

ソフトバンク株式会社

 SoftBank

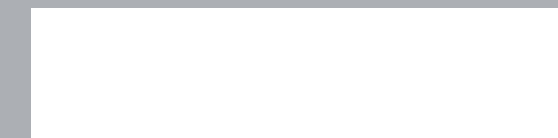
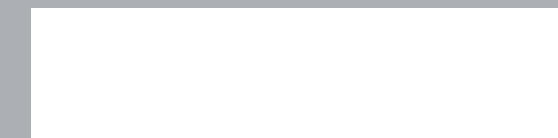
統合報告書 2020



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。「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。



SoftBank

3-22

SECTION 1

Who We Are

- 4 ソフトバンクの歩み
- 6 グループ構造
- 8 価値創造プロセス
- 12 重要課題(マテリアリティ)
- 20 パフォーマンス・ハイライト

23-56

SECTION 2

価値創造のための戦略

- 24 CEOメッセージ
- 34 2023年3月期 営業利益1兆円への道筋
—成長戦略×構造改革
- 36 成長戦略
 - 36 コンシューマ事業
 - 40 法人事業
 - 42 ヤフー事業
 - 46 新領域戦略
- 52 技術戦略
- 56 構造改革

57-84

SECTION 3

企業価値を支える基盤

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 72 リスクマネジメント
- 74 人材戦略
- 81 環境への取り組み

85-104

SECTION 4

財務情報

- 86 財務戦略—CFOメッセージ
- 90 事業概況
- 94 2020年3月期の振り返りと分析
- 100 連結財政状態計算書
- 102 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 103 連結持分変動計算書
- 104 連結キャッシュ・フロー計算書

105-115

Appendix

- 106 ESGデータブック
- 115 会社情報／投資家情報

ソフトバンク株式会社 統合報告書 2020

編集方針

本レポートは、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や「価値協創ガイドライン」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、今後も内容の層の充実に努めていきます。

報告対象期間

2019年4月1日～2020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。

将来見直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
Zホールディングス	Zホールディングス㈱(単体)
Zホールディングスグループ	Zホールディングス㈱および子会社

SECTION 1

Who We Are

- 4
ソフトバンクの歩み
- 6
グループ構造
- 8
価値創造プロセス
- 12
重要課題(マテリアリティ)
- 20
パフォーマンス・ハイライト

ソフトバンクの歩み

情報革命がもたらす未来を的確に捉え、事業を成長させてきたソフトバンク

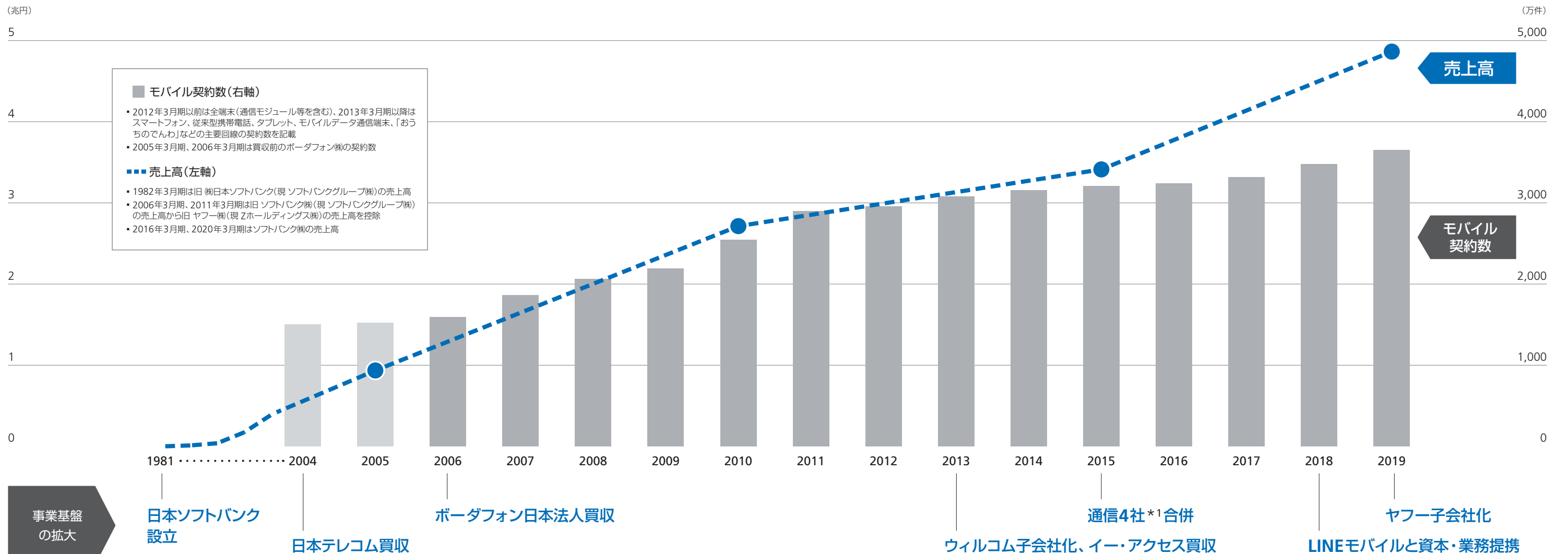
ソフトバンクは、日本でインターネットと高速ブロードバンドを普及させ、モバイル通信業界においても新機軸を次々と打ち出し、情報革命をリードしてきました。現在、あらゆるものがネットワークにつながっていく5G時代を迎え、デジタルトランスフォーメーション(DX)が一段と加速するなか、人々の生活をより豊かにし、社会や産業のさまざまな課題を解決するため、ソフトバンクは通信キャリアの先をいく企業を目指しています。

ソフトバンクのDNA

<p>常に変化し続ける力</p> <p>情報革命によるパラダイムシフトを予見し、スピード感をもって変化し続けることで、新しいビジネスモデルや付加価値を次々と生み出してきました。</p>	<p>事業を成長させる力</p> <p>インターネットなどの前人未到の領域で成長を実現し、企業の再生などを通じ事業を拡大してきました。</p>	<p>逆境を乗り越える力</p> <p>モバイル市場やスマートフォン決済サービス市場など、後発であってもベンチャースピリットを発揮し、業界をリードする地位を築いてきました。</p>
---	--	---

<p>2001</p> <p>高速ブロードバンド Yahoo! BB 提供開始</p> <p>日本のインターネットをより安価で高速なものとするべく、「スピードはほぼ2倍、価格はほぼ半額」という設定でブロードバンドサービスの提供を開始。日本のインターネットの普及に大きく貢献した。</p>	<p>2007</p> <p>移動体通信事業に参入 ホワイトプラン 提供開始</p> <p>ボーダフォン日本法人(ボーダフォン株)買収により、移動体通信事業へ参入。2007年には、音声通話定額プラン「ホワイトプラン」を打ち出し、日本の通信業界に革命を起こす。</p>	<p>2008</p> <p>iPhone 独占販売開始</p> <p>当時の社長、孫正義による米Apple社との直接交渉によって、他キャリアに先駆けて「iPhone 3G」の販売を開始。日本のiPhoneブームを引き起こす大きなきっかけとなる。</p>
---	---	---

<p>2014</p> <p>ワイモバイル 提供開始</p> <p>多様化するお客さまのニーズに応えるため、他社に先駆けて、通信品質を保ちながら価格を抑えた新しいブランド「ワイモバイル」の提供を開始。</p>	<p>2016</p> <p>大容量データ定額プラン 提供開始</p> <p>2016年に20GBの「ギガモンスター」、2017年には50GBの「ウルトラギガモンスター」、2018年には対象の動画とSNS使い放題が追加された「ウルトラギガモンスター+(プラス)」の提供を開始。</p>	<p>2018</p> <p>LINEモバイル 提供開始</p> <p>LINEモバイル(株)との資本・業務提携により、第3のブランド「LINEモバイル」の提供を開始。SNSを頻繁に使う若者を中心に高い支持を獲得。</p>
--	--	---



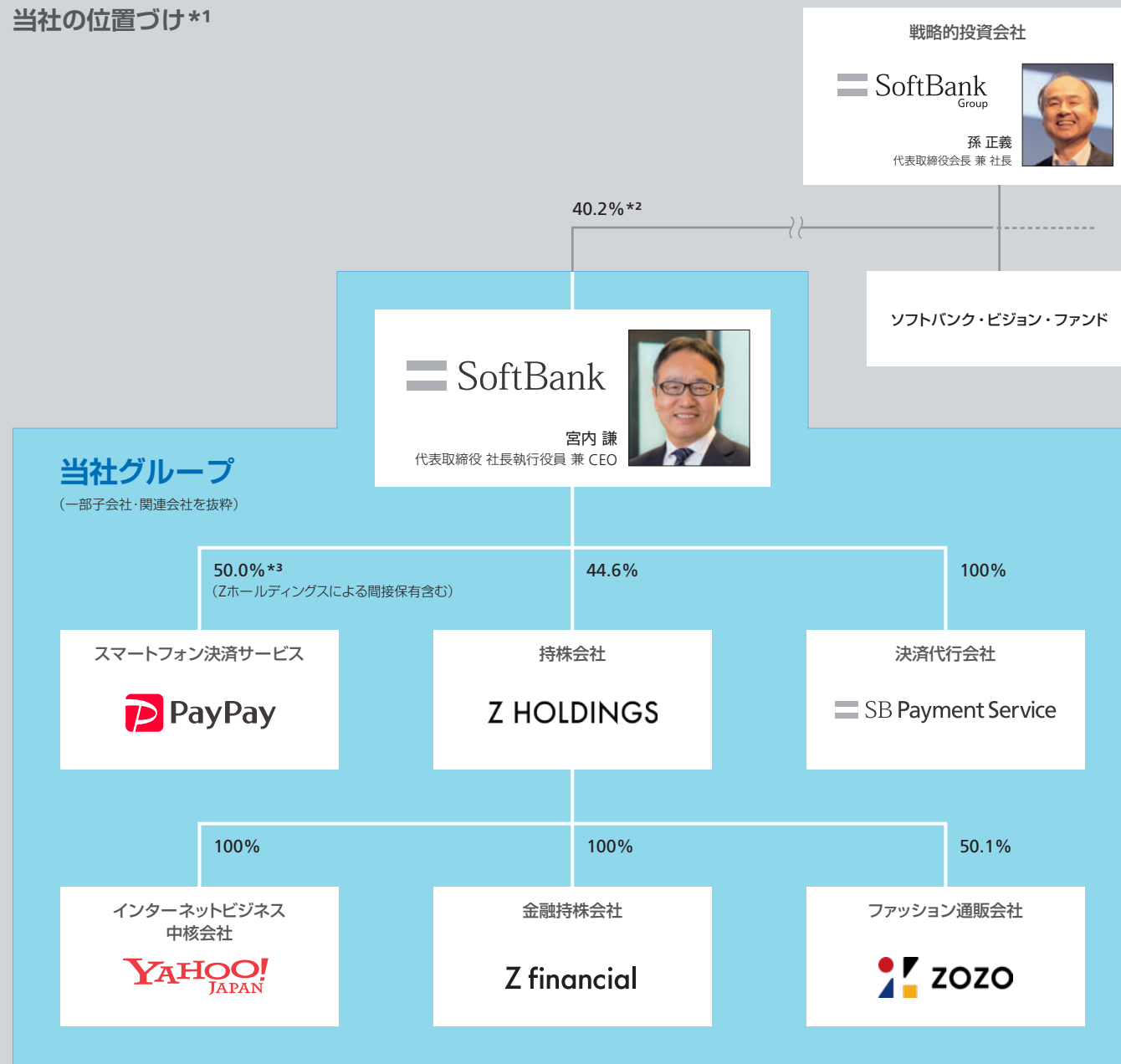
*1. ソフトバンクモバイル(株)、ソフトバンクBB(株)、ソフトバンクテレコム(株)、ワイモバイル(株)の4社を指します。

グループ構造

ソフトバンクは通信キャリアの枠組みを超え 情報革命に挑む事業会社です

戦略的投資会社であるソフトバンクグループ(株)が、グループ会社を投資ポートフォリオとして統括する体制の下、ソフトバンクは、情報革命に挑む中心的な事業会社として、グループメリットを最大限に生かしつつ、自立的・機動的に自らの成長戦略を推進しています。そうした中、ソフトバンクは、国内最大級のインターネットカンパニーであるZホールディングスを2019年に子会社化するとともに、グループを挙げて、スマートフォン決済サービス「PayPay」の立ち上げを成功させました。加えて、AI・IoT・ロボットなどの最先端テクノロジーを活用し、従来の通信キャリアという枠組みを超えて事業領域を広げています。

当社の位置づけ*1



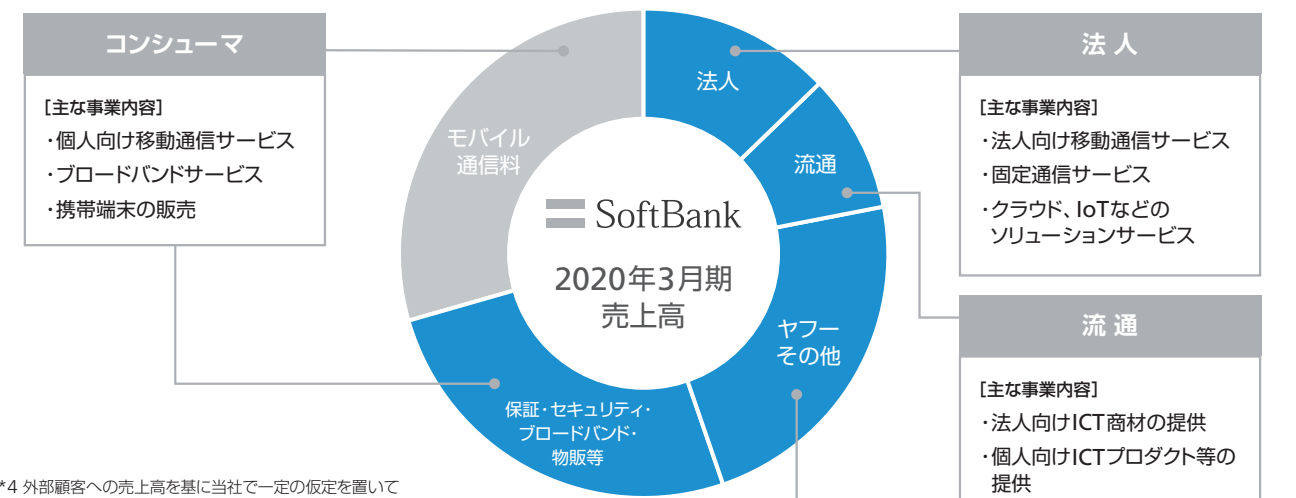
*1. 上記は簡易的なグループストラクチャーを示しており、議決権ベースの比率(%)を記載しています。2020年9月末時点の数値です。
 *2. 当社はソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるソフトバンクグループ(株)により直接保有されています。記載の40.2%は、当社発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合です。
 *3. PayPay(株)は当社の持分法適用会社であり、ソフトバンクグループ(株)が当社のZホールディングス(株)50:25:25で株式を保有しています。記載の50.0%はZホールディングス(株)保有の25%を含みます。

モバイル通信料 29%*4

多種多様なニーズにお応えし、「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEモバイル」、それぞれ特長の異なる3つのブランドで、個人向けモバイル通信サービスを提供。

71%*4 モバイル通信料以外

家庭向け「ブロードバンドサービス」、通信サービスに加えてソリューションを提供する「法人事業」、eコマース、決済金融、広告サービス等を提供する「ヤフー事業」「流通事業」等を展開。



*4 外部顧客への売上高を基に当社で一定の仮定を置いて算定したプロフォーマ情報(非監査情報)です。法人向けモバイル通信料は「法人」に含みます。

Z HOLDINGS

川邊 健太郎
代表取締役社長 社長執行役員 CEO

- 【主な事業内容】
- ・コマース関連サービス
 - ・決済金融関連サービス
 - ・会員向けサービス
 - ・広告関連サービス

PayPay

中山 一郎
代表取締役社長執行役員 CEO

- 【主な事業内容】
- ・スマートフォン決済サービス
 - ・金融サービス

価値創造プロセス

Input

(競争優位の源泉)

1

過去30年以上にわたり、ソフトバンクは、挑戦と革新を積み重ねて大きく成長してきました。この間、さまざまな会社を統合してきたことから、多様性に富む人材をはじめ、豊富な有形無形の経営資源を有しています。これらの経営資源をさまざまな事業に投入することで、新たな価値を生み出しています。

ビジネスモデル

2

「Beyond Carrier」戦略はコア事業である通信事業のさらなる成長を図ると同時に、5G、AI、IoT、ビッグデータを駆使した新規事業の創出を目指す戦略です。また、成長戦略を遂行すると同時に、AIやRPAを活用した業務プロセスのデジタル化等を通じて構造改革に取り組むことによりコストの効率化を図っています。



社会関係資本

- スマホ契約数 **2,413**万件
(2020年3月末時点)
- SoftBank 光契約数*1 **639**万件
(2020年3月末時点)
- 大企業の**93%***2 と取引



人的資本

- 連結グループ従業員数
37,821人
(2020年3月末時点)




製造資本

- 設備投資 約**4,000**億円/年*3
- 基地局数 約**23**万カ所
- 成長投資 **500~700**億円/年
- ショップ数 約**6,000**店舗*4

*1 SoftBank Airを含みます。
*2 売上高1,000億円以上の上場企業969社のうち、当社と取引を有する企業900社の割合の概数です。

*3 検収ベース。Zホールディングスグループ、法人レンタル端末、IFRS第16号の適用による影響を除きます。
*4 直営店、代理店、量販店、併売店を含む店舗数です。



社会関係資本・知的資本

- ソフトバンクグループ投資先のもつ最先端技術・ビジネスモデル
- 5G×IoT Studioに代表される法人パートナーとの共創

知的資本

- Best Japan Brands 2020
USD5,363million*5



財務資本

- (株)格付投資情報センター (R&I)
長期格付
A+
- (株)日本格付研究所 (JCR)
長期格付
AA-
(2019年9月17日現在)



自然資本

- 電気使用量
1,644,203千kWh
(2020年3月期使用実績)

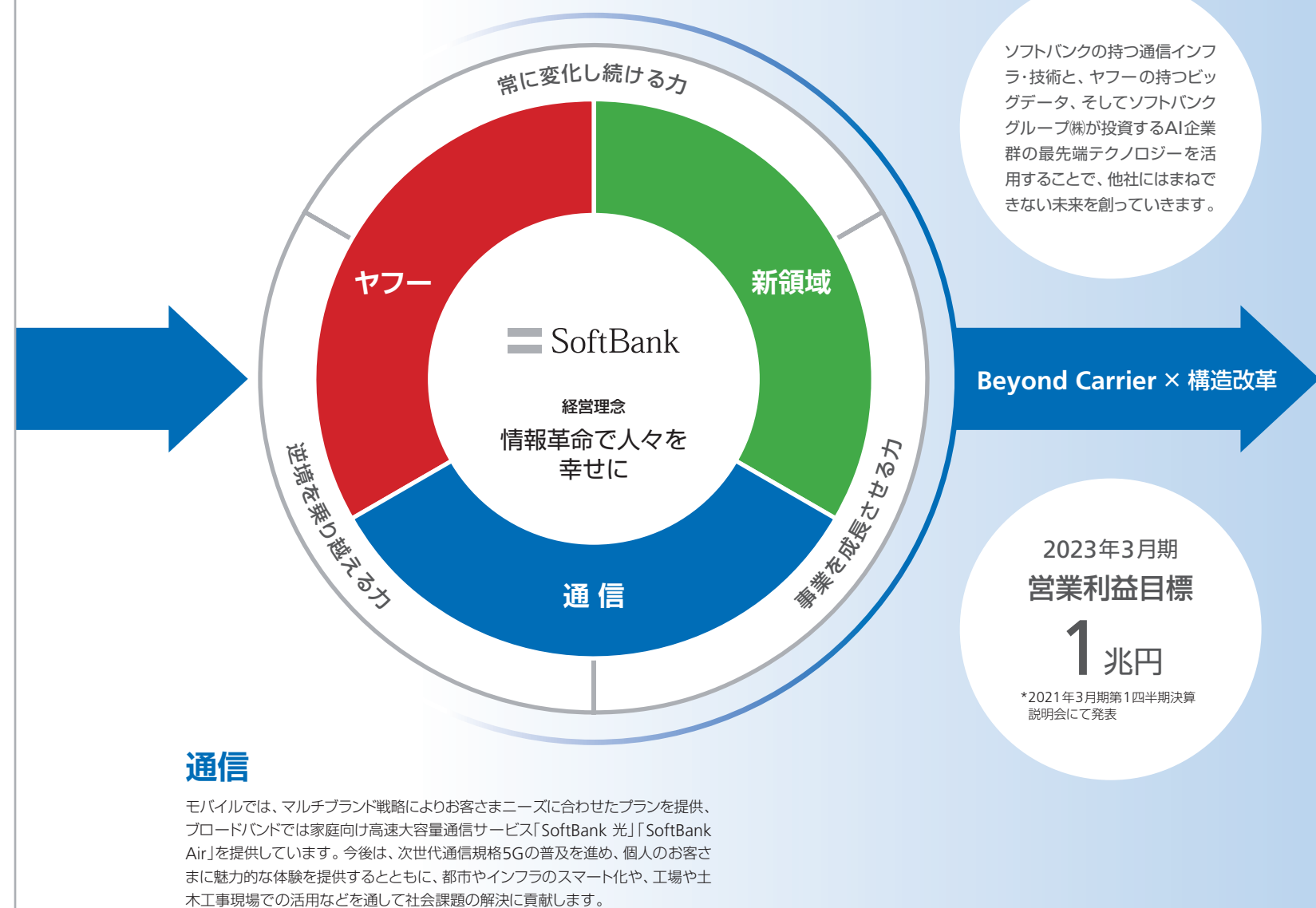
*5 インターブランド社算定のブランド価値金額です。

ヤフー

2019年6月にヤフーを連結子会社化し、今後は両社のヒト・モノ・カネ・情報という経営資源をより戦略的に配置・活用し、互いの事業を成長させると同時に、両社で最大限のシナジーを創出し新事業を加速度的に成長させていくことを目指します。

新領域

ソフトバンクグループ内の企業や、ソフトバンクグループ(株)が投資する有力企業、国内外のさまざまな事業パートナーと協働し、合併会社の設立などを通じて、世界最先端のビジネスモデルやテクノロジーを日本に導入・展開します。



通信

モバイルでは、マルチブランド戦略によりお客さまニーズに合わせたプランを提供、ブロードバンドでは家庭向け高速大容量通信サービス「SoftBank 光」「SoftBank Air」を提供しています。今後は、次世代通信規格5Gの普及を進め、個人のお客さまに魅力的な体験を提供するとともに、都市やインフラのスマート化や、工場や土木工事現場での活用などを通して社会課題の解決に貢献します。

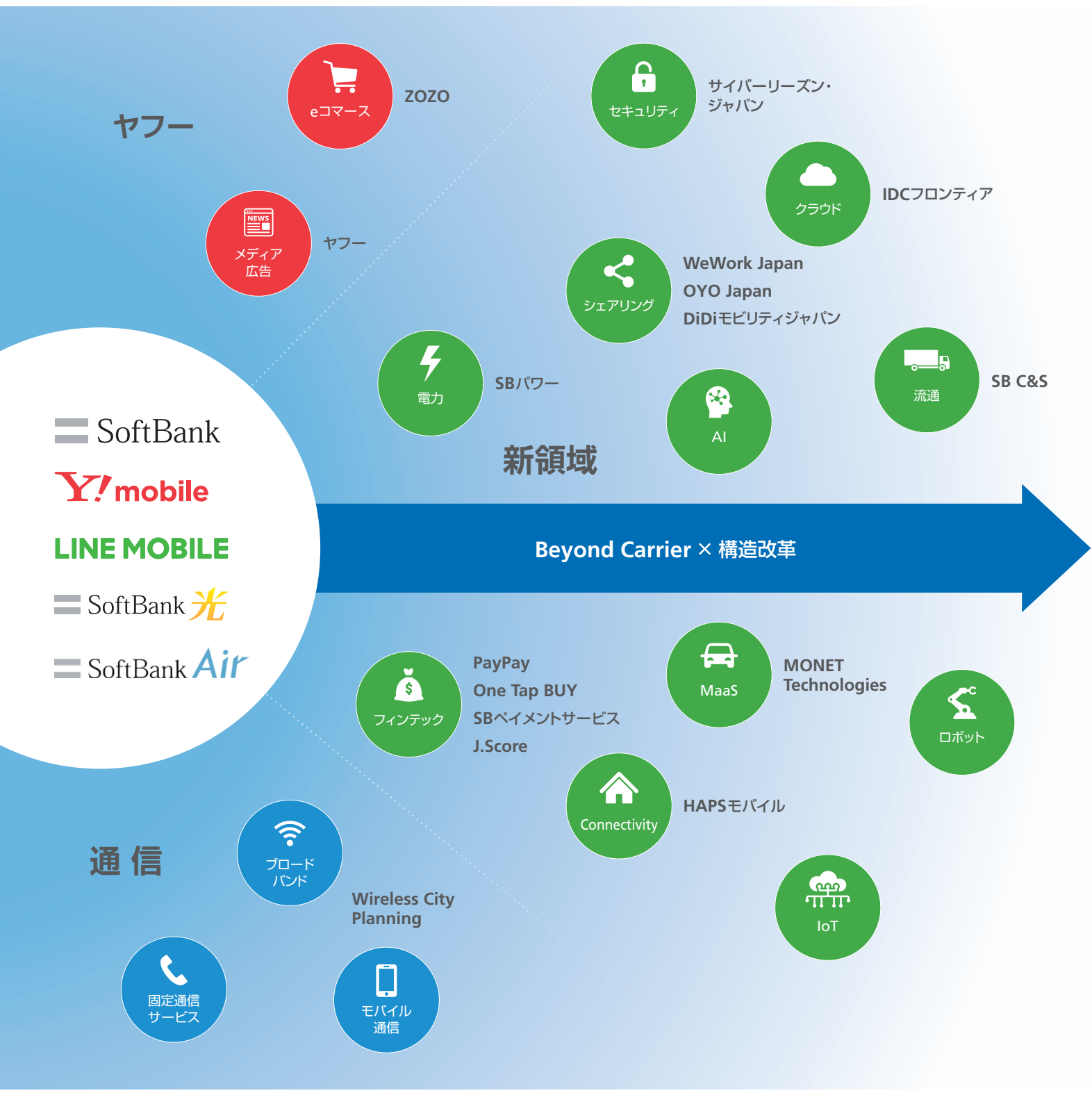
価値創造プロセス

Output
3

通信、ヤフー、新領域それぞれにおいて、お客様のニーズに合わせ、AI等の最新テクノロジーを生かしたサービスを展開しています。

Outcome
4

ソフトバンクは、これらのアウトプットをもとに、新たに定義した6つのマテリアリティ(重要課題)において、ソフトバンクとして新たな価値と解決策を創り出し、社会の持続的発展に貢献するとともに、ソフトバンク自身の中長期的な企業価値向上を目指します。



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

5GやAI等の最先端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。

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、これを通じた新しい体験の提供を通じてお客様の豊かなライフスタイルを実現します。同時に、人・情報をつなぐ魅力的なプラットフォームを提供し、お客様・パートナー双方にとっての価値を生み出します。

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先端テクノロジーやビジネスモデルを日本において展開するとともに、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。

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、最先端テクノロジーを活用し、気候変動への対応・循環型社会の推進・自然エネルギー普及に貢献します。

質の高い社会ネットワークの構築

通信ネットワークはライフラインであるとの考えに基づき、どんなときでも安定的につながるネットワークの維持に全力を尽くすとともに、お客様の大切なデータを保護します。

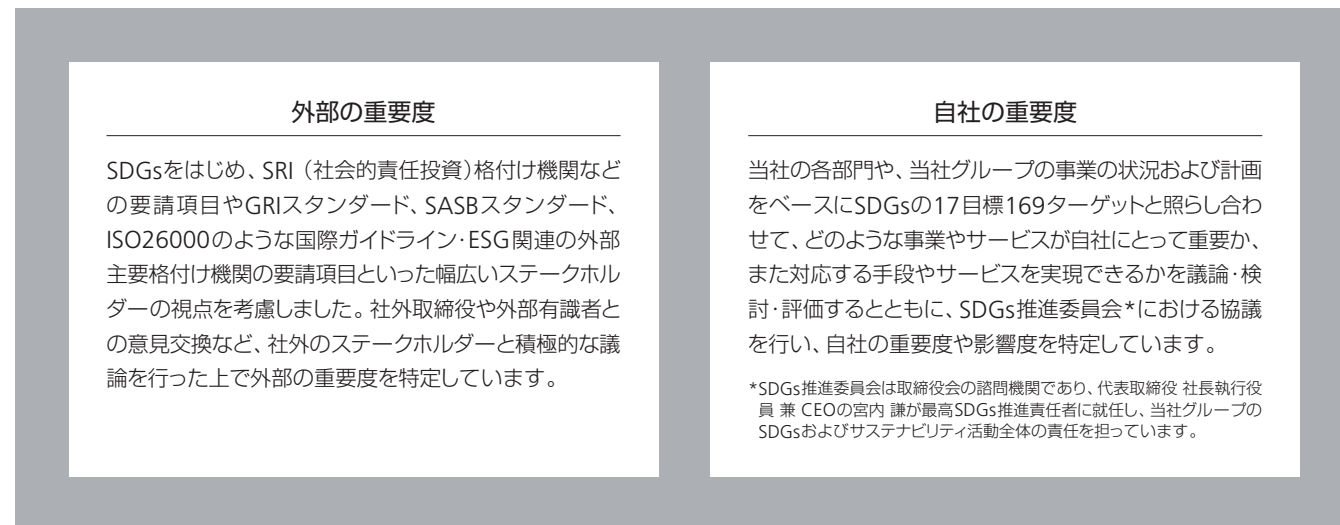
レジリエントな経営基盤の発展

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、最先端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。

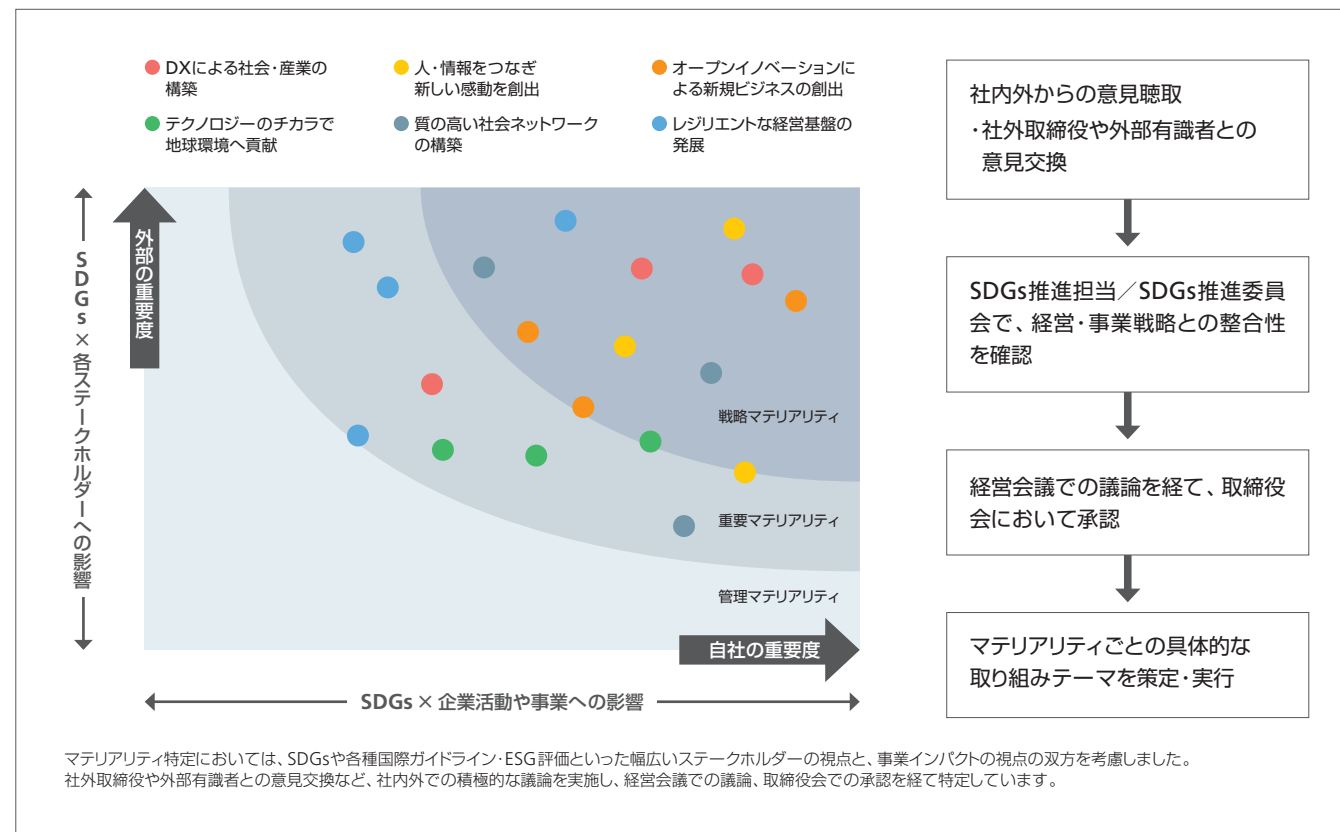
重要課題(マテリアリティ)

当社では、「すべてのモノ、情報、心がつながる世の中を」というコンセプトの下、持続可能な社会の発展に向けて取り組むべき6つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。このマテリアリティの特定にあたっては、世界共通の目標であるSDGs(持続可能な開発計画)を根底に、ステークホルダーが重視する項目と当社グループの事業における重点課題を洗い出し、双方にとって重要度の高いものを選択しています。

マテリアリティ特定プロセス



社会・ステークホルダーとの対話



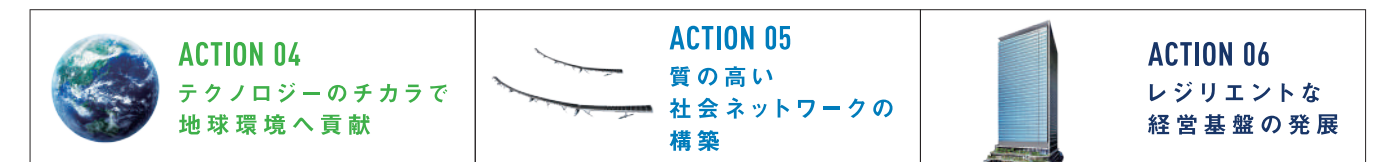
すべてのモノ・情報・心がつながる世の中を

ソフトバンクのマテリアリティ

— 事業を通じた社会課題解決 —



— 企業活動を通じた社会課題解決 —



SDGsの取り組みを成長のキードライバーに

ソフトバンクは、SDGsの目標達成に対する貢献を重要な経営課題と捉え、国際社会が追求する社会課題の解決に対して、事業活動および企業活動を通じて貢献することにより、企業価値の向上と持続的な社会の実現に取り組みます。

マテリアリティとSDGsの関係

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
DXによる社会・産業の構築	●	●	●					●	●		●							●
人・情報をつなぎ新しい感動を創出	●		●	●				●	●	●	●							
オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出			●	●				●	●		●							●
テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献			●			●	●					●	●	●	●			●
質の高い社会ネットワークの構築									●		●		●				●	
レジリエントな経営基盤の発展	●		●	●	●				●		●						●	●

重要課題(マテリアリティ)

*重要課題(マテリアリティ)に関する取り組みについての詳細は、サステナビリティレポートもご参照ください。

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"> 人口減少に伴う働き手の不足 産業基盤高度化 先進国におけるインフラ老朽化 地域間格差の拡大 		
主なリスクと機会	リスク <ul style="list-style-type: none"> 新規参入者や競争激化による収益性低下リスク 	機会 <ul style="list-style-type: none"> AI・ロボット・IoTを活用したソリューション市場拡大 都市のスマート化に対応する各種ソリューション市場拡大 地方創生のためのソリューション提供機会拡大 	
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産業基盤拡充と効率化 5Gや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。	主な事業・取り組み <ul style="list-style-type: none"> 5Gやビッグデータ、AIなどの活用 AIやRPA*、IoTなどによる産業の効率化 <small>*Robotic Process Automation 企業のデジタルトランスフォーメーション P41</small>	代表的なKPI 社会/産業発展に向けたDXソリューション展開 <ul style="list-style-type: none"> ソリューション等事業売上：CAGR*10% <small>*CAGR：年平均成長率</small>
	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組み、経済成長にも貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> お客さまとの共創を通じたDXソリューションによる多様な産業での新規ビジネスの創出 <small>産業のデジタルトランスフォーメーション P41</small>	お客さまとの共創によるプロジェクト遂行 <ul style="list-style-type: none"> 17プロジェクトの推進
	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"> 地域社会、自治体へのDXソリューションの提供による社会課題の解決 スマートシティの実現に向けた共創 自治体との連携や地方を活性化するテクノロジーを活用した取組み 	地方自治体との連携協定拡大と人材交流 <ul style="list-style-type: none"> 70自治体(2024年3月期)

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	<ul style="list-style-type: none"> スマートデバイス活用によるQOL向上 情報格差、情報の需要者と供給者のマッチング 		
主なリスクと機会	リスク <ul style="list-style-type: none"> 新規参入者や競争激化による収益性低下リスク 	機会 <ul style="list-style-type: none"> スマートフォン契約者数拡大 スーパーアプリ提供によ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深化による収益機会拡大 	
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"> マルチブランドによる幅広い顧客価値、料金プラン、サービスの提供 <small>マルチブランド戦略 P37</small> VR、スポーツ観戦など5Gを活用した新たな体験の提供 <small>5Gの拡大 P38</small> 全国のショップでのスマホ教室の開催 	代表的なKPI 全ての人が最先端デバイス/通信の価値を享受 <ul style="list-style-type: none"> スマホ累計契約数：3,000万件(2024年3月期) NPS*調査：実数把握 <small>*Net Promoter Score (ネットプロモータースコア)</small>
	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"> インターネットでのニュース提供や各種情報へのアクセシビリティの向上 世界中のインターネット通信の拡大を促進 <small>空に浮かぶ基地局HAPSモバイル P54</small> 	活用しやすい情報取得/配信環境の推進 <ul style="list-style-type: none"> Yahoo! ニュースDAU*数 4,500万件 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：取組み推進 <small>*1日あたりアクティブユーザー数</small>
	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"> スマホを起点としたネットショッピングの拡充や、新たな決済手段の提供、物流の効率化に向けた取組み <small>コマース戦略 P43</small> ICTを活用した教育・医療・金融分野への貢献 <small>スマートフォン決済サービス PayPay P47</small> 	ライフスタイル分野のICTサービス利用者拡大 <ul style="list-style-type: none"> PayPay登録ユーザー数：4,000万人 eコマース取扱高(物販)：4兆円

重要課題(マテリアリティ)

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	<ul style="list-style-type: none"> 日本におけるイノベーション促進 現金維持コストの増加 少子高齢化に伴う交通手段確保の困難性 途上国や地方における通信へのアクセス 高度人材の不足 		
主なリスクと機会	リスク <ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスに関する知見・ノウハウが不足することによる事業展開の遅れ 高度人材の不足による事業展開の遅れ 	機会 <ul style="list-style-type: none"> パートナーとの協業により、よりスピーディに、より大きな価値/ソリューションの提供機会が拡大 	
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モデルの展開 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"> 安心で快適なモビリティ社会の実現 自動運転社会を見据えたMONET P54 成層圏での高高度通信ネットワークの構築 P54 自動運転車の実用化による移動機会の提供 P54 	代表的なKPI HAPSサービス提供 (2024年3月期予定)
	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 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"> 革新的なコミュニティ型ワークスペースの提供 コミュニティ型ワークスペース WeWork P51 AIとデータ分析技術を活用したタクシー配車プラットフォームの提供 AIタクシー配車プラットフォーム DiDi P51 バーコード決済やQRコード決済の普及によるキャッシュレス化の推進 スマートフォン決済サービス PayPay P47 	日本国内の事業展開の促進
	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"> 新規事業および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の導入 事業環境の変化に応じた人材戦略 P75 業務効率化による新規事業への人員の配置 ソフトバンクのコスト戦略 P56 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*、処遇の導入 *フリーエージェント/ジョブポスティング制度、ソフトバンクユニバーシティ 多様な人材の採用、挑戦する人を支援する人材開発 P78-79 	ソフトバンクイノベーション事業化促進

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/気候変動に伴う自然災害多発 資源の枯渇 環境汚染 		
主なリスクと機会	リスク <ul style="list-style-type: none"> 電力コスト増加 気候変動に伴う災害によるインフラ寸断、通信途絶 リスク 	機会 <ul style="list-style-type: none"> IoT等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拡大 再生可能エネルギー利用拡大 	
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値 テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献 気候変動対策としてCO ₂ 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。	主な事業・取り組み <ul style="list-style-type: none"> 電力使用の効率化 省エネルギー設備への転換 IoTの活用による電力使用の効率化、環境への配慮 携帯電話基地局で消費する電気を再生可能エネルギー*による電気へのシフト *主に再生可能エネルギー指定の非化石証書の使用により達成 TCFD提言への対応 P82 	代表的なKPI 再生可能エネルギー活用やICTによる省エネ促進 <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー比率(基地局) 30%以上(2021年3月期) 50%以上(2022年3月期) 70%以上(2023年3月期) CO₂削減に貢献する新しい事業の推進: 取り組み推進
	循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー) 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。	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話のリサイクル、紙・プラスチックの代替素材を用いた手提げ袋導入、スマートデバイスの活用によるペーパーレス化の推進 適切な水資源の利用や廃棄物の削減 	テクノロジー活用による省資源化とリサイクルリユース促進 <ul style="list-style-type: none"> リユース/リサイクル端末数: 1,000万台 (2021年3月期~2026年3月期) 撤去基地局通信設備最終処分率: 1%以下(毎年)
	自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現 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。	<ul style="list-style-type: none"> 「自然でんき」の提供による再生可能エネルギー(FIT電気含む)の普及 P82 	自然エネルギー活用サービスの拡大 <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー由来の電力メニュー提供: 自然でんきの提供

環境の取り組みについては、下記リンク先の「ESG活動」からご覧いただけます。
<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/>

重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ	質の高い社会ネットワークの構築		
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害多発によるインフラ寸断 サイバー攻撃高度化 		
主なリスクと機会	リスク <ul style="list-style-type: none"> 個人情報の不適切な利用、個人情報漏洩による信用低下 災害復旧にかかる費用や、5Gエリア拡大のための投資金額増大リスク 通信障害による契約者離反リスク 	機会 <ul style="list-style-type: none"> 5Gエリア全国展開による通信収入拡大 	
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"> 「高速大容量」「低遅延」「多接続」の通信が可能な5Gネットワークの構築 5G時代のソフトバンクの技術の優位性 P53 安定的につながる通信サービスの提供 P55 	代表的なKPI 最新かつ高品質なネットワーク提供 <ul style="list-style-type: none"> 5G展開計画 基地局数： 1万局超(2021年3月期末) 5万局超(2022年3月期末) 人口カバー率： 90%超(2022年3月期末) ネットワーク重大事故発生件数： 0件(2021年3月期) 大容量光海底ケーブル「ADC(Asia Direct Cable)」：運用開始(2023年3月期)
	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"> 基幹ネットワークの冗長化 係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 主要ルートの3ルート化(沖縄/東北向け)：構築完了(2022年3月期) 災害応急・復旧機材：維持/強化(毎年)
	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"> AIを活用したネットワークの監視・運用 高度なセキュリティ環境の整備・運用 社員へのセキュリティ教育の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ重大事故件数：0件(毎年) プライバシーに関連する重大事故件数：0件(毎年) お客さまによる自身の情報の取扱い内容理解促進・取り組み実施

情報セキュリティの取り組みについては、下記リンク先の「ESG活動」からご覧いただけます。
<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/>

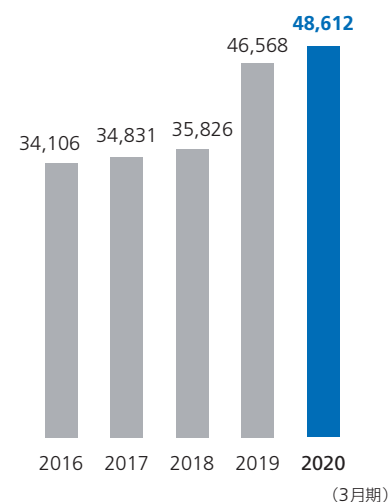
マテリアリティ	レジリエントな経営基盤の発展		
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョン推進 コーポレート・ガバナンス強化 サプライチェーン全般にわたる社会・環境側面への配慮 		
主なリスクと機会	リスク <ul style="list-style-type: none"> 法令違反等による信用低下 コーポレート・ガバナンス不在による企業としての信頼低下 	機会 <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革、ダイバーシティ推進によるイノベーション創発 先進的職場環境整備に伴う効率化によるコスト削減 省エネルギー設備への転換 	
ソフトバンクの取り組み	SDGs創出価値 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。	主な事業・取り組み <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制の整備、コンプライアンス違反の防止徹底 コーポレート・ガバナンス P62 高度な内部統制、反社会的勢力の排除、腐敗防止 	代表的なKPI <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反件数：実績把握(毎年) コンプライアンス研修実施数：実績把握(毎年)
	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、共に持続的に発展することを追求します。	<ul style="list-style-type: none"> 倫理的な調達・取引 健全で透明性の高い情報公開 災害協定や緊急災害対応アライアンス「SEMA」など地域社会との連携 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ調達調査回収：90%以上(毎年) NPO団体等連携数：1,000団体(2024年3月期)
	社員の幸福度向上とダイバーシティ&インクルージョン 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"> 社員成長、キャリア実現支援* P74 公平な評価・登用制度 女性活躍の推進、障がい者採用と雇用の定着、LGBTに関する取り組み P78 ハラスメントの防止 <small>*フリーエージェント/ジョブホスティング制度、ソフトバンクユニバーシティ、SB版キャリアドック</small>	誰もが働きやすい職場づくり <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職人数：300人(2023年3月期) 障がい者雇用：法定雇用率以上(毎年) 有給休暇取得率：70%以上維持(毎年) 工事に伴う人身事故：0件(毎年)
	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"> 働き方改革*1 健康経営の推進 スマートビルへの本社移転 時間や場所に縛られない多様な働き方の推進*2 <small>*1 スーパーフレックスタイム制、テレワークやAIやRPAなどの活用による業務改善、副業の許可 *2 テレワーク・コワーキングスペースの活用 多様な社員がいきいきと働ける環境づくり P77</small>	働き方改革と健康経営の推進 <ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方を推奨するオフィス環境の提供：実数把握(毎年) テレワーク実施率：70%以上(毎年) 喫煙率：20%未満(毎年) 調査国内ランキング上位：主要調査上位(毎年)

パフォーマンス・ハイライト

[財務]

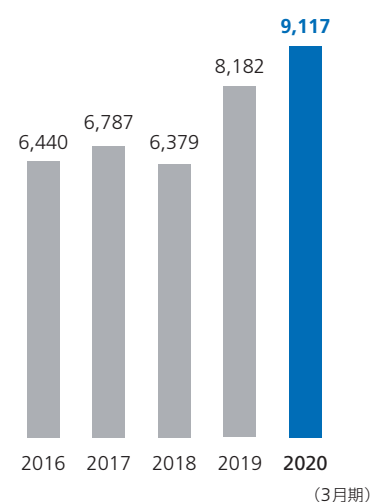
売上高

48,612 億円



営業利益

9,117 億円

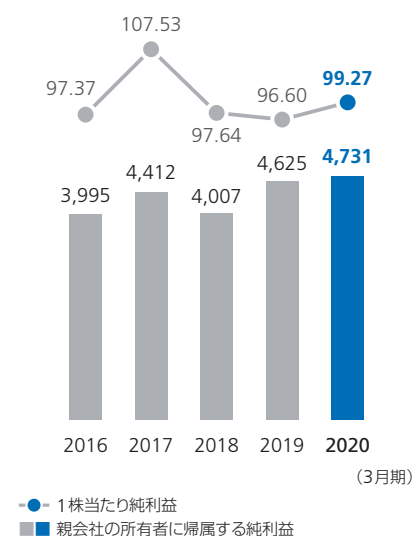


親会社の所有者に帰属する純利益

4,731 億円

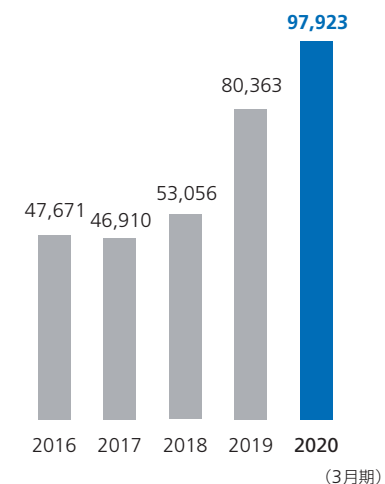
1株当たり純利益*1

99.27 円



総資産

97,923 億円

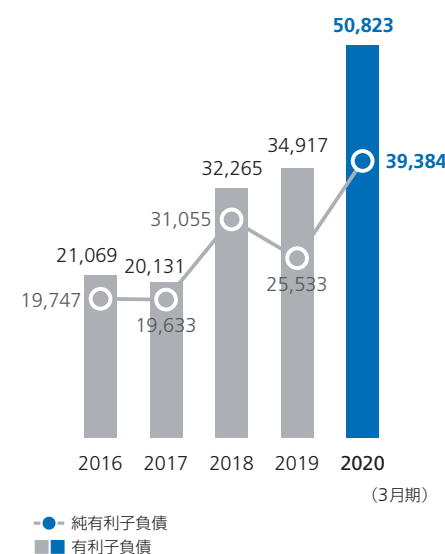


有利子負債

50,823 億円

純有利子負債

39,384 億円



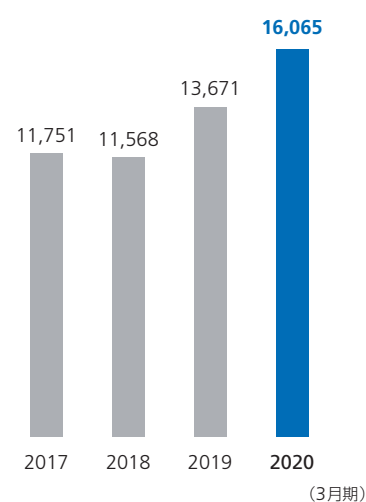
発行体格付け*5

(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)

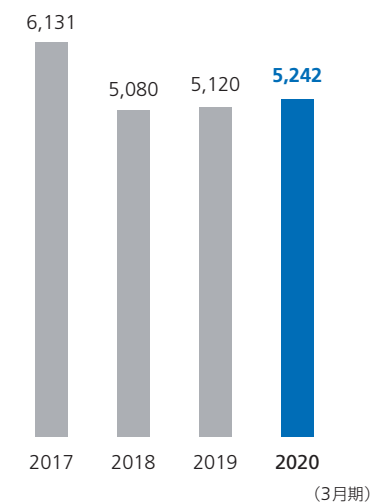
調整後EBITDA*2

16,065 億円



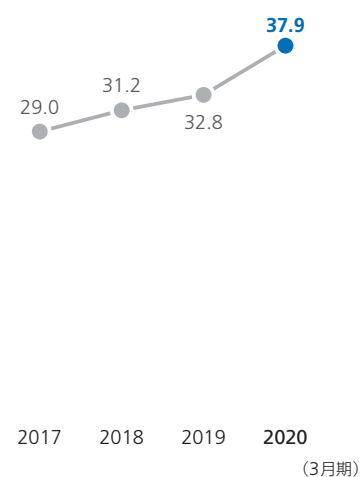
調整後フリー・キャッシュ・フロー*3

5,242 億円



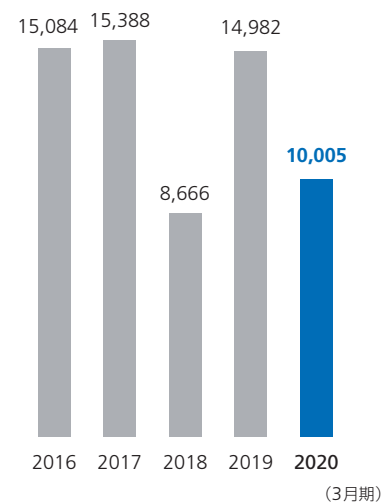
ROE(親会社所有者帰属分純利益率)*4

37.9%



親会社の所有者に帰属する持分

10,005 億円

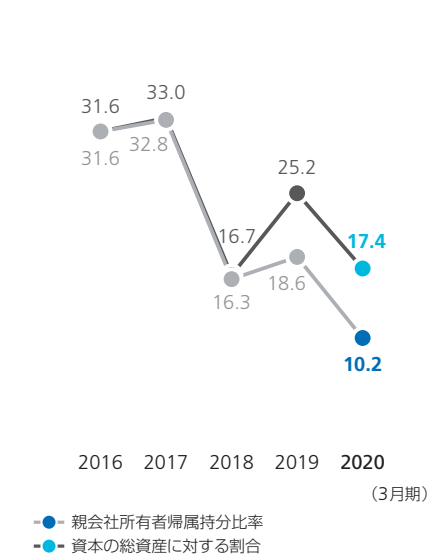


親会社所有者帰属持分比率*6

10.2%

資本の総資産に対する割合

17.4%



(注)当社は2019年3月期からIFRS第15号を適用しており、2018年3月期の数値はIFRS第15号を遡及適用して掲載しています。また、2020年3月31日に終了した1年間よりIFRS第16号「リース」を適用しています。共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ(株)による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク(株)および子会社が取得したものとみなして遡及して連結したものとして会計処理しています。これに伴い、2019年6月に子会社化したZホールディングス(株)について、2019年3月期も当該子会社を含む数値に遡及修正しています。

- *1. 親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益です。
- *2. 調整後EBITDAは、「営業利益+減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む)±その他の調整項目」にて算出しています。
- *3. 調整後フリー・キャッシュ・フローは、「フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引±(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)」にて算出しています。2019年3月期はZホールディングスグループを除き、2020年3月期はZホールディングスグループ、IFRS第16号の適用による影響を除きます。
- *4. ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)は、「親会社の所有者に帰属する純利益÷期中平均親会社の所有者に帰属する持分」にて算出しています。
- *5. 発行体格付けについては、(株)格付投資情報センター(R&I)、(株)日本格付研究所(JCR)から2020年7月9日にそれぞれ昨年取得した格付けを維持しています。
- *6. 親会社所有者帰属持分比率は、「親会社所有者帰属持分比率÷資産合計」にて算出しています。

パフォーマンス・ハイライト

[ソフトバンク(SB)のサステナビリティ]

環境関連(E)

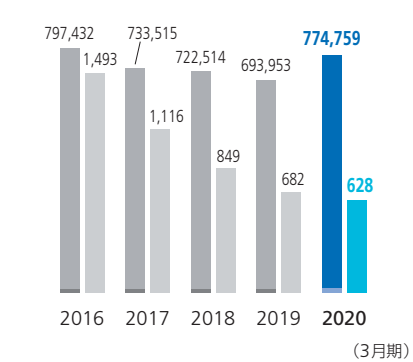
2020年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、気候変動をはじめとする環境関連の課題と目標を設定しました。

温室効果ガス排出量(合計)

774,759 t-CO₂

原単位(通信量当たり排出量)

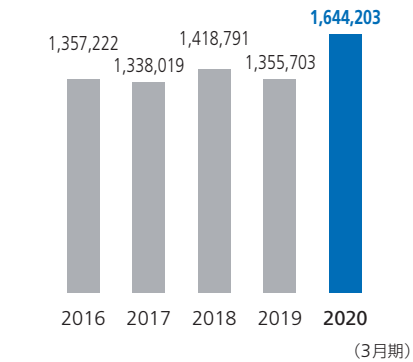
628 t/Gbps



■ Scope 1 ■ Scope 2
■ 原単位(通信量当たり排出量)
*バウンダリについては以下の通り
*2019年3月期まで: SB(単体)全事業所
*2020年3月期: SB(単体)全事業所および主要子会社(ヤフー㈱、アスクル㈱)全事業所
*グループ全体の使用電力量の約90%を網羅
*2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更による

エネルギー使用量(電気)

1,644,203 千kWh



*2031年3月期目標は5G提供等によるトラフィック増への対応により、2020年3月期の1.5倍となる2,500,000千kWhの見込み

社会関連(S)

女性活躍をはじめとしたダイバーシティ推進に取り組んでいます。男性の育児休暇取得率も年々向上しています。

女性管理職数(SB単体)

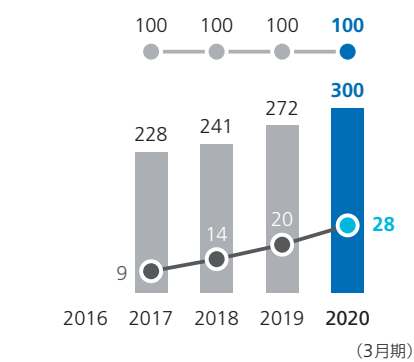
300人

育児休暇取得率(女性)

100%

育児休暇取得率(男性)

28%



■ 女性管理職数(SB単体)
*女性管理職数は毎年4月1日時点
● 育児休暇取得率(女性)(SB+主な子会社)
● 育児休暇取得率(男性)(SB+主な子会社)

社会関連(S)

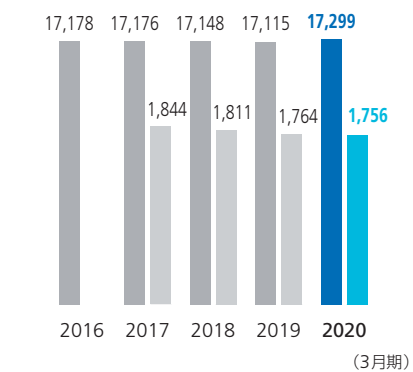
AIやRPAを活用して業務時間の短縮を目指す「Smart & Fun!」施策等の効果もあり、業務時間は減少傾向です。

社員数(SB単体)

17,299人

年間総労働時間(SB単体)

1,756 時間



■ 社員数(SB単体)
■ 年間総労働時間(SB単体)

ガバナンス関連(G)

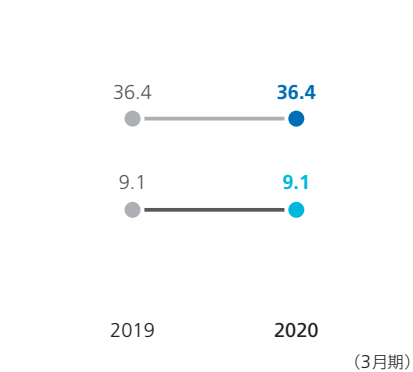
取締役会11人中4人を独立社外取締役とすることで、取締役相互の監視機能を強化しています。また、情報セキュリティの強化に努め、毎年情報セキュリティ・プライバシー重大事故件数0件を目指します。

独立社外取締役比率

36.4%

女性取締役比率

9.1%



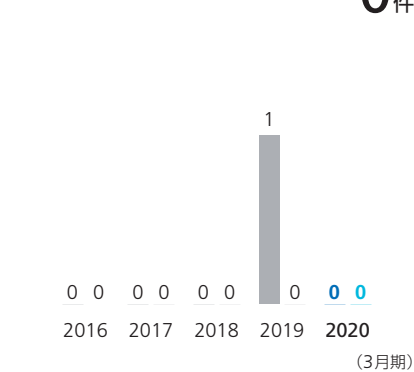
● 独立社外取締役比率
● 女性取締役比率

情報セキュリティ事故件数

0件

個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数

0件



■ 情報セキュリティ事故件数
*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
*規制当局による指導や法令違反に則り公表

SECTION 2

価値創造のための戦略

24

CEOメッセージ

34

2023年3月期 営業利益1兆円への道筋

成長戦略 × 構造改革

36

成長戦略

コンシューマ事業

40

法人事業

42

ヤフー事業

46

新領域戦略

52

技術戦略

56

構造改革

CEOメッセージ

ソフトバンク株
代表取締役
社長執行役員 兼 CEO
宮内 謙



はじめに、新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療現場をはじめ、治療や感染拡大防止の最前線でご尽力されている皆さまに深く感謝と敬意を表します。当社は、感染拡大防止に向けた取り組みを全社で行うとともに、追加データ通信料の無償化による学生支援や、テレワーク商材の無償提供による企業支援などを積極的に行ってまいりました。今後も社会インフラを担う通信事業者としての責任をしっかりと果たしていきます。

ソフトバンクの目指す姿

ソフトバンクは何の会社ですかと聞かれたら、私は迷わず「情報革命の会社です」と答えます。私たちが身を置くICT業界の変化の速さはすさまじく、パソコン、固定通信、携帯、スマートフォンと、この20年でビジネスの主役は目まぐるしく入れ替わりました。既存のビジネスに固執しては、パラダイムシフトにあっという間に置いていかれ、この業界で生き残ることはできません。だからこそ、ソフトバンクグループは、特定のテクノロジーやビジネスモデルにはこだわらず、その時代、時代で、最先端のテクノロジーを活用して「世界の人々から最も必要と

される企業グループ」を目指すのです。

こう言うと、親会社のソフトバンクグループ(株)の「群戦略」を思い浮かべられる方が多いかもしれません。ソフトバンクグループ(株)が戦略的投資会社であるのに対し、事業会社である私たちソフトバンクはあくまで「事業の成長」を追求します。常に一歩先の未来を予想し、本業のビジネスの形を少しずつ変容させることで、パラダイムシフトのたびに新たなビジネスチャンスをつかみ成長する企業を目指しています。

10年後の未来と非通信事業の拡大

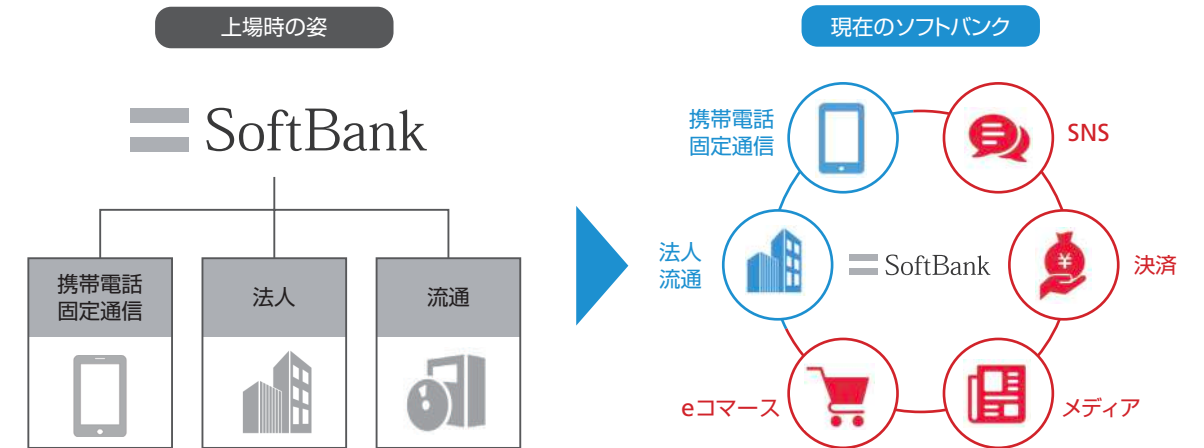
このビジョンの実現のために私が重要視しているのが“未来を予想する力”、そして“未来から逆算で今やるべきことを考える力”です。私は決して若くはありませんが、10年後の世界がどうなっているかを毎日本気で考えています。人はついつい目先のことに意識を奪われがちですが、私は社員にも常に、未来から今を逆算するように伝えています。

次の10年で、世の中は完全にデジタル化されるでしょう。AIやIoT、ビッグデータの活用が当たり前になり、5Gどころか6Gが普及しているはず。人々の生活の多くがオンラインで行われ、デジタルトランスフォーメーション(DX)により産業そのものの構造が変わっているでしょう。そのころにはDXという言葉も古いかもしれませんね。

ではそんな未来に向けて、今私たちがすべきことは何か。2018年12月の上場の際、私は「非通信の領域を拡大し、次のパラダイムシフトでさらなる成長を実現します」とお話しし

ましたが、当時はまだ業績の大部分をモバイル事業が占めていたから、世間の皆さまは半信半疑だったかもしれません。しかし上場の半年後の2019年6月にZホールディングスを子会社化し、PayPayを国内No.1のQRコード決済に育て、さらにはLINEの統合を発表しました。10年先の未来を考えれば、やるべきことは明確だったのです。これらの結果、いわゆる「モバイル通信料」が全体に占める割合は、2020年3月期で売上高の3割弱、営業利益の4割弱まで低下しました。裏を返せば非通信からの収益が全体の6、7割に達しており、収益源が多様化したことを実感しています。

今のソフトバンクはもはや単なる通信会社ではなく、通信からeコマース、決済、SNSまで持った「総合インターネット企業」です。この新たな構えによって、10年後、当社はさらなる飛躍を遂げると私は確信しています。



(注)SNS事業について、Zホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合の完了は2021年3月頃を予定しています。

SDGsへの貢献

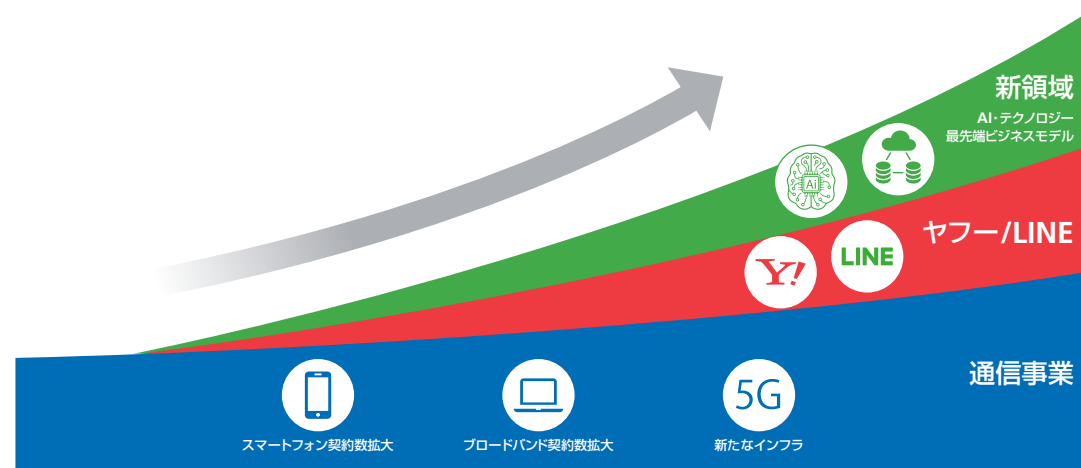
このように当社の姿は時代に合わせて変化していますが、常に根底にあるのは「情報革命で人々を幸せに」という経営理念にほかなりません。そしてこの経営理念は、まさに国際社会が求めるSDGs(持続可能な開発目標)に直結しています。当社は、人々のライフラインとなっている通信事業をコアに、最先端テクノロジーを活用してさまざまなソリューションを提供することで、働き方、環境、防災、教育などさまざまな社会課題の解決に貢献してきました。

今回、あらためてSDGsや社会の重要度と当社の重要度の2軸で、マテリアリティ(重要課題)を整理したところ、「すべてのモノ、情報、心がつながる世の中を」というコンセプトで13ページにお示した6つに帰着しました。これらはまさに、これまで当社グループが率先して取り組んできた課題であり、これからも一層注力すべき課題にほかなりません。本年より私自ら「最高SDGs推進責任者」に就任し、これら6つの課題解決に全力を挙げ、世の中で必要とされ続ける企業を目指します。

CEOメッセージ

以下では、投資家の皆さまより寄せられた中で特にご要望の多い質問に対し、宮内自身がQ&A方式にてお答えします。

中長期戦略



Question

中期的な経営目標は？

P34-35

当社は2020年8月に、2023年3月期の売上高5.5兆円、営業利益1兆円、純利益5,300億円という目標を発表しました。そのために、コンシューマ事業はスマートフォン契約数の拡大で毎年増益、法人事業はソリューションビジネスの拡大で毎年10%以上増益、ヤフー事業もZホールディングスが掲げる2024年3月期の営業利益2,250億円達成に向けて増益基調を継続、PayPayをはじめとした持分法損益についても赤字縮小という事業別目標を設定し、グループ一丸となって取り組んでいます。売上拡大の一方、徹底したコスト効率化で固定費の

増加を抑え、また投資に関しても設備投資と成長投資を適切にコントロールすることで、毎年6,700億円超の潤沢な調整後フリー・キャッシュ・フロー*1を創出する計画です。ただ冒頭で申し上げた通り、当社は10年先を見据えた経営を行っていますので、営業利益1兆円はあくまで通過点です。早々に達成し、さらなる成長を目指したいと思っています。

*1 調整後フリー・キャッシュ・フローは、「フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引±(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)」にて算出しています。Zホールディングスグループを除き、IFRS第16号の適用による影響を含みます。

Question

新型コロナウイルス感染症の拡大によるビジネスへの影響は？

もちろん短期的に見れば、一時的な外出の自粛や企業の経営悪化により、例えばヤフーが行う広告ビジネスなどは少なからず打撃を受けています。一方、中長期的に見ると、新型コロナウイルスの流行によって生まれた新しい生活スタイルは、むしろ当社のビジネスにプラスであると考えています。人々の生活の多くがオンラインで行われるようになり、スマホをはじめとした通信サービスの必要性が高まりました。在宅勤務者が急

増したことで法人事業のテレワーク関連売上が急増しただけでなく、DXビジネスにも注目が集まっています。オンラインショッピングを日常的に利用する人が増え、ヤフーのeコマースサービスも取扱高が急増しています。さらには衛生的な観点から非接触のキャッシュレス決済が注目されており、PayPayに追い風になっています。

モバイル

Question

2019年の電気通信事業法の改正で影響を受けていないか？

P36-39

2019年10月の電気通信事業法の改正で、通信料金と端末代金の完全分離のほか、端末割引が上限2万円、契約解除料が上限1,000円という新ルールが導入されました。しかし、当社はこの改正による影響をほとんど受けていません。

まず通信料金と端末代金の分離に関しては、「ソフトバンク」ブランドにおいて、すでに2018年9月から分離型の料金プランを導入しています。「LINEモバイル」はもともと端末と回線を別々に販売していますし、「ワイモバイル」ブランドは、事業法改正に合わせて分離プランを導入し、同時に料金の値下げを

実施しました。また、端末割引と契約解除料にも制限が設けられたことで、新規獲得が難しくなり、反対に解約が増えるのではと懸念される声もありましたが、当社は改正法が施行された2019年10月以降も全ブランドで契約数を純増させており、解約率はむしろ低下して過去最低の0.53%となりました。これらは当社が以前から、異なる特長を持つ3つのブランドでお客様の多様なニーズをカバーする、マルチブランド戦略を推し進めてきた成果と考えています。

Question

競争が激化しているが、目標とするスマートフォン契約数3,000万件は達成可能か？

P36-39

2020年3月期は(株)NTTドコモの値下げや事業法の改正もあり、一段と競争が激しくなる環境となりましたが、当社のスマートフォン累計契約数は前期比205万件の純増を実現しました。当社は2024年3月期に「スマートフォン契約数3,000万件」を目標に掲げていますが、その確度は極めて高いと思っています。先に述べた通り、マルチブランド戦略により3ブランドが相互に補完し合い、契約数全体の増加が図れているからです。それに加え、当社はヤフーやPayPayとのシナジーにより、サービスの総合力で他社にはない優位性を持っています。

2020年4月に第4の通信キャリアとして楽天モバイル(株)が参入しましたが、2021年3月期も当社のスマホ契約数は純増を続けており、そのことから、当社が新規参入の影響をあまり受

けていないことはお分かりいただけると思います。日本の消費者は、ただ安いからという理由だけで通信サービスを選ぶわけではありません。当社も十数年前にモバイルサービスに参入した当時、「つながりにくい」というご批判をたくさんいただきました。ネットワークの整備は地道な作業の積み重ねで、近道はありません。1カ所1カ所土地を探して交渉を行い、最適なネットワークの設計、工事まで完了してやっとつながるようになります。今ではネットワークの品質には大変自信を持っており、そこが新規キャリアとの差別化につながっていると思います。さらに5Gが本格的に普及すれば、ネットワーク品質はより重要になってきます。マルチブランド戦略の強化と5Gの拡大で、スマホ契約数3,000万件を早期に実現したいと考えています。

Question

5Gサービスはいつごろ本格化するのか、設備投資は膨らまないか？

P38
P52-53

当社は2020年3月に、都市部を中心とした一部のエリアで5Gの商用サービスを開始しました。2021年3月期末には全国47都道府県でのサービスを実現し、2022年3月期末に人口カバー率90%超を達成したいと思っています。設備投資に関しては、かつて当社がプラチナバンドと呼ばれる、遠くまで電波が届く周波数帯を持っていなかった時、基地局の数を増やすことでつながりやすくしようとした歴史があり、今では全国23

万カ所のサイト数(設置場所数)を有しています。これは(株)NTTドコモの8万カ所、KDDI(株)の11万カ所と比べても国内で圧倒的No.1です。5Gに使われる周波数帯は遠くに飛びつらい特徴があるのですが、当社はこれら既存ネットワークのサイトを有効活用し、新たな設備投資を抑制することが可能です。加えて、急増するデータ通信量に対してはMassive MIMOという有力な要素技術で先行しています。さらに地方展開に関して

CEOメッセージ

は、KDDI(株)と5G基地局の共同施工・インフラシェアリングを進めています。こうした優位性を生かし、当社は急ピッチで5G

ネットワークを整備しており、2024年3月期には当社のスマートフォンユーザーの6割が5G利用にシフトすると見えています。

Question

ARPUが伸びていないが、今後の見通しは？

通信料を値下げすべきという政府のコメントをどう受け止めているか？

確かに、ARPUは緩やかな減少傾向となっています。一番大きい理由としては、高い通信品質で低価格を実現している“ワイモバイル”ブランドが3ブランドの中でもとりわけ顕著な伸びを示しており、その構成比が上昇していることが挙げられます。またハイエンドの“ソフトバンク”ブランドでも料金プランの見直しを定期的に行っており、実際に1GB当たりの料金は5年前の2015年と比べて80%以上の値下げを実現しています。

ARPUが減少傾向にある一方、ARPU×契約数で求められるモバイルサービス収入、いわゆる売上高はここ数年伸び続けています。というも実は、当社のモバイル成長戦略の主眼は、ARPUの上昇ではなく、契約数の増加による売上高の拡大にあります。実際、2015年3月期に“ワイモバイル”を導入したことでモバイルサービス収入はいったん減少しましたが、お客さまファーストのプラン作りが奏功し、その後契約数の伸びがARPUの減少を上回ったことで、2018年3月期に当社のモバイルサービス収入は増収に転じています。

契約数は現在も伸び続けており、2020年3月期はスマート

フォン契約数年間200万件純増を達成しました。“ワイモバイル”だけでなく“ソフトバンク”ブランドも大容量ユーザーを中心に純増を続けており、3ブランドすべてが純増に貢献していることが当社の大きな強みです。もちろん、このたびの通信料に対する国のご指摘は真摯に受け止めており、引き続きお客さまファーストのプランを検討していきたいと思っています。そして今後も、契約数の増加を通じた事業成長を図ってまいります。

一方で、今後のARPUの推移を考えた時、5Gの人口カバー率が上がり、5G対応の端末やコンテンツが充実してくれば、データ通信量が爆発的に増え、無制限プランのニーズが急速に高まるのは確実です。今は“ソフトバンク”ブランドにおいて、4Gの料金そのまま5G通信をご利用できるキャンペーンを行っていますが、5Gが普及してくれば、サービス内容に見合うプラス料金をいただけるのではないかと考えています。さらに、“ワイモバイル”“LINEモバイル”から大容量ユーザー向けの“ソフトバンク”ブランドに切り替えるお客さまが増えることも想定されます。そうなれば構成比が変わり、ARPUが上昇に転じることでしょう。

法人

Question

法人事業では利益倍増を掲げているがその見通しは？

P40-41

法人事業の利益倍増は数年以内に達成可能だと思っています。図らずもコロナ禍でテレワークが一気に広まりました。日本は諸外国に比べてテレワーク率が非常に低いのが現状ですが、今回のコロナ禍により、民間企業だけでなく、根強い紙文化だった自治体もデジタルシフトを余儀なくされており、今後さらなるテレワーク関連需要の拡大が見込まれます。それに加え、利益倍増をけん引するのが、毎年10%以上増収を目標に掲げているソリューション事業です。クラウドやIoT、デジタルマーケティングといったサービスを、ソリューションとして企業に提供するビジネスですが、当社はさらに一歩踏み込んで、パートナー企業とともにAI・IoT・5Gといった最先端テクノ

ロジーの力で新規事業を創出する精鋭部隊「デジタルトランスフォーメーション本部」を2017年に120人規模で立ち上げました。物流やスマートシティ、スマートインフラなどさまざまなDXプロジェクトが事業化に向けて進行しており、これからどんどん成果が出てきます。こうした法人ビジネスは、5Gが本格化すればさらに拡大します。すでに足元では、当社独自の特定企業向け5Gネットワーク「プライベート5G」への問い合わせも増えてきており、こうした機会を逃さず、数年以内に2019年3月期比で法人事業の利益倍増、すなわち、1,500億円の営業利益を実現したいと思っています。

Question

法人向けソリューションビジネスにおけるソフトバンクの競争優位性は？

P40-41

やはり母体が通信事業であることです。ネットワークの上にさまざまなサービスを付加していくうえで、通信に強い技術者を多数抱えていることは、何といても大きな強みであり、他の有力IT企業に対しても優位であると自負しています。もっとも、私は彼らを競合相手として意識するのではなく、お互いの強みを掛け合わせてビジネスを共創するパートナーと考えています。一方で当社は、デバイスからソリューションまで100を超えるサービスを組み合わせでワンストップで提供することができます。また、ソフトバンクグループ(株)が投資している世界のIT先進企業と連携し、最先端のソリューションをいち早く導入することも可能です。さらに、デジタルマーケティングビジネスでは、国内最大級のインターネットユーザー基盤

を有する「Yahoo! JAPAN」を傘下に持っていることが、大きなアドバンテージとなっています。

それともう一つ、当社の特長として、お客さまに商材を提供する前に、“まず自社で使い尽くす”ことを徹底しています。そして自らそのメリットを十二分に実感し、さらに、そこで新たに発見した知見をプラスして、より良いサービスにしています。この秋、当社は、AIやIoTをふんだんに活用したスマートビルへの本社移転を開始しました。まさに、当社の本社ビルそのものが、ソリューションビジネスのモデルルームとしての機能を備え、巨大な実験場となっています。こうしたことも他社にはない強みではないでしょうか。



Zホールディングス、PayPay

Question

業績が低迷していたZホールディングスは子会社化以降、増益に転じたがその要因は何か？

P42-45

まずZホールディングスは上場企業であり、当社はその独立性を尊重しています。その上でお話しすると、子会社化以前から我々は兄弟会社としてサービス連携を図ってきました。具体

的には、当社のモバイルユーザーであればヤフーのサービスをお得に使える施策などを展開し、相互送客に取り組んできました。実際に当社ユーザーの送客によりヤフーのeコマース

CEOメッセージ

取扱高は大きく伸び、一方でヤフーサービスを通じた当社モバイルの新規獲得件数が年間15万件を超えている状況です。

子会社化以降はさらに連携を深めており、私を含めた両社のマネジメントによるシナジー会議を頻繁に開催しています。子会社化後、Zホールディングスはさっそく広告ビジネスの商流を販売代理店経由から当社法人事業経由に一部切り替え、当社も専門部署を立ち上げてヤフー商材の法人営業を強化しました。また経営面でも、当社から営業やコスト管理に優れた人材を派遣してサポートしています。これらの取り組みは、新規

広告出稿の増加や2社の共同購買によるコストダウンという形で、すでに数十億円単位の効果を出しています。

当社の経営マインドの浸透という意味では、例えば、本年4月の緊急事態宣言を受け、当社はすぐにコンティンジェンシープラン(緊急時の対応計画)の立案にかかりました。子会社であるZホールディングスも例外ではなく、ワーストケースを想定したうえで先手を打ってコストの絞り込みが行われました。その結果、ヤフーの広告事業はコロナ禍の厳しい環境下でありながら、そのダメージを最小限に抑えています。



Question

Zホールディングスは、「eコマース取扱高(物販) 国内No.1」を目指しているが、親会社としてどのような課題認識を持っているか?

P43

Zホールディングスは現在、日本のeコマース市場においてAmazon、楽天(株)に次ぐ3位のポジションにあります。取扱高No.1となるのは簡単なことではありませんが、同社は2019年から大きな施策を次々と打ち出しています。まずは「PayPayモール」「PayPayフリマ」という新しいeコマースサービスをリリースしました。ここには知名度の向上やPayPayとの相互送客などの狙いがあります。さらに課題であったファッションカテゴリを強化するため、日本最大級のファッションECサイト「ZOZOTOWN」を運営する(株)ZOZOを子会社化しました。

そして次の一手として、オンラインショッピングの鍵を握る物流の強化に取り掛かっています。これまでヤフーのeコマースでは、売り手側で在庫管理を行っていたため、店舗によって商品の到着日にばらつきが生じていました。この問題解決のため、ヤマトホールディングス(株)と連携し、当社が商品の受注から出荷まで全部または一部を代行するサービスを開始しています。このように一つ一つ課題をクリアしながら、2020年代前半にeコマース物販取扱高No.1という高い目標に向けて、ますますサービスに磨きをかけていきたいと思っています。

Question

将来的にPayPayはソフトバンクにおいてどのような存在になるのか?

P47-50

PayPayは2018年10月にサービスを開始しましたが、わずか2年で登録ユーザー数3,300万人を突破し、QRコード決済市場で決済金額シェア62%という圧倒的No.1のポジションを確立しました。高い知名度と大きな顧客基盤を獲得し、さらにユーザーひとりひとりと「決済」という機能でつながっているPayPayは今や、あらゆるビジネスにおいて非常に有用なビジネスアセットとなっています。今後はモバイル、コマースといった当社グループの他の事業とのシナジーを追求するフェーズだと思っています。PayPayはもちろん通信キャリアに関係なく誰もが使えるユニバーサルサービスですが、当社のモバイルユーザーならよりお得にPayPayが使いえたり、ヤフーのeコ

マースサービスをPayPayで決済すればよりお得になったりというような、PayPayを中心とした緩やかなエコシステムを構築したいと思っています。また、PayPayをインターフェイス(入口)として、金融サービスを拡大していきます。先日、「ジャパンネット銀行」の名前を「PayPay銀行」に変更するなど、既存の金融サービスのPayPayへの名称統一を発表しましたが、それらもこの戦略の一環です。将来的には、中国のアントグループのような形をイメージしています。同社は、一つのアプリの中で決済だけでなくショッピング、旅行予約、タクシー配車から金融サービスまで利用できるスーパーアプリ「アリペイ」を運営し、大きな成功を収めている会社です。

Question

ZホールディングスとLINEの統合によるシナジー効果は?

統合完了は2021年3月を予定しているため、まだ具体的なお話はできませんが、当社は昨年Zホールディングスの子会社化により国内最大級のインターネットメディアとeコマースサービスを傘下に収め、PayPayの急拡大でNo.1のQR決済サービスという新しい強みを得ました。ここにさらに日本で圧倒的No.1のメッセージアプリである「LINE」が加われば、巨大

なエコシステム構築に向け、4つの角を全部押さえ、世界でも類を見ない企業体となります。もはやそこに、かつて皆さんがイメージしていたような通信一本足の企業の姿はありません。モバイルからコマース、SNSまで、各分野のトップクラスのサービスを有する「総合インターネット企業」として、社会にどんな新しい価値を提供できるか、私自身今からワクワクしています。

ガバナンス

Question

親子上場を懸念する意見もあるがどのように受け止めているか?

P58-71

まず、当社は2018年の上場に際し、4人の社外取締役の方に就任いただき、社員の出向・兼務を解除し、ソフトバンクグループ(株)に対する債務保証を解消しました。孫は会長として役員職に残っていますが、取締役会への出席だけで、もう何年も前から社内の経営会議には出席していません。親会社のソフトバンクグループ(株)は投資会社、当社は事業会社として明確なすみ分けができています。私は、事業会社である当社にとってSBGグループにいることは大きなメリットであると考えてい

ます。例えば、親会社は世界中のユニコーン企業に投資していますが、彼らはすでにグローバルで大きな成功を収めています。彼らと組むことで、当社はリスクを抑えながら、優れたビジネスモデルを日本で事業化することができています。もちろん、どの企業と組むかは、日本市場との相性を考えながらすべて当社で判断しており、親会社に投資先企業との連携を強制されることはありません。少数株主の利益を損なうことのないよう、経営判断は慎重に行っています。

CEOメッセージ

Question

2020年8月のソフトバンクグループ(株)による当社株の追加売出しは、今後の親会社との関係にどう影響するか？

今回の売出しにより、ソフトバンクグループ(株)は当社株式の保有株数の3分の1近くを売却し、持ち株比率は62.0%から40.3%に低下しました。一方で、ソフトバンクグループ(株)による連結は維持されており、さらにソフトバンクグループ(株)は、本売出し以降に当社株式を追加で売却する意向はなく、今後は中長期的に継続保有する方針を発表しています。このことについては私自身、親会社の孫社長と直接話して確認しています。

今回の売出しを最後に、親会社による追加売却の懸念が解消されたことは、当社にとっても、株主の皆さまにとっても非常にポジティブであると捉えています。もちろん今後も当社がSBGグループであることには変わりなく、ソフトバンクグループ(株)の投資先との連携をはじめとした、「Beyond Carrier」戦略におけるビジネス面での連携は、以前と変わらず行っていきます。

Question

社外取締役役に期待する役割は？

当社の取締役会は取締役11人で構成され、うち4人を社外取締役としています。上場に際して現在の社外取締役4人を招聘し、業務執行から独立した立場で、実効性、透明性、経営の観点から、それぞれ専門性を生かしたアドバイスをいただいています。また、私と独立社外取締役で構成される指名委員会と報酬委員会では、委員長を社外取締役として委員会の独立性を確保しつつ、私の後継者の話も含め活発な議論が行われています。

ここで簡単に社外取締役の特長を申し上げますと、上釜さんは海外での事業経験が豊富で、特に中国での事業に精通しており、意思決定プロセスなどのほかに、各国政府との調整などのアドバイスも受けています。弁護士植村さんからは、元判

事ということもあって、ガバナンスの強化について非常に客観的な指摘をいただいています。堀場さんは若くして2代目社長となり、長期にわたり堀場製作所のCEOとして辣腕を振るっておられます。今も創業者の作ったコア技術を世界に広げて会社を大きくしており、経営者としての経験はもとより、技術者の面からも貴重なアドバイスを受けています。堀場さんには指名・報酬委員会の委員長もお願いしています。そして、大木さんからは、会計のプロとして適切な処理方法や合併会社の管理などをご指摘をいただいています。皆さん知見・経験が異なり、足元のことだけでなく、社内・社外の声に耳を傾ける謙虚さや、マネジメントに求められる倫理観についてなど、示唆に富んだアドバイスをいただいています。

05 P58-71

株主還元

Question

財務戦略と株主還元に対する考え方は？

上場時から変わらず申し上げていることですが、当社は成長戦略と同時に、株主の皆さまへの「継続的な高還元」を重視しています。実際に2020年3月期の1株当たり年間配当金は、前期比で10円増配*1の85円といたしました。続く2021年3月期も増配をお約束し、年間86円を予定しています。さらに

当社の株主還元へのコミットメントをより明確にお示すべく、2020年8月には、2021年3月期～2023年3月期の還元方針を「総還元性向85%程度(3カ年平均)*2」で「減配なし」と発表いたしました。今後は配当に加え、自己株式の取得も機動的に実施していく考えです。このように、当社は株主還元を引き

05 P86-89

続き重視してまいります。これは決して、成長投資を抑えて株主還元資金を振り向けるということではありません。あくまで事業成長を追求し、増収・増益を維持しながら、潤沢なキャッシュ・フローを創出し続けることで高水準の株主還元を実現するというのが、当社の経営の考え方です。当社が掲げる調整後フリー・キャッシュ・フロー*3毎年6,700億円超という財務目標は、配当金支払い後でも1,500億円近くが手元資金と

して残る水準です。当社はこれを財務レバレッジの改善に充てるとともに、さらなる株主還元や成長投資といった機動的な経営判断の原資にしたいと考えています。

*1 当社は2018年12月19日に上場したため、2019年3月期は半期分である1株当たり37.5円(年間換算75円)の配当金を還元しています。
*2 2021年3月期から2023年3月期の3年間の配当金支払総額と自己株式取得総額の合計÷同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計を85%程度とする方針
*3 調整後フリー・キャッシュ・フローは、「フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引±(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)」にて算出しています。Zホールディングスグループを除き、IFRS第16号の適用による影響を含みます。

“スピード経営”で未来を切り拓く

冒頭で、当社が上場からわずか2年で通信企業から「総合インターネット企業」へと変貌を遂げたお話をしましたが、私は、ソフトバンクの真骨頂はまさに、短期間で会社の形をドラスティックに変えてきたところに表れていると思います。このスピード感こそ、経営者として私が何より重視していることです。繰り返しになりますが、変化の激しいICT業界では、スピーディな発想、スピーディな意思決定、スピーディな実行、これらができなければ、あっという間に取り残されてしまいます。

実際に私は、動いて失敗するより、躊躇して機会を逃す方がはるかに痛手になることを、ICT業界の第一線で身をもって学んできました。ですから、“スピード経営”を徹底しており、それを実現するためなら、組織のスタイルでさえも常識にとらわれません。誰に何を言われようと、社長室を持たず、現場との

つなぎ役のような直轄部署も置かない主義を貫いています。そして会社全体の風通しを良くし、現場を陣頭指揮するマネージャーと、すぐダイレクトにコミュニケーションが取れるようにしています。

10年後の世界に目を向け、すでに大きく姿を変えて成長の芽をたくさん育てており、すべての事業で非常に手応えを感じています。これに加えて、“スピード経営”を実践し、機会にもリスクにもすぐ対応できる会社にしてあげれば、どんな変化にも動じることなく、成長軌道をまっすぐ進むことができると私は信じています。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、ぜひとも、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、よろしく願い申し上げます。



2023年3月期 営業利益1兆円への道筋

— 成長戦略×構造改革

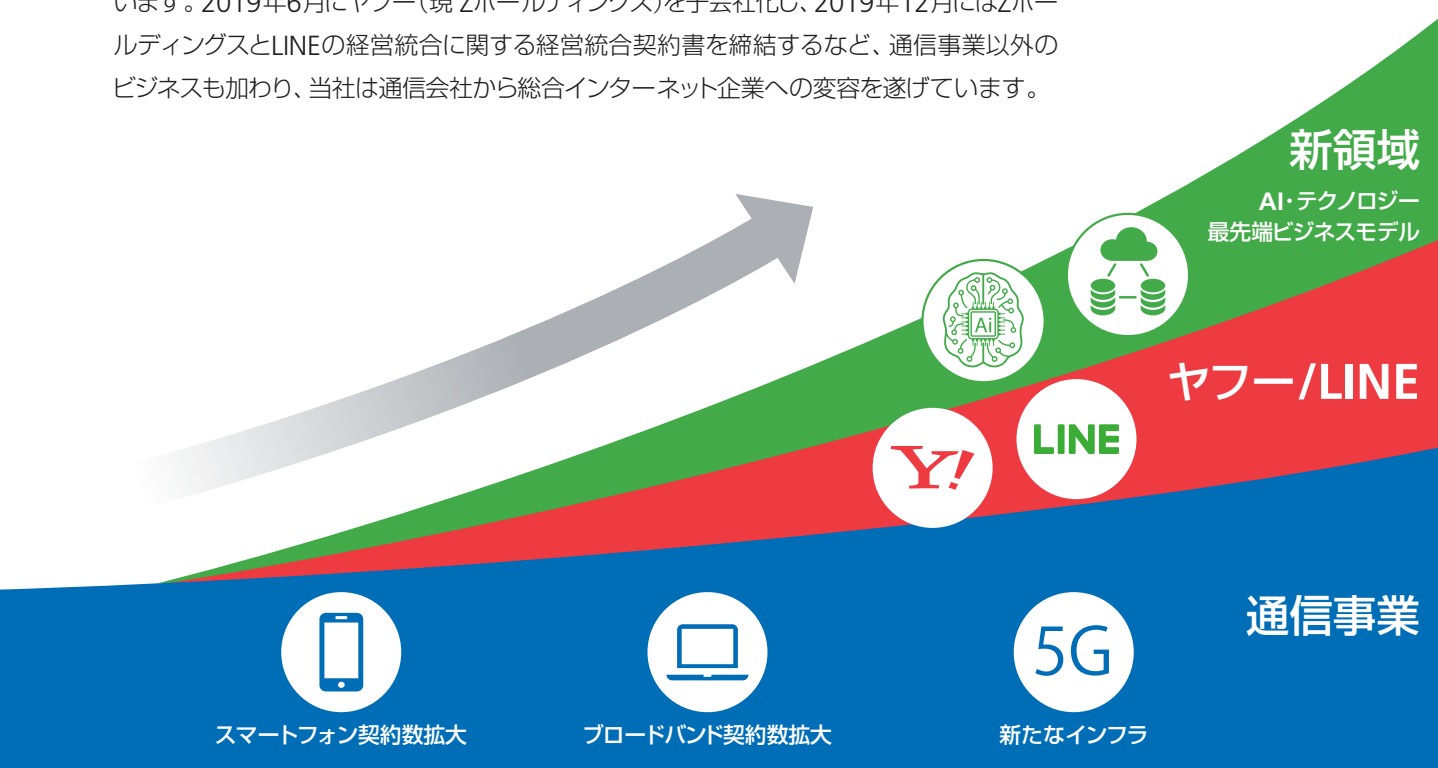
ソフトバンクは、2019年5月に公表した「営業利益1兆円」の目標に対し、2023年3月期という達成時期および達成にむけた具体的な戦略を2020年8月に発表しました。成長戦略である「Beyond Carrier」を遂行するとともに、徹底したコスト効率化による構造改革に取り組み、両輪の経営で企業価値の最大化を図ることで、目標の達成を目指します。

成長戦略

📄 P36-51

「Beyond Carrier」戦略

ソフトバンクは通信キャリアの先をいく「Beyond Carrier」戦略を遂行しており、通信事業のさらなる成長を図ると同時に、AIなどテクノロジーを駆使し通信以外の領域の拡大を目指しています。2019年6月にヤフー（現 Zホールディングス）を子会社化し、2019年12月にはZホールディングスとLINEの経営統合に関する経営統合契約書を締結するなど、通信事業以外のビジネスも加わり、当社は通信会社から総合インターネット企業への変容を遂げています。

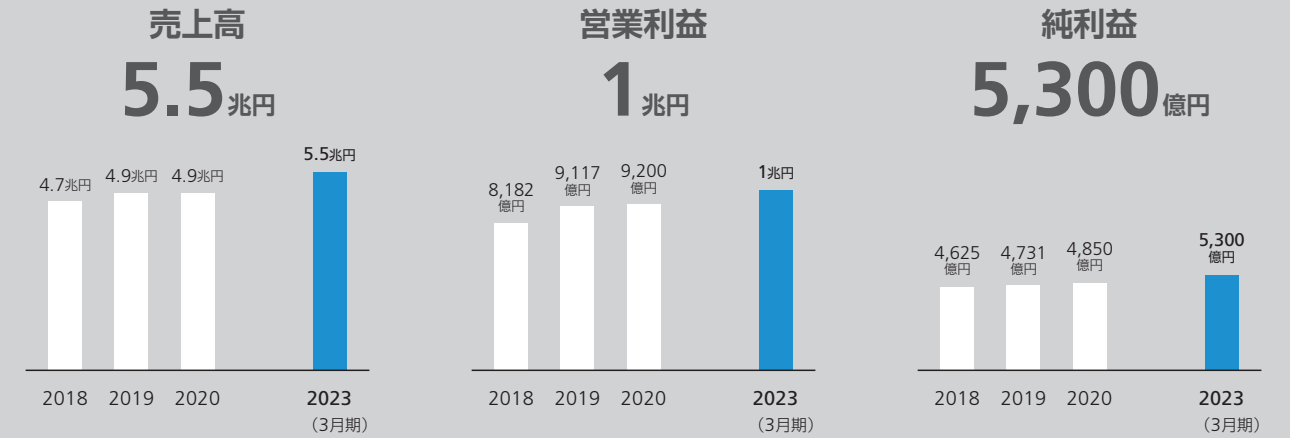


技術戦略

📄 P52-55

ソフトバンクはいままで培ってきた通信技術を活用し、5Gの早期展開を目指します。今後、人、モノ、サービス、すべてのつながりから生じるデータを活用し、社会課題を解決する、そして人々の生活をもっと豊かにするプラットフォームへの脱皮を図るため、さまざまな技術開発に取り組んでいます。

連結財務目標



財務目標	事業目標
持分法損益 赤字縮小	PayPay赤字ピークアウト PayPayは拡大期から定着期へ + 他の有力事業も収益拡大
2024年3月期 営業利益2,250億円にむけ 増益基調	2020年代前半に eコマース取扱高(物販) 国内No.1
コンシューマ 毎年増益 法人 毎年10%以上増益	2024年3月期 スマホ3,000万件 ソリューション等売上 毎年10%以上増収

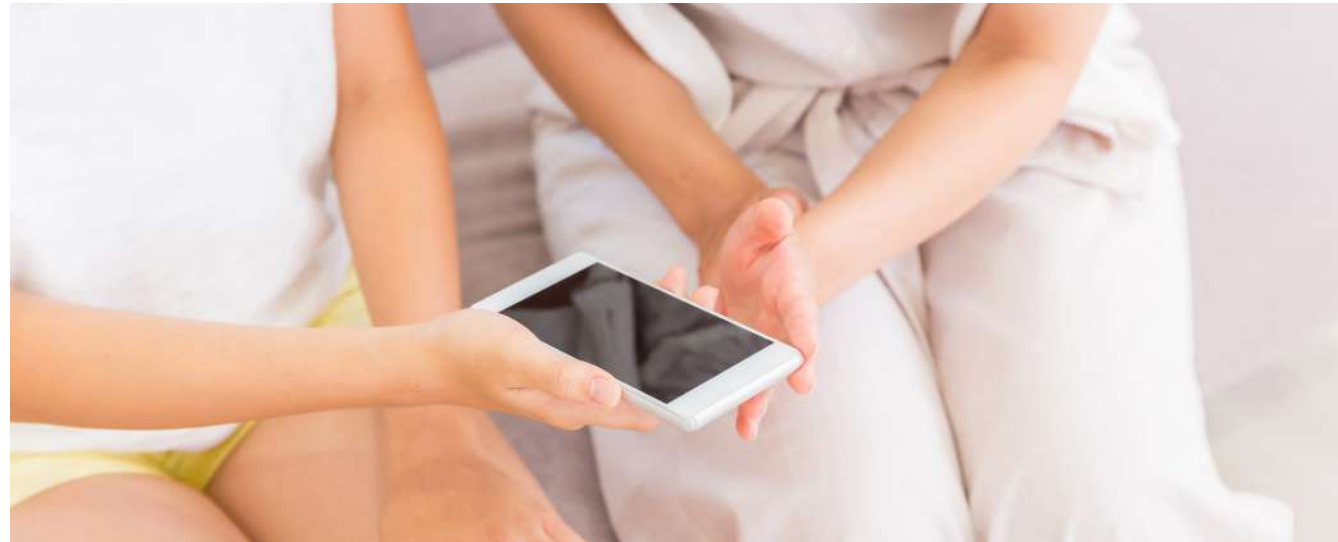
構造改革

📄 P56

ソフトバンクは、「Beyond Carrier」戦略の遂行のため積極的に成長投資を推進する一方、グループシナジーを含め徹底したコスト効率化に取り組み、売上が増加する中で固定費を現在の水準にとどめることで、収益性の向上を目指しています。

成長戦略

コンシューマ事業



コンシューマ事業では主に国内の個人のお客さまに対し、携帯端末の販売を含む移動通信やブロードバンド等の通信サービスを提供しています。携帯端末の販売については、メーカーから仕入れ、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。

環境認識

日本のモバイルユーザーは、「つながりづらい」「速度が遅い」という状況に非常に敏感です。Opensignal社の分析によると、アメリカや韓国と並び、日本の4G利用率*1は世界最高水準*2となっており、日本のユーザーは非常に高い通信品質を日常的に享受しています。その一方で、日本と同様に通信品質の高い他国と比べると料金は比較的抑えられています。

総務省発表の「令和元年版 情報通信白書」によると、日本における個人のスマートフォン保有割合は年々高まっており、

2019年で68%となっていますが、依然として3割以上の方がフィーチャーフォン・PHSを使用しており、スマートフォン市場の拡大余地は大きいといえます。そうした中、当社を含め大手キャリアの3Gサービス終了*3が予定されており、今後もスマートフォン保有割合は確実に高まるものと予想されます。

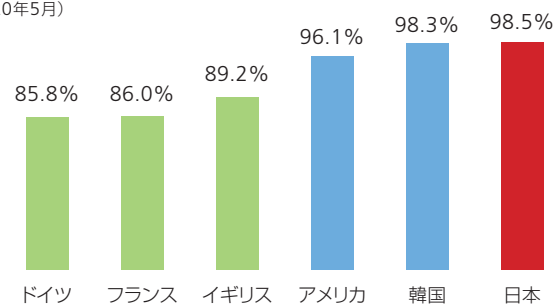
*1 4G利用率は4Gデバイスを使用するOpensignalユーザーが4G接続を使用している時間の割合を示します。

*2 Opensignal社2020年5月「THE STATE OF MOBILE NETWORK EXPERIENCE 2020: ONE YEAR INTO THE 5G ERA」に基づきます。

*3 ソフトバンクは2024年1月下旬に3Gサービスを終了する予定です。

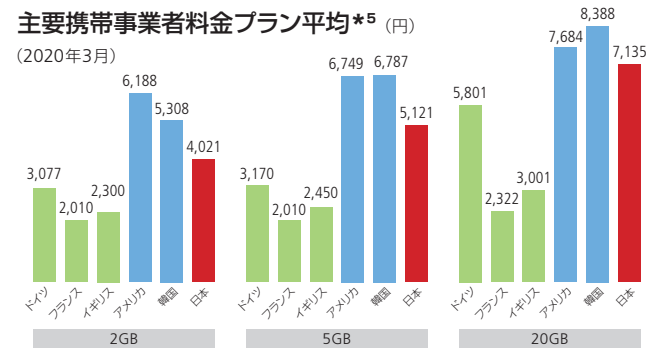
4G利用率*4

(2020年5月)



主要携帯事業者料金プラン平均*5 (円)

(2020年3月)



*4 Opensignal社 2020年5月「THE STATE OF MOBILE NETWORK EXPERIENCE 2020: ONE YEAR INTO THE 5G ERA」に基づきます。4G利用率は、4Gデバイスを使用するOpensignalユーザーが4G接続を使用している時間の割合を示します。2020年1月1日から2020年3月30日までの実績です。© Opensignal Limited

*5 ICT総研「2020年 スマートフォン料金と通信品質の海外比較に関する調査」に基づきます。各国の2020年3月1日時点シェア上位主要携帯電話事業者の料金プラン月額平均値(基本料金+データ定額料金、日本はソフトバンク、NTTドコモ、KDDI、海外は主要MNO)のデスク調査に加え、各種公開資料をまとめて分析したものです。契約に伴って自動的に適用される割引以外を考慮せず、上記データ容量の料金プランがない場合は、それを超える一番近いデータ容量のプランを使用しています。

2024年
3月期
目標

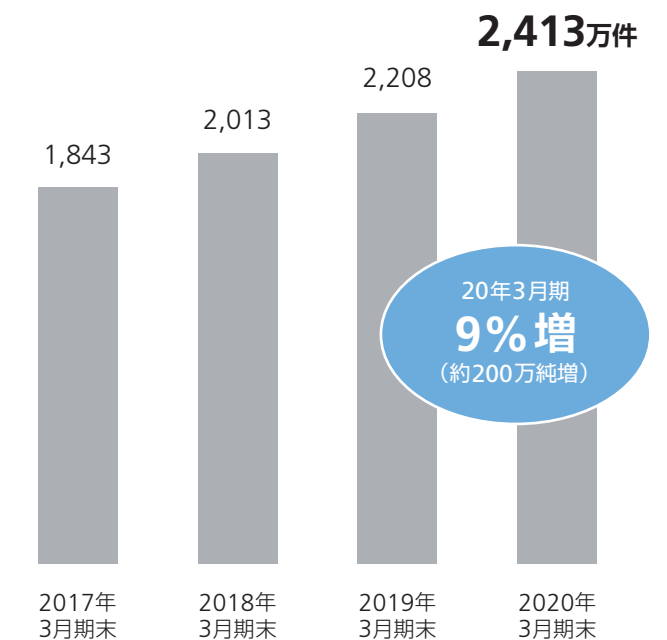
スマートフォン累計契約数

3,000万件*

*法人事業での契約者数を含む

当社の通信事業の成長をけん引しているのは、スマートフォン契約数の拡大です。特長の異なる3つのブランドを展開するマルチブランド戦略により、2020年3月期は前年度比9%増の2,413万件となりました。さらに、5Gサービスの強化、ヤフー・PayPayとの連携、ブロードバンドサービスの拡大に注力し、2024年3月期に3,000万件を目指しています。

スマホ累計契約数



マルチブランド戦略

当社は日本のモバイルユーザーのニーズを的確に捉え、特長の異なる3ブランドを展開する「マルチブランド戦略」を推進してきました。容量や価格など多様化するユーザーニーズに応え、アクティブにスマートフォンを活用するユーザー向けの「ソフトバンク」、ライトユーザー向けの「ワイモバイル」、学生など若年層向けの「LINEモバイル」を展開することで、日本の幅広いユーザーをすべてカバーする戦略であり、当社のモバイルサービスの大きな強みとなっています。

「ソフトバンク」では、データの使い過ぎをほとんど気にする必要のない50GBに加えてYouTubeやLINEなど特定のサービスをデータ消費なしで利用できるプランで、快適なスマートフォン環境を提供しています。一方、2014年に開始した「ワイ

モバイル」では、中容量データのユーザーを対象にリーズナブルなプランを用意し、2018年に開始した「LINEモバイル」では、特定のSNSをデータ消費なしで利用できる小容量プランを提供しています。

こうしたマルチブランド戦略は、あらゆる層からの新規契約を獲得できるほか、当社グループ内でユーザーの利用状況が変化しても、3ブランド内でアップグレードやダウングレードのニーズを満たし、ユーザーの外部流出を抑制する効果も見込んでいます。そこで、ユーザーニーズの多様化に対し、「ソフトバンク」と「ワイモバイル」の両ブランドを提供するデュアルショップをこの2年で1.5倍の約1,800店に拡大し、ユーザーへの接客体制も整備しています。

成長戦略

コンシューマ事業

ソフトバンクの3つのブランド

SoftBank



ターゲット層

- ・大容量ユーザー
- ・ビジネスユーザー

データ量

大容量

Y!mobile



ターゲット層

ライトユーザー

データ量

中容量

LINE MOBILE



ターゲット層

10代~20代前半

データ量

小容量

5Gの拡大

日本でも2020年春に「第5世代移動通信システム(5G)」の商用サービスが一斉にスタートしました。5Gは「高速大容量」「多接続」「低遅延」を特長とし、人々の働き方や生活を大きく変化させ、スマートフォン契約数の増加を加速するサービスであり、当社は2022年3月期までに5万局以上の5G基地局を展開し、人口カバー率90%超を目指しています。そして当社は、2024年3月期におけるスマートフォン累計契約数3,000万件の獲得を計画し、その内の60%を5Gが占めるものと予想しています。

5G展開における当社の強みは、すでに基地局サイト数で他社を大きく上回る23万サイトを有していることです。5Gの高周波数帯は、建物などの遮蔽物があると電波が届きにくくなるため、狭い間隔で基地局を設置しなければなりません。基地局を設置する場合、適する土地の選定、土地所有者との交渉、基地局の建設、そして回線契約に至るまで時間と費用を必要としますので、すでに多くのサイトを有している当社は、コストを抑えながら5Gを早期に全国展開するうえで有利な状況にあるといえます。なお、地方においては、KDDI(株)と合併会社を立ち上げ、基地局設備のインフラシェアリングを行う予定です。

一方で当社は、コンテンツ面での充実も積極的に図っており、「5G LAB」の提供を開始しました。「5G LAB」は、5Gの特長を生かしたサービスを体験できる「AR SQUARE」「VR SQUARE」「FR SQUARE」「GAME SQUARE」で構成されています。「AR SQUARE」では、AR技術を使って、アイドルやキャラクターなどを拡大・縮小・回転して自由に鑑賞したり、好きなアイドルやキャラクターを出現させ、現実の背景や人物と一緒に写真や動画を撮影し、それをSNSに投稿して友人や家族と楽しむことができます。「VR SQUARE」では、音楽ライブやスポーツの試合を特等席から見ているような臨場感が得られるうえ、VRゴーグルを装着すれば、コンテンツを立体的(3D)に視聴することができます。「FR SQUARE」では、舞台や会場の正面・側面など、多視点で映像を楽しむことができ、「GAME SQUARE」は、負荷の高いデータ処理が求められるPCゲームを、デバイスや場所を問わずに、いつでもどこでも楽しめるクラウドゲームサービスとなっています。

このように、当社は5Gの普及促進に向け、他社に比べ基地局サイトの多い強みを生かしたインフラ整備と、5Gの特長を引き出す新サービスの拡充を重点的に推進しています。

ヤフー、PayPayとの連携

さらに、当社ならではのサービスとして、ヤフー、PayPayとの連携を加速させています。例えば、ヤフーのeコマース利用時のポイント還元、会員制サービス「Yahoo!プレミアム」特典の無料提供、当社モバイルサービス長期利用者へのPayPayボーナス付与、PayPay利用分を通信料金とまとめて支払えるサービスなどを実施しています。こういった独自サービスは、スマートフォンの新規契約獲得と継続利用促進(リテンション)の双方に寄与しています。今後は、PayPayを軸に、モバイルサービスとeコマースや決済・金融サービスの連携を一層強化し、サービスの総合力による競争優位性をこれまで以上に高めていきます。



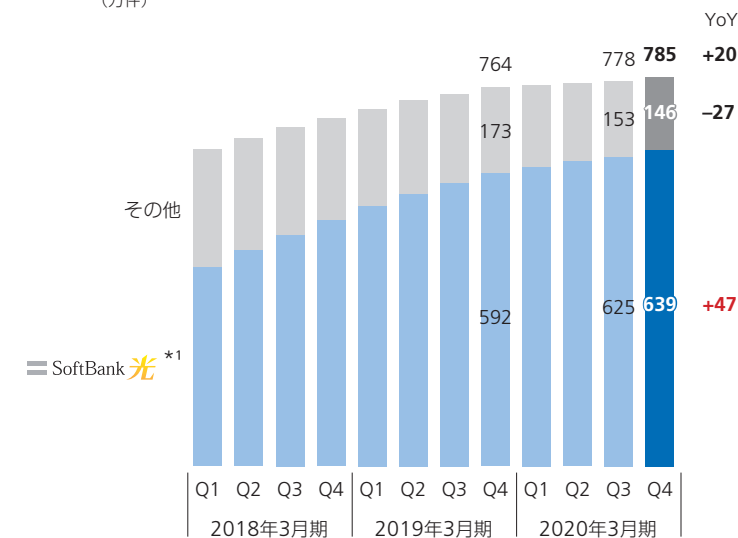
ブロードバンドサービスの拡大

ブロードバンドサービスも通信事業の成長に貢献しています。専用の躯体を置くだけで、工事することなく家の中でブロードバンドを利用できる「SoftBank Air」は大変好評で、特にコロナ禍によるテレワーク需要の拡大に伴い、契約数が大幅に

伸びています。また、モバイル通信サービスと固定通信サービスとのセット割引「おうち割光セット」には、スマートフォン契約者の約半数の方が加入しており、解約率の低減に大きく寄与しています。

累計契約数(開通数)

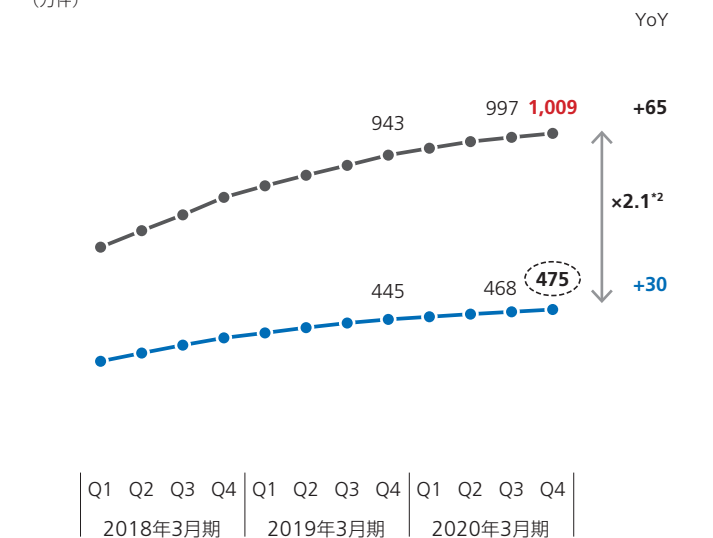
(万件)



*1 SoftBank 光にはSoftBank Airを含む

光セット割累計適用件数

(万件)



●- モバイル ●- ブロードバンド

*2 SoftBank 光 1件当たりのセット割適用モバイル件数

成長戦略

法人事業



法人事業では、法人のお客さまに対し、移动通信サービス、固定通信サービス「おとくライン」を展開するほか、VPNサービス「SmartVPN」やインターネットなどのネットワークサービス、データセンターサービス、クラウドサービスおよびAI、IoTなどの多様な法人向けソリューションを提供しています。

環境認識

クラウドサービスやデジタルマーケティングサービス、IoTビジネスなどの需要が法人事業の追い風となっていますが、今後5Gが本格化すれば、AIやIoTを活用したスマートシティ、遠隔医療、ファクトリーオートメーション、自動運転といった市場拡大が加速すると予想されます。

一方でコロナ禍により、テレワーク需要が確実に広がっています。2020年6月の内閣府調査によると、日本の就業者のうち約35%^{*1,2}がテレワークを経験しています。もっとも、北米では97%^{*1,2}、英国では47%^{*1,2}の就業者が1週間に1回以上^{*1,2}テレワークを実施しており、日本のテレワーク普及はま

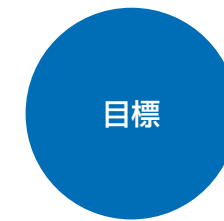
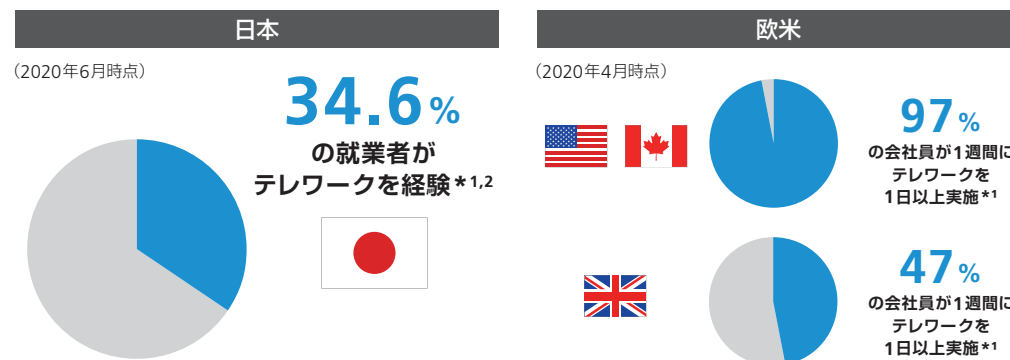
だまだ道半ばの状況です。自宅のPC・スマートデバイスから安全に社内システムへアクセスできるインターネットVPNアクセスや、安全性の高いウェブ会議システムの整備により、日本でのテレワークはさらに広まるものと考えられます。

*1 テレワーク経験割合については、日本：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」国内在住のインターネットパネル登録モニターのうち、日本全国の就業者6,685人を対象としたインターネット調査を2020年5月25日～6月5日にて実施、北米：Global Workplace Analytics、全世界の2,865人の就業者を対象とした調査を2020年3月30日～4月24日にて実施、英国：Office for National Statistics、英国全国の無作為抽出された18,000世帯を対象としたインターネット雇用市場調査を2020年3月末にて実施

*2 新型コロナウイルス感染症の影響下において、テレワーク(ほぼ100%)、テレワーク中心(50%以上)、定期的にテレワーク(出勤中心：50%以上)、基本的に出勤(不定期にテレワーク)と回答した人の割合

日本のテレワーク動向

日本のテレワーク普及は道半ば



ソリューション等売上

毎年10%以上増収

企業のデジタルトランスフォーメーション

法人事業は、日本の大企業の93%^{*3}と取引実績があり、通信デバイスや通信ネットワークだけでなく、クラウド、AI、IoT、RPA (Robotic Process Automation)を活用した100種類以上のデジタル化ソリューションを通じ、企業のデジタルトランスフォーメーションをサポートしています。

具体的には、時間や場所に捉われない多様な働き方の実現や活発なコミュニケーションを可能にするソリューション、定型業務の自動化や工場施設/設備のデジタル化(点検/監視業務等)などを可能にするソリューション、データ収集/蓄積/統合や顧客の行動データ分析、需要予測などを効果的に高めるソリューション、これらと併せてセキュリティ対策にも注力しています。足元では特に、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、テレワーク需要が急増し、ウェブ会議システムの導入はコロナ前比に48倍^{*4}になっています。

*3 売上高1,000億円以上の上場企業969社のうち、当社と取引を有する企業900社の割合の概数です。

企業のデジタル化

デジタル化ソリューションを
100種類以上提供



*4 2020年1～3月と2020年4～6月における新規開通ID数を比較しています。

産業のデジタルトランスフォーメーション

当社は約3年前に「デジタルトランスフォーメーション本部」を立ち上げ、業務のデジタル化・自動化にとどまらず、産業のデジタルトランスフォーメーションを促し、新たなビジネスを創出する取り組みを推進しています。そして2020年に5Gの商用サービスがスタートし、ICTを駆使した社会課題の解決が期待される中、当社では、すでに17のプロジェクトが進行しています。

具体的には、自宅で健康医療相談ができるヘルスケアサービス、ビッグデータを持続可能で最適な街づくりに活かすスマートシティ、サプライチェーン全体の効率性・生産性向上を実現するスマート物流など、さまざまな分野でパートナー企業と共創し、AI・IoT・5Gを駆使しての社会課題の解決に取り組んでいます。

さらに当社は、通信の側面からお客さまのサプライチェーン全体を一気通貫でサポートできる強みを発揮し、「専用線的な

5Gが欲しい」という企業向けに、個別に5Gのネットワークを構築する「プライベート5G」の提供を2023年3月期から開始する予定です。

産業のデジタル化

パートナー企業とともに
AI・IoT・5Gの力で社会課題を解決



成長戦略

ヤフー事業



当社が2019年6月に子会社化した国内最大級のインターネット企業であるZホールディングスは、メディア、コマース、決済金融を中心とした100を超えるサービスを展開し、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。コマース領域においては、「PayPayモール」「PayPayフリマ」「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス、「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービス、およびクレジットカード等の決済金融サービスを提供し、メディア領域においてはインターネット上の広告関連サービスを提供しています。

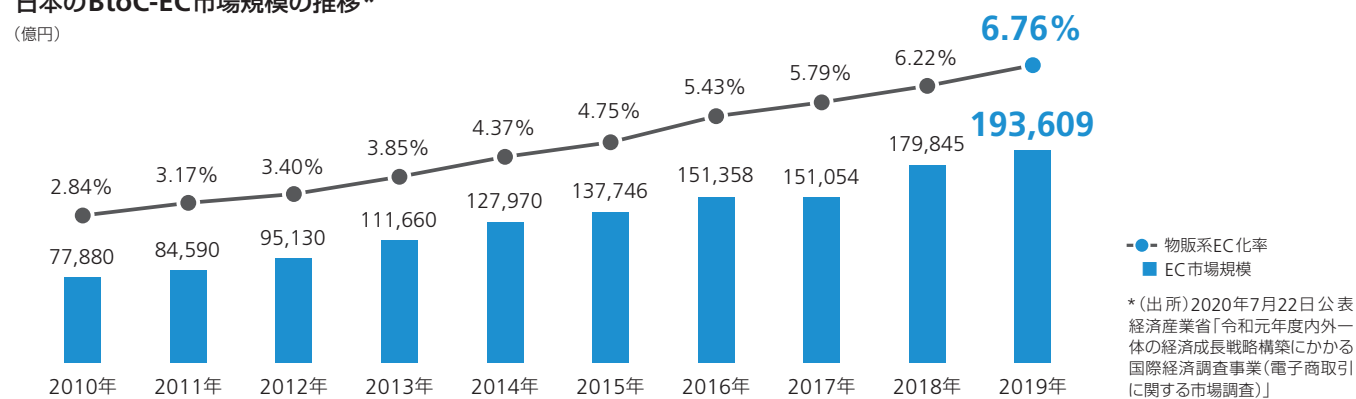
環境認識

経済産業省の調査*1によると、2019年のeコマースの市場規模は19.4兆円(前年比7.65%増)となり、物販分野におけるEC化率*2は6.76%(前年比0.54ポイント増)となりました。また、日本のネットオークション市場は1兆円以上と推計されています。日本のEC化率は年々高まっていますが、海外と比べるとその水準は低く、今後もeコマース市場は確実に拡大していくものと考えられます。

また、2019年における日本の総広告費*3は、前年と比較可能な推定方法で8年連続のプラス成長となる6.9兆円(前年比1.9%増)へと拡大しました。特にインターネット広告費は、テレビメディア広告費を上回り、初めて2兆円の大台に達しました。

*1 (出所) 経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」
 *2 すべての商取引金額に対するeコマース市場規模の割合です。
 *3 (出所) ㈱電通「2019年 日本の広告費」および「2019年日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」に基づきます。

日本のBtoC-EC市場規模の推移* (億円)



* (出所) 2020年7月22日公表 経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」



2020年代前半に eコマース取扱高 国内 No.1*

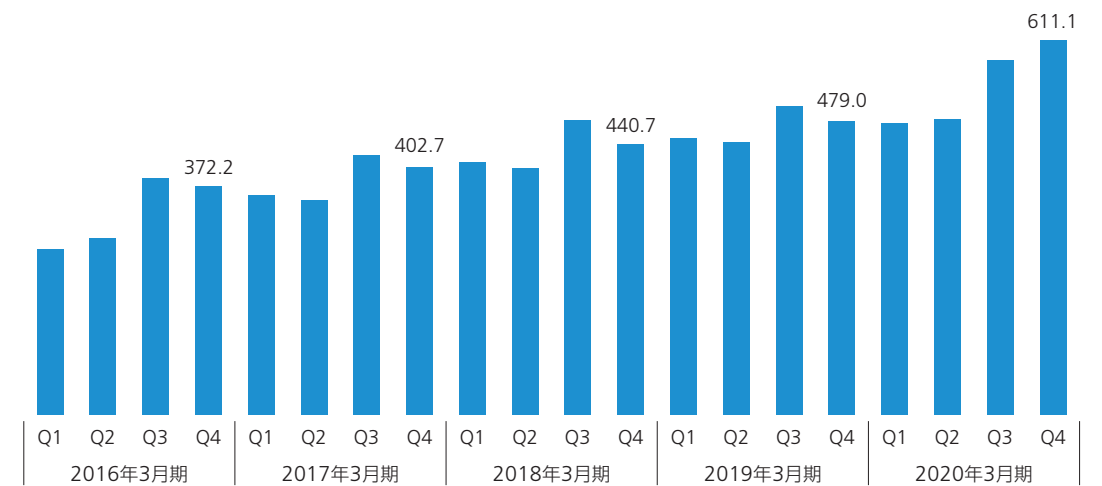
*コマース事業の物販領域における取扱高

コマース戦略

ヤフー事業は、2020年代前半に物販領域におけるeコマース取扱高で国内No.1になることを事業目標に掲げています。コマース領域ではその実現に向け、2020年3月期においてさまざまな施策を実施しました。まず2019年10月に、フリーマーケットのように個人間で商品を売買できる「PayPayフリマ」と、厳選されたストアのみが参加する「PayPayモール」をオープンしました。さらに同年11月にはファッション通販サイト「ZOZOTOWN」を運営する(株)ZOZOを子会社化し、「PayPayモール」に「ZOZOTOWN」が出店しました。こうした取り組みにより、グループ全体で新規顧客を増やしています。その他、自社でECストアを運営したい事業者向けに、Yahoo! JAPANが利用している検索・決済システム「XS(クロスショッピング)エンジン」を開放しました。事業者はこのシス

テムを利用することで、「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」に出店し、自社のECサイトを含む複数サイトを一括して運営できるほか、実店舗との在庫連携機能やAIによるマーケティング支援機能など有益な機能を楽しむことができます。また、ヤマトホールディングス(株)と連携し、2020年8月から「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」に出店するストア向けに新たな物流サービスの提供を開始しました。さらに、ソフトバンクユーザー向けに「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」の特典を提供するなど、相互の送客につながるシナジーの実現を図っています。このようにコマース領域では、「売り手」と「買い手」の双方に便利で快適な環境を提供することで、取扱高の飛躍的な拡大を目指しています。

Zホールディングス物販取扱高* (十億円)



*「ヤフオク」「Yahoo! 官公庁オークション」「PayPayフリマ」「ZOZUSED」を含むリユース事業の取扱高、ショッピング事業取扱高、その他(物販)取扱高、2016年3月期Q2以降(Q2は1ヶ月相当)のアスクル(株)におけるBtoB事業インターネット経由売上収益(20日締め)を含んでいます。

成長戦略

ヤフー事業

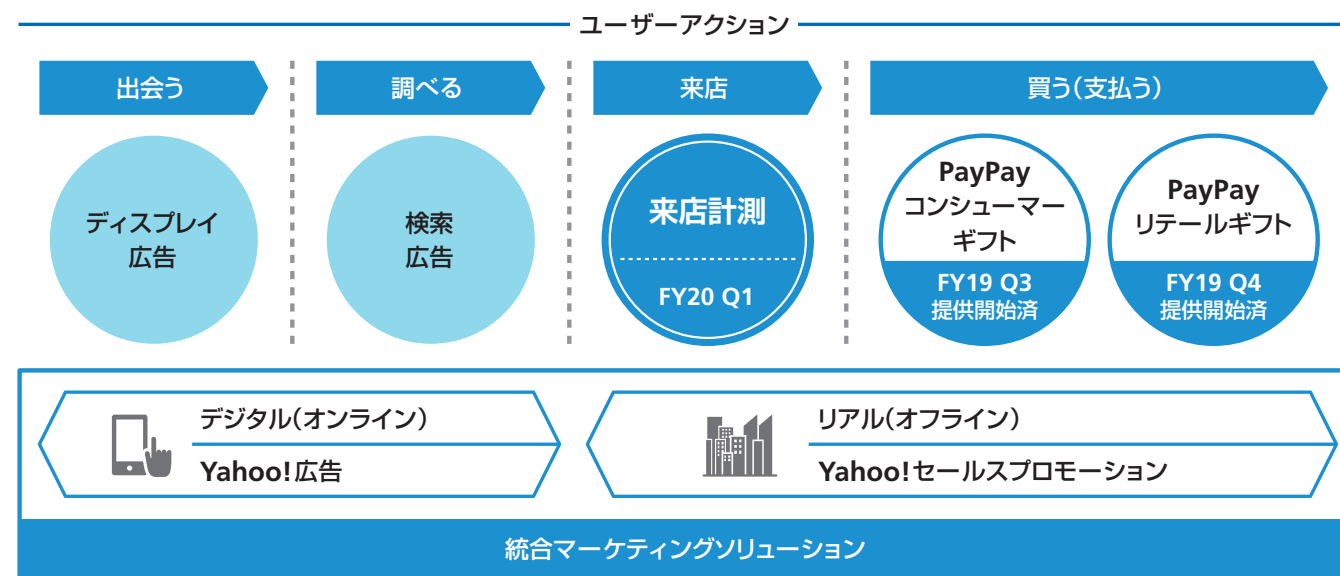
メディア戦略

メディア領域では、Yahoo! JAPAN IDを通じてユーザーのオンライン・オフラインの消費行動を総合的に把握し、ユーザーを対象とする広告効果の可視化・最大化を図る「統合マーケティングソリューション」を提供しています。2020年3月期はこれを商品化し、実店舗への購買誘導を目的に、PayPayで取得したオフラインの決済データを活用し、広告による告知から店頭販促までを一気通貫で可視化できる新サービスとして、PayPayで取得したオフラインの購買データを活用するサービス「PayPayコンシューマーギフト」「PayPayリテールギフト」の提供を開始しました。すでに消費財メーカーや小売チェーンと連携し、これら広告と販促の融合したサービスの運用・提供を

実施しています。2021年3月期はこれらのサービスのさらなる利便性向上を図りながら、販売網の確立と広告主への浸透に注力していきます。

また、既存の広告売上を底上げしていくための施策として、2020年3月期上期にソフトバンクとZホールディングスの混合チームを組織し、下期から本格的に広告事業における営業連携強化に取り組んでいます。ソフトバンクの顧客に新規広告出稿の提案を行うことで新規の顧客を獲得するほか、Zホールディングスの既存広告主に対する新規提案も進めたことで、出稿額が増加しています。今後もこのような取り組みを一層強化し、さらなる売上拡大を図ります。

Yahoo! 広告による送客効果を可視化



フィンテック戦略

当社は、スマートフォン決済サービスの開発・提供を行うPayPayが著しい成長を遂げる中、既存の金融サービスをPayPayブランドに統一し、金融領域での事業拡大を目指しています。また、2021年3月期から新たに、各サービスの性質に

沿った金融サービスを提供する「シナリオ金融」構想を推進しています。

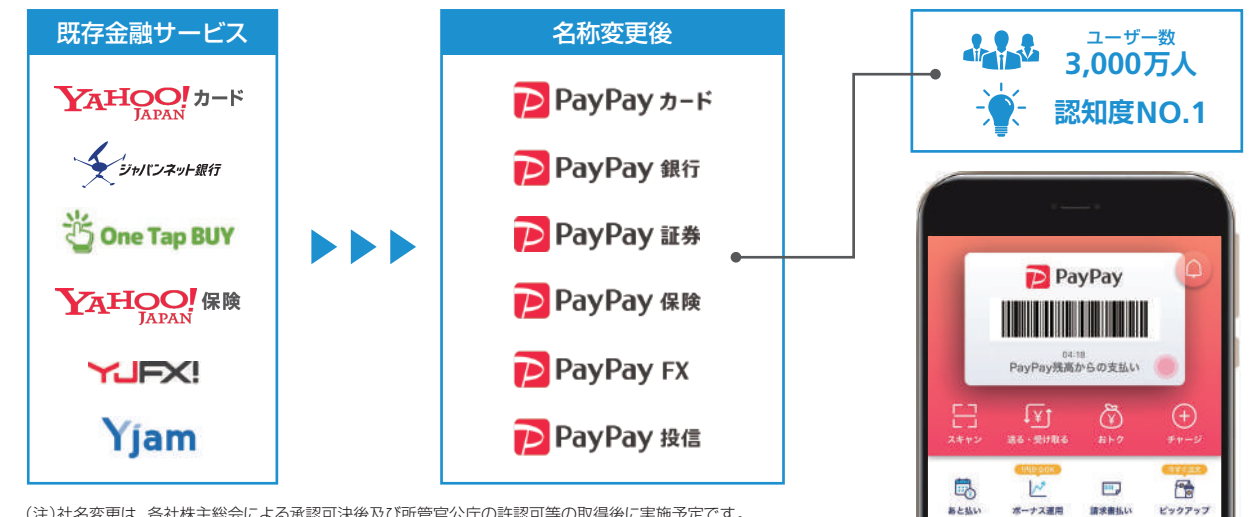
金融サービスの成約率は、サービスを提供する場面・シナリオに大きく左右されますが、ヤフー事業はメディア、eコマース、

O2O、決済など、ユーザーがアクション・コンバージョン*に至る場をオンライン・オフライン問わず数多く提供することができます。この強みを生かし、各サービスにおけるUI・UXを通じて、ユーザーアクションのシナリオに沿った金融商品を提供することで、フィンテック領域での収益拡大を目指しています。一例

として、「ヤフオク!」ではスマートフォンや家電の中古商品落札時に修理保険を提供、「Yahoo!トラベル」では、旅行予約におけるキャンセル保険を提供するなど続々と新たな金融商品をラインアップしています。

*ウェブサイトに訪れたインターネットユーザーが広告主の定めた最終成果に至ること

既存の金融サービスをPayPayに統一



(注)社名変更は、各社株主総会による承認可決後及び所管官公庁の許認可等の取得後に実施予定です。

シナリオに沿った金融商品の提供



データソリューション

さらに、ヤフーの多様なサービスから得られるビッグデータを活用し、企業や自治体の事業創造を支援するデータソリューションサービスの提供を開始しました。現在、本サービスは、ヤフーのビッグデータをブラウザー上で調査・分析できるツ

ル「DS.INSIGHT」と、その顧客企業・自治体ごとの要望に応じた、「DS.INSIGHT」では提供していないビッグデータも含めた分析結果や、その活用支援のためのコンサルティングを提供する「DS.ANALYSIS」を展開しています。

成長戦略

新領域戦略



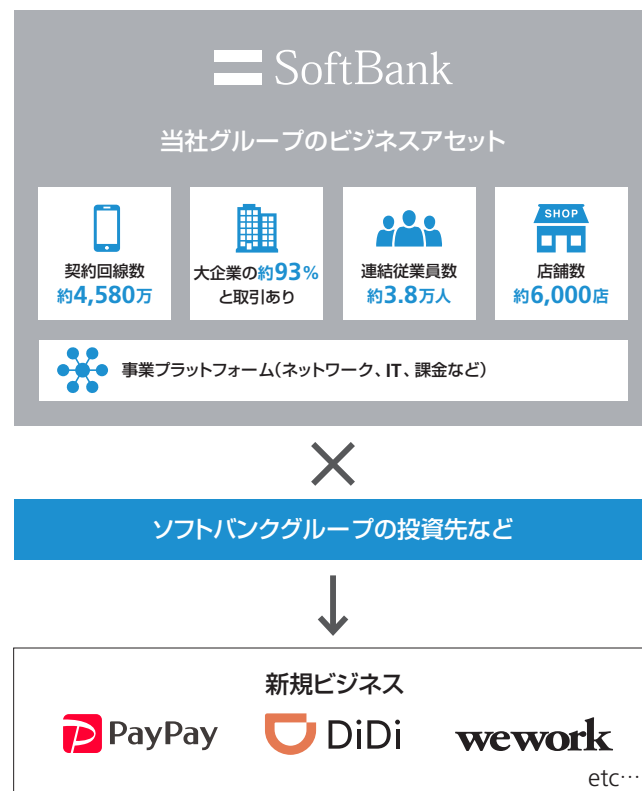
ソフトバンクは、営業力・開発力に秀でた人材、広範な顧客・取引先基盤、そして、ソフトバンクグループの一員であるというメリットを最大限に生かし、国内外のさまざまな事業パートナーとの協働や合併会社の設立を通じて、新領域で事業を拡大しています。

通信事業で培った経営資源を生かして早期に新規ビジネスを創出

ソフトバンクは、4,000万以上のモバイル加入者を誇り、また、国内大企業の93%*が取引先であるという広範な顧客基盤を有しています。人材面でも、これまでの成長を牽引してきた強力な営業力に加えて、優秀なエンジニアを豊富に確保し、ネットワークやソフトウェアの開発力でも高い水準にあります。さらに、親会社が投資する世界の有力企業群の成功モデルや最先端技術を活用できるため、ゼロからビジネスを立ち上げるより少額の投資で、リスクを抑えながら早期に新規ビジネスを創出することができます。

すでに国内で圧倒的なポジションにあるスマートフォン決済サービス「PayPay」のみならず、AIを活用したタクシー配車プラットフォーム「DiDi」や、コミュニティ型ワークスペースを提供する「WeWork」において垂直立ち上げを実現しています。

*売上高1,000億円以上の上場企業969社のうち、当社と取引を有する企業900社の割合の概数です。



小額投資で早期立ち上げ

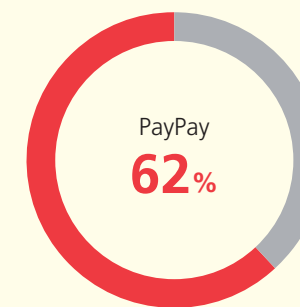
スマートフォン決済サービス



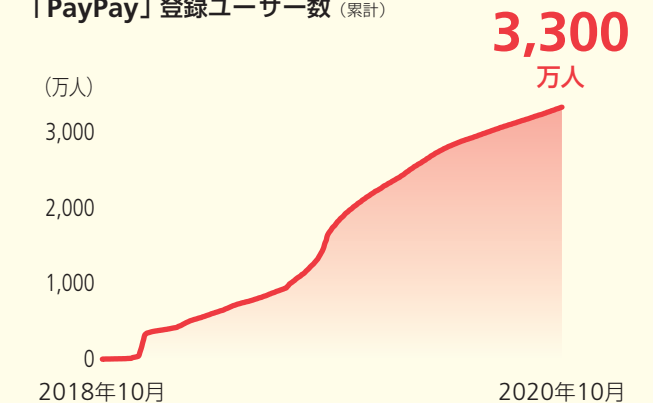
サービス開始2年弱で国内シェア62%

PayPayは、2018年10月のサービス開始からわずか2年ほどで、登録者数が3,300万人を超え、同時に加盟店数は全国260万カ所に達しました。調査によれば2020年6月時点で、PayPayはQRコード決済サービス市場において決済金額シェア62%を占めており、名実ともに、日本のスマートフォン決済で圧倒的No.1の地位を築いています。

QRコード決済国内決済金額シェア (2020年6月)



「PayPay」登録ユーザー数 (累計)



データソース: インテージ SCI Payment (ハイブリッド版)
集計期間: 2020/06/01-2020/06/30
集計対象: 沖縄含む全国男女15-79歳

(出所) PayPay株式会社調べ、期間: 2018年10月5日~2020年10月19日
(定義) 登録ユーザー数: アカウント登録を行ったユーザー数

成長戦略

新領域戦略

PayPayの3つの強み

PayPayはスマートフォン決済サービスの中では後発でしたが、それでも当初から私にはPayPayは成功できるという自信がありました。後発組から一気にシェアNo.1に駆け上がったPayPayの3つの強みをご説明します。



1. 開発力

まず重要なのは「開発力」です。QRコード決済アプリの開発だけならば、できる会社は多いと思いますが、アプリはリリースしたらそれで終わりではありません。長く使い続けられるサービスとなるには、ユーザーに寄り添い、日々その声に耳を傾け、永遠に進化し続けるサービスでなければいけないと思っています。実際、PayPayのアプリは1年で60回以上、ほぼ毎週のペースでアップデートしています。なぜこんなスピードで開発ができるのかというと、PayPayはアプリ開発をすべて内製している、日本、インド、カナダの3拠点で時差を利用して、24

時間開発を行っているからです。日常使いを目指すサービスが開発機能を外部に出しては、日々あがってくるユーザーのニーズにタイムリーに対応することはできません。ですから私は、アプリ開発の完全内製化、そして新しい機能をどこよりも高速に開発して提供することに、非常にこだわりを持っています。そしてこれを可能にしているのがヤフーのITエンジニアとの連携です。それに加え、ソフトバンクグループ(株)の投資先である世界的なモバイル決済サービスPaytmの技術を活用していることも大きなアドバンテージになっています。

2. 営業力

2点目は「営業力」です。決済アプリの営業力といわれてもピンとこないかもしれませんが、地方の商店街で「基本的に現金決済のみだがPayPayなら使える」というようなお店を見かけた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。私たちはつつい都市部を基準に考えがちですが、日本全体を見てみると、都市部では普及している交通系ICカードも、地方に行けばまだまだ一般的ではないところも多くあります。また、QR決済対応の大手チェーン店が出店できていない場所もたくさんあります。本気で日本にキャッシュレス決済を根付かせようとするなら、個人経営のお店まで、全国隅々で使えるようであればいけ

ません。そこで重要になるのが、営業メンバーによる加盟店開拓です。PayPayは立ち上げに際し、ソフトバンクから精鋭の営業人材を受け入れ、沖縄から札幌まで全国20拠点のPayPay独自の営業支社を構えました。そして大手チェーンのみならず、これまでキャッシュレス決済とは縁遠い存在であった個店まで、実際に足を運んでご説明することで、短期間で一気に加盟店を拡大することに成功したのです。これはソフトバンクの営業力を活かせるPayPayだからできることであり、他の競合の追従を許さない部分です。

3. マーケティング力

3点目の「マーケティング力」については、「100億円あげちゃうキャンペーン」に代表される、PayPayならではのオリジナリティのあるプロモーションやキャンペーンを次々と繰り出せるところが強みといえます。もっとも、派手なキャンペーンが目立ちますが、ヤフーのノウハウやビッグデータをもとに、常に目的を持って工夫を凝らしています。例えば、同じ100億円キャンペーンでも第1弾と第2弾では狙いが異なります。第2弾では1回当

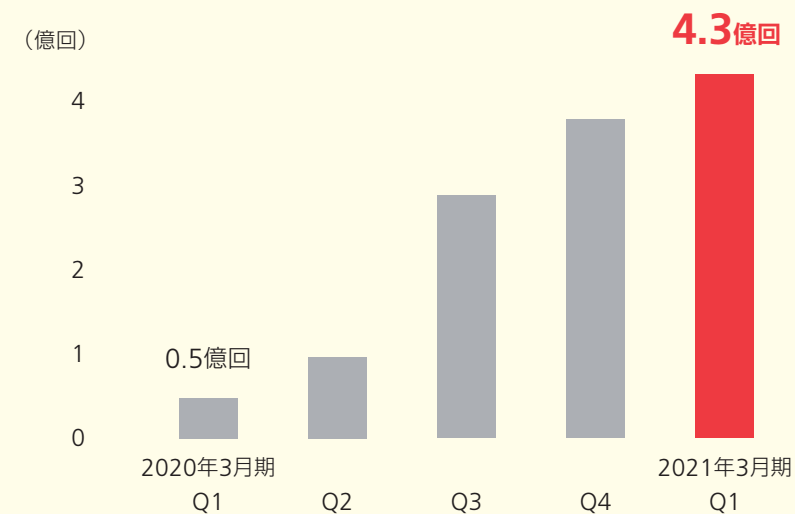
たりのPayPayボーナス付与額の上限をあえて引き下げ、第1弾以降に爆発的に増えたユーザーに、毎日行くようなお店での少額決済利用を促し、PayPayの日常使いを定着させました。その他にも毎週毎月、業態や地域ごとにさまざまな狙いを持ってユニークなキャンペーンを展開し、その効果はKPIとする決済回数の上昇に表れています。

PayPayが重視するKPI

決済アプリを測る指標は、MAUやDAU*といったアクティブユーザー数や、決済取扱高など複数ありますが、PayPayが最も重要と考えている指標は「決済回数」です。なぜこの指標を重視しているかというと、ユーザーとのエンゲージメントの深さを端的に表しているからです。決済回数は、「1日の利用者数」と「利用頻度」の掛け合わせで計算されます。ユーザー数も重要な指標ですが、ユーザーが多くても実際はあまり使わないというようでは意味がありません。たくさんの方が頻繁に利用するサービスになることが重要なのです。さらに、決済回数に「1回当たりの平均決済単価」をかけると、決済総額、すなわち「取扱高」となります。PayPayの1回の決済単価は、決して高くありません。PayPayが日常使いされることを目指しているため、高額な商品を買っていただきたいというよりはむしろ、コンビニでちょっと軽食を買ったり、商店街で日用品を買ったり、より身近な、日常の中で使っていただきたいと思っています。1回の単価は高くなくても、加盟店が増え、ユースケースが増えれば、必然的に決済回数は伸び、「取扱高」の拡大につながりますので、一番大事なのはやはり決済回数といえます。今後も、この数値を高めることに総力を挙げていきます。

*MAU:月間アクティブユーザー、DAU:1日当たりアクティブユーザー数

「PayPay」決済回数 (四半期累計)



成長戦略

新領域戦略

■ 拡大するキャッシュレス決済市場とPayPay

現在、日本の国内の民間支出は約300兆円、そのうち約26%がキャッシュレス決済とされています。政府は2025年までにキャッシュレス決済の比率を40%に高めたいと言っていますが、私は早晚この比率は逆転して、キャッシュレスが主流になると考えています。というのも、このたびの新型コロナウイルス感染症の拡大で、人々の衛生意識がガラッと変わり、会計の際もお金に触らず支払いができるキャッシュレス決済を利用する人が急増しているからです。一度でもキャッシュレス決済の利便性を体験した人はなかなか現金決済に戻りづらいでしょうから、これから先、キャッシュレス決済はこれまで以上に急速に浸透していくとみています。PayPayはすでにキャッシュレス決済市場で圧倒的シェアを確立していますが、市場の拡大とともにPayPayもさらなる成長を遂げるためには、ユーザー・加盟店の双方から支持される決済プラットフォームであり続けることに尽きます。そのために、PayPayの強みである「開発力」「営業力」「マーケティング力」に絶えず磨きをかけていきます。

■ スーパーアプリ化と金融サービスへの本格参入

PayPayは、単純な決済手数料ビジネスに留まっているつもりはありません。決済機能の上にどんどん便利な機能を追加し、暮らしのすべてをスマホで可能にする「スーパーアプリ」を目指しています。そこが、決済機能しかないクレジットカードや交通系ICカードとの大きな違いです。2021年3月期から本格的に金融サービスにも参入し、ローン、投資から保険まで、あまねく金融サービスを拡充していきます。PayPayとして「PayPayあと払い(一括のみ)」や「ボーナス運用」などの機能をすでにリリースしたことに加え、Zホールディングスは「ジャパンネット銀行」を「PayPay銀行」に、「ヤフーカード」を「PayPayカード」に名称変更すると発表しました。PayPayの決済という機能を軸に、グルーブルー丸となって金融事業に力を入れていきます。



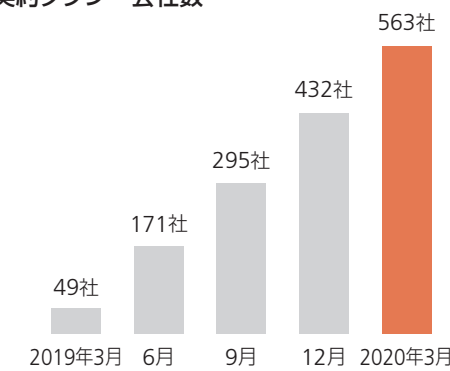
■ 今後の収益化の方向性

収益化・黒字化の時期はいつか、というご質問をいただく機会も増えました。具体的な時期はまだ申し上げられませんが、社内ではもちろん明確な目標や計画を立てて、事業を行っています。そして、当初立てていた計画やマイルストーンを、実際かなり前倒しでクリアしてきているというのも事実です。垂直立ち上げのための先行投資もピークアウトが見えており、収益化についてはかなり手応えを感じています。我々PayPayはソフトバンクグループの一員として、「Beyond Carrier」戦略の成功例になりたいですし、フロントランナーでありたいと思っています。

AIタクシー配車プラットフォーム



契約タクシー会社数



(出所) DiDiモビリティジャパン
(定義) 契約タクシー会社数: DiDiプラットフォームに加盟済みのタクシー会社数(法人単位)、数値は月始時点

DiDiモビリティジャパン(株)は、世界最大級の交通プラットフォームを運営するDidi Chuxingとソフトバンクの合併会社として2018年6月に設立されました。世界最先端のAI技術を活用して高度な分析・予測テクノロジーを搭載するDidi Chuxingの配車プラットフォームと、ソフトバンクの事業基盤やマーケティング力を融合したDiDiモビリティジャパンは、日本のタクシー配車の最適化と実車率向上を目指し、タクシー配車プラットフォームを提供しています。

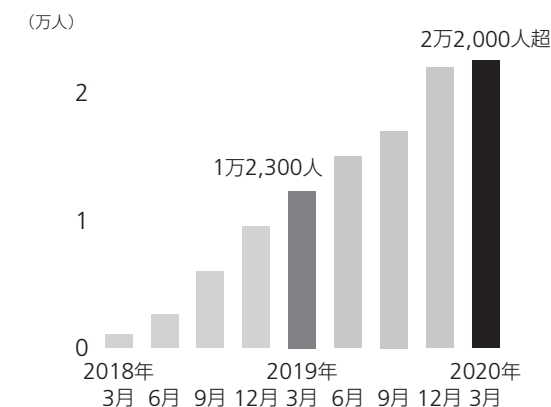
DiDiモビリティジャパンはサービスエリアを着実に拡大しています。各地で実車率向上や売上改善など「DiDi」の導入効果が実証され、契約会社数は前期比11倍となりました。グループシナジーとして、2019年11月には「PayPay」と連携し、PayPayアプリ内で配車から決済まで完結するサービスも開始しました。引き続き、乗客とタクシー事業者双方の利便性向上を図るとともに、新型コロナウイルスに対し、さまざまな感染予防策を講じることで、安心・安全な移動をサポートし、着実な成長を目指します。

コミュニティ型ワークスペース



WeWork Japan合同会社は、ソフトバンク、ソフトバンクグループ(株)、WeWorkにより2017年7月に設立されました。「誰もが自分らしく働き、共に挑戦できるコミュニティを創造する」をミッションに掲げ、AIを活用して革新的なワークスペースを提供しています。

国内メンバー数



(注) 国内メンバー数は月始時点の数値です。
(出所) WeWork Japan

WeWork Japanは、近年の日本におけるワークスタイルの多様化や働き方改革を背景に、世界の他の国に比べても非常に速いスピードで拠点数・メンバー数を拡大し、垂直立ち上げに成功しました。2020年3月末時点で、東京都内20拠点に加え、横浜、大阪、福岡、名古屋、神戸の各都市8拠点にコワーキングスペースを開設しており、メンバー数は2万2,000人超と、前期末比1.8倍に拡大しました。入居メンバーは、スタートアップ企業だけでなく、自治体や大手企業など多岐にわたっており、メンバー間の交流やコラボレーションも盛んに行われています。

新型コロナウイルスの拡大により、1カ所のオフィスに集まって働くという従来の働き方の概念が大きく変わりつつありますが、WeWorkはそのような企業のオフィス分散化のニーズを着実にとらえ、さらなる成長を目指します。

技術戦略



ソフトバンク㈱
代表取締役
副社長執行役員 兼 CTO
宮川 潤一

ソフトバンクの技術戦略の狙い

2時間の映画を3秒でダウンロードでき、たくさんの機器とほとんどリアルタイムでつながる時代がやってきます。これまで通信は人のコミュニケーションをつなぐことが中心でしたが、5Gの世界では、モノとモノをつなぐ産業のネットワークとしても目覚ましい進化を遂げ、インターネットが普及した時以上の情報革命を起こすとさえいわれています。

同時に“通信”そのものはコモディティ化していきます。エッジソンが白熱電球を世に送り出し、そこから“電気”があらゆるものを動かすツールになったように、“通信”も社会に存在するあらゆるものをつなぐツールとして当たり前になっていきます。当然、ネットワークを行き交うデータ量は爆発的に増え、当社

の通信事業もまだまだ安定した成長が見込まれます。

ただし当社は、通信データを運ぶだけのいわゆる“土管屋”にとどまるつもりはありません。私は5Gを利用したイノベーションが、日本市場だけでも100兆円生まれると信じています。当社の技術戦略の狙いを中期で語るなら、信頼されるキャリアであるとともに、通信に精通した技術によってさまざまな産業と深く関わり、そこから得られるビッグデータの利用価値を最大限に高めていくことです。そして、あらゆるものがつながる通信の先にある需要と供給をマッチングさせながら、革新的なサービスを立ち上げる基盤を世に提供するプラットフォームになりたいと考えています。

5G戦略

5G時代の「Beyond Carrier」戦略

当社はこのような大局観を持って「Beyond Carrier」戦略を掲げ、ヤフー㈱を子会社化し、eコマース、メディア、フィンテックなど矢継ぎ早に事業を横に展開しています。そこに5Gのテクノロジーが加わります。5Gは、4Gまでの延長で通信の高速化を実現するだけでなく、「多接続」「低遅延」とさらに2回進化します。ネットワークを仮想的に分割する「ネットワークスライシング」技術で、基地局1台から同時接続できる端末を10倍



に増やすことができます。また、端末近くにサーバーを分散配置する「エッジコンピューティング」技術によって、通信のタイムラグが1/1000秒以下となり、限りなくリアルタイムに近い遠隔制御が可能になります。

現在の5Gサービスは、4Gと組み合わせた規格（ノンスタンドアローン）となっていますが、2022年3月期中に5Gだけでつながる規格（スタンドアローン）のリリースが予定されています。そして2022年3月期末には当社の5Gサービスの人口カバー

率は90%を超えます。そうなってくると、「高速大容量」「低遅延」「多接続」という5Gの特長をフルに生かしたイノベーションとして、自動運転や遠隔医療なども大きく前進するでしょう。

そのような中で、当社は人、モノ、サービス、すべてのつながりを見て、そこから生じるデータを活用し、社会課題を解決する、そして人々の生活をもっと豊かにするプラットフォームへの脱皮を図るため、さまざまな技術開発に取り組んでいます。

5G時代のソフトバンクの技術の優位性

では5Gの世界で、ソフトバンクはどのように技術優位性を構築するのか。まずは5Gを実現するネットワークについてお話しします。当社は過去、「プラチナバンド」と呼ばれる電波の届きやすい周波数帯の割り当てを受けていなかった歴史があり、基地局の整備には並々ならぬ努力をしてきました。その結果、今ではすでに日本全国23万カ所に基地局を有し、他社に比べて基地局数が多いことが強みとなっています。

5Gの広帯域な高周波数は高速大容量を可能にしますが、直進性が増すので建物などの遮蔽物があると電波が届きにくくなります。従って、5Gの通信品質を高めるには、短い間隔で高密度に基地局を設置する必要があります。この点では、もともと電波範囲の狭いPHS事業を主力としていた㈱ウィルコムを子会社化したことが、大きなアドバンテージになっています。同社は、低コストの小型基地局を人口密集地に多数設置していたからです。

とはいえ、基地局を増やし過ぎると電波干渉を生じさせ、かえってつながりにくってしまうので、トラフィック問題は別の

解決策も必要です。そこで特に5Gでは、当社が得意とする「Massive MIMO」が有力な要素技術となっています。この技術を例えるなら、大勢で一つの道路を使用すると発生する渋滞を、空間を活用してひとりひとりに専用道路を用意することで解消するイメージです。当社は4年前の4Gネットワークで、この「Massive MIMO」を世界で初めて導入しました。ユーザー当たりのキャパシティが他社と比べて突出しているのは、この技術を先行して導入したためです。細かなチューニングなど相当なノウハウを必要としますので、5G時代に優位に立てる技術であると自負しています。

加えて、あらゆるものがつながれば、それだけセキュリティリスクも高まります。そこで、ユーザーに手間や負荷をかけず、高セキュリティを実現する方法を探っています。具体的には、物理的にハッキングできない構造にする先端技術として、無線区間の通信をIPアドレスなしで可能にするNIDD（Non-IP Data Delivery）の開発などが挙げられます。

5Gの早期全国展開を推進

既存基地局の活用

全国 約23万カ所

Massive MIMOのノウハウ

Massive MIMOのメリット

- アンテナ数 従来比 最大64倍
- ユーザーひとりひとりに専用の電波を割り当て快適に

ソフトバンクが世界で初めて導入 4G時代からの経験で **運用技術が成熟**

KDDIとのインフラシェアリング

2020年4月

KDDI㈱と合併で「**株5G JAPAN**」設立

地方での基地局資産のシェアリングで **5Gの地方展開を加速**

技術戦略

新技術・事業

すべての人がICTで地域や世界とつながる未来を目指す新事業

空に浮かぶ基地局HAPSモバイル

さらに、世界中どこでもつながる通信を実現することで、生まれた場所の違いによる情報格差や教育不平等をなくし、また、自然災害時等の通信にも貢献するため、当社は2017年12月にHAPSモバイル(株)を設立しました。具体的には、高度約20kmの成層圏に無人航空機を飛ばし、そこから地上に電波を届けるHAPS (High Altitude Platform Station)の商用化を目指しています。

気流の安定した成層圏で展開するHAPSは、静止衛星通信よりも低遅延であるうえ、モバイル端末とのダイレクト通信も可能です。動力は環境にやさしいソーラーパネル発電で安定的に確保でき、鉄塔タイプの地上基地局よりも安価なインフラです。10年もすれば人類が必ず手にする通信プラットフォームであると断言します。本年9月、世界最大級の無人航空機の開発に着手してから3年ほどで、飛行前に充電したバッテリーとソーラーエネルギーのみでの20時間以上の飛行と、成層圏での5時間半の滞空に成功しました。同時に世界で初めて、自律型航空式HAPSによる成層圏からのLTE通信に成功し、低遅延かつ高解像度なビデオ通話ができることを確認しており、HAPSの商用化はあと数年という段階にきています。

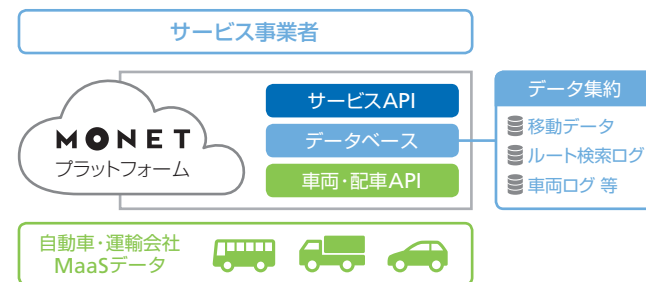


自動運転社会を見据えたMONET

続いて自動運転の取り組みについてお話しします。当社とヨタ自動車(株)は、自動運転社会とMaaS (Mobility as a Service)時代を見据え、MONET Technologies(株)を設立しました。MaaSはICTを活用し、マイカー以外の移動手段の一つのサービスと捉えてシームレスにつなぐ概念で、移動困難者の増加問題等の解決に有効なうえ、地域情報を組み込むことで地域経済の活性化にも大きく貢献します。現在は、他の自動車メーカーにも参画いただいて、ますます輪が広がっています。2020年4月から、企業や自治体のMaaS実現を支援する

MONETプラットフォームの本格運用を開始し、約500カ所の地方自治体と詳細を詰めているところですが、非常に手応えを感じています。すでに、オンデマンドバスの配車システムをはじめ、天気・観光・地図情報などのデータやシステムのAPIを提供する「MONETマーケットプレイス」を、コンソーシアム加盟企業をはじめ一般企業にも公開しています。さらに、開発不要ですぐにMaaS事業を開始できるパッケージの提供を予定しています。

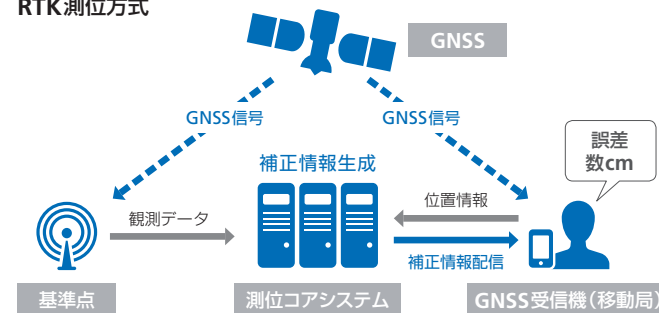
当社はMONETを通じて、コンビニ、宅配、スーパー、医療など、さまざまなサービス事業者と連携し、移動を便利にするだけでなく、新サービスの創出や街づくりで、MaaS時代をリードするプラットフォームを目指しています。



センチレベルの位置情報を提供するALES

そして、このMaaSを実現させる鍵はやはり自動運転です。そこで当社はALES(株)を設立し、自動運転のために必要な高精度測位技術の開発も行っています。すでに3,300カ所以上に設置された独自の基準点を活用し、GPS等の位置情報を補正することで誤差数センチの測位を実現しています。これはまさに自動運転に必要とされるレベルです。現在、MONETに参画している自動車メーカーや農機・建機メーカーに試していただいているところですが。

RTK測位方式



将来に向けた研究

大学の研究を事業化する「Beyond AI 研究推進機構」

当社およびソフトバンクグループ(株)とヤフー(株)は東京大学と連携して、「Beyond AI 研究推進機構」を設立し、2020年7月から共同研究を開始しました。現在のところ、AIの研究開発はアメリカと中国がトップの座を競い合っていますが、それを支えているのは大学です。一方、日本の大学ではAIを実践的に学ぶ場が少なく、優秀な学生がAIを研究しているのに、ビジネスに結び付きにくい状況となっています。そこで、東京大学とAI研究機関を立ち上げ、最初から事業化を見込んで研究に取り組み、事業で得られたリターンを今後の研究活動や人材育成に再投資して循環させるエコシステムを構築することにしました。具体的には、3社で今後10年間に最大200億円を拠出し、10件の事業化と3件の新学術分野の創造を目標として設定しています。

特に事業化ではテーマ設定を間違えると話になりませんので、テーマを選定する委員会メンバーに私自身が加わり、ロボット、医療・ヘルスケア、スマートシティ、MaaSなど今後有望な

領域や、世界をリードするには欠かせないテーマを伝える役割を果たしたいと思っています。そして、この研究所で育った人材がソフトバンクの一員となり、日本発のAI革命を牽引して欲しいと思っています。



通信事業者としての使命

当社は、瞬間瞬間の利益を追いかける企業ではありません。従って、サステナブルな視点で判断し、通信事業者としての競争力を高める戦略と、新たな社会課題を解決するプラットフォームの道を広げる戦略の両面で、抜かりなく技術戦略を展開しています。

2011年3月11日の東日本大震災で、当社の基地局は大打撃を受けました。企業収益にも大きな影響がありました。しかし、なにより技術責任者として、肝心な時に電波をお届けできなかった無念さを忘れることができません。その悔しさから気球を利用する基地局を開発し、その進化型がHAPSとなっています。通信事業者の看板を掲げる以上、何があるとなげなければならないことを、あの震災で痛感しました。遠隔医療や自動運転では、つながらないことが即、人の命に関わります。

そこで、当社は早期にあらゆる産業をカバーする5Gネットワークを全国整備すべく、KDDI(株)と合併会社(株)5G JAPANを設立しました。ソフトバンクの「情報革命で人々を幸せに」と、KDDIの「お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献」の二つのビジョンの下、両社が保有する基地局資産を効率的に相互利用するインフラシェアリングを推進し、全国に電波をお届けしたいと思っています。

当社が今なすべきことは、5Gネットワークを早期に整備し、日本の産業育成や地方創生、国土強靱化に貢献することです。当社の社会的責任はますます重くなっていますが、それだけ企業価値が高まっているという見方もできます。英知を結集した当社の技術力をいかに発揮し、未来に向かって企業価値を高めてまいります。

構造改革

ソフトバンクのコスト戦略

当社は、「Beyond Carrier」戦略の遂行のため積極的に成長投資を推進する一方、グループシナジーを含め徹底したコスト効率化に取り組み、売上が増加する中で固定費*を現在の水準にとどめることで、収益性の向上を目指しています。*コンシューマ事業および法人事業に係る償却費、ネットワーク関連費用、人件費、広告宣伝費、販売促進費、ショップやオフィスに係る費用等です。

コスト戦略①

固定費キープフラット

当社は成長戦略により、3年間で連結売上高を6,000億円増加させることを計画しています。一方でこれに伴う固定費の増加を500億円想定していますが、デジタル化による生産性の向上と働き方改革、およびネットワークの効率化・最適化等により、同額のコストダウンを実現し、全体の固定費を1兆円のまま増やさずに維持する方針です。具体的には、携帯ショップ業務のデジタル化、リモート技術やAIを駆使したニューノーマル時代の働き方改革、また、PHS・3Gなどの終了に伴う設備の最適化、KDDIとのインフラシェアリングなどを中心に、固定費をフラットにできると考えています。

ソフトバンク連結
売上高
4.9兆円

事業成長 → 5.5兆円

成長に伴うコスト増 +500億円

効率化によるコスト減 ▲500億円

固定費 1兆円

キープフラット

2020年3月期 → 2023年3月期

デジタル化による
生産性の向上と働き方改革

① 携帯ショップ業務のデジタル化
リモート接客 AI画像認識 キャッシュレス決済

② ニューノーマル時代の働き方改革
在宅勤務 AI音声認識 顔認証

ネットワークの効率化・最適化

① PHS・3Gなどの終了に伴う設備の最適化
小型化 省電力 稼働率向上 スマートメーター

② KDDIとのインフラシェアリング
地方での設備利用 日本の5G化推進

コスト戦略②

グループシナジーを活用したコスト効率化

当社は徹底したコスト効率化として、グループ内のコストシナジーの極大化を図っています。例えば、子会社化したZホールディングスと購買戦略での連携を強め、ネットワーク機器などの共同購買を加速させたことにより、同社の調達コストを70億円削減しました。さらに、グループ内企業のリソースを最適活用し、業務の内製化を通じたグループ全体のコストダウンを推進していきます。

共同購買によるコストダウン

ソフトバンクとZホールディングスの共同購買で調達コスト削減

コスト削減効果
70億円
Zホールディングス
2020年3月期

インハウス化によるコストダウン

グループ内のリソースを積極活用

例) 決済代行サービスのインハウス化

SECTION 3

企業価値を支える基盤

- 58
コーポレート・ガバナンス
- 72
リスクマネジメント
- 74
人材戦略
- 81
環境への取り組み

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談 1

堀場 厚

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員長



大木 一昭

社外取締役



Q. 取締役会の雰囲気を感じてくたさい

堀場 ソフトバンクには想像していた大企業とは思えない雰囲気を覚えます。自由闊達に、皆さん忌憚のない意見をフランクに述べています。一方で取締役会においては、結論に向かって一直線に話を進められており、メリハリを感じます。私がCEOを務める(株)堀場製作所も、「日々の仕事を趣味のように楽しむことで、人生をより充実したものにしていこう」というおもしろいから、「おもしろおかしく」を社是にしており、

社風もフランクです。しかし我が社は取締役会でも、ちょっとした雑談を交えながら和やかに進行することがあるため、そういった企業文化の違いについても学ばせてもらっています。

大木 ソフトバンクの取締役会は形式にとらわれず、ざっくばらんに意見が飛び交っています。議論すべき事案が多く、しかもどれも重たい内容なので、限られた時間で結論を出すのが大変ですが、皆さん、説明慣れしていてスムーズに議案を処理できるのはすばらしいと思います。また、われわれ外部の者は、事前説明の場が設けられていて、そこで疑問点を解消させてもらえるのがありがたいです。

Q. ソフトバンクグループ(株)との親子上場関係についてはどのようにお考えですか

大木 親子上場をはじめから問題視するのは疑問です。ソフトバンクは日本の通信インフラを担う会社ですから、上場することで、親会社以外に株主を広げ、より幅広いステークホルダー、ひいては世の中の目線でより厳しくチェックされることは、非常に良いことだと思っています。

堀場 非上場である方が健全、とも言い切れませんよね。ソフトバンクの場合、投資会社であるソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるよりも、上場することで、独自に資金調達し、事業成長を目指していく方が健全ですし、透明性も高まります。親子上場を巡っては、親会社の利益を優先して少数株主との間で利益相反が起きるとか、上場しても子会社のままでは独立性が担保されない、といったことがよく問題視されます。そうならないようにわれわれ社外取締役がいるわ

けですが、ソフトバンクでそのような不健全さを感じたことはありません。

私も創業者の父から厳しいことを言われてきました。それと少し重なる部分があって、確かに、ソフトバンクの創業者であり、親会社のトップでもある孫会長は常に熱く問いかけられてきます。しかし、執行サイドもしっかりした考えを持っていて、孫会長に対しても理路整然と答え、少数株主が不利益を被るような議論は皆無です。むしろ、「Beyond Carrier」戦略を推進するうえで、その問いかけから大きな刺激を受けているように感じます。各議案は、孫会長のツルの一声で何かが決まることはなく、それぞれ取締役の判断で承認されていますので、独立性も担保されています。

大木 孫会長が何を言っているかというところ、結局のところ、ステークホルダーに配慮しつつ、利益を最大化するにはどうしたらよいかという投げかけをしているわけです。それらは、親会社にとって都合の良い話ではなく、少数株主の方々にも等しく還元される話です。目的としていることは健全なカタチで利益を増やそうということで、みんな同じですから、全く問題を感じていません。

ただし、投資会社であるソフトバンクグループ(株)との関係とは少し違って、ソフトバンクが親会社の立場であるZホールディングスとの関係となると、同じ顧客にアプローチすることが多々ありますので、Win-Winの関係で協業しつつも、経営の独立性と利益相反に抵触しないよう、十分配慮する必要があります。もっとも、事業間のシナジーが非常に大きく、2020年3月期は実際にその成果を上げて互いの少数株主に還元できていますので、Zホールディングスを子会社化してより密に協業していること自体は、間違っていないと考えています。

Q. SDGsを意識した経営についてはどのような意見をお持ちですか

大木 このたび、ソフトバンクはSDGsの解決に貢献できる分野としてマテリアリティを特定しましたが、以前から、例えば、コアの通信インフラでは、最重要課題として、どこでどんな災害が起きようとも、絶対につながるようにさまざまな取り組みをしています。それはSDGsのためにということではなく、当たり前のこととしてずっと努力しています。むしろ、

SDGsを意識せずとも、ちゃんとそれに貢献できていることが非常に誇らしいことだと思っています。

堀場 正直、SDGsを急に強調する風潮には少し違和感を持っています。世の中と向き合い、正しい経営をしていれば、自然にSDGsのベクトルになるはず。多くの日本企業が昔から経営理念に掲げ、ずっと目指していることです。なので、SDGsを新たな考え方として捉えるのではなく、自社の事業活動が正しい方向に向いているかをチェックするために利用すべきではないでしょうか。SDGsはスピリットとして、経営の根底にあるべきものだと考えます。それともう一つ、SDGsは、企業として何ができるのかを問うているので、事業外の社会貢献活動が目的ではなく、やはり自分たちが企業の存在価値として、仕事をすればするほど、いろんな意味で世の中に価値を与えられるということが重要です。この点において、ソフトバンクは、世の中に絶対に必要な通信インフラを提供し、さらにデジタル技術で社会問題を解決する方向でビジネスを拡大させていますので、まさにSDGsのど真ん中に位置しているといえます。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談 2

上釜 健宏

社外取締役



植村 京子

社外取締役



Q. 取締役会の雰囲気を感じさせてください

上釜 本当にいつもワクワクします。「Beyond Carrier」戦略は他社と差別化できるところで、Beyondの部分を楽しめますし、M&A含めいろいろな話が次から次へとあって、しかもものすごいスピードで進めていく、このような会社は他にはないと思います。

植村 私もソフトバンクならではの活気をすごく感じます。事前に話をある程度まとめていて、取締役会は議案の承認・決議の場と思いきや、事前説明にはなかった議論が侃々諤々

と始まることもあり、非常に面白いですよ。一般的に社内同士で割れる取締役会はあまりないですが、逆にそういう議論を直に聞いて納得感が高まることが多いです。外部の意見にも耳を傾けながら、自分達はもっと変わらなきゃいけないという意識を強く感じますし、宮内社長はリーダーとして自分の考えを強く持っていて、孫会長の意見に対しても執行サイドの主張をストレートに返したり、活発に意見を交わしています。

上釜 それと、取締役会前の事前説明会で、社外のわれわれは疑問点をすべてぶつけていますが、その場で答えられない場合、取締役会に修正されて出てくるので、われわれの意見はしっかり反映されているという印象も持っています。さらに、取締役会が終わってから戦略討議という場があって、次の決議事項になりそうなことをオフィシャルに説明していただきます。われわれも背景や狙いを理解していないと判断のしようがないので非常にありがたいです。

植村 また、戦略討議では、実現できるとすばらしいなという次世代に向けた未来を描いた世界が動画で紹介されたりして、非常に分かりやすく、討議はポジティブ色の雰囲気になります。それと、取締役会や戦略討議でも、常に客観的データで主張をバックアップする文化が定着しています。そのような時に私たちは外部の目線で冷静に意見を述べるのが求められていると思っています。

上釜 確かに、未来志向の成長戦略では過度に楽観的になる部分はあると思いますが、例えばeコマース市場が拡大する中で、Zホールディングスとのシナジーが楽しみな状況です。ですから私は、もちろんリスクにも注視した上で腹落ちしたら、背中を押すスタンスでいます。



Q. 後継者に必要と考える資質を教えてください

上釜 コロナ禍をきっかけに、社会もビジネスも大きく変わる方向にありますので、将来をクリエイティブにイメージして何をすべきか示せる人、私はリーダーの資質とはそこに尽きると考えています。どの能力も平均で標準以上という人よりも、先を見通してみんなを引っ張る力が突出している人が必要だと考えています。日本人には少ないタイプかもしれませんが、ソフトバンクの場合、そういう人でないとリーダーは務まらないと思います。

植村 それと逆境に強い人ですね。ソフトバンクはさまざまなことに挑戦していて、よく荒波にもまれる会社なので、しっかり逆境を生き抜けるタフさは必要です。もう一つ、やってみただけで違うとわかったら、すぐに切り替えて撤退する勇気を持てる人です。こんなにつぎ込んだのにとの声が必ず聞こえてきますが、それでも引き返す勇気、これは必要でしょう。はじめる決断よりやめる決断の方がはるかに難しいですが、ソフトバンクではその判断が常に求められます。

Q. 役員報酬の決定プロセスはどのように行われていますか

上釜 役員報酬を決めるプロセスは、基本報酬と業績連動報酬で構成されていて、その指標や算式も全部オープンにしている、非常に透明性が高くフェアに決められています。報酬額も同業種などとの比較で、妥当性を検討しています。

植村 基本報酬より業績連動のウエイトが大きく、さらに、業績連動報酬は、現金と株式を半々にしていて、株式の価格の上昇を使命として負っている、という仕組みになっていると思います。

Q. SDGsを意識した経営、マテリアリティの特定について意見をお聞かせください

上釜 SDGsを考慮して短期間によく整理したと率直に感心しています。もっとも綺麗にまとめて掲げるだけでは意味がありませんので、実際どれほどのインパクトを与えているのか、これからの議論がより重要になってくると思います。今



はあらゆる可能性を排除せず幅広く認識していますが、さまざまな事業を展開していく中で、重要な部分がより明確になることでもう少しテーマは絞り込まれてくるかもしれません。

植村 私は、SDGsを世界共通の成長戦略と捉えています。SDGs自体はアンチテーゼが少ないので、あの目標を持って事業を進めることが自ずと成長につながるということだと思います。例えば、貧困問題は情報や教育格差と結びついており、その意味では通信インフラの整備が重要になってきます。そこで、カバーエリアの拡大やコストダウンへの企業努力が始まります。さまざまな格差をなくしていくという方向性を出して世の中の底上げを図る、つまり、持てる者だけが栄える世の中にしてはいけない、こういう発想で、ソフトバンクの経営資源をSDGsに役立て、事業を横展開していくという視点が重要なのだと思います。

コーポレート・ガバナンス

ソフトバンクのコーポレート・ガバナンスの特徴



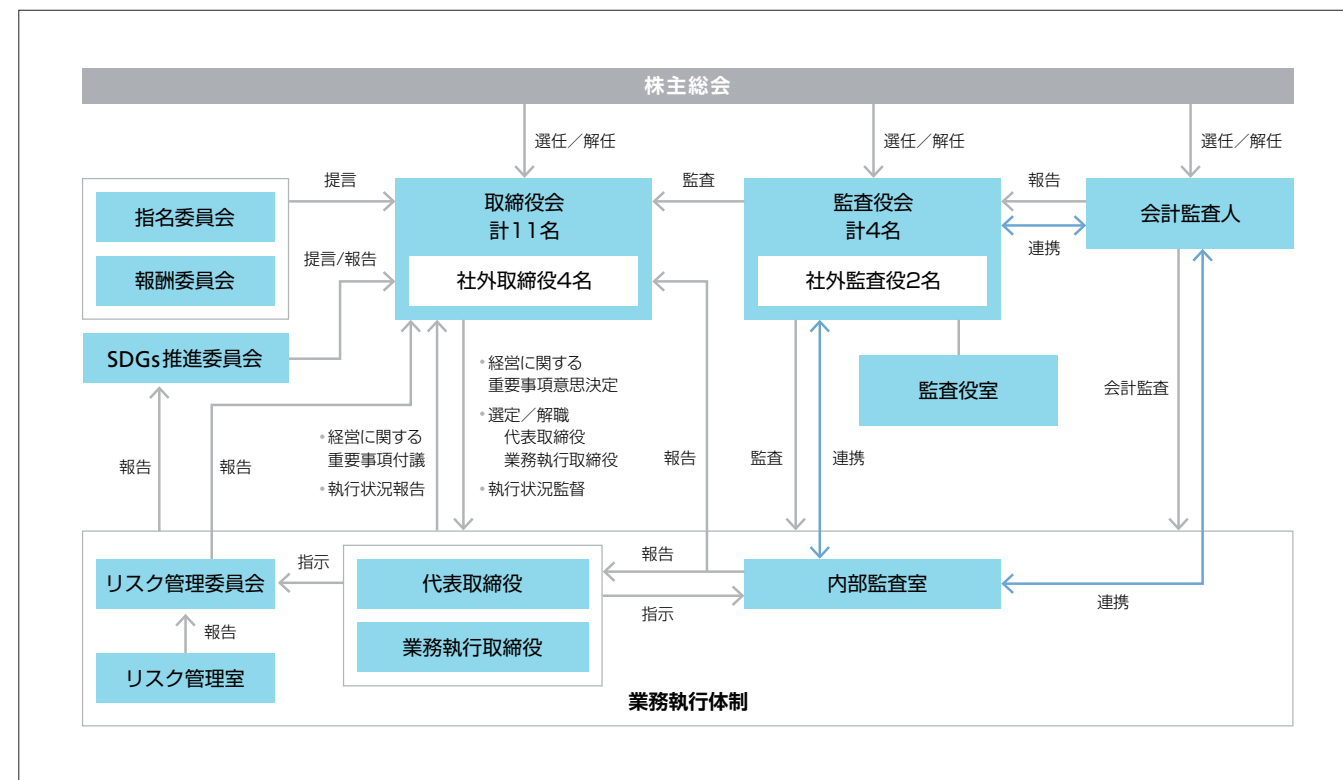
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営のかじ取り役となり、重要事項の意思決定機関として、また業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。現在、取締役会は社外取締役4人を含め11人の取締役で構成されており、経営上の判断は「適正な調査」および「十分な検討」を行った上で意思決定をしています。

また、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人を含め4人の監査役で構成され、「監査方針」および「監査計画」を策定し、監査役はこれらの方針等に従い監査活動を実施しています。

さらに、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。以上の体制により、当社のコーポレート・ガバナンスは有効に機能していると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、社外取締役4人を含む取締役11人で構成されており、その任期は、選任後1年内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。

定款で取締役を15人以内と定めており、取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢等にかかわらず、取締役に最適と思われる人材を取締役候補者として選定しています。現在では、企業経営に関する豊富な知識と経験を備えた11人が取締役に務めています。独立社外取締役に4人選任しています。取締役会においては、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。

2020年3月期取締役会で議論された主な事項

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

取締役会メンバー

孫 正義	取締役会長
宮内 謙	代表取締役
榛葉 淳	代表取締役
今井 康之	代表取締役
宮川 潤一	代表取締役
藤原 和彦	取締役
川邊 健太郎	取締役
堀場 厚	社外取締役
上釜 健宏	社外取締役
大木 一昭	社外取締役
植村 京子	社外取締役

指名・報酬委員会

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

指名・報酬委員会メンバー

	指名委員会	報酬委員会
目的	株主総会に提出する取締役の選任・解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき審議の上、提言内容を決定します。	当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役会に行います。
委員長	堀場 厚(社外取締役)	
構成(含む委員長)	宮内 謙(CEO) 堀場 厚(社外取締役) 上釜 健宏(社外取締役) 大木 一昭(社外取締役) 植村 京子(社外取締役)	

監査役会

監査役会は、社外監査役2人を含む4人の監査役で構成されています(常勤監査役2人、非常勤監査役2人)。社内監査役は、常勤1人と非常勤1人で構成され、常勤社内監査役は当社執行役員 兼 CCOおよび総務本部 本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス分野に関する豊富な知識や経験を有することに加え、グループ企業の代表取締役社長を務めるなど、企業経営に関する豊富な知識や経験を有しています。非常勤社内監査役は公認会計士の資格を有し、長年ソフトバンクグループ(株)の経理部門の責任者を務めるなど、経理に関する豊富な知識や経験を有しています。社外監査役は常勤1人と非常勤1人で構成され、いずれも独立性が十分に確保されており、常勤社外監査役は金融機関においてコンプライアンスおよびリスク管理部門の責任者として豊富な経験を有しています。非常勤社外監査役は公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。社外監査役を含む監査役は、

コーポレート・ガバナンス

取締役会への出席を通じ、取締役会の意思決定の状況および各取締役に対する監督義務の履行状況を監視し検証しています。さらに、取締役等に加え、主要な子会社の取締役および監査役等への定期的な聴取などを通じて、取締役の職務執行について監査しています。

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。さらに、四半期毎に会計監査人から監査に関する経過・結果等の報告を受けるとともに、情報・意見交換を行っています。また、必要に応じて取締役等から個別案件に関する説明を受けています。

監査の基本方針・重点監査項目	
<p>監査役会では監査方針および重点監査項目を定め監視・監督を行っています。関係部門や会計監査人から報告聴取を行うほか、各監査役から活動報告等を受け議論するなど、活発に意見交換が行われています。</p>	
<p>1. 監査の基本方針</p> <p>監査役は、法令・定款および監査役監査規程の定めるところに従い、取締役の業務執行の監査を実施することにより当社の健全で持続的な成長を確保し、社会の信頼に応える良質な企業統治体制を確立するために職務を遂行する。また、内部監査室、内部統制部および会計監査人との緊密な連携により、監査の効率性、監査の品質向上に努める。なお、監査役監査は「監査役会規則」および「監査役監査規程」に基づいて実施する。</p>	<p>2. 重点監査項目</p> <p>(1)適法性等監査 (2)内部統制システム監査 (3)取締役会等の意思決定監査 (4)情報開示の監査 (5)グループ経営の監査 (6)会計監査人の評価 (7)IFRS・接続会計の取り組み状況確認 (8)BCM、事故対応の確認 (9)電波行政動向への対応の確認</p>

監査役会メンバー

島上 英治	常勤監査役
山田 康治	常勤社外監査役
君和田 和子	監査役
阿部 謙一郎	社外監査役

内部監査室

内部監査室(2020年6月25日現在で27人)は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しており、業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価しています。内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告し、併せて監査役に説明しています。また、親会社として子会社を対象とした監査を実施するとともにグループ会社の監査部門と連携を図りグループ全体のガバナンス強化に努めています。さらに、監査品質向上を目的とした取り組みとして内部または外部による品質評価を実施しています。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

議題の具体的な内容を理解した上で、取締役会に臨めるよう、社外監査役を含む全役員に対して、取締役会事務局が事前にと取締役会資料を送付し、必要に応じて補足説明なども行っています。このほか、社外監査役を含む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、専任のスタッフ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。

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	SECTION 4	Appendix
-----------	-----------	-----------	-----------	----------

取締役・監査役の選任理由

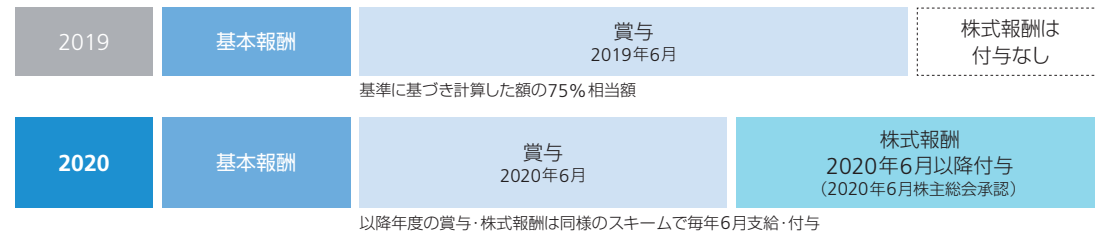
氏名	選任理由
孫 正義 取締役会長	ソフトバンクグループ(株)創業者として企業経営・事業戦略・M&A等に関する豊富な知識、経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長に活かすため、取締役として選任しています。
宮内 謙 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO	2003年1月にソフトバンクBB(株)(現当社)取締役副社長就任、固定通信事業の成長に尽力し、2006年4月に当社取締役就任以降は、移動通信事業の成長にも尽力してきました。2015年4月に当社代表取締役社長に就任してからは「Beyond Carrier」戦略に基づき、国内通信事業のみならず、インターネットを軸とした新領域分野への事業拡大を積極的に行っています。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
榛葉 淳 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO	2006年4月に当社常務執行役に就任して以来、主にコンシューマ領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
今井 康之 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO	2007年10月に当社執行役に就任して以来、主に法人事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
宮川 潤一 代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO	インターネット企業の経営者を経て、2006年4月に当社取締役専務執行役(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など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2018年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
藤原 和彦 取締役 専務執行役員 兼 CFO	2006年4月に当社常務執行役(CFO)に就任して以来、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心にガバナンス領域の統括責任者として重要な役割を担い、当社の成長に貢献してきました。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
川邊 健太郎 取締役	2012年4月にヤフー(株)(現Zホールディングス(株))最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を進める等、経営者としての豊富な知識と経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長のために活かすため、取締役として選任しています。
堀場 厚 社外取締役 独立役員	1992年から現在に至るまで28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等、豊富な経営経験を有しております。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によりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
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によりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
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によりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
植村 京子 社外取締役 独立役員	弁護士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
島上 英治 常勤監査役	2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO人事総務統括総務本部本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス分野に関する豊富な知識や経験を有しているほか、グループ企業の代表取締役社長などを務め、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。それらの知識と経験に基づく専門的・多角的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。
山田 康治 常勤社外監査役 独立役員	金融機関におけるリスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。
君和田 和子 監査役	公認会計士として豊富な知識と経験を有しており、ソフトバンクグループ(株)の常務執行役員経理統括を務めています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。
阿部 謙一郎 社外監査役 独立役員	公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

業績連動報酬の変更について

2020年業績連動報酬は「現金報酬：株式報酬＝1：1」



取締役と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、2020年3月期のストックオプションの報酬枠を廃止し、2021年3月期は新たに譲渡制限付株式報酬制度を実施することを決定いたしました。

取締役(社外取締役を除く)の報酬体系について

(図1) 役職別の基本報酬・業績連動報酬の構成



報酬構成

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、基本報酬と業績連動報酬の構成としています。

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ます。業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、当期の業績の目標達成度に応じた支給率(0~1.5倍、目標:1.0倍)を乗じて支給します。なお、業績連動報酬は、現金報酬と株式報酬の構成としており、その支給割合を「現金報酬：株式報酬＝1：1」と決めています(図1)。

また、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方針であり、取締役孫正義氏および取締役川邊健太郎氏に対する報酬は、支給の対象外としています。

業績連動報酬の算定方法

業績目標達成度を決定する指標は、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益(連結ベース)を採用しています。それぞれの業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0~1.5倍(目標:1.0倍)の比率で変動します。業績指標の目標達成度に応じて設定された比率に対し、それぞれ50%ずつ乗じて、業績目標達成度の係数を算出します*(図2)。

(図2) 業績連動報酬の算定方法



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

取締役の報酬等の額またはその査定方法の決定権限

権限を有する者または名称：取締役会

権限の内容：報酬委員会の提言に基づく取締役報酬の決定

裁量の範囲：取締役の報酬設計および業績連動報酬の原資総額、個人別配分の妥当性に関する決定

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定に関する委員会

報酬委員会は、当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役にいたします。報酬委員会は、役員報酬の客観性や透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、代表取締役社長執行役員および社外取締役で構成しています。

役員報酬の総額

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬		その他	
			現金報酬	株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	2,034	432	628	628	345	6
監査役*(社外監査役を除く)	14	14	-	-	-	2
社外取締役	48	48	-	-	-	4
社外監査役	16	16	-	-	-	2

*監査役には、当事業年度中に退任した監査役1人を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位:百万円)

氏名	連結報酬等の 総額	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額			
				基本報酬	業績連動報酬		その他
					現金報酬	株式報酬	
宮内 謙	608	取締役	提出会社	120	200	200	89
榛葉 淳	355	取締役	提出会社	84	113	113	45
今井 康之	355	取締役	提出会社	84	113	113	45
宮川 潤一	355	取締役	提出会社	84	113	113	45
藤原 和彦	270	取締役	提出会社	60	89	89	33
川邊 健太郎	223	取締役	Zホールディングス㈱	85	98	40	0

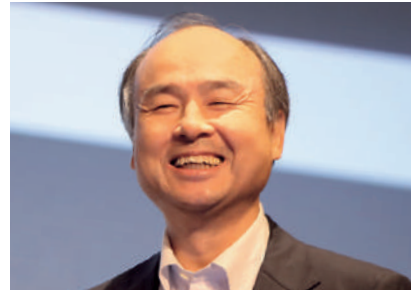
*連結業績などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

報酬などの額の決定過程

会議体名称	報酬委員会			取締役会
開催日	2019年12月23日	2020年3月24日	2020年4月27日	2020年5月26日
参加者	堀場 厚(委員長) 上釜 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席)			取締役および監査役 (全員出席)
議題内容	業績連動指標の確認・ 株式報酬プランの検討	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 役員ごとの個別報酬額の承認

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 (2020年6月25日現在)



孫正義
取締役会長

1981年 ㈱日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ㈱)設立 代表取締役社長
1996年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱) 代表取締役社長
2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役会議長 代表執行役社長 兼 CEO
2007年 当社代表取締役社長 兼 CEO
2015年 当社代表取締役会長
2015年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役(現任)
2016年 ソフトバンクグループインターナショナル合同会社 (現ソフトバンクグループジャパン㈱) 職務執行者
2017年 ソフトバンクグループ代表取締役会長 兼 社長(現任)
2018年 当社取締役会長(現任)
2018年 ソフトバンクグループジャパン㈱代表取締役(現任)



宮内 謙
代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

1977年 社団法人日本能率協会入職
1984年 ㈱日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ㈱)入社
1988年 同社取締役
1993年 同社常務取締役
1999年 ソフトバンク・コマース㈱(現当社) 代表取締役社長
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役副社長
2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役 執行役副社長 兼 COO
2007年 当社取締役、代表執行役副社長 兼 COO
2007年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2012年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役(現任)
2013年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱) 代表取締役副社長
2014年 ソフトバンクコマース&サービス㈱ (現SB C&S㈱)代表取締役会長
2015年 当社代表取締役社長 兼 CEO
2018年 ソフトバンクグループ㈱取締役(現任)
2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員 兼 CEO
2018年 当社代表取締役 社長執行役員 兼 CEO(現任)



榛葉 淳
代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1985年 ㈱日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ㈱)入社
2005年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
2006年 ボーダフォン㈱(現当社)常務執行役員
2007年 ソフトバンクBB㈱(現当社) 取締役常務執行役員
2007年 当社常務執行役員
2012年 当社取締役専務執行役員
2015年 当社専務取締役
2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2017年 ソフトバンク・ペイメント・サービス㈱ (現SBペイメントサービス㈱) 代表取締役社長 兼 CEO(現任)
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO (現任)



川邊 健太郎
取締役

1996年 ㈱電脳隊取締役
1999年 ㈱電脳隊代表取締役社長
1999年 ビー・アイ・エム㈱取締役
2000年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)入社 Yahoo!モバイル担当プロデューサー
2007年 当社Yahoo!ニュースプロデューサー
2012年 同社最高執行責任者(COO)執行役員 兼 メディア事業統括本部長
2012年 同社副社長 最高執行責任者(COO) 兼 メディアサービスカンパニー長
2014年 同社取締役副社長 最高執行責任者(COO) 常務執行役員
2015年 同社副社長執行役員 最高執行責任者(COO)
2018年 同社最高経営責任者(CEO) 副社長執行役員
2018年 同社代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現任)
2018年 当社取締役(現任)
2019年 ヤフー㈱代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現任)
2020年 ㈱ZOZO取締役(現任)



堀場 厚
社外取締役 独立役員

1972年 ㈱堀場製作所入社
1982年 同社取締役
1988年 同社専務取締役
1992年 同社代表取締役社長
1995年 ㈱工ステック(現堀場工ステック)代表取締役社長
2005年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 社長
2016年 ㈱堀場工ステック代表取締役会長(現任)
2018年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 グループCEO(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)



上釜 健宏
社外取締役 独立役員

1981年 東京電気化学工業㈱(現TDK㈱)入社
2002年 同社執行役員
2003年 同社常務執行役員
2004年 同社取締役専務執行役員
2006年 同社代表取締役社長
2016年 同社代表取締役会長
2017年 オムロン㈱社外取締役(現任)
2018年 ヤマハ発動機㈱社外取締役(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)
2018年 TDK㈱ミッションエグゼクティブ(現任)



今井 康之
代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1982年 鹿島建設㈱入社
2000年 ソフトバンク㈱ (現ソフトバンクグループ㈱)入社
2007年 当社執行役員
2008年 当社常務執行役員
2012年 当社取締役専務執行役員
2015年 当社専務取締役
2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO (現任)



宮川 潤一
代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO

1991年 ㈱ももたろうインターネット代表取締役社長
2000年 名古屋めたりっく通信㈱(現当社) 代表取締役社長
2002年 東京めたりっく通信㈱(現当社) 代表取締役社長
2002年 大阪めたりっく通信㈱(現当社) 代表取締役社長
2002年 ㈱ディーティーエイチマーケティング(現当社) 代表取締役社長
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役専務執行役員 (CTO)
2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CTO
2014年 当社取締役専務執行役員
2014年 Sprint Corporation, Technical Chief Operating Officer
2015年 当社専務取締役
2015年 Sprint Corporation, Senior Technical Advisor
2017年 当社専務取締役 兼 CTO
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO (現任)



藤原 和彦
取締役 専務執行役員 兼 CFO

1982年 東洋工業㈱(現マツダ㈱)入社
2001年 ソフトバンク㈱ (現ソフトバンクグループ㈱)入社
2001年 同社関連事業室 室長
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)経営企画本部長
2004年 同社取締役CFO
2006年 ボーダフォン㈱(現当社)常務執行役員(CFO)
2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
2012年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
2014年 ソフトバンク㈱ (現ソフトバンクグループ㈱) 取締役 常務執行役員
2015年 当社専務取締役 兼 CFO
2015年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役
2016年 同社取締役監査等委員
2016年 ソフトバンクグループ㈱常務執行役員
2017年 同社専務執行役員
2018年 当社取締役 専務執行役員 兼 CFO(現任)
2019年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役(現任)



大木 一昭
社外取締役 独立役員

1984年 青山監査法人入所
2003年 中央青山監査法人、代表社員
2006年 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2017年 大木公認会計士事務所所長(現任)
2017年 欧州静岡銀行社外取締役(現任)
2018年 ニッセイプライベートリート投資法人監督役員(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)
2018年 千代田監査法人統括代表社員(現任)



植村 京子
社外取締役 独立役員

1994年 大阪地方裁判所判事補
2004年 静岡家庭裁判所沼津支部判事
2005年 横浜地方裁判所判事
2008年 弁護士登録
2008年 LM法律事務所 弁護士
2009年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)社外監査役
2017年 MS&ADインシュアランス グループホールディングス㈱社外監査役(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)
2018年 深山・小金丸法律会計事務所 弁護士(現任)

○ 指名委員
● 指名委員会委員長
▲ 報酬委員
▲ 報酬委員会委員長

コーポレート・ガバナンス



島上 英治
常勤監査役

1982年 日産自動車(株)入社
2000年 日本テレコム(株)(現当社)入社
2001年 ジェイフォン(株)(現当社)入社
2003年 同社人事企画部長
2007年 ソフトバンク(株)
(現ソフトバンクグループ(株))
総務部長
2008年 当社人事総務統括総務本部 執行役員本部長
2011年 ソフトバンクアットワーク(株)
(現SBアットワーク(株))代表取締役社長
2013年 SB U.S. LLC Company Representative and
CEO
2014年 当社執行役員 兼 CCO
人事総務統括総務本部 本部長
2018年 SBエナジー(株)監査役(現任)
2018年 Bloom Energy Japan(株)監査役(現任)
2019年 当社顧問
2019年 当社常勤監査役(現任)



山田 康治
常勤社外監査役 **独立役員**

1980年 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行)入行
1999年 同行グローバル企画部 参事役
2000年 富士投信投資顧問(株)
(現アセットマネジメントOne(株))出向
2009年 ㈱みずほコーポレート銀行
(現㈱みずほ銀行)退行
2010年 みずほ投信投資顧問(株)
(現アセットマネジメントOne(株))
執行役員法務・コンプライアンス部長
兼 情報管理室長
2012年 同社執行役員 総合リスク管理部長
兼 コンプライアンス部長
兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役 兼 常務執行役員 リスク管理
グループ長
兼 コンプライアンス・リスク管理部長
兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役
兼 常務執行役員 リスク管理グループ長
2016年 同社退職
2016年 当社常勤社外監査役(現任)



君和田 和子
監査役

1982年 公認会計士2次試験合格
1983年 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ公認会計士共
同事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1986年 公認会計士3次試験合格 公認会計士登録
1995年 マリンクロフトメディカル(株)入社
1996年 ソフトバンク(株)
(現ソフトバンクグループ(株))入社
2000年 同社経理部長
2004年 同社経理部長 兼 関連事業室長
2007年 同社経理部長 兼 内部統制室長
2012年 同社執行役員経理部長 兼 内部統制室長
2014年 当社社外監査役
2016年 当社監査役(現任)
2016年 ソフトバンクグループ(株)執行役員 経理統括
2017年 同社常務執行役員 経理統括(現任)
2018年 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))
取締役監査等委員



阿部 謙一郎
社外監査役 **独立役員**

1980年 プライスウォーターハウスコピーライター事務所
入所
2002年 中央青山監査法人代表社員
2006年 あらた監査法人
(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2012年 公認会計士阿部謙一郎事務所所長(現任)
2012年 ジボダン ジャパン(株)常勤社外監査役
2013年 ㈱フジクラ社外取締役
2015年 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バス
ケットボールリーグ監事
2016年 ジボダン ジャパン(株)社外監査役
2016年 当社社外監査役(現任)
2017年 ㈱フジクラ社外取締役監査等委員(現任)

専務執行役員

専務執行役員

久木田 修一

専務執行役員 兼 CNO*1

佃 英幸

専務執行役員

エリック・ガン

専務執行役員 兼 CHRO*2

青野 史寛

常務執行役員

常務執行役員

本田 欣也

高島 謙一

菅野 圭吾

寺尾 洋幸

常務執行役員 兼 CDO*3

佐々木 一浩

常務執行役員

桶谷 拓

三宅 富男

佐藤 貞弘

藤長 国浩

常務執行役員 兼 CS*4

筒井 多圭志

常務執行役員

関和 智弘

常務執行役員 兼 CIO*5

牧園 啓市

*1 CNO(チーフネットワークオフィサー)は、最高ネットワーク責任者です。
*2 CHRO(チーフヒューマンリソースオフィサー)は、最高人事責任者です。
*3 CDO(チーフデータオフィサー)は、最高データ責任者です。
*4 CS(チーフサイエンティスト)は、最高研究者です。
*5 CIO(チーフインフォメーションオフィサー)は、最高情報責任者です。

コーポレート・ガバナンス体制一覧(2020年6月24日現在)



社外役員の取締役会等への出席状況

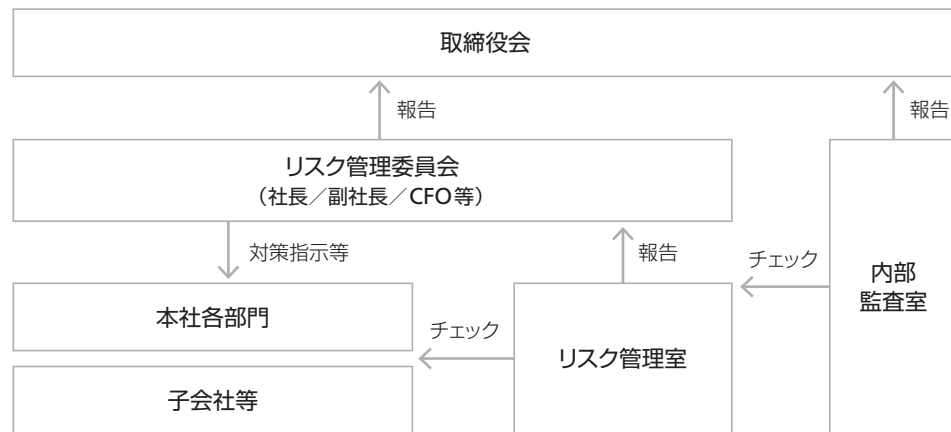
氏名	取締役会	2020年3月期における取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)		
		指名委員会	報酬委員会	監査役会
堀場 厚	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
上釜 健宏	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
大木 一昭	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
植村 京子	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
山田 康治	常勤社外監査役 独立役員	14/14回		17/17回
阿部 謙一郎	社外監査役 独立役員	14/14回		17/17回

リスクマネジメント

企業を取り巻く環境は刻々と変化しており、リスクも複雑化・多様化しています。リスクへの対応は、早期発見と迅速な対策の実施が効果的です。ソフトバンクでは、全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

リスク管理体制

全社的なリスクの特定と顕在化を防止するため、社内さまざまな角度から分析をする管理体制を整えています。各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理室が、全社的・網羅的リスクの把握と対策状況のチェックを定期的に行い、リスク管理委員会(社長、副社長、CFO等を委員とし監査役や関係部門長等が参加)に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から確認します。



リスク管理の手法

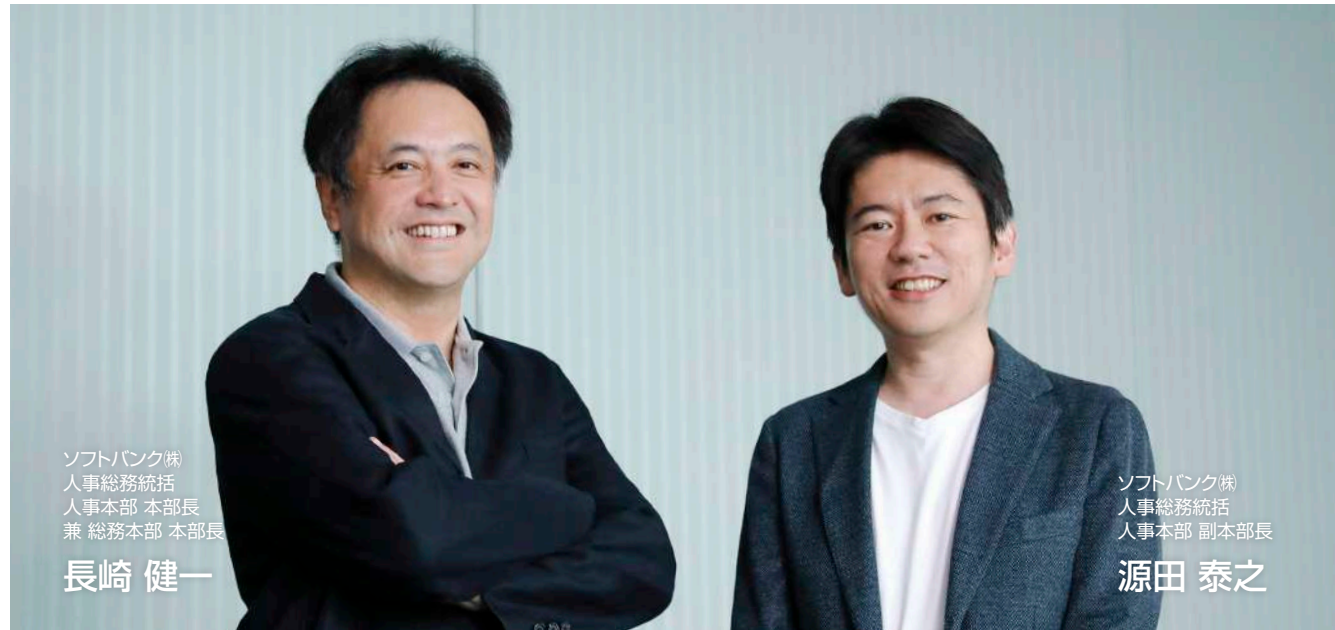
(1) 毎年リスクアセスメントを実施し、潜在リスクを網羅的に洗い出したうえ、リスク管理委員会において、重点リスクや管理方針を決定し、(2) 管理方針に基づき対策を実施、(3) リスク管理室が対策状況をモニタリング、(4) 対策の改善を実施する形のPDCAサイクルを回すことにより、リスクの全体管理を行います。



代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
政治、経済、社会情勢及び規制や市場環境の変化、他社との競争に関するリスク	MVNOシェア拡大、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	消費者の志向に合ったサービス・製品・販売方法を導入
技術・ビジネスモデルへの対応に関するリスク	5Gをはじめとする新たな技術やビジネスモデルの出現を含む市場環境の変化に、当社グループが適時かつ適切に対応できないリスク	最新の技術動向や市場動向の調査、技術的優位性の高いサービスの導入に向けた実証実験、および他社とのアライアンスの検討など
情報の流出および当社グループの提供する製品やサービスの不適切な利用に関するリスク	当社グループの故意・過失、第三者によるサイバー攻撃などの不正アクセスにより、情報の流出や消失などが発生するリスク	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
安定的なネットワークの提供に関するリスク	トラフィック(通信量)の増加や必要な周波数帯が確保できないことなどにより、通信サービスの品質を維持できないリスク。自然災害や感染症の流行などにより、通信ネットワークや情報システムを正常に稼働できないリスク	トラフィックの将来予測に基づいて通信ネットワークを増強。ネットワークの冗長化やネットワークセンターおよび基地局での停電対策等の導入
他社の買収、業務提携、合併会社設立等に関するリスク	当社グループの投資先会社が見込み通りの業績を上げることができないリスク。業務提携や合併事業などが期待通りの成果を生まないリスク	各投資の実行の検討に際し、必要十分なデュー・デリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資判断
他社経営資源への依存に関するリスク	他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用することができなくなるリスク。通信機器などの調達において、供給停止や納入遅延などの問題が発生するリスク	複数の事業者の通信回線設備などを利用していく方針を採用。複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築していく方針を採用
人材の育成・確保に関するリスク	事業運営に必要な技術者等の人材を予定通り確保できないリスク	高市場価値のある人材に対し、その専門性の高さを踏まえた報酬制度を導入
法令・コンプライアンスに関するリスク	法規制に違反するリスク。事業に不利な影響を与え得る法規制の導入や改正が実施されるリスク	法規制の改正のモニタリングを実施。必要に応じて弁護士等の外部専門家へ相談
財務・経理に関するリスク	金利上昇などによる資金調達コストの増加。会計制度・税制の変更などによるリスク。減損損失の発生	資金調達手段の多様化により十分な資金を保持する財務基盤の構築。必要に応じて顧問税理士等の外部専門家へ相談
親会社との関係に関するリスク	親会社が株主総会の決議事項に関して重大な影響を及ぼす可能性	独立社外取締役およびCEOで構成され、独立社外取締役が議長を務める指名委員会および報酬委員会を任意に設けることで、役員指名と報酬の決定に関して独立性を担保している
関連システムの障害などによるサービスの中断・品質低下について	お客さま向けのシステム、スマートフォン決済サービス「PayPay」などで人為的なミスや設備・システム上の問題、または第三者によるサイバー攻撃、ハッキングその他不正アクセスなどによりサービスを継続的に提供できなくなるリスク	ネットワークを冗長化するとともに、障害やその他事故が発生した場合の復旧手順を明確化

人材戦略



ソフトバンク株式会社
人事総務統括
人事本部 本部長
兼 総務本部 本部長
長崎 健一

ソフトバンク株式会社
人事総務統括
人事本部 副本部長
源田 泰之

人事のミッションは「人」と「事業」をつなぐこと。
「社員の成長」と「事業の成長」の両輪を実現するために、
さまざまな仕組みをつくり、改善を重ねながら運用しています。

人材戦略の目指すところ

人材の成長は、SDGsの目標と当社のマテリアリティの一つ「レジリエントな経営基盤の発展」にもつながる重要なテーマです。また、長期的な視点で見れば、継続的に社会を発展させることのできる企業が、社会からも評価されるものだと思います。

ソフトバンクの事業は非常に多様化が進み、新しい事業が増え続けていますし、グループ会社も拡大しています。

また、ソフトバンクには多様なバックグラウンドを持つ人材が「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもとに集まっており、それぞれが能力を伸ばしながら、各自の目指すキャリアに向けて新たなことにチャレンジしています。私達は人事担当という立場として、事業を成功させるために、いかにして各事業にマッチした人材を配置するか、また、いかにして人材がそこで活躍できるような環境を作るか、ということをもっと重視しています。同時に、個人がそれぞれに目指すキャリアを実現することも大事だと考え、さまざまな制度を用意しています。

個人と企業、それぞれの目指す姿の実現に向けて

ソフトバンクには、自ら希望する部門やグループ会社に手を挙げ、異動を実現できるフリーエージェント制度や、新規事業や新会社の立ち上げの際のメンバー公募にチャレンジできるジョブポスティング制度、さらには副業制度やソフトバンクイノベーションなど、さまざまな制度があります。このように、目指すキャリアにチャレンジするための施策を用意していることが、ソフトバンクの人事制度の特徴です。

社員の育成については、事業環境の変化が激しい中、実務の中で新しいチャレンジを重ねることが最大の育成につながるものと考えています。同時に、「ソフトバンクユニバーシティ」「ソフトバンクアカデミア」「ソフトバンクイノベーション」といった人材育成施策を活用し、OJTとOff-JTを組み合わせることで社員の能力を高めていくことが理想です。

今後も、社員の成長と事業の成長の両輪を実現させるための仕組みを提供していきます。

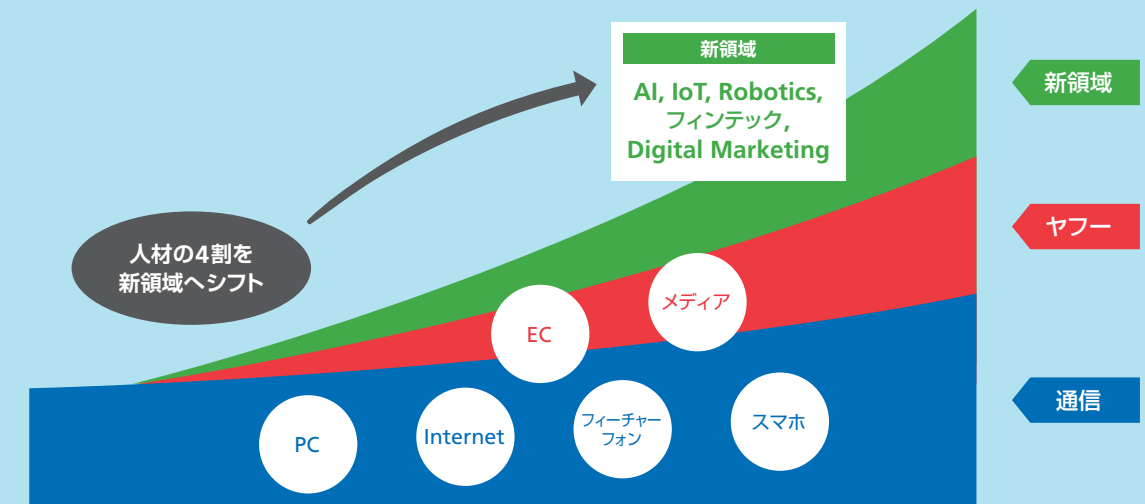
事業環境の変化に応じた人材戦略

多様な人材を創出するための戦略

ソフトバンクは、流通事業、出版事業、通信事業と、情報通信技術の発展とともに自らを進化させてきました。情報通信業界の変化は激しく、それに伴って人材に求められる能力も変化し続けています。ソフトバンクは、環境の変化に柔軟に対応し、高い付加価値を与えることのできる多様な人材を創出するための人材戦略を推進しています。

「Beyond Carrier」戦略の加速を目的に、人材の4割を新領域へシフト

ソフトバンクは、「Beyond Carrier」戦略の一環として、人材の4割を新領域にシフトさせる取り組みを進めています。通信領域に関わる業務はデジタル化、オートメーション化を徹底的に進め、生み出された要員を新領域に移すことで、社員に新たな活躍の場を提供し、新領域の成長を加速させることを目的として、すでに数千人単位の人材が、通信領域から新領域へ移っています。



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

新規事業や新会社の立ち上げの際にメンバーを公募する制度で、社員の自己成長や自己実現の機会を提供し、誰もがチャレンジできる環境を提供しています。募集枠に対しおよそ3~5倍の応募が集まる、社員にとって非常に注目度の高い制度で、この制度を利用し異動した社員は累計で835人(2020年4月1日時点)に上ります。

募集事業の主な領域

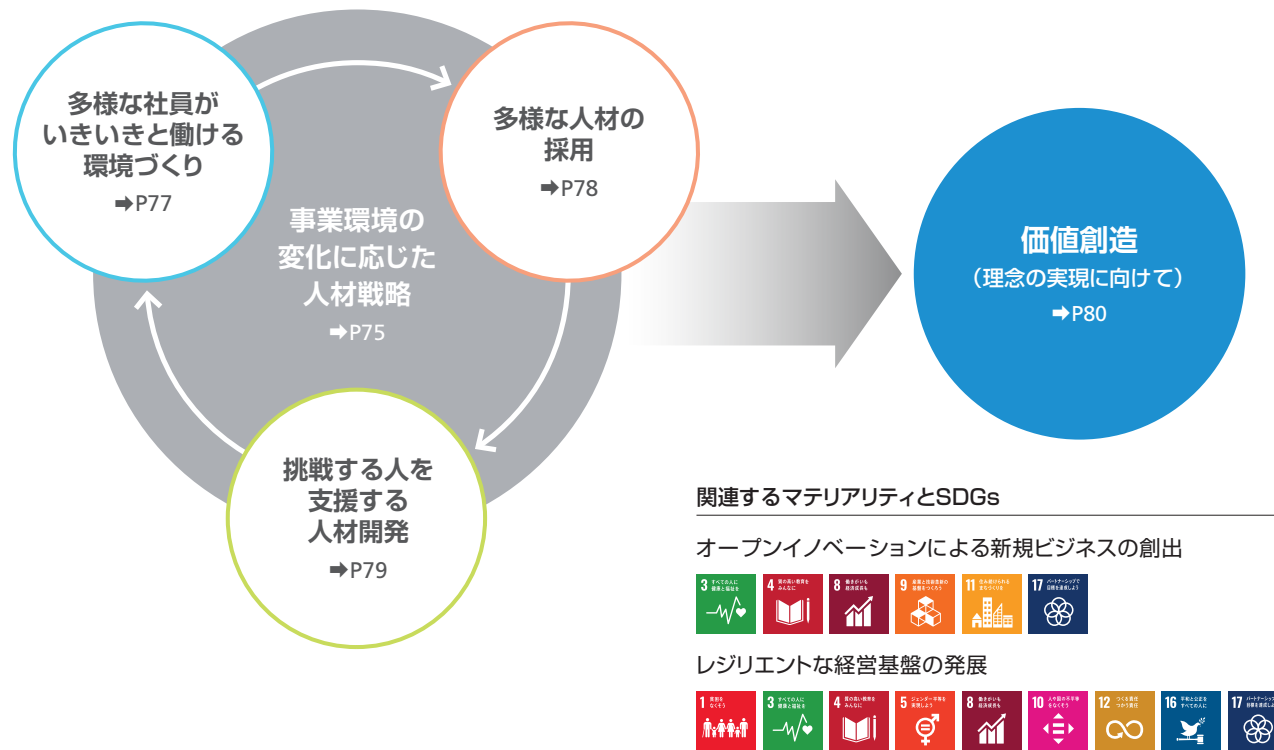
スマートフォン決済	DX	MaaS
AI	ヘルスケア	ロボット

など

人材戦略

ソフトバンクでは、激しく変化する事業環境において、企業価値の向上と社員ひとりひとりが目指す多様なキャリアパスの両立を図るための各種人事制度を設けています。

人材戦略の枠組み



人事ポリシー

継続的な事業の成長・成功を実現するためには、勝ち続けることができる組織であることが不可欠であり、従業員が常に元気で活力にあふれた集団であることが重要と考えています。ソフトバンクならではの活力を生み出すため、チャレンジする人の可能性を支援し、成果を出した人にはしっかりと応えます。

「勝ち続ける組織」の実現

300年続く企業になるために、「勝ち続ける組織」を実現します。決して大企業病にはなりません。永遠のベンチャーマインドを持ち続け、全員が変化を楽しみ、ワクワクしながら、目標に向かって進む。そんな活力あふれる組織を追求し続けます。

「挑戦する人」にチャンス

自らの成長に向けて挑戦する人を本気でバックアップします。チャンスをつかむのは自分次第。失敗を恐れずに、どんどん挑戦してほしい。個性あふれる人材が集い、切磋琢磨し、挑戦する人が成長できる機会をガンガン提供し続けます。

「成果」に正しく報いる

仕事の成果に正しく報います。実力と意欲があれば、活躍の場は無限大。年齢・性別・国籍・学歴なんて関係ない。がんばって活躍したら、活躍した成果の分、きちんと報います。

多様な社員がいきいきと働ける環境づくり

チャレンジ&イノベーションの土台となる制度

ソフトバンクでは、社員の年齢や性別に関わらず、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度を導入しています。評価については、仕事の成果や組織への貢献を評価する貢献度と、ミッションを遂行するために求められるコア能力およびバリューに対する評価の両面から行い、報酬はミッショングレードと評価を連動させて支給する仕組みとなっています。これらの人事制度を整備することにより、チャレンジする社員の可能性を支援し、成果を出した社員に正しく報いることで、多様な人材が活躍できる先進的職場環境の構築と、イノベーションの創発および従業員の幸福度向上を図ります。

チャレンジ施策

ジョブポスティング(社内公募制度)やフリーエージェント制度などを運用することにより、社員の成長とキャリア実現の支援につなげています。

ソフトバンクでは、従業員が自発的な挙手によって、新会社や新規事業、希望する部門、グループ会社などに異動しています。また、新規事業を提案する制度「ソフトバンクイノベンチャー」にはこれまで累計6,600件の応募があり、うち16件が事業化しています。

ソフトバンクの目指す働き方「Smart & Fun !」

働き方改革の推進

「Smart & Fun !」を掲げ、ITを駆使しスマートに仕事をして、よりクリエイティブかつイノベティブなことへ取り組める状態を目指した「働き方改革」に取り組んでいます。メリハリをつけて効率的に働くことで成果の最大化を図る「スーパーフレックスタイム制」を導入することで時間を創出。この時間を個々の成長へと投資することで、働くことそのものが「Fun !」である状態の実現を目指しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、オフィスにおけるソーシャルディスタンス(社会的距離)を確保すると同時に、個人と組織の生産性の最大化を目的に、在宅勤務やサテライトオフィスの活用、外出先への直行・直帰などを回数制限なく組み合わせられる新たなワークスタイルを導入し、1日当たりの出社人数を5割以下に維持しています。オフィスではチームビルディングやコラボレーション、イノベーションの創出、一方で自宅は集中して業務を行う場として位置付け、最適なワークスタイルの実現を推進します。

健康経営の推進

社員が心身ともに健康でいることができるよう、ウェルネスセンターの設置や、定期健康診断・ストレスチェックの実施、オンライン医療相談の導入、就業時間中の禁煙などを推進しています。また健康改善の支援として、食生活の改善、運動の習慣化、禁煙、メンタルヘルスケアや女性特有の健康などテーマごとに、コロナ禍を考慮しオンラインを中心としたWEBセミナーを提供しています。また年に1回、「健康意識調査」を実施し、社員の現状を把握し健康増進施策の検討を行うとともに、「健康経営eラーニング」を展開し、社員のヘルスリテラシーの向上につとめています。こうした取り組みが評価され、2019年より2年連続で健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されました。



社員の働きがいの向上とダイバーシティ&インクルージョン

従業員満足度調査(ESサーベイ)

強い組織づくりと組織のモチベーション向上のための現状把握と課題抽出を目的として、従業員満足度調査を毎年行っています。全社および各部門の結果と実態を踏まえた分析を行っ

た上で、それぞれアクションプランを作成し、より良い組織づくりに向けた継続的な改善活動へとつなげるとともに、改善活動を組織の隅々まで波及・浸透させることで、社員の活力と会社の業績向上へと結び付けています。

人材戦略

ダイバーシティの推進

当社では、年齢、性別、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境の整備に取り組んでいます。現在、女性の社員構成比は約30%、女性管理職比率は6.6%です(2020年4月時点*)。出産・育児休暇後の9割以上の女性社員が復職しており、多くの女性が仕事と育児の両立を実現しています。また、LGBTなどの性的少数者も

含め、誰もが働きやすい環境整備にも取り組んでおり、2016年10月から、社内規程上の配偶者に同性パートナーも含まれるようになりました。障がい者採用の選考については、原則として健常者と同じ基準を適用し、入社後の処遇においても区別はありません。

*ソフトバンク(単体)と主な子会社の数値。

多様な人材の採用

ソフトバンクの採用方針

ソフトバンクは多様な人材を獲得するために、さまざまな取り組みを行っています。ジョブごとに採用活動を行っている中途採用では、ダイレクトリクルーティング*1やリファラル採用(社員紹介による採用)に注力し、即戦力人材を採用しています。一方、新卒採用では「ユニバーサル採用」というポリシーを掲げ、日本の従来の新卒一括採用とは異なり、挑戦する意欲のある方には自由な時期に自己の意思で就職活動を行えるように、広く門戸を開いています。

募集対象は新卒・既卒は問わず、一度就職をした方でも、再度挑戦することが可能です。また、性別や国籍など属人的な要素に関わらず同じ選考基準で選考を行っており、No.1採用や海外大生採用、多様なインターンなど、さまざまな選考プログラムを展開しています。加えて、エントリーシートや動画選考の可否判定にAIを活用することで、より客観的かつ統一された軸での評価の実現を目指しています。

*1 人材紹介会社を経由するのではなく、求める人材に直接アプローチする採用手法です。

インターン採用に重点

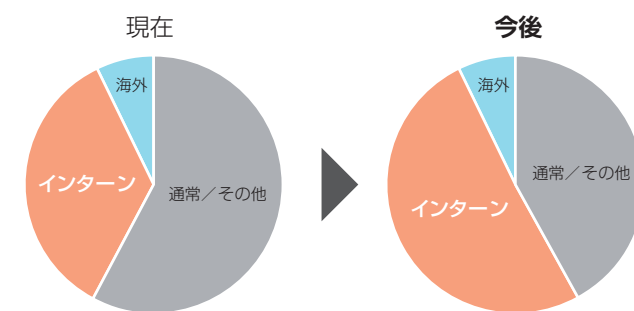
ソフトバンクは、候補者の経験やスキルを実際の仕事で活かせる「JOB-MATCHインターン」を実施しています。候補者が2週間もしくは4週間、社員と共に実際の仕事に取り組むという“完全な就労体験型”のインターンを通じ、面接では測ることが難しい社風、お互いの魅力や個性を確認することができます。

その他にも、参加者が地方に1週間滞在し、地域の課題解決に取り組む地方創生インターン「TURE-TECH」や、ソフトバンク流のゼロイチ起業を体験し新規事業を創出する、新規事業創造型インターン「01gateway」など、多様なインターンプログラムを実施しています。

従来の採用活動に比べ、インターン採用は多様な人材の採用、また企業と候補者のミスマッチを減らす手段としても有効であることから、ソフトバンクは今後もインターンへの参加機会と、インターンからの採用を拡大していきます。

内定構成比

インターン採用のウエイトをさらに拡大



採用におけるテクノロジー活用

ソフトバンクの採用活動では、企業と候補者のマッチングを追求するために、また、新たに創出した時間で候補者とソフトバンクにとって最適でより戦略的な採用に注力するために、積極的にテクノロジーを活用しています。導入しているテクノロジーは、候補者の選考会場への移動にかかる時間や費用を軽減することを目的に導入した動画面接や、候補者の問い合わせにかかる時間や手間を軽減することを目的に導入したAIを用いたチャットボットなど多岐にわたります。また、エントリーシートや動画面接の可否判断にAIを活用する取り組みでは、統一された評価軸でのより客観的で公平な評価を実現しています*2。

*2 AIが不合格と判断した場合は、人事担当者が改めて評価することで選考の正確性を担保しています。

挑戦する人を支援する人材開発

全社員向け研修制度

SoftBank University



ソフトバンクグループの経営理念実現に貢献する人材の育成を目的とする研修制度です。「ビジネスプログラム」「テクノロジープログラム」「階層別プログラム」を3つの柱として、個性豊かな人材の育成を目指します。

また、2009年6月より、従業員が持つノウハウ(知恵・知識・経験)を伝え、効果的な人材育成を推進するための「ソフトバンクユニバーシティ認定講師(ICI*)制度」を導入しています。これにより経験に即した研修を通じて他の従業員がより高いスキルを習得する機会を提供しています。

*Internally Certified Instructor

年間受講者数
(2017年3月期以降の1年当たり平均)

9,000人以上

満足度
(受講者にヒアリング)

90%以上

社内認定講師
(2020年3月時点)

110人以上

グループを担う後継者発掘・育成

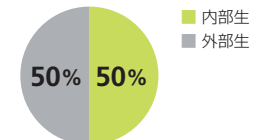
SoftBank Academia



孫正義が後継者の発掘・育成を目的として設立しました。ソフトバンクグループ社員のみならず、グループ外にも門戸を開き、スタートアップ経営者やエンジニア、研究者など多岐にわたる外部生が在籍しています。

在籍アカデミア生

約300人



社内起業制度

SoftBank InnoVenture



社員による新規事業提案実現を支援する社内起業プログラムで、ソフトバンクグループ各社の社員であれば、誰でも提案が可能です。獨創性・革新性に富んだアイデアが多数集まっており、応募案件から事業としてスタートしているものが複数あります。

umamiell

Scatch!

MICE Platform

connect+

HELLO CYCLING

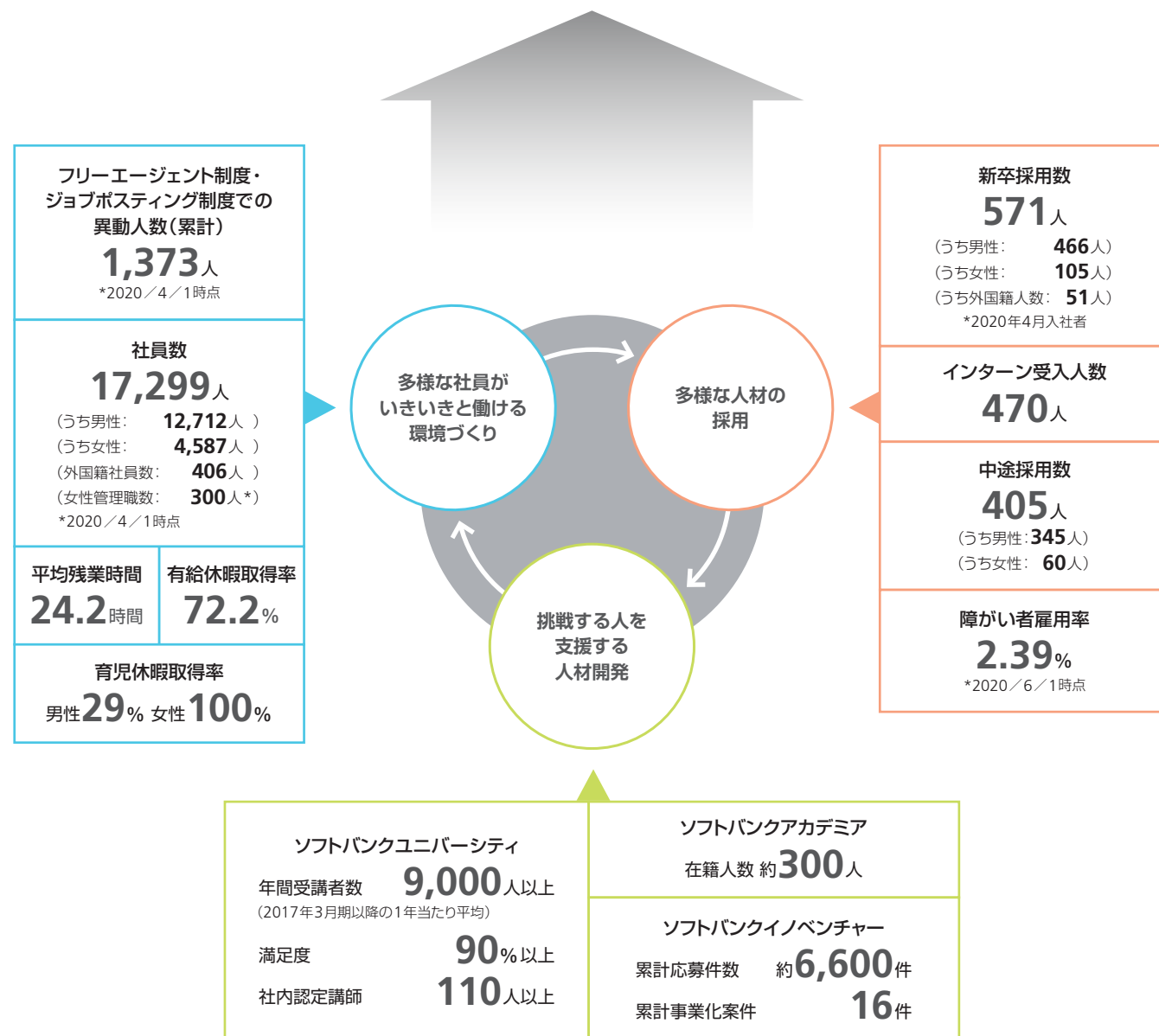
人材戦略

価値創造 (理念の実現に向けて)

「情報革命で人々を幸せに」

この理念のもとに集まった人材が最高の働きがいをもって活躍できる会社に

ソフトバンクならではの人材戦略フレームワークにおける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。



*「多様な社員がいきいきと働ける環境づくり」「多様な人材の採用」に掲載している数値は、ソフトバンク単体の数値です。
*別途記載のないものは2020年3月31日時点、もしくは、2020年3月期通期。

環境への取り組み



TCFD 提言への対応

当社は2020年4月にTCFD (気候変動関連財務情報開示タスクフォース)* 提言への賛同を表明いたしました。

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

*Task Force on Climate-related Financial Disclosures:2016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ティブ。

ガバナンス

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

さらに、気候変動に対しての社内推進の対応に向け、最高SDGs推進責任者およびSDGs推進担当役員のもと環境委員会を設置しています。環境委員会は、気候変動に関連するリスクや数値などの管理および廃棄物、水資源の利用、その他環境負荷軽減に向けた数値管理、事業・取り組みおよび啓発活動の推進を担当し、当社のCSR部門の責任者を委員長とし、当社の各部門および当社グループの各社に環境対応担当を設置しています。

戦略

当社は約23万カ所の基地局設備をはじめとし多くの電力を使用する通信事業を行っており、当社事業は気候変動のリスクを大きくうける可能性があると認識しています。

当社における気候関連のリスクと機会の評価を行い、気候変動により将来起こりうる事象に適応するための戦略を勘案するため、世界の196カ国が合意した地球温暖化対策の国際的な枠組みであるパリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する2℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇を2℃未満)と、現状想定される以上に気候変動対策が実施されない4℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇を4℃未満)の2つのシナリオ分析を行いました。

2℃シナリオでは、カーボンプライシングが導入されるなどの気候変動対策が強化される一方、事業に影響を与えるレベルの気候変動の物理的な影響は生じないと仮定し、再生可能エネルギーへのシフトや省エネの進展については、IEAの持続可能な発展シナリオのデータを使用し、また同シナリオにおいて想定されている6,000円/t-CO₂程度のカーボンプライシングが導入された場合のコスト増を分析しました。

4℃シナリオでは、気候変動対策が強化されない一方、異常気象の激甚化等の気候変動の物理的な影響が生じると仮定し、生じる物理的な影響についてはRCP8.5を参照しました。それぞれの具体的な分析内容は次の通りです。

環境への取り組み

平均気温4℃上昇シナリオ：台風など自然災害が増加、甚大化する未来を想定

シナリオ	特定したリスク	検討した取り組み	リスク発生までの期間
自然災害の更なる多発と甚大化	設備被災増加・甚大化による、復旧コスト増	防災・減災への取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> 冗長化推進等通信インフラ強化 自然災害の影響を受けないHAPSサービスの提供 	長期
猛暑日の増加	空調電力コスト増	省エネへの取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> 省エネ機器へのリプレイス IoT活用による電力効率化 	長期

*参照：IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書

平均気温1.5～2℃上昇シナリオ：急速に脱炭素社会が実現する世の中を想定

シナリオ	特定したリスク	検討した取り組み	リスク発生までの期間
脱炭素規制の強化	炭素税導入による税負担増	基地局電力の再エネシフト	中期
	再エネシフトによる電力コスト増	省エネへの取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> 省エネ機器へのリプレイス IoT活用による電力効率化 	短期
環境意識の高まり	環境への取り組み不十分となった場合のレピュテーションリスクによる顧客離れ	CO ₂ 削減への取り組みと情報発信 <ul style="list-style-type: none"> 基地局電力の再エネシフト 自然でんき提供 CO₂削減に貢献する新事業推進 	短期

*参照：IEA（国際エネルギー機関）Energy Technology Perspectives 2017 Beyond 2℃ Scenario（B2DS）

リスク管理

このようなシナリオ分析をもとに、当社およびグループ会社からあげられる気候変動に関わるリスクと機会は、気候関連リスク等の管理等を行う環境委員会で特定し、SDGs推進委員会で評価・分析を行っており、重要度の高いものについては取締役会に付議しています。

2020年3月期は、脱炭素規制強化を踏まえたリスクとして、シャドープライシングを実施し、財務に与える影響を分析しました。機会については、気候変動がもたらすレピュテーションリスクへの対応として基地局電力の再生可能エネルギーシフトを検討し、ビジネスと財務両面に与える影響を分析しました。

指標と目標

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

主な目標値として、2021年3月期には基地局電力の30%を再生エネルギー化する目標を設定しました。2022年3月期には50%、2023年3月期には70%と段階的に再生エネルギー化を実施し、温室効果ガス削減を進めていきます。

項目	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	
温室効果ガス排出量	合計	t-CO ₂	733,515	722,514	693,953	776,104
(Scope 1, 2)	Scope 1	t-CO ₂	11,400	11,386	11,456	15,803
	Scope 2	t-CO ₂	722,115	711,128	682,497	760,301

*バウンダリは下記の通りとなります。

・2019年3月期まで：ソフトバンク㈱(単体)

・2020年3月期：ソフトバンク㈱(単体)全事業所および主要関連会社(ヤフー㈱、アスクル㈱)

*2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更によりです。

項目	算出定義	単位	2020年3月期	割合(%)
Scope 1	直接排出		11,773	0.4
Scope 2	エネルギー起源の間接排出		663,644	23.1
Scope 3	その他の間接排出		2,202,152	76.5
カテゴリ1：購入した製品・サービス	製品・サービスの購入金額に、各製品の調達輸送段階を含む排出原単位を乗じて算出		447,211	15.5
カテゴリ2：資本財	設備投資額に、資本財の価格当たりの排出原単位を乗じて算出		1,105,300	38.4
カテゴリ3：Scope 1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	燃料・電力の使用量に、燃料調達時の排出原単位を乗じて算出		98,327	3.4
カテゴリ4：輸送、配送(上流)	横持ち輸送、出荷輸送について、輸送費に金額当たりの排出原単位を乗じて算出(調達輸送はカテゴリ1に含めて算出)		23,993	0.8
カテゴリ5：事業から出る廃棄物	産業廃棄物重量に、廃棄物種類・処理方法別の排出原単位を乗じて算出		475	0.02
カテゴリ6：出張	交通費支給額に、交通区分別交通費支給額当たり排出原単位を乗じ、宿泊日数に、宿泊数当たり排出原単位を乗じて算出	t-CO ₂	6,204	0.2
カテゴリ7：雇用者の通勤	従業員の延べ通勤距離に、交通区分別の旅客人キロ当たり排出原単位を乗じて算出		7,879	0.3
カテゴリ8：リース資産(上流)	社用車の延べ走行距離に、燃料別最大積載量別燃費の排出係数を乗じ、倉庫の延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出原単位を乗じて算出		8,786	0.3
カテゴリ9：輸送、配送(下流)	(算出対象外)		-	-
カテゴリ10：販売した製品の加工	(算出対象外)		-	-
カテゴリ11：販売した製品の使用	販売・レンタルした製品の台数に、各製品の生涯電力消費量と電力の排出係数を乗じて算出		434,079	15.1
カテゴリ12：販売した製品の廃棄	販売した製品の延べ重量に、廃棄物種類別の排出原単位を乗じて算出		815	0.03
カテゴリ13：リース資産(下流)	(カテゴリ11に含めて算出)		-	-
カテゴリ14：フランチャイズ	ソフトバンクショップ、ワイモバイルショップの延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出原単位を乗じて算出		69,083	2.4
カテゴリ15：投資	(算出対象外)		-	-
合計			2,877,569	100.0

*バウンダリはソフトバンク㈱(単体)となります。

環境への取り組み

項目	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
エネルギー					
電気使用量	千kWh	1,338,019	1,418,791	1,355,703	1,644,234
うち、再生可能エネルギー	千kWh	36	44	44	32,516
都市ガス	千m ³	4,835	4,731	4,554	4,508
A重油	kl	65	144	190	160

項目	単位	2020年3月期
温室効果ガス		
二酸化炭素(CO ₂)	t	14,408
メタン(CH ₄)	t-CO ₂	1,108
一酸化二窒素(N ₂ O)	t-CO ₂	127
ハイドロフルオロカーボン類(HFC)	t-CO ₂	161
パーフルオロカーボン類(PFC)	t-CO ₂	0
六フッ化硫黄(SF ₆)	t-CO ₂	0

*バウンダリは下記の通りとなります。

- ・2019年3月期まで：ソフトバンク株式会社(単体)
- ・2020年3月期：ソフトバンク株式会社(単体)全事業所および関係会社(ヤフー株式会社、アスクル株式会社)

*2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更によります。

*2020年3月期の温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)およびエネルギー使用量は、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構の第三者検証を実施しています。(ISO14064-3に準拠の限定的保証水準)

SECTION 4

財務情報

86	財務戦略 — CFOメッセージ
90	事業概況
94	2020年3月期の振り返りと分析
100	連結財政状態計算書
102	連結損益計算書および連結包括利益計算書
103	連結持分変動計算書
104	連結キャッシュ・フロー計算書

財務戦略 — CFOメッセージ —



2020年3月期業績の総括

2020年3月期の業績は、昨年度に続き全ての事業セグメントが増収増益となり、売上高は前期比4.4%増の4兆8,612億円、営業利益は11.4%増の9,117億円と、いずれも期初の目標を上回って過去最高を更新しました。また、ZホールディングスとLINE(株)の経営統合に係る法人所得税195億円を計上しましたが、親会社の所有者に帰属する純利益も2.3%増の4,731億円となり、こちらも過去最高での着地となりました。このたびの好決算は、電気通信事業法の改正、格安スマートフォン

フォンの台頭、異業種からの新規参入、第4四半期には新型コロナウイルス感染症拡大と、決して順風満帆とはいえない事業環境でありながら、屋台骨であるコンシューマ事業において増収増益を継続できたことがベースとなっています。モバイルの売上高が前期比482億円(3%)増、ブロードバンドも同228億円(6%)増とそろって伸長しました。また、2020年3月期1年間で、スマートフォン累計契約数が205万件増の2,413万件となったうえ、年間のスマートフォン解約率は0.70%と過

2021年3月期 連結業績見通し

	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	増減額	増減率
売上高	48,612億円	49,000億円	+388億円	+0.8%
調整後EBITDA*1	16,065億円	16,300億円	+235億円	+1.5%
営業利益	9,117億円	9,200億円	+83億円	+0.9%
純利益	4,731億円	4,850億円	+119億円	+2.5%
設備投資額*2	3,698億円	4,000億円	+302億円	+8.2%
調整後FCF*3	6,447億円	6,700億円	+253億円	+3.9%
1株当たり配当	85円	86円	+1円	-

*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)±その他の調整項目

*2 設備投資額は、検収ベース。Zホールディングスグループ、法人レンタル端末、IFRS第16号の適用による影響を除く

*3 調整後FCF=FCF±ソフトバンクグループ(株)との一時的な取引+(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)。Zホールディングスグループを除く

去最も低い水準にとどまりました。ただし、総合ARPU(1契約当たりの月間平均収入)は、第4四半期において前年同期比較で60円減少し、4,330円となりました。これは通信料金と端末代金の分離プランや家族割引による料金値下げに加え、低価格の“ワイモバイル”や“LINEモバイル”ブランドの契約数が増加しているためですが、全契約数の増加により、モバイル通信の売上が増収しています。物販等売上に関しては、電気通信事業法改正に伴い端末補助金の上限規制が導入されたことにより、端末販売が前期比で減少しましたが、一方で端末在庫が50%を下回り引当金の改善に寄与しました。

さらにヤフー事業の売上高は前期比985億円(10.3%)増

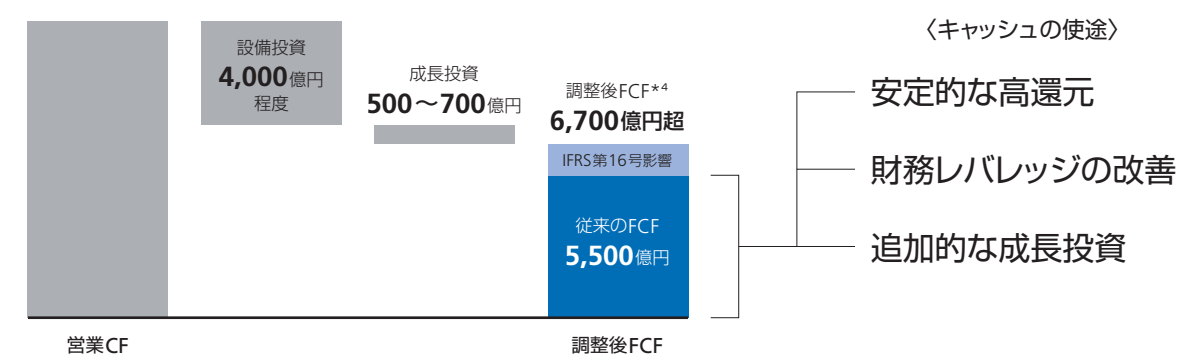
と大幅に拡大し、セグメント利益は164億円(12.0%)の伸びを示しました。(株)ZOZOを加えた影響(売上高で約570億円)もありますが、第1四半期に当社の子会社となったZホールディングスが第2四半期より増益に転じたインパクトが大きく、当社とのシナジーを発揮できている状況が見て取れます。また、法人事業では、クラウドサービス、IoT、セキュリティ、デジタルマーケティングなど新領域でのソリューション等の売上は対前年16.7%増となり、セグメント利益も対前年9.5%増と好調に推移しています。流通事業も、PC・サーバーなどの販売が法人向けに堅調であったほか、クラウドサービスのライセンス料が安定収益源となり、売上は15.6%増となりました。

2021年3月期の業績予想

現在、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で急激な経済活動の縮小が起きていますが、当社は2021年3月期も増益基調を維持し、連結営業利益9,200億円を目指しています。外出自粛に伴う通信データ量の増大やテレワーク需要で通信料収入は底堅く、ヤフー事業でのeコマース取扱高も増加を見込んでいます。反面、スマートフォン販売店舗への来店顧客、法人営業における対面販売機会、ヤフー事業における広告出稿などは減少を想定していますが、これらを踏まえてコストコントロールに取り組むことで営業増益を実現し、Zホールディングスグループを除く調整後フリー・キャッシュ・フロー(FCF)で6,700億円(IFRS第16号の影響を除くと5,500億円)を計画しています。

当社は、キャッシュの創出力を示す指標として、営業キャッシュ・フローから設備投資と成長投資を差し引いた調整後FCFを最も重視しています。そこから配当総額を引いた株主還元後FCFで1,000億円以上を確保し、これを財務基盤の強化と追加的な成長投資に回すというのが当社の財務戦略の基本的な考え方です。2020年3月期の調整後FCF(ZホールディングスグループおよびIFRS第16号の適用による影響を除く)も5,000億円を上回る5,242億円を計上することができました。事業そのものが堅調であることの成果ですが、必要十分な投資資金を確保したうえで目標とする調整後FCFから逆算し、年間の支出をコントロールできていることをご理解いただければと思います。

フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出



*4 Zホールディングスグループを除く

財務戦略 —CFOメッセージ—

設備投資と成長投資

2020年3月期の通信事業の設備投資は、期初に予定していた3,800億円を若干下回る3,698億円となりました。2021年3月期の設備投資計画は4,000億円としましたが、今後も基本的に毎年4,000億円程度を維持する計画です。この金額には、5Gネットワークの全国への展開のために必要な設備投資額を含んでおり、この枠内で5G関連への投資比率を高めていきます。当社はすでに23万カ所に基地局を保有しており、その利用と4Gにおいて先行して取り入れていた5Gの要素技術であるMassive MIMOなどを生かし、効率的な5G投資を行っています。

ヤフー事業では2019年11月に、ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」を運営する㈱ZOZOを子会社化しました。ヤフー事業においては、eコマースの中でも市場の大きいファッションカテゴリの強化が課題となっていました。ZOZOの子会社化により、それを一気に解決しました。ヤフーとZOZOは相互補完的な面が多く、物流も含めさまざまなシナジー効果を見込んでいます。

一方、「Beyond Carrier」での新領域への展開は、まだまだ種まきの段階ですが、当社は、世界中のユニコーン企業に投資するソフトバンクグループ㈱の存在により、最先端のビジネ

スをゼロから立ち上げるより少額の投資で、かつリスクを抑えた上で早期に展開することができます。実際、PayPay、DiDi、WeWork等をすべて短期間で成長軌道に乗せています。加えて、ヤフー事業は国内最大級のインターネットポータルサイトを展開しており、多種多様な業界や産業と深く関わっています。当社はこうしたメリットを最大限に享受しながら、グループシナジーによる企業価値向上が見込める投資を毎年度500～700億円の範囲で継続的に実施していく方針です。

PayPay㈱は、2019年5月にソフトバンクグループ㈱に対し460億円(議決権所有割合50%)の第三者割当増資を実施し、連結子会社から持分法適用会社となりました。この増資は当社の金融サービスへの本格参入のための資本増強であり、PayPayのビジネスは順調に拡大しています。今後は事業会社として当社とZホールディングスの資金負担でPayPayをより大きく育てていきたいと考えており、2020年1月には、当社とZホールディングスが折半で無議決権優先株式の割当てに応じました。この優先株式の転換時期は現時点では未定ですが、2023年3月期以降のどこかのタイミングで普通株式に転換し、それぞれ36%(合計72%)の議決権行使割合で保有する予定です。

きたいと考えています。もっとも、単年度の表面的な数値改善より、キャッシュ・フロー創出の中身の方がより重要です。必要な設備投資を続け、将来に向けた成長投資も行いながら、その原資となる安定したキャッシュ・フローを持続的に創出できているか、何よりも稼ぐ力がサステナブルになっているかを注視するようにしています。

一方、資金調達手段については多様化を進めています。これまでは、銀行からの借入のほか、設備リース、割賦債権

流動化を主要な調達手段としてきましたが、(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-」の長期格付をいただき、2020年3月に400億円、7月に1,000億円の社債を発行しました。今後は社債発行を有力な資金調達手段とし、財務基盤の安定化と調達コストの改善を図っていきます。

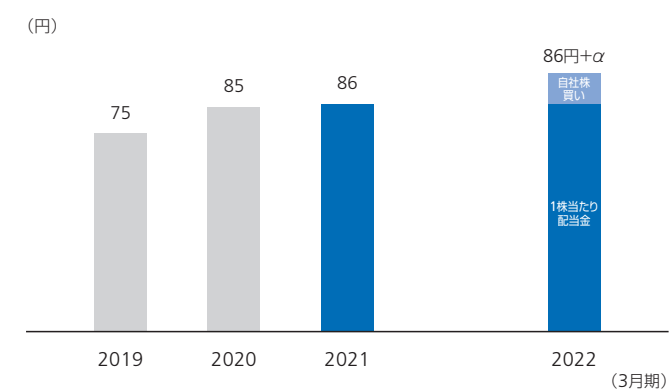
*6 純有利子負債=有利子負債-現金及び現金同等物-債権流動化現金準備金

株主還元

当社は株式公開時からのエクイティストーリーとして、「Beyond Carrier」戦略による利益成長と高水準の株主還元の両立を目指しています。特に株主還元については、上場以来、連結配当性向85%程度を目安とする安定的な配当をお約束し、2020年3月期の年間DPS(1株当たり配当金)は、堅調な業績を背景に前期比10円増配*7となる85円(連結配当性向85.6%)を実現しました。さらに2021年3月期以降は、EPS(1株当たり純利益)の向上や株価対策として自己株式の取得を機動的に実施することとし、株主還元方針を配当性向基準から総還元性向85%程度*8に変更しました。大きな設備投資が一巡し、調整後FCFが純利益を上回っている状況下、利益目標の達成度にかかわらず安定した高配当を継続することを原則としており、2021年3月期の予想DPSは86円(うち中間配当金43

円)を予定しています。

*7 当社は2018年12月19日に上場したため、2019年3月期は半期分である1株当たり37.5円(年間換算75円)の配当金を還元しています。
*8 2021年3月期から2023年3月期の3年間の配当金支払総額と自己株式取得総額の合計÷同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計

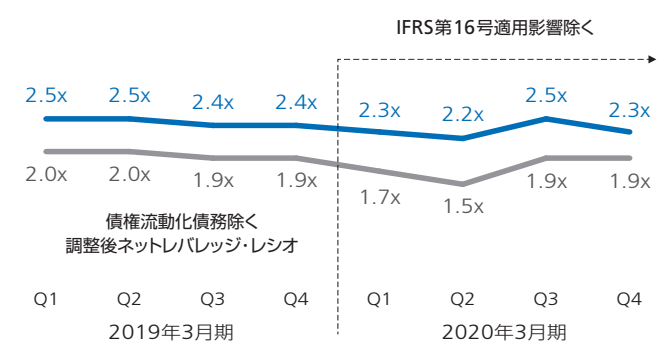


財務体質改善と資金調達の多様化

財政状態につきましては、健全性を測る指標として、調整後EBITDAを分母とし純有利子負債*6を分子とするネットレバレッジ・レシオを重視しています。2020年3月末の純有利子負債は3兆9,384億円と4兆円を下回る一方、調整後EBITDAが1兆6,065億円と、前期比2,395億円(17.5%)増加しました。2020年3月期第4四半期のネットレバレッジ・レシオは2.3倍に改善しています。

当社の通信事業はサブスクリプションサービスであるため、営業キャッシュ・フローが比較的安定しています。さらに5Gシフトで通信量の増大が見込まれる中、調整後EBITDAを拡大することにより、ネットレバレッジ・レシオを着実に低下させてい

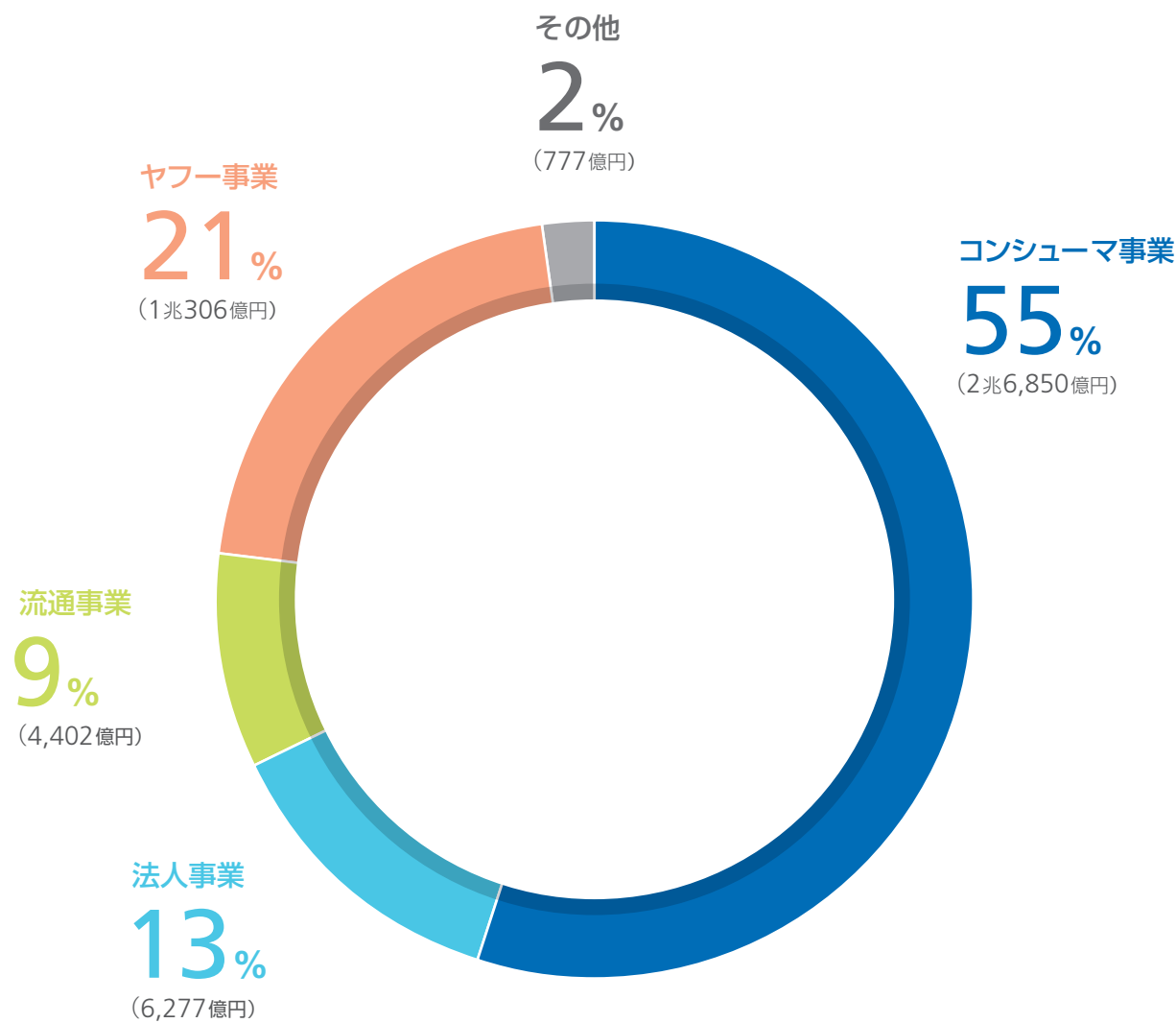
ネットレバレッジ・レシオ*5



*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ヶ月)。IFRS第16号の適用による影響を除く。2020年3月期Q3およびQ4は㈱ZOZOの過去12ヶ月EBITDAを遡及処理し、2019年3月期はZホールディングスグループを除く

事業概況

2020年3月期
売上高 **4兆8,612** 億円



事業内訳

(注) セグメント別売上高比率は、外部顧客への売上高を基に算出しています。比率は小数点以下を四捨五入しており、合計しても必ずしも100とはなりません。



コンシューマ事業

個人向け

- モバイル通信サービス: “ソフトバンク” “ワイモバイル” “LINEモバイル” の3ブランドの提供
- ブロードバンドサービス: 家庭向けの高速度・大容量通信回線サービス「SoftBank 光」などの提供
- 電力の売買・供給および売買の仲介サービスの提供
- 携帯端末の販売



法人事業

法人向け

- 移动通信、固定電話、VPN・インターネットなどのネットワーク、データセンター、クラウド等のサービスの提供
- AI、IoT、ロボット、セキュリティ、デジタルマーケティングなどのソリューションサービスの提供



流通事業

法人向け

- ICT (情報通信技術)、クラウドやIoTを用いたソリューションに対応した商材の販売

個人向け

- モバイル・パソコン周辺機器、ソフトウェア、IoTプロダクトの企画・販売



ヤフー事業

コマース事業

- 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのコマース関連サービスの提供
- 「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービスの提供
- クレジットカード等の決済金融関連サービスの提供

メディア事業

- 「Yahoo! JAPAN」トップページや「Yahoo! ニュース」などのメディア関連サービス
- 検索連動型広告やディスプレイ広告などの広告関連サービス



その他

- 先端技術への投資および新規ビジネスの立ち上げ
- 決済代行サービス、スマートフォン専門証券、オンラインビジネスのソリューションおよびサービスの提供、デジタルメディア・デジタルコンテンツの企画・制作、パソコン用ソフトウェアのダウンロードライセンス販売、広告販売、HAPS*事業に関するネットワーク機器の研究開発・製造・事業企画、周波数利用に向けた活動など

*HAPS (High Altitude Platform Station) とは、成層圏に飛行させた航空機などの無人機を通信基地局のように運用し、広域のエリアに通信サービスを提供できるシステムの総称です。

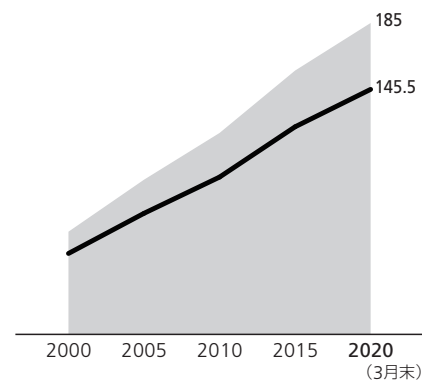
事業概況

市場データ

日本の通信市場について

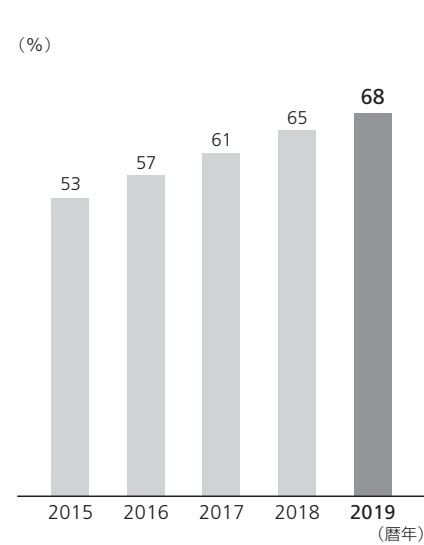
日本の携帯電話加入契約数
1億8,490万契約
(3月末)

携帯電話人口普及率
145.5%



■ 携帯加入契約数(百万契約) ■ 人口普及率(%)
(出所) 総務省「情報通信統計データベース」を基に当社作成。

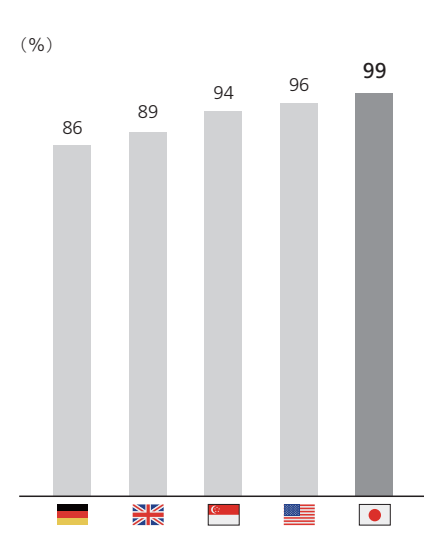
スマートフォン普及率(個人)
68%



(出所) 総務省「通信利用動向調査」を基に当社作成。

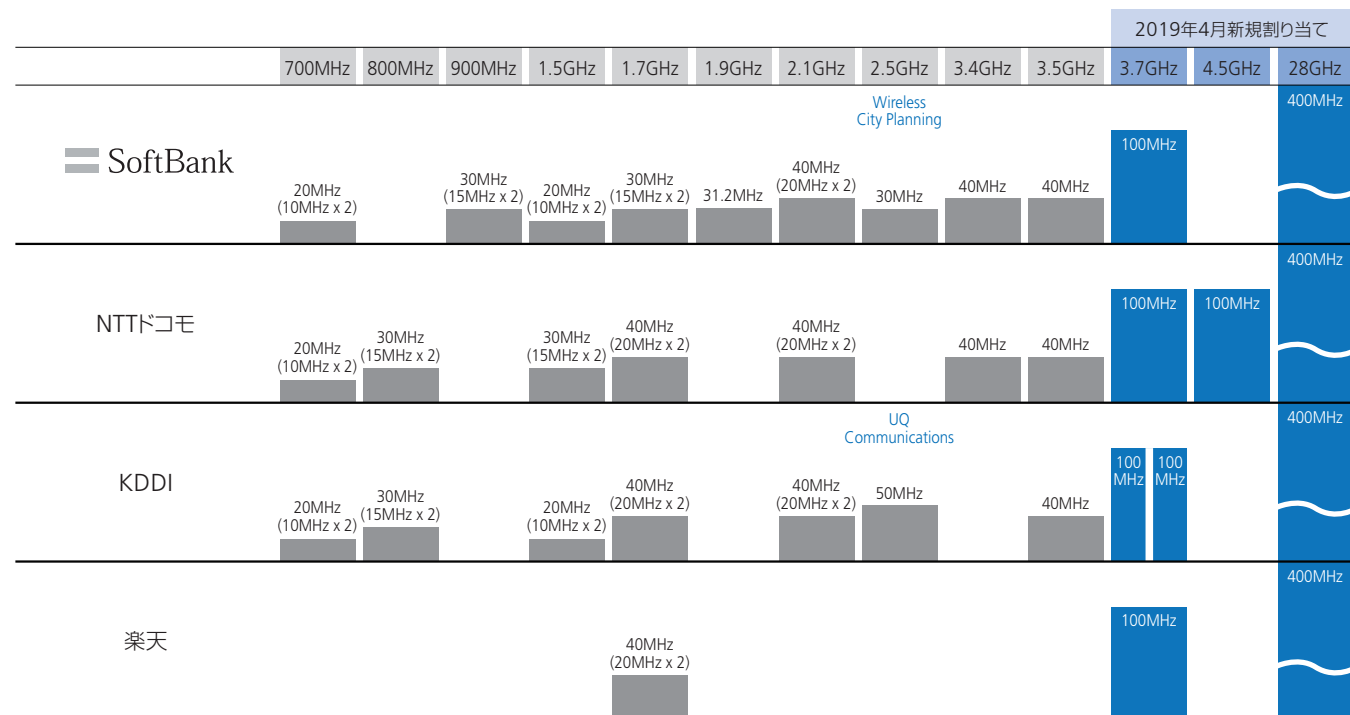
世界の各市場との比較

スマートフォン4G利用率*1
99%



*1. 2020年1月1日から2020年3月30日までの実績です。
(出所) Opensignal社2020年5月「THE STATE OF MOBILE NETWORK EXPERIENCE 2020: ONE YEAR INTO THE 5G ERA」を基に当社作成。

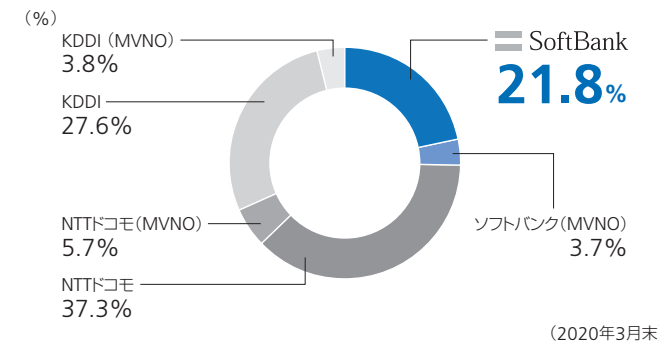
周波数割り当て状況*2



*2. 2019年4月10日時点までの総務省および各社開示資料に基づきます。

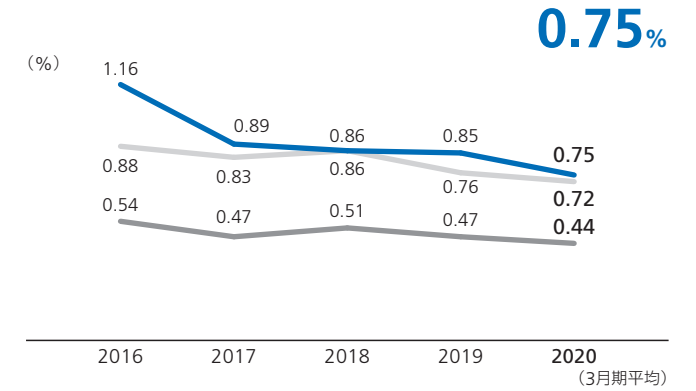
競争状況

移動系通信*3の契約数における事業者別シェア



*3. 携帯電話、PHSおよびBWAが含まれています。
(出所) 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(令和元年度第4四半期(3月末))」を基に当社作成。

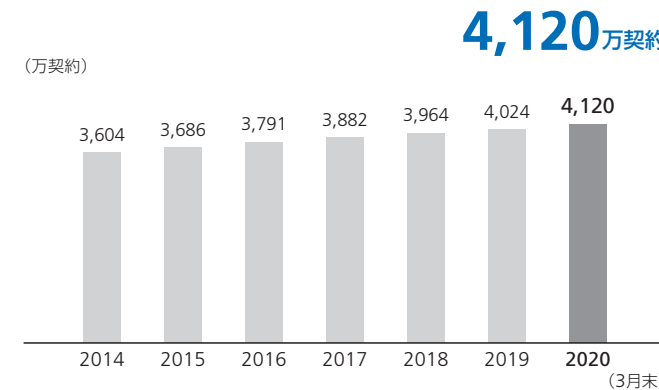
携帯電話解約率*4



*4. ソフトバンク:主要回線のうち、スマートフォンおよび従来型携帯電話(音声SIM契約を含む)の解約率、KDDI:au解約率、NTTドコモ:ハンドセット解約率にて算出しています。
(出所) 各社決算説明会資料を基に当社作成。

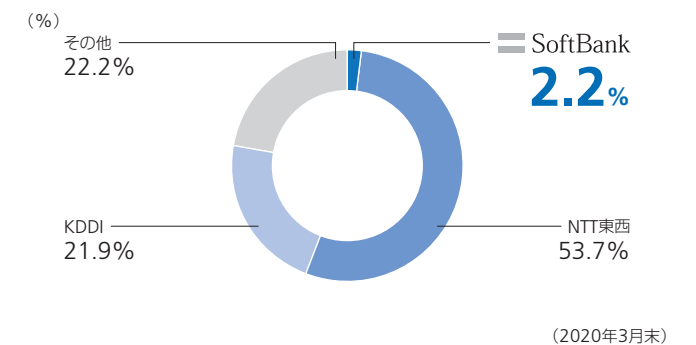
ブロードバンド

日本の固定系ブロードバンドサービス契約数*5



*5. FTTH、DSL、CATVインターネットおよびFWAの合計です。
(出所) 総務省「令和元年版 情報通信白書」および「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(令和元年度第4四半期(3月末))」を基に当社作成。

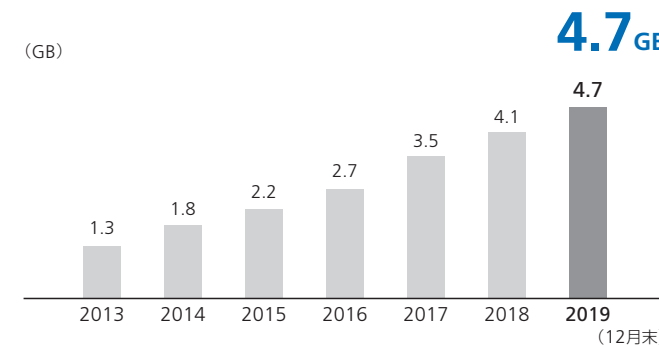
日本の固定系ブロードバンドサービス契約数における事業者別シェア*6



*6. FTTH、DSL、CATVインターネットおよびFWAの合計です。
(出所) 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(令和元年度第4四半期(3月末))」を基に当社作成。

日本のデータトラフィック

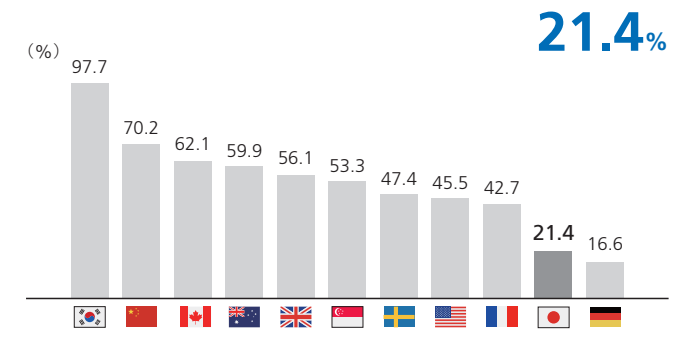
1加入者当たり月間延べデータトラフィック



(出所) 総務省「我が国の移動通信トラフィックの現状」を基に、当社作成。
*各年3月の1加入者当たり月間延べデータトラフィック(上下合計)

各国のキャッシュレスの比較

世界各国のキャッシュレス比率比較(2017年)



(出所) 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレスロードマップ2020」(世界銀行「Household final consumption expenditure(2017年)」, Bank for International Settlement「Redbook(2017年)」の非現金手段による年間支払金額から算出。中国に関しては、Euromonitor International より参考値として記載)

2020年3月期の振り返りと分析

経営環境

世の中を取り巻く環境は、デジタル技術の進展により大きな変革期を迎えています。AIやIoT、ビッグデータの活用が急速に浸透し、産業そのものの構造が変わるデジタルトランスフォーメーションが起ころっています。さらに、超高速・大容量・低遅延・多接続といった特長を持つ次世代通信規格5G（第5世代移動通信システム）の商用化により、この変化は一層加速するとみられています。一方、日本の通信市場では、政府による競争促進政策の強化、仮想移動体通信事業者（MVNO）による格安スマートフォンサービスの普及、異業種からの新

規参入など、事業環境の変化が続いています。特にeコマースや金融・決済の分野で競争が激化しています。

こうした中、当社グループは「Beyond Carrier」戦略の下、通信事業で培った顧客基盤を拡大させながら、自ら、またはパートナーとの「共創」によって、IoT、AI、ビッグデータ、ロボット等の最先端技術を活用した新しいビジネスを創出し、企業価値の最大化を図るとともに、日本が抱えるさまざまな社会課題の解決を目指しています。

連結経営成績の概況

■売上高

2020年3月期の売上高は、全セグメントで増収し、前期比2,044億円(4.4%)増の4兆8,612億円となりました。コンシューマ事業では162億円、法人事業では184億円、流通事業では651億円、ヤフー事業では985億円の増収となりました。

■営業利益

2020年3月期の営業利益は、全セグメントで増益し、前期比935億円(11.4%)増の9,117億円となりました。コンシューマ事業では198億円、法人事業では73億円、流通事業では20億円、ヤフー事業では164億円の増益となりました。上記以外の「その他」の営業利益は、前期比464億円増加していますが、これは主として、2019年3月期においては、PayPay(株)を子会社として会計処理をしていたことから、同社に係る営業損失が2020年3月期より多く計上されていること、および2020年3月期において、サイバーリーズン・ジャパン(株)が、当社の子会社から持分法適用会社となったことにより、子会社の支配喪失に伴う利益を計上したことによるものです。

■純利益

2020年3月期の純利益は、前期比125億円(2.5%)増の5,067億円となりました。2020年3月期における法人所得税の増加は、主として、税引前利益の増加による法人所得税の増加に加えて、ZホールディングスとLINE(株)の経営統合に関する最終契約の締結に伴い、Zホールディングス株式のグループ内譲渡により生じる譲渡益に対応する法人所得税を195億円計上したことと、2019年3月期において繰越欠損金を使用したことによるものです。持分法による投資損失は、前期比398

億円増加の461億円となりました。主として、2019年5月から持分法適用会社として会計処理しているPayPay(株)において、事業拡大のための施策を行ったことによるものです。

■親会社の所有者に帰属する純利益

2020年3月期の親会社の所有者に帰属する純利益は、前期比107億円(2.3%)増の4,731億円となりました。非支配持分に帰属する純利益は、主として(株)ZOZOの子会社化により、前期比18億円(5.8%)増の335億円となりました。

■調整後EBITDA

2020年3月期の調整後EBITDAは、前期比2,395億円(17.5%)増の1兆6,065億円となりました。これは主として、営業利益の増加に加え、2020年3月期よりIFRS第16号を適用したため、従来オペレーティング・リースと判定されていた賃借料が減価償却費と支払利息に振り替わったことにより、減価償却費が1,419億円増加したことによるものです。当社グループは、非現金取引の影響を除いた調整後EBITDAを、当社グループの業績をより効果的に評価するために有用かつ必要な指標であると考えています。

また、上記の調整後EBITDAに基づいて算定される調整後EBITDAマージンは、本業の経常的な収益性を理解するのに適した指標です。2020年3月期の調整後EBITDAマージンは、前期比3.6ポイント上昇の33.0%となりました。

*当社は2020年3月期よりIFRS第16号を適用しています。また、共通支配下の取引として、2020年3月31日までに当社グループの傘下となった被取得企業(Zホールディングス(株)含む)は、当社グループの会計方針に基づき、2018年4月1日に取得したものとみなして遡及して連結したものととして会計処理しています。

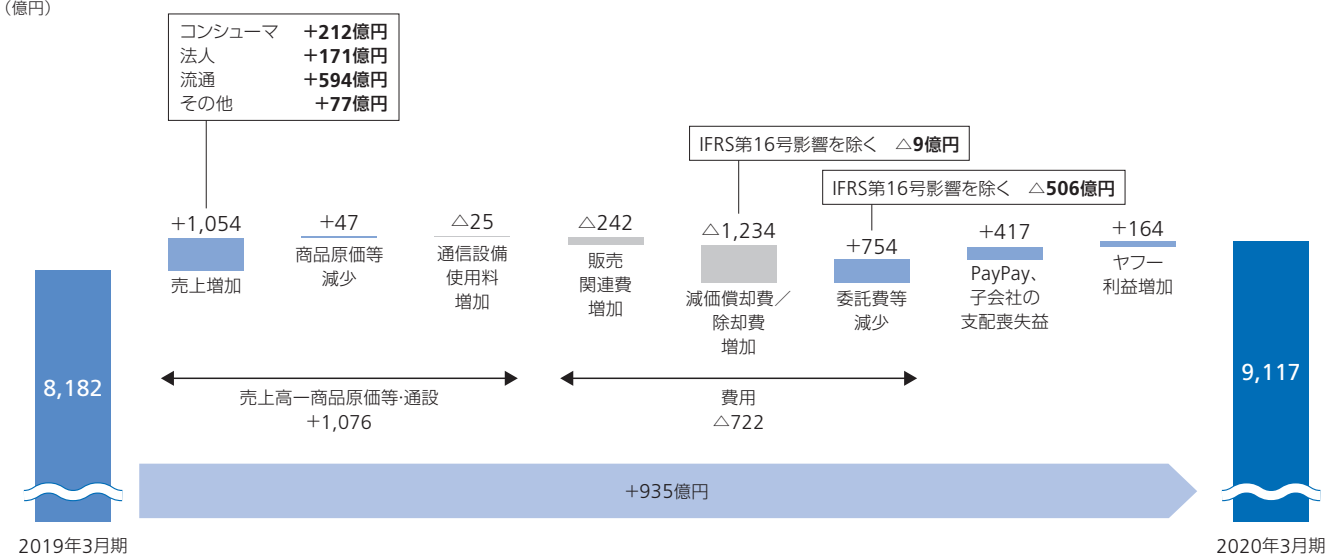
連結経営成績

(単位:億円)

	2019	2020	増減	増減率
3月31日に終了した1年間				
売上高	46,568	48,612	2,044	4.4%
営業利益	8,182	9,117	935	11.4%
税引前利益	7,461	8,112	651	8.7%
法人所得税	△2,519	△3,045	△526	20.9%
純利益	4,942	5,067	125	2.5%
親会社の所有者	4,625	4,731	107	2.3%
非支配持分	317	335	18	5.8%
調整後EBITDA	13,671	16,065	2,395	17.5%

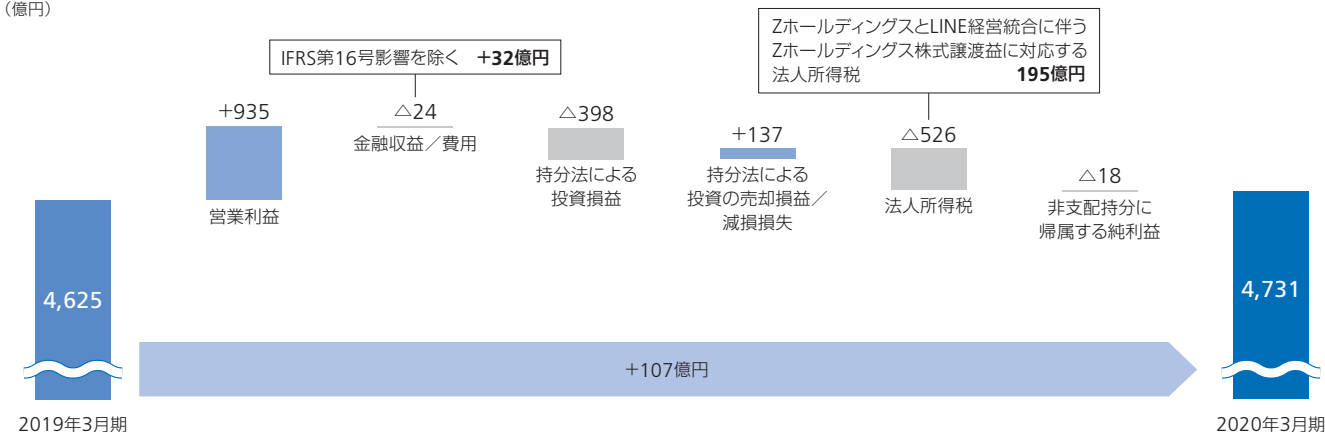
営業利益の増減分析

(億円)



親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析

(億円)



2020年3月期の振り返りと分析

セグメント別業績概要

■ 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、付随する携帯端末の販売を含む移動通信サービスや、ブロードバンドサービス等の通信サービスを提供しています。携帯端末の販売については、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。

2020年3月期の売上高は、前期比0.6%増加しました。通信サービス売上のうち、モバイル売上は、料金値下げや“ワイモバイル”“LINEモバイル”ブランドの契約数増加で平均単価が減少したものの、スマートフォン契約数の増加に加え、通信料金と端末代金の分離プランの契約数増加や端末の割賦契約期間の長期化に伴う「月割」割引額の減少により、増収となりました。ブロードバンド売上も、光回線サービス「SoftBank光」契約数の増加により増収となりました。物販等売上は、「おうちでんき」サービスが増加しましたが、端末の販売単価および販売台数の減少により減収となりました。

営業費用(売上原価と販売費及び一般管理費)およびその他の営業損益(その他の営業収益とその他の営業費用)の合計(以下「営業費用合計」)は、前期比0.2%減少しました。端末の販売台数減少に伴い商品原価が減少したことが主因です。上記の結果、セグメント利益は、前期比198億円(3.2%)増の6,473億円となりました。

■ 法人事業

法人事業では、法人のお客さまに対し、移動通信サービス、固定電話サービス「おとくライン」を提供するほか、携帯電話と固定電話を統合しシームレスな内線通話を可能にする「ConneTalk(コネクトーク)」、VPNサービス「SmartVPN」やインターネットなどのネットワークサービス、データセンターサービス、クラウドサービスおよびAI、IoT、ロボット、セキュリティ、デジタルマーケティング等の多様な法人向けソリューションを提供しています。

2020年3月期の売上高は、前期比3.0%増加しました。そのうち、モバイル売上は、スマートフォン契約数の増加により増収となりました。固定売上は、電話サービスの単価の減少と、2019年3月期においてネットワーク構築にかかる大口契約が満了を迎えたことにより減収となりました。ソリューション等売上は、クラウドサービスと、物販や業務受託・プロフェッショナルサービス等の増加により増収となりました。

営業費用合計は、前期比2.0%増加しました。モバイルおよびソリューション等の売上増加に伴い原価が増加したことが

主因です。上記の結果、セグメント利益は、前期比73億円(9.5%)増の836億円となりました。なお、2019年3月期におけるネットワーク構築にかかる大口契約の満了に伴う影響を除くと、158億円(23.2%)の増益となりました。

■ 流通事業

流通事業は、変化する市場環境を的確にとらえた最先端のプロダクトとサービスを提供しています。法人のお客さま向けには、ICT、クラウドサービス、IoTソリューション等に対応した商材を扱っています。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、アクセサリを含むモバイル・PC周辺機器、ソフトウェア、IoTプロダクト等、多岐にわたる商材の企画・供給を行っています。

2020年3月期の売上高は、前期比15.6%増加しました。法人のお客さま向けのPC・サーバーなど既存商材の販売が堅調に推移したことや、クラウドサービスのライセンス数拡大などの安定的な収益源が増加したことによるものです。

営業費用合計は、前期比15.7%増加しました。売上増加に伴い、商品原価が増加したことが主因です。上記の結果、セグメント利益は、前期比20億円(13.1%)増の172億円となりました。

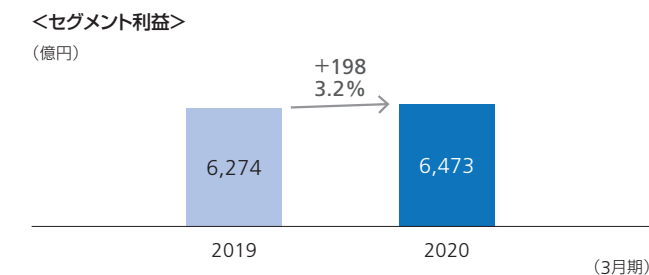
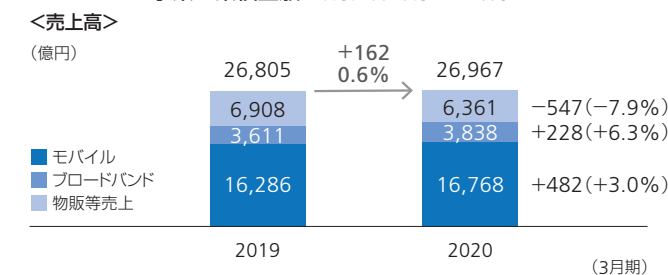
■ ヤフー事業

ヤフー事業は、eコマース、決済金融、メディアを中心とした100を超えるサービスを展開し、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。コマース領域においては「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」や「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス、「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービス、クレジットカード等の決済金融サービスの提供、メディア領域においてはインターネット上の広告関連サービスの提供を行っています。

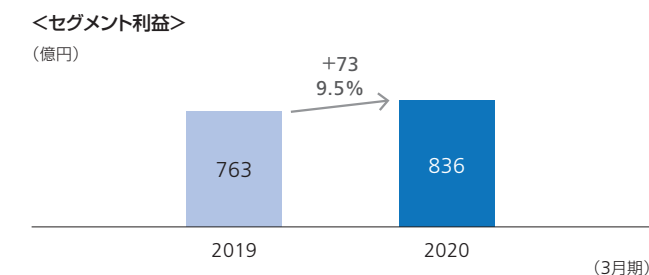
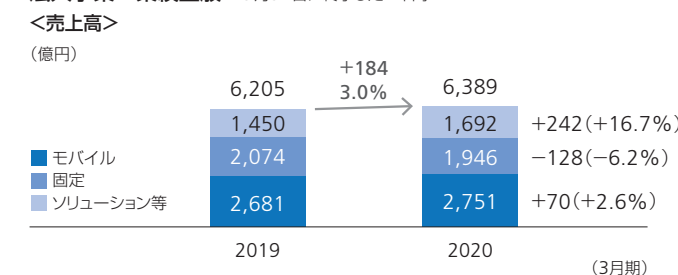
2020年3月期の売上高は、前期比10.3%増となりました。そのうち、コマース売上は、(株)ZOZOの子会社化およびその他コマースサービスでの取扱高の増加により増収となりました。

営業費用合計は、前期比10.0%増加しました。(株)ZOZOの子会社化に伴う販売費及び一般管理費の増加、その他のコマースサービスでの売上増加に伴う原価の増加、ソフトウェアやサーバー等の増加に伴う減価償却費の増加が主因です。上記の結果、セグメント利益は、前期比164億円(12.0%)増の1,523億円となりました。

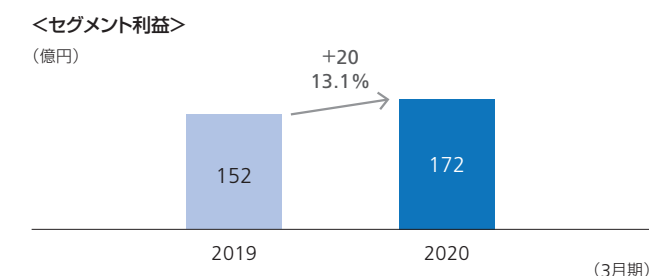
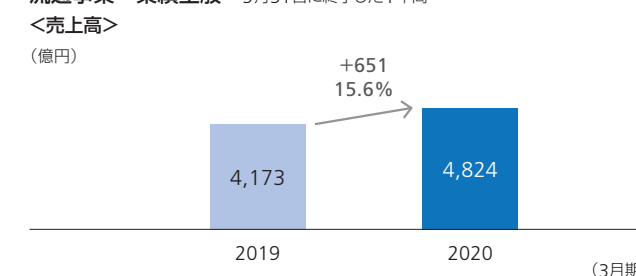
コンシューマ事業 業績全般 3月31日に終了した1年間



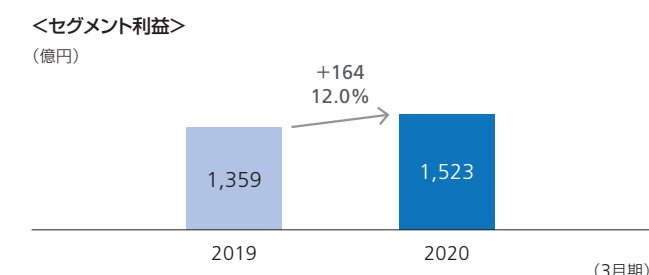
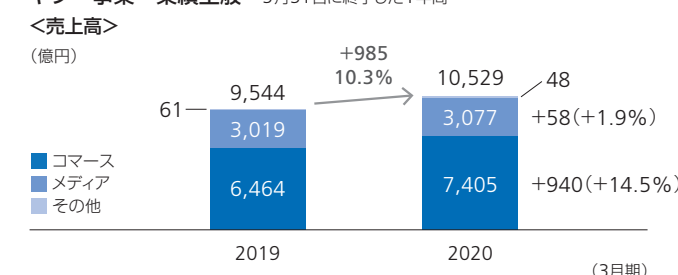
法人事業 業績全般 3月31日に終了した1年間



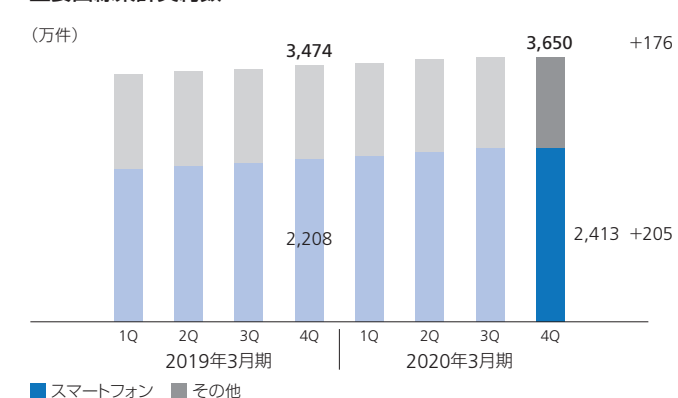
流通事業 業績全般 3月31日に終了した1年間



ヤフー事業 業績全般 3月31日に終了した1年間

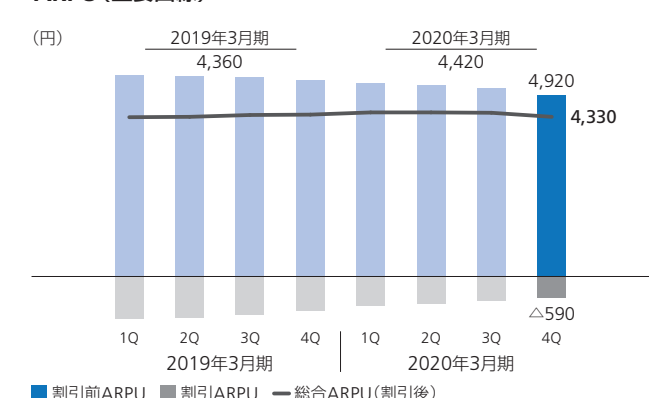


主要回線累計契約数*



* 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、「おうちでんわ」など

ARPU(主要回線)



* 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

2020年3月期の振り返りと分析

連結財政状態の状況

■ 資産

2020年3月末の総資産は、2019年3月末から1兆7,559億円(21.8%)増加し、9兆7,923億円となりました。主として、(株)ZOZOの子会社化による資産の増加8,160億円、IFRS第16号の適用により、従来オペレーティング・リースと判定されていたリース取引に係る使用権資産を認識したことに伴う資産の増加4,847億円、現金及び現金同等物の増加2,054億円、長期割賦債権の増加を主因とするその他の金融資産の増加1,734億円によるものです。

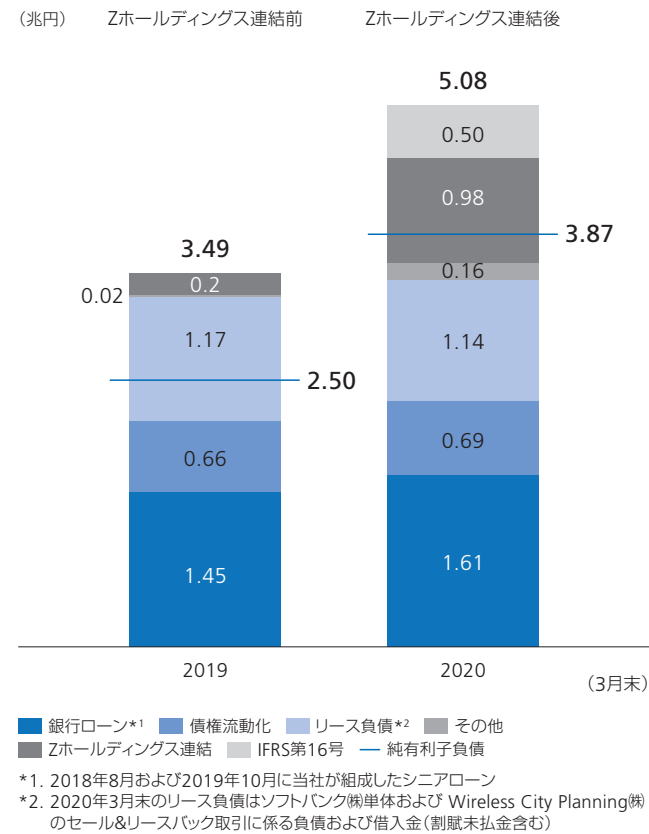
■ 負債

2020年3月末の負債は、2019年3月末から2兆709億円(34.4%)増加し、8兆847億円となりました。主として、新規の資金調達を実施したこと、IFRS第16号の適用による有利子負債の増加によるものです。

■ 資本

2020年3月末の資本は、2019年3月末から3,150億円(15.6%)減少し、1兆7,076億円となりました。これは、純利益の計上による増加5,067億円、(株)ZOZO子会社化に伴う企業結合による増加1,858億円があった一方で、共通支配下の取引による変動による減少5,010億円、剰余金の配当による減少4,313億円、自己株式の取得による減少687億円等があったことによるものです。

有利子負債／純有利子負債



連結財政状態計算書

(3月末)	2019	2020	増減	増減理由
現金及び現金同等物	9,384	11,438	+2,054	FCFの増加
営業債権及びその他の債権	16,960	18,003	+1,043	決済関連事業の取扱高増加
有形固定資産／無形資産／使用権資産	33,970	45,487	+11,517	IFRS第16号の適用による影響 (株)ZOZOの子会社化に伴う無形資産、のれんの増加
その他の資産	20,050	22,995	+2,944	長期割賦債権の増加、PayPay(株)への出資による投資有価証券の増加、(株)ジャパンネット銀行における中央清算機関差入証拠金の増加など
資産合計	80,363	97,923	+17,559	
有利子負債	34,917	50,823	+15,905	上グラフ参照
その他の負債	25,220	30,024	+4,804	(株)ZOZOの子会社化に伴う繰延税金負債の増加
負債合計	60,138	80,847	+20,709	
資本合計	20,226	17,076	△3,150	共通支配下取引であるZホールディングスの子会社化に伴う会計処理による減少

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

2020年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、1兆2,495億円の収入となりました。IFRS第16号の適用の影響による増加、銀行事業の預金の増加等により、前期比2,840億円収入が増加しました。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2020年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは、9,001億円の支出となりました。主として、(株)ZOZOの子会社化に伴う子会社の支配獲得による支出の増加により、前期比3,139億円支出が増加しました。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2020年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは、1,436億円の支出となりました。支出の主たる内訳は、Zホールディングス等による自己株式取得による支出5,268億円、配当金の支払額3,975億円であり、収入の主たる内訳は、(株)ZOZOの公開買付けのための借入金4,000億円、Zホールディングス株式の追加取得を目的とした借入金3,250億円、Zホールディングスが発行した無担保社債2,300億円です。前期比では、主として、配当金の支払額の増加および被結合企業の自己株式取得による支出の増加があったものの、上記を含む長短有利子負債の増加による収入の増加および被結合企業の株式取得による支出が2020年3月期においてはなかったことにより、前期比2,855億円増加しました。

■ 調整後フリー・キャッシュ・フロー

2020年3月期の調整後フリー・キャッシュ・フローは、3,795億円の収入となりました。主として、営業活動によるキャッシュ・フローが増加した一方で、(株)ZOZOの子会社化に伴う投資支出の増加により、前期比703億円減少しました。ZホールディングスグループおよびIFRS第16号適用による影響を除いた調整後フリー・キャッシュ・フローは、2019年3月期に5,120億円、2020年3月期に5,242億円と当期純利益を上回る水準を維持しています。当社は、成長投資と株主還元の原因となるフリー・キャッシュ・フローを重要な経営指標と考えています。

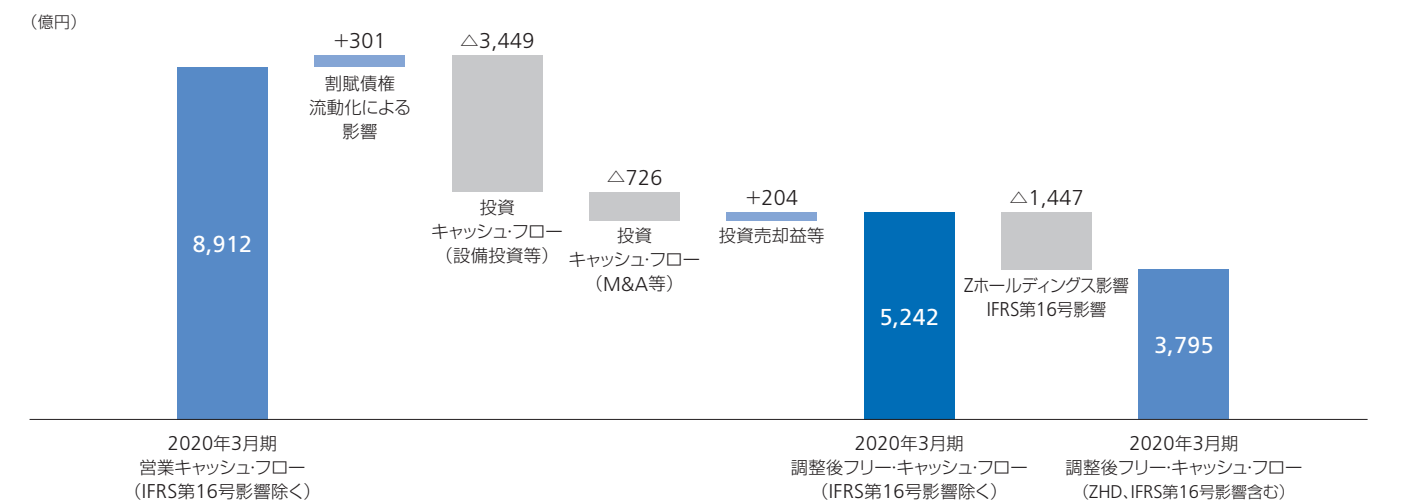
■ 設備投資

2020年3月期の設備投資(検収ベース、レンタル端末、Zホールディングスグループ含む)は、LTEサービスへの設備投資が減少したものの、IFRS第16号の適用の影響および5G設備への投資の増加により、前期比671億円増の5,655億円となりました。

■ 研究開発費

当社グループは、お客さまに対して最先端技術の製品を安定的に供給していくこと、および当社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、情報通信技術に関わる最先端技術の動向の把握、対外的なデモンストレーションを含む研究開発および事業化検討を行っています。2020年3月期における研究開発費は147億円となりました。

調整後フリー・キャッシュ・フロー



連結財政状態計算書

ソフトバンク株式会社
2019年および2020年3月31日終了の事業年度

(資産の部)	(単位:百万円)	
	2019*1	2020
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 938,388	¥1,143,808
営業債権及びその他の債権	1,695,952	1,800,301
その他の金融資産	90,565	94,906
棚卸資産	132,820	96,896
その他の流動資産	107,967	228,392
流動資産合計	2,965,692	3,364,303
非流動資産		
有形固定資産	1,791,260	986,095
使用权資産	—	1,234,457
のれん	393,312	618,636
無形資産	1,212,390	1,709,511
契約コスト	211,733	212,638
持分法で会計処理されている投資	89,656	80,149
投資有価証券	114,788	175,152
銀行事業の有価証券	337,516	342,975
その他の金融資産	736,490	905,562
繰延税金資産	72,636	55,904
その他の非流動資産	110,855	106,876
非流動資産合計	5,070,636	6,427,955
資産合計	¥8,036,328	¥9,792,258

*1. 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ株式会社による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク株式会社および子会社が取得したものとみなして連結財務諸表の一部として遡及して連結しています。

(負債及び資本の部)	(単位:百万円)	
	2019*1	2020
流動負債		
有利子負債	¥ 953,730	¥1,811,281
営業債務及びその他の債務	1,214,190	1,253,766
契約負債	126,354	127,652
銀行事業の預金	745,696	880,847
その他の金融負債	3,217	3,779
未払法人所得税	115,485	153,371
引当金	9,966	6,794
その他の流動負債	148,361	259,119
流動負債合計	3,316,999	4,496,609
非流動負債		
有利子負債	2,537,988	3,270,971
その他の金融負債	38,637	36,765
確定給付負債	14,691	16,337
引当金	72,675	83,871
繰延税金負債	20,394	168,248
その他の非流動負債	12,377	11,893
非流動負債合計	2,696,762	3,588,085
負債合計	6,013,761	8,084,694
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	204,309	204,309
資本剰余金	111,826	△133,915
利益剰余金	1,178,282	1,003,554
自己株式	—	△68,709
その他の包括利益累計額	3,740	△4,693
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,498,157	1,000,546
非支配持分	524,410	707,018
資本合計	2,022,567	1,707,564
負債及び資本合計	¥8,036,328	¥9,792,258

*1. 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ株式会社による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク株式会社および子会社が取得したものとみなして連結財務諸表の一部として遡及して連結しています。

連結損益計算書および連結包括利益計算書

ソフトバンク株式会社
2019年および2020年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2019*2	2020*2
売上高	¥ 4,656,815	¥ 4,861,247
売上原価	△2,495,972	△2,536,837
売上総利益	2,160,843	2,324,410
販売費及び一般管理費	△1,339,656	△1,418,815
その他の営業収益	8,440	12,937
その他の営業費用	△11,439	△6,807
営業利益	818,188	911,725
持分法による投資損益	△6,276	△46,060
金融収益	2,246	2,745
金融費用	△58,023	△60,921
持分法による投資の売却損益	2,592	10,591
持分法による投資の減損損失	△12,614	△6,885
税引前利益	746,113	811,195
法人所得税	△251,949	△304,527
純利益*1	494,164	506,668
純利益の帰属		
親会社の所有者	462,455	473,135
非支配持分	31,709	33,533
	494,164	506,668
包括利益		
純利益	494,164	506,668
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	1	41
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	△3,252	△9,309
純損益に振り替えられることのない項目合計	△3,251	△9,268
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	1,080	△1,415
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△4,675	1,026
在外営業活動体の為替換算差額	788	△536
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△561	573
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△3,368	△352
その他の包括利益(税引後)合計	△6,619	△9,620
包括利益合計	487,545	497,048
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	455,147	468,217
非支配持分	32,398	28,831
	¥ 487,545	¥ 497,048

*1. 2019年3月31日に終了した1年間および2020年3月31日に終了した1年間のソフトバンク株式会社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。

*2. 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ株式会社による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク株式会社および子会社が取得したものとみなして連結財務諸表の一部として遡及して連結しています。

連結持分変動計算書

ソフトバンク株式会社
2019年および2020年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分							
	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	合計	非支配持分	資本合計
2018年4月1日	197,694	204,906	458,230	—	5,743	866,573	18,687	885,260
共通支配下の取引に関する 遡及修正額*2	—	△19,186	470,580	—	5,205	456,599	670,190	1,126,789
2018年4月1日(修正後)	197,694	185,720	928,810	—	10,948	1,323,172	688,877	2,012,049
包括利益								
純利益	—	—	462,455	—	—	462,455	31,709	494,164
その他の包括利益	—	—	—	—	△7,308	△7,308	689	△6,619
包括利益合計	—	—	462,455	—	△7,308	455,147	32,398	487,545
所有者との取引額等								
剰余金の配当*4	—	—	△21,829	—	—	△21,829	△31,362	△53,191
新株の発行	6,615	13,207	—	—	—	19,822	—	19,822
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—
共通支配下の取引による変動*2,3	—	△240,330	6,630	—	96	△233,604	△3,874	△237,478
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	4,422	4,422
支配喪失による変動	—	—	—	—	57	57	△230	△173
被結合企業に対する持分変動*2,4	—	143,005	△197,837	—	—	△54,832	△169,719	△224,551
支配継続子会社に対する持分変動	—	667	—	—	—	667	3,898	4,565
株式に基づく報酬取引	—	9,557	—	—	—	9,557	0	9,557
その他の包括利益累計額から 利益剰余金への振替	—	—	53	—	△53	—	—	—
所有者との取引額等合計	6,615	△73,894	△212,983	—	100	△280,162	△196,865	△477,027
2019年3月31日	204,309	111,826	1,178,282	—	3,740	1,498,157	524,410	2,022,567
2019年4月1日	204,309	111,826	1,178,282	—	3,740	1,498,157	524,410	2,022,567
新基準適用による累積的影響額*1	—	—	△618	—	—	△618	△4,362	△4,980
2019年4月1日(修正後)	204,309	111,826	1,177,664	—	3,740	1,497,539	520,048	2,017,587
包括利益								
純利益	—	—	473,135	—	—	473,135	33,533	506,668
その他の包括利益	—	—	—	—	△4,918	△4,918	△4,702	△9,620
包括利益合計	—	—	473,135	—	△4,918	468,217	28,831	497,048
所有者との取引額等								
剰余金の配当*4	—	—	△398,354	—	—	△398,354	△32,940	△431,294
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△68,709	—	△68,709	—	△68,709
共通支配下の取引による変動*2,3	—	△246,996	△249,991	—	△2,415	△499,402	△1,601	△501,003
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	185,827	185,827
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	—	—
被結合企業に対する持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△3,676	—	—	—	△3,676	6,853	3,177
株式に基づく報酬取引	—	4,931	—	—	—	4,931	—	4,931
その他の包括利益累計額から 利益剰余金への振替	—	—	1,100	—	△1,100	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△245,741	△647,245	△68,709	△3,515	△965,210	158,139	△807,071
2020年3月31日	204,309	△133,915	1,003,554	△68,709	△4,693	1,000,546	707,018	1,707,564

*1. IFRS第16号「リース」の適用に伴い、2020年3月31日に終了した1年間より前の期間に対しての遡及修正の累積的影響を利益剰余金期初首高の修正として認識しています。

*2. 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ株式会社による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク株式会社および子会社が取得したものとみなして連結財務諸表の一部として遡及して連結しています。

*3. 「資本剰余金」および「利益剰余金」の変動は、共通支配下の取引によりソフトバンク株式会社取得した子会社に対する投資の取得金額と、ソフトバンクグループ株式会社における当該子会社の取得時点での帳簿価額の差額によるものです。

*4. 共通支配下の取引に関連して、実際の共通支配下の取引日前に行われたソフトバンク株式会社および子会社以外との資本取引が「剰余金の配当」および「被結合企業に対する持分変動」に含まれています。

連結キャッシュ・フロー計算書

ソフトバンク株式会社および連結子会社
2019年および2020年3月31日終了の事業年度

(単位:百万円)

	2019*1	2020*1
営業活動によるキャッシュ・フロー		
純利益	494,164	506,668
減価償却費及び償却費	504,482	675,241
固定資産除却損	41,397	25,693
子会社の支配喪失に伴う利益	—	△12,937
金融収益	△2,246	△2,745
金融費用	58,023	60,921
持分法による投資損益(△は益)	6,276	46,060
持分法による投資の売却損益(△は益)	△2,592	△10,591
持分法による投資の減損損失	12,614	6,885
法人所得税	251,949	304,527
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加額)	△151,938	△150,408
棚卸資産の増減額(△は増加額)	11,189	40,801
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△32,455	△35,402
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少額)	43,653	28,742
未払消費税等の増減額(△は減少額)	51,897	8,827
銀行事業の預金の増減額(△は減少額)	61,862	135,151
その他	△66,331	△67,201
小計	1,281,944	1,560,232
利息及び配当金の受取額	1,707	2,340
利息の支払額	△71,096	△60,464
法人所得税の支払額	△256,852	△258,430
法人所得税の還付額	9,823	5,857
営業活動によるキャッシュ・フロー	965,526	1,249,535
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	△453,363	△431,783
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,371	2,947
投資の取得による支出	△60,315	△115,061
投資の売却または償還による収入	31,966	42,412
銀行事業の有価証券の取得による支出	△302,002	△275,681
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	197,321	272,312
子会社の支配獲得による収支(△は支出)	96	△378,212
貸付金貸付による支出	△2,976	△3,110
貸付金回収による収入	7,073	1,536
その他	△5,443	△15,505
投資活動によるキャッシュ・フロー	△586,272	△900,145
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)	△2,405	88,800
有利子負債の収入	2,892,313	2,531,035
有利子負債の支出	△2,810,327	△1,692,530
非支配持分株主からの払込による収入	5,195	4,630
自己株式の取得による支出	—	△68,709
配当金の支払額	△22,056	△397,496
非支配持分への配当金の支払額	△30,600	△29,335
被結合企業の株式取得による支出	△221,000	—
被結合企業の自己株式取得による支出	△228,009	△526,826
被結合企業の支配喪失による減少額	—	△30,717
その他	△12,269	△22,465
財務活動によるキャッシュ・フロー	△429,158	△143,613
現金及び現金同等物に係る換算差額	516	△357
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	△49,388	205,420
現金及び現金同等物の期首残高	987,776	938,388
現金及び現金同等物の期末残高	938,388	1,143,808

*1. 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ株式会社による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク株式会社および子会社が取得したものとみなして連結財務諸表の一部として適及して連結しています。

Appendix

106

ESGデータブック

115

会社情報／投資家情報

ESGデータブック

バウンダリ(報告対象範囲)

バウンダリは、「SB」「SB+主な子会社」「SB+子会社」「SB+YJ+ASK」の4つです。

- (注)・SBとは、ソフトバンク㈱の略称です。
 ・YJとは、ヤフー㈱の略称です。
 ・ASKとは、アスクル㈱の略称です。
 ・期によってバウンダリに含まれるグループ会社は異なります。

環境

気候変動										
			実績					目標	達成率(%)*	
項目		バウンダリ*	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期		
温室効果ガス 排出量 (Scope 1, 2)	合計	2019年3月期 まで:SB 2020年3月期: SB+YJ+ASK	t-CO ₂	797,432	733,515	722,514	693,953	776,104	823,125	106
	Scope 1		t-CO ₂	11,539	11,400	11,386	11,456	15,803	13,588	86
	Scope 2		t-CO ₂	785,893	722,115	711,128	682,497	760,301	809,536	107
	原単位 (通信量当たり排出量)	SB	t/Gbps	1,493	1,116	849	682	628	662	105
目標										
項目		バウンダリ*	単位	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2031年 3月期	
温室効果ガス排出 量削減に関する中 長期目標	Scope 1, 2合計	SB+YJ+ASK	t-CO ₂	722,000	645,000	562,000	546,000	530,000	450,000	

- *バウンダリ注
 ・2019年3月期まで:ソフトバンク㈱(単体)全事業所
 ・2020年3月期:ソフトバンク㈱(単体)全事業所および主要子会社(ヤフー㈱、アスクル㈱)全事業所 *グループ全体の使用電気量の約90%網羅
 ・2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更による
 *達成率注
 ・目標値に対する実績値の割合

環境

気候変動					
項目	バウンダリ*	単位	2020年 3月期	割合(%)	算出定義
Scope 1:直接排出*1	SB	t-CO ₂	11,773	0.4	
Scope 2:エネルギー起源の間接排出*1			663,644	23.1	
Scope 3:その他の間接排出*1			2,202,152	76.5	
カテゴリ1:購入した製品・サービス			447,211	15.5	製品・サービスの購入金額に、各製品の調達輸送段階を含む排出原単位を乗じて算出
カテゴリ2:資本財			1,105,300	38.4	設備投資額に、資本財の価格当たりの排出原単位を乗じて算出
カテゴリ3:Scope 1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動			98,327	3.4	燃料・電力の使用量等に、燃料調達時の排出原単位を乗じて算出
カテゴリ4:輸送、配送(上流)			23,993	0.8	横持ち輸送、出荷輸送について、輸送費に金額当たりの排出原単位を乗じて算出(調達輸送はカテゴリ1に含めて算出)
カテゴリ5:事業から出る廃棄物			475	0.02	産業廃棄物重量に、廃棄物種類・処理方法別の排出原単位を乗じて算出
カテゴリ6:出張			6,204	0.2	交通費支給額に、交通区分別交通費支給額当たり排出原単位を乗じ、宿泊日数に、宿泊数当たり排出原単位を乗じて算出
カテゴリ7:雇用者の通勤			7,879	0.3	従業員の延べ通勤距離に、交通区分別の旅客人キロ当たり排出原単位を乗じて算出
カテゴリ8:リース資産(上流)			8,786	0.3	社用車の延べ走行距離に、燃料別最大積載量別燃費の排出係数を乗じ、倉庫の延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出原単位を乗じて算出
カテゴリ9:輸送、配送(下流)			-	-	(算出対象外)
カテゴリ10:販売した製品の加工			-	-	(算出対象外)
カテゴリ11:販売した製品の使用			434,079	15.1	販売・レンタルした製品の台数に、各製品の生涯電力消費量と電力の排出係数を乗じて算出
カテゴリ12:販売した製品の廃棄			815	0.03	販売した製品の延べ重量に、廃棄物種類別の排出原単位を乗じて算出
カテゴリ13:リース資産(下流)	-	-	(カテゴリ11に含めて算出)		
カテゴリ14:フランチャイズ	69,083	2.4	ソフトバンクショップ、ワイモバイルショップの延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出原単位を乗じて算出		
カテゴリ15:投資	-	-	(算出対象外)		
合計			2,877,569	100.0	

*1 2020年3月期の温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)およびエネルギー使用量は、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構様の第三者検証を実施(ISO14064-3に準拠)の限定的保証水準)

ESGデータブック

環境

気候変動									
項目	バウンダリ*	単位	実績					目標	達成率(%)*
			2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期		
エネルギー*1	電気使用量*2	千kWh	1,357,222	1,338,019	1,418,791	1,355,703	1,644,234	1,640,000	100
	うち、再生可能エネルギー*3	千kWh	34	36	44	44	32,516	32,000	102
	都市ガス	千m ³	4,460	4,835	4,731	4,554	4,508	-	-
	A重油	kl	79	65	144	190	160	-	-
温室効果ガス	二酸化炭素(CO ₂)	t	-	-	-	-	14,408	-	-
	メタン(CH ₄)	t-CO ₂ e	-	-	-	-	1,108	-	-
	一酸化二窒素(N ₂ O)	t-CO ₂ e	-	-	-	-	127	-	-
	ハイドロフルオロカーボン類(HFC)	t-CO ₂ e	-	-	-	-	161	-	-
	パーフルオロカーボン類(PFC)	t-CO ₂ e	-	-	-	-	0	-	-
	六フッ化硫黄(SF ₆)	t-CO ₂ e	-	-	-	-	0	-	-
部門別目標	本社オフィス電気使用量*4	千kWh	-	-	-	-	13,281	13,748	104
	ネットワークセンター排出量原単位*5	t/Gbps	-	-	-	-	169	188	111

*1 2020年3月期の温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)およびエネルギー使用量は、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構様の第三者検証を実施(ISO14064-3に準拠の限定的保証水準)

*2 2031年3月期目標:5G提供等によるトラフィック増への対応により2020年3月期の1.5倍となる2,500,000千kWhの見込み

*3 2031年3月期目標:段階的に導入し1,500,000千kWhの見込み

*4 2011年3月期比25%以下とする目標を設定

*5 通信量当たり排出量、前年度比1%削減目標を設定

環境

資源と廃棄物										
項目	バウンダリ*	単位	実績					目標	達成率(%)*	
			2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期			
産業廃棄物	排出量	2019年3月期まで:SB 2020年3月期:SB+YJ+ASK	t	-	1,286	1,159	1,092	5,226	-	-
	最終処分量	2019年3月期まで:SB 2020年3月期:SB+YJ+ASK	t	-	38.6	34.8	32.8	153	-	-
撤去基地局通信設備	最終処分量*1	SB	%	-	0.04	0.29	0.85	1.4	1.0	71
水使用	オフィス水使用量及び排水量*2	2019年3月期まで:SB 2020年3月期:SB+YJ+ASK	m ³	-	743,174	714,163	738,517	917,542	941,641	103
	データセンター水使用量及び排水量	ヤフー(株)(単体)*3	m ³	-	-	-	-	273,668	-	-
	原単位(面積当たり使用量)	2019年3月期まで:SB 2020年3月期:SB+YJ+ASK	m ³ /m ²	-	0.95	0.93	0.92	0.73	-	-

*1 前年度比1%未満とする2031年3月期までの長期目標を設定

*2 上水(水道水)について記載(上水(水道水)以外からの取水なし)

排水量について水使用量と同量と想定(下水道以外への排水なし)

個別メータが無い事業所については、グループ内の使用実績値に基づく面積原単位より算出

生活用水の維持管理目標として、前年度比100%未満とする2031年3月期までの長期目標を設定

*3 バウンダリの変更により、水冷式のデータセンターを保有する主要子会社ヤフー(株)を算入

コンプライアンス

項目	バウンダリ*	単位	実績					目標	
			2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期		
環境法令違反	回数	2019年3月期まで:SB 2020年3月期:SB+YJ+ASK	回	0	0	0	0	0	0
	罰金額	2019年3月期まで:SB 2020年3月期:SB+YJ+ASK	千円	0	0	0	0	0	0

ESGデータブック

社会

社員								
項目		バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
社員数*1	女性	SB+主な子会社	人	-	5,351	5,358	5,356	7,730
	男性			-	13,381	13,433	13,468	18,332
	計			-	18,732	18,791	18,824	26,062
平均臨時雇用者数*1		SB+主な子会社	人	-	3,672	3,701	3,606	4,294
平均勤続年数*1	女性	SB+主な子会社	年	-	9.6	10.3	10.9	10.2
	男性			-	11.4	12.0	12.2	11.2
	計			-	10.9	11.4	11.9	10.9
平均年齢*1	女性	SB+主な子会社	歳	-	35.1	35.8	36.3	36.6
	男性			-	39.5	40.0	40.1	39.3
	計			-	38.2	38.7	39.1	38.5
社員の年齢構成*1	20代	SB+主な子会社	人	-	3,550	3,434	3,337	5,042*3
	30代			-	7,684	7,412	7,276	10,017*3
	40代			-	5,584	5,810	5,904	7,863*3
	50代			-	1,891	2,113	2,283	2,905*3
	60代			-	23	22	24	45*3
管理職別社員数*2	課長クラス	SB+主な子会社	人	-	2,981	3,097	3,139	4,161
	部長クラス			-	1,163	1,192	1,254	1,749
定年退職者再雇用数		SB+主な子会社	人	-	59	65	52	105
私傷病休業者数		SB+主な子会社	人	-	236	236	208	303
介護休業者数		SB+主な子会社	人	-	7	11	9	16
休業災害発生率		SB+主な子会社	%	-	-	-	-	0.0
退職者数	自己都合	SB+主な子会社	人	-	341	620	698	1,267
	計			-	355	648	730	1,307
自己都合退職率		SB+主な子会社	%	-	1.7	3.1	3.5	4.4
年間総労働時間		SB+主な子会社	時間	-	1,846	1,811	1,764	1,756
年次有給休暇取得率	SB	%	-	73.3	75.1	76.5	72.2	
	SB+主な子会社	%	-	73.2	75.0	76.4	74.2	
社員のボランティア参加人数		SB	人	-	-	-	153	179
ストレスチェック受検率		SB+主な子会社	%	-	85.0	89.4	90.1	96.2
定期健康診断有所見率*1		SB+主な子会社	%	-	55.1	56.6	59.7	59.7
特定保健指導完了率		SB+主な子会社	%	-	24.3	30.3	31.6	34.5
喫煙率*1	SB	%	-	31.3	30.6	29.9	29.7	
	SB+主な子会社	%	-	31.3	30.5	29.8	26.6	

*1 各年 3月31日時点

*2 各年 4月1日時点

*3 一部の会社においては、受入出向者を含んでいません。

社会

採用・ダイバーシティ										
項目		バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期		
新規採用者数*4	女性	SB+主な子会社	人	-	229	201	230	509		
	男性			-	470	496	637	1,397		
	計			-	699	697	867	1,906		
新卒採用に占める女性比率		SB+主な子会社	%	-	35.4	34.0	32.0	29.6		
外国籍新卒採用者数		SB+主な子会社	人	-	25	21	38	63		
新規採用者に占める外国籍比率*4		SB+主な子会社	%	-	4.3	4.6	8.1	4.1		
女性社員比率*1		SB+主な子会社	%	-	28.6	28.5	28.5	29.7		
女性管理職数*2	SB	人	-	228	241	272	300			
	SB+主な子会社	人	-	228	242	274	520			
女性管理職比率*2	SB	%	-	5.5	5.6	6.2	6.6			
	管理部門を除く	%	-	5.0	5.1	5.6	5.9			
女性管理職比率*2	SB+主な子会社	%	-	5.5	5.6	6.2	8.7			
	管理部門を除く	%	-	5.0	5.0	5.6	8.2			
育児休暇取得者数	女性	SB+主な子会社	人	-	299	334	348	573		
	男性			-	66	101	141	278		
育児休暇取得率	女性	SB+主な子会社	%	-	100	100	100	100		
	男性			-	9	14	20	28		
外国籍社員数*1		SB+主な子会社	人	-	323	337	393	618		
外国籍管理職数*2		SB+主な子会社	人	-	19	26	32	40		
障がい者雇用率*3	SB	%	-	2.13	2.24	2.19	2.30			
	SB+主な子会社	%	-	2.12	2.22	2.15	2.26			

地域・社会

項目		バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
寄付金額		SB	千円	33,194	18,286	15,342	9,556	4,698
災害被災者支援金		SB	千円	2,228	771	368	2,318	713

その他

項目		バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
ネットワーク重大事故発生件数*5		SB	件	0	0	1	2	0

*1 各年 3月31日時点

*2 各年 4月1日時点

*3 各期 6月1日時点

*4 新規採用は中途入社含む。

*5 電気通信事業法施行規則第57条に基づき報告

ESGデータブック

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス					2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
項目	バウンダリ	単位							
取締役数	社内	女性	SB	人	-	-	-	0	0
		男性			-	-	-	7	7
		計			-	-	-	7	7
	独立社外	女性			-	-	-	1	1
		男性			-	-	-	3	3
		計			-	-	-	4	4
	総計	-			-	-	11	11	
取締役兼執行役員数	SB	人	-	-	-	5	5		
取締役兼執行役員比率		%	-	-	-	45.5	45.5		
独立社外取締役比率		%	-	-	-	36.4	36.4		
女性取締役比率		%	-	-	-	9.1	9.1		
監査役数	社内	女性	SB	人	-	-	-	1	1
		男性			-	-	-	1	1
		計			-	-	-	2	2
	独立社外	女性			-	-	-	0	0
		男性			-	-	-	2	2
		計			-	-	-	2	2
	総計	-			-	-	4	4	
取締役の平均年齢	SB	歳	-	-	-	60.1	61.1		
取締役任期	SB	年	-	-	-	1	1		
取締役平均在任年数	SB	年	-	-	-	7.7	8.7		
取締役会開催回数	SB	回	-	-	-	16	14		
取締役会出席率75%以下取締役		人	-	-	-	0	0		
監査役会開催回数		回	-	-	-	16	17		
監査役会出席率75%以下監査役数	SB	人	-	-	-	0	0		
役員数	SB	女性	人	-	-	-	2	2	
		男性		-	-	-	13	13	
		計		-	-	-	15	15	
女性役員比率	SB	%	-	-	-	13.3	13.3		
指名・報酬委員会 委員数	社内	女性	SB	人	-	-	-	0	0
		男性			-	-	-	1	1
		計			-	-	-	1	1
	独立社外	女性			-	-	-	1	1
		男性			-	-	-	3	3
		計			-	-	-	4	4
	総計	-			-	-	5	5	
指名・報酬委員会開催回数	SB	回	-	-	-	5	5		
指名・報酬委員会出席率		%	-	-	-	100	100		

ガバナンス

報酬					2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
項目	バウンダリ	単位							
CEO報酬	SB	百万円	基本報酬	-	75	60	120	120	
			ストックオプション	-	-	7	89	89	
			業績連動賞与	-	380	263	315	200	
			業績連動型株式報酬	-	-	-	-	200	
			計	-	455	330	524	608	
取締役報酬 (社外取締役を除く)	SB	百万円	基本報酬	-	420	456	426	432	
			ストックオプション	-	-	34	345	345	
			業績連動賞与	-	1,295	1,018	998	628	
			業績連動型株式報酬	-	-	-	-	628	
計	-	1,715	1,508	1,769	2,034				
監査役報酬 (社外監査役を除く)	SB	百万円	基本報酬	-	15	12	12	14	
			ストックオプション	-	-	-	-	-	
			業績連動賞与	-	-	-	-	-	
			業績連動型株式報酬	-	-	-	-	-	
計	-	15	12	12	14				
社外役員報酬	SB	百万円	基本報酬	-	10	12	49	64	
			ストックオプション	-	-	-	-	-	
			業績連動賞与	-	-	-	-	-	
			業績連動型株式報酬	-	-	-	-	-	
計	-	10	12	49	64				
非業務執行役員の報酬	SB	百万円	-	0	7	89	89		
社員の平均年間給与	SB+主な子会社	千円	-	7,554	7,818	7,298	7,782		
社員の賞与(中央値)	SB	千円	-	2,430	2,662	2,135	2,253		
CEOの報酬と社員の平均年間給与比率	SB+主な子会社	倍	-	6	4	7	8		

会計監査人への報酬

項目	バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	
監査公認会計士等に対する 報酬	SB+子会社	百万円	監査費	-	-	592	805	1,398
			非監査費	-	-	68	92	115
			計	-	-	660	897	1,513
監査公認会計士等と同一の ネットワークに属する者 に対する報酬(上記を除く)	SB+子会社	百万円	監査費	-	-	-	-	-
			非監査費	-	-	491	648	343
			計	-	-	491	648	343

ESGデータブック

ガバナンス

株主権								
項目	バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	
買収防衛策	SB	-	なし					

コンプライアンス								
項目	バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	
内部通報窓口への通報件数	SB	件	84	90	87	73	88	
通報件数の内訳			労務	44	49	50	51	57
			その他	40	41	37	22	31
行動規範・倫理基準に対する違反件数	SB+主な子会社	件	-	45	38	36	43	
政治献金額	SB	円	0	0	0	0	0	
人権侵害やハラスメントに関する違反件数	SB+主な子会社	件	-	12	8	9	17	
人権に関する研修実施回数	SB	回	-	-	-	-	8	
コンプライアンステストの受検率	SB	%	97.4	99.9	99.2	99.9	99.8	
個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数*1	SB	件	0	0	0	0	0	

情報セキュリティ							
項目	バウンダリ	単位	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
情報セキュリティ事故件数*2	SB	件	0	0	0	1	0
ISO 27001 取得数	SB	件	1	1	1	1	1
ISO 20000 取得数	SB	件	1	1	1	1	1
ISO 9001 取得数	SB	件	1	1	1	1	1
プライバシーマーク取得数	SB+主な子会社	件	-	-	-	-	19
情報セキュリティ研修の実施	SB	件	1	1	1	1	1

*1 規制当局による指導や法令違反に則り公表

*2 当社が定める情報セキュリティポリシーに則り公表

会社情報／投資家情報

(2020年3月31日現在)

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 宮内 謙
本社	〒105-7317 東京都港区東新橋 1-9-1
設立	1986年12月9日
従業員数	連結: 37,821人 単体: 17,299人
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

資本金	2,043億9百万円
発行可能株式総数	8,010,960,300株
発行済株式総数	4,787,145,170株 (自己株式 46,000,000株)
上場市場	東京証券取引所市場第一部
株式売買単位	100株
議決権を有する株主の総数	700,562名

ウェブサイトのご案内

- 経営理念、ビジョンについて
<https://www.softbank.jp/corp/ir/policy/strategy/>
- サステナビリティについて
<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/>
- 成長戦略について
<https://www.softbank.jp/corp/business/>
- 5Gについて
<https://www.softbank.jp/biz/5g/>

株価チャート



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)	3,182,919	67.13
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	106,870	2.25
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口)	73,230	1.54
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口5)	36,338	0.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	27,122	0.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	24,130	0.51
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口1)	18,621	0.39
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口2)	16,910	0.36
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口6)	14,606	0.31
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口9)	14,480	0.31

(注) 1. 持株比率は自己株式(46,000,000株)を控除して計算しています。
2. 上記の持株数のうち、日本マスタートラスト信託銀行および日本トラスティ・サービス信託銀行の持株数には、信託業務に係る株式が含まれています。

所有者別状況

