

Section 3

Our Strategy

ソフトバンクは、人とAIが共存する未来社会が実現し、便利で快適なライフスタイルが到来すると予見しています。成長戦略「Beyond Carrier」を推進し、中期経営計画を通じて事業基盤の再構築を図ることで、「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業へ」という長期ビジョンの実現を目指します。



長期ビジョン

「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」へ

未来社会の姿およびその実現に向けた課題

対話型の人工知能「ChatGPT」に代表される生成AIが浸透し始め、いよいよ人とAIが共存する社会の扉が開こうとしています。これからは、AIが自ら判断し産業や社会を最適化する時代に向かい、空飛ぶタクシー、配送ロボット、完全自律型工場などが次の時代の常識になり、人類にとってさらに便利で快適な社会が実現すると予見しています。

一方で、AIが日常で使われる社会では膨大なデータが生み出され、それを処理する必要性が生じます。右下のグラフは今後のデータ処理需要と電力需要を予想したのですが、今後の省エネ技術の進化を考慮して仮に数十倍の効率化を実現できたとしても、現在よりもはるかに膨大

な電力が必要になると想定されます。グリーンエネルギーを最大限活用して電力需要を賄い、このような桁違いのデータ処理需要をさばくことができなければ、未来の便利で快適な社会は成り立ちません。当社は、未来のデジタル化社会のためには、AI・DX*1とGX*2が一体的なものであると捉え、これに対応した次世代の社会インフラの構築が必要不可欠だと考えています。

*1 DX(デジタルトランスフォーメーション): デジタル技術を活用してビジネスモデル等を変革する取り組み

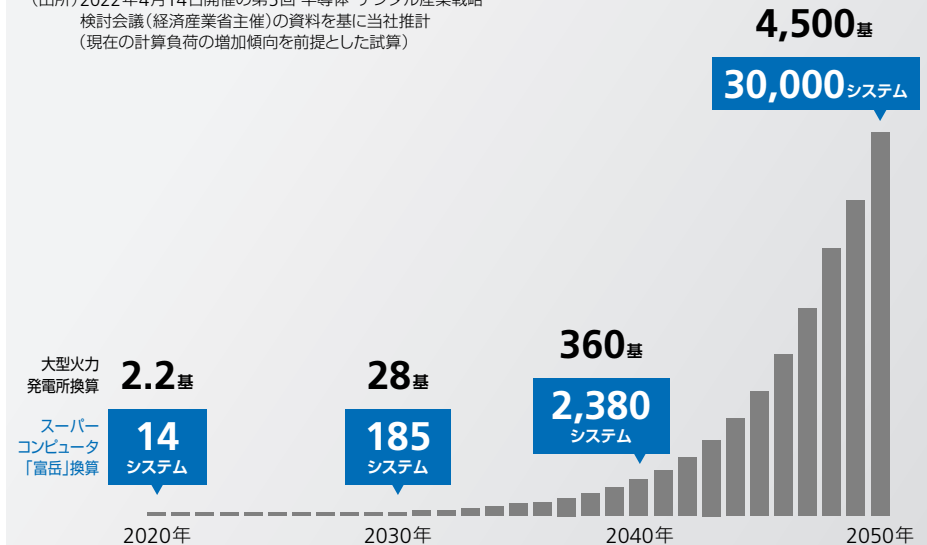
*2 GX(グリーントランスフォーメーション): グリーンエネルギーを中心とした産業構造・社会構造への転換

AIが自ら判断し産業や社会を最適化する時代の到来



データ処理に必要な計算能力

(出所) 2022年4月14日開催の第5回 半導体・デジタル産業戦略検討会議(経済産業省主催)の資料を基に当社推計
(現在の計算負荷の増加傾向を前提とした試算)



長期ビジョン

急増するデータ処理や電力の需要に対応できる次世代社会インフラが必要

前述の未来社会の姿およびその実現に向けた課題を見据え、当社は「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を目指すという長期ビジョンのもと、次世代社会インフラの構築に向けて準備を進めています。このページでは、その主な構造を説明します。

分散型AIデータセンター

現在の日本では、データセンターが東京と大阪に集中しています。今後、さらにデータセンターが増え続けると、電力の需給がひっ迫し、大規模な停電の原因となる可能性があります。そこで当社は、「Core Brain」と名付けた大規模なAI基盤や量子コンピュータが稼働するデータセンターを東京、関西、北海道、九州の4拠点に配置する予定です。さらに、「Regional Brain」と名付けた計算基盤を全国に分散配置したいと考えています。地方ではグリーンエネルギーの創出が盛んなため、安定的に電力を調達する体制が構築できる見込みです。加えて、自動運転やロボットなど、リアルタイム処理が求められる機器の近くには、「MEC*1」と呼ばれる計算基盤を配置します。これにより、利用用途に応じて最適な場所でデータ処理が行われる構造を作り上げていきます。

*1 MEC: Multi-access Edge Computingの略称。通信を行うスマートフォンやIoT機器などの近くにサーバーを分散配置することによって、データ処理のレスポンスを早め、通信の最適化や高速化をすることができる技術

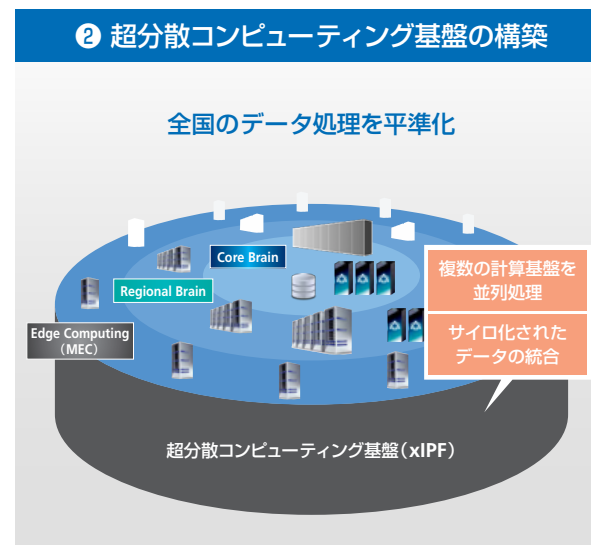
*2 xIPF (cross Integrated PlatForm): 全国に分散配置した計算基盤を並列で稼働させ、仮想的に一つのデータセンターのように動かすことができる基盤

超分散型コンピューティング基盤(xIPF*2)

前述のように、計算基盤自体は物理的に全国に分散されますが、これを並列で稼働させ、仮想的に一つのデータセンターのように動かすのが超分散型コンピューティング基盤です。これによりさまざまなデータを統合できるようになり利便性が高まるほか、ある地域が自然災害等で被害を受けても、他の地域に配置された計算基盤が役割を代替し、社会活動を止めない強靭さが備わります。

AI機能搭載クラウド

この基盤上に、AI機能(例えば、生成AI機能や量子計算機能など)を搭載したクラウドサービスを展開していきます。そのビジネスモデルは現在のクラウドサービスのようなものになると想定しています。例えば、AIを活用した完全自律型ビルなどのサービスを事業者が提供したい場合には、当社に利用料を支払うことで必要となるAI機能を簡単に利用できるようになります。AIを活用するための環境を一から構築する必要がなくなり、事業者にとって利便性の高いものになると見込んでいます。



長期ビジョン

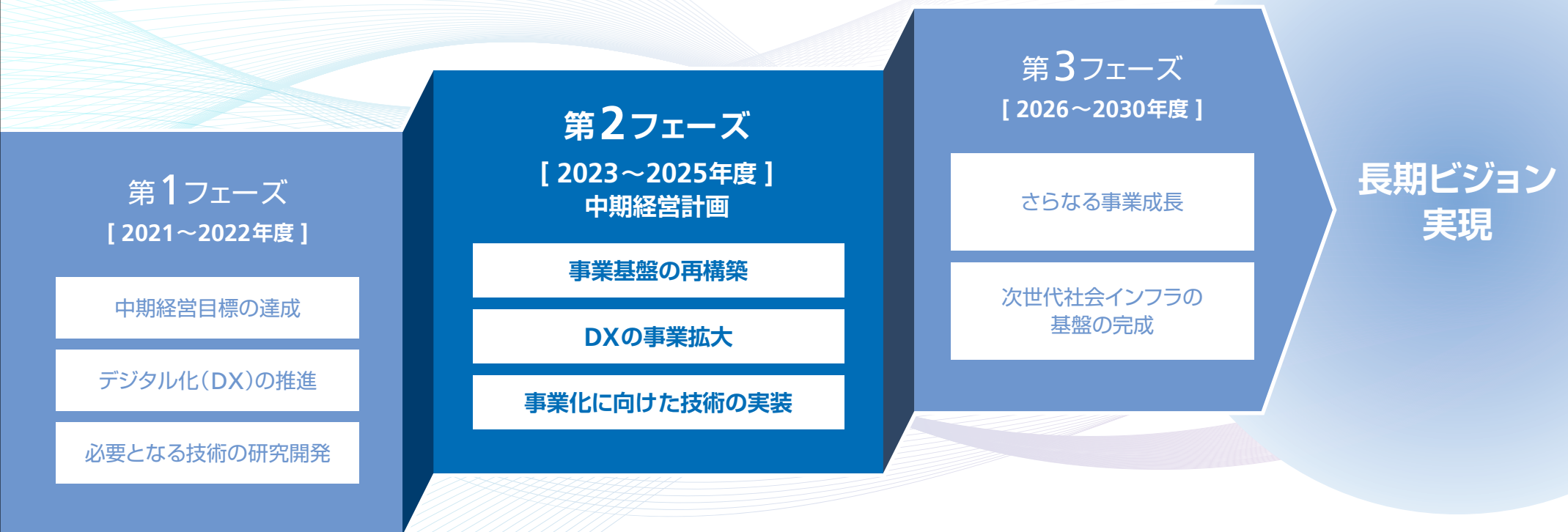
長期ビジョン実現に向けたロードマップ

このような長期ビジョンの実現に向け、10年間を下記の図の通り、3つのフェーズに分けて取り組みを推進しています。

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

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

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



中期経営計画

目標

純利益を2025年度に過去最高へ

自社電力消費に占める実質再エネの割合を向上 (2025年度:50%、2030年度:100%)

【財務目標】

純利益*1 : **2025年度に最高益(5,350億円)を目指す**

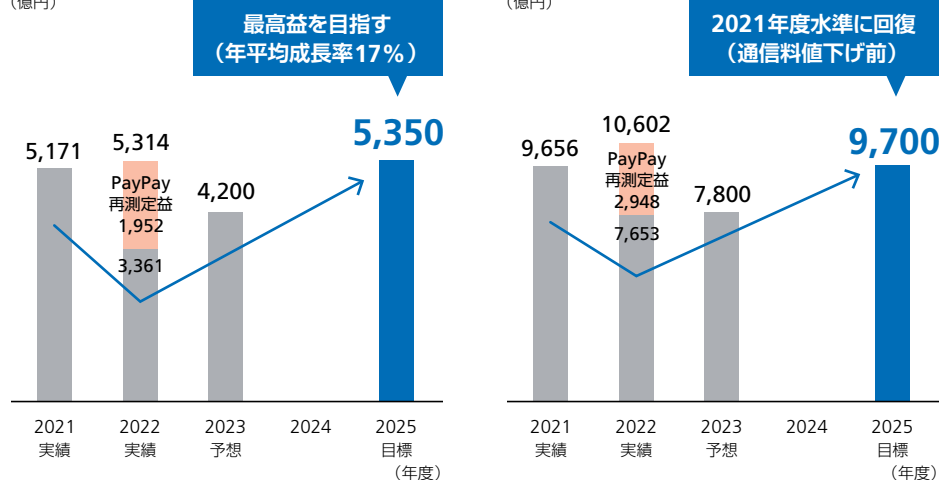
営業利益 : **2025年度に通信料値下げ前の水準(9,700億円)まで回復させることを目指す**

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

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

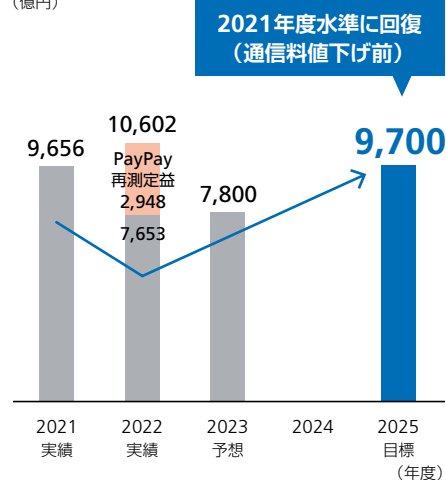
純利益

(億円)



営業利益

(億円)



*1 純利益は、親会社の所有者に帰属する純利益

【非財務目標】

通信事業に必要な電力の全てを再エネ発電で調達することを目指し、
2030年度には、半分以上を再エネ発電で達成へ

自社電力消費*2に占める実質再生可能エネルギーの割合 **2025年度:50%**、2030年度:100%

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

*2 ソフトバンク㈱およびWireless City Planning㈱の合計

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

株主還元

高水準の調整後フリー・キャッシュ・フローの創出を継続し、
高水準の還元を維持 (2023年度 配当予想は1株当たり86円)

事業目標

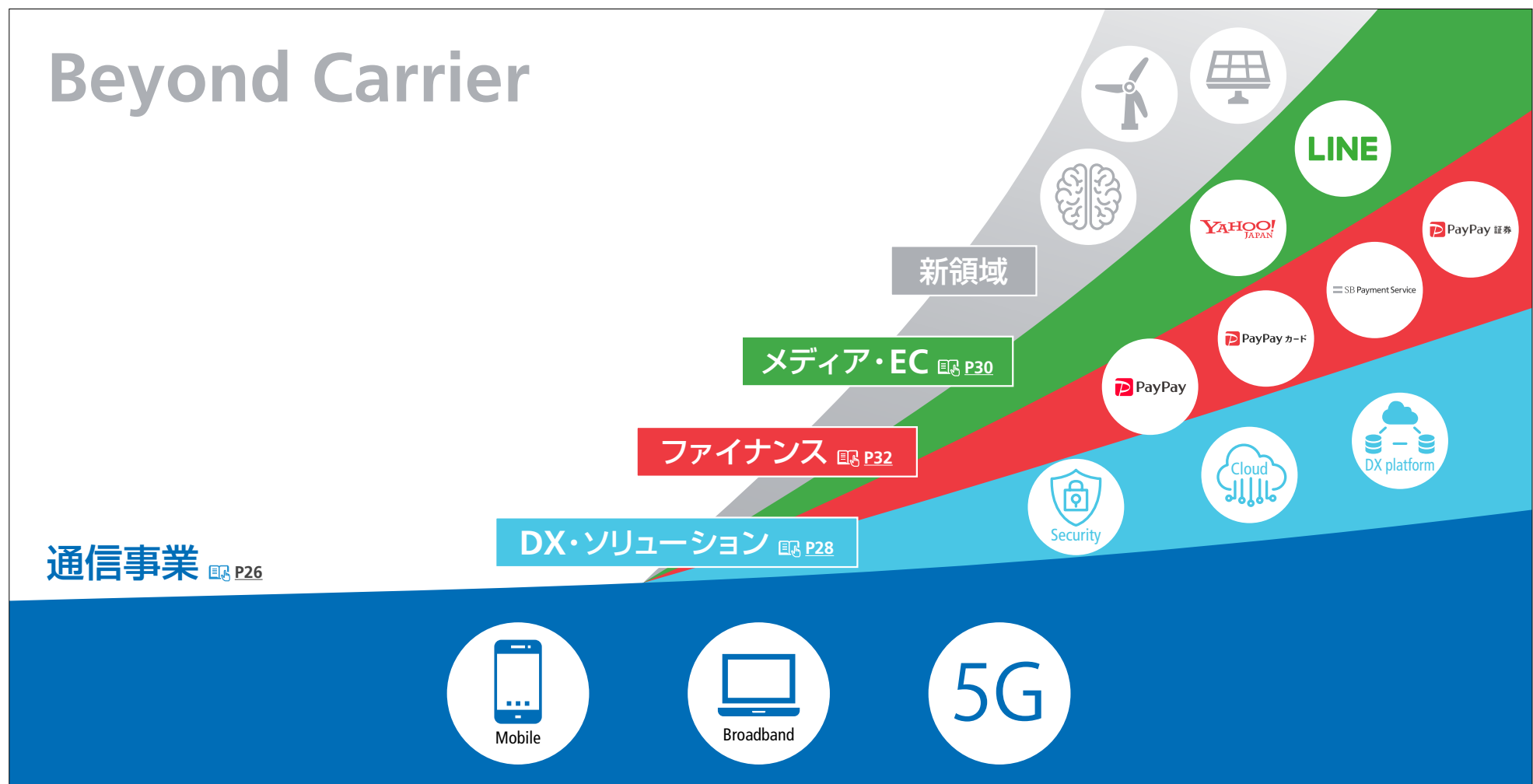
コンシューマ	<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイルサービス売上: 2023年度を底に反転 ■ 営業利益: 2022年度を底に反転
エンタープライズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ソリューション等売上: 2桁成長 (2023~2025年度 年平均成長率) ■ 営業利益: 2桁成長 (2023~2025年度 年平均成長率)
ディストリビューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益: 2025年度に300億円
メディア・EC	<ul style="list-style-type: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

中期経営計画

成長
戦略

通信キャリアの枠を超えた事業を創出し、企業価値を最大化

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



セグメント別事業戦略

コンシューマ 事業

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



事業戦略

コンシューマ事業は、データ容量無制限、中・小容量、オンライン専用など、あらゆるニーズに対応したモバイルサービスを提供するマルチブランド戦略を通じ、グループ内でのブランド移行を促進するとともに、新規契約獲得の拡大を図っています。また、ブロードバンドやでんきサービスをスマートフォンとのセット割引で提供

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

価値創造プロセス

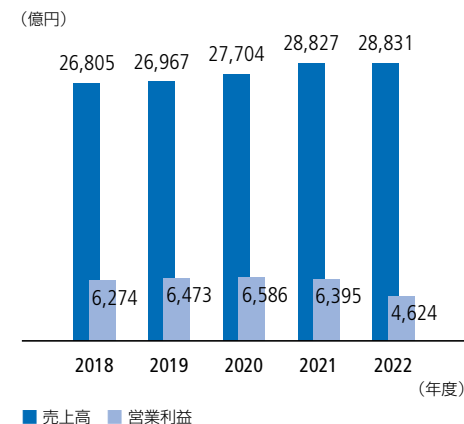
インプット	アウトプット	アウトカム
(2022年度末) ■ スマホ契約数 2,926 万件 ■ SoftBank光契約数 757 万件 ■ でんき契約数 223 万件 ■ ショップ数 6,500 店舗*1	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス (「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」) ■ ブロードバンドサービス (「SoftBank光」) ■ 電力の売買・供給および売買の仲介サービス (「おうちでんき」)	(中期経営計画目標) ■ モバイルサービス売上: 2023年度を底に反転 ■ 営業利益: 2022年度を底に反転 (2022年度実績) ■ 売上高 2兆8,831 億円、営業利益 4,624 億円 (社会価値の創出) ■ 誰もが情報へアクセスできる環境の提供

*1 ソフトバンクおよびワイモバイルの直営店、代理店、量販店、併売店の合計(2023年3月末時点)

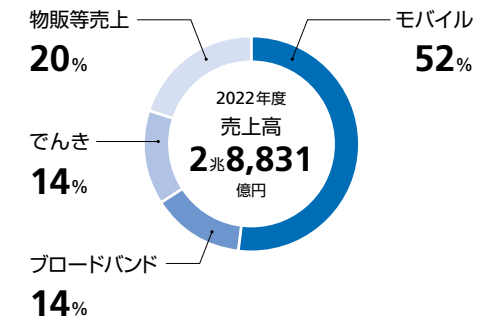
事業環境認識

リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存通信サービスのコモディティ化とそれに伴う価格競争、収益性の低下 ■ 通信障害発生、災害復旧の遅れ、個人情報漏洩による対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反 ■ 政策変更や新たな法規制によるビジネスモデルや事業運営への影響
機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォン契約数拡大 ■ 5Gエリア全国展開による通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上と収益拡大 ■ 高い通信品質やセキュリティへの信頼性に対する顧客満足度の向上
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」など国内有数のサービスと通信サービスの連携 ■ 5Gの人口カバー率92%超(2023年3月末)を誇る広範な通信ネットワーク

売上高・営業利益



売上高構成比



セグメント別事業戦略／コンシューマ事業

中期経営計画目標

モバイルサービス売上

2023年度を底に反転

営業利益

2022年度を底に反転

目標達成に向けた取り組み

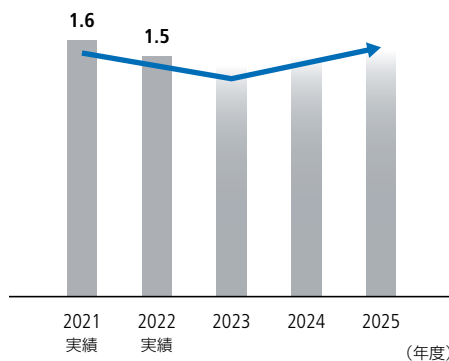
2021年春に実施された通信料値下げの影響などにより、2022年度のモバイルサービス売上は前期比6%、営業利益は28%減少しました。コンシューマ事業ではこれら2つの項目の反転を図るため、スマートフォン契約数の増加やARPU(1契約当たりの月間平均収入)の改善のほか、コスト削減などに取り組んでいます。

当社はスマートフォン契約数の増加に注力しており、2023年度には3,000万件を突破し、その後も毎年100万件程度の純増を目指します。このスマートフォン契約数の拡大に伴う増収影響が通信料値下げ影響を上回ること、モバイルサービス売上は2023年度を底に反転する見込みです。また、ARPUの改善に向け、店頭でデータ移行や各種設定などのサポートが受けられるサービスや、スマートフォンのセキュリティ対策や端末保証など、さまざまな付加価値サービスを拡充していきます。加えて、超高速・大容量、超低遅延、多数同時接続の特長を持つスタンドアローン方式*の5Gネットワークが広がり、グループサービスと組み合わせた新サービスを創出していきます。

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

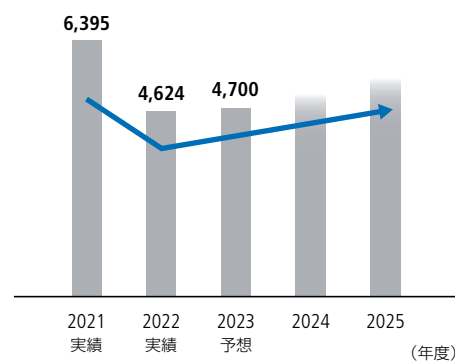
モバイルサービス売上

(兆円)



営業利益

(億円)



店頭サポートのサブスクリプションサービス

コンシューマ事業の成長には、現在注力しているスマートフォン契約数の拡大だけでなく、ARPUの改善も重要となります。ARPUの改善につながる取り組みの一つとして、ショップでスマートフォンの各種サポートを毎月定額で利用できる「店頭スマホサポート定額」を2022年9月から提供しています。これにより、機種変更時のスマートフォンのデータ移行や各種アプリの設定サポートが受けられるほか、スマートフォンの清掃やバッテリー状態の確認などの定期点検サービスが受けられます。また、スマートフォンの取り扱いに慣れておらず、設定に不安のあるユーザーはいつでも気兼ねなくショップに相談できるようになります。この「店頭スマホサポート定額」に加え、セキュリティ対策や端末保証などの付加価値サービスをさらに拡充することにより、ARPUの改善を図っていきます。

5G人口カバー率92% 超の広範な通信ネットワーク

2020年3月の5G商用サービス開始以降、当社は基地局の整備を進め、2023年3月末時点の人口カバー率は92%超となりました。その際、4Gエリアと5Gエリアの境目では通信品質が低下するケースがあることを経験上認識していたため、5Gエリアを迅速に拡大することで、通信品質の低いエリアの割合を減少させることに努めてきました。また、エリアごとの利用状況を調査し、結果を基に各基地局の細かいチューニングをすることで、つながりやすさの改善を図っています。このような取り組みにより、当社のモバイルネットワークは高い通信品質を実現し、外部からも高く評価されています。

セグメント別事業戦略

エンタープライズ事業

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



事業戦略

当社は他社との差別化の一環で、2010年代に従来の固定電話やモバイルなどを別々に販売する「通信単体売り」から、最先端のデジタル商材を組み合わせることで企業が抱える課題を解決する「ソリューション提案型ビジネス」にビジネスモデルを転換しました。ソリューション提案型ビジネスで

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

価値創造プロセス

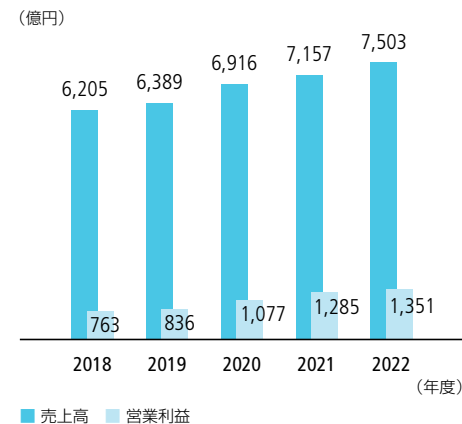
インプット	アウトプット	アウトカム
(2022年度末) ■ 営業職 約 3,300 人 ■ 大企業の 93% と取引*1	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス ■ 固定通信サービス ■ クラウド、セキュリティ、IoTなどのソリューションサービス	(中期経営計画目標) ■ ソリューション等売上:年平均成長率*2 2桁成長を目指す ■ 営業利益:年平均成長率*2 2桁成長を目指す (2022年度実績) ■ 売上高 7,503 億円、営業利益 1,351 億円 (社会価値の創出) ■ DXによる労働生産性向上、地域社会の活性化

*1 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2022年度に当社と取引を行った企業の割合 *2 2023年度から2025年度の年平均成長率

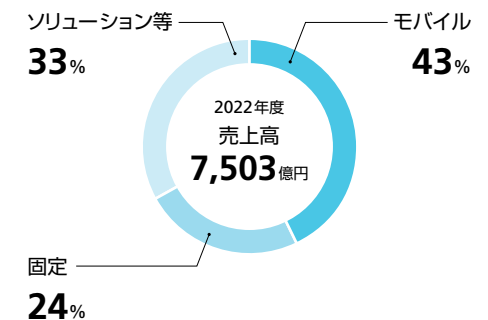
事業環境認識

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

売上高・営業利益



売上高構成比



セグメント別事業戦略／エンタープライズ事業

中期経営計画目標

ソリューション等売上

年平均成長率*1
2桁成長を目指す

*1 2023年度から2025年度の年平均成長率

営業利益

年平均成長率*1
2桁成長を目指す

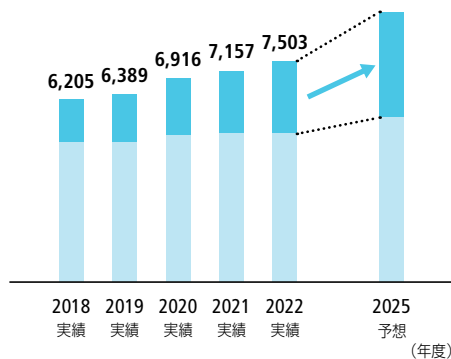
目標達成に向けた取り組み

エンタープライズ事業では、企業規模に応じたソリューションの提供と社会課題の解決を目指す新事業の創出により、さらなる成長を目指しています。企業規模に応じたソリューションの提供においては、すでに多くの顧客を有する大企業に対して課題解決型の複合提案を行うことで一企業あたりの収益拡大を図ります。それと同時に、国内企業数の大部分を占める中堅・中小企業市場における新規顧客の開拓を2023年度より本格化しています。顧客獲得にあたっては、従来の代理店との連携に加えて、同市場に強みを持つ大手顧客企業や業界団体、グループ企業などと協業した効率的な販路拡大を実施します。新事業の創出においては、2017年にDX(デジタルトランスフォーメーション)本部を立ち上げ、2023年3月時点で約450名の体制で取り組んでいます。現在はその一環として、データ連携基盤「xIPF*2」の構築に取り組んでいます。今後この基盤上でヘルスケアや小売、不動産などのサービスを提供することにより、日本のDX推進に貢献するとともに、エンタープライズ事業の収益拡大を目指します。

*2 xIPF(cross Integrated PlatForm):全国に分散配置した計算基盤を並列で稼働させ、仮想的に一つのデータセンターのように動かすことができる基盤 [P22](#)

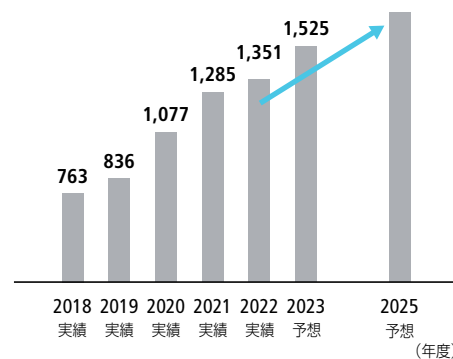
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



日本マイクロソフト(株)との戦略的提携を発表

2023年8月、当社と日本マイクロソフト(株)は、日本市場における企業や自治体のDXを加速することを目指し、クラウドサービスや生成AI領域を中心とした戦略的提携を発表しました。今後は、同社が提供する「Microsoft Azure」などと、当社が提供する5Gネットワークなどを組み合わせ、さまざまな業種のお客さまの特性に合わせた最先端のワークスタイルの提案と包括的なソリューションの提供を行っていきます。また、当社は米OpenAIが開発した「GPT-4」ベースの大規模言語モデルを組み込んだ「Microsoft 365 Copilot」の先行導入を開始しました。いち早く同サービスを業務で積極的に活用し、得た知見やノウハウをお客さまへの提案に生かすほか、ソフトバンクの法人向けソリューションと組み合わせ、提案・販売していきます。

Autonomous building事業の取り組み

近年、多様な働き方が普及すると同時に、労働人口減少に伴う人材の獲得が課題となる中、空間としての快適性や魅力を持ったオフィスビルへのニーズが高まっています。当社はそのようなニーズに応えるため、Autonomous building(自律運営型ビル)事業に取り組んでいます。Autonomous buildingとは、建物に搭載されたOSが、ビル内の設備に備え付けられたIoTセンサー等から得られたデータと連携し、清掃・空調の自動化やエレベーターの混雑緩和といったビルの運用管理の効率化や利用者の利便性向上を実現するサービスです。時間の経過とともにデータが蓄積していくことでビルの価値向上につながるかと想定しており、今後のエンタープライズ事業の成長ドライバーになる領域だと期待しています。

セグメント別事業戦略

メディア・EC
事業

メディアおよびコマースを中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」やメッセージングアプリ「LINE」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのオンラインショッピングサービスや「ヤフオク!」などのリユースサービス、戦略領域においてはFinTechサービス等の提供を行っています。



事業戦略

メディア・EC事業では、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」などの強力なブランドを中心に、日本国内における圧倒的な顧客接点を有しています。各サービスで得られるデータを解析し、ユーザーに最適なサービスを提供することで、競合他社との差別化を図っています。さらに、通信サービスと

の連携や、当社の法人営業のノウハウを生かした営業活動の強化などを通じ、グループ内でさらなるシナジーの創出を目指します。

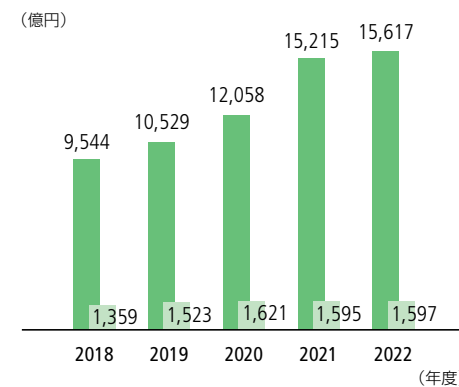
価値創造プロセス

インプット	アウトプット	アウトカム
(2022年度末) ■「Yahoo! JAPAN」月間利用者数 8,500 万人 ■「LINE」月間アクティブユーザー数 9,500 万人	(主要サービス・商品) ■ 広告、検索などメディア関連サービス ■ eコマースプラットフォーム (「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」)	(中期経営計画目標) ■ 事業効率化と2024年度以降のメディア・検索・コマース事業の再成長 (2022年度 実績) ■ 売上高 1兆5,617 億円、営業利益 1,597 億円 ■ 全社eコマース取扱高 4.1 兆円 ■ 全社広告関連売上収益 5,914 億円 (社会価値の創出) ■ オンラインショッピングの普及等による利便性の向上

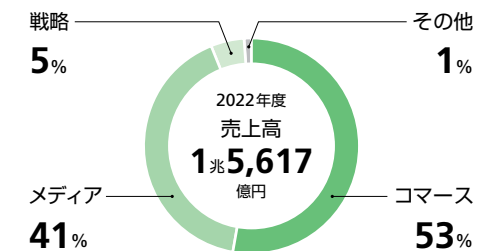
事業環境認識

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

売上高・営業利益*



売上高構成比



■ 売上高 ■ 営業利益

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

セグメント別事業戦略／メディア・EC事業

中期経営計画目標

事業効率化と2024年度以降の
メディア・検索・コマース事業の再成長

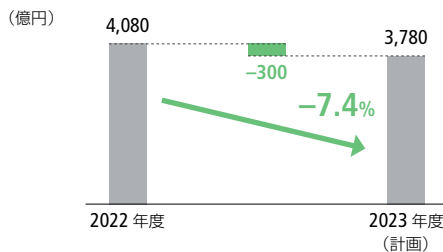
目標達成に向けた取り組み

Zホールディングスは、2023年2月にZホールディングス、LINE、ヤフーの3社を中心としたグループ内再編を実施する方針を発表しました。これにより、プロダクトにおいてはより迅速な意思決定のもと、各サービスの連携強化と統廃合を推進してZホールディングスグループの全サービスの付加価値向上を目指します。そしてサービスのみならず、これまでLINE、ヤフーがそれぞれ保有していた顧客基盤や組織の統合をより強力に推進します。グループ内再編は2023年10月1日に完了予定で、新社名はLINEヤフー(株)です。



グループ内再編により、これまでグループ内で重複していた事業やサービスの効率化に取り組みます。この事業効率化により、新会社の2023年度の固定費(償却費除く)を、2022年度対比で300億円規模の削減を行い、増益を確保しながら投資余力を捻出していきます。

新会社の固定費削減*2(償却費を除く)



*2 上場子会社である(株)ZOZO、アスクル(株)、バリューコマース(株)、ならびに連結子会社であるPayPay(株)を除く固定費の削減額

「LYPマイルージ」の提供

グループ内のシナジー創出を加速する取り組みの一例として、2023年3月から「LYP(エルワイピー)マイルージ」の提供を開始しました。ユーザーが対象商品を、オフラインでは対象店舗にて「PayPay」の決済で、オンラインでは「Yahoo!ショッピング」の対象ストアで購入し、商品ごとに設定された条件の購入金額を達成すると、「PayPayポイント」付与などの特典が受けられます。「LYPマイルージ」に参加するメーカーなどの企業は、ユーザーのオフラインとオンライン双方での購買データを活用した継続的かつ効果的な販促が可能となり、販促コストの低減、LTV(顧客生涯価値)の最大化や顧客ロイヤリティの向上につながります。

さらに、2024年度以降のメディア・検索・コマース事業の再成長に向けた取り組みも推進していきます。2023年10月には、「LINE」と「Yahoo! JAPAN」のID連携を開始し、同年11月にはID連携済みのユーザーを対象に「LYPプレミアム会員」というグループ横断の会員プログラムを提供する予定です。「LYPプレミアム会員」とは、これまで「Yahoo!プレミアム会員」という名称で提供してきたさまざまな特典を受けられるサービスをアップグレードしたもので、「LINE」のスタンプが使い放題*3になるサービスや「LINE」のアルバムに動画を保存できるようになるサービスを新たに受けられるようになる予定です。また、「LINE」のユーザーが「Yahoo!ショッピング」や「ヤフオク!」など「Yahoo! JAPAN」の多様なサービスをおトクに利用できるようになります。このような取り組みを通じて、ID連携の促進と各種サービスのユーザー層の拡大を目指していきます。また、2024年度中には「PayPay」とのID連携を開始する方針を発表しています。

*3 「LYPプレミアム会員」のプレミアム対象スタンプのみ

主な削減アイテム

採用凍結
業務委託費の徹底的な見直し
役員報酬の削減
マーケティング費用の絞込み
オフィスの集約
合併に伴う重複機能の統合・合理化

セグメント別事業戦略

ファイナンス 事業

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



事業戦略

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

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

価値創造プロセス

インプット	アウトプット	アウトカム
(2022年度末) ■「PayPay」登録ユーザー数 5,600 万人超*1 ■「PayPayカード」有効会員数 1,004 万人	(主要サービス・商品) ■キャッシュレス決済サービス(「PayPay」) ■クレジットカード(「PayPayカード」) ■決済代行サービス ■スマホ証券サービス	(中期経営計画目標) ■ 2025年度までに黒字化を目指す (2022年度実績) ■ 売上高 1,423 億円(営業損失 -124億円) ■ PayPay連結決済取扱高 10.2 兆円*2 ■ SBペイメントサービス(株)決済取扱高 6.7 兆円 (社会価値の創出) ■ キャッシュレス決済の普及による利便性の向上

*1「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数。万人未満を切り捨てて開示しています。 *2ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含みません。2022年2月より提供開始した「クレジット(旧あと払い)」による決済を含みます。PayPayカード(株)の決済取扱高をPayPay(株)の決済取扱高と合算し、PayPay(株)とPayPayカード(株)の内部取引を消去しています。

事業環境認識

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

ファイナンス事業について

2022年10月1日付で、当社はキャッシュレス決済サービスを提供するPayPayを子会社としました。また、PayPayは、同日にクレジットカード事業を営むPayPayカード(株)の株式をヤフーから取得し、同社を完全子会社としています。これを機に、当社は2022年度第3四半期よりファイナンス事業を新設しました。ファイナンス事業には、PayPayとPayPayカード(株)に加えて、決済代行サービスを提供するSBペイメントサービス(株)やスマホ証券サービスを提供するPayPay証券(株)などが含まれます。

ファイナンス事業



 キャッシュレス決済サービスを提供


 決済代行サービスを提供


 スマホ証券サービスを提供

セグメント別事業戦略／ファイナンス事業

中期経営計画目標

2025年度までに黒字化を目指す

目標達成に向けた取り組み

PayPayにおいてはキャッシュレス決済サービスにおける決済取扱高の継続的な拡大に加え、クーポン・スタンプカードといった加盟店向け付加価値サービスの拡充や、資産運用・保険などのグループ内金融サービスとの連携強化など、収益源の多様化による高成長を図ります。同時に、給与デジタル払いへの参入などの新たな成長機会を捉えることを目指しています。またSBペイメントサービス(株)が提供する決済代行サービスにおいては、当社の通信料金以外の決済機会を積極的に取り込み決済取扱高の最大化を図りながら、当社グループ企業群の既存取引企業や加盟店に対しさまざまなニーズに応える豊富な決済サービスを提供することで、加盟店数の増加を目指しています。なお、PayPayとの強固な連携を強みに急成長するPayPay証券(株)においては、引き続きPayPayの顧客基盤を活用した効率的なユーザー拡大を実現します。

給与デジタル払いへの参入を表明

PayPayは給与デジタル払いへの対応のため、厚生労働大臣へ資金移動業者としての指定申請を提出しました。給与デジタル払いとは、企業が銀行の口座を介さず、スマートフォンの決済アプリや電子マネーを利用して賃金を支払うことができる制度です。給与デジタル払いの実現は、PayPayユーザーにとって賃金の受取方法の選択肢や自由度が広がることにつながります。加えて、現在ユーザーが都度行っているPayPay残高のチャージの手間がなくなるといった利便性の向上にもつながります。また導入企業においては、賃金の支払いに係るさまざまな業務負担が軽減されるものと期待されています。

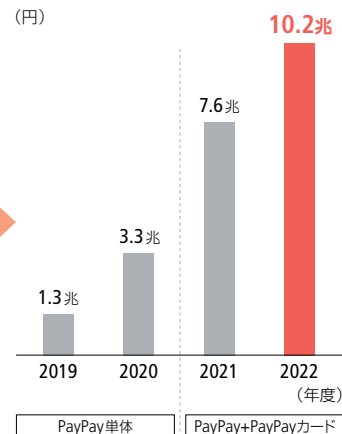
PayPayは給与デジタル払いに積極的に取り組むことで、決済回数や決済取扱高の拡大、また金融をはじめとする各種グループサービスの利用拡大を目指すとともに、国内におけるキャッシュレス決済のさらなる普及促進に努めていきます。

PayPayの今後の取り組み

多様な収益源で高成長を目指す



連結決済取扱高*を最大化



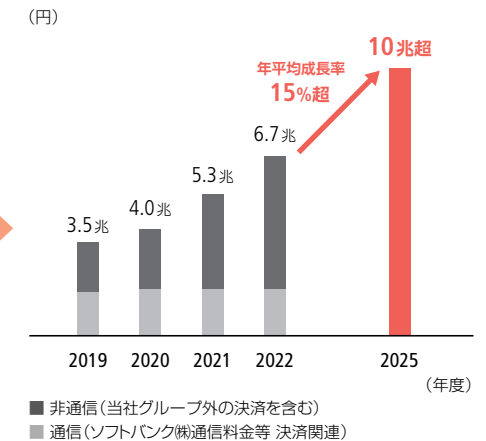
SBペイメントサービス(株)の今後の取り組み

成長戦略

グループアセット
活用等による
加盟店数の増加

自社ソリューションの
強化等による
1加盟店当たりの
取扱高の増加

決済取扱高(GMV)



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

CFOメッセージ



厳しいときも未来志向で 変化に向き合い、行き先を 指し示す羅針盤となる

取締役
専務執行役員 兼 CFO
藤原 和彦

中期経営目標の振り返り

2022年度における 中期経営目標の達成状況

当社は、2020年8月に中期的な目標として、2022年度に「営業利益1兆円」を達成することを公表しました。その後、通信キャリア各社による通信料値下げや新型コロナウイルス感染症拡大による生活様式の変化など、社内外での大きな環境変化に直面しました。特に通信料値下げについては、2021年度から2022年度までの2年間で累計1,500億円を超える減収影響が社内では予想されていました。そのため、中期経営目標の公表時と比較して、目標達成のハードルは格段に高くなっていました。しかし、そういう状況だからこそ、1兆円という目標の達成は株主・投資家の皆さまに対するお約束としていつも以上に重い意味を持っていると痛感し、その達成にこだわってきました。目標達成に向けて、主力のコン

シューマ事業ではユーザー数を増やすこと、中でも、携帯電話番号ポータビリティ（MNP）制度を利用した他事業者からのユーザー獲得に注力しました。なぜなら、当社の掲げる成長戦略「Beyond Carrier」はコアビジネスである通信事業がベースとなっており、スマートフォンの顧客基盤をしっかりとくっていきことが、将来のリターンの源泉、事業設計の元になるからです。厳しい局面ではありましたが、そこで怯んで縮こまるのではなく、むしろ積極的な姿勢で立ち向かうことで顧客基盤の拡大につなげていきました。さらに、目標達成に向けては、企業のデジタル化需要を捉え多様なソリューション等サービスを拡大したエンタープライズ事業に加え、ヤフー、LINEなどいわゆるモバイル通信以外の事業でも成長できたことが非常に大きかったと考えています。このように事業成長によって得た利益に加えて、事業開始以来順調に業績を伸ばしてきたPayPayの連結子会社化による再測定益を計上しました。その結果、2022年度の営業利益は1兆602億円となり、目標を達成することができました。「1兆円」と

いう目標を一度外部に公表した以上は、経営陣一同「コミットメント」だと捉えていましたので、これを達成することができ、胸をなで下ろしています。達成にこだわったのは、2022年度の目標だけではありません。この中期経営目標を達成するまでの各年度に掲げた売上高、営業利益、純利益の目標についても、全社一丸となりこだわり抜いた結果、全て達成することができました。

昨年度もお話しした通り、会計上の利益であるPayPayの再測定益で業績を取り繕うということではなく、本当の意味での企業価値向上を目指すために前年を上回る高水準の調整後フリー・キャッシュ・フローの創出にもこだわり、2022年度に6,186億円を創出しました。その結果、1株当たり配当金86円を継続することができました。2020年度から2022年度の3年間においては、総還元性向85%程度*1という目標を掲げてきましたが、2023年5月に発表した自己株式の取得により、その達成にめどが付きました。成長と還元の両立ができたことで、株主の皆さまの期待に応えられたのではないかと考えています。

*1 2020年度から2022年度の3年間の配当金支払総額と自己株式の消却額の合計 ÷ 同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計

中期経営目標（2020年8月発表）

(円)	2022年度 目標	2022年度 実績	評価
売上高	5兆5,000億	5兆9,120億	大幅に達成
営業利益	1兆	1兆602億	達成 通信料値下げで 事業環境が 大幅に変化するも PayPay再測定益等が 寄与
純利益*2	5,300億	5,314億	

*2 純利益：親会社の所有者に帰属する純利益

CFOメッセージ

中期経営計画

事業基盤の再構築に向けて

今回、2025年度を最終年度とする中期経営計画を公表しました。この計画では、事業基盤の再構築をテーマとして掲げ、2021年春の通信料値下げの影響からの回復を目指しています。

計画策定にあたっては、親会社の所有者に帰属する純利益（以下、純利益）を最重要指標として、2025年度に最高益の5,350億円を目指すこととしました。前回の中期経営目標での最重要指標が営業利益であったのに対し、今回純利益に変更したのは、当社グループを構成する子会社は完全子会社だけではなく、ヤフー、LINE、PayPayのような少数株主がいる子会社もあることから、当社の実力を測る指標として適切であると考えたからです。

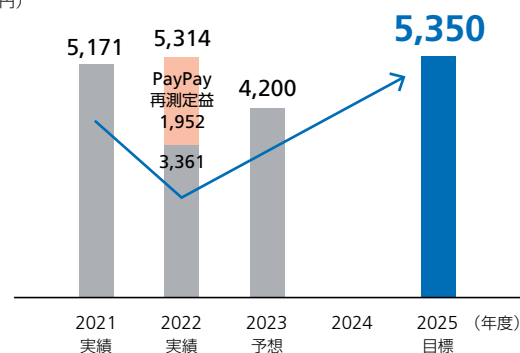
なお、今回の中期経営計画の最終年度における営業利益目標は9,700億円としました。これは、中期経営計画期間以降も継続的に成長するための布石をしっかりと織り込んだためです。この目標は最高益を目指す5,350億円の純利益目標から逆算で算出したものであり、決して簡単な目標ではありません。しかし、営業利益水準を通信料値下げ前に戻すという

中期経営計画 財務目標

(円)	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 目標
売上高	5兆9,120億	6兆	6兆5,000億
営業利益	1兆602億	7,800億	9,700億
純利益	5,314億	4,200億	5,350億
(参考) 調整後EBITDA	1兆5,664億	1兆5,700億	1兆7,500億

純利益

(億円)



ことは株主・投資家の皆さまの期待に応えるために最低限目指すべき目標だと認識しており、必ず達成する決意で取り組んでいきます。

コンシューマ事業の見通し

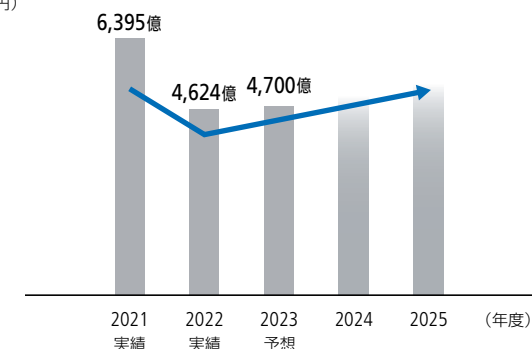
コンシューマ事業のモバイルサービス売上は、通信料値下げの影響を大きく受けたわけですが、2023年度を底として、その後の反転を目指しています。また、営業利益については、モバイルサービス売上よりも1年早い2022年度を底にした反転を目指しています。その根拠としては、引き続き通信料値下げの影響や電気代高騰などはあるものの、コスト削減によりそうした影響はカバーできるめどが付いたこと、ARPUの下落幅は縮小傾向に向かっていることなど、マイナス材料は出尽くしつつあることです。一方で、「ワイモバイル」をけん引役にこれまで推進してきた他社ユーザーの獲得によってスマートフォンの契約数は堅調に増加しており、増収増益を期待できる状況にあるのは好材料です。当社は「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」の3つのブランドを持っていますが、小・中容量で月額利用料を抑えられる「ワイモバイル」を入り口に当社が提供する付加価値を体験していただき

たいと考えています。その後、その付加価値をデータ容量無制限のサービスで受けることのできる「ソフトバンク」ブランドに移行していただけるような取り組みを強め、ARPUの引き上げを図っていきたくと考えています。

顧客基盤の拡大にも継続して注力します。現在、通信業界では獲得競争が激化しており、新規獲得数と解約数が両方とも高い状況です。競争は強まることこそあれ弱まることはなく、厳しい状況が続くものとみています。2022年度は顧客獲得のための費用を多く投下しましたが、その費用対効果はブランドごとのライフ・タイム・バリュー(LTV)を設定して検証

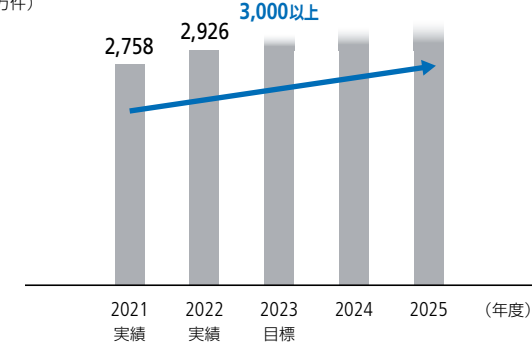
コンシューマ事業 営業利益

(円)



スマートフォン累計契約数

(万件)



CFOメッセージ

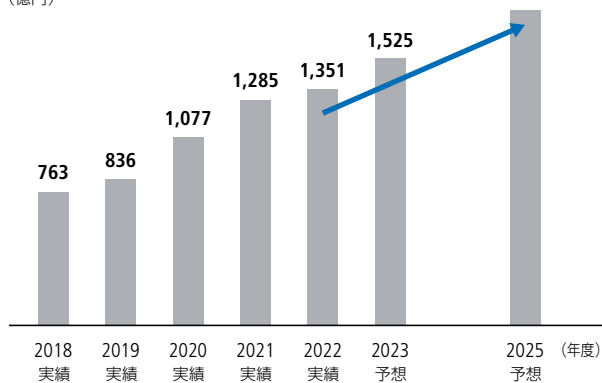
しています。また、スマートフォンの顧客基盤は当社グループで提供している「PayPay」や「LINE」などスマートフォンに関連したサービスを通じたグループシナジーの基盤としても非常に重要であり、契約の獲得と継続利用の促進につながっています。これらにより、2023年度にはスマートフォンの累計契約数3,000万件の目標を突破し、毎年100万件水準の純増継続を目指します。

エンタープライズ事業の挑戦

今回の中期経営計画で大きな伸びを期待しているのがエンタープライズ事業、中でもソリューションです。エンタープライズ事業の営業利益とソリューション等売上は、ともに2桁成長(年平均成長率)を目指しています。目標達成のため、主要顧客である大手、準大手企業に対しては、すでにご利用中のソリューションサービスを継続使用していただくことに加え、顧客企業の経営課題解決を支援する幅広いデジタル商材を組み合わせるクロスセルを行うことにより、1社あたりの取引額の拡大を図ります。また、日本企業の99.8%を占める中堅中小企業の顧客開拓も進めています。デジタル化をけ

エンタープライズ事業 営業利益

(億円)



ん引する当社としては、中堅中小企業を顧客や会員に持つ顧客企業・団体・グループ企業と協業しつつ、企業規模に応じたソリューションを提供することで、中堅中小企業のデジタル化に貢献したいと考えています。これに加えて、今後取り組んでいく新事業としてデータ連携基盤(xIPF)の構築があります。これは、現在切り離されてバラバラの状態で存在するさまざまなデータ(民間データ、国家データ、センサーデータ)を連携して利用可能とするためのプラットフォームです。まだ研究開発段階ですが、これが実現すればヘルスケアや小売、不動産などさまざまな分野でより一層のデジタル化の推進が可能となります(図P22)。大企業にはより進化したサービス、中堅中小企業にはデジタル化の入り口となるようなサービスといったように、企業規模に合わせた必要なサービス、広く社会のDX化に貢献するようなソリューションを提供することで、エンタープライズ事業の成長を実現したいと考えています。

メディア・EC事業の再成長に向けて

メディア・EC事業については、事業の効率化とともに、メディア・検索・コマースの再成長を目指しています。本来持っているグループのパワーを集結し、シナジーの創出を加速させるため、2023年10月にグループ内再編を実施し、Zホールディングスの商号をLINEヤフー(株)に変更します。この再編を機に、より迅速な意思決定のもと、重複した事業の効率化などを進めて固定費削減を推進します。さらには、「LINE」と「Yahoo! JAPAN」のID連携やプレミアム会員制度の刷新を行い、お客さまに喜んでいただけるようなサービス提供ができるよう準備を進めています。また、LINEやPayPayの力を最大限活用し、メディア・検索領域の収益率向上を目指すとともに、2024年度中に計画している「PayPay」とのID連携を通じて、メディア・EC事業を再成長させることは十分に可能だとみています。



ファイナンス事業の黒字化に向けて

ファイナンス事業については、2025年度までに営業利益の黒字化を達成するという目標を設定しています。PayPayは、金融サービス、加盟店向け付加価値サービス、決済サービスなど多様な収益源を有しており、サービス開始から4年半で決済取扱高(GMV)10兆円*3を達成しました。PayPayカード(株)との統合により、コード決済や「クレジット(旧あと払い)」、クレジットカード決済などの決済手段がシームレスになり、ユーザー数や決済単価・回数が増加したことで、GMVを大きく伸ばすことに成功しています。すでに通常の決済ビジネスで黒字化することは、十分射程圏内に入っています。今後は、これら各サービスに厚みをつけて事業規模の成長を加速させていくことが重要だと思っています。また、SBペイメントサービス(株)でも、グループアセットを活用し加盟店数を増加させ、自社ソリューションの強化によって加盟店当たりの取扱高の増加を目指しています。

このように、多様な収益源で高成長を目指し、PayPayとSBペイメントサービス(株)のGMVの拡大を実現させていくことにより、ファイナンス事業の2025年度までの黒字化の道筋を描いています。

*3 PayPayカード(株)の決済取扱高をPayPay(株)の決済取扱高と合算し、PayPay(株)とPayPayカード(株)の内部取引を消去しています。

CFOメッセージ

コスト

コスト削減の見通し

電気料金の上昇やインフレの進展など、社会情勢の変化により、中期経営計画期間にはさまざまなコスト上昇要因があると見込んでいます。しかし、当社の減価償却費は今後縮小フェーズに入るため、このコスト上昇に対応できると考えています。なぜなら、かつてプラチナバンドを獲得した2012年度以降に実施した年間7,000億円レベルの大型設備投資の減価償却が終了するからです。さらに、PHS・3G・ADSLといったサービスが順次終了することに伴うネットワーク運用コストの削減も見込んでいます。こちらは、設備撤去を早期化することで削減効果の前倒しを図っていきます。このように、しっかりとコストのコントロールを続けていきます。

株主還元

高水準の還元を維持

当社は、成長と高水準の株主還元の両方を追求する方針を上場以来掲げてきました。この考え方を変えることなく、引き続き高水準の還元を維持していきたいと考えています。2023年度に関しては、前期同様1株当たり配当金86円を予定しています。2024年度以降の配当水準については決まっておりますが、投資家の皆さまの期待を踏まえて判断していきます。当社のトラックレコードを振り返ってみると、高水準の配当を実現しながら、将来の成長に向けたさまざまな投資も同時に行っています。ここまで多額の資金を投じて、ヤフー、LINE、PayPayなどをグループに組み込むことによって、会社の事業ポートフォリオを多様化してきました。同時に5Gの展開に向けた大規模な設備投資も実行してきました。今後は、生成AI関連などさまざまな成長投資の機会が増えます



が、成長投資と還元のバランスをみながら運営していきたいと考えています。

配当利回りのみで評価されがちな当社ですが、成長と還元の両立ということをわれわれの経営の成果としてお示すには、配当に加えて株価も含めた株主総利回り(TSR)がより重要であると考えています。よって、当社の役員報酬の一部には中期業績連動報酬を組み込んでおり、その指標にはTSRを採用しています(図P56)。

キャピタルアロケーション

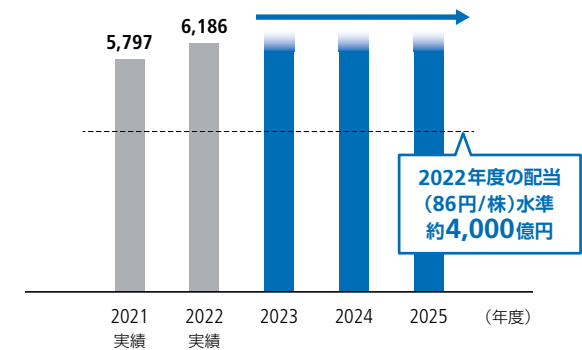
調整後フリー・キャッシュ・フローの考え方

成長と高水準の株主還元の両立を目指す上で、適切なキャピタルアロケーションは非常に重要であると考えています。当社は、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「調整後フリー・キャッシュ・フロー(FCF)」をあらゆる財務数値目標の起点として、計画を立てています。設備投資の計画については、2022年度に実施した5Gのエリア展開加速に向けた集中投資が一巡したため、今後はトラフィック需要に応じたスポット投資など必要な投資に絞ってコントロール

していく方針です。その結果、2022年度の実績4,075億円に対して、2023年度以降の設備投資は年間3,300億円水準と、大幅な減少を見込んでいます。一方で、調整後FCFの使途については、株主還元のほか、財務改善など、会社にとっての最善の選択を検討していく所存です。

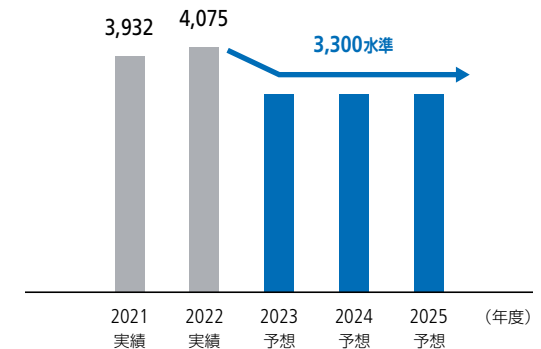
調整後フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



設備投資 (コンシューマ事業・エンタープライズ事業)

(億円)



CFOメッセージ

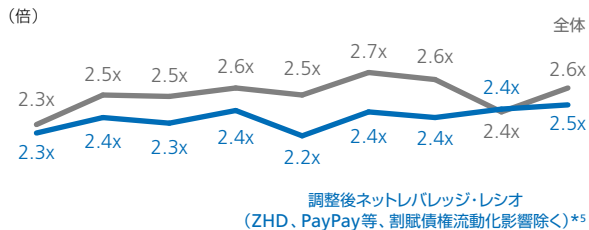
財務戦略

バランスシートの状況について

当社は、(株)格付投資情報センター(R&I)から「A+」、(株)日本格付研究所(JCR)から「AA-」の発行体格付を取得しています。稼ぐ力と財務の健全性を両立させながら、この高格付けを維持していきます。そのためのモニタリング指標として、調整後EBITDAを分母に、純有利子負債を分子とするネットレバレッジ・レシオ(NLR)を重視しています。格付け維持のためには、財務規律が重要であり、中期的なEBITDAの成長を図りつつ、NLRを2倍台半ばで維持・低減させることを目指しています。しかし、高いリターンが見込める案件が発生した場合は、その案件の収益性や確度を勘案し、一時的にNLRが上昇したとしても、中長期的な成長に向けた挑戦を行うという判断もありうると考えています。

これに関連して、資金調達には、その時々で最適と考えられる手段をとってきました。上場前は銀行借入等の間接金融に

ネットレバレッジ・レシオ*4



Q4 2020 年度	Q1 2021 年度	Q2 2021 年度	Q3 2021 年度	Q4 2021 年度	Q1 2022 年度	Q2 2022 年度	Q3 2022 年度	Q4 2022 年度

*4 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)

*5「ZHD、PayPay等、割賦債権流動化影響除く」は、AHD、ZHDグループ、BHD、PayPay、PayPayカード(株)に係る純有利子負債と調整後EBITDA、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く

偏らざるを得ない状況でしたが、上場によって社債などの調達手段が多様化し、直接金融の割合を高めることで財務基盤の安定化と調達コストの低減を進めてきました。一方で、自己資本比率も同様に少しずつでも改善を図っていきたくと考えており、今回新たな資金調達策として、議決権がなく、普通株式への転換権がない、いわゆる「社債型」種類株式の発行を行うための定款変更を行いました。この手法は、普通株式の希薄化を起こさずに自己資本の拡充を実現するものであり、今後の有効な調達手法であると考えています。

資本コストおよび成長投資に対する考え方

基本的に成長投資を実行する際は、内部収益率(IRR)のハードルレートを用いています。当社においては負債を最大限活用していることから、加重平均資本コスト(WACC)は約5%の水準となっています。実際の投資の意思決定においては、このWACCの水準をはるかに上回る、事業リスクに見合った投資リターンを求めています。IRRの算定においては、事業部からの事業計画を私が管掌する経営企画部門において精査し、複数のリスクシナリオを勘案の上、概ね5年程度のキャッシュ・フローと永続価値を踏まえて算出しています。こうした投資の実行後は、必要に応じ取締役や監査役の派遣や四半期ごとのモニタリングなどを行い、承認された事業計画に対する進捗状況をチェックし、必要な対策を講じています。

CFOの役割

成長軌道にナビゲートする羅針盤

CFOの役割の第一義は、「入るを量りて出するを制す」だと考えています。収入を確実に見込んで、支出は身の丈に合うようにするという意味であり、何をすることも、しっかりしたオ

ペレーションによって、まずはきちんとキャッシュ・フローを創出すること、これが大原則だと思っています。広く知られている言葉に「会計上の利益は意見であるが、キャッシュというのは事実である」というものがあり、私も同感です。株主還元、成長投資を含め、何をすることにおいても、キャッシュの裏付けがあるかないかが非常に大きなことだと思います。キャッシュを重視する姿勢の一方で、大きなチャンスが到来した時は、むしろ借入でレバレッジを効かせてでも確実にものにする必要があります。そのため、キャッシュ・フローなどの財務数値目標をしっかりと定めて、アクセルとブレーキのタイミングを見極めながらキャッシュをコントロールし、会社を成長軌道にナビゲートする羅針盤の役割がCFOとしては最も重要であると考えています。

さらに、私個人としては、未来志向で変化に向き合うことがとても大切だと考えています。これを財務部門の立場で考えた時、「変化=差の蓄積を分析すること」「クロックサイクルを短くする=見通しの修正を行うサイクルを短くしていくこと」、そして、「迷ったときは遠くを見ること」、という三つがポイントだと思います。今後、生成AIをうまく活用すれば、変化を素早く分析することや、財務分析にかかる時間を大幅に短縮し、月次で修正している見通しを週次や日次にする、つまりクロックサイクルを短くすることも可能だと思います。しかしながら、そういう変化においても、迷ったときはやはり遠くを見ることは大切です。私は、2030年、さらにその先に当社が目指す姿への航海が無事に進んでいくように、これまで以上に変化に敏感になり修正の頻度を上げながら、しっかり遠くを見据えて、羅針盤としての役割を果たしていきたいと考えています。

技術戦略

「AIのネットワーク」の実現に注力し、次世代社会インフラの礎へ

Beyond 5G/6Gの実現に向けた「12の挑戦」

当社は、世界最高水準の通信ネットワークを構築するため、技術開発に取り組んできました。これまでに培った通信関連の技術に加え、ビッグデータやAI関連などの技術を開発することが、現在の当社の技術戦略の中心となっています。

昨今、各通信キャリアは5Gの拡大に注力していますが、中長期的にはBeyond 5G/6Gへのシフトが見込まれています。Beyond 5G/6Gでは、5Gの特長(超高速・大容量、超低遅延、多数同時接続)のさらなる高度化に加えて、高信頼性やエネルギー効率の向上など新たな技術革新が期待されています。

当社はこの実現に向け、「アーキテクチャー」「技術」「社会」の三つの分野において下記のようなテーマに取り組んでおり、「12の挑戦」としています。



「AIのネットワーク」に注力

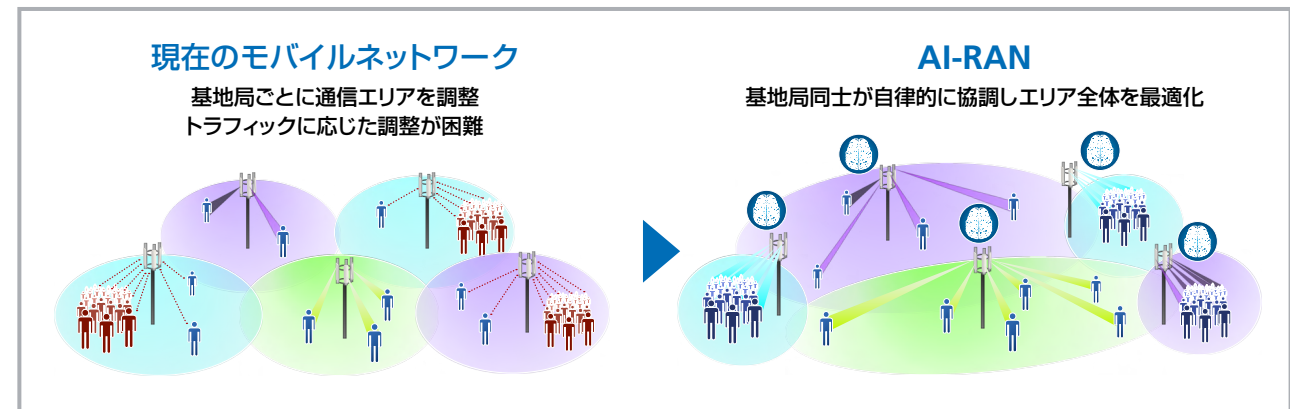
当社は、前述の「12の挑戦」の中でも、特に「AIのネットワーク」である「AI-RAN」の実現に取り組んでいます。

「AI-RAN」とは、アンテナ設備や基地局などで構成される無線アクセスネットワーク(RAN*)にAIを搭載したものです。AIを搭載していない現状の「RAN」では、基地局ごとに通信エリアを調整しているため、通信エリア内で急激にトラフィックが増えた場合に、周波数や電力の利用状況に偏りが生まれていました。結果として、局地的に通信品質が劣化するという課題や、電力消費が効率的にならないといった課題があります。「AI-RAN」では、隣接した基地局のAI同士が自律的に連携することが可能になるため、電波の効率的な利用につながり、時々に応じた最適な通信環境の提供が可能になります。さらに、基地局間で計算リソースを融通し合うことができるようになるため、消費電力の大幅な低減にもつながります。

この実現のためには、AIの複雑な計算処理を同時並行で実行できる仕組みが必要となります。逐次処理を高速で実行することが得意なCPUベースの従来の通信専用機器では、このような計算処理を行うことは困難です。また、膨大な計算処理需要に応じて柔軟に対応するためには、通信専用機器を用いることは拡張性という観点でも課題になります。

この課題を解決するためにGPU**を用いた仮想基地局「GPU-vRAN (virtual RAN)」を活用します。「vRAN」とは、従来の基地局の機能をソフトウェア上で実現し、相対的に安価な汎用サーバー上で動かすことにより、通信専用機器と同じ働きをさせつつ、拡張性を確保するものです。また、その汎用サーバーには、AIの複雑な計算処理を同時並行で実行可能なGPUを搭載します。

当社ではこのような考え方のもと、「AI-RAN」の実現に向けて研究開発を進めています。



*1 RAN: Radio Access Network (無線アクセスネットワーク)の略称。アンテナ設備・基地局に加え、伝送線・回線制御装置などで構成

*2 GPU: Graphics Processing Unit (画像処理装置)の略称。並列処理が得意という特長を生かして、画像解析などの処理に使われる半導体だったが、近年ではAIの計算処理にも転用されている

技術戦略

「AIのネットワーク」の実現に注力し、次世代社会インフラの礎へ

AIと通信の融合を見据えた米NVIDIAとの緊密な連携

当社では、このような「AI-RAN」の実現に向けて、GPU開発大手の米NVIDIAと緊密な連携を進めてきました。例えば、2019年に米NVIDIAが同社のGPUを「vRAN」に活用できるソフトウェア開発キット「NVIDIA Aerial」を発表した際には、当社はその技術検証で協業しています。2021年には、研究施設「AI-on-5G Lab.」を同社と合同で開設し、完全に仮想化されたプライベート5Gの商用化に向けて共同で開発を進めてきました。

そして、2023年5月には、生成AIと5G/6Gに向けた次世代プラットフォームの構築で同社と協業することを発表しました。同社の最先端スーパーチップである「Grace Hopper Superchip」を当社の携帯電話基地局に導入することで、「AI-RAN」の実現を進めていきます。加えて、この最先端チップのメモリーを5G/6Gの通信に用いるだけでなく、空いた部分で生成AIの処理などのためにもリソースを動的に割り当てていきます。


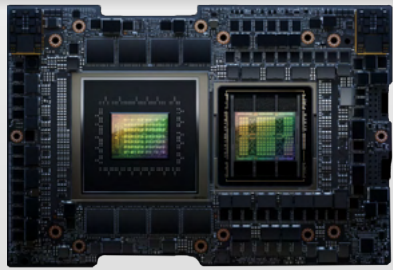
「AI-RAN」は次世代社会インフラの構築に欠かせないパーツ

当社が次世代社会インフラの実現に向けた分散型AIデータセンター（図 P22）を構築する上で、「AI-RAN」は欠かせないパーツとなります。

分散型AIデータセンターは下記の図の通り、「Core Brain（大規模なAI基盤や量子コンピュータが稼働するデータセンター）」「Regional Brain（地域ごとの計算基盤）」「MEC*³（自動運転やロボットなどのリアルタイム処理が求められる機器の近くに設置された計算基盤）」の3層に分かれますが、「AI-RAN」を展開することは、主に「MEC」の効率的な配置につながります。なぜなら、「AI-RAN」を実現するための仮想化基地局「GPU-vRAN」に搭載されたGPUは「AI-RAN」のための並列計算処理だけに用いるのではなく、「MEC」の処理にも共用できるからです。「vRAN」と「MEC」のためのサーバーをそれぞれ立てる必要がありませんので、設備投資やサーバーを設置する場所の効率化にもつながります。

「AI-RAN」の展開を通じて、通信のビジネスをAIでさらに進化させつつ、次世代社会インフラ構築の礎としていく考えです。

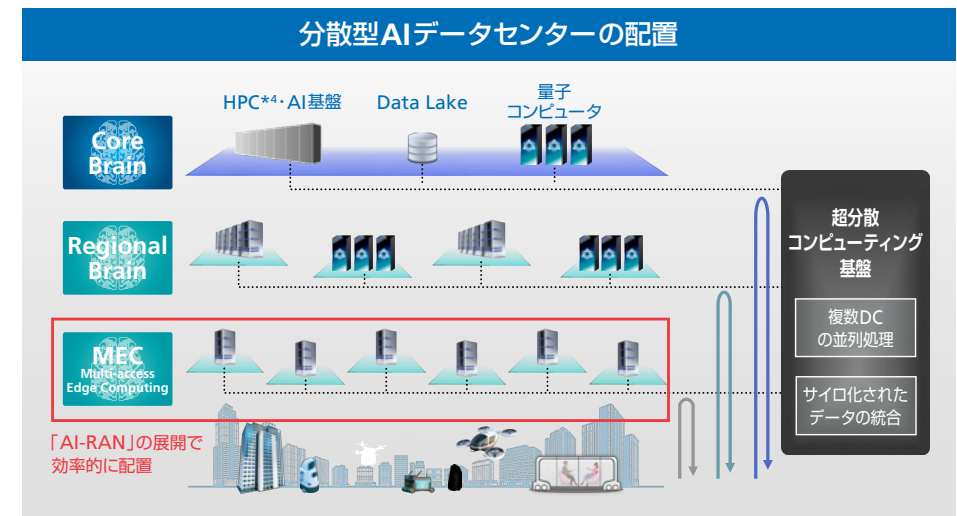
当社の基地局に最先端スーパーチップを導入

NVIDIA GH200 Grace Hopper Superchip

大規模なAI計算処理

低消費電力
(効率的な設計)



*3 MEC: Multi-access Edge Computingの略称。通信を行うスマートフォンやIoT機器などの近くにサーバーを分散配置することによって、データ処理のレスポンスを早め、通信の最適化や高速化をすることができる技術

*4 HPC: ハイパフォーマンスコンピューティング