



SoftBank

統合報告書 2021

ソフトバンク株式会社 統合報告書 2021

編集方針

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

■ 報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日（注）一部対象期間外の情報も掲載しています。

■ 報告対象範囲

ソフトバンク㈱およびグループ会社

■ 本レポート中の記載金額について

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

■ 将来見通しに関する注意事項

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

■ 本レポート中における社名または略称

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

CONTENTS

- 1 デジタル化の先にある未来
- 2 ソフトバンクの高速進化
- 3 テクノロジーを通じて社会課題の解決に貢献していくソフトバンク

Section 1

どのような価値を創造するのか

- 5 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 18 価値創造プロセス
- 19 ソフトバンクのマテリアリティ(重要課題)
- 20 マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

Section 2

どのように価値を創造するのか

- 22 「Beyond Carrier」戦略
- 23 コンシューマ事業
- 28 法人事業
- 33 ヤフー事業
- 35 新領域

Section 3

どのように持続していくのか


- 38 コーポレート・ガバナンス
- 50 リスクマネジメント
- 53 人材戦略
- 59 環境への取り組み

Data Section


- 63 事業概況
- 64 パフォーマンスハイライト(財務)
- 66 パフォーマンスハイライト(非財務)
- 67 市場データ
- 68 2021年3月期の振り返りと分析
- 73 連結財務諸表
- 77 マテリアリティ(重要課題)
- 83 ESGデータブック
- 99 グループ構造
- 100 外部評価
- 102 会社情報／投資家情報

デジタル化の 先にある未来


今後10年間で、テクノロジーの力により
社会は大きく変わっていきます。
あらゆるモノがインターネットにつながり、
現金を持ち歩く人はいなくなる、
自動運転や遠隔診断、複合現実が日常になる・・・など、
SFが夢見たことを現実が追い越していく光景を
私たちは見ることになります。



新しい移動手段が
生まれる



すべてのモノが通信で
つながる



ロボットと共存する世界



お金の利用が変わる



AIが新しい可能性を創出

ソフトバンクの高速進化

—— 携帯会社から脱皮し、事業領域を多様化

2018年の上場時に携帯電話、固定通信事業が主軸であったソフトバンクは、Zホールディングス、(株)ZOZO、LINEなどのインターネット有力企業の子会社化を通じ、SNS、決済、メディア、eコマースなどへと事業領域を多様化し、現在は日本でトップクラスのICT(情報通信技術)サービスを提供する企業となりました。



日本トップクラスのICTサービスを提供



*1: 出典: Opensignal アワード - グローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・アワード2021
「ビデオ・エクスペリエンス」「ゲーム・エクスペリエンス」の2部門で世界第1位、「音声アプリ・エクスペリエンス」部門で世界第2位(国内第1位)を獲得しました。

*2: 売上高1,000億円以上の上場企業のうち当社と取引を有する企業の割合の概数(2021年2月時点)

*3: 物販取扱高およびサービス・デジタル取扱高の合計(2021年3月期)

*4: 出典: ニールセン TOPS OF 2020: DIGITAL IN JAPAN

テクノロジーを通じて社会課題の解決に貢献していくソフトバンク

「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、6つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、事業・企業活動を通じて社会課題の解決を図り、経営理念「情報革命で人々を幸せに」の実現を目指します。

事業を通じた 社会課題解決

 <p>ACTION 01 DXによる 社会・産業の構築</p> 	 <p>ACTION 02 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出</p> 	 <p>ACTION 03 オープンイノベーションによる 新規ビジネスの創出</p> 
--	--	--

企業活動を通じた 社会課題解決

 <p>ACTION 04 テクノロジーのチカラで 地球環境へ貢献</p> 	 <p>ACTION 05 質の高い社会ネットワークの 構築</p> 	 <p>ACTION 06 レジリエントな 経営基盤の発展</p> 
---	---	---

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。

ビジョン

世界に最も 必要とされる会社

当社は情報革命で人々の幸せに貢献し、「世界に最も必要とされる会社」になることを目指しています。

このビジョンの実現に向けて、これまで築き上げた事業基盤と、デジタルテクノロジーの力で新しい社会基盤を作り、誰もが便利で、快適に、安全に過ごせる理想の社会を実現していきます。

Section 1

どのような価値を 創造するのか

ありとあらゆるものがデジタル化される「超デジタル化社会」において、当社はデジタル技術を社会に普及させる企業グループとして、人々の生活をより便利で豊かにするサービスを創造し、また、テクノロジーの力で社会全体の課題解決に貢献します。

- 5 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 18 価値創造プロセス
- 19 ソフトバンクのマテリアリティ(重要課題)
- 20 マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

CEOメッセージ

デジタル技術を社会実装する 旗振り役を担い 企業価値の向上を目指す

宮川 潤一

1991年にインターネット接続サービス(ISP)事業者を創業し、約10年間代表取締役社長を務める。2001年に現ソフトバンク㈱に参画し、2006年4月に取締役専務執行役(CTO)に就任。主にテクノロジー領域の事業統括責任者として当社の成長に貢献。2018年4月に当社代表取締役 副社長執行役員 兼 CTOに就任。近年では複数のグループ会社で社長を務めたほか、東京大学と当社が共同で推進しているAI関連の連携事業を主導。2021年4月から代表取締役 社長執行役員 兼 CEOを務める。

代表取締役
社長執行役員 兼 CEO

宮川 潤一

CEOメッセージ

2021年4月に代表取締役 社長執行役員 兼 CEOに就任しました宮川 潤一です。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。

当社は「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、時代の先を読み、テクノロジーで人々の生活を便利で豊かにするサービスを提供し企業価値を高めてきました。振り返ってみますと、2000年代前半は低価格かつ高速なブロードバンドサービスをいち早く提供し、以来日本のブロードバンドの普及に貢献してきました。また、2008年からは国内で初めてiPhoneの提供を開始し、高品質なモバイルインターネットインフラを提供することで日本におけるスマートフォンの普及をけん引してきました。さらに、デジタル化の未来を見据えて、先端テクノロジーの開発・普及に積極的に取り組んでいます。最近では2018年にスマートフォン決済サービス「PayPay」を開始し、日本のキャッシュレス決済の普及に注力しているほか、IoT・AI・自動運転などにも取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、リモートワークやeコマースなどの需要が高まり、社会のデジタル化が加速しています。いまこそ、デジタル化にいち早く取り組んできた当社が社会に貢献し存在意義を示せるまたとない機会です。このデジタル化という大きな時代の変化の中、当社で10年以上CTOを務めてきた経験を生かし、今度は社長という立場で、テクノロジーの力を用いて当社の企業価値をさらに高めていきたいと意気込んでいます。時代の進展に合わせて企業の形は変わっていきますが、常に「情報革命で人々を幸せに」という原点を忘れずに取り組んでまいります。

ここからは、経営ビジョンや戦略、中期的な業績目標に対する進捗、今後の各事業の展望、株主還元の方針など、投資家の皆さまからご質問の多い項目についてQ&A方式でお答えしたいと思います。



CEOメッセージ

社長就任に際して

Q. 新社長としてのビジョンをお聞かせください。

当社のビジョンは「世界の人々から最も必要とされる企業グループ」を目指すことです。社長に就任するにあたって、あらためてこのビジョンを実現するために私が今後何をすべきか考えてみました。

コロナ禍により期せずして進んだ社会のデジタル化は今後ますます加速し、社会のありとあらゆるものがデジタル化される「超デジタル化社会」が今後10年で到来すると考えています。これからは全ての産業でデジタル化を進める動きが出てくるでしょう。そのような中で、デジタル技術を社会実装する旗振り役、つまりデジタル技術を社会に普及させる中心的な役割を果たす存在が求められており、当社はそうなる絶好のポジションにあると考えています。なぜなら、当社は4G/5Gの通信基盤やコンシューマ・法人向けのチャンネルなどのオフラインの強みと、「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」といった数千万人規模のユーザーを抱えるBtoCプラットフォームを有するオンラインの強みを持っているため、デジタル技術を自らが中心となって社会実装していくことができるからです。当社がデジタル技術を社会実装する旗振り役を担うことで、社会全体の課題を解決しながら産業を活性化し、雇用創出にも貢献することができると考えています。デジタル技術を社会に普及させる中心的な役割を担うことは、当社の持続的な企業価値の向上にも繋がると確信しています。

Q. そのビジョンを実現するための戦略の方向性をお聞かせください。

当社が2018年3月期より掲げている「Beyond Carrier」戦略をさらに推し進めていきます。「Beyond Carrier」戦略とは、当社の基幹事業である通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指す戦略です。この戦略の下、前社長の宮内は、スマートフォン決済サービス「PayPay」を立ち上げ、日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」を運営するヤフー（現Zホールディングス）を子会社化し、国内最大級のコミュニケーションサービスを提供するLINEとZホールディングスとの経営統合を実現しました。その結果、当社グループは、通信サービスの約5,500万*1、「Yahoo! JAPAN」の約8,000万*2、「PayPay」の約4,100万*3、「LINE」の約8,900万*4のユーザーを有する、国内最大規模の通信・ITグループとなりました。私はこの成果を引き継ぎ、「Beyond Carrier」戦略を第2フェーズに移行させる考えです。2021年3月末現在、当社は335社*5の子会社・関連会社を有しており、多くがオンライン上でサービスを提供するプラットフォームを運営し、多様なビジネスを展開しています。現状では各社がそれぞれのプラットフォームを個別に最適化している状況ですが、第2フェーズでは、それらを先端テクノロジーの力でつなぎ合わせることで全体最適を図り、ユーザーにとってさらに便利で豊かなサービスにすることで新たな価値を創造していきたいと考えています。

*1 移動通信サービス累計契約数(4,728.5万件)およびブロードバンドの累計契約数(813.9万件)の合計(2021年3月時点)

*2 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)

*3 累計登録ユーザー数(2021年8月時点)

*4 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)

*5 連結子会社、持分法適用会社、その他関係会社などの合計(2021年3月時点)

中期的な目標の進捗

Q. 2023年3月期 営業利益1兆円という目標の進捗はいかがですか？

2021年3月期の営業利益は9,708億円となり、「営業利益1兆円」の目標に向けて着実に進捗しています。当社が初めて「営業利益1兆円」という目標を投資家の皆さまにお示したのは2019年5月でした。その後、競合他社の新ブランド・新料金プランの発表や携帯料金の値下げ競争に伴って当社の事業環境は大幅に変わりましたが、この影響を法人事業やヤフー・LINE事業などの成長で補い、目標の達成に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

コンシューマ事業

Q. コンシューマ事業の今後の見通しを教えてください。

2021年3月に携帯料金の値下げを実施したため、この値下げによる2022年3月期のコンシューマ事業の営業利益へのマイナス影響を700億円程度と見込んでいます。そのため、2022年3月期のコンシューマ事業の営業利益は前期比で減益になると予想していますが、この逆風をスマートフォンの契約数の増加とコスト削減で補っていきたいと考えています。さらに、消費者向けの電力サービスおよびブロードバンドサービスの提供や、端末補償・セキュリティといったオプションサービスの提供など、モバイル通信料収入以外の収益拡大を追求したいと思います。

CEOメッセージ

携帯料金の値下げは短期的には逆風であることには間違いありませんが、中長期的に見ればコンシューマ事業はまだまだ成長は可能だと思っています。従来のモバイル市場は人と人とのコミュニケーションが中心であり、スマートフォンの契約数が日本の人口に近づけば市場全体の成長は難しくなるでしょう。しかし、今後「同時多接続」を特長とする5Gが普及する中で、技術的にはIoTデバイスが爆発的に普及する環境が整いつつあります。今後はさまざまな家電製品などにIoTモジュールが搭載され、多様なデータがやり取りされることになるでしょう。これまで想像もできなかったような場所、例えば靴や鞆などに、ボタン電池だけで通信が行えるようなIoTモジュールが搭載されることになると思います。今後10年以内に億単位のデバイスがインターネットに接続されることになり、そこから新たな収入が得られると見込んでいます。

また、社会全体のデジタル化が進んでいき、さまざまな便利なデジタルサービスが普及していくと、人々の日常生活においてスマートフォンを利用する頻度やデータの利用量も増えていくことでしょう。当社が旗振り役として社会のデジタル化を進めていくことは、コンシューマ事業にもポジティブな影響を生み出すと確信しています。

法人事業

Q. 法人事業の今後の見通しを教えてください。

法人事業の2022年3月期の営業利益見通しは1,280億円、2023年3月期の営業利益目標を1,500億円と発表しています。2021年3月期の法人事業の営業利益は1,077億円ですから、毎年10%台後半の成長を目指すという高い目標です。

しかし、法人事業はまだまだ成長できる余地が大きいと思っています。冒頭で、当社の企業価値を高めるためにはデジタル技術を社会実装する旗振り役になる必要があると申し上げましたが、それを実現するのはまさに法人事業です。

法人事業でお取引がある企業や自治体の多くは、まだデジタル化が十分にできていないとは言い難い状況にあります。2021年3月期はテレワーク需要が急増し、働き方改革を支援するクラウド・セキュリティなどのソリューションやモバイルサービスが業績の追い風となりました。そして、このデジタル化の動きは働き方改革だけにとどまらず、これからは企業活動や行政サービス全般をデジタル化する大きな波が来ると見込んでいます。テレワークを実現しデジタル化の効果を実感できた企業では、次にRPAやAIを用いてさまざまな業務を自動化したいという欲求が生まれます。自動化を実現できた先には、部門ごとにサイロ化された情報を統合し経営を効率化したい、新たなデジタルサービスを生み出したいという要望へと高度化していきます。このように法人事業の目の前には大きな需要と成長機会があり、まさに今伸び盛りです。ゆくゆくは、数千億円規模の利益を生み出しているコンシューマ事業に匹敵する事業の柱にしたいと思っています。

Zホールディングス

Q. Zホールディングスの今後の見通しを教えてください。

Zホールディングスはコマース・メディア・戦略の領域で事業を行っていますが、私が特に期待し、グループ全体で取り組もうとしているのはコマース領域です。Zホールディングスは、

2020年代前半にeコマース取扱高(物販)*6で国内No.1を目指しています。2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う需要拡大でeコマース取扱高が大きく伸長しましたが、今後も「LINE」との協業や、「PayPay」との連携強化、当社の通信事業の顧客基盤の活用などを通じてグループ全体でeコマース取扱高を向上させていきたいと考えています。また、同社の戦略領域であるフィンテックはまだ先行投資の時期ですが、非常にポテンシャルがあると考えており、「PayPay」との連携を足掛かりにメディア・コマースに次ぐ規模となつてほしいと期待しています。

*6 物販ECのみの取扱高



CEOメッセージ

Q. ZホールディングスとLINEとの経営統合はソフトバンクにとってどのような意義があるのでしょうか？

LINEとZホールディングスとの経営統合は、まず先ほど申し上げたコマース領域や、メディア領域で大きなシナジーが創出されると見込んでいます。加えて、LINEが当社のグループ企業となったことは、当社の「Beyond Carrier」戦略 第1フェーズの最後のピースが揃ったといえ、統合の意義は非常に大きいと考えています。LINEとZホールディングス間のシナジーだけでなく、LINEと当社のコンシューマ事業間やLINEと当社の法人事業間のシナジーも期待できます。

コンシューマ事業では、「LINE」と連携したオンライン専用ブランド「LINEMO」を2021年3月に開始。「LINEMO」には「LINEギガフリー」という、データ容量を消費せずに「LINE」が使い放題となるサービスが好評を博しており、契約数の拡大に繋がっています。

法人事業では、「LINE」を活用した競合他社には真似できないソリューション提案をできることが優位性となっています。例えば、顧客企業が新たなデジタルサービスを開発する際に、当社の法人部隊が顧客企業の窓口となって必要なシステムをクラウドからデバイスまで一気通貫で提供し、かつ「LINE」という数千万人が利用する確立されたプラットフォームを通じて、顧客企業の新たなデジタルサービスを消費者に瞬時に届けるような提案が可能となっています。

また、当社とNAVERが50%ずつ出資する戦略的持株会社であるAホールディングス(株)が、LINEとZホールディングスが経営統合した新生Zホールディングスを保有することになりました。これにより、NAVERと当社の関係はより強固なものになりました。NAVERは韓国で最大の検索ポータルエンジンを

運営している会社ですが、その枠を越え、ショッピング、AI、自動運転、ロボットなど最先端の技術開発に取り組む非常に技術力のある会社だと評価しています。そのNAVERと当社は、「広告」「コマース」「位置・マップ」「クラウド」「海外ビジネス」といった領域でステアリングコミッティ(事業戦略検討委員会)を設け、両社グループのスピーディな連携とシナジーの創出を目指し取り組んでいます。

Q. ZホールディングスとLINEの統合によるシナジーが表れるのが遅いのではないかと懸念をどう受け止めていますか？

投資家がそのような懸念を持っていることは強く認識しています。一方、Zホールディングスでは、経営統合直後にLINEが個人情報の取り扱いに係る行政指導を受けたこと等により、まずは同社グループ全体のデータガバナンス・セキュリティの強化を最優先課題として取り組んでいます。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が、当社はさまざまな企業を買収し、早期にシナジーを創出しながら大きくなってきた歴史がありますので、「よりスピード感を持ってシナジーを生み出してほしい」とZホールディングスの経営陣に要請しており、当社も全面的にサポートしています。

2022年3月期第1四半期には、各事業におけるシナジーが徐々に顕在化してきており、LINE単独業績は一時損益等の要因を除いても四半期ベースで黒字化しています。今後も引き続き、ZホールディングスとLINEの経営統合に伴う事業の選択と集中や、高度なデータ連携を前提としたシナジーを創出し、事業の一層拡大を期待します。

PayPay

Q. 「PayPay」の成長性と今後の収益化についてお聞かせください。

新型コロナウイルス感染症が拡大する中、「PayPay」は新しい生活様式として推奨された電子決済を普及させるプラットフォームの役割を果たすとともに、加盟店に販売促進活動をデジタル化するさまざまなサービスを提供することで急成長を遂げています。「PayPay」の決済取扱高は2021年3月期に3.2兆円となり、前期比2.6倍となりました。このように大きな成長を遂げましたが、日本の個人消費は約300兆円だと言われておりますので「PayPay」のシェアはまだ約1%にすぎません。この決済取扱高はまだまだ伸ばせると考えています。「PayPay」は決済だけにとどまらず、暮らしを便利にする幅広い機能を提供することで、日常生活のあらゆる場面で活用される「スーパーアプリ」となれるよう、サービスの拡充を進めています。

今後の収益化についてですが、2021年10月より、これまで無料で提供していた中小加盟店向けの決済手数料を有料化します。しかし、「PayPay」はこの決済手数料だけで稼ぐとは思っていません。「PayPay」は決済を通じてさまざまな消費活動と密接に結びついているので、これを起点に多くの収益機会があります。例えば、「PayPay」で決済を行う際に後払い/ポ払いを選択していただける、「PayPay」上の残高で運用を行っていただける、損害保険に加入いただける、といったことが考えられます。このように、決済を軸とした金融サービスのさらなる拡充や今後の収益化を検討しています。

CEOメッセージ

5G

Q. 5Gの普及によって今後どのように変わるのでしょうか？

2020年より5Gサービスの提供を開始しましたが、通信速度が上がっただけで大きな変化がないように思われるかもしれません。その理由は、現在の5Gサービスは「ノンスタンドアローン方式」と呼ばれ、既存の4Gコアネットワークと5G基地局との連携で提供されているからです。5Gには「超高速・大容量」「多数同時接続」「超低遅延」という3つの大きな特長がありますが、この方式では「超高速・大容量」しか実現できていません。しかし、2022年3月期中に開始を予定している「スタンドアローン方式」では、独立した5G専用のコアネットワークと5G基地局が連携するようになり、前述の5Gの特長を最大限に引き出せるようになります。中でも高い期待を寄せている特長は「超低遅延」で、離れている場所からでも全く遅延を感じさせずにリアルタイムに情報を活用することができるようになります。つまり、遠隔でもまるで目の前で操作しているかのように、建設機械や医療機器が操作できるようになるということです。そうなってくると、「スタンドアローン方式」を本格的に導入する2022年から5年間くらいで折り畳みの携帯電話からスマートフォンに替わったのと同じくらいの衝撃で、世の中が一変するのが体感できるようになるでしょう。このような「スタンドアローン方式」の5Gが普及する時代を見据えて、2021年6月には「5Gコンソーシアム」を設立しました。「5Gコンソーシアム」とは、各領域の有識者や企業、通信機器ベンダー、サプライヤー、ソリューションパートナーなどが集まり、産業・領域別のテーマに対して具体的な解決方法を議論・検討し、オープンに実証実験(PoC)を行う組織です。こ

のように、5Gの特長を生かした革新的な商品やサービスをさまざまなパートナーと共創し、さらなる成長につなげるべく準備を進めていますので、ぜひ期待していただきたいと思えます。

海外戦略

Q. 今後の海外展開の基本的な考え方を教えてください。

海外展開については、中長期的な成長戦略として以前から社内で検討を重ねてきました。前提として考慮しなければならないのは、日本は人口に占める65歳以上の割合が世界一高く、高齢化に伴って生じるさまざまな社会課題に世界で最も早く取り組む国である、ということです。そのような日本でうまくいった社会課題の解決策は、今後高齢化に直面する海外の国々で大いに通用するだろうというのが基本的な考え方です。画期的な社会課題の解決策を見いだしたとしても、海外の通信キャリアを買収し展開するような方法は現時点では全く考えていません。そのような方法での展開を目指さないのは過去の経験から学んだからです。2013年に親会社であるソフトバンクグループ(株)が米国携帯事業者のSprint Corporationの経営権を取得しました。私も2014年からTechnical Chief Operating Officerとして米国に赴任し、同社の業績改善を技術面から支援しました。しかし、投資額もアセットも大きく、このようなやり方では思うようなリターンを上げることが非常に難しいと身をもって学びました。したがって、日本で確立したビジネスを、優れた海外企業と提携し、リスクやコストを抑えつつ広めていく取り組みを「Beyond Japan」と定義して推

進していきたいと思っています。

この「Beyond Japan」の構想を体現した最初の事例は、2021年5月に発表したAxiata Digital Advertising Sdn. Bhd. (以下、「ADA」)への出資です。ADAは東南アジア最大級の通信グループであるAxiata Group Berhadのグループ会社で、アジア10カ国でデジタルマーケティングビジネスを展開しています。ADAへの出資を通じて、リスクやコストを抑えながら、当社のデジタルマーケティングの事業をアジア圏で展開したいと考えています。

株主還元

Q. 2022年3月期の配当予想を1株当たり86円に据え置いた理由と今後の株主還元方針をお聞かせください。

配当は据え置きましたが、株主還元は機動的な自己株式の取得と併せて実施し、「総還元性向85%程度*7」という2021年3月期～2023年3月期までの株主還元方針は全く変わっていません。成長と株主還元をともに追求する方針に変更はありませんが、社会のデジタル化に伴う成長機会が多いためしっかりと成長投資も行い、企業価値の向上を通じて株主の皆さまに報いていきたいと考えています。極端な事業環境の変化がない限り、今後も1株当たりの配当金の金額を下げるつもりは現時点ではありません。今後も利益成長を前提に株主還元も積極的に行いたいと思っています。

*7 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

CEOメッセージ

グループ構造

Q. Zホールディングスも上場している中でソフトバンクの株式に投資すべき理由は何かでしょうか？

まずは両方の会社の位置づけを整理させていただきたいと思います。Zホールディングスは主にオンラインを主戦場に行っている企業です。一方で当社は、4G/5Gの通信基盤やコンシューマ・法人向けのチャンネルを持っており、オフラインの市場に深くリーチできる利点があります。また、「Beyond Carrier」戦略を進めてきたからこそ、Zホールディングス傘下



の「Yahoo! JAPAN」や「LINE」などのオンラインプラットフォームによってオンラインの市場にも深くリーチできるという利点があります。このオンライン・オフラインの両方の市場に深くリーチできる利点を生かし、当社はより大きな市場で総合的にデジタル技術を社会実装できる位置づけにあると考えています。例えば今後急拡大が見込まれる自動運転のビジネスに取り組むにあたって、当社が自動運転に不可欠な5Gの通信基盤を持ち、自動車会社各社と強いつながりを持っていることは非常に重要です。また、自動運転をサービスとして提供する際には、「Yahoo! JAPAN」や「LINE」などの数千万人が利用する確立されたBtoCプラットフォームをすでに保有していることは大いに有利に働くでしょう。このような市場で総合的にデジタル技術を社会実装する役割を担うのは、オンライン・オフラインの両方の市場に深くリーチできる当社であると自負しており、投資家の期待に応えられると考えています。また、先ほどお話したように高い水準の株主還元を行っていることが当社の特長です。成長と株主還元の両輪で株主に報いていきたいと思っています。

ガバナンス

Q. ソフトバンクグループ(株)との親子上場の状況をどう考えていますか？

親会社のソフトバンクグループ(株)はグローバルな規模で投資を行う「戦略的投資持株会社」であり、当社は基幹事業である通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指す「事業会社」として明確なすみ分けができています。事業内容が異なるソフトバンクグループ(株)と当社が共に上場して

いることで、多様な投資家ニーズにも対応できると考えます。

事業会社である当社にとってソフトバンクグループ(株)の子会社であることは大きなメリットがあります。ソフトバンクグループ(株)は直接またはファンドを通じて世界中のユニコーン企業に投資しています。よって、ソフトバンクグループ(株)を通じて優れたビジネスモデルやテクノロジーを持つ世界中のユニコーン企業と組むことで、当社はリスクを抑えながら、優れたビジネスモデルやテクノロジーを日本で事業化することができます。もちろん、どの企業と組むかは、日本市場との相性などを考えながら全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。

Q. 宮内会長と宮川社長との役割分担はどうなっているのでしょうか？

私が社長として業務執行の全責任を負っています。会長の宮内には、Zホールディングスとの連携や、ソフトバンクグループ(株)が直接またはファンドを通じて投資している世界中のAIユニコーン企業との連携など、さらなるシナジー創出に向けたグループ内の連携強化を担っていただいています。

Q. ソフトバンクグループ(株)の代表取締役 会長 兼 社長執行役員である孫氏との関係はいかがですか？

孫さんとは、当社がブロードバンド事業に本格的に取り組み始めた2000年代前半から十数年にわたって、共に修羅場を潜り抜けてきた関係です。私が当社の社長に就任する際に、アドバイスをいくつもいただきました。「テクノロジーで会社を

CEOメッセージ

引っ張り」と激励していただいています。

孫さんは、創業者 取締役として当社の役員に残っていただいています。もう何年も前から当社内の経営会議には出席しておらず、取締役会への出席だけです。取締役会では、素晴らしい知見や鋭い指摘をいただき、企業価値向上に向けて大きなプラスとなっています。例えば、世界中のAIユニコーン企業との連携にあたってのさまざまなアドバイスがあり、当社の事業戦略にとって非常にプラスになっています。その一方、孫さんは上場会社同士だという線引きをしっかりとられ、親会社の社長である孫さんの意向で当社の少数株主に不利益になるようなことは一切ありません。

開示の充実

Q. セグメント別営業利益予想や

主要子会社・関連会社のKPIを開示した理由は何ですか？

現状では多くの投資家・アナリストが当社を「通信企業」として一括りに評価しています。しかし、連結売上高に占めるモバイル通信料の割合はすでに2021年3月期時点で28%にまで低下しており、当社の事業は非常に多様化してきています。例えば、企業向けにITソリューションを提供し営業利益で二桁成長を続ける法人事業、コマース領域やメディア領域などでビジネスを行うZホールディングス、決済取扱高が前期比で160%増加し2021年3月期に3.2兆円になった「PayPay」など多岐にわたるビジネスを行っており、もはや当社は単なる「通信企業」ではありません。このように「Beyond Carrier」戦略を推

進し今後も事業が多様化していく中で、多様な事業を積み上げ方式(Sum-of-the-Parts方式)で投資家の皆さまに評価いただきたいと考えました。そのために、積み上げ方式で評価いただくための材料をさらに提供しようというのが今回開示を充実させた背景です。好調な事業もそうでない事業もしっかり見える化し、正々堂々と資本市場と向き合う、そういった趣旨で今後も可能なかぎり開示を充実させていく考えです。

中長期的な経営のリスク

Q. 中長期的な経営上のリスクをどう捉えていますか？

短期的には、モバイル通信料の値下げによる影響がどのくらいになるのかがリスクですが、法人事業、ヤフー・LINE事業、IoTなどの新領域のビジネスが成長し、数年後にはモバイル通信料収入への依存度がより下がっている状態になっていると思われますので、大きなリスクだとは思っていません。

伸び盛りの法人事業は、顧客企業からの引き合いが毎日のようにあります。むしろ、顧客からの期待に応えきれただけのセールスやエンジニアなどの人材をどう確保するのか、どういった企業と提携すべきか、ということが高成長を維持する上での課題であり、答えを出していかななくてはならないと考えています。

またAI技術者の採用が重要な経営課題となっており、海外のインターネット企業との人材の取り合いになっています。私自身が直接採用に当たるケースもあります。当社が採用という面でもそういった企業と対等に渡り合えるように、課題を克

服していきたいと考えています。

加えて、個人情報の適切な取り扱いに関してグループ全体のガバナンス強化に取り組むことも重要だと認識しています。LINEが個人情報の取り扱いに係る行政の指摘を受けたことを踏まえて、グループ全体で適切に個人情報を取り扱うべく社内管理体制の強化を行っています。

時代の変化を先読みし、 社会の中で存在意義を見いだす

変化の激しい時代においては、今までと同じプレイヤーがずっと勝ち組にいられるとは限りません。経営者として大事なことは、そのような中で時代の変化を先読みし、社会の中で存在意義を見いだすことだと思っています。社会の中での当社の存在意義は、「情報革命で人々を幸せに」の理念の下、時代の先を読みつつ、テクノロジーで人々の生活を便利で豊かにすることだと考えます。多岐にわたる事業を営むようになりましたが、常にこの理念に沿って企業価値を高めるべく取り組んでまいります。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。

CFOメッセージ



**増収増益と高還元の
継続に向け、羅針盤の
役割を果たします**

取締役
専務執行役員 兼 CFO
藤原 和彦

業績総括と次期見通し

Q. 2021年3月期の業績を総括してください。

2021年3月期の業績は、売上高が前期比7.1%増の5兆2,055億円、営業利益が6.5%増の9,708億円、親会社の所有者に帰属する純利益が3.8%増の4,913億円となりました。コロナ禍一色の中で、当初はかなり厳しめのシナリオを描き、「増収増益」を維持するためのコンティンジェンシープランをあれこれ模索していました。結果として、期中には業績予想の上方修正を行い、全てのセグメントが3期連続の増収増益を達成することができました。

世の中のデジタル化が加速する中「Beyond Carrier」戦略が着実に進展していることに加え、常に厳しいシナリオを予測し、生産性やコストダウンについて再点検していることが、今回の結果につながったと認識しています。

Q. 2022年3月期も「増収増益」は可能なのでしょうか？

2022年3月期は、法人事業やヤフー・LINE事業の成長等に加え、グループシナジーを含め徹底したコスト削減を行うことにより、モバイル料金の値下げ影響をカバーし、4期連続の増収増益、連結営業利益で9,750億円を目指しています。これまでの流れでは、お約束していた「2023年3月期営業利益1兆円」という目標を1年前倒しで実現してもおかしくないところですが、2022年3月期はモバイル料金の値下げで700億円、LINE統合に伴う無形資産の償却等で300億円、合わせて1,000億円を超えるマイナス要因を含んだ状態からのスタートラインとなっています。コンシューマ事業の逆風は、非通信

CFOメッセージ

領域での成長加速を目指す我々の背中を押しているものと捉え、「4期連続の増収増益」に向けてナビゲートしていきます。

コスト戦略

Q.「コストのキープフラット」を掲げていますが どういった考え方ですか？

当社は5G基地局への投資を積極的に推進する一方で、次々と新しい事業領域を開拓しています。新しい事業を立ち上げれば当然、それを運営する経営資源が必要になりますが、それを新たに外部から調達するのではなく、まずは当社グループ内部で捻出し、固定費を一定レベルにキープするという考え方を基本にしています。固定費を一定のまま売上を拡大し続けられれば、必然的に「増収増益」が達成されるからです。

コストのキープフラットは、人員のリストラや成果配分で調整する話ではありません。経営資源あるいは財源を捻出する

ために、例えば、業務効率化による人材の再配置、共同購買によるコスト削減、グループ内リソースの有効活用による内製化などを推進しています。コストを切り詰めるというより、成長の資金を創出するという認識で取り組んでいます。

また、2021年3月期は本社を竹芝に移転しました。これに関する固定費削減効果が、次期以降顕在化します。テレワークが一気に進展するなか、今回の本社移転でスペースを以前の半分程度にしたほか、最先端のスマートビルがデジタル・ソリューションの実験場も兼ねており、コスト削減だけでなくトップラインにもポジティブな影響が期待できます。

株主還元

Q. 高水準の株主還元方針に 変更はありませんか？

成長と還元の両立は上場以来掲げている方針であり、変更はありません。2021年3月期の年間DPS(1株当たり配当金)

は前期比1円増配の86円とし、配当総額4,061億円の還元を行いました。また、1,000億円の自己株式取得も実施しました。当社は2021年3月期から2023年3月期において、総還元性向85%程度(3カ年の加重平均)を目安に減配はせず、引き続き自己株式の取得も機動的に実施する方針です。

当社の場合、親会社のソフトバンクグループ(株)およびその投資先企業との協働により、少ない資金で投資効率の高い事業展開を行えることが、高い株主還元と成長投資の両立を可能にしています。しかしながら、さまざまな事業の成長性が株価に十分反映されているとは考えておらず、配当に加えて、株価も含む経営の成果としての株主総利回り(TSR)を意識した取り組みを強化する必要があると考えています。そのため2022年3月期から、役員報酬の一部をTSRと連動させています。

2022年3月期 連結業績見通し

(億円)	2021年3月期実績	2022年3月期予想	増減額	増減率
売上高	52,055	55,000	+2,945	+5.7%
調整後EBITDA*1 (うち株式報酬費用)	17,148 (43)	17,300 (145)	+152	+0.9%
営業利益	9,708	9,750	+42	+0.4%
純利益*2	4,913	5,000	+87	+1.8%
1株当たり配当(円)	86	86		

2022年3月期予想より調整後EBITDAの定義を変更

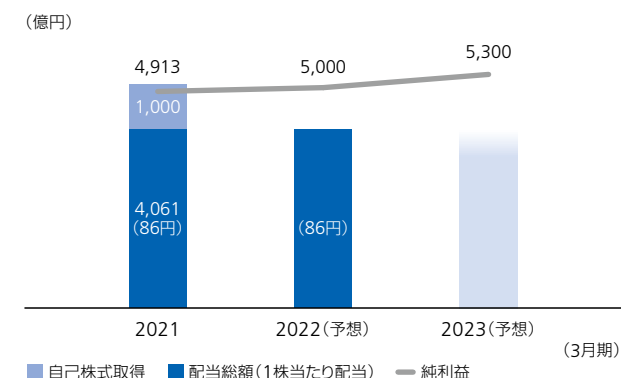
(注)上記2021年3月期実績は株式報酬費用を加算

調整後 EBITDA	営業利益	+	減価償却費 及び償却費	+	△その他の営業収益 +その他の営業費用	+	今回追加 株式報酬費用
------------	------	---	----------------	---	------------------------	---	----------------

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

*2 親会社の所有者に帰属する純利益

純利益・還元総額



CFOメッセージ

キャッシュ・アロケーション

Q. 成長と還元を両立するうえで重視している指標は何ですか？

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）を重視しています。特に、当社は減配しないことを公言していますので、配当予定額をあらかじめ調整後FCFから差し引いた「配当支払い後FCFで1,000億円程度を確保する」ところを出発点に据え、そこから逆算して目標とする調整後FCFを設定し、年間の支出もコントロールしています。

2021年3月期は調整後FCFの目標を6,700億円と設定し、達成率107%で着地しました。その結果、配当支払い後FCFは1,839億円と1,000億円を上回り、その部分をLINE株式と自己株式の取得に投下しました。成長投資に関しては、上場後、ヤフーの子会社化、LINEの株式取得など大きな投資を実施しましたが、こういった大規模な戦略投資を除く成長投資についても、每期500～700億円程度を予算化し、新しいビジネスの種に対応できるようにしています。

なお、投資実行に際しては、ハードルレートとして内部収益率（IRR）を重視しています。当社の2021年3月期の加重平均資本コスト（WACC）は約5%ですが、WACCを大幅に上回るハードルレートを設定し、それをクリアすることを前提に投資します。

財務の健全性

Q. 成長投資のためにも資金調達は重要ですが、資金調達の考え方と、財務の健全性を確保するうえで重視する指標について教えてください。

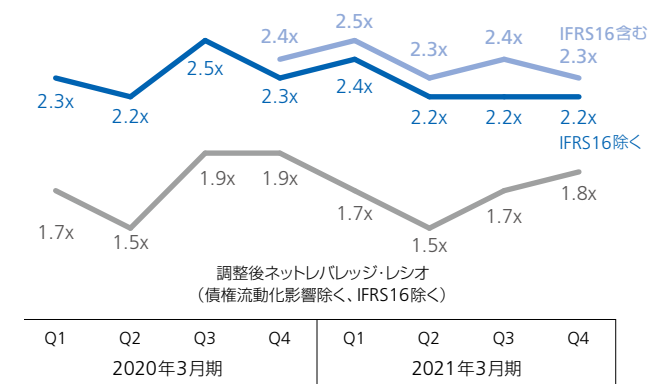
成長機会に恵まれた当社が積極的に事業投資を行いながら同時に高水準の株主還元を継続するとすると、エクイティよりも低コストの負債を活用し、一定の財務レバレッジを効かせた事業運営が必要であると考えています。



そこで当社は、稼ぐ力とのバランスを踏まえて財務の健全性をモニタリングする指標として、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・レシオを重視し、2倍台にコントロールしています。2021年3月末のネットレバレッジ・レシオは2.3倍となりました。現在、(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-」の長期格付を取得していますが、ネットレバレッジ・レシオに関しては、当社と同じ格付けの企業の平均が2.6倍程度です。自己資本比率が相対的に小さい当社においては、2.4倍以下が適正水準であると考えており、2倍台前半への低下を目指しています。

資金調達手段は、上場時は銀行借入等の間接金融に偏っていましたが、上場後は社債を中心に直接金融の比率を向上させ、財務基盤の安定化と調達コストの改善を進めています。社

ネットレバレッジ・レシオ*1,2,3



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

*2 2020年3月期Q3、2020年3月期Q4、2021年3月期Q1および2021年3月期Q2は(株)ZOZOの過去12カ月EBITDAを遡及処理しています。

*3 2021年3月期Q4はLINE(株)の過去12カ月EBITDAを遡及処理しています。

CFOメッセージ

債は、毎年1,000億円以上増やしていきたいと考えています。2020年3月期から、全社を挙げてSDGs（持続可能な開発目標）への貢献の取り組みを進めており、今後ESG債の起債にも取り組みたいと考えています。

グループガバナンス

Q. 親会社も上場会社であり、また、傘下にも上場会社が複数ありますが、親子上場についてどのようにお考えですか？

上場しているメリットは、自主性のある経営をし、その結果に対して自分で責任を持つことにより会社が強くなることだと考えています。2019年6月に当時のヤフー（現Zホールディ

ングス）を子会社化したことや、PayPay(株)をZホールディングスと共同で設立したことも、上場後の当社の成長のためにベストなことは何かを議論し、当社の将来のビジネスの柱をつくっていく覚悟をもって決断しました。PayPay(株)をこれほど成長させられたのも、親会社（ソフトバンクグループ(株)）の傘下の兄弟会社という位置づけではなく、「自分事」として取り組んだからこそだと思います。

上場子会社に関する考え方についてですが、当社はサービスの中立性を重視しています。つまり、Zホールディングスが運営する「Yahoo! JAPAN」や「LINE」にしても、「PayPay」にしても、当社のスマートフォンユーザーのみに対するサービスとしてではなく、日本の人口全員が利用するようなユニバーサルなサービスとして大きく成長してほしい。そのためには当社の100%子会社でないほうが良い面もあります。上場子会社の少数株主の利益を損なわないことが大前提ですが、業

界No.1のサービスを提供する上場子会社群と当社とのシナジーを出してお互いにwin-winな関係を築くことにより、双方が大きな進化を遂げられると思います。

Q. 事業の多様化に伴いグループ会社が増え、資本構成も複雑化していますが、管理体制に課題はありませんか？

グループ会社数は、2015年当時、子会社と関連会社合わせて27社でしたが、それがわずか5年で335社となりました。Zホールディングス、SBテクノロジー(株)のような上場会社もあれば、スタートアップ段階の会社もありますし、業績の良い会社・改善すべき会社など、各社の状況はさまざまです。中央集権にこれら全部を横一列に管理するのではなく、Zホールディングスなどの中核会社をハブとして、いかに分散統治していくかが重要になっています。そこで2021年3月期にかけて、直接管理するハブをどこにし、どのような階層で管理していくべきかを整理・体系化する作業を行いました。今後もこの作業を進め、2022年3月期以降は、この体系化した管理体制でグループガバナンスの実効性を高めていきます。

2022年3月期 セグメント別営業利益予想

(億円)	2021年3月期実績	2022年3月期予想	増減額	増減率	前期比要因
コンシューマ事業	6,586	6,420	-166	-2.5%	契約数増、コスト削減 携帯料金値下げ影響
法人事業	1,077	1,280	+203	+18.8%	DX推進 ソリューションが引き続きけん引
流通事業	223	225	+2	+0.9%	リカーリングビジネスの推進
ヤフー事業+その他	1,822	1,825	+3	+0.2%	ヤフー事業拡大 LINE経営統合に伴う無形資産の償却
合計	9,708	9,750	+42	+0.4%	

CFOメッセージ

事業価値の顕在化

Q. ZホールディングスやPayPay(株)などグループ内の事業が多様化しており、全体像が理解しにくいという声もあります。特に株価に与える影響について、どのようにお考えですか？

当社は圧倒的プレゼンスを持つ有力子会社・関連会社を擁し、さまざまな領域で新たな事業を創出してマネタイズする力を高めています。一方で、「Beyond Carrier」戦略の進展により、通信事業がメインだった時期と比較して全体像がわかりにくくなっているというご指摘は真摯に受け止めています。まずはちゃんとご理解いただかないことには、それが株価に反映されることも期待できないと考えています。

当社の株価は、通信会社の評価によく使われるEV/EBITDAマルチプルや通信のPER、あるいは配当利回りなどの指標で評価されるケースが多いように思われます。しかし当社には、ヤフーというエンジンもあれば、LINE、PayPay(株)というエンジンもあり、非常に多様性に富んだ成長機会を有しています。それゆえ、単純に通信会社としての連結ベースの財務数値のみでの評価ではなく、積み上げ方式(Sum-of-the-Parts方式)、つまり、大きな可能性を秘めた事業の総体として、各事業価値の積み上げ式で評価いただきたいと思います。

このとき、当社が擁するさまざまな事業価値の積算が株価にしっかり反映されるには、情報開示が重要であり、「この事業の潜在価値も評価いただいていますでしょうか」と資本市

場に投げかけ、対話を図ることが大切であると思っています。実のある対話を行うためには具体的な数値に基づくことが有効です。例えば2021年3月期は、先行投資段階のPayPay(株)について、決済取扱高(GMV)の開示に踏み切りました。年間GMVが3.2兆円という情報は事業規模を示すと同時に、日本の個人消費が年間約300兆円と推定されているため、まだまだ拡大余地があるというメッセージにもなります。PayPay(株)は決済手数料のみで稼ぐビジネスを目指しているわけではありませんが、少なくとも黒字化はさほど難しい話ではないこともご理解いただけたと思います。

当社として考える真の企業価値をご評価いただき、株価に適正に反映させたいという思いを強く持っています。そこで、今まで行っていなかったセグメント別業績予想やPayPay(株)など有力な関係会社の数値などの開示を行いました。今後もこれまで以上に情報開示を充実させていく方針です。

CFOの役割

Q. 最後にあらためてCFOの役割についてお聞かせください。

私は、会社を正しくナビゲートする羅針盤の役割を担うのがCFOであると考えています。まず登る山、つまり、全社で向かうゴールを定めます。登る山を決めたら、頂上を目指してダッシュすればよいかというとそうではなく、その前にゴールに対して現在地点がどこか、つまり、目標に対するギャップを明

らかにします。そして、山に登りきるための準備は必要十分か、前進するための次の一手は何かの議論につなげ、時には危険すぎる道に入り込まないように守護神の役割も果たします。そういった存在として、引き続きステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと思っています。



価値創造プロセス

「Beyond Carrier」戦略を第2フェーズへ

テクノロジーの力で社会課題を解決することにより、企業価値の最大化を図り、世界の人々から最も必要とされる企業グループを目指します

Input (競争優位の源泉)

社会関係資本

- スマホ契約数 **2,593** 万件 (2021年3月期末時点)
- SoftBank光契約数 **692** 万件^{*1} (2021年3月期末時点)
- 大企業の**95%**^{*2}と取引
- ユーザー数^{*3}
SoftBank **3,800** 万人 / Yahoo! JAPAN **5,300** 万人
PayPay **3,800** 万人 / LINE (日本) **8,800** 万人

人的資本

- 連結グループ従業員数 **47,313** 人
- グループ営業数^{*4} 約 **15,000** 人
- グループエンジニア数^{*4} 約 **10,000** 人 (2021年3月期末時点)

製造資本

- 設備投資 約 **4,000** 億円/年^{*5}
- 成長投資 **500~700** 億円/年
- ショップ数 約 **6,100** 店舗^{*6} (2021年3月時点)

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 2021^{*7}
- USD **4,958** million

財務資本

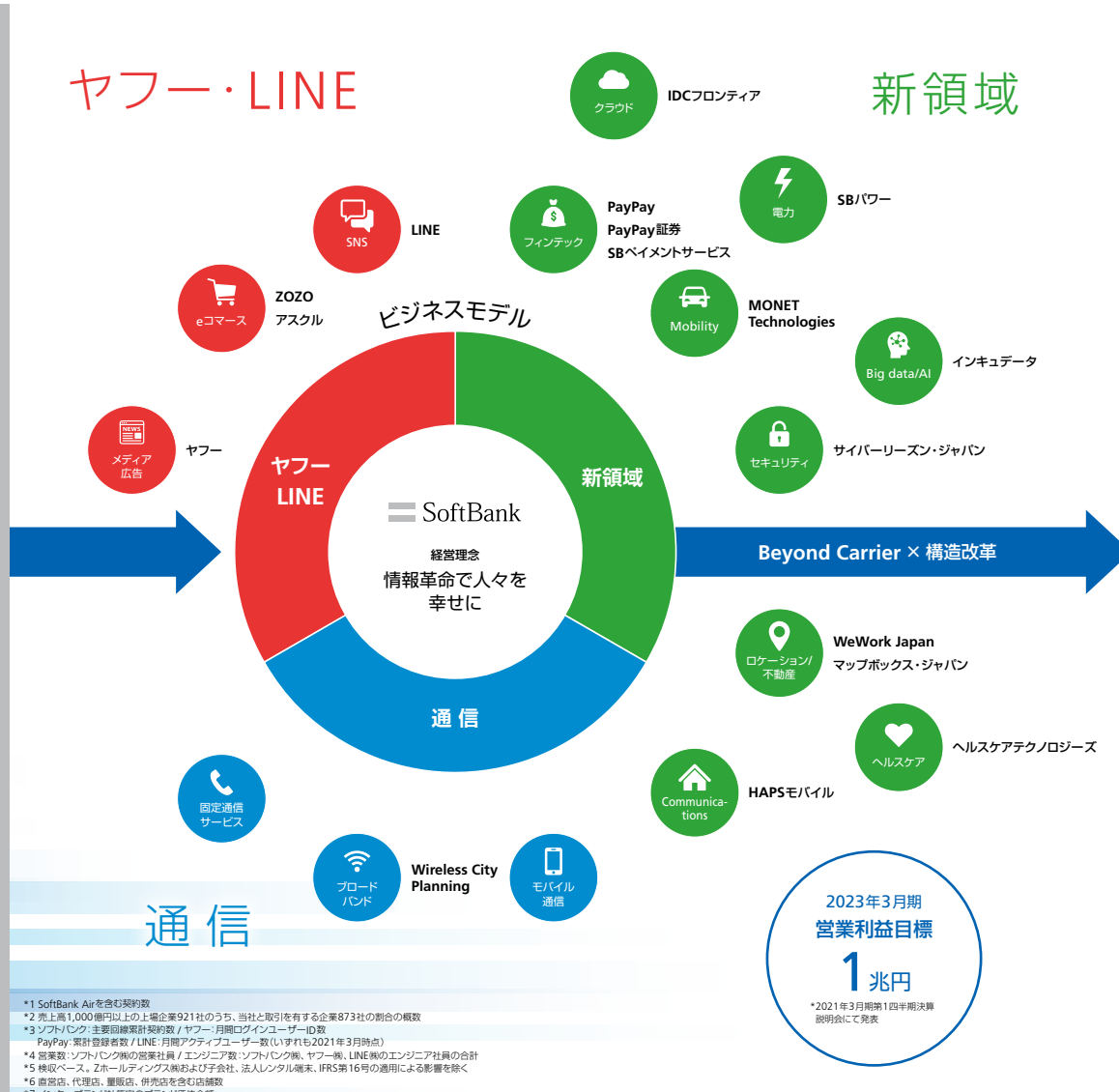
- 格付投資情報センター (R&I) 長期格付 **A+**
- 日本格付研究所 (JCR) 長期格付 **AA-**

(2021年3月25日現在)

自然資本

- 電気使用量 **1,680,530** 千kWh (2021年3月期使用実績)

Output



Outcome

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

[関連するSDGs]

人・情報をつなぎ新しい感動を創出

[関連するSDGs]

オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出

[関連するSDGs]

テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献

[関連するSDGs]

質の高い社会ネットワークの構築

[関連するSDGs]

レジリエントな経営基盤の発展

[関連するSDGs]

^{*1} SoftBank Airを含む契約数
^{*2} 売上高1,000億円以上の上場企業921社のうち、当社と取引を有する企業873社の割合の概数
^{*3} ソフトバンク: 主要回線累計契約数 / ヤフー: 月間ログインユーザー数
 PayPay: 累計登録者数 / LINE: 月間アクティブユーザー数 (いずれも2021年3月時点)
^{*4} 営業数: ソフトバンク側の営業社員 / エンジニア数: ソフトバンク側、ヤフー側、LINE側のエンジニア社員の合計
^{*5} 稼働ベース: 2ホールディングスおよび子会社、法人レンタル端末、IFRS第16号の適用による影響を除く
^{*6} 直営店、代理店、量販店、併売店を含む店舗数
^{*7} インターブランド社算定のブランド価値金額

^{*} 2021年3月期第1四半期決算説明会にて発表

ソフトバンクのマテリアリティ(重要課題)

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

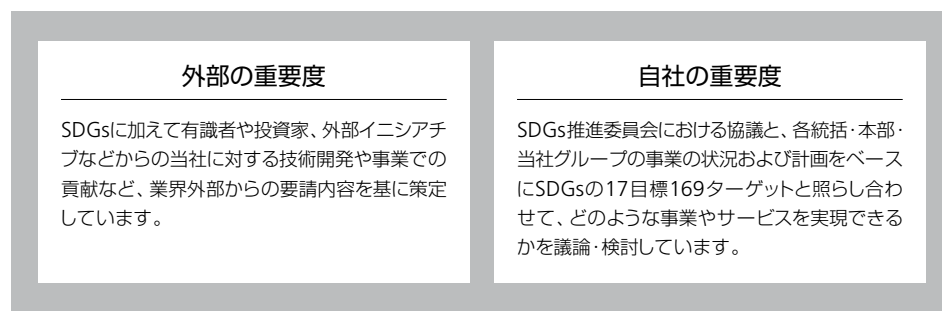
これらは2030年までの「SDGsの達成」をキードライバーとして捉え、持続可能な社会の実現に向けた10年後を見据えるビジョナリーなマテリアリティとなっています。

	マテリアリティ	リスク	機会	KPI	2021年3月期実績	関連ページ	
事業を通じた社会課題解決	 ACTION 01 DXによる社会・産業の構築	5GやAI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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化を社会実装する各種ソリューションビジネスの拡大 地方創生のためのソリューション提供機会拡大 	ソリューション等売上 <ul style="list-style-type: none"> CAGR(年平均成長率) 10% 	CAGR: 17%	At a glance P28
	 ACTION 02 人・情報をつなぎ新しい感動を創出	スマートデバイスの普及を促進し、これ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。	<ul style="list-style-type: none"> 既存通信サービスへの新規参入者や競争激化による収益性低下 eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化もしくは市場が拡大しないことによる収益性低下 	<ul style="list-style-type: none"> スマートフォン契約者数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加 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 	PayPay登録ユーザー数 <ul style="list-style-type: none"> 5,000万人 	3,803万人 (2021年3月期末)	At a glance P23
	 ACTION 03 オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出	グローバルのトップランナー企業とのつながりを生かし、新規ビジネスの創出および最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。	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人材や知見不足による事業展開の遅れやビジネスチャンスの喪失 期待通りの成果が得られず、投資資金の回収不能や減損の発生 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーとの協業による人材・知見の獲得とスピーディな事業展開 共創によるイノベーションの進化や深化、参入市場規模や事業規模の拡大 	HAPS実用化に向けた取り組み推進 (2024年3月期)	成層圏フライトテストおよび通信に成功	PayPay P36
企業活動を通じた社会課題解決	 ACTION 04 テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献	持続可能性のある地球を次の世代につなぐため、最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。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動を起因とする災害によるインフラ寸断、通信途絶 非化石燃料電力の確保が困難となり、長期的な電力調達コストが増加 地球環境への取り組みの不足による資金調達への影響 	<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関連ビジネスの拡大 再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大 	基地局再生可能エネルギー比率 <ul style="list-style-type: none"> 50%以上(2022年3月期) 70%以上(2023年3月期) 	30% 達成	TCFD提言への対応 P60
	 ACTION 05 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。	<ul style="list-style-type: none"> 5Gを前提とする新規ビジネスチャンスの喪失 通信障害発生、災害復旧の遅れによる信用低下、契約者離反 個人情報の不適切な利用、個人情報漏えいによる信用低下 	<ul style="list-style-type: none"> 5Gエリア全国展開による通信の大容量化・多接続化と収入拡大 5Gを活用した新たな産業やサービスの展開 	5G展開計画 <ul style="list-style-type: none"> 基地局数5万局超(2022年) 人口カバー率90%超(2022年) 	1万局超達成 (2021年5月21日)	情報セキュリティ P52
	 ACTION 06 レジリエントな経営基盤の発展	コーポレート・ガバナンス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。	<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用低下 サプライチェーンにおける人権侵害や環境への対応不足によるレピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスやサプライチェーン・マネジメントに対する投資家の信認 働き方改革、ダイバーシティ推進によるモチベーションの向上とイノベーションの創発 先進的なワークスタイルによる生産性向上とノウハウの商材化 	女性管理職比率 <ul style="list-style-type: none"> 20%超(2036年3月期) その過程である2031年3月期には15%超(2022年3月期比で2倍)を実現 	338人 (2021年3月期末)	コーポレート・ガバナンス、人材育成 P38

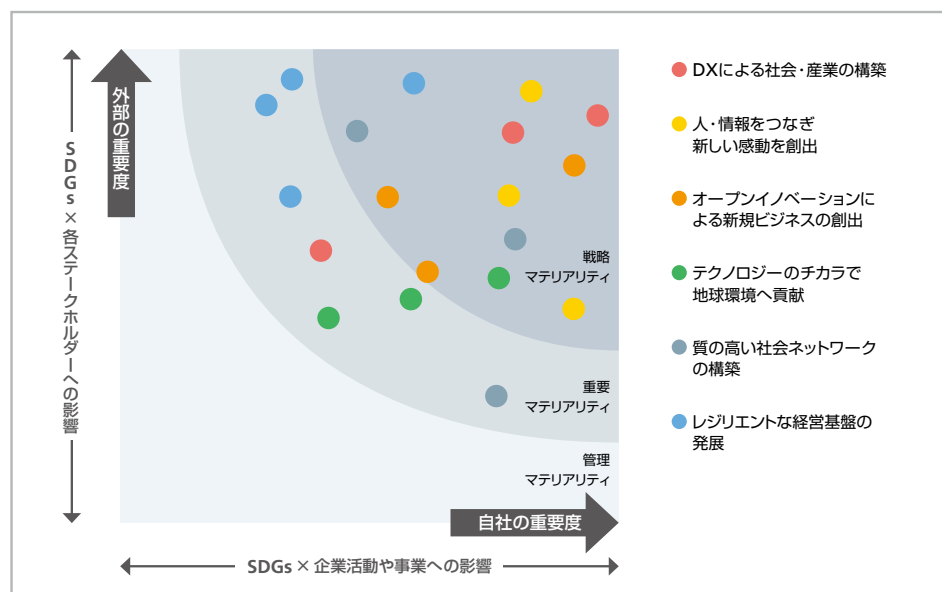
マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

マテリアリティ特定に際しては、SDGsの17の目標および169のターゲットを踏まえ課題抽出を行いました。その上で、ESG投資家を中心とした外部(ステークホルダー)の重要度、および各統括、関連企業内での議論を踏まえた自社の重要度、双方の観点に基づく評価を実施し、有識者との意見交換を経て、取締役会で決定しました。



社会・ステークホルダーとの対話



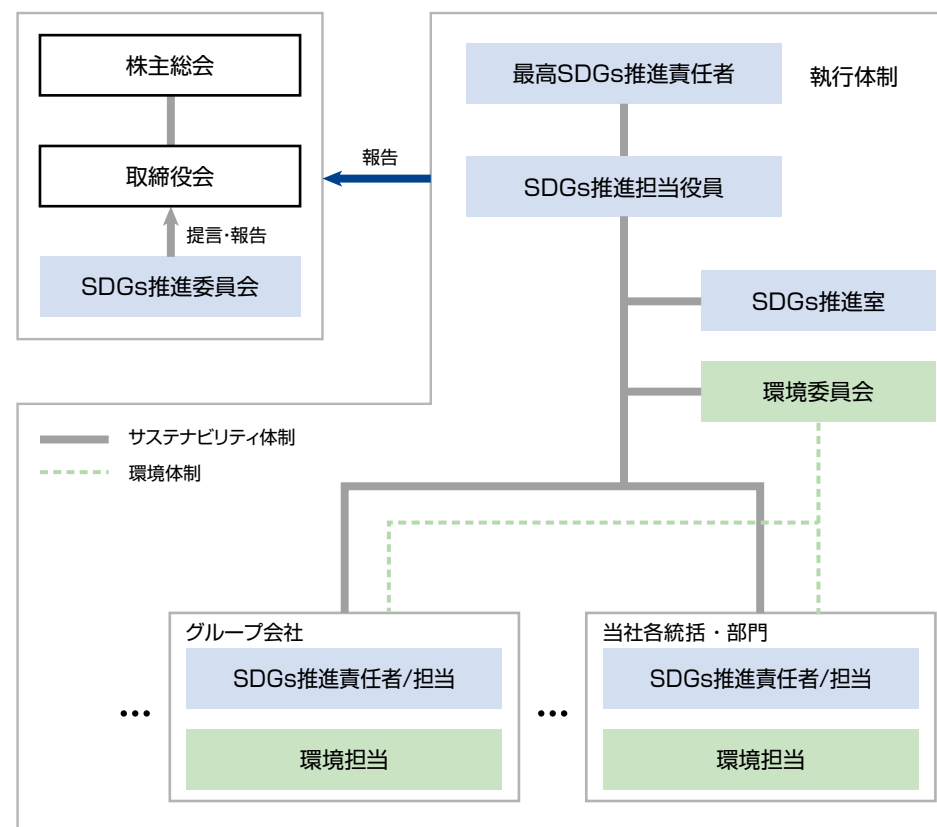
(注)マテリアリティにつき、2021年3～4月に見直しを実施し、結果として2021年3月期から変更は不要と判断しました。

サステナビリティ推進体制

当社の成長戦略とサステナビリティを統合して推進するために、取締役会の諮問機関としてSDGs推進委員会(委員長:宮川 潤一)を設置し、サステナビリティ活動に関する取締役会への提言や報告を行っています。

また、当社のサステナビリティ活動の執行体制として、代表取締役社長執行役員を最高SDGs推進責任者とし、SDGs推進担当役員ならびに当社各部門およびグループ各社に推進責任者、推進担当を設置しています。

(2021年3月31日現在)



Section 2

どのように価値を創造するのか

通信事業を基盤に、「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」など国内最大級のユーザー数を誇るサービスとのシナジーに加え、それらとさまざまな産業へのソリューション提案力を組み合わせ、当社グループならではの価値創造を目指します。

22 「Beyond Carrier」戦略

23 コンシューマ事業

28 法人事業

33 ヤフー事業

35 新領域



「Beyond Carrier」戦略

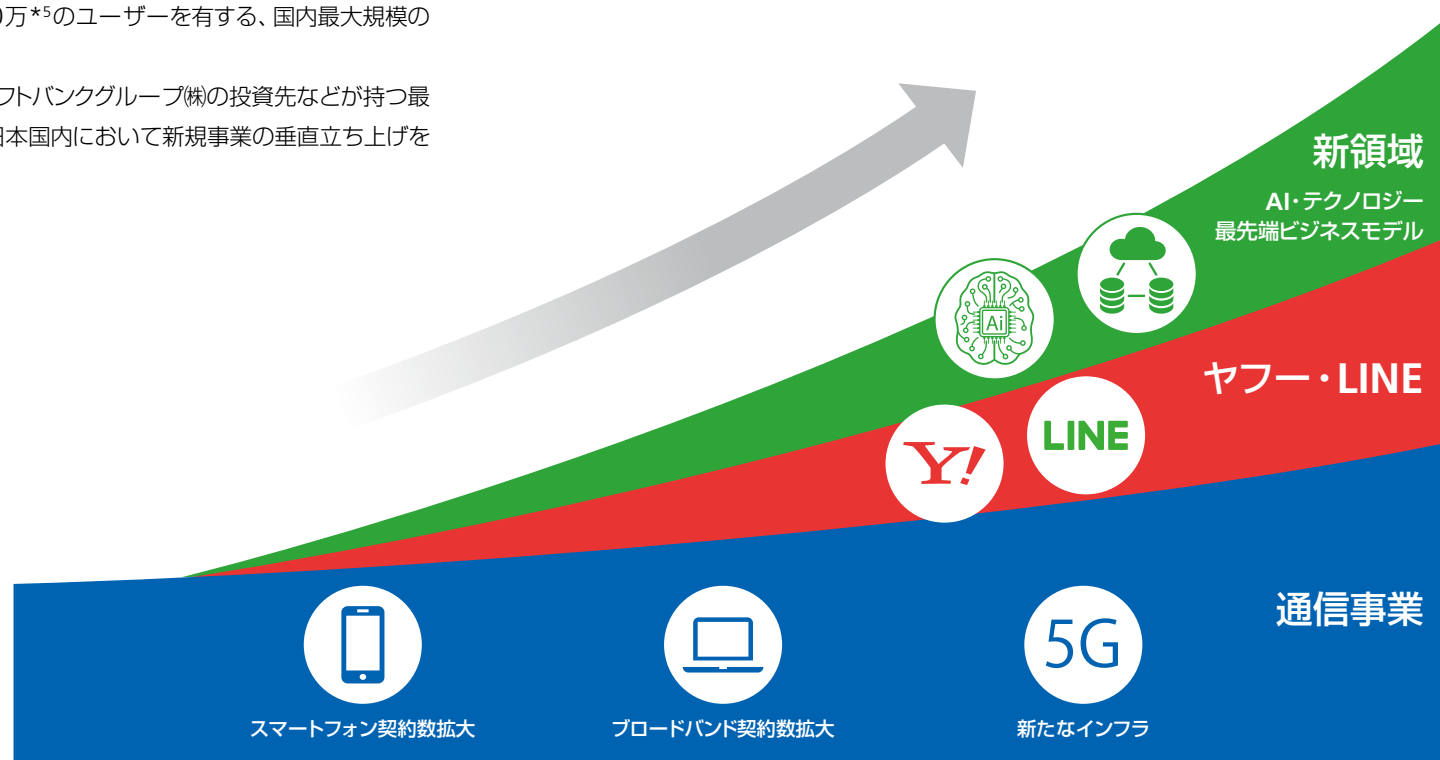
当社は2018年3月期より「Beyond Carrier」を成長戦略と定めています。これは、当社の基幹事業である通信事業を、スマートフォンやブロードバンドの契約数拡大、および新たな通信インフラである5Gの取り組みを通じてさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指すものです。

この戦略の下、2018年9月に、ソフトバンク・ビジョン・ファンド1*1の投資先であるPaytm（インドのスマートフォン決済大手）のテクノロジーを活用し、スマートフォン決済サービス「PayPay」のサービスを開始しました。また2019年6月には、日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」を運営するヤフー（現Zホールディングス）を子会社化しました。加えて2021年3月には、国内最大級のコミュニケーションサービスを提供するLINEとZホールディングスとの経営統合を完了しました。その結果、当社グループは、通信サービスの約5,500万*2、「Yahoo! JAPAN」の約8,000万*3、「PayPay」の約4,100万*4、「LINE」の約8,900万*5のユーザーを有する、国内最大規模の通信・ITグループとなりました。

また、当社独自の取り組みとして、親会社であるソフトバンクグループ(株)の投資先などが持つ最先端のAI・テクノロジーやビジネスモデルを活用し、日本国内において新規事業の垂直立ち上げを

図っています。この垂直立ち上げを可能にしているのが、大企業の95%と取引*6があり、全国に約6,100店舗*7を構え、営業社員約1万5千人*8を有する当社の強固な営業力、およびグループ内の技術者約1万人*9による高い技術力です。加えて、国内最大規模の通信・ITグループとなり圧倒的な顧客接点を持つことで、垂直立ち上げた新規事業のサービスをより多くのユーザーに届けることができます。

今後も、社会に必要なライフラインである通信サービスに加え、最先端技術を活用した新規サービスの提供を通じ、より多くの社会課題の解決に取り組んでいきます。ソフトバンクは、テクノロジーの力で社会課題を解決することにより、企業価値の最大化を図り、世界の人々から最も必要とされる企業グループを目指します。



- *1 ソフトバンクグループ(株)の100%子会社である英国SB Investment Advisers (UK) Limited (SBIA)が運営するファンド
- *2 移動通信サービス累計契約数およびブロードバンドの累計契約数の合計(2021年3月時点)
- *3 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)
- *4 累計登録ユーザー数(2021年8月時点)
- *5 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)
- *6 売上高1,000億円以上の上場企業のうち当社と取引を有する企業の割合の概数(2021年2月時点)
- *7 「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(2021年3月時点)
- *8 ソフトバンク(株)の営業社員(2021年3月時点)
- *9 ソフトバンク(株)、ヤフー(株)、LINE(株)のエンジニア社員の合計(2021年3月時点)

コンシューマ事業



At a Glance



コンシューマ事業では主として国内の個人のお客さまに対しモバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび電力サービスを提供しています。あらゆるユーザーのニーズに対応したマルチブランド戦略の推進によりスマートフォン累計契約数を拡大しています。

中期目標

スマートフォン累計契約数
3,000万件
2024年3月期
(法人事業での契約者数を含む)

売上高構成比

物販等売上

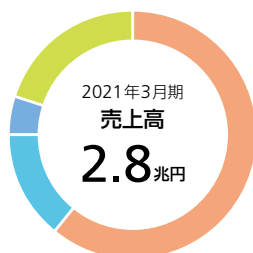
20%

でんき

5%

ブロードバンド

14%



モバイル

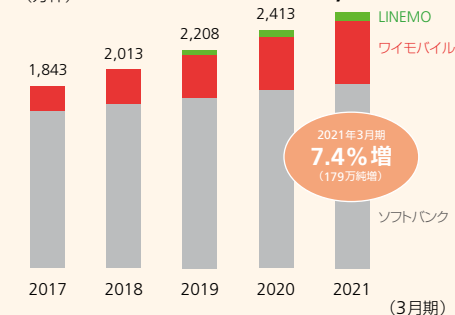
61%

モバイル

当社は、「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」の3つのブランドでモバイル通信サービスを提供し、ユーザーの多種多様なニーズにお応えしています。3つのブランド展開と合わせ、グループ内のサービスの連携および5Gの展開によりユーザーの利便性を高め、スマートフォン累計契約数3,000万件を目指します。



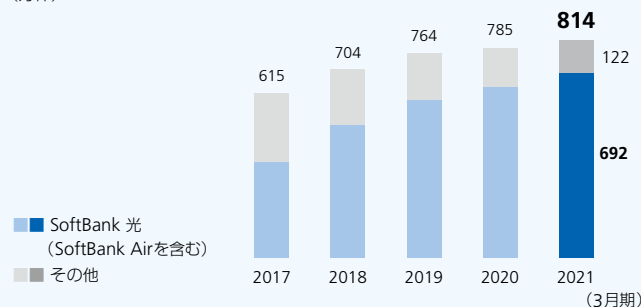
スマートフォン累計契約数 (万件)



ブロードバンド

光ファイバー網を利用した家庭向けの高速・大容量通信回線サービス「SoftBank 光」のほか、工事不要ですぐにWi-Fiが使える「SoftBank Air」などのブロードバンドサービスを提供しています。「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンと合わせて利用することで通信料金の割引が適用されるため、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

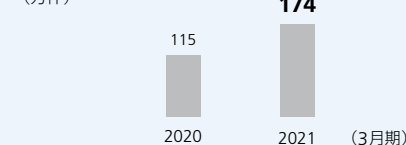
ブロードバンド累計契約数(開通) (万件)



でんき

2016年4月より、「おうちでんき」など、電力の売買・供給および売買の仲介サービスを提供しています。ブロードバンドと同様、「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンとのセット割引を提供することで、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

でんき累計契約数 (万件)



物販等売上

主に携帯端末を代理店または個人のお客さまに販売しています。

コンシューマ事業



競争優位性

強み

1

マルチブランド戦略で 多彩な選択肢を提供

当社は、最新の高性能スマートフォンをデータ容量無制限で利用できる「ソフトバンク」ブランド、中・小容量で月額利用料を抑えられる「ワイモバイル」ブランド、およびオンライン上で各種手続きからサポートまで完結させる「LINEMO」と、特長の異なる3つのブランドを提供しています。あらゆる利用ニーズの変化に対応することで、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およびグループ外への流出抑止を図っています。

強み

2

圧倒的顧客接点を持つ 非通信サービスで差別化

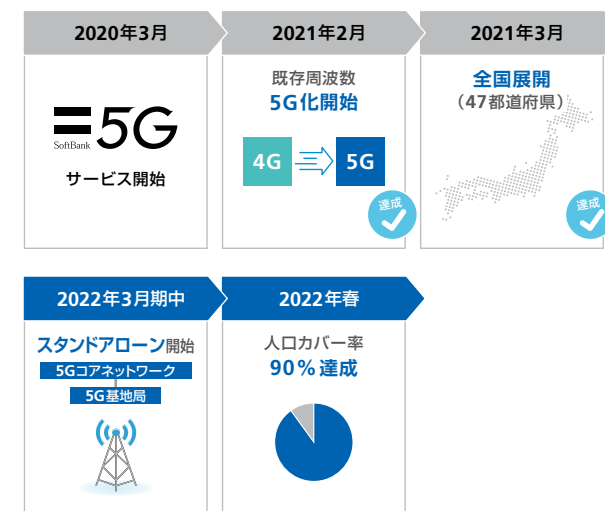
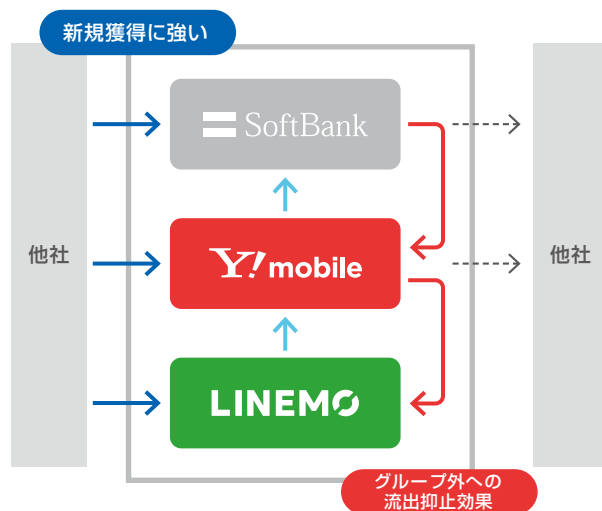
当社は、「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」といった国内で圧倒的顧客接点を有するサービスをグループ会社に持ち、エンターテインメント、ショッピング、決済・金融、SNSなど、通信サービス以外でユーザーメリットを高めています。例えば「ソフトバンク」ユーザーに対し、ヤフーのeコマース利用時のポイント還元、「Yahoo!プレミアム」特典の提供、長期利用への「PayPay」ボーナス付与などを行っており、このような当社ならではのさまざまなサービスを新規契約獲得と継続利用促進につなげています。

強み

3

世界最高レベルの 強靱なネットワークを構築

ユーザー体験の向上には、通信品質を高めることが重要で、当社は基地局の整備に注力した結果、世界の通信事業者のなかでも最高レベルの評価を獲得しました。基地局サイト数で他社を大きく上回る優位性を生かし、今後は「高速大容量」「多接続」「低遅延」が可能になる5Gのネットワーク構築に注力します。2021年3月には全都道府県での5G展開が完了し、2022年春に人口カバー率90%を目指します。



コンシューマ事業



事業責任者インタビュー

ニーズに寄り添い、
果敢に挑戦を続けることで
お客さまとの信頼関係を構築し
競争を勝ち抜く

榛葉 淳

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO



ソフトバンクの強みは「組織力」

コンシューマ事業を統括する榛葉と申します。1985年に新卒で入社し、ソフトバンカー筋でもう36年になります。私が入社した当時のソフトバンクは、社員数100人前後。まさにスタートアップの会社でしたので、何もかもが全て手探りでした。2000年代にはブロードバンド事業とモバイル事業の立ち上げに関わりましたが、これらは現在コンシューマ事業を代表するビジネスになっています。その後はコンシューマ事業のマーケティングの責任者として今までにない画期的なプロモーションに挑戦し、さらに法人事業での経験を経て、2017年に代表取締役副社長に就任し今に至ります。

さまざまな部門を経験してきた私が改めて思うのが、ソフトバンクという会社の強みの一つは、その「組織力」にあるということです。ソフトバンクでは、経営者から社員ひとりひとりに至るまで、全員が一つの理念、ビジョン、戦略を共有しています。皆が同じゴールを目指して逆算で考えて行動することができる、これがソフトバンクの強さの秘訣なのです。私も事業統括という立場になった時、コンシューマ事業として社員ひとりひとりと共有すべきビジョンは何かを考えました。ソフトバンクの経営理念は「情報革命で人々を幸せに」。コンシューマ事業であれば、我々のサービスをお使いいただいているユーザーの皆さまが今何を求めているのか、数年後どんなニーズが出てくるのか、やはり一番に考えるべきはお

客さまなんです。一方で我々はビジネスをやっているわけですから、競合他社に負けるわけにはいきません。そこで迎っていたのが「トラストゲーム・ウィナー」というスローガン。果敢に挑戦を続け、お客さまと最も深い信頼関係を築けた企業こそが、厳しい競争環境を勝ち抜くことができるというメッセージが込められた言葉です。

**お客さま第一のサービスを追求すれば、
結果は必ずついてくる**

コンシューマ事業は、年間6,000億円以上の営業利益を安定的に創出する当社のコア事業です。「Beyond Carrier」戦略のもと、新規ビジネスを次々と立ち上げ拡大させていこうとする当社にとって、コンシューマ事業が生み出すこの安定的な収益は欠かすことのできない成長の原動力となっています。そんなコンシューマ事業も、当社がボーダフォン日本法人を買収しモバイル事業に本格参入した2006年当時の営業利益は718億円*1。わずか15年で営業利益を9倍にすることができた背景には、「トラストゲーム・ウィナー」となるべく社員一丸となって取り組んできた挑戦の歴史があります。

まずは、2007年に発表した「ホワイトプラン」。当時のモバイル市場では、各社が提供する料金プランがどれも複雑で分かりづらいという不満の声が多く寄せられており、当社はそのに着目しました。シンプルかつリーズナブルな「ホワイトプラン」は多くのお客さまの支持を受け、当社の契約数は大きく拡大しました。また、当社の飛躍のきっかけとなった2008年のiPhoneの日本独占販売でもお客さま第一の姿勢は変わりません。発売当初は日本のユーザーが求める機能が一部不足していたiPhoneですが、当社が米アップル社に掛け合い改良

コンシューマ事業



に繋がったことで、iPhoneは今日に至るまで日本のお客さまに広く愛され続ける商品となりました。

「トラストゲーム・ウィナー」の考え方のもと、当社は価格面でも常にリーディングカンパニーであり続けました。例えば、まだ他社が月間データ容量3GB、5GBのプランを主力としていた頃、当社は先駆けて20GB、50GBの大容量プランを打ち出しました。動画やゲームといったデータ消費量の大きいコンテンツをスマホでストレスなく利用したいというお客さまが、今後必ず増えてくるだろうと考えたのです。結果としてこれらは当社の大ヒットプランとなりました。また、一つの企業が特徴の異なる複数のモバイルブランドを提供するマルチブランド戦略は、今でこそこの業界のスタンダードな戦略となっていますが、この戦略をはじめに打ち出したのは実はソフトバンクです。中・小容量帯で低価格プランを提供するMVNO*2が相次ぎ市場に参入した2014年、MNO*3の高い通信品質をMVNOに近い価格帯で提供する新ブランド「ワイモバイル」を立ち上げました。破格ともいえるプライシングは業績の低下に繋がるのではないかと、社内でもかなり議論はありましたが、やはり最後はお客さまのニーズに応えようということになったのです。「ワイモバイル」の導入によりユーザー一人当たりの収入であるARPUは確かに低下しましたが、大容量の「ソフトバンク」と中・小容量の「ワイモバイル」をそれぞれしっかりと特徴付けてブランディングしたことで2つのブランドはどちらも順調に契約数を伸ばし、スマートフォンの契約数は6年で1.8倍の2,593万件となりました。その結果、モバイルの売上高は一時的に減少しましたが、2018年3月期を底に反転しそれ以降は毎年増収を続けています。

常にお客さまに一番いいものは何か考え、ニーズに合ったサービスを攻めの姿勢で提供し続ける。挑戦的な料金プラン

を出せばARPUが下がることもありますが、お客さまと深い信頼関係を築いていけば、必ず結果はついてくる。結果とは、つまり契約数です。売上高はARPU掛ける契約数ですから、この契約数が伸びてくれば売上高の拡大に必ず繋がっていくんです。コンシューマ事業はこの信念を元に、2024年3月期スマートフォン契約数3,000万件という高い目標を掲げ、社員一丸となって取り組んでいます。

*1 2006年3月期のソフトバンクグループ㈱のブロードバンド・インフラ事業セグメントおよび固定通信事業セグメント、ポータフォン㈱の合計。日本基準に基づく数値

*2 仮想移動体通信事業者。Mobile Virtual Network Operatorの略称

*3 移動体通信事業者。Mobile Network Operatorの略称



増収増益の一方、競争環境が激化した 2021年3月期

2021年3月期のコンシューマ事業の売上高は前期比2.7%増の2兆7,704億円、営業利益は前期比1.8%増の6,586億円となり、増収増益を達成しました。通信料金と端末代金を分離するプランの浸透や比較的料金が低い「ワイモバイル」の構成比が上昇したことでARPUは低下しましたが、スマートフォンの契約数は前期末に比べ179万件増加の2,593万件となりました。加えて、テレワークの広まりを背景に、ブロードバンドや電力サービスの契約数も伸長しました。ブロードバンドサービスは、特に光回線工事が不要な「SoftBank Air」が好調でした。電力サービスは、コロナ禍における外出自粛のため自宅にいる時間が長くなり、電気料金への関心が高まったことが追い風となり、契約数が前期比51%増加の174万件となりました。

一方で、2021年3月期はモバイル市場における競争が激化した年でもありました。きっかけは総務省が発表した「月間データ容量が20GBのプランを選択した場合、日本の通信料金が世界で最も高い」という調査結果*4です。これにより、より低廉で多様な料金やサービスを求める機運が国内で高まったことを受けて、大手通信キャリア各社はデータ容量を20GBとしたオンライン受付専用の新ブランドの立ち上げるとともに、既存ブランドの料金引き下げを実施しました。当社もデータ容量が20GBで月額2,480円(税抜)となるオンライン専用ブランド「LINEMO」の提供を2021年3月からスタート。また同時に、「ソフトバンク」「ワイモバイル」でも料金の引き下げを行いました。

*4 総務省「電気通信サービスに係る内外価格差調査」

コンシューマ事業



2022年3月期は通信料金値下げの影響で減益を見込む

2022年3月期の業績は通信料金値下げの影響によりARPUが低下するため、約700億円のマイナス影響を見込んでいます。これは低廉な新プランで新規ユーザーの獲得が進むことに加え、既存ユーザーがより割安な料金を求めてプラン変更を行う影響を含んでいます。このマイナス影響をカバーすべく引き続きスマートフォン契約数の増加に努めるほか、ブロードバンドや電力サービスの拡販、およびコスト削減に注力していきますが、2022年3月期のコンシューマ事業の営業利益は前期比で百数十億円の減益になると予想しています。

今後の成長のカギはグループシナジー

冒頭に述べた通り、当社が目指すのは「トラストゲーム・ウィナー」。ニーズにマッチした革新的なサービスでお客さまと信頼関係を築き、契約数の拡大によって成長を実現するのがソフトバンクのモバイル戦略です。値下げによって各社が料金面で横並びとなっている中、いかに当社を選んでいただけるようなサービスを提供できるかが、今後契約数を伸ばす重要なポイントとなります。そこでカギとなるのが、グループシナジーです。当社は「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」など国内最大級のユーザー数を誇るサービスをグループ内に持っています。これらのサービスとモバイル通信サービスの連携を強化することで、当社ならではのシナジーを活用したメリットをお客さまに提供できます。具体的には、2017年からヤフーのeコマースと連携し当社のモバイルユーザーに割引などの特典を提供しており、モバイルの新規ユーザーの獲得や

解約の抑止に繋がっています。また、2021年3月にスタートした新ブランド「LINEMO」は、国内約8,900万*5のユーザーを誇る国民的メッセージアプリ「LINE」がデータ容量を消費せずに使い放題となるサービスが好評を得ており、契約数を順調に拡大しています。さらに2021年7月には、「LINEMO」に月間データ容量が3GBで月額900円(税抜)の「ミニプラン」を追加しました。2020年の議論の中心は20GBプランでしたが、当社が独自に行ったユーザーアンケートでは「もっと小さいデータ容量プランがほしい」という声が多く、その声に応えるべくすぐに導入に踏み切ったものです。当初の目的であった他社新プランへの流出抑止だけでなく新規ユーザーの獲得にも繋がっており、お客さま第一の攻めの姿勢が結果に繋がったものと考えています。このような取り組みをさらに深めることで差別化を図り、お客さまに当社を選んでいただけるよう努めてまいります。

短期的には通信料金値下げによる業績へのマイナス影響を見込んでいるのは事実ですが、お客さまのニーズに寄り添い、当社の強みであるマルチブランド戦略に磨きをかけグループシナジーを追求することで、必ず契約数の増加、ひいてはコンシューマ事業を再度成長軌道に乗せることができると確信しています。

*5 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)

全社一丸となって進める「Beyond Carrier」戦略

最後に、全社戦略のなかでコンシューマ事業が果たしていくべき役割について、私の考えを少しお話してみたいと思います。当社が掲げる「Beyond Carrier」は、非通信領域で新規事業を次々と立ち上げ拡大させていくことで企業価値をさ

らに高めていこうとする戦略です。新規事業はプロダクトの革新性が注目されがちですが、それを新たなサービスとして広く世間に根付かせようとするときに重要になってくるのは地道な営業活動です。具体的な事例でお話しすると、例えば2018年10月にサービスを開始した「PayPay」は現在日本で圧倒的なシェアを誇るスマートフォン決済サービスとなりましたが、この立役者となったのが実は我々コンシューマ事業なのです。PayPayの立ち上げにあたり、我々コンシューマ事業は執行役員本部長以下、200人以上の社員をPayPayに送り込みました。かつてブロードバンドサービスを一から立ち上げて成功に導いた営業ノウハウを受け継ぐ彼らは、圧倒的なスピードで営業組織を立ち上げ、数千人のスタッフを教育し、全国のお店を一軒一軒回って加盟店を次々と開拓していきました。現在、さまざまな会社が新しいビジネスを立ち上げようとしています。誰もがこのように大規模な営業活動を展開できるかというところではありません。コンシューマ事業で鍛えられてきた精鋭の営業部隊を擁するソフトバンクだからこそできたことだと思います。最初に当社の強みは「組織力」だと申し上げましたが、今回の「PayPay」の事例はまさに、全員で一つの目標に向かい事業の垣根を越えて一致団結したことにより、生まれた成功といえるでしょう。当社は第2・第3の「PayPay」のような事業を生み出すことを目指しており、コンシューマ事業としても優秀な営業人材を送り込むなど、できることはどんどんやっていく所存です。

法人事業



At a Glance



法人事業は、企業・自治体などに対して、モバイルや固定電話などの通信サービスに加え、クラウド、セキュリティ、デジタルマーケティング、IoT等の多様なソリューションを提供しています。2010年代にはビジネスモデルの転換に着手。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」から脱却し、テクノロジーを組み合わせて企業・自治体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」を確立しました。

中期目標

セグメント利益
1,500億円
2023年3月期

ソリューション等 売上
**毎年10%以上
増収**

売上高構成比

ソリューション等

29%

2021年3月期
売上高
6,916
億円

モバイル

44%

固定通信

27%

法人事業のビジネスモデル

法人事業の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たソリューションを運用ノウハウとともに提案します。



出典：KPMG 2021年3月期CIO調査

トータルソリューション

ソフトバンク

デジタル商材

ソリューション
 ・デジタルマーケティング
 ・クラウド
 ・セキュリティなど

モバイル

固定通信

ノウハウ

運用サポート

業務効率化
コンサルティング

社員教育サポート

ユーザー接点

モバイル/ブロードバンド

SoftBank

メッセージアプリ

LINE

オンラインメディア/ショッピング

YAHOO!
JAPAN

キャッシュレス決済

PayPay

法人事業



競争優位性

強み
1

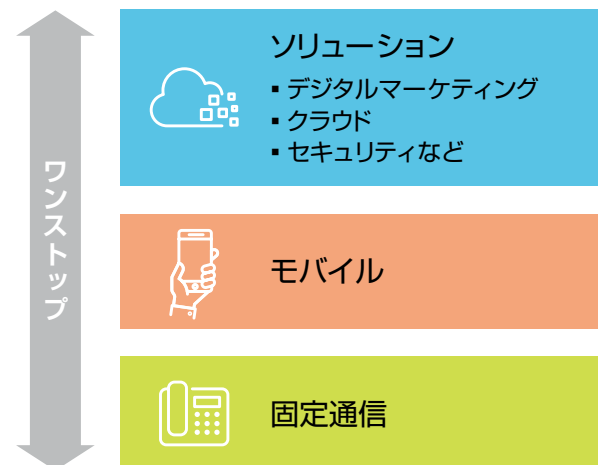
圧倒的なユーザー数を誇る 国内最大級の BtoCプラットフォーム群

社会のデジタル化が進展する中、多くの企業・自治体が、オンラインでのサービス展開に課題を抱えています。企業・自治体が独自にアプリケーションを立ち上げ、プロモーションを行うには、多くの時間とコストが必要となります。そこで重要となるのが、企業・自治体と一般消費者を繋ぐBtoCプラットフォームです。当社は、通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野で数千万のユーザーを抱える、国内最大級のBtoCプラットフォーム群を有しています。オンライン展開を目指す企業・自治体は、当社と連携することで広範囲のユーザーに短期間でリーチが可能となり、マーケティングにかかる時間・コストの効率化につながります。

強み
2

ネットワークから ソリューションまで ワンストップの提供体制

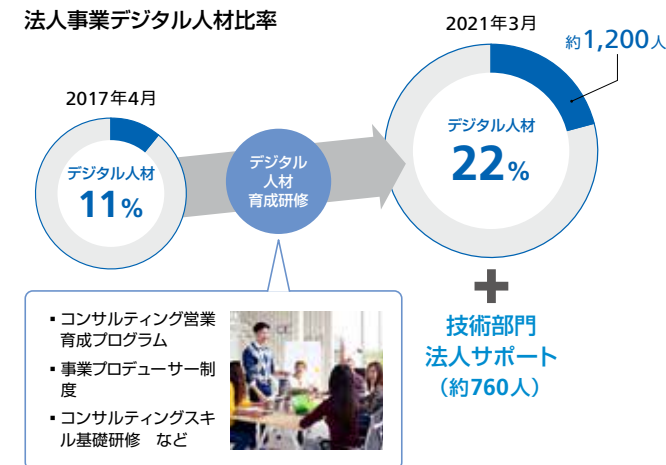
当社の強みであるソリューション提案型ビジネスを可能にしているのが、幅広いサービスラインアップです。当社は、モバイル・固定通信ネットワーク、通信デバイスに加え、クラウド、セキュリティ、IoT、AI、デジタルマーケティングといった100以上の幅広いデジタル商材を取り扱っています。他国に比べデジタル化が遅れているといわれる日本の企業・自治体においては、ネットワークの構築からオンラインツールの導入、アナログ作業をデジタル化するための業務コンサルティング、運用後のサポートまで、一気通貫のサポートが必要となる場合が多く、ネットワークからソリューションまでワンストップの提供体制を持つ当社は大きな優位性を持っています。

強み
3

ソリューション型ビジネスを 可能にする 豊富なデジタル人材

ソリューション提案型のビジネスに欠かせないのが、デジタル人材です。法人事業では、業務コンサルタントやビジネスプロデューサーの育成のための研修プログラムを整備し、デジタル化ソリューションを企画・立案できる人材の育成を進めてきました。デジタル人材育成のための総合的な研修に加え、業界によって異なる企業の経営課題に深くアプローチするため、業界特化型の研修も強化しています。その結果、現在では法人事業の22%、約1,200人がデジタル人材となっています。また、技術部門に在籍するシステムエンジニアやデータサイエンティストなど約760人が法人事業をサポートしており、顧客企業のニーズに応じて技術的な支援を行っています。

法人事業デジタル人材比率



法人事業



事業責任者インタビュー

企業の抱える課題“ペインポイント”をテクノロジーの力で解決するのが我々の役目

今井 康之

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO



大胆なビジネスモデルの転換で高成長事業へ

ソフトバンクの法人事業は、上場以降毎年10%近い成長を続ける高成長事業です。2021年3月期には前期比29%の増益を達成しました。今でこそ、当社の業績をけん引する中核事業の一つとなった法人事業ですが、最初から順風満帆だったわけではありません。当社の法人事業は、日本テレコム(株)を買収した2004年に始まりました。買収当時の日本テレコム(株)は赤字会社。私は仲間とともに、事業の立て直しに乗り出しました。実は私は2000年にソフトバンクに入社する以前、大手建設会社の鹿島建設に約18年間勤めていました。新人の頃に数年現場に出た後は営業一筋でやってきましたから、法

人営業はまさに得意中の得意だったのです。

では、赤字から始まった当社の法人事業がいかにして今の姿になったか。まず着手したのは営業改革です。ソフトバンクは情報革命の会社ですから、売るモノは最先端のテクノロジーなんです。しかし、今まで世の中に無かったものを売るというのは簡単なことではありません。そこで私は「自分で体験していないものは売らな」と言いました。新しいものはまず自分たちで取り入れる。それだけではなく、使いにくいところはちゃんと改善して、ブラッシュアップしたサービスをお客さまへお届けする。そうすることで「なぜこのツールが必要なのか」「どう使えばより効率的なのか」といった運用ノウハウを一緒にお客さまに提供することができます。例えば、2008年

に法人事業の全社員にiPhoneを持たせました。その後タブレット、クラウドも導入し、ペーパーレス化を強力に推進しました。社員は世界中どこからでも仕事ができるようになり、また環境資源へ配慮する考え方も根付きました。今でこそ、SDGsの追求やリモートワーク環境の構築にあらゆる企業が取り組んでいますが、我々はすでに10年以上前から、このような時代の到来を見据えて行動を起こしていたのです。

それだけではありません。我々がこの10年で取り組んだのは、モノ売りからの脱却、つまりビジネスモデルの転換です。スマートフォンをただ売るだけの仕事では他社との差別化は難しい。サービスを提供する会社にならなければ、この先生き残ることはできない、と感じたことがきっかけでした。今ではもう、うちのスマホを使ってくださいというような営業は一切していません。企業がお金をかけてまで解決したい一番の課題“ペインポイント”は何なのか、それを我々の持つテクノロジーでどうやって解決するか、徹底的に考えて提案する。これがソフトバンクのソリューション提案型ビジネスです。

大幅増益を達成した2021年3月期

2021年3月期の法人事業は、モバイルが前期比11%の増収、ソリューション等が17%の増収と大きく成長し、セグメント利益は29%増となりました。もちろん、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う企業のテレワーク需要の急増が追い風となったことは事実ですが、10年以上前からテレワークを社内実践し、最適なツールと運用ノウハウを熟知していたことが、コロナ禍において当社が選ばれた理由だと考えています。特に大きく売上を伸ばしたソリューションビジネスについては、「テレワーク特需による一過性のものなのではないか」とご心

法人事業



配いただくこともあります。しかし実は、ソリューション等の売上のうち7割以上が単発の案件ではない継続性のある収入であり、今後の安定的な成長に資するものです。

最大の強みは圧倒的なBtoCプラットフォーム

今後の法人事業の成長についても私は自信を持っています。コロナ禍により社会のデジタル化は一気に加速しました。今後は人々の生活のあらゆる場面がデジタル化される、超デジタル化時代が到来します。ソフトバンクの法人事業の強みは大きく二つあり、一つは企業の“ペインポイント”を解決するソリューション提案ができること、もう一つは圧倒的なBtoCプラットフォームを持っていることです。ヤフーのポータルサイトやeコマース、LINEのメッセージサービス、PayPayの決済サービスはそれぞれ数千万人のユーザーを抱えています。この二つをあわせ持つ企業は、日本でソフトバンクだけだと思います。

では、なぜ法人向けのビジネスにBtoCプラットフォームが重要なのか。超デジタル化社会が到来し、人々の生活のデジタル化が進めば、企業はオンライン上でサービスを提供していく必要が出てきます。サービスを作るところまではできても、それを一般のユーザーにどう届けるかというところに課題を抱えている企業が実は多い。一般の企業が自社でアプリケーションを立ち上げて、それを一般に普及させるためには、相当なコストがかかります。この“ペインポイント”を解決するのがソフトバンクです。我々の持つヤフーやLINEといった、すでに確立されたプラットフォームの上でサービスを展開すれば、簡単にまた瞬時に数千万人のユーザーにリーチすることができます。だからといって、単純にヤフーやLINEとだけ

提携すればいいかというのと、それも違います。ソフトバンクが間に入ることで、そのサービスを運営するために必要なシステムを、それこそクラウドからデバイスまで一気通貫でご提供できます。サービスはただ作るだけではなく、いかに運営していくかが重要です。広範なユーザー基盤を持つサービスプラットフォームと運用システムを同時に提供できるところに、他のコンサルティング企業やシステムインテグレーターの追従を許さない、当社の圧倒的な優位性があります。

IoTやデジタルマーケティングに大きな可能性

今後の法人事業の成長を考える上で、我々が特に注目しているのがIoTです。5Gが普及し、モノとモノの通信が本格化すれば、そこから発生するデータをどうやって活用するかが産業の基幹になる時代がやってきます。実は昨年、体験したものしか売らないというモットーに則り、新本社を丸ごとスマートビル化しました。1,000以上のセンサーを設置して、そこから得られるデータをAIが分析し、オフィスの最適化に役立っているほか、周辺の商業施設や利用客にもデータを提供しています。この新本社ビルをモデルケースとして、スマートビル・スマートオフィスのビジネスを展開していく考えです。スマートビルで一体どうやって儲けるのかというご質問をいただくこともありますが、データ活用が当たり前の世界になれば、例えば水道・電気と同じように、共用費としてデータプラットフォームの利用料をいただくことができと思っています。

今後IoTは、オフィスだけでなく、工場、小売り、お店などさまざまな場所に広がっていきます。日本の全ての企業が、どうやってデータを活用しようかと考え始めるでしょう。そうなれば、まさにソフトバンクの出番。さあ来いという気持ちで待

ち構えています。

デジタルマーケティング市場にも大きな可能性を見込んでいます。我々がデジタルマーケティングと言った時、顧客企業が実際にデジタル広告を出すのはヤフーやLINEのサービス上となります。しかしマーケティングの根幹は、広告を介して得られるさまざまなデータを分析し、いかにして次のアクションプランに繋げるかにあります。ソフトバンクが取り組んでいるのはまさにこの、データ分析・活用のコンサルティングです。実際に提案力の強化のため、研修の充実による人材強化や、実績のある企業との連携を積極的に進めています。付加価値の高いコンサルティングの部分を当社の法人事業が担うことで、今後もデジタルマーケティング分野で大きな成長を見込んでいます。

法人事業は、日本で確立したビジネスを海外へ展開する「Beyond Japan」の取り組みも進めています。第一弾として、アジア10か国でデジタルマーケティングビジネスを展開するADA社へ出資を行いました。我々が目指すのは、優れた海外企業との共創によって、コストを最小限に抑え効率よく自社のサービスを広めていく“アセットライト”な海外展開です。

取り組むべき課題は情報セキュリティと人材育成

当社は、事業を大きく拡大すると同時に、リスク管理も徹底して行っています。中でも、クラウドやIoT、デジタルマーケティングなどのサービスを提供する法人事業にとって、情報セキュリティは非常に重要な課題です。特にBtoBtoCのビジネスでは個人のお客さまの情報を扱うこととなりますから、情報管理の重要性はますます増えています。当社では、CDO（最高データ責任者）が統括するCDO室で厳格なルールを定め、

法人事業



厳重にデータの取り扱いを管理しています。情報セキュリティに100%というのはありませんので、常に課題認識を持って、セキュリティの強化・改善に日々取り組んでいます。

もう一つ、我々が事業を挙げて取り組んでいるのが人材の育成です。ソリューション提案型のビジネスにおいては、企業の抱える課題“ペインポイント”をいかに的確に見つけ出せるかが、勝負のカギとなります。我々がいわゆる通信のモノ売りをしてきたころは、企業の情報システムの部署に売り込みをするだけでしたが、ソリューションビジネスはそれではダメで



すよね。もっとその企業の懐に入り込まないといけない。財務諸表から中期計画まで徹底的に読み込み、経営者が何を思考しているかを理解しなければ、ソリューションを作り上げるなんて不可能です。そのため法人事業では、財務からコンサルティングまで幅広い研修プログラムを用意し、営業員ひとりひとりが経営者の目線で物事を考えられるよう、日々トレーニングを行っています。また一口にソリューションと言っても、業界ごとに事業環境は大きく異なります。そこで我々は業界に特化したチームを作り、さらに知見を深める努力をしています。現在は、企業の中に入り込んで業務プロセス自体を組み立て直すことのできる人材の確保が急務となっており、社内での育成を急ぐとともに、外部からも人材を集めているところです。デジタル人材の育成・確保は法人事業の今後の成長に欠かせませんので、引き続き重点課題として取り組んでいきます。

SDGsと法人事業

ソフトバンクの企業理念は「情報革命で人々を幸せに」することです。国連の定める「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に向けて世界中が取り組みを進める中、日本の多くの企業・自治体にソリューションを提供する我々ソフトバンクができることは何か、常に考えていかなければいけないと思っています。

例えば、5Gを用いて工場を自動化し、業務を効率化したいというお話をいただくことがあります。確かにカメラと5G通信、AI映像分析を組み合わせれば、比較的容易に人の作業を自動化することができます。しかし、映像のような重たいデータをただ闇雲に通信に乗せてクラウドに上げてしまうと、今度

は大量の電力が必要となる。これでは、今世界中が取り組んでいる「カーボンニュートラル」の流れに逆行してしまうんです。我々はビジネスを通じてSDGsを追求する会社ですから、このような案件の場合、エッジコンピューティングとクラウドを組み合わせ、自動化のニーズと環境負荷低減の両方を勘案しながら、最適なソリューションを提案します。それが顧客企業の持続可能性、サステナビリティに繋がると考えています。

2023年3月期 法人事業営業利益目標 1,500億円について

2023年3月期に営業利益1,500億円を達成するということは、これから2割近い成長を続けるということです。決して簡単な目標ではありませんが、ソリューション等とモバイルの成長により、十分に達成可能と考えています。ソリューションについては継続的な収入の割合が高いことなどを説明させていただきましたが、実は法人向けのモバイルサービスもコスト効率が良く収益性の高い優れたビジネスです。ただ、我々の営業はもう全てがソリューション提案型になっていますから、モバイルだけ採用してくださいというやり方はしていません。クラウドやセキュリティ、VPN、IoTなどのさまざまなサービスをトータルでご提案すれば、自然とスマホやタブレットもソフトバンクにお願いしようという流れになるのです。ソリューションビジネスを拡大すればするほど、モバイルの契約数も増加する。まさに、当社のビジネスモデルの転換が奏功した結果と言えると思います。私は1,500億円達成以降も、当社の法人事業はさらに成長できると確信しています。



ヤフー事業

At a Glance

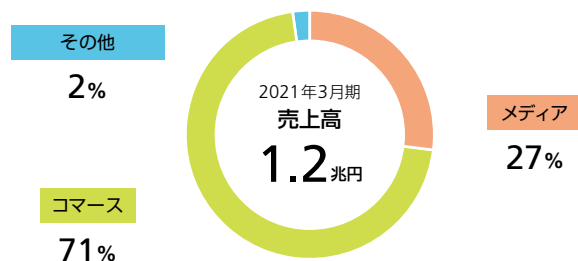


ヤフー事業ではメディア、コマース、決済金融を中心とした200を超えるサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。

中期目標

2020年代前半に
eコマース取扱高(物販)
国内No.1

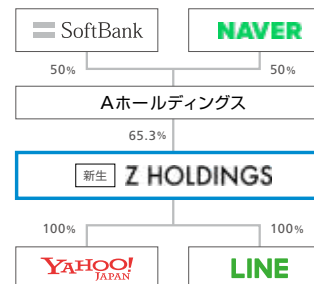
売上高構成比



ZホールディングスとLINEの経営統合

2021年3月に、当社の子会社であるZホールディングスとLINEが経営統合をし、新生Zホールディングスが誕生しました。統合により「情報」「決済」「コミュニケーション」という日常生活に欠かせない3つの起点を持ち、200を超えるサービスを提供する日本最大規模のインターネットサービス企業グループとなりました。

2021年3月以降



新生Zホールディングスグループの事業規模

売上収益 **1兆2,840** 億円 両社単純合算2019年4月～2020年3月期

利用者数	利用状況	国内サービス提供数
Yahoo! JAPAN 年間ログインユーザーID数*1 8,000 万人	Yahoo! JAPAN ログインユーザー日次利用時間*3 3,258 万時間	200 超 国と地域
LINE 月間アクティブユーザー数*2 8,900 万人	LINE 日次平均メッセージ送受信数*4 274 億回	約230 グループ従業員*5 約 23,000 人

*1 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点) *2 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点) *3 2020年(1-12月)におけるログインユーザーの日次利用時間
*4 2020年(1-12月)におけるグローバルの平均日次送受信数 *5 Zホールディングス(株)連結従業員数(2020年3月末時点)、LINE(株)連結従業員数の合算(2020年10月末時点)

メディア

メディア領域では、日常に欠かせない多様なメディアサービスを提供し、多くのユーザーを集めることで、広告収入により収益を上げています。メディア面のさらなる強化および統合マーケティングソリューションの拡大を推進しています。



コマース

コマース領域では、eコマース関連サービスや会員向けサービス、決済金融関連サービスなどを提供しており、eコマース取扱高の持続的な成長、オンラインとオフラインとの融合、および金融事業の拡大を目指しています。



ビジネス領域の区分を変更

2021年3月にZホールディングスとLINEの経営統合が完了し、LINEを子会社化したことに伴い、2022年3月期より報告セグメントの名称を「ヤフー事業」から「ヤフー・LINE事業」に変更しています。また、ビジネス領域の区分を変更し、「メディア」「コマース」に「戦略」を追加するとともに、一部のサービスおよび子会社について内訳を変更しています。

	Zホールディングス	LINE
メディア	メディア・広告、検索、マーケティングソリューション、パーティカル	メディア・広告、コンテンツ、スタンプ
コマース	ショッピング、リユース、O2O	ショッピング、O2O、キャラクタービジネス
戦略	決済、金融	決済、金融、AI、ヘルスケア

ヤフー事業

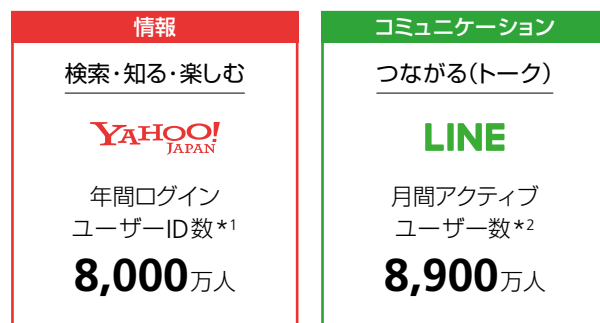


競争優位性

強み
1

国内最大級の顧客接点

Zホールディングスのように検索やニュース、広告にコマースなど、インターネットを通じて多様なサービスを提供するビジネスでは情報の連携が重要になるため、どれだけ多くのユーザーと接点を持つかが競争力の源泉になります。ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」の8,000万ユーザー*1にコミュニケーションアプリ「LINE」の8,900万ユーザー*2が加わったことで、日本のインターネット人口のほぼ全ての人へのアプローチが可能になりました。また、ソフトバンクのモバイル・ブロードバンド契約5,500万件*3、PayPayユーザー4,100万人*4と合わせ、当社は圧倒的な顧客接点を持つ企業グループとなりました。



*1 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)

*2 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)

*3 移動通信サービス累計契約数およびブロードバンドの累計契約数の合計(2021年3月時点)

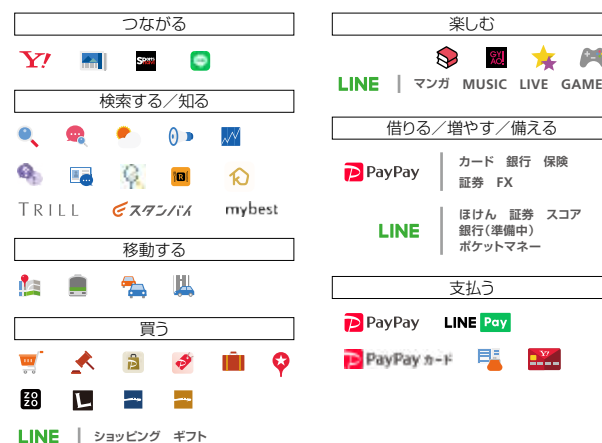
*4 累計登録ユーザー数(2021年8月時点)

強み
2

多様なサービス群

Zホールディングスは「出会う」「調べる」「買う」「支払う」「利用する」というユーザーアクションがより便利になるよう、多様なサービスを提供しています。これを支えているのが、ユーザーとの接点から得られた膨大なデータなどを活用してサービスを開発・運営する約6,500人*5のエンジニアです。また、ファッションeコマースを展開するZOZO(株)の子会社化やLINEとの経営統合を通じ、提供するサービスラインアップの充実を図っています。ZホールディングスとLINEの経営統合後、国内で提供するサービスは200を超えました。今後も情報技術を活用したサービスの提供を通じ、あらゆる場面でユーザーの利便性向上を目指します。

*5 Zホールディングス(株)および子会社(LINE(株)との統合前)連結正社員とLINE(株)および子会社(正社員、契約社員、アルバイト(派遣除く))のエンジニアの合計(2021年1月時点)



強み
3

「情報」「決済」「コミュニケーション」を起点にサービスが連携

ZホールディングスとLINEの経営統合により、日常生活に欠かせない「情報」「コミュニケーション」「決済」の領域を起点とした各種サービスの連携が可能になりました。例えば、「Yahoo! JAPAN」上でクーポンを配信し、「PayPay」や「LINE Pay」での決済に特典をつけ、購入後は「LINE」の公式アカウントを通じたお得な情報配信によりユーザーの再購入を促進します。企業には効率的なマーケティング、ユーザーにはノイズの少ないお得な情報の配信が可能になります。このようにZホールディングス独自の強みを活かした取り組みを通じ、価値の提供を図ります。



新領域



At a Glance



ソフトバンクは、日本最大級のユーザー数を誇るサービス群、広範な取引先基盤、営業力・技術力に秀でた人材、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有力企業との協働や合併会社の設立を通じて、新事業を拡大しています。

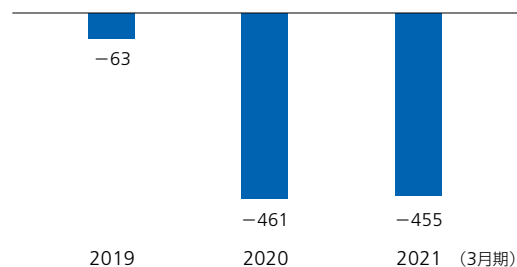
中期目標

持分法損益 赤字縮小

2023年3月期

持分法による投資損益

(億円)



ソフトバンクグループの投資先・国内外の有力企業



当社グループのビジネスアセット



ユーザー基盤

SoftBank

ユーザー数 5,500万

YAHOO! JAPAN

ユーザー数 8,000万

PayPay

ユーザー数 4,100万

LINE

ユーザー数 8,900万



販売チャネル

店舗数

全国 6,100 店舗

大手企業の

95%と取引実績



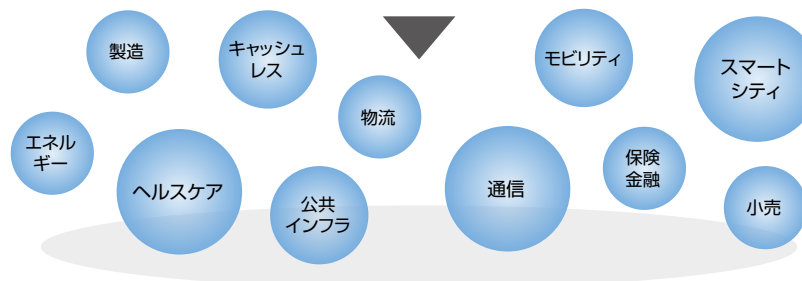
人材力

グループ営業数

約 15,000 人

グループエンジニア数

約 10,000 人



競争優位性

強み 1 圧倒的な顧客接点

当社グループは、通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野で、日本最大級のユーザー基盤を有しています。さらに一般消費者との接点として全国に携帯ショップを構え、また国内のほとんどの大企業と取引実績があります。個人と法人、リアルとオンライン、多方面に跨る顧客接点を通じ、当社の新規ビジネスは、立ち上げ初期から広範囲の消費者・企業にリーチが可能となります。

強み 2 ソフトバンクグループの投資先などとの連携

親会社であるソフトバンクグループ(株)はファンド等を通じ、世界中のユニコーン企業に投資をしています。当社はソフトバンクグループの一員として、そのようなユニコーン企業と協働し、最先端のテクノロジーやビジネスモデルを新事業として展開することが可能です。

強み 3 強力な営業力と技術力

当社の人材の強みである営業力は、2000年代前半、画期的な販売方法によってADSLを日本で爆発的に普及させたことで知られています。新領域においても、2018年のPayPay立ち上げ時に数百人のソフトバンクの精鋭営業員が派遣され、全国に20以上の拠点を組織し、驚異的なスピードで加盟店数を拡大しました。一方で技術人材の確保にも力を入れており、グループ技術者1万人のうち、すでに約8000人がIT・AI技術者となっています。

新領域

スマートフォン
決済サービス

ソフトバンクの営業力とヤフーの開発力を結集し、ソフトバンクグループ(株)が出資するファンドの投資先である世界的なキャッシュレス決済事業者・Paytmからの技術支援を受けて、2018年に立ち上げた「PayPay」は、国内スマートフォン決済市場で圧倒的シェアを獲得し、驚異的な成長を続けています。

PayPayの競争優位性

①プロダクト開発力

UI開発の内製化にこだわり、現在もおおよそ週1回のペースでアップデートを実施。ユーザーのニーズの変化に瞬時にキャッチアップするとともに、セキュリティを継続的に強化しています。

②営業力

全国22カ所に独自の営業拠点を構え、数千人規模の営業員が直接店舗へ足を運んで、加盟店の開拓からアフターケアまで行う丁寧な営業活動を実施。コンビニエンスストアや大型チェーン店はもちろん、個人営業の中小店舗まで、競合の追従を許さない圧倒的な加盟店舗網を構築しています。

③マーケティング力

「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を展開。認知度の向上や日常使いの定着など、キャンペーンごとに目的を明確に定め、事業フェーズに合わせた効果的なマーケティングを実施しています。

2021年3月期の事業概況

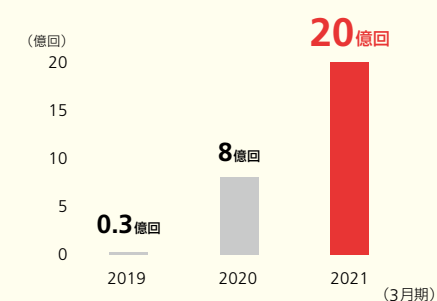
PayPayは、便利なミニアプリの提供やお得なキャンペーンを多数実施し、2021年3月末で累計登録者数を3,803万人に伸ばしました。決済回数は前期比約2.5倍の20億回、決済取扱高も前期比約2.6倍の3.2兆円に達しました。加盟店数は全国316万カ所に拡大しました。特にコロナ禍においてオンラインでの買い物の機会が増えたことを受け、オンラインショップの加盟店開拓を強化。オンライン加盟店数は前期末対比約2.5倍となりました。

今後の収益化戦略

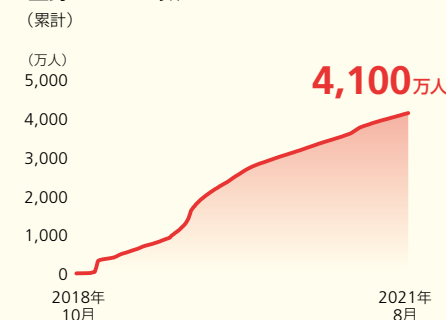
PayPayは、圧倒的なシェアに到達したキャッシュレス決済サービスを起点に、さまざまなサービスを展開することで収益の拡大を図っています。ユーザー向けには、個人向けローンや投資サービスをすでに開始しており、今後も金融を中心にサービスラインアップの拡充を図ります。加盟店向けには、これまで無料で提供していた中小事業者の決済手数料を2021年10月より有料化。業界最安値水準の手数料率と特長あるキャンペーンを強みに、引き続き加盟店の拡大を目指します。また、法人向けサービス(PaaS*)の収益化にも取り組んでいます。これはPayPayの決済プラットフォームをパートナー企業のアプリに提供するサービスで、第一弾である大手コンビニエンスストア・(株)セブン-イレブン・ジャパンとの連携では、開始1カ月で350万人超のユーザーが同社のアプリ上でPayPayとの連携を実施しました。さらに、アフターコロナ時代のインバウンド需要の取り込みを見据え、海外事業者との連携も着実に進めています。すでに中国のAlipayや韓国のKakaoPayのユーザーは、PayPay加盟店に設置されたQRコードでそのまま支払いが可能となっています。

*PaaS: Payment as a service

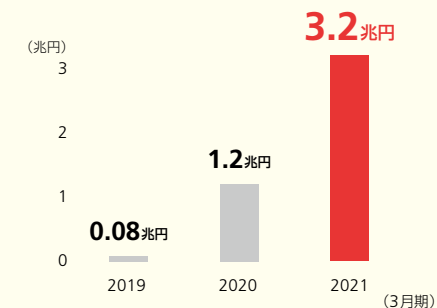
決済回数*1



登録ユーザー数*2



決済取扱高(GMV)*3



*1 ユーザー間でのPayPay残高の「送る・受け取る」機能の利用回数やAlipayアプリを利用した決済回数は含みません。2019年3月期はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計

*2 登録ユーザー数: アカウント登録を行ったユーザー数 期間: 2018年10月5日~2021年8月31日 *3 決済取扱高: 「PayPay」による決済総額(個人間送金などは含みません) 2019年3月期はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計

Section 3

どのように 持続していくのか

持続的成長に軸足を置くガバナンス体制のもと、多様な人材が活躍する先進的職場環境を構築し、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。また、持続可能な社会の実現に向け、最先端のテクノロジーを活用し、地球環境問題にも対応していきます。

- 38 コーポレート・ガバナンス
 - 38 堀場指名・報酬委員会委員長に聞く
 - 40 コーポレート・ガバナンス体制の進化
 - 41 コーポレート・ガバナンス体制の概要
 - 42 取締役および監査役
 - 44 取締役および監査役スキルマトリクス
 - 45 社外取締役・社外監査役の活動状況
 - 46 取締役会、取締役会実効性評価
 - 47 指名・報酬委員会、CEOサクセッションプラン
 - 48 役員報酬
 - 49 親子上場の考え方と少数株主保護指針
- 50 リスクマネジメント
- 53 人材戦略
- 59 環境への取り組み

コーポレート・ガバナンス

堀場 指名・報酬委員会
委員長に聞く

なぜ宮川社長が選ばれたのか



堀場 厚 社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員長

Q. 宮川社長が選ばれた経緯について お聞かせください。

このたびの社長指名に当たっては、「テクノロジー」がポイントとなりました。ソフトバンクではまず、宮内会長（前社長）が、従来の通信事業者の枠を超えた成長モデルを構築するため、「Beyond Carrier」戦略を打ち出されました。そして、宮内会長らしい卓越した実行力でけん引され、通信事業を超えてどの領域にでも進出できる、圧倒的な顧客接点を持つ事業基盤を作り上げられました。企業として次の10年は、この事業基盤を技術力によってさまざまな価値に変えていくステ

ジになります。次期社長は、リーダーシップに加えて、AIをはじめ最先端のテクノロジーに精通しているということが決め手となりました。

もちろん経営者としての資質に長けた候補者が他にもおりましたが、これからのソフトバンクの将来像に照らし、指名委員会では弁護士、会計士、経営者、それぞれ専門性の異なるメンバーがさまざまな質問や意見を交わした結果、「テクノロジー」というキーワードにより、最終的に全員一致での指名となりました。宮川社長は、若くしてCTO（最高技術責任者）に就き長期にわたり務められ、テクノロジーに関する豊富な知識はもとより、数々の修羅場をくぐってこられた、まさにたたき上げの逸材です。加えて、財務や投資を含め全体的な経営視点を持っておられ、ソフトバンクの舵取りを託す人材として最適だと理由で宮川社長を指名いたしました。

Q. 経歴もさることながら宮川社長と接してみて、 実際に何か感じられることはありますか？

周囲のサポートを自然と受けられる人柄だと思います。宮内会長体制でもそうでしたが、大企業となると、それぞれの分野で全幅の信頼をおく参謀の存在も大きく、そういった人たちの手助けなしに物事を前に進めることはできません。ましてや、自信とプライドをもって仕事をしている人たちがたくさんいる中で、兆円単位の売上規模の会社を尋常ではないスピード感で引っ張っていく場合はなおさらです。ソフトバンクは、大企業でありながら中小のベンチャー企業のような風通しの良さが強みですから、自然と周囲がサポートに集まってく

る宮川社長の人柄は、ソフトバンクの組織力を引き出すうえで実は非常に重要なことだと思います。

ただし、風通しが良いといっても仲良しクラブではありません。実際、取締役会では創業者である孫取締役から常に核心を突く問いかけがありますし、議論も非常に白熱することが多いです。これは健全な議論がなされている証拠で、表向き対立のない「しゃんしゃん取締役会」では決してありません。近年ではサクセッションプランの必要性がよく指摘されますが、これもマニュアルやチェックリストで体裁を整えただけの血の通っていないものだと、かえって間違った人を選んでしまうと私は思っています。また、競争を勝ち抜いた人を選ぶ仕組みも一見フェアのように思えますが、実は人間性など大事なものが抜け落ちてしまう可能性があります。そのような仕組みを基にした評価も必要ですが、最終的には愛社精神や周囲の積極的な協力を得られることなど、ハートの部分をしっかり見て、リーダーの器かどうかを判断するべきではないでしょうか。この点でも、宮川社長は適任だと思います。

Q. あえて宮川社長にアドバイスするとしたら どういったことがありますか？

スタートで肩に力を入れすぎないことだと思います。これから長丁場ですし、宮川社長といえども、自分でやれること、やれないこと、いろいろあると思います。私も創業者からバトンを受け取った時、創業者とはまた違うプレッシャーがありました。しかし、一人で抱え込んで焦ったところで良いことは何もなかったように思います。やるべきことに優先順位をつけ、周囲を信用し着実に進めていく。それが経営者の仕事と割り切り、周囲のプレッシャーを感じて焦らない、力みすぎないことの大切さを伝えたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

Q. 宮川社長の就任と同時期に 社外取締役が2名増員されました。 この背景をお聞かせください。

お二人とも女性で、社外取締役6名の男女比はちょうど半々になり、ダイバーシティという面においてよりバランスのとれた形になりました。まず菱山取締役は、AIやIoTといった先端テクノロジーに深い知見を有しておられ、宮川社長の目指す「テクノロジーカンパニー」を外部視点でサポートいただける頼もしい存在です。また越取締役は、弁護士で国内外の法務はもちろん、女性活躍推進の支援などにも詳しい方です。さらに、地方自治体での多様な経験を活かし、ソーシャルの面でも貴重なアドバイスをいただけていると思います。

Q. 今回、役員報酬の体系も変更されていますが、 報酬委員会の委員長として役員報酬体系は どのように評価されていますか？

ソフトバンクの役員報酬体系のポイントを一つ挙げるとすれば「オーナーシップ」です。ソフトバンクの役員報酬は、毎月現金で支払われる基本報酬と業績連動報酬があります。今回変更した役員報酬体系の下では業績連動報酬が基本報酬の最大2~3倍強となっており、かつ業績連動報酬は全て株式報酬で支払われることとなっています。つまり、譲渡制限のある株式報酬の割合が大きいことが特徴です。自社の株式を役員が一定数保有することは、口だけではなく、長期の株主・投資家の方々と同じ目線で経営することになり、長期的な企業価値向上のモチベーションにつながります。逆に会社の価値を毀

損したり、健全性を損ねたりするような無責任な行動の抑止に繋がる良い仕組みだと考えています。また、ソフトバンクはこれから「Beyond Japan」にも力を入れていきますので、海外で優秀な人材を獲得するため、世界水準のスケールで報酬体系を考えていくことがより重要になってくるのではないかと考えています。

今回の役員報酬体系の変更では、上記以外にも、重要課題（マテリアリティ）に紐づくKPI等のサステナビリティ要素の追加、TOPIX対比をもとに決定するTSR（株主総利回り）係数と連動する中期業績連動報酬部分の新設について、報酬委員会で議論し導入を提言しました。特にサステナビリティやESGの議論は形式を整えるだけではなく、その会社や事業にとって本質的に重要なものは何かを自社の文脈に置きかえて語っていくことが重要です。その観点からも、ソフトバンクの事業は社会的に必要不可欠なサービスを提供し、当然にサステナビリティに貢献していくものと考えています。

Q. オーナーシップという点では今回、 宮川社長は会社からの融資で 200億円規模の自己株式取得を個人で 行われましたが、どのように思われますか？

ソフトバンクの将来についての自信と、経営に対して誰よりも責任を負う覚悟の表れだと思っています。今回の決定についてはさまざまな議論がありますが、良い意味での問題提起になると私は受け止めています。日本に数ある大企業のなかでも、ソフトバンクは、最も独立性があり純粋に成長を目指していることが明確な企業であると言えるのではないのでしょうか。

Q. 最後にソフトバンクのガバナンスについて 何かご意見はありますか？

やはり外部のステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、ガバナンスも形式論ではなく実質論で、常に「変えていく柔軟性」を持たせることが重要だと思っています。企業の仕組みというものはその時の状況にあった形で導入するので、何年か経てば必ず陳腐化する部分が出てきます。一度決めたらそれを永遠に継続するのではなく、時には思い切った視点で変化させていくことが、その仕組みを生きた状態で機能させていくためには必要だと思います。また、そもそも我々がチェックしているものは、誰かが選んでそ上に上がってきたものですから、それが全てという保証はないわけですが、もちろん、しっかりとした仕組み作りが基盤にはなりますが、人が介在することに100%はありえません。つまり、ガバナンスのチェックも最後は人同士の信頼感に帰着する問題だと私は思っています。その意味でも、ソフトバンクは大企業でありながらも風通しがよく、誰に対してもはっきりものが言える社風であることを、私は特に高く評価しています。

それともう一つ、オーナーシップあるいはベンチャースピリットを持っているそれぞれの役員が存在し、総体として企業価値を高めているのがソフトバンクの強さですから、宮川体制においても、その総合力が発揮されているのか、といったところをしっかりと見ていきたいと思っています。

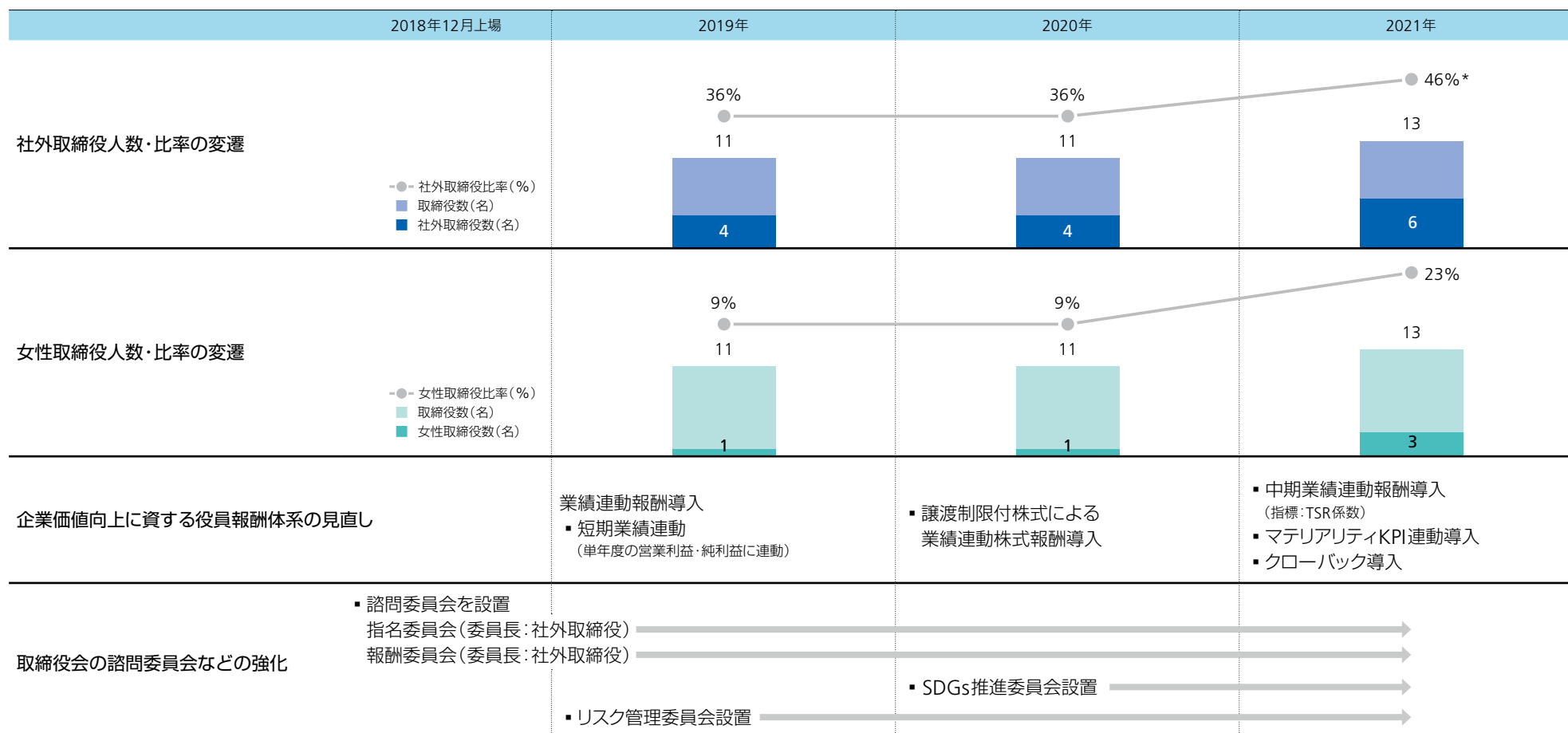
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の進化

当社は2018年12月の上場以来、常にコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。2021年には、ガバナンス機能強化を目的として、社外取締役を2名増員して6名(うち女性3名)とし、社外取締役比率を46%に引き上げました。また、社会と共に持続的成長を続けるべく、2020年から当社社長を最高推進責任者とするSDGs推進委員会を設置しています。

一方で、取締役および執行役員の一部に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセ

ンティブを与え、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、2020年に業績連動報酬として譲渡制限付株式を付与する制度を導入していますが、2021年にはさらに、中期業績連動報酬を決定する指標としてTSR(株主総利回り)を採用したほか、短期業績連動報酬を決定する指標にマテリアリティ目標(当社が持続的に成長していくために特定した6つの重要課題の中から採択した目標)を組み込みました。



(注)独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

📄 P46

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け取り役となり、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、それぞれ異なる専門分野において豊富な知識・経験を持つ13名の取締役(うち6名は社外取締役)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行っています。

取締役会の諮問委員会 指名委員会・報酬委員会 SDGs推進委員会

📄 P47

📄 P20

取締役会の諮問機関として、任意の指名委員会、報酬委員会およびSDGs推進委員会を設置しています。指名委員会および報酬委員会はCEOおよび独立社外取締役のうち4名(委員となる独立社外取締役4名は、取締役会の決議をもって選定)で構成され、委員会の独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき審議の上、提言内容を決定しています。報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき審議の上、提言内容を決定しています。SDGs推進委員会の最高SDGs推進責任者は代表取締役 社長執行役員です。

監査役会

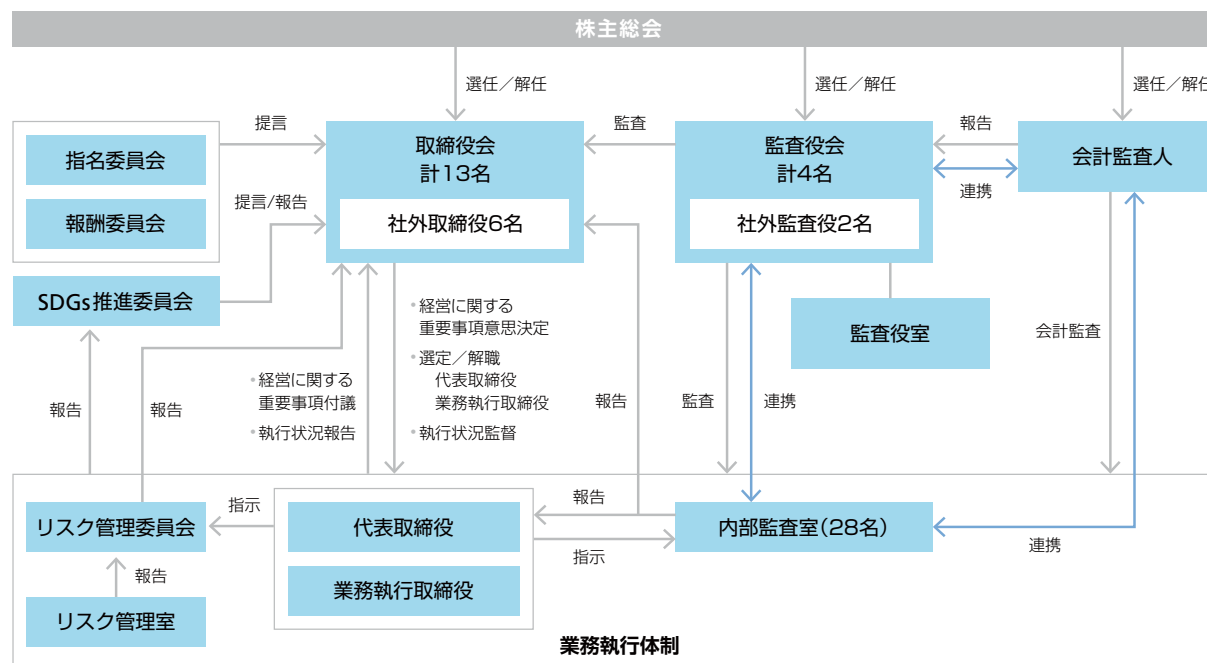
当社は、取締役の職務の執行状況について効率的で実効性のある監査を行うため、監査役会を設置しています。監査役会は、社外監査役2名を含む4名の専門的で豊富な知識・経験をもつ監査役で構成され、事業年度毎に「監査方針」、「重点

監査項目」および「監査計画」を定め、監査役はこれらに基づき監査活動を実施しています。監査役会は、原則として月1回開催し、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。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。さらに、四半期ごと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・意見交換を図っています。

内部監査室

社長直下の独立組織として、内部監査室を設け、当社業務全般に内部監査を実施しているほか、親会社として主に子会社の監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、その結果を当社社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。また、さらなるグループ全体のガバナンス強化に努めており、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 (2021年6月25日現在)

- 指名委員
- 指名委員会委員長
- △ 報酬委員
- ▲ 報酬委員会委員長

宮内 謙

代表取締役
会長



1984年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ ㈱)入社。2003年1月にソフトバンクBB(現当社)取締役副社長就任以降、固定通信事業・移動通信事業等の成長に尽力し、2015年4月に当社代表取締役社長に就任しました。

「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牽引。2021年4月からは当社代表取締役会長に就任し、当社グループ全体を統括しています。

宮川 潤一

代表取締役
社長執行役員
兼 CEO

○ △



1991年 ㈱ももたらうインターネット代表取締役社長に就任。2000年 名古屋めたりっく通信(現当社)など通信事業会社の代表取締役社長を歴任。

最先端テクノロジーに対する深い知見を有しており、2006年4月にボーダフォン(現当社)取締役専務執行役(CTO)に就任。主にテクノロジー領域の事業統括責任者に従事し、近年では複数のグループ会社で社長を務めるなど、経営実績を重ね、2021年4月からは当社代表取締役社長執行役員に就任しています。

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。2006年4月にボーダフォン(現当社)常務執行役に就任しました。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、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しています。

今井 康之

代表取締役
副社長執行役員
兼 COO



2000年 ソフトバンク(現ソフトバンクグループ ㈱)入社。2007年10月に当社執行役員に就任しました。

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、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しています。

藤原 和彦

取締役
専務執行役員
兼 CFO



2001年 ソフトバンク(現ソフトバンクグループ ㈱)入社。2006年4月にボーダフォン(現当社)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従事しています。

孫 正義

創業者 取締役



1981年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ ㈱)を設立。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に就任し、2021年4月からは当社創業者取締役として就任しています。

ソフトバンクグループ(現当社)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。

川邊 健太郎

取締役



2000年 ヤフー(現Zホールディングス(現当社))入社。2012年4月にヤフー(現Zホールディングス(現当社))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牽引。2018年9月から当社取締役に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 (2021年6月25日現在)

- 指名委員
- 指名委員会委員長
- △ 報酬委員
- ▲ 報酬委員会委員長

堀場 厚

社外取締役 独立役員

1992年から現在に至るまで29年間に渡り(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います。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

上釜 健宏

社外取締役 独立役員

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

大木 一昭

社外取締役 独立役員

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

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を期待しています。

菱山 玲子

社外取締役 独立役員

早稲田大学理工学術院の教授として経営システム工学を専門としており、AIやIoTをはじめとする先端テクノロジーについて豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

越 直美

社外取締役



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

島上 英治

常勤監査役



2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO 人事総務統括総務本部本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス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ことを期待しています。

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期待しています。

君和田 和子

監査役



公認会計士として豊富な知識と経験を有しており、ソフトバンクグループ(株)の常務執行役員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ことを期待しています。

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していただくとともに、より独立した立場からの監査を期待しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役スキルマトリクス

◎ 主スキル
○ 副スキル

氏名	当社における 地位・役職	主な経歴	性別	経営 	財務 	法務/リスク 	デジタル/ テクノロジー 	セールス/ マーケティング 	グローバル
		社外役員の主な経歴・ バックグラウンド	男性:M 女性:F	・企業経営	・財務 ・会計 ・金融 ・投資	・法務 ・リスク ・労務 ・コンプライア ンス	・情報通信技術 ・先端テクノロ ジー	・事業戦略 ・マーケティング ・営業	・グローバル 事業
宮内 謙	代表取締役会長		M	◎				○	○
宮川 潤一	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO		M	○			◎		○
榛葉 淳	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎	
今井 康之	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO		M	○				◎	
藤原 和彦	取締役 専務執行役員 兼 CFO		M	○	◎				○
孫 正義	創業者 取締役		M	◎			○		○
川邊 健太郎	取締役		M	◎				○	
堀場 厚	社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎			○		○
上釜 健宏	社外取締役	TDK(株)会長	M	◎			○		○
大木 一昭	社外取締役	公認会計士	M		◎				○
植村 京子	社外取締役	弁護士	F		○	◎			
菱山 玲子	社外取締役	早稲田大学教授	F				◎		
越 直美	社外取締役	弁護士・市長(2期)	F			◎			○
島上 英治	常勤監査役		M			◎			
山田 康治	常勤監査役(社外)	みずほ投信投資顧問(株)常務	M		○	◎			○
君和田 和子	非常勤監査役		F		◎				○
阿部 謙一郎	非常勤監査役(社外)	公認会計士	M		◎				○

(注)本表は各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役の活動状況

各社外取締役、社外監査役の2021年3月期の活動状況は以下の通りです。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況	指名・報酬委員会への出席状況	所有する当社株式の数	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
堀場 厚 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	1,700株	世界有数の分析機器メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員長として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
上釜 健宏 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	一株	世界有数の総合電子部品メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
大木 一昭 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	1,000株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
植村 京子 独立役員	社外取締役 指名・報酬委員会委員	100% (12回/12回中)	100% (12回/12回中)	2,100株	弁護士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、両委員会に出席し、必要な発言を行っています。
菱山 玲子 独立役員	社外取締役 2022年3月期就任	—	—	一株	早稲田大学理工学術院の教授として経営システム工学を専門としており、AIやIoTをはじめとする先端テクノロジーについて豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。
越 直美	社外取締役 2022年3月期就任	—	—	一株	弁護士として国内外での豊富な知識と経験を有しているほか、地方自治体における取り組みや女性活躍推進の支援など多様な活動に携わっています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	所有する当社株式の数	期待される役割および主な活動状況
山田 康治 独立役員	常勤社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (17回/17回中)	一株	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に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。
阿部 謙一郎 独立役員	社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (17回/17回中)	一株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。

(注)当社の各取締役および監査役は、他の上場会社の役員を兼務する場合、その数を3社以下にとどめ、その責務を果たすうえで支障が生じないよう留意しています。取締役会への出席率要件も75%以上としています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、社外取締役6名を含む取締役13名で構成されており、その任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。

定款で取締役を15名以内と定めており、取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢等を考慮し、取締役に最適と思われる人材を取締役候補者として選定しています。現在では、企業経営に関する豊富な知識と経験を備えた13名が取締役を務めています。2021年6月現在、社外取締役を6名(うち、独立社外取締役は5名)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。

2021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
- 取締役および監査役等に関する事項
- 投融資に関する事項
- 人事および組織に関する事項
- 株式および社債に関する事項

取締役会実効性評価

当社取締役会は、継続的な実効性向上に取り組むため、2018年より取締役会実効性評価を、第三者機関の支援の下、年1回実施しています。アンケートおよびインタビュー等を第三者機関に委託し評価を行っていますが、過去2回の評価を通じた改善活動より、取締役会及びガバナンスの枠組みは概ね整ってきているとの認識から、今年度はより実質的な視点を取り入れた評価としました。

評価プロセス

- (1) 評価対象者 代表取締役(3名)社外取締役(4名)監査役(4名)
- (2) 実施方法 アンケートおよびインタビュー
- (3) 評価期間 2021年1月～6月

(4) 評価観点

- I 取締役会の自律的なPDCA確保(取締役会における年次、中長期目標の明確化、取締役会の資質/知見/多様性、審議テーマの妥当性/十分性、指名・報酬決定プロセスの妥当性/十分性、社外取締役への情報提供十分性、監督機能に資する監査の妥当性/十分性…等)
- II 取締役会の監督における攻め・守りの重要テーマ(SDGs/ESGへの対応に対する監督、ステークホルダーへの期待・要求事項の監督、ビジネスモデル変革状況等の監督、グループガバナンス、グループリスク管理に対する監督…等)
- III 昨年度課題に対する取り組みの十分性・改善状況

(5) 評価結果

総括

当社取締役会は、当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿が概ね実現され、実効性が確保できていることを確認しました。取締役会の知見・スキルのバランスや、社外取締役への事前説明等の情報共有の十分性について、良い評価を得ており、特に、ビジネスモデルの変革状況等の監督については、スピード感を持ち、深度ある議論が行えている点、高い評価となりました。

昨年度課題と課題への対応状況

昨年度課題	昨年度課題への対応状況
指名委員会の討議内容の情報共有	スピード感を持った対応を実現
SDGs/ESGの取り組みにかかる報告体制の確立	スピード感を持った対応を実現
グループ全体のリスクモニタリングの充実化	更なるリスクモニタリングの充実が必要
実態議論を生むような取締役会の運営	更なる運営の深化が必要

今年度導出された課題

グループ拡大スピードと整合したグループ戦略
リスクマネジメント執行状況に対する監督強化
取締役会における戦略議論の時間確保、取締役会等のアジェンダ設定における社外取締役の意見の反映

これらの課題につきましては、当社の目指す方向性や事業環境等を踏まえ、引き続き実効性を高めるための取り組みを進めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

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、議論することとしています。

当社における役員報酬の決定方針は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模が概ね同程度以上の国内企業経営者の報酬に比して妥当な水準であることを確認、決定することとしています。取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスクイクを抑制しつつ、短期のみならず、中長期的な業績向上へ役員等の貢献意欲を高めるよう決定する方針です。業務執行から独立した立場である社外取締役、取締役の業務執行を監査する監査役および社外監査役には、固定報酬のみを支払う方針です。

指名・報酬委員会で議論された主な事項（2020年9月～2021年5月）

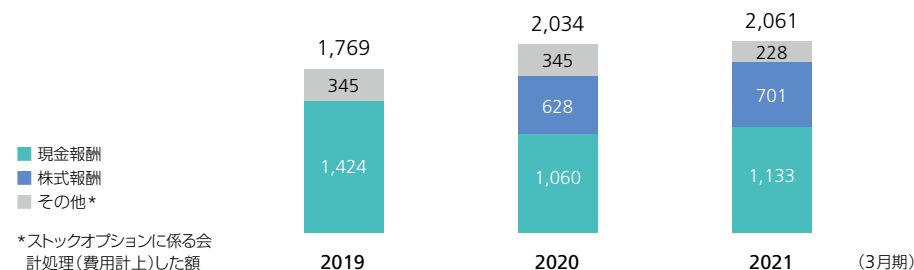
- CEO交代に関する各種事項
- 取締役体制に関する各種事項
- 株主との価値共有を実現する役員報酬設計
- 2021年3月期業績連動報酬

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	2021年2月24日	2021年3月30日	2021年4月19日	2021年4月23日	2021年5月17日	2021年5月21日
参加者	堀場厚(委員長) 上金健宏 大木一昭 植村京子 宮内謙 (委員全員出席)		堀場厚(委員長) 上金健宏 大木一昭 植村京子 宮川潤一 (委員全員出席)		堀場厚(委員長) 上金健宏 大木一昭 植村京子 宮川潤一 (書面)	取締役および 監査役 (書面)
議題内容	役員報酬に関する 検討 役職別報酬の 承認・決定 業績連動指標の 確認	役員報酬に関する 検討 業績連動指標の 確認	役員報酬に関する 検討 役員ごとの個別報 酬額の承認・決定 開示書類の確認	役員報酬に関する検討		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 酬額の確認、宮内 謙(現代取締役 会長)への再一任

取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額

(百万円)



業績連動報酬に係る指標の目標および実績

2021年3月期の業績目標達成度の目標および実績は以下の通りです。

(百万円)

業績目標達成度の構成	目標	実績
親会社の所有者に帰属する純利益	485,000	491,287
営業利益	920,000	970,770

CEOサクセッションプラン

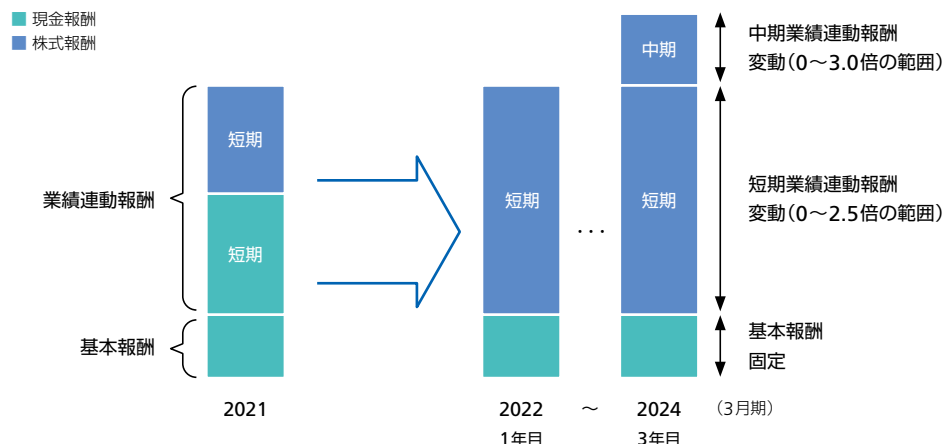
当社では、CEOを含む取締役の選解任について、指名委員会の事前審議を経た提案を最大限に尊重し、取締役会で決議、株主総会に諮ることとしています。取締役候補者は、企業価値の向上に寄与する資質・能力、各専門分野に対する深い知見を備えていること等を基準とし、取締役会全体のスキル等バランスも考慮し選定しています。

CEO後継者については、指名委員会にて、ビジョン構築力・テクノロジーやファイナンスの知見など、次期CEOに求められる資質や能力について議論したうえで、戦略に基づき候補者要件を定義、あわせて数名の内部候補者を選定します。候補者には実際の会社経営や事業運営などを通じ具体的な経験を積みながら、社内における360度評価や各種社内外発信内容なども考慮し、指名委員会にて定期的にモニタリング、必要に応じて要件・プロセス・候補者の見直しを実施することで、その時の事業環境に最適な後継者を指名できる仕組みとしています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の報酬体系



2021年6月における報酬構成、業績連動報酬の変更

取締役(社外取締役を除く)の報酬: 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 : 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 : 2021年3月期は、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を乗じて支給としましたが、2022年3月期以降は、短期業績連動報酬と、3か年に1回支給される中期業績連動報酬の2つから構成されます。

短期業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、毎事業年度の業績の目標達成度に応じた支給率(0~2.5倍、目標: 1.0倍)を乗じて支給します。中期業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、3か年の業績の目標達成度に応じた支給率(0~3.0倍)を乗じて支給します。

また、取締役会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、2021年3月期における業績連動報酬は、「現金: 株式報酬=1:1」の構成でしたが、2022年3月期以降における業績連動報酬は、「すべて株式報酬」にて支給するものとし、当社の役員等の地位のいずれの地位からも退任する日までの間、譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて支給するものとしします。

短期業績連動報酬の算定方法

$$\text{短期業績連動報酬} = \text{役職別基準額} \times \left(\text{純利益係数} \times 50\% + \text{営業利益係数} \times 50\% \right) + \text{マテリアリティ係数} + 0 \sim 5\%$$

当社の単年度の実績等に基づいて報酬額を決定し、対象取締役に対して、毎事業年度の業績確定後、決定した報酬等の全部を、譲渡制限付株式により支給します。

基本報酬と短期業績連動報酬の報酬総額の支給割合は「基本報酬: 短期業績連動報酬=1:2.3~3.2」を基本方針とします。

短期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)、マテリアリティ目標*1を採用しています。それぞれの短期業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0~2.5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*2。マテリアリティ目標の達成度は純利益、営業利益の目標達成度により計算された係数に、別途0~5%の範囲で加算します。

*1 マテリアリティ目標は当社が持続的に成長していくために特定した6つの重要課題の中から採択した目標です。カーボンニュートラル2030年実現への対応としての基地局電力の再生可能エネルギー比率を含みます。

*2 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、報酬委員会への諮問の後、係数を決定します。

中期業績連動報酬の算定方法

$$\text{中期業績連動報酬} = \text{役職別基準額} \times \text{TSR(株主総利回り)係数}^*$$

※当社のTSRとそのTOPIX対比を考慮し決定します

当社の3か年の実績等に基づいて報酬額を決定し、対象取締役に対して、3か年の評価期間の業績確定後、決定した報酬等の全部を、譲渡制限付株式により支給します。

基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合は「基本報酬: 中期業績連動報酬=1:1.7~2.1」を基本方針とします。

中期業績目標達成度を決定する指標は、TSR(株主総利回り)を採用しています。中期業績連動部分は、指標に応じて0~3.0倍の比率で変動し、その係数は当社のTSR実績とTOPIX対比を元に算出します。

(注) TSRの採用に当たり、当社株式分割などの特殊要因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、報酬委員会への諮問の後、係数を決定します。

コーポレート・ガバナンス

親子上場の考え方と少数株主保護指針

親会社であるソフトバンクグループ(株)との関係および独立性を保持するガバナンス体制

当社は、2018年12月に東京証券取引所市場第一部に上場しました。それ以前は、ソフトバンクグループ(株)の子会社として、日本国内の通信事業分野における中核事業会社として事業運営を行ってきました。このような中、当社が上場した理由は主に2つあります。

1つ目は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを始めとするグローバルな投資活動を行い、ソフトバンクグループ全体としての企業価値の最大化を目指す戦略的持株会社であるソフトバンクグループ(株)と、日本国内での事業運営を担う当社グループとの役割と価値を明確に分けることです。AIによる新産業創出効果に着目し、世界各国の優れたAIのビジネスモデルやサービスを有する企業に投資するソフトバンクグループ(株)と、日本国内を中心に比較的安定した通信事業をベースとする各種事業を営む当社は、ビジネスの性質が異なることから、各々に投資した場合に得られると想定される投資成果も異なります。ソフトバンク(株)が独立して上場することで、安定した高株主還元と、ソフトバンクグループの一員であることも生かした事業会社としての成長を両立する投資機会を提供することができると考えています。また、ソフトバンクグループ(株)は投資会社であり、事業部門を持たないため、事業会社である当社との間に利益相反が起こる可能性は低いと考えています。

2つ目には、ソフトバンクグループ(株)と当社のビジネスの性質が異なることにより、両者に必要となる経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)や、経営判断のポイントが異なります。公開企業となることで、市場の評価を直接受けながら、自律的かつ透明性の高い経営を行っていくことで意思決定を迅速化し、企業価値の最大化を目指すことができると考えています。

以上により、当社が上場し、上記経営理念の実現を目指し、企業価値の最大化に取り組むことは、多くのステークホルダーの皆さまの利益につながるのだと考えています。

一方で、親会社であるソフトバンクグループ(株)と、子会社である当社が共に上場している(親子上場)ことから、ソフトバンクグループ(株)からの当社の独立性を保持し、当社の少数株主を保護するため、「コーポレートガバナンス・コード」も踏まえ、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を築く必要があると認識しています。

2021年9月時点で、当社の取締役13名のうち、3名はソフトバンクグループ(株)と兼任していますが、これを上回る6名の社外取締役が就任しているため、当社独自の経営判断を実施できる状況にあります。また、更なる独立性の担保のため、取締役会の諮問機関として、CEOおよび独立社外取締役で構成される任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会とも、委員長は社外取締役の堀場厚氏が務めています。

支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社では、親会社グループとの取引を含めた関連当事者取引等の実施に当たっては、「関連当事者規程」および「関連当事者取引管理マニュアル」に基づき、その取引が当社グループの経営上合理的なものであるか、また取引条件がほかの外部取引と比較して適正であるかに特に留意して、特に重要な取引については、都度取締役会の承認により行う方針です。また、少数株主保護の観点から、公正性を担保するための措置および利益相反を回避するための措置を講じたうえで、社外取締役および社外監査役など支配株主と利害関係のない者より、当該取引等が少数株主にとって不利益なものではないことに関する意見を入手し、その内容を開示しています。

特に重要な取引に該当しない関連当事者取引についても、原則として年1回、財務経理本部は、当該取引の総額および内容をモニタリングすることとしています。

上場子会社を有する意義と少数株主利益の保護

当社は2021年3月末現在、255社の子会社を有しており、その中には、国内最大級のインターネットサービスを展開するヤフー(株)等を傘下に有するZホールディングス(株)をはじめ、複数の上場子会社が含まれています。また、2021年3月には、Zホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合が完了し、LINE(株)はZホールディングス(株)の子会社となりました。当社としては、各上場子会社が、株式市場での評価を受けながら事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の成長に資するものと考えています。

当社は、原則として、取締役および監査役を各子会社(上場子会社も含む)に派遣し、子会社も含めたグループリスク管理体制を構築しています。特に、経営上の意思決定や支配株主との取引に該当する取引等において、当社と当該上場子会社の一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、当該上場子会社の独立した意思決定を担保するために、当社は、当該上場子会社に対して、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築を促しています。

当社は、出資先管理等を目的として「関係会社等管理規程」を定め、子会社における重要な意思決定等に関して、当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社については独立性の観点から、当該事前承認を要する事項を「契約当事者とならないソフトバンクグループ(株)ならびにその子会社および関連会社を拘束する条項(競業禁止を含む)を含む契約の締結」のみに限定し、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないように配慮しています。

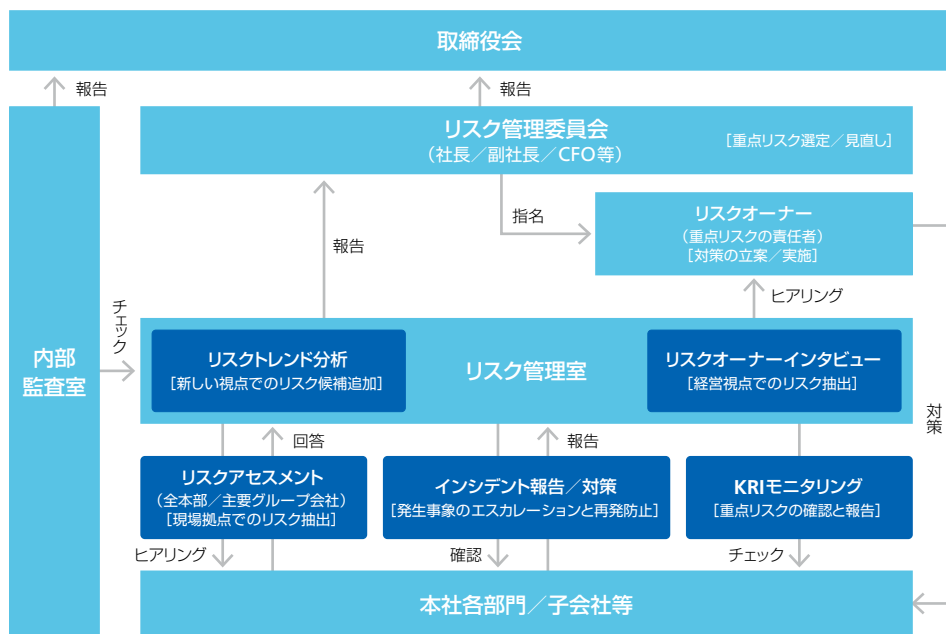
リスクマネジメント

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。

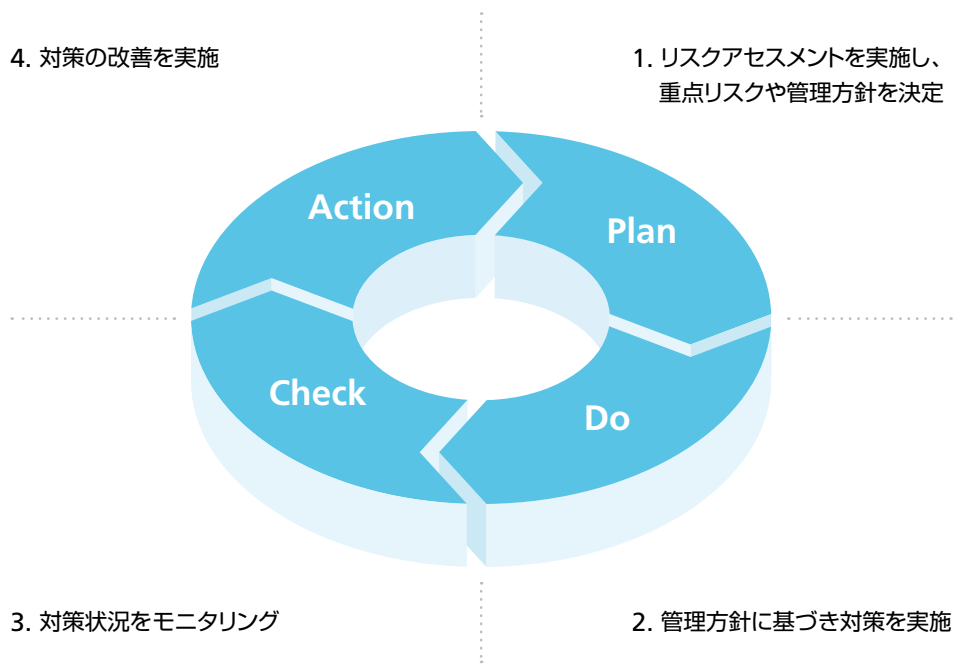
リスク管理体制

全社的なリスクの特定と顕在化を防止するため、社内です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実施し、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などが参加)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で、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。



リスクマネジメント

代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
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、気候変動等による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
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
情報の流出や不適切な取り扱いおよび当社グループの提供する商品やサービスの不適切な利用に関するリスク	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。ユーザーから取得した個人情報に関する安全管理措置や説明が不十分で、当社グループの信用の毀損等につながるリスク	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。AIを活用した内部不正の予兆検知(ふるまい検知)を導入。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
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	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争となるリスク。政治、経済、社会情勢の変化により料金プラン等が実質的な制約を受け、収入が減少するリスク	消費者の志向に合ったサービス・商品・販売方法を導入
技術・ビジネスモデルの変化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
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・ディ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	業務委託先が当社グループおよび顧客の情報の不正取得または目的外使用等を行うリスク。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	業務委託先の業務の定期的な監査を実施。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
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、役員の名指と報酬の決定に関して独立性を担保している
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

リスクマネジメント

情報セキュリティ

方針

情報漏えいリスクに対し、抜本的かつ高度な対策を講じることにより、常にお客さまをはじめ社会からの信頼を得られるよう、「情報セキュリティポリシー」および「個人情報保護のための行動指針（プライバシーポリシー）」を策定し、順守しています。さまざまな脅威から情報資産を保護し、かつ適正に取り扱うことにより、情報セキュリティの維持に努めます。

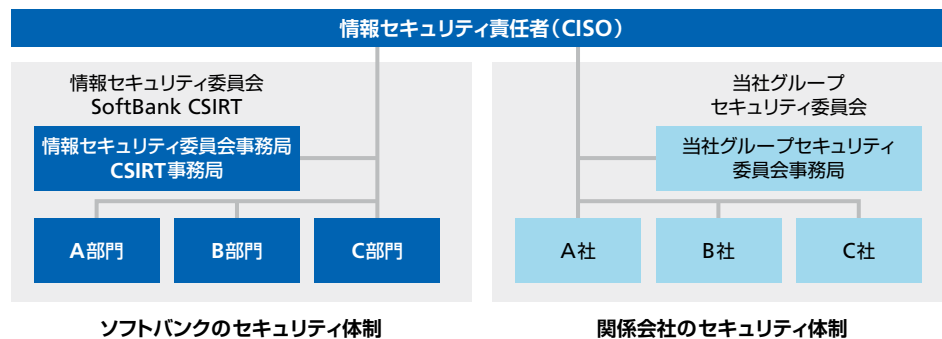
情報セキュリティ方針および個人情報の取り扱い詳細はHPをご覧ください

URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/security/>

体制

当社は、情報セキュリティに関する法令その他の規範を順守し、情報資産の保護やサイバー攻撃を防御するため、情報セキュリティ管理体制を構築しています。従業員が順守すべき「情報セキュリティポリシー」を制定、「最高情報セキュリティ責任者（CISO: Chief Information Security Officer）」を設置するとともに、CISOを委員長とする情報セキュリティ委員会（ISC: Information Security Committee）およびSoftBank Computer Security Incident Response Team（SoftBank CSIRT）を組織し、環境変化や技術革新に適合した対策の見直しや、情報セキュリティ・サイバーセキュリティ対策に有益な情報の共有を行っています。

なお、情報セキュリティに起因するシステム障害が発生した場合、システム運用責任者とCISOが協力して状況の把握・対応方法の検討・復旧を行います。また、重大な状況が発生した場合、社長を緊急対策本部長とする緊急対策本部を設置し対応にあたるとともに、総務省などの監督官庁に対し、法令の定めに応じ速やかに報告を行います。



対策

■ 情報管理とセキュリティの監視

情報漏えいやサイバー攻撃から顧客の情報を守り、当社の製品・サービスを安心して利用いただけるよう、徹底した管理とSOC (Security Operation Center)によるセキュリティの監視を行っています。

URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/security/safety/>

具体的な取組み

- 顧客情報やその他機密情報に関する作業場所を所定のエリアに限定し、入退室管理ルールを設ける
- 24時間365日、社外からのサイバー攻撃による不正アクセスの監視・防御
- AIを活用した内部不正の予兆検知（ふるまい検知）を導入し、従業員による業務パソコンなどの利用状況を監視
- ユーザーが快適にスマートフォンやインターネットのサービスを利用できるよう、各種セキュリティ対策を提供

■ 社外の組織・団体との連携

ライフラインである通信インフラを担う事業者として、また、通信と最先端技術を融合した先進的なサービスの提供を目指す企業として、社外のさまざまな組織・団体と連携し、社会全体のセキュリティ向上に努めています。

URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/security/cooperation/>

具体的な取組み

- 国内外CSIRTとの連携による情報交換、効果的な対応策・解決策を検討
- インシデント発生時の他社CSIRTとの連携
- 他社CSIRTとの定期的な合同演習の実施

■ セキュリティの継続的な強化

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

URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/security/countermeasures/>

具体的な取組み

- サイバー攻撃に関する検知手法の継続的改善、分析と対策の実施、対応業務の自動化など
- 役員・従業員を対象とした集合研修やeラーニング教育
- セキュリティ担当者の育成

LINEにおける個人情報閲覧権限の中国関連会社への付与について

LINEは2021年3月17日、取得した個人情報の一部の閲覧権限を、委託先の中国の関連会社への付与等を公表しました。安全管理措置やユーザーへの説明が不十分であったことから、当社グループは本件を重大な事象と受け止め、対策を講じています。

訪問販売代理店でのお客さま情報の不正取得について

2015～2018年までの期間、主に訪問販売代理店において、当社の携帯電話サービスの契約手続きを行ったお客さま情報6,347件の不正取得が判明しました。本件を厳粛に受け止め、代理店に対する管理・監督責任を再度徹底し、全社を挙げて再発防止を図ります。

人材戦略

「Beyond Carrier」戦略に沿ったソフトバンクならではの人材戦略



女性活躍推進と デジタル人材育成に向けて

事業戦略に連動した人事のミッション

当社は、創業以来「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、事業を拡大してきました。この一貫した経営理念と同様に、「人」と「事業をつなぐ」という人事のミッションが変わることはありません。「社員の成長」と「事業の成長」を両立するために、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。

「Beyond Carrier」戦略が加速し、当社の事業の多様化が進むとともに、多様な人材活用の必要性が一層高まっています。当社としてその課題に取り組むため、後述する女性管理職の数値目標を新たに設定しました。また、事業の多様化とともに、人事の取り組みも事業ごとに変えていく必要が出てきています。その事例の一つがデジタル人材の育成です。加えて

人材を最大限に活用し事業を伸ばすためには、各人が最大限能力を発揮できる環境の見極めも重要です。そのため当社では、人事関連のデータを分析しその結果を人事施策に活用するピープルアナリティクス(以下、PA。P57)の取り組みも積極的に行っています。

女性活躍推進委員会の発足

当社はこれまでダイバーシティの取り組みを推進してきましたが、今後新しい事業を生み出していくにあたっては、さらに多様な人材が活躍する環境、土壌が必要です。特に通信業界においては、技術職採用の割合が高いこともあり、そもそも女性社員および女性管理職の比率が高いとは言えません。

そこで2021年7月、女性活躍の推進を目的に、女性管理職比率を2036年3月期までに2022年3月期比の約3倍である20%とする目標を設定し、その達成に向け、社長を委員長とし外部アドバイザーも含めた構成とする「女性活躍推進委員会」を発足しました。

人材育成の観点では、実践経験こそが最も成長につながります。しかし、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)により、各種プロジェクトや上位ポジションへの女性の登用を無意識に避ける傾向が一般的にあると言われています。これらの事象は、個人はもちろん当社の事業成長にとってマイナスなことであり、改善しなければならないと強く考えています。我々人事としては、能力のある多様な人材が等しく経験を積み、成長できる環境を整えられるよう、女性活躍の一層の推進に取り組んでいきます。

デジタル人材育成の取り組み

デジタル技術の進展により、企業および社会のデジタル化が進んでいます。当社の事業戦略において、デジタル人材育成は非常に重要なテーマの一つです。

当社ではデジタル人材を、データやテクノロジーを使って産業界に大きな変革を起こせる人材と定義し、育成の取り組みを進めています。

全社員向けには「ソフトバンクユニバーシティTech」を立ち上げ、社員がテクノロジーとデータについて学べる環境づくりを進めています。

また、法人事業統括内では、デジタル化に取り組む法人企業に対し顧客の経営課題解決に直結するソリューションセールスを推進できる人材を育成する「コンサルティング営業育成プログラム」や、社会のデジタル化を担う新規事業開発人材を育成する「事業プロデューサー制度」など、法人事業が進めるデジタル戦略の中核を担うデジタル人材の育成に積極的に取り組んでいます。

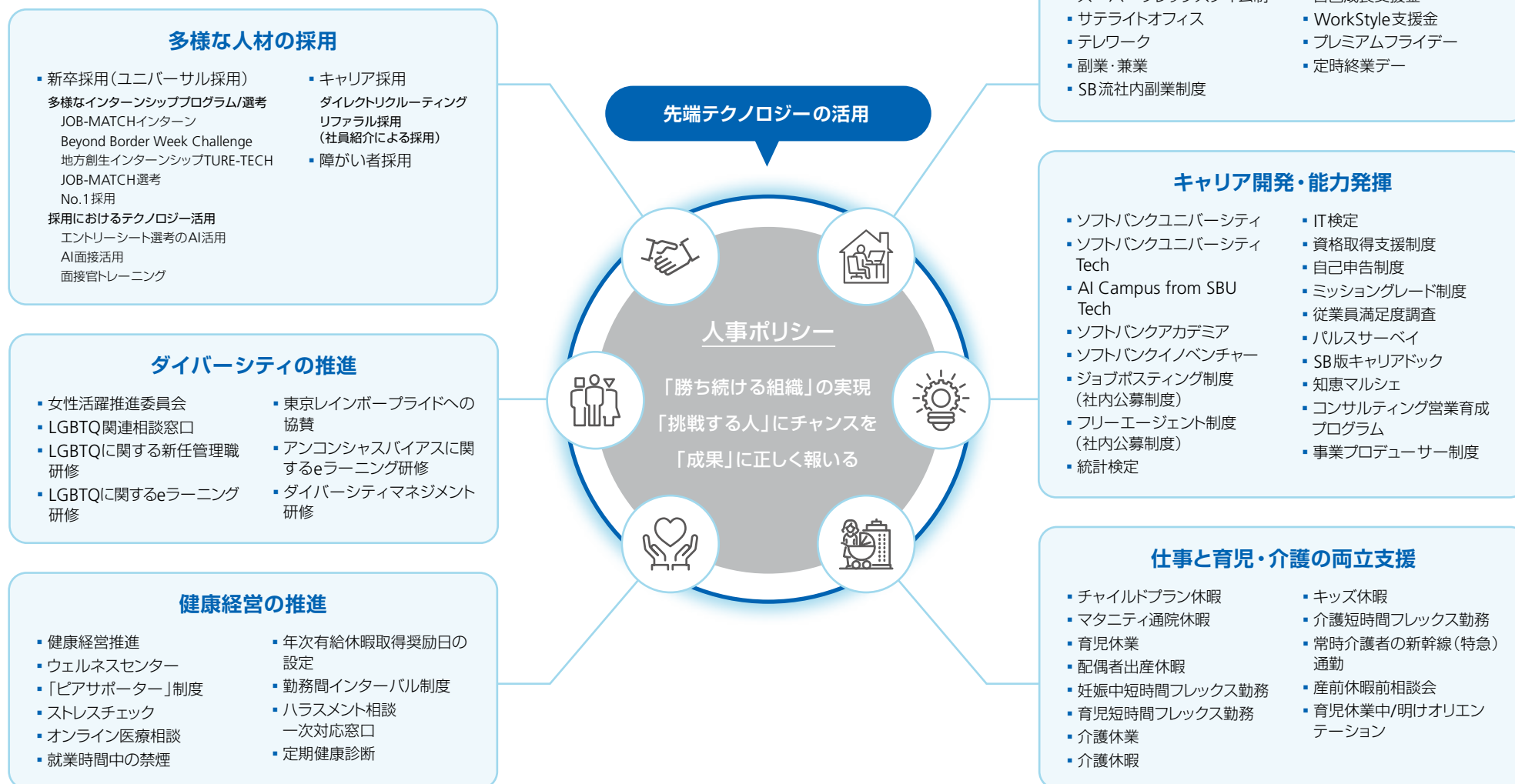
「Beyond Carrier」戦略を推進していく中で、既存事業に比べ、短期での個々人の成果が見えにくい新たな取り組みをいかに評価し、必要な人材を配置していくかなど、評価制度や人材活用に関する人事的な課題にも対応しています。事業戦略に沿った新たな事業を育てるために、人事が柔軟に変化・対応していくことが非常に重要だと考えています。

今後も社員の成長と事業戦略との連動を意識し、人材戦略を推進していきます。

人材戦略

ソフトバンクの人事施策

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



人材戦略

事業戦略と社員への成長機会の実現

ジョブポスティング制度

社員の新規事業への挑戦機会を提供

当社は、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ジョブポスティング制度を導入しています。本制度を通して、社員の自己成長や自己実現の機会、誰もがチャレンジできる環境を提供しています。ジョブポスティング制度を利用して異動した社員は2021年4月時点で956人に上り、今後も新規事業や成長事業への人員シフトと、多様な人材に活躍の場を提供すべく、本制度を推進していきます。

ソフトバンクイノベンチャー

社員による新規事業創出を支援

当社は、社員の積極的な新規事業提案を奨励するとともに、事業化アイデアの実現を、社内起業制度「ソフトバンクイノベンチャー」で支援しています。グループ社員であれば誰でも何度でも提案でき、実際に審査を通過し、事業化が決定した場合、提案者自らが事業推進に参画する制度です。

「Beyond Carrier」戦略を担うデジタル人材育成

社会のデジタル化を担う「事業プロデューサー」育成

当社は、「Beyond Carrier」戦略の中核を担うデジタル人材の育成に力を入れています。全社的には、テクノロジーやデータ活用の研修を体系化した「ソフトバンクユニバーシティ Tech」を立ち上げ、社員自らデジタルの最先端を学べる環境を整備し、法人事業統括内では、デジタル化に取り組む法人企業に対しソリューションセールスを推進できる人材を育成する「コンサルティング営業育成プログラム」を導入しています。

さらに、2017年に新設したデジタルトランスフォーメーション本部では、社会課題の解決を担う事業開発プロジェクトをリードする人材を「事業プロデューサー」と定義し、育成するプログラムを導入しました。

新規事業の立ち上げは、既存ビジネスと比べ成果が見えにくく、プロジェクトが長期にわたるといった特徴があります。また、参画するプロジェクトメンバーにとっては、事業企画からサービス開発、事業運営へと変わりゆくフェーズの中で、さまざまな役割を求められる難易度の高い取り組みでもあります。

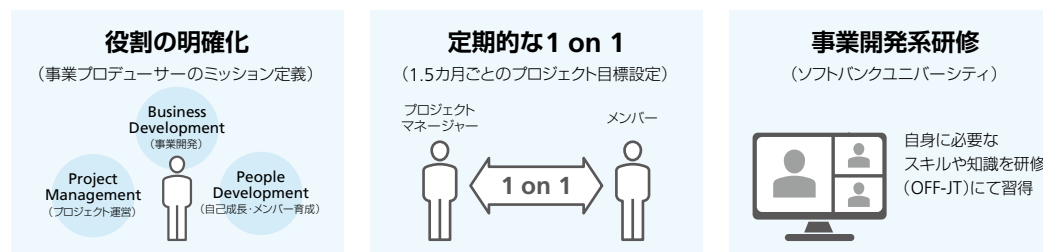
このような背景の中、事業開発をリードする事業プロデューサー人材の育成と早期の事業化を目的として、事業プロデュー

サー制度は生まれました。

事業プロデューサー制度では、まず当社で事業開発を担う人材に求められる役割を定義しました。具体的には、事業企画やサービス開発、事業運営などの「事業開発(Business Development)」の役割だけでなく、多くの関係者を巻き込みながらプロジェクトを牽引する力(Project Management)や、自身やメンバー育成を担う「人材開発力(People Development)」も事業プロデューサーの重要な役割として明文化しました。事業プロデューサー制度の活動の中では、プロジェクトマネージャーとメンバーによる1on1面談を1.5カ月ごとに実施します。プロジェクトの中で期待される役割や能力開発ポイントの相互確認を高頻度で実施することで、柔軟かつスピーディなプロジェクト対応と現場レベルでの能動的な人材育成を実現しています。

さらに、1on1面談の中で課題として上がったスキルや知識を補完するために、ソフトバンクユニバーシティの豊富な事業開発系の研修を活用し、OFF-JTでも能力開発に取り組めるよう整備しています。

事業プロデューサー人材育成のポイント



人材戦略

多様な社員がいきいきと働ける環境づくり

ダイバーシティの推進

女性活躍を一層推進

当社は、ダイバーシティの推進を重要な経営課題と位置付け、とりわけ、女性活躍の一層の推進に取り組んでいます。2021年4月時点で、女性の社員構成比は約26.9%、女性管理職比率は7.1%となっています。

当社の制度では、法令で定められた期間を上回る育児休業の取得や短時間勤務を可能としており、育児休業取得後の女性社員の復職率は98%以上に上っています。また、男女別の平均勤続年数は男性12.8年、女性12.4年とその差はわずか、多くの女性が仕事と育児を両立しています。

女性活躍の推進に向けた取り組みとしては、女性社員向けのキャリアに関するワークショップや女性管理職などのロールモデルによるメンタープログラムなど、さまざまな施策を実施しています。また、女性管理職比率を2036年3月期までに20%とする目標を掲げ、2021年7月に社長を委員長とし、外部アドバイザーも含めた「女性活躍推進委員会」を設置し、さまざまな施策の議論を行っています。

さらに、社員が仕事と育児や介護を両立しつつ、その能力が十分に発揮できる職場環境づくりにも力を入れています。支援金や各種休暇に加え、同じような悩みを抱える社員同士が交流し、不安を軽減できるよう、オリエンテーションや相談会、ランチ会なども開催し、仕事との両立を支援しています。

加えて、LGBTQ（性的少数者）や障がいのある社員、多文化への理解を促す「ダイバーシティウィーク」を設け、性別や年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が互いの強みを生かしながら自由な発想で意見を出し合い、革新を生み出せる組織づくりを目指しています。



働き方改革

ソフトバンク流ワークスタイル

当社は、社内スローガンとして「Smart & Fun!」を掲げ、ITを駆使しスマートに楽しく仕事をし

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「働き方改革」を推進しています。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、テレワーク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の場、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ています。当社は、日本経済新聞社が実施する日経「スマートワーク経営」調査において、最高評価である5つ星を3年連続で獲得しました。



健康経営の推進

社員の健康に向けての支援

社員が心身ともに健康であ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、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を推進しています。

加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の中における安心安全な職場環境の提供を目的に、全社員向けに抗体検査、唾液PCR検査を実施しています。これらの取り組みが評価され、2019年より3年連続で健康経営優良法人（ホワイト500）に認定されています。また、2021年6月より全社員とその家族、関連会社を対象としたワクチンの職域接種を実施し、新型コロナウイルスのさらなる感染拡大防止につとめています。



人材戦略

テクノロジー活用

採用選考

動画面接の評価にAIを活用

当社は、あらゆる採用プロセスで最先端のITテクノロジーを積極的に導入しており、2020年5月からは、採用活動の効率化と、応募者をより客観的かつ統一された軸で評価することを目的に、動画面接の評価にAIを活用しています。

当社は採用選考において、過去の動画データと採用担当者による評価を動画解析モデルに学習させ、過去の合格者に近いと判断した動画を合格の対象として選出しています。不合格の判定が出た場合には、人事担当者が実際に動画を確認して面接の可否を最終判断することで選考の正確性を担保しています。これにより、動画面接の選考作業にかかる時間を約85%削減することができました。またAIを活用し、エントリーシート選考の作業時間も約75%削減できています。AIの積極導入により新たに創出された時間は、就労体験型のインターンシップの拡充や、求めるスキルを持つ人材へのアプローチなど、当社との人的マッチングをより最適化する取り組みに充てています。加えて、動画面接では応募者との対面での接触が発生しないため、コロナ禍において、結果的に応募者と社員の安全確保にもつながっています。

人員配置

ピープルアナリティクス(PA)を活用した意思決定のサポート

当社は、新規事業の創出に注力しており、これに沿った人材戦略として新領域への人員シフトを推進しています。人員シフトを推進するにあたり、人材マネジメントの意思決定の精度向上を目的にピープルアナリティクス(PA)を活用しており、従来の定性的な情報だけでなくPAによる定量的なデータを参考にすることで、より精度の高い判断を実現しています。一例として、各部署とのマッチ度を示す「性格フィットスコア」という指標を、新卒採用の初期配属検討時や、デジタル人材の中途採用の選考時のサポートツールとして活用しています。

業務改善プロジェクト

生産性を高め、高付加価値業務にシフト

当社は、業務プロセスの再定義とデジタルツールの徹底活用によって、4,000人工分(年間770万時間)の業務時間創出に向けた業務改善プロジェクト「デジタルワーカー4000プロジェクト」を推進しています。「業務が属人化している」「報告業務に時間がかかる」など1,000以上の現場の声を集約、本来あるべき仕事のあり方を徹底追求し、お客さまにとって付加価値の高い業務に多くの時間を割き、あるいは新しい仕事に挑戦する時間を増やすことで、当社全体の生産性向上につながっています。例えば携帯ショップの販売員のサポートをする部署では、店舗からの問い合わせ対応に1日2時間かかっていましたが、チャットボットを導入し30分使っていた検索作業を5秒で終了できるようになりました。他にも、登録業務やチェック作業の大幅短縮を実現しています。こうした取り組みの結果、すでに約3,000人工分の時間を創出しています。

従業員充実度測定

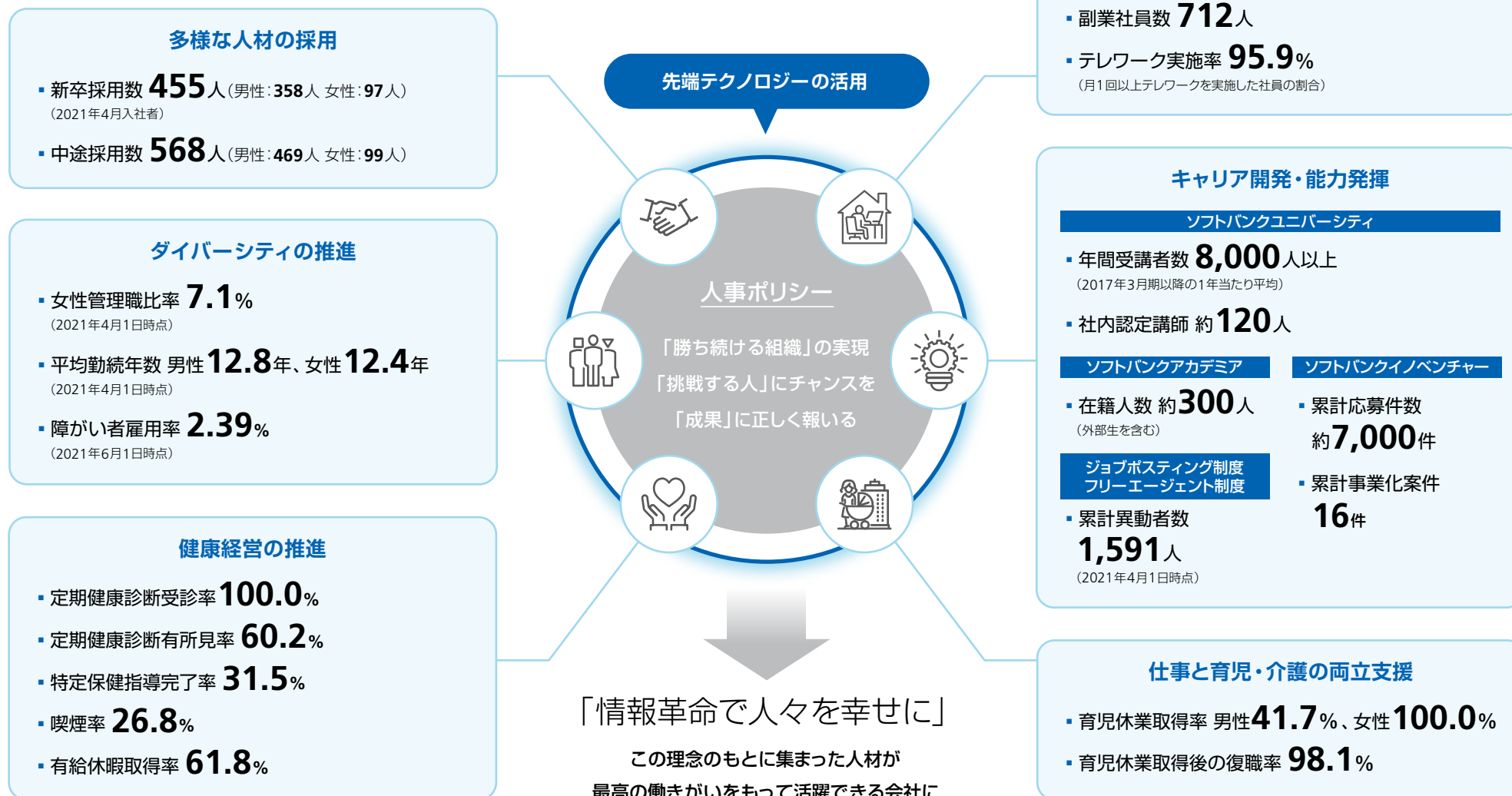
個々人の状態を高頻度で可視化

当社は、「組織の健康診断」として毎年度実施している従業員満足度調査に加えて、従業員の日々の充実度を測定する「パルスサーベイ」を独自開発し、2019年10月より導入しています。パルスサーベイとは、脈拍(パルス)を測るように高頻度で実施する従業員調査です。当社のパルスサーベイは、仕事のパフォーマンスに個々人の普段の生活や健康状態などが大きく影響するとの考えから、ワークライフインテグレーションという概念を取り入れ、Work、Life、Healthに分類される設問によって構成されています。毎月末全社員に向けてメールでURLが送信され、PCやスマートフォンを使って1~2分程度で回答できる仕組みとなっています。そのスコアの変化から各自が自身のコンディションを把握するとともに、本人の同意のもとで上長と共有し、より良いコミュニケーションに役立てています。

人材戦略

価値創造

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



(注)別途記載のないものは2021年3月31日時点、もしくは、2021年3月期通期。キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク単体の数値です。

環境への取り組み

カーボンニュートラル2030を宣言



当社は、SDGsの達成を目指す2030年までに事業活動で使用する電力を実質再生可能エネルギー100%電力に切り替えるとともに、AIやIoT等の最先端テクノロジーを活用した省エネへの取り組みを通じて、温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」に取り組んでいます。再生可能エネルギーの普及と最先端テクノロジーの活用を通じて、地球環境に貢献するとともに、カーボンニュートラルの実現によって、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

国際的気候変動
イニシアチブの
「SBT」認定を取得



当社の温室効果ガス削減目標が、2021年6月に国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets initiative)による科学的根拠に基づいた「SBT (Science Based Targets)」に認定されました。

Action 1 基地局使用電力の再生可能エネルギー化

当社の事業活動に伴う温室効果ガスの年間排出量は、CO₂換算で約68万トン(2020年3月期実績)で、平均的な一般家庭の約25万世帯分に相当します。そのうち移動体通信事業を主力事業とする当社の電力の半分以上は、基地局で使用されています。温室効果ガス削減のため、SBパワー(株)が供給する実質再生可能エネルギーによる電気*へ切り替えを決定し、2021年3月期には基地局使用電力の30%の再エネ化を達成しています。2022年3月期には50%以上、2023年3月期には70%以上を目標とします。

基地局以外の施設・設備の使用電力についても、順次再エネ化を進め、温室効果ガスの削減を推進します。

さらに、ソフトバンクグループ(株)の子会社で「ソフトバンク栃木茂木ソーラーパーク」など45カ所の発電力を所有し再生可能エネルギーの発電事業を行うSBエナジー(株)が発電した電力を直接調達することも検討しています。

*再生可能エネルギー指定の非化石証書を活用した再生可能エネルギー実質100%の電気。

Action 2 AIやIoTなどを活用した電力効率化

AIやIoT、ビッグデータなどの最先端テクノロジーを活用し、膨大な環境データをAIの学習機能によって分析することで地球環境に与える影響が予測できると言われています。その予測からさまざまな対策を打てるようになるため、環境問題における最先端テクノロジーの活用は、世界で注目されています。

当社は、最先端テクノロジーやグループ企業とのシナジーを最大限に活用し自社の施設・設備の電力効率化や環境負荷軽減対策に取り組めます。

Action 3 次世代電池の開発を通じた環境負荷低減

次世代電池の開発・実用化に向けた研究開発を通じ、環境負荷軽減に取り組んでいます。デバイスの進化には電力増加が伴い、エネルギー消費量・CO₂排出量の増加につながっています。デバイスに搭載される電池を高容量化、高エネルギー密度化することでデバイスや機器のパフォーマンスを向上・効率化し、環境への負荷を軽減することが可能になります。

当社では、NIMS(国立研究開発法人物質・材料研究機構)

をはじめとするさまざまな研究機関や、大学、メーカー、企業と共に、2018年から電池向け材料技術の研究開発や情報交換等に取り組んでいます。

電池容量が大きいながらも質量エネルギー密度が高く軽量なリチウムイオン電池の開発を進めており、米国Enpower Greentech社と共同で、質量エネルギー密度が従来の電池比で約2倍(450Wh/kg級)となる電池の試作に成功しました。

また、2021年6月に環境試験器の世界トップメーカーであり、安全性・環境評価に優れた設備・ノウハウがあるエスベック(株)の「バッテリー安全認証センター」内に「ソフトバンク次世代電池Lab. (ラボ)」を設立しました。

今後、「ソフトバンク次世代電池Lab.」において、世界中のメーカーのセルを同一環境下で評価・比較することで、性能差の分析・技術課題の早期特定を実現します。また、「ソフトバンク次世代電池Lab.」で得られた検証結果について、各メーカーへフィードバックを行うことで、次世代電池の開発を加速させていきます。さらに、「ソフトバンク次世代電池Lab.」では、共同研究先と開発した要素技術の検証も行う予定です。検証により得られたノウハウを参画メーカーと共有することで、次世代電池開発のベースアップに貢献します。

環境への取り組み

TCFD提言への賛同



当社は、2020年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）* 提言への賛同を表明しました。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: 2015年に金融安定理事会（FSB）により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアチブ。

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推進担当役員の下、環境委員会を設置しています。環境委員会は、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。

環境委員会は、気候変動に関連するリスクの特定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、啓発活動の推進を担当します。

戦略

当社は、基地局設備をはじめと多くの電力を使用する通信事業を行っており、気候変動のリスクを大きく受ける可能性があることを認識しています。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シナリオ分析を実施し、バリューチェーン上流下流を含む事業に与える財務影響が特に大きい2050年までに発生が予想されるリスクを特定し、それに対する2つのシナリオを検討しました。シナリオ分析にあたっては、IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change、気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書のRCP2.6/RCP8.5シナリオ、およびIEA（International Energy Agency、国際エネルギー機関）Energy Technology Perspectives 2017 Beyond 2°C Scenario（B2DS）、World Energy Outlook 2018 Sustainable Development Scenario（SDS）を採用しています。

シナリオ分析

4°Cシナリオ

気候変動対策の強化をはじめとする政策・法規制の強化や、技術、市場、評判などの移行リスクは顕在化しない一方、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ました。例えば、令和2年7月豪雨クラスの災害の場合、約3.3億円復旧費用を投じました。例年の災害被害に対する復旧費用等の財務影響に関する分析に基づき予算を確保し迅速に対応できるよう備えています。

平均気温4°C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
自然災害のさらなる多発と甚大化	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 基幹ネットワークの冗長化推進・係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保／HAPS実用化に向けた取り組み推進	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 省エネ設備への転換／AI、IoT活用による電力使用の効率化	長期

1.5~2°Cシナリオ

事業に影響を与えるレベルの気候変動による急性あるいは慢性的な物理リスクは生じない一方、気候変動対策の政策・法規制が強化されると仮定し、2025年からCO₂換算1tあたり6,000~14,000円程度の炭素税が課された場合、2035年までの累計で175~407億円の影響額があると試算しました。

平均気温1.5~2°C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化・カーボンニュートラル達成（2031年3月期まで）	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 省エネ設備への転換／AI、IoT活用による電力使用の効率化	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 基地局電力の再エネ化／カーボンニュートラル達成・再エネ電力の提供推進／社会全体のCO ₂ 削減への貢献	短期

環境への取り組み

リスク管理

気候変動に関わるリスクと機会については環境委員会にて特定しSDGs推進委員会による評価・分析を行っています。

なお、重要度の高いものについて取締役会に付議します。

シナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動の緩和および適応に向けた取り組みとして、以下の取り組みを実施しています。気候変動の緩和および適応に向けた取り組みは、新規事業も含め、当社の事業全体を対象として実施することを想定しています。

大型化する災害への対応

近年大型化する災害に対し、インフラを担う通信事業者としての責任を果たすため、「質の高い社会ネットワークの構築」をマテリアリティに設定し、災害時の通信インフラ保持のために日ごろから対策を行っています。

基地局電力の再エネ化

移動体通信事業を主力事業とする当社の電力の約60%は、基地局で使用されています。2021年3月期には基地局電力の30%を再エネ化しました。2022年3月期には50%、2023年3月期には70%と段階的に再エネ化を実施し、温室効果ガス削減を進めていきます。

カーボンニュートラル達成の取り組み

事業活動に伴う温室効果ガスの排出量を、2031年3月期までに実質ゼロにします。

指標と目標

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

主な目標として、SDGsの達成を目指す2030年までに、事業活動で使用する電力などによる温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」目標を設定しました。

2021年3月期には基地局電力の30%の実質再エネ化を達成し、2022年3月期には50%、2023年3月期には70%と段階的に実質再エネ化を実施し、さらに、基地局以外の全ての自社の施設・設備での使用電力についても、温室効果ガス削減を進めていきます。

温室効果ガス排出量の実績

項目	単位	実績					
		2017年 3月	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	
温室効果ガス排出量 (スコープ1,2)	計	t-CO ₂	733,515	722,514	693,953	776,104	620,929
GHG排出量	スコープ1	t-CO ₂	11,400	11,386	11,456	15,803	15,416
Greenhouse Gas	スコープ2	t-CO ₂	722,115	711,128	682,497	760,301	605,513

他の環境関連データはESGデータブック [P83](#)

*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月期から：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。

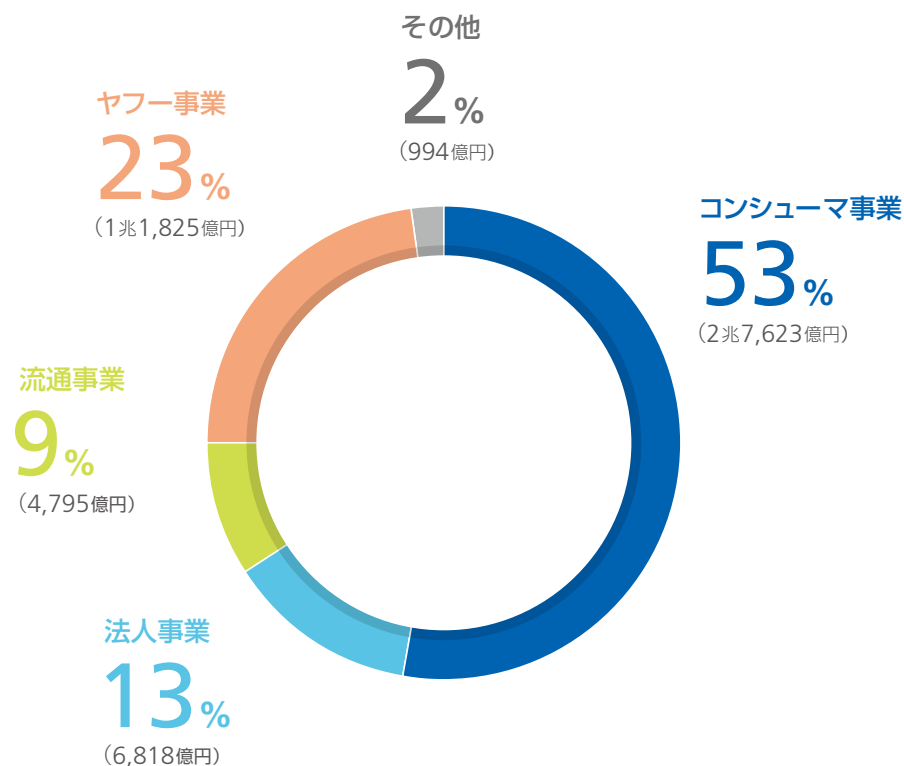
Data Section

- 63 事業概況
- 64 パフォーマンスハイライト(財務)
- 66 パフォーマンスハイライト(非財務)
- 67 市場データ
- 68 2021年3月期の振り返りと分析
- 73 連結財務諸表
- 77 マテリアリティ(重要課題)
- 83 ESGデータブック
- 99 グループ構造
- 100 外部評価
- 102 会社情報／投資家情報

事業概況

2021年3月期
売上高

5兆2,055億円



事業内訳

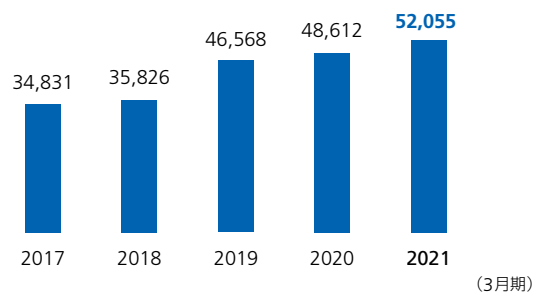
(注)セグメント別売上高比率は、外部顧客への売上高を基に算出しています。
比率は小数点以下を四捨五入しており、合計しても必ずしも100とはなりません。
2021年3月にZホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合が完了し、LINE(株)を子会社化したことに伴い、2022年3月期より報告セグメントの名称を「ヤフー事業」から「ヤフー・LINE事業」に変更しています。

<p>コンシューマ事業</p>	<p>個人向け</p> <ul style="list-style-type: none"> モバイルサービス: 「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」の3ブランドの提供 ブロードバンドサービス: 高速・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 				
<p>法人事業</p>	<p>法人向け</p> <ul style="list-style-type: none"> モバイル回線提供や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス 固定電話やデータ通信などの固定通信サービス データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューション等サービス 				
<p>流通事業</p>	<table border="0"> <tr> <td>法人向け</td> <td>個人向け</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ICT(情報通信技術)、クラウドやAIを含めた先進テクノロジーを活用した商材の提供 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア、アクセサリを含むモバイル・PC周辺機器、IoTプロダクトの企画・供給 </td> </tr> </table>	法人向け	個人向け	<ul style="list-style-type: none"> ICT(情報通信技術)、クラウドやAIを含めた先進テクノロジーを活用した商材の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア、アクセサリを含むモバイル・PC周辺機器、IoTプロダクトの企画・供給
法人向け	個人向け				
<ul style="list-style-type: none"> ICT(情報通信技術)、クラウドやAIを含めた先進テクノロジーを活用した商材の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア、アクセサリを含むモバイル・PC周辺機器、IoTプロダクトの企画・供給 				
<p>ヤフー事業</p>	<table border="0"> <tr> <td>コマース事業</td> <td>メディア事業</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービスの提供 「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サービスの提供 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> インターネット上の広告関連サービスの提供 </td> </tr> </table>	コマース事業	メディア事業	<ul style="list-style-type: none"> 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービスの提供 「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サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット上の広告関連サービスの提供
コマース事業	メディア事業				
<ul style="list-style-type: none"> 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービスの提供 「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サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット上の広告関連サービスの提供 				
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> 決済代行サービス、スマートフォン專業証券、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 先端技術への投資および新規ビジネスの立ち上げ <p>*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体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。</p>				

パフォーマンスハイライト(財務)

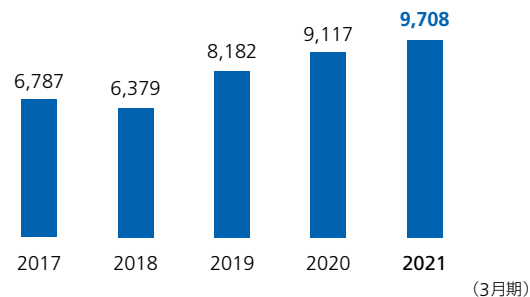
売上高 **52,055** 億円

(億円)



営業利益 **9,708** 億円

(億円)

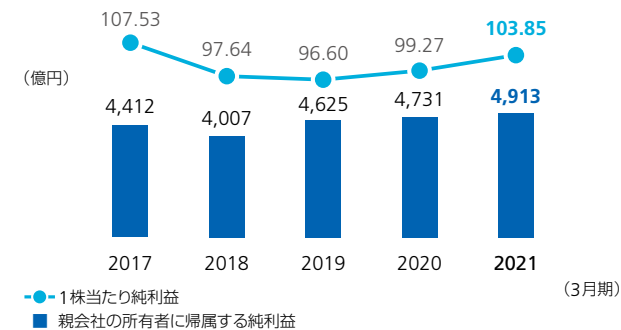


親会社の所有者に帰属する純利益 **4,913** 億円

1株当たり純利益*1

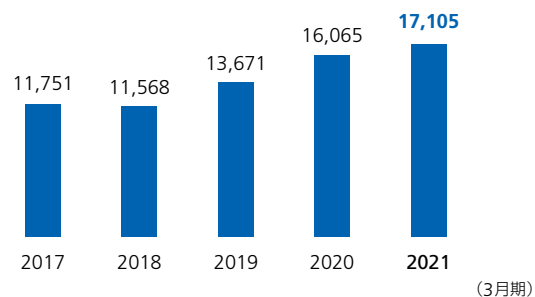
103.85 円

(円)



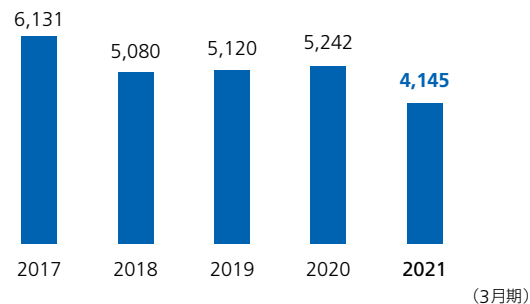
調整後EBITDA*2 **17,105** 億円

(億円)



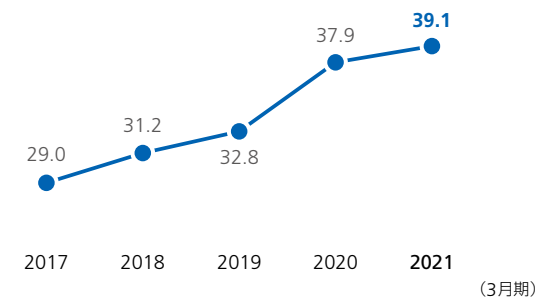
調整後フリー・キャッシュ・フロー*3 **4,145** 億円

(億円)



ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)*4 **39.1** %

(%)



*1 親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益

*2 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

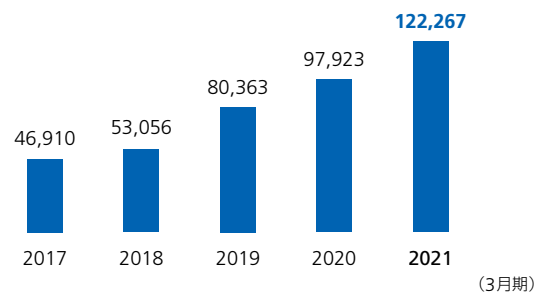
*3 調整後フリー・キャッシュ・フロー=フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引+(割賦債権の流動化による調達額-同返済額) 2019年3月期、2020年3月期は、Zホールディングス㈱およびIFRS第16号影響を除きます。2021年3月期は、Zホールディングス㈱のフリー・キャッシュ・フロー、Aホールディングス㈱のフリー・キャッシュ・フローおよびLINE㈱との経営統合に伴う子会社の支配獲得による収支などおよびIFRS第16号影響を除き、Zホールディングス㈱からの受取配当を含みます。

*4 ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)=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

パフォーマンスハイライト(財務)

総資産 **122,267** 億円

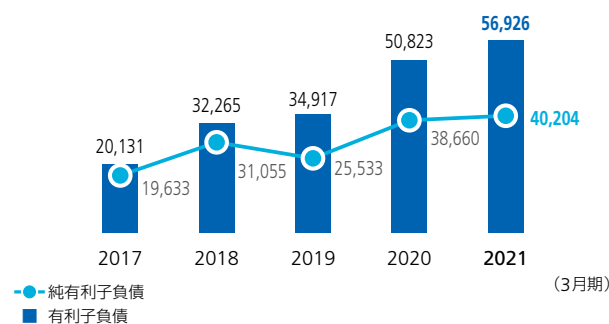
(億円)



有利子負債 **56,926** 億円

純有利子負債*5 **40,204** 億円

(億円)



発行体格付け*6

株格付投資情報センター
R&I

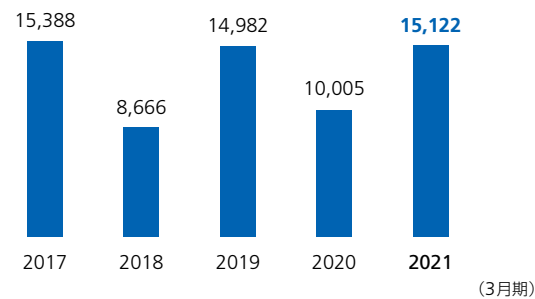
A+
(安定的)

株日本格付研究所
JCR

AA-
(安定的)

親会社の所有者に帰属する持分 **15,122** 億円

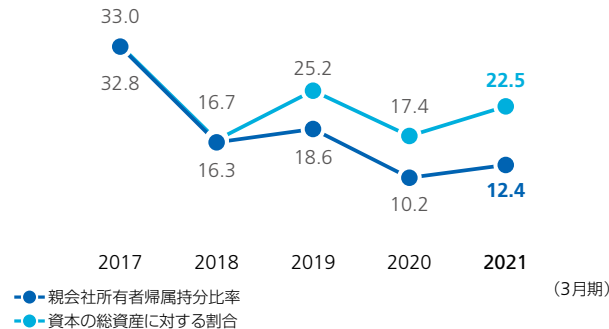
(億円)



親会社所有者帰属持分比率*7 **12.4%**

資本の総資産に対する割合 **22.5%**

(%)



*5 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
2021年3月期より、純有利子負債の定義を見直し、債権流動化現金準備金を加味することにしたため、2020年3月期に遡って修正再表示しています。

*6 発行体格付けについて、株格付投資情報センター(R&I)から2021年8月18日に、株日本格付研究所(JCR)から2021年9月10日にそれぞれ取得した格付けを維持しています。

*7 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社所有者帰属持分 ÷ 資産合計

(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。IFRS第16号の経過措置に従い適用開始日による累積的影響を認識する方法を採用しているため、2019年3月期以前については修正再表示していません。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のみならず遡及して連結したものと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。

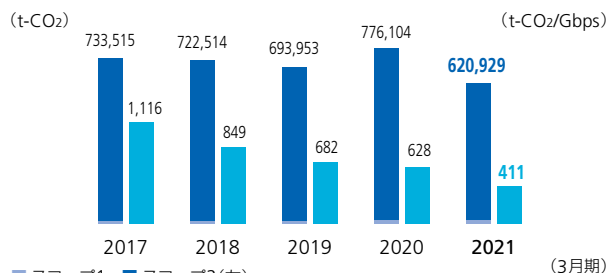
パフォーマンスハイライト(非財務)

環境関連(E)

2021年5月に「カーボンニュートラル2030宣言」を発表し、温室効果ガス排出量の削減に関する目標を設定しました。

温室効果ガス排出量(合計)*1 **620,929** t-CO₂

原単位(通信量当たり排出量)*2 **411** t-CO₂/Gbps



■ スcope1 ■ スcope2(左)
■ 原単位(通信量当たり排出量)(右)

*2020年3月期以降の増加要因はバウンダリの変更による。

*1 2031年3月期(FY30) スcope1.2: 排出量ゼロ(カーボンニュートラル)目標を設定。2021年3月期(FY20)の温室効果ガス排出量は、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者検証を実施(ISO14064-3、ISA3000)に準拠の限定的保証水準

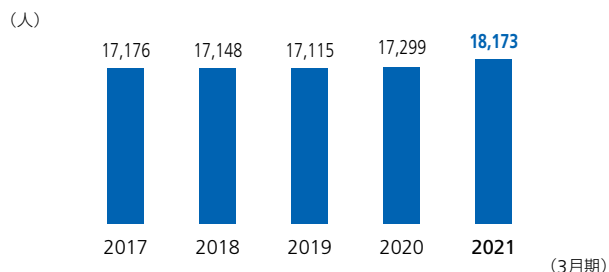
*2 通信量あたりの温室効果ガス排出量

社会関連(S)

2021年3月期より、オンライン会議システムやビジネスチャットなどのITツールを活用した、テレワークを実施しています。

社員数(ソフトバンク単体) **18,173**人

テレワーク実施率*5*6(ソフトバンク単体) **95.9%**

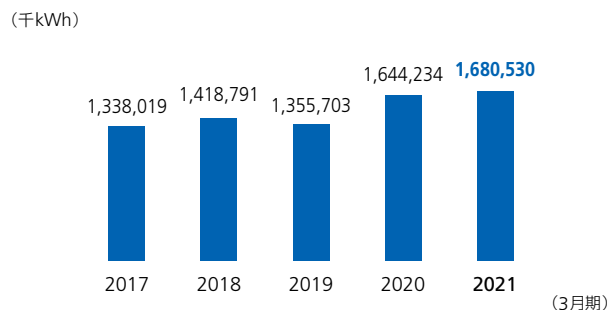


■ 社員数(ソフトバンク単体)

*5 一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者保証を2021年6月に取得

*6 月1回以上のテレワークを実施した社員の割合

エネルギー使用量(電気)*3 **1,680,530**千kWh



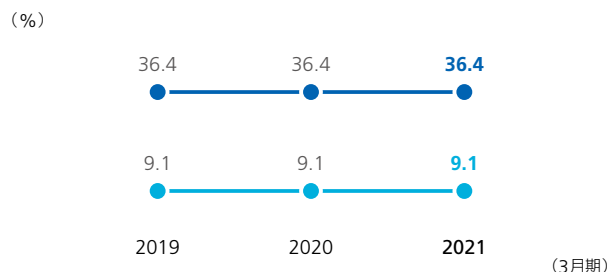
*3 2031年3月期目標は5G提供等によるトラフィック増への対応により、2020年3月期の1.5倍となる2,500,000千kWhを見込み、全電力実質再エネ化目標を設定しています。

ガバナンス関連(G)

2021年6月には、より一層のコーポレート・ガバナンスの強化を図るために女性社外取締役2名を増員し、取締役13名のうち6名が社外取締役となりました。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%**

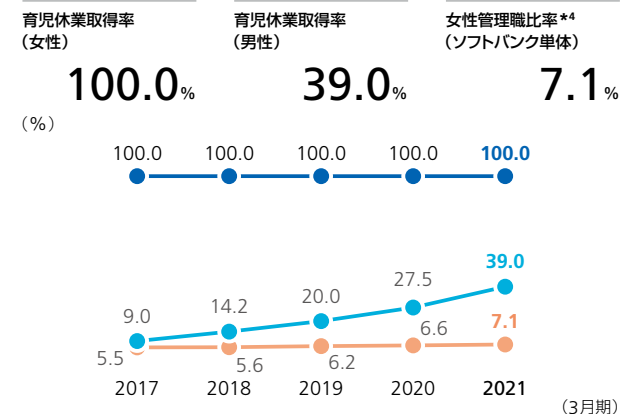


●- 独立社外取締役比率

●- 女性取締役比率

社会関連(S)

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



●- 育児休業取得率(女性)(ソフトバンク+主な子会社)

●- 育児休業取得率(男性)(ソフトバンク+主な子会社)

●- 女性管理職比率(ソフトバンク単体)*4 各年4月1日時点

情報セキュリティ事故件数*7 (3月期)

Year	2017	2018	2019	2020	2021
Number of Incidents	0	0	1	0	0

*7 当社が定める情報セキュリティポリシーに則り公表しています。

個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数*8 (3月期)

Year	2017	2018	2019	2020	2021
Number of Incidents	0	0	0	0	0

*8 規制当局による指導や法令違反に則り公表しています。

市場データ

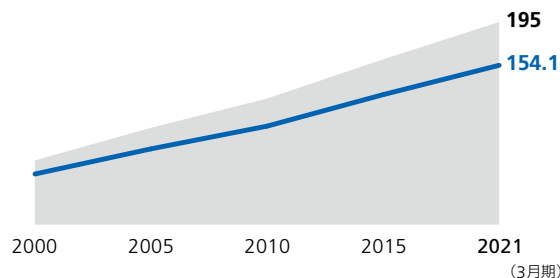
日本の通信市場について

日本の携帯電話加入契約数

1億9,512万契約

携帯電話人口普及率

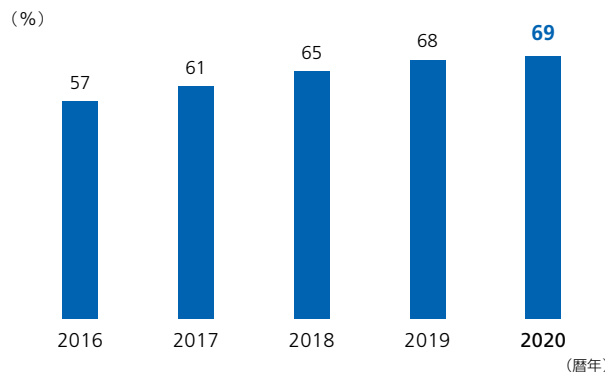
154.1%



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

スマートフォン普及率(個人)

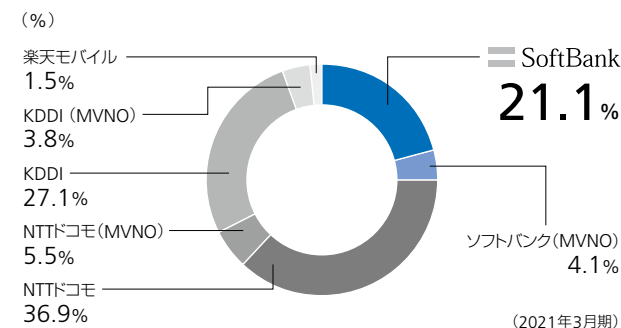
69%



出典: 総務省「通信利用動向調査」

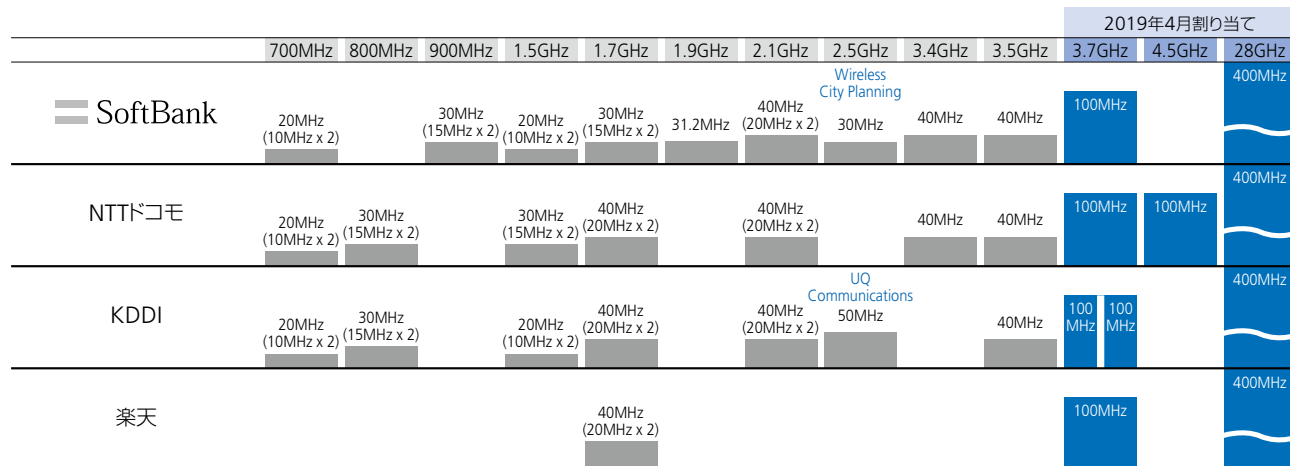
競合状況

移動系通信の契約数*1における事業者別シェア



*1 携帯電話、PHSおよびBWAの契約数の合計
 出典: 総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(令和2年度第4四半期(3月末))」

周波数割り当て状況*2

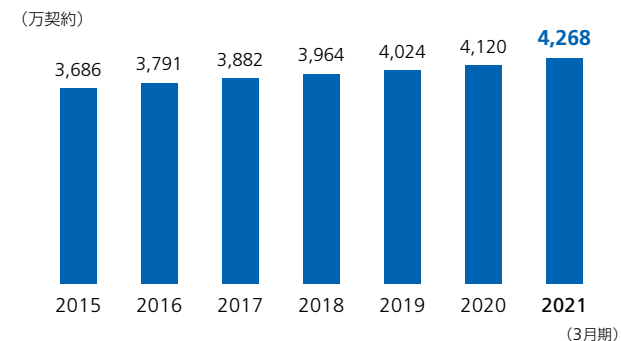


*2 2019年4月10日時点までの総務省および各社開示資料に基づきます。

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*3

4,268万契約



*3 FTTH、DSL、CATVインターネットおよびFWAの合計
 出典: 総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(令和2年度第4四半期(3月末))」

2021年3月期の振り返りと分析

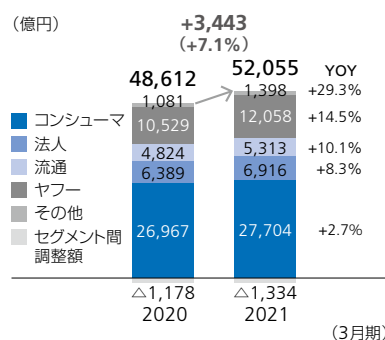
経営環境

世の中を取り巻く環境は、デジタル技術の進展と期せずして生じた新型コロナウイルス感染症拡大により、かつてない大きな変革期を迎えています。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により経済環境の悪化が発生する一方で、テレワーク、オンラインショッピング、非接触型の決済方法など新しい生活様式への移行が注目され、社会を支えるためのデジタル技術活用の必要性が急速に高まっています。また、超高速・大容量・低遅延・多接続といった特長を持つ5Gの商用化や、AIやIoT、ビッグデータの活用が急速に浸透し、人々の生活やビジネスのあらゆる場面がデジタル化されることで、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一段と加速していくとみられています。

連結経営成績の概況およびセグメント別業績概況

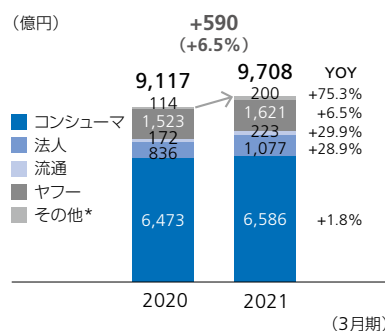
■ 売上高

2021年3月期の売上高は、全セグメントで増収し、前期比3,443億円(7.1%)増の5兆2,055億円となりました。法人事業はテレワーク関連の商材需要の増加などにより528億円、ヤフー事業ではeコマース取扱高の増加などにより1,529億円、コンシューマ事業はサービス売上の増加により737億円、流通事業は行政の大型プロジェクト受注により489億円、それぞれ増収となりました。



■ 営業利益

2021年3月期の営業利益は、全セグメントで増益し、前期比590億円(6.5%)増の9,708億円となりました。法人事業では241億円、ヤフー事業では98億円、コンシューマ事業では114億円、流通事業では51億円の増益となりました。



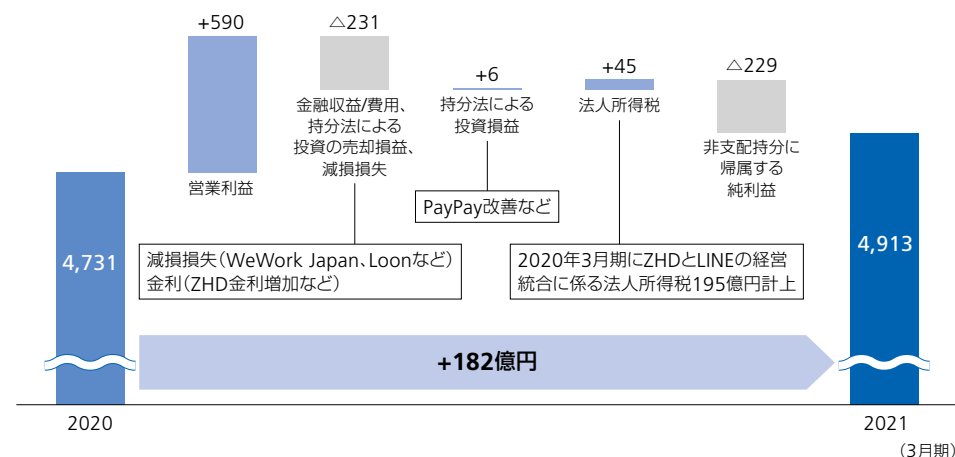
* その他はセグメント間調整額を含む
(2020年3月期 6億円、2021年3月期 5億円)

■ 親会社の所有者に帰属する純利益

2021年3月期の親会社の所有者に帰属する純利益は4,913億円となり、前期比182億円(3.8%)増加しました。営業利益が増加した一方、保有する投資有価証券の評価損の計上などによる金融費用の増加124億円、WeWork Japan合同会社株式についてののれん相当額の減損処理などに伴う持分法による投資の減損損失の増加70億円などがありました。非支配持分に帰属する純利益の増加は、主としてZホールディングスグループの増益によるものです。

親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析

(億円)



■ 調整後EBITDA

2021年3月期の調整後EBITDAは、前期比1,039億円(6.5%)増の1兆7,105億円となりました。これは主として、営業利益の増加に加え、(株)ZOZO株式取得に伴い識別した無形資産の償却費の計上を主因とする減価償却費及び償却費の増加によるものです。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。2021年3月期の調整後EBITDAマージンは32.9%と前期並みの高水準を維持しました。

2021年3月期の振り返りと分析

■ コンシューマ事業

コンシューマ事業では、主として国内の個人のお客さまに対し、モバイル通信およびモバイル付加サービス、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。

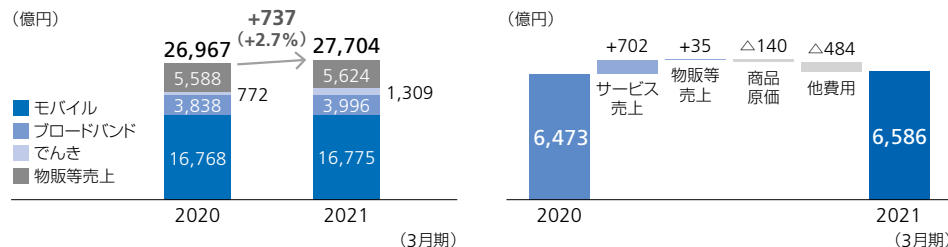
2021年3月期の売上高は、前期比2.7%増加しました。モバイルは、「ソフトバンク」ブランドにおける料金プランの割引施策や、「ワイモバイル」「LINEモバイル」ブランドなどの契約数増加に伴い平均単価が減少したことによる減少要因と、半額サポートに係る改善およびスマートフォン契約数が「ワイモバイル」ブランドを中心に伸びたことによる増加要因が相殺したことにより、前期並みの売上となりました。ブロードバンドは、「SoftBank 光」契約数の増加により前期比4.1%増加しました。でんきは、「おうちでんき」契約数の増加により前期比69.5%増加しました。物販等売上は、主として、携帯端末の販売台数が増加したことにより、前期比0.6%増加しました。

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3.0%増加しました。これは主として、販売手数料が減少した一方で、「おうちでんき」サービスに係る仕入原価が増加したことや、「トクするサポート+」やユーザー獲得と利用促進を目的としたキャンペーンなどに係る販売関連費用が増加したこと、および端末に係る引当金の増加によるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比114億円(1.8%)増の6,586億円となりました。

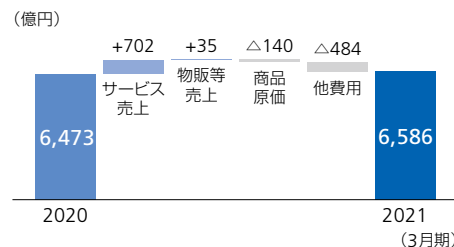
■ 法人事業

法人事業では、法人のお客さまに対し、移动通信サービス、固定電話サービス「おとくライン」を提供するほか、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

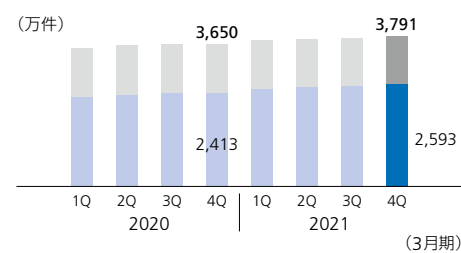
<コンシューマ事業売上高*1>



<コンシューマ事業セグメント利益>



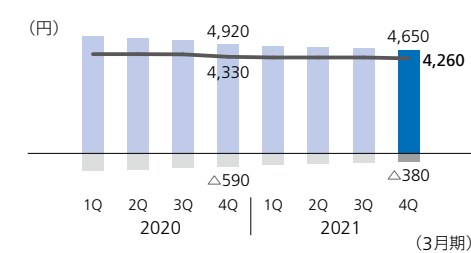
主要回線累計契約数*2



■ スマートフォン ■ その他

*2 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、「おうちのでんわ」など

ARPU(主要回線)*3



■ 割引前ARPU ■ 割引ARPU — 総合ARPU(割引後)

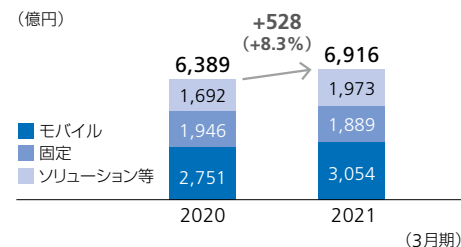
*3 ポイント等や端末購入サポートプログラムに係る通信サービス売上控除額は、ARPUに不算入

タセンターサービス、クラウドサービス、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。

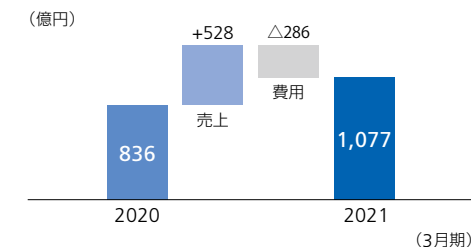
2021年3月期の売上高は、前期比8.3%増加しました。そのうち、モバイルはテレワーク等による需要の高まりに伴うスマートフォン契約数の増加により前期比11.0%増となりました。固定は、電話サービスの契約数の減少により前期比2.9%減となりました。ソリューション等は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、テレワーク関連の商材需要が伸び、クラウドサービスやセキュリティソリューションの売上が増加し、IoT商材に係る売上も増加したことにより前期比16.6%増となりました。

営業費用合計は前期比5.2%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241億円(28.9%)増となりました。

<法人事業売上高>



<法人事業セグメント利益>



*1 2021年3月期において、「物販等売上」に含んでいた「でんき」は金額的重要性が高まったため、独立掲記しています。これに伴い、2020年3月期のコンシューマ事業の売上高の内訳を修正再表示しています。

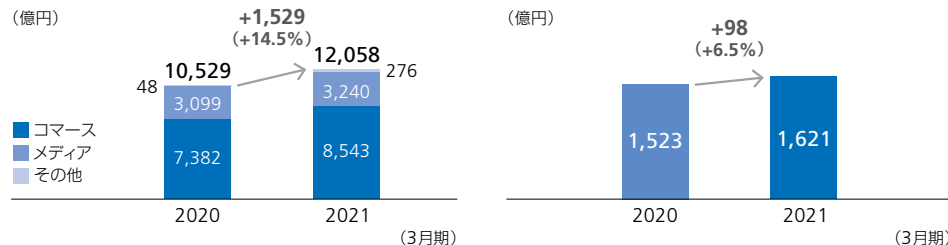
2021年3月期の振り返りと分析

■ ヤフー事業

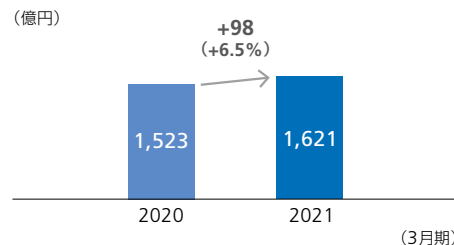
ヤフー事業は、eコマース、決済金融、メディアを中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。コマース領域においては、「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス、「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービスおよびクレジットカード等の決済金融サービス、メディア領域においてはインターネット上の広告関連サービスの提供を行っています。

2021年3月期の売上高は、前期比14.5%増加しました。そのうち、コマースは前期比15.7%増となりました。これは、2019年11月の子会社化に伴い、前期は5カ月分であった(株)ZOZOの売上が当期は12カ月分計上されていることに加え、同社の売上収益が好調に推移したことによる増加、ショッピング広告売上収益の増加、その他のコマースサービスでの取扱高の増加によるものです。メディアは、新型コロナウイルスの影響で広告出稿の減少が続いたものの、ディスプレイ広告関連収益が増加し、前期比4.5%増となりました。その他売上は、LINEの子会社化により前期比474.8%増となりました。

<ヤフー事業売上高*>

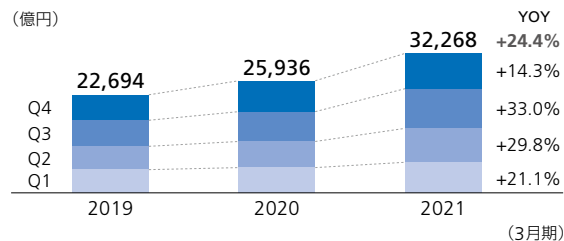


<ヤフー事業セグメント利益>



*2021年3月期において、Zホールディングス(株)では、一部のサービスおよび子会社を「コマース事業」から「メディア事業」へ移管しました。これに伴い、2020年3月期のヤフー事業の売上高のうち、「コマース」および「メディア」の内訳を修正再表示しています。

Zホールディングス eコマース取扱高



営業費用合計は前期比15.9%増加しました。主として、(株)ZOZOおよびLINEの子会社化によるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比98億円(6.5%)増となりました。

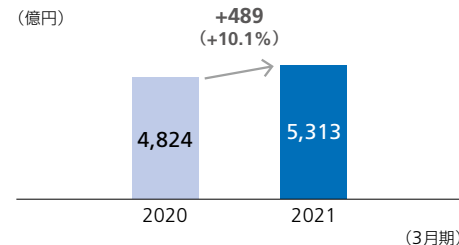
■ 流通事業

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

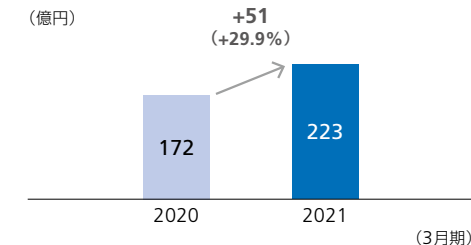
2021年3月期の売上高は、行政の大型プロジェクトの受注に加え、注力していたクラウド、SaaSなどのサブスクリプションサービスが堅調に伸び、前期比10.1%増加しました。

営業費用合計は前期比9.4%増加しました。売上増加に伴う商品原価の増加が主因です。上記の結果、セグメント利益は、前期比51億円(29.9%)増となりました。

<流通事業売上高>



<流通事業セグメント利益>



2021年3月期の振り返りと分析

連結財政状態の状況

■ 資産

2021年3月期末の総資産は、前期末から2兆4,344億円(24.9%)増加し、12兆2,267億円となりました。これは主として、のれんの増加6,380億円、現金及び現金同等物の増加4,411億円、無形資産の増加4,010億円および営業債権及びその他の債権の増加2,819億円によるものです。

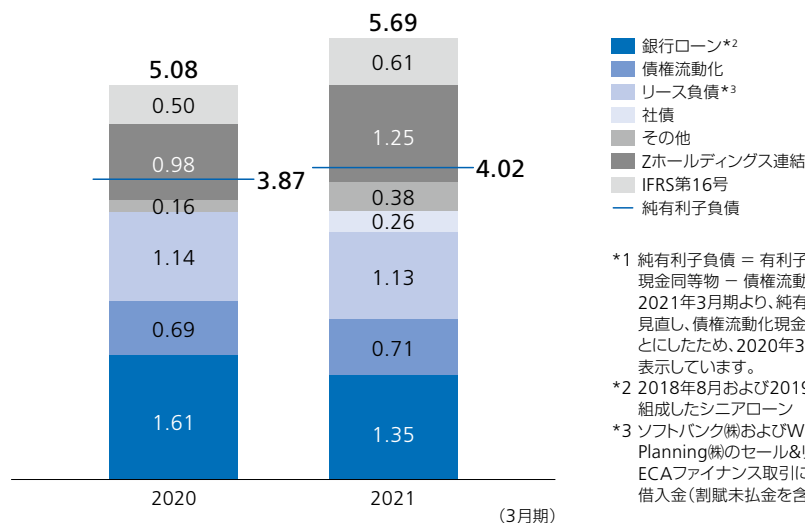
のれんの増加および顧客基盤や商標権を含む無形資産の増加は、主として、LINEの子会社化によるものです。現金及び現金同等物の増加は、主として、LINEの子会社化による影響のほか、新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において手元流動性を確保したことによるものです。営業債権及びその他の債権の増加は、主として、銀行事業での運用資産残高の増加や、LINEの子会社化によるものです。

■ 負債

2021年3月期末の負債は、前期末から1兆3,913億円(17.2%)増加し、9兆4,760億円とな

有利子負債／純有利子負債*1

(兆円) Zホールディングス連結前 Zホールディングス連結後



*1 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金および現金同等物 - 債権流動化現金準備金
2021年3月期より、純有利子負債の定義を見直し、債権流動化現金準備金を加味することにしたため、2020年3月期に遡って修正再表示しています。

*2 2018年8月および2019年10月に当社が組成したシニアローン

*3 ソフトバンク(株)およびWireless City Planning(株)のセール&リースバックおよびECAファイナンス取引に係る負債および借入金(割賦未払金を含みます)の合計

りました。これは主として、有利子負債の増加6,103億円および営業債務及びその他の債務の増加3,703億円によるものです。有利子負債の増加は、主として、LINEの子会社化、無担保社債の発行、短期借入金の増加によるものです。営業債務及びその他の債務の増加は、主として、LINE株式の併合による単元未満株式買い取りに係る未払金の増加やLINEの子会社化によるものです。

■ 資本

2021年3月期末の資本は、前期末から1兆431億円(61.1%)増加し、2兆7,507億円となりました。これは、LINE子会社化に伴い資本剰余金が4,726億円、非支配持分が4,694億円増加したことや、純利益の計上による増加5,477億円があった一方、剰余金の配当による減少4,369億円、自己株式の取得による減少1,000億円などがあったことによるものです。

連結財政状態計算書

(単位: 億円)

(3月期)	2020	2021	増減	増減理由
現金及び現金同等物	11,438	15,849	+4,411	債権流動化や社債発行による調達金額増加、LINEの子会社化による増加
営業債権及びその他の債権	18,003	20,822	+2,819	ジャパンネット銀行での運用資産残高の増加、LINEの子会社化による増加
有形固定資産／無形資産／使用権資産	45,487	57,003	+11,516	有形固定資産については通信設備等による増加、無形資産についてはLINEの子会社化によるのれん、顧客基盤及び商標権の増加、使用権資産については償却、リースアップによる減少等
その他の資産	22,995	28,593	+5,598	
資産合計	97,923	122,267	+24,344	
有利子負債	50,823	56,926	+6,103	ソフトバンク、Zホールディングスにおける無担保社債発行、短期借入金の増加、LINE子会社化による増加
その他の負債	30,024	37,834	+7,809	
負債合計	80,847	94,760	+13,913	
資本合計	17,076	27,507	+10,431	

2021年3月期の振り返りと分析

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

2021年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、1兆3,389億円の収入となりました。前期比では894億円収入が増加しており、これは主として、純利益および減価償却費及び償却費の増加によるものです。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは、5,113億円の支出となり、前期比では3,889億円支出が減少しました。これは、前期の(株)ZOZOの子会社化に伴う収支が3,779億円の支出であったのに対し、2021年3月期のLINE株式等の共同公開買付けに伴う収支は1,753億円の支出であり、さらに、株式交換によりLINEを子会社化した際の現金及び現金同等物残高3,128億円の受け入れによる収入があったことなどによるものです。なお、投資活動によるキャッシュ・フローのうち、投資の取得による支出と投資の売却または償還による収入には、ZホールディングスとLINEの経営統合の過程で発行した社債に係る引受、償還から生じた7,396億円分が両建てで計上されています。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは、3,885億円の支出となりました。収入の主な内訳は、手元流動性確保のために行った短期資金調達や、借入金返済のために当社が2,200億円、Zホールディングスが2,000億円それぞれ発行した無担保社債です。支出の主な内訳は、長期借入金の約定弁済や、前期に借入を行った(株)ZOZOの公開買付けのためのブリッジローン4,000億円の返済、配当金の支払4,055億円および自己株式の取得1,000億円です。2021年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローの支出は、前期比で2,448億円増加しました。これは主として、前期において(株)ZOZOの子会社化に伴う上記の支出を有利子負債の収入で賄ったため、前期比ではその分収入が減少したことによるものです。

■ 調整後フリー・キャッシュ・フロー

2021年3月期の調整後フリー・キャッシュ・フローは、8,308億円の収入となりました。主として、上記の通り、投資活動によるキャッシュ・フローの支出が減少したことにより、前期比4,514億円増加しました。

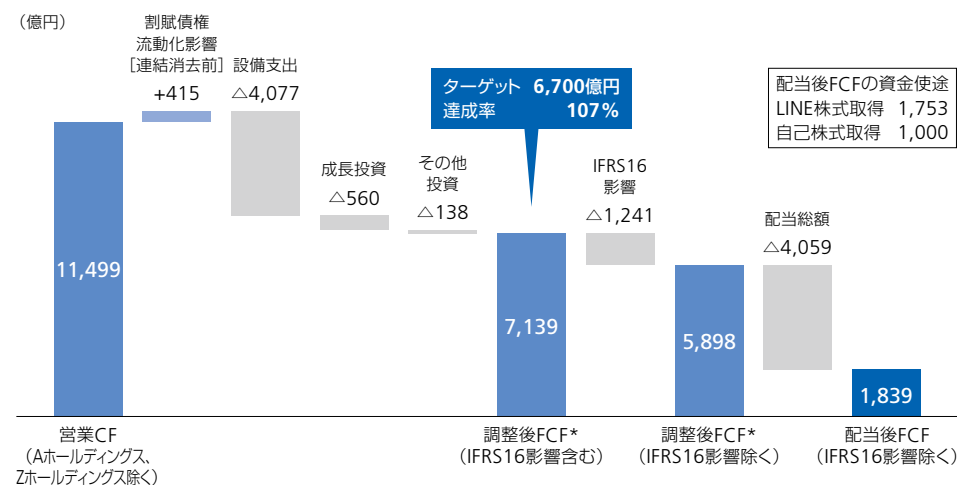
■ 設備投資

2021年3月期の設備投資(検収ベース、Zホールディングスグループ含む)は、前期比1,148億円増の6,803億円となりました。これは主として、竹芝新本社の新規賃貸借契約による使用権資産の増加と、5G設備およびデータセンターへの投資が増加したことによるものです。

■ 研究開発費

当社グループは、通信を基盤としたさまざまなサービスの提供を目指し、AI、IoT、ロボット、6GやHAPSなどの先端技術の研究開発を行っており、2021年3月期における研究開発費は前期比12.2%増の165億円となりました。当社グループは、お客さまに対して最先端技術の製品を安定的に供給していくこと、およびグループ内での情報通信技術の中長期的なロードマップを策定していくことを目標に、研究開発および事業化検討を積極的に推進しています。

調整後フリー・キャッシュ・フロー(Aホールディングス、Zホールディングス除く)



* 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)。Zホールディングス(株)のFCF、Zホールディングス(株)から当社への配当支払(2020年3月期: 54億円、2021年3月期: 188億円)、Aホールディングス(株)のFCF、LINE(株)経営統合に伴う子会社の支配獲得による収支など、およびLINE(株)株式取得の影響(1,753億円)を除きます。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

ソフトバンク㈱および連結子会社
2020年および2021年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
(資産の部)	2020	2021
流動資産		
現金及び現金同等物	¥1,143,808	¥1,584,892
営業債権及びその他の債権	1,800,301	2,082,223
その他の金融資産	94,906	144,935
棚卸資産	96,896	119,411
その他の流動資産	228,392	102,384
流動資産合計	3,364,303	4,033,845
非流動資産		
有形固定資産	986,095	1,251,663
使用権資産	1,234,457	1,081,559
のれん	618,636	1,256,593
無形資産	1,709,511	2,110,493
契約コスト	212,638	248,194
持分法で会計処理されている投資	80,149	239,974
投資有価証券	175,152	321,300
銀行事業の有価証券	342,975	392,260
その他の金融資産	905,562	1,129,858
繰延税金資産	55,904	55,224
その他の非流動資産	106,876	105,697
非流動資産合計	6,427,955	8,192,815
資産合計	¥9,792,258	¥12,226,660

	(単位:百万円)	
(負債及び資本の部)	2020	2021
流動負債		
有利子負債	¥1,811,281	¥2,000,479
営業債務及びその他の債務	1,253,766	1,624,048
契約負債	127,652	107,633
銀行事業の預金	880,847	1,165,577
その他の金融負債	3,779	4,924
未払法人所得税	153,371	195,874
引当金	6,794	17,710
その他の流動負債	259,119	177,391
流動負債合計	4,496,609	5,293,636
非流動負債		
有利子負債	3,270,971	3,692,113
その他の金融負債	36,765	33,966
引当金	83,871	106,093
繰延税金負債	168,248	303,278
その他の非流動負債	28,230	46,874
非流動負債合計	3,588,085	4,182,324
負債合計	8,084,694	9,475,960
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	△133,915	340,262
利益剰余金	1,003,554	1,066,228
自己株式	△68,709	△134,218
その他の包括利益累計額	△4,693	35,631
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,000,546	1,512,212
非支配持分	707,018	1,238,488
資本合計	1,707,564	2,750,700
負債及び資本合計	¥9,792,258	¥12,226,660

連結財務諸表

連結損益計算書および連結包括利益計算書

ソフトバンク㈱および連結子会社
2020年および2021年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2020*2	2021
売上高	¥ 4,861,247	¥ 5,205,537
売上原価	△2,536,837	△2,701,790
売上総利益	2,324,410	2,503,747
販売費及び一般管理費	△1,418,815	△1,522,975
その他の営業収益	12,937	—
その他の営業費用	△6,807	△10,002
営業利益	911,725	970,770
持分法による投資損益	△46,060	△45,490
金融収益	2,745	5,806
金融費用	△60,921	△73,369
持分法による投資の売却損益	10,591	3,902
持分法による投資の減損損失	△6,885	△13,920
税引前利益	811,195	847,699
法人所得税	△304,527	△299,979
純利益*1	506,668	547,720
純利益の帰属		
親会社の所有者	473,135	491,287
非支配持分	33,533	56,433
	¥ 506,668	¥ 547,720
親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益		
基本的1株当たり純利益(円)	99.27	103.85
希薄化後1株当たり純利益(円)	97.94	102.66

	(単位:百万円)	
	2020*2	2021
純利益	¥ 506,668	¥ 547,720
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	41	△713
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	△9,309	56,034
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	—	△22
純損益に振り替えられることのない項目合計	△9,268	55,299
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	△1,415	700
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,026	53
在外営業活動体の為替換算差額	△536	2,937
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	573	776
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△352	4,466
その他の包括利益(税引後)合計	△9,620	59,765
包括利益合計	497,048	607,485
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	468,217	529,890
非支配持分	28,831	77,595
	¥ 497,048	¥ 607,485

*1 2020年3月31日に終了した1年間および2021年3月31日に終了した1年間のソフトバンク㈱およびその子会社の純利益は、いずれも継続事業によるものです。

*2 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ㈱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㈱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。

連結財務諸表

連結持分変動計算書

ソフトバンク㈱および連結子会社

2020年および2021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				その他の包括利益		非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	累計額	合計		
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
自己株式の取得	—	—	—	△68,709	—	△68,709	—	△68,709
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—
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
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	1,100	—	△1,100	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—
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
2020年4月1日	204,309	△133,915	1,003,554	△68,709	△4,693	1,000,546	707,018	1,707,564
包括利益								
純利益	—	—	491,287	—	—	491,287	56,433	547,720
その他の包括利益	—	—	—	—	38,603	38,603	21,162	59,765
包括利益合計	—	—	491,287	—	38,603	529,890	77,595	607,485
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△406,119	—	—	△406,119	△30,796	△436,915
自己株式の取得	—	—	—	△100,000	—	△100,000	—	△100,000
自己株式の処分	—	△17,439	—	34,491	—	17,052	—	17,052
共通支配下の取引による変動	—	—	—	—	—	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	264,636	264,636
支配継続子会社に対する持分変動*5	—	473,904	—	—	—	473,904	219,116	693,020
株式に基づく報酬取引	—	761	—	—	—	761	—	761
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	17,370	△17,370	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	△1,721	—	1,721	—	—	—
その他	—	△419	△3,403	—	—	△3,822	919	△2,903
所有者との取引額等合計	—	474,177	△428,613	△65,509	1,721	△18,224	453,875	435,651
2021年3月31日	204,309	340,262	1,066,228	△134,218	35,631	1,512,212	1,238,488	2,750,700

*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首残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㈱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㈱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㈱が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㈱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㈱および子会社以外との資本取引が「剰余金の配当」に含まれています。

*5 2021年2月26日にLINE㈱による当社の完全子会社の夕留Zホールディングス合同会社に対する吸収合併および2021年3月1日にZホールディングス㈱によるAホールディングス㈱とのLINE分割準備㈱の普通株式の株式交換が実施されました。これらの取引に伴い、「資本剰余金」が472,570百万円増加しました。

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

ソフトバンク㈱および連結子会社
2020年および2021年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2020*	2021
営業活動によるキャッシュ・フロー		
純利益	¥ 506,668	¥ 547,720
減価償却費及び償却費	675,241	696,342
固定資産除却損	25,693	33,356
子会社の支配喪失に伴う利益	△12,937	—
金融収益	△2,745	△5,806
金融費用	60,921	73,369
持分法による投資損失	46,060	45,490
持分法による投資の売却損益(△は益)	△10,591	△3,902
持分法による投資の減損損失	6,885	13,920
法人所得税	304,527	299,979
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加額)	△150,408	△204,101
棚卸資産の増減額(△は増加額)	40,801	△19,272
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△35,402	△34,662
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少額)	28,742	137,586
未払消費税等の増減額(△は減少額)	8,827	△1,852
銀行事業の預金の増減額(△は減少額)	135,151	284,730
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加額)	△16,193	△142,751
その他	△51,008	△54,060
小計	1,560,232	1,666,086
利息及び配当金の受取額	2,340	5,638
利息の支払額	△60,464	△59,215
法人所得税の支払額	△258,430	△390,726
法人所得税の還付額	5,857	117,166
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,249,535	¥ 1,338,949

	(単位:百万円)	
	2020*	2021
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	¥△431,783	¥△479,522
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	2,947	9,074
投資の取得による支出	△115,061	△1,114,385
投資の売却または償還による収入	42,412	850,965
銀行事業の有価証券の取得による支出	△275,681	△309,685
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	272,312	244,159
子会社の支配獲得による収支(△は支出)	△378,212	303,153
その他	△17,079	△15,054
投資活動によるキャッシュ・フロー	△900,145	△511,295
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)	88,800	314,991
有利子負債の収入	2,531,035	2,429,231
有利子負債の支出	△1,692,530	△2,600,491
非支配持分株主からの払込による収入	4,630	7,176
自己株式の取得による支出	△68,709	△100,000
配当金の支払額	△397,496	△405,497
非支配持分への配当金の支払額	△29,335	△30,786
被結合企業の自己株式取得による支出	△526,826	—
被結合企業の支配喪失による減少額	△30,717	—
その他	△22,465	△3,086
財務活動によるキャッシュ・フロー	△143,613	△388,462
現金及び現金同等物に係る換算差額	△357	1,892
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	205,420	441,084
現金及び現金同等物の期首残高	938,388	1,143,808
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,143,808	¥ 1,584,892

* 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ㈱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㈱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。

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	デジタルトランスフォーメーションによる社会・産業の構築			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴う働き手の不足の解決 産業基盤高度化や老朽インフラの刷新 地域間経済格差の縮小 新型コロナウイルス感染症拡大下における社会活動の継続性確保 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 法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 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> デジタル化を社会実装する各種ソリューションビジネスの拡大 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	主な事業・取り組み	KPI	2021年3月期 実績
	最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化 5GやAIなどの最先端テクノロジーを活用して、ビジネスの発展・効率化に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 5Gやビッグデータ、AIなどの活用 AIやRPA、IoTなどによる産業の効率化 (RPA: Robotic Process Automation) 	①ソリューション等売上: CAGR10% (CAGR:年平均成長率)	① CAGR:17%
	DXによる新しい産業の創出 さまざまな産業を担う企業との連携による新しい事業や産業の創出に取り組み、経済成長にも貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 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 	①お客さまとの共創によるプロジェクト遂行: 17プロジェクトの推進	① 17プロジェクト始動
地域社会の活性化(地方創生) 社会課題を抱える地域の活性化に取り組み、住み続けられる街づくりに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会、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り組み 	①地方自治体との連携協定拡大と人材交流: 累計70自治体 (2024年3月期)	① 累計58自治体 (2021年3月期末)	

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	人・情報をつなぎ新しい産業を創出			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> スマートデバイスの普及と活用による豊かな日常生活の実現 情報格差の解消、情報の需要者と供給者のマッチング 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 既存通信サービスへの新規参入者や競争激化による収益性低下 eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化もしくは市場が拡大しないことによる収益性低下 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> スマートフォン契約者数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加 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	主な事業・取り組み	KPI	2021年3月期 実績
	<p>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</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> スマートデバイスの普及やマルチブランドによる幅広い顧客価値、料金プラン、サービスの提供 VR、スポーツ観戦など5Gを活用した新たな体験の提供 全国のショップでのスマホ教室の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ①スマホ累計契約数：3,000万件 (2024年3月期) ②NPS向上に向けた調査：実数把握 (NPS: ネットプロモータースコア) 	<ul style="list-style-type: none"> ①2,593万件 (2021年3月期末) ②お客さま満足度アンケート回収数：443万件
	<p>誰もが情報へアクセスできる環境の提供</p> <p>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。</p>	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ①Yahoo! ニュースDAU数：4,500万件 (DAU: デイリーアクティブユーザー数) ②世界中のインターネット通信拡大に向けたHAPSアライアンスの推進：取り組み推進 ③スマホ教室開催数：43万回 新設 	<ul style="list-style-type: none"> ①4,181万件 ②HAPSアライアンス設立
<p>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</p> <p>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。</p>	<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り組み ICTを活用した教育・医療・金融分野への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ①「PayPay」登録ユーザー数：5,000万人 更新 ②eコマース取扱高(物販)：4兆円 	<ul style="list-style-type: none"> ①3,803万人* (2021年3月期末) ②2.6兆円 (2021年3月期通期実績) 	

KPI 新設 2022年3月期において、目標を新設した項目 更新 2022年3月期において、2021年3月期の目標から内容を更新した項目

参考 2021年3月期の目標 *「PayPay」登録ユーザー数: 4,000万人

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション促進(キャッシュレス決済の普及促進、少子高齢化に伴い困難となる交通手段確保、途上国などにおける通信へのアクセス実現) 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 必要な人材や知見不足による事業展開の遅れやビジネスチャンスの喪失 期待通りの成果が得られず、投資資金の回収不能や減損の発生 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> パートナーとの協業による人材・知見の獲得とスピーディな事業展開 共創によるイノベーションの進化や深化、参入市場規模や事業規模の拡大 		
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 成層圏での高度通信ネットワークの構築 自動運転車の実用化による移動機会の提供 	KPI ①HAPS実用化に向けた取り組み推進: (2024年3月期) 更新	2021年3月期 実績 ①成層圏フライトテストおよび通信に成功*
	海外の最先端ビジネスのインキュベートとスパイラルアップ 海外で最先端ビジネスを展開する企業とのジョイントベンチャーや業務提携によるパートナーシップにより、日本において最先端ビジネスの展開を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> 革新的なコミュニティ型ワークスペースの提供 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 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 	①日本国内の事業展開の促進	①Value UP支援: 約10社 新規事業/投資先検討: 10社以上
	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トリング制度の導入 業務効率化による新規事業への人員の配置 新規事業の創出や推進に必要な人材の採用・育成や各種制度(ソフトバンクアカデミア、ソフトバンクイノベーション、ソフトバンクユニバーシティ)、処遇の導入 	①ソフトバンクイノベーション事業化促進	①SDGsテーマでの事業化検討: 7件 (応募数160件)

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化や気候変動に起因する自然災害の防止 限られた資源を再生・再利用する循環型経済への移行 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動を起因とする災害によるインフラ寸断、通信途絶 非化石燃料電力の確保が困難となり、長期的な電力調達コストが増加 地球環境への取り組みの不足による資金調達への影響 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">機会</div> <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関連ビジネスの拡大 再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大 		
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(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)による電気へのシフト カーボンニュートラル達成に向けた取り組み 	KPI ①基地局再生可能エネルギー比率: 50%以上 (2022年3月期) 70%以上 (2023年3月期) ②社会全体のCO ₂ 削減への貢献: 取り組み推進 更新 ③カーボンニュートラル達成 (2031年3月期) 新設	2021年3月期 実績 ①基地局再生可能エネルギー比率: 30%達成 ②本社CO ₂ 排出量*1: 9%改善 (2020年3月期比)
	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 水資源の適切な利用や廃棄物の削減 	①使用済み携帯電話リユース/リサイクル回収台数: 1,000万台 (2021年3月期~2026年3月期合計) ②撤去基地局通信設備最終処分率: 1%以下(毎年)	① 254万台 (2021年3月期) ② 0.51%
	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 	①再生可能エネルギーの電力提供推進: 再生可能エネルギー電力プランの提供拡大 更新	① 再生可能エネルギー100% CO₂排出実質ゼロプラン販売開始 (2020年10月) 法人向け再生可能エネルギープラン販売開始 (2021年2月)*2

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	質の高いネットワークの構築			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 高品質のネットワークの維持運営 自然災害によるインフラ寸断の予防、早期復旧 高度化するサイバー攻撃への対応 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 5Gを前提とする新規ビジネスチャンスの喪失 通信障害発生、災害復旧の遅れによる信用低下、契約者離反 個人情報情報の不適切な利用、個人情報漏えいによる信用低下 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> 5Gエリア全国展開による通信の大容量化・多接続化と収入拡大 5Gを活用した新たな産業やサービスの展開 		
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」「超高信頼低遅延」「多数同時接続」の通信が可能な5Gネットワークの構築 安定的につながる通信サービスの提供 	KPI ①5G展開計画: 更新 基地局数5万局超(2022年) 人口カバー率90%超(2022年) ②ネットワーク重大事故発生件数: 0件 ③大容量光海底ケーブル「ADC (Asia Direct Cable)」: 運用開始 (2023年3月期)	2021年3月期 実績 ① 1万局超達成 *1 (2021年5月21日) ②ネットワーク重大事故発生件数: 0件 ③日本近海: 海洋調査および敷設ルート設計完了 東南アジア海域: 海洋調査完了
	防災・減災に貢献する盤石な通信インフラの構築 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や移動基地局、可搬型アンテナなどによる災害時の通信の確保 	①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) ②災害応急/復旧機材の維持・強化: 更新 移動基地局車/可搬型移動基地局: 200台以上維持、移動電源車: 80台以上維持、可搬型衛星アンテナ: 200台以上維持	① 機器室工事完了 (2021年3月) ② 可搬型アンテナを100台増強 *2
	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 	①情報セキュリティ重大事故件数: 0件(毎年) ②プライバシーに関連する重大事故件数: 0件(毎年) ③お客さまによる自身の情報の取り扱い内容理解促進: 取り組み実施	①情報セキュリティ重大事故件数: 0件 ②重大事故件数: 0件 ③ プライバシーセンターの開発着手

※2021年3月期の目標 *1 基地局数 5万局超、人口カバー率 90%超(2022年3月期末) *2 災害応急・復旧機材: 維持/強化(毎年)

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	レジリエントな経営基盤の発展			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス強化 サプライチェーン全般にわたる社会・環境側面への対応 働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョン推進 			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> 法令違反等による信用低下 コーポレート・ガバナンス不在による企業としての信用低下 サプライチェーンにおける人権侵害や環境への対応不足によるレピュテーションの低下 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスやサプライチェーン・マネジメントに対する投資家の信認 働き方改革、ダイバーシティ推進によるモチベーションの向上とイノベーションの創発 先進的なワークスタイルによる生産性向上とノウハウの商材化 		
ソフトバンクの取り組み	<p style="text-align: center;">SDGs創出価値</p> <p>コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保</p> <p>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。</p> <p>ステークホルダーとの協働による持続的な発展</p> <p>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。</p> <p>社員の幸福度向上とダイバーシティ&インクルージョン</p> <p>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。</p> <p>先進的な職場環境による生産性の向上</p> <p>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。</p>	<p style="text-align: center;">主な事業・取り組み</p> <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 高度な内部統制、反社会的勢力の排除、腐敗防止 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 社員成長、キャリア実現支援(フリーエージェント/ジョブポストティング制度、ソフトバンクユニバーシティ、SB版キャリアドック) 公平な評価・登用制度 女性活躍の推進、障がい者採用と雇用の定着、LGBTQに関する取り組み ハラスメントの防止 働き方改革(スーパーフレックスタイム制、テレワーク、AIやRPAなどの活用による業務の改善、副業の許可) 健康経営の推進 スマートビルやサテライトオフィス、テレワークを活用した多様な働き方 アフターコロナを見据えた時間や場所に縛られない多様な働き方の推進(テレワーク・コワーキングスペースの活用) 	<p style="text-align: center;">KPI</p> <ol style="list-style-type: none"> ①コンプライアンス違反件数:実績把握(毎年) ②コンプライアンス研修受検率:実績把握(毎年) 更新 ③取締役会の実効性担保:評価の実施 新設 ④全取締役取締役会平均出席率:75%以上 新設 ①サステナビリティ調達調査回収率:90%以上(毎年) ②ハイリスクサプライヤーに対する改善活動の支援:100%実施 新設 ③サプライヤー視察/CSR監査:2社以上 新設 ④NPO団体等連携数:1,000団体(2024年3月期) ①女性管理職比率:20%超(2036年3月期) 更新 その過程である2031年3月期には15%超(2022年3月期比で2倍)を実現 ②障がい者雇用率:法定雇用率以上(毎年) ③有給休暇取得率:70%以上維持(毎年) ④工事に伴う重大事故:0件(毎年) ①アフターコロナを見据えた働き方の推進 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) 更新 ②アフターコロナを見据えた働き方の推進 テレワーク実施率:70%以上(毎年) 更新 ③喫煙率:前年対比1%以上減、20%未満 (2031年3月期) 更新 ④調査国内ランキング上位:主要調査上位(毎年) 	<p style="text-align: center;">2021年3月期実績</p> <ol style="list-style-type: none"> ①懲戒件数:22件 ②コンプライアンステスト受検率*1:100% ①アンケート回収率:92% ④688団体 (2021年3月期末) ①338人*2 (2021年3月期末) ②2.39% ③61.8%*4 ④死亡事故:0件 ①新本社移転で1万人規模のフリーアドレス移行、WeWork33拠点、他200拠点を超える全国のシェアオフィス活用 ②95.9% ③26.8%*3 ④「日経SDGs経営調査」4.5星 第4回日経「スマートワーク経営」調査5星 「日経Smart Work大賞2021」テクノロジー活用部門賞 「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」認定

終稿 2021年3月期の目標

*1 コンプライアンス研修実施数 実績把握 *2 女性管理職人数:300人(2023年3月期) *3 喫煙率:20%未満(毎年)

2021年3月期実績(補足説明) *4 2020年3月期以前は継続的に70%を超える水準であったが、2021年3月期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、夏季期間中など休暇の連続取得日数が減少。メリハリをつけた働き方の促進や休暇をより取得しやすい社内風土醸成などの取り組みを継続実施

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①～③」「SB+子会社」「SB+YJ+ASK」「SB+YJ」の7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。

・SB+主な子会社は、項目ごとに含まれる主な子会社が異なります。

・カバレッジはソフトバンクを構成するグループ各社の売り上げ比率をもとに算出しています。

・カバレッジが「—」の項目は、ソフトバンク㈱単体のデータです。

環境

気候変動												
項目		バウンダリ*	カバレッジ	単位	実績				目標	達成率 (%)*	基準年 (2020年3月期) からの削減率	
					2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期				2021年 3月期
温室効果ガス排出量 (スコープ1, 2) GHG排出量	計	2019年3月期まで: SB	2019年3月期まで: —	t-CO ₂	733,515	722,514	693,953	776,104	620,929	722,000	116	20
	スコープ1	2020年3月期から: SB+YJ+ASK	2020年3月期から: 77%	t-CO ₂	11,400	11,386	11,456	15,803	15,416	15,000	97	2
	スコープ2			t-CO ₂	722,115	711,128	682,497	760,301	605,513	707,000	117	20
	原単位*1(通信量当たり排出量)	SB	—	t-CO ₂ / Gbps	1,116	849	682	628	411	520	127	35
温室効果ガス (スコープ1の内訳)	二酸化炭素(CO ₂)	SB+YJ+ASK	77%	t	—	—	—	—	14,962	—	—	—
	メタン(CH ₄)			t-CO ₂	—	—	—	—	293	—	—	—
	一酸化二窒素(N ₂ O)			t-CO ₂	—	—	—	—	0.03	—	—	—
	ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)			t-CO ₂	—	—	—	—	162	—	—	—
	パーフルオロカーボン類(PFCs)			t-CO ₂	—	—	—	—	0	—	—	—
	六ふっ化硫黄(SF ₆)			t-CO ₂	—	—	—	—	0	—	—	—
	三フッ化窒素(NF ₃)			t-CO ₂	—	—	—	—	0	—	—	—

・2020年3月期以降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

*1 通信量あたりの温室効果ガス排出量

* 2021年3月期の温室効果ガス排出量(スコープ1, 2, 3)およびエネルギー使用量、産業廃棄物(SB)、水使用(SB)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、ISAE3000)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	カバレッジ	単位	2021年3月期	割合(%)	スコープ3算出定義
スコープ1:直接排出	SB+YJ	71%	t-CO ₂	12,141	0.3	—
スコープ2:エネルギー起源の間接排出				590,438	15.9	—
スコープ3:その他の間接排出				3,121,487	83.8	—
カテゴリ1:購入した製品・サービス				340,222	9.1	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				1,446,099	38.8	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:スコープ2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動				113,432	3.0	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)				26,481	0.7	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				837	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				4,216	0.1	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				12,634	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、テレワーク時における電力消費量に電力の排出係数を乗じて算出
カテゴリ8:リース資産(上流)				94,282	2.5	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、一部の通信設備の電力消費量に電力の排出係数を乗じて算出
カテゴリ9:輸送、配送(下流)				603,376	16.2	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
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				449,008	12.1	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				762	0.02	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	30,138	0.8	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				3,724,066	100	

ESGデータブック

環境

気候変動											
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	実績					目標	達成率 (%)
					2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期		
エネルギー	電気使用量	2019年3月期まで: SB	2019年3月期まで: —	千kWh	1,338,019	1,418,791	1,355,703	1,644,234	1,680,530	1,660,000	99
	うち、再生可能エネルギー			千kWh	36	44	44	32,516	324,766	306,000	106
	都市ガス	2020年3月期から: SB+YJ+ASK	2020年3月期から: 77%	千m ³	4,835	4,731	4,554	4,508	4,914	—	—
	A重油			kL	65	144	190	160	198	—	—
	エネルギー使用原単位*1	SB	—	千kWh/ Gbps	2,037	1,667	1,332	1,296	1,124	—	—
部門別目標	データセンター電気使用量	2019年3月期まで: SB	2019年3月期まで: —	千kWh	79,304	77,428	73,670	263,620	271,711	283,000	104
	再生可能エネルギー率			%	0	0	0	7.9	8.6	8.1	106
	PUE	2020年3月期から: SB+YJ+ASK	2020年3月期から: 77%	—	1.73	1.71	1.74	1.57	1.50	1.50	100
	本社オフィス電気使用量			千kWh	—	—	—	—	10,179	13,748	135.1
	ネットワークセンター 排出量原単位*1	SB	—	t-CO ₂ /Gbps	—	—	—	—	144	140	97
環境											
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	計画						
					2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026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 計画	スコープ1, 2 合計	SB+YJ+ASK	77%	t-CO ₂	553,000	473,000	443,000	417,000	400,000	0	

*1 通信量あたりの電気使用量および温室効果ガス排出量

* 2031年3月期スコープ1, 2: 排出量ゼロ(カーボンニュートラル)目標を設定

* 2031年3月期5G提供等によるトラフィック増への対応により2,500,000千kWhを見込み、全電力実質再エネ化目標を設定

ESGデータブック

環境

資源と廃棄物					実績				目標	達成率 (%)	
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期		
産業廃棄物	排出量	2019年3月期まで: SB	2019年3月期まで: —	t	1,286	1,159	1,092	5,226	6,313	—	—
	再資源化量	2020年3月期から: SB+YJ+ASK	2020年3月期から: 77%	t	1,247.4	1,124.2	1,059.2	5,073	5,482	—	—
	最終処分量			t	38.6	34.8	32.8	153	832	—	—
	排出量	SB	—	t	1,286	1,159	1,092	1,484	1,748	—	—
	再資源化量			t	1,247.4	1,124.2	1,059.2	1,439	1,500	—	—
	最終処分量*1			t	38.6	34.8	32.8	44.5	248	209	84
有害廃棄物(PCB)	処分量*2			t	—	—	—	—	0.49	—	—
撤去基地局通信設備	最終処分率	%	0.04	0.29	0.85	1.4	0.51	—	—		
使用済み携帯電話	リユース/リサイクル回収台数			台	—	—	—	2,425,840	2,541,078	—	—
水使用	水使用量*3	2019年3月期まで: SB	2019年3月期まで: —	m ³	743,174	714,163	738,517	1,191,210	1,330,834	—	—
	うち上水*4			m ³	743,174	714,163	738,517	1,191,210	831,736	—	—
	うち中水*5			m ³	0	0	0	0	238	—	—
	排水量*6			m ³	743,174	714,163	738,517	1,191,210	1,330,834	—	—
	原単位(面積当たり使用量)	2020年3月期から: SB+YJ+ASK	2020年3月期から: 77%	m ³ /m ²	0.95	0.93	0.92	0.73	0.82	—	—
	うちデータセンター水使用量及び排水量			m ³	—	—	—	273,668	401,246	—	—
	うちオフィス水使用量及び排水量*7			m ³	—	—	—	917,542	929,588	908,367	98
	うち本社ビル水使用量及び排水量*8	SB	—	m ³	—	—	—	—	1,642	—	—

*1 2021年3月期から算定方法を変更。前年度比1%削減とする目標を設定

*2 PCBの適正管理および計画的処理について目標を設定

*3 個別メーター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

*4 水道水のみを使用

*5 本社にて雨水をルーフドレンで収集し使用

*6 下水のみ

*7 オフィスで使用する生活用水について、前年度比100%未滿とする維持管理目標を設定

*8 本社移転後の2020年9月～2021年3月実績値

ESGデータブック

環境

環境マネジメントシステム								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	実績				
				2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期
ISO 14001 取得数	SB	—	件	1	1	1	1	1

コンプライアンス									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	実績					
				2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	
環境法令違反	回数	2019年3月期まで： SB	2019年3月期まで： —	回	0	0	0	0	0
	罰金額	2020年3月期から： SB+YJ+ASK	2020年3月期から： 77%	千円	0	0	0	0	0

ESGデータブック

社会

項目		パウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
社員数*1	女性	SB+主な子会社①	80%	人	5,351	5,358	5,356	7,730	8,004
	男性				13,381	13,433	13,468	18,332	19,162
	計				18,732	18,791	18,824	26,062	27,166
平均臨時雇用者数*1*2		SB+主な子会社①	80%	人	3,804	3,829	3,733	4,449	4,716
平均勤続年数*1	女性	SB+主な子会社①	80%	年	9.6	10.3	10.9	10.2	10.7
	男性				11.4	12.0	12.2	11.2	11.4
	計				10.9	11.4	11.9	10.9	11.2
平均年齢*1	女性	SB+主な子会社①	80%	歳	35.1	35.8	36.3	36.6	37.1
	男性				39.5	40.0	40.1	39.3	39.6
	計				38.2	38.7	39.1	38.5	38.9
社員の年齢構成*1	20代	SB+主な子会社①	80%	人	3,550	3,434	3,337	5,042	4,882*11
	30代				7,684	7,412	7,276	10,017	10,506*11
	40代				5,584	5,810	5,904	7,863	8,255*11
	50代				1,891	2,113	2,283	2,905	3,265*11
	60代				23	22	24	45	43*11
	30歳未満			%	19.0	18.3	17.7	19.5	18.1
	30歳以上50歳未満				70.8	70.4	70.0	69.1	69.6
50歳以上	10.2	11.3	12.3	11.4	12.3				
管理職別社員数*3	課長クラス	SB+主な子会社①	80%	人	2,981	3,097	3,139	4,161	4,518
	部長クラス				1,163	1,192	1,254	1,749	1,840
定年退職者再雇用数		SB+主な子会社①	80%	人	59	65	52	105	135
私傷病休業者数		SB+主な子会社①	80%	人	236	236	208	303	285
介護休職者数*2		SB+主な子会社①	80%	人	10	15	12	18	13
休業災害発生率		SB+主な子会社①	80%	%	—	—	—	0.0	0.0
退職者数*4	自己都合	SB+主な子会社①	80%	人	611	620	698	1,267	929
	計				639	648	730	1,307	951
退職率*5	自己都合退職率	SB+主な子会社①	80%	%	3.0	3.1	3.4	4.3	3.2
	計				3.2	3.2	3.6	4.5	3.3
年間総労働時間*6		SB+主な子会社①	80%	時間	1,846	1,815	1,770	1,793	1,887
年次有給休暇取得率*7	SB		—	%	73.3	75.1	76.5	72.2	61.8
	SB+主な子会社①		80%		73.2	75.0	76.4	74.2	61.7

ESGデータブック

社会

社員								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
テレワーク実施率*7*8	SB	—	%	—	—	—	—	95.9
ボランティア休暇取得者数*9	SB	—	人	—	—	153	179	16
ストレスチェック受検率*10	SB+主な子会社①	80%	%	85.0	89.4	90.1	90.5	86.6
定期健康診断有所見率	SB+主な子会社①	80%	%	55.1	56.6	59.7	59.7	61.1
特定保健指導完了率	SB+主な子会社①	80%	%	24.3	30.3	31.6	34.5	34.6
喫煙率*11	SB	—	%	31.3	30.6	29.9	29.7	26.8
	SB+主な子会社①	80%		31.3	30.5	29.8	26.6	23.8
労働組合加入社員比率	SB	—	%	—	—	—	—	25.1

*1 各年 3月31日時点

*2 集計定義変更のため2017年3月期～2020年3月期は昨年から数値を変更

*3 各年 4月1日時点

*4 集計定義変更のため2017年3月期は昨年から数値を変更

*5 集計定義変更のため2017年3月期、2019年3月期、2020年3月期は昨年から数値を変更

*6 集計定義変更のため2018年3月期～2020年3月期は昨年から数値を変更

*7 一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者保証を2021年6月に取得

*8 月1回以上テレワークを実施した社員の割合

*9 項目名称の表現を昨年から変更

*10 集計定義変更のため2020年3月期は昨年から数値を変更

*11 一部の会社においては、受入出向者を含んでいない

採用・ダイバーシティ								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
新規採用者数(新卒)*1	女性	SB+主な子会社①	人	208	156	151	233	186
	男性			380	303	321	744	660
	計			588	459	472	977	846
新規採用者数(中途)*1	女性	SB+主な子会社①	人	21	45	79	257	256
	男性			90	193	316	651	711
	計			111	238	395	908	967
新規採用者数(新卒)に占める女性比率*1	SB+主な子会社①	80%	%	35.4	34.0	32.0	23.8	22.0
外国籍新卒採用者数*1	SB+主な子会社①	80%	人	25	21	38	64	96
新規採用者数(新卒)に占める外国籍比率*1	SB+主な子会社①	80%	%	4.3	4.6	8.1	6.6	11.3
平均雇用コスト	SB+主な子会社①	80%	千円	—	1,018	1,104	864	986
内部採用率*2	SB+主な子会社②	71%	%	—	88.0	86.2	75.8	75.0

ESGデータブック

社会

採用・ダイバーシティ									
項目		パウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
女性社員比率*3	収益創出部門*4	SB+主な子会社①	80%	%	31.6	31.8	32.6	33.3	33.1
	STEM部門*5			%	14.2	14.5	14.4	14.2	13.5
	計			%	28.6	28.5	28.5	29.7	29.5
女性管理職数*6*7	課長クラス	SB	—	人	200	210	235	256	290
	部長クラス			人	28	31	37	44	48
	計			人	228	241	272	300	338
	課長クラス	SB+主な子会社①	80%	人	200	211	237	455	517
	部長クラス			人	28	31	37	79	87
	計*1			人	228	242	274	534	604
女性管理職比率*6	課長クラス	SB	—	%	6.7	6.8	7.5	8.0	8.5
	部長クラス				2.4	2.6	3.0	3.4	3.5
	計				5.5	5.6	6.2	6.6	7.1
	課長クラス	SB+主な子会社①	80%	%	6.7	6.8	7.6	10.9	11.4
	部長クラス				2.4	2.6	3.0	4.5	4.7
	計*1				5.5	5.6	6.2	9.0	9.5
育児休職取得者数*1	女性	SB+主な子会社①	80%	人	299	334	348	460	423
	男性				66	101	141	269	330
育児休職取得率	女性	SB+主な子会社①	80%	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	男性				9.0	14.2	20.0	27.5	39.0
国籍別社員数割合*3	日本	SB+主な子会社①	80%	%	—	98.29	98.05	97.03	96.99
	中華人民共和国				—	0.91	0.98	1.41	1.47
	大韓民国				—	0.54	0.60	0.92	0.96
	その他アジア				—	0.17	0.27	0.51	0.46
	北米				—	0.05	0.05	0.04	0.05
	中南米				—	0.01	0.01	0.01	0.00
	中東				—	0.00	0.00	0.00	0.00
	ヨーロッパ				—	0.02	0.02	0.04	0.04
	オセアニア				—	0.00	0.00	0.01	0.01
	アフリカ				—	0.02	0.02	0.03	0.02

ESGデータブック

社会

採用・ダイバーシティ									
項目	パウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
国籍別管理職数割合*6	日本	SB+主な子会社①	80%	%	—	99.39	99.27	99.23	99.26
	中華人民共和国				—	0.23	0.30	0.35	0.35
	大韓民国				—	0.19	0.23	0.20	0.22
	その他アジア				—	0.05	0.05	0.09	0.06
	北米				—	0.09	0.09	0.09	0.06
	中南米				—	0.00	0.00	0.00	0.00
	中東				—	0.00	0.00	0.00	0.00
	ヨーロッパ				—	0.02	0.05	0.02	0.02
	オセアニア				—	0.00	0.00	0.00	0.02
	アフリカ				—	0.02	0.02	0.02	0.02
障がい者雇用率*8	SB	—	%	2.13	2.24	2.19	2.30	2.39	
	SB+主な子会社①	80%		2.12	2.22	2.15	2.26	2.39	

*1 集計定義変更のため2020年3月期は昨年から数値を変更

*2 内部採用率は異動者数/異動者数+新規採用者数で算出

*3 各年 3月31日時点

*4 収益創出部門は営業部門のこと

*5 STEM: Science、Technology、Engineering、Mathematics 部門(エンジニア、企画部門)のこと

*6 各年 4月1日時点

*7 一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者保証を2021年6月に取得

*8 各年 6月1日時点

ESGデータブック

社会

人材開発								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
研修/人材開発の平均時間	SB+主な子会社③	71%	時間/人	—	—	—	—	14.1
研修/人材開発の平均コスト	SB+主な子会社③	71%	円/人	—	—	—	—	124,169

社員満足度								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
従業員満足度調査 回答率	SB	—	%	—	97.2	98.1	97.4	96.8
従業員満足度調査 総合満足度	女性	SB	点	—	3.44	3.46	3.49	3.57
	男性			—	3.51	3.53	3.55	3.59
	計			—	3.50	3.51	3.53	3.58
従業員満足度調査 エンゲージメントの高い従業員の割合	SB	—	%	—	19.2	20.6	21.2	22.3

地域・社会								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
寄付金額*1	SB	—	千円	36,503	23,003	165,556	140,304	129,067
災害被災者支援金	SB	—	千円	771	368	2,318	713	317

ネットワークトラブル								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
ネットワーク重大事故発生件数*2	SB	—	件	0	1	2	0	0

*1 集計定義変更のため2017年3月期～2020年3月期は昨年から数値を変更

*2 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			パウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
取締役数	社内	女性	SB	—	人	—	—	0	0	0
		男性				—	—	7	7	7
		計				—	—	7	7	7
	独立社外	女性				—	—	1	1	1
		男性				—	—	3	3	3
		計				—	—	4	4	4
総計		—	—	11	11	11				
取締役兼執行役員数			SB	—	人	—	—	5	5	5
取締役兼執行役員比率			SB	—	%	—	—	45.5	45.5	45.5
独立社外取締役比率						—	—	36.4	36.4	36.4
女性取締役比率						—	—	9.1	9.1	9.1
監査役数	社内	女性	SB	—	人	—	—	1	1	1
		男性				—	—	1	1	1
		計				—	—	2	2	2
	独立社外	女性				—	—	0	0	0
		男性				—	—	2	2	2
		計				—	—	2	2	2
総計		—	—	4	4	4				
取締役の平均年齢			SB	—	歳	—	—	60.1	61.1	62.1
取締役任期			SB	—	年	—	—	1	1	1
取締役平均在任年数			SB	—	年	—	—	7.7	8.7	9.7
取締役会開催回数			SB	—	回	—	—	16	14	12
取締役会出席率75%以下取締役数			SB	—	人	—	—	0	0	0
取締役平均出席率			SB	—	%	—	—	—	—	100
監査役会開催回数			SB	—	回	—	—	16	17	17
監査役会出席率75%以下監査役数			SB	—	人	—	—	0	0	0
役員数	社内	女性	SB	—	人	—	—	2	2	2
		男性				—	—	13	13	13
		計				—	—	15	15	15
女性役員比率			SB	—	%	—	—	13.3	13.3	13.3
指名・報酬委員会委員数	社内	女性	SB	—	人	—	—	0	0	0
		男性				—	—	1	1	1
		計				—	—	1	1	1
	独立社外	女性				—	—	1	1	1
		男性				—	—	3	3	3
		計				—	—	4	4	4
総計		—	—	5	5	5				

ESGデータブック

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
指名・報酬委員会開催回数	SB	—	回	—	—	5	5	7
指名・報酬委員会出席率	SB	—	%	—	—	100.0	100.0	100.0

報酬									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
CEO報酬	SB	—	百万円	基本報酬	75	60	120	120	120
				ストックオプション	—	7	89	89	59
				業績連動賞与	380	263	315	200	228
				業績連動型株式報酬	—	—	—	200	228
				計	455	330	524	608	635
取締役報酬*1	SB	—	百万円	基本報酬	420	456	426	432	432
				ストックオプション	—	34	345	345	228
				業績連動賞与	1,295	1,018	998	628	701
				業績連動型株式報酬	—	—	—	628	701
				計	1,715	1,508	1,769	2,034	2,061
監査役報酬	SB	—	百万円	基本報酬	15	12	12	14	17
				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	17
社外役員報酬	SB	—	百万円	基本報酬	10	12	49	64	70
				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	70
非業務執行役員の報酬	SB	—	百万円	0	7	89	89	59	

ESGデータブック

ガバナンス

報酬									
項目		パウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
社員の平均年間給与*2	女性	SB	—	千円	5,478	5,808	5,306	6,110	6,580
	男性				8,397	8,636	8,117	8,372	8,728
	計				7,574	7,842	7,331	7,821	8,207
	女性	SB+主な子会社①	80%	千円	5,460	5,790	5,289	6,259	6,737
	男性				8,382	8,619	8,091	8,295	8,728
	計				7,554	7,818	7,298	7,782	8,222
役員の平均年間給与 (基本給のみ)*2*3	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	—
	男性				—	—	—	—	86,400
	計				—	—	—	—	86,400
	女性	SB+主な子会社②	71%	千円	—	—	—	—	—
	男性				—	—	—	—	52,105
	計				—	—	—	—	46,338
役員の平均年間給与 (基本給+賞与)*2*3	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	—
	男性				—	—	—	—	212,480
	計				—	—	—	—	212,480
	女性	SB+主な子会社②	71%	千円	—	—	—	—	—
	男性				—	—	—	—	121,413
	計				—	—	—	—	104,490
管理職の平均年間給与 (基本給のみ)*2	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	6,802
	男性				—	—	—	—	7,524
	計				—	—	—	—	7,480
	女性	SB+主な子会社①	80%	千円	—	—	—	—	6,327
	男性				—	—	—	—	7,369
	計				—	—	—	—	7,280

ESGデータブック

ガバナンス

報酬									
項目		バウダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
管理職の平均年間給与 (基本給+賞与)*2	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	10,847
	男性				—	—	—	—	12,040
	計				—	—	—	—	11,967
	女性	SB+主な子会社①	80%	千円	—	—	—	—	10,337
	男性				—	—	—	—	11,989
	計				—	—	—	—	11,849
非管理職の平均年間給与 (基本給+賞与)*2	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	6,313
	男性				—	—	—	—	7,391
	計				—	—	—	—	7,070
	女性	SB+主な子会社①	80%	千円	—	—	—	—	6,392
	男性				—	—	—	—	7,384
	計				—	—	—	—	7,082
社員の賞与(中央値)		SB	—	千円	2,430	2,662	2,135	2,253	2,252
CEOの報酬と社員の平均年間給与比率*4		SB+主な子会社①	80%	倍	60	42	72	78	77
CEOの報酬と社員の賞与(中央値)の比率		SB	—	倍	187	124	245	270	282

*1 当社グループの役員報酬の支払方針として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払うこととしており、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、実際には支給の対象外としていることから、上記には含めていない。

*2 一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者保証を2021年6月に取得

*3 業務執行取締役を対象に算出

*4 集計定義変更のため2017年3月期～2020年3月期は昨年から数値を変更

会計監査人への報酬									
項目		バウダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
監査公認会計士等に対する報酬	監査費	SB+子会社	100%	百万円	—	592	805	1,398	1,562
	非監査費				—	68	92	115	247
	計				—	660	897	1,513	1,809
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)	監査費	SB+子会社	100%	百万円	—	—	—	—	5
	非監査費				—	491	648	343	591
	計				—	491	648	343	596

ESGデータブック

ガバナンス

株主権								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021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	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期		
内部通報窓口への通報件数	SB	—	件	90	87	73	88	68		
通報件数の内訳				49	50	51	57	39		
その他				41	37	22	31	29		
行動規範・倫理基準に 対する違反件数	違反内容内訳	不正営業	SB+主な子会社①	80%	件	—	—	—	8	
						セキュリティ違反	—	—	—	3
						業務怠慢	—	—	—	0
						その他	—	—	—	16
	計	SB+主な子会社①	45	38	36	43	27			
	懲罰内容内訳*1	懲戒解雇	SB+主な子会社②	71%	件	—	—	—	2	
						諭旨退職	—	—	—	2
						降格	—	—	—	4
						出勤停止	—	—	—	5
						減給	—	—	—	7
譴責						—	—	—	4	
計*1	SB+主な子会社①	45	38	36	43	27				
違反内容内訳	ハラスメント	SB+主な子会社①	80%	件	—	—	—	13		
計	SB+主な子会社①	80%	件	12	8	9	17	13		
人権侵害やハラスメントに 関する違反件数	懲罰内容内訳*1	懲戒解雇	SB+主な子会社②	71%	件	—	—	—	0	
						諭旨退職	—	—	—	0
						降格	—	—	—	3
						出勤停止	—	—	—	3
						減給	—	—	—	1
						譴責	—	—	—	5
計*1	SB+主な子会社①	80%	件	12	8	9	17	13		
人権に関する研修実施回数	SB	—	回	—	—	—	8	10		

ESGデータブック

ガバナンス

コンプライアンス								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
コンプライアンステストの受検率	SB	—	%	99.9	99.2	99.9	99.8	100.0
個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数*2	SB	—	件	0	0	0	0	0
政治に影響を及ぼすことを目的とした支出(合計)				0	0	0	0	0
	SB	—	円	政治献金額	0	0	0	0
ロビー活動費				0	0	0	0	
事業者団体への支出				0	0	0	0	
その他の支出				0	0	0	0	
反競争的な違反行為	SB	—	件	0	0	0	0	0
贈収賄	SB	—	件	0	0	0	0	0

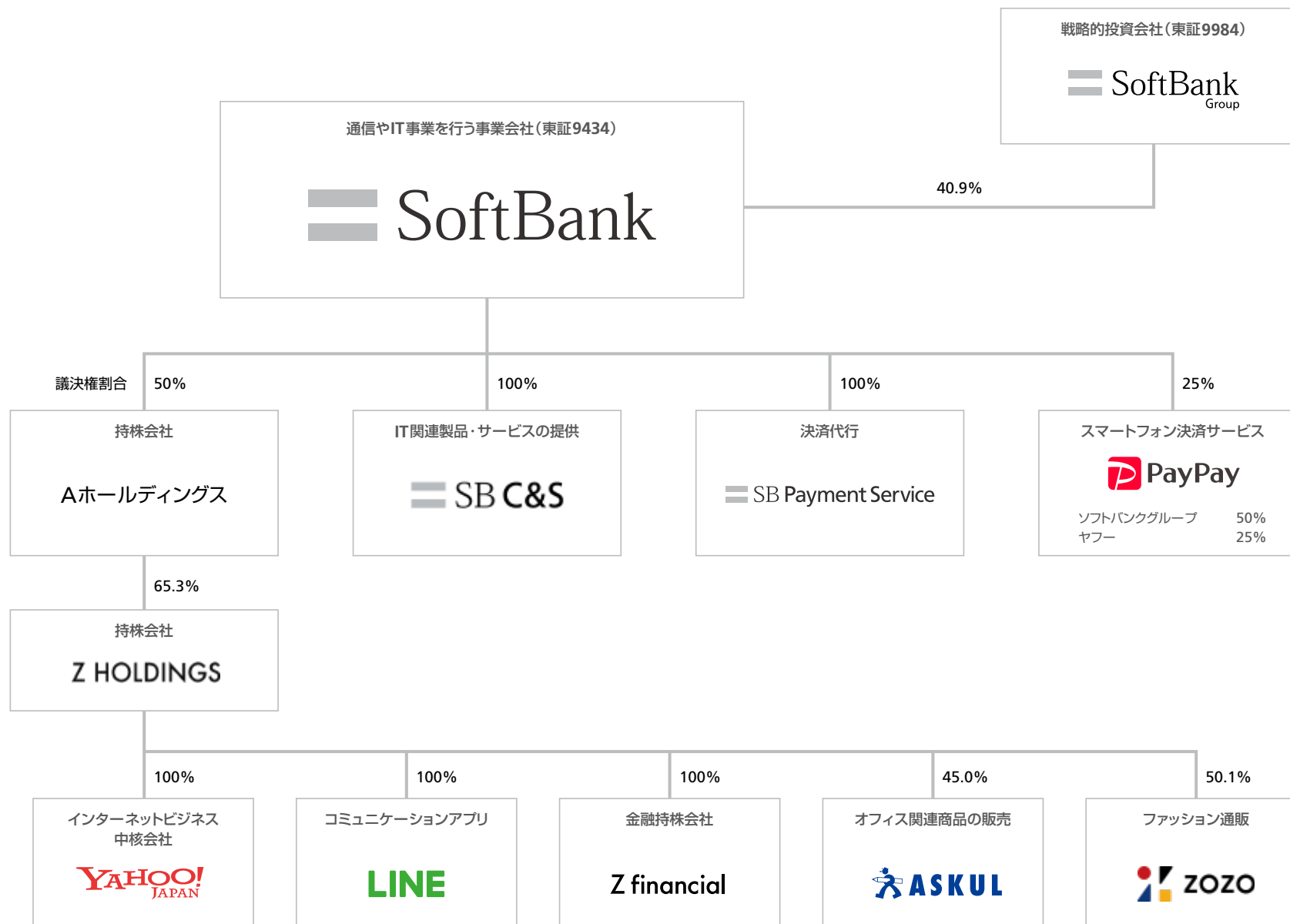
*1 一部内訳非開示の子会社があるためバウンダリに相違あり

*2 規制当局による指導や法令違反に則り公表

情報セキュリティ								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
情報セキュリティ事故件数*1	SB	—	件	0	0	1	0	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	—	件	—	—	—	19	20
情報セキュリティ研修の実施	SB	—	件	1	1	1	1	1

*1 当社が定める情報セキュリティポリシーに則り公表

グループ構造



(注)上記は簡易的なグループストラクチャーを示します。議決権割合は2021年3月末時点です。

外部評価

ESG評価

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

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

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

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



国際的気候変動イニシアチブ「SBT」

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



FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Russellが定める環境・社会・ガバナンス(ESG)における世界の代表的なESG指数である「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」において、2020年より構成銘柄に選定されました。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

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



DX銘柄2021

新規事業による社会課題解決に向けた取り組みなどが評価され、情報・通信業で唯一、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」に選定されました。



CDP気候変動2020

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



ネットワーク

「グローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・アワード2021」の「ビデオ・エクスペリエンス」「ゲーム・エクスペリエンス」の2部門で世界第1位、「音声アプリ・エクスペリエンス」部門でも世界第2位を獲得

英国のモバイルネットワーク分析会社Opensignalが2021年3月に発表した「グローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・アワード2021」の「ビデオ・エクスペリエンス」部門と「ゲーム・エクスペリエンス」部門で世界第1位を、「音声アプリ・エクスペリエンス」部門で世界第2位を、それぞれ獲得しました。



外部評価

労働慣行

次世代認定マーク(くるみん)

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



えるぼし

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



PRIDE指標ゴールド

当社は、企業内でのLGBTなどの性的少数者に関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」における最高位「ゴールド」を受賞しています。



健康経営優良法人部門(ホワイト500)

経済産業省と日本健康会議が協働で実施する、優良な健康経営に取り組んでいる企業を選定・認定する制度である「健康経営優良法人2021大規模法人部門(ホワイト500)」に3年連続で認定されています。



日経Smart Work経営調査

日本経済新聞社が実施する「日経Smart Work経営調査」において、最高評価である五つ星を獲得しました。本調査は、全上場企業および従業員100人以上の企業を対象として、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の3つの柱に「経営基盤」の要素も加えて評価し、「企業力」を総合的に判定するものです。

さらに、同賞において、AI(人工知能)を活用した新卒採用選考や、RPAを活用した社内業務の効率化、キャッシュレス決済サービス「PayPay」などテクノロジーを活用したサービスの展開などが評価され、テクノロジー活用部門賞を受賞しました。



「日経SDGs経営調査2020」星4.5を獲得

企業の「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の4つの柱から総合的に企業の「SDGs経営」を評価する「日経SDGs経営調査2020」において、星4.5を獲得しました。



ウェブサイト

2020年 日興アイ・アール
総合ランキング
最優秀サイト



Gomez IRサイト
総合ランキング
2020年金賞



大和IR 2020年
インターネットIR
優秀賞



会社情報／投資家情報

会社概要

商号	ソフトバンク株式会社
代表者	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一
本社	〒105-7529 東京都港区海岸一丁目7番1号
設立	1986年12月9日
従業員数	連結：47,313人 単体：18,173人 (2021年3月31日現在)
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月

株式の情報 (2021年3月31日現在)

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100,659,500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	890,929名

大株主(上位10社)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ソフトバンクグループジャパン(株)	1,914,858	40.86
JP MORGAN CHASE BANK 385632	273,340	5.83
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	159,823	3.41
(株)日本カストディ銀行(信託口)	92,773	1.98
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	50,136	1.07
(株)日本カストディ銀行(信託口7)	49,076	1.05
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	39,885	0.85
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	35,143	0.75
JP MORGAN CHASE BANK 385781	34,332	0.73
SMBC日興証券(株)	33,486	0.71

(注)持株比率は自己株式(100,659,500株)を控除して計算しています。

上記の持株数のうち、日本マスタートラスト信託銀行(株)および(株)日本カストディ銀行の持株数には、信託業務に係る株式が含まれています。

ウェブサイトのご案内

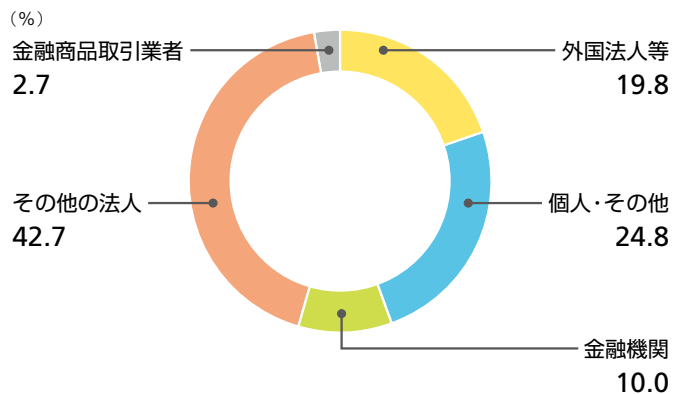
●IR・投資家情報

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

●サステナビリティ

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

所有者別状況



株価チャート



ソフトバンク株式会社