

総合通信事業者 3 社の 企業分析

日本電信電話株式会社

NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE CORPORATION

東京証券取引所プライム市場 [9432]

会計基準：国際会計基準

決算日：3 月 3 1 日（年 1 回）

分析期間・分析年度

6 年間

2018 年度（2018 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日）－ 2023 年度（2023 年 4 月 1 日～
2024 年 3 月 31 日）

KDDI 株式会社

KDDI CORPORATION

東京証券取引所プライム市場 [9433]

会計基準：国際会計基準

決算日：3 月 3 1 日（年 1 回）

分析期間・分析年度

6 年間

2018 年度（2018 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日）－ 2023 年度（2023 年 4 月 1 日～
2024 年 3 月 31 日）

ソフトバンク株式会社

SoftBank Corp.

東京証券取引所プライム市場 [9434]

会計基準：国際会計基準

決算日：3 月 3 1 日（年 1 回）

分析期間・分析年度

6 年間

2018 年度（2018 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日）－ 2023 年度（2023 年 4 月 1 日～
2024 年 3 月 31 日）

経済学部 経済学科 2 学年

2311510000 氏名

分析グレード グレード 1

設問① 経営基礎分析

総務省による報道資料「令和5年通信利用動向調査」によれば、2023年8月末時点におけるスマートフォンの世帯保有率は90.6%となり引き続き増加傾向にあり、個人でのスマートフォンの保有割合も78.9%と増加傾向にある。

このレポートは、自前で通信回線設備を持つ通信キャリア（Mobile Network Operator：MNO）を傘下にもつ企業群のうち、日本電信電話株式会社，KDDI株式会社，ソフトバンク株式会社の3社の企業分析を行うものである。なお、通信キャリアにはこれら3社の他、2020年から参入した楽天グループ株式会社の名前も挙げることができるが、当社は業界へ参入して間もないことからこのレポートの分析からは除外している。

また、このレポートでは、これら通信三社におけるセグメント別売上高を概観しSWOT分析を行うことで、収益の源泉が依然として国内通信事業にあるのか、それとも別の経営戦略があるのかを調べるとともに、それぞれの企業の経営戦略の違いが連結収益にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにすることを目的とする。

【日本電信電話株式会社】

・1985 年 4 月 1 日設立

・経営理念・企業理念・企業使命

昨今では、リアルとオンラインが共存した働き方・ライフスタイルが定着し、AI・ロボティクスの進化・活用の拡大、デジタルトランスフォーメーション（DX）が引き続き進展する一方で、消費電力の増大や監視社会等のデジタル化の負の側面が課題となっている。また、経済安全保障の重要性の増大や世界規模での自然災害の激甚化等、環境が大きく変化している。このような情勢において、NTT グループは、新中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027 powered by IOWN」に基づき、お客さまと社会のために新たな価値を提供し、事業そのものをサステナブルな社会の実現へとシフトすることで、地球のサステナビリティを支える存在になるべく取組みを推進していく。

・企業の沿革

年月	出来事
1985 年 4 月	日本電信電話株式会社設立
1988 年 7 月	エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社へ営業譲渡
1992 年 4 月	事業部制見直し、長距離通信・地域通信業務の組織改革
1992 年 7 月	エヌ・ティ・ティ移動通信網株式会社へ営業譲渡
1992 年 12 月	株式会社エヌ・ティ・ティファシリティーズに業務移管
1997 年 9 月	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションウェア株式会社へ営業譲渡
1998 年 8 月	エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社が株式会社エヌ・ティ・ティ・データに商号変更
2000 年 4 月	エヌ・ティ・ティ移動通信網株式会社が株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモに商号変更
2000 年 11 月	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションウェア株式会社がエヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社に商号変更
2013 年 10 月	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモが株式会社 NTT ドコモに商号変更
2020 年 12 月	株式会社 NTT ドコモを完全子会社化
2022 年 1 月	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社及びエヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社を NTT ドコモ傘下へ
2022 年 4 月	東京証券取引所のプライム市場へ移行
2023 年 7 月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データが NTT データグループに商号変更、国内外事業を再編

・経営戦略、中期経営計画、ビジネスモデルなど

既存の総合通信事業にとどまらない、新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支える企業への変革を行う。ここで、新たな価値の創造とは、AI の活用拡大等に伴う消費電力増大への解決策として、低消費電力を実現する光電融合デバイスの早期事業化を進めるとともに 6G 等を含む IOWN 研究開発・実用化の加速に向けて、今後も継続的に資金を投下し、サーバー（Data Centric Infrastructure：DCI）やデジタルツインコンピューティング等の実用化を推進することをいう。

・事業内容について重要なもの

セグメント別営業収益

[単位：百万円]

主要セグメント	2023 年度	構成割合
総合 ICT 事業セグメント	6,139,962	45.9%
地域通信事業セグメント	3,183,182	23.8%
グローバル・ソリューション事業セグメント	4,367,387	32.6%
その他（不動産、エネルギー等）	1,632,942	12.2%
セグメント間の内部売上高	-1,948,904	-14.5%
合計	13,374,569	

セグメント別に営業収益をみると、連結営業収益 15,323,473 百万円のうち、総合 ICT 事業が 40.1%を占めていることがわかる。ここで、総合 ICT 事業とは、携帯電話事業、国内電気通信事業における県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション事業、システム開発事業及びそれに関連する事業のことをいう。

・企業の主力製品やサービス

① 総合 ICT 事業

携帯電話事業、国内電気通信事業における県間通信サービス、国際通信事業、ソリューション事業、システム開発事業及びそれに関連する事業を主な事業内容としている。

② 地域通信事業

国内電気通信事業における県内通信サービスの提供及びそれに附帯する事業を主な事業内容としている。

③ グローバルソリューション事業

システムインテグレーション、ネットワークシステム、クラウド、グローバルデータセンター及びそれに関連する事業を主な事業内容としている。

④ その他（不動産、エネルギー等）

不動産事業、エネルギー事業等が含まれている。

・事業等のリスク

① 経営戦略に関するリスク

NTT グループは、市場変化や競争に適切に対応できない場合、営業収益の低下やコスト削減効果が発揮されないリスクがある。特に、情報通信市場やインド・中国の企業との競争が影響を与える可能性がある。また、グローバルビジネスでは、法規制や商習慣、政治的要因がリスクとなり、他の市場でも予想通りの収益が得られない場合、経営成績や財政状態に影響を与えることがある。

② 事業環境に関するリスク

NTT グループは、社債や借入金で資金調達を行っているが、金融市場の変動により調達が制約され、コストが増加する可能性がある。また、投資有価証券などの金融資産を保有しており、景気後退でその価値が下がると評価損が発生し、業績に影響が出る可能性がある。さらに、年金基金にも影響を与えるリスクがある。

③ 事業活動に係るリスク

NTT グループは通信ネットワークや情報システムを提供し、社会や経済活動、生活基盤を支える重要なサービスを展開している。しかし、重要システムの開発遅延やネットワーク故障などが発生すると、サービス提供に影響を与え、信頼性や企業イメージが低下するリスクがある。

・企業が属する業界に関して、その業界に属する、選んだ企業以外の競合企業名も列挙し、業界シェア一位の企業名や、業界の特徴・市場環境について

日本電信電話株式会社が所属する通信業界の中で、移動系通信の契約数における事業者別シェアは、NTT ドコモが 36.1%と最も高く、首位企業であると言える。

・親会社、子会社、関連会社の状況のうち重要なもの

- ① 総合 ICT 事業の連結子会社は、株式会社 NTT ドコモ、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社、エヌ・ティ・ティ・コムウェア株式会社、オリックス・クレジット株式会社 他 123 社
- ② 地域通信事業の連結子会社は、東日本電信電話株式会社、西日本電信電話株式会社 他 56 社
- ③ グローバルソリューション事業の連結子会社は、株式会社 NTT データグループ、株式会社 NTT データ、株式会社 NTT DATA, Inc.、NTT Ltd.、Dimension Data Holdings、NTT セキュリティ株式会社、NTT America、NTT EUROPE、NTT Global Data Centers EMEA、NTT Cloud Communications International Holdings、NTT Global Data Centers Americas、NTT Global Networks、NETMAGIC SOLUTIONS、NTT Global Data Centers EMEA UK、NTT Managed Services Americas Intermediate Holdings、Transatel、Spectrum Holdings、NTT America Holdings II、Dimension Data Commerce Centre、NTT DATA Americas、NTT DATA Services Holdings、NTT DATA Services、NTT Data International、NTT DATA Europe & Latam、NTT DATA EUROPE 他 573 社
- ④ その他（不動産、エネルギー等）の連結子会社は、NTT アーバンソリューションズ株式会社、エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社、株式会社 NTT ファシリティーズ、NTT アノードエナジー株式会社、株式会社グリーンパワーインベストメント、NTT ファイナンス株式会社、エヌ・ティ・ティ・アドバンステクノロジー株式会社 他 177 社

・従業員数（2024 年 3 月 31 日）

連結会社の従業員は 333,467 人

・特徴的な経営手法や重要業績評価指標（KPI）

「社会が脱炭素化している未来へ」、「資源が循環している未来へ」、「自然が寄り添う未来へ」という、自然との共生に向けた 3 つのチャレンジを掲げている。通信事業の電力効率（通信量当たりの電力効率向上）が、2025 年には 2013 年度比で 2 倍、2030 年には 10 倍、2040 年にはさらに 10 倍となるように活動目標 (KPI) を策定した。

【KDDI 株式会社】

・ 1984 年 6 月 1 日 設立

・ 企業理念

KDDI グループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献することを掲げている。

・ 企業の沿革

年月	出来事
1985 年 4 月	商号を第二電電株式会社に改め、事業目的を変更。
1985 年 6 月	第一種電気通信事業の許可を郵政省から受ける。
1993 年 4 月	日本イリジウム株式会社（子会社）設立。
1993 年 9 月	東京証券取引所市場第二部に上場。
1994 年 7 月	株式会社ディーディーアイポケット企画（子会社）設立。
1995 年 9 月	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定替え。
2001 年 3 月	株式会社エーユーを株式交換により当社の完全子会社とする。
2001 年 4 月	商号を KDDI 株式会社に改め、本店所在地を現在地に移転する。
	株式会社ケイディディ研究所と株式会社京セラディーディーアイ未来通信研究所は、株式会社ケイディディ研究所を存続会社として合併し、株式会社 KDDI 研究所に商号変更する。
2001 年 6 月	KDDI America, Inc. と TELECOMET, INC. は、KDDI America, Inc. を存続会社として合併する。
2001 年 10 月	株式会社エーユーと合併する。
	ケイディディ・ネットワークシステムズ株式会社と国際テレコメット株式会社は、ケイディディ・ネットワークシステムズ株式会社を存続会社として合併し、商号を株式会社 K ソリューションに変更する。
2017 年 1 月	ビッグロブ株式会社の株式を取得し、当社の完全子会社とする。
2019 年 4 月	株式会社じぶん銀行、並びに KDDI フィナンシャルサービス株式会社、株式会社ウェブマネー、KDDI アセットマネジメント株式会社、及び au Reinsurance Corporation の株式を、会社分割により au フィナンシャルホールディングス株式会社に承継する。
2019 年 12 月	au 損害保険株式会社、ライフネット生命保険株式会社、株式会社 Finatext ホールディングスの株式を、会社分割により au フィナンシャルホールディングス株式会社に承継する。カブドットコム証券株式会社の株式を保有する LDF 合同会社は、au フィナンシャルホールディングス株式会社と合併する。
2020 年 10 月	会社分割により、UQ コミュニケーションズ株式会社の営む UQ mobile 事業を承継する。
2022 年 4 月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。

・経営戦略、中期経営計画、ビジネスモデルなど

現代社会では通信の重要性が増しており、AI 技術の進化により新たな価値創造が進行中である。日本では、持続可能な社会の実現に向けた産業構造の変革が期待されており、これに対応するため、当社は中期経営戦略を 1 年延長し、「新サテライトグロース戦略」として更新した。この戦略のもと、2022 年に策定した「KDDI VISION 2030」の実現に向けて、社会的役割を果たしながら、顧客に感動を提供し、持続的な成長と企業価値の向上を目指していく。

・事業内容について重要なもの

セグメント別営業収益

[単位：百万円]

主要セグメント	2023 年度	構成割合
パーソナル	4,747,221	82.5%
ビジネス	1,264,739	21.9%
その他	141,794	2.5%
セグメント間の内部売上高	-399,706	-6.9%
合計	5,754,047	100.0%

セグメント別営業収益をみると、連結営業収益 5,754,047 百万円のうち、パーソナルセグメントが 4,747,221 百万円で 82.5%を占めていることがわかる。このセグメントは、個人の顧客に対するサービスの提供が行われているリテール部門である。日本国内向けでは 5G 通信サービス、海外向けではミャンマーとモンゴルにおける通信サービスや金融サービス及び映像コンテンツ配信などを行っている。国内向けと国外向けの営業収益の数値は具体的な数値は有価証券報告書では確認できなかった。

・企業の主力製品やサービス

① パーソナル事業

日本国内においては、「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドで提供する 5G 通信サービスを中心に、金融、エネルギー、LX などの各種サービスを連携し拡充することで、新たな付加価値・体験価値の提供を目指していることに加え、地域のパートナーとともに、デジタルデバйд解消と持続可能な地域共創の実現を目指している。

② ビジネス事業

日本国内及び海外において、幅広い法人の顧客向けに、スマートフォン等のデバイス、ネットワーク、クラウド等の多様なソリューションに加え、「Telehouse」ブランドでのデータセンターサービス等を提供している。

③ その他事業

通信設備建設及び保守、情報通信技術の研究及び開発等を提供している。

・事業等のリスク

- ① 他の事業者や他の技術との競争、市場や事業環境の急激な変化
- ② 通信の秘密及び顧客情報の不適切な取り扱いや流出、及び、当社の提供する製品・サービスの不適切な利用等
- ③ 通信障害・自然災害・事故等

- ④ 電気通信事業等に関する法規制、政策決定等
- ⑤ 公的規制
- ⑥ 訴訟・特許
- ⑦ 人材の確保・育成・労務管理
- ⑧ 退職給付関係
- ⑨ 減損会計
- ⑩ 電気通信業界の再編及び当社グループの事業再編

- ・企業が属する業界に関して、その業界に属する、選んだ企業以外の競合企業名も列挙し、業界シェア一位の企業名や、業界の特徴・市場環境について

KDDI 株式会社が所属する通信業界の中で、異動系通信の契約数における事業別シェアは、27.0%である。

- ・親会社、子会社、関連会社の状況のうち重要なもの

金融では通信とのシナジーの最大化を目指してさまざまな事業を展開し、モバイル通信サービスと、インターネット専門銀行の「au じぶん銀行」、キャッシュレス決済の「au PAY」、クレジットカードの「au PAY カード」などの各種金融サービスを連携し、スマートフォンひとつでさまざまな金融サービスをお得に便利に利用できるようにサービスの拡充を進めてきた。

- ・従業員数(2024 年 3 月 31 日現在)

連結会社の従業員は 61,288 名

- ・特徴的な経営手法や重要業績評価指標 (K P I)

サテライトグロース戦略の推進と、それを支える経営基盤の強化により、パートナーとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指す。また、長期的な視点で社会課題と KDDI グループの経営の重要度を総合的に網羅した新重要課題（マテリアリティ）を策定した。「通信を核としたイノベーションの推進」「安心安全で豊かな社会の実現」「カーボンニュートラルの実現」「ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化」「人財ファースト企業への変革」「ステークホルダーのエンゲージメント向上」の 6 つから構成されている。

【ソフトバンク株式会社】

・ 1986 年 12 月 設立

・ 経営理念

ソフトバンク株式会社は、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもと、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、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、「世界の人々から最も必要とされる企業グループ」を目指し、企業価値の最大化に取り組んでいる。

・ 企業の沿革

年月	概要
1986 年 12 月	日本国有鉄道の分割民営化に伴い、電話サービス・専用サービスの提供を目的として、鉄道通信㈱(現ソフトバンク株式会社)を資本金 3,200 百万円で設立
1987 年 4 月	日本国有鉄道から基幹通信網を承継し、電話サービス・専用サービスの営業開始
1989 年 5 月	(旧)日本テレコム㈱を吸収合併、日本テレコム㈱に商号変更
2004 年 10 月	(旧)ボーダフォン㈱を吸収合併、ボーダフォン㈱に商号変更
2006 年 10 月	ソフトバンクモバイル㈱に商号変更。ブランド名を「ソフトバンク」に変更
2015 年 7 月	ソフトバンク㈱に商号変更
2018 年 4 月	通信事業のサービス拡充・事業拡大を目的として仮想移動体通信事業者である LINE モバイル㈱を子会社化
2021 年 3 月	当社の子会社である Z ホールディングス㈱は、日本・アジアから世界をリードする AI テックカンパニーとなることを目指し、LINE㈱を子会社化
2022 年 10 月	金融事業での連携強化およびシナジー強化を目的として、PayPay㈱を子会社化
2023 年 11 月	第 1 回社債型種類株式を東京証券取引所プライム市場に上場

・ 経営戦略、中期経営計画、ビジネスモデルなど

デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する企業を目指しており、AI の進化に伴うデータ処理や電力需要の増加に対応するインフラを構築し、未来のデジタルサービスを支えることを意図している。2023 年度から 2025 年度の中期経営計画では、事業基盤の再構築を進め、通信事業の持続的成長を図りつつ、情報・テクノロジー分野での事業拡大を目指す「Beyond Carrier」成長戦略を掲げている。また、通信事業とグループ事業の連携を強化し、競争力の向上やユーザーエンゲージメントの向上を推進している。

・事業内容について重要なもの

セグメント別営業収益

[単位：百万円]

主要セグメント	2023 年度	構成割合
コンシューマ	2,823,902	46.5%
エンタープライズ	787,500	12.9%
ディストリビューション	646,600	10.7%
メディア・EC	1,614,100	26.5%
ファイナンス	232,800	3.8%
その他	168,700	2.7%
セグメント間の内部売上高	-189,600	-3.1%
合計	6,084,002	100.0%

ソフトバンクの連結営業収益 6,084,002 百万円のうち、コンシューマセグメントが 2,823,902 百万円で 46.5%を占めていることがわかる。このセグメントは、主として日本国内における個人顧客向けのサービスを提供しているリテール部門である。この部門では、モバイルサービス、ブロードバンドサービス、電力サービスのほか、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顧客へ販売している。

・企業の主力製品やサービス

① コンシューマ事業

A) モバイルサービス

モバイルサービスでは、「SoftBank」ブランド、「Y!mobile」ブランド、「LINEMO」ブランドの3つのブランドを展開している。

B) ブロードバンドサービス

ブロードバンドサービスでは、主として、個人の顧客向けの高速・大容量通信回線サービスである「SoftBank 光」、「フレッツ光」とセットで提供する ISP サービスである「Yahoo! BB 光 with フレッツ」を展開している。

C) 電力サービス

個人の顧客向けに「おうちでんき」、「自然でんき」などの電力供給サービスを提供している。

② エンタープライズ事業

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

③ ディストリビューション事業

変化する市場環境を迅速にとらえた最先端のプロダクトやサービスを提供している。

④ メディア・EC 事業

メディアおよびコマースを中心としたサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供している。

⑤ ファイナンス事業

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、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る。

⑥ その他の事業

クラウドサービス、セキュリティ運用監視サービス、IoTソリューションの提供、IoT、Linux/OSS、認証・セキュリティサービスの提供、およびデジタルメディア・デジタルコンテンツの企画・制作などを行っている。

・事業等のリスク

① 経営戦略上のリスク

- 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
- B) 技術・ビジネスモデルへの対応について
- C) 情報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
- D) 国際情勢の不安定化について
- E) 安定的なネットワークの提供について
- F) 他社の買収、業務提携、合併会社設立、グループ内組織再編等について
- G) 他社経営資源への依存について
- H) 「ソフトバンク」ブランドの使用および侵害について
- 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
- J) 人材の育成・確保について
- K) 気候変動について

② 法令・コンプライアンスに関するリスク

- A) 法令・規制・制度などについて
- B) 訴訟などについて

③ 財務・経理に関するリスク

- A) 資金調達について
- B) 会計制度・税制の変更などについて
- C) 減損損失について

④ その他

- A) 経営陣について
- B) 親会社との関係について

・企業が属する業界に関して、その業界に属する、選んだ企業以外の競合企業名も列挙し、業界シェア一位の企業名や、業界の特徴・市場環境について

ソフトバンク株式会社が所属する移動系通信の契約数における事業者別シェアは、20.9%である。

・親会社、子会社、関連会社の状況のうち重要なもの

日本でも有数の通信ネットワークに加え、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」、キャッシュレス決済サービス「PayPay」など日本

最大級のユーザー基盤を有している。通信事業とこれらのグループ事業との連携を強化することを通じて、通信事業の競争力を強化するとともに、グループ事業のサービス利用者数の拡大やユーザーエンゲージメントの向上などのシナジーの創出を推進する。

- ・ **従業員数** (2024 年 3 月 31 日現在)

連結会社の従業員は 55,400 人

- ・ **特徴的な経営手法や重要業績評価指標（K P I）**

6 つの「マテリアリティ（重要課題）」を特定した。事業活動で社会課題の解決を図っていく「DX による社会・産業の構築」「人・情報をつなぎ新しい感動を創出」「オープンイノベーションによる新規ビジネスの創出」に加え、企業活動を通じて社会課題の解決を図る「テクノロジーのチカラで地球環境に貢献」「質の高い社会インフラの構築」「レジリエントな経営基盤の発展」により構成している。

SWOT 分析

日本電信電話株式会社

	ポジティブ	ネガティブ
内部要因	強み 多様な事業セグメントで収益を上げているためリスク分散が可能	弱み 規制や競争環境の違いから海外、特に欧米市場への展開が課題
外部要因	機会 IoT やスマートシティなどの新たなサービス分野の創出	脅威 新規参入者や既存競合他社の攻勢が市場競争をさらに激化させるリスク

KDDI 株式会社

	ポジティブ	ネガティブ
内部要因	強み 全国規模の通信インフラと高い 5G カバー率による安定した通信技術	弱み 通信料金の低価格競による収益圧迫への対応が課題
外部要因	機会 アジア市場における 5 G 需要の増加	脅威 技術革新に対応し続けるための研究開発費の増大

ソフトバンク株式会社

	ポジティブ	ネガティブ
内部要因	強み 様々な分野の事業を展開している収益源が安定	弱み 多額の社債
外部要因	機会 新興テクノロジーの急速な進歩や、発展途上市場での成長	脅威 市場の変動性、多岐にわたる規制リスクや競争の激化

設問② 要約連結財務諸表と会計基礎分析

日本電信電話株式会社

[単位：百万円]

連結貸借対照表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
資産合計	22,295,146	23,014,133	22,965,492	23,862,241	25,308,851	29,604,223
流動資産	6,579,966	6,703,501	5,326,373	5,716,592	6,654,868	8,324,087
現金及び預金	946,134	1,033,574	935,727	834,564	793,920	982,874
その他金融資産	117,753	32,384	41,732	88,441	98,653	972,278
固定資産	15,715,180	16,310,632	17,639,119	18,145,649	18,653,983	21,280,136
有形固定資産	9,012,947	9,087,463	9,282,286	9,326,888	9,717,103	10,421,986
無形固定資産	1,627,762	1,694,060	1,765,858	1,951,824	2,122,874	2,510,723
のれん	886,531	980,841	1,056,187	1,213,009	1,283,448	1,698,851
投資その他の資産	4,187,940	4,548,268	5,535,118	5,653,928	5,530,558	6,648,576
負債合計	10,490,356	11,551,506	14,762,449	14,844,109	15,958,224	18,711,164
流動負債	5,228,071	6,607,612	7,426,162	6,258,639	6,836,931	8,845,645
固定負債	5,262,285	4,943,894	7,336,287	8,585,470	9,118,238	9,865,519
純資産合計	11,804,790	11,462,627	8,203,043	9,018,132	9,350,627	10,893,059
資本金	937,950	937,950	937,950	937,950	937,950	937,950
その他資本構成要素	2,341,206	2,252,672	261,542	277,050	210,576	765,417
利益剰余金	5,954,305	6,499,942	7,068,008	7,293,915	8,150,117	9,078,084
自己株式(減算)	-150,635	-653,369	-704,793	-226,459	-737,290	-937,291
株主資本合計①	9,264,913	9,061,103	7,562,707	8,282,456	8,561,353	9,844,160
その他の包括利益累計額合計②	0	0	0	0	0	0
自己資本合計＝①+②	9,264,913	9,061,103	7,562,707	8,282,456	8,561,353	9,844,160
株式引受権・新株予約権	0	0	0	0	0	0
非支配株主持分	2,539,877	2,401,524	640,336	735,676	789,274	1,048,899
負債・純資産合計	22,295,146	23,014,133	22,965,492	23,862,241	25,308,851	29,604,223

連結貸借対照表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
資産合計	7,330,416	9,580,149	10,535,326	11,084,379	11,923,522	14,146,060
流動資産	2,432,498	3,023,131	3,558,928	3,667,028	3,587,098	4,251,789
現金及び預金	204,597	369,202	809,802	796,613	480,252	887,207
その他金融資産	41,963	53,358	69,955	67,154	60,158	30,662
固定資産	4,897,918	6,557,018	6,976,398	7,417,350	8,336,424	9,894,271
有形固定資産	2,546,181	2,406,231	2,492,985	2,585,481	2,595,721	2,786,933
無形固定資産	946,837	378,870	1,024,831	1,025,223	1,048,396	1,062,683
のれん	539,694	540,886	540,420	540,962	541,058	568,134
投資その他の資産	865,206	3,231,031	2,918,162	3,265,684	4,151,249	5,476,521
負債合計	2,717,484	4,721,041	5,275,857	5,573,715	6,252,863	8,348,833
流動負債	1,377,801	3,013,738	3,516,383	4,015,953	4,636,176	5,967,762
固定負債	1,339,683	1,707,303	1,759,474	1,557,762	1,616,687	2,381,071
純資産合計	4,612,932	4,859,108	5,259,469	5,510,663	5,670,659	5,797,226
資本金	141,852	141,852	141,852	141,852	141,852	141,852
その他資本構成要素	284,409	280,591	278,675	279,371	279,371	310,587
利益剰余金	4,144,133	4,138,195	4,409,000	4,818,117	5,220,504	5,522,578
自己株式(減算)	-383,728	-156,550	-86,719	-299,827	-545,833	-845,093
株主資本合計①	4,183,492	4,384,424	4,759,720	4,982,586	5,128,289	5,253,362
その他の包括利益累計額合計②	0	0	0	0	0	0
自己資本合計＝①+②	4,183,492	4,384,424	4,759,720	4,982,586	5,128,289	5,253,362
株式引受権・新株予約権	0	0	0	0	0	0
非支配株主持分	429,440	474,684	499,749	528,077	542,370	543,864
負債・純資産合計	7,330,416	9,580,149	10,535,326	11,084,379	11,923,522	14,146,060

連結貸借対照表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 4 月期
資産合計	8,036,328	9,792,258	12,207,720	12,707,913	14,682,181	15,521,906
流動資産	2,965,692	3,364,303	4,033,845	4,131,076	4,948,095	5,268,029
現金及び預金	938,388	1,143,808	1,584,892	1,546,792	2,059,167	1,992,873
その他金融資産	90,565	94,906	144,935	194,031	194,924	229,715
固定資産	5,070,636	6,427,955	8,173,875	8,576,837	9,734,086	10,253,877
有形固定資産	1,791,260	986,095	1,248,901	1,491,842	1,673,705	1,768,812
無形固定資産	1,212,390	1,709,511	2,096,401	2,254,070	2,529,116	2,505,511
のれん	393,312	618,636	1,254,727	1,257,889	1,994,298	2,049,404
投資その他の資産	1,673,674	3,113,713	3,573,846	3,573,036	3,536,967	3,930,150
負債合計	6,013,761	8,084,694	9,470,608	9,819,567	10,999,114	11,586,259
流動負債	3,316,999	4,496,609	5,293,636	5,342,753	6,372,638	7,085,286
固定負債	2,696,762	3,588,085	4,176,972	4,476,814	4,626,476	4,500,973
純資産合計	2,022,567	1,707,564	2,737,112	2,888,346	3,683,067	3,935,647
資本金	204,309	204,309	204,309	204,309	204,309	214,394
その他資本構成要素	111,826	-133,915	363,773	366,098	685,066	736,052
利益剰余金	1,178,282	1,003,554	1,066,228	1,167,903	1,392,043	1,475,775
自己株式(減算)	0	-68,709	-134,218	-106,462	-74,131	-75,822
株主資本合計①	1,498,157	1,000,546	1,535,723	1,675,200	2,224,945	2,377,074
その他の包括利益累計額合計②	0	0	0	0	0	0
自己資本合計＝①+②	1,498,157	1,000,546	1,535,723	1,675,200	2,224,945	2,377,074
株式引受権・新株予約権	0	0	0	0	0	0
非支配株主持分	524,410	707,018	1,201,389	1,213,146	1,458,122	1,558,573
負債・純資産合計	8,036,328	9,792,258	12,207,720	12,707,913	14,682,181	15,521,906

連結損益計算書	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
売上高	11,879,842	11,899,415	11,943,966	12,156,447	13,136,194	13,374,569
売上原価(注 1)	0	0	0	0	0	0
売上総利益	11,879,842	11,899,415	11,943,966	12,156,447	13,136,194	13,374,569
販売費及び 一般管理費	10,186,009	10,337,264	10,272,575	10,387,854	11,307,208	11,451,659
総原価	10,186,009	10,337,264	10,272,575	10,387,854	11,307,208	11,451,659
営業利益	1,693,833	1,562,151	1,617,391	1,768,593	1,828,986	1,922,910
営業外収益	24,465	46,986	31,785	63,471	54,105	163,826
営業外費用	36,362	50,253	50,830	56,250	79,424	130,485
経常利益	1,671,861	1,570,141	1,652,575	1,795,525	1,817,679	1,980,457
特別利益	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0
税金等調整前 当期純利益	1,671,861	1,570,141	1,652,575	1,795,525	1,817,679	1,980,457
法人税等合計	533,174	458,795	524,719	539,531	524,923	635,338
当期純利益	1,138,687	1,111,346	1,127,856	1,255,994	1,292,756	1,345,119
非支配株主に 帰属する当期純 利益	284,126	256,040	211,675	74,911	79,640	65,598
親会社株主に 帰属する当期純 利益	854,561	855,306	916,181	1,181,083	1,213,116	1,279,521

(注 1) 日本電信電話株式会社では、売上高から売上原価を控除した残額を営業収益として開示している。そのため、売上原価の欄がゼロとなっている。

連結損益計算書	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
売上高	5,080,353	5,237,221	5,312,599	5,446,708	5,671,762	5,754,047
売上原価	2,867,413	2,925,000	2,928,175	2,984,589	3,260,030	3,323,514
売上総利益	2,212,940	2,312,221	2,384,424	2,462,119	2,411,731	2,430,533
販売費及び 一般管理費	1,210,470	1,299,504	1,364,234	1,422,539	1,408,391	1,503,680
総原価	4,066,624	4,211,984	4,275,204	4,386,116	4,594,369	4,792,463
営業利益	1,013,729	1,025,237	1,037,395	1,060,592	1,077,393	961,584
営業外収益	3,582	5,330	6,539	10,202	10,175	21,866
営業外費用	12,987	12,892	10,744	9,194	9,270	29,705
経常利益	1,010,275	1,020,699	1,038,056	1,064,497	1,079,523	992,725
特別利益	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0
税金等調整前 当期純利益	1,010,275	1,020,699	1,038,056	1,064,497	1,079,523	992,725
法人税等合計	309,149	325,298	331,451	331,957	339,484	336,621
当期純利益	701,126	695,401	706,605	732,540	740,039	656,104
非支配株主に 帰属する当期純 利益	83,457	55,634	55,109	60,054	60,926	18,230
親会社株主に 帰属する当期純 利益	617,669	639,767	651,496	672,486	679,113	637,874

連結損益計算書	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
売上高	4,656,815	4,861,247	5,205,537	5,690,606	5,911,999	6,084,002
売上原価	-2,495,972	-2,536,837	-2,701,790	-2,889,116	-3,194,085	-3,150,653
売上総利益	2,160,843	2,324,410	2,503,747	2,801,490	2,717,914	2,933,349
販売費及び 一般管理費	-1,339,656	-1,418,815	-1,522,975	-1,836,843	-1,964,580	-2,081,765
総原価	-3,835,628	-3,955,652	-4,224,765	-4,725,959	-5,158,665	-5,232,418
営業利益	818,188	911,725	970,770	985,746	1,060,168	876,068
営業外収益	2,246	2,745	5,806	39,471	11,905	12,921
営業外費用	-58,023	-60,921	-73,369	-66,442	-117,212	-61,415
経常利益	494,164	506,668	847,699	880,363	862,868	805,912
特別利益	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0
税金等調整前 当期純利益	494,164	506,668	847,699	880,363	862,868	805,912
法人税等合計	-251,949	-304,527	-299,979	-296,411	-208,743	-215,647
当期純利益	494,164	506,668	547,720	583,952	654,125	590,265
非支配株主に 帰属する当期純 利益	31,709	33,533	56,433	66,435	122,759	101,191
親会社株主に 帰属する当期純 利益	462,455	473,135	491,287	517,517	531,366	489,074

連結キャッシュ・フロー計算書	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
営業活動による CF	2,406,157	2,995,211	3,009,064	3,010,257	2,261,013	2,374,159
投資活動による CF	-1,774,136	-1,852,727	-1,424,532	-1,699,152	-1,736,912	-1,989,235
フリー・キャッシュ・フロー	632,021	1,142,484	1,584,532	1,311,105	524,101	384,924
財務活動による CF	-584,266	-1,041,261	-1,689,548	-1,438,130	-590,197	-234,454
現金及び現金同等物の換算差額	3,376	-13,783	7,169	25,862	25,452	38,484
現金及び現金同等物の純増加額	51,131	87,440	-97,847	-101,163	-40,644	188,954
現金及び現金同等物の期首残高	895,003	946,134	1,033,574	935,727	834,564	793,920
現金及び現金同等物の期末残高	946,134	1,033,574	935,727	834,564	793,920	982,874

KDDI 株式会社

[単位：百万円]

連結キャッシュ・フロー計算書	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
営業活動による CF	1,029,607	1,323,356	1,682,166	1,468,648	1,078,869	1,706,498
投資活動による CF	-714,578	-610,950	-658,925	-761,593	-732,480	-832,433
フリー・キャッシュ・フロー	315,029	712,406	1,023,241	707,055	346,389	874,065
財務活動による CF	-310,951	-546,381	-585,571	-727,257	-69,837	-476,477
現金及び現金同等物の換算差額	-314	-1,419	2,930	7,012	7,087	9,367
現金及び現金同等物の純増加額	3,763	164,605	440,600	-13,189	-316,361	406,955
現金及び現金同等物の期首残高	200,834	204,597	369,202	809,802	796,613	480,252
現金及び現金同等物の期末残高	204,597	369,202	809,802	796,613	480,252	887,207

連結キャッシュ・フロー計算書	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期
営業活動による CF	965,526	1,249,535	1,338,949	1,215,918	1,155,750	1,239,689
投資活動による CF	-586,272	-900,145	-511,295	-957,693	-154,773	-927,607
フリー・キャッシュ・フロー	379,254	349,390	827,654	258,225	1,000,977	312,082
財務活動による CF	-429,158	-143,613	-388,462	-305,072	-495,260	-357,098
現金及び現金同等物の換算差額	516	-357	1,892	8,747	6,658	11,733
現金及び現金同等物の純増加額	-49,388	205,420	441,084	-38,100	512,375	-66,294
現金及び現金同等物の期首残高	987,776	938,388	1,143,808	1,584,892	1,546,792	1,059,167
現金及び現金同等物の期末残高	938,388	1,143,808	1,584,892	1,546,792	1,059,167	1,992,873

設問③ 財務分析表

日本電信電話株式会社

[単位：百万円]

財務分析表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	6 年平均
	31 年3月期	2 年3月期	3 年3月期	4 年3月期	5 年3月期	6 年3月期	
収益性分析							
ROE	12.3%	12.3%	13.7%	13.9%	13.8%	12.3%	13.1%
ROA〔営業利益〕	5.1%	4.8%	4.9%	5.3%	5.1%	4.5%	5.0%
ROA〔経常利益〕	7.5%	6.8%	7.2%	7.5%	7.2%	6.7%	7.2%
ROA〔当期純利益〕	5.1%	4.8%	4.9%	5.3%	5.1%	4.5%	5.0%
ROA〔最終利益〕	3.8%	3.7%	4.0%	4.9%	4.8%	4.3%	4.3%
売上総利益率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
売上高販管費比率	85.7%	86.9%	86.0%	85.5%	86.1%	85.6%	86.0%
売上高営業利益率	14.3%	13.1%	13.5%	14.5%	13.9%	14.4%	14.0%
売上高総原価率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
売上高経常利益率	14.1%	13.2%	13.8%	14.8%	13.8%	14.8%	14.1%
売上高税引前利益率	14.1%	13.2%	13.8%	14.8%	13.8%	14.8%	14.1%
売上高総費用比率	85.7%	86.9%	86.0%	85.5%	86.1%	85.6%	86.0%
売上高最終利益率	7.2%	7.2%	7.7%	9.7%	9.2%	9.6%	8.4%
総資本回転率	1.01	1.04	1.46	1.35	1.40	1.23	124.7%
財務レバレッジ比率	1.27	1.27	1.00	1.00	1.00	1.00	109.0%
財政状態分析							
流動比率	125.9%	101.5%	71.7%	91.3%	97.3%	94.1%	97.0%
自己資本比率	78.5%	79.0%	92.2%	91.8%	91.6%	90.4%	90.4%

財務分析表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	6 年平均
	31 年3月期	2 年3月期	3 年3月期	4 年3月期	5 年3月期	6 年3月期	
収益性分析							
ROE	16.8%	15.9%	14.8%	14.7%	14.4%	12.5%	14.8%
ROA〔営業利益〕	9.6%	7.3%	6.7%	6.6%	6.2%	4.6%	6.8%
ROA〔経常利益〕	13.8%	10.7%	9.9%	9.6%	9.1%	7.0%	10.0%
ROA〔当期純利益〕	9.6%	7.3%	6.7%	6.6%	6.2%	4.6%	6.8%
ROA〔最終利益〕	8.4%	6.7%	6.2%	6.1%	5.7%	4.5%	6.3%
売上総利益率	43.6%	44.1%	44.9%	45.2%	42.5%	42.2%	43.8%
売上原価率	56.4%	55.9%	55.1%	54.8%	57.5%	57.8%	56.2%
売上高販管費比率	23.8%	24.8%	25.7%	26.1%	24.8%	26.1%	25.2%
売上高営業利益率	20.0%	19.6%	19.5%	19.5%	19.0%	16.7%	19.0%
売上高総原価率	56.4%	55.9%	55.1%	54.8%	57.5%	57.8%	56.2%
売上高経常利益率	19.9%	19.5%	19.5%	19.5%	19.0%	17.3%	19.1%
売上高税引前利益率	19.9%	19.5%	19.5%	19.5%	19.0%	17.3%	19.1%
売上高総費用比率	80.0%	80.4%	80.5%	80.5%	81.0%	83.3%	81.0%
売上高最終利益率	12.2%	12.2%	12.3%	12.3%	12.0%	11.1%	12.0%
総資本回転率	1.10	1.08	1.01	0.99	1.00	0.99	1.03
財務レバレッジ比率	1.10	1.11	1.10	1.11	1.11	1.10	1.11
財政状態分析							
流動比率	176.5%	100.3%	101.2%	91.3%	77.4%	71.2%	103.0%
自己資本比率	90.7%	90.2%	90.5%	90.4%	90.4%	90.6%	90.5%

財務分析表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	6 年平均
	31 年3月期	2 年3月期	3 年3月期	4 年3月期	5 年3月期	6 年3月期	
収益性分析							
ROE	33.0%	50.6%	35.7%	34.9%	29.4%	24.8%	34.7%
ROA〔営業利益〕	6.1%	5.2%	4.5%	4.6%	4.5%	3.8%	4.8%
ROA〔経常利益〕	6.1%	5.2%	6.9%	6.9%	5.9%	5.2%	6.0%
ROA〔当期純利益〕	6.1%	5.2%	4.5%	4.6%	4.5%	3.8%	4.8%
ROA〔最終利益〕	5.8%	4.8%	4.0%	4.1%	3.6%	3.2%	4.2%
売上総利益率	46.4%	47.8%	48.1%	49.2%	46.0%	48.2%	47.6%
売上原価率	-53.6%	-52.2%	-51.9%	-50.8%	-54.0%	-51.8%	-52.4%
売上高販管費比率	-28.8%	-29.2%	-29.3%	-32.3%	-33.2%	-34.2%	-31.2%
売上高営業利益率	17.6%	18.8%	18.6%	17.3%	17.9%	14.4%	17.4%
売上高総原価率	-53.6%	-52.2%	-51.9%	-50.8%	-54.0%	-51.8%	-52.4%
売上高経常利益率	10.6%	10.4%	16.3%	15.5%	14.6%	13.2%	13.4%
売上高税引前利益率	10.6%	10.4%	16.3%	15.5%	14.6%	13.2%	13.4%
売上高総費用比率	-82.4%	-81.4%	-81.2%	-83.0%	-87.3%	-86.0%	-83.5%
売上高最終利益率	9.9%	9.7%	9.4%	9.1%	9.0%	8.0%	9.2%
総資本回転率	2.30	2.85	1.90	1.97	1.61	1.55	2.03
財務レバレッジ比率	1.35	1.71	1.78	1.72	1.66	1.66	1.65
財政状態分析							
流動比率	89.4%	74.8%	76.2%	77.3%	77.6%	74.4%	78.3%
自己資本比率	74.1%	58.6%	56.1%	58.0%	60.4%	60.4%	61.3%

日本電信電話株式会社

[単位：百万円]

財務分析表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	6 年 平均
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	
成長性分析							
売上高増加率	0.8%	0.2%	0.4%	1.8%	8.1%	1.8%	2.2%
営業利益増加率	3.2%	-7.8%	3.5%	9.3%	3.4%	5.1%	2.8%
経常利益増加率	-3.9%	-6.1%	5.3%	8.7%	1.2%	9.0%	2.3%
最終利益増加率	-4.8%	0.1%	7.1%	28.9%	2.7%	5.5%	6.6%
総資産増加率	3.5%	3.2%	-0.2%	3.9%	6.1%	17.0%	5.6%
純資産増加率	2.4%	-2.2%	-9.5%	9.9%	3.7%	16.5%	3.5%
利益剰余金増加率	-2.8%	9.2%	8.7%	3.2%	11.7%	11.4%	6.9%

KDDI 株式会社

[単位：百万円]

財務分析表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	6 年 平均
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	
成長性分析							
売上高増加率	0.8%	3.1%	1.4%	2.5%	4.1%	1.5%	2.2%
営業利益増加率	1.6%	2.0%	0.1%	1.9%	9.2%	1.9%	2.8%
経常利益増加率	-0.3%	4.5%	3.1%	3.3%	-2.0%	0.8%	1.5%
最終利益増加率	-4.8%	7.4%	5.0%	4.3%	-1.0%	6.8%	2.9%
総資産増加率	-0.3%	3.6%	1.5%	2.6%	4.7%	4.3%	2.7%
純資産増加率	5.3%	1.1%	1.2%	2.2%	1.6%	-10.7%	0.1%
利益剰余金増加率	-11.2%	48.8%	22.7%	56.0%	-0.3%	114.9%	38.5%

ソフトバンク株式会社

[単位：百万円]

財務分析表	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	6 年 平均
	31 年 3 月期	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	
成長性分析							
売上高増加率	30.0%	4.4%	7.1%	9.3%	3.9%	2.9%	9.6%
営業利益増加率	22.3%	1.6%	6.5%	6.9%	10.6%	-1.4%	7.8%
経常利益増加率	40.1%	7.6%	7.7%	11.9%	-3.0%	7.9%	12.0%
最終利益増加率	49.9%	5.9%	7.3%	20.6%	7.0%	6.0%	16.1%
総資産増加率	30.7%	3.1%	6.8%	11.9%	9.2%	1.4%	10.5%
純資産増加率	28.3%	11.4%	6.5%	1.5%	7.5%	-17.4%	6.3%
利益剰余金増加率	1.9%	22.2%	111.5%	579.8%	-69.8%	8.5%	109.0%

設問④ 財務諸表分析

3社の連結財務諸表のデータを用いて、企業間比較と時系列による推移を概観することで企業分析を行う。企業分析では、次の順に行う。

① 収益性指標を用いた企業業績の分析

売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益などの数値を用いる。

② キャッシュ・フロー分析

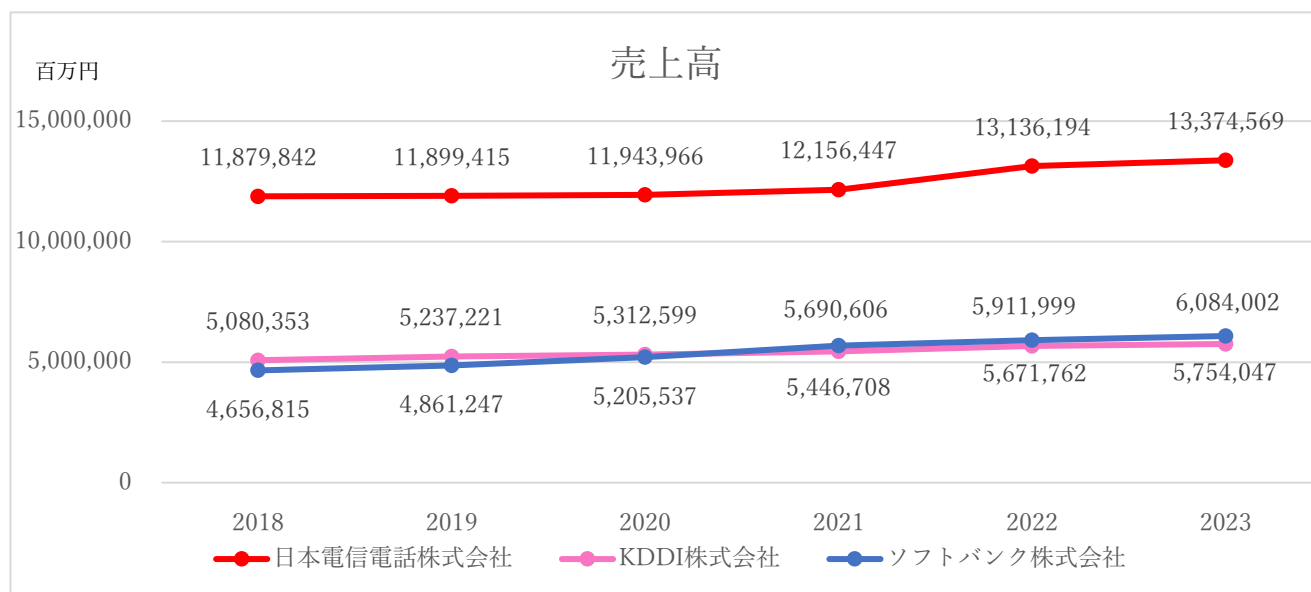
営業活動によるキャッシュ・フロー、投資活動によるキャッシュ・フロー、及び財務活動によるキャッシュ・フローの数値を用いる。

③ 成長性分析

デュポン・システムを用いたROEの分析を行う。

1. 企業業績の分析

売上高



企業名	売上高に占める主要項目
日本電信電話株式会社	総合 ICT 事業を中核としている
KDDI 株式会社	通信事業に加え、e コマースやインターネットメディア事業
ソフトバンク株式会社	モバイル、ブロードバンド、でんきなどのサービス売上

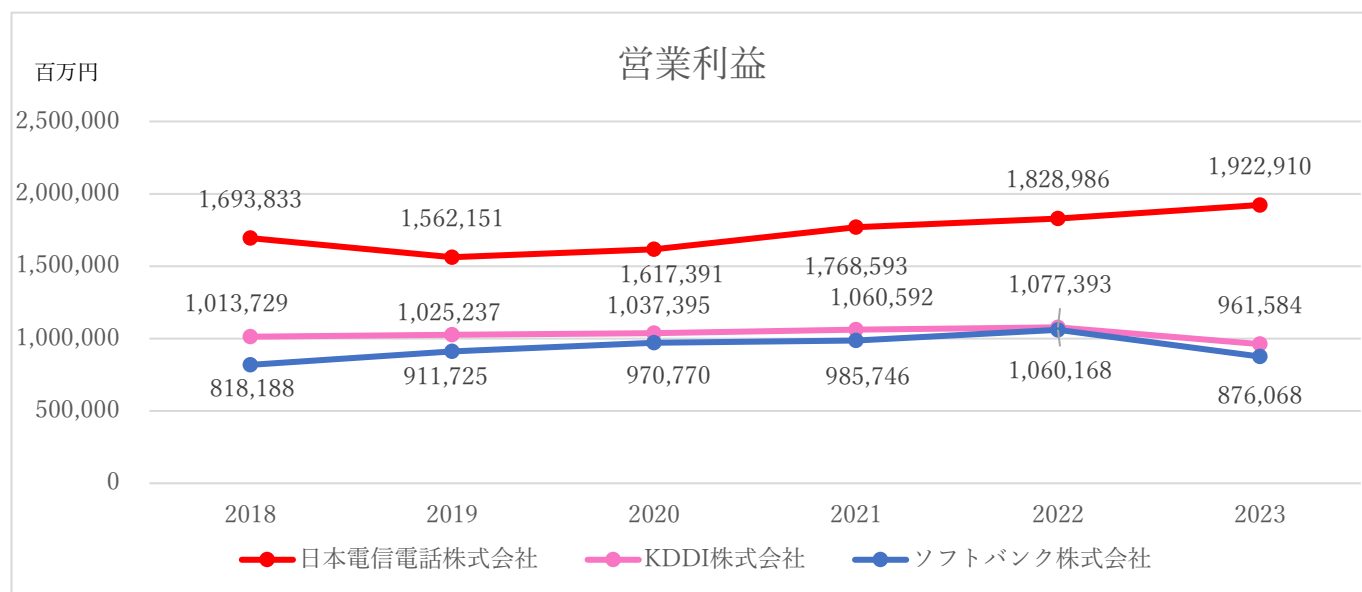
連結売上高では、2023 年において前期比 1.8% 増加して 13,374,569 百万円となり、KDDI とソフトバンクの 2 社売り上げの合計をも上回る。日本電信電話株式会社は固定音声関連収入や移動音声関連収入の減少はあるものの、通信端末機器販売収入やシステムインテグレーション収入の増加等によるものが大きい。他方で、通信事業である固定音声関連収入は前期比 7.6% 減少し、移動音声関連サービスである 5G や LTE (Xi) 等における音声通話サービス等の総合 ICT 事業セグメントを含む移動音声関連収入においても前期比 5.6% 減少していることから、総合通信部門は頭打ちとなっているように見える。

KDDI 株式会社の 2023 年度売上高は、前期と比較し、エネルギー事業収入やモバイル通信料収入（ローミング収入等含む）の減少等があったものの、コーポレート DX・ビジネス DX・事業基盤サービスで構成される NEXT コア事業の成長による収入の増加等により、5,754,047 百万円（1.5%増）となっている。具体的には、2024 年 2 月 6 日付の取締役会（書面決議）において、三菱商事株式会社（以下、三菱商事）との間で、当社が株式会社ローソン（以下、ローソン）の株券等を金融商品取引法に基づく公開買付けにより取得する旨を定めた基本契約書を締結するなど、全国に「リアル店舗」を持つコンビニエンスストアの地域インフラとしての役割を模索している。

ソフトバンク株式会社の 2023 年度売上高は、前期と比較し、172,013 百万円（2.9%）増加している。ソフトバンクもモバイル売上は頭打ちとなっていたが、2021 年春に実施した通信料の値下げの影響の縮小やスマートフォン契約数の増加などにより、2022 年は 94,500 百万円減少から、2023 年度では 8,300 百万円の増加へ反転している。

モバイル売上以外の事業でも、ファイナンス事業は 2022 年 10 月に子会社化した PayPay ㈱の影響により、ディストリビューション事業は ICT(情報通信技術)関連の商材およびサブスクリプションサービスの堅調な増加などの要因で全体としては 2023 年度比 172,000 百万円（2.9%）増と増収となっている。

営業利益



営業利益は、企業の本業とする事業によって稼得した利益の金額であり、企業の本業を示す指標である。営業利益は、営業収益である売上高から、営業費用である売上原価と販売費および一般管理費（営業活動に関する人件費や経費などのこと）を差し引いて計算される。

先ほどの売上高分析では 3 社とも増収となっていたが、営業利益をみると日本電信電話と比較して、KDDI とソフトバンクは 2023 年度では異なる傾向を見せていることがわかる。

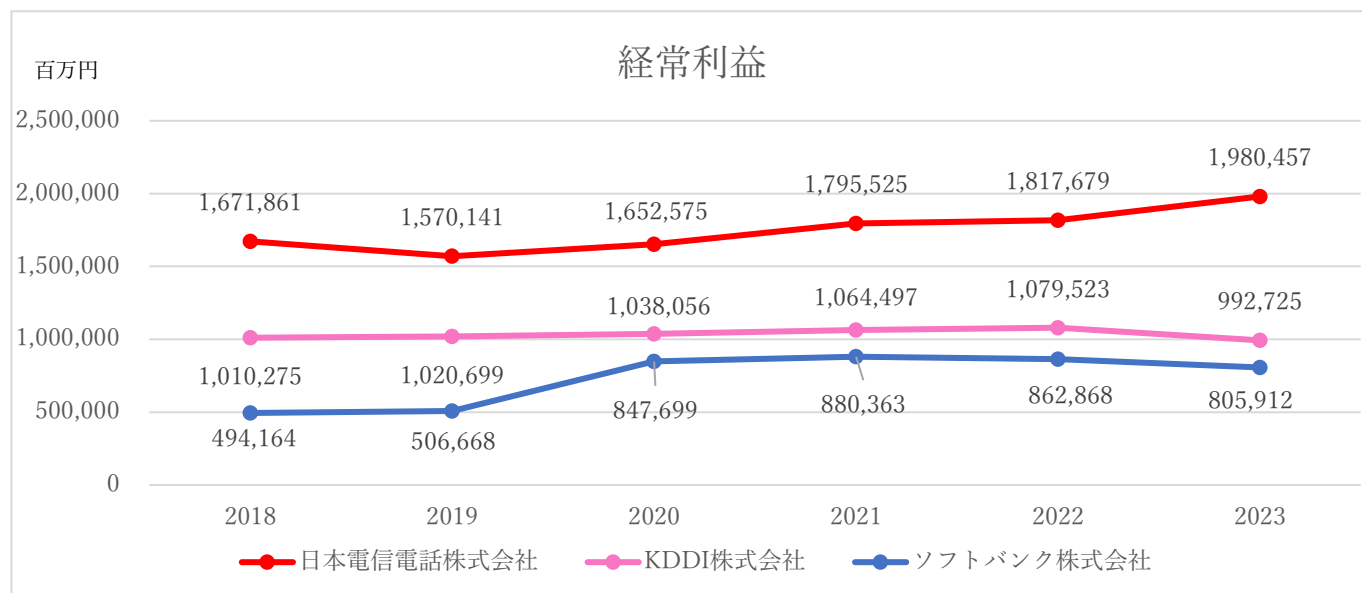
日本電信電話では、堅調な売上高の増加に伴い、また、エネルギー事業において電気料収入の減少等に伴い、収益連動費用が減少したこと等による経費の減少なども寄与し、営業利益は、前期比 5.1%増加し、1,922,910 百万円となった。

KDDIの営業利益は、前期と比較し、NEXT コア事業の成長による収入の増加等が 20,409 百万円あったものの、ミャンマー通信事業リース債権引当、低稼働通信設備の減損・撤去引当の計上やモバイル通信料収入（ローミング収入等含む）の減少等により、961,584 百万円（10.7%減）となっている。つまり、コア事業以外の事業における減益要因の比重がかなり高いことが伺える。

ソフトバンクの営業利益は、前期比 184,100 百万円(17.4%)減の 876,068 百万円となった。これは主として、メディア・EC 事業が 38,200 百万円、コンシューマ事業が 33,100 百万円、エンタープライズ事業が 26,500 百万円、ファイナンス事業が 7,400 百万円、ディストリビューション事業が 2,000 百万円、それぞれ増益となった一方、前期に計上した PayPay(株)の子会社化に伴う段階取得に係る差益 294,800 百万円が剥落したことによるものである。なお、当該段階取得に係る差益の影響を除いた場合、当期の営業利益は、前期比 110,700 百万円(14.5%)の増益となっている。なお、PayPay(株)は、インターネット銀行である PayPay 銀行の株式を LINE ヤフー傘下の Z フィナンシャルから取得することで 2025 年 4 月 1 日を目途に PayPay 銀行を子会社化することを決定している。これは、PayPay 銀行を子会社化することで、PayPay の金融サービスを強化し、収益性を高めることが狙いであると考えられる。さらに、このような背景による減益は、KDDI の減益要因とはまるで異なっていることが比較するとよくわかる。

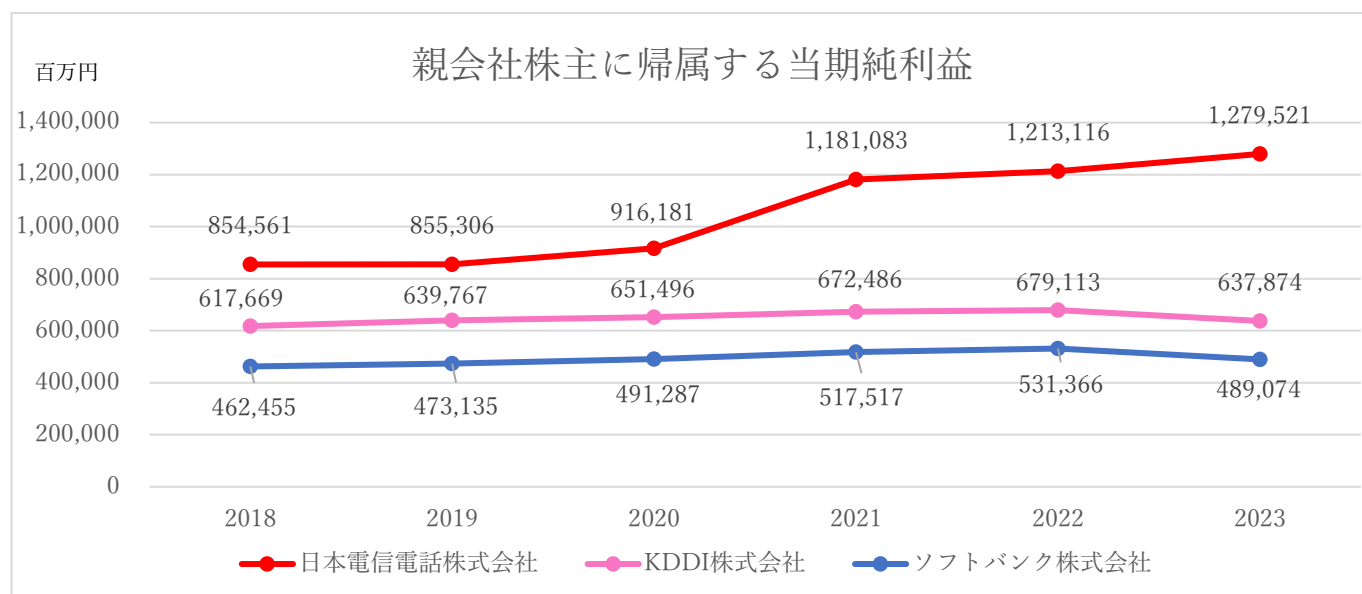
また、日本電信電話、KDDI、ソフトバンクともにそれぞれ独自の強みを活かした多様な事業を展開している。売上高の規模は異なるものの、各社ともに通信事業を核としつつ新たな分野への進出やサービスの多様化を行っている。

経常利益



経常利益は、企業活動において、毎期、常に変わず、継続的・反復的に発生する収益・費用の項目（法人税等の税金費用を除く）の各合計の差額の利益であり、当期の企業経営活動に対応した経営成績を示す指標である。また、経常利益は、業績表示利益の性質（企業の一会計期間の経営努力と経営成果からなる経営成績を示す）を最も強く持つ利益であるともいわれる。3期のそれぞれの数値を見ると、営業利益と同じような動きをしていることがみてとれる。

親会社株主に帰属する当期純利益



親会社に帰属する当期純利益は、一会計期間のすべての収益合計と費用合計の差額である当期純利益のうち企業集団の親会社の株主のみに帰属する金額である。それは企業集団の親会社の株主にとっての企業集団の経営成績を示す最も重要な指標である。また、その金額は、純資産のうちの株主資本を当期純利益として増加させた金額である。

3社とも親会社に帰属する当期純利益は、営業利益や経常利益と同様な動きである。

特に顕著なのが日本電信電話における2020年度から2021年度における増加である。これは、主にシステムインテグレーション収入（グローバル・ソリューション事業セグメント、総合ICT事業セグメント、地域通信事業セグメントの一部）が前期比4.1%増加し、3兆9,887億円（営業収益の32.8%に相当）となった。これは、グローバル・ソリューション事業セグメントにおいて、国内外ともに、コロナ渦を背景とした旺盛なデジタル化需要を取り込んだことが寄与している。

他方、KDDIとソフトバンクは、営業利益・経常利益と同様の動きをしており、その理由も、営業利益にて分析したとおりである。

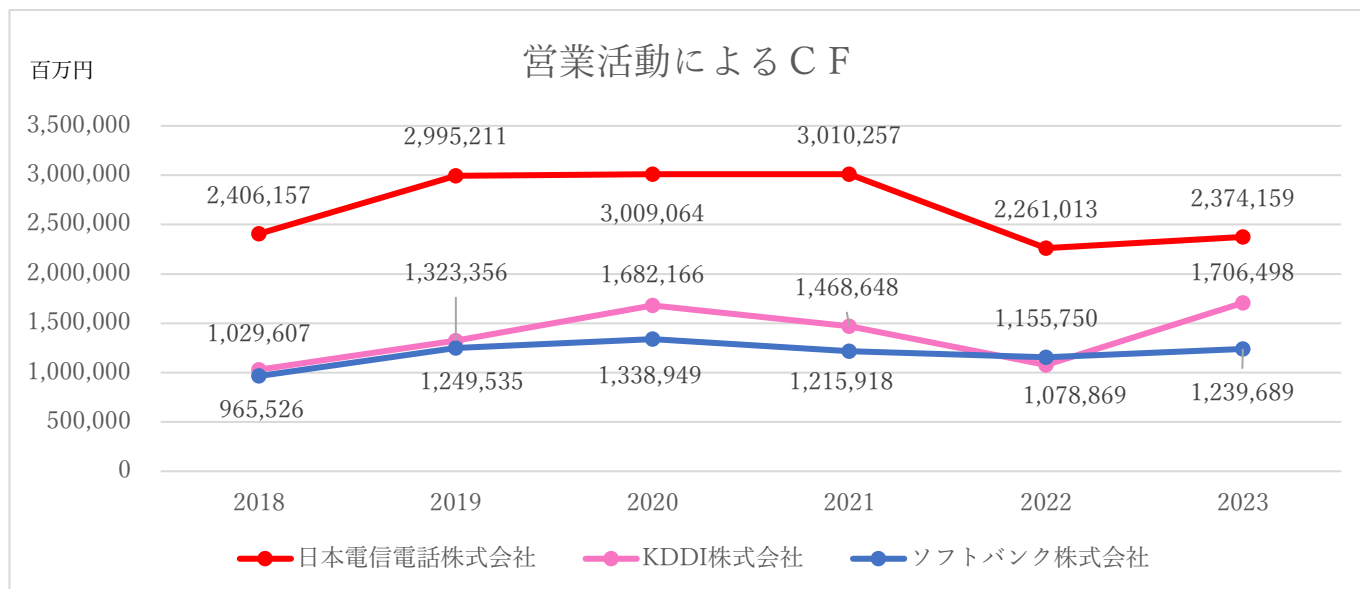
ここで、日本電信電話の主要セグメントの1つである総合ICT事業セグメントについて分析を行う。総合ICT事業セグメントにおける当連結会計年度の営業収益は、irumo等の料金プラン導入による顧客還元の拡大による減収の影響があったものの、法人事業の拡大や、金融・決済、マーケティングソリューションを始めとするスマートライフ事業の拡大等により6兆1,400億円（前期比1.3%増）となった。一方、当連結会計年度の営業費用は、コスト効率化の取組みによる費用の減少はあるものの、収益連動費用の増加等により4兆9,956億円（前期比0.6%増）となった。この結果、当連結会計年度の営業利益は1兆1,444億円（前期比4.6%増）となっている。

セグメント業績の概要

[単位：億円]

項目	2022 年度	2024 年度	増減	増減率
営業収益	60,590	61,400	810	1.30%
固定音声関連サービス	1,727	1,439	-288	-16.70%
移動音声関連サービス	10,542	9,950	-593	-5.60%
IP 系・パケット通信サービス	22,926	22,939	13	0.10%
通信端末機器販売	6,860	7,809	949	13.80%
システムインテグレーションサービス	6,095	6,422	327	5.40%
その他	12,440	12,841	401	3.20%
営業費用	49,651	49,956	305	0.60%
人件費	4,765	5,102	338	7.10%
経費	35,818	35,516	-302	-0.80%
減価償却費	7,859	8,123	265	3.40%
その他	1,209	1,214	5	0.40%
営業利益	10,939	11,444	505	4.60%

営業活動による CF



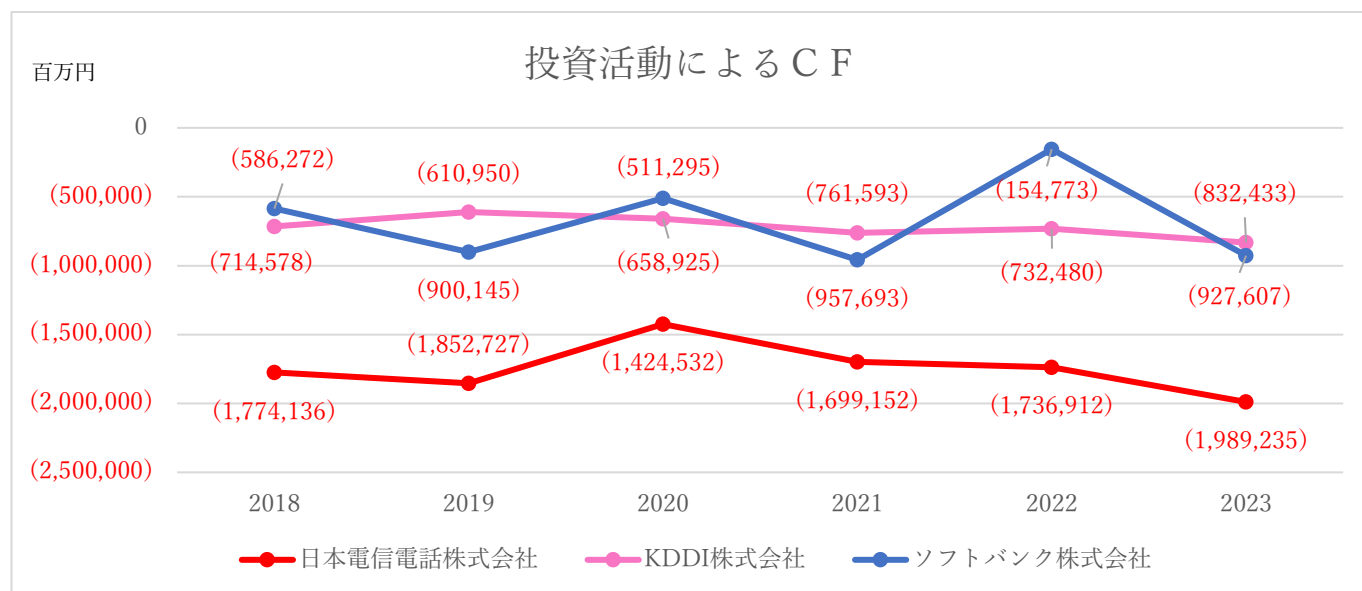
営業活動によるキャッシュ・フローとは、企業集団の本業とする事業の基本業務活動において一会計期間中に生じた収入合計と支出合計の差額としての純収入（ネット・キャッシュ・フロー）金額であり、企業集団が一会計期間中に本業で稼ぎ出したキャッシュの金額を意味する。営業活動によるキャッシュ・フローの金額が多ければ多いほど、本業によってキャッシュを稼ぎ出しているといえ、望ましいといえる。

逆説的には、本業によるキャッシュ・フローがマイナスになるということは企業にとって致命的でもある。この点、日本電信電話は総合 ICT 事業セグメント事業を含むシステムインテグレーション収入が安定的に営業キャッシュ・フローを稼ぎ出している。また、事業が創出する安定的なキャッシュ・フローが設備投資等の経常的な投資活動に必要な支出を賄っているほか、株主還元（配当・自己株式取得）や借入金等の債務返済の主な原資ともなっている。

KDDI は、2022 年度の 1,078,869 百万円から 2023 年度では 1,706,498 百万円と 627,629 百万円増加している。これは、前期と比較し、金融事業の貸出金や割賦債権等の営業債権及びその他の債権の増加幅が大きくなったものの、金融事業の預金の増加幅が大きくなったことが寄与している。この点において日本電信電話とは獲得要因が異なっている。

ソフトバンクは、2023 年度で 1,239,689 百万円の収入となり、前期比では 83,939 百万円増加している。これは主として、営業債権及びその他の債権の増加に伴う支出の増加があった一方で、調整後 EBITDA が増加し、銀行事業に係る預金や貸付金の増減により収入が増加したことによるものだ。ソフトバンクも、KDDI と同様に本業以外でのキャッシュ・インフローが増加したこと起因していることから、純粋な本業利益が増加した日本電信電話とは本質が異なるようだ。

投資活動による CF



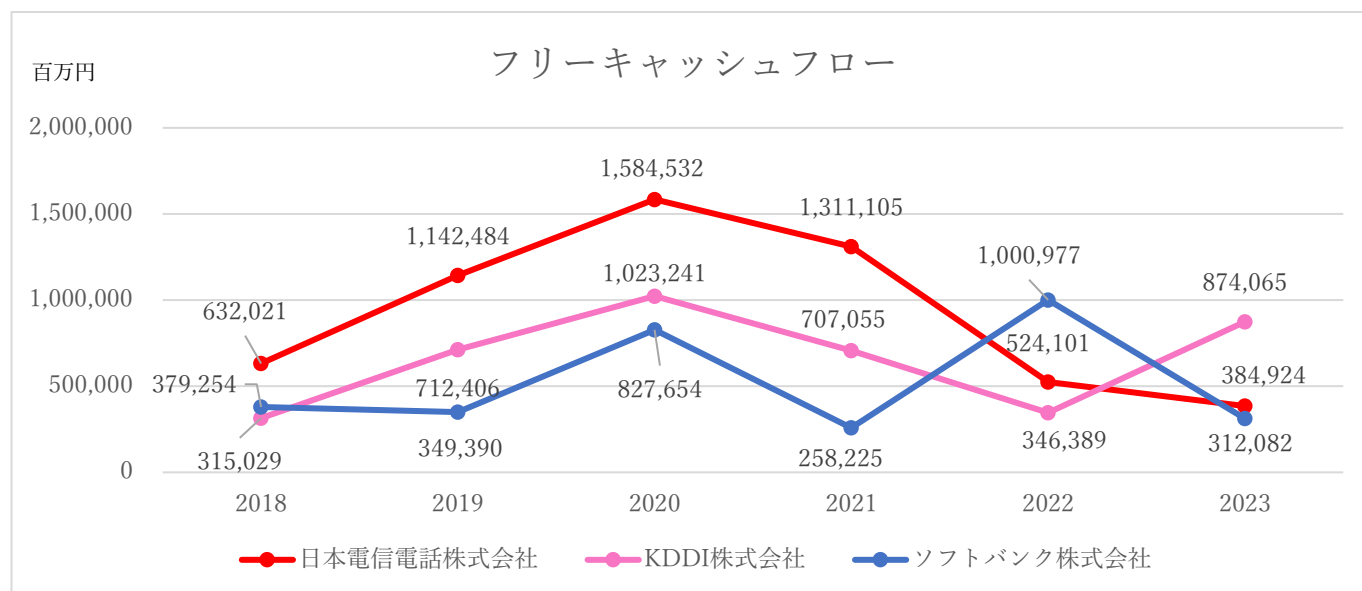
投資活動によるキャッシュ・フローとは、企業集団の投資活動において一会計期間中に生じた支出合計と収入合計の差額としての純支出金額である。投資活動には、主として、設備投資、無形資産投資、証券投資、融資がある。設備投資・無形資産投資は、工場や販売店舗、営業所、本社など関する、有形固定資産および無形固定資産の取得のための投資または支出のことである。総合通信企業である3社は通信設備などへ巨額の投資を要することから、投資活動によるキャッシュ・フローは重要な数値であるといえる。

日本電信電話においては投資活動によるキャッシュ・フローが年々減少する傾向にある。これは、保有している資産売却等の収入が、有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出の伸びを相殺していることに帰着している。

KDDIでは、カナダのデータセンター事業に係る有形固定資産の取得等による支出の増加等を理由としており、日本国内のみならずグローバル売上を推進するための設備投資を積極的に行っていることに起因している。

ソフトバンクでは、大きく増減している。特に2022年度で顕著な動きがある。これは、2022年度においてPayPay(株)を子会社化した際の現金及び現金同等物残高の受け入れに伴う収入が3,973億円あったことによる反動と、当期におい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に起因している。

フリーキャッシュフロー



フリー・キャッシュ・フローとは、営業活動で獲得したキャッシュ・フローから、事業の維持と将来の成長のために必要な設備投資などのキャッシュ・フローを差し引いた金額で、一会計期間の間に創出した、資金提供者である株主と債権者に自由に分配が可能なキャッシュ・フローのことである。フリー・キャッシュ・フローを安定的に創出することができる企業は、収益性が高い企業といえる。

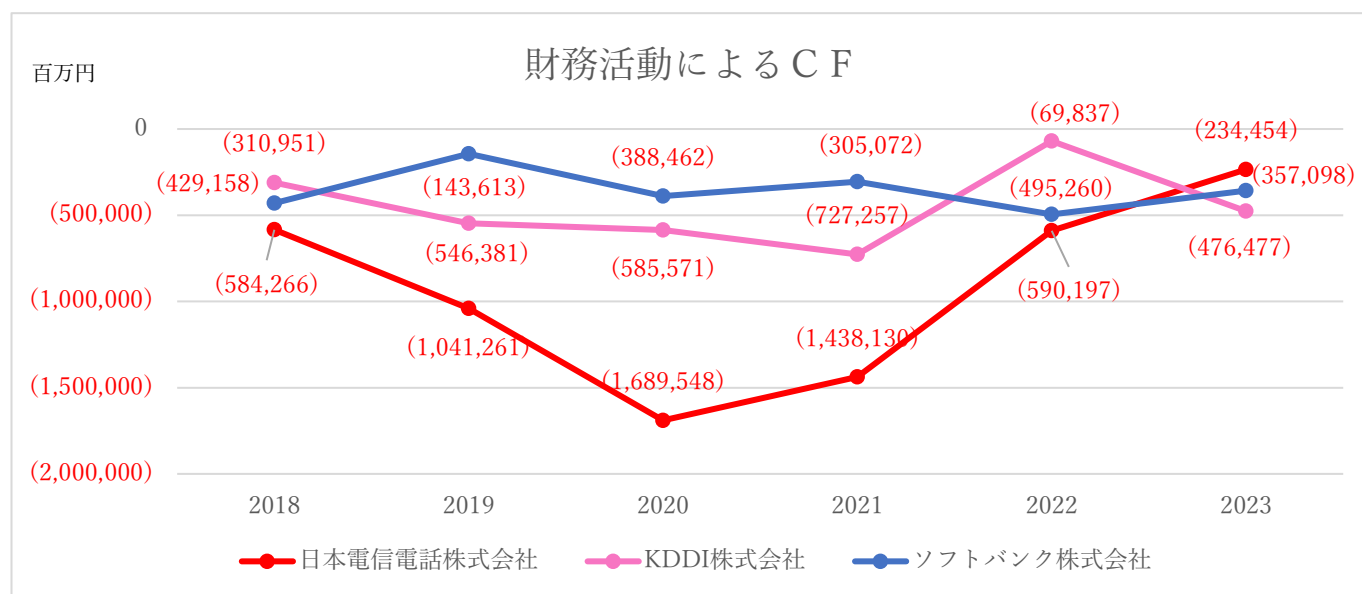
この点において、日本電信電話は 2020 年度を境に減少に転じていることからかなり積極的な投資活動を行いその結果、フリー・キャッシュ・フローが減少していることになる。

KDDI は一転増加に転じている。これは、上述した営業活動によるキャッシュ・フローの増加額 627,629 百万円が投資活動によるキャッシュ・フロー増加額 99,953 百万円を吸収した結果増加したものである。

ソフトバンクは、2022 年度は増加したものの 2023 年度に減少している。これは、上述した投資活動によるキャッシュ・フローが 772,834 百万円増加したことが響いたことが要因である。

いずれの 3 社もプラスのフリー・キャッシュ・フローであることから資金繰りには問題ないことになる。

財務活動による CF



財務活動によるキャッシュ・フローとは、企業集団の財務活動において一会計期間中に生じた収入合計と支出合計の差額としての純収支金額である。財務活動とは、資金調達に関する活動のことであり、資金調達手段には、主として、借入れ、社債発行、株式発行がある。

3社とも財務活動によるキャッシュ・フローがマイナス残高で推移している。これはどのような要因であろうか。

日本電信電話では、2020年度をボトムとして改善傾向にある。これは主に、有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出が2兆840億円となったことによる。また、前連結会計年度の1兆7,369億円から支出が2,523億円増加している。これは、当期において、前期と比べ、資産売却等による収入が2,274億円増加した一方で、有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出が2,321億円増加したほか、出資等による支出が2,188億円増加したこと等によるものである。つまり、資産売却等による収入が有形固定資産・無形資産及び投資不動産の取得による支出に対して相殺された効果がある。

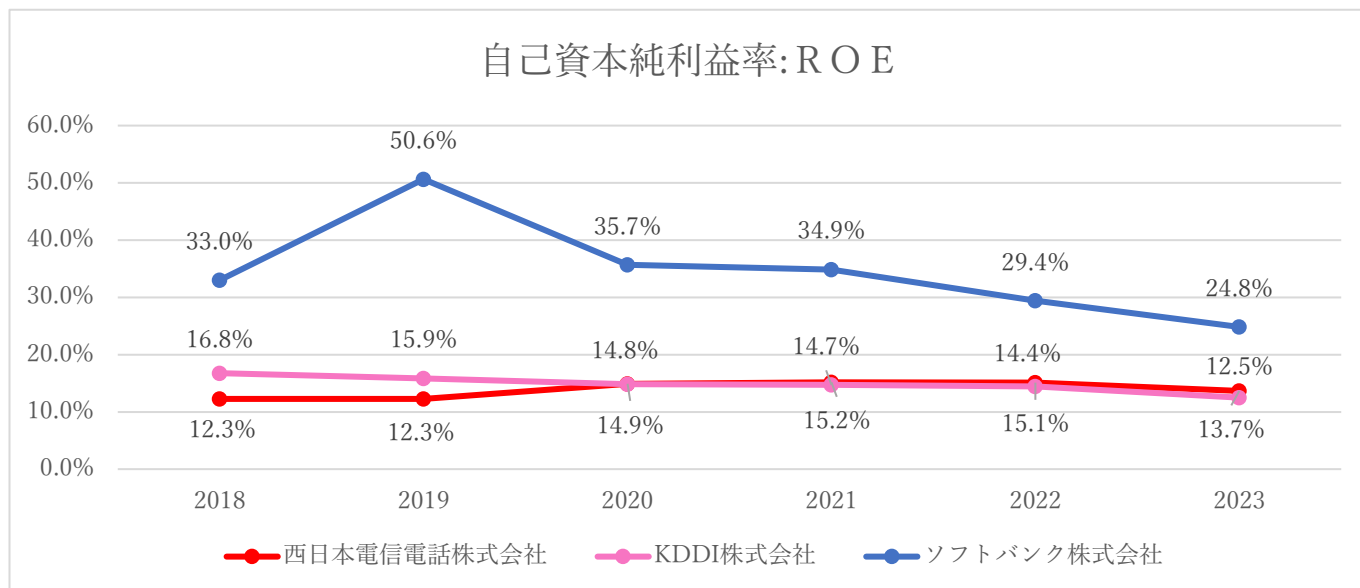
KDDIでは、2023年度は2022年に対して193,360百万円減少している。これは、前期と比較し、社債発行及び長期借入による収入の増加等により476,477百万円の支出となったことに起因する。つまりキャッシュ・インフローが増加しているということは社債発行及び長期借入残高が増加したことを意味している。

ソフトバンクは、銀行借入・リース・社債・債権流動化・種類株式の発行などの資金調達による収入がある一方で、借入金の弁済・配当金支払・自己株式の取得などの支出が上回ったことに起因する。ソフトバンクは、資金調達において安定的に推移しているといえるのではないかな。

2. 収益性分析

収益性分析の指標として、3社のROE、ROA[営業利益]、ROA[最終利益]、売上総利益率、売上高営業利益率、売上高最終利益率等を用いる。

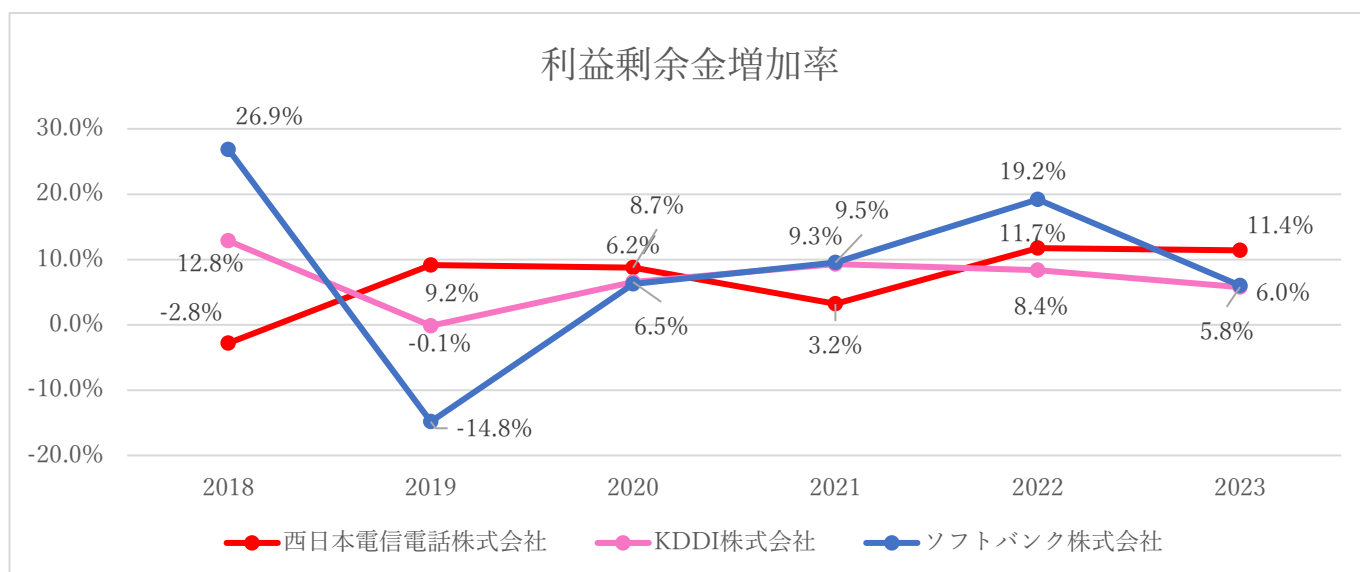
自己資本純利益率：ROE



ROEは、自己資本純利益率(Return on equity)のことであり、企業集団の親会社株式にとっての資本利益率を意味している。なお、3社ともROEが10%以上の企業となっている。これらの3社がROEを10%以上にすることができている理由・メカニズムについては後に詳述する。

日本電信電話は2019年度に50.6%となったのちは減少に転じている。

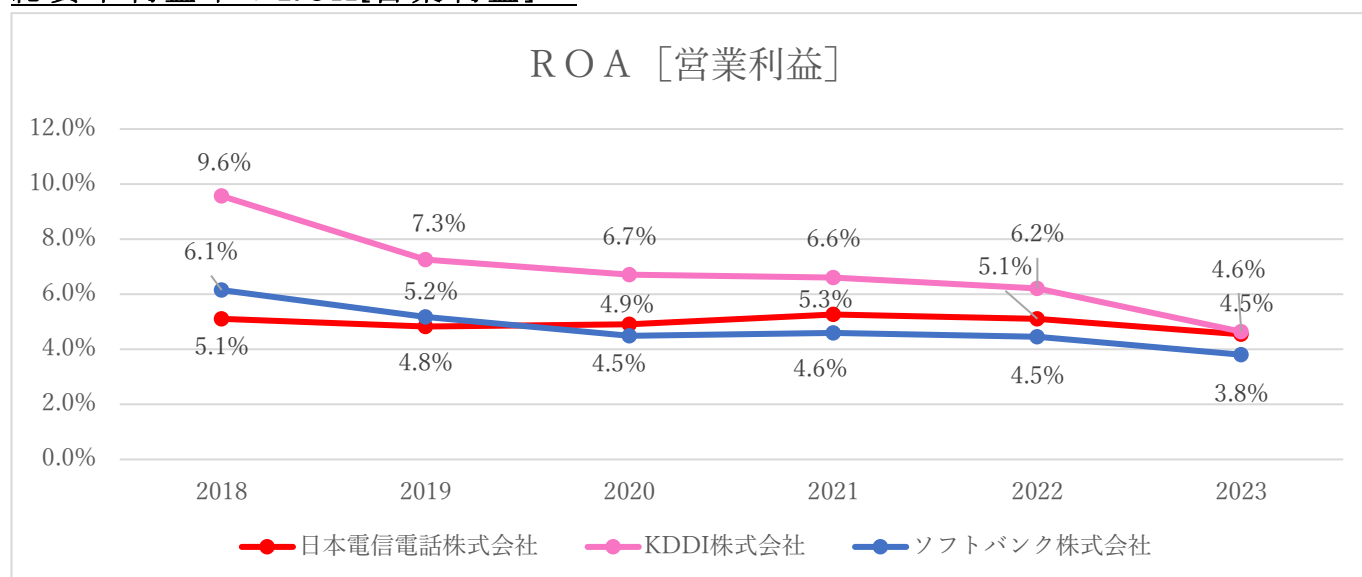
KDDIとソフトバンクは、比較期間内においては特におおきな変動はなく安定的に推移している。



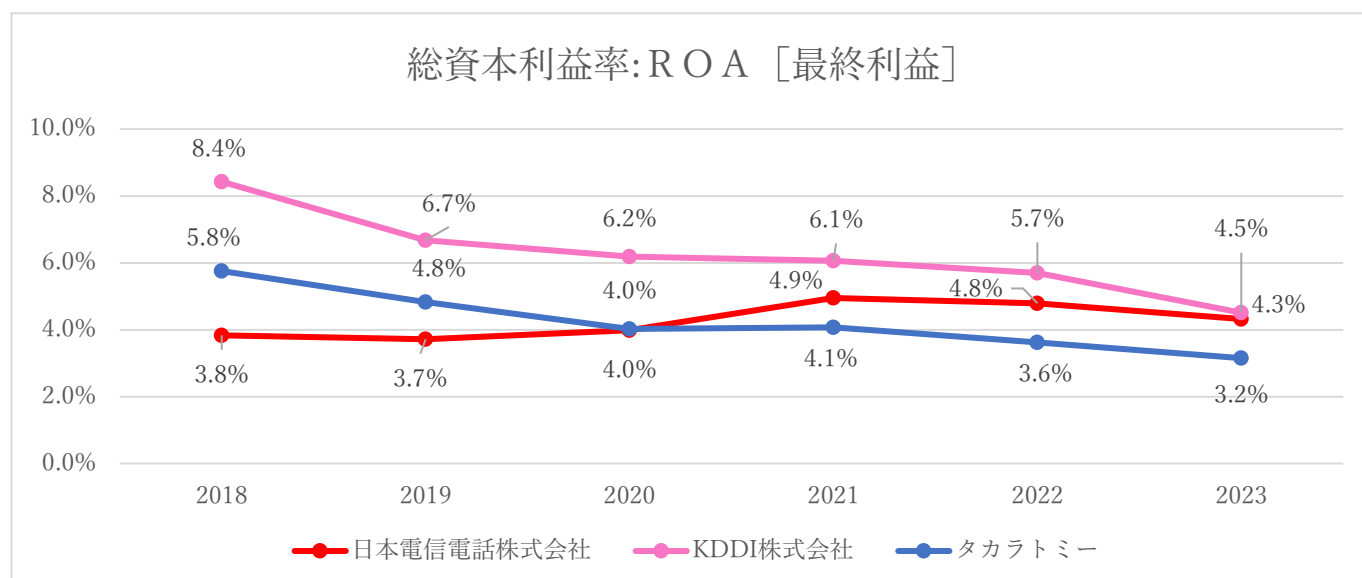
利益剰余金増加率とは、企業の利益剰余金が複利を加味して平均的にどれだけ成長しているかを測定する指標である。利益剰余金は、企業が積み立てた利益を指し、株主資本の一部として貸借対照表の純資産の部に記載される。利益剰余金が増加すると、株主への配当原資を増やすことができる。

特筆すべきは、ソフトバンクにおける 2019 年度で大きく増加率を落としている点である。これは、共通支配下の取引による変動による減少 501,003 百万円が、主として、共通支配下の取引である Z ホールディングス(株)の子会社化に伴い取得した資本と Z ホールディングス(株)株式の取得対価との差額をのれんとして計上するのではなく、資本剰余金から控除したことによる資本剰余金の減少と、親会社であるソフトバンクグループ(株)が Z ホールディングス(株)を取得した日から当社が Z ホールディングス(株)を取得した日の間に発生した取得後剰余金をすべて取崩し、当社の取得日以降の剰余金を反映する会計方針を採用したことによる資本剰余金の増加および利益剰余金の減少から構成されている。つまり、会計方針の変更により、このように利益剰余金増加率に影響を与えていることがわかる。

総資本利益率：ROA[営業利益]



総資本利益率：ROA[最終利益]

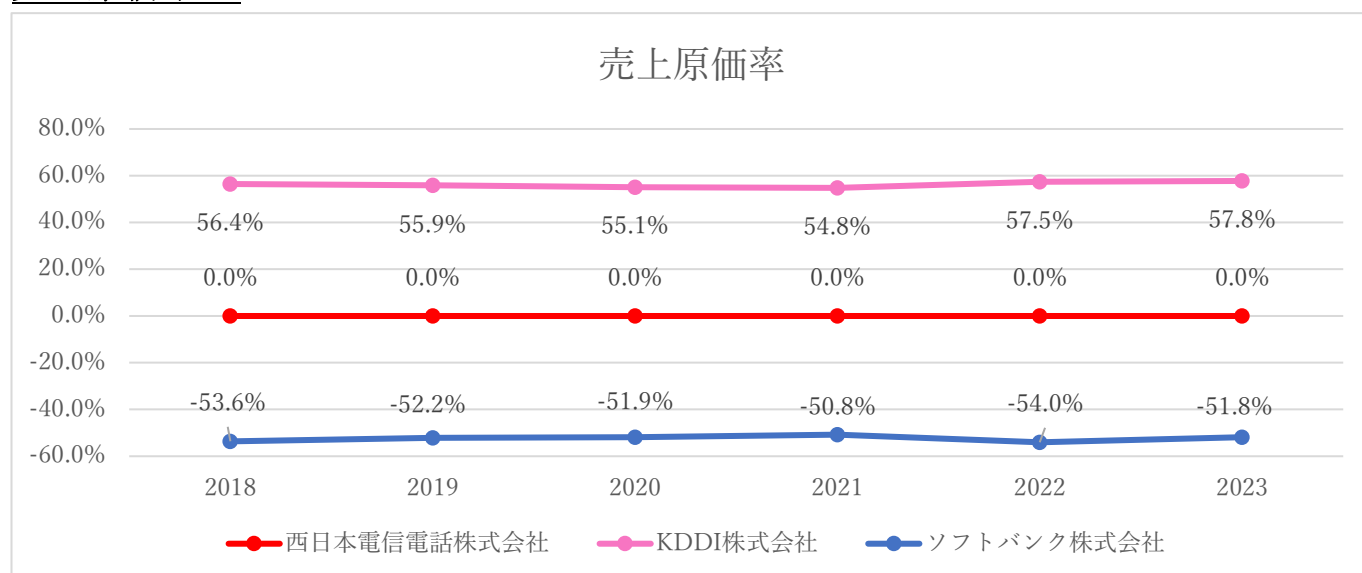


ROA は、総資本利益率・総資産利益率（return on asset）のことであり、企業の資金提供者全体にとっての資本利益率を意味し、同時に、企業の資産全体が生み出す利益に関する資本効率を示す。貸借対照表に基づき、総資本と総資産の金額は一致する。

いずれの3社も安定的に推移しているものの、緩やかな減少傾向となっている。この共通している要因の1つは、政府からの通信料金引き下げ圧力が考えられる。2020年当時の首相菅義偉首相は、官房長官であった2018年に通信事業者間で競争がしっかり働く仕組みを徹底したいと表明し、このような発言が事実上通信事業者に対して政権与党における料金値下げの圧力となった。2021年には、総務省から「モバイル市場の公正な競争環境の整備に向けたアクション・プラン」の進捗状況が公表され、携帯電話事業者においても、公正な競争環境の下、各自の経営判断に基づき、料金値下げに向けて不断の取組を行うことが期待されるとさらに圧力をかけた。

事実、このような取組後、通信事業者各社は利用料金がおおよそ4割値下げされたといわれる。このような政府主導の政策によりROAを押し下げたものとみられる。

売上原価率



売上減価率とは、売上高に占める売上原価の構成比率のこと、低い方が収益性が高くなり望ましい。原価率を引き下げる方策としては一般的に、次のような手法がある。

① 仕入コストの削減

規模の利益を活かした生産、交渉力の強化など

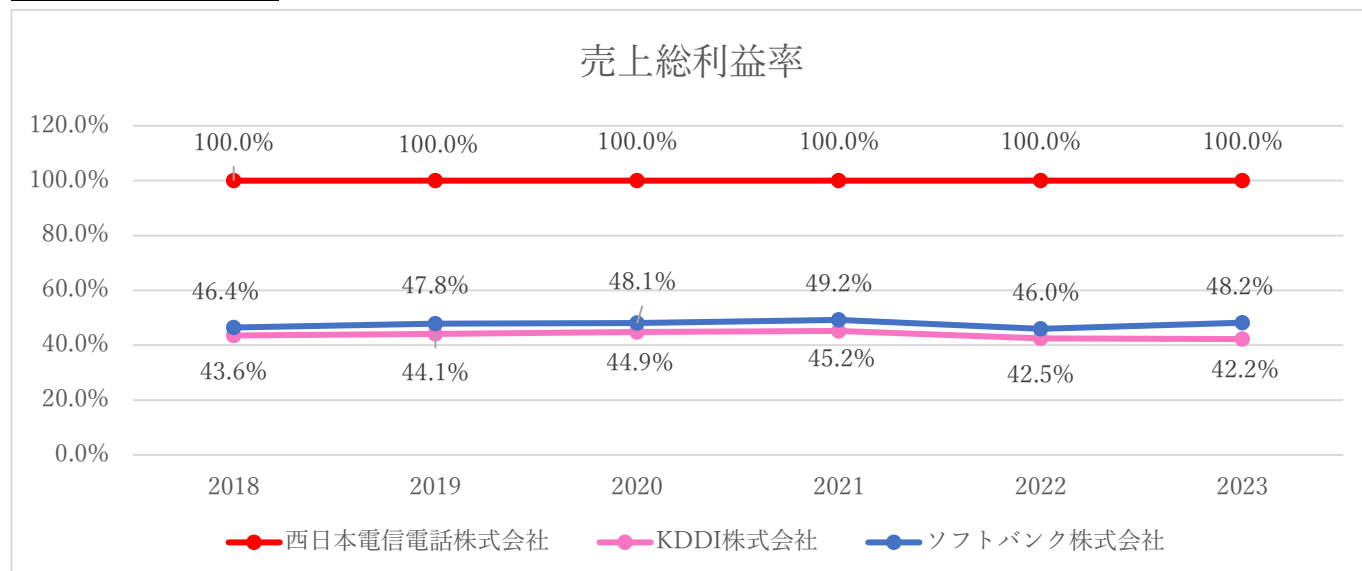
② 業務の効率化（業務改善）

ファクトリーオートメーションや、DX化推進など。

③ サプライチェーンの最適化

日本電信電話が0%となっているのは、有価証券報告書における連結損益計算書及び連結包括利益計算書において営業収入（売上高から売上原価を控除した残額）のみを開示していることに起因している。

売上総利益率

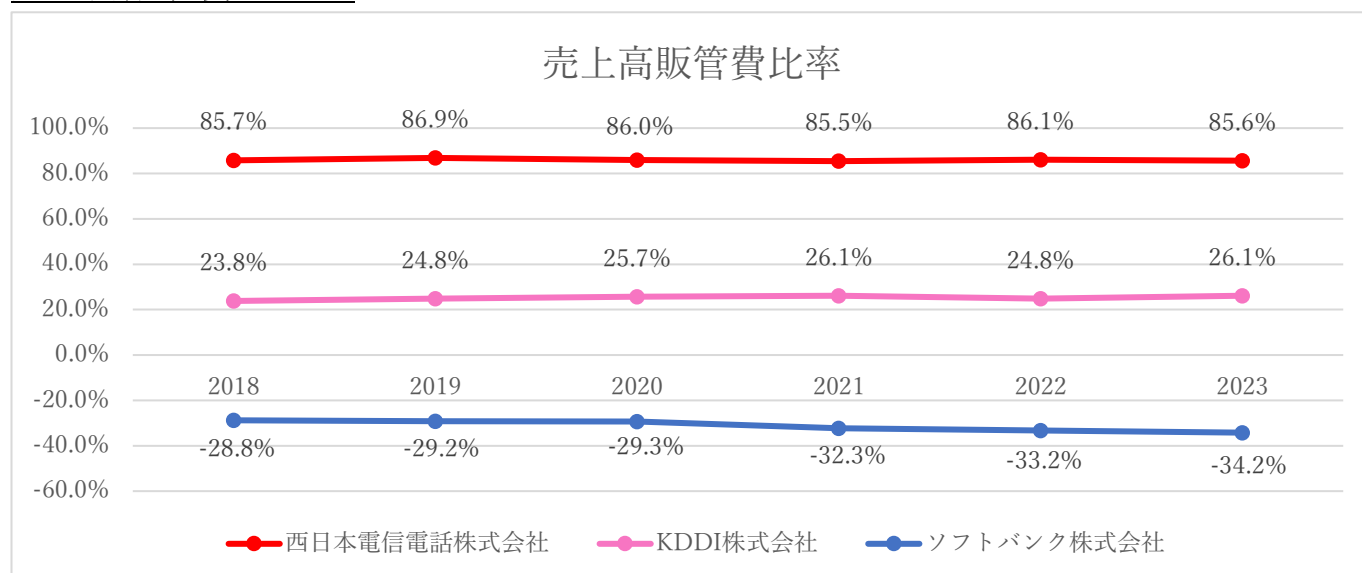


売上総利益率とは、売上高に占める売上総利益の構成比率のことであり、高い方が収益性が高くなり望ましい。

なお、日本電信電話が 100%となっているのは、上述したとおり有価証券報告書における連結損益計算書及び連結包括利益計算書において営業収入（売上高から売上原価を控除した残額）のみを開示していることに起因している。

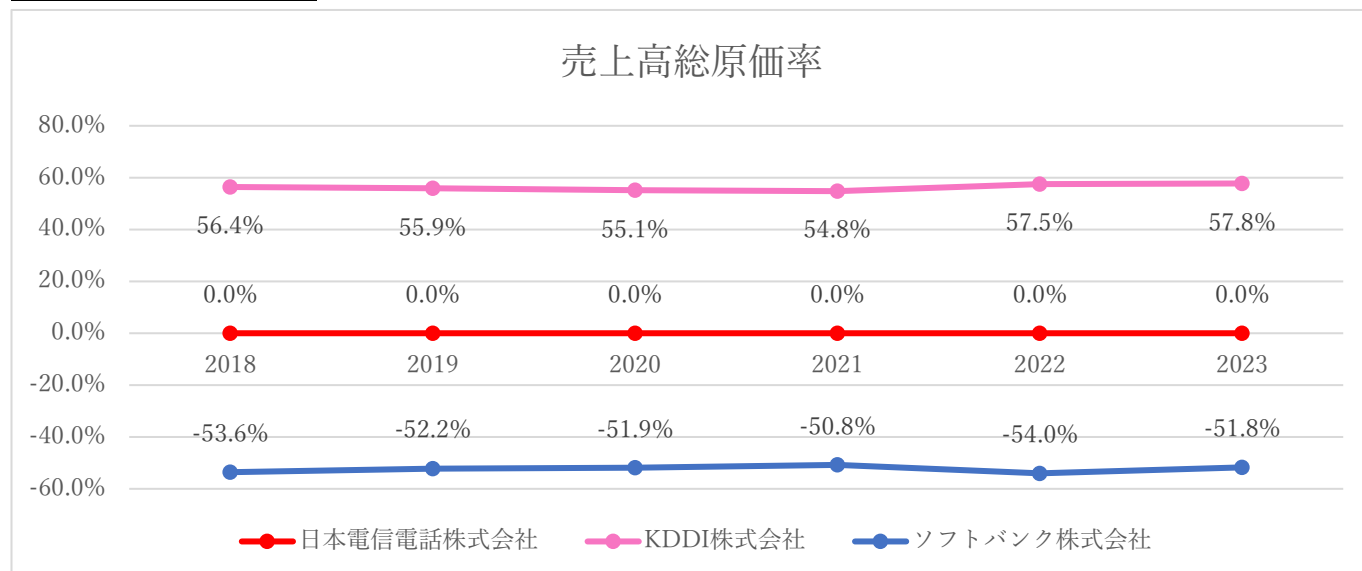
KDDI 及びソフトバンクもおおむね 42%から 49%の範囲で安定して推移していることがわかる。

売上高販管費比率



売上高販管費比率は、売上高に占める販売費及び一般管理費の構成比率のことあり、低い方が収益の効率性が高く望ましい。

売上高総原価率



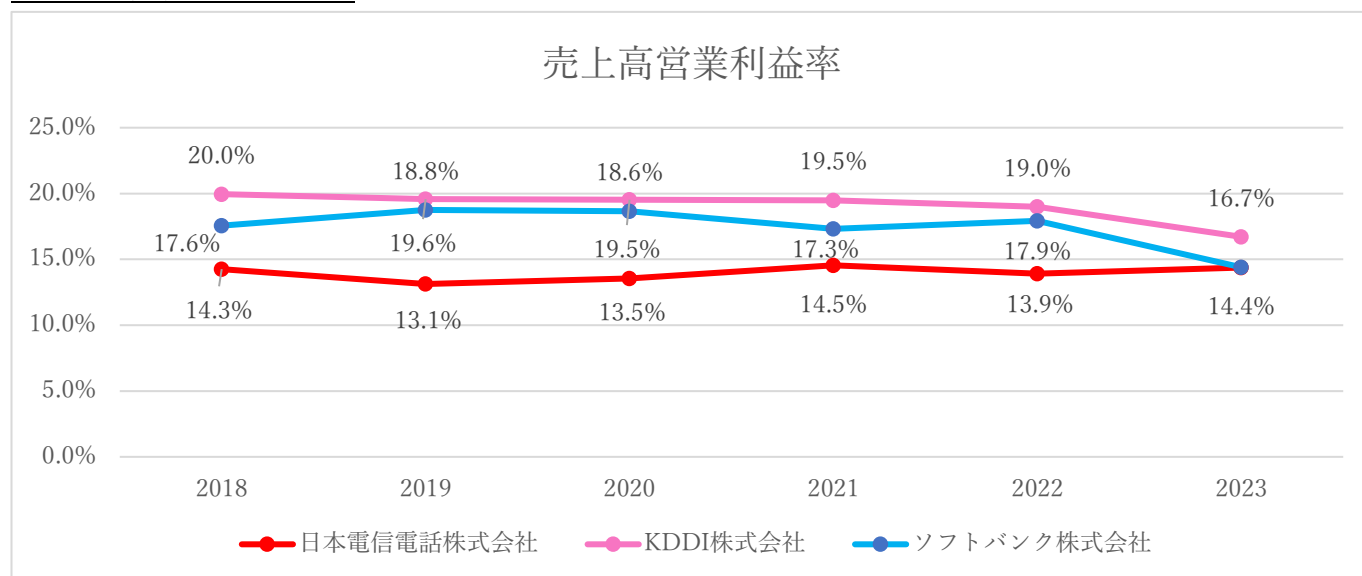
売上高総原価率は、売上に対してどれだけのコスト（原価）がかかっているかを示す指標である。企業のコスト効率や利益構造を分析する際には重要な役割を果たす。

日本電信電話が 0% となるのは前項と同様の理由である。

KDDI の売上高原価率は、おおむね 55% 前後で安定して推移している。

ソフトバンクの売上高総原価率がマイナス数値となるのは、ソフトバンクの会計処理方法とその事業構造に要因がある。ソフトバンクは、連結対象のストラクチャード・エンティティとして、金銭の信託がある。ソフトバンク・ビジョン・ファンドともよばれる大規模な投資活動では、投資先企業の評価益や固定資産・有価証券等の売却益が売上高として計上されることがある。これらの投資活動については、直接対応する売上原価は存在しないかあるいは極めて低い場合がある。その結果として、売上原価が売上高を上回り、売上総原価率がマイナスとなる場合があるのである。

売上高営業利益率



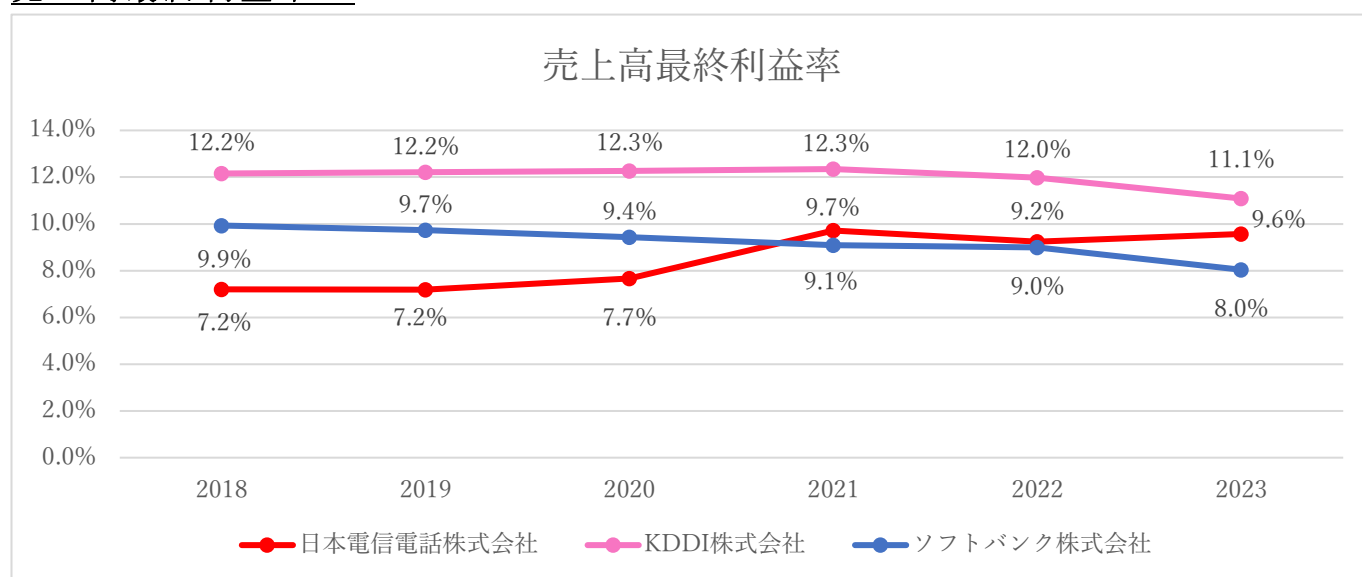
売上高営業利益率とは、売上高に占める営業利益の構成比率のことであり、高い方が収益の効率性が高く望ましい。また、企業の本業による収益率を測る重要な指標でもある。

最も本業による収益を上げていると思われる日本電信電話の売上高営業利益率が思ったより高くない。これは、不要資産の除却・老朽化設備の更新など、設備保守に係るコストが増加していることがその要因の一つであると考えられる。

KDDIは、前述した通信料減少のマイナス要因がありながらも、概ね堅調に推移している。また、このほかミャンマーにおける海外通信事業に関連したリース債権の引当金を計上したことも原因である。

ソフトバンクは、2022年度までは堅調に推移していたが、2023年度に「おうちでんき」を展開している電力事業の契約数及び契約単価の減少などの要因で3.5%減少している。

売上高最終利益率



売上高最終利益率とは、売上高に占める親会社株主に帰属する当期純利益（最終利益）の構成比率のことであり、高い方が収益の効率性が高く望ましい。売上高を増加させれば最終利益の金額が大きくなり、売上高最終利益率が高いほど、最終利益の増加幅が大きくなる。

売上高最終利益率も他の指標と同様に、3社とも2018年度から緩やかな減少となっている。このなかで、日本電信電話は増加しているがその要因としては、日本電信電話は2020年12月に株式会社NTTドコモを完全子会社化した。これによりNTTドコモの利益が日本電信電話の連結業績に反映されたため最終利益の増加に寄与したものと考えられる。

3. ROE 分析

デュポン・システムを用いた ROE の分析

ROE とは自己資本純利益率のことであり、企業集団の親会社株主にとっての資本利益率を意味している。また、デュポン・システムとは、ROE を 3 つの要素に分解し、それぞれの要素が ROE に与える影響を分析する方法である。

ROE は、次の 3 つの要素に分解できる。

ROE=売上高純利益率×総資本回転率×財務レバレッジ比率

- ・ 売上高純利益率（収益性）：
→ 売上からどれだけの利益を生み出しているか。営業効率の向上で改善できる。
- ・ 総資本回転率（効率性）：
→ 総資本（資産）をどれだけ効率よく使って売上を上げているか。資産の有効活用がポイントとなる。
- ・ 財務レバレッジ比率（安全性）：
→ 自己資本に対してどれだけ負債を活用しているか。適度な負債活用で ROE を向上できるが、過度な負債はリスクを伴う。

デュポン・システムを用いて ROE を向上させるためには以下の 3 つの方法がある。

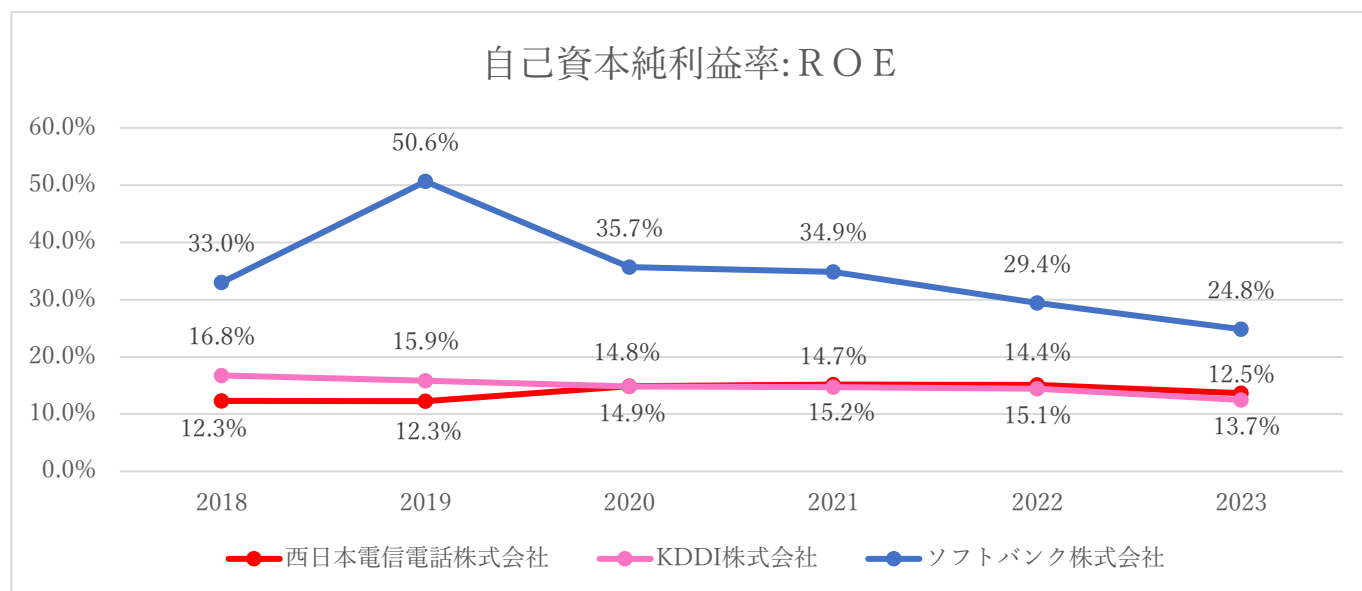
- ① 売上高純利益率を上げる → コスト削減や価格戦略で利益率を向上させる。
- ② 総資本回転率を上げる → 資産の効率的運用（在庫管理の最適化、設備投資の見直しを行う）。
- ③ 財務レバレッジの活用 → 負債を適度に活用して、自己資本の効率を高める。

ROA との関係

ROA [最終利益]	=	売上高最終利益率	×	総資本回転率
ROE	=	売上高最終利益率	×	総資本回転率 × 財務レバレッジ比率
ROE	=	ROA [最終利益]	×	財務レバレッジ比率

ROE は ROA（総資産利益率）と財務レバレッジ比率の積としても表される。4 つ目の方法として、ROA を高めることで ROE も向上できるが、財務レバレッジを使いすぎると財務リスクが増大するため、バランスが重要だ。

ROE 比較



ROE（自己資本純利益率）について、日本電信電話は 2019 年度をピークとして減少に転じている。

KDDI とソフトバンクも、通信事業の不振などの原因で ROE が減少していると考えられる。

しかし、いずれの 3 社も ROE は 10% 以上をキープできている。次項において、それぞれの企業が ROE を維持することができている理由・メカニズムを財務構造および企業構造、経営構造の特質の観点から説明してみたい。

デュポン・システムによる ROE の分析

日本電信電話株式会社

	売上高 最終利益率	総資本回転率 (回)	財務レバレッジ 比率(倍)	ROA [最終利益]	ROE
2019 年 3 月	9.6%	1.01	1.27	3.8%	12.3%
2020 年 3 月	9.3%	1.04	1.27	3.7%	12.3%
2021 年 3 月	9.4%	1.46	1.00	4.0%	13.7%
2022 年 3 月	10.3%	1.35	1.00	4.9%	13.9%
2023 年 4 月	9.8%	1.40	1.00	4.8%	13.8%
2024 年 3 月	10.1%	1.23	1.00	4.3%	12.3%

KDDI 株式会社

	売上高 最終利益率	総資本回転率 (回)	財務レバレッジ 比率(倍)	ROA [最終利益]	ROE
2019 年 3 月	12.2%	1.10	1.10	9.6%	16.8%
2020 年 3 月	12.2%	1.08	1.11	7.3%	15.9%
2021 年 3 月	12.3%	1.01	1.10	6.7%	14.8%
2022 年 3 月	12.3%	0.99	1.11	6.6%	14.7%
2023 年 4 月	12.0%	1.00	1.11	6.2%	14.4%
2024 年 3 月	11.1%	0.99	1.10	4.6%	12.5%

ソフトバンク株式会社

	売上高 最終利益率	総資本回転率 (回)	財務レバレッジ 比率(倍)	ROA [最終利益]	ROE
2019 年 3 月	9.9%	2.30	1.35	5.8%	33.0%
2020 年 3 月	9.7%	2.85	1.71	4.8%	50.6%
2021 年 3 月	9.4%	1.90	1.78	4.0%	35.7%
2022 年 3 月	9.1%	1.97	1.72	4.1%	34.9%
2023 年 4 月	9.0%	1.61	1.66	3.6%	29.4%
2024 年 3 月	8.0%	1.55	1.66	3.2%	24.8%

日本電信電話株式会社の ROE 分析

ROE（自己資本純利益率）について、日本電信電話は 2019 年度をピークとして減少に転じている。これは、通信事業の不振などの原因で純利益が減少していることに加え、利益を内部留保が増加したことで自己資本が増加し、この結果、ROE の分母である自己資本が大きくなり ROE が減少したことが考えられる。また、日本電信電話は、他の 2 社と比べても企業規模が大きい。特に、高い自己資本比率が示すとおり安定した財務基盤を持っていること、多額の内部留保を保持していることを考えると日本電信電話が最も堅実な経営を行っているとは評価できる。

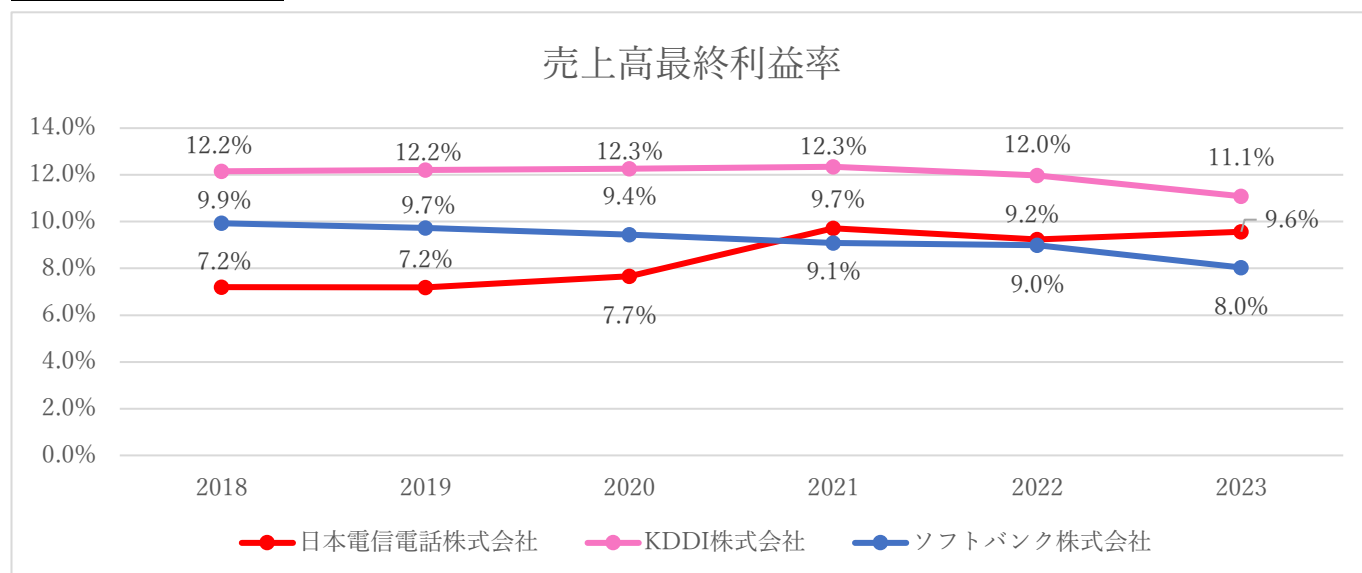
KDDI 株式会社の ROE 分析

KDDI の ROE は、過去 6 年間に於いて安定的に推移しているものの、2024 年度は前年の 14.4% からわずか 1.9% 減少した。一般的には ROE が 10% を超えると優良企業と評価されるところ、KDDI も 10% 超えをキープしていることから安定した収益性を維持しているといえる。2024 年度の ROE の減少要因としては、営業利益の減少によるものの他、5G インフラ（第 5 世代の移動通信システムを整備した通信インフラのこと。5G は、高速・大容量、低遅延、多接続などの特徴があり、IoT 社会の実現に不可欠なインフラとして期待されている）の展開や、将来的な DX 化のための設備投資を積極的行ったことから ROE を減少させているのではないかと考えられる。

ソフトバンク株式会社の ROE 分析

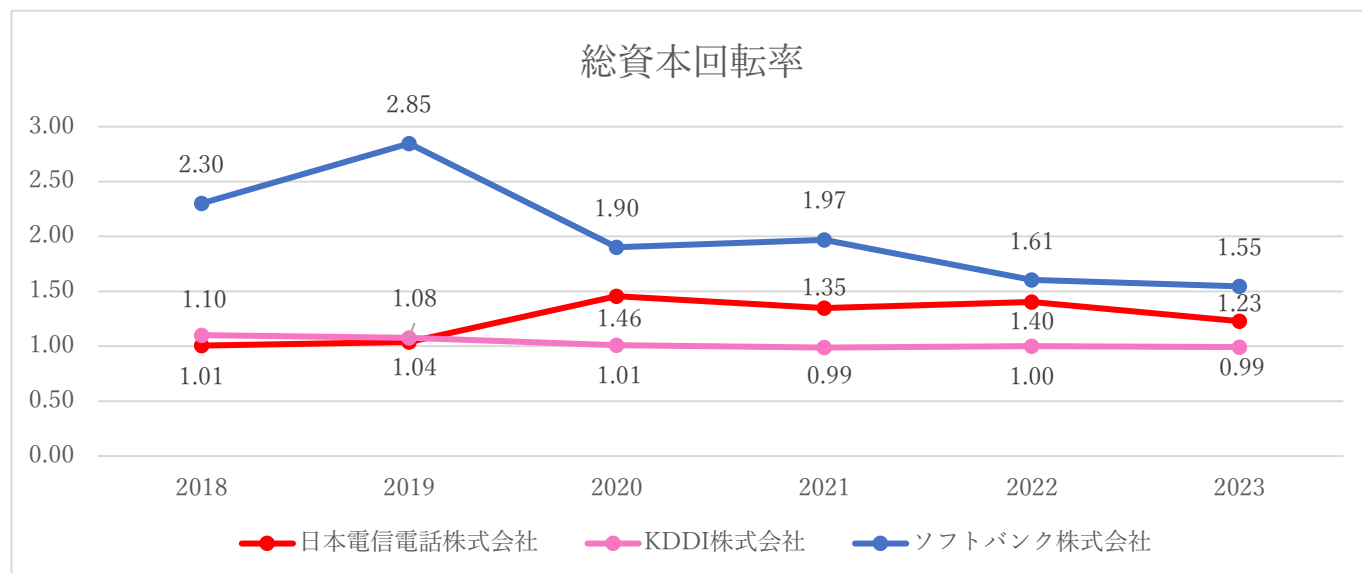
ソフトバンクの ROE は、2019 年度を頭打ちとして減少に転じている。この主要要因は、PayPay 株式会社の子会社化に伴う段階取得による差益が計上されていたのであるが、これが 2024 年度に剥落したため純利益が減少したことに帰着する。このほか、非支配持分に帰属する純利益（LINE ヤフーグループ）が減少したことも要因の一つである。ソフトバンクでは、本業以外での積極的な投資活動が、ROE に少なからず影響を与えているのである。

売上高最終利益率



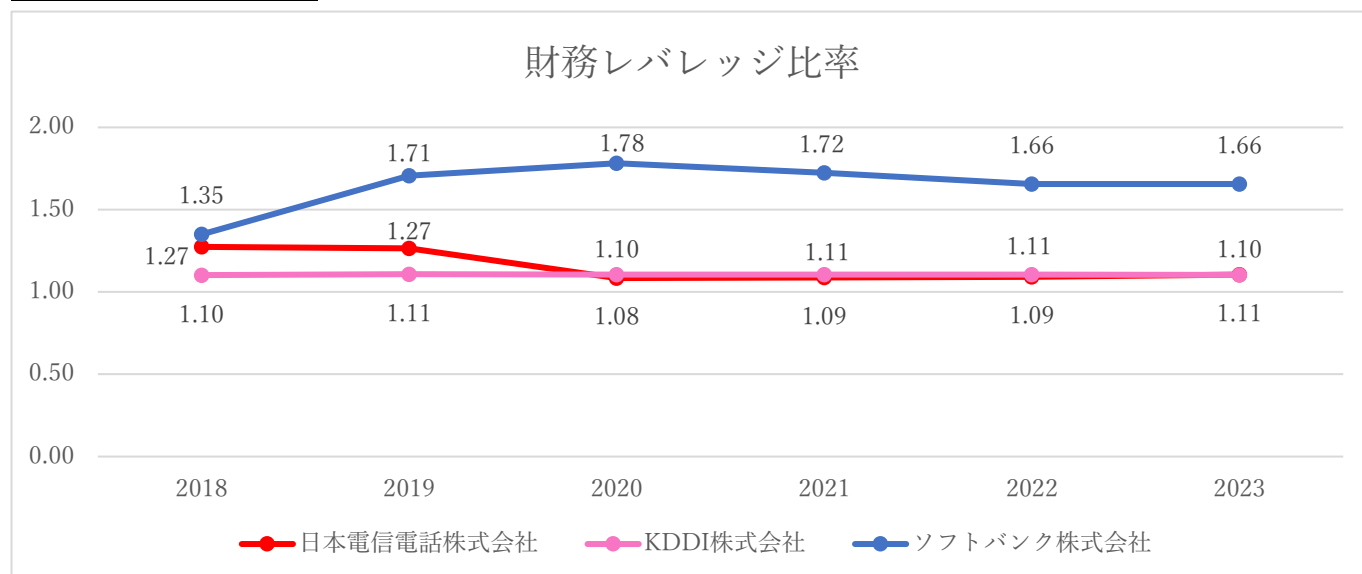
売上高最終利益率とは、売上高に占める親会社株主に帰属する当期純利益（最終利益）の構成比率のことであり、高い方が収益の効率性が高く望ましい。売上高を増加させれば最終利益の金額が大きくなり、売上高最終利益率が大きいほど、最終利益の増加幅が大きくなる。

総資本回転率



総資本回転率とは、売上高と総資本の金額の比率のことであり、営業活動における資本又は資金の投資・回収というサイクルの観点からの資本の利用度合いを示す指標である。資本回転率が高いほど資本の利用度が高いことになる。

財務レバレッジ比率

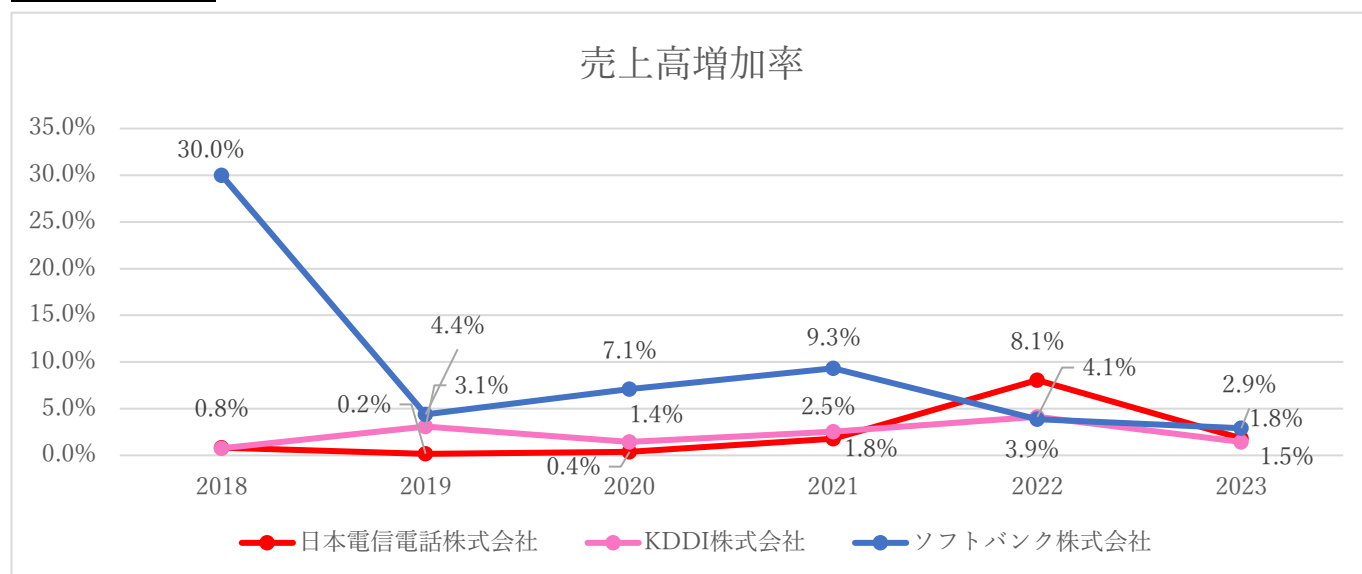


財務レバレッジ比率とは、株式会社の元手としての自己資本の金額を基準として、何倍の総資本を運用しているかを示す比率である。財務レバレッジ比率は自己資本比率の逆数で、レバレッジはこの力のこと。この比率が高いほど、負債を利用して、使用する資本総額を増やしていることになる。

4. 成長性分析

成長性分析として、3社の売上高増加率、営業利益増加率、最終利益増加率、純資産増加率、利益剰余金増加率をそれぞれ比較する。

売上高増加率



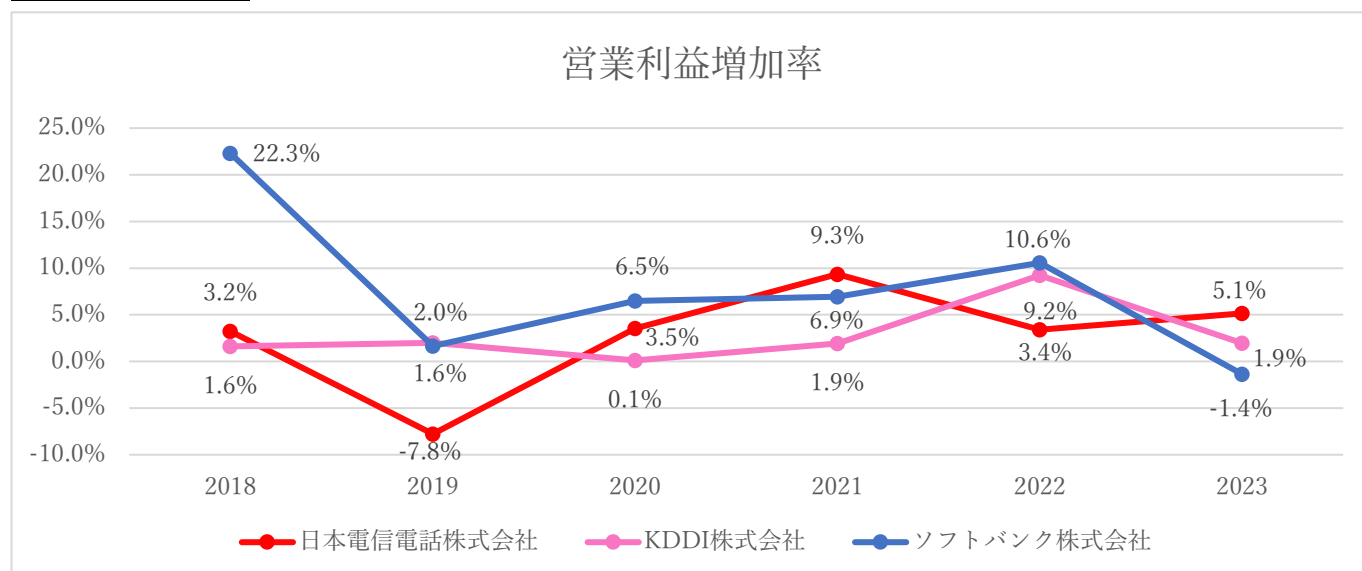
売上高増加率とは、企業の当期の売上高が前期に比べてどのくらい伸びたかを示す指標である。

日本電信電話は、大きくは伸びていないもののプラス成長を続けている。

KDDIは、2022年度と比較して、楽天ローミング収入の減少、ミャンマー通信事業に関連するリース債権の回収遅延に伴う貸倒引当金の計上などの理由により2023年度は減少に転じている。

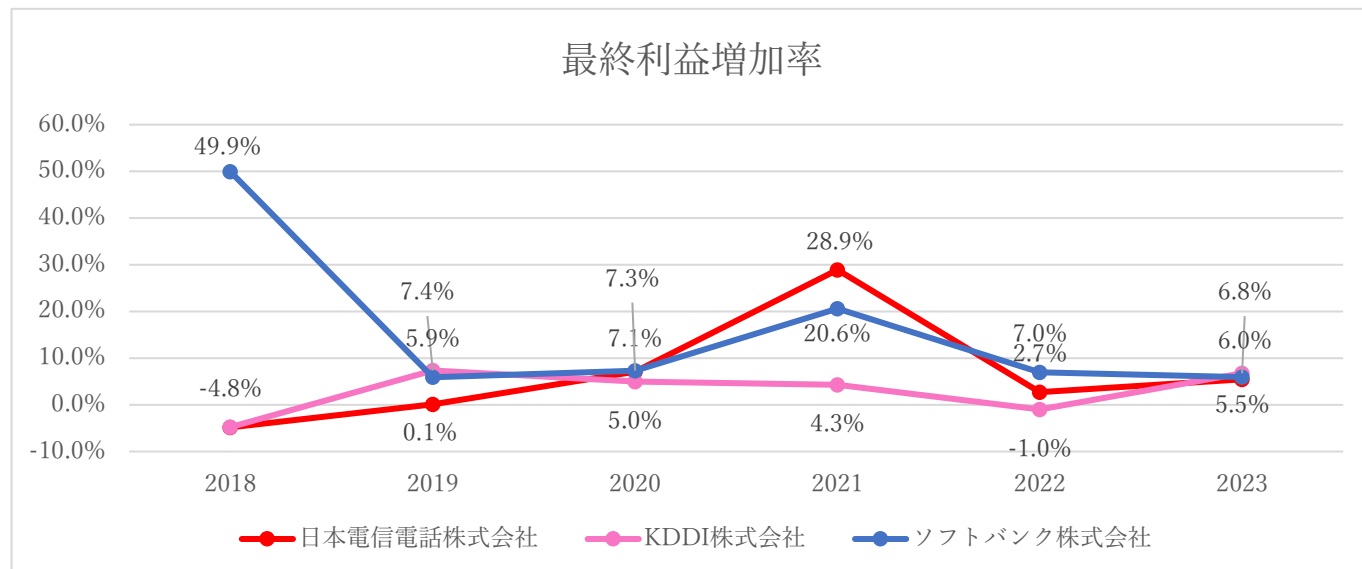
ソフトバンクの2018年度と2019年度での大きな減少は、国際会計基準(以下「IFRS」)により連結財務諸表を作成したことで収益認識の基準等が変更したことに起因していると考えられる。また、2021年をピークに減少に転じている。

営業利益増加率



営業利益増加率とは、企業の本業とする事業によって稼得した利益が増えた分の金額であり、企業の本業の業績の伸びしろを示す指標である。営業利益は、営業収益である売上高から、営業費用である売上原価と販売費及び一般管理費（営業活動に関する人件費や経費などのこと）を差し引いて計算される。

最終利益増加率



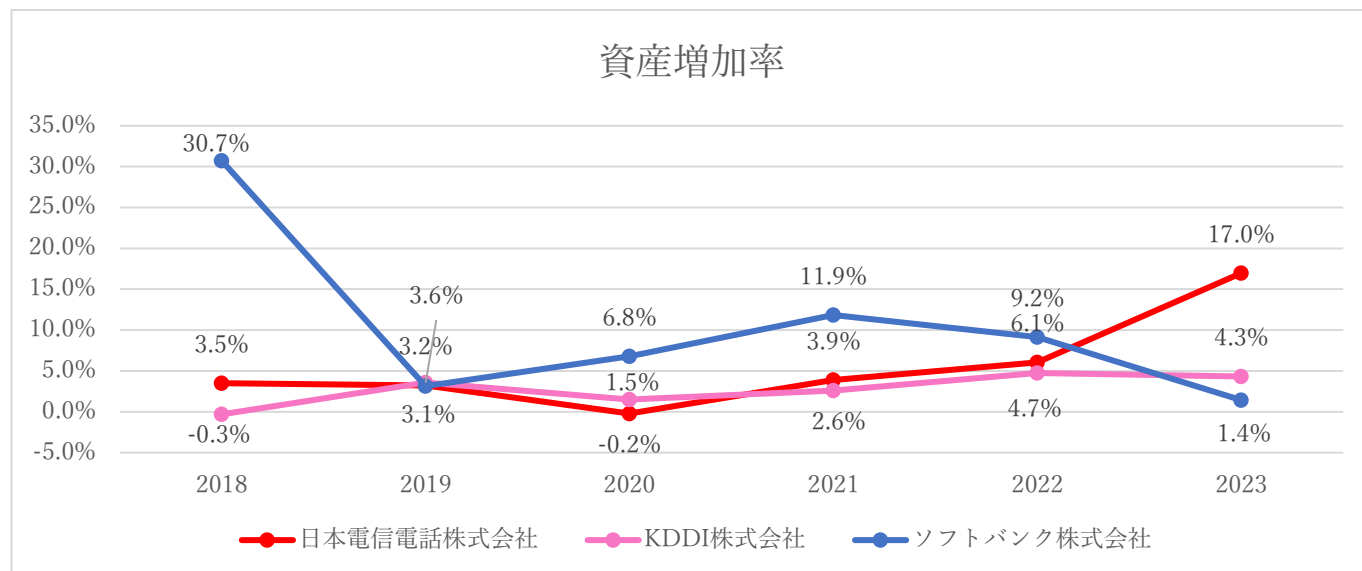
最終利益は、親会社株主に帰属する当期純利益とも呼ばれ、企業集団の親会社の株主にとっての企業集団の経営成績を示す最も重要な指標である。その金額は、純資産のうちの株主資本を当期純利益として増加させた金額で、当期純利益から、非支配株主に帰属する当期純利益を控除して計算される。また、最終利益増加率とは、当期の利益が前期の利益に比べてどれほど伸びているかを表す指標である。純利益は利益からコストを差し引いた最終的な利益であるため、最終利益増加率から会社の最終的な成長力や収益力を分析することができる。

日本電信電話は、2021年に28.9%であったが、2022年は26.2%減少の2.7%となり、2023年には5.5%とわずかであるが回復している。

KDDIは、2022年にはマイナス1.0%になったものの、2023年には6.8%に回復している。

ソフトバンクは、上述した会計基準の変更による影響が2019年にあったほか、2021年度には20.6%であったものが、2023年度には6.0%にまで減少している。

資産増加率



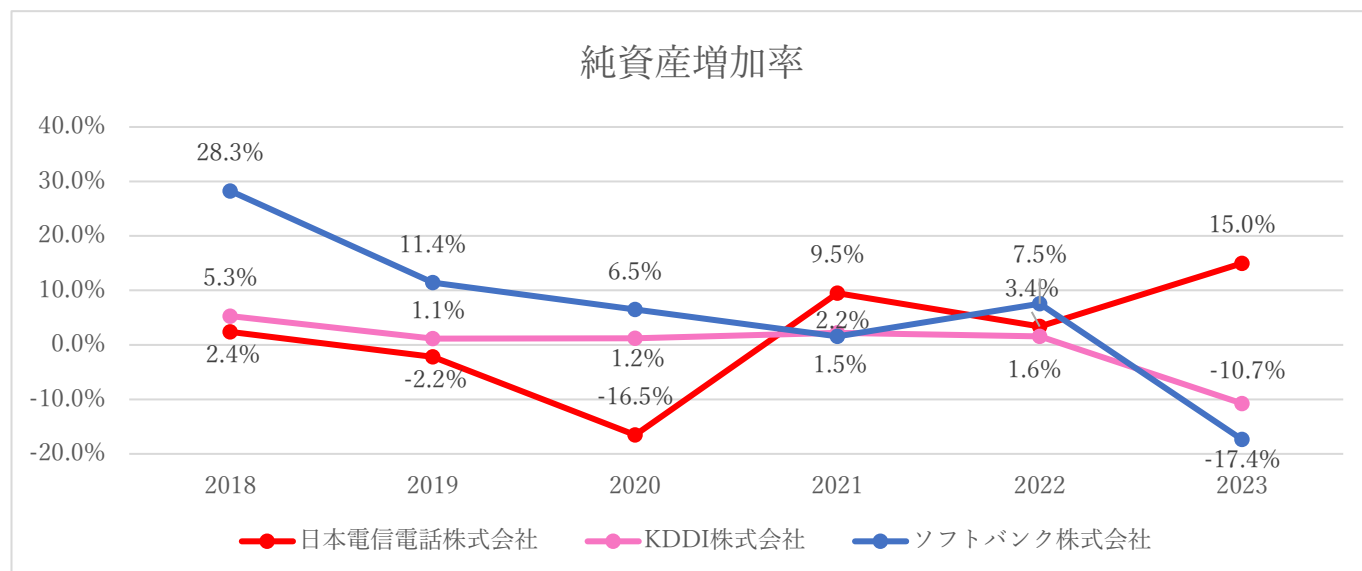
資産は、企業が保有する資産の総額を示すものであり、企業の財政状態を把握するための重要な部分である。資産の部は、流動資産、固定資産から構成される。事業規模が大きくなるにつれ総資産の金額も多額となる。資産増加率は、一定期間における企業の総資産の増加割合を示す指標である。この指標は、企業がどれだけ資産を増加させたかを示すものである。成長性を示す指標でもある。特に、総合通信事業では、通信インフラ投資を行う必要があり、資産増加率が重要な指標となる。

突出しているのが日本電信電話である。日本電信電話では、通信インフラなどの有形固定資産が増加したほか、営業活動や資金調達を積極的に行った結果、現金及び現金同等物の増加が影響している。

KDDIは、2020年度以降は通信インフラ投資を中心としてゆるやかに増加している。

ソフトバンクは、2023年度に投資有価証券を売却したことにより「投資有価証券売却益」が、2023年3月期と比較して4,368,404百万円減少したことに起因している。本業以外の資産が減少したものであり、通信インフラ投資が減少していることではない。

純資産増加率

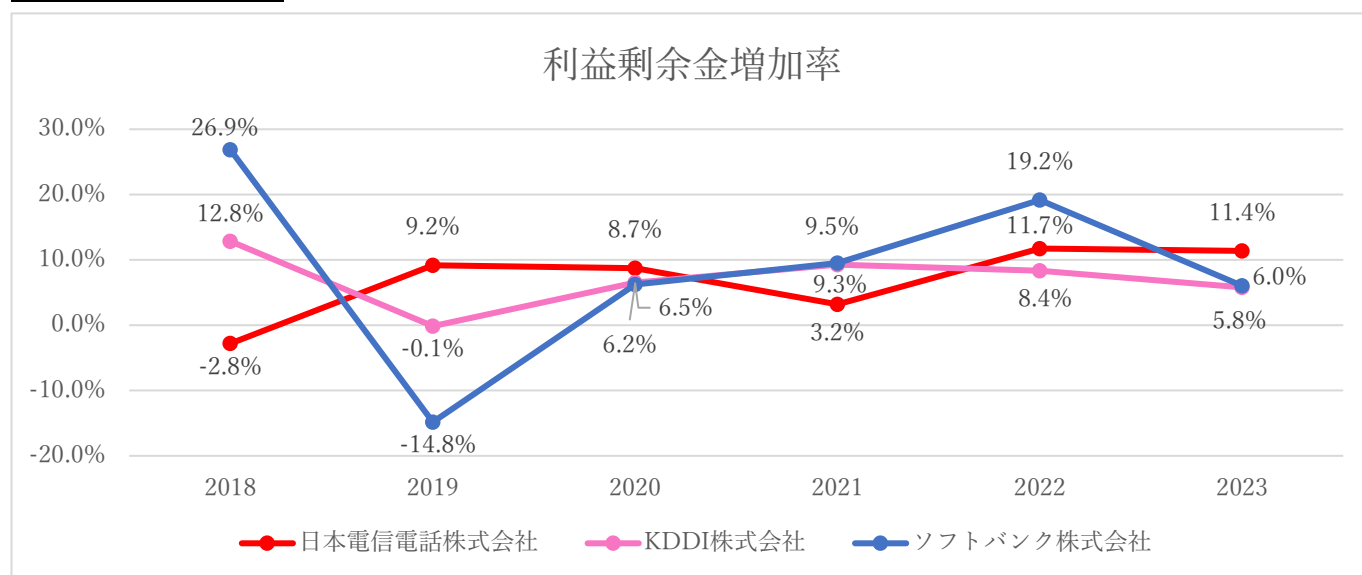


純資産増加率は、当期の純資産が、前期の純資産に比べどれくらい増加したかを表す指標である。資産は、事業に必要な資産を中心に構成されており、事業の規模が大きいほど、総資産の金額も大きくなるといえる。

日本電信電話は、2020年に-16.5%となったがそれ以後は上昇を続けており、2023年度では15%まで回復している。

KDDIは、2022年まで緩やかに安定していたが、2023年には営業利益が前期比10.7%の減少となったことに起因して純資産が減少したことにより純資産増加率が減少に転じたものと思われる。

利益剰余金増加率



利益剰余金増加率とは企業の利益剰余金が複利を加味して平均的に何パーセント成長しているかを測定する指標である。利益剰余金は、企業が過去から当期末までに計上した当期純利益のうち会社内に利益を留保している残高金額である。企業は、この利益剰余金を処分するという形式で、株主に対して配当金を支払うことになる。利益剰余金は留保利益ともいわれる。

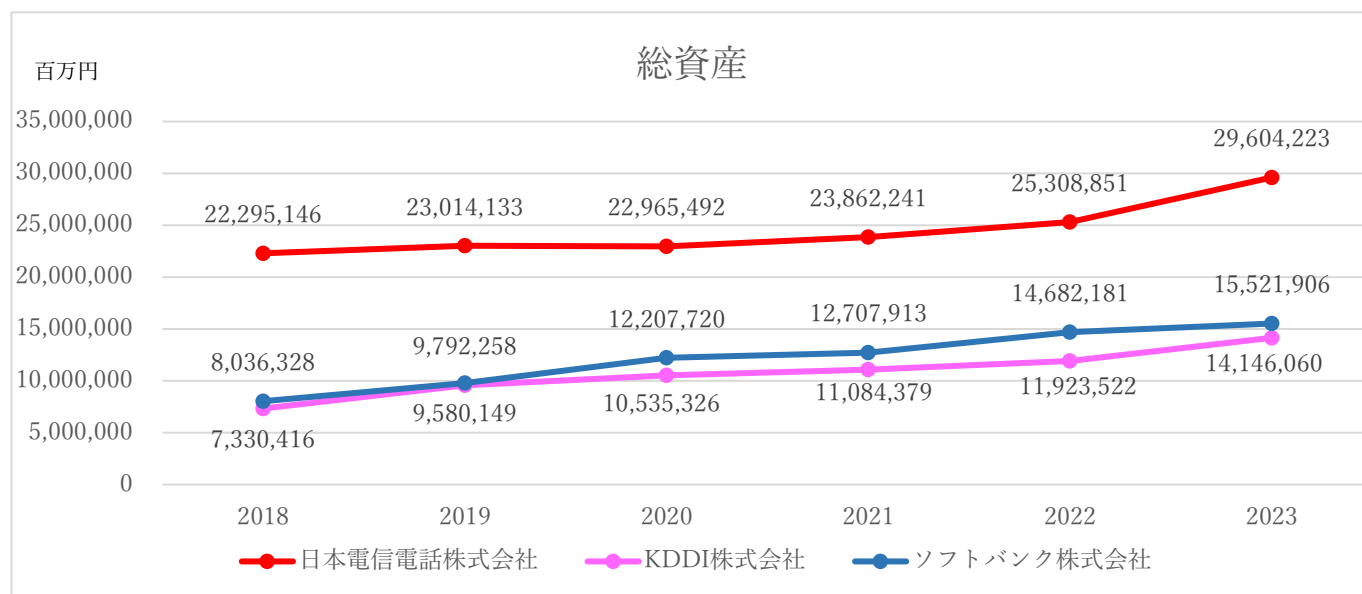
日本電信電話は、2018年度は-2.8%であったがそれ以後は回復基調にある。

KDDIは、2019年に-0.1%となったがそれ以後は回復し2023年度は5.8%となっている。

ソフトバンクは、2019年に-14.8%となっている。これは主としてソフトバンクが当該年度に自己株式の取得及び消却を行ったことに起因して、利益剰余金が減少した。

5. 資産・負債・純資産の分析

総資産

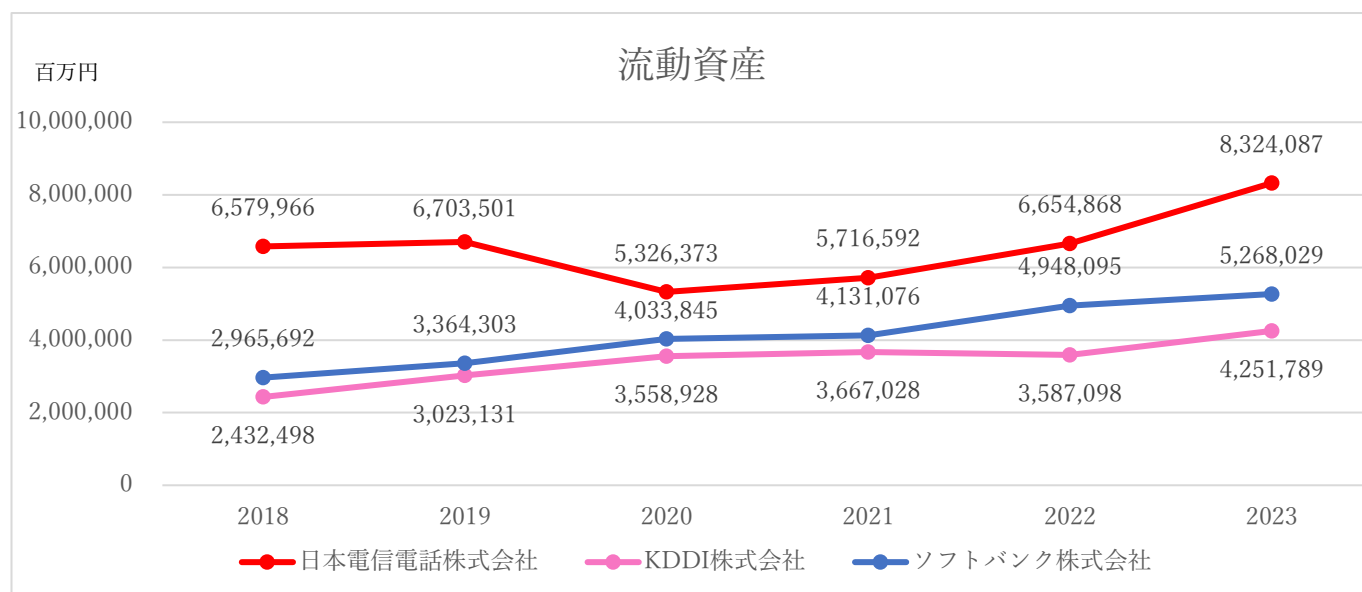


資産は、事業に必要な資産を中心に構成されており、事業の規模が大きいほど、総資産の金額も大きくなるといえる。特筆すべきは日本電信電話である。日本電信電話は、日本全土にわたり通信インフラを有している。この通信インフラには、光ファイバーケーブル、携帯電話基地局、大規模なデータセンター、固定電話交換機などが含まれる。これらの固定資産は非常に大きな価値を持つ総資産を構成する重要な要素となっている。他社と比較してもとびぬけて規模が大きいことがわかる。

KDDIも国内だけでなく海外における通信インフラの拡充を図っているほか、金融サービス（auじぶん銀行）、エネルギー事業などの多角化をすすめており総資産が増加している。

ソフトバンクは、通信インフラ以外に投資部門を通じた多額の投資有価証券（株式、債券及び投資信託など）の価値が増加していることが総資産の増加に寄与していると考えられる。他方、投資有価証券などの金融資産は、その価値が下落した場合は評価損が計上されるため、不安定な要素は排除できないともいえる。

流動資産

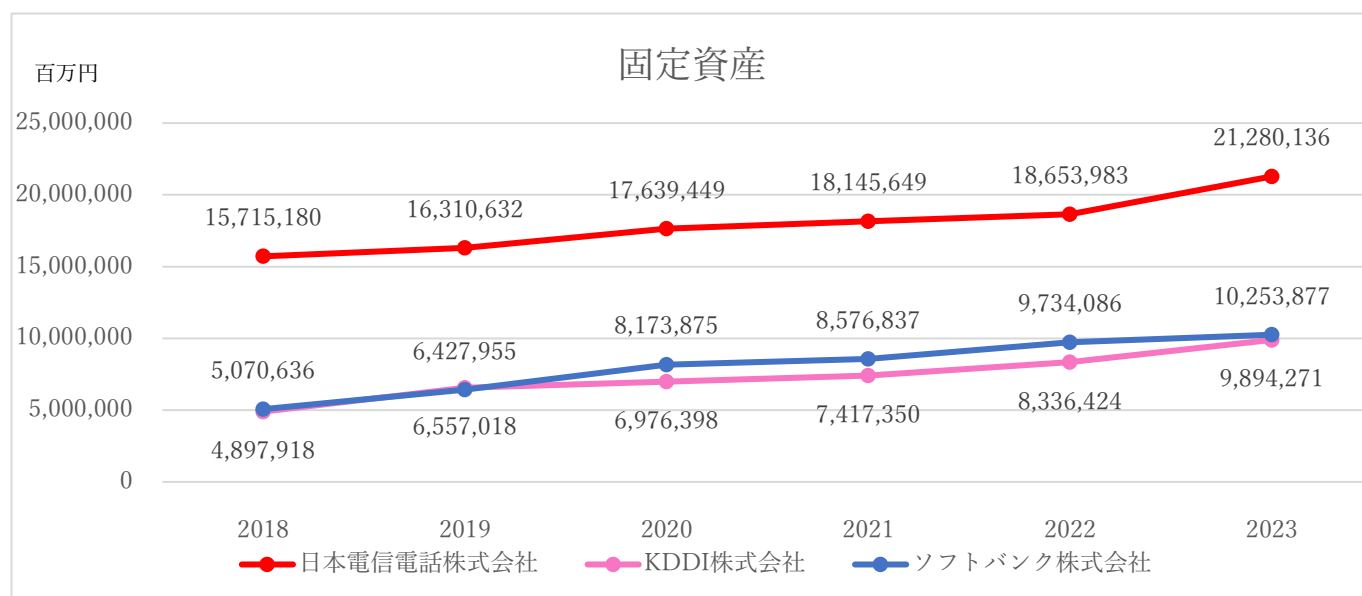


流動資産とは、企業外部との流動的な取引によって、資金又は資本が流動に変動していく過程の中にある資産項目のことであり、おおむね、現金預金と期間的のうちに現金預金に換金できる資産といえる。

日本電信電話は、2020年度に1,377,128百万減少したもののその後は堅調に推移し、2023年度には営業活動や資金調達によって得た現金及び現金同等物が増加し、それにより流動資産が増加した可能性がある。

KDDIとソフトバンクも、現金及び現金同等物が堅調に増加したことから、流動資産が増加した。

固定資産

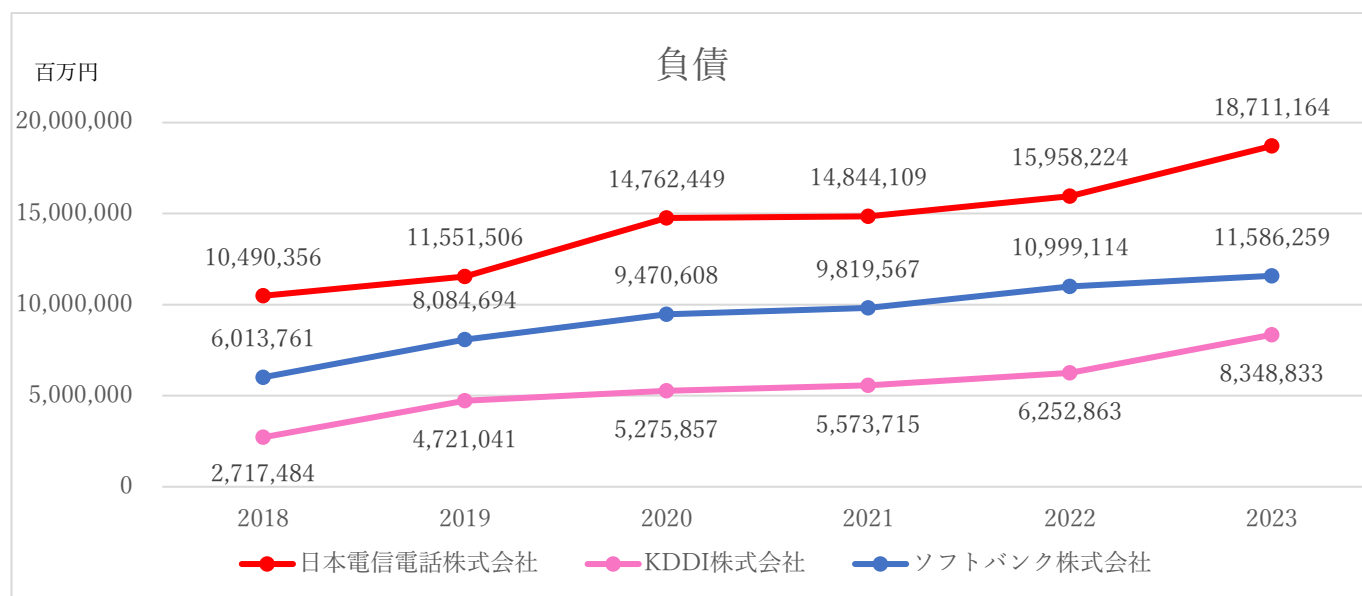


固定資産とは、企業が長期的に利用・保有することによって、資金又は資本が固定的に企業内に留まる形をとる資産項目のことであり、おおむね、長期的に利用・保有する資産である。

特に、日本電信電話は 2022 年度以降増加幅が大きくなっている。これは、日本電信電話は通信事業における 5G 通信網の整備、光回線の整備を国内外で積極的な投資を行っていることから、このような固定資産の伸びにつながっている可能性がある。

KDDI やソフトバンクも、通信インフラの拡充、新規事業への設備投資などを積極化させており、増加しているものと考えられる。

負債



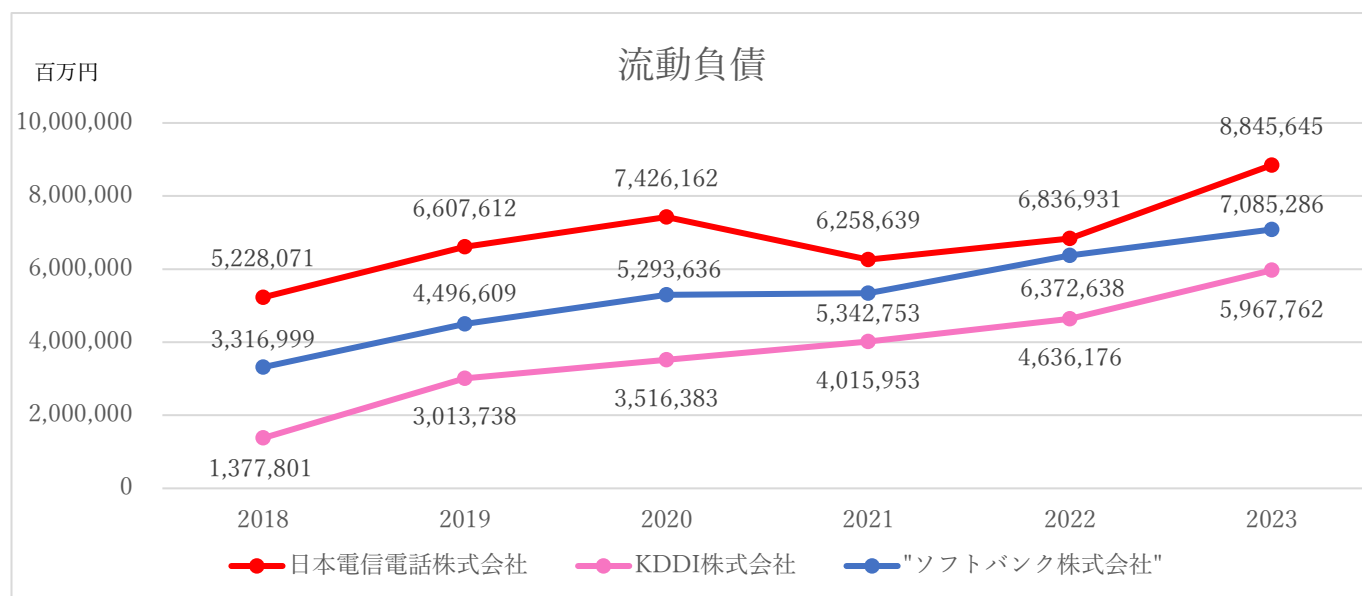
負債は、過去の取引の結果として企業が現在負っている履行義務であり、将来、債権者に対して現金や資産の引き渡し、又はサービスの提供を行う義務のことである。

日本電信電話は負債が 2021 年度から増加幅が大きくなっている。これは前述した固定資産の増加と連動していると考えられ、大規模な設備投資、新規事業への投資を行うための資金調達の結果、負債総額が増加している可能性がある。

KDDI は、他社と比較して負債総額が少ない。これは、KDDI は自己資本比率が高く、資金調達などを通じて有価証券を保有しているほか内部留保を優先している可能性がある。高い自己資本比率を維持することで他人資本での資金調達に依存する必要性が少なくなるため、負債が他社と比較して少なくなっていると考えられる。

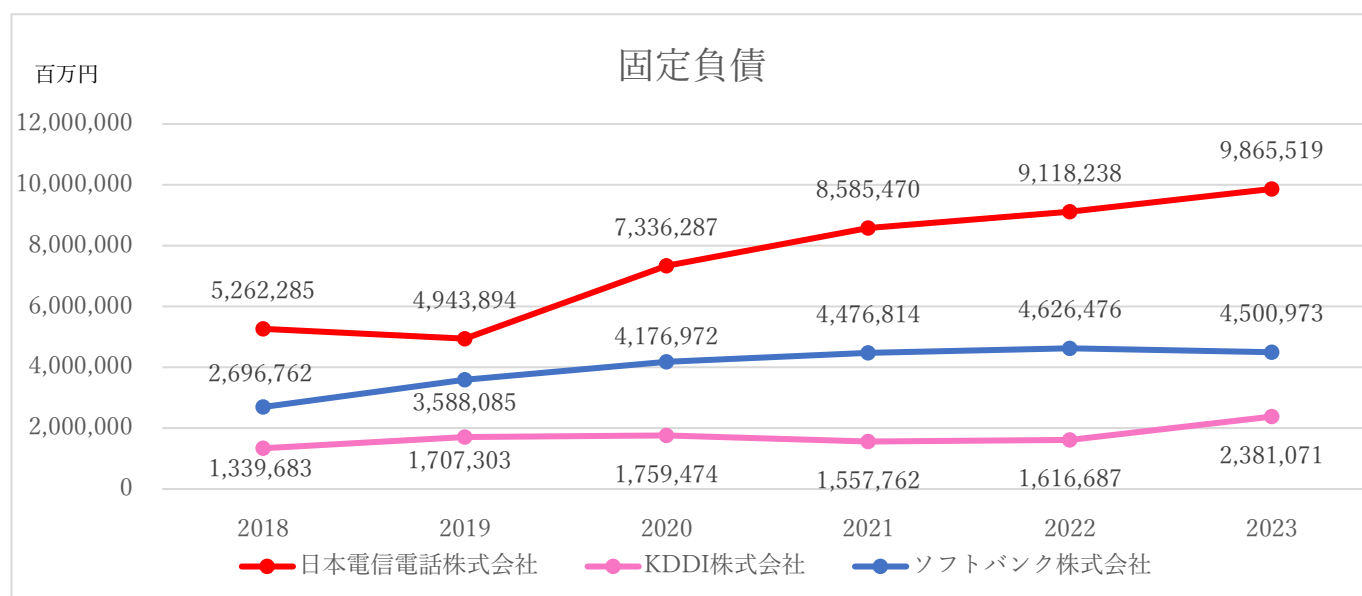
ソフトバンクは、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを通じた大規模な資金調達を行っていることに特徴がある。この資金調達では主として海外投資家から借入金や社債などの私募債で調達を行っていることに特徴がある。もちろん第三者割当増資も行っているようであるが、負債の推移をみると 2018 年では 6,013,761 百万円であったものが 2023 年には 11,586,259 百万円となっており、1.9 倍となった。いずれにしても総負債額は近年増加傾向にあるようだ。またこのような総負債額の増加傾向はソフトバンクに限らず、3 社すべてに共通しているといえる。

流動負債



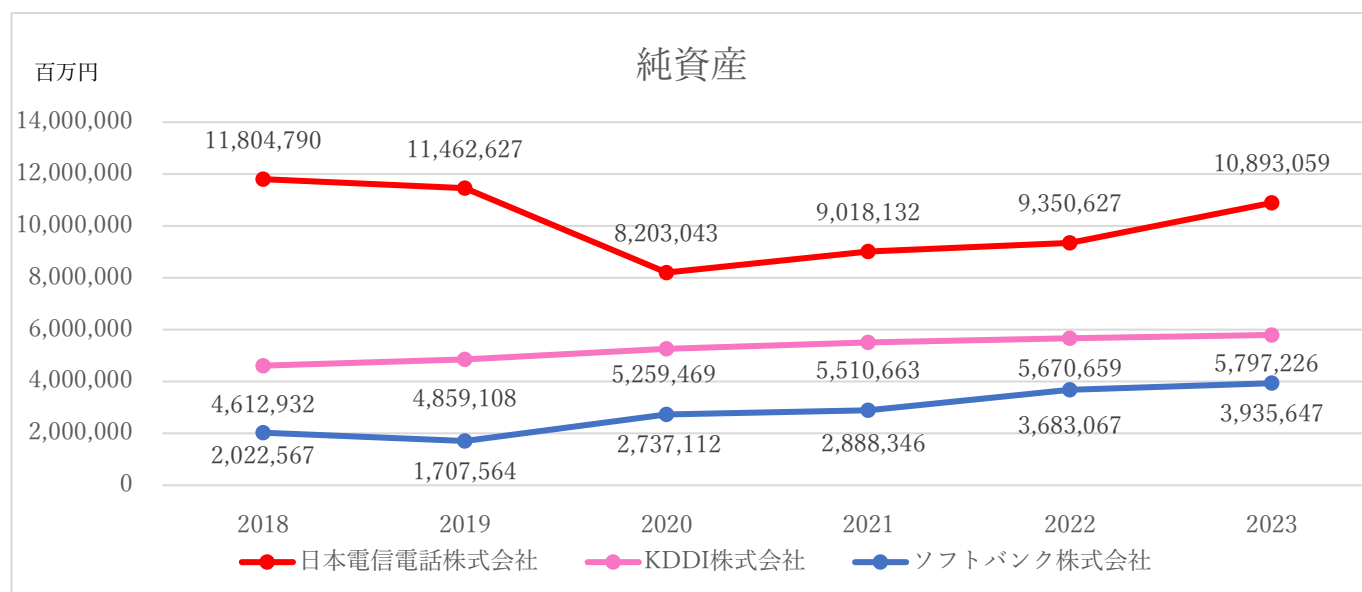
流動負債とは、資金の流動的な変動過程の中にある負債項目のことで、おおむね、1年以内に履行期が到来する短期的な負債である。3社ともゆるやかな増加を示している。そのなかでも日本電信電話が突出して多い。流動負債が増加する原因として、短期借入金での資金調達のほか、短期の金融商品などで調達している可能性がある。前述した負債と連動して3社とも増加していることがわかる。

固定負債



固定負債とは、資金が固定的に企業内に留まる形の負債項目のことで、おおむね、1年を超えて履行期が到来する長期的な負債である。固定負債でも、流動負債と同様の動きをしている。流動負債と違う動きをしているのが日本電信電話である。これは、積極的な通信インフラ等の整備に金融機関から長期借入金を調達していることで固定負債が増加している可能性がある。他方で、KDDIとソフトバンクは、自己資本の調達を重視しているため固定負債が増加していないと考えられる。

純資産

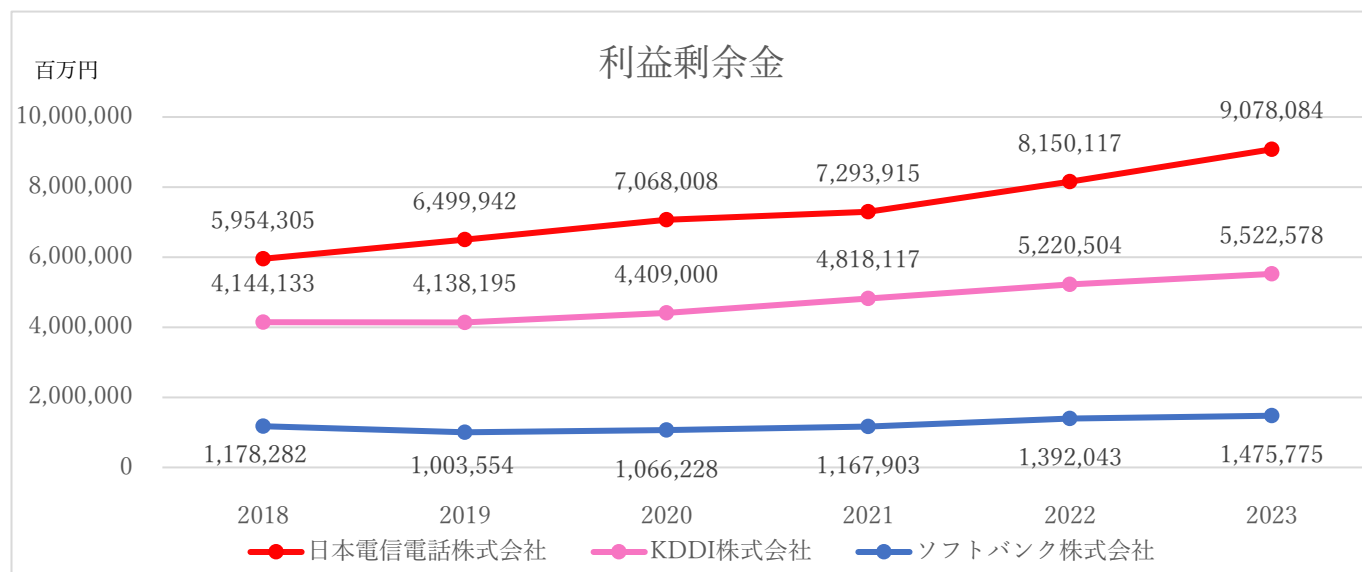


純資産とは、資産総額から負債総額を差し引いた金額で、資本ともいう。株主資本と株主資本以外の純資産から構成され、株主資本は親会社株主が提供した資金と、企業が蓄積した内部留保の累計によって構成される。また、資本は企業外部へ返済する必要のない資金調達の金額を表す。

日本電信電話が純資産を伸ばしているのは、通信インフラやITサービスなど安定した収益に裏打ちされた利益の積み増しが純資産を増加させていると考えられる。

KDDIとソフトバンクは、緩やかな増加をしているが逆説的に利益の積み増しが少ない可能性がある。

利益剰余金



利益剰余金とは、企業が過去から当期末までに計上した当期純利益のうち会社内に利益を留保してある残高金額である。企業は、この利益剰余金を処分するという形式で、株主に対して配当金を支払うことになる。利益剰余金は留保利益ともよばれる。利益剰余金の構成項目は、利益準備金、任意積立金、繰越利益剰余金がある。

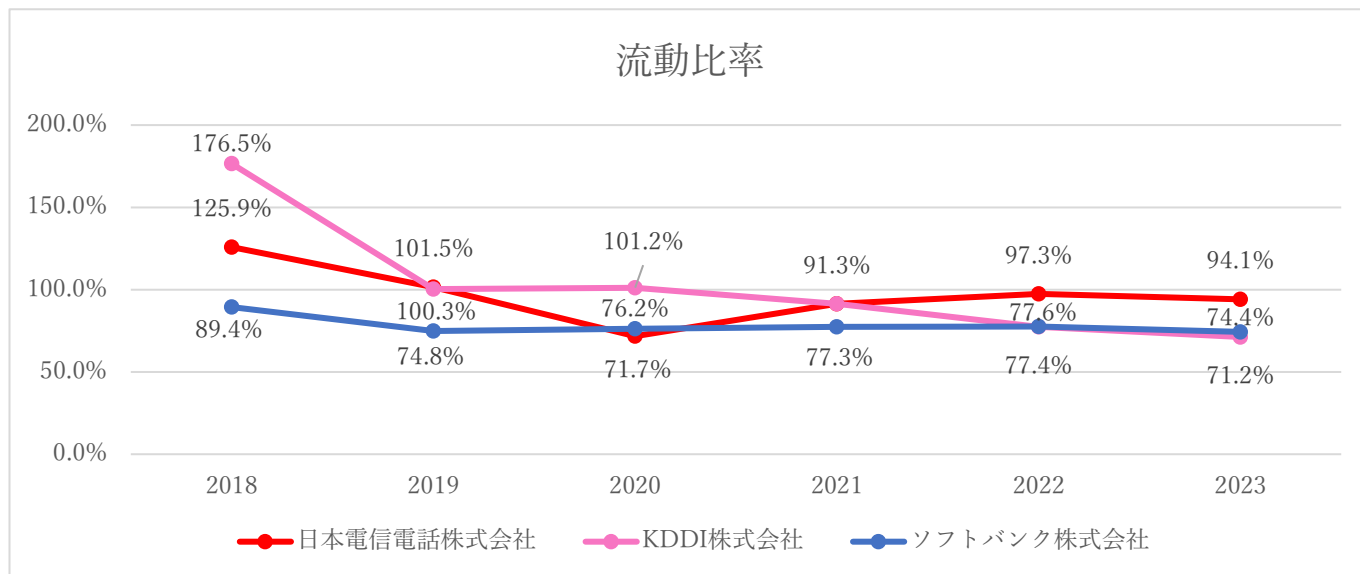
日本電信電話は、純資産と同様に通信インフラや IT サービスなど安定した収益により利益剰余金が増加していると考えられる。

ソフトバンクの利益剰余金が他社と比較して低い水準で推移しているのは、ソフトバンクは積極的な株主還元を行っていることが考えられる。ここで、株主還元とは株主配当や自社株買いなどを通じて行われる。

KDDI も安定した収益から堅調に利益剰余金を伸ばしている。

6. 財政状態分析

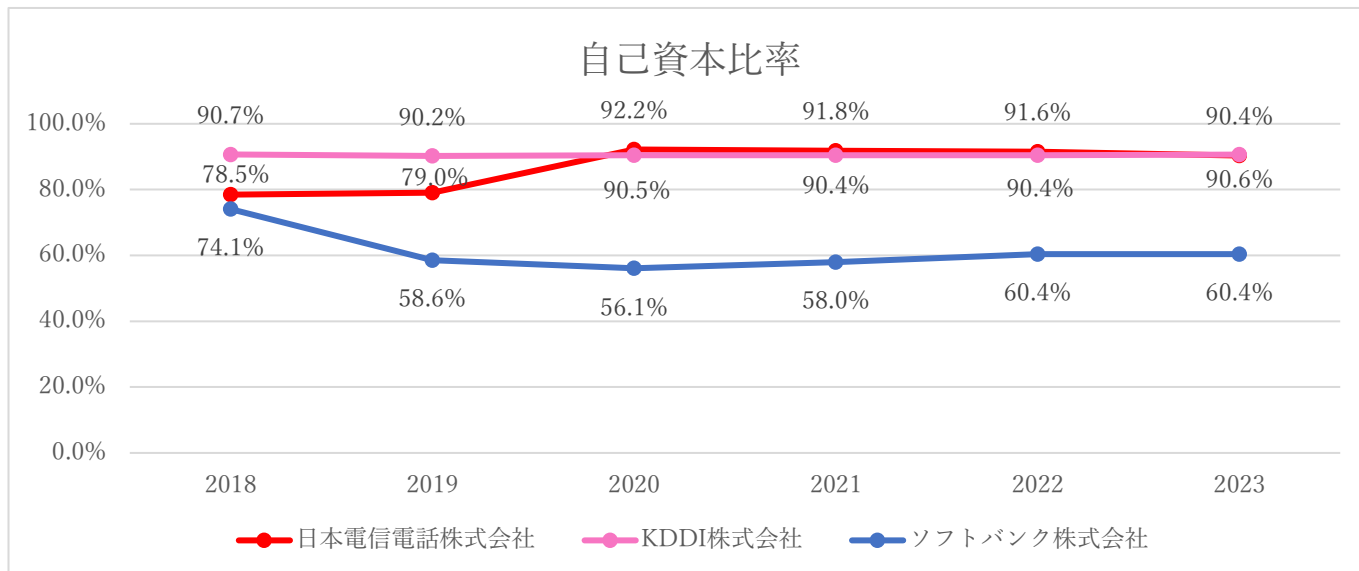
流動比率



流動比率は、流動資産と流動負債の比率を表す指標で、1年以内に返済する流動負債を企業が返済できるかどうかという資金繰り状況を分析することができる。流動比率は、企業が短期的な負債を支払うために必要な資産を持っているかを判断するために重要な指標である。

総合通信事業では、多額の通信インフラ投資を行っていることで固定資産が多額となる。これらの通信インフラ設備は固定資産に分類されるため流動資産とはならない。そのため、流動資産が相対的に少なくなり、その結果、流動比率が少なく推移している可能性がある。特に2019年度に3社とも減少に転じていることは、当該年度により積極的な設備投資を行ったと考えられる。

自己資本比率



自己資本比率とは、自己資本（純資産）と負債純資産合計（資産合計）の割合のことである。企業のすべての資本のうち、どれくらいを自己資本が占めているかを示している。

自己資本比率は、企業がどのくらい自己資本を活用して設備投資を行っているかを示し、どのくらい外部からの資金調達に依存しているかを示す指標でもある。3社とも60%以上と非常に高い自己資本比率を示している。特に日本電信電話とKDDIが90%以上となっている。この2社は、自己資本を多数保有しており、財務的により安定していることを表している。自己資本が多いほど他人資本からの依存が少なくより財務的に安定しているといえる。

ソフトバンクは、日本電信電話やKDDIと比較してもより資本規模が小さく、収益性も劣る。日本電信電話やKDDIが安定した収益により自己資本を積み上げられるのに比してソフトバンクは成長のための投資活動に負債も積極活用していることが自己資本比率の低さにつながっている可能性がある。

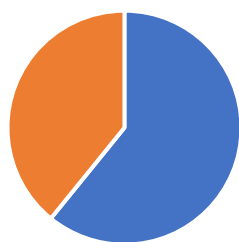
設問⑤ 企業分析のまとめ：企業の将来性

セグメント別売上高

単位：億円

	NTT	比率	KDDI	比率	ソフトバンク	比率
通信	81,374	61%	56,027	97%	35,023	58%
グローバル	38,119	29%				
その他	14,252	11%	1,513	3%	25,817	42%
合計	133,745	100%	57,540	100%	60,840	100%

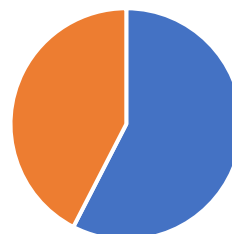
NTT



■ 通信 ■ その他

日本電信電話
売上高 13 兆 3,746 億円
営業利益 1 兆 9,229 億円

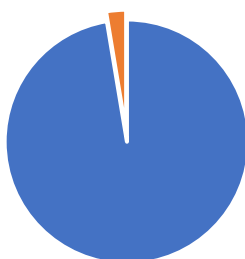
ソフトバンク



■ 通信 ■ その他

ソフトバンク
売上高 6 兆 840 億円
営業利益 8,760 億円

KDDI



■ 通信 ■ その他

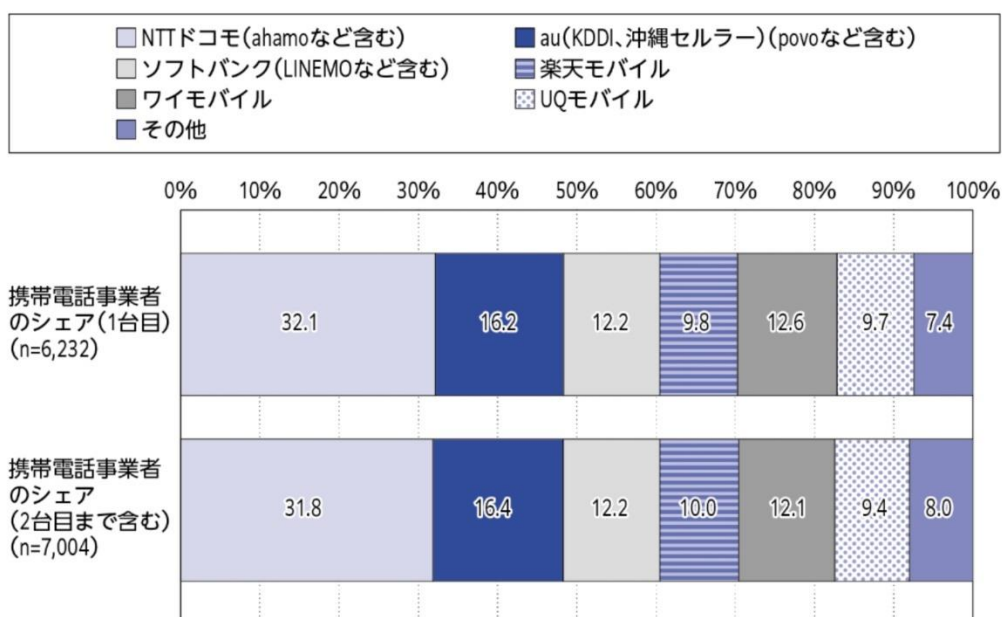
KDDI
売上高 5 兆 7,540 億円
営業利益 9,615 億円

日本電信電話は、その圧倒的な事業基盤の強さと安定性に将来性を見出すことができる。まさに、日本の通信インフラを支える重要な企業といっても過言ではない。それは、固定通信回線及びデータセンターなどの分野での圧倒的なシェアが裏付けとなっている。また、日本国内における通信需要も安定しており、そこからもたらされる収益が強みである。さらに、日本電信電話はグローバル展開の拡大を図っている。連結売上の約 30% を欧米を中心として IT インフラ及びデータセンター事業を展開している。KDDI とソフトバンクの有価証券報告書では、グローバル売上の比率を公表していなかったため単純比較はできなかったが、少なくとも KDDI に比してグローバル化を進めていることは明らかであろう。日本電信電話は、日本国内の通信事業者にとどまらずグローバル IT 企業への進化を遂げていることは間違いないだろう。

他方、日本電信電話は、政府の持ち株比率が高いことで知られる。日本電信電話は、1985 年に旧電電公社を民営化することで誕生した。その際、政府は日本電信電話の公益的な役割を担保するために、株式の 3 分の 1 以上を保有すると定めた。従って、日本電信電話は、それだけ規制の影響を受けやすい立場にある。また、海外市場での競争は激化しており、特にアメリカや中国の大手資本による IT 企業との競争がリスクと表裏一体の関係にある。

【資料1-4】 携帯電話事業者のシェア（単一回答）

- 携帯電話事業者のシェア（1台目）は、「NTTドコモ」（32.1%）、「au（KDDI、沖縄セルラー）」（16.2%）、「ソフトバンク」（12.2%）の主要3社で6割程度となった。



注：携帯電話所有者が回答。

出典：2024年一般向けモバイル動向調査

KDDI は、au ブランドで知られるモバイル通信サービスを中心にシェアを確実にのばしてきている。モバイル通信のシェアは、国内 2 位である。5 G サービスの普及が進む中、モバイル契約数やデータ通信料の増加が大いに期待されることが強みである。

KDDI でもミャンマー、インド、フィリピンでの通信事業やデータセンター事業などのようにアジアを中心とした海外事業の拡大を図っているようである。しかし、日本電信電話や後述するソフトバンクのように比率は決して大きいとはいえない。ソフトバンクがアメリカ市場で拡大したことに比べるとそのスケールは劣るものといわざるを得ない。日本

国内市場は、人口減少やスマートフォン普及率の飽和により縮小されると予想されている。モバイル事業の成長余地は限られているのである。格安 SIM の台頭による通信料金の低価格化圧力も見過ごせない。ここに KDDI の弱みがある。日本国内市場のみならず、中長期的には海外事業の成長、非通信分野での収益拡大、次世代通信である 6 G 関連ビジネスなどを拡大するべきであろう。

ソフトバンクは、国内 3 位の通信キャリアとして、個人のみならず法人向けでも強固な収益基盤を持つ企業である。また、何よりもソフトバンクはグローバルな投資会社としての色彩が強い企業である。特に欧米を中心とした AI やフィンテック関連など世界中のテクノロジー企業への投資を通じて成長を続けているところに特色と強みを持つ。2013 年 7 月には、アメリカ携帯電話会社スプリント（Sprint Nextel）を買収した。買収総額は 201 億ドル（約 1 兆 5,709 億円）で、スプリントの株式の 70%を保有している。

また LINE Pay との統合、PayPay を子会社化するなど金融事業への多角化もすすめているところである。これらの施策によりグローバルな金融プラットフォームへの構築を行うという将来性もある。

他方で、ソフトバンクは多額投資を行うことで投資有価証券を多数保有している。これは、投資先企業の株価変動や業績悪化がグループ全体の収益に大きな影響をもたらすことになる。過去には、Wework などへの投資失敗が大きな損失をもたらしている。スプリント買収においても、買収後に低迷が続き多数の株式を売却することになっており、当該買収が決して成功とはいえない結果となっている。この点は、ソフトバンクが単なる通信会社ではなく投資会社として存在する以上、課題とリスク要因となるのであろう。

参考文献

矢部孝太郎編著「財務報告論第 3 版」中央経済社

総務省による報道資料「令和 5 年通信利用動向調査」

https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin02_02000169.html

総務省 2021 年 6 月 「モバイル市場の公正な競争環境の整備に向けたアクション・プラン」の進捗状況

日本電信電話株式会社 EDINET による有価証券報告書

KDDI 株式会社 EDINET による有価証券報告書

ソフトバンク株式会社 EDINET による有価証券報告書

日本経済新聞 2020 年 10 月 15 日 日経電子版「携帯値下げ、菅政権とせめぎ合い 3 社「圧力すごい」」

モバイル社会研究所 2024 年版携帯電話の所有・利用状況

<https://www.moba-ken.jp/whitepaper/wp24/chap1.html>

KDDI 株式会社公式 HP : <https://www.kddi.com/vision/sustainability-management/>

NTT グループ公式 HP : <https://search.app/8wudD8kEKtBpNCwg6>

ソフトバンク株式会社公式 HP :

<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/materiality/>