

ソフトバンク株式会社

ソフトバンク株式会社 アニュアルレポート2019

 SoftBank

Annual Report 2019



→ REAL

**夢見るだけじゃない。
わたしたちは実現していく。**

キャリアを超え、ビジョナリーなプラットフォームへ。
わたしたちは、夢見るだけじゃない。
いまこの星にある最先端のアイデアを、
大胆な実行力で実現していく。リアルにしていく。
これからのヒトを、人類史上いちばん幸福にするために。

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。

「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。

アニュアルレポートをお届けするにあたって



ソフトバンク(株)
代表取締役 社長執行役員
兼 CEO
宮内 謙

ソフトバンク(株)は、2018年12月、東京証券取引所市場第一部へ新規上場しました。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、改めて、これまでのご支援とご高配に心より感謝申し上げます。

親会社であるソフトバンクグループ(株)が、AI群戦略の下、戦略的持株会社としてグローバルに投資を加速する中、当社ソフトバンクは、日本における中心的な事業会社として、通信事業を軸に、さまざまな事業に取り組んでいます。ソフトバンクは、このソフトバンクグループに属するメリットを最大限生かしつつ、上場により、さらに自立的・機動的に成長戦略を遂行し、世界の最先端のアイデアを大胆な実行力で実現していきます。

私は、ソフトバンクグループに30年以上在籍し、孫会長と共に草創期よりソフトバンクグループの成長を支えてきました。そして2015年からはソフトバンクモバイル(株)(現・ソフトバンク(株))の社長となり、国内通信事業を牽引してきました。

私が考えるソフトバンクの強みは3つあります。1つ目は、常に変化し続ける力です。PC、インターネット、フィーチャーフォン、そしてスマートフォンと、この30年でICTの世界は大きく変化してきましたが、ソフトバンクはそのようなテクノロジーの進化を見逃さず、常に新たなビジネスにチャレンジすること

で、時代とともに会社を大きくしてきました。2つ目は、事業を成長させる力です。日本テレコム(株)やボーダフォン(株)、(株)ウィルコム、イー・アクセス(株)など、危機にひんする企業を束ね、再生し、事業を拡大してきました。そして3つ目は、とにかく逆境に強いことです。逆風にさらされる時もありますが、私たちはそれを常に真正面から受け止め、自らをさらに錬磨し、成長につなげてきました。

私たちが考える成長戦略とその取り組みを、より明確にお伝えすべく、このたび初のアニュアルレポートを発行しました。ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話のためのコミュニケーションツールとして、今後も内容の充実を図ってまいります。ぜひ、ご一読いただき、忌憚ないご意見をお寄せいただけたら幸いです。引き続き変わらぬご指導・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

宮内 謙

目次

Section 1	企業戦略 6・・・ソフトバンクの歩み 8・・・経営戦略 CEOメッセージ 26・・・特集1 新領域の取り組み 30・・・特集2 5G戦略 36・・・財務戦略 CFOメッセージ
Section 2	持続的な企業価値の向上に向けて 42・・・ソフトバンクのCSRへの取り組み 44・・・SDGsへの取り組み 52・・・ステークホルダーとの関わり 54・・・特集3 ソフトバンクの人材戦略 58・・・非財務ハイライト
Section 3	コーポレート・ガバナンス 60・・・特集4 社外取締役メッセージ 64・・・ソフトバンクのコーポレート・ガバナンス 71・・・取締役・独立役員 75・・・リスクマネジメント
Section 4	財務情報 78・・・事業概況 84・・・2019年3月期の振り返りと分析 90・・・連結財政状態計算書 92・・・連結損益計算書および連結包括利益計算書 93・・・連結持分変動計算書 94・・・連結キャッシュ・フロー計算書 95・・・会社情報／投資家情報

ソフトバンク株式会社
アニュアルレポート 2019

編集方針

本レポートは、国際統合報告評議会 (IIRC) 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

2018年4月1日～2019年3月31日
(注)一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

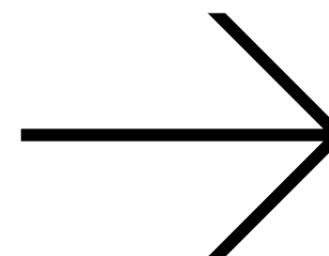
ソフトバンク㈱およびグループ会社

本レポート中の記載金額について

本レポート中の記載金額は表示単位未満を四捨五入、記載比率は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている現在の計画、予測、戦略などには、レポート作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはそのほかの制度などが含まれます。



Section 1

企業戦略

6・・・ソフトバンクの歩み
8・・・経営戦略 CEOメッセージ
26・・・特集1 新領域の取り組み
30・・・特集2 5G戦略
36・・・財務戦略 CFOメッセージ

未来を読み、 時代をリードしてきた ソフトバンク

ソフトバンクは情報通信技術の進化とともに発展してきました。特に移動体通信事業への参入後は、“ソフトバンク” 同士なら特定の時間帯に通話無料となる「ホワイトプラン」やiPhoneの独占販売をはじめとした、お客さま視点の革新的なサービスを生み出し、日本の通信サービスの発展をリードしてきました。これからも、未来を見据えたイノベーションに取り組み、より多くの方にご満足いただけるサービスを常に追求することで、お客さまに好かれ続けるソフトバンクを目指します。

革新的なサービス

高速ブロードバンド 「Yahoo! BB」 提供開始

「日本のインターネットは遅くて料金も割高」といわれていた時代に、当時世界で最も高速で最も安いインターネットサービスとして提供を開始。日本のインターネットの普及に大きく貢献した。




移動体通信事業に参入、 「ホワイトプラン」 提供開始

ボーダフォン日本法人(ボーダフォン(株)買収により、移動体通信事業へ参入。2007年には、1時から21時までの時間帯に“ソフトバンク” 同士の通話が無料となる音声通話定額プラン「ホワイトプラン」を打ち出し、日本の通信業界に革命を起こす。



iPhone 独占販売開始

当時の社長、孫正義による米Apple社との直接交渉によって、他キャリアに先駆けて「iPhone 3G」の販売を開始。日本のiPhoneブームを引き起こす大きなきっかけとなる。



「ワイモバイル」 展開開始

多様化するお客さまのニーズに応えるため、他社に先駆けて、通信品質を保ちながら価格を抑えた第2のブランド「ワイモバイル」の展開を開始。



大容量データプラン 提供開始

お客さまにインターネットや動画をストレスフリーで楽しんでいただくため、2016年に20GBのデータ容量を毎月使えるデータ定額サービス「ギガモンスター」、2017年には50GBの「ウルトラギガモンスター」、2018年には50GBに加えて、対象の動画とSNSが使い放題となる「ウルトラギガモンスター+(プラス)」の提供を開始。



「LINEモバイル」 展開開始

LINEモバイル(株)との資本・業務提携により、第3のブランド「LINEモバイル」の展開を開始。SNSを頻繁に使う若者を中心に高い支持を獲得。



1981

2001

2004

2006

2007

2008

2013

2014

2015

2016

2018

2019

事業基盤の拡大

日本ソフトバンク
設立

日本テレコム
買収

ボーダフォン
日本法人買収

ウィルコム
子会社化
イー・アクセス
買収

通信4社*1合併

LINEモバイル
資本・業務提携

ヤフー
子会社化

(注) iPhoneは、米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。TM and © 2019 Apple Inc. All rights reserved.

(注) ヤフー(株)は、2019年10月1日より会社分割(吸収分割)によって持株会社体制に移行し、商号を「Zホールディングス(株)」に変更していますが、本レポートでは便宜上「ヤフー」の表記を使用しています。

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

情報革命を牽引し、 人類に最も貢献する 企業グループを 目指して

ソフトバンク㈱
代表取締役
社長執行役員 兼 CEO

宮内 謙



CEOのビジョン

営業利益1兆円企業、さらにその先へ

冒頭のご挨拶でもお話ししましたが、ソフトバンクが身を置くICT業界は、テクノロジーの進化が極めて早い業界です。この20年でPC、インターネット、携帯電話、スマートフォンと、次々に新しい技術が生まれ、世界に爆発的に広まりました。テクノロジーは日々進化していますので、企業も常に戦う場を変えていかなければいけないのですが、前の時代で成功した企業ほど、次のパラダイムシフトに付いていけず、新しい企業に抜かされていく例が多いように感じます。

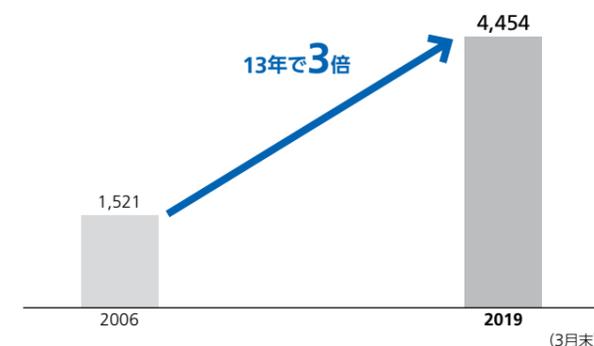
そのようなICT業界において、私たちソフトバンクは、テクノロジーの変化をいち早く捉え、新しいビジネスモデルや付加価値を次々と生み出すことで、大きく成長してきました。例えば、インターネットの時代を予見し、2001年9月にスタートした高速ブロードバンドサービス「Yahoo! BB」は、高い品質と低価格、またパラソル部隊による画期的な販売手法で急速に契約数を伸ばし、日本のインターネット環境を世界でも高い水準に引き上げる牽引役となりました。また、モバイルインターネットの時代を予見して、2008年7月には米Apple社の人気商品「iPhone 3G」の独占販売に成功し、日本のスマートフォン普及の先駆けとなりました。ボーダフォン日本法人の買収によってモバイル通信ビジネスに参入してから

13年になりますが、その間にモバイル契約数を3倍、営業利益を10倍にすることができました。

そして今まさに、新たな時代が訪れようとしています。AI・IoTの時代です。IoTによって、あらゆるモノとモノがつながり、そこから生まれる膨大なデータを、AIが分析・予測する時代が、もう目の前に来ています。これまでのビジネスのあり方、産業のプロセスが一気に変わる、私たちが経験したことの無い大きな変化が、スマートフォンが普及した時以上のスピードで一気に広がっていくでしょう。私たちソフトバンクは、常に新しいテクノロジーにキャッチアップし、パラダイムシフトが起こるたびに成長してきたという自負があります。次なるAI・IoT時代へのパラダイムシフトを大きなチャンスと捉え、さらなる成長に向けて取り組んでいます。

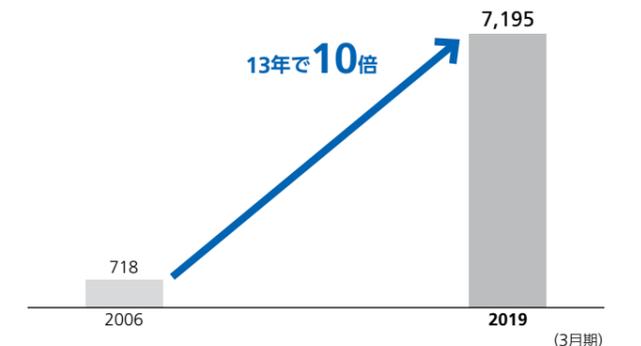
先ほど13年で営業利益を10倍にしたと申し上げましたが、私はここで立ち止まるつもりはまったくありません。まずは2019年5月に発表した、数年以内に営業利益1兆円企業にするという目標を確実に達成することですが、実は社員にはもっと高い目標を示しています。経営者がすべきことは、まず大きなビジョンを描くこと、そして、そこへの道筋を示すことだと思っているからです。

モバイル契約数
(万件)



(注) 主要回線(スマートフォン、従来型携帯電話、タブレット、モバイルデータ通信端末、「おうちのでんわ」等)、通信モジュール等、PHSを含みます。

営業利益
(億円)



(注) 2006年3月期の数値は、ソフトバンクグループ㈱(当時のソフトバンク㈱)のブロードバンド・インフラ事業セグメントおよび固定通信事業セグメント、ボーダフォン㈱の合計で日本基準に基づきます。

経営戦略

成長戦略と構造改革の両方を徹底的に追求していく

時代の節目や岐路には機会とリスクが常に存在しますが、企業経営にとって大切なことは、成長戦略と構造改革の両方を徹底的に追求していくことだ、というのが私の持論です。ここからは、ソフトバンクの描く成長戦略と構造改革についてご説明します。



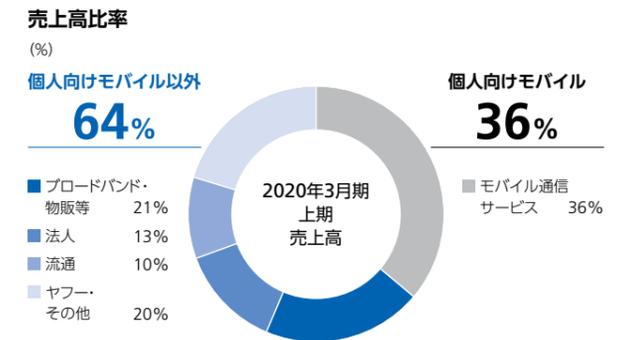
2017年から私は「Beyond Carrier」戦略という言葉を用いてきました。通信キャリアの先へという意味ですが、これはコア事業である通信事業のさらなる成長を図ると同時に、5G(第5世代移動通信システム)、AI、IoT、ビッグデータを駆使した新規事業の創出を目指す戦略です。

ソフトバンクは通信事業を中心に発展してきましたが、本業は「情報革命で人々を幸せに」することにほかなりません。この「Beyond Carrier」戦略を描いたことによって、私たちの発想や思考は、従来の通信キャリアという枠組みを超えて大きく広がりました。

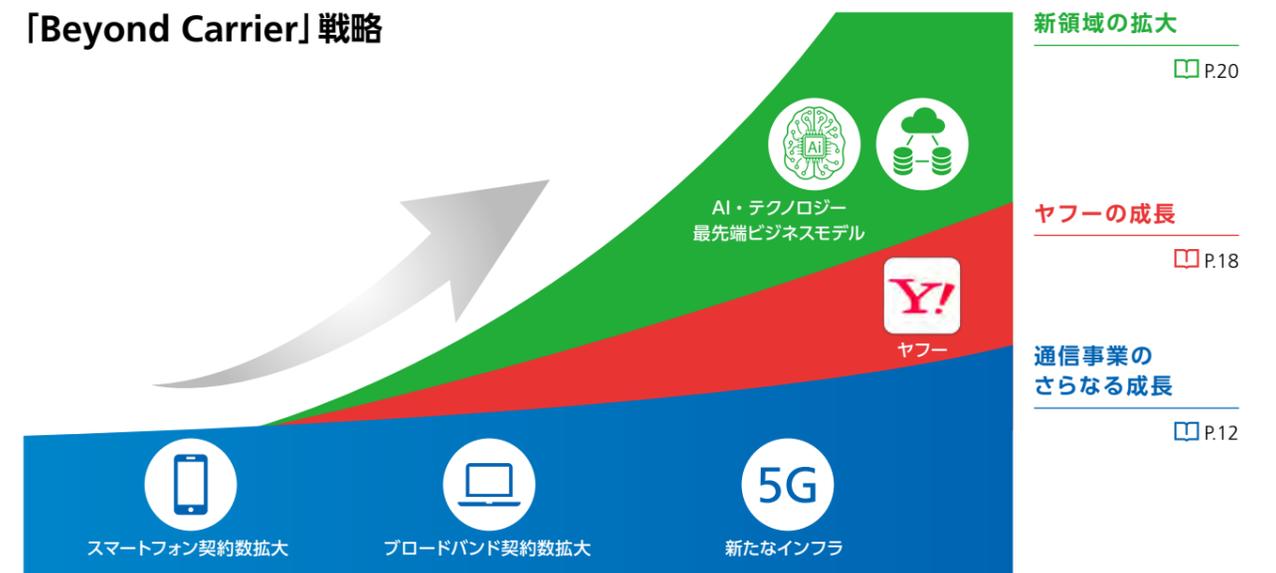
さらに、2019年6月に国内最大級のインターネットカンパニーであるヤフー(株)を連結子会社化したことで、「Beyond Carrier」戦略は加速しています。個人の方向への携帯ビジネスにご注目いただくことが多いですが、実はヤフーが加わったことで、ソフトバンクの売上高の60%以上が個人向けモバイル通信サービス以外のビジネスによる売上となりました。私たち

はもはや、単なる通信キャリアではありません。さらに、親会社であるソフトバンクグループが投資している世界中の有力なAI企業や、国内外のさまざまな企業との連携を通じて、新領域のビジネスが次々と生まれています。

通信事業に加えて、ヤフー、そして新領域という、3つの領域を全て伸ばしていくというのが、私の描く成長戦略です。



「Beyond Carrier」戦略





通信事業の
さらなる成長

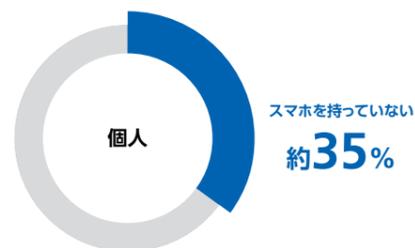
成長のカギはスマートフォン契約数の拡大

まずは、コア事業である通信事業の戦略についてご説明します。最近では、通信事業はこれ以上成長できないのではないかと、というご心配のお声をいただくこともありますが、私は通信事業のさらなる成長に自信を持っています。そのカギを握るのがスマートフォン契約数の拡大です。

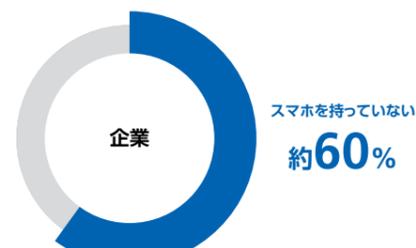
私は、数年前から「1億総スマホ」時代が来ると言い続けてきました。日本の国民全員がスマートフォンを持つ時代がきっと訪れると思っています。皆さまもご存じの通り、2Gの頃、携帯電話は本当に電話とメールをするためのだけのデバイスでした。それが3G、4Gの時代になり、スマートフォンの登場によって、動画やゲーム、SNSを楽しむ人が増えてきました。しかし、ス

マートフォンが秘める可能性はまだこんなものではありません。私たちは昨年、「PayPay」というスマートフォン決済サービスを始めましたが、これによりスマートフォンは人々の財布になりました。スマートフォンを使ってタクシーを呼び、ホテルを予約し、決済までスマートフォン上で完結する。スマートフォンによって、生活はより便利に、シームレスになっていくのです。また、来年5Gの商用サービスが開始されれば、超高速・大容量の通信サービスによって、動画やゲームといったエンターテインメントサービスもさらに進化するでしょう。あらゆるモノとモノをつなぐIoTサービスが本格的に普及すれば、それらを操作・管理するためのインターフェースとなるスマートフォンの

スマートフォン保有率



(出所) 2019年5月31日公表 総務省「通信利用動向調査」(2018年12月時点)を基に当社作成。



(注) 法人向けの累計ハンドセット契約数に対するスマートフォンの保有比率です。
(出所) 2018年9月公表 富士キメラ総研「2018 コミュニケーション関連マーケティング調査総覧」(2017年12月時点)を基に当社作成。

重要性はさらに高まります。スマートフォンは、今以上に日々の生活に浸透し、なくてはならない生活の必需品となるのです。

一方で、現在日本のスマートフォン保有率は個人でも約65%、企業では依然40%程度の保有にとどまっており、まだ大

きな拡大余地があるといえます。ソフトバンクは、スマートフォンを今後の通信事業の成長の牽引役とすべく、スマートフォン戦略に特に注力しています。

モバイル通信サービス

マルチブランド戦略を推進し、「1億総スマホ」を実現する

ソフトバンクのモバイルサービスの大きな強みは、特長の異なる3つのブランドを持っていることです。アクティブにスマートフォンを活用するユーザー向けの「ソフトバンク」、ライトユーザー向けの「ワイモバイル」、そして学生など若年層向けの「LINEモバイル」です。ユーザーのニーズは年々多様化していますが、私たちは2014年に「ワイモバイル」、2018年に「LINEモバイル」の提供を開始し、それぞれのカテゴリでシェアNo.1を目指す戦略を推し進めています。

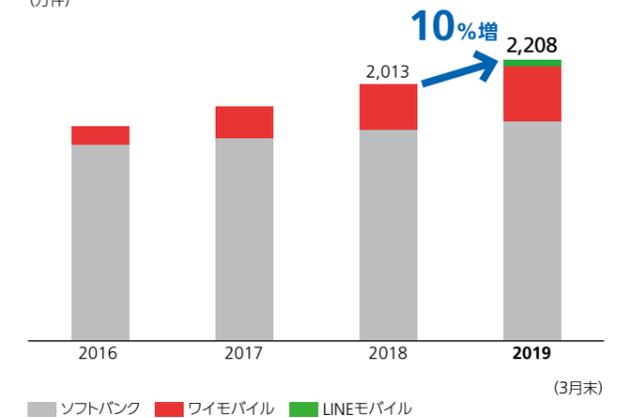
また、新規契約獲得の拡大策に加えて、解約率の低減にも注力しており、2019年3月期の年度平均解約率は過去最低の0.83%となりました。特に、モバイル通信サービスと固定通信サービスとのセット割引「おうち割 光セット」は、スマートフォン契約者の約2人に1人の方にご加入いただいております。解約率の低減に大きく寄与しています。

これらの結果、2019年3月末時点のスマートフォンの累計契約数は、前期末と比べ10%増の2,208万件と大きく拡大しました。「ワイモバイル」を始めた当初は、ARPUの低下に苦しみましたが、「MVNO*1」に対抗できる格安ブランドが必要だ」と信念を持って取り組みました。他社に先駆けて格安ブランド「ワイモバイル」を導入し、ブランド戦略に取り組んだおかげで、

現在は各ブランドのすみ分けが明確になり、3ブランドとも順調に契約数を伸ばしています。今後も、フィーチャーフォンのユーザーなどを取り込みながら、「1億総スマホ」の実現に向けて、スマートフォン契約数を着実に伸ばしていきます。

*1. MVNO (Mobile Virtual Network Operator: 仮想移動体通信事業者)は、携帯電話などの移動体通信事業者から通信設備などを一部借り入れて、独自ブランドでサービスを提供する事業者を指します。

スマートフォン累計契約数
(万件)



ソフトバンクの3つのブランド

ソフトバンク	Y!mobile	LINE MOBILE
価格 リーズナブル	価格 低価格	価格 超低価格
データ量 大容量	データ量 中容量	データ量 小容量
ターゲット層 大容量ユーザー ビジネスユーザー	ターゲット層 ライトユーザー	ターゲット層 10代~20代前半

各ブランドについて

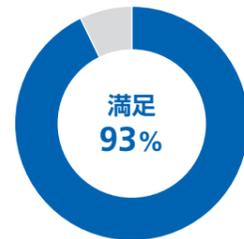
SoftBank

大容量ユーザーを対象とする“ソフトバンク”ブランドでは、大容量の50GBプランにYouTubeやLINE、Twitter、Instagramといった特定のサービスのデータ通信量をカウントしない“動画SNS放題”がついた「ウルトラギガモンスター+」をご提供しています。2015年に当社がご提供していたプランと比べると、1GB当たりの価格は10分の1以下になっており、他社の大容量プランと比較しても、非常に価格競争力のあるプランとなっています。

ウルトラギガモンスター+



利用者満足度



ストレスフリーな
スマホ体験で
高い満足度

(出所) 2019年1月18日~20日「ウルトラギガモンスター+」加入者自社調査(n=2,394)。

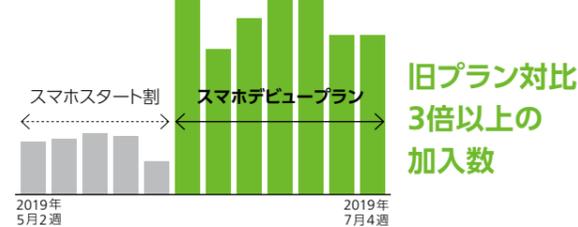
ユーザーの大きなストレスになっていた速度制限の不安を解消し、ストレスフリーなスマートフォン体験をご提供するこの大容量データプランは、多くのお客さまにご支持いただいております。ユーザー満足度でも93%という非常に高い結果が出ています。

さらに、フィーチャーフォンからスマートフォンへのアップグレードを促す「スマホデビュープラン」も2019年6月のリリース以降、非常に順調に推移しています。

スマホデビュープラン



加入数

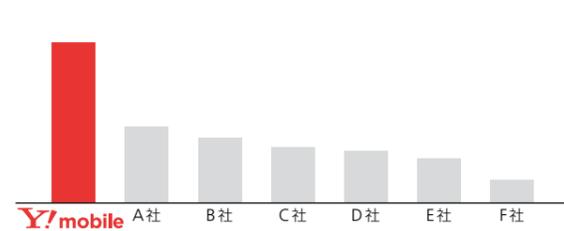


(注) 2019年9月時点の集計です。プランの詳細はウェブサイトをご覧ください。
*1. 翌月からの適用。基本プラン(音声)・準定額オプション・データプラン1GB(スマホ)・1年おトク割・1GB専用割引適用時。機種代金は含みません。おうち割 光セットなど、一部割引サービスは併用不可となります。
*2. 本キャンペーンは2019年11月に終了しています。

Y!mobile

シンプルかつ低価格な料金設定で、高品質の通信サービスを提供する“ワイモバイル”ブランドは、ライトユーザーを中心に幅広くご支持をいただき、現在、格安スマートフォン市場でシェアNo.1となっています。初めての方でも使いやすい「かんたんスマホ」をご提供しており、60歳以上の方には特にお得なキャンペーンをご用意するなど、スマートフォンのエントリーブランドとしても選ばれています。

格安スマホ各社 累計契約数



(注) 他社数値は、NTTドコモ、au、ソフトバンクブランドおよびMVNEを除きます。
(出所) 2018年9月末時点。MM総研2018年12月リリース
「国内MVNO市場規模の推移(2018年9月末)」を基に当社作成

LINE MOBILE

MVNOブランドとして、月額500円からのお手頃プランや、LINEをはじめとした主要SNSのデータ通信量をカウントしないといった特徴的なサービスを展開する「LINEモバイル」は、初めてスマート

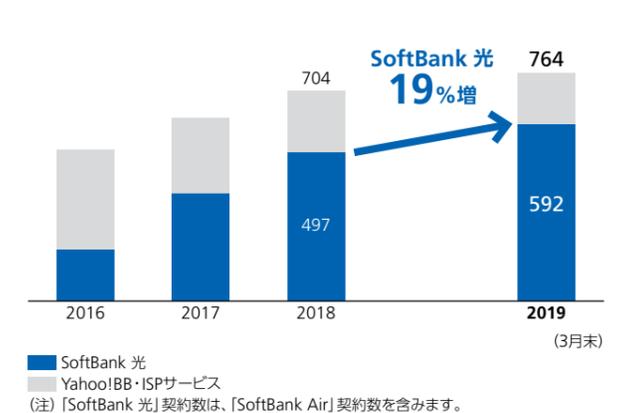
フォンを持つ学生などの若年層を中心に、着実に契約数を伸ばしています。

ブロードバンドサービス

「SoftBank 光」・「SoftBank Air」のさらなる拡大へ

成長のチャンスはスマートフォンだけではなくありません。ブロードバンドサービスにも、私は大きなチャンスを感じています。例えば、ニーズが高まりつつある4K放送や8K放送の視聴には、ブロードバンドが必要となるため、さらなる契約の獲得につながると考えています。さらに、工事不要の家庭用Wi-Fi「SoftBank Air」の成長にも大きな期待を寄せています。専用の躯体を置くだけで、工事することなく家の中にブロードバンドを提供するこの「SoftBank Air」は、手軽にブロードバンド体験ができるということでお客さまに喜ばれ、急速に契約数を伸ばしています。今後、「SoftBank Air」でも5Gネットワークの活用が始まれば、より多くのユーザーに、手軽な大容量ブロードバンド体験をお届けすることができます。

ブロードバンド 累計契約数 (万件)



法人事業

ソリューションビジネスなどの拡大で営業利益倍増を目指す

企業向けに、モバイル通信サービスや端末レンタル、固定電話、ネットワーク構築といった、いわゆる通信サービスに加え、クラウドやデジタルマーケティング、セキュリティなどの多岐にわたるサービス・ソリューションを提供しているのが、法人事業です。

この法人事業の中でも私が特に期待しているのが、IoTやロボット、AI、クラウドを用いたソリューションビジネスです。

ソフトバンクの法人事業は、その高い営業力に加え、日本の大企業の94%*3と取引がある強固な法人ビジネス基盤、そしてソフトバンクグループの投資先企業との連携により、お客さまに最先端のサービスをご提供できるという強みがあります。現在私たちが掲げている「Digital JAPAN」というスローガンは、デジタルトランスフォーメーション*4によって、労働人口の減少や災害対策などといった社会課題の解決を目指すというもの

*3. 2019年3月時点で売上高1,000億円以上の上場企業970社のうち、当社と取引を有する企業914社の割合の概数です。
*4. 企業が、データとデジタル技術を活用して、組織、プロセス、業務などを変革していくことと定義しています。

法人事業の事業領域

- 固定電話
- ネットワーク

固定通信

- IoT
- ロボット
- AI/RPA
- クラウド
- セキュリティ
- デジタルマーケティング

モバイル

ソリューション等

です。少し壮大な目標ですが、当社独自の強みを生かし、国内外のさまざまな企業と共に、日々新しいビジネスソリューションの開発・提供に取り組んでいます。

例えば、AIの分野では、老朽化した橋梁やトンネルの画像データをAIで解析することによりインフラメンテナンスの効率化を図る、国土交通省主導の“AI開発支援プラットフォーム”に関するプロジェクトにおいて、当社のクラウド基盤が選定されました。また、ソフトバンクロボティクス(株)とソフトバンクグループの投資先であるBrain Corp社が、AIとロボット技術を組み合わせて開発したAI清掃ロボット「Whiz」の販売も順調で、すでに三菱地所(株)など複数の企業に採用されています。IoTの分野では、法人部門とテクノロジー部門が共同で開発したソフトバンクのIoTプラットフォームでさまざまな企業をサポートしています。新たに同じソフトバンクグループのArm社が持つデータ分析プラットフォームとの組み合わせや、API (Application Programming Interface) 連携が可能となったことで、ご提供できるIoTサービスが一気に拡張しました。また、大手設計事務所の(株)日建設計とは、2017年からビルでのIoT化に取り組んでいます。IoT、AI、ロボットを活用して、空調・照明

の自動制御、エレベーターの混雑緩和、24時間警備代行、定期点検自動化、混雑予測などを行うことで、エネルギーや保守に伴うコストの低減を目指しています。さらに2019年7月には、共働き世帯の増加や高齢化によって需要が高まるネットスーパービジネスにおいて、お客さままでの商品配送業務をICTで効率化することを目指して、イオン九州(株)との協業を発表しました。

このように、AI・IoT・ロボット・クラウドなどのテクノロジーを活用した企業との共創プロジェクトは、まだまだ実証実験段階のものも多くありますが、着実に広がりを見せています。実際に、2019年3月期のソリューションビジネスの売上高は前期比12%増となっており、手ごたえを感じています。デジタルトランスフォーメーションによって解決していかなければいけない社会課題は、まだまだたくさんあります。つまり法人事業には膨大なビジネスチャンスがあるということです。こうしたソリューションビジネスの収益化や既存ビジネスの成長により、2020年代には法人事業の営業利益を2019年3月期実績の2倍にすることを目指しています。

技術戦略

第5世代移動通信システム「5G」 □ P.30 特集2

ソフトバンクは、次世代の通信規格である5Gに積極的に取り組んでいます。2019年7月には、国内最大級の野外ロック・フェスティバル「FUJI ROCK FESTIVAL '19」において、日本で初めて音楽フェスでの5Gプレサービスを成功させました。

また8月には、バスケットボール日本代表戦において、5Gを活用したVR(仮想現実)・AR(拡張現実)観戦や自由視聴など未来のスポーツ観戦体験を提供しました。そして2020年3月には、5Gの商用サービスを開始する予定です。

5Gロードマップ

~2020年3月期

2021年3月期~



法人事業の取り組み事例

 AI清掃ロボット AI Whiz	 データ分析プラットフォーム CDP 顧客データ
 インフラ点検の省人化 AI 画像解析	 スマートビルの創造 IoTセンサー エネルギーデータ
 物流効率化 ラストワンマイル ICT	

この5Gは、従来の4Gに比べて通信速度が10倍超となる「高速大容量」が特長です。間もなく5Gに対応したスマートフォンが登場し、世界中を席卷するでしょう。しかし5Gは単にスマートフォンの通信速度が速くなるための技術ではありません。4Gよりも同時接続できる機器が10倍超となる「多接続」、遅延の少ないリアルタイムの通信環境を実現する「低遅延」という特長によって、可能性はさらに広がります。新しいサービスやデバイスが生まれ、既存の産業のプロセスが根本からガラッと変わる、さらには新しい産業が生まれる基盤となるのが5Gなのです。

この5Gは高周波数帯のため、電波の直進性が高く減衰しやすい、つまり遠くまで届きにくいという特性があります。そのため、5Gではよりたくさんの基地局が必要となるのですが、実はソフトバンクは、他社に比べて多くの基地局を有しています。過去、「プラチナバンド」と呼ばれる900MHz周波数帯を持っていなかったために、たくさんの基地局を建設しなければいけなかったという背景があるのですが、その時苦労したおかげで基地局数を着実に増やすことができました。さらに(株)ウィルコムの子会社化、イー・アクセス(株)の買収によって、今では全国23万カ所に基地局を有し、5G展開に向けて非常に有利なポジションを確立することができました。既存の基地局を活用することで、効率的な5G投資ができると考えています。

ソフトバンクの基地局数



ヤフーの成長

ヤフーが大きく“化ける”時が来る

2019年6月、同じソフトバンクグループの兄弟企業だったヤフー(株)を連結子会社化しました。皆さまもご存じの通り、ヤフーは9,000万超の利用者を持つ国内最大級*1インターネットカンパニーです。「Yahoo!ニュース」「ヤフオク!」や「Yahoo!ショッピング」といったeコマース、「Yahoo!ファイナンス」「Yahoo!カーナビ」、動画配信サービスの「GYAO!」など、

提供サービスは多岐にわたり、その数は100を超えています。

ヤフーとは、連結子会社化する前から兄弟会社として協業を進めてきました。特にここ数年は、両社の距離がさらに近づき、私自身も、ヤフーのマネジメント陣とディスカッションする場を2週に一度設けて、ざっくばらんに意見交換をしてきました。これまで行ってきたのは主にeコマースとの連携で、ソフトバンク

ヤフーの競争優位性



国内最大級の利用者基盤

デイリーユニークブラウザ数
9,000万超*1



多様なサービス群

メディアとコマースという異なる領域で
100超のサービスを展開



質の高いマルチビッグデータ

複数の利用頻度の高いサービスから得られる
最新のデータを保有

ヤフーの事業領域



ユーザーならヤフーのeコマースサービスをお得に使えるというものでした。実際、始めてからたった2年半で累計1,400万のソフトバンクユーザーが「Yahoo! JAPAN ID」と連携し、ヤフーショッピングの売上に大きく貢献しています。

連結子会社化にかじを切るきっかけになったのは、スマートフォン決済サービス「PayPay」の成功です。PayPay(株)はソフトバンクとヤフーの合併会社として2018年6月に設立されたのですが、設立からわずか4カ月でサービスを開始しました。さらに、QRコード決済サービスの中では後発だったにもかかわらず、サービス開始からわずか4カ月で一気に認知度No.1となり、14カ月で登録ユーザー数は2,000万人を突破しました。この成功は、ヤフーのITエンジニアの開発力と、ソフトバンクの営業力による加盟店開拓、そしてソフトバンクグループの投資先であるインドのモバイル決済サービス最大手Paytmからの技術提供により、実現したのです。ソフトバンクとヤフーが一緒になれば、もっとすごいことができる、とここで確信しました。

連結子会社化により、今後は、両社のヒト・モノ・カネ・情報という経営資源を、より戦略的に配置・活用することができるようになります。お互いの事業を成長させると同時に、新事業を加速的に成長させていく考えです。現場レベルでは早くもさまざまなワーキンググループが立ち上がり、ディスカッションを始めています。

ヤフーのeコマース事業については、2020年3月期第2四半期のeコマース取扱高が前年同期比で約12%増加するなど順調に拡大していますが、私はまだまだ伸ばすことができと思っています。というのも、eコマース普及率は、日本ではわずか6%、世界的なeコマースサービス「Amazon」を生んだ米国でも10%程度、eコマース先進国といわれる中国でも実は20%程度にとどまっているのです*2。5Gによって、ARやVR、

ドローン配達などが普及し、買い物体験がさらに進化すれば、その波に乗ってヤフーのeコマースも伸びていくと期待しています。

メディア事業については、実はこれまであまり協業が進んでいなかった領域なのですが、ここでも大きなシナジーが期待できると考えています。ヤフーの広告収入やコンテンツ収入を、ソフトバンクの営業力によって大きく引き上げていく考えです。

「PayPay」を中心としたフィンテック事業も、ここから本格的に取り組んでいくことになります。ソフトバンクもフィンテックのビジネスを持っているので、両社のリソースをうまく活用し、大きくしていきたいと思っています。

そしてあまり知られていませんが、ヤフーには優秀なソフトウェアのエンジニアが約3,000人もいます。IT人材の確保が難しいといわれる今、このリソースを手に入れたことには、とても大きな意味があります。ソフトバンクには約5,000人のネットワークのエンジニアがいますので、IoT時代の本格到来を見据えて、エンジニア同士の交流を進めています。ネットワークとアプリケーション双方の知見を兼ね備えたハイブリッドなエンジニアを生み出し、差別化されたIoTソリューションの提供を目指します。

私は、ヤフーが大きく“化ける”時が来ると思っています。ぜひ、ヤフーの今後に期待してください。私たちは、ソフトバンクの持つ通信技術とヤフーの持つインターネットサービスでの知見、ソフトバンクグループが投資するAI企業群の最先端テクノロジーを活用して、他社にはまねできない未来を創っていきます。

*1. Yahoo! JAPANサービスを開覧するために利用されたデイリーユニークブラウザ数(2019年3月期平均)。スマートフォンにおいてブラウザとアプリの両方を通じて閲覧した場合は重複カウントしています。

*2. 2019年5月発表 経済産業省「平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」より。





ソフトバンクだからこそ描けるストーリー

ソフトバンクには、通信事業で培った営業力、技術力、店舗網、通信インフラなど、新しいビジネスを育て上げるために必要なリソースがそろっています。特に、2,200万件のスマートフォン契約者を含む4,000万以上のモバイル加入者数や、国内の

大企業の94%が取引先であるという強固な顧客基盤は、新規事業を創出する上で大きな強みです。

これらの強みを生かし、ソフトバンクグループが投資する有力企業、国内外のさまざまな事業パートナーと協働し、合併会

ソフトバンクのビジネスプラットフォーム

強固な顧客基盤		豊富な人材	
個人	スマートフォン 累計契約数 2,208 万件 (モバイル契約数*1: 4,454万件)	営業	約 15,000 人
	「SoftBank 光」 契約数*2 592 万件 (ブロードバンド契約数: 764万件)	エンジニア	約 5,000 人
法人	国内大企業の 94% と取引*3	顧客接点 店舗数	約 6,000 店*4

(注) 全て2019年3月時点のデータです。

*1. モバイル契約数は、主要回線(スマートフォン、従来型携帯電話、タブレット、モバイルデータ通信端末、「おうちのんわ」等を含む)、通信モジュール等、PHSを含みます。

*2. 「SoftBank 光」契約数は、「SoftBank Air」契約数を含みます。

*3. 売上高1,000億円以上の上場企業970社のうち、当社と取引を有する企業914社の割合の概数です。

*4. 直営店、代理店、量販店、併売店を含みます。

社の設立などを通じて、世界最先端のビジネスモデルやテクノロジーを日本に導入・展開しています。これは、ソフトバンクグループの一員であり、通信事業の強固なプラットフォームを持つ、私たちソフトバンクだからこそ描ける成長ストーリーです。

スマートフォン決済サービスの「PayPay」、AIを活用したタクシー配車プラットフォームの「DiDi」、自動運転社会を見据えて次世代のモビリティサービスを開発する「MONET」、最先端のコミュニティ型コワーキングスペース「WeWork」などがその代表例ですが、どれも日本での垂直立ち上げに成功し、開始1年程度で大きく成長しています。サービスの目新しさや革新性ばかりに目が行きがちですが、実はどのサービスも、人々が日常的に感じている不満や苦勞といったいわば“ペインポイント”にうまく見合ったサービスだからこそ、世界で爆発的に広まったのだと感じています。このほどサービスを開始した、革新的ホテルサービス「OYO」も、設備の改装やインターネットでの集客に手が回らないといった、中小のホテル・旅館が抱える“ペインポイント”を、ITやAIの力で解決しようとするビジネスです。まだ先行投資段階の案件も多くありますが、数年後にはこれらの新しいビジネスが利益に貢献してくることを期待しています。

さらに「PayPay」や「WeWork」が成功したことによって、ソフトバンクグループの投資先企業から、日本で一緒に合併事

業をやらないかという相談が、私のところにどんどん来るようになりました。日本の市場との親和性などを見極めながら、このような事例を今後も増やしていくつもりです。

新領域のビジネスを伸ばすことは、通信事業の成長にもつながります。なぜなら、これらの多くがスマートフォンを活用したサービスであり、例えば「PayPay」のポイントのようにソフトバンクユーザーならではの特典・メリットをつけることで、当社ユーザーの満足度が上がり、リテンションにつながるからです。そうすると、いわゆる“ソフトバンク経済圏”のような戦略なのかと聞かれることがありますが、私は“囲い込む”とか“経済圏”のような言葉は、もう古いのではないかと考えています。インターネットで一瞬にして情報が共有されている今の時代に、ユーザーを私たちのサービスの中だけに閉じ込めるようなことは、現実的ではないでしょう。実際ユーザーの方は、「PayPay」だけでなく、ほかの決済サービスも同時に使っているのです。私たちの新領域のビジネスは、あくまでユニバーサルなサービスを目指しています。囲い込みのようなことをしなくても、人々の“ペインポイント”に対応したサービスを追求していれば、どのキャリアのユーザーかは関係なく、皆さまに選んでいただけると信じています。あくまでユニバーサルなサービス、それでいてソフトバンクのユーザーは少しだけお得に使える、というような世界観を目指しているのです。

主な連携事例

ソフトバンク・ビジョン・ファンドの投資先との連携			その他の連携		
JV wework	JV DiDi	JV MONET MONET TECHNOLOGIES INC.	JV cybereason	JV HAPS MOBILE	
JV OYO	JV COHESITY	JV J.Score	JV FINDABILITY SCIENCES	JV SB Cloud	
連携 Paytm	連携 arm TREASURE DATA	JV ENCORED	投資 One Tap BUY	投資 ZIMPERIUM MOBILE THREAT DEFENSE	
連携 mapbox	連携 brain corp	連携 AUTOMATION ANYWHERE Go be great.	投資 TBCASoft	連携 SoftBank Robotics

(注) 2019年11月時点の提携先です。



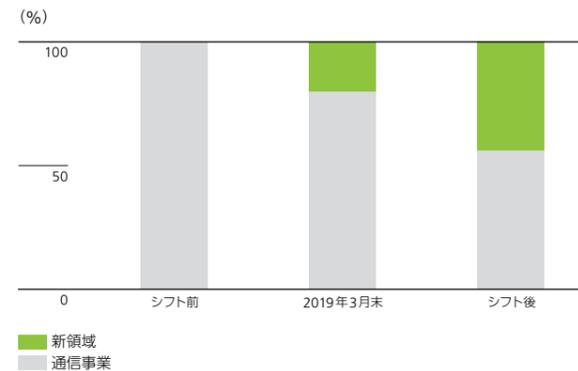
人員40%シフト

ムダを排除し、コスト競争力をさらに高める

当社は、成長戦略を進めると同時に、構造改革にも取り組んでいます。私が2015年に、「Half & Twice」～半分の時間で生産性を2倍に～というスローガンを掲げてから、もう4年になります。これは既存の業務プロセスを見直し、ムダの排除と創意工夫、RPAやAIといったITの力も駆使して、これまで2時間かかった業務を1時間にし、同じ時間で生み出すアウトプットを2倍にしようという取り組みです。繰り返しの業務などはロボットに任せて、社員には、より付加価値の高いクリエイティブな仕事をしてもらいたいです。2018年からは人員の「40%シフト」というお話をしていますが、これは業務の効率化によって、通信事業に従事する社員のうち40%を新領域に移すという施策です。「Beyond Carrier」戦略の下、次々と新しい事業をつくっていますので、新領域は常に人材を求めています。これまで通信事業に従事していた社員にも、その能力を生かして、「PayPay」でシステム開発をしたり、「WeWork」の営業をしたり、新会社の立ち上げに参加してもらおう、あるいは社内でも新規ビジネスを扱う部署に異動するなどして、大いに活躍しても

らうつもりです。すでに数千人単位の人員が、通信事業から新領域へ移っています。この取り組みを加速させるために、4,000人分のデジタルワーカーを創出するプロジェクトもスタートしました。今後も社員一丸となって、構造改革に取り組んでいきます。

領域別人員割合推移



経営戦略に込めた思い

イノベーションを起こす仕事だけが生き残る □ P.54 特集3

5G・AI・IoTとテクノロジーの変化が加速する中、どんなに大きな会社でも変化に乗り遅れば、一瞬で淘汰されてしまう可能性があります。過去に大きなイノベーションを起こし事業を成功させた企業ほど、次の新しい変化にうまく対応できないこともあります。そうならないよう、私は常々、「成長戦略」「構造改革」「進化」「増殖」からなる「四象限のマトリクス」を用いながら、とりわけ「進化」を強く意識するよう、折に触れて社員に伝えています。時の経過とともに組織はどうしても古くなってしまっているものですが、そのまま放っておくと、進化が止まり、気づけばテクノロジーの変化にまったく追いつかなくなる恐れがあります。業績が落ち始めてから気づいても手遅れです。そうならないためにも、先ほどお話ししたように、新しい事業を立ち上げ、意欲あふれる人材をどんどん送り込むとともに、構造改革によって常に組織を活性化させる取り組みが必要なのです。

私が社員に求めるのは、強烈な当事者意識です。10年後、20年後を見据えて、世の中をこう変えるんだという強い志を持った人材が新しい領域に飛び込んだ瞬間に、「進化」は生まれるものです。経営陣、管理職も含めて、イノベーションを起こすことができない限り存在価値はない、とまで考えています。イノベーションのない仕事で生き残ることはできないのです。挑戦意欲にあふれ、新しい領域で知見やノウハウをどんどん吸収し、新たな価値を生み出す社員には、年齢に関係なく、成果に応じた報酬が得られる組織にしたいと考えています。

もちろん、ただがむしゃらにやれと言っているわけではありません。全社員がスマートに楽しく働けるように、「Smart & Fun!」というスローガンで働き方改革にも積極的に取り組んでいます。ITやAIを活用し、多様な働き方を取り入れて生産効率を上げることで、時間を創出し、その時間を自己啓発や人材交流、家族や友人とのコミュニケーションに充て、個々の成長へと投資することで、社員一人一人がイノベティブでクリエイティブな人材に「進化」できると考えています。私自身も、「進化」に挑む姿勢を常に見せていきたいと思っています。

ソフトバンクの四象限のマトリクス



株主還元 □ P.37

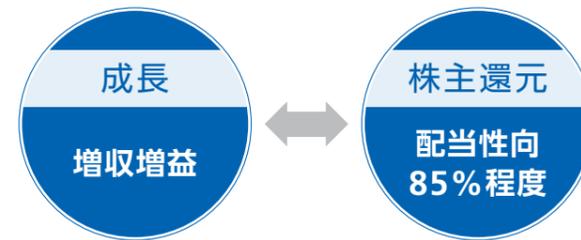
成長を続けながら、同時に高い株主還元を維持していく

私は、企業価値の向上とともに株主の皆さまに利益を還元していくことが、重要な経営課題の一つだと考えています。そこで、連結配当性向85%程度という高い水準の配当方針を示させていただきました。一般的に、成長を目指す企業であれば株主還元を抑えて成長投資へ資金を振り向け、成熟企業であれば逆に投資を抑えて株主還元へ資金を振り向けます。しかしソフトバンクは、成長戦略を進めながら、同時に高い株主還元を行うことができると考えています。

それを可能にするのが、「Beyond Carrier」戦略の大きな柱である、ソフトバンクグループの投資先企業との協働です。これにより、すでに海外の成功しているビジネスモデルを国内に導入することができるため、通常新規事業を始める際に必要となる大規模な初期投資が必要なくなり、少ない資金で投資効率の高い事業展開が可能となります。

2020年3月期の1株当たり年間配当金は、前期比で10円増配*1の85円を予定しています。これからも増収増益を続けながら、企業価値の向上に努め、株主の皆さまへ安定的な利益還元を行うことを目指します。

*1. 当社は2018年12月19日に上場したため、2019年3月期は半期分である1株当たり37.5円(年間換算75円)の配当金を還元しています。



経営体制

ガバナンス・リスク管理の強化にも継続して取り組んでいく

ガバナンスの強化 □ P.64

上場を機に、経験豊富な経営者、弁護士、公認会計士の方々に、新たに社外取締役にご就任いただきました。社外取締役からは、各自のご経験やご見識を基に、忌憚のない意見を、それぞれ遠慮なく言っていただいています。特に、意思決定プロセスと説明責任に対して、常に細かくご指摘いただいています。社外の方からのこうしたご指摘は、私たちの経営戦略を、より多くのステークホルダーにご理解いただき、着実に推し進めていく上で、必要なことだと感じています。また、取締役会前の社外取締役向け事前ブリーフィングや、社外取締役同士によるミーティングの実施など、実効性の向上に向けた仕組みも整えました。さらに、全社外取締役が指名委員および報酬委員に就任しており、その委員長も社外取締役をお願いしています。今後も、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、経営に反映させることで、経営の透明性をさらに高めていきたいと考えています。

リスクマネジメントの強化 □ P.75

通信サービスは人々の生活インフラともいえるサービスです。通信ネットワークや情報の取り扱いといったリスク管理については、慎重すぎるくらい慎重にならなければいけないと常に思っています。さらにこれからは、「Beyond Carrier」戦略によって通信サービス以外の新しいサービスを次々と展開していくことになるので、注視すべきリスクの種類も増えてきています。そこで、今まで総務の一部であったリスク管理部門を独立させ、より全社横断的な視点でレポートを上げてもらうようにしました。ネットワークはもちろんのことセキュリティもこれまで以上に強固にし、さまざまなリスクを可視化するとともに、リスクアラート体制を強化しています。問題が起きないようにすることも重要ですが、問題が発生した後、その原因を特定し対策を講じるまでの時間をいかに短くできるかがとても重要です。ここでもAIなどの先端テクノロジーを徹底的に活用していきたいと考えています。ユーザーの皆さまに安心・安全なサービスをお届けするべく、日々リスクマネジメントの強化に取り組んでいきます。

最後に

強い覚悟と志を持って新たな改革に挑む

本業は何か。そう問われれば、私は通信事業ではなく、「情報革命で人々を幸せに」することと答えます。革新的な取り組みによって、人々が抱いていた“ペインポイント”を解消してきた歴史こそ、ソフトバンクの歴史です。またその歩みは私のこれまでの歩みでもあります。当事者としてさまざまな課題に取り組んできたからこそ、ソフトバンクに関することなら、どんなことを聞かれても全て自分の口で答えられる自負があります。

常に10年先を見て、そこから逆算して今何をすべきなのか。決断し、仕事をつくり、会社を成長させるのはCEOである私の責務です。言い訳をするつもりは一切ありません。同時に、今現場で起こっているさまざまな“ペインポイント”、社員の悩みや不満を、どれくらい私自身が当事者として体で感じる事ができているかを、常に自分自身に問いかけています。

日本のICT業界はこれから大きな変革の時を迎えます。私は、強い覚悟と志を持って、社員を力強くリードしていきます。新たな革命へ挑むソフトバンクにどうぞご期待ください。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、引き続きご理解・ご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

宮内 謙



特集 1

新領域の取り組み

ソフトバンクが持つ、通信キャリアとしてのネットワークやプラットフォームを生かし、さらなる成長につなげるため、グループ各社や出資先の有力企業などとの協働を通して、世界の最先端技術や新しいビジネスモデルを日本に導入・展開していきます。

PayPay スマートフォン決済サービス

スマートフォン決済サービスを提供するPayPay(株)は、ソフトバンクとヤフーの共同出資会社として2018年6月に設立され、インド最大の決済サービス事業者Paytmの技術提供を受けて、2018年10月よりサービスを開始しました。

Paytm

Paytmは、インドでデジタル決済市場をリードし、バーコードやQRコードベースのテクノロジーを開発しています。3億5,000万人以上のユーザーと950万の加盟店にシームレスなモバイル決済サービスを提供しています*1。 *1. 2018年8月時点

事業の進捗

「PayPay」は、2018年12月に行った「100億円あげちゃうキャンペーン」で大きく認知度を上げ、ユーザー数を爆発的に増やしました。2019年2月から5月にかけて行った「第2弾 100億円キャンペーン」では日常使いでの利用促進に取り組み、2019年11月にはサービス開始わずか14カ月で累計登録者数2,000万人を突破しました。現在は、月替わりのキャンペーンにより、利用習慣の定着を図っています。さらに「PayPay」は実店舗での利用促進に加えて、オンラインの利用シーン拡大に注力しており、2019年6月にはオンラインショッピングモール「Yahoo!ショッピング」やネットオークション・フリマサービス

「ヤフオク!」などのオンライン決済に対応したほか、2019年10月にはヤフー(株)が「PayPayモール」「PayPayフリマ」の提供を開始しました。「PayPay」が目指すのは、暮らしを豊かにする“スーパーアプリ”です。実際に中国の「Alipay」やインドの「Paytm」は、決済機能だけでなく、保険・投資といった金融サービスの機能も持ち、さらには公共料金・税金の支払いからホテル・航空券・映画の予約まで行うことができる、まさに生活に欠かせないアプリになっています。「PayPay」もそのようなスーパーアプリとなるため、公共料金・税金支払いや税金などさまざまな機能追加に取り組みむとともに、オンライン・オフライン双方の利用拡大に引き続き注力します。

「PayPay」累計登録者数



(出所) PayPay調べ。
「PayPay」アプリ経由と「Yahoo! JAPAN」アプリ経由の合計により算出。

QRコード決済サービス ユーザー利用意向調査



(出所) PayPay調べ。(月末)

DiDi AIタクシー配車プラットフォーム

AIを活用したタクシー配車プラットフォームを提供するDiDiモビリティジャパン(株)は、ソフトバンクと滴滴出行の合併会社として2018年6月に設立されました。

滴滴出行

滴滴出行は、タクシー配車やライドシェア、バイクシェア、フードデリバリーなどといった、世界最大級の交通プラットフォームを運営するグローバル企業です。アプリケーションの登録者は世界で5億5,000万人以上、登録ドライバー数も3,100万人にのびります*1。専用のアプリを使いタクシー

配車を行うサービスで、AIとデータ分析技術を活用した、乗車客の需要予測マップを運転手に提供していることが特長です。これにより、今タクシーに乗りたい客と空車タクシーを効率的にマッチングさせることができます。

*1. 2018年7月時点

事業の進捗

日本でのビジネス展開を行うDiDiモビリティジャパン(株)は、2018年9月に大阪、2019年4月以降には東京・愛知・福岡と、全国16都市*2で相次いでサービスを開始し、急速にビジネスを拡大しています。AIの技術を活用した高精度のマッチングが強みで、実際に利用者がタクシーを呼んでから平均5分以内に車両が到着しているという調査結果も出ています*3。また

「DiDi」を導入したことで、外国人旅行者の利用も増え、実車率や1台当たりの売上高が改善するなど、タクシー会社側にも効果を実感していただいています。サービス開始からわずか10カ月の2019年7月には、タクシー配車アプリの月間ダウンロード数で全国1位となり、以降4カ月連続で1位を獲得しています。2019年中にサービスエリアを20都市に拡大予定*2です。

*2. 2019年10月時点。
*3. DiDi調べによる、大阪における2018年12月サービス実績です。

タクシー配車アプリ月間ダウンロード数



(出所) App Annie調べ。
オープンプラットフォーム型のタクシー配車アプリダウンロード数の比較

「DiDi」サービスエリア

全国16都市に拡大
(2019年10月時点)





特集1 新領域の取り組み



Section 1
企業戦略

Section 2
持続的な企業価値の向上に向けて

Section 3
コーポレート・ガバナンス

Section 4
財務情報

wework コミュニティ型ワークスペース

AIを活用して最先端のワークスペースを提供するWeWork Japan合同会社は、ソフトバンク、ソフトバンクグループ、そしてWeWorkが共同で2017年7月に設立しました。

WeWork

WeWorkは、2010年に米国で創業し、現在世界32カ国122都市*1でコワーキングスペース提供を行う、世界最大手のコミュニティ型ワークスペース運営企業です。最大の長は、コミュニティの存在です。開かれたオフィス空間のコミュニティスペースやイベントを通じて、WeWorkの入居者

同士が企業の垣根を越えて知り合い、相互に刺激し合えるコラボレーション環境を提供しています。また、最先端のデータ技術による空間設計で、よりよいワークスペースの構築を行っています。

*1. 2019年9月時点

事業の進捗

WeWork Japanは、2018年2月の日本でのサービス開始から、わずか1年7カ月で会員数は1万7,000人を超え、2019年11月の拠点数は全国6都市23拠点に達するなど、WeWorkの他国での展開例と比較して、最速のスピードでビジネスを拡大しています。スタートアップ企業だけでなく、自治体や有名企業

なども相次いで入居し、コミュニティを活用して、時には入居者が共同でプロジェクトを立ち上げるなど、交流を深めています。WeWorkが行った調査では、東京拠点のメンバーの8割以上が「WeWorkのおかげで自社が成長した」と回答しており、調査を行った世界62都市の中で最高評価を獲得しています*2。

*2. 2019年6月発表 WeWork「2019年度版 グローバルインパクトに関する報告書」

「WeWork」日本国内のメンバー数 (人)



(注) WeWork Japan 数値は月始時点にて算出

「WeWork Japan」拠点

6都市23拠点 (2019年11月時点)

六本木	日比谷	大阪 (難波)	神谷町	名古屋	虎ノ門
丸の内	神宮前	乃木坂	四谷	半蔵門	兵庫 (三宮)
銀座	横浜	福岡 (大名)	神保町	大阪 (御堂筋)	大阪 (梅田)
新橋	京橋	池袋	福岡 (中洲)	日本橋	NEW

OYO 革新的ホテルサービス

日本での快適で便利な宿泊施設とおもてなしの体験の提供を目指して、OYO Hotels & Homesとソフトバンクおよびソフトバンクグループは、2019年4月に共同でOYO Hotels Japan合同会社を設立しました。

OYO Hotels & Homes

OYO Hotels & Homesは、日本を含む80カ国、800以上の都市で、テクノロジーを駆使したホテル、住宅、ワークスペースなどを展開している世界的ホテルチェーンです*1。2013年の創業後、急速に事業を拡大し、わずか6年で120万室以上を管理運営する世界第2位のホテルチェーンとなりました。加盟したホテルは、OYOのトータルコンサルティングにより、投資効率の向上、資金調達機会の獲得、リフォーム、良質な

サービスの提供が可能となり、結果として、稼働率と収益率の大幅な改善が見込めます。OYOは機械学習アルゴリズムを用いたシステムを加盟ホテルに提供しており、宿泊客の需要予測やリアルタイムで客室単価を変化させるダイナミックプライシングによって、価格設定、在庫配分、収益管理の最適化を実現します。

*1. 2019年10月時点

事業の進捗

OYO Hotels Japanは、設立からわずか7カ月で、東京・大阪・京都をはじめとした100以上のホテルに5,200室超の客室をオープンしました。OYOに加盟したホテルは、加盟後3カ月

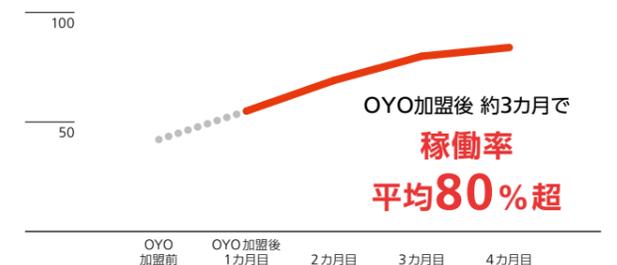
程度で、稼働率が平均8割を超えているという調査結果も出ています。OYOアプリからの予約に加え、「Yahoo!トラベル」や「じゃらん」「楽天トラベル」といった旅行サイトから予約可能で、今後さらなる展開を目指しています。

「OYO Hotels Japan」ホテル客室数 (室)



(出所) OYO Hotels Japan ホテル客室数は、OYOブランドとして稼働済みの部屋数。

「OYO Hotels Japan」平均稼働率 (%)



(出所) OYO Hotels Japan 2019年5月中旬にオープンしたOYOホテル約400室を対象に集計。
OYO加盟前: OYOブランドへ改装を行う以前の平均稼働率
OYO加盟後: OYOブランドとしてオープンした2019年5月~8月の平均稼働率

特集 2

5G戦略

2020年に次世代通信規格「5G」の商用サービスが開始されます。
5G時代の到来を目前に控えた現在のソフトバンクの技術戦略と
優位性を説明します。

「Beyond Carrier」
戦略を加速させる
次世代通信規格「5G」

ソフトバンクの掲げる「Beyond Carrier」戦略では、通信事業のさらなる成長を図りながら、ヤフー、新領域のビジネスの大きな拡大を目指しています。そして、これらの戦略を加速させるのが、次世代通信規格と呼ばれる5G(第5世代移動通信システム)技術です。

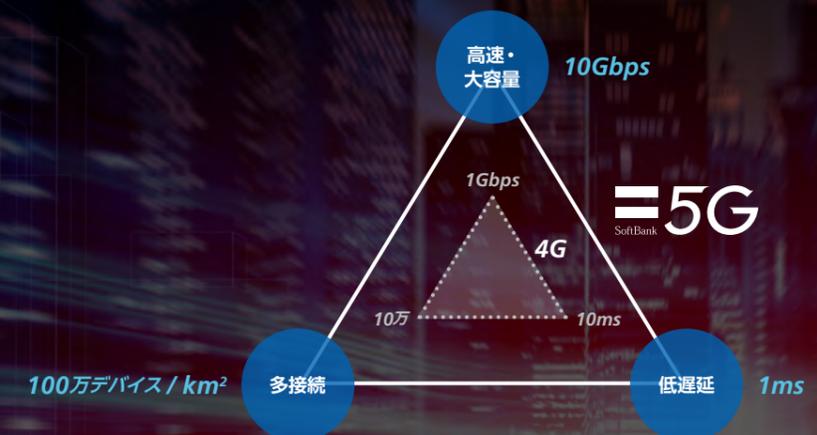
5Gによって「高速大容量」が実現すれば、高画質・大容量の動画がスマートフォンで利用可能となるだけでなく、従来スマートフォンでは実現できなかったような高グラフィックのゲームや、さらにはVR(仮想現実)を用いた遠隔地からのリアルタイムスポーツ観戦といった最先端のサービスも、爆発的に普及拡大すると見込まれています。5G対応のスマートフォンは、2020年の5G商用サービス開始とともに各メーカーから登場し、5Gネットワークの拡大につれて、そのラインアップは順次拡充されるとみられています。

また、新規ビジネスにおいても5Gは重要な役割を果たしています。当社は、ソフトバンクグループの投資先などが持つ革新的なビジネスモデルと最先端のテクノロジーを日本に導入し、新しいビジネスの創出を図っていますが、今後市場の拡大が見込まれるIoTサービスやロボット、自動運転の実現には5Gの持つ「高速大容量」「多接続」「低遅延」の技術が重要なカギとなります。新規ビジネスを拡大していくにあたり、5G技術を持っていることは当社の大きな強みとなっています。

5Gとは

SoftBank

5Gは次世代の通信規格であり、従来の4Gと比べ通信スピードが速く、より多くの機器と、ほとんど遅延なく通信ができるという特長を持っています。この「高速大容量」「多接続」「低遅延」の特長を持つ5Gの実用化により、VR(仮想現実)、AR(拡張現実)、MR(現実と仮想現実の融合)のほか、ドローンによるインフラ点検、自動運転、商品管理(IoT)など、さまざまな分野で、日常生活をさらに便利に、より安全にする技術の変革やサービスの創造が期待されています。



01

VR・AR・MR

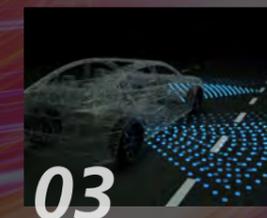
VR、AR、MRは、低遅延、高速化・大容量化を実現する5G環境を生かすことでさまざまな表現が可能になります。この技術は、科学研究、医療、商品開発、製造、旅行シミュレーションなどあらゆる分野で活躍が期待されています。



02

ドローン活用

5Gの多接続と低遅延によってコントロール可能台数や範囲が広がり、宅配などの物流への活用が期待されています。また、橋梁や道路の点検作業を遠隔で行ったり高所地の点検を安全に行うなど、その活用方法が広がるのが期待されています。



03

自動運転

5Gの超高信頼・低遅延の実現により自動車を制御する際の致命的な通信遅延を短縮化し、アクセル・ブレーキなどの命令をほぼリアルタイムに通信できるようになることで「隊列走行」や「完全自動運転」の実現が期待されています。



04

商品管理(IoT)

5Gの多接続を生かし、スーパーなどの商品棚に並ぶ在庫状況をリアルタイムに把握し在庫がなくなりそうな商品をAIで予測。予測データを基に自動発送を行うなど世の中の「モノ」がネットワークにつながることでさまざまな効率化、無人化の実現が期待されています。

ソフトバンクの5Gロードマップ

当社は以前より5Gに関するさまざまな実証実験を行い、ノウハウを蓄積してきました。2019年4月に総務省から5Gの周波数が割り当てられ、現在は5Gの早期実用化を目指し、さまざまな分野において多様なパートナーと実証的な取り組みを進めています。

2020年に予定されている商用サービス開始に向け、当社は、既存のLTEネットワークを拡張する形で5Gの導入を図り、追加的な基地局の開設などを進め、早期に5Gの人口カバー率90%以上を目指します。

2020年以降 5G商用サービス開始

ノンスタンドアローン方式*3による5Gサービスの提供開始を予定。無線部分を5G、コアネットワーク*4を4G LTEとするノンスタンドアローン方式を採用することで、既存のLTEネットワークを拡張する形で5G通信を実現できるため、設備投資を抑えながら早期に5Gの導入が可能となります。

2019年4月

5G周波数割り当てが決定

ソフトバンクは「3.7GHz帯」「28GHz帯」を取得。

4月

スマートハイウェイの実現に向けた実証実験

パシフィックコンサルタンツ(株)、前田建設工業(株)および愛知県道路コンセッション(株)と協力し、愛知県の有料道路にて5Gを活用したスマートハイウェイの実現に向けた実証実験を実施。HD画質では検出できない小さな物体をAIで検出できることや、橋梁に設置した加速度センサにより特徴的な振動特性をリアルタイムで監視できることを確認。



加速度センサと無線機の設置により、災害発生時などの橋桁や橋脚の異常を遠隔地からリアルタイムに検知可能

可搬型5G設備「おでかけ5G*1」を活用し、建設機械を連携

ソフトバンクが開発した、局地的に電波品質の高い5Gを提供できる可搬型5G設備「おでかけ5G」を建設現場で初めて活用し、大成建設(株)が開発中の遠隔操作と自動運転が可能な建設機械システムを稼働することに成功。



6月

世界初*2、高速道路で5Gの車両間通信を活用した車間距離自動制御の実証実験

5Gの新たな無線方式によりトラック車両間で制御情報を共有。新東名高速道路でトラック隊列走行(先頭車両が有人運転で、後続車両が自動運転で先頭車両を追随)の実証実験を実施し成功。



車間距離自動制御による高速道路での自動隊列走行

7月

日本初、音楽フェスでの5Gプレサービスを提供

国内最大級の野外ロック・フェスティバル「FUJI ROCK FESTIVAL '19」で、5Gネットワークを通じてVR空間でのライブ映像配信や各会場の混雑情報を提供。



「FUJI ROCK FESTIVAL '19」会場内ソフトバンクブースにて、VRで臨場感あるライブ映像を鑑賞

ソフトバンクとKDDI(株)、地方における5Gネットワークの早期整備で協賛

設備投資の効率化やネットワーク強化のため、両社が保有する基地局資産を相互利用し、地方における5Gネットワークの早期整備を共同で推進することに合意。

*1. ソフトバンクが開発した、局地的に電波品質の高い5Gを提供できる可搬型設備です。
 *2. 2019年6月11日時点、当社調べ。
 *3. LTEとの連携によって5G NR(5Gにおける無線アクセスシステム)を運用する構成です。
 *4. 交換機、加入者情報管理装置などで構成されるネットワーク。移動端末は無線アクセスネットワークを経由してコアネットワークと通信を行います。

バスケットボールの日本代表国際試合で5Gプレサービスを提供

日本国内で行われるバスケットボール日本代表戦として初めて、5Gネットワークを活用したVR・AR・高精細HDR映像による臨場感のある観戦体験を提供。



さいたまスーパーアリーナ会場内において、バスケットゴールなど特別な場所に設置したカメラによる映像をVRで体験

5Gを加速させる ソフトバンクの取り組み

1 早期展開 既存基地局および既存技術の活用



5Gの周波数は、高精細な映像や音声を遅延なく伝送できる半面、高周波数帯のため、電波の直進性が高く減衰しやすい特性があり、建物などの遮蔽物があると電波が届きにくくなります。そのため、5Gのネットワークをくまなく張り巡らせるには、4Gよりも狭い間隔で基地局を設置する必要があります。基地局を新たに増やそうとする場合、基地局に適した土地の選定に始まり、土地所有者との交渉、基地局の建設、回線契約と、時間も費用も大いにかかりますが、当社はすでに全国23万カ所に基地局を有しており、他社に比べて基地局数が多いという強みがあります。すでに建設済みの基地局を活用する場合には、5G対応設備を導入するだけで済むため、一から基地局を建設する場合と比べてスピード面でもコスト面でも大きな優位性があります。このように、十分な基地局サイトをすでに有しているという点は、当社が5Gを全国に展開する上で、大きな強みといえます。

さらに、当社には割り当てられた周波数を最大限に生かす技術があります。複数ユーザーとの同時通信による超高速・大容量通信を実現する「Massive MIMO」です。「Massive MIMO」は、最大128本のアンテナを制御して、高度なビームフォーミングや空間多重などの技術により、ユーザー一人一人に専用の電波を割り当てることができます。この技術により、通信速度が遅くなりがちだった駅や繁華街などの人が多く集まる場所でも快適なモバイル通信を実現できます。「Massive MIMO」は5Gの要素技術といわれていますが、当社では約3年前から4Gネットワークにおいて「Massive MIMO」の商用サービスを行っており、「Massive MIMO」の運用に関するさまざまな知見・ノウハウを有しています。これも5Gネットワークの早期全国展開を可能にする、当社の大きな強みです。

超高速・大容量通信を実現する「Massive MIMO」



2 人材戦略 新しい技術を培う人的リソースの確保



当社では、5G時代の到来を見据えて、エンジニアの人材戦略にも取り組んでいます。数年前から、通信事業に関わるエンジニアの一部を5G、IoT、ビッグデータ、AIなど新たな領域へシフトさせる取り組みを進めています。この人員シフトを可能とするため、基地局の建設プロセスなど、通信事業の業務を徹底的に見直し、RPAを積極的に取り入れながら、業務の効率化と自動化を実施してきました。同時に、新領域の経験がなかったエンジニアに対しては、資格試験の受験などを通じて教育を行い、IoTサービスに関するプログラミングまで行えるマルチな人材へと育成しています。

また、2019年6月に当社の子会社となったヤフーには非常に優秀なソフトウェアエンジニアが多数在籍しており、彼らとの連携によってソフトバンクの課題だったIoTやAI向けのアプリケーション開発が加速しています。今後は、ITエンジニアとソフトウェアエンジニアの協働により、ヤフー各種サービスへのAIデータ解析の組み込みや、5Gネットワークを使ったヤフー既存サービスの拡充、さらには新事業立ち上げにも積極的に取り組んでいきます。

3 品質保持 拡大が続く通信トラフィックへの技術的対応



年々増大する通信トラフィックに対し、各基地局の帯域をいかにうまくコントロールし、高い品質を維持する場合は、通信キャリアが抱える大きな課題です。国内の人口は減少傾向にあります。動画視聴やゲームなど、大容量データ通信を必要とするリッチコンテンツの利用が増え、さらに5Gの実現により、IoTや自動運転などが本格的に普及することで、通信トラフィックは爆発的に増えると予想されます。

当社では、そうした環境においても、常にユーザーに快適な通信環境をご提供できるよう、適切な設備投資および帯域拡充を進めています。モバイルなどの無線通信においては、通信品質の保持のため、一定の通信速度を基準に定め、その基準を下回らないような手だてを常に講ずることとしています。一方、コアネットワークでも、数年前からコンピュータープラットフォーム上でネットワークを稼働させる仮想化技術の導入を進めるなど、通信トラフィックの増大に対応するさまざまな取り組みを行っています。今後のコアネットワークは仮想化が中心となるため、通信トラフィックの増大に対応しやすくなると同時に、場所や機材を必要とする設備投資を抑制することができるため、コスト効率の改善も見込まれます。

4 セキュリティ 最新技術でセキュリティリスクを抑制



5Gの実用化で爆発的な拡大が見込まれるIoTは、無数の機器をネットワークでつなぐため、各機器に対する外部からの攻撃をどのように防ぐかが課題となります。その課題を解決する新技術として、当社はNIDD (Non-IP Data Delivery)の開発を積極的に推進しています。NIDDとは、IPアドレスなしで無線区間の通信を可能にする技術で、通信にインターネットプロトコルを使わないことにより、IoTデバイスを狙った悪意のある攻撃を受けるリスクが低く、高セキュリティなネットワークを構築することができます。さらに、閉域網を併用することにより、各機器を外部から遮断することが可能です。ソフトバンクは2018年、世界で初めて商用環境におけるNIDDの接続試験に成功しました。NIDDに対応した世界最小クラス*1の通信モジュールを(株)村田製作所と共同で開発するなど、NIDDの商用サービス開始に向けて着実に開発を進めています。

*1. 2019年6月末時点、(株)村田製作所調べ。

財務戦略 CFOメッセージ

ソフトバンク(株)
取締役 専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

2019年3月期業績の総括

2019年3月期の業績は、売上高が前期比5%増の3兆7,463億円、営業利益は同13%増の7,195億円となり、いずれも過去最高を更新しました。コンシューマ、法人、流通、その他の全事業セグメントで売上高・営業利益ともに前期実績を上回る好決算となりましたが、中でも、売上高の過半を占める通信事業の順調な伸びは特筆すべきものです。競争環境が一層厳しくなる中であっても、スマートフォンの累計回線契約数は、前期比10%増の2,208万件と着実に増加しています。当社では、“ソフトバンク”“ワイモバイル”“LINEモバイル”という特長の異なる3つのブランドで、お客さまのさまざまなニーズにお応えしていますが、その戦略が奏功した結果と考えています。

通信事業の中核を担うコンシューマ事業では、いわゆる携帯電話事業であるモバイルビジネスの成長に加え、固定通信サービスであるブロードバンドビジネスにおいても、主力の「SoftBank 光」の累計契約数が前期比19%増と好調で、売上高は同14%増の伸びとなり、業績の拡大に大きく貢献しました。また、スマートフォン契約者の約2人に1人が加入している固定通信サービスとのセット割引「おうち割 光セット」は、解約率の低減に大きく寄与し、スマートフォン解約率は過去最低の0.83%となりました。

一方、法人向けビジネスは、コア事業である移動通信サービス、データ通信や固定電話などの固定通信サービス、VPNやネットワークサービスに加え、クラウド、デジタルマーケティング、AI、IoT、ロボット、セキュリティなどといったソリューションビジネスの売上高が前期比13%増と順調に伸びています。特にスマート家電、インフラ点検やビル管理など、さまざまなサービスのプラットフォームとなるクラウドビジネス、ネットワークやAPI(外部連携機能)までトータルサービスをご提供するIoTビジネス、AIを活用したロボットなどの売上が着実に拡大しています。このソリューションビジネスは、今後の当社の成長の牽引役になるものと期待しています。

また、ソフトバンクの創業事業であり、現在では法人・個人のお客さまにICTプロダクトや、モバイル・PC周辺機器などをご提供する流通事業も、売上高が前期比20%増と大きな拡大

をみせました。流通事業は卸売業のため利幅は小さく、利益面での貢献は限定的ですが、売上高の20%成長という結果は、まだまだ至るところにビジネスのチャンスがあり、そのチャンスをしっかりと取り込んでいけた証しだと思います。

ヤフー連結子会社化による成長戦略および株主還元強化

当社は、2019年6月にヤフー株式を追加取得して、子会社化しました。ヤフーは、インターネット上で100を超えるサービスを展開し、9,000万超*1の利用者数を誇る国内最大のビッグデータカンパニーです。ソフトバンクの通信事業の顧客基盤と5Gなどのテクノロジー、ヤフーの持つビッグデータ、そしてソフトバンクグループの投資先企業の有する最先端ビジネスモデルを活用することで、これまでの産業のあり方を抜本的に改革・活性化していくことを目指します。その事例として、ヤフーとの共同出資でスタートした「PayPay」を展開しています。「PayPay」では決済サービスを中心に、買い物、移動、貯蓄や投資などの日常のあらゆる場面でスマートフォンを通じて簡単にシームレスにこうした活動を行っていただけるようなプラットフォームづくりを目指していきます。

ヤフー子会社化後の2020年3月期連結業績は、売上高4兆8,000億円、営業利益8,900億円、親会社の所有者に帰属する純利益4,800億円と予想しています。これは、当社とヤフーの2019年3月期業績の合算値と比して、増収増益となる水準です。

株主還元については、「連結配当性向85%程度を目安とする安定的な配当」の実現を基本方針に据えています。成長戦略として掲げる「Beyond Carrier」戦略の下、増収増益を続けることで、EPS(1株当たり純利益*2)の維持・拡大を図っていきます。そして、毎年期初に、利益目標とその数値に基づく予想配当額を開示し、その後は実績の利益目標の達成度にかかわらず、期初に発表した予想配当額をお支払いしていきます。なお、2020年3月期の年間配当金は、前期比10円増配*3となる85円を予想しています。一般的に、配当性向85%は高水準の株主還元であり、成長投資を犠牲にしてしまう懸念が生じますが、当社ではキャッシュへの負担が大きい設備投資は一巡しているため、現在はフリー・キャッシュ・フロー(FCF)が純利益を上回っています。また、ソフトバンクグループが投資する企業群の最先端ビジネスモデルを活用できることで、少額の投資で海外での成功事例を国内に導入できるため、一般的には困難といわれる成長投資と高水準の株主還元の両立が可能となります。

2020年3月期 連結業績見通し

(単位:億円)

(3月期)	2018年	2019年	2020年 (見通し)
売上高	35,826	37,463	48,000
営業利益	6,379	7,195	8,900
純利益*4	4,007	4,308	4,800
基本的1株当たり純利益*2	98円	90円	100円

*1. Yahoo! JAPANサービスを開覧するために利用されたデイリーユニークブラウザ数(2019年3月期平均)。スマートフォンにおいてブラウザとアプリの両方を通じて閲覧した場合は重複カウントしています。

*2. 親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益です。

*3. 当社は2018年12月19日に上場したため、2019年3月期は半期分である1株当たり37.5円(年間換算75円)の配当金を還元しています。

*4. 親会社の所有者に帰属する純利益です。

強固なキャッシュ・フロー創出力を生かした財務戦略

財務戦略を考える上では、事業から生み出されるキャッシュ創出力を基軸に考え、その指標として、調整後FCF*1を最重視しています。また、財務の健全性を測る指標として、調整後EBITDAを分母とし有利子負債から現預金を控除した純有利子負債を分子とするネットレバレッジ・レシオを重要な指標と位置付けています。

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FCFは、2018年3月期に5,080億円、2019年3月期に5,131億円*2となり、継続して5,000億円を超える水準を維持しています。2020年3月期の調整後FCFは5,200億円*2を予想しており、調整後FCFから配当総額を引いた株主還元後FCFは1,400億円となる見通しで、これを有利子負債の返済を通じた財務安全性の向上やさらなる成長投資へ振り向けていく考えです。また、通信事業での設備投資は2020年3月期に3,800億円を予想しており、5Gへの投資を踏まえても今後もこの水準で安定的に推移すると見込んでいます。

なお、2019年3月末の純有利子負債は、ヤフーを遡及して合算することにより約2,000億円増の3兆1,300億円となりますが、調整後EBITDAの増加割合がこの増加割合を上回るため、ネットレバレッジ・レシオは合算前よりも改善し、2.2倍となります。さらに、有利子負債に含まれる割賦債権流動化による債務は、当社グループの利益によるキャッシュ・フローではなく、携帯端末を割賦購入したユーザーからの回収金をもって償還するため、資金借入上のコベナンツ(財務制限条項)では、これが負債から控除されています。割賦債権流動化による債務を負債から控除した場合のネットレバレッジ・レシオは1.8倍となり、十分に安全な水準と考えています。ヤフーを含めたキャッシュマネジメントをさらに磨き上げて資金効率の向上に努めていくことで、ネットレバレッジ・レシオのさらなる改善を目指します。手元現預金については、主にFCFの増加に伴い、2019年3月末は前期末比2,369億円増の3,580億円と増加していますが、これは月商1カ月分とほぼ同じ規模であり、適正水準と認識しています。

*1. 調整後FCF=FCF±ソフトバンクグループ株との一時的な取引+(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)

*2. ヤフー株式の取得を除きます。

一方、資金調達については、現在、銀行からの借入れのほか、設備リース、割賦債権流動化の3つの手段を主に活用しています。リースは設備投資に、流動化は割賦債権、すなわち売掛金に連動しますが、このように事業資産に連動した資金調達が全体の半分を占めている点は、当社の財務上の強みといえます。さらに、このたび、(株)格付投資情報センター(R&I)から発行体格付け「A+」、方向性「安定的」の評価を、(株)日本格付研究所(JCR)から発行体格付け「AA-」、見通し「安定的」の評価を取得しました。これらにより、今後の資金調達手段の多様化と調達力の向上、および資金調達コストの改善が期待できます。引き続き、財務基盤の強化に取り組んでいきます。

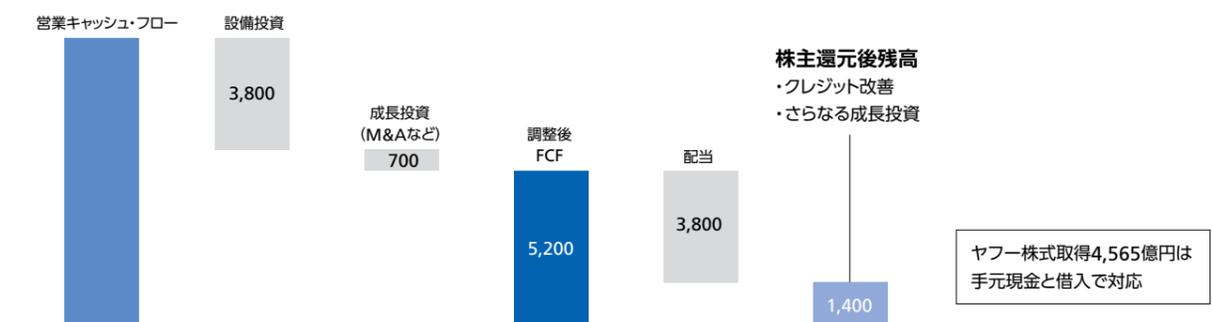
投資方針と投資規律について

成長投資の判断については、当社では厳格な投資規律を適用しています。当社は事業会社であるため、本業とのシナジーを前提に、投資リターンを最大化を追求することを投資の基軸としています。当社では、既存事業の拡大、新規事業分野への進出、未来を見据えた先行投資の3つのカテゴリーに区分して、IRR(内部収益率)のハードルレート(投資案件につき最低限必要とされる利回り)をそれぞれ設定し、管理しています。既存事業であれば数年でIRRがハードルレートを超えること、研究開発に近い案件であれば研究期間を考慮しもう少し長い年数を許容しますが、その分、高いリターンを求める仕組みとしています。投資検討段階から、これらを経営会議でしっかりと審議した上で意思決定を行っています。

厳格な投資規律に加え、世界中の有望な最先端のユニコーン企業に投資するソフトバンクグループの存在と、当社が有する営業ネットワーク、技術者、顧客基盤を組み合わせることで、ゼロからビジネスを立ち上げるより少額の投資で、かつリスクを抑えた上で、早期にビジネスを拡大することができます。日本での合弁会社設立からわずか3カ月で国内におけるサービスをスタートさせた「DiDi」や、ユーザー・提携店ともに急拡大させた「PayPay」といった事例のように、今後も、当社もパートナーもWin-Winとなる事例を積み重ねていきたいと考えています。

2020年3月期 調整後フリー・キャッシュ・フロー見通し

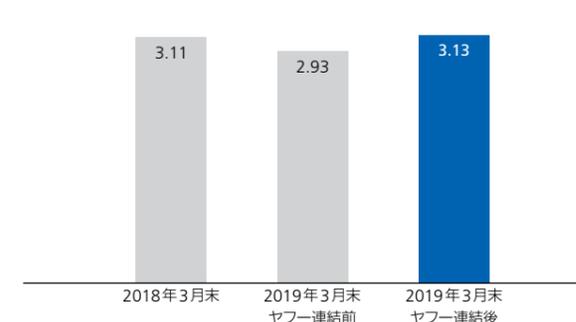
(億円)



(注) ヤフーの連結子会社化による影響を除きます。

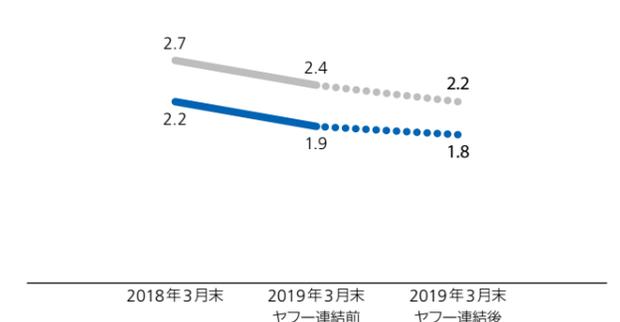
純有利子負債

(兆円)



ネットレバレッジ・レシオ

(倍)



■ ネットレバレッジ・レシオ (割賦債権流動化除く) ■ ネットレバレッジ・レシオ

情報革命の新たなステージに挑む企業のCFOとして

私が描くCFOの役割とは、会社の羅針盤でありナビゲーターです。足元の短期的な成果は徹底的に追求しつつ、将来の中長期的な成長にも同じくらいこだわっています。30年後、今とはまったく違う世の中でも、その時代をリードする企業であり、その時代のテクノロジーを使いこなすプロの集団でありたいと思います。そうした在り姿に向かって、事業部門が日々さまざまな課題に取り組む中、CFOが助言をし、時にはブレーキをかけて方向性をナビゲートする。これがまさに私の理想のCFO像です。

最先端のビジネス群、多様な子会社を有する当社には、将来CFOとして活躍できるような“CFO人材”を育てる環境があります。若手の頃から社員には実戦でもまれる機会を戦略的に提供し、かつ、ITで知見やノウハウをサポートしながら、次世代のCFO人材を数多く育てていく考えです。

当社は、創業から本当にさまざまな経験を積み、上場後もさまざまな課題に全力で取り組んできました。そのたびに、当社は強くなり、成長していると実感しています。「Beyond Carrier」戦略はまだ始まったばかりです。この戦略は、世界中の通信事業者が、実現したいと渴望しているビジネスモデルです。特に、高齢化や労働力不足といった難問に直面する日本は、世界における社会課題の先進国でもあります。どの国よりも早く課題に直面する日本において、テクノロジーを駆使してその課題を解決することができれば、そのほかの国・地域にも応用できるはずで。そういう時代を私たちは思い描いています。

これまで以上に、投資家の皆さまと積極的な対話を心掛けていきますので、引き続き、当社へのご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



→ Section 2

持続的な企業価値の向上に向けて

- 42・・・ソフトバンクのCSRへの取り組み
- 44・・・SDGsへの取り組み
- 52・・・ステークホルダーとの関わり
 - 54・・・特集3 ソフトバンクの人材戦略
- 58・・・非財務ハイライト

持続的な企業価値の向上に向けて

ソフトバンクのCSRへの取り組み

未来への責任

情報革命で人々を幸せに

私たちは、この企業理念の下、世界の人々の幸せにつながる新しい価値の創造に挑戦し続けます。

テクノロジーの発達により、未来の生活スタイルは劇的に変化し、想像もし得ない発展がもたらされることでしょう。

その反面、新たに生じ、かつ深刻化していく社会課題もあるはずですが。

私たちは、現在と未来を見据えながら、同じ志を持つ世界中の企業と共に、

AI・IoT・スマートロボットなどテクノロジーの力を信じ、課題の解決に向けて取り組んでいきます。

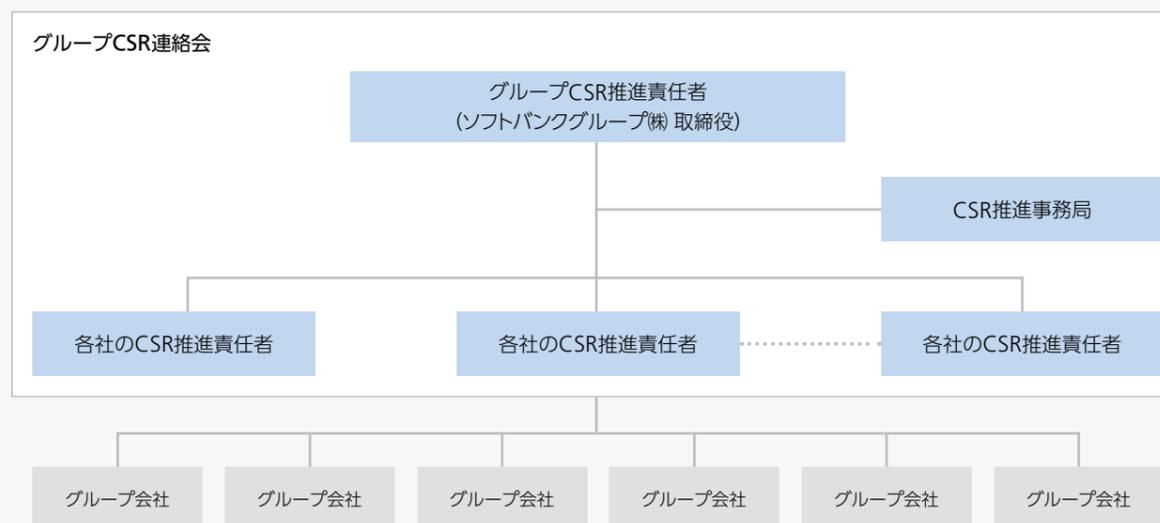
お客さま、株主さま、従業員、お取引先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの信頼とご支持を、持続的な成長への礎とするために、グループ全体のCSR(企業の社会的責任)の指針として「ソフトバンクグループCSR基本方針」を定めています。この方針の下、グループ各社は、それぞれの事業特性や社会的影響の度合いに応じて優先課題を特定し、自律的に取り組みを推進しています。

ソフトバンクグループのCSR基本方針

私たちソフトバンクグループは、同じ志を持つ世界中の企業と共に、
持続的に社会的課題の解決に取り組んでいきます。

- お客さま本位の企業活動を通じて驚きと安心とうれしさを提供します。
- 株主の期待に沿えるよう、成長への挑戦を忘れず、透明で公正な情報開示をします。
- 従業員のやりがいと誇り、個性がいかされ、多様性に富んだ環境を大切にします。
- 取引先との相互の信頼、公正な取引関係を築きます。
- 情報化社会の推進、次世代育成、多様な社会への対応、環境・資源対策、災害対策・復興支援など、幸せな未来の社会づくりに貢献します。

ソフトバンクグループのCSR体制



(注) グループCSR連絡会のメンバー企業は、以下の通りです(2019年1月7日時点)。
 (株)DCフロンティア/ソフトバンク(株)/ソフトバンクグループ(株)/ソフトバンク・テクノロジー(株)/パルコム・マーケティング(株)/福岡ソフトバンクホークス(株)
 (株)DCフロンティア/ソフトバンク(株)/ソフトバンクグループ(株)/ソフトバンク・テクノロジー(株)/パルコム・マーケティング(株)/福岡ソフトバンクホークス(株)
 (株)DCフロンティア/ソフトバンク(株)/ソフトバンクグループ(株)/ソフトバンク・テクノロジー(株)/パルコム・マーケティング(株)/福岡ソフトバンクホークス(株)
 (株)DCフロンティア/ソフトバンク(株)/ソフトバンクグループ(株)/ソフトバンク・テクノロジー(株)/パルコム・マーケティング(株)/福岡ソフトバンクホークス(株)

グループCSR連絡会

ソフトバンクグループでは、CSRへの取り組みを促進するために、グループ持株会社であるソフトバンクグループ(株)において、役員1名を「グループCSR推進責任者」に選任しています。また、グループ主要各社においても、「CSR推進責任者」に役員1名が就いています。グループCSR推進責任者は、グループの活動方針を示すとともに、グループ全体のCSR活動の推進を統括しています。また、各CSR推進責任者は、「グループCSR連絡会」への参加を通じて定期的に情報共有を行い、連携をとりながら、重点施策の推進や全従業員のCSR意識の向上に取り組んでいます。



ソフトバンク(株)CSR推進責任者
専務執行役員 兼 CHRO

青野 史寛

SDGsへの取り組み

ソフトバンクは、今日の前で起こっている社会課題に立ち向かいながら、未来の社会で起こりうる出来事を絶えず想像し、今後深刻化していくであろう社会課題の解決に迅速に取り組むことが重要であると考えます。「情報化社会の推進」「次世代育成」「多様な社会への対応」「環境・資源対策」「災害対策・復興支援」の5項目を注力していくテーマとして設定し、世界中の同志的企業と共に、人々が豊かに暮らすことができる社会の実現に取り組めます。

ソフトバンクグループが掲げる5つの重点領域



2015年に国連で採択された持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals:SDGs)は、豊かで活力ある未来を創るための17の目標を定めたもので、現在世界規模でこれらの実現に向けて取り組まれています。

ソフトバンクグループの「情報革命で人々を幸せに」という経営理念も、世界中の人々が豊かに幸せに暮らす社会のために貢献し続けたいという創業以来の志が凝縮された言葉です。

私たちは、グローバルに事業を展開する企業グループの責任として定めた5項目の社会課題に取り組むことで、SDGsの目標達成を目指します。



重点領域 1

情報化社会の推進

—情報技術で、あなたの明日をもっと自由に快適にしたい—

世界中の人々がインターネットにアクセスできる平等な世界をつくりたい。
最新のICTに触れる機会を提供し、みんなが挑戦できる環境をつくりたい。
私たちは、情報技術を活用し、誰もがどこにいても快適で自由な生活が送れる社会を目指します。

地域CSR組織による課題解決

地域の社会課題解決をICTのプロがサポート。エリアを拡大し、地域社会の活性化を目指す

地域に密着して社会の課題解決を支援するために、2017年より各地域にCSRの拠点を設置しています。東北、東海、関西、九州に加えて新たに北海道、中国・四国、沖縄にも経験・実績豊富なシニアCSR社員を配置。自治体や団体、地域のキーパーソンなどと連携し、ソフトバンクグループはICTのプロとして地域社会の課題解決の中心的役割を担うとともに、シニア人材活用の新しいロールモデルとして、この取り組みを推進しています。

■ 人型ロボット「Pepper」を活用した防災授業

福岡県飯塚市・福岡管区気象台・ソフトバンクの3社が連携。福岡管区気象台監修の防災授業コンテンツを「Pepper」に読み込ませ、「Pepper」が先生として子どもたちに防災授業を実施しました。



■ CSR社員が中学生向けに特別授業を実施

静岡県の自治体からご要望をいただき、「来たるAI時代を見据えた働き方講座」を開催。普段接することがない企業での働き方を知るなど、子どもたちにとって新鮮な体験となりました。



■ CSR社員が北海道安平町に駐在、より地域に密着した活動へ

北海道安平町はソフトバンクと包括連携協定を結んでおり、2018年9月に起きた北海道胆振東部地震の被災地の中心の一つです。総務省主導の「地域おこし企業人交流プログラム*1」を活用し、CSR社員はアドバイザーとして、この地域の復興活動に尽力しています。



*1. 地方公共団体が、三大都市圏に所在する民間企業などの社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を生かし、地域独自の魅力や価値の向上などにつながる業務に従事してもらおうプログラムです。外部の視点を取り入れることにより、企業のノウハウや知見を持って地域と交わり、さまざまな連携をしていくことを目的としています。

持続的な企業価値の向上に向けて

重点領域

2

次世代育成

—AIやスマートロボットと共存する時代を生きる子どもたちのために—

最先端技術に触れる経験を通じて、自ら行動し、夢を切り開く大人になってほしい。
 未来の社会を担う子どもたちのために、今、自分たちができることは何だろう。
 ソフトバンクは、居住地域や環境にかかわらず、等しく最新のテクノロジーに接する機会を提供し、
 子どもたちが夢に向かって挑戦する未来と、子育てしやすい社会の実現に貢献します。

重点領域

3

多様な社会への対応

—自分らしく輝き続けられる社会を目指して—

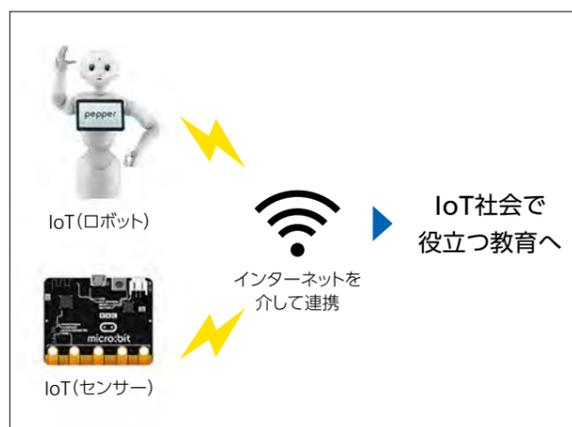
シニア世代が快適に過ごすために情報技術でサポートできないか。
 AIやスマートロボットで、介護や生活に不安を抱える人々を支えたい。
 私たちが持つ情報技術の強みを生かしながら、一人一人がいつまでも自分らしく生活できる環境づくりを目指します。

IoTチャレンジ

人型ロボットの「Pepper」とマイクロコンピューターの「micro:bit(マイクロビット)」を使った新しいIoT教育プログラムがスタート

「Pepper」を活用したロボットプログラミング教育に加えて、「micro:bit」を掛け合わせた新しい教育プログラム「IoTチャレンジ」が、「Pepper社会貢献プログラム」参加校を対象に2019年4月からスタートしました。

話したり動いたりする「Pepper」と、さまざまなセンサー(ヒトやモノの動きの検知、温度の測定、ボタンやスイッチのON/OFF判断など)を組み合わせることで機能拡張した「micro:bit」を連携させることで、単体のプログラミング教材ではなしえなかった、モノとモノをつなげてのさまざまなプログラミングの可能性が生まれます。来たるIoT社会に備え、ソフトバンクは子どもたちに学校にいながら最先端のテクノロジーに触れることができる環境を提供し続けていきます。



魔法のプロジェクト

ICTが開く未来の扉

「魔法のプロジェクト」は障がいのある子どもたちが携帯情報端末を活用した学習・生活支援の実例研究を行う取り組みです。2019年3月期は子どもたちがICTを使うことによる変化や違いを記録していくことをテーマに「魔法のプロジェクト2018～魔法のダイアリー～」を実施しました。

進行性の疾病があり移動などの日常生活に支援が必要な生徒が、社会での自分の役割が描けず、進路に悩んでいたことから、本プロジェクトに参加しました。PCの操作など、テクノロジーが得意だったため、「Pepper」をプログラミングすることでさまざまな活動に積極的に取り組み、自信をつけていきました。その結果、将来の進路として工学系に定め、大学受験に挑戦

し、早稲田大学eスクールに入学しました。大学では「肢体不自由等で受ける障がいをテクノロジーでどのように代替することができるか」というテーマに学んでいくことを決意しました。



MONET Technologies(株)

移動における社会課題の解決や新たな価値創造に向けた活動を開始

自治体や企業と連携して「地域連携型オンデマンド交通」や「企業向けシャトルサービス」の展開に向けて取り組んでいます。

2019年3月にはモビリティ・イノベーションの実現に向けた「なかまづくり」の一環として、企業間の連携を推進する「MONETコンソーシアム」を設立。多様な業界・業種の企業(サービス事業者)に参加していただき、自動運転を見据えたMaaS(Mobility as a Service)事業開発などの活動を行うこ

とで、次世代モビリティサービスの推進と、移動における社会課題の解決や新たな価値創造を目指します。

移動で困る人々をゼロにするために。そして、人々の生活をもっと豊かにするために。さまざまなデータ・AI・最新技術を組み合わせた「MONETプラットフォーム」を用いて、MONETは新しいモビリティを開拓し続けます。

MONET
MONET TECHNOLOGIES INC.



ワーキングパパ・ママ向け車両



広島県福山市服部学区「服部学区乗合タクシー」

オレンジセーフティネット

スマートフォンを活用した全国横断的な認知症高齢者の見守り支援サービス

厚生労働省が取り組んでいる広域での認知症高齢者等見守り事業に協力し、全国キャラバン・メイト連絡協議会と連携して、自治体を越えた全国横断的な見守り支援サービス提供に取り

組んでいます。高齢化社会が進む日本において、ICTを活用した認知症高齢者の見守りは、今後ますます重要な課題となっており、政府と連携した取り組みを積極的に進めています。

持続的な企業価値の向上に向けて

重点領域 4 環境・資源対策

—300年先も地球と共に歩み続けるために—

私たちの事業活動による環境への影響を最小限にするにはどうしたらいいだろう。
情報革命を牽引するグループとして、環境と調和する社会の実現に貢献したい。
地球の価値を損なうことなく、より豊かなものにして次世代に残していくために、
これからも先進的なテクノロジーを用いて新しいエネルギーの活用や環境保全に取り組みます。

環境への取り組み

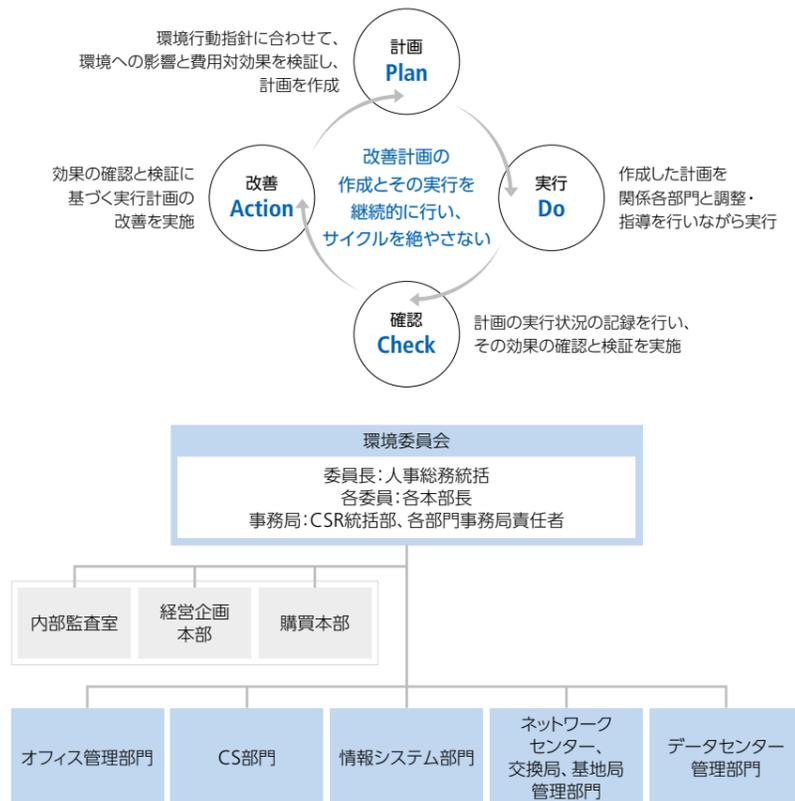
環境行動指針

- ソフトバンク㈱は、事業を通して地球環境の維持・保全に積極的に取り組み、持続可能な社会の継続的發展に貢献します。
- 当社は、事業活動の推進において、環境保全に関する諸法規およびその他の要求事項を遵守します。
 - 当社は、環境マネジメントシステムにより、事業活動における環境負荷を低減していくため、省エネルギー、省資源、廃棄物削減などについて環境目標を設定し、継続的な改善に努めます。
 - 当社は、事業用機器や物品の調達に当たり、環境にやさしいグリーン調達を推進します。
 - 当社は、環境負荷低減に資するネットワーキング技術の開発やネットワーキングサービスの提供に努め、社会全体の省エネルギー化に貢献します。
 - 当社は、社員への環境教育に努めるとともに、当社の環境に関する情報を社内外へ公表し、コミュニケーションを図ります。

環境マネジメントシステム

環境への影響として特に重要視している地球温暖化の防止や使用済み携帯電話の廃棄物リサイクル推進、省資源化などによって、より環境に配慮した企業活動を目指しています。また社会の環境意識の高まりに伴い、環境に配慮した製品・サービスの提供や環境保全のためのさまざまな規制、省エネルギー・省資源による企業活動のスマート化など、求められる要望は多様化しています。これらの流れや要望に迅速に応えられるよう、環境マネジメントシステムのPDCAサイクル(計画・実行・確認・改善)を遂行し、継続的な改善も行っています。

また、国際規格ISO14001に準拠した環境マネジメント体制構築のため、環境に関する事柄全般を検討する横断的な組織である「環境委員会」を設置し、全社的な環境保全活動を推進しています。



オフィスにおける環境目標

環境マネジメントシステムの構築を行い、国際規格であるISO14001の認証を本社で取得しました。現在は本社をはじめ、全国のオフィスで環境保全活動を継続的に実践しています。

種別	どこで(対象範囲)	2020年3月期		
		何を(対象)	どうする(目標)	
省エネルギー	電力の有効利用・利用削減	本社	電力消費量	2011年3月期比25%削減
			一斉消灯システム	オフィスの一斉消灯システムの運用継続
社内啓発	環境に関する社員教育	全社	環境に関する知識	産業廃棄物処理、フロン管理などの法的知識の向上 使用済み携帯電話の処理知識の向上

ネットワークセンターにおける環境目標

全国のネットワークインフラを維持・管理する各施設においても、ISO14001の認証を取得し右のような環境目標を設定し、環境マネジメント活動を推進しています。

種別	何を(対象)	2020年3月期	
		何を(対象)	どうする(目標)
省エネルギー	電力エネルギーの有効活用	電力消費量(原単位)	1年間で1%削減
廃棄	産業廃棄物の適正処理 廃フロン類の適正処理	産業廃棄物	適正処理
		廃フロン類	適正処理

環境データは、P.58をご覧ください。

環境保全に向けた取り組み

事業を通じた3R活動(リデュース、リユース、リサイクル)に取り組んでいます。



Reduce

リデュース (ごみの量の削減):
“ソフトバンク”の携帯電話サービスを利用中のお客さまを対象に、故障で動作しなくなった携帯電話やタブレットを回収し、部品を再利用しています。また、取扱説明書の電子化やアプリ化で、紙の使用量削減に努めています。

Reuse

リユース (繰り返し使う):
機種変更などで、故障していないにもかかわらず使用されなくなった携帯電話やタブレットを下取りし、再整備後に新興国などでの再利用を推進しています。

Recycle

リサイクル (再度資源として生かす):
携帯電話事業者、メーカーを問わず、使用済み携帯電話の本体や電池パック、充電器類、USIMカードなどの回収を積極的に行っています。2019年3月期は使用済み携帯電話本体を約117万台回収しました。

資源・エネルギー対策

ソフトバンクは、安全でグリーンな太陽光や風力など代替エネルギーの活用に取り組んでいます。2011年7月、全国の道府県で構成する「自然エネルギー協議会」と、政令指定都市で構成する「指定都市 自然エネルギー協議会」を自治体と共に設立し、両協議会の事務局として活動を開始しました。協議会では全国34道府県、19都市の自治体と共に、自然エネルギーの普及促進に向けて、政策提言や情報共有を行っています。

そのほか、埼玉県戸田市にあるネットワークセンターでは、年間約1万kWhの発電能力を持つソーラーパネルの設置や、ソーラーパネルを備えた無線基地局(通称「エコ基地局」)を設置しています。天候良好時には基地局稼働に必要なエネルギーを全て太陽光発電で賅うことが可能です。



重点領域
5

災害対策・復興支援

—ICTでつながる、災害に負けないココロとチカラを—

安心や安全を届けるために、私たちの力や最新テクノロジーをもっと活用できないか。

災害による悲しみを少しでも減らしたい。

情報通信を担う企業の社会的責任として、今もこれからも、われわれにできることを考え、

お客さまと共に地域に寄り添った継続的なサポートを目指します。

防災・減災への取り組み

安心と安全を届けるための企業としての責任

ライフラインである通信インフラを担う通信事業者として、毎年春と秋の2回、防災訓練を実施しています。

また、2019年3月11日には日本初となる5G(第5世代移動通信システム)を活用した防災訓練の実証実験を実施しました。最新のテクノロジーを活用し、災害時にお客さまのコミュニケーション手段を確保するためのサービスを提供しています。

2019年3月期の災害支援について

日本各地で発生した自然災害に対し、端末の貸し出しと寄付金を迅速に届ける活動を行っています。支援は端末貸与のほか、利用料金支払期限延長、通信利用料の料金減免、端末破損紛失の修理代無償・減免を行っています。このような取り組みに対し、大阪府北部地震支援に対して大阪府茨木市より、経産省からは西日本豪雨時のiPad300台貸与についてそれぞれ感謝状をいただいています。

2019年3月期の主な支援実績

		端末貸出	寄付金
6月	大阪府北部地震	62台	512,762円
7月	台風7号(西日本豪雨)	1,145台	7,626,028円
9月	北海道胆振東部地震	338台	1,359,943円
9月	台風21号	—	538,566円

3.11への取り組み

東日本大震災の継続的な風化防止・啓発活動

東日本大震災から8年が経過し、風化防止のために3月9日～11日の3日間「ソフトバンク表参道店」にて店頭装飾とバルーン配布を行いました。3日間で2,000個のバルーンを配布し、SNSなどでも拡散されるなど、多くの人に活動が認知されました。また、同期間中にソフトバンク本社社員食堂にて、東北の食材を使った復興支援ランチを実施しました。



BCPへの取り組み

BCP(事業継続計画)とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。

ソフトバンクではAIやICTを活用し、災害情報の迅速な集約・伝達を行い、災害から身を守る防災対策や、災害発生後の被害を少なくする減災対策に取り組んでいます。

防災等業務計画

万が一の自然災害やテロ、パンデミック発生時などの非常事態においても、お客さまの安全を確保するとともに、安定した通信サービスが提供できるよう努めています。「災害対策基本法」に基づき、国の定める指定公共機関として「防災業務計画」を策定しています。災害予防対応や災害発生時の体制を確立し、災害が発生した際は「防災業務計画」を遵守するとともに、そのほかの関連機関と連携し対応します。

また、「国民保護法」に基づき、国の定める指定公共機関として「国民保護業務計画」を策定しています。テロなど武力攻撃

の事態などが予見される、または発生した際は「国民保護業務計画」を遵守するとともに、そのほかの関連機関と連携し対応します。

災害時対応

携帯電話は、災害発生時において、家族や知人の安否確認や情報収集などに用いられ、重要なライフラインとしての役割を担っています。災害に強い通信ネットワークの構築を図るとともに、災害発生時の速やかな復旧体制づくりに努めています。

■ サービス中断エリアの復旧

災害による基地局の倒壊などで通信サービスがご利用いただけなくなった場合、ライフラインの一部である携帯電話サービスを迅速に復旧することを目的に、係留気球を用いた「気球無線中継システム」を開発しました。災害時の臨時回線としての利用に備え、全国の主要拠点に配備しています。



■ 堅牢なネットワークセンター設備

電気通信事業者として、ネットワークセンターは、地震・火災・停電などへの災害対策が施された堅牢な造りとなっており、各種防災対策に万全を期しています。全国にまたがって敷設された光ケーブルや伝送システムは、障害が発生した際に異なる経路をとるよう二重化して設計・設置されており、強固な障害耐性で当社のネットワークを支えています。また、集中リスクを避け、北海道・東北・関東・東海・関西・中国・四国・九州の主要都市を中心にネットワークセンターを分散配置しています。

耐震性:震度7クラスの地震を想定した耐震強度
電源対策:48時間～72時間の電力供給が可能な
バッテリーを完備

ステークホルダーとの関わり

私たちの事業は、「お客さま」「株主さま」「お取引先さま」「従業員」などさまざまステークホルダーとの関わりの下、成り立っています。私たちは、全てのステークホルダーを大切に、共に歩み続けます。

ソフトバンクは、お客さま本位であり続けます

お客さまの満足度の向上

「お客さまの『うれしい』にお応えし、驚きとワクワク感をお届けする存在でありたい」「分かりやすく、安心してご利用いただけるサービスを提供したい」という思いを胸に、お客さまにご満足いただけるサービスの提供やネットワーク環境の構築を目指し、日々取り組んでいます。そのために、高い意識とスキルを兼ね備えたショップクルーを育成し、お客さま満足度調査を生かしてコンタクトセンターの品質向上を図り、常にお客さまからのご意見を速やかな改善へとつなげています。



株主の皆さまの期待に応えていきます

タイムリーで的確な情報開示

当社の企業活動は、多数の株主の皆さまに支えられています。株主の皆さまの期待に応える企業経営の実践に努めるとともに、国内外での情報格差の最小化を図りながら、タイムリーで的確な情報開示を心掛けています。その一環として、決算説明会や株主総会の模様を、ウェブサイトで日本語と英語で同時中継し、各会終了後には動画を公開しています。さらに、さまざまなメディアや手法を活用して、経営方針や事業戦略を分かりやすく伝えるように努めています。



従業員のやりがいと誇りを大切にします

女性が能力を発揮できる職場環境の実現へ

ソフトバンクでは多くの女性が仕事と育児の両立を実現しており、女性の活躍に関する取り組みが優良な企業として、厚生労働大臣による「えるぼし」(認定段階2)の認定を受けています。



多様な人材が活躍できる社会に

ソフトバンクはLGBTを含む全ての社員が働きやすく、やりがいと誇りを持って活躍できる企業を目指しています。結婚休暇や慶弔見舞金などの適用対象者には、法律上の配偶者に加え、同性パートナーも含まれています*1。また、ウェルネスセンターにLGBT関連の相談窓口を設置しているほか、新任管理職研修や全社員向けのeラーニング研修を実施することで、LGBTへの理解の醸成を進めています。

*1. 2016年10月より施行

ソフトバンクは、取引先の皆さまと共に発展していきます

お取引先さまと公正で良好な関係を構築し、相互の企業価値向上と発展を目指します

お取引先の皆さまとの主な方針・指針

■ お取引先さまとの公正で良好な取引関係を保つ

購買部門が行う全ての購買活動は、「購買基本方針」に沿って行っています。各項目の内容はウェブサイトで公開するとともに、社内外の関係者への周知と理解促進に努めています。

「購買基本方針」8項目

1. 公平な競争機会の提供
2. 合理的な取引先の選定
3. 法令の遵守
4. 機密情報の管理
5. 相互信頼の醸成
6. 環境の保全
7. 私的な関係の禁止
8. CSRへの取り組み

■ お取引先さまと共にCSRに関わる課題に対処する

お客さまに安心して安全な製品やサービスを提供し、社会から信頼される企業活動を行うために、「サプライヤー倫理行動規範」を定め、お取引先さまに対して遵守をお願いしています。

「サプライヤー倫理行動規範」11項目

1. 環境への配慮
2. 情報セキュリティ
3. 公正な競争
4. 品質・安全性の確保
5. 労働安全衛生
6. 児童労働の禁止
7. 強制労働の禁止
8. 差別、非人道的な扱いの禁止
9. 労働時間
10. 公正な支払い
11. 結社の自由

■ CO₂排出量削減に寄与する製品の導入を促進

社会の持続的な発展に貢献するため、お取引先の皆さまに対してグリーン調達に関する基本的な考え方を示す「グリーン調達ガイドライン」を定めています。当ガイドラインを定めることで、CO₂排出量削減に寄与する製品調達の促進を目指しています。

「グリーン調達ガイドライン」

(注) ステークホルダーとの関わりの詳細は、以下URLをご覧ください。
<https://www.softbank.jp/corp/csr/responsibility/stakeholders/>

ソフトバンクの人材戦略

成長戦略である「Beyond Carrier」戦略の加速を目的に、ソフトバンクの人材戦略は設計されています。ソフトバンクならではの活力を生み出すため、チャレンジする人の可能性を支援し、成果を出した人にはしっかりと応えます。多岐にわたる人事施策の中から、「適材適所」「人材開発」「働き方改革」のテーマに沿って、取り組みをご紹介します。

適材適所



人材開発



働き方改革

適材適所

成長戦略を加速する適材適所の人材配置制度

挑戦する人に大きく成長するチャンスを提供

毎年1回、自己申告制度として従業員が現在の職場への適応状況やチャレンジしたい業務を自己申告し、上司と面談を行うことで、本人の適性や将来のキャリアを考慮した配置・配属につなげています。

さらに意欲ある社員自らが手を挙げ新たな会社・事業・組織へ挑戦することができる、ジョブポストイングやフリーエージェント、ソフトバンクイノベーション制度を通じて、従業員が自己成長・自己実現できる機会を提供しています。

ジョブポストイング

新規事業や新会社の立ち上げの際にメンバーを公募する制度で、社員の自己成長や自己実現の機会を提供し、誰もがチャレンジできる環境を提供しています。数百名規模の募集枠に対しおおよそ3~5倍の応募が集まる、従業員にとって非常に注目度の高い制度となっています。

種類	ジョブポストイング制度
目的	新規・成長事業への人材シフト
時期	原則四半期に1回

主な案件

モバイル ペイメント	MaaS	AI 自動予測
RPA	エナジー IoT	5G

など



人員の「40%シフト」

—プロセスを根本から見直し、より大きな成長が見込める領域へ人材をシフト—

通信事業に係る業務の効率化により生み出された要員を戦略的な領域へシフトすることで、新規事業の成長をさらに加速させる取り組みです。従来の枠組みにとらわれないゼロベースの発想から組織の機能や既存の業務プロセスを総点検・再設計し、さらに、RPAやAIといった最新のテクノロジーを活用して業務の自動化・省力化を実現す

ることにより、将来成長が期待される領域に人員を送り出していきます。具体的には、通信事業に従事している人員(2018年12月末時点)の40%をシフトすることを目標にしており、2019年3月末時点での進捗率はすでに50%に達しました。

フリーエージェント

“意欲ある社員が自らキャリアアップにチャレンジできる”制度です。自ら希望する部門やグループ会社に手を挙げ、面接などを経て異動が実現できる仕組みです。2015年の制度開始以降、毎年約1,000名が応募しており、こちらも注目度の高い制度となっています。



SoftBank InnoVenture

ソフトバンクイノベーション

「ソフトバンクイノベーション」は、ソフトバンクグループの社内起業制度として2011年から始まりました。新規事業のアイデアを社内外から募集するこの制度では、社員だけでなく、内定者やグループ外の共同提案も可能です。2017年3月期からは、社内起業家の育成を後押しする「イノベーション・ラボ」もスタート。ラボでは国内外のスタートアップに関する知識や新規事業企画のノウハウ、事業プランの検討方法、幅広い知識を習得できる学習プログラムなどを提供しています。

ソフトバンクでは、新規事業で成功した人材が、ソフトバンク本体やグループ会社などの重要ポジションに就くことでさらに新規事業が生み出されるとい、社内エコシステムの構築を目指しています。



人材開発 自らを高める人材開発制度

個性豊かな人材の育成を目指す

ソフトバンクでは社員一人一人が自らキャリアを考え主体的に選択していくことで、個々が輝き、多様性のある組織を形成することができると考えます。さまざまな研修を選べるだけでなく、現場の社員が自ら講師となって経験やノウハウを共有する講座や、グループネットワークを生かした海外派遣プログラムを用意し、意欲ある社員の能力開発をサポートしています。

ソフトバンクユニバーシティ

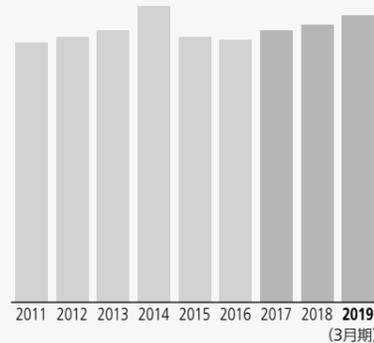
ソフトバンクでは、2010年9月に経営理念の実現に貢献する人材の育成機関である「ソフトバンクユニバーシティ」を設立しました。集合研修のほか、パソコンやスマートフォン、タブレットなどのマルチデバイスで受講できるeラーニングや、研修のオンライン中継、さらにアーカイブの動画配信など、ICTをフルに活用したソフトバンクらしい学習スタイルを提供することにより、会社主導の一律的なキャリア開発や研修体系ではなく、従業員が自己のキャリア目標に合わせて主体的に選択していくという自律的なキャリア開発の仕組みを整え、従業員の多様性を尊重し、個性豊かな人材の育成を目指しています。



集合研修受講者

2017年3月期以降

9,000人以上の社員が受講



Arm社 CEO サイモン・シガースとプログラム参加者とのトークセッション

ソフトバンクユニバーシティ認定講師 (ICI) 制度

2009年6月より、「ソフトバンクユニバーシティ認定講師 (ICI*) 制度」を導入しています。この制度は、一定スキルを持つ従業員が自ら手を挙げ応募し、講師への認定を経て、経験に即した研修を通じて他の従業員がより高いスキルを習得する機会を提供します。本業の傍ら研修も企画し、知識や経験、ノウハウを生かした講義は効果的な人材育成につながっています。



2019年3月時点でICIは120名以上おり、約60のコースを担当しています。

*1. Internally Certified Instructor

グローバルチャレンジプログラム

「Beyond Carrier」戦略の下、将来的にグローバル事業を牽引していく若手リーダーの育成を目的に、グローバルチャレンジプログラムを策定しました。選抜された人材はソフトバンクグループのグループ会社であるArm社や海外子会社へ、トレーニーとして派遣され、異文化環境下でステークホルダーが直面する課題を理解し、解決する力を磨きます。帰任後は、ソフトバンクまたは関連企業のグローバルポジションでの活躍が期待されています。

働き方改革

テクノロジーを最大限に生かした働き方改革

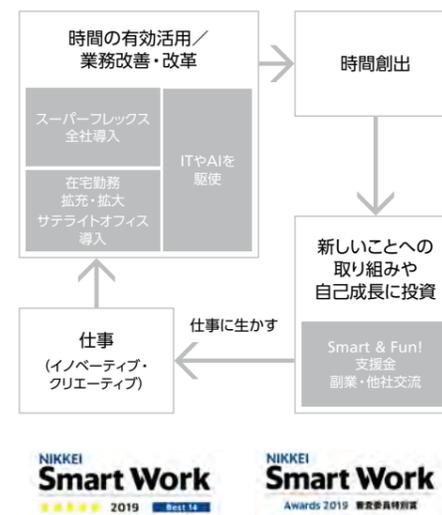
多様性を尊重し、イノベティブでクリエイティブな組織へ

従業員が常に元気で活力にあふれた集団でありたい。従業員の夢や志を後押しする組織でありたい。こうした思いを持ってソフトバンクは、さまざまな制度、仕組みを用意し、従業員一人一人が会社と共に夢を実現できる職場を目指しています。

Smart & Fun!

～ITでスマートに楽しく!～

ソフトバンクでは、社内スローガンとして「Smart & Fun!」を掲げ、「AI」「ビッグデータ」「IoT」「ロボット」などのITを駆使し、スマートに仕事をして、よりクリエイティブかつイノベティブなことへ取り組める状態を目指した「働き方改革」に取り組んでいます。従来の労働時間にとらわれず、メリハリをつけて効率的に働くことで成果の最大化を図る「スーパーフレックスタイム制」を導入することで時間を創出。この時間を自己啓発や人材交流、家族や友人とのコミュニケーションに充て、個々の成長へと投資することで、働くことそのものが「Fun!」である状態を会社全体で実現することを目指しています。



健康経営の推進

社員が心身ともに健康でいることができるよう、ウェルネスセンターの設置や、定期健康診断・ストレスチェックの実施、オンライン医療相談の導入、就業時間中の禁煙*2などを推進しており、健康改善の支援として、食生活の改善、運動の習慣化、禁煙、メンタルヘルスクエアや女性特有の健康などのテーマごとに、セミナーや講演会の場も提供しています。



*2. 2020年4月から就業時間中の全面的禁煙、2020年10月をめどに喫煙所を完全撤廃予定

仕事と育児・介護の両立支援

妊娠、出産、育児期*3を通じてそれぞれのライフスタイルに合った勤務体系を選択でき、最長で3歳の誕生日前日まで育児休業の取得が可能です。さらに、近年社会現象となっている待機児童問題への支援として、さまざまな福利厚生サービス*4や、保育料補助なども受け取ることができます。また、復職への不安を少しでも解消できるよう、育児休業中*5も業務用携帯電話・タブレットを継続貸与し、会社との連絡やeラーニングの受講ができ、赤ちゃん連れで参加できるオリエンテーションや相談会を通じてコミュニケーションを図っています。

仕事と介護を両立する社員には、支援制度や情報提供体制を充実させることで、離職の防止を図っています。

*3. 小学校6年生終了時まで
*4. ㈱ベネフィット・ワンが提供するサービス「ベネフィット・ステーション」を通じ、約160圏ある企業主導型保育所の共同利用や、託児所、ベビーシッター、家事代行などの福利厚生サービスを提供
*5. 産前・産後休業期間中を含む



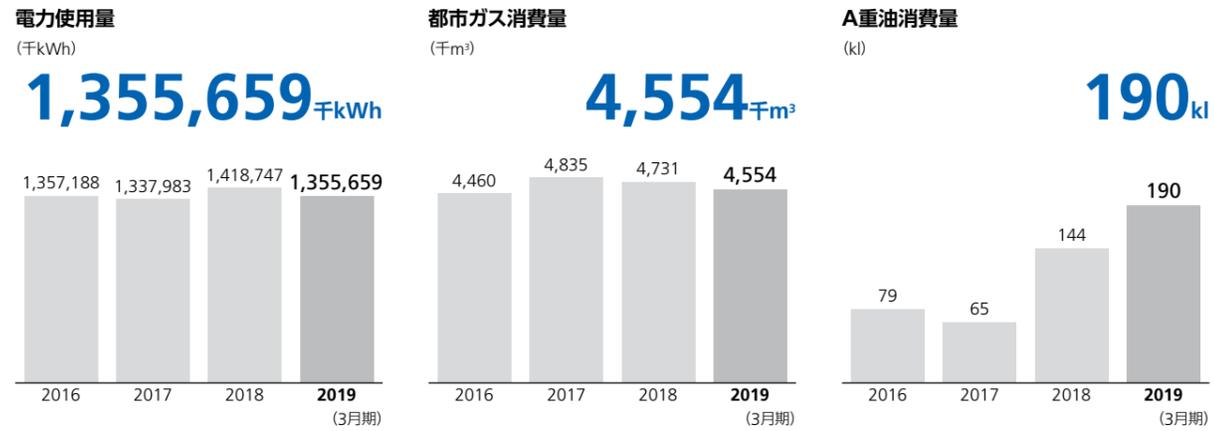
働き方改革の推進

業務効率化により創出できた時間を自己成長機会に投資してもらうため、「Smart & Fun! 支援金」を給付しています。また、「プレミアムフライデー」の趣旨に賛同し、毎月月末最終金曜日の午後3時を退社奨励時間とする取り組みも開始し、現在多くの社員が活用しています。

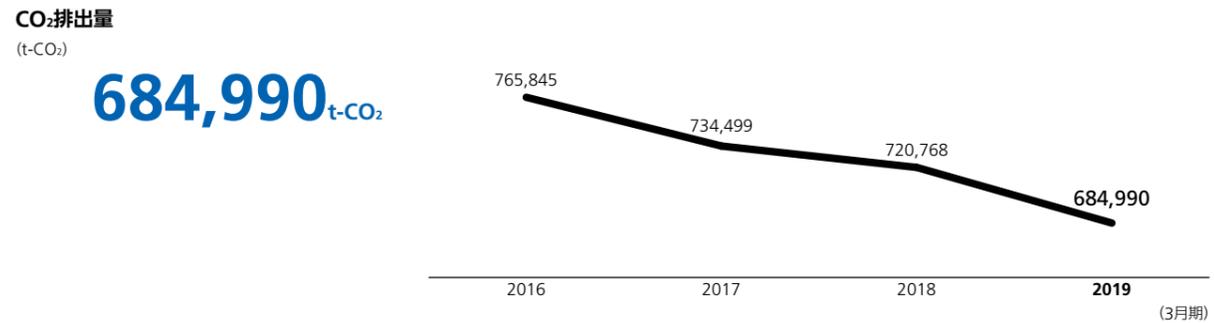
非財務ハイライト

環境

資源の使用量



環境負荷物質の排出量



働き方

社員構成

男女比 男性 **73.3%** : 女性 **26.7%** *1

平均勤続年数 **12.1**年*1

女性管理職比率 **6.2%** *2

障がい者在籍数 **348**人*2

制度利用状況

有休消化率 **76.5%** *1

育児休業取得率 男性 **15.1%** : 女性 **100%** *1

育休後復職率 **97.6%** *1

*1. 2019年3月時点のデータです。
*2. 2019年4月時点のデータです。

→ Section 3

コーポレート・ガバナンス

- 60...特集4 社外取締役メッセージ
- 64...ソフトバンクのコーポレート・ガバナンス
- 71...取締役・独立役員
- 75...リスクマネジメント

特集 4 社外取締役メッセージ



堀場 厚

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

ソフトバンクは現在国内が主なマーケットですが、視点は常に世界中の課題に向けられており、今後、海外市場への参入も視野に入れられています。私は、(株)堀場製作所において世界25カ国以上の国・地域で事業を展開してきた経験から、海外展開に際してはたとえ時間はかかったとしても直接その地域に深く根ざしていくことが大切だと考えています。また、地域ごとに異なる価値観を束ねるためには企業文化が何よりも重要です。コミュニケーションに多くの時間をかけ、人への投資を惜しまずお互いの理解を深め、一体感を生み出すことが中長期的な成功のカギです。こうした知見は、自分自身が経験してきたからこそ、確信を持ってお伝えできますし、今後のソフトバンクに必ず生かすことができると考えており、取締役会において積極的に意見をお伝えしています。

ソフトバンクは企業文化をととても大切にしている企業の一つです。独創性を重視する素晴らしい文化の中で、魅力的なアイデアが次々と生まれ、社員がやりがいを持ってイキイキと働いているので、競争力も自然と高くなります。企業は一度何かにつまずくと全てを変革しようとしがちですが、こうした企業文化は難しい局面に直面しても決して失うことのないよう、大切に受け継いでいってほしいと思います。

通信事業は、技術革新のスピードがますます加速し、世の中の潮目に変化する中で、競争環境も激しさを増しており、常に高度でスピーディーな経営判断が求められています。そのような中、経営陣は自社の事業や戦略への自信と誇りを失うことなく、世の中の動きや自分たちのポジションを常に意識しながら、洞察力を磨き上げていくことが大切です。私自身、さらにソフトバンクの社内を知る機会を増やし、その社風や考え方をより深く理解していきたいと思っています。そして、さまざまな課題に対しグローバル企業の経営者としての経験と知見をお伝えし、微力ながら、ソフトバンクのさらなる成長に力を尽くしていきたいと考えています。



上釜 健宏

社外取締役

ソフトバンクとは、TDK(株)との技術交流会を実施していた頃から関係がありました。私自身海外での事業経験が長く、現地企業が日に日に勢いを増すのを間近で感じてきましたが、ソフトバンクにはそのような環境下でも同等に競い合える、日本を代表する企業の一つになってほしいと思っています。多岐にわたる事業戦略が、次々と矢継ぎ早に進む中、社外取締役として、意思決定に至るまでの議論の内容と、プロセスの透明性を漏れなく確認しています。

ソフトバンクは革新的であること、またそのアグレッシブさから、どうしても収益性ばかりに注目が集まりがちです。しかし、私は世の中の社会課題を解決してこそそのソフトバンクであると考えており、ESG視点を今にも増してさらに重視してもらいたいと思っています。私自身、TDK(株)の代表取締役を務めた際、判断に迷った時は社会的な意義の有無をよりどころとしていました。例えば、人々にとって悪い影響を与えるような製品に自分たちの技術が使用されている場合は、いくら収益性が高くてもその事業から撤退することもありました。万が一、儲けることしか考えられていない案件がソフトバンクで出てくるようなことがあれば、私は止めるつもりです。しかし、社会課題の解決につながる案件であれば、少々のリスクは覚悟の上で、思い切って進めてもらいたい。私は日本のため、世界のために正しいことだと思ったらどんどん背中を押していきます。もちろん、案件の全てを即座に理解できるわけではありませんので、すでに何回か実施しましたが、今後もできる限り直接現場の意見や思い、考え方を聞いて判断していく考えです。

ソフトバンクの取締役会では、多くの議案について活発な議論が取り交わされており、これは非常によいことです。一方で、時に白熱し経営会議のように詳細まで話し合う場面も見受けられ、取締役会の実効性向上の観点では、あと少し内容整理の余地があるように感じます。しかし、こうした課題が解決するのはおそらく時間の問題でしょう。「Beyond Carrier」戦略は、極めて魅力的な、ソフトバンク独自の戦略です。これからの社会にどう貢献していくか、私たち社外取締役も株主と同じような視点からしっかりと見ていきます。



大木 一昭

社外取締役

ソフトバンクの取締役会では、外資系企業や海外で上場する日系企業に対する会計監査で培った経験から、意見を述べさせていただき所存です。社外取締役就任にあたり、宮内CEOと面談した際には、そのお人柄はもとより、リスクをとってでもとにかく攻めていく姿勢と、慎重な検討の積み重ねを重視する姿勢の両面をうかがい知ることができました。とてもバランスのとれた経営観をお持ちだと思います。取締役会では、多くの議案が上がりますが、非常にテンポよく進行します。社外取締役への事前ブリーフィングもとても丁寧で充実しているため、たとえテンポが速くても、論点をしっかりと整理して臨むことができ、実効性ある意思決定に貢献できていると感じています。

ソフトバンクの主力事業は通信事業ですが、成長戦略である「Beyond Carrier」戦略を踏まえると、通信事業の枠組みを超えた企業グループとして、会計セグメントも将来的には変更していく必要があります。そうした議論が取締役会でも交わされることが想定されますが、私も公認会計士の立場から気づいたことを漏れなくお伝えしていくつもりです。また、「Beyond Carrier」戦略の進行によって、今後、ジョイントベンチャーも増え、そのグループ管理が課題となります。その点もしっかりと注視していくつもりです。

ソフトバンクは、その革新性から多少荒々しいイメージが先行してしまいがちですが、実際に中に入ってみると、社員の皆さんはとてもエネルギーが豊富で、非常に真面目で、管理体制も大変しっかりしていると感じました。取締役会の実効性強化に加え、私自身も公認会計士協会が実施している社外取締役研修などに積極的に出席し、そうした経営管理体制のさらなる進化にも貢献していきたいと思っています。



植村 京子

社外取締役

ソフトバンクは上場して間もなく、会社側も社外取締役側もまだ不慣れな部分があるため、積極的な対話を大切にすることをお互い共有しています。私自身、社外取締役就任にあたり、経営陣のほうから、さまざまな角度からどんどん意見をぶつけてほしいと依頼されたことが就任の決め手となりました。世論として、親子上場に対する批判や懸念がある中、いかに透明性のある意思決定プロセスを維持し、説明責任をきっちり果たすかは、社外取締役としての責任の範囲だと思っています。取締役会でも、事前ブリーフィングでも、社内とは異なる問題意識を持って意見を発信し、議論を深めていきたいと思っています。

就任前は、トップダウンで動く会社という一般的なイメージがありましたが、役員は、それぞれ自分の考えをしっかりと持っており、さまざまな課題に対して自らの判断で行動しています。この会社の突破力は驚くほど高く、変化を受け入れ、失敗を恐れず、進化していくことのためにためらいがありません。個々に高い実力を備え、行動範囲も広く、また横の連携も十分に図られていることが、この会社の基盤としての力になっているのではないかと思います。取締役会においても、孫会長の存在感は確かに大きいですが、取締役会長としての立場・役割に徹しており、宮内CEOをはじめとする経営陣がリードしています。

ソフトバンクは、革新的な戦略を非常にスピーディーに進めている一方で、社会インフラを提供する通信事業会社として、基本的な戦略に多くの人材と費用をかけており、災害に関する情報も適宜的確に収集し、社外役員にも情報共有しています。いついかなる震災にも対応できるように、車載型の通信システムを携え、即座に被災地へ出動できる体制を常に準備していることは、あまり知られていませんが、大事なことだと思います。また、信頼や信用が特に重視される日本において、今後の個人情報やビッグデータの位置付けは重要であり、ソフトバンクもリスク管理体制をしっかりと構築し、幅広く最新情報を取得しています。このように、攻めと守りそれぞれの重要性を強く認識し、かつ実行に移しているソフトバンクを、もっと多くのステークホルダーに知っていただきたいと思っています。

ソフトバンクのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

- 特徴**
- 監査役設置会社
 - 社内取締役7名、社外取締役4名
 - 社外取締役比率は3分の1以上
 - 諮問委員会を任意で設置
 - 指名委員会 (委員長:社外取締役)
 - 報酬委員会 (委員長:社外取締役)

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択する理由

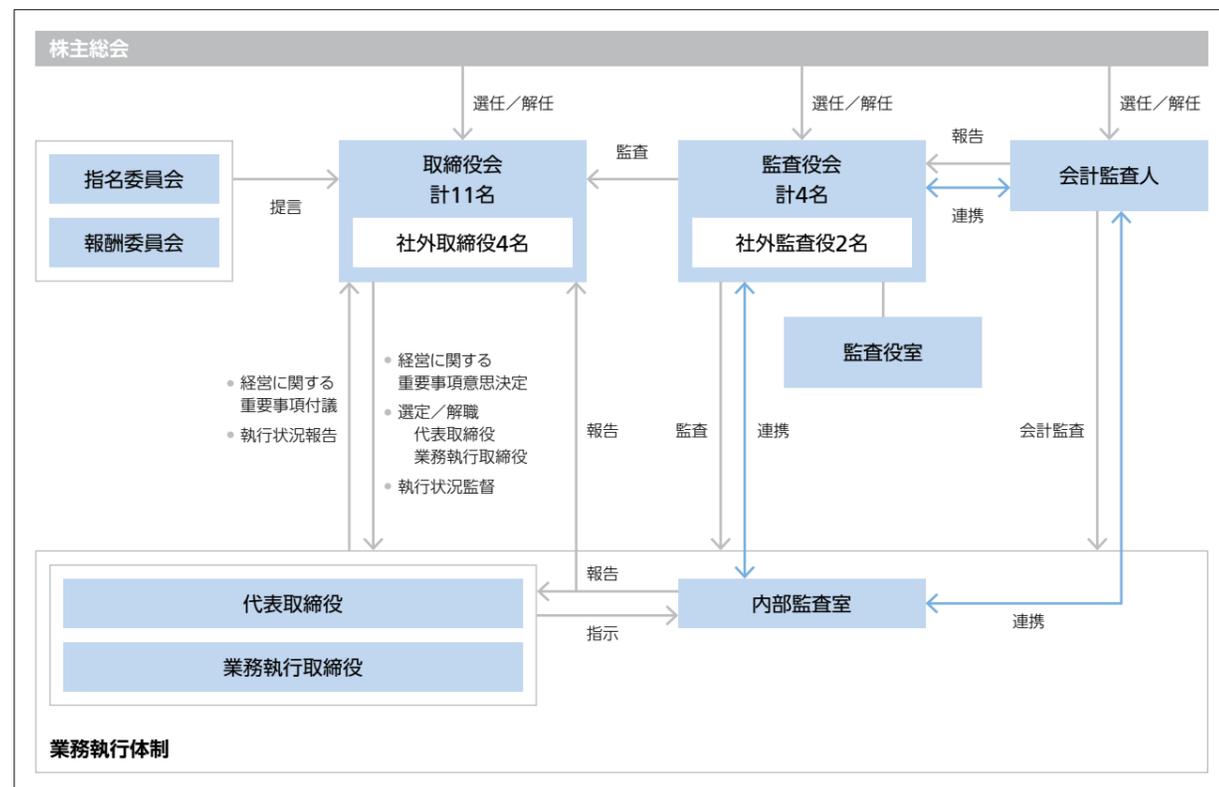
当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営のかじ取り役となり、重要事項の意思決定機関として、また業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。現在、取締役会は社外取締役4名を含め11名の取締役で構成されており、経営上における判断は「適正な調査」および「十分な検討」を行った上で意思決定をしています。

また、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名を含め4名の監査役で構成され、「監査の方針」「監査計画」「監査の方法」を策定し、監査役はこれらの方針等に従い監査活動を実施しています。

さらに、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。

以上の体制により、当社のコーポレート・ガバナンスは有効に機能していると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、社外取締役4名を含む取締役11名で構成されており、その任期は、選任後1年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。

定款で取締役を15名以内と定めており、取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢等にかかわらず、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。現在では、企業経営に関する豊富な知識と経験を備えた11名が取締役を務めています。独立社外取締役を4名選任しています。取締役会においては、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。

取締役会メンバー

孫正義	取締役会長
宮内謙	代表取締役
樺葉淳	代表取締役
今井康之	代表取締役
宮川潤一	代表取締役
藤原和彦	取締役
川邊健太郎	取締役
堀場厚	社外取締役
上釜健宏	社外取締役
大木一昭	社外取締役
植村京子	社外取締役

取締役会諮問機関について

	指名委員会	報酬委員会
委員長	堀場厚 (社外取締役)	堀場厚 (社外取締役)
構成 (含む委員長)	宮内謙 (CEO) 堀場厚 (社外取締役) 上釜健宏 (社外取締役) 大木一昭 (社外取締役) 植村京子 (社外取締役)	宮内謙 (CEO) 堀場厚 (社外取締役) 上釜健宏 (社外取締役) 大木一昭 (社外取締役) 植村京子 (社外取締役)
目的	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審議の上、提言内容を決定します。	当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役会に行います。

監査役会

監査役会は原則として月1回開催し、監査の方針や計画などを定めるほか、四半期ごとに会計監査人から決算に関する説明・報告を受けるとともに、必要に応じて会計監査人と情報・意見交換を行っています。また必要に応じて取締役等から個別案件に関する説明を受けています。

監査役会は、社外監査役2名を含む4名の監査役で構成されています (常勤監査役2名、非常勤監査役2名)。監査役4名のうち1名は、当社のCCO、総務本部長やグループ企業の代表取締役社長などを務め、ガバナンス、コンプライアンス、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。社外監査役2名は独立性が十分に確保されている上、コンプライアンスおよびリスク管理、公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。社外監査役を含む監査役は、取締役会への出席を通じ、取締役会の意思決定の状況および各取締役に対する監督義務の履行状況を監視し検証しています。さらに、取締役等に加え、主要な子会社の取締役および監査役等への定期的な聴取などを通じて、取締役の業務執行について監査しています。

内部監査室

内部監査室は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、親会社として子会社を対象に監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

議題の具体的な内容を理解した上で、取締役会に臨めるよう、社外監査役を含む全役員に対して、取締役会事務局が事前に取締役会資料を送付し、必要に応じて補足説明なども行っています。このほか、社外監査役を含む全監査役の業務をサポートする組織として監査役室を設置しており、専任のスタッフが監査役の指示の下で、情報収集や調査などを行っています。

取締役・監査役の選任理由	
氏名	選任理由
孫 正義 取締役会長	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。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長に生かすため、取締役として選任しています。
宮内 謙 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO	2003年1月にソフトバンクBB(株)(現当社)取締役副社長就任、固定通信事業の成長に尽力し、2006年4月に当社取締役就任以降は、移動通信事業の成長にも尽力してきました。2015年4月に当社代表取締役社長に就任してからは「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積極的に行っています。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
榛葉 淳 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO	2006年4月に当社常務執行役に就任して以来、主にコンシューマ領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
今井 康之 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO	2007年10月に当社執行役員に就任して以来、主に法人事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
宮川 潤一 代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO	インターネット企業の経営者を経て、2006年4月に当社取締役専務執行役(CTO)に就任して以来、主にテクノロジー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、当社の成長に貢献してきました。また、2018年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
藤原 和彦 取締役 専務執行役員 兼 CFO	2006年4月に当社常務執行役(CFO)に就任して以来、主に財務経理・ガバナンス領域の統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
川邊 健太郎 取締役	2012年4月にヤフー(株)最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を進める等、経営者としての豊富な知識と経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長のために生かすため、取締役として選任しています。
堀場 厚 社外取締役 独立役員	1992年から現在に至るまで27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おります。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によりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
上釜 健宏 社外取締役 独立役員	2006年から12年間にわたりTDK(株)代表取締役を務め、同社事業の収益力の強化や事業領域の拡大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によりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
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によりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
植村 京子 社外取締役 独立役員	弁護士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。

氏名	選任理由
島上 英治 常勤監査役	2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO 人事総務統括総務本部本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス分野に関する豊富な知識や経験を有しているほか、グループ企業の代表取締役社長などを務め、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。それらの知識と経験に基づく専門的・多角的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。
山田 康治 常勤社外監査役 独立役員	金融機関におけるリスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。
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)の常務執行役員経理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ために、監査役として選任しています。
阿部 謙一郎 社外監査役 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。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。

役員報酬

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、事業規模がおおむね同程度以上の国内企業経営者の報酬に比して妥当な水準であることを確認、決定することとしています。

取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず、中長期的な業績向上へ役員等の貢献意欲を高めるよう決定する方針です。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、代表取締役社長執行役員と社外取締役で構成される報酬委員会の諮問を経て取締役会で承認します。

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方針であり、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。

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、取締役の報酬等を基本報酬と業績連動報酬から構成し、それぞれの種類に分けて支払うこととしています。

支給割合の決定に関する方針

原則として、基本報酬と業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬:業績連動報酬=1:2.3~3.2」を基本方針とし、業績連動報酬は、役職別基準額の0~1.5倍の適用幅で変動させる方針です。なお、業績連動報酬は、現金報酬と株式報酬の構成であり、その支給割合を「現金報酬:株式報酬=1:1」と決めています。

業績連動報酬に係る指標

業績目標達成度の業績連動指標は、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、以下同様)を採用しています。

それぞれの業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0~1.5倍(目標:1.0)の比率で変動します。業績指標の目標達成度に応じて設定された比率に対し、それぞれ50%ずつ乗じて、業績目標達成度の係数を算出します。なお、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益の採用にあたり、減損などの特殊要因、他の経営指標(フリー・キャッシュ・フロー等)や重大な不祥事や事故など特段の勘案すべき要素があった場合には、報酬委員会に諮問し、係数を決定します。

業績目標達成度係数=親会社の所有者に帰属する純利益による係数(ア)×50%+営業利益による係数(イ)×50%

(ア)…親会社の所有者に帰属する純利益の目標値と実績値を比較し、実績値が目標値と同水準の場合に100%と設定しています。

(イ)…営業利益の目標値と実績値を比較し、実績値が目標値と同水準の場合に100%と設定しています。

なお、親会社の所有者に帰属する純利益を業績連動指標係数として選択した理由は、ステークホルダーへの配当原資とな

る親会社の所有者に帰属する純利益の指標を用いることで、ステークホルダーとの建設的な対話を行い、中長期的な企業価値の向上を取締役に意識づけるためです。

また、営業利益を業績連動指標係数として選択した理由は、当社グループ一体となり本業から創出した利益を適正に反映する評価指標として営業利益が該当するためです。

報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の**決定権限**

権限を有する者または名称:取締役会

権限の内容:報酬委員会の提言に基づく取締役報酬の決定

裁量の範囲:取締役の報酬設計および業績連動報酬の原資総額、個人別配分の妥当性に関する決定

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する**方針の決定に関与する委員会**

報酬委員会は、当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役会に行います。報酬委員会は、役員報酬の客観性や透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、代表取締役社長執行役員および社外取締役で構成しています。

役員報酬の総額

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の数(名)
		基本報酬	業績連動報酬		その他	
			現金報酬	株式報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	1,769	426	998	-	345	6
監査役 (社外監査役を除く)	12	12	-	-	-	1
社外取締役	36	36	-	-	-	4
社外監査役	13	13	-	-	-	2

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位:百万円)

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	業績連動報酬		その他
				現金報酬	株式報酬	
宮内 謙	524	取締役	120	315	-	89
榛葉 淳	308	取締役	84	179	-	45
今井 康之	308	取締役	84	179	-	45
宮川 潤一	302	取締役	78	179	-	45
藤原 和彦	239	取締役	60	146	-	33

(注)連結業績などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

報酬などの額の決定過程

会議体名称	開催日	参加者	議題内容
報酬委員会	2019年1月21日	堀場 厚(委員長) 上金 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席)	• 取締役報酬算定プログラムの検討
報酬委員会	2019年2月18日	堀場 厚(委員長) 上金 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席)	• 取締役報酬算定プログラムの検討 • 開示方針の確認
報酬委員会	2019年4月22日	堀場 厚(委員長) 上金 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席)	• 役員ごとの個別報酬額の確認 • 開示書類の確認
取締役会	2019年5月27日	取締役および監査役 (全員出席)	• 報酬委員会による提言内容の確認・決定 • 取締役報酬算定プログラムの決定 • 役員ごとの個別報酬額の承認

株式保有方針**保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分の基準や考え方**

当社では、株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有している株式を「純投資目的である投資株式」と区分しています。また、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式を「政策保有株式」と区分し、以下の保有方針に従って取得・保有しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式**(非上場以外の株式)**

(a) 保有方針および保有の合理性を検証する方法

保有方針

当社における政策保有株式の保有目的は、事業展開または業務運営における優位性の確保やシナジーの創出、人材・技術の確保・コスト削減等の効果の享受です。当社では、四半期ごとにこれらの目的に応じた保有であることの検証を行い、保有目的が希薄化した場合等には売却を検討し、適正に管理していきます。

保有の合理性を検証する方法

当社は、政策保有株式の発行会社(以下「発行会社」と)との取引が継続的に行われている等、出資時点に期待した効果が得られているか否かを評価することにより、保有の合理性を検証しています。また、新規事業に関連する出資に関しては、出資の効果として、新規事業の進捗状況の検証を行っています。

(b) 個別銘柄の保有の適否に関する取締役会における検証の内容

2019年3月期においては、政策保有株式の保有の適否に関して、7銘柄について保有目的の希薄化が認められ、総合的に検証した結果、保有目的の達成に伴う希薄化であり今後継続して保有する合理性がないと判断し売却しました。これらの検証内容は、取締役会へ報告しています。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人との連携状況

監査役は、会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)から監査方針・監査計画について説明を受け情報・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、監査結果について報告を受けるほか、会計監査人の往査に同行し監査に立ち会う等、会計監査人との連携保持を図っています。

監査役と内部監査部門の連携状況

監査役は、当社内部監査室、内部統制部と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ内部監査室、内部統制部に調査依頼をする等有機連携を図っています。特に、内部監査室とは、常勤監査役が出席する定例会を開催するなど、毎月、内部監査計画の進捗確認、情報・意見交換などを行っています。加えて、内部監査室長は監査役会に半期に一度、内部監査計画・実績等を報告しています。代表取締役宛の監査結果報告については都度、資料の共有を行っています。

会計監査人と内部監査部門の連携状況

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

内部監査および監査役監査の状況

内部監査室(28名)は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、親会社として子会社を対象に監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。

当社は、監査役制度を採用しており、監査役会は、社外監査役2名を含めた4名で構成され、各監査役は監査役会が定めた「監査の方針」および「監査計画」に従い監査活動を実施し、重要会議への出席、報告聴取、重要書類の閲覧、実地調査等を通じ、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実施しています。さらに、内部監査部門の報告を受けるとともに、必要に応じて、内部監査の状況と結果について説明を受けています。また、独立監査人については、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを検証するとともに、その職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めるとともに、連携を密にし、監査体制の強化に努めています。

会計監査の状況

監査役会は有限責任監査法人トーマツを会計監査人に選定しています。選定理由として、監査役会は監査役監査規程において、会計監査人候補者を適切に評価するための基準を定めており、取締役および社内関係部署から必要な資料を入手し、かつ報告を受け、会計監査を適正に行うために必要な品質管理、監査体制、独立性および専門性等を総合的に勘案し、検討した結果、適任と判断したためです。

監査公認会計士等に対する報酬の内容 (単位:百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	468	68	526	89
連結子会社	124	-	279	3
計	592	68	805	92

取締役・独立役員

(2019年6月25日現在)



孫 正義

取締役会長

1981年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)設立、代表取締役社長
1996年 ヤフー㈱代表取締役社長
2006年 ボードフォン㈱(現当社)取締役会議長、代表執行役社長 兼 CEO
2007年 当社代表取締役社長 兼 CEO
2015年 当社代表取締役会長
2015年 ヤフー㈱取締役(現任)
2016年 ソフトバンクグループインターナショナル合同会社(現ソフトバンクグループアジア㈱)職務執行者
2017年 ソフトバンクグループ㈱代表取締役会長 兼 社長(現任)
2018年 当社取締役会長(現任)
2018年 ソフトバンクグループアジア㈱代表取締役(現任)



榎葉 淳

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1985年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社
2005年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
2006年 ボードフォン㈱(現当社)常務執行役
2007年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役常務執行役員
2007年 当社常務執行役員
2012年 当社取締役専務執行役員
2015年 当社専務取締役
2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2017年 ソフトバンク・ペイメント・サービス㈱(現SBペイメントサービス㈱)代表取締役社長 兼 CEO(現任)
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO(現任)



宮内 謙

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

1977年 社団法人日本能率協会入職
1984年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社
1988年 同社取締役
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役副社長
2006年 ボードフォン㈱(現当社)取締役、執行役副社長 兼 COO
2007年 当社取締役、代表執行役副社長 兼 COO
2007年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2012年 ヤフー㈱取締役(現任)
2013年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)代表取締役副社長
2014年 ソフトバンクコマース&サービス㈱(現SB C&S㈱)代表取締役会長
2015年 当社代表取締役社長 兼 CEO
2018年 ソフトバンクグループ㈱取締役(現任)
2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員 兼 CEO
2018年 当社代表取締役 社長執行役員 兼 CEO(現任)



今井 康之

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1982年 鹿島建設㈱入社
2000年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)入社
2007年 当社執行役員
2008年 当社常務執行役員
2012年 当社取締役専務執行役員
2015年 当社専務取締役
2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO(現任)

(注)ヤフー㈱は、2019年10月1日に商号をZホールディングス㈱に変更しました。

取締役・独立役員



宮川 潤一

代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO

1991年 ㈱ももたろウインターネット代表取締役社長
 2000年 名古屋めたりっく通信㈱(現当社)代表取締役社長
 2002年 東京めたりっく通信㈱(現当社)代表取締役社長
 2002年 大阪めたりっく通信㈱(現当社)代表取締役社長
 2002年 ㈱ディーティーエイチマーケティング(現当社)代表取締役社長
 2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役専務執行役員(CTO)
 2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CTO
 2014年 当社取締役専務執行役員
 2014年 Sprint Corporation, Technical Chief Operating Officer
 2015年 当社専務取締役
 2015年 Sprint Corporation, Senior Technical Advisor
 2017年 当社専務取締役 兼 CTO
 2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO(現任)



藤原 和彦

取締役 専務執行役員 兼 CFO

1982年 東洋工業㈱(現マツダ㈱)入社
 2001年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)入社
 2001年 同社関連事業室 室長
 2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)経営企画本部長
 2004年 当社取締役CFO
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)常務執行役員(CFO)
 2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
 2012年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
 2014年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)取締役 常務執行役員
 2015年 当社専務取締役 兼 CFO
 2015年 ヤフー㈱取締役
 2016年 当社取締役監査等委員
 2016年 ソフトバンクグループ㈱常務執行役員
 2017年 当社専務執行役員
 2018年 当社取締役 専務執行役員 兼 CFO(現任)
 2019年 ヤフー㈱取締役(現任)



堀場 厚

社外取締役
独立役員

1972年 ㈱堀場製作所入社
 1982年 同社取締役
 1988年 同社専務取締役
 1992年 同社代表取締役社長
 1995年 ㈱エステック(現堀場エステック)代表取締役社長
 2005年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 社長
 2016年 ㈱堀場エステック代表取締役会長(現任)
 2018年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 グループCEO(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)



上釜 健宏

社外取締役
独立役員

1981年 東京電気化学工業㈱(現TDK㈱)入社
 2002年 同社執行役員
 2003年 同社常務執行役員
 2004年 当社取締役専務執行役員
 2006年 当社代表取締役社長
 2016年 当社代表取締役会長
 2017年 オムロン㈱社外取締役(現任)
 2018年 ヤマハ発動機㈱社外取締役(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)
 2018年 TDK㈱ミッションエグゼクティブ(現任)



川邊 健太郎

取締役

1996年 ㈱電脳隊取締役
 1999年 ㈱電脳隊代表取締役社長
 1999年 ビー・アイ・エム㈱取締役
 2000年 ヤフー㈱入社 Yahoo!モバイル担当プロデューサー
 2007年 同社Yahoo!ニュースプロデューサー
 2012年 同社最高執行責任者(COO)執行役員 兼 メディア事業統括本部長
 2012年 同社副社長 最高執行責任者(COO) 兼 メディアサービスカンパニー長
 2014年 当社取締役副社長 最高執行責任者(COO)常務執行役員
 2015年 同社副社長執行役員 最高執行責任者(COO)
 2018年 同社最高経営責任者(CEO) 副社長執行役員
 2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現任)
 2018年 当社取締役(現任)



大木 一昭

社外取締役
独立役員

1984年 青山監査法人入所
 2003年 中央青山監査法人、代表社員
 2006年 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
 2017年 大木公認会計士事務所所長(現任)
 2017年 欧州静岡銀行社外取締役(現任)
 2018年 ニッセイプライベートリート投資法人監督役員(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)
 2018年 千代田監査法人統括代表社員(現任)



植村 京子

社外取締役
独立役員

1994年 大阪地方裁判所判事補
 2004年 静岡家庭裁判所沼津支部判事
 2005年 横浜地方裁判所判事
 2008年 弁護士登録
 2008年 LM法律事務所 弁護士
 2009年 ヤフー㈱社外監査役
 2017年 MS&ADインシュアランス グループホールディングス㈱
 社外監査役(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)
 2018年 深山・小金丸法律会計事務所 弁護士(現任)

取締役・独立役員



島上 英治
常勤監査役

1982年 日産自動車(株)入社
2000年 日本テレコム(株)(現当社)入社
2001年 ジェイフォン(株)(現当社)入社
2003年 同社人事企画部長
2007年 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))総務部長
2008年 当社人事総務統括総務本部 執行役員本部長
2011年 ソフトバンクアットワーク(株)(現SBアットワーク(株))代表取締役社長
2013年 SB U.S. LLC Company Representative and CEO
2014年 当社執行役員 兼 CCO
人事総務統括総務本部 本部長
2018年 SBエナジー(株)監査役(現任)
2018年 Bloom Energy Japan(株)監査役(現任)
2019年 当社顧問
2019年 当社常勤監査役(現任)



山田 康治
常勤社外監査役
独立役員

1980年 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行)入行
1999年 同行グローバル企画部 参事役
2000年 富士投信投資顧問(現アセットマネジメントOne(株))出向
2009年 ㈱みずほコーポレート銀行(現㈱みずほ銀行)退行
2010年 みずほ投信投資顧問(現アセットマネジメントOne(株)) 執行役員法務・コンプライアンス部長 兼 情報管理室長
2012年 同社執行役員 総合リスク管理部長 兼 コンプライアンス部長 兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役 兼 常務執行役員 リスク管理グループ長 兼 コンプライアンス・リスク管理部長 兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役 兼 常務執行役員 リスク管理グループ長
2016年 同社退職
2016年 当社常勤社外監査役(現任)



君和田 和子
監査役

1982年 公認会計士2次試験合格
1983年 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ公認会計士共同事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1986年 公認会計士3次試験合格 公認会計士登録
1995年 マリンクロフトメディカル(株)入社
1996年 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社
2000年 同社経理部長
2004年 同社経理部長 兼 関連事業室長
2007年 同社経理部長 兼 内部統制室長
2012年 同社執行役員経理部長 兼 内部統制室長
2014年 当社社外監査役
2016年 当社監査役(現任)
2016年 ソフトバンクグループ(株)執行役員 経理統括
2017年 同社常務執行役員 経理統括(現任)
2018年 ヤフー(株)取締役監査等委員



阿部 謙一郎
社外監査役
独立役員

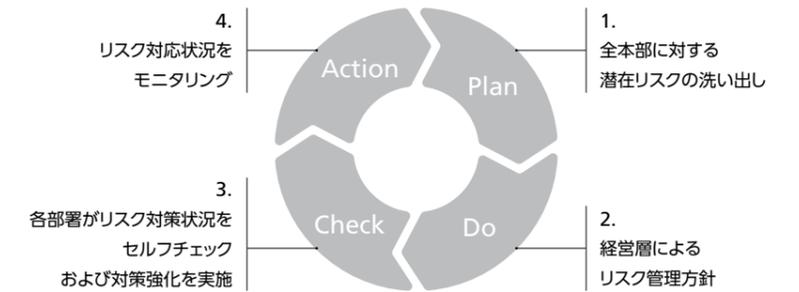
1980年 プライスウォーターハウス公認会計士共同事務所入所
2002年 中央青山監査法人代表社員
2006年 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2012年 公認会計士阿部謙一郎事務所所長(現任)
2012年 ジボダン ジャパン(株)常勤社外監査役
2013年 ㈱フジクラ社外取締役
2015年 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ監事(現任)
2016年 ジボダン ジャパン(株)社外監査役(現任)
2016年 当社社外監査役(現任)
2017年 ㈱フジクラ社外取締役監査等委員(現任)

リスクマネジメント

平常時からリスクの低減と未然防止に努め、重大なリスクが発生した場合には人的・社会的および経済的被害(損失)の極小化を図り、迅速かつ適切に対応するため、「リスク管理規程」を定めています。また、この規程に基づいて各リスクに対応する責任部門を設置するなど即応体制を整備・維持しています。

基本的枠組み

(1)毎年全本部に対する潜在リスクを洗い出し、(2)経営層により当社のリスク管理方針を決定し、(3)各部署がリスク対策状況をセルフチェックおよび対策強化を実施(リスク管理事務局は対策状況を評価・支援)し、(4)リスク対応状況をモニタリングしていくPDCAサイクルでリスクの全体管理を行っています。



重大なリスクについて

当社の事業活動に大きく支障をきたすリスクを幅広く識別し、日々リスクの低減と未然防止に努めています。

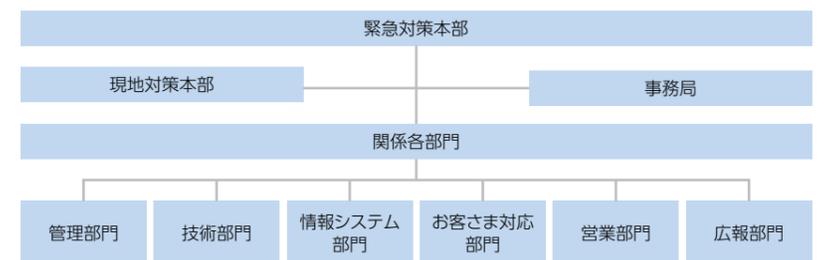
リスク管理体制

リスクの統括管理部門であるリスク管理室が、各部門で実施したリスクに対する評価・分析および対策・対応についての進捗状況を取りまとめ、その結果を定期的に取締役会に報告しています。

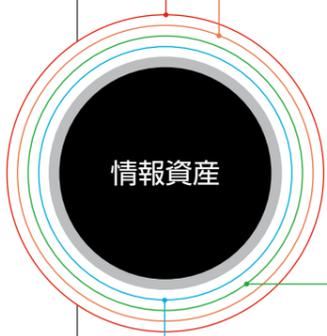
取締役会	
リスク管理室	
所管部門	
経営管理リスク	情報セキュリティリスク □ P.76
経営戦略リスク	許認可・法令違反リスク
経営環境リスク	契約・訴訟リスク
営業・企画・オペレーションリスク	財務リスク
収益事故リスク	会計・税務リスク
製造物リスク	労務・人事リスク
通信サービスリスク	広報・IRリスク
情報システムリスク	カントリーリスク
クラウドサービスリスク	災害・事故・パンデミックリスク
その他サービスリスク	その他リスク

緊急時の体制

大規模災害など緊急事態発生時には、担当部門が各事業分野における影響や被害の情報収集・分析を行います。その上で、影響や被害状況に基づき緊急対策本部を設置し、事態の早期復旧に向けた対策を講じます。



情報セキュリティの4つの対策



1. 組織的対策

「ソフトバンクグループ情報セキュリティ対策ガイドライン」に沿って、従業員が遵守すべき「情報セキュリティポリシー」を制定するとともに、情報セキュリティ管理責任者(Chief Information Security Officer、以下「CISO」)を選任しています。CISOは委員長として情報セキュリティ委員会(ISC:Information Security Committee)を組織し、情報セキュリティ対策に有益な情報の共有と、環境変化や技術革新に適合した対策の見直しを行っています。



2. 人的対策

各種通信サービスなどを提供する企業として、お客さまの個人情報保護を最優先に据えて、情報セキュリティに取り組んでおり、個人情報に関する指針や開示の手順などを「個人情報の取り扱いについて」に定め、公表しています。さらに日々の業務の中で、情報を適切に取り扱い、情報セキュリティ確保を実践できるよう、特に「個人情報保護」と「通信の秘密」を中心に、役員・従業員への集合研修、定期的なeラーニング教育などの活動を行い、情報セキュリティの知識およびモラルの向上に継続的に取り組んでいます。また、情報セキュリティに関する資料や啓発動画は、社内のイントラネット上に掲載されており、いつでも従業員が閲覧できる環境となっています。



3. 物理的対策

実務環境においては、5段階のセキュリティエリアレベルを導入し、それぞれのレベルに応じたセキュリティ管理を進めています。特にレベル3以上を「高セキュリティエリア」と位置付け、個人情報などはこのエリア内のみで取り扱うことを徹底しています。例えば、高セキュリティエリアに指定されているカスタマーサポートセンターでは、警備員とカード認証による二重の入退室管理をはじめ、禁止携帯品の持ち込み防止を目的とした透明袋の利用義務付けなど、高セキュリティエリア専用のルールを設定し、徹底したセキュリティ管理を実施しています。



4. 技術的対策

高セキュリティエリアの「Security Operation Center(SOC)」において、セキュリティレベルの維持・管理のため、業務パソコンの操作状況、社内ネットワークの利用状況、社内の各サーバーへのアクセス状況などを監視するとともに、社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを、監視・防御しています。また、セキュリティレベルに応じてアクセス権限・使用するネットワークなどを分離・独立させています。さらに業務用パソコンについては、業務に無関係なサイトの閲覧や利用を制限し、機密情報の社外持ち出しの抑止などを目的に、社内の業務エリアからウェブサイトへのアクセス規制やシンクライアント化を推進し、セキュリティの強化を実現しています。



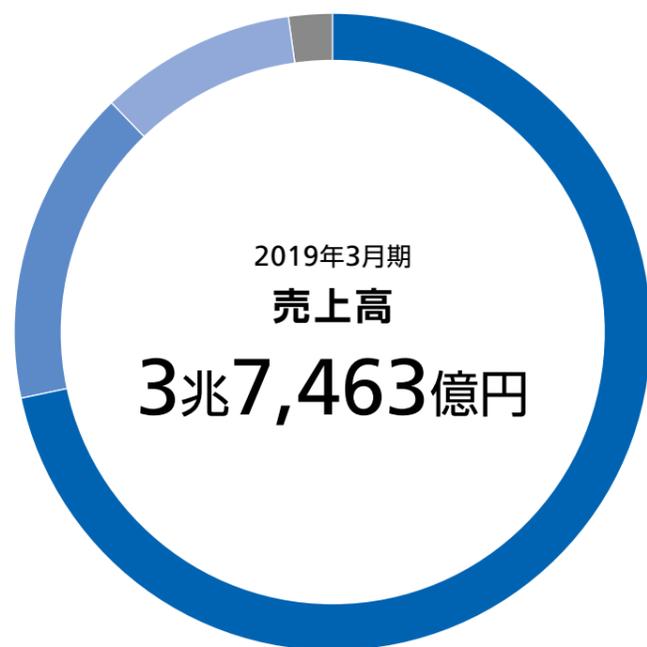
→ Section 4

財務情報

- 78・・・事業概況
- 84・・・2019年3月期の振り返りと分析
- 90・・・連結財政状態計算書
- 92・・・連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 93・・・連結持分変動計算書
- 94・・・連結キャッシュ・フロー計算書
- 95・・・会社情報／投資家情報

事業概況

事業内訳



コンシューマ事業

71%
2兆6,805億円



個人向け

- モバイル通信サービス:
「ソフトバンク」「ワイモバイル」
「LINEモバイル」の3ブランドの提供
- ブロードバンドサービス:
家庭向けの高速度・大容量通信回線サービス
「SoftBank 光」などの提供

法人事業

16%
6,205億円



法人向け

- モバイル通信サービス、携帯端末レンタル、
データ通信や固定電話などの
固定通信サービスの提供
- クラウド、デジタルマーケティング、
サイバーセキュリティ、AI・IoTなどの
ソリューションサービスの提供

流通事業

10%
4,173億円



法人向け

- ICT (情報通信技術)、クラウドやIoTを
用いたソリューションに対応した商材の販売

個人向け

- モバイル・パソコン周辺機器、ソフトウェア、
IoTプロダクトの企画・販売

その他

2%
915億円

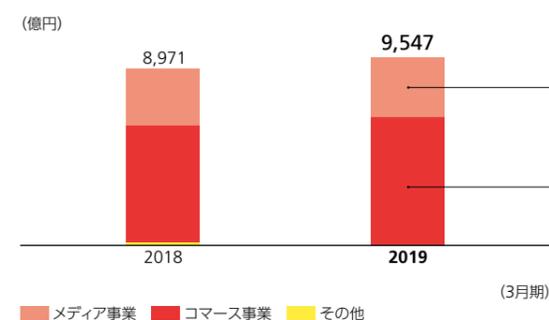


- 先端技術への投資および新規ビジネスの
立ち上げ
- 決済代行サービス、スマートフォン
専門証券、オンラインビジネスの
ソリューションおよびサービスの提供、
デジタルメディア・デジタルコンテンツの
企画・制作など

ヤフー(株)子会社化

2019年6月、当社は国内最大級のインター
ネットカンパニー、ヤフー(現・Zホールディング
ス(株))を連結子会社化しました。これにより、
2020年3月期より報告セグメントに「ヤフー」
を追加し、「コンシューマ」「法人」「流通」
「ヤフー」の4つを報告セグメントとしています。

[参考] ヤフー(株)売上収益



メディア事業

- 「Yahoo! JAPAN」トップページや「Yahoo!ニュース」などの
メディア関連サービス
- 検索連動型広告やディスプレイ広告などの広告関連サービス

コマース事業

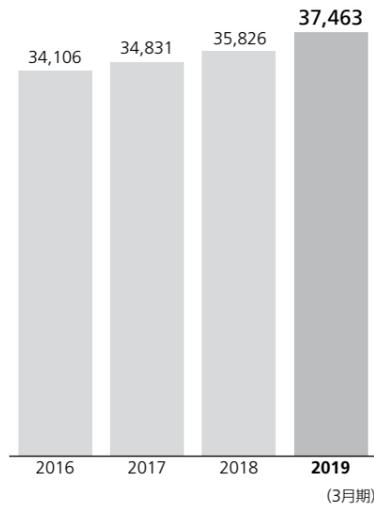
- 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」などの
eコマース関連サービス
- 「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービス
- クレジットカードなどの決済金融関連サービス

(注)セグメント別売上高比率は、外部顧客への売上高を基に算出しています。
比率は小数点以下を四捨五入しており、合計しても必ずしも100とはなりません。

パフォーマンス・ハイライト

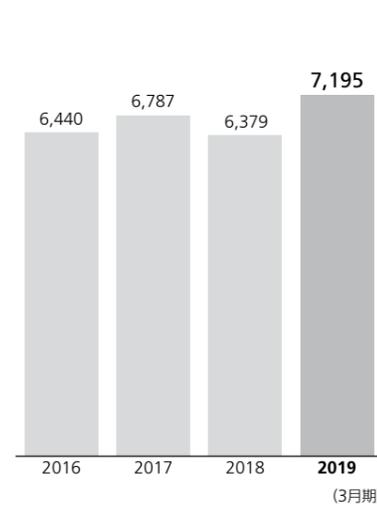
売上高
(億円)

37,463 億円



営業利益
(億円)

7,195 億円

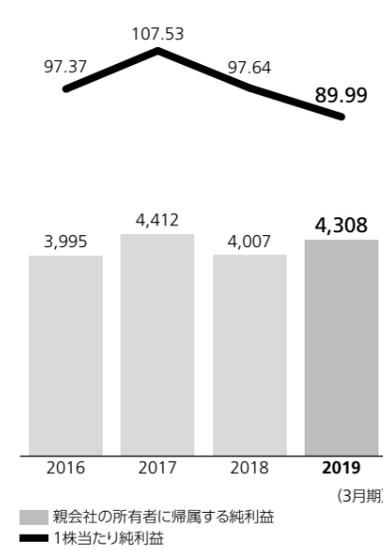


親会社の所有者に帰属する純利益
(億円)

4,308 億円

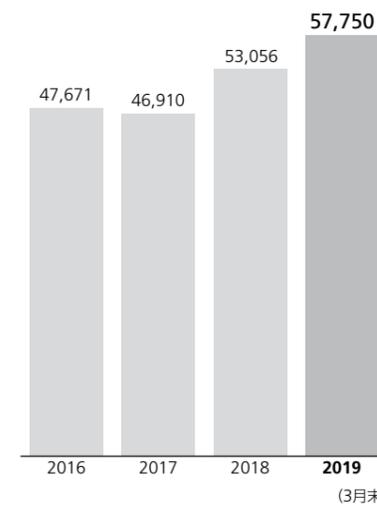
1株当たり純利益*1
(円)

89.99 円



総資産
(億円)

57,750 億円

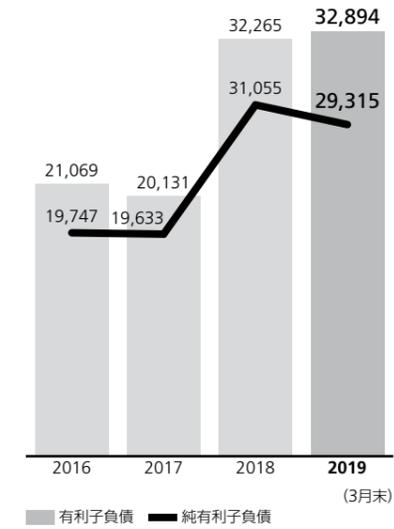


有利子負債
(億円)

32,894 億円

純有利子負債
(億円)

29,315 億円



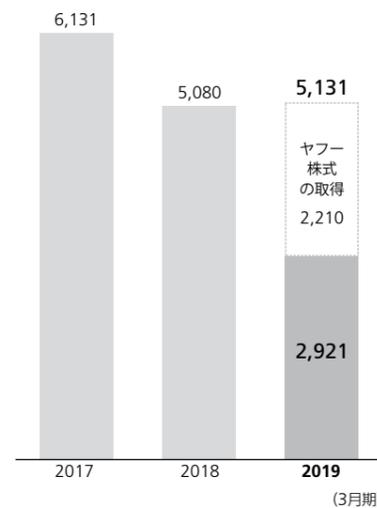
調整後EBITDA*2
(億円)

12,098 億円



調整後フリー・キャッシュ・フロー*3
(億円)

2,921 億円

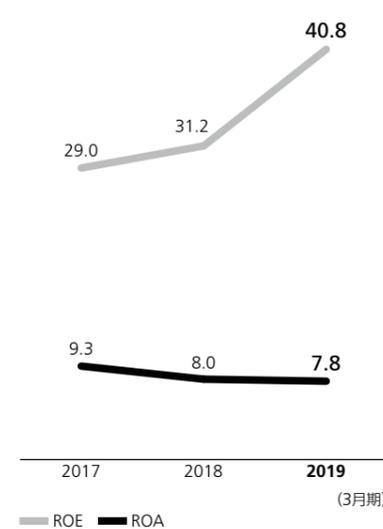


ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)*4
(%)

40.8%

ROA(総資産純利益率)*5
(%)

7.8%

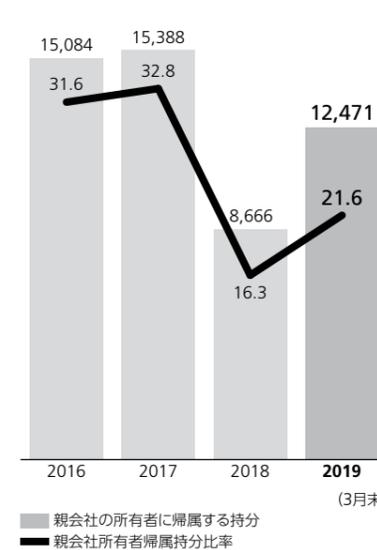


親会社の所有者に帰属する持分
(億円)

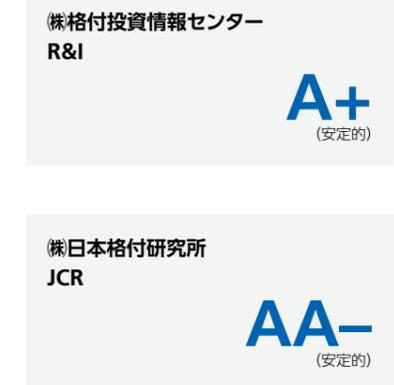
12,471 億円

親会社所有者帰属持分比率*6
(%)

21.6%



発行体格付け*7



(注)当社は、2019年3月期からIFRS第15号を適用しており、2018年3月期の数値はIFRS第15号を遡及適用して掲載しています。また、2019年3月期における共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ株による取得企業の取得時点もしくは2018年3月期の期初時点のいずれか遅い日にソフトバンク株および子会社が取得したものとみなして遡及して連結しています。

- *1. 親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益です。
- *2. 調整後EBITDAは、「営業利益+減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む)±その他の調整項目」にて算出しています。
- *3. 調整後フリー・キャッシュ・フローは、「フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)」にて算出しています。
- *4. ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)は、「親会社の所有者に帰属する純利益÷期中平均親会社所有者帰属持分」にて算出しています。
- *5. ROA(総資産純利益率)は、「親会社の所有者に帰属する純利益÷期中平均資産合計」にて算出しています。
- *6. 親会社所有者帰属持分比率は、「親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計」にて算出しています。
- *7. 発行体格付けについて、(株)格付投資情報センター(R&I)から2019年5月28日、(株)日本格付研究所(JCR)から2019年6月27日にそれぞれ取得しています。

市場データ

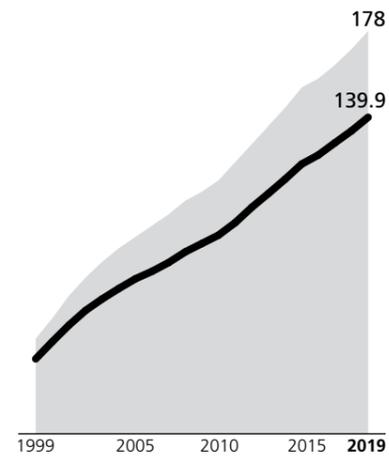
日本の通信市場について

日本の携帯電話加入契約数

1億7,782万契約

携帯電話人口普及率

139.9%

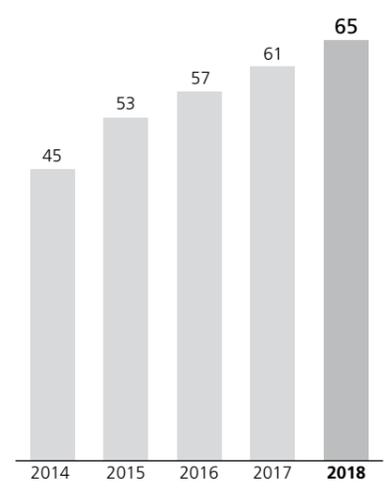


■ 携帯加入契約数(百万契約) ■ 人口普及率(%)
(出所)総務省「情報通信統計データベース」を基に当社作成。

スマートフォン普及率(個人)

(%)

65%



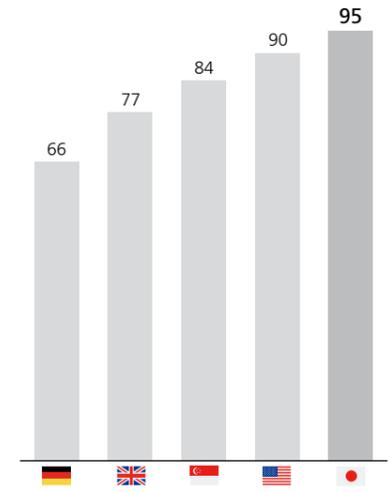
(出所)総務省「情報通信白書」を基に当社作成。

世界の各市場との比較

4G接続率*1

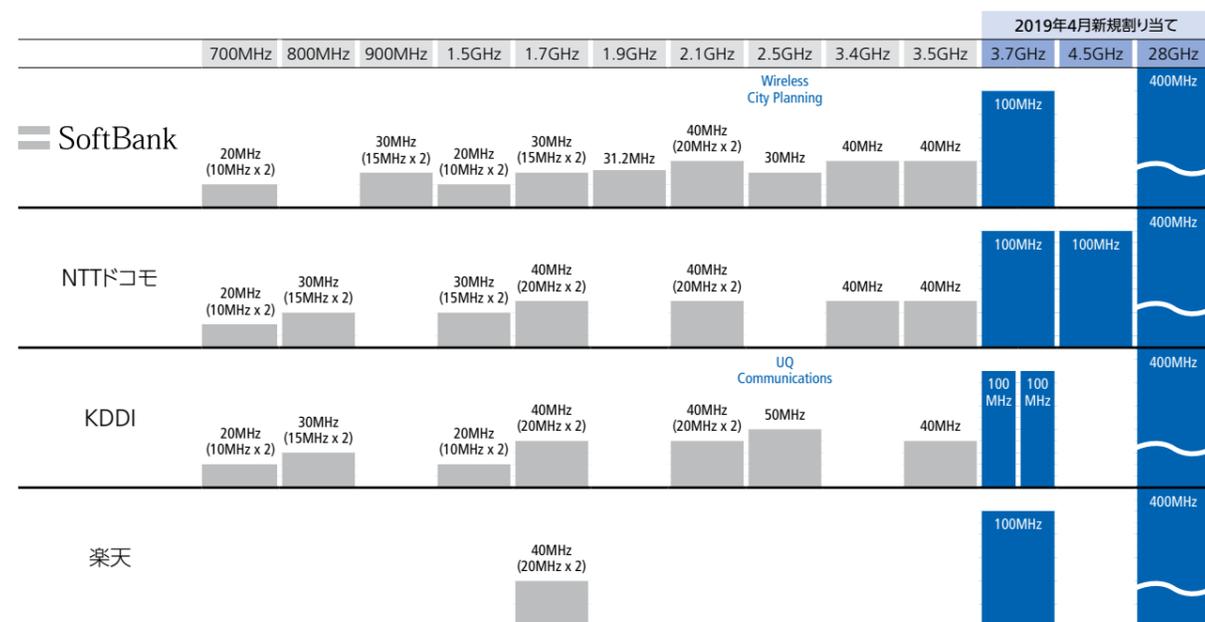
(%)

95%



*1. 2017年10月1日から2017年12月29日までの実績です。
(出所)OpenSignal「The Stage of LTE (February 2018)」を基に当社作成。

周波数割り当て状況*2

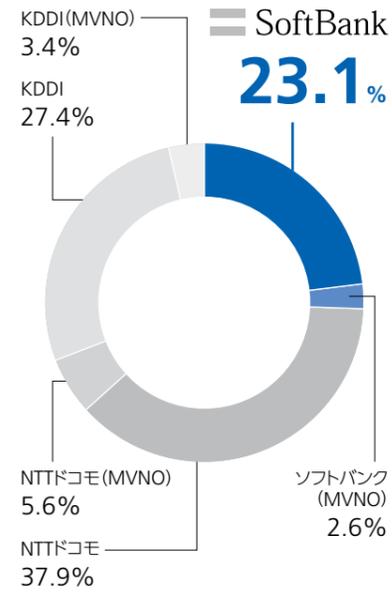


*2. 2019年4月10日時点までの総務省および各社開示資料に基づきます。

競合状況

移動系通信*3の契約数における事業者別シェア

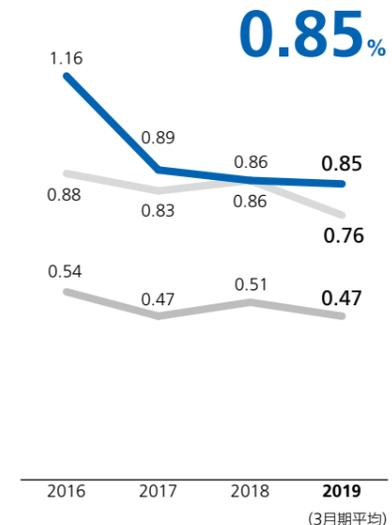
(%)



*3. 携帯電話、PHSおよびBWAが含まれています。
(出所)総務省「令和元年版 情報通信白書」を基に当社作成。

携帯電話解約率*4

(%)



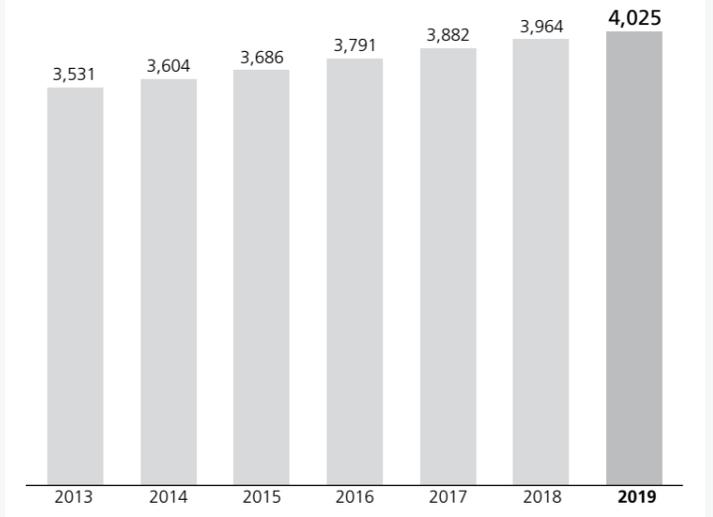
*4. ソフトバンク: 主要回線のうち、スマートフォンおよび従来型携帯電話(音声SIM契約を含む)の解約率、KDDI: au解約率、NTTドコモ: ハンドセット解約率にて算出しています。
(出所)各社決算説明会資料を基に当社作成。

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*5

(万契約)

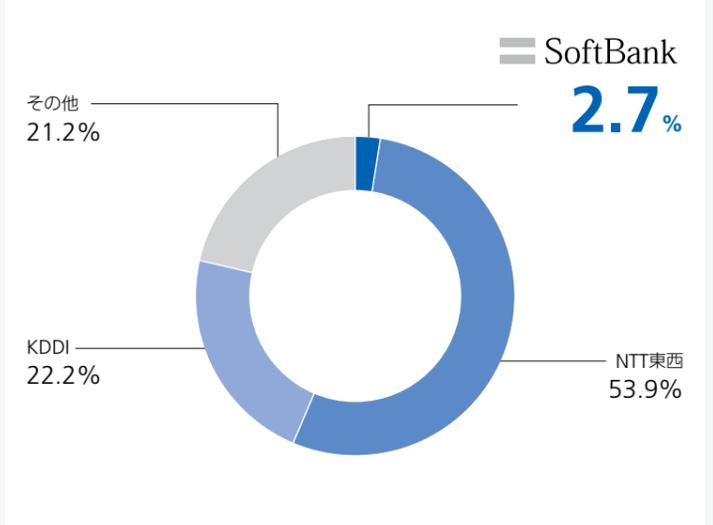
4,025万契約



*5. FTTH、DSL、CATVインターネットおよびFWAの合計です。
(出所)総務省「令和元年版 情報通信白書」を基に当社作成。

日本の固定系ブロードバンドサービス契約数における事業者別シェア*6

(%)



*6. FTTH、DSL、CATVインターネットおよびFWAの合計です。
(出所)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(平成30年度第4四半期(3月末))」を基に当社作成。

2019年3月期の振り返りと分析

経営環境

日本の通信市場においては、政府の競争促進政策に基づき、通信設備を保有する移動体通信事業者(MNO)から設備を借り受けて通信サービスを提供するMVNOのサービスが普及したことに加え、直近ではMNOにおいても、さらなる価格引き下げや新規参入が見込まれ、通信事業者間の競争はますます激化しています。上記に加え、消費税増税や米中の貿易摩擦などの世界政治の緊張により、景気の見通しに対する不確実性が高まっています。

このような市場環境の変化の中、当社グループでは中長期の持続的な成長に向けて、「Beyond Carrier」戦略を推進して

います。この戦略は、通信事業の顧客基盤を拡大しつつ、その基盤を生かしてサービス・コンテンツの拡充や、新たな領域へ事業を拡大していくものです。特に、サービスや場所などを多くの人と共有して利用するシェアリングエコノミーに係る領域や、AIやIoTをはじめとした先端技術を活用した領域等で、ビジネスモデルの創出に注力しています。これらの取り組みは、スマートフォンの利用シーンの拡大を通じて、当社グループの事業の成長につながるものです。

連結経営成績の概況

■ 売上高

2019年3月期の売上高は、前期比1,637億円(4.6%)増の3兆7,463億円となりました。コンシューマ事業では686億円、法人事業では163億円、流通事業では702億円の増収となりました。

■ 営業利益

2019年3月期の営業利益は、前期比815億円(12.8%)増の7,195億円となりました。コンシューマ事業では355億円、法人事業では57億円、流通事業では19億円の増益となりました。なお、2018年3月期においては、ソフトバンクグループ(株)に対する「ソフトバンク」ブランドに係るブランド使用料438億円を費用として計上していましたが、2018年3月に同ブランドに係る商標利用権を取得したことに伴い、2019年3月期では、同使用料は発生していません。なお、商標利用権は耐用年数を確定できない無形資産として計上しているため、償却していません。

2018年3月期からの増減分析については、P.85中段の分析をご覧ください。

■ 純利益

2019年3月期の純利益は、前期比242億円(6.0%)増の4,256億円となりました。なお金融費用は、前期比183億円増の571億円となりました。これは、金融機関等からの借入金の期中平均残高が増加したことによるものです。また、2019年3月期の持分法による投資損失は、前期比216億円増の253億円となりました。これは主として、PayPay(株)において事業拡大のための施策を行っ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

2019年3月期の親会社の所有者に帰属する純利益は、営業利益の増加により、前期比300億円(7.5%)増の4,308億円となりました。

2018年3月期からの増減分析については、P.85下段の分析をご覧ください。

■ 調整後EBITDA

2019年3月期の調整後EBITDAは、前期比529億円(4.6%)増の1兆2,098億円となりました。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適切に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。

また、上記の調整後EBITDAに基づいて算定される調整後EBITDAマージンは、本業の経常的な収益性を理解するのに適した指標です。2019年3月期の調整後EBITDAマージンは、前期と同等の32.3%となりました。

連結経営成績

(単位:億円)

3月31日に終了した1年間

	2018年	2019年	増減	増減率
売上高	35,826	37,463	1,637	4.6%
営業利益	6,379	7,195	815	12.8%
税引前利益	5,976	6,315	340	5.7%
法人所得税	△1,961	△2,060	△98	5.0%
純利益	4,014	4,256	242	6.0%
親会社の所有者	4,007	4,308	300	7.5%
非支配持分	7	△52	△59	—
調整後EBITDA*1	11,568	12,098	529	4.6%

*1. 営業利益+減価償却費及び償却費(固定資産除去損含む)±その他の調整項目

営業利益の増減分析

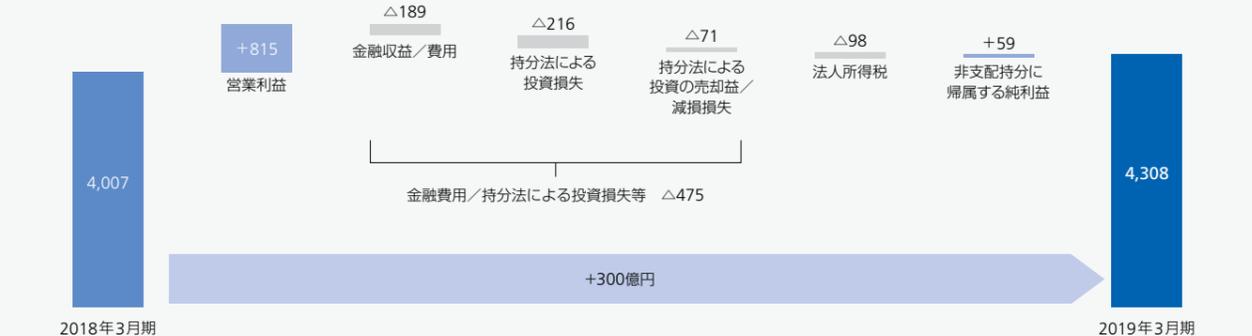
(億円)



*2. セグメント間調整金額の前期比を含みます。:コンシューマ モバイル△28.5億円、法人△4.0億円、流通△2.4億円、その他+10.8億円

親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析

(億円)



セグメント別業績概要

■ 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、付随する携帯端末の販売を含む移動通信サービスや、ブロードバンドサービス等の通信サービスを提供しています。携帯端末の販売については、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。

2019年3月期のコンシューマ事業売上高のうち、モバイル領域では主として、スマートフォン契約数の増加と、端末の割賦契約期間の長期化や、通信料金と端末代金の分離プランである「ウルトラギガモンスター+*1」契約数の増加に伴う「月月割」割引額の減少により、増収となりました。ブロードバンド領域は、光回線サービス「SoftBank 光」契約数の増加により増収となりました。物販等売上は、主として、提供エリア拡大に伴い「おうちでんき」サービスに係る売上高が増加した一方で、端末の販売台数が減少したことによる端末売上の減少により減収となりました。

営業費用(売上原価と販売費及び一般管理費)およびその他の営業損益(その他の営業収益とその他の営業費用)の増加は、端末の販売台数減少に伴い商品原価が減少した一方で、「おうちでんき」サービスに係る仕入原価の増加、販売手数料の増加、ブロードバンドにおける「SoftBank 光」契約数の増加に伴う通信設備使用料等の原価が増加したことによるものです。また、減価償却費及び償却費の減少は、主として2018年3月期において、一部周波数帯における3Gサービスの停波を実施した影響があったためです。

上記の結果、セグメント利益は、前期比355億円(6.0%)増の6,274億円となりました。

■ 法人事業

法人事業では、法人のお客さまに対し、移動通信サービス、固定電話サービス「おとくライン」を提供するほか、携帯電話と固定電話を統合しシームレスな内線通話を可能にする「ConneTalk(コネクトーク)」、VPNサービス「SmartVPN」やインターネットなどのネットワークサービス、データセンターサービス、クラウドサービス、およびAI、IoT、ロボット、セキュリティ、デジタルマーケティング等の多様な法人向けソリューションを提供しています。また、2019年3月末現在約110名が

在籍するデジタルトランスフォーメーションの専門部署において、新たなテクノロジーを用いた「ソフトバンク・ビジョン・ファンド」の投資先の事業の日本展開や、お客さまと共同で新たな事業を創り出す「共創」に注力し、あらゆる産業のデジタルライゼーションを推進しています。

2019年3月期の法人事業売上高のうち、モバイル領域では、主として、スマートフォン契約数が増加したことにより増収となりました。ソリューション等領域は、主として、クラウドサービスやデジタル広告の売上が増加したことにより増収となりました。

営業費用(売上原価と販売費及び一般管理費)およびその他の営業損益(その他の営業収益とその他の営業費用)の増加は、主として、過年度に計上した受注損失引当金に係る戻入を計上した一方で、ソリューション売上の増加に伴う原価の増加と無形資産の除却費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57億円(8.1%)増の763億円となりました。

■ 流通事業

流通事業は、変化する市場環境を的確に捉えた最先端のプロダクトとサービスを提供しています。法人のお客さま向けには、ICT、クラウドサービス、IoTソリューション等に対応した商材を扱っています。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、アクセサリーを含むモバイル・PC周辺機器、ソフトウェア、IoTプロダクト等、多岐にわたる商材の企画・供給を行っています。

2019年3月期の流通事業売上高は、主として、法人のお客さま向けのPC・サーバーなど既存商材の販売が堅調に推移したことや、クラウドサービスのライセンス数拡大などの安定的な収益源が増加したことにより、増収となりました。

営業費用(売上原価と販売費及び一般管理費)およびその他の営業損益(その他の営業収益とその他の営業費用)の増加は、主として、上記売上の増加に伴い、商品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19億円(14.0%)増の152億円となりました。

*1. 50GBのデータ容量に加えて、対象の動画サービスやSNSがデータ消費の対象外となる料金サービス

コンシューマ事業 業績全般

(単位:億円)

3月31日に終了した1年間

	2018年	2019年	増減	増減率
売上高	26,119	26,805	686	2.6%
セグメント利益	5,920	6,274	355	6.0%
減価償却費及び償却費	3,667	3,420	△247	△6.7%

売上高の内訳

	2018年	2019年	増減	増減率
通信サービス売上	19,053	19,897	844	4.4%
モバイル	15,890	16,286	396	2.5%
ブロードバンド	3,163	3,611	448	14.1%
物販等売上	7,065	6,908	△158	△2.2%
売上高合計	26,119	26,805	686	2.6%

法人事業 業績全般

(単位:億円)

3月31日に終了した1年間

	2018年	2019年	増減	増減率
売上高	6,042	6,205	163	2.7%
セグメント利益	706	763	57	8.1%
減価償却費及び償却費	1,046	1,037	△9	△0.9%

売上高の内訳

	2018年	2019年	増減	増減率
モバイル	2,645	2,681	36	1.3%
固定	2,108	2,074	△34	△1.6%
ソリューション等	1,289	1,450	161	12.5%
売上高合計	6,042	6,205	163	2.7%

流通事業 業績全般

(単位:億円)

3月31日に終了した1年間

	2018年	2019年	増減	増減率
売上高	3,471	4,173	702	20.2%
セグメント利益	133	152	19	14.0%
減価償却費及び償却費	9	12	4	41.9%

連結財政状態の状況

■ 資産

2019年3月末の総資産は、2018年3月末から4,695億円(8.8%)増加し、5兆7,750億円となりました。ヤフー(株)の株式取得によるその他の金融資産や、現金及び現金同等物が増加しました。

■ 負債

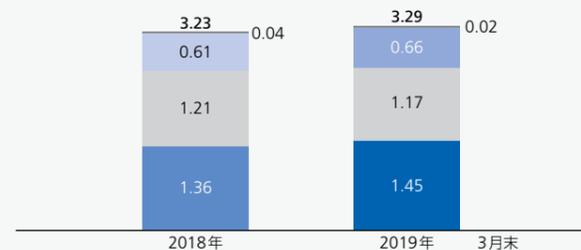
2019年3月末の負債は、2018年3月末から903億円(2.0%)増加し、4兆5,106億円となりました。主として、有利子負債が増加したことによるものです。当社は上場に際し、ソフトバンクグループ(株)からの短期借入を返済し、新たに金融機関からの長期借入を行いました。その結果、流動負債の有利子負債が減少し、非流動負債の有利子負債が増加しました。

■ 資本

2019年3月末の資本は、2018年3月末から3,792億円(42.8%)増加し、1兆2,645億円となりました。主として、利益剰余金が増加したことによるものです。

有利子負債

(兆円)



■ インターカンパニーローン ■ 銀行借入*1 ■ リース債務*2

■ 割賦債権流動化 ■ その他

*1. 2018年8月に親会社であるソフトバンクグループ(株)とのインターカンパニーローンを解消し、当社が組成した新規シニアローンを

解消し、当社が組成した新規シニアローンを

*2. 割賦購入による未払金を含みます。

連結財政状態計算書

(単位：億円)

(3月末)	2018年	2019年	増減	増減理由
現金及び現金同等物	1,210	3,580	2,369	FCFの増加
営業債権及びその他の債権	11,868	11,869	2	
有形固定資産/無形資産	27,586	27,033	△553	減価償却が新規取得を上回ったため
その他の資産	12,392	15,269	2,877	ヤフー株式増加+1,662 PayPay等新規事業JVへの投資
資産合計	53,056	57,750	4,695	
有利子負債	32,265	32,894	629	上グラフ参照
その他の負債	11,938	12,211	274	2018年3月末には還付消費税を計上した一方、2019年3月末は未払消費税を計上
負債合計	44,203	45,106	903	
資本合計	8,853	12,645	3,792	純利益+4,256 ヤフー株式時価変動△548

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

2019年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、主として純利益の増加により、前期比1,000億円収入が増加し、8,266億円の収入となりました。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2019年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比67億円支出が減少し、6,147億円の支出となりました。2018年3月期の有形固定資産及び無形資産の取得による支出には、ソフトバンクグループ(株)より「ソフトバンク」ブランドの商標利用権を取得した3,500億円(取引コスト除く)の支出が含まれており、2019年3月期の投資の取得による支出には、ヤフー(株)の株式取得に要した2,210億円(取引コスト除く)の支出が含まれています。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2019年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比802億円支出が減少し、251億円の収入となりました。これは主として、共通支配下の子会社取得のための支出が、2018年3月期より876億円減少したことによるものです。なお、2018年3月期においては、ソフトバンクグループインターナショナル合同会社(現ソフトバンクグループジャパン(株))への配当金支払いと、それに伴うソフトバンクグループ(株)からの借入取引がありました。

■ 調整後フリー・キャッシュ・フロー

2019年3月期の調整後フリー・キャッシュ・フローは、主としてヤフー(株)の株式取得による支出により、前期比2,159億円減

の2,921億円の収入となりました。調整後フリー・キャッシュ・フローは、フリー・キャッシュ・フローから、親会社であるソフトバンクグループ(株)等との間で行われた、当社普通株式の上場準備のための一時的な取引、または上場後には発生しない取引に関連するキャッシュ・フローを除外し、端末の割賦債権流動化による資金調達額を加算し、当該返済額を減算して計算される指標です。当社グループは、調整後フリー・キャッシュ・フローが、当社グループの実質的な資金創出能力を示し、債務返済能力や事業への追加投資能力の評価を行うために有用な指標であると考えています。

調整後フリー・キャッシュ・フローの詳細については、下図をご覧ください。

■ 設備投資

2019年3月期の設備投資(検収ベース)は、LTEサービスのエリア拡大と品質向上を進めたことにより、前期比332億円増の4,133億円となりました。この設備投資(検収ベース)には、レンタル端末への投資額331億円を含んでいます。

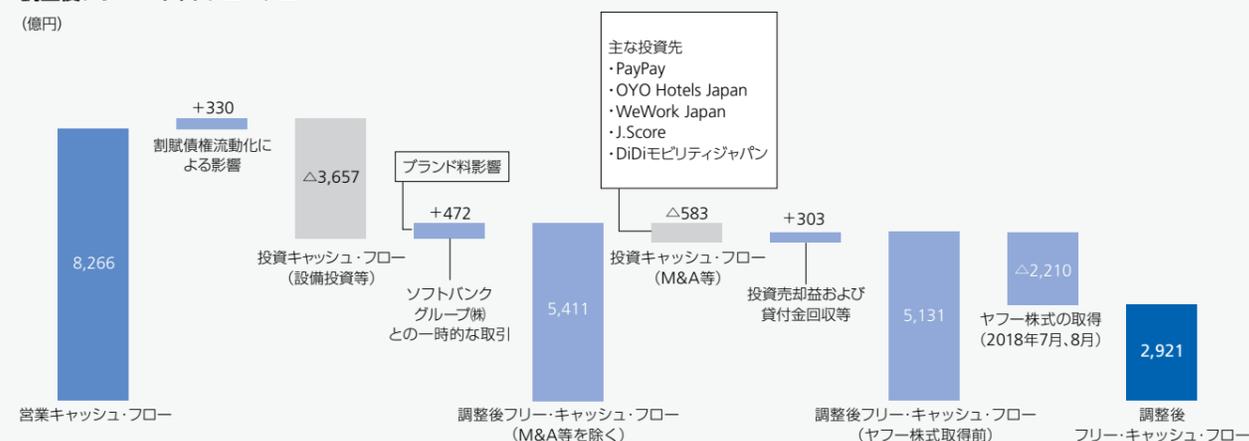
■ 研究開発費

当社グループは、お客さまに対して最先端技術の製品を安定的に供給していくこと、および当社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、情報通信技術に関わる最先端技術の動向の把握、対外的なデモンストレーションを含む研究開発および事業化検討を行っています。

2019年3月期における研究開発費は141億円となりました。

調整後フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



連結財政状態計算書

ソフトバンク株式会社および連結子会社
2018年および2019年3月31日終了の事業年度

(資産の部)	(単位:百万円)	
	2018*1	2019
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 121,043	¥ 357,971
営業債権及びその他の債権	1,186,754	1,186,904
その他の金融資産	6,251	1,652
棚卸資産	125,645	114,321
その他の流動資産	129,387	95,474
流動資産合計	1,569,080	1,756,322
非流動資産		
有形固定資産	1,707,289	1,657,254
のれん	187,489	198,461
無形固定資産	1,051,293	1,046,010
契約コスト	174,314	208,114
持分法で会計処理されている投資	56,325	68,341
その他の金融資産	414,094	716,500
繰延税金資産	58,495	36,611
その他の非流動資産	87,188	87,432
非流動資産合計	3,736,487	4,018,723
資産合計	¥5,305,567	¥5,775,045

*1. IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用および2019年3月31日に終了した1年間における共通支配下の取引に伴い、2018年3月31日の連結財政状態計算書を修正再表示しています。

(負債及び資本の部)	(単位:百万円)	
	2018*1	2019
流動負債		
有利子負債	¥2,260,435	¥ 909,944
営業債務及びその他の債務	841,536	817,532
契約負債	100,676	113,950
未払法人所得税	100,878	91,310
引当金	16,407	7,909
その他の流動負債	77,542	105,630
流動負債合計	3,397,474	2,046,275
非流動負債		
有利子負債	966,098	2,379,497
その他の金融負債	3,127	11,583
確定給付負債	12,031	11,087
引当金	34,493	54,750
その他の非流動負債	7,084	7,398
非流動負債合計	1,022,833	2,464,315
負債合計	4,420,307	4,510,590
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	197,694	204,309
資本剰余金	204,906	202,685
利益剰余金	458,230	893,880
その他の包括利益累計額	5,743	△53,781
親会社の所有者に帰属する持分合計	866,573	1,247,093
非支配持分	18,687	17,362
資本合計	885,260	1,264,455
負債及び資本合計	¥5,305,567	¥5,775,045

*1. IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用および2019年3月31日に終了した1年間における共通支配下の取引に伴い、2018年3月31日の連結財政状態計算書を修正再表示しています。

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
2018年および2019年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2018*1	2019
売上高	¥ 3,582,635	¥ 3,746,305
売上原価	△2,040,770	△2,114,948
売上総利益	1,541,865	1,631,357
販売費及び一般管理費	△893,522	△911,817
その他の営業収益	4,047	4,689
その他の営業費用	△14,457	△4,770
営業利益	637,933	719,459
持分法による投資損益	△3,770	△25,337
金融収益	2,205	1,648
金融費用	△38,814	△57,130
持分法による投資の売却損益	—	5,522
持分法による投資の減損損失	—	△12,614
税引前利益	597,554	631,548
法人所得税	△196,149	△205,976
純利益	401,405	425,572
純利益の帰属		
親会社の所有者	400,749	430,777
非支配持分	656	△5,205
	401,405	425,572
包括利益		
純利益	401,405	425,572
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	△64	1
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	—	△54,938
純損益に振り替えられることのない項目合計	△64	△54,937
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
売却可能金融資産の再評価による損益	5,774	—
キャッシュ・フロー・ヘッジ	—	△4,675
在外営業活動体の為替換算差額	71	△135
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	16	△559
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	5,861	△5,369
その他の包括利益(税引後)合計	5,797	△60,306
包括利益合計	407,202	365,266
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	406,546	370,357
非支配持分	656	△5,091
	¥ 407,202	¥ 365,266

*1. IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用および2019年3月31日に終了した1年間における共通支配下の取引に伴い、2018年3月31日に終了した1年間の連結損益計算書および連結包括利益計算書を修正再表示しています。

連結持分変動計算書

ソフトバンク㈱および連結子会社
2018年および2019年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)						
	親会社の所有者に帰属する持分		その他の包括利益		合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累計額			
2017年4月1日	¥177,251	¥ 963,924	¥ 397,788	¥ △149	¥ 1,538,814	¥ 6,967	¥ 1,545,781
新基準適用による累積的影響額*1	—	—	120,169	—	120,169	—	120,169
共通支配下の取引に関する 遡及修正額*2	—	30,038	10,488	31	40,557	11,947	52,504
2017年4月1日(修正後)	177,251	993,962	528,445	△118	1,699,540	18,914	1,718,454
包括利益							
純利益	—	—	400,749	—	400,749	656	401,405
その他の包括利益	—	—	—	5,797	5,797	0	5,797
包括利益合計	—	—	400,749	5,797	406,546	656	407,202
所有者との取引額等							
剰余金の配当	—	△744,402	△396,153	—	△1,140,555	△228	△1,140,783
新株の発行	20,443	20,443	—	—	40,886	—	40,886
共通支配下の取引による 変動*2,3	—	△70,245	△74,747	—	△144,992	△3,030	△148,022
企業結合による変動	—	—	—	—	—	439	439
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	—
被結合企業に対する持分変動*2,4	—	△138	—	—	△138	564	426
支配継続子会社に対する 持分変動	—	△172	—	—	△172	1,372	1,200
株式に基づく報酬取引	—	5,458	—	—	5,458	—	5,458
その他の包括利益累計額から 利益剰余金への振替	—	—	△64	64	—	—	—
所有者との取引額等合計	20,443	△789,056	△470,964	64	△1,239,513	△883	△1,240,396
2018年3月31日	197,694	204,906	458,230	5,743	866,573	18,687	885,260
2018年4月1日(修正後)	197,694	204,906	458,230	5,743	866,573	18,687	885,260
包括利益							
純利益	—	—	430,777	—	430,777	△5,205	425,572
その他の包括利益	—	—	—	△60,420	△60,420	114	△60,306
包括利益合計	—	—	430,777	△60,420	370,357	△5,091	365,266
所有者との取引額等							
剰余金の配当	—	—	△161	—	△161	△226	△387
新株の発行	6,615	13,207	—	—	19,822	—	19,822
共通支配下の取引による 変動*2,3	—	△25,652	5,872	—	△19,780	△4,100	△23,880
企業結合による変動	—	—	—	—	—	4,422	4,422
支配喪失による変動	—	—	—	58	58	△228	△170
被結合企業に対する 持分変動	—	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する 持分変動	—	667	—	—	667	3,898	4,565
株式に基づく報酬取引	—	9,557	—	—	9,557	0	9,557
その他の包括利益累計額から 利益剰余金への振替	—	—	△838	838	—	—	—
所有者との取引額等合計	6,615	△2,221	4,873	896	10,163	3,766	13,929
2019年3月31日	¥204,309	¥ 202,685	¥ 893,880	¥△53,781	¥ 1,247,093	¥17,362	¥ 1,264,455

*1. IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用に伴い、2018年3月31日に終了した1年間より前の期間に対しての遡及修正の累積的影響を利益剰余金に係る期首残高の修正として認識しています。

*2. 共通支配下の取引は、ソフトバンクグループ㈱による被取得企業の取得時点もしくは比較年度の期首時点のいずれか遅い日にソフトバンク㈱および子会社が取得したものとみなして連結財務諸表の一部として遡及して連結しています。

*3. 「資本剰余金」および「利益剰余金」の変動は、共通支配下の取引によりソフトバンク㈱が取得した子会社に対する投資の取得金額と、ソフトバンクグループ㈱における当該子会社の取得時点での帳簿価額の差額によるものです。

*4. 共通支配下の取引に関連して、実際の共通支配下の取引日前に行われたソフトバンク㈱および子会社以外との資本取引が「剰余金の配当」および「被結合企業に対する持分変動」に含まれています。

連結キャッシュ・フロー計算書

ソフトバンク(株)および連結子会社
2018年および2019年3月31日終了の事業年度

	(単位:百万円)	
	2018*1	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
純利益	¥ 401,405	¥ 425,572
減価償却費及び償却費	477,281	452,180
固定資産除却損	31,912	38,039
金融収益	△2,205	△1,648
金融費用	38,814	57,130
持分法による投資損益 (△は益)	3,770	25,337
持分法による投資の売却損益 (△は益)	—	△5,522
持分法による投資の減損損失	—	12,614
法人所得税	196,149	205,976
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加額)	△127,455	△106,468
棚卸資産の増減額 (△は増加額)	△22,653	11,809
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△30,045	△32,455
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少額)	39,280	△24,871
未払消費税等の増減額 (△は減少額)	△31,118	53,138
その他	△6,011	△27,111
小計	969,124	1,083,720
利息及び配当金の受取額	1,128	988
利息の支払額	△38,114	△70,456
法人所得税の支払額	△210,207	△197,018
法人所得税の還付額	4,667	9,348
営業活動によるキャッシュ・フロー	726,598	826,582
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△643,730	△366,406
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,481	724
投資の取得による支出	△44,259	△279,338
投資の売却または償還による収入	453	29,367
子会社の支配獲得による収支 (△は支出)	—	3,955
短期貸付金貸付による支出	△52,876	△1,650
短期貸付金回収による収入	119,842	6,561
長期貸付金貸付による支出	△7,569	△8
長期貸付金回収による収入	8,174	53
その他	△2,907	△7,996
投資活動によるキャッシュ・フロー	△621,391	△614,738
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期有利子負債の収入	1,164,673	263,513
短期有利子負債の支出	△250,046	△1,665,767
長期有利子負債の収入	2,106,064	2,594,842
長期有利子負債の支出	△1,811,251	△1,139,645
非支配持分株主からの払込による収入	1,639	5,195
配当金の支払額	△1,140,783	△388
被結合企業の株式取得による支出	△107,133	△19,500
その他	△18,236	△13,166
財務活動によるキャッシュ・フロー	△55,073	25,084
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少額)	50,134	236,928
現金及び現金同等物の期首残高	70,909	121,043
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 121,043	¥ 357,971

*1. IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用および2019年3月31日に終了した1年間における共通支配下の取引に伴い、2018年3月31日に終了した1年間の連結キャッシュ・フロー計算書を修正再表示しています。

会社情報／投資家情報

(2019年3月31日現在)

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 宮内 謙
本社	〒105-7317 東京都港区東新橋1-9-1
設立	1986年12月9日
従業員数	連結: 23,059人 単体: 17,115人
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

資本金	1,976億94百万円
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
上場市場	東京証券取引所市場第一部
株式売買単位	100株
株主数	822,811名

ウェブサイトのご案内

経営理念、ビジョンについて

<https://www.softbank.jp/corp/ir/policy/strategy/>

サステナビリティについて

<https://www.softbank.jp/corp/csr/>

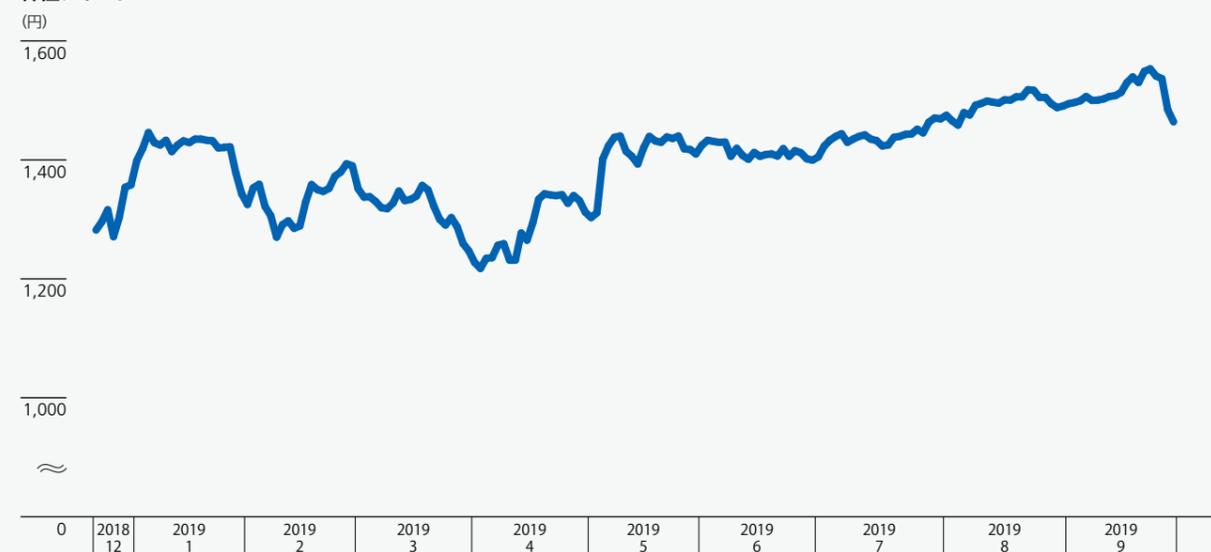
成長戦略について

<https://www.softbank.jp/corp/business/>

5Gについて

<https://www.softbank.jp/biz/5g/>

株価チャート



大株主 (上位10社)

名称	株式数 (千株)	出資比率 (%)
ソフトバンクグループジャパン(株)	3,182,919	66.49
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	47,777	1.00
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口)	33,570	0.70
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口5)	30,596	0.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,600	0.51
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口1)	20,395	0.43
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口2)	19,905	0.42
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口6)	12,280	0.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	9,841	0.21
JP MORGAN CHASE BANK 385771	9,504	0.20

所有者別状況

