展開を一気に進めていきます(図P48)。

また、生成AIを活用したSoftware as a Service (SaaS)の開発にも投資します。2024年3月には、生成AIを活用したコールセンターの自動化に向けたソリューションを共同開発することについて、日本マイクロソフト(株)と共同発表を行いました。事前に学習させた情報を元に単純な受け答えだけができるものではなく、リアルタイムに変化する状況をAIが把握し、自律的に応答で

きるレベルのソリューションになるまで、作り込んでいきたいと考えています。

このように、多様なビジネスモデルを作り上げていきますので、一時的には先行投資に係る費用が発生しますが、中長期ではより高い成長軌道を描けるように取り組んでいきます。

AIデータセンターの必要性

AIと共存する社会基盤を作り上げる

米OpenAIが開発した「GPT-3.5」が登場し、世の中が大騒ぎになったのが2022年11月です。そこからあっという間に、テキストを打ち込むだけで生成AIが画像を描いてくれたり、動画を作ってくれたりする時代になりました。そして、同社が2024年5月に公表した「GPT-4o」では、単一のニューラルネットワークでテキスト・画像・動画・音声を入力できるようになるなど、驚くべきスピードでAIが進化しています。こういった時代がいつか絶対に来ると予想していたものの、思ったよりも早く来たな、当社も進化のペースを上げていかなければいけないな、と思っています。

AIの存在感が増していき、AIと共存する社会が本格的に始まろうとしています。そのような中で、AIデータセンターは人の体で例えると「頭脳」を司る部分です。当社は、この最も重要な「頭脳」に安定的に電力を供給し、より賢く育てる役割を担いたいと考えており、いち早く着手しています。



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEOメッセージ

2023年11月には北海道の苫小牧市にAIデータセンターを構築することを発表しました。このデータセンターは、完成時には最大受電容量300メガワットの規模になる見込みであり、再生可能エネルギーのみを使用して運用したいと考えています。2026年度に第1期の工事完了および開業を目指しており、開業時点では50メガワットの規模となる見込みです(図P46)。

また、2024年6月には、シャープ(株)(以下、シャープ)の堺工場を活用した大規模なAIデータセンターの構築について、同社と基本合意書を締結した旨を発表しました。同工場の土地や建物、電源設備、冷却設備などを譲り受ける方向で交渉しています。データセンターを新設するには、土地の選定や購入、建物の建設、電源設備の構築などが必要であり、昨今の労働力不足などを考慮すれば早くても3~4年、通常であれば5~6年が必要になります。しかし、シャープ堺工場の既存設備を転用することができれば、データセンターを早期に稼働することができ、急増するニーズに応えることができると見込んでいます。

私は、1991年にISP(インターネットサービスプロバイダー)の会社を興し、インターネットの黎明期からIT業界に関わってきました。インターネットやスマートフォンのようなパラダイムシフトを起こすテクノロジーが出てきた時に、大きな成功を収めることができるのは、そのテクノロジーが人々の生活にどう溶け込むのかを具体的に「先読み」して先手を打った会社です。今、AIというテクノロジーによって、これまで最大のパラダイムシフトが起ころうとしています。そのような中で、AIと人々の関わりはどのように変わっていくのか、AIでどのように世の中が変わっていくのか、と「先読み」していくとAIデータセンターは必ずや社会基盤として不可欠な存在となることでしょう。現行の中期経営計画の間にしっかりと準備を進め、次期中期経営計画の中で具体的な目標や戦略を説明できるようにしたいと考えています。

ESG経営

「長期ビジョン」の実現を通じて ESG経営に取り組む

社長就任時に、どのようなビジョンを掲げて経営していくべきかを真剣に考えました。その際に、「持続可能な社会の実現」と「企業価値の向上」の両立を目指すというESG経営の考え方が非常に重要であると認識し、羅針盤として最初から経営戦略に取り込んでいきました。これが結果として、「AIによるデータ処理需要・電力消費の増加」と「地球温暖化」に対応するための「長期ビジョン」、そしてそれを実現する「次世代社会インフラ」の構想に結びついています(図P45)。

ESG経営に真剣に取り組んでいく中で、世界の代表的なESG指数である「Dow Jones Sustainability Index」の「World Index」の構成銘柄に、2年連続で選定されました。また、そのスコアにおいても、日本国内で選定された企業の中で2年連続最高のスコアを獲得しました。加えて、2023年11月には、国連のSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みを評価する「第5回日経SDGs経営大賞」において、899社の中から大賞を受賞することができました。

このような高い評価をいただけるようになったことは非常に嬉しく思っていますが、評価を得るためだけにESG経営をしてきたわけではありません。当社の「長期ビジョン」の方向性はESG経営の考え方と合致しているからこそ、その実現に向けて取り組んでいくことが、結果として高い評価の獲得・継続につながっていくと考えています。

環境への取り組み

AIが生み出す膨大な電力需要に「分散型AIデータセンター」で取り組む

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動問題の解決に貢献することを企業としての責務だと捉えています。中期経営計画では、自社の使用電力*2に占める実質再生可能エネルギーの比率を2025年度までに50%、2030年度までに100%(うち、半分以上を再生可能エネルギーによる発電から調達)にするという目標を掲げています。2023年度には、この比率は48%となっており、目標に対して順調に進捗しています。

今後、AIが日常的に使われる社会が到来すると、AIの稼働により大量のデータ処理が発生し、膨大な電力需要が生まれると見込まれています。さまざまな公開情報に基づくと、2030年の国内のデータ処理は2020年対比で数百倍にもなるという試算もあります。仮にAIによるデータ処理が2020年対比で300倍になると仮定すると、大型火力発電所を6基も新設する必要がありますが、温暖化の原因となる二酸化炭素を排出する火力発電の拡大という選択肢は現実的ではありません。また、AIのデータ処理を行うにはデータセンターが必要ですが、東京・大阪などの大都市周辺では再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが小さいという課題もあります。これらの状況から、再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが豊富な地域にAIデータセンターを分散配置し、将来的には再生可能エネルギーの発電にも関与することで、気候変動問題の解決に貢献したいと考えています(図P14)。

*2 ソフトバンク(株)およびWireless City Planning(株)の合計

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEOメッセージ

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(女性活躍の推進)

自ら旗振り役となり、
女性が活躍しやすい環境づくりを進める

当社では「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」を推進しており、社員一人一人が互いの違いを理解し強みを生かしながら、自由な発想で意見を出し合い、自ら革新を生み出せる組織づくりを目指しています。

DE&Iの中で特に注力しているテーマの一つが女性活躍の推進です。当社は、2021年4月時点で7.1%であった女性管理職比率を、2035年度までに約3倍の20%以上にするという目標を掲げています。この達成に向けて、女性活躍推進委員会を設置し、私自ら委員長として旗振り役となり、女性が活躍しやすい環境づくりを進めています。2024年4月にはこの比率が9.2%まで上がってきました。人材の育成には相応の時間がかかりますが、長期的な視野でしっかりと取り組んでいきます(図 P57)。

ガバナンス(親子上場についての考え方)

独立社外取締役を過半数にしガバナンス体制を強化

2024年6月20日に開催した当社第38回定時株主総会にて取締役が選任され、上場以来初めて独立社外取締役が全取締役の過半数を占める体制(11名中6名)になりました。(図 P62)

当社の親会社であるソフトバンクグループ(株)は、当社の議決権の40.7%を所有しており、当社には支配株主がいる状態です。よって、少数株主保護の観点から、より厳しいガバナンス体制にすることが必要だと以前から認識していました。一方で、社外取締役の数だけを揃えればよいとは考えていなかったため、専門知識を有しており、当社の企業価値の向上に寄与していただける人材を探していました。そして今回、AIをはじめとするテクノロジーについて豊富な知識と経験を有する坂本真樹氏と、企業変革やダイバーシティの推進に関する知識や経験を有する佐々木裕子氏に独立社外取締役として就任いただくことになりました。この新たなガバナンス体制の下、引き続き企業価値の向上に努めていきます。

株式分割の実施と株主優待の新設

若い個人株主層を増やし、
長期的な目線で企業価値の向上につなげる

当社は、2024年10月1日に、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行うことにしました。その背景には、投資単位を引き下げ、10年、20年の長期的な時間軸で当社の経営と一緒に考えてくれる若い個人株主層を増やしたいという思いがあります。そのため、若い個人投資家層が買いやすい投資単位を調査したところ、2万円程度であろうということが分かりましたので、この方針としました。2024年から新NISA(少額投資非課税制度)が開始され、投資家層のさらなる拡大が進むと予想される中、10年後、20年後に日本の経済を動かす若い方々に、「初めて買った株はソフトバンクの株だった」と言っていただき、この購入をきっかけに当社を長期的に応援していただけたらと期待しています。また、当社の株式の購入やサービスに興味をもっていただくきっかけになればと考え、株主優待制度を新設することを決めました。この制度では、当社の普通株式を1年以上かつ100株以上保有していただいた株主の方を対象*3として、「PayPayポイント」1,000円分相当を進呈します。この株主優待にかかる総額は10億円程度になると見込んでおり、個人株主数やPayPay経済圏の拡大という戦略的な取り組みとして、中長期的な企業価値の向上につなげたいと考えています。



*3 当社株主名簿に1年以上継続して記載または記録されており、かつ当社普通株式を100株(1単元)以上保有されている株主の方を対象とします。保有期間は3月31日から翌年3月31日までの間とし、初回は2025年3月31日から2026年3月31日までとします。なお、「1年以上継続して記載または記録」とは、同一の株主番号で3月31日および9月30日最終の当社株主名簿に3回以上連続で記載または記録された株主の方です。

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEOメッセージ

株主還元の方針

中長期の成長と株主還元の両方を重視

2023年夏頃からモバイルサービス売上の反転が見え始めたことや、業績全体が想定以上に回復してきたことを踏まえ、「通信料値下げの影響がある中で、この高水準の株主還元は維持できるのか?」という株主・投資家の皆さまの懸念は後退し、新たな成長機会を捉えて「中長期でどう成長していくのか?」に関心が移ってきたように感じています。

これまで通りの高い株主還元に対する期待に応えつつ、生成AIやAIデータセンターなどの中長期的な成長機会にどう取り組んでいくべきか。本来であれば相反するこの二つのことを同時に追求していこうと考え、2023年11月には、国内で初めて社債型種類株式を東証プライム市場に上場させ、1,200億円の成長資金を調達しました(図 P29)。社債型種類株式は社債と株式の両方の特長を有しており、普通株式の議決権を希薄化することなく、自己資本を拡充することができます。今回はこの調達した資金を、前述のAI計算基盤への成長投資に充当することにしまし



た。この社債型種類株式は、発行から5年後以降に金銭対価による取得(コール)が可能になります。この成長投資の成果を早期に結実させ、純利益を伸ばし、将来の株主還元余地や成長投資余力を高めていきたいと考えています。

この考え方の下、2024年度の普通株式1株当たり配当金の予想は引き続き86円としました。2025年度以降の株主還元方針については現時点では決まっていますが、株主・投資家の皆さまのご期待は十分に理解していますので、引き続き中長期の成長と株主還元の両方を重視し、しっかりとお応えするべく経営していきます。

最後に

AIとの共存社会を支えるテクノロジー企業へ進化し
企業価値を高める

通信料値下げという非常に険しい山を越えることができ、会社全体が本当に力強くなったと実感しています。通信事業は当社にとって引き続き屋台骨であり、今回細かい部分まで総合的に見直す良いチャンスになったとポジティブに捉えています。

これからはAIがさらに進化していき、人類とAIが共存していく社会が本格化していきます。情報革命を推進してきたからこそ、通信事業を担ってきた当社だからこそできる「社会課題の解決」があり、それはAIが生み出す膨大なデータ処理や、それに伴う電力消費を支えることができる構造を持った「次世代社会インフラ」であると考えています。社長に就任して以来、さまざまな準備を進めてきており、青写真を描いてきました。これからはその青写真に沿って作り上げていくフェーズに入っていきます。当社は「次世代社会インフラ」を構築し、「AI共存社会を支えるテクノロジー企業」へ進化することで、「世界に最も必要とされる会社」というビジョンを実現し、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

当社はこれまで、テクノロジーを用いて、顕在化しているさまざまな社会課題の解決に努めてきました。また、AIの進化が社会にもたらす影響を具体的に先読みし、今後起こり得る社会課題も見据えてその解決に向けて取り組んでいます。2024年6月から、このような取り組みや想いを、「社会課題に、アンサーを。」というスローガンの下、世の中に伝えていく活動を行っています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、当社の中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご指導・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CFO Message

現行中期経営計画の達成と
次期中期経営計画に向けた
生成AI等への成長投資を両立取締役
専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

中期経営計画

2023年度の総括と
今後の見通し

2023年度の連結売上高は6兆840億円となり、過去最高となりました。連結営業利益は、PayPayの再測定益(2,948億円)が剥落し減益となりましたが、その影響を除いた実力値ベースでは、前期比1,107億円(14%)増と二桁の成長となりました。主力のコンシューマ事業が増益に転じただけでなく、全セグメントが増益となり、まさに「全員野球」でこの成

長を成し遂げることができたと受け止めています。特にモバイルサービス売上を1年前倒しで反転・増収にできたことは、市場からも高く評価いただけたと認識しています。非常に良好な滑り出しとなった中期経営計画の初年度でしたが、最終年度の目標値は発表時点のままとしています。なぜなら、当社を取り巻く事業環境は、生成AIをはじめとした新たな成長のチャンスに満ち溢れており、将来のための手を打ってきたいという思いがあるからです。直近3年間は通信料値下げの影響や、新型コロナウイルスに伴う行動制限もあり、先行投資を抑制してきました。ようやくこのような耐える時期を終えて、次期中期経営計画期間あるいはそれ以降に大きな成

長を実現するため、上振れが見込まれる利益を先行投資として活用したいと考えています。もちろん、掲げている中期経営計画の目標はしっかりと達成し、成長投資と両立していきます。

なお、現行の中期経営計画の目標値は、PayPayの再測定益の影響を除いた実力値ベースで、2022年度の実績から2025年度にかけて、営業利益の年平均成長率が8%、純利益が同17%となります。この成長率は決して低い水準ではありませんが、2023年度の実績はこの計画値を上回って推移しました。われわれの企業努力により、今後の成長に向けた選択肢を一層増やすことができたと捉えています。

中期経営計画財務目標と実績

(円)	2023年 5月発表予想	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 中期経営計画 財務目標
売上高	6兆	6兆840億	6兆2,000億	6兆5,000億
営業利益	7,800億	8,761億	9,000億	9,700億
純利益*1	4,200億	4,891億	5,000億	5,350億
調整後 EBITDA	1兆5,700億	1兆6,677億	1兆6,800億	1兆7,500億

*1 親会社の所有者に帰属する純利益



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CFOメッセージ

コンシューマ事業

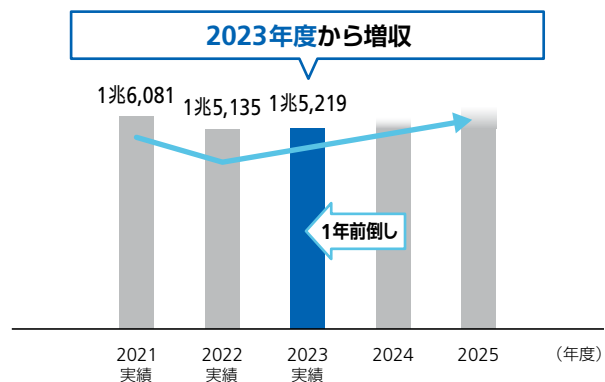
モバイルサービス売上の増収の前倒しにより300億円の増益を実現

中期経営計画の発表時点では、通信料値下げの影響で下がるモバイルサービス売上を、減価償却費をはじめとする費用削減で乗り越え、増益させるという設計でした。しかし、新型コロナウイルスに伴う行動制限が2023年5月に終了し、人々の流動が回復していく中で、当社の強みである営業力を大いに発揮することができました。結果として、2023年度は147万件のスマートフォンの純増を実現し、目標としていた累計契約数3,000万件を2023年11月に達成しました。新規獲得のみならず、さまざまな営業努力によって付加価値サービスの浸透を図ったほか、「ソフトバンク」から「ワイモバイル」に移行するお客さまの数も減少し、想定以上にARPUの下落を食い止めることができました。こうした取り組みにより、モバイルサービス売上が1年前倒しで反転・増収し、費用の改善も相まって331億円の増益(7%増)となりました。

2023年12月の電気通信事業法の改正により、回線契約を伴わない場合でも端末の割引上限が最大4万円(税抜)となり

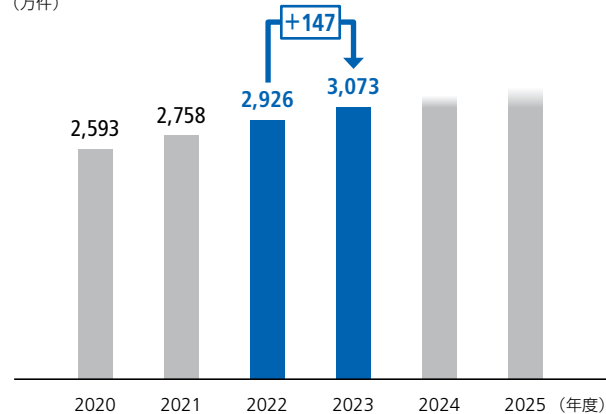
モバイルサービス売上

(億円)



スマートフォン累計契約数

(万件)



ました。これにより、顧客獲得費用として発生していた端末値引きが抑制され、端末粗利の短期的な押し上げ効果を見込んでいます。一方で、端末関連のマーケティング施策の効果が若干弱まり、スマートフォン契約の純増数に多少の影響が出る可能性もありますが、中期経営計画で掲げた「年間100万件水準の純増」には引き続き取り組んでいきます。

エンタープライズ事業

ソリューション等売上の継続収入が二桁成長

エンタープライズ事業の2023年度の営業利益は、一過性の特異要因を除いて、前期比11%の増益となりました。この要因は主に、お客さまのデジタル化推進に伴ってソリューション等売上が16%増えたことです。今後も引き続き、現中期経営計画期間におけるソリューション等売上の年平均成長率は2桁増を目指します。2024年度は、新領域である生成AIサービスやデータセンター、クラウドなどでの取り組みを一層推進するほか、SBテクノロジー(株)を完全子会社化し、同社との

シナジーによる成長も追求します。

メディア・EC事業

事業効率化とサービスの起点強化で再成長

メディア・EC事業では、アカウント広告の増収に加え、コマース事業を中心としたコスト最適化や戦略事業での選択と集中が奏功し、2023年度の営業利益が前期比で24%増え、当社の連結営業利益の拡大に大きく貢献しました。2024年度は、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」のアプリリニューアルなどサービスの起点を強化し、検索や広告、コマースといった各サービスの再成長などにより、引き続き前期比約300億円の増益を見込んでいます。

LINEヤフーは、2023年11月に公表した不正アクセスによる情報漏えいを受けて、盤石なセキュリティ強化を実施するため、2024年度に対策費用として150億円を見込んでいます。当社としても、同社の親会社として、実効的なセキュリティガバナンスを確保する方策を検討・推進していきます。



CFOメッセージ

ファイナンス事業

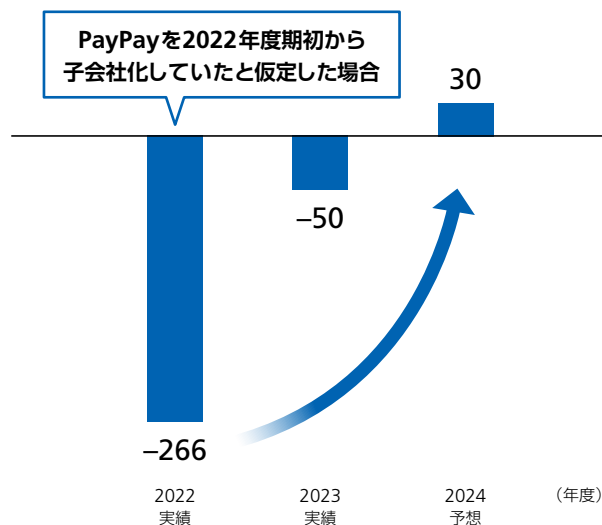
成長と収益性のバランスを追求し 2024年度に黒字転換を目指す

2023年度のファイナンス事業の営業利益は50億円の赤字で着地しましたが、前期比では74億円の増益となり、連結業績の上方修正に大きく寄与しました。仮に、2022年度下期から連結したPayPayを2022年度期初から子会社化していたならば、その増益幅はさらに大きく216億円でした。

「PayPay」の連結決済取扱高(GMV)は前期比22%増の12.5兆円となりました。2022年度の成長率34%に比べて成長スピードが減速しているようにも見えますが、2022年度

ファイナンス事業 営業利益

(億円)



の政府によるマイナポイントのキャンペーン効果の上振れ影響を差し引けば、2023年度も高い成長率を維持しています。「PayPay」登録ユーザー数は前期末比11%増の6,304万人となり、一人当たりの決済回数や決済単価も順調に拡大しています。堅調な成長が続くコード決済領域ですでに3分の2のマーケットシェアを確保し、これにPayPayカード(株)のクレジットカード決済が加わってGMVが一段と伸びていますので、ますます将来が楽しみです。「コード決済No.1」のポジションに満足せず、クレジットカード決済とのコンビネーションにより金融サービスのラインアップをさらに充実させ、稼ぐ力を高めていきたいと考えています。加えて、決済代行サービスを提供するSBペイメントサービス(株)のGMVは19%伸び約8兆円となりました。特に、非通信領域が25%伸びており、この成長をけん引しています。

PayPayとSBペイメントサービス(株)の成長により、2024年度のファイナンス事業の営業利益は黒字化を見込んでいます。

コストマネジメント

飽くなきコストダウンが 利益確保に貢献

当社は、成長領域で次々と事業を立ち上げていますが、グループ内部から成長資金を捻出し、固定費を一定レベルに維持するという「キープフラット」をコストマネジメントの基本にしています。

2023年度の連結営業利益は1,107億円増加しましたが、実は当社単体のコスト削減効果が約600億円あり、トップラインの成長を上回りました。コンシューマ事業における減価償

却費の減少影響約400億円に加えて、物価が上昇している中でも飽くなきコスト削減努力が着実に成果を上げています。例えば、集中購買機能を強化し、グループ全体で本当に必要となる数量がいくつなのかを精査し、まとめて購入するという工夫を徹底的に行っています。今回のメディア・EC事業での増益には、当社で培ったコストマネジメントノウハウをLINEヤフーへ展開したことも、少なからず貢献しているものと考えています。また、人材の生産性が収益に大きな影響を与えますので、人員の最適配置やAIを活用した業務効率化も併せて進めています。

その一方、5Gネットワークの展開に係るコストを削減するため、当社とKDDI(株)は、5Gネットワークの共同構築の協業範囲を拡大することを2024年5月8日に発表しました。具体的には、その協業範囲を地方限定から全国へ拡大するほか、5Gに加え、4Gの基地局資産の相互利用の検討も進めていきます。今回の協業範囲の拡大により、2030年度までに累計で1,200億円のコスト削減を見込んでいます。このように、競合であっても連携できるところは連携し、コスト競争力を高めていきます。なお、2024年度は、3G・ADSL・PHSといったサービスの終了に伴うネットワーク運用コストの削減効果も見込んでいます。



Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

ソフトバンクのビジョン

ソフトバンクグループ 経営理念

ブランドシンボルに込めた想い

挑戦と進化の軌跡

シナジーを最大化するグループ構造

ソフトバンクの今

価値創造プロセス

ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム

マテリアリティ

長期ビジョン

中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CFOメッセージ

財務戦略

キャピタルアロケーションと
資金調達の多様化

前述の通り、モバイルの収益改善が前倒しで進み、他の事業の取り組みも順調に進捗していますので、今後、調整後EBITDAや営業キャッシュ・フローは着実に増加していくと見えています。一方で、当社では5Gのエリア展開が一巡しており、当面、コンシューマ事業とエンタープライズ事業の年間設備投資額は3,300億円水準でコントロールできる見込みです。結果として、生成AIや次世代社会インフラなどへの成長投資を行う前の調整後フリー・キャッシュ・フローであるプライマリー・フリー・キャッシュ・フローは引き続き現行の株主還元総額である約4,000億円を大きく上回る水準を維持できると考えています。このプライマリー・フリー・キャッシュ・フローは高水準の株主還元を維持するための原資であり、その創出にこだわっていきます。

当社のキャピタルアロケーションの基本設計は、毎年高水準のプライマリー・フリー・キャッシュ・フローを確保し、財務キャッシュ・フローから支払う基地局リース料と配当を差し引いた後に数百億円の余力を残し、追加的な成長投資や財務改善の選択肢を持つということです。2023年度においては追加的な成長投資を優先しました。具体的には、2024年3月にアイルランドのCubic Telecomの株式51%を761億円で取得し、子会社化しました。CubicはコネクテッドカーやSDCV (Software Defined Connected Vehicles)向けにIoTプラットフォームを提供しており、非常に将来性のある会社であると評価しています。なお、長期的な資金管理・運営の視点から、Cubicの取得資金は、(株)国際協力銀行(JBIC)から380億

円、国内金融機関4行から380億円の長期融資で賄いました。当社におけるJBICからの融資は初めてでしたが、本件は日本および国際経済社会の健全な発展に貢献する投資であると評価いただき、非常に長い年限の融資につながりました。Cubicのビジネスは、自動車の開発サイクルと連動しており、成果が表れるのに一定の時間を要するものです。よって、長期の借入で賄うべきだと考えていましたから、今回の融資はわれわれのニーズとマッチしており、大変ありがたいことだと思っています。

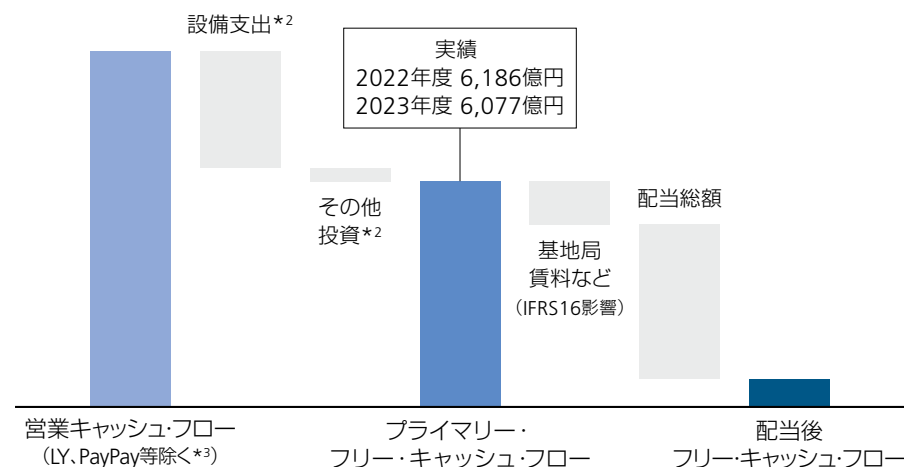
今後、生成AIや次世代社会インフラへの成長投資などで多額の長期性の資金を必要とする場合には、社債型種類株式や長期ローンなどの調達手段を柔軟に活用し、4,000億円規模の株主還元との両立を行っていきます。2023年11月に発行した第1回社債型種類株式(1,200億円)はコールが5年先で、しかも、普通株式の議決権を希薄化することなく、会計上100%資本と見なされるものです。そのため長期の成長投資に向けており、今回調達した資金のうち、約1,100億円(経

済産業省の「クラウドプログラム」の補助金考慮後)をAI計算基盤に充当することにしました。既存事業であるモバイルサービスの競争力維持・向上に必要な設備投資や、配当金などは毎年度の営業キャッシュ・フローで賄うべきものだと考えていますが、プラスアルファの収入を生むための成長投資は、その金額と回収期間を踏まえ、多様な調達手法を戦略的に組み合わせることが非常に大事だと考えています。

財務規律と資本コストについて

当社は、(株)格付投資情報センター(R&I)から「A+」、(株)日本格付研究所(JCR)から「AA-」という高位の格付けを得ながら、財務レバレッジを十分に活用しています。その結果、当社のROEは21%(2023年度実績)と高水準を維持し、PBRIは3.9倍(2023年度末実績)と1倍を大きく上回っています。財務の健全性を確保しながら、高位の格付けを維持するためには、財務規律が重要です。当社では、調整後EBITDAを分母

プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー



^{*2} AI計算基盤への投資等回収に長期を要する投資を除く

^{*3} Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)などのフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当、PayPay証券(株)への出資を含む

Contents

Chapter 1

目指す姿とコミットメント

- ソフトバンクのビジョン
- ソフトバンクグループ 経営理念
- ブランドシンボルに込めた想い
- 挑戦と進化の軌跡
- シナジーを最大化するグループ構造
- ソフトバンクの今
- 価値創造プロセス
- ソフトバンクの強みとインプット・アウトカム
- マテリアリティ
- 長期ビジョン
- 中期経営計画

▶ マネジメントメッセージ

- CEOメッセージ
- CFOメッセージ

CFOメッセージ



に純有利子負債を分子とする調整後ネットレバレッジ・レシオ(NLR)*4を重視し、これを2倍台半ばで維持することを目指しています。先行投資による借入れによって、調整後NLRが一時的に高まることはあるかもしれませんが、2倍台の数字にこだわっていきます。なお、当社の自己資本は2023年度末で約2.4兆円あり、絶対額ではかなり厚みがある水準だと思いますが、自己資本比率は15%台ということで、同業他社対比でやや見劣りするという面もあります。今後は、高水準の配当を維持しながらも純利益を着実に増加させ、自己資本を積み上げていきたいと考えています。

当社は、加重平均資本コスト(WACC)低減のため負債を最大限活用しています。会社全体のWACCは約5%の水準となっており、定期的にその数値を見直しています。一方で、既存の通信事業とは性質が異なる新規事業においては、事業リスクが大きく異なるため、それらの投資の意思決定においては、5%を大きく上回るリターンを求めています。特に、前述の生成AI関連の新規事業は投資金額が大きいので、早期に収益の柱にしていくべく、事業部門と密に連携しながら事業計画のレビューとモニタリングをしっかりと行っていきます。

*4 Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)などに係る純有利子負債と調整後EBITDA、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く

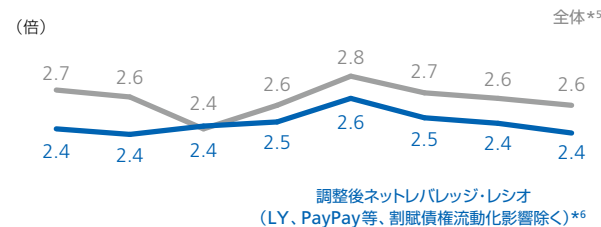
エクイティストーリー

中長期の成長と高水準の株主還元を両立

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話を重視しており、私自身も年間数十件の面談を実施しています。以前は高水準の株主還元が継続できるのかが注目されていました。最近では、日進月歩で進化する生成AIという事業機会を踏まえて、当社の成長に対する期待の大きさをひしひしと感じます。引き続き高水準の株主還元を維持しながら、その期待に応えていきたいと考えています。

当社はエクイティストーリーとして事業の成長と株主還元の両立を掲げています。これを端的に示す経営指標として株主総利回り(TSR)を重視しており、中期の役員報酬と連動させています。具体的には、3年間のTSR実績とTOPIXとの対比を元に算出する係数と連動するように設計しており、株主の皆さまと共通の視点を持って経営する仕組みとしています。(P69)。

ネットレバレッジ・レシオ*5



*5 ネットレバレッジ・レシオ = 純有利子負債 / 調整後EBITDA (該当四半期の直近12カ月)

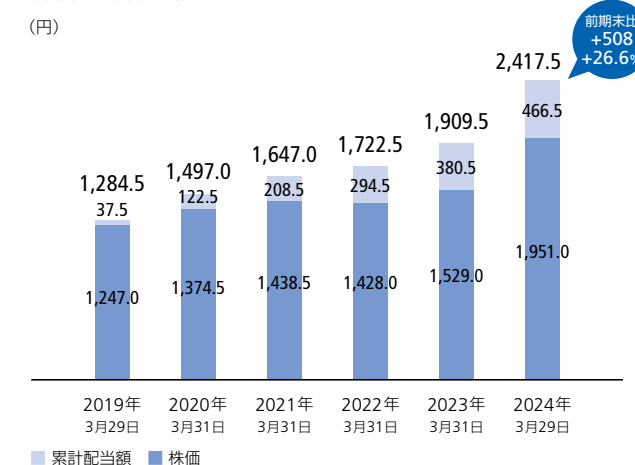
*6 2023年度第2四半期より定義を変更し、「LY、PayPay等」にPayPay証券(株)およびPPSCインベストメントサービス(株)を加えたことに伴い、2023年度第1四半期の数値を遡及修正

資本市場へのメッセージ

数字で未来を語り、成長戦略の評価につなげる

2023年度は、モバイルサービス売上が1年前倒しで反転・増収し、株主還元の継続性に対する皆さまのご懸念が払拭されたと思います。それが、昨今の株価上昇につながり、結果としてTSRの大幅な上昇にもつながったと考えています。「Beyond Carrier」戦略に対する評価が徐々に高まってきているように思いますが、次世代社会インフラを中心とした成長戦略については、より株主・投資家の皆さまのご理解をいただけるように努めていく必要性を感じています。会社を成長軌道にナビゲートする羅針盤であるCFOとしては、未来志向で数字を語れるようにし、株主・投資家の皆さまに成長性を評価いただけるよう取り組んでいきたいと考えています。

株価・累計配当額



■ 累計配当額 ■ 株価

Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

Chapter 2

Medium- to Long-term
Growth Strategy

[目指す姿を実現させる中長期成長戦略]





Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる 中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

中期的な成長戦略

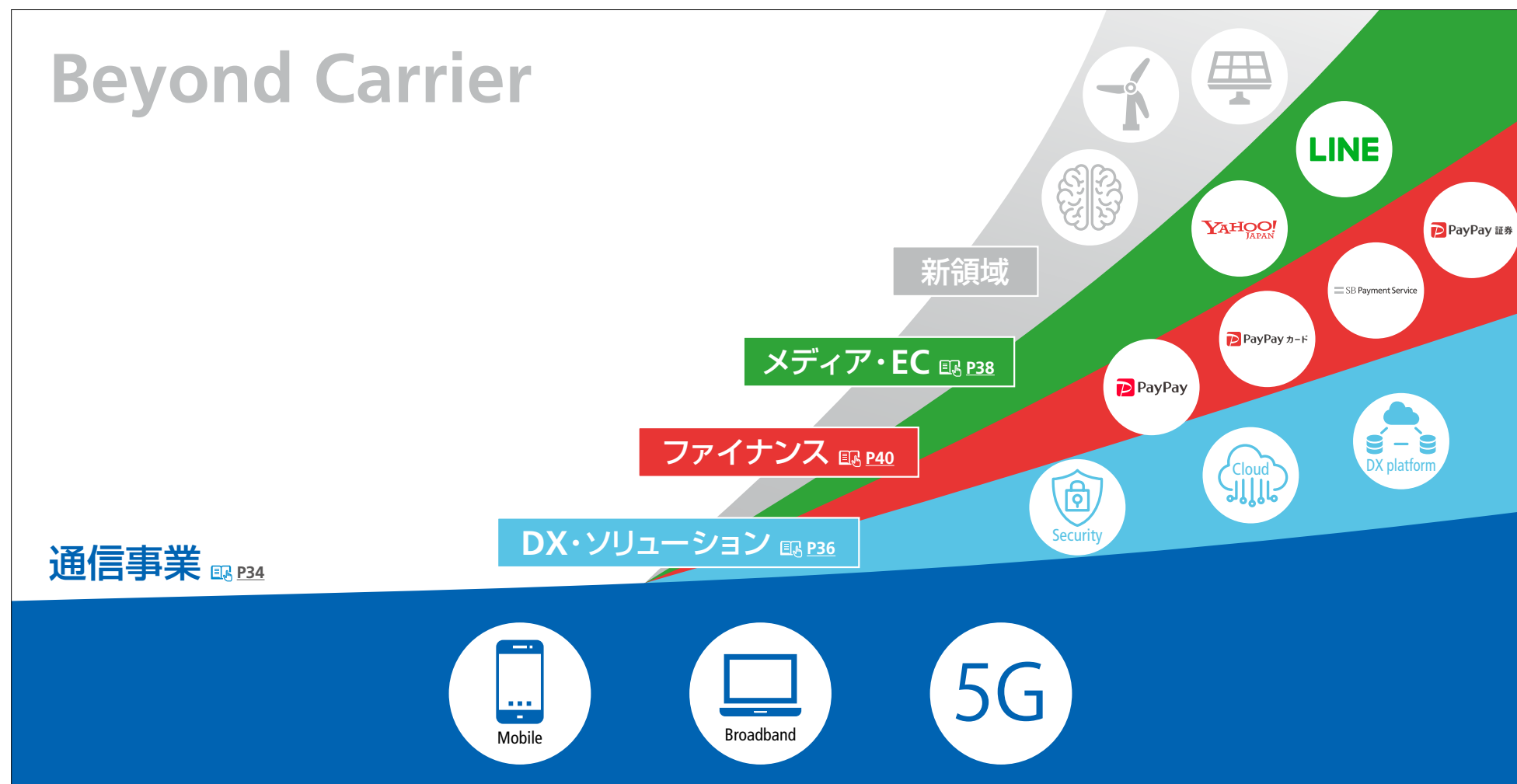
このセクションでは、成長戦略「Beyond Carrier」および各セグメントの概要を説明するとともに、中期経営計画の目標達成に向けた各セグメントの取り組みを解説します。また、「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」など、国内最大級のユーザー数を誇るサービスとの連携を強化し、グループ全体でどのようにシナジーを創出しようとしているのかを説明します。



成長戦略

通信キャリアの枠を超えた事業を創出し、企業価値を最大化

当社は「Beyond Carrier」を成長戦略として掲げ、コアビジネスである通信事業の持続的な成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、「DX・ソリューション」「ファイナンス」「メディア・EC」「新領域」など、情報・テクノロジー領域のさまざまな分野で積極的に事業を展開することで、企業価値の最大化を目指しています。また、通信事業とそれらのグループ事業との連携を強化することで、通信事業の競争力を強化するとともに、グループ事業のサービス利用者数の拡大やユーザーエンゲージメントの向上といったシナジーを創出することを推進しています。





Contents

Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略

コンシューマ
事業

主に国内の個人のお客さまに対し、モバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび「おうちでんき」などの電力サービスを提供しています。また、携帯端末メーカーから携帯端末を仕入れ、ソフトバンクショップ等を運営する代理店または個人のお客さまに対して販売しています。



事業戦略

コンシューマ事業は、データ容量無制限、中・小容量、オンライン専用など、あらゆるニーズに対応したモバイルサービスを提供するマルチブランド戦略を通じ、既存のお客さまにも最適なプランを提供するとともに、新規契約獲得の拡大を図っています。また、ブロードバンドやでんきサービスをスマートフォンとのセット割引で

提供することで、モバイル契約の解約抑止効果が期待できます。さらに、「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」といった国内で圧倒的な顧客との接点を有するグループサービスを通じ、お客さまにショッピング、決済、金融など、通信以外での日常的なメリットを提供しています。

価値創造プロセス

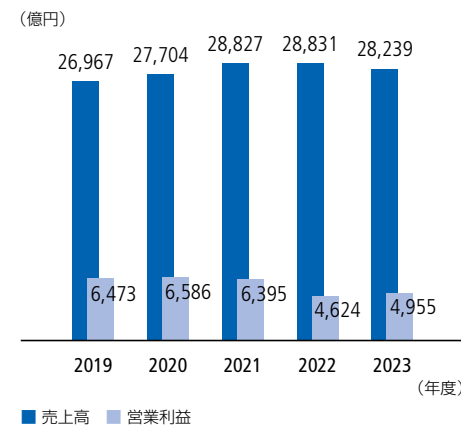
インプット	アウトプット	アウトカム
(2023年度末) ■ スマホ契約数 3,073 万件 ■ 「SoftBank光」契約数 778 万件 ■ でんき契約数 202 万件 ■ ショップ数 6,400 店舗*1	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス (「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」) ■ ブロードバンドサービス (「SoftBank光」「SoftBank Air」) ■ 電力の売買・供給および売買の仲介サービス (「おうちでんき」)	(中期経営計画目標) ■ モバイルサービス売上: 2023年度を底に反転 ■ 営業利益: 2022年度を底に反転 (2023年度実績) ■ 売上高 2兆8,239 億円、営業利益 4,955 億円 (社会価値の創出) ■ 誰もが情報へアクセスできる環境の提供

*1 「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の直営店、代理店、量販店、併売店の合計

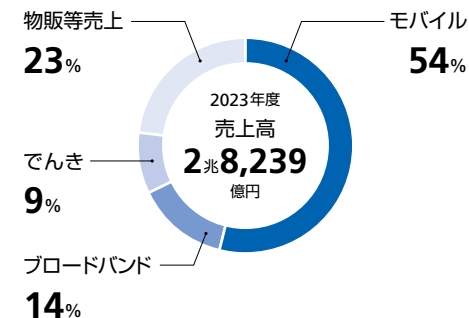
事業環境認識

リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存通信サービスのコモディティ化とそれに伴う価格競争による収益性の低下 ■ 通信障害発生、災害復旧の遅れ、個人情報漏えいによる対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反 ■ 政策変更や新たな法規制によるビジネスモデルや事業運営への影響
機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォン契約数拡大に伴う収益増加 ■ 5Gエリア全国展開による通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上と収益拡大 ■ 高い通信品質やセキュリティへの信頼性に対する顧客満足度の向上
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」など国内有数のサービスと通信サービスの連携による差別化 ■ 5Gの人口カバー率95%超(2024年3月末)を誇る広範かつ高品質な通信ネットワーク

売上高・営業利益



売上高構成比





Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる 中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略／コンシューマ事業

中期経営計画目標およびその進捗

モバイルサービス売上

2023年度を底に反転

1年前倒しで
2023年度から増収反転

営業利益

2022年度を底に反転

2023年度予想を
上方修正し達成

2023年度の実績／さらなる成長に向けた取り組み

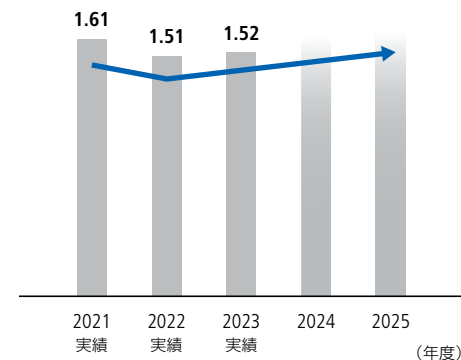
2023年度のコンシューマ事業の売上高は2兆8,239億円(前期比2%減)、営業利益は4,955億円(前期比7%増)となりました。同事業では、2023年度を底にモバイルサービス売上の反転を目指していましたが、これを1年前倒しして達成することができました。これは主に、ARPU(1契約当たりの月間平均収入)の改善やスマートフォン契約数の増加が寄与したことによるものです。営業利益については、2024年2月に期初予想から200億円増の4,900億円に見通しを上方修正しましたが、モバイルサービス売上の好調などにより、これを上回り達成することができました。スマートフォン契約数は、2023年度に目標としていた3,000万件を突破し、2023年度末には3,073万件となりました。引き続き年間100万件水準の純増を目指します。

今後のさらなる成長に向け、グループサービスとの連携を強化し、顧客基盤の拡大、付加価値サービスの拡充を図るほか、スタンドアローン方式*1の5Gネットワークの拡張に取り組みます。

*1 スタンドアローン方式:5G専用のコア設備と5G基地局を組み合わせたシステム

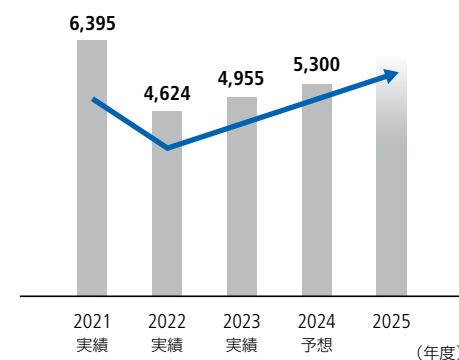
モバイルサービス売上

(兆円)



営業利益

(億円)



「ソフトバンク」「ワイモバイル」両ブランドで 新料金プランの提供を開始

当社は、大容量データ利用者や「PayPay」をよく利用される方向への「ソフトバンク」に加え、小・中容量データ利用者向けの「ワイモバイル」、オンライン専用の「LINEMO (ラインモ)」の3ブランドを展開し、マルチブランド戦略で多様化するお客さまのニーズに 대응しています。

2023年10月には、「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の両ブランドで、新しい料金プランの提供を開始しました。「ソフトバンク」では、「PayPay(クレジット/残高/ポイント)」で決済すると、プランに応じて「PayPayポイント」*2を付与する「ペイトク(ペイトク30/ペイトク50/ペイトク無制限*3)」を提供しています。「ペイトク無制限」を契約した場合、普段のお買い物でのポイント付与率が+5%(付与上限4,000円相当/月)になり、「PayPayポイント」がおトクに貯まります。このように、「PayPay」と連携することで、「ソフトバンク」ブランドの魅力を上向きさせ、競合他社との差別化を図っています(図P42)。また、「ワイモバイル」では、より多くのデータ容量を利用したいといったお客さまのニーズに応える「シンプル2 S/M/L」を提供しています。新規顧客を獲得するドライバーとして、シンプルな価格体系を維持しつつも、お客さまのデータ使用量が年々増加している背景に鑑みてプランのデータ量を増やし、ギガバイトあたりの単価を引き下げるプランとしました。(「シンプル2 S/M」適用時)

当社は今後も、お客さまのニーズに対応したサービスを提供していくとともに、「PayPay」も含めたグループ経済圏の魅力強化し、顧客基盤の拡大とARPU向上を目指していきます。

*2 「PayPayポイント」は出金・譲渡不可。「PayPayポイント」は、PayPay公式ストア、PayPayカード公式ストアでも利用可能。付与上限あり

*3 基本料9,625円/月。時間帯により速度制御の場合あり。テザリングと合計200GB/月超の場合、通常利用に影響のない範囲(最大4.5Mbps)で速度制御。データシェアは50GBまで

Contents

Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略

エンター
プライズ事業

法人のお客さまを対象に、モバイル回線提供や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定通信サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューションサービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。



事業戦略

当社は他社との差別化の一環で、2010年代に従来の固定電話やモバイルなどを別々に販売する「通信単体売り」から、最先端のデジタル商材を組み合わせる「ソリューション提案型ビジネス」にビジネスモデルを転換しました。ソリューション提案型ビジネスでは、コンサルティングなどの研修を受け

たデジタル人材が、企業・自治体の抱える個別の課題を見つけ出し、クラウド・セキュリティ・IoTといった最先端のデジタル商材を組み合わせるソリューションを運用ノウハウとともに提案・販売しています。

価値創造プロセス

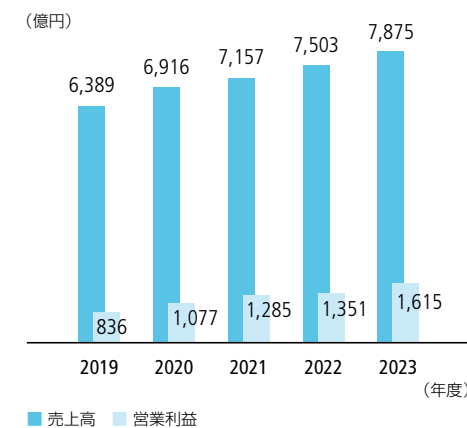
インプット	アウトプット	アウトカム
(2023年度末) ■ 営業職 3,350 人 ■ 大企業の 93% と取引*1	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス ■ 固定通信サービス ■ クラウド、セキュリティ、IoTなどのソリューションサービス	(中期経営計画目標) ■ ソリューション等売上:年平均成長率*2 2桁成長を目指す ■ 営業利益:年平均成長率*2 2桁成長を目指す (2023年度 実績) ■ 売上高 7,875 億円、営業利益 1,615 億円 (社会価値の創出) ■ DXによる労働生産性向上、地域社会の活性化

*1 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2023年度に当社と取引を行った企業の割合 *2 2023年度から2025年度の年平均成長率

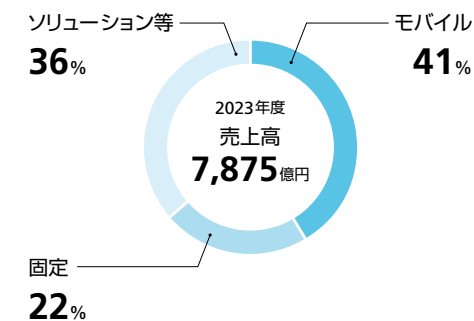
事業環境認識

リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業のデジタル戦略やビジョンの欠如、および変革意欲の減退 ■ 規制緩和の遅れに伴うデジタル化の潮流の停滞による有望な成長市場の喪失 ■ 法人向けソリューション市場への参入が相次ぎ、競争が激化することによる収益性の低下 ■ 事業拡大による研究開発費や調達コスト等の増加
機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様なパートナーとの協業を通じた人材・知見の獲得と、スピーディーな事業展開による早急な市場シェアの獲得 ■ 高齢化社会対策や地方創生のためのソリューション提供機会の拡大 ■ AIなどの新規事業分野に参入する機会の増加
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」などの国内最大級のBtoCプラットフォーム群を活用したトータルソリューション提案 ■ 幅広いデジタル商材をワンストップで提供する組織体制 ■ 企業のデジタル化ソリューションを企画・立案できる豊富なデジタル人材

売上高・営業利益



売上高構成比



Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

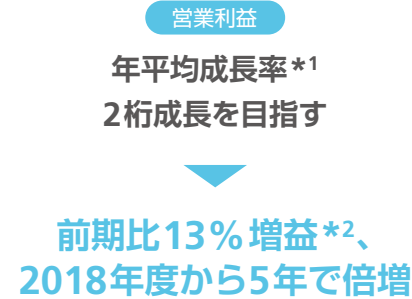
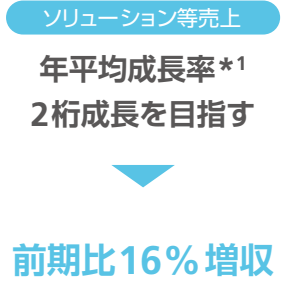
長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略／エンタープライズ事業

中期経営計画目標およびその進捗



*1 2023年度から2025年度の年平均成長率
*2 訴訟に係る引当金の戻入による一過性要因を除く

2023年度の実績／目標達成に向けた取り組み

2023年度のエンタープライズ事業の売上高は7,875億円(前期比5%増)、営業利益は1,615億円(前期比20%増)となりました。これは主に、クラウドやセキュリティソリューションなどの好調によるものです。2023年度に発生した一過性の影響(訴訟に係る引当金の戻入+90億円)を除くと、前期比13%の増益となります。

エンタープライズ事業では、企業規模に応じたソリューションの提供と社会課題の解決を目指す新事業の創出により、さらなる成長を目指しています。企業規模に応じたソリューションの提供においては、すでに多くの顧客を有する大企業に対して課題解決型の複合提案を行うことで一企業当たりの収益拡大を図っています。また、国内企業数の大部分を占める中堅・中小企業市場における新規顧客の開拓を本格化しています。新事業の創出の一環として、2023年度はさまざまな領域で他企業との提携を進めました。一つは、データを活用して自律的に進化し続けるスマートビルを構築するSynapSpark(株)を、日本最大の設計事務所である(株)日建設計と設立し、Autonomous Building領域を共同で開拓する提携です。もう一つは、ヘルスケアアプリ「HELPO」を提供する当社子会社のヘルスケアテクノロジーズ(株)が住友生命保険相互会社との資本・業務提携で、ウェルビーイング領域における新事業・新サービスの創出を共同で進めていく方針です。引き続き、日本のDX推進に貢献するとともに、エンタープライズ事業の収益拡大を目指します。

Cubic Telecomへの出資を発表

当社は、コネクテッドカーおよびSDCV(Software Defined Connected Vehicles)*3向けにIoTプラットフォームをグローバル展開するCubic Telecomに761億円を出資して、同社株式の51.0%*4を取得し、子会社化しました。Cubic Telecomは、自動車のみならず、輸送車両、農業機器向けにもIoTプラットフォームを提供している世界的なリーディングカンパニーです。

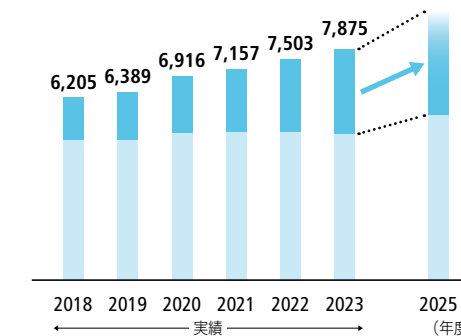
2024年3月に子会社化が完了して以降、当社とCubic Telecomは、主にアジア太平洋(APAC)の国・地域における営業協力を進めており、その成果は早速表れています。当社と本田技研工業(株)(以下「ホンダ」)は、北米地域・中国を除く世界約70カ国・地域におけるホンダの車両に、Cubic TelecomのIoTプラットフォームの導入検討を進めることについて合意しました。

当社は引き続きCubic Telecomと連携し、SDCVやその他の分野向けのIoT領域で、グローバル規模でのIoTプラットフォームの導入拡大を図っていきます。また、将来的に、このプラットフォームを活用し、ソフトバンクのさまざまなサービスを展開することを目指していきます。

*3 主にインターネットに接続されたソフトウェアを通じて機能を更新することができる車両のこと
*4 希薄化後

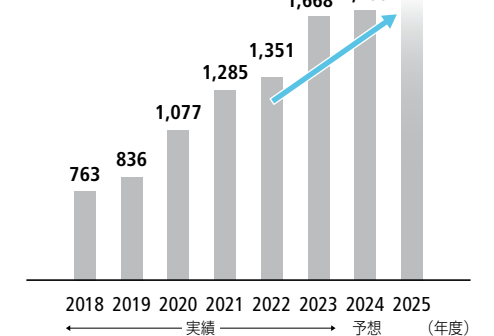
売上高

(億円)



営業利益*5

(億円)



*5 2024年度よりSBテクノロジー(株)およびサイバートラスト(株)等の所属セグメントを「その他」から「エンタープライズ」に変更しました。これに伴い、2023年度の数値を遡り修正しています。

Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

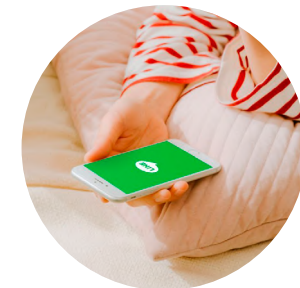
「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略

メディア・EC 事業

メディアおよびコマースを中心に、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「LINE」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo! ショッピング」「ZOZOTOWN」などのオンラインショッピングサービスや「Yahoo!オークション」などのリユースサービス、戦略領域においてはFinTechサービス等の提供を行っています。



事業戦略

メディア・EC事業では、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」などの強力なブランドを中心に、日本国内における圧倒的な顧客との接点を有しています。各サービスで得られるデータを解析し、ユーザーに最適なサービスを提

供することで、競合他社との差別化を図っています。さらに、通信サービスとの連携や、当社の法人営業のノウハウを生かした営業活動の強化などを通じ、グループ内でさらなるシナジーの創出を目指します。

価値創造プロセス

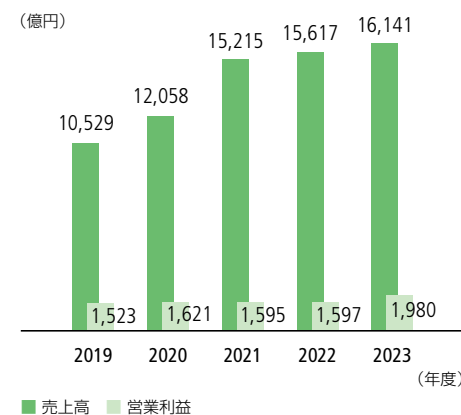
インプット	アウトプット	アウトカム
<ul style="list-style-type: none"> ■ 「Yahoo! JAPAN」月間利用者数 8,500万人*1 ■ 「LINE」月間アクティブユーザー数 9,700万人*2 	(主要サービス・商品) <ul style="list-style-type: none"> ■ 広告、検索などのメディア関連サービス ■ eコマースプラットフォーム (「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」) 	(中期経営計画目標) ■ 事業効率化と2024年度以降のメディア・検索・コマース事業の再成長 (2023年度実績) ■ 売上高 1兆6,141 億円、営業利益 1,980 億円 <ul style="list-style-type: none"> ■ eコマース取扱高 4.2兆円 ■ 全社広告関連売上収益 6,064億円 (社会価値の創出) ■ オンラインショッピングの普及等による利便性の向上

*1 2023年1月～9月までの月平均利用者数。ニールセン TOPS OF 2023: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチ TOP10を基に算出。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含みません。 *2 2023年度末

事業環境認識

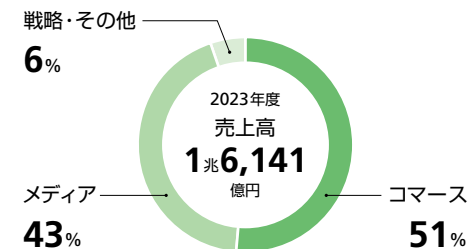
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ eコマースの競争激化や顧客ニーズとのミスマッチ、広告市況悪化による収益性の低下 ■ 競合他社のサービスやプラットフォームの台頭による市場シェアの低下 ■ 情報漏えいによる信頼性低下や利用者数減少
機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ データドリブンマーケティングの深化による収益機会の拡大 ■ ユーザーベースの増加に伴う広告収益の拡大やプラットフォーム間のシナジーを活用した新たなビジネス機会の拡大 ■ 多様なプラットフォームを活用した新たな事業領域やパートナーシップの展開
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内トータルデジタルリーチ1位のインターネットサービスや主要ソーシャルメディア系サービス／アプリ等の利用率1位のスマートフォンアプリなどの国内最大級の顧客接点 ■ 通信サービスや「PayPay」などのグループサービスとの連携

売上高・営業利益*3



*3 2022年度第3四半期から、共通支配下の取引について、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更しました。また、2022年度第3四半期から、報告セグメントに「金融」(現ファイナンス)を追加したことに伴い、各報告セグメントを構成する会社を見直しました。これらに伴い、メディア・EC事業の2021年度および2022年度の数値を遡り修正しています。

売上高構成比



Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略／メディア・EC事業

中期経営計画目標およびその進捗

事業効率化と2024年度以降の
メディア・検索・コマース事業の再成長

2023年度の営業利益は、
事業効率化により前期比24%増
2024年度は売上増も寄与し2桁成長を目指す

2023年度の実績／目標達成に向けた取り組み

2023年度のメディア・EC事業の売上高は1兆6,141億円(前期比3%増)、営業利益は1,980億円(前期比24%増)となりました。これは、アスクルグループ(アスクル(株)および子会社)およびZOZOグループ(株ZOZOおよび子会社)の成長に伴うコマース売上の増加、アカウント広告の成長に伴うメディア売上の増加によるものです。

2023年10月には、Zホールディングス(株)、LINE(株)、ヤフー(株)を中心としたグループ内再編に関する手続きを予定通り完了し、新たにLINEヤフーとしてスタートしました。これにより、シナジー創出のスピードを加速させ、プロダクト創出力と収益力の向上を追求し、新たな価値の創出を目指します。

また同月には、「LINE」と「Yahoo! JAPAN」のアカウント連携を開始し、同年11月には「LYPプレミアム会員」というグループ横断の会員プログラムの提供を開始しました。このような取り組みを通じて、グループ間サービスのクロスユースを促進し、一層の事業拡大と、各種サービスの強化を目指す方針です。

なお、LINEヤフーは、2023年11月に公表した不正アクセスによる情報漏えいに関して、2024年3月および4月に総務省から行政指導を、同年3月に個人情報保護委員会から勧告および報告等の求めを受けました。同社では、今回の行政指導および勧告・指導を真摯に受け止め、安全管理措置および委託先管理の抜本的な見直しや対策の強化、セキュリティガバナンスの本質的な見直しや強化を進めるとともに、再発防止策を順次実施していきます。当社は、同社の親会社として、実効的なセキュリティガバナンスの確保に向けて、今後も協力していきます。

「LINE」タブ刷新による
「Yahoo!ショッピング」のクロスユース促進

「LINE」と「Yahoo! JAPAN」のアカウント連携を通じたシナジー創出の施策として、2024年度中に「LINE」のリニューアルを予定しています。このリニューアルの重要な狙いの一つは、「LINE」ユーザーによる「Yahoo!ショッピング」のクロスユースを促進することです。具体的には、「LINE」内のタブに「ショッピング」を新設し、「LINE」を起点としたeコマース体験を提供していきます。月間アクティブユーザー数が9,700万人に上る「LINE」ユーザーを「Yahoo!ショッピング」へ誘導することによりユーザー数を増加させ、eコマース取扱高のさらなる拡大を目指します。

アカウント広告の一層の強化と「Connect One」構想

LINEヤフーの一体運営の下、企業・店舗向け「LINE公式アカウント」の領域でも継続的な機能強化を図っています。例えば、生成AIを活用してユーザーからの問い合わせに対する返信内容を提案する機能「AI Prompt Manager」のトライアル提供を2023年10月から開始しました。また、同年12月には、「Yahoo! マップ」「Yahoo! 検索」との連携を強化し、「Yahoo! マップ」のマップ上や「Yahoo! 検索」で検索した際に、施設詳細ページの上部に店舗や施設などの「LINE公式アカウント」の友だち追加ボタンが表示されるようになりました。これにより、上記2サービスからの「LINE公式アカウント」への送客を促進し、「LINE公式アカウント」のマーケティングツールとしての価値向上による顧客数増と上位プランへの移行を通じた広告収入の拡大を目指します。さらに、今後の展開として「Connect One」構想を発表しています。これは「LINE公式アカウント」が全てのLINEヤフーの法人向けサービスの起点となり、集客から予約、購買、CRM(Customer Relationship Management: 顧客関係管理)までを一気通貫で実現するための横断ビジネスプラットフォーム構想です。これにより、広告主は「LINE公式アカウント」を開設するだけで、LINEヤフー関連の法人向けサービスの利用を円滑に開始できるようになります。この取り組みを通じて、LINEヤフーは法人向けサービス全体の売上成長を目指します。

セグメント別事業戦略

ファイナンス
事業

主に個人のお客さま向けに、QR・バーコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービス、スマホ証券サービスを提供しています。また、主に法人のお客さま向けに、クレジットカード・電子マネー・QRコードなど多様化する決済を一括で提供する決済代行サービスを提供しています。



事業戦略

ファイナンス事業では、グループシナジーで「PayPay」のさらなる成長を図るとともに、その「PayPay」の決済プラットフォームとしての強みを生かした周辺金融サービスの成長を目指します。さらに、通信やeコマースなどのグループ事業との連携を一層強化することにより、グループ事業の顧客基盤からの送客やeコマース

利用の拡大に伴う決済取扱高の増加を図り、同時にグループ事業全体におけるサービス利用者数の増加やユーザーエンゲージメントの向上といったシナジーも創出していきます。

価値創造プロセス

インプット	アウトプット	アウトカム
(2023年度末) ■ 「PayPay」登録ユーザー数 6,300 万人超*1 ■ 「PayPayカード」有効会員数 1,162 万人	(主要サービス・商品) ■ キャッシュレス決済サービス(「PayPay」) ■ クレジットカード(「PayPayカード」) ■ 決済代行サービス ■ スマホ証券サービス	(中期経営計画目標) ■ 2025年度までに黒字化を目指す (2023年度 実績) ■ 売上高 2,328 億円(営業損失50億円) ■ PayPay連結決済取扱高 12.5 兆円*2 ■ SBペイメントサービス(株)決済取扱高 8.0 兆円 (社会価値の創出) ■ キャッシュレス決済の普及による利便性の向上

*1 「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数 *2 ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含みません。「Alipay」「LINE Pay」等経由、および「PayPayクレジット(旧あと払い)」による決済を含みます。

事業環境認識

リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融・決済ビジネスの競争激化や顧客ニーズとのミスマッチによる収益性の低下 ■ 金融市場の変動や金融規制の厳格化、および新興企業の市場参入による競争力の低下 ■ ITシステム障害や情報漏えい、人為的ミスなどによる信頼性低下や利用者数減少
機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな事業領域への参入や新サービス提供による競争力強化 ■ 新たなテクノロジーや規制緩和に伴う金融市場の拡大
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内最大級の顧客基盤を有する「PayPay」の決済プラットフォームとしての強みを生かした周辺金融サービスの効率的な成長促進 ■ 通信やeコマースなどのグループ事業との連携強化によるシナジー

ファイナンス事業について

ファイナンス事業には、スマホ起点のキャッシュレス決済サービスを提供するPayPay、同社の完全子会社であり「PayPay」と一体的にクレジットカードサービスを提供するPayPayカード(株)に加えて、スマホ証券サービスを提供するPayPay証券(株)、決済代行サービスを提供するSBペイメントサービス(株)などが含まれます。

ファイナンス事業

キャッシュレス決済サービスを提供

スマホ証券サービスを提供

決済代行サービスを提供

Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

セグメント別事業戦略／ファイナンス事業

中期経営計画目標およびその進捗

2025年度までに黒字化を目指す

2023年度は赤字が大幅に縮小
2024年度に黒字化を目指す

2023年度の実績／目標達成に向けた取り組み

2023年度のファイナンス事業の売上高は2,328億円(前期比64%増)、営業損失は50億円(前期比74億円改善)となりました。これは主に、2022年度第3四半期にPayPayを子会社化した影響によるものです。なお、PayPayを2022年度の期初から子会社化していたと仮定した場合、営業損失は2022年度の266億円から大幅に縮小しています。

「PayPay」においては、キャッシュレス決済サービスにおける決済取扱高の継続的な拡大に加え、クーポン・スタンプカード・資金調達といった加盟店向け付加価値サービスの拡充や、資産運用・保険などのグループ内金融サービスとの連携強化など、収益源の多様化による高成長を図ります。また、PayPayは、2024年8月に「賃金のデジタル払い」に対応する初の資金移動業者とし

て、厚生労働大臣の指定を受けました。2024年内に全てのユーザーを対象に「PayPay給与受取」の提供を目指しており、利便性の向上を追求していきます。さらに「PayPay」との連携を強みに急成長するPayPay証券(株)においては、引き続き「PayPay」の顧客基盤を活用した効率的なユーザー拡大を実現します。なおSBペイメントサービス(株)が提供する決済代行サービスにおいては、当社の通信料金のみならず、成長著しいeコマースでの決済機会を積極的に取り込み、決済取扱高の最大化を図りながら、当社グループ企業群の取引企業や加盟店に対し豊富な決済サービスを提供することにより、さらなる加盟店数の増加を目指します。

「PayPay」登録ユーザー数が6,000万人を突破

2023年10月、キャッシュレス決済サービス「PayPay」はサービス提供開始(2018年10月)から5年で登録ユーザー数が6,000万人を突破しました。これは日本人口の約2人に1人*2、日本のスマホユーザーの約3分の2*3に相当します。また、2023年暦年における「PayPay」コード決済の決済金額・回数はそれぞれ9.6兆円、61.1億回に達し、これらは金額・回数ベースとも同期間における国内コード決済市場の約65%に相当します*4。このように「PayPay」では決済サービスで確立した盤石な事業基盤を活用し、加盟店向け付加価値サービスや金融サービスのさらなる成長に取り組んでいきます。

*2 総務省統計局「人口推計-2023年(令和5年)8月報-」を基に算出

*3 総務省統計局「人口推計-2022年(令和4年)12月報-」および総務省「令和4年通信利用動向調査」の「1.情報通信機器の保有状況」を基に算出

*4 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2024年3月25日公表」を基に算出

PayPayの今後の取り組み

多様な収益源で高成長を目指す



金融サービス

資産運用、保険
個人向け・企業向けローン など

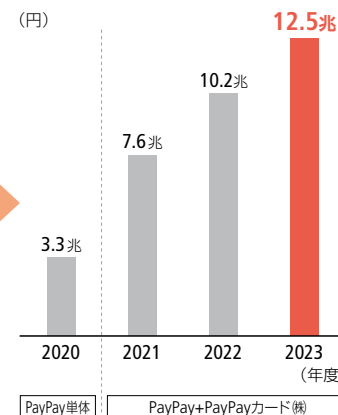
加盟店向け付加価値サービス

クーポンやスタンプカード等
加盟店向け販促サービス

決済サービス

コード決済
(残高払い・クレジット)、
カード決済

連結決済取扱高*1を最大化



SBペイメントサービス(株)の今後の取り組み

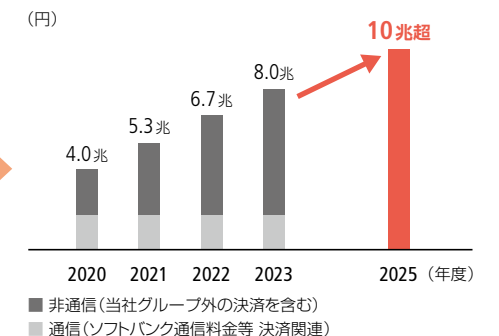
成長戦略

グループアセット
活用等による
加盟店数の増加

×

自社ソリューションの
強化等による
一加盟店当たりの
取扱高の増加

決済取扱高(GMV)



*1 PayPay(株)連結決済取扱高:ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含みません。2021年度第4四半期以降は「Alipay」「LINE Pay」等経由の決済を含みます。2022年2月から提供開始した「PayPayクレジット(旧あと払い)」による決済を含みます。2021年度に遡ってPayPayカード(株)の決済取扱高をPayPay(株)の決済取扱高と合算し、PayPay(株)とPayPayカード(株)の内部取引を消去しています。

Contents

Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

■ グループシナジーの創出

コアビジネスの競争力強化と、グループサービスの成長加速の好循環を創出

当社は2018年の上場以降、ヤフー(株)*1の子会社化、Zホールディングス(株)*1とLINE(株)*1の経営統合、PayPayの子会社化などを通じ、非通信領域を拡大してきました。その結果、eコマース、メディア、コミュニケーション、キャッシュレス決済などの情報・テクノロジー領域において、国内最大級の顧客基盤を持つグループサービスを有しています。このようなグループサービスと、コアビジネスであるコンシューマ事業・エンタープライズ事業を結びつけることで、両事業の競争力の強化を図るとともに、両事業からの送客を通じて、グループサービスの成長を加速する好循環を創出しています。

グループサービスによる付加価値でモバイルサービスの競争力を強化

モバイル市場では、2021年春に通信キャリア各社が実施した通信料値下げに加え、通信キャリア間の乗り換えをしやすくすることを目的に、eSIMの普及、解約手数料やMNP(携帯電話番号ポータビリティ制度)手数料の見直しなどを総務省が推進したことから、お客さまの流動性が以前より高まっています。このような状況下でお客さまに選ばれ続けるためには、多様なデータ容量のプランを用意するだけでなく、高い付加価値を提供することが重要であると考えています。当社は、日本有数のサービスを持つLINEヤフーやPayPayが傘下にあることが強みであり、それらと当社のサービスを組み合わせることにより、当社ならではの付加価値を提供しています。具体的には、「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のお客さまに対して、「Yahoo!ショッピング」利用時の「PayPayポイント」をより多く付与するほか、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」が提供するさまざまな特典が利用できる「LYPプレミアム」を追加料金なしで提供しています。

2023年10月には、「PayPay(クレジット/残高/ポイント)」での決済時に、「PayPayポイント*2」の付与率が上乗せされる料金プラン「ペイトク」の提供を開始しました。お客さまは、各種割引と組み合わせ、この決済で付与された「PayPayポイント」を月額基本料の支払いに充当することで、実質負担額を下げるのが可能となります。この「ペイトク」は、「PayPay」ユーザーに好評を博しており、モバイルサービスの顧客獲得につながっているほか、加入後の満足度が高く、今後の解約抑止につながると期待しています。また、「ペイトク」に加入した「PayPay」ユーザーの決済取扱高は、加入前と比較して大幅に増加しているため、グループサービスの成長にも寄与しています。

*1 現LINEヤフー(株)

*2 「PayPayポイント」は出金・譲渡不可。「PayPayポイント」は、PayPay公式ストア、PayPayカード公式ストアでも利用可能。付与上限あり

*3 「ペイトク無制限」(基本料9,625円/月)適用時。時間帯により速度制御の場合あり。テザリングと合計200GB/月超の場合、通常利用に影響のない範囲(最大4.5Mbps)で速度制御。データシェアは50GBまで

*4 「ペイトク無制限」適用時。「PayPay(クレジット/残高/ポイント)」での決済時のポイント付与率が+5%(付与上限4,000円相当/月)

「ペイトク」の立案者が語る、背景と狙い

2021年春の通信料値下げの影響を受け、モバイルサービス売上を反転させることが全社的な課題となっていました。本来であれば、データ容量という付加価値を増やし、値上げを目指すのが王道の戦略なのですが、すでにデータ容量の無制限プランを提供していた当社にとって、その戦略をとることは難しい状況でした。そこで、これまでと異なる付加価値をお客さまに提供することで、携帯料金の考え方自体を変えてしまおうという発想の下で生まれたのが「ペイトク」です。「ペイトク」*3は、これまでの無制限プランと比較して、基本料金を2,000円引き上げましたが、「PayPay」の利用金額に応じて最大4,000円相当/月*4の「PayPayポイント」*2を付与するプランとしました。つまり、「PayPay」を普段の買い物などでたくさん使っていただくと、無制限プランをお得に利用いただけるという魅力的なプランになっています。収益が確保できる料金設定しつつ、お客さまに魅力を感じていただける「PayPayポイント」の付与率はどの水準なのか、その最適解を探すために、膨大な数のシミュレーションを繰り返しました。このプロセスが、「ペイトク」を検討するにあたって最も苦労したところだったように思います。また、「ペイトク」の狙いはモバイル事業の収益改善だけではありません。今回、「PayPayポイント」の付与という特典を用意したことで、グループ経済圏をさらにお客さまに活用していただきやすくなったと考えています。例えば、「ペイトク」で付与された「PayPayポイント」を使って「Yahoo!ショッピング」で買い物をすることもできますし、PayPay証券で株式を購入することもできます。このような新しい発想の下で生まれたプランですので、どこまでお客さまに受け入れていただけるか心配もありましたが、獲得はおおむね計画通りに進んでいます。

中長期的には、お客さまのライフステージごとに変わるニーズに即して、途切れることなくサービスを提供できるようになる、というのがあるべき姿だと考えています。そのような中で、当社のグループ内に「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」といった国内最大級のサービスがあることは大きなメリットです。これらのサービスを束ねていくことで、選ばれるグループ経済圏を構築し、さらなる成長を目指していきます。



執行役員 コンシューマ事業推進統括
モバイル事業推進本部 本部長

郷司 雅通

Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

▶ 中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

- コンシューマ事業
- エンタープライズ事業
- メディア・EC事業
- ファイナンス事業

グループシナジーの創出

長期的な成長戦略

- 「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略
- 国産生成AI 開発責任者メッセージ

■ グループシナジーの創出

グループの“横の糸”を紡ぎ、グループ全体でシナジーを創出

当社は2021年に、前会長の宮内が旗振り役となり、シナジードライブセンターを立ち上げました。この部門のミッションは、グループ企業間の連携を強化(=横の糸)し、グループ全体でのシナジー創出を推進することです。具体的な取り組みとして、50社以上のグループ企業のCEOが一堂に会する「グループCEOシナジー会議」や「アンバサダー」と呼ばれる各社のシナジー推進担当者が集まる「アンバサダー会議」などを定期的に行っています。その会議では、各社が持つ情報の共有や、シナジーの提案・合意形成・具現化を行っています。これらの取り組みを通じて、各社の売上拡大やコスト削減を実現し、各社の企業価値向上につなげています。

立ち上げからの3年間で約100件のシナジー創出案件が生まれています。例えば、各社のサービスを組み合わせさせた新たなソリューションの開発や、互いの商材を互いのチャンネルで販売することなどにより、収益拡大につなげています。加えて、コスト削減に向けて、グループ共同での仕入調達の実施や、各社の商材をグループ企業内で利用することによる外部へのキャッシュアウト抑制の取り組みも積極的に推進しています。

また、上記以外にも各社が持つ情報やノウハウを共有し合い、グループ内で活用する取り組みを行っています。

さまざまな角度からグループシナジー創出を促進



グループCEOシナジー会議におけるシナジー創出例

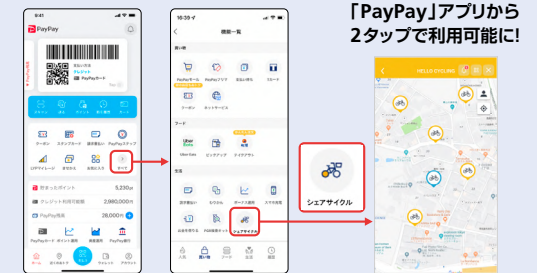
PayPayを中心に、グループのインハウス決済比率向上の取り組みを推進

第2回グループCEOシナジー会議で、PayPayからグループ全体でのインハウス決済比率の向上が提案されました。その後、グループ各社が参画する「インハウス決済分科会」が組成され、2022年2月から活動を開始しています。本活動はPayPayが中心となり、PayPay、PayPayカード(株)、SBペイメントサービス(株)といったグループ傘下の金融・決済企業が提供するサービスの利用を、分科会の参画企業内で浸透させる取り組みを推進するものです。参画企業は2025年度までのインハウス比率目標を設定し、その目標に向けた施策を実施しています。各社が掲げている目標が達成できると、グループ全体での大幅なコスト抑制に加え、金融・決済企業の売上増につながると期待されています。

「PayPay」「LINE」のミニアプリを活用し、約2年で会員数を倍増

OpenStreet(株)が提供する「HELLO CYCLING」は、2016年11月に誕生したシェアサイクルプラットフォームです。2024年4月現在、シェアサイクル業界において最大規模のステーション数と会員数を誇っています。同サービスの新規ユーザー獲得に大きく貢献したのがミニアプリ戦略です。この戦略はグループCEOシナジー会議がきっかけとなり始まりました。

2022年7月から「PayPay」ミニアプリでのサービスをリリースし、ライトユーザー層の獲得に成功しました。また、「LINE」ミニアプリ上でも同様の取り組みを行っています。両ミニアプリを使えば、アプリのインストールや会員登録が不要で、自転車の予約・決済・返却手続きまでをミニアプリ内で完結させることができます。このように、ユーザーに対してスムーズなサービス体験を提供できたため、会員数を約2年で倍増させることに成功しました。



「PayPay」のミニアプリイメージ



Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる 中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

長期的な成長戦略

当社は、「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する」という長期ビジョンを掲げています。このセクションでは、その全体像と、実現に向けた技術的なさまざまな取り組みを、エンジニアではない方にも分かりやすく解説します。



Contents

Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

「AI共存社会」を支える「次世代社会インフラ」の実現に向け研究開発を推進

当社は、AIがさまざまな製品やサービスに組み込まれることで、人々が便利で快適な生活を享受できる「AI共存社会」の到来を予見しています。一方で、AIの利用には膨大なデータ処理や電力消費を伴います。この課題を解決する「次世代社会インフラ」の実現と企業価値の向上に向けて、当社が押し進めている技術戦略の概要やその進捗を説明します。

「次世代社会インフラ」の全体像

AIの生み出す膨大なデータ処理需要に応える大規模なデータセンター「Brain DataCenter」(P46)や中規模なデータセンター「Regional Brain」を分散して配置します。そして、この「Brain DataCenter」には、AI計算基盤(P48)や量子コンピューター(P47)を備える予定です。これらのデータセンターは、各地域で発電した再生可能エネルギーを各地域のデータセンターで消費する「地産地消型」のサステナブルなデータセンター(グリーンデータセンター)にしたいと考えています。

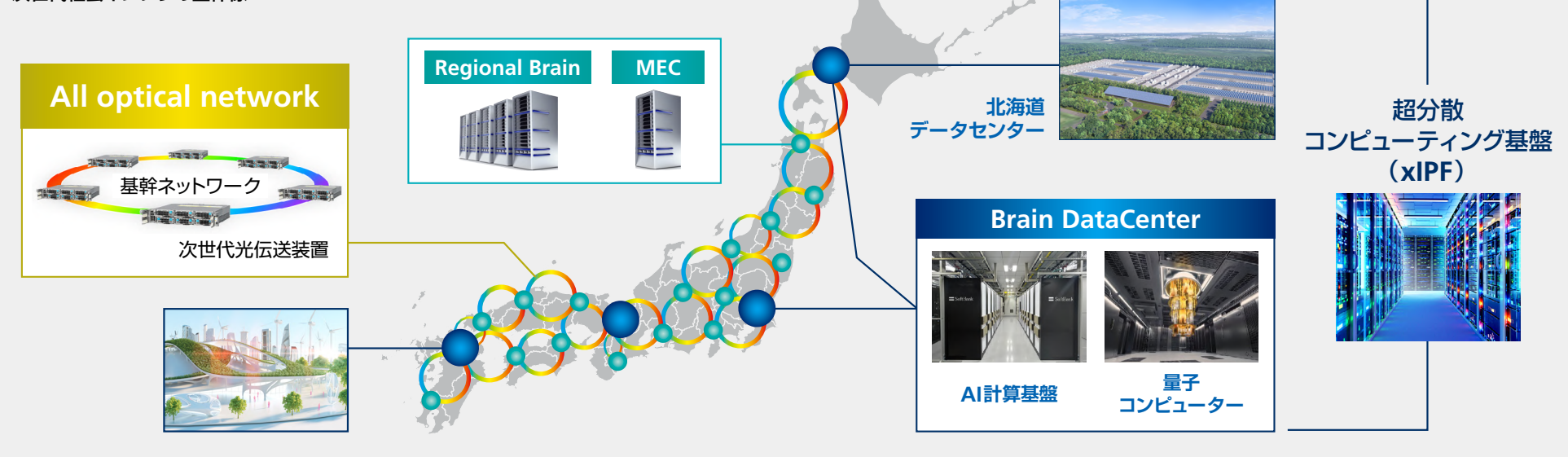
さらに、米NVIDIAの最先端スーパーチップである「Grace Hopper Superchip」を携帯電話基地局に導入することで、「MEC*1」の効率的な配置と「AI-RAN*2」の両立を実現していきます(詳細は「統合報告書2023」P39 技術戦略をご参照ください)。

また、各地域に物理的に分散したデータセンターを並列で稼働させ、仮想的に一つのデータセンターのように動かす「超分散コンピューティング基盤」(P46)を導入する予定です。

加えて、分散したデータセンター間をつなぐ、省電力で低遅延・大容量のネットワーク「All optical network」(P47)をすでに全国で展開しています。

当社には、これまで培ってきたデータセンターや通信ネットワークに係る専門知識、生成AI開発に携わってきた人材、通信インフラを運営するために蓄積してきたセキュリティに係るノウハウがあります。これらを発展させることで「次世代社会インフラ」を構築し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

次世代社会インフラの全体像



*1 MEC: Multi-access Edge Computingの略称。自動運転やロボットなどのリアルタイム処理が求められる機器の近くに設置された計算基盤

*2 AI-RAN: アンテナ設備や基地局などで構成される無線アクセスネットワーク(RAN: Radio Access Networkの略称)とAI処理基盤を融合したもの

Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

「北海道データセンター」の構築

当社は2023年11月に、「Brain DataCenter」の一つとなる「北海道データセンター」の構築を発表しました。同データセンターは、全ての電力を北海道内の再生可能エネルギーで賄う予定であり、「地産地消型」のデータセンターのモデルケースとなります。当社は、2026年度に同データセンターの第1期の工事完了および開業を目指しており、開業時点では50メガワット規模となる見込みです。その総事業費は約650億円を予定しており、そのうち最大300億円については、経済産業省の補助金を受けることになっています。

同データセンターは、自社の生成AIの開発やその他のAI関連事業で使用するほか、大学や研究機関、企業にも幅広く提供し、高まるAI関連の利用ニーズなどに応えていきます。

将来的には、受電容量を最大300メガワットまで拡大させ、国内最大級のデータセンターを目指します。

第1期工事完了・開業予定：2026年度
300メガワット(国内最大級)に向けて順次拡大予定

全て
再生可能
エネルギーで
運営

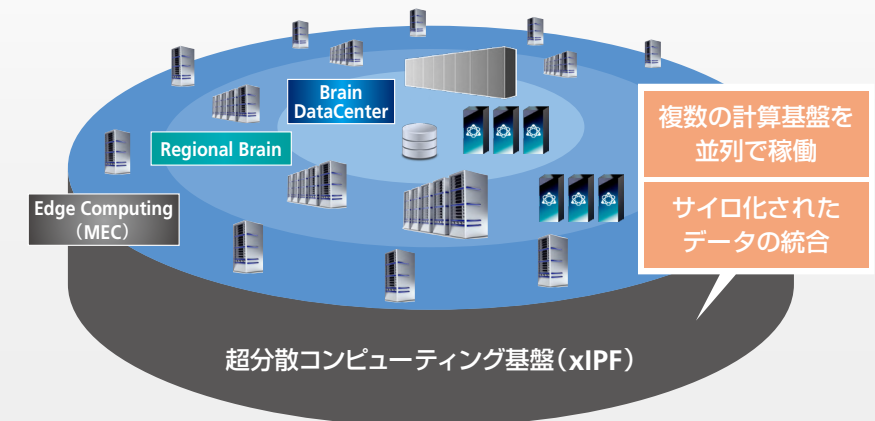


「超分散コンピューティング基盤」の開発

当社では、「超分散コンピューティング基盤」の開発を進めています。これは、北海道をはじめとする各地域に分散配置されたデータセンターを、仮想的に一つのデータセンターのように動かすことができるプラットフォームです。この実現により、それぞれのデータセンター内でデータが独立して存在する状態(いわゆる「サイロ化」)が解消され、利便性が向上します。さらに、自然災害等でデータセンターが被害を受けた場合でも、重要なデータの破損や消失のリスクを減らすことができます。

また、このプラットフォームは、企業・政府や地方自治体・大学などが持つデータと連携するほか、IoTデバイスやセンサーなどからのデータとも連携する見込みです。それらの情報をプラットフォーム上で一体的に取り扱うことで、DXによる社会の全体最適化につながると考えています。例えば、自動運転やスマートシティなどの実現や、道路建設・都市計画・防災対策などの多くの領域でのシミュレーションには膨大なデータ連携が必要となるため、このプラットフォームが幅広く利用されると見込んでいます。また、この基盤上で、AI機能(例えば、生成AI機能や量子計算機能など)を搭載した自社開発のクラウドサービスを法人顧客向けに展開したいと考えています。これらの利用を通じて、プラットフォームの定額利用料や、API(アプリケーション・プログラミング・インターフェース)を利用した都度課金されるAPI利用料などの収益機会につながると期待しています。

全国のデータ処理を統合・平準化
DXによる社会の全体最適化へ



Contents

Chapter 2

 目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

「量子・スパコン連携プラットフォーム」の研究開発

当社は、前述のような自動運転やスマートシティの実現や、さまざまなシミュレーションに伴う膨大なデータ処理需要に対応するため、将来的には「Brain DataCenter」に量子コンピューターを備えたいと考えています。

量子コンピューターは、量子力学を応用することで、従来のコンピューターより高度な計算をより短期間で行うことが可能となるため、当社として非常に注目しています。

しかし、現時点では量子コンピューター単体での利用について、規模の拡大や計算精度の確保などに多くの技術的な課題があります。そのため、実用の早期化に向けて、スーパーコンピューターと組み合わせて活用することが有望視されています。

「量子・スパコン連携プラットフォーム」の研究開発では、まず量子コンピューターとスーパーコンピューターを連携させるソフトウェアを開発します。その後に、多様な量子コンピューターとスーパーコンピューターを組み合わせて運用するためのプラットフォームの構築とアプリケーションを開発します。これらを通じて、量子コンピューター実用の早期化に取り組んでいきます。

この研究開発は、世界屈指の実力を持つスーパーコンピュータ「富岳」を開発した理化学研究所と共同で進めているものです。また、この研究開発は経済産業省と新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公募した開発テーマとして採択され、委託事業として研究開発に関わる必要経費が全額カバーされています。

「量子・スパコン連携プラットフォーム」の開発



「All optical network」の全国展開

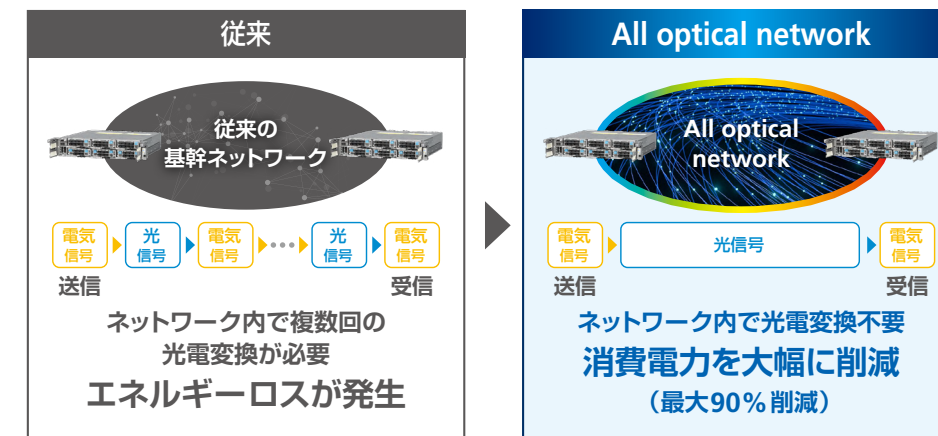
当社は2023年10月に、全国伝送網のコア領域で、「All optical network」の展開を完了しました。この展開により、膨大なデータを取り扱うための全国伝送網の大容量化を実現するとともに、省電力かつ低遅延のネットワークが実現しました。

このネットワークの最大の特徴は、光技術を用いることで消費電力を従来の10分の1にできたことです。その仕組みの概略を説明します。

従来のネットワークでは、データが送信元から受信元に辿り着くために複数のルーターを経由していました。その際に光信号と電気信号の変換が何度も行われており、多くのエネルギーロスが発生していました。しかし、「All optical network」では、ネットワーク内で光信号から電気信号に変換することなく通信が行えるようになったため、消費電力の大幅な削減につながりました。

このネットワークの実用化により、「Beyond 5G / 6G」や「次世代社会インフラ」で増大が見込まれるデータ通信需要を満たしつつ、消費電力と電気代などのコストを抑えることが可能になりました。

All optical networkの特徴



Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略



Q SB Intuitions(株)のミッションを教えてください。

当社のミッションは、ソフトバンクの完全子会社として、生成AIを中心とした技術開発を行うことです。足下では、日本語のデータセット*1で開発された、約3,900億パラメーター*2を持つマルチモーダル対応*3の大規模言語モデル(LLM: Large Language Models)を2024年度中に完成させることを目標としており、中長期的には約1兆パラメーターまで引き上げることを目指して取り組んでいます。

*1 大規模言語モデルの学習のために使用するデータの集合

*2 言語モデルの複雑さや学習能力を表す指標

*3 テキスト、音声、画像、動画、センサー情報など、二つ以上の異なる種類のデータから情報を収集し、それらを統合して処理するAIシステム

Q なぜ日本語ベースのLLMの開発に取り組んでいるのでしょうか？

先々を見据えたときに、デジタルサービスの中心が生成AIになっていくとするならば、その根幹となる日本語ベースのLLMを国内で持つ必要があると考えたからです。現在の日本のデジタルサービスを見渡してみると、OSやクラウドサービスのように、大部分を海外企業に頼って

いる状況です。デジタル貿易赤字は年々拡大しており、2023年には5.5兆円もの規模となりました。よく利用される生成AIが海外のものだけになるのであれば、ライセンス料の支払いなどで、この赤字はさらに拡大するのではないかと危惧しています。当社が開発するLLMを通じて、国富が国内に残る構造をつくり上げるとともに、ソフトバンクの成長につなげていきたいと考えています。

Q 海外企業が開発するLLMに対する優位性は？

日本語圏の商習慣や文化的・言語的なニュアンスを正確に踏まえた応答ができることが優位性になる見込みです。LLMは「言語構造を持った知識の集まり」のようなものですが、当社が開発するLLMは、「日本語で書かれた日本語圏に存在する情報」を基に訓練されます。そのため、日本語の言語構造がモデルに反映されますので、高い日本語の精度を有することになります。

海外企業が開発するLLMは「英語で書かれた英語圏に存在する情報」を基に訓練されています。日本語での問い合わせにも対応していますが、LLMの内部には、英語のデータから学習された知識や言語構造が色濃く反映されています。結果として、出力された日本語の文章が翻訳調になってしまい、日本語を母国語とする人々にとっては不自然に感じてしまうという難点があります。

また、英語圏と日本語圏では、文化や商習慣などが大きく異なります。銀行業界を例にすると、長く使われていない銀行口座を日本語では「休眠口座」(Dormant account)と言います。「眠る」という意味の漢字が入っている言葉ですが、これを「眠っている口座」(Sleeping account)と誤訳してしまったら、顧客からの信頼を損なってしまう恐れがあります。旅行業界を例にすると、米国では自家用車を活用した旅行が主流ですが、日本では電車やツアーバスを活用することが一般的です。海外企業が開発するLLMを使って旅行プランをつくるソリューションを提供するときに、「その方面のホテルを予約しました、有名な観光地はここです、現地までは自家用車で行ってください」という回答だけが出てくると、日本語圏に住む顧客の満足度は下がってしまうでしょう。

もちろん、こういった情報一つ一つを知識として海外企業が開発するLLMに学習させることはできますが、商習慣や文化的・言語的なニュアンスを全て網羅することは困難です。最近では、海外企業が開発したLLMに、日本語を少し追加学習させて日本語の精度を高めようという国内企業の取り組みもありますが、同じ課題が残るのではないかと考えます。

より自然で正確な応答ができる日本語ベースのLLMを開発し、国内企業に提供することで、差別化を図っていききたいと思います。

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

Q 日本語LLMを開発するにあたってのSB Intuitions(株)の強みは？

人材、日本語のデータ量、ソフトバンクの持つAI計算基盤の三つが強みであると考えています。

まず人材の面ですが、日本語のLLMを開発するためには、日本語のデータを正しく処理し、そこにある構造や知識をモデルに正確に反映させる必要があります。そのため、自然言語処理の専門家が必要となりますが、幸いなことに、グループ内にはそのような専門家が多数います。なぜなら、グループ内に「Yahoo! JAPAN」の検索サービスがあり、入力された日本語を基に適切な検索結果を返すために、これまでも自然言語の観点からさまざまな処理を行ってきたからです。このような専門家をSB Intuitions(株)に集約し、一気に開発を進めています。

次に、日本語のデータ量ですが、これも「Yahoo! JAPAN」で蓄積されている膨大な日本語のデータがすでにあることが強みとなります。「Yahoo! JAPAN」では、適切な検索結果を表示するために、膨大な日本語の情報を蓄積し活用しています。この情報は、個人情報が含まれず権利処理済の情報ですので、データセットとして活用できます。この規模の情報量を一から収集しようとするれば、数年はかかるような量ですから、大きな強みであると認識しています。

最後にソフトバンクの持つAI計算基盤の規模ですが、こちらは国内の企業として最大規模、アジアで見ても有数の規模となる見込みです。2023年秋には、0.7エクサ*4フロップス*5の計算能力を持つAI計算基盤「NVIDIA DGX SuperPOD™」を稼働させました。このAI計算基盤は、「NVIDIA A100 Tensor Core GPU」(A100)を搭載しており、約130億円(経済産業省の「クラウドプログラム」の補助金 約50億円考慮後)を投じました。さらに、2024年5月には、追加で25エクサフロップスの計算能力を持つAI計算基盤への投資を発表しました。このAI計算基盤は、A100の上位モデルである「NVIDIA H100 Tensor Core GPU」(H100)を搭載したものに加えて、米NVIDIAが2024年3月に発表した世界最先端の「NVIDIA B200 Tensor Core GPU」(B200)を搭載したものとなる予定です。追加の投資額は、約1,100億円(経済産業省の「クラウドプログラム」の補助金 最大約400億円考慮後)を見込んでいます。これらの合算の計算能力は25.7エクサフロップスとなる予定であり、当社はこのAI計算基盤を活用することで、約3,900億パラメーター、約1兆パラメーターを持つ日本語ベースのLLMを他社に先駆けて開発することができるため、先行者としてのメリットが得られると考えています。

*4 エкса: 10の18乗

*5 フロップス: コンピューターの処理能力の単位。1秒間に浮動小数点演算を何回できるかという能力



Q 国内の競合他社は軽量なモデルで商用化を急いでいますが、SB Intuitions(株)の考え方を教えてください。

一度パラメーター数の大きなモデルをつくってしまうと、目的に応じた柔軟なアプローチをとることができるため、商用化まで多少時間がかかったとしてもまずはパラメーター数の大きいLLMの構築を優先したいと考えています。

大きなパラメーター数を持つLLMを、目的に応じて小さく最適化する「蒸留」というアプローチをとるのが昨今の生成AI構築の潮流であり、われわれもこのアプローチをとる方針です。例えば、会話に特化したモデルにする、医療に特化したモデルにするなど、目的に応じてLLMを蒸留すると、小さな言語モデル「SLM(Small Language Models)」が構築できます。このSLMは、LLMの性能をある程度引き継ぐことができるので、高い日本語の精度を維持しながら、応答が早く、消費電力が少ないモデルになります。小さいパラメーター数を持ったLLMを最初からつくる場合は、特定の分野に強いといった特長を持たせる場合が多いのですが、そうすると他の分野に転用することが難しくなります。「六法全書のことは答えられます。でも日常的な会話は苦手です」というLLMよりは、「日常的な会話も、LLMから性能を引き継いでいるのである程度こなせます。加えて、六法全書のことも答えられます」というSLMの方が、顧客のニーズにマッチするのではないのでしょうか。

Contents

Chapter 2

目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

Q 日本語ベースのLLMを用いて、どのように収益化していくのでしょうか？

日本語ベースのLLM単体で収益化するのではなく、「LLMが使えるプラットフォームを提供する」あるいは「LLMをソリューションに組み込んでサービスとして提供する」ことで顧客企業にとっての付加価値を生み出し、収益化を図ります。

「LLMが使えるプラットフォームを提供する」とは、自社のクラウドサービスのプラットフォーム上の機能の一つとして、日本語ベースのLLMを使ってもらい、PaaS (Platform as a Service) のビジネスです。例えば、高速道路に電気自動車が入ってきたときに、次にどこで充電すればよいのかを案内してくれるサービスをソフトバンクのクラウドサービス上に構築する場合を考えてみましょう。従来のデジタルサービスであれば、充電ステーションの場所をディスプレイに表示して、電気自動車の電池が減ってきたタイミングで充電するように案内するだけでした。しかし、日本語ベースのLLMの機能を使ってもらって、どの充電ステーションに電気自動車を誘導すれば、最もコストを減らせるのかを自律的に判断し、自然な日本語でドライバーを誘導することができれば、顧客にとっての付加価値になります。

「LLMをソリューションに組み込んでサービスとして提供する」とは、自社で日本語LLMを組み込んだSaaS (Software as a Service)を開発し、顧客企業に提供するということです。ソフトバンクでは、生成AIを用いたコールセンターの自動化ソリューションを開発しています。お客さま

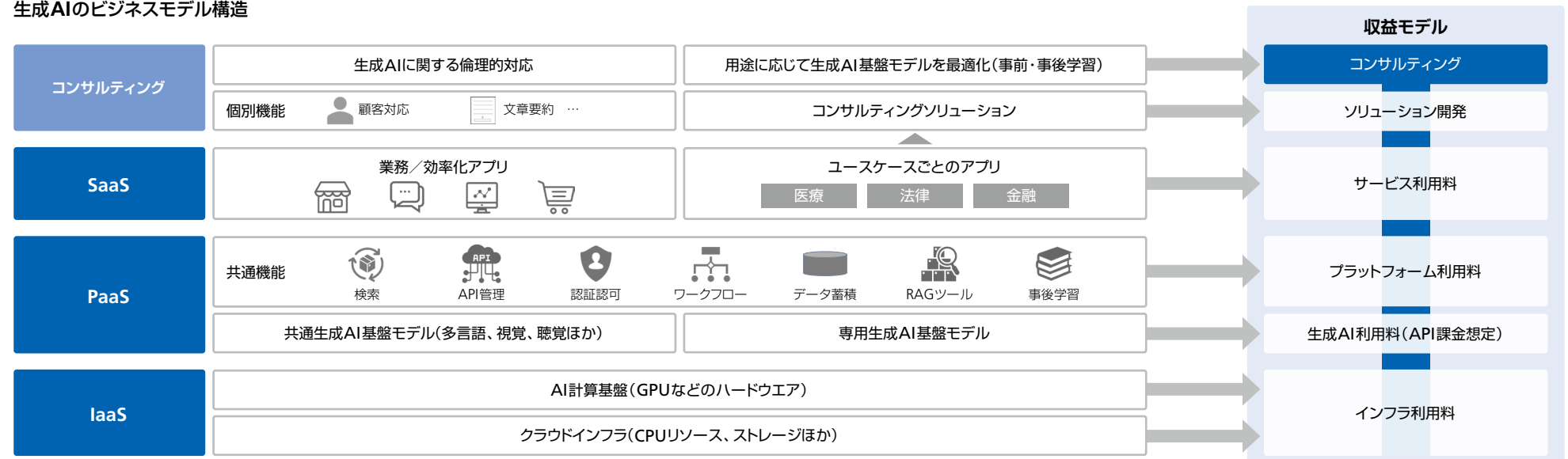
からの問い合わせに応じて、日本語LLMが自然な日本語の回答を一瞬で示すことができれば、コールセンターのスタッフは助かるでしょう。スタッフの定着率が上がれば、採用コストなどが削減できますので、顧客企業にとっての付加価値になります。このような付加価値が創出できれば、応分の割合でソフトバンクの収益となっていきます。

また、先ほど説明したAI計算基盤を、IaaS (Infrastructure as a Service)として政府や自治体、民間企業に貸し出すことも収益につながりますし、生成AIをどのように導入するのかを企業などにコンサルティングすることも収益につながると想定しています。

短期的・中期的には、主に日本語ベースのLLMがこのようなPaaSやSaaSの価値を上げることにつながると想定していますが、長期的には生成AI自身が人間にできなかった価値を「生成」してくれると期待しています。例えば、新しい病気に効く薬を開発するために、人間が1万件の成分候補の中から、5年かけて有効性を検証していたとします。それが、生成AIに問い合わせることで成分候補を100件まで絞り、1年で有効性を検証できたならば、大きな付加価値となります。同様に、軽い飛行機を造るための材料の候補や、新型電池の電極の候補を生成AIが見つかることができるようになれば、これもとてつもない付加価値となります。

このように、LLMを活用したプラットフォームやサービスを生み出し、付加価値を創出していくことで、ソフトバンクやグループ全体の収益に貢献できるように努めていきたいと考えています。

生成AIのビジネスモデル構造



Chapter 2
目指す姿を実現させる
中長期成長戦略

中期的な成長戦略

成長戦略

セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

エンタープライズ事業

メディア・EC事業

ファイナンス事業

グループシナジーの創出

▶ 長期的な成長戦略

「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

国産生成AI 開発責任者メッセージ

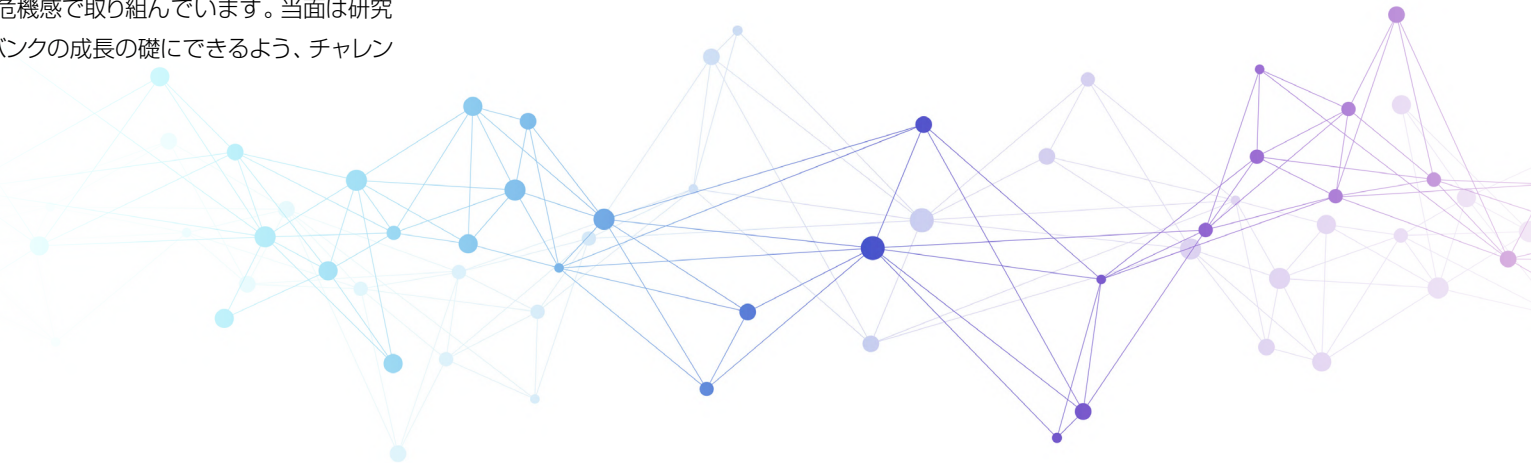
「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

Q 海外企業を含めて複数の企業がLLMを開発していますが、
今後の見通しはいかがでしょうか？

基本的な考え方として、LLMの使い分けがなされていくと考えており、それがユーザーにとって最もベネフィットになると考えています。そのような中で、根幹となる日本語に強いLLMは当社が担いたいと考えています。

さまざまな特長を持ったLLMが登場しており、今後それらのLLMの「得意なこと・苦手なこと」「知っていること・知らないこと」を人が把握し、組み合わせて提供されるようになっていくと予想しています。将来的には、「生成AIに、使う生成AIを考えさせる」ことができるようになるの見込んでいます。医療を例に挙げて説明すると、まず患者が説明する症状を正確に理解できる、言語に強い大きいサイズのLLMを準備します。次に、外科、内科、画像診断といった専門分野に特化した小さいサイズのLLMを複数並べます。そして、日本語に強いLLMが患者の症状の説明に沿って、専門分野に特化したLLMと治療方針を議論します。コンピューター同士の議論ですし、専門領域に特化していますから、物凄いスピードで議論が終わることでしょう。最後に、議論の結果を、日本語に強いLLMが適切な言葉に置き換えて患者に説明します。このような活用シーンを想定したときに、専門分野に特化したLLMは必ずしも自社開発のものでなくてもよいと考えていますが、患者が説明する内容を正確に把握できる日本語に強いLLMは常に必要です。当社の日本語ベースのLLMはこのような利用シーンで中心的な役割を担い、大きく貢献できるのではないかと考えています。

今後LLMがあらゆるデジタルサービスの中心的な存在になるのであれば、今チャレンジしておかなければ、最後の機会を逃すのではないかとという危機感で取り組んでいます。当面は研究開発のフェーズが続きますが、その成果を次のソフトバンクの成長の礎にできるよう、チャレンジを続けていきたいと思っています。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

Chapter 3

ESG Strategy

[目指す姿の実現に向けたESG戦略]



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人的資本戦略

当社は「事業成長をけん引するのは人材である」と考え、人材戦略を重要な経営戦略と位置付けています。このセクションでは、当社の人材戦略をどのように企業価値の向上につなげているのか、考え方や取り組みを含めて解説します。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

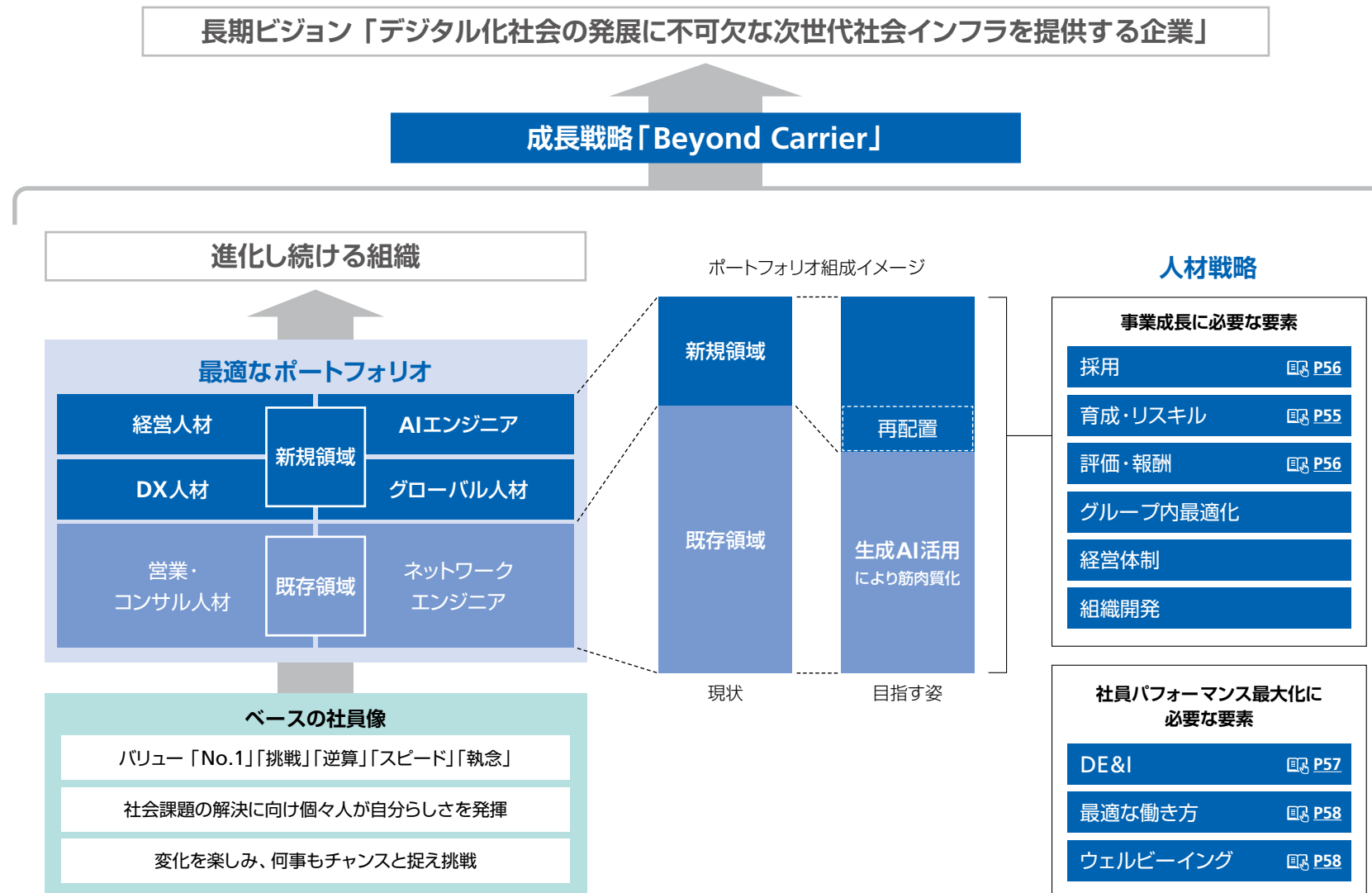
人材戦略 「情報革命で人々を幸せに」するソフトバンクの人材戦略

当社は「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することを人事ミッションとしています。当社の事業成長をけん引する鍵となるのは人材であり、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会の創出と環境を整備することが重要であると考えています。また、当社の中期経営計画においては、AIとの共存社会を実現する次世代社会インフラの提供を掲げており、これに必要な人材の

確保、組織の整備が目下の課題です。事業戦略と人材ポートフォリオを起点とした人材戦略を密に連動させることが、中期経営計画を強力に推進する原動力になると考えています。

今後も社員の成長と会社の成長との好循環を生み出し、進化し続ける企業グループを目指して、人材戦略を推進していきます。

人材戦略の全体像



▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人材戦略

自律的成長支援施策

育成・リスキル

日本一生成AIを活用する企業へ

当社にとって生成AIは、今後の事業拡大に向けた最重要テクノロジーであり、また生成AIを活用したツールは、社内業務に欠かせないものとなっています。2023年5月に、独自の生成AIサービス「SmartAI-Chat」を導入するとともに、AIガバナンス基本規程を制定し、まずは全社員が生成AIを使い倒すための環境を整えました。そして、生成AIの学習機会として、学習動画の配信やAI活用講演会を実施しています。

また、最も優れたアイデアに1,000万円の賞金を支給する生成AI活用コンテストを開催しており、すでにコンテストへの累計提案数は約16万件と、非常に多くの社員からユニークなアイデアが寄せられ、実際に業務効率化に生かされています。さらに、コンテストに応募されたアイデアの事業化検討のため、後述の「ソフトバンクイノベーション」と連携するとともに、社長直轄の新組織「AIプロジェクト推進室」を新設しました。当社はこうした取り組みにより、日本一生成AIを活用する企業を目指します。



IT統括 iPaaS事業開発本部
平岡 拓

平岡 拓

生成AIの活用方法について考えるという文化をソフトバンクに根付かせることが、私が審査員を務める生成AIコンテストの主な目的です。コンテストがスタートした際は、生成AIで何ができるかはっきりと分からなかったからか、社員から出たアイデアの中には、実現するのが困難な提案も少なくありませんでした。しかし、開催を重ねるごとに社員たちは生成AIの使い方に慣れ、それを活用した具体的に即実用化するべきアイデアが増えてきました。また、応募されたアイデアの内訳を見ると、新規事業関連が8割、業務改善が2割を占めています。これは、チャレンジを推奨するソフトバンクならではの結果だと感じています。そしてiPaaS事業開発本部としても、生成AIの活用は重要なミッションと位置付けています。誰でも簡単に使えるプロダクト開発に注力し、生成AIが広く活用される社会を実現することを目指しています。

各種取り組み

AI利活用の基盤整備

SmartAI-Chat
ガバナンス規程制定

生成AIの学習機会

研修制度・学習コンテンツ拡充

活用コンテストの開催

アイデア累計16万件

社内起業制度

当社は、社内起業制度「ソフトバンクイノベーション」を通じて、自らのアイデアで社会課題の解決に挑戦したいと考える社員に、新規事業の提案を奨励しています。また、新規事業に関する幅広い知識を習得できるプログラム「イノベーションラボ」を提供し、そこにさまざまなグループ社員が集まり、チームアップすることも可能にしています。

SBU Tech

SBU Tech(ソフトバンクユニバーシティTech)では、エンジニアだけではなく、全社員がデジタルリテラシーを身に付けることで成長戦略「Beyond Carrier」の推進を自分事として捉え、変革に向けて行動できるように、テクノロジースキルに特化した学習コンテンツを提供しています。経済産業省のデジタル人材育成指針を参考にして、IT、AI、統計のカテゴリで研修を体系化し、日本ディープラーニング協会が実施する「G検定」「E資格」の学習支援や、外部の有識者による講演会などを実施しています。

キャリア形成機会の提供

当社は、自己成長・自己実現できる環境として、キャリア開発を支援するさまざまな機会を社員に提供しています。新規事業や新会社の立ち上げの際に人材を公募するジョブポストイング制度、グループの枠を超えて自ら希望する部門やグループ会社に対し手を挙げ、異動が実現できるフリーエージェント制度など、グループ全体で実施しています。そのほかにも「成長機会や能力発揮機会を望む意欲ある社員」と「組織外の視点や経験、専門性を必要とする組織」のニーズをマッチングする制度として、2021年2月からSB流社内副業制度を導入しています。また、多様な経験やスキルを獲得し本業に還元することを目的に、業務に影響のない範囲で、二重就業が可能です。



【登録者数】

5,800名以上

すでに22件が事業化

(2024年3月末現在)

その他施策

【全社JP/FA制度】

累計2,791名が合格

【社外副業】

累計1,699名

【SB流社内副業】

累計363名が実施

(2024年3月末現在)

(注)JP:ジョブポストイング、FA:フリーエージェント



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人材戦略

採用

採用

新卒採用の取り組み

国内では人手不足が深刻化し、人材市場は売り手市場の状況が続いており、特にIT業界の人材争奪戦は激しさを増しています。こうした中、新卒採用に関して、単に母集団を広げて応募を待つという姿勢ではなく、むしろ絞り込んだ層に対して個別にアプローチする攻めの採用を推進しています。特にインターンシップは、ミスマッチを抑止し離職率が低く、活躍率が高いというデータもあり、注力しています。2023年度はコロナ禍の収束により、採用に直結する「JOB-MATCHインターン」の受け入れが過去最高となりました。また、地方の課題を解決する実践型の「地方創生インターン」も実施しています。

JOB-MATCHインターン

就労体験 × 採用直結

エントリー 約 **6,900**人
参加 **439**人

地方創生インターン

地方創生 × 課題解決

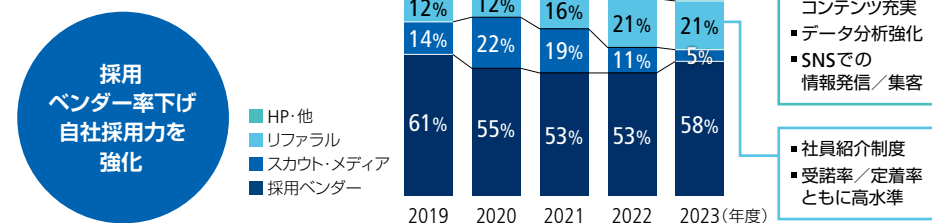
エントリー 約 **2,600**人
参加 **31**人

(2023年度実績)

キャリア採用の取り組み

キャリア採用では、自社採用力の強化を図っています。特に拡大しているのが、社員に採用候補者を紹介してもらう「リファラル採用」です。ポテンシャルの高い優秀な人材や即戦力となる人材を見つけることが難しい中、社員の視点で業務に合う人を候補者として推薦することで、母集団の質が高まり、入社後のミスマッチ防止や中途採用のコスト抑制が可能となります。一方で、ダイレクトソーシング(採用担当者が直接候補者へアプローチする採用手法)も積極的に行っています。また、データ分析により候補者が興味を持っているコンテンツを精査し、採用ホームページのコンテンツを充実させています。

キャリア採用の採用手法割合



(注)2023年度は、採用組織再編に伴い、採用ベンダー比率が一時的に上昇

高市場価値人材の処遇

評価・報酬

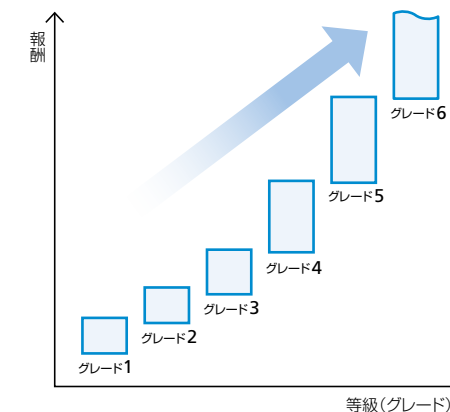
報酬・評価について

年齢や性別などの属人的な要素ではなく、社員一人一人が担うミッションや働き方に応じて領域・グレードを決定するミッショングレード制を採用しています。担うミッション、日頃の働きぶり(プロセス)、仕事の成果・組織への貢献の三つの観点でそれぞれ評価を実施し、グレードや報酬を決定しています。

一方で、AIエンジニア、事業開発、投資企画などの特定の職種は、非常に市場価値が高まっており、国内の求人倍率は13倍に達しています。こうした高市場価値人材に対しては、新卒も含め個別に競争力のある処遇を設定しています。また、高度なスキル・経験を要するプロジェクトに対し、有期雇用で高報酬の契約を行うプロフェSSIONAL・CONTRACT制度も導入しています。

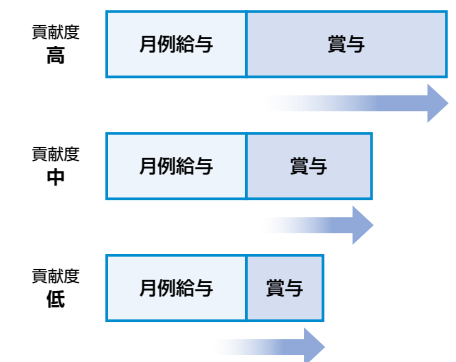
グレードに応じた給与水準

役割・実力に応じた報酬体系



賞与でメリハリ

個人の貢献度を賞与に反映



▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人材戦略

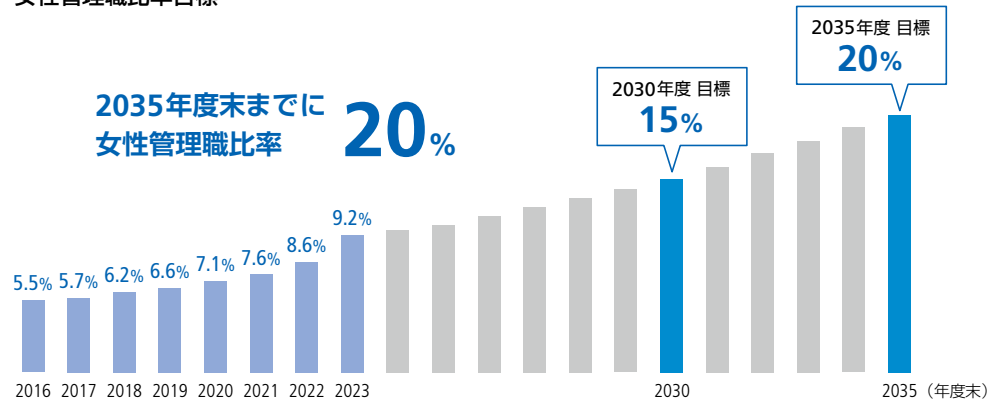
DE&Iの推進

DE&I

女性活躍推進

当社は、年齢、性別、性的指向・性自認・性表現、国籍、障がいの有無などに関わらず、個々の多様性を受容し、全社員が能力を発揮できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を目指しています。その最初のステップとして、特に女性活躍推進に注力し、2035年度末までに女性管理職比率を20%以上にする目標を掲げています。目標の達成に向け、社長を委員長とし、社外取締役の越直美氏や佐々木裕子氏、外部の有識者がアドバイザーとして参画する「女性活躍推進委員会」を設置し、同委員会で会社全体の方針を審議しています。女性活躍推進の施策は多面的な視点で随時展開しており、現場主体の推進会議で各施策の進捗確認や各部門での成功事例を共有しています。例えば、全社アンケートから、男性より女性の方が管理職を志望する割合が低い傾向が判明しており、女性の管理職への挑戦を後押しするワークショップや、ロールモデルとの相談機会を提供するメンタープログラムなどを実施しています。その結果、女性社員の管理職志望度は徐々に上昇しています。加えて評価やアサイン時の無意識バイアスの解消を目的に、2023年度は、管理職に対して女性部下育成や無意識バイアスの研修を行いました。年1回の昇格査定においては男女別の昇格率に偏りがないかを確認するプロセスを設け、女性の成長機会が無意識バイアスによって妨げられないようにしています。これらの取り組みの成果として、当初のシミュレーションでは、2035年度末の女性管理職比率は15%程度と試算していましたが、女性の活躍度合いが年々高まり、今現在は20%が視野に入っています。

女性管理職比率目標



男性育児休業

当社は、「育児という家庭での責任を果たしながら働き続けていきたい」という意欲のある人を支援することを基本的な考え方とし、(株)ワーク・ライフバランスが主催する「男性育休100%宣言」に賛同しています。男性育休を会社として強く推奨する旨のトップメッセージの発信、管理職向けに部下の取得時のマネジメントや取得意義に関する研修の実施などを通じて、誰もが育児休業を取得しやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

社員向けには、育児支援関連の情報を集約したハンドブックを作成して制度内容や申請方法を詳細に案内し、社内ポータルサイトへは育休取得者の体験談を掲載しているほか、子どもが生まれた社員に対して個別に人事から育休取得を積極的に働きかけています。

また、配偶者出産時の有給休暇制度、育児休業やキッズ休暇、短時間フレックス勤務などの育児支援制度の多くは、法定事項を上回る内容となっています。こうした取り組みの結果、男性育休取得率は2023年度には68%となり、取得者は年々増加しています。今後も、育休を希望する男性社員がより取得しやすい職場環境の実現に向けてさまざまな取り組みを継続していきます。

私は2022年9月から1年間、育児休業を取得しました。育児休業を取得することについて、全社的に男性育休が推奨されていることもあり、特に気兼ねせず上長に相談をすることができました。担当業務については、育児休業の期間に入る少し前からサポート役にまわり、主担当は他のチームメンバーへバトンタッチしました。また、育児休業と聞くと、育児中心に考えがちですが、普段あまりできていなかった家事の大変さを認識することができました。当初は不慣れで1日があっという間に過ぎていきましたが、妻と2人で家事と育児を分担することができ、育児休業を取得して本当に良かったと思います。復職後も子どもの世話が必要な場合には、フレックス勤務やテレワークの制度を活用しており、このような制度が充実していることで安心して働くことができ、ワークライフバランスの向上にもつながっていると感じます。



テクノロジーユニット統括
モバイル&ネットワーク本部
北上 恭彦

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人材戦略

ウェルビーイング&エンゲージメント

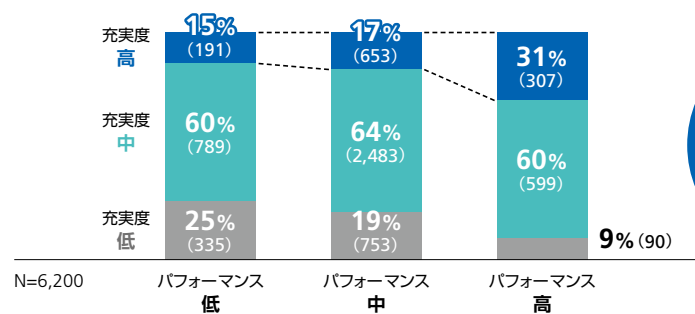
ウェルビーイング

最適な働き方

エンゲージメントサーベイの実施

Well-beingな社員(充実度が高い状態の社員)は、創造性、生産性、売上が高いだけでなく、離職率が低く、業務上の事故も少ないと言われていますが、当社においてもWell-beingな状態がパフォーマンスの向上につながっていることを確認しています。2023年8月には、従業員の充実度、職場の活性化(エンゲージメント)の向上をさらに推進すべく、従来実施してきた年1回のESサーベイ(従業員満足度調査)、および月1回のパルスサーベイを、「エンゲージメントサーベイ(年次・月次)」に統合・刷新しました。サーベイの結果を継続的にモニタリングすることで、従業員の活力と会社の業績向上、事業の持続的な成長を支える優秀な人材の定着へと結び付けています。

Well-beingとパフォーマンス



コーポレート統括
人事本部

原田 おりえ

これまでのESサーベイとパルスサーベイを、社員がプライベートも含め充実した状態か、活力のある組織状態かを月次で可視化できるエンゲージメントサーベイへ大幅に刷新しました。潮流を踏まえながらソフトバンクとして大事にしたいことを改めて見直し、当社独自で作成したものです。従来の機能を保ちつつ、組織の状態を月次で計測することで、迅速な課題分析や改善に向けたアクションが実施できるようになりました。サーベイの結果を社員の自己管理や対話を通じたマネジメントに役立てるのみならず、事業を加速させるべく会社や組織全体で課題の把握と改善に取り組み、組織と人の活性化合いを高めていけるよう、引き続き推進していきます。

健康経営の取り組み

当社は、「社員一人一人が心身共に健康で常に活力あふれた集団であること」を健康経営の理念とし、「健康管理」「安心安全な職場環境」「健康維持・増進」の三つのアプローチから健康経営目標指標をモニタリングし、社員の健康の維持・増進を支援しています。具体的には、「健康管理」の観点から、年1回の定期健康診断受診はもちろんのこと、ストレスチェックの受検も推奨し早期発見・予防に努めています。また「安心安全な職場環境」として、ウェルネスセンターの設置、健康的なオフィス環境の整備のほか、ピアサポーター制度やインフルエンザ予防接種の事業所内接種などを行っています。「健康維持・増進」では食生活の改善、運動の習慣化、喫煙率の低減、メンタルヘルスの向上、睡眠課題の改善、女性特有の健康課題改善、ヘルスリテラシーの向上をテーマにした取り組みを推進することで、社員の健康をサポートしています。

当社は、社員の健康管理を経営的な視点で考え、健康経営に積極的に取り組んでいる会社として、経済産業省と東京証券取引所が主催する「健康経営銘柄」に2年連続選定され、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人(大規模法人部門ホワイト500)」にも6年連続で認定されました。また、(株)日本政策投資銀行が実施する「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランクの格付けを取得しました。

ソフトバンクの働き方改革

当社では、メリハリをつけて効率的に働くことで成果の最大化を図ることを目的に「スーパーフレックスタイム制」などを導入し、また、テレワークや全国にあるサテライトオフィスの活用など、時間や場所に縛られない働き方を推進しています。テレワークは、コロナ禍が収束して以降も社員の約7割が実施しています。一方で、チームワークの醸成や新たなものを生み出す議論など、オフィスに集まる重要性も認識しており、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により、組織と個人のパフォーマンスの最大化を目指しています。

当社は、働き方改革を通して持続的に成長する先進企業が選ばれる「日経Smart Work大賞2024」で、「多様で柔軟な働き方の実現」の項目で評価を大きく伸ばし、人材活用力部門賞を受賞しました。

【働く場所の選択肢】

全国の事業所
+
サテライト

600拠点以上

【テレワーク実施率】

全社の約7割が実施

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人材戦略

ソフトバンクの人事施策

当社は、継続的な事業の成長・成功を実現することに加え、働く個人が会社とともに成長し自己実現につなげる職場環境を構築したいと考えています。そのために会社として大切にすべきポリシーを定め、さまざまな人事施策を推進しています。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

▶ 人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

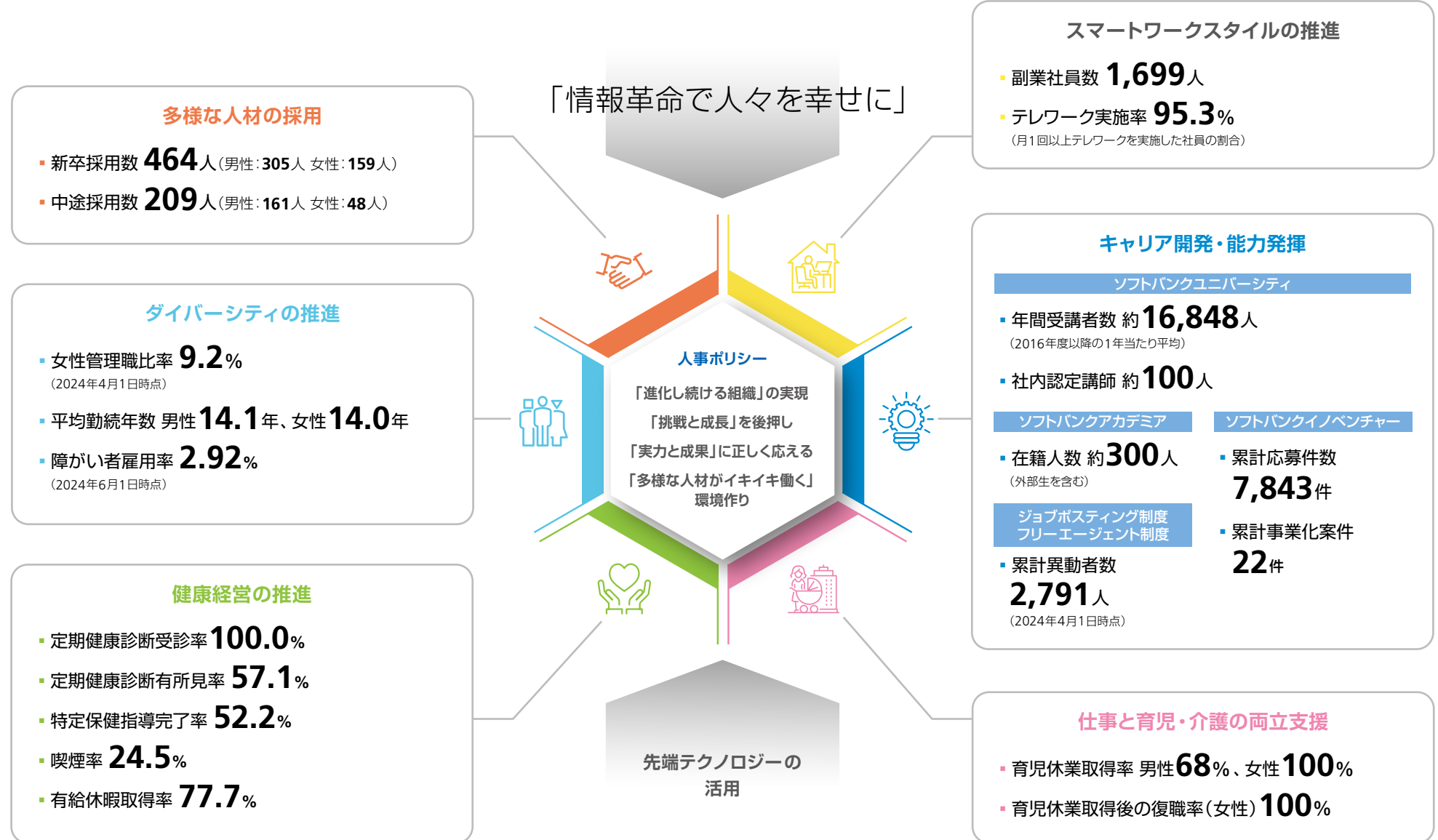
TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

人材戦略

実績一覧

ソフトバンクならではの人事施策遂行により、「Beyond Carrier」戦略を実現する人材が活躍し続ける会社を目指します。



(注)別途記載のないものは2024年3月31日時点、もしくは、2023年度の実績です。
キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク(株)単体の数値です。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

実効性ある ガバナンスの構築

持続的な企業価値の向上のためには、実効性のあるコーポレート・ガバナンスの構築が不可欠です。2024年6月から、当社は取締役の過半を独立社外取締役とすることで、コーポレート・ガバナンスをさらに強化しました。このセクションでは、その背景について、社外取締役から説明するとともに、リスクマネジメント・人権などの領域で当社がどのような取り組みを行っているのかを解説します。



人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

(注)詳細は、当社ホームページ「[社外取締役インタビュー動画](#)」をご参照ください。



当社 筆頭独立社外取締役
 榎場製作所 代表取締役会長
 兼 グループCEO

榎場 厚

Q 指名委員会で議論されているテーマは？

指名委員会では、適切かつ安定的な経営体制の確保と、それに対応した取締役の構成について常に議論しています。その過程においては、各取締役の知識や経験・能力のバランスに配慮するとともに、(株)東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードや議決権行使助言会社、ESG評価機関からの要請を参考にしています。

Q 2024年6月に宮内 謙氏が取締役会長を退任した背景は？

2020年12月の指名委員会において、ソフトバンクが今後AIや5Gなどの新たな領域に注力していく中、当時CTOであった宮川さんを新社長に選任することが望ましいと、取締役会にて提言しました。その後、2021年4月に代表取締役社長が宮内さんから宮川さんに交代しましたが、当時の経営体制が持つ強みを受け継いでいくことも必要であるという考えから、宮内さんには取締役会長として引き続きグループ全体を統括していただきました。私は、安定的な経営体制の移行のためには、それまで決定権を持っていたリーダーが突然退くのではなく、このようなサポート体制を整えることが重要であると考えています。そして宮川体制になり3年が経過した2024年6月、宮内さんが取締役会長を退任され、経営体制の移行が完了しました。

Q 社外取締役比率が過半となった経緯は？

取締役の構成について、社外取締役の追加選任を含めて議論を続ける中、2023年12月の指名委員会で社外取締役比率を過半にする方針を改めて確認しました。そして2024年6月開催の株主総会において、取締役11名のうち6名を独立社外取締役*とする議案が承認され、全取締役の54.5%が独立社外取締役となりました。また、社外取締役6名のうち、女性が3名を占め、ダイバーシティの面でもバランスの取れた構成になっています。今回の構成の変更にあたっては、そもそも当社の取締役にふさわしい能力やスキルは何か、当社の企業価値向上のためにはどのような人が必要か、喧々諤々の議論を重ねた上で、人選を行いました。

* (株)東京証券取引所が定める独立性基準に基づく

Q ガバナンス体制の強化のために重要なことは？

安定的な経営体制を実現するためには、社外取締役が同時にまとめて退任することを避ける必要があります。どのくらいの期間で社外取締役が交代していくかが大事なポイントになります。また、社外取締役の人選に関しては、社内にはないスキルを補強するという観点を重視するとともに、第三者的視点を持ったアドバイザーとしてそれぞれの得意分野や経験から意見を述べ、取締役会全体の視野を広げることが重要であると考えます。

さらにガバナンスについては、特に親子上場を懸念される声があることを認識していますので、利益相反の疑念を持たれることがないようにするという観点から取締役会や委員会で意見を述べています。また、今後ソフトバンクがデジタル化社会を支える次世代の社会インフラを構築するという事は、ますます社会的責任が大きくなることを意味します。そのため、社員一人一人にその認識を強く持っていただくという、ガバナンスの原点に改めて立ち返ることが大切だと思っています。

Q 企業価値向上のために重要なことは？

上場会社として株主還元は非常に重要である一方、ソフトバンクが注力するAIや5Gなどへの成長投資も同様に重要であり、株主還元と成長投資の適切なバランスこそが、企業価値向上の鍵であると考えます。なおAIについては、開発部門だけでなく全社員が「ソフトバンクにとってのAIとは何か」を意識し、全社一丸となり世の中のニーズにキャッチアップしていくことが求められているのではないのでしょうか。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

新任社外取締役メッセージ



独立社外取締役

坂本 真樹

電気通信大学副学長
同校大学院 情報理工学研究所
情報学専攻 教授

私は情報学を専門としており、2000年から人間の言語や感性を理解するAIの研究開発に取り組んできました。研究開発のみならず、人工知能学会の理事などを経験したほか、感性を理解するAIの実現に向け、人間の脳・心理を含む認知情報処理の知見も深めています。私は、技術を社会・産業界に生かすことを大切に考えており、多くの企業との共同研究や特許技術のライセンス活動を行っています。また、2018年には京王電鉄(株)と私個人との共同出資による大学発ベンチャーを創業し、取締役COOとして会社の運営経験も積んでいます。

今後、あらゆるものがインターネットでつながり、AIが日常的に使われる時代になると、まさにソフトバンクの成長戦略「Beyond Carrier」のような通信キャリアの枠を超えた視野が必要です。通信事業のさらなる強化と、これまでの常識を超えるような事業・技術との連携や知見・発想が、ソフトバンクの中長期の成長につながると考えます。技術の進化が目まぐるしいAIの領域で世界に先んじることは非常に難しいですが、先進的な挑戦をし続けるソフトバンクであれば、必ず成し遂げられると期待しています。社外取締役に就任して間もないですが、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまからのAI領域への期待の大きさは想像以上であり身の引き締まる思いです。私がこれまで培ってきたAIに関する知見を生かし、ソフトバンクの企業価値の向上に貢献したいと考えています。



独立社外取締役

佐々木 裕子

(株)チェンジウェアグループ
代表取締役社長
(株)HYSコーポレーション
代表取締役社長
一般社団法人人的資本経営推進協会
代表理事

私は一貫して、急激な構造変化の中での「変革」に携わってきました。日本銀行では金融危機時の不良債権処理の対応を行い、外資系コンサルティング会社では「失われた30年」を生き抜くための企業変革を支援してきました。その後、ソニー(株)(現ソニーグループ(株))の変革室での経験を経て、いわゆる「異物の存在」が固定概念の打破と行動変容のうねりを生む最初の一滴になりうることを確信しました。以来、自身で会社を創業し、15年で400社以上の会社において、企業変革、人的資本経営、およびDE&Iの取り組みに携わっています。

独立社外取締役の最大の役割は、まさに包摂される「多様性」の一角として、異なる視点を取締役に提供し、経営判断時の盲点を減らすことでよりよい意思決定に貢献すること、と理解しています。特に、DE&I推進によるイノベーション創出と企業価値向上については、国や自治体としての視点、企業の経営者としての視点、当事者の視点を行き来しながら、現場で長年挑戦し続けてきました。そういった視点からフラットな問いを継続的に投げかけ、リアルな経験をお話することで、ソフトバンクのさらなる進化とガバナンス強化に貢献したいと思っています。

まだ就任したばかりではありますが、ソフトバンクは明確な経営ビジョンと圧倒的スピード感をもった実行力が組織の隅々まで浸透しており、卓越した経営力・組織力を持ち合わせた企業集団であると感じています。この組織力の強さをもう一段進化させるべく、さらなる多様性を巻き込んだ加速度的な自己革新を意欲的に進めるソフトバンクの挑戦に期待するとともに、私自身も貢献したいと考えています。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

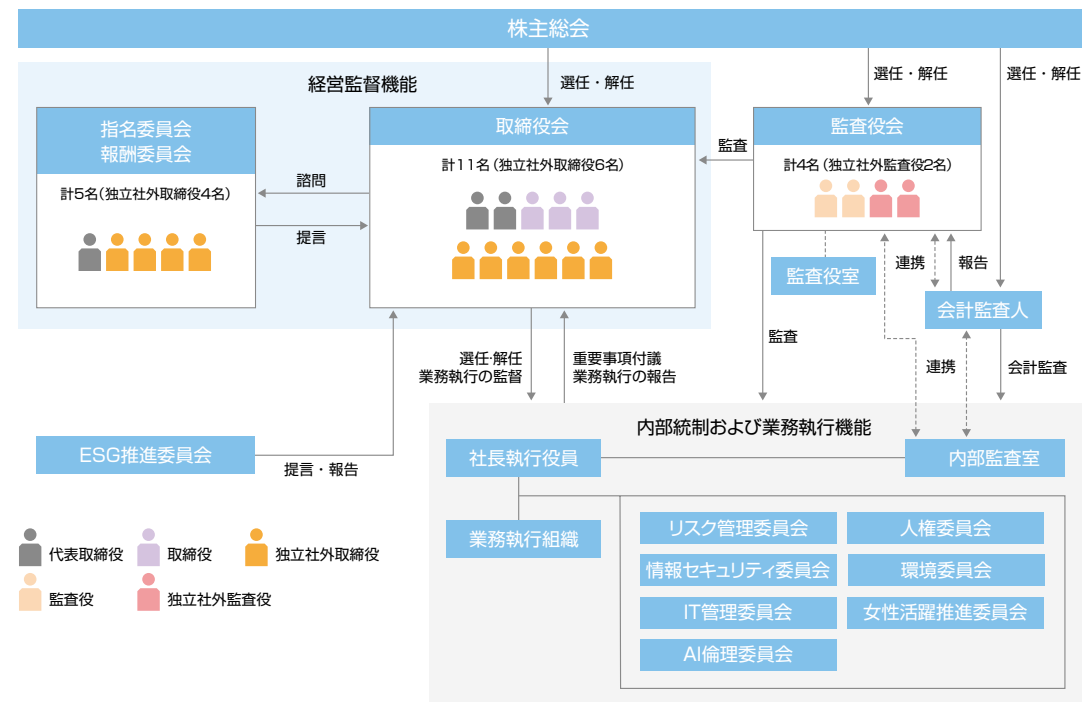
TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年6月20日現在)

指名委員会・
報酬委員会2023年度開催回数
指名委員会 **4回** / 報酬委員会 **3回**

CEOおよび独立社外取締役3名以上で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

P68

(注)特別委員会については、当社の取締役の過半数が独立社外取締役となったことに伴い、2024年6月20日付で廃止しました。

ESG推進委員会

2023年度開催回数 **4回**

CEOが委員長を務め、委員長の指名に基づき独立社外取締役が委員を務めるほか、委員長が執行役員の中から指名した委員で構成されています。当社グループ全体のESG推進活動方針を審議の上、提言内容を決定するとともに、当該活動方針の進捗状況を確認の上、報告内容を決定しています。

P86

取締役会

2023年度開催回数 **13回**

取締役会は、独立社外取締役6名を含む取締役11名で構成されており、全取締役の過半数が独立社外取締役です。法令または定款に定める事項のほか、取締役会規則に基づき当社の業務執行に関する重要事項を決定し、各取締役の業務執行の状況を監督しています。

P66

監査役会

2023年度開催回数 **17回**

監査役会は、事業年度ごとに監査の方針や計画および重点監査項目を定め、原則として月1回開催し、重点監査項目に基づく取締役の職務執行状況を確認するために、内部統制システムに係る各部署から定期的に報告を受け、業務執行の適正性について確認を行っています。

P75

内部監査室

2023年度監査件数 **19回**

社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念の下、「経営目標達成と価値向上」の目標を掲げ、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、関係会社(主に連結子会社対象)に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

P75

リスク管理委員会

2023年度開催回数 **2回**

半期ごとに、社長、副社長、CFOなどを委員とし、監査役や関係部門長が参加するリスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示などを行い、状況を取締役に報告しています。

P76

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

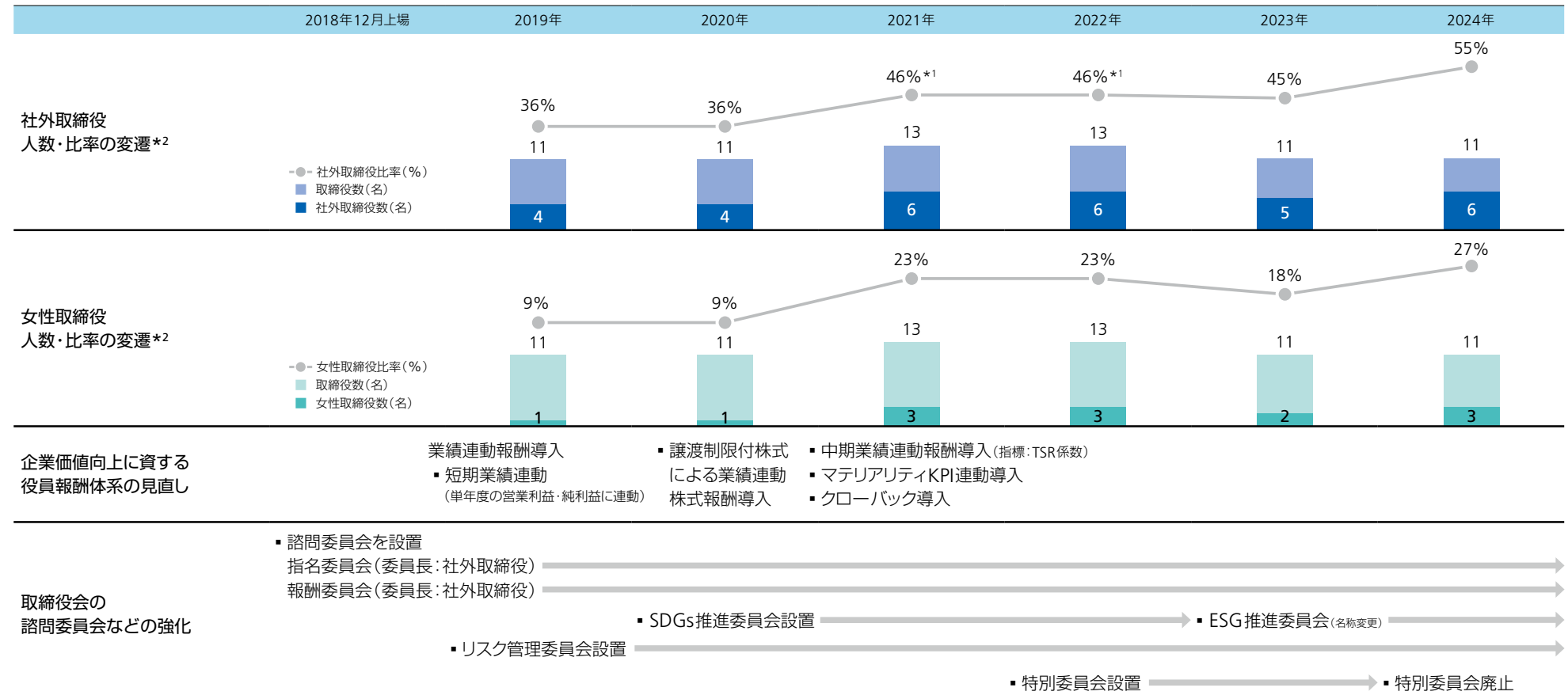
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の強化

当社は2018年12月の上場以来、常にコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。2020年に、取締役および執行役員の一部に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、投資家と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、業績連動報酬として譲渡制限付株式を付与する制度を導入しました。さらに、2021年に中期業績連動報酬を決定する指標としてTSR(株主総利回り)を採用したほか、短期業績連動報酬を決定する指標にマテリアリティ目標(当社が持続的に成長していくために特定した六つの重要課題の中から採択した目標)を組み込みました。また、2020年には当社の成長戦略とサステナビリティを統合して推進するため、

CEOを委員長とするESG推進委員会(旧SDGs推進委員会)を設置し、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ活動に関する取締役会への提言を行い、さらに年4回の活動報告および必要に応じて臨時の報告を実施しています。

そして2024年は、経営の公平性・透明性を確保し、企業の健全性を保つとともに的確かつ迅速な意思決定を行うため、取締役11名のうち、独立社外取締役を過半数の6名(うち女性3名)としました。



*1 独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%

*2 社外取締役および女性取締役の人数・比率の変遷の時点については、各年の6月末現在となります。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

取締役会

当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営の舵取り役となり、重要事項の意思決定機関および業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。当社は、定款で取締役を15名以内と定めており、その任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。また、取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢等を考慮し、取締役に最適と思われる人材を取締役候補者として選定しています。

2024年6月現在、取締役会は独立社外取締役6名を含め11名の取締役で構成されており、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。さらに当社は、取締役会の経営監督機能の明確化と業務執行機能の強化、経営の迅速化を確保するため、執行役員制度を導入しています。

2023年度取締役会で議論された主な事項

- 経営管理に関する事項
- 財務に関する事項
- データセンターの新規建設に関する事項
- AI計算基盤の構築に向けた投資に関する事項
- 業績および事業KPIの実績と見通しに関する事項
- 関係会社に関する事項
- リスク管理に関する事項

取締役会実効性評価

当社取締役会は、さらなる実効性確保および機能向上に取り組むため、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。なお、2018年度から継続して第三者機関の支援の下、取締役会実効性評価を年1回実施していま

す。2023年度の当社取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は、以下の通りです。

評価プロセス

評価対象者
社内取締役(6名)、社外取締役(5名)、監査役(4名)
評価方法
実施方法: アンケート(記名式)、インタビューまたはその両方 実施期間: 2023年12月~2024年6月

アンケート項目	
1. 戦略とその実行	5. グループガバナンス
2. リスクと危機管理	6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画
3. 企業倫理	7. ステークホルダーとの対話
4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引	8. 取締役会の構成と運用

2022年度の課題への対応状況

中長期の戦略をより深化すべきという提言については、取締役会の年間活動計画を定めて情報共有の頻度・粒度を改善し、重要テーマである事業ポートフォリオ、財務および人材等の中長期的な戦略に関する議論を深めることができました。また、グループガバナンス・リスク管理のモニタリング強化については、潜在的なリスクの体系的整理がなされ、グループの子会社の状況について、事前説明含め分かりやすく整理して報告が行われました。加えて、社外取締役、監査役の知見をより生かすため、テーマに応じて必要な役員が出席する「懇談会」を設け、活発な意見交換を行いました。これにより、取締役会での議論の前提となる、本質的な課題や刻々と変化する経営環境への理解深化や認識合わせにつながりました。

2023年度実効性評価の結果の概要

当社取締役会は当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿に向けて毎年改善が図られているとともに、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。また、2023年度の実効性評価の過程で、2022年度の実効性評価において導出された課題への対応状況ならびに今後の重点対策課題を確認しました。さらに、取締役会のさらなる実効性の確保と機能強化に向けて、以下の事項を今後の重点対応課題とすることを確認しました。

重点対策課題

- 中長期戦略:
 - ① グループ全体戦略(中長期のシナジーを追求したグループ全体の戦略議論を継続し、将来の投資にかかる財務戦略と紐づけて議論する)
 - ② 投資の事後評価(投資後の管理指標や撤退時の判断に必要な情報をより整理して提供することで、投資後の取締役会での監督を強化する)
- 次世代人材戦略:
 - ① 最先端の技術知見等を有し、次世代のビジネスをリードする人材を確保するため、人的資本への投資の強化、次世代中核人材の採用・育成ならびに多様性確保に向けた議論を深める
 - ② 幅広い事業をリードできる適正人材を早期に見つけて育成していくため、後継者計画の具体的なアクションプランの進捗を取締役会で確認する
- グループガバナンス・リスク管理:
 - ① 提携先との資本関係についての議論を継続し、情報漏えい問題への対応状況を取締役会で確認していく
 - ② 時代の変化を踏まえた新しいリスク、地政学・経済安全保障に関する情報を整理して取締役会で議論する

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

親会社からの独立性を確保する仕組み

支配株主との取引指針

当社グループは、親会社グループ内の各社と取引を行っています。当社は、独立性の観点から、ソフトバンクグループ(株)も含めた関連当事者との取引について「関連当事者規程」および「関連当事者取引管理マニュアル」を定めており、重要な取引については、これらの規程やマニュアルに基づき、その取引が当社グループの経営上合理的なものであるか、取引条件が外部取引と比較して適正であるかなどの観点から、都度取締役会の承認を得ることとしています。また、重要な取引に該当しない関連当事者取引についても、原則として年1回、財務経理本部は、当該取引の総額および内容をモニタリングすることとしています。

親子上場について

当社は、2018年12月に東京証券取引所 第一部(現在はプライム市場)に上場しました。それ以前は、ソフトバンクグループ(株)の子会社として、日本国内の通信事業分野における中核事業会社として事業運営を行ってきました。当社が上場した理由は主に二つあります。

一つ目は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドをはじめとするグローバルな投資活動を行い、ソフトバンクグループ全体としての企業価値の最大化を目指す戦略的投資会社であるソフトバンクグループ(株)と、日本国内での事業運営を担う当社グループとの役割と価値を明確に分けることです。AIによる新産業創出効果に着目し、世界各国の優れたAIのビジネスモデルやサービスを有する企業に投資するソフトバンクグループ(株)と、日本国内を中心に比較的安定した通信事業をベースとする各種事業を営む当社は、ビジネスの性質が異なることから、各々

に投資した場合に得られると想定される投資成果も異なります。当社が独立して上場することで、安定した高株主還元と、ソフトバンクグループの一員であることも生かした事業会社としての成長を両立する投資機会を提供することができると考えています。また、ソフトバンクグループ(株)は投資会社であり、事業部門を持たないため、事業会社である当社との間に利益相反が起こる可能性は低いと考えています。

二つ目は、ソフトバンクグループ(株)と当社のビジネスの性質が異なることにより、両者に必要となる経営資源や、経営判断のポイントが異なることです。公開企業となることで、市場の評価を直接受けながら、自律的かつ透明性の高い経営を行っていくことで意思決定を迅速化し、企業価値の最大化を目指すことができると考えています。

一方で当社は、2023年度末現在、239社の子会社を有しており、その中には複数の上場子会社が含まれています。当社グループは、子会社の自立性を重んじ、各上場子会社が、株式市場での評価を受けながら事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の成長に資するものと考えています。上場子会社の独立性を確保しながら、シナジーを創出し、ともに進化・成長を続け、その結果として、当社グループの企業価値を最大化することを目指しています。当社は、出資先管理等を目的として「関係会社等管理規程」を定め、子会社等における重要な意思決定等に関して、当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社に対しては、独立性の観点から当該事前承認を要する事項を契約当事者とならないソフトバンクグループ(株)およびその子会社等を拘束する条項を含む契約の締結のみに限定し、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないように配慮しています。

特別委員会の廃止および独立社外取締役会議の実施について

ソフトバンクグループ(株)を親会社とする当社では、取締役会に占める独立社外取締役の比率を3分の1以上にするとともに、独立社外取締役のみで構成される特別委員会を設置し、支配株主と少数株主との利益相反が生じうる重要な取引について、独立性・透明性を確保しつつ審議、検討を行ってきました。

2024年6月に全取締役の過半数となる独立社外取締役6名を選任したことにより、取締役会における少数株主保護の観点など、監督機能の抜本的な強化が見込まれることから、同委員会を廃止し、新たに「独立社外取締役会議」を実施します。

「独立社外取締役会議」では、取締役会における少数株主の利益保護の観点を含む議論の一層の活性化を目的として、旧特別委員会同様、少数株主の利益保護の観点から事前検討を行うほか、全ての独立社外取締役が率直に意見交換をし、情報共有をする場として、取締役会の実効性の向上に寄与するよう運営を行います。

特別委員会 2023年度開催回数 2回

独立社外
取締役比率
100%

独立社外取締役 5名

堀場 厚(委員長)
上釜 健宏
大木 一昭
植村 京子
越 直美

オブザーバー

小嶋 修司(独立社外監査役)
工藤 陽子(独立社外監査役)

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、2024年6月末時点で、CEOおよび独立社外取締役4名で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項 (2023年9月～2024年5月)

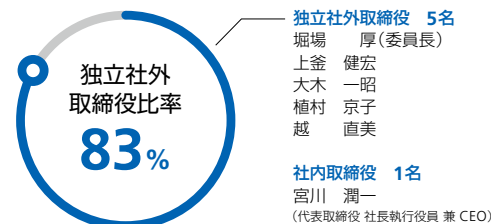
[指名委員会]

取締役会の体制、取締役の選任、代表取締役の指名、スキルマトリックスと照らし合わせた取締役の専門性

[報酬委員会]

役職別報酬、業績連動指標、開示書類、個別報酬額

指名委員会・報酬委員会の構成 (2023年度)



2023年度開催回数

指名委員会

4回

報酬委員会

3回

報酬などの額の決定過程

会議体	報酬委員会			取締役会
開催日	2024年 2月21日	2024年 3月25日	2024年 4月25日	2024年 5月23日
議題内容	短期業績連動指標の確認 中期業績連動指標の確認 取締役会長報酬の決定	短期業績連動指標の確認 中期業績連動指標の確認	役員ごとの個別報酬額の承認・決定 開示書類の確認 報酬委員会による提言内容の確認・決定 取締役の個人別報酬額等の決定方針の確認・決定	取締役会長報酬の決定 報酬委員会による提言内容の確認・決定 取締役の個人別報酬等額の決定方針の確認・決定

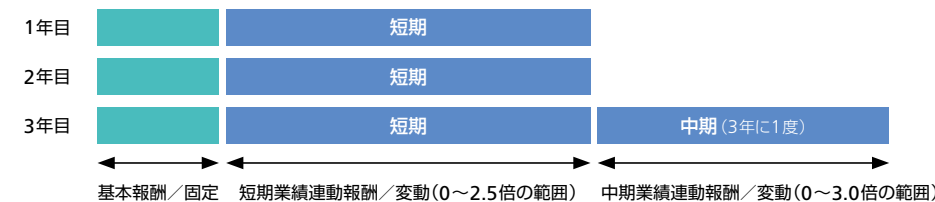
役員報酬

役員報酬の決定方針の概要および決定方法

当社における役員報酬の決定方針は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模がおおむね同程度以上の国内外企業経営者の報酬に比して高い競争力のある水準であることを確認し、決定しています。また、取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず、中長期的な業績向上へ役員等の貢献意欲を高めるよう決定する方針としています。取締役報酬の決定方法は、人事本部で報酬の決定方針を策定の後、報酬委員会の諮問を経て取締役会の承認を得ています。取締役の個人別報酬等の額については、株主総会にて支給総額の上限枠を決議した上で、CEOが報酬委員会の提言および取締役会の決議内容を尊重し決定しています。報酬委員会は、役員報酬ポリシーに沿い、報酬総額と個人別報酬等の額について検討の上、取締役会へ提言を行っています。業務執行から独立した立場である社外取締役、取締役の業務執行を監査する監査役および社外監査役には、固定報酬のみを支払う方針としています。なお、当社グループの支払方針として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払うこととしており、孫取締役に対する報酬は、支給の対象外としています。

取締役報酬の構成

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定的な報酬に加え短期業績および中長期企業価値向上へのインセンティブを引き出すため、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動報酬の構成としています。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

基本報酬(現金報酬)

基本報酬は、役職ごとに年額を定め、毎月現金で定額を支給しています。

短期業績連動報酬(株式報酬)

短期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役に毎年、事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と短期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬：短期業績連動報酬=1：1.9～3.2」とすることを基本方針として、役職別に定める基準額の0～2.5倍の適用幅で変動させる方針です。

短期業績目標達成度の業績連動指標には、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益(連結ベース)、マテリアリティ目標を採用しています。

$$\text{短期業績連動報酬支給額} = \text{役職別基準額} \times \left(\left(\frac{\text{純利益係数} \times 50\% + \text{営業利益係数} \times 50\%}{\text{短期業績目標達成度係数}(0 \sim 2.5 \text{倍})} \right) + \text{マテリアリティ係数} + 0 \sim 5\% \right)$$

業績目標と実績(2023年度)

指標	目標(百万円)	実績(百万円)
親会社の所有者に帰属する純利益	420,000	489,074
営業利益	780,000	876,068

マテリアリティ目標と実績(2023年度)

マテリアリティ	指標	目標	実績
テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献	基地局再生可能エネルギー比率*1	80%以上	81.8%*2
質の高い社会ネットワークの構築	5G SAエリア拡大：		
	全都道府県主要部スマホSA化	全都道府県数10	全都道府県数3
	ネットワーク重大事故発生件数	0件	2件
	情報セキュリティ重大事故件数	0件	0件
DXによる社会・産業の構築	ソリューション等売上：		
	CAGR(年平均成長率)	10%以上	15.7%
レジリエントな経営基盤の発展	DJSI World組み入れ	組入実現	組入実現

*1 2030年度のカーボンニュートラル実現への対応です。

*2 支給額の算定に際して、当社所定の基準日で確定した数値を採用しています。

中期業績連動報酬(株式報酬)

中期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役に3カ年に1回事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬：中期業績連動報酬=1：1.1～2.1」*3とすることを基本方針として、役職別基準額の0～3.0倍の適用幅で変動させる方針です。中期業績目標達成度の業績連動指標には、ステークホルダーとの価値共有を一層進め、中長期的な株価向上を取締役に意識付けするため、株主総利回り(TSR)を採用しており、役職別に定める基準額に対し、過去3カ年の相対TSRの状況に応じたTSR係数(0～3.0倍)を乗じて、算定しています。

$$\text{中期業績連動報酬支給額} = \text{役職別基準額} \times \text{TSR係数}(0 \sim 3.0 \text{倍})$$

相対TSRを基に算出

*3 2024年5月以降

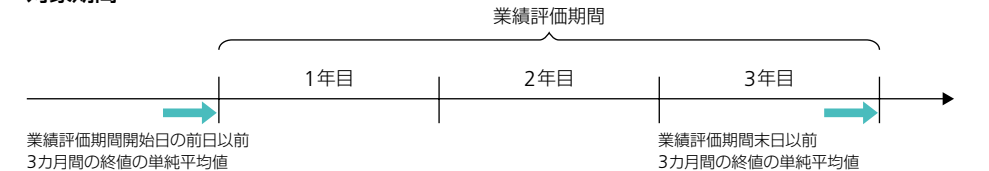
2021年度から2023年度を業績評価期間とした相対TSR

指標	実績
(ア) 当社TSR*4	156.51
(イ) TOPIX配当込み株価指数の成長率*5	147.61
(ウ) 相対TSR((ア)÷(イ)×100)	106.03

*4 当社TSR = (東京証券取引所における当社普通株式の業績評価期間末日以前3カ月間の終値の単純平均値 + 業績評価期間中の当社剰余金の配当に係る1株当たり配当の累計額) / 東京証券取引所における当社普通株式の業績評価期間開始日の前日以前3カ月間の終値の単純平均値 × 100

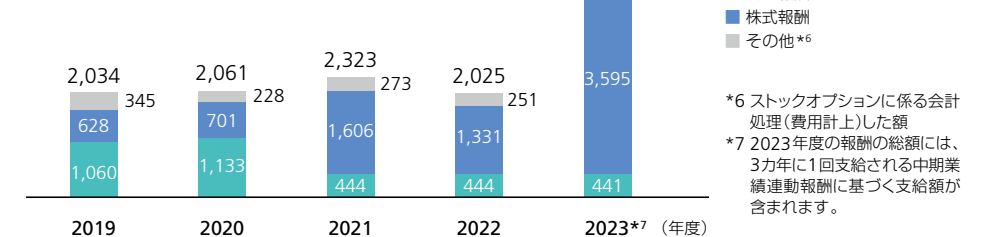
*5 TOPIX配当込み株価指数の成長率 = TOPIX配当込み株価指数の業績評価期間末日以前3カ月間の終値の単純平均値 / TOPIX配当込み株価指数の業績評価期間開始日の前日以前3カ月間の終値の単純平均値 × 100

対象期間



取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額

(百万円)



*6 ストックオプションに係る会計処理(費用計上)した額

*7 2023年度の報酬の総額には、3カ年に1回支給される中期業績連動報酬に基づく支給額が含まれます。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

CEOサクセッションプラン

CEOの後継者候補は、取締役や執行役員に選任することで、将来の後継者育成とともにその適性を監督しています。CEO後継者については、指名委員会にて、次期CEOに求められる資質や能力を議論した上で、数名の内部候補者を選定します。候補者には実際の会社経営や事業運営などを通じ経験を積ませながら、360度評価や社内外発信内容なども考慮し、指名委員会にて定期的にモニタリング、必要に応じて要件・プロセス・候補者の見直しを実施することで、最適な後継者を指名できる仕組みとしています。



スキルマトリックス(スキル定義)

当社では長期的な企業価値の向上を実現するため、経営、財務、法務/リスク、デジタル/テクノロジー、セールス/マーケティング、グローバル、サステナビリティの各項目の観点で、知識や経験・能力のバランス、多様性に配慮した取締役会および監査役会の構成を念頭に、取締役および監査役それぞれに求めるスキルについて、下記の通り定義しています。

項目	小項目	説明
経営	企業経営	当社グループ共通の経営理念である「情報革命で人々を幸せに」という考え方の下、中長期的な経営戦略・経営計画を策定・実行しその実効性を監督するため、企業経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
財務	財務/会計/金融/投資	当社グループの中期経営計画で掲げる財務目標達成や、成長と高水準の株主還元の高立に向けた戦略立案・実行およびそれらの適切な監督のため、財務・会計・金融・投資等に関する幅広く深い知識や経験が必要。
法務/リスク	法務/リスク/労務/コンプラ	当社グループの経営・事業に関する国内外の法令等遵守を含む適切なリスクマネジメントの実行およびその監督を行うため、法務・リスクマネジメント・労務・コンプライアンス等に関する幅広く深い知識や経験が必要。
デジタル/テクノロジー	情報通信技術/先端テクノロジー	当社グループのビジョンである「世界で最も必要とされる企業グループ」となり、デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業となることを実現するため、また、当社の掲げる成長戦略「Beyond Carrier」を推進し、企業価値の最大化を目指すため、コアビジネスである情報通信技術に加え、情報テクノロジー領域の先進的な技術の幅広く深い知識や経験が必要。
セールス/マーケティング	事業戦略/マーケティング/営業	当社グループの国内外における各種事業を計画、的確に遂行し、利益向上を実現するため、事業戦略・マーケティング・営業に関する幅広く深い知識や経験が必要。
グローバル	グローバル事業	当社グループのグローバル事業を計画、的確に遂行するため、海外での事業マネジメントや事業環境などに関する幅広く深い知識や経験が必要。
サステナビリティ	サステナビリティ戦略/ESG	持続可能な社会づくりに貢献するとともに、当社グループが持続的に成長し続けるための戦略を立案、統合して推進およびそれらを適切に監督するため、環境(気候変動含む)・社会・ガバナンスなど企業の持続可能性を支えるサステナビリティ経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役スキルマトリックス (2024年6月20日現在)

当社取締役会は経営のかじ取り役となり、重要事項の意思決定を行うとともに、戦略実行に伴う課題・リスクを多面的に把握して各取締役の業務執行の状況を監督し、監査役会は取締役の職務執行状況の適正性を確認しています。そうした機能を踏まえ、知識や経験・能力のバランス、多様性に配慮し、高度な専門的知識・経験と高い見識を有する取締役・監査役を選任しています。

◎主スキル ○副スキル

氏名	当社における地位・役職	主な経歴	性別	経営	財務	法務/リスク	デジタル/テクノロジー	セールス/マーケティング	グローバル	サステナビリティ
		社外役員の主な経歴・バックグラウンド	男性:M 女性:F	企業経営	財務/会計/ 金融/投資	法務/リスク/ 労務/ コンプライアンス	情報通信技術/ 先端テクノロジー	事業戦略/ マーケティング/ 営業	グローバル事業	サステナビリティ/ ESG
今井 康之	取締役会長		M	○				◎		
宮川 潤一	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO		M	◎			○		○	○
榎葉 淳	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎		
藤原 和彦	取締役 専務執行役員 兼 CFO		M	○	◎				○	
孫 正義	創業者 取締役		M	◎			○		○	
堀場 厚	筆頭独立社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎			○		○	○
上釜 健宏	独立社外取締役	TDK(株)会長	M	◎			○		○	○
大木 一昭	独立社外取締役	公認会計士	M		◎				○	
越 直美	独立社外取締役	弁護士・市長(2期)	F			◎			○	○
坂本 真樹	独立社外取締役	電気通信大学副学長	F			◎				
佐々木 裕子	独立社外取締役	(株)チェンジウェブ創業者	F	○						◎
小嶋 修司	常勤監査役(社外)	みずほドリームパートナー(株)社長	M		○	◎				
島上 英治	常勤監査役		M			◎				
君和田 和子	非常勤監査役		F		◎				○	
工藤 陽子	非常勤監査役(社外)	カリフォルニア州公認会計士	F		◎				○	

(注)本表は各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役の活動状況

各社外取締役、社外監査役の2023年度の活動状況は以下の通りです。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況*1	指名委員会・報酬委員会への出席状況	所有する当社株式の数*2	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
堀場 厚 独立役員	筆頭独立社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員長 特別委員会委員長	92.3% (12回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 100% (6回/6回中)	4,100株	世界有数の分析機器メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員長として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
上釜 健宏 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	92.3% (12回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 83% (5回/6回中)	一株	世界有数の総合電子部品メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
大木 一昭 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中)	1,000株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
植村 京子*3 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	92.3% (12回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 83% (5回/6回中)	2,100株*4	弁護士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
越 直美 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (13回/13回中)	—	一株	弁護士としての専門的な見地に加え、地方自治・女性活躍推進など幅広い知識と経験から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	所有する当社株式の数	期待される役割および主な活動状況
小嶋 修司*5 独立役員	社外監査役	100% (11回/11回中)	100% (13回/13回中)	2,400株	人事・コンプライアンス・リスク管理および財務・会計に関する豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。
工藤 陽子 独立役員	社外監査役	100% (13回/13回中)	94.1% (16回/17回中)	2,100株	財務および会計に関する豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。

*1 書面決議による取締役会への回数は除いています。

*2 2024年6月20日現在

*3 社外取締役植村京子氏については、2024年6月20日をもって退任しています。

*4 2023年6月20日現在

*5 監査役小嶋修司氏については、2023年6月20日就任後の状況を記載しています。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役

(2024年6月20日現在)

○ 指名委員会委員 △ 報酬委員会委員
● 指名委員会委員長 ▲ 報酬委員会委員長

今井 康之

取締役会長



1982年4月鹿島建設(株)入社後、2000年4月ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社。2007年10月に当社執行役員に就任して以来、主にエンタープライズ事業領域の事業統括責任者など重要な役割を歴任。2017年4月からは代表取締役副社長に就任し、当社の成長に貢献してきました。2024年4月からは取締役会長として当社グループ全体を統括しています。

藤原 和彦

取締役
専務執行役員
兼 CFO

1982年4月東洋工業(株)(現マツダ(株))入社後、2001年4月ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社。2006年4月に当社常務執行役員(CFO)に就任して以来、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心とした財務領域の責任者として経営全般にわたり重要な役割を担い、当社の成長に貢献してきました。2018年4月からは当社取締役専務執行役員に就任しています。米国会計士(イリノイ州)。

宮川 潤一

代表取締役
社長執行役員
兼 CEO

○△



1991年12月(株)ももたろうインターネット代表取締役社長に就任。2000年6月名古屋めたりっく通信(株)(現当社)など通信事業会社の代表取締役社長を歴任。最先端テクノロジーに対する深い知見を有しており、2006年4月にボーダフォン(株)(現当社)取締役専務執行役員(CTO)に就任して以来、主にテクノロジー領域の事業統括責任者として当社の成長に貢献してきました。また、自ら通信事業会社を創業して経営した経験を持ち、複数のグループ会社で社長を務めるなど、経営実績を重ねてきました。2021年4月からは当社代表取締役社長執行役員に就任し、当社の基幹事業である通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指し、経営および業務執行の指揮を執っています。

孫 正義

創業者 取締役



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))を設立。2006年4月ボーダフォン(株)(現当社)取締役会議長、代表執行役員社長 兼 CEOに就任し、2021年4月からは当社創業者取締役として就任しています。ソフトバンクグループ(株)創業者として企業経営・事業戦略・M&Aに関する豊富な知識、経験を有しています。

榛葉 淳

代表取締役
副社長執行役員
兼 COO

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

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

堀場 厚

筆頭独立社外取締役 独立役員

1992年から現在に至るまで32年間にわたり(株)堀場製作所代表取締役を務め、グローバルに同社グループの成長をリードするなど、豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

佐々木 裕子

社外取締役 新任役員 独立役員

企業の変革を志して自身の会社を創業し、数百社に、組織変革や経営人材の育成、ビジネススクエアに関する課題解決などの支援を行うなどの経営経験を有しているほか、複数の大手企業でダイバーシティ推進に関する有識者委員を歴任しており、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

上釜 健宏

社外取締役 独立役員

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

小嶋 修司

常勤社外監査役 独立役員

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

大木 一昭

社外取締役 独立役員

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

島上 英治

常勤監査役



2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO 人事総務統括総務本部 本部長を務めるなど、ガバナンス・コンプライアンス・リスク管理に関する知識や経験に加え、グループ企業の代表取締役社長などを務め、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しており、専門的・多角的な見地から監査していただくことを期待しています。

越 直美

社外取締役 独立役員

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

君和田 和子

監査役



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

坂本 真樹

社外取締役 新任役員 独立役員

電気通信大学の教授として情報学を専門としており、AIをはじめとするテクノロジーについて豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

工藤 陽子

社外監査役 独立役員

カリフォルニア州公認会計士として財務および会計に関する豊富な知識と経験を有しており、その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査の確保を期待しています。

○ 指名委員会委員
● 指名委員会委員長
△ 報酬委員会委員
▲ 報酬委員会委員長

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

監査の状況

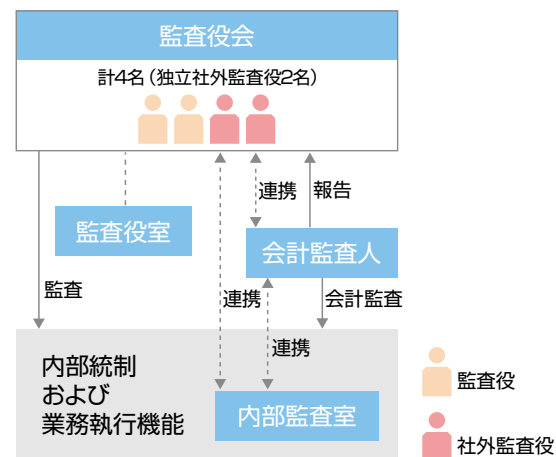
監査役会の運営

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

監査役会は、原則月1回開催しています。監査役会は、取締役、業務執行、子会社、内部監査、会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定め、監査活動を通じて認識した事項について取締役や執行部門に申し入れや提言を行っています。

全監査役の業務をサポートする組織として監査役室を設置しており、専任スタッフ5名が監査役の指示の下で情報収集や調査などを行っています。加えて、社外取締役と監査役(会)は、取締役会において必要に応じ積極的に議論および意見交換を行うことで連携を図っています。2023年度の監査役会は17回開催され、1回あたりの平均所要時間は約2時間でした。

監査役体制と連携



内部監査の活動概要

内部監査室は、社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念の下、「経営目標達成と価値向上」の目標を掲げ、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、関係会社(主に連結子会社対象)に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

年度監査計画は、毎年取締役会の決議事項として上程しており、その策定プロセスは、代表取締役3名とマネジメント層(取締役/社外取締役/統括/執行役員/本部長等)59名が認識している全社リスクの視点を取り入れるだけでなく、監査役、会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)の意見等も考慮しつつ進めています。

また、半期経過時点(上期末)で、再びマネジメントインタビューを実施し、年度監査計画の見直し(ロールオーバー)を図ることで、当社を取り巻く経営・事業環境、リスクの変化に即した内部監査の充実に努めています。

2023年度は、ステークホルダーから企業に対する社会課題の取り組みへの期待と関心の高まりを背景に、2021年に実施したSDGs監査に引き続き、当社ESG活動の有効性に対する内部監査を実施し、そのほか、法令遵守・業務の有効性などの観点からも合計19件の内部監査を実施しています。

内部監査組織の体制、独立性、監査品質

内部監査室は、内部監査の実施に特化(内部統制報告制度の評価およびコンプライアンス調査などはそれぞれ内部統制部門、コンプライアンス部門が実施)しており、室員は総勢26名(2023年度末現在)で全員が内部監査業務に専従し、内

部監査の実施に際しては、取締役会で承認された「内部監査規程」に基づき、The Institute of Internal Auditors が定める「専門職的実施の国際フレームワーク(以下、IPPF)」に準拠しています。

また、内部監査の独立性確保については、毎年、組織内でIPPFの基準適合状況を判断するために内部品質評価を実施する際の項目に含まれており、その評価結果は取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、2013年から5年ごとに外部品質評価を計3回受検しており、全て「一般的に適合している(Generally Conforms)」の評価を受けています。

なお、直近で受検した2023年度においては、全ての確認項目において指摘事項はありませんでした。

監査役、会計監査人、内部監査部門との連携

監査役は、会計監査人から監査方針・監査計画について説明を受け意見交換を行います。期中・期末の監査(四半期レビューを含む)につき、経過または結果について報告を受けています。常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行うほか、会計監査人の往査に同行し監査に立ち会うなど、会計監査人との連携保持を図っています。また、監査役は、内部監査室、内部統制部門と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ調査依頼をする等有機的連携を図っています。

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受け、内部監査室は、会計監査人から監査結果等について定期的に説明を受けています。

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

当社は全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスク管理のサイクルを構築することにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

リスク管理体制

当社では、さまざまな角度から全社的なリスクを特定し、リスクの顕在化を防止するため、「3ラインモデル」の考え方に基づく管理体制を整えています。第1線として、本社各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、自部門におけるリスク管理を遂行しています。第2線として、リスク管理の責任者であるリスク管理室長の下、事業部門から独立した組織であるリスク管理室が、全社的・網羅的にリスクの把握と対策状況を確認し(年2回実施)、リスク管理委員会に報告しており、社長、副社長、CFOなどを委員とし、監査役や関係部門長が参加するリスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示などを行い、リスク管理室長を通じて状況を取締役に報告しています。なお、リスク管理委員会では、情報セキュリティ経験を有する取締役(代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一)が中心となり当社グループに重要な影響を与えるリスクを監督しています。

内部監査室は第3線として、第1線と第2線から独立した立場から、これら全体のリスク管理体制・状況を監査しています。

また、これと併せて、リスク抽出プロセス等を含むリスク管理委員会における検討の内容を、リスク管理室長より、会社業務の執行を監督する役割を持つ社外取締役および監査役に報告し、リスク管理手法や改善点等に関する意見を得て、リスク管理の対策等に反映しています。

なお、グループ全体のリスク管理の観点から、子会社・関連会社からの報告体制を整備するとともに、それぞれが抽出した事業に関連するリスクとその対策状況の定期的なチェックを実施します。



*1 リスクトレンド分析:最新のニュースや公開情報を基にした分析を行い、新しい視点でのリスク抽出の材料とする手法

*2 KRI (Key Risk Indicators):重要リスク評価指標

(注)リスク管理と監査について、それぞれの責任者であるリスク管理室長と内部監査室長が、それぞれの職責に基づき独立して取締役会に報告しています。

(注)外部からのリスク管理に関する評価として、ISO31000 (JISQ31000)に準拠したリスクマネジメント体制およびリスクマネジメントプロセスの評価にかかる検証(今年度実施)や、金融商品取引法で定められている内部統制報告制度およびSSAE 18に準拠した内部統制の評価(年に1回)を第三者機関により受け、リスク管理体制のさらなる精度向上に努めています。

(注)詳細は、当社ホームページ「[リスクマネジメント](#)」をご参照ください。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

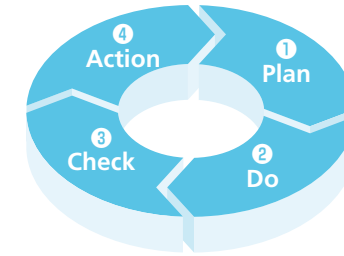
TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

リスク管理手法

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



PDCAサイクル

① Plan	リスク管理室は、リスク分類表(当社と当社の子会社・関連会社の事業遂行に関わりのあるリスクシナリオから構成)を用いたリスクアセスメントや、当社の各本部長および主要子会社・関連会社の経営陣へのヒアリングを実施することに加え、当該年度のリスクオーナー(リスクの責任者)などへのインタビューを行っています。リスク管理委員会においては、現場と経営の双方の目線に基づき抽出したリスクを対象に、当社に重要な影響を与えるリスクとリスクオーナーを指名しています。その際、さまざまな観点からリスクを抽出するために、事前にリスクおよび機会を含めた外部環境レポート等の情報提供や、短期/中長期の観点も含めた質問を通じ、情報を収集することで、より多面的なリスク分析を行っています。
② Do	リスクオーナーは、リスク管理委員会が決定した当社に重要な影響を与えるリスクに基づき、リスクの対策等を検討し、実施しています。
③ Check	リスク管理室は、リスクオーナーによる対策状況を月次でモニタリングし、経営陣に報告するとともに、リスク管理委員会に対策状況等を報告しています。リスク管理委員会は、報告に基づき、対策の実施状況等の確認やリスクの見直しおよび追加対策の必要性等を確認しています。
④ Action	リスクオーナーは、リスク管理委員会で追加対策が必要と判断された場合には、改善策や追加対策等を検討し、実施しています。

年間スケジュール

年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
情報開示			★有価証券報告書開示									
取締役会*3							対策状況報告 C		対策状況報告/研修などによるリスク関連情報等のインプット C			
リスク管理委員会							10月ごろ開催 リスク管理委員会(中間報告) C				2月ごろ開催 リスク管理委員会(リスクの選定/見直し) P	
リスクオーナー							D リスクの対策検討/実行				A 追加対策検討/実行	
リスク管理室							リスク対策状況評価(上期) C		リスク対策状況評価(下期) C			
							C KRIモニタリング(月次)					
本社各部門 子会社・関連会社							P リスクアセスメント					

*3 上記「取締役会」には、社外取締役・監査役への事前説明会を含みます。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

リスクの発生可能性(発生確率)と潜在的影響の大きさ(影響度)に基づき、当社の事業活動に重要な影響を与えるリスクを選定した上で、優先的に対応すべきリスクを定め、対策を実施し、リスクの低減と未然防止に努めています。

経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
a. 経済情勢、規制環境および市場環境の変化、他社との競合について		
<ul style="list-style-type: none"> 国内政治情勢 競合他社の状況 顧客の期待 法令改正 	<ul style="list-style-type: none"> 景気変動 人口変動 商品・サービス瑕疵 	<ul style="list-style-type: none"> 新規参入者などによる通信業界の競争激化、新興企業などによるサービスが急速に広まり、当社グループのサービスに対する競合となるリスク 提供する商品(製造物)・サービスに重大な瑕疵(かし)等が存在し、顧客に損害を及ぼすリスク
b. 技術・ビジネスモデルへの対応について		
<ul style="list-style-type: none"> 技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな技術(生成AIを含む)やビジネスモデルの出現を含む市場環境の変化に、当社グループが適時かつ適切に対応できないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の志向に合ったサービス・製品・販売方法を導入 製造／開発段階の品質管理の徹底
c. 情報(個人情報を含む)の流出や不適切な取り扱いおよび当社グループの提供する商品やサービスの不適切な利用について		
<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃による情報の流出／消失 情報資産の不適切利用 商品・サービスの不適切利用 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの故意・過失、第三者によるサイバー攻撃などの不正アクセスにより、情報の流出や消失などが発生するリスク 保有する情報資産の管理・活用を誤ることで社会的な批判を受け、当社グループの社会的信用および信頼を失墜するリスク 当社グループが提供するアプリや決済サービス等が不正に利用(詐欺等の犯罪等)されることにより、信用・信頼の低下を招くリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 機密情報に関する作業場所を限定し入室管理ルールを設ける。社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを監視・防御。情報のセキュリティレベルに応じてアクセス権限や使用するネットワークなどを分離・独立 ガイドラインの整備や研修の実施 定期的な不正利用の監視
d. 国際情勢の不安定化について		
<ul style="list-style-type: none"> 機器・設備等の調達 	<ul style="list-style-type: none"> 紛争国や関連国が課す航空機や船舶などの規制・制限による通信事業関連の機器・設備などの輸送が遅延するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングや情報収集、サプライヤーの分散化・多様化
e. 安定的なネットワークの提供について		
(a)通信ネットワーク障害	<ul style="list-style-type: none"> トラフィック(通信量)の増加や必要な周波数帯が確保できないことなどにより、通信サービスの品質を維持できないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> トラフィックの将来予測に基づいて通信ネットワークを増強
(b)自然災害など予測困難な事情	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害や感染症の流行などにより、通信ネットワークや情報システムを正常に稼働できないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークの冗長化、応急復旧体制の構築、ネットワークセンターおよび基地局での停電対策等の導入

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

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
f. 他社の買収、業務提携、合併会社設立、グループ内組織再編等について		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 投融資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社グループの投資先会社が見込み通りの業績を上げることができないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各投資の実行の検討に際し、必要十分なデューデリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資判断
g. 他社経営資源への依存について		
<ul style="list-style-type: none"> (a)業務の委託 ■ 委託先の情報不適切管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託先が当社の期待通りに業務を行うことができないリスク ■ 委託先が当社グループおよび顧客の情報の不正取得または目的外使用等を行うことで顧客の人権を侵害するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務委託先の業務の定期的な監査を実施 ■ 購買規程に則った評価・選定
<ul style="list-style-type: none"> (b)他社設備などの利用 ■ 他社経営資源 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用することができなくなるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複数の事業者の通信回線設備などを利用
<ul style="list-style-type: none"> (c)各種機器の調達 ■ 供給停止 ■ 納入遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通信機器などの調達において、供給停止や納入遅延などの問題が発生するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築
h. 「ソフトバンク」ブランドの使用について		
<ul style="list-style-type: none"> ■ ブランド使用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社がソフトバンクグループ(株)の信用または利益を害する行為をし、「ソフトバンク」ブランドを使用できなくなるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ブランド使用前のチェック体制の強化、利用に関する資料公開、研修の実施
i. 関連システムの障害などによるサービスの中断・品質低下について		
<ul style="list-style-type: none"> ■ システム障害 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客向けのシステム、キャッシュレス決済サービス「PayPay」などで人為的なミスや設備・システム上の問題、または第三者によるサイバー攻撃、ハッキングその他不正アクセスなどによりサービスを継続的に提供できなくなるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネットワークを冗長化するとともに、障害やその他事故が発生した場合の復旧手順を明確化
j. 人材の育成・確保について		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本(採用、育成) ■ 労務管理(過重労働など) ■ 人権 ■ ダイバーシティ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業運営に必要な技術者等の人材を予定通り確保できないリスク ■ 基本的人権への配慮に対する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク ■ 多様性を認め合い、生かすことに関する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高市場価値のある人材に対し、その専門性の高さを踏まえた報酬制度を導入 ■ 人権ポリシーの策定、人権デューデリジェンスプロセスの構築、リスクアセスメントの実施 ■ ダイバーシティに関する取り組みの社内周知の徹底、研修の実施
k. 気候変動について		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 自然災害による被害の甚大化 ■ 生物多様性 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設備被災の増加や被害の甚大化により復旧・整備コストが増加するリスク ■ 生物多様性の損失によるサプライチェーンへの影響などにより財務的損失を招くリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基幹ネットワークの冗長化の推進や災害時の通信の確保等 ■ 事業が生物多様性に与える影響に関するリスク評価の実施等

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

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶ 実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

人権への対応

当社は「[ソフトバンク人権ポリシー](#)」を定め、「世界人権宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際的な人権の原則に従い、また、ともに働く仲間の多様性を重視し、サービス・製品・事業活動全てにおいて差別や人権侵害を禁止しています。さらに、サプライヤー・ビジネスパートナーに対しても、これらの原則に従い、人権を尊重し、侵害しないよう求めています。

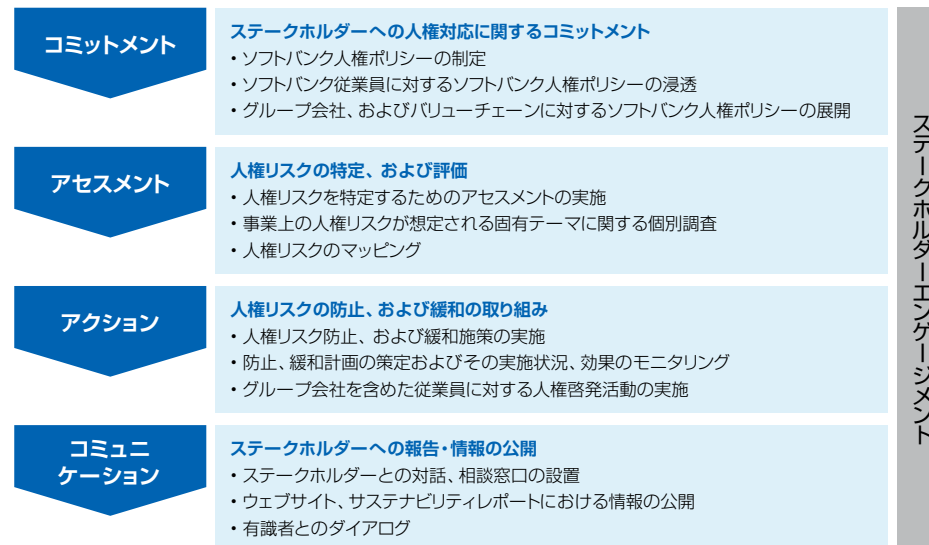
推進体制

当社の人権推進活動は、取締役会の承認を受けた「ソフトバンク人権ポリシー」の考え方の下、委員長に代表取締役社長執行役員、委員に事業・部署を統括する役員および本部長をメンバーとする「人権委員会」を中心に行われています。当委員会は、2020年度以降毎年開催しており、人権デューデリジェンスの管理、人権侵害のおそれのある事項の調査・対応および人権に関する研修の企画・実施による人権意識の内部浸透などの日々の活動を通じ、当社の人権活動を推進しています。なお、「人権委員会」の付議事項は、取締役会においても審議・報告しています。

人権デューデリジェンス

当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、当社の事業活動によって影響を受ける全てのステークホルダーの人権を尊重するため、当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題を明確にし、評価・特定する人権デューデリジェンスのプロセスを構築しています。

人権デューデリジェンスのプロセス



人権リスクのマッピング

当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題について、マッピングを行いました。以下項目を当社において優先的に対策すべき人権リスクと考え、これらリスクについては人権デューデリジェンスのプロセスに基づき、顕在的に発生している、あるいは潜在的な人権への影響を特定・評価しています。

実際に起こっている人権リスクに対しては、負の影響を取り除くなどの問題解決に取り組むとともに、必要に応じて被害者への適切な救済措置を実施します。また、潜在的なリスクについても低減のための適切な対策を実施します。

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

人権リスクマッピング

大 ↑ ↓ 小	◆ パーソナルデータの管理 (個人情報含む)		影響を受けるステークホルダー <input type="checkbox"/> ソフトバンク従業員 <input type="checkbox"/> フランチャイズ <input checked="" type="checkbox"/> グループ会社従業員 ◆ 顧客/地域社会 <input checked="" type="checkbox"/> サプライチェーン
	● 基地局建設時の安全管理 ● 児童労働(海外の仕入れ先) ● 強制労働(海外の仕入れ先) ● <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 技能実習制度の運用 ● 紛争鉱物 ◆ 事業活動に伴う環境破壊・公害汚染等	◆ インターネット上の 人権侵害 <input type="checkbox"/> 過重労働 <input type="checkbox"/> AIの利用	<input type="checkbox"/> カスタマーハラスメント
			<input type="checkbox"/> パワーハラスメント
	◆ 児童/高齢者への配慮	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 結社の自由と 団体交渉権	<input type="checkbox"/> 障がい者差別 <input type="checkbox"/> 外国人差別 <input type="checkbox"/> LGBTQ
	小 ←	発生可能性	→ 大

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

人権への負の影響の特定および評価

当社は人権デューデリジェンスの一環として、重要なセグメントに対して人権リスクを特定するためのアセスメントを2020年度から実施しています。2023年度のアセスメントにおける重要テーマや対象としたセグメント、およびアセスメント結果は以下の通りです。

アセスメントにおける重要テーマ

1. 人権に対する基本姿勢と主な取り組み
2. 強制的な労働、人身取引および児童労働の禁止（人権侵害の加担の回避）
3. ハラスメント、差別の禁止
4. 労働時間の低減
5. 適切な賃金と手当
6. 従業員の結社の自由と団結権
7. 環境・地域社会の尊重

(注)詳細は[人権に関するセルフアセスメント項目](#)をご参照ください。

対象としたセグメント

1. バリューチェーン
 - (1)重要サプライヤー
 - (2)ソフトバンクショップ、ワイモバイルショップを運営する販売代理店
2. 当社グループ会社：自社事業(当社および子会社)、ジョイントベンチャー(関連会社等)
3. 出資検討時の投資先
4. 当社従業員

(注)詳細は[アセスメント結果一覧](#)をご参照ください。

セグメント別実施事項

バリューチェーンに対する人権アセスメント

当社は、バリューチェーンに対する取り組みの一環として、2020年度以降、重要サプライヤーならびに主要な当社販路かつお客さまとの窓口であるソフトバンクショップ、ワイモバイルショップを運営する販売代理店等に対して、人権への取り組みおよび人権侵害の加担の有無などに関するセルフアセスメントを継続的に実施しています。本アセスメントにて人権リスクが確認された場合、その問題解決ならびに是正に向けた取り組みを行っています。また、今後も定期的を実施し、継続的なモニタリングおよび改善提案を行い、さらなるリスク低減に努めていきます。

(注)詳細は[バリューチェーンに対する人権アセスメント結果](#)をご参照ください。

当社グループ会社に対する人権アセスメント

当社および国内外の子会社145社、関連会社28社に対して、人権に関するセルフアセスメントを実施しました。その結果、顕在的に発生している人権への影響は見られませんでした。一方で、潜在的な人権リスクが見られた15社(うち、関連会社2社)に対しては、単なる改善要請にとどまらず、リスクの緩和手順を記したマニュアルや必要な調査票および各社従業員向けの啓発コンテンツ等の提供など改善取り組みのサポートも行いました。今後も定期的の実施し、継続的なモニタリングおよび改善提案を行い、さらなるリスク低減に努めていきます。

出資検討時の投資先への人権アセスメント

既存の事業活動の人権アセスメントに加え、新規事業を展開する際も人権尊重の観点から人権アセスメントを実施しています。アセスメント項目は強制労働の禁止、差別の禁止、ハラスメントの禁止、団結権の尊重、児童労働の禁止など人権に関する重要事項を網羅した内容になっており、アセスメントの通過が当社出資基準の一つとなっています。

(注)詳細は[ジョイントベンチャー出資検討時の人権アセスメント項目](#)をご参照ください。

当社従業員に対する人権アセスメント

人権デューデリジェンスの一環として、従業員との人事面談施策やアンケート調査を行い、問題が見られた場合には直接的もしくは間接的な救済措置を講じています。

従業員との人事面談／座談会の実施	当社の人事部門では、従業員のコンディション把握のため、2015年度から2021年度にかけて従業員との人事面談を行ってきました(累計26,100名)。その中で、人権に関するリスクが見られた場合には速やかに関連部署と連携の上、改善対応に取り組みました。また、2022年度から全国主要9事業所において人事本部長と従業員による座談会を実施しています(参加者数計166名)。人事部門の責任者が従業員と直接対話することで迅速な改善取り組みにもつなげています。今後も従業員との対話を大切にし、現場の実態把握と改善に努めます。
従業員への人権アンケート調査実施	当社では毎年、差別・ハラスメントを中心とした人権に関する従業員向けの研修や啓発コンテンツの配信を実施しています。また、全従業員に対して人権侵害が起きた場合の相談窓口を案内し、人権侵害の未然防止に努めるとともに、人権侵害事案が発生した際は規定に基づき厳正に対処しています。さらに毎年、人権侵害有無の確認を目的とした全従業員向けのアンケート調査を実施しており、2023年度は従業員26,500名に対して調査を行いました。その結果、職場での人権侵害への救済を求めるような回答はありませんでした。ただし、アンケート結果から人権リスクになり得る8つの課題(うち重点課題5つ)を特定したため、主管部署と協同しリスク低減のための施策を検討・実施しています。なお、本調査の結果およびリスク低減策は従業員に公開されています。今後も継続的なアンケートの実施およびモニタリングを通じて、従業員の人権尊重を図っていきます。

(注)詳細は[従業員に対する人権アンケート項目](#)をご参照ください。

カスタマーハラスメントへの対応

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

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

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

Contents

Chapter 3
目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

情報セキュリティ・AIガバナンス

情報セキュリティ

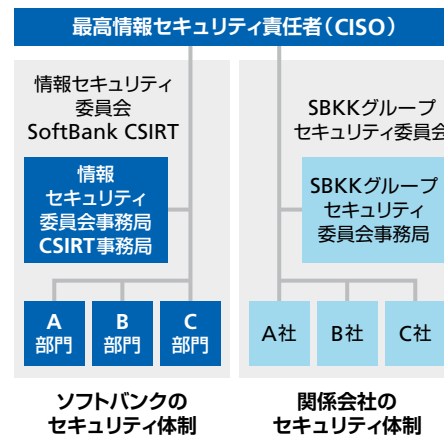
方針

当社は、情報漏えいリスクに対し抜本的、かつ高度な対策を講じることにより、お客さまをはじめ社会からの信頼を常に得られるよう、「情報セキュリティポリシー」を策定し、遵守しています。また、当社が定めた「パーソナルデータの保護に関する方針」に沿って、お客さま等のパーソナルデータの取り扱いに細心の注意を払うとともに、お客さま等の権利に十分配慮し、各種法令、国が定める指針その他の規範の遵守徹底を図っているほか、認定個人情報保護団体に対象事業者として加入し、プライバシーの保護に率先して取り組んでいます。

その一方で、サイバー攻撃の巧妙化や国際的なハッカー集団による執拗な攻撃の増加、リモートワーク環境を狙った攻撃、内部不正など、セキュリティリスクはますます多様化・高度化しています。そこで当社は、こうした脅威を常に注視・研究しながら、最先端技術を積極的に採用し、高度なセキュリティ環境を整備するとともに、24時間365日のセキュリティ監視と即時対応体制のさらなる充実化を図っています。加えて、全社員に高いセキュリティ意識を根付かせるための研修を実施し、時流に即したセキュリティポリシーおよびルールの更新も逐次行っています。

情報セキュリティ体制

当社は、最高情報セキュリティ責任者(CISO)を委員長として、各部門の情報セキュリティ管理担当者などで構成する情報セキュリティ委員会(ISC)を設置し、全社横断的に情報セキュリティ施策を推進しています。また、SoftBank Computer Security Incident Response Team (SoftBank CSIRT)を組織することにより、セキュリティインシデントの未然防止と、迅速なインシデント対応による被害極小化に努めています。さらに、CISOを委員長とし、関係会社の情報セキュリティ管理の責任者を構成員とするSBKKグループセキュリティ委員会を設置し、各関係会社での方針徹底および各種施策の連携を図っています。



セキュリティ対策

お客さまの情報や通信サービスを提供する設備を守り、当社の製品・サービスを安心してご利用いただけるよう、当社のファシリティ環境においては5段階のセキュリティエリアを設定し、それぞれのレベルに応じて厳格に管理しています。また、SOC (Security Operation Center)にて、セキュリティアナリストが24時間365日、セキュリティ監視を実施しています。加えて、社内や他組織との連携、米国立標準技術研究所(NIST)のCSF (Cybersecurity Framework)や米CIS (Center for Internet Security)のCIS Controlsを用いた対策内容の見直しなどにより、情報セキュリティ対策を常に進化させています。

(注)詳細は、当社ホームページ「[情報セキュリティ](#)」をご参照ください。

継続的なセキュリティ強化

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

①監視技術

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

②脅威や攻撃の監視

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

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

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

▶実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

リスクマネジメント

③通信ネットワークのセキュリティ監視

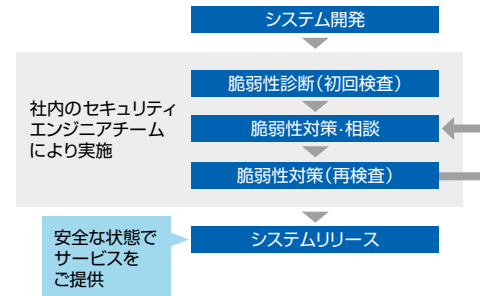
通信ネットワークは社会基盤としての期待が大きく、その信頼性・品質は従来と比べ物にならないほど高いものが求められています。通信事業者である当社は、安定した通信ネットワークを提供するために、さまざまな監視を行っています。セキュリティ監視もその一つです。

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

④セキュリティ診断

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

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



⑤社内環境の強化

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

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

AIガバナンス

当社は、「Beyond Carrier」戦略の下、従来の通信事業者の枠を超え、AIやIoTなどの先端技術を活用し、革新的なサービスの提供やDXの推進に取り組んでいます。これらの先端技術のうち、AIは近年あらゆる産業での活用が広がり、今後も活用方法の多様化や技術の高度化が進むことが予想されています。一方で、活用の仕方によっては差別的な評価や選別、誤情報や偽情報の拡散、他者の権利侵害などを導く可能性があり、倫理面での配慮や注意が必要な技術であることが指摘されています。

このような背景の下、当社はAIを適切に活用してお客さまに安全・安心なサービスを提供するため、2022年7月に「ソフトバンク倫理ポリシー」を策定しました。具体的には「人間中心の原則」「公平性の尊重」「透明性と説明責任の追求」「安全性の確保」「プライバシー保護とセキュリティの確保」「AI人材・リテラシーの育成」の六つの項目において指針を定め、この指針に則った事業運営やサービス開発などを行っています。

また、このポリシーをグループ会社でも適用できる体制を整えており、2024年7月時点で74社が適用を決定しています。

さらに、2024年4月に、AIに関する社内外の有識者が参画してAIの倫理に係る各種課題の議論や提言を行う「AI倫理委員会」を設立しました。2024年7月に開催された第1回AI倫理委員会には、委員長の常務執行役員 兼 CISO 飯田唯史をはじめ、社外有識者委員、社内委員が参加し、ソフトバンクのAI活用の状況やAIガバナンスに関する取り組みが共有された後、AIに関するリスクやその対処法、国内外のルール形成の状況、グループ会社の適用など幅広い分野などについて、率直な意見交換がなされました。

AI技術の急速な進化やそれに伴う課題の複雑化が世界規模で進む中、社外有識者の多様な視点や知見を取り入れることで、今後もユーザー視点を踏まえた、客観的で実効性が高いAIガバナンスを実現していきます。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

通信事業をはじめとして多くの電力を消費するビジネスを行っている当社は、持続可能な社会の実現に向けて気候変動問題の解決に貢献することを企業としての責務だと考えています。このセクションでは、当社の目指す環境関連の目標を説明するとともに、その達成に向けた主な取り組みを解説します。

NET
ZERO

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

当社はTCFDの提言(図P86)、ならびに京都議定書に代わる2020年以降の温室効果ガス排出削減等のための新たな国際枠組み「パリ協定」に賛同し、気候変動に関連する積極的な情報開示と、削減目標の達成を目指します。また、マテリアリティ(重要課題)として「テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献」を定め、最先端テクノロジーの活用による電力使用の効率化を進めるほか、自然エネルギーの普及を通じた豊かな社会を実現していくために、再生可能エネルギーの導入、普及、拡大にも取り組みます。

グループ全社で取り組むネットゼロ

当社は、グローバルリスクが当社に与える影響に鑑み、気候変動対策や自然資本／循環型社会への対応を積極的に行う必要があると認識しています。気候変動対策としては、AIやIoT等の最先端テクノロジーを活用した省エネルギーへの取り組みを通じて、自社の事業活動や電力消費などに伴い排出される温室効果ガス「スコープ1」「スコープ2」の排出量を2030年度までに実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」を2021年5月に宣言しました。続いて、「スコープ3」も含めたサプライチェーン排出量を2050年までに実質ゼロにする「ネットゼロ」を2022年8月に発表しました。さらに、脱炭素社会の実現を加速するため、2023年6月に「ネットゼロ」の取り組みをグループ企業*に拡大しました。

併せて、温室効果ガス排出量の削減目標について、国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets initiative)によって、すでに認定されている短期目標に加え、科学的根拠に基づいた長期目標 (SBT Net-Zero) 認定を取得しています。

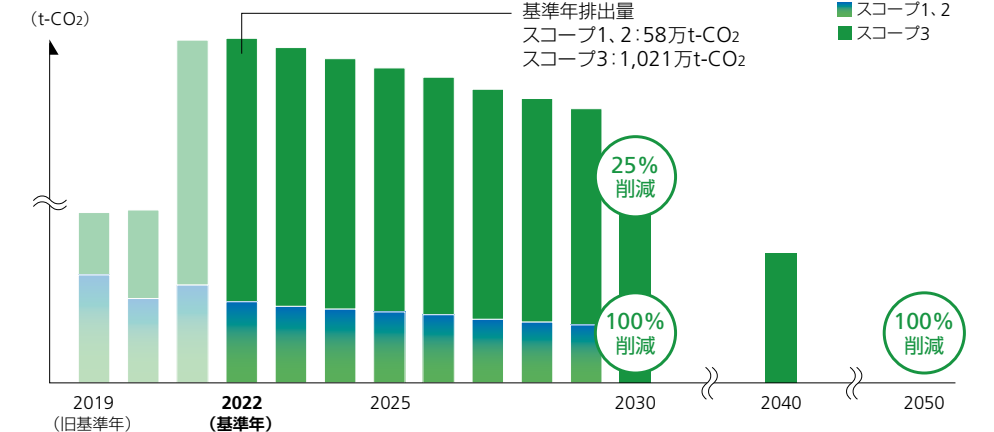
* 連結子会社が対象

2050年ネットゼロに向けた移行計画

当社では、「カーボンニュートラル2030」と「ネットゼロ」の目標達成に向けた移行計画を策定しました。主な取り組みとして、「スコープ1」「スコープ2」においては最先端テクノロジーを通じた省エネルギー対策の実施や電力の再生可能エネルギー化、また「スコープ3」においては、サプライヤー向けの説明会の実施やガイドライン策定などを通じ、ネットゼロに向けた購買活動を推進していきます。

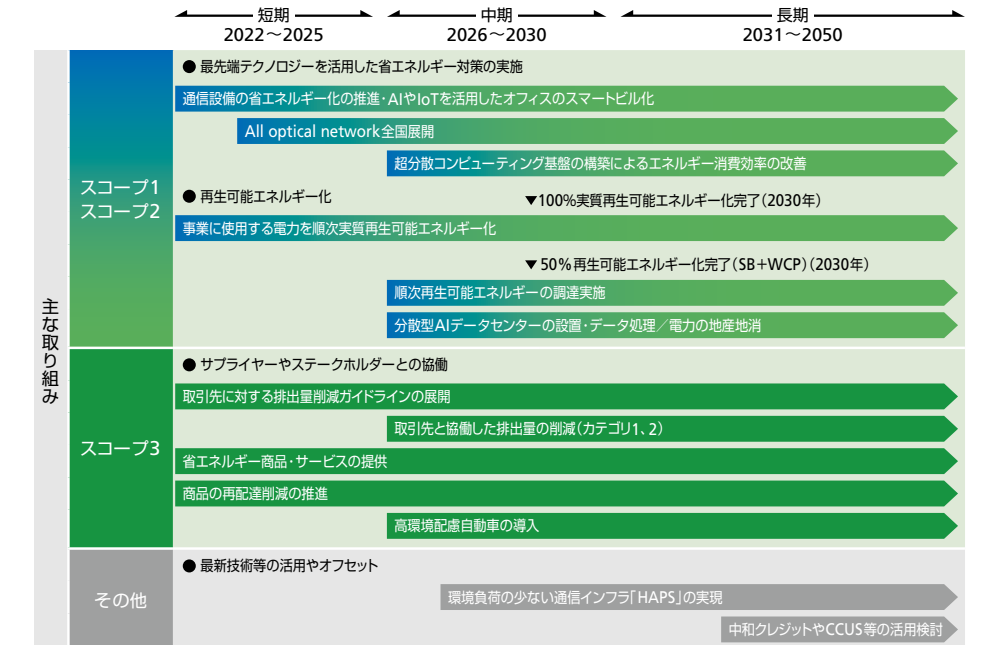
今回開示する移行計画に加え、今後も各種ガイダンスやイニシアチブなどを参考に、積極的な開示に努めていきます。

温室効果ガス排出量



(注1) SBTネットゼロ目標およびSBT短期目標はSBTi認定済みとなっており、基準年排出量および削減目標については認定内容を基に記載しています。

(注2) 移行計画は2024年6月時点の計画であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。



Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、2020年4月にTCFD提言への賛同を表明しました。

TCFDの提言に基づき、積極的な情報開示とその充実に努めています。



地球温暖化による気候変動リスクの高まりを背景に、気候変動が企業の事業にもたらす財務影響を評価する動きが広まっています。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）とは、2015年に金融安定理事会（FSB）により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアチブです。

当社は、TCFDが企業に推奨する「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」の情報開示フレームワークに沿って、事業活動における気候関連のリスクと機会を評価し、積極的な情報開示とその充実に努めることが、企業の持続的な成長のために重要であると考えています。

ガバナンス

取締役会による監督体制

当社は、持続可能な社会づくりに貢献することを重要な経営課題と捉え、取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定し、マテリアリティの一つとして「テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献」を設定しました。このマテリアリティに関する対応の推進のため、取締役会の諮問機関としてESG推進委員会を2020年3月に設置しました。この委員会は、代表取締役社長を委員長ならびESG推進の最高責任者とし、取締役会の監督の下、気候変動関連のリスク・機会に関わる戦略などサステナビリティ活動全体の最終責任を負います。

経営層の役割

ESG推進委員会は委員長である代表取締役の下、取締役および委員長が指定したメンバーにて年4回開催し、事業で使用する電力などによる温室効果ガス排出を2030年度までに実質ゼロにする、「カーボンニュートラル2030」など重要事項を議論します。なお、カーボンニュートラル達成のための再生可能エネルギー導入率などは一部役員報酬と連動しています。

また、気候関連リスク等の管理および取り組みの社内推進、業務遂行する機関として、ESG推進担当役員の下、環境委員会を設置しています。環境委員会はCSR本部長を委員長とし、当社各事業部および主要な当社グループの環境担当者で構成し、「カーボンニュートラル2030」達成に向けた具体的な施策を推進します。

戦略

気候変動により将来予測される事象に適応する戦略を策定するために、全社で自然環境に関わる事業リスクを選定し、急速に脱炭素社会が実現する1.5°Cシナリオと気候変動対策が進まず温暖化が進行する4°Cシナリオの2つのシナリオ分析を実施しました。その上で、バリューチェーン上流下流を含む事業に与える財務影響が特に大きい2050年までに発生が予見されるリスクを特定しました。さらに、財務影響、消費者目線、公共性、人命を当社基準に基づき総合的に評価したリスクの強度に、リスクが顕在化する可能性を掛け合わせることで、事業リスクの大きさを、発生時期を踏まえて高／中／低で評価しました。その結果、直ちに顕在化する重要な事業リスクはないものの、中期的には通信設備の被災による急性の物理リスク、情報開示不十分による評判リスク、長期的には事業用水をはじめとする水資源等の枯渇などによる慢性の物理リスクが、財務計画に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識しています。

気候変動に関わるリスクと機会

1.5°Cシナリオでは、評判リスク、技術リスクは限定的な一方、電力使用量増加に伴う炭素税をはじめとする法規制リスクが潜在することを特定しました。4°Cシナリオでは、海面上昇、気温上昇によるリスクは限定的な一方、豪雨災害による電力遮断に伴う基地局の停波の発生頻度が増加するリスクを特定しました。また、リスク対応策および機会として2030年度までに事業活動で使用する電力などのエネルギーを全て再生可能エネルギー化する「カーボンニュートラル2030」を決定し、基地局電力の再生可能エネルギー推進や実質再生可能エネルギーの電力提供推進をマテリアリティのKPIに設定しました。なお、「カーボンニュートラル2030」の中間目標として、2023年度までに基地局電力の80%以上を実質再生可能エネルギー化することを掲げ、その目標を達成しています。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

ビジネス戦略および財務計画への影響

1.5℃シナリオでは、事業に影響を与えるレベルの気候変動による急性あるいは慢性的な物理リスクは生じない一方、気候変動対策の政策・法規制が強化されると仮定し、欧州並みの炭素税が課された場合の影響額を試算しました。なお、今後の国内の法規制として炭素賦課金の動向に注視していきます。また、4℃シナリオでは、一般的に気候変動対策の強化をはじめとする政策・法規制の強化や、技術、市場、評判などの移行リスクは顕在化しないとされています。しかし、当社では、異常気象の激甚化等、気候変動の物理的な影響が生じると仮定し、過去10年で発生した大雨特別警報の豪雨による当社被害状況を基に、将来発生が予想される財務への潜在的影響を試算しました。このような災害に対する復旧コスト等の財務影響に関する分析に基づき、有事に必要な予算を確保し迅速に対応できるよう備えています。

特定したリスクと機会

種別	事業リスク	特定したリスク	シナリオ	外部シナリオ	リスクの大きさ*1,2			対応策/機会
					短期	中期	長期	
物理リスク	急性 自然災害激化による、被害拡大	設備の災害対策・復旧コスト増、サービス断長期化による減収	1.5℃シナリオ	IPCC SSP1-1.9	低	低	低	<ul style="list-style-type: none"> 電源強化、発電機・長時間化バッテリー設置 アンテナ支持柱の耐風圧向上 基幹ネットワークの冗長化 成層圏での高高度通信ネットワークの構築
			4℃シナリオ	IPCC SSP5-8.5	低	低	中	
物理リスク	慢性 気温上昇、水ストレス地域の拡大	空調コスト増、調達や事業用水確保への影響	1.5℃シナリオ	IPCC SSP1-1.9	低	低	低	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー設備への転換 AI、IoT活用による電力使用の効率化
			4℃シナリオ	IPCC SSP5-8.5	低	低	中	
移行リスク	市場/評判 顧客の行動変化、嗜好変化	市場変化への対応遅れによるブランドイメージの低下、ビジネス機会損失	1.5℃シナリオ	IEA:NZE/SDS/STEPS	低	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの電力提供推進 人の移動を抑えるリモートサービスやeコマース市場などの拡大 シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大 エネルギー効率に優れたソリューション市場拡大
					低	中	中	
	政策と法 規制強化	新税制の導入や規制強化、訴訟リスクの高まり等によるコスト増			低	低	低	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な情報開示 社会全体のCO₂削減への貢献 ネット募金などによる人々の行動変容の促し
	技術 脱炭素新技術への移行	開発コスト増、移行遅延による財務への影響、投資の失敗			低	低	低	

*1 リスクの大きさ: 影響度を高/中/低で記載

*2 時間軸: 短期(2023年)、中期(~2025年)、長期(2026年~)

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

リスク管理

気候変動に関わるリスクはESG推進担当役員の監督の下、環境委員会にて選定や見直しを行います。特定されたリスクは、さまざまな外部要因等を勘案の上分析し、ESG推進担当役員による評価を行います。2023年度シナリオ分析実施の結果、戦略の変更に係る重要なリスクがないことを確認しました。

全社リスク管理プロセスへの統合

当社は、全社的なリスクの特定と顕在化の防止のため、社内でさまざまな角度からリスクを分析する管理体制を整えています。各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理室が、全社的・網羅的リスクの把握と対策状況のチェックを定期的実施し、リスク管理委員会に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から確認します。

環境委員会で管理される気候変動リスクは、全社リスク管理と統合し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

指標と目標

気候変動が当社に及ぼすリスクと機会を管理するため、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)をはじめとする環境負荷データの管理を行っています。2023年度の温室効果ガス排出量は、スコープ1、2で520,662t-CO₂、スコープ1、2、3合計では9,808,155t-CO₂となりました。

目標および実績

当社はカーボンニュートラルに向けた目標として、2030年度までに事業活動で使用する電力などによる温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすることを設定しました。全ての自社の施設・設備での使用電力についても温室効果ガス排出量削減を推進し、2030年度以降の排出をゼロにします。カーボンニュートラル目標の対象は、「スコープ1(自らによる温室効果ガスの直接排出)」および「スコープ2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)」になり、当社および主要な子会社(連結売上比率100%)で設定しています。また、2023年6月には2050年度までにグループ連結でスコープ1、2、3を含む事業活動に関連する全ての温室効果ガス排出量(サプライチェーン排出量)を実質ゼロにする「ネットゼロ」の達成を宣言しました。2024年6月には、同取り組みにおける温室効果ガス排出量の削減目標が、国際的気候変動イニシアチブのSBTiから「SBT(Science Based Targets)」の認定を取得しています。

項目	カバレッジ	単位	2023年度			
			実績	目標	評価*1	基準年(2022年度)からの削減率(%)
温室効果ガス排出量	スコープ1	t-CO ₂	6,369	8,000	○	54.5
	スコープ2		514,293	539,000	○	9.1
	スコープ3		9,287,493	9,660,000*2	○	0.9
	スコープ1、2 合計		520,662	547,000	○	10.2
	スコープ1、2、3 合計		9,808,155	10,207,000	○	1.4
温室効果ガス排出量(スコープ1、2)	エネルギー起源の二酸化炭素(CO ₂)	t	519,874	—	—	—
	非エネルギー起源の二酸化炭素(CO ₂)	t	0	—	—	—
	メタン(CH ₄)	t-CO ₂	67	—	—	—
	一酸化二窒素(N ₂ O)	t-CO ₂	9.22	—	—	—
	ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)	t-CO ₂	712	—	—	—
	パーフルオロカーボン類(PFCs)	t-CO ₂	0	—	—	—
	六フッ化硫黄(SF ₆)	t-CO ₂	0	—	—	—
	三フッ化窒素(NF ₃)	t-CO ₂	0	—	—	—

(注1)バウンダリはソフトバンク(株)+主な子会社

(注2)2023年度の温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)およびエネルギー使用量、産業廃棄物、水使用は、一般財団法人日本品質保証機構の第三者検証を実施(ISO 14064-3、ISAE 3000)に準拠の限定的保証水準)

*1 評価は、○:計画通りに進捗、△:課題あり、×:計画未達

*2 カバレッジ拡大分を加味して目標を設定

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

TNFD提言に基づく情報開示

当社は2023年12月にTNFD Adopterに早期登録しました。

TNFD最終提言で示された情報開示フレームワークに基づき積極的な情報開示に努めます。

当社のあらゆる事業活動は、土地・資源が必要不可欠で、生物多様性や自然資本から提供される生態系サービスの恩恵を受ける一方で、環境に何らかの影響を与えています。当社は、生物多様性保全の重要性を認識し、国際社会が目指す「ネイチャー ポジティブの実現」を支持し、当社の事業活動が生態系に及ぼす影響を低減させることをマテリアリティ(重要課題)の一つと捉え、生物多様性・自然資本の保全に関わる取り組みを推進します。また、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づき、LEAPアプローチ*1による生物多様性に関するリスクと機会の評価をさらに進め、積極的な情報開示に取り組んでいきます。

*1 LEAPアプローチ: TNFDで示された自然関連リスクと機会の評価のための統合的な評価プロセス

ガバナンス

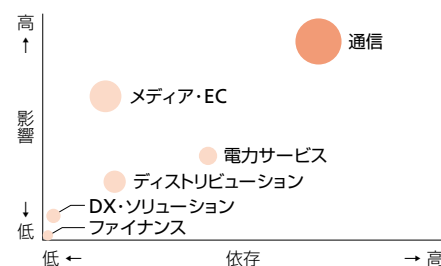
当社は、取締役会の諮問機関としてESG推進委員会を設置し、代表取締役社長をESG最高推進責任者とし、取締役会の監督の下でサステナビリティ活動全体の最終責任を負います。2024年度のESG推進委員会では、生物多様性・自然資本の保全に関わる取り組み推進をマテリアリティのKPIに設定しました。

戦略

事業規模とENCORE*2に基づき絞り込み(スコーピング)(表1)を行い、評価結果をヒートマップ(表2、3)で可視化した結果、依存・影響がともに高く優先的に詳細分析を行う必要がある事業として通信事業を特定しました。基地局などの通信設備の建設・運用が、森林の土砂災害防止・土壌保全機能に依存する一方、陸域生態系へ影響を与える可能性が高いことを認識しました。

*2 ENCORE: TNFDでも紹介されている依存と影響分析オンラインツール

(表1)各事業の事業規模を考慮した依存・影響



(表2)ヒートマップ「依存」

	バイオレメディエーション	気候制御	大気や生態系による希釈	ろ過	洪水と暴風雨からの保護	地下水	物質の安定化と浸食制御	地表水	水循環のメンテナンス	水質
通信	低	中	低	低	高	低	低	低	低	低
電力サービス	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
DX・ソリューション	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
ディストリビューション	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
メディア・EC	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
ファイナンス	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低

(表3)ヒートマップ「影響」

	妨害	淡水生態系の利用	GHG排出	海洋生態系の利用	非GHG大気汚染物質	土壌汚染物質	固形廃棄物	陸域生態系の利用	水質汚染物	水の使用
通信	低	低	低	低	中	高	高	高	中	低
電力サービス	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
DX・ソリューション	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
ディストリビューション	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
メディア・EC	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
ファイナンス	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低

(注)表1~3は優先的に評価を行う事業の絞り込み(スコーピング)が目的であり、事業規模とENCOREによる相対的かつ客観的な評価結果になります。

Contents

Chapter 3

目指す姿の実現に向けたESG戦略

人的資本戦略

人材戦略

自律的成長支援施策

採用

高市場価値人材の処遇

DE&Iの推進

ウェルビーイング&エンゲージメント

ソフトバンクの人事施策

実績一覧

実効性あるガバナンスの構築

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

新任社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会

親会社からの独立性を確保する仕組み

指名委員会・報酬委員会

役員報酬

CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

取締役および監査役スキルマトリックス

社外取締役・社外監査役の活動状況

取締役および監査役

監査の状況

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

人権への対応

情報セキュリティ・AIガバナンス

▶ 環境への取り組み

環境への取り組み

グループ全社で取り組むネットゼロ

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

環境への取り組み

全社で自然環境に関わる事業リスクを選定し、生物多様性への依存・影響が高い事業を特定しました。リスクの大きさを評価するためにリスクの不確実性への対応を高める手法であるシナリオ分析を実施し、財務影響、消費者目線、公共性、人命を当社基準に基づき総合的に評価したリスクの強度に、リスクが顕在化する可能性をかけ合わせることで、事業リスクの大きさを、発生時期を踏まえて高／中／低で評価しました。

リスク分析結果

項目	事業リスク	特定したリスク	リスクの大きさ			
			短期	中期	長期	
物理リスク	急性	生態系劣化に伴う自然災害激化による、被害拡大	設備の災害対策・復旧コスト増、サービス断長期化による減収	低	低	中
	慢性	水ストレス地域の拡大	調達や事業用水確保への影響	低	低	中
移行リスク	市場／評判	顧客の行動変化、嗜好変化	市場変化への対応遅れによるブランドイメージの低下、ビジネス機会損失	低	中	中
		情報開示に対する不十分な評価	失注・不買運動等、ならびに人材採用、資金調達、株価への影響	低	中	中
	資源不足	希少金属等の原材料の需要増・枯渇による供給不足、調達コスト増	低	低	中	
	政策と法	規制強化	新税制の導入や規制強化、訴訟リスクの高まり等によるコスト増	低	低	低
	技術	持続可能な新技術移行への影響	開発コスト増、移行遅延による財務への影響、投資の失敗	低	低	低

優先地域の特定

全国の基地局、および国内全域に分散配置する次世代社会インフラ構想の中心設備となるデータセンターについて、IBAT(生物多様性評価ツール)を使用し生物多様性の重要エリアとの近接性を確認しました。評価についてはTNFD提言で示されるLEAPアプローチを参考にしました。

当社が設置する基地局は、設置数は多いものの設備自体の規模は小さく、設置状況をサンプリング調査した結果、設置状況や生物多様性の重要性、完全性の観点から、緊急に対策が必要な基地局がないことを確認しました。

AIの普及が進むことにより、データセンターの電力需要の急増が見込まれる背景を踏まえて、当社は、環境に配慮したグリーンデータセンターを国内全域に分散する次世代社会インフラ構想

を進めています。データセンターは規模が大きく、周囲の自然環境への影響に配慮する必要があります。2026年度に開業を予定している北海道苫小牧市のデータセンターは、将来的に敷地面積が国内最大規模の70万m²、受電容量が300メガワット超まで拡大する見込みで、ラムサール条約締結湿地であるウトナイ湖から北東に約3kmと近接し、生物多様性の重要地域と認識しています。自治体や周辺住民の皆さまなど地域コミュニティの十分な理解の下、建設を進めることが重要と考えています。

リスク対応策、機会

事業リスクを低減するための対応は、同時に大きな事業機会ともなりえます。AIやIoT、ビッグデータなどの最先端テクノロジーを活用し、膨大な環境データをAIの学習機能によって分析することで、地球環境に与える影響が予測できるといわれています。その予測からさまざまな対策を打てるようになるため、環境問題における最先端テクノロジーの活用は世界で注目されています。当社が強みとするAIやIoTなどの最先端テクノロジーやグループ企業とのシナジーを最大限に活用し、生物多様性保全へ貢献していきます。

リスクと影響の管理

特定された生物多様性や気候変動など地球環境に関するリスクは、全社リスク管理と統合し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告します。

指標と目標

社会インフラとして通信サービスを広域かつ安定的に提供するためには、生物多様性の重要地域において、基地局などの通信設備をやむを得ず設置する場合があります。

当社は、国や国際条約等で定められた自然保護区に設備等を設置する場合は、自然保護区等の生物多様性の重要地域に設置した通信設備の面積の2倍以上の面積に森林保全を実施することを2030年度までの目標とし、生物多様性の保全に貢献します。

(注)詳細は、当社ホームページ「[土地開発に伴う影響軽減](#)」をご参照ください。



Contents

Chapter 4

データセクション

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2023年度の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- 外部評価
- 会社情報 / 投資家情報

Chapter 4 Data Section

[データセクション]



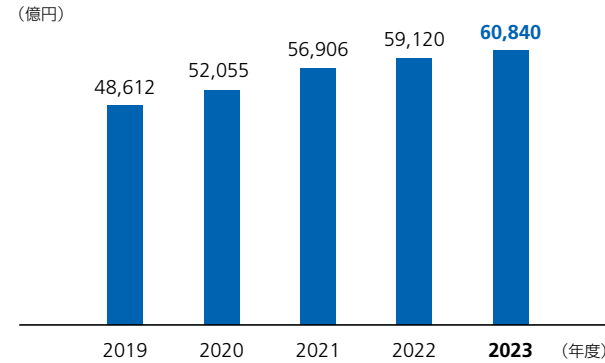
Contents

 Chapter 4
データセクション

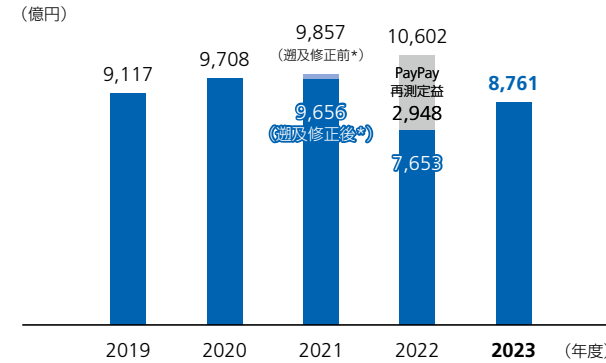
- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2023年度の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- 外部評価
- 会社情報/投資家情報

パフォーマンスハイライト(財務)

売上高 **60,840** 億円

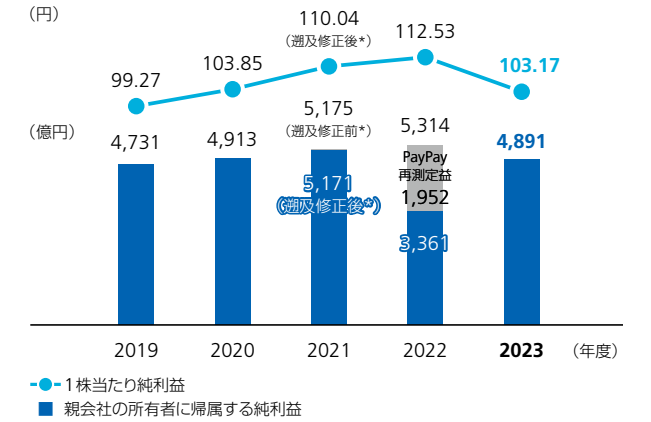


営業利益 **8,761** 億円

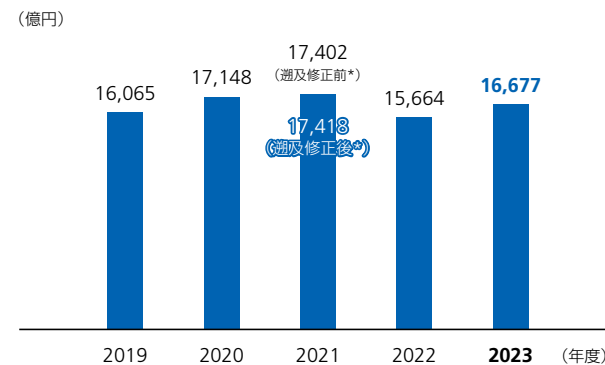


親会社の所有者に帰属する純利益*2 **4,891** 億円

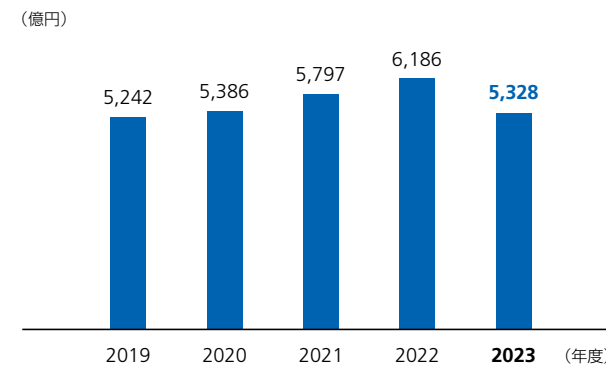
1株当たり純利益*3 **103.17** 円



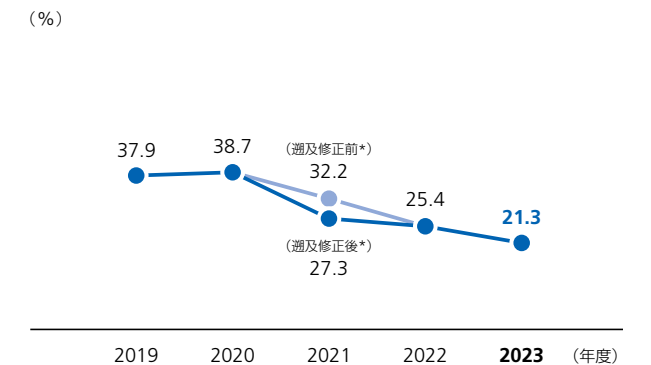
調整後EBITDA*4 **16,677** 億円



調整後フリー・キャッシュ・フロー(ソフトバンク)*5 **5,328** 億円



ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)*6*7 **21.3**%



* 遡り修正: 2022年度第3四半期から、共通支配下の取引に係る会計方針につき、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更。これに伴い、2019年度第1四半期に実施したヤフー(株)*1連結時の会計処理を遡り修正したため、2021年度の数値にもその遡り修正を反映
 *1 現LINEヤフー(株)
 *2 親会社の所有者に帰属する純利益: ソフトバンク(株)の株主に帰属する純利益
 *3 1株当たり純利益は、社債型種類株式の配当金を控除して算出
 *4 調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む) + 株式報酬費用 ± その他の調整項目
 2021年度から、調整後EBITDAの定義を見直し、株式報酬費用を加味したため、2020年度に遡って修正を反映

*5 調整後フリー・キャッシュ・フロー(ソフトバンク)は、「LYグループ、PayPay等」*9のフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当を含む
 *6 Zホールディングス(株)*1とLINE(株)*1との経営統合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、遡り修正を反映(2020年度)
 *7 親会社所有者帰属持分純利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する純利益 / 当該期間の親会社の所有者に帰属する持分の期首と期末の平均

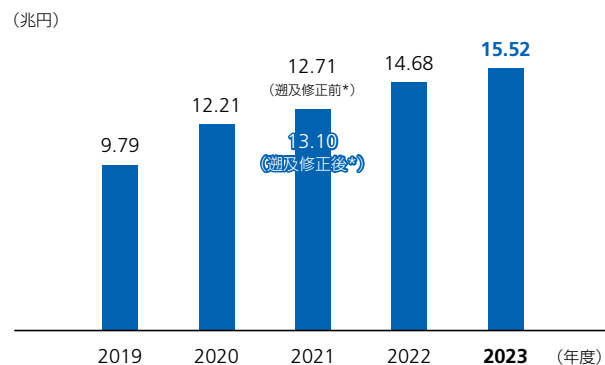
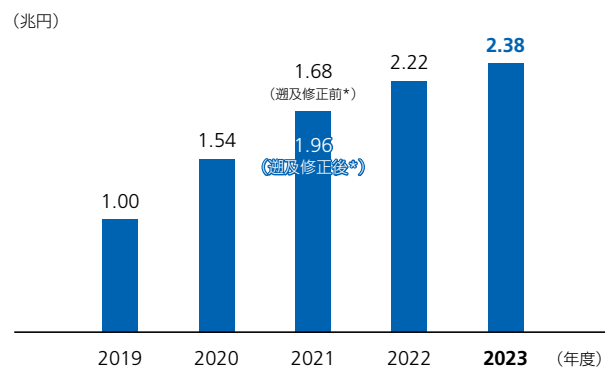
Contents

Chapter 4

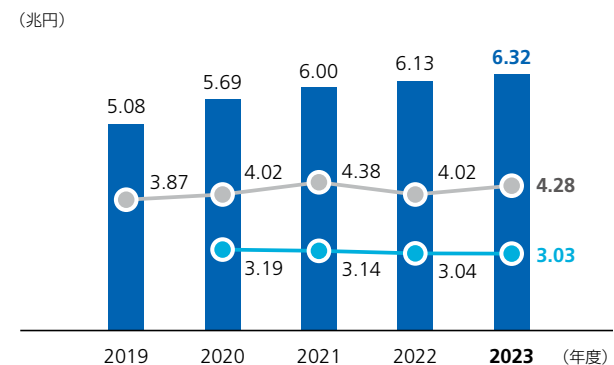
データセクション

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2023年度の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- 外部評価
- 会社情報/投資家情報

パフォーマンスハイライト(財務)

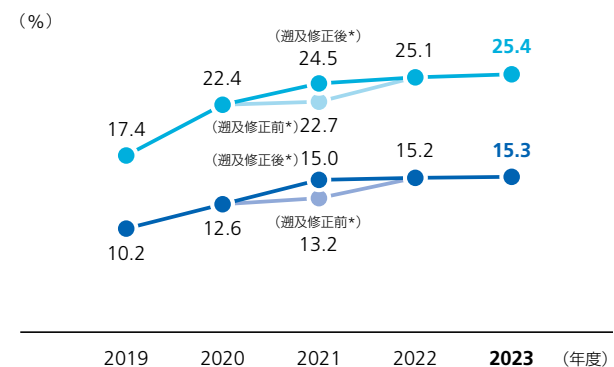
 総資産*6 **15.52**兆円

 親会社の所有者に帰属する持分 **2.38**兆円

 有利子負債 **6.32**兆円

 純有利子負債*8 **4.28**兆円

 純有利子負債 (LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く*9) **3.03**兆円


● 純有利子負債
● 純有利子負債 (LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く)
■ 有利子負債

 親会社所有者帰属持分比率*6 *11 **15.3**%

 資本の総資産に対する割合 **25.4**%


● 親会社所有者帰属持分比率
● 資本の総資産に対する割合

発行体格付け*10

 (株)格付投資情報センター
R&I

A+
(安定的)

 (株)日本格付研究所
JCR

AA-
(安定的)

* 遡及修正: 2022年度第3四半期から、共通支配下の取引に係る会計方針につき、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更。これに伴い、2019年度第1四半期に実施したヤフー(株)*1連結時の会計処理を遡及修正したため、2021年度の数値にもその遡及修正を反映

*8 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物 - 債権流動化現金準備金
2020年度から、純有利子負債の定義を見直し、債権流動化現金準備金を加味することにしたため、2018年度に遡って修正を反映

*9 「LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く」は、Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)などに係る純有利子負債、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く

*10 発行体格付けについて、(株)格付投資情報センター(R&I)から2024年8月26日に、(株)日本格付研究所(JCR)から2024年8月22日にそれぞれ取得した格付けを維持しています。

*11 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社の所有者に帰属する持分 / 資産合計

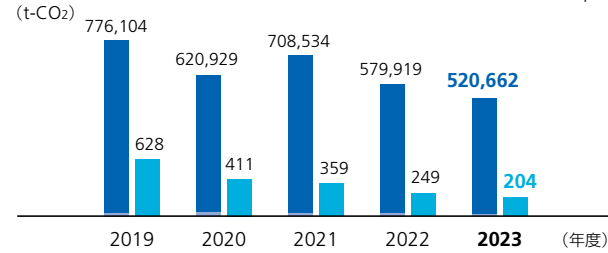
パフォーマンスハイライト(非財務)

環境関連(E)

2023年6月に、事業活動に関わる全ての温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の取り組みを、グループ企業に拡大することを公表しました。2024年6月には、同取り組みにおける温室効果ガス排出量の削減目標が、国際的気候変動イニシアチブのSBTiから「SBT(Science Based Targets)」の認定を取得しています。

温室効果ガス排出量(スコープ1、2)*1 **520,662**t-CO₂

原単位(スコープ1、2における
通信量当たり排出量)*2 **204**t-CO₂/Gbps
(t-CO₂/Gbps)

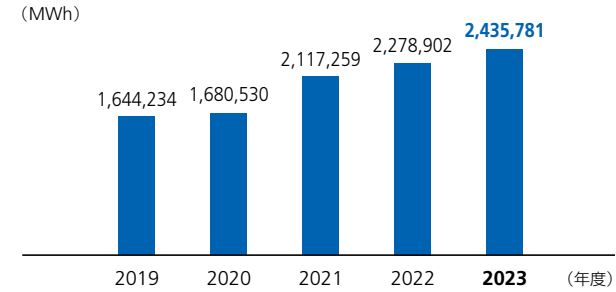


■ スコープ1 ■ スコープ2
■ 原単位(スコープ1、2における通信量当たり排出量)

*1 ソフトバンク(株)および主な子会社の合計

*2 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量

エネルギー使用量(電気)*3 **2,435,781**MWh

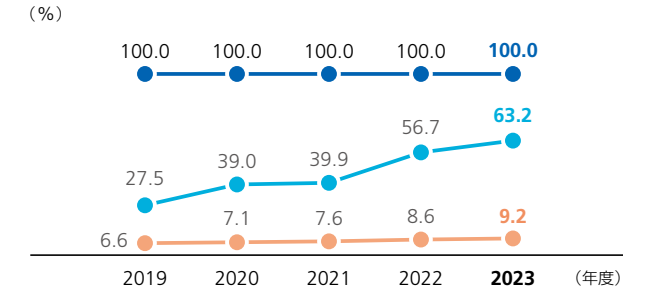


*3 2030年度における電気使用量の見込みは3,900,000MWh。全電気使用量について、実質再生エネルギー化目標を設定

社会関連(S)

2021年6月に女性管理職比率の目標を設定し、その達成に向けて「女性活躍推進委員会」を発足しました。男性の育児休業取得を奨励し、取得率は年々向上しています。

育児休業取得率(女性) **100.0%** 育児休業取得率(男性) **63.2%** 女性管理職比率*4(ソフトバンク単体) **9.2%**



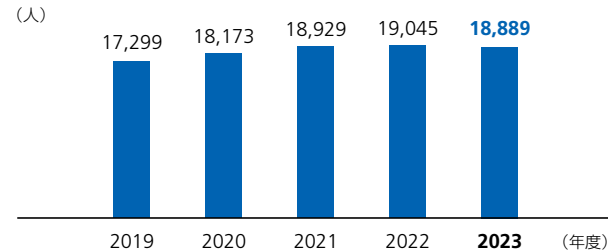
● 育児休業取得率(女性)(ソフトバンク + 主な子会社)
● 育児休業取得率(男性)(ソフトバンク + 主な子会社)
● 女性管理職比率(ソフトバンク単体)
*4 4月1日時点

社会関連(S)

2021年度から、オンライン会議システムやビジネスチャットなどのITツールを活用した、テレワークを継続実施しています。

社員数(ソフトバンク単体) **18,889**人

テレワーク実施率*5(ソフトバンク単体) **95.3%**



■ 社員数(ソフトバンク単体)

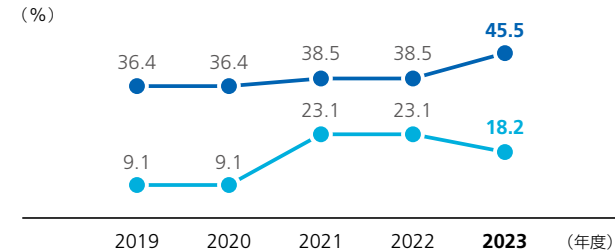
*5 月1回以上テレワークを実施した社員の割合

ガバナンス関連(G)

2024年6月から、取締役11名で構成される取締役会のうち、過半数の6名(うち女性3名)を独立社外取締役として選任することで取締役会の監視機能を強化しています。

独立社外取締役比率 **45.5%**

女性取締役比率 **18.2%**



● 独立社外取締役比率

● 女性取締役比率

情報セキュリティ事故件数*6 (年度)

2019	2020	2021	2022	2023
0	0	0	0	0

*6 当社が定める情報セキュリティポリシーに則り公表

個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数*7 (年度)

2019	2020	2021	2022	2023
0	0	0	0	0

*7 規制当局による指導や法令違反に則り公表

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報/投資家情報

市場データ

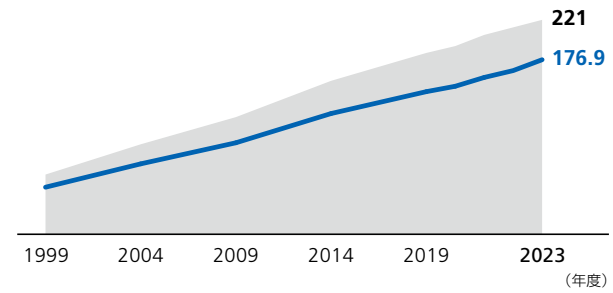
日本の通信市場について

日本の携帯電話加入契約数

2億2,186万契約

携帯電話人口普及率

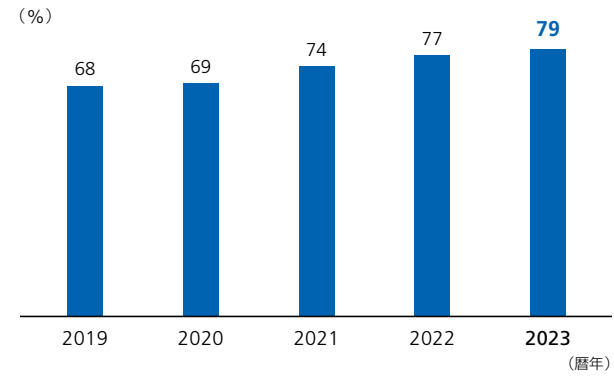
176.9%



■ 携帯電話加入契約数(百万契約) — 人口普及率(%)
 出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(令和5年度第4四半期(3月末))」および「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数(令和5年1月1日現在)」を基に当社作成

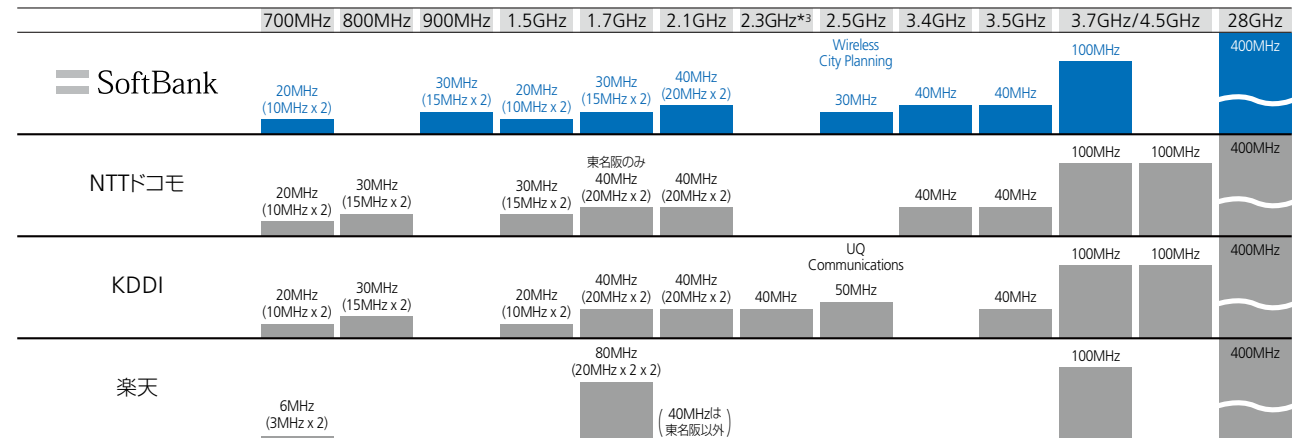
スマートフォン普及率(個人)

79%



出典:総務省「通信利用動向調査」(令和5年調査)

周波数割り当て状況*2

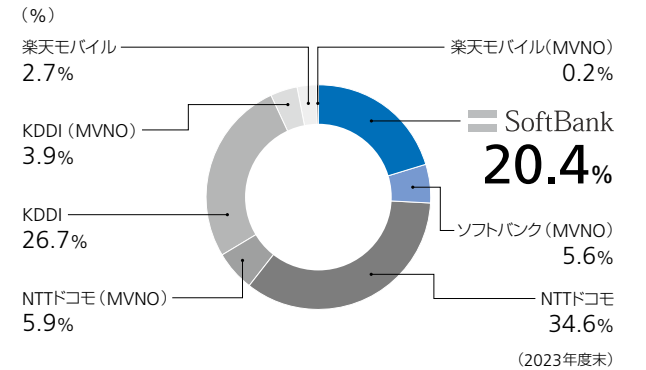


*2 2024年6月時点までの総務省および各社開示資料に基づきます

*3 放送業務や公共業務とダイナミック周波数共用

競争状況

移動系通信の契約数*1における事業者別シェア

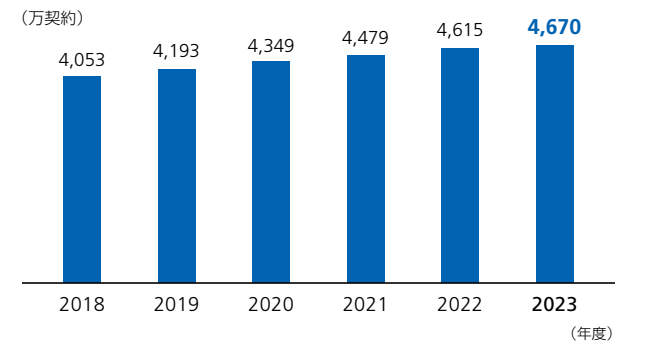


*1 携帯電話およびBWAの契約数の合計
 出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(令和5年度第4四半期(3月末))」

ブロードバンド

日本の固定系ブロードバンドサービス契約数*4

4,670万契約



*4 FTTH、DSL、CATVインターネットおよびFWAの合計

出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(令和5年度第4四半期(3月末))」

パフォーマンスハイライト(財務)
パフォーマンスハイライト(非財務)
市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表
マテリアリティ(重要課題)
外部評価
会社情報 / 投資家情報

2023年度の振り返りと分析

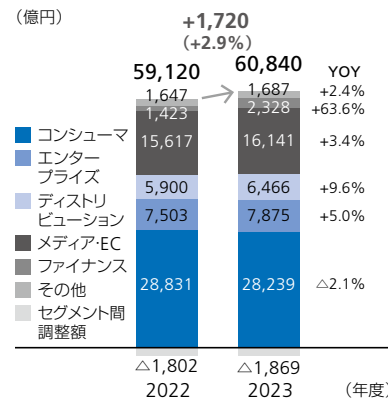
経営環境

2023年度の経営環境は、地政学リスクの高まりやインフレによる先行き不透明感が継続した一方でコロナ禍からの経済活動正常化やインバウンド需要の回復などにより緩やかな回復傾向にありました。一方、テレワークやオンラインショッピング、非接触型決済の利用拡大など、コロナ禍をきっかけとした人々の生活様式の変化や深刻化する人手不足に対応するため、企業や行政のデジタル化は必要不可欠となりました。デジタル化は、生産性向上やイノベーションの創発を促すことで今後の日本の社会を変革していく原動力となっています。加えて、文章・画像・プログラムコードなどさまざまなコンテンツを生成することができる生成AIにより、この変革のスピードは加速すると考えています。

連結経営成績の概況およびセグメント別業績概況

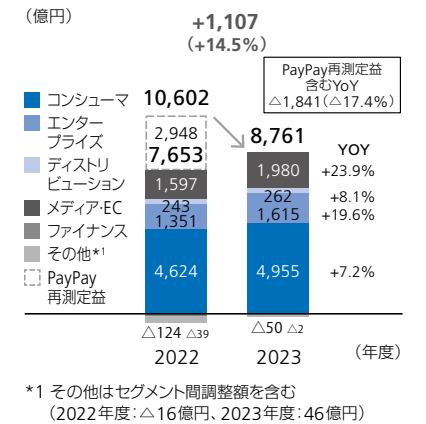
■ 売上高

2023年度の売上高は、前期比1,720億円(2.9%)増の6兆840億円となりました。ファイナンス事業は2022年10月に子会社化したPayPayの影響などにより905億円、ディストリビューション事業はICT(情報通信技術)関連の商材およびサブスクリプションサービスの堅調な増加などにより566億円、メディア・EC事業はアスクルグループ(アスクル(株)および子会社)およびZOZOグループ(株)ZOZOおよび子会社)の成長に伴うコマース売上の増加、アカウント広告の成長に伴うメディア売上の増加により524億円、エンタープライズ事業はデジタル化に伴うソリューション需要の増加などにより372億円、それぞれ増収となりました。一方で、コンシューマ事業は物販等売上、ブロードバンド売上、モバイル売上が増加したものの、でんき売上の減少により591億円の減収となりました。



■ 営業利益

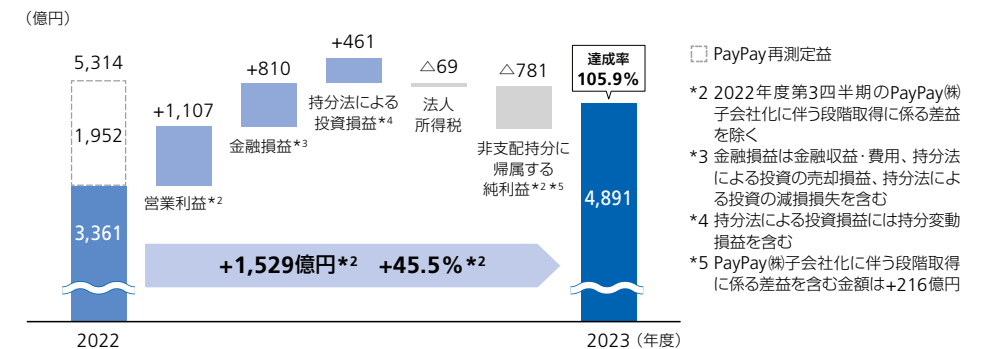
2023年度の営業利益は、前期比1,841億円(17.4%)減の8,761億円となりました。これは主として、メディア・EC事業が382億円、コンシューマ事業が331億円、エンタープライズ事業が265億円、ファイナンス事業が74億円、ディストリビューション事業が20億円、それぞれ増益となった一方、前期に計上したPayPayの子会社化に伴う段階取得に係る差益2,948億円が剥落したことによるものです。なお、当該段階取得に係る差益の影響を除いた場合、2023年度の営業利益は、前期比1,107億円(14.5%)の増益となりました。



■ 親会社の所有者に帰属する純利益

2023年度の親会社の所有者に帰属する純利益は、前期比423億円(8.0%)減の4,891億円となりました。これは主として、前期において、保有する投資有価証券の評価損を計上したことに加えて、2023年度においては、前期に繰り入れた訴訟に係る引当金について戻入を計上したこと、およびLINEヤフーグループ(LINEヤフーおよび子会社)が保有するWebtoon Entertainment Inc.に対する持分比率の変動に伴う持分変動利益を計上したことが増益に寄与した一方、前述の通り、営業利益が減少したことによるものです。また、前述の段階取得に係る差益の影響を除いた場合、2023年度の親会社の所有者に帰属する純利益は、前期比1,529億円(45.5%)の増益となりました。なお、非支配持分に帰属する純利益は、主としてLINEヤフーグループの純利益が減少したことに伴い、前期比216億円(17.6%)減の1,012億円となりました。

親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析



2023年度の振り返りと分析

■ 調整後EBITDA

2023年度の調整後EBITDA*1は、前期比1,012億円(6.5%)増の16,677億円となりました。これは主として、前期に計上したPayPayの子会社化に伴う段階取得に係る差益を除いた営業利益が増加していることによるものです。

*1 調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む) + 株式報酬費用 ± その他の調整項目

■ コンシューマ事業

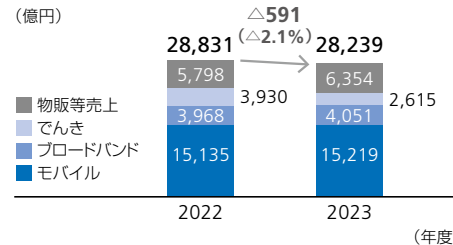
コンシューマ事業では、主として国内の個人のお客さまに対し、モバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび「おうちでんき」などの電力サービスを提供しています。また、携帯端末メーカーから携帯端末を仕入れ、ソフトバンクショップ等を運営する代理店または個人のお客さまに対して販売しています。

2023年度のコンシューマ事業の売上高は、前期比591億円(2.1%)減の2兆8,239億円となりました。モバイルは前期比83億円(0.6%)増加しました。これは、2021年春に実施した通信料の値下げにより平均単価が減少した影響が縮小傾向にあるなか、スマートフォン契約数が「ワイモバイル」ブランドを中心に伸びたことなどによるものです。通信料の値下げによる平均単価の減少は、主に「ソフトバンク」「ワイモバイル」の両ブランドにおいて2021年春に導入した料金プランの浸透、および「ソフトバンク」から「ワイモバイル」への移行が進んだことによるものです。ブロードバンドは前期比83億円(2.1%)増加しました。これは主として、光回線サービス「SoftBank 光」契約数が増加したことによるものです。でんきは前期比1,315億円(33.5%)減少しました。これは主として、電力市場での取引が減少したことによるものです。物販等売上は前期比557億円(9.6%)増の6,354億円となりました。これは主として、スマートフォンなどの販売単価および台数が増加したことによるものです。

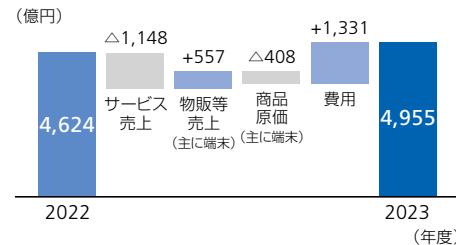
営業費用*2は2兆3,284億円となり、前期比で922億円(3.8%)減少しました。これは主として、スマートフォンなどの仕入原価が増加した一方、電力の仕入原価および減価償却費が減少したことなどによるものです。

*2 営業費用には、売上原価、販売費および一般管理費、その他の営業収益、その他の営業費用を含む

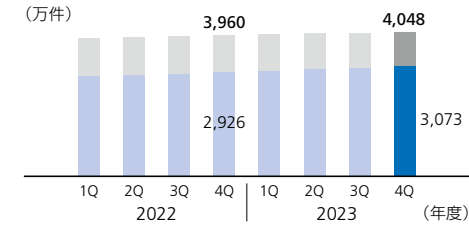
<コンシューマ事業売上高>



<コンシューマ事業セグメント利益>

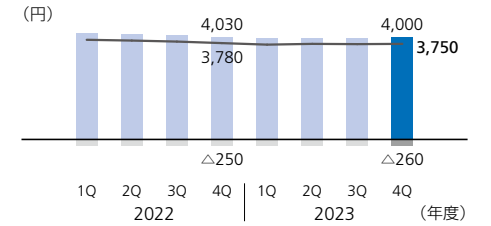


モバイル累計契約数



■ スマートフォン ■ 主要回線*3
*3 主要回線:スマートフォン、従来型携帯電話、タブレット、モバイルデータ通信端末、「おうちでんき」など

ARPU(主要回線)*4



■ 割引前ARPU ■ 割引ARPU — 総合ARPU(割引後)
*4 ARPU(Average Revenue Per User):1契約当たりの月間平均収入(10円未満を四捨五入して開示)。ポイント等や端末購入サポートプログラムに係る通信サービス売上控除額はARPUに不算入

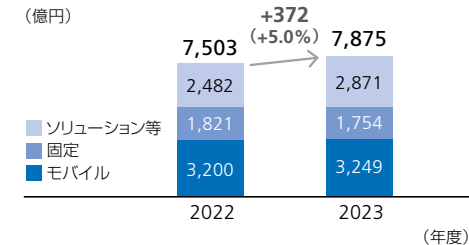
■ エンタープライズ事業

エンタープライズ事業では、法人のお客さまに対し、モバイル回線提供や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定通信サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューション等サービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。

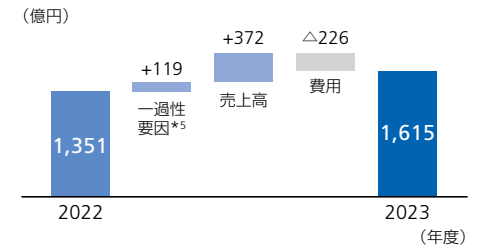
2023年度のエンタープライズ事業の売上高は、前期比372億円(5.0%)増の7,875億円となりました。そのうち、モバイルは前期比49億円(1.5%)増の3,249億円、固定は前期比67億円(3.7%)減の1,754億円、ソリューション等は前期比390億円(15.7%)増の2,871億円となりました。モバイル売上の増加は、主として、端末売上および通信売上が増加したことによるものです。固定売上の減少は、主として、電話サービスの契約数が減少したことによるものです。ソリューション等売上の増加は、企業のデジタル化需要を捉え、クラウドサービスやセキュリティソリューションなどの売上が増加したことなどによるものです。

営業費用は6,259億円となり、前期比で107億円(1.7%)増加しました。これは主として、前期に繰り入れた訴訟に係る引当金について戻入を計上した一方で、上記ソリューション等売上の増加に伴い原価が増加したことや、前期においてヘルスケアテクノロジーズ(株)の子会社化に伴い段階取得に係る差益を計上したことによるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比265億円(19.6%)増の1,615億円となりました。

<エンタープライズ事業売上高>



<エンタープライズ事業セグメント利益>



*5 一過性要因は、2022年度に計上したヘルスケアテクノロジーズ(株)の子会社化に伴う段階取得に係る差益および訴訟に係る引当金の戻入、また2023年度に計上した訴訟に係る引当金の戻入を含む

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)
 パフォーマンスハイライト(非財務)
 市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表
 マテリアリティ(重要課題)
 外部評価
 会社情報/投資家情報

2023年度の振り返りと分析

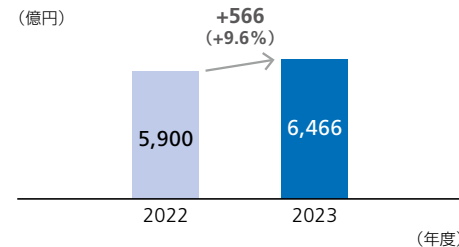
■ ディストリビューション事業

ディストリビューション事業は、変化する市場環境を迅速に捉えた最先端のプロダクトやサービスを提供しています。法人のお客さま向けには、クラウドサービス、AIを含めた先進テクノロジーを活用した商材を提供しています。個人のお客さま向けには、メーカーあるいはディストリビューターとして、ソフトウェアやモバイルアクセサリー、IoTプロダクト等、多岐にわたる商品の企画・提供を行っています。

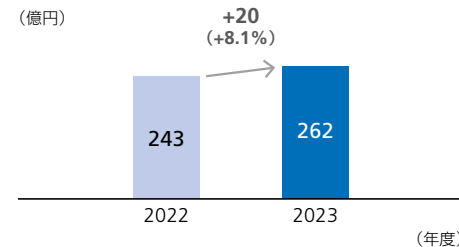
2023年度のディストリビューション事業の売上高は、前期比566億円(9.6%)増の6,466億円となりました。これは主として、法人向けのICT(情報通信技術)関連の商材や注力しているクラウド、SaaSなどのサブスクリプションサービスが堅調に伸びたことによるものです。

営業費用は6,204億円となり、前期比で546億円(9.7%)増加しました。これは主として、売上高の増加に伴い売上原価が増加したことによるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比20億円(8.1%)増の262億円となりました。

<ディストリビューション事業売上高>



<ディストリビューション事業セグメント利益>



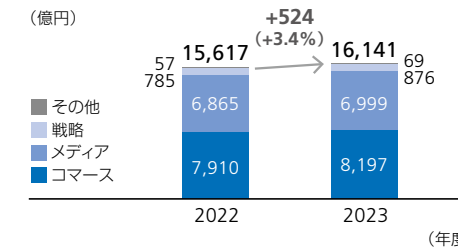
■ メディア・EC事業

メディア・EC事業は、メディアおよびコマースを中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「LINE」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo! ショッピング」、「ZOZOTOWN」などのオンラインショッピングサービスや「Yahoo! オークション」などのリユースサービス、戦略領域においては、メディア・コマースに次ぐ新たな収益の柱となるよう取り組んでいるFinTechサービス等の提供を行っています。

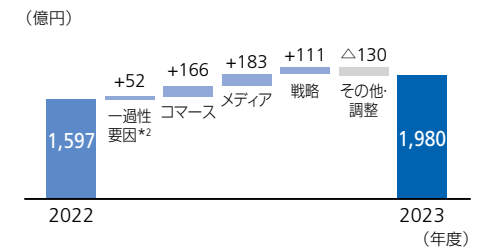
2023年度のメディア・EC事業の売上高は、前期比524億円(3.4%)増の1兆6,141億円となりました。そのうち、メディアは前期比135億円(2.0%)増の6,999億円、コマースは前期比287億円(3.6%)増の8,197億円、戦略は前期比91億円(11.6%)増の876億円、その他は前期比12億円(20.6%)増の69億円となりました。メディア売上の増加は、主として、アカウント広告の増収によるものです。コマース売上の増加は、主として、アスクルグループやZOZOグループにおける増収によるものです。戦略売上の増加は、主として、FinTech領域の売上が増加したことによるものです。

営業費用は1兆4,162億円となり、前期比で142億円(1.0%)増加しました。これは主として、販売促進費や広告宣伝費が減少した一方、アスクルグループの売上原価に加えて減価償却費の増加などがあったことによるものです。上記の結果、セグメント利益は前期比382億円(23.9%)増の1,980億円となりました。

<メディア・EC事業売上高*1>



<メディア・EC事業セグメント利益*1>



*1 2023年度第1四半期および第3四半期において、LINEヤフー(株)および子会社では、事業の管理区分を見直し、一部のサービスなどについて区分を移管。これに伴い、メディア・EC事業の2022年度の売上高の内訳全てを修正再表示。セグメント利益の増減は遡及後の2022年度を基に算定

*2 一過性要因は、2022年度に計上したLINE MUSIC(株)の子会社化に伴う再測定益の反動、および2023年度に計上したLINE(株)(現LINEヤフー(株))が営むAIカンパニー事業をLINE WORKS(株)(旧ワークスモバイルジャパン(株))に承継したことによる事業譲渡益、台湾にて「LINE TAXI」を手掛けるJDW Co.,Ltd.に第三者からの出資が実施され、子会社から除外したことにより生じた子会社の支配喪失に伴う利益、損害賠償金受取、遊休資産の減損損失を含む

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)
パフォーマンスハイライト(非財務)
市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

2023年度の振り返りと分析

■ ファイナンス事業

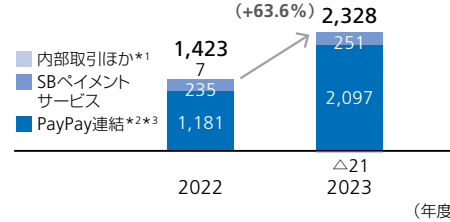
ファイナンス事業では、QR・バーコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービス、加盟店のマーケティングソリューションの開発・提供、資産運用などの金融サービス、およびクレジットカード・電子マネー・QRコードなど多様化する決済を一括で提供する決済代行サービスなどを提供しています。

2023年度のファイナンス事業の売上高は、前期比905億円(63.6%)増の2,328億円となりました。これは主として、2022年10月のPayPayの子会社化および同社における増収の影響によるものです。

営業費用は2,378億円となり、前期比で831億円(53.7%)増加しました。これは主として、上記PayPayの子会社化の影響によるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比74億円増の△50億円となりました。

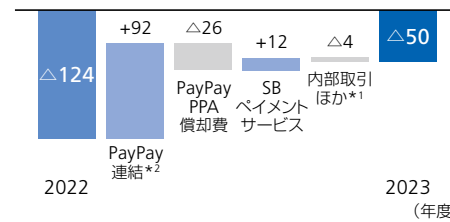
<ファイナンス事業売上高>

(億円)



<ファイナンス事業セグメント利益>

(億円)



- *1 PayPay証券(株)単体、PayPay(株)とPayPayカード(株)間の内部取引(以外のファイナンス事業内の会社間の内部取引を含む)
*2 PayPay連結ベース(PayPay(株)、PayPayカード(株)含む、両社間の内部取引(控除後)。当社にて関連するIFRS調整を行い独自に算出。非監査。2022年度は第2四半期までPayPayカード(株)のみ、第3四半期からPayPay(株)を連結。2023年度はPayPayカード(株)およびPayPay(株)の業績
*3 2022年度のPayPayカード(株)の売上高には、2022年10月にヤフー(株)(現LINEヤフー(株))から承継したアクワイアリング事業の売上を含まない

連結財政状態の状況

■ 資産

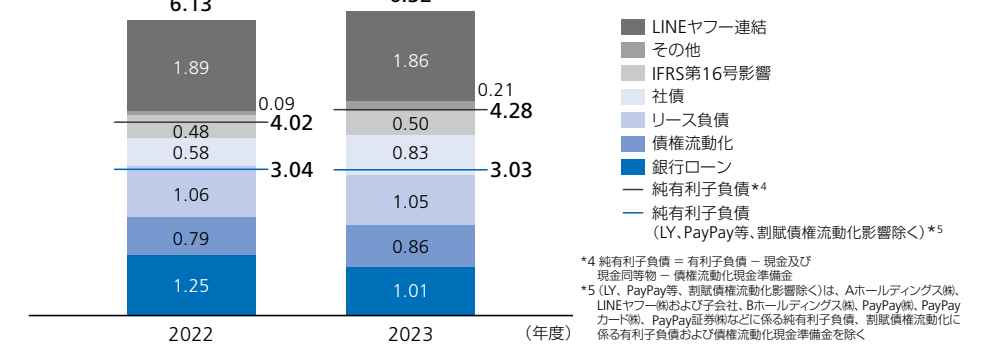
2024年3月末の資産合計は、前期末から8,397億円(5.7%)増加し、155,219億円となりました。これは主として、営業債権及びその他の債権の増加2,713億円、銀行事業の有価証券の増加2,334億円、その他の金融資産の増加2,270億円があったことによるものです。

■ 負債

2024年3月末の負債合計は、前期末から5,871億円(5.3%)増加し、115,863億円となりました。これは主として、営業債務及びその他の債務の増加2,177億円、有利子負債の増加1,864億円、銀行事業の預金の増加1,709億円があったことによるものです。有利子負債の増加は、主として、ソフトバンクにおいて各種の資金調達を実施したことによるものです。

有利子負債／純有利子負債*4

(兆円)



連結財政状態計算書

(単位: 億円)

(年度)	2022	2023	増減	主な増減要因
現金及び現金同等物	20,592	19,929	△663	
営業債権及びその他の債権	23,897	26,610	+2,713	PayPayカード(株)事業拡大に伴う営業債権増加、PayPayにおける供託金の増加など
有形固定資産／使用権資産	24,373	24,310	△63	有形固定資産は通信設備等による増加 使用権資産は主にファイナンスリースのリースアップによる減少
のれん・無形資産	45,234	45,549	+315	主にCubic Telecomの子会社化に伴い増加
その他の資産	32,726	38,821	+6,096	
資産合計	146,822	155,219	+8,397	
有利子負債	61,345	63,209	+1,864	ソフトバンクにおける各種の資金調達による増加
その他の負債	48,646	52,654	+4,008	PayPayのGMV増加に伴う未払金残高の増加による営業債務及びその他の債務の増加、およびPayPay銀行(株)における普通預金の増加による銀行事業の預金の増加
負債合計	109,991	115,863	+5,871	
資本合計	36,831	39,356	+2,526	純利益の計上と配当の支払い、社債型種類株式発行などにより増加

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)
パフォーマンスハイライト(非財務)
市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表
マテリアリティ(重要課題)
外部評価
会社情報 / 投資家情報

2023年度の振り返りと分析

■ 資本

2024年3月末の資本合計は、前期末から2,526億円(6.9%)増加し、39,356億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分は1,521億円増加しました。これは主として、剰余金の配当による減少4,069億円、自己株式の取得による減少1,000億円があった一方、当期の純利益の計上による増加4,891億円、第1回社債型種類株式を含む新株の発行による増加1,373億円があったことによるものです。

連結キャッシュ・フローの状況

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2023年度の営業活動によるキャッシュ・フローは12,397億円の収入となりました。前期比では839億円収入が増加しており、これは主として、営業債権及びその他の債権の増加に伴う支出の増加があった一方で、調整後EBITDAが増加し、銀行事業に係る預金や貸付金の増減により収入が増加したことによるものです。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2023年度の投資活動によるキャッシュ・フローは9,276億円の支出となりました。前期比では7,728億円支出が増加しており、これは主として、前期においてPayPayを子会社化した際の現金及び現金同等物残高の受け入れに伴う収入が3,973億円あったことによる反動と、当期において銀行事業の有価証券の取得による支出が増加したことによるものです。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2023年度の財務活動によるキャッシュ・フローは3,571億円の支出となりました。これは、銀行借入・リース・社債・債権流動化・第1回社債型種類株式の発行などの資金調達による収入が29,736億円あった一方で、借入金の弁済・配当金支払・自己株式の取得などの支出が33,307億円あったことによるものです。

■ 調整後フリー・キャッシュ・フロー

2023年度の調整後フリー・キャッシュ・フローは3,900億円の収入となりました。前期比では6,306億円減少しましたが、これは割賦債権の流動化による収入が増加し、上記の通り、営業活動によるキャッシュ・フローの収入が増加した一方で、投資活動によるキャッシュ・フローの支出の増加があったことによるものです。

■ 設備投資

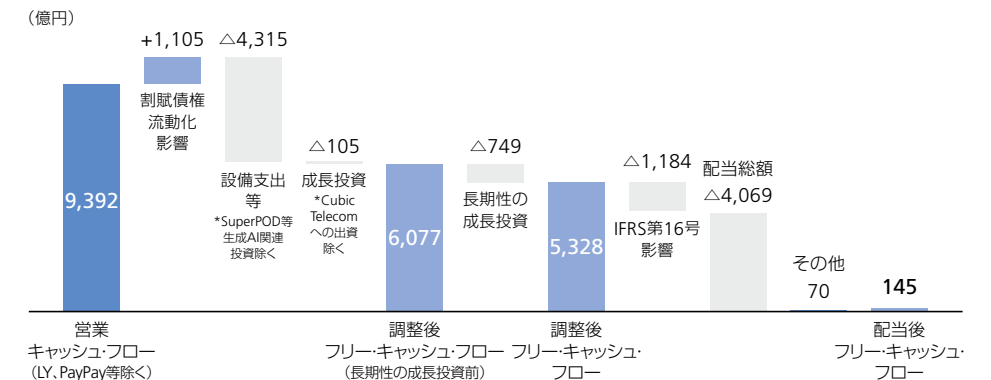
2023年度の設備投資は、前期比1,378億円減の6,509億円となりました。これは主として、生成AI基盤に係る投資を行った一方、5Gのエリア展開が一巡したことや、LINEヤフーグループの設備投資が減少したことによるものです。

■ 研究開発費

当社グループは、通信を基盤としたさまざまなサービスの提供を目指し、AI、IoT、ロボット、6G、HAPS*1、デジタルツイン、自動運転や量子技術などの先端技術の研究開発を実施しています。2023年度における研究開発費は、主にAI、HAPS、広告関連サービスやアプリの研究開発等の分野で増加し、604億円(前年度561億円)となりました。当社グループは、お客さまに対して最先端技術を活用した製品やサービスを安定的に供給していくこと、およびグループ内での情報通信技術の中長期的なロードマップを策定していくことを目標に、研究開発および事業化検討を積極的に推進しています。

*1 HAPS(High Altitude Platform Station):成層圏を長期間飛び続ける無人航空機を通信基地局のように運用し広域エリアに通信サービスを提供するシステムの総称

調整後フリー・キャッシュ・フロー*2(LINEヤフー、PayPay等除く*3)



*2 調整後フリー・キャッシュ・フロー = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額)

*3 Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)などのフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当を含む

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2023年度の振り返りと分析
- 連結財務諸表**
- マテリアリティ(重要課題)
- 外部評価
- 会社情報/投資家情報

連結財務諸表

連結財政状態計算書

ソフトバンクおよび連結子会社

(単位:百万円)

(資産の部)	2023年3月31日	2024年3月31日
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 2,059,167	¥ 1,992,873
営業債権及びその他の債権	2,389,731	2,660,995
その他の金融資産	194,924	229,715
棚卸資産	159,139	155,059
その他の流動資産	145,134	186,810
小計	4,948,095	5,225,452
売却目的保有に分類された資産	—	42,577
流動資産合計	4,948,095	5,268,029
非流動資産		
有形固定資産	1,673,705	1,768,812
使用権資産	763,598	662,183
のれん	1,994,298	2,049,404
無形資産	2,529,116	2,505,511
契約コスト	334,345	319,140
持分法で会計処理されている投資	218,170	251,488
投資有価証券	241,294	272,788
銀行事業の有価証券	288,783	522,232
その他の金融資産	1,528,650	1,755,627
繰延税金資産	59,608	46,529
その他の非流動資産	102,519	100,163
非流動資産合計	9,734,086	10,253,877
資産合計	¥14,682,181	¥15,521,906

(単位:百万円)

(負債及び資本の部)	2023年3月31日	2024年3月31日
流動負債		
有利子負債	¥ 2,064,154	¥ 2,381,632
営業債務及びその他の債務	2,317,402	2,535,072
契約負債	116,213	128,307
銀行事業の預金	1,472,260	1,643,155
その他の金融負債	6,729	1,722
未払法人所得税	116,220	125,933
引当金	63,642	33,287
その他の流動負債	216,018	226,596
小計	6,372,638	7,075,704
売却目的保有に分類された資産に直接関連する負債	—	9,582
流動負債合計	6,372,638	7,085,286
非流動負債		
有利子負債	4,070,347	3,939,255
その他の金融負債	30,236	45,312
引当金	94,084	99,491
繰延税金負債	341,170	301,852
その他の非流動負債	90,639	115,063
非流動負債合計	4,626,476	4,500,973
負債合計	10,999,114	11,586,259
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	204,309	214,394
資本剰余金	685,066	736,052
利益剰余金	1,392,043	1,475,775
自己株式	△74,131	△75,822
その他の包括利益累計額	17,658	26,675
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,224,945	2,377,074
非支配持分	1,458,122	1,558,573
資本合計	3,683,067	3,935,647
負債及び資本合計	¥14,682,181	¥15,521,906

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)
パフォーマンスハイライト(非財務)
市場データ
2023年度の振り返りと分析
連結財務諸表
マテリアリティ(重要課題)
外部評価
会社情報/投資家情報

連結財務諸表

連結損益計算書および連結包括利益計算書

ソフトバンクおよび連結子会社

	(単位:百万円)	
	2022年度	2023年度
売上高	¥ 5,911,999	¥ 6,084,002
売上原価	△3,194,085	△3,150,653
売上総利益	2,717,914	2,933,349
販売費及び一般管理費	△1,964,580	△2,081,765
その他の営業収益	321,422	30,172
その他の営業費用	△14,588	△5,688
営業利益	1,060,168	876,068
持分変動損益	5,343	20,435
持分法による投資損益	△53,218	△22,198
金融収益	11,905	12,921
金融費用	△117,212	△61,415
持分法による投資の売却損益	1,109	5,227
持分法による投資の減損損失	△45,227	△25,126
税引前利益	862,868	805,912
法人所得税	△208,743	△215,647
純利益*	654,125	590,265
純利益の帰属		
親会社の所有者	531,366	489,074
非支配持分	122,759	101,191
	¥ 654,125	¥ 590,265
親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益		
基本的1株当たり純利益(円)	112.53	103.17
希薄化後1株当たり純利益(円)	111.00	101.16

*2022年度および2023年度のソフトバンク㈱およびその子会社の純利益は、いずれも継続事業によるものです。

	(単位:百万円)	
	2022年度	2023年度
純利益	¥ 654,125	¥ 590,265
その他の包括利益(税引後)		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	3,240	△308
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	170,427	2,651
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	146	479
純損益に振り替えられることのない項目合計	173,813	2,822
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
FVTOCIの負債性金融資産の公正価値の変動	△598	△1,071
キャッシュ・フロー・ヘッジ	822	△132
在外営業活動体の為替換算差額	14,921	20,545
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	1,139	9,754
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	16,284	29,096
その他の包括利益(税引後)合計	190,097	31,918
包括利益合計	844,222	622,183
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	654,503	499,960
非支配持分	189,719	122,223
	¥ 844,222	¥ 622,183

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

連結財務諸表
連結持分変動計算書

 ソフトバンクおよび連結子会社
 2022年度および2023年度

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益 累計額			
2022年4月1日	204,309	688,030	1,131,391	△106,462	43,353	1,960,621	1,252,110	3,212,731
包括利益								
純利益	—	—	531,366	—	—	531,366	122,759	654,125
その他の包括利益	—	—	—	—	123,137	123,137	66,960	190,097
包括利益合計	—	—	531,366	—	123,137	654,503	189,719	844,222
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△405,658	—	—	△405,658	△47,200	△452,858
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—
資本金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	△0	—	△0
自己株式の処分	—	△13,909	—	32,331	—	18,422	—	18,422
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—	—	—
企業結合による変動	—	△3,730	—	—	—	△3,730	36,672	32,942
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	609	609
支配継続子会社に対する持分変動	—	△709	—	—	—	△709	26,275	25,566
株式に基づく報酬取引	—	1,438	—	—	—	1,438	—	1,438
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	13,966	△13,966	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	148,832	—	△148,832	—	—	—
その他	—	△20	78	—	—	58	△63	△5
所有者との取引額等合計	—	△2,964	△270,714	32,331	△148,832	△390,179	16,293	△373,886
2023年3月31日	204,309	685,066	1,392,043	△74,131	17,658	2,224,945	1,458,122	3,683,067
2023年4月1日	204,309	685,066	1,392,043	△74,131	17,658	2,224,945	1,458,122	3,683,067
包括利益								
純利益	—	—	489,074	—	—	489,074	101,191	590,265
その他の包括利益	—	—	—	—	10,886	10,886	21,032	31,918
包括利益合計	—	—	489,074	—	10,886	499,960	122,223	622,183
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△406,935	—	—	△406,935	△45,589	△452,524
新株の発行	70,085	67,180	—	—	—	137,265	—	137,265
資本金から資本剰余金への振替	△60,000	60,000	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△100,000	—	△100,000	—	△100,000
自己株式の処分	—	△12,535	—	27,175	—	14,640	—	14,640
自己株式の消却	—	△71,134	—	71,134	—	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	13,528	13,528
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	△6,490	△6,490
支配継続子会社に対する持分変動	—	8,600	—	—	—	8,600	16,989	25,589
株式に基づく報酬取引	—	△1,009	—	—	—	△1,009	—	△1,009
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	1,869	—	△1,869	—	—	—
その他	—	△116	△276	—	—	△392	△210	△602
所有者との取引額等合計	10,085	50,986	△405,342	△1,691	△1,869	△347,831	△21,772	△369,603
2024年3月31日	214,394	736,052	1,475,775	△75,822	26,675	2,377,074	1,558,573	3,935,647

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)
パフォーマンスハイライト(非財務)
市場データ
2023年度の振り返りと分析
連結財務諸表
マテリアリティ(重要課題)
外部評価
会社情報/投資家情報

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

 ソフトバンクおよび連結子会社
 2022年度および2023年度

	2022年度	2023年度
(単位:百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー		
純利益	¥ 654,125	¥ 590,265
減価償却費及び償却費	764,210	743,808
固定資産除却損	30,927	25,321
企業結合に伴う再測定による利益	△310,084	—
子会社の支配喪失に伴う利益	△8,655	△10,284
金融収益	△11,905	△12,921
金融費用	117,212	61,415
持分法による投資損失	53,218	22,198
持分法による投資の売却損益(△は益)	△1,109	△5,227
持分法による投資の減損損失	45,227	25,126
持分変動損益(△は益)	△5,343	△20,435
法人所得税	208,743	215,647
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加額)	△125,607	△325,141
棚卸資産の増減額(△は増加額)	△21,331	2,744
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△49,799	△49,164
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少額)	269,806	284,461
未払消費税等の増減額(△は減少額)	11,079	8,090
銀行事業の預金の増減額(△は減少額)	66,055	170,895
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加額)	△229,913	△135,185
その他	18,665	△14,363
小計	1,475,521	1,577,250
利息及び配当金の受取額	7,253	6,543
利息の支払額	△61,362	△62,922
法人所得税の支払額	△287,741	△321,493
法人所得税の還付額	22,079	40,311
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,155,750	¥ 1,239,689

	2022年度	2023年度
(単位:百万円)		
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	¥ △609,222	¥ △554,074
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,676	1,838
投資の取得による支出	△64,894	△96,062
投資の売却または償還による収入	17,090	23,601
銀行事業の有価証券の取得による支出	△166,222	△328,014
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	209,247	127,586
子会社の支配獲得による収支(△は支出)	382,455	△67,528
その他	75,097	△34,954
投資活動によるキャッシュ・フロー	△154,773	△927,607
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期有利子負債の純増減額(△は減少額)	54,550	162,128
有利子負債の収入	2,087,121	2,638,810
有利子負債の支出	△2,223,935	△2,778,236
株式の発行による収入	—	136,233
非支配持株主からの払込による収入	30,907	34,202
自己株式の取得による支出	△0	△100,000
配当金の支払額	△405,559	△406,752
非支配持分への配当金の支払額	△47,212	△45,697
その他	8,868	2,214
財務活動によるキャッシュ・フロー	△495,260	△357,098
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,658	11,733
売却目的保有に分類された資産への振替に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△33,011
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	512,375	△66,294
現金及び現金同等物の期首残高	1,546,792	2,059,167
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 2,059,167	¥ 1,992,873

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	デジタルトランスフォーメーションによる社会・産業の構築			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 産業基盤高度化や老朽インフラの刷新 人口減少に伴う労働力不足の解決 地域間経済格差の縮小 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 企業のデジタル戦略やビジョンの欠如、および企業の変革意欲の減退、規制緩和の遅れに伴うデジタル化の潮流の停滞による有望な成長市場の喪失 法人向けソリューション市場への参入が相次ぎ、競争が激化することによる収益性の低下 当社のデジタル人材不足によるビジネスチャンスの逸失 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> 「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の実現、顧客や投資家からの当社の企業活動に対する支持 デジタル化を社会実装する各種ソリューションビジネスの拡大 高齢化社会対策や地方創生に向けたソリューション提供機会の拡大 生成AIを活用したソリューションの開発、実装によるビジネス拡大 		
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値	主な事業・取り組み	2024年度目標KPI	2023年度実績
	最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化 5Gやビッグデータ、AIなどの最先端テクノロジーを活用して、ビジネスの発展・効率化に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 5Gやビッグデータ、AI、IoTなどの活用による顧客ビジネスの活性化 生成AI(国産LLM(大規模言語モデル)、マルチ生成AIなど)/IoT、xIPF、クラウド/データなどの活用による産業効率化 	① ソリューション等売上: CAGR 10% (当社グループで集計、CAGR:年平均成長率)	① 16%増
	DXによる新しい産業の創出 さまざまな産業を担う企業との連携による新しい事業や産業の創出に取り組み、経済成長にも貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> DXによるスタートアップや多様な産業で新規ビジネスを創出(主な領域:物流、社会インフラ、流通、不動産・建設、ヘルスケア、保険・金融など) DXを通じた共創促進(ONE SHIPなど) スマートXの実現(スマートシティ、スマートビル・スマートスタジアムなど) 	① 重点事業領域 において各1件以上の社会実装事例を創出 (重点事業領域:小売・流通、物流、保険・金融、社会インフラ、ヘルスケア、スーパーシティ・スマートシティ、その他業界)	① 各領域1件以上の社会実装事例を創出
地域社会の活性化(地方創生) 社会課題を抱える地域の活性化に取り組み、住み続けられる街づくりに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 地域、自治体へのDXソリューションなどによる社会課題解決(連携協定、実証実験、デジタル人材派遣など含む) 	① 連携協定自治体とのマテリアリティに関する実装事例の創出: 25件以上 (グループ全体における各種ソリューション提供開始事例数)	① 33件	

KPI ■ 新設 2024年度において、目標を新設した項目 ■ 更新 2024年度において、2023年度の目標から内容を更新した項目
目標KPIおよび実績の範囲は、特に記載がない限り、ソフトバンク株のみが対象

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	人・情報をつなぎ新しい感動を創出			
社会課題	・スマートデバイスの普及と活用による豊かな日常生活の実現 ・情報格差の解消、情報やサービスへの需要者と供給者のマッチング			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 既存通信サービスのコモディティ化とそれに伴う価格競争、収益性の低下 eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化や顧客ニーズとのミスマッチによる収益性の低下 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> スマートフォン契約数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加 金融・決済サービスをはじめとする非通信領域へのビジネス拡大 データドリブンマーケティングの深化による収益機会の拡大 		
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値 スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現 これまでにない新しい体験や感動を提供し、技術革新を通じたさまざまなサービス提供を行います。	主な事業・取り組み <ul style="list-style-type: none"> スマートデバイスの普及やマルチブランドによる幅広い価値・料金プランの提供 「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」などグループシナジーを生かしたサービスの提供 5Gを活用した新たな体験の提供（VR、スポーツ観戦、メタバースなど） 	2024年度目標KPI ① スマホ累計契約数： 年100万件水準の純増 更新 ② お客さまの声の把握 / NPS向上推進： アンケート回収数 （Net Promoter Score(ネットプロモータースコア)：顧客ロイヤルティを測る指標）	2023年度実績 ① 3,073万件 *1 ② 422万件
	誰もが情報へアクセスできる環境の提供 誰もが平等で不自由なく最新情報を得ることができる社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 「Yahoo! JAPAN」などでのニュースや情報の提供およびアクセシビリティの向上、コミュニケーションアプリ「LINE」などによるサービスの提供 全国のショップでのスマホ教室の開催 	① LINE NEWS / Yahoo! ニュースにおける合算利用率： 79%以上 更新 ② — ③ スマホ教室開催数： 100万回 更新	① 4,360万件 *2 ② アライアンス加盟企業数： 81社に増加 *3 ③ 99.8万回 *4
	ICT活用による新たなライフスタイルと生活基盤の高度化 オンラインショッピングの拡充やICTによる教育・医療・金融など生活に密着したサービスの利便性向上を通じてライフスタイルの充実に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用した教育・医療・金融への貢献（「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」「LOHACO」「HELPO」「AIスマートコーチ」など） 新たなBtoC、CtoCによる流通進化（「Yahoo! ショッピング」「ZOZOTOWN」「ASKUL」など） 	① PayPay登録ユーザー数： 7,000万人 更新 （PayPayのみが対象、中期目標） ② eコマース取扱高(物販・国内)： 3.03兆円 更新	① 6,304万人 *5 ② 3.03兆円 *6

※ 2023年度の目標 *1 スマホ累計契約数：3,000万件(2023年度) *2 Yahoo! ニュースDAU数：4,500万件(デイリーアクティブユーザー数) *3 世界中のインターネット通信拡大に向けたHAPSアライアンスの推進：取り組み推進
 *4 スマホ教室開催数：90万回 *5 PayPay登録ユーザー数：6,000万人 *6 eコマース取扱高(物販・国内)：3.10兆円

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出			
社会課題	・ICTプラットフォームを活用したイノベーションの促進(キャッシュレス決済の普及促進、少子高齢化に伴い困難となる交通手段確保、オンライン医療、途上国などにおける通信へのアクセス実現など)			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 必要な人材や知見不足による事業展開の遅れによるビジネスチャンスの逸失 期待通りの成果が得られないことによる、投資資金の回収不能や減損の発生 国産の大規模言語モデル(LLM)などの研究開発費の膨張や収益化の遅れ 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> 多様なパートナーとの協業を通じた人材・知見の獲得とスピーディーな事業展開による早急な市場シェアの獲得 共創によるイノベーションの進化や深化、参入市場規模や事業規模の拡大 国産の大規模言語モデル(LLM)を使用した新しいソリューションビジネスの拡大 		
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値 最先端テクノロジーによる新しいビジネスの開発 来るべき未来に向けて、最先端テクノロジーを生かした新しいビジネスを、パートナーとともに創り出します。	主な事業・取り組み <ul style="list-style-type: none"> デジタルの社会実装を推進する新ビジネスの展開(移動×AI、成層圏通信プラットフォーム、自動運転モビリティなど) NTN構想の推進(HAPS、OneWeb、Starlink Business) 新しい技術の研究・開発・推進(国産LLM、次世代電池など) 	2024年度目標KPI ① NTN構想の実現に向けた取り組み推進(2027年度) 更新 ② 3,900億パラメーターの国産LLM(Large Language Models: 大規模言語モデル)を構築 新設	2023年度実績 ① HAPS商用化に向けた取り組み*1 <ul style="list-style-type: none"> バッテリー:高性能軽量バッテリー商用化(400Wh/kg級のセル) モーター:新デザインのプロトタイプモーター(Nidec)設計完了 成層圏対応無線機: -シリンドラアンテナによるエリア最適化技術の実証成功 -ルワンダにて成層圏からの5Gの通信試験に成功 ② —
	海外最先端ビジネスのインキュベートとスパイラルアップ 海外で最先端ビジネスを展開する企業とのジョイントベンチャーや業務提携によるパートナーシップにより、日本において最先端ビジネスの展開を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> ソフトバンク・ビジョン・ファンドの成功事例の日本展開、グローバルパートナーシップによるビジネス展開 	① 新事業領域での戦略提携・事業投資 更新	① 6件 *2
	成長をけん引する人材採用・育成と事業創出のための仕組みの構築 次の時代を見据えた高度な専門性を備えた人材の採用と新規ビジネス創出のキードライバーとなる組織の構築を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> 新規・成長事業への人材シフトを目的としたジョブポスティング制度 業務効率化による新規事業への人員配置 新規事業の創出や推進に必要な人材の採用・育成や各種制度(ソフトバンクアカデミア、ソフトバンクイノベーション、ソフトバンクユニバーシティ、生成AI活用コンテスト)、処遇 先進技術研究開発の推進 	① ソフトバンクイノベーション 事業化促進	① 事業化検討: 7件 (応募総数158件)

参考 2023年度の目標 *1 HAPS商用化に向けた取り組み推進(2025~2027年度) *2 新事業領域での事業開始・展開の促進

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化や気候変動に起因する自然災害への対応 限られた資源を再生・再利用する循環型経済や省エネルギー経済への移行 データ処理量の増大に伴う消費電力量の増大や、消費電力の都市部への集中 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 自然災害によるインフラ寸断・通信途絶の頻発、その復旧および予防コストの増加 非化石燃料電力の確保が困難となり、長期的な電力調達コストが増加 地球環境への取り組み不足による資金調達への影響 次世代社会インフラ事業の遂行にあたり必要な電力量の不足 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> AI、IoTなどを活用したエネルギー効率に優れたソリューション市場拡大 シェアリングエコノミー関連ビジネスや再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大 地域分散したデータセンターと超分散コンピューティング基盤による事業運営の安定化 安価で継続的な非化石燃料電力の確保 		
ソフトバンクの取り組み	<div style="text-align: center;">SDGs創出価値</div> <p>テクノロジーや事業を通じた気候変動対策への貢献</p> <p>気候変動対策としてCO₂抑制に向けた再生可能エネルギーの活用やICTによる省エネルギー促進を行います。</p>	<div style="text-align: center;">主な事業・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"> 事業活動で使用する電力の実質再生可能エネルギー化(再生可能エネルギー指定の非化石証書の使用を含む) 風力や太陽光などの再生可能エネルギーによる電力の新規調達の実施 長期PPA(電力販売契約)による安定的な電力確保 AIやIoTなどのテクノロジーを活用した省エネ化(スマートビルなど) 分散型AIデータセンターの構築 「エコ電気アプリ」提供による節電意識の啓発 	<div style="text-align: center;">2024年度目標KPI</div> <ol style="list-style-type: none"> ネットゼロ(スコープ1,2,3)達成(2050年度) <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル(スコープ1,2)達成(2030年度) (ソフトバンクグループが対象) 自社使用電力の再生可能エネルギー比率: 50%以上(2030年度) (風力や太陽光などの再生可能エネルギーによる発電からの新規調達) 基地局実質再生可能エネルギー比率: 90%以上 更新 社会全体のCO₂削減への貢献: <ul style="list-style-type: none"> 電気アプリなどを通じた家庭向け節電サービスの普及・拡大 気候変動関連ビジネスの創出・拡大 新設 	<div style="text-align: center;">2023年度実績</div> <ol style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーへの切替推進 <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーを活用した省エネルギー施策の検討 / 追加性のある再生可能エネルギー導入の検討(従来の再生可能エネルギーの活用に加えて、新たな再生可能エネルギー電源拡大に寄与するための検討を実施) スコープ3削減推進に向けた社内体制構築 発電事業者にて再生可能エネルギー発電所の開発中 81.6%^{*1} 利用世帯数: 約120万世帯
	<div style="text-align: center;">循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー)</div> <p>資源の利用を抑制するとともにリサイクルやリユースの促進を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルの推進(携帯電話 / 基地局設備など) 事業活動上の廃棄物の削減 水インフラに依存しない新たな水循環システムの構築支援(WOTA、WOSH) 	<ol style="list-style-type: none"> 使用済み携帯電話リユース / リサイクル回収台数: 1,200万台(2020~2025年度合計) 撤去基地局通信設備 リサイクル率: 99%以上(毎年度) 更新 産業廃棄物リサイクル率: 年1%向上 新設 	<ol style="list-style-type: none"> 987万台 0.03%^{*2} —
	<div style="text-align: center;">生物多様性保全への貢献</div> <p>事業活動における生態系への影響を低減します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業による影響の把握と軽減に向けた取り組み(開発分に対する植林活動など) サンゴ保全などの生物保全活動 	<ol style="list-style-type: none"> 2030年ネイチャーポジティブ実現: <ul style="list-style-type: none"> 生物多様性重要地域における土地開発面積2倍以上の森林保全推進 新規開発したデータセンターの土地使用1%相当の水涵養に資する植樹などの取り組み推進 新設 生物多様性・自然資本の保全に関わる取り組み推進 	<ol style="list-style-type: none"> 2022年度の自然保護地域などの開発面積以上の森林保全等への貢献(500m²以上)^{*3} ●「未来とサンゴプロジェクト」によるサンゴの苗の植え付け本数: 60本
	<div style="text-align: center;">自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現</div> <p>環境に優しい社会を実現する再生可能エネルギー事業やサービスの普及・拡大に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 個人 / 法人のお客さま向けの「自然でんき」を軸とした再生可能エネルギーの提供 非化石証書代理購入サービスによる実質再生可能エネルギー化の支援 	<ol style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー電力プランなどの提供による再生可能エネルギーの提供推進 更新 	<ol style="list-style-type: none"> 「自然でんき」提供によるCO₂排出削減量: 3.9万t-CO₂^{*4} (自然でんき:再生可能エネルギー指定の非化石証書を活用した再生可能エネルギー実質100%の電気)

[※] 2023年度の目標 *1 基地局実質再生可能エネルギー比率:80%以上(2023年度) *2 撤去基地局通信設備 最終処分率:1%以下(毎年度) *3 土地開発による生物多様性への影響の軽減 *4 再生可能エネルギーの電力提供推進:再生可能エネルギー電力プランの提供拡大

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報/投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	質の高い社会インフラの構築			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 高品質のネットワークの維持運営 自然災害によるインフラ寸断の予防、早期復旧 高度化するサイバー攻撃への対応 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 超高速・大容量、超低遅延、同時多接続の5Gを前提とする新規ビジネスチャンスの喪失 通信障害発生、災害復旧の遅れによる対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反 個人情報の不適切な利用、個人情報漏えいによる顧客からの信用低下、契約者離反 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> 5Gエリア全国展開に伴う通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上と収益拡大 自動運転や遠隔医療など5Gを活用した新たな産業やサービスの展開 高い通信品質やセキュリティへの信頼性に対する顧客満足度の向上 		
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値 持続的な生活インフラの整備 信頼性の高いネットワークの維持によって安定的につながる通信サービスを提供します。	主な事業・取り組み <ul style="list-style-type: none"> 次世代社会インフラ構想の推進(分散型データセンター、xIPFなど) 5Gエリアの広域展開と品質向上、次世代6Gの実現に向けた研究開発 海底ケーブルプロジェクト参画 ネットワーク広域化による通信の地域格差解消 ネットワーク事故防止に向けた取り組み推進 AIによるネットワーク監視運用支援 	2024年度目標KPI <ol style="list-style-type: none"> 5G展開計画 5G SA(スタンドアローン)エリア拡大:全都道府県主要部スマホSA化(2026年度) 北海道データセンター第1期工事完了および開業(2026年度) 新設 ネットワーク重大事故発生件数:0件 大容量光海底ケーブル:運用開始(2024年度) 更新 	2023年度実績 <ol style="list-style-type: none"> 東京、大阪、名古屋の3都市完了 — 2件 ケーブル敷設工事:97%完了*1 陸揚局工事:全局完了 受入試験:対応中 (地政学的リスク等による工事長期化による遅延発生)
	防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築 災害時の通信インフラ保持のために日頃から対策を行い、発生時には迅速な復旧を行います。	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の通信サービス環境の確保(移動基地局、可搬型衛星アンテナ設備、ドローン活用など) 災害時の迅速な通信環境復旧に向けた体制整備 基幹ネットワーク3ルート化などの災害復旧対策 	<ol style="list-style-type: none"> — 災害応急/復旧機材の維持・強化 災害復旧に関わる対外機関との連携強化 更新 	<ol style="list-style-type: none"> 商用運用開始*2 移動基地局車/可搬型移動基地局:200台 移動電源車配備台数:91台 可搬型衛星アンテナ:282台 対外機関と災害協定締結*3
	データセキュリティとプライバシー保護の取り組みの推進 安心・安全な通信事業者として、最先端テクノロジーを活用したネットワークの監視・運用と、社員に対するセキュリティ教育の徹底を行います。	<ul style="list-style-type: none"> 高度セキュリティシステム、ツールによる運用・管理(SIEM(Security Information and Event Management)、MDM(Mobile Device Management)、EDR(Endpoint Detection and Response)など) 個人情報の保護と適切な利用の促進 社員教育の徹底、環境・設備構築(集合研修や定期的なeラーニング・各種訓練、セキュリティルールの見直しなど) 	<ol style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ重大事故件数:0件(毎年度) プライバシーに関連する重大事故件数:0件(毎年度) 透明性強化:コーポレートデータ(法人企業情報)の追加 更新 「自己情報コントロール」権の強化 (お客さま自身による意思の反映): 広告配信最適化の設定 更新 	<ol style="list-style-type: none"> 0件 0件 プライバシーダッシュボード設定機能:機能追加 アプリ・ウェブサイト利用内容の情報取扱公表:公表*4

● 参考 2023年度の目標 *1 大容量光海底ケーブル:運用開始(2023年度) *2 東北ルート:商用運用開始(2023年度) *3 災害応急/復旧機材の維持・強化(移動基地局車/可搬型移動基地局:200台以上維持、移動電源車配備台数:80台以上維持、可搬型衛星アンテナ:200台以上維持、災害復旧に関わる対外機関との連携強化)
 *4 お客さまによる自身の情報の取り扱い内容理解促進

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	レジリエントな経営基盤の発展			
社会課題	・コーポレート・ガバナンス強化 ・サプライチェーン全般にわたる社会・環境側面への対応 ・働き方改革、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 法令違反やコーポレート・ガバナンス不在による企業としての信用低下 サプライチェーンにおける人権侵害や環境への対応不足によるレピュテーションの低下 従業員のモチベーション低下や離職の増加、採用活動への支障 		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスやサプライチェーン・マネジメントに対する投資家の信認 働き方改革、DE&I推進によるモチベーションの向上とイノベーションの創発 先進的なワークスタイルによる生産性向上および必要な人材の確保・定着、培った業務プロセスの改革やノウハウの商材化 	
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値	主な事業・取り組み	2024年度目標KPI	2023年度実績
	コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保 高度なガバナンス体制を構築するとともに、経営の透明性を高め、誠実で公正な企業統治を行います。	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス、AIガバナンスの強化 反社会的勢力の排除、汚職・腐敗防止 高度な内部統制体制の構築 取締役会の高度化 リスクアセスメントの実施 	① AIガバナンスの推進 新設 ② コンプライアンス違反件数: 実績把握 (毎年度) ③ コンプライアンス研修受講率: 99%以上 (毎年度) ④ 社員コンプライアンス意識調査: スコア75以上 更新 ⑤ 社員における内部通報窓口の認知度: 99%以上 (毎年度) 更新 ⑥ 取締役会の実効性担保: 評価の実施 ⑦ 全取締役取締役会平均出席率: 75%以上	① — ② 懲戒件数: 30件 ③ コンプライアンス研修受講率: 100% ④ スコア77 *1 ⑤ 100% *2 ⑥ 2023年度評価実施 ⑦ 全取締役会平均出席率: 92.5%
	ステークホルダーとの協働による持続的な発展 ステークホルダーへの適時適切な情報公開と継続的な対話を通じて、強固な信頼関係を構築し、ともに持続的に発展することを追求します。	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンマネジメントの高度化 健全かつ透明な情報公開 団体・地域との連携 	① 重要サプライヤーのサステナブル調査実施率: 95%以上 (毎年度) 更新 ② ハイリスクサプライヤーに対する改善活動の支援: 100%実施 ③ サプライヤー視察 / 監査: 20社以上 更新 ④ NPO団体等連携数: 1,000団体維持 更新 ⑤ DJSI Worldへの選定 (毎年度)	① アンケート回収率: 94% *3 ② 100% ③ 16社 *4 ④ 1,066団体 *5 ⑤ DJSI World 2年連続選定

参考 2023年度の目標 *1 社員コンプライアンス意識調査:スコア66以上(2023年度から調査が変更となり採点基準も変更) *2 正社員における内部通報窓口の認知度:99%以上(毎年度) *3 サステナビリティ調査回収:90%以上(毎年度)
 *4 サプライヤー視察 / CSR監査:15社以上 *5 NPO団体等連携数:1,000団体

Contents

Chapter 4

データセクション

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	レジリエントな経営基盤の発展			
	SDGs創出価値	主な事業・取り組み	2024年度目標KPI	2023年度実績
ソフトバンクの 取り組み	人的資本の最大化に向けた 社員幸福度向上とDE&I推進 誰もが能力を発揮でき、 働きがいのある環境づくりに取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本経営に向けた取り組み実施 社員の成長、キャリア実現支援 (フリーエージェント制度、ジョブポスティング制度、ソフトバンクユニバーシティ、SB版キャリアドック) 公平な評価、報酬制度 多様な人材が活躍できる取り組み推進 (女性活躍推進、LGBTQ+に関する取り組み) カスタマーハラスメント対策の推進 	① 女性管理職比率： 20%以上 (2035年度) - その過程である2030年度には15%以上 (2021年度比で2倍)を実現 ② — ③ 有給休暇取得率： 70%以上維持 (毎年度) ④ 従業員および工事に伴う重大事故： 0件 (毎年度) ⑤ 育児休職からの復帰率： 100% (毎年度) ⑥ 男性育児休職取得率： 70%以上 (2025年度)、 85%以上 (2030年度) 更新 ⑦ 介護による退職者数： 0人 (毎年度)	① 9.2% ② 2.74% *6 ③ 77.7% ④ 死亡事故： 0件 ⑤ 100% ⑥ 68% *7 ⑦ 0人
	先進的な職場環境による生産性の向上 テクノロジー活用による働き方改革と 健康経営の推進に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> スマートワークスタイルの推進(Smart & Fun!) (スーパーフレックスタイム制、テレワークやAIやRPA (Robotic Process Automation)などの活用による業務改善、副業の許可) 多様で柔軟なワークスタイルの提供 (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) 健康経営の推進 	① 多様な働き方を推奨するオフィス環境の提供： 実数・実績把握 (毎年度) ② テレワーク実施率： 90%以上 (毎年度) (月1回以上テレワークを実施した社員の割合) ③ 喫煙率： ・ 前年対比1%以上減 ・ 20%未満 (2030年度) ④ —	① 自社サテライト5拠点、WeWork34拠点、 他600拠点を超える全国のシェアオフィスの活用 ② 95.3% ③ 24.5% ④ 国内調査ランキング上位：*8 ・ 「日経SDGs経営調査2023」大賞受賞 ・ 「第7回日経Smart Work経営調査」5星 ・ 「日経Smart Work大賞2024」人材活用 力部門受賞 ・ 「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」 認定 ・ 「健康経営銘柄2024」選定 ・ 「日本政策投資銀行 健康経営格付」最高 ランク取得

注釈
 2023年度の目標 *6 障がい者雇用：法定雇用率以上(毎年度) *7 男性育児休職取得率：30%以上(2023年度)、50%以上(2026年度) *8 国内調査ランキング上位：主要調査上位(毎年度)

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

外部評価

ESG評価

DJSI World Index
DJSI Asia Pacific Index

世界の代表的なESG(環境・社会・ガバナンス)指数である「Dow Jones Sustainability Index (DJSI)」の「DJSI World Index」の構成銘柄に2年連続、「DJSI Asia Pacific Index」の構成銘柄に3年連続で選定されました。「DJSI World Index」は、「Telecommunication Services」の産業グループにおいて、日本で唯一選定されました。

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russellが定める環境・社会・ガバナンス(ESG)における世界の代表的なESG指数である「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」に2020年から、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に2022年から選定されました。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

環境情報の開示状況や炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して構成銘柄のウエイトを決定する指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されました。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

世界最大の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定する、パッシブ運用ベンチマークに採用されているESG(環境・社会・ガバナンス)投資の主要指数である「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。

さらに、性別多様性に優れた企業から構成される「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されています。

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

MSCI ESGレーティング

ESG投資の世界的な評価指標であり、企業が属する業界固有のESGリスクの度合いおよび、同業他社と比較した当該リスクに対する管理能力に応じて企業のESGパフォーマンスを評価するMSCI ESGレーティングにて、2023年から最高評価である「AAA」を獲得しています。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント(株)が運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されています。このインデックスは、同社のESG(環境・社会・企業統治)の評価が高い企業に幅広く投資する「SOMPOサステナブル運用」に活用されます。



日経SDGs経営調査2023

企業の「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の4つの柱から総合的に企業の「SDGs経営」を評価する「日経SDGs経営調査2023」において、3年連続で星5の評価を獲得しています。

また、「第5回日経SDGs経営大賞」において、最高評価である大賞を受賞しました。



DX銘柄2024

新規事業による社会課題解決に向けた取り組みなどが評価され、情報・通信業で唯一、経済産業省と東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2024」に4年連続で選定されました。



CDP気候変動2023

世界の主要な企業・都市の環境評価を実施する国際的な非営利団体CDP(本部:イギリス ロンドン)から、気候変動への戦略および対応が評価され「A-」の評価を受けました。



国際的気候変動イニシアチブ「SBT」

2030年度までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030宣言」で掲げる目標が、国際的気候変動イニシアチブのSBTi(Science Based Targets initiative)によって科学的根拠に基づいた「SBT(Science Based Targets)」に認定されました。



(注)Dow Jones Sustainability Indexの名称とロゴは、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社の商標またはサービスマークです。ソフトバンク(株)のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるソフトバンク(株)の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。FTSE Russellは、FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標です。

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2023年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

外部評価

会社情報 / 投資家情報

外部評価

労働慣行

次世代認定マーク(くるみん)

厚生労働省が「くるみん認定をすでに受け、相当程度仕事と育児の両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業」を評価する「ブラチナくるみん」の認定を2017年に受けています。



えるぼし

女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業として「えるぼし」(認定段階2)の認定を受けています。今後も、女性社員のためのキャリア研修の開催、メンタリングプログラムの実施など、女性の活躍を推進できるような取り組みを行っていきます。



PRIDE指標ゴールド

企業内でのLGBTQなどの性的少数者に関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」における最高位「ゴールド」を2017年から7年連続で受賞しています。



健康経営銘柄

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、健康経営に積極的に取り組んでいる法人として、経済産業省と東京証券取引所が主催する「健康経営銘柄」に2年連続選定されました。また、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人(大規模法人部門ホワイト500)」にも6年連続で認定されました。



日経「スマートワーク経営調査」

「第7回日経スマートワーク経営調査」において、最高評価である5星を獲得しました。

本調査は日本経済新聞社が実施しており、国内の上場企業と有力な非上場企業を対象に多様で柔軟な働き方の実現、新規事業などを生み出す体制、市場を開拓する力の3要素によって組織のパフォーマンスを最大化させる取り組みを評価するものです。

また、働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「日経 Smart Work大賞2023」において、最高評価である大賞を受賞し、働き方改革を通じて持続的に成長する先進企業を選定する「日経 Smart Work大賞2024」においては、人材活用力部門賞を受賞しました。



ウェブサイト

「Gomez IRサイトランキング」
2023年金賞を受賞2023年度 全上場企業ホームページ充実度
ランキング調査 最優秀サイト2023年「インターネットIR表彰」
最優秀賞(大和IR)「Gomez ESGサイトランキング」
2023年最優秀企業に選出

Chapter 4

データセクション

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2023年度の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- 外部評価

会社情報 / 投資家情報

会社情報 / 投資家情報

会社概要

商号	ソフトバンク株式会社
代表者	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO 榛葉 淳
本社	〒105-7529 東京都港区海岸一丁目7番1号
設立	1986年12月9日
従業員数	連結: 55,400人 単体: 18,889人 (2024年3月31日現在)
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

株式の情報 (2024年3月31日現在)

資本金	2,143億94百万円
発行可能株式総数	8,010,960,300株
発行済株式総数	普通株式 4,756,200,770株 第1回社債型種類株式 30,000,000株 (自己株式 普通株式 47,805,153株)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	普通株式 858,525名 第1回社債型種類株式 20,781名

大株主(上位10社)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ソフトバンクグループジャパン(株)	普通株式 1,914,858	40.41
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	普通株式 480,665	10.14
(株)日本カストディ銀行(信託口)	普通株式 171,579	3.62
	第1回社債型種類株式 14	
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	普通株式 68,648	1.45
JPモルガン証券(株)	普通株式 48,309	1.02
SMBC日興証券(株)	普通株式 47,685	1.01
JP MORGAN CHASE BANK 385632	普通株式 41,036	0.87
JP MORGAN CHASE BANK 385781	普通株式 38,179	0.81
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	普通株式 27,304	0.58
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	普通株式 25,340	0.53

- (注) 1. 2023年11月1日に第1回社債型種類株式を30,000,000株発行し、同年11月2日に東京証券取引所 プライム市場に上場しました。
2. 新株予約権の行使により普通株式の発行済株式総数が13,905,600株増加しましたが、2024年3月29日付で普通株式44,850,000株の自己株式の消却をしたため、普通株式の発行済株式総数は30,944,400株減少しています。
3. 持株比率は自己株式(普通株式47,805,153株)を控除して計算しています。
4. 上記の持株数のうち、日本マスタートラスト信託銀行(株)および(株)日本カストディ銀行の持株数には、信託業務に係る株式が含まれています。
5. 2024年4月25日開催の取締役会において、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を行うことを決議しました。

ウェブサイトのご案内

●IR・投資家情報

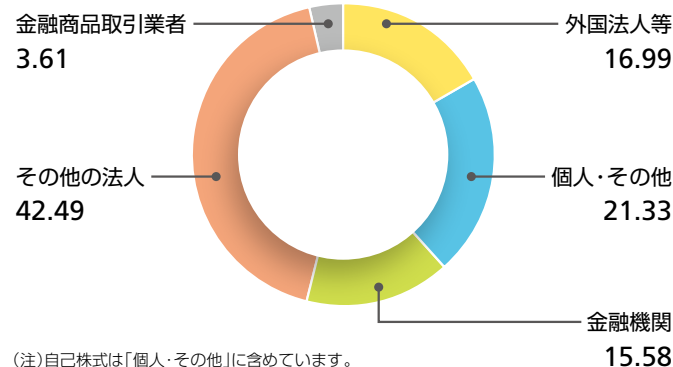
<https://www.softbank.jp/corp/ir/>

●サステナビリティ

<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/>

所有者別分布状況(普通株式) (2024年3月31日現在)

(%)



株価チャート



ソフトバンク株式会社