



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。

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？

# Q1 通信料値下げの影響は？

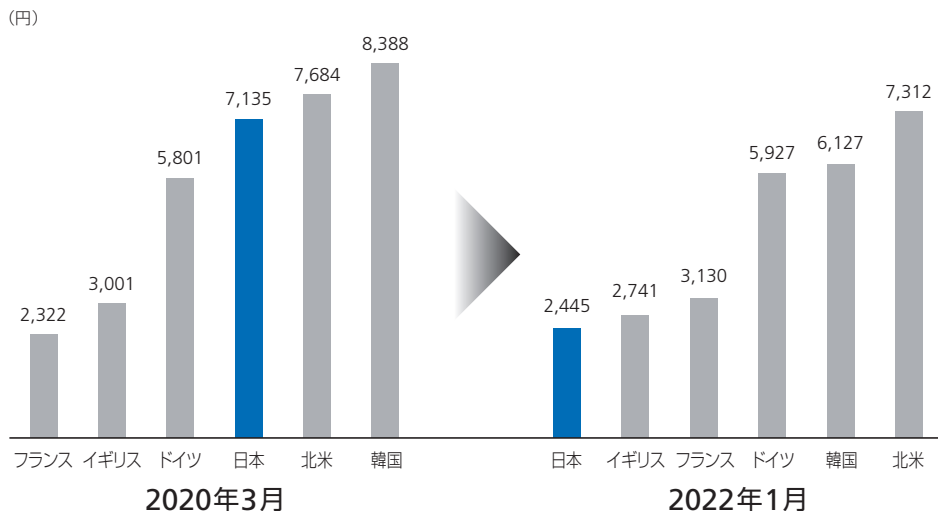
## A1 2023年3月期がピーク、それ以降はマイナス影響縮小

### 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金が低い」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ブランド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)

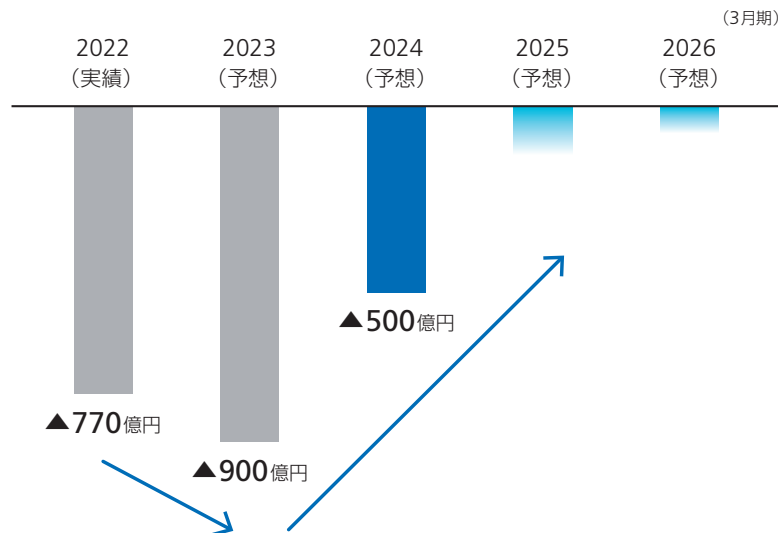
\*2 ICT総研「2020年スマートフォン料金と通信品質の海外比較に関する調査」(2020年7月、2022年1月)

### 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)



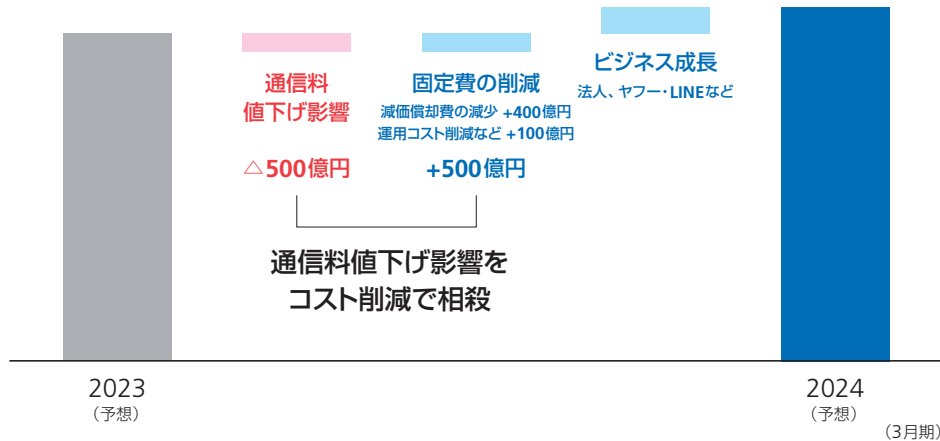
## Q1 通信料値下げの影響は？

### 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。

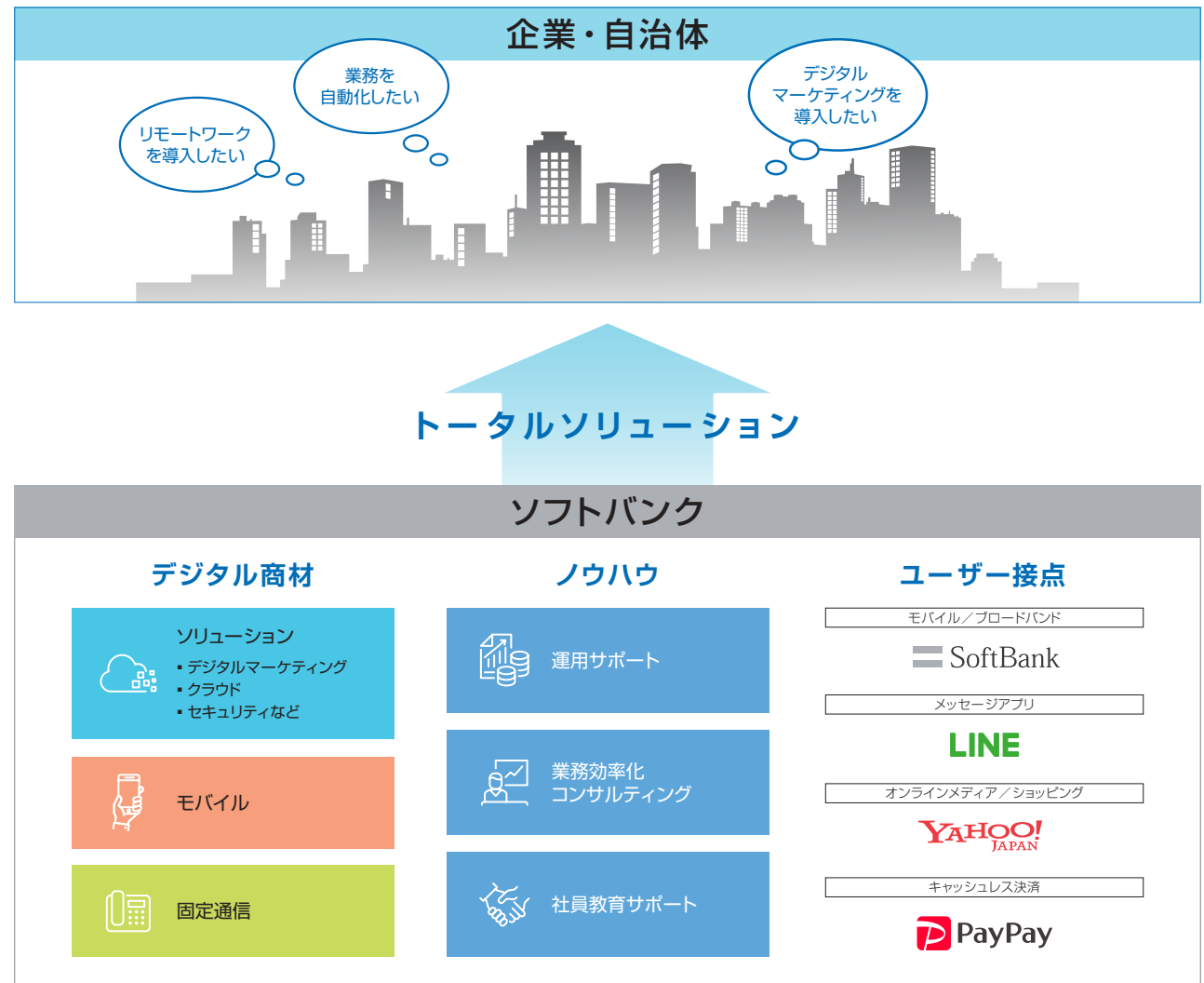
## Q2 法人事業の成長の背景は？

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ことで企業が抱える課題を解決する「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。





## 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**いただいてい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。

## 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ており、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。



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

# Q3

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

ならでは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)



## Q4 「PayPay」の今後の展開は？

# Q4

### 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)  
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)(現株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)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

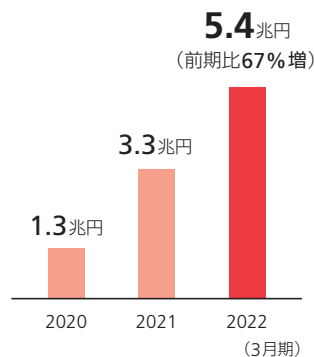
PayPayは、ソフトバンクの営業力とヤフーの開発力を結集するとともに、ソフトバンクグループ(株)が出資するファンドの投資先である世界的なキャッシュレス決済事業者「Paytm」からの技術支援を受けて、2018年に設立されました。

### 現在の姿

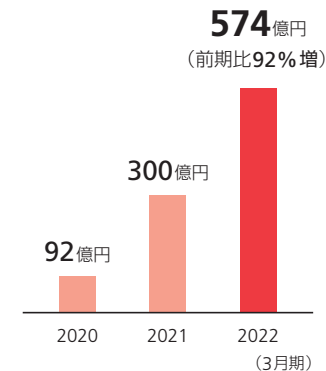
コード決済国内市場シェア\*



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。

## 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、374万力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趣味趣向、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。

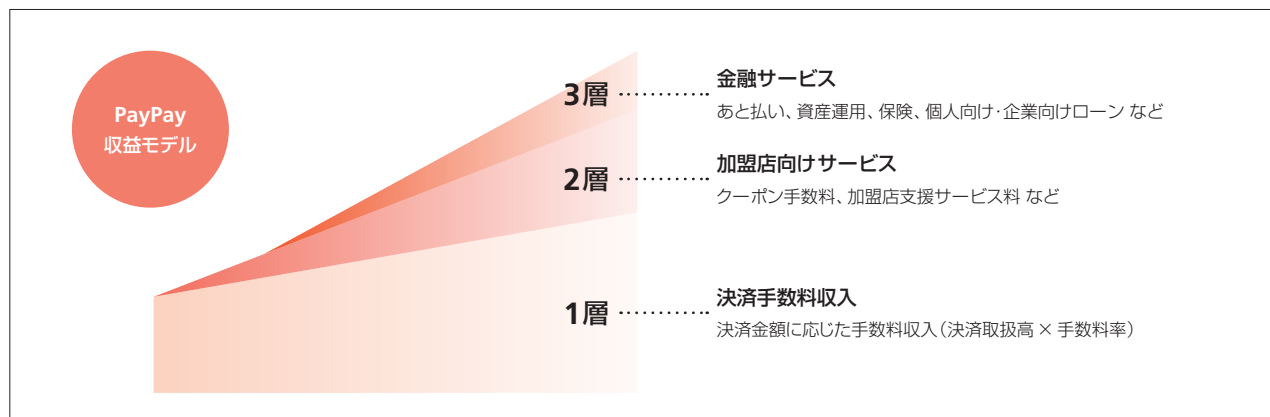
このようなビジョンの下、われわれは3層構造の収益モデルで成長していきたいと考えています。1層目は「決済手数料収入」、2層目は「加盟店向けサービス」、3層目は「金融サービス」で構成されています。

「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



## 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

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。



## Q5 ソフトバンクの技術戦略とは？

# Q5

### 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 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、

## 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む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り、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。

## Q6 ソフトバンクの事業成長を支える人材戦略は？

# Q6

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

### 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。

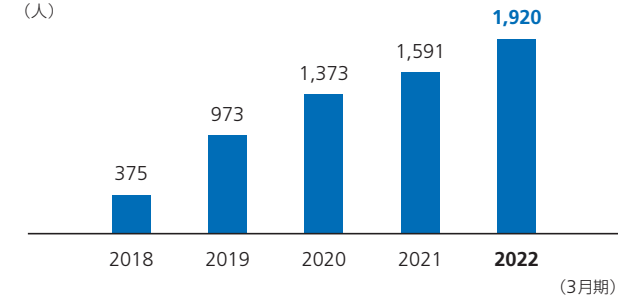
新規事業の立ち上げや新会社設立の際には、ジョブポスティング制度でメンバーを公募し、従業員が自己成長・自己実現できる機会を提供しているほか、社内起業制度であるソフトバンクイノベーションで独創性・革新性に富んだアイデア(新規事業)を募集しています。このように、社員全員が変化を楽しみワクワクしながら目標に向かって進む、当社はそんな活力あふれる組織となることを追い求めています。具体的な制度についてはP69をご覧ください。

### 情報革命で人々を幸せに

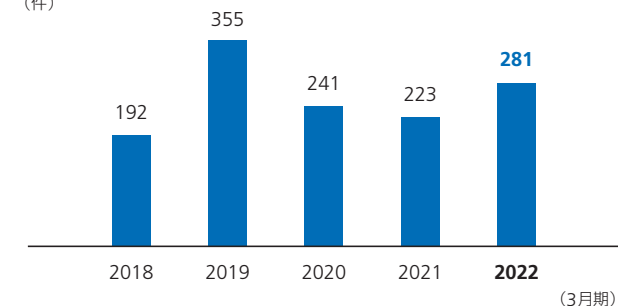
この理念のもとに集まった人材が最高の働きがいをもって活躍できる会社に



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ーション応募件数  
(件)



## 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 金融戦略本部長



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て、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ると感じます。

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。



## 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乗せしていき、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生かされています。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。