



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。

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



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ほかなりません。

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。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うのは本末転倒です。

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。

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いないわけではありません。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。

ここまでくると、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

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、そこがはっきりとしていれば、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2036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

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。



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



取締役
専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

業績見通し

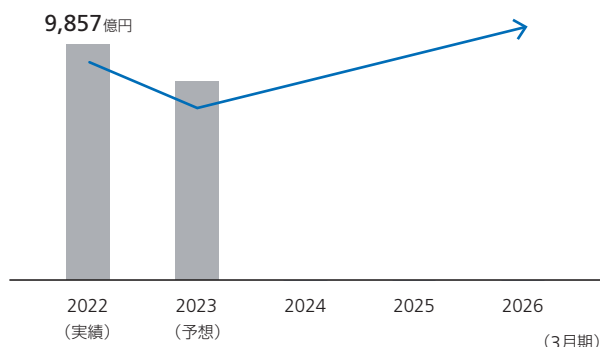
2023年3月期の業績見通しとその方向性

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。

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㈱とZホールディングス㈱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㈱の業績影響などを除き、Aホールディングス㈱からの受取配当を含みます。

*3 検収ベース。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㈱ 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

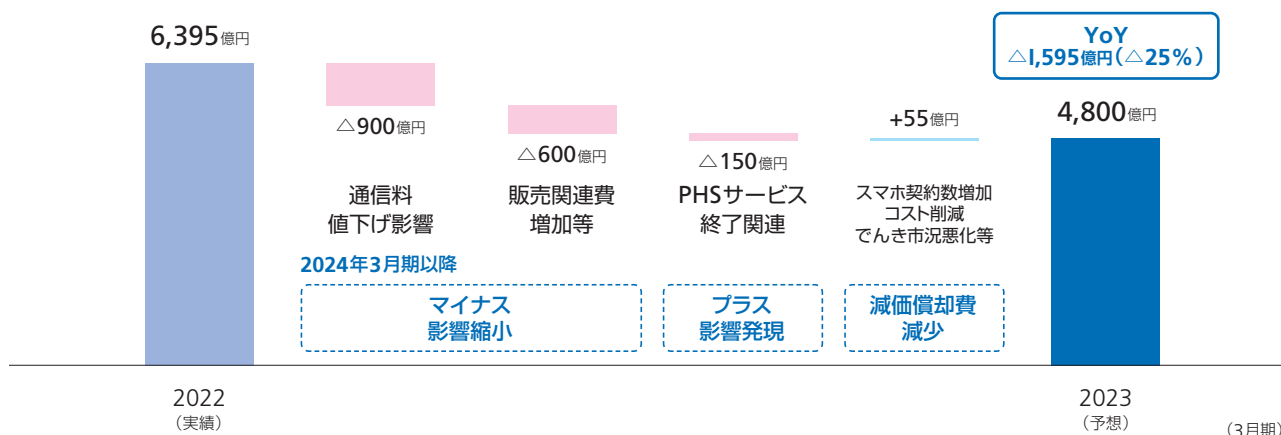
まず、モバイル通信料の値下げによるマイナスの影響が900億円(前期770億円)になる見通しです。これは、端末の機種変更のタイミングで料金プランを見直されるお客さまが多く、そのサイクルがピークに達すると見ているからです。また、販売関連費等が600億円増加する見通しであり、このうち400億円は顧客獲得費の繰延影響(ノンキャッシュ)によるものです。顧客獲得費はその支出時に資産化し、端末利用期間に応じて償却(費用計上)する会計処理を適用しています。2022年3月期は、電気通信事業法の改正やコロナ禍の影響で低く抑えられた2020年3月期、2021年3月期に発生した顧客獲得費が繰延べられて費用計上されてい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

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す。一方、スマートフォン累計契約数は右肩上がりです。一方、スマートフォン累計契約数は右肩上がりです。一方、スマートフォン累計契約数は右肩上がりです。

*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

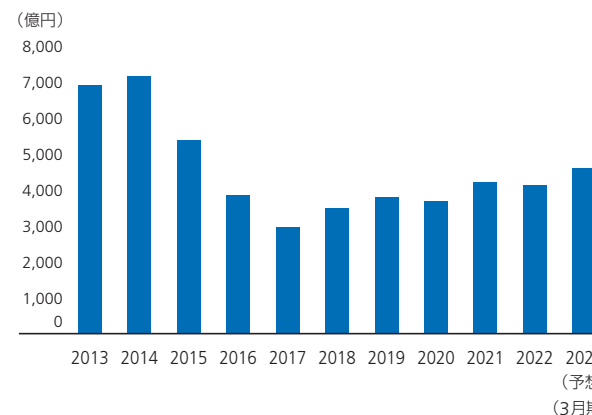
ならでは魅力的なサービスを増やすことで、「ソフトバンク」ブランドならではの価値を感じていただくことが必要です。それにより、データ容量無制限の「ソフトバンク」ブランドのユーザーが増加し、また「ワイモバイル」から「ソフトバンク」へのブランド変更も増え、ARPUが下支えされると考えています。

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ってくると考えています。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

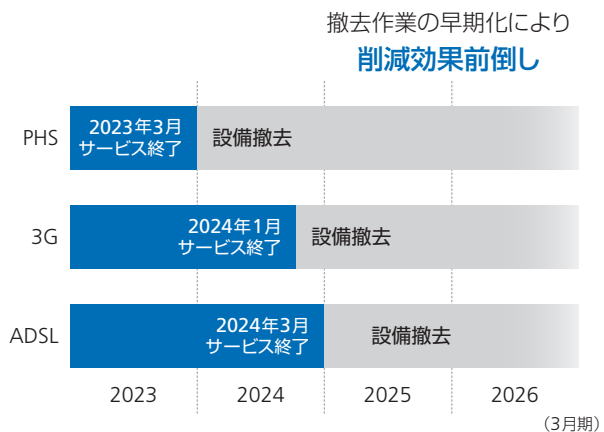


CFOメッセージ

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」であるということを言い続けています。購買部門が隅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づき、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。

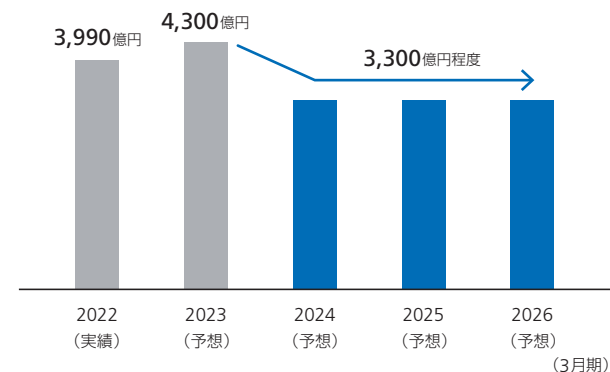
スマートフォンユーザーの皆さまには、まだ4Gと5Gとの差をあまり認識していただけない状況ですが、この最後の集



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

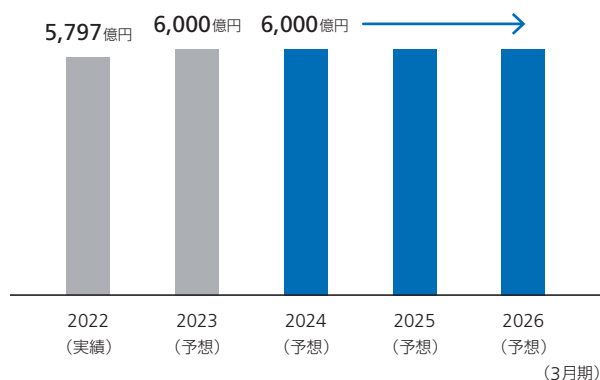
当社は、営業キャッシュ・フローから設備投資と成長投資を差し引いた「調整後フリー・キャッシュ・フロー(FCF)」をあらゆる財務数値目標の起点として、計画を立てています。当然のことながら事業活動は全てキャッシュを伴います。また、成長に向けた経営の選択肢もキャッシュ・フローの状況に左右

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

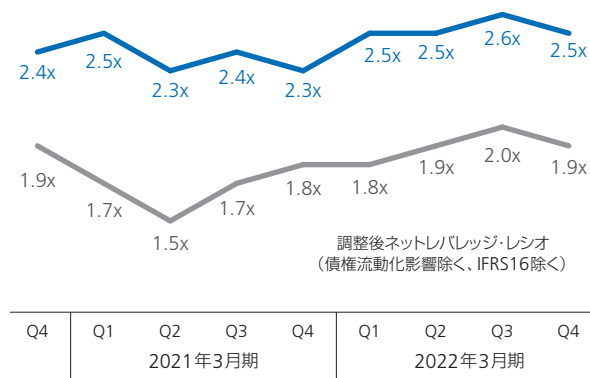
当社は、(株)格付投資情報センター (R&I)から「A+」、(株)日本格付研究所 (JCR)から「AA-」の発行体格付を取得しています。稼ぐ力と財務の健全性を両立させながら、この高格付けを維持していきます。そのためのモニタリング指標として、調整後EBITDAを分母に、純有利子負債を分子とするネットレバレッジ・レシオを重視しています。

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) のハードルを高く用いています。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永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月期も年間で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。

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。



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
アナリストレポートのサマリー	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
投資家・アナリストのコメント	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
IR関連レポート	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
株価関連指標・株主情報	常に閲覧可能	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閲覧可能に

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

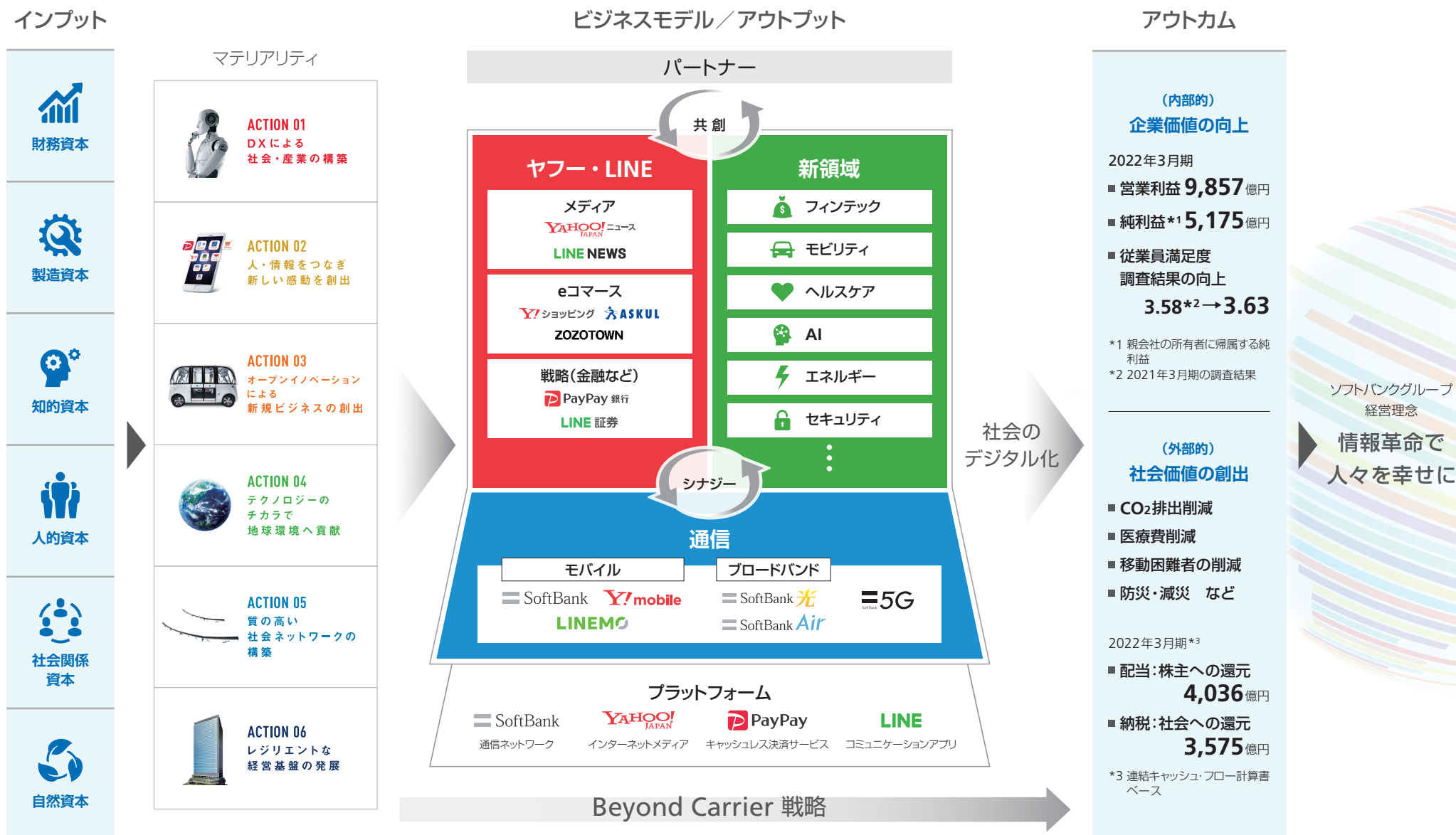
投資家面談 **213**件

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

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。



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月期末使用実績)

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

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

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

Beyond Carrier 戦略

企業活動を通じた 社会課題解決

 ACTION 04 テクノロジーのチカラで 地球環境へ貢献	 ACTION 05 質の高い社会ネットワークの 構築	 ACTION 06 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。

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 ^(注)	2022年3月期実績	関連ページ	
事業を通じた社会課題解決	 <p>ACTION 01 DXによる 社会・産業の構築</p>	<p>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、世の中のだ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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 法人向けソリューション市場への参入が相次ぎ、競争が激化することによる収益性の低下 当社のデジタル人材不足によるビジネスチャンスの喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の実現、顧客や投資家からの当社の企業活動に対する支持 デジタル化を社会実装する各種ソリューションビジネスの拡大 高齢化社会対策や地方創生のためのソリューション提供機会の拡大 	<p>ソリューション等売上</p> <ul style="list-style-type: none"> CAGR (年平均成長率) 10% 	CAGR: 9.3%*	<p>法人事業</p> <p>P31</p>
	 <p>ACTION 02 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出</p>	<p>スマートデバイスの普及を促進し、これらを活用した新しい体験の提供を通じてお客さまの豊かなライフスタイルを実現すると同時に、人・情報をつなぎ魅力的なプラットフォームを提供し、お客さまとパートナー双方にとつての価値を生み出します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 既存通信サービスのコモディティ化とそれに伴う価格競争、収益性の低下 eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化や顧客ニーズとのミスマッチによる収益性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> スマートフォン契約者数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加 スーパーアプリ提供による非通信領域へのビジネス拡大 データドリブンマーケティング深化による収益機会拡大 	<p>「PayPay」登録者数</p> <ul style="list-style-type: none"> 6,000万人 <p>(参考) 2022年3月期の目標KPI: 5,000万人</p>	4,679万人	<p>PayPay</p> <p>P35</p>
	 <p>ACTION 03 オープンイノベーションによる新規 ビジネスの創出</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人材や知見不足による事業展開の遅れに伴うビジネスチャンスの喪失 期待通りの成果が得られないことによる、投資資金の回収不能や減損の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<p>HAPS商用化に向けた取り組み推進 (2028年3月期)</p> <p>(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)</p>	電波伝搬推定法の国際標準化を達成	<p>技術戦略</p> <p>P38</p>
企業活動を通じた社会課題解決	 <p>ACTION 04 テクノロジーの チカラで 地球環境へ貢献</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害によるインフラ寸断・通信途絶の頻発、その復旧および予防コストの増加 非化石燃料電力の確保が困難となり、長期的な電力調達コストが増加 地球環境への取り組みの不足による資金調達への影響 	<ul style="list-style-type: none"> IoTなどを活用したエネルギー効率に優れたソリューション市場拡大 シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大 再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大 	<p>基地局再生可能エネルギー比率</p> <ul style="list-style-type: none"> 70%以上 (2023年3月期) <p>(参考) 2022年3月期の目標KPI: 50%以上 (2022年3月期)</p>	53.5%達成	<p>TCFD提言への対応</p> <p>P72</p>
	 <p>ACTION 05 質の高い 社会ネットワーク の構築</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 通信障害発生、災害復旧の遅れによる対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反 個人情報の不適切な利用、個人情報漏洩による顧客からの信用低下、契約者離反 	<ul style="list-style-type: none"> 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 自動運転や遠隔医療など5Gを活用した新たな産業やサービスの展開 高い通信品質やセキュリティへの信頼性に対する顧客満足度の向上 	<p>5G展開計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 基地局数5万局超 (2022年) 人口カバー率90.6%超 (2023年3月期) <p>(参考) 2022年3月期の目標KPI: 人口カバー率: 90%超 (2022年)</p>	人口カバー率90%達成 (2022年3月31日)	<p>情報セキュリティ</p> <p>P62</p>
	 <p>ACTION 06 レジリエントな 経営基盤の発展</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反やコーポレート・ガバナンス不在による企業としての信用低下 サプライチェーンにおける人権侵害や環境への対応不足によるレピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスやサプライチェーン・マネジメントに対する投資家の信頼 働き方改革、ダイバーシティ推進によるモチベーションの向上とイノベーションの創発 先進的なワークスタイルによる生産性向上、培った業務プロセスの改革やノウハウの高材化 	<p>女性管理職比率</p> <ul style="list-style-type: none"> 20%超 (2036年3月期) <p>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</p>	7.6%	<p>人材戦略</p> <p>P41</p> <p>コーポレート・ガバナンス</p> <p>P45</p>

(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

マテリアリティ

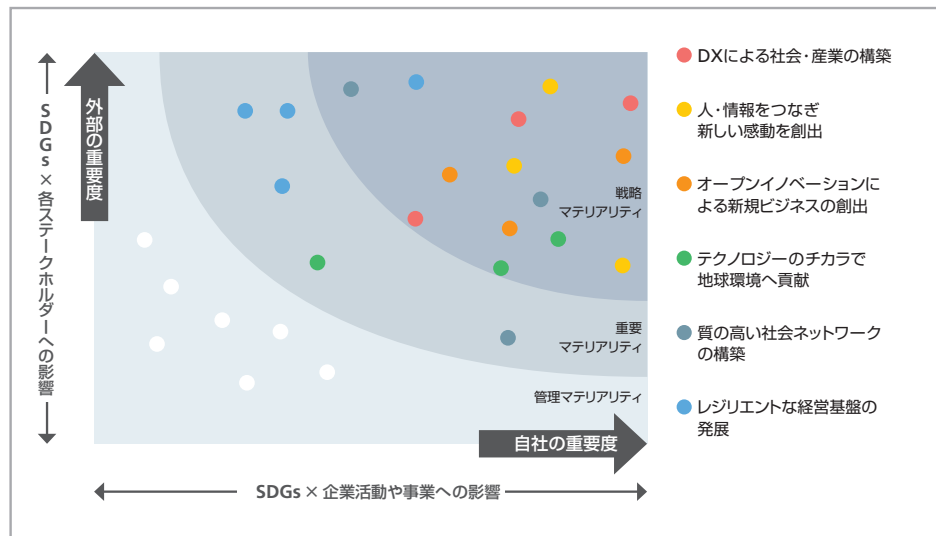
マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

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。

外部から見た重要度	自社から見た重要度
SDGsに加え有識者や投資家、外部イニシアチブなどからの当社に対する要請内容を基に策定しています。	SDGs推進委員会における協議と、社内各関係部門・当社グループの事業の状況および計画をベースとして、SDGsの17目標169ターゲットと照らし合わせ、どのような事業やサービスを実現できるかを議論・検討しています。

社会・ステークホルダーとの対話

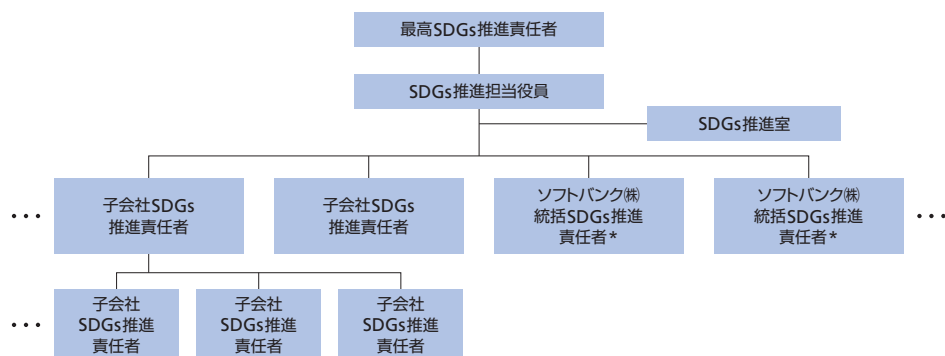


(注)「戦略マテリアリティ」および「重要マテリアリティ」における19個の項目については、P89～95の各マテリアリティに記載されている「SDGs創出価値」をご参照ください。また、当社ホームページ「マテリアリティ(重要課題)」にも記載しています。

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