

# Chapter 1

# Vision and Commitment

【目指す姿とコミットメント】



# ソフトバンクのビジョン

当社は、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。このセクションでは、当社のこれまでの歴史や現在のグループ構造を解説するとともに、当社が何を目指しているのかを説明します。





## ソフトバンクグループ 経営理念

### 情報革命で人々を幸せに

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。

## ブランドシンボルに込めた想い

# 社会課題にアンサーを 出し続ける企業グループ

当社のブランドシンボルである2本のラインは、情報革命の担い手としての当社の企業姿勢をシンボル化した「＝」（イコール）マークであり、お客さまや世の中が抱えるさまざまな課題に対して「答え」（アンサー）を導き、解決することを表しています。

人口減少や少子高齢化、自然災害の増加などのさまざまな社会課題が深刻化していく中で、ソフトバンクはテクノロジーの活用により、顕在化している社会課題だけでなく、将来起こり得る新たな社会課題も見据え、それらの解決に取り組んでいます。

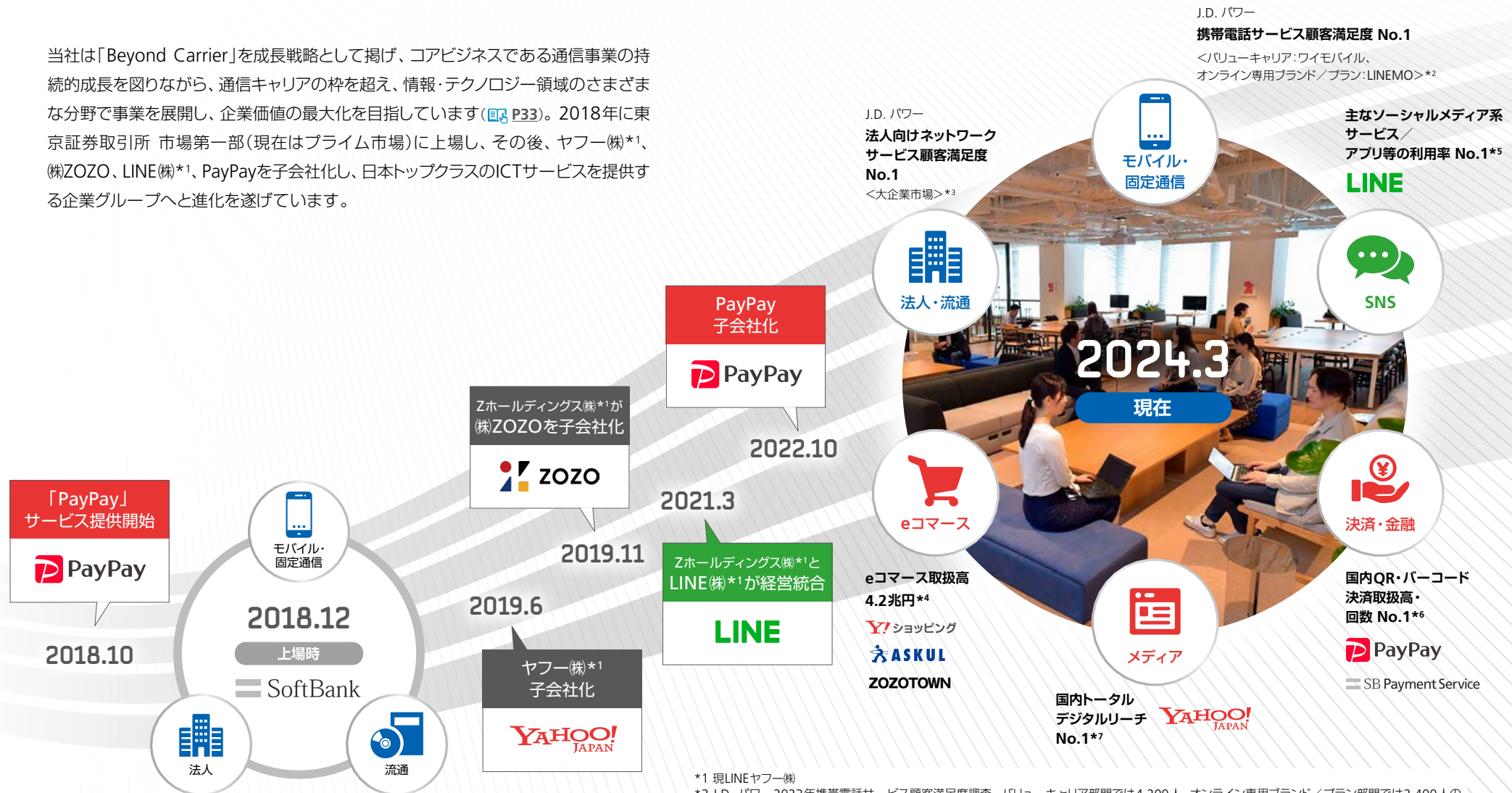
三十年、三百年先の世界を想い、社会課題に対して「答え」（アンサー）を出し続ける企業グループでありたい。それがわれわれのブランドシンボルに込めた想いです。



## 挑戦と進化の軌跡

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 P33)。2018年に東京証券取引所 市場第一部(現在はプライム市場)に上場し、その後、ヤフー(株)\*1、(株)ZOZO、LINE(株)\*1、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 現LINEヤフー(株)

\*2 J.D. パワー2023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4,200人、オンライン専用ブランド／プラン部門では2,400人の回答による。<https://japan.jdpower.com/ja/awards>

\*3 J.D. パワー2023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1,000人以上の企業487社から816件の回答による。  
<https://japan.idpower.com/ja/awards>

\*4 2023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BtoB事業取扱高、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

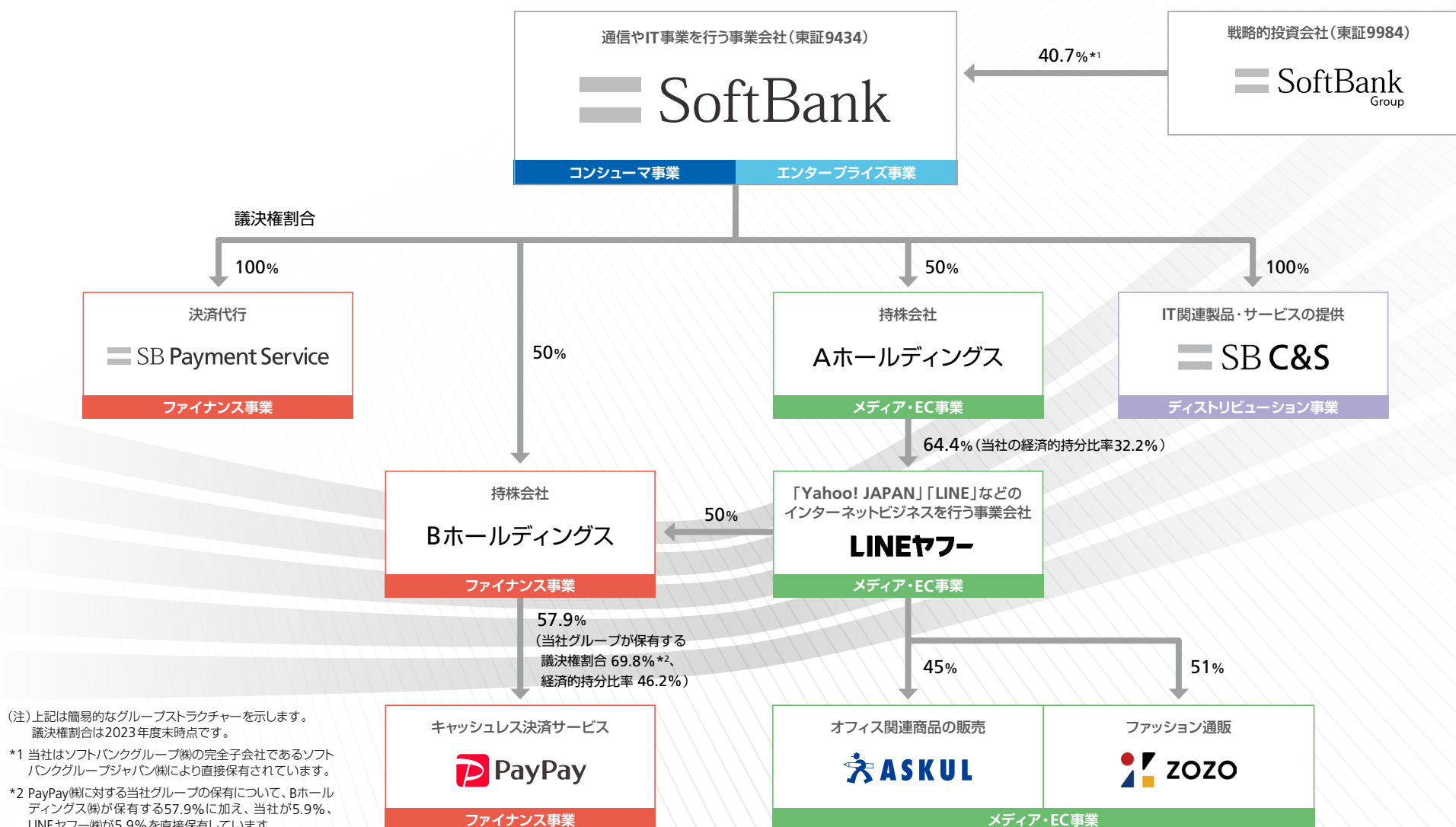
\*6 一般社団法人キャッシュレス推進協議会の開示資料（コード決済利用動向調査 2024年3月25日公表）を元に算出、当社調べ

\*7 ニールセン TOPS OF 2023: DIGITAL IN JAPAN

## シナジーを最大化するグループ構造

### 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。



(注) 上記は簡易的なグループストラクチャーを示します。  
議決権割合は2023年度末時点です。

\*1 当社はソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるソフトバンクグループジャパン(株)により直接保有されています。

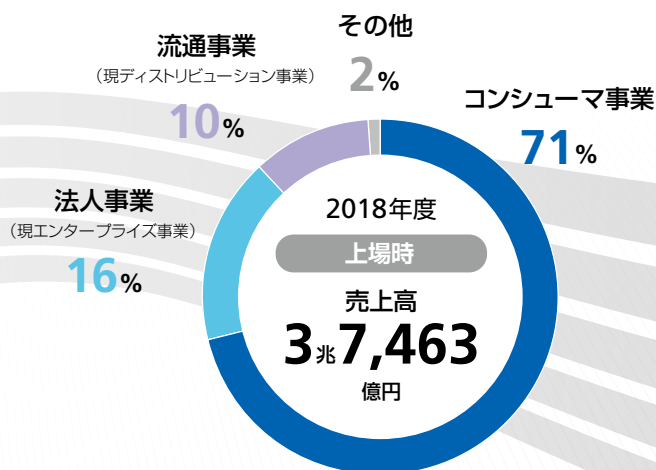
\*2 PayPay(株)に対する当社グループの保有について、Bホールディングス(株)が保有する57.9%に加え、当社が5.9%、LINEヤフー(株)が5.9%を直接保有しています。



## ソフトバンクの今

### 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。



#### 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、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「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。

#### ファイナンス事業

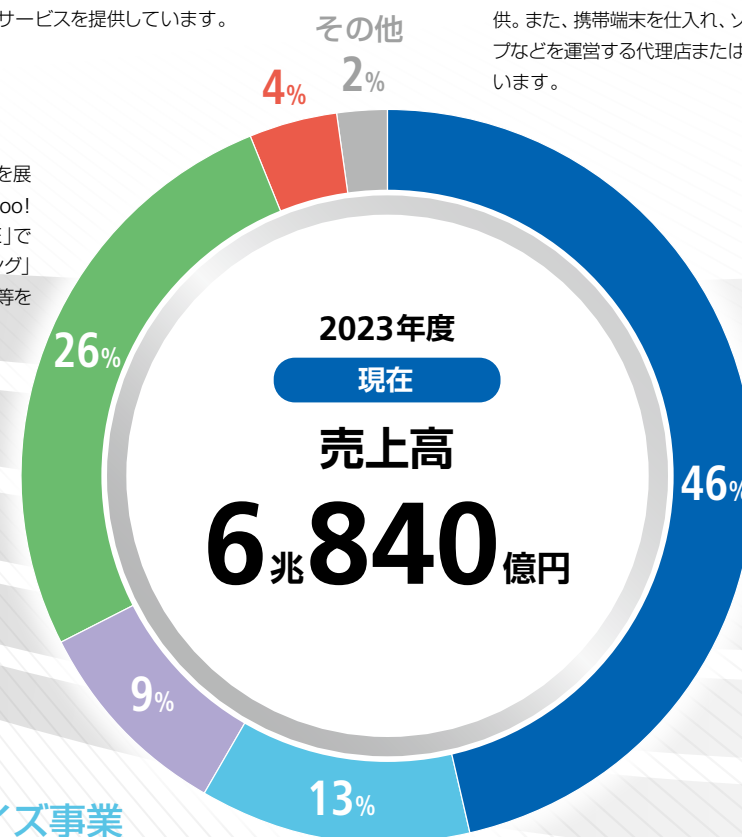
個人向けに、QR・バーコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービスやスマホ証券サービスを提供。また、法人向けに、クレジットカード・電子マネー・QRコードなどの一括決済代行サービスを提供しています。

#### 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。

#### 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。



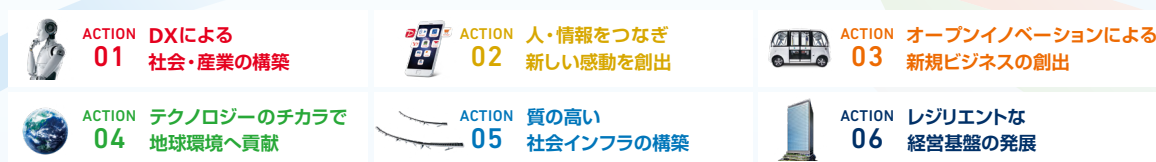
# 価値創造プロセス

## 「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。

### 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

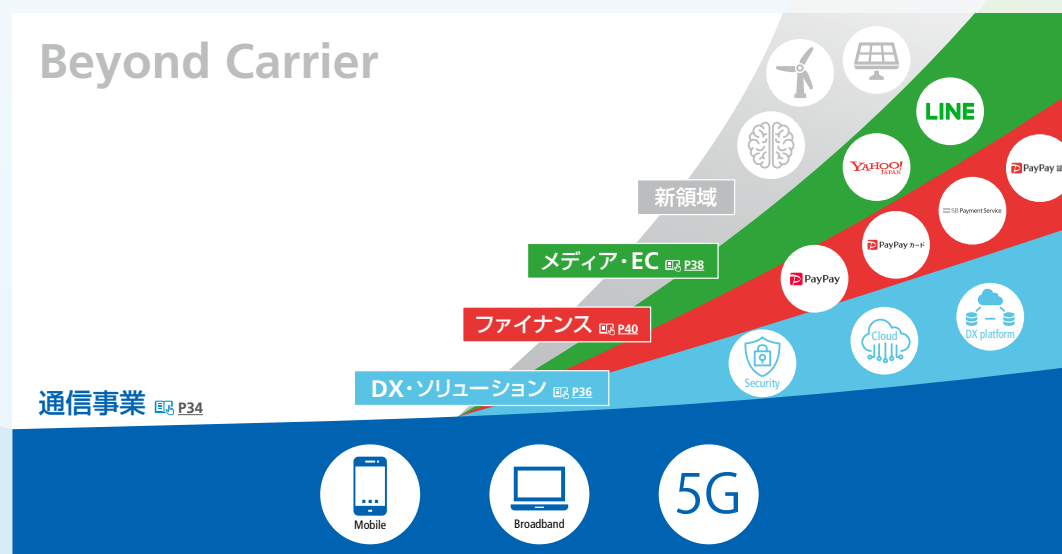
マテリアリティ [P12](#)



インプット [P11](#)



ビジネスモデル／アウトプット



アウトカム [P11](#)

2030年に目指す姿 = 長期ビジョン [P14](#)

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

中期経営計画 [P16](#)

- 成長戦略「Beyond Carrier」の推進
- 2025年度 純利益\* 5,350億円
- 自社の電力消費に占める実質再生可能エネルギー比率向上

(内部的)

- 企業価値の向上
- 企業収益や利益、キャッシュフローなど

(外部的)

- 社会価値の創出
- CO<sub>2</sub>排出削減
- 医療費削減
- 移動困難者の削減
- 防災・減災 など

\*親会社の所有者に帰属する純利益



# ソフトバンクの強みとインプット・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国内最大級のもので。通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野に国内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

### 圧倒的な顧客接点



	モバイル 4,000万件 <sup>*1</sup>
	オンラインメディア 8,500万人 <sup>*2</sup>
	スマホ決済 6,300万人超 <sup>*3</sup>
	コミュニケーションアプリ 9,700万人 <sup>*4</sup>

### 高い技術力



- ・技術者 約1.4万人<sup>\*5</sup>
- ・東京大学などと最先端AI研究を実施
- ・さまざまな産業で5Gを活用した実証実験を実施

### 強力な営業力



- ・営業職 約1.6万人<sup>\*6</sup>
- ・大企業の93%<sup>\*7</sup>と取引
- ・全国6,400店舗<sup>\*8</sup>

### 成長のための投資継続



- 2023年度実績
- ・設備投資 3,128億円<sup>\*9</sup>
  - ・成長投資 854億円<sup>\*10</sup>

### ネットゼロ実現に向け推進中<sup>\*11</sup>



- ・電気使用量 2,435,781MWh (2023年度使用実績)

### 強固なキャッシュフロー創出



- ・調整後フリー・キャッシュ・フロー (LINEヤフー、PayPay等除く)<sup>\*12</sup>  
5,328億円 (2023年度実績)
- ・自己資本 (親会社の所有者に帰属する持分)  
2兆3,771億円 (2023年度末実績)
- ・長期格付 (2024年8月26日現在)  
R&I A+、JCR AA-<sup>\*13</sup>



財務資本



人的資本



製造資本



社会関係資本



知的資本



自然資本

## アウトカム



### 企業価値の向上

2023年度	
・営業利益	8,761億円
・純利益	4,891億円
・エンゲージメントサーベイ	66点/100点

(注)純利益は親会社の所有者に帰属する純利益。エンゲージメントサーベイ(旧従業員満足度)は、2023年度から定義変更し100点満点で採点(～49:低い、50～64:普通、65～74:高い、75以上:非常に高い)



### 社会価値の創出

2023年度	
・配当: 株主への還元	4,068億円
・納税: 社会への還元	2,812億円
・人件費: 従業員への還元	5,401億円

(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質別内訳ベース)

\*1 「ソフトバンク」＝モバイル累計契約数(主要回線)(2024年3月末時点)

\*2 「Yahoo! JAPAN」＝月間利用者数(2023年1月～9月までの月平均利用者数)。ニールセンTOPS OF 2023: 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

\*3 「PayPay」＝登録ユーザー数(2024年3月末時点)

\*4 「LINE」＝月間アクティブユーザー数(MAU)(日本)(2024年3月末時点)

\*5 ソフトバンク㈱、LINEヤフー㈱、PayPay㈱、㈱ZOZO、SBテクノロジーズ㈱などのエンジニア社員の合計(2024年4月1日時点)

\*6 ソフトバンク㈱の営業社員(2024年3月時点)

\*7 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2023年度に当社と取引を行った企業の割合

\*8 「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(2024年3月末時点)

\*9 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

\*10 投資回収に長期を要する長期性の成長投資749億円(Cubic Telecom Ltd.への出資675億円、SuperPOD等生成AI関連の投資73億円)を含む

\*11 「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㈱単体からグループ企業(連結子会社が対象)に拡大

\*12 調整後フリー・キャッシュ・フロー＝フリー・キャッシュ・フロー＋(割賦債権の流動化による調達額－同返済額)。Aホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay証券㈱などのフリー・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㈱からの受取配当を含む

\*13 R&I: ㈱格付投資情報センター、JCR: ㈱日本格付研究所

# マテリアリティ

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

(リスクや機会、ソフトバンクの取り組みなどのマテリアリティ詳細については、[P105「マテリアリティ\(重要課題\)」](#)をご参照ください)

## 6つのマテリアリティ(重要課題)

	マテリアリティ		創出価値	2024年度目標KPI <sup>(注)</sup>	2023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	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。	(1)最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化 (2)DX*1による新しい産業の創出 (3)地域社会の活性化(地方創生)	ソリューション等売上 ● CAGR*2 10%	CAGR: 16% 増	エンタープライズ事業  <a href="#">P36</a>
	 <b>ACTION 02</b> 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出	スマートデバイスの普及を促進し、これらを活用した新しい体験の提供を通じてお客さまの豊かなライフスタイルを実現すると同時に、人・情報をつなぎ魅力的なプラットフォームを提供し、お客さまとパートナー双方にとっての価値を生み出します。	(1)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 (2)誰もが情報へアクセスできる環境の提供 (3)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	①スマホ累計契約数 ● 年100万件水準の純増 ②「PayPay」登録ユーザー数*3 ● 7,000万人 (参考)2023年度目標KPI ①3,000万件 ②6,000万人	①3,073万件 ②6,304万人	コンシューマ事業  <a href="#">P34</a> ファイナンス事業  <a href="#">P40</a>
	 <b>ACTION 03</b> オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出	グローバルのトップランナー企業とのつながりを生かし、新規ビジネスの創出および最新のテクノロジーやビジネスモデルを日本で展開するとともに、新たなビジネスの拡大や普及を支えていく高度な人材の育成と組織の構築を推進します。	(1)最先端テクノロジーによる新しいビジネスの開発 (2)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 (3)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	3,900億パラメーターの国産LLM*4を構築 (参考)2023年度目標KPI 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: ● バッテリー:高性能軽量バッテリー商用化(400Wh/kg級のセル) ● モーター:新デザインのプロトタイプモーター(Nidec)設計完了 ● 成層圏対応無線機: ーシリンドラアンテナによるエリア最適化技術の実証成功 ールワンダにて成層圏からの5Gの通信試験に成功	長期的な成長戦略  <a href="#">P44</a>
企業活動を通じた社会課題解決	 <b>ACTION 04</b> テクノロジーのチカラで 地球環境へ貢献	持続可能性のある地球を次の世代につなぐため、最新のテクノロジーを活用し、気候変動への対応や循環型社会の推進、自然エネルギーの普及に貢献します。	(1)テクノロジーや事業を通じた気候変動への貢献 (2)循環型社会の推進(サーキュラーエコノミー) (3)生物多様性保全への貢献 (4)自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現	● ネットゼロ(スコープ1、2、3*5)達成(2050年度)*6 ● カーボンニュートラル(スコープ1、2*5)達成(2030年度)*6	● 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*7 ● スコープ3削減推進に向けた社内体制構築	TCFD 提言に基づく情報開示  <a href="#">P86</a> TNFD 提言に基づく情報開示  <a href="#">P89</a>
	 <b>ACTION 05</b> 質の高い社会インフラの構築	どんなときでも安定的につながる通信ネットワークの維持に全力を尽くすとともに、お客さまの大切なデータを保護します。また、AIの加速度的な進化により急増すると予想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」の構築を推進します。	(1)持続的な生活インフラの整備 (2)防災・減災に貢献する盤石な通信インフラ構築 (3)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	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)	東京、大阪、名古屋の3都市完了	情報セキュリティ・AIガバナンス  <a href="#">P82</a>
	 <b>ACTION 06</b> レジリエントな経営基盤の発展	コーポレート・ガバナンス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。	(1)コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保 (2)ステークホルダーとの協働による持続的な発展 (3)人的資本の最大化に向けた社員幸福度向上とDE&I推進 (4)先進的な職場環境による生産性の向上	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	9.2%	人材戦略  <a href="#">P54</a> コーポレート・ガバナンス  <a href="#">P62</a>

(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 DX: デジタルトランスフォーメーション

\*2 当社グループで集計、CAGR: 年平均成長率

\*3 PayPay株のみが対象、中期目標

\*4 LLM (Large Language Models): 大規模言語モデル

\*5 スコープ1: 自社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)

\*6 ソフトバンク株グループが対象

\*7 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



## マテリアリティ

### 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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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。

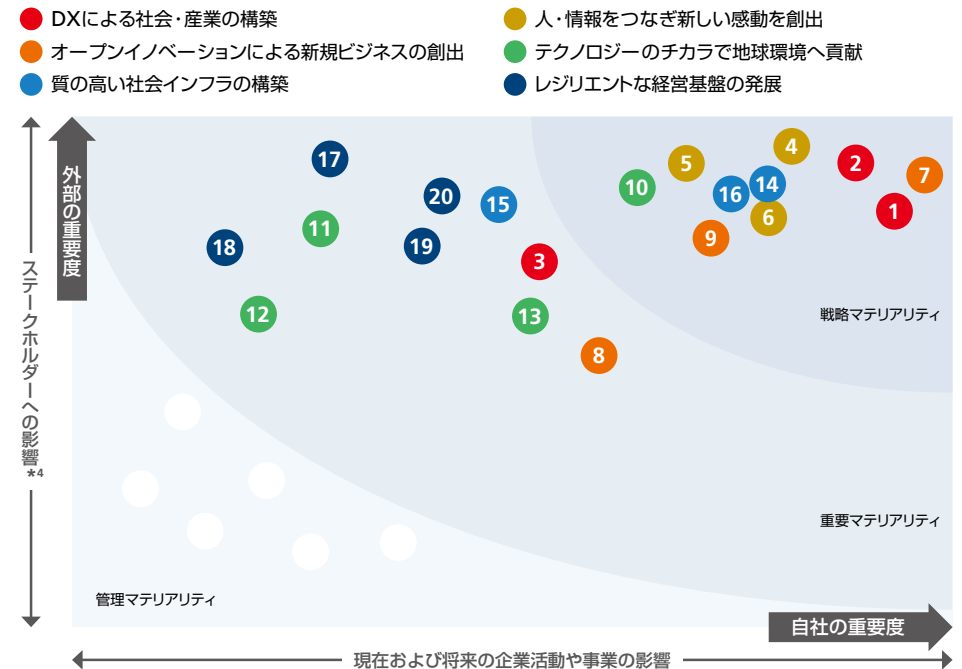
### ダブルマテリアリティへの対応

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<sup>\*3</sup>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。

### マテリアリティMAP

外部の重要度	自社の重要度
国際ガイドライン(GRIやSASB、SDGsなど)、国際レポート(WBCSD Vision 2050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イシュー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。	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(2020~2030年を形成するマクロトレンドと混乱)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。

### カテゴリ



### 抽出された20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の開発
- 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)
- 生物多様性保全への貢献<sup>\*5</sup>
- 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
- 人的資本の最大化に向けた社員幸福度向上とDE&I推進
- 先進的な職場環境による生産性の向上

<sup>\*1</sup> 気候変動対応や自然資本(生物多様性含む)の重要度の高まり、情報セキュリティやデータ・個人情報の保護、人的資本などの重要性が向上しています。

<sup>\*2</sup> デジタルの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、AIガバナンスの高度化、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。

<sup>\*3</sup> 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。

<sup>\*4</sup> 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。

<sup>\*5</sup> 生物多様性条約締結国会議(COP15)における国際目標「ネイチャーポジティブ」の採択、TNFDの最終提言が公表されるなど国際的な重要性向上を評価し、2024年度から「生物多様性保全への貢献」を重要マテリアリティとして、創出価値を位置付けて管理します。

(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。

## 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

## 「AI共存社会」の実現に向けた課題

2022年11月に対話型的人工知能「ChatGPT」が公開されて以降、生成AIの浸透が急速に進んでいます。当社は、AIがさまざまな製品やサービスに組み込まれることで、人々が便利で快適な生活を享受できる「AI共存社会」の到来を予見しています。

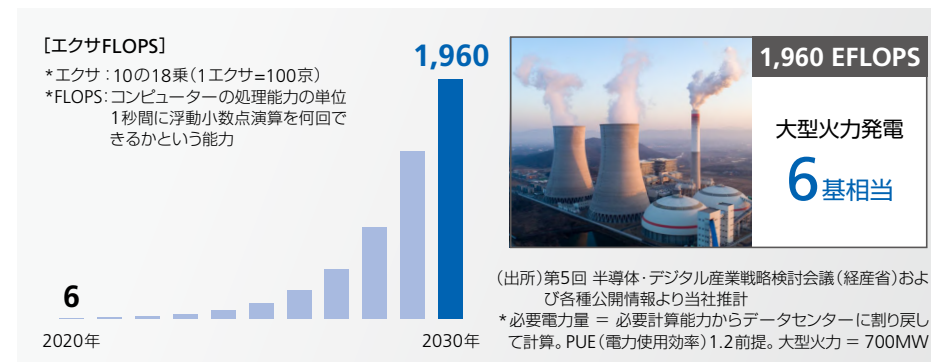
一方で、AIの利用には、データセンターでの膨大なデータ処理や電力消費を伴います。右のグラフは国内のデータ処理需要の見通しを示しており、生成AIの普及を背景に、2030年には2020年の300倍以上のデータ処理と、それに応じた莫大な電力需要が生じると当社では予想しています。今後「AI共存社会」と「持続可能な社会」を両立していくためには、この必要な電力需要を温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギーで賄っていかねばなりません。また、AIの利用に係る膨大なデータを処理するデータセンターは、現在東京と大阪に集中しています。今後、AIの利用拡大によりデータセンターが増え続けると、電力の需要がひっ迫し、大規模な停電の原因になり得ます。

## 「次世代社会インフラ」の構築による課題解決

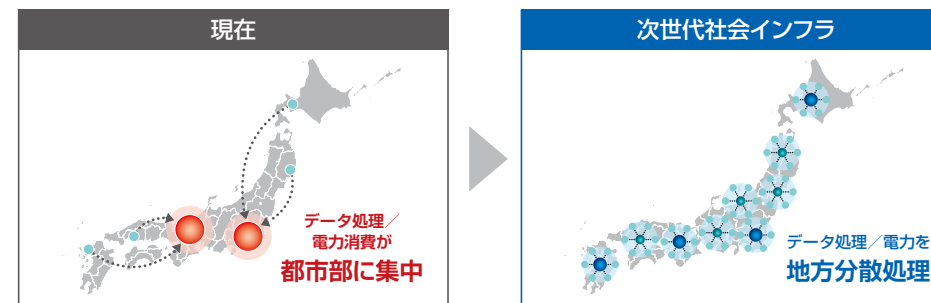
このような課題を解決するため、当社は2023年5月に長期ビジョン「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」を発表しました。この長期ビジョンは、各地域で生産した再生可能エネルギーを各地域のデータセンターで消費する、サステナブルな分散型のAIデータセンターの構築などを目指したものです。当社は、これを通じて「AI共存社会」を支える不可欠な存在となり、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

（「次世代社会インフラ」の全体像や実現に向けた技術戦略については、[P45](#)をご参照ください。）

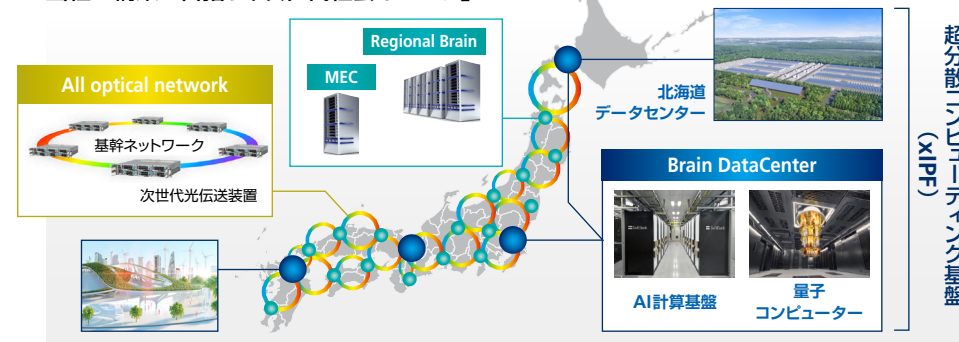
## 日本のデータ処理需要と必要な電力



## 現在のインフラの構造的課題



## 当社が構築を目指す「次世代社会インフラ」





## 長期ビジョン

### 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

当社は、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、この期間を中期経営計画の期間と位置付け、通信料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。



## 中期経営計画

### 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

### 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%

### 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(2024年度 配当予想は普通株式1株当たり86円)

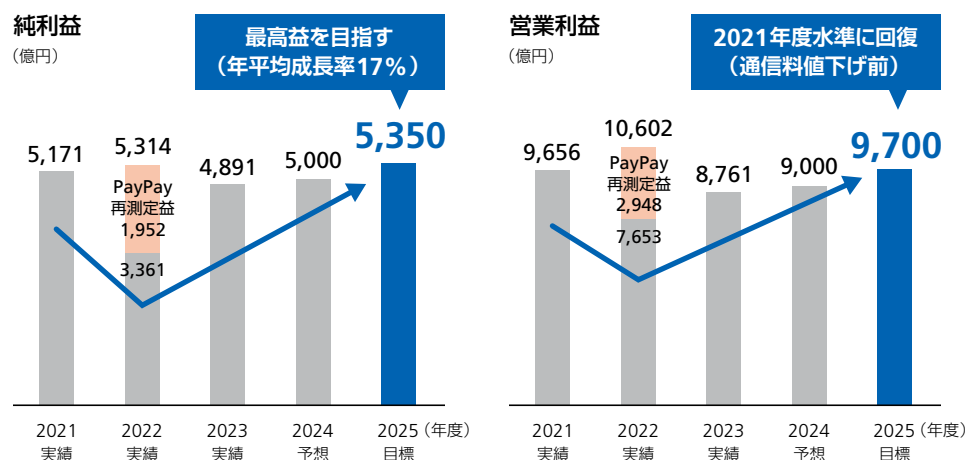
長期ビジョン「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業」の実現に向け、2023年度から2025年度の中期経営計画では事業基盤の再構築を図ります。通信キャリアの枠を超え、非通信領域の拡大を図る成長戦略「Beyond Carrier」の推進により、2025年度の親会社の所有者に帰属する純利益において最高益の5,350億円を目指します。

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。

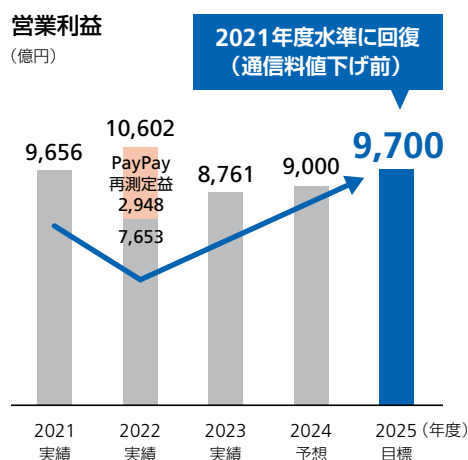
加えて、自社使用電力\*2に占める実質再生可能エネルギー比率に係る目標を設定し、2025年度までに50%、2030年度までに100%(うち、半分以上を再生可能エネルギーによる発電から調達)を目指します。その達成に向けて、非化石証書を活用するだけでなく、当社の温室効果ガスの年間排出量の半分を占める基地局の省エネ化を促進していきます。また、再生可能エネルギーを新規調達\*3する大型契約を発電事業者と締結し、上記目標の達成を目指します。

(中期経営計画の進捗については、P26「CFOメッセージ」における「中期経営計画」をご参照ください。)

純利益  
(億円)



営業利益  
(億円)



事業目標 (各セグメントにおける進捗は、P34「セグメント別事業戦略」をご参照ください。)

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>

\*1 親会社の所有者に帰属する純利益

\*2 ソフトバンク(株)およびWireless City Planning(株)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



# マネジメントメッセージ

当社は、中期経営計画で掲げた目標の達成と、中長期的な成長に向けた取り組みを両立し、持続的に企業価値を向上させることを目指しています。このセクションでは、マネジメント自身の言葉で、中期経営計画の進捗や今後のビジョン、および戦略を語ります。



# CEO Message



代表取締役  
社長執行役員 兼 CEO

宮川 潤一



# AIとの共存社会を支えるテクノロジー企業に進化する



## 中期経営計画 初年度(2023年度)の振り返り

### 全社一丸となって通信料値下げの影響を克服し 大幅な増益を達成

2023年度の連結業績は、売上・利益ともに上方修正した業績予想(2024年2月発表)を上回ることができ、中期経営計画の初年度として非常に好調なスタートを切ることができました。2022年度のPayPayの子会社化に伴う一時益の影響を除いたベースで、営業利益は前期比14%増、親会社の所有者に帰属する純利益は同45%増となり、どちらも1,000億円を超える大幅な増益となりました。

特に、2021年春の通信料値下げの影響を受けてきたコンシューマ事業のモバイルサービス売上は1年前倒しで反転・増収を達成し、事業全体としても増益にできたことは非常に大きな出来事でした。また、エンタープライズ事業やメディア・EC事業で2桁の増益を実現したほか、ファイナンス事業も赤字を大幅に縮小することができました。

振り返ってみますと、毎月実施している全社員向けの朝礼では、通信料値下げの危機感を自分の言葉で共有し、社員の奮起を促してきました。また、経営会議では、商材一つ一つの利益率がこの水準で本当に妥当なのか、営業体制は本当にこれでよいのか、などと問題提起し、コスト削減についても抜本的に取り組むように発破をかけてきました。このような働きかけを社員が全力で受け止め、一丸となって取り組んできたことが結果に表れた1年だったと受け止めています。

## CEOメッセージ

## コンシューマ事業

顧客基盤の拡大とARPU向上に向けた取り組みで  
モバイルサービス売上が反転

中期経営計画の中では、モバイルサービス売上を2024年度から反転・増収させることを目標としていました。幸いなことに、スマートフォン契約数の純増が好調に推移したこと、ARPUの下落幅が想定よりも早く縮小したことなどにより、2023年度から増収に転じることができました。

純増が好調に推移した要因の一つは、顧客との重要な接点であるショップ網を維持してきたことです。過去3年は、通信料値下げの影響やコロナ禍を受けて抜本的なコスト削減が必要な状況でしたので、短期的なコスト削減策として、ショップ網を縮小するべきかどうかも俚上に載せ、徹底的に議論しました。しかし、中長期の戦略を考えたときに「維持するべきだ」と判断しました。

ショップ網を維持しようとした背景には、AIとの共存社会の到来で形は変わるかもしれませんが、スマートフォンは人にとって一番身近なツールの一つであり続けるだろうという考えがあります。その利便性を享受できなければ、情報格差が生まれ、それが賃金や生活の格差につながってしまうのではないかという課題意識があります。この課題意識がありましたので、一人でも多くの人にその利便性を徹底的に伝えるための取り組みを行っています。現在、ショップなどでは、年間約100万回の「スマホ教室」を実施し、スマートフォンの便利な機能や使い方などを伝えることで、デジタルデバйд(情報格差)の解消に努めています。加えて、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」を2022年9月から提供し、ユーザーのニーズを踏まえて拡充しています。このサービスは、ユーザーから好評を得ているとともに、ショップを運営してくれている代理店の収入増や、当社のARPU向上にも貢献しています。

また、2023年度にはARPUの向上やグループ経済圏の拡大に向けた取り組みとして、「ソフトバンク」ブランドにおいて「ペイトク」という新しい料金プランを発表しました。この料金プランは、「PayPay」と組み合わせることで無制限あるいは大容量のデータプランをおトクに使える料金プランで、他社との差別化や「ワイモバイル」ブランドとの棲み分けに役立っています(図P35)。

引き続き、顧客基盤の拡大とARPUの向上に向けた取り組みを推進することで、モバイルサービス売上の最大化を目指していきます。

## エンタープライズ事業

さらなる飛躍に向けて  
人材の強化と新領域への投資を進める

エンタープライズ事業は、企業のDX化の潮流を受けつつ、幅広いITソリューションとモバイルをセットで提供することで、2018年度から年平均成長率2桁での利益成長を続け、営業利益を5年で倍増することができました。引き続き、ソリューションの売上は2桁ベースで成長すると見込んでいますが、さらなる飛躍に向けて、主に二つのことに取り組んでいきます。

一つは、人材の強化です。今後はAIが社会実装され、あらゆるものの自律化(Autonomous化)や効率化が加速していきます。そのけん引役になると期待しているのがこの事業であり、幅広い顧客企業の持つデータやシステムとAIを組み合わせながら、さまざまな業界を変革していくことで成長していきたいと考えています。後ほど詳しく説明しますが、当社ではAIを用いてコールセンターを自動化するソリューションを開発しています。まずは自社で導入し、成果を検証した上で、順次顧客企業にも提供したいと考えています。このようなサービスの導入時は、顧客企業をサポートするエンジニアのリソースが多く必要になりますので、今から先んじて強化しています。

2024年4月には、豊富なエンジニアリソースと高い技術力を有するSBテクノロジー(株)の株式公開買付(TOB)を発表しました。同社は元々、当社が52.81%(2024年4月25日時点)の株式を保有している上場子会社でしたが、2024年9月に271億円を投じて完全子会社化しました。同社は、クラウド・セキュリティ・AIに強みを持つ企業です。今後のAIの社会実装に向けて、エンタープライズ事業とのさらなるシナジーが期待できると考え、このような意思決定に至りました。

もう一つは、新領域への投資です。2024年3月には、コネクテッドカーおよびSDCV<sup>\*1</sup>向けにIoTプラットフォームをグローバル展開するCubic Telecomの株式の51.0%(希薄化後)を761億円で取得し、子会社化しました。自動車のEV化や自動運転化が進んでいくと、自動車をソフトウェアで制御する領域が広がっていきますので、「通信」はそのソフトウェアを管理・展開するための要となります。この投資は、同社の自動車向けのIoTプラットフォームとしての価値だけを評価したものではなく、ソフトウェアをグローバルに展開できるプラットフォームとしての価値を見いだして実行した戦略的な一手なのです(図P37)。

このような先行投資の影響もあり、2024年度のエンタープライズ事業のセグメント利益は、実力ベースで7%の成長を予想しています。いったんは1桁台の成長になりますが、これらの投資の成果により、中期的には2桁成長に回帰できるように努めていきます。

<sup>\*1</sup> SDCV(Software Defined Connected Vehicles):主にインターネットに接続されたソフトウェアを通じて機能を更新することができる車両のこと



## CEOメッセージ

## メディア・EC事業

オンライン・オフラインの強みを掛け合わせて  
ともに大きな成長を実現

2023年10月に、Zホールディングス(株)、LINE(株)、ヤフー(株)を中心としたグループ内再編が完了し、LINEヤフーがスタートしました。2023年度は、テーマとして掲げていた事業の効率化が想定以上に進展し、同事業は24%の増益を実現することができました(図P39)。

しかしながら、2023年11月にLINEヤフーが不正アクセスによる情報漏えいインシデントを発表し、当社としても非常に重く受け止めています。同社は、2024年3月および4月に総務省から行政指導を、同年3月に個人情報保護委員会から勧告および報告等の求めを受けました。総務省からの行政指導では、「LINEヤフーの業務委託先は、強い資本的影響があるNAVER Corporation(以下、NAVER)の子会社であり、適切な委託先管理を実施できていなかった」という趣旨の指摘を受けたと理解しています。この指摘を踏まえて、LINEヤフーでは、NAVERへの業務委託を順次終了するとともに、新規の業務委託を行わない方針を発表しており、当社としても同社のこの意思を尊重したいと考えています。当社は、同社の親会社として、さらに実効的なセキュリティガバナンスの確保に向けて今後も協力していきます。

なお、当社とNAVERは、両社で株式の50%ずつを保有するAホールディングス(株)を通じてLINEヤフーの株式の64.4%(2024年3月31日時点)を保有していますが、この資本関係の見直しについては短期的に結論が出るものではないと認識しており、LINEヤフーの将来と、NAVER・当社の事業戦略を判断基準として引き続き議論を重ねていきます。

全国的なショッピング網や約1.6万人の営業社員を有し、オフラインに強みのある当社と、オンラインに強みのあるLINEヤフーは最適な組み合わせであり、重要なパートナーです。両社の強みを

生かして取り組みたいことがたくさんあります。代表的な成功例は「PayPay」で、加盟店開拓などのオフラインの部分を当社が、システム開発などのオンラインの部分を当社が支援してきました。これからはAIが本格化していき、競争環境が大きく変わるタイミングです。セキュリティガバナンスの課題を早期に克服し、一緒に第2・第3の「PayPay」のようなビジネスを作り、ともに大きな成長を実現していこうと働きかけています。

先日、毎年恒例の全グループ社員向けイベント「社員大会」でプレゼンテーションを行ったのですが、その題材は1800年代に日本の近代化に大きく貢献した5人の若者(長州ファイブ)のエピソードでした。この5人の若者は欧州に留学し、それぞれが近代的な憲法や内閣制度、鉄道技術、造幣技術、近代工業、外交などの専門分野を極めました。この5人がそれぞれの強みを持ち寄って「日本を近代国家にする」というビジョンの下で力を合わせたからこそ、その後の日本の発展があったわけです。当社も通信・eコマース・メディア・決済・金融など、さまざまな強みを有する企業群であり、これらの事業分野が未来の日本にとって重要な役割を果たすと考えていますので、「情報革命で人々を幸せに」という共通の経営理念の下、力を合わせて大きなことを成し遂げたいと思っています。

## ファイナンス事業

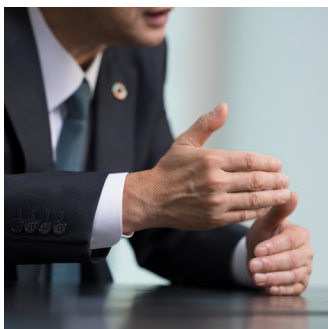
「PayPay」は金融プラットフォームとして  
さらなる拡大を目指す

ファイナンス事業の中核的な存在であるPayPayは、コード決済とクレジットカード決済のシームレスな連携により、決済取扱高が前期比22%成長し、2023年度には12.5兆円になりました。また、登録ユーザー数は2024年3月末時点で前期比11%増加の6,304万人となり、この規模になっても2桁の成長を継続しています(図P41)。

そして、国内のコード決済では決済取扱高・決済回数ともにNo.1のポジションを維持しています。今後は、この優位性を生かし、金融プラットフォームとしてさらなる拡大を目指します。加えて、グループ内の金融サービスとの連携をさらに強めるほか、当社のモバイルの事業基盤を活用し、「PayPayカード」などの顧客基盤の拡大を推進していきます。

PayPayは、2023年度に連結EBITDAで初めての黒字化を達成しました。2024年度には、営業利益ベースでも黒字化を目指して取り組んでいますが、PayPayの経営陣は、必ず成し遂げてくれると期待しています。

2018年10月のサービス開始以来、顧客基盤の拡大を優先し、赤字を恐れずに先行投資を続けてきましたが、営業利益の黒字化が視野に入ってきたことは非常に嬉しく思っています。「日本で立ち上げたベンチャー企業が、これほどまでに成長できるのか」ということを印象付けたいと考えています。





## CEOメッセージ

### 中期経営計画で掲げた目標についての考え方

## 目標の達成と中長期の成長に向けた先行投資を両立

ここまで説明してきました通り、2023年度は現行の中期経営計画の初年度として非常に順調な滑り出しだったと捉えています。この中期経営計画では、2025年度に営業利益で9,700億円を達成するという目標を掲げてきましたが、実力ベースでは1兆円超を創出できるまでに事業基盤が盤石なものになってきました。よって、中期経営計画の目標を上方修正することもできましたが、急速に拡大する生成AIの領域でマーケットリーダーになるべく、中長期の成長に向けた先行投資と現行の中期経営計画で掲げた目標の達成を両立するという方針を取ることにしました。

中長期の成長に向けた投資として、具体的に取り組むことの一つはAI計算基盤の構築です。今回、約1,100億円(経済産業省の「クラウドプログラム」の補助金考慮後)を投じて、AI計算基盤の計算能力を現在の37倍にまで引き上げることにしました。高い計算能力を持ったAI計算基盤を使いたいという政府・大学・企業の需要は非常に底堅いものがあり、Infrastructure as a Service (IaaS)として提供するだけでも投資の回収は見込めると考えています。当社はまず、このAI計算基盤を活用して約1兆パラメーターの日本語ベースの大規模言語モデル(LLM: Large Language Models)を自社で構築していきます。このLLMは、Platform as a Service (PaaS)としての提供を目指しており、企業や自治体への展開を一気に進めていきます(図P48)。

また、生成AIを活用したSoftware as a Service (SaaS)の開発にも投資します。2024年3月には、生成AIを活用したコールセンターの自動化に向けたソリューションを共同開発することについて、日本マイクロソフト(株)と共同発表を行いました。事前に学習させた情報を元に単純な受け答えだけでなく、リアルタイムに変化する状況をAIが把握し、自律的に応答で

きるレベルのソリューションになるまで、作り込んでいきたいと考えています。

このように、多様なビジネスモデルを作り上げていきますので、一時的には先行投資に係る費用が発生しますが、中長期ではより高い成長軌道を描けるように取り組んでいきます。

### AIデータセンターの必要性

## AIと共存する社会基盤を作り上げる

米OpenAIが開発した「GPT-3.5」が登場し、世の中が大騒ぎになったのが2022年11月です。そこからあっという間に、テキストを打ち込むだけで生成AIが画像を描いてくれたり、動画を作ってくれたりする時代になりました。そして、同社が2024年5月に公表した「GPT-4o」では、単一のニューラルネットワークでテキスト・画像・動画・音声を入出力できるようになるなど、驚くべきスピードでAIが進化しています。こういった時代がいつか絶対に来ると予想していたものの、思ったよりも早く来たな、当社も進化のペースを上げていかなければいけないな、と思っています。

AIの存在感が増していき、AIと共存する社会が本格的に始まろうとしています。そのような中で、AIデータセンターは人の体で例えると「頭脳」を司る部分です。当社は、この最も重要な「頭脳」に安定的に電力を供給し、より賢く育てる役割を担いたいと考えており、いち早く着手しています。



## CEOメッセージ

2023年11月には北海道の苫小牧市にAIデータセンターを構築することを発表しました。このデータセンターは、完成時には最大受電容量300メガワットの規模になる見込みであり、再生可能エネルギーのみを使用して運用したいと考えています。2026年度に第1期の工事完了および開業を目指しており、開業時点では50メガワットの規模となる見込みです(図P46)。

また、2024年6月には、シャープ(株)(以下、シャープ)の堺工場を活用した大規模なAIデータセンターの構築について、同社と基本合意書を締結した旨を発表しました。同工場の土地や建物、電源設備、冷却設備などを譲り受ける方向で交渉しています。データセンターを新設するには、土地の選定や購入、建物の建設、電源設備の構築などが必要であり、昨今の労働力不足などを考慮すれば早くとも3~4年、通常であれば5~6年が必要になります。しかし、シャープ堺工場の既存設備を転用することができれば、データセンターを早期に稼働することができ、急増するニーズに応えることができると見込んでいます。

私は、1991年にISP(インターネットサービスプロバイダー)の会社を興し、インターネットの黎明期からIT業界に関わってきました。インターネットやスマートフォンのようなパラダイムシフトを起こすテクノロジーが出てきた時に、大きな成功を収めることができるのは、そのテクノロジーが人々の生活にどう溶け込むのかを具体的に「先読み」して先手を打った会社です。今、AIというテクノロジーによって、これまでで最大のパラダイムシフトが起ころうとしています。そのような中で、AIと人々の関わりはようになっていくのか、AIでどのように世の中が変わっていくのか、と「先読み」していくとAIデータセンターは必ずや社会基盤として不可欠な存在となることでしょう。現行の中期経営計画の間にしっかりと準備を進め、次期中期経営計画の中で具体的な目標や戦略を説明できるようにしたいと考えています。

### ESG経営

## 「長期ビジョン」の実現を通じて ESG経営に取り組む

社長就任時に、どのようなビジョンを掲げて経営していくべきかを真剣に考えました。その際に、「持続可能な社会の実現」と「企業価値の向上」の両立を目指すというESG経営の考え方が非常に重要であると認識し、羅針盤として最初から経営戦略に取り込んでいきました。これが結果として、「AIによるデータ処理需要・電力消費の増加」と「地球温暖化」に対応するための「長期ビジョン」、そしてそれを実現する「次世代社会インフラ」の構想に結びついています(図P45)。

ESG経営に真剣に取り組んでいく中で、世界の代表的なESG指数である「Dow Jones Sustainability Index」の「World Index」の構成銘柄に、2年連続で選定されました。また、そのスコアにおいても、日本国内で選定された企業の中で2年連続最高のスコアを獲得しました。加えて、2023年11月には、国連のSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みを評価する「第5回日経SDGs経営大賞」において、899社の中から大賞を受賞することができました。

このような高い評価をいただけるようになったことは非常に嬉しく思っていますが、評価を得るためだけにESG経営をしてきたわけではありません。当社の「長期ビジョン」の方向性はESG経営の考え方と合致しているからこそ、その実現に向けて取り組んでいくことが、結果として高い評価の獲得・継続につながっていくと考えています。

### 環境への取り組み

## AIが生み出す膨大な電力需要に「分散型AIデータセンター」で取り組む

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。中期経営計画では、自社の使用電力\*2に占める実質再生可能エネルギーの比率を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)にするという目標を掲げています。2023年度には、この比率は48%となっており、目標に対して順調に進捗しています。

今後、AIが日常的に使われる社会が到来すると、AIの稼働により大量のデータ処理が発生し、膨大な電力需要が生まれると見込まれています。さまざまな公開情報に基づく、2030年の国内のデータ処理は2020年対比で数百倍にもなるという試算もあります。仮にAIによるデータ処理が2020年対比で300倍になると仮定すると、大型火力発電所を6基も新設する必要がありますが、温暖化の原因となる二酸化炭素を排出する火力発電の拡大という選択肢は現実的ではありません。また、AIのデータ処理を行うにはデータセンターが必要ですが、東京・大阪などの大都市周辺では再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが小さいという課題もあります。これらの状況から、再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが豊富な地域にAIデータセンターを分散配置し、将来的には再生可能エネルギーの発電にも関与することで、気候変動問題の解決に貢献したいと考えています(図P14)。

\*2 ソフトバンク(株)およびWireless City Planning(株)の合計



## CEOメッセージ

### ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(女性活躍の推進)

## 自ら旗振り役となり、 女性が活躍しやすい環境づくりを進める

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)」を推進しており、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。

DE&Iの中で特に注力しているテーマの一つが女性活躍の推進です。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旗振り役となり、女性が活躍しやすい環境づくりを進めています。2024年4月にはこの比率が9.2%まで上がってきました。人材の育成には相應の時間がかかりますが、長期的な視野でしっかりと取り組んでいきます(図 P57)。

### ガバナンス(親子上場についての考え方)

## 独立社外取締役を過半数にしガバナンス体制を強化

2024年6月20日に開催した当社第38回定時株主総会にて取締役が選任され、上場以来初めて独立社外取締役が全取締役の過半数を占める体制(11名中6名)になりました。(図 P62)

当社の親会社であるソフトバンクグループ(株)は、当社の議決権の40.7%を所有しており、当社には支配株主がいる状態です。よって、少数株主保護の観点から、より厳しいガバナンス体制にすることが必要だと以前から認識していました。一方で、社外取締役の数だけを揃えればよいとは考えていなかったのも、専門知識を有しており、当社の企業価値の向上に寄与していただける人材を探していました。そして今回、AIをはじめとするテクノロジーについて豊富な知識と経験を有する坂本真樹氏と、企業変革やダイバーシティの推進に関する知識や経験を有する佐々木裕子氏に独立社外取締役として就任いただくことになりました。この新たなガバナンス体制の下、引き続き企業価値の向上に努めていきます。

### 株式分割の実施と株主優待の新設

## 若い個人株主層を増やし、 長期的な目線で企業価値の向上につなげる

当社は、2024年10月1日に、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行うことにしました。その背景には、投資単位を引き下げ、10年、20年の長期的な時間軸で当社の経営と一緒に考えてくれる若い個人株主層を増やしたいという思いがあります。そのため、若い個人投資家層が買いやすい投資単位を調査したところ、2万円程度であろうということが分かりましたので、この方針としました。2024年から新NISA(少額投資非課税制度)が開始され、投資家層のさらなる拡大が進むと予想される中、10年後、20年後に日本の経済を動かす若い方々に、「初めて買った株はソフトバンクの株だった」と言っていただき、この購入をきっかけに当社を長期的に応援していただけたらと期待しています。また、当社の株式の購入やサービスに興味をもっていただくきっかけになればと考え、株主優待制度を新設することを決めました。この制度では、当社の普通株式を1年以上かつ100株以上保有していただいた株主の方を対象\*3として、「PayPayポイント」1,000円分相当を進呈します。この株主優待にかかる総額は10億円程度になると見込んでおり、個人株主数やPayPay経済圏の拡大という戦略的な取り組みとして、中長期的な企業価値の向上につなげたいと考えています。



\*3 当社株主名簿に1年以上継続して記載または記録されており、かつ当社普通株式を100株(1単位)以上保有されている株主の方を対象とします。保有期間は3月31日から翌年3月31日までの間とし、初回は2025年3月31日から2026年3月31日までとします。なお、「1年以上継続して記載または記録」とは、同一の株主番号で3月31日および9月30日最終の当社株主名簿に3回以上連続で記載または記録された株主の方です。



## 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

2023年夏頃からモバイルサービス売上の反転が見え始めたことや、業績全体が想定以上に回復してきたことを踏まえ、「通信料値下げの影響がある中で、この高水準の株主還元は維持できるのか?」という株主・投資家の皆さまの懸念は後退し、新たな成長機会を捉えて「中長期でどう成長していくのか?」に関心が移ってきたように感じています。

これまで通りの高い株主還元に対する期待に応えつつ、生成AIやAIデータセンターなどの中長期的な成長機会にどう取り組んでいくべきか。本来であれば相反するこの二つのことを同時に追求していこうと考え、2023年11月には、国内で初めて社債型種類株式を東証プライム市場に上場させ、1,200億円の成長資金を調達しました(図P29)。社債型種類株式は社債と株式の両方の特長を有しており、普通株式の議決権を希薄化することなく、自己資本を拡充することができます。今回はこの調達した資金を、前述のAI計算基盤への成長投資に充当することにしまし

た。この社債型種類株式は、発行から5年後以降に金銭対価による取得(コール)が可能になります。この成長投資の成果を早期に結実させ、純利益を伸ばし、将来の株主還元余地や成長投資余力を高めていきたいと考えています。

この考え方の下、2024年度の普通株式1株当たり配当金の予想は引き続き86円としました。2025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、引き続き中長期の成長と株主還元の両方を重視し、しっかりとお応えするべく経営していきます。

### 最後に

## AIとの共存社会を支えるテクノロジー企業へ進化し 企業価値を高める

通信料値下げという非常に険しい山を越えることができ、会社全体が本当に力強くなったと実感しています。通信事業は当社にとって引き続き屋台骨であり、今回細かい部分まで総合的に見直す良いチャンスになったとポジティブに捉えています。

これからはAIがさらに進化していき、人類とAIが共存していく社会が本格化していきます。情報革命を推進してきたからこそ、通信事業を担ってきた当社だからこそできる「社会課題の解決」があり、それは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「次世代社会インフラ」であると考えています。社長に就任して以来、さまざまな準備を進めてきており、青写真を描いてきました。これからはその青写真に沿って作り上げていくフェーズに入っていきます。当社は「次世代社会インフラ」を構築し、「AI共存社会を支えるテクノロジー企業」へ進化することで、「世界に最も必要とされる会社」というビジョンを実現し、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

当社はこれまでも、テクノロジーを用いて、顕在化しているさまざまな社会課題の解決に努めてきました。また、AIの進化が社会にもたらす影響を具体的に先読みし、今後起こり得る社会課題も見据えてその解決に向けて取り組んでいます。2024年6月から、このような取り組みや想いを、「社会課題に、アンサーを。」というスローガンの下、世の中に伝えていく活動を行っています。

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。



# CFO Message

## 現行中期経営計画の達成と 次期中期経営計画に向けた 生成AI等への成長投資を両立

取締役  
専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

### 中期経営計画

## 2023年度の総括と 今後の見通し

2023年度の連結売上高は6兆840億円となり、過去最高となりました。連結営業利益は、PayPayの再測定益(2,948億円)が剥落し減益となりましたが、その影響を除いた実力値ベースでは、前期比1,107億円(14%)増と二桁の成長となりました。主力のコンシューマ事業が増益に転じただけでなく、全セグメントが増益となり、まさに「全員野球」でこの成

長を成し遂げることができたと受け止めています。特にモバイルサービス売上を1年前倒しで反転・増収にできたことは、市場からも高く評価いただけたと認識しています。非常に良好な滑り出しとなった中期経営計画の初年度でしたが、最終年度の目標値は発表時点のままとしています。なぜなら、当社を取り巻く事業環境は、生成AIをはじめとした新たな成長のチャンスに満ち溢れており、将来のための手を打ってきたいという思いがあるからです。直近3年間は通信料値下げの影響や、新型コロナウイルスに伴う行動制限もあり、先行投資を抑制してきました。ようやくこのような耐える時期を終えて、次期中期経営計画期間あるいはそれ以降に大きな成

長を実現するため、上振れが見込まれる利益を先行投資として活用したいと考えています。もちろん、掲げている中期経営計画の目標はしっかりと達成し、成長投資と両立していきます。

なお、現行の中期経営計画の目標値は、PayPayの再測定益の影響を除いた実力値ベースで、2022年度の実績から2025年度にかけて、営業利益の年平均成長率が8%、純利益が同17%となります。この成長率は決して低い水準ではありませんが、2023年度の実績はこの計画値を上回って推移しました。われわれの企業努力により、今後の成長に向けた選択肢を一層増やすことができたと捉えています。

### 中期経営計画財務目標と実績

(円)	2023年 5月発表予想	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 中期経営計画 財務目標
売上高	6兆	6兆840億	6兆2,000億	6兆5,000億
営業利益	7,800億	8,761億	9,000億	9,700億
純利益*1	4,200億	4,891億	5,000億	5,350億
調整後 EBITDA	1兆5,700億	1兆6,677億	1兆6,800億	1兆7,500億

\*1 親会社の所有者に帰属する純利益

## CFOメッセージ

## コンシューマ事業

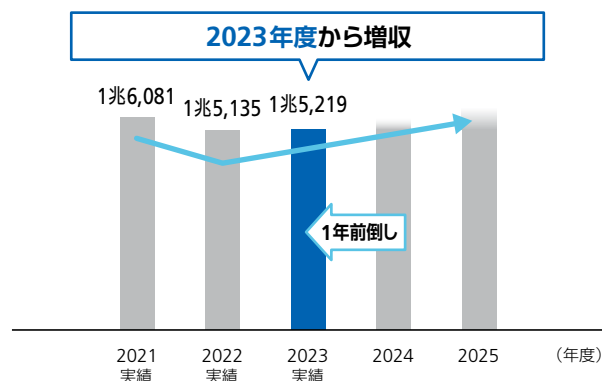
## モバイルサービス売上の増収の前倒しにより300億円の増益を実現

中期経営計画の発表時点では、通信料値下げの影響で下がるモバイルサービス売上を、減価償却費をはじめとする費用削減で乗り越え、増益させるという設計でした。しかし、新型コロナウイルスに伴う行動制限が2023年5月に終了し、人々の流動が回復していく中で、当社の強みである営業力を大いに発揮することができました。結果として、2023年度は147万件的スマートフォンの純増を実現し、目標としていた累計契約数3,000万件を2023年11月に達成しました。新規獲得のみならず、さまざまな営業努力によって付加価値サービスの浸透を図ったほか、「ソフトバンク」から「ワイモバイル」に移行するお客さまの数も減少し、想定以上にARPUの下落を食い止めることができました。こうした取り組みにより、モバイルサービス売上が1年前倒しで反転・増収し、費用の改善も相まって331億円の増益(7%増)となりました。

2023年12月の電気通信事業法の改正により、回線契約を伴わない場合でも端末の割引上限が最大4万円(税抜)となり

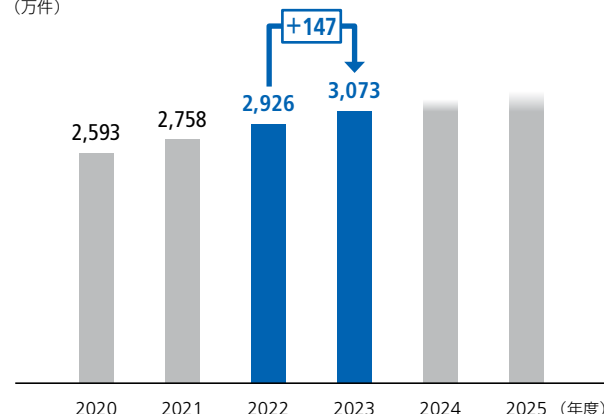
## モバイルサービス売上

(億円)



## スマートフォン累計契約数

(万件)



ました。これにより、顧客獲得費用として発生していた端末値引きが抑制され、端末粗利の短期的な押し上げ効果を見込んでいます。一方で、端末関連のマーケティング施策の効果が若干弱まり、スマートフォン契約の純増数に多少の影響が出る可能性もありますが、中期経営計画で掲げた「年間100万件水準の純増」には引き続き取り組んでいきます。

## エンタープライズ事業

## ソリューション等売上の継続収入が二桁成長

エンタープライズ事業の2023年度の営業利益は、一過性の特殊要因を除いて、前期比11%の増益となりました。この要因は主に、お客さまのデジタル化推進に伴ってソリューション等売上が16%増えたことです。今後も引き続き、現中期経営計画期間におけるソリューション等売上の年平均成長率は2桁増を目指します。2024年度は、新領域である生成AIサービスやデータセンター、クラウドなどでの取り組みを一層推進するほか、SBテクノロジー(株)を完全子会社化し、同社との

シナジーによる成長も追求します。

## メディア・EC事業

## 事業効率化とサービスの起点強化で再成長

メディア・EC事業では、アカウント広告の増収に加え、コマース事業を中心としたコスト最適化や戦略事業での選択と集中が奏功し、2023年度の営業利益が前期比で24%増え、当社の連結営業利益の拡大に大きく貢献しました。2024年度は、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」のアプリリニューアルなどサービスの起点を強化し、検索や広告、コマースといった各サービスの再成長などにより、引き続き前期比約300億円の増益を見込んでいます。

LINEヤフーは、2023年11月に公表した不正アクセスによる情報漏えいを受けて、盤石なセキュリティ強化を実施するため、2024年度に対策費用として150億円を見込んでいます。当社としても、同社の親会社として、実効的なセキュリティガバナンスを確保する方策を検討・推進していきます。





## CFOメッセージ

## ファイナンス事業

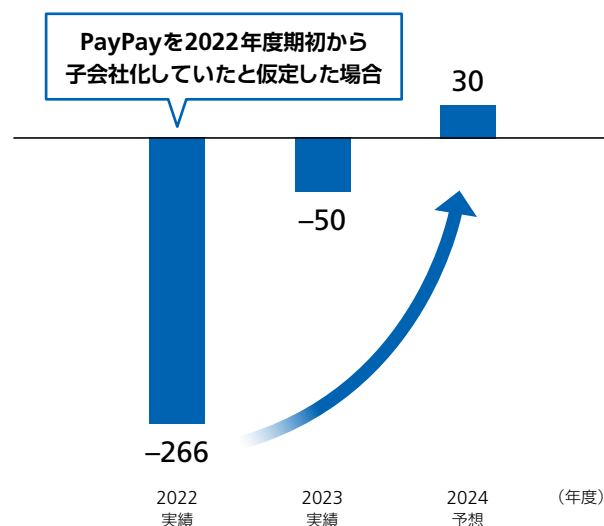
成長と収益性のバランスを追求し  
2024年度に黒字転換を目指す

2023年度のファイナンス事業の営業利益は50億円の赤字で着地しましたが、前期比では74億円の増益となり、連結業績の上方修正に大きく寄与しました。仮に、2022年度下期から連結したPayPayを2022年度期初から子会社化していたならば、その増益幅はさらに大きく216億円でした。

「PayPay」の連結決済取扱高(GMV)は前期比22%増の12.5兆円となりました。2022年度の成長率34%に比べて成長スピードが減速しているようにも見えますが、2022年度

## ファイナンス事業 営業利益

(億円)



の政府によるマイナポイントのキャンペーン効果の上振れ影響を差し引けば、2023年度も高い成長率を維持しています。「PayPay」登録ユーザー数は前期末比11%増の6,304万人となり、一人当たりの決済回数や決済単価も順調に拡大しています。堅調な成長が続くコード決済領域ですでに3分の2のマーケットシェアを確保し、これにPayPayカード(株)のクレジットカード決済が加わってGMVが一段と伸びていますので、ますます将来が楽しみです。「コード決済No.1」のポジションに満足せず、クレジットカード決済とのコンビネーションにより金融サービスのラインアップをさらに充実させ、稼ぐ力を高めていきたいと考えています。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)のGMVは19%伸び約8兆円となりました。特に、非通信領域が25%伸びており、この成長をけん引しています。

PayPayとSBペイメントサービス(株)の成長により、2024年度のファイナンス事業の営業利益は黒字化を見込んでいます。

## コストマネジメント

飽くなきコストダウンが  
利益確保に貢献

当社は、成長領域で次々と事業を立ち上げていますが、グループ内部から成長資金を捻出し、固定費を一定レベルに維持するという「キープフラット」をコストマネジメントの基本にしています。

2023年度の連結営業利益は1,107億円増加しましたが、実は当社単体のコスト削減効果が約600億円あり、トップラインの成長を上回りました。コンシューマ事業における減価償

却費の減少影響約400億円に加えて、物価が上昇している中でも飽くなきコスト削減努力が着実に成果を上げています。例えば、集中購買機能を強化し、グループ全体で本当に必要となる数量がいくつなのかを精査し、まとめて購入するといった工夫を徹底的に行っています。今回のメディア・EC事業での増益には、当社で培ったコストマネジメントノウハウをLINEやフーへ展開したことも、少なからず貢献しているものと考えています。また、人材の生産性が収益に大きな影響を与えますので、人員の最適配置やAIを活用した業務効率化も併せて進めています。

その一方、5Gネットワークの展開に係るコストを削減するため、当社とKDDI(株)は、5Gネットワークの共同構築の協業範囲を拡大することを2024年5月8日に発表しました。具体的には、その協業範囲を地方限定から全国へ拡大するほか、5Gに加え、4Gの基地局資産の相互利用の検討も進めていきます。今回の協業範囲の拡大により、2030年度までに累計で1,200億円のコスト削減を見込んでいます。このように、競合であっても連携できるところは連携し、コスト競争力を高めていきます。なお、2024年度は、3G・ADSL・PHSといったサービスの終了に伴うネットワーク運用コストの削減効果も見込んでいます。

## CFOメッセージ

## 財務戦略

キャピタルアロケーションと  
資金調達の多様化

前述の通り、モバイルの収益改善が前倒しで進み、他の事業の取り組みも順調に進捗していますので、今後、調整後EBITDAや営業キャッシュ・フローは着実に増加していくと見えています。一方で、当社では5Gのエリア展開が一巡しており、当面、コンシューマ事業とエンタープライズ事業の年間設備投資額は3,300億円水準でコントロールできる見込みです。結果として、生成AIや次世代社会インフラなどへの成長投資を行う前の調整後フリー・キャッシュ・フローであるプライマリー・フリー・キャッシュ・フローは引き続き現行の株主還元総額である約4,000億円を大きく上回る水準を維持できると考えています。このプライマリー・フリー・キャッシュ・フローは高水準の株主還元を維持するための原資であり、その創出にこだわっていきます。

当社のキャピタルアロケーションの基本設計は、毎年高水準のプライマリー・フリー・キャッシュ・フローを確保し、財務キャッシュ・フローから支払う基地局リース料と配当を差し引いた後に数百億円の余力を残し、追加的な成長投資や財務改善の選択肢を持つということです。2023年度においては追加的な成長投資を優先しました。具体的には、2024年3月にアイルランドのCubic Telecomの株式51%を761億円で取得し、子会社化しました。CubicはコネクテッドカーやSDCV (Software Defined Connected Vehicles) 向けにIoTプラットフォームを提供しており、非常に将来性のある会社であると評価しています。なお、長期的な資金管理・運営の視点から、Cubicの取得資金は、(株)国際協力銀行(JBIC)から380億

円、国内金融機関4行から380億円の長期融資で賄いました。当社におけるJBICからの融資は初めてでしたが、本件は日本および国際経済社会の健全な発展に貢献する投資であると評価いただき、非常に長い年限の融資につながりました。Cubicのビジネスは、自動車の開発サイクルと連動しており、成果が表れるのに一定の時間を要するものです。よって、長期の借入で賄うべきだと考えていましたから、今回の融資はわれわれのニーズとマッチしており、大変ありがたいことだと思っています。

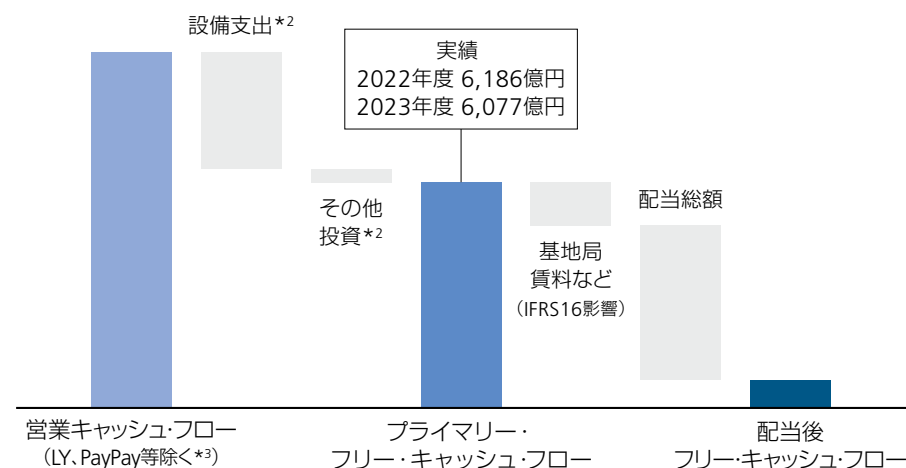
今後、生成AIや次世代社会インフラへの成長投資などで多額の長期性の資金を必要とする場合には、社債型種類株式や長期ローンなどの調達手段を柔軟に活用し、4,000億円規模の株主還元との両立を行っていきます。2023年11月に発行した第1回社債型種類株式(1,200億円)はコールが5年先で、しかも、普通株式の議決権を希薄化することなく、会計上100%資本と見なされるものです。そのため長期の成長投資に向いており、今回調達した資金のうち、約1,100億円(経

済産業省の「クラウドプログラム」の補助金考慮後)をAI計算基盤に充当することにしました。既存事業であるモバイルサービスの競争力維持・向上に必要な設備投資や、配当金などは毎年度の営業キャッシュ・フローで賄うべきものだと考えていますが、プラスアルファの収入を生むための成長投資は、その金額と回収期間を踏まえ、多様な調達手法を戦略的に組み合わせることが非常に大事だと考えています。

## 財務規律と資本コストについて

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-」という高位の格付けを得ながら、財務レバレッジを十分に活用しています。その結果、当社のROEは21%(2023年度実績)と高水準を維持し、PBRIは3.9倍(2023年度末実績)と1倍を大きく上回っています。財務の健全性を確保しながら、高位の格付けを維持するためには、財務規律が重要です。当社では、調整後EBITDAを分母

## プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー



<sup>\*2</sup> AI計算基盤への投資等回収に長期を要する投資を除く

<sup>\*3</sup> Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)などのフリー・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、PayPay証券(株)への出資を含む

## CFOメッセージ



に純有利子負債を分子とする調整後ネットレバレッジ・レシオ(NLR)\*4を重視し、これを2倍台半ばで維持することを目指しています。先行投資による借り入れによって、調整後NLRが一時的に高まることはあるかもしれませんが、2倍台の数字にこだわっていきます。なお、当社の自己資本は2023年度末で約2.4兆円あり、絶対額ではかなり厚みがある水準だと思いますが、自己資本比率は15%台ということで、同業他社対比でやや見劣りするという面もあります。今後は、高水準の配当を維持しながらも純利益を着実に増加させ、自己資本を積み上げていきたいと考えています。

当社は、加重平均資本コスト(WACC)低減のため負債を最大限活用しています。会社全体のWACCは約5%の水準となっており、定期的にその数値を見直しています。一方で、既存の通信事業とは性質が異なる新規事業においては、事業リスクが大きく異なるため、それらの投資の意思決定においては、5%を大きく上回るリターンを求めています。特に、前述の生成AI関連の新規事業は投資金額が大きいため、早期に収益の柱にしていくべく、事業部門と密に連携しながら事業計画のレビューとモニタリングをしっかりと行っていきます。

\*4 Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay証券(株)など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

## エクイティストーリー

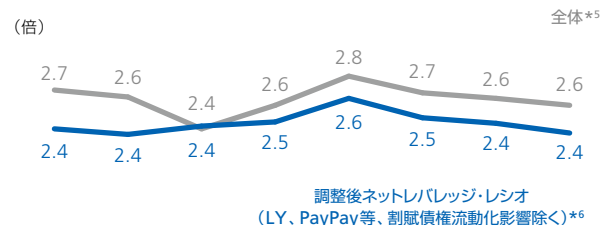
## 中長期の成長と高水準の株主還元を両立

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話を重視しており、私自身も年間数十件の面談を実施しています。以前は高水準の株主還元が継続できるのかが注目されていました。最近では、日進月歩で進化する生成AIという事業機会を踏まえて、当社の成長に対する期待の大きさをひしひしと感じます。引き続き高水準の株主還元を維持しながら、その期待に応えていきたいと考えています。

当社はエクイティストーリーとして事業の成長と株主還元の両立を掲げています。これを端的に示す経営指標として株主総利回り(TSR)を重視しており、中期の役員報酬と連動させています。具体的には、3年間のTSR実績とTOPIXとの対比を元に算出する係数と連動するように設計しており、株主の皆さまと共通の視点を持って経営する仕組みとしています。

(P69)。

## ネットレバレッジ・レシオ\*5



Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2022年度				2023年度			

\*5 ネットレバレッジ・レシオ = 純有利子負債 / 調整後EBITDA  
(該当四半期の直近12カ月)

\*6 2023年度第2四半期より定義を変更し、「LY、PayPay等」にPayPay証券(株)およびPPSCインベストメントサービス(株)を加えたことに伴い、2023年度第1四半期の数値を遡及修正

## 資本市場へのメッセージ

## 数字で未来を語り、成長戦略の評価につなげる

2023年度は、モバイルサービス売上が1年前倒しで反転・増収し、株主還元の継続性に対する皆さまのご懸念が払拭されたと思います。それが、昨今の株価上昇につながり、結果としてTSRの大幅な上昇にもつながったと考えています。「Beyond Carrier」戦略に対する評価が徐々に高まってきているように思いますが、次世代社会インフラを中心とした成長戦略については、より株主・投資家の皆さまのご理解をいただけるように努めていく必要性を感じています。会社を成長軌道にナビゲートする羅針盤であるCFOとしては、未来志向で数字を語れるようにし、株主・投資家の皆さまに成長性を評価いただけるよう取り組んでいきたいと考えています。

## 株価・累計配当額

