



ソフトバンクグループ株式会社

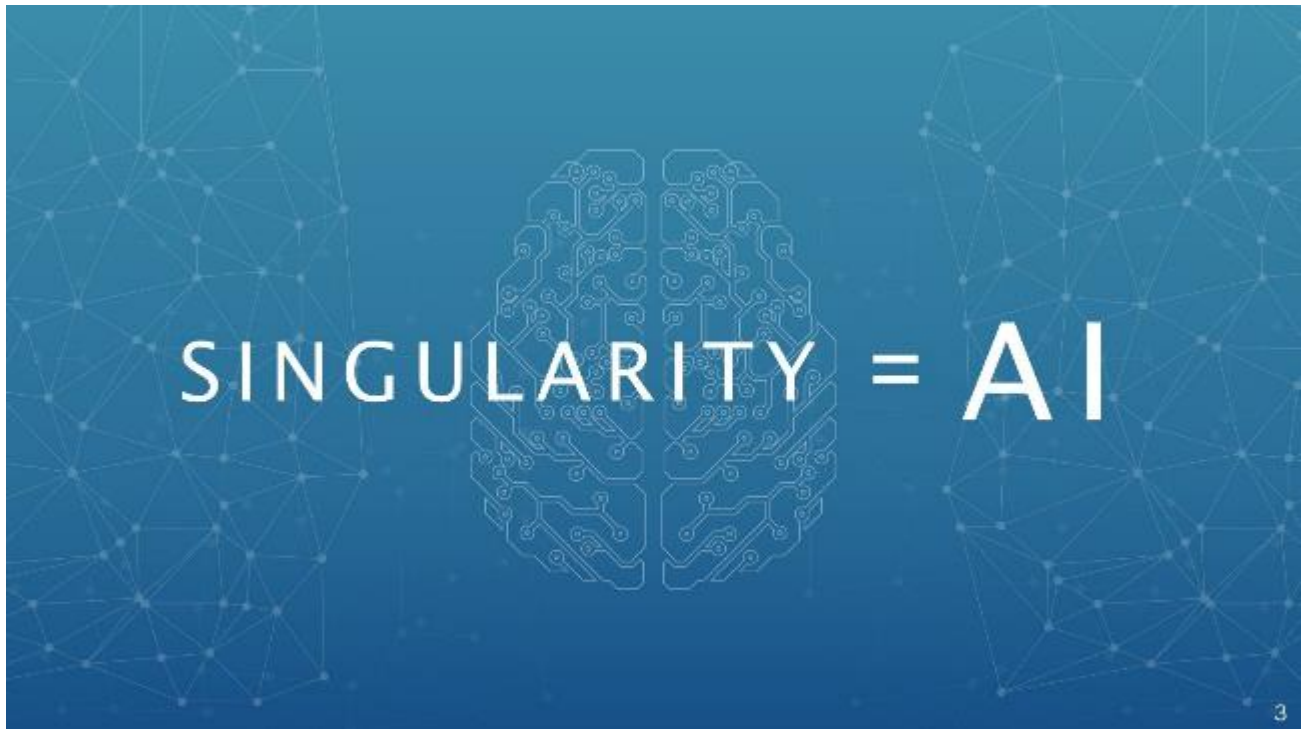
2019年3月期 第1四半期 決算説明会

2018年8月6日

登壇

孫：最近つくづく思うことは、物事を短期間で見てはいけないということ。できるだけ中期、長期で物を見るべきだということをつくづく思います。われわれソフトバンクグループがメインで戦っている業界に、進展・変革が大変激しい勢いでやって来る。そのやってくる激しい環境変化の中で、常に少し先を見て、そして思いっきり、次のメインで戦う市場に向けて体重を移動してきました。そういうことがとても大切だと思います。そういう意味で大変重要なタイミングにソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくることができ、戦略的に重要な手を打つことができたということを実感にやってくれたなをつくづく思っています。今日の決算発表内容もそのソフトバンク・ビジョン・ファンドの影響が日に日に高まってきていると感じていただけたと思います。それも含めて、なぜソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくったのか、何をやろうとしているのかということについて少し解説してみたいと思います。

ここ 4、5 年ぐらい前から Singularity という言葉を何度も言ってきました。Singularity、つまりコンピューティングのパワーが人間の英知を超える、技術的特異点がこの世紀にやってくると。恐らくこの 30 年ぐらいの間には、ほとんどの分野において、知的生産性を伴うような分野において、人間の英知をコンピューティングパワーがことごとく上回っていく。大半の分野で上回っていくということが現象として毎日のように起きていく。そういう Singularity の時代に備えてわれわれは手を打っていききたいということを書いてきました。



この Singularity を、最近のより具体的な技術的テーマでいうと、AI だと私は思います。「AI 革命 = Singularity」ということで、人類史上最大の革命が今まさに起きようとしている。この AI による革命は全ての産業を再定義していくということになり、AI を制するものが未来を制するという考えの下に、われわれはどのような戦略をとったらいいのかということを考え続けてきました。



その戦略はまさに「AI 群戦略」です。AI の革命が恐ろしい勢いであらゆる産業にやってくるとするならば、それはもはや、社内で自分たちの分かる範囲の分野、あるいは自分たちの馴染みのある産業だけを取り組んでいては、従来式の一步一步手順を踏んでいくようなやり方では、とても間に合わない。大変な AI によるビックバンであると思うわけです。従って、ソフトバンクグループなりの戦略を実施するためにソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくったということです。

われわれがソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくった時、あるいは「ソフトバンク 2.0」ということでこれからいろんな会社に投資をしていくんだという時によく、ソフトバンクグループは単なる投資会社になったのかというようなことを尋ねられます。われわれは単なる投資会社になったというつもりは全くありません。われわれはあくまでも情報革命を創業第 1 日目から継続してやっているわけで、その情報革命に対して取り組む方法論として出資先の持株比率を 20% から 40% ぐらい持って、それぞれの分野で最高のアントレプレナーと、その最高のビジネスモデル、最高の技術を持っている彼らと一緒に群れをつくっていく。そして、一緒に AI 革命を実現させるグループとしての戦略をとるとというのがわれわれの考えです。そこにはお互いがグループのシナジーとして助け合い、刺激し合い、協力し合って新しい革命を一緒に行っていくということです。1 社だけで完結することができるほど甘いものではないと、そんな小さなものではないと私は思っています。だからこそ群戦略、AI による群戦略であります。

連結業績

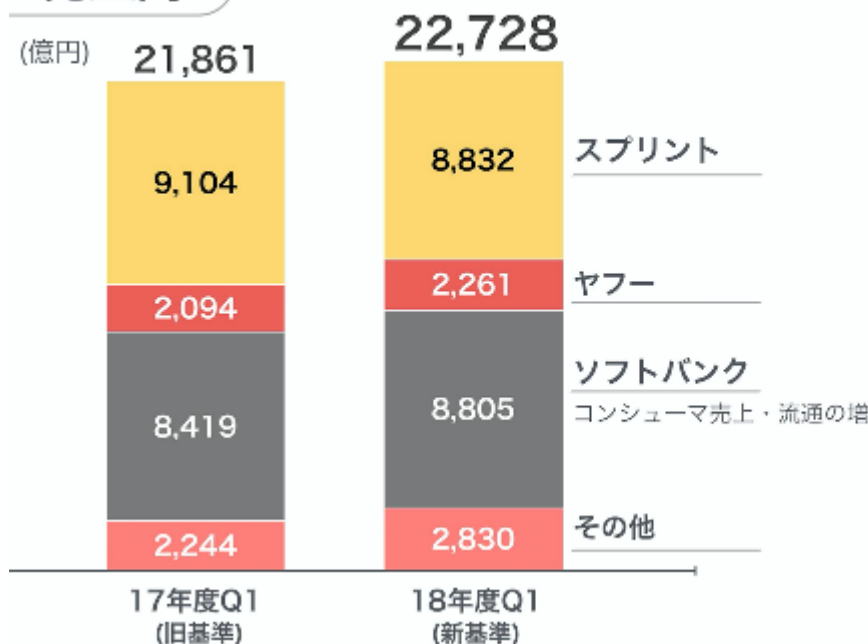
(億円)	17年度Q1	18年度Q1	増減額	増減率
売上高	21,861	22,728	+867	+4%
調整後 EBITDA	7,001	7,218	+217	+3%
営業利益	4,793	7,150	+2,357	+49%
当期純利益	55	3,137	+3,082	56倍

当期純利益：親会社の所有権に帰属する純利益

新基準(2018年度Q1)：IFRS 第9号および第15号適用後
旧基準(2017年度Q1)：上記の基準の適用前 9

それでは早速数字について報告します。売上高、EBITDA、営業利益、当期純利益、ご覧いただける通りです。

売上高

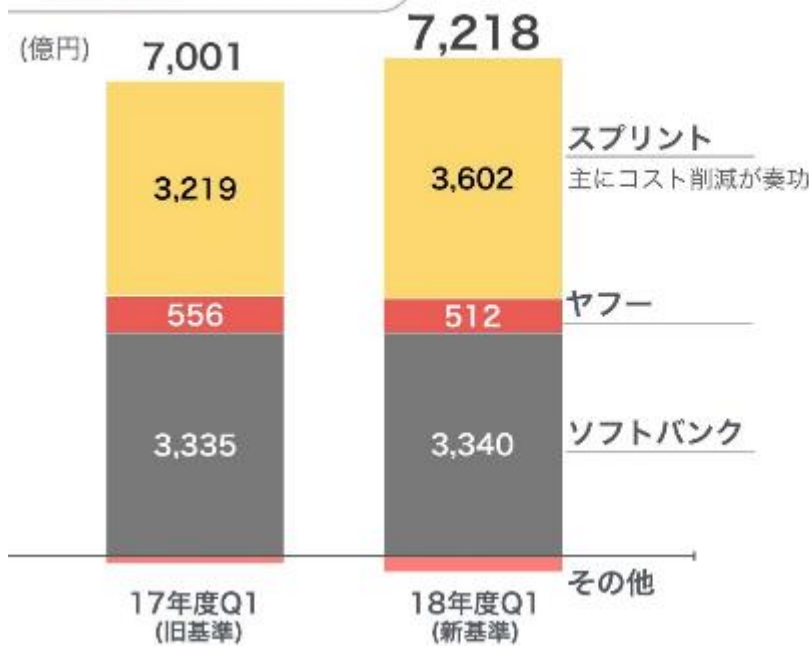


4%増

新基準(2018年度Q1)：IFRS 第9号および第15号適用後
旧基準(2017年度Q1)：上記の基準の適用前
* その他 = Arm + プラウドスター + 「その他」 + 調整額 10

売上高の内訳はここにある通りです。それぞれの色で示しています。「ソフトバンク 2.0」ということで群戦略、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを立ち上げたが、売上高には全く反映されません。それから、EBITDAにも原則として反映されません。

調整後EBITDA

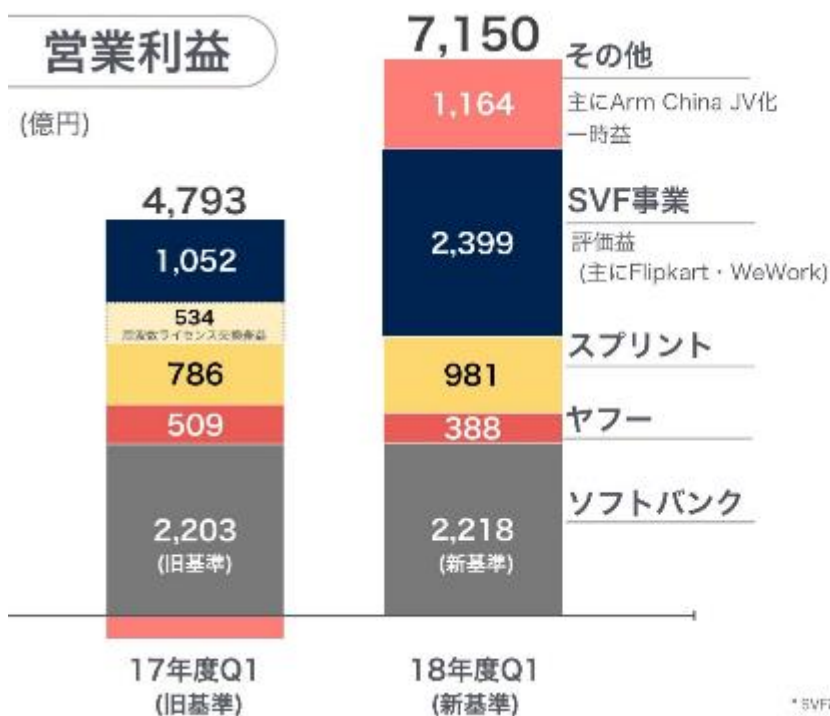


3%増

新基準(2018年度Q1)：FRS 第9号および第15号適用後
 旧基準(2017年度Q1)：上記の基準の適用前
 * その他 = Arm + SVF + プライムスター + 「その他」 + 調整額
 * SVF：ソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびデルタ・ファンド事業 12

ソフトバンク・ビジョン・ファンドの成果は何に反映されるのかというと、営業利益に反映されます。従いまして、去年の 2017 年度の第一四半期から反映され始めたわけですが、その数字の成果を見ていただきたいと思います。

営業利益



49%増

新基準(2018年度Q1)：FRS 第9号および第15号適用後
 旧基準(2017年度Q1)：上記の基準の適用前
 * その他 = Arm + プライムスター + 「その他」 + 調整額
 * SVF事業：ソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびデルタ・ファンド事業 14

ご覧のように、国内の通信を担うソフトバンク事業、ヤフー事業、スプリント事業、それぞれがそれなりに推移しておるわけですが、大きな差はありません。一番大きな差はどこにあるのかというと、この紺色のところ。ソフトバンク・ビジョン・ファンドが倍増以上に営業利益に貢献してきている。また、アームが中国事業をジョイントベンチャー化しましたので、このピンクのところは繰り返し発生するものではなくて、一時的な営業利益だと考えていただいたほうがいいと思います。継続して発生するものではありません。しかし、この紺色のところはこれから毎年ソフトバンク・ビジョン・ファンドが成果を出し続けていくことで、順調にその価値を増やしていくと私は思っています。

財務の状況

ソフトバンク事業

SoftBank KK

(Sprint買収資金を含む)

純有利子負債 3.0兆円

調整後EBITDA 1.2兆円 = **2.5倍**

その他事業

<保有株式>

arm

Sprint

Alibaba Group
阿里巴巴集团

YAHOO!
JAPAN

UBER

DiDi

など

純有利子負債 7.0兆円

保有株式時価 23.5兆円 = **29.8%**

※1 純有利子負債：2016年3月末時点、アーム株式の取得による増減を含む。ソフトバンク株式の取得による増減はソフトバンク株式の取得による増減を含む。

※2 調整後EBITDA：2016年3月末時点、アーム株式の取得による増減を含む。

※3 純有利子負債：2016年3月末時点、アーム株式の取得による増減を含む。アーム株式の取得による増減はアーム株式の取得による増減を含む。アーム株式の時価は2016年3月末時点の市場価格を基に算出。アーム株式の時価は2016年3月末時点の市場価格を基に算出。アーム株式の時価は2016年3月末時点の市場価格を基に算出。

※4 保有株式時価：2016年3月末時点、アーム株式の時価を基に算出。

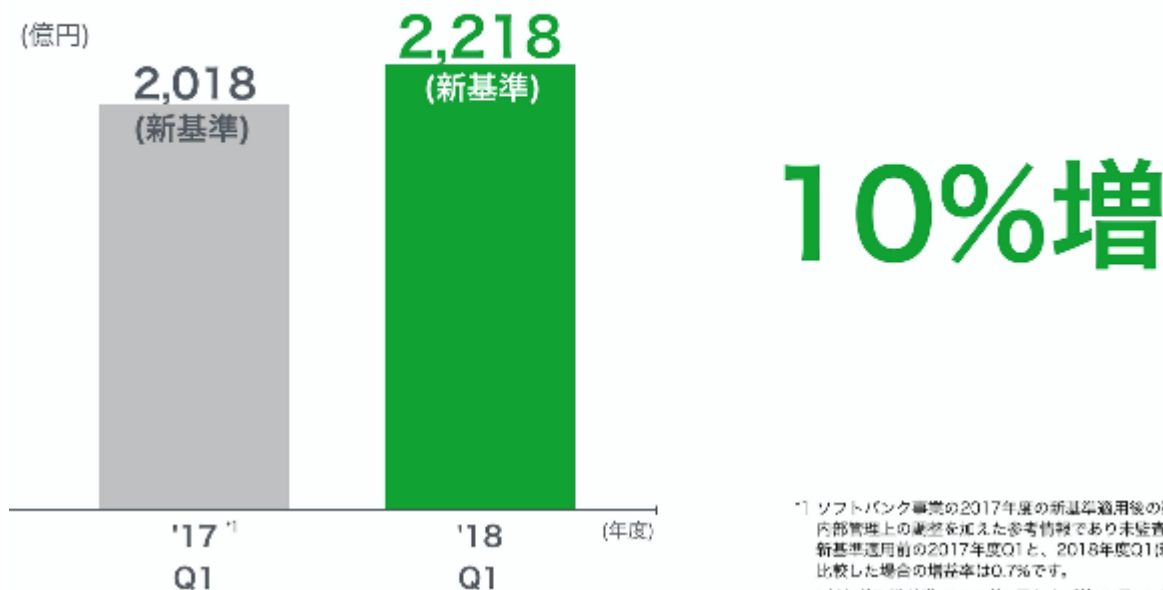
また、財務の状況におきましてもわれわれは常に借入金、有利子負債が過剰に大きくならないように、国内通信のソフトバンク事業から入ってくるキャッシュフローに対して何倍までであればいいかと、そして持っている資産に対して何%までであればいいなということをしきりに常にバランスを見ながら経営をやっているつもりです。

ソフトバンク事業

先ほどの全体を連結業績では、去年は旧会計基準で報告していますが、今年からは新会計基準になります。ですから、事業セグメントとして業績を比較する時は、新会計基準同士で比較したほうがより実力値を反映することになると思います。ここでは新会計基準で両方ともに行った場合にどうなるかということで、国内の通信事業、10%増という営業利益の内容を報告します。

国内通信 営業利益

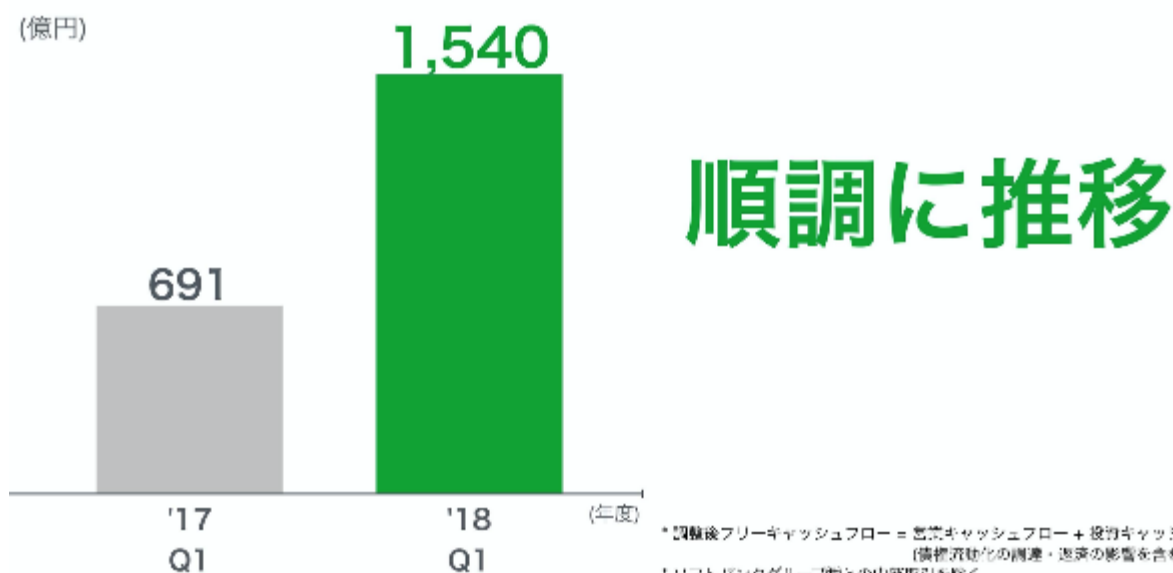
SoftBank_{KK}



*1 ソフトバンク事業の2017年度の新基準適用後の数値は、内部監査上の承認を応じた参考情報であり未監査です。新基準適用前の2017年度Q1と、2018年度Q1(新基準適用後)を比較した場合の増減率は0.7%です。
* 新収益認識基準 (IFRS 第9号および第15号) に基づく比較 18

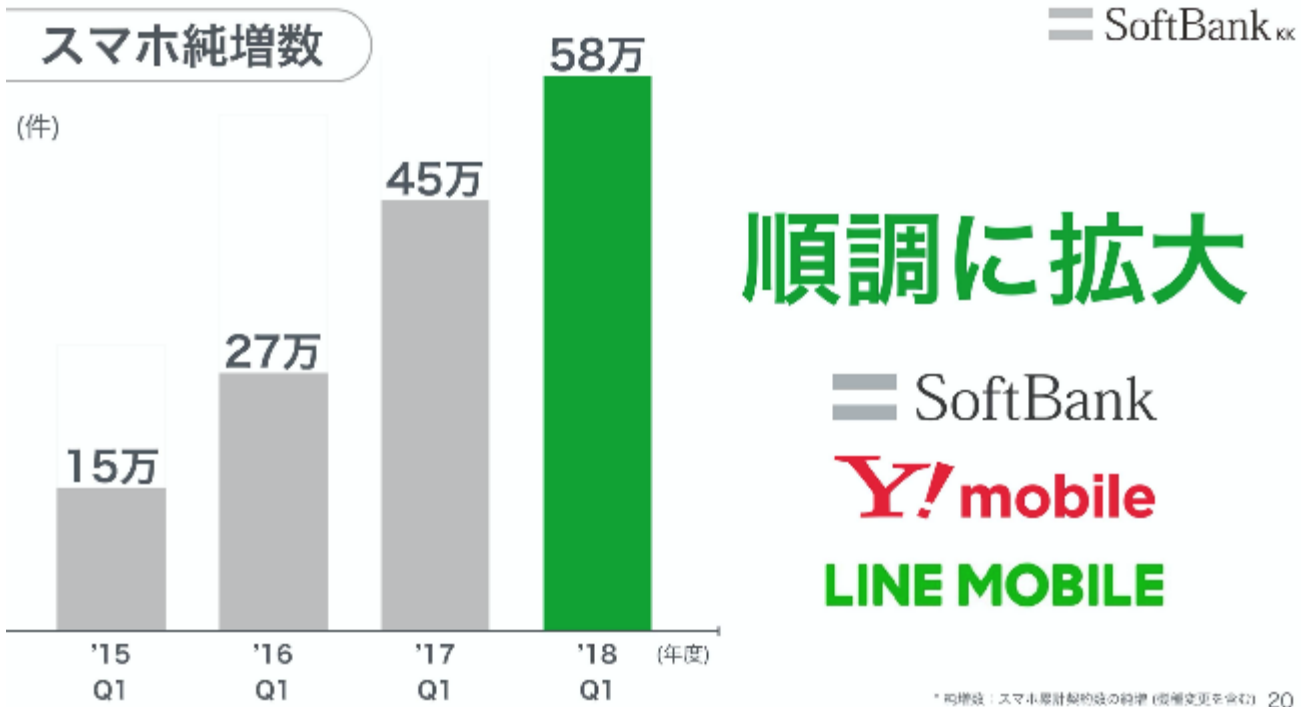
国内通信 調整後フリーキャッシュフロー

SoftBank_{KK}

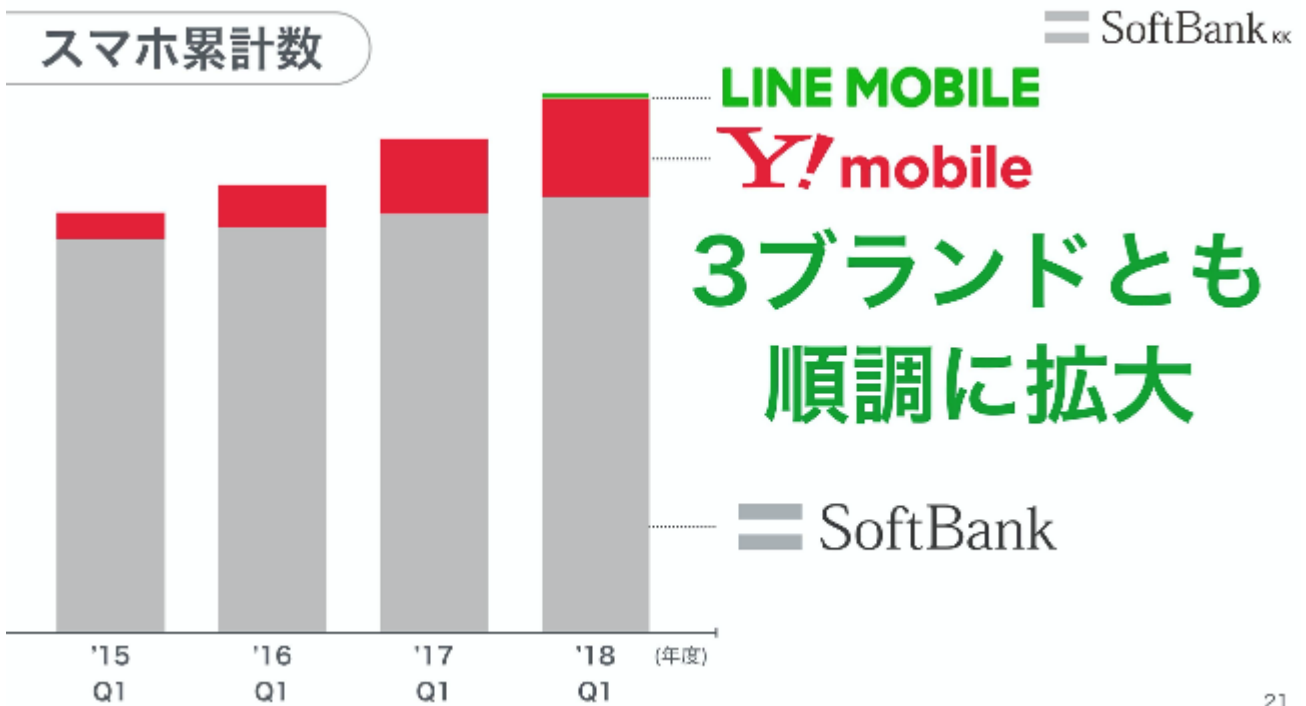


* 調整後フリーキャッシュフロー = 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー (債権買付の増減・返済の影響を含む)
* ソフトバンクグループ間との内部取引を除く

キャッシュフローも順調に前年対比伸びています。



また、スマホの純増数も着実に伸びてきています。

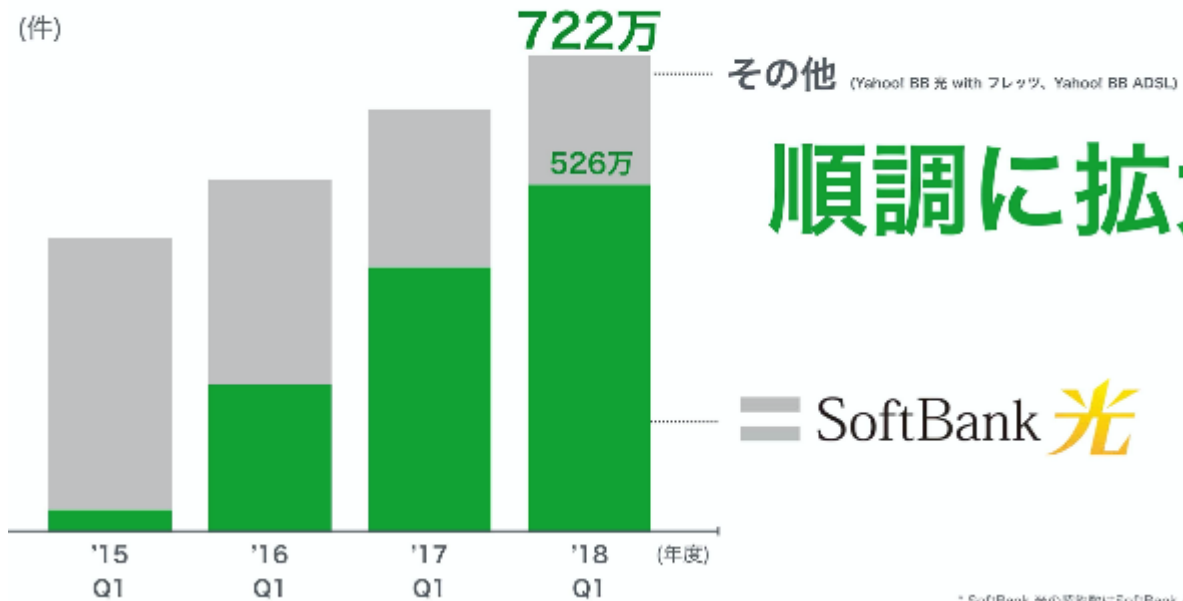


国内通信事業にはブランドとして、ソフトバンクとワイモバイル、そしてLINE Mobileがありますが、どこか一つだけに偏ってもう片方が落ちているということではなくて、着実に3ブランドともに伸びているということがこのグラフからもお分かりいただけると思います。

ブロードバンド契約数(累計)

SoftBank^{KK}

(件)



* SoftBank 光の契約数はSoftBank Airを含む 22

ブロードバンドの契約数、こちらも順調に伸びています。

ヤフーとのJV設立



スマホ決済サービスを共同で提供

* PayPayはソフトバンク(株)とヤフーの連合有限会社であり、ソフトバンクグループ(株)の連結子会社です。



23

また、われわれのビジョン・ファンド経由での投資先であります Paytm に技術的な協力を得て、ヤフーとソフトバンクとで支払いのプラットフォームで PayPay という新会社をつくりました。中国ではもう完全にキャッシュレスで、日常の生活でほとんどの若者は小口現金を使っていません。

全てモバイルで支払いが完結するという状況になっています。インドでも最近急激にそのような状況になっています。日本でも同じことがこれから起きると私は思っています。そういう意味での取り組みです。

SBKKによるYJ株公開買付／YJによる自己株式公開買付

SBKKとYJの連携強化

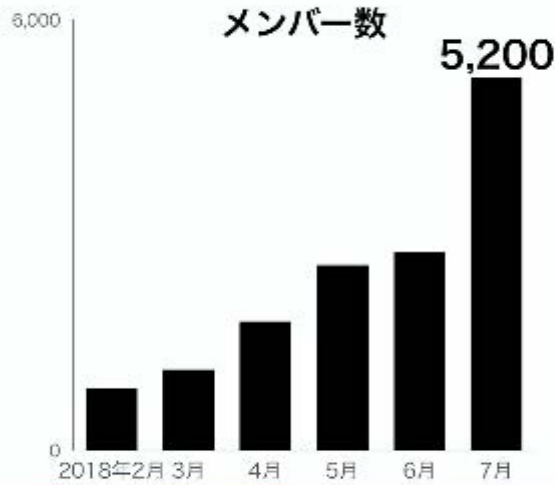
YJのEPS向上／資本構成の最適化

SBGとAltabaの合併契約を解消 YJの経営の自由度向上へ

*SBKK：ソフトバンク株式会社、YJ：ヤフー株式会社、EPS：1株当たり純利益、SBG：ソフトバンクグループ株式会社、合併後ヤフー併漢法における取締役及び取締役の選任については別途、詳細は2018年7月10日付プレスリリースを参照 24

また、ソフトバンク株式会社は東証への上場予備申請を行うなど、今順調に上場準備が進んでいるわけですが、それとは別に、ヤフーとの連携強化ということで、ヤフー株式の買い取りをソフトバンク株式会社が行いました。

またソフトバンク・ビジョン・ファンドとの連携ということで、国内の事業が単にモバイルの通信回線からの収入だけではなくて、そちらはそちらで順調に伸びているが、それに加えて Beyond Carrier ということで従来の通信キャリア事業以外に、さまざまなビジネスモデル、収入源を増やしていくということで、ソフトバンク・ビジョン・ファンドの投資先との連携をこれから一気に深めていきます。



「強御成」前橋店

(Photo credits) WeWork

日本での事業展開が加速

26

例えば WeWork Japan。すでに4つ、WeWork Japan のオフィスが開設されたわけですが、急激にそのメンバー数を増やしています。通常のモバイル回線に比べて、1 WeWork のメンバーでは大体モバイルの10倍ぐらい利益が出ます。そういう意味で、この5,200人のメンバーができたということは5万2,000人のスマホの回線を獲得したというのに相当するようなビジネスモデルです。継続的な収入が確実に入ってくるというモデルです。

DiDiとのJV設立



今秋からトライアルサービス開始

(注) DiDiは88 Capital Fund (Jersey) LPおよびSoftBank Vision Fundではない88 Capital Fundの投資先です。

また、DiDi ともジョイントベンチャーを設立いたしました。今年の秋からサービス開始が予定されています。

Boston Dynamicsとの協業



実証実験を実施

29

さらに Boston Dynamics、この世界で最先端のロボットだとわれわれは思っています。早速、竹中工務店社、あるいはフジタ社と建設現場のモニタリングを実施し始めています。

新領域の拡大

SoftBank

DiDiロゴ：DiDiペリティアジャパン
WeWorkロゴ：WeWork Japan

FinTech	ロボット	シェアリング	セキュリティ
JV JV 子会社 出資	出資 出資 出資	JV JV	JV 出資 出資
AI	IoT	クラウド	その他
出資 JV	JV 出資	JV 出資	子会社 JV

日本市場の開拓が進展

30

それ以外にも一つ一つ挙げるともう時間が足りないくらいたくさんエキサイティングなテーマがあります。それぞれのテーマにソフトバンク・ビジョン・ファンドからの投資先あるいはグループとして、既にソフトバンク・ビジョン・ファンド前から投資している会社との連携がどんどん深まってまいります。

これからソフトバンク・ビジョン・ファンドはさらにその投資先を増やしていきますので、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを通じて、世界で最も多くのユニコーン企業のグループ化を進めています。世界の最先端のユニコーンが続々とわれわれのファミリーに入って、それらファミリーが日本に続々と上陸してくる。そして新しいビジネスモデル、新しいテクノロジー、サービスをこれから提供し、あらゆる産業を変えていくということになる。

The infographic features a background of small, light-colored text listing various RPA use cases such as '顧客情報更新による合理化' and 'メール不正送附者の画像判別'. In the center, the text '社内のAI・RPAプロジェクト (Robotic Process Automation) 2,000件超' is displayed in large, bold green characters. Below this, the phrase 'さらなる経営効率化へ' is written in large black characters. At the bottom right corner of the infographic, the number '32' is visible.

ちなみに皆さんご存知かと思いますが、ソフトバンクは売上高に対する利益率が恐らく世界一だろうと思います。売上高に対する EBITDA マージン、あるいは売上高に対するフリーキャッシュフローは世界ナンバーワンだと思っています。それは社員一人当たりの生産性が高いということ。同じ日本で経営しているのに利益率が高いというのは社員一人当たりの売上、社員一人当たりの利益、社員一人当たりの生産性が高いということですが、その生産性をさらに高めようということで、われわれソフトバンクでは社内のビジネスプロセスをロボット化します。Robotic Process Automation、RPA ですね。これらのプロジェクトをたくさん並行して今現在進めています。それらが続々とさらに AI 化していくことになります。

すでに数百件の AI のプロジェクトが今同時並行で進んでいます。恐らく世界的に見ても、まず通信キャリアで 2,000 件もの RPA あるいは AI のプロジェクトを今日現在並行して走らしてる会社はわれわれしかないのではないかと。恐らく通信キャリア以外でもこれほどのものを同時並行で走らしてる会社はほとんど例を見ないと思います。これをやることによって従来、社員が 2,000 時間ぐらいかけて行っているような仕事が 2 時間に圧縮されるとかいうことが今続々と起きてきています。働き方改革ということで、働く時間を各社短くするように、効率上げるように努力していると思いますが、単に時間を短縮するというだけでは世界の競争から負けるわけです。そこで、われわれは科学的に、構造的に社員一人当たりの生産性を上げるというプロジェクトとして、RPA あるいは AI の進展を社内の業務に進めているわけです。



2018年度 見通し

- 1 増収増益^{*1}**
- 2 安定したFCFを創出 (5,000億円以上)^{*2}**YJ株取得影響を除き
- 3 Beyond Carrier戦略とSVF連携の強化**
- 4 上場実現への準備**

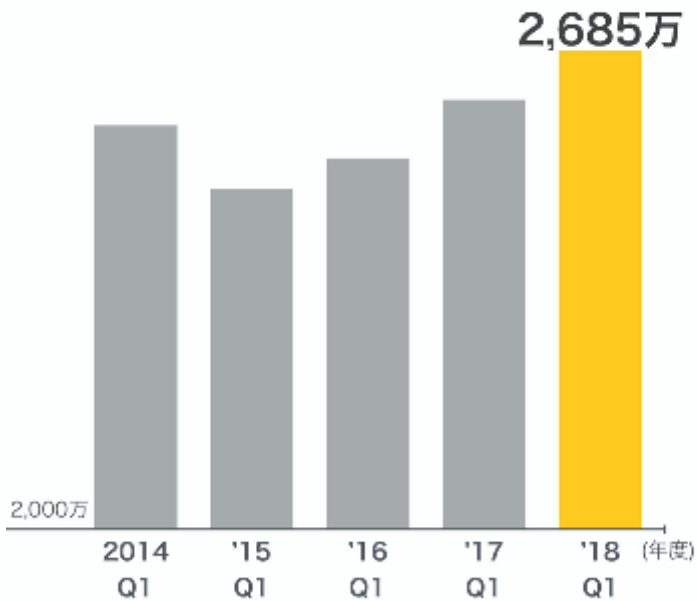
*1 新収益認識基準 (IFRS 第9号および第15号) に基づく比較。ソフトバンク事業の2017年度の新基準適用後の数値は、内部管理上の調整を加えた参考情報であり天蓋書です。
*2 債権流動化の関連・返送の影響を含む

33

ソフトバンク株式会社上場の準備に今入っています。が、ややもすると成熟しつつある通信業界に対して、継続して Beyond Carrier としてビジネスモデルがどんどんと進化し、その事業領域が広がり、深まり、また利益率も上がっていくというようなことをわれわれは実現させていきたいと思っています。

スプリント事業

ポストペイドフォン累計契約数



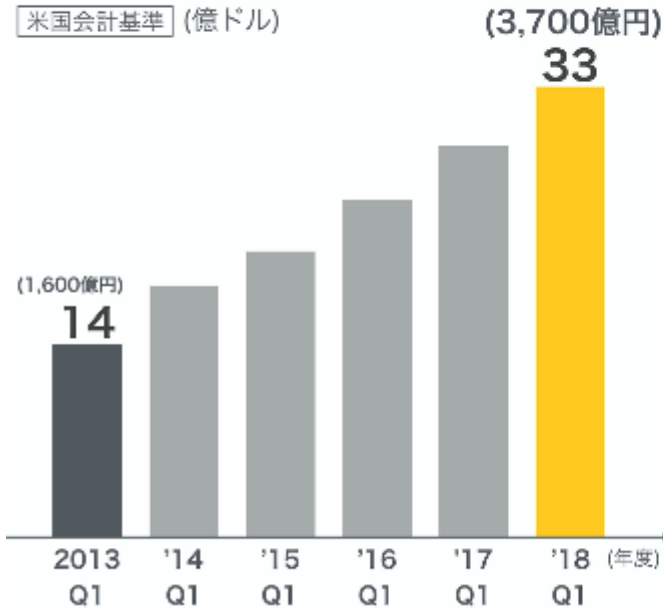
安定推移

次に、スプリントです。スプリントは大変苦勞をいたしました。今でもスプリントで苦戦しているのではないかと、大赤字ではないかと思っている人がまだおられると思いますが、実態は随分改善してきました。ポストペイドのお客さんが収益の大半なわけですが、このポストペイドのお客さんがどんどん減っていくという状況から反転し、少しずつではありますが、安定的にユーザーが増えていくという状況に反転できました。

調整後EBITDA



米国会計基準 (億ドル)



5年で2倍超

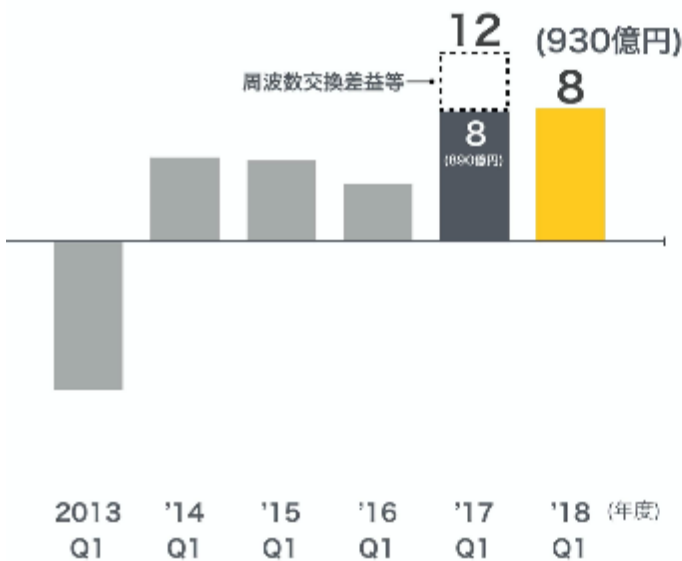
1ドル=112円で換算
 * 2018年度Q1はIFRS 第9号および第15号適用後の新基準
 * 新収益認識基準による影響額 (+1.92億ドル) 36

利益もこの6年間、毎年さまざまな努力でコスト削減だとか仕事の効率化、ネットワークの改善ということで着実にわれわれソフトバンクグループに入ってから利益が増えてきました。また、営業利益の方でも着実に黒字が定着してきています。

営業利益



米国会計基準 (億ドル)



5年連続 黒字

1ドル=112円で換算
 * 2018年度Q1はIFRS 第9号および第15号適用後の新基準
 * 新収益認識基準による影響額 (+1.92億ドル) 37

この3カ月に1,000億円弱の営業利益というのは、もう立派にその事業そのものが継続して成り立って行くということを表していると思います。

しかし、われわれはここで満足しているわけではなく、当然最初に米国へ進出すると決めた一日目から、TモバイルUSとスプリントを合併させて、米国でこれまで2強、2社がほとんど市場を支配しているという状況に対して、3社三つ巴で本当の激しい戦いをやっていきます。価格面においてもさらに挑戦をし続けていきたい。

2018年度 見通し 

1 調整後EBITDA 120~125億ドル
(1.3兆円) (1.4兆円)

2 キャッシュCAPEX 50~60億ドル
(5,600億円) (6,700億円)

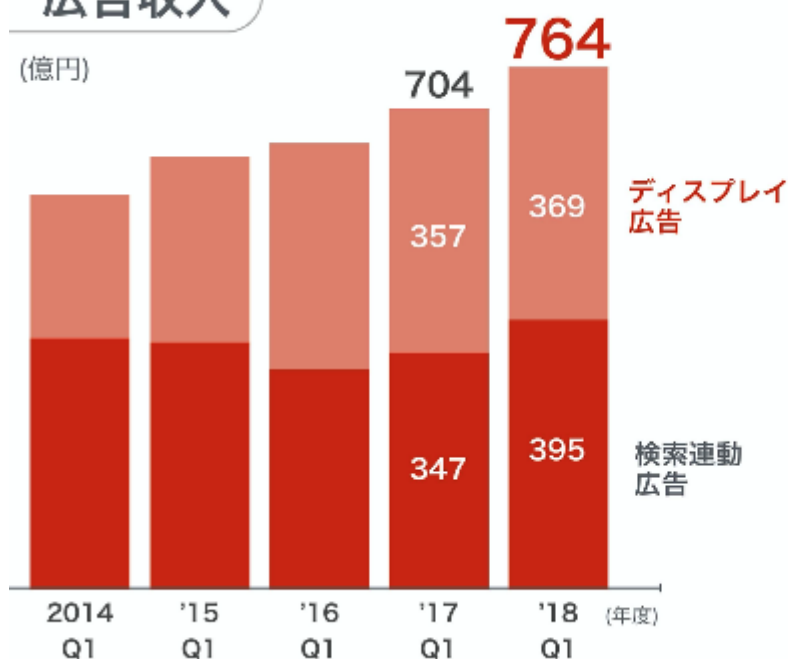
1ドル=112円で換算 *リース増本を除く 39

もっと挑戦の威力を高めていきたいと思いき、ネットワークも改善し、5Gの世界で、世界で最も早く大きな威力的な5Gのネットワークをつくっていききたい。そのためにはTモバイルとスプリントを合併させるということが必須だと思っています。また、その手続きについても今鋭意一生懸命に取り組んでいる最中です。ここまでがスプリントでした。

ヤフー事業

広告収入

(億円)



YAHOO!
JAPAN

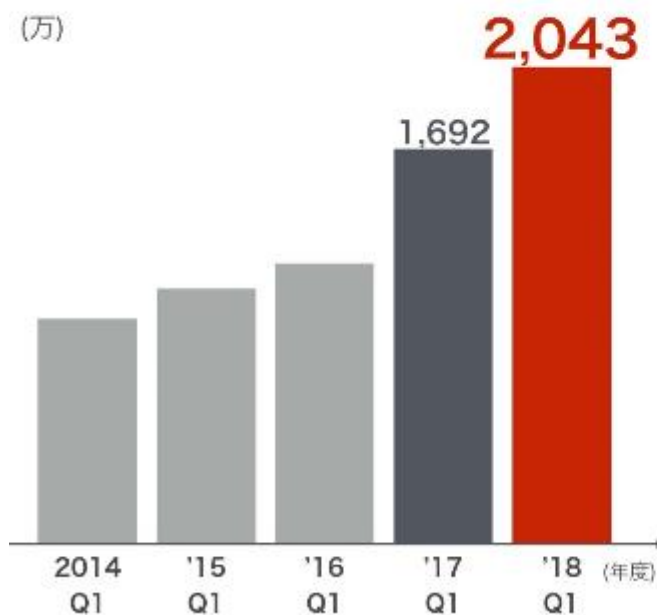
8%増

(検索連動広告は14%増)

41

Yahoo!プレミアム 会員ID数

(万)



YAHOO!
JAPAN

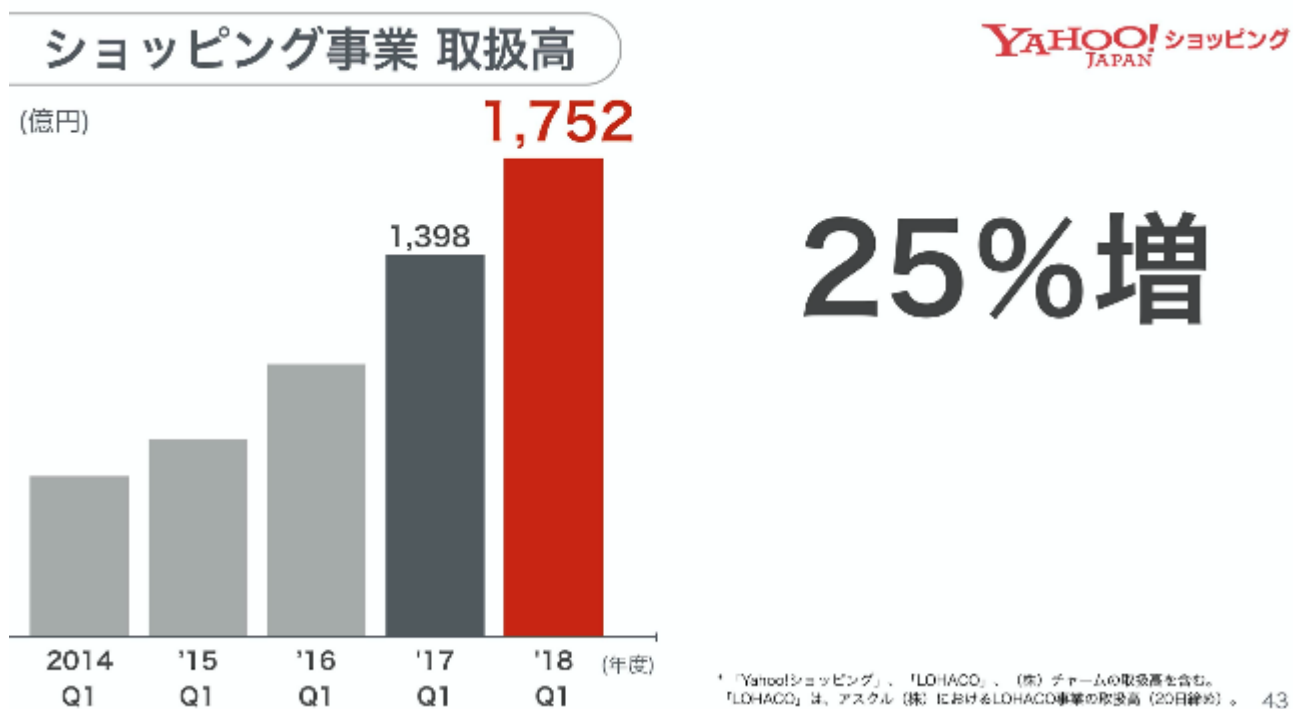
21%増

YAHOO!
JAPAN プレミアム

* Yahoo!プレミアム会員には、Yahoo!プレミアム特典の対象となるソフトバンク会員およびY!モバイル会員等を含む (IDの重複を除く)

42

次にヤフーです。ヤフーも経営陣が若返って、さらにやる気いっぱいです。ややもすると守りに入りがちだったヤフーをもう一度攻めの状況に持っていかうということで、目先の利益以上に、E コマースあるいはその他の新しいサービスを積極的に進める先行投資を開始しているわけですが、そのいくつか打った手が功を奏して広告収入も順調に伸びていますし、Yahoo!プレミアムの会員も順調に伸びています。



また、ショッピングのEコマースも恐らく日本のEコマースの中では今最も伸びている会社の一つに生まれ変わることができたのではないかなというふうに思っています。しかし、まだまだ入口でありまして、これから本格的に伸ばしていきたいと思っています。

アーム事業



次に、われわれが2年ほど前に行った大きな買収案件アームです。アームの出荷チップの数は順調に伸びています。2030年には、アームの設計によるチップの出荷は1兆個を累計で超えていくのではないかとわれわれ内部で試算しています。

新CPU/GPUを発表

arm

arm Cortex-A76

パフォーマンス 35%向上^{*1}

arm Mali-G76

パフォーマンス 30%向上^{*2}

arm初のノートPC向けプロセッサ

*1 Cortex-A75との比較 *2 Mali-G72との比較 47

直近のチップとしましても、1年間で新たに出たチップで、35%あるいは30%の性能が上がってきています。アーム初のノートパソコン向けのプロセッサ、従来はスマホだとかIoTのものでしたけれども、ノートパソコン専用のチップなども出し、続々とこれからアームの領域、また威力が深まっていくということに強い期待をしているが、従来のそのチップの設計というのに加えて、実はもう一つ、アームの社内ではビジネスユニットをつくりました。

Treasure Dataの買収

arm



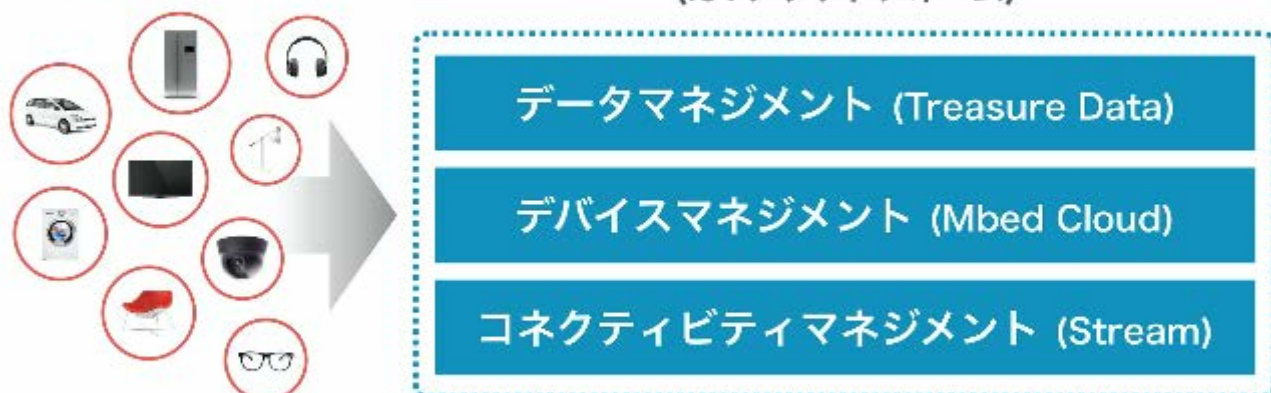
IoTデータプラットフォームの提供

48

完全に新しくつくったユニットです。従来のビジネスユニットはIPG、IPの設計能力をどんどん深めてお客さまに提供するというグループですが、それに加えてもう一つビジネスユニットをつくりました。

これはアームの買収時点では一切触れなかった、極秘にしていた戦略であります。その戦略というのはISGをつくるということであります。ISGというのはサービスのグループです。どんなサービスをするのかというと、世界で最も多くのチップを出荷しているのがアームで、そのアームはもうありとあらゆるチップ、製品に組み込まれ始めています。が、従来はチップを設計し、そのチップが出荷されていくだけでしたが、今度はそれに加えて出荷されたチップからデータを吸い上げ、データを集め、集めたデータをさまざまに分析し、そこに付加価値をつけていくということです。

IoTデータ



IoT統合プラットフォームの提供へ

49

そのために、アームはつい最近 Treasure Data の買収を決定し、発表しました。つまり Treasure Data によってデータを収集、統合、保存、準備、発見、共有とデータを管理するわけです。そして管理することによってパートナー企業がそのデータを活用する。この一連の作業を行っていくにあたって、この Treasure Data に加えて、われわれはデバイスマネジメントとしての Mbed Cloud、それからコネクティビティマネジメントとしての Stream、これらを統合してわれわれは Arm PELION という統合化されたデータのサービスのプラットフォームをつくらうとしています。

もし皆さん、1 兆個のチップがデータ収集のプラットフォームとしてお互いに機能し始めたら、どれほどのデータが集まるかと想像してみしてほしいと思います。従来はパソコンに入っているデータ、つまり人間が扱うデータ、スマホに入っているデータ、これまた人間が扱うデータであったわけです。これからは人間が途中で介在しなくても、勝手に IoT としてさまざまなものにチップが組み込まれ、さまざまなものが勝手にデータを収集し、分析し、活用する。そういう時代がやってくるというわけです。これがもしばらばらに行われていったとするならば効率が非常に悪い。それぞれのデバイスメーカーがばらばらにデータを集める。どうやってコネクティビティのネットワークを構築するのか。どうやってセキュリティーを担保するのか。

最近のハッカーたちは、もはやパソコンだとかスマホからハッキングするのではなくて、エアコンだとか Wi-Fi ルーターだとかドアの電子ロックだとか、セキュリティーカメラだとか、そういうところからハッキングで入っているわけです。そういうものには今までほとんど全くと言っていいほどセキュリティーがマネージされていなかったわけですが、アームがこのデータのプラットフォームをつくることによって、セキュリティーを担保しながら、なおかつ、さまざまなそういうデータを収集し、分析し、活用するというプラットフォームを、しかも安全に提供するプラットフォームをつくっていく。これが実現されるとどれほどの価値を生んでいくのか。



しかもそれに加えて、従来はただ単なるチップだったのがこれからは AI 化されたチップになる。アームはほとんど全てのこれから出荷されていくチップに AI 化を施していきます。AI 化されたチップが、ありとあらゆるところにばらまかれることになります。

arm

Project Trillium

(機械学習プロセッサ・物体検知プロセッサ)

高い性能と効率性を実現

CPU、GPU、DSP、アクセラレータを効率化

オープンソース開発環境の提供

モバイル向け機械学習プロセッサ (第一世代)

(出所) arm 51

さまざまなセンサーとさまざまな AI 化されたチップが、マシンラーニングとしてデータを自動的に学習しながら、自動的に賢くなっていくという世界がやってくると、どれほど世の中が勝手に進化していくかということです。これをアームでは「Project Trillium」と定義し、そのプラットフォームを今つくろうとしているわけです。

つまり、デバイスはそれぞれ今までばらばらにエッジ（端）に存在していた。このばらばらに存在していたエッジ側のデバイスが全部 IoT としてネットワークでつながり、しかもこれがエッジの AI 化ということが実現されていきます。



勝手に学習しながら勝手に進化していく、地球全体が一つの生命体であるような状況がやってくるということです。もはや地球全体がネットワークで、地球全体が生命体で、地球全体が勝手に学習していく。まるで有機物のような生命体になっていくと。その圧倒的大半、9割ぐらいのチップが実はアームから出荷されている。こういうことが今から十数年で起きてくる。しかもそれはチップの設計図が出て出荷されるだけでなく、データまで収集分析するということが起きていくとどんな良いことがあるのか。

エッジAIの活用

(エネルギー産業)



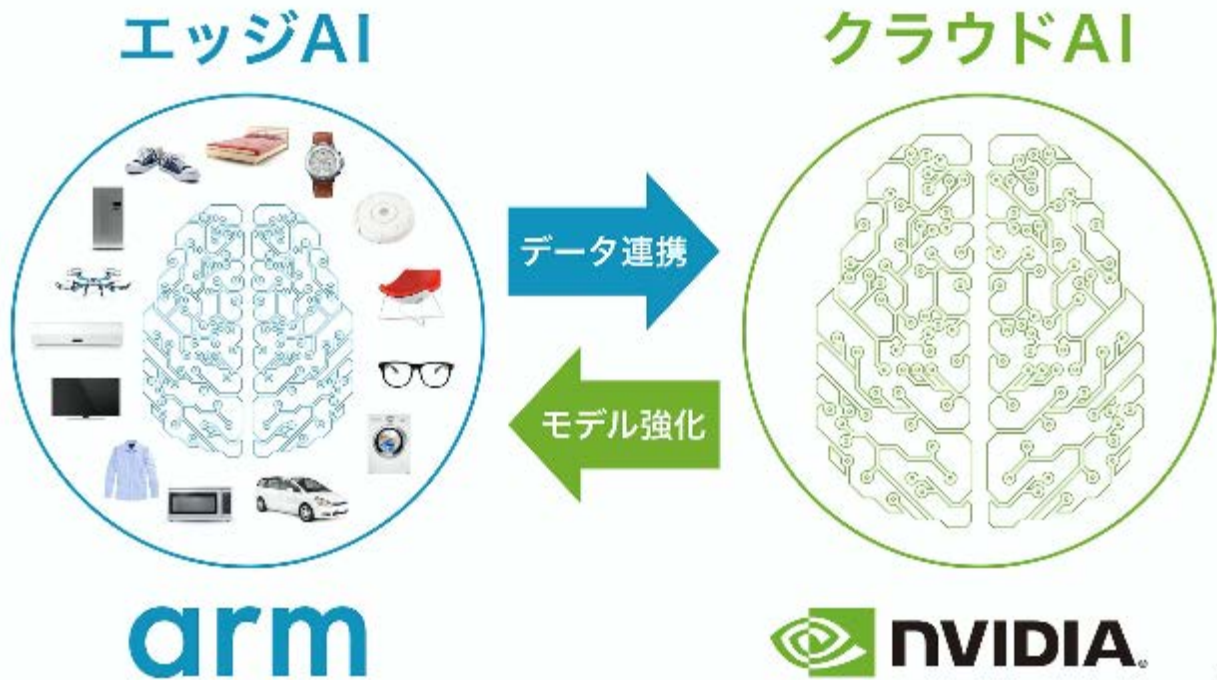
発電計画の最適化

54

例えば、エネルギー、発電というものをとってみましょう。遊園地だとか、工場だとか、自宅だとか、学校だとか、会社だとか、いろんなところでどれほどのエネルギーが何時にどういう状況で消費されるのか。それを天気だとか、曜日だとか、イベントだとか、しかも今から 15 分後、2 時間後、1 カ月後の天気やイベントを予想しながら、電力の需要予測をし、そしてそれぞれをさまざまにセンサーが湿度だとか、温度だとか、雲の動きだとか、地面の乾燥状態だとか、川の流れだとか、深さだとか、速さだとか、そういうものをセンサーでリアルタイムに分析しながら、最適な発電ミックスと発電量を、またその材料を最適化させて調達する。そうすると、発電効率をはるかに良くなるわけです。未然に停電を防ぎ、そして最も効率よく発電をし、安全にクリーンに、安心して管理できる、そういう世界がやってくるわけです。これはもはや単なるばらばらに動いている AI 化されていないエアコンよりはるかに AI 化されたエアコンの方が、あるいは発電機の方が、全体最適化ができるということを意味するわけです。

工場の生産の中では何が起きるのか。エッジが AI 化され、それがクラウドと連携することによって、さまざまなセンサーとさまざまな出荷状況とさまざまなイベントとデマンド、サプライ、そういうものを計算しながら生産性を上げていくということが実現されていくということです。

つまり、われわれはエッジ側を AI 化し、スマート化すると同時に、地球全体をインテリジェント化する、スマート化する。クラウドとのやりとりは当然のことながらリアルタイムで行われるようになっていくでしょう。ナローバンド IoT のネットワーク、あるいは 5G のネットワークというようなものは、当然不可欠のものになりますし、通信を得意としているわれわれはその通信インフラも当然のことながら最大限に活用していく。



57

そこに鍵になる会社がアームであり、そしてわれわれが出資する NVIDIA に代表されるようなクラウドの AI 化を進める会社です。

なぜ NVIDIA に出資したのか。ソフトバンクグループがアームの買収をしたのか。出資を発表した直後には、ちんぷんかんだったと思いますし、訳の分からないことをしているということを多くの人が思ったと思います。その時点で、私は 50 手先を考えながら手を打っているというようなことを申しましたが、今その何手かの部分について、少し解説を加えました。当然のことながら買収をする前からそういうことを構想としては考えていたわけですが、あえてその時点では発表しませんでした。それはなぜならば、つくってみなきゃ分からない、その設計のコンセプトが正しいのかどうか議論してみなきゃいけないと。実際に買収し、アームの経営陣そして技術陣と十分な議論を重ねた結果、少なくとも私が買収前に構想していたビジョン、戦略と彼らの想いは完全に一致できたということで、今発表したようなプロジェクトを着々と実現・実行に移しているという状況です。

1 IoTの成長機会を追求

2 成長市場でシェアを拡大

3 研究投資を強化

アームの短期的な見通しは、数はそれなりに伸びていますし、今エンジニアの数を一生懸命増やし、その IPG に加えて ISG、サービスグループ、このデータを管理するグループを今一生懸命強化し、またエッジの AI 化が、今着実に成果物を出し始めたわけです。

ソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびデルタ・ファンド事業

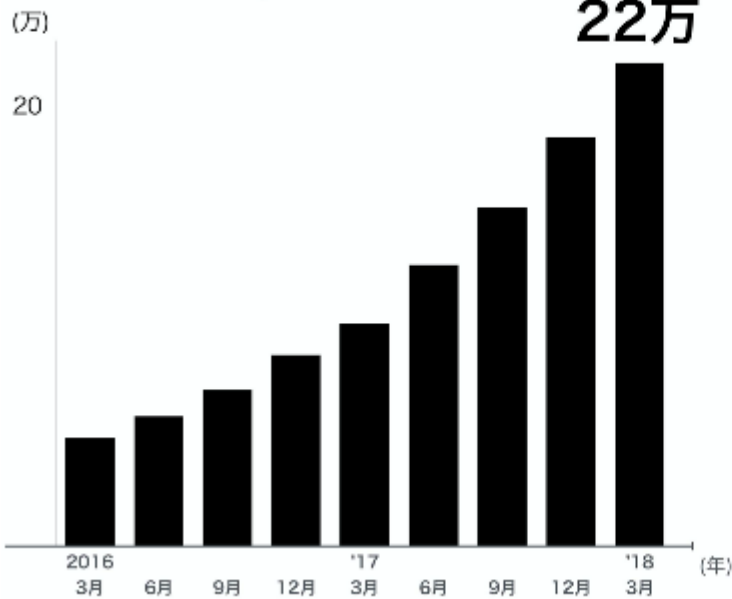


大きなビジョン、大きな戦略としては、一言で言えば AI だと。「Singularity=AI」だということで、それを迎えるための戦略としてソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくったということを冒頭に言いました。この1年間で、ここに書いているような会社がわれわれのグループに入った。ほんの1年前まではこれはほとんどゼロです。ソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくって、これだけのユニコーンが一気にわれわれの群れに加わったことは、まさに群戦略であります。

不動産の分野の会社もあれば、建設の会社もあれば、メディカルもあれば、E コマースもあれば、あるいは通信、マップの会社、ロボットの会社、さまざまです。何の一貫性も無しにただばらばらに思いつきに任せて出資していると見えるかもしれませんが、一貫していることが一つだけあります。何か。AI だということです。AI でそれぞれの産業を再定義しようという会社です。それが一貫した共通のテーマです。

メンバー数

wework



年平均成長率
112%

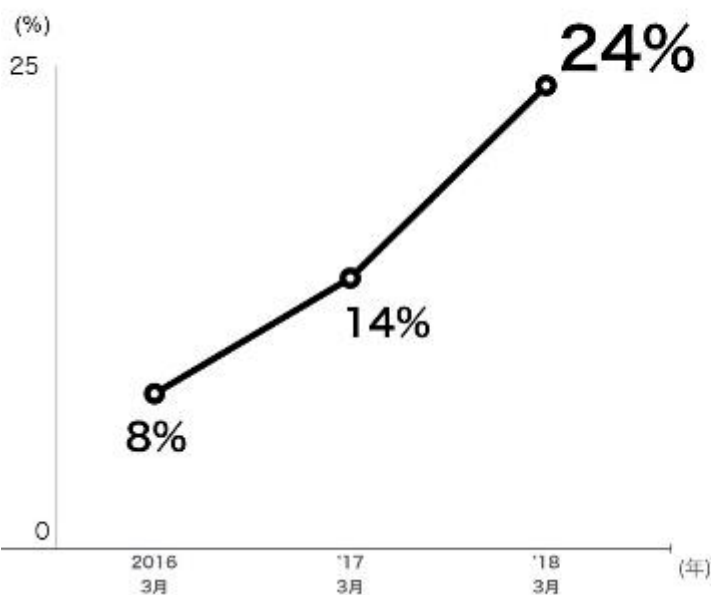


*数値は月毎時点 (出所) WeWork 62

例えば WeWork を見てみましょう。WeWork のメンバーは毎日のように着実に増えています。もうすでに 22 万のメンバー数になりました。一人のメンバーでスマホの 10 回線分の収益を上げることができます。つまり 22 万メンバーを集められたということは、220 万スマホ回線をゼロから集めたというのに匹敵するほどの利益を継続してもたらずモデルです。

エンタープライズメンバー比率

wework



2年で3倍



*WeWorkのメンバー数の約30%がエンタープライズ会社の割合 (出所) WeWork 63

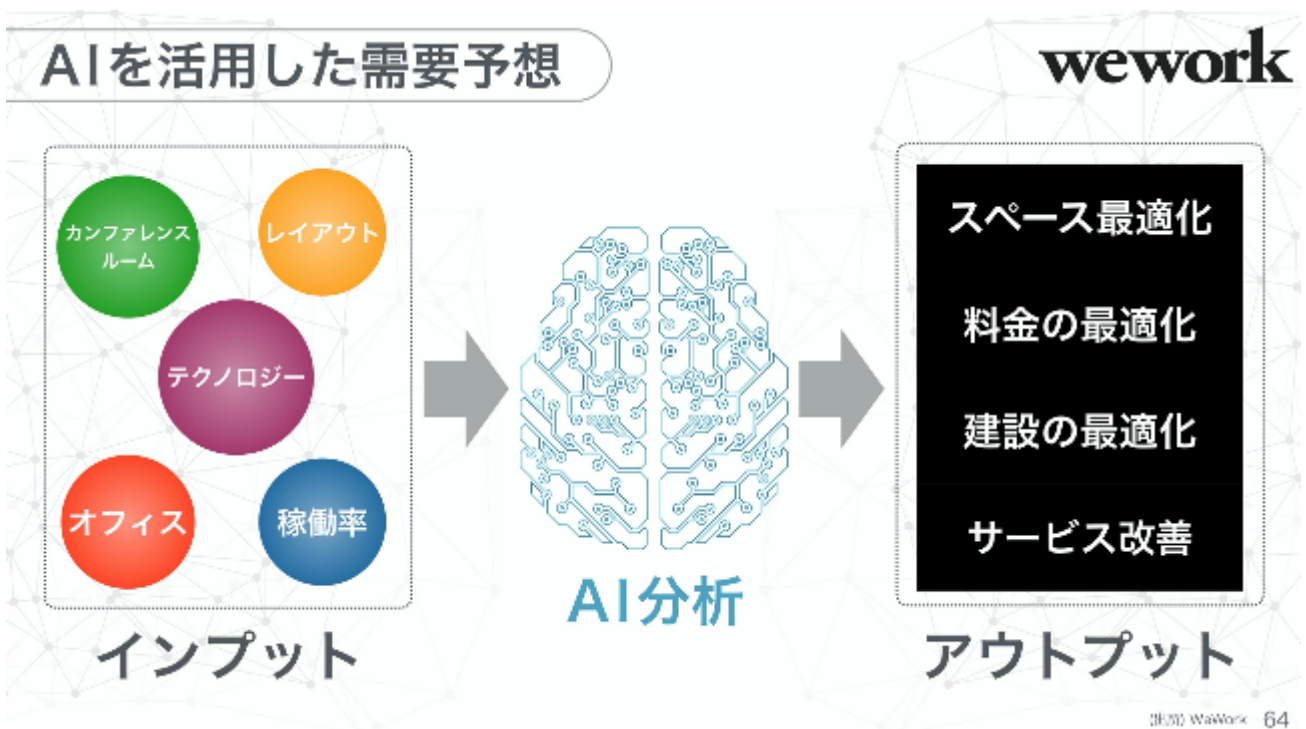
その WeWork は、最初はスタートアップの会社ばかりを中心にメンバーとして集めていましたが、最近急激にエンタープライズ、大企業がわれわれのメンバーに続々と入り始めています。彼らもい

よいよ気づき始めたわけです。WeWork は単なる貸しオフィス業ではありません。貸しデスク業ではありません。WeWork は何かというと、一言で言うならば、ワーキングネットワークだと思っています。WeWork がワーキングネットワークとして大企業の皆さんが続々とそのメンバーに加わることによって、スタートアップの企業と大企業がお互いに交流しながら、ビジネスチャンスをお互いに増やしていっていると、刺激しているということです。ちょっと映像を見ていただきたいと思います。

映像上映：2010年の設立以来、ミッションや目的達成を重視する人々に人生を設計できるワークスペースを提供してきました。働き方が世界中で変わりつつある今、WeWorkはその最前線にいます。その方法をご紹介します。データを基に物件を改装・管理することで、あらゆる規模の企業が彼らの事業成長に専念できます。人々が働き、出会い、成長し、リフレッシュし、インスピレーションが駆り立てられる場所。WeWorkではこれらを1つのエコシステムと捉えています。つまり、WeWorkは人々が新しい働き方を見つけられるコミュニティープラットフォームなのです。

フリーランスやベンチャー向けの小規模オフィスから始め、現在では大企業向けのサービスも提供しています。大企業特有のニーズにも対応し始めました。世界中にある WeWork オフィスの利用や、プライベートオフィス、フルカスタマイズされた本社など、多種多様なニーズにお応えしています。

WeWork を利用し始めた理由は何であれ、ワークスペースはビジネス変革に不可欠です。現在 WeWork のメンバーにおいて、大企業が占める割合が急増しています。これからも働く目的を実感できる素晴らしいワークスペースを提供していきます。人々が参加したくなる体験をあなたもぜひご体感ください。



孫：WeWork のオフィスに私も何度も行きましたし、ソフトバンクの社員も今続々と WeWork のオフィスに移動しつつあります。本社も近い将来 WeWork に全部移転しようかということは今議論しています。WeWork にワークプレイスが変わることによって何が起きるのかというと、仕事全体がより効率良くなるわけです。先ほど仕事のプロセスを AI 化すると、ロボタイジングすると言いましたが、自分たちの中の仕事のプロセスに加えて、ワーキングコミュニティとして他のメンバーと AI 化でもっと仕事の効率がエキサイティングになり、かつダイナミックになり、かつ生産性も上がっていくということが実現できる場をつくっていくわけです。実際に、WeWork では AI を使って需要予測をしながらスペースの最適化、料金の最適化、建設の最適化、サービスの改善を行っています。AI によって、需要を予想するのに加えて、さらに人と人の交わりを、ビジネスとワーキングエンバロメントということを共通項に、人と人のビジネスの生産性を上げていく。

Amazon Go が Amazon の AI カメラによってコンビニの中に数千のカメラを置くことによって AI で自動的に人の流れ、人の取っていく手、目の動き、そういうものを AI で分析しながら最適化された店を、ストアプレイスをつくるのに対して、同じように WeWork はワークプレイスを大量の AI カメラとその分析によって、人と人が、誰と誰がどうコミュニケーションしていったらいいのか、物の購入をレコメンデーションするように、人の交流をレコメンデーションする。あなたが他のメンバーと会話をしている。だとすると、今度はパッケージデザインにはこういう人と交流してみるともっと良いんじゃないですかとか、特許の相談については誰々と、というようなレコメンデーションをどんどん行っていく。ワーキングコミュニティをつくっていくということになるわけです。



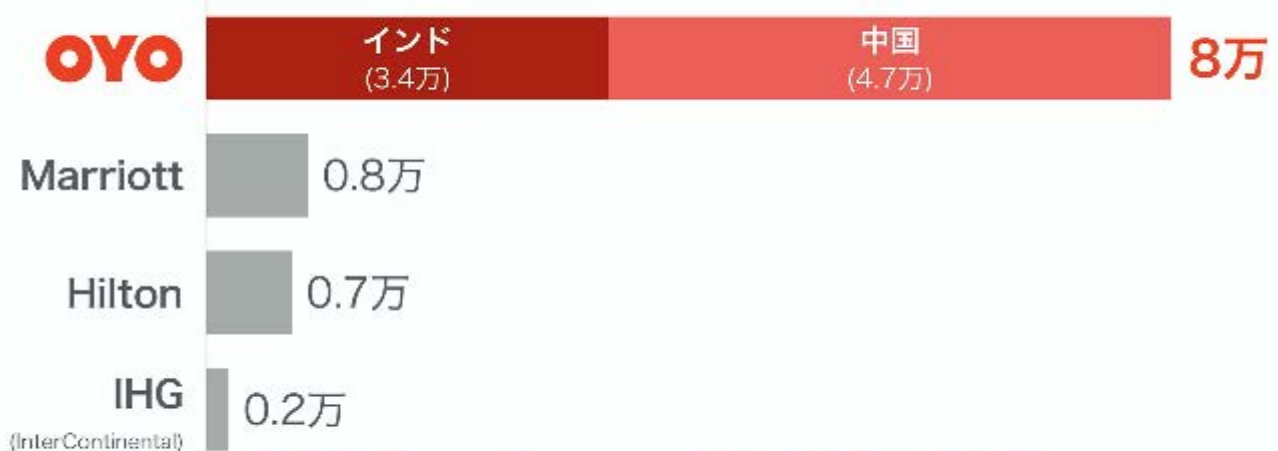
もう一つの事例は、ホテルです。まったく新しい種類のホテルが生まれました。次世代型のホテルの経営です。OYO Rooms、このホテルはご覧のように3年前1,000部屋であったものが、インド国内でこの1,000部屋から10万部屋に増えたわけです、2年ちょっとで。

10万部屋というのはどれほどの数かといいますと、インドで従来一番大きかったホテルはTaj Hotelsグループで1万5,000部屋。1万5,000部屋のTaj Hotelsに対してOYOはたった2年ちょっとで、10万部屋というようなところになったわけです。恐らく年内には、15万部屋をはるかに超えて20万部屋弱になると。つまりTaj Hotelsの10倍の規模というのがほんの数年でできたということになるわけです。従来型のホテルとは比べものにならないペースで規模が増えていっています。



中国でも始めました。まだ1年経っていませんが、月間の純増で2万5,000部屋増えています。OYOブランドに変更し、OYOのマネジメントでAIを使ってさまざまに経営を効率化していると、進化させていると、そういう会社です。

部屋数の純増 (3ヶ月累計)



世界のトップ3を圧倒

* OYOは2018年5月~7月の3ヶ月間、その他企業は2018年1月~3月の3ヶ月間での比較

(出所) OYO、各社開示資料を基に作成 68

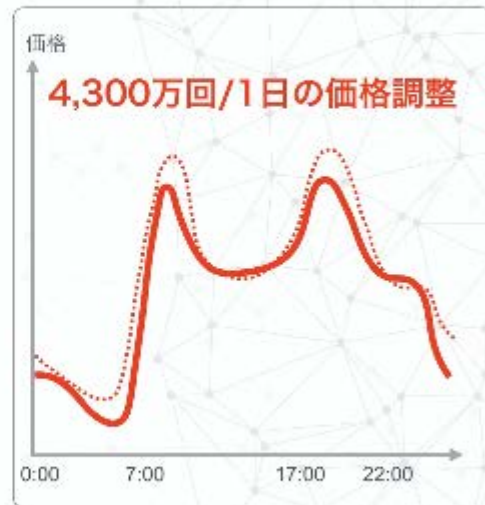
どれほどすごいかというと、世界最大のホテルチェーン、Marriott Hotel が3 カ月で何部屋増やしているかというと 8,000 部屋増やしています。2 番目に大きな Hilton が 7,000 部屋増やしています。3 番目に大きな InterContinental Hotels Group が 2,000 部屋増やしています。

ちなみに OYO は旅行代理店ではないんです。OYO はホテル全体の経営を行っているわけです。ブランドも変え、OYO 流のサービスに変え、マネージメントの仕組みを変え、IT を変え、ブッキングを変え、クオリティのコントロールを変えというふうに、フランチャイズのような形で行っているわけですが、何と世界最大の Marriott Hotel の 10 倍の速度で伸びているということです。

なぜこんなことができるのかというと、OYO になるとそれまでの宿泊の部屋の占有率、部屋の利用率が、3 割とか 4 割だったものが 7 割、8 割に増えるわけです。つまりホテルの経営者、ホテルのオーナーからすると一気にホテルの稼働率が上がり、集客、マーケティング、マネージメントをしてくれるということで、一気に部屋の稼働率が上がるならば利益が増えるので、それなりの見返りとして十分な粗利を払いましょうというのが OYO のモデルです。

なぜそんなに効率が良いのかというと AI です。AI でヒートマップをつくって需要を予測し、その供給の価格を決めているわけです。

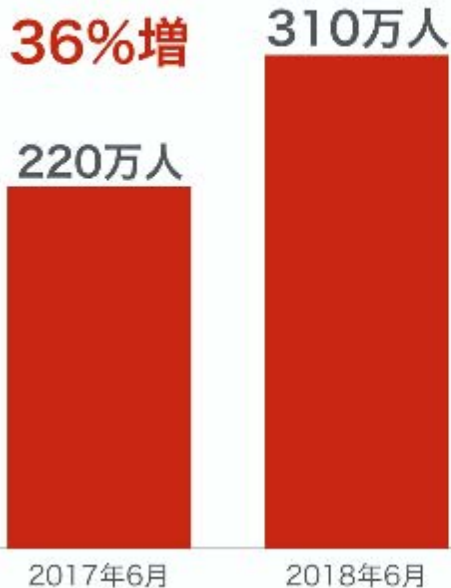
AIによる価格調整



(出所) OYO 69

そこでどんなイベントがあるのか、どんな天気なのか、どんな曜日なのか、どんなキャンペーンをやっているのかによって、需要と供給がどんどん変わっていきますので、それに合わせて1日4,300万回も価格を変えているわけです。ダイナミックプライシングというわけですね。これはAIの力がなければ絶対こんなことはできませんね。最高の、新しい時代のホテル経営だろうと思います。

運転手数*



 满帮
(Full Truck Alliance)

中国No.1
貨物トラック
マッチングプラットフォーム



* 同社のサービスに月に1回以上ログインしたトラック運転手の数
(出所) Full Truck Alliance 70

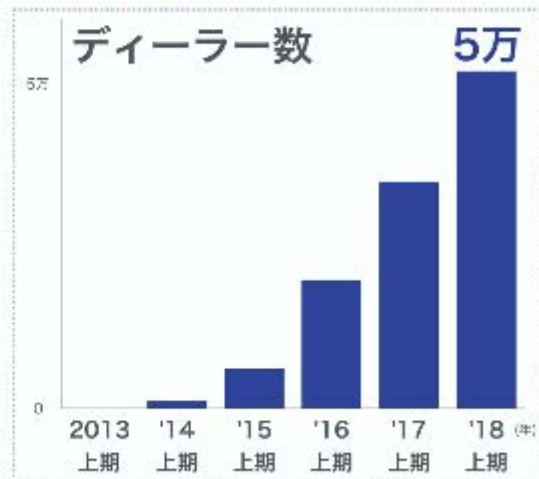
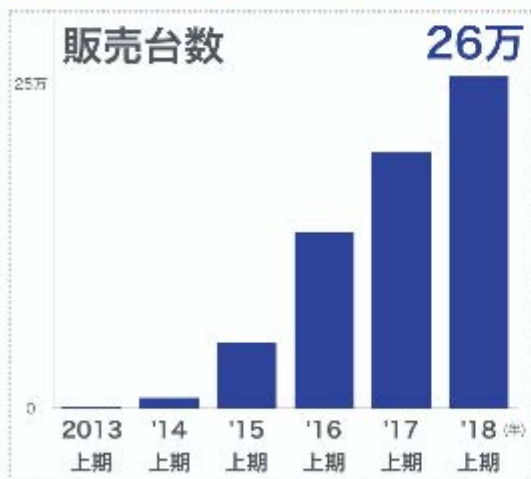
中国の長距離トラックです。トラックのオーナーというのは1家族で1台とか2台のトラックを持っていますが、長距離トラックのオーナーの9割以上は個人経営でトラックを所有しているわけです。そして個人経営でお客を集めて、自分が運転をし、サービスを提供している。そういう個人経営のトラックの運転手を約300万人一気にプラットフォームに乗せたのがこのFull Truck Allianceです。中国におけるトラックのほとんどがもうこのプラットフォームに乗っている状態です。

このプラットフォームで何をやっているのかというと、AIを使って需要予測し、荷物がどこからどこにどんなものに行くのか、車はどんなトラックが、どれほどの大きさのトラックがどこの方面に今何台可能なのか。そして、交通量、天気、与信というものをインプットとして見ながらAIで分析し、マッチング・稼働率の最適化、料金、取引リスク、そういうようなものの最適化を図る。こんなものは従来のような紙を使って、卸業者の卸業者の卸業者のような形ではできないわけです。

日本ではトラックの配送事業者が悲鳴を上げています。運転手が集まらない、もう残業に耐えられない、供給がその需要に対して追いつかない、片方は余っているのに片方は足りていないと。ミスマッチがあらゆるところで今起きています。中国ではもうすでに日本よりもはるかに進んでデジタル化され、AI化され、マッチングが全自動で行われているという状況です。このトラックのマッチングのAI化というのは中国が今圧倒的に世界で一番進んでいます。



欧州No.1 中古車マーケットプレイス

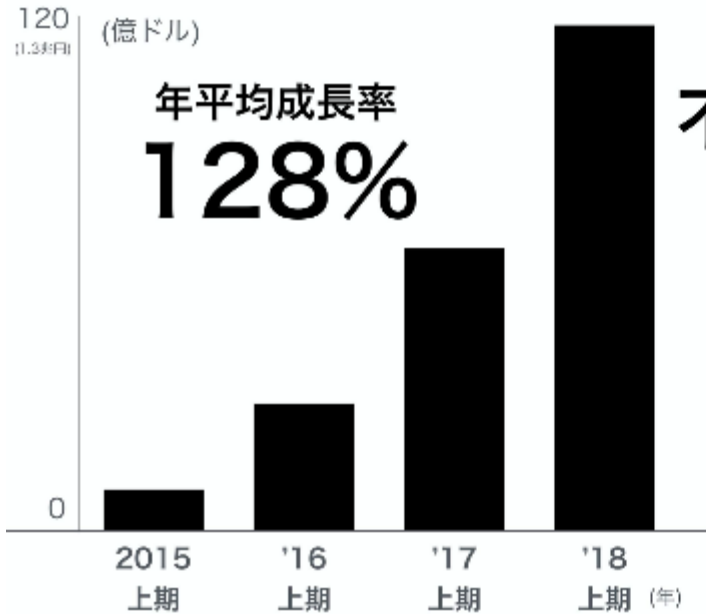


(出所) AUTO1 Group 72

中古車のマーケットプレイスがヨーロッパでできて、急激な勢いで伸びています。中古車のディーラー数はもう5万を超えて、販売取扱台数も一気に伸びてきています。まったくゼロから始まった会社ですが、AIを使って中古車の査定・在庫・車種・価格、そういうようなものを全部AIでさまざまな分析しマッチングさせて、残存価格の予想を出し、さまざまな画像認識、需要供給、これを見て、これまたダイナミックプライシングをしているということです。

取扱高

COMPASS



不動産テクノロジー プラットフォーム



1ドル=112円で換算

図例) Compass 74

不動産の売買、この代理店網の集合体である Compass、この Compass もまた AI を使って需要予測をし、最適化のマッチングをさせていっているということです。

policy bazaar com
Compare. Buy. Save.



インド最大のデジタル保険マーケットプレイス

*保険料収入ベース (出所) policybazaar.com 76

保険もインドで PolicyBazaar が保険の回数を一気に増やしていますが、これもまた AI を使って急成長させているわけです。例えば車体の分析というのでも、従来は 3 日間かかっていた査定時間が、もう 3 時間ぐらいで AI の画像解析で自動的に査定が行われるというようなことが車の保険ですら PolicyBazaar は AI 化して、効率を上げていっているわけです。

つまり、従来の保険会社、従来の中古車の販売会社、従来の不動産の販売会社、従来のオフィスだ、ホテルだ、これは従来からいっぱいある。古くからある産業なんです。でも、AIを使うことによって、この若いアントレプレナーがAIを道具として使ってまったく産業を塗り替えていっているわけです。もう一つ、ビデオを見ていただきたいと思います。

映像上映：引っ越しがもう少しだけ楽になれば、素晴らしいと思いませんか？監視カメラが犯罪を阻止出来たら？車が安全を守ってくれたら？迷ってしまった時に、すぐに見つけてもらえたら？我が家が家族のことを認識出来たら？それは、とても素晴らしい事ではないでしょうか。Light、それは全く新しい世界。

孫：Lightは一度に10個、20個のカメラを一つのデバイスに同時に据えています。焦点の距離が異なったカメラですね。焦点が2メートルのところ、20メートルのところ、200メートルのところというふうに焦点の距離が異なったところにある合わせたカメラを同時に10個、20個くっつけて、自動的にAIでその専用として設計されたチップで分析し、プロセスし、伝えていく。こういうようなことができる技術を持った会社です。

AIを活用した3D空間認識

light

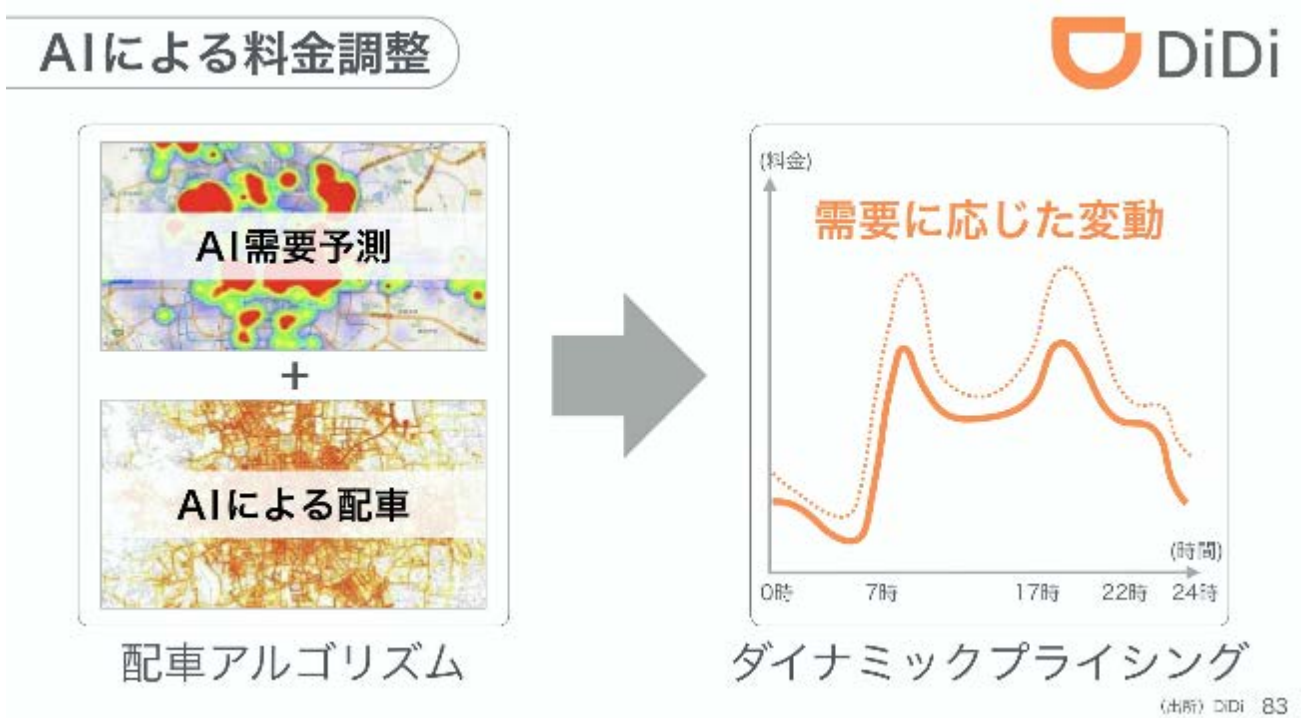


空間認識能力が向上

(出所) Light Labs 81

例えばこれが WeWork のオフィスにずらっとあると思ってください。そうすると、WeWork のどんなメンバーがどんなメンバーとどこの机で会話をしているということは、バーチャルの画面の中の世界では Facebook のメンバー同士のグラフがつくられ、それによってさまざまなレコメンデーションが行われるように、WeWork という具体的な物理的な空間の中でグラフがつくられてマッチ

ングのレコメンデーションができる。しかも、それを分析するための道具として、こういうカメラだとか AI の画像認識だとか、そういうものがソフトバンク・ビジョン・ファンドの中にどんどんできあがっています。



ライドシェア、これはわれわれの重要なカテゴリーの一つですが、先ほどから出ていますように需要予測、どこに行かすべきかという配車を、これまた OYO と同じように、ダイナミックに料金価格を決めています。

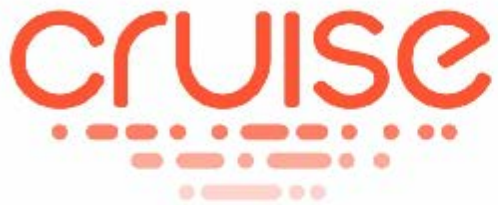
例えばここにありますように、実際の中国における需要予測、マイナス 10 とかマイナス 12 とかというのは、そこに 15 分後に必要とされる車が 12 台足りないだろうということを予測しているわけです。そして、緑のところは 3 台、11 台余っていると。11 台余っているところの車が、15 分以内にその赤いところにあと 5 台、あと 3 台行けば、お客さんの手を上げる前にもう車がそこに配車されているという予測配車です。



従来の日本で「何号車、どこどこ行ってください」というのは、お客さんから注文が来た後に「何号車、どこどこ行ってください」って言うわけです。しかし、これは事前に 15 分後に何台どここのブロックで足りない、どこどこで余っていると、そこに行けばダイナミックプライジングで、赤いところに行くとも高い料金をもらえるわけです。緑のところは値下げするわけです。値下げするところにいるよりも値上げできるところに行くことで1件当たりの売上が上がる、お客さんが待っているところに行くことによって早くお客さんを捕まえることができ、売上も上がる。となると、当然運転手はそこに急いで行くわけですね。それが自動的に最適化されるような AI での需要予測と配車が行われています。

15 分後に何が起きるのか。天気、イベント、曜日や交通量など、さまざまなデータを読み込みながら AI で自動判断をするわけです。こんなことは人間のオペレーションセンターが「何号車、どこどこ行ってください」と口で言っているという状態では絶対に不可能な最適化なんですね。こういうことが AI によるパワーだということです。

さらに加えて近い将来は AI で事故の起きない交通網ができる。人間が運転するから事故が起きるわけで、AI で運転技術が高まってくると、事故の起きない世界が構築できることになります。



AIによる 安全で効率的な運転



85

実際にこれ、Cruiseの車に乗って自動運転している、走っている状況の絵です。人がたくさん歩いています。こんなに混雑しているサンフランシスコのチャイナタウンでの実証実験のビデオです。

道路工事をしている場所、ここにオレンジ色のおじさんが手信号で「行ってください」と言っています。手信号をAIが見て、こっち行けと言ったらああそうかといって判断して行っているわけです。

道路工事区域での実証実験



87

例えば信号が故障している状態で、右から左から車がガンガンきている。その中ですり抜けていくということを実際にやっています。



つまり、従来であれば人間が判断しなければならなかったようなこと、混雑して故障した信号機や、高齢運転手の方々がアクセルとブレーキを踏み間違えるというような事故が、悲惨な事故がたくさん起きています。そういうような状況の中で AI は自動運転で事故のない社会をつくっていくということがもうじき現実のものとして起きようとしているということです。

そろそろまとめます。ソフトバンクグループは成長戦略として、創業以来環境変化に合わせて変化してきた。最初はパソコンが始まった時は、パソコンのソフトの卸業とパソコン活用のための出版をやっていました。それが売上の 99% だったわけです。多くの人はそれがソフトバンクグループの本業だと思い込んだわけです。私は違うと言っていました。1 日目からソフトバンクグループは情報革命の会社で、たまたま今目に見える事業の収入はソフトの卸売りと出版だと。でも、それが本業だと思ったことは一度もないということで、インターネットの誕生とともに真っ先に、体重をインターネットに移したわけです。

インターネット関連の売上がソフトバンクグループの売上の 1% しかない時に、私は 99% の自分の時間と頭をインターネットに専念させたわけです。まあ 97% ぐらいですかね。売上 1% の時に、97% の私の時間と頭は新しい方に一気に体重移動したわけです。同じようにブロードバンドが生まれた時には Yahoo! BB に注力した。これからスマホの時代が来るということを予見し、ステー

ブ・ジョブズが iPhone を発表する前に、これからのスマホを想定しボーダーフォン日本法人を買収して、私自身の時間と頭はもう完全に体重移動したわけです。

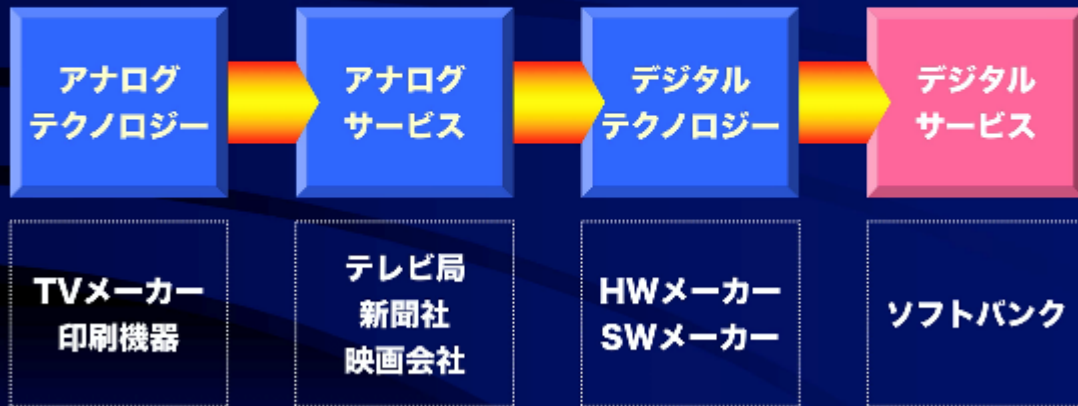


同じことをもう一度やろうとしています。ソフトバンクグループの売上、利益にほとんど貢献していなかった AI 絡みのところに私の時間の、そして頭の 97%を完全に体重移動しました。それがソフトバンク・ビジョン・ファンドという形で AI に取り組むということです。Singularity という言葉を使い始めて AI、具体的に言うと AI の活用によるさまざまな産業への挑戦というものをやろうとしているわけです。ソフトバンク・ビジョン・ファンドはそのためにつくられました。

世の中の進展はアナログのテクノロジーからアナログのサービスに移る。つまり、テレビの受像機では、最初にパナソニックだとか、ソニーだとか、シャープだとか、東芝だとか、いろんな会社がテレビの受像機をつくりました。その受像機が大変利益を出し、事業として大変儲かる大きな貢献をする時代がありました。でも、そこからサービスに、テレビ局とかの方に収益が移っていくと、そういうふうにアナログのテクノロジーからアナログのサービス。同じようにデジタルのテクノロジー、最初はパソコンのハードウェアとかルーターだとか、そういうものから今度はサービス、今でいう Google だとか、Amazon だとか、Facebook のようなサービスの方に主役が移ると。

情報産業 進化の4ステージ

当社臨時株主総会 プレゼン資料 (1999年2月10日)



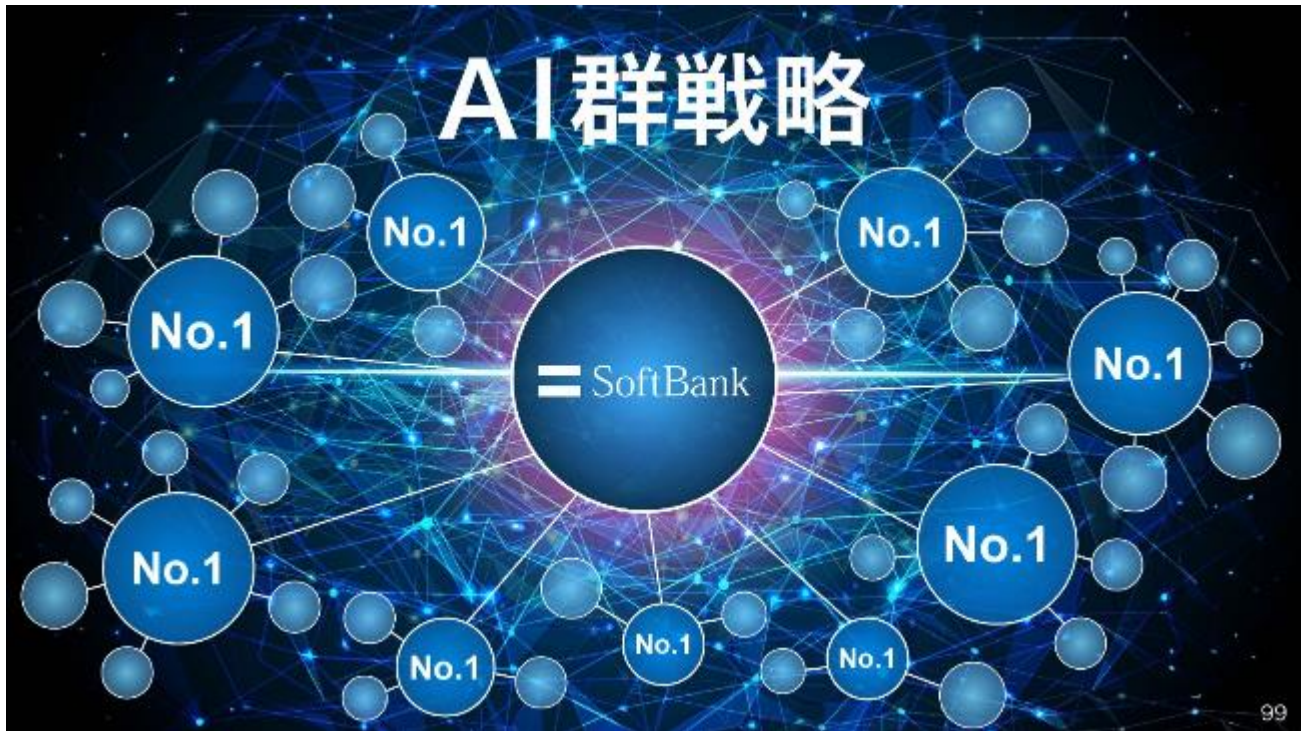
93

同じように、もう一度これが AI のテクノロジーが最初に脚光を浴びて、AI を使ったサービスの会社がより大きく繁栄していくという時代がこれからやってきます。そこに向けてわれわれはソフトバンク・ビジョン・ファンドをつくるということを発表したわけです。

情報産業 進化の6ステージ



94



結論ですけれども、冒頭に言いましたように、AIはすべての産業を再定義する。人類史上最大の革命であると。これを制するものが世界を制すると。AIの群戦略のためにわれわれはビジョン・ファンドをつくったということです。

今回の決算発表の数字に営業利益と純利益で大きく進展しているものの、増益部分の大半はソフトバンク・ビジョン・ファンドのこれからの成果の先駆けが一部現れ始めた。そういう意味での決算だというふうに受け止めていただきたいと思います。以上です。ありがとうございました。

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。