

Section 1

どのような価値を 創造するのか

ありとあらゆるものがデジタル化される「超デジタル化社会」において、当社はデジタル技術を社会に普及させる企業グループとして、人々の生活をより便利で豊かにするサービスを創造し、また、テクノロジーの力で社会全体の課題解決に貢献します。

- 5 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 18 価値創造プロセス
- 19 ソフトバンクのマテリアリティ(重要課題)
- 20 マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

CEOメッセージ

デジタル技術を社会実装する 旗振り役を担い 企業価値の向上を目指す

宮川 潤一

1991年にインターネット接続サービス(ISP)事業者を創業し、約10年間代表取締役社長を務める。2001年に現ソフトバンク㈱に参画し、2006年4月に取締役専務執行役(CTO)に就任。主にテクノロジー領域の事業統括責任者として当社の成長に貢献。2018年4月に当社代表取締役 副社長執行役員 兼 CTOに就任。近年では複数のグループ会社で社長を務めたほか、東京大学と当社が共同で推進しているAI関連の連携事業を主導。2021年4月から代表取締役 社長執行役員 兼 CEOを務める。

代表取締役
社長執行役員 兼 CEO

宮川 潤一

CEOメッセージ

2021年4月に代表取締役 社長執行役員 兼 CEOに就任しました宮川 潤一です。はじめに、新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。

当社は「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、時代の先を読み、テクノロジーで人々の生活を便利で豊かにするサービスを提供し企業価値を高めてきました。振り返ってみますと、2000年代前半は低価格かつ高速なブロードバンドサービスをいち早く提供し、以来日本のブロードバンドの普及に貢献してきました。また、2008年からは国内で初めてiPhoneの提供を開始し、高品質なモバイルインターネットインフラを提供することで日本におけるスマートフォンの普及をけん引してきました。さらに、デジタル化の未来を見据えて、先端テクノロジーの開発・普及に積極的に取り組んでいます。最近では2018年にスマートフォン決済サービス「PayPay」を開始し、日本のキャッシュレス決済の普及に注力しているほか、IoT・AI・自動運転などにも取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、リモートワークやeコマースなどの需要が高まり、社会のデジタル化が加速しています。いまこそ、デジタル化にいち早く取り組んできた当社が社会に貢献し存在意義を示せるまたとない機会です。このデジタル化という大きな時代の変化の中、当社で10年以上CTOを務めてきた経験を生かし、今度は社長という立場で、テクノロジーの力を用いて当社の企業価値をさらに高めていきたいと意気込んでいます。時代の進展に合わせて企業の形は変わっていきますが、常に「情報革命で人々を幸せに」という原点を忘れずに取り組んでまいります。

ここからは、経営ビジョンや戦略、中期的な業績目標に対する進捗、今後の各事業の展望、株主還元の方針など、投資家の皆さまからご質問の多い項目についてQ&A方式でお答えしたいと思います。



CEOメッセージ

社長就任に際して

Q. 新社長としてのビジョンをお聞かせください。

当社のビジョンは「世界の人々から最も必要とされる企業グループ」を目指すことです。社長に就任するにあたって、あらためてこのビジョンを実現するために私が今後何をすべきか考えてみました。

コロナ禍により期せずして進んだ社会のデジタル化は今後ますます加速し、社会のありとあらゆるものがデジタル化される「超デジタル化社会」が今後10年で到来すると考えています。これからは全ての産業でデジタル化を進める動きが出てくるでしょう。そのような中で、デジタル技術を社会実装する旗振り役、つまりデジタル技術を社会に普及させる中心的な役割を果たす存在が求められており、当社はそうなる絶好のポジションにあると考えています。なぜなら、当社は4G/5Gの通信基盤やコンシューマ・法人向けのチャンネルなどのオフラインの強みと、「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」といった数千万人規模のユーザーを抱えるBtoCプラットフォームを有するオンラインの強みを持っているため、デジタル技術を自らが中心となって社会実装していくことができるからです。当社がデジタル技術を社会実装する旗振り役を担うことで、社会全体の課題を解決しながら産業を活性化し、雇用創出にも貢献することができると考えています。デジタル技術を社会に普及させる中心的な役割を担うことは、当社の持続的な企業価値の向上にも繋がると確信しています。

Q. そのビジョンを実現するための戦略の方向性をお聞かせください。

当社が2018年3月期より掲げている「Beyond Carrier」戦略をさらに推し進めていきます。「Beyond Carrier」戦略とは、当社の基幹事業である通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指す戦略です。この戦略の下、前社長の宮内は、スマートフォン決済サービス「PayPay」を立ち上げ、日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」を運営するヤフー（現Zホールディングス）を子会社化し、国内最大級のコミュニケーションサービスを提供するLINEとZホールディングスとの経営統合を実現しました。その結果、当社グループは、通信サービスの約5,500万*1、「Yahoo! JAPAN」の約8,000万*2、「PayPay」の約4,100万*3、「LINE」の約8,900万*4のユーザーを有する、国内最大規模の通信・ITグループとなりました。私はこの成果を引き継ぎ、「Beyond Carrier」戦略を第2フェーズに移行させる考えです。2021年3月末現在、当社は335社*5の子会社・関連会社を有しており、多くがオンライン上でサービスを提供するプラットフォームを運営し、多様なビジネスを展開しています。現状では各社がそれぞれのプラットフォームを個別に最適化している状況ですが、第2フェーズでは、それらを先端テクノロジーの力でつなぎ合わせることで全体最適を図り、ユーザーにとってさらに便利で豊かなサービスにすることで新たな価値を創造していきたいと考えています。

*1 移動通信サービス累計契約数(4,728.5万件)およびブロードバンドの累計契約数(813.9万件)の合計(2021年3月時点)

*2 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)

*3 累計登録ユーザー数(2021年8月時点)

*4 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)

*5 連結子会社、持分法適用会社、その他関係会社などの合計(2021年3月時点)

中期的な目標の進捗

Q. 2023年3月期 営業利益1兆円という目標の進捗はいかがですか？

2021年3月期の営業利益は9,708億円となり、「営業利益1兆円」の目標に向けて着実に進捗しています。当社が初めて「営業利益1兆円」という目標を投資家の皆さまにお示したのは2019年5月でした。その後、競合他社の新ブランド・新料金プランの発表や携帯料金の値下げ競争に伴って当社の事業環境は大幅に変わりましたが、この影響を法人事業やヤフー・LINE事業などの成長で補い、目標の達成に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

コンシューマ事業

Q. コンシューマ事業の今後の見通しを教えてください。

2021年3月に携帯料金の値下げを実施したため、この値下げによる2022年3月期のコンシューマ事業の営業利益へのマイナス影響を700億円程度と見込んでいます。そのため、2022年3月期のコンシューマ事業の営業利益は前期比で減益になると予想していますが、この逆風をスマートフォンの契約数の増加とコスト削減で補っていきたいと考えています。さらに、消費者向けの電力サービスおよびブロードバンドサービスの提供や、端末補償・セキュリティといったオプションサービスの提供など、モバイル通信料収入以外の収益拡大を追求したいと思います。

CEOメッセージ

携帯料金の値下げは短期的には逆風であることには間違いありませんが、中長期的に見ればコンシューマ事業はまだまだ成長は可能だと思っています。従来のモバイル市場は人と人とのコミュニケーションが中心であり、スマートフォンの契約数が日本の人口に近づけば市場全体の成長は難しくなるでしょう。しかし、今後「同時多接続」を特長とする5Gが普及する中で、技術的にはIoTデバイスが爆発的に普及する環境が整いつつあります。今後はさまざまな家電製品などにIoTモジュールが搭載され、多様なデータがやり取りされることになるでしょう。これまで想像もできなかったような場所、例えば靴や鞆などに、ボタン電池だけで通信が行えるようなIoTモジュールが搭載されることになると思います。今後10年以内に億単位のデバイスがインターネットに接続されることになり、そこから新たな収入が得られると見込んでいます。

また、社会全体のデジタル化が進んでいき、さまざまな便利なデジタルサービスが普及していくと、人々の日常生活においてスマートフォンを利用する頻度やデータの利用量も増えていくことでしょう。当社が旗振り役として社会のデジタル化を進めていくことは、コンシューマ事業にもポジティブな影響を生み出すと確信しています。

法人事業

Q. 法人事業の今後の見通しを教えてください。

法人事業の2022年3月期の営業利益見通しは1,280億円、2023年3月期の営業利益目標を1,500億円と発表しています。2021年3月期の法人事業の営業利益は1,077億円ですから、毎年10%台後半の成長を目指すという高い目標です。

しかし、法人事業はまだまだ成長できる余地が大きいと思っています。冒頭で、当社の企業価値を高めるためにはデジタル技術を社会実装する旗振り役になる必要があると申し上げましたが、それを実現するのはまさに法人事業です。

法人事業でお取引がある企業や自治体の多くは、まだデジタル化が十分にできていないとは言い難い状況にあります。2021年3月期はテレワーク需要が急増し、働き方改革を支援するクラウド・セキュリティなどのソリューションやモバイルサービスが業績の追い風となりました。そして、このデジタル化の動きは働き方改革だけにとどまらず、これからは企業活動や行政サービス全般をデジタル化する大きな波が来ると見込んでいます。テレワークを実現しデジタル化の効果を実感できた企業では、次にRPAやAIを用いてさまざまな業務を自動化したいという欲求が生まれます。自動化を実現できた先には、部門ごとにサイロ化された情報を統合し経営を効率化したい、新たなデジタルサービスを生み出したいという要望へと高度化していきます。このように法人事業の目の前には大きな需要と成長機会があり、まさに今伸び盛りです。ゆくゆくは、数千億円規模の利益を生み出しているコンシューマ事業に匹敵する事業の柱にしたいと思っています。

Zホールディングス

Q. Zホールディングスの今後の見通しを教えてください。

Zホールディングスはコマース・メディア・戦略の領域で事業を行っていますが、私が特に期待し、グループ全体で取り組もうとしているのはコマース領域です。Zホールディングスは、

2020年代前半にeコマース取扱高(物販)*6で国内No.1を目指しています。2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う需要拡大でeコマース取扱高が大きく伸長しましたが、今後も「LINE」との協業や、「PayPay」との連携強化、当社の通信事業の顧客基盤の活用などを通じてグループ全体でeコマース取扱高を向上させていきたいと考えています。また、同社の戦略領域であるフィンテックはまだ先行投資の時期ですが、非常にポテンシャルがあると考えており、「PayPay」との連携を足掛かりにメディア・コマースに次ぐ規模となつてほしいと期待しています。

*6 物販ECのみの取扱高



CEOメッセージ

Q. ZホールディングスとLINEとの経営統合はソフトバンクにとってどのような意義があるのでしょうか？

LINEとZホールディングスとの経営統合は、まず先ほど申し上げたコマース領域や、メディア領域で大きなシナジーが創出されると見込んでいます。加えて、LINEが当社のグループ企業となったことは、当社の「Beyond Carrier」戦略 第1フェーズの最後のピースが揃ったといえ、統合の意義は非常に大きいと考えています。LINEとZホールディングス間のシナジーだけでなく、LINEと当社のコンシューマ事業間やLINEと当社の法人事業間のシナジーも期待できます。

コンシューマ事業では、「LINE」と連携したオンライン専用ブランド「LINEMO」を2021年3月に開始。「LINEMO」には「LINEギガフリー」という、データ容量を消費せずに「LINE」が使い放題となるサービスが好評を博しており、契約数の拡大に繋がっています。

法人事業では、「LINE」を活用した競合他社には真似できないソリューション提案をできることが優位性となっています。例えば、顧客企業が新たなデジタルサービスを開発する際に、当社の法人部隊が顧客企業の窓口となって必要なシステムをクラウドからデバイスまで一気通貫で提供し、かつ「LINE」という数千万人が利用する確立されたプラットフォームを通じて、顧客企業の新たなデジタルサービスを消費者に瞬時に届けるような提案が可能となっています。

また、当社とNAVERが50%ずつ出資する戦略的持株会社であるAホールディングス(株)が、LINEとZホールディングスが経営統合した新生Zホールディングスを保有することになりました。これにより、NAVERと当社の関係はより強固なものになりました。NAVERは韓国で最大の検索ポータルエンジンを

運営している会社ですが、その枠を越え、ショッピング、AI、自動運転、ロボットなど最先端の技術開発に取り組む非常に技術力のある会社だと評価しています。そのNAVERと当社は、「広告」「コマース」「位置・マップ」「クラウド」「海外ビジネス」といった領域でステアリングコミッティ(事業戦略検討委員会)を設け、両社グループのスピーディな連携とシナジーの創出を目指し取り組んでいます。

Q. ZホールディングスとLINEの統合によるシナジーが表れるのが遅いのではないかと懸念をどう受け止めていますか？

投資家がそのような懸念を持っていることは強く認識しています。一方、Zホールディングスでは、経営統合直後にLINEが個人情報の取り扱いに係る行政指導を受けたこと等により、まずは同社グループ全体のデータガバナンス・セキュリティの強化を最優先課題として取り組んでいます。Zホールディングスは上場企業であり、当社はその独立性を尊重していますが、当社はさまざまな企業を買収し、早期にシナジーを創出しながら大きくなってきた歴史がありますので、「よりスピード感を持ってシナジーを生み出してほしい」とZホールディングスの経営陣に要請しており、当社も全面的にサポートしています。

2022年3月期第1四半期には、各事業におけるシナジーが徐々に顕在化してきており、LINE単独業績は一時損益等の要因を除いても四半期ベースで黒字化しています。今後も引き続き、ZホールディングスとLINEの経営統合に伴う事業の選択と集中や、高度なデータ連携を前提としたシナジーを創出し、事業の一層拡大を期待します。

PayPay

Q. 「PayPay」の成長性と今後の収益化についてお聞かせください。

新型コロナウイルス感染症が拡大する中、「PayPay」は新しい生活様式として推奨された電子決済を普及させるプラットフォームの役割を果たすとともに、加盟店に販売促進活動をデジタル化するさまざまなサービスを提供することで急成長を遂げています。「PayPay」の決済取扱高は2021年3月期に3.2兆円となり、前期比2.6倍となりました。このように大きな成長を遂げましたが、日本の個人消費は約300兆円だと言われておりますので「PayPay」のシェアはまだ約1%にすぎません。この決済取扱高はまだまだ伸ばせると考えています。「PayPay」は決済だけにとどまらず、暮らしを便利にする幅広い機能を提供することで、日常生活のあらゆる場面で活用される「スーパーアプリ」となれるよう、サービスの拡充を進めています。

今後の収益化についてですが、2021年10月より、これまで無料で提供していた中小加盟店向けの決済手数料を有料化します。しかし、「PayPay」はこの決済手数料だけで稼ぐとは思っていません。「PayPay」は決済を通じてさまざまな消費活動と密接に結びついているので、これを起点に多くの収益機会があります。例えば、「PayPay」で決済を行う際に後払い/ポ払いを選択していただける、「PayPay」上の残高で運用を行っていただける、損害保険に加入いただける、といったことが考えられます。このように、決済を軸とした金融サービスのさらなる拡充や今後の収益化を検討しています。

CEOメッセージ

5G

Q. 5Gの普及によって今後どのように変わるのでしょうか？

2020年より5Gサービスの提供を開始しましたが、通信速度が上がっただけで大きな変化がないように思われるかもしれません。その理由は、現在の5Gサービスは「ノンスタンドアローン方式」と呼ばれ、既存の4Gコアネットワークと5G基地局との連携で提供されているからです。5Gには「超高速・大容量」「多数同時接続」「超低遅延」という3つの大きな特長がありますが、この方式では「超高速・大容量」しか実現できていません。しかし、2022年3月期中に開始を予定している「スタンドアローン方式」では、独立した5G専用のコアネットワークと5G基地局が連携するようになり、前述の5Gの特長を最大限に引き出せるようになります。中でも高い期待を寄せている特長は「超低遅延」で、離れている場所からでも全く遅延を感じさせずにリアルタイムに情報を活用することができるようになります。つまり、遠隔でもまるで目の前で操作しているかのように、建設機械や医療機器が操作できるようになるということです。そうなってくると、「スタンドアローン方式」を本格的に導入する2022年から5年間くらいで折り畳みの携帯電話からスマートフォンに替わったのと同じくらいの衝撃で、世の中が一変するのが体感できるようになるでしょう。このような「スタンドアローン方式」の5Gが普及する時代を見据えて、2021年6月には「5Gコンソーシアム」を設立しました。「5Gコンソーシアム」とは、各領域の有識者や企業、通信機器ベンダー、サプライヤー、ソリューションパートナーなどが集まり、産業・領域別のテーマに対して具体的な解決方法を議論・検討し、オープンに実証実験(PoC)を行う組織です。こ

のように、5Gの特長を生かした革新的な商品やサービスをさまざまなパートナーと共創し、さらなる成長につなげるべく準備を進めていますので、ぜひ期待していただきたいと思えます。

海外戦略

Q. 今後の海外展開の基本的な考え方を教えてください。

海外展開については、中長期的な成長戦略として以前から社内で検討を重ねてきました。前提として考慮しなければならないのは、日本は人口に占める65歳以上の割合が世界一高く、高齢化に伴って生じるさまざまな社会課題に世界で最も早く取り組む国である、ということです。そのような日本でうまくいった社会課題の解決策は、今後高齢化に直面する海外の国々で大いに通用するだろうというのが基本的な考え方です。画期的な社会課題の解決策を見いだしたとしても、海外の通信キャリアを買収し展開するような方法は現時点では全く考えていません。そのような方法での展開を目指さないのは過去の経験から学んだからです。2013年に親会社であるソフトバンクグループ(株)が米国携帯事業者のSprint Corporationの経営権を取得しました。私も2014年からTechnical Chief Operating Officerとして米国に赴任し、同社の業績改善を技術面から支援しました。しかし、投資額もアセットも大きく、このようなやり方では思うようなリターンを上げることが非常に難しいと身をもって学びました。したがって、日本で確立したビジネスを、優れた海外企業と提携し、リスクやコストを抑えつつ広めていく取り組みを「Beyond Japan」と定義して推

進していきたいと思っています。

この「Beyond Japan」の構想を体現した最初の事例は、2021年5月に発表したAxiata Digital Advertising Sdn. Bhd. (以下、「ADA」)への出資です。ADAは東南アジア最大級の通信グループであるAxiata Group Berhadのグループ会社で、アジア10カ国でデジタルマーケティングビジネスを展開しています。ADAへの出資を通じて、リスクやコストを抑えながら、当社のデジタルマーケティングの事業をアジア圏で展開したいと考えています。

株主還元

Q. 2022年3月期の配当予想を1株当たり86円に据え置いた理由と今後の株主還元方針をお聞かせください。

配当は据え置きましたが、株主還元は機動的な自己株式の取得と併せて実施し、「総還元性向85%程度*7」という2021年3月期～2023年3月期までの株主還元方針は全く変わっていません。成長と株主還元をともに追求する方針に変更はありませんが、社会のデジタル化に伴う成長機会が多いためしっかりと成長投資も行い、企業価値の向上を通じて株主の皆さまに報いていきたいと考えています。極端な事業環境の変化がない限り、今後も1株当たりの配当金の金額を下げるつもりは現時点ではありません。今後も利益成長を前提に株主還元も積極的に行いたいと思っています。

*7 2021年3月期から2023年3月期の3年間の配当金支払総額と自己株式の消却額の合計÷同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計

CEOメッセージ

グループ構造

Q. Zホールディングスも上場している中でソフトバンクの株式に投資すべき理由は何かでしょうか？

まずは両方の会社の位置づけを整理させていただきたいと思います。Zホールディングスは主にオンラインを主戦場に行っている企業です。一方で当社は、4G/5Gの通信基盤やコンシューマ・法人向けのチャンネルを持っており、オフラインの市場に深くリーチできる利点があります。また、「Beyond Carrier」戦略を進めてきたからこそ、Zホールディングス傘下



の「Yahoo! JAPAN」や「LINE」などのオンラインプラットフォームによってオンラインの市場にも深くリーチできるという利点があります。このオンライン・オフラインの両方の市場に深くリーチできる利点を生かし、当社はより大きな市場で総合的にデジタル技術を社会実装できる位置づけにあると考えています。例えば今後急拡大が見込まれる自動運転のビジネスに取り組むにあたって、当社が自動運転に不可欠な5Gの通信基盤を持ち、自動車会社各社と強いつながりを持っていることは非常に重要です。また、自動運転をサービスとして提供する際には、「Yahoo! JAPAN」や「LINE」などの数千万人が利用する確立されたBtoCプラットフォームをすでに保有していることは大いに有利に働くでしょう。このような市場で総合的にデジタル技術を社会実装する役割を担うのは、オンライン・オフラインの両方の市場に深くリーチできる当社であると自負しており、投資家の期待に応えられると考えています。また、先ほどお話したように高い水準の株主還元を行っていることが当社の特長です。成長と株主還元の両輪で株主に報いていきたいと思っています。

ガバナンス

Q. ソフトバンクグループ(株)との親子上場の状況をどう考えていますか？

親会社のソフトバンクグループ(株)はグローバルな規模で投資を行う「戦略的投資持株会社」であり、当社は基幹事業である通信事業をさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指す「事業会社」として明確なすみ分けができています。事業内容が異なるソフトバンクグループ(株)と当社が共に上場して

いることで、多様な投資家ニーズにも対応できると考えます。

事業会社である当社にとってソフトバンクグループ(株)の子会社であることは大きなメリットがあります。ソフトバンクグループ(株)は直接またはファンドを通じて世界中のユニコーン企業に投資しています。よって、ソフトバンクグループ(株)を通じて優れたビジネスモデルやテクノロジーを持つ世界中のユニコーン企業と組むことで、当社はリスクを抑えながら、優れたビジネスモデルやテクノロジーを日本で事業化することができます。もちろん、どの企業と組むかは、日本市場との相性などを考えながら全て当社で判断しており、親会社に投資先企業との連携を強制されることはありません。少数株主の利益を損なうことのないよう、経営判断は慎重に行っています。

Q. 宮内会長と宮川社長との役割分担はどうなっているのでしょうか？

私が社長として業務執行の全責任を負っています。会長の宮内には、Zホールディングスとの連携や、ソフトバンクグループ(株)が直接またはファンドを通じて投資している世界中のAIユニコーン企業との連携など、さらなるシナジー創出に向けたグループ内の連携強化を担っていただいています。

Q. ソフトバンクグループ(株)の代表取締役 会長 兼 社長執行役員である孫氏との関係はいかがですか？

孫さんとは、当社がブロードバンド事業に本格的に取り組み始めた2000年代前半から十数年にわたって、共に修羅場を潜り抜けてきた関係です。私が当社の社長に就任する際に、アドバイスをいくつもいただきました。「テクノロジーで会社を

CEOメッセージ

引っ張り」と激励していただいています。

孫さんは、創業者 取締役として当社の役員に残っていただいています。もう何年も前から当社内の経営会議には出席しておらず、取締役会への出席だけです。取締役会では、素晴らしい知見や鋭い指摘をいただき、企業価値向上に向けて大きなプラスとなっています。例えば、世界中のAIユニコーン企業との連携にあたってのさまざまなアドバイスがあり、当社の事業戦略にとって非常にプラスになっています。その一方、孫さんは上場会社同士だという線引きをしっかりとられ、親会社の社長である孫さんの意向で当社の少数株主に不利益になるようなことは一切ありません。

開示の充実

Q. セグメント別営業利益予想や

主要子会社・関連会社のKPIを開示した理由は何ですか？

現状では多くの投資家・アナリストが当社を「通信企業」として一括りに評価しています。しかし、連結売上高に占めるモバイル通信料の割合はすでに2021年3月期時点で28%にまで低下しており、当社の事業は非常に多様化してきています。例えば、企業向けにITソリューションを提供し営業利益で二桁成長を続ける法人事業、コマース領域やメディア領域などでビジネスを行うZホールディングス、決済取扱高が前期比で160%増加し2021年3月期に3.2兆円になった「PayPay」など多岐にわたるビジネスを行っており、もはや当社は単なる「通信企業」ではありません。このように「Beyond Carrier」戦略を推

進し今後も事業が多様化していく中で、多様な事業を積み上げ方式(Sum-of-the-Parts方式)で投資家の皆さまに評価いただきたいと考えました。そのために、積み上げ方式で評価いただくための材料をさらに提供しようというのが今回開示を充実させた背景です。好調な事業もそうでない事業もしっかり見える化し、正々堂々と資本市場と向き合う、そういった趣旨で今後も可能なかぎり開示を充実させていく考えです。

中長期的な経営のリスク

Q. 中長期的な経営上のリスクをどう捉えていますか？

短期的には、モバイル通信料の値下げによる影響がどのくらいになるのかがリスクですが、法人事業、ヤフー・LINE事業、IoTなどの新領域のビジネスが成長し、数年後にはモバイル通信料収入への依存度がより下がっている状態になっていると思われますので、大きなリスクだとは思っていません。

伸び盛りの法人事業は、顧客企業からの引き合いが毎日のようにあります。むしろ、顧客からの期待に応えられるだけのセールスやエンジニアなどの人材をどう確保するのか、どういった企業と提携すべきか、ということが高成長を維持する上での課題であり、答えを出していかななくてはならないと考えています。

またAI技術者の採用が重要な経営課題となっており、海外のインターネット企業との人材の取り合いになっています。私自身が直接採用に当たるケースもあります。当社が採用という面でもそういった企業と対等に渡り合えるように、課題を克

服していきたいと考えています。

加えて、個人情報の適切な取り扱いに関してグループ全体のガバナンス強化に取り組むことも重要だと認識しています。LINEが個人情報の取り扱いに係る行政の指摘を受けたことを踏まえて、グループ全体で適切に個人情報を取り扱うべく社内管理体制の強化を行っています。

時代の変化を先読みし、 社会の中で存在意義を見いだす

変化の激しい時代においては、今までと同じプレイヤーがずっと勝ち組にいられるとは限りません。経営者として大事なことは、そのような中で時代の変化を先読みし、社会の中で存在意義を見いだすことだと思っています。社会の中での当社の存在意義は、「情報革命で人々を幸せに」の理念の下、時代の先を読みつつ、テクノロジーで人々の生活を便利で豊かにすることだと考えます。多岐にわたる事業を営むようになりましたが、常にこの理念に沿って企業価値を高めるべく取り組んでまいります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひとも当社の中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご指導、ご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

CFOメッセージ



増収増益と高還元の 継続に向け、羅針盤の 役割を果たします

取締役
専務執行役員 兼 CFO
藤原 和彦

業績総括と次期見通し

Q. 2021年3月期の業績を総括してください。

2021年3月期の業績は、売上高が前期比7.1%増の5兆2,055億円、営業利益が6.5%増の9,708億円、親会社の所有者に帰属する純利益が3.8%増の4,913億円となりました。コロナ禍一色の中で、当初はかなり厳しめのシナリオを描き、「増収増益」を維持するためのコンティンジェンシープランをあれこれ模索していました。結果として、期中には業績予想の上方修正を行い、全てのセグメントが3期連続の増収増益を達成することができました。

世の中のデジタル化が加速する中「Beyond Carrier」戦略が着実に進展していることに加え、常に厳しいシナリオを予測し、生産性やコストダウンについて再点検していることが、今回の結果につながったと認識しています。

Q. 2022年3月期も「増収増益」は可能なのでしょうか？

2022年3月期は、法人事業やヤフー・LINE事業の成長等に加え、グループシナジーを含め徹底したコスト削減を行うことにより、モバイル料金の値下げ影響をカバーし、4期連続の増収増益、連結営業利益で9,750億円を目指しています。これまでの流れでは、お約束していた「2023年3月期営業利益1兆円」という目標を1年前倒しで実現してもおかしくないところですが、2022年3月期はモバイル料金の値下げで700億円、LINE統合に伴う無形資産の償却等で300億円、合わせて1,000億円を超えるマイナス要因を含んだ状態からのスタートラインとなっています。コンシューマ事業の逆風は、非通信

CFOメッセージ

領域での成長加速を目指す我々の背中を押しているものと捉え、「4期連続の増収増益」に向けてナビゲートしていきます。

コスト戦略

Q.「コストのキープフラット」を掲げていますが どういった考え方ですか？

当社は5G基地局への投資を積極的に推進する一方で、次々と新しい事業領域を開拓しています。新しい事業を立ち上げれば当然、それを運営する経営資源が必要になりますが、それを新たに外部から調達するのではなく、まずは当社グループ内部で捻出し、固定費を一定レベルにキープするという考え方を基本にしています。固定費を一定のまま売上を拡大し続けられれば、必然的に「増収増益」が達成されるからです。

コストのキープフラットは、人員のリストラや成果配分で調整する話ではありません。経営資源あるいは財源を捻出する

ために、例えば、業務効率化による人材の再配置、共同購買によるコスト削減、グループ内リソースの有効活用による内製化などを推進しています。コストを切り詰めるというより、成長の資金を創出するという認識で取り組んでいます。

また、2021年3月期は本社を竹芝に移転しました。これに関する固定費削減効果が、次期以降顕在化します。テレワークが一気に進展するなか、今回の本社移転でスペースを以前の半分程度にしたほか、最先端のスマートビルがデジタル・ソリューションの実験場も兼ねており、コスト削減だけでなくトップラインにもポジティブな影響が期待できます。

株主還元

Q. 高水準の株主還元方針に 変更はありませんか？

成長と還元の両立は上場以来掲げている方針であり、変更はありません。2021年3月期の年間DPS(1株当たり配当金)

は前期比1円増配の86円とし、配当総額4,061億円の還元を行いました。また、1,000億円の自己株式取得も実施しました。当社は2021年3月期から2023年3月期において、総還元性向85%程度(3カ年の加重平均)を目安に減配はせず、引き続き自己株式の取得も機動的に実施する方針です。

当社の場合、親会社のソフトバンクグループ(株)およびその投資先企業との協働により、少ない資金で投資効率の高い事業展開を行えることが、高い株主還元と成長投資の両立を可能にしています。しかしながら、さまざまな事業の成長性が株価に十分反映されているとは考えておらず、配当に加えて、株価も含む経営の成果としての株主総利回り(TSR)を意識した取り組みを強化する必要があると考えています。そのため2022年3月期から、役員報酬の一部をTSRと連動させています。

2022年3月期 連結業績見通し

(億円)	2021年3月期実績	2022年3月期予想	増減額	増減率
売上高	52,055	55,000	+2,945	+5.7%
調整後EBITDA*1 (うち株式報酬費用)	17,148 (43)	17,300 (145)	+152	+0.9%
営業利益	9,708	9,750	+42	+0.4%
純利益*2	4,913	5,000	+87	+1.8%
1株当たり配当(円)	86	86		

2022年3月期予想より調整後EBITDAの定義を変更

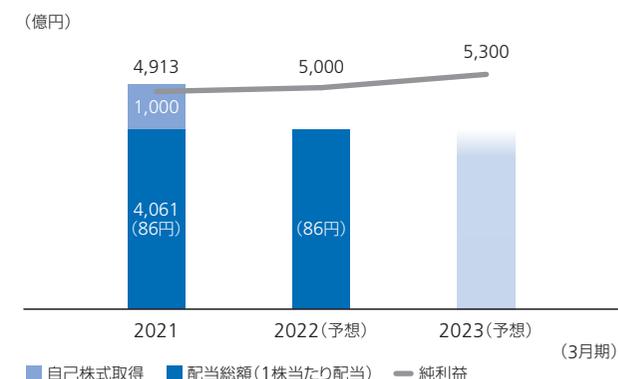
(注)上記2021年3月期実績は株式報酬費用を加算

調整後 EBITDA	営業利益	+	減価償却費 及び償却費	+	△その他の営業収益 +その他の営業費用	+	今回追加 株式報酬費用
------------	------	---	----------------	---	------------------------	---	----------------

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

*2 親会社の所有者に帰属する純利益

純利益・還元総額



CFOメッセージ

キャッシュ・アロケーション

Q. 成長と還元を両立するうえで重視している指標は何ですか？

当社は営業キャッシュ・フローから設備投資と成長投資を差し引いた調整後フリー・キャッシュ・フロー（FCF）を重視しています。特に、当社は減配しないことを公言していますので、配当予定額をあらかじめ調整後FCFから差し引いた「配当支払い後FCFで1,000億円程度を確保する」ところを出発点に据え、そこから逆算して目標とする調整後FCFを設定し、年間の支出もコントロールしています。

2021年3月期は調整後FCFの目標を6,700億円と設定し、達成率107%で着地しました。その結果、配当支払い後FCFは1,839億円と1,000億円を上回り、その部分をLINE株式と自己株式の取得に投下しました。成長投資に関しては、上場後、ヤフーの子会社化、LINEの株式取得など大きな投資を実施しましたが、こういった大規模な戦略投資を除く成長投資についても、每期500～700億円程度を予算化し、新しいビジネスの種に対応できるようにしています。

なお、投資実行に際しては、ハードルレートとして内部収益率（IRR）を重視しています。当社の2021年3月期の加重平均資本コスト（WACC）は約5%ですが、WACCを大幅に上回るハードルレートを設定し、それをクリアすることを前提に投資します。

財務の健全性

Q. 成長投資のためにも資金調達は重要ですが、資金調達の考え方と、財務の健全性を確保するうえで重視する指標について教えてください。

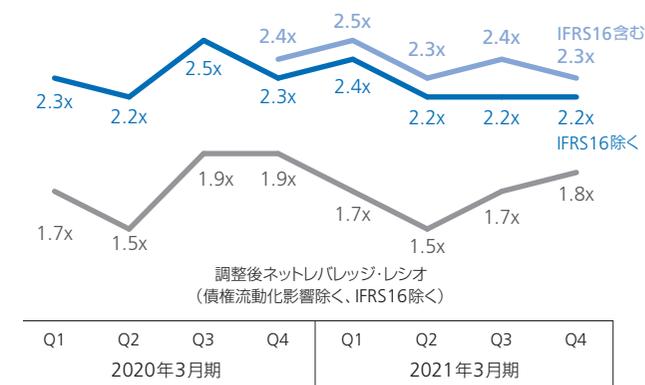
成長機会に恵まれた当社が積極的に事業投資を行いながら同時に高水準の株主還元を継続するとすると、エクイティよりも低コストの負債を活用し、一定の財務レバレッジを効かせた事業運営が必要であると考えています。



そこで当社は、稼ぐ力とのバランスを踏まえて財務の健全性をモニタリングする指標として、調整後EBITDAを分母に、純有利子負債を分子とするネットレバレッジ・レシオを重視し、2倍台にコントロールしています。2021年3月末のネットレバレッジ・レシオは2.3倍となりました。現在、(株)格付投資情報センター（R&I）から「A+」、(株)日本格付研究所（JCR）から「AA-」の長期格付を取得していますが、ネットレバレッジ・レシオに関しては、当社と同じ格付けの企業の平均が2.6倍程度です。自己資本比率が相対的に小さい当社においては、2.4倍以下が適正水準であると考えており、2倍台前半への低下を目指しています。

資金調達手段は、上場時は銀行借入等の間接金融に偏っていましたが、上場後は社債を中心に直接金融の比率を向上させ、財務基盤の安定化と調達コストの改善を進めています。社

ネットレバレッジ・レシオ*1,2,3



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

*2 2020年3月期Q3、2020年3月期Q4、2021年3月期Q1および2021年3月期Q2は(株)ZOZOの過去12カ月EBITDAを遡及処理しています。

*3 2021年3月期Q4はLINE(株)の過去12カ月EBITDAを遡及処理しています。

CFOメッセージ

債は、毎年1,000億円以上増やしていきたいと考えています。2020年3月期から、全社を挙げてSDGs(持続可能な開発目標)への貢献の取り組みを進めており、今後ESG債の起債にも取り組みたいと考えています。

グループガバナンス

Q. 親会社も上場会社であり、また、傘下にも上場会社が複数ありますが、親子上場についてどのようにお考えですか？

上場しているメリットは、自主性のある経営をし、その結果に対して自分で責任を持つことにより会社が強くなることだと考えています。2019年6月に当時のヤフー(現Zホールディングス)

を子会社化したことや、PayPay(株)をZホールディングスと共同で設立したことも、上場後の当社の成長のためにベストなことは何かを議論し、当社の将来のビジネスの柱をつくっていく覚悟をもって決断しました。PayPay(株)をこれほど成長させられたのも、親会社(ソフトバンクグループ(株))の傘下の兄弟会社という位置づけではなく、「自分事」として取り組んだからこそだと思います。

上場子会社に関する考え方についてですが、当社はサービスの中立性を重視しています。つまり、Zホールディングスが運営する「Yahoo! JAPAN」や「LINE」にしても、「PayPay」にしても、当社のスマートフォンユーザーのみに対するサービスとしてではなく、日本の人口全員が利用するようなユニバーサルなサービスとして大きく成長してほしい。そのためには当社の100%子会社でないほうが良い面もあります。上場子会社の少数株主の利益を損なわないことが大前提ですが、業

界No.1のサービスを提供する上場子会社群と当社とのシナジーを出してお互いにwin-winな関係を築くことにより、双方が大きな進化を遂げられると思います。

Q. 事業の多様化に伴いグループ会社が増え、資本構成も複雑化していますが、管理体制に課題はありませんか？

グループ会社数は、2015年当時、子会社と関連会社合わせて27社でしたが、それがわずか5年で335社となりました。Zホールディングス、SBテクノロジー(株)のような上場会社もあれば、スタートアップ段階の会社もありますし、業績の良い会社・改善すべき会社など、各社の状況はさまざまです。中央集権にこれら全部を横一列に管理するのではなく、Zホールディングスなどの中核会社をハブとして、いかに分散統治していくかが重要になっています。そこで2021年3月期にかけて、直接管理するハブをどこにし、どのような階層で管理していくべきかを整理・体系化する作業を行いました。今後もこの作業を進め、2022年3月期以降は、この体系化した管理体制でグループガバナンスの実効性を高めていきます。

2022年3月期 セグメント別営業利益予想

(億円)	2021年3月期実績	2022年3月期予想	増減額	増減率	前期比要因
コンシューマ事業	6,586	6,420	-166	-2.5%	契約数増、コスト削減 携帯料金値下げ影響
法人事業	1,077	1,280	+203	+18.8%	DX推進 ソリューションが引き続きけん引
流通事業	223	225	+2	+0.9%	リカーリングビジネスの推進
ヤフー事業+その他	1,822	1,825	+3	+0.2%	ヤフー事業拡大 LINE経営統合に伴う無形資産の償却
合計	9,708	9,750	+42	+0.4%	

CFOメッセージ

事業価値の顕在化

Q. ZホールディングスやPayPay(株)などグループ内の事業が多様化しており、全体像が理解しにくいという声もあります。特に株価に与える影響について、どのようにお考えですか？

当社は圧倒的プレゼンスを持つ有力子会社・関連会社を擁し、さまざまな領域で新たな事業を創出してマネタイズする力を高めています。一方で、「Beyond Carrier」戦略の進展により、通信事業がメインだった時期と比較して全体像がわかりにくくなっているというご指摘は真摯に受け止めています。まずはちゃんとご理解いただかないことには、それが株価に反映されることも期待できないと考えています。

当社の株価は、通信会社の評価によく使われるEV/EBITDAマルチプルや通信のPER、あるいは配当利回りなどの指標で評価されるケースが多いように思われます。しかし当社には、ヤフーというエンジンもあれば、LINE、PayPay(株)というエンジンもあり、非常に多様性に富んだ成長機会を有しています。それゆえ、単純に通信会社としての連結ベースの財務数値のみでの評価ではなく、積み上げ方式(Sum-of-the-Parts方式)、つまり、大きな可能性を秘めた事業の総体として、各事業価値の積み上げ式で評価いただきたいと思います。

このとき、当社が擁するさまざまな事業価値の積算が株価にしっかり反映されるには、情報開示が重要であり、「この事業の潜在価値も評価いただいていますでしょうか」と資本市

場に投げかけ、対話を図ることが大切であると思っています。実のある対話を行うためには具体的な数値に基づくことが有効です。例えば2021年3月期は、先行投資段階のPayPay(株)について、決済取扱高(GMV)の開示に踏み切りました。年間GMVが3.2兆円という情報は事業規模を示すと同時に、日本の個人消費が年間約300兆円と推定されているため、まだまだ拡大余地があるというメッセージにもなります。PayPay(株)は決済手数料のみで稼ぐビジネスを目指しているわけではありませんが、少なくとも黒字化はさほど難しい話ではないこともご理解いただけたと思います。

当社として考える真の企業価値をご評価いただき、株価に適正に反映させたいという思いを強く持っています。そこで、今まで行っていなかったセグメント別業績予想やPayPay(株)など有力な関係会社の数値などの開示を行いました。今後もこれまで以上に情報開示を充実させていく方針です。

CFOの役割

Q. 最後にあらためてCFOの役割についてお聞かせください。

私は、会社を正しくナビゲートする羅針盤の役割を担うのがCFOであると考えています。まず登る山、つまり、全社で向かうゴールを定めます。登る山を決めたら、頂上を目指してダッシュすればよいかというとそうではなく、その前にゴールに対して現在地点がどこか、つまり、目標に対するギャップを明

らかにします。そして、山に登りきるための準備は必要十分か、前進するための次の一手は何かの議論につなげ、時には危険すぎる道に入り込まないように守護神の役割も果たします。そういった存在として、引き続きステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと思っています。



価値創造プロセス

「Beyond Carrier」戦略を第2フェーズへ

テクノロジーの力で社会課題を解決することにより、企業価値の最大化を図り、世界の人々から最も必要とされる企業グループを目指します

Input (競争優位の源泉)

社会関係資本

- スマホ契約数 **2,593** 万件 (2021年3月期末時点)
- SoftBank光契約数 **692** 万件^{*1} (2021年3月期末時点)
- 大企業の**95%**^{*2}と取引
- ユーザー数^{*3}
SoftBank **3,800** 万人 / Yahoo! JAPAN **5,300** 万人
PayPay **3,800** 万人 / LINE (日本) **8,800** 万人

人的資本

- 連結グループ従業員数 **47,313** 人
- グループ営業数^{*4} 約 **15,000** 人
- グループエンジニア数^{*4} 約 **10,000** 人 (2021年3月期末時点)

製造資本

- 設備投資 約 **4,000** 億円/年^{*5}
- 成長投資 **500~700** 億円/年
- ショップ数 約 **6,100** 店舗^{*6} (2021年3月時点)

社会関係資本・知的資本

- ソフトバンクグループ投資先のもつ最先端技術・ビジネスモデル
- 5G×IoT Studioに代表される法人パートナーとの共創

知的資本

- Best Japan Brands 2021^{*7}
USD **4,958** million

財務資本

- 格付投資情報センター (R&I) 長期格付 **A+**
- 日本格付研究所 (JCR) 長期格付 **AA-** (2021年3月25日現在)

自然資本

- 電気使用量 **1,680,530** 千kWh (2021年3月期使用実績)

Output



Outcome

デジタルトランスフォーメーションによる社会・産業の構築

[関連するSDGs]

人・情報をつなぎ新しい感動を創出

[関連するSDGs]

オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出

[関連するSDGs]

テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献

[関連するSDGs]

質の高い社会ネットワークの構築

[関連するSDGs]

レジリエントな経営基盤の発展

[関連するSDGs]

^{*1} SoftBank Airを含む契約数
^{*2} 売上高1,000億円以上の上場企業921社のうち、当社と取引を有する企業873社の割合の概数
^{*3} ソフトバンク: 主要回線累計契約数 / ヤフー: 月間ログインユーザー数
PayPay: 累計登録者数 / LINE: 月間アクティブユーザー数 (いずれも2021年3月時点)
^{*4} 営業数: ソフトバンク側の営業社員 / エンジニア数: ソフトバンク側、ヤフー側、LINE側のエンジニア社員の合計
^{*5} 稼働ベース: 2ホールディングスおよび子会社、法人レンタル端末、IFRS第16号の適用による影響を除く
^{*6} 当直営店、代理店、量販店、併売店を含む店舗数
^{*7} インターブランド社算定のブランド価値金額

^{*} 2021年3月期第1四半期決算説明会にて発表

ソフトバンクのマテリアリティ(重要課題)

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

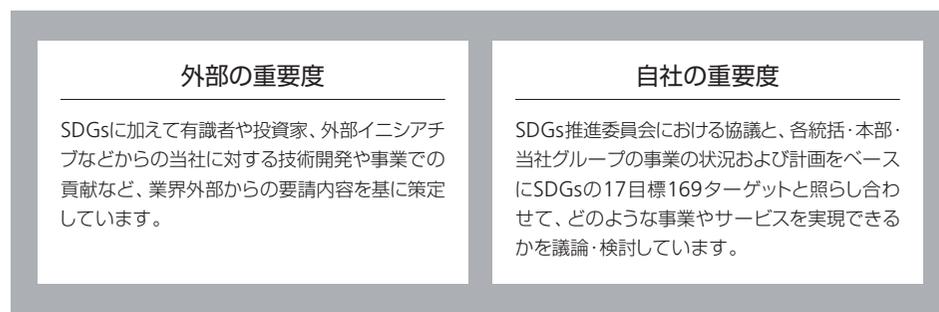
これらは2030年までの「SDGsの達成」をキードライバーとして捉え、持続可能な社会の実現に向けた10年後を見据えるビジョナリーなマテリアリティとなっています。

	マテリアリティ	リスク	機会	KPI	2021年3月期末実績	関連ページ	
事業を通じた社会課題解決	 ACTION 01 DXによる 社会・産業の構築	5GやAI等の最先端テクノロジーを活用し、新しい産業を創出するとともに、世の中のさまざまなビジネスを変革していくためのソリューションを提供します。	<ul style="list-style-type: none"> 法人向けソリューション市場への参入が相次ぎ、競争が激化することによる収益性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化を社会実装する各種ソリューションビジネスの拡大 地方創生のためのソリューション提供機会拡大 	ソリューション等売上 <ul style="list-style-type: none"> CAGR(年平均成長率) 10% 	CAGR: 17%	At a glance P28
	 ACTION 02 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出	スマートデバイスの普及を促進し、これを通じた新しい体験の提供を通じてお客様の豊かなライフスタイルを実現します。同時に、人・情報をつなぐ魅力的なプラットフォームを提供し、お客様・パートナー双方にとっての価値を生み出します。	<ul style="list-style-type: none"> 既存通信サービスへの新規参入者や競争激化による収益性低下 eコマースや金融・決済ビジネスの競争激化もしくは市場が拡大しないことによる収益性低下 	<ul style="list-style-type: none"> スマートフォン契約者数拡大と大容量データ使用ユーザーの増加 スーパーアプリ提供による非通信領域へのビジネス拡大 データドリブンマーケティング深化による収益機会拡大 	PayPay登録ユーザー数 <ul style="list-style-type: none"> 5,000万人 	3,803万人 (2021年3月期末)	At a glance P23
	 ACTION 03 オープンイノベーションによる新規 ビジネスの創出	グローバルのトップランナー企業とのつながりを生かし、新規ビジネスの創出および最先端テクノロジーやビジネスモデルを日本において展開するとともに、新たなビジネスの拡大や普及を支えていく高度な人材の育成と組織の構築を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人材や知見不足による事業展開の遅れやビジネスチャンスの喪失 期待通りの成果が得られず、投資資金の回収不能や減損の発生 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーとの協業による人材・知見の獲得とスピーディな事業展開 共創によるイノベーションの進化や深化、参入市場規模や事業規模の拡大 	HAPS実用化に向けた取り組み推進 (2024年3月期)	成層圏フライトテストおよび通信に成功	PayPay P36
企業活動を通じた社会課題解決	 ACTION 04 テクノロジーの チカラで 地球環境へ貢献	持続可能性のある地球を次の世代につなぐため、最先端テクノロジーを活用し、気候変動への対応・循環型社会の推進・自然エネルギー普及に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動を起因とする災害によるインフラ寸断、通信途絶 非化石燃料電力の確保が困難となり、長期的な電力調達コストが増加 地球環境への取り組みの不足による資金調達への影響 	<ul style="list-style-type: none"> IoT等を活用したエネルギー効率に優れたソリューション市場拡大 シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大 再生可能エネルギー関連ビジネスの拡大 	基地局再生可能エネルギー比率 <ul style="list-style-type: none"> 50%以上(2022年3月期) 70%以上(2023年3月期) 	30% 達成	TCFD提言への対応 P60
	 ACTION 05 質の高い 社会ネットワーク の構築	通信ネットワークはライフラインであるとの考えに基づき、どんなときでも安定的につながるネットワークの維持に全力を尽くすとともに、お客様の大切なデータを保護します。	<ul style="list-style-type: none"> 5Gを前提とする新規ビジネスチャンスの喪失 通信障害発生、災害復旧の遅れによる信用低下、契約者離反 個人情報の不適切な利用、個人情報漏えいによる信用低下 	<ul style="list-style-type: none"> 5Gエリア全国展開による通信の大容量化・多接続化と収入拡大 5Gを活用した新たな産業やサービスの展開 	5G展開計画 <ul style="list-style-type: none"> 基地局数5万局超(2022年) 人口カバー率90%超(2022年) 	1万局超達成 (2021年5月21日)	情報セキュリティ P52
	 ACTION 06 レジリエントな 経営基盤の発展	コーポレート・ガバナンスの高度化を図るとともに、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話を通じて、社会に信用される誠実な企業統治を行います。また、最先端テクノロジーを活用しながら、多様な人材が活躍できる先進的職場環境を整備し、イノベーションの創発と従業員の幸福度向上を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反等による信用低下 コーポレート・ガバナンス不在による企業としての信用低下 サプライチェーンにおける人権侵害や環境への対応不足によるレピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスやサプライチェーン・マネジメントに対する投資家の信認 働き方改革、ダイバーシティ推進によるモチベーションの向上とイノベーションの創発 先進的なワークスタイルによる生産性向上とノウハウの商材化 	女性管理職比率 <ul style="list-style-type: none"> 20%超(2036年3月期) その過程である2031年3月期には15%超(2022年3月期比で2倍)を実現 	338人 (2021年3月期末)	コーポレート・ガバナンス、人材育成 P38

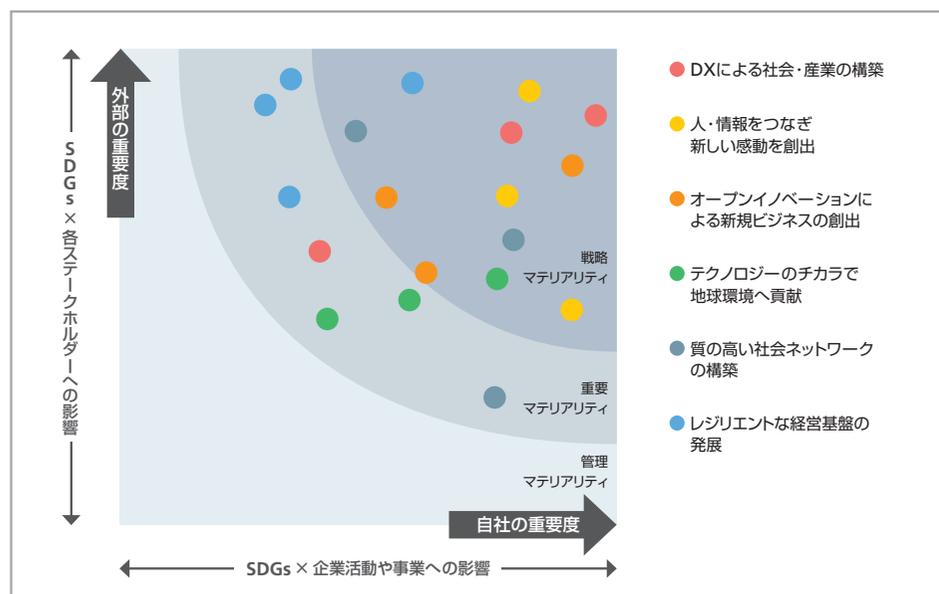
マテリアリティ(重要課題)特定プロセスとサステナビリティ推進体制

マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

マテリアリティ特定に際しては、SDGsの17の目標および169のターゲットを踏まえ課題抽出を行いました。その上で、ESG投資家を中心とした外部(ステークホルダー)の重要度、および各統括、関連企業内での議論を踏まえた自社の重要度、双方の観点に基づく評価を実施し、有識者との意見交換を経て、取締役会で決定しました。



社会・ステークホルダーとの対話



(注)マテリアリティにつき、2021年3～4月に見直しを実施し、結果として2021年3月期から変更は不要と判断しました。

サステナビリティ推進体制

当社の成長戦略とサステナビリティを統合して推進するために、取締役会の諮問機関としてSDGs推進委員会(委員長:宮川 潤一)を設置し、サステナビリティ活動に関する取締役会への提言や報告を行っています。

また、当社のサステナビリティ活動の執行体制として、代表取締役社長執行役員を最高SDGs推進責任者とし、SDGs推進担当役員ならびに当社各部門およびグループ各社に推進責任者、推進担当を設置しています。

(2021年3月31日現在)

