



# Integrated Report 2023

[統合報告書 2023]

— SoftBank

# ソフトバンク株式会社 統合報告書 2023

## 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

2022年4月1日～2023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。

### ■ セグメント名称について

当社は、2023年度よりセグメントの名称を一部見直し、「コンシューマ」「法人」「流通」「ヤフー・LINE」「金融」から「コンシューマ」「エンタープライズ」「ディストリビューション」「メディア・EC」「ファイナンス」へ変更しています。なお、この変更はセグメント名称のみを変更するものであり、セグメントの区分、範囲、測定方法への変更はありません。本レポートにおいては、変更後のセグメント名称を記載しています。

### ■ 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、ZHD	Zホールディングス㈱(単体)
Zホールディングスグループ、ZHD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

### Section1

## Who we are

- 4 どう進化してきたのか？
- 5 どのようなグループ構造なのか？
- 6 どのような事業があるのか？
- 7 長期的に目指すビジョンは何か？
- 8 価値創造プロセス
- 9 競争優位の源泉と成果（インプット・アウトカム）
- 10 マテリアリティ

### Section2

## CEO Message

- 14 CEOメッセージ

### Section3

## Our Strategy

- 21 長期ビジョン
- 24 中期経営計画
- 26 セグメント別事業戦略
  - 26 コンシューマ事業
  - 28 エンタープライズ事業
  - 30 メディア・EC事業
  - 32 ファイナンス事業

- 34 CFOメッセージ

- 39 技術戦略

### Section4

## Our Sustainability

- 42 人材戦略
  - 42 人事本部長メッセージ
  - 43 情報革命で人々を幸せにするソフトバンクの人材戦略
  - 44 ダイバーシティの推進
  - 45 誰もがチャレンジできる制度と環境
  - 46 働き方改革と健康経営
  - 47 ソフトバンクの人事施策
  - 48 実績一覧
- 49 コーポレート・ガバナンス
  - 49 社外取締役メッセージ
  - 51 コーポレート・ガバナンス体制の概要
  - 52 コーポレート・ガバナンス体制の強化
  - 53 取締役会
  - 54 親会社からの独立性を確保する仕組み
  - 55 指名委員会・報酬委員会
  - 57 取締役および監査役スキルマトリクス
  - 58 社外取締役・社外監査役の活動状況
  - 59 取締役および監査役
  - 61 監査の状況

- 62 リスクマネジメント
  - 63 重大リスクへの対応
  - 65 人権への対応
  - 67 情報セキュリティ・AIガバナンス
- 68 環境への取り組み
  - 68 グループ全社で取り組むネットゼロ
  - 69 TCFD 提言への賛同
  - 70 TCFD 提言に基づく情報開示

## Data Section

- 72 パフォーマンスハイライト(財務)
- 74 パフォーマンスハイライト(非財務)
- 75 市場データ
- 76 2022年度の振り返りと分析
- 81 連結財務諸表
- 85 マテリアリティ(重要課題)
- 92 ESGデータブック
- 111 外部評価
- 113 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

#### Section 1

### Who we are

#### Section 2

### CEO Message

#### Section 3

### Our Strategy

#### Section 4

### Our Sustainability

#### 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にしています。

マネジメントメッセージのほか、長期ビジョンや中期経営計画の概要など、当社グループの目指す姿や戦略をより分かりやすく伝えられるよう努めています。

#### Section 1

## Who we are

ソフトバンクの上場来の進化、グループ構造、事業内容、長期的に目標とするビジョン、価値創造プロセス、競争優位の源泉、マテリアリティなど、当社グループの基本情報をまとめています。

 P3

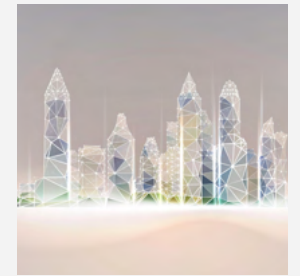


#### Section 3

## Our Strategy

長期ビジョン、中期経営計画を詳述するとともに、各事業の具体的な戦略の説明、CFOによる財務・資本戦略、そして技術戦略をご紹介します。

 P20



#### Section 2

## CEO Message

長期ビジョン、そして、中期経営計画の発表の背景にある想いなどをまとめたCEOメッセージをご紹介します。

 P13



#### Section 4

## Our Sustainability

価値創造の基盤となる内容をご紹介します。社外取締役のメッセージ、人事本部長、環境への取り組みなどをご説明します。

 P41



## Data Section

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ています。

 P71

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

### 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

### Section 1

#### Who we are

どう進化してきたのか?  
どのようなグループ構造なのか?  
どのような事業があるのか?  
長期的に目指すビジョンは何か?  
価値創造プロセス  
競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)  
マテリアリティ

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

## Section 1

# Who we are

ソフトバンクは、スマートフォンを中心に高品質の通信サービスを提供しつつ、さらに通信キャリアの枠を超えて事業領域を拡大し、いくつもの日本トップクラスのICT(情報通信技術)サービスを提供するまでに成長しました。当社はさらに、先進的な技術の力でさまざまな社会課題の解決に取り組み、長期ビジョンである「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」となることを目指しています。



## 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

## Section 1

## Who we are

## &gt; どう進化してきたのか?

どのようなグループ構造なのか?

どのような事業があるのか?

長期的に目指すビジョンは何か?

価値創造プロセス

競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

マテリアリティ

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section



## どう進化してきたのか?

## 通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域を拡大

当社は「Beyond Carrier」を成長戦略として掲げ、コアビジネスである通信事業の持続的成長を図りながら、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事業を展開し、企業価値の最大化を目指しています(図 P25)。2018年に東京証券取引所市場 第1部(現在はプライム市場)に上場し、その後、Zホールディングス(旧ヤフー)、ZOZO、LINE、PayPayを子会社化し、日本トップクラスのICTサービスを提供する企業グループへと進化を遂げています。



\*1 J.D. パワー 2022年携帯電話サービス顧客満足度調査。バリューキャリア部門では3,900人、オンライン専用ブランド/プラン部門では2,300人の回答による。https://japan.jdpower.com/ja/awards  
\*2 J.D. パワー 2022年法人向けネットワークサービス顧客満足度調査。従業員数1,000名以上企業796件の回答による。https://japan.jdpower.com/ja/awards  
\*3 2022年度実績。国内のショッピング事業取扱高、リユース事業取扱高、その他(物販)取扱高、アスクル(株)におけるBtoB事業インターネット経由売上収益(20日締め)、国内サービス系取扱高、国内デジタル系取扱高および海外eコマース取扱高の合計  
\*4 ニールセン TOPS OF 2020: DIGITAL IN JAPAN  
\*5 一般社団法人キャッシュレス推進協議会の開示資料(2021年度の国内QRコード決済利用動向調査結果)から「PayPay」の比率を集計、PayPay(株)調べ  
\*6 ニールセン TOPS OF 2022: DIGITAL IN JAPAN

## 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

## Section 1

## Who we are

どう進化してきたのか?

## &gt; どのようなグループ構造なのか?

どのような事業があるのか?

長期的に目指すビジョンは何か?

価値創造プロセス

競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

マテリアリティ

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

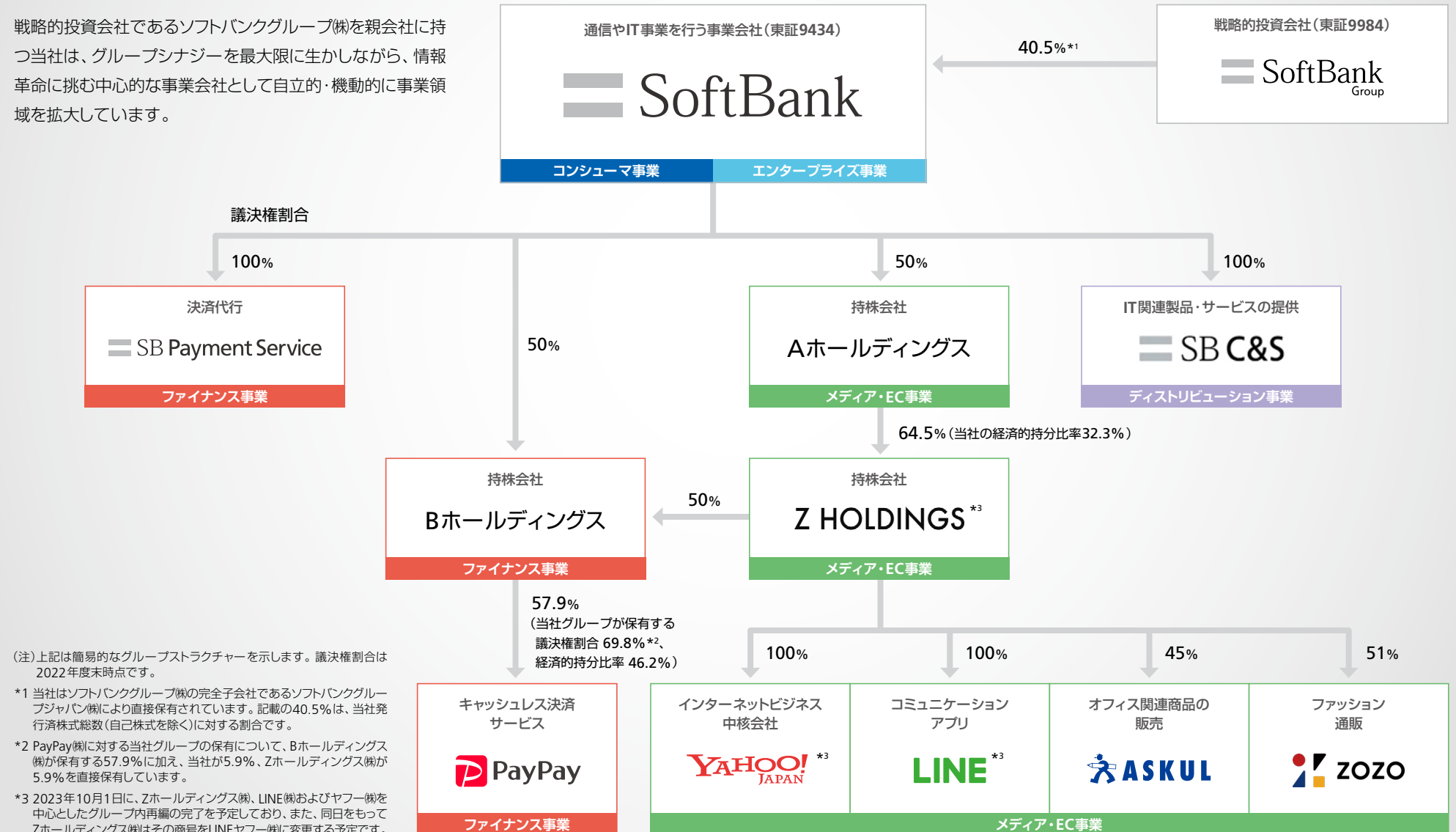
## Data Section



## どのようなグループ構造なのか?

# 日本トップクラスのICTサービスを提供する会社が傘下に

戦略的投資会社であるソフトバンクグループ(株)を親会社に持つ当社は、グループシナジーを最大限に生かしながら、情報革命に挑む中心的な事業会社として自立的・機動的に事業領域を拡大しています。



## どのような事業があるのか？

### 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

#### Section 1

#### Who we are

どう進化してきたのか？

どのようなグループ構造なのか？

#### > どのような事業があるのか？

長期的に目指すビジョンは何か？

価値創造プロセス

競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

マテリアリティ

#### Section 2

#### CEO Message

#### Section 3

#### Our Strategy

#### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

## 情報・テクノロジーに関連した5つの事業を展開

当社はコンシューマ事業を中心とした通信をコアビジネスとする事業会社として上場しましたが、現在ではコンシューマ、エンタープライズ、ディストリビューション、メディア・EC、ファイナンスの5つの事業を展開しています。特に、今では売上高の5割以上をコンシューマ事業以外が占めており、収益の多様化が進んでいます。

### ファイナンス事業

個人向けに、QRコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービスやスマホ証券サービスを提供。また、法人向けに、クレジットカード・電子マネー・QRコードなどの一括決済代行サービスを提供しています。

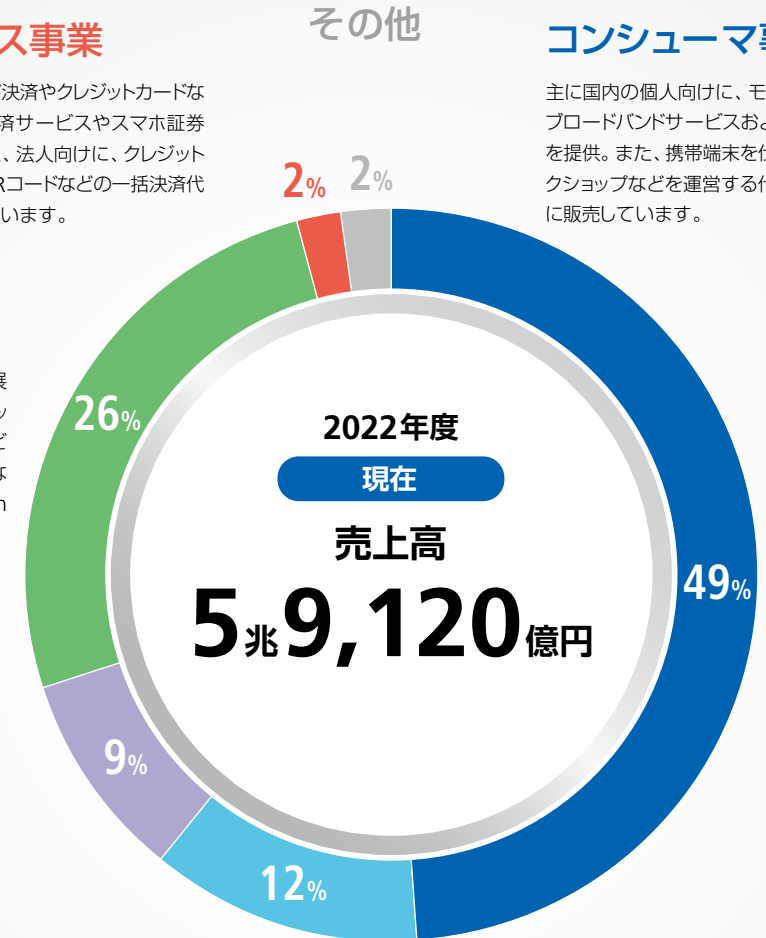
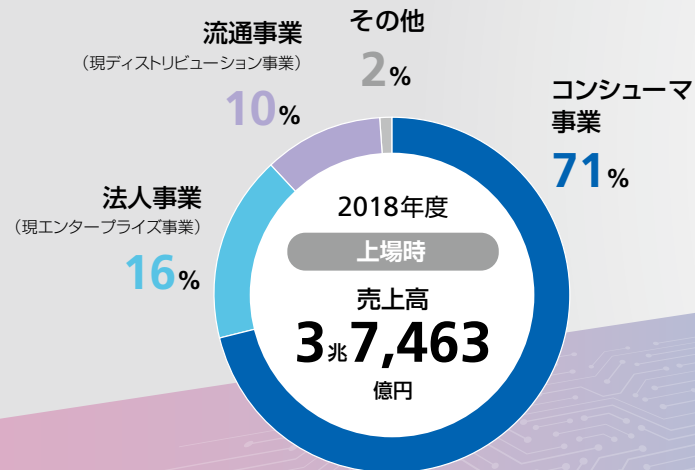
### その他

### コンシューマ事業

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

### メディア・EC事業

メディア、コマースを中心としたサービスを展開し、ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」やメッセージアプリ「LINE」での広告関連サービス、「Yahoo! ショッピング」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス等に加え、FinTechサービスを提供しています。



### ディストリビューション事業

法人向けに、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。個人向けに、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。

### エンタープライズ事業

法人向けに、モバイル・固定通信サービスに加え、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューションサービスを提供しています。



## 長期的に目指すビジョンは何か？

### 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

#### Section 1

#### Who we are

どう進化してきたのか？

どのようなグループ構造なのか？

どのような事業があるのか？

#### > 長期的に目指すビジョンは何か？

価値創造プロセス

競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

マテリアリティ

#### Section 2

#### CEO Message

#### Section 3

#### Our Strategy

#### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

#### 長期ビジョン

## デジタル化社会の発展に不可欠な 次世代社会インフラを提供

2023年5月、当社は「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を目指すことを公表しました。これは、AIの加速度的な進化により急増すると予測されるデータ処理や電力の需要に対応できる構造を持った次世代社会インフラを構築し、未来の多様なデジタルサービスを支える不可欠な存在となることを意図しています。



## 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

## Section 1

## Who we are

- どう進化してきたのか?
- どのようなグループ構造なのか?
- どのような事業があるのか?
- 長期的に目指すビジョンは何か?

## &gt; 価値創造プロセス

- 競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)
- マテリアリティ

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

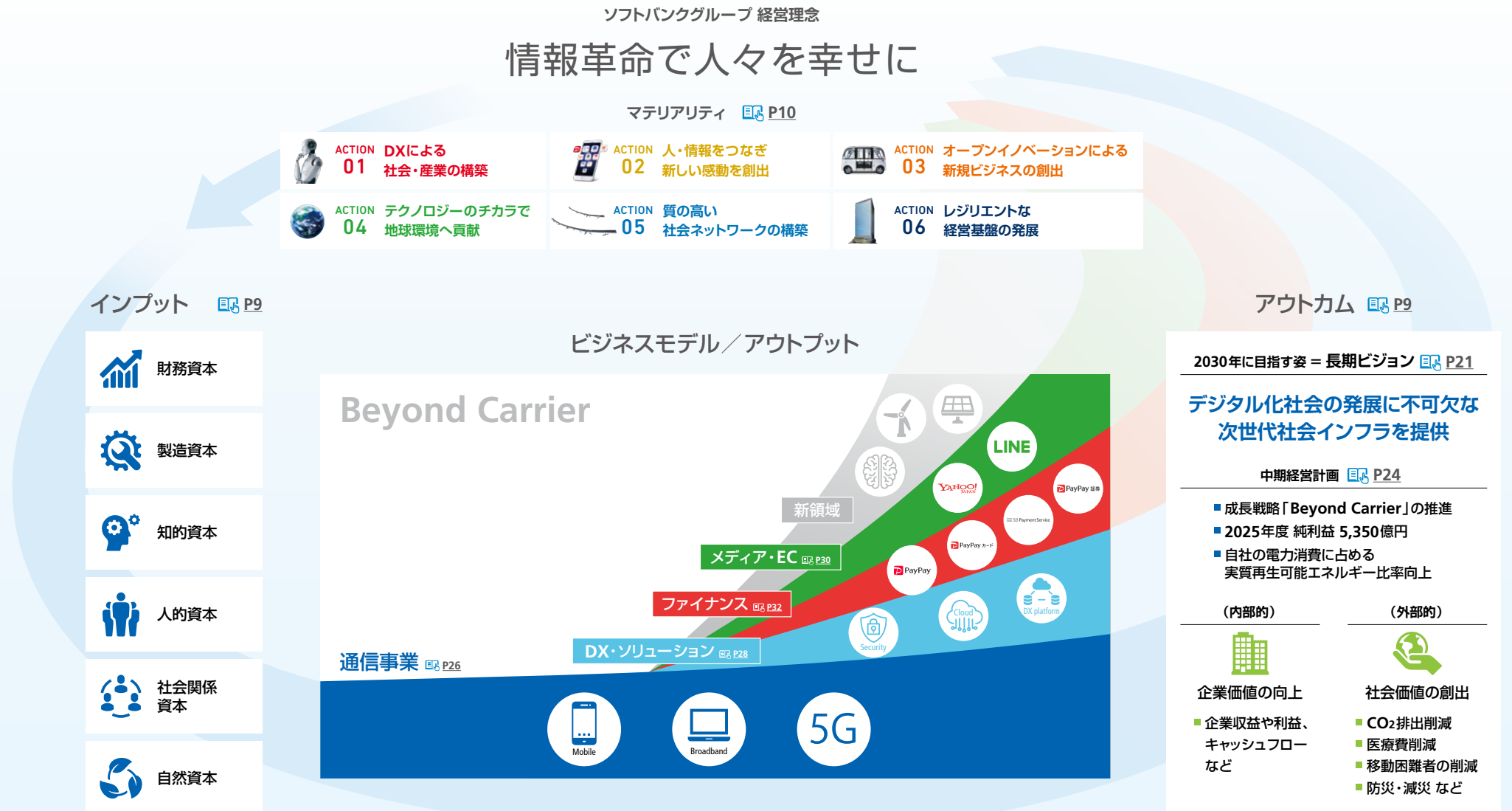
## Data Section



## 価値創造プロセス

## Beyond Carrier戦略を核に企業価値を最大化

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。



## 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

### Section 1

#### Who we are

- どう進化してきたのか?
- どのようなグループ構造なのか?
- どのような事業があるのか?
- 長期的に目指すビジョンは何か?
- 価値創造プロセス
- > 競争優位の源泉と成果 (インプット・アウトカム)
- マテリアリティ

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section



# 競争優位の源泉と成果(インプット・アウトカム)

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。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。また、新たな社会価値の創出にも継続して取り組み、企業の持続的な成長につなげていきます。

インプット  
アウトカム

## 財務資本

- 自己資本 (親会社の所有者に帰属する持分)  
**2兆2,249** 億円 (2022年度実績)
- 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)<sup>\*1</sup>  
**6,186** 億円 (2022年度実績)
- 長期格付 (2023年8月23日現在)  
R&I **A+**、JCR **AA-**<sup>\*2</sup>

### 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

- 2022年度実績
- 設備投資 **4,075** 億円<sup>\*3</sup>
- 成長投資 **158** 億円

### 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**
- 「SoftBank」ブランドの価値 Best Japan Brands 2023: USD **5,295** million<sup>\*4</sup>

### 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。

## 人的資本

- 2022年度末時点
- 連結グループ従業員数 **54,986** 人

### グループの強力な営業力・高い技術力

エンタープライズ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 (コンサルティング営業) を行っています。また、多数のエンジニアが、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<sup>\*5</sup>
- スマホ契約数 **2,926** 万件 (2022年度末時点)
- 「Yahoo! JAPAN」**8,500** 万人
- 「LINE」**9,500** 万人、
- 「PayPay」**5,600** 万人超

### 圧倒的な事業基盤

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、ビジネスを行う上で大きな強みとなっています。「誰一人取り残さない社会のデジタル化」を目指し、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事業基盤を最大限に生かし、新たな価値を創造していきます。

## 自然資本

- 電気使用量 **2,278,902** MWh (2022年度使用実績)

### 「ネットゼロ」の達成に向けた取り組み<sup>\*6</sup>

当社は自社の事業活動や電力消費などに伴い排出する温室効果ガスを2030年度までに実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」に加え、事業活動に関係する全ての温室効果ガスの排出量 (サプライチェーン排出量) を、2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現にグループ企業も含めて取り組んでいます。



## 企業価値の向上

- 2022年度
- 営業利益 **1兆602** 億円
- 純利益<sup>\*</sup> **5,314** 億円
- 従業員満足度 **3.62** 点 / 5点満点

<sup>\*</sup>親会社の所有者に帰属する純利益

## 社会価値の創出

- 2022年度
- 配当: 株主への還元 **4,056** 億円
- 納税: 社会への還元 **2,657** 億円
- 人件費: 従業員への還元 **5,011** 億円

(注) 配当と納税は、連結キャッシュ・フロー計算ベース。人件費は、従業員および役員に対する給付費用 (連結損益計算書の性別内訳ベース)

<sup>\*1</sup> 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) - Zホールディングスグループ、PayPay等のフリー・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。なお、PayPay等にはAホールディングス(株)、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)を含む

<sup>\*2</sup> R&I: 格付投資情報センター、JCR: 日本格付研究所

<sup>\*3</sup> コンシューマ・エンタープライズ事業の設備投資。検収ベース、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

<sup>\*4</sup> インターブランド社算定のブランド価値金額

<sup>\*5</sup> 「Yahoo! JAPAN」= 月間利用者数 (2022年1月~10月の月平均利用者数)。ニールセン TOPS OF 2022: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチTOP10を基に算出。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 (日本) (2023年3月時点)、「PayPay」= 登録ユーザー数 (2023年3月時点)

<sup>\*6</sup> 「カーボンニュートラル2030」の対象は「スコープ1、2」「ネットゼロ」の対象は「スコープ1、2、3」。いずれもソフトバンク(株)単体からグループ企業 (連結子会社が対象) に拡大

## 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

## Section 1

## Who we are

どう進化してきたのか?

どのようなグループ構造なのか?

どのような事業があるのか?

長期的に目指すビジョンは何か?

価値創造プロセス

競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

## &gt; マテリアリティ

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## 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」のコンセプトのもと、持続的に成長していくために、6つのマテリアリティ(重要課題)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て将来を見据えた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	機会	創出価値	目標KPI <sup>(注)</sup>	2022年度実績	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 <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。</p>	<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> <li>生成AIを活用したソリューションの開発、実装によるビジネス拡大</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化</li> <li>DXによる新しい産業の創出</li> <li>地域社会の活性化(地方創生)</li> </ol>	ソリューション等売上 ● CAGR*110%	CAGR: 15.0%増	エンタープライズ事業  P28
	 <b>ACTION 02</b> 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出 <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様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、お客様とパートナー双方にとっての価値を生み出します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン契約数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加</li> <li>金融・決済サービスをはじめとす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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>誰もが情報へアクセスできる環境の提供</li> <li>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</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>①スマホ累計契約数 ● 3,000万件(2023年度)</li> <li>②「PayPay」登録ユーザー数*2 ● 6,000万人</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>①2,926万件</li> <li>②5,664万人</li> </ol>	ファイナンス事業  P32
	 <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 <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"> <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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>海外最先端ビジネスのインキュベートとスバイラルアップ</li> <li>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</li> </ol>	HAPS商用化の実現に向けた取り組み推進 ● HAPS実現に向けた要素技術の開発 ● 高性能軽量バッテリー商用化(2025年度) ● 成層圏対応高効率軽量モーター実用化(2027年度) ● 通信サービス提供に向けた成層圏対応無線機開発(2027年度)	商用化に向けた取り組み: ● 通信技術:フットプリントの固定を実現するシリンダーアンテナの実証実験に成功 ● バッテリー:次世代リチウム金属電池セルの電池パックを開発、成層圏で動作実証に成功 ● その他:ITU-Rの国際標準モデルを実装したHAPS向け電波伝搬シミュレーターを開発	技術戦略  P39
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 <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"> <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や再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大</li> <li>地域分散したデータセンターと超分散コンピューティング基盤(xIPF)による事業運営の安定化</li> <li>安価で継続的な非化石燃料電力の確保</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献</li> <li>循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー)</li> <li>自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現</li> </ol>	● ネットゼロ(スコープ1、2、3*)達成(2050年度)[新設] ● カーボンニュートラル(スコープ1、2*)達成(2030年度)	● 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*4	TCFD提言への賛同  P69
	 <b>ACTION 05</b> 質の高い 社会ネットワーク の構築 <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、お客様の大切なデータを保護します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5Gエリア全国展開に伴う通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上による収益拡大</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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>持続的な生活インフラの整備</li> <li>防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築</li> <li>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</li> </ol>	5G展開計画 ● 5G SA(スタンドアローン)エリア拡大: 全都道府県主要部スマホSA化(2026年度)(更新)*5	● 基地局数:5万局達成 ● 人口カバー率90.6%達成	情報セキュリティ  P67
	 <b>ACTION 06</b> レジリエントな 経営基盤の発展 <p>コーポレート・ガバナンス体制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整備するとともに、社員とその家族の健康維持・増進に取り組む健康経営を推進し、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"> <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頼</li> <li>働き方改革、ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)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および必要な人材の確保・定着、培った業務プロセスの改革やノウハウの商材化</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保</li> <li>ステークホルダーとの協働による持続的な発展</li> <li>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</li> <li>先進的な職場環境による生産性の向上</li> </ol>	女性管理職比率 ● 20%以上(2035年度) その過程である2030年度には15%以上(2021年度比で2倍)を実現	8.6%	人材戦略  P42  コーポレート・ガバナンス  P49

(注)指標と目標KPIおよび実績の範囲は、特に記載がない限り、ソフトバンク株のみが対象

\*1 当社グループで集計、CAGR:年平均成長率

\*2 「PayPay」のみが対象

\*3 スコープ1:自らによる温室効果ガスの直接排出、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、スコープ3:スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連するサプライチェーンでの排出)

\*4 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

\*5 2022年度の目標KPI:基地局数5万局超(2022年)、人口カバー率90.6%超(2022年度)



## 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

### Section 1

#### Who we are

- どう進化してきたのか?
- どのようなグループ構造なのか?
- どのような事業があるのか?
- 長期的に目指すビジョンは何か?
- 価値創造プロセス
- 競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

#### > マテリアリティ

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

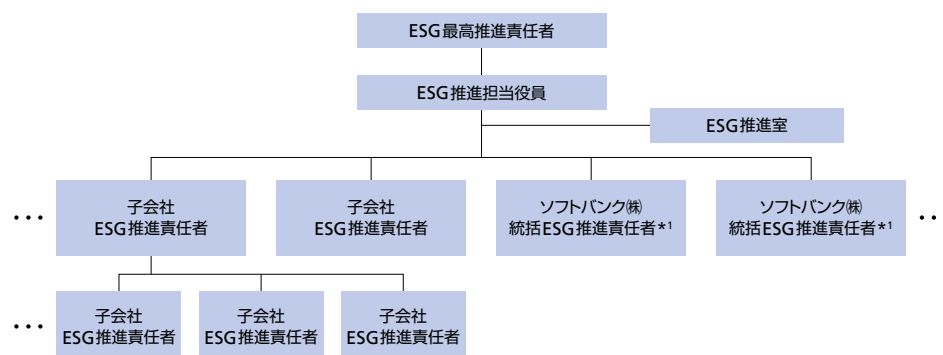
## マテリアリティ

### サステナビリティ推進体制とマテリアリティ(重要課題)特定プロセス

#### 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ESG推進委員会(委員長:宮川 潤一)が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ESG推進の最高責任者として、当社グループ全体のサステナビリティ活動全体の責任を担います。またESG推進室を設置し、専務執行役員がESG推進担当役員として、当社グループのESG活動を推進します。



\*1「統括」は、当社のコンシューマ事業統括、法人事業統括、テクノロジーユニット統括、IT統括、財務統括、コーポレート統括を指します。また、統括の配下にない部門は、本部ESG推進責任者を設置しています。  
(注)2023年4月1日時点

#### マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

GRIスタンダードやSDGsなどの国際ガイドラインや国際会議などでの議論、投資家の意見、外部ステークホルダーの代表である有識者の見解など、外部(ステークホルダー)の重要度、および各統括・部門、子会社での議論を踏まえた自社の重要度から課題を抽出するとともに、双方の観点に基づく評価を実施し、マテリアリティを設定しています。また、外部ステークホルダーからの期待の変化、およびESG推進の実効性担保に対する社会の潮流を踏まえ、年度ごとにその再検証を行っています。

こうしたマテリアリティ特定・検証プロセスの実施にあたっては、各部門やグループ会社のESG推進責任者による短期・中期的および長期的な計画に基づいた重要性評価を基に、数回にわたるディスカッションの結果をESG推進委員会でも協議し、取締役会の承認により決定しています。

マテリアリティおよびその特定・検証のプロセスにおいて、社会・外部環境の変化\*2に対する当社事業への影響に加え、当社事業の展望や状況・重要度\*3とともに、後述のダブルマテリアリティの考え方にに基づき、当社の社会や環境へのポジティブ・ネガティブな影響についても、マテリアリティおよび創出価値に反映しています。

\*2 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の向上を指します。

\*3 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を指します。  
(注)マテリアリティ特定プロセスについて、第三者(一般財団法人日本品質保証機構)による保証を取得しています。

#### ダブルマテリアリティへの対応

ダブルマテリアリティとは、社会・環境が企業に与える財務的な影響と、企業活動が社会・環境に与える影響という二つの側面から重要性を検討すべきとする考え方で、国際ガイドラインなどで提唱されています。

当社のマテリアリティは、このダブルマテリアリティの考え方にに基づき、社会や環境が当社へ及ぼす影響だけでなく、当社の企業活動や事業活動が社会や環境へ及ぼす影響も考慮しています。また、当社が及ぼす影響\*4は、各ステークホルダーへのポジティブ・ネガティブ双方の影響についても勘案しています。

\*4 詳細は、当社ホームページ「[マテリアリティの特定](#)」をご参照ください。

## 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

### Section 1

#### Who we are

- どう進化してきたのか?
- どのようなグループ構造なのか?
- どのような事業があるのか?
- 長期的に目指すビジョンは何か?
- 価値創造プロセス
- 競争優位の源泉と成果  
(インプット・アウトカム)

#### > マテリアリティ

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section



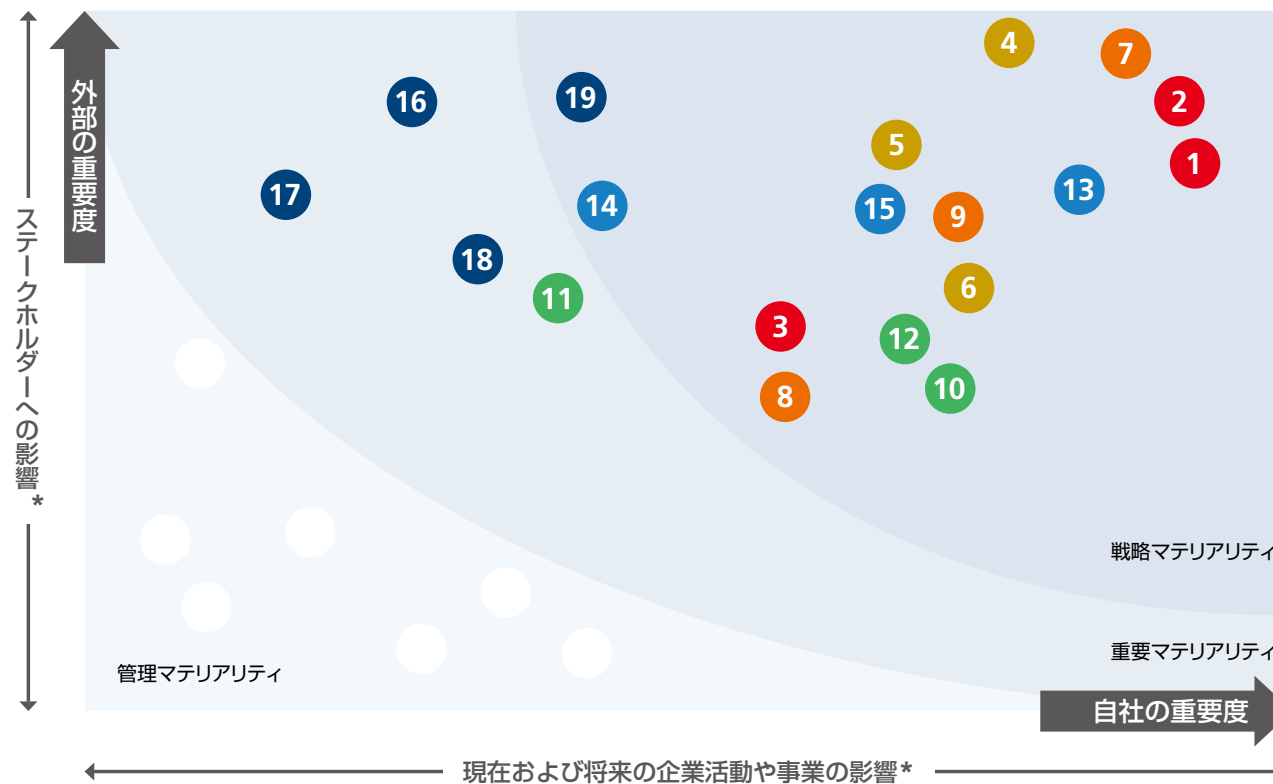
## マテリアリティ

### マテリアリティMAP

外部の重要度	自社の重要度
<p>国際ガイドライン(GRIやSASB、SDGsなど)、国際レポート(WBCSD Vision 2050:2020~2030年を形成するマクロトレンドと混乱など)、有識者(大学教授・業界著名人など)や投資家などのステークホルダー、ESG格付、外部イニシアチブなどからのさまざまな 이슈に対する要請内容を基に、社会・環境の当社および当社グループへの影響と、当社および当社グループの社会・環境への影響の双方を把握した上で策定しています。</p>	<p>当社および当社グループの短期・中期的な計画およびその重要性、長期的な将来における計画および重要性や、WBCSD Vision 2050などの国際レポートや日本の内閣府が発行した将来予測レポートなどを基に、社会・環境の当社および当社グループへの影響と、当社および当社グループの社会・環境への影響の双方を把握した上で重要度を検討し、ESG推進委員会における協議を行った上で策定しています。</p>

#### カテゴリー

- DXによる社会・産業の構築
- 人・情報をつなぎ新しい感動を創出
- オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出
- テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献
- 質の高い社会ネットワークの構築
- レジリエントな経営基盤の発展



#### 抽出された19の価値項目

- 最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化
- DXによる新しい産業の創出
- 地域社会の活性化(地方創生)
- 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
- 誰もが情報にアクセスできる環境提供
- 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
- 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
- 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
- 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
- テクノロジーや事業を通じた気候変動対策への貢献
- 循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー)
- 自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現
- 持続的な生活インフラの整備
- 防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築
- データセキュリティとプライバシー保護の取り組み推進
- コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保
- ステークホルダーとの協働による持続的な発展
- 社員の幸福度向上とダイバーシティ&インクルージョン
- 先進的な職場環境による生産性の向上

\* 環境・社会が及ぼす自社への影響および自社が及ぼす環境・社会への影響を指します。

## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

CEOメッセージ

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

Data Section

## Section 2

# CEO Message

2023年5月、当社は2030年に目指す姿である長期ビジョンと、  
2023年度から2025年度までの中期経営計画を発表しました。  
その背景にある思いなどをご説明します。

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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message  
> CEOメッセージ

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

Data Section

## CEOメッセージ

# 社会にとって欠けてはならない「ピース」となる



### 中期経営目標(2020年8月公表)の振り返り

激変する事業環境の中、  
達成にこだわり続けた2年間

2020年8月、当社は2022年度までの3年間で目指す中期経営目標を公表しました。主な内容は、2022年度に営業利益1兆円、純利益5,300億円を達成し、当該期間の総還元性向85%程度\*1を実現するというものでした。

私は2021年4月に社長に就任し、この目標を前社長の宮内(現取締役会長)から引き継いだのですが、当時の事業環境はまさに激変と言うにふさわしい状況でした。具体的には、2021年春に実施した通信料値下げにより、2021年度～2023年度累計で2,000億円規模の減収影響が見込まれていました。また、新型コロナウイルスの感染拡大が継続し営業活動に大きな制約もありました。

このような状況ではありましたが、この目標は私も代表取締役副社長執行役員 兼 CTOを務めていた際に全役員と一緒に立てたものです。一度掲げた目標は何としてもやり遂げようという責任感で、現場と密にやり取りをしながらこだわり続けました。結果として、モバイル契約数の獲得が想定以上に推移したことや、企業などのDX支援により収益が拡大したこと、加えてPayPayを連結子会社化したことに伴う再測定益を計上できたことから、前述の目標を全て達成することができました。四苦八苦した2年間ではありましたが、まずはやり遂げることができ、ホッとしているのが本音です。

\*1 総還元性向：2020年度～2022年度の3年間の配当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

### 長期ビジョンに懸ける想い

社会の発展に貢献することが  
われわれの成長につながる

引き継いだ中期経営目標を無事に達成することができましたので、2023年5月の決算発表は、「2030年にソフトバンクはどのような姿を目指すのか」「目指す姿からの逆算で、今後どのようなことに取り組むのか」をお話する絶好のタイミングであると考え、「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する」という長期ビジョンを発表しました。この内容を端的にお伝えすると、AIが日常生活の中で当たり前に使われる社会を見据えて、AIが生み出す膨大なデータ処理や、それに伴う電力消費を支えることができる構造を持ったインフラを構築することにより社会の発展に貢献するということです(図P21)。

ここであえて「社会インフラ」という言葉を用いた背景には、人々の生活を支える基盤となる必要不可欠な存在になりたいという想いがあります。経営者として目先の売上・利益を追求することはもちろん大事ですが、われわれが長期的かつ持続的な成長を目指すためには、まずは社会にとって今後必要とされることが何なのかを大局的に考え取り組むことがより重要だと考えています。社会にとって欠けてはならない「ピース」となる会社になれば、おのずと当社は成長していくという信念で取り組んでいます。



## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message > CEOメッセージ

### Section 3 Our Strategy

### Section 4 Our Sustainability

### Data Section

## CEOメッセージ

### 中期経営計画のテーマ

## 純利益をV字回復させ 2025年度に最高益を目指す

この長期ビジョンの実現に必要な本格的な成長投資を行うタイミングに備え、まずは通信料値下げの影響を受けた事業基盤を再構築しようというのが今回発表した中期経営計画のテーマです。

前述の通り、2022年度はPayPayの再測定益という一過性の影響（純利益への影響額1,952億円）もあり、純利益の目標を達成することができました。しかし、この影響を除くと3,361億円でしたので、これを2025年度に5,350億円までV字回復させ、最高益を目指します（図 P24）。

### 成長戦略「Beyond Carrier」

## 通信を成長軌道に回帰させつつ 多様な非通信領域を伸ばす

純利益のV字回復に向けて、まずは屋台骨である通信のビジネスを2023年度からしっかりと成長軌道に回帰させます。通信料値下げによる減収影響は2023年度まで残りますが、コスト削減とスマホ契約数の継続的な増加、さまざまな付加価値サービスの提供による売上の増加によって克服し、コンシューマ事業を2023年度から増益させていきます（図 P27）。

当社は、通信のビジネスを継続的に成長させながら、非通信領域へ積極的に事業展開することで企業価値の最大化を目指す成長戦略「Beyond Carrier」を2017年度から掲げています。今回発表した中期経営計画では、非通信領域として「DX・ソリューション」「ファイナンス」「メディア・EC」「新領

域」の四つを伸ばす方向性を新たに示しました（図 P25）。

「DX・ソリューション」の領域を伸ばすエンタープライズ事業においては、これまで仕込んできたさまざまなDXビジネスが収穫期に入ってくると期待しています（図 P28）。最近では、AIを活用して業界・企業を変革しようというAI Transformation、略してAXの取り組みも始まりつつありますので、それをリードするポジションになり、収益拡大につなげていきたいと考えています。

### ファイナンス事業

## グループ連携で早期黒字化、 さらなる成長へ

ファイナンス事業の中核的な存在であるPayPayは、収益のベースとなる決済取扱高が順調に拡大しています。今後、PayPayの企業価値をさらに伸ばすためには、加盟店向け付加価値サービスや金融サービスを伸ばすことが必要だと思っています。

加盟店向け付加価値サービスについては、クーポンサービスの強化など、決済単価の上昇や来店するお客さまの増加につながるサービスの拡充を急ぐよう求めています。当社のエンタープライズ事業で中堅・中小企業市場を開拓する体制も整ったので、この営業力も活用していきます。

今後PayPayの金融サービスをさらに伸ばしていくためには、キャッシングやリボなどを提供しているPayPayカードの顧客基盤のさらなる拡大が不可欠です。やるからには業界No.1になるべきだと思っていますので、PayPayとの統合をさらに推進し、PayPayカード自体の商品力も上げていく予定です。当社のモバイルショップなどでのPayPayカード会員の獲得も推進していきます。

ファイナンス事業のもう一つの中核的な存在が、決済代行サービスを提供しているSBペイメントサービス㈱です。同社の2022年度の決済取扱高は6.7兆円でしたが、今後グループ企業との連携で非通信領域の取扱高拡大をさらに追求することにより、2025年度に10兆円超（年平均成長率15%超）に拡大させる方針です。

これらの取り組みを通じて、ファイナンス事業は2025年度までに黒字化を達成し、さらなる成長を目指していきます（図 P33）。

### メディア・EC事業

## LINEヤフーの改革を 親会社として支援

メディア・EC事業の中核会社であるLINEヤフー（2023年10月1日より、「Zホールディングス」の商号を「LINEヤフー」に変更予定）の再成長は中期経営計画の非常に重要なテーマの一つです。同社も上場会社ですので、当初は会議の中でもコメントやアドバイスをするとどめていました。しかし、「Yahoo! JAPAN」と「LINE」のID連携や重複事業の整理がわれわれの期待するスピードで進んでいなかったということもあり、2022年後半からは「意思決定をスピードアップしてほしい」「ID連携などのシナジーを早く出してほしい」「サービスの選択と集中をするべきだ」といったリクエストを出すようになりました。その後、LINEヤフーからグループ再編や経営体制の変更に関する提案を受け、それが正しい方向性だと思いましたので賛成しました（図 P31）。同社が今やるべきことは明確ですので、改革にとことん取り組んでもらいたいと思っています。親会社としてしっかりと支援していきます。

## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message > CEOメッセージ

### Section 3 Our Strategy

### Section 4 Our Sustainability

### Data Section

## CEOメッセージ

### 5Gの可能性

## AIとの融合で5Gは産業のインフラとしての真価を発揮

2023年度以降は5Gの機能高度化(スタンドアローン方式<sup>\*2</sup>)に注力し、超高速・大容量、超低遅延、多数同時接続の通信を実現します。これらの機能がAIと結びつくと、中長期的には産業インフラとしての真価を発揮するようになります。自動運転車や自動掃除ロボットのようなデバイスが普及していく中で、それらのデバイス一つ一つに、高価で多くの電力を消費するコンピューターを搭載することはコストや電池容量の観点から難しいでしょう。むしろネットワーク側に高度なAIを搭載し、AIで処理した結果のみを5Gで遅延なくデバイス側に返せば、同じような動きをさせることができるのです。これが産業インフラとしての5Gの真価だと考えています。

このような5Gネットワーク上で、今後多くのユースケースが生まれていくことでしょう。そうなれば、国内の大企業のほぼ全てと取引があるエンタープライズ事業の大きな成長の糧になっていくと期待しています。

通信とAIが高度に融合するBeyond 5Gの時代を見据えて、2023年5月に米NVIDIAとの協業を発表しました。エネルギー効率に優れた同社の最先端チップを当社のエッジクラウド<sup>\*3</sup>に導入し、携帯電話基地局の機能をこれに融合させることで、「AI-RAN<sup>\*4</sup>」を実現していきます(図 P39)。これにより、エッジクラウドに搭載したAIが人流や天気、イベントなどの情報を学習できるようになることに加えて、AIが隣接した基地局同士を自律的に連携させることも可能になるため、電波の効率的な利用につながり、時々に応じた最適な通信環境の提供が可能になります。さらに、基地局間で無線リソースを融通し合うことができるようになるため、消費電力の大幅な低減にもつながります。

AIがあらゆる業界を再定義していく中で、通信業界も大きく変わっていきます。テクノロジーをベースにこの流れを先取りし、競争力を高めていきます。

<sup>\*2</sup> スタンドアローン方式: 5G専用のコア設備と5G基地局を組み合わせたシステム  
<sup>\*3</sup> エッジクラウド: 利用している端末の近く(エッジ)でデータを処理するために設置されたサーバー(クラウド)  
<sup>\*4</sup> AI-RAN: 基地局にAIを搭載したモバイルネットワーク

### 生成AI<sup>\*5</sup>の取り組み

## 日本で最も生成AIを上手に使う会社へ

AIについて何度も言及していますが、「ChatGPT」に代表される生成AIの登場はまさに衝撃的で「AIが人間の知能を超える『シンギュラリティ』がいよいよ来たか」という感覚です。まるで人間のようにやり取りできる生成AIは、今後さまざまなサービスに取り入れられ、活用されていくことでしょう。あらゆる業界で競争環境やコスト構造が大きく変わる予兆を感じています。生成AIをわれわれのビジネスとどう融合させていくのか、多くの時間を割いて社内でも議論しています。

これまでのテクノロジーの歴史を振り返ると、検索エンジンやOS、クラウドサービスなどの生活に欠かせない重要なものが登場してきましたが、生成AIはそれらとは桁違いに重要になると考えています。しかし、現状を見てみると、生成AIの基盤となる大規模言語モデルを開発している主要なプレイ

ヤーは海外の企業です。これらの企業の生成AIは、英語など日本語以外のデータセット<sup>\*6</sup>で開発されており、それらの言語に基づいた情報や思考パターンが蓄積されています。今後、生成AIが日常生活の中で普及していく中で、日本の商習慣や文化、日本語の独特な表現に対応した生成AIの選択肢がほしいというニーズが生まれてくると確信しています。そのようなニーズを満たすため、当社では日本語のデータセットを用いて、国産の生成AIを自社で開発していきます。

<sup>\*5</sup> 生成AI: 文章、画像、プログラムコードなどのさまざまなコンテンツを生成することができる人工知能  
<sup>\*6</sup> データセット: AIが学習を行うために用いられるまとまったデータ



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

##### > CEOメッセージ

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

## CEOメッセージ

なぜソフトバンクが国産の生成AIを自社開発するのかというと、当社には三つの優位性があり、絶好のポジションにいると考えたからです。

一つ目は、国内最大級の計算基盤です。この度、米NVIDIAのAIデータセンター基盤である「DGX SuperPOD™」などに約200億円を投じ、生成AIの自社開発に必要な計算基盤を構築することにしました。政府にも国内で生成AIを開発することの重要性を理解いただき、経済産業省から53億円の助成\*7を得られることになりました。このAIデータセンター基盤は2023年秋ごろに稼働を開始する予定です。2024年いっぱいはこの計算基盤の学習期間として想定しているため、学習が終わり次第、自社の生成AIサービスとして提供していく考えです。

二つ目は、生成AIを構築した経験者がグループ内に豊富にいることです。生成AIの構築には、データセットを作り、アルゴリズムを開発し、それらを用いて学習させる必要があります。幸いにして、グループ内にこれらの経験者が多くいましたので、国産生成AIの研究開発を行う当社の完全子会社のSB Intuitions(株)に集結させ、一気に作り上げることにしました。

三つ目は、圧倒的な顧客接点があることです。当社は、モバイルサービス、「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」といった数千万人のユーザーを有する日本有数の顧客接点がありますので、開発した生成AIをすぐに多くのユーザーへ展開することが可能です。

生成AIについては、自社開発だけにこだわるわけではありません。自社開発の生成AIを含む複数の生成AIの中から、顧客企業などにとって最適なものを選択しアプリケーションとして提供する「マルチ生成AI体制」を取るというのが当社の基本的な考え方です。この考え方のもと、日本マイクロソフト(株)との生成AI領域を中心とした戦略的提携に合意し、2023年8月に発表しました(図P29)。生成AIを実用化するトップランナーである同社との提携を通じて、顧客企業が生成AIを利

用するためのセキュアなデータ利用環境を顧客企業に提供していきます。

これらの取り組みを通じて、生成AIを用いて企業の生産性を高めることに全社を挙げて注力していきます。ソフトバンクが目指すのは、「日本で最も生成AIを上手に使う会社」です。顧客企業などからそのように想起される存在になれば、大きなビジネスチャンスにつながりますので、この実現に向けて取り組んでいきます。

\*7 当社は、経済安全保障推進法に基づく特定重要物資である「クラウドプログラム」の供給確保計画について、経済産業省から2023年7月7日に認定を受けました。自社で取り組む生成AIの開発およびその他のAI関連事業に活用するほか、生成AIを中心とした社外からのさまざまな利用ニーズに応えるため、大学や研究機関、企業などへ計算環境を幅広く提供していく予定です。本助成は、この認定に基づくものです。詳細は[プレスリリース](#)をご覧ください。

### 人材への取り組み

## 社員にきっかけを与え成長を促す

生成AIの加速度的な進化によって事業環境が大きく変化している中、社員一人一人が自身のスキルを磨き、成長することが企業としての成長につながると考えています。最近では、社員にもいち早く生成AIに触れてもらい、自らの仕事に生かすとともに自発的に学んでほしいと考え、そのきっかけとなるような二つの取り組みを行っています。

一つ目は、「『ChatGPT』などの生成AIを活用した新規事業の創出や業務の効率化をどのように実現するのか」というテーマで、ソフトバンクグループ内で実施した生成AI活用コンテストです。当初は「『ChatGPT』ってこんな感じなんだと社員が理解してくれればよいか」というくらいの期待でコンテストへの参加を促しました。しかし、この期待は良い意味で裏切られます。第1回コンテストへのエントリー数はたった10日間で5万2千件以上。また、最終選考までの1カ月の間に具体的なプログラムを書き、すぐにでもサービス化できそうな提案をし

てくれた社員たちもいました。AIの進化は日進月歩ですが、社員たちも負けないスピードで成長しています。このコンテストは継続していきたいと思います。

二つ目は、ソフトバンクの全従業員がセキュアに生成AIを使えるような環境の構築で、2023年5月から利用を開始しています。文章の作成や翻訳、既存業務の効率化や生産性の向上に大いに役立っています。

当社は、iPhone・iPad・クラウドなどの最先端テクノロジーをまずは社内で徹底的に使い、そのノウハウとセットで顧客に提供することで成長してきた歴史があります。今回は二つのきっかけを与えたことによって社員の自発的な学びを促すことができました。今後当社が生成AIという大きな波に乗り、成長していく素地が作れたと捉えています。

### 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

人材開発についてはほかにもさまざまな取り組みを行っていますが、多様性への取り組みを欠かすことはできません。当社では「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」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。

このような方針を社内に浸透させるため、全社員を対象としたアンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)に気づいてもらうためのeラーニングや、管理職を対象としたダイバーシティマネジメント研修などの取り組みを行っています。この重要性については全社員にぜひ意識してもらいたいと考え、毎月実施している全社朝礼の中でもスライドを用いて説明しました。



## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message > CEOメッセージ

### Section 3 Our Strategy

### Section 4 Our Sustainability

### Data Section

## CEOメッセージ

DE&Iの中で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、2021年4月時点で7.1%であった女性管理職比率を、2035年度までに約3倍の20%以上にするという目標を掲げています。この達成に向けて、女性活躍推進委員会を設置し、私自ら委員長としてリードしています。委員会では、外部から有識者を招き、アドバイスをいただきながら役員全員で真剣に議論し、社内制度やキャリア支援施策、研修の実施などの面で改善策の検討および実行に取り組んでいます。

このような取り組みもあり、2023年4月には女性管理職比率が8.6%となり、情報通信産業の平均である8.2%を上回りました。しかし、まだまだ満足する水準ではありません。引き続き全社を挙げて取り組んでいきます。

今後もDE&I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のあふれる会社にしていきたいと思っています(図 P44)。

### ガバナンス(親子上場についての考え方)

## 少数株主の利益を重視しつつ、シナジーを追求

親会社のソフトバンクグループ(株)と当社は明確なすみ分けができています。ソフトバンクグループ(株)は、グローバルな規模で投資を行う「戦略的投資会社」であり、当社は通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指す「事業会社」です。事業内容が異なる両社が共に上場していることで、多様な投資家ニーズに対応できると考えています。

AIとの共存社会が始まりつつある中で、ソフトバンクグループ(株)が親会社であることのメリットを最近はさらに強く感じています。同社は長年多くのAI企業に投資を行っており、世界中からさまざまな情報が集まってきます。同社の代表取締役

会長兼社長執行役員で、当社の創業者 取締役でもある孫さんからは、今後のAIの潮流に関する深い知見に基づく有益なアドバイスを多数いただき、当社の企業価値向上に大きなプラスとなっています。

また同社の投資先が日本に進出する際には、当社は事業パートナーとして最初に声がかかることが多く、有利なポジションにあります。これは当社にとって成長のチャンスであるとともに、同社の投資先にとっても、日本における事業展開を加速できるメリットがあります。もちろん、ソフトバンクグループ(株)も当社も上場会社ですので、両社で具体的に重要な取引がある場合は、少数株主の利益を損なうことがないよう、独立社外取締役で構成される特別委員会でも審議・検討いただき、慎重に経営判断を行っています(図 P54)。



### 環境への取り組み

## 気候変動問題の解決に貢献することは企業としての責務

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動問題の解決に貢献することを企業としての責務だと捉えています。通信事業をはじめ、多くの電力を消費するビジネスを行っている当社は、温室効果ガスの排出量を低減し、脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。

2022年8月に、取引先などで排出される温室効果ガス(スコープ3)も含めた事業活動に関わる全ての温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現に、ソフトバンク単体として取り組むことを発表しました。そして2023年6月には、これをグループ企業に拡大することを決定しました(図 P68)。

具体的な取り組みはすでに始まっています。2023年5月には、発電事業者から再生可能エネルギーを調達する大型の契約を締結した旨を発表しました。今回調達する約20億kWhの電力量は、通信事業で1年間に使用する電力量に相当します。主に追加性\*8のある再生可能エネルギーですから、今後の温室効果ガスの低減につながります。また、再生可能エネルギーの供給開始から20年間の調達期間をコミットすることにより、現在の電気代単価よりも安価に調達できる予定です。電気代高騰の影響を受けにくい事業構造へ転換するという経営上の観点からも非常に意義があるものだと捉えています。

\*8 追加性: 新たな再生可能エネルギー発電設備の増加を促す効果

## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message  
> CEOメッセージ

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

Data Section

## CEOメッセージ



### 株主還元の方針

#### 中長期の成長と株主還元の両方を重視

当社は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。中長期の成長と高水準の株主還元の両方を重視して経営していくことは簡単なことではありませんが、さまざまなステークホルダーに配慮しつつ、企業価値の最大化に向けて引き続き最適なバランスを追求していきます。

高水準の株主還元の原資として重要視しているのが、調整後フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出です。中期経営計画の期間中においても、2022年度の配当(1株当たり86円)の水準を超える高水準の調整後フリー・キャッシュ・フローを継続して創出していく考えです。

この考え方のもと、2023年度の1株当たり配当金の予想は引き続き86円としました。2024年度以降の株主還元方針については現時点では決まっていますが、株主・投資家の皆さまのご期待は十分に理解していますので、しっかりと応えるべく経営していきたいと思っています。

### 最後に

#### 10年後にありたい姿から逆算し信念を持って取り組む

2021年4月に社長に就任して以来、通信料値下げという逆風の事業環境下でも、「2030年のソフトバンクはどうあるべきか」という10年後にありたい姿をしっかりと描き、逆算しながら経営してきました。例えば、再生可能エネルギーに係るCEO直轄部門を設けてさまざまな可能性を追求していたことが、先ほどお話しした再生可能エネルギーの大型の調達契約といった戦略的な取り組みにつながっています。通信・IT業界は非常に変化の激しい業界ですが、ソフトバンクを未来の社会を支える代替の利かない存在意義のある会社にしてみせるという信念で今後も取り組んでいきます。

なぜこのような信念を持つに至ったのかを考えてみると、それは私の生まれにあるのかもかもしれません。実は私の実家は1,200年以上前から続くお寺なのですが、長く同じ場所に存在し続けることができた理由は、社会に対する価値を提供し続けてきたから、すなわち存在意義があったからだと思うのです。企業経営もきっと同じで、存在意義を見いだし、社会に対する価値を提供し続けていけば、継続的な利益の成長につながり、結果として企業価値の向上につながるのだと確信しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、当社の中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご指導・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

**Our Strategy**

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

Data Section

## Section 3

# Our Strategy

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



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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

> 長期ビジョン

- 中期経営計画
- セグメント別事業戦略
- CFOメッセージ
- 技術戦略

Section 4  
Our Sustainability

Data Section



# 長期ビジョン

## 「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」へ

### 未来社会の姿およびその実現に向けた課題

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

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

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

\*1 DX(デジタルトランスフォーメーション): デジタル技術を活用してビジネスモデル等を変革する取り組み  
\*2 GX(グリーントランスフォーメーション): グリーンエネルギーを中心とした産業構造・社会構造への転換

### AIが自ら判断し産業や社会を最適化する時代の到来

**新たな常識**



AI



生成AI



空飛ぶタクシー

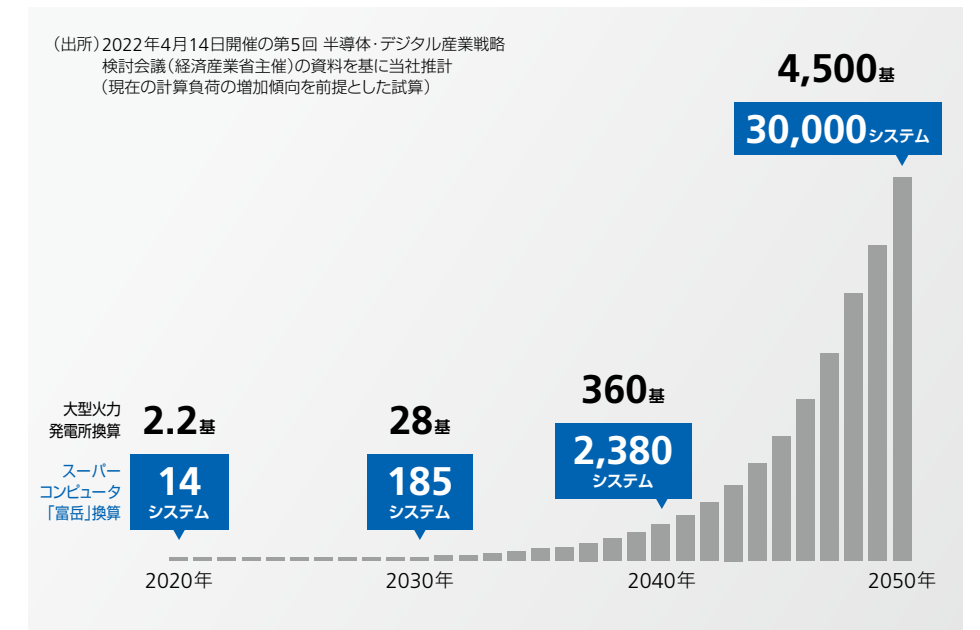


ロボット



工場の自律化

### データ処理に必要な計算能力



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

##### > 長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

## 長期ビジョン

### 急増するデータ処理や電力の需要に対応できる次世代社会インフラが必要

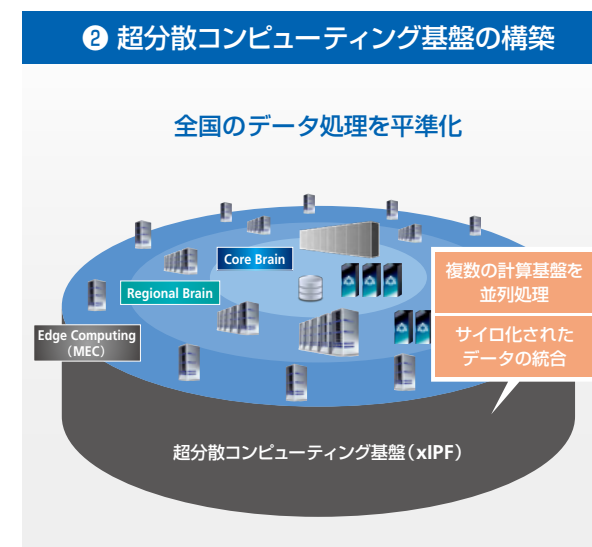
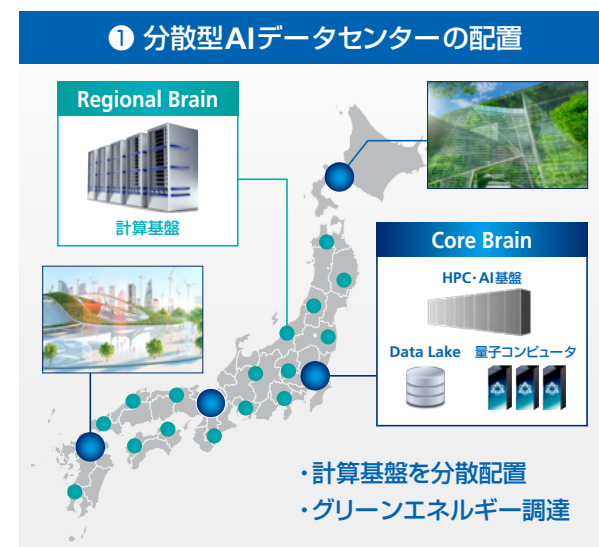
前述の未来社会の姿およびその実現に向けた課題を見据え、当社は「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を目指すという長期ビジョンのもと、次世代社会インフラの構築に向けて準備を進めています。このページでは、その主な構造を説明します。

#### 分散型AIデータセンター

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

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

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





## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

##### > 長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

## 長期ビジョン

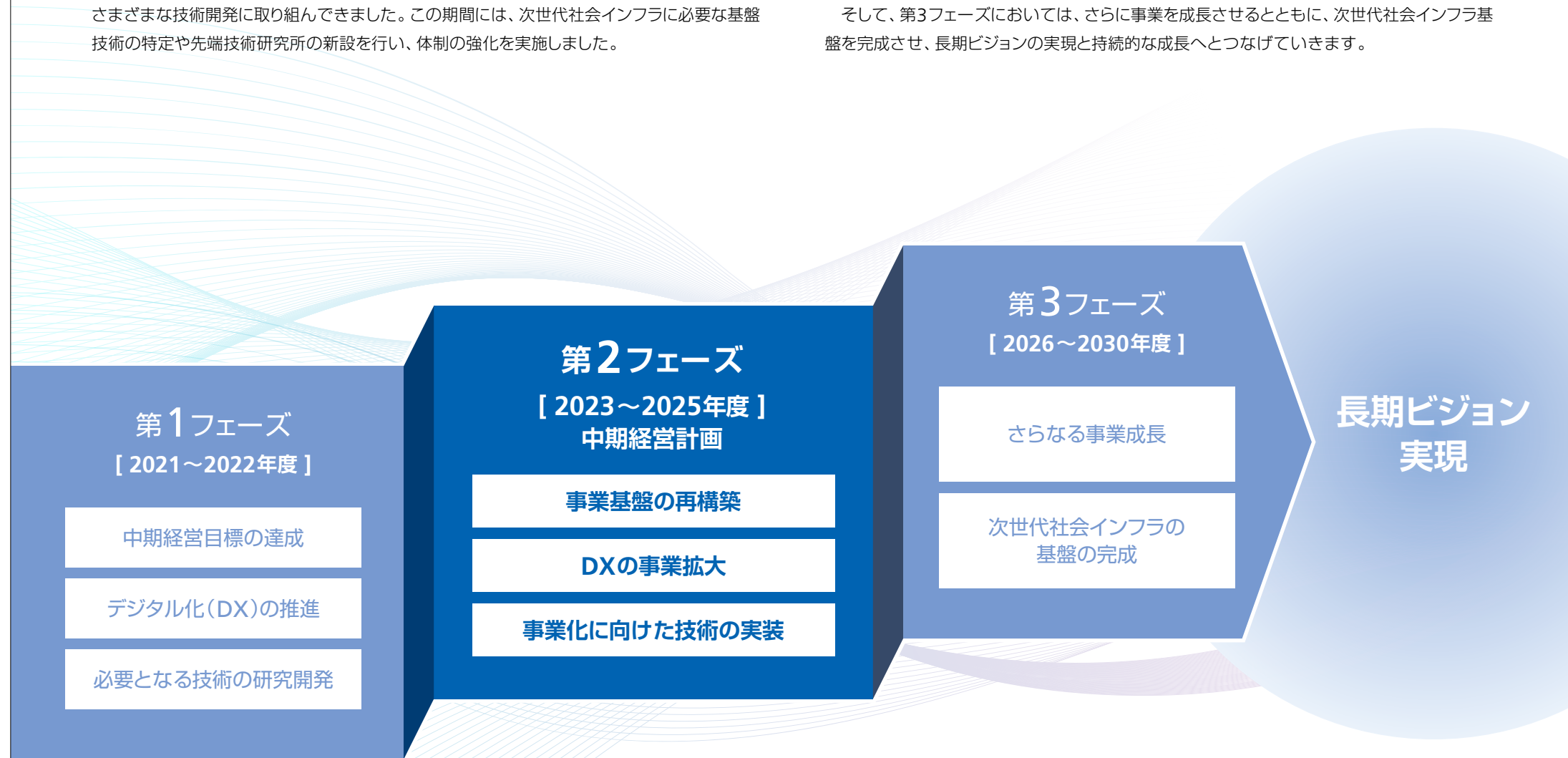
### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

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

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

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

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



## 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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

&gt; 中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

## Section 4

Our Sustainability

Data Section

## 中期経営計画

目標

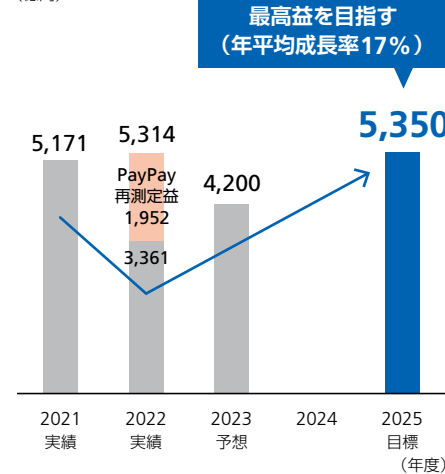
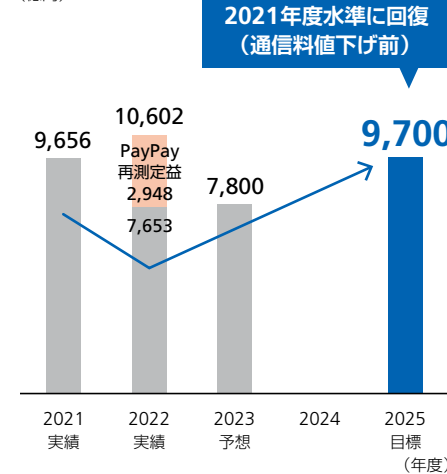
純利益を2025年度に過去最高へ  
自社電力消費に占める実質再エネの割合を向上 (2025年度:50%、2030年度:100%)

## 【財務目標】

純利益\*1: **2025年度に最高益(5,350億円)を目指す**営業利益: **2025年度に通信料値下げ前の水準(9,700億円)まで回復させることを目指す**

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

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

純利益  
(億円)営業利益  
(億円)

\*1 純利益は、親会社の所有者に帰属する純利益

## 【非財務目標】

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

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

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

\*2 ソフトバンク株式会社およびWireless City Planning株式会社の合計

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

株主還元

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

事業目標

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



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

> 中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

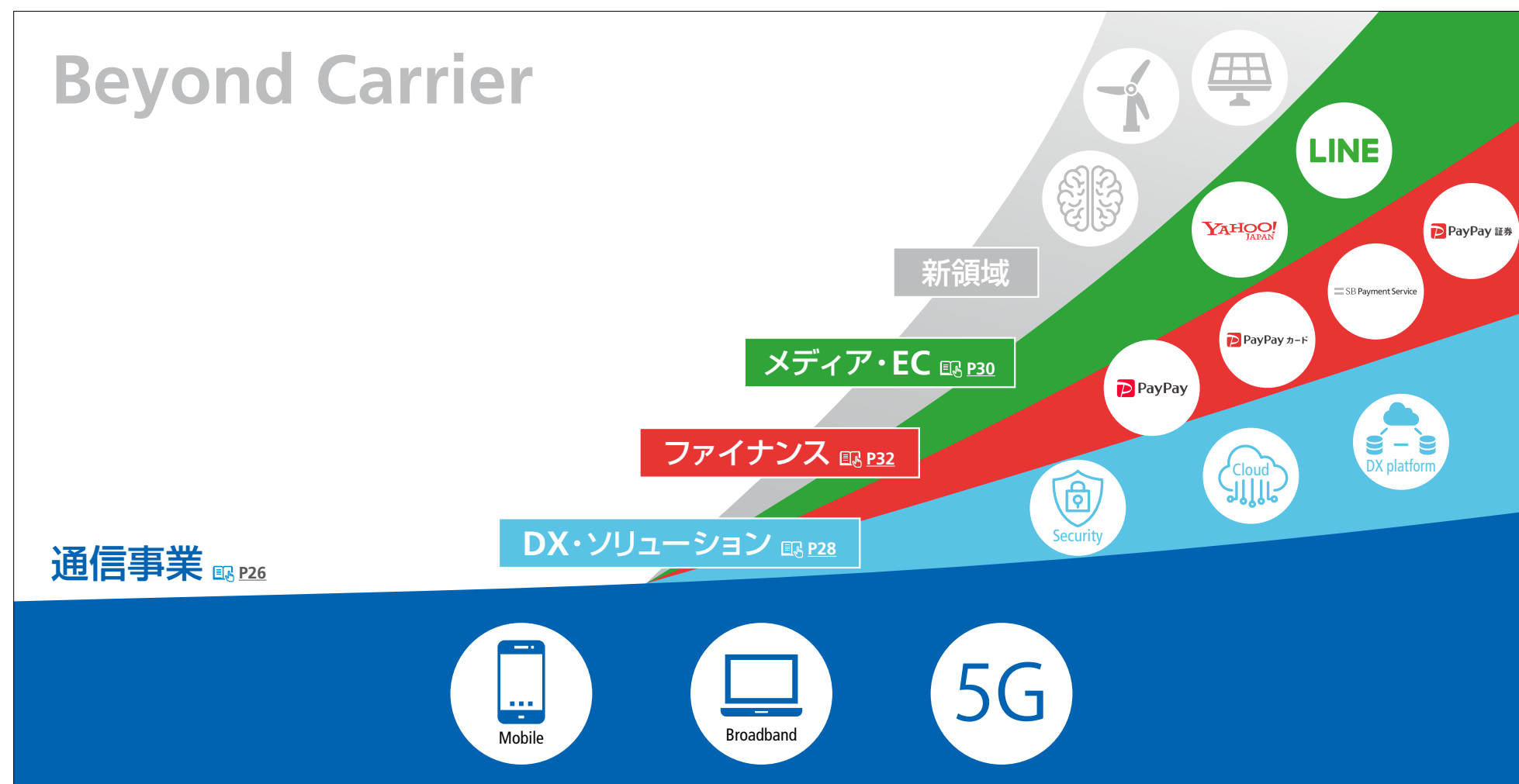
Data Section

## 中期経営計画

成長  
戦略

# 通信キャリアの枠を超えた事業を創出し、企業価値を最大化

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



## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

長期ビジョン  
中期経営計画

> セグメント別事業戦略

CFOメッセージ  
技術戦略

Section 4  
Our Sustainability

Data Section

## セグメント別事業戦略

# コンシューマ 事業

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



## 事業戦略

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

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

## 価値創造プロセス

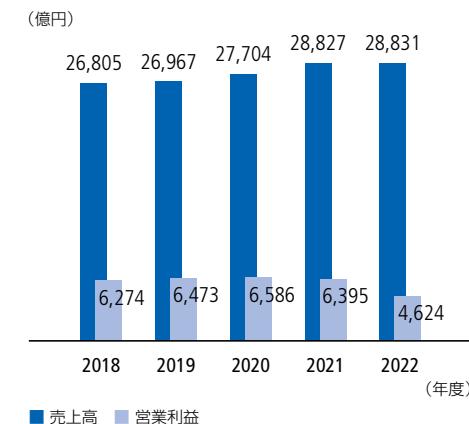
インプット	アウトプット	アウトカム
(2022年度末) ■ スマホ契約数 <b>2,926</b> 万件 ■ SoftBank光契約数 <b>757</b> 万件	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス (「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」) ■ ブロードバンドサービス (「SoftBank光」) ■ 電力の売買・供給および売買の仲介サービス (「おうちでんき」)	(中期経営計画目標) ■ モバイルサービス売上: 2023年度を底に反転 ■ 営業利益: 2022年度を底に反転 (2022年度実績) ■ 売上高 <b>2兆8,831</b> 億円、営業利益 <b>4,624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

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

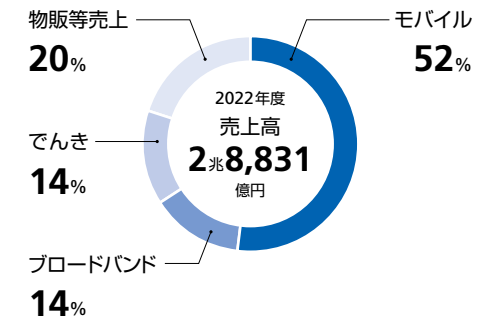
## 事業環境認識

リスク	<ul style="list-style-type: none"> <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>■ 通信障害発生、災害復旧の遅れ、個人情報漏洩による対応コスト増、顧客からの信用低下、契約者離反</li> <li>■ 政策変更や新たな法規制によるビジネスモデルや事業運営への影響</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スマートフォン契約数拡大</li> <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>■ 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>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」など国内有数のサービスと通信サービスの連携</li> <li>■ 5Gの人口カバー率92%超(2023年3月末)を誇る広範な通信ネットワーク</li> </ul>

## 売上高・営業利益



## 売上高構成比



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

#### > セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

### Data Section

## セグメント別事業戦略／コンシューマ事業

### 中期経営計画目標

モバイルサービス売上

2023年度を底に反転

営業利益

2022年度を底に反転

### 目標達成に向けた取り組み

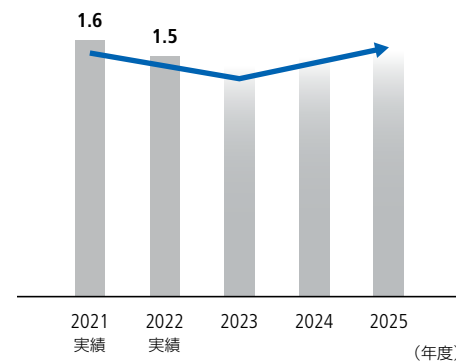
2021年春に実施された通信料値下げの影響などにより、2022年度のモバイルサービス売上は前期比6%、営業利益は28%減少しました。コンシューマ事業ではこれら2つの項目の反転を図るため、スマートフォン契約数の増加やARPU(1契約当たりの月間平均収入)の改善のほか、コスト削減などに取り組んでいます。

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

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

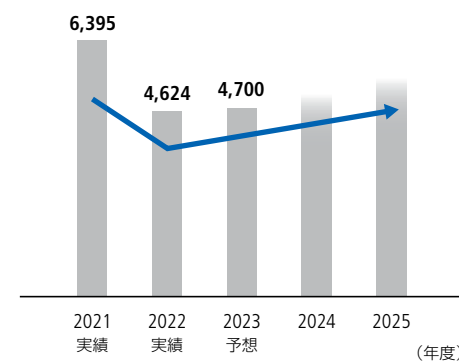
### モバイルサービス売上

(兆円)



### 営業利益

(億円)



## 店頭サポートのサブスクリプションサービス

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

## 5G人口カバー率92%超の広範な通信ネットワーク

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

## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message

### Section 3 Our Strategy

長期ビジョン  
中期経営計画

#### > セグメント別事業戦略

CFOメッセージ  
技術戦略

### Section 4 Our Sustainability

#### Data Section

## セグメント別事業戦略

# エンタープライズ事業

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



### 事業戦略

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

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

### 価値創造プロセス

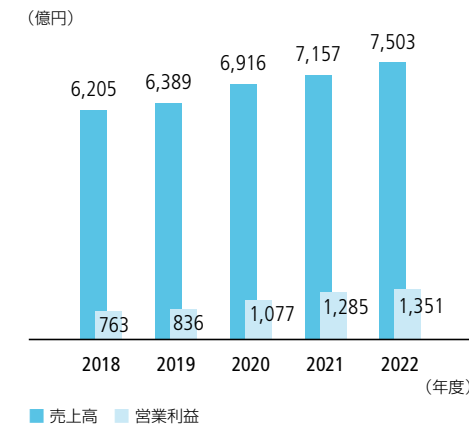
インプット	アウトプット	アウトカム
(2022年度末) ■ 営業職 約 <b>3,300</b> 人 ■ 大企業の <b>93%</b> と取引*1	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス ■ 固定通信サービス ■ クラウド、セキュリティ、IoTなどのソリューションサービス	(中期経営計画目標) ■ ソリューション等売上:年平均成長率*2 2桁成長を目指す ■ 営業利益:年平均成長率*2 2桁成長を目指す (2022年度 実績) ■ 売上高 <b>7,503</b> 億円、営業利益 <b>1,351</b> 億円 (社会価値の創出) ■ DXによる労働生産性向上、地域社会の活性化

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

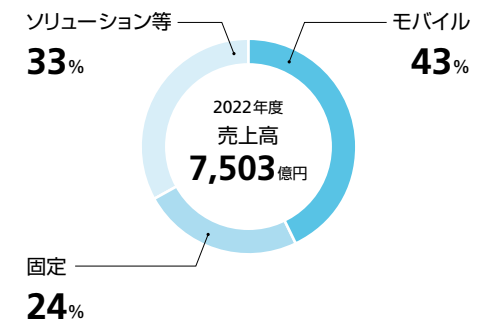
### 事業環境認識

リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業のデジタル戦略やビジョンの欠如、および変革意欲の減退</li> <li>■ 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>■ 事業拡大による研究開発費や調達コスト等の増加</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様なパートナーとの協業を通じた人材・知見の獲得と、スピーディーな事業展開による早急な市場シェアの獲得</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> <li>■ AIなどの新規事業分野に参入する機会の増加</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」などの国内最大級のBtoCプラットフォーム群を活用したトータルソリューション提案</li> <li>■ 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</li> <li>■ 企業のデジタル化ソリューションを企画・立案できる豊富なデジタル人材</li> </ul>

### 売上高・営業利益



### 売上高構成比



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

#### > セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

### Data Section

## セグメント別事業戦略／エンタープライズ事業

### 中期経営計画目標

ソリューション等売上

年平均成長率\*1  
2桁成長を目指す

\*1 2023年度から2025年度の年平均成長率

営業利益

年平均成長率\*1  
2桁成長を目指す

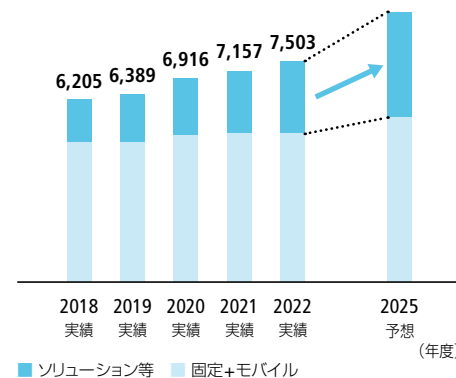
### 目標達成に向けた取り組み

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

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

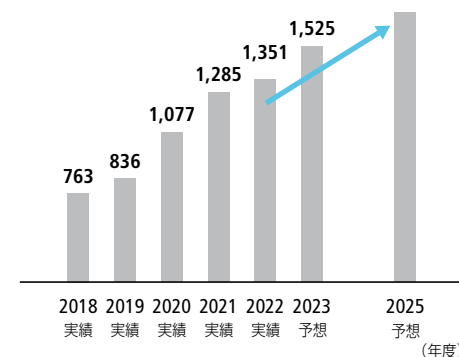
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



## 日本マイクロソフト(株)との戦略的提携を発表

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

## Autonomous building事業の取り組み

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

## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message

### Section 3 Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

#### > セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4 Our Sustainability

#### Data Section

## セグメント別事業戦略

# メディア・EC 事業

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



### 事業戦略

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

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

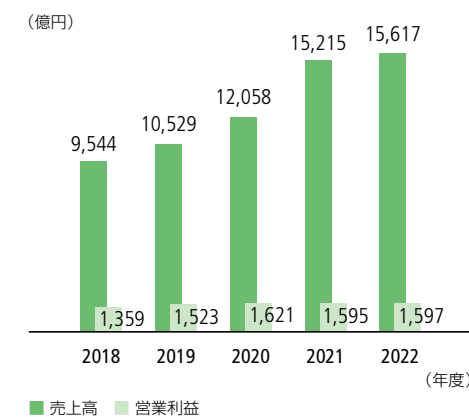
### 価値創造プロセス

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

### 事業環境認識

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

### 売上高・営業利益\*



### 売上高構成比



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



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

> セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

Data Section

## セグメント別事業戦略／メディア・EC事業

### 中期経営計画目標

## 事業効率化と2024年度以降の メディア・検索・コマース事業の再成長

### 目標達成に向けた取り組み

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

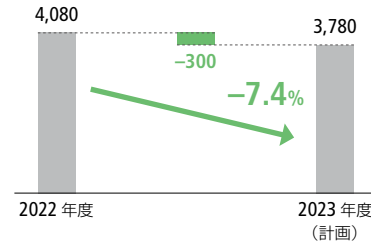


\*1 グループ内再編および  
商号変更の完了予定時期  
(効力発生日)

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

### 新会社の固定費削減\*2(償却費を除く)

(億円)



### 主な削減アイテム

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

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

### 「LYPマイレージ」の提供

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

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

\*3 「LYPプレミアム会員」のプレミアム対象スタンプのみ



## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message

### Section 3 Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

#### > セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4 Our Sustainability

#### Data Section

## セグメント別事業戦略

# ファイナンス 事業

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



### 事業戦略

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

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

### 価値創造プロセス

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

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

### 事業環境認識

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

### ファイナンス事業について

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

### ファイナンス事業

 PayPay カード キャッシュレス決済サービスを提供	 SB Payment Service 決済代行サービスを提供	 PayPay 証券 スマホ証券サービスを提供
------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

> セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

Data Section

## セグメント別事業戦略／ファイナンス事業

### 中期経営計画目標

## 2025年度までに黒字化を目指す

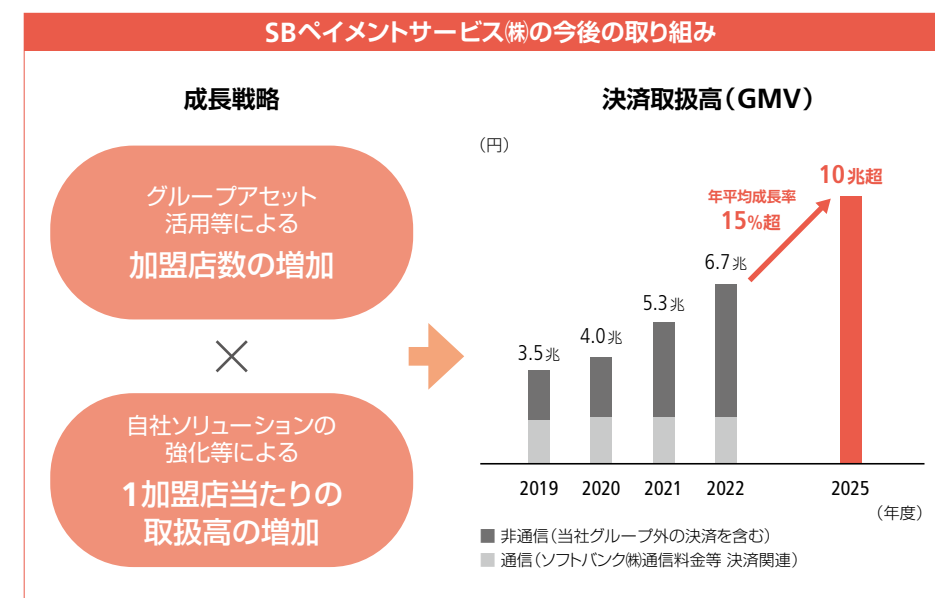
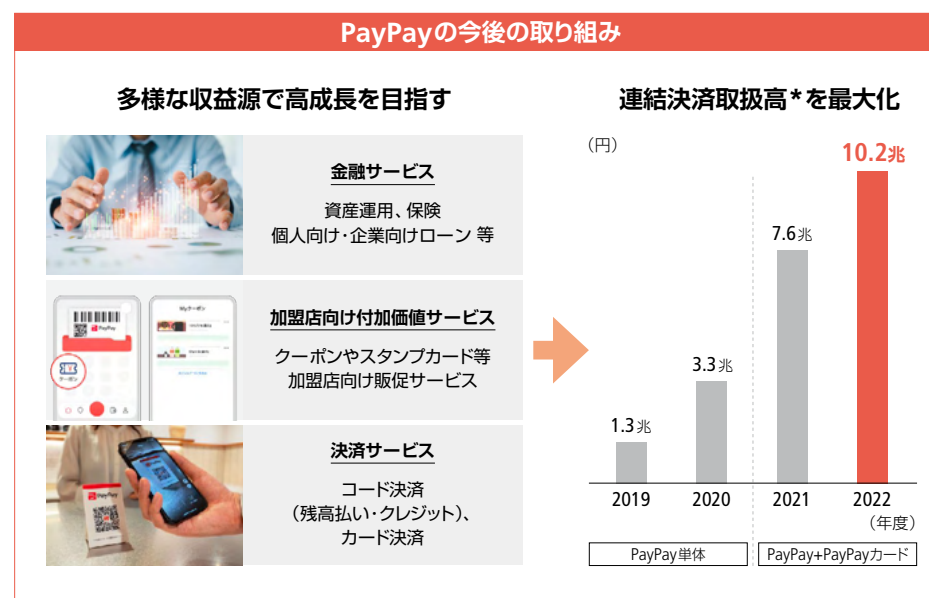
### 目標達成に向けた取り組み

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

### 給与デジタル払いへの参入を表明

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

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



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



## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

長期ビジョン  
中期経営計画  
セグメント別事業戦略  
> CFOメッセージ  
技術戦略

Section 4  
Our Sustainability

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、行き先を 指し示す羅針盤となる

取締役  
専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

### 中期経営目標の振り返り

## 2022年度における 中期経営目標の達成状況

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

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

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

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

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

### 中期経営目標（2020年8月発表）

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

\*2 純利益：親会社の所有者に帰属する純利益

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

#### > CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

## CFOメッセージ

### 中期経営計画

#### 事業基盤の再構築に向けて

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

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

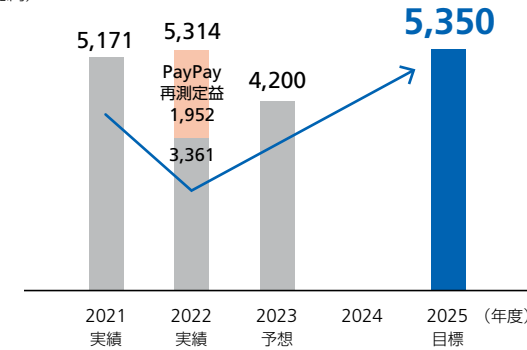
なお、今回の中期経営計画の最終年度における営業利益目標は9,700億円としました。これは、中期経営計画期間以降も継続的に成長するための布石をしっかりと織り込んだためです。この目標は最高益を目指す5,350億円の純利益目標から逆算で算出したものであり、決して簡単な目標ではありません。しかし、営業利益水準を通信料値下げ前に戻すという

#### 中期経営計画 財務目標

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

#### 純利益

(億円)



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

#### コンシューマ事業の見通し

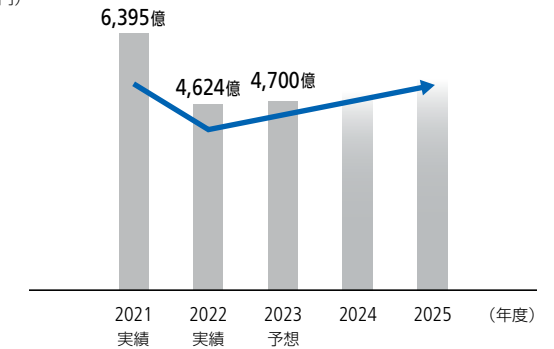
コンシューマ事業のモバイルサービス売上は、通信料値下げの影響を大きく受けたわけですが、2023年度を底として、その後の反転を目指しています。また、営業利益については、モバイルサービス売上よりも1年早い2022年度を底にした反転を目指しています。その根拠としては、引き続き通信料値下げの影響や電気代高騰などはあるものの、コスト削減によりそうした影響はカバーできるめどが付いたこと、ARPUの下落幅は縮小傾向に向かっていることなど、マイナス材料は出尽くしつつあることです。一方で、「ワイモバイル」をけん引役にこれまで推進してきた他社ユーザーの獲得によってスマートフォンの契約数は堅調に増加しており、増収増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

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

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

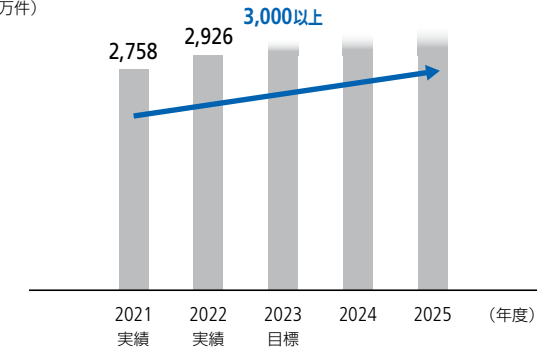
#### コンシューマ事業 営業利益

(円)



#### スマートフォン累計契約数

(万件)



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

#### > CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

## CFOメッセージ

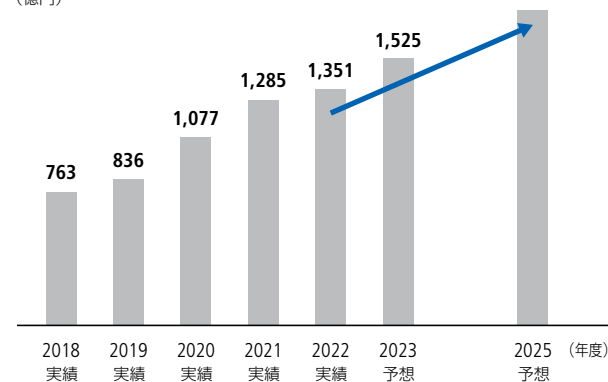
しています。また、スマートフォンの顧客基盤は当社グループで提供している「PayPay」や「LINE」などスマートフォンに関連したサービスを通じたグループシナジーの基盤としても非常に重要であり、契約の獲得と継続利用の促進につなげています。これらにより、2023年度にはスマートフォンの累計契約数3,000万件の目標を突破し、毎年100万件水準の純増継続を目指します。

## エンタープライズ事業の挑戦

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

### エンタープライズ事業 営業利益

(億円)



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

## メディア・EC事業の再成長に向けて

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



## ファイナンス事業の黒字化に向けて

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

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

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

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

> CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

Data Section



## CFOメッセージ

### コスト

#### コスト削減の見通し

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

### 株主還元

#### 高水準の還元を維持

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



が、成長投資と還元のバランスをみながら運営していきたいと考えています。

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

### キャピタルアロケーション

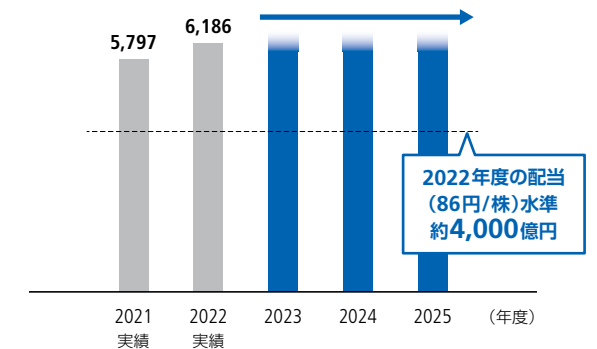
#### 調整後フリー・キャッシュ・フローの考え方

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

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

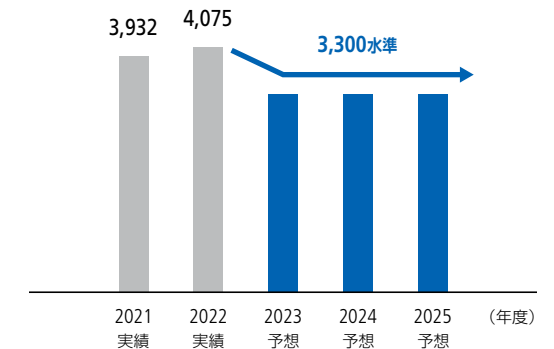
### 調整後フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



### 設備投資 (コンシューマ事業・エンタープライズ事業)

(億円)



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

#### > CFOメッセージ

技術戦略

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

## CFOメッセージ

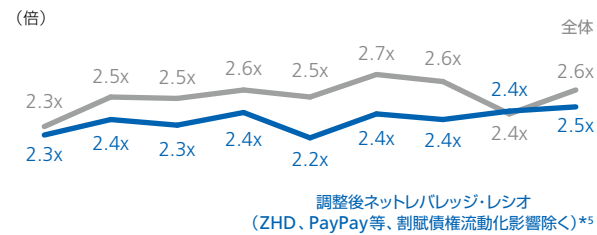
### 財務戦略

## バランスシートの状況について

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

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

### ネットレバレッジ・レシオ\*4



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

\*4 ネットレバレッジ・レシオ = 純有利子負債 ÷ 調整後EBITDA (該当四半期の直近12ヶ月)

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

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

## 資本コストおよび成長投資に対する考え方

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

### CFOの役割

## 成長軌道にナビゲートする羅針盤

CFOの役割の第一義は、「入るを量りて出するを制す」だと考えています。収入を確実に見込んで、支出は身の丈に合うようにするという意味であり、何をするにも、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。広く知られている言葉に「会計上の利益は意見であるが、キャッシュというのは事実である」というものがあり、私も同感です。株主還元、成長投資を含め、何をするにおいても、キャッシュの裏付けがあるかないかが非常に大きなことだと思います。キャッシュを重視する姿勢の一方で、大きなチャンスが到来した時は、むしろ借入でレバレッジを効かせてでも確実にものにする必要があります。そのため、キャッシュ・フローなどの財務数値目標をしっかりと定めて、アクセルとブレーキのタイミングを見極めながらキャッシュをコントロールし、会社を成長軌道にナビゲートする羅針盤の役割がCFOとしては最も重要であると考えています。

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





## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

> 技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

Data Section

## 技術戦略

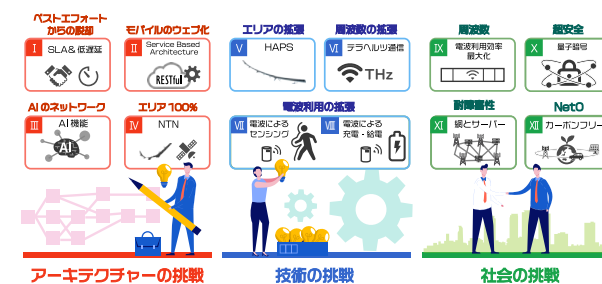
# 「AIのネットワーク」の実現に注力し、次世代社会インフラの礎へ

### Beyond 5G/6Gの実現に向けた「12の挑戦」

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

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

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



### 「AIのネットワーク」に注力

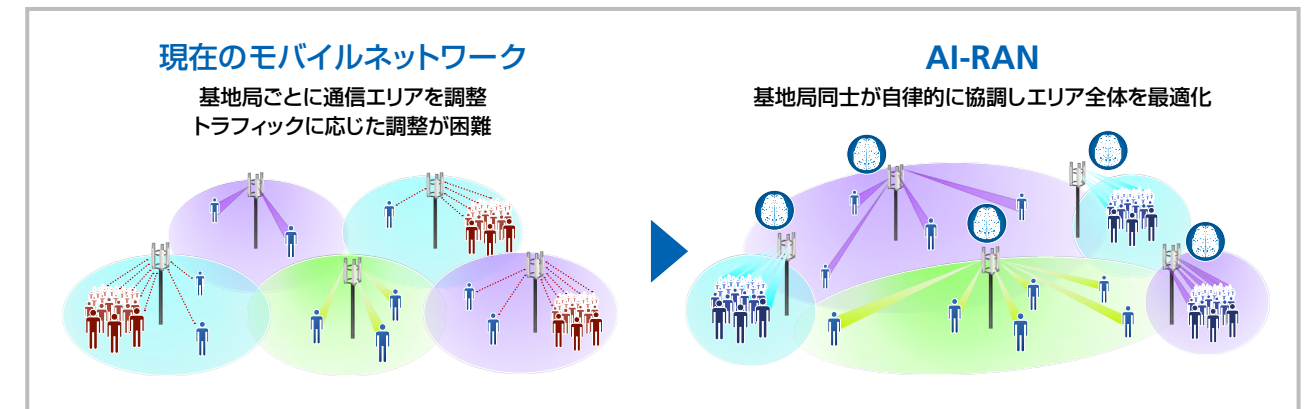
当社は、前述の「12の挑戦」の中でも、特に「AIのネットワーク」である「AI-RAN」の実現に取り組んでいます。

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

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

この課題を解決するためにGPU\*2を用いた仮想基地局「GPU-vRAN (virtual RAN)」を活用します。「vRAN」とは、従来の基地局の機能をソフトウェア上で実現し、相対的に安価な汎用サーバー上で動かすことにより、通信専用機器と同じ働きをさせつつ、拡張性を確保するものです。また、その汎用サーバーには、AIの複雑な計算処理を同時並行で実行可能なGPUを搭載します。

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



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

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

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

長期ビジョン

中期経営計画

セグメント別事業戦略

CFOメッセージ

> 技術戦略

### Section 4

Our Sustainability

Data Section

## 技術戦略

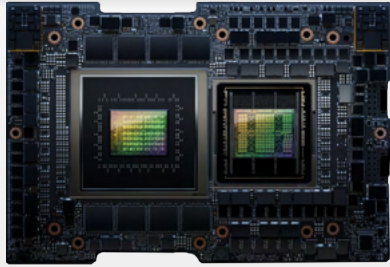
# 「AIのネットワーク」の実現に注力し、次世代社会インフラの礎へ

### AIと通信の融合を見据えた米NVIDIAとの緊密な連携

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

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

当社の基地局に最先端スーパーチップを導入



NVIDIA GH200 Grace Hopper Superchip

**大規模なAI計算処理**

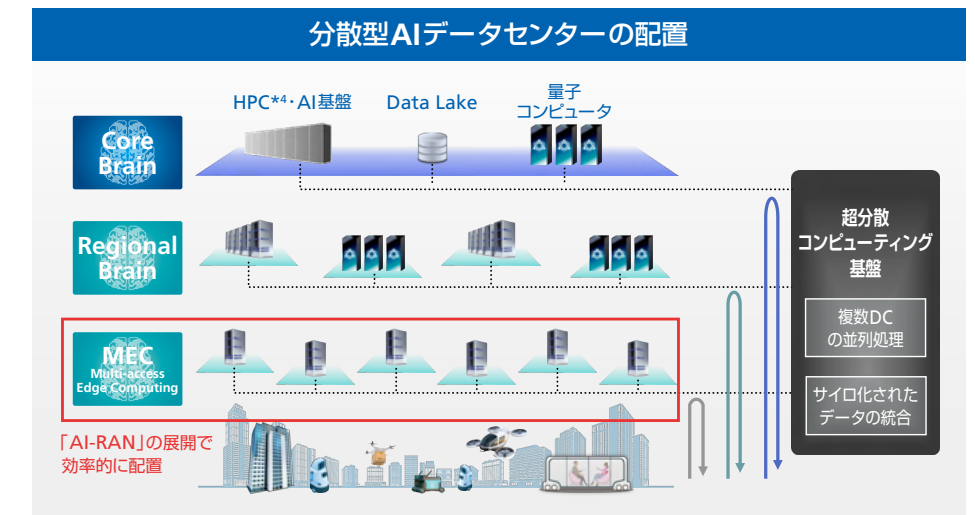
**低消費電力  
(効率的な設計)**

### 「AI-RAN」は次世代社会インフラの構築に欠かせないパーツ

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

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

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



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

\*4 HPC: ハイパフォーマンスコンピューティング

## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

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

Data Section

## Section 4

# Our Sustainability

個々の能力が最大限に発揮される職場を提供し、効率的な働き方を通じて従業員の幸福度向上を追求します。同時に、ステークホルダーとの建設的な対話などを通じてガバナンスを強化し、情報セキュリティを含むリスクの複雑化と多様化への取り組みを実施します。さらに、持続可能な社会を実現するため、テクノロジーを駆使し、地球環境課題にも対処していきます。

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

#### > 人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## 人材戦略



ソフトバンクの人事における不変のミッションは、「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することです。当社を牽引する鍵となるのは人材であり、中長期にわたって企業価値を向上していくために、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境を整備することが重要であると考えています。また、中長期の事業戦略と人材戦略を密に連動させることで、これから当社が進む未来や変化していく世の中においてどのような人材・組織が必要になるか、どのような人材ポートフォリオを描いていくべきかなど、常に社会環境と会社のニーズに沿った人材戦略を推進することを目指しています。

昨今のリモートワークの普及、就労観の変化、テクノロジー活用の加速などは、会社と個人の関係性にも変化をもたらしています。これらを踏まえ、2023年に人事ポリシーの見直しを行いました。これまでのポリシーに加え、社員が持続的に健康・幸福な状態、つまりWell-beingな状態であることが、パフォーマンスの向上、人的資本の活用と相関関係にあるという考え方から、「『多様な人材がイキイキ働く』環境作り」を新たに追加しました。他3項目は、本質的な内容は変わっていませんが、世の中に伝わりやすい表現に変更しています。(図P43)このような考えのもと、当社は、社員を「資源」と捉えて管理するのではなく、社員を「資本」と捉えて社員の成長を促進することに重点を置いた人材戦略を推進しています。

### 人事本部長メッセージ

## 多様な人材の活躍に向けた支援と人的資本の活用に向けて

執行役員 人事部 本部長

源田 泰之

### 自らチャレンジする社員を応援

人的資本の最大化に向け、社員の自律型キャリア形成を促しています。例えば、年1回実施しているフリーエージェント制度では、ヤフーやLINEを含むグループ会社20社と連携しており、希望の会社や部署への異動を実現し、活躍の機会を得ることができます。また、新規事業開始や成長事業の強化に伴い人材を募集するジョブポスティング制度も整備しています。現在、年間300～400人がこれらの制度を利用して異動しています。ほかにも、新規事業提案ができる「ソフトバンクイノベーション」や新規事業の実現を目指すプログラム「イノベーションラボ」があり、「ソフトバンクユニバーシティ」では、社内認定講師の資格を得た社員が自身のノウハウを伝え、効果的な人材教育を行っています。2021年から、AI関連の学習コンテンツを体系化した「AI Campus from SBU Tech」も開始するなど、意欲ある社員のために、基本的知識から専門性の高いスキルまで幅広く学びの機会を用意しています。

### ベストミックスな働き方を奨励

当社では、現在、会社全体で約75%が在宅勤務です。在宅勤務に関する社員アンケート調査では、80%以上が生産性が

向上した、もしくは変わらないと回答しており、在宅勤務でも業務が継続できることを確認しています。一方で、新しいメンバーとの関係構築、新しいものを生み出す議論などコミュニケーションやコラボレーションの機会、組織風土醸成といった点で、オフィスに集まる重要性も再認識されており、全社一律での出勤頻度は設定せず、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。

### 会社全体でWell-beingな状態を目指す

人的資本の最大化を考える中で、Well-being推進室を立ち上げました。これまでは、健康診断の受診や喫煙者への禁煙サポートなどが中心でした。しかし今は、社員が心身共に健康で、常に活力にあふれた集団であればパフォーマンスは向上し、人的資本の活用につながるという考え方で、さまざまな施策を実施しています。

### エクイティの観点からも女性活躍を推進

当社は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを重要な経営課題と位置付け、まずは女性活躍推進に注力しています。女性ばかり優遇されると思う人もいるかもしれませんが、「イクオリティ（平等）」と「エクイティ（公平性）」は違います。「エクイティ」は不均衡を是正するため、スタート地点の違いを認識してサポートすることです。管理職になりたいと回答する女性は男性と比較すると低いですが、この背景には、なんとなくリーダーは男性だと感じるアンコンシャス・バイアスなどが理由に挙げられています。こういったことを乗り越えようと、当社は女性活躍推進委員会を設置し、外部の有識者の方からも助言を得ながら、まずは2035年度までに女性管理職比率20%以上を目指しています。

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## &gt; 人材戦略

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント  
環境への取り組み

## Data Section

## 人材戦略

## 「情報革命で人々を幸せに」するソフトバンクの人材戦略

当社は、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもとに集まった人材が働きがいをもって活躍できる会社を目指し、「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。そして、チャレンジする人の可能性を支援し、実力と成果に正しく報いる人事ポリシーを貫き、当社ならではの活力を生み出しています。



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

#### > 人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section



## 人材戦略

# ダイバーシティの推進

### 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、人事本部の専任組織である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を実施しているほか、メンタープログラム、女性向けワークショップなど全方位的に取り組んでいます。

また当社は、障がいの有無にかかわらず、分け隔てなくいきいきと働くことができるノーマライゼーションを推進しており、例えば、下肢に障がいがあっても移動できる職場環境などを整備しています。さらに、LGBTQ（性的少数者）に配慮し、同性パートナーを配偶者として社内制度の適用を受けられるようにしています。そして、こうしたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンへの理解促進に向け、毎年2月から3月にかけて「ダイバーシティWEEK」を開催しています。

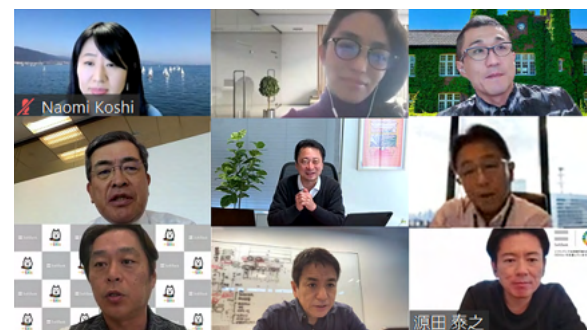
#### 全社員数に占める女性比率



(2022年度)

### 女性活躍推進委員会

当社は、女性管理職比率を2035年度までに20%以上とする目標を掲げ、その達成に向け、社長を委員長とし、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する「女性活躍推進委員会」を設置しています。同委員会では、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のほか、各部門での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。



オンラインで実施した女性活躍推進委員会の様子

2022年9月に実施したアンケート調査では、管理職になりたいと答えた割合が男性61%に対して女性37%でした。2022年12月に開催された第4回女性活躍推進委員会では、こうしたアンケート結果も踏まえて活発な意見交換がなされ、メンター制度などが徐々に整備されている一方で、オールドボーイズネットワーク\*が残っているなどの指摘がありました。今後の取り組みとして、多様なロールモデルに加えてリーダーシップ像も提示し、さまざまな立場の女性がキャリアを描ける環境を整えていくことの重要性を共有しました。

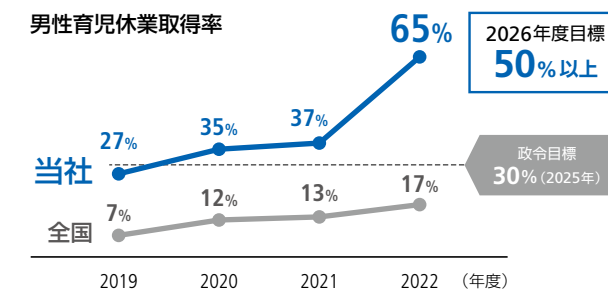
\*オールドボーイズネットワーク: 伝統的に男性中心の組織、コミュニティで培われてきた独特の文化やしきたり

### 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）の解消を目指しており、実態把握のために全社の正規、非正規従業員を対象として、「給与」または「給与と賞与」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る状況を踏まえ、女性活躍推進を進めています。

### 男性の育児休業取得の促進

当社では「育児という家庭での責任を果たしながら働き続けていきたい」という人を支援するための仕組みづくりを進めています。育児を行う従業員が、成長意欲を持ってモチベーション高く仕事に取り組めること、育児が阻害要因となり、退職や本来の能力が発揮できないような状況を回避することを目指して取り組んでいます。性別問わずワーク・ライフ・バランスのとれた働き方ができる職場環境を整備し、子どもが生まれた男性社員へ育児休業取得を促す案内を送るなど、男性の育休推進活動に取り組んだ結果、2022年度の男性育児休業取得率は65%と政府目標を上回り、着実に高まっています。



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

##### > 人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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

### デジタル人材育成

デジタルリテラシー協議会において、「デジタルを使う人材」であるために、全てのビジネスパーソンが共通して身に付けるべきデジタルリテラシー範囲「Di-Lite」が定義されています。当社では、「Di-Lite」を参考に、職種に関係なく全社員がデジタル化推進を自分ごととして捉え、キャリアアップにつなげられるよう、「IT分野」「AI分野」「統計分野」の資格取得支援プログラムやそのシラバス範囲の研修コンテンツの充実を図っています。IT分野では、全体の底上げのために、ITSS\*1で定義されたレベル1、2の範囲を重点的に提供しており、2022年度末までに、2,055名がITパスポート\*2、1,178名が基本情報技術者\*3の資格を保有\*4しています。

AI分野では、AIに特化したプログラムを提供する「AI Campus from SBU Tech」も開始しました。AIの基本的なことが分かる人材、AIを活用できる人材、AIを実装できる人材と、レベル別に教材や教育プログラムを拡充しています。2021年度はAIの基礎知識の向上を目的にeラーニングを展開し、約8,000名が受講しました。2022年度は次のステップとして、AI商材提案ケーススタディ研修、AI開発体験、AIプロジェクト推進力向上研修のほか、アプリ学習を取り込んだAI企画力向上プログラムなど、AIをビジネスに活用するスキ

ル強化に向けたさまざまなプログラムを順次展開し、延べ5,168名が受講しました。また、2022年度末までに、1,531名がJDLA G検定(ジェネラリスト検定)\*5、111名がJDLA E資格(エンジニア資格)\*6を保有\*4しています。

資格名	保有者数*4
ITパスポート*2	2,055人
基本情報技術者*3	1,178人
JDLA G検定(ジェネラリスト検定)*5	1,531人
JDLA E資格(エンジニア資格)*6	111人

### ChatGPTコンテスト

さまざまな業種の業務全般を対象とした、品質向上および効率化を実現するアイデアを募る「ChatGPTなど生成AI活用コンテスト」をソフトバンクグループ内で実施しました。2023年5月から開始した第1回では、募集期間10日間で5万2千件以上のアイデアが集まり、優秀なアイデアに対して、総額2,500万円の賞金を支給しています。今後も毎月開催を予定しており、アイデア創出およびその実用化を推進していきます。

\*1 ITSS:IT Skill Standardの略称。「ITスキル標準」とも呼ばれIT人材に対するスキル体系を表す指標

\*2 ITパスポート:ITに関する基礎的な知識が証明できる国家試験

\*3 基本情報技術者:情報処理技術者としての「知識・技能」が一定以上の水準であることを認定している国家試験

\*4 社員の自己申告に基づく保有者数

\*5 JDLA G検定(ジェネラリスト検定):ディープラーニングの基礎知識を有し、適切な活用方針を決定して事業活用する能力や知識を有しているかを検定する試験

\*6 JDLA E資格(エンジニア資格):ディープラーニングの理論を理解し、適切な手法を選択して実装する能力や知識を有しているかを認定する試験

### ジョブポスティング制度／フリーエージェント制度

当社は、新規事業開始や新会社設立の際に人材を公募するジョブポスティング制度や、自ら手を挙げて異動できるフリーエージェント制度など、誰もがチャレンジできる制度を整備しています。これらの制度は一部グループ会社も合同で実施しており、グループの枠を超えた人材活躍を推進する仕組みとなっています。

全社ジョブポスティング制度／フリーエージェント制度

約**2,100**名が異動

(2015年度～2022年度)

### ソフトバンクイノベーション

当社は、社内起業制度「ソフトバンクイノベーション」を通じて、独創性・革新性に富んだアイデアを社内外から幅広く募集し、事業化後のスケールフェーズまで支援を行っています。また、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できるプログラム「イノベーションラボ」も提供しています。

ソフトバンクイノベーション

**21**案件を事業化

(2011年～2023年7月1日)

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

#### > 人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## 人材戦略

# 働き方改革と健康経営

### 多様な働き方の実現

当社は働き方スローガン「Smart & Fun!」を掲げ、ITを駆使して全社員がスマートに楽しく仕事をし、生産性を上げるスマートワークの推進を実践しています。メリハリをつけて効率的に働く「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、それを自己啓発や人材交流など個人の成長へと投資することで、社員も会社も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、組織と個人のパフォーマンスを最大化するために、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。

その結果、働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する先進企業を、日本経済新聞社が表彰する「日経Smart Work大賞2023」で、当社が初めての大賞を受賞しました。総合ランキングは最高ランクとなる5つ星を獲得し、評価軸となる3部門の「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」はいずれも最高水準の「S++」でトップクラスの評価を得ました。



### 健康経営の推進

当社は、社員一人一人が心身共に健康で常に活力あふれた集団であることを目指して「健康経営宣言」を掲げ、CHRO（最高人事責任者）の直下にWell-being推進室を設けました。下記に示す健康経営目標指標に基づいて、社員が心身共に健康な状態で仕事に向き合える環境づくりを推進しています。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とも連携し、「健康管理」「安心安全な職場環境」「健康維持・増進」の三つのアプローチから各種指標をモニタリングし、社員の健康の維持・向上を支援しています。

2022年度は「定期健康診断有所見率」「喫煙率」を重点課題とし、健康診断受診率100%継続に向けた社員への呼びかけや、遺伝子解析結果をもとにアプリを活用したダイエットプログラムなどを実施しました。また、喫煙率低下に向けた取り組みとしては、禁煙外来費用補助の実施により複数の社員が禁煙に成功するなどの成果が出ています。

このような生活習慣改善の成果や健康経営に関する情報開示などが評価され、当社として初めて「健康経営銘柄2023」に選定されました。「健康経営銘柄2023」は、経済産業省が行う「令和4年度健康経営度調査」の回答結果をもとに、健康経営優良法人（大規模法人部門）申請法人における上位500位以内の上場企業から選定されます。

### 健康経営目標指標

	2022年度実績	2023年度目標
プレゼンティーイズム*1	85.0%	90.0%以上
アブセンティーイズム*2	4.1日	4.5日以下

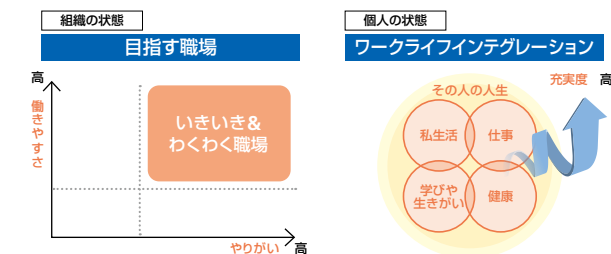
\*1 プレゼンティーイズム：2020年度までは当社健康意識調査により体調不良による業務効率低下を感じる日数。「月1日～2日」「ほとんどない」と回答した数をカウント。2021年よりSPQ (Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版)にて取得  
\*2 アブセンティーイズム：傷病による欠勤・休職

### 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、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。新卒採用選考をより客観的かつ統一された基準で行うため、人による評価に加え、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従来に比べ8割以上削減されています。また独自開発の「ピープルアナリティクス」を取り入れ、年齢やスキルなどの履歴書情報だけでなく、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（ESサーベイ）のほか、社員の日々の充実度を測定する独自開発のバルスサーベイを導入しています。2023年度以降、組織の活性度を測定・向上させるために「エンゲージメントサーベイ（年次・月次実施）」へ統合・刷新します。このサーベイにより、従来の指標に加えて、個人と組織の状態を定期的に測り、可視化することで、従業員のワークライフインテグレーション（仕事・プライベートを含めた人生の充実）、職場の活性化、エンゲージメントのさらなる向上を推進していきます。

### 個人・組織がともに成長し「働きがい」を感じられている度合い





## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## &gt; 人材戦略

コーポレート・ガバナンス  
リスクマネジメント  
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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## &gt; 人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

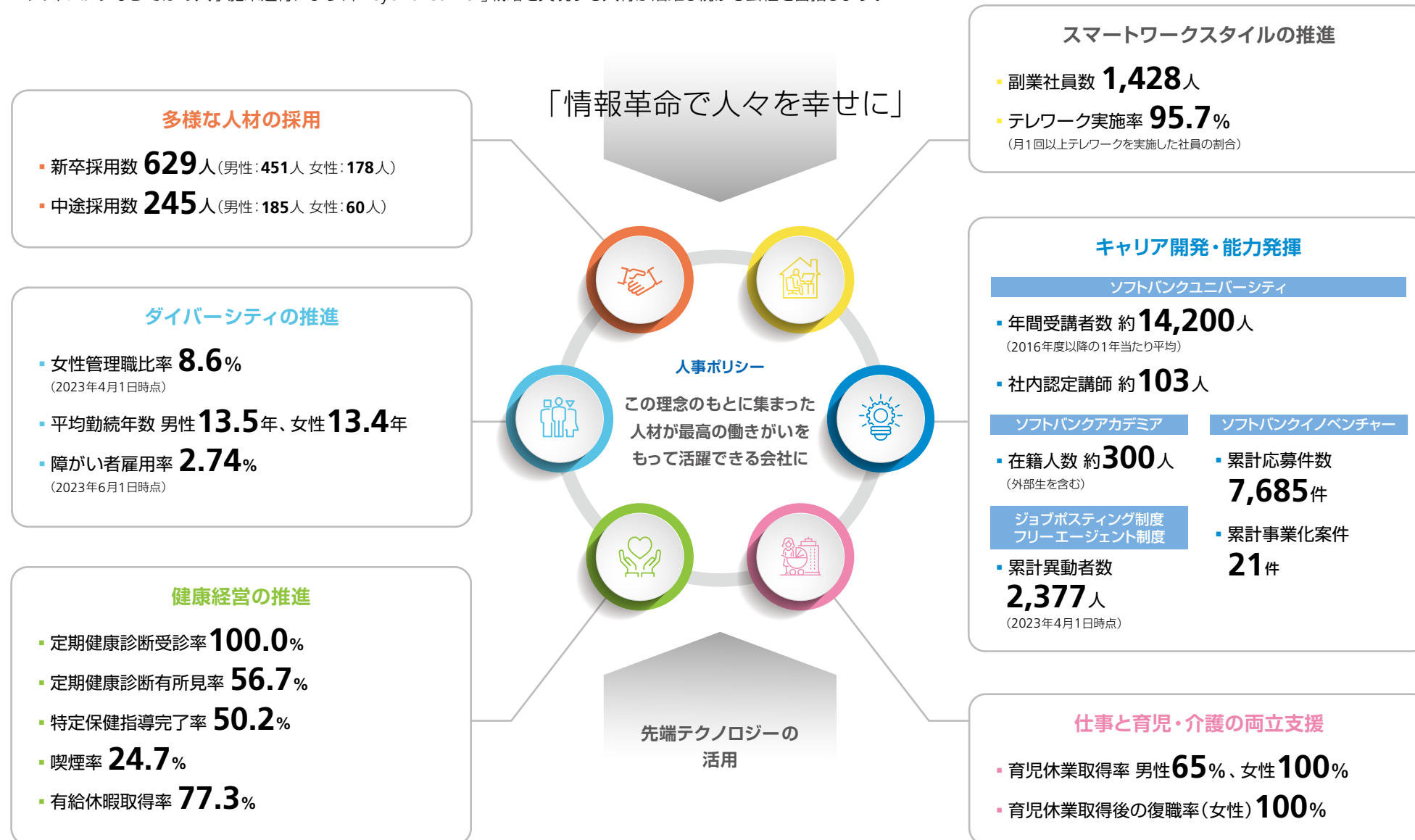
環境への取り組み

## 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2023年3月31日時点、もしくは、2022年度の実績です。  
キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク機単体の数値です。



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

人材戦略

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

# コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

6割の株主さまの  
代表として

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

植村 京子



## Q 独立社外取締役として期待される役割について

一番は監視・チェック機能です。親子上場関係にあるソフトバンクグループ(株)と当社の間での取引内容について、アカウントビリティと透明性を確保する必要があります。その上で、客観的な視点から意見を述べ、企業価値向上に貢献することが期待されていると思っています。当社の場合、親会社の持株比率は約4割ですから、私は他の6割の決して少数ではない株主を代表する立場だと思って発言しています。また、当社は決めたらすぐに動き出すスピーディーな会社のため、あえて社内とは異なる意見を投げかけ、リスクも含めたさまざまな角度からの議論を促しています。特に通信業ではない新

規事業に関するリスクや採算性、親子間の取引で不利益を被っていないかのチェックは、かなり突っ込んで確認しています。

## Q 親子上場について

親会社のソフトバンクグループ(株)は、グループ会社を投資ポートフォリオとして統括する「戦略的投資会社」です。そして当社は、基幹事業である通信事業の持続的な成長を図りながら通信以外へも領域拡大することにより成長を目指す「事業会社」です。そのすみ分けができていない限りは、別会社として上場し、それぞれで市場の評価を得るのは意味のあるこ

とだと思っています。米国では、支配株主が少数株主に対して「信託義務(Fiduciary duty)」を負うことが判例法上認められており、損害賠償責任などを負うリスクがあります。これに対して日本ではそのような規定や判例がなく、法的には支配株主が上場子会社の株主に直接責任を持つ義務を負っていませんが、その代わりに親子間の取引について情報開示の充実が図られているという違いがあります。そのため、社外取締役は親子間の取引について透明性が確保されているのかを厳重にチェックする必要があります。

## Q 2022年2月に設置された親子間取引等をチェックする特別委員会での議論について

2022年度に開催された特別委員会では、PayPayの子会社化取引(2022年10月に実行)が議題として取り上げられました。PayPayに対しては、当社、Zホールディングス、ソフトバンクグループ(株)の子会社であるSVF II Piranha (DE) LLC (SVF2)がそれぞれ議決権を保有しています。PayPayに対して保有している優先株式を転換する際、各社が保有する議決権比率等の変更が生じますが、その際には変更の背景や理由について、当社にとって不利な形にならないのかという観点から重点的に確認しました。本件は複雑な話でなかなか理解が難しい部分がありましたが、取締役会に向けた事前説明には十分に時間を割いてもらいました。それぞれの株主にはいろいろな考えがあったと思いますが、私は、親会社であるソフトバンクグループ(株)の利益や、Zホールディングスの利益ではなく、あくまで当社個社の利益ないし企業価値最大化の観点から判断し、同意しました。

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## コーポレート・ガバナンス

### Q Zホールディングスの親会社として 同社の経営にもっと関与すべきではない ご意見について

Zホールディングスは上場会社ですから、基本的には経営の独立性を尊重すべきだと思っています。確かに、「Yahoo! JAPAN」と「LINE」のID連携が遅れてしまったのは事実で、投資家の皆さまの失望を招いてしまった部分もあるかもしれませんが。ただ、ヤフーもLINEもこれまで自由な発想で事業を展開し、それぞれにたくさんのユーザーを抱え、ユーザーファーストで大きくなった会社です。そのような生き立ちを踏まえて、必要ならば積み上げてきたものを壊し、両社の化学反応が起きるように作り直すというのは、当事者である両社にしかできないことです。自ら問題の本質を見極めて、両社が納得して変容していくべきだというのが私の意見です。既存のものを作り直すには一定の時間がかかりますが、その間の機会利益を犠牲にしてでも、一過性ではない変容のあり方が求められている局面だと思います。当社のスピード重視の社風からすると口を出したくなるところかもしれませんが、ヤフーとLINEはユーザーの信頼があつてのプラットフォーム事業です。当社の社内取締役と若干意見が異なるところかもしれませんが、スピードを重視しすぎてユーザー離れを起こしてしまったら元も子もありませんので、私自身はあまり性急に何かを要求すべきではないと考えています。

### Q 今回発表した中期経営計画に関する取締役会での 議論について

「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」という長期ビジョンに向かって、DXやAIに注

力していく方向性には大賛成で、個人的にはもう少し前倒しできないかと思っているくらいです。一方、このように大きな成長機会があり、それなりの資金が必要になることを踏まえて、今後の財務戦略についてはさまざまな議論がなされました。当社は、基幹事業である通信事業から生み出されるフリー・キャッシュ・フローで配当原資を賄っており、上場以来「成長と高水準の還元」の両立にこだわってきました。当社がより大きな成長機会を捉えて企業価値を最大化するという視点から、最適な資本負債構成や、成長投資と株主還元のパランスのあり方について考えていく必要があると思います。引き続き、議論と検討を求めていきたいと考えています。

### Q さらにガバナンス強化に向けての課題

世界から最先端の情報を集めて先を見据えた事業戦略を立てているところは、さすがソフトバンクと感じています。しかし、親子上場を維持する以上は、社外取締役の数を増やす必



要があるように思っています。社外取締役の考えが必ずしも全て正しいとは思いませんが、現状の取締役会の構成では仮に社外と社内で意見が割れた場合、やはり社外取締役が最後の評決で負けてしまいます。通常より厳しいガバナンスが求められる当社では、いろいろな見方を持つ社外取締役が過半を占めることが望ましいと考えています。社外取締役は専門知識では社内の人間になうわけがありませんし、経営戦略そのものを作れるわけでもありません。しかし、提示された経営戦略について、どれが正しいか正しくないかではなく、なぜそうするのかということを納得いくまで問ひかけ、多様な考えを持つ社外取締役の合意形成を図ることが重要ではないかと考えています。

### Q 最後に、株主の皆さまへのメッセージ

私が5年間見ている限りでは、当社は非常に変化することに前向きで推進力のある会社です。それでいて、必ずしもトップダウンではなく、個々に判断する力を持っており、新しいことへのチャレンジ精神がこれほど旺盛な会社は日本では珍しいのではないのでしょうか。組織全体がスピードを重視し、ある程度のリスクを覚悟して進化し続けたいという気持ちを強く持っているように思います。それこそが会社としての力の源泉であり、常に新しく、楽しいことに前向きなところに魅力を感じて、人や資金が集まるのだと思います。そんな当社が今、生成AIなどの大きな成長機会を前にして一段と攻めの姿勢を強めています。皆さまには、これまで以上に当社の事業にご期待いただき、引き続き、一層のご支援をお願いしたいと思います。

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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

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

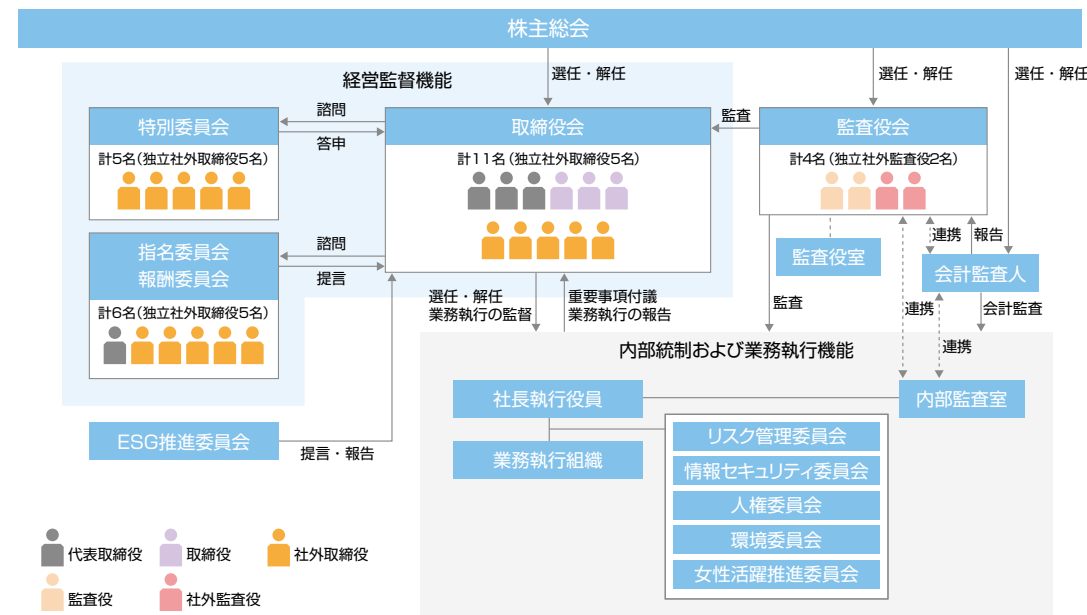
Data Section



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 (2023年6月20日現在)



特別委員会 2022年度開催回数 **3**回

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。 [P54](#)

指名委員会・報酬委員会 2022年度開催回数  
指名委員会 **2**回 / 報酬委員会 **6**回

CEOおよび独立社外取締役5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。 [P55](#)

ESG推進委員会 2022年度開催回数 **4**回

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ESG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。 [P11](#)

取締役会 2022年度開催回数 **12**回

取締役会は、独立社外取締役5名を含む取締役11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。 [P53](#)

監査役会 2022年度開催回数 **16**回

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。 [P61](#)

内部監査室 2022年度監査件数 **22**回

社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念のもと、「経営目標達成と価値向上」の目標を掲げ、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、関係会社(主に連結子会社対象)に対して全社的な内部統制監査を実施しています。 [P61](#)

リスク管理委員会 2022年度開催回数 **2**回

半期ごとに、社長、副社長、CFOなどを委員とし、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、対策指示などを行い、状況を取締役会に報告しています。 [P62](#)

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

人材戦略

## &gt; コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

## Data Section

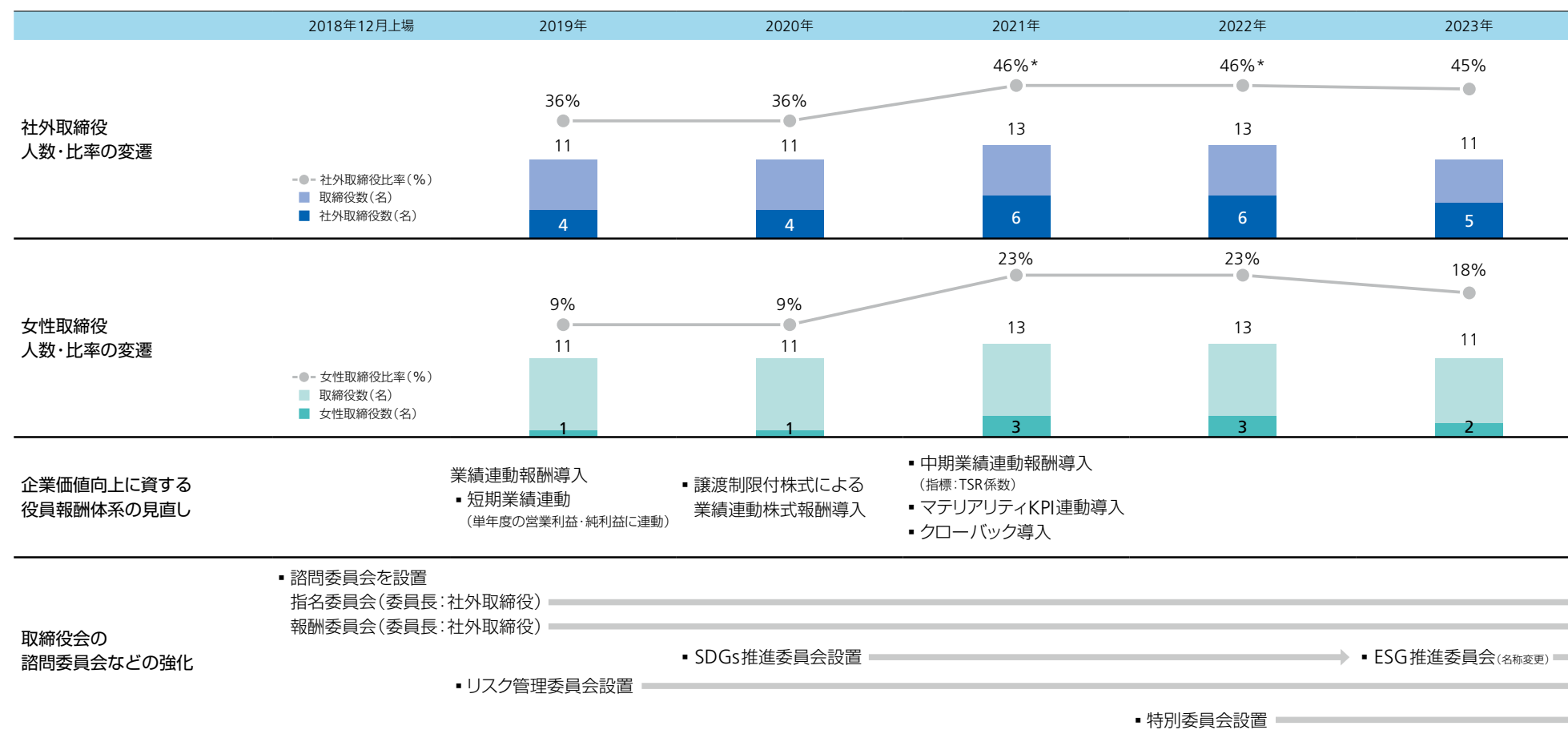
## コーポレート・ガバナンス

## 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。2023年は戦略的かつ機動的な意思決定を行うため、取締役を2名減員し、社外取締役5名(うち女性2名)を含む取締役11名としています。また、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、2020年に設置したSDGs推進委員会を、代表取締役社長執行役員を委員長とするESG推進委員会に名称変更し、取締役会の諮問機関として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。

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。加えて、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。



(注) 独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%です。

(注) 社外取締役および女性取締役の人数・比率の変遷の時点については、各年の6月末現在となります。



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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舵取り役となり、重要事項の意思決定機関および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。当社は、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。また、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。

2023年6月現在、取締役会は独立社外取締役5名を含め11名の取締役に構成されており、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。さらに当社は、取締役会の経営監督機能の明確化と業務執行機能の強化、経営の迅速化を確保するため、執行役員制度を導入しています。

#### 2022年度取締役会で議論された主な事項

- 経営管理に関する事項
- 財務に関する事項
- PayPayの連結子会社化にかかる一連の取引に関する事項
- 業績および事業KPIの実績と見通しに関する事項
- リスク管理に関する事項

#### 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年度より継続して第三者

機関の支援のもと、取締役会実効性評価を年1回実施しています。2022年度の当社取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は、以下の通りです。

#### 評価プロセス

評価対象者	
社内取締役(5名)、社外取締役(5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: 2023年1月~2023年6月	
アンケート項目	
1. 戦略とその実行	5. グループガバナンス
2. リスクと危機管理	6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画
3. 企業倫理	7. ステークホルダーとの対話
4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引	8. 取締役会の構成と運用

#### 2021年度の課題への対応状況

- 中長期戦略にかかる議論するための機会を増やすように努めました。
- グループ各社ごとの事業特性を考慮した重要リスク情報が速やかに報告されることが徹底され、グループのリスク管理について取締役会におけるモニタリングが強化されました。
- 支配株主と少数株主の利益が相反する重要な取引については、特別委員会での審議・検討を行うことで少数株主の利益保護の仕組みを強化しました。

#### 2022年度実効性評価の結果の概要

当社取締役会は当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿に向けて毎年改善が図られているとともに、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。また、2022年度の実効性評価の過程で、2021年度の実効性評価において導出された課題への対応状況を確認しました。さらに、取締役会のさらなる実効性の確保と機能強化に向けて、以下の事項を今後の重点対応課題とすることを確認しました。

#### 重点対策課題

- 中長期戦略議論のさらなる深化:
  - ①事業ポートフォリオ戦略(グループ傘下の重複事業を解消し、成長に向けた重点事業を明確化。投資の事後評価を通じて、事業ポートフォリオ戦略を強化)
  - ②財務戦略(事業ポートフォリオ戦略と整合し、最適資本構成を実現するための財務戦略)
  - ③人材戦略(中長期戦略に基づく中核人材の育成・登用)といった重点課題について取締役会でのテーマ設定と議論のプロセスを強化
- グループのガバナンス・リスク管理体制に係るモニタリング強化(今後のグループ再編に伴う潜在的なリスクの体系的整理とそのモニタリング体制の強化を図ること)
- 社外役員の知見をより生かす工夫(議題設定)

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

人材戦略

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

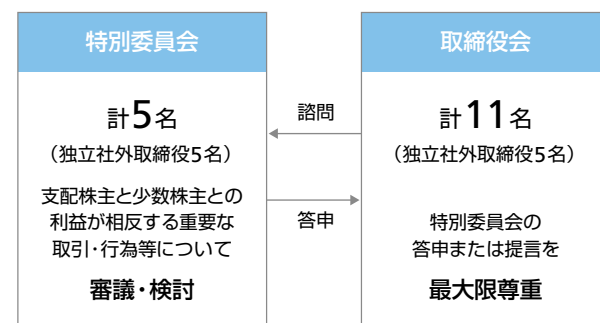
## コーポレート・ガバナンス

# 親会社からの独立性を確保する仕組み

### 特別委員会の役割と構成

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。特に、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を強化しています。

その一環として、当社は特別委員会を設置しています。同委員会は、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っています。同委員会は取締役会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、また、公正性・透明性を高め、幅広く多様な視点で審議・検討されることを目的として、委員長の指名により独立社外監査役2名をオブザーバーとしています。2022年度において同委員会は3回開催され、PayPayの連結子会社化に関する事項や当社関係会社への追加出資に関する事項等について審議・検討の上、答申を行いました。



### 特別委員会の構成

2022年度開催回数 **3**回 (うち、書面開催1回)



**独立社外取締役 5名**  
堀場 厚(委員長)  
上釜 健宏  
大木 一昭  
植村 京子  
菱山 玲子

**オブザーバー**  
越 直美(社外取締役\*)  
山田 康治(独立社外監査役)  
工藤 陽子(独立社外監査役)

\*2023年6月20日より独立役員として指定、また、同時に2023年度の特別委員会委員に就任しています。

### 支配株主との取引指針

当社グループは、親会社グループ内の各社と取引を行っています。当社は、独立性の観点を踏まえ、ソフトバンクグループ(株)も含めた関連当事者との取引について「関連当事者規程」および「関連当事者取引管理マニュアル」を定めており、重要な取引は、これらの規程やマニュアルに基づき、その取引が当社グループの経営上合理的なものであるか、取引条件が外部取引と比較して適正であるかなどについて、都度取締役会の承認を得ることとしています。その中でも特に重要な取引は、特別委員会への諮問・答申を経ています。また、特に重要な取引に該当しない関連当事者取引も、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。

### 親子上場について

当社は、2018年12月に東京証券取引所市場第一部に上場しました。それ以前は、ソフトバンクグループ(株)の子会社とし

て、日本国内の通信事業分野における中核事業会社として事業運営を行ってきました。

当社が上場した理由は主に二つあります。一つ目は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドをはじめとするグローバルな投資活動を行い、ソフトバンクグループ全体としての企業価値の最大化を目指す戦略的持株会社であるソフトバンクグループ(株)と、日本国内での事業運営を担う当社グループとの役割と価値を明確に分けることです。二つ目は、ソフトバンクグループ(株)と当社のビジネスの性質が異なることにより、両者に必要となる経営資源や、経営判断のポイントが異なることです。公開企業となることで、市場の評価を直接受けながら、自律的かつ透明性の高い経営を行っていくことで意思決定を迅速化し、企業価値の最大化を目指すことができると考えています。

一方で当社は、2022年度末現在、239社の子会社を有しており、その中には複数の上場子会社が含まれています。当社グループは、子会社の自立性を重んじ、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。上場子会社の独立性を確保しながら、シナジーを創出し、共に進化・成長を続け、その結果として、当社グループの企業価値を最大化することを目指しています。当社は、出資先管理等を目的として「関係会社等管理規程」を定め、子会社等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。上場子会社に対しては、独立性の観点から当該事前承認を要する事項を契約当事者とならないソフトバンクグループ(株)およびその子会社等を拘束する条項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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## コーポレート・ガバナンス

# 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、2023年6月末時点で、CEOおよび独立社外取締役5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。

\*両委員会について、2023年度より越直美氏が委員に加わりました。

#### 指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項（2022年9月～2023年5月）

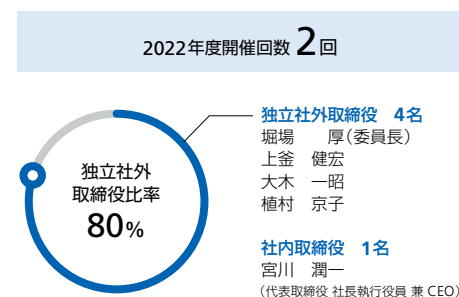
##### 【指名委員会】

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

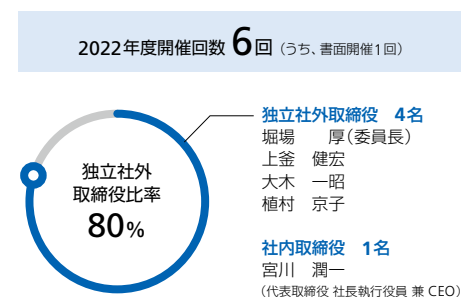
##### 【報酬委員会】

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



#### 報酬委員会の構成



#### 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	2023年 1月30日	2023年 2月24日	2023年 3月27日	2023年 4月21日	2023年 3月27日	2023年 4月21日
議題内容	業績連動指標の確認	業績連動指標の確認 取締役会長報酬案の確認	業績連動指標の確認 役員ごとの個別報酬額の確認	取締役専務執行役員報酬案の確認 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額等の決定方針の確認・決定	取締役会長報酬の決定	取締役専務執行役員報酬の決定 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額等の決定方針の確認・決定

# 役員報酬

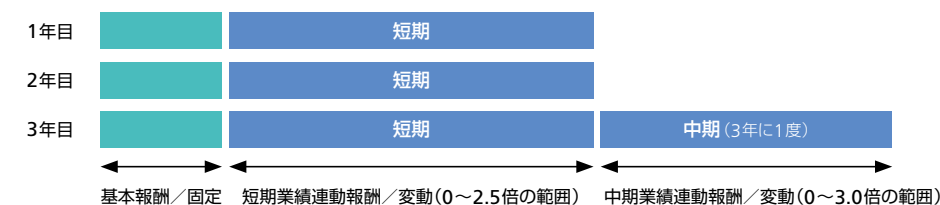
## 役員報酬の決定方針の概要および決定方法

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の承認を得ています。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。



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

$$\text{短期業績連動報酬支給額} = \text{役職別基準額} \times \left( \begin{array}{l} \text{短期業績目標達成度係数(0~2.5倍)} \\ \text{純利益係数} \times 50\% + \text{営業利益係数} \times 50\% \end{array} \right) + \text{マテリアリティ係数} + 0 \sim 5\%$$

### 業績目標(2022年度)

指標	目標 (百万円)	実績 (百万円)
親会社の所有者に帰属する純利益	530,000	531,366
営業利益	1,000,000	1,060,168

### マテリアリティ目標(2022年度)

マテリアリティ	指標	目標	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	70%以上	71.8%*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	90.6%超	90.6%超
	ネットワーク重大事故発生件数	0件	0件
	情報セキュリティ重大事故件数	0件	0件
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%	15.0%

\*1 2030年度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。

### 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、対象取締役に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。

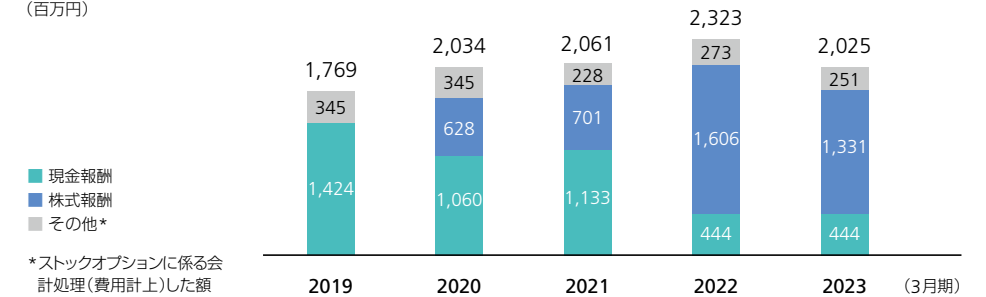
中期業績目標達成度の業績連動指標には、ステークホルダーとの価値共有を一層進め、中長期的な株価向上を取締役に意識付けるため、株主総利回り(TSR)を採用しており、その係数は、過去3カ年の当社TSR実績とTOPIX対比を元に算出します。

$$\text{中期業績連動報酬支給額} = \text{役職別基準額} \times \text{TSR係数(0~3.0倍)}$$

(注) 当社のTSRとそのTOPIX対比を元に算出

### 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。



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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 (2023年6月20日現在)

当社取締役会は、重要事項の意思決定を行うとともに、戦略実行に伴う課題・リスクを多面的に把握して各取締役の業務執行の状況を監督し、監査役会は、取締役の職務執行状況の適正性を確認しています。そうした機能を踏まえ、知識や経験・能力のバランス、多様性に配慮した構成を念頭に、高度な専門的知識・経験と高い見識を有する取締役・監査役を選任しています。

◎ 主スキル ○ 副スキル

氏名	当社における 地位・役職	主な経歴		性別	経営	財務	法務／リスク	デジタル／ テクノロジー	セールス／ マーケティング	グローバル
		社外役員の主な経歴・ バックグラウンド	男性:M 女性:F		● ・企業経営	● ・財務 ・会計 ・金融 ・投資	● ・法務 ・リスク ・労務 ・コンプライアンス	● ・情報通信技術 ・先端テクノロジー	● ・事業戦略 ・マーケティング ・営業	● ・グローバル 事業
宮内 謙	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	◎				○		○
堀場 厚*1	独立社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎				○		○
上釜 健宏	独立社外取締役	TDK(株)会長	M	◎				○		○
大木 一昭	独立社外取締役	公認会計士	M			◎				○
植村 京子	独立社外取締役	弁護士	F			○	◎			
越 直美*2	独立社外取締役	弁護士・市長(2期)	F				◎			○
島上 英治	常勤監査役		M				◎			
小嶋 修司	常勤監査役(社外)	みずほドリームパートナー(株)社長	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			◎				○

\*1 2023年6月20日より筆頭独立社外取締役として選任されています。

\*2 2023年6月20日より独立役員として指定されています。

(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。



## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

人材戦略

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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

各社外取締役、社外監査役の2022年度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	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*2	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*3 独立役員	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	92.3% (12回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 100% (6回/6回中)	3,400株	世界有数の分析機器メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員長として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
上釜 健宏 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 83% (5回/6回中)	一株	世界有数の総合電子部品メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
大木 一昭 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 100% (6回/6回中)	1,000株	公認会計士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
植村 京子 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員 特別委員会委員	100% (13回/13回中)	指名委員会 100% (2回/2回中) 報酬委員会 83% (5回/6回中)	2,100株	弁護士としての豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べる等、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会、指名委員会および特別委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
菱山 玲子*4 独立役員	社外取締役 特別委員会委員	84.6% (11回/13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、特別委員会の委員を務めています。
越 直美*5	社外取締役	100% (13回/13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*4 独立役員	常勤社外監査役	100% (13回/13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。
工藤 陽子 独立役員	社外監査役	100% (11回/11回中)	100% (12回/12回中)	一株	財務および会計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。

\*1 書面決議による取締役会の回数は除いています。 \*2 2023年6月20日現在 \*3 2023年6月20日より筆頭独立社外取締役として選任されています。

\*4 社外取締役菱山玲子氏および監査役山田康治氏については、2022年6月23日就任時点の状況を記載しています。なお、両名とも2023年6月20日を以て退任しています。

\*5 2023年6月20日より独立役員として指定、また、同時に2023年度の指名報酬委員会および特別委員会委員に就任しています。



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

人材戦略

> コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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

(2023年6月20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

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。2023年4月からは当社取締役会長に就任し、当社グループ全体を統括しています。

宮川 潤一

代表取締役  
社長執行役員  
兼 CEO

○△



1991年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(CTO)に就任。主にテクノロジー領域の事業統括責任者に従事し、近年では複数のグループ会社で社長を務めるなど、経営実績を重ね、2021年4月からは当社代表取締役社長執行役員に就任しています。

榛葉 淳

代表取締役  
副社長執行役員  
兼 COO



1985年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。

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。

主にエンタープライズ事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しています。

藤原 和彦

取締役  
専務執行役員  
兼 CFO



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(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。

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。

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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

(2023年6月20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



筆頭独立社外取締役 独立役員



1992年1月から現在に至るまで31年間にわたり(株)堀場製作所代表取締役を務め、グローバルに同社グループの成長をリードする等、豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

上釜 健宏



社外取締役 独立役員



2006年6月から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、当社経営全般およびリスク管理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 独立役員



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、当社経営全般およびリスク管理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・リスクに関する豊富な知識や経験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。

小嶋 修司

常勤社外監査役 新任役員 独立役員



金融機関における人事・コンプライアンス・リスク管理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いただくとともに、より独立した立場からの監査の確保を期待しています。

君和田 和子

監査役



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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

#### > コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

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

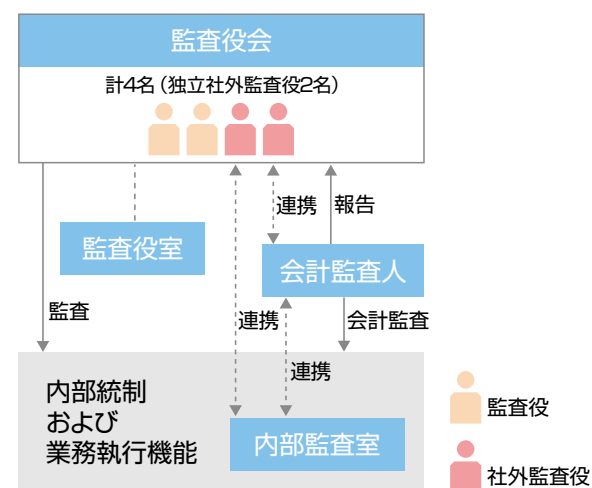
### 監査役会の運営

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ています。

監査役会は、原則月1回開催しています。監査役会は、取締役、業務執行、子会社、内部監査、会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定め、監査活動を通じて認識した事項について取締役や執行部門に申し入れや提言を行っています。

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、専任スタッフ4名が監査役の指示のもとで情報収集や調査などを行っています。加えて、社外取締役と監査役

### 監査役体制と連携



(会)は、必要に応じ積極的に議論および意見交換を行うことで連携を図っています。2022年度の監査役会は16回開催され、1回あたりの平均所要時間は約2時間でした。

### 内部監査の活動概要

内部監査室は、社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念のもと、「経営目標達成と価値向上」の目標を掲げ、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、関係会社に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

年度監査計画は、毎年取締役会の決議事項として上程しており、その策定プロセスは、代表取締役3名とマネジメント層47名が認識している全社リスクの視点を取り入れるだけでなく、監査役、会計監査人の意見等も考慮しつつ進めています。また、半期経過時点で、再びマネジメントインタビューを実施し、年度監査計画の見直しを図ることで、当社を取り巻く経営・事業環境、リスクの変化に即した内部監査の充実に努めています。2022年度は、販売戦略・法令遵守等の観点から、合計22件の内部監査を実施しました。

### 内部監査組織の体制、独立性、監査品質

内部監査室は、内部監査の実施に特化しており、室員は総勢26名(2022年度末現在)で全員が内部監査業務に専従し、内部監査の実施に際しては、The Institute of Internal Auditors が定める「専門職的実施の国際フレームワーク(IPPF)」に準拠しています。また、内部監査の独立性確保については、毎年、組織内でIPPFの基準適合状況を判断するた

めに内部品質評価を実施する際の項目に含まれており、その評価結果は取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、5年に一度、外部品質評価を受検しており、結果はいずれも、「一般的に適合している」の評価を受けています。

### 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。常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行うほか、会計監査人の往査に同行し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、内部監査室、内部統制部門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等有機的連携を図っています。

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、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。

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

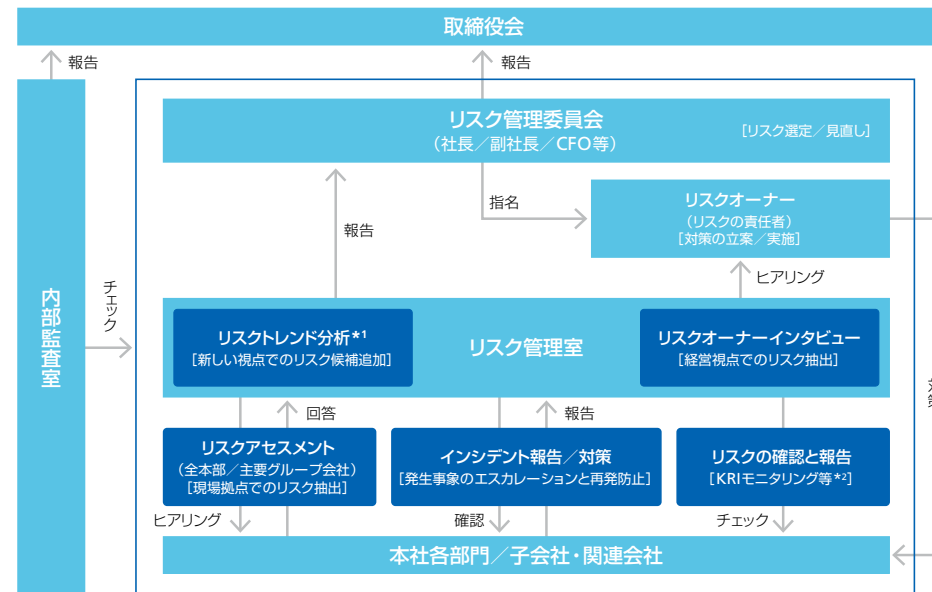
# リスクマネジメント

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、定期的なリスク管理のサイクルを構築することにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

## リスク管理体制

当社は、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の管理体制を整えています。本社各部門は各種施策を立案する際には常に起こりうるリスクを検討し、加えて、事業部門から独立したリスク管理室は、全社的・網羅的にリスクの把握と対策状況の確認を年2回実施し、リスク管理委員会に報告しています。

社長、副社長、CFOなどを委員とし、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、対策指示などを行い、取締役会に報告しています。なお、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 潤一 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO)が中心となり当社グループに重要な影響を与えるリスクを監督しています。また、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監査しています。加えて、子会社・関連会社が洗い出した事業に関連するリスクとその対策状況を定期的にチェックしています。



\*1 リスクトレンド分析: リスク管理者が事故や事業損失などの将来の事象を予測するために用いる手法

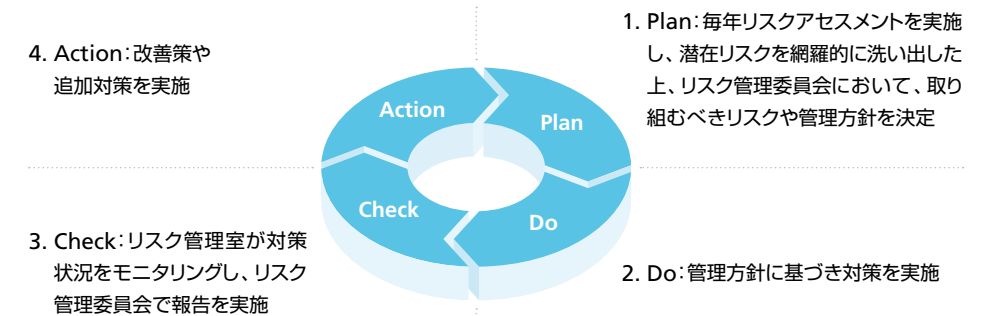
\*2 KRI (Key Risk Indicators): 重要リスク評価指標

(注) リスク管理と監査について、最高人事責任者であるCHRO(チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー)と内部監査室長が、それぞれの職責に基づき独立して取締役会に報告しています。

(注) 外部からのリスク管理に関する評価として、金融商品取引法で定められている内部統制報告制度およびSSAE18に準拠した第三者機関による内部統制の評価を受け、リスク管理体制のさらなる精度向上に努めています。

## リスク管理の手法

一年を通してリスク管理のPDCA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。



## 年間スケジュール

	P Plan D Do C Check A Action												
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										
取締役会*3							対策状況報告 C		対策状況報告 / リスク関連情報等のインプット C				
リスク管理委員会							10月ごろ開催 リスク管理委員会 (中間報告) C				2月ごろ開催 リスク管理委員会 (リスクの選定/見直し) P		
リスクオーナー	D 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													
リスク管理室													
本社各部門 子会社・関連会社													

\*3 上記「取締役会」には、社外取締役・監査役への事前説明会を含みます。





## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message

### Section 3 Our Strategy

### Section 4 Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

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

リスクの発生可能性(発生確率)と潜在的影響の大きさ(影響度)に基づき、当社の事業活動に重要な影響を与えるリスクを選定した上で、優先的に対応すべきリスクを定め、対策を実施し、リスクの低減と未然防止に努めています。

### 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>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(かし)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>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(生成AIを含む)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(個人情報を含む)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>サイバー攻撃による情報の流出／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管理・活用を誤ることで社会的な批判を受け、当社グループ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. 国際情勢の不安定化について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>機器・設備等の調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紛争国や関連国が課す航空機や船舶などの規制・制限による通信事業関連の機器・設備などの輸送が遅延するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリングや情報収集、サプライヤーの分散化・多様化</li> </ul>
<b>e. 安定的なネットワークの提供について</b>		
(a)通信ネットワーク障害	<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> </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> </ul>
(b)自然災害など予測困難な事情	<ul style="list-style-type: none"> <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>ネットワークの冗長化、応急復旧体制の構築、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>

(注)詳細は、当社ホームページ「[法令・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](#)」をご参照ください。



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

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. 他社の買収、業務提携、合併会社設立、グループ内組織再編等について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>投資</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</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>
<b>g. 他社経営資源への依存について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)業務の委託</li> <li>委託先の情報不適切管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務委託先の業務の定期的な監査を実施</li> <li>購買規程にのっとり評価・選定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(b)他社設備などの利用</li> <li>他社経営資源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用することができなくなるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の事業者の通信回線設備などを利用</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(c)各種機器の調達</li> <li>供給停止</li> <li>納入遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信機器などの調達において、供給停止や納入遅延などの問題が発生するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築</li> </ul>
<b>h. 「ソフトバンク」ブランドの使用について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>i. 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>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>システム障害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま向けのシステム、キャッシュレス決済サービス「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>j. 人材の育成・確保について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本(採用、育成)</li> <li>労務管理(過重労働など)</li> <li>人権</li> <li>ダイバーシティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>k. 気候変動について</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による被害の甚大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備被災の増加や被害の甚大化により復旧・整備コストが増加するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹ネットワークの冗長化の推進や災害時の通信の確保等</li> </ul>

(注)詳細は、当社ホームページ「[法令・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](#)」をご参照ください。



## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message

### Section 3 Our Strategy

### Section 4 Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## リスクマネジメント

# 人権への対応

当社は「[ソフトバンク人権ポリシー](#)」を定め、「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際的な人権の原則に従い、また、共に働く仲間の多様性を重視し、サービス・製品・事業活動全てにおいて差別や人権侵害を禁止しています。さらに、サプライヤー・ビジネスパートナーに対しても、これらの原則に従い、人権を尊重し、侵害しないよう求めています。

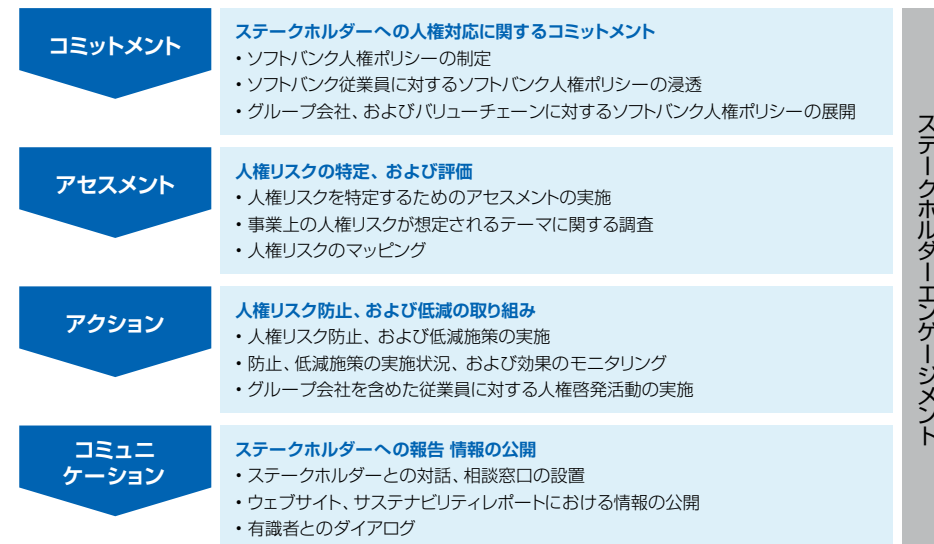
### 推進体制

当社の人権推進活動は、取締役会の承認を受けた「ソフトバンク人権ポリシー」の考え方のもと、委員長に代表取締役社長執行役員、委員に事業・部署を統括する役員および本部長をメンバーとする「人権委員会」を中心に行われています。当委員会は、人権デューデリジェンスの管理、人権侵害のおそれのある事項の調査・対処および人権に関する研修の企画・実施による人権意識の内部浸透などの日々の活動を通じ、当社の人権活動を推進しています。なお、「人権委員会」の付議事項は、取締役会においても審議・報告しています。

### 人権デューデリジェンス

当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、当社の事業活動によって影響を受ける全てのステークホルダーの人権を尊重するため、当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題を明確にし、評価・特定する人権デューデリジェンスのプロセスを構築しています。

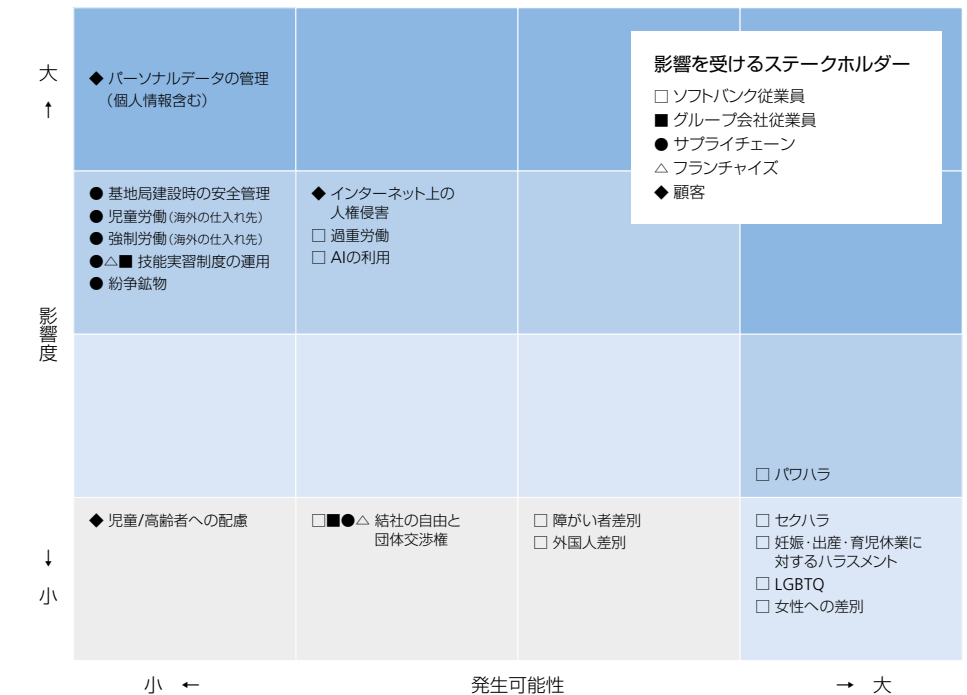
#### 人権デューデリジェンスのプロセス



### 人権リスクのマッピング

当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題について、マッピングを行い、以下項目を当社において優先的に対策すべき人権リスクと考え、これらリスクについては人権デューデリジェンスのプロセスに基づき、現実に発生している、あるいは潜在的な人権への影響を特定・評価しています。そして、潜在的なリスクについては低減のための適切な対策を実施し、実際起こっている人権への影響に対しては、負の影響を取り除くなど問題の解決に取り組むとともに、必要に応じて被害者への適切な救済措置を実施しています。なお、マッピング項目については継続的に見直しを行っています。

#### 人権リスクのマッピング



## 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

### Section 1 Who we are

### Section 2 CEO Message

### Section 3 Our Strategy

### Section 4 Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

環境への取り組み

### Data Section

## リスクマネジメント

### アセスメントにおける重要テーマおよび対象としたセグメント

当社は人権デューデリジェンスの一環として、重要なセグメントに対して人権リスクを特定するためのアセスメントを実施しています。2022年度のアセスメントにおける重要テーマ、対象としたセグメントおよび結果は、以下の通りです。

アセスメントにおける重要テーマ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人権に対する基本姿勢と主な取り組み</li> <li>2. コミットメント(約束 声明):人権に関する方針</li> <li>3. 強制的な労働、人身取引および児童労働の禁止(人権侵害の加担の回避)</li> <li>4. ハラスメントの禁止</li> <li>5. 差別の禁止</li> <li>6. 長時間労働の低減</li> <li>7. 従業員の結社の自由と団結権</li> </ol> <p>(注)詳細は<a href="#">人権に関するセルフアセスメント項目</a>をご覧ください。</p>
対象としたセグメント	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. バリューチェーン               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)主要サプライヤー</li> <li>(2)“ソフトバンクショップ”、“ワイモバイルショップ”を運営する販売代理店</li> </ol> </li> <li>2. 当社グループ会社:自社事業(当社および子会社)、ジョイントベンチャー(関連会社等)</li> <li>3. 出資検討時の投資先</li> <li>4. 当社従業員</li> </ol> <p>(注)詳細は<a href="#">アセスメント結果一覧</a>をご覧ください。</p>

### 評価対象のセグメント別の結果

#### バリューチェーンに対する人権アセスメント

当社は、バリューチェーンに対する取り組みの一環として、2020年度以降、主要サプライヤーならびに主要な当社販路かつお客さまとの窓口であるソフトバンクショップ、ワイモバイルショップを運営する販売代理店等に対して、人権への取り組みおよび人権侵害の加担の有無などに関するセルフアセスメントを継続的に実施しています。本アセスメントにて人権リスクが確認された場合、その問題解決ならびに是正に向けた取り組みを行っています。また、今後も定期的を実施し、継続的なモニタリングおよび改善提案を行い、さらなるリスク低減に努めていきます。

(注)詳細は[主要サプライヤーに対する人権アセスメント結果](#)をご覧ください

#### 当社グループ会社に対する人権アセスメント

当社および国内外の子会社159社、関連会社22社に対して、人権に関するセルフアセスメントを実施しました。その結果、顕在的に発生している人権への影響は見られませんでした。一方で、潜在的な人権リスクが見られた22社(うち、関連会社5社)に対しては、単なる改善要請にとどまらず、リスクの緩和手順を記したマニュアルや必要な調査票および各社従業員向けの啓発コンテンツ等の提供など改善取り組みのサポートも行いました。今後も定期的の実施し、継続的なモニタリングおよび改善提案を行い、さらなるリスク低減に努めていきます。

#### 出資検討時の投資先への人権アセスメント

既存の事業活動の人権アセスメントに加え、新規事業活動についても人権尊重の観点から人権アセスメントを実施しています。アセスメント項目は強制労働の禁止、差別の禁止、ハラスメントの禁止、団結権の尊重、児童労働の禁止など人権に関する重要事項を網羅した内容になっており、アセスメントの通過が当社出資基準の一つとなっています。

(注)詳細は[ジョイントベンチャー出資検討時の人権アセスメント項目](#)をご覧ください。

#### 当社従業員に対する人権アセスメント

人権デューデリジェンスの一環として、従業員との人事面談施策やアンケート調査を行い、問題が見られた場合には直接的もしくは間接的な救済措置を講じています。

従業員との人事面談／座談会の実施	当社の人事部門では、従業員のコンディション把握のため、2015年度から2021年度にかけて従業員との人事面談を行ってきました(累計26,100名)。その中で、人権に関するリスクが見られた場合には速やかに関連部署と連携の上、改善対応に取り組みました。また、2022年度には人事本部長と従業員による座談会を全国主要9事業所において行いました(参加者数計117名)。人事部門の責任者が従業員と直接対話することで迅速な改善取り組みにもつなげています。今後も従業員との対話を大切にし、現場の実態把握と改善に努めます。
従業員への人権アンケート調査実施	当社では毎年、差別・ハラスメントを中心とした人権に関する従業員向けの研修や啓発コンテンツの配信を実施しています。また、全従業員に対して人権侵害が起きた場合の相談窓口を案内し、人権侵害の未然防止に努めるとともに、人権侵害事案が発生した際は規定に基づき厳正に対処しています。さらに毎年、人権侵害有無の確認を目的とした全従業員向けのアンケート調査を実施しており、2022年度は従業員25,500名に対して調査を行いました。その結果、職場での人権侵害への救済を求めるような回答はありませんでした。ただし、アンケート結果から人権リスクになり得る9つの課題(うち重点課題4つ)を特定したため、主管部署と協同しリスク低減のための施策を検討・実施しています。なお、本調査の結果およびリスク低減策は従業員に公開されています。今後も継続的なアンケートの実施およびモニタリングを通じて、従業員の人権尊重を図っていきます。

(注)詳細は[従業員に対する人権アンケート項目](#)をご覧ください。



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

#### > リスクマネジメント

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・AIガバナンス

### 情報セキュリティ

#### 方針

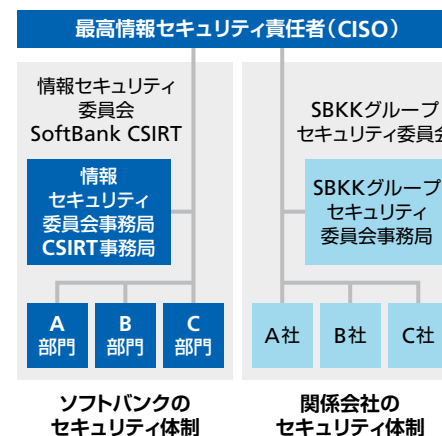
当社は、情報漏えいリスクに対し抜本的、かつ高度な対策を講じることにより、お客さまをはじめ社会からの信頼を常に得られるよう、「情報セキュリティポリシー」を策定し、順守しています。また、当社が定めた「パーソナルデータの保護に関する方針」に沿って、お客さま等のパーソナルデータの取り扱いに細心の注意を払うとともに、お客さま等の権利に十分配慮し、各種法令、国が定める指針その他の規範の順守徹底を図っているほか、認定個人情報保護団体に対象事業者として加入し、プライバシーの保護に率先して取り組んでいます。

その一方で、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。そこで当社は、こうした脅威を常に注視・研究しながら、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、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。加えて、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、時流に即したセキュリティポリシーおよびルールの更新も逐次行っています。

また、新規事業活動についても、情報セキュリティのアセスメントを実施しています。アセスメント項目は、技術的、人的、組織的、物理的対策状況など情報セキュリティに関する重要事項を網羅した内容となっており、アセスメントを通過することが当社出資基準の一つとなっています。

#### 情報セキュリティ体制

当社は、最高情報セキュリティ責任者（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）を設置し、全社横断的に情報セキュリティ施策を推進しています。また、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、関係会社の情報セキュリティ管理の責任者を構成員とするSBKK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

お客さまの情報や通信サービスを提供する設備を守り、当社の製品・サービスを安心してご利用いただけるよう、当社のファシリティ環境においては5段階のセキュリティエリアを設定し、それぞれのレベルに応じて厳格に管理しています。また、SOC（Security Operation Center）にて、セキュリティアナリストが24時間365日、セキュリティ監視を実施しています。加えて、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により、情報セキュリティ対策を常に進化させています。

（注）詳細は[情報セキュリティ](#)をご覧ください。

#### AIガバナンス

当社は、「Beyond Carrier」戦略のもと、従来の通信事業者の枠を超え、AIやIoTなどの先端技術を活用し、革新的なサービスの提供やDXの推進に取り組んでいます。

これらの先端技術のうち、AIは近年あらゆる産業での活用が広がり、今後も活用方法の多様化や技術の高度化が進むことが予想されています。

一方で、活用の仕方によっては差別的な評価や選別を導く可能性があるなど、倫理面での配慮や注意が必要な技術であることが指摘されています。

このような背景のもと、当社は、AIを適切に活用してお客さまに安全・安心なサービスを提供するため、「ソフトバンクAI倫理ポリシー」を策定しました。

具体的には「人間中心の原則」「公平性の尊重」「透明性と説明責任の追求」「安全性の確保」「プライバシー保護とセキュリティの確保」「AI人材・リテラシーの育成」の六つの項目において指針を定め、この指針にのっとった事業運営やサービス開発などを行っていきます。

また、このポリシーをグループ会社でも適用できる体制を整えており、2023年6月1日時点で56社が適用を決定し、より具体的なルールを定めた社内規程やガイドラインも制定しました。今後もAIガバナンスに精通した有識者から成る外部委員会の設置などグループ内で連携し、継続して体制を強化していきます。

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

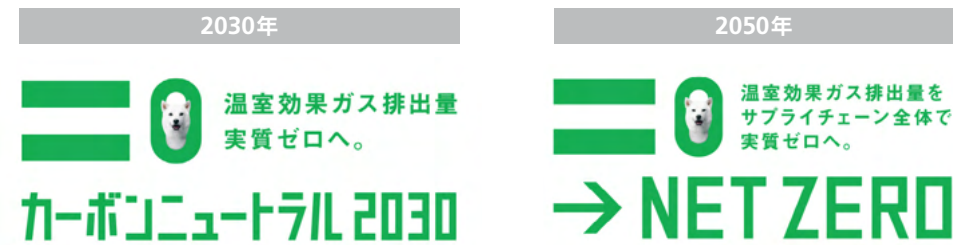
リスクマネジメント

> 環境への取り組み

Data Section

## 環境への取り組み

### グループ全社で取り組むネットゼロ



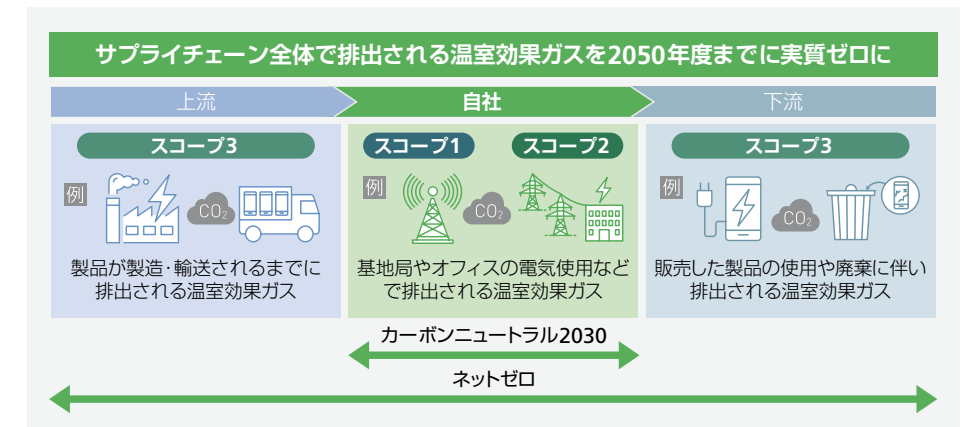
当社は、AIやIoT等の最先端テクノロジーを活用した省エネへの取り組みを通じて、自社の事業活動や電力消費などに伴い排出される温室効果ガス「スコープ1」「スコープ2」の排出量を2030年度までに実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」を2021年5月に宣言しました。加えて、2022年8月には取引先などで排出される温室効果ガス「スコープ3」の排出量も含めたサプライチェーン排出量を、2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」を発表しています。さらに、脱炭素社会の実現を加速するために、2023年6月に「ネットゼロ」の取り組みをグループ企業\*1に拡大しました。併せて、温室効果ガス排出量の削減目標について、国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets イニシアチブ)\*2による科学的根拠に基づいたSBTネットゼロの認定取得に向けて、コミットメントレターを提出しました\*3。

また、環境省が公募する「令和4年度大企業のサプライチェーン全体の脱炭素化推進モデル事業」の参加企業として、2050年ネットゼロ達成に向けた排出量削減施策の検討や、2050年までのロードマップの策定を行いました。策定したロードマップを基に、社内外の関係者と連携をしながらネットゼロ推進を進めていきます。

\*1 連結子会社が対象

\*2 SBTi: Science Based Targets initiative

\*3 SBTの短期目標については、2021年6月に認定を取得済みです。



#### 当社のネットゼロに向けた主な取り組み

<p><b>スコープ1</b></p> <p>事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)</p>	<p><b>【再生可能エネルギー化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までに全使用電力を実質再生可能エネルギー化</li> <li>長期の再生可能エネルギー調達契約を締結し、2030年度までに自社で使用する電力の50%を追加性のある再生可能エネルギーに*4</li> </ul> <p><b>【省エネ化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AIやIoTなどを活用した電力効率化/省エネルギー化</li> <li>次世代電池の開発を通じた環境負荷軽減</li> <li>超分散コンピューティング基盤の構築(xIPF)によるエネルギー消費効率の改善</li> </ul> <p><b>【データセンターの取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンエネルギーを活用した分散型AIデータセンター</li> </ul>
<p><b>スコープ2</b></p> <p>他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出</p>	
<p><b>スコープ3</b></p> <p>スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先に対する排出量削減ガイドラインの展開</li> <li>環境省のサプライチェーン全体の脱炭素化推進モデル事業への参画による排出量削減計画策定</li> <li>テレワークの推進による人の移動に係る温室効果ガスの削減</li> </ul>

\*4 ソフトバンク(株)およびWireless City Planning(株)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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

> **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（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、積極的な情報開示とその充実に努めています。



#### ガバナンス

当社は、持続可能な社会づくりに貢献すること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対策への貢献」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ESG推進委員会を設置しています。代表取締役社長がESG最高推進責任者に就任し、取締役会の監督のもと、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、ESG最高推進責任者およびESG推進担当役員のもと、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て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う

る事象に適応する戦略を勘案するために、急速に脱炭素社会が実現する1.5℃シナリオと気候変動対策が進まず温暖化が進行する4℃シナリオの2つの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℃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℃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2030年度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実質再生可能エネルギー化する「カーボンニュートラル2030」を決定し、基地局電力の再生可能エネルギー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、2022年度までに基地局電力の70%以上の実質再生可能エネルギー化を完了し、2030年度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℃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、欧州並みの炭素税が課された場合の影響額を試算しました。なお、今後の国内の法規制として炭素賦課金の動向に注視します。4℃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、近年発生した大雨特別警報の豪雨による当社被害が最も大きかった2019年度の復旧コスト7.7億円を基に、将来発生が予見される財務への潜在的影響を試算しました。災害に対する復旧コスト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ESG推進担当役員の監督のもと、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、ESG推進担当役員による評価を行います。2022年度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。

#### 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

人材戦略

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

## &gt; 環境への取り組み

## Data Section

## 環境への取り組み

## TCFD 提言に基づく情報開示

## 特定したリスクと機会

タリ イフ ク	種別	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	炭素税導入による税負担増	1.5℃ シナリオ	IEA: NZE/ SDS/ STEPS	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットゼロ達成(2050年度)</li> <li>カーボンニュートラル達成(2030年度)</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備への転換</li> <li>AI、IoT活用による電力使用の効率化</li> </ul>
	市場	脱炭素サービスの提供遅延による売上への影響			小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの電力提供推進</li> <li>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</li> <li>シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大</li> <li>エネルギー効率に優れたソリューション市場拡大</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な情報開示</li> <li>社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献</li> <li>ネット募金などによる人々の行動変容の促し</li> </ul>
物理 的 リ ス ク	急性	基地局の被災増加による復旧コスト増	1.5℃ シナリオ	IPCC SSP1-1.9	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>電源強化、発電機・長時間化バッテリー設置</li> <li>アンテナ支持柱の耐風圧向上</li> <li>基幹ネットワークの冗長化</li> <li>成層圏での高高度通信ネットワークの構築</li> </ul>
			4℃ シナリオ	IPCC SSP5-8.5	小	小	小	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備への転換</li> <li>AI、IoT活用による電力使用の効率化</li> </ul>
4℃ シナリオ			IPCC SSP5-8.5	小	小	小		

\*1 財務リスク: 連結営業利益に対する財務影響度を大中小の3段階で記載

\*2 時間軸: 短期(2023年)、中期(~2025年)、長期(2026年~)

## 指標と目標

P92 P93 P94

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年度の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)は579,919t-CO<sub>2</sub>、スコープ3は9,368,649t-CO<sub>2</sub>となりました。カバレッジは基本的にグループ連結売上比率99.4%となります。

## 目標および実績

主な目標として、2030年度までに、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。2020年度に基地局電力の30%、2021年度に50%、2022年度には70%の実質再生可能エネルギー化を達成し、段階的に実質再生可能エネルギー化を進めています。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、2030年度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(株)および主要な子会社(連結売上比率100%)で設定しています。

なお、当社は、2023年6月に2050年度までにグループ連結でスコープ1、2、3を含む事業活動に関連する全ての温室効果ガス排出量(サプライチェーン排出量)を実質ゼロにする「ネットゼロ」の達成を宣言しました。同時に、SBTの長期目標(SBT NetZero)にコミットし、認定取得に向けて取り組みを推進していきます。





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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

Data Section

- 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年度の振り返りと分析
- 連結財務諸表
- マテリアリティ(重要課題)
- ESGデータブック
- 外部評価
- 会社情報/投資家情報

# Data 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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## Data Section

## &gt; 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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

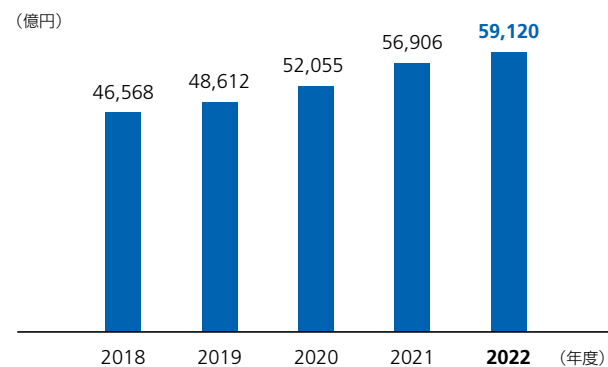
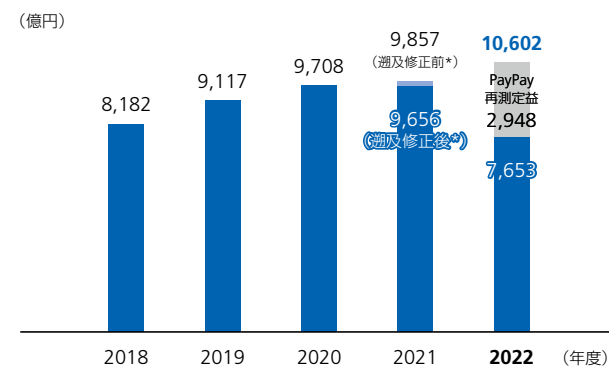
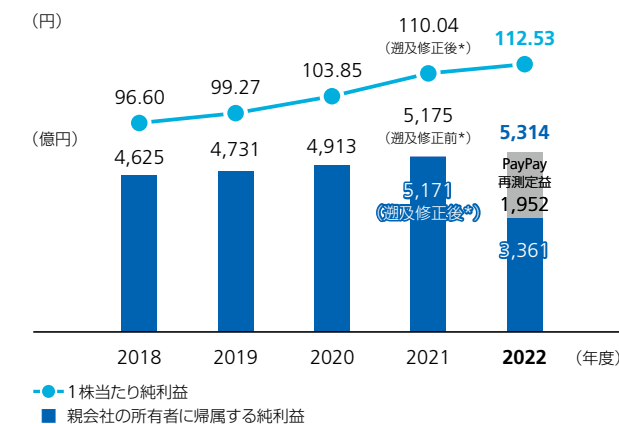
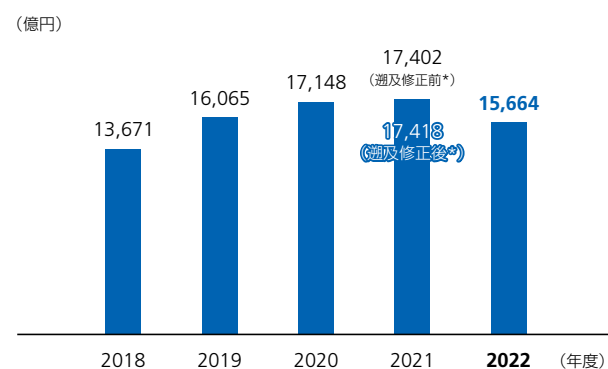
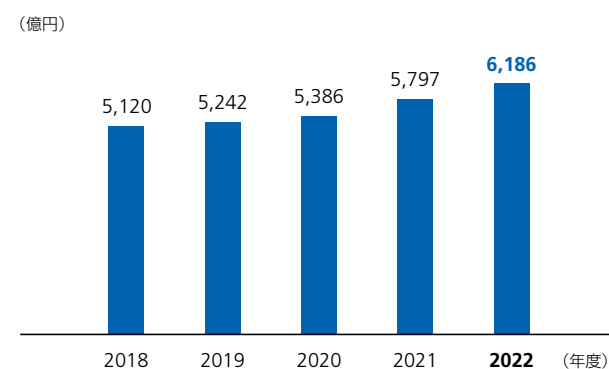
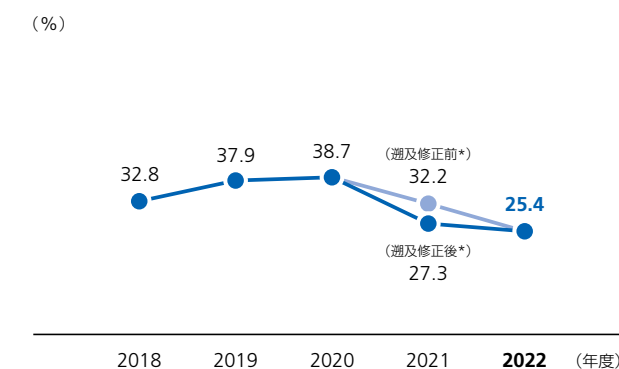
マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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 **59,120** 億円営業利益 **10,602** 億円親会社の所有者に帰属する純利益\*1 **5,314** 億円1株当たり純利益 **112.53** 円調整後EBITDA\*2 **15,664** 億円調整後フリー・キャッシュ・フロー(ソフトバンク)\*3 **6,186** 億円ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)\*4、\*5 **25.4**%

\* 遡り修正: 2022年度第3四半期より、共通支配下の取引に係る会計方針につき、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更。これに伴い、2019年度第1四半期に実施したヤフー(株)(現Zホールディングス(株))連結時の会計処理を遡り修正したため、2021年度の数値にもその遡り修正を反映

\*1 親会社の所有者に帰属する純利益: ソフトバンク(株)の株主に帰属する純利益

\*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 ± その他の調整項目

2021年度より、調整後EBITDAの定義を見直し、株式報酬費用を加味したため、2020年度に遡って修正を反映

\*3 調整後フリー・キャッシュ・フロー(ソフトバンク)は、「Zホールディングス、PayPay等」\*7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

\*4 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、遡り修正を反映(2020年度)

\*5 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



## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

## Data Section

## &gt; 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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

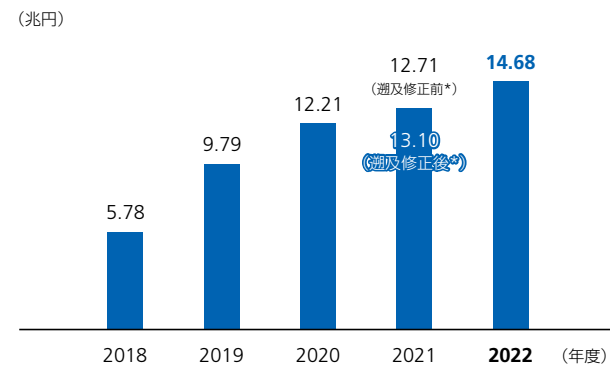
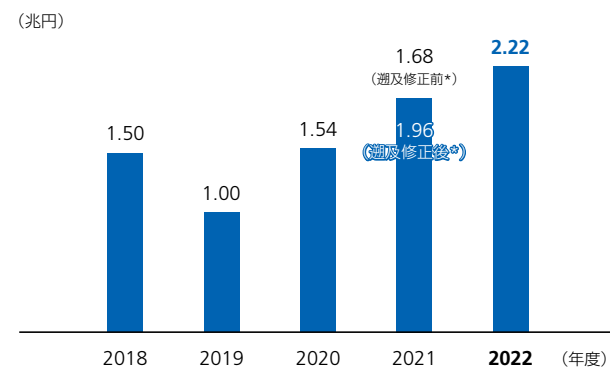
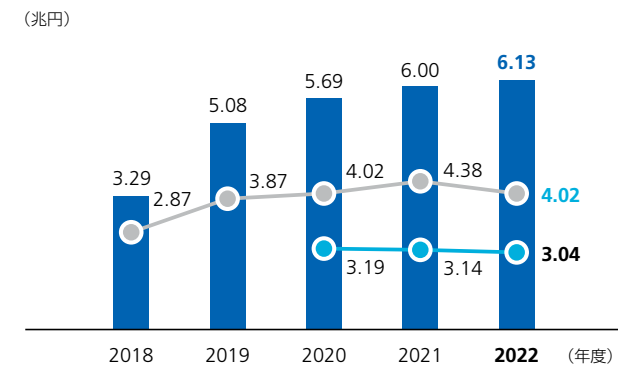
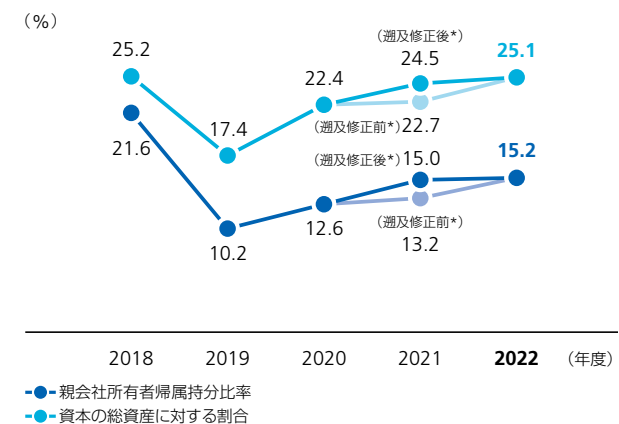
マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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\*4 **14.68**兆円親会社の所有者に帰属する持分 **2.22**兆円有利子負債 **6.13**兆円純有利子負債\*6 **4.02**兆円純有利子負債  
(ZHD、PayPay等、割賦債権流動化影響除く\*7) **3.04**兆円親会社所有者帰属持分比率\*4、\*8 **15.2%**資本の総資産に対する割合 **25.1%**

発行体格付け\*9

(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)

\* 遡及修正: 2022年度Q3より、共通支配下の取引に係る会計方針につき、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更。

これに伴い、2019年度Q1に実施したヤフー(株)(現Zホールディングス(株))連結時の会計処理を遡及修正したため、2021年度の数値にもその遡及修正を反映

\*6 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  
2020年度より、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、2018年度に遡って修正を反映

\*7 「ZHD、PayPay等、割賦債権流動化影響除く」は、Aホールディングス(株)、Zホールディングス(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)に係る純有利子負債、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く

\*8 親会社所有者帰属持分比率=親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計

\*9 発行体格付けについて、(株)格付投資情報センター(R&amp;I)から2023年8月23日に、(株)日本格付研究所(JCR)から2023年8月22日にそれぞれ取得した格付けを維持しています。



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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

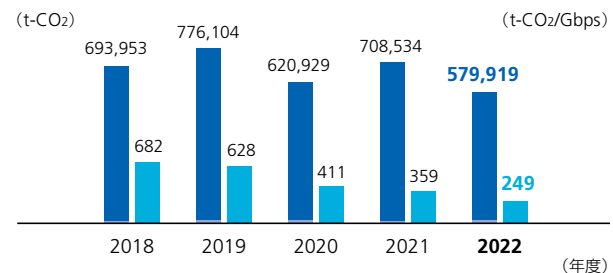
# パフォーマンスハイライト(非財務)

## 環境関連(E)

2023年6月に、事業活動に関わる全ての温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の取り組みを、グループ企業に拡大することを公表しました。

温室効果ガス排出量(スコープ1、2)\*1 **579,919**t-CO<sub>2</sub>  
スコープ3の実績はP92-93参照

原単位(通信量当たり排出量)\*2 **249**t-CO<sub>2</sub>/Gbps  
(t-CO<sub>2</sub>) (t-CO<sub>2</sub>/Gbps)

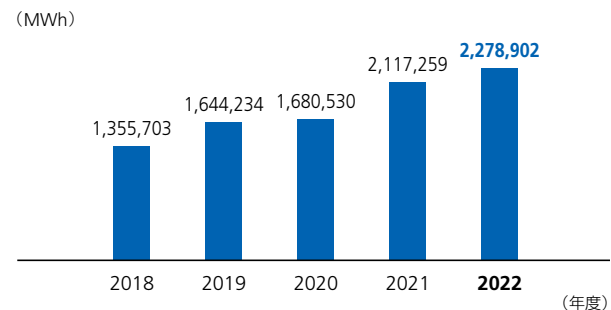


■ スコープ1(左) ■ スコープ2(左)  
■ 原単位(通信量当たり排出量)(右)

\*1 ソフトバンク(株)および主な子会社の合計

\*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 **2,278,902**MWh



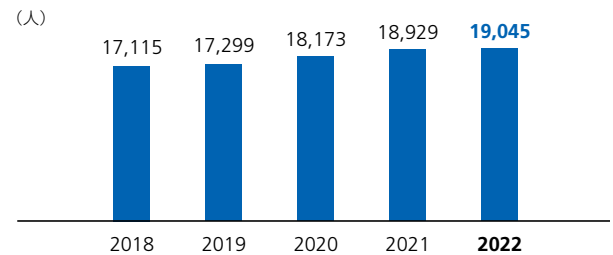
\*3 2030年度における電気使用量の見込みは2,500,000MWh。全電気使用量について、実質再生エネルギー化目標を設定

## 社会関連(S)

2021年度より、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) **19,045**人

テレワーク実施率\*5(ソフトバンク単体) **95.7**%



■ 社員数(ソフトバンク単体)

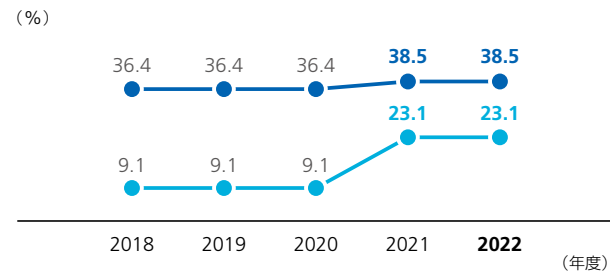
\*5 月1回以上テレワークを実施した社員の割合

## ガバナンス関連(G)

2023年6月には、より戦略的かつ機動的な意思決定を行うため、取締役を2名減員し、社外取締役5名(うち女性2名)を含む取締役11名となりました。

独立社外取締役比率 **38.5**%

女性取締役比率 **23.1**%



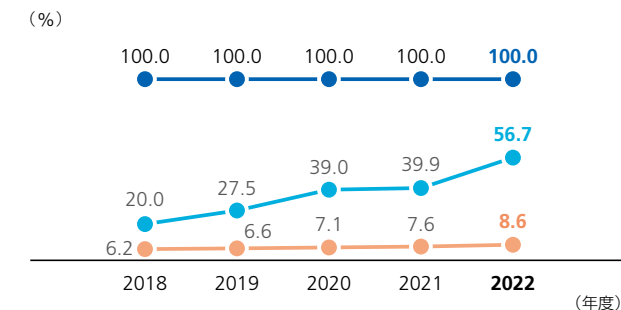
● 独立社外取締役比率

● 女性取締役比率

## 社会関連(S)

2021年6月に女性管理職比率の目標を設定し、その達成に向けて「女性活躍推進委員会」を発足しました。男性の育児休職取得を奨励し、取得率は年々向上しています。

育児休職取得率(女性) **100.0**%  
育児休職取得率(男性) **56.7**%  
女性管理職比率\*4(ソフトバンク単体) **8.6**%



● 育児休職取得率(女性)(ソフトバンク + 主な子会社)

● 育児休職取得率(男性)(ソフトバンク + 主な子会社)

● 女性管理職比率(ソフトバンク単体)

\*4 各年4月1日時点

情報セキュリティ事故件数\*6 (年度)

2018	2019	2020	2021	2022
1	0	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 (年度)

2018	2019	2020	2021	2022
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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## Data Section

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)

## &gt; 市場データ

2022年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## 市場データ

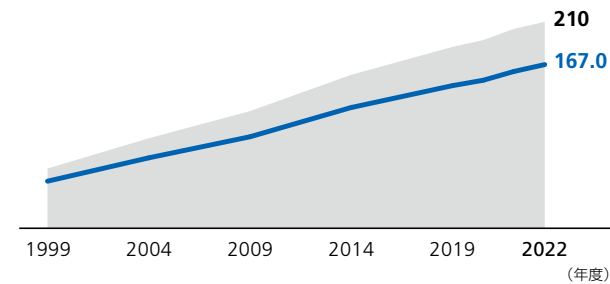
## 日本の通信市場について

日本の携帯電話加入契約数

2億1,069万契約

携帯電話人口普及率

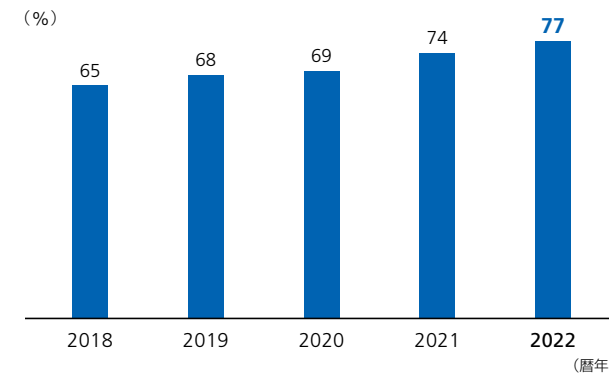
167.0%



■ 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

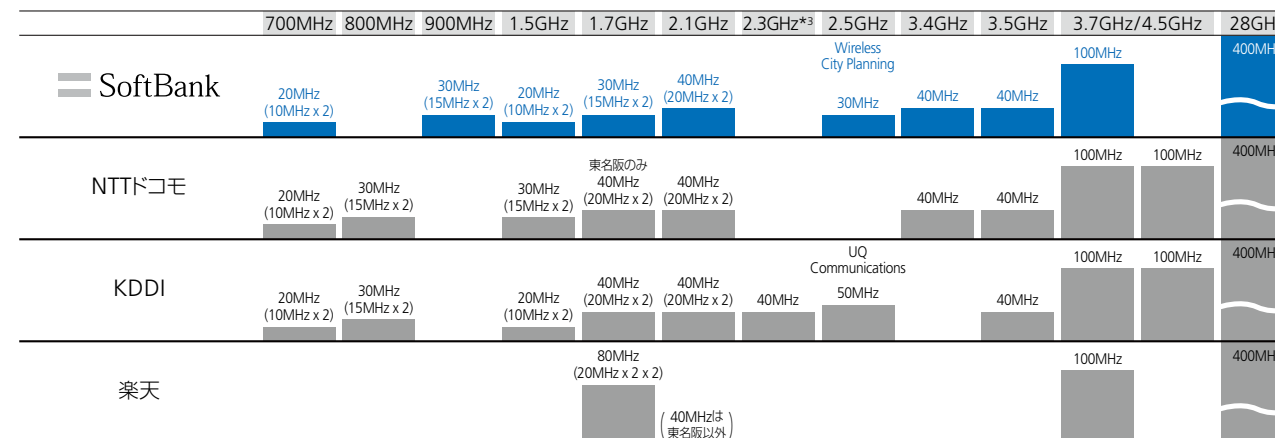
スマートフォン普及率(個人)

77%



出典:総務省「通信利用動向調査」

## 周波数割り当て状況\*2

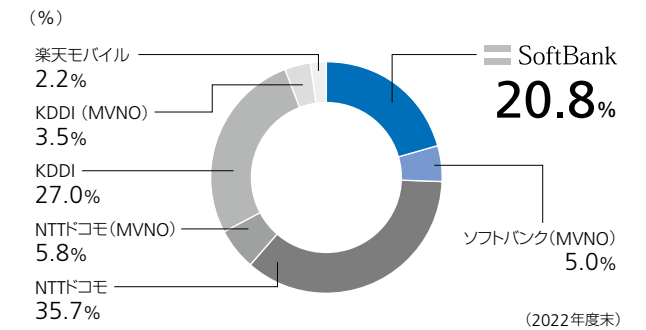


\*2 2023年5月時点までの総務省および各社開示資料に基づきます。

\*3 放送業務や公共業務とダイナミック周波数共用

## 競合状況

移動系通信の契約数\*1における事業者別シェア



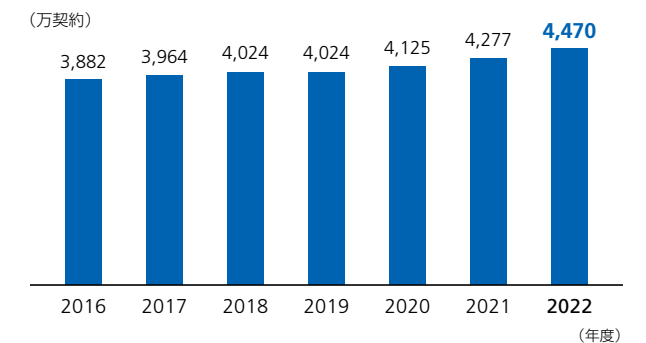
\*1 携帯電話、PHSおよびBWAの契約数の合計

出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(令和4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\*4

4,470万契約



\*4 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4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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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

## &gt; 2022年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## 2022年度の振り返りと分析

## 経営環境

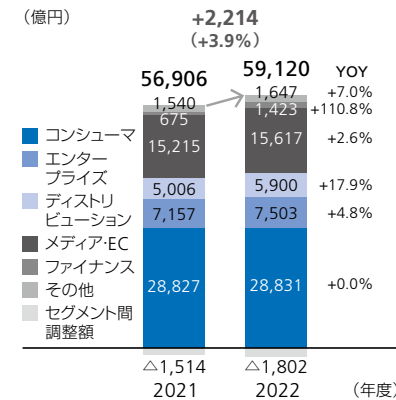
新型コロナウイルスの感染拡大がようやく峠を越えましたが、国家間の対立に端を発する原油価格やさまざまな商品価格の高騰に不安定なサプライチェーンや円安が重なり、インフレーションが景気の下押し圧力となりました。加えて、通信業界においては、通信料金の値下げの影響が本格化し、非常に厳しい事業環境となりました。しかしながら、コロナ禍において加速した社会のデジタル化の流れは途切れることなく、5Gなどの社会インフラを提供する当社グループの果たすべき役割はますます重要性を増しています。

## 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

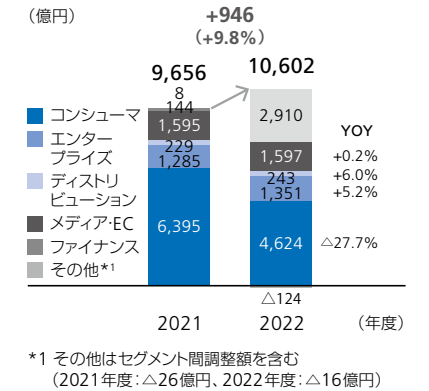
2022年度の売上高は全セグメントで増収となり、前期比2,214億円(3.9%)増の5兆9,120億円となりました。ディストリビューション事業はICT(情報通信技術)関連の商材およびサブスクリプションサービスの堅調な増加などにより895億円、ファイナンス事業はPayPayの子会社化などにより748億円、メディア・EC事業はコマース売上の増収に加えLINEのアカウント広告やヤフーの検索広告の売上の増加などにより402億円、エンタープライズ事業はデジタル化に伴うソリューション需要の増加などにより346億円、コンシューマ事業が4億円、それぞれ増収となりました。コンシューマ事業の増収は、物販等売上の減少や通信料金の値下げの影響などによりモバイル売上が減少した一方で、電力市場での取引量の増加および価格の上昇などによりでんき売上が増加したことによるものです。

\* 2022年12月31日に終了した3カ月間より、共通支配下の取引について、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更。これに伴い、2021年度の数値を遡及修正



## ■ 営業利益

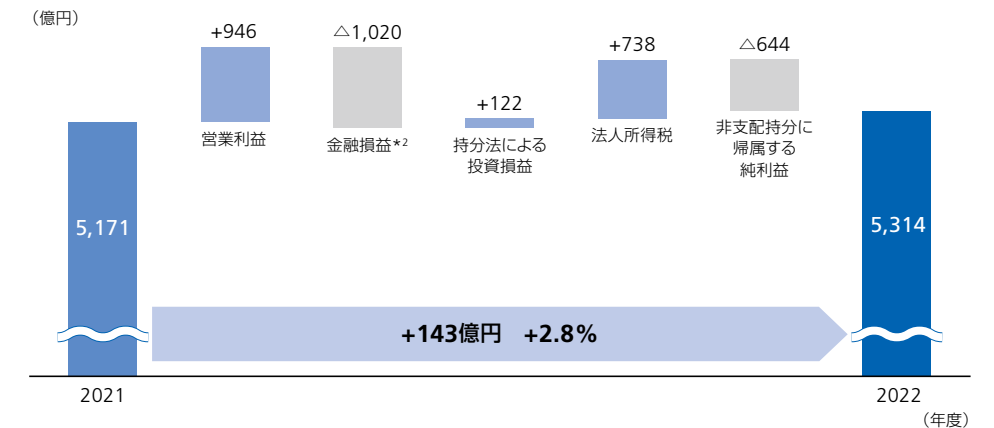
2022年度の営業利益は、前期比946億円(9.8%)増の1兆602億円となりました。これは主として、PayPayの子会社化に伴い段階取得に係る差益2,948億円を計上したこと、およびエンタープライズ事業において66億円増益したことによるものです。一方で、コンシューマ事業は通信料金の値下げの影響などにより1,770億円、ファイナンス事業はPayPayの子会社化などにより268億円、それぞれ減益となりました。



## ■ 親会社の所有者に帰属する純利益

2022年度の親会社の所有者に帰属する純利益は、前期比143億円(2.8%)増の5,314億円となりました。これは主として、金融費用が増加し、また持分法による投資の減損損失を計上したものの、PayPayの子会社化に伴い段階取得に係る差益の計上などで営業利益および税引前利益が増加したこと、さらに通信料金の値下げの影響などによる課税所得の減少に伴い法人所得税が減少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、前期比644億円(110.4%)増の1,228億円となりました。これは主として、ZホールディングスグループにおいてもPayPayの子会社化に伴う段階取得に係る差益1,474億円を計上したことによるものです。

## 親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析



\*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

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## 2022年度の振り返りと分析

### ■ 調整後EBITDA

2022年度の調整後EBITDA\*1は、前期比1,754億円(10.1%)減の1兆5,664億円となりました。これは主として、PayPayの子会社化に伴う段階取得に係る差益を除いた営業利益が前期比で減少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。

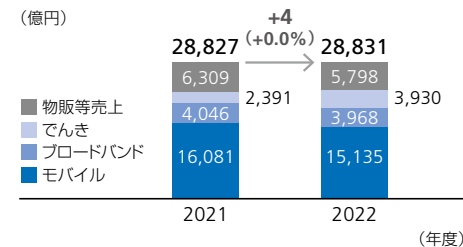
\*1 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む)+株式報酬費用±その他の調整項目

### ■ コンシューマ事業

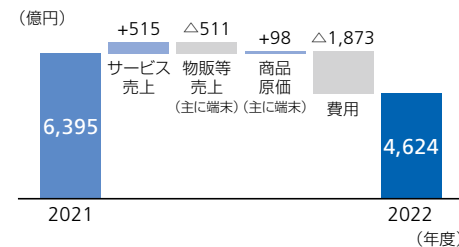
コンシューマ事業では、主として国内の個人のお客さまに対し、モバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび「おうちでんき」などの電力サービスを提供しています。また、携帯端末メーカーから携帯端末を仕入れ、ソフトバンクショップ等を運営する代理店または個人のお客さまに対して販売しています。

2022年度のコンシューマ事業の売上高は前期比で4億円(0.0%)増の28,831億円となりました。そのうち、モバイルは前期比5.9%減少しました。これは、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一方で、通信料金の値下げにより平均単価が減少したこと、および売上から控除される顧客獲得施策の影響などによるものです。通信料金の値下げによる平均単価の減少は、主に「ソフトバンク」「ワイモバイル」の両ブランドにおける新料金プラン導入の影響、および「ソフトバンク」から「ワイモバイル」「LINEMO」への移行が進んだことによるものです。ブロードバンドは前期比1.9%減少しました。これは、光回線サービス「SoftBank 光」契約数が増加した一方で、キャンペーン施策により平均単価が減少したことなどによるものです。でんきは、前期比64.4%増加しました。これは主として、電力市場での取引量の増加および価格の上昇などによるものです。物販等売上の減少は、機種変更数の減少に伴い端末販売台数が減少したことなどによるものです。

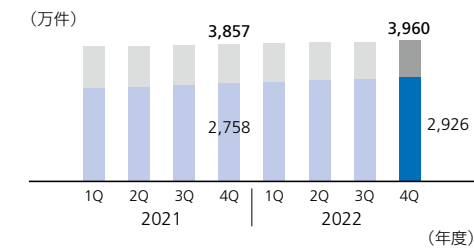
#### <コンシューマ事業売上高>



#### <コンシューマ事業セグメント利益>



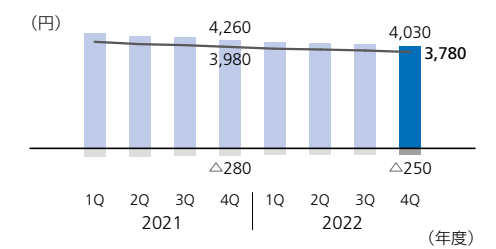
### モバイル累計契約数



■ 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、「おうちでんわ」など

### ARPU(主要回線)\*3



\*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)

営業費用\*4は前期比7.9%増加しました。これは主として、上記の端末販売台数の減少に伴い商品原価が減少した一方で、でんきに係る仕入原価が増加したことによるものです。上記の結果、セグメント利益は前期比1,770億円(27.7%)減の4,624億円となりました。

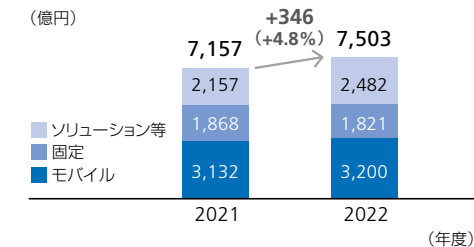
\*4 営業費用は売上原価、販売費および一般管理費、その他の営業収益、その他の営業費用を含む

### ■ エンタープライズ事業

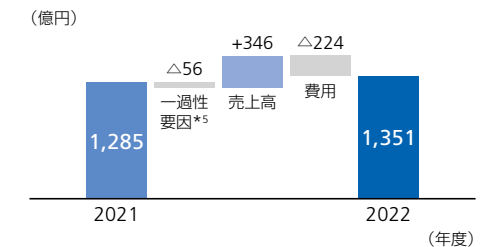
エンタープライズ事業では、法人のお客さまに対し、モバイル回線提供や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定通信サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューション等サービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。

2022年度のエンタープライズ事業の売上高は前期比346億円(4.8%)増の7,503億円となりました。そのうち、モバイルは通信売上の増加により前期比2.2%増となりました。固定は電話サービスの契約数の減少により前期比2.5%減となりました。ソリューション等は、企業の

#### <エンタープライズ事業売上高>



#### <エンタープライズ事業セグメント利益>



\*5 一過性要因は、2021年度に計上した費用の戻し入れ、および2022年度に計上したヘルスケアテクノロジーズ(株)の子会社化に伴う再測定益、訴訟に係る引当金を含む

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## 2022年度の振り返りと分析

デジタル化需要を捉え、クラウドサービスやセキュリティソリューションの売上が増加したことなどにより前期比15.0%増となりました。

営業費用は前期比4.8%増加しました。これは主として、ヘルスケアテクノロジーの子会社化に伴い段階取得に係る差益を計上したことによる営業費用の減少があった一方で、上記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、訴訟に係る引当金を計上したことや、前期において一時的な費用の戻し入れがあったことによるものです。上記の結果、セグメント利益は前期比66億円(5.2%)増の1,351億円となりました。

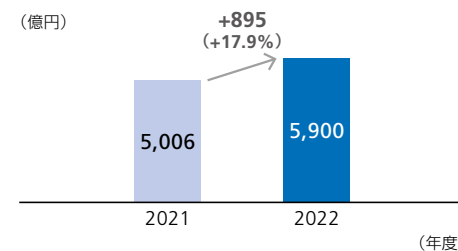
### ■ ディストリビューション事業

ディストリビューション事業は、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。

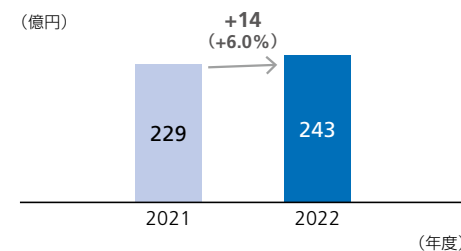
2022年度のディストリビューション事業の売上高は、前期比895億円(17.9%)増の5,900億円となりました。これは主として、ICT(情報通信技術)関連の商材および注力しているクラウド、SaaSなどのサブスクリプションサービスが堅調に伸びたことによるものです。

営業費用は前期比18.4%増加しました。これは主として、売上高の増加に伴い売上原価が増加したことによるものです。上記の結果、セグメント利益は前期比14億円(6.0%)増の243億円となりました。

#### <ディストリビューション事業売上高>



#### <ディストリビューション事業セグメント利益>



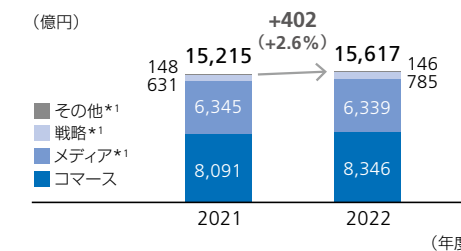
### ■ メディア・EC事業

メディア・EC事業は、メディアおよびコマースを中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、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」「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サービス等の提供を行っています。

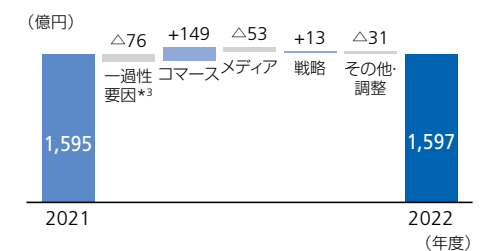
2022年度のメディア・EC事業の売上高は前期比402億円(2.6%)増の15,617億円となりました。そのうち、メディアは前期比0.1%減となりました。これは主として、「LINE公式アカウント」における大手顧客の配信メッセージ数増加や、中小加盟店の有償アカウント数増加によりアカウント広告の売上が増加したことや、ヤフーの検索広告の売上が増加したものの、ディスプレイ広告が市況悪化の影響などを受け減収となったことによるものです。コマースは前期比3.2%増となりました。これは主として、アスクルグループ(アスクルおよび子会社)やZOZOグループ(ZOZOおよび子会社)における取扱高の増加や、経済活動の再開に伴い旅行関連の売上が増加したことによるものです。戦略は前期比24.5%増となりました。これは主として、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。

営業費用は前期比2.9%増加しました。これは主として、アスクルグループおよびLINEグループ(LINEおよび子会社)の売上原価の増加やLINEグループにおける人員増加に伴う人件費の増加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3億円(0.2%)増の1,597億円となりました。

#### <メディア・EC事業売上高\*1>



#### <メディア・EC事業セグメント利益\*2>



\*1 2022年度において、Zホールディングス(株)および子会社では、事業の管理区分を見直し、一部のサービスについて区分を移管。これに伴い、2021年度のメディア・EC事業の売上高のうち、「メディア」「戦略」および「その他」の内訳を修正再表示

\*2 当社は、2022年12月31日に終了した3カ月間より、共通支配下の取引について、簿価引継法から取得法に基づいて会計処理する方法へと変更。また、当社は、2022年12月31日に終了した3カ月間より、報告セグメントに「金融」を追加したことに伴い、各報告セグメントを構成する会社を見直した。これらに伴い、メディア・EC事業の2021年度の数値を遡及修正

\*3 一過性要因は、2021年度に計上したワイジェイFX(株)の売却益、および2022年度に計上したLINE MUSIC(株)の子会社化に伴う再測定益を含む



## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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

## &gt; 2022年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## 2022年度の振り返りと分析

## ■ ファイナンス事業

ファイナンス事業では、QRコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービス、加盟店のマーケティングソリューションの開発・提供、あと払いや資産運用などの金融サービス、およびクレジットカード・電子マネー・QRコードなど多様化する決済を一括で提供する決済代行サービスなどを提供しています。

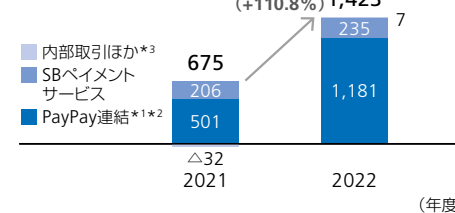
2022年10月1日付でPayPayを子会社化したことに伴い、2022年12月31日に終了する3カ月間より報告セグメントに「金融」を追加しました。ファイナンス事業を構成する主な事業会社は、PayPay、PayPayカード、SBペイメントサービス、PayPay証券です。

2022年度のファイナンス事業の売上高は、前期比748億円(110.8%)増の1,423億円となりました。これは主として、2022年10月1日付でPayPayを子会社化したことによるものです。

営業費用は前期比191.3%増加しました。これは主として、上記PayPayの子会社化の影響によるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比268億円減の△124億円となりました。

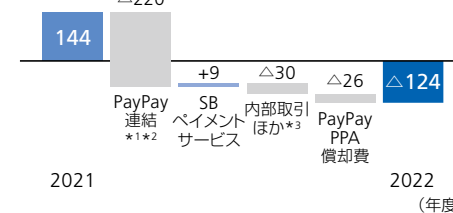
## &lt;ファイナンス事業売上高&gt;

(億円)



## &lt;ファイナンス事業セグメント利益&gt;

(億円)



\*1 PayPay(株)連結ベース(PayPay、PayPayカード含む、両社間の内部取引控除後)。当社にて関連するIFRS調整を行い独自に算出。監査未了。2021年度はPayPayカードのみ、2022年度はPayPayカード(株)および子会社化したQ3以降のPayPayの業績

\*2 2021年度および2022年度Q1-Q2のPayPayカードの売上高には、2022年10月にヤフーから承継したアクワイアリング事業の売上を含まない

\*3 「内部取引ほか」に、PayPay証券単体、PayPayとPayPayカード間の内部取引以外のファイナンス事業内の会社間の内部取引を含む

## 連結財政状態の状況

## ■ 資産

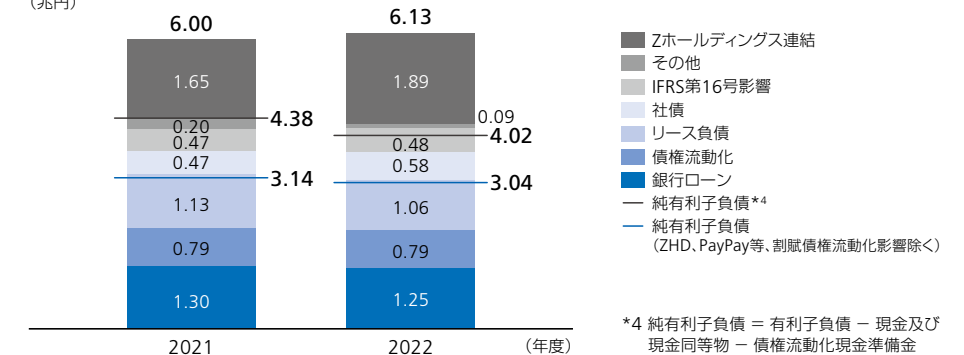
2023年3月末の総資産は、前期末から1兆5,847億円(12.1%)増加し、14兆6,822億円となりました。これは主として、PayPay等の子会社化に伴うのれんの増加5,697億円、現金及び現金同等物の増加5,124億円、その他の金融資産の増加2,933億円、営業債権及びその他の債権の増加2,608億円があったことによるものです。現金及び現金同等物の増加は、主として、PayPayの子会社化によるものです。

## ■ 負債

2023年3月末の負債は、前期末から1兆1,144億円(11.3%)増加し、10兆9,991億円となりました。これは主として、PayPayの子会社化に伴う営業債務及びその他の債務の増加8,548億円、有利子負債の増加1,350億円、銀行事業の預金の増加661億円があったことによるものです。有利子負債の増加は、主として、Zホールディングスグループにおいて各種の資金調達を実施したことによるものです。

## 有利子負債/純有利子負債\*\*

(兆円)



\*\* 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

## 連結財政状態計算書

(単位: 億円)

(年度)	2021	2022	増減	主な増減要因
現金及び現金同等物	15,468	20,592	+5,124	主にPayPayの子会社化により増加
営業債権及びその他の債権	21,289	23,897	+2,608	PayPayの子会社化やカード事業に係る売掛金の増加
有形固定資産/使用権資産	23,159	24,373	+1,214	有形固定資産は通信設備等による増加 使用権資産はリースアップおよび償却により減少
のれん・無形資産	39,012	45,234	+6,223	PayPay等の子会社化により増加 PayPay子会社化に係るPPAによる増加
その他の資産	32,047	32,726	+679	
資産合計	130,975	146,822	+15,847	
有利子負債	59,995	61,345	+1,350	ZHDグループにおける資金調達により増加
その他の負債	38,852	48,646	+9,794	主にPayPayの子会社化による営業債務及びその他の債務の増加
負債合計	98,847	109,991	+11,144	
資本合計	32,127	36,831	+4,703	純利益の計上と配当の支払い、PayPayの優先株式の評価益などにより増加



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## 2022年度の振り返りと分析

### ■ 資本

2023年3月末の資本は、前期末から4,703億円(14.6%)増加し、3兆6,831億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分は、2,643億円(13.5%)増加しました。これは主として、剰余金の配当による減少4,057億円があった一方、当期の純利益の計上による増加5,314億円、および主としてPayPayの優先株式を公正価値で測定したことに伴うその他の包括利益累計額の増加1,231億円があったことによるものです。

非支配持分は、2,060億円(16.5%)増加しました。これは主として、ZホールディングスグループにおいてPayPayの子会社化に伴う段階取得に係る差益を計上したことなどによる純利益の増加1,228億円、および親会社の所有者に帰属する持分と同様の理由によるその他の包括利益累計額の増加670億円によるものです。

### 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年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、1兆1,558億円の収入となりました。前期比では602億円収入が減少しており、これは主として、営業債権・債務などの必要運転資本、および法人所得税の支払額が減少したものの、調整後EBITDAや銀行事業の預金に係る収入が減少し、さらに銀行事業の貸付に係る支出が増加したことによるものです。

#### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2022年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、1,548億円の支出となり、前期比では8,029億円支出が減少しました。これは主として、2022年度において、PayPay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が3,973億円あったこと、前期において、ヤフーが締結したライセンス契約に伴い商標権などを1,785億円で購入したことや、LINE(現Aホールディングス)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年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、4,953億円の支出となりました。これは、銀行借入・リース・社債・債権流動化などの資金調達による収入が2兆1,814億円あった一方で、借入金の約定弁済や配当金支払などの支出が2兆6,767億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年度の調整後フリー・キャッシュ・フローは、1兆206億円の収入となりました。前期比では6,685億円増加しましたが、これは上記の通り、営業活動によるキャッシュ・フローおよび割賦債権の流動化による収入が減少した一方で、投資活動によるキャッシュ・フローの支出の減少があったことによるものです。

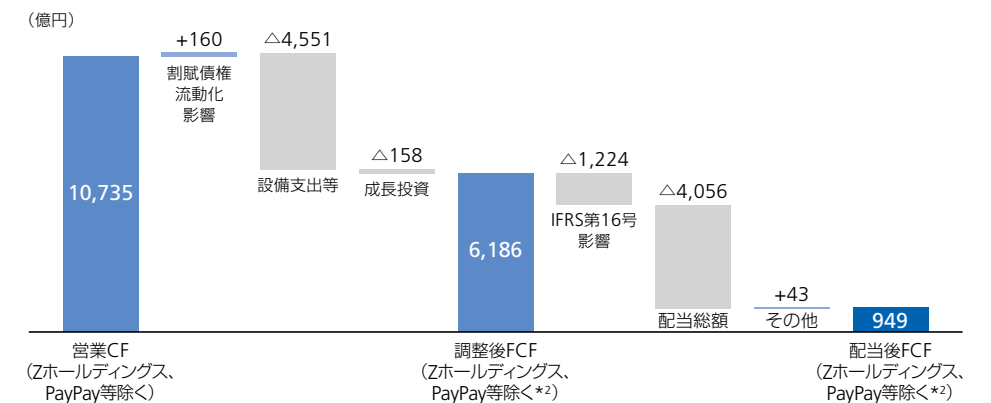
### ■ 設備投資

2022年度の設備投資は、前期比1,413億円増の7,886億円となりました。これは主として、Zホールディングスグループの設備投資が増加したこと、および5Gへの投資が増加したことによるものです。

### ■ 研究開発費

当社グループは、通信を基盤としたさまざまなサービスの提供を目指し、AI、IoT、ロボット、6G、HAPS、デジタルツイン、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年度における研究開発費は、主にAIやフィンテック、HAPS等の分野で増加し、561億円(前年度428億円)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、PayPay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)、Zホールディングス(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)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む



## 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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

## &gt; 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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㈱および連結子会社

	(単位:百万円)	
(資産の部)	2022年3月31日*	2023年3月31日
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥ 1,546,792	¥ 2,059,167
営業債権及びその他の債権	2,128,934	2,389,731
その他の金融資産	194,031	194,924
棚卸資産	136,247	159,139
その他の流動資産	125,072	145,134
流動資産合計	4,131,076	4,948,095
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	1,491,842	1,673,705
使用権資産	824,090	763,598
のれん	1,424,574	1,994,298
無形資産	2,476,580	2,529,116
契約コスト	332,197	334,345
持分法で会計処理されている投資	251,924	218,170
投資有価証券	469,109	241,294
銀行事業の有価証券	309,225	288,783
その他の金融資産	1,236,240	1,528,650
繰延税金資産	49,230	59,608
その他の非流動資産	101,377	102,519
非流動資産合計	8,966,388	9,734,086
<b>資産合計</b>	¥13,097,464	¥14,682,181

	(単位:百万円)	
(負債及び資本の部)	2022年3月31日*	2023年3月31日
<b>流動負債</b>		
有利子負債	¥ 2,036,579	¥ 2,064,154
営業債務及びその他の債務	1,462,619	2,317,402
契約負債	104,293	116,213
銀行事業の預金	1,406,205	1,472,260
その他の金融負債	3,440	6,729
未払法人所得税	125,050	116,220
引当金	26,304	63,642
その他の流動負債	178,263	216,018
流動負債合計	5,342,753	6,372,638
<b>非流動負債</b>		
有利子負債	3,962,946	4,070,347
その他の金融負債	29,790	30,236
引当金	99,541	94,084
繰延税金負債	384,479	341,170
その他の非流動負債	65,224	90,639
非流動負債合計	4,541,980	4,626,476
<b>負債合計</b>	9,884,733	10,999,114
<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	688,030	685,066
利益剰余金	1,131,391	1,392,043
自己株式	△106,462	△74,131
その他の包括利益累計額	43,353	17,658
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,960,621	2,224,945
非支配持分	1,252,110	1,458,122
<b>資本合計</b>	3,212,731	3,683,067
<b>負債及び資本合計</b>	¥13,097,464	¥14,682,181

\*非支配株主が存在する中で行われた共通支配下の取引について、取得法に基づいて会計処理する方法に変更しています。当該会計方針の変更に伴い、連結財務諸表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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

#### > 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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

	(単位:百万円)	
	2021年度*2	2022年度
売上高	¥ 5,690,606	¥ 5,911,999
売上原価	△2,889,116	△3,194,085
売上総利益	2,801,490	2,717,914
販売費及び一般管理費	△1,858,709	△1,964,580
その他の営業収益	25,220	321,422
その他の営業費用	△2,448	△14,588
営業利益	965,553	1,060,168
持分法による投資損益	△60,094	△47,875
金融収益	39,471	11,905
金融費用	△66,442	△117,212
持分法による投資の売却損益	8,925	1,109
持分法による投資の減損損失	△29,402	△45,227
税引前利益	858,011	862,868
法人所得税	△282,578	△208,743
純利益*1	575,433	654,125
純利益の帰属		
親会社の所有者	517,075	531,366
非支配持分	58,358	122,759
	¥ 575,433	¥ 654,125
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)	110.04	112.53
希薄化後1株当たり純利益(円)	108.18	111.00

\*1 2022年3月31日に終了した1年間および2023年3月31日に終了した1年間のソフトバンク㈱およびその子会社の純利益は、いずれも継続事業によるものです。

\*2 非支配株主が存在する中で行われた共通支配下の取引について、取得法に基づいて会計処理する方法に変更しています。当該会計方針の変更に伴い、連結財務諸表の遡及修正を行っています。

	(単位:百万円)	
	2021年度*2	2022年度
純利益	¥575,433	¥654,125
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	△114	3,240
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	10,887	170,427
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△89	146
純損益に振り替えられることのない項目合計	10,684	173,813
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
FVTOCIの負債性金融資産の公正価値の変動	△1,378	△598
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,313	822
在外営業活動体の為替換算差額	11,642	14,921
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	5,318	1,139
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	16,895	16,284
その他の包括利益(税引後)合計	27,579	190,097
包括利益合計	603,012	844,222
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	525,762	654,503
非支配持分	77,250	189,719
	¥603,012	¥844,222

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

## &gt; 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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年度および2022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
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
会計方針の変更による累積的影響額*	—	322,346	△35,808	—	0	286,538	46,829	333,367
2021年4月1日(修正後)	204,309	686,119	1,030,420	△134,218	35,631	1,822,261	1,248,218	3,070,479
包括利益								
純利益	—	—	517,075	—	—	517,075	58,358	575,433
その他の包括利益	—	—	—	—	8,687	8,687	18,892	27,579
包括利益合計	—	—	517,075	—	8,687	525,762	77,250	603,012
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	—	△702	—	—	—	△702	△6,349	△7,051
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	—	—	965	—	△965	—	—	—
その他	—	△87	△759	—	△0	△846	△962	△1,808
所有者との取引額等合計	—	1,911	△416,104	27,756	△965	△387,402	△73,358	△460,760
2022年3月31日	204,309	688,030	1,131,391	△106,462	43,353	1,960,621	1,252,110	3,212,731
2022年4月1日	204,309	688,030	1,131,391	△106,462	43,353	1,960,621	1,252,110	3,212,731
包括利益								
純利益	—	—	531,366	—	—	531,366	122,759	654,125
その他の包括利益	—	—	—	—	123,137	123,137	66,960	190,097
包括利益合計	—	—	531,366	—	123,137	654,503	189,719	844,222
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△405,658	—	—	△405,658	△47,200	△452,858
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	△0	—	△0
自己株式の処分	—	△13,909	—	32,331	—	18,422	—	18,422
企業結合による変動	—	△3,730	—	—	—	△3,730	36,672	32,942
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	609	609
支配継続子会社に対する持分変動	—	△709	—	—	—	△709	26,275	25,566
株式に基づく報酬取引	—	1,438	—	—	—	1,438	—	1,438
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	13,966	△13,966	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	148,832	—	△148,832	—	—	—
その他	—	△20	78	—	—	58	△63	△5
所有者との取引額等合計	—	△2,964	△270,714	32,331	△148,832	△390,179	16,293	△373,886
2023年3月31日	204,309	685,066	1,392,043	△74,131	17,658	2,224,945	1,458,122	3,683,067

\*非支配株主が存在する中で行われた共通支配下の取引について、取得法に基づいて会計処理する方法に変更しています。当該会計方針の変更に伴い、当該会計処理を遡及適用した累積的影響を期首残高の修正として認識しています。



## 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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

## &gt; 連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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年度および2022年度

	(単位:百万円)	
	2021年度*	2022年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
純利益	¥ 575,433	¥ 654,125
減価償却費及び償却費	745,310	764,210
固定資産除却損	19,179	30,927
企業結合に伴う再測定による利益	—	△310,084
子会社の支配喪失に伴う利益	△22,889	△8,655
金融収益	△39,471	△11,905
金融費用	66,442	117,212
持分法による投資損失	60,094	47,875
持分法による投資の売却損益(△は益)	△8,925	△1,109
持分法による投資の減損損失	29,402	45,227
法人所得税	282,578	208,743
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加額)	△169,276	△125,607
棚卸資産の増減額(△は増加額)	△16,537	△21,331
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△38,637	△49,799
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少額)	71,533	269,806
未払消費税等の増減額(△は減少額)	△21,336	11,079
銀行事業の預金の増減額(△は減少額)	240,628	66,055
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加額)	△86,768	△229,913
その他	△57,065	18,665
小計	1,629,695	1,475,521
利息及び配当金の受取額	7,105	7,253
利息の支払額	△63,394	△61,362
法人所得税の支払額	△385,434	△287,741
法人所得税の還付額	27,946	22,079
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>¥ 1,215,918</b>	<b>¥ 1,155,750</b>

	(単位:百万円)	
	2021年度*	2022年度
<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	¥ △709,092	¥ △609,222
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	2,041	1,676
投資の取得による支出	△328,690	△64,894
投資の売却または償還による収入	39,302	17,090
銀行事業の有価証券の取得による支出	△177,032	△166,222
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	233,744	209,247
子会社の支配獲得による収支(△は支出)	△1,298	382,455
その他	△16,668	75,097
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△957,693</b>	<b>△154,773</b>
<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)	△16,914	54,550
有利子負債の収入	2,075,450	2,087,121
有利子負債の支出	△1,905,637	△2,223,935
非支配持分株主からの払込による収入	7,122	30,907
配当金の支払額	△403,609	△405,559
非支配持分への配当金の支払額	△64,198	△47,212
その他	2,714	8,868
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△305,072</b>	<b>△495,260</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>8,747</b>	<b>6,658</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)</b>	<b>△38,100</b>	<b>512,375</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>1,584,892</b>	<b>1,546,792</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 1,546,792</b>	<b>¥ 2,059,167</b>

\*非支配株主が存在する中で行われた共通支配下の取引について、取得法に基づいて会計処理する方法に変更しています。当該会計方針の変更に伴い、連結財務諸表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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

## &gt; マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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	デジタルトランスフォーメーションによる社会・産業の構築			
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <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逸失</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> <li>生成AIを活用したソリューションの開発、実装によるビジネス拡大</li> </ul>		
ソフトバンクの取り組み	<div style="text-align: center;">SDGs創出価値</div> <p>最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化</p> <p>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。</p>	<div style="text-align: center;">主な事業・取り組み</div> <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>	<div style="text-align: center;">目標KPI</div> <p>① ソリューション等売上: <b>CAGR 10%</b> (当社グループで集計、CAGR:年平均成長率)</p>	<div style="text-align: center;">2022年度 実績</div> <p>① <b>15.0%増</b></p>
	<div style="text-align: center;">DXによる新しい産業の創出</div> <p>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。</p>	<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>	<p>① —</p> <p>② <b>重点事業領域</b>において各1件以上の社会実装事例を創出: <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p> <p>(重点事業領域: 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)</p>	<p>① <b>25プロジェクト始動</b>*1</p> <p>② <b>各領域1件以上の社会実装事例を創出</b></p>
	<div style="text-align: center;">地域社会の活性化(地方創生)</div> <p>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。</p>	<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>	<p>① 連携協定自治体とのマテリアリティに関する実装事例の創出: <b>25件以上</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p> <p>(グループ全体における各種ソリューション提供開始事例数)</p>	<p>① <b>121件</b>*2</p>

KPI 新設 2023年度において、目標を新設した項目 更新 2023年度において、2022年度の目標から内容を更新した項目

目標KPIおよび実績の範囲は、特に記載がない限り、ソフトバンク(株)のみが対象

参考 2022年度の目標 \*1 お客さまとの共創によるプロジェクト遂行:24プロジェクトの推進 \*2 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:75件以上



## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

## &gt; マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加</li> <li>金融・決済サービスをはじめとす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	<p><b>SDGs創出価値</b></p> <p>スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現</p> <p>これまでにない新しい体験や感動を提供し、技術革新を通じたさまざまなサービス提供を行います。</p>	<p><b>主な事業・取り組み</b></p> <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>	<p><b>目標KPI</b></p> <p>① スマホ累計契約数：<b>3,000万件</b>(2023年度)</p> <p>② お客さまの声の把握/NPS向上推進：<b>アンケート回収数</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p> <p>(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)</p>	<p><b>2022年度 実績</b></p> <p>① <b>2,926万件</b></p> <p>② <b>516万件</b>*1</p>
	<p>誰もが情報へアクセスできる環境の提供</p> <p>誰もが平等で不自由なく最新情報を得ることができる社会の実現に貢献します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <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>	<p>① Yahoo! ニュースDAU数：<b>4,500万件</b> (デイリーアクティブユーザー数)</p> <p>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></p> <p>③ スマホ教室開催数：<b>90万回</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p>	<p>① <b>4,256万件</b></p> <p>② アライアンス加盟企業数：<b>53社に増加</b></p> <p>③ <b>96.8万回</b>*2</p>
	<p><b>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</b></p> <p>オンラインショッピングの拡充やICTによる教育・医療・金融など生活に密着したサービスの利便性向上を通じてライフスタイルの充実に貢献します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <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(「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」「ASKUL」など)</li> </ul>	<p>① PayPay登録ユーザー数：<b>6,000万人</b></p> <p>② eコマース取扱高(物販・国内)：<b>3.11兆円</b>(2023年度) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></p> <p>(単年度の目標に変更)</p>	<p>① <b>5,664万人</b>*3</p> <p>② <b>2.99兆円</b>*4</p>

※ 2022年度の目標 \*1 お客さまの声の把握/NPS向上推進: アンケート回収数 \*2 スマホ教室開催数: 80万回 \*3 目標KPIおよび実績は、PayPay(株)のみが対象 \*4 eコマース取扱高(物販・国内): 3.8兆円(2024年度)



## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

## &gt; マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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>オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出</b>			
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よるビジネスチャンスの逸失</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> <li>次世代社会インフラ構想の推進</li> </ul>	<p><b>目標KPI</b></p> <p>① HAPS商用化の実現に向けた取り組み推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HAPS実現に向けた要素技術の開発</li> <li>高性能軽量バッテリー商用化(2025年度)</li> <li>成層圏対応高効率軽量モーター実用化(2027年度)</li> <li>通信サービス提供に向けた成層圏対応無線機開発(2027年度) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> </ul> <p>② —</p>	<p><b>2022年度 実績</b></p> <p>① 商用化に向けた取り組み*1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>通信技術: フットプリントの固定を実現するシリンドラーアンテナの実証実験に成功</b></li> <li><b>バッテリー: 次世代リチウム金属電池セルの電池パックを開発、成層圏で動作実証に成功</b></li> <li><b>その他: ITU-Rの国際標準モデルを実装したHAPS向け電波伝搬シミュレーターを開発</b></li> </ul> <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携コンソーシアムの組成: <b>達成済</b>*2</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: <b>達成済</b>*2</li> </ul>
	<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</p>	<p>① <b>9件</b></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 事業化検討: <b>5件</b>(応募総数356件)</p>

更新 2022年度の目標 \*1 HAPS商用化に向けた取り組み推進(2027年度)

\*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 • 産学連携コンソーシアムの組成(2022年度) • インフラ監視ソリューションのサービスリリース実施(2022年度)



## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

## &gt; マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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> <li>データ処理量の増大に伴う消費電力量の増大や、消費電力の都市部への集中</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> <li>次世代インフラ事業遂行にあたり必要な電力量の不足</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や再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大</li> <li>地域分散したデータセンターと超分散コンピューティング基盤(xIPF)による事業運営の安定化</li> <li>安価で継続的な非化石燃料電力の確保</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>グループ全体でのネットゼロ(スコープ1,2,3)達成に向けた取り組み推進</li> </ul>	<p><b>目標KPI</b></p> <p>① <b>ネットゼロ(スコープ1,2,3)達成</b> (2050年度) <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">新設</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル(スコープ1,2)達成(2030年度) (自社使用電力に占める、実質再生可能エネルギー比率:2030年度までに100%) (自社使用電力:自社およびWireless City Planning(株)の合計)</li> <li>自社使用電力の再生可能エネルギー比率:<b>50%以上</b>(2030年度) <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">新設</span> (風力や太陽光などの再生可能エネルギーによる発電からの新規調達)</li> <li>基地局実質再生可能エネルギー比率:<b>80%以上</b>(2023年度) <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">更新</span></li> </ul> <p>② 社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献: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</p>	<p><b>2022年度実績</b></p> <p>① 再生可能エネルギーへの切替推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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> <li>基地局再生可能エネルギー比率:<b>72.1%*<!--1</b--></b></li> </ul> <p>② 利用世帯数:<b>約120万世帯</b></p>
	<p><b>循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー)</b></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>	<p>① 使用済み携帯電話リユース/リサイクル回収台数:<b>1,200万台</b>(2020~2025年度合計) <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">更新</span></p> <p>② 撤去基地局通信設備 最終処分率:<b>1%以下</b>(毎年度)</p> <p>③ 生物多様性:自然資本の保全に関わる取り組み推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>土地開発による生物多様性への影響の軽減 <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">更新</span></li> </ul>	<p>① <b>730万台</b>(2020~2022年度)*2</p> <p>② <b>0.04%</b></p> <p>③ 「未来とサンゴプロジェクト」によるサンゴの苗の植え付け本数:<b>136本*<!--3</b--></b></p>
	<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・拡大に取り組めます。</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>	<p>① 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></p>	<p>① 自然でんき提供によるCO<sub>2</sub>排出削減量:<b>3.8万t-CO<sub>2</sub></b> (自然電気・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)</p>

総括 2022年度の目標 \*1 基地局再生可能エネルギー比率:70%以上(2022年度) \*2 使用済み携帯電話リユース/リサイクル回収台数:1,000万台(2020~2025年度合計) \*3 生物多様性(自然資本)保全に関わる取り組み推進



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

#### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

#### > マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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>超高速・大容量、超低遅延、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エリア全国展開に伴う通信の高速・大容量化を反映したARPUの向上による収益拡大</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エリアの広域展開と品質向上</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> <li>AIによるネットワーク監視運用支援</li> </ul>	<p><b>目標KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 5G展開計画 5G SA(スタンドアローン)エリア拡大:<b>全都道府県主要部スマホSA化</b>(2026年度) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">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:<b>運用開始</b>(2023年度)</li> </ul>	<p><b>2022年度 実績</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>5</b>基地局数:<b>5万局達成</b> 人口カバー率:<b>90.6%達成</b>*1</li> <li>② <b>0</b>件</li> <li>③ 日本近海:<b>ケーブル敷設完了</b> 東南アジア海域:<b>工事開始、光ケーブル陸揚完了</b></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>商用運用開始</b>(2023年度) <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">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<b>対外機関との連携強化</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仙台～山形ルート:<b>ケーブル工事完了</b>*2</li> <li>② <b>維持・強化実施</b> <b>対外機関と災害協定締結</b></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>(毎年度)</li> <li>② プライバシーに関連する重大事故件数:<b>0件</b>(毎年度)</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 <ul style="list-style-type: none"> <li><b>プライバシーダッシュボード設定機能追加</b></li> <li><b>アプリ・ウェブサイト利用内容の情報取扱公表</b> <span style="background-color: #f4a460; padding: 2px;">更新</span></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>0</b>件</li> <li>② <b>0</b>件</li> <li>③ プライバシーダッシュボード設定機能:<b>開発中</b>*3</li> </ul>

参考 2022年度の目標 \*1 5G展開計画:基地局数:5万局超(2022年)、人口カバー率:90.6%超(2022年度) \*2 東北ルート:光ケーブル構築(2022年)、商用運用開始(2022年度)

\*3 お客さまによる自身の情報の取り扱い内容理解促進:プライバシーダッシュボード設定機能追加



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

#### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

#### > マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)推進</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>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> <li>従業員モチベーションの低下や離職の増加、採用活動への支障</li> </ul>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">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、DE&amp;I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および必要な人材の確保・定着、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> <ol style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス違反件数: <b>実績把握</b> (毎年度)</li> <li>コンプライアンス研修受講率: <b>99%以上</b> (毎年度)</li> <li>社員コンプライアンス意識調査: <b>スコア4.0以上</b> <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">新設</span></li> <li>正社員における内部通報窓口の認知度: <b>99%以上</b> (毎年度)</li> <li>取締役会の実効性担保: <b>評価の実施</b></li> <li>全取締役取締役会平均出席率: <b>75%以上</b></li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>2022年度 実績</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>懲戒件数: <b>47件</b></li> <li>コンプライアンス研修受講率: <b>100%</b></li> <li><b>100%</b></li> <li><b>2022年度評価実施</b></li> <li>全取締役会平均出席率: <b>94.67%</b></li> </ol>
	<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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ調達調査回収: <b>90%以上</b> (毎年度)</li> <li>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>サプライヤー視察/CSR監査: <b>15社以上</b> <span style="background-color: #FF9933; color: white; padding: 2px;">更新</span></li> <li>NPO団体等連携数: <b>1,000団体</b> (2023年度)</li> <li>DJSI Worldへの選定 (毎年度) <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">新設</span></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>アンケート回収率: <b>94%</b></li> <li><b>100%</b></li> <li><b>12社</b> *1</li> <li><b>918団体</b></li> </ol>

参考 2022年度の目標 \*1 サプライヤー視察/CSR監査:10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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

### > マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

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			
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年度 実績
	<p><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></p> <p>誰もが能力を発揮でき、働きがいのある環境づくりに取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営に向けた取り組み実施</li> <li>社員の成長、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、障がい者採用と定着、LGBTQに関する取り組み)</li> </ul>	<p>① 女性管理職比率：<b>20%以上</b>(2035年度) － その過程である2030年度には15%以上(2021年度比で2倍)を実現</p> <p>② 障がい者雇用：<b>法定雇用率以上</b>(毎年度)</p> <p>③ 有給休暇取得率：<b>70%以上維持</b>(毎年度)</p> <p>④ 従業員および工事に伴う重大事故：<b>0件</b>(毎年度)</p> <p>⑤ 育児休職からの復帰率：<b>100%</b>(毎年度)</p> <p>⑥ 男性育児休職取得率：<b>30%以上</b>(2023年度)、<b>50%以上</b>(2026年度)</p> <p>⑦ 介護による退職者数：<b>0人</b>(毎年度)</p>	<p>① <b>8.6%</b></p> <p>② <b>2.46%</b></p> <p>③ <b>77.3%</b></p> <p>④ 死亡事故：<b>0件</b></p> <p>⑤ <b>100%</b></p> <p>⑥ <b>65%</b></p> <p>⑦ <b>0人</b></p>
	<p><b>先進的な職場環境による生産性の向上</b></p> <p>テクノロジー活用による働き方改革と健康経営の推進に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートワークスタイルの推進(Smart &amp; Fun!)(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>多様で柔軟なワークスタイルの提供(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)</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>	<p>① 多様な働き方を推奨するオフィス環境の提供：<b>実数・実績把握</b>(毎年度)</p> <p>② テレワーク実施率：<b>90%以上</b>(毎年度) (月1回以上テレワークを実施した社員の割合)</p> <p>③ 喫煙率：  <ul style="list-style-type: none"> <li>前年対比<b>1%以上減</b></li> <li><b>20%未満</b>(2030年度)</li> </ul> </p> <p>④ 国内調査ランキング上位：<b>主要調査上位</b>(毎年度)</p>	<p>① 自社サテライト6拠点、WeWork34拠点、他441拠点を超える全国のシェアオフィスの活用 自社サテライトオフィスの新規開設(千葉県津田沼エリア)</p> <p>② <b>95.7%</b></p> <p>③ <b>24.7%</b>(前年対比1.1%減)</p> <p>④ 「日経Smart Work大賞2023」大賞受賞  <ul style="list-style-type: none"> <li>「第6回日経スマートワーク経営調査」5星</li> <li>「日経SDGs経営調査2022」5星</li> <li>「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」認定</li> <li>「健康経営銘柄2023」選定</li> </ul> </p>

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析  
連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
> ESGデータブック  
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「—」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	カバレッジ	単位	実績				目標	達成率 (%)	基準年 (2019年度) からの削減率	
					2018年度	2019年度	2020年度	2021年度				2022年度
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	2022年度: 99.4%	t-CO <sub>2</sub>	693,953	776,104	620,929	708,534	579,919	586,000	101.0	25.3
	スコープ1★			t-CO <sub>2</sub>	11,456	15,803	15,416	10,709	13,998	15,000	107.2	11.4
	スコープ2★			t-CO <sub>2</sub>	682,497	760,301	605,513	697,825	565,921	570,000	100.7	25.6
	原単位*1(通信量当たり排出量)	SB	—	t-CO <sub>2</sub> /Gbps	682	628	411	359	249	330	132.5	60.4
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年度: 99.4%	t	—	—	14,962	10,134	13,427	—	—	—
	メタン(CH <sub>4</sub> )★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	293	25	17	—	—	—
	一酸化二窒素(N <sub>2</sub> O)★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	0.03	3.00	2.35	—	—	—
	ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	162	547	551	—	—	—
	パーフルオロカーボン類(PFCs)★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	0	0	0	—	—	—
	六フッ化硫黄(SF <sub>6</sub> )★			t-CO <sub>2</sub>	—	—	0	0	0	—	—	—
	三フッ化窒素(NF <sub>3</sub> )★	t-CO <sub>2</sub>	—	—	0	0	0	—	—	—		
温室効果ガス排出量(スコープ3) GHG 排出量★		SB + 主な子会社	2022年度: 90.9%	t-CO <sub>2</sub>	—	5,931,433	3,121,487*2	8,685,602	9,368,649	10,000,000	106.7	△57.9*3

・2022年度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、水使用は、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)

\*1 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量

\*2 2020年度の温室効果ガス排出量(スコープ3)はカバレッジが異なる

\*3 基準年からの増加はバウンダリ拡大や事業拡大、一部カテゴリにおける算出対象範囲の追加による



## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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年度	割合(%)	スコープ3算出定義
スコープ1: 直接排出★	SB + 主な子会社	2022年度: 99.4%	t-CO <sub>2</sub>	13,998	0.1	—
スコープ2: エネルギー起源の間接排出★				565,921	5.7	—
スコープ3: その他の間接排出★	SB + 主な子会社	2022年度: 90.9%	t-CO <sub>2</sub>	9,368,649	94.2	—
カテゴリ1: 購入した製品・サービス				2,916,405	29.3	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				1,312,591	13.2	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				1,262,619	12.7	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)				147,001	1.5	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				1,986	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				14,780	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				17,295	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)				428,056	4.3	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)				678,913	6.8	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				2,397,972	24.1	販売・レンタルした製品の台数に、各製品の生涯電力消費量と電力の排出係数を乗じて算出
カテゴリ12: 販売した製品の廃棄				160,830	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)				961	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算出
カテゴリ14: フランチャイズ				29,242	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				9,948,568	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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
エネルギー	電気使用量★	SB + 主な子会社	2022年度: 99.4%	MWh	1,355,703	1,644,234	1,680,530	2,117,259	2,278,902	2,279,000	100.0
	うち再生可能エネルギー★			MWh	44	32,516	324,766	631,248	998,571	998,000	100.1
	再生可能エネルギー率★			%	0.0	2.0	19.3	29.8	43.8	43.8	100.1
	都市ガス★			m <sup>3</sup>	4,554,000	4,508,000	4,914,000	3,256,578	3,067,817	—	—
	A重油★			kL	190	160	198	213	354	—	—
	原単位(通信量当たり電気使用量)*	SB	—	MWh/Gbps	1,332	1,296	1,124	1,084	979	—	—
	データセンター電気使用量★	SB + 主な子会社	2022年度: 99.4%	MWh	73,670	263,620	271,711	534,275	565,824	579,000	102.3
	うち再生可能エネルギー★			MWh	0	20,874	23,503	133,946	253,863	236,000	107.6
	再生可能エネルギー率★			%	—	7.9	8.6	25.1	44.9	40.8	110.1
	PUE			—	1.74	1.57	1.50	1.42	1.34	1.40	104.5
				計画							
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2030年度	
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	100%	t-CO <sub>2</sub>	547,000	509,000	403,000	375,000	347,000	0	

・2030年度における電気使用量の見込みは2,500,000MWh。全電気使用量について、実質再生エネルギー化目標を設定

\* 1Gbps の通信を行う場合の電気使用量



## 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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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

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年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
産業廃棄物	排出量★	SB + 主な子会社	2022年度: 90.7%	t	1,092	5,226	6,313	6,196	6,398	—	—
	再資源化量★			t	1,059	5,073	5,482	5,668	5,841	—	—
	最終処分量*1★			t	33	153	831	528	557	500	90
有害廃棄物(PCB)	処分量	SB	—	t	—	—	0.49	0.18	0.22	0.20	110
撤去基地局通信設備	最終処分率	SB	—	%	0.85	1.40	0.51	0.20	0.04	0.10	250
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	2,229,218	—	—
水使用*2	水使用量*3★	SB + 主な子会社	2022年度: 75.8%	m <sup>3</sup>	738,517	1,191,210	1,330,834	675,729	731,594	744,000	101.7
	うち上水★			m <sup>3</sup>	738,517	1,191,210	1,330,596	432,544	426,724	—	—
	うち地下水★			m <sup>3</sup>	—	—	—	0	0	—	—
	うち工業用水★			m <sup>3</sup>	—	—	—	237,230	278,467	—	—
	うち雨水*4★			m <sup>3</sup>	—	—	238*5	5,953	26,403	—	—
	排水量*6★			m <sup>3</sup>	738,517	1,191,210	1,330,834	675,729	731,594	—	—
	原単位(面積当たり使用量)			m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	0.92	0.73	0.82	0.58	0.62	—	—
	オフィス水使用量および排水量			m <sup>3</sup>	—	917,542	929,588	125,297	147,468	150,000	101.7
	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	353,394	411,594	—	—

\*1 2020年度から算定方法を変更

\*2 2022年度において集計定義を変更したことにより、2021年度の数値を遡及修正

\*3 個別メーターが無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

\*4 雨水をルーフトレンで収集し使用

\*5 本社移転後の2020年9月～2021年3月実績値

\*6 下水のみ



## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

### > ESGデータブック

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								
				実績				
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ISO 14001 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	19	19
ISO 14001 認証取得率*1	SB	—	%	—	—	—	100.0	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事業所)中、取得済の事業所の割合

コンプライアンス									
				実績					
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
環境法令違反	回数	SB + 主な子会社	2022年度:99.4%	回	0	0	0	0	0
	罰金額			千円	0	0	0	0	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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

#### > ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## ESGデータブック

### 社会

社員													
項目		パウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度				
社員数*1	女性	SB + 主な子会社	2022年度:100%	人	5,356	7,730	8,004	15,300	19,141				
	男性				13,468	18,332	19,162	30,276	35,845				
	計				18,824	26,062	27,166	45,576	54,986				
平均臨時雇用者数*1		SB + 主な子会社	2022年度:100%	人	3,733	4,449	4,716	21,096	21,954				
平均勤続年数*1	女性	SB + 主な子会社	2022年度:100%	年	10.9	10.2	10.7	8.3	7.9				
	男性				12.2	11.2	11.4	9.6	9.2				
	計				11.9	10.9	11.2	9.2	8.8				
平均年齢*1	女性	SB + 主な子会社	2022年度:100%	歳	36.3	36.6	37.1	36.1	36.9				
	男性				40.1	39.3	39.6	39.0	39.2				
	計				39.1	38.5	38.9	38.1	38.4				
社員の年齢構成*1	20代*2	SB + 主な子会社	2022年度:100%	人	3,337	5,042	4,882	10,290	11,197				
	30代*2				7,276	10,017	10,506	17,323	20,551				
	40代*2				5,904	7,863	8,255	13,280	16,112				
	50代*2				2,283	2,905	3,265	5,012	6,721				
	60代*2				24	45	43	192	405				
	30歳未満			%	17.7	19.5	18.1	22.3	20.4				
	30歳以上50歳未満				70.0	69.1	69.6	66.4	66.7				
	50歳以上				12.3	11.4	12.3	11.3	13.0				
	管理職別社員数*3				課長クラス	SB + 主な子会社	2022年度:100%	人	3,139	4,161	4,518	6,845	7,750
					部長クラス以上				1,254	1,749	1,840	2,867	3,258
計		4,393	5,910	6,358	9,712				11,008				
定年退職者再雇用数		SB + 主な子会社	2022年度:70%	人	52	105	135	144	163				
私傷病休業者数		SB + 主な子会社	2022年度:70%	人	208	303	285	300	331				

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

### > ESGデータブック

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年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
介護休職者数				SB + 主な子会社	2022年度: 70%	人	12	18	13	22	23
退職者数*4	性別	女性	SB	—	人	194	142	156	142	155	
		男性				516	454	407	522	618	
		計				710	596	563	664	773	
	事由	自己都合	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	人	2,584	2,697	2,307	2,834	3,066	
		会社都合				114	98	51	101	146	
		計				2,698	2,795	2,358	2,935	3,212	
退職率*4	性別	女性	SB	—	%	3.5	2.6	2.8	2.5	2.7	
		男性				3.6	3.1	2.7	3.4	3.9	
		計				3.6	2.9	2.7	3.1	3.6	
	事由	自己都合退職率	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	%	6.7	6.3	5.3	6.1	5.7	
		会社都合退職率				0.3	0.3	0.1	0.3	0.3	
		計				7.0	6.6	5.4	6.4	6.0	
介護による退職者数				SB	—	人	—	—	—	—	0
年次有給休暇取得率*5				SB★	—	%	77.7	73.2	62.9	70.1	77.3
				SB + 主な子会社	2022年度: 70%		77.6	74.9	62.5	70.2	77.7
テレワーク実施率*6★				SB	—	%	—	—	95.9	95.9	95.7
ボランティア休暇取得者数*7				SB	—	人	153	179	16	56	98
労働組合加入社員比率				SB	—	%	—	—	25.1	23.8	22.7

\*1 各年3月31日時点

\*2 一部の会社においては、受入出向者を含んでいない

\*3 各年4月1日時点

\*4 2021年度においてバウンダリを変更したことにより、2018年度～2020年度の数値を遡及修正

\*5 2021年度において集計定義を変更したことにより、2018年度～2020年度の数値を遡及修正

\*6 月1回以上テレワークを実施した社員の割合

\*7 2020年度において、項目名称を変更



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

### > ESGデータブック

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	パウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
新規採用者数(新卒)	女性	SB + 主な子会社	2022年度: 70%	人	151	233	186	149	234	
	男性				321	744	660	565	719	
	計				472	977	846	714	953	
新規採用者数(中途)	女性	SB + 主な子会社	2022年度: 70%	人	79	257	256	209	238	
	男性				316	651	711	853	642	
	計				395	908	967	1,062	880	
新規採用者数(障がい者)		SB	—	人	21	19	37	32	33	
新規採用者数(新卒)に占める女性比率		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	%	32.0	23.8	22.0	20.9	24.6	
外国籍新卒採用者数		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	人	38	64	96	54	76	
新規採用者数(新卒)に占める外国籍比率		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	%	8.1	6.6	11.3	7.6	8.0	
平均雇用コスト		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	千円	1,104	864	986	1,502	1,191	
内部採用率*1*2		SB + 主な子会社	2022年度: 54%	%	86.2	84.7	81.0	81.4	85.0	
女性社員比率*3	収益創出部門*4	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	%	32.6	33.3	33.1	37.4	39.1	
	STEM部門*5				14.4	14.2	13.5	17.8	18.4	
	その他部門				—	—	—	—	45.1	
	計				28.5	29.7	29.5	33.6	34.8	
女性管理職数*6	階層	課長クラス	SB	—	人	235	256	290	322	382
		部長クラス以上				37	44	48	56	62
		計				272	300	338	378	444
	職種	営業	SB	—	人	16	26	29	37	44
		エンジニア				27	39	41	52	55
		その他				229	235	268	289	345
		計				272	300	338	378	444
	階層	課長クラス*1	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	人	237	455	518	1,043	1,297
		部長クラス以上				37	79	87	249	296
計*1		274				534	605	1,292	1,593	

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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			パウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率*6	階層	課長クラス★	SB	—	%	7.5	8.0	8.5	9.1	10.3
		部長クラス以上★				3.0	3.4	3.5	4.0	4.2
		計★				6.2	6.6	7.1	7.6	8.6
	職種	営業	SB	—	%	2.2	3.3	3.6	4.3	4.8
		エンジニア				2.2	2.7	2.7	3.1	3.1
		その他				9.5	10.2	11.1	12.0	13.9
		計				6.2	6.6	7.1	7.6	8.6
	階層	課長クラス*1	SB + 主な子会社	2022年度:100%	%	7.6	10.9	11.5	15.2	16.7
		部長クラス以上				3.0	4.5	4.7	8.7	9.1
		計				6.2	9.0	9.5	13.3	14.5
	育児休職取得者数	女性	SB + 主な子会社	2022年度:70%	人	348	460	423	527	463
		男性				141	269	330	347	522
育児休職取得率	女性	SB	—	%	—	—	—	—	100.0	
	男性				—	—	—	—	65.5	
	女性	SB + 主な子会社	2022年度:70%	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	男性				20.0	27.5	39.0	39.9	56.7	
育児休職からの復帰率		SB	—	%	—	—	—	—	100.0	
国籍・地域別社員数割合*3	日本	SB + 主な子会社	2022年度:100%	%	98.07	97.02	97.00	94.53	87.53	
	中華人民共和国				0.96	1.40	1.44	1.76	1.53	
	大韓民国				0.60	0.93	0.96	1.88	5.51	
	その他アジア				0.27	0.52	0.47	1.30	4.40	
	北米				0.05	0.04	0.05	0.19	0.47	
	中南米				0.00	0.00	0.00	0.06	0.12	
	中東				0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	
	ヨーロッパ				0.03	0.05	0.05	0.21	0.32	
	オセアニア				0.00	0.01	0.01	0.05	0.06	
	アフリカ				0.02	0.03	0.02	0.02	0.02	

## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

### > ESGデータブック

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年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
国籍・地域別管理職数割合*6	日本	SB + 主な子会社	2022年度:100%	%	99.26	99.40	99.26	93.27	91.11
	中華人民共和国				0.23	0.15	0.22	0.34	0.58
	大韓民国				0.30	0.27	0.34	3.40	4.44
	その他アジア				0.05	0.07	0.06	2.63	3.38
	北米				0.09	0.07	0.06	0.19	0.23
	中南米				0.00	0.00	0.00	0.02	0.03
	中東				0.00	0.00	0.00	0.01	0.01
	ヨーロッパ				0.05	0.02	0.02	0.10	0.15
	オセアニア				0.00	0.00	0.02	0.03	0.05
	アフリカ				0.02	0.02	0.02	0.01	0.02
障がい者雇用率*7	SB	—	%	2.19	2.30	2.39	2.34	2.46	
	SB + 主な子会社	2022年度:100%		2.15	2.26	2.39	2.15	2.32	

\*1 2021年度において集計定義を変更したことにより、2020年度の数値を遡及修正

\*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

人材開発									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
研修/人材開発の平均時間*1*2	SB + 主な子会社	2022年度:87%	時間/人	11.0	10.0	14.7	21.5	22.8	
研修/人材開発の平均コスト*1	SB + 主な子会社	2022年度:87%	円/人	195,115	225,673	129,174	134,478	107,779	
人的資本に関する投資利益率*3	SB + 主な子会社	2022年度:100%	—	—	11.7	11.1	9.2	8.8	

\*1 2021年度において集計定義を変更したことにより、2020年度の数値を遡及修正

\*2 各種研修の開催時間×受講人数から算出

\*3 (総売上 - (総営業費用 - 総従業員関連費用)) ÷ 総従業員関連費用から算出



## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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

社員満足度		バウダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員満足度調査 回答率		SB	—	%	98.1	97.4	96.8	96.4	96.3
従業員満足度調査総合満足度*1*2	女性	SB	—	点	3.46	3.49	3.57	3.63	3.63
	男性				3.53	3.55	3.59	3.63	3.63
	計				3.51	3.53	3.58	3.63	3.62
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	—	%	20.6	21.2	22.3	25.6	25.3

\*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		バウダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
年間総労働時間		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	時間	1,770	1,793	1,887	1,849	1,891
平均月次時間外労働時間		SB	—	時間	—	—	—	27.0	24.9
ストレスチェック受検率		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	%	90.1	90.5	86.6	87.2	87.7
定期健康診断有所見率		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	%	59.7	59.7	61.1	59.3	55.2
特定保健指導完了率		SB + 主な子会社	2022年度: 70%	%	31.6	34.5	34.6	56.5	51.1
喫煙率*1		SB	—	%	29.9	29.7	26.8	25.8	24.7
		SB + 主な子会社	2022年度: 70%		29.8	26.6	23.8	22.8	21.7
労働災害度数率		SB	—	—	—	0.20	0.13	0.13	0.02
休業災害度数率		SB	—	—	—	0.11	0.10	0.10	0.02
携帯基地局工事に伴う重大事故件数★		SB	—	件	—	—	0	0	0

\*1 各年3月31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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

#### > ESGデータブック

外部評価

会社情報/投資家情報

## ESGデータブック

### 社会

地域・社会								
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
寄付金額*1	SB	—	千円	165,556	140,304	129,067	286,193	118,850
災害被災者支援金	SB	—	千円	2,318	713	317	195	2,897

\*1 2020年度において集計定義を変更したことにより、2018年度～2019年度の数値を遡及修正

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年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ネットワーク重大事故発生件数*1	SB	—	件	2	0	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	0.00126637
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	0.0058

\*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

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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

コーポレート・ガバナンス			バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役数	社内	女性	SB	—	人	0	0	0	0	0
		男性				7	7	7	7	7
		計				7	7	7	7	7
	社外*1	女性				1(1)	1(1)	1(1)	3(2)	3(2)
		男性				3(3)	3(3)	3(3)	3(3)	3(3)
		計				4(4)	4(4)	4(4)	6(5)	6(5)
総計		11	11	11	13	13				
取締役兼執行役員数		5	5	5	4	4				
取締役兼執行役員比率		45.5	45.5	45.5	30.8	30.8				
独立社外取締役比率		36.4	36.4	36.4	38.5	38.5				
女性取締役比率		9.1	9.1	9.1	23.1	23.1				
監査役数	社内	女性	SB	—	人	1	1	1	1	1
		男性				1	1	1	1	1
		計				2	2	2	2	2
	社外	女性				0	0	0	0	1
		男性				2	2	2	2	1
		計				2	2	2	2	2
総計		4	4	4	4	4				
取締役の平均年齢*2		59.3	60.3	61.3	60.6	61.6				
取締役任期		1	1	1	1	1				
取締役平均在任年数*2		6.8	7.8	8.8	8.3	9.3				
取締役会開催回数*3		16	14	12	12	13				
取締役会出席率75%以下取締役数		0	0	0	0	1				
取締役平均出席率		—	—	100.0	97.4	94.7				
監査役会開催回数		16	17	17	16	16				
監査役会出席率75%以下監査役数		0	0	0	0	0				
役員数	社内	女性	SB	—	人	2	2	2	4	5
		男性				13	13	13	13	12
		計				15	15	15	17	17
女性役員比率		13.3	13.3	13.3	23.5	29.4				
指名・報酬委員会委員数	社内	女性	SB	—	人	0	0	0	0	0
		男性				1	1	1	1	1
		計				1	1	1	1	1
	独立社外	女性				1	1	1	1	1
		男性				3	3	3	3	3
		計				4	4	4	4	4
総計		5	5	5	5	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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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

\*1 社外取締役のカッコ内の数値は独立社外取締役の数

\*2 2021年度において集計定義を変更したことにより2018年度、2020年度の数値を遡及修正

\*3 書面決議による取締役会の回数は除く

\*4 2021年度において集計期間を変更したことにより、2018年度の数値を遡及修正

\*5 書面による開催を含む

報酬									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
CEO報酬	SB	—	百万円	基本報酬	120	120	120	120	120
				ストックオプション	89	89	59	52	55
				業績連動賞与	315	200	228	—	—
				業績連動型株式報酬	—	200	228	475	399
				計	524	608	635	647	574
取締役報酬(社外取締役除く)*1	SB	—	百万円	基本報酬	426	432	432	444	444
				ストックオプション	345	345	228	273	251
				業績連動賞与	998	628	701	—	—
				業績連動型株式報酬	—	628	701	1,606	1,331
				計	1,769	2,034	2,061	2,323	2,026
監査役報酬(社外監査役除く)	SB	—	百万円	基本報酬	12	14	17	18	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	14	17	18	18

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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		パウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度			
社外役員報酬	基本報酬	SB	—	百万円	49	64	70	104	114			
	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				49	64	70	104	114			
非業務執行役員の報酬		SB	—	百万円	89	89	59	38	23			
CEOの株式所有額の基本報酬に対する倍数		SB	—	倍	—	—	—	—	199			
株式を所有している業務執行取締役の株式所有額の 基本報酬に対する(平均)倍数*2		SB	—	倍	—	—	—	—	37			
社員の平均年間給与	女性★	SB	—	千円	5,306	6,110	6,580	6,502	6,512			
	男性★				8,117	8,372	8,728	8,592	8,554			
	計★				7,331	7,821	8,207	8,084	8,049			
	女性				SB + 主な子会社	2022年度:100%	千円	5,289	6,259	6,737	6,329	6,598
	男性							8,091	8,295	8,728	8,430	8,626
計	7,298	7,782	8,222	7,808	8,007							
役員の平均年間給与 (基本給のみ)*3*4*5	女性★	SB	—	千円	—	—	—	—	—			
	男性★				—	—	50,232	52,769	52,134			
	計★				—	—	50,232	52,769	52,134			
	女性				SB + 主な子会社	2022年度:100%	千円	—	—	—	32,690	23,336
	男性							—	—	43,031	26,717	28,947
計	—	—	41,207	26,901	28,623							
役員の平均年間給与 (基本給 + 賞与)*3*4*5	女性★	SB	—	千円	—	—	—	—	—			
	男性★				—	—	100,385	116,638	67,078			
	計★				—	—	100,385	116,638	67,078			
	女性				SB + 主な子会社	2022年度:100%	千円	—	—	—	45,596	31,919
	男性							—	—	84,986	42,097	40,181
計	—	—	80,335	42,215	39,704							
役員の平均年間給与 (基本給 + 賞与 + 株式報酬)*3*4	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	—			
	男性				—	—	141,785	168,946	171,029			
	計				—	—	141,785	168,946	171,029			

## 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

## Section 1

## Who we are

## Section 2

## CEO Message

## Section 3

## Our Strategy

## Section 4

## Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

## &gt; ESGデータブック

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	パウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
管理職の平均年間給与 (基本給のみ)*4*5	女性★	SB	—	千円	—	—	6,802	6,782	6,793	
	男性★				—	—	7,405	7,398	7,385	
	計★				—	—	7,367	7,356	7,340	
	女性	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	千円	—	—	6,327	7,083	7,375	
	男性				—	—	7,274	7,569	7,875	
計	—	—	7,193	7,499	7,805					
管理職の平均年間給与 (基本給 + 賞与)*4*5	女性★	SB	—	千円	—	—	10,847	10,677	10,695	
	男性★				—	—	11,838	11,669	11,651	
	計★				—	—	11,777	11,601	11,579	
	女性	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	千円	—	—	10,337	10,085	10,659	
	男性				—	—	11,833	11,357	11,716	
計	—	—	11,706	11,185	11,567					
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	6,179	
	男性★				—	—	7,391	7,241	7,163	
	計★				—	—	7,070	6,933	6,865	
	女性	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	千円	—	—	6,392	5,873	5,878	
	男性				—	—	7,384	7,081	7,105	
計	—	—	7,082	6,655	6,669					
非正規社員の平均年間給与 (基本給 + 賞与)	女性	SB	—	千円	—	—	—	—	3,450	
	男性				—	—	—	—	4,083	
	計				—	—	—	—	3,883	
	女性	SB + 主な子会社	2022年度: 100%	千円	—	—	—	—	2,023	
	男性				—	—	—	—	3,043	
計	—	—	—	—	2,436					
社員の賞与(中央値)		SB	—	千円	2,135	2,253	2,252	2,295	2,298	
CEOの報酬と社員の平均年間給与比率		SB + 主な子会社	2022年度: 100%	倍	72	78	77	84	72	
CEOの報酬と社員の賞与(中央値)の比率		SB	—	倍	245	270	282	282	250	

\*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 CEOおよび非業務執行取締役は除く

\*3 業務執行取締役および委任型執行役員を対象に算出

\*4 委任型執行役員は2020年度は管理職に区分、2021年度以降は役員に区分

\*5 2021年度において集計定義を変更したことにより、2020年度の数値を遡及修正



## 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

### Section 1

#### Who we are

### Section 2

#### CEO Message

### Section 3

#### Our Strategy

### Section 4

#### Our Sustainability

#### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

#### > ESGデータブック

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

会計監査人への報酬									
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
監査公認会計士等に対する報酬	監査費	SB + 主な子会社	2022年度:100%	百万円	805	1,398	1,562	2,053	3,407
	非監査費				92	115	247	382	115
	計				897	1,513	1,809	2,435	3,522
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	2022年度:100%	百万円	—	—	5	103	130
	非監査費				648	343	591	618	303
	計				648	343	596	721	433

株主権									
項目		バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
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年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
コンプライアンス違反に関する相談・通報件数		SB	—	件	—	228	175	228	267	
相談・通報件数の内訳	労務	SB	—	件	—	104	83	71	67	
	その他				—	124	92	157	200	
違反内容内訳	不正営業	SB	—	件	—	—	8	11	12	
					セキュリティ違反	—	—	3	6	16
					業務怠慢	—	—	0	1	2
					その他	—	—	13	9	12
	計	33	37	24	27	42				
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	3	
					懲戒解雇	—	—	2	6	8
					諭旨退職	—	—	4	5	4
					降格	—	—	5	3	8
					出勤停止	—	—	7	8	9
					減給	—	—	4	5	10
計	33	37	24	27	42					

## 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

### > ESGデータブック

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			パウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
	違反内容内訳	ハラスメント	SB	—	件	9	14	12	13	5
	計					9	14	12	13	5
人権侵害やハラスメントに関する違反件数	懲罰内容内訳	懲戒解雇	SB	—	件	—	—	0	0	0
		諭旨退職				—	—	0	2	0
		降格				—	—	3	3	0
		出勤停止				—	—	3	2	4
		減給				—	—	1	4	0
		けん責				—	—	5	2	1
計		9	14	12	13	5				
人権に関する研修実施回数			SB	—	回	—	8	10	11	12
コンプライアンステストの受検率			SB	—	%	99.9	99.8	100.0	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	政治献金額	SB	—	円	0	0	0	0	0	0
	ロビー活動費				0	0	0	0	0	
	事業者団体への支出				0	0	0	0	0	
	その他の支出				0	0	0	0	0	
	計				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
インサイダー取引			SB	—	件	—	—	—	—	0
マネーロンダリング			SB	—	件	—	—	—	—	0
利益相反			SB	—	件	—	—	—	—	0

\*1 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

### Section 1

Who we are

### Section 2

CEO Message

### Section 3

Our Strategy

### Section 4

Our Sustainability

### Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

### > ESGデータブック

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

情報セキュリティ									
項目	バウンダリ	カバレッジ	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
情報セキュリティ事故件数*1	SB	—	件	1	0	0	0	0	
ISO 9001 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	38	38	
ISO 9001 認証取得率*2	SB	—	%	—	—	—	100.0	100.0	
ISO 27001 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	28	29	
ISO 27001 認証取得率*3	SB	—	%	—	—	—	100.0	100.0	
ISO 20000-1 認証取得済事業所数	SB	—	カ所	—	—	—	25	24	
ISO 20000-1 認証取得率*4	SB	—	%	—	—	—	100.0	100.0	
情報セキュリティ研修の受講率	SB	—	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

\*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)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)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)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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析  
連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック

## &gt; 外部評価

会社情報 / 投資家情報

## 外部評価

## ESG評価

DJSI World Index  
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2022年度「DJSI World Index」および「DJSI Asia Pacific Index」の構成銘柄に選定されました。「DJSI World Index」は、「Telecommunication Services」の産業グループにおいて、日本で唯一選定されました。

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

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

FTSE Russellが定める環境・社会・ガバナンス(ESG)における世界の代表的なESG指数である「FTSE4Good Index Series」および「FTSE BLOSSOM Japan Index」に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&amp;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。

さらに、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。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

## MSCI ESGレーティング

ESG投資の世界的な評価指標であり、企業が属する業界固有のESGリスクの度合いおよび、同業他社と比較した当該リスクに対する管理能力に応じて企業のESGパフォーマンスを評価するMSCI ESGレーティングにて、2023年に最高評価である「AAA」を獲得しました。



## 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。



## 日経SDGs経営調査2022

企業の「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の4つの柱から総合的に企業の「SDGs経営」を評価する「日経SDGs経営調査2022」において、星5の最高評価を昨年に続き2年連続で獲得しました。



## DX銘柄2023

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」に3年連続で選定されました。



## CDP気候変動2022

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。



## 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

## Section 1

Who we are

## Section 2

CEO Message

## Section 3

Our Strategy

## Section 4

Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析

連結財務諸表

マテリアリティ(重要課題)

ESGデータブック

## &gt; 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

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2017年から6年連続で受賞しています。



## 健康経営銘柄

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、健康経営に積極的に取り組んでいる法人として経済産業省と東京証券取引所が主催する「健康経営銘柄」に初選定されました。また、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人(大規模法人部門ホワイト500)」にも5年連続で認定されました。



## 日経「スマートワーク経営調査」

「第6回日経スマートワーク経営調査」において、最高評価である5星を獲得しました。

本調査は日本経済新聞社が実施しており、国内の上場企業と有力な非上場企業を対象に多様で柔軟な働き方の実現、新規事業などを生み出す体制、市場を開拓する力の3要素によって組織のパフォーマンスを最大化させる取り組みを評価するものです。

また、働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「日経 Smart Work 大賞2023」において、最高評価である大賞を受賞しました。



## ウェブサイト

「Gomez IRサイトランキング」  
2022年総合第1位



2022年度 全上場企業ホームページ充実度  
ランキング調査 最優秀サイト



2022年「インターネットIR表彰」  
最優秀賞(大和IR)



「Gomez ESGサイトランキング」  
2022年最優秀企業に選出



## 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

Section 1  
Who we are

Section 2  
CEO Message

Section 3  
Our Strategy

Section 4  
Our Sustainability

## Data Section

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年度の振り返りと分析  
連結財務諸表  
マテリアリティ(重要課題)  
ESGデータブック  
外部評価

## &gt; 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: 54,986人  
単体: 19,045人  
(2023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 (2023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55,596,343株)  
上場市場 東京証券取引所 プライム市場  
株式売買単位 100株  
議決権を有する  
株主の総数 875,428名

## 大株主(上位10社)

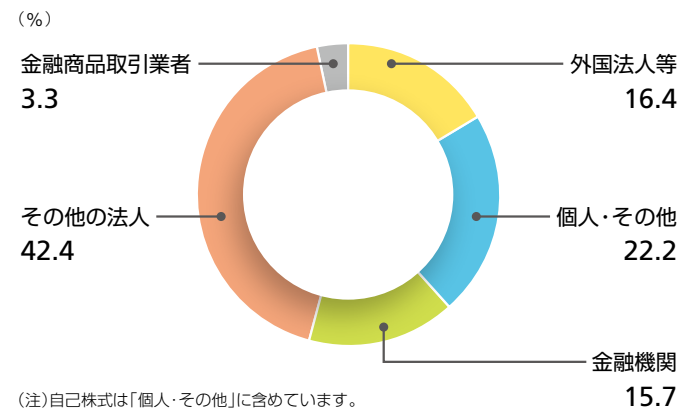
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ソフトバンクグループジャパン株式会社	1,914,858	40.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	486,509	10.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	173,907	3.68
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	61,674	1.30
JP MORGAN CHASE BANK 385632	59,488	1.26
SMBC日興証券株式会社	45,441	0.96
JP MORGAN CHASE BANK 385781	36,507	0.77
JPモルガン証券株式会社	29,598	0.63
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	29,001	0.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	27,144	0.57

(注)持株比率は自己株式(55,596千株)を控除して計算しています。  
上記の持株数のうち、日本マスタートラスト信託銀行株式会社および株式会社日本カストディ銀行の持株数には、信託業務に係る株式が含まれています。

## ウェブサイトのご案内

- IR・投資家情報  
<https://www.softbank.jp/corp/ir/>
- サステナビリティ  
<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/>

## 所有者別状況



## 株価チャート



## 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。



ソフトバンク株式会社