



ソフトバンクグループ株式会社

第 38 回定時株主総会

2018 年 6 月 20 日

イベント概要

[日程] 2018年6月20日

[時間] 10:00 – 12:18
(合計：138分、登壇：74分、質疑応答：64分)

[開催場所] 東京都千代田区丸の内3-5-1
東京国際フォーラム ホールA

[登壇者] 15名

代表取締役会長 兼 社長	孫 正義 (以下、孫)
取締役副会長	ロナルド・フィッシャー (以下、フィッシャー)
取締役副社長 COO	マルセロ・クラウレ (以下、クラウレ)
取締役副社長 CSO	佐護 勝紀 (以下、佐護)
取締役	ラジーブ・ミスラ
取締役	宮内 謙 (以下、宮内)
取締役	サイモン・シガース (以下、シガース)
取締役	ユン・マー (以下、マー)
社外取締役、独立役員	マーク・シュワルツ
社外取締役、独立役員	柳井 正 (以下、柳井)
社外取締役、独立役員	飯島 彰己 (以下、飯島)
監査役	須崎 将人
社外監査役、独立役員	遠山 篤
社外監査役	宇野 総一郎
社外監査役、独立役員	窪川 秀一

登壇

司会：定刻になりましたので、社長、議長席へお願いいたします。

孫：おはようございます。代表取締役会長 兼 社長の孫正義でございます。株主の皆さまにはご多忙のところ多数出席いただき、誠にありがとうございます。日ごろより格別の支援を賜り、この席をお借りして、厚く御礼を申し上げます。またこのたび、大阪府を震源とする地震により被災された皆さま方に心よりお見舞いを申し上げます。

株主の皆さまへ



代表取締役会長 兼 社長

孫 正義

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。当社の第38回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2017年度は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドによる革新的な企業への積極的な投資や国内通信事業の上場準備を開始するなど、戦略的持株会社への本格的な転換を推し進め、グローバル戦略を打ち出しました。

また、2018年4月29日（米国東部時間）、当社の米国子会社であるスプリントとT-Mobile US, Inc.が、合併に関する最終的な合意^(注)に至りました。当社は、本取引により想定される大きなシナジーが統合会社の価値を増大させ、当社の保有資産価値向上に貢献し、結果として当社の株式価値の向上につながると確信しています。

統合会社は、米国の移動通信、動画、ブロードバンド市場における変革の原動力となっており、市場に革新をもたらすとともに、米国の企業やスタートアップが第5世代移動通信時代においてリーダーシップを握る環境を表現していくと期待しています。

ソフトバンクグループは、「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下、さらなる株主価値の向上に取り組んでまいります。株主の皆さまにおかれましては、ご理解とご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2018年6月5日

(注) 本取引はスプリントとT-Mobile US, Inc.の株主および規制当局の承認、その他の一般的なクローリング要件の充足を必要とします。

当社、定款第13条の定めにより、私が本総会の議長を務めさせていただきますのでよろしくお願い申し上げます。それではただいまより、第38回定時株主総会を開会いたします。なお、取締役ヤシル・アルルマヤンはやむを得ない事情により欠席をしております。ご了承くださいませよう、お

願いいたします。また本日はインターネットによるライブ中継を実施し、本総会の模様を公開しております。ご了承くださいませよう、願いいたします。

招集ご通知

第38回定時株主総会招集ご通知

日時	2018年6月20日（水曜日）午前10時
場所	東京都千代田区丸の内三丁目5番1号 東京国際フォーラム ホールA
目的事項	報告事項 ▶2017年度（2017年4月1日から2018年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 ▶2017年度（2017年4月1日から2018年3月31日まで）計算書類報告の件
	決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役12名選任の件 第3号議案 取締役の報酬等改定の件 第4号議案 ストックオプションとしての新株予約権の発行の件

招集にあたっての決定事項 後記3頁から4頁「議決権行使のお願い」をご参照ください。

●株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

●下記の事項については、法令および定款第14条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載することにより、株主に提供しておりますので、本招集ご通知および提供書面には記載しておりません。

■ 事業報告……………ソフトバンクグループ(株)の現況 ■ 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要

■ 連結計算書類……………連結持分変動計算書、連結注記表

■ 計算書類……………株主資本等変動計算書、個別注記表

当社ウェブサイト

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

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

2

本日の会議の目的事項は招集通知2ページに記載の通りでございます。なお、株主の皆さまのご発言につきましては、報告事項の報告、決議事項の議案の説明をした後にお受けいたしますのでよろしくお願いいたします。

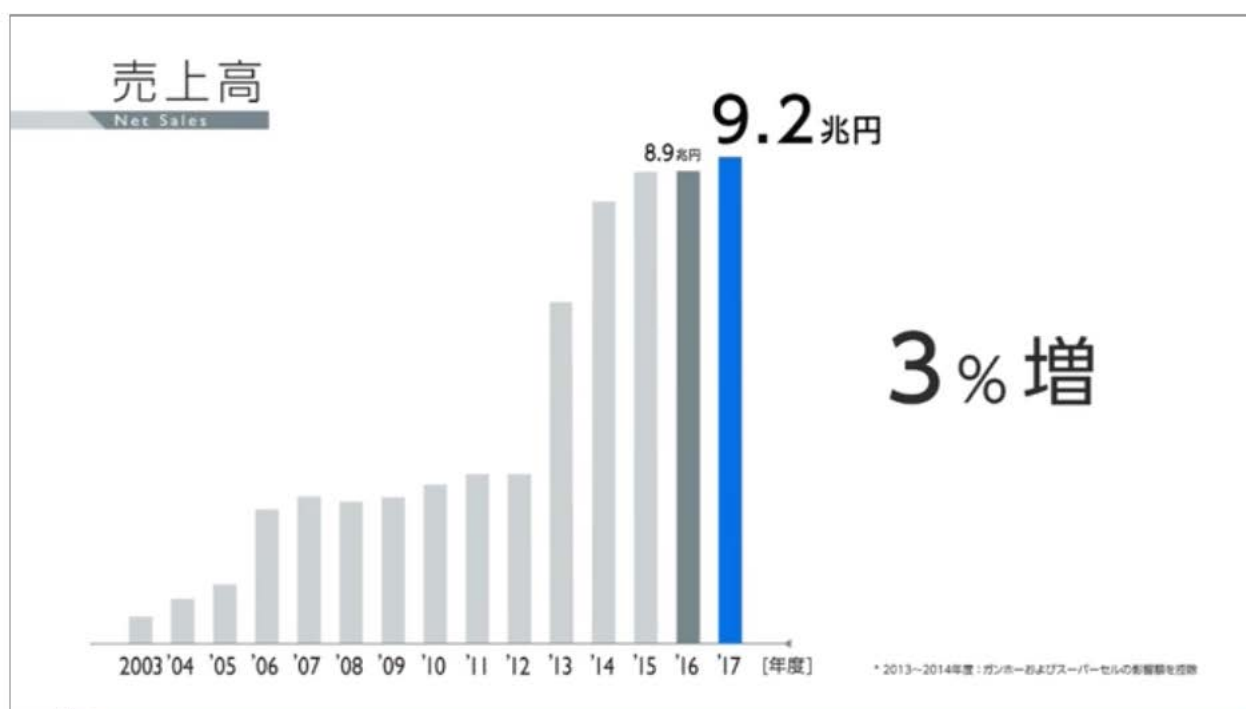
それでは出席株主数およびその議決権につき、報告をいたします。本総会におきまして議決権を有する株主数は19万8,404名、その議決権数は1,088万7,813個でございます。また本総会におきまして議決権を行使されます株主数は48,575名、その議決権数は600万6,849個でございます。従いまして、本総会の議案の審議に必要な定足数を満たしております。以上報告いたしました。

それでは報告事項 1 の 2017 年度事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件、報告事項 2 の 2017 年度計算書類報告の件の内容につきまして報告をいたします。

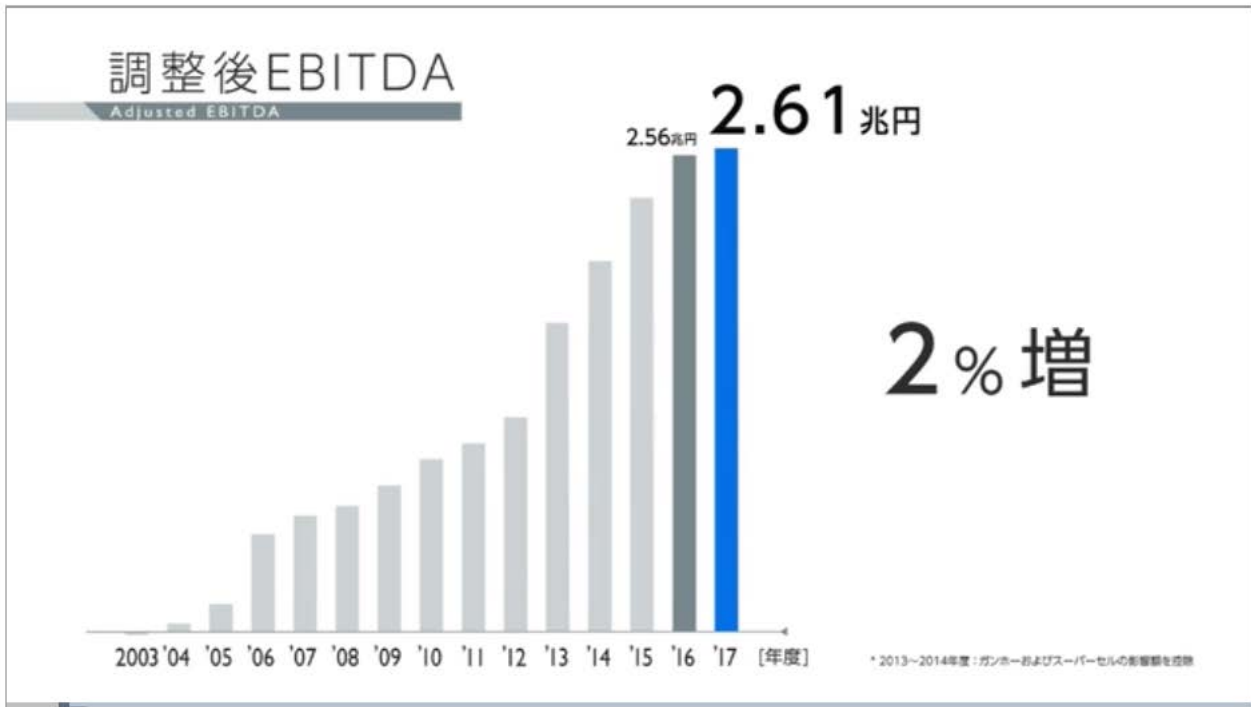
報告事項の内容は招集通知 25 ページから 59 ページおよび 61 ページならびにインターネット上の当社ウェブサイトに掲載の通りでございます。概要を説明したビデオを用意しております。

なお、招集通知 40 ページから 43 ページに記載の当社グループが対処すべき課題につきましてはビデオの説明に加え、決議事項の議案説明ののちに事業戦略に関する説明として詳細につき私自身で報告・説明いたします。

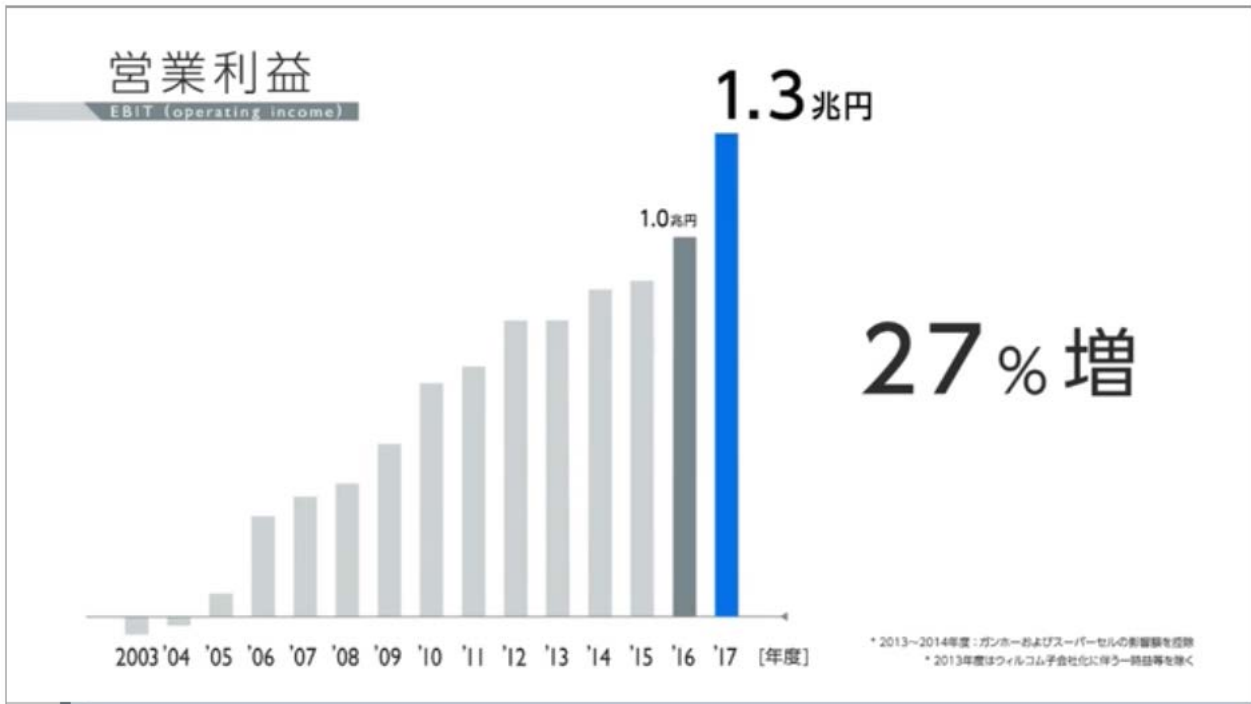
ビデオ：情報革命をけん引する企業グループへ。2017 年度のソフトバンクグループは 300 年成長し続ける企業グループに向け、さまざまな分野のナンバーワン企業で構成されるグループを目指す群戦略を推進。情報革命を加速させるためのさまざまな施策に取り組みました。



2017 年度の売上高は 9 兆 1,588 億円となり、前期比 3%の増加となりました。



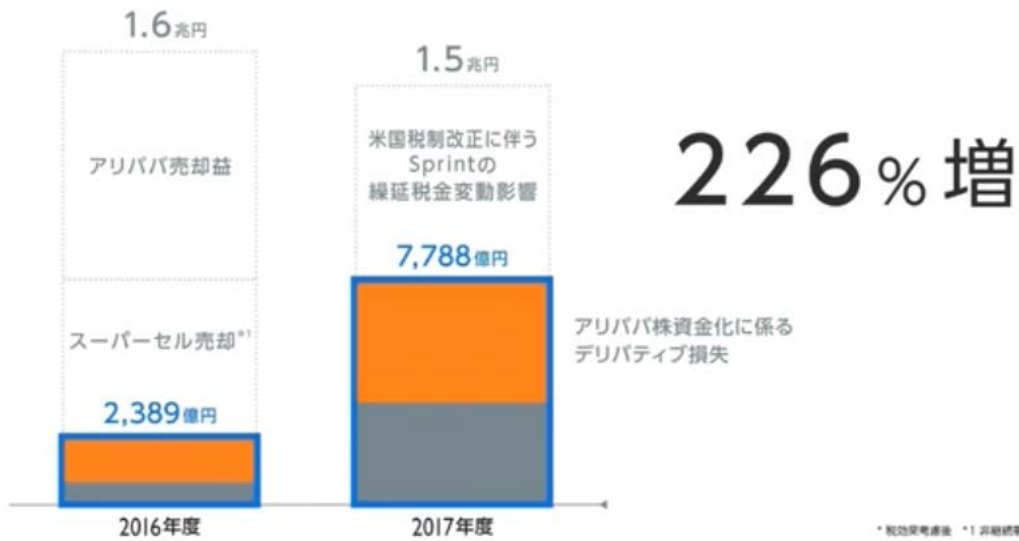
調整後 EBITDA は 2 兆 6,051 億円となり、前期比 2%の増加となりました。



営業利益は 1 兆 3,038 億円となり、前期比 27%の増加となりました。これは主にソフトバンク・ビジョン・ファンドの株式評価益を計上したことによるものです。

純利益 (親会社の所有者に帰属する純利益)

Net Income (net income attributable to owners of the parent)



純利益は1兆390億円となり、前期比27%の減少となりましたが、さまざまな影響を除いて比較すると前期比226%の増加となりました。

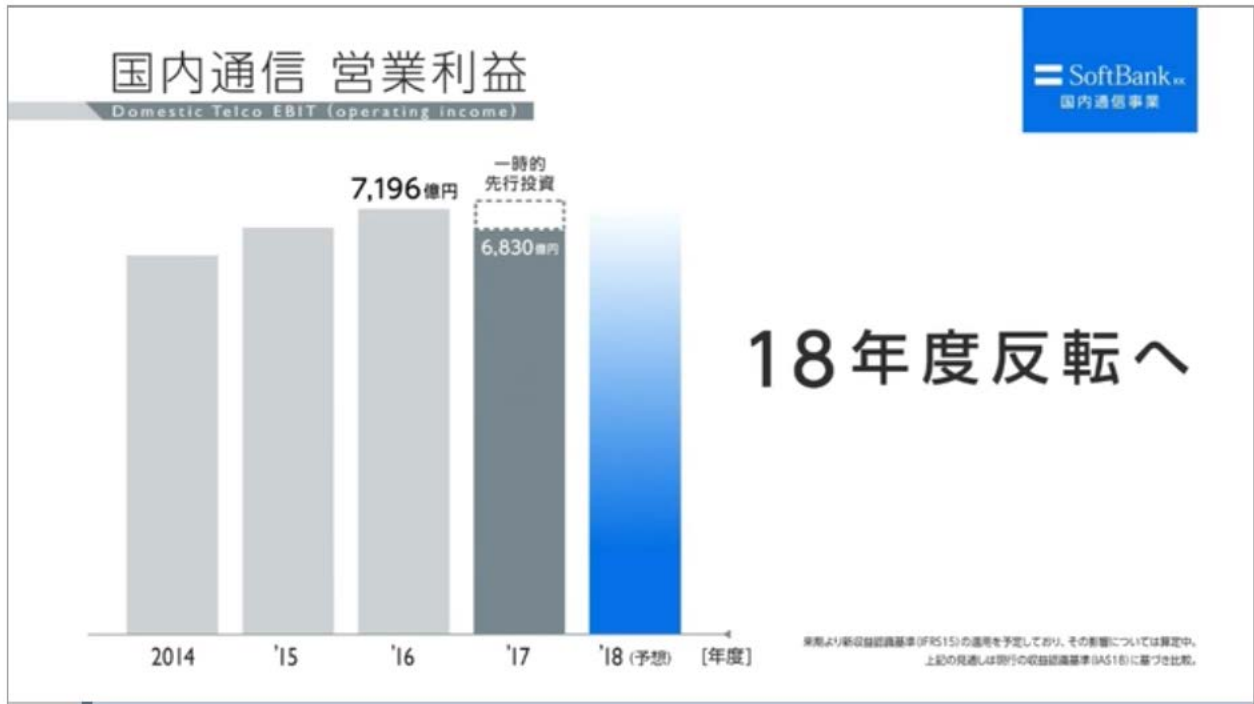
1株当たり配当金

Dividend Per Share

	2016年度	2017年度 [予定]	2018年度 [予定]
中間配当	22円	22円	22円
期末配当	22円	22円	22円
年間配当	44円	44円	44円

中間配当の22円と合わせた2017年度の年間配当は2016年度と同額の1株当たり44円を予定しており、また2018年度の1株当たり配当は2017年度と同額を予定しています。

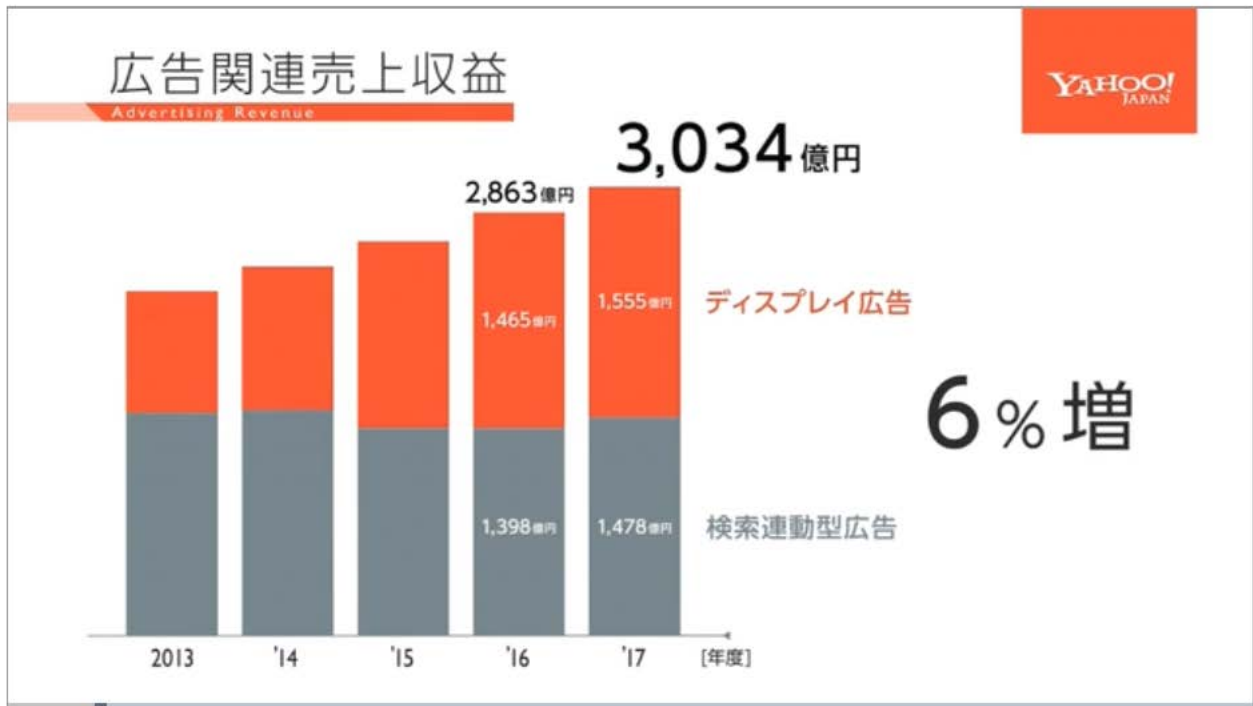
国内通信事業では大容量の“ソフトバンク”ブランドとお得なサービスを提供する“ワイモバイル”ブランド、それぞれが事業をけん引。多様な顧客ニーズに対応する取り組みを行った結果、スマートフォン累計契約数、ブロードバンド累計契約数ともに順調に拡大しました。



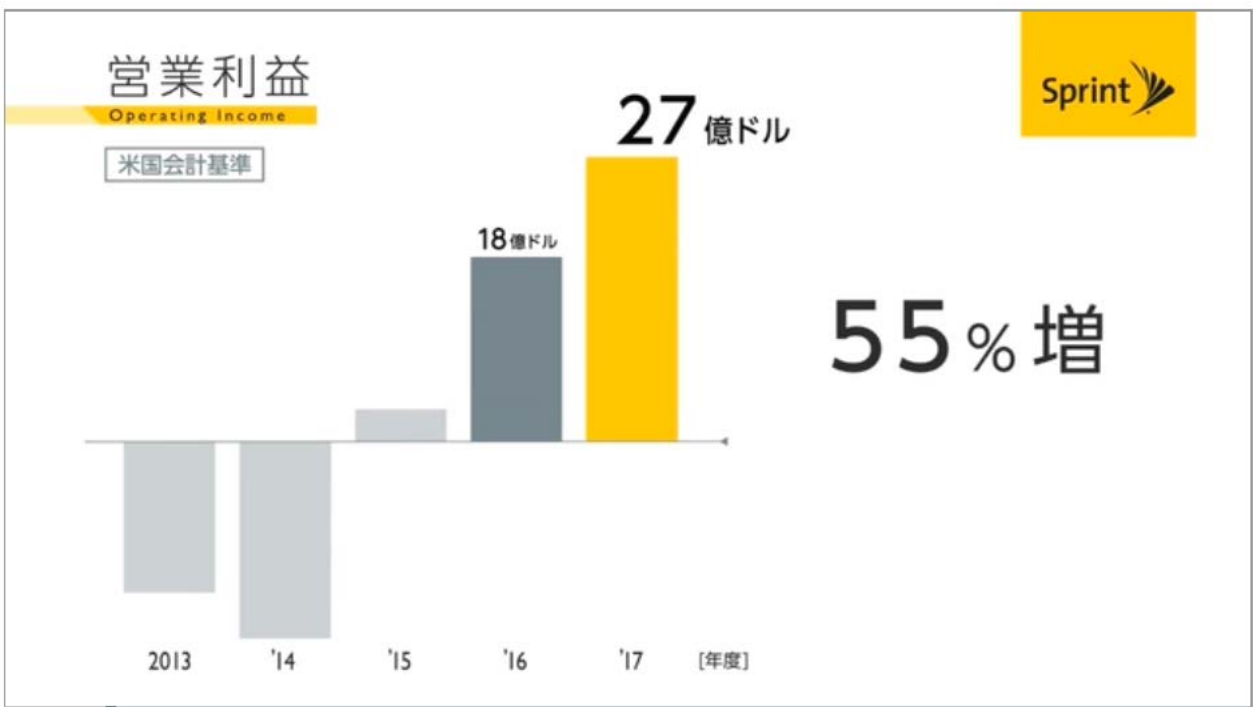
さらにヤフーとの協業を強化。その基盤となるスマートログイン連携 ID 数が 1,200 万件を突破しました。その結果、スマートログイン経由の Yahoo!ショッピング購入者数が前期比 3 倍に増加しました。今後の成長に向け、これらの顧客基盤拡大などへの一時的な先行投資を優先した結果、2017 年度の営業利益は 6,830 億円となり 5%の減少となりましたが、2018 年度は反転を見込んでいます。

さらなる成長機会として、ソフトバンク株式会社とヤフーはソフトバンク・ビジョン・ファンドの投資先などとの日本国内における連携に取り組んでいます。例えばソフトバンク・ビジョン・ファンドの主要投資先のひとつでワーキングスペースネットワークを展開する WeWork とジョイントベンチャー WeWork Japan を設立。また、中国最大級のライドシェア事業を営む DiDi とジョイントベンチャー設立に向けた取り組みを進めるなど新領域の開拓を推進。

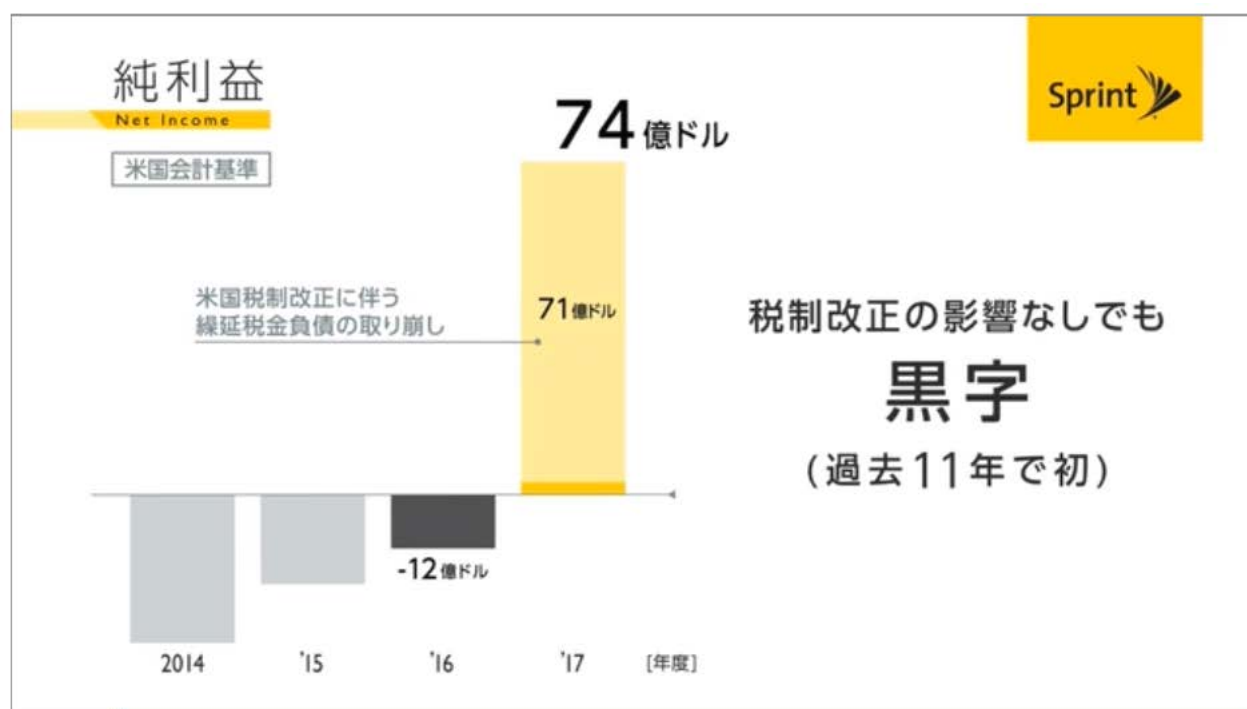
通信キャリアとしての顧客基盤を活用しつつサービスコンテンツを拡充し新領域を開拓する。このような成長戦略を Beyond Carrier と称し、企業価値の最大化に取り組んでいます。こうした成長戦略を起動的に実行するためソフトバンク株式会社は株式上場の準備を開始しています。



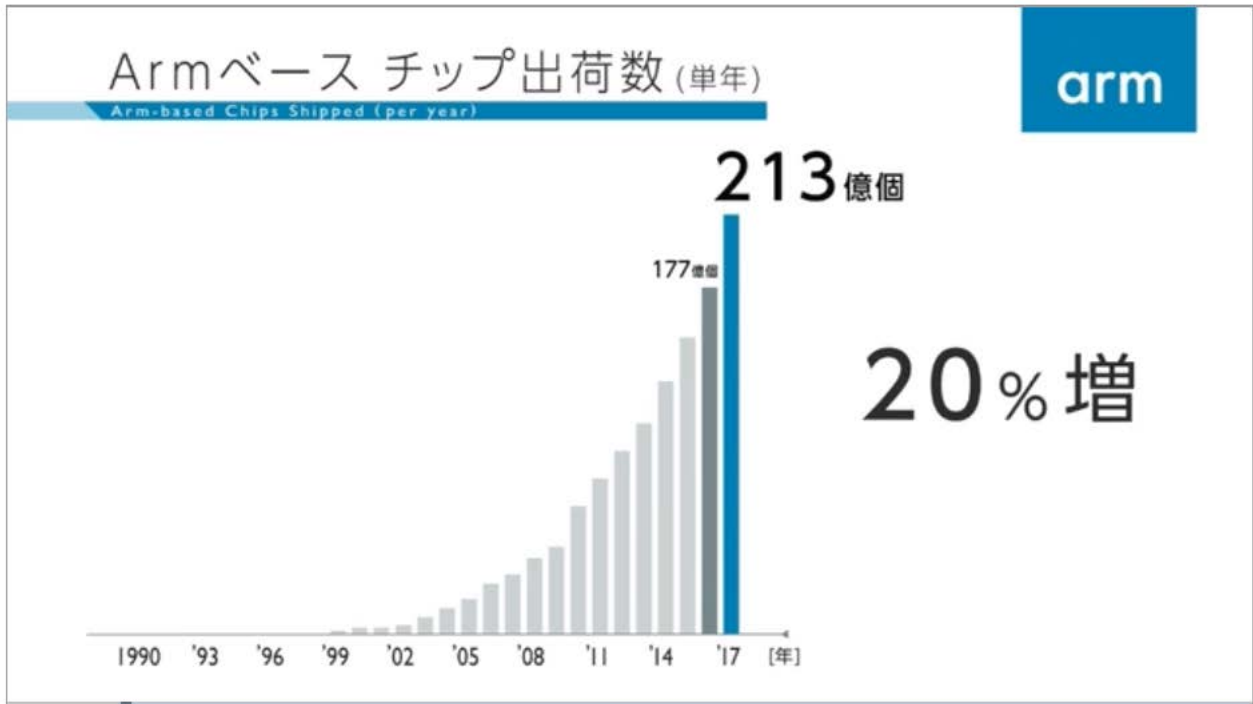
ヤフーでは広告関連売上収益が堅調に推移し、前期比 6% 増の 3,034 億円となりました。また「Yahoo!ショッピング」では出展料などの無料化を実現した E コマース革命に 2013 年より取り組んだ結果、ショッピング事業の取扱高は 6,276 億円となり、前期比 31% 増加しました。ヤフーは同社のさまざまなサービスから得られる膨大な量と種類のマルチビックデータを同社のサービスに活用するだけでなく、さまざまな社会課題を解決をすることにも活用し、人々の生活や社会をアップデートすることに取り組んでいきます。



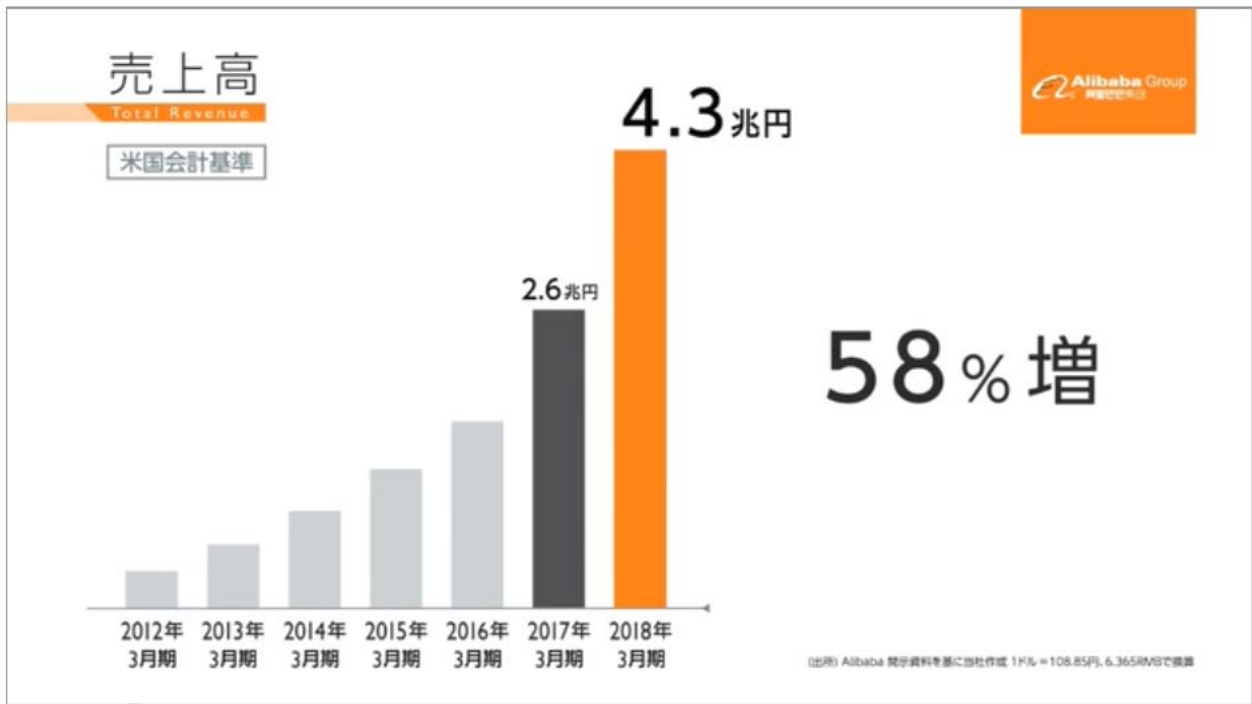
米国で携帯電話事業を営むスプリントは業績とネットワーク品質のさらなる改善に取り組みました。コスト削減においては 2013 年度から 60 億ドルの削減を実現。調整後 EBITDA は 111 億ドルとなり、2012 年度から倍増しました。営業利益は 27 億ドルとなり、前期比 55%増を達成、スプリント史上最高となりました。



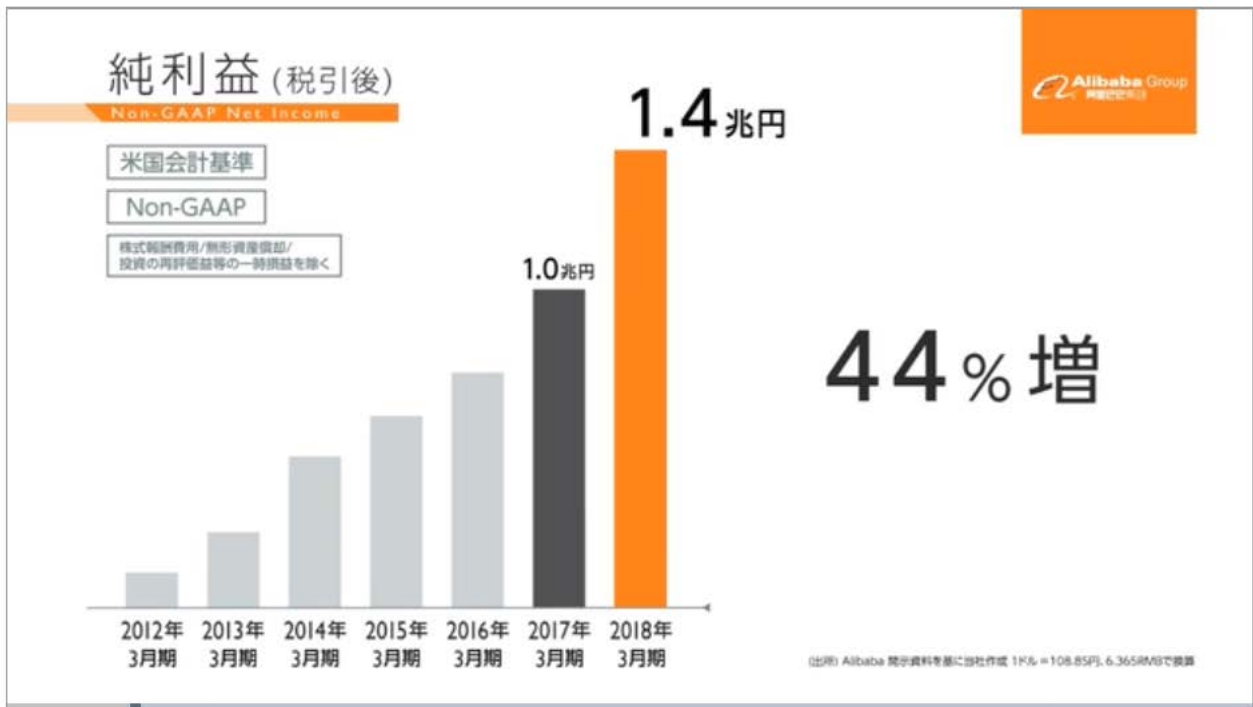
純利益は 74 億ドルとなり、過去 11 年で初めて黒字化を達成。またさまざまなネットワーク改善に取り組んだ結果、同社の平均ダウンロード速度は前年同月比 36%改善し、主要な米国携帯電話事業者の中で最も改善しました。今後もスプリントはさらなる競争力強化に向けた取り組みを推進していきます。なおスプリントは 2018 年 4 月 29 日に T-モバイル US との合併取引に関する合意を発表しています。



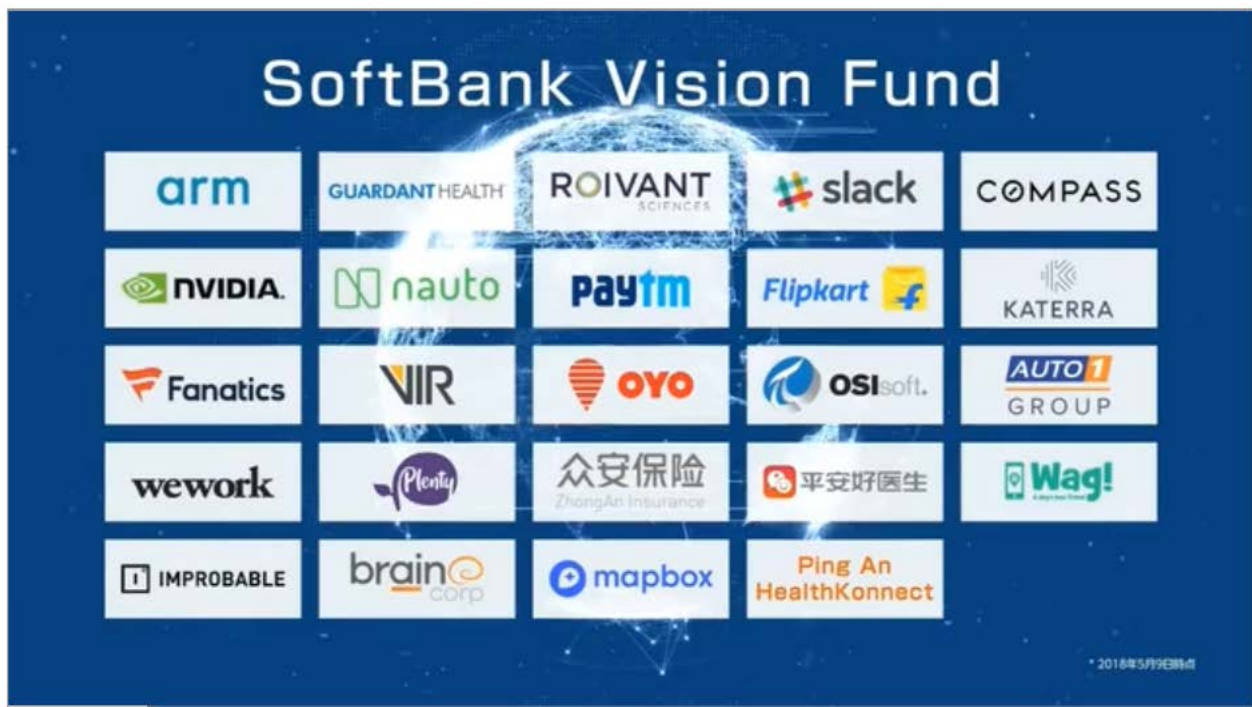
IoT 時代の中心的な役割を担うと期待されるアームは買収完了後、技術関連人員などの新規雇用を増強し、研究開発への投資を加速しています。2017 年のアームベースのチップ出荷数は 213 億個となり、前期比 20%の増加となりました。将来的には 1 兆個のチップが IoT に組み込まれる時代が到来すると予見。ソフトバンクグループは今後もアームを事業展開の中核的な存在として位置づけ、その潜在力を最大限に引き出しながらグローバルな成長戦略を推進していきます。



中国などで主に E コマース事業を展開するアリババでは、中核事業である E コマースをはじめ、クラウド事業、デジタルメディア事業も引き続き順調に拡大しました。その結果、アリババの売上高は 4.3 兆円となり、前期比 58%増加。純利益は 1.4 兆円となり、前期比 44%増加しました。またフリーキャッシュフローは 1.7 兆円となり、前期比 44%増加しました。



自然エネルギー発電事業を手掛ける SB エナジーは日本国内における太陽光発電所と風力発電所の建設を推進。2018年3月末時点で409メガワットの発電所が稼働しています。また、日本国外においてはインド・アンドラプラデーシュ州に建設した350メガワットの太陽光発電所が運転を開始。さらに世界の発電事業者に先駆けてモンゴル・ゴビ砂漠で初となる50メガワットの風力発電所の運転を開始しました。また、2018年3月世界最大級となるサウジアラビアでの太陽光発電200ギガワットプロジェクトについて覚書を締結しました。なお、ソフトバンクグループはサウジアラビアが紅海沿岸に建設を予定している新都市計画 NEOM への開発協力を表明しています。



世界中の有望なテクノロジー企業への出資を目的とした調達総額 10 兆円規模のファンド、ソフトバンク・ビジョン・ファンドは 2017 年 5 月に初回クローリングを完了し、さまざまな投資を行っています。その主な投資先としてはグローバルワークスペースネットワークを運営する WeWork、インド最大級の決済サービスを提供する Paytm、インドナンバーワンのホテルネットワークの OYO、欧州ナンバーワンの中古車マーケットプレイスを運営する AUTO1、仮想空間シミュレーション技術を提供する Improbable などがあります。ソフトバンク・ビジョン・ファンドは引き続き次世代のイノベーションを実現しようとしている企業やプラットフォーム事業に対して大規模かつ長期的に投資することにより情報革命を加速させていきます。

ソフトバンクグループは 2018 年 1 月に世界最大級のライドシェアサービスである Uber に 77 億ドルを出資。ソフトバンクグループが既に出資している中国の DiDi、インドの Ola、東南アジアの Grab を含め、グローバルな次世代交通プラットフォームの大半をポートフォリオに加えました。

ソフトバンクグループ株式会社は戦略的持株会社として 300 年成長し続ける企業グループを目指し、群戦略を加速させていきます。情報革命で人々を幸せに。

孫：以上、ビデオにより説明をいたしました。

なお会計監査人および監査役会の連結計算書類の監査結果につきましては招集通知 59 ページ、および 61 ページに添付しております会計監査人および監査役会の監査報告書類謄本に記載の通りでございますので改めて報告をいたします。また計算書類作成後に生じた重要な事実について一点報告をいたします。

2018年6月4日付で当社の英国子会社でありますアームは中国における同社の既存半導体テクノロジーIP事業を合併で行うことを目的としまして同社の中国子会社であります Arm Technology (China) Co., Ltd.の持ち分51%を7億7,520万米ドルで複数の機関投資家およびアームの顧客ならびにその代理店に売却をしました。この合併事業化することに合意したわけですが、その結果 Arm Technology (China) Co., Ltd.は当社の子会社に該当しないこととなり、新たに当社の持分法関連会社となる見込みでございます。なお、2018年度の当社の業績に与える影響は現時点では確定しておりません。以上、計算書類作成後に生じた重要な事実について報告をいたしました。

それではここで本日の決議事項を上程の上、内容を説明いたします。今後の進行につきましては、この決議事項の内容説明および事業戦略説明ののちに、報告事項および決議事項についてご質問、動議および審議に関する一切のご発言をお受けし、発言終了ののちは、決議事項につき、採決のみをさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

[拍手]

ありがとうございます。それではこの方法で行わせていただきます。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、財務体質の健全性を保ちつつ、持続的成長に向けた積極的な投資と株主の皆さまへの利益還元を両立させることを基本方針としています。このような方針のもと、剰余金の配当につきましては、中間配当と期末配当の2回実施を原則として、当期の期末配当金を、次のとおりとしたいと存じます。

なお、中間配当（1株当たり22円）と合わせた年間配当は、1株当たり44円となります。

1 配当財産の種類
金銭

2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社普通株式1株につき22円
総額 23,968,954,680円

3 剰余金の配当が効力を生じる日
2018年6月21日

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書

第1号議案は剰余金の処分について、議案の詳細は招集通知6ページに記載の通りであり、当年度の期末配当金につきましては、1株につき22円とさせていただきたいと思っております。なお中間配当と合わせた年間配当は1株当たり44円となります。

株主総会参考書類

第2号議案 取締役12名選任の件

現任取締役10名は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、経営体制の強化を図るため、取締役を2名増員し、取締役12名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	再任 孫 正義	代表取締役会長 兼 社長
2	再任 ロナルド・フィッシャー	取締役副会長
3	再任 マルセロ・クラウレ	取締役 COO
4	再任 ラジーブ・ミスラ	取締役
5	再任 宮内 謙	取締役
6	再任 サイモン・シガース	取締役
7	再任 ユン・マー	取締役
8	再任 ヤシル・アルルマヤン	取締役
9	新任 佐護 勝紀	-
10	再任 柳井 正	社外取締役 独立役員 取締役
11	再任 マーク・シュワルツ	社外取締役 独立役員 取締役
12	新任 飯島 彰己	社外取締役 独立役員 -

7

次に第2号議案は取締役12名選任について、現任の取締役は10名、本総会の終結の時をもちまして、これらが任期満了となりますので、経営体制の強化を図るため取締役を2名増員し、取締役12名の選任をお願いするものでございます。議案の詳細は招集通知7ページから14ページに記載の通りでございます。

次に第3号議案は取締役の報酬等改定について、当社取締役の金額による報酬額を年額50億円以内とするとともに、当社取締役にストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬を

年額 50 億円以内とさせていただきたいと思います。議案の詳細は招集通知 15 ページから 17 ページに記載の通りでございます。なお、第 2 号議案が可決された場合、本議案の対象となる取締役の人数は 12 名となります。またストックオプションとして割り当てる新株予約権の内容は当社の業績向上や企業価値の増大に向けたインセンティブとして相当なものと考えております。

次に第 4 号議案はストックオプションとしての新株予約権の発行の件でございます。ストックオプションとして当社および当社の主要子会社の取締役および執行役員、その他社員等に対する発行、新株予約権について、募集事項の決定を取締役に委任いただくものでございます。議案の詳細は招集通知 18 ページから 22 ページに記載の通りでございます。

それではただいまから招集通知 40 ページから 43 ページに記載の当社グループの対処すべき課題の内容として今後の事業戦略を私がプレゼンをいたします。

人生初の発明



音声付き電子翻訳機

2

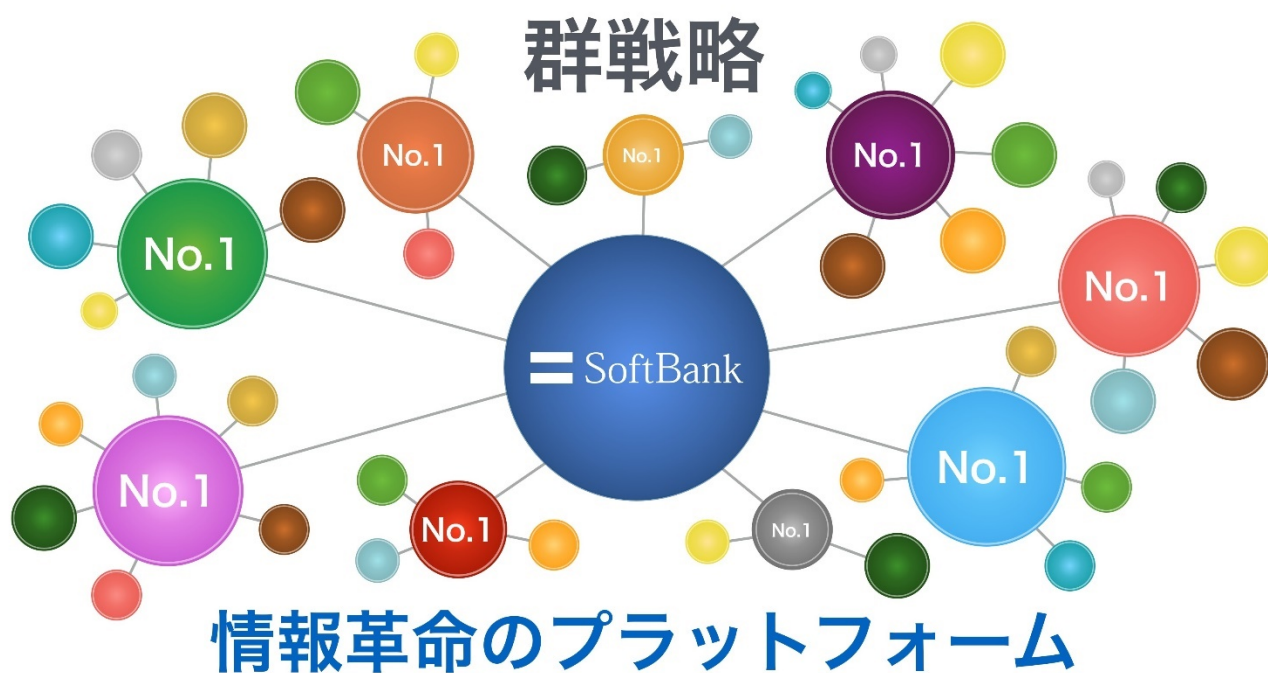
私が 19 歳の時に、人生で初めて発明したのがあります。音声付きの電子翻訳機ですが、のちにこのアイデアをベースとした電子手帳あるいは電子辞書として世界中の学生の皆さんを中心としておそらく何億台、何十億台と出荷されたと思いますが、その一台目は私が 19 歳の時に発明し、試作品を作って特許に出願し、世に出したものです。もしこの一台目のものがなかったとしたら、この後、電子辞書というものの誕生が何年も遅れていたかもしれません。当時学生だった私は希望に満ち溢れてこれを発明しました。でもそんなものはおそらく世の中にあるもっと素晴らしい発明品の中では大したことのない一つの作品だったと思います。これから先何年もの間、ソフトバンクは一体何をしたんだ、孫正義は一体何を発明したんだと問われるとすれば、私はこの一つ、このたった一つを重要なものを発明したと人々に覚えてもらいと切望しています。

群戦略

300年成長し続ける組織構造

それは群戦略です。この群戦略とは似て非なるものは世の中にたくさんあります。色んなグループ会社、財閥、コングロマリット、色んな言い方があります、いろんなグループがありますが、ソフトバンク流の群戦略というはおそらく今まで世の中に存在していなかった、株式会社としては少なくとも存在していなかった新たな形態ではないかと私は思っています。これはわれわれが300年間これから成長し続けたいという願望の元に発明された新たな組織体系の在り方です。それはすでに最近の決算発表などで何度か説明していますので、ご存知の方もたくさんおられると思いますが、今日は改めましてもう少し掘り下げて説明したいと思います。

ソフトバンクが一つの星、宇宙に浮かんでいる星だとすれば、そのソフトバンクの周りに色々な恒星を作っていきたいということでグループ会社が今いくつもできました。



ヤフー、アリババ、スプリント、色々な会社がわれわれの周りにできてきました。その中で最も大きく成長したのが例えばアリババであります。アリババの周りにはさらにいくつもの恒星、そしてその恒星の周りには惑星が回っているという状態であります。ヤフーも同じです。そういう風にグループの会社がどんどん増えていったわけであります。今日は忙しい中アリババのジャック・マーもここに来てくれています。本当に素晴らしい会社に成長しました。おそらく日本では時価総額が一番大きな上場会社というとトヨタさんではないかと思いますが、おそらくトヨタさんと日産さんとホンダさん、全部足したよりも大きな時価総額の会社がアリババじゃないかと思います。

皆さん、一般の日常生活であまり実感が沸かないかもしれませんが、そこまで大きく成長しました。このようにわれわれはまだ一つの会社、一つの事業として、大きく成功できていませんけども、われわれの周りに続々とそういうファミリーが大きく育ってきて、またそれらがその周りにさらに大きなグループ会社、群を構成していく、こういうような状況になっています。

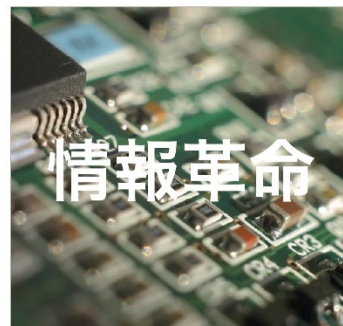
人類の3大革命



食の拡張



筋力の拡張



脳の拡張

そもそも人類が今まで3回大きな革命を行ったとするならば、1番目は農業革命であります。これによって人類は食を拡張することができました。2番目は産業革命です。これで人類は筋力を拡張することができるようになりました。3番目が情報革命であります。私はこの情報革命が人類の能力を拡張する、この情報革命が人類史上、最も大きな革命ではないかと信じています。



300年以上続く 人類史上最大の革命

9

この革命は産業革命がすでに300年近く継続しているようにこの情報革命もこれから300年以上続く大きな革命ではないかと信じています。



生物の起源 40億年前

10

それでは、この群戦略という戦略を思いつくにあたって、私が参考にしたものがあります。それは生命の起源、生物の起源です。40億年前にこの地球上に初めて生命体が生まれたと言われていま

す。バクテリアです。ミトコンドリアを中心とした、これらのバクテリアがこの地球上に生まれて、バクテリアがさらにバクテリアを生んで、細胞分裂して、地球上がバクテリアだらけになったわけです。

バクテリアはどんどん自己増殖し、増えていくと。自ら、自らの子孫をどんどん生んで、どんどん増やしていくということで増えていった。つまりこの自己増殖という機能があったから、バクテリアは地球上で大いに繁栄していったわけですね。もしこの地球上に自己増殖という機能がなくて、この地球上にバクテリアだけしか増殖していなかったとするならば、この地球上はこんな大きな進展を遂げていないと私は思います。



もう一つ重要な機能がこの生命体にあったわけです。それは自己進化という機能であります。この自己進化という機能によって、バクテリアから始まったこの生命体が大きく進化しました。

生物の進化



13

例えば 2 億年前には恐竜がこの地球上に生まれて、巨大な生命体として最も大きな力を発揮していたわけです。恐竜にとどまらず、現在においてはさまざまな生命体がこの地球上で大きく繁栄をしている状況になっています。環境の変化が、惑星が地球にぶつかったとか、氷河期がきたり、色々な環境の変化の中で、生命体が生き延びる、進化することが重要な機能であったことが皆さま十分に分かっておられると思いますが、われわれテクノロジーの世界、とりわけこの情報革命という分野においては、この進化、環境の変化というのが本当に激しいんですね。

情報革命の進化



14

この 30-40 年の間に著しく変わってまいりました。最初にアームの例で先ほどビデオでも見ていただきましたが、マイクロプロセッサが誕生しました。そのマイクロプロセッサを使って、私が 19 歳の時に発明した電子手帳のような電子辞書のようなものもありますが、一番大きく繁栄したのはパソコンです。パソコンが生まれて世の中大いに変わりました。そしてパソコンにとどまらず、パソコンとパソコンをつなぎ合わせてインターネットができました。でも私はこのインターネットの繁栄がここにとどまらずに次にはさらに人口知能としてもっと大きな爆発的成長を遂げていくのではないかと考えています。

つまりパソコンの時代にはパソコンの時代としてのスーパースターが世の中に誕生したわけです。Microsoft、Intel、IBM、Compaq、DELL と色んな会社がありました。その中でいくつもの会社はもう消えてなくなったりしましたが、いくつかの会社はまだ残っています。でも主役はパソコンからもう完全にインターネットに移り変わりました。



16

このインターネットの中では新たに Google だとか Facebook だとか Amazon、アリババというように新たなスーパースターがどんどん生まれてきました。今、世界中の時価総額のトップ 10 の会社をあげるとするならば、1 位から 7 位くらいまでは全部このインターネット関連の会社だと言っても過言ではない状況になっています。

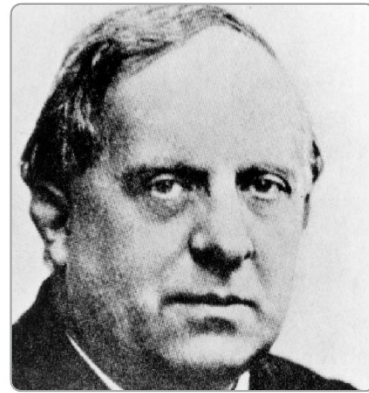
この戦略によってソフトバンクグループはこれから 300 年間どんどん成長し続けるようなそういう組織体になりたいと思っているわけです。つまり先ほどから言っているような、生命体の機能、自己増殖という機能に加え、自己進化という機能、この二つの機能をわれわれが経営する会社の組織体の在り方そのものに反映させたいと思ったわけです。群戦略、それは自己増殖だけではなく、自己進化をほぼ強制的に、ほぼ自動的に広げていくということでもあります。

「ほぼ」というと最近のソフトバンクのテレビ宣伝のキーワードのようですが、概ね戦略というのはそういうものだと思います。大きく捉えて構えるということです。この群戦略の中でも二つ大きな特徴として、群戦略、ソフトバンク流のグループの在り方というのはこの群をナンバーワン戦略で行くということです。

群戦略



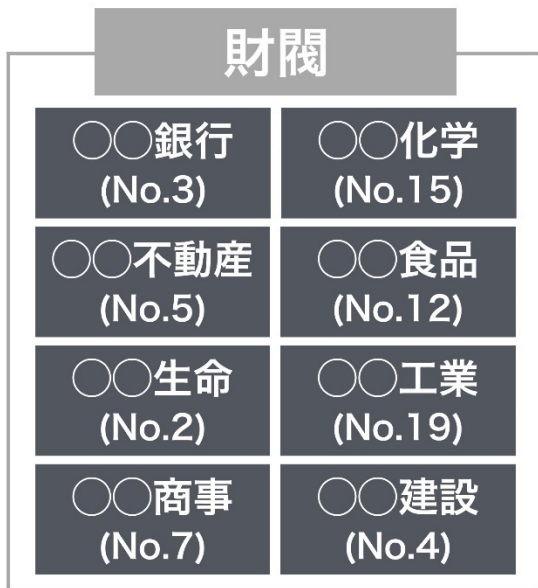
孫子の兵法
戦わずして勝つ



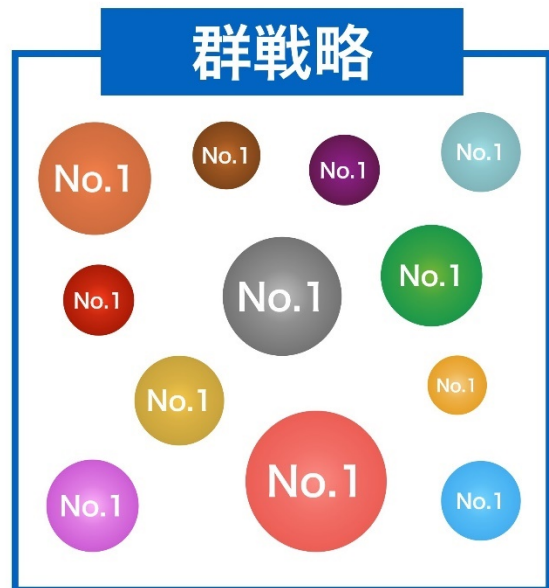
ランチェスターの法則
強者戦略

22

このナンバーワン戦略というのは、私が最も尊敬している戦略家の 2 人である、中国数千年前の孫子、もう 1 人は数学者のランチェスターがすでに何千年も前から唱えている、戦わずして勝つ、強者の戦略というものの考え方を一つ重要な柱として取り入れています。毎日のように戦はあるわけですが戦って血を流しながら疲弊するのではなくて、できれば戦わずしていつの間にか勝っていくという姿が戦いとしてはより望ましいというのが孫子の考えです。よくグループ会社でありがちな、いっぱい色んな事業をやっているが、10 位とか 8 位とか 30 位とか、そういう世界で競争力が輝きを失ってしまったような会社で構成するのではなくて、グループの会社が全てそれぞれの分野において世界でナンバーワンの会社ばかりで構成している。



競争力 (低い)



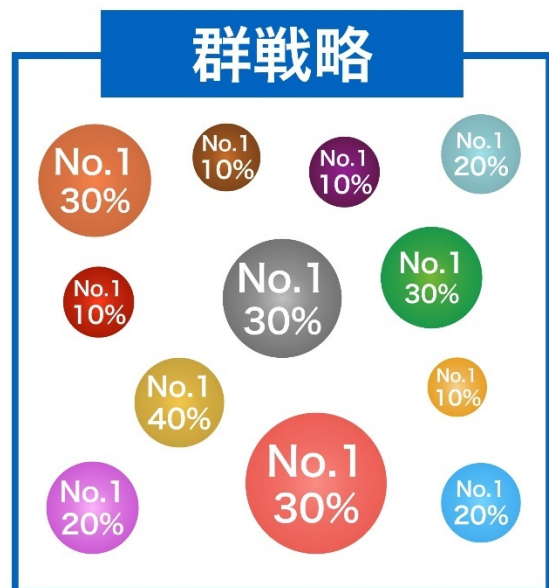
競争力 (高い)

23

だから競争力が常にナンバーワンであると。そういうナンバーワンだけを寄せ集めた群、これが一つの戦略の考え方であります。だから弱ったグループの中の会社を救済しにいかなくていい、強い会社ばかりだから放っておいても強いという状況です。戦わなくてもナンバーワンばかりだということでもあります。



持株比率(51%以上)

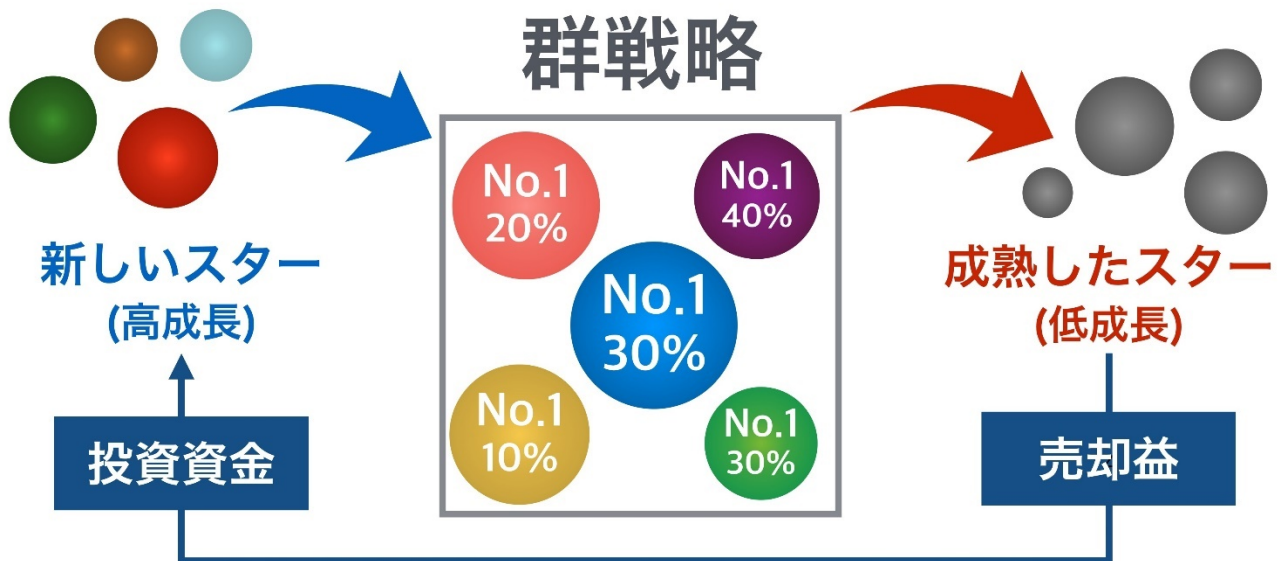


持株比率(20-30%)

24

もう一つの重要な考え方は、そのナンバーワンの会社群を構成するにおいて、通常であればコントロール、支配力を高める、管理をするという観点から自分の 100%の子会社、自分自身は 100%で

あり、自分の子会社も 100%あるいは 51%以上持って連結しているから管理できているから自分のグループとしてしっかりとコントロールしていると。それがより良いグループの在り方だというのが今までの世の中の常識でありました。できれば 51%以上の議決権を持ち、コントロールしている、だからしっかりとしたグループが構成できているというのが世の中のグループ企業の在り方の常識でした。



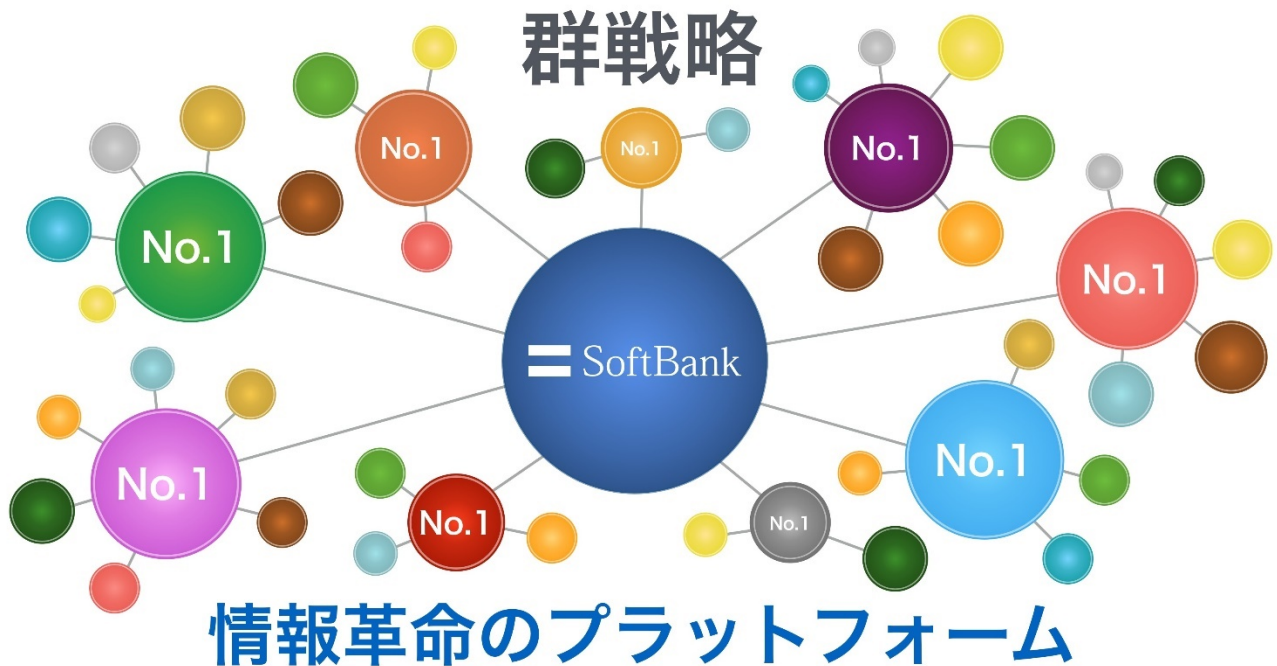
情報革命の進化を加速

25

私はその常識は本当に正しいのかという目でもう一度見直して、むしろ 20%から 30%くらいを持っている会社、これらが在り方としてよりフレキシブルだと、より正しいと。例えば、2000 年くらいにジャックに初めて会った時、社員の数はたかだか 20 人か 30 人かだったと思いますが、もうすでに彼は天下を取ったような爛々と輝いた目をして、大きなビジョンと思想を抱いていました。まだ売上はほぼゼロで利益も出ていない、そのジャックに「ヘイ、ジャック。君の会社に投資をしたい。でも条件として 51%以上ほしいんだ。会社の名前もアリババじゃなくて SB Baba とか社名も変えてくれ。51%くれ、株を。」そういう呼びかけを彼にしていたとしたら、一瞬で彼は「No」と答えたと思います。プライドがあるわけです。起業家として、創業家として。大きな夢があるわけです。志があるわけです。そういう志が高い、プライドの高い起業家に、われわれのグループに入らないかと。その代わりに 51%ほしいんだ、君は私の命令に従え、なんていうことを言ったら、絶対アリババはわれわれのグループに入ってなかった、資本を受け入れてくれてなかったと思うんです。20%だ、30%だと、そういう議論だったから、それならいいかという風に受け入れてくれたと。そういうやり取りをしたということです。

このようにわれわれが優れた起業家、素晴らしい志を持った彼らに、例えば Uber だとか、DiDi だとか、最近 WeWork だとか色んな会社にどんどん投資していますが、彼らに片っ端から 51%以上

くださいと言われたらみんな「No」とおそらく言うと思います。20%、30%だからわれわれは仲間に誘いやすいということです。良い時ばかりではないです。あるいは成熟してしまうという場合もあるわけです。その時に卒業してもらわなければいけない。卒業してもらった時にこれまたSB何たらと名前を付けていた、あるいは51%以上持っていたとすると、これまた大ごとなのです。売るというのもこれは簡単なものではありません。できれば少しずつ売るということで、少しずつ成熟する。あるいは失敗した場合には、大きなけがをせず退却する。そのためにも20%、30%であればより入りやすいし、より出やすい。



26

われわれの群れは、群戦略としては常に輝かしく成長著しい会社ばかりが、しかもナンバーワンの会社ばかりが集まっている、こういう組織体を作りたい。これがソフトバンク流の群戦略なのです。こういう経営体系をとっている会社は世界にはありません。

特にこの情報革命という中で偶然ではなくて意図的に戦略的にこのように考えて組織論を構築している会社は今まで存在していなかったということです。だから発明だ。だからユニークだ。新しい発明とかユニークなものというのはそれを世の中の人々に理解してもらうのにしばらく時間がかかったりします。

でも理解してもらうためにするのではなくて、成功するためにやるわけです。勝つためにやるわけです。理解は時間の問題で、いずれついてくると私は信じているわけです。ですから世の中の人に分かりやすいからやるというのではなく、勝つためにやる、成功するためにやる、300年成長し続けるためにやる、ということで分かりやすいかどうかは後で時間の問題でついてくると楽観しているというのが私のモノの考え方であります。

SoftBank

SoftBank_{KK}

上場準備

Sprint

合併合意

通信事業からの転換

28

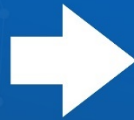
それでは特に最近起きたこの群戦略という考え方によって出てきた事象を申し上げます。

その事象は国内で携帯の通信事業を中心とした会社、ソフトバンク（株）は分離独立して、独立採算でこれから大きくさらに成長していくということです。もちろんわれわれの中核会社として別途上場するということでもあります。意思決定は自らが行う。ここに出席しています宮内は、三十数年間、私の女房役としてナンバー2として支えてくれました。彼を社長に任命し、彼が中心となってさらに独立体として伸ばしていく。

スプリント、大変苦勞しました。米国で七転八倒の苦勞をしたわけですが、倒産寸前の状況の会社をここにいるマルセロを中心に見事にV字回復をさせてくれました。この会社が独立単体でも、十分これからやっていけるという状況になったわけですが、さらに次の一歩としてT-モバイルUSとの合併という方向に合意し、後は規制当局の承認などを待つという状況になってきています。

SoftBank

通信事業



戦略的
持株会社

群戦略を加速

29

われわれソフトバンクグループは、通信事業会社が本業ではないかとの10年間ぐらい思われていますが、実は35年間ぐらいの歴史の中で通信事業会社としての歴史は10数年に過ぎないわけです。残り3分の2の期間は通信事業はまったくやってなかったわけです。

ソフトバンクグループの経営の在り方はどんどん変わってきたわけですが、もう一度情報革命の中において、実は私が創業間もない頃から考えていた群戦略のあり方、その本来の姿に戻りたいということでもあります。

SoftBank

事業
97%



投資
97%

30

この十数年間は特に通信事業のことに私は身も心も体も、時間の費やし方も、頭の考え方も、97%くらいは通信事業の運営に投入してまいりました。3%くらいの時間と頭の配分を投資のほうに使ってきたわけですが、この3%の使った投資の頭、時間の使い方によって20兆円くらいその成果を得たわけです。考えてみるとこの3%でそれだけ成果をあげることができたならば、むしろそれを逆に97%はそっちのほうに費やすと、もっと本来のソフトバンクの群戦略の考え方に戻れる。

しかも大きな成長を加速することができるのではないかと思い、そこでソフトバンク・ビジョン・ファンドという圧倒的世界最大のベンチャーファンドを約1年前に作りましたが、すでにこの1年間で30社くらいの会社に投資をしました。

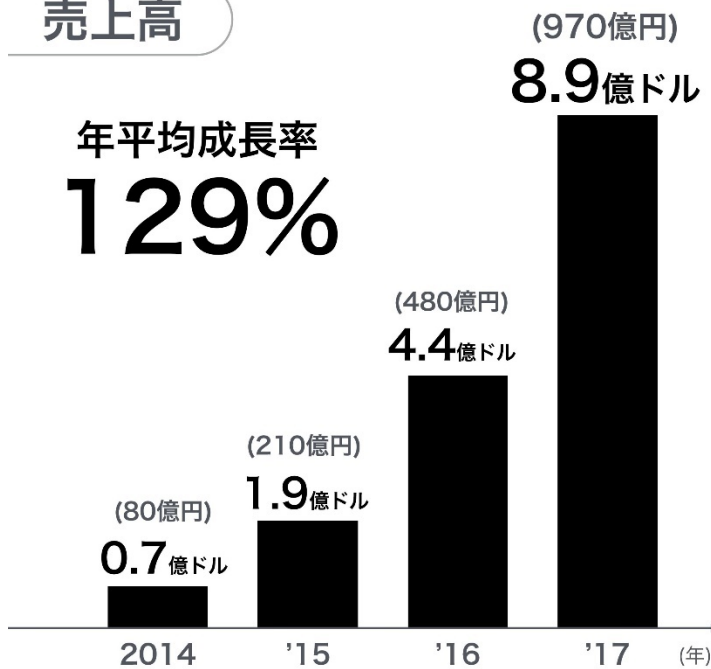
世界中のベンチャーキャピタルを足して約6兆円の規模なのに対してソフトバンク・ビジョン・ファンドは1社で10兆円規模ですから、世界中のベンチャーキャピタル全部を足したより大きい。われわれはむしろベンチャーキャピタルの初期段階の小さな会社に投資をするのではなくて、すでにユニコーンになった、その分野の世界ナンバーワンの会社ばかりに投資するという考え方で、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを運営しています。



通常ベンチャーキャピタルは1社当たり平均5億円から10億円、せいぜい20億円を投資するわけですが、われわれの場合は1社平均1,000億円を投資しており、決定的に規模が違う。われわれはユニコーンばかりを狙っている。ユニコーンハンターというような状況であります。

売上高

wework



グローバル ワークスペース ネットワーク

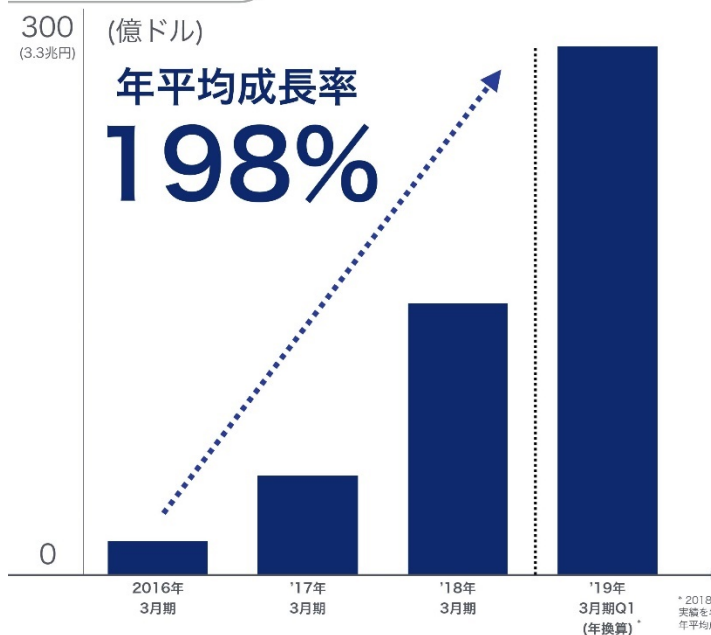


1ドル=109円で換算 (出所) WeWork 33

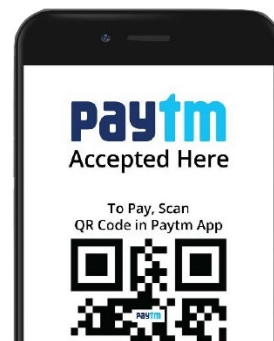
例えば WeWork、まだ設立してほんの数年の会社がもうすでに去年 1,000 億円近い売上になりました。今年はさらに倍増するという状況で大きく成長しています。おそらく来年もまた倍増するのではないか、この会社は次のアリババになるのではないか、というくらい私は今期待している会社であります。

総取引高

paytm



インド最大級 決済サービス

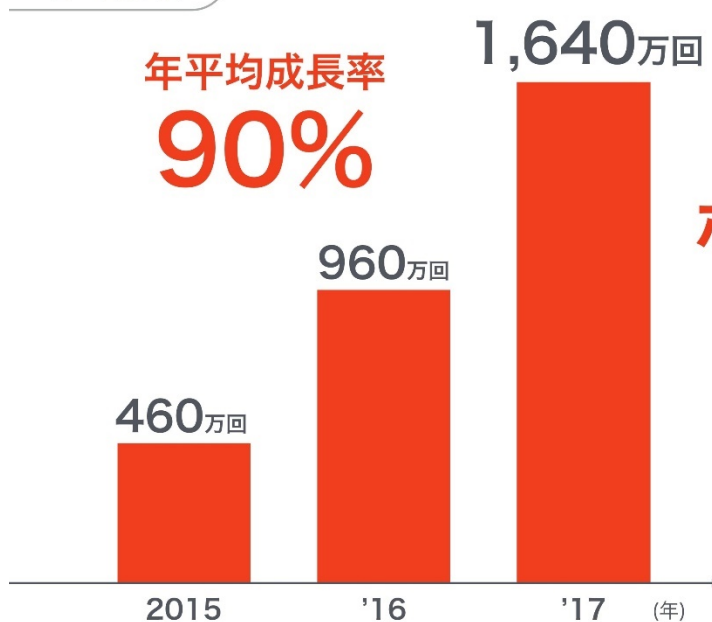


* 2018年4月1日-6月14日までの実績を年換算
年平均成長率: 2.5年で換算

1ドル=109円で換算
(出所) Paytm 34

先ほどビデオに出ていましたが、インドでナンバーワンの決済の会社です。この会社はわれわれよりも先にアリババがすでに大きく投資をし、支援しているわけですがそれからしばらくしてソフトバンクグループもソフトバンク・ビジョン・ファンド経由で応援する、参画する、資本を持つ、という状況になりました。アリババがAlipayで大きく世界でも新しい在り方として取り組んだ決済の事業、この流れを Paytm が今受けています。急成長しています。

予約数



**インドNo.1
ホテルネットワーク**



(出所) OYO

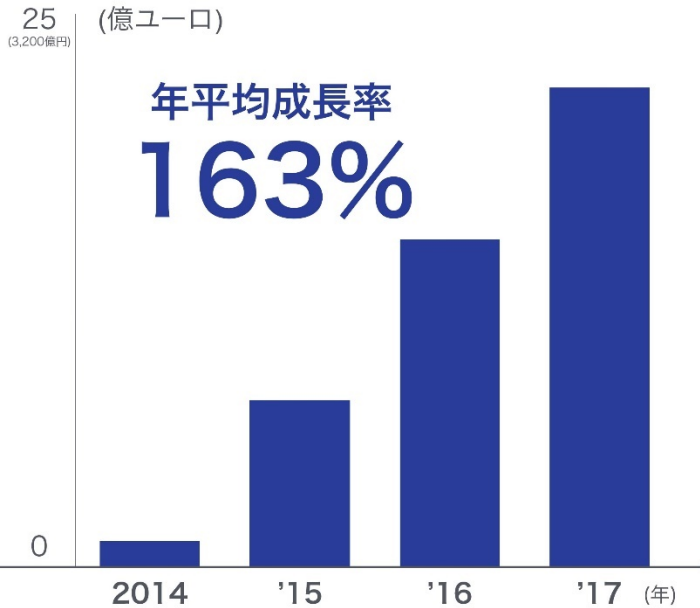
35

さらに OYO、これまたすごい会社なんです。一度皆さんに紹介したいのですが、創業者はまだ今日現在 23 歳です。すごいんですよ、彼がまた。19 歳で創業してから 4 年ぐらいですが、物凄い勢いで成長し、インドで OYO のホテルの部屋数が 1 カ月に平均 1 万部屋ぐらい増えている。インドで最大のホテル王にもうすでにになりました。10 万部屋ぐらい持っている。

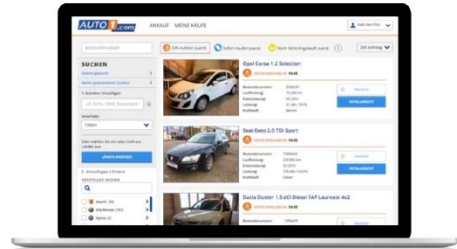
さらにこの OYO をわれわれが支援し、ジョイントベンチャーという形態で今始めている OYO China、これもまた急成長しているんです。もうじき 1 カ月当たりのホテル数の純増が 1 万部屋ずつというような状況になるかと思えます。これは単なる旅行代理店業ではなくて、ホテルチェーン、次世代のインターネットを使ったホテルチェーン、ホテルの経営そのものをやるというものであります。

総売上高

AUTO1
GROUP



欧州No.1 中古車マーケット プレイス

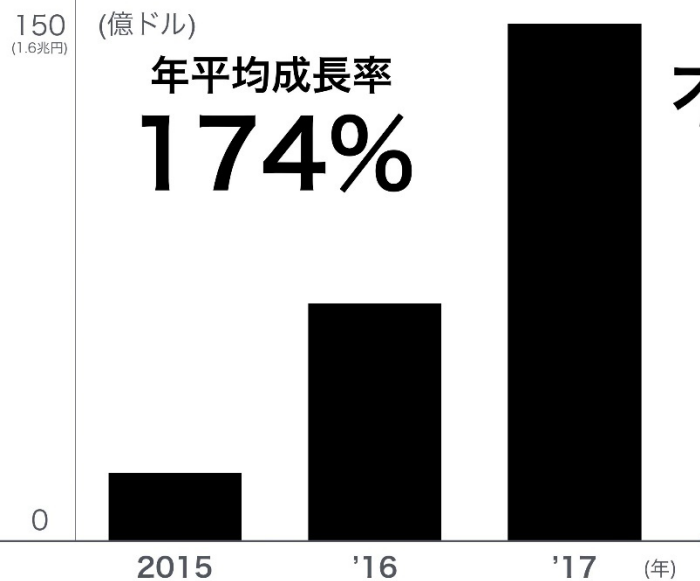


1ユーロ=128円で換算 (出所) Auto1 37

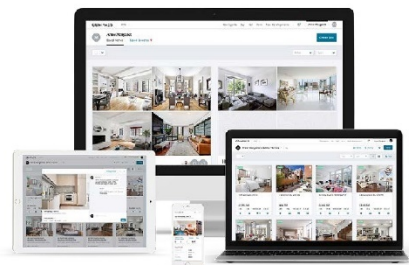
またヨーロッパナンバーワンの中古車の販売プラットフォーム、オークションをやっていくわけですが、これもまた急成長しています。

取扱高

COMPASS



不動産テクノロジー プラットフォーム



1ドル=109円で換算 (出所) Compass 38

米国で不動産、住宅の販売プラットフォーム、こちらも急成長しています。



荷送人



貨物情報

車両情報

走行ルート

車両位置



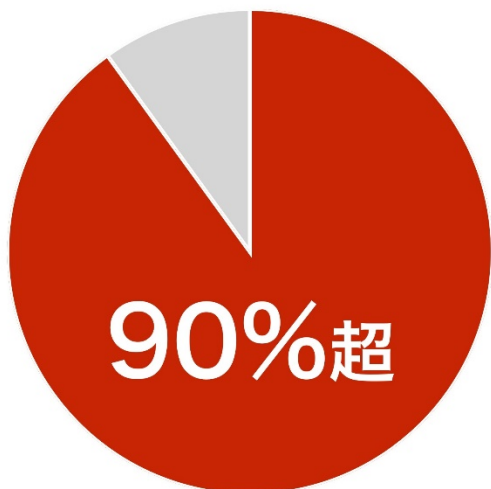
トラック
運転手

中国No.1 貨物トラック マatchingプラットフォーム

(出所) Full Truck Alliance 39

皆さんほとんど知らないと思いますが、Full Truck AllianceというトラックのUberのような会社、トラックの運転手さんをプラットフォームとして集めて、荷物を配達してほしいという依頼主と、それからトラックの運転手を結びつけるプラットフォームです。人間の代わりに荷物が、乗用車の代わりにトラックが、このネットワークにプラットフォームとして乗っかっていると。

マーケットシェア (中国)



No.1



* ユーザー数ベース (2017年12月時点)
(出所) Full Truck Alliance 40

新しい時代のトラックにおけるUberあるいはDiDiのような会社です。この会社があっという間に中国で90%を超えるマーケットシェア、トラックのマーケットシェアを得て、300万人近いトラッ

クの運転手の皆さんをすでにこのネットワークに構成していったという物凄い会社です。私はこの会社も大化けすると思っています。



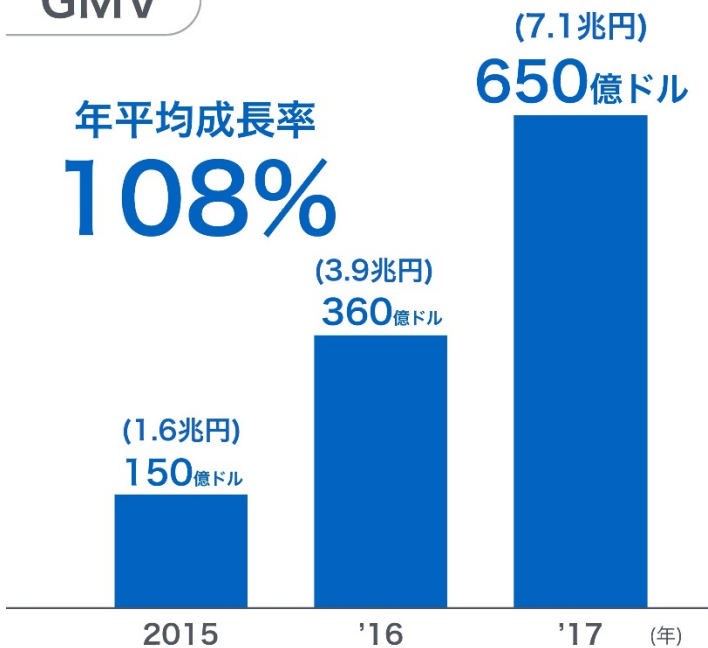
グローバルライドシェアポートフォリオ

*1 SBG子会社がUber株式を保有。将来的にSVFへ紹介する可能性あり。
 *2 DiDiはSB Delta Fund (Jersey) L.P.およびSoftBank Vision FundではないSBG子会社からの投資です。
 *3 Ola, Grabはソフトバンクグループ株式会社およびその関連会社からの投資

さて、先ほどもちょっとビデオにも出ていましたが特にライドシェア。このライドシェアにおきましては、先ほどから名前が出ています Uber、DiDi、Grab、Ola、これらの会社が世界のトップのライドシェアの会社です。

GMV

年平均成長率
108%



UBER

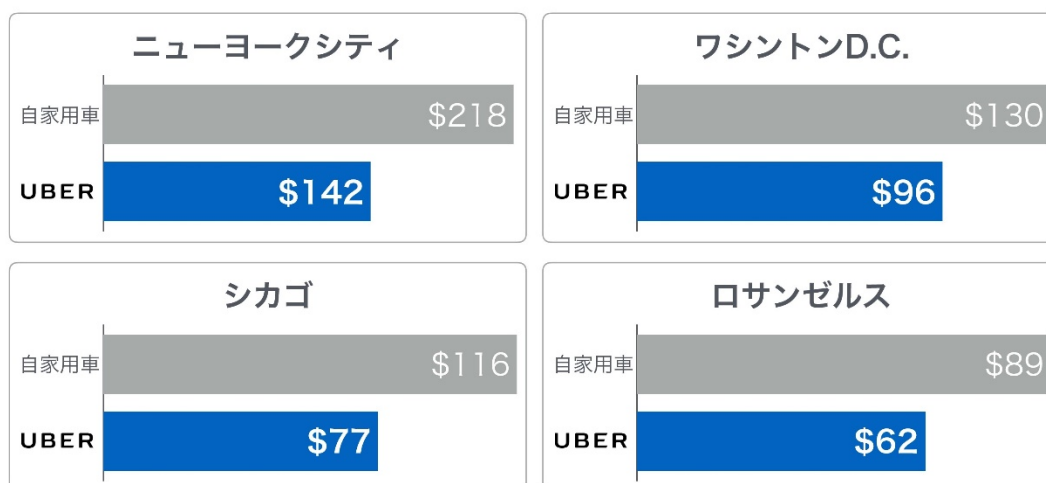
DiDi

Grab

OLA

年間の運賃、乗車賃、この売上規模が、取り扱い規模がすでに7兆円を超えたと。しかも倍々ゲームで伸びている。取扱規模はもうじき Amazon 規模になると私は信じています。Amazon あるいはアリババが 50 兆円ぐらいの時価総額を今超えている状況になってはいますが、私はこのライドシェアの分野は同じくらい大きな市場規模の会社になるのではないかと考えています。1 日当たりの乗車回数は 3,500 万回を超えたという状況です。

通勤コスト (1週間)



自家用車より割安に

*Uber: Uber X / POOL

*自家用車: ガソリン、維持費、保険、駐車場の費用を含む

(出所) KPCB "Internet Trends 2018" 46

なぜこれがそんなに重要かというと、皆さん自分で自家用車を持っていると思いますが、自家用車を持つよりもライドシェアで Uber や DiDi を使う方が安い。通常タクシーのほうが自家用車より高いと思いますよね。しかし今やタクシーよりもはるかに安く、はるかに便利に、しかも人工知能を使って、乗りたい人を先に予測して車を配備するというこのサービスが、例えばニューヨーク、ワシントン、シカゴで自家用車を持つよりも安いということがもうすでに結果として出てまいりました。中国でも同じような状況が出ています。さらにこれらのライドシェアの会社がこれから自動運転の世界にどんどんとさらに進化していくということになります。

自動運転の会社についてわれわれは、General Motors、米国最大の自動車メーカーであります GM と提携し、GM の子会社であります GM Cruise の株主になりました。この GM Cruise のビデオをちょっとご覧いただきたいと思います。



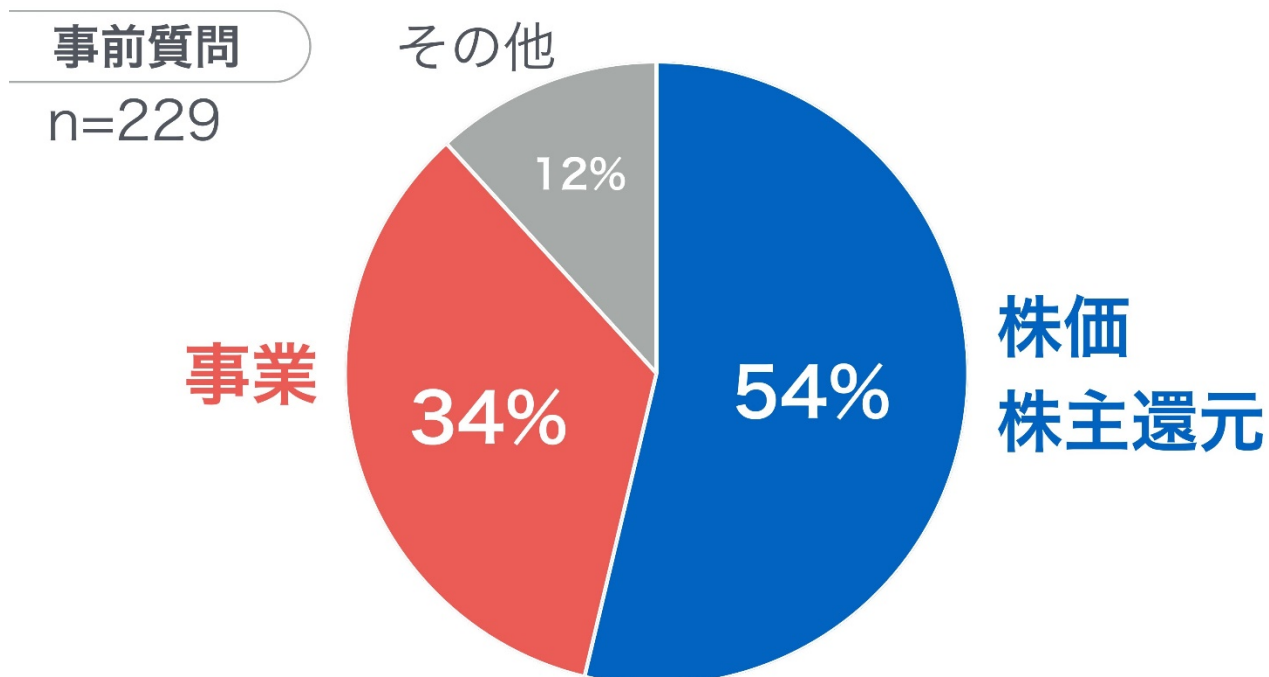
このビデオでは、運転手無しで自動運転している車に皆さんが今乗っているという状態です。これは実際のデモです。このビデオは運転席から撮ったビデオで、実際に運転手が運転しているのではなく、自動運転を行っています。人が道端に出てくると止まります。反対側の車線から来た。黄色い車線を越えて相手の車を見ながらこうやって戻ってきて、そしてまた進んでいく。交差点では、注意しながらこの道路工事しているようなところでも自ら判断していく。さらにこの黄色い車線、交通ルールとしては、ダブル車線のところは超えてはいけません。前に消防車が止まっていて、反対車線からは車が来ている。交通法を犯してでも通っていかないと、いつまでも何時間でも待たないといけないのですが、人間は黄色いダブル車線のところでも自分で判断して乗り越えていきます。単に交通ルールを守るというだけで判断していたら、いつまでも消防車の後ろで待たなければいけないのを、ちゃんと人工知能で判断をしながら自動運転する。こういうようなものが今もうすでにできているのです。もうじきこれが実用化されて、一般の道路でもサービスされることになります。というように進化はもうとどまることを知らずに、どんどんとやってくる。

そういう中でわれわれソフトバンクグループはそれぞれの分野で世界ナンバーワンの会社に多くの場合は筆頭株主として 20% から 30%の株を持つ。そしてお互いの会社が協力し合って、助け合って、さらに大きく成長する、これがわれわれの群戦略であります。ちょっと話がしつこかったですかね。でも何となく言いたいことは分かっていただけではないか思います。

株主の皆様からの事前質問

50

株主の皆さんには、そんな長ったらしい話はいいから株価を何とかしてほしい、一番聞きたいのはそんな話ではなくて株価ですよと思っている人が多いのではないかと思います。株主の皆さまから事前の質問を受け付けています。



51

たくさん質問が来ました。それらの質問を分類しますと、半分以上の人が株価はどうなんだ、これから。株価対策をしてほしい、こういうような質問が半分以上だった。300年続くような話はどう

でもいいから私は次の2年間で知りたいんだ、一体株価どうなるんだ、というのが本音で聞きたいところだと思いますが、それでは今日はちょっと株価について話をしたいと思います。

株価というと生々しい話になりますが、今日はあえて生々しい話を皆さんにしたいと思います。



53

皆さんこの財布の写真を見て、皆さんがこの財布を買えるとしたら、一体いくらお金を払って買いたいか。この財布は、財布としての価値があります。もちろんこれは革でできているのか、牛革なのかワニ革なのか、あるいはビニールなのか、この財布自体に価値があります。

でもその財布の価値よりもその中に入っているお金の価値のほうが実は重要な意味を持っていますね、多くの場合。もしこの財布がビニールでできた財布だとするとビニールでできたその財布の価値よりもその財布の中身に入っている一体何万円ここに入っているんだ、という中身のお金の価値。もし仮に、10万円入っているこの財布をお札ごと1万円で購入としたら、皆さん絶対買うでしょう。当然ですよ。1万円で購入できる。その財布の中に10万円入っているとしたら、皆さん100%買いますよね。だってそのほうが得でしょ。

さてこの財布にいくら入っているかよく分からない、という時に一体いくらお金を出して買うか、ここが疑問ですよ。ソフトバンクグループの株というのは中にいくらお金が入っているか分からない財布だ、皆さんそういう風にいったん試してみてください。いったん頭の中で描いてください。

財産価値 円/株

当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。
SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
1ドル = 110.64円

8,070

株価

(2018年6月19日)

2018年6月

54

この財布の中身を今からちょっと説明します。仮にこの財布、今中身にいくら入っているか分からないから、8,070 円という値段がついていたとしましょう。8,070 円というと何か聞いたことがあるような数字だ。ソフトバンクグループの1株当たりの昨日の終値が8,070円です。皆さんここにいる全員が株を持っています。皆さんは1株8,070円で昨日買ったという状態で株を持っています。昨日現在の株価です。

財産価値 円/株

当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。
SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
1ドル = 110.64円

Alibaba Group
阿里巴巴集团

13,999

8,070

企業価値

株価

(2018年6月19日)

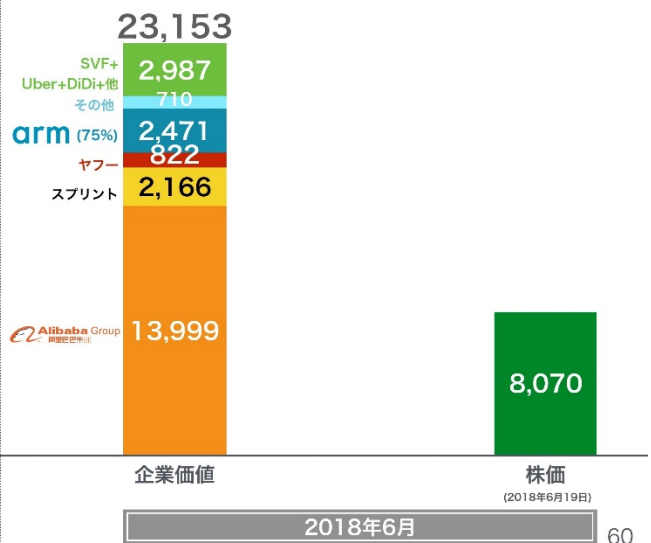
2018年6月

55

ではこの 8,070 円、皆さんがお金を付けて買った財布の中身に一体お札がいくら入っているか、いくら現金が入っているか、ということ実はアリババの株だけで何と 13,999 円入っている。皆さんは 1 株で、アリババ株、ジャック・マーがここにいます。ジャックがありがたく見えます。14,000 円分持っているのです。約 13,999 円。皆さんは 8,070 円出して買ったソフトバンクの株で 14,000 円くらいのアリババ株を持っていると。1 株につきアリババ株を 14,000 円分持っている。

財産価値 円/株

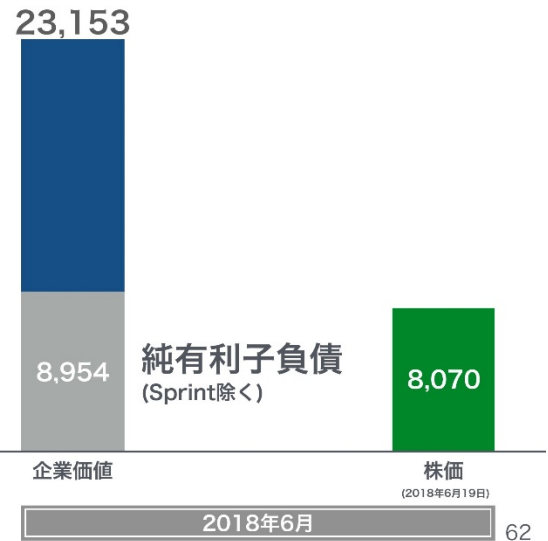
当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。
 SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
 株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
 Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
 Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
 その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
 1ドル = 110.64円



さらにそこに加えてスプリントの株を 2,166 円持っている。さらにヤフー 822 円、アーム 2,471 円、その他 700 円。さらに最近はソフトバンク・ビジョン・ファンドがあります。ソフトバンク・ビジョン・ファンド、Uber、DiDi、こういうようなものを足すと約 3,000 円近く追加できます。つまり皆さんは 1 株につき約 23,000 円分の現金を、あるいは現金に相当する上場株を財布の中に持っている。1 株当たりにつき持っている財産は実は 23,000 円分持っている。

財産価値 円/株

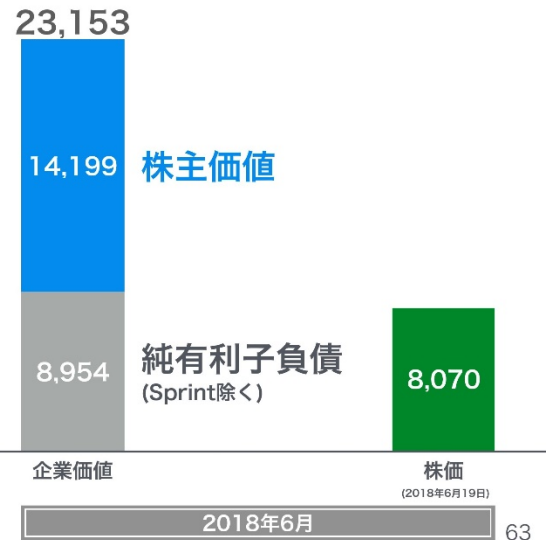
当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。
 SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
 株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
 Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
 Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
 その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
 1ドル = 110.64円



ちょっと待て、孫さん借金も大分あるよねと、そう言いたいと思います。つまり 23,000 円の財産を持っているけど、そこから借金を引かなければいけないじゃないか。分かりました、当然ですね、では引きましょと。一体いくら引いたらいいのかというと 1 株当たり 8,954 円皆さんは借金を持っています。

財産価値 円/株

当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。
 SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
 株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
 Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
 Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
 その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
 1ドル = 110.64円

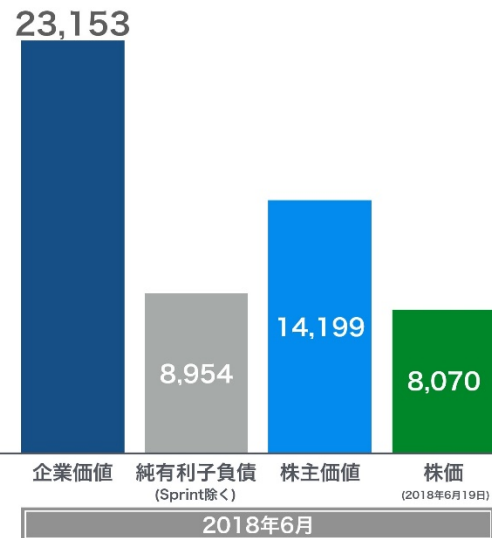


ちょっと待てよ、23,000 円引く 8,900 円、そうすると残りはいくらだ。これが皆さんが持っている株主価値です。この株主価値、実は 14,000 円分持っています。14,000 円分が持っている財産 23,000 円から借金を引いた残りの皆さんの純財産です。借金を引いた差し引きの残りの財産が 14,000 円分持っています。

さて、この 14,000 円は 8,070 円よりも大きいのか小さいのか、単純な算数です。先ほど事例を言いました。いくら入っているか分からない財布を 8,070 円で買える。その中でももし 10 万円入っていたら絶対買うよねと。でもいくら入っているか分からないから買うかどうか悩むわけです。分析すると実は差し引き 14,000 円あったとしたら、悩みがずっと消えてすっきりすると。もう悩む必要はないんだ、ということですね。

財産価値 円/株

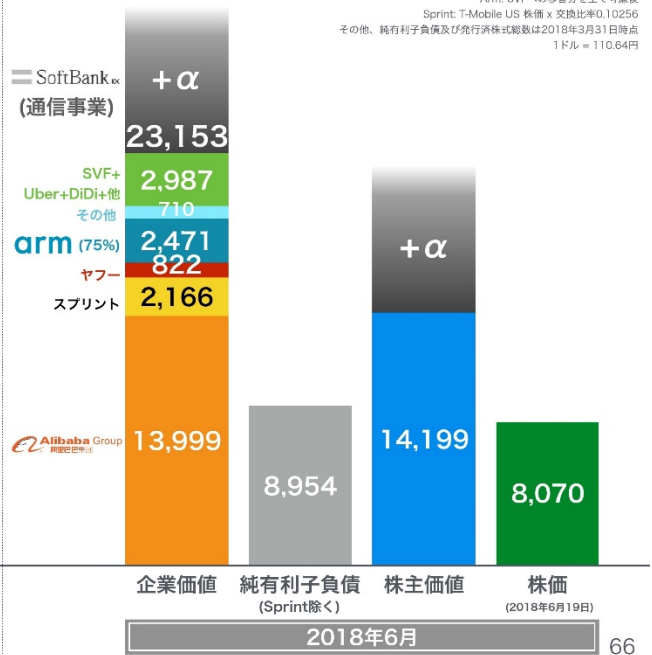
当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。
 SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
 株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
 Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
 Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
 その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
 1ドル = 110.64円



さてこの 14,000 円、これが株主価値ですが、この株主価値を分かりやすく横に比較すると、水色は緑より大きい、水色が株主価値なのです。

財産価値 円/株

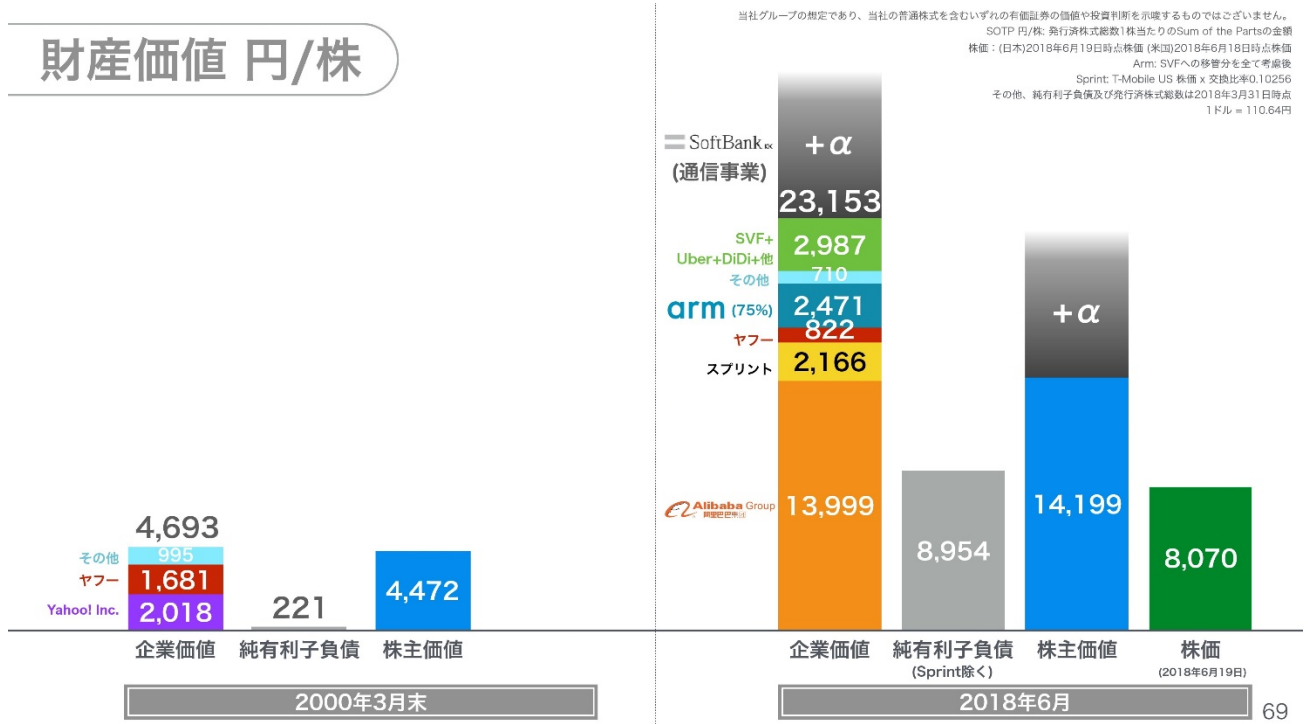
当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を承継するものではありません。
 SOTP 円/株: 発行済株式総数1株当たりのSum of the Partsの金額
 株価: (日本)2018年6月19日時点株価 (米国)2018年6月18日時点株価
 Arm: SVFへの移管分を全て考慮後
 Sprint: T-Mobile US 株価 x 交換比率0.10256
 その他、純有利子負債及び発行済株式総数は2018年3月31日時点
 1ドル = 110.64円



ところで皆さん、先程から挙げた会社名、持っている株の中に抜けていたものが一つあります。それは何かというと、ソフトバンク（株）、さっき宮内の会社と言いましたね。そのソフトバンク（株）がもうじき上場するわけです。上場した後に初めてソフトバンク（株）の価値が分かるわけです。

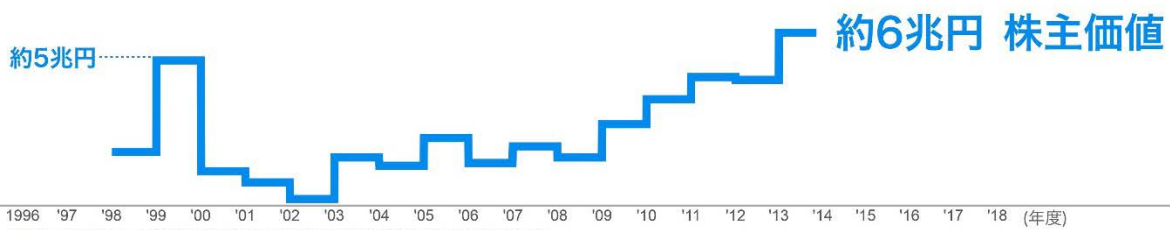
このソフトバンク（株）が今現在は上場していないので価値が分かりません。だからここには、 α と付けましたね。この α が5,000円なのか10,000円なのかはよく分からない、これは上場した後に株価がつくということですね。ですからこの水色のところに、 α を足さなければいけません。水色のところに α を足すと、もし5,000円だとすると19,000円、もし10,000円だとすると24,000円。19,000円か24,000円なのか分からないですけど、まあ α を足す前から既に、緑より大きいではないか、水色は既に α の値段がわかる前からすでに大きいのだと。だとすると α を待つ必要があるのかと。宮内が上場する前に、既にソフトバンクグループの株価は、持っている財布の中身よりも安いのだということが今日、今ここではっきりしたと。悩みは消えたでしょう。なんか笑みが見えてきます。そういうものなのです。

財産価値 円/株



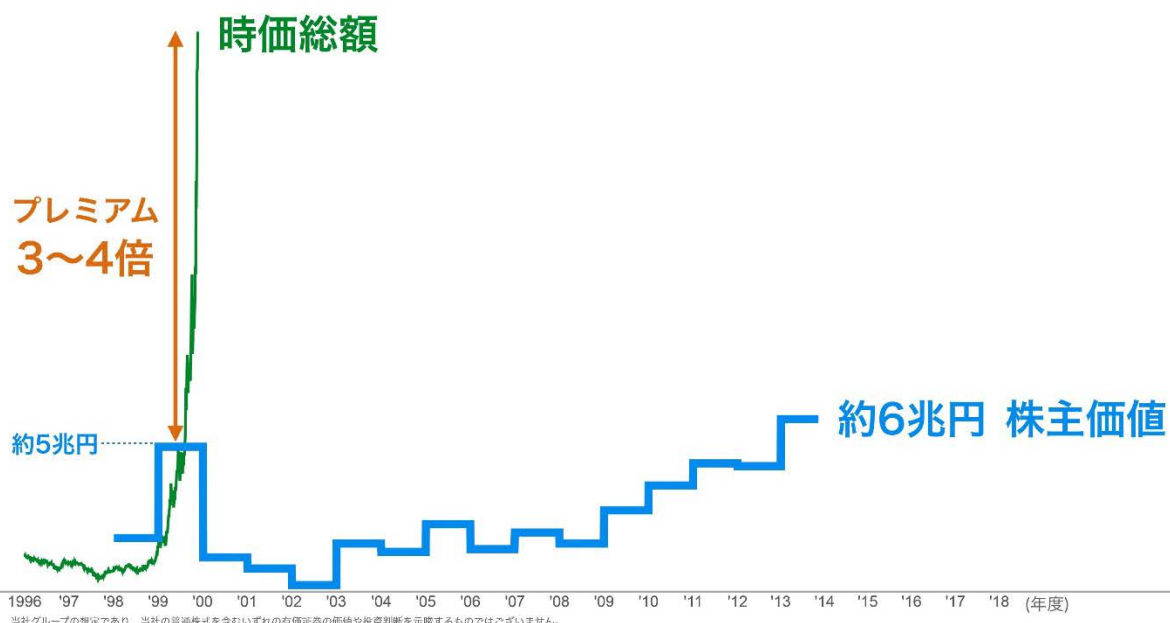
さて、孫さんそうはいうけど、2000年の頃は20兆円あったよね。今ソフトバンクグループの時価総額は10兆円っていない、2000年の頃は20兆円あったではないかと。あの時に比べたら半分以下ではないかと。

さてその時にソフトバンクグループの財布の中には、実は現金相当する株主価値はいくらあったのか、という計算を改めてやってみました。当時は米国のYahoo! Inc.とヤフー、そしてその他ほんのちょっと、という状況だったのですね。4,600円、約4,700円を財布の中に持っていた。で、そこから借金を借金は当時あまりありませんでした、差し引いたら4,472円という株主価値、現金に相当するものを持っていたということになります。

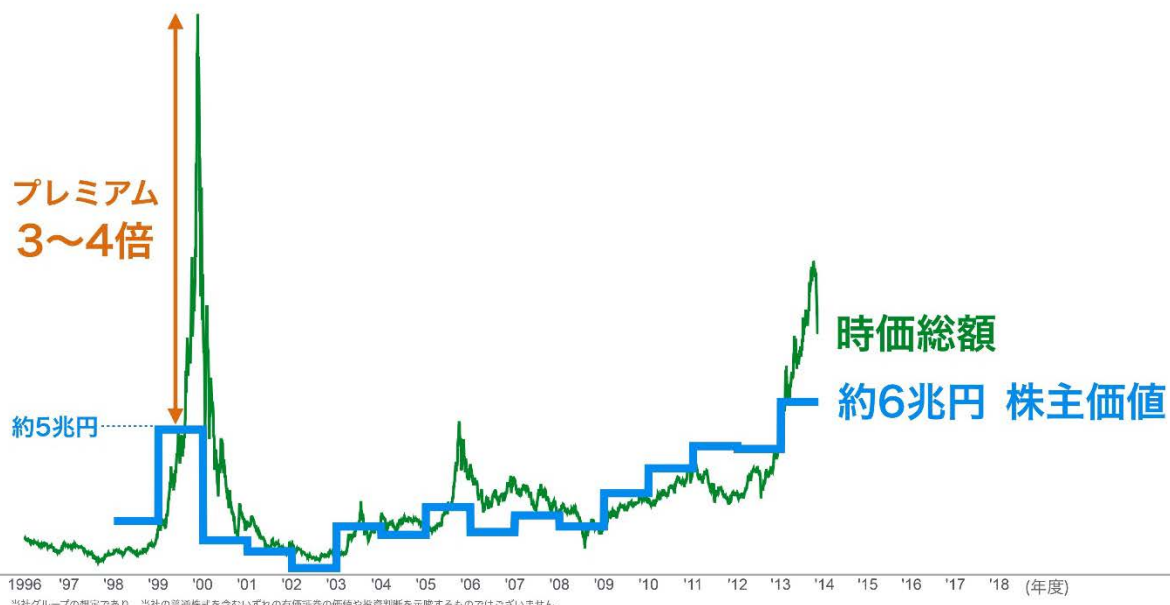


当社グループの想定であり、当社の普通株式を含むいずれの有価証券の価値や投資判断を示唆するものではありません。

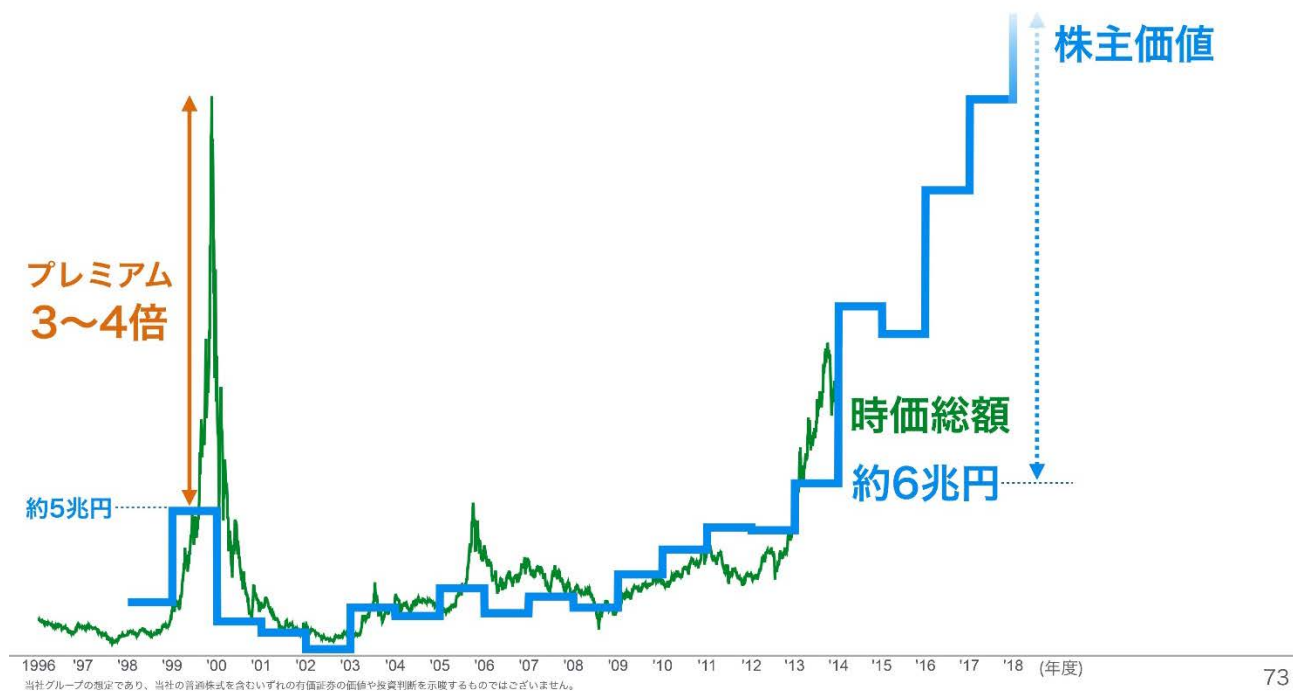
つまりですね、中身が実は大事なわけで、外側の財布よりも実は中身が大事、中身を構成していく財布、足したものが全体の本来の株価、時価総額になるべきだと。あの 2000 年のピークの時には、僕は毎日少し、不安な状況に実はあったのですね。というのは持っている実力、持っている中身は 5 兆円だったのです。



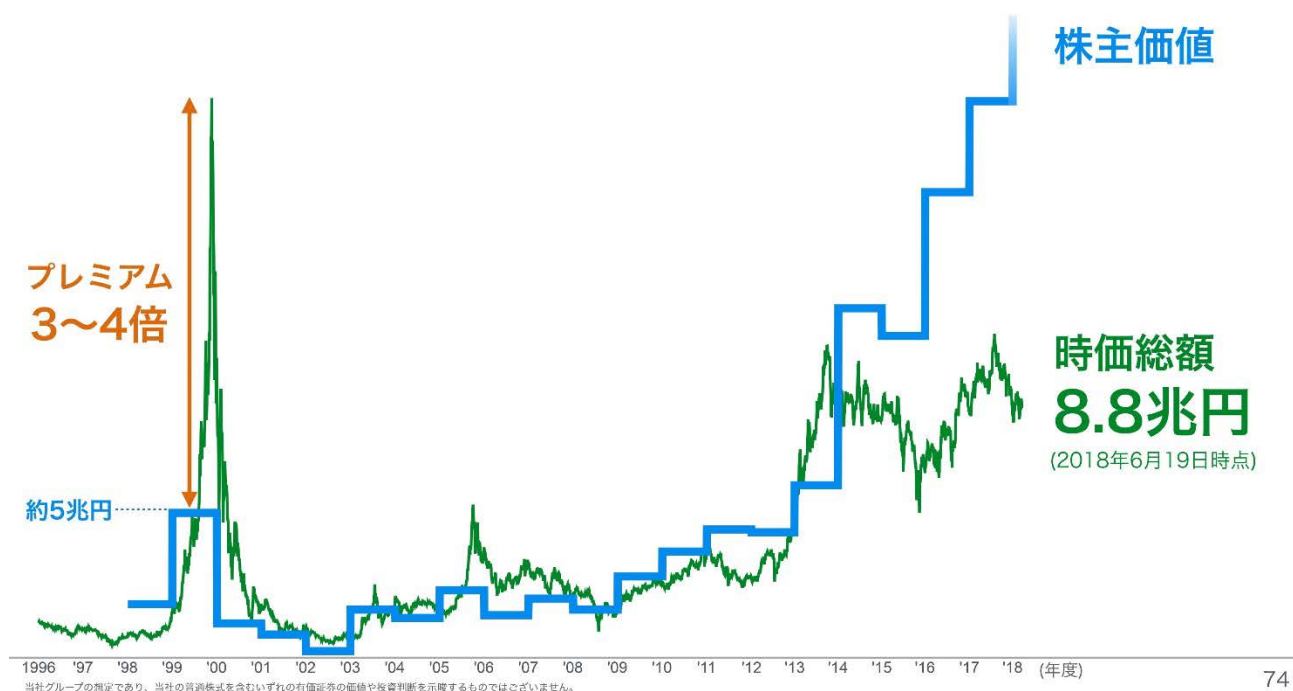
5 兆円しかもっていないのに、株式市場はわれわれを非常に大きく評価してくれて 20 兆円だと、つまりあの財布は新しい現金をどんどん産んでくれるのだと。この金のたまごを生むガチョウの価値を大きく評価してくれて、ガチョウ自体に価値があると。財布自体に価値がある、財布は新しい現金を呼び込んでくれる財布だということで、大きく過大評価していただいて、20 兆円の時価総額がソフトバンクグループについたわけです。



過大評価は長く続かなかった。真逆さまに落ちたわけです。落ちたんですけども、倒産せずに生き延びて、もう一回復活してきた。でもあの時のピークに比べればまだ半分以下という状況ですね。でも皆さん、この水色のところが先ほどから言っている株主価値、中身だとすると、少なくとも中身のところは、4年前に2000年の時のピークを越えたということです。



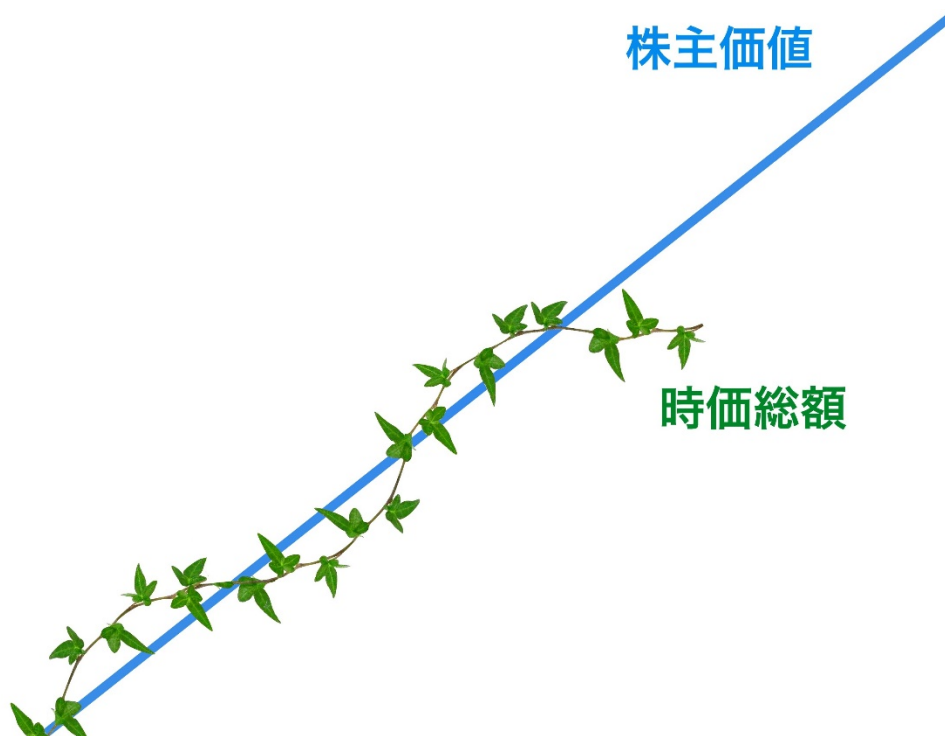
今日現在はどうかというと、さらにそこから3倍近く延びた、この4年間でですね。つまり2000年のピークの時よりも4倍近くの中身になっている、でも株価は2000年のピークのまだ半分以下だということですね。



さて、この水色のところが中身です。外からつけられた値段が緑です。緑は、はるかに水色を下回っている。だからソフトバンクグループの株が買いか売りかという私は絶対買いたと思っています。だって中身の方が多いのだということです。で、この色の2つをみていただくと、絡んでいると。どちらかが、ピヤッと上に出ている、あるいは下にいつている状況はあるのだけでも、約この20年間の歴史を見ると、緑と水色はおおむね絡んでいるということがお分かりになると思います。

つまり先程から言っている財布、中にいくらはいつているかわからない財布に値段をつけると言われても困ると。困る状況だけど、よくわからない状態だけど、ついている値段が8,070円、でも中には実は20,000円前後のものが入っているのではないかというのが、私がいまつくづく細かく説明した内容です。

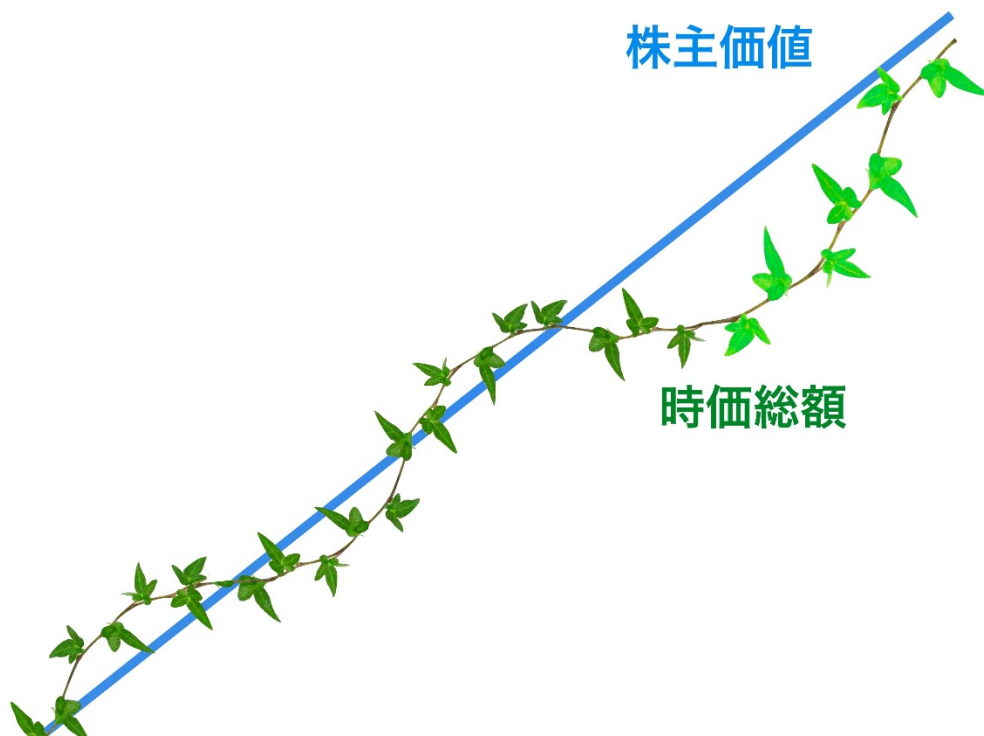
これからソフトバンクグループのホームページで、ソフトバンク(株)は α だから分からないのでそれ以外のところを、毎日公開していきたいと思っています。ソフトバンクグループはアリババ株をいくら持っているのか、その他いくらもっているのかということを開示して、財布の中身の計算を便利にやすくしていきたいと思っています。そうすると皆さん毎日寝る時に健やかに眠れるということだろうと思います。



79

つまり私が言いたいのは、もし株主価値というのが財布の中身だとすると、その上下に緑色のツタがからまっていくと、緑色のツタが時価総額だとして、皆さん、今僕がいくら説明しても、そうは言うけどどんどんはなれていくのではないかと、株価は一向に上がらないぞと、孫さん、あなたが株主価値をどんどん上げると言ってもソフトバンク・ビジョン・ファンドだなんだといついても、株価は一向に上がらないと、もっと離れていくのではないかと。孫正義ディスカウントだ、

とこのような話を皆さん思うかもしれませんが、しかし、世の中の庭に咲いているツタが教えてくれます。



81

ツタは必ずからんでいくのだと。私が言うより雄弁に説得してくれます。悩んだときは庭のツタを見ようと。心がすっきりするということでもあります。

何を発明したのか

82

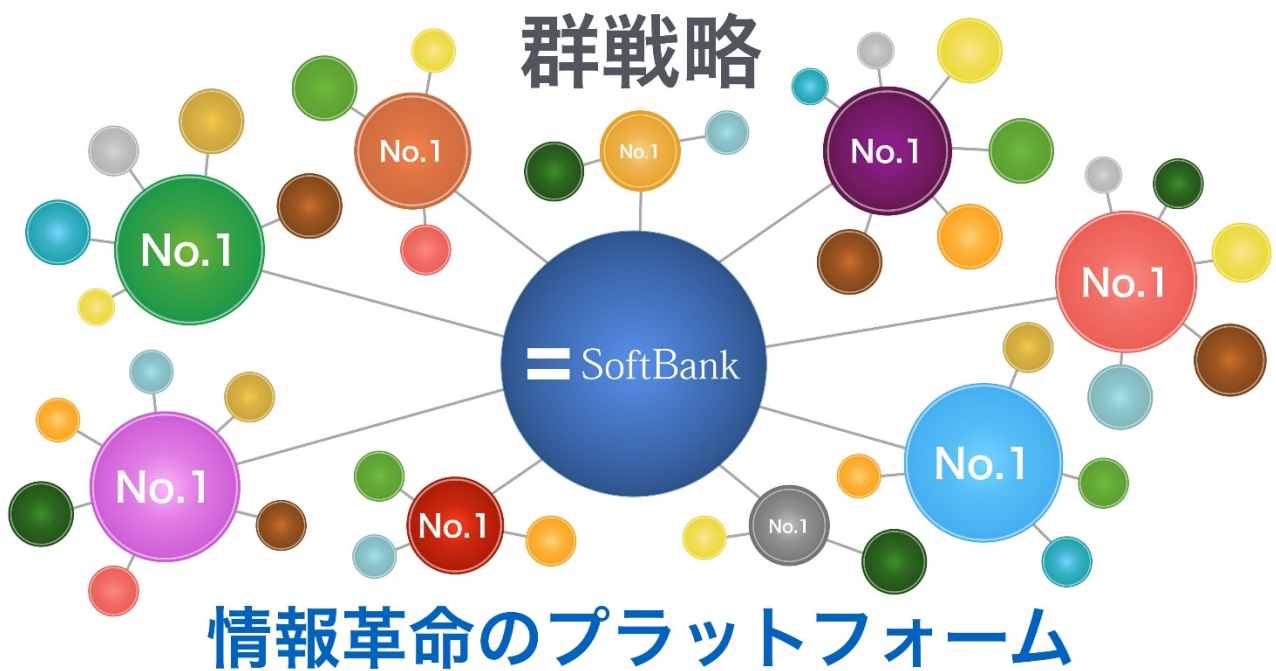
何を発明したのか、もう一度結論を繰り返します。

群戦略

300年成長し続ける組織構造

83

ツタを発明したのではないですよ。群戦略です。300年成長し続ける組織構造を発明したと。



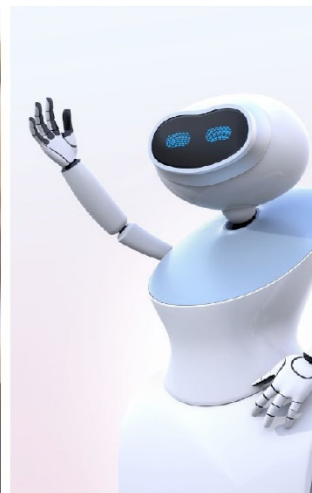
85

これをわれわれはこれからやっていくのだと、中身をこれによって、先程のブルーのところの株主価値を、この中身を次のアリババだと、WeWorkだ、ヤフーだと。

群戦略

88

これをどんどんこれから中身を増殖するだけではなくて進化してどんどん仲間に入れていく、仲間に入れていくことによって、光り輝く星がその周りに恒星を持ち、惑星を持ち、いずれ銀河系のようにソフトバンクグループの企業群が何百年も輝き続ける、そういう組織にしたい。



300年後の人類に
最も影響を与える企業になりたい

89

われわれは 300 年後の人類に、もっとも影響を与える企業、企業群になりたい。

人類を最も進化させる 企業グループへ

SoftBank

90

ソフトバンクは人類をもっとも進化させるグループになりたい。これが私の気持ちであります。

情報革命で人々を幸せに

91

情報革命で人々を幸せに、幸せに人々になってもらうために、そのためにそういう経営をしていきたい、と思っている訳であります。これであれば株主の皆さんも、おそらくきっと今よりはちょっとだけ幸せになれるのではないかと思います。

以上、私のプレゼン説明をさせていただきました。

質疑応答

孫：それではただ今から事業、報告事項および、決議事項に関して、ご意見、ご質問、動議並びに審議に関する一切の発言をお受けいたします。ご発言に際しましては、受付でお配りいたしました青とピンクのいずれかの色がついた紙を私に見えるように挙げていただきたい。

私の指名を受けたのちに、お手元の入場券に記載された番号のみをお知らせください。お名前は不要です。要点だけを簡潔にご発言いただけますようお願いいたします。また、ご質問につきましては、多くの株主の皆さんがおられますので、お一人につき一問ずつとさせていただきますと思います。それではご発言ございますでしょうか。

(1) 産学連携について

孫：既に、孫正義育英財団ということで本当に小学生、中学生の年齢から日本の異能、天才的な子供たちを支援し始めています。もう一つはサイバーユニバーシティという事で、宮内が言い出しっぺですね、だいぶ赤字で倒産しそうだったけど、今は黒字になったんですね。2,000 数百名の生徒で。

宮内：今ちょうど 10 年経ち、最初のころは大変苦勞していたが、今、学生総数が 2,000 名以上になり、文部科学省からもとても褒められています。完全インターネットによる大学が非常に元気にやっています。

孫：それに加えてですね、今、東京大学と提携をし、特に人口知能のところで、一緒に色々な研究開発するという事業を既に立ち上げ始めたところであります。また世界中のトップをいく大学と、人口知能を中心に、今、続々と提携をすべく話を開始しています。また、われわれが投資先として考えている会社も既に人口知能で大変優れた大学の教授陣と提携をしていると。そのような会社もわれわれのグループにもうじき入りそうだと。やはり大学には優れた学者や頭脳が集結していますので、今おっしゃられたようなことを実際にどんどんやっていきたいと思います。

(2) 仮想通貨について

孫：ブロックチェーンを使ったさまざまな暗号通貨、あるいはセキュリティーを強化した情報のやり取りというのは、大変重要な基幹的技術だと思っています。ですから、われわれのグループ会社が今続々とそれをすでに開始、あるいは今、準備をしているという状況です。

ただ、そのブロックチェーンを使った通貨そのもの、今すでに世の中にある通貨のものの中に、実体的価値よりも投機的な価値の方が先行してしまっているようなものも、これまた、たくさんあるように思います。ですから、一つ一つの暗号通貨のそれぞれに、善し悪しをつけるというのは今日現在私自身は、なかなか難しいと思っています。しかし、その技術そのものはまだ始まったばかりですから、これから色々な形で進展すると思いますし、その技術はわれわれのグループ会社でも続々とこれから使っていくと思っています。

(3) 上場し続けることの意義について

孫：正直申しますと、今まで何度か、株価が下がっているなら個人で全部買ってしまおうかと。今質問された通り、そのことを MBO というのですが、むしろ上場をやめて自分一人の会社にしてしまおうかという欲望にかられたことは実は何度かあります。そうすると、上場会社としてのいろいろな面倒くさい手続きが無くなり、すっきりするなど。事業に専年できるなど思ったことは正直あります。

ただ、社会の公器として、多くの株主の皆さんに応援していただくこと。先ほどから説明している2000年の時に一度20兆円くらいのピークに来ているのですが、その時に株を買われた方で、もし、1人でも2人でもまだ持っておられる方がいたとするならば大変申し訳ないと。必ずいつか超えて見せるという私の経営者としての責任のようなものを感じていますので、そこを超えて見せたいという思いもあります。ですから、本当に上場を取りやめて自分で、個人で買ってしまおうかというようなことは起きるのかどうか、いつ起きるのか、あるいはやるべきかやらないべきか、よくまだわかりません。正直申し上げて。

ただ、先ほどから言っているような計算を今日はしつこく細かく生々しい話を申し上げたわけですが、そういう欲望に駆られてもおかしくないなと皆さんが思うような理屈だったのではないかと私は思いますね。

ただ、一方私は、自分の個人の財産をどれだけ増やしたいかという事もあります。それ以上に多くの人々に、人類に貢献したいという気持ちもこれまた非常に強いということで。より大きくするためには、より大きくより早く世界に展開するには上場を保った方がよい、というのもこれまた重要な考察の一つだという事です。

(4) ソフトバンクグループのビジョンについて

孫：新30年ビジョンということで、5年、6年くらい前にこの部屋で、次の30年のビジョンを説明させていただきました。その時に出席しておられれば聞いていたと思いますが、出席していなか

った方は、ビデオがソフトバンクグループのホームページにまだ残っていますので見ていただきたい。30年のビジョンですから、3年や5年ですぐ変わるものではなく、そこでたっぷりと喋っていますので、ぜひ見ていただきたいと思います。

今日最後に3分くらいの映像が出ますが、その一部が見られます。まさに人工知能の世界がどんどん広がって、スマートロボットだ、IoTだと、そういうことを予見したものが出ています。

(5) WeWork への期待について

孫： WeWork の本業そのものの価値がこれから大きく増大するだろうということで、WeWork に出資をしました。ですから、答えは WeWork の本業そのものです。ただし、出資した後に、WeWork はデスクをシェアするのではなくて、夢やビジョンをシェアするのだという風に言ったらどうだと提案しました。今おっしゃられた WeWork の中に続々と生まれてくる新しいベンチャー企業にも大いなる価値があると出資した後に思い、WeWork のアダムとも話をしました。現在、ソフトバンクと WeWork とのジョイントで、ベンチャー大会のようなものを行って、1カ月に1回とか3カ月に1回プレゼンテーション大会があって、プレゼンテーションした後に、上位の会社には実際に種まきとして出資をするというようなことも始めています。

フィッシャー：孫が言いましたように、毎月もしくは2カ月に1回、世界からの参加者に会社のプレゼンをしてもらったり、2カ月から3カ月ごとにクリエイターが集まって世界中でコンペを開くようなことをやっています。プレゼンの後にはそれぞれ、賞を獲得した場合、1万ドルから100万ドルという形で賞金の報酬なども考えています。

また、WeWork とは一緒にクリエイターズファンドというものも設立しており、一番の、ベストな会社に対して投資をするということで、次のステージに対する会社の投資ということも考えています。

孫：ということで、本来の意義は WeWork 本体で、出資した後にさらに今おっしゃったようなベンチャー投資もそこに行っているという状況です。

(6) アーム事業について

孫：今日はアームのサイモンが来ています。

シガース：ソフトバンクグループの買収以降、私どもは長期の夢に向かっていくつかの投資、また買収を行ってまいりました。

先ほど孫社長のプレゼンにもあった通り、これまでパートナーも含めまして210億のチップというものがすでに存在をしています。ただ、これはまだまだ旅の始まりと考えており、将来に向かってはこういったシリコンチップというものがインテリジェンスにさらに使っていくだろうということで、長期に向かってのロードマップを引いている状態です。

またそれに加えて、IoT、Internet of Things、モノのインターネットというものに対しての技術の開発も進めています。またこのモノのインターネット、Internet of Things というものは実際に埋め込まれた知能、Embedded Intelligence というものからさらにデータを見て、そこから人工知能、AI というものに膨らんでいくと考えています。

実際にこういったコアの技術に対しての開発に注力をして、これによって、先ほど社長が言ったビジョンに対して、さらに貢献をしていくための長期計画を現在進めているところです。

孫：ソフトバンクグループがアームを買収して2年ぐらいかと思いますが、出荷している年間のチップの数は既に4割ぐらい増えているわけですね。でもまだまだIoTの入口で、これからIoTは爆発的に伸びると。10倍、20倍じゃなくて100倍、200倍という規模で伸びていくと私は思っています。

ですから、ものすごいチャンスがアームにはあると信じていて、アームは以前に上場していたわけですが、今から5年前後ぐらいでもう一度上場させると。その頃には、今、中長期に向けて先行投資している技術を、大きく開花させて大きく価値を増大させてから上場すると。こういうふうを考えています。非常に楽しみにしている会社なので期待をしていただきたいと思っています。

(7) スプリントとT-mobileの合併について

孫：決めるのは米国政府なので、われわれが決めるわけにはいきませんが、少なくとも事業体同士、経営者同士は、そのことに合意をしました。マルセロにも今日せっかく来ていますので、コメントをいただきたいと思っています。

クラウレ：実際にこの合併に合意する決断をする前に一体何が必要なのか。米国政府の承認を得るためには何が必要なのかということをも十分に検討してまいりました。実際に色んな企業が米国で合併の承認を得るためには米国の司法省に対して、実際にこの合併が消費者のためになるのか、そしてマーケットのためになるのかということが一番のカギとなっています。そのためにわれわれとしてもこの合併に際し、米国国民の皆さまに対して三つの約束をしています。一つは必ず前進的な5Gのネットワークを構築すること。そして、価格に関しては競合他社に負けない低い価格を維持すること。そして、これから雇用創出をするという三つの点です。そういったことでわれわれも準備万端ですので、これまでの準備に基づき、米国政府の承認が頂けるのではないかと前向きに考えています。

孫：私も合併は承認されるのではないかと期待をし、信じておるところです。

(8) WeWork の展開について

孫：WeWork Japan は、宮内を中心に今どんどん拡張しています。

宮内：WeWork Japan、開設予定のものも含めて6つのオフィスがあり、現在もう9割方埋まっています。例えば、六本木から順番に、東京駅など色んなところで開設しています。年末に向けて、あと横浜、大阪、福岡など。いずれにせよ、まだスタートして半年しか経っていないんですが、大変な勢いで、私としては、WeWork Japan は世界で最速のメンバー数、デスク数というのを1年目で達成したいと思っています。ロンドンが12,000席になるのに3 - 4年かかりました。米国のニューヨークが4 - 5年かかったと聞いていますので、1年でそれを達成するというような勢いで動いています。

孫：WeWork の中でも日本は今急激に伸びていて、WeWork の CEO であり創業者のアダムからは、「宮内が引退したら、WeWork に宮内が欲しいんだ」って、この間しきりに言っていましたね。「ダメだよそれは」と言っていたところですが。宮内を中心に日本も WeWork Japan を頑張っていますし、昨日も WeWork の連中と色んな話をしていて、来週もニューヨークで WeWork と会います。で、ロンが毎週のように WeWork とやり取りをしています。

フィッシャー：実際に中核の事業に関しては非常に好調で、この年度の第一四半期におきましては、35の不動産を既に開発しています。実際に、去年は20万以上のお客さまにメンバーになっていただき、今年はその倍になると想定しています。実際その中で特にわれわれが期待を高く持っているのが、この商業施設、商業的な不動産というものが実際に世界の中でも経済の非常に大きな役割を果たしているということです。実際にそういった中で WeWork は今後、商業的施設、不動産の中の新しいグローバルプラットフォームになっていくことができると大きく期待をしています。

孫：今、商業施設と言いましたけども、実際には一般のオフィスビルのことを彼は言いたかったんですが、一般の会社の中でも事務所経費ってというのは、経費の中で10%前後かかっていたりして非常に大きい。従来はいわゆる自社ビルであったり、賃貸で、単なる不動産屋さん、不動産業という状況ですが、これがテクノロジーにより、コミュニティという形を作ってネットワーク化している。全く新しい、似て非なるものができたと。これはUberだとかDiDiが、タクシー業界とは全く似て非なる新しい時代のネットワークを作ったように、オフィスの新しいネットワークを作っているということで別の形態のものだと思っていますが、こちらもこれから私は相当な規模に急成長すると信じています。ですから、われわれのコアカンパニーの一つになると考えています。

(9) ユン・マーから見たソフトバンクグループについて

マー：孫社長と非常にいい関係を築かせていただいています。これまでも毎月のように電話で話をしたり、または直接お目にかかったりということで、私としてはこの2人の中でのものの考え方、方向性をいつも共有していくことが非常に重要だと考えています。

孫社長の勇気とそれからビジョンに対しては非常に尊敬、敬意の念を表しており、多くの方がクレイジーだと思われるかもしれませんが、私はそうじゃない、非常に尊敬をしています。また、将来に対して信念を持っています。

ソフトバンクグループの取締役としまして、特にソフトバンクグループからもしくはソフトバンク・ビジョン・ファンドから何かを期待するということはなく、それよりはむしろ私のほうからどのような形でアドバイスをさせていただけるか、どのような形で貢献できるかということをいつも考えています。実際に事業としましては、もちろん両者同士の協力というのは幾つも行っていますが、個人としましてはお互いに連絡を取り合ってアイデアを交換し合うということが最も重要ではないかなと考えています。

先ほど日本で事業が難しいとお話ありましたが、実際日本だけでなく事業というのはどこでも難しいものだと考えています。将来に向かって信念を持って仕事をしていきたいと思っていますので、今日現在の問題というのは将来の問題ではないと、それは直していけるんだと考えています。

孫：素晴らしい起業家で、アリババは素晴らしく大きく成長し、時価総額で現在 50 兆円を超えています。それでなおかつ売上も利益も 5 割、6 割のペースで年間どんどん伸びている。さらにもうじき Alipay をやっている Ant Financial も上場するだろうと思いますが、この分野からも著しいイノベーションを今行っている。本当に尊敬すべき、期待すべき会社であり、またリーダーだと私は非常に感謝をしているわけです。ラッキーでしたね。われわれがアリババに、ジャックに巡り合って出資をできたというだけで大変ラッキーだったと。よっぽど前世の人がなんかいいことをしてくれたんじゃないかと。こんな幸運に恵まれて感謝をしたいと思いますね。

(10) 宇宙航空分野への投資について

孫：航空の方はあんまり考えていませんが、宇宙の衛星を使った通信のところについてはすでに OneWeb に投資をし、これを大きく発展させていきたいと今期待しているところです。よろしいでしょうか。

(11) 東京都への税収の集中について

孫：東京にも税金たくさん払えるようにしっかり利益を出していきたいと思ひますし、東京だけじゃなくていろんなところでわれわれのユニコーン企業を続々と育てていきたいと思ひます。柳井さん、いろいろとコメントをいただきたい。大ぼら3兄弟の一人。

柳井：いや、僕はほらは吹かない方なんで。孫さんとは違ひます。やっぱり税金払うのは大賛成で、うちの会社と僕個人ほど正確に税金払っている人間いないんじゃないかなと考へています。ただ、使い道が良くないんで、もっとよく考へて使っていたかかないとみんなが払った税金が無駄になると考へていますので、その辺りを検討していただければ都もいいんじゃないかなと思ひます。

孫：柳井さん、せっかくだから税金だけじゃなくて事業についても何か。

柳井：事業ですか。事業はもう僕はいつも孫さんがやることハラハラして見ています。孫さん今日は自信たっぷりに言っていて、本当大丈夫かなというのが僕の一番の心配です。皆さんと同じようにハラハラしています。今日であまりご安心はされないようお願いしたいと思ひます。

孫：ハラハラは青春時代の喜びみたいなもので、私はまだ青春を全うしているつもりです。

(12) 投資先企業の選定基準について

孫：その事業の分野が非常に大きな市場規模の可能性を持っているというのが一つですね。それから、それに対する取り組み方のモデル、ビジネスモデルが素晴らしいこと。そして、それを実行する経営陣と強いリーダーシップを持っていて、これがいけそうだと予感がフツフツと沸いてくること。成熟した企業に投資するには、その会社のキャッシュフローとか過去の業績というのが分析の中心になると思うんですが、われわれのように将来の技術、将来の伸びのところを見るときは、過去の数字は若干の参考にはなるけども決定打にはならない。数字を見るよりも感じるということ。スターウォーズに出てきますね。「フォースに聞け」と。「フォースを感じる」と。そっちのほうが最後の決め手になると最近そんな気がしています。そういうことです。感じろ。

(13) 次世代の育成について

孫：孫正義育英財団というものを作って、最近そういう異能を持った方、子どもたち、学生を支援しているおり、それは一つの事例ですが、ユニコーンの会社においてもやっぱり信じてあげるといふこと。そして、大いに励ますということですね。励ますのは言葉で励ますだけではなくて資金も含めて励ますと。資金だけではなくて知恵も含めて励ますと。やっぱりそうやって励ますこと、勇気付けることが可能性を持った原石のような彼らを一気に開花させる重要な部分じゃないかなと思ひますね。

特にソフトバンク・ビジョン・ファンドを始めてからそういうユニコーンの若い経営者たちを見ると、こっちもワクワクするし若返るし刺激を受けます。また僕らの経験からも彼らを支援できるし本当に楽しいんですね。ものすごく今いいスタートをしています。そのうち数字についても報告する機会があると思いますが、信じられないぐらいいいスタートを今切れています。やっぱりそういう可能性を信じて大きく投資し伸ばすと、われわれもそれで一緒に刺激を受けることができる。上から目線ではなくてお互いに刺激をし合うということが僕は大事だと。

そういう意味では、今日ここに来ていませんけども、私の父には一生の師として、先生として子どもときからもう無限大の自信と信じてくれるということを純粹に与えてくれた父に心から感謝をしたいと思いますし、今度は私がそういう役割になれたらいいなと思います。

それでは、決議事項の採決に入らせていただきたいと思いますが、ご異議ございませんでしょうか。

[拍手]

ありがとうございます。それでは、第1号議案剰余金の処分の件。つまり配当の件を採決いたします。本議案の原案にご異議ございませんでしょうか。

[拍手]

ありがとうございました。過半数のご賛成を得ましたので本議案は原案通り、承認・可決されました。

次に第2号議案取締役12名選任の件を採決いたします。本議案の原案にご異議ございませんでしょうか。

[拍手]

ありがとうございました。過半数のご賛成を得ましたので本議案原案通り承認・可決されました。

次に第3号議案取締役の報酬改定の件を採決いたします。本議案の原案にご異議ございませんでしょうか。

[拍手]

ありがとうございました。過半数のご賛成を得ましたので本議案は原案通り承認・可決されました。

第4号議案ストックオプションとしての新株予約権の発行の件を採決いたします。本議案の原案にご異議ございませんでしょうか。

[拍手]

ありがとうございました。2/3 以上の賛成を得ましたので原案通り承認・可決されました。

以上をもちまして本総会の議事の全てを終了いたしました。これにて第 38 回定時株主総会を閉会いたします。また、本総会で新たに選任されました取締役、佐護勝紀および飯島彰己より一言挨拶を申し上げます。

佐護：ただ今ソフトバンクグループの新たな取締役として、皆さまに選任いただきました佐護でございます。昨日まで 26 年間、金融業界に従事しておりました本日からテクノロジー業界に新しい挑戦として参加させていただくことになりました。その中でもテクノロジー業界で、最先端をいく、そして世界中の最前線で大活躍しているソフトバンクグループに入ることができて、大変ワクワクしております。

先ほどから舞台の袖で、この株主総会を拝聴しておりましたが、通常の株主総会によくある定例文にとらわれた株主総会の議事進行ではなく、大変躍動感のある株主総会を拝聴しておりました。まさにこういった会社で経営陣の一役を担いたいと思っていた、そのことが実現できて非常に嬉しく思います。本日からのソフトバンクグループでの仕事を楽しみにしております。宜しく願いいたします。

飯島：新任取締役の飯島彰己でございます。まず株主の皆さまに、本日の取締役選任をいただきまして御礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

私が孫さんと初めてお目にかかったのは、2011 年の 7 月でございます。以来、大変親しくお付き合いをさせてまいりましたが、その間孫さんは世界を相手に新しい時代を切り拓くために、熱い志を持ってものごとを進めてまいりました。私自身もそれに大きく共感を覚えるものがございました。そうした孫さんをはじめとした取締役の皆さんと、またソフトバンクの社員の皆さんと、一緒に働くことを大変光栄にしております。

短いですが最後に、ソフトバンクは人類に貢献することを目指して企業経営を行っております。そういう意味では私も、三井物産での 40 数年の経験を生かして、ありきたりではございますが、ソフトバンクの更なる発展、ならびに企業価値、および株主価値の向上に少しでもお役に立てればと思っておりますので、皆さまの益々のご支援をこの場を借りて、お願い申し上げます。宜しく願います。本日はありがとうございました。

孫：ありがとうございました。新たな役員を紹介致しました。宜しく願いいたします。

それでは先ほどの質問にもございましたが、われわれの新 30 年ビジョンを作った時に作成したビデオ。私はこれを何回見ても、ビデオを作った当時にはまだ自然エネルギーの太陽光発電、風力発電もやっていませんでしたし、ロボットもやっていなかった。半導体のアームもわれわれの会社ではなかったです。でもやっぱり、そういうビジョンをその当時思い描いて、戦略、ビジョンを考えて、思い続けるといつの間にかわれわれのグループが段々、思ったイメージに近づいていく。やっぱり「思う」、「思いを描く」ということは大切だなと思います。それでは最後に、そのビデオをご覧ください。

情報革命で人々を幸せに

91

ビデオ：人間には悲しみを和らげる知恵がある。太古の時代から人はさまざまな方法を試してきた。宗教や哲学や芸術の力で。けれどいま、悲しみの新しい和らげ方を、そして喜びを膨らませ方を、わたしたちは叶えつつある。それが Information Revolution（情報革命）。ひとりの想いはみんなの想いとなり、みんなの声がひとりのために届く。遠く離れた気持ちと気持ちを人とモノをつぎつぎに結びつけてゆくのだ。あなたに暗い夜が訪れても、地球の反対側にいる誰かが朝の光を届けてくれる。北で生まれたひらめきは南で生まれた絶望を救い、東で生まれた技術は西で生まれたあきらめを希望へと変える。人とモノの想いはいつでもどこでも引き合ってゆくだろう。「運命の出会い」がいくつも生まれ、ひとりひとりがひとりじゃないのだと知る。情報テクノロジーは、出会いを生み出し、人間を自由にする力だ。国境も、年齢も、人種も、言語も、時間も空間も超えて、私たちは信じている、この力が不治の病をなくし、教育から退屈をなくし、この世界から戦争をなくすだろうと。どこまでも進化するテクノロジーといつでも変化しない愛、そのふたつがいまここにそろっているのだから。情報革命で人々を幸せに。

孫：ありがとうございました。