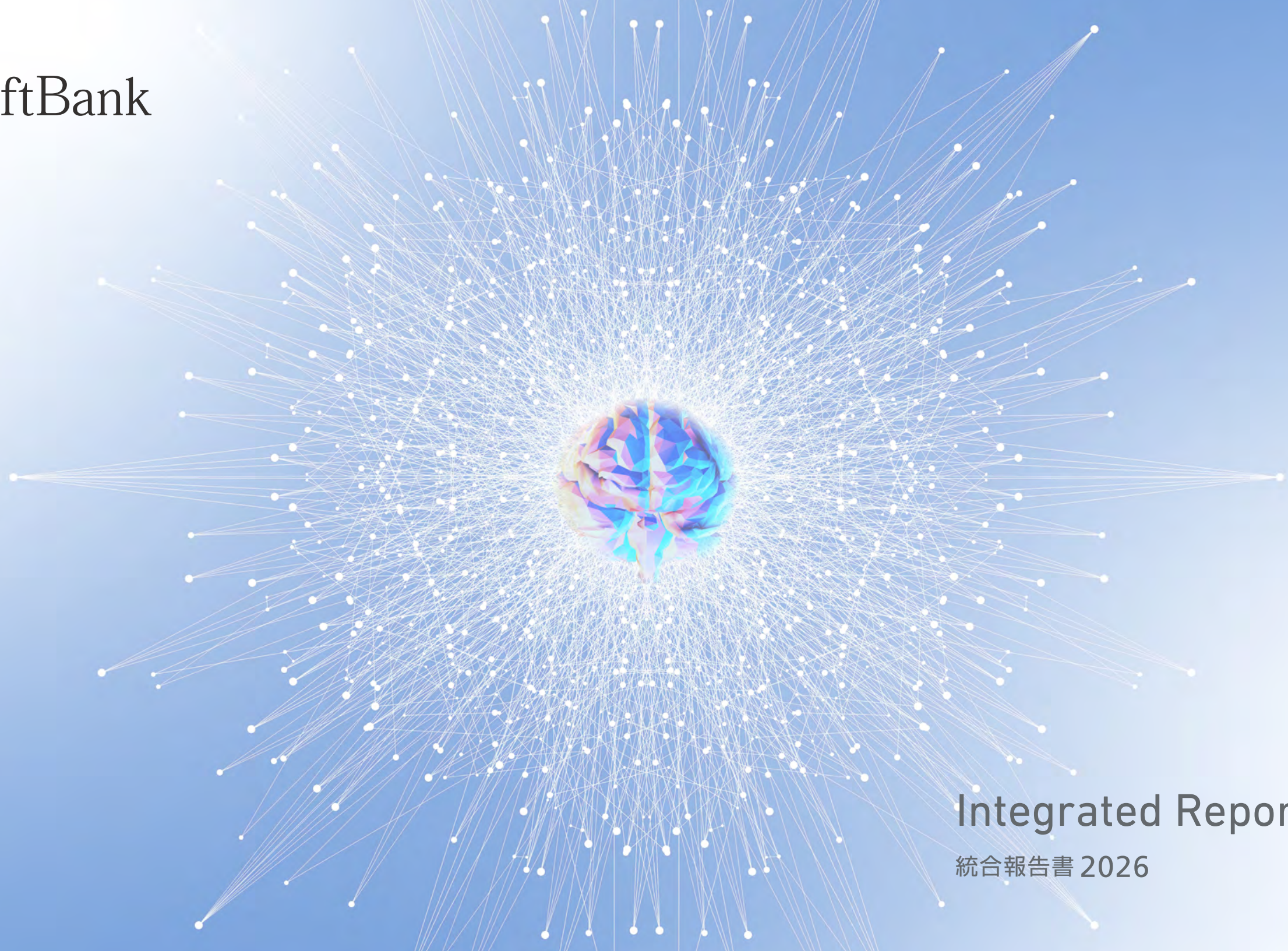




Integrated Report 2026

統合報告書 2026

ソフトバンク株式会社 統合報告書 2026

編集方針

本レポートは、IFRS財団が提唱する「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

2025年4月1日～2026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(株)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、またはその他のほかの制度などが含まれます。

■ ナビゲーションボタンなどの使い方

ページ間を移動しやすいように、各ページにナビゲーションボタンを設けています



■ 本レポート中における社名または略称

社名または略称	意味
当社、ソフトバンク	ソフトバンク(株)(単体)
当社グループ	ソフトバンク(株)および子会社
ソフトバンクグループ(株)	ソフトバンクグループ(株)(単体)
ソフトバンクグループ	ソフトバンクグループ(株)および子会社
LINEヤフー、LY	LINEヤフー(株)(単体)
LINEヤフーグループ、LYグループ	LINEヤフー(株)および子会社
PayPay	PayPay(株)
SB Intuitions	SB Intuitions(株)
Cubic ³	Cubic Telecom Ltd.

当社の各種報告書・開示情報の位置付け

事業戦略・財務情報



統合報告書 [▶ LINK](#)

当社の目指す姿や中長期的な成長戦略、価値創造プロセス、マテリアリティ、財務・非財務情報を網羅的に掲載しています。
(年1回更新)

ウェブサイト 投資家情報 [▶ LINK](#)

株主・投資家の皆さま向けに、主に当社の財務情報を掲載しています。

- 経営方針・戦略(中期経営計画)
- 決算説明会
- 事業説明会・ESG説明会
- 個人投資家向け説明会

有価証券報告書・半期報告書 [▶ LINK](#)

株主総会 [▶ LINK](#)

- 招集通知
- 事業戦略説明資料

株主通信 [▶ LINK](#)

非財務・ESG情報

ウェブサイト サステナビリティ [▶ LINK](#)

当社のサステナビリティ情報を掲載しています。
(適時更新)

- サステナビリティの考え方
- マテリアリティ(重要課題)
- ESGの主な取り組み
- ESG関連資料
- 外部評価・イニシアチブ

コーポレート・ガバナンス [▶ LINK](#)

- 体制
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書

ESGデータブック(年1回更新) [▶ LINK](#)

ステークホルダーの皆さまが 関心を寄せるポイント

1 新中期経営計画で示す 企業価値の向上シナリオ

-  [P37](#) 中期経営計画
-  [P20](#) CEOメッセージ
-  [P28](#) CFOメッセージ

2 中長期的な成長に向けた技術基盤の構築

-  [P41](#) 常務執行役員 プロダクト AI担当
メッセージ
-  [P44](#) 「次世代社会インフラ」の実現に向けた
技術戦略
-  [P48](#) グリーンなAIインフラの構築

3 AI時代の成長を支える人的資本の強化

-  [P52](#) 全領域でのAI徹底活用による業務変革
-  [P53](#) 新領域への人材シフトと人材基盤の強化
-  [P54](#) AI人材とDX人材の拡大
-  [P54](#) 高付加価値人材の確保

4 親子上場・グループガバナンスの考え方

-  [P20](#) CEOメッセージ
-  [P28](#) CFOメッセージ
-  [P68](#) 社外取締役対談
-  [P80](#) 親会社からの独立性を確保する仕組み
-  [P81](#) 上場子会社のガバナンスに関する方針

CONTENTS

- 1 編集方針・当社の各種報告書・開示情報の
位置付け

Overview

〈基本情報〉

- 4 経営理念／ブランドシンボルに込めた想い
- 5 価値創造プロセス
- 7 挑戦と進化の軌跡
- 8 シナジーを最大化するグループ構造
- 9 SoftBank At a Glance
- 10 セグメント情報
 - 10 コンシューマ事業
 - 12 エンタープライズ事業
 - 14 メディア・EC事業
 - 16 ファイナンス事業

Corporate Transformation

〈長期ビジョン実現に向けて〉

- 19 コミュニケーションインフラから
次世代社会インフラへ
- 20 CEOメッセージ
- 28 CFOメッセージ

Direction of Transformation

〈成長戦略の方向性〉

- 33 サステナビリティ戦略
- 35 長期ビジョン
- 37 中期経営計画

- 41 製造・知的資本：
常務執行役員 プロダクト AI担当 メッセージ
- 44 製造・知的資本：
「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略
- 48 自然資本：グリーンなAIインフラの構築

Human Capital Transformation

〈人的資本の価値向上〉

- 51 人材戦略
 - 52 最適な人材ポートフォリオ構築
- 55 DE&Iの推進、ウェルビーイングと
エンゲージメント
- 57 ソフトバンクの人事施策
- 58 実績一覧

Green Transformation

〈持続可能な地球環境への貢献〉

- 60 環境への取り組み
- 61 グループ全社で取り組むネットゼロ
- 62 気候変動への対応
- 65 自然資本への対応
- 66 循環型社会の推進

Governance Transformation

〈実効性あるガバナンス体制の構築〉

- 68 社外取締役対談
- 71 取締役および監査役
- 73 取締役および監査役スキルマトリックス
- 74 スキルマトリックス(スキル定義)／
CEOサクセッションプラン

- 75 新任社外取締役メッセージ
- 76 コーポレート・ガバナンス体制の概要
- 77 コーポレート・ガバナンス体制の推移
- 78 取締役会
- 79 取締役会における主な審議の状況
- 80 親会社からの独立性を確保する仕組み
- 81 上場子会社のガバナンスに関する方針
- 82 指名委員会・報酬委員会／役員報酬
- 84 監査の状況
- 85 社外取締役・社外監査役の活動状況
- 86 リスクマネジメント
 - 88 当社に重要な影響を与えるリスクへの対応
 - 90 情報セキュリティ
 - 92 AIガバナンス
- 94 長期的な成長を支える知的財産戦略
- 95 人権への対応

Data Section

〈データセクション〉

- 98 パフォーマンスハイライト(財務)
- 100 パフォーマンスハイライト(非財務)
- 101 市場データ
- 103 マテリアリティ
- 105 2025年度の振り返りと分析
- 110 連結財務諸表
- 114 外部評価
- 116 会社情報／投資家情報

Contents

- 4 経営理念／ブランドシンボルに込めた想い
- 5 価値創造プロセス
- 7 挑戦と進化の軌跡
- 8 シナジーを最大化するグループ構造
- 9 SoftBank At a Glance
- 10 セグメント情報
 - 10 コンシューマ事業
 - 12 エンタープライズ事業
 - 14 メディア・EC事業
 - 16 ファイナンス事業



当社は、通信事業に加えて、いくつもの日本トップクラスのICT（情報通信技術）サービスを提供しています。このセクションでは、当社の経営理念、価値創造プロセス、これまでの歴史、現在のグループ構造、セグメント情報を説明します。

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、
情報革命を通じて、人類と社会への貢献を推進してきました。

人々にとって幸せとは何か。

「愛し愛されること」「日々生きていること」「自己実現」「笑顔」など、
多くの答えがあると思いますが、

私たちは「感動すること」と同義であると考えます。

ソフトバンクグループが何のために事業をしているのか、何を成したいのか。
それは、情報革命によって多くの人に感動してほしい、そして人々の幸せを増やし、
悲しみを減らしたい、ということに尽きます。私たちの創業以来の「志」が、
「情報革命で人々を幸せに」という経営理念に凝縮されているのです。

コンピューターのパフォーマンスが飛躍的に増大し、
人類の頭脳をはるかに超える超知性のコンピューターすら出現する、
今後人類が迎える情報のビッグバン、「情報革命」の無限のパワーを、
人々の幸せのために正しく発展させていくこと。
今後もこの「志」を原動力に、ソフトバンクグループは成長を続けていきます。

ブランドシンボルに込めた想い

社会課題にアンサーを 出し続ける企業グループ

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

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

30年、300年先の世界を想い、社会課題に対して「答え」（アンサー）を出し続ける企業グループでありたい。
それがわれわれのブランドシンボルに込めた想いです。

■ 価値創造プロセス

成長戦略「Activate AI for Society」を推進し、企業価値を最大化

当社グループは、成長戦略「Activate AI for Society」を掲げています。全ての事業でAIの可能性を起動させ、社会への実装を推進し、企業価値の最大化を目指します。 [🔗 P22](#)

社会課題

コンシューマ事業

- 通信品質／安定性への高度な要求
- デジタル情報格差の拡大

エンタープライズ事業

- AI社会の進展に伴うインフラ需要の増大
- 電力消費増大への対応と脱炭素社会の実現の両立
- 人口減少に伴う労働力不足
- AI活用／デジタル化の遅れ

メディア・EC事業

- 情報過多における最適な情報取得の困難さ
- 消費行動のオンライン化への対応

ファイナンス事業

- キャッシュレス化の遅れ
- 金融サービスへのアクセス格差

インプット

(2025年度または2025年度末実績)

財務資本

- プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*1 **6,336**億円
- 設備投資 **7,453**億円
(うち、AI関連等の長期性の成長投資*2 **271**億円)
(うち、通信基盤設備投資*3 **3,412**億円)
- 長期格付*4 **R&I A+、JCR AA-、S&P BBB、Fitch BBB+**
(2026年9月末時点)

製造資本

- データセンター **17**拠点
- 全国店舗数*5 約**6,200**店舗

知的資本

- 特許保有数 約**2,200**件
- 東京大学などの最先端AI研究の実施
- 自社で開発した国内最大級の日本語大規模言語モデル(LLM)
- 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

人的資本

- 連結従業員数 約**5.8**万人
- 営業職*6 約**1.5**万人
- 技術者*7 約**1.4**万人
- AI関連資格保有者*8 全社員*9の約**17**%

社会関係資本

- モバイル累計契約数(主要回線)*10 **4,100**万件
- 「Yahoo! JAPAN」月間利用者数*11 **8,300**万人
- 「PayPay」登録ユーザー数*10 **7,300**万人
- 「LINE」月間アクティブユーザー数(日本)*10 **1**億人
- 大企業との取引割合*12 大企業の**92**%

自然資本

- 電気使用量*13 **2,975,461**MWh

長期ビジョン (2030年に目指す姿)

デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する

マテリアリティ [🔗 P103](#)

ビジネスモデル

通信・AIプラットフォームからソリューションまで一気通貫で提供



アウトカム

(2025年度または2025年度末実績)

【内部的】企業価値の向上

- 売上高 **7兆387**億円
- 営業利益 **1兆426**億円
- 親会社の所有者に帰属する純利益 **5,508**億円
- エンゲージメントサーベイ*14 **66**／**100**点
- インターブランド Best Japan Brands 2026 ランキング **7**位／USD 8,161 mil
- 連結調整後ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)*15 **21.3**%

中期経営計画:財務目標(2026年度～2030年度)
営業利益・親会社の所有者に帰属する純利益ともに最高益の更新継続を目指す
(2030年度 営業利益 1.7兆円、親会社の所有者に帰属する純利益 7,000億円)

中期経営計画:非財務目標(2026年度～2030年度)
AIデータセンター等の拡大を進める中においても2030年度のカーボンニュートラル達成を堅持
(中期経営計画の概要および事業領域別の成長戦略については、[P37](#)をご参照ください。)

【外部的】社会価値の創出

株主への還元

- 配当総額*16 **4,189**億円
- TSR*17 [🔗 P31](#) **155**%

従業員への還元

- 人件費*19 **5,819**億円

環境への貢献

社会への還元

- 納税額*16 **2,474**億円

誰もが情報へアクセスできる環境の提供 (コンシューマ事業) [🔗 P10](#)

- スマホ教室受講者数 約**140**万人

DX・AXによる産業革新と企業成長への貢献、地域社会の活性化(エンタープライズ事業) [🔗 P12](#)

- ソリューション等売上 **CAGR 13**%

オンラインショッピングの普及等による利便性の向上(メディア・EC事業) [🔗 P14](#)

- eコマース取扱高*18 **4.7**兆円

キャッシュレス決済の普及による利便性の向上(ファイナンス事業) [🔗 P16](#)

- 「PayPay」決済回数 **92.4**億回

(注)本ページの注釈については次ページをご覧ください。

	Overview 基本情報	Corporate Transformation 長期ビジョン実現に向けて	Direction of Transformation 成長戦略の方向性	Human Capital Transformation 人的資本の価値向上	Green Transformation 持続可能な地球環境への貢献	Governance Transformation 実効性あるガバナンス体制の構築	Data Section データセクション	目次に戻る	直前のページに戻る
									
	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会関係資本	自然資本			
各資本における 当社グループの 特長・取り組み	財務の健全性	「次世代社会インフラ」の 構築に向けた取り組みの推進	積極的な大学・研究機関・ 企業などとの協業による技術開発	新規事業領域への 人材シフトの推進	圧倒的な事業基盤	「ネットゼロ」の達成に向けた 取り組み			
	当社グループは、中長期的な成長と株主還元の両立を目指す方針の下、2026～2028年度のキャピタルアロケーション計画に基づき財務運営を行っています。主に通信事業からの安定的な営業キャッシュ・フローによって設備投資や配当総額を賄うとともに、AI関連事業等の収益化を通じて戦略的投資や財務改善の原資を確保します。加えて、現在の格付を維持することを前提として、純有利子負債がEBITDAの何倍であるかを示すネットレバレッジ・レシオを重視した運営を行っています。調整後ネットレバレッジ・レシオで2倍台半ばを維持することを財務規律の目安として、健全な財務体質を維持しています (図 P30)。	当社はAIとの共存社会を支える「次世代社会インフラ」の実現を通じて、さらなる企業価値の向上を目指しています。その一環として、分散型AIデータセンターの構築やソプリクラウドの提供、「AI-RAN」の構築 (図 P46) などに取り組んでいます。	当社は「技術は、社会で使われてこそ価値がある」という考えの下、AIや量子技術、宇宙・エネルギー分野などの先端技術の導入・実用化に向けて、研究開発を行っています。 また、東京大学などの外部の機関と積極的に連携することで、両者の強みを生かした効率的な技術開発を実現しています。	フリーエージェント制度やジョブ・ポスティング制度など、自ら手を挙げた人にチャンスを与える制度を導入し、社員の自己成長や自己実現の機会を提供し、組織全体の成長につなげています (図 P53)。	モバイルに加えて、「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」などの国内最大級のユーザー基盤を有することが特長です。 これまで培ったユーザーとの接点を強みに、グループシナジーを創出しながら、新たな価値を創造しています (図 P8)。	当社は自社の事業活動や電力消費などに伴い排出する温室効果ガスを2030年度までに実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」に加え、事業活動に關係する全ての温室効果ガスの排出量(サプライチェーン排出量)を、2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現に取り組んでいます (図 P61)。			
	主な課題認識	・中長期の成長と株主還元の両立 ・財務健全性と資本効率性の両立 ・長期格付の維持・向上	・分散型AIデータセンターの構築に必要な土地／電力などの確保 ・分散型AIデータセンターを運用するための再生可能エネルギーの確保	・知的財産の積極的な創造・保護・活用 ・中長期の成長に向けた技術開発の加速	・高市場価値人材 (AI技術者やDX人材など)の確保 ・社員とのエンゲージメント向上	・顧客基盤の継続的な拡大 ・ユーザーエンゲージメントの向上 ・データ管理とプライバシー保護			
今後の取り組み	・安定的な営業キャッシュ・フローの創出継続 ・財務規律と資本効率の目線を意識した戦略投資の実行 ・安定的な資金調達基盤の確保	・国や地方自治体、および各電力会社との緊密な連携 ・長期PPA (電力販売契約)による安定的な電力確保	・当社グループの知財ガバナンス強化および知財人材の育成 (図 P94) ・会社全体で独創性の高い優れた発明を生み出す風土の醸成 ・大学や研究機関、企業などとの連携 ・必要となる研究開発予算の確保	・競争力のある処遇の設定 ・「ソフトバンクユニバーシティTECH」を通じた学習コンテンツの提供 ・AI関連資格・検定の取得支援 ・エンゲージメントサーベイの分析を通じた各種人事制度の適正化推進 ・多様な人材が活躍できる取り組みの推進 ・社員大会や全社朝礼などを通じたビジョンや事業戦略についての発信	・通信事業と非通信事業間の相互送客 ・グループシナジーを生かしたサービスの提供 ・高度なセキュリティシステムやツールによる運用・管理 ・セキュリティに関する社員教育の徹底、環境・設備構築	・最先端テクノロジーを通じた省エネルギー対策の実施や電力の再生可能エネルギー化の推進 ・サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に向けたサプライヤー向けの説明会の実施やガイドラインの策定			

(注)本ページの注釈は、前のページにかかる内容です。

*1 プライマリー・フリー・キャッシュ・フローは、調整後フリー・キャッシュ・フロー (LINEヤフーグループ、PayPay等除く)に、長期性の成長投資として支出した金額を足し戻した指標。なお、長期性の成長投資はAI計算基盤・AIデータセンター関連投資を含みます。調整後フリー・キャッシュ・フロー (LINEヤフーグループ、PayPay等除く) = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額) + Aホールディングス㈱からの受取配当 - PayPay㈱への出資 + PayPay証券㈱株式の売却収入 - LINEヤフーグループ、PayPay等のフリー・キャッシュ・フローなど。なお、LINEヤフーグループ、PayPay等にはAホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社 (LINEヤフーグループ)、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay銀行㈱、PayPay証券㈱などを含みます。

*2 AI計算基盤・AIデータセンター関連投資を含みます。

*3 コンシューマ・エンタープライズ事業の設備投資、検収ベース、レンタル端末への投資額、他事業者との共用設備投資 (他事業者負担額)およびIFRS第16号「リース」適用による影響は除きます。

*4 R&I: ㈱格付投資情報センター、JCR: ㈱日本格付研究所、S&P: S&Pグローバル・レーティング・ジャパン、Fitch: フィッチ・レーティングス・ジャパン

*5 「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の直営店、代理店、量販店、併売店の合計 (2026年3月末時点)

*6 ソフトバンク㈱の営業社員 (2026年3月時点)

*7 ソフトバンク㈱、LINEヤフー㈱、PayPay㈱、㈱ZOZOなどのエンジニア社員の合計 (2026年3月31日時点)

*8 日本ディーブローニング協会 (JDIA)が主催するG検定およびE資格の保有者数

*9 ソフトバンク㈱単体ベース

*10 2026年3月末時点

*11 2025年1月～10月までの月平均利用者数。ニールセン TOPS OF 2025: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチ TOP10から引用。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含みません。

*12 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2025年度に当社と取引を行った企業の割合

*13 2024年度までスコープ3に含めていたオーナー受電分 (当社物件外に設置された設備の使用に伴う電力消費分)については2025年度からスコープ2に含めて算出

*14 エンゲージメントサーベイ (旧従業員満足度)は、2023年度から定義変更し100点満点で採点 (～49: 低い、50～64: 普通、65～74: 高い、75以上: 非常に高い)

*15 (親会社の所有者に帰属する純利益 - 社債型種類株式の配当総額) / (親会社の所有者に帰属する持分 - 社債型種類株式の残高)

*16 連結キャッシュ・フロー計算書ベース

*17 (東京証券取引所における当社普通株式の2025年度末終値 + 2022年度から2025年度の普通株式1株当たり配当金の累計額) / (東京証券取引所における当社普通株式の2022年度末終値) × 100

*18 国内のショッピング事業取扱高、リユース事業取扱高、その他 (物販) 取扱高、アスクルBtoB事業取扱高、国内サービス系取扱高、国内デジタル系取扱高および海外eコマース取扱高の合計

*19 従業員および役員に対する給付費用 (連結損益計算書の性質別内訳ベース)

*20 2024年度までスコープ3に含めていたオーナー受電分 (当社物件外に設置された設備の使用に伴う電力消費分)については2025年度からスコープ2に含めて算出

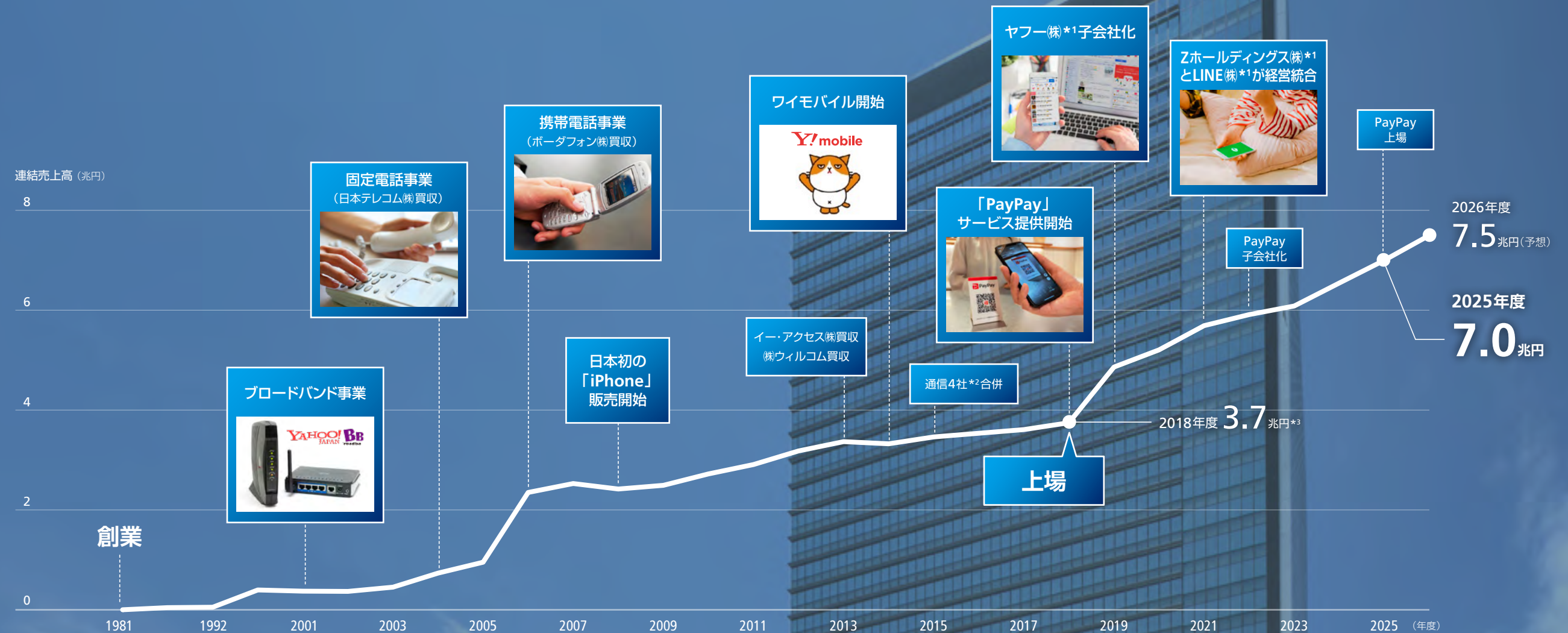
*21 カッコ内はオーナー受電を含まない数値

*22 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量 (2024年度より通信量算出方法が変更)

■ 挑戦と進化の軌跡

通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域を拡大

当社は2001年のブロードバンド事業への参入以降、モバイル通信事業への進出や日本初の「iPhone」販売開始、「ホワイトプラン」の導入など、常にお客さま視点の革新的なサービスを世に送り出し、日本の通信サービスの発展をリードしてきました。2018年に東京証券取引所 市場第一部（現在はプライム市場）に上場し、その後、ヤフー(株)*1、(株)ZOZO、LINE(株)*1、PayPayの子会社化を経て、現在では日本トップクラスのICTサービスを提供する企業グループへと進化を遂げています。

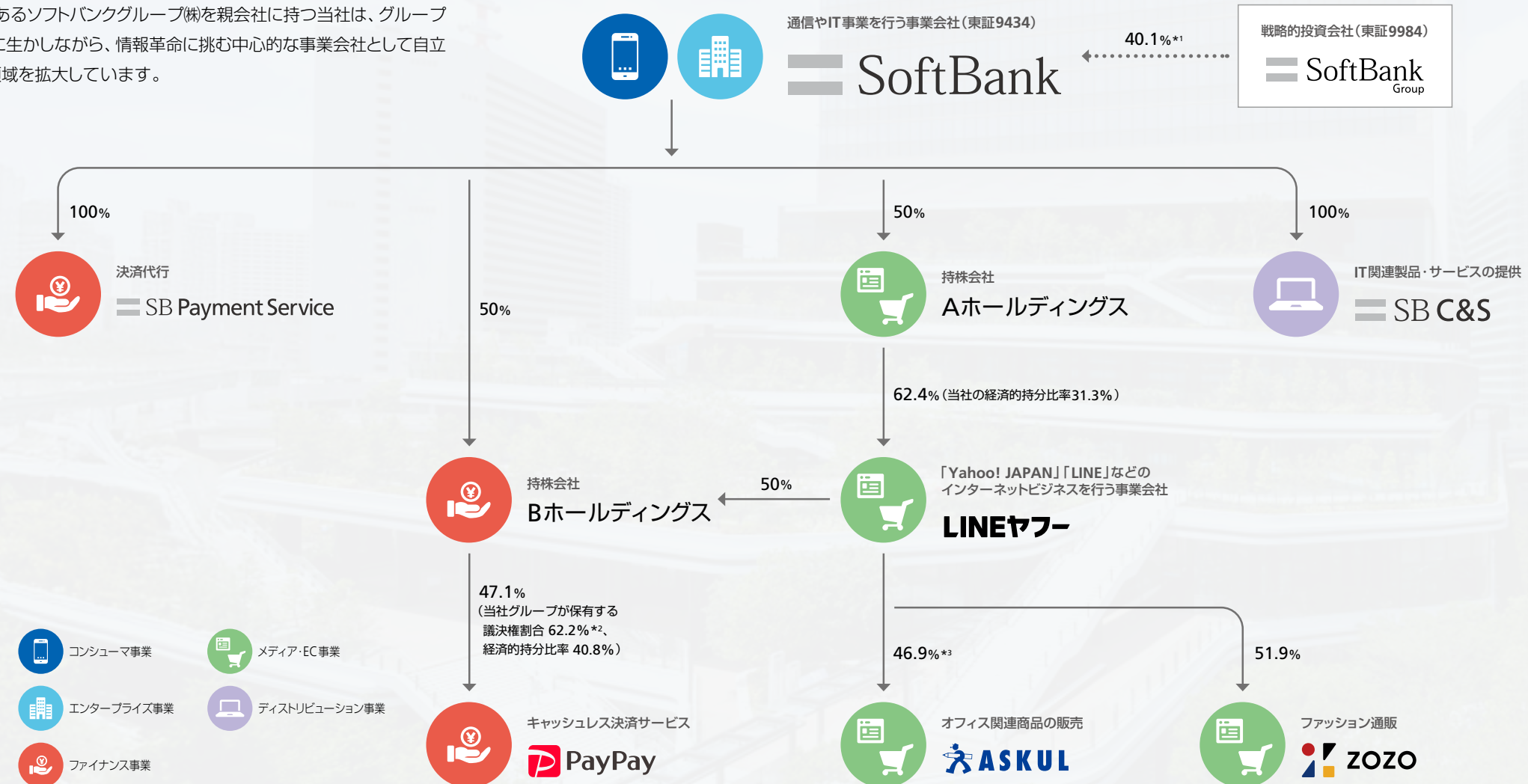


*1 現LINEヤフー(株) *2 ソフトバンクモバイル(株)、ソフトバンクBB(株)、ソフトバンクテレコム(株)、ワイモバイル(株) *3 Zホールディングス(株)（現LINEヤフー(株)）を連結子会社化したことに伴う遡及修正前

■ シナジーを最大化するグループ構造

日本トップクラスのICTサービスを提供する会社が傘下に

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

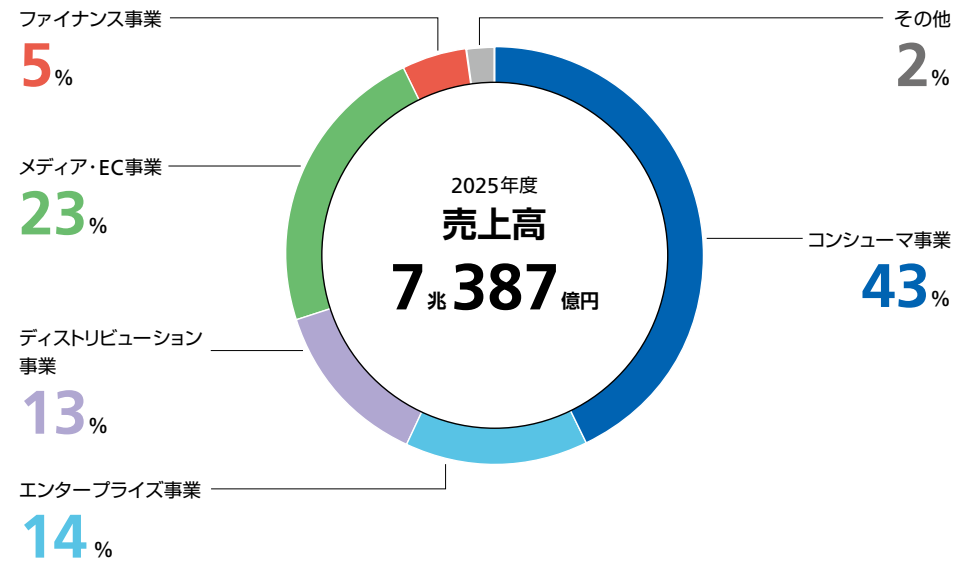


(注) 上記は簡易的なグループストラクチャーを示します。特に指定がない限り、議決権割合は2025年度末時点です。

*1 当社はソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるソフトバンクグループジャパン(株)により直接保有されています。 *2 PayPay(株)に対する当社グループの保有について、Bホールディングス(株)が保有する47.1%に加え、当社が7.5%、LINEヤフー(株)が7.5%を直接保有しています。 *3 2026年5月20日時点

SoftBank At a Glance

売上高構成比



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

■ コンシューマ事業

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

■ エンタープライズ事業

法人・自治体向けに、モバイル・固定通信サービスやDXソリューション、クラウド・AIソリューションを提供しています。

■ ディストリビューション事業

法人向けに、クラウドサービス、AIを含めた先進テクノロジーを活用した商材を提供。個人向けに、ソフトウェアやモバイルアクセサリー、IoTプロダクト等、多岐にわたる商品の企画・提供を行っています。

■ メディア・EC事業

メディア、コマースを中心としたサービスを展開し、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「LINE」での広告関連サービス、「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス等を提供しています。

■ ファイナンス事業

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

数字で見るソフトバンク (特に指定がない限り、2025年度実績もしくは2025年度末時点)

設立年
1986年

連結従業員数
約5.8万人

グループ会社数
約340社

営業利益
1兆426億円

親会社の所有者に帰属する純利益
5,508億円

EPS*1
(1株当たり純利益)
11.35円

連結調整後ROE*2
21.3%

プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*3
6,336億円

普通株式1株当たり配当金
8.6円

独立社外取締役比率*4
53.8%

自社使用電力に占める再生可能エネルギー比率*5
49%*6 (66%)*7

女性管理職比率*8
10.9%

*1 社債型種類株式の配当金を控除して算出

*2 連結調整後ROE = (親会社の所有者に帰属する純利益 - 社債型種類株式の配当総額) / (親会社の所有者に帰属する持分 - 社債型種類株式の残高)

*3 プライマリー・フリー・キャッシュ・フローは、調整後フリー・キャッシュ・フロー(LINEヤフーグループ、PayPay等除く)に長期性の成長投資として支出した金額を足し戻した指標。調整後フリー・キャッシュ・フロー(LINEヤフーグループ、PayPay等除く) = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額) + Aホールディングス㈱からの受取配当 - PayPay㈱への出資 + PayPay証券㈱株式の売却収入 - LINEヤフーグループ、PayPay等のフリー・キャッシュ・フローなど。LINEヤフーグループ、PayPay等にはAホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社(LINEヤフーグループ)、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay銀行㈱、PayPay証券㈱などを含む。なお、長期性の成長投資はAI計算基盤・AIデータセンター関連投資を含みます

*4 2026年6月末時点

*5 ソフトバンク㈱連結

*6 2024年度までスコア3に含めていたオーナー受電分(当社物件外に設置された設備の使用に伴う電力消費分)については2025年度からスコア2に含めて算出

*7 カッコ内はオーナー受電を含まない数値

*8 ソフトバンク㈱単体。(2026年4月1日時点)

■ セグメント情報



コンシューマ事業

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



モバイル

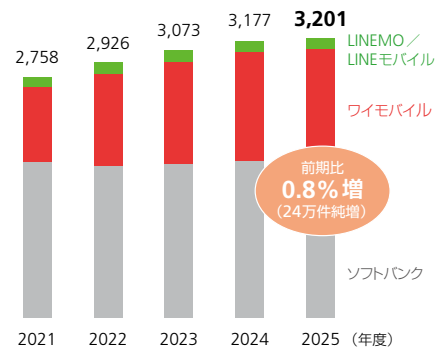
当社は、「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」の3ブランドを展開し、データ利用量やサポートニーズなど、お客さまの多様な利用スタイルに応じたモバイル通信サービスを提供しています。

SoftBank …… データ容量無制限・大容量

Y!mobile …… 中・小容量

LINEMO …… オンライン中心

スマートフォン累計契約数*1 (万件)

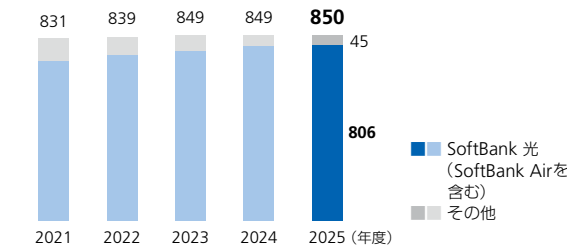


*1 法人契約を含みます。

ブロードバンド

光ファイバー網を活用した高速・大容量通信サービス「SoftBank 光」のほか、工事不要で利用できるホームルーターサービス「SoftBank Air」を提供しています。また、「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンとのセット割引により、利便性向上と顧客基盤の拡大・定着を図っています。

ブロードバンド累計契約数(開通) (万件)



でんき

2016年4月から、「おうちでんき」などの電力の売買・供給および売買の仲介サービスを提供しています。「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンとのセット割引を通じて、通信サービスとあわせた付加価値を提供することで、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

おうちでんき

物販等

主に携帯端末を代理店または個人のお客さまに販売しています。

市場環境

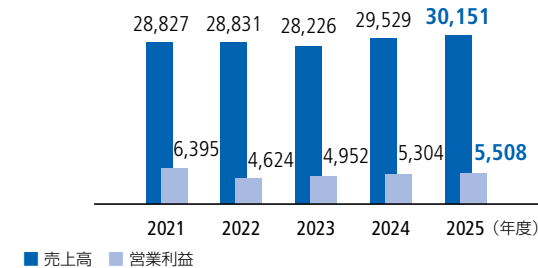
国内のスマートフォン普及率(世帯)は9割*2を超え、個人向け通信市場は成熟化が進んでいます。その中で、通信サービスのコモディティ化が進み、事業者間の競争軸は通信料金や通信品質だけでなく、金融、コンテンツ、ポイントサービスなどを含めた総合的な顧客体験へと広がっています。また、動画配信サービスやSNS、生成AIサービスの利用拡大によりデータ通信需要は引き続き増加しています。このような環境下で、多様な顧客ニーズに応える付加価値の提供が重要性を増しています。

2025年度の実績

2025年度のコンシューマ事業の売上高は3兆151億円(前期比2.1%増)、営業利益は5,508億円(前期比3.8%増)となりました。これは主に端末粗利の増加や、「ワイモバイル」ブランドを中心としたスマートフォン契約数が増加したことなどによるものです。

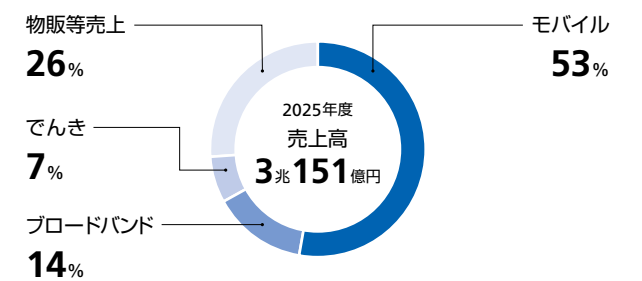
売上高・営業利益

(億円)



*2 出典:総務省「通信利用動向調査」(令和7年調査)

売上高構成比



セグメント情報／コンシューマ事業

価値創造プロセス

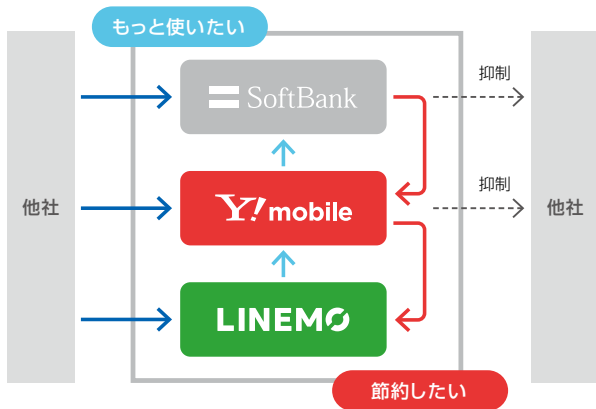
INPUT	OUTPUT	OUTCOME
(2025年度末) ■スマホ契約数 3,201 万件 ■ Broadband契約数 850 万件 ■ 電気契約数 210 万件 ■ ショップ数 6,200 店舗*	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス (「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」) ■ Broadbandサービス (「SoftBank 光」「SoftBank Air」) ■ 電力サービス (「おうちでんき」)	(2025年度 実績) ■ 売上高 3兆151 億円、営業利益 5,508 億円 (社会価値の創出) ■ 誰もが情報へアクセスできる環境の提供

*「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の直営店、代理店、量販店、併売店の合計

競争優位性

① マルチブランド展開

当社は、データ容量無制限で利用できるほか、豊富な付加価値サービスを提供する「ソフトバンク」ブランド、小・中容量帯を中心に高い支持を得る「ワイモバイル」ブランド、およびオンライン上で各種手続きからサポートまで完結させる「LINEMO」ブランドと、特長の異なる複数のブランドを提供しています。あらゆる利用ニーズの変化に応じた最適な料金プランを提供することで、新規契約の獲得とグループ外への流出抑止、および平均単価の向上を図っています。



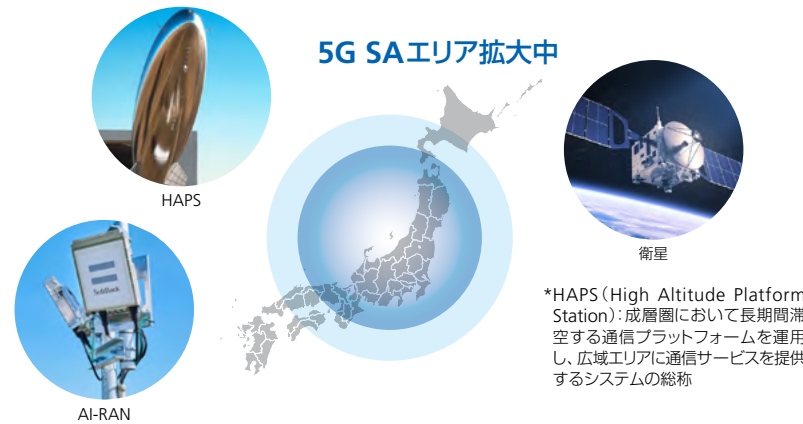
② グループシナジーによる付加価値提供

当社はグループ内に、「LINE」、「Yahoo! JAPAN」、「PayPay」などの国内最大級のサービスを有しています。これらのグループサービスをモバイル通信と組み合わせ、当社ならではの付加価値を提供しています。「ソフトバンク」および「ワイモバイル」ユーザーは、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」が提供する特典を利用できる「LYPプレミアム」を追加料金なしで利用できます。また、2026年4月には、「ソフトバンク」ブランドにおいて、「PayPay」や「PayPayカード」での決済時に、「PayPayポイント」の付与率が上乗せされる料金プラン「ペイトク2」を発表しました。こうしたシナジーを活用し、他社との差別化を図るとともに、グループ経済圏の利用拡大を通じて成長を目指しています。



③ 高品質で強靱な通信ネットワーク

当社グループは、通信需要に応じたエリア品質の向上、5G SA(スタンドアローン)の展開、AIやビッグデータを活用したネットワーク運用の高度化などを通じて、ユーザー体感を重視した高品質な通信サービスを提供しています。保有する周波数を活用するとともに、5G SAの全国展開を進めることで、低遅延や多数同時接続などの5Gの特長を生かしやすい通信基盤を構築し、つながりやすさ、通信速度、安定性などの品質向上を図っています。また、衛星通信サービスの活用による山間部や海上への通信エリア拡大や、災害時の通信確保に向けた備えにも積極的に取り組んでいます。加えて、HAPS*(空飛ぶ基地局)の活用に向けた技術開発と実証を進め、より強靱なネットワークの構築に取り組んでいます。



*HAPS (High Altitude Platform Station): 成層圏において長期間滞空する通信プラットフォームを運用し、広域エリアに通信サービスを提供するシステムの総称

セグメント情報



エンタープライズ事業

法人のお客さまを対象に、モバイル回線や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティングなどのソリューションサービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。



エンタープライズ事業のビジネスモデル

エンタープライズ事業のソリューション提案型ビジネスでは、コンサルティングなどの研修を受けたデジタル人材が、企業・自治体の抱える個別の課題を見つけ出し、クラウド・セキュリティ・AI・IoTといった最先端のデジタル商材を組み合わせたソリューションを運用ノウハウとともに提案します。



*1 2026年3月末時点

トータルソリューション

ソフトバンク

デジタル商材



ノウハウ



ユーザー接点



市場環境

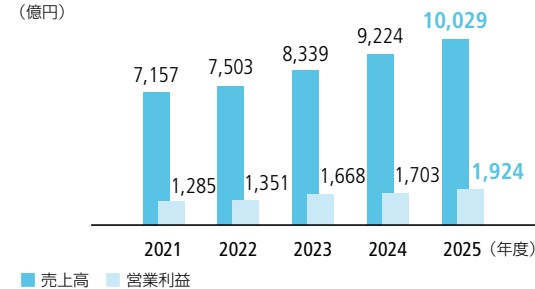
労働力不足などの社会課題を背景に、多くの企業がデジタル化やDXを推進しています。それに伴い、クラウド、セキュリティ、AI、IoTといった先端技術を活用したソリューションへの需要が急速に拡大しています。このような環境下では、業界と先端技術の知見を兼ね備えた専門人材を獲得・育成し、企業の課題に対して一気通貫で解決策を提案できることが競争力の源泉となります。加えて、法人向け通信サービスは引き続き安定した需要が見込まれるとともに、5Gスタンドアローンの全国展開などにより、企業におけるデジタル活用的高度化や新たなユースケースの拡大が期待されます。

2025年度の実績

2025年度のエンタープライズ事業の売上高は1兆29億円(前期比8.7%増)、営業利益は1,924億円(前期比13.0%増)となりました。これは主に、通信サービスの契約数が増加したことに加え、企業のデジタル化需要を捉えクラウドやセキュリティソリューションなどの売上が増加したことによるものです。

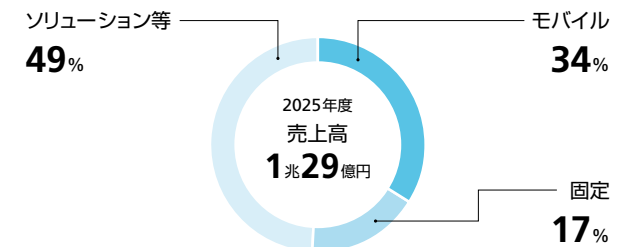
売上高・営業利益*2

(億円)



■ 売上高 ■ 営業利益

売上高構成比



*2 2024年度第1四半期から、「その他」に区分されていたSBテクノロジー(株)およびサイバートラスト(株)等を「エンタープライズ事業」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。また、2022年度以前はSBテクノロジー(株)の移管に伴う遡及修正前の数字です。

セグメント情報／エンタープライズ事業

価値創造プロセス

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
(2025年度末) ■ 営業職 3,570 人 ■ 大企業の 92% と取引*1	(主要サービス・商品) ■ モバイルサービス ■ 固定通信サービス ■ クラウド、セキュリティ、AI、IoTなどのソリューションサービス	(2025年度 実績) ■ 売上高 1兆 29 億円、営業利益 1,924 億円 (社会価値の創出) ■ DX・AXによる産業革新と企業成長への貢献、地域社会の活性化

*1 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2025年度に当社と取引を行った企業の割合

競争優位性

① クラウド・AIを中心とした幅広いソリューション

当社は、企業や自治体におけるDX需要の高度化やAI活用の急速な進展を背景に、クラウドおよびAI領域を中心とした幅広いサービスを提供しています。

クラウド領域では、パブリッククラウドやプライベートクラウド、ソプリン性を備えたクラウドサービスなどを取り扱い、AI領域では、用途に応じた複数のAIモデルや生成AIサービスを提供することで、業務効率化や高度なデータ活用、新たな価値創出を支援しています。こうしたマルチクラウド、マルチAIの提供体制により、企業・自治体ごとに異なる課題やセキュリティポリシー、コストなどの導入要件に対し、柔軟に対応が可能となります。さらに、国内最大規模のAI計算基盤やAIデータセンターの整備を進めており、今後拡大が見込まれるAI活用ニーズに対応するAIインフラの強化にも注力しています。



② 国内最大級のBtoCプラットフォーム群

当社は、通信・メディア・コミュニケーション・決済などの多様な領域で数千万規模のユーザーを抱える国内最大級のプラットフォーム群を有しています。企業や自治体がこれらのBtoCプラットフォーム群とつながることで、単なる広告・マーケティングの枠に留まらない、新たなビジネスチャンスや住民サービスの創出が可能となります。これらのサービス間の有機的な連携を背景とし、あらゆる産業のDXや社会課題の解決を支援するパートナーとして貢献しています。



③ ワンストップの提供体制

当社は、40万社超の法人顧客基盤を有し、大企業の92%*1と取引があります。幅広い顧客接点を持つことで、業種・業態ごとの経営課題や業務課題を深く理解した提案を行うことができます。また、通信サービスの提供で培った営業・技術・運用体制を基盤に、課題の把握から企画・設計、導入、運用、活用支援までをワンストップで担えることが強みです。複数のサービスや外部パートナーを組み合わせる必要がある場合でも、当社が一気通貫で支援することで、デジタル化やAI活用に伴う複雑な検討・導入プロセスを効率的に進めることができます。さらに、先進的なソリューションを自社内で活用し、得られた知見や改善点を反映した上で顧客に提供している点も特徴です。自ら実践した成果を基に、企業・自治体の業務の効率化と新たな価値創出を支援しています。



*2 モバイル累計契約数(主要回線)。(2026年3月末時点) *3 2025年1月～10月までの月平均利用者数。ニールセン TOPS OF 2025: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチ TOP10から引用。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含みません。

*4 「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数。(2026年3月末時点) *5 日本における月間アクティブユーザー数。(2026年3月末時点)

セグメント情報



メディア・EC事業

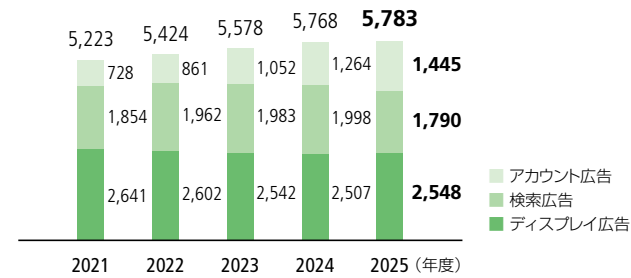
メディアおよびコマースを中心に、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「LINE」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo! ショッピング」「ZOZOTOWN」などのオンラインショッピングサービスや「Yahoo! オークション」などのリユースサービス、戦略領域においてはFinTechサービス等の提供を行っています。



メディア

インターネット広告などを扱うメディア領域では、グループアセットの活用とプロダクトの強化により、広告売上の拡大を目指します。

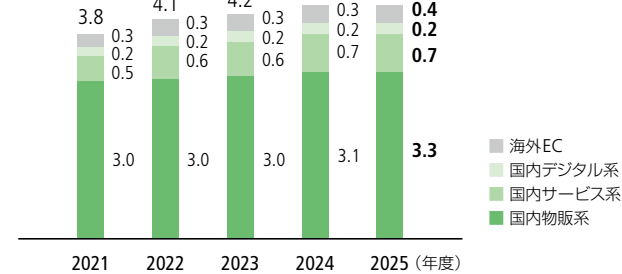
同領域において、当社は検索広告、アカウント広告、ディスプレイ広告や、ゲームなどのデジタルコンテンツ、有料会員プログラムなどを提供しています。中でも、アカウント広告は、CRM（顧客関係管理）・販促ツールとしての特性を持つLINEヤフーのユニーク商材であり、定額料金と従量課金を組み合わせたストック型のビジネスモデルであるため、今後も好調な成長を見込んでいます。

広告売上
(億円)

コマース

オンラインショッピングなどを扱うコマース領域では、グループアセットの活用を通じてeコマース取扱高の拡大に取り組むとともに、引き続きコストの最適化を図りつつ収益性の高いサービスに経営資源を集中的に投下することで、持続的な成長を目指します。

同領域は「ショッピング事業」「リユース事業」「サービスEC事業」などから構成されており、「Yahoo! ショッピング」「Yahoo! オークション」「ZOZOTOWN」「一休.com」などのサービスを有します。

eコマース取扱高
(兆円)

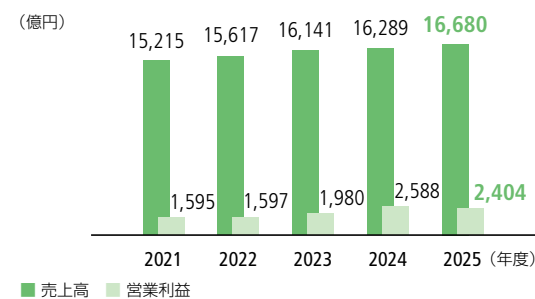
市場環境

経済産業省の調査によると、2024年の日本のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）のうち、物販系分野の市場規模は15兆2,194億円（前年比3.70%増）、EC化率は9.78%（前年比0.40ポイント増）*1となりました。インターネット広告市場は、社会のデジタル化を背景に堅調に拡大しています。AI技術の進展により、広告運用業務の自動化・効率化が進んでいることからインターネット広告を運用するプラットフォームには、新たな付加価値の提供が求められています。また、生成AIの普及やSNSの利用拡大に伴い、ユーザーの検索・情報収集行動が多様化し、広告媒体の競争環境にも変化が生じています。

2025年度の実績

2025年度のメディア・EC事業の売上高は1兆6,680億円（前期比2.4%増）、営業利益は2,404億円（前期比7.1%減）となりました。売上高の増加は主に、アスクル(株)のシステム障害の影響があった一方で、アスクル(株)を除いたコマース売上および戦略売上の増加によるものです。営業利益の減少については、主にアスクル(株)のシステム障害の影響によるものです。

売上高・営業利益*2

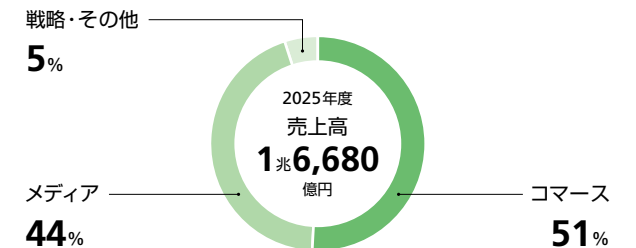


■ 売上高 ■ 営業利益

*1 出典：経済産業省 令和6年度「電子商取引」に関する市場調査報告書

*2 2025年度第1四半期から、「メディア・EC事業」に区分されていたPayPay銀行(株)を「ファイナンス事業」に移管。これに伴い、2024年度の数値を遡及修正。

売上高構成比



セグメント情報／メディア・EC事業

価値創造プロセス

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
■「Yahoo! JAPAN」月間利用者数 8,300万人*¹ ■「LINE」月間アクティブユーザー数 1億人*²	(主要サービス・商品) ■ 広告、検索などのメディア関連サービス ■ eコマースプラットフォーム (「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」)	(2025年度 実績) ■ 売上高 1兆6,680億円、営業利益 2,404億円 ■ eコマース取扱高 4.7兆円*³ ■ 広告売上 5,783億円*⁴ (社会価値の創出) ■ オンラインショッピングの普及等による利便性の向上

*1 2025年1月～10月までの月平均利用者数。ニールセン TOPS OF 2025：DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチ TOP10から引用。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含みません。 *2 日本における月間アクティブユーザー数。(2026年3月末時点)

*3 国内のショッピング事業取扱高、リユース事業取扱高、その他(物販)取扱高、アスクルBtoB事業取扱高、国内サービス系取扱高、国内デジタル系取扱高および海外eコマース取扱高の合計。 *4 検索広告、アカウント広告、およびディスプレイ広告の合計

競争優位性

① グループアセットを生かしたマーケティングソリューション

コミュニケーションや決済の分野で国内トップクラスのサービスを有するLINEヤフーは、これらの特長を生かした独自のマーケティングソリューションが強みです。多様なタッチポイントから得られる豊富なファーストパーティーデータ(自社が直接収集した一次データ)を活用したマーケティング分析の強化や、コミュニケーションアプリを通じたリピート購入の促進により、新規顧客の獲得から継続的な利用の促進まで一貫したマーケティング支援が可能です。

② 多様化するニーズに対応したコマースサービス

オンラインショッピングの利用拡大によりユーザーのニーズが多様化する中、多様な事業ポートフォリオを武器にさまざまなコマース体験を提供し、幅広いユーザー層の取り込みを図っています。規模や形態の異なるさまざまなストアが集まる「Yahoo!ショッピング」や、国内最大級のファッション通販サイト「ZOZOTOWN」のほか、二次流通市場の取り込みを図る「Yahoo!オークション」、「Yahoo!フリマ」などを提供しています。



セグメント情報



ファイナンス事業

個人および法人のお客さま向けに、「PayPay」を起点とした決済・金融サービスを提供しています。QR・バーコード決済やクレジットカードに加え、銀行、証券など幅広い金融サービスをシームレスに利用できる環境を整備しています。また、法人のお客さま向けに、多様な決済手段に対応した決済代行サービスを提供しています。



キャッシュレス決済サービス

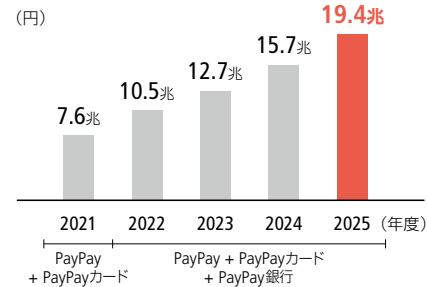


PayPayが提供する「PayPay」は、7,300万人超の登録ユーザー数*1を有する国内最大級のキャッシュレス決済サービスです。国内QR・バーコード決済市場において高いシェアを有し、日常生活における幅広いシーンで利用されています。また、PayPayカード(株)は、「PayPay」とシームレスに連携するクレジットカードサービスを提供しており、決済体験の向上と与信サービス利用の拡大を推進しています。なお、PayPay(株)は2026年3月12日にナスダック市場に上場し、資本市場へのアクセスを強化しました。

*1 「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数。(2026年3月末時点)

*2 2025年度にPayPay(株)がPayPay銀行(株)を子会社化したことに伴い、2022年度～2024年度の数値を遡及修正しています。

PayPay連結決済取扱高*2

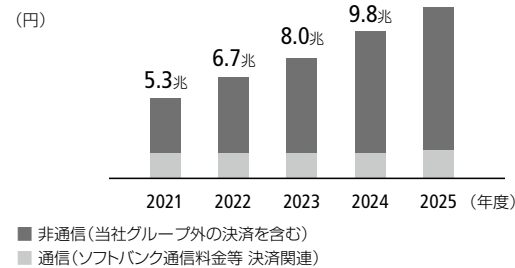


決済代行サービス



SBペイメントサービス(株)を通じて、当社グループ内外を問わず、幅広いeコマース事業者向けに決済サービスを提供しています。

決済取扱高



証券・銀行サービス



国内初のインターネット専門銀行として創業したPayPay銀行(株)(旧ジャパンネット銀行)は、「PayPay」との連携を通じて口座数および預金残高の拡大を推進しています。「PayPay」アプリ上で「PayPay銀行」のサービスを利用可能です。



PayPay証券(株)は、株式や投資信託、ETFを少額から購入できる投資サービスを提供しています。「PayPay証券アプリ」に加え、「PayPay」アプリ内の「PayPay資産運用」を通じて手軽に投資を始められる環境を整備しています。

*3 PayPay(株)がPayPay銀行(株)の子会社化を2025年4月に完了したことに伴い、2025年度からPayPay銀行(株)が「メディア・EC事業」から「ファイナンス事業」に移管されました。

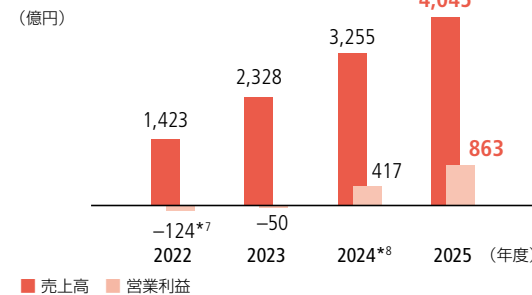
市場環境

経済産業省*4によると、2025年の国内キャッシュレス決済比率は58.0%(162.7兆円)となり、キャッシュレス化が着実に進展しています。特にコード決済は決済額22.6兆円*5まで拡大し、高い成長を続けています。また、新NISAの開始などを背景に個人の資産形成ニーズも高まり、投資人口は拡大しています*6。QR・バーコード決済やクレジットカードを含む決済サービスに加え、銀行・証券など金融サービスへの需要も拡大しており、当社が事業を展開するデジタル金融市場は今後も成長が期待されます。

2025年度の実績

2025年度のファイナンス事業の売上高は4,045億円(前期比24.3%増)、営業利益は863億円(前期比107.1%増)となりました。これは主に、PayPayおよびPayPayカード(株)が展開するQR・バーコード決済やクレジットカードの決済取扱高の増加や、銀行サービスにおける貸出残高の拡大によるものです。なお、営業利益は前期比で2倍超の成長を達成しました。

売上高・営業利益



■ 売上高 ■ 営業利益

*4 出典：経済産業省 ニュースリリース「2025年のキャッシュレス決済比率を算出しました」(2026年3月31日)

*5 出典：一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査」(2026年3月30日公表、2026年4月7日修正)

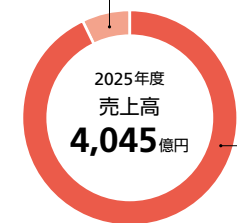
*6 出典：日本証券業協会「動き出した「貯蓄から投資」、その先を見据えて」(2026年3月18日)

*7 2022年10月1日付でPayPay(株)を子会社化したことに伴い、2022年度第3四半期以降にはPayPay(株)の業績が含まれています。

*8 2025年度第1四半期から、「メディア・EC事業」に区分されていたPayPay銀行(株)を「ファイナンス事業」に移管しました。これに伴い、2024年度の数値を遡及修正しています。

売上高構成比

SBペイメント
サービス(株)、
内部取引ほか
7%



2025年度
売上高
4,045億円

PayPay
PayPayカード(株)
PayPay銀行(株)
PayPay証券(株)
93%

セグメント情報／ファイナンス事業

価値創造プロセス

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
(2025年度末) ■「PayPay」登録ユーザー数 7,336 万人*1 ■「PayPayカード」有効カード発行枚数 1,686 万枚	(主要サービス・商品) ■ キャッシュレス決済サービス(「PayPay」) ■ クレジットカード(「PayPayカード」) ■ 決済代行サービス ■ ネット銀行サービス ■ スマホ証券サービス	(2025年度 実績) ■ 売上高 4,045 億円、営業利益 863 億円 ■ PayPay連結決済取扱高 19.4 兆円*2 (社会価値の創出) ■ キャッシュレス決済の普及による利便性の向上

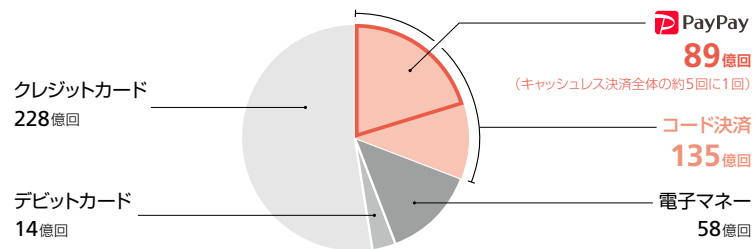
*1 「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数 *2 「PayPay残高」、「PayPayデビット」、「PayPay残高カード」、「PayPayクレジット」、「PayPayカード(物理カード)」、「VISAデビットカード」、「Alipay」、「LINE Pay」など経由の決済を含みます。ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用、「VISAデビットカード」のキャッシュカード機能利用時のATM引き出し金額は含みません。PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay銀行(株)の決済取扱高を合算し、内部取引を消去しています。

競争優位性

① 国内最大級の決済プラットフォーム

「PayPay」の決済回数は2025年に89億回となり、日本のキャッシュレス決済全体435億回*3の20%を占めるなど国内有数の決済プラットフォームとして圧倒的なプレゼンスを誇っています。本人確認(eKYC)済みユーザー数も4,000万人を突破し、安全・安心な金融基盤を強化しています。さらに、2025年9月には韓国、2026年4月には台湾で「海外支払いモード」を開始し、海外でもシームレスな決済体験を提供しています。こうした競争力を支えるのが、世界中から集まる優秀なエンジニアによる内製開発体制です。変化するユーザーニーズへの迅速な対応やセキュリティ強化に加え、高い営業力によって構築した広範な加盟店網やマーケティングにより利用シーンの拡大を進めています。

日本のキャッシュレス決済回数(2025年)*3

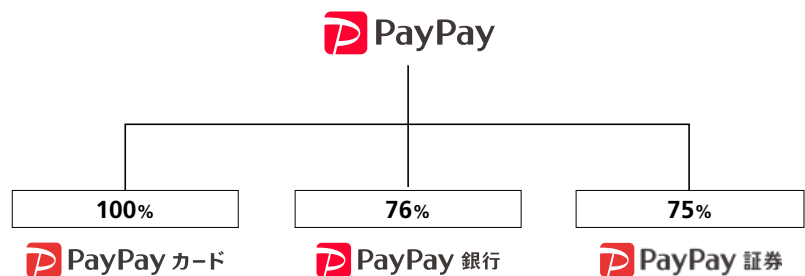


*3 出典：経済産業省 ニュースリリース「2025年のキャッシュレス決済比率を算出しました」(2026年3月31日)表示桁以下を四捨五入

② 決済を起点に広がるデジタル金融エコシステム

当社の強みは、「PayPay」を起点に決済から金融サービスへ利用を拡大できるデジタル金融プラットフォームを構築していることです。2025年度には「PayPayカード」の有効カード発行枚数が305万枚純増し、国内クレジットカードでも屈指の成長を実現しました。また、PayPay銀行(株)およびPayPay証券(株)の口座数も拡大しており、金融サービスの利用拡大が進んでいます。決済・金融・ポイントを一体的に提供することで、エコシステムの価値向上を実現しています。

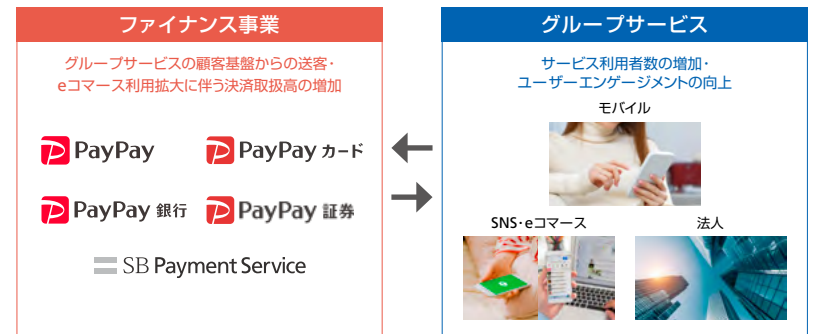
PayPayグループの資本関係図 (2026年3月末時点)



③ グループアセットを活用した価値創出

当社は、決済と金融サービス領域のさらなる成長に向けてグループ体制の強化を進めてきました。PayPayは、2022年のPayPayカード(株)の完全子会社化に続き、2025年4月にはPayPay銀行(株)およびPayPay証券(株)を子会社化し、決済から銀行、投資までを一体的に提供できる体制を構築しました。これにより、ユーザーの利便性向上に加え、金融サービスの利用拡大や顧客基盤の拡充を実現しています。また、当社グループは通信、eコマースなど数千万のユーザーを抱える国内最大級のBtoCプラットフォーム群を有しています。これらのサービスとの連携を通じて送客や決済取扱高の拡大を実現するとともに、グループ全体のユーザーエンゲージメント向上につながるシナジーを創出しています。

グループサービスとのシナジー創出



Contents

19 コミュニケーションインフラから
次世代社会インフラへ

20 CEOメッセージ

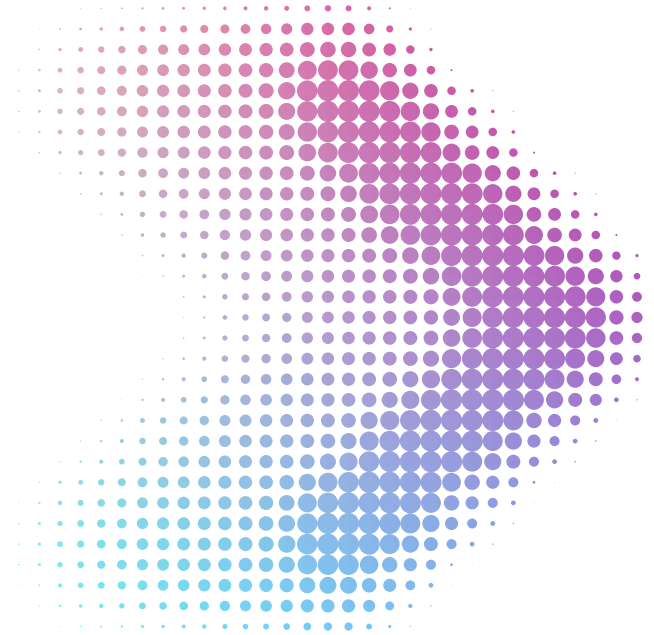
28 CFOメッセージ

Corporate Transformation

〈長期ビジョン実現に向けて〉

当社は、AI共存社会を見据え、コミュニケーションインフラ企業から次世代社会インフラを提供する企業への進化を加速しています。このセクションでは、長期ビジョンの実現と企業価値の向上に向けた成長戦略・財務戦略を、CEO・CFOが自らの言葉で説明します。

Transformation



ソフトバンクは、人と人をつなぐ「コミュニケーションインフラ」から、
デジタル化社会の発展に不可欠な「次世代社会インフラ」へと進化します。
再生可能エネルギーを活用した分散型データセンターや計算基盤を構築し、
インフラの在り方を根本から再定義していきます。

1 前中期経営計画を どのように評価しているか？

3期連続で期初予想を上回り **目標を達成**
成長に向けた **準備を前倒し** で実行 (📄 P21)

2 新中期経営計画における グループ経営の方向性は？

「**Activate AI for Society**」の下、
成長と株主還元 を次のステージへ (📄 P22)

3 新中期経営計画での成長ドライバーは？

エンタープライズ事業の
「**クラウド・AI**」領域 が成長をけん引 (📄 P22)

4 コンシューマ事業など、 国内ビジネスの戦略は？

通信と国内有数のサービス を組み合わせ
お客さまへの **提供価値** を磨き込む (📄 P23)

5 海外展開に向けた戦略は？

ネオクラウド事業で **米国のAI需要** を
段階的に取り込む (📄 P25)

6 ESGに対する考え方は？

AI時代の社会課題 に向き合い、
企業価値の向上 につなげる (📄 P25)

7 キャピタルアロケーションの 考え方を教えてほしい

財務健全性、資本効率 を維持・向上させながら、
成長投資と株主還元 を両立 (📄 P26)

代表取締役
社長執行役員 兼 CEO
宮川 潤一

CEO Message

CEOメッセージ



AIの収穫期へ。 社会実装を通じて、企業価値の向上につなげる

前中期経営計画の成果と、10カ年計画前半の到達点

想定を上回る成果を創出、 成長に向けた準備を 前倒しで実行

2025年度は、私が社長に就任した際に描いた10カ年計画(図 P36)の前半を締めくくる、大きな節目の年となりました。連結売上高は7兆387億円(前期比8%増)、連結営業利益は1兆426億円(同5%増)、親会社の所有者に帰属する純利益は過去最高の5,508億円(同5%増)となり、初めて売上高7兆円を超えることができました。プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*1も過去最高の6,336億円となり、引き続き高いキャッシュ創出力を示すことができました。

この決算で特に大きな意味を持つのは、全セグメントで売上高が増加したことに加え、エンタープライズ事業とディストリビューション事業が、いずれも初めて売上高1兆円を超えたことです。これにより、コンシューマ事業、エンタープライズ事業、ディストリビューション事業、メディア・EC事業という四つの「兆円単位の事業」がグループ内に形成されました。通信が生み出す安定的なキャッシュ・フローを基盤に、非通信のビジネスを着実に伸ばし

てきたことが、当社グループ全体の成長力を大きく高めています。

前中期経営計画では、財務目標・非財務目標を全て達成し、3期連続で期初予想を上回ることができました。この成果に至るまでの道のりは、決して平坦なものではありませんでした。社長就任後の2年半は、通信料値下げの影響によりモバイルサービス売上が大きく減少したため、コンシューマ事業の収益基盤を立て直すことが急務でした。顧客基盤を拡大しながらコスト構造を見直し、ネットワーク投資の効率を高めるとともに、エンタープライズ事業を中心とする非通信ビジネスの成長を加速させることに注力しました。

この立て直しを進める中で、全社業績のV字回復への手応えを得てからは、次の成長に向けた準備を前倒しで進めました。通信料値下げ、国際紛争、円安、物価高など、事業環境が大きく変化する中でも事業基盤を毀損することなく乗り越え、最高益を更新できたことは、私にとって大きな自信となりました。

前中期経営計画が想定以上に好調に推移したことで、前中期経営計画に向けた準備を前倒しで進めることができた点も、今後の布石として大きな意味がありました。コンシューマ事業は、引き続き当社の屋台骨を担う重要な事業ですが、その上に新しい成長領域を積み上げていかなければ、中長期的な企業価値の向上は実現できません。私

は、社長就任時から「AI共存社会」を見据え、将来必ず必要になると予想できるもののうち、時間がかかるものから先に手を打ってきました。

AIデータセンター、AI計算基盤、ソブリンクラウド、国産生成AI、「Infrinia AI Cloud OS」(以下、「Infrinia」)、「AI-RAN」(図 P46)などは、短期間で成果が出るものではありません。しかし、AIが社会の中で本格的に使われる時代が来ると考えれば、先に準備しておかなければ需要を捉えきれません。前中期経営計画の成果によって生まれた余力を、次の5年、さらにその先の成長に向けた布石へ振り向けてきたことが、現在の当社のポジションにつながっています。

10カ年計画の前半は、厳しい局面からの回復と次の成長に向けてAIを社会実装するための「種まき」の5年間でした。後半は、「収穫期」としてその実りを刈り取り、次世代社会インフラ企業への進化を加速させる5年間にしていきます。

*1 プライマリー・フリー・キャッシュ・フローは、調整後フリー・キャッシュ・フロー(LINEヤフーグループ、PayPayなど除く)に、長期性の成長投資として支出した金額を差し戻した指標。なお、長期性の成長投資はAI計算基盤・AIデータセンター関連投資を含みます。調整後フリー・キャッシュ・フロー(LINEヤフーグループ、PayPayなど除く)＝フリー・キャッシュ・フロー＋(割賦債権の流動化による調達額－同返済額)＋Aホールディングス(株)からの受取配当－PayPay(株)への出資＋PayPay証券(株)株式の売却収入－LINEヤフーグループ、PayPayなどのフリー・キャッシュ・フロー。なお、LINEヤフーグループ、PayPayなどにはAホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社(LINEヤフーグループ)、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay銀行(株)、PayPay証券(株)などを含みます。



新中期経営計画：
AIの社会実装を企業価値の向上へつなげる5年間

「Activate AI for Society」 の下で、成長と株主還元を 次のステージへ

新中期経営計画のテーマは、「Activate AI for Society」です。これまでの5年間は、世界中でAIの頭脳を作る、いわば「学習」の時代でした。これからの5年間で重要になるのは、そのAIを企業活動や人々の生活の中で実際に使いこなし、社会実装していくことです。AIの中心は「学習」か

ら「推論」へ移り、自動運転、ロボット、AIエージェントなどが日常生活の中で推論しながら動く時代が到来します。

当社にとって新中期経営計画は、この変化を収益機会に変える期間です。コンシューマ事業、エンタープライズ事業、メディア・EC事業、ファイナンス事業、グリーントランスフォーメーション(以下、GX)の取り組みといった当社グループの全ての事業が、AIと融合して進化していきます。重要なのは、AIを技術的な研究開発の領域に留めるのではなく、AIの社会実装にグループ総力を挙げて取り組むことでAIの可能性を「Activate(起動)」させ、その成果を当社の企業価値向上につなげることです。

そのために、グループ各社の役割分担をより明確にしながら取り組みを進めています。当社は、AIデータセンターやAI計算基盤といったAIインフラを整備し、クラウド・AIサービスを法人のお客さまの業務や社会インフラに実装していきます。LINEヤフーは、国内最大級の顧客接点を生かし、人々が日常的に利用するサービスの中で自然にAIを活用できる環境を提供します。PayPayは、AIの社会実装によって企業や個人ごとにカスタマイズされて広がる商取引や金融取引を、決済・金融サービスへとつなげていきます。

新中期経営計画(図P37)では、2030年度に連結売上高9兆円、連結営業利益1.7兆円、親会社の所有者に帰属する純利益7,000億円を目指します。営業利益を年平均成長率10%で成長させ、最高益の更新を継続していく計画です。純利益7,000億円は保守的に見えるかもしれませんが、今後5年間で最低限やり遂げたい水準としてお示ししたものです。もちろん、私自身の目線はさらに上にあります。

当社の新中期経営計画に織り込んでいるクラウド・AI領域の主な取り組みは、これまで他社に先駆けて構築してき

たAI計算基盤の提供、大阪堺AIデータセンター(140メガワット*2)や北海道苫小牧AIデータセンター(50メガワット規模*3)の稼働などであり、収益化の確度が比較的高いものです。これらを着実に立ち上げることで、まずはクラウド・AI領域の成長を確実なものにしていきます。一方で、後述する米国でのネオクラウドビジネスや革新型バッテリーなどのGXビジネスは、さらなるアップサイドとして追求していく取り組みです。計画に織り込んだ成長を確実に実行しながら、将来の企業価値を高める選択肢も広げていきます。

株主還元についても、成長の成果を着実に反映していきます。2026年度の普通株式1株当たり配当金は8.8円への増配を予定しており、利益の成長に合わせた継続的な増配を目指します。配当の目線としては、親会社の所有者に帰属する純利益6,000億円で9円、7,000億円で10円を考えています。利益が上振れた場合には、追加の株主還元も検討していきます。

同時に、当社は中長期の成長を見据えた投資も着実に実行していきます。後ほどキャピタルアロケーションの考え方(図P40)についても説明しますが、財務健全性と資本効率を意識しながら、AI時代の成長機会を取り込むために必要な投資を行い、その成果をさらなる成長に再投資するとともに株主還元の強化につなげる。このサイクルを続けることで、株主・投資家の皆さまから、当社を単なる高配当銘柄ではなく、AI時代の成長銘柄としても評価いただける会社にしていきます。

*2 構築を目指している110エクサFLOPSの計算能力を有するAI計算基盤で必要と想定される受電容量

*3 構築を計画しているデータホール棟の最大受電容量

成長ドライバー：
エンタープライズ事業「クラウド・AI」領域の成長

顧客企業の競争力向上に向けた 提案力をAXでさらに強化

新中期経営計画における成長のけん引役はエンタープライズ事業です。これまでのエンタープライズ事業は、法人のお客さまのデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援することで大きく成長してきました。当社が重視してきたのは、お客さまの売上向上やコスト効率の改善に資する提案を行い、その成果によってお客さまの競争力向上に貢献することです。お客さまの事業が発展すれば、次の課題解決に向けた相談をいただく機会も拡大します。この好循環が、エンタープライズ事業の成長を支えてきました。

今後はそこにAIが加わり、DXからAX、すなわちAIトランスフォーメーションへと進化していきます。AIは、全ての法人のお客さまに対する新しい提案機会です。AIを導入しない企業は存在しない時代になりつつあります。だからこそ、当社はDXで培ってきた提案力をAXでさらに強化し、法人のお客さまの事業変革と競争力向上を支援していきます。

新中期経営計画では、これまで「その他」に含めていたAIデータセンターや商用化するAI計算基盤をエンタープライズ事業に統合し、サブセグメント「クラウド・AI」領域(図P38)の中に位置付けました。これは、株主・投資家の皆さまに、今後の成長ドライバーをより分かりやすくお示しするためです。AI計算基盤やAIデータセンターの収益化の確度が大きく高まってきたため、「クラウド・AI」領域の売上高を、2025年度の2,558億円から年平均成長率約30%で成長させ、2027年度に4,300億円とする見通しを示しました。これまで種まきをしてきたAI関連投資が、い

CEOメッセージ

よいよ回収フェーズに入っていきます。

当社のクラウド・AI領域は、三つの階層で整理しています。第一に、AIデータセンターやAI計算基盤などの「AIインフラ」です。第二に、「Infrinia」、ソブリンクラウド、国産生成AI「Sarashina」などの「AIプラットフォーム」です。第三に、「Crystal intelligence」などの「AIアプリケーション」です。当社の強みは、これらを個別に提供するのではなく、法人のお客さまのニーズやデータの機密性に応じて組み合わせ、一気通貫で提供できることにあります（[図 P41](#)）。

AIインフラでは、これまで構築してきた国内最大級のAI計算基盤に加え、大阪府堺市や北海道苫小牧市におけるAIデータセンターの整備（[図 P45](#)）を順次進めていきます。企業がAIを本格的に活用するには、学習や推論を支える十分なAI向けの計算資源が必要です。今後は、AIエージェントやフィジカルAIの普及に伴い、国内のAI計算基盤に対する需要が一層高まると見込んでいます。この需要を見据えて、北海道苫小牧AIデータセンターについては、まずは50メガワット規模からスタートし、将来的にはギガワット規模のAIデータセンターを目指します。当社は、高まる需要に対応するAI計算基盤を整備し、法人のお客さまに提供していきます。

AIプラットフォームの中でも特に期待しているサービスの一つが、当社が自社開発してきた「Infrinia」です（[図 P47](#)）。従来、企業がAI計算基盤を利用する場合、ベアメタルサーバー（OSやアプリケーションなどのソフトウェアが一切インストールされていない物理サーバー）を確保し、ハードウェアとソフトウェアの複雑な初期設定を行う必要がありました。そのため、稼働までに数週間から数カ月を要することもあります。「Infrinia」は、この課題を解決し、AI向けの計算資源をクラウドサービスのようにすぐに利用可能にするためのソフトウェアです。顧客企業のエンジニアは、こ

れまでのクラウドサービスを利用するのと同じ感覚で、AIの学習環境や推論環境を利用できます。

AIの中心が学習から推論へ移る時代には、AI向けの計算資源を効率よく使い、高稼働で提供するためのソフトウェアが競争力を左右します。当社は、この将来を見据えて開発してきた「Infrinia」と当社のAI計算基盤を組み合わせた「AIデータセンター GPUクラウド」の国内本格展開に向けて準備を進めています。このサービスをネオクラウドビジネスの足掛かりとすることで、クラウド・AI領域の成長につなげていきます。

ソブリンクラウド（[図 P47](#)）と国産生成AI「Sarashina」も、当社の重要なAIプラットフォームです。AIは今後、国力に直結する最重要技術の一つとなっていきます。日本企業、特に製造業には、長い歴史の中で積み上げてきた現場

のノウハウがあります。そのノウハウを海外の汎用モデルに安易に学習させれば、明日からそれが世界の常識になってしまう、競争力を失ってしまう恐れがあります。日本企業が守るべき知見を、企業の中に閉じた形で安全に活用できる環境が必要です。その需要を見据えて、当社は国産生成AI、ソブリンクラウドに取り組んでいます。

当社は「Sarashina」を、企業や業界ごとのAI活用を支える国産生成AIのプラットフォームとして位置付けています。日本語に強みを持つ「Sarashina」に、業界や個社のデータを学習させることで、企業ごとの課題に応じたAI活用を可能にします。

AIアプリケーションでは、「Crystal intelligence」を展開していきます。これは、OpenAIと共同で取り組んでいる事業であり、企業内のAIエージェントを連携させ、企業

経営全体の最適化を実現する取り組みです。サービス開始に向けて着々と準備を進めています。

AIインフラ、AIプラットフォーム、AIアプリケーションを一気通貫で提供することで、法人のお客さまがAIを実際に使い、成果を出すところまで支援していきます。当社は、重要インフラ15分野を担う法人のお客さま3,000社超を含め、多くのお客さまと長年にわたる取引関係を築いてきました。通信、クラウド、AI、セキュリティを総合的に理解し、お客さまの業務課題に即した提案ができることは、当社の大きな競争力です。AIを作ることだけに主眼を置くのではなく、AIを最も上手に使いこなし、法人のお客さまの成果につなげる会社になる。これが、エンタープライズ事業における当社の成長戦略です。

国内ビジネスの成長基盤を強化する

通信と国内有数のサービスを組み合わせ、お客さまへの提供価値を磨き込む

国内のビジネスでは、生活に不可欠な通信サービスを基軸に、LINEやフーが持つメディア・EC領域の圧倒的な顧客接点、PayPayが担う決済・金融機能を組み合わせ、お客さまに提供する価値を磨き込むことで、持続的な成長を目指します。

コンシューマ事業：

付加価値と顧客獲得コストの効率を高め、中長期の成長基盤を確立する

コンシューマ事業（[図 P39](#)）は、継続的にモバイルサービス売上を拡大し、増益を目指す方針に変更はありません



CEOメッセージ

が、顧客獲得コストの効率を重視し、サービスの付加価値を向上させながら、強固な顧客基盤を維持・拡大する事業運営に軸足を移しています。これまで当社は、契約数の拡大によってARPUの低下を補い、モバイルサービス売上を拡大する構造で成長してきました。しかし、業界全体で通信キャリアを短期で乗り換えるユーザーが増加したことにより、顧客獲得コストの効率が低下し、収益性のバランスを見直す必要性が高まっていました。短期的な獲得競争を続けることで、顧客獲得コストが膨らみ、事業の収益性やサービス品質の維持に影響が出るのであれば、それは中長期的に持続可能とは言えません。コンシューマ事業が将来にわたって成長し続ける事業であるためには、事業運営の軸足を移す必要があると判断しました。

通信料の改定についても、最後まで慎重に議論しました。特に、既存のお客さまにも負担をお願いすることには大きな重みがあります。お客さまが離れてしまうのではないかと心配も当然ありました。それでも、人件費、ネットワークの保守費など、快適かつ強靱な通信サービスを支えるためのコストはインフレにより広範に上昇しています。加えて、今後の「AI共存社会」を見据えれば、安定した通信品質を維持するだけでなく、ネットワークをより高度化するための投資も必要になります。通信インフラを社会基盤として持続的に発展させ、お客さまに安心して快適にご利用いただけるサービスを提供し続けるためには、料金体系の見直しを避けて通ることはできないと考え、意思決定しました。

もちろん、単に料金を見直すだけでは、お客さまの理解は得られません。既存のお客さまにも負担をお願いする以上、価格に見合う付加価値をしっかりと提供する必要があります。そのため、料金改定にあたっては、サービス内容の拡充やグループサービスとの連携強化など、お客さま

に付加価値を実感いただける内容としました。足元では、料金改定後のサービスも受け入れられており、長期的に利用いただけるお客さまとの関係を深め、中長期の成長に向けた基盤が確立しつつあると受け止めています。

メディア・EC事業：

AIエージェントで顧客体験を進化させ、事業成長へ

メディア・EC事業の中核企業であるLINEヤフーは、国内最大級のユーザーを抱える企業として、検索、ニュース、メッセージ、コマースなど、日常生活の多くの場面で使われるオンラインサービスを提供しています。特に「LINE」は、国内で1億人*4を超える月間アクティブユーザーを有しており、消費者に最も近い顧客接点の一つです。

この1億人を超える顧客接点は、AIエージェントが今後普及していく中で、当社グループの大きな強みになると考えています。AIエージェントの利便性を多くの人々に実感いただくためには、特別なアプリケーションの中だけで使われるのではなく、日常的に利用されるサービスの中に自然に組み込まれることが重要です。多くのお客さまに日々使われるサービスを数多く持つLINEヤフーは、AIエージェントによる顧客体験の進化を、事業成長につなげる有利なポジションにあります。

2026年4月に発表したAIエージェントサービス「Agent i」の取り組み（[図 P39](#)）は、ユーザーの情報収集、比較、購買、予約といった意思決定をより自然に支えるものです。ユーザーが必要な情報やサービスにより自然かつスムーズにたどり着けるようになれば、サービスの利便性が高まり、利用頻度や滞在時間の向上にもつながります。その結果、広告やコマースの成長機会も広がっていくと期待しています。

当社にとっても、LINEヤフーが顧客体験を進化させるこ

とは重要です。AIエージェントによってLINEヤフーのサービスの魅力を高め、その接点を通信、決済、金融などのグループサービスと有機的につなげていくことで、国内におけるグループビジネス全体の成長を一段と加速させていきます。

*4 2026年3月末時点

ファイナンス事業：

決済から金融サービスへ、収益機会をさらに広げる

ファイナンス事業は、PayPayを中心に大きく成長しています。PayPay銀行㈱、PayPay証券㈱などをPayPayの傘下に集約し、金融サービスを一体で提供できる体制が整ってきました。2026年3月にはナスダック市場に上場し、企業価値が顕在化するとともに、グローバルな成長に向けた検討も開始しました。また、2026年6月には、ユーザーのライフステージに応じた包括的な金融サービスを提供することを目指し、T&Dフィナンシャル生命保険㈱の子会社化



を発表しています。

PayPayは、当社グループの決済・金融サービス領域を担う存在です。通信事業の顧客基盤、LINEヤフーのメディア・ECサービス、PayPayの決済基盤がつながることで、日常の消費、オンライン取引、金融サービスの利用機会が広がります。決済回数や取扱高が拡大すれば、クレジット、銀行、証券、保険、融資などの金融サービスを提供する機会も広がります。

今後は、オンライン決済やクレジット決済の拡大、PayPay銀行㈱を中心とした中小企業向け融資などの金融サービスを通じて、決済から金融へと収益機会をさらに広げていきます。Visaとの戦略的パートナーシップを活用した海外展開の検討も含め、国内で磨いたモデルをグローバルへ広げることに挑戦します（[図 P39](#)）。

通信インフラ：

AI時代に最適化した「トークン」を運ぶ

AIネットワークインフラへ

当社の通信ネットワークは、コンシューマ事業やエンタープライズ事業の競争力を支える基盤であると同時に、AI時代のサービス体験品質を左右する重要なインフラです。

かつてのネットワークは音声を運ぶものでした。インターネットの普及以降は、データ、すなわちビットを運ぶインフラへ進化しました。「AI共存社会」において、通信はさらに進化します。これから運ぶべきものは、AIが理解して推論し、応答するための「トークン」です。AIへの問いかけ、画像や映像、センサー情報、ロボットや自動運転の制御情報などが通信ネットワークを流れることが増えるので、アップロード側の通信の重要性も今後高まっていきます。このような時代の変化を見据えて、先手を打って準備を進めています。



CEOメッセージ

「AI共存社会」に向けては、ネットワークとAI計算基盤を別々に考えるのではなく、一つのインフラとして全体のアーキテクチャを設計する必要があります。「AI-RAN」は、こうした将来を見据えた取り組みです。AIを快適かつ安全に利用できる通信環境を整備することが、次世代社会インフラ企業としての当社の責任だと捉えています。

海外展開「Beyond Japan」に向けた布石：SB Neo

財務健全性を維持しながら、米国のAI需要を段階的に取り込む

私は当社の成長を日本国内だけに閉じるつもりはありません。AI向けの計算資源への需要は、世界中で急速に拡大しています。特に米国では、AIの学習・推論需要が非常に旺盛であり、ネオクラウドビジネスは今後大きく伸びる市場だと見ています。

2026年7月には、米国でネオクラウドビジネスを展開する事業会社SB Neo, Inc. (以下、SB Neo)の設立を発表しました。出資比率は当社が51%、ソフトバンクグループ(株)が49%で、当社の連結子会社となります。SB Neoは、ソフトバンクグループで開発を進めるエネルギーおよびAIインフラを基に、大規模なAIモデルの学習や推論に必要な計算資源を、ハイパースケーラーなどの米国大企業向けに提供することを目指しており、2027年度にサービスを開始する予定です。

米国で事業を展開する上では、ソフトバンクグループがすでに米国で進めている大規模なAIインフラを構築するプロジェクトの基盤や人材など、さまざまなリソースを生かせることが強みになります。一方で当社は、前述の

「Infrinia」を活用したGPUクラウドサービスのノウハウや知見を生かし、米国でのネオクラウドビジネスを推進していきます。

ネオクラウドビジネスは設備投資規模が大きくなることが予想されるため、財務健全性を維持しながら展開していくことが重要です。オフテイクの需要を確認しながら、段階的に提供していく構想です。案件ごとに特別目的会社(SPC)を活用し、ノンリコースローンによる調達を検討することで、リスクを適切にコントロールしながら成長機会を取り込んでいきます。

AIインフラの本流は、現在、米国を中心に大きく動いています。SB Neoは、その大きな需要地に当社が事業主体として参画し、ソフトバンクグループの力も活用しながら新たな収益機会を追求するための布石です。米国での事業経験や運用知見を蓄積し、それを国内のAIデータセンター運用やクラウド・AIサービスの高度化として還流することで、当社グループ全体の競争力を高めていきたいと考えています。

持続的成長を支えるESG

AI時代の社会課題に向き合い、企業価値の向上につなげる

AIを社会に実装していく企業として、私たちは、AIがもたらす利便性や成長機会を広げるだけでなく、それに伴って生じる社会的な課題にも責任を持って向き合う必要があります。AIデータセンターの拡大に伴う電力課題、サイバーセキュリティリスクの高度化、上場企業グループとしてのガバナンスの高度化。これらはいずれも、当社の成長と切り離せない重要な経営課題だと捉え、真摯に向き合っ

ていきます。

Environment(環境)の取り組み：

AIデータセンターの電力課題を、GXの成長機会へつなげる

AIデータセンターの拡大は、電力消費や環境負荷という大きな課題を伴います。新中期経営計画では、AIデータセンターなどの拡大を進める中でも、2030年度のカーボンニュートラル達成を堅持することを非財務目標(ESG P61)として掲げました。AIを社会に実装する企業である以上、AIが生み出す環境負荷にも正面から向き合う責任があります。

当社はこれまでも、再生可能エネルギーの活用や基地局の省電力化などに取り組んできました。今後は、AIデータセンターの増加によって、これまで以上に電力の安定供給、ピークシフト、エネルギーマネジメントが重要になります。これはコストの増加要因となりますが、一方で、当社にとって新たな事業機会でもあります。

当社が開発に取り組む革新型バッテリー(ESG P49)は、AIデータセンターの電力課題を踏まえた取り組みです。これを自社のAIデータセンターやモバイル基地局に導入し、電力の安定供給やコスト競争力の向上につなげます。さらに、蓄電システムとAIを活用したエネルギーマネジメントシステムを組み合わせることで、データセンターや建物が自律的に電力を制御できる世界を目指します。また、コンシューマ事業やエンタープライズ事業のチャネルでも販売し、社会全体の電力消費の最適化にも貢献していきます。日本で実績を積んだ後には、海外展開にも取り組み、2030年度には1,000億円規模のビジネスにしていこうと考えています。AI時代の電力課題の解決に取り組むことは、持続可能な社会の実現に貢献するだけでなく、当社のGXビジネスの成長機会にもなると捉えています。

CEOメッセージ

Social（社会）の取り組み：

日本の重要インフラを守る責務を果たし、事業成長へつなげる

AIの社会実装が進むほど、社会インフラにおけるサイバーセキュリティの重要性は飛躍的に高まります。AIは生産性を高める一方で、攻撃手法の高度化ももたらします。通信インフラを担い、重要インフラ分野のお客さまと長年向き合ってきた当社にとって、サイバーセキュリティの強化に取り組むことは、事業者としての社会的責務です。

当社自身も、社会インフラである通信ネットワークを担う企業として、脆弱性管理、認証・ID管理、ファイアウォール構築、DDoS対策、24時間365日の監視など、サイバー攻撃に対するさまざまな対策を講じてきました。その上で、OpenAIの国内におけるファーストカスタマーとしてサイバーセキュリティ分野に特化したAIモデルを活用して検証を行ったところ、人間だけでは見つけきれなかった多くの攻撃の糸口を短期間で洗い出すことができ、必要な対策を早期に講じることができました。AIによるセキュリティ対策の有効性を、身をもって実感するとともに、AI時代のサイバーセキュリティは、従来の延長線上では対応しきれない新たな経営課題になったと捉えています。

当社はOpenAIとともに、「Patching as a Service」に取り組んでいます。これは、前述のAIモデルを活用し、企業のシステムの脆弱性を診断し、パッチと呼ばれる修正プログラムを適用するサービスです。サイバー攻撃によって企業のシステムが止まれば、売上が一瞬で失われ、社会インフラが混乱する可能性があります。これは企業のサステナビリティそのものに関わる問題です。日本の企業のサイバーセキュリティ対策を強力に支援し、重要インフラを守るための取り組みとして、全速力で進めていきます。重要インフラを担う企業や、機密性の高いデータを扱う企業に

とって、AI活用とセキュリティは切り離せない課題です。当社は、通信、クラウド、AI、セキュリティを一体で提供することで、社会的な責任を果たしながら、法人のお客さまの課題解決を支援し、事業成長につなげていきます。

Governance（ガバナンス）の取り組み：

自律性と市場規律を生かすグループ構造

当社は、ソフトバンクグループ(株)の上場子会社であると同時に、LINEヤフーやPayPayなどの上場子会社を持つ親会社でもあります。親子上場については、投資家の皆さまから、利益相反のリスクや現在のグループ構造の妥当性についてご意見をいただいています。この点について、私の考えを明確にお伝えします。

まず、当社がソフトバンクグループ(株)の上場子会社であることについてです。ソフトバンクグループ(株)と取引を行う際に重視しているのは、その取り組みが当社の企業価値向上に資するか、当社の収益機会につながるかという点です。当社単独で十分に実行できる事業であれば、共同で事



業を行うことは原則としてありません。一方で、SB Neoの展開やOpenAIとの協業のように、ソフトバンクグループ(株)のグローバルなネットワークや投資先との関係を活用することで、当社単独では得られないスピードで事業展開する機会を獲得できる場合があります。

完全に資本関係を切り離せば、形式的な独立性は高まるかもしれません。しかし、ソフトバンクグループ(株)が持つグローバルな情報、ネットワーク、投資先との関係を活用できる機会は少なくなります。一方で、完全子会社化されれば、当社は少数株主の皆さまから直接評価を受ける上場会社としての市場規律を失います。現在の形は、親会社の知見を活用しながら、当社自身が上場会社として市場の声を受け止め、自律的にスピード感を持って意思決定できるという両面を持っています。

もちろん、利益相反への対応は不可欠です。当社では、取締役の過半数を独立社外取締役とし、一定基準を超えるソフトバンクグループ(株)との重要取引については、独立社外取締役のみで構成される会議(独立社外取締役会議)で事前に検討する体制(📄 P80)を整えています。少数株主にとって不利な意思決定を防ぐ仕組みを維持しながら、必要なシナジーを取り込む。このバランスが重要です。

次に、当社がLINEヤフーやPayPayなどの上場子会社を持つ親会社としての立場についてです。これらの企業を完全子会社化すれば、グループとしての統制は強まります。しかし、各社が上場企業として市場から直接評価を受け、自律的にスピード感を持って経営し、優秀な人材を獲得しながら成長できるメリットは小さくなります。一方で、完全に資本関係を切り離せば、各社の独立性は高まるものの、われわれの「経済圏」から得られるメリットは小さくなることでしょう。

現在の体制は、各社の自律性と市場規律を保ちながら、

グループ全体としての方向性を共有し、重複投資を避け、それぞれが最も強い領域に集中して成長するための構造です。こうした連携をさらに強めるため、LINEヤフーとPayPayのCEOも2026年6月から当社の取締役に加わりました。また、私自身もPayPayの取締役、LINEヤフーの親会社であるAホールディングス(株)の取締役を務めています。経営トップ同士が継続的に方向性を共有し、ガバナンスを効かせながら、グループ全体でシナジー創出を加速していきます。

親子上場は、形だけで評価されるべきものではありません。重要なのは、その構造が各社の企業価値向上に貢献できているか、少数株主の利益を守る仕組みがあるか、そしてグループ全体として社会に提供する価値を最大化できているかです。われわれは、これらの観点から現在の体制を不断に検証し、投資家の皆さまの疑問や懸念に真摯に応えていきます。

キャピタルアロケーション：成長投資と財務規律

財務健全性、資本効率を維持・向上させながら、成長投資と株主還元を両立する

新中期経営計画では、キャピタルアロケーションの考え方(📄 P40)を明確にしました。継続的な増配を目指す一方で、AI時代の成長機会を取り込むためには、財務健全性や資本効率を意識しつつ、必要な成長投資を実行していくことが不可欠です。

2026年度から2028年度までの3年累計*5では、コンシューマ事業とエンタープライズ事業を中心に3.4兆円の営業キャッシュ・フロー*6を創出する計画です。通信料な

CEOメッセージ

どによる安定的・継続的な創出に加え、国内最大規模のAI計算基盤やAIデータセンターの収益が加わります。この営業キャッシュ・フローは、後述の通信関連の設備投資と株主還元強化などを賄える水準です。

キャッシュアウトについては、モバイルサービス売上の増加を背景に、快適で強靱なネットワークを構築し競争力を維持するため、主に通信関連の設備投資として3年累計1.5兆円を計画しています。また、基地局設置のための土地・建物に関するリース料*7の支払いとして0.4兆円、株主還元として1.3兆円を見込んでいます。これらに加え、AI関連の追加設備投資、M&A、自己株式の取得などに活用する戦略枠として1.0兆円を確保しています。

この戦略枠1.0兆円のうち、現時点で0.3兆円の使途が決まっています。大阪堺AIデータセンター（140メガワット）や北海道苫小牧AIデータセンター（50メガワット規模）の構築、革新型バッテリー製造が含まれます。残りの0.7兆円については、企業価値を高めるための次の一手として、リターンの大きさや確度、資本コスト、財務健全性への影響を見極めながら意思決定していきます。

上述の戦略枠1.0兆円の判断に合わせ、資金調達については3年累計で総額0.8兆円を想定しています。調整後ネットレバレッジ・レシオ*8は2倍台半ば、連結調整後ROE*9は20%前後を目線とし、財務健全性と資本効率性の両立を追求します。調整後ネットレバレッジ・レシオが2倍台半ばを超える場合には、投資回収の蓋然性をより慎重に見極めながら投資判断を行います。

このようなキャピタルアロケーションの考え方をベースに、成長投資・株主還元・財務健全性のバランスを取りながら、企業価値の最大化を目指します。

*5 キャピタルアロケーションは、LYグループ・PayPay等を除いて管理

*6 割賦債権流動化による影響を含む

*7 通信設備、基地局用不動産および構築物のスペース、通信ネットワーク用不動産、事務所および倉庫などの賃借料に関わるリース負債の支払い
*8 調整後ネットレバレッジ・レシオ = 純有利子負債 ÷ 調整後EBITDA（該当四半期の直近12カ月）
*9 連結調整後ROE = (親会社の所有者に帰属する純利益－社債型種類株式の配当総額) ÷ (親会社の所有者に帰属する持分－社債型種類株式の残高)

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

「AI共存社会」の「当事者」として未来を創る

私は、5年先、10年先だけを見て経営上の判断をしているわけではありません。当社はインフラ企業であり、20年後、30年後にも社会の中で重要な役割を担い続ける会社です。だからこそ、「30年後のソフトバンクにとって、今やるべきことは何か」という目線で意思決定するように心がけています。私が社長である期間だけの短期的な利益を創出するために、将来に負担を先送りする経営はしたくありません。中長期的な目線で「あの時の仕掛けが効いた」と言われるような仕事をしたいと考えています。

AIは、世の中を便利にする一方で、人・企業・社会のあり方を大きく変える可能性を持っています。便利さの先に本当に人の幸せがあるのか。AIが企業や社会をよい方向に導くのか。私は、その問いに対して、当社が「傍観者」ではなく、「当事者」になりたいと考えています。どこか一部のパーツだけを担うのではなく、AIデータセンター、ネットワーク、クラウド、セキュリティ、AIサービス、そして消費者との接点まで垂直統合で関わるからこそ、AI社会をよい方向へ導く「当事者」になり得るのです。

これからの5年間は、これまで投資してきたAIインフラやAIサービスを収益化し、まずは株主の皆さまにお示し



た新中期経営計画の目標を着実にやり遂げます。同時に、SB Neolによる米国でのネオクラウドビジネス、「Patching as a Service」、革新型バッテリー、次世代メモリ、HAPS*10、「AI-RAN」、ソブリンAIなど、収益化の確度を高めながらアップサイドを狙う取り組みも進めています。短期的に利益貢献するものもあれば、本格的な収穫時期がさらに次の中期経営計画期間になるものもあります。しかし、20年後、30年後のソフトバンクを考えれば、今から種まきしておくべきものばかりです。

株主・投資家の皆さまに、当社をAI時代の成長企業として評価いただくためには、私たち自身が成果を数字で示し、その進捗を分かりやすく説明し続けることが必要です。

これまで種まきしてきたAI投資を着実に収益化し、新中期経営計画の目標を達成するとともに、さらなるアップサイドを追求する。そして、成長の成果を株主還元にもつなげ、株主の皆さまとも分かち合っていく。その一つ一つを実行し、市場との対話を重ねながら、ソフトバンクは次世代社会インフラ企業としての進化を加速させていきます。引き続き、当社の中長期的な成長にご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

*10 HAPS (High Altitude Platform Station) : 成層圏において長期間滞空する通信プラットフォームを運用し、広域エリアに通信サービスを提供するシステムの総称。

CFO Message

変化を恐れないDNAを礎に、成長への挑戦と株主還元を両立する

CFOとしての原点

ソフトバンク流ファイナンスの原体験

私の社会人としてのスタートは、固定電話が主流で、携帯電話がようやく普及し始めたばかりの時代の日本テレコムでした。2004年、同社がソフトバンクに買収されたことは、私のキャリア、ひいては人生の大きな転換点となりました。

ソフトバンクは、直収固定電話サービス「おとくライン」の立ち上げを目的として日本テレコムを買収しました。その直後から始まった設備投資は、それまでの日本テレコムでの常識を大きく超える規模で進められ、当時経理部で固定資産管理を担当していた私は、まさに怒涛の日々を送ることになりました。困難な状況でも全社一丸となり、驚異的なスピードで物事を動かしていく成長に向けた圧倒的なエネルギーこそがソフトバンクの本質であり、それが私の中に深く根付いた「変化を恐れないDNA」の原点となっています。

その後、財務部に異動し、私はさらなるソフトバンク流のダイナミズムを体験しました。「おとくライン」への大規模な投資を実行した結果、手元資金がタイトになる状況に直面した際、経営陣から下されたミッションは「計上した資産をリースなどを通じて最大限に資金化せよ」というものでした。資金調達と事業展開のサイクルを高速で回していく。このスピード感と発想が、現在の私のCFOとしての財務運営にも生きています。

近年、私が主導したプロジェクトの中で最も印象深いのは、日本初となった「社債型種類株式の上場」です。「成長投資と高水準の株主還元の両立」という、一見するとトレードオフの関係にある課題を解決するため、既存株主の希薄化を招かない資本性資金の調達という新しいスキームを形にしました。資本市場や関係各所にその本質的な価値を理解していただくには大きな苦労がありましたが、丁寧な対話を通じて市場に受け入れられたと自負しており、今では他社でも発行する事例が増えてきています。日本の資本市場の発展にも貢献できたと考えており、大きな手応えとなりました。

この経験から得た気づきは、単にスキームの技術的な説明をするのではなく、「なぜそれが必要なのか、その前提にある当社の戦略は何なのか」を一つのストーリーとして共有することが、市場との対話において重要だということです。また、当社の中で議論していることや意思決定の背景を分かりやすくお示しすることも重要だと考えています。CFOとなった今、当社の成長戦略や資本配分について、前提や考え方をできる限り分かりやすくお伝えし、資本市場の皆さまとの建設的な対話を通じて、信頼関係をより強固にしていきたいと考えています。

取締役
常務執行役員 兼 CFO

秋山 修

CFOメッセージ

前CFOからの継承と、新たに描くCFO像

「攻守のバランスー」として、
企業価値最大化に挑む

前任の藤原は、20年以上にわたりソフトバンクの財務部門をけん引し、今日の強固な財務基盤を築いてきた存在です。このポジションを引き継ぐことを見据えて、1年前から計画的に移行プロセスを実行してきました。藤原と行動をともにし、CFOの実務や判断のあり方を間近で体感できたことは極めて大きな経験でした。また、この準備期間を通じて社長の宮川との接点が増え、経営陣同士の会話や意思決定のプロセスを事前に共有できたことも、現在の確かな土台となっています。



私は、CFOの仕事で最も重要なのは、経営資源を能動的に配分し、「攻守のバランスー」となって企業価値を向上させることだと考えています。これまで資本政策の立案や資金調達に携わり、金融機関や投資家の皆さまとの関係構築にも深く関わってきました。その中で培ってきたのは、成長への挑戦、株主還元の充実、財務健全性の維持という三つの要素をバランスさせる感覚です。財務規律を維持しながらも、成長機会を逃さず捉え、必要な経営資源を適切に配分することで、企業価値の最大化を目指していきます。

前中期経営計画（2023～2025年度）の総括

成長投資と財務健全性を両立し、
次なる飛躍への基盤を構築

2025年度までの前中期経営計画は、通信料値下げによって影響を受けた事業基盤を再構築し、「次世代社会インフラ」の構築に向けた準備を進めることができた3年間でした。結果として、モバイルサービス売上の底打ち・反転を当初計画より1年前倒しで実現し、PayPayの成長もあって、毎期の連結売上高・営業利益・純利益の期初予想を上回る業績を達成できました。

こうした成果があったからこそ、将来に向けた先行投資にも積極的に取り組むことができました。AIデータセンターやAI計算基盤への設備投資として約2,000億円を投じており、これらの投資に対しては、社債型種類株式による調達資金なども活用し、財務健全性に配慮しながら資金を配分しました。成長投資を着実に実行しつつ、財務規律を維持できたことは、前中期経営計画における大きな成果だったと考えています。

一方で、AI関連ビジネスへの人材シフトや組織体制の整備は今後さらに強化すべきだと考えています。前中期経営計画では技術開発や事業化に向けた準備を進めてきましたが、その技術を本格的なビジネスへと昇華させるためには、技術部門だけでなく営業部門や財務部門を巻き込んだ強固な体制が不可欠です。新中期経営計画でAI関連ビジネスを成長ドライバーとして加速していけるよう、グループ全体の組織体制の整備を着実に進めています（[P51](#)）。

新中期経営計画（2026～2030年度）に込めた意志

長期視点で挑戦を続ける5年計画と
AI成長戦略

新中期経営計画を策定するにあたり、特に頭を悩ませた論点は三つありました。一つ目は、計画期間を3年にするか、5年にするかという点です。5年計画は、公表済みの長期ビジョン（[P35](#)）とも整合し、市場にも示しやすい一方で、AIをはじめとするテクノロジーやマクロ環境の変化が激しい時代において、5年先の目標を公表することには不確実性も伴います。これまでのソフトバンクは3年サイクルを基本とし、掲げた目標を着実に達成してきました。議論を重ねた結果、私たちはあえて5年計画を選択しました。変化の激しい時代だからこそ、長期的なビジョンを見据えて高い目標を掲げ、果敢に挑戦していく。それこそがソフトバンクのあるべき姿だと考えています。

二つ目は、投資家の皆さまからも多くの質問をいただいていた、AIの収益化をどのように示していくかという点です。今回の中期経営計画では、AI関連ビジネスをエンタープライズ事業の成長ドライバーとして明確に位置付け、「クラウド・AI」領域の売上成長率をお示ししました（[P38](#)）。中期経営計画の発表段階では、具体的な取り組みの開示に制約があり、「目標は意欲的だが、どのように達成するのか」という投資家の皆さまからのご指摘もありました。その後、協業や受注の進展を踏まえ、2026年8月には、2026～2027年度における「クラウド・AI」領域の売上年平均成長率30%というさらに具体的な成長目標をお示ししました。今後とも実績を適時にお示しし、「クラウド・AI」領域の成長の蓋然性を投資家の皆さまにご納得いただけるよう努めていきます。

三つ目は、財務健全性を維持しながら、AIなどへの成長投資と継続的な増配をより高いレベルでバランスさせることをどのように説明するのかという点です。この課題を解決するため、キャピタルアロケーション（[P40](#)）の考え方を明確にお示ししました。通信事業への設備投資および継続的な増配は、安定的な通信事業と収益化が見込まれるAI関連事業からの営業キャッシュ・フローで賄います。その上で、AI関連などの成長投資は、財務健全性の目線（調整後ネットレバレッジ・レ

CFOメッセージ

シオ*1を2倍台半ば)と資本効率性の目線(連結調整後ROE*2 20%前後)の両立を追求しながら実行していく考えです。この判断軸を社内外で共有できたことで、会社として一本芯の通った計画になったと考えています。

*1 Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay銀行(株)、PayPay証券(株)などに係る純有利子負債と調整後EBITDA、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く。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 (親会社の所有者に帰属する純利益－社債型種類株式の配当総額) / (親会社の所有者に帰属する持分－社債型種類株式の残高)

資本コストを意識した投資とポートフォリオマネジメント

資本効率を追求し、成長領域へ経営資源を再配分

投資判断においては、資本コストを強く意識しています。当社は加重平均資本コスト(WACC)低減のため負債を有効に活用しており、通信事業を主とする会社全体のWACCは約5%の水準です。一方で、M&AやAI関連の新規事業は、既存の通信事業とはリスク特性が大きく異なるため、資本コストを十分に上回るIRRが見込める案件を優先します。投資判断にあたっては、資本コストを踏まえた規律ある判断軸のもと、案件ごとのリスク特性や戦略的意義、期待リターンなどを総合的に検証していきます。

ソフトバンクには現在、多くの企業から提携や協業の提案が寄せられています。非常にありがたいことですが、経営資源は有限です。当初想定していたシナジーが生まれない、あるいは事業環境が変化した場合には、CFOとして素早く軌道修正することが重要だと考えます。私の管掌部門である経営企画本部では、ポートフォリオ企業を定期的にモニタリングし、特に今後の財務リスクになり得る子会社・投資先を早期に把握できる仕組みを設けています。損益の状況、事業計画との乖離、純資産の下落状況などを確認し、必要に応じて改善策を実行します。改善が見られない場合には、シナジーも含めて保有方針を確認し、売却・撤退も検討します。

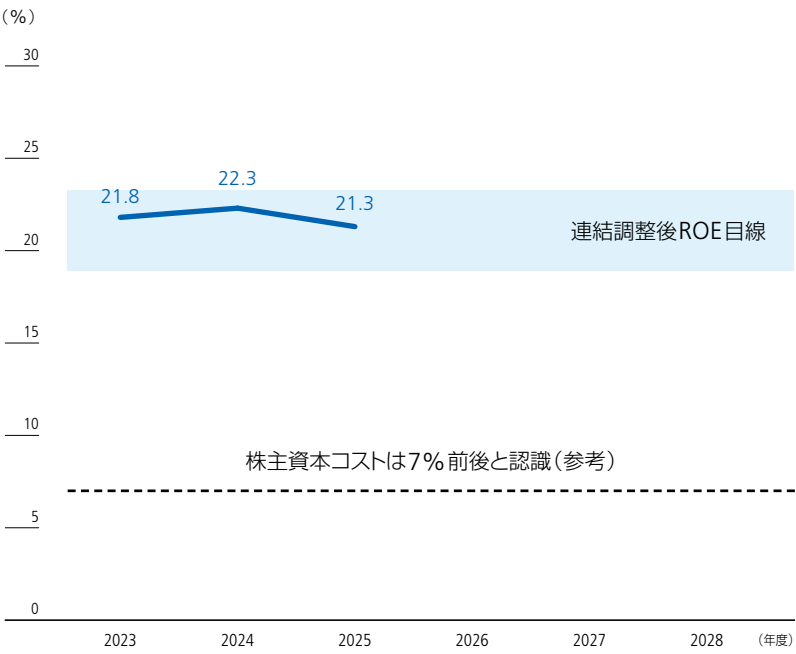
新たな投資機会が増えるなかで、既存の事業や投資先も含めた全体の優先順

位を、これまで以上に厳しく見極めていく必要があります。これまで取り組んできた事業を否定するものではありませんが、当社がフォーカスすべき領域をさらに明確にし、ポートフォリオの入れ替えも含めて、より高い収益性が見込まれる事業やAIなどの成長領域へ経営資源を移していくことが重要だと考えています。変化を恐れず、会社の形を柔軟に変えていけることは、ソフトバンクの強みの一つだと捉えています。

当社は、株主資本コストを7%前後と認識しています。これに対して、当社の連結調整後ROE*2は20%を上回る水準で推移しており、今後も20%前後の維持を目指します。ポートフォリオマネジメントを徹底し、資本効率を高める努力を続けることで、株主資本コストを大きく上回るROEを実現し、十分なエクイティスプレッド*3の確保を通じて、持続的な株主価値の向上につなげていきます。

*3 ROE－株主資本コスト

資本効率: 連結調整後ROE20% 前後の維持



財務規律を効かせた資金調達

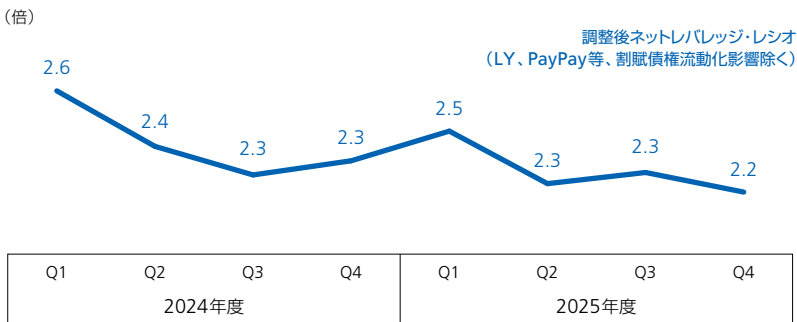
良好な格付けを維持し、成長を支える強固な財務基盤を構築

金利環境が変化するなか、負債の適切なコントロールは極めて重要な財務課題です。当社は「調達手段の多様化」「返済期限の分散」「固定・変動金利のバランス」という観点から、財務運営を行っています。2025年7月に初めて発行した外貨建て普通社債は、国内外の金利・為替動向を見極めながら、安定的な長期資金を大規模に確保する手段となりました。

また、当社は国内外の格付機関から良好な長期格付けを得ています。国内においては、(株)格付投資情報センター(R&I)から「A+」、(株)日本格付研究所(JCR)から「AA-」、海外においては、S&Pから「BBB」*4、Fitchから「BBB+」を取得しています。格付けを維持するための財務規律として、調整後ネットレバレッジ・レシオ*1の目線を2倍台半ばに設定しています。成長の機を逃さず投資を実行するため、一時的にレバレッジが拡大することもあり得ますが、その後は中期的に調整後ネットレバレッジ・レシオ*1 2倍台半ばの水準に戻していく考えです。こうしたシナリオを丁寧に説明しながら、適切な財務運営を行っていきます。

*4 S&Pのスタンドアローン評価(ソフトバンク(株)単独ベースでの信用力評価)はbbb+です。

ネットレバレッジ・レシオ*1



CFOメッセージ

ソフトバンクグループ(株)とのシナジーと、独立性の担保

グループの強みを生かしながら、
少数株主利益を守るガバナンスを徹底

ソフトバンクグループ(株)との関係性は、当社が成長を加速させる上で大きな強みです。グローバルに活動するソフトバンクグループ(株)は、世界最先端のテクノロジー企業とのネットワークを有しており、その一員であることは、当社に多くの成長機会をもたらしています。一方で、独立性が損なわれ、少数株主の皆さまの利益を損なうようなことがあってはなりません。この点については、私を含め、業務執行を担う経営陣が強く意識しています。また、当社では取締役の過半数を独立社外取締役が占めていますが、それにとどまらず、ガバナンスを一層強化するため、自主的な取り組みとして「独立社外取締役会議」を設置しています。一定の基準を超える支配株主などとの重要な取引については、取締役会に先立ち、独立社外取締役のみで構成される「独立社外取締役会議」で、少数株主利益保護の観点から事前検討を行っていただく体制を整えています(図P80)。

特にAI領域では、ソフトバンクグループ(株)やその関係会社と関連する取引が生じる場合もあります。そうした取引では利益相反が懸念され得る場合もあるからこそ、当社自身が「本当にソフトバンク自身の企業価値向上につながるのか」「少数株主の皆さまの利益に資するのか」という視点を徹底することが重要です。社外取締役の皆さまからは、個別の取引条件や妥当性にとどまらず、「その取引を通じて最終的に何を実現したいのか」「中長期的に当社にどのような価値をもたらすのか」といった、より本質的かつ大局的な観点からご意見をいただいています。こうした議論は、当社の意思決定やガバナンスをより強固なものにする上で、非常に重要だと感じています。

資本市場へのメッセージ

変化を恐れず挑戦を続け、
持続的な企業価値向上を実現する

当社は新しい中期経営計画を発表し、成長戦略を刷新するとともに、執行役員体制の若返りを図りました。荒削りな部分もあるかもしれませんが、若いリーダーシップならではの機動力と柔軟性を発揮し、これまで以上に未来を見据えた挑戦を加速していける体制になったと考えています。私自身は、社内のさまざまな部門と連携しながら、攻めと守りのバランスを取り、掲げた目標の達成を推進するとともに、資本市場との懸け橋としての役割を果たしていきます。最終的には、掲げた目標を達成し、結果でお示しすることが何より重要と考えています。

さらに、CFO管掌の組織においてもAI活用の先駆者でありたいと考えています。財務経理領域における業務効率化や経営管理の高度化にAIを活用し、そこで確立した活用事例を広く共有することで、日本中のCFOや経営者の皆さまのお役に立てる存在になることを目指します。これは、日本企業全体の競争力向上にもつながると信じています。

ソフトバンクはこれまでも、変化を恐れず挑戦を続けてきました。これからも、中長期的な成長に向けた挑戦、株主還元の充実、財務健全性のバランスを取りながら、企業価値向上に全力で取り組み、「世界に最も必要とされる会社」を目指していきます。

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
期末株価*5(円)	124.7	137.5	143.9	142.8	152.9	195.1	208.4	211.1
PER(倍)	12.9	13.8	13.9	13.0	13.6	18.9	18.9	18.6
PBR(倍)	4.0	6.5	4.4	3.4	3.3	4.1	4.1	3.8

*5 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を実施。2024年10月1日以前の期末株価については当該株式分割調整後の数値を記載

株主総利回り(2023年3月31日を0%として算出したTSR、2022年度~2025年度)



Contents

- 33 サステナビリティ戦略
- 35 長期ビジョン
- 37 中期経営計画
- 41 製造・知的資本：
常務執行役員 プロダクト AI担当 メッセージ
- 44 製造・知的資本：
「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略
- 48 自然資本：グリーンなAIインフラの構築

Direction of Transformation

〈成長戦略の方向性〉

当社は、中期経営計画で掲げた成長戦略「Activate AI for Society」の下、全事業でAIの社会実装を推進し、企業価値向上を目指します。長期ビジョン、中期経営計画の概要と、その実現に向けた技術戦略、サステナビリティ戦略を説明し、成長戦略の方向性を紐解きます。

■ サステナビリティ戦略

当社グループは、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、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・テクノロジー領域においてさまざまな事業に取り組み、「世界に最も必要とされる会社」になるというビジョンを掲げ、企業価値の最大化に取り組んでいます。当社は、上記の経営理念・ビジョンと成長戦略「Activate AI for Society」を結び付ける6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。これらは、当社の企業価値向上と持続可能な社会の実現の両立に向け、優先的に取り組むべき課題と位置付けています。



サステナビリティ戦略

当社は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、「サステナビリティ基本方針」を制定しています。取締役会がサステナビリティ推進状況を監督し、関連する重要事項を審議・決議しています。さらに、経営監督機能の強化を目的に、取締役会の諮問機関としてESG推進委員会を設置しています。

サステナビリティ基本方針

私たちソフトバンクは、すべてのモノ・情報・心がつながる持続可能な社会の実現に向け、企業活動や事業を通じて、さまざまな社会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「うれしい」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、平等で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と公正な取引関係（腐敗・汚職の防止など）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・生物多様性保護への対応、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。

サステナビリティ監督体制

当社では、サステナビリティ経営の高度化を目的に、取締役会がサステナビリティに関する重要事項を審議・決議し、その推進状況を監督しています。

さらに、当社のサステナビリティに関する経営監督機能の強化を目的に、取締役会の諮問機関としてESG推進委員会（委員長：

ESG推進委員会 年間アジェンダ

【2025年度】

開催日	アジェンダ
第1回 4月22日	- ISSB／SSBJ対応進捗 2025年度マテリアリティ 2024年度実績／2025年度KPI - ESG対応に係る各種規程等改訂
第2回 7月29日	- 有識者ダイアログ「サステナビリティと最新動向」 - SSBJ対応進捗
第3回 10月21日	2025年度上期KPI進捗 - ガバナンス潮流・動向 - SSBJ対応進捗
第4回 1月20日	- ESG推進関連（外部評価 ほか） - 新マテリアリティの方向性 - SSBJ対応進捗

【2024年度】

開催日	アジェンダ
第1回 4月16日	- ESG潮流・動向 2023年度実績 - マテリアリティ再検証結果 2024年度KPI
第2回 7月23日	- 有識者ダイアログ：投資家視点でのESG重要性／潮流の報告 - ISSB／SSBJ全社推進 - サプライチェーンに対するESGの取り組み - ESG推進関連（投資家向けESG説明会）
第3回 10月22日	- ESG潮流・動向 2024年度上期KPI進捗 - ISSB／SSBJ対応進捗
第4回 1月28日	- ISSB／SSBJ対応進捗 - インターナルカーボンプライシング関連 - ESG推進関連（SDGs Action Award）

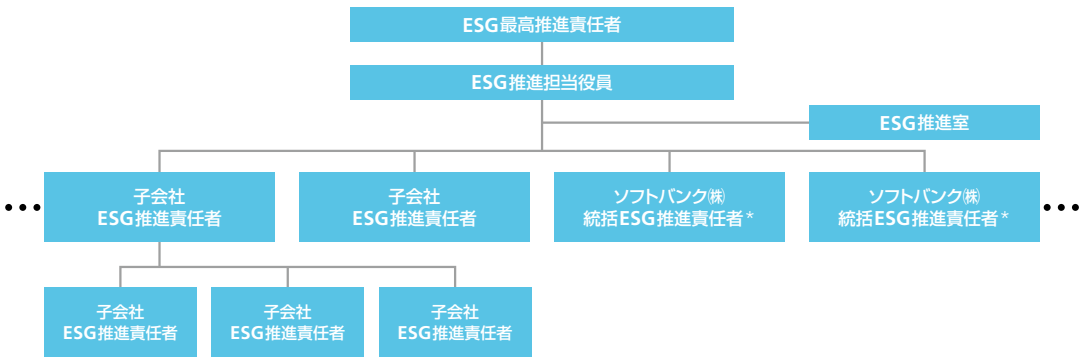
代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一）を設置しています。同委員会は、原則として四半期ごと（年4回）および重要な議題が生じた際には臨時で開催され、当社グループのサステナビリティ活動に関する進捗のモニタリングおよび取締役会への提言などを行っています。取締役会は、その提言を尊重して意思決定を行うことにより、サステナビリティ視点を当社の経営に適切に反映させています。

サステナビリティ執行体制

代表取締役 社長執行役員 兼 CEOがESG推進の最高責任者として、当社グループ全体のサステナビリティ対応の責任を担い、常務執行役員 兼 CHRO（最高人事責任者）がESG推進の担当役員として指揮を執っています。

また、当社グループのサステナビリティ活動を推進するためにESG推進室を設置するとともに、当社の各部門および子会社にはそれぞれESG推進の責任者を設け、事業内容に合わせたさまざまな活動を行っているほか、ESG推進室と連携しグループ一体となることで、効果を高められるよう取り組んでいます。さらに、リスク管理委員会や環境委員会、女性活躍推進委員会なども連携することで、サステナビリティ課題に迅速に対応しています。

サステナビリティ推進体制（2026年6月23日現在）



*統括の配下にない部門では本部ESG推進責任者を設けています。

長期ビジョン

「AI共存社会」の実現に向けた課題

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

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

「次世代社会インフラ」の構築による課題解決

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

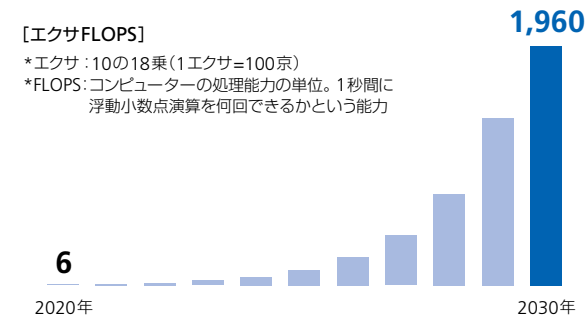
（「次世代社会インフラ」の全体像や実現に向けた技術戦略については、[E&E P44](#)をご参照ください。）

日本のデータ処理需要と必要な電力

【エクサFLOPS】

*エクサ：10の18乗（1エクサ=100京）

*FLOPS：コンピューターの処理能力の単位。1秒間に浮動小数点演算を何回できるかという能力



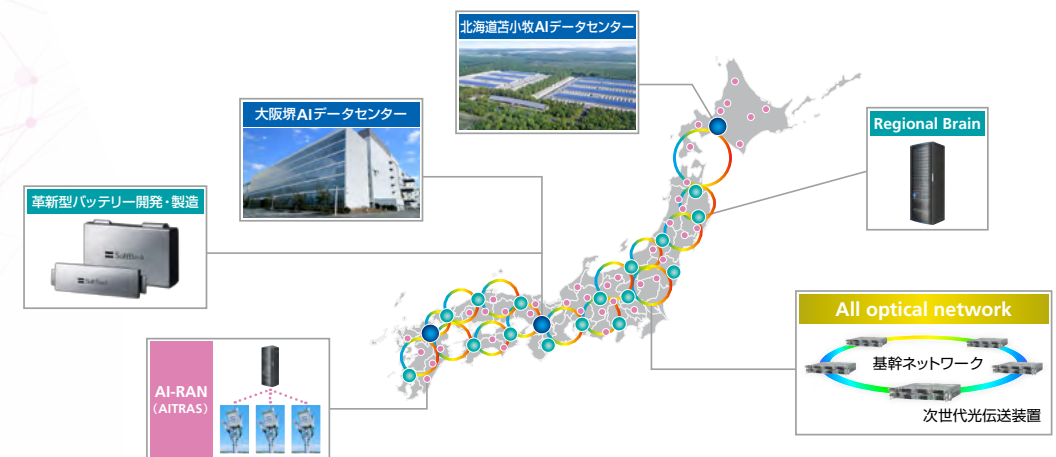
（出所）第5回 半導体・デジタル産業戦略検討会議（経産省）および各種公開情報より当社推計

*必要電力量 = 必要計算能力からデータセンターに割り戻して計算。
PUE（電力使用効率）1.2前提。大型火力 = 700MW

現在のインフラの構造的課題



当社が構築を目指す「次世代社会インフラ」



長期ビジョン

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

当社は、長期ビジョンの実現に向け、10年間で下記の図の通り三つのフェーズに分けて取り組みを推進しています。

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

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

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



■ 中期経営計画

財務目標

営業利益・親会社の所有者に帰属する純利益ともに最高益の更新継続を目指す

営業利益：2030年度に1.7兆円を目指す 純利益*1：2030年度に7,000億円を目指す

非財務目標

AIデータセンター等の拡大を進める中においても、2030年度のカーボンニュートラル達成を堅持

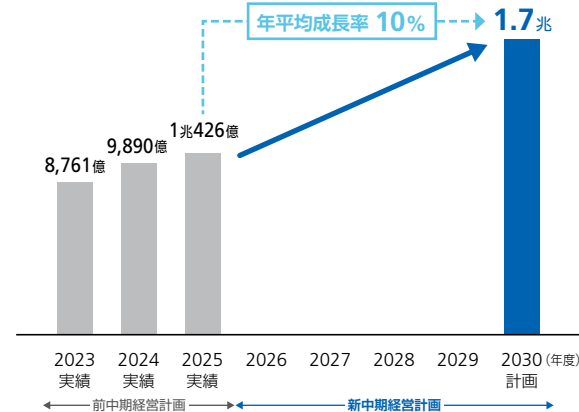
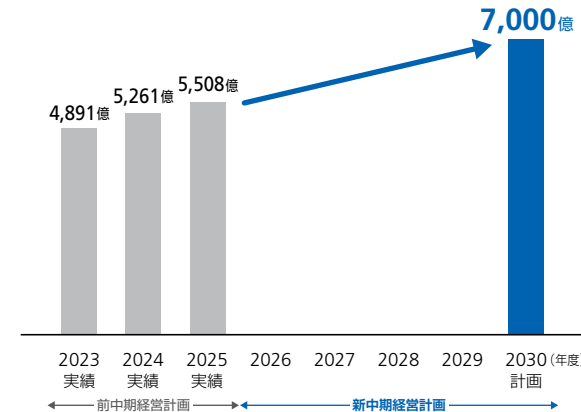
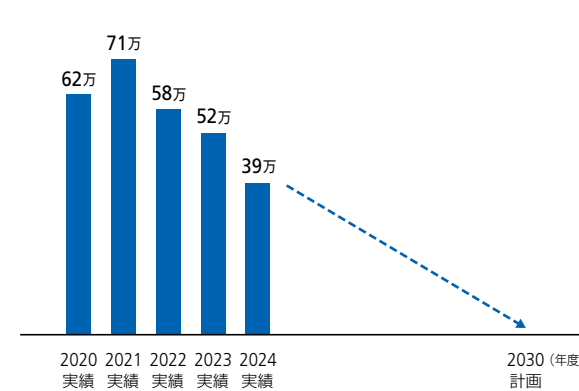
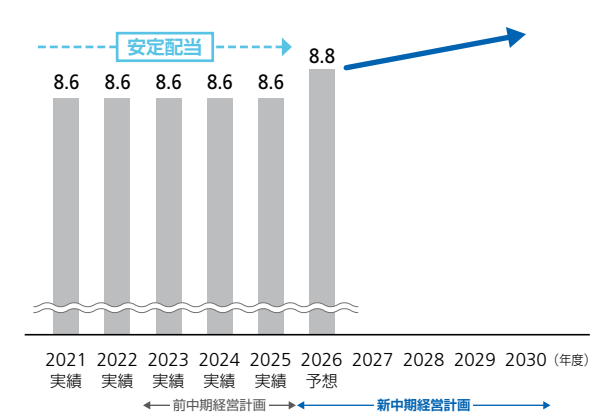
株主還元

継続的な増配*2を目指す（2026年度配当予想は普通株式1株当たり8.8円）

当社は、2030年度を最終年度とする中期経営計画を策定しました。全事業でAIの可能性を起動させ、社会への実装を推進する成長戦略として「Activate AI for Society」(図P22)を掲げています。本中期経営計画では、財務目標として、2030年度に営業利益1兆7,000億円、親会社の所有者に帰属する純利益7,000億円の達成を目指します。

非財務目標については、AIデータセンターなどの拡大を進める中においても、2030年度のカーボンニュートラル達成を堅持することを掲げています。

株主還元については、2026年度に普通株式1株当たり配当金を8.8円へ増配する予想です。本中期経営計画期間においては、利益成長に合わせた継続的な増配*2を目指します。

営業利益*3
(円)親会社の所有者に帰属する純利益*4
(円)温室効果ガス排出量 (スコープ1、2)
(t-CO₂)1株当たり配当金*2
(円)

*1 親会社の所有者に帰属する純利益

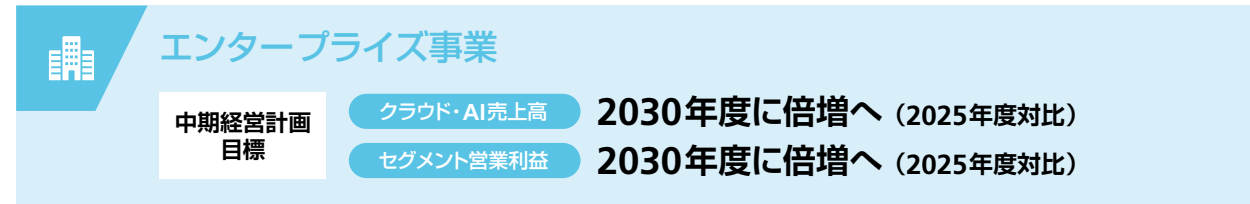
*2 当社普通株式の1株当たり配当金。2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を行っており、2024年10月1日以前の1株当たり配当金については当該株式分割調整後の数値を記載しています。業績動向、財政状態、キャッシュ・フローの状況などを総合的に勘案して安定性、継続性に配慮しながら決定する予定です。

*3 一過性要因を含む営業利益。一過性要因：IPX Corporation（旧LINE Friends Corporation）、LINE NEXT Corporationおよびパブリックコマース㈱の支配喪失に伴う利益（2024年度）、LINE MAN CORPORATION PTE. LTD.およびLINE Bank Taiwan Limitedの子会社化に係る企業結合に伴う再測定による利益（2025年度）

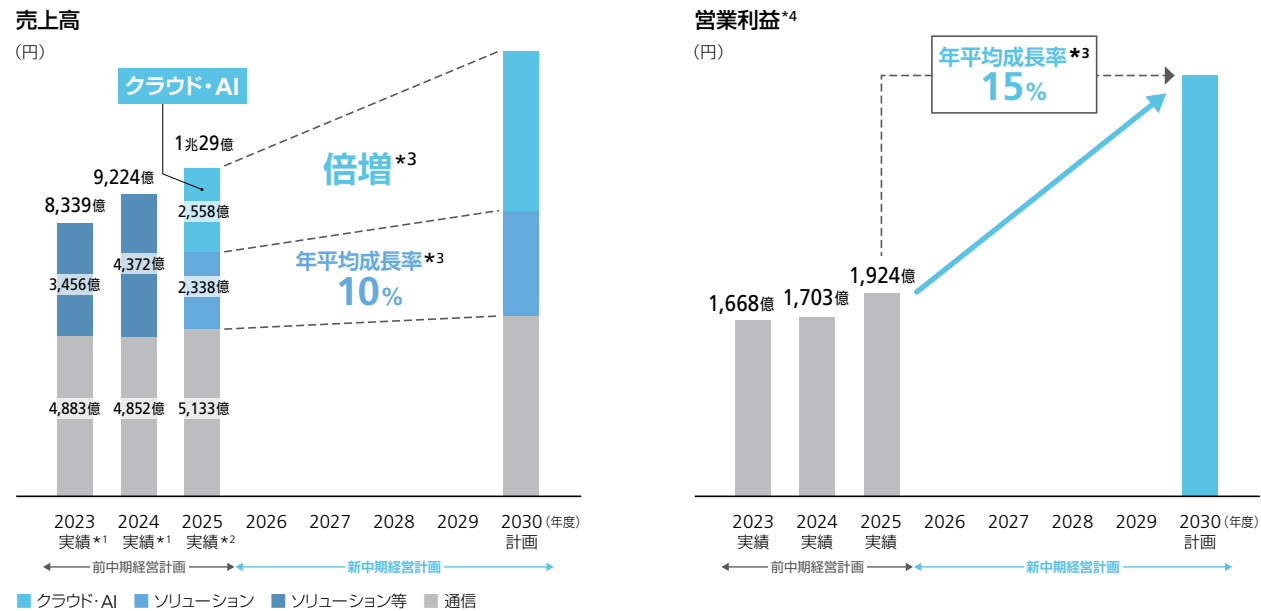
*4 一過性要因を含む純利益。一過性要因：IPX Corporation（旧LINE Friends Corporation）、LINE NEXT Corporationおよびパブリックコマース㈱の支配喪失に伴う利益、組織再編に伴う税務影響等（2024年度）、LINE MAN CORPORATION PTE. LTD.およびLINE Bank Taiwan Limitedの子会社化に係る企業結合に伴う再測定による利益、PayPay㈱に係る税効果、組織再編に伴う税務影響等（2025年度）

中期経営計画

事業領域別の成長戦略



エンタープライズ事業では、「クラウド・AI」領域の売上高およびセグメント営業利益について、2030年度に2025年度比で倍増を目指します。新たな中期経営計画において、これまで「その他」に区分していたAI計算基盤やAIデータセンターなどの事業を統合し、「クラウド・AI」を新たな注力領域としました。通信事業の安定成長を基盤としながら、ソリューション領域の拡大と「クラウド・AI」の伸長を通じて、事業成長を加速していきます。



*1 2024年度Q1から「エンタープライズ事業」に移管したSBテクノロジー(株)およびサイバートラスト(株)等の売上高は「ソリューション等」に含まれています。また、2024年度Q1から事業の管理区分を見直し、「モバイル」および「固定」における一部商材を「ソリューション等」へ移管しました。これらに伴い、2023年度の「エンタープライズ事業」の売上高の内訳全てを遡及修正しています。

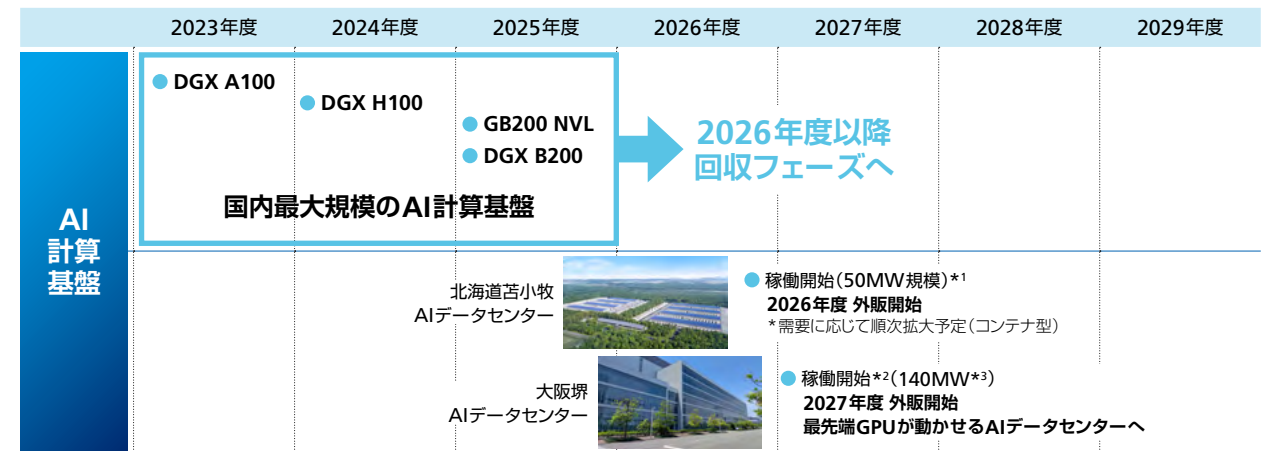
*2 2026年度Q1において、「エンタープライズ事業」における売上高の内訳の管理区分を見直し、従来の「モバイル」「固定」「ソリューション等」を「通信」「ソリューション」「クラウド・AI」に変更しています。これに伴い、2025年度を変更後の管理区分に基づき、内訳全てを遡及修正しています。

*3 2025年度を起点、2030年度を終点として算出しています。

「クラウド・AI」領域では、国内最大規模のAI計算基盤や、北海道苫小牧市および大阪府堺市で整備を進めるAIデータセンターを基盤に、GPUクラウドやソプリンクラウドなどの提供を進めます。これまで先行投資を進めてきたAI計算基盤は、2026年度以降、本格的な商用化・収益化フェーズへ移行します。

北海道苫小牧AIデータセンターは2026年度中、大阪堺AIデータセンターは2027年度の外販開始を予定しており、需要拡大に応じて順次拡張を図る計画です(P45)。

成長戦略：AI計算基盤・AIデータセンター



*1 構築を計画しているデータホール棟の最大受電容量

*2 AIデータセンターの開業は2027年度前半予定。

*3 構築を目指している110エクサFLOPSの計算能力を有するAI計算基盤で必要と想定される受電容量。

国産生成AI「Sarashina」については、金融、電力、自動車、政府・行政などの業界データや企業固有データを活用した業界特化・個社別モデルの提供を通じて収益化を目指します。さらに、2026年のサービス開始を予定する「Crystal intelligence」では、AI同士が連携することで業務全体の最適化を実現し、企業経営の変革を支援していきます。

当社は、企業規模や機密レベルに応じて、ソプリンクラウド、マルチAI・マルチクラウド、AIエージェントサービスなどを最適に組み合わせ、一気通貫で提供することで、多様化・高度化する企業のDX・AI活用ニーズに対応していきます(P41)。

*4 2024年度Q1から、「その他」に区分されていたSBテクノロジー(株)およびサイバートラスト(株)等を「エンタープライズ事業」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。

中期経営計画

事業領域別の成長戦略



コンシューマ事業

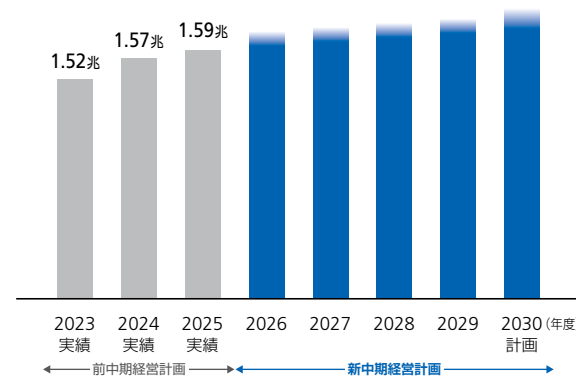
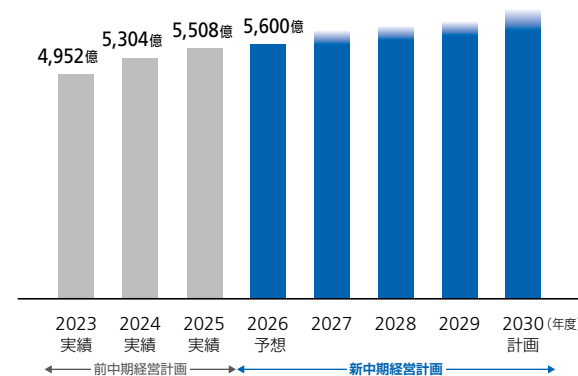
中期経営計画
目標

モバイルサービス売上
営業利益

継続的な増収
継続的な増益

コンシューマ事業では、モバイルサービス売上および営業利益の継続的な増収・増益を目指します。新料金プランの浸透に加え、PayPayやLINEヤフーなどを含むグループ経済圏の活用、長期利用ユーザーの獲得・定着への取り組みを通じて、安定的な事業成長を図っていきます。

継続的な成長に向けた取り組み

モバイルサービス売上
(円)営業利益
(円)

* 2024年度Q1から「コンシューマ事業」に区分されていた一部の子会社を「その他」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。



メディア・EC事業

中期経営計画
目標

AIエージェントによる顧客体験の進化と事業成長を目指す

メディア・EC事業では、AIエージェントによる顧客体験の進化と新たな収益機会の創出を通じて、事業成長を目指します。2026年4月にLINEヤフーは、AIエージェントサービス「Agent i」を発表しました。同社が有する1億超のユーザー基盤や、100万超のビジネスアカウントを活用し、ユーザー向け・企業向け双方でAIサービスの展開を推進していきます。領域ごとのAI起点のマネタイズモデルは次の通りです。

- 【ユーザー向け】 「Agent i」を通じて、検索、購買、金融、ライフサービスなど、日常生活に寄り添ったAI体験の提供を進めます。情報収集や購買活動をAIが支援することで利便性の向上を図るとともに、「LYPプレミアム」を基盤としたコンシューマ向けのAI課金を拡大していきます。
- 【広告領域】 2026年度中に「Agent i」上でエージェント型広告の提供を開始し、広告収益の拡大につなげていきます。
- 【コマース領域】 AIによる購買支援を通じた成果報酬型の課金（コンバージョン課金）につなげていきます。
- 【企業・店舗向け】 接客や運用・分析を自動化・高度化する「Agent i for Business」を通じて、ミニアプリや公式アカウントにAI機能を付加していきます。これにより、企業向けAIサービスの収益機会の拡大につなげていきます。



ファイナンス事業

中期経営計画
目標

■ 既存事業（決済領域・金融サービス領域）の継続的な成長
■ 米国上場を機に国内外のオポチュニティーを追求

ファイナンス事業では、決済領域と金融サービス領域の継続的な成長を目指します。決済領域では、オンライン決済の強化やクレジット決済の拡大を通じて金利収入の成長を図ります。金融サービス領域では、SMEローン（中小企業向けローン）を中心とした金融サービスの拡大を進めていきます。また、「ペイトク2」や決済端末の共同展開など、グループ連携の強化を通じて事業機会の拡大を図ります。加えて、2026年2月にVisa Inc.と締結した決済事業を中心とする戦略的パートナーシップを活用し、国内事業の連携強化やグローバル展開を推進していきます。

さらに、PayPayのナスダック市場への上場を契機として、国内外における新たな事業機会の創出や新サービス展開を進め、さらなる成長につなげていきます。

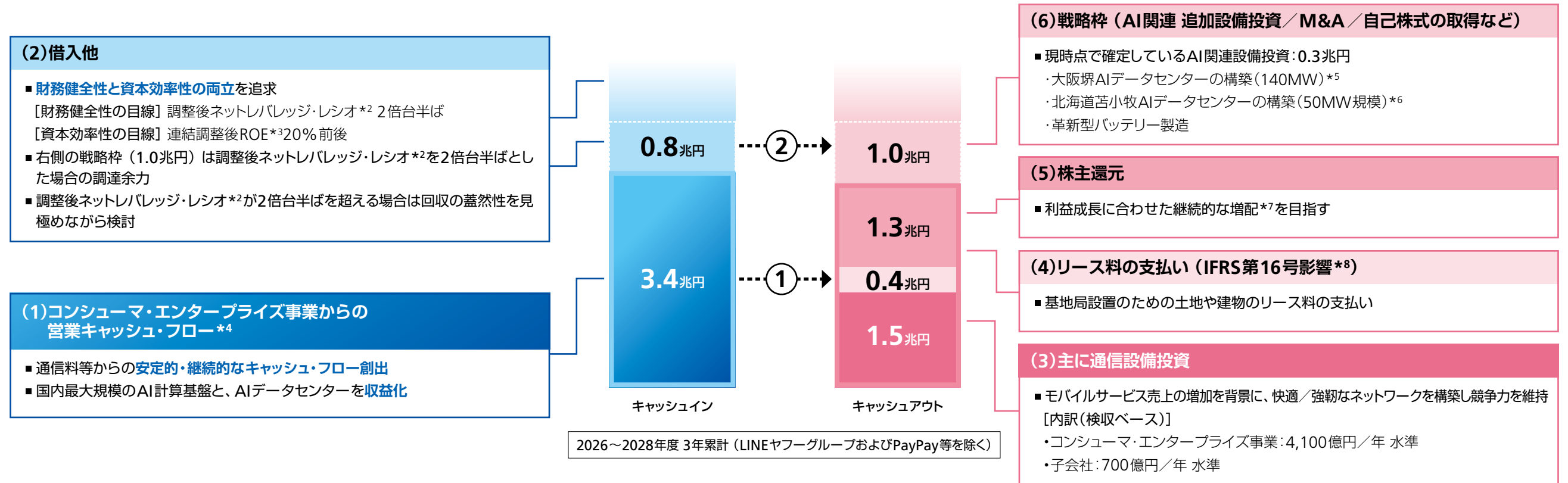
■ 中期経営計画

キャピタルアロケーション

当社は、「中長期的な成長」と「株主還元」の両方を重視する方針の下、2026年度から2028年度までの3年間累計（LINEヤフーおよびPayPay等を除く）におけるキャピタルアロケーションの方針に基づき、財務運営を行っています。具体的には、主に通信事業からの安定的な営業キャッシュ・フローにより、通信関連の設備投資*1および配当総額を賄うとともに、AI関連事業等の収益化により追加的な投資余力や財務改善原資の確保につなげていきます。その上で、財務健全性と資本効率性の両立を追求しつつ、AI関連をはじめとする戦略的投資を実行し、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

基本方針

- ① 通信関連の設備投資と株主還元の強化を上回る営業キャッシュ・フローを創出
- ② 財務健全性と資本効率性の両立を追求しながら戦略投資を実行



*1 基地局設置のための土地・建物のリース料の支払いを含みます。

*2 Aホールディングス(株)、LINEヤフーグループ、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay銀行(株)、PayPay証券(株)などに係る純有利子負債と調整後EBITDA、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除きます。
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）

*3 連結調整後ROE = (親会社の所有者に帰属する純利益 - 社債型種類株式の配当総額) / (親会社の所有者に帰属する持分 - 社債型種類株式の残高)

*4 割賦債権流動化による影響を含みます。

*5 構築を目指している110エクサFLOPSの計算能力を有するAI計算基盤で必要と想定される受電容量

*6 構築を計画しているデータホール棟の最大受電容量

*7 業績動向、財政状態、キャッシュ・フローの状況などを総合的に勘案して安定性、継続性に配慮しながら決定する予定です。

*8 通信設備、基地局用不動産および構築物のスペース、通信ネットワーク用不動産、事務所および倉庫などの賃借料に関わるリース負債の支払い

■ 製造・知的資本・常務執行役員 プロダクト AI担当 メッセージ

常務執行役員

丹波 廣寅

Executive Message

AIを企業システムの中核へ。 ソブリンククラウド／ソブリンAIで企業のAI実装を支える

AIは、企業システムと統合される段階へ

これまでの企業におけるAI活用は、チャットツールを使った文章作成、要約、問い合わせなど、事務作業を支援する使い方が中心でした。こうした活用だけでも大きな生産性の向上につながります。一方で、企業がAIを競争力の源泉にしているためには、AIを企業システムに統合し、継続的に使える状態にしていく必要があります。

企業活動の中で、AIがデータ活用や業務の重要な部分を担い、企業システムと連携しながら価値を生み出す段階へ進もうとすると、必ず企業が保有するデータをどう扱うのかという問いに行き着きます。AIが扱うのは、公開情報や一般的な文書ではありません。顧客情報、契約情報、業務フロー、社内ノウハウ、研究開発データ、製造現場の知見など、企業の競争力そのものに関わるデータです。

そうしたデータをどこに置くのか、どのAIに投入してよいのか。これらの論点を曖昧にしたままでは、AIを企業システムの中核に組み込むことは難しくなります。AIを性能だけで選ぶのではなく、企業データを守りながら、用途ごとに最適なAIを企業システムと連携させる環境が必要になります。そこで重要になるのが、ソブリンククラウド／ソブリンAIです。

なぜソブリンククラウド／ソブリンAIが重要なのか

ソブリンククラウド／ソブリンAIとは、「データ」「技術」「運用」の三つの主権を国内で保持し、自国の「法規」に則って提供・運用されるクラウド環境とAIを指します。クラウド・AIの実務担当者から見れば、企業の重要なデータがどこに保管され、誰によって運用され、どの基盤技術に依存し、どの法規制の下で扱われるのかを明確に管理できるということです。

企業にとって、自社のデータは競争力そのものです。例えば、顧客情報や製造ノウハウ、研究開発データをAIに読み込ませて活用する場合、そのデータが自社の管理方針に沿って扱われるかどうかの確認が必要になります。意図せず外部の学習データとして利用されたり、自社の管理が及ばない形で扱われたりする懸念が残れば、AIを基幹業務へ深く組み込む判断は難しくなります。AIを本格的に使用したい企業ほど、データの所在、アクセス権限、運用主体、セキュリティ、AIの出自や管理方法を重視するようになります。

海外の汎用AIには優れたものが多く、一般的な業務効率化や情報の整理には大きな価値があります。一方で、企業の機密情報や社会インフラに関わるデータを扱う領域では、より慎重な取り扱いが求められます。全てを一つの汎用AIで取

■ 製造・知的資本・常務執行役員 プロダクト AI担当 メッセージ

り扱うのではなく、用途やデータの機密性に応じてAIを使い分けることが重要です。一般的な情報を扱う業務や機密度の低い業務では海外のクラウドやAIを活用し、企業の中核データや機密度の高い業務では、ソブリンクラウド／ソブリンAIを活用する。このような選択肢を持つことが、企業のAI活用を次の段階へ進める前提になります。

顧客ニーズはすでに顕在化している

企業の経営層と話をしていると、AIを企業システムで活用し、競争力を高めなければならないという危機感がある一方で、「どの業務に、どのような環境で、どのAIを使うべきか」を慎重に見極めていることが分かります。自社の競争力の源泉となるデータを扱う領域や、機密度の高い社会インフラに関わる領域、国内法規制への対応が必要な領域では、海外のクラウドや汎用AIを適用しづらく、「どうしてもAIを活用したい領域があったけれど、導入を見送らざるを得なかった」という声も聞きました。AIを本格的に使いたいからこそ、「ソブリンクラウド／ソブリンAIがあるのであればぜひ使いたい」というニーズが高まっていることを強く感じます。

ソフトバンクは、 AI時代のデジタルインフラの提供者へ

ソフトバンクは、これまで通信事業者として、企業や個人にネットワークを提供してきました。AIが企業システムや基幹業務に統合されるこれからの時代の当社の役割は、単なる通信事業者にとどまりません。通信サービスとともに、データセンター、AI計算基盤、ソブリンクラウド／ソブリンAIを組み合わせ、企業がデータを守りながらデジタル技術を活用するためのインフラを提供する「AI時代のデジタルインフラの提供者」へと進化していきます。

AIが企業システムに組み込まれる時代には、計算資源を持っているだけでは法人のお客さまのニーズに応えられません。十分な処理能力を備えたAI計算基盤、データを保管するソブリンクラウドの環境、企業システムをつなぐネットワーク、企業データを守るセキュリティ、そして運用体制が必要になります。さらに、AIを企業システムとつなぎ、業務プロセスの中で機能させるための実装力も求められます。

当社の強みは、AI計算基盤、ソブリンクラウド、ネットワーク、セキュリティといった技術基盤を、お客さまのニーズに応じて組み合わせ、一気通貫で提供できることです。加えて、長年にわたって法人のお客さまのDXを支援してきた経験を通じて、お客さまの課題やシステム環境に関する知見を蓄積してきました。AIを、実務で成果につなげる仕組みとして提案できることは、ソフトバンクの大きな競争優位性になります。

【AI時代のデジタルインフラの提供】



■ 製造・知的資本：常務執行役員 プロダクト AI担当 メッセージ

企業のAI実装を、 エンタープライズ事業の成長へつなげる

ソプリクラウド／ソプリンAIは、ソフトバンクのエンタープライズ事業の成長をけん引する重要な取り組みです。まず、企業向けのソプリクラウド／ソプリンAIの環境をご利用いただくことが、当社のエンタープライズ事業の「クラウド・AI」領域における収益機会となります。そこに、企業が保有するシステムをモダナイズするとともに、データをAIが活用できる形に整備し、AIとのインターフェースを設計する取り組みが加わります。さらに、その環境を活用したソリューション開発、

システムインテグレーション、その後の運用まで支援することで、お客さまのAI活用が深まるほど、当社の事業機会も継続的に広がっていきます。

AIの導入効果を高めるには、既存業務の一部をAIに置き換えるだけでなく、業務の流れそのものを見直すことも重要になります。これまで人が順番に処理していた業務も、AIを活用することで、処理の順番や役割分担を組み替えた方が効率的になる場合があります。業務プロセスを再設計し、AIが効果を発揮しやすい形に変えていくことが、本格的なAI実装につながります。

AI活用がさらに高度化すれば、画像、映像、音声、センサーデータなどを組み合わせ判断するマルチモーダルAIや、ロボットや機械の動作につながるフィジカルAIなど、適用範囲は物理世界にも広がっていきます。こうしたAIを企業や産業の現場に適用し、業務効率化、品質向上、新たなサービスの創出などの付加価値につなげることが重要です。お客さまが蓄積してきたデータや業務ノウハウを生かし、AIの導入を現場の成果に変える支援をすることが、当社のエンタープライズ事業における勝ち筋だと考えています。

この過程では、お客さまの既存システムを熟知するパートナーとの連携も重要になります。多くの企業システムは、長年にわたって構築・運用されてきたものです。ソフトバンクは、通信サービスや法人のお客さまへの提案・支援を通じて培ってきたお客さまの業務や課題への理解を生かしながら、AIを適用しやすい領域から実装を進め、必要に応じてパートナーとも密に連携しながら企業の変革を支えていきます。

そのためには、AIの技術だけでなく、お客さまの業務、既存システム、クラウド、セキュリティを横断的に理解し、現場と対話しながら実装を進める人材も欠かせません。社内で人材の育成を進めながら、領域によっては外部からの採用を進め、実装力を高めることで、AIをお客さまの業務成果につなげていきます。

クラウド・AIの基盤は、1年ごとにつくり直すものではなく、一度導入されると

継続的に利用されるものです。利用するデータ、対象業務、推論の量、運用範囲が段階的に広がっていけば、クラウドやAI計算基盤の利用も、ソリューションや運用サービスも積み上がっていきます。この積み上がりが、エンタープライズ事業の継続的な成長、さらには中長期的な企業価値向上につながると考えています。

AIを「つくる」だけでなく、 企業に実装されるサービスへ

これまでAIを巡っては、モデルの開発や学習、それを支えるAI計算基盤など、「AIをつくる」ための投資に注目が集まりがちでした。今後は、AIを企業のシステムや業務に実装し、継続的な付加価値の創出につなげることが、より重要になります。そのためには、AIそのものを開発する力に加えて、それを動かすインフラ、企業データを守るクラウド環境、企業システムとつなぐ実装力、継続的に改善する運用力が必要です。

ソフトバンクは、国産生成AI「Sarashina」の開発を通じて培ったAI開発力に加え、企業向けサービスとして実装する力を高めていきます。データセンターやAI計算基盤、ソプリクラウド／ソプリンAI、AIデータセンター向けのソフトウェアスタック「Infrinia AI Cloud OS」、長年のエンタープライズ事業で培った業務理解などを生かし、企業がAIを自社のシステムや業務プロセスに実装できるように支えていきます。企業のデータを守りながら、AIを活用し、法人のお客さまの業務変革や競争力向上につなげる。その取り組みを通じて、AIの社会実装を支える事業基盤をさらに強化し、エンタープライズ事業の継続的な成長とソフトバンクの中長期的な企業価値向上につなげていきます。

■ 製造・知的資本:「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

「AI共存社会」を支える「次世代社会インフラ」の実現に向け社会実装を本格化

当社は、AIがさまざまな製品やサービスに組み込まれることで、人々が便利で快適な生活を享受できる「AI共存社会」の到来を見据えています。一方で、AIの利用には膨大なデータ処理や電力消費が伴います。この課題を解決する「次世代社会インフラ」の実現と企業価値の向上に向けて、当社が推し進めている技術戦略の概要やその進捗を説明します。

これまでのAIは、AIモデルの性能を高める「学習」が中心でした。今後は、AIを搭載したロボットや自動運転車などが周囲の状況をリアルタイムに認識し、瞬時に判断する「推論」が中心になっていきます。

「推論」が社会全体に広がると、膨大で多様なデータを安全かつリアルタイムに処理できるインフラが不可欠になります。さらに、社会インフラを担う企業や行政では、機密性の高いデータを国内で管理・運用できる「ソプリン性」も重要な要件になります。

こうしたインフラの構築に向けて、当社は、AI計算基盤やAIデータセンター（[P45](#)）などのハードウェア、クラウド環境（[P47](#)）などのソフトウェアの両面から取り組みを進めています。

ハードウェア面では、大阪府堺市、北海道苫小牧市などのAIデータセンター（Brain DataCenter）に大規模なAI計算基盤を

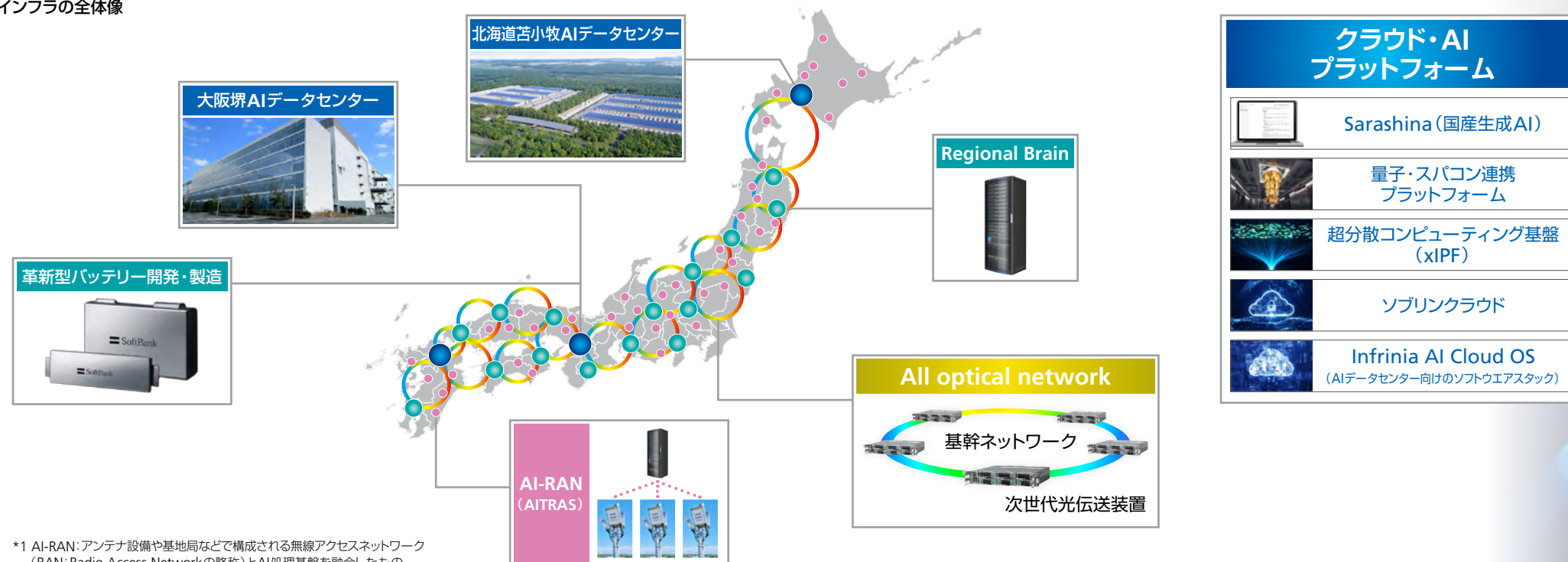
整備するとともに、地域ごとの計算処理を支える「Regional Brain」や、基地局付近でAIの計算処理を担う「AI-RAN*1」の構築を進めています。これにより、地域ごとのデータ処理の分散化を進めるとともに、より利用者や機器に近い場所で処理することで遅延を抑え、今後拡大が見込まれるAIの推論需要にも対応していきます。

ソフトウェア面では、AIデータセンター向けのソフトウェアスタック「Infrinia AI Cloud OS」やソプリンクラウド、国産生成AI「Sarashina」などの開発や、分散したデータセンター間をつなぐ、省電力で低遅延・大容量のネットワーク「All optical network」の展開を進めています。

今後5年間で、これらの取り組みの社会実装を本格化させ、「次世代社会インフラ」の完成を目指していきます。

当社がこれまで培ってきたデータセンターや通信ネットワークの専門知識、生成AI開発に携わる人材、通信インフラの運用で蓄積してきたセキュリティのノウハウを生かし、その実現を推進します。「次世代社会インフラ」の社会実装を通じて、AIを中心とした事業成長を加速させ、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

次世代社会インフラの全体像



*1 AI-RAN: アンテナ設備や基地局などで構成される無線アクセスネットワーク (RAN: Radio Access Networkの略称)とAI処理基盤を融合したもの

■ 製造・知的資本:「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

「大阪堺AIデータセンター」の構築

「次世代社会インフラ」の中核拠点となるのが、「大阪堺AIデータセンター」です。同データセンターでは、計算能力110エクサFLOPS*1(NVIDIAのGPU「H200」換算で約10万枚相当)のAI計算基盤を備えた、受電容量140メガワット規模*2のAIデータセンターを構築する計画です。

当社は2025年3月、大規模なAIデータセンターの構築に向けて、大阪府堺市にあるシャープ(株)の液晶パネル工場関連の土地や建物などを取得しました。敷地面積は約45万平方メートルにおよび、東京ドーム約10個分に相当する広大な敷地を有しています。既存の工場関連設備に加え、電源設備や冷却設備などを活用することで、データセンターの早期構築が可能となります。2027年度の完成を目指し構築を進めており、将来的には、受電容量250メガワット超の規模まで拡大させる見込みです。

当社はすでに、全国の既存AIデータセンターにおいて、国内最大規模となるAI計算基盤(合計約17エクサFLOPSの計算能力)を構築した実績があり、現在は外部提供およびグループ内の研究開発向けに主に活用しています。新たに「大阪堺AIデータセンター」を構築することで国内のAI計算能力をさらに拡充し、大学・研究機関・企業などの多様なAI利用ニーズに応えていきます。



*1 計算能力は1GPU当たりのFP16性能(NVIDIA公式HP)を基に、調達枚数を乗じて算出。

*2 受電容量は1GPU当たりの消費電力(NVIDIA公式HP)を基に、PUE(電力使用効率)1.5を前提として試算しています。

*3 構築を計画しているデータホール棟の最大受電容量

「北海道苫小牧AIデータセンター」の構築

AIの普及により、膨大なデータ処理や、データ処理に必要な電力需要の急増が見込まれる一方、国内のデータセンターは東京圏や大阪圏などの都市部に集中しています。レジリエンス強化や電力負荷の分散といった課題に対応するため、当社は「Brain DataCenter」の一つとして、北海道苫小牧市に大規模な計算基盤などを備えた「北海道苫小牧AIデータセンター」の建設を進めています。

当社は2023年11月に同データセンターの計画を発表し、2025年4月に建設を開始しました。同データセンターは、2026年度に第1期工事の完了および開業を目指しており、開業時点では50メガワット規模*3となる見込みです。総事業費は約650億円を予定しており、そのうち最大300億円については、経済産業省の補助金を受けることになっています。

「大阪堺AIデータセンター」と併せて、当社のAI開発やAI関連事業を支えるとともに、拡大するAI計算需要に対応する基盤として活用していきます。



■ 製造・知的資本:「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

「AI-RAN」:モバイルネットワークをAIのネットワークに進化

「AI-RAN」とは、アンテナ設備や基地局などで構成されるRAN (Radio Access Network:無線アクセスネットワーク)とAIを同一のハードウェア基盤上で統合するという技術コンセプト(右図参照)です。

従来のRANは高価な通信専用のハードウェアで動かしていました。その機能を、複雑な計算の同時並行処理が得意なGPUを用いてソフトウェア上で実現するとともに、そのGPUを推論などのAIアプリケーションの提供にも活用しようというのが基本的な考え方です。RANの機能を汎用サーバー上で動かすことにより、コストメリットとネットワークの拡張性が得られます。さらに、AIアプリケーションの提供による収益化で設備投資効率を向上させるという狙いもあります。当社は、この実現に向けて、2019年からNVIDIAとの緊密な連携を進めてきました。

「AI-RAN」の社会実装には、通信事業者をはじめ、企業・大学・研究機関など、業界全体での連携が不可欠です。そのため当社は2024年に「AI-RANアライアンス」の設立を主導し、AI-RANの社会実装に向けた研究開発や運用モデルの協議を通じて、「AI-RAN」のエコシステム形成を推進しています。同アライアンスは、140の企業・団体*1が参画する国際的な取り組みへと拡大しています。

主な特長①:モバイルサービスの競争力強化

AIを搭載していないRANでは、基地局ごとに通信エリアを調整しているため、通信エリア内で急激にトラフィックが増えた場合に、電波や電力の利用状況に偏りが生まれていました。結果として、局地的に通信品質が劣化するという課題や、電力消費が効率的にならないといった課題があります。「AI-RAN」では、隣接した基地局のAI同士が自律的に連携するため、電波の効率的な利用につながり、状況に応じた最適な通信環境の提供が可能になります。

主な特長②:分散型AIデータセンターの実現

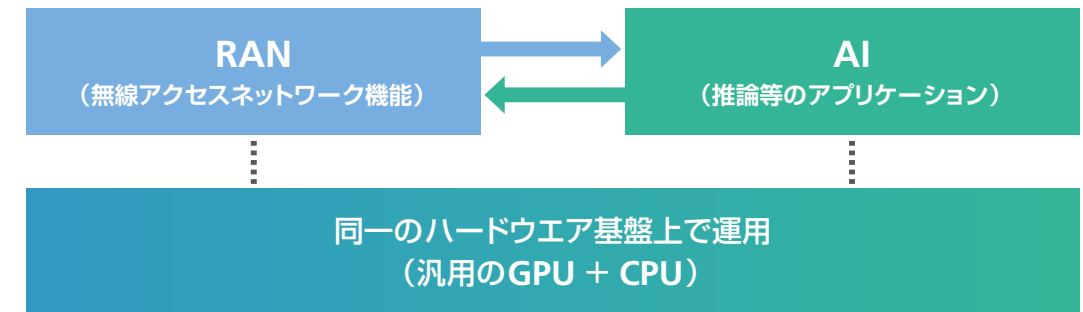
モバイルの基地局付近にGPUを設置し、モバイルネットワークを分散型のAIデータセンターに進化させます。現在のAIの計算処理はインターネットを介してクラウド上で行われることが主流ですが、応答に数百ミリ秒かかってしまいます。しかし、モバイル基地局付近にGPUが設置され、ユーザーに近い位置でAI計算処理が行われるようになれば、応答速度が数十ミリ秒となり、大幅に短くなります。これにより、例えば、自動運転車のカメラ映像を基に道路状況をリアルタイムで分析し、瞬時に判断を下すといったことが可能となります。また、閉域ネットワーク内でデータを扱うため、高い安全性が確保できるというメリットもあります。

*1 2026年7月末時点

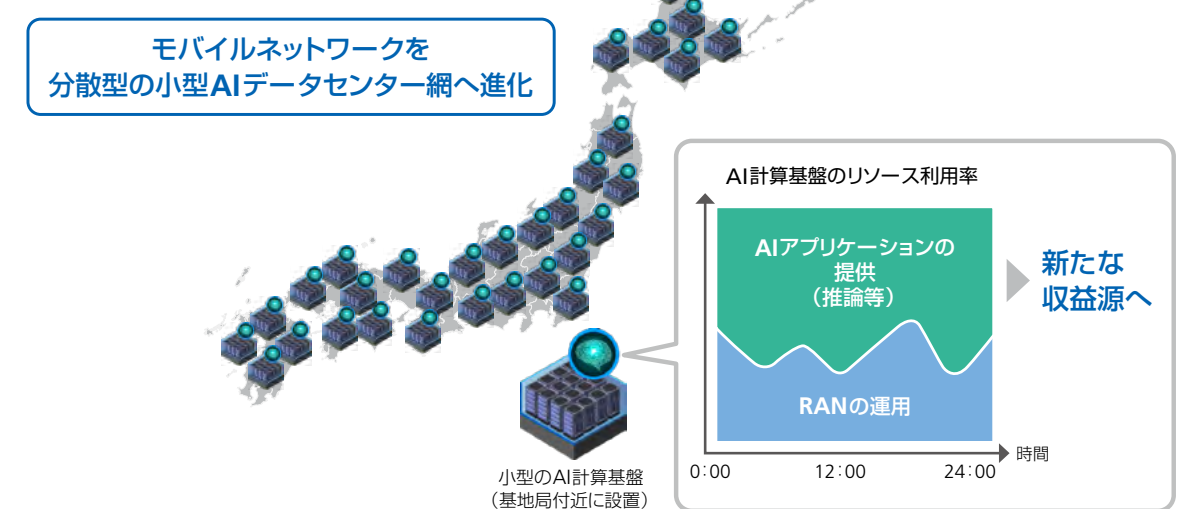
主な特長③:新たな収益源の創出

RANとAIを同一のハードウェア基盤上で統合することにより、RANの運用に計算リソースを割り当てていないときは、その余剰の計算リソースを外販することが可能となります。計算リソースは、モバイルトラフィックのピーク時に備えて上限を設けているため、多くの時間帯で余裕があります(下図参照)。この計算リソースを、推論などのAIアプリケーションとして提供することで、新たな収益源を創出します。

「AI-RAN」:同一のハードウェア基盤上でRANとAIを統合



分散型AIデータセンターの実現と新たな収益源の創出



■ 製造・知的資本:「次世代社会インフラ」の実現に向けた技術戦略

AIデータセンター向けのソフトウェアスタック「Infrinia AI Cloud OS」の開発・展開

「Infrinia AI Cloud OS」は、AIデータセンターに設置されたGPUを、クラウドサービスとして柔軟に提供するためのソフトウェアです。

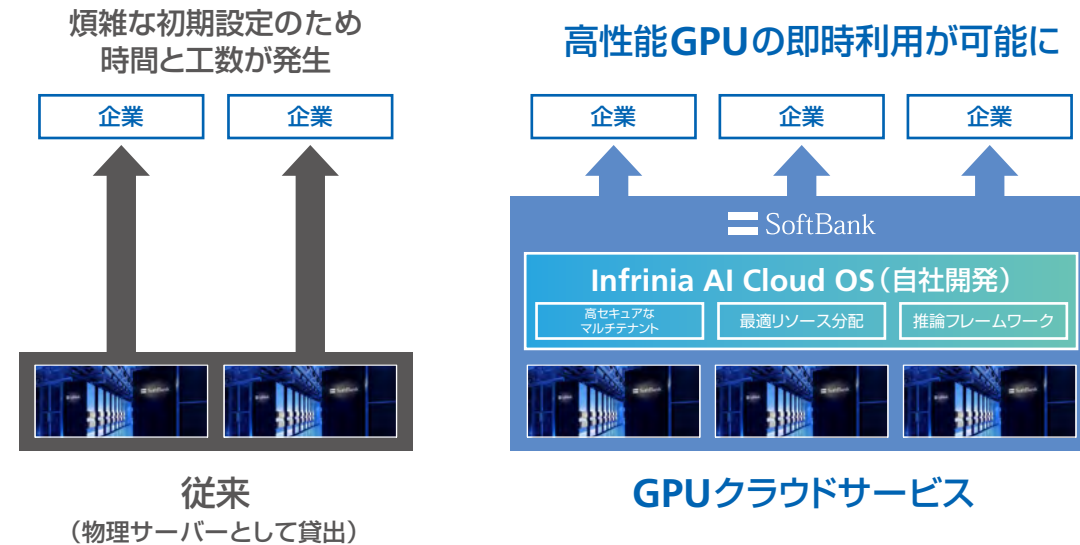
従来のGPU利用では、GPUサーバーを物理的に専有して利用する形態が一般的であり、用途に応じた初期設定や環境構築に膨大な時間と工数、そして高度な専門知識が必要となることが課題でした。

この課題を解決するため、当社はGPUの性能を最大限に引き出しつつ、AIデータセンターに必要な高度なGPUクラウド環境を迅速かつ効率的に構築・運用できるソフトウェアとして「Infrinia AI Cloud OS」を開発しました。これにより、利用企業は必要な計算リソースをクラウドサービスのように柔軟に利用し、AIモデルの開発やデータ処理など、幅広い用途に対応することが可能になります。

また「Infrinia AI Cloud OS」は、大規模なAI計算基盤を設置するAIデータセンター「Brain DataCenter」から、地域ごとの計算処理を支える「Regional Brain」、基地局付近に配置される「AI-RAN」まで、分散構築された全ての計算設備を一つの共通ソフトウェアで統合・運用できる点が特長です。

AIエージェントやフィジカルAIの普及に伴い増加する「推論」需要に対しても、全国規模で柔軟かつ最適ナリソース提供を可能にします。将来的には、国内で培ったGPUクラウドの構築・運用ノウハウを生かし、海外展開も目指していきます。

「Infrinia AI Cloud OS」の特長



オラクルとの協業によるソブリン性を備えたクラウドサービスの提供

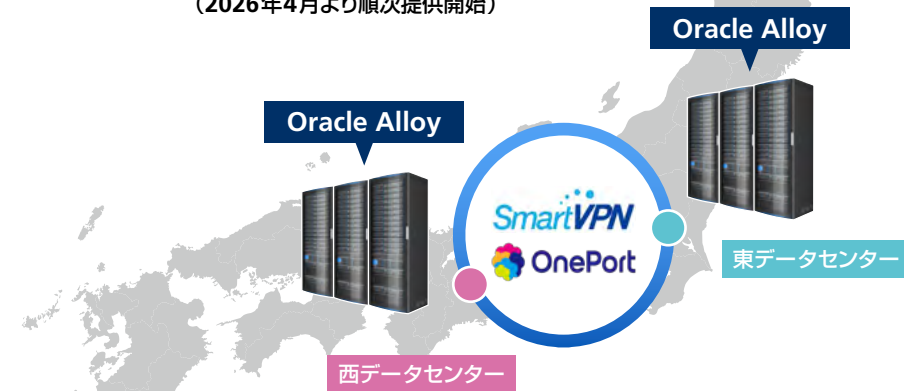
当社は、オラクル・コーポレーション(以下、オラクル)との協業により、ソブリン性を備えたクラウドサービス「Cloud PF Type A」を2026年4月1日から順次提供を開始しています。

本サービスは、オラクルが提供する「Oracle Alloy」を活用したクラウド基盤を当社の国内のデータセンターに導入し、当社が管理・運用を行うクラウドサービスです。データの所在・管理・運用を国内で完結させることで、データ主権と運用主権を確保し、政府機関や企業の重要なシステムでも安心して利用できる環境を提供します。

AIの普及に伴い、GPUの利用をはじめとする高度な計算処理を安全に支えるクラウド基盤の重要性は一層高まっています。当社は「Cloud PF Type A」の提供を通じて、ソブリン性を備えたクラウド環境を整備するとともに、高速演算処理技術や生成AIの多様な活用ニーズに対応可能なクラウド基盤の構築を進めていきます。

「Cloud PF Type A」のサービス提供

データ主権・運用主権を
確保して提供
(2026年4月より順次提供開始)



■ 自然資本: グリーンなAIインフラの構築

グリーンなAIインフラの構築で自然資本への負荷低減を目指す

AI需要の拡大に伴い、データセンターやネットワークにおける電力需要は今後さらに増加することが見込まれます。電力需要の増加は、発電に伴う温室効果ガス排出量の増加などを通じて、自然資本への負荷を高める要因となり得ます。

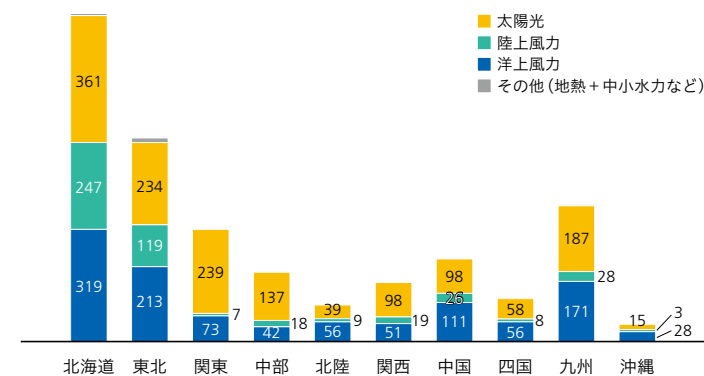
当社は、AIインフラの高度化を進めるにあたり、北海道苫小牧AIデータセンターでは再生可能エネルギーを活用するとともに、冷涼な地域特性を生かして空調負荷の低減を図ります。加えて、ネットワークの省電力化や蓄電システムによる電力利用の最適化を組み合わせることで、自然資本への負荷低減に取り組んでいます。

北海道の地域特性を生かしたAIデータセンター

当社は、「Brain DataCenter」の一つとして、「北海道苫小牧AIデータセンター」の構築を進めています。北海道は、国内でも再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが高い地域であり、同データセンターでは北海道内の豊富な再生可能エネルギーを最大限活用することで、電力由来の温室効果ガス排出量の抑制を図ります。また、地域で生み出されるクリーンな電力を地域で活用する「地産地消型」のグリーンデータセンターのモデルケースを目指しています。

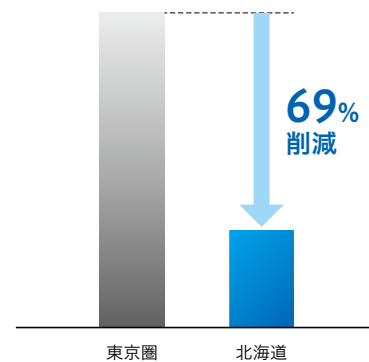
さらに、北海道の冷涼な気候を生かすことで、AIデータセンターの運用において大きな電力を要する空調・冷却の効率化を図ります。気温の低い北海道では、外気を活用した効率的な冷却が可能となり、東京圏に設置した場合と比較して、空調用の電力消費を抑え、電力コストを大きく低減できる見込みです。当社は、再生可能エネルギーの活用と空調負荷の低減を組み合わせることで、AIデータセンターの運用に伴う自然資本への負荷低減を図ります。

エリア別再生可能エネルギー導入ポテンシャル
(GW)



(出所) 環境省REPOSを基に当社作成
*設備容量換算の推計であり、当社の導入予定量ではありません。

北海道の冷涼な気候を利用した場合の
空調用電力消費の削減率(試算値)



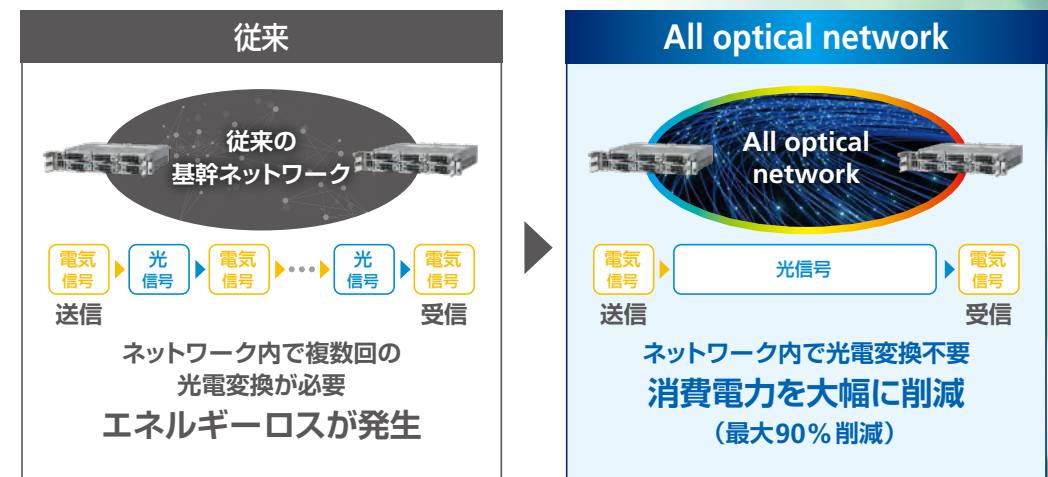
(出所) 北海道GEDC研究会による試算を基に当社作成
*試算値であり、当社が目指す削減率を示すものではありません。

ネットワークの消費電力を大幅に削減する「All optical network」

当社は、通信ネットワークの省電力化に向けて、光信号を電気信号に変換することなく、光のまま伝送する「All optical network」の展開を進めています。従来のネットワークでは、通信経路上で光信号と電気信号の変換が必要でしたが、All optical networkではこうした変換処理を減らすことで、ネットワーク機器の消費電力を大幅に削減することが可能です。

当社は、全国伝送網のコア領域においてAll optical networkを展開済みであり、大容量化を実現しつつ、従来のネットワークと比較して消費電力を最大90%削減しました。現在は、県内ネットワークにもAll optical networkの展開を進めています。「Beyond 5G / 6G」やAIインフラで増大が見込まれるデータ通信需要に対応しながら、ネットワークの省電力化を通じて自然資本への負荷低減に取り組んでいます。

All optical networkの特徴



自然資本: グリーンなAIインフラの構築

次世代電力インフラの構築を見据えた国産バッテリー事業の推進

AIデータセンターの拡大に伴い、電力需要は今後さらに増加することが見込まれます。一方で、太陽光や風力などの再生可能エネルギーは、天候や時間帯によって発電量が変動します。そのため、需要に応じて安定的に供給するには、電力を効率的に蓄え、活用する仕組みが不可欠です。こうした課題に対応するため、当社はAI時代を支える次世代電力インフラの構築に向けて、国産バッテリー事業を推進しています。

高安全性・高効率な革新型バッテリーセルの開発・製造

当社は、革新型バッテリーセルの開発・製造を国内で推進しています。革新型バッテリーセルとは、将来の電池技術として注目される2種類の革新型電池が持つ技術を統合した世界初*1のバッテリーセルです。正極にハロゲン化物を、負極に亜鉛を採用することで、エネルギーロスが少ない充放電特性を備え、リチウムイオンバッテリーと同等以上の優れたエネルギー効率を実現します。

また、可燃性の有機電解液を使用せず、電解液に真水を使用することで、原理的に発火リスクがない構造となっており、高い安全性を実現しています。さらに、主要原材料であるハロゲン化物や亜鉛などは日本国内で調達可能であり、次世代電力インフラを支えるサプライチェーンの強靱化にもつながります。

革新型バッテリーの優位性*2

	リン酸鉄リチウム電池	亜鉛-ハロゲン電池
安全性	発火可能性あり (安全対策が必要)	原理的に非発火
エネルギー効率	2027年モデル	1.1倍

*1 商用展開されている水電解液を用いた「亜鉛-ハロゲン」バッテリーセルにおいて、リチウムイオンバッテリー相当の高エネルギー密度に達する製品として(2026年5月11日時点、当社調べ)

*2 亜鉛-ハロゲン電池の数値は開発段階における想定値。リン酸鉄リチウム電池の数値は公開情報などに基づく当社試算。いずれの数値も概算値であり、条件などにより変動する場合があります。

先進技術を活用した蓄電システムの構築

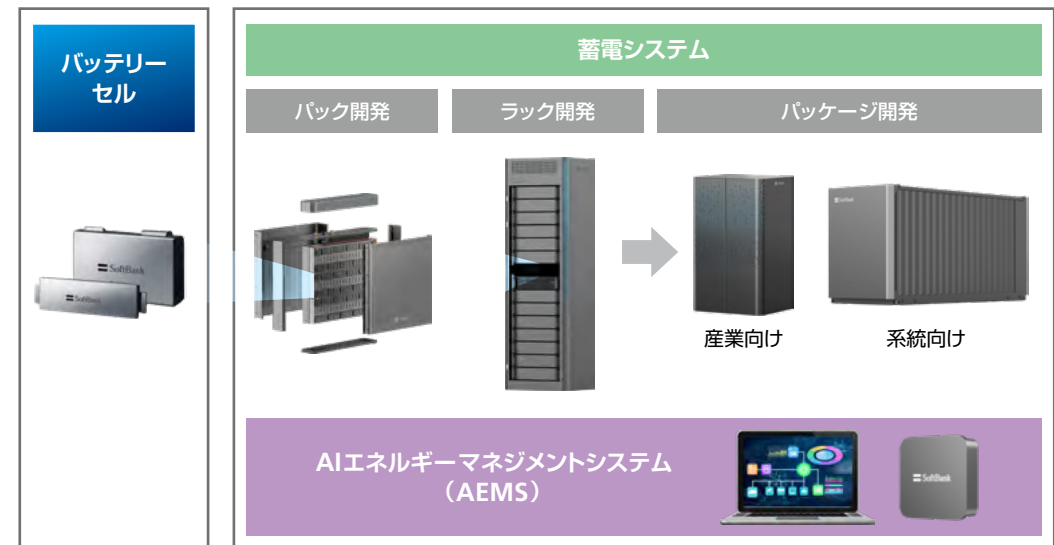
当社は、前述のバッテリーセルを中核とした蓄電システムの開発・製造を推進しています。この蓄電システムは、電力の供給および需給最適化を担うエネルギー基盤であり、再生可能エネルギーを安定的に活用する上で重要なインフラです。

当社が開発・製造を進める蓄電システムには、世界最高水準の技術が投入されており、リチウムイオンバッテリーを活用した標準的なコンテナ型蓄電システムにおいて、すでに非常に高い蓄電容量を実現しています。さらに、革新型バッテリーセルを活用した蓄電システムにおいても、同等以上の蓄電容量の実現を目指しています。

また、当社が独自開発したAIによる電力需要予測機能を搭載したエネルギーマネジメントシステムを組み込むことで、充放電を最適に制御し、電力需要や再生可能エネルギーの発電状況に応じた効率的かつ安定的な運用を実現します。

当社は、この国産バッテリーを、自社のAIデータセンターに導入するほか、国内の電力系統向け、工場などの産業向け、家庭向けに順次提供していくとともに、中期的にグローバル市場も視野に入れて取り組みを推進しています。こうした取り組みを通じて、再生可能エネルギーの安定利用と電力利用の最適化を支え、自然資本への負荷低減に貢献していきます。

開発から製造までを国内で一気通貫で推進



Contents

- 51 人材戦略
 - 52 最適な人材ポートフォリオ構築
 - 55 DE&Iの推進、ウェルビーイングとエンゲージメント
 - 57 ソフトバンクの人事施策
 - 58 実績一覧

Human Capital Transformation

〈人的資本の価値向上〉

当社は、人材を持続的な成長の原動力と捉え、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築を進めています。このセクションでは、AI時代における成長を担う人材の育成・再配置の考え方・取り組みと、多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる組織づくりの方向性を説明します。

■ 人材戦略 「情報革命で人々を幸せに」するソフトバンクの人材戦略

当社は、「人材」こそが事業成長をけん引する鍵であるという信念に基づき、人材戦略を経営の根幹を成す重要戦略と位置付けています。当社における人事のミッションは、「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することです。多様な人材が個性や能力を最大限に発揮できる機会を創出し、働きやすい環境を整備することは、中長期的な企業価値の向上に不可欠であると考えています。

当社は、長期ビジョンとして「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する」企業を掲げ、その実現に向けて成長戦略「Activate AI for Society」を推進しています。この戦略の推進に当たり、人材戦略においては、既存領域の効率化によってクラウド・AIなどの新規領域へ人材をシフトさせる最適な人材ポートフォリオの構築を進めています。

具体的には、当社はAIを事業拡大と企業変革を支える重要なテクノロジーと位置付け、全社を挙げて活用を推進しています。特に既存領域においては、業務プロセスの自動化や意思決定の迅速化を通じて生産性向上を図り、新規領域へ振り向ける人材の創出を進めています。また、単なるツールの利活用にとどまらず、社員一人一人がAIエージェント(AIが自律的に判断し業務を実行する仕組み)を自ら創出・共創する文化を根付かせることで、より効率的で機動力のある組織への変革を推進しています。

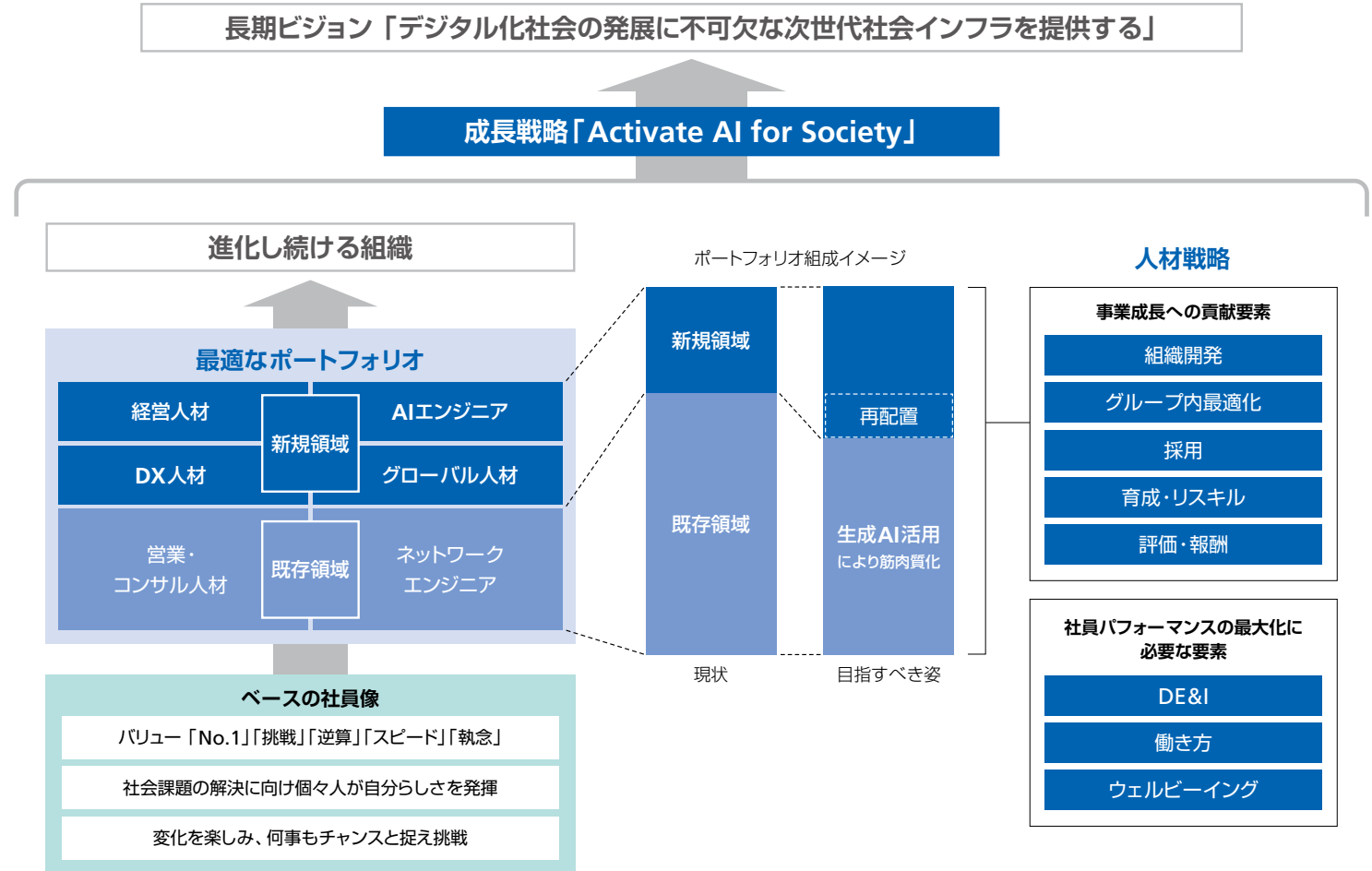
新規領域においては、外部採用に依存するのではなく、社内の人的資本を最大限に活用することを重視しています。社員が自らの意思で成長領域へ挑戦できる機会を提供し、事業戦略に連動した人材の再配置を進めています。同時に、「AIエンジニア」「DX人材」「グローバル人材」「経営人材」といった高付加価値人材の育成・採用を強化しており、市場価値が高まる専門人材に対しては、個別に競争力のある報酬を設定する処遇制度等を導入し、機動的な人材獲得を推進しています。

こうした組織変革と自律的な成長を支えるのが、ソフトバンクの「バリュー（価値観）」です。「No.1」「挑戦」は、社員が高い目標を設定し、自らキャリアを切り開く風土を後押しします。「逆算」「スピード」「執念」は、不確実な環境でも成果を生み出す力となります。当社は、こうした価値観のもと、変化を楽しみ、挑戦し続ける人材こそが、持続的成長の重要な原動力になると考えています。

AIとの共存社会を見据え、当社は社員一人一人がAIを使いこなすだけでなく、AIと共創しながら新たな価値を創出できる企業文化の醸成を進めています。同時に、個々の多様性を受容するDE&Iやウェルビーイングを推進し、多様な人材が働きがいをもって活躍できる環境を整備しています。

このように、事業戦略と人材ポートフォリオを密接に連動させることが、当社の長期ビジョンを推進する上で重要であると考えています。社員の成長と会社の成長による好循環を生み出し、進化し続ける企業グループを目指して、人材戦略を推進していきます。

人材戦略の全体像



■ 人材戦略

最適な人材ポートフォリオ構築

全領域でのAI徹底活用による業務変革

当社は「Activate AI for Society」の下、会社全体においてAIの徹底活用を進めています。その中で、最適なポートフォリオの構築に向けて当社がまず重視しているのが、既存領域における生産性向上です。AIの徹底活用を通じて、業務プロセスの変革と組織全体の効率化を進めることで、新規領域へ振り向ける人的リソースの創出を図っています。

「日本一生成AIを活用する企業」を目指した社内でのAI活用

当社は、AIを今後の事業拡大と企業変革を支える最重要テクノロジーの一つと位置付けています。当社が目指すのは、単なる業務効率化ではなく、社員がAIを活用して業務の在り方そのものを見直し、新たな価値創出につなげることです。その実現に向けて、「日本一生成AIを活用する企業」を目指し、全社を挙げてAI活用を推進しています。

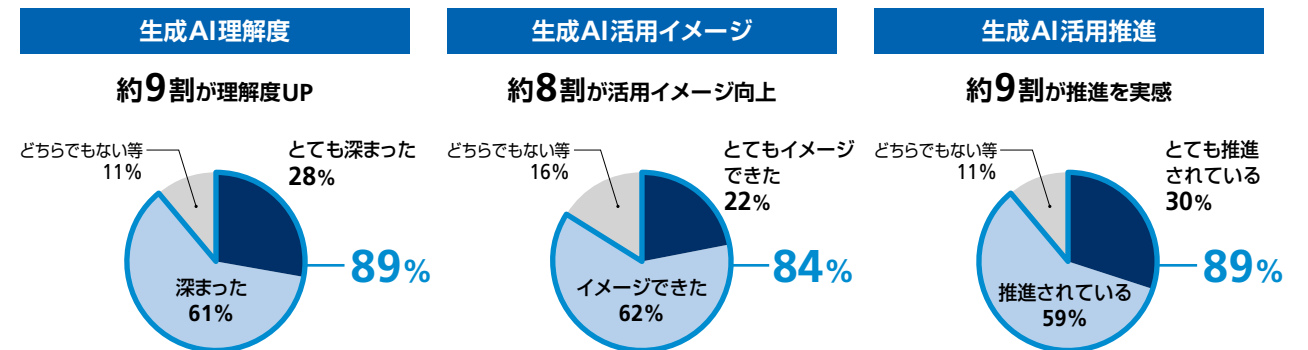
2023年5月には、生成AIの業務利用を目的とした社内ツール「SmartAI-Chat」を全社員に提供しました。その後、議事録作成、翻訳、プログラミング支援、社内情報検索など、幅広い業務でAI活用を進め、業務効率化とノウハウの蓄積を図ってきました。2025年5月には、全社員に「ChatGPT Enterprise」のIDを付与し、業務レベルでの本格的な生成AI活用を可能にする基盤を構築しました。この導入は、単なるツール提供ではなく、社員一人一人がAIとの協働を通じて、自ら業務を見直し、改善し、新たな業務スタイルを創出する力を養うことを目指して実施したものです。今後は、AIエージェントの開発・活用を通じて、社員自身が業務改革の担い手となる状態を目指しています。

この目標に向けた取り組みの第1弾として、約2万人の社員に1人100AIエージェントの作成を呼びかけたところ、目標を大きく上回る250万件のAIエージェントが2.5カ月で創出されました。また第2弾として、組織ごとの業務に特化したAIエージェントの作成に取り組んだ結果、約6,500件のAIエージェントが作り出され、現場での活用が進んでいます。この短期間での成果は、当社のバリューである「挑戦」や「スピード」が現場組織に深く根付いていることを示しています。アンケート結果からも社員の反応はポジティブであり、全員での取り組みが「AIエージェント」の社内共通言語化を進め、現場発の活用が加速しています。

こうした生成AIを活用した取り組みを通じて既存領域の効率化を進め、そこで創出した人的リソースを新規領域へ再配置することで、事業構造の変革を加速させます。社員がAIを使いこなし、AIと共創しながら価値を創出する企業文化を醸成し、次世代社会インフラの担い手となる人材基盤の強化につなげていきます。



第1弾：1人100AIエージェント作成に関するアンケート結果



第2弾：作成されたAIエージェントのカテゴリ別件数

カテゴリ	件数	割合
学習・リサーチ支援	2,088	32%
文書作成・要約	909	14%
プログラミング・技術	891	14%
営業・マーケティング支援	732	11%
顧客・問い合わせ対応	562	9%
データ分析・レポート	445	7%
人事・評価・育成	356	5%
経理・予算・稟議	220	3%
業務改善・ルール整理	187	3%
企画・アイデア発想	146	2%
総計	6,536	100%

■ 人材戦略

新領域への人材シフトと人材基盤の強化

既存領域の効率化によって創出した人的リソースを、クラウド・AIなどの新規領域へ戦略的にシフトさせるためには、スキル転換と自律的なキャリア形成を支える仕組みが不可欠です。当社は、次世代社会インフラを担う人材基盤の拡充に向け、新規領域で活躍できる人材の再配置・育成・採用を強化しています。

自律的キャリアと再配置の推進

当社は、社員一人一人の自律的なキャリア形成と成長を支援する多様な施策を展開し、自らの意思で新たな知識や経験を獲得しながら、専門性や視野を広げていける環境づくりを進めています。こうした取り組みは、社員の成長と事業の成長の両立を促すとともに、変化する事業環境や戦略に応じた柔軟な人材配置を支える基盤となっています。

社員のキャリア形成を支援する制度としては、新規事業や新会社の立ち上げに際して人材を公募するジョブポスティング制度や、社員が希望する部門やグループ会社への異動を可能とするフリーエージェント制度をグループ全体で運用しています。特に、新規領域への人員配置を強力に後押ししているのが「リスクリング型ジョブポスティング」です。異動した時点で必要なスキルが不足していても、異動後一定期間の集中研修を通じて新規領域で求められる専門スキルを習得できる仕組みを整えました。こうした「社内の人的資本を最大限に生かす」という配置・育成一体型の制度により、AI・DXなどの領域へとシフトした人材はすでに1,400人を超えており、次世代社会インフラを担う人材が着実に拡大しています。

また、「ソフトバンクユニバーシティ（SBU）」を通じて、経営理念の実現に貢献する人材の育成を目的とした学習機会を提供しています。SBUでは、社員が自らのキャリア目標に応じて主体的に研修を選択できる仕組みを整備しており、社内認定講師が自身のノウハウを伝えることにより、実践的かつ効果的な学びを実現しています。

SoftBank
University

2010年9月設立

全社員向け研修制度

SoftBank
Academia

2010年7月開校

後継者育成

SoftBank
InnoVenture

2011年8月開始

社内起業制度

後継者の発掘・育成を目的とした教育プログラム「ソフトバンクアカデミア」では、社員に加え、外部の経営者や弁護士、学生など多様な人材が集うコミュニティを形成しています。志の高いメンバーとの交流や実践的な学びの機会を通じて、視野の広い次世代リーダーの育成を推進しています。

新規事業創出の支援としては、社員が自らのアイデアを基にビジネスを提案できる社内起業制度「ソフトバンクイノベーション」を展開しています。併せて新事業に関する知識を体系的に学べる「イノベーションラボ」も提供しており、これらにより社員の挑戦意欲を積極的に後押ししています。

社員インタビュー

—ジョブポスティング制度を活用した新規領域へのキャリアチェンジ

ソフトバンク(株)入社後、事業の屋台骨であるコンシューマ事業を経験したいと考え、営業職として約7年間のキャリアを積みました。その中でブロードバンド販売1位を獲得するなどの実績を残すこともできました。その後、当社の事業戦略がAIを中心とした成長領域へと広がる中、今度はその成長のど真ん中で挑戦したいと決意し、ジョブポスティング制度を利用して、未経験の技術領域へキャリアチェンジしました。

クラウド分野は未経験からのスタートでしたが、2カ月間の集中研修に加え、配属部署で提供される学習コンテンツや、同じくジョブポスティング制度を利用したメンバーとの情報交換を通じて、リスクリングの壁を乗り越えることができました。また、社内で普及している生成AIツールを活用することで、分からないことをすぐに相談できるようになり、キャリアチェンジのサポートとなりました。

異動後は、営業時代に培った社内外との折衝力や人を巻き込む推進力を生かし、オラクル社との協業プロジェクトや体制構築の推進にも携わってきました。現在はライン長として、組織運営も担っています。

AIが高度化するこれからの時代、特定の技術スキルそのものはAIに代替されていくからこそ、その技術を使って「誰にどう貢献し、価値を届けるか」という相手目線の対話力こそが、人が発揮すべき強みになると私は感じています。AIの活用とともに、こうした能力を組織として育んでいきたいと考えています。社内には挑戦を後押しする環境や制度があるため、自ら意思を持って一歩を踏み出すことで新たな可能性が広がることを実感しています。

技術統括 共通プラットフォーム開発本部
プライベートクラウド開発統括部
クラウド技術部 クラウド技術2課
課長代行

清野 幹人



■ 人材戦略

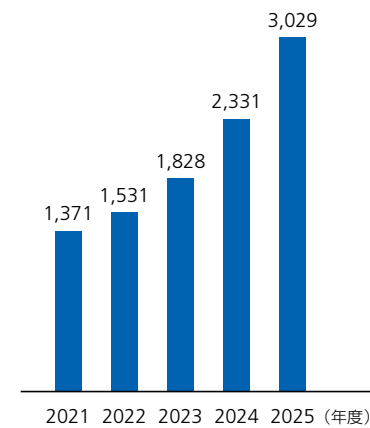
AI人材とDX人材の拡大

当社では、全社的なAI活用の推進に伴い、AIに関連するスキルの習得と資格取得を積極的に支援しています。社内環境の整備や学習機会の提供を通じて、社員の自発的な学びが広がっており、2026年3月時点で、G検定（ジェネラリスト検定）の合格者が約3,030人、E資格（エンジニア資格）の合格者が約170人になりました。全社員の約17%がAI関連資格を保有しており、AIリテラシーの全社的な底上げが進んでいます。

全社でのAI活用を支える施策として、AIに特化した社内研修プログラム「AI Campus」も提供しています。社員は、基礎知識から実践的スキルまで、自らの関心や業務内容に応じて学ぶことができます。また、2023年5月からソフトバンクグループ全体で開催している「生成AI活用コンテスト」では、これまでに社員から28万件以上の応募が寄せられ、入賞案は、AIプロジェクト推進室で、事業化に向けた検討が進められています。

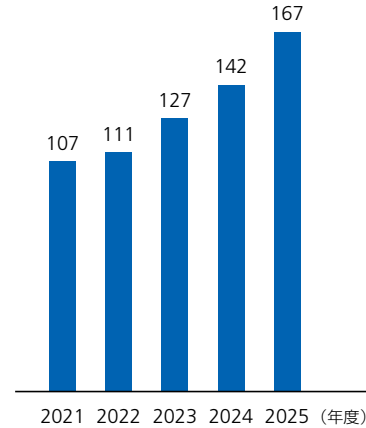
さらに、AI・DX人材育成サービスである「Axross Recipe」は、社内におけるAI活用を加速させる中で生まれた実践的な技術を基に、「ソフトバンクイノベーション」から事業化へと発展しました。ソフトバンクの現役エンジニアが、実際のビジネスで取り組んだAIの活用事例やプログラミングなどのノウハウを教材化し、現場の実務に生かせる実践的な学習コンテンツを社内外に向けて提供しています。

G検定取得者（累計）
（人）



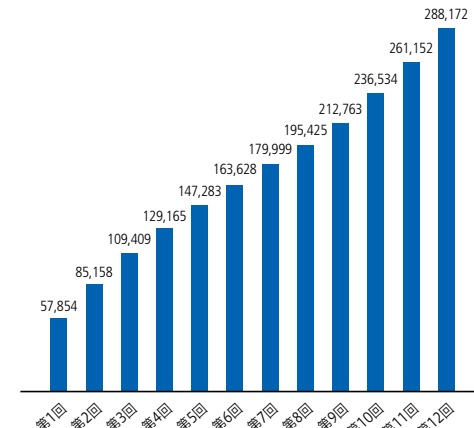
*ソフトバンク㈱単体ベース

E資格取得者（累計）
（人）



*ソフトバンク㈱単体ベース

生成AIコンテスト応募件数（累計）
（件）



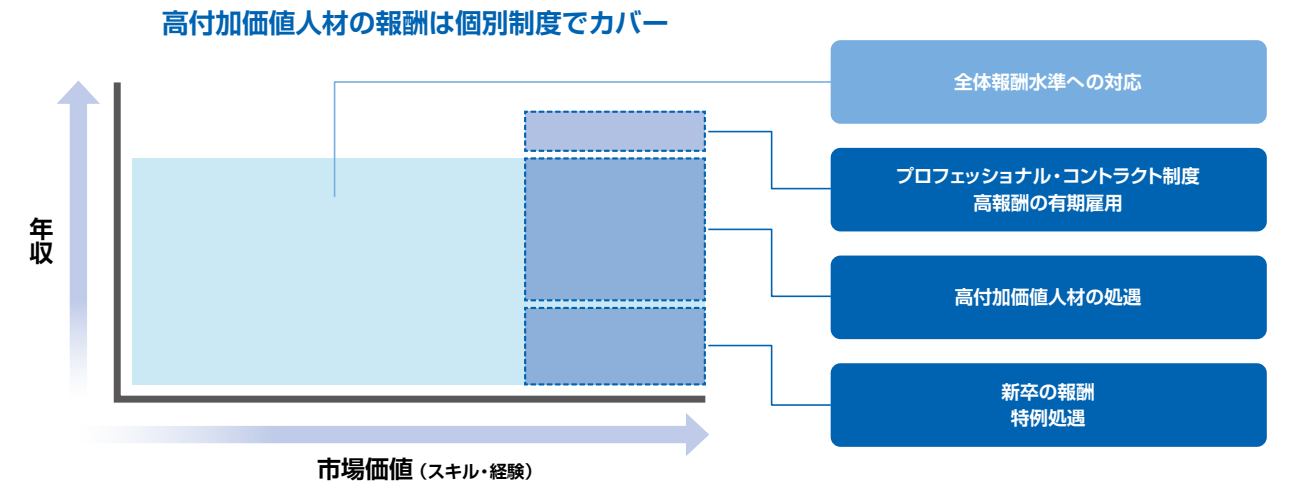
*ソフトバンク㈱連結ベース

高付加価値人材の確保

当社では、年齢や性別といった属人的な要素にとらわれることなく、社員一人一人が担うミッションや働き方に応じて領域・グレードを決定するミッショングレード制を採用しています。グレードや報酬は、担うミッション、日々の取り組み姿勢（プロセス）、成果・組織への貢献、という三つの観点から総合的に評価されます。

一方で、当社の長期ビジョンを実現する上で不可欠であり、市場でも価値が急速に高まっているAIエンジニア、セキュリティエンジニア、事業開発、投資企画などの特定職種に対しては、新卒も含めて個別に競争力のある処遇を設定しています。これにより、人材ポートフォリオに連動した高付加価値人材の獲得を積極的に進めています。

さらに、高度なスキル・経験を要するプロジェクトには、有期雇用かつ高報酬の契約を行うプロフェッショナル・コントラクト制度を導入しています。即戦力人材を柔軟に活用することで、事業ニーズに応じた機動的な人材の獲得を実現しています。



■ 人材戦略

DE&Iの推進、ウェルビーイングとエンゲージメント

当社では、社員が経営理念の実現に向けて志を一つにし、互いの強みを生かしながら自由な発想で意見を出し合い、革新を生み出せる組織づくりを目指しています。多様な個人がそれぞれの力を発揮できるよう、DE&Iの推進やウェルビーイング、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

女性活躍推進施策

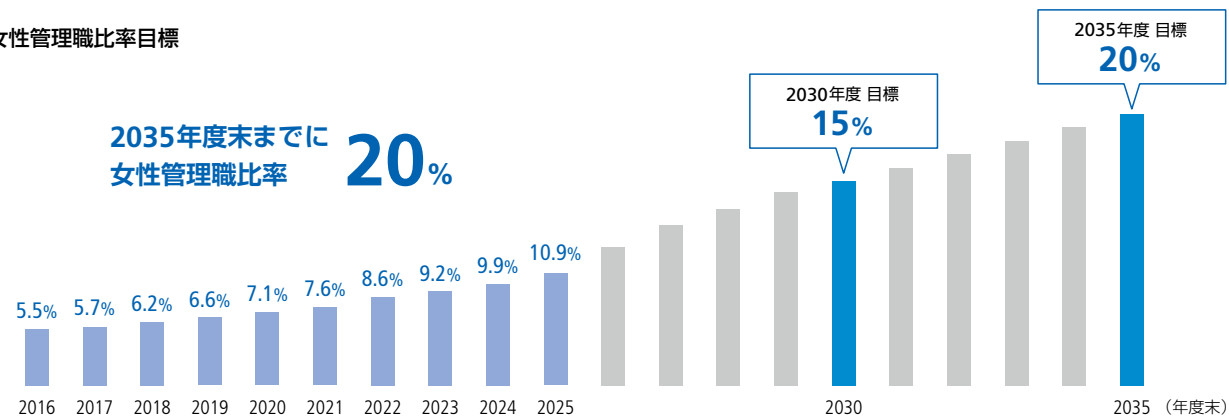
当社は、年齢、性別、性的指向・性自認・性表現、国籍、障がいの有無などにかかわらず、個々の多様性を受容し、全社員が能力を発揮できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を目指しています。その最初のステップとして、特に女性活躍推進に注力し、2035年度末までに女性管理職比率を20%以上にする目標を掲げています。

目標の達成に向け、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOを委員長とし、社外取締役の越直美氏や佐々木裕子氏、外部の有識者がアドバイザーとして参画する「女性活躍推進委員会」を設置し、同委員会で会社全体の方針を審議しています。女性活躍推進の施策は多面的な視点で随時展開しており、現場主体の推進会議で各施策の進捗確認や各部門での成功事例を共有しています。

例えば、全社アンケートから、男性より女性の方が管理職を志望する割合が低い傾向が判明しており、女性の管理職への挑戦を後押しするワークショップや、ロールモデルとの相談機会を提供するメンタープログラムなどを実施しています。その結果、女性社員の管理職志望度は徐々に上昇しています。

加えて、評価やアサイン時のアンコンシャス・バイアスの解消を目的に、管理職に対して女性部下育成やアンコンシャス・バイアスの研修を実施しています。また、年1回の昇格査定においては、男女別の昇格率に偏りがなければ確認するプロセスを設け、女性の成長機会がアンコンシャス・バイアスによって妨げられることがないようにしています。これらの取り組みの成果として、当初のシミュレーションでは、2035年度末の女性管理職比率は15%程度と試算していましたが、女性の活躍度合いが年々高まり、現在では20%が視野に入っています。

女性管理職比率目標

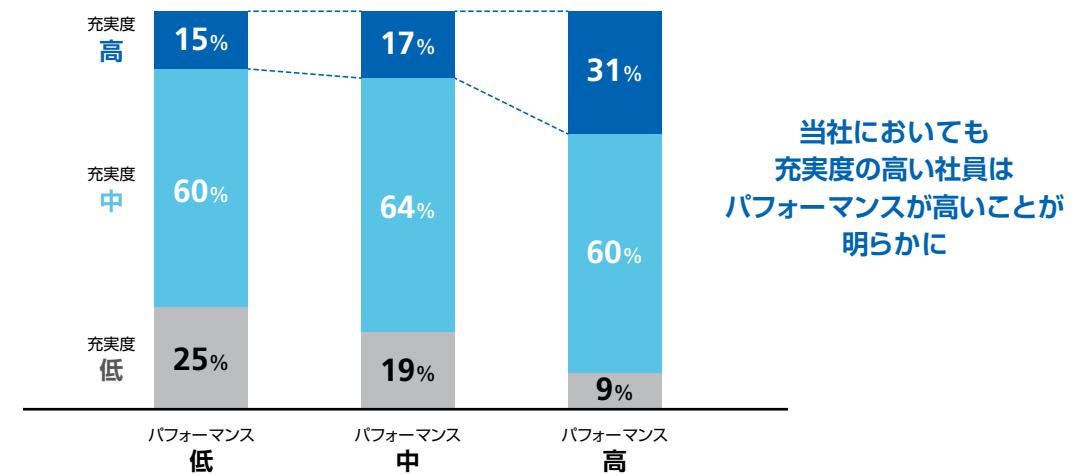


ウェルビーイングとパフォーマンスの相関関係

当社はエンゲージメントサーベイのデータを活用し、社員のウェルビーイングとパフォーマンスの関係に関する社内分析を実施しました。エンゲージメントサーベイは月次と年次で実施し、会社のビジョンや業務のやりがい、職場環境、人間関係、充実度などの項目について、社員のエンゲージメントを調査するものです。ウェルビーイングな社員、すなわち充実度が高い状態の社員は、創造性、生産性、売上が高いだけでなく、離職率が低く、業務上の事故も少ないと一般的に言われています。分析の結果、当社においても充実度の高い社員はパフォーマンスが高いことが明らかになりました。具体的には、パフォーマンス「高」の社員層において「充実度・高」の割合が30.8%と、パフォーマンス「低」や「中」の層と比較して顕著に高いことが分かりました。

この分析結果を受け、当社は「ウェルビーイング」を個人のパフォーマンスを最大化し、会社の持続的成長をけん引する重要要素として位置付け、組織の活性化を推進しています。

社内のパフォーマンスとウェルビーイングの関係性



■ 人材戦略

エンゲージメントサーベイ結果、改善点

2025年度のエンゲージメントサーベイ結果(回答率96.8%)は、総合スコアが66点となり、前年と同水準を維持しました。総合スコアを構成する会社スコア、仕事スコア、上司スコア、職場スコアはそれぞれ堅調に推移しており、社員の会社に対する肯定的な認識が見られました。これは、当社の取り組みに関する対外的な情報発信や、全社朝礼における経営層からの定期的なメッセージ、また社員大会などのインターナルコミュニケーションの継続が寄与したものと考えられます。

さらに、今回から導入した所属組織におけるAIの活用度に関する全社アンケートでは、平均スコアが69点と高水準の結果となりました。特に、AI活用度の高い組織ほど、社員の成長実感も高い傾向が見られています。

こうしたエンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、各部門で組織固有の課題の特定や個人のコンディション把握を行い、迅速な改善アクションへとつなげています。

健康経営の取り組み

当社は、「社員一人一人が心身共に健康で常に活力あふれた集団であること」を健康経営の理念として掲げています。この理念の実現に向け、CHRO(最高人事責任者)直下にWell-being推進室を設置し、コーポレート統括担当役員の監督の下で健康経営を推進しています。

具体的には、「健康管理」「安心安全な職場環境」「健康維持・増進」の三つのアプローチから健康経営目標指標をモニタリングし、社員の健康の維持・増進を支援しています。「健康管理」の観点から、年1回の定期健康診断受診やストレスチェックの受検を推奨し、病気などの早期発見・予防に努めています。また「安心安全な職場環境」として、ウェルネスセンターの設置、健康的なオフィス環境の整備のほか、ピアサポーター制度やインフルエンザ予防接種の事業所内接種などを行っています。「健康維持・増進」では、食生活の改善、運動の習慣化、喫煙率の低減、メンタルヘルスの向上、睡眠課題の改善、女性特有の健康課題改善、ヘルスリテラシーの向上をテーマにした取り組みを推進することで、社員の健康をサポートしています。

こうした経営的視点での積極的な取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人(大規模法人部門ホワイト500)」に8年連続で認定されました。また、(株)日本政策投資銀行が実施する「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」においても、最高ランクの格付けを取得しています。



スコアの改善に寄与した取り組みの一例



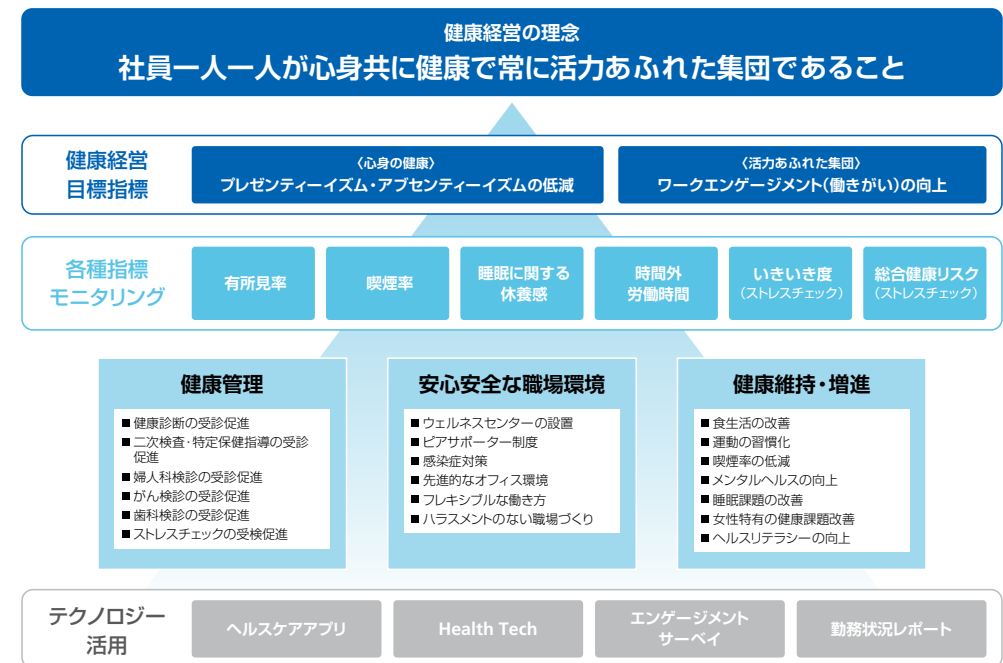
社内外への情報発信の継続実施

- 次世代社会インフラや生成AIなど、事業方針や進捗に関する積極的な発信
- 社員大会や全社朝礼など、インターナルコミュニケーションにおける各種情報の発信



AI活用の推進

- 生成AIに関する環境整備と学習コンテンツの提供
- 生成AIコンテストによる活用風土醸成
- 「1人100AIエージェント」を通じた現場での活用加速



■ 人材戦略

ソフトバンクの人事施策

当社は、継続的な事業の成長・成功を実現することに加え、働く個人が会社とともに成長し自己実現につなげる職場環境を構築したいと考えています。そのために会社として大切にすべきポリシーを定め、さまざまな人事施策を推進しています。



■ 人材戦略

実績一覧

ソフトバンクならではの人事施策遂行により、「Activate AI for Society」戦略を実現する人材が活躍し続ける会社を目指します。



(注)別途記載のないものは2026年3月31日時点、もしくは、2025年度の実績です。キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク(株)単体の数値です。

Contents

- 60 環境への取り組み
- 61 グループ全社で取り組むネットゼロ
- 62 気候変動への対応
- 65 自然資本への対応
- 66 循環型社会の推進

Green Transformation

〈持続可能な地球環境への貢献〉

当社は、2030年度のカーボンニュートラルと2050年度のネットゼロの実現に向け、グループ全体で環境負荷の低減を進めています。このセクションでは、気候変動と自然資本への対応、循環型社会の推進について説明します。

■ 環境への取り組み

当社は、気候変動や自然資本の保全をはじめとする地球環境問題への対応を経営の重要課題と捉え、マテリアリティに「テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献」を掲げています。特に「気候変動」と「自然資本」への対応を重要テーマとして定め、これらの領域における取り組みを強化しています。

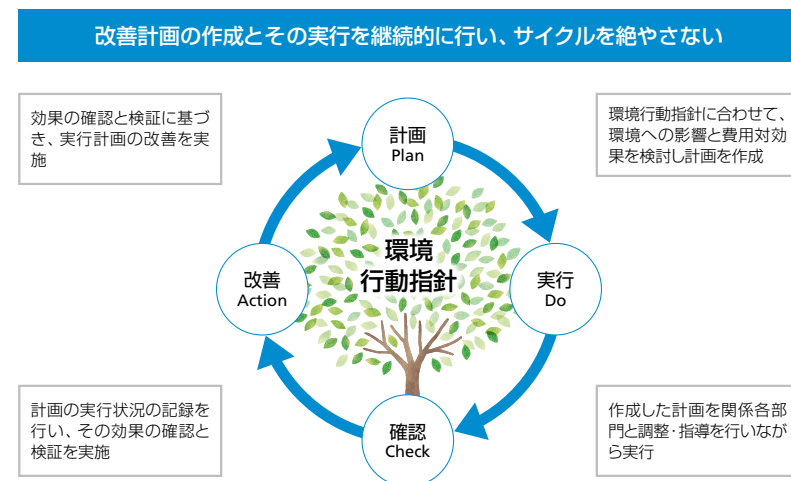
環境マネジメントシステム

気候変動や自然資本の保全などの環境関連課題に対応するため、環境マネジメントに関する基本的な考え方を示す「環境行動指針」を定め、環境マネジメントシステムに対応する管理体制を構築しています。当社は、環境課題として特に重視している地球温暖化の防止や使用済み携帯電話のリサイクル推進、省資源化など、環境に配慮した企業活動を目指しています。

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、企業に求められる役割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)を運用し、継続的な改善を図っています。

当社は環境マネジメントシステムの推進に当たり、第一種または第二種のエネルギー管理指定工場などの指定を受けた本社ビル、ネットワークセンターおよびデータセンターの計18事業所について、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証を取得しています。

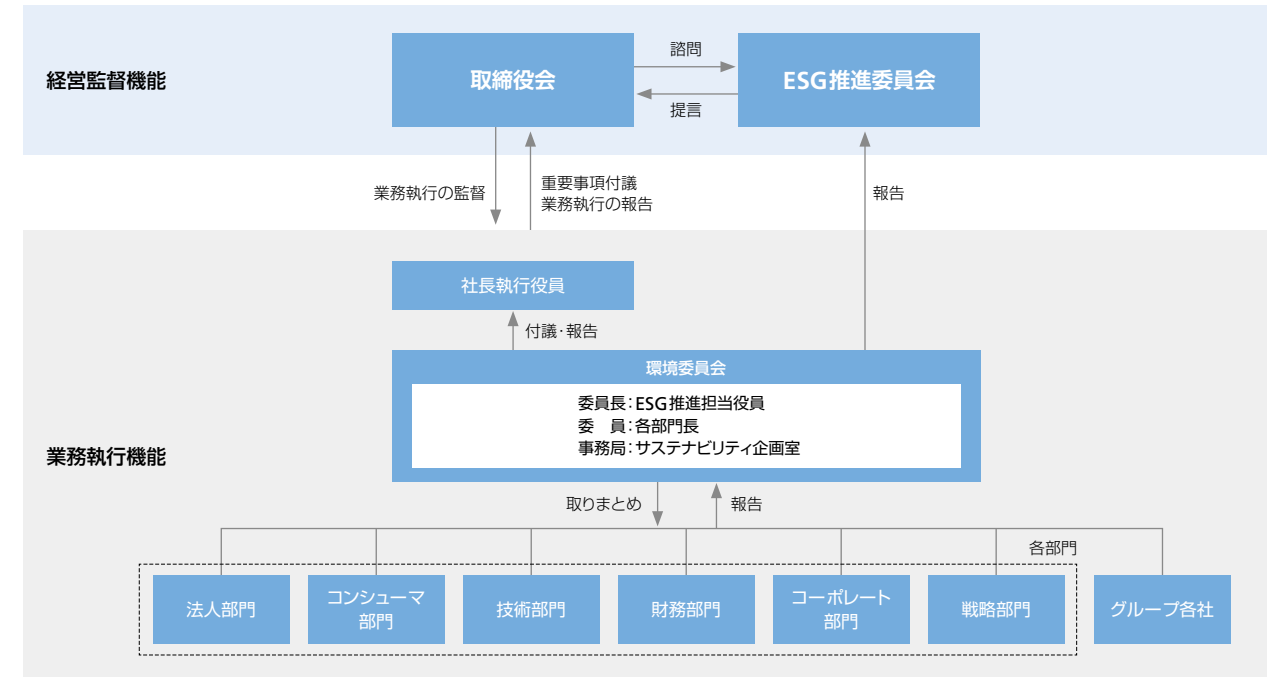
環境マネジメントシステムのPDCAサイクル



推進体制

気候変動や自然資本の保全などの環境関連課題に対応するため、当社のサステナビリティに関する各領域の委員会の一つとして、当社グループの環境に関する事項全般を横断的に検討・推進する「環境委員会」を設置しています。

本委員会は、ESG推進担当役員を委員長とし、当社各部門および子会社の部門長などを委員として構成され、年3回開催しています。環境関連の課題に関する重要なリスク・機会の評価を行うとともに、これらに対応するための対応策の策定・推進およびモニタリングを行っています。さらに、環境委員会の開催に加えて、テーマ別のワーキンググループを開催し、実効性を高めています。本委員会で審議・検討された事項についてはESG推進委員会へ定期的に報告し、取締役会の監督・意思決定につなげています。



■ グループ全社で取り組むネットゼロ

当社はパリ協定を支持し、当社およびバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減を進めています。また、気候変動による物理・移行リスクを事業継続と成長に関わる重要課題と捉え、その影響を適切に評価し、経営や事業計画に反映するとともに、投資家をはじめとするステークホルダーの判断に資する情報開示に努めています。さらに、通信・デジタル技術を活用し、社会全体の脱炭素化への貢献を事業機会につなげていきます。

当社グループにとって、通信・AI事業の成長に伴う電力需要の増加に対応しながら脱炭素化を進めることは、事業の継続と持続的な成長を支える重要な経営課題です。目標として、2030年度までに当社グループのスコープ1、2*の温室効果ガス排出量を実質ゼロとする「カーボンニュートラル2030」と、2050年度までに当社グループのサプライチェーンを含むスコープ1、2、3の排出量を実質ゼロとする「ネットゼロ」を掲げています。

* スコープ1：自らによる温室効果ガスの直接排出、スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出（事業者の活動に関連するサプライチェーンでの排出）。

2050年度ネットゼロに向けた移行計画

当社グループは、「カーボンニュートラル2030」および「ネットゼロ」の達成に向け、温室効果ガス排出量の実績や事業計画を踏まえ、各スコープの排出特性に応じた取り組みを通じて排出削減を進めています。

スコープ1

当社の主要な排出源である、社員の移動に使用する社用車からの直接排出の削減に取り組んでいます。車両の利用状況や更新時期を踏まえ、ガソリン車からハイブリッド自動車（HV）や電気自動車（EV）などへの段階的な切り替えを進めています。

スコープ2

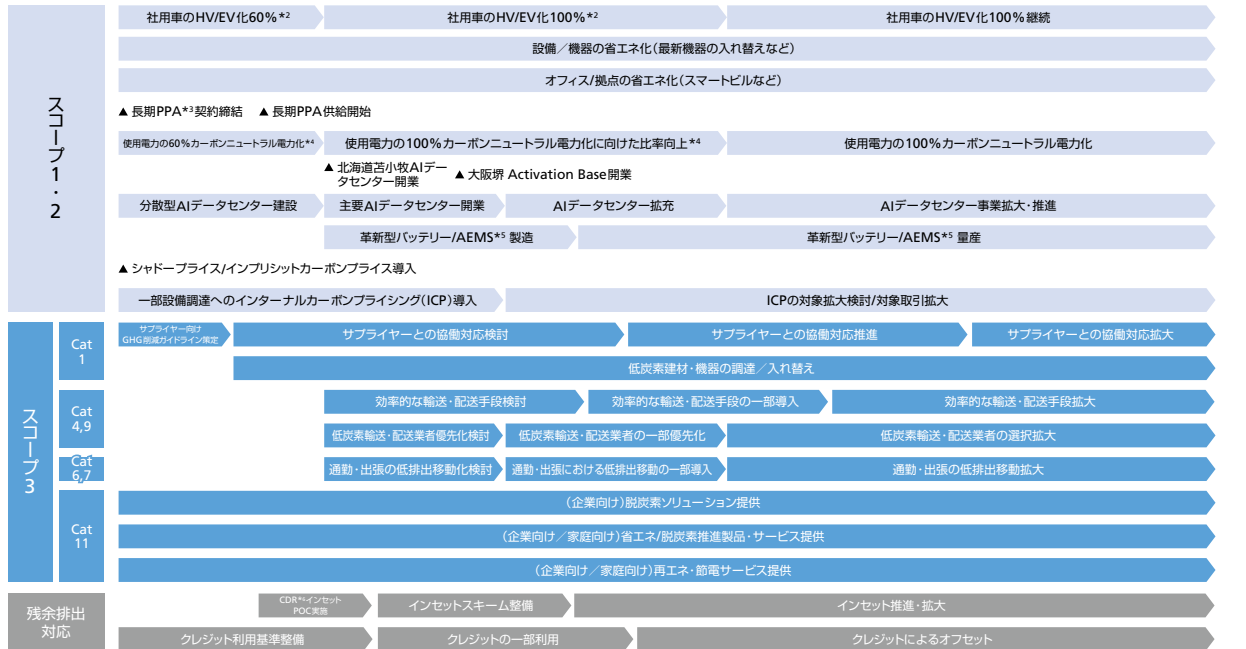
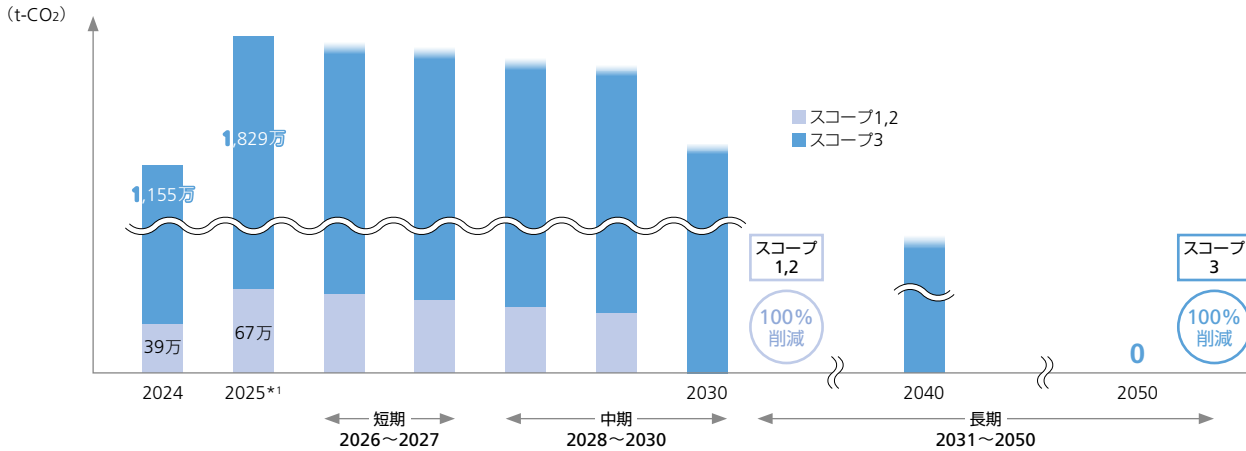
最先端テクノロジーを通じた省エネルギー対策を推進するほか、再生可能エネルギーの長期調達契約（PPA）を締結するとともに、AIデータセンターの敷地や基地局などの設備に太陽光パネルを設置するなど、再生可能エネルギーの活用を含むカーボンニュートラル電力化を進めています。また、AIの普及に伴う電力需要の拡大に対応するため、AIデータセンターの分散配置、革新型バッテリーやAIエネルギーマネジメントシステム（AEMS）の活用などを通じて、電力使用の効率化・平準化を図ります。

スコープ3

取引先との共創や効率的な輸送・配送の検討などを通じて、2050年度のネットゼロ達成に向けて、バリューチェーン全体の排出削減を順次推進していきます。

- *1 SSBJ開示に向けた対応に伴う算定範囲の拡大・算定精度向上のため増加
- *2 移動基地局車などの特殊車両除く
- *3 Power Purchase Agreement：電力販売契約。再生可能エネルギーの長期調達契約
- *4 排出係数が0の電力
- *5 AI Energy Management System：AIによる電力需要予測機能を搭載し、充放電を最適制御するシステム
- *6 Carbon Dioxide Removal：大気中のCO₂を除去・固定する取り組み

温室効果ガス排出量



■ 気候変動への対応

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ基本方針の下、成長戦略「Activate AI for Society」とサステナビリティを統合して推進するためのガバナンス体制を構築しています。取締役会が気候変動や自然資本を含むサステナビリティに関する重要事項を審議・決議し、サステナビリティ推進状況を監督しています。

さらに、経営監督機能の強化を目的に、取締役会の諮問機関としてESG推進委員会（委員長：代表取締役 社長執行役員 兼 CEO）を設置し、四半期ごと（年4回、必要に応じて臨時開催）の会議にて、当社グループのサステナビリティ活動に関する進捗（目標・KPIなど）のモニタリングおよび取締役会への提言や報告を定期的に行っています（半期に一度以上）。

取締役会がESG推進委員会からの提言内容を尊重し適切な意思決定を行うことに加え、取締役・監査役に求めるスキルの一つとして「サステナビリティ（気候変動を含む）」を設定することで、当社グループの経営に対するサステナビリティ視点の反映に努めています。なお、目標・KPIの一部は役員報酬に連動しています。

リスク管理

当社は、全社的な環境アセスメントを定期的の実施し、環境課題が当社に及ぼす影響と当社の事業活動が環境に及ぼす影響の双方の観点から評価を行い、リスク・機会を特定しています。気候変動などの環境課題については、複数のシナリオを活用し、当社各部門および子会社と連携して財務影響を含む重要性を評価しています。評価結果を環境委員会で確認・審議し、経営層に報告した上で、環境関連の重要なリスク・機会を特定し、全社戦略、指標・目標、対応策および進捗の管理に反映しています。対応が必要な事項については、関連部門と連携して対応策を検討・策定しています。

戦略

当社は、基地局設備をはじめ、多くの電力を使用する通信事業を行っており、気候変動の影響を大きく受ける可能性があると認識しています。当社は、気候変動が当社に及ぼすリスク・機会を把握するとともに、持続可能な成長の実現に向けた戦略を検討しています。

シナリオ分析

気候変動により将来起こり得る事象に適応するための戦略を勘案し、急速に脱炭素社会が実現する1.5℃シナリオと、気候変動対策が進まず温暖化が進行する3～4℃シナリオの二つについて当事業年度にシナリオ分析を行い、バリューチェーンの上流・下流を含む事業に与える財務的影響を確認しました。

シナリオ分析においては、国際的に認知され、信頼性の高いシナリオを使用しました。詳細は以下の通りです。

気温上昇 推定値	採用シナリオ	将来の世界観	時間軸
1.5℃	・IEA WEO 2025 *1 （Net Zero Emissions by 2050 Scenario: NZE / Stated Policies Scenario: STEPS） ・IPCC *2 (SSP1-1.9)	脱炭素の取り組みが加速し、ネットゼロの実現に向けて各国で炭素税の導入が進んでいる。日本では、2020年度と比較して気温が0.5℃上昇し、猛暑日も増加傾向にある。これに伴い、オフィスや店舗、データセンターなどの空調関連の電気使用量が増加している。	短期：数年以内 中期：3～5年 程度 *3 長期：10～30年 程度
3～4℃	・IEA WEO 2025 （Stated Policies Scenario: STEPS） ・IPCC (SSP5-8.5)	炭素税の導入が進まず、低価格で推移している。日本では、2020年度と比較して気温が1.6℃上昇し、猛暑日は約6.9日増加している。空調需要の増加が加速し、オフィスや店舗、データセンターなどにおける空調関連の電力使用量が一層増加している。	

*1 IEA: International Energy Agency（国際エネルギー機関）

*2 Intergovernmental Panel on Climate Change（気候変動に関する政府間パネル）

*3 中期経営計画と同等の時間軸

■ 気候変動への対応

気候変動リスクの財務的影響

地球温暖化の進行による自然災害の頻発・激甚化に伴う基地局など通信設備の災害対策や復旧によるコスト増、バリューチェーンの断絶による調達への影響などを潜在的リスクと認識しています。

将来の財務的影響を分析した結果、基地局などの通信設備は全国に多数設置されていることから、自然災害の頻発化・激甚化に伴い災害対策費用や復旧費用が増加する可能性があります。また、大規模な災害が発生した場合には、通信サービスの提供に支障を来し、当社グループの事業、財政状態および業績に影響を及ぼす可能性があります。

2025年度は、発生確率が高まりつつある洪水被害への適応策として、設備破損リスクの低減および広域停電時におけるサービスの安定的な継続を目的に可搬型基地局・可搬型発電機の増強、バッテリーのリプレイス、およびネットワークセンターのファシリティ強化などの自然災害対策として約14億円を投資しました。



可搬型移動基地局



移動電源車

気候変動関連のリスク・機会

リスク・機会			想定される主なリスク・機会の内容	主な対応
物理的 リスク	急性	自然災害激化による被害拡大	浸水・土砂災害などの自然災害の激化に伴う基地局設備などの被災リスクの高まりや復旧コスト・資産への影響	■電源強化、発電機の配備強化、バッテリー増強
				■アンテナ支持柱の耐風圧向上
				■基幹ネットワークの冗長化
	慢性	気温上昇、水ストレス地域の拡大	気温上昇や台風、豪雨などの甚大化を見据えた設備の強靱化のためのコスト影響	■データセンターを国内全域に分散する次世代社会インフラ構想の推進
				■成層圏での高高度通信ネットワークの構築
移行 リスク	政策と法	炭素税導入、報告義務強化などの規制強化によるコスト増加	炭素税などの税制影響によるコスト増加 規制強化対応のためのカーボンニュートラル電力シフトによる電力調達コストの増加	■省エネ設備への転換
				■AI、IoT活用による電力使用の効率化
移行 リスク	技術	省エネ技術/AI/IoTなどの脱炭素に寄与する技術の進展	省エネ技術の導入遅延、移行による事業影響	■2030年度カーボンニュートラル（スコープ1、2）実現： ●カーボンニュートラル電力の活用推進 ●再生可能エネルギーの長期調達契約の締結
				■2050年度ネットゼロ（スコープ1、2、3）実現
				■技術投資とR&D
	市場	低炭素・脱炭素市場の拡大、顧客の行動変化、嗜好変化	電力販売事業における再生可能エネルギーなどの調達コストの増加	■戦略的アライアンスや共同開発パートナーの構築
				■エネルギー効率化の徹底
評判	ステークホルダーにおける低炭素・脱炭素嗜好の高まり	脱炭素の取り組み不足と判断された場合のブランドイメージの低下による売上の減少、株価の低下	■エネルギー関連の事業・開発への投資	
機会	緩和	低炭素・脱炭素市場の拡大、顧客の行動変化、嗜好変化	カーボンニュートラル電力の提供機会の増加による売上増加	■ネットゼロ達成に向けた活動推進に関する積極的な情報開示
			環境意識の高まりによる、eコマース、シェアリングエコノミー関連ビジネスの拡大による売上増加	■再生可能エネルギーを含むカーボンニュートラル電力の提供推進
				■オフィス用品などのグリーン商品の提供
	適応	極端な天気や災害の増加に伴うリスク管理の需要拡大、エネルギー供給の不安定さや温度上昇への対応が求められる中での新たなビジネス機会	災害時や熱波などによる影響を軽減するためのリモートサービスおよびeコマース市場の拡大	■モビリティサービス・プラットフォームの提供
				■eコマースサービス・デジタル金融サービスの拡充
エネルギー効率に優れたソリューション市場拡大			■テレワーク向けモバイルソリューションの提供	
			■AIとIoTを活用した省エネ・エネルギー最適化ソリューションの提供	

■ 気候変動への対応

指標と目標

気候変動が当社グループに影響を及ぼすリスクと機会を管理するため、温室効果ガス排出量（スコープ1、2、3）をはじめとする環境負荷データの管理を行っています。温室効果ガス排出量は、国際的な温室効果ガス算定基準である「GHGプロトコル（Greenhouse Gas Protocol）」に準拠し、スコープ1、2、3の各区分ごとに算定・開示しています。

当社グループは、温室効果ガス削減および脱炭素社会の実現に向けてスコープ1、2の温室効果ガス排出量を2030年度までに実質ゼロとする目標を設定しています。この目標の達成に向け、カーボンニュートラル電力比率を2026年度に60%、2030年度に100%とするKPIを設定しています。また、スコープ3を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を2050年度までに実質ゼロにする目標を設定しています。

★：第三者検証実施
(注) 2025年度の温室効果ガス排出量（スコープ1、2、3）は、一般財団法人日本品質保証機構の第三者検証を実施（ISO 14064-3、ISAE 3000に準拠の限定的保証水準）
*1 2025年度より、2024年度まで「スコープ3（カテゴリ6：出張）」に含めていたレンタカー利用による排出量はスコープ1に含めて算出
*2 2024年度までスコープ3に含めていたオーナー受電分（当社物件外に設置された設備の使用に伴う電力消費分）については2025年度からスコープ2に含めて算出
*3 カッコ内はオーナー受電を含まない数値
*4 2025年度よりSSBJ基準適用に向けた算定精緻化により算出定義を変更
*5 2025年度よりSSBJ基準適用に向けた算定精緻化で算定対象企業の拡大などにより排出量増加
*6 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量（2024年度より通信量算出方法が変更）

指標		バウンダリ （報告対象範囲）	カバレッジ	単位	2025年度		
					実績	目標	基準年(2022年度)からの削減率(%)
温室効果ガス 排出量	スコープ1★*1	ソフトバンク 連結	2025年度： 100.0%	t-CO ₂	9,470	11,000	32.3
	スコープ2★*2、*3 （マーケットベース）				664,619 (340,086)	374,000	-17.4 (39.9)
	スコープ2★*2、*3 （ロケーションベース）				1,260,751 (936,219)	1,106,000	—
	スコープ3★*4		2025年度： 99.6%		18,285,009*5	9,050,000	-95.2
	スコープ1、2合計*2、*3 （マーケットベース）		2025年度： 100.0%		674,089 (349,556)	385,000	-16.2 (39.7)
	スコープ1、2、3合計*2、*3、*4 （マーケットベース）		2025年度： 99.6%		18,959,098 (18,634,565)	9,435,000	-90.6 (-87.3)
温室効果ガス 排出量 （スコープ1、2）	エネルギー起源の 二酸化炭素（CO ₂ ）	ソフトバンク 連結	2025年度： 100.0%	t	673,429	—	—
	非エネルギー起源の 二酸化炭素（CO ₂ ）			t	0	—	—
	メタン（CH ₄ ）★			t-CO ₂	60	—	—
	一酸化二窒素（N ₂ O）★			t-CO ₂	12.55	—	—
	ハイドロフルオロ カーボン類（HFCs）★			t-CO ₂	436	—	—
	パーフルオロ カーボン類（PFCs）★			t-CO ₂	0	—	—
	六フッ化硫黄（SF ₆ ）★			t-CO ₂	151	—	—
	三フッ化窒素（NF ₃ ）★			t-CO ₂	0	—	—
	温室効果ガス排出量原単位 （スコープ1、2における 通信量当たり排出量）*6	ソフトバンク 単体	—	t-CO ₂ / Gbps	77	90	—

自然資本への対応

当社は、通信やAIなどのサービスを提供する上で、基地局やデータセンターなどの設備の開発・運用、商品の調達などにおいて、自然資本(土地や水、希少鉱物など)への依存や影響があると考えています。

当社は、国際目標である「ネイチャー ポジティブ社会の実現」を支持し、当事業の自然への依存・影響を把握し、自然資本への影響低減を図るとともに、ネイチャー ポジティブ社会の実現に資する事業機会を創出し、持続的な企業価値の向上を目指します。

(注)詳細は、当社ホームページ「[TNFD提言に基づく情報開示](#)」をご参照ください。

戦略

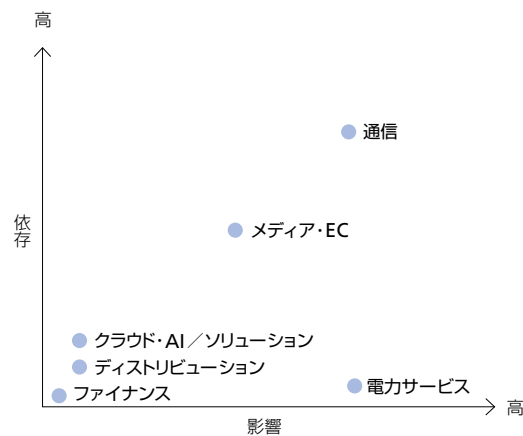
当社は、TNFDが提唱するLEAPアプローチに基づき、当社の事業およびバリューチェーンにおける自然資本への依存・影響を把握するとともに、リスク・機会を評価・特定し、対応を検討・実施しています。2026年1月に公開されたTNFDテクノロジー・通信セクターガイダンスドラフト(ICTガイダンス)を参照するとともに、TNFDが推奨するツール(ENCORE、Aqueduct、IBATなど)を活用し、当社の影響を分析・可視化しています。また、ICTガイダンスはバリューチェーンの分析を重要なテーマとして示しており、当社は(株)みずほフィナンシャルグループと「データセンターに関する自然資本の共同研究プロジェクト*」を2025年度に実施し、当社の重要な事業であるデータセンターにおける自然資本への依存・影響、リスク・機会を体系的に洗い出し、バリューチェーンの分析・評価を高度化しました。

当社の現在および将来の事業における自然資本への依存・影響については、基地局設備に伴う土地利用、製品・サービスの提供に伴う希少鉱物の採掘・枯渇や利用後の機器の処分、データセンターの運営に伴う水の利用が重要であると認識しています。

これらの分析結果を踏まえ、自然資本への依存・影響が大きい事業を優先対象として把握するとともに、優先的に対応すべき地域を特定し、自然関連のリスク・機会を評価しています。また、事業特性に応じた指標と目標を設定して継続的に管理し、自然への影響の回避・最小化に向けた対応を進めています。

* 詳細は、当社ホームページ「[データセンターに関する自然資本影響のモデル化に向けた共同研究プロジェクトの報告書を公表](#)」をご参照ください。

各事業の事業規模を考慮した依存・影響



当社の自然資本に関する主な依存・影響

土地開発・通信設備

全国に設置する基地局などの通信設備は、森林が有する土砂災害の防止機能や土壌保全、洪水・暴風雨の緩和といった生態系サービスに支えられています。一方で、設備の新設に伴う土地の改変や樹木の伐採が、陸域生態系に影響を及ぼす可能性があります。当社は、通信事業者として安定した通信サービスを提供する責務を果たすため、生物多様性上重要な地域における土地開発の回避・最小化を基本とするものの、ライフラインという性質上、やむを得ず生物多様性上重要な地域を開発した場合は、開発した面積の2倍以上の森林保全や植樹活動などを実施しています。

水利用：データセンター

データセンターは、サーバーなどの機器を安定的に稼働させるため、冷却用の水資源に依存しています。冷却水の取水は、地域の水資源や河川・湿地などの流域生態系に影響を及ぼす可能性があります。また、水不足や水ストレスの高まりは、施設の操業時の安定性にも影響します。当社は、データセンターにおける水ストレスや流域生態系との関係を把握するとともに、水使用量の低減と効率的な利用を進めています。なお、当社の国内のデータセンター操業地域に水ストレス地域が含まれていないことを確認しています。

資源の利用・廃棄：製品・サービス

携帯電話や通信設備、データセンターの機器には、銅や金、銀、コバルト、タンタルなどの鉱物資源が使用されています。これらの鉱物資源の採掘は、森林減少や土地利用の変化、水利用、水質汚染などを通じて自然環境に影響を及ぼす可能性があり、使用後の機器は電子廃棄物の発生にもつながります。当社は、鉱物資源の新たな採掘や廃棄物の発生を抑制するため、使用済み携帯電話の回収・リユース・リサイクルや、撤去した基地局通信設備の再資源化を推進し、資源循環を通じた自然環境への影響低減に取り組んでいます。

循環型社会の推進

当社は、資源循環の推進を経営課題の一つと位置付け、限りある資源の有効活用による廃棄物の削減と再資源化を推進します。これにより環境負荷を低減し、企業の信頼性・競争力を高め、持続的な企業価値の向上を実現します。廃棄物の発生抑制(リデュース)、再使用(リユース)、再資源化(リサイクル)に取り組み、資源循環型社会の実現に貢献します。

事業における資源循環の取り組み

リデュース

携帯電話端末の販売において、個別包装箱の小型化や、取扱説明書などの同梱書類のアプリケーション化、店頭でのiPad活用などにより、紙資源の使用量削減に取り組んでいます。また、従来の紙の請求書に代わり、「ソフトバンク」の携帯電話やパソコンなどから、インターネット経由で電子媒体の請求書を閲覧できる「オンライン料金案内」を提供しています。

リユース

当社は、お客さまに販売・レンタルした携帯電話端末を効果的に回収・再販売しています。近年、国内外の中古スマートフォン市場が引き続き拡大する中、今後も多様化する市場ニーズに対応するため、付加サービスを拡充していきます。

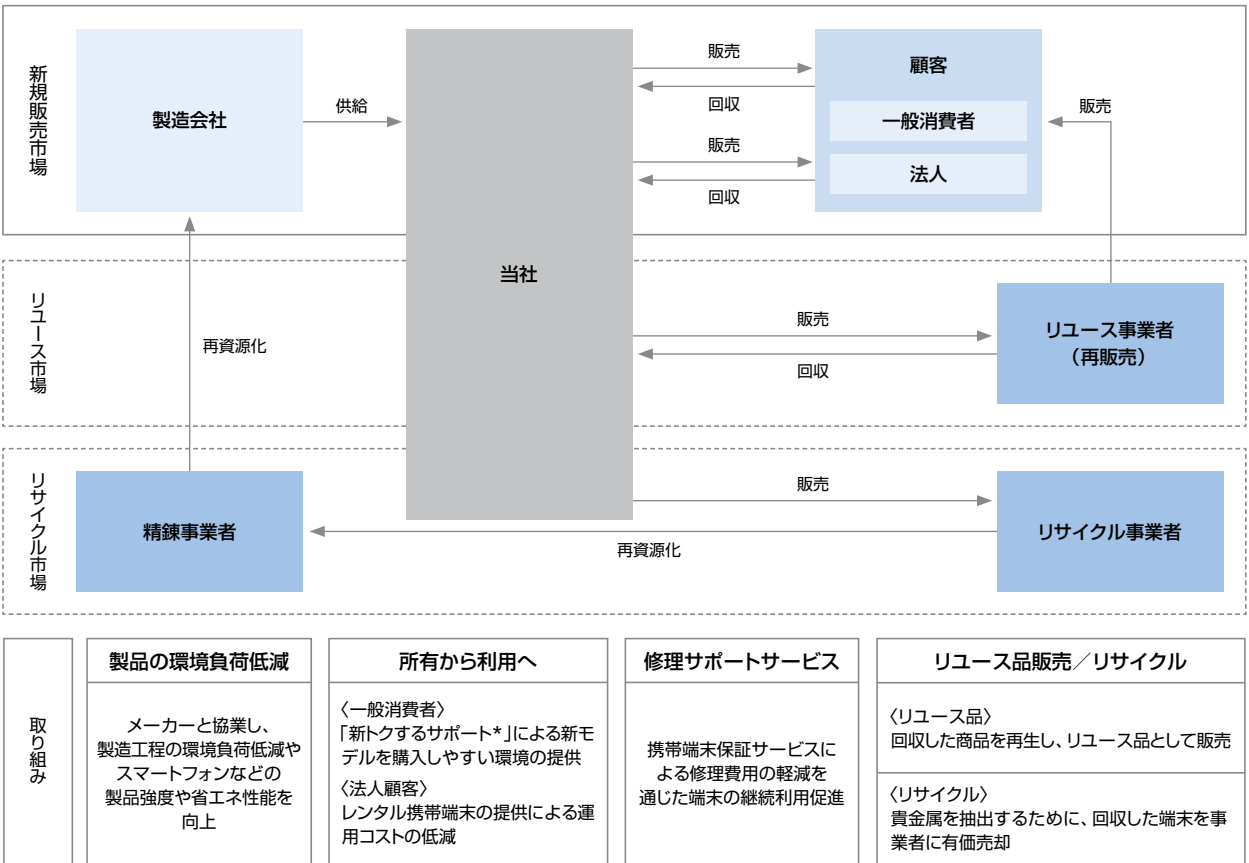
リサイクル

携帯電話・PHSのリサイクル活動に取り組む「モバイル・リサイクル・ネットワーク(MRN)」の一員として、自社が販売した携帯電話端末だけでなく、他社製品についても回収を行っています。2025年度は使用済み携帯電話を283万台(500トン)回収し、100%適切処理(リサイクル・リユース)を行いました。当初目標としていた累計1,400万台(2020～2025年度)を達成し、さらなる回収拡大を目指します。

また、ネットワーク設備の更新・撤去に伴って発生するケーブル、交換機、電柱などの通信設備の廃材についても、再資源化を推進しています。

(注)詳細は、当社ホームページ「[循環型社会の推進](#)」をご参照ください。

携帯電話サービスにおける資源循環の取り組み



* 機種回収・査定などの条件を満たすと、残りの機種代金の支払いが不要となる端末購入プログラム。

Contents

- 68 社外取締役対談
- 71 取締役および監査役
- 73 取締役および監査役スキルマトリックス
- 74 スキルマトリックス(スキル定義)／
CEOサクセッションプラン
- 75 新任社外取締役メッセージ
- 76 コーポレート・ガバナンス体制の概要
- 77 コーポレート・ガバナンス体制の推移
- 78 取締役会
- 79 取締役会における主な審議の状況
- 80 親会社からの独立性を確保する仕組み
- 81 上場子会社のガバナンスに関する方針
- 82 指名委員会・報酬委員会／役員報酬
- 84 監査の状況
- 85 社外取締役・社外監査役の活動状況
- 86 リスクマネジメント
 - 88 当社に重要な影響を与えるリスクへの対応
 - 90 情報セキュリティ
 - 92 AIガバナンス
- 94 長期的な成長を支える知的財産戦略
- 95 人権への対応

Governance Transformation

〈実効性あるガバナンス体制の構築〉

当社は、透明性と公正性を備えた規律ある経営を通じて、持続的な企業価値向上を目指しています。このセクションでは、取締役会の実効性確保に向けた体制や社外取締役の視点、グループガバナンスの考え方を説明するとともに、リスク管理、情報セキュリティ、AIガバナンス、人権、知的財産の取り組みについて解説します。

■ 社外取締役対談

異なる視点が支える、攻めの経営と持続的な企業価値向上

ソフトバンクの持続的な企業価値向上に向け、社外取締役はどう経営を監督しているのか。経営変革や多様性推進に知見がある佐々木裕子氏と、公認会計士として監査・品質管理に長年携わってきた唐木秀明氏が、社外取締役の役割、親子上場と少数株主保護、新中期経営計画、ガバナンスとリスクマネジメント、指名・報酬委員会の独立性と実効性について語りました。

社外取締役の役割と経営監督

異なる視点と探求心で、
執行側だけでは見落としし得るリスクを捉える

佐々木 社外取締役に求められる役割は、執行側だけでは盲点になり得る点について、異なる視点から意見を述べることだと思っています。「ここは気を付けた方がいい」と申し上げることで、リスクの低減や中長期的な企業価値の向上に貢献できと考えています。私が主に貢献できるのは、経営変革や多様性推進の領域です。ソフトバンクには事業を力強く前に進めるカルチャーがありますが、同質性が

高まることで見落とされるリスクがないか、守りの面が十分かということも見ていく必要があります。

特に重要なテーマが、次世代の経営チームへのサクセッションです。次期経営人材を育成し、次の世代に経営を確実に引き継いでいくことは、当社にとって極めて重要な課題です。特に、幅広い領域を一人で担うCEOを再現性高く育成することは難しく、今後は多様な人材がチームで経営を担う形も必要になるのではないかと考えています。

次期経営人材を育成していく上での具体的な課題の一つが、女性経営人材の候補者層の拡充です。育成の取り組みは進み始めていますが、統括部長やその手前の重要なポジションへの登用、あるいはフロント部門で重要顧客を任せる場面など

では、男性に偏っているのが現状です。人材配置におけるバイアスや、ポジションの考え方そのものを見直す必要があり、これは構造的な変革になると思っています。

唐木 私は約40年にわたり監査に携わってきました。そこで学んだのは、会計や監査の基準や仕組みを整えるだけでなく、不正や問題の予兆をいかに察知し、重大な問題になる前に芽を摘むかが重要だということです。監査では、物事をうのみにせず疑問を持って確かめる姿勢を「懐疑心」と言いますが、社外取締役の立場では、それは「探求心」に置き換えられます。会社や経営者、事業について深く理解した上で、探求心を保持して事業リスクや潜在的な課題がどこにあるのかを考え、取締役会で発言していくことが重要です。

社外取締役
唐木 秀明

公認会計士として国内外の監査法人で企業会計・監査に長年携わり、品質管理や金融庁 公認会計士・監査審査会での監査検査官、独立行政法人 国際協力機構 (JICA) 契約監視委員会での経験を有する、会計・監査・ガバナンスの専門家です。財務報告、内部統制、リスク管理に関する豊富な知見を生かし、当社の持続的な企業価値向上を支えています。

社外取締役
佐々木 裕子

企業変革を志し、自ら会社を創業。数百社の企業に対して、組織変革や経営人材の育成、仕事と介護の両立支援などの課題解決を支援してきました。また、複数の大手企業でダイバーシティ推進に関する有識者委員などを歴任。豊富な経営経験と人的資本・組織変革に関する知見を生かし、当社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ます。

■ 社外取締役対談

そのため、私は「あれっ」と思ったら、まず声に出すことを大切にしています。社外の人間なので事業に則して正しいことばかり言えるわけではありませんが、発言をためらえば、本当に危ない兆候を見逃す可能性があります。誰かが違和感を口にすることで、他の人からも「やはり、おかしいかもしれない」という意見が出て、対話が生まれることがあります。皆で「これは危ないのではないか」「これは大丈夫なのか」と議論できる環境をつくるのが、経営の健全化につながると考えています。

監査法人時代には、顧客企業の担当者の方に「私は3割バッターを目指します」とよくお話ししていました。気づいたことがあれば、確信がなくても発言するという意味です。勘違いであれば、その場で説明していただくことで理解が深まり、対話も進みます。このように、違和感を放置せずに発言することが、社外取締役としての重要な役割だと思っています。

親子上場と少数株主保護

互いの独立性を保ちながら、グループ全体の戦略的連携を強化

佐々木 ソフトバンクグループ(株)と一緒にやるからこそ生まれるビジネスチャンスは多く、事業拡大のスピードも高まります。これは、ソフトバンクの企業価値向上にとって非常に意義のあることだと思っています。一方で、親子上場という構造を踏まえ、利益相反がないかを見ることが重要です。

グループ間の取引や、両社が出資する案件では、価格が公正か、どういうプロセスで出資比率を決めたのか、親会社の意向に従わざるを得なかったことがないかを見ています。もう一つ重視しているのは、その案件がソフトバンク自身にとって戦略的意義があるのか、企業価値向上のストーリーに沿ったものになっているかです(図P79)。

取締役会への上程前に相当程度検討されていますが、その検討プロセスや判断の妥当性を対外的にも説明できるよう、さらに詰めていく必要があると思って

います。

唐木 LINEヤフーやPayPayに対しては親会社の立場になりますが、ソフトバンクは通信や法人向けビジネス、LINEヤフーはコミュニケーションや広告、PayPayは金融や決済を担っています。それぞれのビジネスが明確に違っており、内部取引による売上も限定的であることから、現時点で大きな利益相反が生じる場面は多くないと感じています。グループ各社が持つ強みを生かした連携を通して、それぞれの会社の成長と価値向上につなげることが重要です。ただし、今後、事業領域が重なるところが出てきた時には、価格の公正性を担保するため、取引価格や条件をどのように決めたのかをより明確にし、社外の利害関係者が納得できる形で説明する必要があります。

佐々木 LINEヤフーやPayPayとの関係については、単に別々の事業をやっているというより、生活や事業に不可欠なインフラ領域をグループ全体で構成していると思っています。通信、コミュニケーション、決済といった領域でそれぞれが役割



を果たすことで、良い事業ポートフォリオがつくられています。2026年6月から出澤さん*¹や中山さん*²も取締役会に入り、子会社側の経営トップでありながら、当社の取締役でもある立場で、同じ案件についてどう思っているのかを確認することができます。各社の独立性を保ちながら、グループ全体としてどう進めていくかを議論できる土壌ができたことは、とても良かったと思っています。

新中期経営計画への評価と期待

通信への継続投資を土台に、次世代の事業と人材が新たな成長を生み出す

唐木 ソフトバンクの強みは、全社一丸となって事業を拡大し、それを他社よりも速く実行できることにありと理解しています。だからこそ、一番重要なのは執行側の「思い」です。「なぜこのビジネスをやりたいのか」や「どうなりたいのか」をきちんと語れることが重要です。

新中期経営計画では、通信関連の設備投資と株主還元を着実に行った上で、成長投資をどこまで上積みできるかがポイントです。当社は通信事業者であり、通信にきちんと投資しない限りその他の事業の花は咲かないと思います。AIをはじめとする新しい事業も、安定した通信基盤が必要です。

成長投資についても、最初から大きな資金を投じるのではなく、段階を踏んで進める慎重さが経営陣にあります。外部からは財務レバレッジが高いと見られることもありますが、経営陣は個々の案件ごとに投資効果や財務への影響を見極めながら、投資規律を持って判断されていると受け止めています。

現在の計画を5年間そのまま続けられるとは限りません。中期経営計画期間中には、技術や競争環境が大きく変わる可能性があります。ソフトバンクは、既存事業の延長線上にとどまらず、新たな成長機会を大胆に取り込みながら事業の姿を変えてきた会社です。だからこそ、環境の変化に応じて計画を進化させながら、もっとワクワクさせてくれる新しい成長を生み出してほしいと思います。

■ 社外取締役対談

佐々木 ソフトバンクは、計画を確実に達成する盤石さを持ちながら、常に「実はこんなものもあります」という隠し玉を出し、事業ポートフォリオを変化させてきた会社です。そうした新たな成長を、これまでとは異なる人材や次の世代が担うことで、経営のサクセッションもより盤石なものになるのではないかと感じています。世代交代は、必要になってから準備するものではありません。将来の世代交代を前提として経営を行い、若い世代を含むさまざまな人材に重要な役割や事業を任せ、経験を積ませていく必要があります。次の世代が「自分たちが新しい成長をつくる」という状態にしていくことが、これからの重要な課題だと思っています。

ガバナンスとリスクマネジメント

異論を歓迎する風土が、攻めの経営を支える



唐木 昨今、ガバナンス上の問題が顕在化する会社が多い中で、当社がリスクを抑えながら事業を拡大できている背景には、経営陣の議論の在り方があると思っています。取締役会では、創業者 取締役である孫さんに対しても、役員が自分の

考えを率直に発言しています。孫さんが一人で会社を大きくしてきたのではなく、さまざまな能力を持つ人が集まり、皆で成長させてきたと感じています。

取締役会では、事業部門の枠を越えて議論し、納得できなければ改めて検討を求めることもあります。皆が意見を出し合い、納得した上で一気に進む。そして、責任者は決めたことを最後までやりきる。こうした議論と実行の両方があることが、リスクを抑える上で大きな役割を果たしていると思います。また、事業の進捗を定量的に確認するだけでなく、監査役や内部監査部門が、取締役会で報告された内容が実態とあっているかを現場に赴き確認する仕組みも整っています。

佐々木 唐木さんがおっしゃったように、意思決定の場で異論を唱える人が登用され、重宝されていくことは、ソフトバンクの大きな強みだと思います。一方で、潜在的なリスクとなり得るのは、新しい事業が次々と急速に立ち上がっていく中で、守りが疎かになることです。推進力が強い会社だからこそ、そうした事業に対して、ガバナンス上の確認が行われているか、リスクマネジメントの体制として十分なのかについては、継続して見ていく必要があります。

もう一つ重要なのは、意思決定層に、異なる価値観や成功体験を持つ人が加わっていくことです。一定の価値観の中で一団となって進むだけでは、自分たちが良いと思っていることが、世の中の変化とずれる可能性があります。だからこそ、多様な方々と新しい経営モデルをつくっていくことが、ガバナンスやリスク管理の観点でも大事だと思います。

指名委員会・報酬委員会の独立性と実効性

十分な情報に基づく客観的な議論が、委員会の実効性を担保する

佐々木 指名委員会および報酬委員会（ P82）（以下、指名・報酬委員会）では、公正な判断を行うことが何より重要です。経営陣の指名や処遇は、その方々の意欲や行動を通じて企業価値を左右するため、その判断が本当に株主にとって最善

なのかを議論しなければなりません。

独立性の観点から、指名・報酬委員会を社外取締役のみで構成することを評価する考え方があることも理解しています。一方で、当社では、宮川社長が委員として参加しています。これは、指名・報酬に関する議論の対象になる方々の意欲や、発揮しているリーダーシップ、事業への貢献に関する情報が、宮川社長に集まっているからです。その説明を受けた上で、社外取締役が客観的に判断することが重要だと考えています。

唐木 この1年間、私も指名・報酬委員会に陪席する中で、社外取締役が十分な情報を得た上で議論できるかが非常に重要だと感じています。社外取締役だけで議論することが、必ずしも実効性を高めるとは限らないと思います。十分な情報がなければ、形式的な議論にとどまる可能性があります。宮川社長から「この候補者はどのような人物で、なぜ評価しているのか」という説明を受けることで、社外取締役も納得して判断できますし、「ほかに候補者はいないのか」と踏み込んで議論することもできます。こうした情報を踏まえて社外取締役が客観的に判断することが、委員会の実効性につながると思います。

佐々木 今のソフトバンクは、経営上の多面的な情報や判断が比較的、社長に集中する形になっています。技術、制度、社外とのネットワーク、グループ企業との連携など、さまざまなことを統合し、何をどの優先順位で進めるかを判断することには、スピードや効率の面で強みがあります。一方で、事業の複雑性が高まる中、こうした役割を一人が担い続けることには限界があります。サクセッションでは、こうした情報や判断をチームでどのように分担していくかも重要な論点です。中枢で情報を集約しながら、複数の経営人材が役割を分担できる体制をつくる必要があります。ここから数年が、経営チームとして成功体験を積み、こうした体制を確立できるかどうかの重要な期間になると思っています。

*1 出澤 剛：LINE ヤフー(株) 代表取締役社長 兼 最高経営責任者(CEO)、2026年6月から当社取締役

*2 中山 一郎：PayPay(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、2026年6月から当社取締役

取締役および監査役（2026年6月23日現在）

榛葉 淳

取締役会長



1985年4月㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社。2006年4月にボーダフォン㈱(現当社)常務執行役に就任。主にコンシューマ事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任し、当社の成長に貢献してきました。2026年4月からは取締役会長として当社グループ全体を統括しています。

孫 正義

創業者 取締役



1981年9月㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)を設立。2006年4月ボーダフォン㈱(現当社)取締役会議長、代表執行役社長 兼 CEOに就任し、2021年4月からは当社創業者取締役に就任しています。ソフトバンクグループ㈱創業者として企業経営・事業戦略・M&Aなどに関する豊富な知識、経験を有しています。

宮川 潤一

代表取締役
社長執行役員 兼 CEO
取締役会議長

○△



1991年12月㈱ももたらうインターネット代表取締役社長に就任。2000年6月名古屋めたりつく通信㈱(現当社)など通信事業会社の代表取締役社長を歴任。最先端テクノロジーに対する深い知見を有しており、2006年4月にボーダフォン㈱(現当社)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として当社の成長に貢献してきました。また、自ら通信事業会社を創業して経営した経験を持ち、複数のグループ会社で社長を務めるなど、経営実績を重ねてきました。2021年4月からは当社代表取締役 社長執行役員に就任し、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し、経営および業務執行の指揮を執っています。

出澤 剛

取締役

新任役員



2007年4月㈱ライブドア(現NHNテコラス㈱)代表取締役社長に就任。同社の経営再建を果たした実績に加え、LINEグループの経営全般を統括し、Zホールディングス㈱(現 LINEヤフー㈱)とLINE㈱との経営統合を実現するなど、経営に関する豊富な知識、経験を有しています。2026年6月に当社取締役に就任。

秋山 修

取締役
常務執行役員 兼 CFO

新任役員



1995年4月に日本テレコム㈱(現当社)入社。2023年7月に当社執行役員に就任。入社以来、事業企画・人事領域の経験を経て財務領域での業務に従事し、2026年4月に当社常務執行役員 兼 CFOに就任しました。2026年6月に当社取締役に就任。

中山 一郎

取締役

新任役員



2013年4月㈱IDCフロンティア代表取締役に就任。2018年6月のPayPay㈱創業以来、代表取締役 社長執行役員 CEOとして同社グループの成長をけん引するなど、経営に関する豊富な知識、経験を有しています。2026年6月に当社取締役に就任。

取締役および監査役

堀場 厚



筆頭独立社外取締役

独立役員



1992年から現在に至るまで34年にわたり(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など、豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

湯崎 英彦

社外取締役

新任役員

独立役員



4期16年にわたって県知事を務めた経験をはじめ、経営企画や財務戦略、組織構築、ベンチャー経営などに関するコンサルティングおよびアドバイザーなどの豊富な経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

越 直美



社外取締役

独立役員



弁護士として国内外での豊富な知識と経験を有しているほか、地方自治体における取り組みや女性活躍推進の支援など多様な活動に携わっています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般およびリスク管理に助言を頂戴することを期待しています。

小嶋 修司

常勤社外監査役

独立役員



金融機関における人事・コンプライアンス・リスク管理に関する豊富な知識と経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査の確保を期待しています。

坂本 真樹



社外取締役

独立役員



電気通信大学の教授として情報学を専門としており、AIをはじめとするテクノロジーについて豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

内藤 隆志

常勤監査役

新任役員



2024年3月まで当社執行役員財務統括財務経理本部本部長を務め、グループ企業の監査役を務めるなど、当事業に精通し、財務経理およびガバナンスに関する豊富な知識や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ことを期待しています。

佐々木 裕子



社外取締役

独立役員



企業の変革を志して自身の会社を創業し、数百社に、組織変革や経営人材の育成、ビジネスケアラーに関する課題解決などの支援を行うなどの経営経験を有しているほか、複数の大手企業でダイバーシティ推進に関する有識者委員を歴任しており、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

君和田 和子

監査役



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

唐木 秀明



社外取締役

独立役員



公認会計士として長年培った企業会計に関する豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

工藤 陽子

社外監査役

独立役員



カリフォルニア州公認会計士として財務および会計に関する豊富な知識と経験を有しており、その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査の確保を期待しています。

○ 指名委員会委員
● 指名委員会委員長
△ 報酬委員会委員
▲ 報酬委員会委員長

大西 幸彦

社外取締役

新任役員

独立役員



金融業界で培った経験と、国内のキャッシュレス決済が急速に発展する環境下における企業経営など、豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することを期待しています。

■ 取締役および監査役スキルマトリックス（2026年6月23日現在）

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

◎ 主スキル ○ 副スキル

氏 名	当社における 地位・役職	主な経歴	性別	経営	財務	法務／リスク	AI／デジタル／ テクノロジー	セールス／ マーケティング	グローバル	サステナビリティ
		社外役員の主な経歴・ バックグラウンド	男性:M 女性:F	企業経営	財務／会計／ 金融／投資	法務／リスク／労務／ コンプライアンス	AI／情報通信技術／ 先端テクノロジー	事業戦略／ マーケティング／営業	グローバル事業	サステナビリティ／ESG
 榎 淳	取締役会長		M	◎			○	○	○	
 宮川 潤一	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 取締役会議長		M	◎		○	○		○	○
 秋山 修	取締役 常務執行役員 兼 CFO		M	○	◎					○
 孫 正義	創業者 取締役		M	◎	○		○	○	○	
 出澤 剛	取締役		M	◎			○	○	○	○
 中山 一郎	取締役		M	◎			○	○	○	
 堀場 厚	社外取締役	(株)堀場製作所会長	M	◎			○		○	○
 越 直美	社外取締役	弁護士、市長(2期)	F			◎			○	○
 坂本 真樹	社外取締役	電気通信大学副学長	F				◎			
 佐々木 裕子	社外取締役	(株)チェンジウェーブ創業者	F	○						◎
 唐木 秀明	社外取締役	公認会計士	M		◎				○	
 大西 幸彦	社外取締役	三井住友カード(株) 代表取締役社長執行役員CEO*	M	◎	○					
 湯崎 英彦	社外取締役	広島大学客員教授、県知事(4期)、 経営者	M	○	○	○			○	◎
 小嶋 修司	常勤監査役(社外)	みずほドリームパートナー(株)社長	M		○	◎				
 内藤 隆志	常勤監査役		M		◎	○				
 君和田 和子	非常勤監査役		F		◎				○	○
 工藤 陽子	非常勤監査役(社外)	カリフォルニア州公認会計士	F		◎				○	

(注) 本表は各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません。
* 2026年6月30日付で同社代表取締役会長に就任

■ スキルマトリックス(スキル定義)／CEOサクセッションプラン

スキルマトリックス(スキル定義)

当社では長期的な企業価値の向上を実現するため、経営、財務、法務／リスク、AI／デジタル／テクノロジー、セールス／マーケティング、グローバル、サステナビリティの各項目の観点で、知識や経験・能力のバランス、多様性に配慮した取締役会および監査役会の構成を念頭に、取締役および監査役それぞれに求めるスキルについて、下記の通り定義しています。

項目	小項目	説明
経営	企業経営	当社グループ共通の経営理念である「情報革命で人々を幸せに」という考え方の下、中長期的な経営戦略・経営計画を策定・実行しその実効性を監督するため、企業経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
財務	財務／会計／金融／投資	当社グループの中期経営計画で掲げる財務目標達成や、成長と高水準の株主還元の両立に向けた戦略立案・実行およびそれらの適切な監督のため、財務・会計・金融・投資などに関する幅広く深い知識や経験が必要。
法務／リスク	法務／リスク／労務／コンプライアンス	当社グループの経営・事業に関する国内外の法令等遵守を含む適切なリスクマネジメントの実行およびその監督を行うため、法務・リスクマネジメント・労務・コンプライアンスなどに関する幅広く深い知識や経験が必要。
AI／デジタル／テクノロジー	AI／情報通信技術／先端テクノロジー	当社グループのビジョンである「世界に最も必要とされる会社」となり、デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業となることを実現するため、また、当社の掲げる成長戦略「Activate AI for Society」を推進し、企業価値の最大化を目指すため、コアビジネスである情報通信技術に加え、AIをはじめとする情報テクノロジー領域の先進的な技術の幅広く深い知識や経験が必要。
セールス／マーケティング	事業戦略／マーケティング／営業	当社グループの国内外における各種事業を計画、的確に遂行し、利益向上を実現するため、事業戦略・マーケティング・営業に関する幅広く深い知識や経験が必要。
グローバル	グローバル事業	当社グループのグローバル事業を計画、的確に遂行するため、海外での事業マネジメントや事業環境などに関する幅広く深い知識や経験が必要。
サステナビリティ	サステナビリティ／ESG	持続可能な社会づくりに貢献するとともに、当社グループが持続的に成長続けるための戦略を立案、統合して推進およびそれらを適切に監督するため、環境（気候変動含む）・社会・ガバナンスなど企業の持続可能性を支えるサステナビリティ経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。

CEOサクセッションプラン

当社では、CEOの後継者候補を取締役や執行役員に選任することにより、将来の後継者として育成するとともにその適性を監督しています。指名委員会は、ビジョン構築力・テクノロジーやファイナンスの知見など、次期CEOに求められる資質や能力について議論した上で、戦略に基づき候補者要件を定義し、併せて数名の内部候補者を選定します。候補者には実際の会社経営や事業運営などを通じ具体的な経験を積みませながら、360度評価や社内外発信内容なども考慮し、指名委員会にて定期的にモニタリング、必要に応じて要件・プロセス・候補者の見直しを実施することで、その時の事業環境に最適な後継者を指名できる仕組みとしています。



■ 新任社外取締役メッセージ



独立社外取締役

大西 幸彦

私はこれまで、銀行・決済・金融サービスの分野に携わってきました。(株)三井住友銀行では経営企画部門を中心に戦略立案や中期経営計画の策定に従事したほか、リテール事業の責任者として個人向けビジネスを統括しました。その後、三井住友カード(株)の代表取締役社長、社長執行役員CEOを経て、現在は代表取締役会長を務めています。三井住友カード(株)では、キャッシュレス市場が大きく変化する中、「Olive」をはじめとする革新的なサービスの創出を通じて、決済を起点とした新たな顧客体験の実現に取り組み、日本のキャッシュレス化や金融サービスの高度化をけん引してまいりました。今後も、金融、データ、テクノロジーを融合した新たな価値創出を通じて、人々の暮らしや社会の発展に貢献していきたいと考えています。その経験と知見を生かし、ソフトバンクの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

ソフトバンクが掲げる長期ビジョンや中期経営計画では、AIを中核に据え、通信・AI・決済を融合させた成長戦略が示されています。成長戦略「Activate AI for Society」が掲げる、AI基盤への投資から社会実装、さらにはAIを活用した新たな付加価値の創出へとつなげる取り組みに大きな期待を寄せています。通信事業で培われた顧客基盤やデータと、決済・金融サービスを組み合わせることにより、これまでにない顧客体験や新たな収益機会を創出できる可能性は大きいと考えています。私自身の専門性を生かし、この成長戦略の実現に貢献していきます。

以前からソフトバンクには、お客さま起点で事業を展開しながら、スピード感を持って挑戦を続ける企業という印象を持っていました。環境変化を的確に捉えた意思決定や実行力に加え、新たな領域への取り組みが着実に事業成果につながっている点は、同社の本質的な競争力であると考えています。取締役就任後は、その姿勢が経営陣だけでなく社員一人一人にまで浸透していることを実感しています。今後も、この強みをさらに伸ばしていくため、社外取締役として客観的かつ実践的な視点から建設的な議論に参画し、ソフトバンクの企業価値の向上を支えていきます。



独立社外取締役

湯崎 英彦

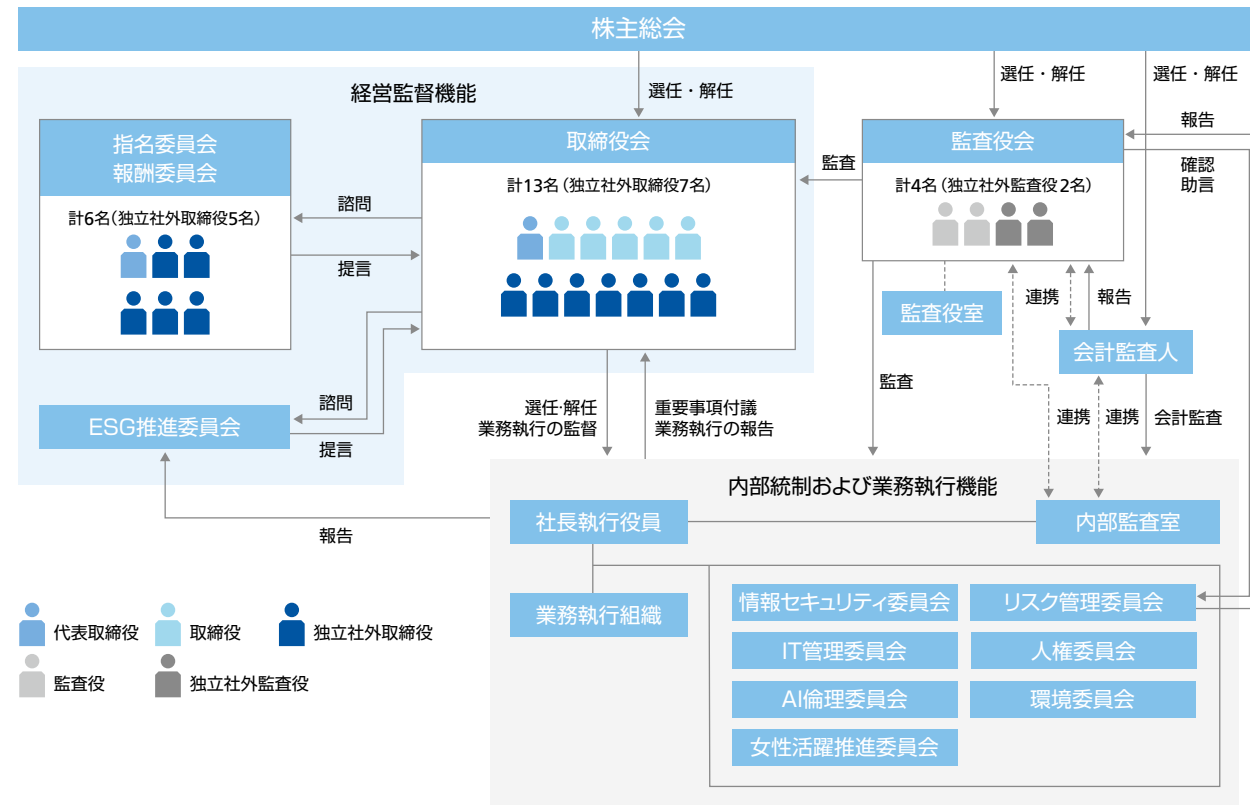
私は通商産業省(現 経済産業省)でベンチャー政策などに携わった後、シリコンバレーのベンチャーキャピタルへの出向を経て、ブロードバンド通信会社を起業しました。同社の上場後に退任し、広島県知事を4期16年務めました。このように企業と行政の双方で、四半世紀にわたりトップを務める中で、ビジョンの構築や戦略の実行、危機管理など、成功だけでなく失敗も含めてさまざまな経験をしてきました。これらの経験を生かし、当社が適切なリスクを取りながら挑戦し続けられるガバナンスの実現を通じて、長期的な企業価値の向上に貢献したいと考えています。

これからの時代には、通信ネットワークやAI計算基盤などの物理レイヤーと、その上で展開されるアプリケーションやサービスレイヤーが一体化し、AIが全体最適やサービスの高度化の中心的な役割を果たしていくと考えられます。当社は成長戦略「Activate AI for Society」の下、AIデータセンターの構築を進めるとともに、「LINE」、「Yahoo! JAPAN」、「PayPay」など、人々の暮らしや企業活動を支えるサービスを数多く展開していることが強みです。今後は、こうした技術とサービスを融合し、「顧客視点」を起点とした価値創出をさらに強化することで、次世代社会に不可欠なマルチレイヤーのプラットフォームとして持続的な成長を実現できるものと期待しています。

かつて通信会社の経営に携わっていた頃は競合として対峙していたソフトバンクですが、当時と変わらぬスピード感を維持しながら、多様な企業文化を融合しつつ高い一体感を保ち続ける希有な大企業であると感じています。取締役就任後は、その印象に加え、コンプライアンスやESGといった社会的価値にも真摯に向き合い、挑戦を支える規律ある経営が根付いていることを実感しました。こうした企業文化を大切にしながら、独立した立場から率直かつ建設的な議論を重ね、当社が社会から信頼され、持続的な企業価値の向上を実現できるよう、社外取締役としての責務を果たしていきます。

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月23日現在）



(注)特別委員会については、当社の取締役の過半数が独立社外取締役となったことに伴い、2024年6月20日付で廃止しました。

指名委員会・
報酬委員会

2025年度開催回数
指名委員会 **3回**／報酬委員会 **2回**

CEOおよび独立社外取締役の計6名で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

ESG推進委員会

2025年度開催回数 **4回**

CEOが委員長を務め、委員長の指名に基づき、独立社外取締役が委員を務めるほか、取締役および執行役員の中から委員長が指名した委員で構成されています。当社グループのESG活動に関する進捗(マテリアリティKPIなど)のモニタリングおよび取締役会への提言などを行っています。

取締役会

2025年度開催回数 **11回**

取締役会は、独立社外取締役7名を含む取締役13名で構成されており、全取締役の過半数が独立社外取締役です。法令または定款に定める事項のほか、取締役会規則に基づき当社の業務執行に関する重要事項を決定し、各取締役の業務執行の状況を監督しています。

監査役会

2025年度開催回数 **16回**

監査役会は、事業年度ごとに監査の方針や計画および重点監査項目を定め、原則として月1回開催し、重点監査項目に基づく取締役の職務執行状況を確認するために、内部統制システムに係る各部署から定期的に報告を受け、業務執行の適正性について検証を行っています。さらに、四半期ごとに会計監査人から監査に関する経過・結果等の報告を受けるとともに、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。

内部監査室

2025年度監査件数 **17件**

社長直下の独立した組織として設置され、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、グループ会社（主に連結子会社対象）に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

リスク管理委員会

2025年度開催回数 **2回**

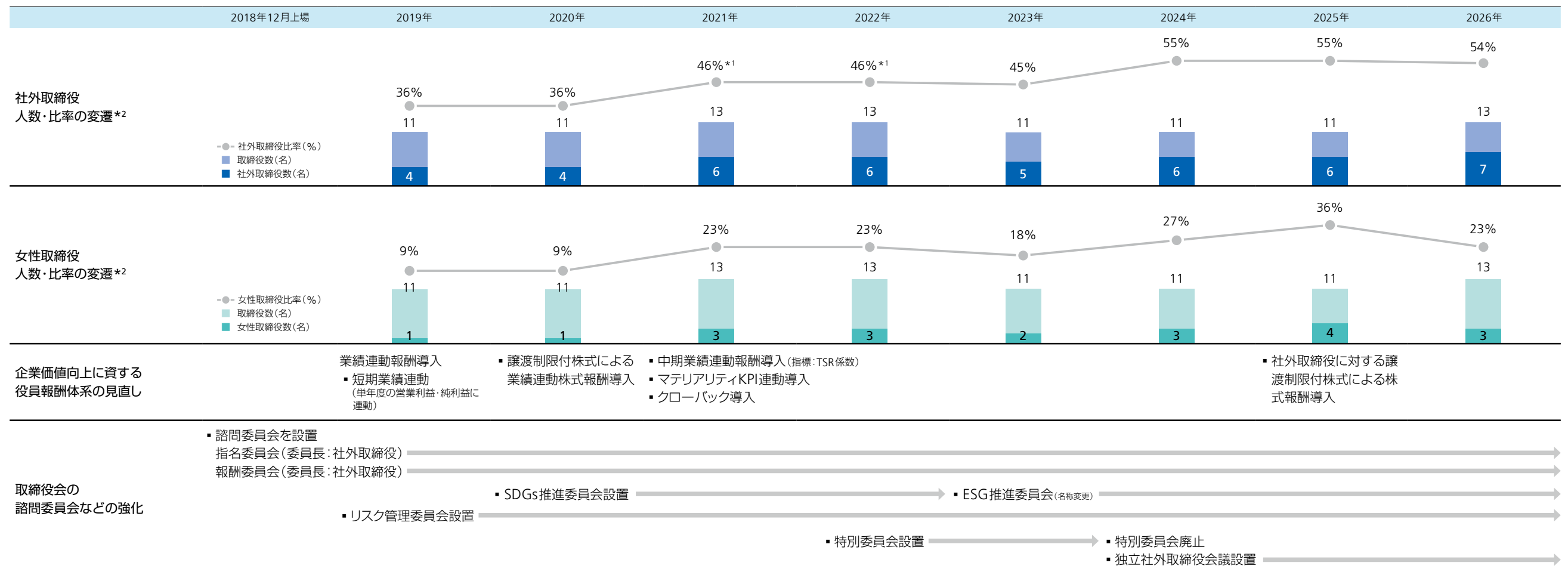
半期ごとに、社長、副社長、CFOなどを委員とし、監査役や関係部門長が参加するリスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示などを行い、状況を取締役会に報告しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制の推移

当社は2018年12月の上場以来、常にコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。2020年に、取締役および執行役員の一部に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、投資家と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、業績連動報酬として譲渡制限付株式を付与する制度を導入しました。さらに、2021年に中期業績連動報酬を決定する指標としてTSR（株主総利回り）を採用したほか、短期業績連動報酬を決定する指標にマテリアリティ目標（当社が持続的に成長していくために特定した六つの重要課題の中から採択した目標（[ESG P103](#)））を組み込みました。また、2020年には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、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOを委員長とするESG推進委員会（旧SDGs推進

委員会）を設置しました。同委員会は、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ活動に関する取締役会への提言を行い、さらに年4回の活動報告および必要に応じて臨時的報告を実施しています。

当社は、経営の公正性および透明性の維持、企業価値の向上、ならびに迅速かつ的確な意思決定を実現するため、2024年6月から、取締役会における独立社外取締役比率を過半数としています。2026年も、取締役13名中7名（うち女性3名）を独立社外取締役として選任しました。



*1 独立社外取締役は5名、独立社外取締役比率は38%

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

取締役会

当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営のかじ取り役となり、重要事項の意思決定機関および業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。当社は、定款で取締役を15名以内と定めており、その任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。また、取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢などを考慮し、取締役に最適と思われる人材を取締役候補者として選定しています。

2026年6月現在、取締役会は独立社外取締役7名を含め13名の取締役に構成されており、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。さらに当社は、取締役会の経営監督機能の明確化と業務執行機能の強化、経営の迅速化を確保するため、執行役員制度を導入しています。

取締役会実効性評価

当社取締役会は、さらなる実効性確保および機能向上に取り組むため、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。

評価プロセス

〔評価対象者〕

社内取締役(5名)、社外取締役(6名)、監査役(4名)

〔評価方法〕

実施方法：アンケート(記名式)、インタビューまたはその両方

実施期間：2025年12月～2026年6月

〔アンケート項目〕

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1. 戦略とその実行 | 5. グループガバナンス |
| 2. リスクと危機管理 | 6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画 |
| 3. 企業倫理 | 7. ステークホルダーとの対話 |
| 4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引 | 8. 取締役会の構成と運用 |

2024年度の課題への対応状況

課題	取り組み内容・結果
中長期戦略	- 次期中期経営計画の策定に向けて、AI戦略を軸としたグループ全体の成長戦略について、継続的に議論を重ね、その成果として次期中期経営計画の策定・公表に至りました。また、当該戦略を推進する過程において、グループ内における事業ポートフォリオ最適化の観点から、引き続き事業再編に関する検討を行いました。 2025年度のインタビューでは以下の意見等がありました。 5年先・10年先の成長を見据えた戦略議論の深化が図られており、グループ全体として中長期的な視点に立った取り組みが進展している。
次世代人材戦略	- 持続的な企業価値向上の実現に向けて、経営幹部層の人材育成および世代交代に関する議論を深め、その具体化を進めることで、後継人材への移行を着実に進展させました。また、次期中期経営計画の議論に沿った専門人材の確保に向けて、グループ全体の人材構成の最適化に関する議論を行いました。併せて、各事業における人材育成の進捗状況や課題についても確認し、次世代人材の育成に向けた取り組みの実効性向上に取り組みました。 2025年度のインタビューでは以下の意見等がありました。 - 次世代人材に関するサクセッションプランの具体化が進み、着実に進捗している。 - 人的資本に関する継続的な議論を通じて、各事業における人材パイプラインの整備や育成の進展が見られる。 - 戦略実現に向け、グループ全体として専門人材の確保に取り組んでおり、特にAI分野へのリソース配分が進んでいる。
グループガバナンス・リスク管理	- グループガバナンスおよびリスク管理については、外部環境の変化を踏まえたリスクへの対応や、サイバー攻撃リスクの高まりを踏まえたグループ全体での連携の在り方などについて、実効性向上の観点から継続的に議論を行いました。また、重要リスクに関する認識の共有および対応状況について、取締役会において適時に確認を行いました。 2025年度のインタビューでは以下の意見等がありました。 - インシデント発生時における初動対応や説明、再発防止策に関する議論が適切に行われている。 - 経済安全保障の観点を含め、外部環境の変化を踏まえた多面的なリスクに関する議論が深化している。

2025年度実効性評価の結果の概要

当社取締役会は当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿に向けて毎年改善が図られているとともに、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。また、2025年度の実効性評価の過程で、2024年度の実効性評価において導出された課題への対応状況ならびに今後の重点対策課題を確認しました。取締役会のさらなる実効性の確保と機能強化に向けた、インタビュー等での意見を踏まえた重点対策課題および取り組みの詳細は以下の通りです。

重点対策課題

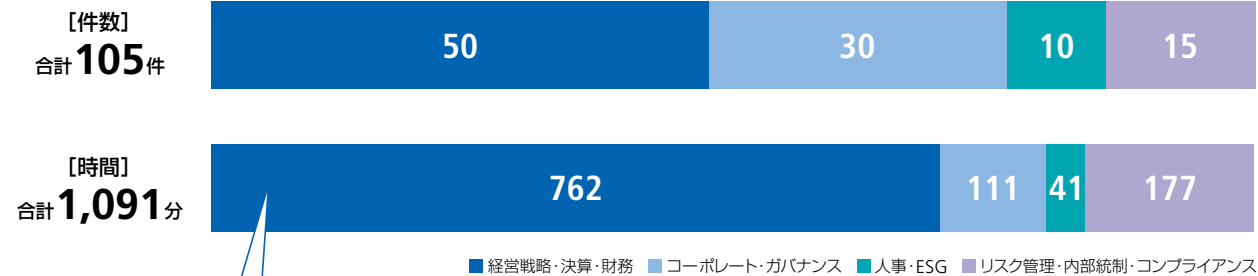
課題	アクションプラン
中長期戦略	(2025年度の意見) 中期経営計画の実現およびAI領域におけるリーディングカンパニーとなることを目指し、グループ全体での設計図のさらなる深掘りと具体的な議論が必要。 (アクション) 中期経営計画に基づくグループ全体での戦略およびマイルストーンについて継続的に議論を行い、AI領域の全体戦略および各事業のビジネス実装に向けた議論を深める。
リスク管理	(2025年度の意見) 事業領域の拡大や高度化するサイバー攻撃、地政学リスクなどの外部環境変化に対応するため、多角的なリスク管理の強化が必要。 (アクション) 個々の事象に対する報告に基づき、多角的なリスク管理の強化について、継続的に議論する。
人材戦略	(2025年度の意見) CEOサクセッションプランの推進と中期経営計画実現に不可欠なAI・高度人材の拡充が必要。 (アクション) CEOサクセッションプランの進捗状況やAI・高度人材の拡充に向けた人材戦略について、継続的に議論する。

取締役会における主な審議の状況

当社取締役会は原則として月1回開催しており、経営戦略、決算・財務、コーポレート・ガバナンス、人事・ESG、リスク管理・内部統制・コンプライアンス、関係会社ガバナンスなどの重要課題について継続的に審議を行っています。また、取締役会終了後には戦略討議や懇談会を実施し、中長期的な経営課題や将来の方向性について、取締役および監査役が認識を深め、議論を行う機会としています。

議題の設定にあたっては、中長期的な企業価値向上との関連性、財務規律・資本効率への影響、グループ全体のガバナンスおよびリスク管理上の重要性などを踏まえ、取締役会で審議・確認すべきテーマを選定しています。2025年度は、AI時代の

取締役会・戦略討議・懇談会の議題別審議の状況



SB OAI Japan 合同会社 発足に関する審議の事例

SB OAI Japan 合同会社は、企業の生産性向上と経営効率の最大化を支援するAIソリューションである「クリスタル・インテリジェンス(Crystal intelligence)」の展開を目的として、当社、ソフトバンクグループ(株)、およびOpenAIによって2025年11月に設立された合併会社です。当社は、AI時代の社会インフラ構築に向けた成長投資の一環として、SB OAI Japan 合同会社を通じた「クリスタル・インテリジェンス」の開発・導入・展開について議論を重ねました。

本件の推進にあたり、取締役会・戦略討議では、基本合意後の進捗確認から事業化に向けた具体検討まで、6回にわたり段階的に議論を重ねました。各回の議論では、当社グループでの先行導入・実証を踏まえた事業化の可能性や、今後の展開に向けたガバナンス上の留意点について確認しました。

主な論点

- 市場性と外販モデルの検討
- OpenAI・ソフトバンクグループ(株)・当社の役割分担
- 社内先行導入によるユースケース創出
- データガバナンス、国内提供要件、責任あるAI活用
- 投資効果、利用料、取引条件を踏まえた事業性・ガバナンス

取締役会・戦略討議・懇談会における主な審議の状況（2025年度）

- 4月 経営戦略
LINEヤフーによる自己株式の公開買付けへのAホールディングスの応募に関する決議を行い、上場子会社の資本政策について、グループ全体の企業価値向上と少数株主利益への配慮の観点から審議しました。
- 5月 経営戦略
OpenAIとの協業を通じたAI事業展開について、事業機会、収益化、グループ内での活用可能性を含め議論しました。
- 6月 コーポレートガバナンス
コーポレートガバナンス・コードに基づく開示やコーポレート・ガバナンス報告書の改訂、役員体制、指名委員会・報酬委員会委員の選定、取締役会実効性評価について審議を行いました。
- 7月 経営戦略
通信事業およびIT事業の中長期戦略について、既存通信基盤の収益性維持と、AI時代の社会インフラ化に向けた事業変革を含め議論しました。
- 9月 経営戦略
コンシューマ事業の料金戦略およびエンタープライズ事業の中長期戦略について、主要事業の収益基盤強化と成長領域への転換に向けた戦略を中心に議論しました。
- 10月 経営戦略／リスク管理・内部統制・コンプライアンス
OpenAI関連事業、AIセキュリティ、ソブリンAIについて、AI事業の推進に伴う事業機会、セキュリティ、データ主権、利益相反などについて多面的に議論しました。
- 11月 経営戦略
SBテクノロジーの吸収合併等のグループ再編に係る決議を行い、グループ内の経営資源の一体的活用と事業運営効率の向上について審議しました。
- 12月 経営戦略
IDCフロンティアとの吸収分割について決議するとともに、国産汎用基盤モデル開発、AIデータセンター・クラウド事業の競争力強化、国産AIモデルの活用可能性について議論しました。
- 1月 経営戦略
次期中期経営計画の骨子、LINEヤフーおよびPayPayの中期方針、株主還元方針について、成長投資、主要子会社戦略、株主還元のバランスを含め議論しました。
- 3月 経営戦略
2026年度の予算・中期計画、資金調達方針について審議・決議し、AI関連投資を含む成長戦略と財務規律、株主還元の両立について議論しました。

■ 親会社からの独立性を確保する仕組み

支配株主との取引指針

当社は、親会社グループとの取引を含む関連当事者等と取引を行う場合には、「関連当事者規程」および「関連当事者取引管理マニュアル」に基づき、その取引が当社グループの経営上合理的なものであるか、また取引条件がほかの外部取引と比較して適正であるかに特に留意して実施しています。

その上で、関連当事者の属性や取引金額、残高などの金額的重要性に応じて、社内規程に定める確認および承認手続を行っており、取締役会承認の対象となる関連当事者取引については、都度取締役会の承認を受けています。

さらに、これらの関連当事者取引のうち、支配株主と少数株主との利益が相反するおそれがあり、取引の必要性・合理性、取引条件の妥当性・公正性について独立社外取締役による事前検討を要すると判断される取引については、独立社外取締役のみ

で構成される「独立社外取締役会議」において、少数株主の利益保護の観点から事前検討を行う体制としています。なお、当事業年度における開催実績はありません。また、重要な取引に該当しない関連当事者取引についても、原則として年1回、財務経理本部は、当該取引の総額および内容をモニタリングしています。

加えて、取締役の競業取引および利益相反取引については、「取締役会規則」にて決議事項として定め、取引ごとに取締役会の承認により行い、その取引結果について取締役会に報告しています。

親子上場について

当社は、2018年12月に東京証券取引所 第一部（現在はプライム市場）に上場しました。それ以前は、ソフトバンクグループ(株)の子会社として、日本国内の通信事業分野における中核事業会社として事業運営を行ってきました。当社が上場した理由は主に二つあります。

1. 役割の明確化と最適な投資機会の提供

一つ目は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドをはじめとするグローバルな投資活動を行い、ソフトバンクグループ全体としての企業価値の最大化を目指す戦略的投資会社であるソフトバンクグループ(株)と、日本国内での事業運営を担う当社グループとの役割と価値を明確に分けることです。AIによる新産業創出効果に着目し、世界各国の優れたAIのビジネスモデルやサービスを有する企業に投資するソフトバンクグループ(株)と、日本国内を中心に比較的安定した通信事業をベースとする各種事業を営む当社は、ビジネスの性質が異なることから、各々に投資した場合に得られると想定される投資成果も異なります。当社が独立して上場することにより、安定した高水準の株主還元と、ソフトバンクグループの一員であることも生かした事業会社としての成長を両立する投資機会を提供することができると考えています。

2. 自律的な経営による企業価値向上

二つ目は、ソフトバンクグループ(株)と当社のビジネスの性質が異なることにより、両者に必要となる経営資源や、経営判断のポイントが異なることです。公開企業となることで、市場の評価を直接受けながら、自律的かつ透明性の高い経営を行っていくことで意思決定を迅速化し、企業価値の最大化を目指すことができると考えています。

一方で当社は、2025年度末現在、271社の子会社を有しており、その中には複数の上場子会社が含まれています。当社グループは、子会社の自立性を重んじ、各上場子会社が、株式市場での評価を受けながら事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の成長に資するものと考えています。上場子会社の独立性を確保しながら、シナジーを創出し、ともに進化・成長を続け、その結果として、当社グループの企業価値を最大化することを目指しています。当社は、出資先管理等を目的として「関係会社等管理規程」を定め、子会社等における重要な意思決定等に関して、当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社に対しては、独立性の観点から当該事前承認を要する事項を契約当事者とならないソフトバンクグループ(株)およびその子会社等を拘束する条項を含む契約の締結のみに限定し、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないように配慮しています。

上場子会社のガバナンスに関する方針

当社グループは、「情報革命で人々を幸せに」という共通の経営理念の下、情報・テクノロジー領域において、さまざまな事業に取り組んでいます。当社グループは、子会社の自立性を重んじ、その独立性を確保しながらも、シナジーを創出し、ともに進化・成長を続けていくことを目指し、その結果として、当社グループの企業価値を最大化することを目指しています。一方で、各上場子会社の当社グループにおける戦略的位置付けを踏まえ、各上場子会社の保有方針について都度判断しており、SBテクノロジー(株)については、2024年9月に完全子会社化しました。

当社は、各上場子会社に対し、独立性の観点から、各社が自らの経営判断を重視し、事業戦略や各種施策を主体的に検討・決定の上、事業活動を展開することを尊重しています。グループ管理方法として、当社は、出資先各社に対し、出資先管理等を目的

とした「関係会社等管理規程」を定め、子会社における重要な意思決定等に関して、当社への事前承認または報告を求めています。その一方で、上場子会社に対しては、その承認または報告を必要最低限に留め、当該事前承認を要する事項を「契約当事者とならないソフトバンクグループ(株)ならびにその子会社および関連会社を拘束する条項(競業避止を含む)を含む契約の締結」のみに限定し、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないように配慮しています。

当社としては、各上場子会社が、株式市場での評価を受けながら事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の成長に資するものと考えており、現時点では各上場子会社の上場を維持することが望ましいと判断しています。

会社名	保有意義	独立社外取締役比率 (2026年6月末)
LINEヤフー	LINEヤフーは、国内最大級の総合インターネットサービスである「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリである「LINE」などを提供しており、当社は2019年6月に、LINEヤフーの前身であるZホールディングス(株)(旧ヤフー(株))を子会社化しました。同社はグループ内再編を通じてシナジー創出のスピードを加速させ、プロダクト創出力と収益力の向上を追求し、新たな価値の創出を目指しています。当社がLINEヤフーを上場子会社として保有する主な意義は、以下の通りです。 ・上場会社としての独立性・中立性を維持することで、中立性の高いインターネットメディア事業を営み、当社のユーザーに限らない幅広い顧客基盤を有するLINEヤフーが取引関係を拡大し、自律的な成長と企業価値向上を実現する。 ・LINEヤフーの強みと当社グループの事業基盤を生かした戦略的な連携により、「Activate AI for Society」戦略を推進し、新たな価値創出と非通信事業の成長を加速する。 ・LINEヤフーの自律的な成長とグループシナジーの創出を両立することで、当社グループ全体の持続的な企業価値向上を実現する。	66.7 % (4名／6名)
PayPay	PayPay(株)は、国内最大級のキャッシュレス決済サービス「PayPay」を提供しています。同社は、コード決済を基盤として、カード、銀行、証券などの金融サービスとの連携を深めることにより、利便性の高いデジタル金融プラットフォームの構築を進めています。また、2026年3月にはナスダック市場に上場しました。当社がPayPay(株)を上場子会社として保有する主な意義は、以下の通りです。 ・上場会社としての透明性の高い経営と少数株主の利益に配慮した自律的な経営を通じて、国内外における事業機会を追求し、PayPay(株)の持続的な成長と企業価値向上を実現する。 ・当社グループの顧客基盤、営業基盤およびテクノロジーを活用し、決済・金融サービスを中心とした協業を推進することで、成長を加速する。 ・PayPay(株)の自律的な成長と当社グループ各社とのシナジー創出を両立することで、当社グループ全体の持続的な企業価値向上を実現する。	44.4 % (4名／9名)
サイバートラスト(株)	サイバートラスト(株)は、電子認証やセキュリティを中心とした「トラストサービス」の提供を専業としており、2021年4月に上場しました。「トラストサービス」は、デジタル社会における公共性の高いインフラサービスであり、中立的な立場での提供が求められています。同社が上場会社としての高い透明性、公正性、中立性を維持しつつ、少数株主の利益にも配慮した自律的な経営を行うことが、同社の持続的成長および当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	42.9 % (3名／7名)
アイティメディア(株)	アイティメディア(株)は、インターネット上でIT関連情報を提供するメディア運営を専業としており、2018年4月に事業シナジーの追求および幅広い領域への事業展開を目的として子会社化しました。同社の上場会社およびメディアとしての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	55.6 % (5名／9名)
(株)イーエムネット ジャパン	(株)イーエムネットジャパンは、インターネット広告事業を主な事業としており、2021年6月に、同事業での連携およびシナジー創出を目的として子会社化しました。大企業を中心とする当社顧客基盤に対し、同社は、中小企業を中心とする幅広い地域の顧客基盤を保有しており、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、双方の人材交流や、デジタル領域のナレッジおよびテクノロジーの相互活用などを通じて当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。	42.9 % (3名／7名)

■ 指名委員会・報酬委員会／役員報酬

指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、2026年6月末時点で、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOおよび独立社外取締役5名の計6名で構成され、委員長を独立社外取締役が務め、独立性を確保しています。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任、解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき、報酬委員会は、取締役の報酬に関する提言内容につき、それぞれ審議の上、提言内容を決定しています。

指名委員会・報酬委員会で議論された主な事項（2025年6月～2026年5月）

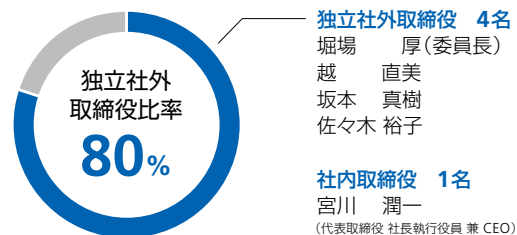
【指名委員会】

取締役会の体制、取締役の選任、代表取締役の指名、スキルマトリックスと照らし合わせた取締役の専門性など

【報酬委員会】

役職別報酬、業績連動指標、開示書類、個別報酬額

指名委員会・報酬委員会の構成（2025年度）



2025年度開催回数



報酬などの額の決定過程

会議体	報酬委員会	取締役会
開催日	2026年4月30日	2026年5月28日
議題内容	短期業績連動指標の確認 役員ごとの個別報酬額の承認・決定 開示書類の確認 報酬委員会による提言内容の確認・決定	報酬委員会による提言内容の確認

役員報酬（2026年6月19日(有価証券報告書提出日)時点）

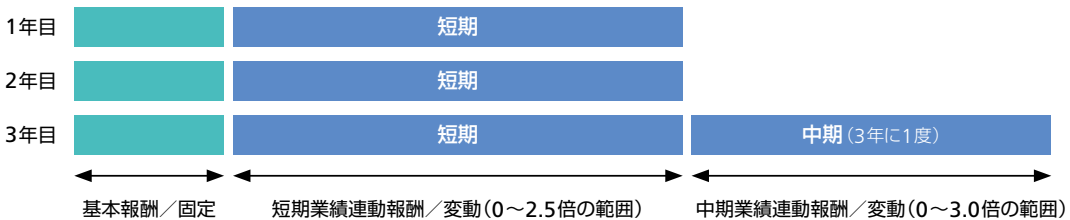
役員報酬の決定方針の概要および決定方法

当社における役員報酬の決定方針は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模がおおむね同程度以上の国内外企業経営者の報酬に比して高い競争力のある水準であることを確認し、決定しています。また、取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスク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としています。

取締役報酬の決定方法は、人事総務本部で報酬の決定方針を策定の後、報酬委員会の諮問を経て取締役会の承認を得ています。取締役の個人別報酬等の額については、株主総会にて支給総額の上限枠を決議した上で、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOが報酬委員会の提言および取締役会の決議内容を尊重し決定しています。報酬委員会は、役員報酬ポリシーに沿い、報酬総額と個人別報酬等の額について検討の上、取締役会へ提言を行っています。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が、2025年度から、業務執行から独立した立場である社外取締役に対しては、株式報酬を付与する方針に変更しています。なお、当社グループの支払方針として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払うこととしており、孫取締役に対する報酬は、支給の対象外としています。

取締役報酬の構成

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定的な報酬に加え短期業績および中長期企業価値向上へのインセンティブを引き出すため、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動報酬の構成としています。



指名委員会・報酬委員会／役員報酬

基本報酬（現金報酬）

基本報酬は、役職ごとに年額を定め、毎月現金で定額を支給しています。

短期業績連動報酬（株式報酬）

短期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役が毎年、事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と短期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬：短期業績連動報酬＝1：1.9～3.2」とすることを基本方針として、役職別に定める基準額の0～2.5倍の適用幅で変動させる方針です。

短期業績目標達成度の業績連動指標には、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益（連結ベース）、マテリアリティ目標を採用しています。

短期業績連動報酬
支給額

=

役職別基準額

×

短期業績目標達成度係数(0～2.5倍)

(

純利益係数×50%

+

営業利益係数×50%

)

+

マテリアリティ係数+0～5%

業績目標と実績（2025年度）

指標	目標 (百万円)	実績 (百万円)
親会社の所有者に帰属する純利益	540,000	550,759
営業利益	1,000,000	1,042,576

マテリアリティ目標と実績（2025年度）

マテリアリティ	指標	目標	実績
テクノロジーのチカラで地球環境へ貢献	再生可能エネルギー比率*1	65%以上	65%*2
質の高い社会インフラの構築	5G SAエリア拡大： 全都道府県主要部スマホSA化	都道府県数46	都道府県数47
	ネットワーク重大事故発生件数	0件	0件
	セキュリティ重大事故発生件数	0件	0件
DXによる社会・産業の構築	ソリューション等売上：CAGR（年平均成長率）	10%以上	13%
レジリエントな経営基盤の発展	DJBIC Worldへの選定	選定	選定

*1 2030年度のカーボンニュートラル実現に向けた対応です。

*2 支給額の算定に際して、当社所定の基準日で確定した数値を採用しています。

中期業績連動報酬（株式報酬）

中期業績連動報酬は、退任までの間の譲渡制限を付す譲渡制限付株式にて、対象取締役が3カ年に1回事業年度終了後の一定時期に支給するものとしています。また、各取締役の職務内容や業績を踏まえ、原則として、基本報酬と中期業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬：中期業績連動報酬＝1：1.1～2.1」とすることを基本方針として、中期業績連動報酬は、役職別基準額の0～3.0倍の適用幅で変動させる方針です。中期業績目標達成度の業績連動指標には、ステークホルダーとの価値共有を一層進め、中長期的な株価向上を取締役に意識付けするため、当社TSR（株主総利回り*3）と相対TSR*4を基に算出したTSR係数を採用しています。中期業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、過去3カ年の当社TSRと相対TSRの状況に応じたTSR係数(0～3.0倍)を乗じて、算定しています。

中期業績連動
報酬支給額

=

役職別
基準額

×

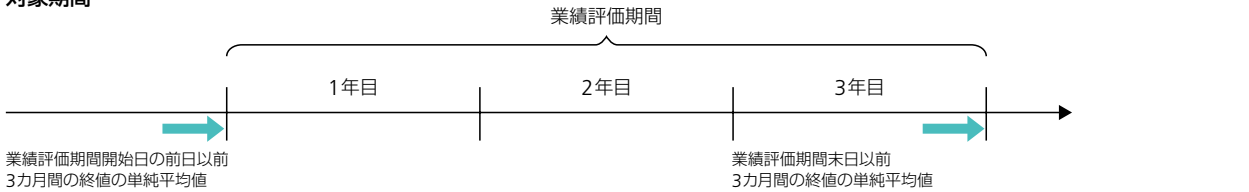
TSR係数(0～3.0倍)

相対TSRを基に算出

*3 株主総利回り＝（東京証券取引所における当社普通株式の業績評価期間末日以前3カ月間の終値の単純平均値＋業績評価期間中の当社剰余金の配当に係る1株当たり配当の累計額）／東京証券取引所における当社普通株式の業績評価期間開始日の前日以前3カ月間の終値の単純平均値×100

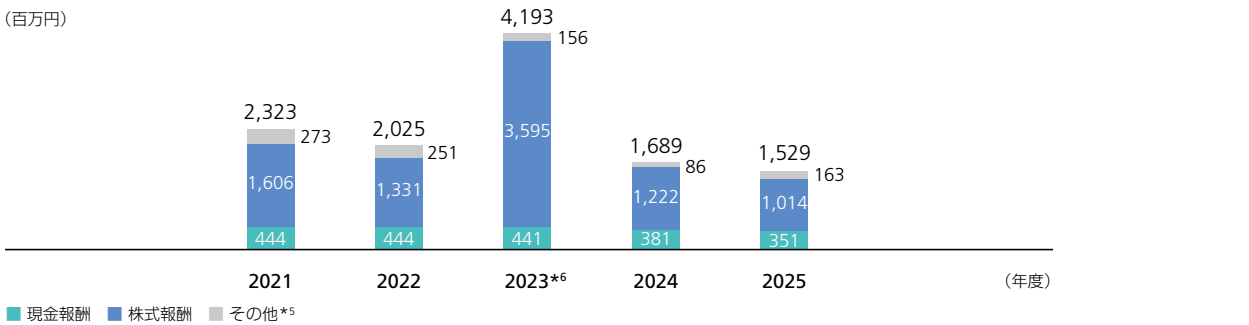
*4 相対TSR＝当社TSRをTOPIX配当込み株価指数の成長率で除した数

対象期間



取締役（社外取締役を除く）の報酬の総額

（百万円）



*5 ストックオプションに係る会計処理（費用計上）した額

*6 2023年度の報酬の総額には、3カ年に1回支給される中期業績連動報酬に基づく支給額が含まれます。

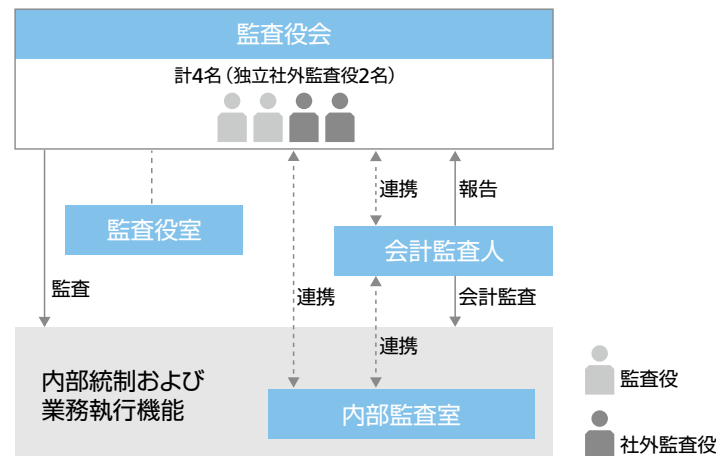
■ 監査の状況

監査役会の運営

当社は、取締役の職務の執行状況について効率的で実効性のある監査を行うため、監査役会を設置しています。監査役会は、社外監査役2名を含む4名の専門的で豊富な知識・経験をもつ監査役で構成されています。監査役会は、取締役会、業務執行、子会社、内部監査、会計監査の五つの領域についてリスクや課題を検討し、年間の活動計画を策定しています。会議は原則として月1回開催され、特に「グループ経営の監査」では監査対象者を追加し、面談機会も増やして取り組んでいます。

監査活動を通じて認識した事項は、取締役や執行部門に申し入れや提言を行っています。また、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、専任スタッフ4名が監査役の指示の下で情報収集や調査を行っています。加えて、社外取締役と監査役(会)は、取締役会において積極的に必要な議論および意見交換を行うことで連携を図っています。2025年度の監査役会は16回開催され、1回あたりの平均所要時間は約2時間でした。

監査役体制と連携



内部監査の活動概要

内部監査室は、社長直下の独立した組織として設置され、「経営に資する監査」の理念の下、リスクベースの年度監査計画を策定し、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、グループ会社（主に連結子会社）に対して全社的な内部統制監査を実施しています。

年度監査計画は、毎年取締役会の決議事項として上程しており、その策定プロセスは、代表取締役とマネジメント層（取締役／社外取締役／統括／執行役員／本部長等）60名が認識している全社リスクの視点を取り入れるだけでなく、監査役、会計監査人（有限責任監査法人トーマツ）の意見等も考慮しつつ進めています。また、半期経過時点（上期末）で、再びマネジメントインタビューを実施し、年度監査計画の見直し（ロールオーバー）を図ることで、当社を取り巻く経営・事業環境、リスクの変化に即した内部監査の充実に努めています。

2025年度は、当社の重点リスクに対する対応の有効性を確認するため、「AIガバナンス（整備面）の適切性」のように全社を対象とした監査を実施するとともに、各事業・領域においても法令遵守・業務の有効性の観点から合計17件の内部監査を実施しています。

また、グループ会社のガバナンスを維持する目的から、稟議・経費精算データを蓄積し月次推移から異常検知や疑義を個社ごとに自動検知する仕組みを導入し、計13社（1社はソール提供型含む）に対してデータモニタリングを実施しています。

内部監査組織の体制、独立性、監査品質

内部監査室は、内部監査の実施に特化（内部統制報告制度の評価およびコンプライアンス調査などは、それぞれ内部統制部門、コンプライアンス部門が実施）しており、室員は総勢25名（2026年3月末現在）で全員が内部監査業務に専従しています。また、室員総勢25名のうち、女性監査人は15名（うち管理職が3名）で、当社の重要な経営戦略の一つでもあるダイバーシティの推進に取り組んでいます。

内部監査の実施に際しては、取締役会で承認された「内部監査規程」に基づき、The Institute of Internal Auditorsが定める「専門職の実施の国際フレームワーク（以下、IPPF）」に準拠しています。

また、内部監査の独立性確保については、毎年、組織内でIPPFの基準適合状況を判断するために内部品質評価を実施する際の項目に含まれており、その評価結果を取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、2013年から5年ごとに外部品質評価を計3回受検しており、全て「一般的に適合している（Generally Conforms）」の評価を受けています。なお、直近で受検した2024年度においては、全ての確認項目において指摘事項はありませんでした。

監査役、会計監査人、内部監査部門との連携

監査役は、会計監査人から監査方針・監査計画について説明を受け意見交換を行います。期中・期末の監査（四半期レビューを含む）につき、経過または結果について報告を受けています。常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行うほか、会計監査人の往査に同行し監査に立ち会うなど、会計監査人との連携保持を図っています。また、監査役は、内部監査室、内部統制部門と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ調査依頼をするなど、有機的連携を図っています。

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受け、内部監査室は、会計監査人から監査結果等について定期的に説明を受けています。

■ 社外取締役・社外監査役の活動状況

各社外取締役、社外監査役の2025年度の活動状況は以下の通りです。

氏 名	当社における地位	取締役会への出席状況*1*2	指名委員会・報酬委員会への出席状況	所有する当社株式の数*3	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
堀場 厚 独立役員	筆頭独立社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員長	81.8% (9回／11回中)	指名委員会 100% (3回／3回中) 報酬委員会 100% (2回／2回中)	75,400株	世界有数の分析機器メーカーの経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員長として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
越 直美 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	100% (11回／11回中)	指名委員会 100% (3回／3回中) 報酬委員会 100% (2回／2回中)	15,700株	弁護士としての専門的な見地に加え、地方自治・女性活躍推進など幅広い知識と経験から必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
坂本 真樹 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	100% (11回／11回中)	指名委員会 100% (3回／3回中) 報酬委員会 100% (1回／1回中)	13,900株	情報学を専門とする大学教授としての豊富な知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
佐々木 裕子 独立役員	社外取締役 指名委員会・報酬委員会委員	100% (11回／11回中)	指名委員会 100% (3回／3回中) 報酬委員会 100% (1回／1回中)	24,700株	組織変革・DE&Iを推進する企業の経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。また、報酬委員会および指名委員会の委員として、各委員会に出席し、必要な発言を行っています。
唐木 秀明 独立役員	社外取締役	100% (9回／9回中)	—	15,700株	公認会計士として長年培った企業会計に関する豊富な知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。
仲條 亮子*4 独立役員	社外取締役	100% (9回／9回中)	—	13,900株	グローバルIT企業等、数々の企業経営に携わってきた経営者としての経営全般に関する深い知識と経験に基づいて、必要な発言を行うだけでなく、少数株主の立場を踏まえた意見を述べるなど、経営監督機能を十分に発揮しています。

氏名	当社における地位	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	所有する当社株式の数*3	期待される役割および主な活動状況
小嶋 修司 独立役員	社外監査役	100% (11回／11回中)	100% (16回／16回中)	38,800株	人事・コンプライアンス・リスク管理および財務・会計に関する豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。
工藤 陽子 独立役員	社外監査役	100% (11回／11回中)	100% (16回／16回中)	77,700株	財務および会計に関する豊富な知識と経験に基づく専門的な見地から、意思決定の適正性を確保するために必要な助言を行っています。

*1 書面決議による取締役会の回数は除いています。
*2 唐木 秀明氏および仲條 亮子氏については、2025年6月26日就任後の状況を記載しています。
*3 2026年6月19日現在
*4 社外取締役仲條 亮子氏については、2026年6月23日をもって退任しています。

■ リスクマネジメント

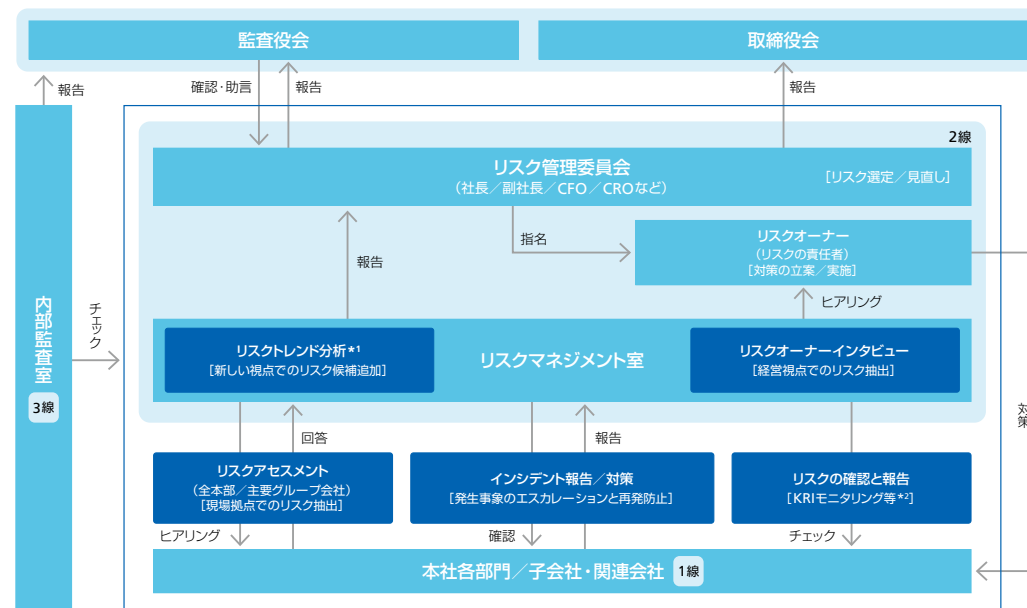
当社は全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスク管理のサイクルを構築することにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

リスク管理体制

当社では、さまざまな角度から全社的なリスクを特定し、リスクの顕在化を防止するため、「3線モデル」の考え方に基づく管理体制を整えています。第1線として、本社各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、自部門におけるリスク管理を遂行しています。第2線として、リスク管理の最高責任者である「チーフ・リスク・オフィサー（CRO：Chief Risk Officer）」のもと、事業部門から独立した組織であるリスクマネジメント室が、全社的・網羅的にリスクの把握と対策状況を確認し（年2回実施）、社長、副社長、CFO、CROなどを委員とし、監査役や関係部門長が参加するリスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者（リスクオーナー）を定め、リスクマネジメント室からの報告を受けて対策指示などを行い、CROを通じて状況を取締役会に報告しています。なお、リスク管理委員会では、情報セキュリティ経験を有する取締役（代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一）が中心となり当社グループに重要な影響を与えるリスク（通信サービスリスク、情報セキュリティリスク、情報システムリスクなどを含む）を監督しています。内部監査室は第3線として、第1線と第2線から独立した立場から、これら全体のリスク管理体制・状況を監査しています。また、リスク抽出プロセス等を含むリスク管理委員会における検討の内容を、CROより会社業務の執行を監督する社外取締役に報告しています。これに加えて、CROが監査役会にも報告を行い、社外

取締役および監査役から得たリスク管理手法や改善点などに関する意見や助言をリスク管理の対策などに反映しています。なお、グループ全体のリスク管理の観点から、子会社・関連会社からの報告体制を整備するとともに、それぞれが抽出した事業に関連するリスクとその対策状況の定期的なチェックを実施しています。

当社はインシデントの未然防止に努めていますが、万が一インシデントが発生した場合には、発生部門が第1線としてインシデントの内容および影響を確認し、インシデント影響度判断基準に定める報告基準に従ってリスクマネジメント室へ報告を行っています。リスクマネジメント室は都度インシデントの影響度を評価し、当社グループの経営に重要な影響を及ぼす可能性のあるインシデントについては、速やかに経営陣、社外取締役、監査役などへ報告を行っています。また、インシデントの影響低減や再発防止策の検討・実施に関しては、第1線である本社各部門や子会社・関連会社が主体的に具体的な対策を検討・実行し、リスクマネジメント室は第2線としてこれらの対策内容や実施状況を確認・評価するとともに、必要に応じて助言・指導を行う体制を整えています。第1線の現場に即した実効性の高い対応策を推進しつつ、第2線がリスク管理の枠組みやルールに基づいて適切な監督を行い、インシデントの再発防止と影響の最小化に努めています。



*1 リスクトレンド分析：最新のニュースや公開情報を基にした分析を行い、新しい視点でのリスク抽出の材料とする手法

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

* リスク管理と監査について、それぞれの責任者であるCROと内部監査室長が、それぞれの職責に基づき独立して取締役会に報告しています。

* 当社では、外部からのリスク管理に関する評価として、金融商品取引法で定められている内部統制報告制度およびSSAE18に準拠した第三者機関による内部統制の評価（年に1回）を受け、リスク体制のさらなる精度向上に努めています。

リスクマネジメント

リスク管理手法

当社は、各種施策の立案時にビジネスの機会と併せて潜在するリスクも検討することに加え、当社グループのリスクを幅広く抽出、選定、評価するため、リスクの見直しを含めて、年度ごとに以下のようなPDCAサイクルを回すことにより、複雑化・多様化するリスクの発見、低減、顕在化の未然防止に取り組んでいます。



PDCAサイクル

① Plan	リスクマネジメント室は、リスク分類表(当社と当社の子会社・関連会社の事業遂行に関わりのあるリスクシナリオから構成)を用いたリスクアセスメントや、当社の各本部長および主要子会社・関連会社の経営陣へのヒアリングを実施することに加え、当該年度のリスクオーナー(リスクの責任者)などへのインタビューを行っています。リスク管理委員会においては、現場と経営の双方の目線に基づき抽出したリスクを対象に、当社に重要な影響を与えるリスクを選定し、リスクオーナーを指名しています。その際、さまざまな観点からリスクを抽出するために、事前にリスクおよび機会を含めた外部環境レポート等の情報提供や、短期/中長期の観点も含めた質問を通じ、情報を収集することで、より多面的なリスク分析を行っています。
② Do	リスクオーナーは、リスク管理委員会が選定した当社に重要な影響を与えるリスクに基づき、リスクの対策などを検討し、実施しています。
③ Check	リスクマネジメント室は、リスクオーナーによる対策状況を月次でモニタリングし、経営陣に報告するとともに、リスク管理委員会に対策状況などを報告し、リスク管理委員会は、報告に基づき、対策の実施状況等の確認やリスクの見直しおよび追加対策の必要性などを確認しています。
④ Action	リスクオーナーは、リスク管理委員会で追加対策が必要と判断された場合には、改善策や追加対策などを検討し、実施しています。

年間スケジュール

年間スケジュール												
	P Plan D Do C Check A Action											
年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
情報開示			★有価証券報告書開示									
取締役会*3							対策状況報告		対策状況報告／研修などによるリスク関連情報などのインプット			
リスク管理委員会							10月ごろ開催				2月ごろ開催	
							リスク管理委員会 (中間報告)				リスク管理委員会 (リスクの選定／見直し)	
リスクオーナー	D リスクの対策検討／実行								A 追加対策検討／実行			
								リスクオーナーインタビュー				
リスクマネジメント室						リスク対策状況評価 (上期)		リスク対策状況評価 (下期)				
	C KRIモニタリング(月次)											
本社各部門 子会社・関連会社		P リスクアセスメント										

*3 社外取締役・監査役への事前説明会を含みます。

当社では、広くリスクと機会を抽出し、重要度と優先度を判断した上で、対策や各種施策内容に反映させていくための仕組みを導入しています。リスクアセスメントやインタビューに際して、従来のリスクだけでなく、機会を含めてヒアリングするとともに、会社への影響を検討する時間軸を短期(数年以内)、中期(3年から5年程度)、長期(10年から30年程度)と設定し、より適切な分析を目指しています。集約されたリスクについては、リスク管理委員会を中心に対策を講じるとともに、機会についての情報は、組織間で情報連携を行い、サステナビリティ戦略の立案やマテリアリティの策定などにも活用しています。

リスクマネジメント

当社に重要な影響を与えるリスクへの対応

リスクの発生可能性と潜在的な影響の大きさに基づき、右記のマトリクスの4段階に分類し、当社に重要な影響を与えるリスクを評価・特定しています。さらに、特定したリスクの中から優先的に対応すべきリスクを総合的に評価・決定し、対策を実施することにより、リスクの低減と未然防止に努めています。

影響度

レベル		定義
4	特大	事業・グループ全体に甚大な影響
3	大	事業に甚大な影響
2	中	事業の遂行へ影響
1	小	事業上の影響は軽微な範囲

発生可能性

レベル		定義
4	特大	年に複数回発生する可能性が高い
3	大	年に1度の頻度で発生する可能性がある
2	中	数年に1度の頻度で発生する可能性がある
1	小	10年に1度の頻度で発生する可能性がある

経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
a. 経済情勢、規制環境および市場環境の変化、他社との競合について		
- 国内政治情勢 - 競合他社の状況 - 顧客の期待 - 法令改正	- 景気変動 - 人口変動 - 商品・サービス瑕疵 - 新規参入者などによる通信業界の競争激化、新興企業などによるサービスが急速に広まり、当社グループのサービスに対する競合となるリスク - 提供する商品（製造物）・サービスに重大な瑕疵（かし）などが存在し、顧客に損害を及ぼすリスク	- 消費者の志向に合ったサービス・製品・販売方法を導入 - 製造／開発段階の品質管理の徹底
b. 技術・ビジネスモデルへの対応について		
技術革新	新たな技術（生成AIやAIエージェントを含む）やビジネスモデルの出現を含む市場環境の変化に、当社グループが適時かつ適切に対応できないリスク	最新の技術動向や市場動向の調査、技術的優位性の高いサービスの導入に向けた実証実験、および他社とのアライアンスの検討など
c. 情報（個人情報を含む）の流出や不適切な取り扱いおよび当社グループの提供する商品やサービスの不適切な利用について		
- サイバー攻撃による情報の流出／消失 - 情報資産の不適切利用 - 商品・サービスの不適切利用	- 当社グループの故意・過失、第三者によるサイバー攻撃などの不正アクセスにより、情報の流出や消失などが発生するリスク - 保有する情報資産の管理・活用を誤ることで社会的な批判を受け、当社グループの社会的信用および信頼を失墜するリスク - 当社グループが提供するアプリや決済サービスなどが不正に利用（詐欺等の犯罪など）されることにより、信用・信頼の低下を招くリスク	- 機密情報に関する作業場所を限定し入退室管理ルールを設ける。社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを監視・防御。情報のセキュリティレベルに応じてアクセス権限や使用するネットワークなどを分離・独立 - ガイドラインの整備や研修の実施 - 定期的な不正利用の監視
d. 国際情勢の不安定化について		
機器・設備等の調達	紛争国や関連国が課す航空機や船舶などの規制・制限により、通信事業関連の機器・設備などの輸送が遅延するリスク	モニタリングや情報収集、サプライヤーの分散化・多様化
e. 安定的なネットワークの提供について		
(a)通信ネットワーク障害	トラフィック（通信量）の増加や必要な周波数帯が確保できないことなどにより、通信サービスの品質を維持できないリスク	トラフィックの将来予測に基づいて通信ネットワークを増強
(b)自然災害など予測困難な事情	自然災害や感染症の流行などにより、通信ネットワークや情報システムを正常に稼働できないリスク	ネットワークの冗長化、応急復旧体制の構築、ネットワークセンターおよび基地局での停電対策等の導入

（注）詳細は、当社ホームページ「[当社に重要な影響を与えるリスクへの対応](#)」をご参照ください。

リスクマネジメント

経営戦略上のリスク

リスク項目	代表的リスク内容	リスク低減措置
f. 他社の買収、業務提携、合併会社設立、グループ内組織再編などについて		
▪ 投融資	▪ 当社グループの投資先会社が見込み通りの業績を上げることができないリスク	▪ 各投資の実行の検討に際し、必要十分なデューデリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資判断
g. 他社経営資源への依存について		
(a)業務の委託 ▪ 委託先の情報不適切管理	▪ 委託先が当社の期待通りに業務を行うことができないリスク ▪ 委託先が当社グループおよび顧客の情報の不正取得または目的外使用などを行うことで顧客の人権を侵害するリスク	▪ 業務委託先の業務の定期的な監査を実施 ▪ 購買規程に則った評価・選定
(b)他社設備などの利用 ▪ 他社経営資源	▪ 他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用することができなくなるリスク	▪ 複数の事業者の通信回線設備などを利用
(c)各種機器の調達 ▪ 供給停止 ▪ 納入遅延	▪ 通信機器などの調達において、供給停止や納入遅延などの問題が発生するリスク	▪ 複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築
h. 「ソフトバンク」ブランドの使用について		
▪ ブランド使用	▪ 当社がソフトバンクグループ(株)の信用または利益を害する行為をし、「ソフトバンク」ブランドを使用できなくなるリスク	▪ ブランド使用前のチェック体制の強化、利用に関する資料公開、研修の実施
i. 関連システムの障害などによるサービスの中断・品質低下について		
▪ システム障害	▪ 顧客向けのシステム、キャッシュレス決済サービス「PayPay」などで人為的なミスや設備・システム上の問題、または第三者によるサイバー攻撃、ハッキングその他不正アクセスなどによりサービスを継続的に提供できなくなるリスク	▪ ネットワークを冗長化するとともに、障害やその他事故が発生した場合の復旧手順を明確化
j. 人材の育成・確保について		
▪ 人的資本(採用、育成) ▪ 労務管理(過重労働など) ▪ 人権 ▪ ダイバーシティ	▪ 事業運営に必要な技術者等の人材を予定通り確保できないリスク ▪ 基本的人権への配慮に対する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク ▪ 多様性を認め合い、生かすことに関する社会的要求に応えられず、当社の社会的信用および信頼の低下を招くリスク	▪ 高市場価値のある人材に対し、その専門性の高さを踏まえた報酬制度を導入 ▪ 人権ポリシーの策定、人権デューデリジェンスプロセスの構築、リスクアセスメントの実施 ▪ ダイバーシティに関する取り組みの社内周知の徹底、研修の実施
k. 気候変動について		
▪ 自然災害による被害の甚大化 ▪ 生物多様性	▪ 設備被災の増加や被害の甚大化により復旧・整備コストが増加するリスク ▪ 生物多様性の損失によるサプライチェーンへの影響などにより財務的損失を招くリスク	▪ 基幹ネットワークの冗長化の推進や災害時の通信の確保等 ▪ 事業が生物多様性に与える影響に関するリスク評価の実施等

(注)詳細は、当社ホームページ「[当社に重要な影響を与えるリスクへの対応](#)」をご参照ください。

■ リスクマネジメント

情報セキュリティ

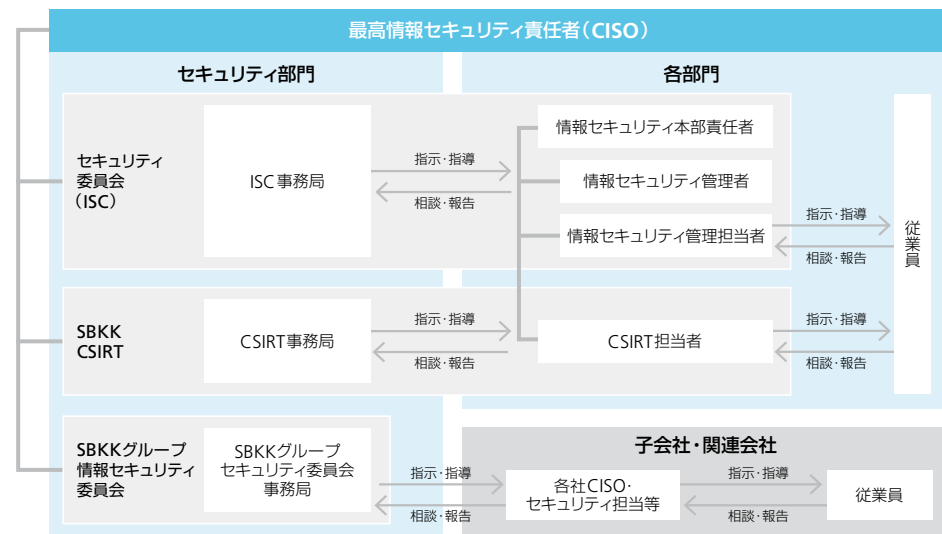
情報セキュリティ

方針

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

その一方で、サイバー攻撃の巧妙化や国際的なハッカー集団による執拗な攻撃の増加、リモートワーク環境を狙った攻撃、内部不正など、セキュリティリスクはますます多様化・高度化しています。そこで当社は、こうした脅威を常に注視・研究しながら、最先端技術を積極的に採用し、高度なセキュリティ環境を整備するとともに、24時間365日のセキュリティ監視と即時対応体制のさらなる充実化を図っています。加えて、全社員に高いセキュリティ意識を根付かせるための研修を実施し、時流に即したセキュリティポリシーおよびルールの更新も逐次行っています。

情報セキュリティ体制



当社は、最高情報セキュリティ責任者（CISO）を委員長として、各部門の情報セキュリティ管理担当者などで構成する情報セキュリティ委員会（ISC）を設置し、全社横断的に情報セキュリティ施策を推進しています。また、SoftBank Computer Security Incident Response Team（SoftBank CSIRT）を組織することにより、セキュリティインシデントの未然防止と、迅速なインシデント対応による被害極小化に努めています。さらに、CISOを委員長とし、関係会社の情報セキュリティ管理の責任者を構成員とするSBKKグループセキュリティ委員会を設置し、各関係会社での方針徹底および各種施策の連携を図っています。

セキュリティ対策

お客さまの情報や通信サービスを提供する設備を守り、当社の製品・サービスを安心してご利用いただけるよう、当社のファシリティ環境においては5段階のセキュリティエリアを設定し、それぞれのレベルに応じて厳格に管理しています。また、SOC（Security Operation Center）にて、セキュリティアナリストが24時間365日、セキュリティ監視を実施しています。加えて、社内や他組織との連携、米国国立標準技術研究所（NIST）のCSF（Cybersecurity Framework）や米国CIS（Center for Internet Security）のCIS Controlsを用いた対策内容の見直しなどにより、情報セキュリティ対策を常に進化させています。

（注）詳細は、当社ホームページ「[情報セキュリティ](#)」をご参照ください。

継続的なセキュリティ強化

当社は、デジタルデバイスの普及、AIの進化や巧妙化するサイバー攻撃に対し、最新技術の採用、当社グループ社員の意識向上のための社員教育、専門家の育成を行うことで継続的なセキュリティの強化に努めています。

【技術的対策】

① 監視技術

近年、攻撃手法の複雑化によってインシデントの早期検知が困難な状況となる中、検知数は日々、増加傾向にあります。このような状況下でも攻撃の兆候を見逃さないために、当社では検知手法の継続的改善、脅威インテリジェンス（攻撃の検知や遮断に利用可能な情報）を活用した分析と対策の実施、対応業務の自動化などを行い、監視品質の向上に努めています。

リスクマネジメント

② 脅威や攻撃の監視

パソコンやスマートフォンなどのデジタルデバイスやサーバーなどから集まってくる通信ログデータを監視し、組織内外へ不審な通信やマルウェア感染が発生していないかなど、多方向からの脅威を想定して判断しています。加盟しているセキュリティ団体やセキュリティベンダーと情報共有体制を構築し、他社事例や、脆弱性・攻撃情報のレポートから最新動向の把握に努めています。

また、最新の攻撃を検知するための方法として、セキュリティ情報イベント管理(SIEM: Security Information and Event Management)を活用し、さまざまなログの収集、相関分析手法を用いることで、巧妙化・複雑化した攻撃の早期検知を目指しています。

③ 通信ネットワークのセキュリティ監視

通信ネットワークは社会基盤としての期待が大きく、その信頼性・品質は従来と比べ物にならないほど高いものが求められています。通信事業者である当社は、安定した通信ネットワークを提供するために、さまざまな監視を行っています。セキュリティ監視もその一つです。

今注目の5Gネットワークでは、単に高速というだけでなく、超低遅延・多数同時接続という特徴を有することから、これまで実現しなかった遠隔操作・自動運転などさまざまな分野への活用が期待されています。そのため、DDoS攻撃などにより発生する通信量の変化、攻撃者からの5G設備へのアクセスなどに対応するため、さらに高いレベルのセキュリティ監視体制を構築しています。

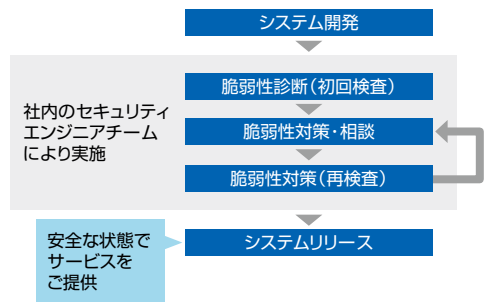
5Gネットワークを活用した事例

超低遅延	タイムラグ(遅延)により従来では難しかったロボットの遠隔制御、自動運転、遠隔医療などの実現が期待されています。
多数同時接続	あらゆるモノ、多数のセンサーがネットワークに接続され、産業や社会に変革をもたらすIoTの強力な加速が期待されています。

④ セキュリティ診断

システムの設定不備や脆弱性を残したままサービスの提供を開始した場合、当社のネットワークやシステムが攻撃を受け、お客さまへ被害が及ぶ危険性があります。当社では、社内のセキュリティエンジニアチームが徹底した脆弱性診断を実施し、検出された脆弱性に対し改善指示を行うことにより、安全なサービス提供に努めています。

リリース後も新しい脆弱性が生まれるため、脆弱性診断と対策フォローを継続的に行うことにより、セキュリティリスクをゼロに近づける活動を行っています。



⑤ 社内環境の強化

MDM (Mobile Device Management) やEDR (Endpoint Detection and Response) を含む、さまざまなセキュリティソリューションを活用し、巧妙化する攻撃への対応を行っています。また、標的型攻撃メール対策訓練などを独自に実施し、社内のセキュリティ強化に役立てています。

当社で導入し、効果を確認した一部の技術や対策は、セキュリティサービスとして法人のお客さまに提供しています。

【人的対策】

① 従業員の教育

日々の業務の中で情報の取り扱いが適切に実施できるよう、役員・従業員を対象とした集合研修や定期的なeラーニング教育、各種訓練、セキュリティールの見直しなどを継続的に行い、情報セキュリティ・サイバーセキュリティに関する意識向上に取り組んでいます。

社内研修では、特に「個人情報保護」と「通信の秘密」に関する事項を重要なテーマとしており、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、いつでも従業員が閲覧できるよう、社内のイントラネット上に掲載しています。

② セキュリティ人材の育成

日々変化するセキュリティ脅威に対応するために、セキュリティ担当者は、脅威情報や対策情報の収集と共有、技術・知識の向上に努めています。また、専門的な知見を強化するためにセキュリティ関連資格の取得を推進しています。

セキュリティ担当者が持つ主な資格	CISSP、公認情報システム監査人(CISA)、公認情報セキュリティマネージャー(CISM)、情報処理安全確保支援士(RISS)、GIAC系資格、CEH、AWS認定 セキュリティ-専門知識など
------------------	--

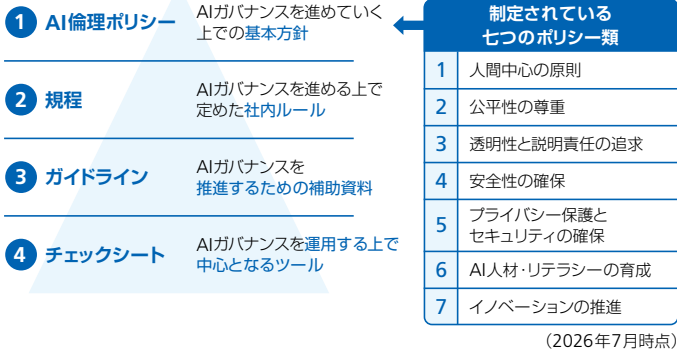
リスクマネジメント

AIガバナンス

国内外のあらゆる分野でAIの活用が急速に進むなか、安全で信頼できるサービスを提供するため、企業にも適切にAIを取り扱う責任が求められています。当社は、責任あるAIの実践に向け、適正な開発、運用などを目的としたアドバイザリーボードである「AI倫理委員会」での議論などを通じて、AIガバナンスの構築に積極的に取り組んでいます。

基本方針

AIの利活用に伴う倫理的リスクや社会的影響に配慮しながら、AIが人々の幸せのために正しく活用される世界を目指すため、当社は基本的な指針として「ソフトバンクAI倫理ポリシー」を策定しています。さらに、実践的な取り組みとして、規程・ガイドライン・チェックシートなどの関連ドキュメントを整備し、会社全体での運用を通じて、人間中心・公平性・透明性および説明責任などに留意し、技術の適正な活用と社会との調和を図り、信頼されるAIの実現に取り組んでいます。

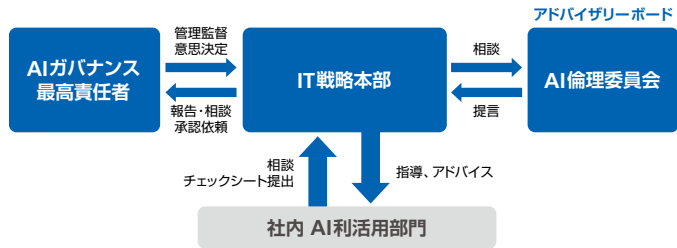


体制

当社は、AIの開発・活用に関する法令やガイドライン、社会的規範を遵守し、AIが人々の幸せのために適切に活用される世界を目指しています。そのため、AIを含むデジタル領域全般のガバナンスを担うIT戦略本部を中心に、社内におけるAI利活用のガバナンスを推進しています。

当社のAIガバナンスに関する責任者であるAIガバナンス最高責任者は、AIガバナンスに関する意思決定および管理監督を担うとともに、各部門におけるAIガバナンスの実施状況を監督しています。また、リスク管理や改善促進を担うAIガバナンス管理担当者の任命などを通じて、全社的なAIガバナンスの実効性確保を推進しています。

加えて、アドバイザリーボードとして、社内外の委員で構成する「AI倫理委員会」が助言を行っています。



AI倫理委員会

当社は、AIの倫理的課題に対応し「責任あるAI*」を実践するため、AI倫理全般に関するアドバイザリーボードとして、2024年からAI倫理委員会を運営しています。委員長はAIを含むデジタル領域のガバナンスを担うIT戦略本部デジタルガバナンス統括部の統括部長が務め、AI倫理や技術、データガバナンス、金融、法律、ESGといった幅広い専門領域を持つ社外有識者7名と、社内の役員・社員5名で構成されています。2025年度は2回開催され、当社のAI利活用の状況やAIガバナンスに関する取り組み、国内外のAI規制動向、AIエージェントの倫理的課題など、幅広い分野について情報交換を行いました。AI技術の急速な進化やそれに伴う課題の複雑化が世界規模で進むなか、社外有識者の多様な視点や知見を取り入れることにより、今後もユーザー視点を踏まえた、客観的で実効性が高いAIガバナンスを実現していきます。

AI倫理委員会 2025年度社外有識者委員

氏名	役職
生貝 直人	一橋大学 大学院法学研究科 教授
板津 木綿子	東京大学 大学院情報学環・学際情報学府 教授
佐久間 淳	東京科学大学 情報理工学院 教授
夫馬 賢治	信州大学 サステナブル社会協創機構 特任教授
山口 真一	国際大学 グローバル・コミュニケーション・センター 教授
山本 龍彦	慶應義塾大学 大学院法務研究科 教授
吉永 京子	慶應義塾大学 大学院政策・メディア研究科 特任准教授

AI倫理委員会 2025年度アジェンダ

開催月	アジェンダ
2025年9月	■ 生成AIによる「寄り添い」と心の問題 ■ AIエージェントの課題
2026年3月	■ 過去議論のまとめと当社の取り組み状況 ■ 生成AI時代の情報リスクと社会設計：偽情報・AI動画・倫理の論点 ■ AI法制を巡る国内外の論点

*AIに係る倫理やプライバシー、セキュリティなどの課題や潜在的なリスクに企業や組織が責任を持って取り組み、信頼性や公平性を備えたAIサービスを開発・提供すること

AI倫理委員会 社外有識者によるコメント

夫馬 賢治 委員	■ 責任あるAIの在り方について、多方面の有識者から最新の情報が経営陣に対してインプットされていることは高く評価している。 ■ 社内でのAI倫理の運用についても、執行側で相対的にレベルの高い運用がされているものと思料している。
吉永 京子 委員	■ ソフトバンク株のAI倫理委員会においては、経営層を含む体制のもと、複数事業部門の責任者および多様な専門性を有する社外委員が参画し、国内外のAIに関する最新の議論や動向を踏まえた継続的な検討が行われている。 ■ 社会的信頼の確保を意識した責任あるAIの開発・利活用を推進している点は、日本企業における先進的な取り組みの一つといえる。

リスクマネジメント

主な取り組み

事業実装を支えるAIガバナンス運用の定着

当社では、AI関連の業務プロセスである「企画／計画」「開発／調達」「運用」の各段階で遵守すべきプロセスを定めています。AIを企画・計画する際は、EU AI Actなどを参考に独自の判断軸を設けたリスクベースアプローチを導入し、リスクの重大度および影響を評価します。また、事前に定めたチェックシートに基づき議論を行い、非倫理的情報、著作権侵害、データバイアスなどの潜在的リスクを特定します。特に高リスク案件については役員を含む検討会を実施します。開発後には再度チェックシートを用いて潜在リスクへの対応状況、安全性、透明性、説明責任の確保を確認し、併せてAIのリスク・ガバナンスに関わる部署を集めた審議会を開催します。さらに運用開始後は、予測精度の劣化、法規制動向、システムポリシーの見直しなどを継続的に監視し、利用者への適切な情報提供を通じて予期せぬリスクに備えます。こうしたリスクベースのアプローチにより、実効的なリスク低減を図るとともに、AIガバナンス部門における対応工数を約35％削減しました。加えて、リスクが低い案件については、事業部門の対応工数を約50％削減し、迅速な案件推進にもつなげています。この一貫したプロセスにより、イノベーションとガバナンスの両立を実現します。

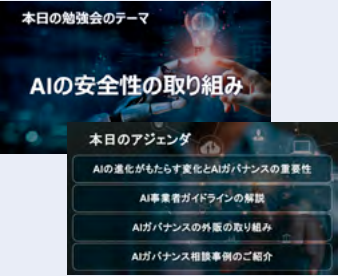
リスクレベル	対策	クライテリア	対応工程				
禁止	■弁護士にも相談し見解を仰ぐ ■案件再検討を依頼者側にフィードバック	法律に抵触するもの EU AI Actの 禁止事項	禁止のため対応なし				
高	■リスク検討会、フィードバックMTG実施 ■チェックシート提出 ■定期的なモニタリングMTG	影響度 × 規模 の 2軸で判断 影響度 ■EU AI Act ■政府の高リスク分野 ■過去相談案件をベースに判断 規模 ■ユーザー数、売上規模などを参考情報に判断	案件受付／精査 ユーザー側でリスク 1次判定	リスク判定 部長判断で リスク判定	検討会 本部長 +DG統括 部長* 是正策 検討	フィードバック 是正対応 依頼	チェックシート 確認
中	■チェックシート提出 ■定期的な見直し		資料確認、ヒアリングなど	リスク判定 課長判断で リスク判定	チェックシート確認		
低	■簡易版チェックシート提出			チェックシート確認 (簡易版)			

* デジタルガバナンス統括部長

AI倫理・ガバナンス教育の推進

AIガバナンス推進戦略において、当社は、「AI倫理・ガバナンス教育」を最重要施策と位置付けています。役員を含む全従業員を対象に、eラーニングによる年次研修、年2回の勉強会、月次のメールマガジンなどを通じて、継続的な啓発活動を実施しています。研修では、国内外のAIインシデント事例や生成AI利用時の注意点（バイアス、情報漏えい、著作権侵害、ハルシネーションなど）、AI倫理を巡る社会動向などを主要なテーマとして取り上げ、全従業員のAIリテラシーと倫理意識の向上を図っています。また、従業員の声を踏まえ、教育コンテンツをテキストから漫画、動画へと発展させるなど、より分かりやすい内容へ継続的に改善しています。

各種取り組み

eラーニング	勉強会	メルマガ配信
 SoftBank 動画・スライドの選択制 一年1回 全社員対象— AI倫理・ガバナンスに関するeラーニングを実施	 本日の勉強会のテーマ AIの安全性の取り組み 本日のアジェンダ AIの進化がもたらす変化とAIガバナンスの重要性 AI事業者ガイドラインの解説 AIガバナンスの外販の取り組み AIガバナンス相談事例のご紹介 一年2回 全社員対象(希望者のみ)— AI倫理・ガバナンスに関わるテーマで勉強会を開催	 AI Governance News こちらのメルマガでは、AIガバナンスに関する最新ニュースをお届けし、皆さまのリテラシー向上に役立つ情報を毎月配信しております。 毎月1回、最新のトピックとそのAIガバナンス観点でのポイントをお伝えいたします。 —毎月 全社員へ配信— AI倫理・ガバナンスに関わるテーマで配信

責任あるAIの実現に向けた「広島AIプロセス報告枠組み」への参画

「広島AIプロセス」は、G7が主導する生成AIに関する国際的なルール形成を行う枠組みです。このプロセスでは、全てのAI関係者向けに「国際指針」が、また高度なAIシステムを開発する組織向けに「国際行動規範」が策定されました。さらに、AI開発企業などが行動規範の遵守状況を自ら評価・報告するための「報告枠組み(以下、本枠組み)」が設けられています。これにより、国際社会全体で責任あるAI開発を推進する体制が整えられています。当社は、この国際的な合意形成の趣旨に賛同し、本枠組みへの参加を表明しました。今後は本枠組みを活用し、当社のAI倫理ポリシーに基づいたリスク管理や透明性の確保といったガバナンス状況を自ら評価・報告します。これにより社会への説明責任を果たすとともに、国際社会の一員として責任あるAI開発を推進していきます。

長期的な成長を支える知的財産戦略

基本方針

当社は役員・従業員、グループ会社の一人一人が遵守すべき「[ソフトバンク行動規範](#)」の中で、「知的財産権の重要性を認識し、他者の知的財産権を尊重するとともに、自社の知的財産権の適正な保護および活用の推進」を宣言しています。他者の知的財産を尊重しつつ、知的財産の積極的な創造・保護・活用に努めることで、企業価値を向上し、ひいては社会全体の産業発展に寄与することを基本方針とした「知的財産戦略」を掲げ推進しています。

知的財産戦略は、事業戦略、技術戦略（研究開発）および営業戦略などの礎となるものであり、継続的に活性化することで当社サービスの競争力を高め、顧客の維持拡大に貢献するとともに、競合他社に対する優位性の確保につながると考えています。また、この知的財産戦略に基づき、当社はAIやIoTなどの最先端テクノロジーを最大限に活用したデジタルシフトを自ら実践し、社会やあらゆる産業におけるDX推進の旗振り役となることで、社会課題の解決に取り組んでいます。

体制

基幹事業である通信事業に加え、最先端テクノロジーやビジネスモデルを活用した新規事業拡大を積極的に推進するためには、知的財産権を含むコンプライアンス遵守のための一貫した高い倫理観や責任感の浸透がより一層求められます。

知的財産権を管理する知的財産部門では、事業戦略、技術戦略（研究開発）および営業戦略などを担う各部門と連携を強化することで知的財産戦略を推進しています。また、コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性担保の観点から、知的財産に関するリスクコントロール機能に加え、業務執行を戦略的かつ効率的に支援するための社内連携体制を、多角的な視点から構築しています。

主な取り組み

グループの知財ガバナンス強化および知財人材の育成

当社は、グループ一体となった知財ガバナンス体制の構築を推進するため、知財ガバナンス基準を策定し、対象子会社および関連会社に対して、定期的に企業フェーズに合わせたアセスメントを行っています。また、グループ企業各社の独立性を担保しつつ知的財産業務のノウハウを共有することにより、グループ全体としての知的財産戦略の深化・拡充を目指して、「知的財産実務ワークショップ」をソフトバンクグループ(株)とともに主催しています。加えて、主に大学生・大学院生向けに知的財産に関する啓発を推進するため、東京大学先端ビジネスロー国際卓越大学院プログラムにおいて、2019年から「ソフトバンク法務の実務的課題と対応」と題して当社の知的財産戦略に関する講演を行っています。

さらに、国内外の最先端テクノロジーを用いた新しいビジネスモデルの早期実装を目指し事業会社を設立する場合には、設立前の知財デューデリジェンスから設立後の知財関連規程整備、知財人材育成、権利化促進など、知的財産に関する機会の拡大を推進しています。

先端技術分野における特許戦略

当社は、国内外合わせて約2,200件の特許を保有しています。近年では、これまでに培ってきた移動体通信技術を礎として、次世代社会インフラを支える先端技術についても積極的な研究開発と特許権の取得を進めています。

特にHAPS*1領域については、2017年のプロジェクト発足以来、戦略的な権利化活動に継続的に取り組んでいます。他社に先駆けて権利化を進めていたこともあり、HAPS関連技術の開発が世界的に加速している2026年6月時点において、当社は世界有数のグローバルな特許ポートフォリオを有しています。これにより、当社の特許出願よりも後になされた他社特許出願の権利成立を効果的に抑止し、HAPS事業における当社の競争優位性の確保に寄与しています。

HAPS通信特許権のグローバル保有件数^(注)



また、AI-RAN*2領域についても、2023年度から3年間で約300件の国際特許出願を行いました。AI-RANのグローバルな社会実装を見据え、知的財産の側面からも世界のトップランナーとしての地位をさらに強固なものとすべく、これからも積極的な特許出願と権利化に取り組みます。

当社グループはAIとの共存社会の実現に向けて、国産LLM「Sarashina」や、AIデータセンター向けソフトウェアスタック「Infrinia AI Cloud OS」をはじめとするAI関連技術の社会実装とともに特許権利化活動に注力していきます。

*1 HAPS (High Altitude Platform Station): 成層圏において長期間滞空する通信プラットフォームを運用し、広域エリアに通信サービスを提供するシステムの総称

*2 AI-RAN: アンテナ設備や基地局などで構成される無線アクセスネットワーク(RAN: Radio Access Networkの略称)とAI処理基盤を融合したもの

社員の優れた発明を表彰する「SoftBank Award 特許賞」

会社全体で独創性の高い優れた発明を生み出す企業風土を醸成するとともに、知的財産の活用を促進するための取り組みとして、2022年度に「SoftBank Award 特許賞」(以下、特許賞)を創設しました。

特許賞は、優れた発明者を社長自らが表彰する制度です。審査においては、当社の事業に対する貢献性が重要な基準の一つとなっており、単に技術として優れているだけでなく、事業戦略と密接に結びついた価値ある発明を評価しています。

当社は、特許賞をはじめとするさまざまな施策を通じて、知的財産を重視する企業文化を一層強化し、競争優位性の確立と持続的な企業価値の向上に努めます。



2025年度授賞式の様子

人権への対応

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

推進体制

当社の人権推進活動は、取締役会の承認を受けた「[ソフトバンク人権ポリシー](#)」の考え方の下、委員長に代表取締役 社長執行役員、委員に各部門を統括する役員をメンバーとする「人権委員会」を中心に行われています。

当委員会は、2020年度以降毎年開催しており、人権デューデリジェンス*の管理、人権侵害のおそれのある事項の調査・対処および人権に関する研修の企画・実施による人権意識の内部浸透などの日々の活動を通じ、当社の人権活動を推進しています。なお、「人権委員会」の付議事項は、取締役会においても審議・報告しています。

*人権デューデリジェンスとは、人権に対し、企業として適切で継続的に行う取り組みのことです。

人権デューデリジェンス

当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、当社の事業活動によって影響を受ける全てのステークホルダーの人権を尊重するため、人権デューデリジェンスのプロセスを構築しています。また、事業環境の変化や人権課題の動向などを踏まえ、人権デューデリジェンスの運用状況や関連する方針・取り組みについて定期的に確認・見直しを行っています。

人権デューデリジェンスのプロセス

コミットメント	ステークホルダーへの人権対応に関するコミットメント - ソフトバンク人権ポリシーの制定 - ソフトバンク従業員に対するソフトバンク人権ポリシーの浸透 - グループ会社、およびバリューチェーンに対するソフトバンク人権ポリシーの展開	ステークホルダーエンゲージメント
アセスメント	人権リスクの特定、および評価 - 人権リスクを特定するためのアセスメントの実施 - 事業上の人権リスクが想定される固有テーマに関する個別調査 - 人権リスクのマッピング	
アクション	人権リスクの防止、および緩和の取り組み - 人権リスク防止、および緩和施策の実施 - 防止、緩和計画の策定およびその実施状況、効果のモニタリング - グループ会社を含めた従業員に対する人権啓発活動の実施	
コミュニケーション	ステークホルダーへの報告・情報の公開 - ステークホルダーとの対話、相談窓口の設置 - ウェブサイト、サステナビリティレポートにおける情報の公開 - 有識者とのダイアログ	

人権リスクのマッピング

当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題について、マッピングを行いました。以下の項目を当社において優先的に対策すべき人権リスクと考え、これらのリスクについては人権デューデリジェンスのプロセスに基づき、顕在化している、あるいは潜在的な人権への影響を特定・評価しています。

実際に起こっている人権リスクに対しては、負の影響を取り除くなどの問題解決に取り組むとともに、必要に応じて被害者への適切な救済措置を実施します。また、潜在的なリスクについても低減のための適切な対策を実施します。

なお、マッピングは各リスク項目に対するさまざまな対策実施後に残存するリスク値を評価して行っています。また、マッピング項目については継続的に見直しを行っていく予定です。

人権リスクマッピング

大 ↑	◆ パーソナルデータの管理 (個人情報含む)			影響を受けるステークホルダー ☐ ソフトバンク従業員 △ フランチャイズ ☒ グループ会社従業員 ◆ 顧客／地域社会 ☒ サプライチェーン
	● 基地局建設時の安全管理 ● 児童労働(海外の仕入れ先) ● 強制労働(海外の仕入れ先) ● △ ■ 技能実習制度の運用 ● 紛争鉱物 ◆ 事業活動に伴う環境破壊・公害汚染等	◆ インターネット上の人権侵害 ☐ 過重労働 ☐ AIの利用		
影 響 度				☐ パワーハラスメント ☐ △ カスタマーハラスメント
	◆ 児童／高齢者への配慮	☐ ■ ● △ 結社の自由と団体交渉権	☐ 障がい者差別 ☐ 外国人差別 ☐ LGBTQ	☐ セクシャルハラスメント ☐ 妊娠・出産・育児休業に対するハラスメント ☐ 女性への差別
小 ↓				
発生可能性 ← 小 大 →				

人権への対応

人権への負の影響の特定および評価

人権デューデリジェンスの一環として、重要なセグメントに対して人権リスクを特定するためのアセスメントを2020年度より実施しています。2025年度は、人権リスク全体の状況を把握するとともに、人権への負の影響に加え、人権尊重に関する管理体制や取り組み状況を確認しました。2025年度のアセスメントにおける重要テーマや対象としたセグメント、アセスメント結果は以下の通りです。

アセスメントにおける重要テーマ	対象としたセグメント
1. 人権に対する基本姿勢と主な取り組み 2. 強制的な労働、人身取引および児童労働の禁止（人権侵害の加担の回避） 3. ハラスメント、差別の禁止 4. 労働時間の低減 5. 適切な賃金と手当 6. 従業員の結社の自由と団結権 7. その他人権、社会的責任	1. バリューチェーン （1）重要サプライヤー （2）ソフトバンクショップ、ワイモバイルショップを運営する販売代理店 2. 当社グループ会社：自社事業（当社および子会社）、ジョイントベンチャー（関連会社等） 3. 出資検討時の投資先 4. 当社従業員
（注）詳細は「 人権に関するセルフアセスメント項目 」をご参照ください。	（注）詳細は「 アセスメント結果一覧 」をご参照ください。

セグメント別実施事項

バリューチェーンに対する人権アセスメント

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

（注）詳細は「[バリューチェーンに対する人権アセスメント結果](#)」をご参照ください。

当社グループ会社に対する人権アセスメント

当社および国内外の子会社88社、関連会社21社に対して、人権に関するセルフアセスメントを実施しました。2025年度は、従来の設問に加えてカスタマーハラスメントおよび熱中症対策に関する項目を追加し、各社の取り組み状況を確認しました。アセスメントの結果、顕在化した人権侵害は確認されませんでした。一方で総合評価の結果、改善支援が必要と判断された20社（うち、関連会社2社）については、単なる改善要請にとどまらず、リスク低減に向けたマニュアル、必要な調査票、各社従業員向けの啓発コンテンツなどを提供し、具体的な支援を行いました。また、重点評価項目について改善が必要と判断された事項につい

ても、項目ごとの改善支援を実施しました。今後も継続的なモニタリングと改善提案を通じて、人権リスク低減とグループ全体の人権意識の向上に努めていきます。

出資検討時の投資先への人権アセスメント

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

（注）詳細は「[出資検討時の投資先への人権アセスメント](#)」をご参照ください。

当社従業員に対する人権アセスメント

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

従業員との人事面談／座談会の実施	当社の人事部門では、従業員のコンディション把握のため、2015年度から2021年度にかけて従業員との人事面談を行ってきました（累計26,100名）。その中で、人権に関するリスクが見られた場合には速やかに関連部署と連携の上、改善対応に取り組みました。また、2022年度から全国主要9事業所において人事総務本部の責任者と従業員による座談会を開催していることに加えて、2025年度はより深い意見交換を図るため全国4事業所に絞り込んだ座談会を実施しました（参加者数計93名）。人事部門の責任者が従業員と直接対話することで、迅速な課題の改善につながっています。今後も従業員との対話を大切にし、現場の実態把握と改善に努めます。
従業員への人権アンケート調査実施	当社では毎年、差別・ハラスメントを中心とした人権に関する従業員向けの研修や啓発コンテンツの配信を実施しています。また、全従業員に対して人権侵害が起きた場合の相談窓口を案内し、人権侵害の未然防止に努めるとともに、人権侵害事案が発生した際は規定に基づき厳正に対処しています。さらに毎年、人権侵害の有無の確認を目的とした全従業員向けのアンケート調査を実施しており、2025年度は従業員27,300名に対して調査を行いました。その結果、職場での人権侵害への救済を求めるような回答はありませんでした。ただし、アンケート結果から人権リスクになり得る8つの課題（うち重点課題5つ）を特定したため、主管部署と協同しリスク低減のための施策を検討・実施しています。なお、本調査の結果およびリスク低減策は従業員に公開されています。今後も継続的なアンケートの実施およびモニタリングを通じて、従業員の人権尊重を図っていきます。

（注）詳細は「[従業員に対する人権アンケート項目](#)」をご参照ください。

カスタマーハラスメントへの対応

当社は、お客さまとの関係を良好に保つとともに、当社または当社の委託先企業における従業員などの就業環境を適正に保つことを目的として、「カスタマーハラスメントに関する当社の考え方」を策定しました。厚生労働省のマニュアルを基に、カスタマーハラスメントに該当する行為を定義するとともに、これに該当する行為があった場合の対応などをまとめています。

相談窓口の整備や、ショップやコールセンター向け対応マニュアルの展開など、カスタマーハラスメントに対するさまざまな取り組みを実施しています。

（注）詳細は、当社ホームページ「[カスタマーハラスメントに関する当社の考え方](#)」をご参照ください。

Contents

- 98 パフォーマンスハイライト(財務)
- 100 パフォーマンスハイライト(非財務)
- 101 市場データ
- 103 マテリアリティ
- 105 2025年度の振り返りと分析
- 110 連結財務諸表
- 114 外部評価
- 116 会社情報／投資家情報

Data Section

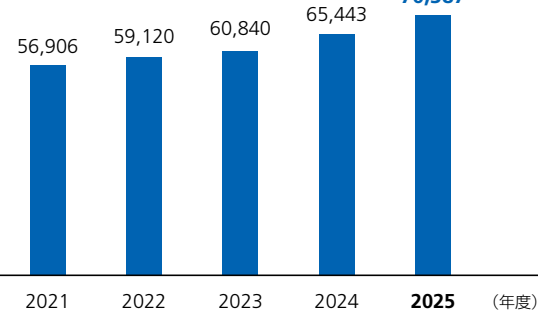
〈データセクション〉

■ パフォーマンスハイライト(財務)

売上高

70,387 億円

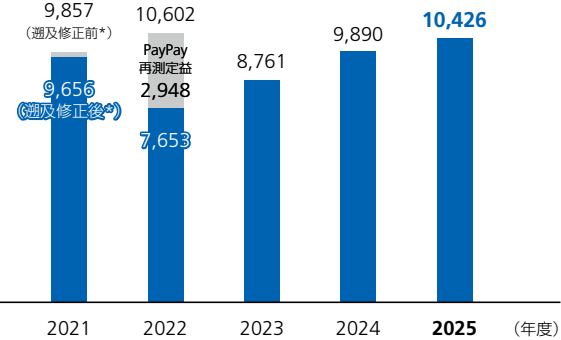
(億円)



営業利益

10,426 億円

(億円)



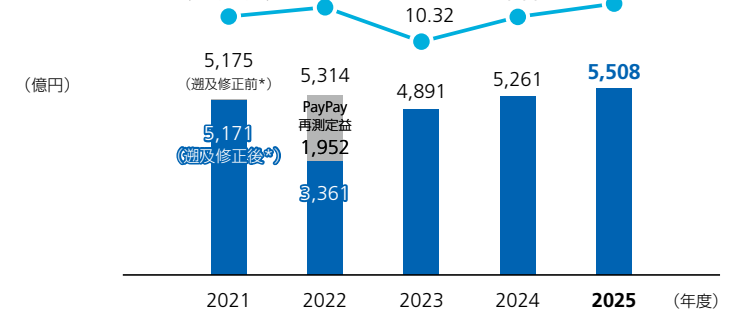
親会社の所有者に帰属する純利益

5,508 億円

1株当たり純利益*2

11.35 円

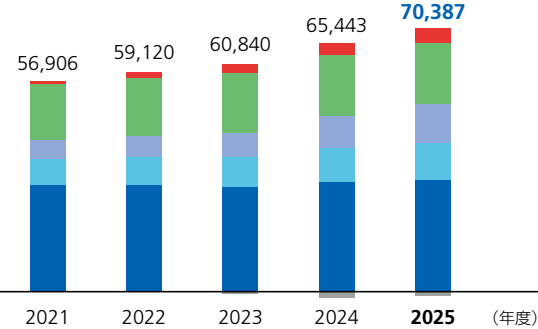
(円)



● 1株当たり純利益 ■ 親会社の所有者に帰属する純利益

セグメント別売上高

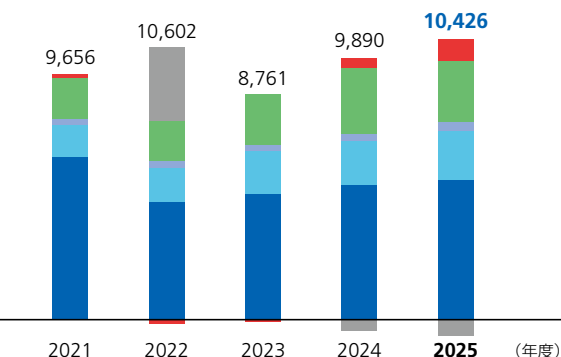
(億円)



■ コンシューマ事業 ■ エンタープライズ事業 ■ ディストリビューション事業 ■ メディア・EC事業 ■ ファイナンス事業 ■ その他

セグメント別営業利益

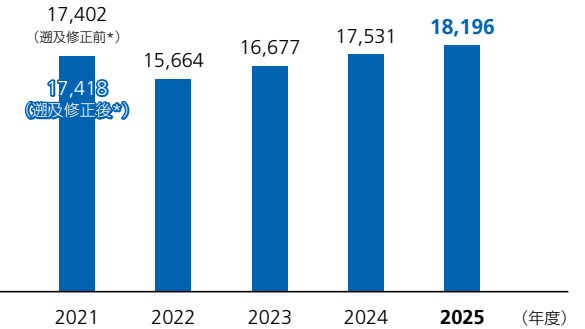
(億円)



調整後EBITDA*3

18,196 億円

(億円)



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

*1 現LINEヤフー(株)

*2 社債型種類株式の配当金を控除して算出。2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を行っており、2024年10月1日以前の1株当たり純利益については当該株式分割調整後の数値を記載

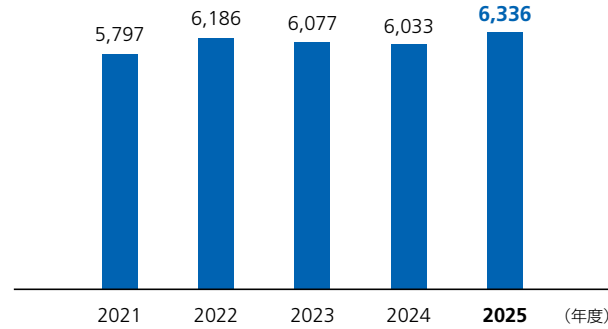
*3 調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む) + 株式報酬費用 ± その他の調整項目

■ パフォーマンスハイライト(財務)

プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*4

6,336 億円

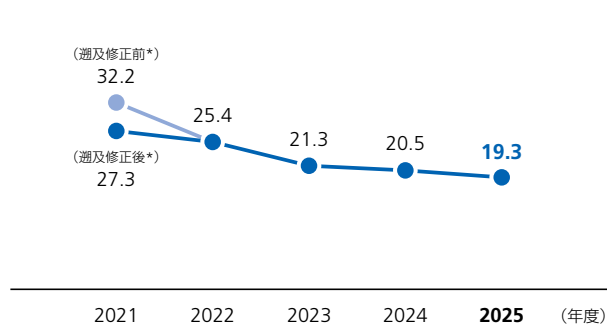
(億円)



ROE(親会社所有者帰属持分純利益率)*5

19.3 %

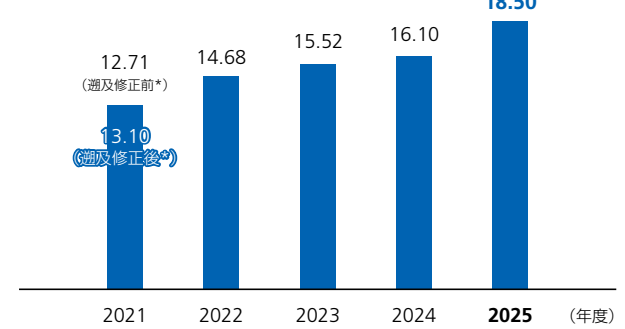
(%)



総資産

18.50 兆円

(兆円)



有利子負債

6.48 兆円

純有利子負債*6

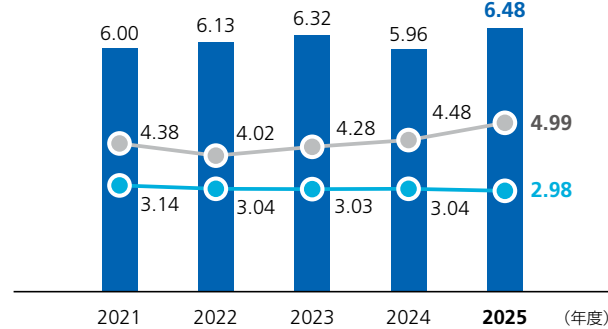
4.99 兆円

純有利子負債

2.98 兆円

(兆円)

(LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く*7)

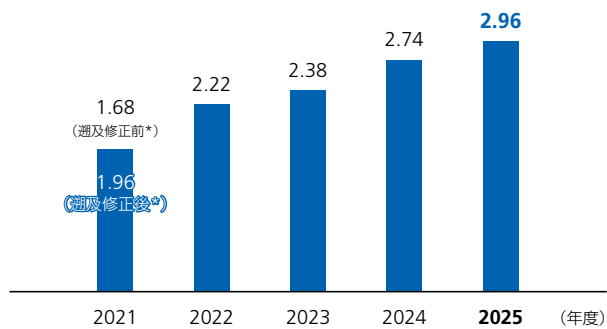


● 純有利子負債 ● 純有利子負債 (LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く*7) ■ 有利子負債

親会社の所有者に帰属する持分

2.96 兆円

(兆円)



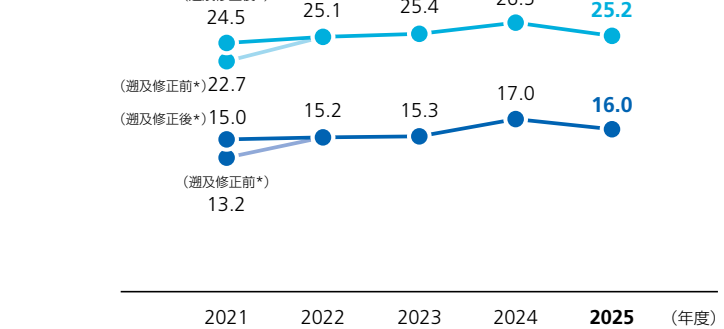
親会社所有者帰属持分比率*8

16.0 %

資本の総資産に対する割合

25.2 %

(%)



● 親会社所有者帰属持分比率 ● 資本の総資産に対する割合

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

*4 プライマリー・フリー・キャッシュ・フローは、調整後フリー・キャッシュ・フロー (LINEヤフーグループ、PayPay等除く) に長期性の成長投資として支出した金額を足し戻した指標。調整後フリー・キャッシュ・フロー (LINEヤフーグループ、PayPay等除く) = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額) - 役員への貸付 + Aホールディングス㈱からの受取配当 - PayPay証券㈱への出資 - PayPay㈱への出資 + PayPay証券㈱株式の売却収入 - LINEヤフーグループ、PayPay等のフリー・キャッシュ・フローなど。LINEヤフーグループ、PayPay等にはAホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社 (LINEヤフーグループ)、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay銀行㈱、PayPay証券㈱などを含む。なお、長期性の成長投資は2023年度以降に発生しており、AI計算基盤・AIデータセンター関連投資やCubic³への出資などを含む。

*5 親会社所有者帰属持分純利益率 (ROE) = 親会社の所有者に帰属する純利益 / 当該期間の親会社の所有者に帰属する持分の期首と期末の平均

*6 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物 - 債権流動化現金準備金

*7 「LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く」は、Aホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay銀行㈱、PayPay証券㈱などに係る純有利子負債、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く

*8 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社の所有者に帰属する持分 / 資産合計

パフォーマンスハイライト(非財務)

環境関連(E)

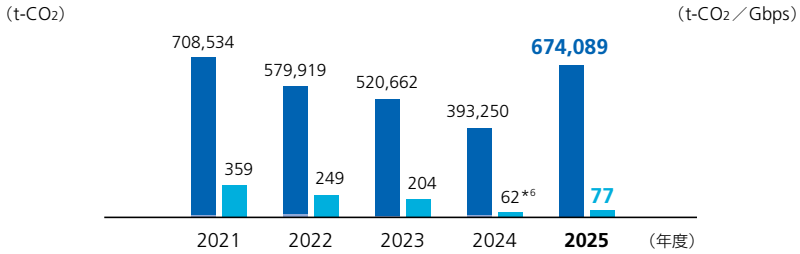
当社は、気候変動が当社に及ぼすリスクと機会に対応するため環境負荷データの管理を行っています。その主な目標として、自社の温室効果ガス排出量(スコープ1、2)を2030年度までに実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」と、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を2050年度までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の達成を掲げています。この目標達成に向け、基地局を含む全ての自社施設・設備において、電力使用に伴う温室効果ガス排出量の削減を進めています。

スコープ1、2合計の温室効果ガス排出量
(マーケットベース) *1 *2 *3

674,089 t-CO₂

原単位
(スコープ1、2における通信量当たり排出量) *4 *5

77 t-CO₂ / Gbps



■ スコープ1 ■ スコープ2 ■ 原単位(スコープ1、2における通信量当たり排出量)

*1 バウンダリ(報告対象範囲)はソフトバンク(株)連結

*2 2024年度までスコープ3に含めていたオーナー受電分(当社物件外に設置された設備の使用に伴う電力消費分)については2025年度からスコープ2に含めて算出

*3 オーナー受電分を除く場合349,556t-CO₂

*4 バウンダリ(報告対象範囲)はソフトバンク(株)単体

*5 1Gbpsの通信を行う場合に排出される温室効果ガス排出量(2024年度より通信量算出方法を変更)

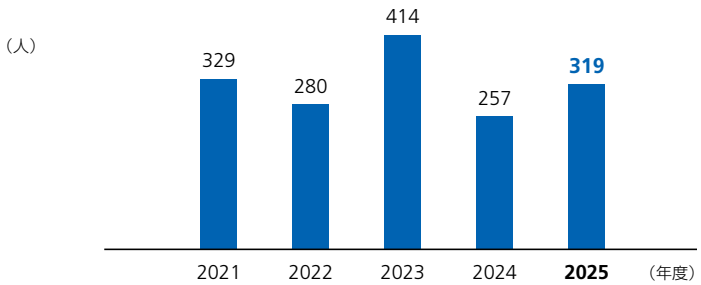
*6 2025年度において通信量の算出定義を変更したことにより、2024年度の数値を遡及修正

社会関連(S)

会社の新領域へのシフトを社員へのチャレンジ機会と捉え、公募制度を中心とした異動を後押ししています。

フリーエージェント制度ならびにジョブホスティング制度を活用し異動した人数

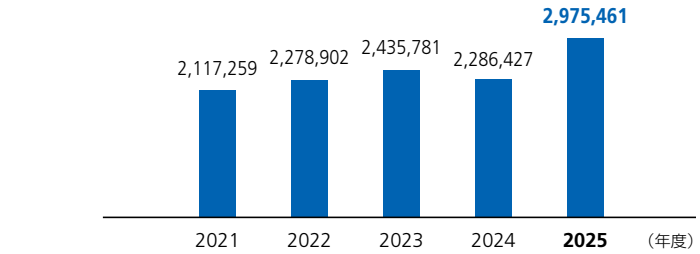
319人



エネルギー使用量(電気) *1 *2

2,975,461 MWh

(MWh)



ガバナンス関連(G)

2024年6月以降、取締役のうち、過半数を独立社外取締役として選任することで取締役会の監督機能を強化しています。

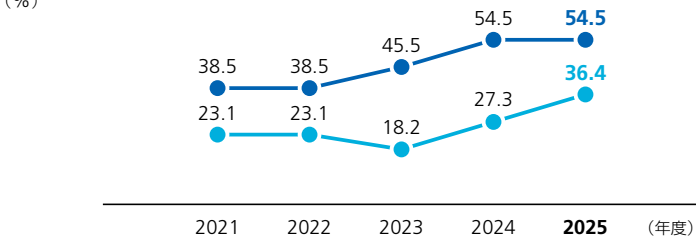
独立社外取締役比率 (2025年度末時点)

54.5%

女性取締役比率 (2025年度末時点)

36.4%

(%)



● 独立社外取締役比率
● 女性取締役比率

社会関連(S)

2035年度に女性管理職比率を20%以上とすることを目標に掲げています。この達成に向けて「女性活躍推進委員会」を設置し、取り組みを進めています。また、男性の育児休業取得を奨励しており、取得率は年々向上しています。

育児休業取得率
(女性)

育児休業取得率
(男性)

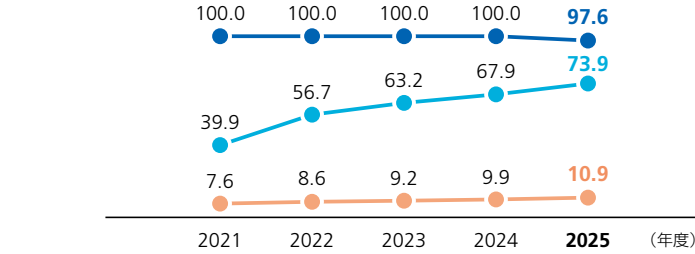
女性管理職比率 *7
(ソフトバンク単体)

97.6%

73.9%

10.9%

(%)



● 育児休業取得率(女性) (ソフトバンク + 主な子会社)
● 育児休業取得率(男性) (ソフトバンク + 主な子会社)

● 女性管理職比率(ソフトバンク単体)

*7 各年度末の翌日(4月1日)時点

情報セキュリティ事故件数 *8

(年度)

2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0

*8 当社が定める情報セキュリティポリシーに則り公表

個人情報の漏えい・データの盗難・紛失件数 *9

(年度)

2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	2 *10

*9 規制当局による指導や法令等に基づき公表した件数

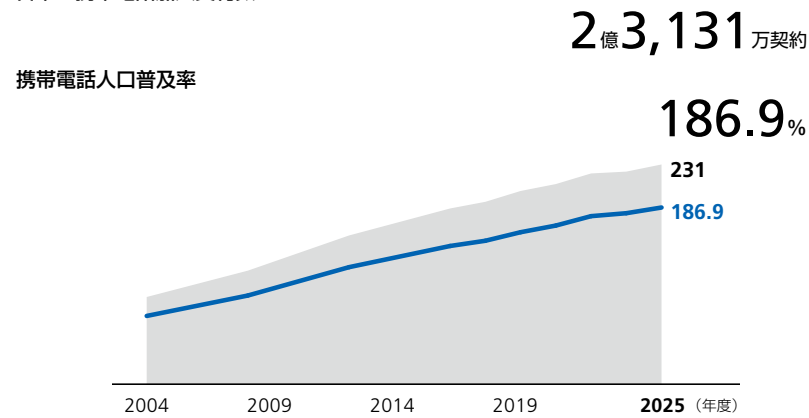
*10 内訳は委託先での不適切持ち出し1件、システム不具合による誤表示1件で、いずれもさらなる第三者への流出や不正利用は確認されていません

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

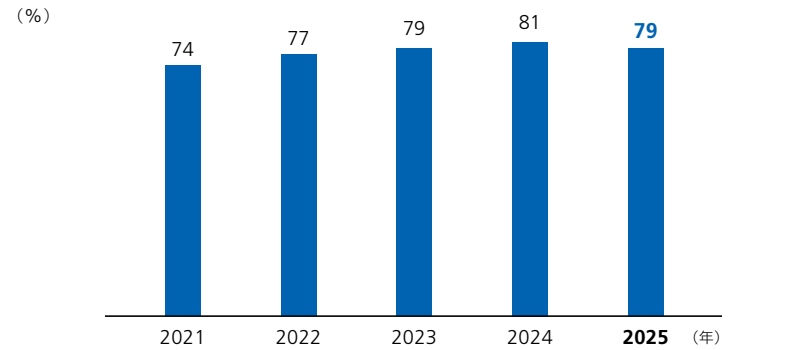
携帯電話人口普及率



■ 携帯電話加入契約数 (百万契約) — 人口普及率 (%)

出典：総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（令和7年度第4四半期（3月末））」および「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（令和8年1月1日現在）」を基に当社作成

スマートフォン普及率（個人）

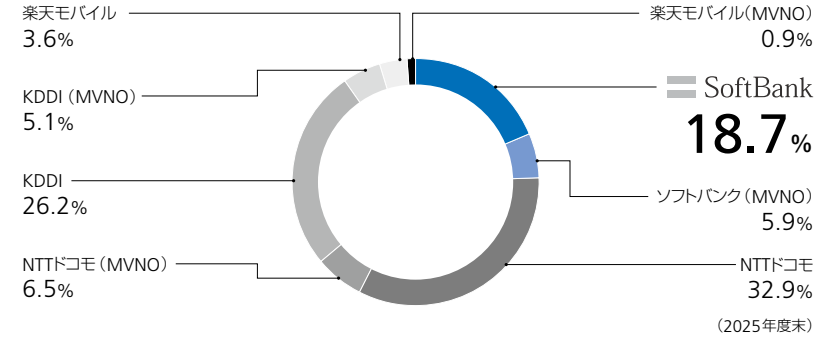


出典：総務省「通信利用動向調査」（令和7年調査）

競合状況

移動系通信の契約数*1における事業者別シェア

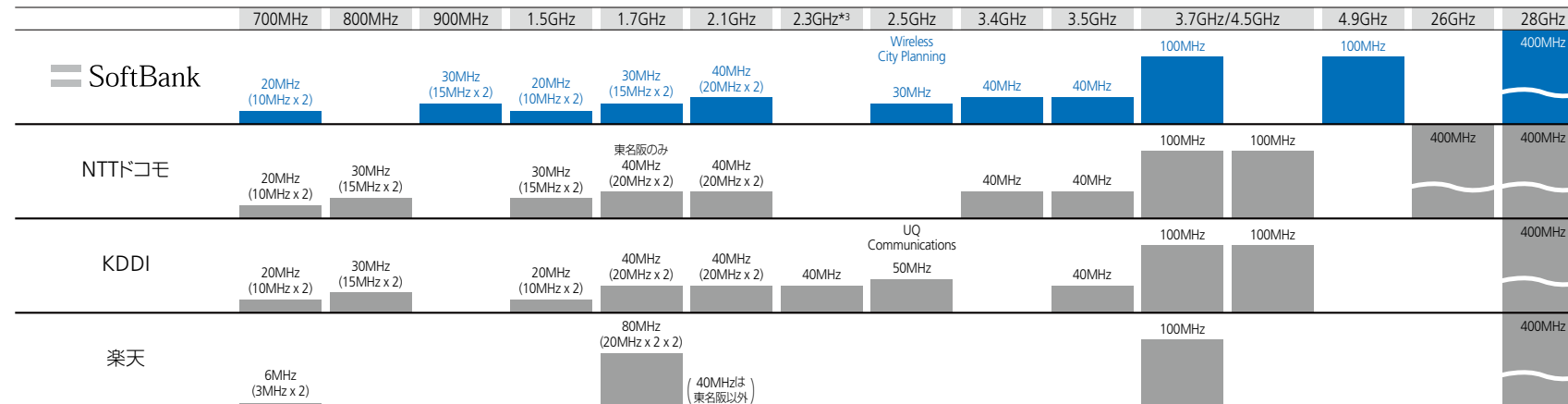
(%)



*1 携帯電話およびBWAの契約数の合計

出典：総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（令和7年度第4四半期（3月末））」

周波数割り当て状況*2



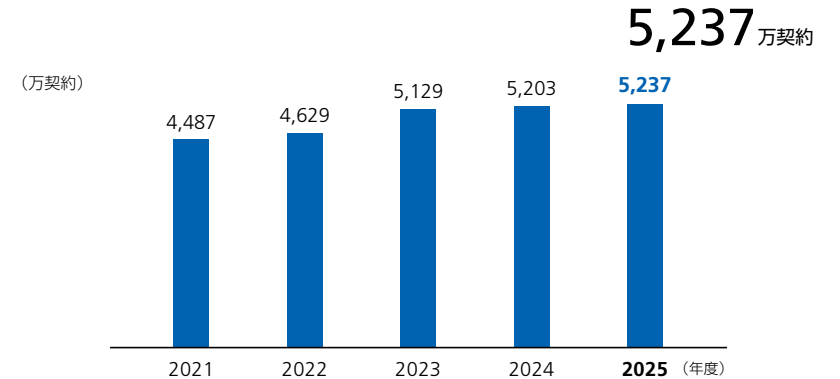
*2 2026年6月時点までの総務省および各社開示資料に基づきます

*3 放送業務や公共業務とダイナミック周波数共用

ブロードバンド

日本の固定系ブロードバンドサービス契約数*4

(万契約)



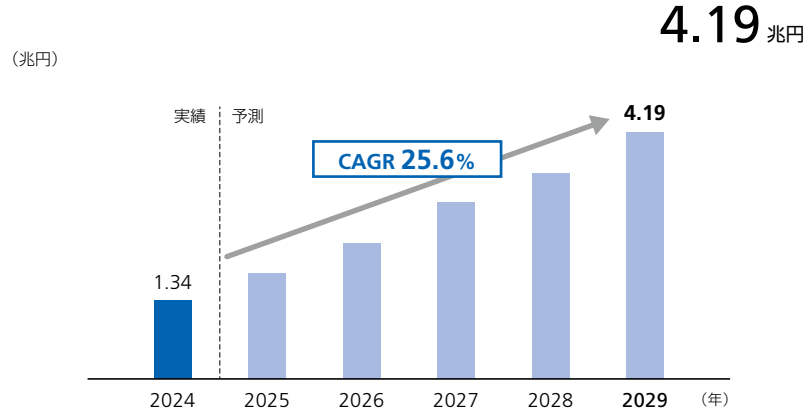
*4 FTTH、DSL、CATVインターネットおよびワイヤレス固定ブロードバンドの合計

出典：総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（令和7年度第4四半期（3月末））」

市場データ

国内AI市場の成長予測

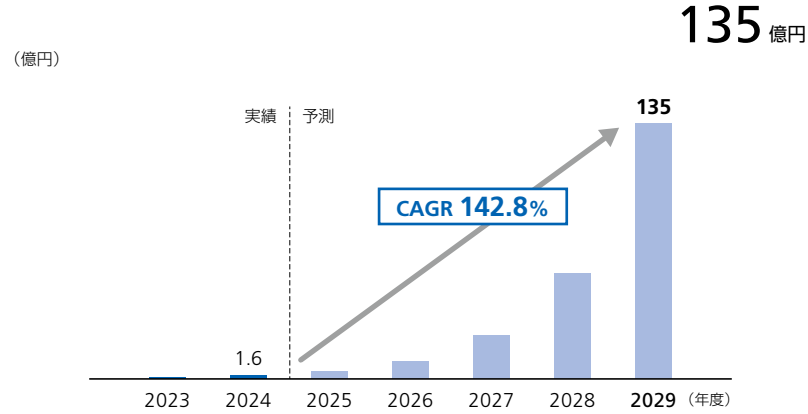
国内AIシステムの市場規模(支出額)および予測



出典: IDC Japan「国内AIシステム市場予測を発表」(2025年5月1日)

*AIシステムとは、AI機能を利用するためのハードウェア、ソフトウェア・プラットフォームおよびAIシステム構築に関わるITサービス

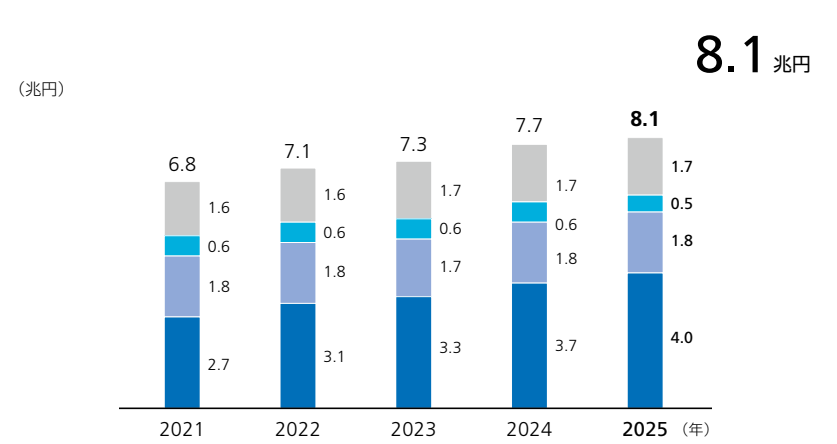
AIエージェント基盤市場規模推移および予測



出典: ITR「ITR Market View: 生成AI／機械学習プラットフォーム市場2025」

*ベンダーの売上金額を対象とし、3月期ベースで換算。2025年度以降は予測値

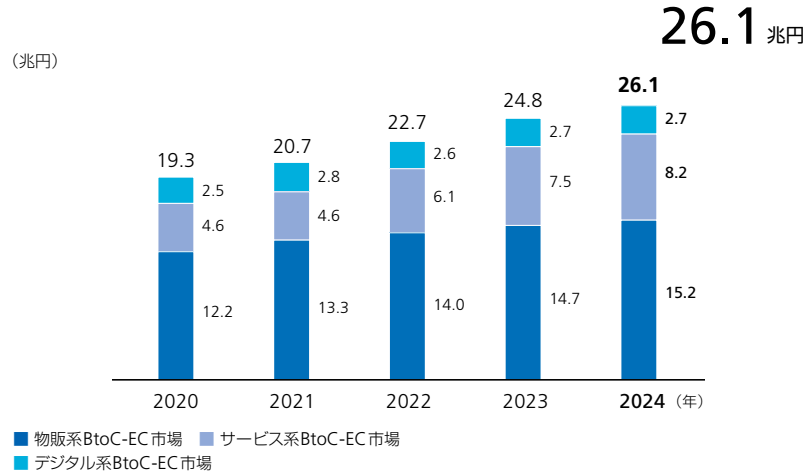
日本の広告費



出典: 電通「2025年日本の広告費」

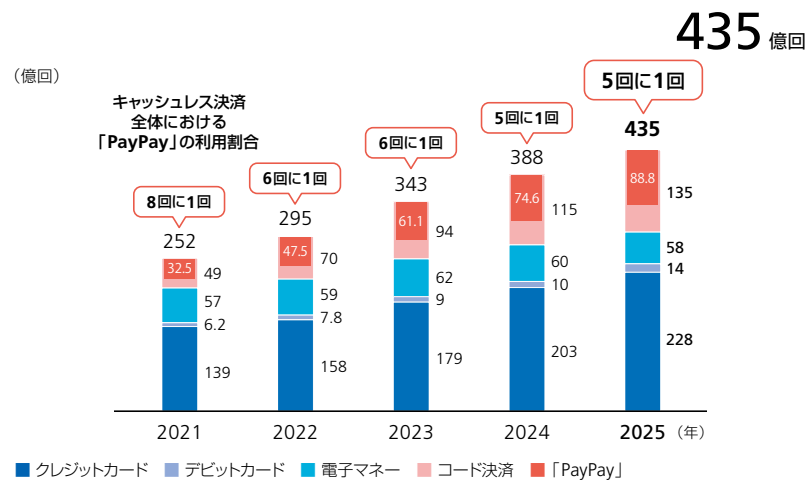
Eコマース市場について

国内BtoC-EC市場規模



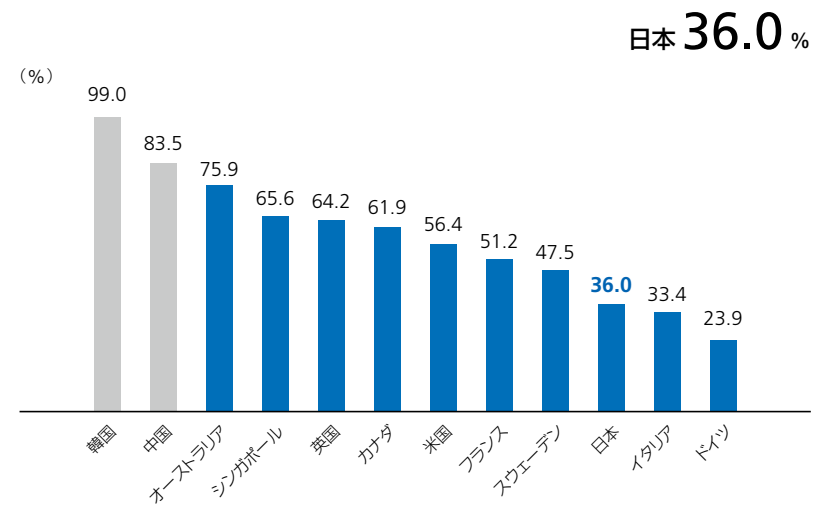
出典: 経済産業省 令和6年度「電子商取引に関する市場調査報告書」

キャッシュレス決済回数



出典: 2021年は、経済産業省公表資料「キャッシュレスの将来像に関する検討会とりまとめ」より引用。2022年以降は、一般社団法人日本クレジット協会公表資料「月次統計: クレジットカード動態調査」よりクレジットカードの決済回数、日本銀行公表資料「決済動向2026年1月」よりデビットカードと電子マネーの決済回数、一般社団法人キャッシュレス推進協議会公表資料「コード決済利用動向調査2026年3月30日公表」よりコード決済回数を合計、PayPay(調べ)。表示桁以下、四捨五入

キャッシュレス決済比率



出典: 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2024」(2024年12月) 比率は2022年時点

■ マテリアリティ

当社グループは、経営理念・ビジョンと成長戦略「Activate AI for Society」を結び付ける6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。これらは、当社グループの企業価値の向上と持続可能な社会の実現の両立に向け、優先的に取り組むべき課題と位置付けています。

（リスクや機会、ソフトバンクの取り組みなど、マテリアリティの詳細については当社ホームページ「[マテリアリティ（重要課題）](#)」を、2025年度実績については当社ホームページ「[2025年度マテリアリティKPI-目標と実績](#)」をご参照ください。）

6つのマテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ		創出価値	主な目標・KPI	関連ページ
 01 DX・AIによる 社会課題の解決	デジタル技術とAIによる顧客企業の事業変革や産業変革を支援するとともに、政府・地方自治体との連携を通じて、新たな事業の創出や地域活性化を促進し、社会課題の解決に貢献します。	(1)産業革新と企業成長への貢献 (2)地域社会の活性化	●クラウド・AI売上を2025年度対比倍増（2030年度）*1	エンタープライズ事業  P12
 02 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出	人と情報をつなぐ多様なサービスやプラットフォームを通じて、デジタル技術のもたらす価値を広く届けることで、お客さまの豊かなライフスタイルと新たな体験の創出に貢献します。	(1)スマートデバイス普及を通じた顧客価値の実現 (2)誰もが情報へアクセスできる環境の提供 (3)デジタルサービスによる新たなライフスタイルの提案	●モバイル売上の継続的な増収（2030年度） ●「PayPay」登録ユーザー数：8,000万人*2	コンシューマ事業  P10 ファイナンス事業  P16
 03 AIとの共存社会を支える 次世代社会インフラの実現	AIデータセンターやAI計算基盤などのAIインフラの構築、ソプリンクラウドやソプリンAIなどのAIプラットフォームの開発、AIガバナンス体制の整備を通じて、安全かつ信頼性の高い次世代社会インフラの実現に貢献します。	(1)AI時代のインフラとプラットフォームの構築 (2)社会から信頼されるAIガバナンス	●苫小牧：50MW規模*3のAIデータセンター稼働（2026年度） ●堺：140MW*4のAIデータセンター稼働（2027年度） ●AIガバナンスの推進	製造・知的資本： 「次世代社会インフラ」の 実現に向けた技術戦略  P44 AIガバナンス  P92
 04 テクノロジーのチカラで 地球環境へ貢献	カーボンニュートラルの実現、資源循環の推進、生物多様性の保全に向けて、テクノロジーを活用しながら地球環境への貢献を進めます。	(1)テクノロジーを通じた脱炭素社会への貢献 (2)循環型社会の実現 (3)生物多様性保全を通じた地球環境との共生	●カーボンニュートラル(スコープ1、2*5)達成（2030年度）*6 *1 ●ネットゼロ(スコープ1、2、3*5)達成（2050年度）*1 ●カーボンニュートラル電力比率：60％（2026年度）、100％（2030年度）*6 *1 ●エネルギー関連事業の創出・拡大（2030年度）	持続可能な地球環境 への貢献  P59
 05 持続可能な 通信ネットワークの提供	安定性、強靱性を備えた高品質な通信ネットワークを持続的に提供するとともに、情報セキュリティやプライバシーの保護を推進し、安心して利用できるデジタル環境の実現に貢献します。	(1)高品質な通信ネットワークの整備 (2)防災・減災に貢献する盤石な通信環境の維持 (3)セキュリティ強化による安全なデジタル環境提供	●NTN構想の実現に向けた取り組み推進（2030年度） ●5G SAエリア拡大：全市区町村主要部スマホSA化（2030年度） ●ネットワーク重大事故発生件数：0件（毎年度） ●災害応急・復旧機材の維持・強化：災害復旧に関わる対外機関との連携強化 ●サイバーセキュリティ重大事故件数：0件（毎年度） ●プライバシーに関連する重大事故件数：0件（毎年度）	情報セキュリティ  P90
 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やステークホルダーとの対話を進めるとともに、多様な人材が活躍できる環境整備を通じて人的資本を強化し、持続的な成長を支える強固な経営基盤を発展させます。	(1)コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の担保 (2)ステークホルダーとの協働による持続的な発展 (3)社員と会社の成長を両立する人的資本最大化の推進	●社内異動制度*7による異動機会の創出：200人以上の異動実現（毎年度） ●エンゲージメントサーベイ ーエンゲージメントの高い(総合スコアの高い)従業員の割合：前年度比で維持・向上（毎年度） ●女性管理職比率：20％以上（2035年度） ーその過程である2030年度には15％以上（2021年度比で2倍）を実現 ●コンプライアンス研修受講率：99％以上（毎年度）	人的資本の価値向上  P51 コーポレート・ ガバナンス体制の概要  P76

*1 対象企業は、ソフトバンク㈱およびその連結子会社です。
*2 PayPay㈱のみを対象とする中期目標です。
*3 構築を計画しているデータホール棟の最大受電容量です。
*4 構築を目指している110エクサFLOPSの計算能力を有するAI計算基盤で必要と想定される受電容量です。
*5 スコープ1：自らによる温室効果ガスの直接排出、スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出（事業者の活動に関連するサプライチェーンでの排出）。
*6 2024年度までスコープ3に含めていたオーナー受電分（当社物件外に設置された設備の使用に伴う電力消費分）については2025年度からスコープ2に含めて算定しています。
*7 フリーエージェント制度やジョブポストイング制度などを含みます。

マテリアリティ

マテリアリティ(重要課題)の特定

当社グループのマテリアリティは、ダブルマテリアリティの考え方に基づき、社会や環境が当社グループに及ぼす影響だけではなく、当社グループが及ぼす各ステークホルダーへの影響についても考慮しています。

全社のリスクアセスメントで認識した短期(数年以内)・中期(3～5年程度、中期経営計画と同等の時間軸)・長期(10～30年程度)のリスク・機会を基に、当社グループにおける重要度(発生可能性、影響度)を把握するとともに、投資家やNGO／NPOなどの団体、お客さま、従業員、サプライヤーなどへのポジティブ・ネガティブな影響(規模、深刻度、発生可能性など)を鑑み、ステークホルダーにおける重要度を把握しています。当社グループにおける重要度およびステークホルダーにおける重要度の双方の観点で評価を行い、有識者などの第三者の見解も踏まえ、ESG推進委員会での議論を経て、取締役会の承認のもと、マテリアリティを特定しています。

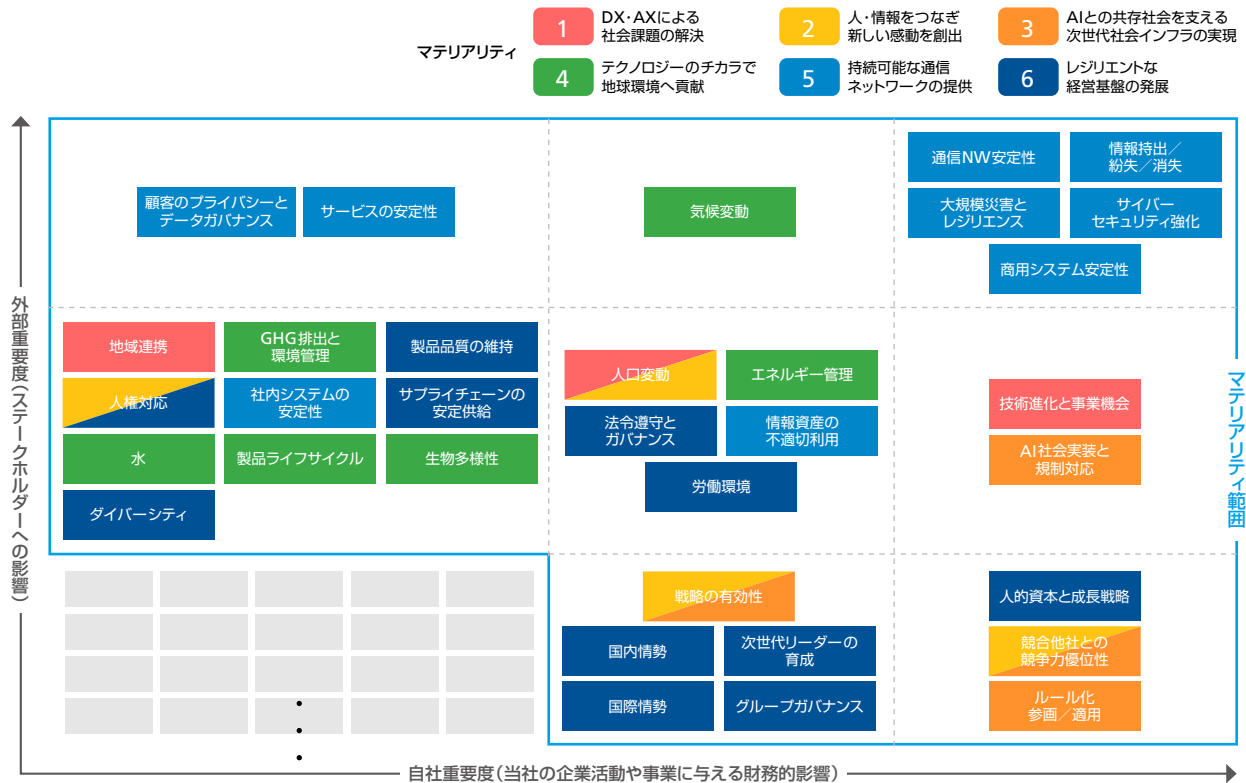
各マテリアリティは、複数の創出価値を構成し、ビジネスや事業機会の創出につなげています。

自社の重要度	外部の重要度
全社のリスクアセスメントにより把握した短期・中期・長期のリスク・機会の重要度(発生可能性、影響度)を基に、当社および当社グループにおけるさまざまな 이슈の重要度を把握し、リスク管理委員会で協議を行っています。加えて、投資家や有識者へのインタビューを実施した上で、総合的に評価し、策定しています。	自治体、NGO・NPOなどの団体やお客さま、従業員、サプライヤーなどの各ステークホルダーを対象としたアンケート調査により、ESGに関連する各テーマの重要度を評価しています。加えて、投資家や有識者へのインタビューを実施し、当社が取り組むべき重要課題に関する外部視点を評価に反映した上で、総合的に評価し、策定しています。

サステナビリティ関連のリスク管理

当社グループは、サステナビリティに関するリスク・機会(気候変動、人的資本など)を全社的リスク管理のプロセスに組み込み、特定および評価を行っています。当該プロセスでは、SASBスタンダードやCDSBフレームワーク適用ガイダンスなどのサステナビリティ視点を反映したリスクアセスメントを毎年実施しています。また、リスク責任者(リスクオーナー)である執行役員や組織長へのヒアリング結果も踏まえて、リスク管理委員会で全社的な観点から重要なリスク・機会の選定および見直しを行い、取締役会へ報告しています。ESG推進委員会では、これらを基に当社グループおよびステークホルダーの双方の重要性の観点から、マテリアリティ(重要課題)および目標・KPIの見直しや再評価を行うとともに、目標・KPIの進捗やその対応状況をモニタリングしています。

マテリアリティMAP



2025年度の振り返りと分析

経営環境

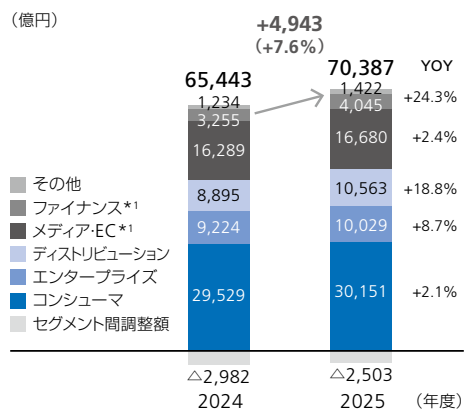
2025年度の国内景気は、物価高、人手不足および金利上昇等の影響がある中においても、総じて底堅く推移しました。一方で、米国の関税動向や中東情勢の緊迫化等を背景として、先行き不透明な状況が続いています。こうした経営環境の下、企業や行政においては、人手不足への対応や競争力強化に向け、デジタル化が進展するとともに、AI活用が急速に広がっています。特に、AIの進化・普及に伴い、データ処理需要や電力需要の拡大が見込まれる中、これらを支えるインフラの重要性は一段と高まっています。

連結経営成績の概況およびセグメント別業績概況

■ 売上高

2025年度の売上高は、全セグメントで増収となり、前期比4,943億円(7.6%)増の7兆387億円と過去最高になりました。ディストリビューション事業は法人向けICT関連商材、継続収入商材、およびコンシューマ向け商材の堅調な増加などにより1,668億円、エンタープライズ事業はデジタル化に伴うソリューション需要の増加などにより805億円、ファイナンス事業はPayPay(株)およびPayPayカード(株)が展開するQRコード決済やクレジットカードの決済取扱高の増加などにより790億円、コンシューマ事業は物販等売上およびモバイル売上の増加などにより622億円、メディア・EC事業はアスクル(株)のシステム障害の影響があった一方で、アスクル(株)を除いたコマース売上および戦略売上の増加により391億円、それぞれ増収となりました。

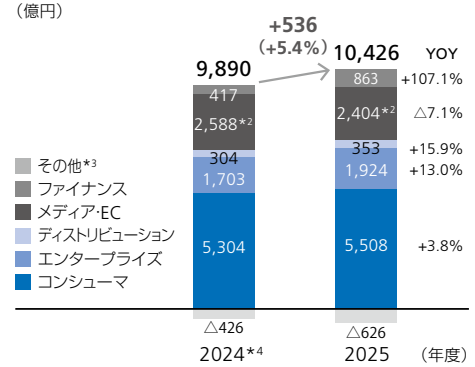
*1 2025年度第1四半期より、「メディア・EC事業」に区分されていたPayPay銀行(株)を「ファイナンス事業」に移管。これに伴い、2024年度の「メディア・EC事業」および「ファイナンス事業」の数値を選及修正



■ 営業利益

2025年度の営業利益は、前期比536億円(5.4%)増の1兆426億円となりました。メディア・EC事業がアスクル(株)のシステム障害の影響などにより184億円の減益となった一方、ファイナンス事業が446億円、エンタープライズ事業が221億円、コンシューマ事業が204億円、ディストリビューション事業が48億円、それぞれ増益となりました。

*2 一過性要因が発生(2024年度:432億円、2025年度:589億円(前期比+157億円))
*3 その他はセグメント間調整額を含む(2024年度:△61億円、2025年度:3億円)
*4 2025年度第1四半期より、「メディア・EC事業」に区分されていたPayPay銀行(株)を「ファイナンス事業」に移管。これに伴い、2024年度の「メディア・EC事業」および「ファイナンス事業」の数値を選及修正

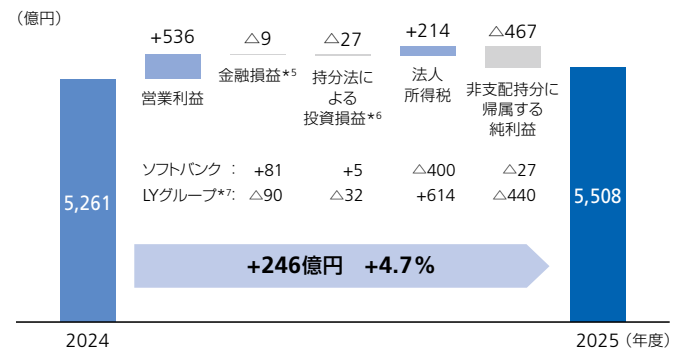


■ 親会社の所有者に帰属する純利益

2025年度の親会社の所有者に帰属する純利益は、前期比246億円(4.7%)増の5,508億円となりました。これは主として、営業利益の増加536億円および法人所得税の減少によるものです。法人所得税の減少は、主として、前期に計上した関係会社の再編に係る税効果の反動に伴い費用が増加した一方で、PayPay(株)における繰延税金資産の回収可能性の見直しに伴い、繰延税金資産を追加計上したことで費用が減少したことによるものです。なお、非支配持分に帰属する純利益は、主としてPayPay(株)を含むLINEヤフー(株)および子会社(以下「LYグループ」)の純利益が増加したことに伴い、前期比467億円(36.2%)増の1,759億円となりました。

*5 金融損益は金融収益・費用、持分法による投資の売却損益、持分法による投資の減損損失を含む
*6 持分法による投資損益には持分変動損益を含む
*7 PayPay連結を含む。ソフトバンクの財務諸表に基づき算出

親会社の所有者に帰属する純利益の増減分析



■ 調整後EBITDA

2025年度の調整後EBITDA*8は、前期比664億円(3.8%)増の1兆8,196億円となりました。これは主として、営業利益が増加したことによるものです。

*8 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

2025年度の振り返りと分析

■ コンシューマ事業

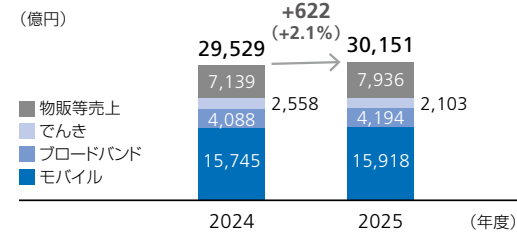
コンシューマ事業では、主として国内の個人のお客さまに対し、モバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび「おうちでんき」などの電力サービスを提供しています。また、携帯端末メーカーから携帯端末を仕入れ、ソフトバンクショップ等を運営する代理店または個人のお客さまに対して販売しています。

2025年度のコンシューマ事業の売上高は、前期比622億円(2.1%)増の3兆151億円となりました。そのうち、サービス売上は前期比175億円(0.8%)減の2兆2,215億円となり、物販等売上は前期比797億円(11.2%)増の7,936億円となりました。サービス売上のうち、モバイルは前期比173億円(1.1%)増加しました。これは主として、通信料の平均単価が安定基調にある中、スマートフォン契約数が「ワイモバイル」ブランドを中心に前期比で伸びたことによるものです。ブロードバンドは前期比106億円(2.6%)増加しました。これは主として、光回線サービス「SoftBank 光」契約数*1が前期比で増加したことによるものです。でんきは前期比454億円(17.8%)減少しました。これは主として、電力市場での取引が減少したことによるものです。物販等売上の増加は、主として、携帯端末の平均単価の上昇によるものです。営業費用*2は2兆4,643億円となり、前期比で418億円(1.7%)増加しました。これは主として、でんきの原価が減少した一方で、販売促進費、スマートフォンなどの仕入原価が増加したことによるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比204億円(3.8%)増の5,508億円となりました。

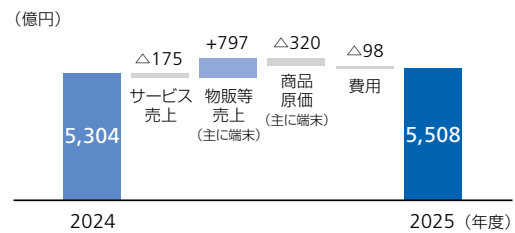
*1「SoftBank Air」契約数を含む

*2 営業費用には、売上原価、販売費および一般管理費、その他の営業収益、その他の営業費用を含む

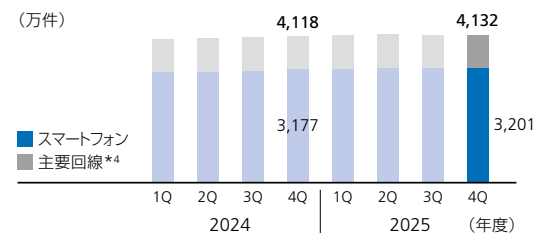
〈コンシューマ事業売上高〉



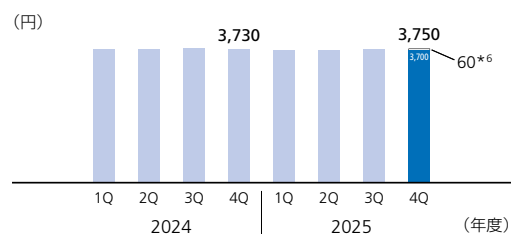
〈コンシューマ事業セグメント利益〉



モバイル累計契約数*3



モバイルARPU (主要回線)*3,5



*3 法人契約を含む

*4 主要回線: スマートフォン、従来型携帯電話、タブレット、モバイルデータ通信端末、「おうちでんわ」など

*5 ARPU (Average Revenue Per User): 1契約当たりの月間平均収入(10円未満を四捨五入して開示)。ポイント等や端末購入サポートプログラムに係る通信サービス売上控除額はARPUに不算入

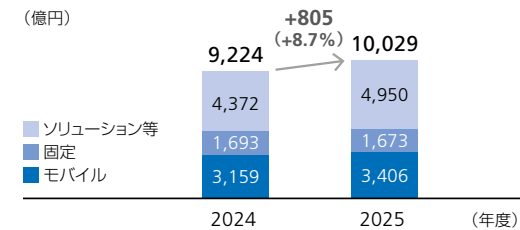
*6 接続会計における接続料(アクセスチャージ)の遡及精算影響額

■ エンタープライズ事業

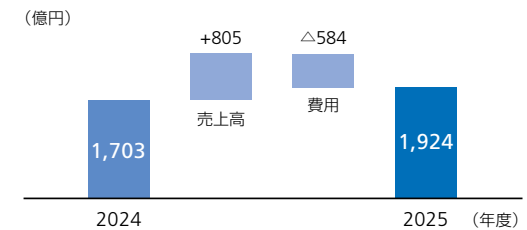
エンタープライズ事業では、法人のお客さまに対し、モバイル回線や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューションサービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。

2025年度のエンタープライズ事業の売上高は、前期比805億円(8.7%)増の1兆29億円となりました。そのうち、モバイルは前期比248億円(7.8%)増の3,406億円、固定は前期比21億円(1.2%)減の1,673億円、ソリューション等は前期比578億円(13.2%)増の4,950億円となりました。モバイル売上の増加は、主として、契約数の増加に伴い端末売上が増加したこと、および通信売上が増加したことによるものです。固定売上の減少は、主として、電話サービスの契約数が減少したことによるものです。ソリューション等売上の増加は、企業のデジタル化需要を捉え、クラウドやセキュリティソリューションなどの売上が増加したことによるものです。営業費用は8,105億円となり、前期比で584億円(7.8%)増加しました。これは主として、上記ソリューション等売上の増加に伴い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221億円(13.0%)増の1,924億円となりました。

〈エンタープライズ事業売上高〉



〈エンタープライズ事業セグメント利益〉



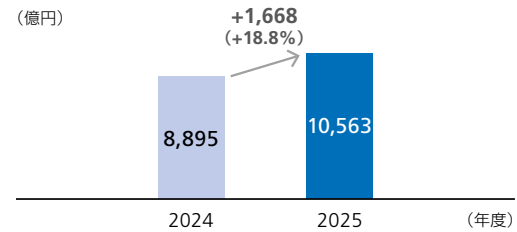
2025年度の振り返りと分析

■ ディストリビューション事業

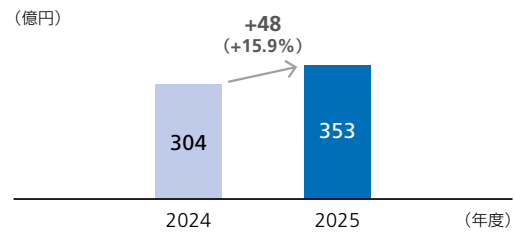
ディストリビューション事業は、変化する市場環境を迅速に捉えた最先端のプロダクトやサービスを提供しています。法人のお客さま向けには、クラウドサービス、AIを含めた先進テクノロジーを活用した商材を提供しています。個人のお客さま向けには、メーカーあるいはディストリビューターとして、ソフトウェアやモバイルアクセサリー、IoTプロダクト等、多岐にわたる商品の企画・提供を行っています。

2025年度のディストリビューション事業の売上高は、前期比1,668億円(18.8%)増の1兆563億円となりました。これは主として、法人向けのICT関連の商材や注力しているクラウドやSaaSなどの継続収入商材の堅調な伸長、GIGAスクール構想第2期やサポートが終了するWindows 10からの移行に伴うPC売上の増加、およびコンシューマ向け商材の堅調な伸長によるものです。営業費用は1兆211億円となり、前期比で1,620億円(18.9%)増加しました。これは主として、売上高の増加に伴い売上原価が増加したことによるものです。上記の結果、セグメント利益は、前期比48億円(15.9%)増の353億円となりました。

〈ディストリビューション事業売上高〉



〈ディストリビューション事業セグメント利益〉



■ メディア・EC事業

メディア・EC事業は、メディアおよびコマースを中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」やコミュニケーションアプリ「LINE」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo!ショッピング」、「ZOZOTOWN」などのオンラインショッピングサービスや「Yahoo!オークション」などのリユースサービス、戦略領域においては、メディア・コマースに次ぐ新たな収益の柱となるよう取り組んでいるFinTechサービス等の提供を行っています。

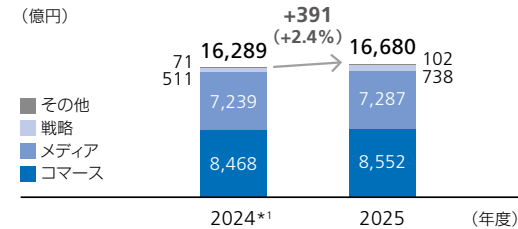
2025年度のメディア・EC事業の売上高は、前期比391億円(2.4%)増の1兆6,680億円となりました。そのうち、メディアは前期比48億円(0.7%)増の7,287億円、コマースは前期比84億円(1.0%)増の8,552億円、戦略は前期比227億円(44.4%)増の738億円、その他は前期比32億円(44.8%)増の102億円となりました。メディア売上の増加は、主として、検索広告が減収した一方で、アカウント広告が増収したことによるものです。コマース売上の増加は、主として、2025年10月に発生したシステム障害に伴いアスクル(株)の取扱高が減少した一方で、LINE MAN CORPORATION PTE. LTD.およびBEENOS(株)の子会社化、ならびにZOZOグループ(株ZOZOおよび子会社)における取扱高が増加したことによるものです。戦略売上の増加は、主として、LINE Bank Taiwan Limitedを子会社化したことによるものです。

営業費用は1兆4,276億円となり、前期比で575億円(4.2%)増加しました。主な増減要因は以下の通りです。

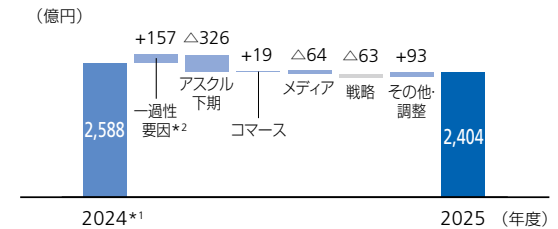
- 前期に計上した子会社の支配喪失に伴う利益の剥落および当期に計上した企業結合に伴う再測定による利益により、営業費用が157億円減少
- システム障害に伴い、アスクルグループ(アスクル(株)および子会社)の営業費用が減少
- LINE MAN CORPORATION PTE. LTD.、LINE Bank Taiwan Limited、およびBEENOS(株)の子会社化により営業費用が増加
- 販売促進費の増加に伴い、営業費用が増加

上記の結果、セグメント利益は、前期比184億円(7.1%)減の2,404億円となりました。

〈メディア・EC事業売上高〉



〈メディア・EC事業セグメント利益〉



*1 2025年度第1四半期より、LYグループにおける事業の管理区分の見直しに加え、PayPay銀行(株)を「メディア・EC事業」から「ファイナンス事業」に移管。これらに伴い、2024年度の数値を遡及修正

*2 IPX Corporation (旧LINE Friends Corporation)、LINE NEXT Corporationおよびバリューコマース(株)の支配喪失に伴う利益(2024年度)、LINE MAN CORPORATION PTE. LTD.およびLINE Bank Taiwan Limitedの子会社化に係る企業結合に伴う再測定による利益(2025年度)

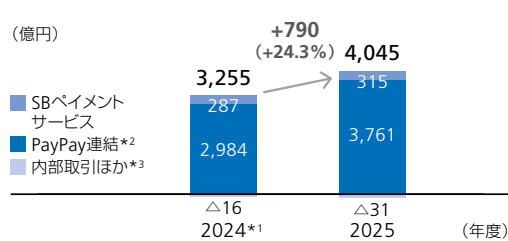
2025年度の振り返りと分析

■ ファイナンス事業

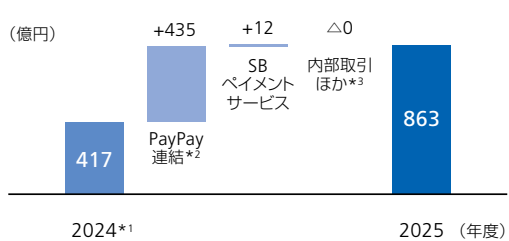
ファイナンス事業では、QRコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービス、加盟店のマーケティングソリューションの開発・提供、銀行や資産運用などの金融サービス、およびクレジットカード・電子マネー・QRコードなど多様化する決済を一括で提供する決済代行サービスなどを提供しています。

2025年度のファイナンス事業の売上高は、前期比790億円(24.3%)増の4,045億円となりました。これは主として、PayPay(株)およびPayPayカード(株)が展開するQRコード決済やクレジットカードの決済取扱高が増加したことによるものです。営業費用は3,182億円となり、前期比で344億円(12.1%)増加しました。これは主として、前述の決済取扱高の増加に伴い、ポイント還元などに係る販売促進費が増加したこと、および上場に伴う費用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446億円(107.1%)増の863億円となりました。

〈ファイナンス事業売上高〉



〈ファイナンス事業セグメント利益〉



*1 2025年度第1四半期にPayPay銀行(株)を「メディア・EC事業」から「ファイナンス事業」に移管。これに伴い、2024年度の数値を遡及修正
*2 PayPay連結ベース(PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay銀行(株)、PayPay証券(株)等を含む。内部取引控除後)。当社にて関連するIFRS調整を行い独自に算出。非監査。
*3 「内部取引ほか」は、PayPay連結に含まれる会社間の内部取引以外のファイナンス事業内の会社間の内部取引およびその他の会社単体の数値を含む

連結財政状態の状況

■ 資産

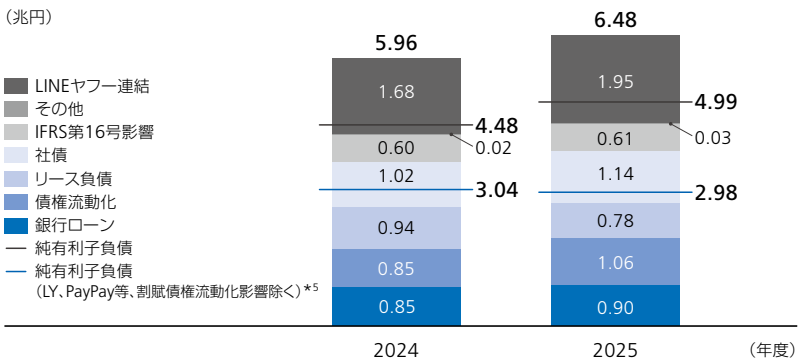
2026年3月末の資産合計は、前期末から2兆4,000億円(14.9%)増加し、18兆5,022億円となりました。これは主として、その他の金融資産の増加1兆1,597億円、銀行事業の有価証券の増加5,334億円、営業債権及びその他の債権の増加2,204億円、のれんの増加1,209億円があったことによるものです。その他の金融資産の増加は、主として、LINE Bank Taiwan Limitedを子会社化したことおよびPayPay銀行(株)におけるお客さまへの貸付金が増加したことによるものです。銀行事業の有価証券の増加は、主として、PayPay銀行(株)の資金運用による有価証券の取得およびLINE Bank Taiwan Limitedの子会社化によるものです。

■ 負債

2026年3月末の負債合計は、前期末から1兆9,969億円(16.9%)増加し、13兆8,337億円となりました。これは主として、銀行事業の預金の増加7,600億円、有利子負債の増加5,224億円、営業債務及びその他の債務の増加4,567億円があったこと

によるものです。銀行事業の預金の増加は、主として、LINE Bank Taiwan Limitedを子会社化したことおよびPayPay銀行(株)においてお客さまからの預金残高が増加したことによるものです。有利子負債の増加は、債権流動化や米ドル建て無担保普通社債の発行等の各種の資金調達を実施したことによるものです。営業債務及びその他の債務の増加は、主として、PayPay(株)の加盟店に対する未払金の増加によるものです。

有利子負債／純有利子負債*4



*4 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物 - 債権流動化現金準備金
*5 (LY、PayPay等、割賦債権流動化影響除く)は、Aホールディングス(株)、LINEヤフー(株)および子会社、Bホールディングス(株)、PayPay(株)、PayPayカード(株)、PayPay銀行(株)、PayPay証券(株)等に係る純有利子負債と調整後EBITDA、割賦債権流動化に係る有利子負債および債権流動化現金準備金を除く

連結財政状態計算書

(年度)	2024	2025	増減	主な増減要因
現金及び現金同等物	14,355	14,388	+33	
営業債権及びその他の債権	28,056	30,261	+2,204	主にPayPayカード(株)の事業拡大に伴う営業債権増加
有形固定資産／使用権資産	27,162	27,764	+602	
のれん・無形資産	46,000	47,661	+1,661	LINEヤフーによるLINE MAN CORPORATION PTE. LTD.、BEENOS(株)、LYST LTD、LINE Bank Taiwan Limitedの子会社化により増加
その他の資産	45,449	64,948	+19,499	
資産合計	161,022	185,022	+24,000	
有利子負債	59,622	64,846	+5,224	主にPayPay銀行(株)、PayPayカード(株)、ソフトバンクにおける債権流動化等およびソフトバンクにおける社債の発行により増加
その他の負債	58,747	73,491	+14,745	金融事業が成長(M&A含む)、PayPayの加盟店に対する未払金の増加
負債合計	118,368	138,337	+19,969	
資本合計	42,654	46,685	+4,031	

2025年度の振り返りと分析

■ 資本

2026年3月末の資本合計は、前期末から4,031億円(9.5%)増加し、4兆6,685億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分は2,142億円の増加、非支配持分は1,889億円の増加となりました。親会社の所有者に帰属する持分の増加は、主として、剰余金の配当による減少4,192億円があった一方で、当期の純利益の計上による増加5,508億円、新株予約権の権利行使に伴う新株発行による増加324億円があったことによるものです。

連結キャッシュ・フローの状況

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2025年度の営業活動によるキャッシュ・フローは1兆3,938億円の収入となり、前期比では259億円収入が増加となりました。これは主として、法人所得税に係る支出が増加した一方で、EBITDAの増加、銀行事業・証券事業を含む営業債権・債務・棚卸資産他の運転資本が減少したことによるものです。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2025年度の投資活動によるキャッシュ・フローは1兆2,708億円の支出となり、前期比では2,756億円支出が増加となりました。これは主として、銀行事業の有価証券の取得による支出が増加したことによるものです。なお、この投資活動によるキャッシュ・フローには、長期性の成長投資に係る支出245億円が含まれています。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2025年度の財務活動によるキャッシュ・フローは1,369億円の支出となりました。これは、銀行借入・リース・社債・債権流動化などの資金調達による収入が2兆931億円あった一方で、借入金の弁済・配当金支払などの支出が2兆2,299億円あったことによるものです。

■ プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*1

2025年度のプライマリー・フリー・キャッシュ・フローは6,336億円の収入となり、前期比では303億円の収入の増加となりました。

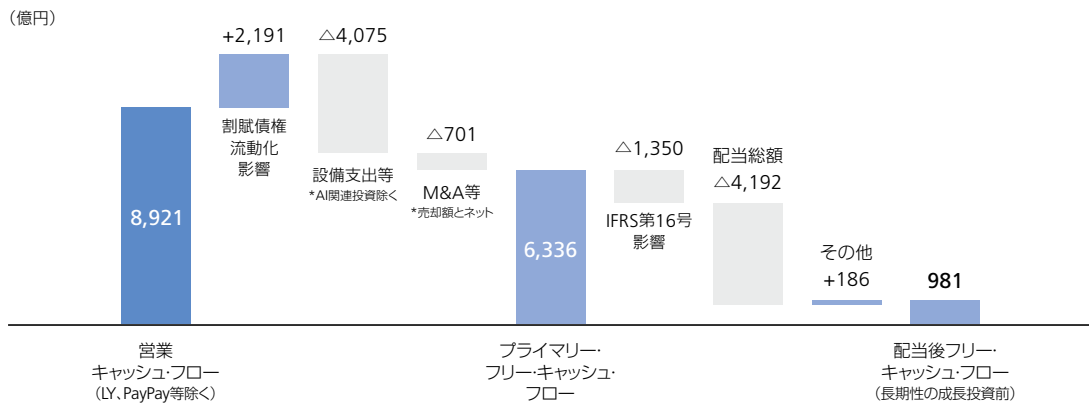
*1 プライマリー・フリー・キャッシュ・フローは、調整後フリー・キャッシュ・フロー(LINEヤフーグループ、PayPay等除く)に長期性の成長投資として支出した金額を足し戻した指標。調整後フリー・キャッシュ・フロー(LINEヤフーグループ、PayPay等除く) = フリー・キャッシュ・フロー + (割賦債権の流動化による調達額 - 同返済額) + Aホールディングス㈱からの受取配当 - PayPay㈱への出資 + PayPay証券㈱株式の売却収入 - LINEヤフーグループ、PayPay等のフリー・キャッシュ・フローなど。LINEヤフーグループ、PayPay等にはAホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社(LINEヤフーグループ)、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay銀行㈱、PayPay証券㈱などを含む。なお、長期性の成長投資はAI計算基盤・AIデータセンター関連投資を含む。

■ 設備投資

2025年度の設備投資は、前期比1,675億円減の7,453億円となりました。これは主として、データセンターに係る賃貸借契約の締結に伴う使用权資産の増加304億円があった一方で、前期にはAIデータセンター構築に向けたシャープ㈱の堺工場の土地建物の取得約1,000億円および4.9GHz帯を使用する特定基地局開設料*2 665億円があったことによるものです。

*2 特定基地局開設料の支払期間は16年間。認定期間にわたる長期の支払い方式である点を踏まえ、現在価値に割り引いて算出

プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*1



連結財務諸表

連結財政状態計算書

ソフトバンクおよび連結子会社

	(単位:百万円)	
(資産の部)	2025年3月31日	2026年3月31日
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 1,435,525	¥ 1,438,799
営業債権及びその他の債権	2,805,640	3,026,078
その他の金融資産	260,236	490,348
棚卸資産	191,451	232,037
その他の流動資産	165,803	218,269
流動資産合計	4,858,655	5,405,531
非流動資産		
有形固定資産	1,966,995	2,003,769
使用権資産	749,157	772,596
のれん	2,068,492	2,189,385
無形資産	2,531,480	2,576,720
契約コスト	384,500	440,736
持分法で会計処理されている投資	273,148	205,823
投資有価証券	255,068	345,757
銀行事業の有価証券	747,056	1,280,476
その他の金融資産	2,099,465	3,029,086
繰延税金資産	65,128	138,289
その他の非流動資産	103,051	114,007
非流動資産合計	11,243,540	13,096,644
資産合計	¥ 16,102,195	¥ 18,502,175

	(単位:百万円)	
(負債及び資本の部)	2025年3月31日	2026年3月31日
流動負債		
有利子負債	¥ 1,646,524	¥ 1,956,418
営業債務及びその他の債務	2,828,640	3,285,304
契約負債	137,223	169,055
銀行事業の預金	1,795,965	2,556,010
その他の金融負債	2,742	25,422
未払法人所得税	122,844	150,880
引当金	52,932	67,657
その他の流動負債	248,336	314,489
流動負債合計	6,835,206	8,525,235
非流動負債		
有利子負債	4,315,628	4,528,164
その他の金融負債	104,741	170,165
引当金	142,392	161,335
繰延税金負債	322,232	336,189
その他の非流動負債	116,625	112,632
非流動負債合計	5,001,618	5,308,485
負債合計	11,836,824	13,833,720
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	228,162	244,355
資本剰余金	927,067	962,257
利益剰余金	1,594,862	1,728,300
自己株式	△29,221	△27,078
その他の包括利益累計額	22,760	50,025
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,743,630	2,957,859
非支配持分	1,521,741	1,710,596
資本合計	4,265,371	4,668,455
負債及び資本合計	¥ 16,102,195	¥ 18,502,175

連結財務諸表

連結損益計算書および
連結包括利益計算書

ソフトバンクおよび連結子会社

	(単位:百万円)	
	2024年度	2025年度
売上高	¥ 6,544,349	¥ 7,038,680
売上原価	△ 3,384,115	△ 3,654,685
売上総利益	3,160,234	3,383,995
販売費及び一般管理費	△ 2,200,591	△ 2,384,078
その他の営業収益	43,195	58,879
その他の営業費用	△ 13,822	△ 16,220
営業利益	989,016	1,042,576
持分変動損益	4,564	-
持分法による投資損益	△ 9,650	△ 7,803
金融収益	11,676	14,528
金融費用	△ 117,352	△ 109,634
持分法による投資の売却損益	3,713	10,984
持分法による投資の減損損失	△ 1,910	△ 20,629
税引前利益	880,057	930,022
法人所得税	△ 224,771	△ 203,399
純利益 *1	655,286	726,623
純利益の帰属		
親会社の所有者	526,133	550,759
非支配持分	129,153	175,864
	¥ 655,286	¥ 726,623
親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益 *2		
基本的1株当たり純利益(円)	10.99	11.35
希薄化後1株当たり純利益(円)	10.84	11.27

*1 2025年3月31日に終了した1年間および2026年3月31日に終了した1年間のソフトバンク㈱およびその子会社の純利益は、いずれも継続事業によるものです。

*2 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合をもって株式分割を行いました。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、「基本的1株当たり純利益」および「希薄化後1株当たり純利益」を算定しています。

	(単位:百万円)	
	2024年度	2025年度
純利益	¥ 655,286	¥ 726,623
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	2,707	4,076
FVTOCIの資本性金融資産の公正価値の変動	△ 3,424	△ 2,136
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	97	682
純損益に振り替えられることのない項目合計	△ 620	2,622
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
FVTOCIの負債性金融資産の公正価値の変動	△ 3,805	△ 3,105
キャッシュ・フロー・ヘッジ	7,219	9,826
在外営業活動体の為替換算差額	△ 14,846	45,839
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	△ 14,163	△ 1,072
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△ 25,595	51,488
その他の包括利益(税引後)合計	△ 26,215	54,110
包括利益合計	629,071	780,733
包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	524,159	579,763
非支配持分	104,912	200,970
	¥ 629,071	¥ 780,733

連結財務諸表

連結持分変動計算書

ソフトバンクおよび連結子会社
2024年度および2025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		非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	累計額	合計		
2024年4月1日	214,394	736,052	1,475,775	△75,822	26,675	2,377,074	1,558,573	3,935,647
包括利益								
純利益	—	—	526,133	—	—	526,133	129,153	655,286
その他の包括利益	—	—	—	—	△1,974	△1,974	△24,241	△26,215
包括利益合計	—	—	526,133	—	△1,974	524,159	104,912	629,071
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△408,894	—	—	△408,894	△124,638	△533,532
新株の発行	113,768	109,985	—	—	—	223,753	—	223,753
資本金から資本剰余金への振替	△100,000	100,000	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	△0	—	△0
自己株式の処分	—	△22,610	—	46,601	—	23,991	—	23,991
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	—	—
支配喪失による変動	—	4,831	—	—	—	4,831	△12,034	△7,203
支配継続子会社に対する持分変動	—	△17	—	—	—	△17	△4,931	△4,948
株式に基づく報酬取引	—	△1,050	—	—	—	△1,050	—	△1,050
非支配持分に付与されたプット・オプション	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	1,941	—	△1,941	—	—	—
その他	—	△124	△93	—	—	△217	△141	△358
所有者との取引額等合計	13,768	191,015	△407,046	46,601	△1,941	△157,603	△141,744	△299,347
2025年3月31日	228,162	927,067	1,594,862	△29,221	22,760	2,743,630	1,521,741	4,265,371
2025年4月1日	228,162	927,067	1,594,862	△29,221	22,760	2,743,630	1,521,741	4,265,371
包括利益								
純利益	—	—	550,759	—	—	550,759	175,864	726,623
その他の包括利益	—	—	—	—	29,004	29,004	25,106	54,110
包括利益合計	—	—	550,759	—	29,004	579,763	200,970	780,733
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	△419,164	—	—	△419,164	△99,871	△519,035
新株の発行	16,193	16,193	—	—	—	32,386	—	32,386
資本金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△0	—	△0	—	△0
自己株式の処分	—	433	—	2,143	—	2,576	—	2,576
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	69,507	69,507
支配喪失による変動	—	—	—	—	—	—	△1,278	△1,278
支配継続子会社に対する持分変動	—	31,116	—	—	—	31,116	49,689	80,805
株式に基づく報酬取引	—	1,437	—	—	—	1,437	—	1,437
非支配持分に付与されたプット・オプション	—	△13,875	—	—	—	△13,875	△30,412	△44,287
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	1,739	—	△1,739	—	—	—
その他	—	△114	104	—	—	△10	250	240
所有者との取引額等合計	16,193	35,190	△417,321	2,143	△1,739	△365,534	△12,115	△377,649
2026年3月31日	244,355	962,257	1,728,300	△27,078	50,025	2,957,859	1,710,596	4,668,455

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

ソフトバンクおよび連結子会社
2024年度および2025年度

	2024年度	(単位:百万円) 2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
純利益	¥ 655,286	¥ 726,623
減価償却費及び償却費	748,014	785,278
固定資産除却損	21,978	20,580
企業結合に伴う再測定による利益	—	△58,879
子会社の支配喪失に伴う利益	△43,195	—
金融収益	△11,676	△14,528
金融費用	117,352	109,634
持分法による投資損益(△は益)	9,650	7,803
持分法による投資の売却損益(△は益)	△3,713	△10,984
持分法による投資の減損損失	1,910	20,629
持分変動損益(△は益)	△4,564	—
法人所得税	224,771	203,399
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加額)	△321,107	△346,717
棚卸資産の増減額(△は増加額)	△39,375	△40,133
法人向けレンタル用携帯端末の取得による支出	△49,462	△70,615
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少額)	290,076	439,485
未払消費税等の増減額(△は減少額)	△4,899	28,226
銀行事業の預金の増減額(△は減少額)	152,810	387,323
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加額)	△194,654	△341,299
証券事業の有価証券の増減額(△は増加額)	△31,222	△72,277
その他	104,158	△51,716
小計	1,622,138	1,721,832
利息及び配当金の受取額	11,789	11,124
利息の支払額	△78,451	△91,794
法人所得税の支払額	△243,266	△257,558
法人所得税の還付額	55,661	10,156
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,367,871	¥ 1,393,760

	2024年度	(単位:百万円) 2025年度
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	¥ △746,657	¥ △570,465
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	3,125	713
投資の取得による支出	△86,700	△153,954
投資の売却または償還による収入	59,395	69,868
銀行事業の有価証券の取得による支出	△344,567	△768,592
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	123,714	203,322
子会社の支配獲得による収支(△は支出)	△350	△44,267
子会社の支配喪失による収支(△は支出)	△21,909	66
その他	18,766	△7,497
投資活動によるキャッシュ・フロー	△995,183	△1,270,806
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期有利子負債の純増減額(△は減少額)	△417,203	217,269
有利子負債の収入	1,649,994	1,692,586
有利子負債の支出	△1,872,502	△1,610,443
株式の発行による収入	221,055	31,098
非支配持分からの払込による収入	23,249	152,136
子会社の自己株式の取得による支出	△6,847	△69,794
配当金の支払額	△408,836	△418,902
非支配持分への配当金の支払額	△124,909	△99,808
その他	△20,430	△30,996
財務活動によるキャッシュ・フロー	△956,429	△136,854
現金及び現金同等物に係る換算差額	△6,618	17,174
売却目的保有に分類された資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	33,011	—
現金及び現金同等物の増減額(△は減少額)	△557,348	3,274
現金及び現金同等物の期首残高	1,992,873	1,435,525
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 1,435,525	¥ 1,438,799

外部評価

ESG評価

Dow Jones Best-in-Class World Index*1 Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index*2

世界の代表的なESG（環境・社会・ガバナンス）指数である「Dow Jones Best-in-Class World Index」の構成銘柄に4年連続、「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」の構成銘柄に5年連続で選定されました。「Dow Jones Best-in-Class World Index」は、「Telecommunication Services」の産業グループにおいて、日本で唯一選定されています。

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

FTSE Russellが定めるESGにおける世界の代表的な指数である「FTSE4Good Index Series」および「FTSE JPX Blossom Japan Index」に2020年から、「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に2022年から選定されています。



S&P／JPXカーボン・エフィシエント指数 ◎

環境情報の開示状況や炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して構成銘柄のウェイトを決定する指数「S&P／JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 ◎ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 MSCI日本株女性活躍指数（WIN）◎

モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナルが選定する「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。加えて、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」と、性別多様性に優れた企業から構成される「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄にも選定されています。なお、世界的なESGの評価指標である「MSCI ESG RATINGS」において、2023年から最高評価である「AAA」を獲得しています。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント㈱が運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されています。このインデックスは、同社のESGの評価が高い企業に幅広く投資する「SOMPOサステナブル運用」に活用されます。



ESG Industry Leader Badge*3

Morningstar SustainalyticsがESG Risk Ratingsに基づき、ESGリスク管理に優れた企業を認定する「ESG Industry Leader Badge」に選定されました。



SX銘柄2026

経済産業省および東京証券取引所が選定する「SX銘柄2026」に選定されました。当社がSX銘柄に選定されたのは2年連続で、「SX銘柄2026」において情報・通信業で選定されたのはソフトバンクのみです。



第7回日経SDGs経営大賞

「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の四つの分野から企業の「SDGs経営」を総合的に評価する「第7回日経SDGs経営大賞」において、継続して高い評価を得ている企業として「プライムシート企業」に2年連続で選定されました。

また、「日経サステナブル総合調査」のSDGs経営編では、「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」の3分野で総合偏差値70以上、最高評価の星5を獲得しました。星5の評価は5年連続で獲得しています。



DXプラチナ企業2026-2028

経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2026」において、「DXプラチナ企業2026-2028」に選定されました。

「DXプラチナ企業」は、3年連続でDX銘柄に選定され、かつ過去にDXグランプリに選定された企業の中から、特に傑出した取り組みを継続している企業が選定されるものです。当社は、2021年から2025年まで5年連続で「DX銘柄」に選定され、2025年には「DXグランプリ企業2025」に選定されました。



国際的気候変動イニシアチブ「SBT」

2030年度までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル2030」で掲げる短期目標と、2050年度までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ」で掲げる長期目標が、国際的気候変動イニシアチブのSBTi（Science Based Targets initiative）によって科学的根拠に基づいた「SBT（Science Based Targets）」に認定されました。



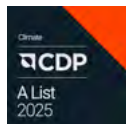
脱炭素経営ランキング GX500

日本経済新聞社が有力企業500社の脱炭素の取り組みについてランク付けした「脱炭素経営ランキング GX500」の2025年版において、3年連続で1位となりました。温暖化ガス（GHG）削減の具体策や情報開示で高評価を得ています。



CDP気候変動2025

世界の主要な企業・都市の環境評価を実施する国際的な非営利団体CDP（本部：英国・ロンドン）から、気候変動分野の取り組みとその情報開示が認められ、最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。



外部評価

労働慣行

次世代認定マーク(くるみん)

仕事と子育ての両立を支援する「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けています。2011年の「くるみん」認定取得に続き、2017年にはより高い水準の取り組みを行っている企業が評価される「プラチナくるみん」を取得しています。



えるぼし

女性活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業として「えるぼし」の認定を受けています(認定段階2)。



GenAI HR Awards 2025

人と生成AIが協働する社会の実現に向けて、人的資本戦略の優れた実践事例を表彰するアワードが2025年に初めて開催され、当社は人的資本経営を基軸とした全社での生成AI活用が評価され、企業セクター・大手企業の部でグランプリを受賞しました。



PRIDE指標ゴールド

企業内でのLGBTQ+などの性的少数者に関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」における最高位「ゴールド」を2017年から9年連続で受賞しています。



健康経営優良法人(ホワイト500)

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、健康経営に積極的に取り組んでいる法人として、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人(大規模法人部門ホワイト500)」に8年連続で認定されました。



日経Smart Work大賞2026

働き方改革を通して持続的に成長する先進企業を選定する「日経Smart Work大賞2026」において、大賞を受賞しました。評価軸である3部門のうち「人材投資力」「テクノロジー活用力」で最高水準の「S++」を獲得し、社内FA制度や社内副業制度などを通じたキャリア自律支援、復職支援の充実、IT人材の戦略的育成、若手の管理職登用などが高く評価され、審査委員会の満場一致で大賞に選出されました。



ウェブサイト

Gomez ESGサイトランキング2025

㈱ブロードバンドセキュリティによる「Gomez ESGサイトランキング2025」において、最優秀企業に選出されました。



Gomez IRサイトランキング2025

㈱ブロードバンドセキュリティによる「Gomez IRサイトランキング2025」において、金賞を受賞しました。



証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定

日本証券アナリスト協会による第31回(2025年度)「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の通信・インターネット部門において、2年連続で第1位に選定されました。また、2025年度は業種別の評価に加えて、全ての選定対象業種を横断的に評価する個人投資家向け情報提供部門においても、第2位に選定されました。



2025年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング

日興アイ・アールによる「2025年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」において、最優秀サイトに選ばれました。



大和インターネットIR表彰2025

大和インベスター・リレーションズ㈱が実施する、IRサイトを有効に活用している上場企業を表彰する「大和インターネットIR表彰2025」において、最優秀賞を受賞しました。また、部門賞である「サステナビリティ部門」においても最優秀賞を受賞しました。



サステナビリティサイト・アワード2025

サステナビリティ情報開示に関する調査およびコンサルティングを行っている一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会が主催する、ウェブサイトの情報充実度で格付けした「サステナビリティサイト・アワード2025」でブロンズ(優良賞)を受賞しました。

(注)ソフトバンク㈱のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるソフトバンク㈱の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。FTSE Russellは、FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標です。

*1 旧Dow Jones Sustainability World Index

*2 旧Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

*3 Copyright ©2026 Morningstar Sustainability. All rights reserved. 本報告書に掲載するMorningstar Sustainabilityに関する情報、データ、分析および意見は、(1)Sustainabilityおよび/またはそのコンテンツ提供者が権利を有する専有情報を含み、(2)明示的に許可されている場合を除き、複製または再配布することはできず、(3)投資助言、または特定の商品、プロジェクト、投資戦略もしくは投資戦略における特定の環境・社会・ガバナンス関連事項の考慮を推奨もしくは支持するものではなく、(4)情報提供のみを目的として提供されるものであり、(5)その完全性、正確性または適時性を保証するものではありません。本報告書に掲載または反映されているMorningstar Sustainabilityに関するESG関連の情報、手法、ツール、評価、データおよび意見は、インドを拠点とする顧客または利用者による利用もしくはこれらへの配布を目的としたものではなく、インドに居住する個人またはインド所在の法人・団体への配布は認められていません。Morningstar, Inc.、Sustainabilityおよびそれらのコンテンツ提供者は、本情報の利用、本情報に関する第三者の行為、ならびに本情報またはその利用に関連する取引上の判断、損害その他の損失について、いかなる責任も負いません。当該データの利用には、以下に掲載する条件が適用されます。https://www.sustainability.com/legal-disclaimers

◎:世界最大の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、パッシブ運用ベンチマークに採用しているESG投資の主要指数です。

会社情報／投資家情報

会社概要（2026年3月31日現在）

商号	ソフトバンク株式会社
代表者	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮川 潤一
	代表取締役 副社長執行役員 兼 COO 榛葉 淳
本社	〒105-7529 東京都港区海岸一丁目7番1号
設立	1986年12月9日
従業員数	連結：58,432 人 単体：19,150 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

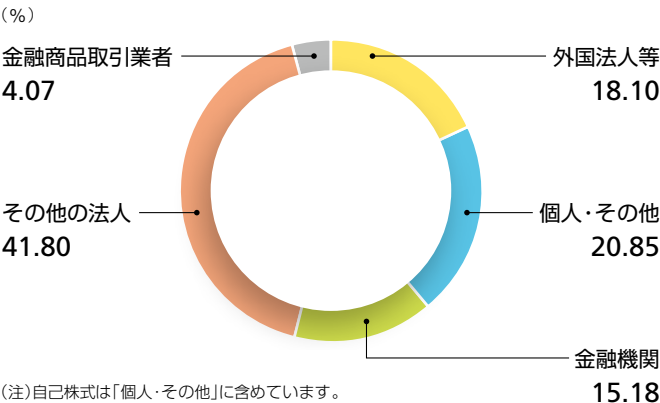
株式の情報（2026年3月31日現在）

資本金	2,443億55百万円
発行可能株式総数	80,109,603,000株
発行済株式総数	普通株式 47,971,989,700株 第1回社債型種類株式 30,000,000株 第2回社債型種類株式 25,000,000株 (自己株式 普通株式 170,724,817株)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	普通株式 1,837,411人 第1回社債型種類株式 20,278人 第2回社債型種類株式 31,216人

ウェブサイトのご案内

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

所有者別分布状況（普通株式）（2026年3月31日現在）



大株主（上位10社）

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ソフトバンクグループジャパン(株)	普通株式 19,148,581	40.01
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	普通株式 4,692,652	9.81
(株)日本カストディ銀行(信託口)	普通株式 1,763,859	3.69
	第1回社債型種類株式 26	
	第2回社債型種類株式 14	
SMBC 日興証券(株)	普通株式 491,520	1.03
JPモルガン証券(株)	普通株式 489,168	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	普通株式 429,842	0.90
JP MORGAN CHASE BANK 385781	普通株式 419,455	0.88
ゴールドマン・サックス証券(株)BNYM	普通株式 315,994	0.66
JP MORGAN CHASE BANK 385642	普通株式 259,201	0.54
(株)日本カストディ銀行(信託口4)	普通株式 254,208	0.53

(注) 1. 新株予約権の行使により普通株式の発行済株式総数が220,499,000株増加しました。
2. 持株比率は自己株式(普通株式170,724,817株)を控除して計算しています。
3. 上記の持株数のうち、日本マスタートラスト信託銀行(株)および(株)日本カストディ銀行の持株数には、信託業務に係る株式が含まれています。

株価チャート



ソフトバンク株式会社

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