

 SoftBank

統合報告書2022



# ソフトバンク株式会社 統合報告書 2022

## 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

2021年4月1日～2022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㈱
PayPay	PayPay㈱

## CONTENTS

- 1 統合報告書の発行にあたって
- 2 ソフトバンクグループ 経営理念
- 3 Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

#### どのような価値を創造するのか

- 10 CEOメッセージ
- 15 CFOメッセージ
- 21 経営陣とIR部門の連携
- 22 価値創造プロセス
- 23 競争優位の源泉(インプット)
- 24 マテリアリティ

### Section 2

#### どのように価値を創造するのか

- 28 ソフトバンクが成長するために重要な6つのポイント
- 29 **Q1** 通信料値下げの影響は？
- 31 **Q2** 法人事業の成長の背景は？
- 34 **Q3** 「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」とのシナジーは？
- 35 **Q4** 「PayPay」の今後の展開は？
- 38 **Q5** ソフトバンクの技術戦略とは？

- 41 **Q6** ソフトバンクの事業成長を支える人材戦略は？

### Section 3

#### どのように持続していくのか

- 45 コーポレート・ガバナンス
- 45 社外取締役と機関投資家との対話
- 48 コーポレート・ガバナンス体制の概要
- 49 コーポレート・ガバナンス体制の強化
- 50 特別委員会設置  
～親会社との利益相反取引について～
- 51 取締役および監査役スキルマトリクス
- 52 社外取締役・社外監査役の活動状況
- 53 役員報酬
- 54 指名委員会・報酬委員会
- 55 取締役会
- 56 監査の状況
- 57 取締役および監査役
- 59 リスクマネジメント
- 60 重大リスクへの対応
- 62 情報セキュリティ

### 63 人材戦略

- 63 特別企画  
女性活躍推進が切り拓くソフトバンクの未来
- 66 人材戦略とダイバーシティ
- 67 誰もがチャレンジできる制度と環境
- 68 働き方改革と健康経営
- 69 ソフトバンクの人事施策
- 70 実績一覧
- 71 環境への取り組み

## Data Section

- 75 At a glance
- 76 パフォーマンスハイライト(財務)
- 78 パフォーマンスハイライト(非財務)
- 79 市場データ
- 80 2022年3月期の振り返りと分析
- 85 連結財務諸表
- 89 マテリアリティ(重要課題)
- 96 ESGデータブック
- 113 グループ構造
- 114 外部評価
- 116 会社情報/投資家情報

Contents

> 統合報告書の発行にあたって

ソフトバンクグループ 経営理念

Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## 統合報告書の発行にあたって

この統合報告書は、当社グループが創造する価値をテーマとし、ストーリーとしてご理解いただける構成としました。マネジメントメッセージのほか、社員やお客さまのインタビューを掲載しており、生の声を通じて当社グループの強みや戦略をより伝えられるよう努めています。

### Cover Story

📄 P3

経営理念「情報革命で人々を幸せに」の実現に向けた、当社グループの過去・現在・未来の取り組みを「ソフトバンクの挑戦」としてまとめています。

### Section 1

#### どのような価値を 創造するのか

📄 P9

CEOメッセージ、CFOメッセージ、価値創造プロセス、マテリアリティなどのコンテンツを通じ、当社グループがどのような価値を創造するのかをご紹介します。

### Section 2

#### どのように価値を 創造するのか

📄 P27

各事業や、事業を支える技術・人材がどのように価値を創造しているのかをご紹介します。急成長を遂げてきた法人事業の強みや、国内で圧倒的なポジションを確立したキャッシュレス決済サービス「PayPay」の展開のほか、技術戦略や人材戦略などをご説明します。

### Section 3

#### どのように持続して いくのか

📄 P44

価値の創造を持続させるために不可欠な経営基盤をご紹介します。社外取締役と機関投資家との対話、女性活躍推進に関する社外取締役と社員との鼎談などのコンテンツを掲載しています。

### Data Section

📄 P74

当社グループに関する情報を財務、非財務の両面から網羅的に掲載し、ステークホルダーの皆さまが当社グループの創造する価値を量的にご理解いただけるようにしました。

Contents

統合報告書の発行にあたって

> ソフトバンクグループ 経営理念

Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

ソフトバンクグループ 経営理念

## 情報革命で人々を幸せに

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

人々にとって幸せとは何か。

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

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





Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念

> **Cover Story / ソフトバンクの挑戦**

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section



Cover Story

# ソフトバンクの挑戦



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念

> **Cover Story / ソフトバンクの挑戦**

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

# ソフトバンクの挑戦

## 革新的なサービスを次々と生み出し、 日本の通信サービスの発展をリード

当社は2001年、「スピードはほぼ2倍、価格はほぼ半額」という設定で、ADSLを使った高速ブロードバンドサービス「Yahoo! BB」の提供を開始。日本にインターネットを普及させるとともに、日本の通信インフラを大きく変革しました。

さらにポータブル日本法人を買収してモバイル通信事業に参入し、「ソフトバンク」同士なら特定の時間帯に通話無料となる「ホワイトプラン」の提供を開始。また、スマートフォンの普及を見据えて、日本で初めてiPhoneを販売しました。多様化するお客さまのニーズに応えるため、他社に先駆けて、MNO\*1の高い通信品質をMVNO\*2に近い価格帯で提供する新ブランド「ワイモバイル」を展開しました。そして2015年に通信事業4社を統合し、現在のソフトバンクが誕生して以降も革新的なサービスを次々と生み出し、日本の通信サービスの発展をリードしています。

\*1 移動体通信事業者。Mobile Network Operatorの略称

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

2001

高速ブロードバンド  
Yahoo! BB  
提供開始

2006

モバイル通信事業に  
参入

2007

ホワイトプラン  
提供開始

2008

iPhone  
独占販売開始

2014

ワイモバイル  
提供開始

2015

通信4社\*合併

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

2016

大容量データ  
定額プラン提供開始



Contents

統合報告書の発行にあたって

ソフトバンクグループ 経営理念

> Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## ソフトバンクの挑戦

# コーポレート・ガバナンスの強化を図りながら、 高還元と高成長の両立を宣言

2018 12

## ソフトバンク上場

2018年12月、親会社であるソフトバンクグループ(株)が戦略的  
持株会社としてグローバルな投資を加速するなか、当社は日本に  
おける中心的な事業会社として、東京証券取引所市場第1部に上  
場しました。

通信事業を軸とし、ソフトバンクグループ(株)およびその投資先  
との協働により投資効率の高い事業展開を行うことで、株主還元  
と成長投資の両立を目指すことを宣言しました。公開企業となり  
市場の評価を直接受けながら、自律的かつ透明性の高い、迅速  
な意思決定に基づく経営を行うことを目指し、上場前後のタイミ  
ングで、指名・報酬委員会の設置、取締役会の独立社外取締役比  
率の3割以上への引き上げ、役員への業績連動報酬の導入など  
を実施しました。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
> [Cover Story / ソフトバンクの挑戦](#)

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

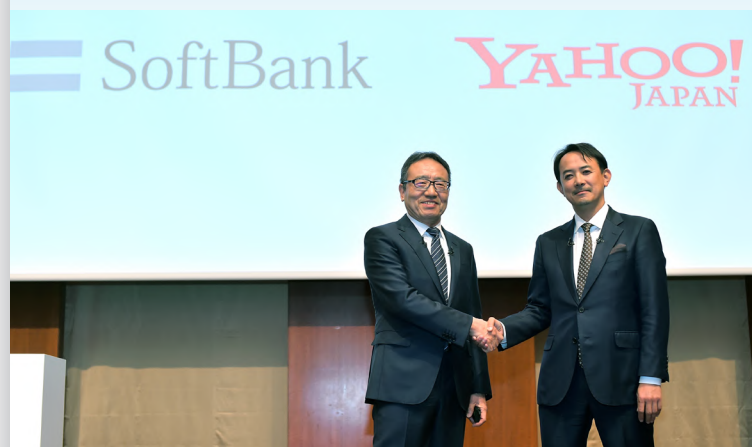
Data Section

## ソフトバンクの挑戦

# 日本有数のインターネット企業を次々と子会社化

2019 06

### Zホールディングス子会社化



#### Zホールディングスを子会社化し、 非通信サービスの展開を加速

当社は、日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」を運営するZホールディングス(旧ヤフー)を子会社化し、通信サービスとのシナジーを高めるとともに、互いのサービス群、顧客基盤、ビッグデータ等を活用し、非通信サービスの展開を加速しています。

2019 11

### Zホールディングスが ZOZOを子会社化



#### 日本最大級のファッションECサイト 「ZOZOTOWN」を獲得

Zホールディングスは、日本最大級のファッションECサイト「ZOZOTOWN」を運営する(株)ZOZOを子会社化し、「物販eコマース取扱高(国内)No.1」を目指しています。従前からのeコマース事業とは、取り扱い商品および顧客層の点において補完関係にあり、事業が大きく飛躍しました。

2021 03

### ZホールディングスとLINEの 経営統合



#### 日本最大級の コミュニケーションサービスを獲得

ZホールディングスはLINEとの経営統合により、「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顧客とのタッチポイントを持つ、日本最大規模のインターネットサービスを提供する企業グループとなりました。

上場子会社を有する意義と少数株主利益の保護  
当社は、Zホールディングスをはじめ、複数の上場子会社を有しています。当社は、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。なお、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、「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。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念

> Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## ソフトバンクの挑戦

# 圧倒的なシェアを誇る キャッシュレス決済サービスPayPayを子会社化

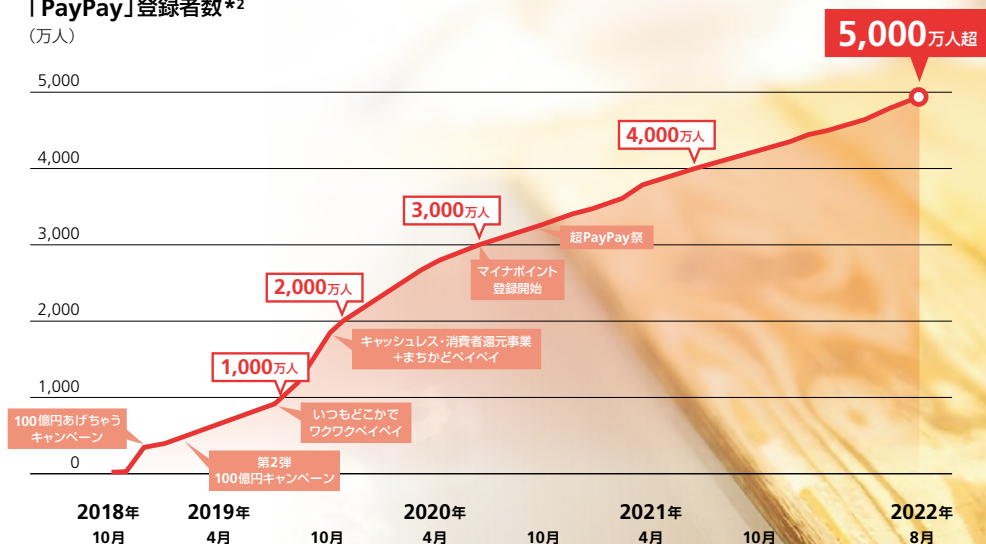
2022 10

## PayPayを子会社化

キャッシュレス決済サービス「PayPay」は、サービス開始から約3年10カ月で登録者数5,000万人超、コード決済国内市場シェア67%<sup>\*1</sup>と、社会インフラとして急速な成長を遂げています。2022年10月に当社およびZホールディングスの連結子会社となり、PayPayは「LINE」をはじめとするZホールディングスのサービスと連携することで収益機会の拡大を図ります。また、「PayPay」ポイントを軸とした経済圏の拡大を図り、さまざまな既存サービスへの波及効果によりグループ全体の企業価値向上を目指します。

<sup>\*1</sup> コード決済市場の店舗利用総額に占めるPayPay決済取扱高の割合。一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2022年6月5日公表」をもとに当社が算出しました。

「PayPay」登録者数<sup>\*2</sup>  
(万人)



<sup>\*2</sup> アカウント登録を行ったユーザー数の累計



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念

> Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

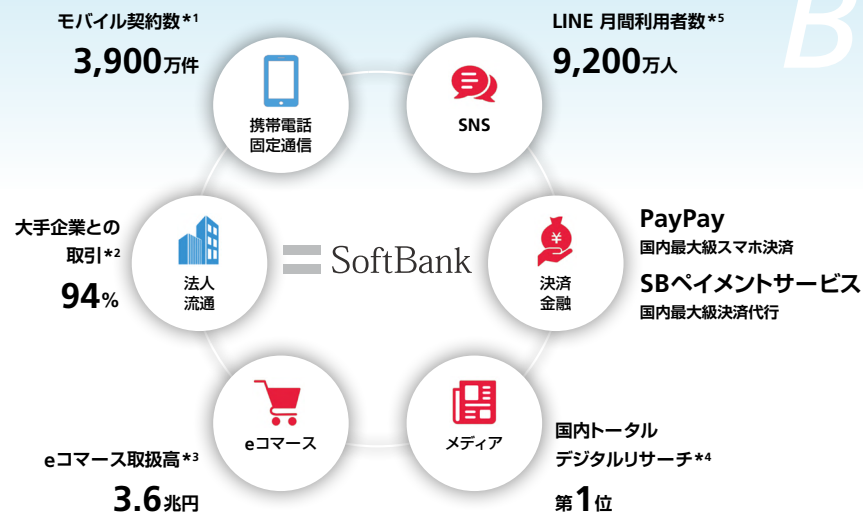
どのように持続して  
いくのか

Data Section

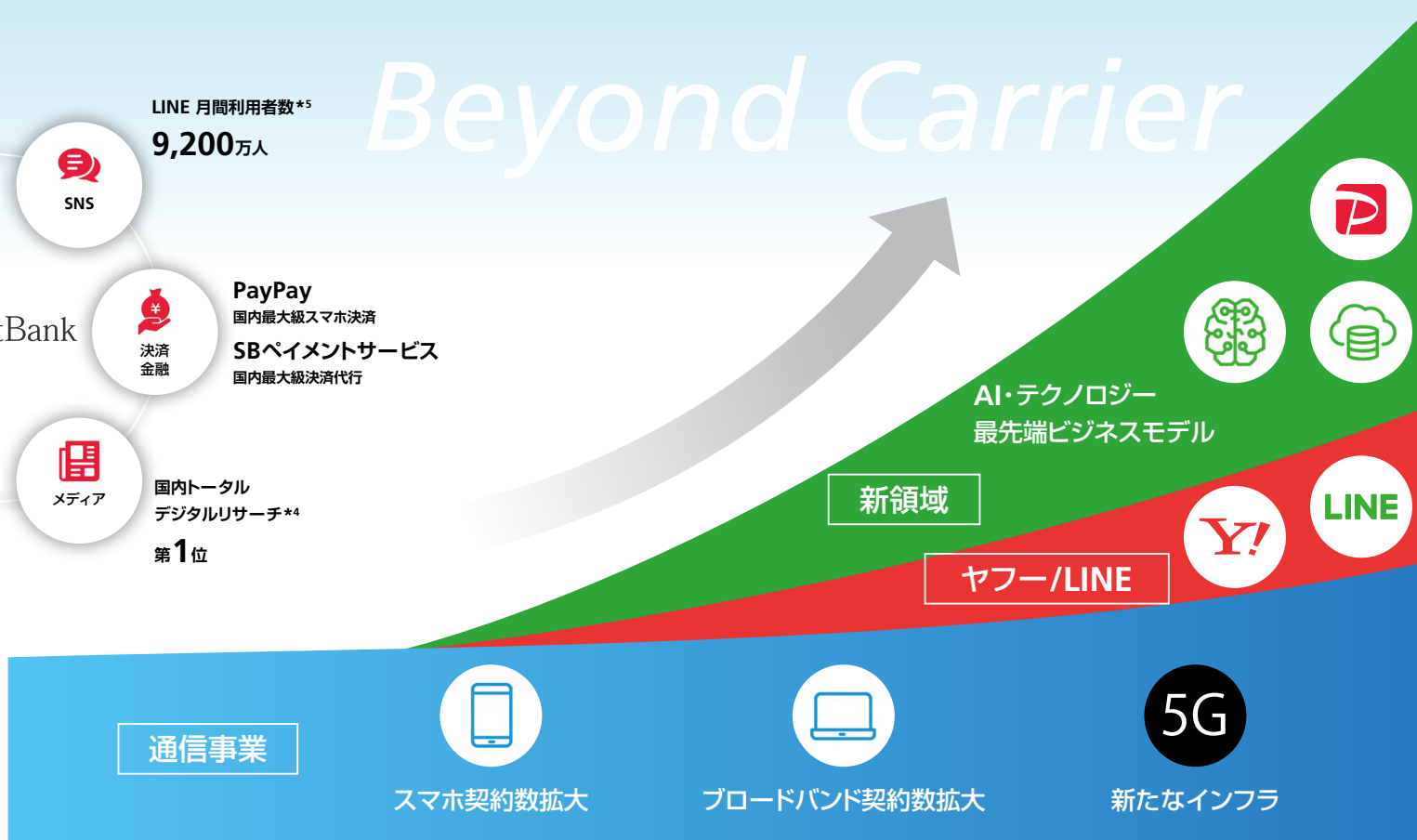
## ソフトバンクの挑戦

# 日本トップクラスのICTサービスを提供する 総合デジタルプラットフォーマー

当社は「Beyond Carrier」を成長戦略として掲げ、通信事業の安定的な成長のもと、Zホールディングスの子会社化やPayPayの立ち上げにより、SNS、決済、メディア、eコマースなどへ事業領域を拡大しています。また、法人向けにはネットワーク構築から、データセンター、クラウド、セキュリティ、AI・IoT、デジタルマーケティング等に至る多様なソリューションを提供しており、当社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総合デジタルプラットフォーマーへと進化を続けています。



# Beyond Carrier



\*1 モバイル累計契約数(主要回線) (2022年3月時点)  
\*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(2022年3月期)  
\*3 2022年3月期実績。eコマース取扱高は物販取扱高、サービス・デジタル取扱高の合計値を指す  
\*4 出所 ニールセン TOPS OF 2021: DIGITAL IN JAPAN  
\*5 「LINE」= 月間利用者数(2022年3月時点)



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ  
CFOメッセージ  
経営陣とIR部門の連携  
価値創造プロセス  
競争優位の源泉(インプット)  
マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section



Section



# どのような価値を創造するのか

当社は、強靱な通信インフラを基盤に、日本トップクラスのICTサービスを提供し、あらゆる産業のデジタル化に入り込んでおり、もはや当社を抜きに、日本のデジタル化を考えることは不可能と言っても過言ではありません。当社は、その自覚と誇りを持って、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。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

> CEOメッセージ

CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## CEOメッセージ

# ソフトバンクが 日本のデジタル化の 起爆剤になる

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、東京大学と推進する「Beyond AI 研究推進機構」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



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

#### > CEOメッセージ

CEOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## CEOメッセージ

ソフトバンクの目指す姿

### 日本のデジタル化の起爆剤になる

今、日本の経済は重要な岐路に立っています。近年の世界経済を牽引しているのは、この30年の間に飛躍的な成長を遂げた海外のIT企業です。一方、日本は他の先進国と比較してデジタル化の遅れが顕著であり、それが国際社会における日本の競争力低下にもつながっています。日本では、デジタルの有用性の浸透やスマートフォンの普及率の低さなど、依然として多くの課題があり、国民全員がデジタルの恩恵を受けているとは言えないのが現状です。



ソフトバンクの経営理念は、「情報革命で人々を幸せに」。テクノロジーの力で人々の生活をより良くしていくことが創業以来の命題です。幸いなことにわれわれのグループには、通信事業で培ったデジタルに対する基礎はもちろん、eコマースやポータルサイト、メッセージアプリからキャッシュレス決済まで、デジタルのあらゆる分野における国内トップクラスのサービスが揃っています。出遅れてしまった日本のデジタル化をテクノロジーの力で牽引していく企業があるとしたら、われわれソフトバンクは実は絶好のポジションにいるのです。今

後20年、30年と、日本が国際社会で存在感を発揮していくために、まずはわれわれが起爆剤となって、日本全国にデジタル化の波を巻き起こしたいと思っています。

成長戦略「Beyond Carrier」

### デジタル化の先にある 大きなマーケットを取りに行く

なぜデジタル化にこだわるのかと聞かれれば、それはもちろん、デジタル化の先の未来に、大きな事業成長の機会を見込んでいるからにはかなりません。

人々の生活のあらゆる場面がデジタル化されるということは、これまでアナログの世界でバラバラに点在していた情報が、一気にデータ化されるということです。大量のデータを掛け合わせることで、今度はそこに新しい付加価値、新しいマーケットが生まれます。例えば、交通・人流データを蓄積して高精度なデジタルマップを作成することができれば、自動運転が一気に普及するでしょうし、デジタル空間を介した遠隔医療システムが確立すれば、地域医療の概念は大きく変わることでしょう。これからの10年、20年は、デジタルによってあらゆる産業のあり方が根本から変わる、そんなタイミングとなるはずですよ。

このような変革の時代にあって、私はこのソフトバンクを単なる通信会社のままにしておくつもりは全くありません。われわれが見据えているのは、全ての人やモノがデジタルでつながった先にある、もっと大きなマーケットです。通信インフラという基礎に、eコマースやメッセージ、ペイメントなどの強みを掛け合わせ、あらゆる産業のデジタル化に入りこんでいく、それがソフトバンクの目指す「Beyond Carrier」の世界観なのです。

通信の重要性

### スマートフォンは デジタルと人をつなぐ重要な接点

われわれが進むべきデジタル化の未来に欠かせないのが、通信です。企業や自治体のサービスがどれほどデジタル化しても、それらを受け取る側の環境がアナログのままではデジタルの恩恵を受けることはできません。人とデジタルをつなぐのが通信の重要な役割であり、その接点としてのスマートフォンの重要性は今後ますます高まるでしょう。社会のデジタル化を目指すソフトバンクが、スマートフォンの契約者数拡大に取り組むのは、ある意味必然なのです。

社会にデジタルを浸透させるためには、携帯電話ショップの役割も重要です。近年の通信業界では、全国のショップを大量に閉店し、顧客対応をオンライン窓口を集約するような動きもみられます。しかし、専門スタッフから対面のサポートが受けられるショップは、人々のデジタル化への重要な入り口であり、よりどころです。ソフトバンクが目指すのは「誰一人取り残さないデジタル化」。足元のコスト削減を優先し、人々からデジタル化の機会を奪ってしまつては本末転倒です。

20年、30年後の社会のために今やるべきことは何なのか、長期的な目線で見たときに、どちらの選択が当社の事業成長にとってより大きなメリットとなるのか、経営者として常に見極めていかなければなりません。今後、当社があらゆる産業のデジタル化に入り込んでいくことを考えれば、通信の顧客基盤はやはり重要です。ショップを単なるコストセンターではなく重要な顧客接点の場であると考えれば、ビジネスの機会はまだまだ広がります。実際に当社は、一部のモバイルショップに法人営業担当者を配置し、地域の個人事業主や中小企業にデジタル商材を紹介するアプローチの場としての活用も始めています。



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

#### どのような価値を 創造するのか

##### > CEOメッセージ

CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

### Section 2

#### どのように価値を 創造するのか

### Section 3

#### どのように持続して いくのか

### Data Section

## CEOメッセージ

### 技術戦略

#### 5Gは産業のデジタル化の足回り

デジタル化の要素技術の一つが5Gです。5Gが実現する超高速・大容量、超低遅延、多数同時接続の通信は、産業のデジタル化の足回りとして欠かせない存在です。日本がデジタル化で世界に追いつこうとすると、その基盤である5Gで他国に遅れを取るようでは話になりません。当社の5Gの人口カバー率は、2022年3月末時点で、目標としていた90%を突破しました。スタンドアロン方式の通信網が確立すれば、いよいよ5Gの本領発揮です。ソフトバンクは2023年3月期を5G集中投資の年と定め、5Gネットワークの高度化に向けて徹底的に取り組んでいます。



### 法人事業の成長性

#### 日本企業のデジタル化は、これからが本番

日本でデジタル化が進まない要因の一つに、企業のデジタル化の遅れがあります。コロナ禍によって企業のオンライン化が進んだといっても、日本の中小企業のデジタル化はまだ始まったばかりです。大企業ですら、やっと既存の業務のデジタル化を進めている段階で、デジタルを使った新しい産業づくりができてはおりません。逆に言えば、日本企業のデジタル化はこれからが本番、既存のビジネスを新しいデジタルの武器に変える時期がこれから来るのです。

実際、私が社長に就任した初年度に最も力を入れたのが法人事業でした。さまざまなプロジェクトに深く関わり、トップセールスを行い、あらゆる業界の企業経営者の皆さまとディスカッションを重ねました。もともと法人向けの固定通信や社用携帯の販売から法人ビジネスに参入したわれわれですが、今では5Gを活用して工場を丸ごとデジタル化するような大型のデジタルトランスフォーメーション(DX)プロジェクトを請け負うことが増えています。これは、デジタル人材強化の取り組みにより、コンサルティングからシステムインテグレーションまでを一貫して自社で請け負えるようになったことが大きな要因で、私自身、非常に手ごたえを感じています。

#### グループシナジーを生かし、 中堅・中小企業のデジタル化を推進

2023年3月期からは、中堅・中小企業マーケットにも力を入れています。日本の中堅・中小企業のIT予算の合計は、大企業のIT予算の合計に匹敵するとも言われています。コロナ禍によるデジタル化ニーズの高まりや、5Gの

商用化、デジタル庁の創設をはじめとした国の後押しも加わり、中小企業のデジタル化はようやく本格化の時を迎えています。これまでは主に大企業のデジタル化に注力してきた当社ですが、実はグループの中にはアスクル(株)やPayPayのような中小企業マーケットに強みを持つ企業が多くあります。グループ各社の顧客基盤を活用することで、コストを抑えて効率的に中堅・中小企業マーケットを開拓していきたいと考えています。

### グループ企業の高いポテンシャル

#### 「LINE」や「PayPay」は、 日本のデジタル化に欠かせない“宝物”

われわれが「Beyond Carrier」を目指す上で欠かせない存在が、Zホールディングス、そしてPayPayです。Zホールディングス傘下のメッセージアプリ「LINE」のユーザー数は9,200万、日本のスマートフォンユーザーのほぼ全員が利用している国民的アプリです。そして、キャッシュレス決済サービスの「PayPay」のユーザー数は約5,000万、こちらも日本のQRコード決済市場で7割近くのシェアを獲得しています。

ここまできると、日本のデジタル化を「LINE」や「PayPay」を抜きに考えるのは、もはや不可能です。例えば、企業や自治体が一一人の個人と直接コミュニケーションを取ろうとしたとき、そのプラットフォームはやはり「LINE」だろうという話になるわけです。約8,600万人が利用する日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」も忘れてはいけませんし、ファッションeコマースとして高い支持を得ている「ZOZOTOWN」もあります。これらの有力なサービスは、日本のデジタル化を推進する上でなくてはならない、まさに宝物といえる存在です。「LINE」や「PayPay」のようなサービス

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

#### どのような価値を 創造するのか

##### > CEOメッセージ

CEOメッセージ  
経営陣とIR部門の連携  
価値創造プロセス  
競争優位の源泉(インプット)  
マテリアリティ

### Section 2

#### どのように価値を 創造するのか

### Section 3

#### どのように持続して いくのか

### Data Section

## CEOメッセージ

は、決して小さくまとまてはいけない。今あるサービスの強みを磨き続けることで、事業価値の最大化を図りたいと思っています。

### 人材への取り組み

#### リーダーの役割は、 進むべき方向を明確に示すこと

企業の発展の原動力は、やはり人材です。私はこの一年、社員との対話・エンゲージメントという点に重きを置いて経営を行ってきました。当社は以前より、個人の状態把握・モチベーション向上を目的に、従業員満足度調査やパルスサーベイといったさまざまな取り組みを行ってきましたが、それに加えて私が昨年の社長就任直後から始めたのが、全社員に向けた月に一度のオンライン朝礼です。朝礼と言っても一言二言ではなく、時間はたっぷり30分。プレゼンテーションを用意して、今会社が置かれている状況やそれに対する私自身の考えを社員一人一人に直接自分の言葉で伝えていきます。

私が思うリーダーの役割は、進むべき方向を明確に示すこと。自分たちがどこに向かっていて、そのために自分は今何をすべきなのか、そこがはっきりしていれば、人は自然に動き出してくれます。単なるやらされ仕事よりも、自分でやると決めた仕事の方が、人は何倍も力を発揮できますよね。朝礼の内容は毎月異なりますが、一貫して伝えているのは、迷った時や困った時ほど遠くを見ようということです。このような混沌とした時代だからこそ、社員にはやはり20年、30年先をまず想像して、そこから逆算してほしいと思っています。毎月プレゼンを用意するのは大変な部分もありますが、それが自分の役割だと理解しています。社員にはとても好評で、いつの間にかわが社の視聴率ナンバーワンのコンテンツになっています。

### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

#### 多様な人材が活躍する 躍動感あふれる会社へ

人材について考えるとき、もう一つ欠かすことができないのが、多様性への取り組みです。われわれソフトバンクは「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を掲げ、社員一人一人が互いの違いを理解し強みを生かしながら、自由な発想で意見を出し合い、自ら革新を生み出せる組織づくりを目指しています。



特に注力しているテーマの一つが、女性の活躍推進です。当社は昨年、管理職の女性比率を2022年3月期までに2022年3月期時点の3倍にあたる20%にするという目標を発表しました。この達成に向けて、まずは女性活躍推進委員会を新設し、私自ら委員長に就任しました。既存の事業モデルや働く環境を根本から刷新すべく、外部から有識者を招いて、具体的な議論を行っています。また昨年は、コーポレート・ガバナンスの強化の一環として、女性社外取締役を2名増員しました。専門的な知見はもちろんのこと、多角的で活発な経営議論につながっていると実感しています。今後も

「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を積極的に推進し、多様な人材が活躍できる企業風土を実現することで、ソフトバンクを躍動感あふれる会社にしていきたいと思っています。

### サステナビリティへの取り組み

#### 目指すのは、 事業を通じた社会課題の解決

持続可能な社会づくりに貢献するため、当社はSDGs(持続可能な開発目標)達成に向けた取り組みを積極的に進めています。ソフトバンクが目指すサステナビリティは、「事業を通じた社会課題の解決」です。社会課題の解決に取り組むことが、結果として、われわれ自身の事業成長につながると考え、さまざまな社会貢献にビジネスを通じて取り組んでいます。スマートフォンの拡大によりデジタル格差を是正する、企業・自治体のデジタル化によって産業のあり方を変え、地域医療や地方交通の課題を解決する、「PayPay」を通じてキャッシュレス決済の普及に貢献する。これらはいずれも現在の日本が抱える社会課題をテクノロジーの力で解決しようとする取り組みであり、同時にわれわれの利益成長をけん引する主力事業でもあるのです。

成層圏通信プラットフォーム(HAPS)事業は、ビジネスを通じて社会に貢献しようとする取り組みの一つです。私がHAPS事業に取り組む背景には、実は11年前の東日本大震災の経験があります。2011年当時、CTOの立場にあった私は、震災発生から2カ月間、現地で震災復旧の陣頭指揮を執りました。技術スタッフとともに、被災した基地局を一カ所ずつ回って調査するのですが、そのとき目にした光景は筆舌に尽くしがたいものでした。通信は、人と人をつなぐライフラインです。災害時であっても決して通信を途切れさせてはいけな



## Contents

統合報告書の発行にあたって

ソフトバンクグループ 経営理念

Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

#### どのような価値を創造するのか

##### > CEOメッセージ

CEOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

### Section 2

#### どのように価値を創造するのか

### Section 3

#### どのように持続していくのか

### Data Section

## CEOメッセージ

い、どんな場所にいる人も等しく通信サービスが享受できる社会でなければいけない。そのような強い思いが、現在のHAPS事業につながっています。通信をコア事業に持つわれわれだからこそ、社会のためにできることがまだまだたくさんあると思っています。

また、気候変動によって引き起こされる自然災害などの問題も年々深刻化しています。当社は脱炭素社会の早期実現に貢献すべく、2030年までに当社の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」を2021年5月に発表しました。自社の使用電力を実質再生可能エネルギー100%に切り替えると同時に、AIやIoTなどの最先端テクノロジーを最大限に活用し、データセンターや通信設備などの省電力化を進めています。

### 株主還元

#### 還元の原資であるキャッシュを力強く創出する

ソフトバンクは2018年の上場以来、株主還元を重要な経営課題の一つに位置付けています。事業の成長に積極的に取り組みながら、同時に高い株主還元を維持していくというのは決して簡単なことではありませんが、私は一度株式市場にお約束したことは何としてでもやり遂げたいと思っています。

そのためにわれわれが注力しているのが、毎年の還元の原資であるキャッシュ・フローの安定創出です。通信料値下げの影響で逆風の事業環境ではありますが、そのほかの事業の成長や財務アクションを含めたさまざまな経営努力により、調整後フリー・キャッシュ・フローは今後も、年間6,000億円の水準を安定的に創出していくことができると見込んでい

ます。現在の配当支払総額は年間約4,000億円程度ですから、現在の水準の還元を維持していく体力は十分にあるといえます。

当社の還元方針については、投資家の皆さまから日々さまざまなご意見をいただいています。2024年3月期以降の還元方針については、今まさに社内で議論を行っているところですが、私は基本的には来期も高水準の株主還元を続ける考えです。もし今後、還元の考え方を大きく変える時が来るとしたら、それは当社にとって大きなゲームチェンジのタイミングになるでしょう。今はまず、株主の皆さまにお約束した高水準の還元というところに、経営としてしっかりと取り組んでいきたいと思っています。

### 最後に

#### 逆境を新たなチャレンジの原動力に変える

法人事業やヤフー・LINE事業、「PayPay」といったサービスは今まさに伸び盛りです。一方、2021年の通信料値下げの影響で、会社全体の利益としては苦しい時期であることも事実です。この苦しい時期をどう乗り越えるのか、進むべき道を見失うことなく、未来のためにしっかりと仕込みができるか、経営者としての真価が問われていると思っています。今期に5G投資を徹底して行うと決めたのも、将来から逆算して、今やるべきだと判断したからです。

通信料値下げの減益影響は、2023年3月期をピークとして以後は大幅に縮小していく見込みです。この苦しい時期を乗り越えれば、あとはもう攻めるだけです。このようなタイミングで社長に就任したのは、ある意味天命だったのか

もしれません。ソフトバンクは、この逆境を新たなチャレンジの原動力に変えて、社員一丸となって企業価値の最大化に取り組んでいます。今まさに変革の時を迎えているソフトバンクに、ご期待をお寄せいただければ幸いです。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ

> CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## CFOメッセージ



# 厳しいときも未来志向で変化に向き合い、 行く先を明るく照らす羅針盤となる

業績見通し

### 2023年3月期の業績見通しとその方向性

2023年3月期は、かねてよりお約束していた「営業利益1兆円」(2020年8月公表)の達成にこだわっています。2023年3月期は、モバイルの通信料値下げの影響によりコンシューマ事業が前期比1,595億円(25%)の減益となる見通しです。しかし、デジタル化の推進を背景に法人事業はソリューション等ビジネスを伸ばし、前期比215億円(17%)の増益を見込んでいます。これに加えて、グループを挙げて大きく育ててきたPayPayの連結子会社化による再測定益を取り込んで、全体として増収増益を見込んでいます。PayPay子会社化による再測定益を計上できるタイミングが来たのは幸いですが、それで業績を繕うということではなく、前年を上回るキャッシュ・フローを創出し、形だけではない連結ベースの企業価値の向上を目指します。私はこの状況を、当社の次の成長をお示しするまでの重要な期間だと認識しています。通信料の値下げという困難な環境にあっても、PayPayの子会社化を果たすことにより着地としては増収増益を維持し、当社の経営のコミットメント力に対するステークホルダーの信認を得ることこそが、次の成長に向かうステップになると前向きに捉えています。

取締役  
専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ

> CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

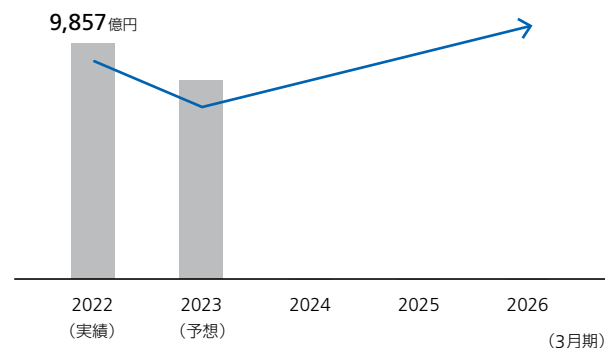
どのように持続して  
いくのか

Data Section

# CFOメッセージ

続く2024年3月期以降は、通信料値下げの影響が一巡し、法人事業、ヤフー・LINE事業のビジネス成長に加え、コスト削減努力と減価償却費の減少の影響が顕在化します。従って、PayPayの子会社化影響を除いた連結ベースの営業利益は2023年3月期を底とし、2024年3月期以降回復させていきます。また、5G投資のエリア展開が一巡することで設備投資が大幅に減少することから、安定的なキャッシュ・フローを継続的に創出できると考えています。

営業利益(PayPay連結影響除く)



2023年3月期 業績予想(前年対比)

(円)	2022年3月期実績	2023年3月期予想	増減額	増減率
売上高	5兆6,906億	5兆9,000億	+2,094億	+4%
営業利益	9,857億	1兆以上	+143億以上	+1%以上
純利益*1	5,175億	5,300億以上	+125億以上	+2%以上
調整後フリー・キャッシュ・フロー*2	5,797億	6,000億	+203億	+3%
設備投資*3 (コンシューマ事業・法人事業)	3,990億	4,300億	+310億	+8%

\*1 親会社の所有者に帰属する純利益

\*2 調整後フリー・キャッシュ・フロー = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額)、Aホールディングス(株)とZホールディングス(株)および子会社のフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付、2023年3月期のPayPay(株)の業績影響などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当を含みます。

\*3 換収ベース。法人向けレンタル端末および他事業者との共用設備(他事業者負担額)にかかる投資額は除きます。IFRS第16号「リース」適用による影響を除きます。

## 2024年3月期以降の 考え方をあわせて開示した狙い

2023年3月期は、モバイル通信料の値下げ影響がピークに達する年度でもあり、PayPayの子会社化による再測定益がなければ減益見通しであるのは事実です。当社は上場来、増収増益を続けてきましたが、屋台骨のコンシューマ事業の収益が落ち込むということで、株主・投資家の皆さまが不安に思われていることを十二分に認識しています。

このような局面において、かつて、ADSLサービス「Yahoo! BB」への先行投資で1,000億円近い赤字を計上した時のことを思い出しました。当時、社長の孫(現ソフトバンクグループ(株)代表取締役会長兼社長執行役員)は、「暗い海」というのは、波の大きさも水深も岸がどこかも分からない。赤字の会社に投資するのは、そんな海で泳いでいるようなものであり、これほど不安なことはない。そういう時は、海をぱっと明るく照らす必要がある。」という話をしていました。

2023年3月期というのは、その「暗い海」のように見えていたのではないかと思います。ですからここは「海を明るく照らすこと」、すなわち、通信料値下げの影響が一巡するタイ

ミングに加え、コスト削減施策、法人事業やヤフー・LINE事業といった「Beyond Carrier」戦略をけん引するビジネスの成長など全てを説明し、今後の見通しを株主・投資家の皆さまにご理解いただくことが非常に重要と考え、あえて2024年3月期以降の考え方についても開示することとしました。

## 2023年3月期のコンシューマ事業の 減益要因

まず、モバイル通信料の値下げによるマイナスの影響が900億円(前期770億円)になる見通しです。これは、端末の機種変更のタイミングで料金プランを見直されるお客さまが多く、そのサイクルがピークに達すると見ているからです。また、販売関連費等が600億円増加する見通しであり、このうち400億円は顧客獲得費の繰延影響(ノンキャッシュ)によるものです。顧客獲得費はその支出時に資産化し、端末利用期間に応じて償却(費用計上)する会計処理を適用していません。2022年3月期は、電気通信事業法の改正やコロナ禍の影響で低く抑えられた2020年3月期、2021年3月期に発生した顧客獲得費が繰延べられて費用計上されていました。一

全社業績サマリー

	2023年3月期予想	2024年3月期以降の考え方
利益	中期目標である営業利益1兆円を達成へ	通信料値下げ影響が一巡しビジネスで増益(PayPay連結影響を除く)
設備投資	5Gの展開加速に向けて集中投資	5G投資が一巡し設備投資が大幅減
固定費	継続的なコスト効率化	減価償却費の減少 ネットワーク運用コストの削減など
調整後フリー・キャッシュ・フロー*2	6,000億円を予想	6,000億円水準を安定的に創出
株主還元	一株当たり配当金86円	高水準の株主還元



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ

> CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

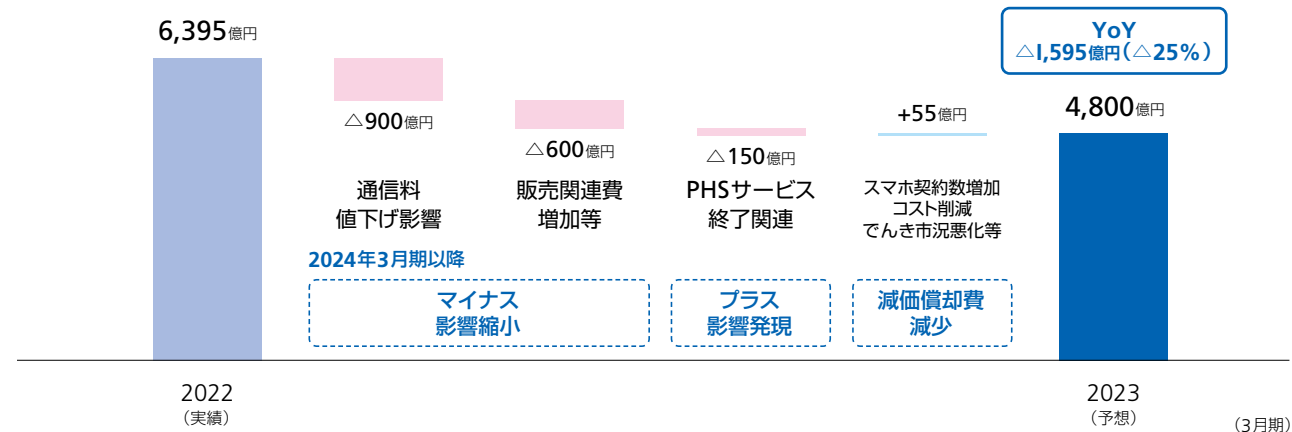
Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

# CFOメッセージ

## コンシューマ セグメント利益



方で、2022年3月期に販売活動の活性化により増加した顧客獲得費は、主に2023年3月期以降に繰延べられて費用計上されることとなります。従って、2023年3月期は前年対比で販売関連費の増加を予想しています。

加えて、2022年3月期対比で端末の出荷数の減少による端末販売に係る粗利の減少と2022年3月期において好調であったでんきの反動が生じるほか、PHSサービス終了に伴う150億円のコスト増を織り込んでいます。2023年3月期の



コンシューマ事業は、こういったマイナスの要因が重なる状況にあります。しかし、モバイル通信料の値下げによるマイナスの影響は2023年3月期がボトムになると見ており、翌期は500億円に縮小、翌々期以降は落ち着くと考えています。

一方で、スマートフォン累計契約数は右肩上がりで推移しており、ショッピング取扱高\*1のうち47%、PayPayの決済取扱高のうち43%が当社のスマートフォンユーザーによるものです。当社のスマートフォンユーザーは、通信事業にかぎらずグループのさまざまな事業成長につながる重要な基盤となっている点にもぜひ注目していただければと思います。

\*1 「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」における取扱高の合計

### 今後のARPUの見通し

2023年3月期の年度平均総合ARPU(1契約当たりの月間平均収入)は、前期比270円の低下を予想しています。2022年3月期の第4四半期は前年同期比280円の低下でしたので、2023年3月期はARPUの減少幅が縮小する見通しです。今後、「ソフトバンク」ブランドの活性化は大きなテーマであり、当社グループ内にあるさまざまなサービスを連携したり、5G

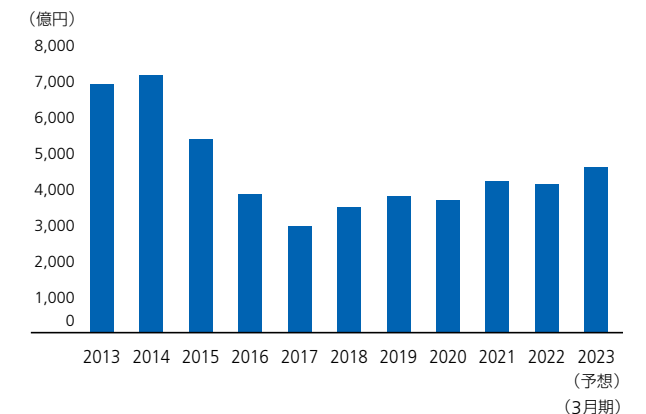
ならでは魅力的なサービスを増やすことで、「ソフトバンク」ブランドならではの価値を感じていただく必要があります。それにより、データ容量無制限の「ソフトバンク」ブランドのユーザーが増加し、また「ワイモバイル」から「ソフトバンク」へのブランド変更も増え、ARPUが下支えされると考えています。

## コスト戦略

### コストダウンの取り組み

コストの減少は、2024年3月期以降に顕著になると考えています。まず固定費については、かつてプラチナバンドを獲得した2012年以降に実施した7,000億円レベルの大型設備投資の償却が終わり、減価償却費が縮小フェーズに入っていきます。さらにPHS・3G・ADSLサービスを順次終了し、それに伴う設備撤去を早期に実施します。このようにネットワークを4G/5Gと光回線に集約することで、その運用コストを総額で約200億円削減できると見えています。2024年3月期の通信料値下げのマイナス影響は、この減価償却費と運

### 設備投資推移



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ

> CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

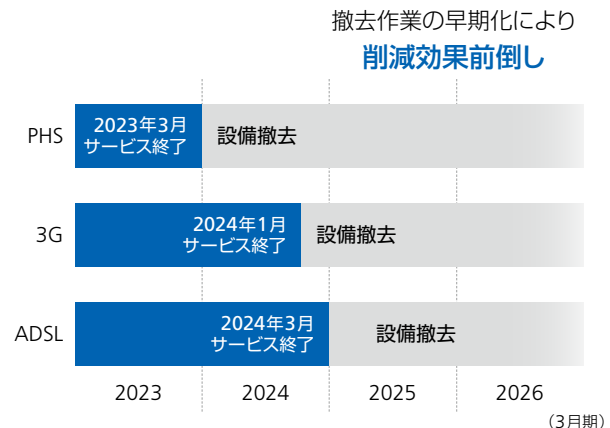
Data Section

# CFOメッセージ

用コストの減少でほぼカバーし、法人事業やヤフー・LINE事業のビジネス成長で増益基調に回帰させていきます。

私は購買部門の責任者も兼務しており、購買戦略によるコストダウンも推進しています。常々購買部門の社員には、「購買株式会社」とあるということを言い続けています。購買部門が隔々まで関与することを徹底し、購買部門の取扱高をどんどん増やしていくことで、購買部門の社員が「購買株式会社の売上高=取扱高、利益=コスト削減額」を拡大していくという思想を常に持つように指導しています。買い手である当社が開始価格や条件などを提示してサプライヤーを選定するリバースオークションシステムの活用や、グループ共同購買、当社の購買部門の人員による業務受託やグループ会社への出向を通じ、さまざまな購買ノウハウを蓄積してきました。2019年にヤフーを子会社化して以降、このようなノウハウを基に積極的にグループ全体のコスト改善に取り組んでおり、2020年3月期におけるこうしたコストダウン施策の成果はヤフーを中心に70億円程度でしたが、対象グループ各社を每期拡大し、2022年3月期にはその効果は年間で160億円に達しています。目指しているのは、当社が親会社としてグループ

### 3G・PHS・ADSLのサービス終了に伴う ネットワーク運用コストの削減



プ会社のコストダウンに口出しすることではなく、購買活動での工夫がかなりの資金を捻出できる取り組みで業務改善につながることに気付き、グループ各社が主体的に効果を上げていくことであり、実際最近はそのような流れになってきています。

## キャッシュアロケーション

### 設備投資計画と成長投資の方針

2023年3月期の設備投資(コンシューマ事業・法人事業)は、前期比8%増の4,300億円を計画しています。2022年3月期に5Gの人口カバー率90%を達成し、2023年3月期は面展開と需要に応じたスポット設計をさらに広め、他社に先駆けて5Gネットワークを仕上げるため、集中投資を行います。従いまして、そこを乗り越えた2024年3月期以降の設備投資は一気に1,000億円減少し、3,300億円程度が巡航速度になる見通しです。

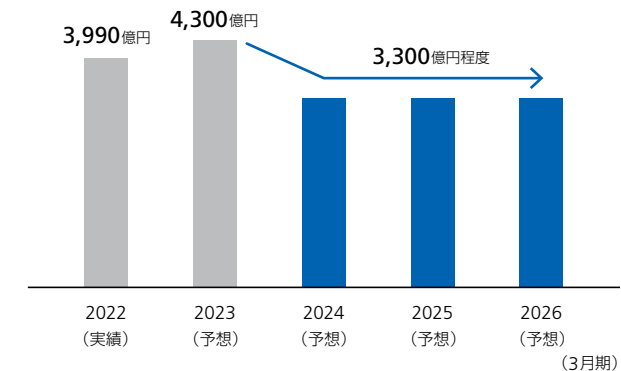
スマートフォンユーザーの皆さまには、まだ4Gと5Gとの差をあまり認識していただけない状況ですが、この最後の集



中投資によって5Gコアネットワークができあがり、5Gの特長をフルに活用したサービスが本格化するフェーズを迎えます。

一方、設備投資と別枠で設けている成長投資資金は、カスタマーデータプラットフォーム(CDP)サービスで圧倒的な国内シェアを持つTreasure Data, Inc.や、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するAxiata Digital Advertising Sdn. Bhd.への投資に加え、PayPayへの追加投資を実施したことで2022年3月期において880億円と例年に比べ膨らみました。平時においてもその半分程度を予算化しており、常にビジネスチャンスを見逃さない構えを取っています。

### 設備投資(コンシューマ事業・法人事業)



### 今後の調整後FCF水準の考え方

当社は、営業キャッシュ・フローから設備投資と成長投資を差し引いた「調整後フリー・キャッシュ・フロー(FCF)」をあらゆる財務数値目標の起点として、計画を立てています。当然のことながら事業活動は全てキャッシュを伴います。また、成長に向けた経営の選択肢もキャッシュ・フローの状況に左右

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ

> CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

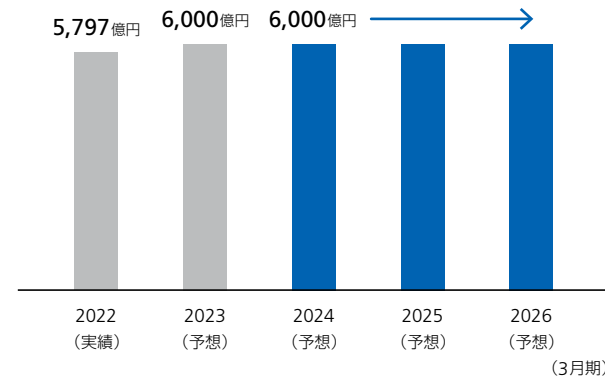
Data Section

# CFOメッセージ

されますので、調整後FCFを中心とする考え方は非常に重要だと思っています。

2023年3月期は、設備投資が4,300億円と増加する一方、成長投資をコントロールし、調整後FCFで6,000億円、前期比3%増という目標を設定しています。これはワーキングキャピタル等の改善も図りながら、確実にやり遂げたいと思っています。2024年3月期以降の調整後FCFもこの水準を安定的に創出していく方針です。

フリー・キャッシュ・フロー



財務戦略

バランスシートの状況についての見解

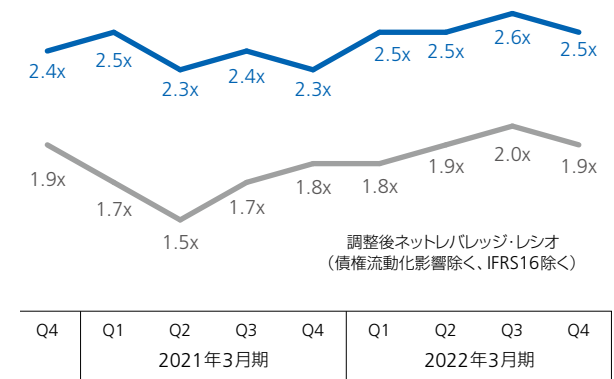
当社は、(株)格付投資情報センター (R&I)から「A+」、(株)日本格付研究所(JCR)から「AA-」の発行体格付を取得しています。稼ぐ力と財務の健全性を両立させながら、この高格付けを維持していきます。そのためのモニタリング指標として、調整後EBITDAを分母に、純有利子負債を分子とするネットレバレッジ・レシオを重視しています。

2022年3月末の当社グループの純有利子負債は前期末から約3,600億円増の約4兆3,800億円となりました。通信料値下げが調整後EBITDAにマイナスの影響を及ぼす状況ですが、ネットレバレッジ・レシオは2倍台でコントロールすることにこだわりたいと考えています。

稼ぐ力に関しては、ROEが30%を大きく超えています。これに関しては、むしろ自己資本が薄いという課題認識の方を強く持っています。とはいえ、高水準の配当をお約束していることから、一足飛びに自己資本を厚くするのは困難な状況です。しかしながら、2022年3月末の自己資本比率は13.2%と前期末比で0.6ポイント改善しており、今後も着実に向上させていきたいと考えています。なお、PayPayの子会社化は連結ベースでの自己資本比率の改善にプラスの影響があるものと見ています。

新型コロナウイルス感染症が広まり始めた時は、危機管理の視点から債権流動化を拡大して手元資金を厚くすることに注力しましたが、現在は安定的かつ最適なキャッシュポジション

ネットレバレッジ・レシオ\*1



\*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)

ンへとコントロールできるようになっています。資金調達手段としては、社債を中心に直接金融の比率を高めることにより、有利子負債の平均残存期間の長期化や調達コストの改善に取り組んでいます。通信料値下げの影響が大きい局面ですが、財務内容は安心していただける状態にあると思っています。

資本コストの考え方および  
投資先の企業価値向上に向けた取り組み

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

株主還元

今後の株主還元方針

配当については、2023年3月期も年間1株当たり86円をお約束し、85%程度\*2の総還元性向を維持する方針で、調整後FCFの目標設定もそれを前提としています。資金的に言えば、成長投資と株主還元はトレードオフの関係にあります



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

#### どのような価値を 創造するのか

CEOメッセージ

#### > CFOメッセージ

経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

### Section 2

#### どのように価値を 創造するのか

### Section 3

#### どのように持続して いくのか

### Data Section

## CFOメッセージ

が、当社はその両方を追求している会社でありたいと思っています。この考え方は上場来、一貫しています。2024年3月期以降も高水準の株主還元という方針は変わりませんが、ビジネスチャンスに恵まれている中で、新たな中期目標を設定・開示することになりますので、成長と還元のバランスをどこに置くべきか、資本市場との対話も踏まえながら引き続き検討していきます。

\*2 2021年3月期から2023年3月期の3年間の配当金支払総額と自己株式の消却額の合計 ÷ 同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計

### CFOの存在意義

#### ソフトバンクにおけるCFOの役割

「入るを量りて出するを制す」ということわざがあります。収入を確実に見込んで、コストは身の丈に合うようにするという意味であり、何をするにも、しっかりしたオペレーションによって、まずはきちんとキャッシュ・フローを創出すること、これが大原則だと思っています。その一方で、大きなチャンスが到来した時は、むしろ借入でレバレッジを効かせてでも確実にものにする必要があります。つまり、ターゲットをしっかりと定めて、アクセルとブレーキのタイミングを見極めながらキャッシュをコントロールし、会社を成長軌道にナビゲートする羅針盤の役割がCFOとしては最も重要であると考えています。

実際、「Beyond Carrier」戦略の推進にとってヤフーとLINEは欠かせない存在であり、その子会社化においては財務が中心的な役割を果たしましたし、PayPayへの投資も同様です。今後も大きな成長エンジンを獲得できるタイミングでは、躊躇なく資金を手当てして投じていきたいと考えており、そのために日々のキャッシュ・フロー管理を徹底しています。

ソフトバンクという会社は、時代の先を読んで事業ドメインを変化させ成長してきた、とてもユニークな会社です。それだけに、やれるかどうか壁をつくらず、自由な発想でどんどん挑戦するDNAが根付いており、そういうダイナミズムが持ち味です。私は、健全で安定性の高い財務基盤の構築にこだわりつつも、こうした挑戦のDNAを非常に大事に思っています。

#### 持論として大切にしている考え方

私は、未来志向で変化に向き合うことがとても重要だと考えています。これを財務部門の立場で考えた時、「変化=差の蓄積を分析すること」、「クロックサイクルを短くすること」、そして、「迷った時は遠くを見ること」、という三つがポイントだと思います。

羅針盤としてナビゲートするためには、どこに行くのかを明確にし、現在地からゴールまでの道のりを測って、到達までに何が必要なのかを考えなければなりません。ただし、事業環境は刻々と変化します。変化とは差の蓄積です。期初予算や前月、前年と比較し、差はどれくらいで、なぜ生じ、どうして大きくなっているのか、放っておくとどうなるのかなどの因数分解を丁寧に行い、ゴールに到達するアクションを検討するために「変化=差の蓄積を分析すること」が重要です。これがまず一つ目です。

二つ目の「クロックサイクルを短くする」というのは、見通しの修正を行うサイクルを短くしていくということです。期初に決めた予算で無理に縛ることよりも、変化する状況に対応し、分析を踏まえて見通しの修正を頻繁に行うことの方が、重要な仕事だと思っています。

そして、最後の「迷った時は遠くを見ること」というのは、私の持論というより当社の合言葉のようになってきました。例えば10年先の話をすることで、現在山積した目の前の課題だけ

に向き合うのではなく、長期的にどこを目指すべきか、そのために今何に取り組むべきかという共通認識を持つことができます。当社グループのような集団をまとめて前に進むためには、将来に向けた長期的な視点を持っていることは非常に重要なことです。私はこうした未来志向の考え方を持論とし、当社の持続的な成長を実現していくための羅針盤でありたいと考えています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

CEOメッセージ

CFOメッセージ

> 経営陣とIR部門の連携

価値創造プロセス

競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## 経営陣とIR部門の連携

当社は、ステークホルダーとの積極的な対話を通じ、経営戦略や経営陣の考えを株主・投資家の皆さまに伝えるだけでなく、皆さまからいただいた貴重な意見・評価を経営陣へフィードバックする仕組みを構築しています。このような双方向のコミュニケーションを図ることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

### 経営陣へのフィードバック

	頻度	報告方法	内容
<b>アナリストレポートのサマリー</b>	決算発表当日 および都度	メール	証券会社が発行するアナリストレポートのサマリーを、経営陣にメールにて報告
<b>投資家・アナリストのコメント</b>	決算発表から数週間後	取締役会等	決算発表後に実施する投資家・アナリストとの面談でのコメントを集約し、取締役会等で報告
<b>IR関連レポート</b>	毎月末	メール	アナリストの目標株価やその他株価関連指標、主なIR活動などを経営陣にメールで報告
<b>株価関連指標・株主情報</b>	常に見覧可能	データ分析ツール	アナリストの目標株価やその他株価関連指標、株主情報などを常に見覧可能に

### 株主・投資家との対話の成果

**要望** 社外取締役との対話の機会を設けてほしい。

**対応** 2022年4月に、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催。取締役会の実効性、グループガバナンスなどについて議論を実施。(P45参照)

**要望** 企業分析を深めるため、情報開示を拡充してほしい。

**対応** 2022年3月期は、営業利益のセグメント別予想、法人事業のソリューション等売上の継続・非継続収入の内訳、PayPayなど有力な関連会社のKPIを新たに開示。今後も継続して情報開示の充実を図る。

### 主なIR活動

2022年  
3月期 **275**件 (うち、  
経営陣対応  
40件)

延べ社数 **546**社

投資家面談 **213**件

証券会社主催カンファレンス、  
ロードショー **54**件

スモールミーティング、  
その他イベント **8**件

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

- CEOメッセージ
- CFOメッセージ
- 経営陣とIR部門の連携
- > 価値創造プロセス
- 競争優位の源泉(インプット)
- マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

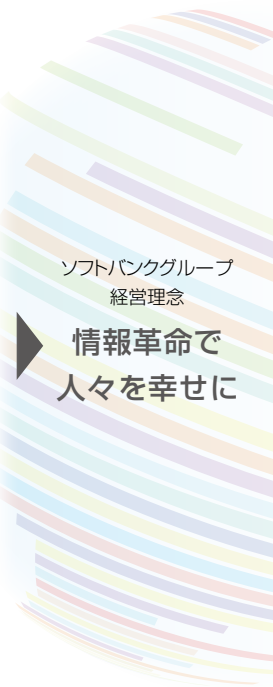
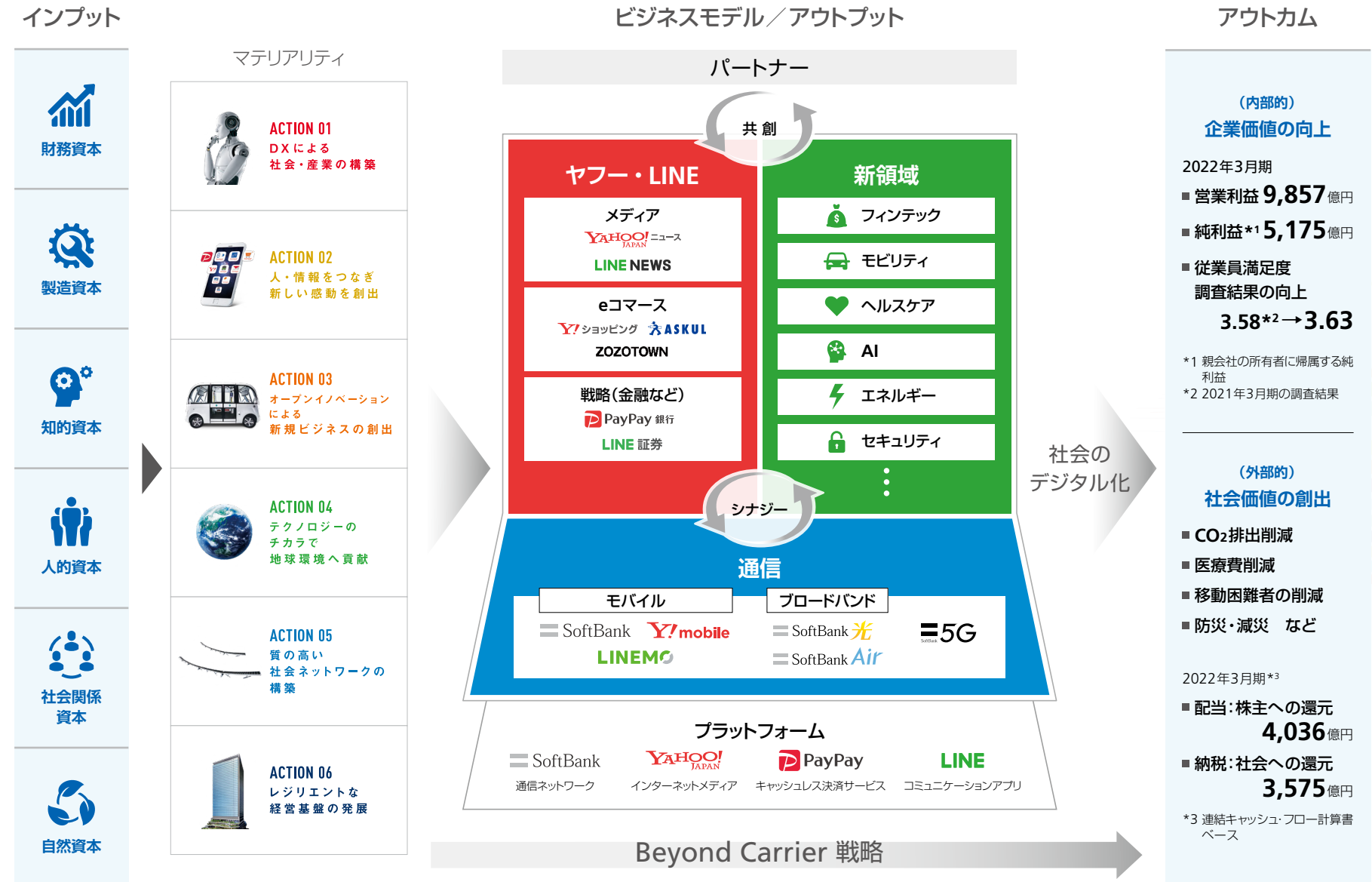
Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

# 価値創造プロセス

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



ソフトバンクグループ  
経営理念  
情報革命で  
人々を幸せに

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

#### どのような価値を 創造するのか

CEOメッセージ  
CFOメッセージ  
経営陣とIR部門の連携  
価値創造プロセス

#### > 競争優位の源泉(インプット)

マテリアリティ

### Section 2

#### どのように価値を 創造するのか

### Section 3

#### どのように持続して いくのか

### Data Section

## 競争優位の源泉(インプット)

当社グループにはこれまで培ったさまざまな競争優位な資本があり、中でも社会のデジタル化を推進する上で欠かせないユーザー基盤は日本最大級のものであります。当社グループは、モバイルサービスやブロードバンドサービスに加え、ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」、キャッシュレス決済サービス「PayPay」、コミュニケーションサービス「LINE」を運営しています。このように、通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野に日本最大級のユーザー基盤を有することは、当社グループの今後の事業展開と企業価値の向上に大きく寄与します。

### 財務資本

- 自己資本(親会社の所有者に帰属する持分)  
**1兆6,752**億円(2022年3月期末実績)
- 調整後フリー・キャッシュ・フロー  
(Zホールディングス等除く)\*1  
**5,797**億円(2022年3月期末実績)
- 長期格付(2021年9月10日現在)  
R&I **A+**、JCR **AA-**\*2

#### 財務の健全性

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。  
高い株主還元を維持しながら、成長への投資を実施していくため、今後も安定的に年間約6,000億円の調整後FCFを創出し、健全な財務体質を維持します。

### 製造資本

- 設備投資 **4,142**億円(2022年3月期末実績)\*3
- 成長投資 **880**億円(2022年3月期末実績)

#### 成長のための投資

当社は高品質な通信ネットワークを構築するため設備投資を行っています。5Gのさらなる高度化とエリア拡大のための設備投資を効率的に行いながら、新規事業のためのM&Aを中心とする投資も継続して実施します。

### 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**
- Best Japan Brands 2022 :  
USD **5,435**million\*4

#### ソフトバンクグループ内での協働、 グループシナジー

ソフトバンクグループの一員である当社は、親会社などの投資先である世界的ユニコーン企業との協働により、初期投資を抑えながら、最先端のテクノロジーやビジネスモデルを導入することが可能です。当社ならではのグループ企業とのシナジーを活用し、顧客基盤のさらなる拡大を図り、当社グループの企業価値の最大化を目指します。

### 人的資本

- 2022年3月期末時点
- 連結グループ従業員数 **49,581**人
  - 営業社員数 約 **15,000**人\*5
  - グループエンジニア数 約 **12,000**人\*5

#### グループの強力な営業力・高い技術力

法人事業を中心に多数の営業人員を有しており、単なるモノ売りにとどまらないソリューション営業(コンサル営業)を行っています。  
また、多数の通信インフラを担うエンジニアとヤフーやLINEなどのソフトウェアエンジニアが、グループの多様な事業展開を支えています。

### 社会関係資本

- ユーザー基盤\*6  
スマホ契約数 **2,758**万件(2022年3月期末時点)  
「SoftBank 光」契約数 **731**万件(2022年3月期末時点)\*7  
「Yahoo! JAPAN」**8,600**万人  
「LINE」**9,200**万人、「PayPay」**5,000**万人
- ショップ数 約 **6,300**店舗(2022年3月時点)\*8
- 大企業の**94%**\*9と取引

#### 圧倒的な事業基盤

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することは、スピード感をもって新規事業を創出できる大きな強みとなっています。  
また、「誰一人取り残さない社会のデジタル化」を目指す上で、ショップは重要なお客さまとの接点の場となります。このように、これまで培ったユーザーとの接点を強みに、当社グループのもつ強力なプラットフォーム群を先端テクノロジーによりつなぎ合わせ、新たな価値を創造していきます。

### 自然資本

- 電気使用量 **2,117,259**MWh  
(2022年3月期末実績)

#### カーボンニュートラル宣言\*10

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。

\*1 調整後フリー・キャッシュ・フロー = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額)  
Aホールディングス(株)とZホールディングス(株)および子会社のフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当を含む  
\*2 R&I: 格付投資情報センター、JCR: 日本格付研究所  
\*3 検収ベース、Zホールディングス(株)および子会社の設備投資、レンタル端末への投資額、他事業者との共用設備投資(他事業者負担額)およびIFRS第16号「リース」適用による影響は除く  
\*4 インターブランド社算定のブランド価値金額  
\*5 営業社員数: ソフトバンク(株)の営業社員、エンジニア数: ソフトバンク(株)、ヤフー(株)、LINE(株)のエンジニア社員の合計

\*6 「Yahoo! JAPAN」= 月間利用者数。「ニールセン デジタルコンテンツ視聴率」(Monthly Total レポート) 2021年1月~10月の月平均利用者数。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含まない  
「LINE」= 月間アクティブユーザー数(2022年3月時点)、「PayPay」= 登録者数(2022年8月時点)  
\*7 SoftBank Airを含む契約数  
\*8 直営店、代理店、量販店、併売店を含む店舗数  
\*9 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(2022年3月期末時点)  
\*10 対象はソフトバンク(株)単体、スコープ1およびスコープ2の合計



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

- CEOメッセージ
- CFOメッセージ
- 経営陣とIR部門の連携
- 価値創造プロセス
- 競争優位の源泉(インプット)

> マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## マテリアリティ

### 社会のデジタル化の起爆剤となり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

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

#### Beyond Carrier 戦略

#### 企業活動を通じた 社会課題解決

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

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。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

- CEOメッセージ
- CFOメッセージ
- 経営陣とIR部門の連携
- 価値創造プロセス
- 競争優位の源泉(インプット)

> マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

マテリアリティ

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	目標KPI <sup>(注)</sup>	2022年3月期実績	関連ページ	
事業を通じた社会課題解決	 <b>ACTION 01</b> DXによる 社会・産業の構築	5GやAIなどの最新のテクノロジーを活用し、新しい産業を創出するとともに、世の中のさまざまなビジネスを変革していくためのソリューションを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル戦略やビジョンの欠如、企業の変革意欲の減退、規制緩和の遅れに伴うデジタル化の潮流の停滞による有望な成長市場の喪失</li> <li>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</li> <li>当社のデジタル人材不足によるビジネスチャンスの喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の実現、顧客や投資家からの当社の企業活動に対する支持</li> <li>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</li> <li>高齢化社会対策や地方創生のためのソリューション提供機会の拡大</li> </ul>	ソリューション等売上 ● CAGR(年平均成長率) 10%	CAGR: 9.3%*	法人事業 <a href="#">P31</a>
	 <b>ACTION 02</b> 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出	スマートデバイスの普及を促進し、これらを活用した新しい体験の提供を通じてお客さまの豊かなライフスタイルを実現すると同時に、人・情報をつなぐ魅力的なプラットフォームを提供し、お客さまとパートナー双方にとっての価値を生み出します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存通信サービスのコモディティ化とそれに伴う価格競争、収益性の低下</li> <li>eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化や顧客ニーズとのミスマッチによる収益性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	「PayPay」登録者数 ● 6,000万人  (参考) 2022年3月期の目標KPI: 5,000万人	4,679万人	PayPay <a href="#">P35</a>
	 <b>ACTION 03</b> オープンイノベーションによる新規 ビジネスの創出	グローバルのトップランナー企業とのつながりを生かし、新規ビジネスの創出および最新のテクノロジーやビジネスモデルを日本で展開するとともに、新たなビジネスの拡大や普及を支えていく高度な人材の育成と組織の構築を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な人材や知見不足による事業展開の遅れに伴うビジネスチャンスの喪失</li> <li>期待通りの成果が得られないことによる、投資資金の回収不能や減損の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの協業を通じた人材・知見の獲得とスピーディな事業展開により、市場シェアを早期に獲得</li> <li>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</li> </ul>	HAPS商用化に向けた取り組み 推進(2028年3月期)  (参考) 2022年3月期の目標KPI: HAPS実用化に向けた取り組み推進 (2024年3月期)	電波伝搬推定法の国際標準化を達成	技術戦略 <a href="#">P38</a>
企業活動を通じた社会課題解決	 <b>ACTION 04</b> テクノロジーの チカラで 地球環境へ貢献	持続可能性のある地球を次の世代につなぐため、最新のテクノロジーを活用し、気候変動への対応や循環型社会の推進、自然エネルギーの普及に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害によるインフラ寸断・通信途絶の頻発、その復旧および予防コストの増加</li> <li>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</li> <li>地球環境への取り組みの不足による資金調達への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTなどを活用したエネルギー効率に優れたソリューション市場拡大</li> <li>シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大</li> <li>再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大</li> </ul>	基地局再生可能エネルギー比率 ● 70%以上(2023年3月期)  (参考) 2022年3月期の目標KPI: 50%以上(2022年3月期)	53.5%達成	TCFD提言への対応 <a href="#">P72</a>
	 <b>ACTION 05</b> 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いう考えに基づき、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、お客さまの大切なデータを保護します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>高速、大容量、同時多接続の5Gを前提とする新規ビジネスチャンスの喪失</li> <li>通信障害発生、災害復旧の遅れによる対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反</li> <li>個人情報の不適切な利用、個人情報漏洩による顧客からの信用低下、契約者離反</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5Gエリア全国展開による通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上と収益拡大</li> <li>自動運転や遠隔医療など5Gを活用した新たな産業やサービスの展開</li> <li>高い通信品質やセキュリティへの信頼性に対する顧客満足度の向上</li> </ul>	5G展開計画 ● 基地局数5万局超 (2022年) ● 人口カバー率90.6%超 (2023年3月期) (参考) 2022年3月期の目標KPI: 人口カバー率: 90%超(2022年)	人口カバー率 90%達成 (2022年3月31日)	情報セキュリティ <a href="#">P62</a>
	 <b>ACTION 06</b> 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、最新のテクノロジーを活用しながら、多様な人材が活躍できる先進的職場環境を構築し、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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反やコーポレート・ガバナンス不在による企業としての信用低下</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>先進的なワークスタイルによる生産性向上、培った業務プロセスの改革やノウハウの商材化</li> </ul>	女性管理職比率 ● 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	7.6%	人材戦略 <a href="#">P41</a>  コーポレート・ガバナンス <a href="#">P45</a>

(注) 前期(2022年3月期)から内容を更新した目標KPIについては、当期(2023年3月期)および前期の目標KPIの両方を記載しています。  
\*ソリューション等売上のうち、重視している継続収入は前期比17.7%増加

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

- CEOメッセージ
- CFOメッセージ
- 経営陣とIR部門の連携
- 価値創造プロセス
- 競争優位の源泉(インプット)

> マテリアリティ

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

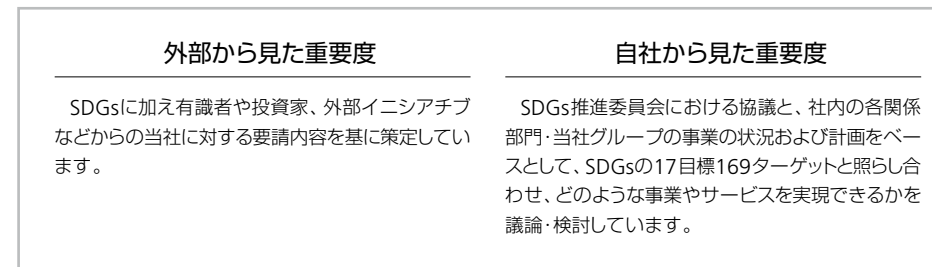
Data Section

# マテリアリティ

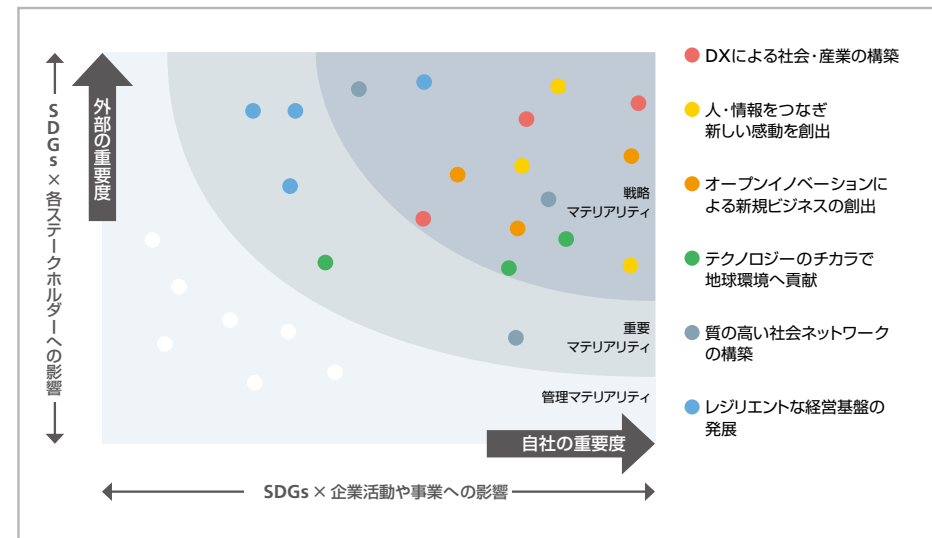
## マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

### マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

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



### 社会・ステークホルダーとの対話

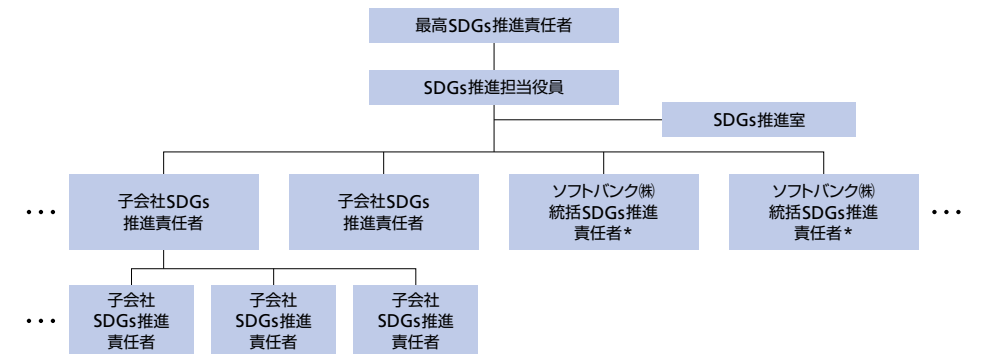


(注)「戦略マテリアリティ」および「重要マテリアリティ」における19個の項目については、P89～95の各マテリアリティに記載されている「SDGs創出価値」をご参照ください。また、当社ホームページ「マテリアリティ(重要課題)」にも記載しています。

### 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設置したSDGs推進委員会(委員長:宮川 潤一)がSDGsおよびサステナビリティ活動に関する取締役会への提言を行い、さらに年4回の活動報告および必要に応じて臨時的報告を実施しています。

当社のサステナビリティ活動の執行体制としては、代表取締役社長執行役員が最高SDGs推進責任者として、当社グループ全体のSDGsおよびサステナビリティ活動全体の責任を担います。またSDGs推進室を設置し、専務執行役員がSDGs推進担当役員として、当社グループのSDGsおよびサステナビリティ活動を推進します。



\*統括の配下でない部門では本部SDGs推進責任者  
(注)2022年4月1日現在

### マテリアリティの再検証

2022年4月のSDGs推進委員会および取締役会において、当社のマテリアリティおよびSDGs創出価値について再検証を行いました。外部経営環境の変化\*1が当社事業に与える影響に加え、当社事業の状況・展望・重要度\*2を確認し、これらをマテリアリティおよびSDGs創出価値に反映しました。

これらの取り組みが「Beyond Carrier」戦略をさらに加速し、当社のビジネスをけん引するキードライバーとしての重要な位置付けであることを再認識しました。

\*1 気候変動対応や生物多様性・自然資本の重要度の高まり、地政学面や国際的緊張による影響、サイバー攻撃やデータ移転等の規制強化など情報セキュリティやデータ・個人情報の保護などの重要性が向上

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



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

- Q1 通信料値下げの影響は？
- Q2 法人事業の成長の背景は？
- Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？
- Q4 「PayPay」の今後の展開は？
- Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？
- Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section



## Section



# どのように価値を創造するのか

通信料値下げの影響は2023年3月を底に大幅な縮小を見込み、中長期的に、法人やヤフー・LINE事業の成長、PayPayの成長・収益化、グループシナジーの増大、これら「Beyond Carrier」戦略により、企業価値の極大化を図ります。同時に、事業成長を支える人材戦略と、日本の産業DXをけん引する技術戦略を推進します。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

> ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

- Q1 通信料値下げの影響は？
- Q2 法人事業の成長の背景は？
- Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？
- Q4 「PayPay」の今後の展開は？
- Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？
- Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

# ソフトバンクが 成長するために重要な 6つのポイント

- Q1 通信料値下げの影響は？
- Q2 法人事業の成長の背景は？
- Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？
- Q4 「PayPay」の今後の展開は？
- Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？
- Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

> Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

Q1 通信料値下げの影響は？

A1

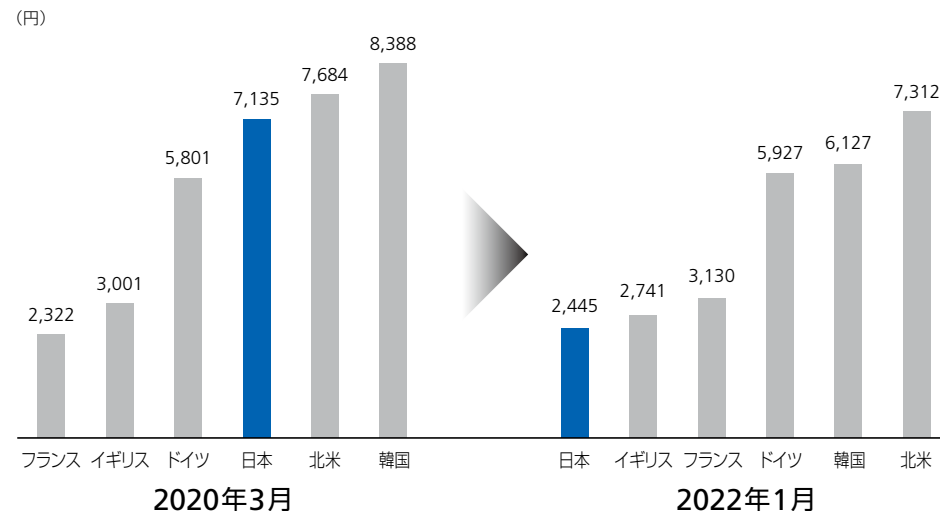
2023年3月期がピーク、それ以降はマイナス影響縮小

通信キャリア各社による通信料値下げの背景

2021年春に通信キャリア各社が通信料の値下げを実施しました。背景には、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、他国に比べ日本の通信料が高い」という調査結果\*1があります。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、通信キャリア各社はデータ容量を20GBとしたオンライン専用の新プランを立ち上げるとともに、既存ブランドで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」でも料金の値下げを行いました。

各社が通信料値下げを行った結果、日本の通信料は2GBと20GBのプランで最も低く、5GBと無制限のプランでは英国に次いで低い状況となりました。

主要携帯電話事業者料金プラン平均(データ容量月20GB)\*2



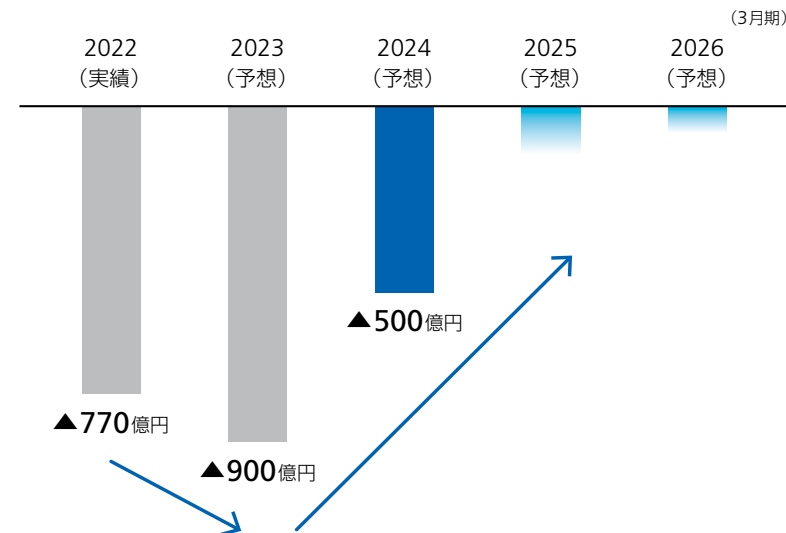
\*1 総務省「電気通信サービスに係る内外価格差調査」(2020年6月)  
\*2 ICT総研「2020年スマートフォン料金と通信品質の海外比較に関する調査」(2020年7月、2022年1月)

業績影響

通信キャリア各社がオンライン専用ブランドの提供および既存ブランドの通信料値下げを行ったことで、より安価なブランドや料金プランに移行するユーザーが増加しました。その結果、当社では2022年3月期に対前年で770億円の減益影響がありました。

この対前年の減益影響は2023年3月期の900億円をピークとし、2024年3月期は500億円となり、その後は大幅に縮小していくと見込んでいます。なぜなら、ブランド移行や料金プランの変更は端末の買い替え時に行われる場合が多く、2024年3月期までに大部分のユーザーが端末の買い替えを終え、ブランド移行や料金プランの変更が一巡するためです。

2021年春の通信料値下げに伴う業績影響額(前年対比)



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

#### > Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

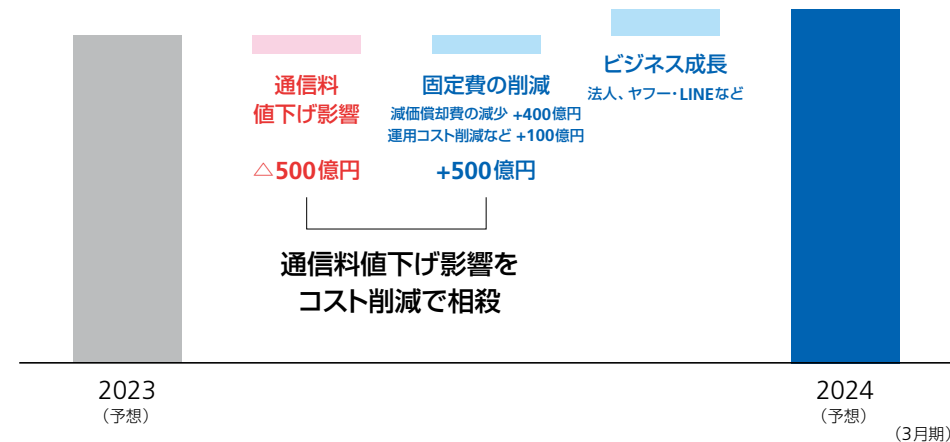
## Q1 通信料値下げの影響は？

### A1 2023年3月期がピーク、それ以降はマイナス影響縮小

#### 連結業績見通し

前述の通り、2024年3月期における通信料値下げによる対前年の減益影響を500億円と予想しています。しかし、2024年3月期には、過去の大型設備投資の償却期間が終了し、減価償却費が400億円減少すると見込んでいます。また、3G・PHS・ADSLサービスの終了に伴い、ネットワーク運用コストの削減なども100億円見込まれます。このような固定費の削減による増益影響で通信料値下げによる減益影響を相殺できることに加えて、法人事業やヤフー・LINE事業などのビジネス成長を見込んでいるため、PayPay連結影響を除く連結営業利益では増益すると見込んでいます。

#### 2024年3月期 営業利益(PayPay連結影響除く)



#### コンシューマ事業の今後

スマホは当社グループのさまざまなサービスへの入口となるため、当社では今後もスマホ契約数の拡大を追求していきます。コンシューマ事業はマルチブランド戦略、グループ会社とのシナジー、高品質な通信ネットワークという強みを生かし、さらなる事業の成長を目指していきます。

#### コンシューマ事業の強み

##### ① マルチブランド展開

当社は、データ容量無制限で利用できる「ソフトバンク」ブランド、小・中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」など、特長の異なる複数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、新規契約の獲得とグループ外への流出抑止を図っています。

##### ② 有力サービス群とのグループシナジー

当社はグループ内に、日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」、国民的メッセージアプリ「LINE」、キャッシュレス決済サービスシェアNo.1の「PayPay」などの有力なサービスを多数有しています。エンターテインメント、オンラインショッピング、SNS、決済・金融、それぞれの分野で高い支持を得るこれらのグループサービスとのシナジーを通じ、当社のモバイルユーザーならではのメリットを提供します。競合他社との差別化を図ることで、新規契約の獲得と継続利用の促進につなげています。

##### ③ 高品質の通信ネットワーク

当社は、高い通信品質により快適なユーザー体験を提供しており、世界的な調査機関からも評価を得ています。現在は「超高速・大容量」「同時多接続」「超低遅延」が可能になる5Gネットワークの構築に注力しています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

> Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

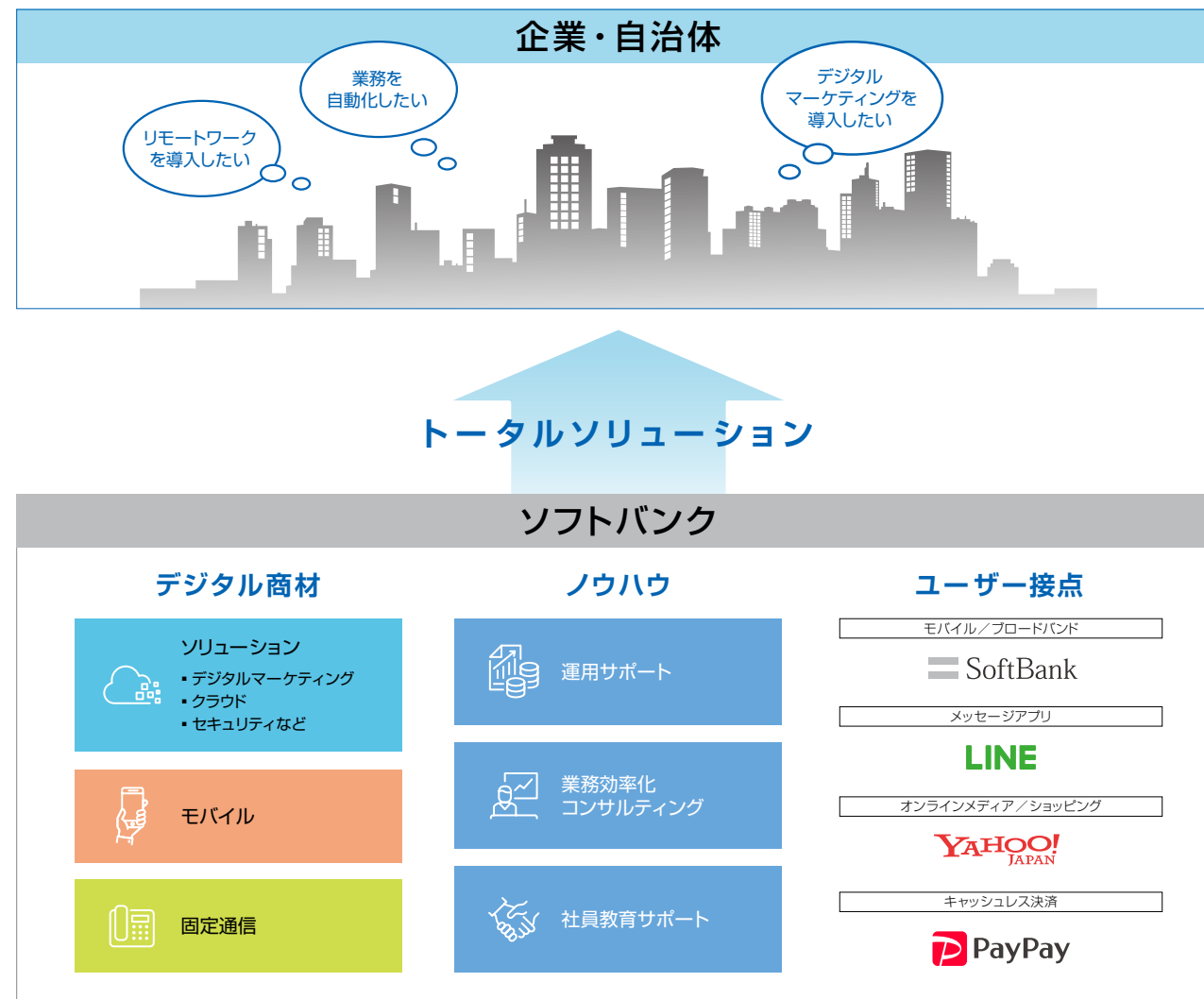
## Q2 法人事業の成長の背景は？

A2

# 急増する企業・自治体のデジタル化ニーズに対応した トータルソリューションを提供

2021年7月に公表された情報通信白書によると、近年のスマートフォン等の普及に伴う消費行動の変化やデジタル技術の進化・普及に伴う市場のグローバル化などによって、企業を取り巻く事業環境が大きく変化しています。このような変化に対応するため、企業や自治体はデジタル技術を自社のシステムやサービスに取り入れることが喫緊の課題になっています。こうした企業や自治体のデジタル化ニーズに対して、当社は通信だけでなくクラウド・セキュリティ・デジタルマーケティング・IoTなどの最先端のデジタル商材を、運用ノウハウとともにトータルソリューションとして提供しています。

2022年3月期の法人事業は、セグメント利益が前期比19%増加し大きく成長しました。その背景となったのは、クラウド・セキュリティ・デジタルマーケティングなどの継続的な収入が得られるサービスの拡大によるもので、このようなソリューション等の継続収入は前期比18%の増加となりました。他社との差別化の一環で、2010年代に従来の固定電話やモバイルなどを別々に販売する「通信単体売り」から、最先端のデジタル商材を組み合わせる「トータルソリューションの提供」にビジネスモデルを転換したことが功を奏し、現在の法人事業の成長につながっています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

> Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

Q2 法人事業の成長の背景は？

A2 急増する企業・自治体のデジタル化ニーズに対応したトータルソリューションを提供

## 顧客企業のデジタル化支援の具体例と法人事業の強み

法人事業の顧客企業である損害保険ジャパン株式会社(以下、「損保ジャパン」)様のデジタル化支援の具体例を紹介しながら、法人事業の強みを解説します。



(左から)

ソフトバンク株式会社

法人第一営業本部 第一営業統括部 第1営業部 部長 森田 暁雄

デジタルマーケティング本部 アカウント統括部 アカウントプランニング第2部 部長 泰地 弘人

損害保険ジャパン株式会社

執行役員待遇 マーケティング部 部長 関口 憲義様

マーケティング部 リーダー 櫻田 理世様

**森田** ▶ 損保ジャパン様には、10年以上前から当社のモバイルや固定電話といった通信サービスをご利用いただいています。近年では、同社のデジタル化ニーズの高まりを受け、グループウェア・セキュリティソリューション・クラウドサービスなどの商材も採用いただきました。2021年にはデジタルマーケティング商材も導入いただきましたが、その背景についてお話しいただけますか？

**関口** ▶ 損保ジャパンでは、2021年5月に発表した新中期経営計画において、マーケティング・DX強化による国内損保事業の成長を戦略として掲げました。私は2021年1月に損保ジャパンに入社し、この戦略を推進する「マーケティング部」の責任者として、デジタル化によるお客さまの利便性や体験価値を高めるビジネスモデルの構築に注力しています。ソフトバンク社は、当社のさまざまな経営課題に対するソリューションを、幅広いデジタル商材を組み合わせワンストップで提供いただけてきた実績があると聞いていましたので、今回はいくつかの戦略商品のデジタルマーケティングについてご相談させていただいた次第です。

**泰地** ▶ ご相談を受けて、私の所属しているソフトバンクのデジタルマーケティング本部と、損保ジャパン様担当の当社営業チームが協力して、スマートフォンをよく使う21歳から35歳の消費者向けの医療保険等に関するマーケティング活動の効果を最大化できるようなデジタル広告の出稿計画を検討し、ディスプレイ広告や検索連動広告など複数の商材をご提案させていただきました。今回は、当社のグループ企業である「ヤフー」の統計データがこれらの商材を導入いただく決め手となったと伺いましたが、具体的にはどのような点をご評価いただけたのでしょうか？

強み  
1

### 幅広いデジタル商材を ワンストップで提供する 組織体制

当社の営業組織は、営業担当が商材ごとに分かれているのではなく、顧客企業ごとに分かれています。顧客企業の経営課題を最もよく知る営業担当が100以上の幅広いデジタル商材をワンストップで提供しているため、顧客企業からの支持を得ることができ、クロスセルにつながっています。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

> Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## Q2 法人事業の成長の背景は？

### A2 急増する企業・自治体のデジタル化ニーズに対応したトータルソリューションを提供

**櫻田**▶ 当社マーケティング部では、保険加入ニーズのある消費者の動向を適切かつスピーディーに把握し、デジタル上のコミュニケーションに反映させるための分析力を強化したいと考えていました。そのような背景があり、「ヤフー」の統計データを用いたさまざまな示唆を提供いただけたことが、ソフトバンク社からデジタルマーケティング商材を導入する決め手となりました。導入後は「ヤフー」の統計データを自社の広告プランやコミュニケーションプラン策定の方向性の修正などに活用でき、とても助かっています。

**森田**▶ ご評価いただきありがとうございます。当社の法人事業統括内で用意されている「コンサルティング営業育成研修」を通じて身につけた知識・ノウハウを基にお客さま自身とお客さまが所属している業界の課題を洗い出すことができ、より本質的なデジタル化の提案ができるようになったと実感しています。これからも「ヤフー」や「LINE」といったグループサービスとのシナジーを活用しながら、損保ジャパン様における経営課題の解決に貢献していきたいと考えています。

**関口**▶ ご相談させていただいた内容を踏まえて、大変満足のいくご提案をいただいたなと思っています。ソフトバンク社には今後もさまざまなデジタル化の知見をお借りしつつ、パートナーとして引き続き伴走いただきたいと思います。



### 強み 2 国内最大級の BtoCプラットフォーム群

当社はeコマース、SNS、決済など多様な分野で数千万のユーザーを抱える「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」といった国内最大級のBtoCプラットフォーム群を有しています。近年では、これらのプラットフォームと連携し、当社の法人事業が顧客企業のデータの収集・分析から利活用まで一気通貫で提供するデジタルマーケティングが好評を博し、急成長を遂げています。

### 強み 3 豊富なデジタル人材

当社では、デジタル化に取り組む企業の経営課題を解決する「トータルソリューションの提供」を推進できる人材の育成が法人事業の成長に欠かせないと考え、財務から経営コンサルティングなどの幅広い研修プログラムを整備し、デジタル人材の育成に積極的に取り組んでいます。2019年の研修開始以降、順調にデジタル人材は増加し、2022年3月現在では約1,400人が企業や自治体の課題解決に向けて活躍しています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は?

Q2 法人事業の成長の背景は?

> Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは?

Q4 「PayPay」の今後の展開は?

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは?

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は?

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」とのシナジーは?

A3

コンシューマ事業・法人事業の競争力強化と、  
グループサービスの成長加速の好循環を創出

当社は2018年の上場以降、「PayPay」の立ち上げ、Zホールディングス(旧ヤフー)の子会社化、ZホールディングスとLINEの経営統合などを実現してきました。その結果、当社は、eコマース、メディア、コミュニケーション、キャッシュレス決済サービスなどの主要なデジタル領域において、日本最大規模の顧客基盤を有する企業グループとなりました。このようなサービスがグループ内にあることで、コンシューマ事業、法人事業などとのシナジーが創出され、競争力の強化につながっています。加えて、これらの事業との連携によりグループサービスの成長が加速されるというシナジーの好循環が生まれています。

コンシューマ事業では、「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」とモバイルサービスの連携を強化することで、当社

ならでのシナジーを活用したメリットをお客さまに提供し差別化を図っています。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「PayPay」ポイントをより多く還元したり、「Yahoo! プレミアム」特典を付与したり、長期利用ユーザーに「PayPay」ポイントを付与したりしています。また、2021年3月にスタートした新ブランド「LINEMO」では、「LINE」でのデータ容量を消費せずに使い放題としています。これらの結果、グループサービスの利用を目的としたモバイルサービスの新規契約が増加しています。また、グループサービスを利用していないスマホユーザーに比べ、複数利用しているスマホユーザーの解約率は大幅に低く、解約抑止にもつながっています。

法人事業においても、主にソリューションサービスの提案

の際にグループサービスの存在が他社との差別化につながっています。なぜなら、オンライン展開を目指す企業や自治体は、当社と連携することで、グループサービスを通じて広範囲のユーザーに短期間でリーチすることが可能となり、マーケティングにかかる時間・コストの効率化につながるからです。

さらに、これらの事業との連携がグループサービスの成長促進に寄与しています。例えば、2022年3月期において、ヤフーのeコマースやPayPayの取扱高に占める当社モバイルユーザーの割合はそれぞれ47%と43%でした。この割合は当社のモバイルサービスの市場シェア二十数%と比較して高い水準であり、モバイルサービスからの送客が奏功した結果だと考えています。「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」などのグループサービスは通信キャリアにかかわらず、誰もが利用する「ユニバーサルサービス」を目指しています。これまで当社のモバイルサービスとの連携により成長を加速したグループサービスは、今後は他の通信キャリアのユーザーを取り込むフェーズに入っていきます。

なお、当社は2022年10月にPayPayを連結子会社化することを発表しました。連結子会社化にあたっては、PayPayの親会社となる中間持株会社をZホールディングスと共同で設立する予定です。これを通じて、当社およびZホールディングスの顧客基盤やサービスと「PayPay」をより深く連携させ、PayPayの成長を加速していきます。加えて、「PayPay」ポイントを軸とした経済圏の拡大を図ることで、グループシナジーのさらなる強化を目指していきます。



\*「Yahoo! JAPAN」= 月間利用者数。「ニールセン デジタルコンテンツ視聴率」(Monthly Total レポート)2021年1月~10月の月平均利用者数。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含まない 「LINE」= 月間アクティブユーザー数(2022年3月時点) 「PayPay」= 登録者数(2022年8月時点)



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

> Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

A4

キャッシュレス決済の普及と  
金融サービスの拡大で  
さらなる成長を目指す

中山 一郎

PayPay 株式会社  
代表取締役 社長執行役員 CEO

1994年4月、国際デジタル通信株式会社(現株式会社IDCフロンティア)入社。2013年4月、同社代表取締役。2016年3月、株式会社一休の取締役副社長に就任。2018年6月より現職。

サービス概要

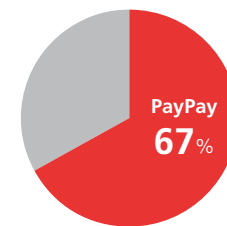
「PayPay」は5,000万人以上(2022年8月時点)の登録者を有する国内最大級のキャッシュレス決済サービスです。また、決済を起点に、金融サービスをはじめとする各種ユーザー向けサービスやさまざまな加盟店向けサービスを提供しています。

設立の経緯

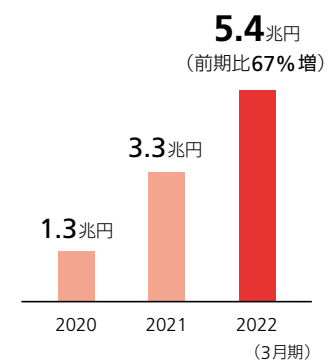
PayPayは、ソフトバンクの営業力とヤフーの開発力を結集するとともに、ソフトバンクグループ株式会社が出資するファンドの投資先である世界的なキャッシュレス決済事業者「Paytm」からの技術支援を受けて、2018年に設立されました。

現在の姿

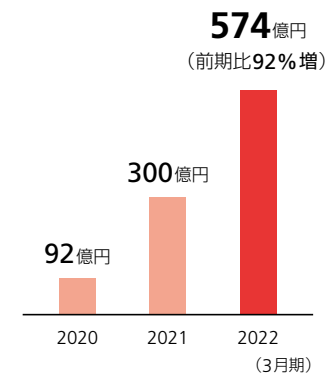
コード決済国内市場シェア\*



決済取扱高 (GMV)



売上高



登録者数

(2022年8月時点)  
5,000万人以上

決済回数

(2022年3月期)  
36.3億回  
(前期比78%増)

加盟店数

(2022年6月末時点)  
374万力所

\*コード決済市場の店舗利用総額に占めるPayPay決済取扱高の割合(2021年)。一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2022年6月5日公表」をもとに当社が算出しました。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

> Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## Q4 「PayPay」の今後の展開は？

### A4 キャッシュレス決済の普及と金融サービスの拡大でさらなる成長を目指す

#### 国内最大級のキャッシュレス決済サービス となった「PayPay」の可能性

「PayPay」は日本のスマートフォンユーザーの2人に1人以上が利用する国内最大級のキャッシュレス決済サービスとなりました。私は2018年のPayPay創業時から社長を務めていますので、後発のコード決済サービスとしてスタートした「PayPay」がこのようなポジションになれたことを嬉しく思っています。しかし、このポジションで満足かと問われればポジティブな意味で「まだまだ」だと思っています。日本の年間の個人消費の総額は約300兆円ですから、PayPayの2022年3月期の決済取扱高(GMV)である5.4兆円というのは、シェアにすれば2%にも満たない程度です。この支出のうち、われわれが塗り替えようとしている現金による支出は約200兆円と言われています。これをわれわれのTAM\*だと捉えるならば、目の前にはまだまだ膨大な市場が広がっているということです。TAMがこれほど大きい事業は国内にないのではないかと考えています。

\* Total Addressable Market: 獲得できる可能性のある最大の市場規模

#### 三つの強みを磨き続け、ユーザーと加盟店の 両方から支持されるサービスへ

この膨大な市場で勝ち抜くためには、ユーザーと加盟店両方の支持を得ることが不可欠です。そのために、「PayPay」が磨き続けている強みが「開発力」「営業力」「マーケティング力」です。

「開発力」という面では、創業からアプリ開発を内製で行うことにこだわり、ユーザーのニーズの変化に瞬時に対応しつつ、セキュリティを継続的に強化しています。当社では、約40

の国と地域から技術レベルの高いエンジニアが集い、時差を利用した24時間開発を行っています。スピード感を持った開発を行うということに加えて、最近では月間数千億円の決済を処理するようになってきましたので、決済基盤を安定的に運営できるようにこだわっています。スピードと安定的な運用の両立ができるようになりましたので、「開発力」はさらに高まっていると自負しています。

「営業力」という面では、立ち上げ期からソフトバンクの精鋭の営業部隊を受け入れ、数千人規模の営業社員が直接店舗へ足を運んで、加盟店の新規開拓からアフターケアまで行う丁寧な営業活動を実施しています。結果として、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加盟いただき、374万カ所以上の店舗が加入する加盟店網となりました。加盟店には「PayPay」の導入効果を実感いただけるよう、来店客数が増えていることや、支払単価や来店頻度が上がっていることを営業社員が数字で示せるようにし、「営業力」を強化しています。

「マーケティング力」という面では、事業フェーズに合った効果的なマーケティングを展開しています。「PayPay」は後発のコード決済サービスとしてスタートしましたので、創業間もない頃は「100億円あげちゃうキャンペーン」などに代表される知名度を一気に向上させるような大規模なマーケティングを行いました。現在では、マスマーケティングと並行して、ユーザー一人一人の興味趣向、行動パターンを踏まえ最適なメッセージを伝えるone to oneマーケティングを実施しています。派手さはないので世間の話題にはなりにくいのですが、休眠ユーザーの掘り起こしや決済単価の向上など、目的に応じて効率的なマーケティングができるよう「マーケティング力」をさらに進化させています。

#### 3層構造の収益モデルで成長を目指す

まずは「キャッシュレス決済といえば『PayPay』』と言われる存在になりたいと思います。これまで事業を運営してきました。しかし、単なる「決済アプリ」がわれわれの目指しているところではありません。いつでもどこでも使えて、暮らしを豊かに、生活をより便利にするような「スーパーアプリ」となり、普段の生活の中で「『PayPay』があった方が絶対に便利だね」と言われるようなアプリになっていきたいと考えています。

このようなビジョンの下、われわれは3層構造の収益モデルで成長していきたいと考えています。1層目は「決済手数料収入」、2層目は「加盟店向けサービス」、3層目は「金融サービス」で構成されています。

「決済手数料収入」は、決済取扱高(GMV)の伸びに伴って増加する収入です。よって、この1層目の拡大には、より多くの場面で「PayPay」を使っていたことが重要です。現時点で「PayPay」を使っていなかった場面があるとしたら、それは「PayPay」よりもその場面に適したほかの決済手段があるということです。当社ではそのような利用シーンを





## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

> Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

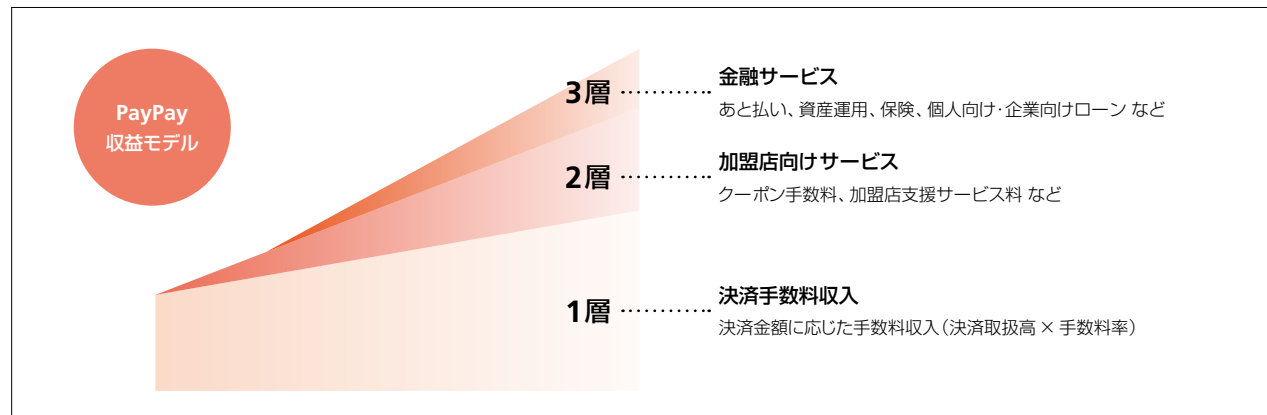
### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## Q4 「PayPay」の今後の展開は？

### A4 キャッシュレス決済の普及と金融サービスの拡大でさらなる成長を目指す



徹底的に分析し、生活のあらゆる場面で「PayPay」が支払いの第一選択肢となるよう、機能の改善を継続的に行っていきます。先ほどお話しした通り、日本には約200兆円の現金を用いた支出があるということですから、この決済手数料収入はまだまだ拡大する余地が大きいと捉えています。

「加盟店向けサービス」は、加盟店の売上増加につながるようなマーケティングソリューションを開発し提供することで、われわれが加盟店からサービス利用料を受け取るものです。具体的には、加盟店の経営をサポートする月額定額制サービス「PayPayマイストア」や、ユーザーを店舗に呼び込むクーポンサービス、店舗のリピーターを増やすためのスタンプサービスを提供しています。このようなサービスを利用いただき、加盟店が売上を伸ばすことができれば、PayPayにも決済手数料やサービス利用料が入る、まさにWin-Winな仕組みです。

「金融サービス」は、スマートフォン決済と非常に相性の良い領域です。支払いという点でいえば、2022年2月に「あと払い」機能をリリースしました。本機能では、支払い後にリボ払いへの変更も可能であり、決済に係る多様なユーザーニー

ズに対応しながら、手数料収入拡大に努めています。また「少額保険」もスマートフォンの手軽さと相性が良く、今後の成長が期待できるサービスです。例えば、急遽友人の自動車を運転することになったときや、取引先に誘われて久しぶりにゴルフに行くときなどに、「PayPay」のアプリ上から簡単に自動車保険やゴルフ保険に1日のみ加入することが可能です。決済手段として日常使われている「PayPay」だからこそ、身近な金融サービスとしてのポジションを確立していけると確信しています。

### 黒字化は獲得費をセーブすれば いつでも可能

最近では「PayPayの営業利益の黒字化はいつか?」という点について質問を受ける機会が増えました。実は現在のPayPayは、ユーザーや加盟店の獲得費さえセーブすれば、いつでも営業利益を黒字化できる状態です。一方で、先ほどお話しした通り、われわれが見据えているのは、現金での決済が占めている200兆円の巨大市場です。将来のPayPayの

企業価値を最大化させるために、今はまだ、顧客獲得の手を緩めるべきではないと思っています。経済性には十分配慮しますが、目先の小さな成功を狙うのではなく、「LINE」のような国民的なサービスになることで、より大きな成功を成し遂げたいと考えています。

### 「Beyond Carrier」の急先鋒となり 株主の皆さまの期待に応えたい

当社はソフトバンクのグループ企業ではありますが、実は「PayPay」のユーザーは携帯キャリアを問わず広く分布しています。これは「PayPay」がサービス開始当初からあらゆる人に利用される「ユニバーサルサービス」を志向してきたことによるものです。ソフトバンクがグループ戦略を考える上で、競合キャリアのユーザーにも幅広く利用される決済サービスをグループ内に持っていることは、非常に大きな強みになるのではないかと思います。当社は今後も自社の成長を追求すると同時に、グループの一員としてさまざまなシナジー戦略をとるとともに推進し、「Beyond Carrier」の急先鋒となっていきたいと思っています。

PayPayは創業から4年が経過し、大きな成長を遂げました。立ち上げにあたっては特に多くの資金を必要としましたが、ソフトバンクを含む当社の株主の皆さまからの多額の出資によりこれを乗り越えることができました。ソフトバンクの株主の皆さまには、これまで多大なるご理解とご支援をいただいたことをあらためて感謝申し上げます。数ある選択肢の中から「PayPay」の将来性に賭けていただいたわけですから、大きなリターンが返ってきたぞ、と思っただけのような成果を残し、皆さまからの期待に応えたいと意気込んでいます。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

> Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

A5

### 自社での実践により 磨き上げた技術を活用し、 日本の産業DXを推進

佃 英幸

専務執行役員 兼 CTO

1993年にソフトバンク㈱の前身である㈱東京デジタルホンに入社。以来、2G、3G、4G、5Gの通信ネットワークの構築に従事。2021年4月、現社長の宮川に代わり、CTOに就任。



#### ソフトバンクの技術戦略の特徴

#### 日本のDXをテクノロジーで推進

当社は通信キャリアの一社として、これまで通信ネットワークを構築しながら、それを世界最高の水準で維持するための技術発展に取り組んできました。また、単なる通信キャリアにとどまるのではなく、ビッグデータとAI技術を活用した分析により、まず当社自身がさまざまな知見・ノウハウを蓄積してきました。それをお客さまにとって価値ある情報に加工し提供することにより、お客さまに革新的なデジタル技術の利便性を体験していただきながら、当社自身のDX(デジタルトランスフォーメーション)も進化させてきました。今後も当社の提供する通信インフラを5G/6Gに向け発展させていく一方

で、デジタル技術を礎とし、日本の産業や企業のDX推進に貢献していきたいと考えています。

こうした当社の取り組みを支えている強みとして、まず挙げられるのは高い通信品質です。4Gエリアの中で5Gエリアが飛び地のように存在していると、その境目で通信品質が劣化する場合があることを経験上認識していたため、5Gのエリア拡大を急ぎ、通信品質が低いエリアの割合を極限まで下げる地道な努力を重ねていきました。その努力が実を結び、当社のモバイルネットワークは外部からも評価されています。これらパブリックな通信サービスに加え、今後当社の成長をけん引する法人事業のDXサービスにおいても、多種多様なニーズに対するソリューションには技術力が大きな強みとなっています。顧客のニーズを的確に捉え、それを解決するための最新技術の導入やデジタル化は当社が実行し、当社にない

技術は外部パートナーを探し、未知の課題解決に挑戦しています。その実績をどこよりも早く、たくさん積み上げ、そこで蓄積した技術・ノウハウを次なる未知の課題解決で進化させ、ソリューションをプロデュースする力を磨き上げるサイクルを回し続けています。

#### 5Gの展開とBeyond 5G戦略

#### 通信技術を持つ当社ならではの DXソリューションを提案

当社の5Gサービスは、2022年3月末時点で90%超の人口カバー率となっており、計画に沿って着実にカバー率を高

Q5

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

> Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

### A5 自社での実践により磨き上げた技術を活用し、日本の産業DXを推進

めています。今後は、MEC（マルチアクセス・エッジ・コンピューティング）の技術を活用し、これまでの集約型ではなく、分散型のネットワークの仕組みを使って山奥の工事現場など局所的なケースで5Gの利用ができる「プライベート5G」のサービス提供を目指していきます。

実はこの「プライベート5G」は「ローカル5G」に対比して私が言葉を提唱したものです。元々5G MECとは、現場のセンサーから得られるデータをエッジサーバーで処理し、中央のサーバーには結果だけをあげる仕組みが考えられていました。5Gで通信速度が上がっても、現場のカメラで得た生のデータをそのまま全てサーバーにあげれば、すぐに回線やサーバーが容量不足になってしまいます。当社ではこのような場合、カメラにAIを搭載し、必要なデータのみをテキスト化しサーバーにあげることを積極的に提案しています。これによりデータが縮小され、より一層の低遅延を可能とします。加えて、MECにより分散化してもオペレーションが複雑化しない構成や、よりシンプルで拡張性の高いネットワーク構成を実現するSRv6 MUP\*という技術を提案するなど、通信技術の本質を理解した上で、技術をどのように使うべきか適切に提案することを重要視しています。

Beyond 5Gについては、例えばHAPS（成層圏通信プラットフォーム）の技術をどのように搭載するか、全世界的な規格化議論の最中であり、当社は積極的に関わっています。HAPSは、約20kmの高度に飛ばした無人機に地上の基地局と同じ役割を担わせ、通信エリアをカバーするものです。HAPSを利用すれば、森林が多く居住地域が国土面積の約3割しかない日本のような国においても細かく基地局を建設せずに済むため、これを用いて三次元でカバレッジを作っていく仕組みをBeyond 5Gのテーマとして考えています。

さらに、Beyond 5Gでは搭載する技術に加えオペレーションの簡素化も大きなポイントであると考えています。5Gでは基地局建設のオペレーションにおいて、基地局ごとに細かいパラメーターを設定する作業が大きな負担です。そこにパソコン周辺機器のプラグアンドプレイのように自動化できる技術を導入すれば、基地局の建設や保全に関するオペレーションがシンプルになり、さらに通信品質の安定維持にもつながります。

\*SRv6 MUPは、Segment Routing IPv6 Mobile User Planeの略で、MECやネットワークスライシング等の5Gの特長を低コストかつ容易に実現する技術です。詳細はこちらのプレスリリースをご覧ください。

#### 企業のDX推進に向けた技術戦略

### 効率的なスケールアップのため プラットフォームを構築

最初に申し上げた通り、当社は携帯・固定通信を中心とした通信事業を礎にしながら、企業のDX化を推進する法人向けソリューションに力を入れています。そこでの最大の武器は、当社自身がDXに取り組んで得た経験値です。当社では新しいものはまず自分たちで取り入れ、使いにくいところがあれば改善した上でお客さまに提供することを徹底しています。空理空論でなく、実体験に裏打ちされた知見・ノウハウであるため、クライアントのニーズに合った現実的な提案ができるというアドバンテージを持っています。例えば、これらの経験に基づいて開発した法人向けのプラットフォームとして、「STATION（スタイオン）」をすでに提供しています。これは、最先端のAIで映像解析を行う当社のエッジデバイスとお客さ

まが活用しているカメラを接続し、その解析結果をWebで確認することができるAI映像解析プラットフォームです。

このような技術開発を推進していくためには、持続的にお客さまにサービスを提供できるビジネスモデルを描き、お客さまに提供する対価とのバランスを鑑みながら、お互いがWin-Winになれる仕組みを構築する必要があると考えています。

一方でビジネスモデルとしては、各社のニーズに応えた上で、どこまで共通のプラットフォームを構築できるかもポイントです。クライアントのニーズを分析すると、そのニーズは産業によって全く異なっており、自動車産業には自動車産業の、農業には農業の、さらに自治体には自治体のそれぞれ固有のニーズがあります。しかし、個々のニーズがさまざまであっても、課題を解決するプラットフォームにおいてはカスタマイズを要する部分はそれほど多くありません。それゆえ、各社のニーズに応えられる共通プラットフォームを構築し、スケールメリットを最大化する仕組みを考えることは技術部隊の大きな役割だと思っています。

#### 新たな時代を創る技術者の育成

### 社内DXでノウハウを蓄積し 成功体験を積ませる

私の統括する技術部門には約5,000人が所属しており、IoT、AI、DXなどの新規事業を担っているエンジニアの多くは元々は通信のエンジニアです。エンジニアとして通信技術の特定の領域を深掘りすることはもちろん大事なのですが、



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

> Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

## Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

### A5 自社での実践により磨き上げた技術を活用し、日本の産業DXを推進

少し違うレイヤーのことを体験すると大きく視野が広がります。私はこのことを「ダイナミックレンジ(音響や映像、画像などにおける信号の大きさの範囲を表す指標)を広げる」と表現しており、人材を育成する上で重要視しています。

2015年に前社長の宮内が掲げた「Half & Twice」というスローガンの下、「新しいテクノロジーを駆使して社内の業務工数とコストを半分にし、同時に生産性と創造性を2倍にする」取り組みを進めてきました。この取り組みに多くの技術部門のエンジニアが関わり、さまざまな業務をDXで自動化する成功体験を積んできました。このことがエンジニアの「ダイナミックレンジ」を広げ、ノウハウも蓄積され、結果として当社のDXソリューションを拡大することに役立っています。以前は通信エンジニアだった社員が法人部隊とお客さまのところへ行き、DXのコンサルティングを行っているケースもあります。上辺だけのDXコンサルティングではなく、実際に苦労してきたことを踏まえて、「DXをするとこんなにメリットがあるんですよ」と説明するからこそ、迫力があり説得力が増すのです。



今でこそ、このような社内DXの取り組みがうまく進んでいますが、最初の頃は部下たちに取り組みモチベーションを持ってもらうことに苦労しました。振り返ると、「DXに取り組むことで仕事が楽になる、人が介在することによるエラーや遅延がなくなる、正確性が上がる、空いた時間で他の創意工夫が必要な業務に取り組める」といった部分を部下たちに徹底的に説明し、自分ごとだと思ってもらえるよう意識改革することが最も大事でした。推進の決定打となったのは、社内DXに取り組むことで小さな成功体験が蓄積された結果、部下たちが楽しさを覚えていったことです。こうなれば、あとは自走モード。組織立って一気に進んでいきました。組織でも機関車でも、重いものを最初に動かす時に最もエネルギーが要りますよね。私の仕事は最初の20～30%のエネルギーを加えることなんだなと思いました。

このような技術部門の社内DXの取り組みはその後全社に波及し、経験値として蓄積されていきました。さらには、当社の強みである営業力と掛け合わせ、法人DXソリューションビジネスの躍進につながっています。

ソフトバンクに課せられた使命

人々をさまざまな制約から自由にし、  
より幸せにすること

10年以上前のことになりますが、チリのサンホセ鉱山での落盤事故で33人の作業員が閉じ込められた際、最初に行ったのが、地上と事故現場をつなぐ通信手段の確保でした。地上との連絡がついたことで、作業員全員が希望をつなぎ、一人

の犠牲者もなく全員が救出されました。この例が示すように、われわれの携わる通信は人々の希望をつなぐインフラです。

ましてや、現在は、一人一台スマートフォンを持つ時代ですから、通信インフラはどんな時でも使えることが当たり前と期待され、全ての活動がそれを前提にしています。さらに、さまざまな分野でデジタル化が急速に進展しており、通信プラットフォームのみならず、それを介して得られるデータもライフラインになりつつあります。この人々にとって欠かせない通信インフラの技術は今、DXと結び付き、人々がより幸せで豊かな未来を築く鍵となっています。裏側でデータが全て自動連携されるよう、テクノロジーが社会全体に実装されていく必要があり、それをけん引していく会社になりたいと考えています。

一方では通信インフラの技術開発により、リアルな仮想空間であるメタバースが実現され、今まで人が見ることのできなかったことを見たり体験したりすることができる時代になりつつあります。こうした未来に向けて、人々がストレスなく過ごせる社会を実現するために、当社は技術開発を進めています。このような時代においては、通信に対して今までとは段違いのレベルで安全性・信頼性が求められることから、社会を守るという責任も一層強く認識しています。そして、最終的に人々をさまざまな制約から自由にし、より幸せにすること、それが結果として、当社の理念である「情報革命で人々を幸せに」と企業価値の向上に結びつくと考えています。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

- Q1 通信料値下げの影響は?
- Q2 法人事業の成長の背景は?
- Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」とのシナジーは?
- Q4 「PayPay」の今後の展開は?
- Q5 ソフトバンクの技術戦略とは?
- > Q6 ソフトバンクの事業成長を支える人材戦略は?

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

## Q6 ソフトバンクの事業成長を支える人材戦略は？

A6

# 従業員一人一人の自律的なキャリア開発を支援し、 多様な人材が当社とともに成長していく

Q6

### 人材戦略の方向性

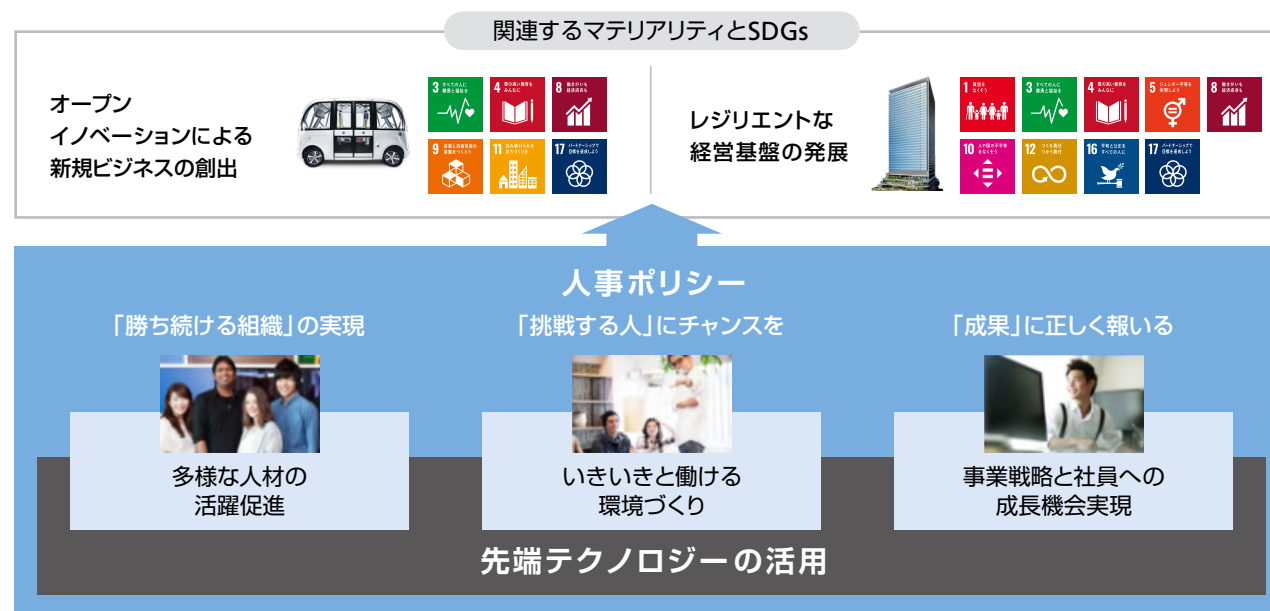
当社は、創業以来「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することを人事ミッションとしています。また、当社ならではの活力を生み出すため、チャレンジする人の可能性を支援し、成果を出した人にはしっかりと応える人事ポリシーを貫いています。社員に対する考え方は、従来のように「資源」と捉え管理することから「資本」と捉え活用・成長支援をしていくことにシフトしています。当社でも、従来より社員の自己成長や挑戦を後押ししていますが、さらなる事業成長のため、社員がいきいきと働き、今まで以上に成

長・挑戦していけるよう、能力開発・エンゲージメント向上・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン・健康経営など、さまざまな人的資本への投資を行っています。

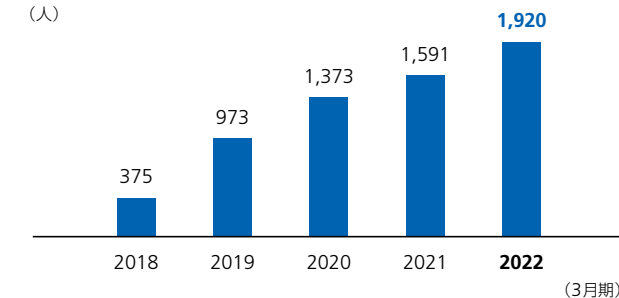
新規事業の立ち上げや新会社設立の際には、ジョブポスティング制度でメンバーを公募し、従業員が自己成長・自己実現できる機会を提供しているほか、社内起業制度であるソフトバンクイノベンチャーで独創性・革新性に富んだアイデア(新規事業)を募集しています。このように、社員全員が変化を楽しみワクワクしながら目標に向かって進む、当社はそんな活力あふれる組織となることを追い求めています。具体的な制度についてはP69をご覧ください。

### 情報革命で人々を幸せに

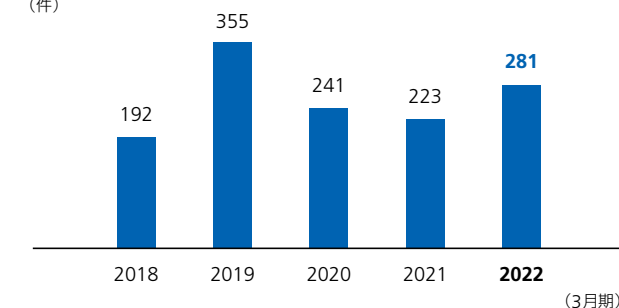
この理念のもとに集まった人材が最高の働きがいをもって活躍できる会社に



ジョブポスティング制度／  
フリーエージェント制度累計異動者数  
(人)



ソフトバンクイノベンチャー応募件数  
(件)



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

- Q1 通信料値下げの影響は?
- Q2 法人事業の成長の背景は?
- Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは?
- Q4 「PayPay」の今後の展開は?
- Q5 ソフトバンクの技術戦略とは?

> **Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は?**

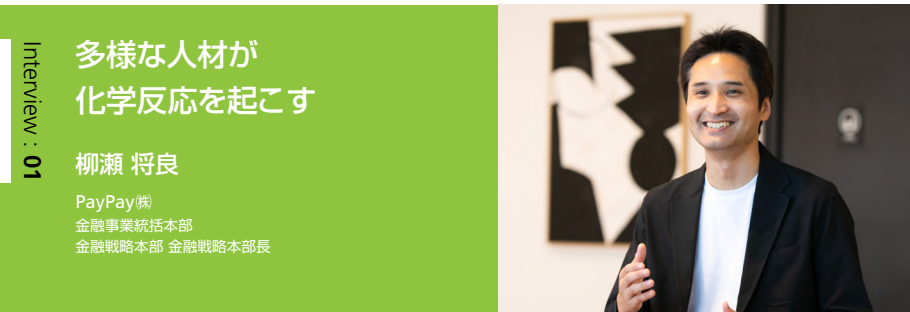
### Section 3

どのように持続して  
いくのか

## Data Section

**Q6** ソフトバンクの事業成長を支える人材戦略は？

**A6** 従業員一人一人の自律的なキャリア開発を支援し、多様な人材が当社とともに成長していく



Interview : 01  
多様な人材が  
化学反応を起こす

柳瀬 将良

PayPay(株)  
金融事業統括本部  
金融戦略本部 金融戦略部長

私は、成長していく産業に身を置き自分を成長させたいとの思いから、当時3Gサービスを開始したばかりのボーダフォン(株)に入社しました。ほどなくして会社はソフトバンクとなり、それ以来一貫して「開発」に関わる業務に携わっています。シリコンバレー駐在を経験した後、事業開発本部に異動し、フィンテック事業の企画責任者に就任、その後PayPayの立ち上げに参画し、現在はPayPayで新たなサービスの企画・事業化に携わっています。入社以来、端末開発に始まり、サービス開発、事業開発と仕事の領域を広げることができましたが、新しい成長市場を生み出すという目的はずっと変わっていません。

PayPayでの仕事は、ユーザーの要望に応えるというより、ユーザーが認識していない課題を見つけ出して解決し、ユーザーに感動を与えるところに楽しさと難しさがあります。職場には、いろいろなスキル、キャリア、視点を持ったメンバーが集まり、化学反応を起こすことが期待されています。私の場合は、事業開発統括に所属していた時代に、他社との協業や事業投資、ジョイント・ベンチャーの設立などを通じて得たスキルが今の業務に役立っています。また、多様性の最先端と言えるソフトバンクアカデミアで得た学び、人脈、視点も大いに生かせていると感じます。

PayPayの立ち上げしかり、新規事業を軌道に乗せるのは困難の連続です。しかし、「できない理由を考えるな」と自分に言い聞かせてやってきました。どんな形であれ、新規事業の最初から最後までを一連して経験することで、困難を乗り越えてやり抜く経験ができたと思います。今後も公私ともに新しいことには常に挑戦し続けたいですし、仕事としてはより多くのユーザーに使われるような事業やサービスを生み出す側となり、日本一、世界一を目指していきたいです。



Interview : 02  
各領域のスペシャリストと  
ともに社会課題の解決に挑む

美島 究

ソフトバンク(株)  
事業開発統括  
アライアンス事業戦略本部  
アライアンス戦略室 戦略企画1課 課長

私は、ソフトバンクに入社し、通信・IT関連商材を国内大手企業に販売する仕事に従事した後、日系企業の海外拠点向けITソリューションサービスの営業を経験し、アライアンス事業戦略本部に異動しました。現在はそこで、フィンテック・ブロックチェーンを専門に、新規事業の企画、グループ内企業との連携、出資先企業の事業拡大支援、ソフトバンク・ビジョン・ファンド(SVF)出資先企業との協業など多岐にわたる業務に従事しています。

常に新しいことに挑戦する当社に魅力を感じて入社しましたが、実際にグループ全体で見ると、「情報革命」に関するあらゆる事業に挑戦しており、それらが同じ会社で行われていることに驚きを感じます。私の所属するチームは6名ですがインド国籍のメンバー含め、出身も金融機関、エンジニア、流通などの多様なメンバーが集まっています。最適なサービスを企画・検討・推進する土壌が整っています。各領域のスペシャリストが多くいることで、社会やユーザーへより多くの価値や優れた体験を届けることができていると感じています。業務上海外企業との連携や新規事業企画も多く、関係性の構築が重要ですが、営業時代の顧客ニーズのヒアリングやサービス提案の経験が大きく生きています。

当社ではチャンスは若手にも平等です。逆に言えば、自ら道を切り拓いていくことを強く求められますが、良いアイデアはちゃんと評価され、若手でも事業開発を主導できますので、会社の成長とともに自分の成長を実感します。特にブロックチェーン関連市場は今後急成長することを確信しており、多くの社会課題を解決し得る可能性を秘めています。日々常にチームメンバーより広い視野に立ち、先頭で走り続けることで、メンバーを鼓舞することを心掛けていますが、今後もこの領域でソフトバンクが通信キャリア以上の価値を創造できるような事業企画を推進していきたいです。



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

ソフトバンクが成長するために重要な  
6つのポイント

Q1 通信料値下げの影響は？

Q2 法人事業の成長の背景は？

Q3 「Yahoo! JAPAN」「LINE」  
「PayPay」とのシナジーは？

Q4 「PayPay」の今後の展開は？

Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

> Q6 ソフトバンクの事業成長を支える  
人材戦略は？

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

### Data Section

Q6 ソフトバンクの事業成長を支える人材戦略は？

A6 従業員一人一人の自律的なキャリア開発を支援し、多様な人材が当社とともに成長していく

Interview : 03

事業に対する想いを胸に  
新たな成長事業を生み出す

上野 明理

ソフトバンク㈱  
法人事業統括 デジタルトランスフォーメーション本部  
第一ビジネスエンジニアリング統括部  
物流・次世代水インフラ事業推進部  
次世代水インフラプロジェクト プロジェクトリーダー



私は取締役の孫の講演を聞いて、当社なら、面白いこと、世界の役に立つこと、感動を与えることができるのではないかと思います、入社を決めました。入社後はデジタルマーケティング本部にて、法人営業を経験し、IoTコンサルティング部では法人に対するプランニングやサービス構築に従事しました。その後DX本部に異動し、AIやIoTを活用した水再生処理技術を持つWOTA(株)との資本・業務提携の推進に加わり、現在、同社と次世代水インフラプロジェクトに取り組んでいます。

DX本部のミッションは、WOTA(株)のようなパートナーと当社アセットを組み合わせ、社会課題を解決する成長事業を生み出すことです。それには、両社のアセットを深く理解し、どこに事業シナジーが生まれるのかを見極め、具現化するスキルや、さまざまなステークホルダーの共感を得て巻き込んでいく共創力も必要です。私の場合、新たな困難に直面することが日常である新規事業部隊に身を置いてきたからこそ体得できた適応能力、柔軟性、粘り強さは、今の業務を遂行する上でなくてはならない要素だったと感じています。

入社以来、「初」の取り組みに挑戦する日々ですが、社内に誰も知見を持っていない領域での折衝などは大変な困難を伴います。特に、WOTA(株)との資本・業務提携が実現に至るまでは、毎日各役員へのインプットの場があり、一時も気の抜けない状態でした。その中で学んだことは、チーム全員が共通のビジョンを持ちながら、ベクトルを合わせることの大切さ。高い視座で仕事に取り組むことなしに、新たな成長事業を生み出し続けることは難しいと思います。将来はこの経験を生かして、「挑戦し続けるソフトバンクを創る人材」という観点で未来を担う人材育成にも携わってみたいと思っています。

Interview : 04

年齢は関係なく、手を挙げた  
人にチャンスが与えられる

福元 貴浩

ソフトバンク㈱  
法人事業統括 デジタルトランスフォーメーション本部  
第一ビジネスエンジニアリング統括部 需給最適化PF事業部  
需要予測シナジープロジェクト プロジェクトマネージャー



私は、ITテクノロジーで世の中を変える仕事がしたいと思い、複数社から内定をもらいましたが、当社の役員面接での「ソフトバンクはモバイルだけじゃない。いろんなアセットがあって、手を挙げればなんでも挑戦できるし、年齢関係なく成果が評価される」という説明に感動し、当社への入社を決めました。実際、その言葉に嘘はなく、26歳の時に営業本部の課長として、約20人のチームを任されました。

入社して法人直販営業を経験した後、営業本部の組織運営に携わり、ジョブポスティング制度を利用してDX本部に異動しました。そして現在、「外食／食品小売」領域で、AI需要予測サービスを起点とした新規事業開発のプロジェクトマネージャーをしています。具体的には、人流統計データや気象データを使って来店客数予測を行い、発注・勤務シフトの最適化、食品ロス削減などに寄与する「サキミル」を1月にリリースしました。実証実験で予測精度93%という結果が出ており、すでに100社以上の問い合わせを受け、想像以上の手応えを感じています。事業スピード向上の観点から、来店客数予測のみのスモールスタートとしましたが、今後は発注・勤務シフトの最適化などのソリューション提供を上乘せしていき、利用者数とサービス内容の両方で事業規模を拡大していこうと考えています。

DX本部では、企画をした人が開発からサービスローンチ、顧客獲得、運用まで責任を持ち、マネジメントスキルも必要とされるため、先の20代でのマネジメント経験が今も非常に活かされています。実は採用面接の時、「ITテクノロジーで社会に影響を与えられる人材になりたいので、その手段として役員を目指す」と言ったのですが、今もその気持ちは変わりません。チャンスをつかむのは自分次第であり、あらゆるリソースが揃った当社でなら、この想いを実現することは夢ではないと思っています。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

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

Data Section



Section



# どのように持続していくのか

ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じガバナンスの向上を図るとともに、情報セキュリティをはじめ複雑化・多様化するリスクの低減と未然防止の取り組みを徹底します。一方で、多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場を提供し、イノベーションの創発を促しながら、生産性の高い最適な働き方で従業員の幸福度向上を目指します。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。



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

#### Data Section

## コーポレート・ガバナンス

### 社外取締役と機関投資家との対話



佐藤 淑子

モデレーター  
一般社団法人 日本IR協議会 専務理事

1985年日本経済新聞社に入社。1993年3月日本IR協議会に就任。2015年同協議会専務理事。



上釜 健宏

社外取締役 独立役員  
指名委員会・報酬委員会・特別委員会委員

2006年から12年間にわたりTDK(株)代表取締役を務め、同社事業の収益力の強化や事業領域の拡大を牽引。2018年6月当社取締役就任。



植村 京子

社外取締役 独立役員  
指名委員会・報酬委員会・特別委員会委員

深山・小金丸法律会計事務所 パートナー弁護士。  
2018年6月当社取締役就任。

2022年4月、当社の持続的な企業価値向上への取り組みの一環として、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催しました。2名の社外取締役と、モデレーターに日本IR協議会専務理事の佐藤 淑子氏をお迎えし、取締役会の実効性などのテーマに沿ったパネルディスカッションおよび投資家からのご質問にお答えしました。オンライン形式で約1時間、投資家など75名にご出席いただき、活発な議論が行われました。以下では、パネルディスカッションおよび当日いただいたご質問の中から主なものを抜粋し、テーマごとに記載しています。

#### 取締役会の実効性

#### Q. ソフトバンクの取締役会で印象的だった議論についてお聞かせください。

**上釜** ZホールディングスとLINEの経営統合についての議論です。ヤフー(現Zホールディングス)の子会社化に続き、矢継ぎ早にいろいろな案件が提案されるなか、取締役会で何度も議論し、印象に残っています。特にシナジーについては、すごいことになると鳥肌が立ったのを覚えています。ソフトバンクはスピード重視で即決する会社であり、これは間違いなく「Beyond Carrier」戦略になると確信しました。もう一つは、宮川社長の逆算経営に関する考え方です。長期ビジョン、長期経営計画、10年後のソフトバンクについての話を聞く機会があり、15年先をみて逆算して10年後こうでなければいけ

ない、あるいは10年後のために今こうしなければならない、と説明されました。その議論の中で、ここまで先をみて考えられる経営者はなかなかいないと、褒めすぎかもしれませんがそう感じました。

**植村** 私は、社内とは異なる視点でものを見る、意見を言うことが大事だと思っており、また、企業価値向上に向けて市場の意見に耳を傾けることを強く意識しています。その観点からは、2019年にソフトバンクがヤフー株式を取得して、持分比率を45%にしたときのことが印象的です。なぜ親子関係になる必要があるのか、ソフトバンクグループ(株)がヤフー株式を手放すことが前提でしたので、何度も議論しました。今後の「Beyond Carrier」戦略においてヤフーが重要なパートナーになり得ること、太いパイプを築くために親子関係の方がよいこと、ヤフーから見ても、ショッピングの成長戦略にとってソフトバンクユーザーは貴重な存在となることとでした。ヤフーは、情報プラットフォームとして中立的立場ですが、ソフトバンクはその立場を最大限尊重し、両社ともに上場を維持していくという説明でした。こういった議論を重ねた結果、最終的には満場一致で可決しました。

#### Q. ソフトバンクグループ(株)によるソフトバンクの株式売却についてどのような議論があったか教えてください。

**上釜** 株価が大暴落する可能性と、今後も同様の売却があり得るのかという2点を中心に侃々諤々の議論をしました。

**植村** 株価が下がるリスクをどの程度検討しているのか、多くの議論をしました。結論としては、これだけの株式をソフトバンクグループ(株)が市場で売却した場合、相当な株価下落のリスクがあるため、ソフトバンクとしては、PO(株式売出)の実施と同時期に自己株式を買い取る一方、上場時と同じくらいの規模で長期保有目的の株主を探すことで株価が下がらないよう手当てをするということになりました。また、孫取締役と



## Contents

統合報告書の発行にあたって

ソフトバンクグループ 経営理念

Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

### Data Section

## コーポレート・ガバナンス

も協議を行い、今後はソフトバンク株式を追加で売却する意向がないことを確認していただきました\*。

\*ソフトバンクグループ㈱は、今後当社株式を追加で売却する意向はない旨を、2020年8月28日付のプレスリリース「当社子会社(ソフトバンク株式会社、証券コード:9434)株式の売出しに関するお知らせ」にて公表しています。

### Q. 孫取締役は取締役会において どのような存在でしょうか？

**上釜** 確かに孫取締役は非常に厳しいことをおっしゃいますが、ソフトバンクの企業価値を上げるために苦言を呈していると認識しています。一方で社内の取締役も黙っているだけではなく、納得がいかなければ遠慮せず反論し、非常に熱い活発な議論ができています。

**植村** 孫取締役の視点は、一言でいうとグローバルで、世界の情勢を見ながらあるべき方向性について発言されているという印象です。また、「現状に満足せずその先の未来を考えると、常識にとらわれるな」と、スティーブ・ジョブズ氏の「Stay hungry, stay foolish」のメッセージに通じる発言をよくされています。私見ですが、お二人は似ているところがあると思うことがあります。このメッセージは、いろいろな事業に共通するもので、私自身も刺激を受けています。

### Q. 取締役会の実効性について 感じる課題はありますか？

**上釜** 子会社や関連会社などが約320社に膨らみ、グリップが効いたところとそうでないところがあるが、管理体制の枠組みは組めたと聞いています。監査役も非常に重視していて継続的に改善が図られていますが、情報事故の防止など、グループガバナンスは課題として常に注視しています。

**植村** グループガバナンスの実効性の担保はまだ十分ではないと思っています。ソフトバンク側とZホールディングス側で、それぞれ傘下の関係会社を管理するという役割で分担してい

ます。役員派遣や月次での報告により、リスク管理の体制は整っていると聞いていますが、四半期に一度、内情について聞き取りを行っています。

### Q. 社外取締役がプロアクティブに 問題点を指摘した事例を教えてください。

**上釜** 例えば、過去に減損問題について社外取締役から指摘しました。なぜそうなったのかの理由、今後の改善について説明をしていただいたことが何度かあります。

**植村** 子会社や関連会社の経営状況などは、四半期報告をしてもらっており、上釜さんからの指摘で、ソフトバンクにとって影響のある全ての会社について随時報告してもらうようにしました。また、Zホールディングスの子会社である㈱出前館やLINEの情報管理体制などについて確認し、ソフトバンクが築いたリスクマネジメント管理体制と同様の体制を、Zホールディングスでも設定するように指摘しています。

#### グループガバナンス

### Q. 親会社、子会社とも上場していますが 利益相反問題で留意していることは ありますか？

**上釜** 利益相反の問題は一番重要な点であり、少数株主保護の観点からも、親子間取引を含めて手続きの透明性や情報開示を重点的にチェックする必要があります。そのため、取締役会の事前説明の場があり、かなり細かく説明を受けて議論した後、取締役会で決議する流れになっています。また、2022年2月には特別委員会が設置され、利益相反についてさらにガバナンスが強化されると考えています。

**植村** この点は、社外取締役一丸となって、手続きの透明性や情報開示をチェックしています。特に、ソフトバンクグルー

プ㈱との利益相反取引については、社外取締役も大変気を遣っており、是々非々で検討しています。少数株主保護のため、親子間取引については、グループの全体利益ではなく、ソフトバンク単体にとってどれだけ利益があるかを特に重視し、取引の目的だけでなく価格の妥当性に関して強く裏付けを求めています。執行側も十分に認識しており、追加資料の要求にも速やかに応じてくれます。その結果、ソフトバンクグループ㈱との取引で金額が折り合わず、破談になったケースもあります。

### Q. それぞれ上場会社であるソフトバンクと Zホールディングスの関係について、 ガバナンスやシナジー、株主還元など どのように考えていますか？

**上釜** グループが大きな組織となり非常に複雑になっているが、Zホールディングスは、今後ソフトバンクの成長戦略の要となっていくとみています。独立性・中立性を保ちながらガバナンスも効かせる必要があり、社外取締役としても一番注視しています。

**植村** ヤフーは、パソコンを中心としたインターネットで発展してきましたが、それがスマホ中心にシフトし、ソフトバンクのスマホユーザーとの連携は非常に意味を持つようになってきています。LINEとの統合や「PayPay」もソフトバンクと一緒にならなければできなかった事業であり、ヤフーのショッピングユーザーの拡大にも貢献しています。ソフトバンクにとっても、ヤフーは通信の差別化という意味で重要なパートナーであり、両社ともにシナジーはかなり出ていると考えています。

他方、株主還元や内部留保のバランスについては、両社の考え方に相違がありますが、それはむしろ、上場会社として自立的な判断をしていると言えるのではないかと思います。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

#### Data Section

## コーポレート・ガバナンス

### Q. ソフトバンクとZホールディングスの一部で 重複する事業がありますが この点をどのように捉えていますか？

**上釜** その点は、Zホールディングスの社外取締役との意見交換の際にも議論しています。お互いに独立性を担保しつつ、Win-Winな関係を築けるのかという議論が重要だと考えています。これから両社にとってシナジーを生み出しながら、最適解を見つけていきたいと思っています。

**植村** 事業の重複が多少ありますが、その前に、ZホールディングスとLINEの経営統合が必須だと考えています。会社の統合では、現場が混乱する時期もありますが、1～2年して新たな事業、発想、シナジーが生まれてくるものだと思います。「PayPay」の約5,000万ユーザーと「LINE」の約9,200万ユーザーをうまく活用して、Zホールディングスとして大きく成長し、ソフトバンクも強い営業力を発揮して下支えし、その成果を両者が享受してほしいと思います。

#### 社長交代関連、サクセッションプラン

### Q. 宮川社長の選出について 指名委員会ではどのような議論があったのか お聞かせください。

**上釜** 経営の経験者として、経営者に求められる一番大事なことは決断力だと思います。また、ソフトバンクの体質や「Beyond Carrier」「Beyond Japan」といった成長戦略を踏まえると、先述した逆算の経営で論理的に考え、技術にも明るく、M&Aの経験も豊富な宮川さんは、これから当社を引っ張っていく社長に適任でした。加えて、孫取締役との議論に堂々と渡り合えるのもポイントになり、満場一致で採決しました。

**植村** まず誰を選ぶかではなく、ソフトバンクの社長としての



必須条件は何かという議論をしました。経営トップの条件は、ソフトバンクの今後の成長戦略をきちんと描けること、AIなど最先端のテクノロジーにできる限り精通していること、たとえ孫取締役であってもNOと言える人物であることが必要ではないかと話し合いました。最終的には、候補者全員に今後10年間の成長戦略について30分間プレゼンしていただき、その内容を踏まえて議論した結果、宮川さんを全員一致で推挙しました。

宮川社長は新しい事業を企画するのが好きで、常に進化し続けなければならないという気概を強く持っているアイデマンです。HAPSモバイル(株)やMONET Technologies(株)の事業を立ち上げ、各大学との協働・連携を今でも主催しています。また、社内の方々から自然に支えていこうと思えるような求心力を持っています。

### Q. 宮川社長が会社から200億円を借り入れて 自社の株式を取得したことを どのように思われますか？

**植村** 株価に対して責任を持つとは言え、かなり大きな金額で驚きました。ただ、良い経営とは、その会社のオーナーの立場で会社を考えることであると、アメリカで言われており、孫取締役もオーナーの目線で会社の経営を考える重要性を強調されていました。株式の購入資金については、購入した株式が担保になっていて、孫取締役が個人資産を担保にした

保証人という立場を取っており、宮川社長はそれだけ信頼されているのではないのでしょうか。

**上釜** 正直、私も驚きましたが、ソフトバンクの経営の舵取りは、一般的なサラリーマン経営者ではだめだということだと思います。短期的な株価の値下がりを恐れて、間違った経営をするのではと議論もありましたが、宮川社長は「株価を上げて株主に貢献する、株価に対して責任を取る」と明言され、この方だったら大丈夫だろうと納得し賛成しました。

#### 役員報酬体系

### Q. 役員報酬体系の変更について 株主総利回り(以下「TSR」)連動方式を 導入した背景とその内容を教えてください。

**植村** 役員報酬は、今後全ての業績連動報酬が株式になるため、株式報酬の割合が最大で約8割となります。これは、業績に対して責任を持つ、株式で受け取ることで株価に対しての責任も持つということだと思います。TSRは、主観的な判断が入りづらく、かなり客観的に算出される設計になっています。現金部分は少なく、純利益が上がらないと報酬も上がらない、厳しい報酬体系だと思います。

**上釜** 背景はその通りで私も賛成しました。

#### 最後に佐藤モデレーターからのコメント

お二人には取締役会での議論を率直にお話しいただいた印象です。それにより、投資家さまと社外取締役が課題や問題意識を共有し、議論を深めるきっかけにもなりました。こうした機会を継続的に設け、対話を深めていくことが重要であると考えます。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

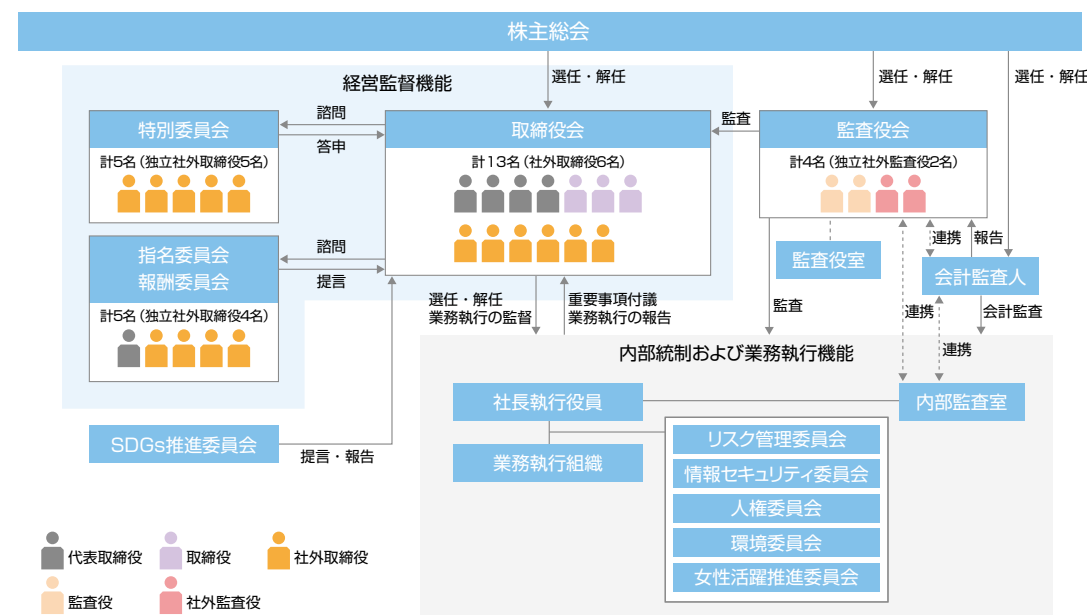
環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制図



### 特別委員会

P50

独立社外取締役5名で構成され、当社と支配株主またはその子会社などとの間で、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引が生じる場合、審議・検討の上、取締役会に対して答申を行います。

### 指名委員会・報酬委員会

P54

CEOおよび独立社外取締役のうち4名で構成され、独立社外取締役がその委員長を務めています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名

に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

### SDGs推進委員会

P26

CEOが委員長を務め、委員長が取締役および執行役員の中から指名した委員で構成されています。当社グループ全体のSDGs推進活動方針を審議の上、提言内容を決定するとともに、当該活動方針の進捗状況を確認の上、報告内容を決定しています。

### 取締役会

P55

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、経営上における判断は「適正な調査」および「十分な検討」を行った上で意思決定をしています。法令または定款に定める事項のほか、取締役会規則に基づき当社の業務執行に関する重要事項を決定し、各取締役の業務執行の状況を監督しています。

### 監査役会

P56

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

### 内部監査室

P56

内部監査室は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、主に子会社を対象に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、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。

### リスク管理委員会

P59

代表取締役等を委員とするリスク管理委員会は、リスク重要度およびリスクオーナーの決定を行い、リスクオーナーにより策定および実行される対応策の確認および促進を行うことで、リスクの低減および未然防止を図り、その結果を定期的に取締役会に報告しています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

## コーポレート・ガバナンス

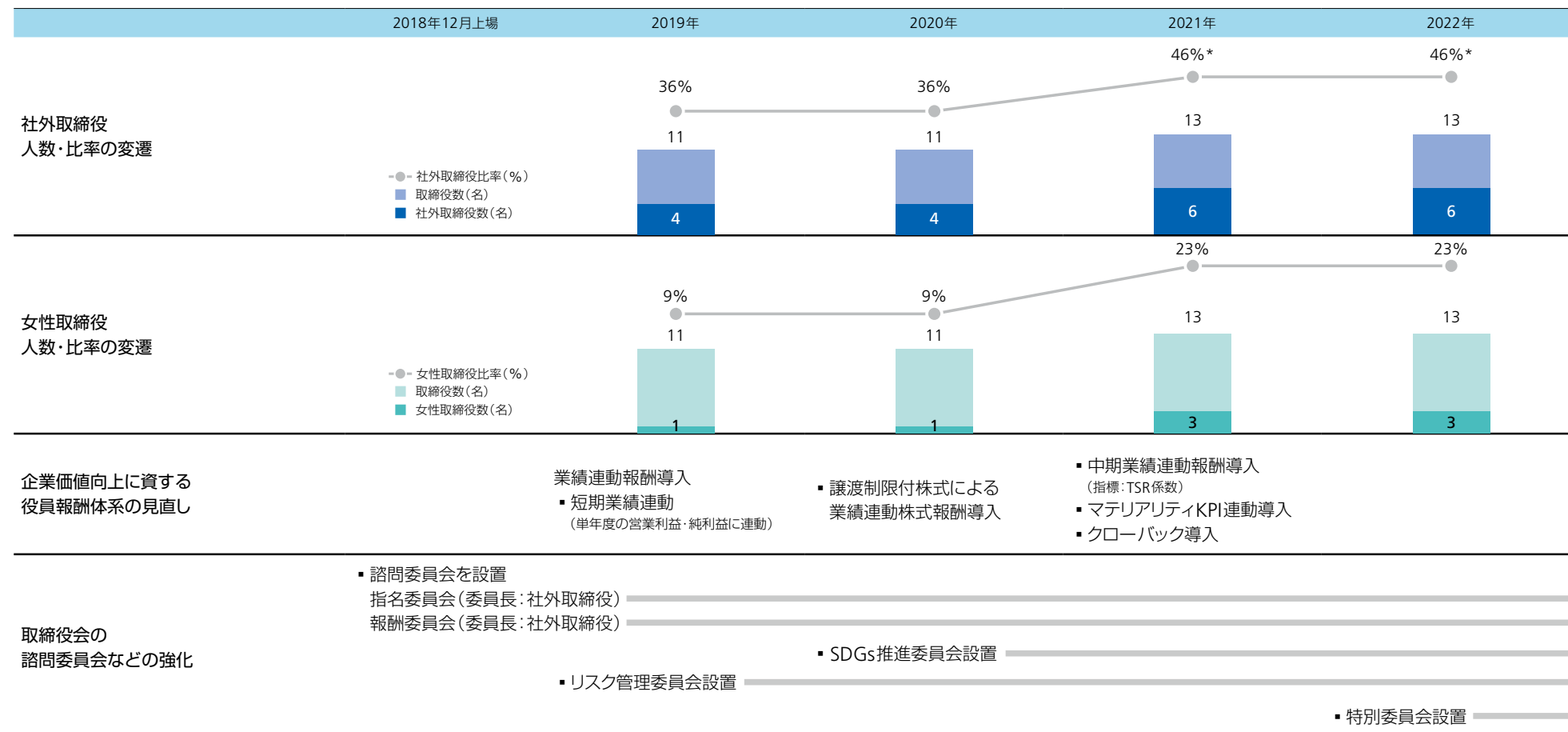
### コーポレート・ガバナンス体制の強化

当社は2018年12月の上場以来、常にコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。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、社会とともに持続的成長を続けるべく、2020年から代表取締役社長執行役員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、投資家と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、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、2021年に中期業績連動報酬を決定する指標としてTSR(株主総利回り)を採用したほか、短期業績連動報酬を決定する指標にマテリアリティ目標(当社が持続的に成長していくために特定した六つの重要課題の中から採択した目標)を組み込みました。

2022年には、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う特別委員会を設置しました。



\*独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

## コーポレート・ガバナンス

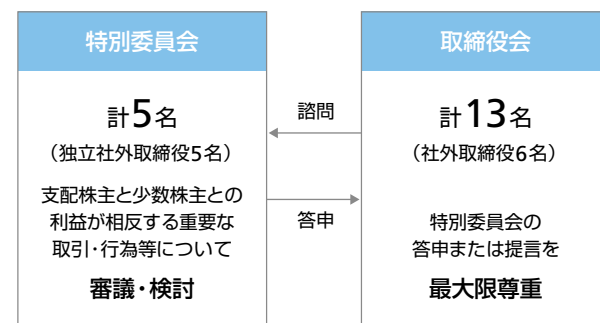
### 特別委員会設置 ～親会社との利益相反取引について～

コーポレート・ガバナンスのさらなる向上に向けて、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役で構成される特別委員会を2022年2月に設置しました。当社と支配株主またはその子会社などとの間で、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引が生じる場合、審議・検討の上、取締役会に対して答申を行います。

#### 特別委員会の役割と設置の背景

ソフトバンクグループ(株)を親会社とする当社では、従来、独立社外取締役を3分の1以上選任し、独立性・透明性の確保に努めてきました。親会社を含めた支配株主などとの重要な取引においては、少数株主の利益保護の観点から独立社外取締役の意見を踏まえて取締役会で審議・検討するなど、継続的に経営の監督の実効性強化に努めています。

当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な向上のため、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引について、独立社外取締役のみで構成される委員会で審議・検討することを目的に特別委員会の設置を決定しました。

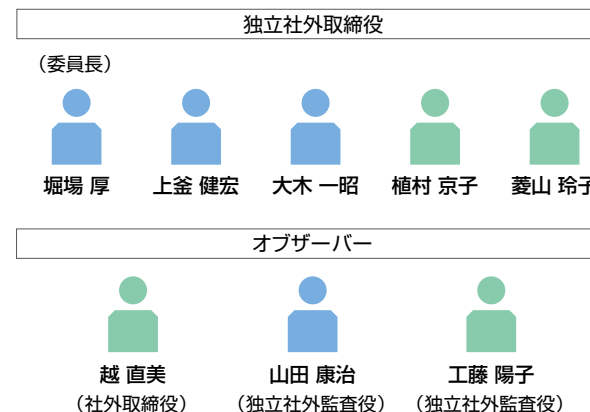


#### 委員会の構成

特別委員会は、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役5名で構成され、委員会の独立性を確保しています。また、委員会の公正性・透明性を高め、幅広く多様な視点で審議・検討することを目的として、委員長の名指により社外取締役等の3名がオブザーバーとして出席します。

特別委員会の構成メンバー (2022年6月24日現在)

独立社外取締役比率 **100%**



#### 支配株主との取引指針

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、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、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。その中でも、特に重要な取引については、特別委員会への諮問・答申を経る方針です。また、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。

#### (参考)社外取締役および社外監査役をサポート体制

社外取締役および社外監査役を含む全役員に対して、取締役会事務局が事前に取締役会資料を送付し、必要に応じて補足説明等を行っています。また、毎回の取締役会に先立ち、社外取締役、監査役に対して事前説明会を実施しています。いずれの事前説明会にもCFO等が同席し、取締役会に上程される議案などについて、担当部門より詳細な説明を行い、質疑応答を通じて付議内容を理解いただけるよう努めています。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# 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  社外役員の主な経歴・ バックグラウンド	性別  男性:M 女性:F	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
				◎ ・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		◎				○
工藤 陽子*	非常勤監査役(社外)	カリフォルニア州公認会計士	F		◎				○

(注)本表は各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません。

\*2022年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任した阿部監査役に代わり2022年6月の株主総会で選任されました。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

## 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 (2022年6月23日現在)

各社外取締役、社外監査役の2022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*1*2	指名委員会・報酬委員会への出席状況	所有する当社株式の数	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 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員長 特別委員会委員長	91.7% (11回/12回中)	100% (12回/12回中)	2,600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、指名委員会および報酬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。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員長を務めています。
上釜 健宏 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (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、指名委員会および報酬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。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
大木 一昭 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (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、指名委員会および報酬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。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
植村 京子 <small>独立役員</small>	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (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、指名委員会および報酬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。また、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
菱山 玲子 <small>独立役員</small>	社外取締役 特別委員会委員	100% (10回/10回中)	—	500株	AI、IoTなどの先端テクノロジーを専門とする大学教授としての豊富な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、2022年2月に設置された特別委員会の委員を務めています。
越 直美	社外取締役	100% (10回/10回中)	—	一株	弁護士としての専門的な見地に加え、地方自治・女性活躍推進など幅広い知識と経験から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。

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 <small>独立役員</small>	常勤社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (16回/16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*3 <small>独立役員</small>	社外監査役	100% (12回/12回中)	100% (16回/16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。

\*1 書面決議による取締役会の回数は除いています。

\*2 取締役菱山玲子氏および越直美氏については、2021年6月22日就任後の状況を記載しています。

\*3 2022年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任しました。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント  
人材戦略  
環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

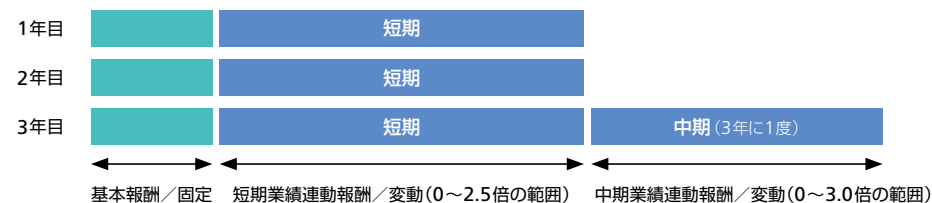
### 役員報酬の決定方針の概要および決定方法

当社における役員報酬の決定方針は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模が概ね同程度以上の国内外企業経営者の報酬に比して高い競争力のある水準であることを確認し、決定しています。また、取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず、中長期的な業績向上へ役員等の貢献意欲を高めるよう決定する方針としています。

取締役報酬の決定方法は、人事本部で報酬の決定方針を策定の後、報酬委員会の諮問を経て取締役会で承認を得ています。取締役の個人別報酬等の額については、株主総会にて支給総額の上限枠を決議した上で、CEOが報酬委員会の提言および取締役会の決議内容を尊重し決定しています。報酬委員会は、役員報酬ポリシーに沿い、報酬総額と個人別報酬等の額について検討の上、取締役会へ提言を行っています。業務執行から独立した立場である社外取締役、取締役の業務執行を監査する監査役および社外監査役には、固定報酬のみを支払う方針としています。なお、当社グループの支払方針として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払うこととしており、孫取締役および川邊取締役に対する報酬は、支給の対象外としています。

### 取締役報酬の構成

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



### 基本報酬(現金報酬)

基本報酬は、役職ごとに年額を定め、毎月現金で定額を支給しています。

### 短期業績連動報酬(株式報酬)

短期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役に毎年、事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と短期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬:短期業績連動報酬=1:2.3~3.2」とすることを基本方針として、役職別に定める基準額の0~2.5倍の適用幅で変動させる方針です。

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

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

短期業績目標達成度係数(0~2.5倍) = (純利益係数×50% + 営業利益係数×50%) + マテリアリティ係数 + 0~5%

### 業績目標

指標	2022年3月期目標 (百万円)	2022年3月期実績 (百万円)
親会社の所有者に帰属する純利益	505,000	517,517
営業利益	975,000	985,746

### マテリアリティ目標

マテリアリティ	指標	2022年3月期目標	2022年3月期実績
テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献	基地局再生可能エネルギー比率*1	50%以上	52.1%*2
質の高い社会ネットワークの構築	5G展開計画:人口カバー率	90%超	90%超
DXによる社会・産業の構築	ソリューション等売上:CAGR(年平均成長率)	10%	9.3%

\*1 2030年のカーボンニュートラル実現への対応です。  
\*2 支給額の算定に際して、当社所定の基準日で確定した数値を採用しています。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

- リスクマネジメント
- 人材戦略
- 環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## 中期業績連動報酬(株式報酬)

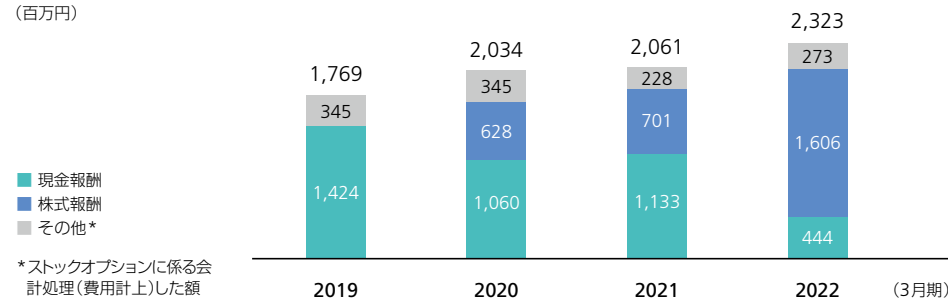
中期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役は3か年に1回事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬:中期業績連動報酬=1:1.7~2.1」を基本方針として、役職別基準額の0~3.0倍の適用幅で変動させる方針です。

中期業績目標達成度の業績連動指標には、ステークホルダーとの価値共有を一層進め、中長期的な株価向上を取締役に意識づけるため、株主総利回り(TSR)を採用しており、その係数は、過去3カ年の当社 TSR実績とTOPIX対比を元に算出します。



### 取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額

(百万円)



### 取締役報酬等の返還請求について

取締役報酬等のうち、業績連動報酬については、取締役について、法令、当社の内部規程もしくは当社および取締役との間で締結された契約に重要な点で違反したと当社の取締役会が認めた場合、または、業績連動報酬の算定の基礎とした財務諸表の数値に重大な修正・訂正等が生じたと取締役会が認めた場合、その他業績連動報酬の全部または一部を、当社が無償で取得することが相当であると取締役会が認めた場合、当該取締役の職責を踏まえ、当社は、無償で報酬等の返還請求等をできるものとしています。

## 指名委員会・報酬委員会

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

### 指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項 (2021年9月~2022年5月)

**[指名委員会]**

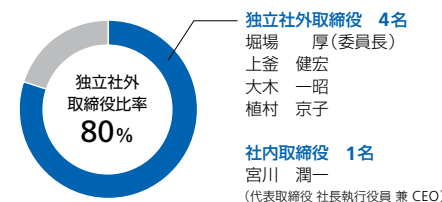
取締役会の体制、取締役の選任、代表取締役の指名、取締役のスキルマトリックス

**[報酬委員会]**

役職別報酬、業績連動指標、開示書類、個別報酬額

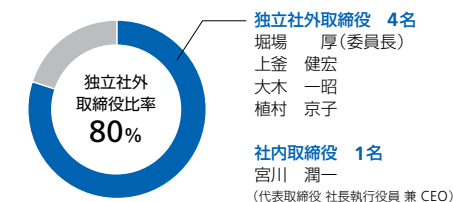
### 指名委員会の構成

2022年3月期開催回数 **3**回



### 報酬委員会の構成

2022年3月期開催回数 **6**回 (うち、書面開催2回)



### 報酬などの額の決定過程

会議体	報酬委員会				取締役会
開催日	2022年2月25日	2022年3月29日	2022年4月22日	2022年5月12日	2022年5月23日
議題内容	業績連動指標の確認	業績連動指標の確認	業績連動指標の確認 役員ごとの個別報酬額 の確認	役員ごとの個別報酬額 の承認・決定 開示書類の確認	報酬委員会による提言内容 の確認・決定 取締役の個人別報酬等額の 決定方針の確認・決定



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営のかじ取り役となり、重要事項の意思決定機関として、また業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。定款で取締役を15名以内と定めており、その任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。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。

2022年6月現在、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。社外取締役を6名(うち、独立社外取締役は5名)選任しており、取締役会において、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。

### 2022年3月期取締役会で議論された主な事項

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

### 取締役会実効性評価

当社取締役会は、さらなる実効性確保および機能向上に取り組むため、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。なお、2018年より継続して第三者機関の支援の下、取締役会実効性評価を年1回実施しています。2021年3月期の実効性評価において導出された課題を踏まえ、2022年3月期は以下の点に取り組みました。

### 2021年3月期実効性評価を受けた 2022年3月期の取り組み

実効性評価で導出された課題	取り組み内容
戦略議論の活発化	戦略議論の時間確保が十分になされていないとの意見を踏まえ、取締役会議題の時間配分を見直すとともに、社外取締役と会長・CEOとの定期懇談会を新設し、取締役会で議論すべきテーマ等について率直な意見交換を行う機会をつくりました。2022年3月期の実効性評価においては、戦略議論の時間が増え、社外取締役も含めた議論が活発に行われ改善しているとの意見があった一方で、短期的な戦略議論だけでなく、中長期的視点からの議論も必要との意見がありました。
グループリスク管理強化	当社グループの拡大に伴う、グループ会社に対するリスク管理強化の検討が必要との意見を踏まえ、取締役会における継続的なモニタリングが可能となるよう、四半期ごとの定期的な状況報告に加え、重大インシデント発生時には適時に報告を求める体制を整えました。2022年3月期の実効性評価においては、グループ会社の状況を適時に把握することが可能となり大幅に改善したという意見があった一方で、グループ会社の階層が深いため、情報が適時に共有される仕組みの構築・運用にさらに工夫の余地ありとの意見がありました。

### 評価プロセス

評価対象者	
社内取締役(5名)、社外取締役(6名)、監査役(4名)	
評価方法	
実施方法: アンケート(記名式)およびインタビュー 評価期間: 2021年~12月~2022年6月	
アンケート項目	
1. 戦略とその実行 2. リスクと危機管理 3. 企業倫理 4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引	5. グループガバナンス 6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画 7. ステークホルダーとの対話 8. 取締役会の構成と運用

### 2022年3月期取締役会実効性評価の結果の概要

アンケートおよびインタビューの結果を踏まえ、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。一方で、さらなる実効性確保および機能向上のため、以下の事項を重点対策課題とすることを確認しました。

#### 重点対策課題

- 中長期戦略議論の深化: 人的資本も含めたサステナビリティ戦略等を織り込んだ、グループ全体を横断する視点からの中長期的成長戦略の議論
- グループのガバナンス・リスク管理強化: グループ全体のリスク情報を取締役会で監督する仕組みの検討
- 親子上場(利益相反取引に対する独立性確保)への対応: 特別委員会の実効性の確保

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## 監査の状況

### 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、事業年度ごとに監査の方針や計画および重点監査項目を定め、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、重点監査項目に基づく取締役の職務執行状況を確認するために内部統制システムに係る各部署から定期的に報告を受け、業務執行の適正性について、確認を行っています。さらに、四半期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

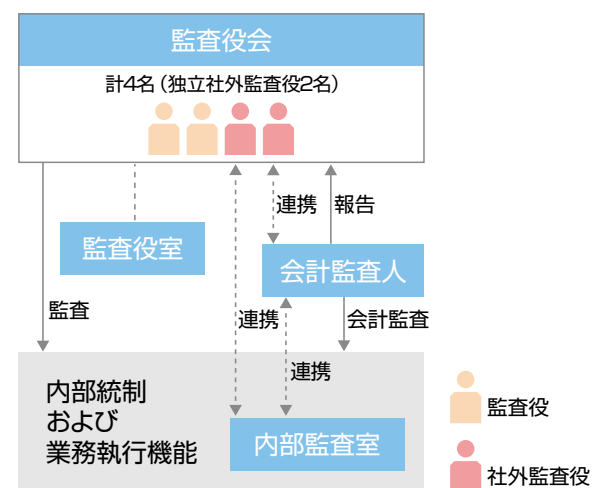
から個別案件に関する説明を受けています。

全監査役の業務をサポートする組織として監査役室を設置しており、専任のスタッフが監査役の指示の下で情報収集や調査等を行っています。

### 2023年3月期重点監査項目

- ① 適法性等監査
- ② 内部統制システム監査
- ③ 取締役会等の意思決定監査
- ④ 情報開示の監査
- ⑤ グループ経営の監査
- ⑥ 会計監査人の評価
- ⑦ BCM (Business Continuity Management: 事業継続マネジメント)・事故対応の確認
- ⑧ 行政動向への対応の確認

### 監査役体制と連携



### 内部監査の体制

内部監査室は、多様なバックグラウンドを持つ27名(2022年6月24日現在)で構成され、社長直下の独立した組織です。当社の業務全般を対象に内部監査を実施しており、業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価しています。内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。また、親会社として子会社を対象とした監査を実施するとともに、グループ会社の監査部門と連携を図りグループ全体のガバナンス強化に努めています。さらに、監査品質向上を目的とした取り組みとして内部または外部による品質評価を実施しています。

### 監査役、会計監査人、内部監査部門との連携

監査役は、会計監査人から監査方針・監査計画について説明を受け意見交換を行います。期中・期末の監査(四半期レビューを含む)につき、監査重点項目、監査方法および結果について報告を受けています。また、常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行うほか、会計監査人の行う監査に立ち会うなど、会計監査人との連携保持を図っています。また、監査役は、当社内部監査室、内部統制部と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ調査依頼をするなど有機的連携を図っています。特に、内部監査室とは、常勤監査役が出席する定例会を開催するなど、毎月、内部監査計画の進捗確認、意見交換などを行っています。

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受けているほか、必要に応じて内部監査の結果等についても説明を受けています。内部監査室は、会計監査人から監査結果等について定期的に説明を受けています。このほかにも両者は必要に応じて情報・意見交換を行うなどして、連携を図っています。

### 監査役、社外取締役との連携

社外取締役と監査役による情報交換会を半期ごとに実施しています。監査役による経営層への面談結果や直近の経営課題等に関する意見交換を行い、社外取締役の当社に対する理解がより一層深まる取り組みを行っています。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役および監査役

(2022年6月23日現在)

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

宮内 謙

代表取締役  
会長



1977年2月社団法人日本能率協会入職後、1984年10月(株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))入社。2003年1月にソフトバンクBB(株)(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。

藤原 和彦

取締役  
専務執行役員  
兼 CFO



1982年4月東洋工業(株)(現マツダ(株))入社後、2001年4月ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社。2006年4月にボーダフォン(株)(現当社)常務執行役員(CFO)に就任して以来、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心にガバナンス領域の統括責任者として従事しています。2018年4月からは当社取締役専務執行役員に就任しています。

宮川 潤一

代表取締役  
社長執行役員  
兼 CEO

○ △



1991年12月(株)ももたろうインターネット代表取締役社長に就任。2000年6月名古屋めたりっく通信(株)(現当社)など通信事業会社の代表取締役社長を歴任。

最先端テクノロジーに対する深い知見を有しており、2006年4月にボーダフォン(株)(現当社)取締役専務執行役員(CTO)に就任。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。

孫 正義

創業者 取締役



1981年9月(株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))を設立。2006年4月ボーダフォン(株)(現当社)取締役会議長、代表執行役員社長 兼 CEOに就任し、2021年4月からは当社創業者取締役に就任しています。

ソフトバンクグループ(株)創業者として企業経営・事業戦略・M&A等に関する豊富な知識、経験を有しています。

榛葉 淳

代表取締役  
副社長執行役員  
兼 COO



1985年4月(株)日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ(株))入社。2006年4月にボーダフォン(株)(現当社)常務執行役に就任しました。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。

川邊 健太郎

取締役



1996年12月(有)電脳隊取締役、1999年9月(株)電脳隊代表取締役社長、1999年12月ビー・アイ・エム(株)取締役を経て、2000年8月ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))入社。2012年4月にヤフー(株)(現Zホールディングス(株))最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を牽引。2018年9月からは当社取締役に就任しています。

今井 康之

代表取締役  
副社長執行役員  
兼 COO



1982年4月鹿島建設(株)入社後、2000年4月ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社。2007年10月に当社執行役員に就任しました。

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。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役および監査役 (2022年6月23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  
□ 特別委員  
■ 特別委員会委員長

堀場 厚 ●▲■  
社外取締役 独立役員



1992年1月から現在に至るまで30年間に渡り㈱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6月から12年間に渡りTDK㈱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㈱の常務執行役員総務統括を務めています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくことを期待しています。

工藤 陽子  
社外監査役 新任役員 独立役員



カリフォルニア州公認会計士として財務および会計に関する豊富な知識と経験を有しており、それら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。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

> リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

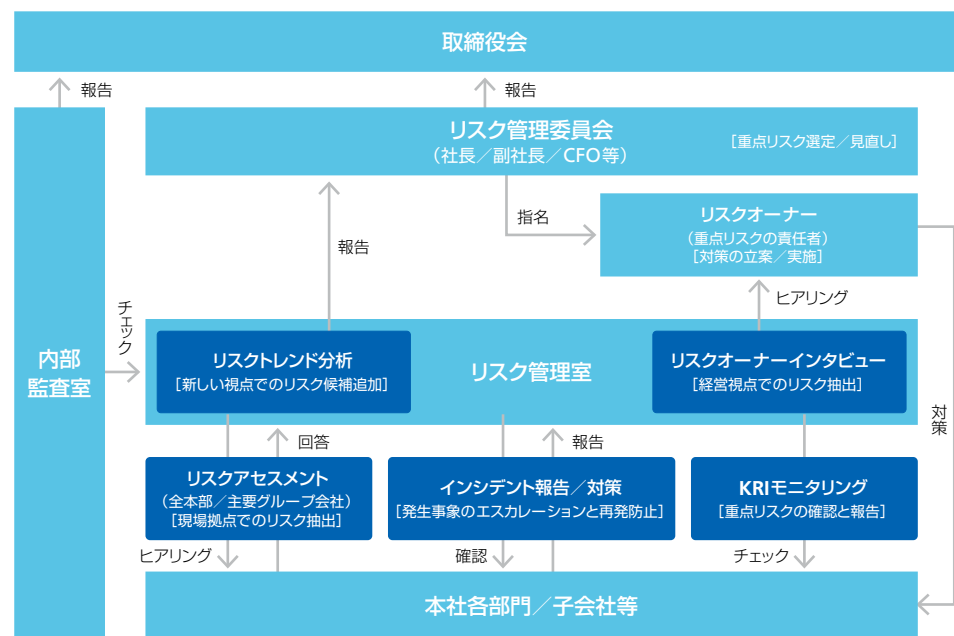
# リスクマネジメント

当社は、全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、複雑化・多様化するリスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

## リスク管理体制

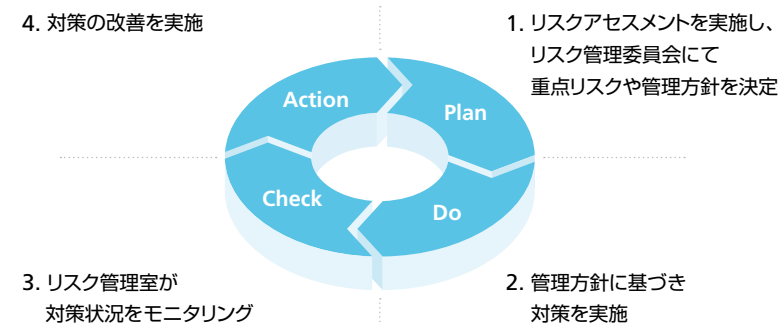
当社では、さまざまな角度から全社的なリスクを特定し、リスクの顕在化を防止するため、各部門が現場で施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理室が全社的・網羅的にリスクの把握と対策状況のチェックを定期的実施し、年2回開催されるリスク管理委員会に報告しています。

社長、副社長、CFO等を委員とし監査役や関係部門長が参加するリスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告しています。同時に、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、監督しています。また、グループ全体のリスク管理の観点から、子会社等からの報告体制を整備するとともに、各子会社等が洗い出した事業に関連するリスクとその対策状況の定期的なチェックを実施しています。



## リスク管理の手法

リスク管理およびリスク低減のため、一年を通じ、PDCAサイクルとして以下のような管理を行っています。



## 年間スケジュール

年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
情報開示			★有価証券報告書開示									
リスク管理委員会							10月頃開催 C リスク管理委員会 (中間報告)				2月頃開催 P リスク管理委員会 (重点リスクの選定/見直し)	
リスクオーナー	D 重点リスクの対策検討/実行								A 追加対策検討/実行			
リスク管理室					D リスク対策状況評価 (上期)			C リスク対策状況評価 (下期)				
各部門子会社等			C KPIモニタリング(月次)									
			P リスクアセスメント									

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

> リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# リスクマネジメント

## 重大リスクへの対応

重大なリスクの選定に関しては、リスクアセスメント(各部門)や、リスクオーナー等へのインタビュー等を通じてリスクを総体的に把握し、リスク管理に取り組んでいます。

日々刻々と変化する外部環境の変化等により、当社の事業活動に大きく支障をきたすリスクを適切なタイミング、かつ総体的に把握・対応することにより、リスクの低減と未然防止に努めています。

(注)リスク管理委員会では情報セキュリティ経験を有する取締役(宮川代表取締役)が中心となり重大なリスクを監督しています。

### 経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
<b>a. 経済情勢、規制環境および市場環境の変化、他社との競争について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>国際、国内政治情勢</li> <li>競合他社の状況</li> <li>顧客の期待</li> <li>法令改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気変動</li> <li>人口変動</li> <li>商品・サービス瑕疵</li> <li>国内外の取引先からの基地局やネットワーク機器・設備、仕入れ商品(携帯端末など)や開発資材の調達遅延/困難</li> <li>MVNOシェア拡大、新規参入者などによる通信業界の競争激化、新興企業などによるサービスが急速に広まり、当社グループのサービスに対する競合となるリスク</li> <li>提供する商品(製造物)・サービスに重大な瑕疵等が存在し、顧客に損害を及ぼすリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの分断に備えたリスク分散のためのサプライヤーの分散化・多様化</li> <li>消費者の志向に合ったサービス・製品・販売方法を導入</li> <li>製造/開発段階の品質管理の徹底</li> </ul>
<b>b. 技術・ビジネスモデルへの対応について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>c. 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ついて</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃や情報漏えい、紛失、消失</li> <li>情報資産の不適切利用</li> <li>商品・サービスの不適切利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>保有する情報資産の活用を誤ることにより、法令違反となりもしくは法令には違反しないものの社会的な批判を受け、当社の社会的信用および信頼を失墜するリスク</li> <li>当社グループが提供するアプリや決済サービス等が不正に利用(詐欺等の犯罪等)されることにより、信用・信頼の低下を招くリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機密情報に関する作業場所を限定し入室管理ルールを設ける。社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを監視・防御。情報のセキュリティレベルに応じてアクセス権限や使用するネットワークなどを分離・独立</li> <li>ガイドラインの整備や研修の実施</li> <li>定期的な不正利用の監視</li> </ul>
<b>d. 安定的なネットワークの提供について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>通信ネットワーク障害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>e. 他社の買収、業務提携、合併会社設立等について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>投融資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

(注)「法務・コンプライアンスに関するリスク」「財務・経理に関するリスク」「その他」「新興リスク」については、HPをご覧ください。  
URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/riskmanagement/>



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

> リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# リスクマネジメント

## 経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
<b>f. 他社経営資源への依存について</b>		
(a)業務の委託 ▪ 委託先の情報不適切管理	▪ 委託先が当社の期待通りに業務を行うことができないリスク	▪ 業務委託先の業務の定期的な監査を実施
(b)他社設備などの利用 ▪ 他社経営資源	▪ 委託先が当社グループおよび顧客の情報の不正取得または目的外使用等を行うことで顧客の人権を侵害するリスク	▪ 複数の事業者の通信回線設備などを利用
(c)各種機器の調達 ▪ 供給停止 ▪ 納入遅延	▪ 他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用できなくなるリスク	▪ 複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築
<b>g. 「ソフトバンク」ブランドの使用について</b>		
▪ ブランド使用	▪ 当社がソフトバンクグループ(株)の信用または利益を害する行為をし、「ソフトバンク」ブランドを使用できなくなるリスク	▪ ブランド使用前のチェック体制の強化、利用に関する資料公開、研修の実施
<b>h. 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</b>		
▪ システム障害	▪ 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
<b>i. 人材の育成・確保について</b>		
▪ 人的資源(採用、転職、育成) ▪ 労務管理(過重労働など) ▪ 人権 ▪ ダイバーシティ	▪ 事業運営に必要な技術者等の人材を予定通り確保できないリスク ▪ 基本的人権への配慮に対する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク ▪ 多様性を認め合い、生かすことに関する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク	▪ 高市場価値のある人材に対し、その専門性の高さを踏まえた報酬制度を導入 ▪ 人権ポリシーの策定、人権デューデリジェンスプロセスの構築、リスクアセスメントの実施 ▪ ダイバーシティに関する取り組みの社内周知の徹底、研修の実施
<b>j. 気候変動について</b>		
▪ 気候変動	▪ 再生可能エネルギーへのシフトによる電力コストの増加 ▪ 気候変動に起因する自然災害によるサプライチェーンの断絶に伴う基地局設備等の調達遅延／困難	▪ 省エネルギー設備への転換、IoTやAIの活用により電力使用を効率化することで省エネルギー化を促進 ▪ 基幹ネットワークの冗長化の推進や係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保等

(注)「法務・コンプライアンスに関するリスク」「財務・経理に関するリスク」「その他」「新興リスク」については、HPをご覧ください。  
URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/riskmanagement/>

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

人材戦略

環境への取り組み

### Data Section

# リスクマネジメント

## 情報セキュリティ

### CISOメッセージ

## 多様化・高度化する脅威を 常に注視

飯田 唯史

Chief Information Security Officer  
(最高情報セキュリティ責任者)



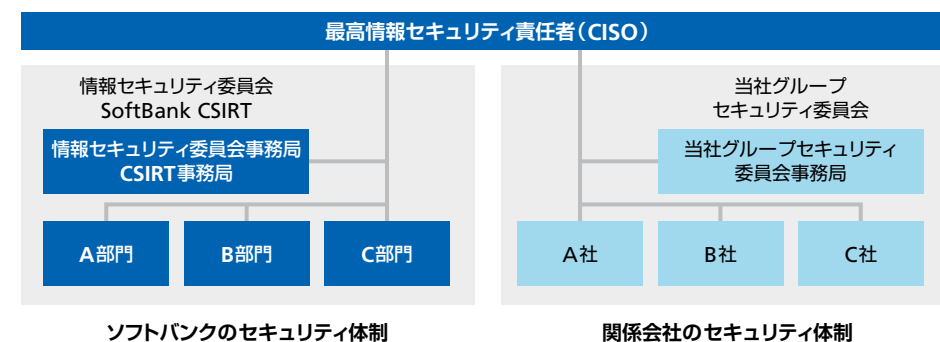
### 方針

人々の生活や企業活動においてDX化が進み、また、コロナ禍によってオンラインで完結する世界も広がっています。これらを加速させる鍵となるのが、5G、AI、IoT、RPA、クラウド、ビッグデータなどの最先端技術です。AIやRPAによる省力化や自動化はより付加価値のある仕事へのシフトを促し、IoTセンサーによる制御やデータ解析は、未来予測による先行投資やリスク回避に活用することが可能になりました。これらを支えているのは、高度化されたICT(情報通信技術)、最先端の通信インフラ、それと情報セキュリティです。そこで当社は、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「パーソナルデータの保護に関する方針」を策定しています。そして、この方針に則って、情報を適正に取り扱い、情報漏えいを防止することはもとより、サイバー攻撃のさらなる巧妙化やリモートワーク環境を狙った攻撃など、さまざまな外的脅威から情報資産を保護するため、あらゆるリスクを洗い出して抜本的かつ高度な対策を講じています。

### 情報セキュリティ体制

当社は、こうした方針に沿った事業運営を徹底するため、最高情報セキュリティ責任者(CISO)を設置し、CISOを委員長として、各部門の情報セキュリティ管理担当者などで構成する情報セキュリティ委員会(ISC)を設け、全社横断的に情報セキュリティ施策を推進しています。加えて、

SoftBank Computer Security Incident Response Team(SoftBank CSIRT)を組織することにより、セキュリティインシデントの未然防止と、迅速なインシデント対応による被害極小化に努めています。さらに、CISOを委員長とし、関係会社(当社子会社および関連会社)の情報セキュリティ管理の責任者を構成員とする、当社グループセキュリティ委員会を設置し、グループ内での方針徹底および各種施策の連携を図っています。



### セキュリティ対策

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

加えて、サービスや設備を監視するSOC(Security Operation Center)の運営、規定の整備、社内や他組織との連携、米国国立標準技術研究所(NIST)のCSF(Cybersecurity Framework)や米国CIS(Center for Internet Security)のCIS Controlsを用いた対策内容の見直しなども行っています。情報セキュリティを常に進化させることで、DXによってもたらされる変革を支えながら、皆さまに安心してご利用いただけるサービスを提供していきます。

(注)「情報セキュリティ」の詳細については、HPをご覧ください。  
URL: <https://www.softbank.jp/corp/aboutus/governance/security/>

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

> 人材戦略

環境への取り組み

Data Section

## 人材戦略

宮園 香代子

コンシューマ事業統括  
東日本エリア営業本部 本部長

越 直美

社外取締役

木戸 あかり

コーポレート統括 人事部  
人事企画統括部 人事企画部  
ダイバーシティ推進課 課長



本企画の撮影場所は全てWeWork東京ポートシティ竹芝



## 女性活躍推進が切り拓く ソフトバンクの未来

ソフトバンクは、人々の価値観や考えが多様化するなかで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現には、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)の実現が重要と考えています。その取り組みの一環として、2036年3月期までに女性管理職比率20%の目標を掲げ、女性の活躍を推進しています。越社外取締役、コンシューマ事業統括の宮園本部長、ダイバーシティ推進に取り組む木戸課長の3人が、女性活躍の必要性和目標達成に向けた取り組みなどについて語りました。

### 多様な意見を取り入れることが 組織の成長につながる

**宮園** 私は大学卒業後に広告代理店に勤めていました。そこは中堅規模の会社だったこともあり、最初は男女ともに同じような仕事を任されていたのですが、時間が経つと同僚の男性が何人もキャリアアップで転職をしていきました。一方で、女性にはそういうチャンスが少なく、何か自分だけの強みを持たないとキャリアアップしにくいと感じていました。

その後、転職で入社したJ-フォン(株)が現在のソフトバンクでのキャリアにつながっています。初めて管理職を打診された時は大きな不安を感じましたが、当時の上司が男女の区別なく仕事を任せてくれ、「大丈夫だよ」と後押ししてくれたのが大きなきっかけとなり、管理職としての自分の形を見つけられました。ソフトバンクは会社自体が非常にスピード感もありますし、最新のテクノロジーで社会を変えていこうという考えを持っているので、男女を問わず活躍したいという意志のある人たちをサポートすることが、会社の成長の原動力にもなっていると感じています。

**木戸** 私は、5年程前ソフトバンク社内でDE&Iや女性活躍推進の取り組みを本格化するタイミングで管理職になりました。当時、管理職に占める女性の割合の目標設定をするために、仕事への貢献度と昇進の関係性などを確認しました。その結果、評価では男女差が見られなかったが、上位の役職への認定では、男性が女性を上回るということが分かりました。この差に純粋な疑問を感じ、それが現在の取り組みにつながっています。

**越** 私は、滋賀県大津市で市長を務めました。その経験に基づいて、女性を含む多様な意見を取り入れることが、組織の成長につながると考えています。



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

### > 人材戦略

環境への取り組み

### Data Section

## 人材戦略

一つ目の例としては、市長時代に取り組んだ保育園の待機児童の解消についてです。私が市長に立候補した動機は、女性が仕事か子育てかの二者択一ではなく、どちらも自由に選択できる社会をつくりたいということでした。以前アメリカの法律事務所でも働いていたとき、男性の弁護士が育休を取るのに驚きました。当時、日本では、50%から60%の女性が第一子出産後に仕事を辞めていました。そのような状況を変えたいと思い、市長を務めた8年間で54園、約3,000人が通う保育園などをつくりました。女性の意見を聞いて取り組んだことが、社会の課題の解決につながったと感じています。



### 越 直美

弁護士、大津市長を経て2021年6月より当社社外取締役。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る。2021年7月に発足した「女性活躍推進委員会」にアドバイザーとして参画している。

二つ目は市長時代の市役所での経験です。市役所という組織は終身雇用、年功序列が前提で、何かを変えようとするときに、変化への抵抗がありました。人口減少社会に入り、今までのやり方を変えなければならないのに、画一的な組織で同じことを続けていると、外の変化が見えにくくなり、考え方も硬直化してしまうと実感しました。当時男性の管理職が多かったのですが、組織が前に進んでいくためには、女性や若者などの多様な意見を取り入れていくことが必要だと思いました。

### いつもさまざまな人たちの意見を取り入れる ことで成長してきた

**宮園** 世界の情勢が激しく動いているだけでなく、ソフトバンクが事業を展開しているICTの業界は、テクノロジーの進化、市場環境の変化がとても激しい業界です。その中でソフトバンクがリーダー企業として世の中を引っ張っていくためには、絶対的に多様性が必要だと思います。越さんのお話にもある通り、画一的な考えの人だけに偏ると、昔はこうだったよね、だからこのまま続けようとなりがちですが、女性活躍も含めた多様性の視点を受け入れることによって、変化に敏感に対応でき、さらにはさまざまなアイデアやイノベーションの芽が生まれるのだと思います。ソフトバンクは時代の変化をリードしていくことで世の中から求められてきた会社です。女性活躍推進による多様性の拡大は、会社が発展していくだけでなく、社会に貢献し「情報革命で人々を幸せに」していくというソフトバンクの大きな理念を実現するためにも、重要な視点だと思います。

**木戸** 人事の目線というと、会社の成長にはやはり人の成長が切り離せません。人の成長のためには、その人の個性が活かせるような多様性を受け入れることが大切です。今回は女性活躍というテーマで話していますが、本来は、女性の中にも差異があり多様性があります。その中で現在は、ダイバーシティ推進の一丁目一番地といわれる女性活躍にフォーカスしています。

話は少し変わりますが、ソフトバンクの歴史を振り返ると、最初はパソコン用ソフトウェアの卸売業から始まり、その後、インターネット、移動通信サービスに加えて通信以外の領域へと事業を拡大してきました。ソフトバンクにおいては、さまざまな事業経験を持つ人々が融合すること、すなわち関わる

人々の多様性によって会社の変化と成長を実現してきたと思っています。この歴史が示す通り、女性活躍推進やDE&Iによって新たな多様性を取り入れていくことは、ソフトバンクのさらなる成長にとって大切だと考えています。

**越** 外部の目線でいうと、女性活躍の推進は企業価値の向上に直結すると考えています。例えば、ソフトバンクの現在進めている「Beyond Carrier」戦略では通信領域以外の新しいビジネスを生み出すことに取り組んでいますが、多様な視点を生かすことによって、これまでにない新しいものを生み出すことができると考えています。人口の半分を占める女性のニーズを捉えれば、新しいビジネス、「Beyond Carrier」の先のイノベーションが生まれると期待しています。

### 一歩踏み出す勇気の後押しや 働き方の改善が必要

**木戸** ソフトバンクで女性活躍に具体的な数値目標(女性管理職比率20%)を設定したのは2021年です。社員に占める女性の割合を参考に設定しました。

この目標を達成していくにあたり、宮川社長のオーナーシップのもと、役員や外部の有識者などで構成する「女性活躍推進委員会」を設置しました。現在は、KPIに設定した女性管理職比率をテーマに、現状の分析や課題の把握、今後取り組むべき施策に関して議論しています。役員が直接、組織内の女性や女性管理職の声を聞くラウンドテーブルのような機会を設け、生の声から課題を抽出しています。

アンケート調査からは、女性社員が管理職になりたいと希望する率は男性より低く、その背景には働き方の慣習の問題や自信のなさなどがあるということが明らかになりました。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

### > 人材戦略

環境への取り組み

### Data Section

## 人材戦略

**宮園** 木戸さんが課題として挙げた、女性社員が管理職になりたいと希望する率が低いという点を解決するには、職場環境の改善に加えて女性自身の意識も変えていく必要があると感じています。私自身も管理職を打診されたときには、務められる自信はありませんでした。ただ、自信は待っていれば出てくるのかというところもありません。自信というより、一歩踏み出す勇気を持ってもらうのがすごく大事だと思います。一歩踏み出してやってみたら、意外とできたと感じることが大切なんです。それは管理職への昇進に限った話ではなくて、一つ一つの仕事でも同じです。私は、一歩踏み出す後押しをできるような活動をしていきたいと思い、所属している営業組織における女性向けのキャリアセミナーやメンバーとの対話の中で意識改革につながるようなことを話しています。



### 宮園 香代子

広告代理店勤務を経て2002年J-フォン(株)に中途入社し、マーケティング・広告宣伝業務に携わる。2017年コミュニケーション本部長に就任。2020年より東日本エリア営業本部長。社内の女性リーダー育成のメンタープログラムでメンターを務めている。

### 女性活躍推進のために トップのコミットメントができています

**越** ソフトバンクは、女性活躍推進のKPIである女性管理職比率20%の達成に向けて、私が必要と考える四つのポイントにしっかり取り組んでいると考えています。

一つ目が、トップのコミットメントです。私は社外取締役としてソフトバンクに関わり、女性活躍推進委員会にも出ていますが、さまざまな場面で宮川社長が強くコミットされていることを感じます。そして、宮川社長のリーダーシップによって、役員も、現場で推進していくリーダーも本気で取り組んでいることを実感します。加えて現場の女性の声に基づくボトムアップの取り組みも進んでいるのがとてもよいと思っています。

二つ目のポイントは、現状分析がしっかりできていることです。収集したデータやアンケートの結果などを分析し、課題を抽出することが非常に進んでいて、その結果、客観的に見ても、目標達成へのアプローチがきちんと進められていると考えています。

三つ目は制度です。人の認知行動において避けて通れないアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)に関する理解を深めるための研修やe-learningの実施に加え、法定を上回る育児支援制度が準備されています。育児を含めたさまざまな制度が、女性だけではなく男性にも適用され、社員みんなが働きやすい環境となっています。

最後の四つ目は、宮園さん、木戸さんの話にもあった意識の問題で、これがまさにこれから取り組むべきことです。これはソフトバンク特有の問題ではなく、日本社会全体の問題ともいえます。具体的には、女性活躍は女性に頑張れと言うのではなく、まずは上司の意識が変わるべきです。もう一つは、女性の「自信」の問題があります。これは、会社に入る以前の教育の問題でもあり、時間はかかりますが、日々取り組んでいかなければなりません。例えば、ソフトバンクの女性社員からの提案で新たに設けた「女性から発動するコワーキングスペース」(参照P66)のような場合は、仕事のおもしろさや悩みを率直に語り合うことで、意識の変革に寄与すると考えています。

### 早期に目標達成を目指し、 企業としての成長を促進したい

**越** 私は、ソフトバンクにとって人材は宝と考えています。女性でも、男性でも、子育てをされている人も、介護をされている人も、外国人やLGBTQ(性的少数者)や障がいのある方も、あらゆる人が働きやすい環境をつくることは、取締役の責任と自覚しています。

**宮園** 正直、現在のソフトバンクは、女性活躍推進という観点で見ると本当にヨチヨチ歩きだと感じています。一方で、こうやると決めたら必ず期限の前に実現する力のある会社でもあります。宮川社長自らのコミットメントで女性活躍推進が加速したからには、2035年といわず、今から10年を待たずして目標達成ができるのではないのでしょうか。そのために私自身も、女性社員が一歩踏み出せるような後押しや意識の変革などに助力できればと考えています。

**木戸** 今回の話では、女性の活躍推進が中心でしたが、究極の目指す姿はDE&Iであり、社員一人一人がありのままの自分を偽らず活躍できる会社になることです。女性活躍推進をきっかけに、そういった企業風土を醸成し、企業としてさらに成長したいと思っています。



### 木戸 あかり

現・SBヒューマンキャピタル(株)に新卒入社し、求人広告営業を担当。ソフトバンク入社は組織人事などを経て、人材戦略部門へ異動。女性活躍推進に関する取り組みを始め、2017年からは全社的なダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)&インクルージョン(包摂)の推進を担う。

## Contents

統合報告書の発行にあたって

ソフトバンクグループ 経営理念

Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

### > 人材戦略

環境への取り組み

### Data Section

## 人材戦略

# 人材戦略とダイバーシティ

### 「Beyond Carrier」戦略に沿った人材戦略

「Beyond Carrier」戦略が加速し、人々の価値観や考えが多様化するなかで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現には、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの実現が重要と考えています。その取り組みの一環として特に女性活躍の推進に注力しています。また、通信以外の新規事業への人材シフトとともに、各人が最大限能力を発揮できる多様な働き方の実現や、生産効率を上げていくための先端テクノロジーを活用した人材戦略を推進しています。

### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの 取り組み

当社では、年齢、性別、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境の整備に取り組んでおり、役割と成果、能力に応じた公正な評価に基づいて役職や処遇が決定されています。

社内におけるダイバーシティの推進は、人事を担当する執行役員(CHRO、最高人事責任者)が責任を持ち、その監督の下で行っています。組織ごとの課題に向き合い、人事本部の専任組織・ダイバーシティ推進課を中心に、全社員対象のアンコンシャスバイアスのeラーニングや、管理職対象のダイバーシティマネジメント研修の実施などの取り組みを行っています。

### 女性活躍推進委員会を発足

当社は女性活躍推進を目的に、女性管理職比率を2022年

3月期(7.1%)比で、2031年3月期までに約2倍の15%、2036年3月期までに約3倍の20%とする目標を2021年に設定しました。その達成に向けて、役員や外部の有識者などで構成する「女性活躍推進委員会」を同年7月に発足しました。同委員会では、CEOを委員長とし、各組織を統括する役員が推進委員を務め、女性活躍の推進・強化に向けた方針や新たな施策に関する議論、各施策の進捗確認などを実施しています。多様な視点での活発な議論を促進するため、社外取締役の越直美氏や外部の有識者らが、アドバイザーとして参画しています。また、同委員会の推進委員が指名した各組織の部門長などが、部門ごとの取り組みやその進捗、成功事例などを共有する会議を開催し、全社を横断した取り組みを推進しています。

2021年8月に開催された女性活躍推進委員会では、女性活躍推進がなかなか上手くいかない1つの理由としてアンコンシャスバイアスを取り上げ、そのバイアスを理解した上で社員一人一人が自分自身の行動を見つめ直し、ひいては会社全体の意識や環境の改革につなげていく、このことがとても重要であると確認しました。

2021年12月に開催された女性活躍推進委員会では、各組織の部門長が全社員アンケートの結果やこれまでの取り組みから分析した課題を確認した上で、解決策や今後の施策の方向性などについて活発に議論を交わしました。社員アンケートでは、「長時間労働の風土是正」や「育児などによる不在をカバーする仕組みづくり」という声が多く聞かれ、男性社員においては「自らが積極的に育児支援制度を使用するなど理解促進を進めること」が1位に挙がり、まさに働き方改革に関して社員自身も高い問題意識を持っていることが示されました。

### ジェンダー・ペイ・ギャップ解消の取り組み

当社では、性別に関わらない公平な賃金の支払いに努めるとともに、性別による賃金格差(ジェンダー・ペイ・ギャップ)の解消を目指しています。このような方針のもと、実態把握のために全社の役員、管理職、非管理職を対象として、「基本給のみ」または「基本給と賞与」の金額の比較を年に1回実施しています。当社では、男女で同一の給与体系を適用していますが、現状等級構成などに起因して報酬総額に男女差が発生しています。これらの状況も踏まえ、女性の活躍推進の各種取り組みを進めています。

### 女性の活躍推進の取り組み

当社では、女性社員向けのメンタープログラムを2018年より実施しています。社内の女性管理職をメンターとして、1on1によるメンタリングや、3人1組でのグループメンタリングの機会を提供しています。その他、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大により、コミュニケーションの重要性が再確認されたことをきっかけとして、女性社員からの発案で「女性から発動するコワーキングスペース」を2022年6月よりトライアルで運用開始しました。実空間と仮想空間を活用し、組織や職種を超えた社員同士の新たな出会いと共創の場を実現します。加えて、座談会やワークショップなどの開催により、社員が自信を持って活動できる風土醸成を目指しており、この空間をきっかけに、将来的には性別を問わず全社員が相互に活躍の場を広げられるよう取り組みを進めています。



## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

### > 人材戦略

環境への取り組み

### Data Section

## 人材戦略

# 誰もがチャレンジできる制度と環境

### ソフトバンクユニバーシティ

ソフトバンクユニバーシティは、経営理念の実現に貢献する人材の育成を目的として2010年9月に設立した実践的プログラムを提供する育成機関です。従業員の多様性を尊重し、個性豊かな人材の育成を実現するために、従業員による自律的なキャリア開発が行われることを重視しています。このような考え方の下、ソフトバンクユニバーシティでは、会社主導の一律的なキャリア開発や研修体系ではなく、従業員が自己のキャリア目標に合わせて主体的に選択していくという自律的なキャリア開発の仕組みを整えています。

また、集合研修のほか、パソコンやスマートフォン、タブレットなどのマルチデバイスで受講できるeラーニングや、オンラインでの双方向性をもったリアルタイム研修、さらにアーカイブの動画配信など、ICTをフルに活用したソフトバンクらしい学習スタイルを提供しています。

プログラムは、社員が自ら手を挙げて事業の推進に必要なスキルを学ぶ「ビジネスプログラム」、成長事業発展／既存事業拡大に向けたテクノロジーに関する知識・スキルを習得する「テクノロジープログラム」、役割・役割が変わる節目で必要となるスキルの取得や成長をサポートする「階層別プログラム」の三つがあります。個々のキャリア目標や携わる業務に合わせて、社員が主体的に必要な研修を受講できるようにしています。

### ジョブポスティング制度／フリーエージェント制度

新規事業の立ち上げや新会社設立の際には、ジョブポスティング制度でメンバーを公募し、従業員が自己成長・自己実現できる機会を提供するなど、誰もがチャレンジできる制度

と環境を整備しています。

また、“意欲ある社員が自らキャリアアップにチャレンジできる”制度として、年1回フリーエージェント制度を実施しており、2022年3月期ではヤフー、LINEを含むグループ会社20社と連携し、グループ会社間の人材交流を実現しています。

本制度を利用して異動した社員は2022年4月時点で1,920人(累計)に上っています。

### ソフトバンクイノベーション

ソフトバンクイノベーションは、2010年に発表された「ソフトバンク 新30年ビジョン」における「戦略的シナジーグループ5,000社」の実現に向け始動した社内起業制度です。獨創性・革新性に富んだアイデア(新規事業)を社内外から幅広く募集し、アイデア創出前から事業化後のスケールフェーズまで多岐にわたる支援を行っています。この取り組みを推進するため2017年3月期より、新規事業に関する知識やノウハウ、事業プランの検討方法など幅広い知識を習得可能なプログラム「イノベーション・ラボ」をスタートさせました。当社グループの社員は誰でも参加することができ、当社グループ外との共同提案も可能です。

当社はこうした取り組みにより、「事業創造」「事業を創出できる人材の育成」をテーマに社員の積極的な新規事業提案を奨励し、チャレンジングな企業風土づくりを推進しています。2022年3月末において、ソフトバンクイノベーションによる累計応募件数は約7,300件、そのうち累計事業化件数は20件となっています。

### 事業化案件事例

umami



MICE Platform



### 事業プロデューサー制度

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」と定め、「Beyond Carrier」戦略の中核を担うデジタル人材の育成に注力しています。新規事業の立ち上げには、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、自分自身やメンバー育成を担う「人材開発力(People Development)」も必要です。事業プロデューサー制度では、これらを「事業プロデューサー」に求められるスキルとして定義しました。

本制度では、OJT(On the Job Training)とOFF-JTをミックスした実践的な研修に加え、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カ月ごとに実施して目標設定を行い、プロジェクトの中で期待される役割や能力の相互確認を高頻度に行っています。さらに、定義したスキルを基にスキルの到達度を半期ごとに測定し、能力開発ポイントをメンバーに伝えることでデジタル人材育成を促進しています。

2019年から開始した当制度も3年目に入り、1on1面談やスキル測定を通じて、より効果的なフィードバックが実施できるようになりました。その結果メンバーのスキルも全体的に向上しています。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

> 人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# 人材戦略

## 働き方改革と健康経営

### 柔軟で多様な働き方の推進

当社は働き方スローガンとして「Smart & Fun!」を掲げ、最先端テクノロジーを駆使して、全社員がスマートに楽しく仕事をし、生産効率を上げるスマートワークの推進を行っています。

従来の労働時間に捉われず、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」などの導入により時間を創出し、この時間を自己啓発や人材交流、家族や友人とのコミュニケーションに充て、個々の成長へと投資することで、従業員一人一人が、そして会社全体がイノベティブかつクリエイティブになり、より高い成果へ結びつけることを目指しています。また、組織と社員個人のパフォーマンスを最大化することが企業価値の向上につながるとの考えから、出社・在宅勤務・サテライトオフィス勤務などを組み合わせたベストミックスの働き方を推進しています。全社一律での出社頻度は設定せず、事業特性などを踏まえ、組織単位で組織と社員個人が最も力を発揮できる働き方を実践しています。



### 健康経営の推進とコロナ禍への対応

当社は、社員一人一人が心身共に健康であることが、会社と個人の夢・志の実現に向けた原動力であり、社員の健康を維持・向上させることは重要な経営課題の一つと位置付け、「健康経営宣言」を掲げています。そこで、産業医、保健師、専任カウンセラーが常駐する「ウェルネスセンター」を設置し、心身に関するサポートを行っています。また、ストレスチェックシステム「Wellness Eye」によるチェックを全社員へ定期的に実施し、セルフケアによるメンタルヘルス不調の予防や職場改善に役立てています。定期健康診断の結果においては「定期健康診断有所見率」「喫煙率」を課題と捉えており、2022年3月期の実績では「特定保健指導完了率」は3年前と比較して20%以上上昇し、「喫煙率」は就業時間内禁煙を段階的に取り入れたことで、30%台から20%台へ減少しています。

新型コロナウイルス感染症への対応としては、ソフトバンクおよびソフトバンクグループはグループ各社と連携し、ワクチンの職域接種および大規模接種に取り組みました。グループ会社従業員およびその家族、お取引先、医療従事者、地域住民の皆さま等を対象とし、2022年5月末までに、全国12会場にて約24万回の接種を完了しています。また、オンライン健康医療相談サービス「HELPO」アプリにより、唾液PCR検査の受検やワクチン接種の予約・結果管理も可能にし、感染拡大防止を支援しています。

こうした取り組みの結果、当社は「健康経営優良法人2022大規模法人部門（ホワイト500）」に認定されました。ホワイト500は2022年で4年連続の認定となります。

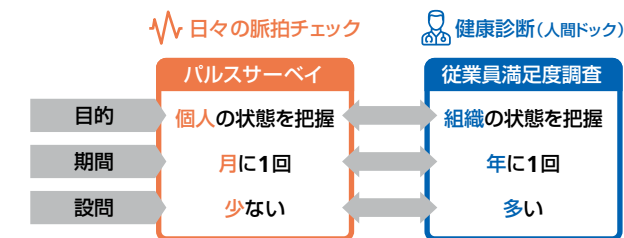


「HELPO」アプリ

### テクノロジー活用による人材確保/最適配置/状態把握

当社は、新卒採用選考をより客観的かつ統一された軸で行うため、人による評価に加え、2020年から、熟練の採用担当者による評価やインターンシップの選考で提出された動画データなどをAIに学習させ、新たに提出された動画を自動で評価するAIシステムを導入しています。これにより、動画面接の選考作業にかかる時間が8割以上削減されました。また当社は、通信以外の新規事業への人材シフトを推進していますが、人材マネジメントの意思決定の精度向上を目的に、独自開発の「ピープルアナリティクス」を取り入れています。年齢やスキルなどの頭在情報だけでなく、配属候補先への本人の性格的なマッチ率を数値で表した「性格フィットスコア」を参考値として使用し、精度の高い人材配置を実現しています。

さらに、毎年実施している従業員満足度調査に加え、従業員の日々の充実度を測定するパルスサーベイも独自開発しています。従業員満足度調査は「総合満足度3.5以上」を目標とし、よりよい組織づくりにつなげています。パルスサーベイは毎月1回、PCやスマートフォンなど各自の端末を通して仕事面・生活面・健康面から構成される設問に答えることで自身のコンディションの変化を測定するとともに、上長とメンバーのタイムリーなコミュニケーションを図ることを狙っています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

> 人材戦略

環境への取り組み

Data Section

# 人材戦略

## ソフトバンクの人事施策

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





Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント

> 人材戦略

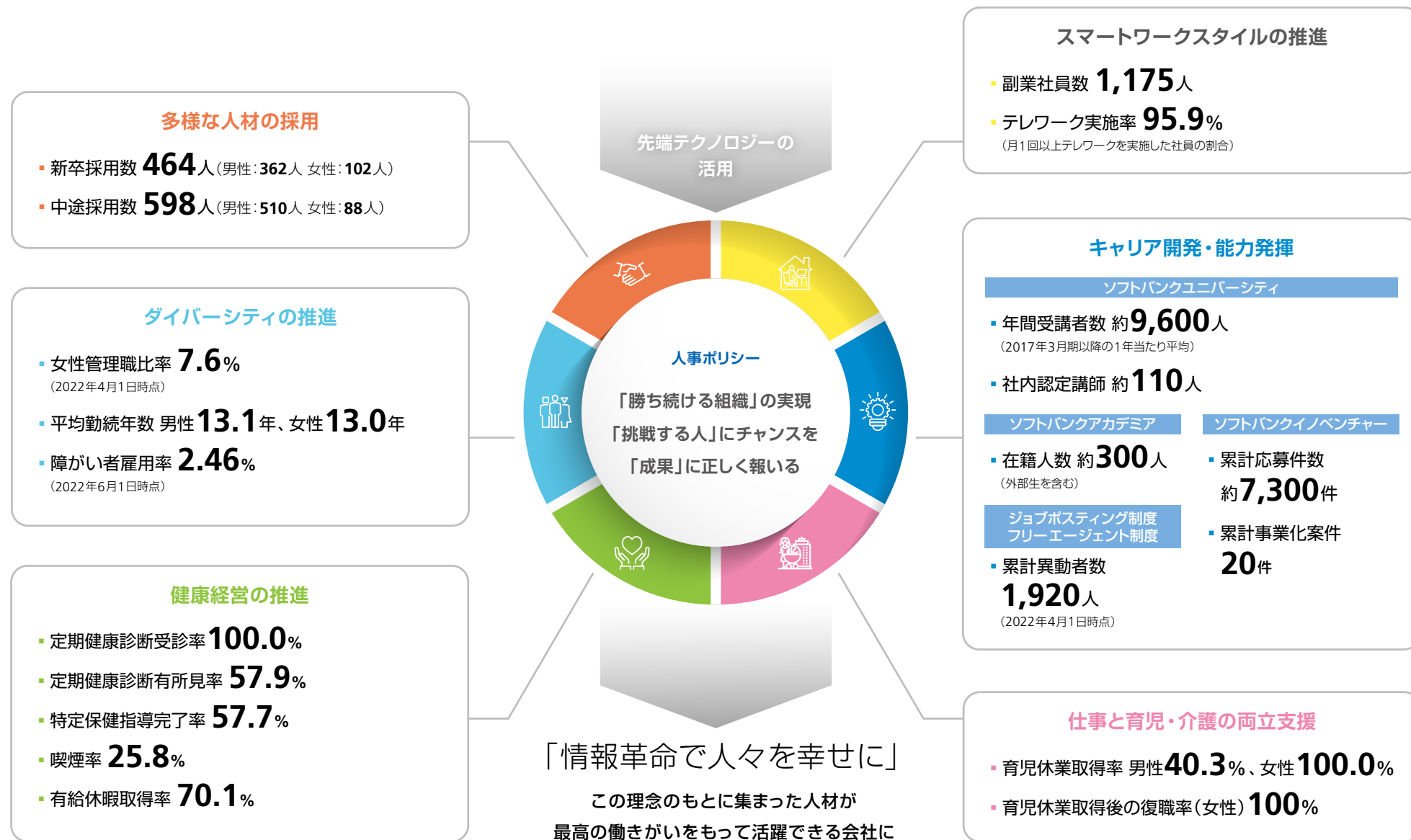
環境への取り組み

Data Section

# 人材戦略

## 実績一覧

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



(注)別途記載のないものは2022年3月31日時点、もしくは、2022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(株)単体の数値です。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

> 環境への取り組み

## Data Section

# 環境への取り組み



## カーボンニュートラル2030

当社は、国際社会が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、脱炭素社会の実現を推進していきます。なお、当社の温室効果ガス排出量削減目標は、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)」に認定されています。

(注)「カーボンニュートラル2030」の対象はソフトバンク株のスコープ1、2です。



### Action 1

#### 基地局使用電力の再生可能エネルギー化

移動体通信事業を主力事業とする当社の温室効果ガスの年間排出量は、CO<sub>2</sub>換算で約68万トン(2020年3月期実績)で、そのうち半分以上が全国の基地局で使用されています。また、年間排出量を平均的な一般家庭の数に換算すると、約25万世帯分に相当します。CO<sub>2</sub>の排出削減のため、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、2022年3月期には基地局使用電力の50%の実質再エネ化を達成しており、2023年3月期には70%以上を目標としています。

基地局以外の施設・設備の使用電力についても順次、実質再エネ化を進め、CO<sub>2</sub>の排出削減を推進します。

\*実質再生可能エネルギーによる電気:再生可能エネルギー指定の非化石証書を組み合わせることで、再生可能エネルギー比率100%かつCO<sub>2</sub>排出量ゼロの電気を実質的に実現

### Action 2

#### 基地局、ネットワークセンターの取り組み

埼玉県戸田市などのネットワークセンターには、年間約1万kWhの発電能力を持つソーラーパネルを設置しています。

また、ソーラーパネルを備えた無線基地局(通称「エコ基地局」)も設置しており、天候良好時には基地局稼働に必要なエネルギーを全て太陽光発電で賄うことが可能です。

### Action 3

#### 次世代電池の開発を通じた環境負荷軽減

次世代電池の開発・実用化に向けた研究開発を通じた環境負荷軽減に取り組んでいます。デバイスの進化による電力の消費が増え、CO<sub>2</sub>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できます。また、2021年6月に「ソフトバンク次世代電池Lab.(ラボ)」を設立。同ラボにて世界中のさまざまな次世代電池の評価・検証を行っており、2021年10月には米国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倍以上(520Wh/kg級)となる、軽量かつ高容量な質量エネルギー密度の高いリチウム金属電池の実証に成功しています。

今後、研究開発や早期実用化を推進することで、次世代電池の開発を促進するプラットフォームになることを目指しています。



当社とEnpower Greentech社が共同開発した  
質量エネルギー密度520Wh/kg級電池

### Action 4

#### データセンターの取り組み

当社グループ会社のヤフーと(株)IDCフロンティアでは、データセンターのエネルギー効率の改善に取り組んでいます。北九州データセンターは、大規模商用データセンターでは日本で初めて外気空調を採用した環境対応型データセンターで、空調効率を最適化することで省エネルギーを実現しました。白河データセンターは、冷涼な気候を生かし、建屋への直接外気導入が可能な建築機能と空調機能を融合した建物一体型の外気空調システムを導入し、年間空調負荷90%以上を冷涼な外気を取り込みながら運用しています。

## Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

> 環境への取り組み

### Data Section

## 環境への取り組み

### TCFD 提言への賛同

当社は、2020年4月にTCFD 提言への賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、積極的な情報開示とその充実に努めていきます。



#### ガバナンス

当社は、国連が定めたSDGsの達成への貢献を重要な経営課題と捉え、取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定し、マテリアリティの一つとして「テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献」を設定しました。気候変動に関連する取り組みを推進するため、取締役会の諮問機関としてSDGs推進委員会を設置しています。代表取締役社長が最高SDGs推進責任者に就任し、取締役会の監督の下、気候変動関連のリスク・機会に関わる戦略などサステナビリティ活動全体の最終責任を負います。また、気候変動に関する取り組みの社内推進に向け、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、CSR本部長を委員長とし、当社の各部門および当社グループ各社の環境対応担当者で構成し、カーボンニュートラル2030達成に向けた具体的な施策を推進します。

#### 戦略

当社は、基地局設備をはじめとし多くの電力を使用する通信事業を行っており、気候変動のリスクを大きく受ける可能性があると認識しています。気候変動により将来起こり得る

事象に適應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年までに発生が予見されるリスクを特定しました。

#### 気候変動に関わるリスクと機会

1.5°Cシナリオでは、評判リスク、テクノロジーリスクは限定的な一方、電力使用量増加に伴う炭素税をはじめとする法規制リスクが潜在することを特定しました。4°Cシナリオでは、海面上昇、気温上昇によるリスクは限定的な一方、豪雨災害による電力断に伴う基地局の停波の発生頻度が増加するリスクを特定しました。また、リスク対応策および機会として2031年3月期までに事業活動で使用する電力などのエネルギーを全て再エネ化するカーボンニュートラル2030を決定し、基地局電力の再エネ推進計画や実質再生可能エネルギーの電力提供推進をマテリアリティのKPIに設定しました。カーボンニュートラル2030宣言の中間目標として、2024年3月期までに基地局電力の70%以上の実質再エネ化を完了し、2031年3月期のカーボンニュートラル達成に向け移行する計画となります。

#### ビジネス戦略および財務計画への影響

1.5°Cシナリオでは、事業に影響を与えるレベルの気候変動による急性あるいは慢性的な物理リスクは生じない一方、気候変動対策の政策・法規制が強化されると仮定し、2025年からCO<sub>2</sub>換算1t当たり16,000円程度の炭素税が課された場合の影響額を試算しました。4°Cシナリオでは、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、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3.3億円の復旧費用を投じました。当社は携帯電話基地局を全国で稼働しており、

災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。

#### リスク管理

気候変動に関わるリスクはSDGs推進担当役員の監督の下、環境委員会にて選定や見直しを行います。特定されたリスクは、さまざまな外部要因等を勘案の上分析し、SDGs推進担当役員による評価を行います。2022年3月期シナリオ分析実施の結果、戦略の変更に係る重要なリスクがないことを確認しました。

特定されたリスクは、規制リスクやレピュテーションリスク、市場リスク、技術リスク、物理リスクなどを含めて環境委員会にてKPIのモニタリング、進捗管理を行い、SDGs推進委員会に報告し重要度の高いものについて取締役会に付議しています。

#### 全社リスク管理プロセスへの統合

当社は、全社的なリスクの特定と顕在化を防止するため、社内で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、リスク管理委員会に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者（リスクオーナー）を定め、対策指示等を行い、状況を取締役に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から確認します。

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



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

人材戦略

> 環境への取り組み

Data Section

環境への取り組み

特定したリスクと機会

気候関連リスク	特定したリスク	シナリオ	外部シナリオ	財務リスク*1,2			対応策 / 機会	
				短期	中期	長期		
移行リスク	政策と法	炭素税導入による運用コスト増	1.5℃シナリオ	IEA SDS/NZE	小	中	中	●カーボンニュートラル達成 (2031年3月期)
	テクノロジー	省エネ技術の導入遅延による、事業推進への影響			小	小	小	●省エネ設備への転換 ●AI、IoT活用による電力使用の効率化
	市場	脱炭素サービスの提供遅延による売り上げへの影響			小	小	小	●再生可能エネルギーの電力提供推進 ●人の移動を抑えるリモートサービスやeコマース市場などの拡大 ●シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大 ●エネルギー効率に優れたソリューション市場拡大
	評判	脱炭素の取り組み不足と判断された場合のブランドイメージの低下、株価への影響			小	小	小	●積極的な情報公開 ●社会全体のCO2削減への貢献 ●ネット募金などによる人々の行動変容の促し
物理的リスク	急性	豪雨や台風増加に伴う基地局の被災による復旧コスト増	1.5℃シナリオ	IPCC SSP1-1.9	小	小	小	●基幹ネットワークの冗長化 ●係留気球無線中継システムによる災害時の通信の確保
			4℃シナリオ	IPCC SSP5-8.5	小	小	小	●成層圏での高高度通信ネットワークの構築
	慢性	気温上昇に伴う空調コスト増	1.5℃シナリオ	IPCC SSP1-1.9	小	小	小	●省エネ設備への転換 ●AI、IoT活用による電力使用の効率化
			4℃シナリオ	IPCC SSP5-8.5	小	小	小	

\*1 財務リスク: 影響度を大中小の3段階で記載

\*2 時間軸: 短期(~2025年)、中期(~2035年)、長期(~2050年)

指標と目標

P96 P97

気候変動が当社に及ぼすリスクと機会を管理するため、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)をはじめとする環境負荷データの管理を行っています。2022年3月期の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)は708,534t-CO<sub>2</sub>、スコープ3は8,685,602t-CO<sub>2</sub>となりました。当社グループの2022年3月期のスコープ1、2、3の温室効果ガス排出量については、P96、97をご参照ください。

目標および実績

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目標を設定しました。2021年3月期に基地局電力の30%、2022年3月期に50%の実質再エネ化を達成し、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推進し、2031年3月期以降の温室効果ガス排出をゼロにします。

カーボンニュートラル目標の対象は、スコープ1(自らによる温室効果ガスの直接排出、およびスコープ2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)になり、ソフトバンクおよび主要な子会社(連結売上比率93%)で設定しています。

## Contents

---

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

---

### Section 1

どのような価値を  
創造するのか

---

### Section 2

どのように価値を  
創造するのか

---

### Section 3

どのように持続して  
いくのか

---

## Data Section

### At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

---



# ata Section

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

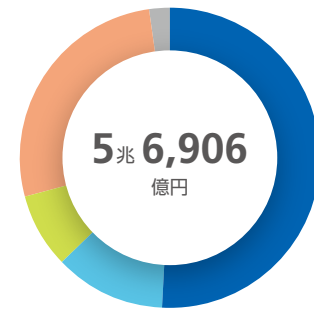
> At a glance

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2022年3月期の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- ESGデータブック
- グループ構造
- 外部評価
- 会社情報/投資家情報

# At a glance

## 売上高の構成比率\*

(2022年3月期)



## 個人向け

51%

## 法人向け

12%

## 流通

8%

## ヤフー・LINE

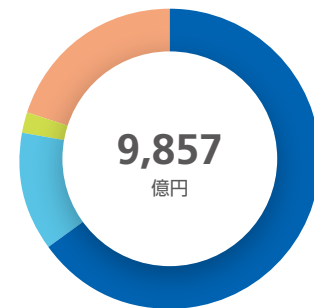
27%

## その他

2%

## 営業利益の構成比率

(2022年3月期)



## 個人向け

65%

## 法人向け

13%

## 流通

2%

## ヤフー・LINE

20%

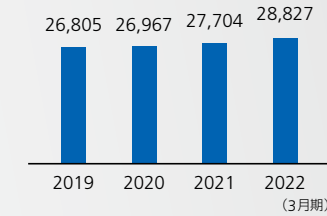
## 事業内訳

\*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。

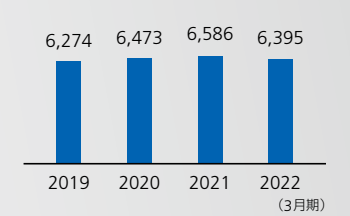
## 個人向け

- 3ブランド「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」のモバイルサービスの提供
- 「SoftBank 光」などのブロードバンドサービスの提供
- 電力の売買・供給および売上の仲介サービスの提供
- 携帯端末の販売

## 売上高 (億円)



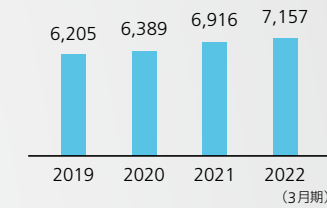
## 営業利益 (億円)



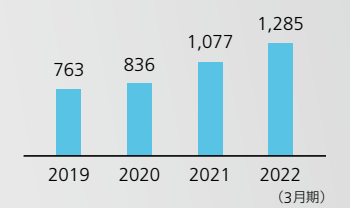
## 法人向け

- 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の提供
- データ通信や固定電話などの固定通信サービスの提供
- 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の提供

## 売上高 (億円)



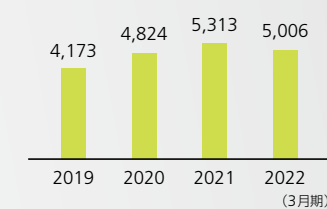
## 営業利益 (億円)



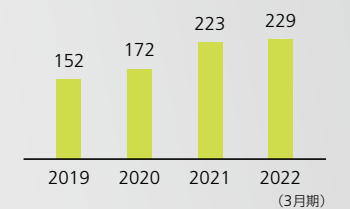
## 流通

- 法人向け
  - ICT (情報通信技術)、クラウドサービス、IoTソリューション等に対応した商材の提供
- 個人向け
  - アクセサリを含むモバイル・PC周辺機器、ソフトウェア、IoTプロダクトの企画・供給

## 売上高 (億円)



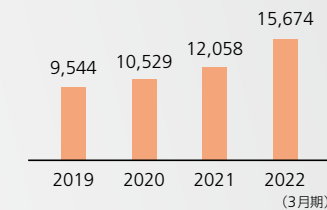
## 営業利益 (億円)



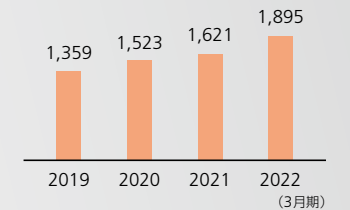
## ヤフー・LINE

- メディア領域
  - 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、コンテンツ、スタンプなどのメディア関連サービスの提供
- コマース領域
  - 「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」などのショッピング、「ヤフオク!」などのリユース、O2Oなどのコマース関連サービスの提供
  - 「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービスの提供
- 戦略領域
  - 決済、金融、AI、ヘルスケアなどのサービスの提供

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)





Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

> パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

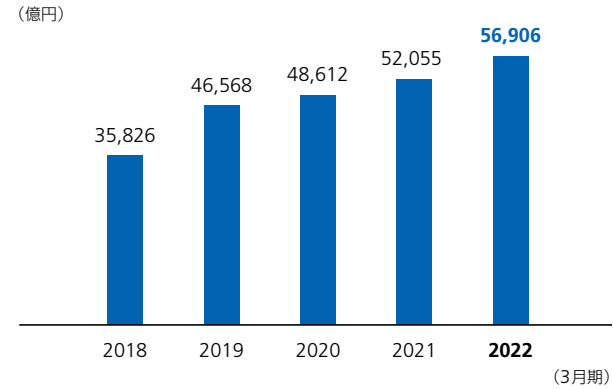
グループ構造

外部評価

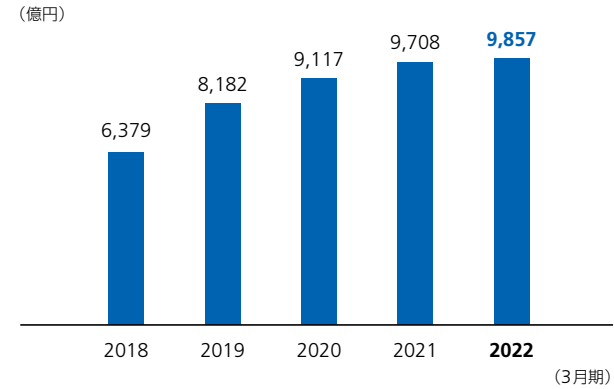
会社情報/投資家情報

# パフォーマンスハイライト(財務)

売上高 **56,906** 億円

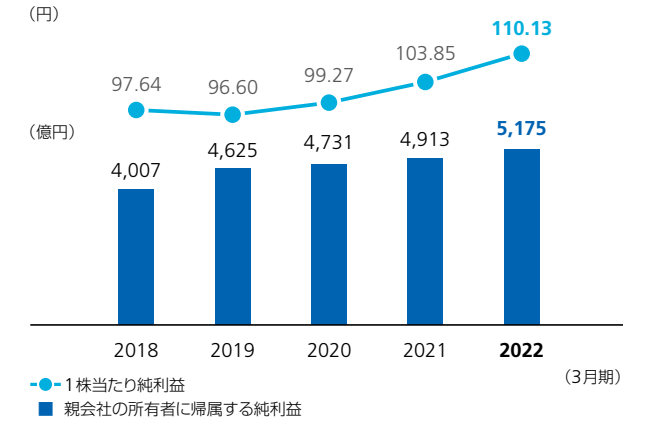


営業利益 **9,857** 億円

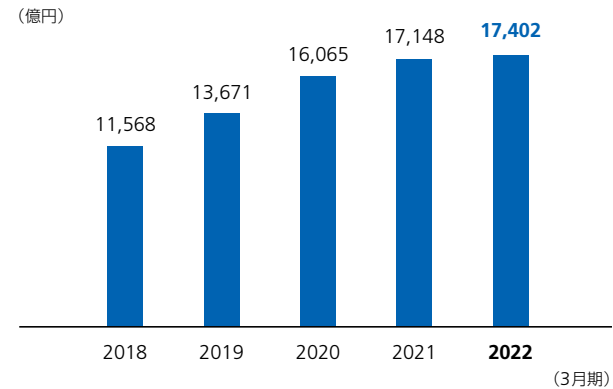


親会社の所有者に帰属する純利益 **5,175** 億円

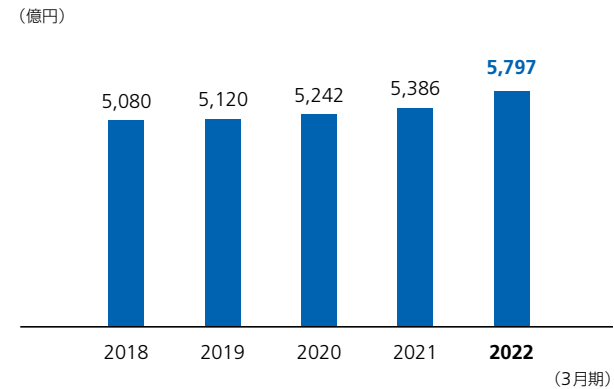
1株当たり純利益\*1 **110.13** 円



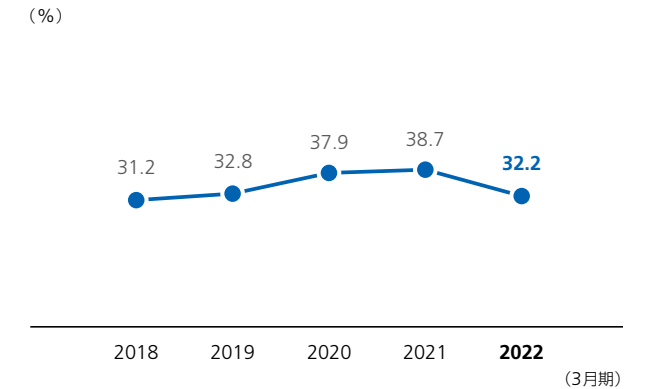
調整後EBITDA\*2 **17,402** 億円



調整後フリー・キャッシュ・フロー (ソフトバンク)\*3 **5,797** 億円



ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)\*4 **32.2** %



\*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) + 株式報酬費用土その他の調整項目  
 2022年3月期より、調整後EBITDAの定義を見直し、株式報酬費用を加味したため、2021年3月期に遡って修正を反映  
 \*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 + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額)  
 Aホールディングス(株)とZホールディングス(株)および子会社のフリー・キャッシュ・フロー、LINE(株)との経営統合に伴う子会社の支配獲得による収支、  
 および役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)およびZホールディングス(株)からの受取配当を含む  
 \*4 親会社所有者帰属持分純利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する純利益 / 当該期間の親会社の所有者に帰属する持分の期首と期末の平均  
 Zホールディングス(株)とLINE(株)との経営統合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、遡及修正を反映(2021年3月期)。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

> パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

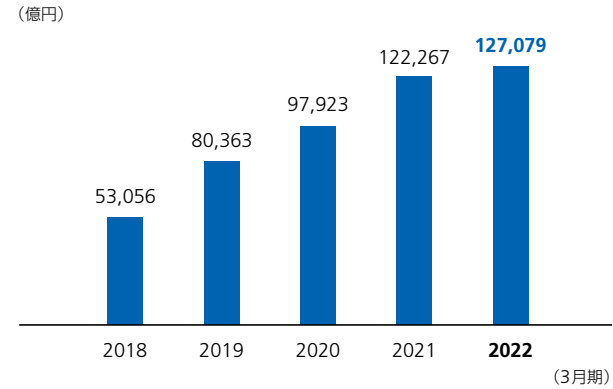
グループ構造

外部評価

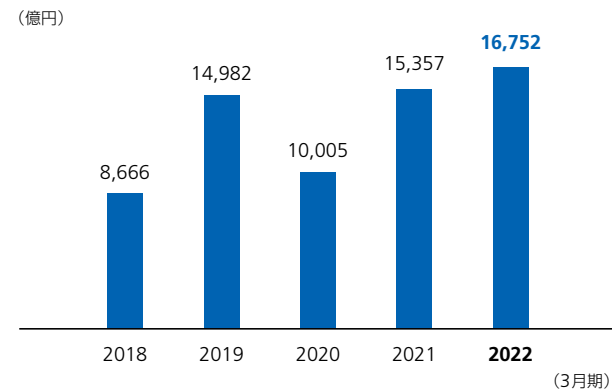
会社情報/投資家情報

# パフォーマンスハイライト(財務)

総資産 **127,079** 億円

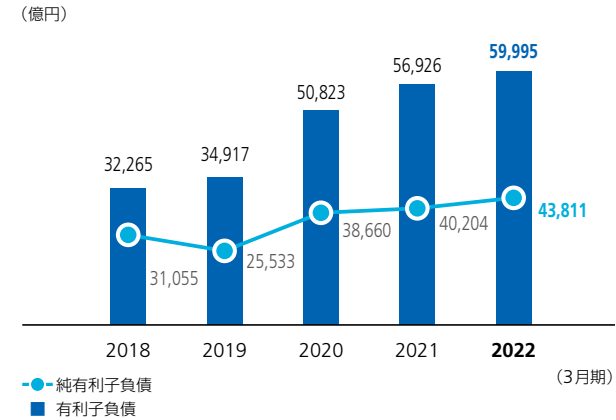


親会社の所有者に帰属する持分 **16,752** 億円



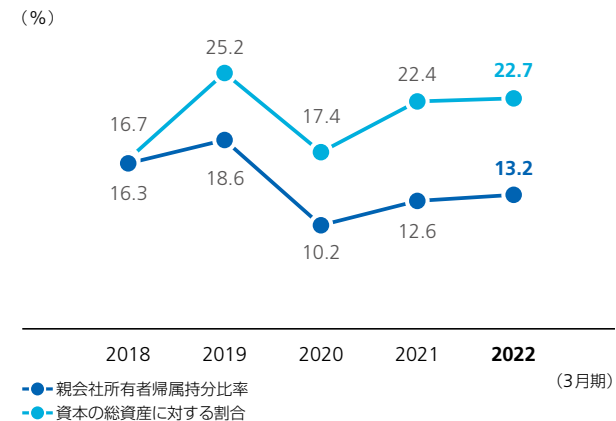
有利子負債 **59,995** 億円

純有利子負債\*5 **43,811** 億円



親会社所有者帰属持分比率\*7 **13.2**%

資本の総資産に対する割合 **22.7**%



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)

\*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月期に遡って修正を反映。2018年以前の純有利  
子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物

\*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とみなして遡及して連結した  
ものとして会計処理しています。これに伴い、2019年6月に子会社化したZホー  
ルディングス(株)について、2019年3月期も当該子会社を含む数値に遡及修正して  
います。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

> パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

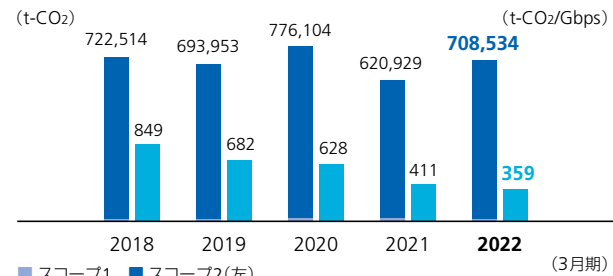
# パフォーマンスハイライト(非財務)

## 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 **708,534**t-CO<sub>2</sub>

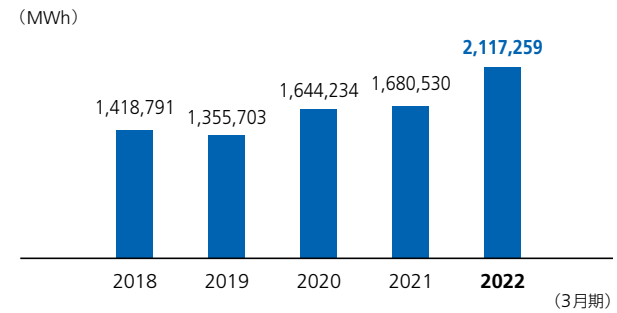
原単位(通信量当たり排出量)\*2 **359**t-CO<sub>2</sub>/Gbps



■ スコープ1 ■ スコープ2(左)  
■ 原単位(通信量当たり排出量)(右) (3月期)

\*1 2022年3月期の増加要因は、パウンダリの変更による。第三者検証実施  
\*2 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量

エネルギー使用量(電気)\*3 **2,117,259**MWh



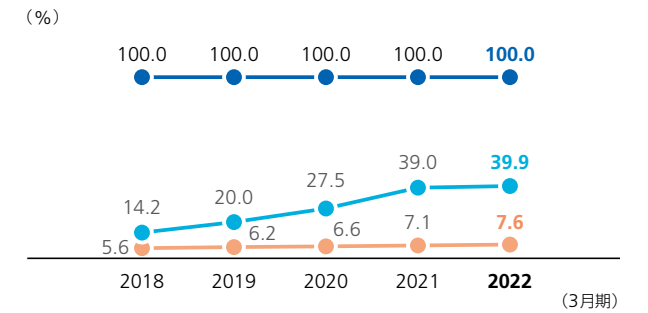
(MWh) (3月期)

\*2022年3月期の増加要因はパウンダリの変更による。  
\*3 2021年3月期において、5G提供等によるトラフィック増加のため2,500,000MWhに増加する見込み。全電力使用量について、実質再生エネルギー化目標を設定。第三者検証実施

## 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) **100.0%**  
育児休業取得率(男性) **39.9%**  
女性管理職比率\*4(ソフトバンク単体) **7.6%**



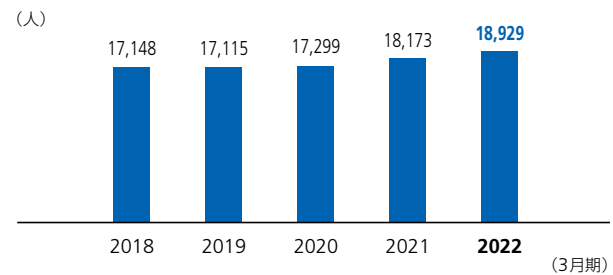
● 育児休業取得率(女性)(ソフトバンク + 主な子会社)  
● 育児休業取得率(男性)(ソフトバンク + 主な子会社)  
● 女性管理職比率(ソフトバンク単体)  
\*4 各年4月1日時点。第三者検証実施

## 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、テレワークを継続実施しています。

社員数(ソフトバンク単体) **18,929**人

テレワーク実施率\*5(ソフトバンク単体) **95.9%**



(人) (3月期)

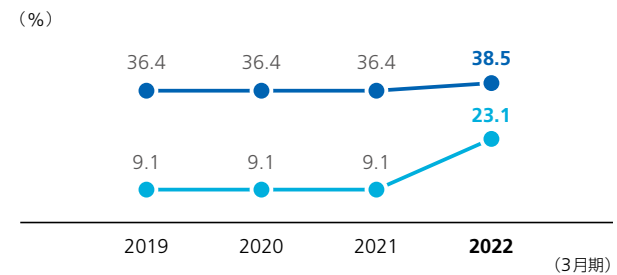
■ 社員数(ソフトバンク単体)  
\*5 月1回以上テレワークを実施した社員の割合。第三者検証実施

## 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 **38.5%**

女性取締役比率 **23.1%**



(%) (3月期)

● 独立社外取締役比率  
● 女性取締役比率

情報セキュリティ事故件数\*6 (3月期)

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Incidents	0	1	0	0	0

\*6 当社が定める情報セキュリティポリシーに則り公表

個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数\*7 (3月期)

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Incidents	0	0	0	0	0

\*7 規制当局による指導や法令違反に則り公表



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)  
パフォーマンスハイライト(非財務)

> 市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# 市場データ

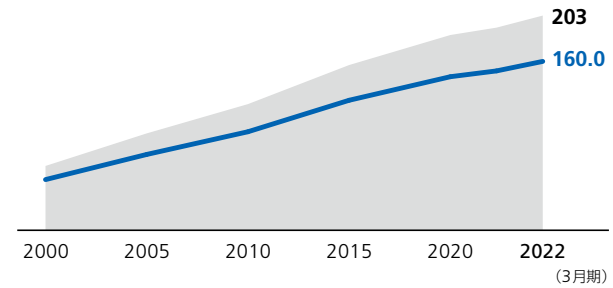
## 日本の通信市場について

日本の携帯電話加入契約数

2億341万契約

携帯電話人口普及率

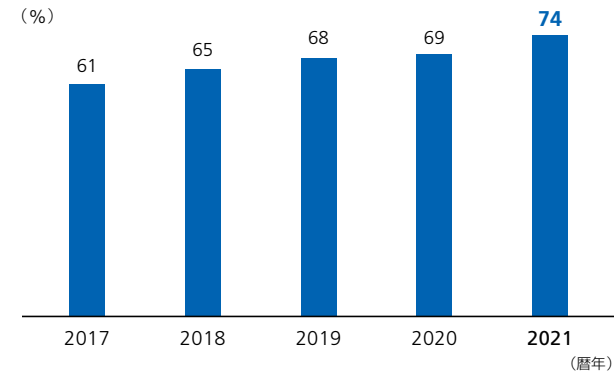
160.0%



■ 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

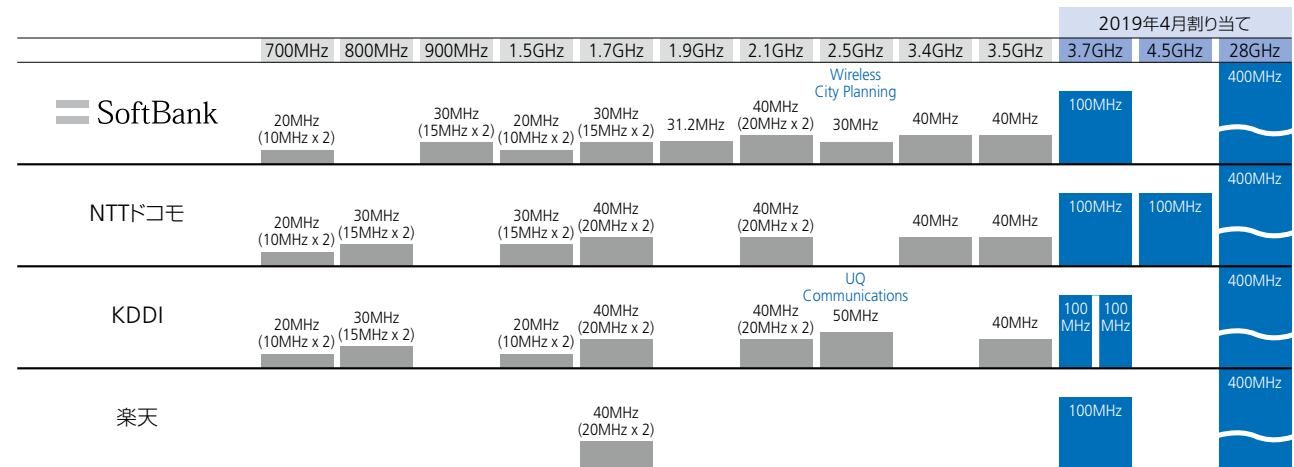
スマートフォン普及率(個人)

74%



出典:総務省「通信利用動向調査」

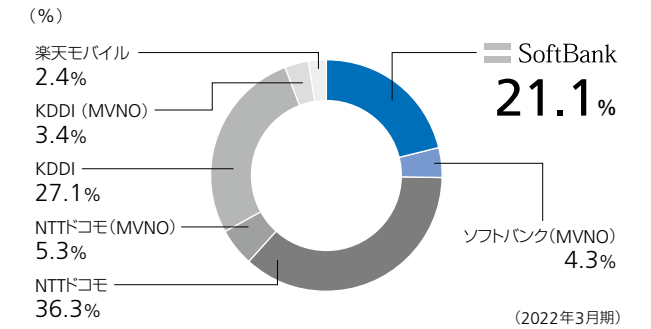
## 周波数割り当て状況\*2



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

## 競争状況

移動系通信の契約数\*1における事業者別シェア

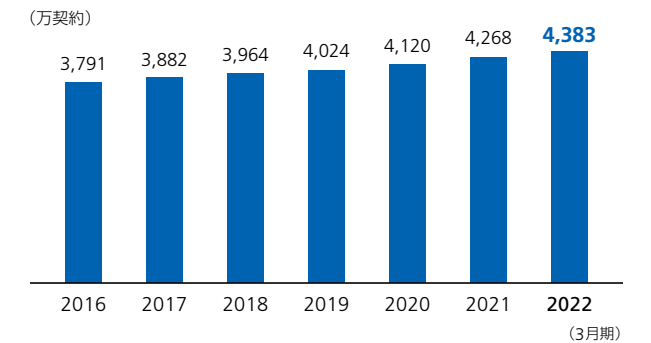


\*1 携帯電話、PHSおよびBWAの契約数の合計  
出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 (令和3年度第4四半期(3月末))」

## ブロードバンド

日本の固定系ブロードバンドサービス契約数\*3

4,383万契約



\*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3年度第4四半期(3月末))」

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

> 2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック  
グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

# 2022年3月期の振り返りと分析

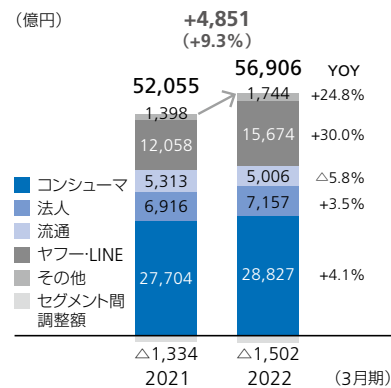
## 経営環境

インフレ懸念に緊迫した国際情勢も加わり、不透明かつ不安定な状況が続いています。その一方で2020年から続く新型コロナウイルス感染症拡大により、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半ば強制的に進み、広範なデジタル技術の活用が急務となっています。加えて、気候変動リスクやサイバーセキュリティリスクなどの重大な脅威が改めて注目されています。こうした中、5Gの本格的な普及とAIなどのデジタル技術の発展は、あらゆるモノがインターネットにつながることを可能とし、それによって得られる膨大なデータとその分析を通じてリスクを予防し、日常生活や企業活動を最適化することでさまざまな社会課題を解決するものと期待されています。

## 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

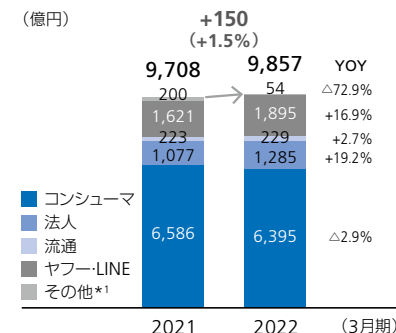
2022年3月期の売上高は、前期比4,851億円(9.3%)増の5兆6,906億円となりました。ヤフー・LINE事業はLINEの子会社化に伴う増加などにより3,616億円、コンシューマ事業は通信料の値下げによる平均単価の減少が影響したものの、でんきや物販等売上の増加などにより1,123億円、法人事業はデジタル化に伴うソリューション需要の増加などにより241億円、それぞれ増収となりました。一方で、流通事業は、サブスクリプションサービスが堅調に増加しているものの、前期における行政の大型プロジェクト向けの売上高が剥落したことにより307億円の減収となりました。



### ■ 営業利益

2022年3月期の営業利益は、前期比150億円(1.5%)増の9,857億円となりました。ヤフー・LINE事業ではLINEの子会社化や広告事業の伸びにより274億円、法人事業ではデジタル化に伴うソリューション需要の増加などにより207億円、流通事業ではサブスクリプションサービスの堅調な増加により6億円の増益となりました。一方、コンシューマ事業では「ソフトバンク」ブランドから「ワイモバイル」ブランド・「LINEMO」ブランドへの移行や新料金プラン導入の影響な

どにより192億円の減益となりました。上記以外の「その他」の営業利益は、主として、当社子会社において市場シェア獲得のため積極的に投資を行ったことなどにより前期比107億円減少しています。

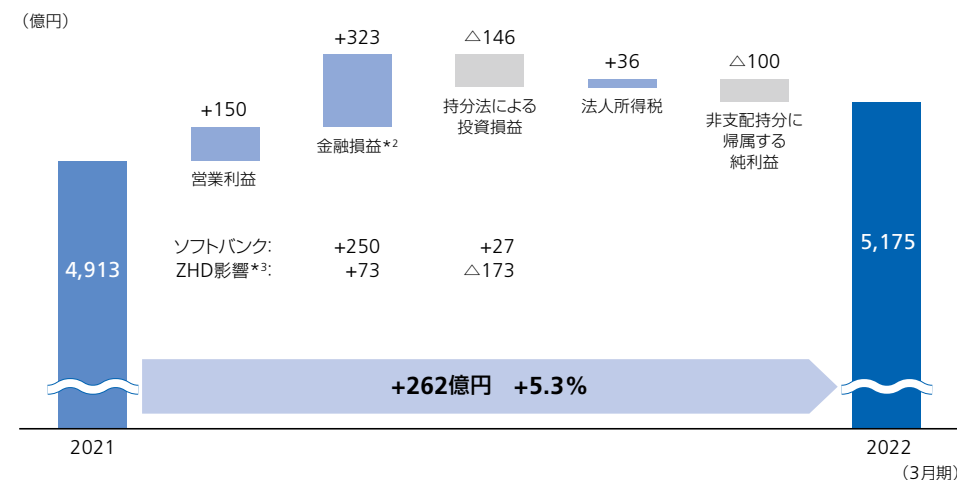


\*1 その他はセグメント間調整額を含む  
(2021年3月期: +5億円、2022年3月期: -34億円)

## ■ 親会社の所有者に帰属する純利益

2022年3月期の親会社の所有者に帰属する純利益は、前期比262億円(5.3%)増の5,175億円となりました。これは、主として(株)出前館やLINEの海外持分法適用会社の影響により、持分法による投資損失が146億円増加した一方で、営業利益が150億円増加したことや、保有する投資有価証券の評価益の計上などにより金融損益が323億円改善したことによるものです。なお、非支配持分に帰属する純利益は、主としてZホールディングスとLINEとの経営統合に伴う当社のZホールディングス議決権所有割合の低下の影響により、前期比100億円(17.7%)増の664億円となりました。

## 親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析



\*2 金融損益は金融収益・費用、持分法による投資の売却損益、持分法による投資の減損損失を含む  
\*3 ソフトバンクの財務諸表に基づき算出

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

> 2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# 2022年3月期の振り返りと分析

## ■ 調整後EBITDA

2022年3月期の調整後EBITDAは、前期比254億円(1.5%)増の1兆7,402億円となりました。これは主として、営業利益の増加に加え、ZホールディングスとLINEとの経営統合に関連してZホールディングスが発行したストック・オプションに関する株式報酬費用の増加、および同統合に伴い減価償却費及び償却費が増加したことによるものです。当社グループは、非現金取引の影響を除いた調整後EBITDAを、当社グループの業績を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。

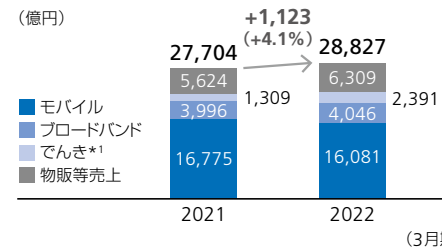
## ■ コンシューマ事業

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

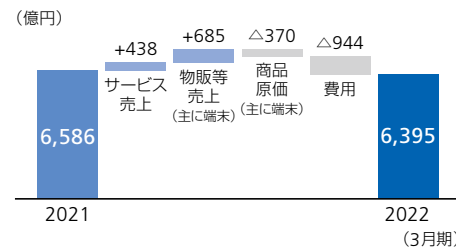
2022年3月期のコンシューマ事業の売上高は前期比4.1%増加しました。そのうち、モバイルは前期比4.1%減少しました。スマートフォン契約数が「ワイモバイル」ブランドを中心に伸びたことに加え、「ソフトバンク」ブランドで提供する「おトク割\*」による割引額が改善した一方で、通信料の値下げによる平均単価の減少や、前期における一過性の増収要因として半額サポートに係る契約負債の取り崩し110億円があったことなどによるものです。通信料の値下げによる平均単価の減少は、主に「ソフトバンク」ブランドから「ワイモバイル」ブランド・「LINEMO」ブランドへの移行が増加したこと、および「ソフトバンク」ブランド・「ワイモバイル」ブランドにおける新料金プラン導入の影響によるものです。

ブロードバンドは前期比1.3%増加しました。これは、光回線サービス「SoftBank 光」契約数の増加によるものです。また、でんきは前期比82.6%増加しました。これは、「おうちでんき」契約数の増加に加え、市場での取引量および価格の変動などによるものです。

### <コンシューマ事業売上高>

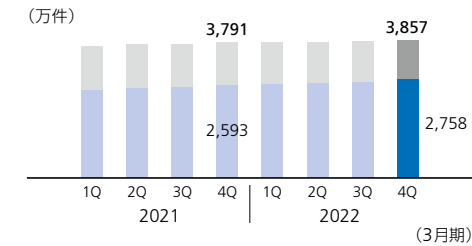


### <コンシューマ事業セグメント利益>



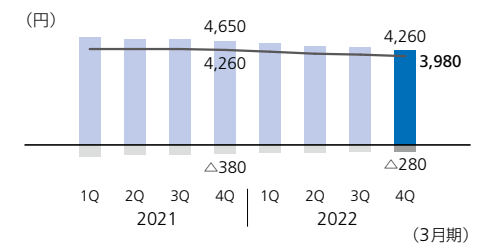
\*1 2022年3月期より再生可能エネルギー発電促進賦課金に係る取引価格を売上高に含まない純額処理へ変更。2021年3月期を2022年3月期と同基準で計上した場合の売上高は1,181億円(影響129億円、原価も同額減少)

## モバイル累計契約数



■ スマートフォン ■ 主要回線\*2  
\*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 ARPU (Average Revenue Per User): 1契約当たりの月間平均収入(10円未満を四捨五入して開示)

物販等売上は、主として、高価格端末の構成比が上昇したことに伴い端末の販売単価が増加したことにより前期比12.2%増加しました。

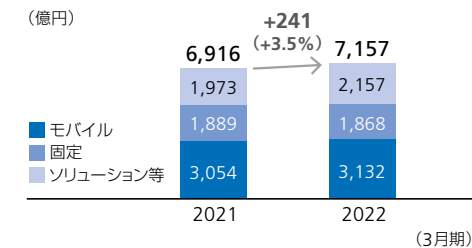
営業費用(売上原価と販売費及び一般管理費)およびその他の営業損益(その他の営業収益とその他の営業費用)の合計(以下「営業費用合計」)は前期比で6.2%増加しました。これは主として、「おうちでんき」サービスに係る仕入原価が増加したこと、上述の高価格端末の構成比上昇による単価の増加に伴い商品原価が増加したこと、および「SoftBank 光」の契約数増加により通信設備使用料が増加したことなどによるものです。上記の結果、セグメント利益は前期比192億円(2.9%)減の6,395億円となりました。

\* 「おトク割」には、「1年おトク割」「1年おトク割+」「半年おトク割」を含みます。

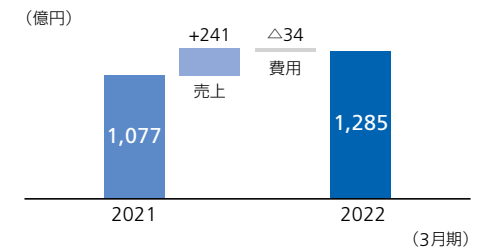
## ■ 法人事業

法人事業では、法人のお客さまに対し、モバイル回線提供や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定通信サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ

### <法人事業売上高>



### <法人事業セグメント利益>





Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

> 2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック  
グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

# 2022年3月期の振り返りと分析

ティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューションサービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。

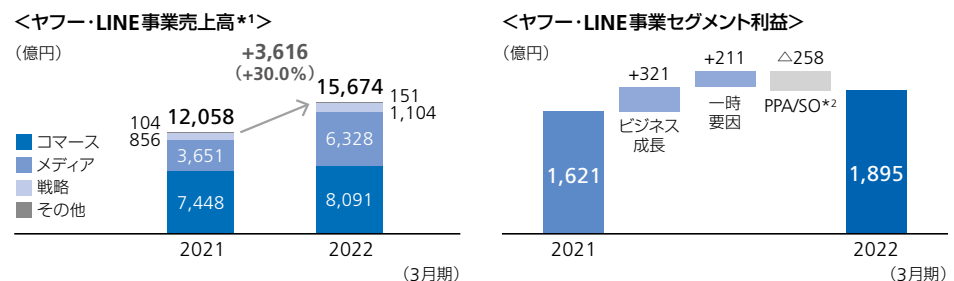
2022年3月期の売上高は前期比3.5%増加しました。そのうち、モバイルはテレワークなどによる需要の高まりに伴いスマートフォン契約数が増加したことにより前期比2.6%増となりました。固定は電話サービスの契約数の減少により前期比1.1%減となりました。ソリューション等は、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした企業のデジタル化需要を捉え、クラウドサービス、デジタルマーケティングの広告サービス、セキュリティソリューションの売上が増加したことなどにより前期比9.3%増となりました。

営業費用合計は前期比0.6%増加しました。ソリューション等の売上の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207億円(19.2%)増の1,285億円となりました。

## ■ ヤフー・LINE 事業

ヤフー・LINE事業は、メディア、コマース、決済金融を中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、インターネット上や「LINE」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービスや「ヤフオク!」などのリユースサービス、戦略領域においては、メディア・コマースに次ぐ新たな収益の柱となるよう取り組んでいるフィンテックを中心とした決済、金融サービス等の提供を行っています。

2022年3月期の売上高は前期比30.0%増加しました。そのうち、メディアは前期比73.3%



\*1 2021年3月のZホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合に伴う事業管理区分の変更に伴い、2022年3月期Q1より「戦略」を追加し、各サービスの区分を見直し、2021年3月期に遡って修正を反映。  
\*2 PPA=LINE(株)の子会社化に伴い識別した無形資産の償却費。SO=LINE(株)の子会社化に伴いZホールディングス(株)が発行したストックオプションに関する株式報酬費用

増となりました。これは主として、LINEを子会社化したことに加え、広告の需要回復、プロダクト改善施策等によるものです。コマースは前期比8.6%増となりました。これは主として、LINEを子会社化したことに加え、ZOZOグループやアスクルグループの売上が増加したことによるものです。戦略売上は前期比29.0%増となりました。これは主として、LINEを子会社化したことに加え、フィンテック領域の売上が増加したことによるものです。

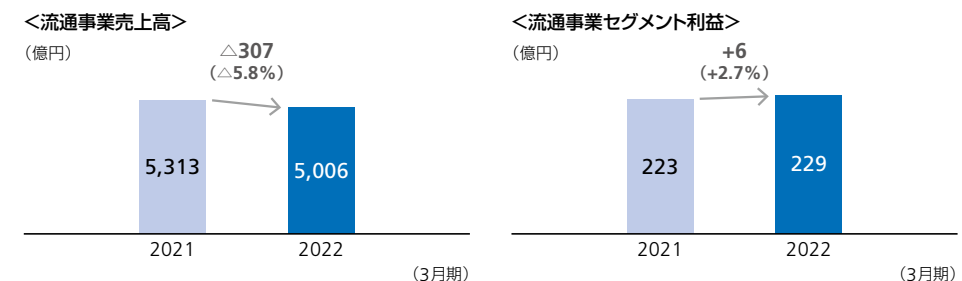
営業費用合計は前期比32.0%増加しました。LINEの子会社化に伴う費用の増加や、ヤフーにおける販売促進費の増加が主因です。上記の結果、セグメント利益は前期比274億円(16.9%)増の1,895億円となりました。

## ■ 流通事業

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

2022年3月期の売上高は前期比5.8%減少しました。これは主として、注力しているクラウド、SaaSなどのサブスクリプションサービスが堅調に伸びた一方で、前期における行政の大型プロジェクト向けの売上高が剥落したことによるものです。

営業費用合計は、前期比6.2%減少しました。売上高の減少に伴う商品原価の減少が主因です。上記の結果、セグメント利益は前期比6億円(2.7%)増の229億円となりました。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

> 2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック  
グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

# 2022年3月期の振り返りと分析

## 連結財政状態の状況

### ■ 資産

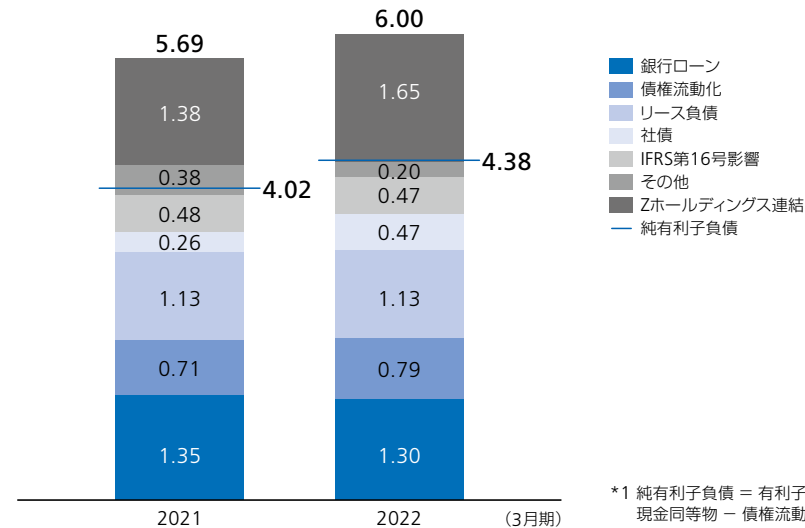
2022年3月期末の総資産は、前期末から5,002億円(4.1%)増加し、12兆7,079億円となりました。これは主として、ヤフーの商標権取得などに伴う無形資産の増加1,577億円、銀行事業の住宅ローン残高の増加などを主因とするその他の金融資産の増加1,555億円、投資有価証券の増加1,479億円があったことによるものです。

### ■ 負債

2022年3月期末の負債は、前期末から3,490億円(3.7%)増加し、9兆8,196億円となりました。これは主として、有利子負債の増加3,069億円、銀行事業の預金の増加2,406億円があった一方で、営業債務及びその他の債務の減少1,614億円があったことによるものです。有利子負

### 有利子負債／純有利子負債\*1

(兆円)



\*1 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

債は、長期借入金の約定弁済が進んだ一方で、当社が2,100億円、Zホールディングスが1,000億円の無担保社債をそれぞれ発行したことや、当社において事業資金を目的とした借入金2,000億円を調達したことなどにより増加しました。営業債務及びその他の債務の減少は、主として、LINE(現Aホールディングス(株))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支払いによるものです。

### ■ 資本

2022年3月期末の資本は、前期末から1,512億円(5.5%)増加し、2兆8,883億円となりました。これは主として、純利益の計上による増加5,840億円があった一方、剰余金の配当による減少4,679億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\*2

(単位:億円)

(3月期)	2021	2022	増減	主な増減要因
現金及び現金同等物	15,849	15,468	△381	PayPayカードやPayPay銀行において増加した一方で、LINE(現AHD)単元未満株式買い取りに係る未払金の支払いにより減少
営業債権及びその他の債権	20,822	21,289	+467	
有形固定資産／無形資産／使用権資産	56,816	58,279	+1,463	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ヤフーの商標権取得による増加、使用権資産については償却、リースアップ等による減少
その他の資産	28,590	32,043	+3,453	PayPayへの出資等による投資有価証券の増加や、PayPay銀行の住宅ローン残高増加によるその他の金融資産の増加など
資産合計	122,077	127,079	+5,002	
有利子負債	56,926	59,995	+3,069	長期借入金の約定弁済が進む一方で、ソフトバンクの社債発行、ZHDの社債発行、ソフトバンクの事業資金を目的とした借入金などにより増加
その他の負債	37,780	38,200	+420	
負債合計	94,706	98,196	+3,490	
資本合計	27,371	28,883	+1,512	

\*2 企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、21年3月末の数値を遡及修正

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

> 2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック  
グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

# 2022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

2022年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、1兆2,159億円の収入となりました。前期比では1,230億円収入が減少しており、これは主として、前期におけるZホールディングスグループ会社間の配当に係る法人所得税の還付額が2022年3月期においてはなかったこと、営業債務及びその他の債務の増加に伴う収入が減少したこと、および銀行事業の預金に係る収入が減少したものの同事業の貸付に係る支出は減少したことなどによるものです。

### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2022年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは、9,577億円の支出となり、前期比では4,464億円支出が増加しました。これは主として、前期には、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の受け入れに伴う収入3,128億円とLINE株式等の共同公開買付けに伴う収支として1,753億円の支出があり、2022年3月期にはヤフーがライセンス契約に伴い商標権などを1,785億円で取得したことによる有形固定資産及び無形資産の取得による支出や、LINE(現Aホールディングス(株))株式の併合による単元未満株式買い取り1,152億円などの投資の取得による支出があったことによるものです。

### ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2022年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは、3,051億円の支出となりました。これは、当社が2,100億円およびZホールディングスが1,000億円発行した無担保社債、当社における事業資金を目的とした借入金2,000億円の調達や子会社でのコマーシャル・ペーパーの発行などを含む収入合計が2兆853億円あった一方で、長期借入金の約定弁済や配当金支払などの支出合計が2兆3,904億円あったことによるものです。

### ■ 調整後フリー・キャッシュ・フロー

2022年3月期の調整後フリー・キャッシュ・フローは、3,520億円の収入となりました。前期比4,788億円減少しましたが、これは上記の通り、営業活動によるキャッシュ・フローの収入の減少、投資活動によるキャッシュ・フローの支出の増加、および割賦債権の流動化の影響によるものです。また、調整後フリー・キャッシュ・フロー(Zホールディングス等除く\*2)は、5,797億円の収入となりました。

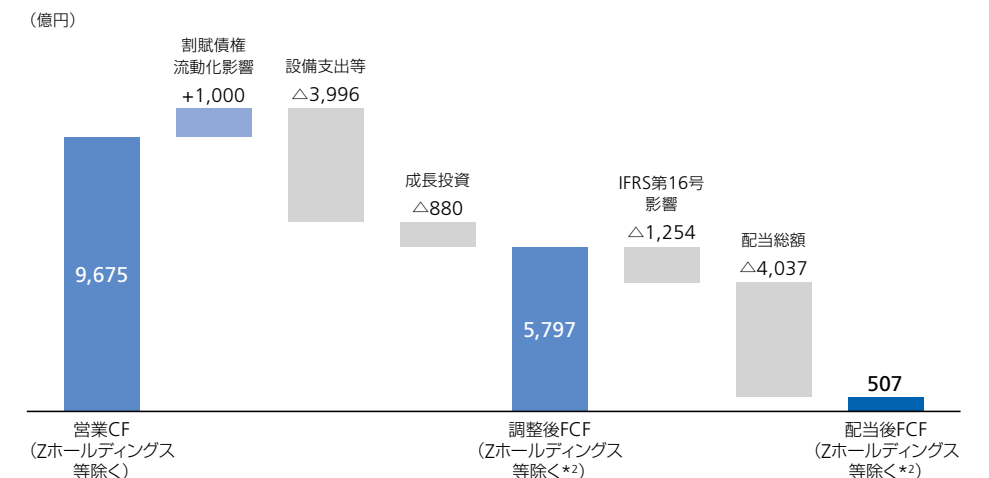
### ■ 設備投資

2022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330億円減の6,473億円となりました。これは主として、当社の5G設備への投資やZホールディングスグループの設備投資が増加した一方で、前期における竹芝新本社の新規賃貸借契約に伴う使用权資産増加の影響がなくなったことによるものです。

### ■ 研究開発費

当社グループは、通信を基盤としたさまざまなサービスの提供を目指し、AI、IoT、ロボット、6G、HAPS、自動運転や量子技術などの先端技術の研究開発に取り組んでいます。2022年3月期における研究開発費は、これらに加え、LINEとの経営統合により主にAIやフィンテック等の分野で増加し、428億円(前期は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を活用した製品やサービスを安定的に供給していくこと、およびグループ内での情報通信技術の中長期的なロードマップを策定していくことを目標に、研究開発および事業化検討を積極的に推進しています。

### 調整後フリー・キャッシュ・フロー\*1(Zホールディングス等除く\*2)



\*1 調整後FCF = FCF + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額)。  
\*2 Aホールディングス(株)とZホールディングス(株)および子会社のFCF、役員への貸付などを除き、Aホールディングス(株)からの受取配当を含みます。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

> 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

ソフトバンク株式会社および連結子会社  
2021年および2022年3月31日終了の事業年度

(単位:百万円)

(資産の部)	2021*	2022
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥1,584,892	¥1,546,792
営業債権及びその他の債権	2,082,223	2,128,934
その他の金融資産	144,935	194,031
棚卸資産	119,411	136,247
その他の流動資産	102,384	125,072
流動資産合計	4,033,845	4,131,076
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	1,248,901	1,491,842
使用権資産	1,081,559	824,090
のれん	1,254,727	1,257,889
無形資産	2,096,401	2,254,070
契約コスト	248,194	332,197
持分法で会計処理されている投資	239,754	251,924
投資有価証券	321,300	469,220
銀行事業の有価証券	392,260	309,225
その他の金融資産	1,129,858	1,236,240
繰延税金資産	55,224	48,763
その他の非流動資産	105,697	101,377
非流動資産合計	8,173,875	8,576,837
<b>資産合計</b>	¥12,207,720	¥12,707,913

(単位:百万円)

(負債及び資本の部)	2021*	2022
<b>流動負債</b>		
有利子負債	¥2,000,479	¥2,036,579
営業債務及びその他の債務	1,624,048	1,462,619
契約負債	107,633	104,293
銀行事業の預金	1,165,577	1,406,205
その他の金融負債	4,924	3,440
未払法人所得税	195,874	125,050
引当金	17,710	26,304
その他の流動負債	177,391	178,263
流動負債合計	5,293,636	5,342,753
<b>非流動負債</b>		
有利子負債	3,692,113	3,962,946
その他の金融負債	33,966	29,790
引当金	106,093	99,541
繰延税金負債	297,926	319,313
その他の非流動負債	46,874	65,224
非流動負債合計	4,176,972	4,476,814
<b>負債合計</b>	9,470,608	9,819,567
<b>資本</b>		
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	363,773	366,098
利益剰余金	1,066,228	1,167,903
自己株式	△134,218	△106,462
その他の包括利益累計額	35,631	43,352
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,535,723	1,675,200
非支配持分	1,201,389	1,213,146
<b>資本合計</b>	2,737,112	2,888,346
<b>負債及び資本合計</b>	¥12,207,720	¥12,707,913

\*企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、連結財務諸表の遡及修正を行っていません。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

> 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

連結財務諸表

連結損益計算書および連結包括利益計算書

ソフトバンク㈱および連結子会社  
2021年および2022年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2021	2022
売上高	¥ 5,205,537	¥ 5,690,606
売上原価	△2,701,790	△2,889,116
売上総利益	2,503,747	2,801,490
販売費及び一般管理費	△1,522,975	△1,836,843
その他の営業収益	—	23,547
その他の営業費用	△10,002	△2,448
営業利益	970,770	985,746
持分法による投資損益	△45,490	△60,094
金融収益	5,806	39,471
金融費用	△73,369	△66,442
持分法による投資の売却損益	3,902	8,925
持分法による投資の減損損失	△13,920	△27,243
税引前利益	847,699	880,363
法人所得税	△299,979	△296,411
純利益*	547,720	583,952
純利益の帰属		
親会社の所有者	491,287	517,517
非支配持分	56,433	66,435
	¥ 547,720	¥ 583,952
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)	103.85	110.13
希薄化後1株当たり純利益(円)	102.66	108.27

\*2021年3月31日に終了した1年間および2022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。

	(単位:百万円)	
	2021	2022
純利益	¥ 547,720	¥ 583,952
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	△713	△114
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	56,034	10,887
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△22	△89
純損益に振り替えられることのない項目合計	55,299	10,684
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	700	△1,378
キャッシュ・フロー・ヘッジ	53	1,313
在外営業活動体の為替換算差額	2,937	11,642
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	776	5,318
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	4,466	16,895
その他の包括利益(税引後)合計	59,765	27,579
包括利益合計	607,485	611,531
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	529,890	526,204
非支配持分	77,595	85,327
	¥ 607,485	¥ 611,531

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

> 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

連結財務諸表

連結持分変動計算書

ソフトバンク株式会社および連結子会社  
2021年および2022年3月31日終了の事業年度

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益 累計額	合計	非支配持分	資本合計
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
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	264,636	264,636
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	497,414	—	—	—	497,414	182,017	679,431
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	—	△418	△3,403	—	—	△3,821	919	△2,902
所有者との取引額等合計	—	497,688	△428,613	△65,509	1,721	5,287	416,776	422,063
2021年3月31日	204,309	363,773	1,066,228	△134,218	35,631	1,535,723	1,201,389	2,737,112
2021年4月1日	204,309	363,773	1,066,228	△134,218	35,631	1,535,723	1,201,389	2,737,112
包括利益								
純利益	—	—	517,517	—	—	517,517	66,435	583,952
その他の包括利益	—	—	—	—	8,687	8,687	18,892	27,579
包括利益合計	—	—	517,517	—	8,687	526,204	85,327	611,531
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△403,708	—	—	△403,708	△64,200	△467,908
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	△0	—	△0
自己株式の処分	—	△12,556	—	27,756	—	15,200	—	15,200
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	1,554	1,554
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	△3,401	△3,401
支配継続子会社に対する持分変動	—	△288	—	—	—	△288	△6,563	△6,851
株式に基づく報酬取引	—	2,654	—	—	—	2,654	—	2,654
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	12,602	△12,602	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	966	—	△966	—	—	—
その他	—	△87	△498	—	—	△585	△960	△1,545
所有者との取引額等合計	—	2,325	△415,842	27,756	△966	△386,727	△73,570	△460,297
2022年3月31日	204,309	366,098	1,167,903	△106,462	43,352	1,675,200	1,213,146	2,888,346

\*企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2021年3月31日に終了した1年間の連結持分変動計算書の遡及修正を行っています。



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)  
パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

> 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

ソフトバンク株式会社および連結子会社  
2021年および2022年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2021	2022
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
純利益	¥ 547,720	¥ 583,952
減価償却費及び償却費	696,342	723,444
固定資産除却損	33,356	19,179
子会社の支配喪失に伴う利益	—	△21,216
金融収益	△5,806	△39,471
金融費用	73,369	66,442
持分法による投資損失	45,490	60,094
持分法による投資の売却損益(△は益)	△3,902	△8,925
持分法による投資の減損損失	13,920	27,243
法人所得税	299,979	296,411
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加額)	△204,101	△169,276
棚卸資産の増減額(△は増加額)	△19,272	△16,537
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△34,662	△38,637
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少額)	137,586	71,533
未払消費税等の増減額(△は減少額)	△1,852	△21,336
銀行事業の預金の増減額(△は減少額)	284,730	240,628
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加額)	△142,751	△86,768
その他	△54,060	△57,065
小計	1,666,086	1,629,695
利息及び配当金の受取額	5,638	7,105
利息の支払額	△59,215	△63,394
法人所得税の支払額	△390,726	△385,434
法人所得税の還付額	117,166	27,946
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,338,949	¥ 1,215,918

	(単位:百万円)	
	2021	2022
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	¥ △479,522	¥ △709,092
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	9,074	2,041
投資の取得による支出	△1,114,385	△328,690
投資の売却または償還による収入	850,965	39,302
銀行事業の有価証券の取得による支出	△309,685	△177,032
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	244,159	233,744
子会社の支配獲得による収支(△は支出)	303,153	△1,298
その他	△15,054	△16,668
投資活動によるキャッシュ・フロー	△511,295	△957,693
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期有利子負債の純増減額(△は減少額)	314,991	△16,914
有利子負債の収入	2,429,231	2,075,450
有利子負債の支出	△2,600,491	△1,905,637
非支配持分株主からの払込による収入	7,176	7,122
自己株式の取得による支出	△100,000	△0
配当金の支払額	△405,497	△403,609
非支配持分への配当金の支払額	△30,786	△64,198
その他	△3,086	2,714
財務活動によるキャッシュ・フロー	△388,462	△305,072
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,892	8,747
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	441,084	△38,100
現金及び現金同等物の期首残高	1,143,808	1,584,892
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,584,892	¥ 1,546,792

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

> **マテリアリティ(重要課題)**

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	<b>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</b>																				
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業基盤高度化や老朽インフラの刷新</li> <li>人口減少に伴う働き手の不足の解決</li> <li>地域間経済格差の縮小</li> </ul>																				
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"> <li>デジタル戦略やビジョンの欠如、企業の変革意欲の減退、規制緩和の遅れに伴うデジタル化の潮流の停滞による有望な成長市場の喪失</li> <li>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</li> <li>当社のデジタル人材不足によるビジネスチャンスの喪失</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の実現、顧客や投資家からの当社の企業活動に対する支持</li> <li>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</li> <li>高齢化社会対策や地方創生のためのソリューション提供機会の拡大</li> </ul>																			
ソフトバンクの取り組み	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SDGs創出価値</th> <th>主な事業・取り組み</th> <th>目標KPI</th> <th>2022年3月期 実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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。</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>5Gやビッグデータ、AI、IoTなどの活用による顧客ビジネスの活性化</li> <li>AIやRPA、ビッグデータ、IoTの活用による産業効率化 (RPA: Robotic Process Automation)</li> </ul> </td> <td>① ソリューション等売上: <b>CAGR 10%</b> (CAGR:年平均成長率)</td> <td>① <b>CAGR:9.3%増*<!--1</b--></b></td> </tr> <tr> <td>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。</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な産業でDXによる新規ビジネスやスタートアップを創出 (主な領域:物流、社会インフラ、流通、不動産・建設、ヘルスケア、保険・金融など)</li> <li>DXを通じた共創促進(ONE SHIPなど)</li> <li>スマートシティの実現</li> </ul> </td> <td>                     ① お客さまとの共創によるプロジェクト遂行: <b>24プロジェクトの推進</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span>                      ② 7事業領域において各1件以上の社会実装事例の創出 <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span>                      (7事業領域:小売・流通、物流、保険・金融、社会インフラ、ヘルスケア、スーパーシティ・スマートシティ、その他業界)                 </td> <td>① <b>19プロジェクト始動*<!--2</b--></b></td> </tr> <tr> <td>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。</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域、自治体へのDXソリューションによる社会課題解決 (連携協定、実証実験、デジタル人材派遣など含む)</li> </ul> </td> <td>① 連携協定自治体とのマテリアリティに関する取り組み実施: <b>75件以上</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></td> <td>① <b>累計76自治体*<!--3</b--></b></td> </tr> </tbody> </table>	SDGs創出価値	主な事業・取り組み	目標KPI	2022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"> <li>5Gやビッグデータ、AI、IoTなどの活用による顧客ビジネスの活性化</li> <li>AIやRPA、ビッグデータ、IoTの活用による産業効率化 (RPA: Robotic Process Automation)</li> </ul>	① ソリューション等売上: <b>CAGR 10%</b> (CAGR:年平均成長率)	① <b>CAGR:9.3%増*<!--1</b--></b>	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"> <li>多様な産業でDXによる新規ビジネスやスタートアップを創出 (主な領域:物流、社会インフラ、流通、不動産・建設、ヘルスケア、保険・金融など)</li> <li>DXを通じた共創促進(ONE SHIPなど)</li> <li>スマートシティの実現</li> </ul>	① お客さまとの共創によるプロジェクト遂行: <b>24プロジェクトの推進</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span> ② 7事業領域において各1件以上の社会実装事例の創出 <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span> (7事業領域:小売・流通、物流、保険・金融、社会インフラ、ヘルスケア、スーパーシティ・スマートシティ、その他業界)	① <b>19プロジェクト始動*<!--2</b--></b>	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"> <li>地域、自治体へのDXソリューションによる社会課題解決 (連携協定、実証実験、デジタル人材派遣など含む)</li> </ul>	① 連携協定自治体とのマテリアリティに関する取り組み実施: <b>75件以上</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span>	① <b>累計76自治体*<!--3</b--></b>				
SDGs創出価値	主な事業・取り組み	目標KPI	2022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"> <li>5Gやビッグデータ、AI、IoTなどの活用による顧客ビジネスの活性化</li> <li>AIやRPA、ビッグデータ、IoTの活用による産業効率化 (RPA: Robotic Process Automation)</li> </ul>	① ソリューション等売上: <b>CAGR 10%</b> (CAGR:年平均成長率)	① <b>CAGR:9.3%増*<!--1</b--></b>																		
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"> <li>多様な産業でDXによる新規ビジネスやスタートアップを創出 (主な領域:物流、社会インフラ、流通、不動産・建設、ヘルスケア、保険・金融など)</li> <li>DXを通じた共創促進(ONE SHIPなど)</li> <li>スマートシティの実現</li> </ul>	① お客さまとの共創によるプロジェクト遂行: <b>24プロジェクトの推進</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span> ② 7事業領域において各1件以上の社会実装事例の創出 <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span> (7事業領域:小売・流通、物流、保険・金融、社会インフラ、ヘルスケア、スーパーシティ・スマートシティ、その他業界)	① <b>19プロジェクト始動*<!--2</b--></b>																		
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"> <li>地域、自治体へのDXソリューションによる社会課題解決 (連携協定、実証実験、デジタル人材派遣など含む)</li> </ul>	① 連携協定自治体とのマテリアリティに関する取り組み実施: <b>75件以上</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span>	① <b>累計76自治体*<!--3</b--></b>																		

KPI 新設 2023年3月期において、目標を新設した項目 更新 2023年3月期において、2022年3月期の目標から内容を更新した項目  
参考 2022年3月期実績(補足説明) \*1 ソリューション等売上のうち、重視している継続収入は前期比17.7%増加  
 2022年3月期の目標 \*2 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 \*3 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)

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

> マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	<b>人・情報をつなぎ新しい産業を創出</b>			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>情報格差の解消、情報やサービスへの需要者と供給者のマッチング</li> </ul>			
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"> <li>既存通信サービスのコモディティ化とそれに伴う価格競争、収益性の低下</li> <li>eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化や顧客ニーズとのミスマッチによる収益性の低下</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>		
ソフトバンクの 取り組み	SDGs創出価値	主な事業・取り組み	目標KPI	2022年3月期 実績
	スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現 これまでになかった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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートデバイスの普及やマルチブランドによる幅広い価値・料金プラン・サービスの提供</li> <li>5Gを活用した新たな体験の提供(VR、スポーツ観戦など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① スマホ累計契約数: <b>3,000万件</b> (2024年3月期)</li> <li>② NPS向上に向けた調査: <b>実数把握</b> (NPS = Net Promoter Score (ネットプロモータースコア): 顧客ロイヤルティを測る指標)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>2,758万件</b></li> <li>② お客さま満足度アンケート回収数: <b>542万件</b></li> </ul>
	誰もが情報へアクセスできる環境の提供 誰もが平等で不自由なく最新情報を得ることができる社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Yahoo! JAPAN」などでのニュースや情報の提供およびアクセシビリティの向上、コミュニケーションアプリ「LINE」などによるサービスの提供</li> <li>全国のショップでのスマホ教室の開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 「Yahoo! ニュース」DAU数: <b>4,500万件</b> (DAU: デイリーアクティブユーザー)</li> <li>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: <b>取り組み推進</b></li> <li>③ スマホ教室開催数: <b>80万回</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>4,350万件</b></li> <li>② <b>White Paper</b>発行</li> <li>③ <b>80万回</b>*1</li> </ul>
ICT活用による新たなライフスタイルと生活基盤の高度化 オンラインショッピングの拡充やICTによる教育・医療・金融など生活に密着したサービスの利便性向上を通じてライフスタイルの充実に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTを活用した教育・医療・金融への貢献 (「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」「LOHACO」「HELPO」など)</li> <li>新たなBtoC、CtoCによる流通進化 (「PayPayモール」「ZOZOTOWN」「ASKUL」など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 「PayPay」登録者数: <b>6,000万人</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> <li>② eコマース取扱高(国内物販): <b>3.8兆円</b> (2025年3月期) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ユーザー数: <b>4,679万人</b>*2</li> <li>② eコマース取扱高(物販): <b>2.8兆円</b>*3</li> </ul>	

※1 2022年3月期の目標 ※2 2022年3月期の目標 ※3 eコマース取扱高(物販): 4兆円



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

> マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTプラットフォームを活用したイノベーションの促進(キャッシュレス決済の普及促進、少子高齢化に伴い困難となる交通手段確保、オンライン医療、途上国などにおける通信へのアクセス実現など)</li> </ul>			
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"> <li>必要な人材や知見不足による事業展開の遅れに伴うビジネスチャンスの喪失</li> <li>期待通りの成果が得られないことによる、投資資金の回収不能や減損の発生</li> </ul>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの協業を通じた人材・知見の獲得とスピーディな事業展開により、市場シェアを早期に獲得</li> <li>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</li> </ul>	
ソフトバンクの取り組み	<p><b>SDGs創出価値</b></p> <p>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</p> <p>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。</p>	<p><b>主な事業・取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルの社会実装を推進する新ビジネスの展開(移動×AI: MONET Technologies(株)、成層圏通信プラットフォーム: HAPSモバイル(株)、自動運転モビリティ: BOLDLY(株))</li> </ul>	<p><b>目標KPI</b></p> <p>① HAPS商用化に向けた取り組み推進(2022年3月期) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p> <p>② 独自の電子基準点/高精度測位サービス「ichimill」を利用した社会課題解決ビジネスの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携コンソーシアムの組成(2023年3月期)</li> <li>インフラ監視ソリューションのサービスリリース実施(2023年3月期) <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span></li> </ul> <p>(電子基準点: GNSSの信号を受信する固定局として当社が設置している独自の基準点(GNSS(Global Navigation Satellite System): QZSS(準天頂衛星システム)やGPS、GLONASS、Galileoなどの衛星測位システムの総称)「ichimill(イチミル)」: 準天頂衛星「みちびき」などのGNSSから受信した信号を利用してRTK測位(固定局と移動局の2つの受信機を利用し、リアルタイムに2点間で情報をやりとりすることで、高精度での測位を可能にする手法)を行うことで、誤差数センチメートルの測位を可能にするサービス)</p>	<p><b>2022年3月期 実績</b></p> <p>① 電波伝搬推定法の国際標準化を達成*1</p>
	<p><b>海外最先端ビジネスのインキュベートとスパイラルアップ</b></p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトバンク・ビジョン・ファンドの成功事例の日本展開、グローバルパートナーシップによるビジネス展開(WeWork Japan 合同会社、PayPay、DiDiモビリティジャパン(株)など)</li> </ul>	<p>① 新事業領域での事業開始・展開の促進 <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p>	<p>① ValueUp支援: <b>5社</b> 新規事業/投資先検討: <b>8社</b>*2</p>
	<p><b>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</b></p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規・成長事業への人材シフトを目的としたジョブポスティング制度</li> <li>業務効率化による新規事業への人員配置</li> <li>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</li> <li>先進技術研究開発の推進</li> </ul>	<p>① ソフトバンクイノベーション 事業化促進</p>	<p>① 「Beyond Carrier」戦略に沿ったテーマの事業化検討: <b>4件</b>(応募総数171件)</p>

※ 2022年3月期の目標 \*1 HAPS実用化に向けた取り組み推進:(2024年3月期) \*2 日本国内の事業展開の促進

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

> マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	<b>テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献</b>			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化や気候変動に起因する自然災害への対応</li> <li>限られた資源を再生・再利用する循環型経済や省エネルギー経済への移行</li> </ul>			
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"> <li>自然災害によるインフラ寸断・通信途絶の頻発、その復旧および予防コストの増加</li> <li>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</li> <li>地球環境への取り組みの不足による資金調達への影響</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>IoTなどを活用したエネルギー効率に優れたソリューション市場拡大</li> <li>シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大</li> <li>再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大</li> </ul>		
ソフトバンクの取り組み	<p><b>SDGs創出価値</b></p> <p>テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献</p> <p>気候変動対策としてCO<sub>2</sub>抑制に向けた再生可能エネルギーの活用やICTによる省エネルギー促進を行います。</p>	<p><b>主な事業・取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動で使用する基地局などの電力の実質再生可能エネルギー化(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)</li> <li>AIやIoTの活用による使用電力の効率化(次世代電池開発など)</li> <li>IoTによるエネルギー効率化、環境配慮</li> <li>カーボンニュートラル達成に向けた取り組み推進</li> </ul>	<p><b>目標KPI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>基地局再生可能エネルギー比率: <b>70%以上</b>(2023年3月期)</li> <li>社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献: <b>電気アプリなどを通じた家庭向け節電サービスの普及・拡大</b> <span style="background-color: #f08080; padding: 2px;">更新</span></li> <li><b>カーボンニュートラル達成</b>(2031年3月期) (当社のスコープ1(自らによる温室効果ガスの直接排出)およびスコープ2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)の合計が対象)</li> </ol>	<p><b>2022年3月期 実績</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>基地局再生可能エネルギー比率: <b>53.5%</b><sup>*1</sup></li> <li>電気アプリなどを通じた家庭向け節電サービスの普及・拡大<sup>*2</sup></li> <li>再生可能エネルギーへの切替推進 テクノロジーを活用した省エネルギー施策の検討/追加性のある再生可能エネルギー導入の検討 (従来の再生可能エネルギーの活用に加えて、新たな再生可能エネルギー電源拡大に寄与するための検討を実施)</li> </ol>
	<p><b>循環型社会の推進</b> (サーキュラーエコノミー)</p> <p>資源の利用を抑制するとともにリサイクルやリユースの促進を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTの普及、活用によるペーパーレス化</li> <li>リサイクルの推進(携帯電話リサイクルなど)</li> <li>事業活動上の水資源・廃棄物削減</li> <li>生物多様性保全に向けた取り組み</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>使用済み携帯電話リユース/リサイクル回収台数: <b>1,000万台</b> (2021年3月期~2026年3月期合計)</li> <li><b>撤去基地局通信設備 最終処分率1%以下</b>(毎年)</li> <li>生物多様性(自然資本)保全に関わる取り組み推進 <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>507万台</b>(2021年3月期~2022年3月期)</li> <li><b>0.2%</b></li> </ol>
	<p><b>自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現</b></p> <p>環境に優しい社会を実現する再生可能エネルギー事業やサービスの普及・拡大に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBパワー、ソフトバンクでんきを軸としたクリーンエネルギー普及</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの電力提供推進: <b>再生可能エネルギー電力プランの提供拡大</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>自然でんき提供によるCO<sub>2</sub>排出削減量: <b>1.9万t-CO<sub>2</sub></b> (自然でんき:再生可能エネルギー指定の非化石証書を活用した再生可能エネルギー実質100%の電気)</li> </ol>

※2022年3月期の目標 \*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<sub>2</sub>削減への貢献:取り組み推進

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

> マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	<b>質の高いネットワークの構築</b>			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質のネットワークの維持運営</li> <li>自然災害によるインフラ寸断の予防、早期復旧</li> <li>高度化するサイバー攻撃への対応</li> </ul>			
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"> <li>高速、大容量、同時多接続の5Gを前提とする新規ビジネスチャンスの喪失</li> <li>通信障害発生、災害復旧の遅れによる対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反</li> <li>個人情報の不適切な利用、個人情報漏洩による顧客からの信用低下、契約者離反</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>5Gエリア全国展開による通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上と収益拡大</li> <li>自動運転や遠隔医療など5Gを活用した新たな産業やサービスの展開</li> <li>高い通信品質やセキュリティへの信頼性に対する顧客満足度の向上</li> </ul>		
ソフトバンクの取り組み	<p><b>SDGs創出価値</b></p> <p>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。</p>	<p><b>主な事業・取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5Gエリアの広域展開</li> <li>海底ケーブルプロジェクト参画</li> <li>ネットワーク広域化による通信の地域格差解消</li> <li>ネットワーク事故防止に向けた取り組み推進</li> </ul>	<p><b>目標KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 5G展開計画: <b>基地局数5万局超</b>(2022年) <b>人口カバー率90.6%超</b>(2023年3月期) <span style="color: orange;">更新</span></li> <li>② ネットワーク重大事故発生件数: <b>0件</b></li> <li>③ 大容量光海底ケーブル「ADC (Asia Direct Cable)」: <b>運用開始</b>(2024年3月期) <span style="color: orange;">更新</span></li> </ul>	<p><b>2022年3月期 実績</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>人口カバー率90%達成</b>(2022年3月31日)*1</li> <li>② <b>0件</b></li> <li>③ 日本近海: <b>沖縄ルート商用開始、東北ルート再設計</b> 東南アジア海域: <b>工事開始、光ケーブル陸揚完了</b>*2</li> </ul>
	<p><b>防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築</b> 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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時の通信サービス環境の確保(移動基地局、可搬型衛星アンテナ設備、ドローン活用など)</li> <li>災害時の迅速な通信環境復旧に向けた体制整備</li> <li>基幹ネットワーク3ルート化などの災害復旧対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 東北ルート: <b>光ケーブル構築</b>(2022年) <b>商用運用開始</b>(2023年3月期) <span style="color: orange;">更新</span></li> <li>② 災害応急/復旧機材の維持・強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>移動基地局車/可搬型移動基地局: <b>200台以上維持</b></li> <li>移動電源車配備台数: <b>80台以上維持</b></li> <li>可搬型衛星アンテナ: <b>200台以上維持</b></li> <li>災害復旧に関わる対外機関との連携強化 <span style="color: orange;">更新</span></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 沖縄ルート: <b>商用開始</b> 東北ルート: <b>再設計</b>*3</li> <li>② <b>維持・強化実施</b>*4</li> </ul>
	<p><b>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</b> 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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIによるネットワーク監視運用支援</li> <li>社員教育の徹底、環境・設備構築</li> <li>高度セキュリティシステム、ツールによる運用・管理</li> <li>個人情報の保護と適切な利用の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 情報セキュリティ重大事故件数: <b>0件</b>(毎年)</li> <li>② プライバシーに関連する重大事故件数: <b>0件</b>(毎年)</li> <li>③ お客さまによる自身の情報の取り扱い内容理解促進: <b>プライバシーダッシュボード設定機能追加</b> <span style="color: orange;">更新</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>0件</b></li> <li>② <b>0件</b></li> <li>③ <b>プライバシーセンター公開、プライバシーダッシュボード開設</b>*5</li> </ul>

参考 2022年3月期の目標 \*1 基地局数: 5万局超(2022年)、人口カバー率: 90%超(2023年3月期) \*2 大容量光海底ケーブル「ADC (Asia Direct Cable)」: 運用開始(2023年3月期) \*3 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) \*4 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 \*5 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



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2022年3月期の振り返りと分析
- 連結財務諸表

> マテリアリティ(重要課題)

- ESGデータブック
- グループ構造
- 外部評価
- 会社情報/投資家情報

## マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	<b>レジリエントな経営基盤の発展</b>			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コーポレート・ガバナンス強化</li> <li>• サプライチェーン全般にわたる社会・環境側面への対応</li> <li>• 働き方改革、ダイバーシティ&amp;インクルージョン推進</li> </ul>			
主なリスクと機会	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">リスク</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 法令違反やコーポレート・ガバナンス不在による企業としての信用低下</li> <li>• 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</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">機会</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 先進的なワークスタイルによる生産性向上、培った業務プロセスの改革やノウハウの商材化</li> </ul>		
ソフトバンクの 取り組み	<p style="text-align: center;"><b>SDGs創出価値</b></p> <p><b>コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保</b></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 style="text-align: center;"><b>主な事業・取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コンプライアンスの強化</li> <li>• 反社会的勢力の排除、汚職・腐敗防止</li> <li>• 高度な内部統制体制の構築</li> <li>• 取締役会の高度化</li> <li>• リスクアセスメントの実施</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>目標KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① コンプライアンス違反件数: <b>実績把握</b>(毎年)</li> <li>② コンプライアンス研修受検率: <b>99%以上</b>(毎年) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> <li>③ 正社員における内部通報窓口の認知度: <b>99%以上</b> <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span></li> <li>④ 取締役会の実効性担保: <b>評価の実施</b></li> <li>⑤ 全取締役取締役会平均出席率: <b>75%以上</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2022年3月期 実績</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 懲戒件数: <b>40件</b></li> <li>② コンプライアンステスト受検率: <b>100%*</b><sup>1</sup></li> <li>④ <b>2022年3月期評価実施</b></li> <li>⑤ <b>97.37%</b></li> </ul>
	<p><b>ステークホルダーとの協働による持続的な発展</b></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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サプライチェーンマネジメントの高度化</li> <li>• 健全かつ透明な情報公開</li> <li>• 団体・地域との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① サステナビリティ調達調査回収: <b>90%以上</b>(毎年)</li> <li>② ハイリスクサプライヤーに対する改善活動の支援: <b>100%実施</b></li> <li>③ サプライヤー視察/CSR監査: <b>10社以上</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> <li>④ NPO団体等連携数: <b>1,000団体</b>(2024年3月期)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① アンケート回収率: <b>93%</b></li> <li>② <b>100%</b></li> <li>③ <b>5社*</b><sup>2</sup></li> <li>④ <b>791団体</b></li> </ul>

参考 2022年3月期の目標 \*1 コンプライアンス研修受検率:実績把握(毎年) \*2 サプライヤー視察/CSR監査:2社以上

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2022年3月期の振り返りと分析
- 連結財務諸表

> マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	レジリエントな経営基盤の発展			
	SDGs創出価値	主な事業・取り組み	目標KPI	2022年3月期 実績
ソフトバンクの 取り組み	<b>社員の幸福度向上と ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 誰もが能力を発揮でき、 働きがいのある環境づくりに取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>公平な評価、報酬制度</li> <li>多様な人材が活躍できる取り組み推進(女性活躍推 進、障がい者採用と雇用の定着、LGBTQに関する取り組み)</li> <li>ハラスメント防止</li> </ul>	① 女性管理職比率： <b>20%超</b> (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 ② 障がい者雇用率： <b>法定雇用率以上</b> (毎年) ③ 有給休暇取得率： <b>70%以上維持</b> (毎年) ④ 従業員および工事に伴う重大事故： <b>0件</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span> ⑤ 育児休職からの復帰率： <b>100%</b> <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span> ⑥ 男性育児休職取得率： <b>30%</b> (2024年3月期)、 <b>50%</b> (2027年3月期) <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span> ⑦ 介護による退職者数： <b>0人</b> <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">新設</span>	① <b>7.6%</b> ② <b>2.34%</b> ③ <b>70.1%</b> ④ 死亡事故： <b>0件</b> *1
	<b>先進的な職場環境による生産性の向上</b> テクノロジー活用による働き方改革と 健康経営の推進に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の推進(Smart &amp; Fun!)</li> <li>(スーパーフレックスタイム制、テレワークやAIやRPAなどの 活用による業務改善、副業の許可)</li> <li>多様な働き方と柔軟なワークスタイルの提供 (スマートオフィス、テレワーク、コワーキングスペース など)</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>	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： <b>実数把握</b> (毎年) ② テレワーク実施率(月1回以上テレワークを実施した社員の 割合)： <b>90%以上</b> (毎年) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span> ③ 喫煙率： <b>前期比1%以上減、20%未満</b> (2031年3月期) ④ 調査国内ランキング上位： <b>主要調査上位</b> (毎年)	① 地域事業所12拠点でのオフィスリノベ ーション・フリーアドレス移行 自社サテライト5拠点、WeWork33拠点、 他250拠点を超える全国のシェアオフィス 活用 ② <b>95.9%</b> *2 ③ <b>25.8%</b> ④ 「日経SDGs経営」調査 5星、第5回日経 「スマートワーク経営」調査 5星 「日経Smart Work大賞2022」 イノベーション力部門賞 「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」 認定

参考 2022年3月期の目標 \*1 工事に伴う重大事故:0件(毎年) \*2 テレワーク実施率:70%以上(毎年)

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析  
連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# ESGデータブック

## バウンダリ(報告対象範囲)

バウンダリは、「SB」「SB + 主な子会社」の2つです。

- (注)・SBとは、ソフトバンク㈱の略称です。  
・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、当該項目のバウンダリに含まれる会社の売上高が、SB連結売上高に占める比率です。  
・カバレッジが「ー」の項目は、ソフトバンク㈱単体のデータです。

## 環境

★: 第三者検証実施

気候変動												
項目	バウンダリ*1	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	
				2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期				
温室効果ガス排出量 (スコープ1、2) GHG排出量	計★	SB + 主な子会社	2021年3月期: 77% 2022年3月期: 93%	t-CO <sub>2</sub>	722,514	693,953	776,104	620,929	708,534	736,000	103.9	8.7
	スコープ1★			t-CO <sub>2</sub>	11,386	11,456	15,803	15,416	10,709	15,000	140.0	32.2
	スコープ2★			t-CO <sub>2</sub>	711,128	682,497	760,301	605,513	697,825	721,000	103.3	8.2
	原単位*2(通信量当たり排出量)	SB	—	t-CO <sub>2</sub> /Gbps	849	682	628	411	359	350	97.0	42.8
温室効果ガス (スコープ1の内訳)	二酸化炭素(CO <sub>2</sub> )★	SB + 主な子会社	2022年3月期: 93%	t	—	—	—	14,962	10,134	—	—	—
	メタン(CH <sub>4</sub> )★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	293	25	—	—	—
	一酸化二窒素(N <sub>2</sub> O)★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	0.03	3	—	—	—
	ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	162	547	—	—	—
	パーフルオロカーボン類(PFCs)★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	0	0	—	—	—
	六フッ化硫黄(SF <sub>6</sub> )★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	0	0	—	—	—
三フッ化窒素(NF <sub>3</sub> )★	t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	0	0	—	—	—			

\*1 2022年3月期の増加要因はバウンダリの変更による

\*2 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量

\*2022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の第三者検証を実施(ISO14064-3、ISAE3000に準拠の限定的保証水準)



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)  
パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

ESGデータブック

環境

★: 第三者検証実施

気候変動						
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2022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 + 主女子会社	2022年3月期: 93%	t-CO <sub>2</sub>	10,709	0.1	—
スコープ2: エネルギー起源の間接排出★				697,825	7.4	—
スコープ3: その他の間接排出★				8,685,602	92.5	—
カテゴリ1: 購入した製品・サービス		2,715,644		28.9	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係数を乗じて算出	
カテゴリ2: 資本財		1,211,839		12.9	設備投資額に、資本財の価格当たりの排出係数を乗じて算出	
カテゴリ3: スコープ1、2に含まれないエネルギー関連活動		991,026		10.5	使用した電気・熱の使用量に製造過程での燃料調達等に伴う排出係数を乗じ、売電用に外部から電力を調達している場合は、当該電力量に燃料調達時の排出係数を乗じて算出	
カテゴリ4: 輸送、配送(上流)		192,923		2.1	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係数を乗じて算出(調達輸送はカテゴリ1に含めて算出)	
カテゴリ5: 事業活動から出る廃棄物		2,702		0.0	産業廃棄物重量に、廃棄物種類・処理方法別の排出係数を乗じて算出	
カテゴリ6: 出張		6,149		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係数を乗じ、宿泊日数に、宿泊数当たり排出係数を乗じ、レンタカーの延べ走行距離に、燃料別最大積載量別燃費の排出係数を乗じて算出	
カテゴリ7: 雇用者の通勤		15,980		0.2	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係数を乗じ、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)		376,440		4.0	倉庫およびレンタルオフィスの延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出係数を乗じ、賃借物件に設置・運用している通信設備の消費電力量に、電力の排出係数を乗じて算出	
カテゴリ9: 輸送、配送(下流)		716,763		7.6	出荷輸送について、輸送費に金額当たりの排出係数を乗じて算出	
カテゴリ10: 販売した製品の加工		0		0.0	(算出対象外)	
カテゴリ11: 販売した製品の使用		2,275,537		24.2	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		148,668		1.6	販売した製品の延べ重量に、廃棄物種類別の排出係数を乗じて算出	
カテゴリ13: リース資産(下流)	48	0.0	レンタルした製品の台数に、電力消費量と電力の排出係数を乗じて年間排出量を算出			
カテゴリ14: フランチャイズ	31,883	0.3	フランチャイズ店舗の延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出係数を乗じて算出			
カテゴリ15: 投資	0	0.0	(算出対象外)			
合計				9,394,136	100.0	

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

ESGデータブック

環境

★: 第三者検証実施

気候変動											
				実績					目標	達成率 (%)	
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期		
エネルギー	電気使用量*1★	SB + 主な子会社	2021年3月期: 77% 2022年3月期: 93%	MWh	1,418,791	1,355,703	1,644,234	1,680,530	2,117,259	2,130,000	101
	うち再生可能エネルギー★			MWh	44	44	32,516	324,766	631,248	637,000	99
	都市ガス★			m <sup>3</sup>	4,731,000	4,554,000	4,508,000	4,914,000	3,256,578	—	—
	A重油★			kL	144	190	160	198	213	—	—
	原単位(通信量当たり電気使用量)*2	SB	—	MWh/Gbps	1,667	1,332	1,296	1,124	1,084	—	—
	データセンター電気使用量*1★	SB + 主な子会社	2021年3月期: 77% 2022年3月期: 93%	MWh	77,428	73,670	263,620	271,711	534,275	524,000	98
	再生可能エネルギー率			%	—	—	7.9	8.6	25.1	25.0	103
PUE	—			1.71	1.74	1.57	1.50	1.42	1.50	106	

計画										
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2027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 + 主な子会社	93%	t-CO <sub>2</sub>	505,000	480,000	450,000	435,000	373,000	0

・2031年3月期において、5G提供等によるトラフィック増加のため2,500,000MWhに増加する見込み。全電力使用量について、実質再生エネルギー化目標を設定

\*1 2022年3月期の増加要因はバウンダリの変更による

\*2 1Gbpsの通信を行う場合の電気使用量

環境

★：第三者検証実施

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造  
外部評価

会社情報/投資家情報

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	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期		
産業廃棄物	排出量	SB + 主な子会社	2021年3月期: 77% 2022年3月期: 93%	t	1,159	1,092	5,226	6,313	6,196	—	—
	再資源化量			t	1,124	1,059	5,073	5,482	5,668	—	—
	最終処分量*1			t	35	33	153	831	528	427	81
	排出量★	SB	—	t	1,159	1,092	1,484	1,748	1,363	—	—
	再資源化量★			t	1,124	1,059	1,439	1,500	1,176	—	—
	最終処分量*1★			t	35	33	45	248	187	—	—
有害廃棄物(PCB)	処分量	SB	—	t	—	—	—	0.49	0.18	0.32	178
撤去基地局通信設備	最終処分率	SB	—	%	0.29	0.85	1.40	0.51	0.20	1.00	500
使用済み携帯電話	リユース/リサイクル回収台数	SB	—	台	—	—	2,425,840	2,541,078	2,532,827	—	—
水使用	水使用量*2	SB + 主な子会社	2021年3月期: 77% 2022年3月期: 93%	m <sup>3</sup>	714,163	738,517	1,191,210	1,330,834	1,394,070	—	—
	うち上水			m <sup>3</sup>	714,163	738,517	1,191,210	1,330,596	1,362,425	—	—
	うち地下水			m <sup>3</sup>	—	—	—	—	30,660	—	—
	うち雨水*3			m <sup>3</sup>	—	—	—	238*5	985	—	—
	排水量*4			m <sup>3</sup>	714,163	738,517	1,191,210	1,330,834	1,394,070	—	—
	原単位(面積当たり使用量)			m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	0.93	0.92	0.73	0.82	0.65	—	—
	オフィス水使用量および排水量			m <sup>3</sup>	—	—	917,542	929,588	926,938	920,292	99.3
	データセンター水使用量 および排水量			m <sup>3</sup>	—	—	273,668	401,246	467,132	—	—
本社ビル水使用量および排水量★	SB	—	m <sup>3</sup>	—	—	—	1,642*5	11,222	—	—	

\*1 2021年3月期から算定方法を変更

\*2 個別メーターがない事業所については、該当事業所の面積と、グループ内における水使用実績を用いて算出

\*3 本社にて雨水をルーフトレンドレインで収集し使用

\*4 下水のみ

\*5 本社移転後の2020年9月～2021年3月実績値



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# 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				
				2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
ISO 14001 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	—	19
ISO 14001 認証取得率*1	SB	—	%	—	—	—	—	100.0

\*1 対象事業所(第一種エネルギー管理指定工場等または第二種エネルギー管理指定工場等の指定を受けた19事業所)中、取得済の事業所の割合

コンプライアンス									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	実績					
				2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	
環境法令違反	回数	SB + 主な子会社	2021年3月期:77% 2022年3月期:93%	回	0	0	0	0	0
	罰金額			千円	0	0	0	0	0

社会

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

社員									
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
社員数*1	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	人	5,358	5,356	7,730	8,004	15,300
	男性				13,433	13,468	18,332	19,162	30,276
	計				18,791	18,824	26,062	27,166	45,576
平均臨時雇用者数*1		SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 100%	人	3,829	3,733	4,449	4,716	21,096
平均勤続年数*1	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	年	10.3	10.9	10.2	10.7	8.3
	男性				12.0	12.2	11.2	11.4	9.6
	計				11.4	11.9	10.9	11.2	9.2
平均年齢*1	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	歳	35.8	36.3	36.6	37.1	36.1
	男性				40.0	40.1	39.3	39.6	39.0
	計				38.7	39.1	38.5	38.9	38.1
社員の年齢構成*1	20代*7	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	人	3,434	3,337	5,042	4,882	10,290
	30代*7				7,412	7,276	10,017	10,506	17,323
	40代*7				5,810	5,904	7,863	8,255	13,280
	50代*7				2,113	2,283	2,905	3,265	5,012
	60代*7			22	24	45	43	192	
	30歳未満			18.3	17.7	19.5	18.1	22.3	
	30歳以上50歳未満			70.4	70.0	69.1	69.6	66.4	
	50歳以上			11.3	12.3	11.4	12.3	11.3	
管理職別社員数*2	課長クラス	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	人	3,097	3,139	4,161	4,518	6,845
	部長クラス以上				1,192	1,254	1,749	1,840	2,867
	計				4,289	4,393	5,910	6,358	9,712
定年退職者再雇用数		SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	65	52	105	135	144
私傷病休業者数		SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	236	208	303	285	300

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# ESGデータブック

## 社会

★: 第三者検証実施

社員		項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
介護休職者数			SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	15	12	18	13	22
退職者数*3	自己都合	計	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	人	620	2,584	2,697	2,307	2,834
						648	2,698	2,795	2,358	2,935
退職率*3	自己都合退職率	計	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	%	3.1	6.7	6.3	5.3	6.1
						3.2	7.0	6.6	5.4	6.4
年次有給休暇取得率*4			SB★	—	%	76.2	77.7	73.2	62.9	70.1
			SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%		76.1	77.6	74.9	62.5	70.2
テレワーク実施率*5★			SB	—	%	—	—	—	95.9	95.9
ボランティア休暇取得者数*6			SB	—	人	—	153	179	16	56
労働組合加入社員比率			SB	—	%	—	—	—	25.1	23.8

\*1 各年 3月31日時点  
\*2 各年 4月1日時点  
\*3 2022年3月期においてバウンダリを変更したことにより、2019年3月期～2021年3月期の数値を遡及修正  
\*4 2022年3月期において集計定義を変更したことにより、2018年3月期～2021年3月期の数値を遡及修正  
\*5 月1回以上テレワークを実施した社員の割合  
\*6 2021年3月期において、項目名称を変更  
\*7 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	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
新規採用者数(新卒)	女性	計	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	156	151	233	186	149
	男性					303	321	744	660	565
						459	472	977	846	714
新規採用者数(中途)	女性	計	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	45	79	257	256	209
	男性					193	316	651	711	853
						238	395	908	967	1,062
新規採用者数(障がい者)			SB	—	人	14	21	19	37	32
新規採用者数(新卒)に占める女性比率			SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	%	34.0	32.0	23.8	22.0	20.9

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

ESGデータブック

社会

★: 第三者検証実施

採用・ダイバーシティ		項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
外国籍新卒採用者数			SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	21	38	64	96	54
新規採用者数(新卒)に占める外国籍比率			SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	%	4.6	8.1	6.6	11.3	7.6
平均雇用コスト			SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	千円	1,018	1,104	864	986	1,502
内部採用率*1*2			SB + 主な子会社	2021年3月期: 71% 2022年3月期: 65%	%	88.0	86.2	84.7	81.0	81.4
女性社員比率*3	収益創出部門*4	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	%	31.8	32.6	33.3	33.1	37.4	
	STEM部門*5				14.5	14.4	14.2	13.5	17.8	
	計				28.5	28.5	29.7	29.5	33.6	
女性管理職数*6	課長クラス	SB	—	人	210	235	256	290	322	
	部長クラス以上				31	37	44	48	56	
	計				241	272	300	338	378	
	課長クラス*1	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	人	211	237	455	518	1,043	
	部長クラス以上				31	37	79	87	249	
計*1	242	274	534	605	1,292					
女性管理職比率*6	課長クラス★	SB	—	%	6.8	7.5	8.0	8.5	9.1	
	部長クラス以上★				2.6	3.0	3.4	3.5	4.0	
	計★				5.6	6.2	6.6	7.1	7.6	
	課長クラス*1	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	%	6.8	7.6	10.9	11.5	15.2	
	部長クラス以上				2.6	3.0	4.5	4.7	8.7	
計	5.6	6.2	9.0	9.5	13.3					
育児休職取得者数	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	人	334	348	460	423	527	
	男性				101	141	269	330	347	
育児休職取得率	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	男性				14.2	20.0	27.5	39.0	39.9	



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# ESGデータブック

## 社会

採用・ダイバーシティ									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
国籍・地域別社員数割合*3	日本	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%	%	98.31	98.07	97.02	97.00	94.53
	中華人民共和国				0.89	0.96	1.40	1.44	1.76
	大韓民国				0.54	0.60	0.93	0.96	1.88
	その他アジア				0.17	0.27	0.52	0.47	1.30
	北米				0.05	0.05	0.04	0.05	0.19
	中南米				0.00	0.00	0.00	0.00	0.06
	中東				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	ヨーロッパ				0.02	0.03	0.05	0.05	0.21
	オセアニア				0.00	0.00	0.01	0.01	0.05
	アフリカ				0.02	0.02	0.03	0.02	0.02
国籍・地域別管理職数割合*6	日本	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%	%	99.40	99.26	99.40	99.26	93.27
	中華人民共和国				0.19	0.23	0.15	0.22	0.34
	大韓民国				0.23	0.30	0.27	0.34	3.40
	その他アジア				0.05	0.05	0.07	0.06	2.63
	北米				0.09	0.09	0.07	0.06	0.19
	中南米				0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
	中東				0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
	ヨーロッパ				0.02	0.05	0.02	0.02	0.10
	オセアニア				0.00	0.00	0.00	0.02	0.03
	アフリカ				0.02	0.02	0.02	0.02	0.01
障がい者雇用率*7	SB	—	%	2.24	2.19	2.30	2.39	2.34	
	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%		2.22	2.15	2.26	2.39	2.15	

\*1 2022年3月期において集計定義を変更したことにより、2021年3月期の数値を遡及修正

\*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 各年 6月1日時点

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# 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	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
研修/人材開発の平均時間*1	SB + 主な子会社	2021年3月期: 71% 2022年3月期: 89%	時間/人	—	11.0	10.0	14.7	21.5	
研修/人材開発の平均コスト*1	SB + 主な子会社	2021年3月期: 71% 2022年3月期: 89%	円/人	—	195,115	225,673	129,174	134,478	

\*1 2022年3月期において集計定義を変更したことにより、2021年3月期の数値を遡及修正

社員満足度									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
従業員満足度調査 回答率	SB	—	%	97.2	98.1	97.4	96.8	96.4	
従業員満足度調査総合満足度*1*2	SB	—	点	女性	3.44	3.46	3.49	3.57	3.63
				男性	3.51	3.53	3.55	3.59	3.63
				計	3.50	3.51	3.53	3.58	3.63
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*3	SB	—	%	19.2	20.6	21.2	22.3	25.6	

\*1 総合満足度: 仕事、職場、上司、会社に関する結果の集計値

\*2 5点満点で採点(〜2.99: 低い、3.00〜3.49: 普通、3.50〜3.99: 高い、4.00以上: 非常に高い)

\*3 エンゲージメントの高い従業員の割合: 4.00以上の従業員の割合

労働安全									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
年間総労働時間	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	時間	1,815	1,770	1,793	1,887	1,849	
平均月次時間外労働時間	SB	—	時間	—	—	—	—	27.0	
ストレスチェック受検率	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	%	89.4	90.1	90.5	86.6	87.2	
定期健康診断有所見率	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	%	56.6	59.7	59.7	61.1	59.3	
特定保健指導完了率	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	%	30.3	31.6	34.5	34.6	56.5	

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

# ESGデータブック

## 社会

★: 第三者検証実施

労働安全								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
喫煙率*1	SB	—	%	30.6	29.9	29.7	26.8	25.8
	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%		30.5	29.8	26.6	23.8	22.8
労働災害度数率	SB	—	—	—	—	0.20	0.13	0.13
休業災害度数率	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 74%	—	—	—	0.11	0.10	0.10
携帯基地局工事に伴う重大事故件数★	SB	—	件	—	—	—	0	0

\*1 各年 3月31日時点

地域・社会								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
寄付金額*1	SB	—	千円	23,003	165,556	140,304	129,067	286,193
災害被災者支援金	SB	—	千円	368	2,318	713	317	195

\*1 2021年3月期において集計定義を変更したことにより、2018年3月期~2020年3月期の数値を遡及修正

ネットワークトラブル								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
ネットワーク重大事故発生件数*1	SB	—	件	1	2	0	0	0
お客さま一人当たりのネットワーク中断頻度*2	SB	—	回/人・年	—	—	—	—	0.00065927
お客さま一人当たりのネットワーク中断時間*2	SB	—	時間/人・年	—	—	—	—	0.0138

\*1 電気通信事業法施行規則第57条に基づき報告

\*2 SASB(サステナビリティ会計基準審議会)スタンダードにおける開示指標の定義に基づいて算出

ガバナンス

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

コーポレート・ガバナンス					2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位							
取締役数	社内	女性	SB	—	人	—	0	0	0	0
		男性				—	7	7	7	7
		計				—	7	7	7	7
	社外*1	女性				—	1 (1)	1 (1)	1 (1)	3 (2)
		男性				—	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)
		計				—	4 (4)	4 (4)	4 (4)	6 (5)
総計		—	11	11	11	13				
取締役兼執行役員数	SB	—	人	—	5	5	5	4		
取締役兼執行役員比率	SB	—	%	—	45.5	45.5	45.5	30.8		
独立社外取締役比率	SB	—	%	—	36.4	36.4	36.4	38.5		
女性取締役比率	SB	—	%	—	9.1	9.1	9.1	23.1		
監査役数	社内	女性	SB	—	人	—	1	1	1	1
		男性				—	1	1	1	1
		計				—	2	2	2	2
	社外	女性				—	0	0	0	0
		男性				—	2	2	2	2
		計				—	2	2	2	2
総計		—	4	4	4	4				
取締役の平均年齢*2	SB	—	歳	—	59.3	60.3	61.3	60.6		
取締役任期	SB	—	年	—	1	1	1	1		
取締役平均在任年数*2	SB	—	年	—	6.8	7.8	8.8	8.3		
取締役会開催回数	SB	—	回	—	16	14	12	12		
取締役会出席率75%以下取締役数	SB	—	人	—	0	0	0	0		
取締役会平均出席率	SB	—	%	—	—	—	100.0	97.4		
監査役会開催回数	SB	—	回	—	16	17	17	16		
監査役会出席率75%以下監査役数	SB	—	人	—	0	0	0	0		
役員数	SB	女性	—	人	1	2	2	2	4	
		男性			13	13	13	13	13	
		計			14	15	15	15	17	
女性役員比率	SB	—	%	7.1	13.3	13.3	13.3	23.5		
指名・報酬委員会委員数	社内	女性	SB	—	人	—	0	0	0	0
		男性				—	1	1	1	1
		計				—	1	1	1	1
	独立社外	女性				—	1	1	1	1
		男性				—	3	3	3	3
		計				—	4	4	4	4
総計		—	5	5	5	5				



ガバナンス

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

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	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
指名委員会開催回数*3			SB	—	回	—	2	2	4	3
報酬委員会開催回数*3			SB	—	回	—	2	3	4	6
指名委員会出席率			SB	—	%	—	100.0	100.0	100.0	93.3
報酬委員会出席率			SB	—	%	—	100.0	100.0	100.0	96.7
特別委員会委員数	独立社外	女性	SB	—	人	—	—	—	—	2
		男性				—	—	—	—	3
		計				—	—	—	—	5
	総計	—				—	—	—	5	
特別委員会開催回数			SB	—	回	—	—	—	—	1
特別委員会出席率				—	%	—	—	—	—	100.0

\*1 社外取締役のカッコ内の人数は独立社外取締役の人数  
\*2 2022年3月期において集計定義を変更したことにより、2018年3月期、2019年3月期、2021年3月期の数値を遡及修正  
\*3 2022年3月期において集計期間を変更したことにより、2019年3月期の数値を遡及修正

報酬										
項目			バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
CEO報酬	基本報酬		SB	—	百万円	60	120	120	120	120
	ストックオプション					7	89	89	59	52
	業績連動賞与					263	315	200	228	—
	業績連動型株式報酬					—	—	200	228	475
	計					330	524	608	635	647
取締役報酬(社外取締役除く)*1	基本報酬		SB	—	百万円	456	426	432	432	444
	ストックオプション					34	345	345	228	234
	業績連動賞与					1,018	998	628	701	—
	業績連動型株式報酬					—	—	628	701	1,606
	計					1,508	1,769	2,034	2,061	2,323
監査役報酬(社外監査役除く)	基本報酬		SB	—	百万円	12	12	14	17	18
	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					12	12	14	17	18

ガバナンス

★：第三者検証実施

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

報酬		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
社外役員報酬	基本報酬	SB	—	百万円	12	49	64	70	104
	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				12	49	64	70	104
非業務執行役員の報酬		SB	—	百万円	7	89	89	59	38
社員の平均年間給与	女性★	SB	—	千円	5,808	5,306	6,110	6,580	6,502
	男性★				8,636	8,117	8,372	8,728	8,592
	計★				7,842	7,331	7,821	8,207	8,084
	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%	千円	5,790	5,289	6,259	6,737	6,329
	男性				8,619	8,091	8,295	8,728	8,430
	計				7,818	7,298	7,782	8,222	7,808
役員の平均年間給与 (基本給のみ)*2*3*4	女性★	SB	—	千円	—	—	—	—	—
	男性★				—	—	—	50,232	52,769
	計★				—	—	—	50,232	52,769
	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%	千円	—	—	—	—	32,690
	男性				—	—	—	43,031	26,717
	計				—	—	—	41,207	26,901
役員の平均年間給与 (基本給 + 賞与)*2*3*4	女性★	SB	—	千円	—	—	—	—	—
	男性★				—	—	—	100,385	116,638
	計★				—	—	—	100,385	116,638
	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%	千円	—	—	—	—	45,596
	男性				—	—	—	84,986	42,097
	計				—	—	—	80,335	42,215
管理職の平均年間給与 (基本給のみ)*3*4	女性★	SB	—	千円	—	—	—	6,802	6,782
	男性★				—	—	—	7,405	7,398
	計★				—	—	—	7,367	7,356
	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期:80% 2022年3月期:99%	千円	—	—	—	6,327	7,083
	男性				—	—	—	7,274	7,569
	計				—	—	—	7,193	7,499

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

パフォーマンスハイライト(財務)

パフォーマンスハイライト(非財務)

市場データ

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造

外部評価

会社情報/投資家情報

ESGデータブック

ガバナンス

★: 第三者検証実施

報酬									
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
管理職の平均年間給与 (基本給 + 賞与)*3*4	女性★	SB	—	千円	—	—	—	10,847	10,677
	男性★				—	—	—	11,838	11,669
	計★				—	—	—	11,777	11,601
	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	千円	—	—	—	10,337	10,085
	男性				—	—	—	11,833	11,357
	計				—	—	—	11,706	11,185
非管理職の平均年間給与 (基本給 + 賞与)	女性★	SB	—	千円	—	—	—	6,313	6,203
	男性★				—	—	—	7,391	7,241
	計★				—	—	—	7,070	6,933
	女性	SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	千円	—	—	—	6,392	5,873
	男性				—	—	—	7,384	7,081
	計				—	—	—	7,082	6,655
社員の賞与(中央値)		SB	—	千円	2,662	2,135	2,253	2,252	2,295
CEOの報酬と社員の平均年間給与比率		SB + 主な子会社	2021年3月期: 80% 2022年3月期: 99%	倍	42	72	78	77	84
CEOの報酬と社員の賞与(中央値)の比率		SB	—	倍	124	245	270	282	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 業務執行取締役および委任型執行役員を対象に算出  
\*3 委任型執行役員は2021年3月期は管理職に区分、2022年3月期は役員に区分  
\*4 2022年3月期において集計定義を変更したことにより、2021年3月期の数値を遡及修正

会計監査人への報酬									
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
監査公認会計士等に対する報酬	監査費	SB + 主な子会社	2021年3月期: 100% 2022年3月期: 100%	百万円	592	805	1,398	1,562	2,053
	非監査費				68	92	115	247	382
	計				660	897	1,513	1,809	2,435
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 + 主な子会社	2021年3月期: 100% 2022年3月期: 100%	百万円	—	—	—	5	103
	非監査費				491	648	343	591	618
	計				491	648	343	596	721

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

# 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	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022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	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
コンプライアンス違反に関する相談・通報件数					—	—	—	—	228	
相談・通報件数の内訳	労務	SB	—	件	—	—	—	—	71	
	その他				—	—	—	—	157	
違反内容内訳	不正営業	SB	—	件	—	—	—	8	11	
					セキュリティ違反	—	—	—	3	6
					業務怠慢	—	—	—	0	1
					その他	—	—	—	13	9
	計				38	33	37	24	27	
行動規範・倫理基準に対する違反件数	懲罰内容内訳	SB	—	件	—	—	—	2	0	
					懲戒解雇	—	—	—	2	6
					諭旨退職	—	—	—	4	5
					降格	—	—	—	5	3
					出勤停止	—	—	—	7	8
					減給	—	—	—	4	5
	けん責				—	—	—	4	5	
計	38	33	37	24	27					
人権侵害やハラスメントに関する違反件数	違反内容内訳	SB	—	件	8	9	14	12	13	
	計				8	9	14	12	13	
	懲罰内容内訳	SB	—	件	—	—	—	0	0	
					懲戒解雇	—	—	—	0	2
					諭旨退職	—	—	—	3	3
					降格	—	—	—	3	2
					出勤停止	—	—	—	1	4
					減給	—	—	—	5	2
	けん責	—	—	—	5	2				
	計	8	9	14	12	13				
人権に関する研修実施回数	SB	—	回	—	—	8	10	11		



Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)

> ESGデータブック

グループ構造  
外部評価  
会社情報/投資家情報

# ESGデータブック

## ガバナンス

コンプライアンス									
項目	バウダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
コンプライアンステストの受検率	SB	—	%	99.2	99.9	99.8	100.0	100.0	
個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数*1	SB	—	件	0	0	0	0	0	
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	
				0	0	0	0	0	
	SB	—	円	0	0	0	0	0	
				0	0	0	0	0	
				0	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 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	バウダリ	カバレッジ	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
情報セキュリティ事故件数*1	SB	—	件	0	1	0	0	0	
ISO 9001 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	—	38	
ISO 9001 認証取得率*2	SB	—	%	—	—	—	—	100.0	
ISO 27001 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	—	28	
ISO 27001 認証取得率*3	SB	—	%	—	—	—	—	100.0	
ISO 20000-1 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	—	25	
ISO 20000-1 認証取得率*4	SB	—	%	—	—	—	—	100.0	
定期的な情報セキュリティ研修の実施	SB	—	回	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

\*2 対象事業所(当社がISO 9001の取得を推進している事業所38事業所)中、取得済の事業所の割合

\*3 対象事業所(当社がISO 27001の取得を推進している事業所28事業所)中、取得済の事業所の割合

\*4 対象事業所(当社がISO 20000-1の取得を推進している事業所25事業所)中、取得済の事業所の割合

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

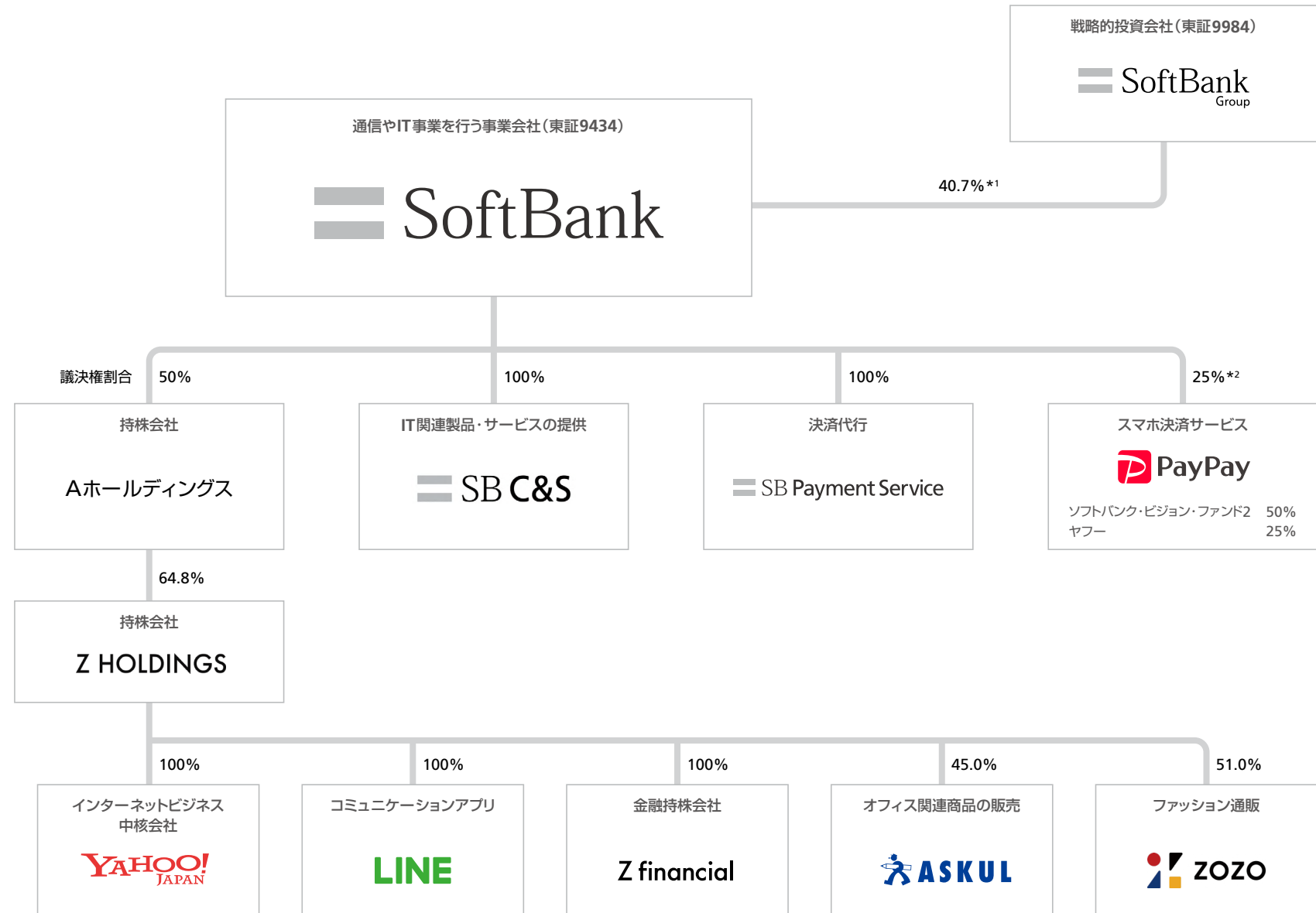
2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック

> グループ構造

外部評価  
会社情報/投資家情報

# 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2022年3月末時点です。  
\*1 当社はソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるソフトバンクグループジャパン(株)により直接保有されています。記載の40.7%は、当社発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合です。  
\*2 2022年10月より、PayPay(株)は当社およびZホールディングス(株)の連結子会社となります。

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

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

2022年3月期の振り返りと分析

連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック  
グループ構造

> 外部評価

会社情報/投資家情報

# 外部評価

## ESG評価

### DJSI Asia Pacific Index

世界の代表的なESG(環境・社会・ガバナンス)投資の株価指数である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」のアジア・太平洋地域の企業で構成される2021年「DJSI Asia Pacific Index」の構成銘柄に初めて選定されました。



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

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



### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

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



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

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

性別多様性に優れた企業を対象にして構成される「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されました。



### 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(株)が運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されました。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。



### CDP気候変動2021

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。



### 日経SDGs経営調査2021

企業の「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の四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2021」において、星5の最高評価を獲得しました。さらに、日経SDGs経営調査で設けられた三つの部門賞の一つ「社会価値賞」も受賞しました。



### DX銘柄2022

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2022」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。



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

Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2022年3月期の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- ESGデータブック
- グループ構造
- > 外部評価
- 会社情報/投資家情報

外部評価

労働慣行

次世代認定マーク(くるみん)

厚生労働省が「くるみん認定をすでに受け、相当程度仕事と育児の両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業」を評価する「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LGBTQなどの性的少数者に関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」における最高位「ゴールド」を受賞しています。



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2022大規模法人部門(ホワイト500)」に4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」の三つの柱に「経営基盤」の要素も加えて評価し、「企業の力」を総合的に判定するものです。

さらに、同賞において、新規事業提案制度「ソフトバンクイノベーション」でベンチャー企業が発足していることや、IT人材や外国人の正社員比率の高さなど先端分野人材の育成に積極的である点などイノベーションを推進する体制が評価され、2022年のイノベーション力部門を受賞しました。

なお、2021年には新卒採用にAI(人工知能)を活用した選考を行ったことや、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ています。



ウェブサイト

2021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 2021年金賞



大和IR 2021年  
インターネットIR 最優秀賞





Contents

統合報告書の発行にあたって  
ソフトバンクグループ 経営理念  
Cover Story / ソフトバンクの挑戦

Section 1

どのような価値を  
創造するのか

Section 2

どのように価値を  
創造するのか

Section 3

どのように持続して  
いくのか

Data Section

At a glance

- パフォーマンスハイライト(財務)
- パフォーマンスハイライト(非財務)
- 市場データ
- 2022年3月期の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- ESGデータブック
- グループ構造
- 外部評価

> [会社情報/投資家情報](#)

# 会社情報 / 投資家情報

## 会社概要

商号 ソフトバンク株式会社  
代表者 代表取締役 社長執行役員  
兼 CEO  
宮川 潤一  
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: 49,581人  
単体: 18,929人  
(2022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 (2022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79,843,467株)  
上場市場 東京証券取引所 プライム市場  
(2022年4月より)  
株式売買単位 100株  
議決権を有する  
株主の総数 886,556名

## 大株主(上位10社)

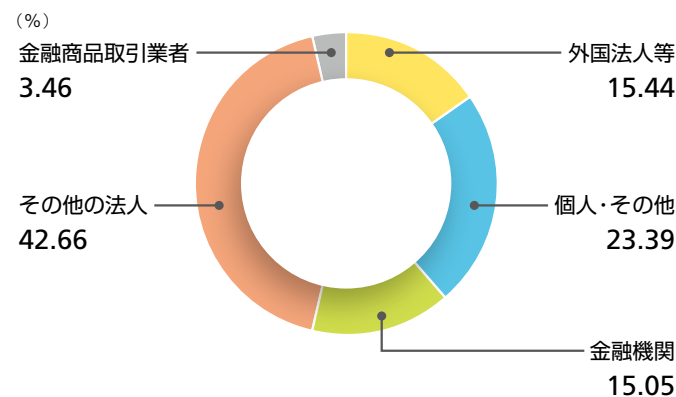
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ソフトバンクグループジャパン株式会社	1,914,858	40.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	481,833	10.24
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	142,993	3.04
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	58,062	1.23
SMBC日興証券株式会社	47,693	1.01
JP MORGAN CHASE BANK 385632	45,238	0.96
JP MORGAN CHASE BANK 385781	35,374	0.75
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	31,509	0.67
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	31,421	0.67
JPモルガン証券株式会社	30,878	0.66

(注)当社は、自己株式79,843千株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 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