



ソフトバンクグループ株式会社

第 39 回定時株主総会

2019 年 6 月 19 日

イベント概要

[日程] 2019年6月19日

[時間] 10:00 – 12:26
(合計：146分、登壇：73分、質疑応答：73分)

[開催場所] 100-0005 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
取締役副社長	ラジーブ・ミスラ (以下、ミスラ)
取締役	宮内 謙
取締役	サイモン・シガース
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	マーク・シュワルツ (以下、シュワルツ)
社外取締役 独立役員	飯島 彰己 (以下、飯島)
社外取締役 独立役員	松尾 豊 (以下、松尾)
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。代表取締役社長の孫正義でございます。株主の皆さまには大変ご多忙のところ、ご出席くださりまして誠にありがとうございます。日頃より格別のご支援を賜り、この席をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

株主の皆さまへ



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39回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

2018年度は、2017年度に開始したソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびデルタ・ファンドの業績が大きく寄与し、営業利益が初めて2兆円を超えるとともに、親会社の所有者に帰属する純利益は3年連続1兆円超の1兆4,112億円となりました。

2018年12月19日には当社子会社であるソフトバンク株が東京証券取引所市場第一部に上場しました。これにより、通信事業者から戦略的投資持株会社への移行がさらに進展しました。

また、当社事業の成長に必要な戦略的投資と財務改善とのバランスを考慮しながら株主還元強化に取り組んでおります。

2019年2月6日には、上限6,000億円の自己株式の取得を発表しました。また、2019年5月9日には、普通株式1株に対して2株の株式分割を行うとともに、株式分割後の2019年度の年間配当予想を2018年度と同じ1株当たり44円のままとすることで、2018年度から実質倍増とすることを発表いたしました。

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。

2019年6月4日

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

2

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。よろしくお願いいたします。

それではただ今より、第39回定時株主総会を開会いたします。なお、取締役ユン・マー、およびヤシル・アルルマヤンは、やむを得ない事情により欠席しております。

また、本日はインターネットによるライブ中継で、本総会を公開しております。ご了承いただきますよう、お願いいたします。

招集ご通知

第39回定時株主総会招集ご通知

日時	2019年6月19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 ▶2018年度（2018年4月1日から2019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 ▶2018年度（2018年4月1日から2019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 監査役1名選任の件

**招集にあたっての
決定事項** 後記5頁から6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、株主さま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://group.softbank/>



本日の会議の目的事項は招集通知、3ページに記載のとおりでございます。なお株主さまのご発言は、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。

それではご出席株主数および、その議決権について報告をいたします。本総会におきまして、議決権を有する株主数は15万9,475名、その議決権数は1,053万1,442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る株主数は39,998名、その議決権数は611万7,953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2018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2018年度計算書類報告の件の内容について報告いたします。

報告事項の内容は招集通知21ページから57ページ、および59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とおりでございます。また概要を説明したビデオを用意しておりますので、ご覧ください。

なお、招集通知36ページから39ページに記載の当社グループが対処すべき課題は、ビデオでの説明に加え、決議事項の議案説明の後に事業戦略に関する説明として、私から報告いたします。それではビデオをお願いします。

ビデオ：AIがあらゆる産業を再定義する時代の到来を見据えて、2018年度もソフトバンクグループは人工知能、AIをサービスやビジネスモデルに活用した、多様な企業群への投資を通じて、AI群戦略を加速。情報革命を力強くけん引しました。

2018年度の売上高は9兆6,022億円となり、前年度比5%の増加となりました。営業利益は2兆3,539億円となり、前年度比81%の増加。初めて2兆円を超え、過去最高益を更新しました。

純利益は1兆4,112億円となり、前年度比36%の増加。3期連続で1兆円を上回りました。

株主還元の一環として2019年2月から5月にかけて、総額6,000億円の自己株式の取得を行いました。中間配当の22円と合わせた2018年度の年間配当は、2017年度と同額の1株当たり44円を予定しています。

またさらなる株主還元の強化と投資家層の拡大を目的として、2019年5月には当社の普通株式1株に対して、二株の株式分割を行うことを発表。株式分割後の2019年度の年間配当予想を1株当たり44円のままとすることで、2018年度から実質倍増となる予定です。

日本国内で主に通信事業を営むソフトバンク株式会社は、2018年12月19日、東京証券取引所市場第一部に上場。通信事業の強化による顧客基盤の拡大と新領域事業の創出に取り組む、Beyond Carrier戦略を推進しました。

通信事業ではソフトバンク、ワイモバイル、LINEモバイルの3ブランドを擁し、スマートフォンの普及拡大に向けたさまざまなサービスを展開。スマートフォンの累計契約数、ブロードバンド累計契約数、ともに順調に拡大しました。

新領域事業では、コミュニティ型ワークスペースの WeWork Japan、タクシー配車プラットフォームの DiDi モビリティジャパン、オンデマンドモビリティサービスのモネ・テクノロジーズなどの新会社を通じて、さまざまな領域で事業の立ち上げに取り組みました。

こうした取り組みの結果、ソフトバンク事業の 2018 年度の営業利益は 7,251 億円となり、前年度比 6%の増加となりました。

なお 2019 年 5 月 8 日に、ソフトバンク株式会社はヤフー株式会社の連結子会社化を目的とした株式の追加取得を発表。これによりシナジーの最大化を図るとともに、新領域事業の強化を加速させていきます。

国内インターネット市場において最大級の利用者数を有するヤフーでは、2018 年度の広告関連売上収益が 3,238 億円となり、前年度比 7%の増加となりました。ショッピング事業の取扱高は 7,692 億円となり、前年度比 23%の増加。2018 年 10 月に提供を開始したスマホ決済サービス、PayPay は 100 億円あげちゃうキャンペーンの実施などにより、開始から 7 カ月で累計登録者数が 700 万人を超えました。

ヤフーは利用者数や E コマース取扱高の拡大、新規事業立ち上げなどへの投資を積極的に行うことで、今後もさらなる成長を目指していきます。

米国で携帯電話事業を営むスプリントでは、昨年度に引き続き業績の向上とネットワーク品質のさらなる改善に取り組みました。

2018 年度の売上高は 336 億ドルとなり、前年度比 4%の増加。調整後 EBITDA は 128 億ドルとなり、5 年で倍増しました。スプリントは豊富に保有する 2.5GHz 帯を活用した 5G ネットワークの構築を推進。2019 年 6 月末までに米国 9 都市で商用サービスを開始する予定です。

IoT 時代の中心的な役割を担うと期待されるアームは、エンジニア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。

2018 年のアームベースのチップ出荷数は 229 億個となり、前年比 8%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。その時代を見据えて 2018 年 8 月にあらゆる規模の IoT デバイスやデータをシームレス、かつセキュアに接続管理できる IoT プラットフォーム、ペリオンを発表しました。

ソフトバンクグループは、今後もアームを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 Alibaba Group では、中核事業である E コマース事業やクラウド事業などが引き続き順調に拡大しました。

その結果、Alibaba の 2019 年 3 月期の売上高は 6 兆 1,689 億円となり、前年度比 51%の増加。純利益は 1 兆 5,291 億円となり、前年度比 12%の増加。またフリーキャッシュフローは 1 兆 7,103 億円となり、前年度比 4%の増加となりました。

世界中の有望なテクノロジー企業への投資を目的としたコミットメント総額 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、活動開始以来 70 社以上に投資を行いました。

コミュニティ型ワークスペースを運営する WeWork、インド最大級のホテルネットワークの OYO、血液のゲノム解析によるがん診断事業を営む Guardant Health。そしてインド最大級の決済サービスを提供する Paytm など、既存の投資先企業が順調に成長しています。

また 2018 年度も投資先企業が引き続き拡大。ライドシェア事業を営む Uber、DiDi、Grab、AI を活用したデジタルメディアプラットフォームの ByteDance。韓国最大級の EC サイトを運営する coupang。インドネシア最大級のオンラインマーケットプレイスである Tokopedia。自動運転技術を開発する Cruise などへの投資を行いました。

また 2018 年度は Flipkart と NVIDIA の投資回収に成功しました。Flipkart 株式の売却により、1,467 億円の投資利益を計上したことに加えて、NVIDIA への投資は投資期間累計で 3,068 億円の利益を生み出しました。

ソフトバンク・ビジョン・ファンドは、今後も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ビジネスに対して、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、AI 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させていただきました。

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 57 ページおよび 59 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各監査報告書謄本に記載のとおりでございますので、改めて報告いたします。

また計算書類作成後に生じた重要な事実について、2 点報告いたします。

1 点目として 2019 年 6 月 10 日、株主利益の増大を目的に、当社株式 5,575 万 3,200 株の消却を実施いたしました。

2 点目として 2019 年 6 月 3 日に当社 100%子会社が 2016 年 6 月に Mandatory Exchangeable Trust との間で締結をしました、Alibaba Group Holding Limited の株式売却の先渡し契約は、Alibaba 米国預託株式の受け渡しにより、決済されました。

これに伴い、2019 年度第 1 四半期の連結損益計算書類において、売却利益およびデリバティブ金融負債の取り崩しによる利益など、合計約 1.2 兆円を税引前利益として計上する見込みでございます。

なお、当社の 100%子会社は 2016 年 6 月に Trust が発行した総額 66 億ドルの Alibaba 米国預託株式へ強制転換される他社株強制転換証券の手取り金相当額、54 億ドルを受領しております。

以上、計算書類作成後に生じた重要な事実について報告いたしました。

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後に、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いたしまして、その発言終了後の時点で決議事項につき採決のみをさせていただきたいと存じますが、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。

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 23,184,335,702円

3 剰余金の配当が効力を生じる日
2019年6月20日

第1号議案は剰余金の処分の件でございます。議案の詳細は招集通知8ページに記載のとおりであり、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存じます。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。

第2号議案 取締役12名選任の件

現任取締役12名は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、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 <small>そん</small> 孫 <small>まさよし</small> 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	取締役副社長 COO
4	再任 <small>さご</small> 佐護 <small>かつのり</small> 勝紀	取締役副社長 CSO
5	再任 ラジーブ・ミスラ	取締役副社長
6	再任 <small>みやうち</small> 宮内 <small>けん</small> 謙	取締役
7	再任 サイモン・シガース	取締役
8	再任 ユン・マー	取締役
9	再任 ヤシル・アルルマヤン	取締役
10	再任 <small>やない</small> 柳井 <small>ただし</small> 正	社外取締役 独立役員 取締役
11	再任 <small>いじま</small> 飯島 <small>まさみ</small> 彰己	社外取締役 独立役員 取締役
12	新任 <small>まつお</small> 松尾 <small>ゆたか</small> 豊	社外取締役 独立役員 -

次に第2号議案は、取締役12名選任の件でございます。現任の取締役12名は本総会終結の時をもちまして、任期満了となります。従いまして、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9ページから17ページに記載のとおりでございます。

第3号議案 監査役1名選任の件

現任監査役4名のうち、遠山 篤氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いするものです。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。
監査役候補者は次のとおりです。

とよやま あつし
遠山 篤 (1955年4月28日生 満64歳)

社外 独立 再任



所有する当社株式の数
— 株

略歴、地位および重要な兼職の状況

1977年 9月 プライスウォーターハウス（現プライスウォーターハウスクーパース）
サンフランシスコ事務所入所
1981年 8月 米国カリフォルニア州公認会計士登録
2006年 6月 あらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）パートナー
2015年 6月 当社常勤監査役（現任）

社外監査役候補者とする理由

遠山 篤氏は、米国カリフォルニア州公認会計士として豊富な知識と経験を有しており、その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役候補者として選任をお願いするものです。同氏は社外役員としての職歴以外で会社経営に関与したことはありませんが、同氏の高い専門性により、当社の監査を適切に遂行できるものと考えています。また、同氏は現在当社の社外監査役（独立役員）であり、その就任期間は本総会終結の時をもって4年間です。

- (注) 1. 監査役候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
2. 当社は職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有用な人材を迎えることができるよう、現行定款において、監査役との間で、当社への損害賠償責任を一定の範囲に限定する契約を締結できる旨を定めており、遠山 篤氏との間で当該責任限定契約を締結しています（契約の内容の概要は事業報告49頁に記載のとおりです）。本議案において、遠山 篤氏の選任が承認された場合には、引き続き、同氏との間で同様の内容の契約を継続する予定です。

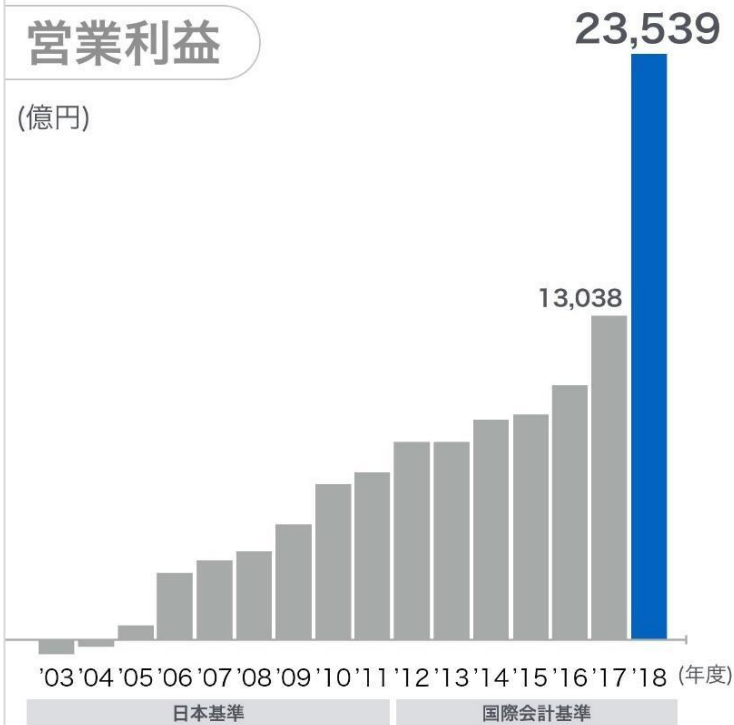
以上

次に第3号議案は、監査役1名選任の件でございます。現任の監査役4名のうち、遠山 篤氏は本総会終結の時をもちまして任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いするものでございます。なお本議案の提出につきましては、監査役会の同意を既に得ております。議案の詳細は招集通知18ページに記載のとおりでございます。

それではただ今から、招集通知36ページから39ページに記載の対処すべき課題の内容として、今後の事業戦略を私自身が今からプレゼンテーションを行います。

営業利益

(億円)



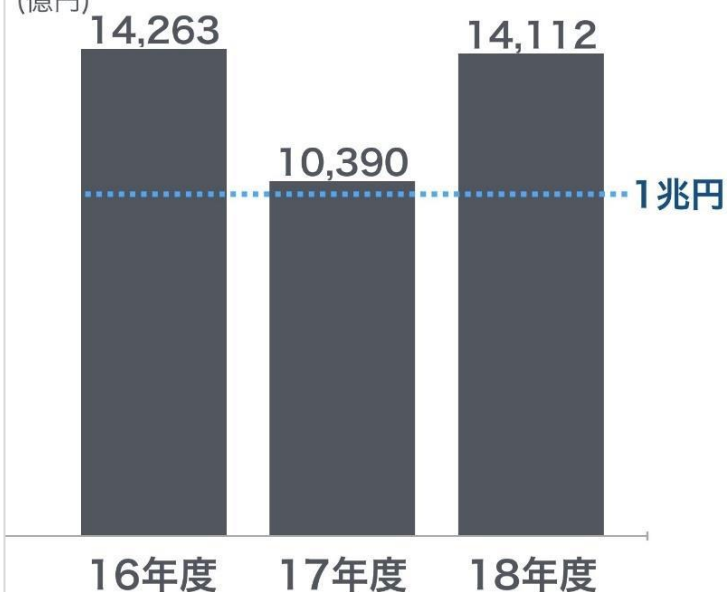
初の 2兆円越え

* 2013～2014年度：ガンホーおよびスーパースターの影響を控除 2

先ほどビデオでご紹介いたしましたとおり、われわれの営業利益は初の2兆円超えを果たしております。この営業利益の中でも、ご覧のようにブルーの部分のソフトバンク・ビジョン・ファンド（以下「SVF」）がその一番大きな成長エンジンになっているということがお分かりいただけると思います。私自身の時間配分、頭の配分の97%が、このSVFに今、集中的に費やされている状況でございます。

当期純利益

(億円)

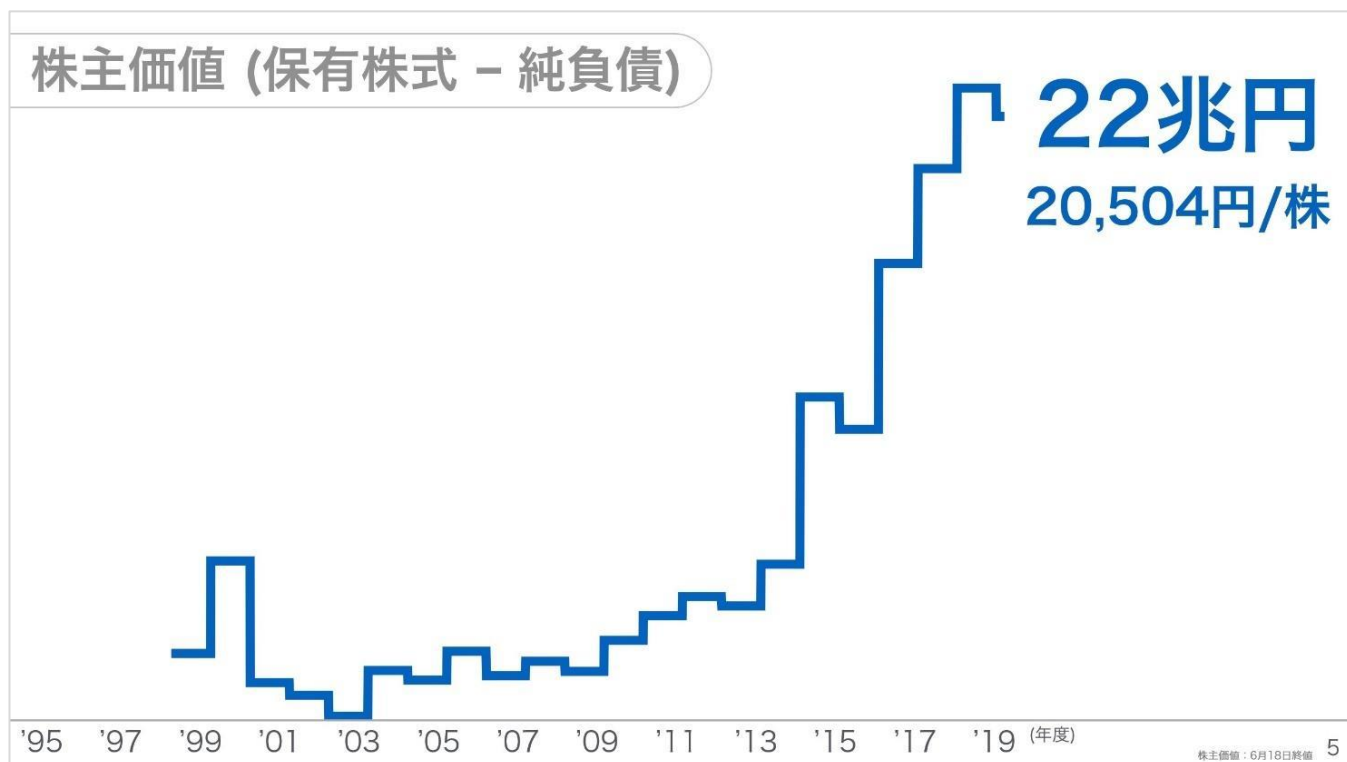


3期連続 1兆円超

当期純利益：親会社の所有者に帰属する純利益 4

また当期の当社の純利益は、3期連続で1兆円超えを果たすことができました。

投資会社に生まれ変わったソフトバンクグループ株式会社（以下「SBG」）は、むしろ営業利益や純利益よりも大事な指標として、株主価値、保有株式から純負債を差し引いた株主価値が、一番重要な当社の価値を表す指標になろうかと思えます。



この株主価値が保有株式から負債を引いて約22兆円。皆さまがお持ちの1株当たりの財産として2万500円。2万円を超える状況になっております。現在の株価が1万円前後であることを考えますと、皆さまがお持ちの1株当たりの価値は、その株の価値の中に入っている価値は2万円を超えると。1株当たり2万円を超える状況にまで成長したことになります。

特にこの5～6年が、一番成長著しいと思えます。

ソフトバンクグループとは？

6

さて、SBGは投資会社に生まれ変わったわけですが、そもそもソフトバンクグループとは何ぞや、ということ、改めてここで振り返ってみたいと思います。

トーマス・エジソン

ヘンリー・フォード

ジョン・ロックフェラー

J.P. モルガン

起業家が産業革命を牽引

アンドリュー・カーネギー

コーネリアス・ヴァンダービルト

グラハム・ベル

8

より大きく俯瞰する意味では歴史を振り返ってみるのが良いのではないかと、時々そう思います。そこで産業革命の時代を皆さん、思い起こしていただきたいと思います。

この 200~300 年前から産業革命が始まり、蒸気機関、あるいは自動車、電気ということで、産業革命が世界中で起きました。特にこの産業革命をリードした起業家たち。ここの写真にあるような起業家たち、彼らがまさにこの産業革命に魂を注入した革命家たちであったと私は思います。

とりわけ、例えば電気の供給、そのシステムを確立したトーマス・エジソン。発明王のエジソン。そして自動車を普及させたヘンリー・フォード。また自動車のエネルギーになります石油を安定的に、おびただしく提供したロックフェラー。そしてこれらの産業革命を支える上で欠かすことのできなかった金融を提供したのが、JP モルガンに代表される銀行群であります。

売上ランキング (1960年)



1	GM	自動車
2	スタンダード・オイル (NJ)	石油
3	フォード	自動車
4	GE	電気
5	USスチール	鉄鋼
6	スタンダード・オイル (NY)	石油
7	ガルフ・オイル	石油
8	テキサコ	石油
9	クライスラー	自動車
10	スウィフト&カンパニー	食品等

産業革命を牽引した企業が上位



(出所) Fortune 500 13

彼らがリードしたこの産業革命は、世界中の人々のライフスタイルを変えました。また売上高でも世界のトップ10の企業は、ほとんど、電気だとか自動車だとかオイルだとか、そういうものを提供した会社が占めることになりました。ほとんどが米国の会社ですね。

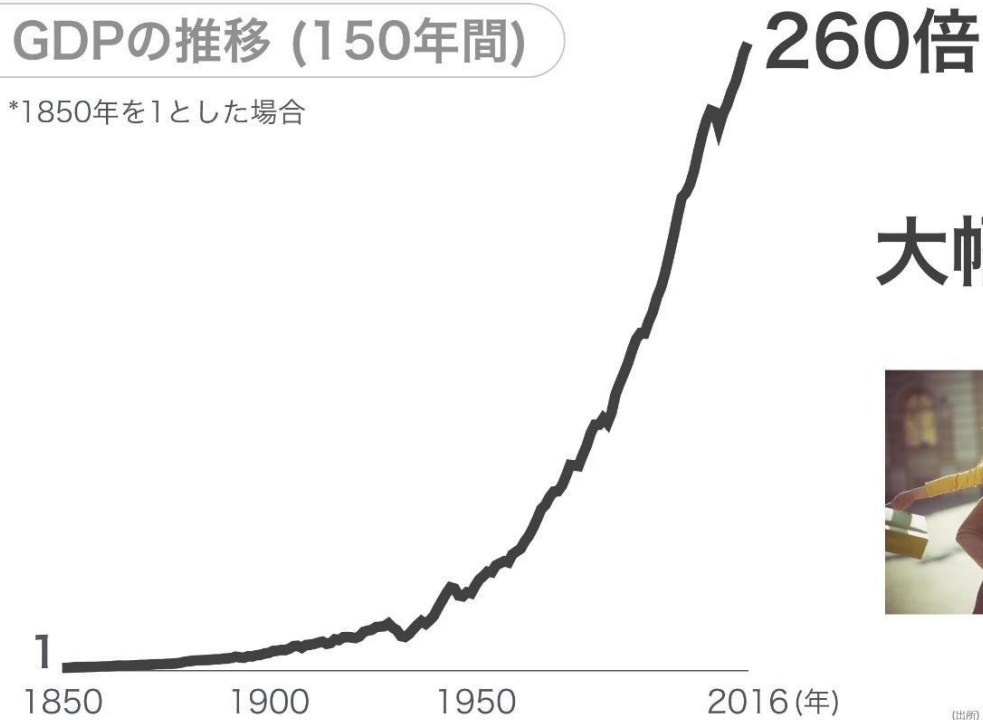
その産業革命が始まったばかりの頃は、農業に従事している労働人口が米国でも60%を超えていました。同じこの時期、1860年代、ちょうど日本の幕末、明治維新の頃、日本の労働人口では約90%が何と農民であったということでもあります。

今現在、米国では農業に従事している方々は2%になりました。日本は5%前後でしょうかね。つまり産業革命は人々のライフスタイルを変え、しかも仕事の定義も変えてしまいました。労働人口も一気にシフトしたわけです。

GDPの推移 (150年間)



*1850年を1とした場合



大幅に向上

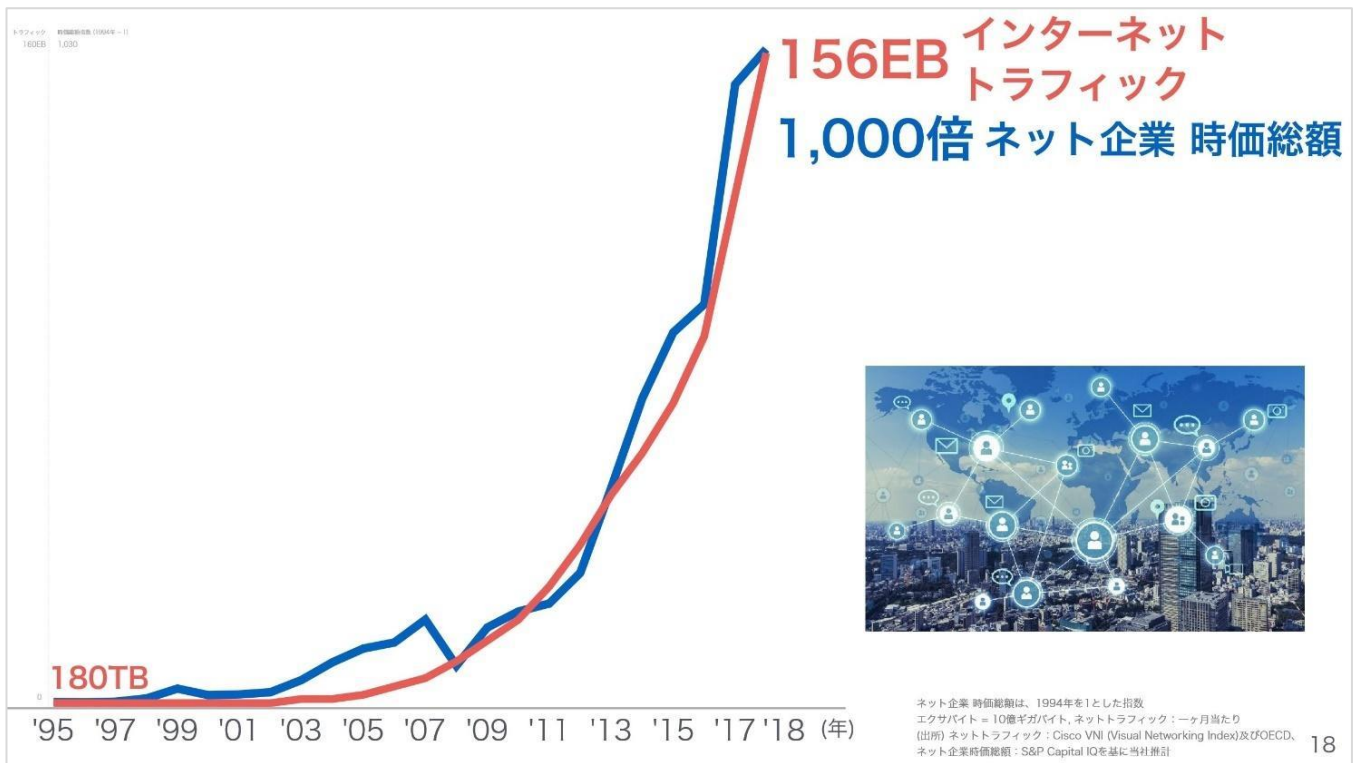


(出所) Maddison Project Database (2018)のデータに基づき当社推計 15

またその革命の結果、GDPはこの間に260倍。この過去150年、160年ぐらいの間に260倍に成長しました。その大半はこの産業革命をリードした会社が導いていった状況でございます。



しかし今、われわれはこの産業革命以上に大きな革命を体験しております。それは情報革命ですね。この情報革命は、約25年前から計算して、インターネットの情報量、インターネットのトラフィックは約100万倍になりました。あっという間に人々の生活はインターネット無しには語れない状況になりました。



またインターネットの会社が続々と上場し、これらの企業の時価総額は同じ期間に 1,000 倍に伸びました。とりわけこの 10 年間は、この赤い折れ線のところがインターネットのトラフィック、インターネットの情報量。それとブルーの折れ線のインターネットの上場会社の時価総額がインターネットのトラフィックとほぼ絡み合うようなかたちで、同じ二次曲線で成長しているのがお分かりになります。

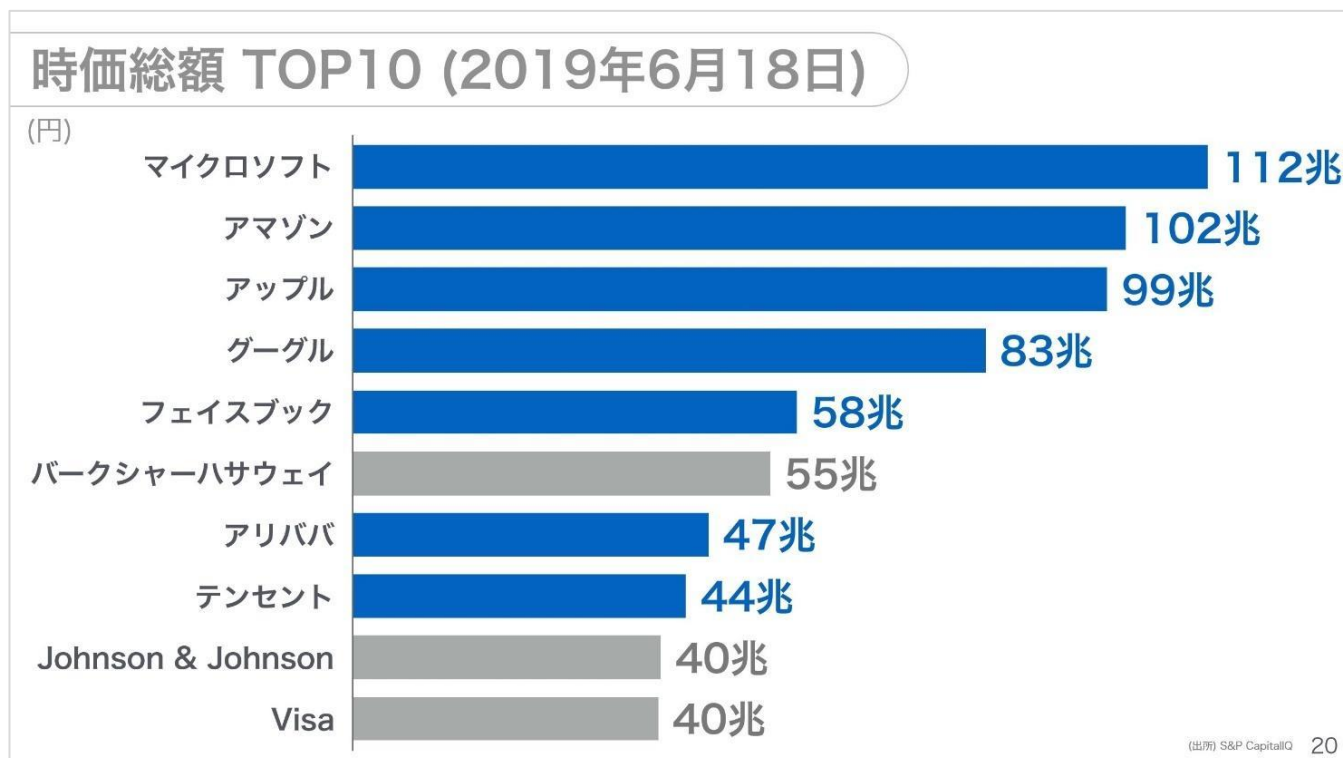
時価総額 TOP10 (1994年12月末)

(円)

NTT	14兆
GE	10兆
エクソンモービル	8兆
コカコーラ	7兆
GM	7兆
フィリップモリス	6兆
ウォルマート	5兆
メルク	5兆
ロシュ	5兆
IBM	5兆

(出所) S&P CapitalIQ 19

25年前、世界の時価総額のトップ10はこれらの会社でした。面白いことに、この中に1社だけ日本の会社が入っています。NTTですね。世界最大の時価総額は日本のNTTだったという状況であります。IT関連ではIBM1社だけが入っておりました。ほんの25年前です。

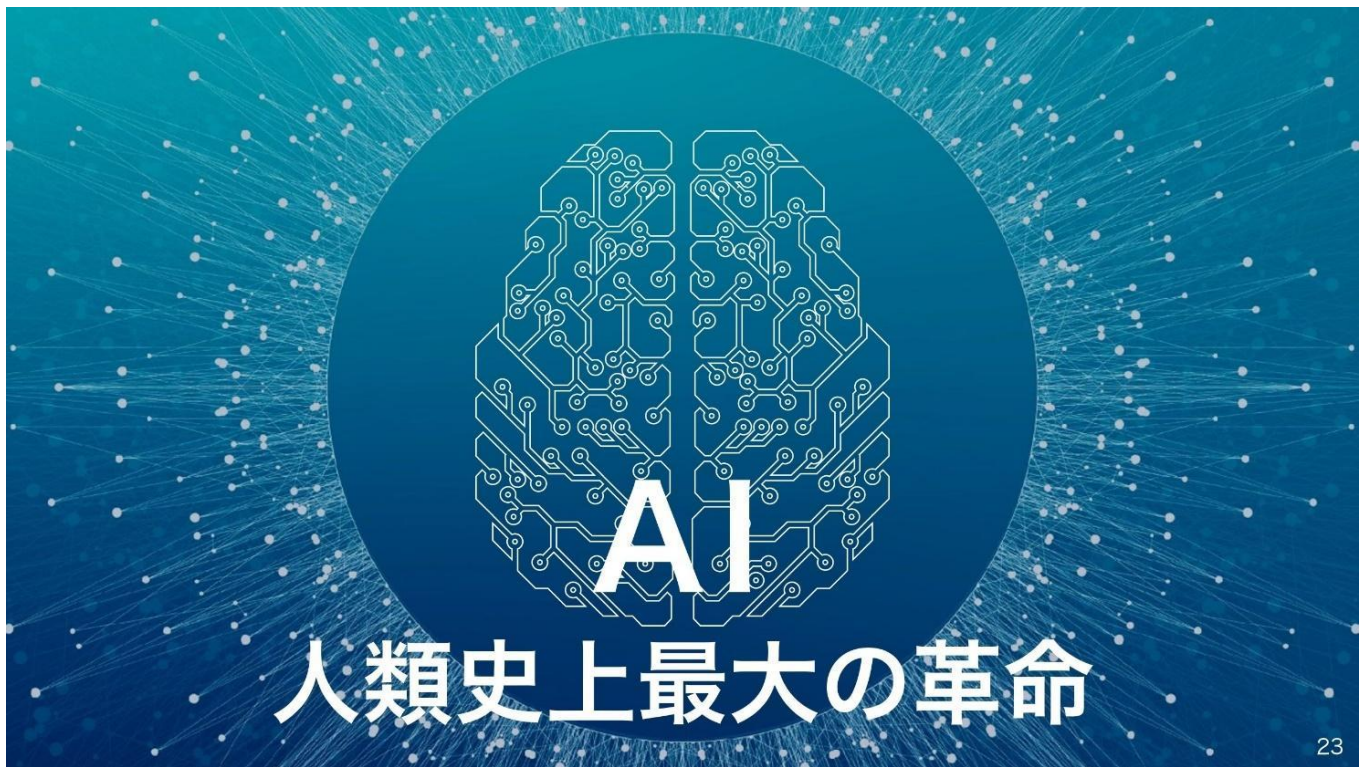


今日現在、どうでしょうか。今日現在は世界の時価総額のトップ10、そのうちの7社、ほぼ上から数えて7社がインターネット関連の会社になりました。しかもそれぞれの時価総額は25年前のトップ10の会社の約10倍ずつの規模を持っている状況であります。

つまりインターネットは世界の人々の生活を変え、かつ時価総額、株式市場の様相も一気に変えたわけです。

しかしこのインターネットが革命的に改革したのは、大きく分けてたった二つの産業です。一つは広告業界。もう一つは消費者向けの小売業界でありました。米国のGDPに占める広告は約1%、そして小売産業は約6%であります。

インターネットはこの二つの産業に影響を与えたわけですが、今まさにやってきているAI革命は残りの全ての産業を巻き込んで、全ての産業を再定義することになるのではないかと私は信じております。



AI 革命は人類史上最大の革命であると。今までのインターネットのトラフィックが、インテリジェンスを伴わない、知性をあまり伴わない、いわゆる生のデータのトラフィックであったのに対して、AI のトラフィックは、そこにインテリジェンス、知性を加えたトラフィックになっていくわけであります。



この AI 革命は産業革命が産業革命の起業家たちによってもたらされたのと同じように、AI 革命は AI 革命の起業家たちがそこに魂を注入し、けん引していくことになるわけであります。

さて、この AI の起業家たちの中で、SBG は一体どういう役割をしている会社なのかということであります。自ら自動運転を開発しているわけではない。自ら何か大きな AI の技術を開発しているわけではありません。

では一体、SBG というのは何なのかということですが、私は指揮者になりたいというイメージを持っています。



子どもの頃、小学校 2~3 年の頃に、オーケストラの指揮者なんかをテレビで見て、あの指揮者って一体何をやっているんだろうと、不思議な存在だと思っていました。ピアノの演奏をしているわけではない、バイオリンを弾いているわけでもない。何の楽器も奏でていないのに、真ん中に立って棒を振って、何か偉そうにそれぞれのピアニストとかバイオリニストに指揮、命令をしているわけですね。

まさに指揮者なわけですけども、本当に彼はあんなに偉そうにしているけど、ピアノの名手に比べて本当にピアノを弾けるのかねと。バイオリンの名手に比べてバイオリンを弾けるのかねと、あんまり弾けないかもしれないのに、何であんなに偉そうにしているんだろうと。不思議な存在だと思っていました。

指揮者は何も演奏していません。しかし指揮者が全て演奏しているといっても過言ではないかもしれません。何も演奏していないのに全てを演奏していると。どういうことか、大人になってだんだん分かってきたんですね。

いろんなオーケストラの音楽をたまにコンサートとかに行き、あるいはテレビで見て聞いていると、同じ楽曲でも全く音色が違う。ドヴォルザークの「新世界より」、僕の好きな楽曲ですけども、心躍り

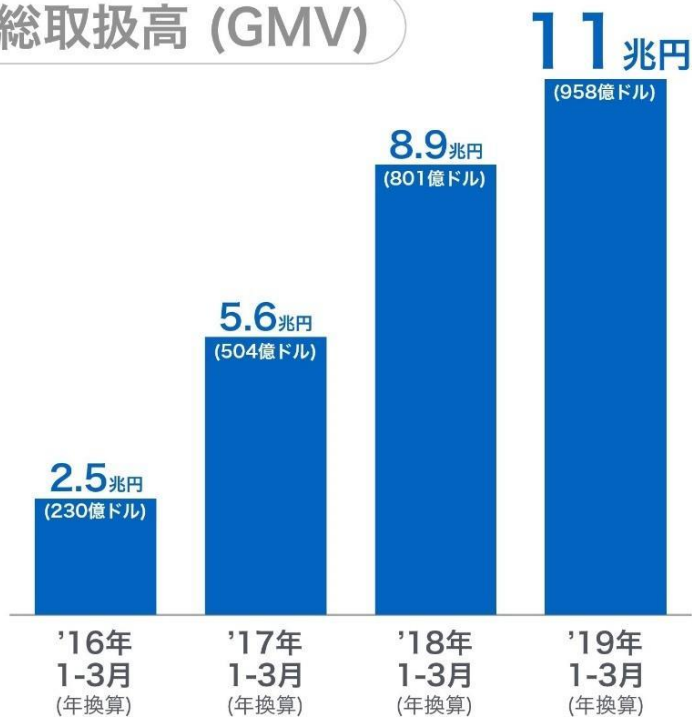
ます。でも指揮者によって、全く同じ楽譜が全く違う音色に聞こえるわけですね。つまり指揮者は何も演じていないのに、全てを演奏しているといっても過言ではないくらい、指揮者一人によって奏でる音楽は全く変わってくるということでもあります。

スティーブ・ジョブズも自らプログラミングをしたことはほとんどないと。あるいはハードウェアの設計もほとんどしたことがない。でもあらゆるエンジニア、デザイナーを総指揮して、素晴らしいiPhone だとか、いろんなものを生み出してきたわけです。



私はAI革命の指揮者になりたいと。AI革命の各専門家集団、ピアノの名手、バイオリンの名手、オーボエ、チェロというような、それらの名手を合わせてオーケストレートしたいと。つまりAI革命の演者というのは、それぞれの専門家集団であります。

総取扱高 (GMV)



Uber

DiDi

Grab

OLA

世界最大の
ライドシェア

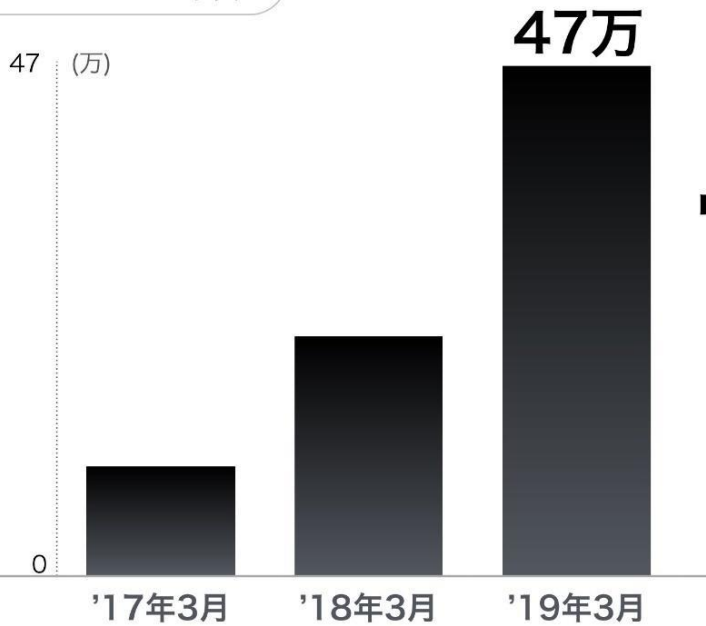
1ドル=110.81円で換算
(出所) Uber, DiDi, Grab, Ola 30

例えば自動運転の世界、これからやってくると思いますが、その一歩手前にライドシェアがあります。自動車をシェアしながら、お互いに自分で運転しなくてもタクシーの進化系みたいなものが今、世界中に急激に広がっております。今、世界中で1日当たり7,000万人ぐらいが活用している状況になっております。

急激に伸びていますが、この世界中の約90%のマーケットシェアを持っているのは、ここに掲げております4社ですね。米国のUber、中国のDiDi、東南アジアのGrab、そしてインドのOla、これら4社が世界の約90%のマーケットシェアを持っています。この4社に共通しているのは、全て4社ともSVFが筆頭株主だということであります。

メンバー数

wework



世界最大の ワーキングコミュニティ

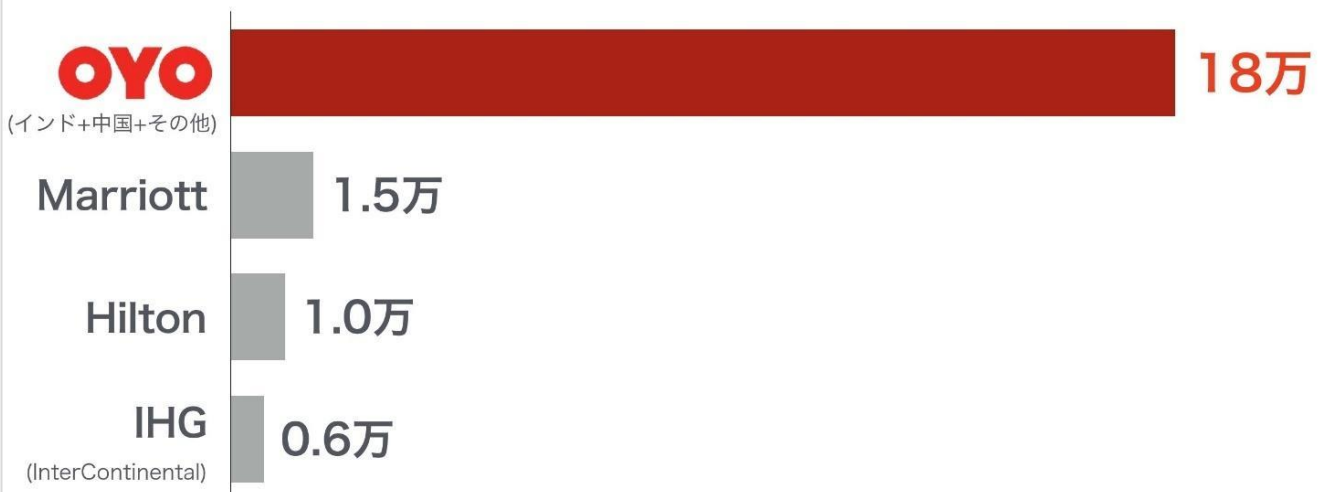


数値は月始時点
(出所) WeWork 31

WeWork、新しい時代の新しいオフィスのあり方、新しいワーキングコミュニティのあり方を生み出した会社であります。また急激な勢いで、この会社が伸びています。人々の働く姿、働くワーキングコミュニティが再定義されようとしています。

部屋数の純増 (3ヶ月累計)

OYO



インド最大のホテルネットワーク

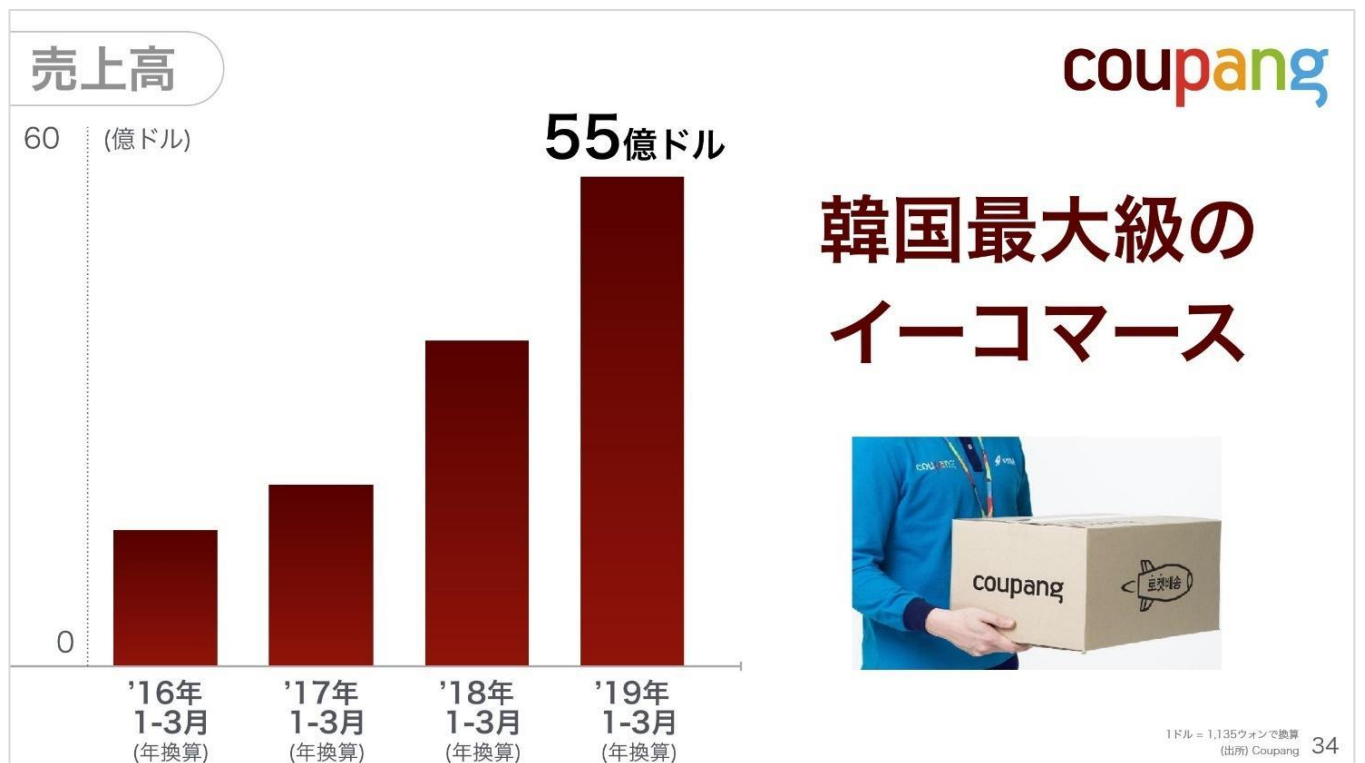
*2019年1月~3月の3ヶ月間で比較
(出所) OYO、各社開示資料を基に当社作成 32

OYO、今インドで最大のホテルチェーンになりまして、またあつという間に1年間で中国2番目のホテルチェーンになりました。たった1年間で、です。そして今年は米国、イギリス、東南アジアと、あ

らゆる国々、世界中に広げてきております。もうじき世界最大のホテルチェーンになるのではないかと
 思っています。



インドの Paytm、日本で言う PayPay のような存在ですね。中国で言う Alipay のような存在ですけども、インドで圧倒的ナンバー1 になりました。人々の支払いに対するライフスタイルは決定的に変わると
 思います。



韓国の coupang、Amazon のような存在であります。こちらも急成長しています。

1社ずつあげるとおそらく48時間あっても足りないぐらい、私は1社ずつ語ると楽しくてしょうがないという状況です。大変素晴らしい会社。

毎週、彼らに会っているんですね。新しい投資先にも毎週会っているんですけども、会う度に、おおっとのけぞるんです。そう来るかと。全く新しい切り口で、新しいビジネスモデル、AIを新しい使い方で、そうくるかという、驚くような切り込み方で、若い起業家が参入してくるわけですね。まあ、すごいぞと。

そこにわれわれSVFが大いなるスポンサーとして投資をし、多くの場合筆頭株主になります。またわれわれのグループのファミリーカンパニーの、世界にこんな世界一があるよ、あんな世界一があるよと。君も世界一、既になっているかもしれないけど、あの会社とこう組むと、もっとすごい世界ナンバー1になるねということを刺激すると、わーっと燃えるわけですね。

こちらがお互いを紹介すると、彼らは勝手にお互い同士で燃え上がっていくわけですね。そのように最強と最強が結びついて、素晴らしい音楽が奏でられているという状況であります。



さて、そういうことでSBGは戦略的持株会社になったわけですが、一貫して言えるのは情報革命のみをやっているということでもあります。情報革命の最先端の部分が、約10年に1回ずつ変わってまいりました。最初はPCでした。PCの、パソコンのソフトを卸売りするところから、SBGは始まっています。

そしてインターネット時代が始まると、真っ先にそこに取り組み、そのインターネットをより高速化するブロードバンド、さらにスティーブ・ジョブズに掛け合って、iPhone を独占的に販売するというかたちで、スマートフォンにも真っ先に取り組んできました。



しかし時代の波はこの IT 革命が AI 革命に代表されるかたちで、今、最先端をけん引するかたちになっています。この AI 革命の始まりのところで、われわれは SVF をスタートしたわけです。10 兆円規模でございます。

実はインターネット革命の始まりのときに、投資しまくりたかったんですね。見えてはいたんです。絶対にインターネット革命は爆発的にこれから広がると、私の目にははっきり見えていました。ただ、一つ足りなかったのは現金でありました。泣く泣く素晴らしい投資機会を、何度も何度も諦めざるを得ませんでした。

いくつかはなけなしのお金の中でも投資できたわけですね。Alibaba とか、ヤフーだとかに投資できたわけですが、しかしあの時にもっとお金があったならば、と。もしあの時に 10 兆円のお金が私の手元にあったならば、SBG の手元にあったならば、もう今や SBG は世界の中でもブイブイいわせている状況じゃないかと思うのですが。

そんな言い訳を何度も言いたくないということで、今回は言い訳抜きで、何が何でもやってきたチャンスを取らざるを得ないということで、10 兆円規模の SVF を興したわけです。

圧倒的なポジション

世界の
ベンチャーキャピタル
18年調達総額
8.6兆円



SoftBank
Vision Fund
10兆円超

10兆円超: 2019年3月31日時点のSoftBank Vision Fundのコミットメント総額972億ドルを1ドル=110.81円(2019年3月29日)で円換算
8.6兆円: ベンチャーファンドによる2018年の資金調達総額780億ドルを1ドル=110.81円(2019年3月29日)で円換算
(出所) KPMG Enterprise "Venture Pulse Q4 2018" (2019年1月15日発行)

39

総取りとはどういうことかということですが、私は、子どものときに魚を取るのが大好きだったんです。川に取りに行くわけですが、1匹1匹魚を釣りざおで釣るよりも、川に横にばっと網を張って、その網に向かって、兄貴だとか、いとこのお兄ちゃんたちと一緒に、わーっと長靴で追い込んでいく。まとめて魚を一網打尽にする、総取り作戦ですね。

世界のベンチャーキャピタルは何千社もあります。何千社もあるベンチャーキャピタル、全世界のベンチャーキャピタルが投資をしているわけですが、彼らの資金の総額を足して、去年1年間で8.6兆円です。彼らが調達したお金がですね。

世界のベンチャーキャピタルの資金が、われわれ以外の全部を足して8.6兆円。われわれ1社で10兆円と。これを総取りと言うんじゃないかと思うんですけども。世界の残り数千社を足して8.6兆円。われわれ1社で、1社の一つファンドで10兆円規模ということでもあります。

SoftBank Vision Fund

AIに特化

ユニコーン
投資

シナジー
創出

AI群戦略で情報革命を牽引

40

このSVFは何をしているかというと、AI分野だけに特化したベンチャーキャピタルです。しかし一般的なベンチャーキャピタルと違って、初期の、まだスタートしたばかりの会社に投資するのではなく、もっと既に大きくなって上場、もうほぼ見えてきたという程度の会社。

その分野の圧倒的ナンバー1、世界でナンバー1、あるいはその国で圧倒的ナンバー1の会社ばかり、それぞれの分野でナンバー1の会社ばかり。ユニコーンと言うんですけども、このユニコーンだけを集中的にハンティングすると。別名ユニコーンハンターということで、集中特化しているわけですね。

従ってテーマを一つに集中して、しかも大規模で投資するので、ナンバー1ばかりですから、シナジーを創出しやすいということでもあります。シナジーを提供すると、創出すると。理屈はそういうことです。

要は投資しても、もうからなければ意味がないんですね。ベンチャーキャピタルが世界中いっぱいありますが、先ほど言ったように数千社あるわけですが、彼らの1年当たりの利回り、もうけは平均すると13%です。

われわれ1社で10兆円規模ですから、大き過ぎて投資に対する利益の率は13%、世界の平均をはるかに下回るのでないかと最初、多くの人に言われました。むちゃくちゃに投資していると、高値づかみしていると、いっぱい非難されました。私は一切反論せずに、黙ってただ黙々と投資をしました。

SoftBank Vision Fund (2019年3月)

LP Net Equity
IRR

45%

LP Net Blended
IRR

29%

(今後も毎年度本決算で報告)

④公正価値の評価プロセス
SBAは投資先として公認の監査行務事務所(CA: Financial Conduct Authority)が所行したオルタナティブ投資ファンドマネージャー向け(AIFMD: Alternative Investment Fund Manager Directive)に準拠した公正価値を決定する必要があります。SBAの投資評価チームは、ポर्टフォリオマネジメントのチームとは厳格に独立して、一部の複雑な公正価値の算出に関しては、必要に応じて、高度な専門知識を有する内部の専門家からなる委員会を、これに同行して、ファンドの投資先が持つリスク(例: Investor Advisory Board、独自の投資評価チームによる評価)は、独自の投資評価チームによる評価結果は、独自の投資評価チームが17%の考慮の上、SBAの投資評価チームがValuation and Financial Risk Committeeによるレビューを受け、承認されます。投資評価チームはSBAのCEO、CFO、CIO、CRO、法務責任者および投資専門家によって構成されています。投資評価チームはファンドの独立した監査人であるアロイにより財務報告の一部として監査を受けます。

⑤公正価値の透明性
ファンドが使用する公正価値はFRSです。中でも、FRS139 (公正価値測定)が公正価値の測定について全般的な枠組みを提供しています。また、ファンドはIFV(International Private Equity and Venture Capital)の評価ガイドラインにも準拠しています。FRSにない、公正価値測定にあたっては、ファンドが使用する観察可能なインプット(例: 割引率)を最大限活用し、観察可能なインプットの利用を最小限にしつつ、十分なデータが入手できないような複雑な資産を状況に応じて採用しています。適用に取引が行われていない市場で取引している会社については、取引相場価格を適用することなく公正価値測定に使用します。米公開会社はマーケットアプローチが広く評価法として使用されています。マーケットアプローチは、観察可能な基準で、類似企業法、形質類似法などのことです。インカムアプローチは、割引率としても使用可能な、季節変動キャッシュフローの割引法を適用して事業価値を算出することです。最近の取引価格は、特定の取引価格を、一般的には取引日の公正価値を指しています。最近の取引法を適用する際、新設外部投資家、投資家の専門性レベル、取引の確信など、関連する要素を考慮に入れます。また、投資について優先順位などの内容を考慮しています。すなわち、優先順位は劣後形式より価値があります。

⑥成功報酬の定義
LP Net Equity IRRとは、管理報酬、成功報酬、優先出資枠に係る定率割当(Prefixed Equity Coupon)及びその他の手数料が支払われた後の普通出資枠分に係る内部収益率を指します。2019年3月31日時点での普通出資枠分に関するリミテッドパートナーからの資金流出分配、投資報酬の発生、投資報酬の純資産額及びDVPの純資産額を元と算出されています。

⑦Net Blended IRRとは、普通出資枠及び優先出資枠の両方を含む投資の内部収益率です。これは、Preferred Equity Couponが元金に引かれた後の内部収益率です。

⑧Equity IRRは投資を目的としたものであり、ビジョンファンド全体の投資報酬の一部として扱われます。加えて、普通出資枠分に対するコミットメントは元金に引かれたビジョンファンド全体の投資報酬に大きな影響を与えるものであり、より高い確率となる可能性があります。いずれのリミテッドパートナーの投資報酬を算出するものではありません。個別の投資報酬及び投資報酬分配のタイミングに応じて、コミットメントパートナー間の投資報酬は異なります。ファンドはこれまでこの期間が満了されており、それゆえ投資報酬はここに表示されている通りになりません。今後の投資が満了した後のリターンはここに表示された投資報酬と大きく異なる可能性があります。

⑨ビジョンファンドの投資報酬は最近ビジョンファンドの1年間でSBAから取得した投資報酬の成績を含んでいます。ここに表示された投資報酬は本業である投資先の評価に基づくものを表しており、得る成績を算出するものではありません。これらの投資報酬はビジョンファンドの投資成績にプラスの影響を与えましたが、SBAは今後継続する買入の一環でビジョンファンドへの引き直しを行う義務は負いません。過去の投資成績は将来の業績を予測するものではありません。

やった結果、この2年間の実績で13%ではなくて、45%の利益を実現させたわけですね。年間当たりの利益が45%の利益であります。SVFの投資家に対しては、いわゆる普通株式プラス優先株式、年額7%の固定金利のようなかたちの配当を提供する。こういう二つのいわゆる証券のようなものを提供しているわけで、そのブレンドをしたものが29%ということです。

SoftBank Vision Fund (2019年3月)

Net Equity IRR
SBG (LP) + 成功報酬

62%

(今後も毎年度本決算で報告)

④公正価値の評価プロセス
SBAは投資先として公認の監査行務事務所(CA: Financial Conduct Authority)が所行したオルタナティブ投資ファンドマネージャー向け(AIFMD: Alternative Investment Fund Manager Directive)に準拠した公正価値を決定する必要があります。SBAの投資評価チームは、ポर्टフォリオマネジメントのチームとは厳格に独立して、一部の複雑な公正価値の算出に関しては、必要に応じて、高度な専門知識を有する内部の専門家からなる委員会を、これに同行して、ファンドの投資先が持つリスク(例: Investor Advisory Board、独自の投資評価チームによる評価)は、独自の投資評価チームが17%の考慮の上、SBAの投資評価チームがValuation and Financial Risk Committeeによるレビューを受け、承認されます。投資評価チームはSBAのCEO、CFO、CIO、CRO、法務責任者および投資専門家によって構成されています。投資評価チームはファンドの独立した監査人であるアロイにより財務報告の一部として監査を受けます。

⑤公正価値の透明性
ファンドが使用する公正価値はFRSです。中でも、FRS139 (公正価値測定)が公正価値の測定について全般的な枠組みを提供しています。また、ファンドはIFV(International Private Equity and Venture Capital)の評価ガイドラインにも準拠しています。FRSにない、公正価値測定にあたっては、ファンドが使用する観察可能なインプット(例: 割引率)を最大限活用し、観察可能なインプットの利用を最小限にしつつ、十分なデータが入手できないような複雑な資産を状況に応じて採用しています。適用に取引が行われていない市場で取引している会社については、取引相場価格を適用することなく公正価値測定に使用します。米公開会社はマーケットアプローチが広く評価法として使用されています。マーケットアプローチは、観察可能な基準で、類似企業法、形質類似法などのことです。インカムアプローチは、割引率としても使用可能な、季節変動キャッシュフローの割引法を適用して事業価値を算出することです。最近の取引価格は、特定の取引価格を、一般的には取引日の公正価値を指しています。最近の取引法を適用する際、新設外部投資家、投資家の専門性レベル、取引の確信など、関連する要素を考慮に入れます。また、投資について優先順位などの内容を考慮しています。すなわち、優先順位は劣後形式より価値があります。

⑥成功報酬の定義
LP Net Equity IRRとは、管理報酬、成功報酬、優先出資枠に係る定率割当(Prefixed Equity Coupon)及びその他の手数料が支払われた後の普通出資枠分に係る内部収益率を指します。2019年3月31日時点での普通出資枠分に関するリミテッドパートナーからの資金流出分配、投資報酬の発生、投資報酬の純資産額及びDVPの純資産額を元と算出されています。

⑦Net Equity IRRとは、普通出資枠及び優先出資枠の両方を含む投資の内部収益率です。これは、Preferred Equity Couponが元金に引かれた後の内部収益率です。

⑧Equity IRRは投資を目的としたものであり、ビジョンファンド全体の投資報酬の一部として扱われます。加えて、普通出資枠分に対するコミットメントは元金に引かれたビジョンファンド全体の投資報酬に大きな影響を与えるものであり、より高い確率となる可能性があります。いずれのリミテッドパートナーの投資報酬を算出するものではありません。個別の投資報酬及び投資報酬分配のタイミングに応じて、コミットメントパートナー間の投資報酬は異なります。ファンドはこれまでこの期間が満了されており、それゆえ投資報酬はここに表示されている通りになりません。今後の投資が満了した後のリターンはここに表示された投資報酬と大きく異なる可能性があります。

⑨ビジョンファンドの投資報酬は最近ビジョンファンドの1年間でSBAから取得した投資報酬の成績を含んでいます。ここに表示された投資報酬は本業である投資先の評価に基づくものを表しており、得る成績を算出するものではありません。これらの投資報酬はビジョンファンドの投資成績にプラスの影響を与えましたが、SBAは今後継続する買入の一環でビジョンファンドへの引き直しを行う義務は負いません。過去の投資成績は将来の業績を予測するものではありません。

今日お集まりの皆さんはSBGの株主の皆さんばかりです。ですから皆さんにとっては、われわれが彼らに提供している投資の利回りに加えて、彼らから成功報酬をいただいているわけですから、この成功報酬

を加えて、SBG の株主の皆さんは一体いくらもうけたのかという数字ですが、そちらのほうが株主の皆さんにとってはより直接的な、大事な数字だと思います。

この数字が何と 62%でございます。100 投資して、1.6 倍になったと。2 年目は 1.6 倍×1.6 倍になったということでありませぬ。つまり 2 年たったら倍以上になっているということですね。ということで、世界中のベンチャーキャピタルよりもはるかに大きな、13%対 62%で、非常に大きな利益の成功を取ることができました。



SVF の投資家の皆さんには大変喜んでいただいております、ぜひファンド 1、もうじき終わるわけですが、もうじきファンド 1 の投資が終わったら、今度はファンド 2 に移行します。同時並行ではないですね、順番にやるわけです。

ファンド 1 の投資がもうじき終わります。10 兆円の投資のほとんどがもうじき終わりますので、今度はファンド 2 に入ります。ファンド 2 にはこのファンド 1 の投資家の多くの皆さんがぜひ参加したいと今、熱い声をいただいております。これから条件交渉をやることになっております。

われわれ、2 年前ビジョン・ファンドをスタートした頃は、投資の専門家は、専門家集団をつくっているわけではありませぬでした。この SVF を始める前の 18 年間、SBG は Alibaba だ、ヤフーだ、いろんな会社に投資をしてまいりましたが、それは投資の専門家集団を持っていたわけではなくて、私が半分趣味のようにほとんど自分で決めて、2~3 名のアシスタントを使って選択し、投資していたと。

しかもインターネットのヤフーだとか、ヤフーBB だとか、ポータフォンジャパンの買収、ソフトバンクの携帯事業だとか、そういう事業をやりながら、3%ぐらいの空いた時間、空いた頭脳の配分で投資をしたわけです。

しかし今回は趣味的にやるのではなくて、専門家集団をつくって、それをむしろ私の3%ではなくて97%の時間配分、頭の配分にするということで、専門家集団をつくりました。この専門家集団が400名を超える規模になりました。近い将来、これが1,000名規模になるのではないかと考えております。

われわれは何をつくっているのかというと、SBGは指揮者、そしてそれぞれのUberだとかDiDiだとか、WeWork、OYO、これらの会社が演奏家だとすると、われわれは彼らのその演奏家たちが気持ち良く演奏し、そしてスポンサーであるお客さま方がその演奏を見にくると。このエコシステムをつくりたいわけですね。

いずれ私も引退することになります。いずれ、今日現在活躍している当社の役員、社員も引退することになります。しかし例えばウィーン・フィルハーモニーの指揮者は何人も変わってきました。演奏家も何人も変わってきました。

しかし200年近い間、繰り返し繰り返し、演者は変わっていてもこのエコシステム、ウィーン・フィルハーモニーという楽団というエコシステムは、200年近く延々と続いているわけですね。おそらくこれから100年後、200年後もこのまま存続し、成功していくのではないかと信じています。

世界トップのAI起業家

SoftBank Vision Fund

300年以上成長し続けるエコシステム

47

われわれはそういうエコシステムをつくりたいわけですね。一奏者、一指揮者ではなくて、われわれはこの情報革命がわれわれのエコシステム、われわれが投資をしながらグループのシナジーを出しながら、300年ぐらい成長し続けるような、そういうエコシステムをつくりたいわけですね。

そこにはいずれ、これから50年、100年とたつにつれて、伝統とブランドが確立されていくのだろうと思います。その伝統とブランド、エコシステムができると、300年たっても古くならない、どんどん栄えていくと。そういう仕組みができるのではないかと考えているわけですね。

つまり SBG とは何ぞやと。冒頭の問いに対する私の考えは、一テクノロジーをつくるのではなくて、一サービスをつくるのではなくて、続々と起業家たちが生み出す新しいテクノロジー、新しいビジネスモデル、これを群れとして群戦略でエコシステムをつくり、成長させていくと。その群れの中心に SBG は、一つを奏でるではなくて、でも全てを奏でていると。こういう存在になっていきたいわけがあります。

事を成す

48

事業家として、私は志しました。SBG を興しました。憧れている坂本 龍馬のように、事を成すというのが私の心情であります。単に言うだけなら簡単です。評論家の皆さんは賢い皆さんばかりですけども、僕に言わせれば、言うだけの人が多いんじゃないかと思います。言うだけであれば簡単ですよ。いくらでも言えるわけですね。

しかし事を成すほうの立場にいくと、これはなかなか一筋縄ではいかないんですね。簡単ではないわけです。そこはいろいろな現実的な問題があるわけですね。言い訳を言おうと思えば山ほど言えるわけです。現実はそんなに甘くない。

甘くない現実の中で、それでも言わなきゃいけないことがあると、それは何かと。思わなきゃいけないことがあると、それは何かと。持たなきゃいけないことは何かあるかと、それは何かというと、私に言わせれば大ボラであります。今の日本に欠けているのは、この大ボラの精神ではないかと思うんですね。

大ボラ

49

松下 幸之助さんとか本田 宗一郎さん、盛田さん。彼らの頃は戦前戦後で何もなかったのに、結構大ボラ吹いているんですね。世界一の家電王になるとか、俺の二輪車は世界一になるぞとか、世界一の何かすごいことをやるぞって、結構大ボラを吹いているんです。むちゃくちゃやっているんです。

でも、そのはちゃめちな大ボラが日本の活力だったんじゃないかと思うんです。私はこの大ボラ精神こそ、今の日本に必要なではないかと思います。

Big Vision

50

この大ボラという、何か日本語ではちょっと悪い言葉のように聞こえるかもしれませんが、英語に直すとなかなか良いんです。英語に直すと、ビッグビジョンと言うんですね。いいでしょう、なかなか。大ボラというとなにかいがかわしい感じです。ビッグビジョンという、何か途端に格好いい感じになります。



2004年 株主総会

**利益で1兆、2兆と
数える規模になりたい**

当時の当期純損失 1,070億円

51

私はこの大ボラを吹きまくったわけですね。ちょっと振り返ってみると2004年のこの部屋で、あのときも大ボラを吹きました。うちの若い連中に、あの時吹いた大ボラのビデオを探してくれと言って探してみたのがありました。これをちょっと見てください。ホラですよ。ホラだと思って聞いてくださいよ。

「売上高で1兆、2兆と数える規模に40代で何とかいけているということでいけば、60代で継承するときには利益で1兆、2兆と数える規模になりたいと。ホラですからね。これは風説の流布じゃないですよと言っているんですけど。」

2004年、あの大ボラ、利益で1兆、2兆と言ったあのときは、この部屋で言ったんですけど、利益が一体いくらだったかという、実は赤字の1,000億だったんです。しかも4年連続で1,000億の赤字を出した真最中のときに、株主の皆さんに一生懸命僕は説明したんですね。いや、ソフトバンクは捨てたもんじゃないと。いずれ立派に大きくなりますと。

こんな事業計画があります、こんな戦略がありますって、一生懸命、何時間もしゃべったんですね。そしたら株主の皆さんから、理屈は良いからとにかく株価を上げろと。一体利益は出るのかと聞かれましたので、利益はどうなんだと聞かれたので、ホラですよと言って、苦し紛れにその場で実は内心思っていることを、つい言ってしまったんです。

内心思っていたんですよ。ですから、ホラだけど実は思っていたことなんです。つい正直に出ちゃったんですね。予定していたわけではないです。

でも皆さん、見てください。あれから15年たった今、今日この部屋で、先ほど言いましたように3年連続で純利益1兆円を突破したんです。1,000億の赤字を出しているときに利益で1兆、2兆という大ボラを吹いて、よくそれで社長交代とか言われなくて、よく生き延びたなど。会社もよく生き延びたなど思うんですけども。

この大ボラというのは、僕は若いときからどうもそういう半分ペテン師のような、そういう癖があったように思えるんですけども。

創業して1カ月目、社員二人を前に、実は1回目の朝礼をやったんですね。全員集合と言って、朝9時に30分ぐらいの熱弁を振ったんですね。お前らよく聞けと、ソフトバンクを創業したからには、100億、200億、5年以内には500億の売上にするぞと。いずれ10年以内には1,000億、2,000億にして、そしてさらにいずれは売上1兆、2兆円と数える規模にして見せるからなど。

1丁(兆)、2丁(兆)



52

大体お前ら、豆腐屋を知っているかと。豆腐屋は朝から景気良いぞと。大体、朝から数えるときに1個、2個と数えないと。1丁、2丁と数えるぞと。豆腐屋は景気が良い、英語でこれ翻訳すると何て言うんだろうな。なかなか英語では通じないジョークだと思いますが。

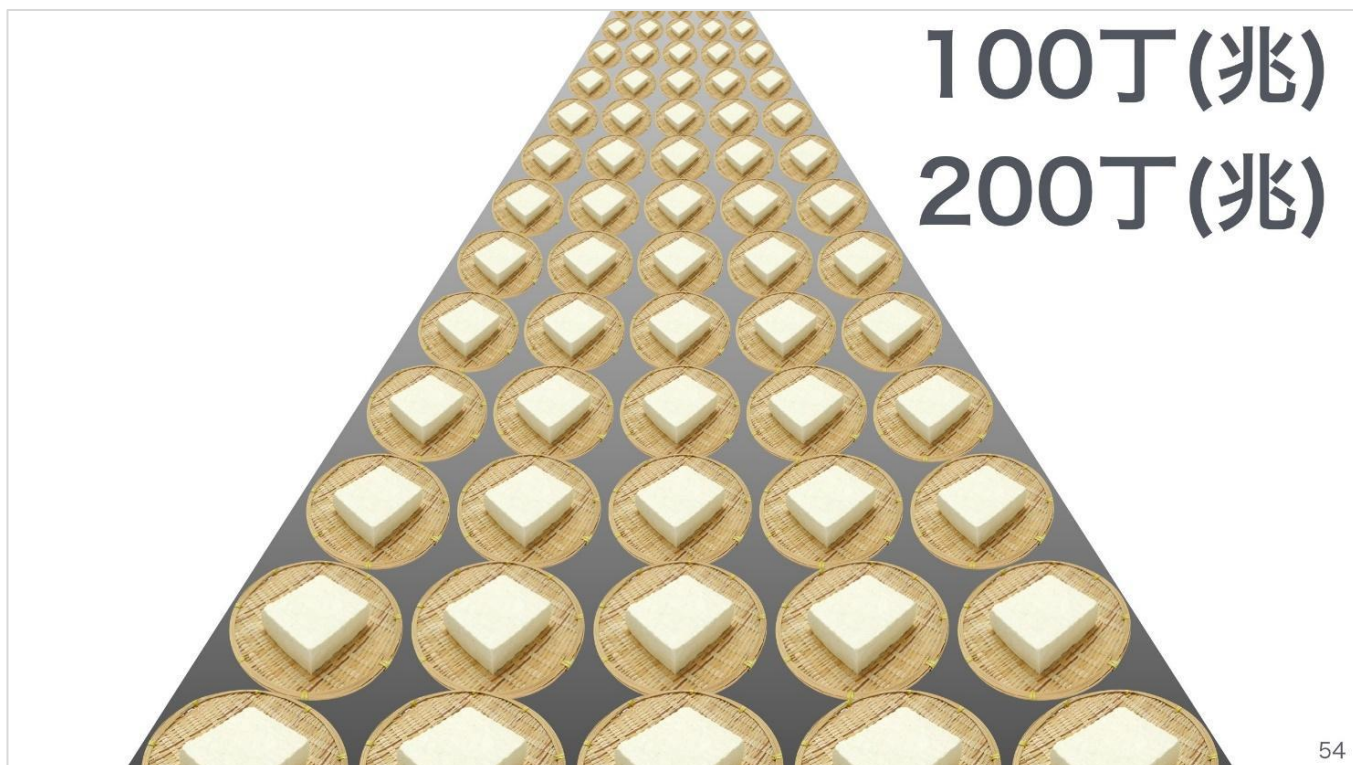
日本語では豆腐を数えるときに1個、2個ではなくて、1丁、2丁。英語に直すと1トリリオン、2トリリオンという数え方をするんですけども。1兆、2兆という単位の、最低でも1兆、2兆単位じゃないと事業家じゃないと、そうして見せるぞと大ボラを吹いたわけです

その二人の社員は目を真ん丸にして、きょとんとしていました。何か口がぱーっと開いて、まさに開いた口がふさがらない状態でしたが、1週間たった二人とも辞めてしまいました。そのときにまた一人

に舞い戻ったわけですが、深く反省をしました。大ボラは、あんまりしょっちゅう言っちゃいかんなど。30年に1回くらいにせないかんなど。

そのときに30年後のソフトバンクはと言ったので、30年間封印しました。30年たって2010年、今から数えて9年前、株主総会のこの部屋で今日のこの日に9年前、2010年にちょうど30年たったので、第2次30年ビジョンということで発表しました。

そのときの内容をこれからお話ししますが、少なくとも売上1兆、2兆ではなくて利益1兆、2兆と。先ほどのビデオにあったとおりですが、さらにこれを1兆、2兆ではなくて10兆、20兆と数える規模にすると。



今日現在のソフトバンクは時価総額が10兆円規模ですし、皆さんが持っている株式の価値は20兆とかいう規模になってまいりました。しかし今から20年後、新30年ビジョンを言った9年前から比べて30年後、今から20年後。2040年にはどうするか。10兆、20兆ではなくて100兆、200兆と。豆腐がどどどどどと。何か大量生産であふれてくると。

どうせホラを吹くのなら、このくらいの景気の良いホラがいいんじゃないかと思うわけですが、100兆、200兆とかいうと、2~3兆は誤差だと。10兆、20兆も誤差だと。そんなものは小さいと気持ち良く言ってみたいと思うわけです。しゃべっているうちにだんだん気持ちよくなりましたね。よろしいですかね、だいぶ時間が経過しておりますが。

時価総額

200兆円 (+15%/年)
世界トップ10

2.7兆円
世界200位相当

2010年
(新30年ビジョン発表時)

2040年

新30年ビジョン発表時: 2010年6月25日

56

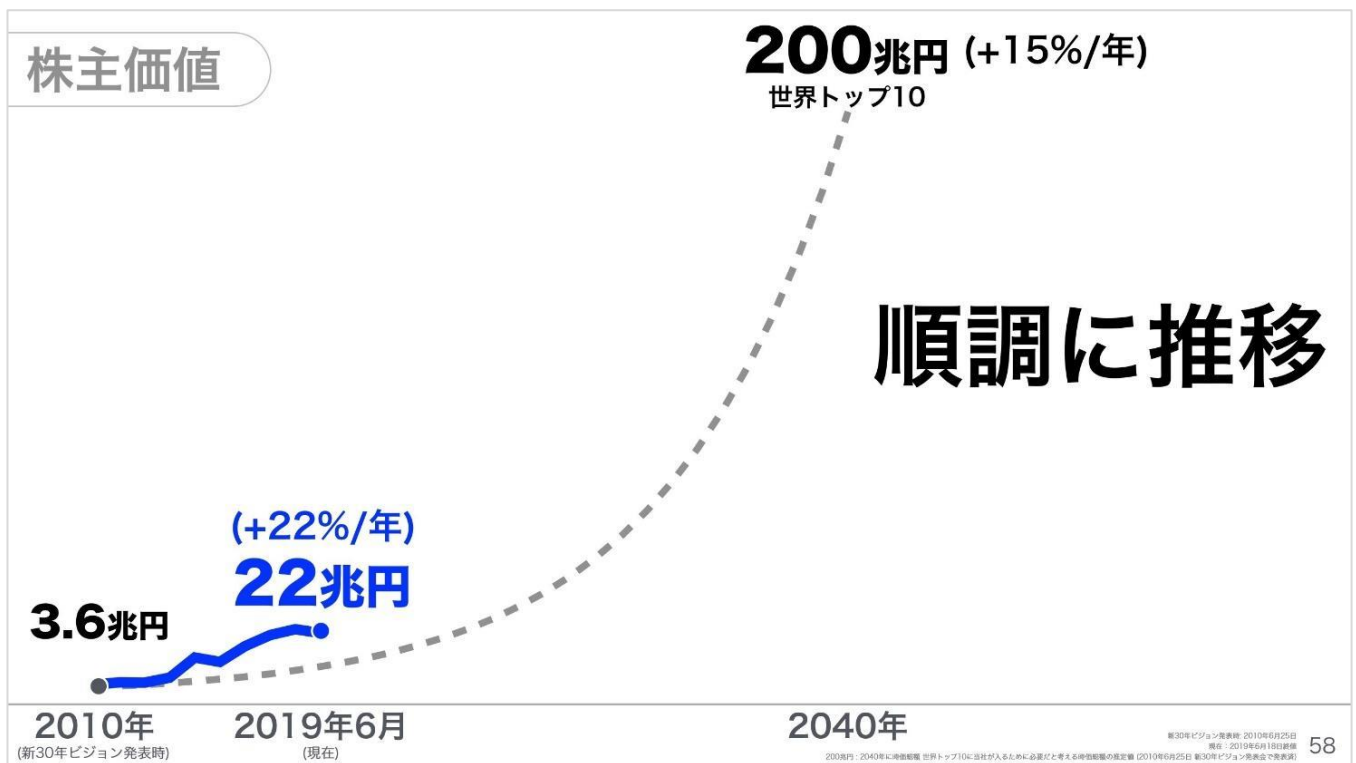
200兆円: 2040年に時価総額 世界トップ10に入社するために必要だと考える時価総額の推定値 (2010年6月25日 新30年ビジョン発表会で発表済)

つまり新30年ビジョンを発表したとき、SBGの時価総額が2.7兆円、世界で約200位というときに言ったのは、30年以内に200兆円ぐらいの時価総額にするぞと、その時には世界のトップ10も大きくなっているだろうから、それでも200兆あればトップ10ぐらいにはなるんじゃないかと、まさに大ボラを吹いたわけです。

2.7兆円から200兆に30年間でなるためには、年率何%伸びたら良いかを、あのとき計算しました。そうすると年率15%だったんです。年率15%に対して、9年たった今日現在どうかというと、年率15%の目標に対して年率16%伸びているんです。大ボラでも吹いてみるもんですね。言っているうちに、だんだんその気になるんですよ。

駄目かなと、できないかなと思っても、言って退路を断って、自分を追い込んで、組織を追い込んで、自分の会社全体を追い込んで、何が何でもやるんだと。言った以上はやって見せるぞという心意気で頑張っているわけです。

何度も何度も潰れると言われながら、何度も何度も借金が多過ぎると言われながらも、いや成長のために突っ込んでいるんだと。このぐらいの借金させておけと、これは成長のための資金だとか言いながら、居直りながらここまできているわけですね。何ののかんの言っても、結果を出せば勝ちだと思っただけですね。



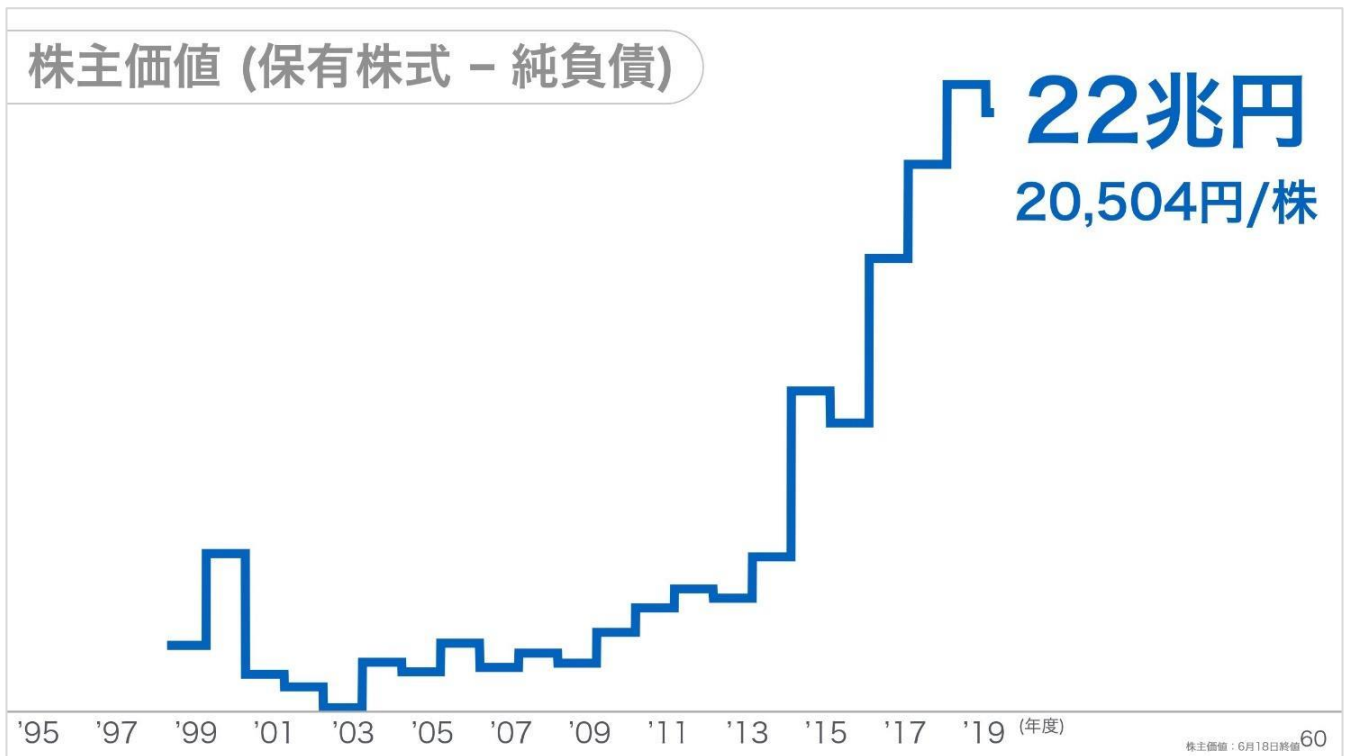
15%の成長目標に対して、年率 16%できています。その背景になる株主の皆さんの株式価値、株主価値は 16%ではなくて 22%伸びているわけです。つまり持っている実力が 15%の成長ではなくて、年率 22%で成長しているわけですから、株価もいずれ付いてくるさと。

毎年、年間 22%ずつ伸びていけば、株価だっていつかは、遅ればせながらついてくるに決まるとるわいと、そんなものと。簡単な理屈だろうと。財布の中身があふれてくれば、財布の価値は増えるに決まるとるだろうと、私は居直っておるわけでありませう。

居直っても、心に自信があると案外気持ち良いんですね。ということで、気持ち良いこうと。どうせ吹くなら気持ち良いホラと、200 兆と。そうすると皆さん、今日明日の株価はもう良いじゃないかと。

この後もいっぱい質問が来るんですよ。孫さん、株主還元どうするんだと、配当どうするんだと、いろいろと、皆さん聞きたいことあると思いますが。この際、もうちょっと大きくどかんと構えようじゃないかということであります。ホラですから、笑って聞き流していただきたい。でも本気のホラですよ、私の場合は。

株主価値 (保有株式 - 純負債)



ということで、特にこの5~6年、われわれが持っている株式価値は増えております。

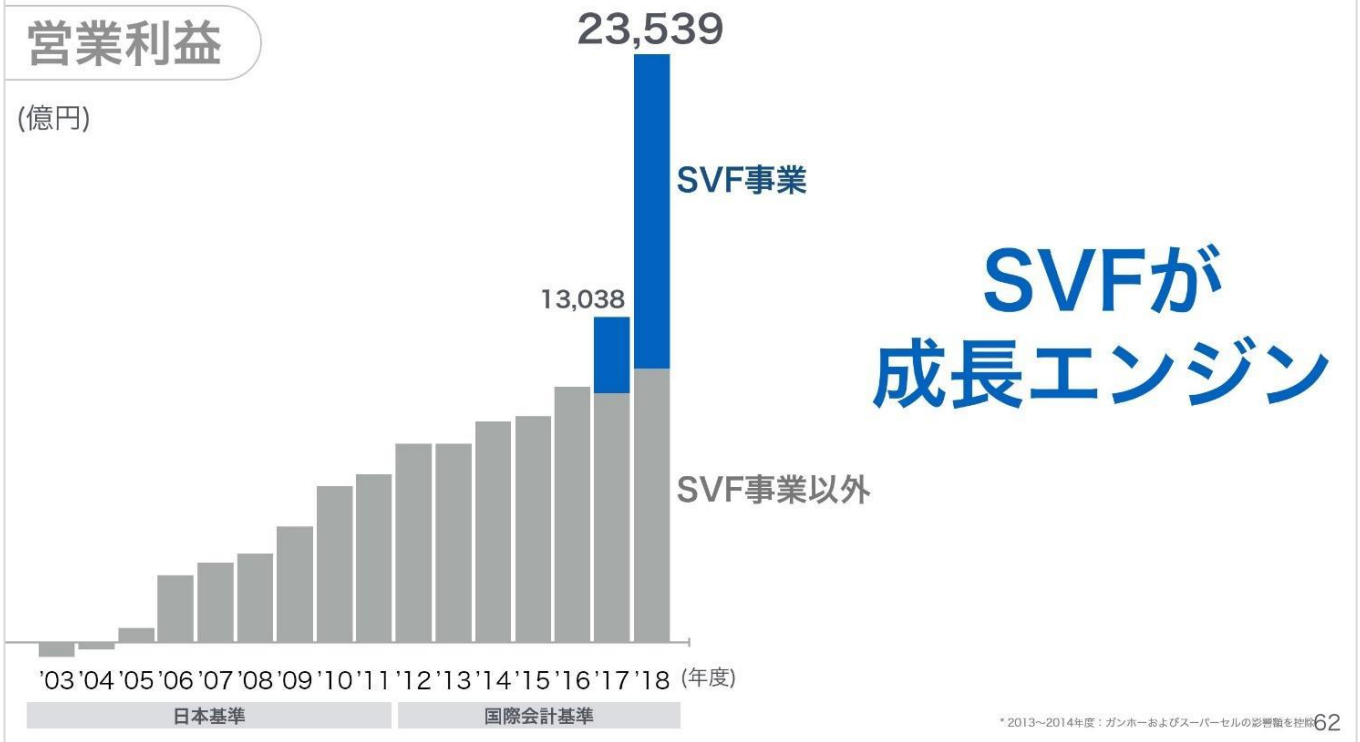
保有株式



中でも大切なのは、一番伸びているのはSVF。ここに私の魂が今、97%集中しているわけですね。このSVFがこれから伸びていく。今日現在はSBGが投資した部分の価値が3.1兆円、約3兆円ですね。これが伸びているわけです。

営業利益

(億円)

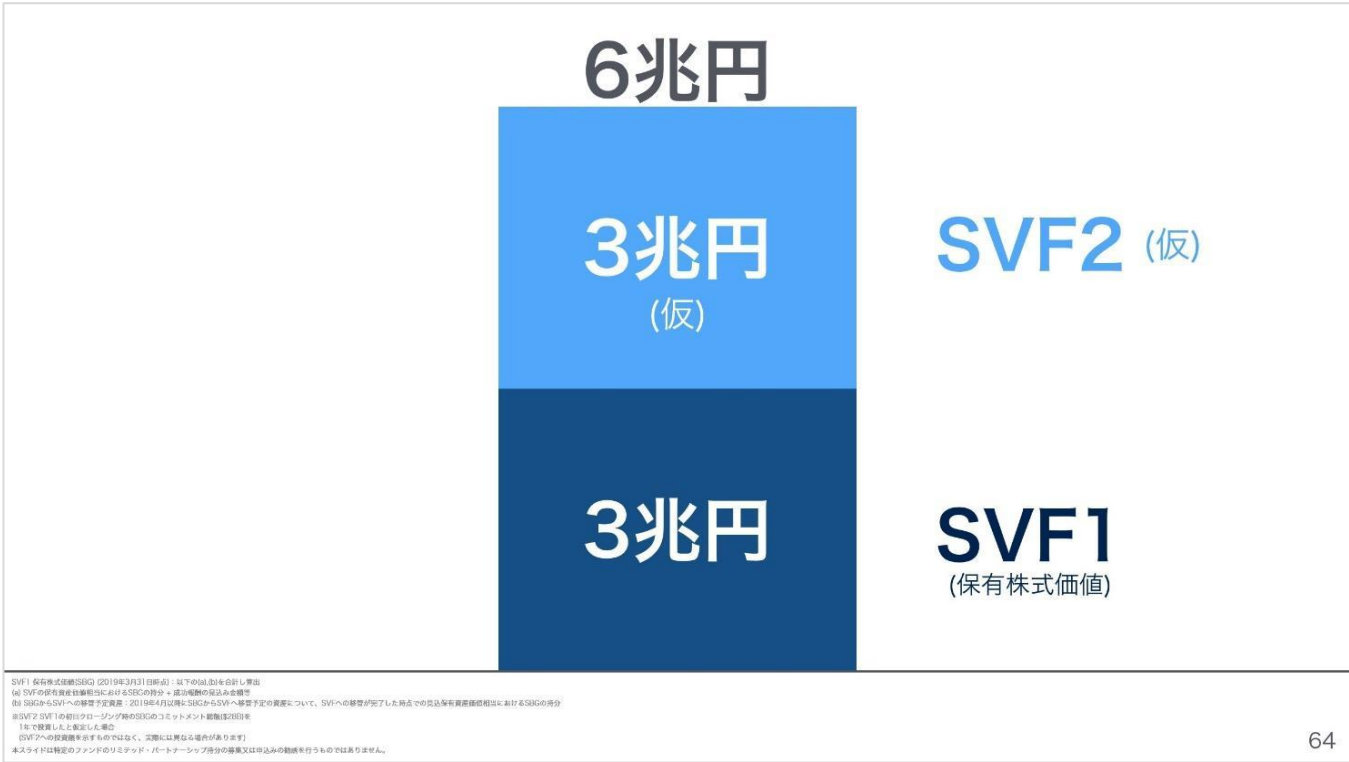


SVFが 成長エンジン

この SVF、このブルーの部分ですから、伸びている 3 兆円の部分は 10 兆円の中の 3 兆円は、SBG 自身が出したお金ですね。



これが伸びているわけですが、仮に SVF1 で 3 兆円だとざっくり計算しましょう。



SVF2 で仮に、これはまだ約束したわけではないです。決定したわけではないです。仮に計算上の話で見ると、もう 1 回 SVF2 で同じぐらいの規模の投資を、SBG、皆さんから預かったお金を、これをもう一度 SVF1 と同じ規模を投入したとします。合計で 6 兆円ですね。これが元金ですよ。

SoftBank Vision Fund (2019年3月) Net Equity IRR SBG (LP) + 成功報酬

62%

(今後も毎年度本決算で報告)

①公正価値の評価プロセス
 SBAは毎半年ごとに米国の金融行政機関(FCA: Financial Conduct Authority)が所管したオルタナティブ投資ファンドマネージャー向け(AFMD: Alternative Investment Fund Manager Directive)に準拠した公正価値を決定する必要があります。SBAの投資評価チームは、ポートフォリオマネジメントのチームとは機能的に独立しており、一部の機械的な公正価値の算出に際しては、必要に応じて、高度な調査や分析を伴う公正価値の算出を行うこともあります。これに加えて、ファンドの投資アドバイザー(アドバイザー: Investor Advisory Board)が、独立の投資評価者として複数の外部チームと連携し、半期ごとに投資の追加投資を行っています。SBAの投資評価チームによる評価額は、他の投資評価者からのレポートを十分に考慮の上、SBAの投資評価リテラシー委員会(FRC: Valuation and Financial Risk Committee)から承認を受ける必要があります。投資評価者のリスクを軽減するために、SBAはCEO、CIO、CRO、法務責任者など異なる専門家による評価額の見直しや修正の機会を定期的に提供しています。

②公正価値の測定の難しさ
 プライベート市場の投資評価は非常に複雑です。中でも、IFRS13準拠(公正価値測定)が公正価値の測定について厳格な枠組みを提供しています。また、ファンドはIFRS(International Private Equity and Venture Capital)評価ガイドラインにも準拠しています。IFRSにない、公正価値測定にあたっては、ファンドは関連する観察可能なインプット(換金)を最大限活用し、観察可能なインプットの利用を最小限にしつつ、十分なデータ入手可能となる適切な評価方法を状況に応じて採用しています。投資に取引が行われている市場で公開している会社については、取引相場価格を適用することなく公正価値測定に使用します。未公開会社はマーケットアプローチとインカムアプローチが広く評価法として使用されています。マーケットアプローチは、類似公開企業比率法、類似乗数比率法、類似乗数比率法、類似乗数比率法などのことです。インカムアプローチは、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法などのことです。割引現金流法は、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法、割引現金流法などのことです。

③公正価値の測定
 LP Net Equity IRRは、配当報酬、還元報酬、優先出資者が保有する資本の固定額(Prefereed Equity Coupon)及びその他の手数料が支払われた後の普通出資者に対する内部収益率です。2019年3月31日時点までの普通出資者に対するリミテッド・パートナーからの資金拠出分配、投資機会獲得の発行額、投資機会獲得の償還額及びSVFの普通出資者から普通出資者に支払われています。

Net Equity IRR (SBG自身)は成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

④成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑤成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑥成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑦成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑧成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑨成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑩成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑪成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑫成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑬成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑭成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑮成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑯成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑰成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑱成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑲成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

⑳成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉑成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉒成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉓成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉔成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉕成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉖成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉗成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉘成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉙成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉚成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉛成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉜成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉝成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉞成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㉟成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊱成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊲成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊳成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊴成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊵成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊶成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊷成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊸成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊹成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊺成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊻成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊼成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊽成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

㊾成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

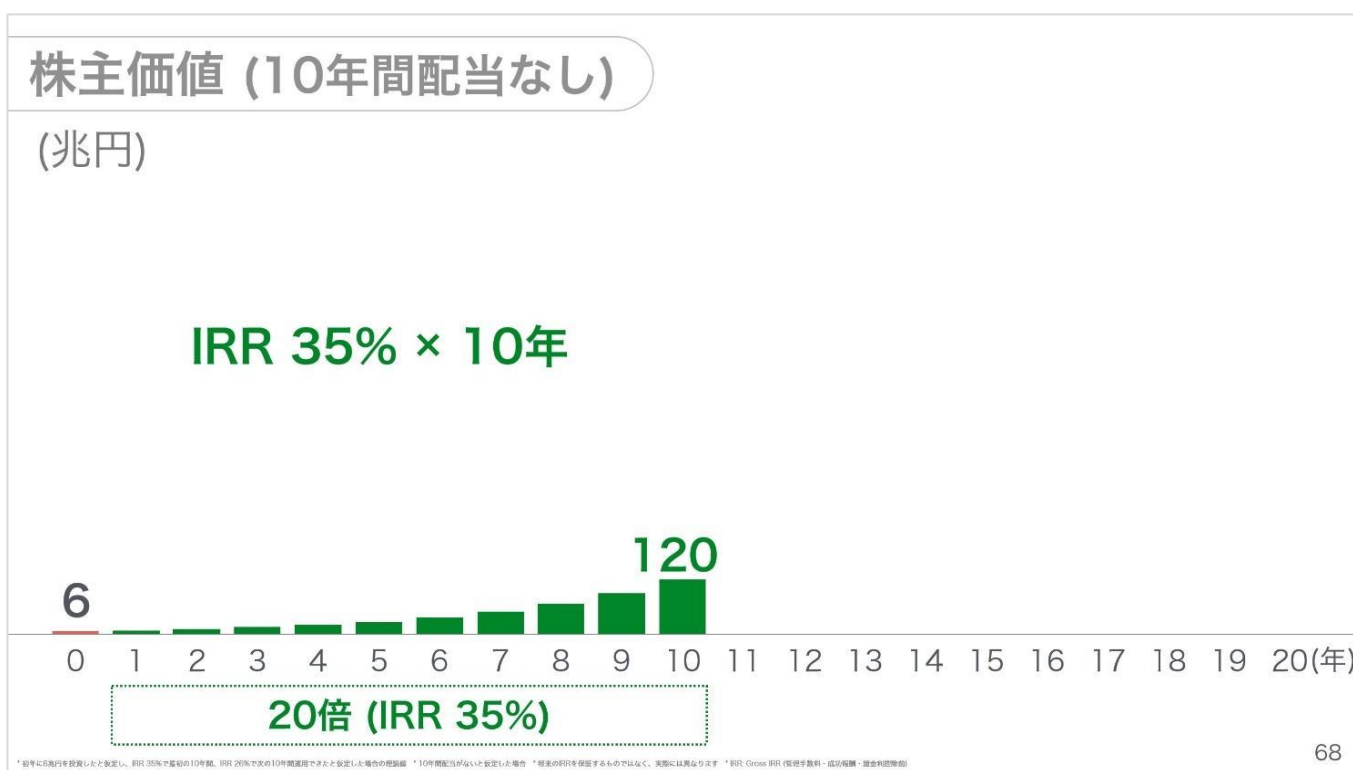
㊿成功報酬の算出方法
 成功報酬は、成功報酬の算出、LP Net Equity IRRに追加して、成功報酬を算出しています。

65

元金 6 兆円が年率 62%で伸びたらどうなるかということでもあります。先ほどから言っています、年率 15%で伸びれば 200 兆いくんですよ、会社全体で。でもその中の一部、一番これから伸びるであろう SVF だけの部分で考えても、もし 62%で伸びたらどうなるかと。恐ろしいことになるんです。

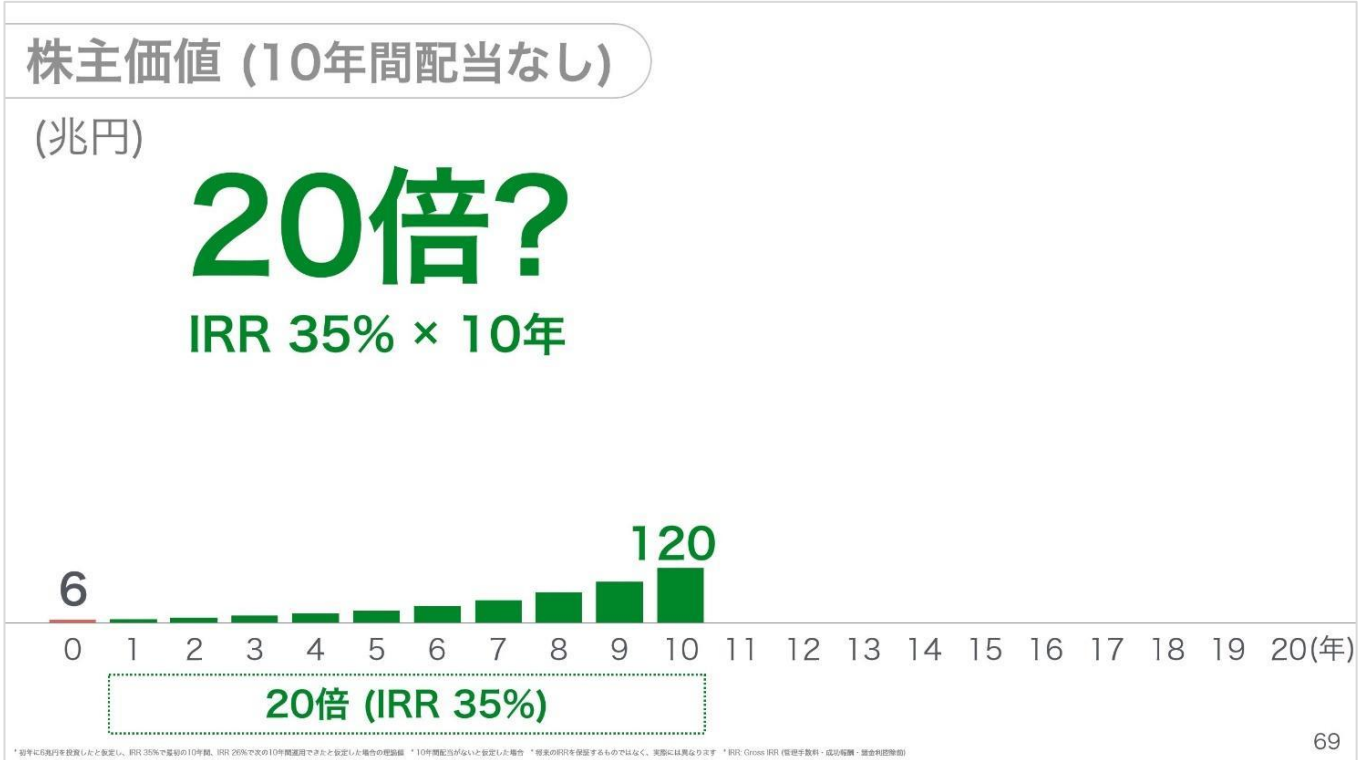


6 兆円がスタート、左のほうに小さく 6 とありますね。これがスタートラインです、これは元金です。何かえらく小さく見えますが、なぜ小さいんだと。後が大きいからなんですね。



* 最早に5兆円を超過したと仮定し、IRR 35%で最初の10年間、IRR 26%で次の10年間運用できたと仮定した場合の想定値 * 10年間配当がないと仮定した場合 * 将来のIRRを保証するものではなく、実際には異なります * IRR: Gross IRR (保費手数料・成り損・資金利息控除)

仮に 62%は大き過ぎる、うまく行き過ぎだと。もうちょっと保守的に計算しようと。62%じゃなくて 35%だと。年率 35%を 10 年間、1.3 倍、1.3 倍、1.3 倍を 10 回繰り返すとどうなるかという、20 倍になるんですね。35%を 10 年間繰り返すと、2 倍じゃなくて 20 倍になるんです。



さらにその次の 10 年間、先ほど言いました新 30 年ビジョンの残りの 20 年間。第 1 期が約 10 年間過ぎましたね。第 2 期の 10 年間、65%じゃなくて 35%、SVF の部分が伸びたとします。そうすると 20 倍になります。



次の10年はそのままで大きく伸びることができないねということで、20倍の10年間ではなくて、次の10年間は35%じゃなくて26%だとしましょう、保守的に見て。26%を10年間繰り返すと10倍になるんです。つまり20倍×10倍になるわけです。



20倍×10倍というのは、実は200倍になるんですね。恐ろしい数字になります。これが数字の複利計算のマジックになるわけですけども。

35%と26%、10年間続けると200倍になる。6兆円を200倍すると恐ろしい数になります。1,200兆ですよ、皆さん。日本のGDPが500兆ですよ。

日本のGDPの倍以上になると、それはなんぼなんでも、ホラにしては大き過ぎるだろうということで、早くバツェンだと。これは言い過ぎたと、そこまで投資機会はないかもしれない。

株主価値 (20年間配当なし)

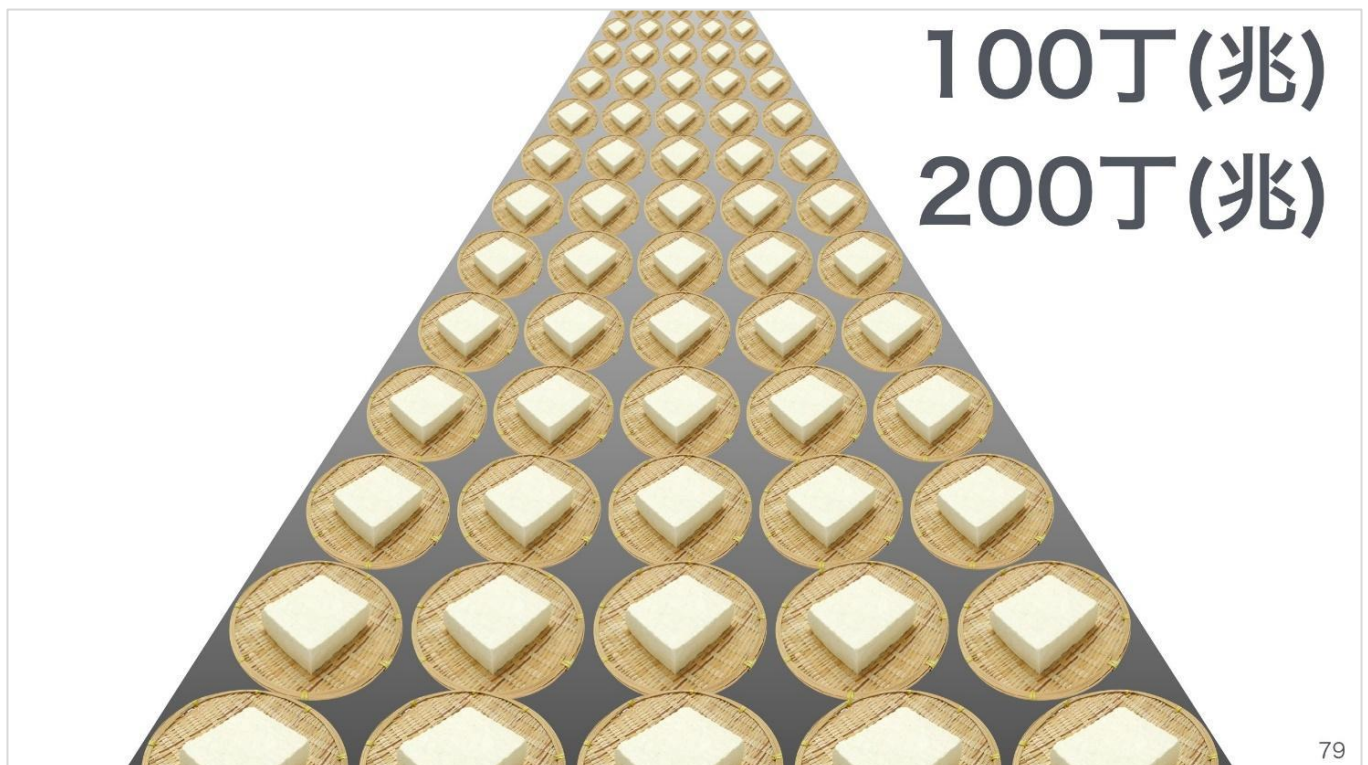
(兆円)

33倍?

IRR 19% × 20年



20年間持ち続けるんじゃなくて、途中で売る株式も、銘柄もたくさんあるでしょうということで、20倍の10倍、200倍は言い過ぎだと。1,200兆は言い過ぎだとしましても、62%ではなくて35%でもなくて、26%でもなくて、仮に19%を20年間続けると、33倍になります。つまり6兆円が19%を続けていけば、200兆になることのでございます。



100兆、200兆と、何かだんだんできてくる気がしませんか。これは理屈ですよ、皮算用です。皮算用ですから、あんまり真剣に聞かないでください。これは事業計画ではなくて、大ボラでございます。で

すからほとんどディスカウントして聞いていただきたいと思います。でも少なくとも、もしかしたらできるかもしれないと。

ひょっとしたらあいつは 60%とか 40%、実は SVF の前の 18 年間、毎年平均で 44%伸ばしています。18 年間 44%、さらにプラス直近の 2 年間は 62%です。つまり過去の 20 年間、私は 40%を超える実績を出しているわけです、20 年間。とすると次の 20 年間も、もしかしたら 19%ぐらいいけるかもしれないということ。

もしかしたら、もしかしたらを繰り返しているわけですが、少なくともそういう構えをつくろうとしているわけです。これが大ボラであり、ビッグビジョンであり、そのビジョンに基づいた戦略になるわけでございます。

今、お金の話ばかりしました。豆腐だ、1 丁 2 丁だと言いました。だんだん下品に聞こえますね。あいつはただのベテナーじゃなくて、下品なベテナーだと。だんだんそういう評価になりそうなので、そこそこにしますが。

でも本当はお金も大切ですけども、皆さんも株価が大切だと思うんですけども、お金は事業活動の結果だと思うんですね。お金のために私は生まれてきたのかと。そうは思いたくないんですね。お金も大切ですけども、お金のためだけの人生というのは何か切ないですよ。

情報革命で人々を幸せに

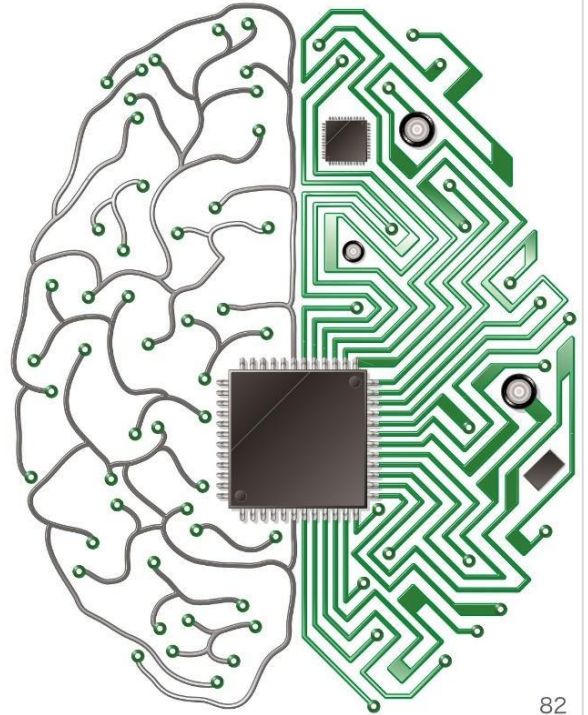
80

ではなくて私どもは情報革命で人々に幸せを提供したいと。人々に幸せになってほしいという、そういう理念。そういう思いで SBG を興したわけです。

そういう思いで新 30 年ビジョンも、最初の 30 年ビジョンも掲げてやっているわけです。この新 30 年ビジョンは、実は冗談ではなくて真面目なビジョンであります。

新30年ビジョン (2010年)

脳型コンピュータの実現

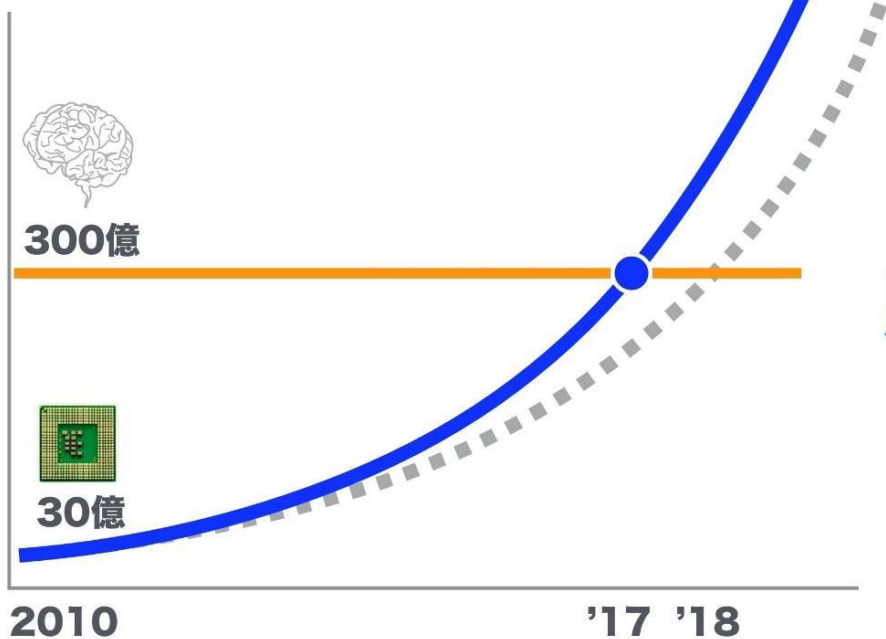


82

あのときにこの部屋で、この30年間で脳型コンピューターがだんだん実現されていくことをビジョンとして言いました。コンピューターの進化は目まぐるしいと、すごいものがあると。

ハードウェア、チップのところは人間の脳のニューロンの数を超えると。300億個を超えるんだということを推論しました。2018年には超えるのではないかと、トランジスタの数が300億個を超えるだろうと、1チップの中のトランジスタの数がです。

トランジスタ数

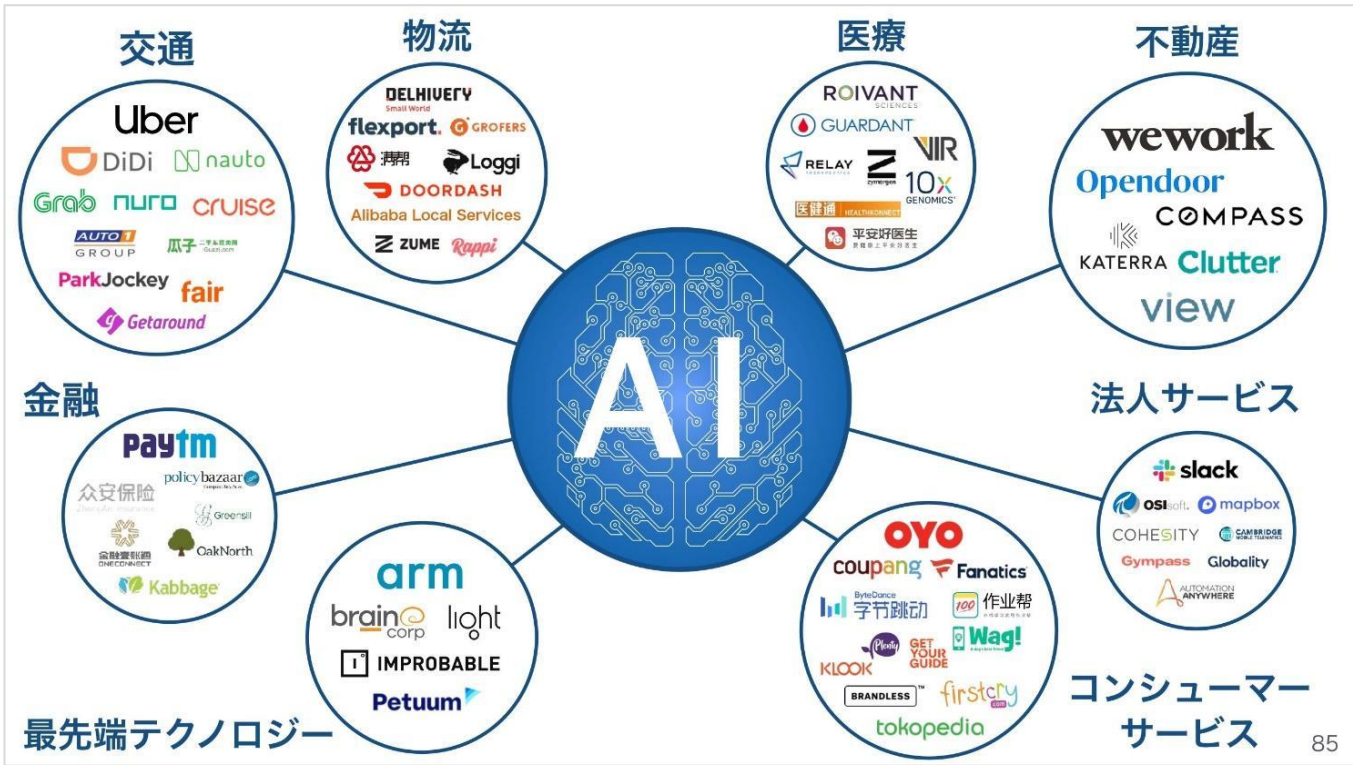


2017年 脳を超えた

※2017年6月 IBM、GLOBALFOUNDRIES、Samsungの研究グループが5nmプロセスチップ(300億個のトランジスタを搭載可能)の開発成功を発表

84

推論はほぼ当たりました。しかも1年前倒しで当たりました。300億個を超えたわけですね。しかもこれは止まらずに、まだまだ伸びます。



CPUだけではなくて、これからは GPU だとか TPU だとか、量子コンピューティングだとか、いろいろなかたちでさらにハードウェアも進化する。そのハードウェアを活用する AI、これがますます脳型コンピューターとして、これから進化していくわけですね。

AI こそがそのときに言いたかった最大のポイントであります。その後にシンギュラリティーという言葉も世の中で語られるようになりました。言っていることは全く同じですね。人間がつくったはずのコンピューター、この知性を持ったコンピューターがいずれ人間の知性を超えて、超知性になるというビジョンでありました。

新30年ビジョン (2010年)

**DNA治療・
人工臓器の一般化**



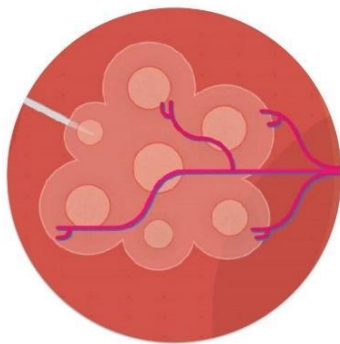
300年後に平均寿命200歳へ

86

その結果、何がもたらされたかという、30年だけではなくもっと長い、例えば300年の単位で見ると、その頃には人々の平均寿命は、300年後には200歳ぐらいになるだろうと推論しました。それを実現させるためにAIはさまざまなかたちで、今まで人類が解決できなかったようなかたちで解決していくであろうと。

従来

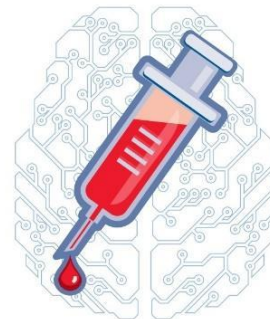
組織細胞を採取して検査



高い・遅い・危険

 **GUARDANT®**

AIによる血液生体検査



安い・早い・安全

(出所) Guardant Health 87

そのビジョンの下に、SVFは続々と投資を開始したわけですが、例えばGuardantはまさにそれを実現している会社の一つだと。人間の血液からがんの早期発見をし、早期治療に結びつけて生存率を高

めるということであります。こういう技術が続々とこれから生み出されていくことによって、平均寿命 200 歳の時代が少なくとも 300 年以内にはくるであろうと思うわけです。

新30年ビジョン (2010年)

知的ロボット との共存



88

またあのに、知性を持ったロボットは人類の人口を超えていくだろうと予想しました。知的ロボットと人類は共存していくであろうと予想しました。

SoftBank Group

世界トップクラスの ロボットカンパニー



89

そして実際にそのビジョンの下、続々とこの知性を持ったロボット関連の会社に投資をし、グループに入れて、今や世界でも有数の知的ロボットカンパニーになったと。



またあのときにビッグデータがクラウドに格納されて、人類最大の財産になっていくだろうと。あらゆるものがインターネットにつながっていくんだということを言いましたが、実際にわれわれのグループにはアームを買収することによって、1兆個のIoTの世界、チップがあらゆるものがつながっていく世界を、まさに実現させていこうとしています。

個人の趣向に
最適化された世界

OYO ByteDance 字节跳动

93



安全な食料に 満ちた世界



94



自動運転で 無事故の世界

CRUISE AUTO

Uber DiDi

95

OYO、あるいは ByteDance で人々の個人の嗜好に最適化された生活がやってくるでしょう。また安全な食料に満ちた世界が、例えば Plenty とかで実現されますし、自動運転で無事故の世界がやってくるでしょう。われわれのグループの会社は続々とそこに技術開発をしています。



DNA解析で 病死のない世界

96

ということで、DNAの解析だ、無事故だというかたちで、人々はより不幸な悲しみを減らしていつ、一歩でも幸せに近づいていくと。そういう社会を迎えるようになっていこうと思っています。



情報革命で人々を幸せに

98

つまりわれわれは誰に感謝していいとか、そういうことを思ってもらわなくても、いつの間にかSBGが、そしてソフトバンクグループが、そしてわれわれのファミリーカンパニーが世界中の人々にありとあらゆるかたちで問題を解決し、人々の幸せに貢献していくと。こういうことを実現させていきたいわけであります。

先ほど言いましたように、1兆、2兆、100兆というお金の単位も大切ですが、もっと大切な、少なくとも私にとっての仕事に対する見返りというのは、世界の多くの人々が少しでも幸せになる。そのことにわれわれが何らかのかたちで貢献できたならばと。彼らの幸せを少しでも分かち合うことができたならば、私はそれで最も幸せを感じるわけであります。

株主の皆さまはわれわれにとっては志をともにする同士だと思っております。われわれの株式を持つことによって、皆さまはわれわれと一緒に世界の人々に、あらゆる問題解決に協力しながら、人々の幸せを願っていくと、貢献していくと。そういうことで、われわれが役に立てればいいなと思っているわけでございます。

これが私の求めるソフトバンクとは何ぞやという問いに対する、実は最大の答えであります。

情報革命で人々に幸せをとということでございます。よろしく申し上げます。

質疑応答

孫：それでは、かなり気持ち良くしゃべりましたので、ただ今から報告事項および決議事項に関してご意見、ご質問、動議ならびに審議に関する一切のご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「あお」と「ピンク」いずれかの色がついた紙を私に見えるようにお挙げください。

私の指名を受けた後、お手元の入場表に記載された番号のみをお知らせください。

要点だけを簡潔に、できれば一人1問で。多くの皆さんがおられますので、発言いただきますようお願いいたします。1問あるいは一言ということでございます。

また多くの株主さまおられますが、できるだけ内容を分かりやすくお願いします。

それでは発言、ございますでしょうか。

発言者1：シンギュラリティーについて

孫：お答えします。揺らいでおりません。加速しておると私は思っています。

パソコンが生まれたときも8ビットCPUから16ビットになると。16から32になると。もうこれで大概、ほぼやり尽くしたんじゃないかと。もうこれ以上、CPUは進化しないんじゃないかと。

16が32になったらもう十分だと、大体これで一太郎も動くし、Lotus 1-2-3も動く。いいじゃないかとだいぶ言われましたが、でもそれから先、ずっとやっぱり二次曲線で伸びてきました。インターネットもさっき二次曲線でトラフィックが伸びたと言いました。

CPUのかたちは、いろいろなかたちで変化していくと思います。GPUだとかTPUだとか、あるいは量子コンピューティングだとかいうかたちでハードウェアも変わっていきますし、それを使うソフトウェアのほうもCUDAとかPythonだとか、いろんなかたちで新しい技術が続々と生まれてきます。

でもこれらを重ねながら、ディープラーニングもまだ始まったばかりですし、今度われわれの新任役員で東大の松尾先生にも役員に加わってもらいましたが、まだまだ入口で始まったばかり。あとで松尾先生にも一言ごあいさついただきますが、その辺もコメントいただきたいと思います。

私は始まったばかりだと、AIの入口だと。従ってSVFは大いにチャンスがあるし、僕に言わせれば投資をするならば今こそゴールドラッシュだと思います。二次曲線で進化すると思います。よろしいでしょうか。

発言者2：節税対策の考え方について

孫：これは難しいところですよ。バランスが大事だと思うんです。

SBG は日本に生まれて、日本の多くの皆さまに支えられてここまでできているわけですから、日本の多くの方々に還元をしていくのは大切なことだし、社会に貢献することも大切なことだと思います。

一方、世界の投資家の皆さんは、世界のルールの中合法的に節税もきちんと図りながらやっているわけですね。ですからわれわれはまた投資ファンドの部分については、そこへの投資家の皆さんもおられるわけです。ですから当然、資金効率も配慮しなきゃいけないし、また日本国にも貢献しなきゃいけない。

両方のバランスを考えながら SBG、そしてソフトバンク株式会社、ヤフー、かなりの税金を納税しているわけですが、それはそれで継続しながら、なおかつできる部分については合法的な範囲の中で、ある程度の節税も図っていくと。両方のバランスで行くしかないのではないかと考えています。

また税金については、いろいろな難しい部分があって。ときには期ずれと言いまして、今年の利益を来年に、どちらの年に計上すべきかというのがあったりして。時々、われわれもその期ずれ問題で、税金の申告漏れみたいなかたちで指摘を受けたりすることもあるんですけども。

とにかくわれわれは、払うべきものはきちんと払うと。また国際的な投資のルールの中で、特に海外で投資した部分が、海外で世界的な枠組みの中でバランスよくやっていくということ、両方を見ながらやっていくべきだと、合法的な範囲ですね。そう思っております。よろしいでしょうか。

発言者 3：投資先への投資・売却の考え方について

孫：分かりました。割合としておおむね 10% から 40%、平均すると 20~30% の出資比率で大体投資しにっています。筆頭株主になるケースが 8 割、9 割だと思います。

金額はその会社の規模によりますね。また投資する額はわれわれ自身が一体どのくらい興奮しているかと、どのくらい持ちたいかと、相手がそこまで持たれては困るという、そのせめぎ合いですね。ですから結果的には平均すると 20~30% で決まることが多いと。

50% を超えるようなところは原則として目指していないと。相手のコントロールを取りに行こうということは、少なくとも SVF では目指していないという状況です。

売るタイミングですけども、これまたそのケース・バイ・ケースですね。その会社を買いたいと、まとめて買いたいと。経営陣もその買い手に、マネジメントも売ったほうが良いと思っていると。われわれが無理をして売れということは、ほとんどありません。その会社の経営陣、マネジメントがですね、われわれじゃなくて。

その会社のマネジメント、Flipkart の場合で言えば Flipkart のマネジメントが、結果的にはいろんな条件交渉の中で Walmart に売却と。マネジメントも社員も、Walmart の傘下で継続して働いていきたいと、シナジーを得たいということでしたので。

お互いにそう思うのであれば渡りに船だと。われわれも早い段階で、大きな利益が確定できるのは、それはそれで悪くないかという判断であったと。もちろんわれわれだけじゃなくてほかの株主も、過半数の株主が合意しないとそういうことになりませんので。会社をまとめて売る場合には、そういう過半数の株主の合意とマネジメントの合意。

一般的には出資比率は 20~30% ですから、われわれ自身で追加投資をすとか、あるいはその会社が上場した後にその株価の推移を見ながら、今後の成長とのにらめっこで。先ほどから言っているような投資の IRR ですね。投資利回りが、平均値が下がらないようにということを配慮しながら、あまり成長が鈍化してくる、成熟化してきたら、その段階で売却という判断をします。

実は数字的な目線もあるのですが、それはあまりにも生々しいので、ここではコメントを避けましても。そういうバランスを見ながら決めているということです。よろしいでしょうか。

発言者 4：子どもの頃にしておくべきこと

孫：僕の子どもの頃を思い出しますね。やはり子どものときに、自分が一番興味のあるもの。自分がわくわくするもの、それについて興味をとことん深掘りしていくと。それが大切なことじゃないかと思うんですね。

その興味がもしかしたら昆虫であったり、鉄道であったり、あるいは算数であったり英語であったり。テーマは何でも良いと思うんですね。でも、その興味のあることをとことん磨いていくことは、一つ大切なことだと思います。

もう一つはバランスよく、いろんなことを勉強することが大事じゃないかと思います。それは当然の話なんですけれども、もう一つさらに加えるとすれば、自分が大人になったら何になりたいのかと。大人になったらですね。

事業家になりたいのか、スポーツ選手になりたいのか、学者になりたいのかと。5~6歳のそんな小さい子で事業家になりたいとあって、それは早過ぎるぞというかもしれませんが、タイガー・ウッズは1歳、2歳でもうプロゴルファーになりたいと思って、毎日練習したわけですね。

スケートでもピアニストでも2歳、3歳から、将来プロのピアニストになりたい、スケーターになりたいといって思い描いて勉強するわけですね。ですから小さいときに将来になりたい夢を持つことは、早過ぎることはない。早い段階に将来の夢を強く持つと、具体的に持つと。

そのことに対する思いがあれば、それに必要な項目はどんどん自分で興味がわいて、勉強する意欲がわいてくるということじゃないかと思いますね。

ですから日本の教育では、あまり事業とか何とか言うと、何か銭が絡んで良くないことのように教えがちですけども、僕はそうは思わない。日本に必要なのは、今こそ起業家だと。日本の成長、将来のために、年金問題いろいろありますけども、結局国が豊かでないと、国に活力がないと、成長しないと、結局みんなが苦しむんだと思うんです。

ですから僕は若い子でも起業家になりたい、良いことじゃないかと。政治家になりたい、これはこれで良いことじゃないかと思えます。

ですからぜひ一つ、あるいは二つ、はっきりした夢を持つことが大事じゃないかと思えます。答えになりましたか。よろしくお願いします。

発言者 5：風疹対策について

孫：はい。風疹対策、皆さん何か考えましょう。ありがとうございます。

発言者 6：社長続投について

孫：ありがとうございます。19歳のときに、人生50カ年計画というのを立てました。60代、つまり69歳までのところのどこかで、次の経営陣にバトンを渡すことを一応決めました。一応というのは、ひょっとしたら68か9になったら、もうちょっとやりたいという気持ちになるかもしれないし。

またそのときに健康で、かつ頭がまだやる気いっぱいであれば、そういう心変わりはあるかもしれませんが、今の段階ではなるべく69までに次の若い経営陣にバトンを渡して、長く元気に会社が伸びていくようにということも配慮したいとは考えています。

仮にそこで社長の職を譲ったとしても、もしかしたら会長というかたちで、元気でうるさい会長として、元気な間は残っていくかもしれません。ですからオール・オア・ナッシングというよりは、少しかたちを変えたかたちで、徐々にバトンを渡しながら、また私も経営が楽しくてしょうがないので。それはそうバランスを考えながら、その時点で考慮していきたいと思えます。

でも、うれしいですね。そういうふうに応援いただくことはうれしいことだと思います。ありがとうございます。

発言者 7：福岡ソフトバンクホークスの試合中継について

孫：われわれのホークスの試合は今、携帯でほぼ全試合見られるようなかたちになっています。DAZNとか、私もそれを使ってほぼ毎試合のように見えています。

いろんなかたちで多くの皆さんが見られるように、努力していきたいと思えます。よろしくお願いします。

発言者 8：スプリントとTモバイルの合併について

孫：もともとスプリントを買収するにあたって、その時点では公に言えなかったんですけども、第1日目からスプリント単独で買収しても、上位2社とあまりにも差が開き過ぎていてですね。これは単独

では難しいと。買う直前の第1日目から、スプリントを買うのはTモバイルと合わせて、この2社を合併させて上位2社と対抗できる、対等に戦える規模にしてやるんだというのが基本戦略でした。

一方、相手側の持ち主のドイツテレコムを説得できまして。相手の会社の経営陣と合意できたんですけども、米国政府が認めてくれなくて、第1次のトライアルでは断念しました。

現在、第2次のトライアルで、ドイツテレコムとわれわれは合意し、Tモバイルとも合意して、今度は合併承認を政府から得られるように頑張っている最中です。

合併承認を得るには、2大許可が必要で。一つがFCC、もう一つは司法省です。FCCのほうはありがたいことに合併承認の方向という結論が出ました。司法省については今、まさにその手続きの真最中という状況でございます。願わくばこの合併の承認が下りるということを強く思っています。

今日、ここにマルセロがいます。マルセロが私のあとを引き継いでスプリントの会長となり、彼が中心になって、このFCCだとか司法省、あるいはその他のところと、相手側の企業とも先頭に立って交渉しています。

せっかくですから、彼に直近の状況をコメントいただきたいと思います。よろしいでしょうか。

クラウレ*：ご質問ありがとうございます。現在、私どもで作業中の合併でございますが、通信産業の中でも最も重要な、歴史的にも重要な合併案件であると考えております。これにより、米国が継続的に、技術的にも5Gにも世界をリードしていくことができると考えております。

今回の合併交渉に関しましては、非常に楽観的に私どもとしては見守っている所存でございます。と言いますのも、合併に際しましてこれまでのところ、たくさんのお約束をさせていただいています。

例えば世界における5Gのネットワークを先進的に引っ張っていくこと。また価格帯を低く押し下げる。そして皆さんに仕事を提供すること。そして米国全土をカバーすると、こういったようなお約束をさせていただきまして、現在交渉を続けている次第でございます。

そのため司法省またはその他政府関係の皆さまとのお話は、非常に楽観的に継続しております。

結論としましては私も孫社長とともに大ボラを続けて、大きく成長していきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

孫：今、マルセロからコメントさせていただきましたが、今日のテーマの中でSVFのこともだいぶ出ていましたので。今日ここにSVFのCEOをやっておりますラジーブが隣にいますから、ラジーブからもSVFについてコメントしてもらいたいと思いますが、いかがでしょうか。

ラジーブ・ミスラ取締役からコメント

ミスラ*：ありがとうございます。SVF、既に長きに亘って存在するかのようにご覧になっているかもしれませんが、まだ2年しかたっておりません。2017年の5月に投資を始めて以降、先ほど孫社長からもお話がございましたように、70以上のユニコーンに投資をしてみました。社長が、10兆円規模のファンドを建てるんだとお話をされたときはまだ40名ほどしかいなかった従業員が、400名まで今、成長しております。

現在SVFという名前になっておりますので、ファンドのようにご覧になっていただいているかもしれませんが、孫社長が先ほど申し上げたとおり、持株会社というかたちになっております。もちろん、この中にソフトバンクグループが投資家として大きく参加をしております。

投資先としましては世界中の75から80のユニコーンに投資をしております、その中にはインド、中国、ラテンアメリカ、東南アジアというかたちで、どんどんと投資を広げております。今後、近い将来100を超えての投資になってくると思っておりますし、今現在世界でもテクノロジー企業に対する最大のプラットフォームに成長したと考えております。

これから1年、2年先、100、150と投資を進めてまいりまして、さらに大きな企業、または小さな企業も含まれますけれども、投資を続けていきたいと思っております。ありがとうございます。

孫：全員の役員に言うとは長く時間がかかりますけれども、社外役員で一番いつも私、お叱りをいただいております、柳井さんに。きっと皆さん、聞きたいんじゃないでしょうか。

柳井 正取締役からコメント

柳井：やっぱり来ました。僕はいつも孫さんに反対ばかりしているんですよ。孫さんがあまりにもいつも勇気がありすぎるから、ちょっと勇気はそれぐらいにしてもらいたいってことを言っているんですけど、今日は株主の皆さんから励まされて、また勇気もらった。これ困った事態だなと僕は悩んでいます。

夢もいいんですけど、やっぱり現実の経営。これをぜひ足元をしっかり。

孫：いつもこうやって言われてるんです。

柳井：していただきたいなということ。本当、今日はちょっと孫さんにとって悪い日にはなるかもしれない。勇気もらい過ぎて暴走し始めますので。株主の方をお願いしたいんですけど、ぜひ暴走をし出したら、暴走しないように止めてくださいね。じゃないと暴走しますよ。

それをぜひお願いします。どうもありがとうございます。

孫：マーク・シュワルツは長くわれわれを応援し、もう何十年、20年近くになるかな。今回、彼にもぜひ一言コメントをいただきたいと。

マーク・シュワルツ取締役からコメント

シュワルツ*：ありがとうございます。本日の株主総会をもちまして、私は取締役を退任させていただくことになりました。孫社長とは20年から25年のお付き合い、またロン・フィッシャー、それから宮内 謙取締役、またその他の取締役の皆さんと共にお仕事をさせていただきましたことを、非常にうれしく思っております。

本日、いろいろなプレゼンなどをご覧いただきまして皆さんもお感じかと思っておりますけれども、現在、SBGは最もエキサイティングな時期を迎えていると考えております。非常に楽観的に、そして前向きに投資の機会を見つけながら投資を進め、そして事業を進めていくと考えております。

これまでの20年間、本当にどうもありがとうございました。そして今後はソフトバンクグループの投資先の会社ともお付き合いをしながら、またご一緒にお仕事をさせていただくことを楽しみにしております。どうもありがとうございました。

孫：マーク・シュワルツにはゴールドマン・サックスジャパンの社長、そしてゴールドマン・サックス世界全体の副会長の立場のときから長い付き合いで、大変いろいろと苦しいときも叱咤激励してもらいながら、いろんなかたちで応援してもらいました。本当に感謝しております。

また今回、退任ということですが、実際はSVFのわれわれの投資先、WeWorkだとかいろんな会社のところに直接あるいは間接的に役員に入ったり、社外役員に入ったり、いろんなかたちで深く継続して関わっていくことになります。

そういう意味では本当の退任ではなくて、むしろわれわれのグループの中の仕事をより手伝ってもらうことになります。

全員だと時間があれですからね。新任の役員で、三井物産の飯島会長、この1年間見ていただいて、どうお感じになったか。コメントをお願いします。

飯島 彰己取締役からコメント

飯島：1年間、去年の株主総会で選任いただいて取締役になって、SBGの取締役会に参加させていただいてすごく感じたことは、まず私が思っていたのは、おそらく孫さんのカリスマで、リーダーシップで取締役会がリードされているのだらうと思っていたんですけれども。

あにはからんや、ここにいらっしゃる取締役の皆さんの顔を見ていただければ分かるように、本当に驚くべき、言いたい放題で。特に柳井さんはもうノーだノーだ、孫さんやめろとかいうことを平気でおっしゃっていると。

私の取締役会で参加している三井物産の場合は、案件をどうしたら良質化できるか。ですから基本的にノーはあまりないんですね。ただ、SBG の場合はノーがあるというのは、私は頭を切り替えないといけないんですけど、三井物産の場合とは一桁投資金額が違うと。

そういう意味では大変な緊張感と、大変なエキサイティングな気持ちを持って、取締役会に参加させていただいて。1年間の経験としては三井物産の考え方はちょっと違うと。良質化ではなくて、むしろ孫さんに対してノーが言えるようにならなければいけないと。

ですからケース・バイ・ケースで、やはりノーを言うことも必要なだろうと。

ただ取締役会で申し上げたいことは、大変自由闊達な議論がされていると。そういう意味では孫さんのビッグビジョン、200倍にするといったようなことも、夢ではないなと感じている次第です。ありがとうございました。

孫：結構大変なんですよ。みんな言いたい放題。でも言いたい放題言える雰囲気をつくるのは、僕は大事だと思っているんですね。やっぱり議論は本音で、がんがんあるほうが楽しいし、そのほうがより、本当の意味でガバナンスが効くんじゃないかと思っています。

だいぶ時間たちましたので、動議ですか。どうぞ、動議の方。

発言者 9：取締役の報酬に関する意見と 1号議案に関する動議

孫：ロン・フィッシャーをはじめとして以前はニケシュ・アローラという者も取締役におりました。もっとたくさんもらっていました。日本では高額な報酬となると、その価値があるのかと、常識を逸脱しているんじゃないかと、大変なご批判だとか議論を呼ぶわけですけども、欧米ではもっと高額な報酬が、ときによっては支払われるわけです。

私としては一番適切なのは、どのくらいわれわれの会社の価値の増大に貢献したかということも、重要な物差しではないかと思います。

もう一つは、世界中の有能な経営陣は取り合い状態になっているわけです。ロン・フィッシャーもそうですし、既に退任したニケシュも。ニケシュも高給過ぎると、日本でだいぶ批判を浴びましたが、最近米国でまた別の会社に CEO として、社長というか会長に就任しておるわけですけども、最近も彼に会いましたけれども、元気にやっていました。SBG のときの報酬と同等かそれ以上、確かもらっているんじゃないかと思いますね。

ですから、欧米では有能な経営陣は取り合い状態になります。そういう意味ではマルセロもラジーブも、自分で会社をやっているとき、あるいは他の会社で働いているときに、今のソフトバンクグループの報酬と同等あるいはそれ以上の報酬を得ていたことになります。

ですから、彼らからすると SBG でこの報酬で働くか。ロン・フィッシャーも他のファンドだとか、いろんな有力な会社から過去に何度も声をかけられたりということもあったようですけれども、長く SBG の業績拡大に貢献してくれたと私は思っております。

ですからこれはバランス、いろいろ大切ですけど、最後はソフトバンクの株主価値を増やすのに必要か必要でないかと、その金額でも必要か必要でないか。この1点が最後の決めどころじゃないかと私は思っております。いかがでしょうか。

フィッシャー*：ありがとうございます。私自身の報酬について、私からお答えするのは非常にやりづらいことではございますけれども、前後関係について少々ご説明させていただきます。

5年ほど前になりますが、孫社長と報酬の件についてお話をさせていただく機会がございまして、そのタイミングで私のほとんどの報酬をSBG株を利用した株式報酬としていただくかたちで、現金でいただいている部分は非常に少なくしております。

その当時の決断は、今考えますと非常に正しかった決断であったと考えております。

当時、5年前SBG株、非常にアンダーバリュー、非常に価値、見られていなかったタイミングだと思いますけれども、その後、私が時間と私の能力全てをソフトバンクグループにかけてまいったことは、間違っていなかった。将来に対しても間違っていないと考えております。

孫：5年前、まだSBGの株価が今より安いときに、彼は現金じゃなくて、現金少しでいいと。もらう対価は株でほしいということで、結果、その株が値上がりしたので、その値上がりした株価が今の報酬というかたちに結果、報告するかたちになっているということでございます。

全て現金で渡していたとしても、僕はその価値が彼にはあったと。大いに貢献したと思っております。感謝しておるところであります。ありがとうございます。

第1号議案への動議

孫：配当について、1株当たり220円配当すべきとの修正動議が提出されました。採決につきましては後ほど、原案の採決と併せて取り扱いさせていただきたいと思っております。ご異議ございませんでしょうか。

それではだいぶ時間が経過してまいりましたので、あと3名のご発言をもちまして、採決に入らせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

発言者10：長期保有株主からのご意見

孫：ありがとうございます。

柳井：孫さん、孫さん。

孫：動議ですか。

柳井：ご安心ください。僕も毎月の給料は現金でもらっているんですけど、SBG の株にほぼ全部換えています。

孫：本当ですか。

柳井：本当ですよ。

孫：知らなかったな。

柳井：買っているんですよ。私も株主です。

孫：知らなかった。

柳井：ご安心ください。行き過ぎないように気をつければ十分、200 兆はどうか、と思うんですけど、それに近い線はいくんじゃないかなと思っていますので。すごく良いポジションに今、あると思いますし、ただ行き過ぎると転ぶので。転ばないように気をつけてください。以上でございます。ありがとうございます。

孫：ありがとうございます。知らなかったな、柳井さんが給料を SBG の株に換えているって。うれしいですね。もっとお叱りいただいても良いかなと思いました。

発言者 11：日本の国富について

孫：日本の国富ということですけども、それぞれどういう案件のことをおっしゃっておられるのか、よくは分かりませんが、少なくとも事業家としての私は SBG の事業にとにかく専念して、集中的に頑張ると。それが私に与えられた使命だと思っていますので、そこにのみ集中していきたいと思っています。

もちろん個人的な趣味で日本の古い掛け軸だとか、幕末の志士たちの書いた字だとか、そんなものを集めたりしていますが、会社としてはあくまでも今の SVF を中心として、先ほどから熱く語らせていただいたことのみを専心して、追いかけていきたいと思っています。よろしいでしょうか。

発言者 12：スプリントへの投資について

孫：スプリントについて質問がありました。マルセロ。

クラウレ*：スプリントの投資に関しましては、全て皆さんに開示をさせていただいているとおりでございます。また、SBG にとってスプリントに対する投資は、これまで以上にシナジー、または良い関係という意味で素晴らしいものだったと思いますし、また合併がうまくいった場合におきましては、ソフトバンクグループにとってさらに良い投資であったと見ていただけるよう、頑張っております。よろしく願いいたします。

孫：ありがとうございました。それじゃ最後のご質問の方。動議。動議の方、どうぞ。お手柔らかにお願いいたします。

発言者 13：第 1 号議案への動議

孫：先ほどの動議と全く逆で第 1 号議案は無配にすべきとの動議がございました。大変ですね。修正案、三つになります。1 号議案。原案どおりの配当か、増配すべきだという動議か、無配にすべきだという動議か、三つになりましたので。後ほどこちらも併せて採決をさせていただきますが、よろしいでしょうか。

[拍手]

それでは予定どおり、ご質問、ご意見が終わりましたので、採決に入らせていただきたいと思います。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。原案と無配と、それから増配と、三つ。

それではまず原案どおりのところから、採決をいたします。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、本議案は原案どおり承認、可決されました。なお先ほど株主さまからご提案されました修正動議につきましては、原案の承認、可決により否決されたものとして取り扱わせていただきたいと思います。ありがとうございました。

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、本議案は原案どおり承認、可決されました。

次に第3号議案、監査役1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、本議案は原案どおり承認、可決されました。

以上をもちまして、本総会の議案の全てを終了いたしました。これにて第39回、定時株主総会を閉会いたします。

また、本議案で新たに選任いただきました取締役、松尾 豊より一言ごあいさつ申し上げます。

松尾 豊取締役からコメント

松尾：取締役に応任いただきました、松尾と申します。東京大学で人工知能を専門としております。皆さんご存じのとおり、今、人工知能は非常に注目されております。特にディープラーニングと呼ばれる技術が非常に急速に進展していると。

僕はいろんな講演でしゃべっているんですけども、時代感で言いますと電気、車のエンジン、半導体、インターネット、こういうのに匹敵する数十年に1度の大きな変革の時期だと思っております。この変化はおそらくインターネットよりも非常に巨大で、全産業にまたがるものになってくるんじゃないかと思っています。

こういう変化の時代にSBGが人工知能に大きく集中していくことは素晴らしいことだと思っておりますし、その一員として挑戦に加われるのを非常に光栄に思っております。

今後とも株主の皆さまの長期的な価値に貢献できるように、精一杯頑張っていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

孫：松尾先生、ありがとうございました。

これで今日の議案、全て終了でございます。最後にいつものビデオを見ながら、30年ビジョンで掲げたこと等を思い出していただきたいと思います。ありがとうございました。

[注]

* 同時通訳を書き起こしたものです。

IMPORTANT INFORMATION

This presentation (this “Presentation”) is furnished to you for informational purposes regarding SoftBank Group Corp. and is not, and may not be relied on in any manner as, legal, tax, investment, accounting or other advice or as an offer to sell or a solicitation of an offer to buy limited partnership or comparable limited liability equity interests in SoftBank Vision Fund L.P. (together with, as the context may require, any parallel fund, feeder fund, co-investment vehicle or alternative investment vehicle, the “Fund” or the “Vision Fund”). This Presentation is not intended to be relied upon as the basis for any investment decision, and is not, and should not be assumed to be, complete. The contents of this presentation are not to be construed as legal, business or tax advice.

None of the Fund, the manager of the Fund (the “Manager”), SoftBank Group Corp. (together with its affiliates, “SoftBank”) or their respective affiliates makes any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of the information contained herein and nothing contained herein should be relied upon as a promise or representation as to past or future performance of the Fund or any other entity referenced in this Presentation.

Recipients of this Presentation should make their own investigations and evaluations of the information contained in this Presentation and should note that such information may change materially.

No representation is made that the Fund’s investments will be comparable to the selected SoftBank investments set forth herein, or any other SoftBank investments, in performance, portfolio composition or level of risk. Information about past SoftBank investments is provided solely to illustrate SoftBank’s experience in making investments that it believes have one or more, but not necessary all, of the characteristics of investments that the Manager intends to pursue on behalf of the Fund.

References to any specific investments of the Fund, to the extent included herein, are presented to illustrate the Manager’s investment process and operating philosophy only and should not be construed as a recommendation of any particular investment or security. The investment performance of individual investments in the Fund may vary and the performance of the selected transactions is not necessarily indicative of the performance of all of the applicable prior investments. The specific investments identified and described herein do not represent all of the investments made by the Manager, and no assumption should be made that investments identified and discussed herein were or will be profitable.

Statements contained in this Presentation (including those relating to current and future market conditions and trends in respect thereof) that are not historical facts are based on current expectations, estimates, projections, opinions and/or beliefs of the Manager. Such statements involve known and unknown risks, uncertainties and other factors, and undue reliance should not be placed thereon. In addition, no representation or warranty is made with respect to the reasonableness of any estimates, forecasts, illustrations, prospects or returns, which should be regarded as illustrative only, or that any profits will be realized. Certain information contained herein constitutes “forward-looking statements,” which can be identified by the use of terms such as “may”, “will”, “should”, “expect”, “project”, “estimate”, “intend”, “continue”, “target” or “believe” (or the negatives thereof) or other variations thereon or comparable terminology. Due to various risks and uncertainties, actual events or results or actual performance of the Fund (or any other entity referred to herein) may differ materially from those reflected or contemplated in such

forward-looking statements. As a result, investors should not rely on such forward-looking statements in making their investment decisions. No representation or warranty is made as to future performance or such forward-looking statements. None of the information contained herein has been filed with the U.S. Securities and Exchange Commission, any securities administrator under any securities laws of any U.S. or non-U.S. jurisdiction or any other U.S. or non-U.S. governmental or self-regulatory authority. No such governmental or self-regulatory authority will pass on the merits of the offering of interests in the Fund or the adequacy of the information contained herein. Any representation to the contrary is unlawful.

Past performance is not necessarily indicative of future results. Investors may lose investment capital. There can be no assurance that the Fund will achieve comparable results or the Fund will be able to implement its investment strategy or achieve its investment objectives.

To the extent presented herein, information relating to industry sectors and sizes has been determined by the Manager based on internal research and data. Although the Manager believes that such determinations are reasonable, they are inherently subjective in nature. Other market participants may make different determinations relating to sector characterization and size based on the same underlying data. Certain information contained in this Presentation has been obtained from published and non-published sources prepared by other parties, which in certain cases have not been updated through the date hereof. While such information is believed to be reliable for the purposes of this Presentation, none of the Fund, the Manager, SoftBank, or their respective affiliates assumes any responsibility for the accuracy or completeness of such information and such information has not been independently verified. Except where otherwise indicated herein, the information provided in this Presentation is based on matters as they exist as of the date of preparation of this Presentation and not as of any future date, and will not be updated or otherwise revised to reflect information that subsequently becomes available, or circumstances existing or changes occurring after the date hereof. In this Presentation, references to “\$” or “US\$” shall be to the lawful currency of the United States.

Certain hypothetical illustrations set forth herein contain projections, targets, assumptions and expectations with respect to the performance of investments. These hypothetical returns, including the projections, targets, assumptions and expectations contained therein, have been prepared and are set out for illustrative purposes only, and do not constitute forecasts. They have been prepared based on the Manager’s current view in relation to future events and various assumptions and estimations, including estimations and assumptions with respect to events that have not occurred, any of which may prove incorrect. Projections, targets, assumptions and expectations with respect to Manager and the Fund are based on the Manager’s current beliefs for the future operations of the Fund, the Manager’s current views in relation to possible future events, and various other models, estimates and assumptions made by the Manager. Further, the targets stated herein are based on an assumption that economic, market and other conditions will not deteriorate and, in some cases, improve. These projections involve significant elements of subjective judgment. Others may select other underlying assumptions or methodologies that would significantly affect the projected returns or performance information set forth herein, even materially.

There can be no assurance that the expected projected results will be achieved, and actual results may vary significantly from the expected projections. General economic, natural and other conditions, which are not predictable and are outside the control of the Manager, can have an adverse impact on the reliability of such

expected projections. There can be no assurance that the Fund will be able to make investments in companies that the Manager otherwise deems appropriate or, if it does, as to the size of the position it will be able to build. Moreover, the inability to sell investments in companies in these circumstances could materially adversely affect the investment results of the Fund. There is no guarantee that the Fund will be able to successfully implement the strategies described in the Information.

Certain information presented herein may be based, in part, on information from third parties believed to be reliable and/or assumptions that later prove to be invalid or incorrect.

Third-party logos included herein are provided for illustrative purposes only. Inclusion of such logos does not imply affiliation with or endorsement by such firms or businesses. There is no guarantee that the Manager, the Fund's portfolio companies or SoftBank will work with any of the firms or businesses whose logos are included herein in the future.

EACH RECIPIENT ACKNOWLEDGES AND AGREES THAT IT IS RECEIVING THIS PRESENTATION ONLY FOR THE PURPOSES STATED ABOVE AND SUBJECT TO ALL APPLICABLE CONFIDENTIALITY OBLIGATIONS AS WELL AS THE UNITED STATES SECURITIES LAWS PROHIBITING ANY PERSON WHO HAS RECEIVED MATERIAL, NON-PUBLIC INFORMATION FROM PURCHASING OR SELLING SECURITIES OF THE APPLICABLE ISSUER OR FROM COMMUNICATING SUCH INFORMATION TO ANY OTHER PERSON UNDER CIRCUMSTANCES IN WHICH IT IS REASONABLY FORESEEABLE THAT SUCH PERSON IS LIKELY TO PURCHASE OR SELL SUCH SECURITIES.

免責事項

本資料に記載されている計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、さまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績は経営環境の変動などにより、これら見通しと大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

本資料中のスプリント・コーポレーション（以下「スプリント」）に関するいかなる記載も、当社がスプリントに対する投資家としての立場から行っているものに過ぎず、スプリントを代理して、又はスプリントのために行われたものではありません。本資料中のスプリントに関するいかなる情報も、スプリント自体が今後行うあらゆる開示に服します。スプリント及び当社はいずれも、スプリントが今後行う開示に関連して、又は今後発生する事象を反映するために、本資料中の情報を更新する義務を負いません。本資料におけるいかなる記載も、スプリントが自ら開示等を行う義務を構成するものとして解釈されてはならないものとします。