



**ソフトバンクグループ株式会社**

2019年3月期 第2四半期決算説明会

2018年11月5日

## 登壇

---

**孫：**決算説明のプレゼンに入る前に、一言私からお伝えしておきたいことがございます。それは、私どもソフトバンクグループと、サウジ投資部門であります PIF（パブリック・インベストメント・ファンド）との関係に、今回のカショギ氏の事件が、どのような影響を与えたのかということでもあります。

おそらく、多くの人々の関心がそこにあると思いましたので、そのことについて先に触れさせていただきたいと思います。今回のこの事件は、決してあってはならない、大変に悲惨な事件であったと認識しています。これはカショギ氏、一個人の大切な人生ということに加え、ジャーナリズム、言論の自由に対する、大変な問題を提起するものでした。そのような意味で、私どもはこの事件に対して、強い遺憾の意を示したいと思っています。

先日、サウジアラビアでイベントがありました。私はそのイベントへの参加を取りやめましたが、サウジには行ってまいりました。サウジ政府の高官の皆さまに直接お会いして、私どもの懸念をしっかりとお伝えする目的もあったからです。ぜひ、事件の真相が1日も早く解明され、責任のある説明がなされることを、心から願っています。

一方、私どもはすでにサウジの国民の皆さまから、投資に関わる資金をお預かりしています。この資金は、サウジの国民の皆さまにとって大切な、今後のオイルにのみ頼ることのない経済の多様化、そういう責務を負った資金であります。このような悲惨な事件があったということは事実であります。一方、私どもは、サウジの国民の皆さまの将来に対する責務を、背を向けることなく果たすべきであるとも思っています。そういう意味でも、しっかりと事件の真相が究明され、その説明がなされることを、心から願っている状況でございます。

話題をすっかり変えまして、ちょうど一昨日（2018年11月3日）、ソフトバンクホークスが野球の日本シリーズで、チャンピオンシップを争った試合が行われ、昨年（2017年）に続き日本シリーズのチャンピオンシップをいただくことができました。これは監督、そして選手の皆さん、スタッフの皆さんの絶え間ない大変な努力の結果だと思えます。皆さんに感謝を申し上げます。特に、心から応援いただいた多くのファンの皆さまに、心からお礼を申し上げます。

それではさっそく、決算発表のプレゼンをさせていただきたいと思えます。

---

# SoftBank 2.0

通信事業



戦略的  
持株会社

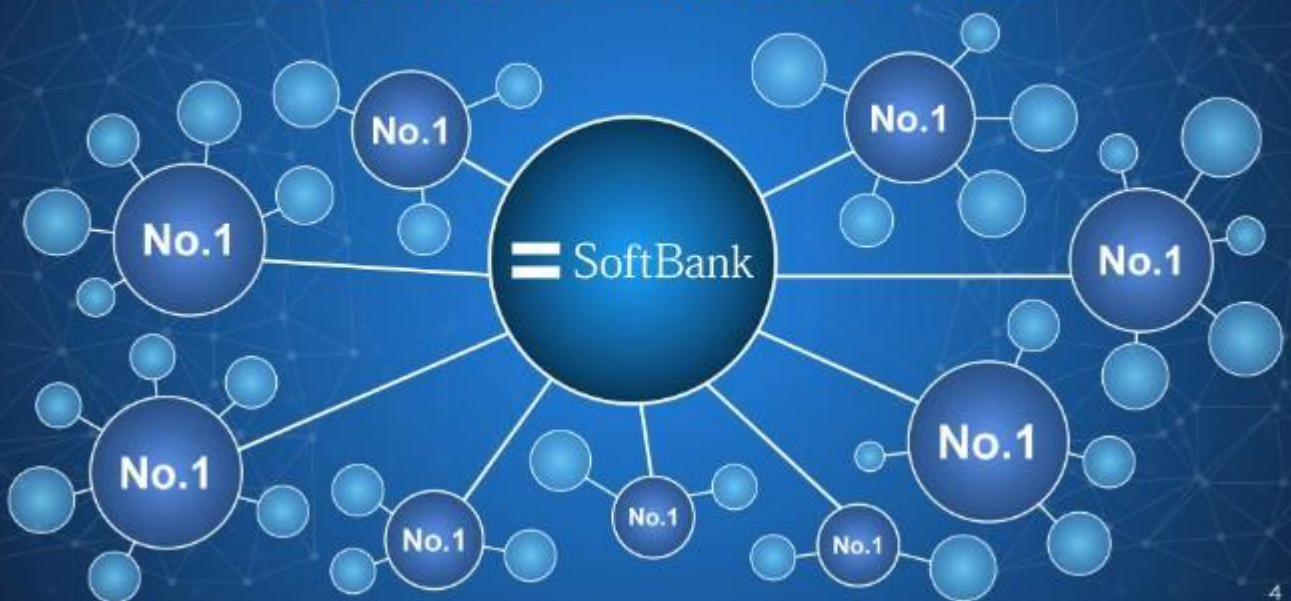
3

「SoftBank 2.0」。この言葉を、2年ぐらい前から使い始めました。創業以来のソフトバンクグループの姿に対して、もう一度創業するつもりで「SoftBank 2.0」として推し進めたいという発表でありました。

この10年間ぐらい、「ソフトバンクグループの本業は通信会社である」と、多くの人に思われてきました。しかし、ボーダフォンの日本法人を買収して移動通信サービスに携わったのは、ほんの10年ぐらい前であります。創業間もない頃から、ソフトバンクグループは情報革命の会社である。

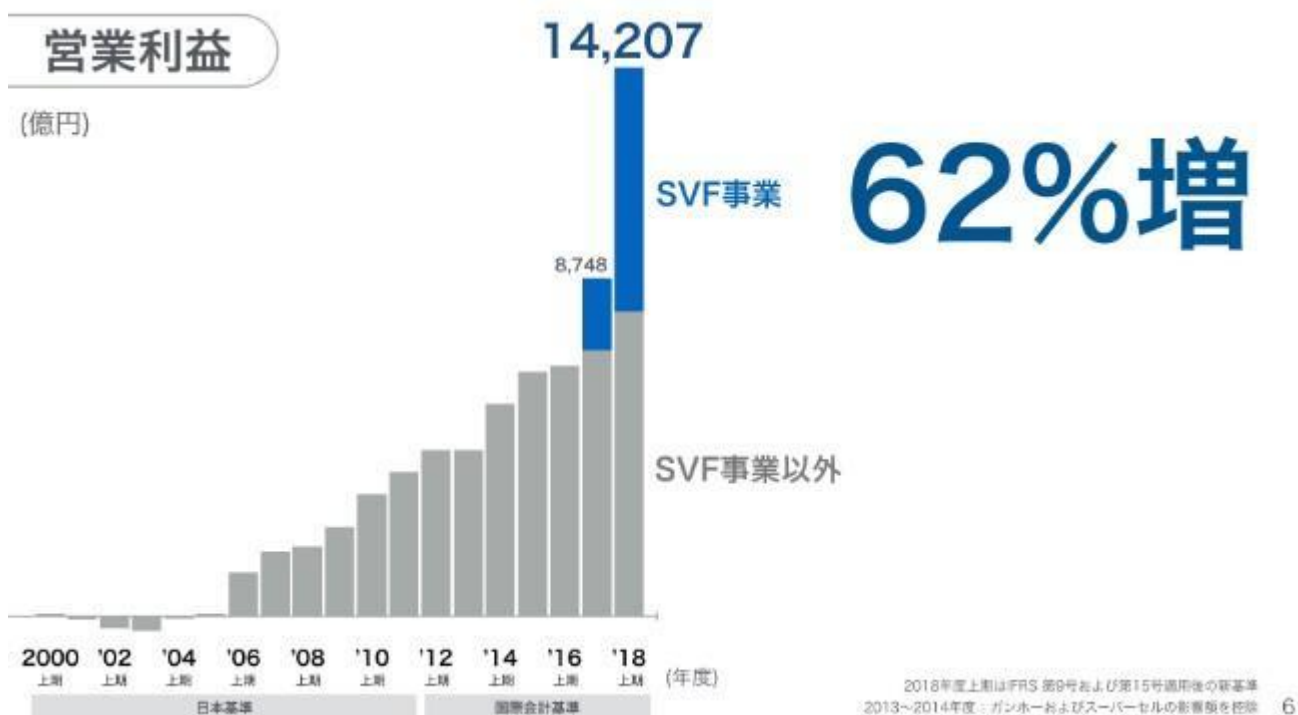
「情報革命をすることが本業である」と申しておりました。

## 群戦略が成長を加速



4

しかしこの10年間は、その情報革命はほとんど「通信会社を通じての情報革命」と、多くの人々には思われていたと思います。私が考える情報革命は、決して1社で行うものではなく、志を共にする、ビジョンを共にする多くの同士と共になしていくものだ。ちょうど幕末の坂本龍馬、勝海舟、西郷隆盛。多くの人々が日本の幕末を維新するためにいろんな角度で協力し合って、維新を成し遂げました。情報革命も1人の人間、あるいは一つの会社で成せるものではないとわれわれは思っています。ですから、ビジョンを共にする、志を共にする。「群れ」でそれを行っていきたいと思っているわけです。この「群戦略」も、この2年間何度も申し上げてまいりました。



さて、こちらのグラフが、ソフトバンクグループのこの20年間ぐらいの営業利益。特に、2006年にボーダフォンの日本法人を買収してから10年間ちょっとの間は、通信会社としての色合いが強かったと思います。

これに新たに、私どもはソフトバンク・ビジョン・ファンドを加えたわけであります。このソフトバンク・ビジョン・ファンドが、ブルーの棒グラフであります。ご覧のように、ソフトバンク・ビジョン・ファンドをソフトバンクグループの事業に加えることによって、まさに「SoftBank 2.0」にふさわしいような利益の加速が始まったと、このグラフを見てもご理解いただけるのではないかと思います。

ソフトバンク・ビジョン・ファンドを発表した直後は、何をやるんだろう（と思われていたかもしれませんが）。過去18年間の間に、ソフトバンクの投資に対するリターンが44%ぐらいのIRR。利益を、毎年毎年複利で44%の価値を増やしてきました。

このソフトバンク・ビジョン・ファンドを発表した2年前の時点で、18年前と比較して、もはや多くのベンチャー企業は価値が高くなり過ぎている。もう一つの問題は、ソフトバンク・ビジョン・ファンドは投資する金額が大き過ぎる。したがって、IRRは大きく下回るであろう。過去の44%を

大きく下回るであろうということを、多くの友人からも言われました。私はそこで、あえて議論して反論することよりは、あくまでも結果の事実で示すことを心に誓ったわけであります。市場は、すでに高過ぎる。投資金額の規模が大き過ぎる。この二つの懸念に対しての結果が、こちらのグラフであります。私はイケる。ソフトバンク・ビジョン・ファンドは十分イケる、かなりイケる。こう思っているわけであります。しかもこの数字は、（2018年度の）半期で1兆4,000億円の営業利益ですが、通期で見てこの勢いを下げることなく続けていきたい。おそらく、今までソフトバンクグループが体験したことのない規模の利益を出すことができていると思っています。来年（2019年）には今年の規模、これをまたはるかに超えて、もしかしたら日本経済が体験したことのないレベルの営業利益を出せるのではないかと、内心思っているところです。

今まで10年後、20年後のことを何度も口にして、その度に「ペテン髡げ」とか（笑）。いろんな「大風呂敷」ということを、言われてきたわけです。（しかしながら）だいたい5年後、10年後のことを数字で言って、実は一度も外したことがない。下回ったことがないのが、私の内に秘めた……「内に秘めた」と言いながら口に出している（笑）。そういう自信であり、自分に対するプライドであります。来年、再来年、さらに言い訳なしで、伸ばしていきたいと思っています。

## 連結業績

(億円)	2017年度 上期	2018年度 上期	増減額	増減率
売上高	44,111	46,539	+2,428	+6%
営業利益	8,748	14,207	+5,459	+62%
当期純利益	1,026	8,401	+7,375	+719%

当期純利益：我々の所有者に帰属する純利益

新基準(2018年度上期)：IFRS 第9号および第15号適用後  
旧基準(2017年度上期)：上記の基準の適用前 8

さて、具体的な中身をもう少し解説したいと思います。こちらが、売上・営業利益・純利益の数値です。



## 売上高



6%増

新基準(2018年度上期)：IFRS 第9号および第15号適用後  
旧基準(2017年度上期)：上記の基準の適用前  
その他 = Arm + フライスター + 「その他」 + 調整額 9

さらにそれを事業分野別で見たのが、こちらです。売上の内訳です。

## 営業利益



62%増

新基準(2018年度上期)：IFRS 第9号および第15号適用後  
旧基準(2017年度上期)：上記の基準の適用前  
その他 = Arm + フライスター + 「その他」 + 調整額  
SVF事業：ソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびアルタ・ファンド事業 10

営業利益の内訳がこちらです。冒頭にありましたように、ソフトバンク・ビジョン・ファンドを除いてみても、この10数年間順調に、毎年ほぼ同じように伸びていることがお分かりいただけたかと思いますが、特にこの2年間、ソフトバンク・ビジョン・ファンドの貢献が非常に大きくなってきています。

# 財務の状況

## ソフトバンク事業

SoftBank KK

$$\frac{\text{純有利子負債 } 3.1 \text{兆円}}{\text{調整後EBITDA } 1.2 \text{兆円}} = 2.6 \text{倍}$$

## その他事業

<保有株式>



$$\frac{\text{純有利子負債 } 7.0 \text{兆円}}{\text{保有株式時価 } 21.7 \text{兆円}} = 32\%$$

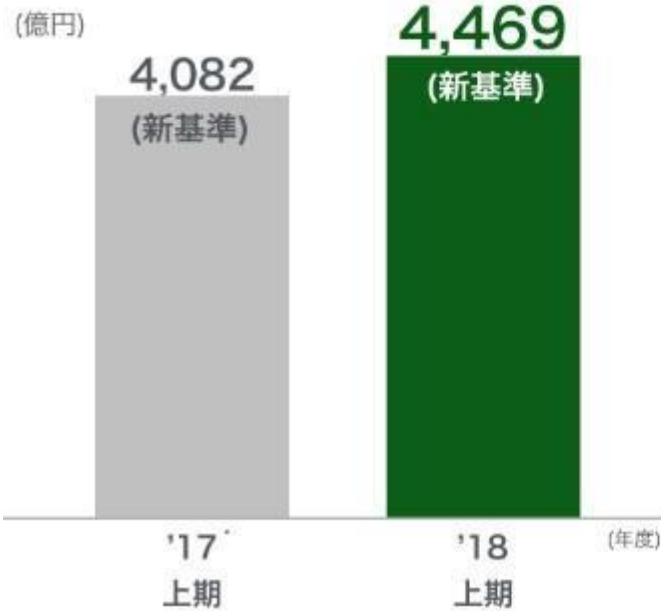
\*1 純有利子負債：2019年3月末現在。  
\*2 調整後EBITDA：2017年10月～2019年9月 9ヵ月分。

\*3 純有利子負債：2019年12月末現在。アリババ株式にかかるとは別当分の有価証券。およびソフトバンク、スプリント、ヤフー・コミュニケーションズ株式会社、arm、ソフトバンクエドジョイントマンダリンの純有利子負債を除く。  
\*4 保有株式時価（2019年9月、2017年7月現在）。\*5 保有株式時価（2017年11月）。本報告書発表時点。  
\*6 保有株式時価：2019年11月20日現在。換算：1ドル＝110.57円（2019年11月20日）

また、ソフトバンクグループは、常に大きな有利子負債を抱えています。ですから、「もうすぐ『ソフトバンク』」ということは何度も言われたわけですが、決してパンクすることのないように……2000年のインターネットバブルのいろんな意味での私どもの反省だとか、あるいはリスクマネジメントの体験からもバランスを崩すことのないように、純有利子負債は利益の数倍の範囲の中というふうに、考えているわけでありませう。

# ソフトバンク事業

## 国内通信 営業利益

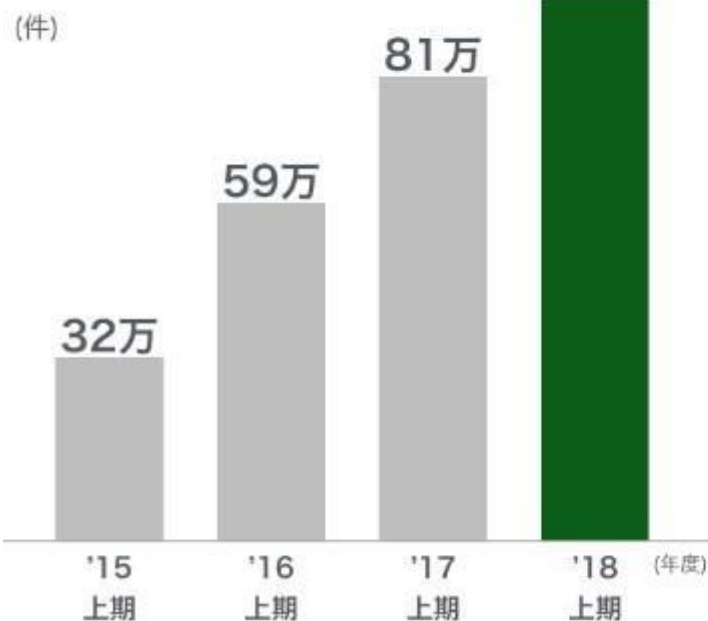


# 9%増

\*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未監査です。新基準適用前の2017年度上期と、2018年度上期(新基準適用後)を比較した場合の増益率は1.4%です。  
新基準 (FRS 第9号および第15号) に基づく比較 13

また、最近ソフトバンクグループの国内事業であります通信事業を中心としたソフトバンク株式会社を「上場させたい」「上場申請をする」ということを発表させていただいているわけですが、その内容について、少しコメントをさせていただきたいと思います。この国内の通信事業、継続して伸びています。売上・営業利益ともに伸びており、とりわけ営業利益の伸びは9%。フリーキャッシュ・フローの伸びは、11%でありました。

## スマホ純増数



# 順調に拡大

SoftBank

Y!mobile

LINE MOBILE



スマホも順調に数が伸びています。また、私どもはブランドを三つで展開しており、“ソフトバンク”としてのメインのブランドに加え、“ワイモバイル”、さらに最近は“LINE モバイル”とも資本提携をし、この三つのブランドで展開しています。

## マルチブランド戦略

SoftBank<sub>KK</sub>



## 多様なニーズに対応

17

特に、大容量のデータをお使いになる“ソフトバンク”を中心としたお客さま。それに加えて、より低価格で、「そんなに大量のデータは使わない」「より低価格でモバイルを使いたい」というお客さま向けに“ワイモバイル”を提供しています。“ワイモバイル”は、3GBで（月額が）1,480円（から）と。低価格のスマホ市場のなかでは、圧倒的 No.1 のポジションを持っています。

## 格安スマホ 市場シェア

SoftBank<sub>KK</sub>



## シェアNo.1 市場を牽引

（出所）MMD研究所「2018年9月格安SIMサービスの利用動向調査/メイン利用通信事業者」を基に当社作成 19

また、“ソフトバンク”のブランドでは「ウルトラギガモンスター+（プラス）」ということで、50GBを月額で3,480円から提供しています。



それに加え、動画だとか SNS が無料でデータパケットをカウントすることで、結果、1GB 当たりの単価は国内で圧倒的に安くて、おそらく競合他社の半額か 3 分の 1 ぐらいだろうと思います。

この GB 単価は、米国や欧州の移動通信事業者に比べても、われわれは世界で最も安い事業者の一つではないかと思えます。よく価格について問われる時に、低価格のデータをあまり使わないお客さま向けのサービスが中心に語られますが、実はお客さまのうち 8 割の皆さまは、特に若者を中心に YouTube だとか Instagram、LINE だとか、その他 AbemaTV、Hulu、GYAO! とか、こういうものをたくさん使っている若い世代がいます。こちらの皆さんは、格安スマホというよりは、大容量のデータを使いたいわけですね。その大容量のデータというのは、実はこれらのサービスだけで、われわれのデータトラフィックの 43% に相当するんです。特に動画を中心として、Instagram だとか SNS、こういうものを中心として 43% に相当する。それを私どもは、0 円カウントで提供することで行っています。ですから、そういう意味で考えると、先ほどの GB 単価よりも、さらに 4 割引でカウントすべきだというのが私どもの主張であります。

とにかく言いたいことは、大容量でも GB 単価が世界で最も安いレベルである（“ソフトバンク”）と、あるいは小容量のデータを使うお客さまにも、シンプルでわかりやすく S・M・L という形で、低価格スマホとして提供している“ワイモバイル”と。両方のサービスのどちらでカウントしても、どちらの方向で見ても安いというのが、私どものサービスであります。

SoftBank

18年9月導入

Y!mobile

来期導入予定

## さらにお客様ニーズに合ったサービスを追求

24

また、「端末とサービスを分離すべきだ」というご指導等が政府からも行われていますが、私どもは即刻そのご指導に対応し、今年（2018年）の9月には、真っ先にこの端末とサービスの分離プランというものを打ち出して、新規のお客さまにはほとんどこの分離プランを中心に、ほとんどもうこれのみと言っていいぐらいの状況で、サービスを提供し始めています。“ワイモバイル”も、来期（2019年度）からそのようにしたいと思っています。

国内のスマホ市場は、まだ成熟していません。まだスマホ以外のお客さまが、実はたくさんいると。特に法人は、スマホ以外のお客さまがまだまだ半分以上という状況であります。ですから私どもは、スマホのユーザーをこれからもっともっと増やして、より高付加価値で世界的に見てもより安いパケット単価のサービス、また、最もつながる、最も高性能なネットワークを提供していきたいと思っています。

それに加えて、「Beyond Carrier」戦略ということで、通信以外のサービスも日本国内でしっかりと広げていきたいと思っています。その鍵になるのが、冒頭に申し上げましたソフトバンク・ビジョン・ファンド（投資先）との連携であります。

# 最先端ビジネスモデルを日本で展開



国内の通信事業のサービスのお客さま、企業のお客さまに向けて、ソフトバンク・ビジョン・ファンドの新規事業を国内にたくさん持ってきて、それらをジョイントベンチャーとして、大いに日本で花咲かせていきたい。「Yahoo! JAPAN」を20年前に作ったように、続々とAIの新しい時代に向けて、サービス展開をジョイントベンチャーで開始したい。

例えば、WeWork Japan。今、急激な勢いで伸びています。すでに、もう利益が出始めました。

## WeWork Japan

メンバー数

時期	メンバー数
2018年3月	0
6月	約2,000
9月	6,000

## 日本での 事業展開を加速

数値は月始め時点 (Photo credits) WeWork 30



DiDi モビリティジャパンも、大阪でサービスを開始しました。

## DiDiモビリティジャパン



大阪でサービス開始  
(9月27日～)

1,000台超  
稼働中



32

PayPay についても、アリペイのようなサービスを日本で積極的に展開したいと思っています。  
「Yahoo! JAPAN」との連携も、ますます深めていきたい。

## ヤフーとの連携深化



34

また先日は、トヨタさんとも（戦略的提携による）ジョイントベンチャーを発表させていただきました。



## トヨタ自動車との戦略的提携



35

このように、新規の事業領域を一気に拡大していきたい。フィンテック、ロボット、シェアリング、セキュリティ、AI、IoT、クラウド、その他ということで、ここにある新規の事業を、ジョイントベンチャーを中心に、ソフトバンク・ビジョン・ファンドとの連携を中心に続々と増やしていきたい。

## 新領域の拡大

SoftBank

FinTech	ロボット	シェアリング	セキュリティ
JV JV 子会社 出資	協業 協業 協業	JV JV 出資	JV 出資
AI	IoT	クラウド	その他
協業 JV	JV (50%) JV JV 出資	JV 出資	JV JV JV

## 成長戦略を推進

36

また、国内の従来のルーティンワークに相当する仕事は、できるだけロボット化を図りたい。「ロボット」と言うと「Pepper」を思い浮かべるかもしれませんが、国内のホワイトカラーのソフトバンク本社内の仕事で、ルーティンワークになっているものがたくさんあります。これをデジタルロボットということで、バーチャルロボットで業務プロセスを置き換える。それにAIを加えるということで、もうすでに2,000件以上のデジタルロボットが、われわれの日常業務をこなしています。これを行うことによって、残業を減らすことができました。

## 構造改革の取り組み



### 社内のAI・RPAプロジェクト

**2,000**件超  
さらなる経営効率化へ



お客様窓口



法人営業



SBショップ



保守



社員サポート

## 全社で業務のAI・RPA化を推進中

37

さらに、通信事業に関わる人員4割を、成長領域に再配置したいと思っています。なぜやるのかと言うと、先ほどから申しています、低価格のいろんなサービスをやっていくためには、業務効率をよくしていかなければいけません。そのために、無理して人を減らすのではなくて、RPAでデジタルロボット化して、社員の業務プロセスを一気に効率を上げるということでもあります。そうすることによって、われわれはいろんな価格・サービスにも対応できると思っています。

# 通信事業と新規事業の両輪による成長



上場を控えて、これからもソフトバンクの通信事業を中心とした国内の事業は、増益していく。増収していく。こういうことを、しっかりとわれわれは目指していきたいと思っているわけです。

「低価格になるから、利益が減益してもいい」ということは、ゼロから創業したソフトバンクグループとしては、そんなことは言い訳として使いたくない。あくまでも、多くの皆さまに求められる低価格化にしっかりと対応しながら、なおかつ事業としての責任は、株主の皆さま、多くの皆さまに対してしっかりと果たしていきたいと思っています。そのために、人員は、涙を流す形で社員を減らすのではなくて、彼らが笑顔でもって新しい事業に取り組めるように、新規事業を続々と増やしているわけであります。つまり、削減ではなくて、成長事業へシフトするということであります。

# 2018年度 見通し

- 1 増収増益<sup>\*1</sup> (2019年度以降も増益を目指す)
- 2 安定したFCFを創出 (5,000億円以上)<sup>\*2</sup>  
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 新基準 (FRS 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未監査です。  
\*2 債権買入化の調達・返済の影響を含む。

40

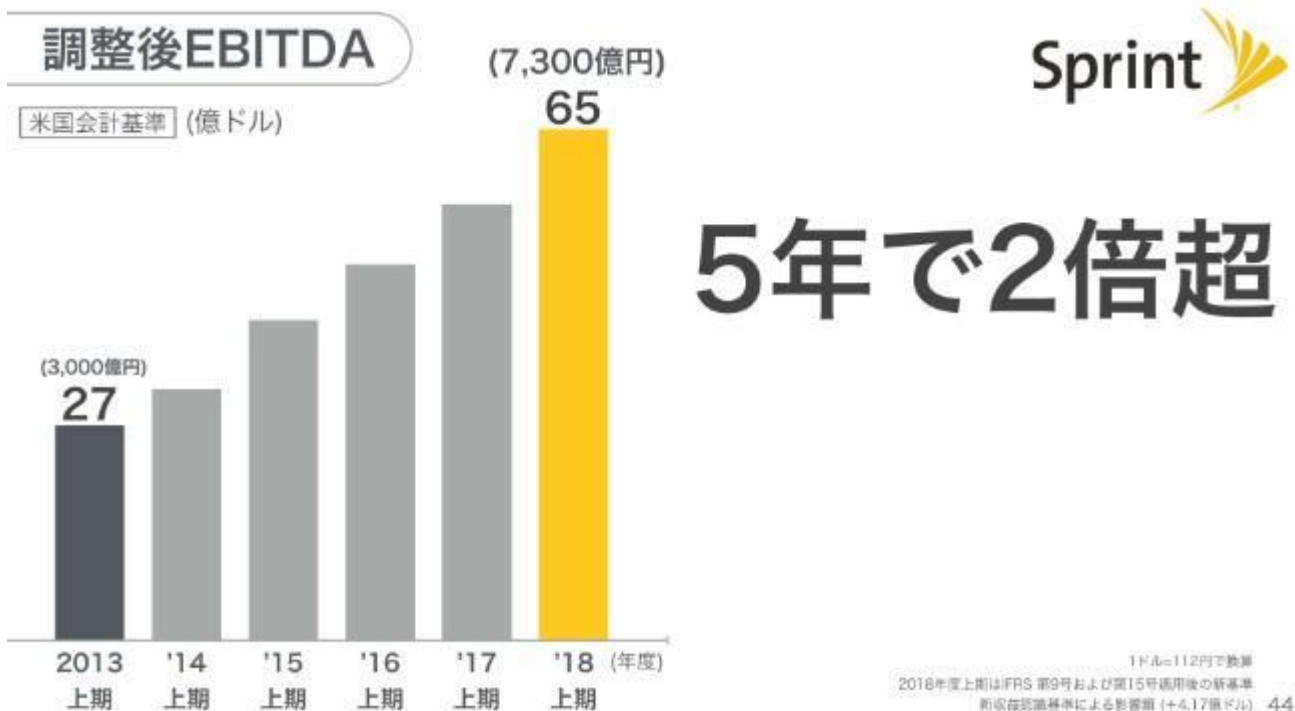
ということで、国内事業の増収増益。これを、株式上場を控えて、しっかりと再確認させていただきたい。安定した5,000億円以上のフリーキャッシュ・フローを保っていきたい。そして、新規事業をどんどん増やして行って、上場にしっかりと備えていきたい。

上場した結果、ソフトバンクグループには潤沢な資金が手元に入ります。この潤沢な資金を使って、さらなる成長のために、先ほどのソフトバンク・ビジョン・ファンドの資金の供給に回していきたい。あるいは、純有利子負債の支払い等にも回していきたいと考えているわけでありませう。

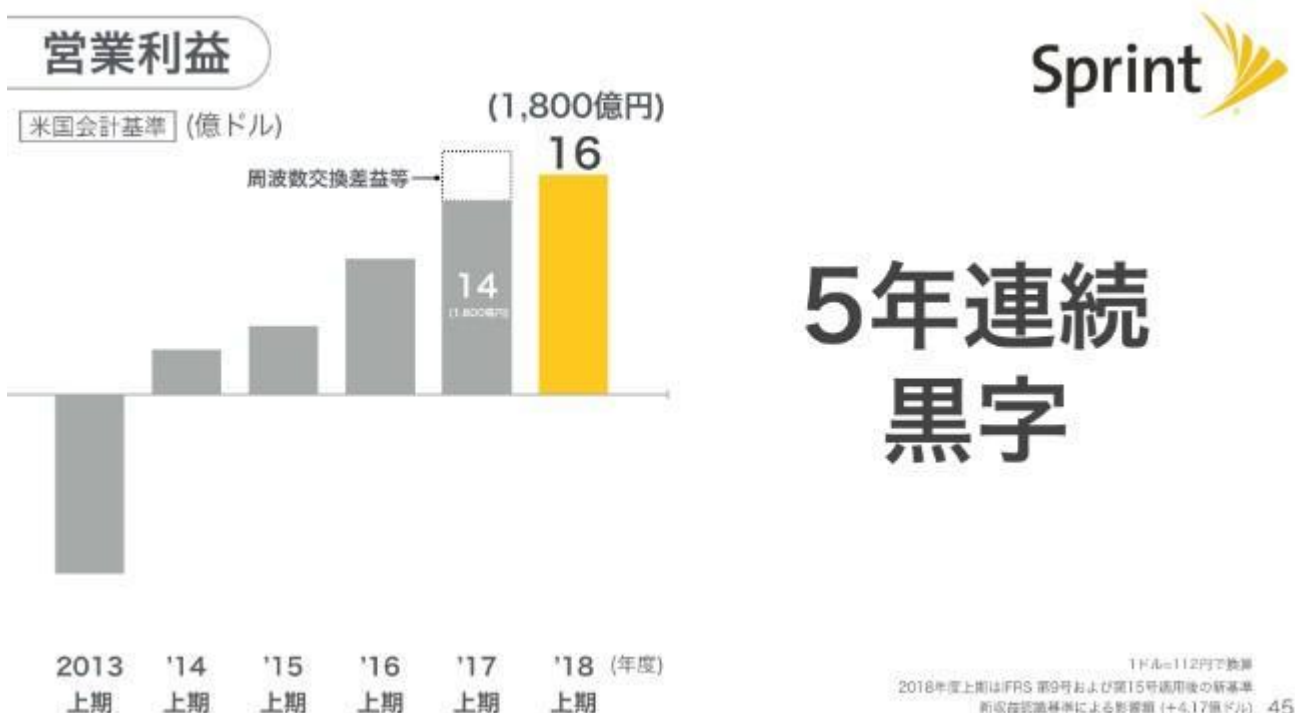


## スプリント事業

スプリントも買収してしばらく、大変苦しみました。しかし、われわれは弛まぬ努力で毎年毎年着実に人員を削減し、経費を削減し、しっかりと耐え抜いてきました。



結果、EBITDAはソフトバンクグループの支配下になってから、毎年着実に伸びていったわけです。

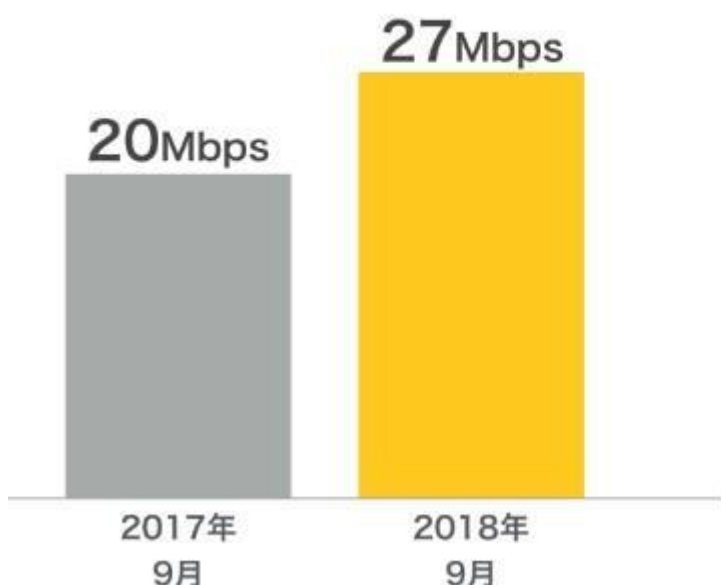




営業利益も、毎年着実に伸びています。私は言い訳が大っ嫌いなんです。ですから、「苦しいから」と言って、いろんな言い訳で減益するのは嫌なんです。いくらスプリントが苦しくても、ちゃんと経費をコストダウンしながら、営業利益を毎年しっかりと積み上げています。

## 平均ダウンロード速度

OOKLA



31.5%  
改善

Analysis by Ookla of Speedtest Intelligence data comparing average download speeds from September 2017 to September 2018 for all mobile results

46

ネットワークも今一番著しく改善して、ネットワークの通信速度も最も速くなってきたのが、スプリントであります。

## 2018年度 見通し

Sprint

1 調整後EBITDA 124~127億ドル  
(1.39兆円) (1.42兆円)

2 キャッシュCAPEX 50~55億ドル  
(5,600億円) (6,200億円)

1ドル=112円で換算 \* リースコストを除く 47

ということで、これまた言い訳抜きで利益を増やししながら、設備投資も、行いながらネットワークを改善していこうと考えています。



5G促進

雇用創出

地方通信改善

価格競争

48

一方、スプリントにとって一番大切な大きな流れは、スプリントを買収した第1日目から考えておりましたメイン戦略であります、TモバイルUSとの合併であります。第1日目からの悲願でありました。この度、この悲願は達成されるのではないかなと信じています。

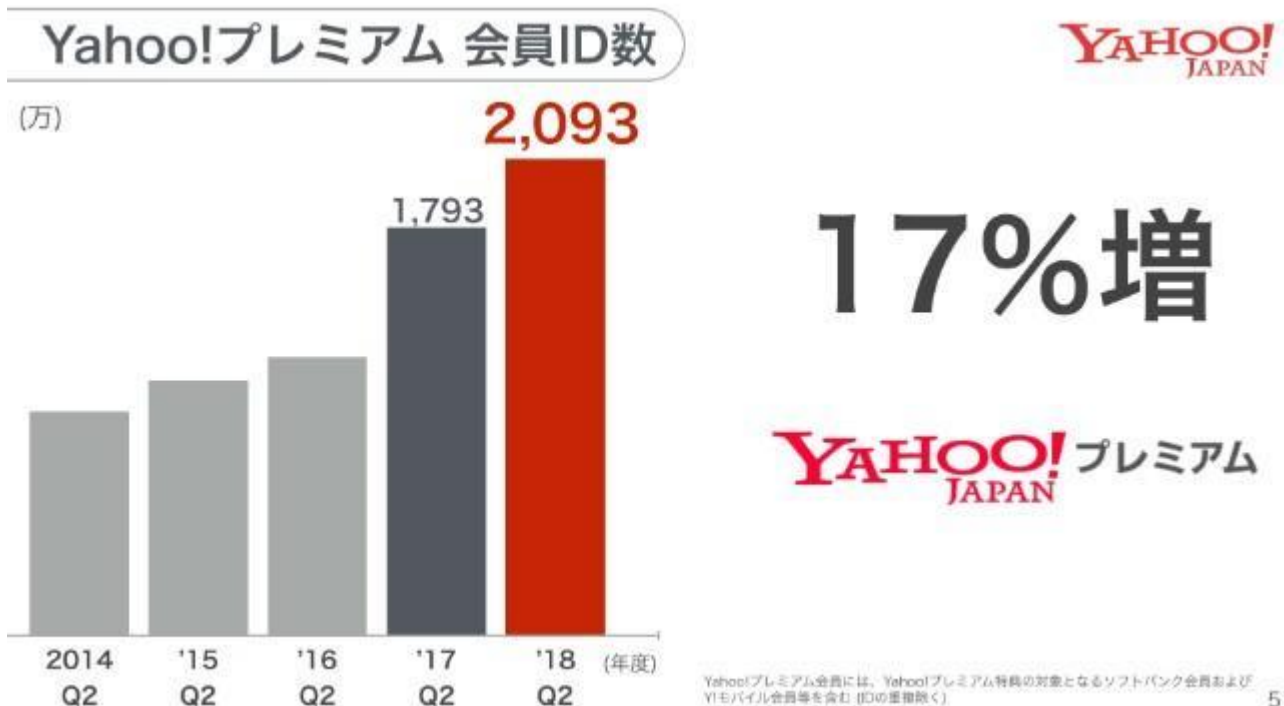
なぜそのように信じているのかと言うと、スプリントとTモバイルが力を合わせて、世界で最も進んだ5Gのネットワークを作るスプリントの持っているスペクトラムとTモバイルが持っているネットワークを足すことによって、世界で最先端の5Gネットワークを作れる。そうすることによって、地方での通信のつながりも良くなる。また、これを行うことによって多くの雇用が創出される。多くの雇用が創出されるということは、現在の米国の政権にとって最も重要なポリシーの一つであります。それに真正面から、われわれは答えていく。その大きな強いネットワークを作ると、設備投資を行うわけですから、このネットワークを埋めねばならない。今アメリカで価格競争を仕掛けているのは、スプリントとTモバイルであります。この流れを止めることなく、さらに加速させながら展開していく。これは、米国国民の利益に適っているということで、われわれは合併の承認が降りるのではないかと最近自信を深め、強くそのように思っています。

## ヤフー事業



50

次に、ヤフーです。ヤフーの事業メインは広告です。この広告が、しっかりと毎年伸びています。また、最近のもう一つの事業の柱はEコマースです。



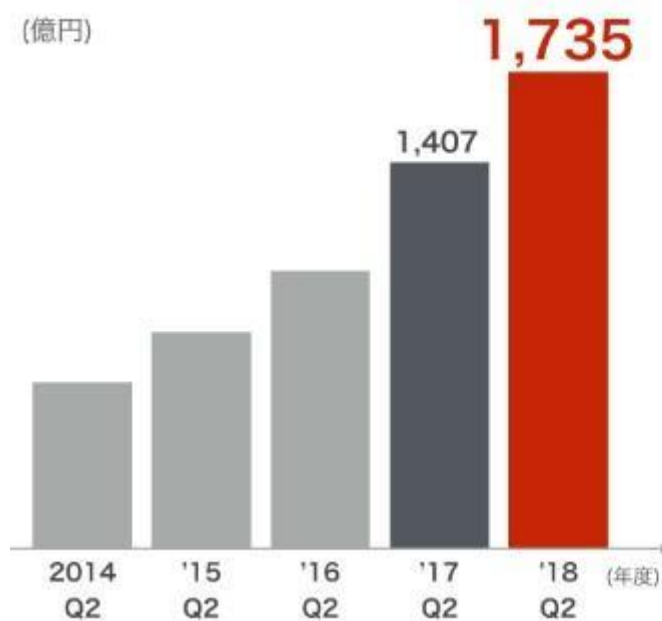
51

こちらを着実にプレミアム会員 ID 数を増やしなが、ショッピングの取り扱いも毎年着実に伸びています。

## ショッピング事業 取扱高

YAHOO! JAPAN ショッピング

(億円)



# 23%増

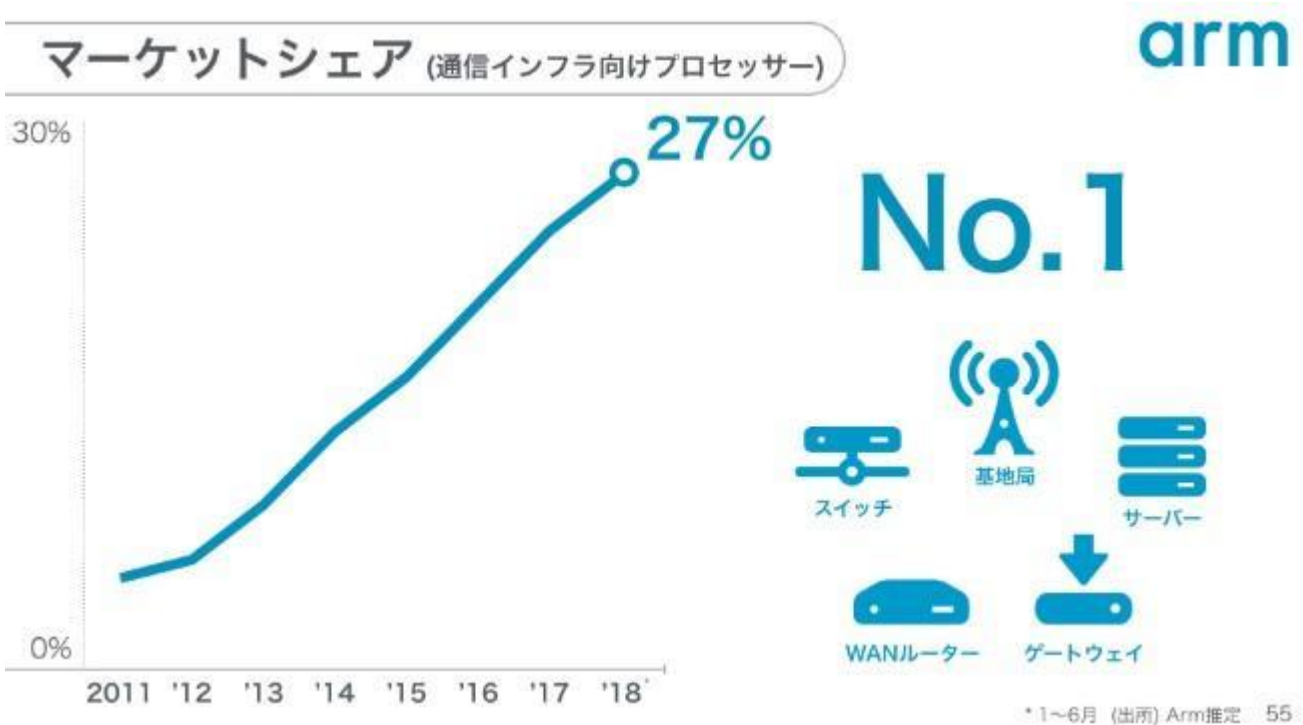
「Yahoo!ショッピング」、「LOHACO」、(株)チャームの取扱高を含む。  
「LOHACO」は、アスクル(株)におけるLOHACO事業の取扱高(20日締め)。 52

ということで、今ヤフーの収益はPayPayをはじめとして、新規事業の顧客開拓のために健全で積極的な投資として、費用を使っています。その分減益をしています。それは健全な減益だと私どもは捉えています。ぜひ、ヤフーも伸ばしていきたい。

## アーム事業



さらに、アームであります。アームのチップの数が、急激に伸び続けています。



マーケットシェアも、モバイルはもうすでに、アームがほとんど占める状況になっていますが、それ以外のところも、アームが急激にシェアを伸ばしており、端末側のアームに加えてネットワーク側、クラウド側のアームということで、両方をアームが抑えている状況です。



**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**

IoT がこれから一気に伸び、それが AI 化されていくことにもアームはしっかりと取り組んで、研究開発・人員を増やしながらか、これまた攻めの投資を行っています。



最後に、ソフトバンク・ビジョン・ファンドのご報告をしたいと思います。ソフトバンク・ビジョン・ファンドは闇雲に投資するのではなく、一つのテーマに向かって投資を行っています。AIです。ソフトバンク・ビジョン・ファンドは、AIで群戦略を展開したい。こういうものであります。20年前に、インターネットが始まりました。今まさに、AIが本格的に、これから単なる研究開発のものではなくて、事業・サービスのものとして広がろうとしています。ここに、われわれは群戦略を展開する。

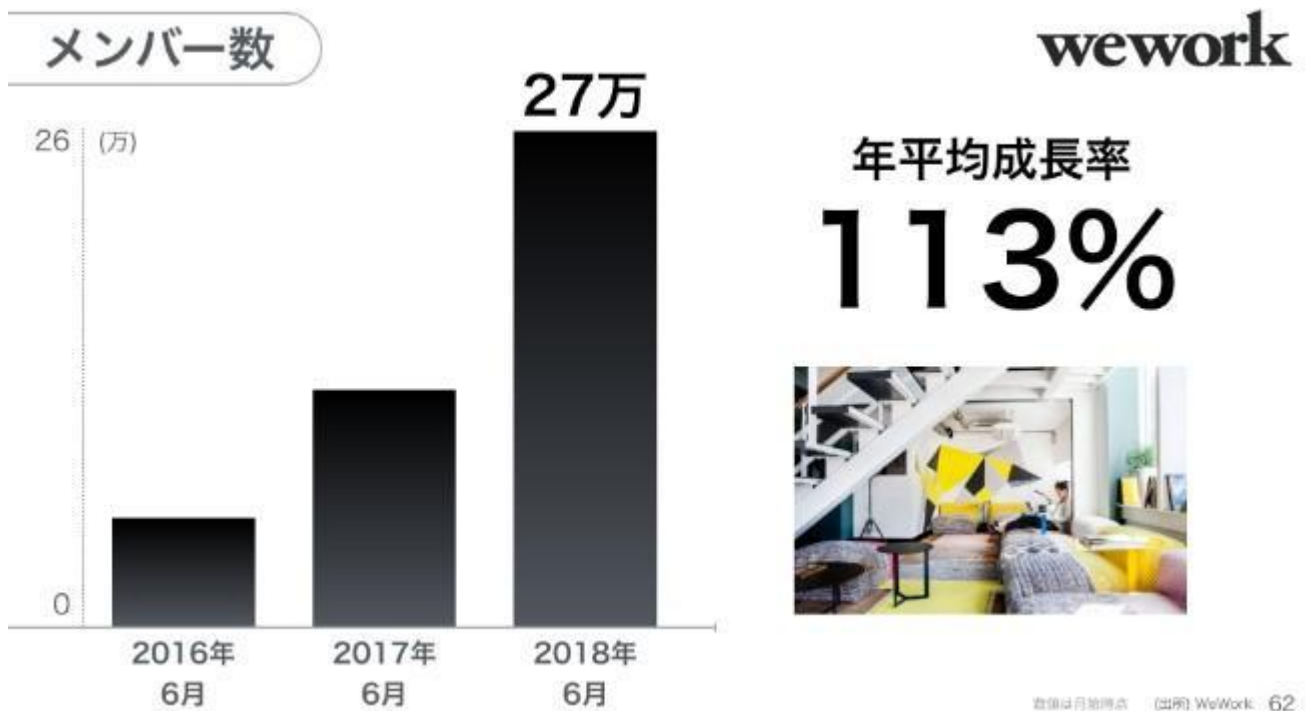


1年半前スタートした時は、ここにはまだまったくと言っていいほどなかったわけですが、すでにパイプラインの会社も含めて、ユニコーンが67社になりました。（これを成し遂げたのは）世界でわれわれのみだと思っています。これらの会社が、先ほど言いましたように、日本にも続々とジョイントベンチャーという形で上陸していくわけです。それは、米国のヤフーにわれわれが出資をし、日本にYahoo! JAPANがジョイントベンチャーとして上陸した時と同じようなやり方で、これから続々と広がっていくわけです。

## AI 群戦略

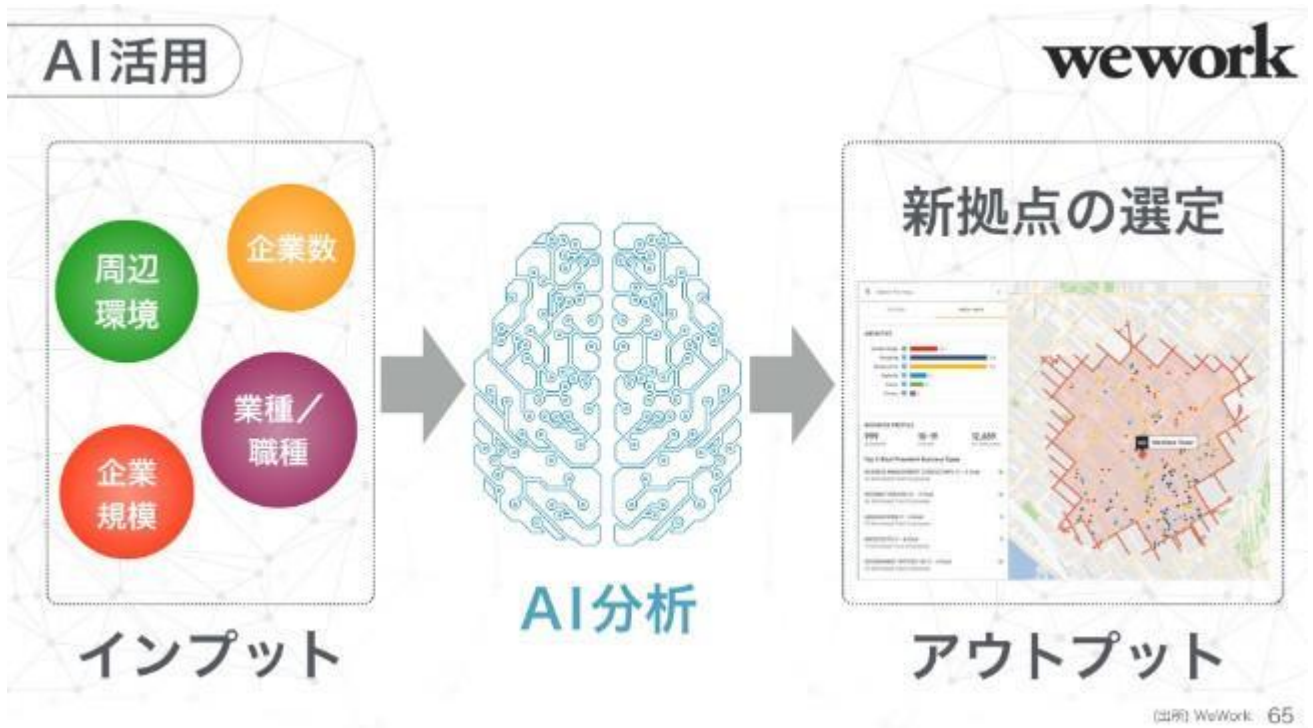
---

### WeWork



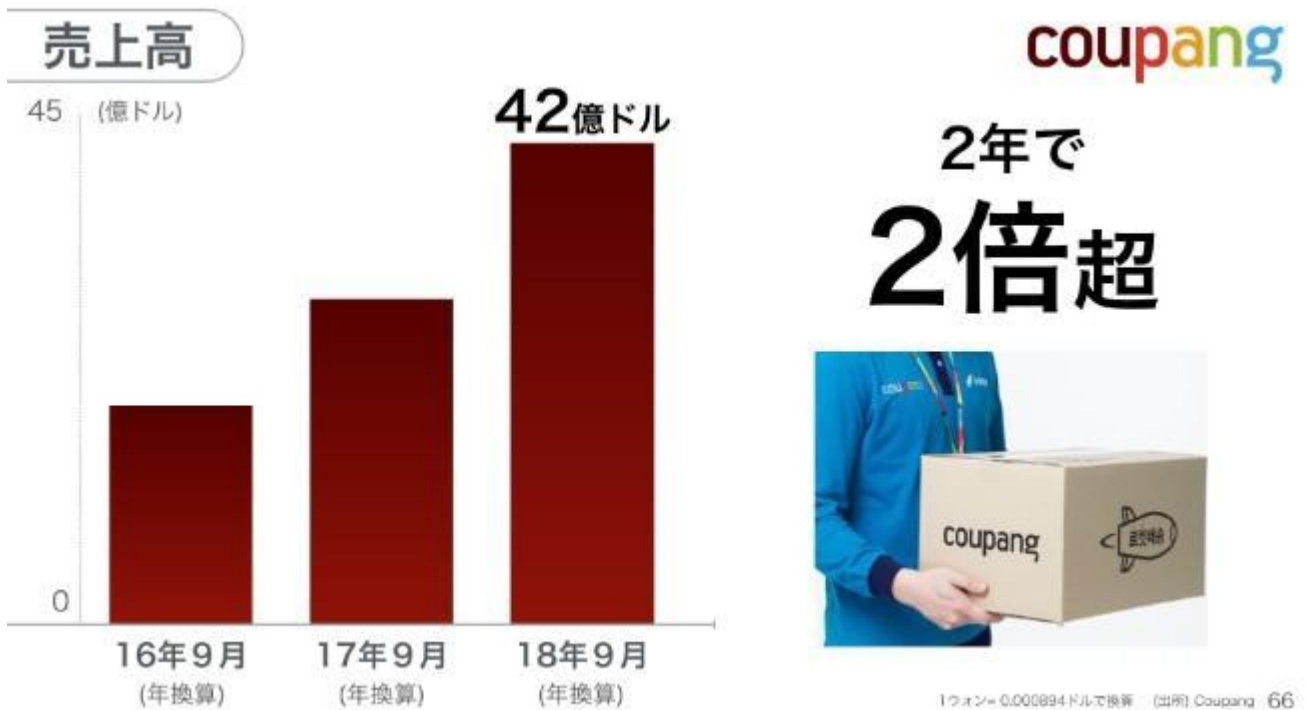
WeWork は、伸び続けています。伸展してます。都市の展開、オフィスの数も急激に増えていきます。

---



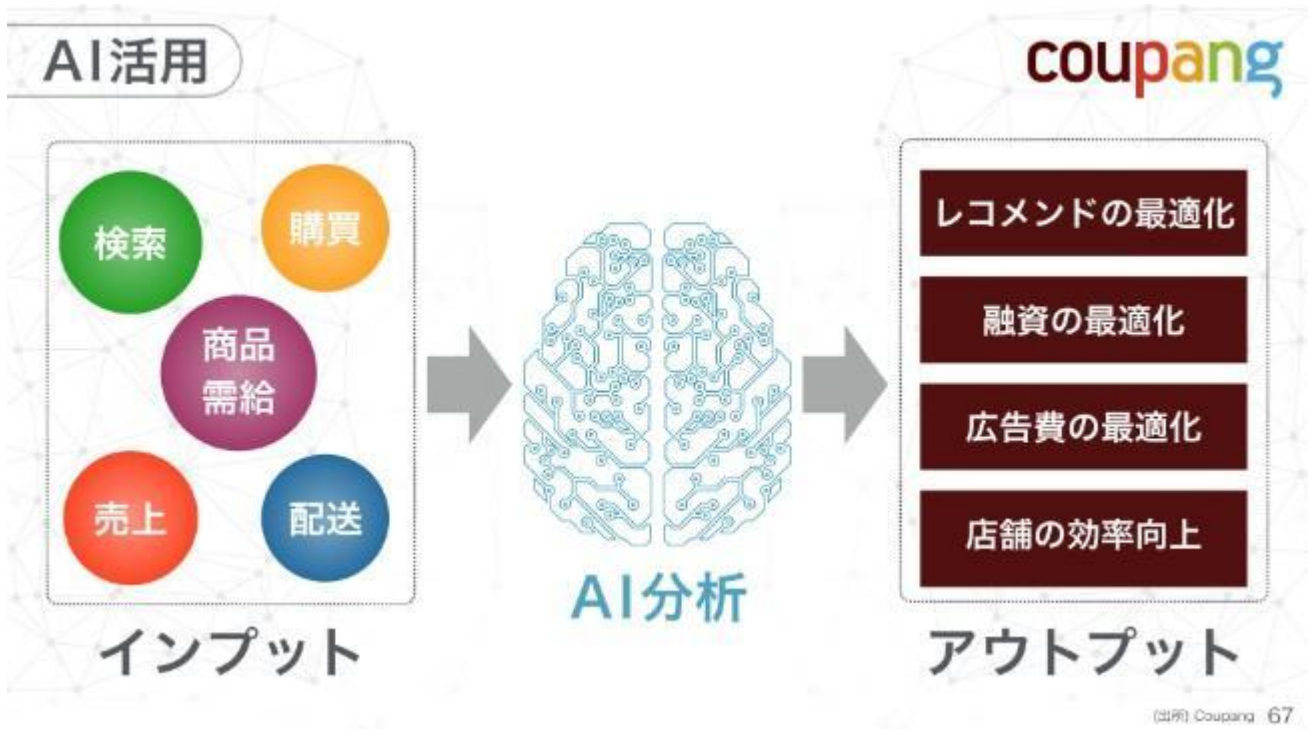
AIを使って、そのサービスがどんどん広がってきています。

## Coupang

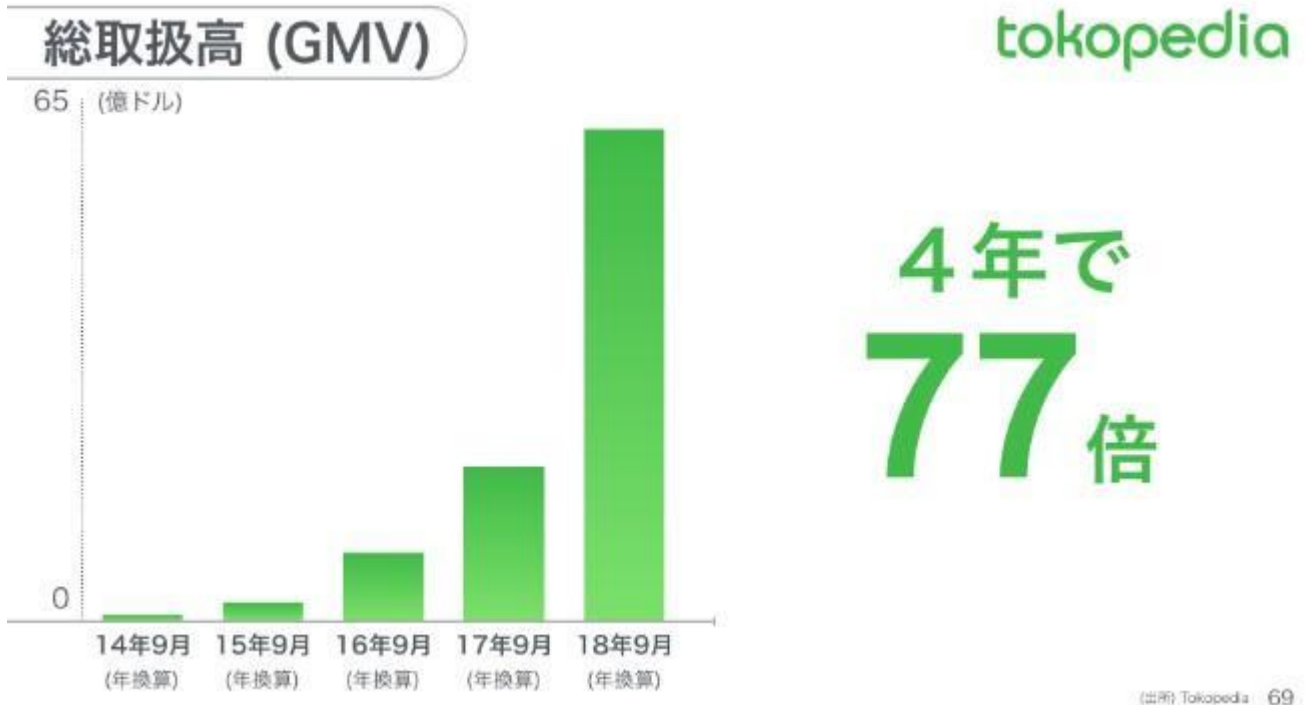


Coupang は、韓国での Amazon に相当する会社であります。韓国での E コマースで圧倒的 No.1 で、しかも急成長しています。こちらで、われわれはすでに筆頭株主ですけれども、さらに彼らを強く深くバックアップしていきたいと思っています。彼らも AI のパワーを、今どんどん使い始めています。



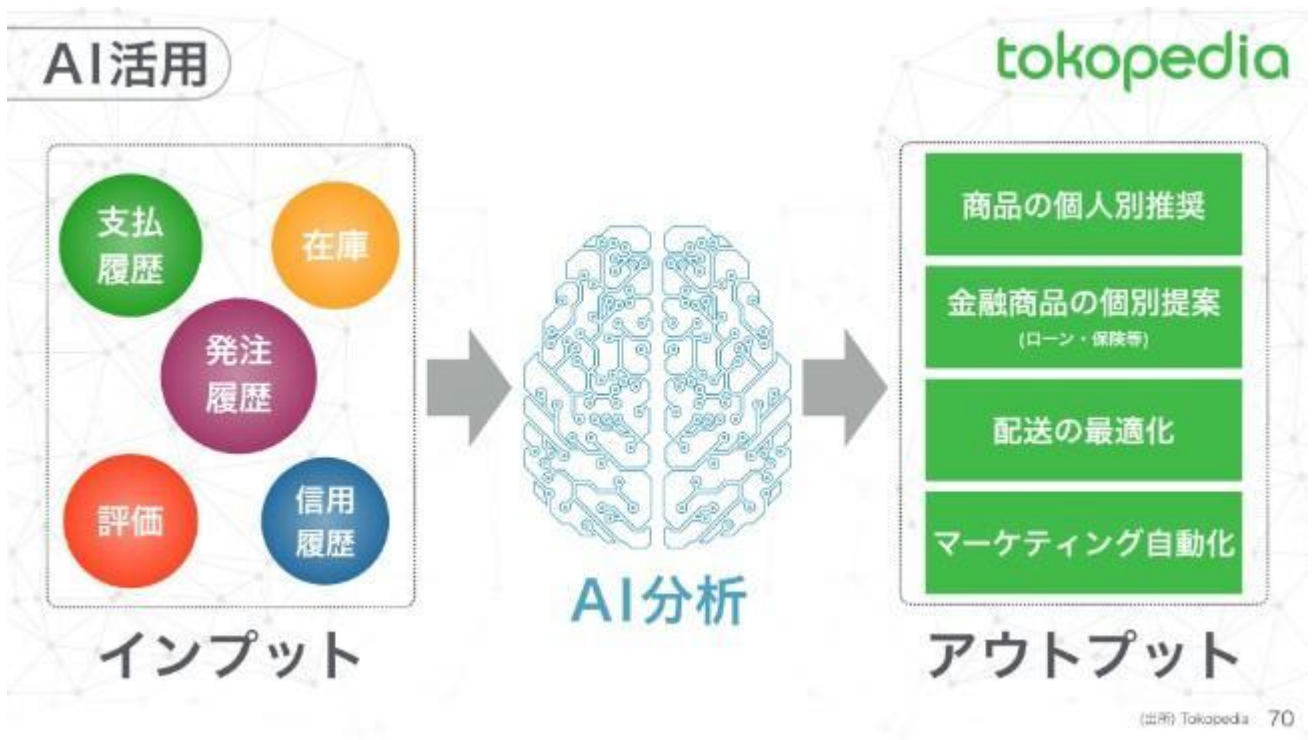


## Tokopedia



Tokopedia は、インドネシアの圧倒的 No.1 の E コマースです。こちらも急激に伸びています。





彼らも、AIのパワーを使っています。

## Paytm



Paytmは、インドでのペイメントサービスで圧倒的 No.1 です。もうすでに、この上期で約4兆円の取扱高になっています。急激な勢いで伸びています。

## Guardant



採血/生検



DNA解析  
(ビッグデータ)



AI分析



癌の早期発見

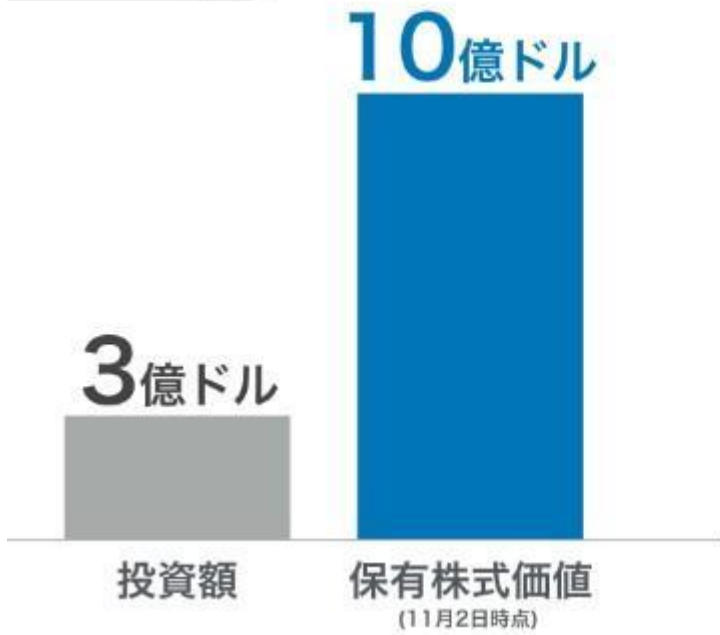
## AIによる総合血液生体検査サービス

(出所) Guardant Health 73

2、3週間前に上場したばかりのわれわれのグループの会社があります。Guardant Healthです。こちらは、AIの力を使って人間の血液検査を行うことによって、DNAの解析を行います。DNAの解析を行って、その人のがんの細胞をいち早く、より詳しく検知するというものであります。従来、DNAのシーケンスというものは、暗号のようなものであります。この暗号のようなものを見て、人間の目でその暗号のようなDNAの解析のなかで、どんなガンが、その人の体にどのぐらいの進行状況で現れているのかということ、人間の目で識別するのは、ほぼ不可能でした。だからこそ、これはコンピューターや人工知能が、マシンラーニングで解析するわけです。そういうことを行うことによって、従来は人間のガン細胞を生検して、針を刺して細胞を採って、それを顕微鏡で見てガン細胞を発見していたことが、そうではなくて血液の中に流れてくるガンのかけらを見つけて、ガンを診断する。

これがすでに、全米の27カ所のガンセンターに100%入りました。Guardantが、その標準の血液検査によるガンの検知、早期発見という手法のスタンダードになりました。

## 投資実績



# 3.5倍



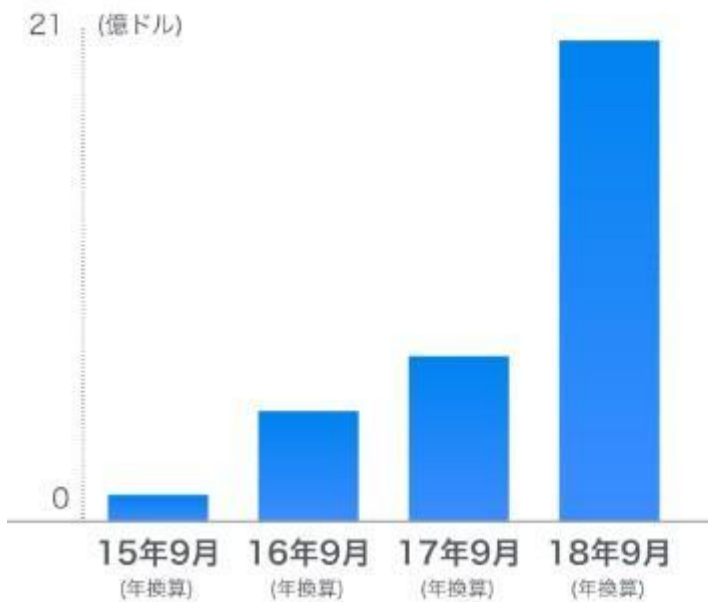
(出所) Guardant Health開示資料 76

投資金額が1年ちょっとで3.5倍と。われわれの保有株式だけでも、1,000億円規模になったということでもあります。

## Opendoor

## リセール取扱高

## Opendoor

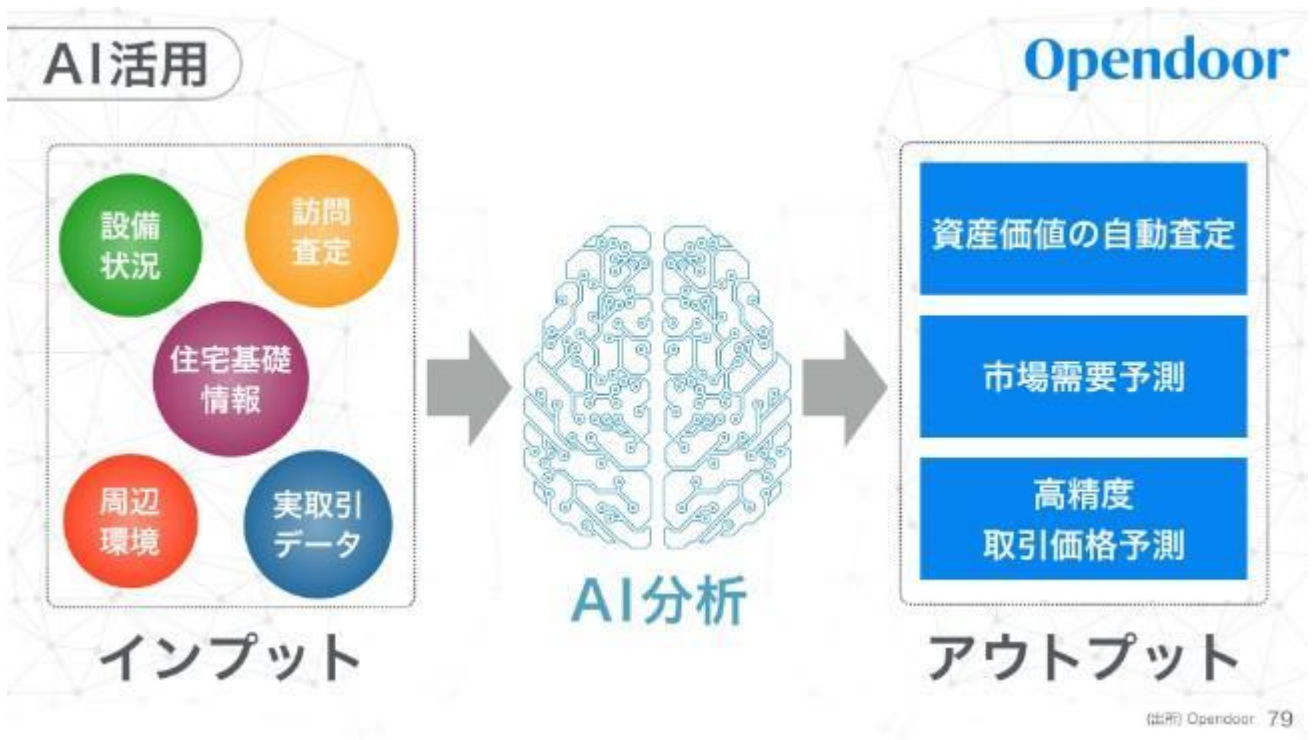


# 年平均成長率 +158%

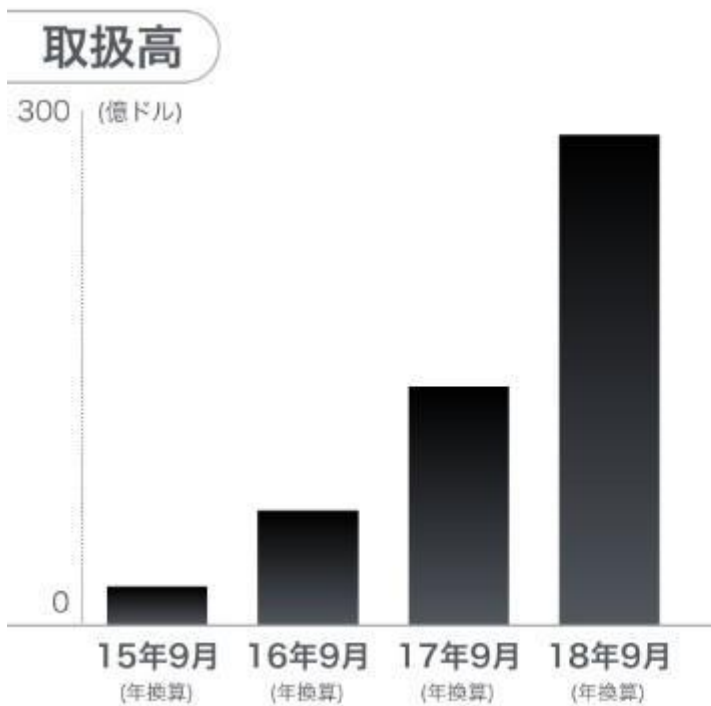


(出所) Opendoor 78

Opendoor。皆さんが自分の自宅を販売したいという、半年~1年かかると思います。Opendoorは、AIを使って不動産価値・家の価値を評価し、オファーをする。24時間で買い取る。こういうサービスであります。急激に伸びています。



## COMPASS



## COMPASS

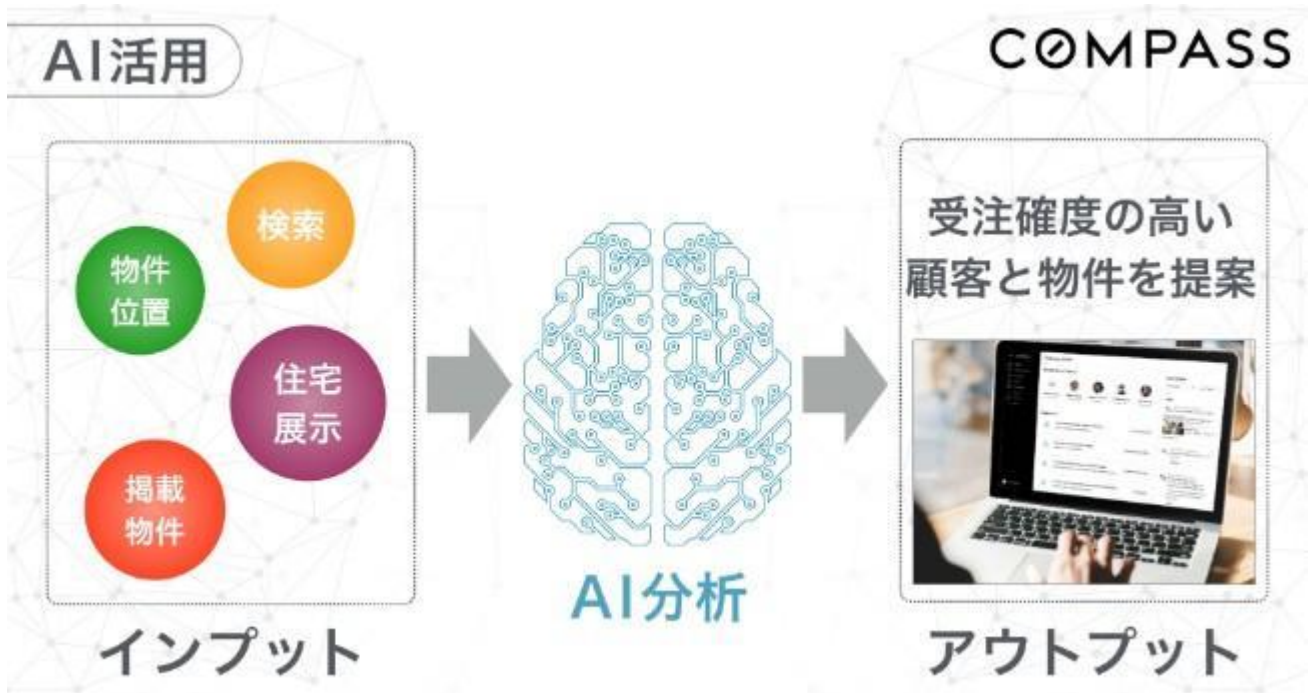
年平均成長率  
**131%**  
不動産テクノロジー  
プラットフォーム



(出所) Compass 80

また別の観点で、不動産です。





(出所) Compass 81

不動産の営業代理店を組織化して、AIのパワーを使って急成長している会社が、このCOMPASSであります。

## view

さらに、皆さんが想像できなかったかもしれませんが、オフィスや空港、病院、ホテルにあるガラスが、IoTでセンシングしながら、サングラス状態になるんです。太陽が移動していくと、ガラスがサングラス状態になる。これは、AIを使ってリアルタイムでセンシングしながら、リアルタイムでオフィスの部屋の中を日陰状態にする。何がいいのかと言うと、社員は眩しくない、目がやられないことに加えて、温度が平均で5度ぐらい下がるんです。つまり、エアコンに対する電気代が大幅に削減できるということです。

従来



ブラインドを閉じた状態

view

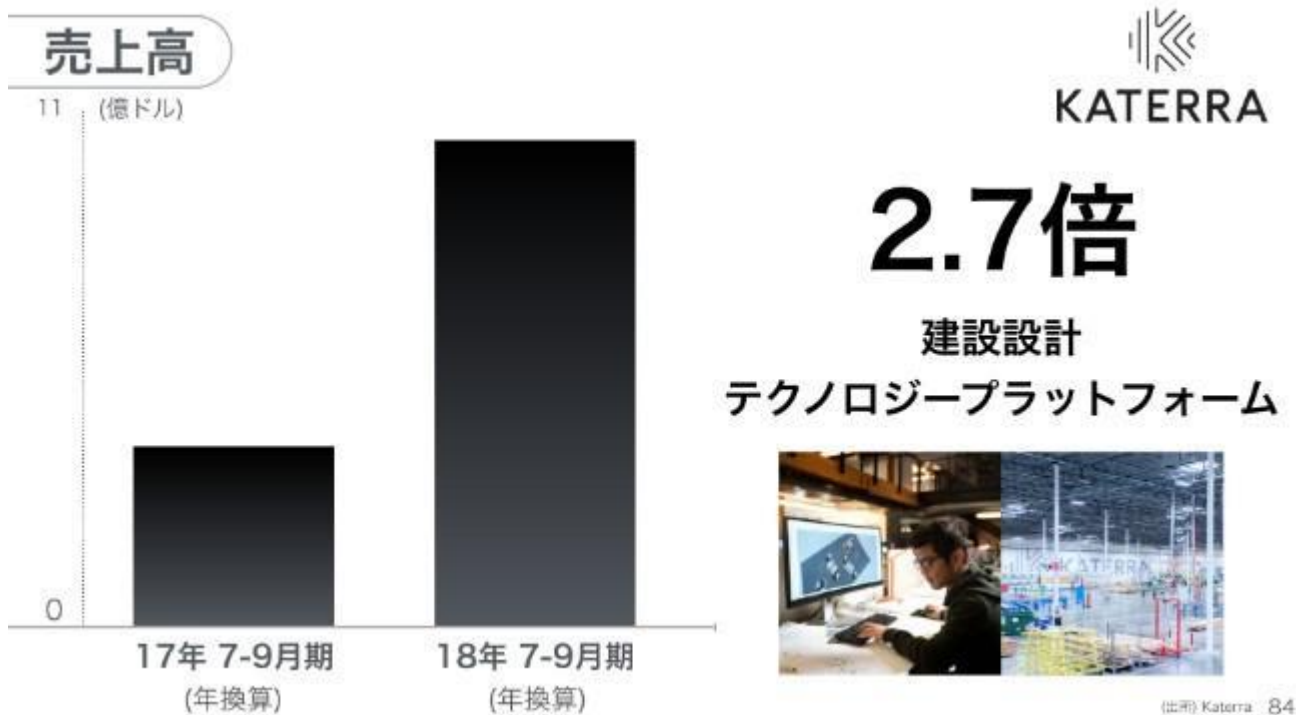


IoT×AI  
屋内環境を改善



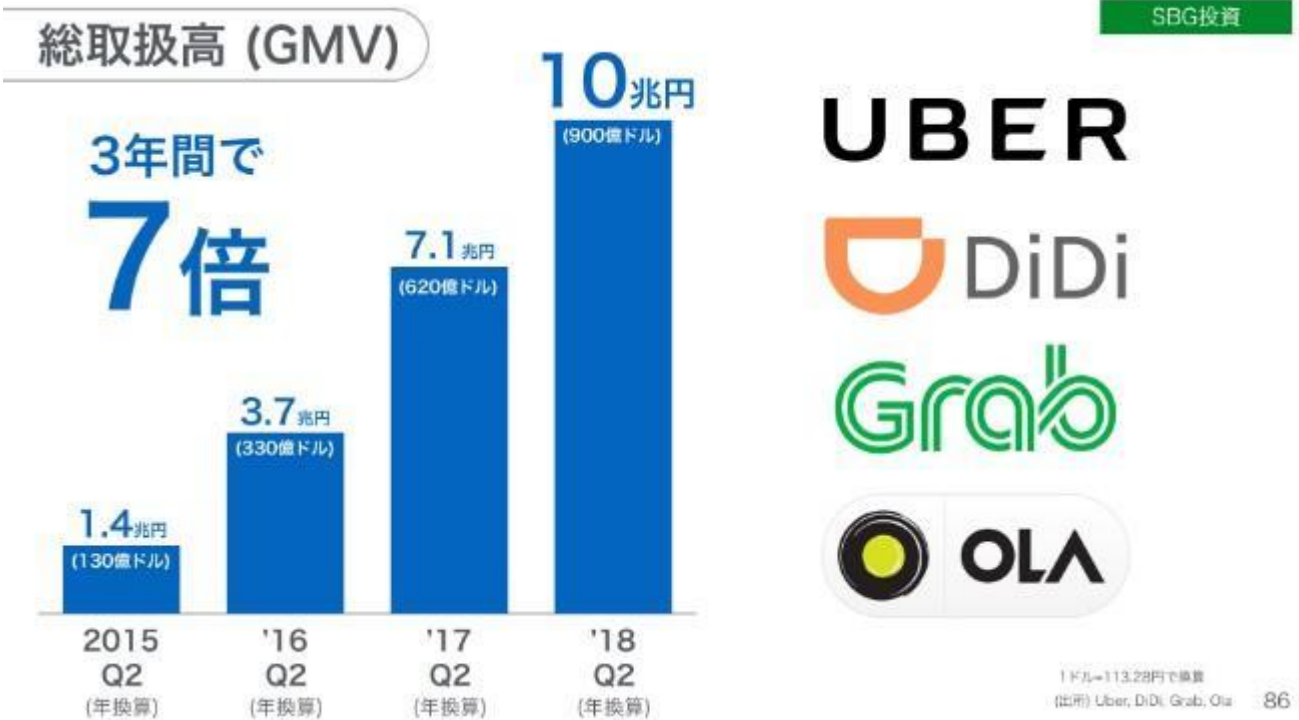
この view という会社は、こちらも AI を使って、また IoT を使って、オフィスの電気代・エアコン代を削減する。ナノテクノロジーを使ってガラスにコーティングをする、そういうサービスであります。こちらも、われわれが筆頭株主になりました。社員の健康のために、そして電気代・エアコン代の節約のために、ブラインドが要らない、カーテンが要らないというものです。

## KATERRA



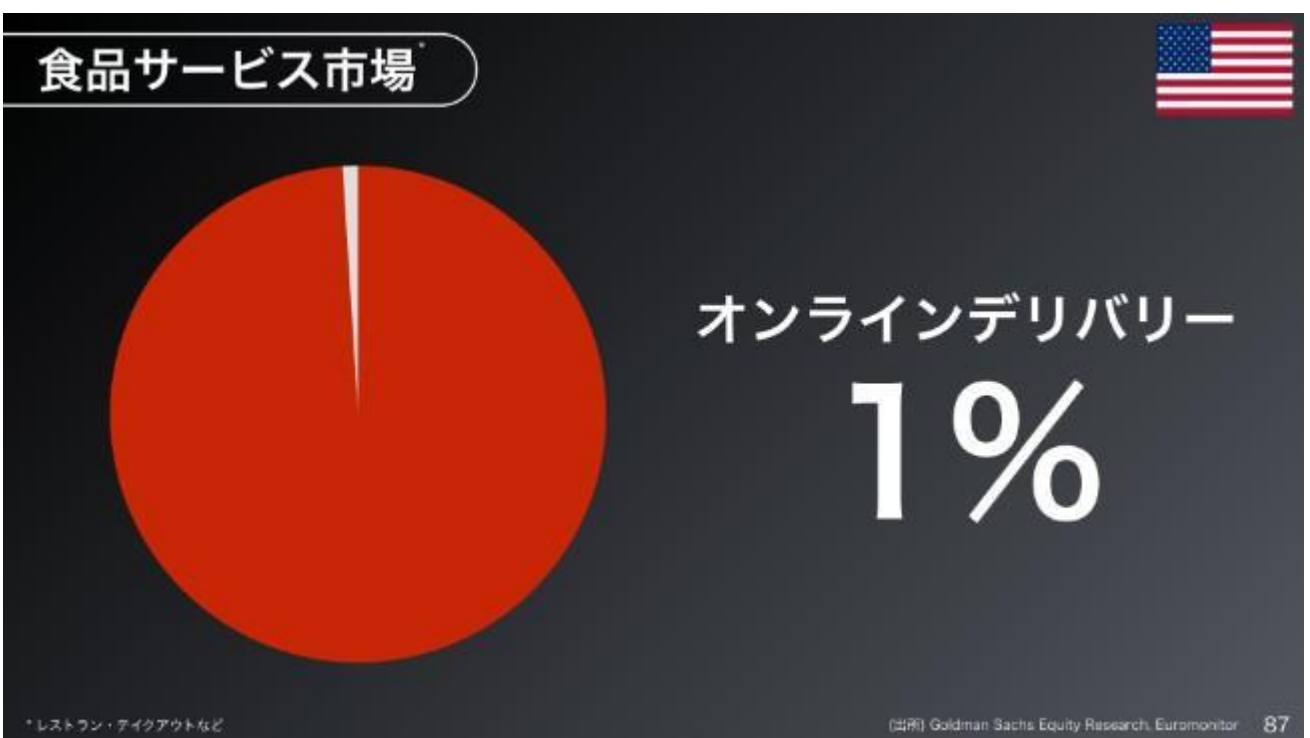
KATERRA。こちらも、新しい AI だとか IoT を使って、従来の建設よりも工期が 4 割とか半分になる。建設コストも 4 割とか半分になる。急激な勢いで伸びている会社になります。

## ライドシェア

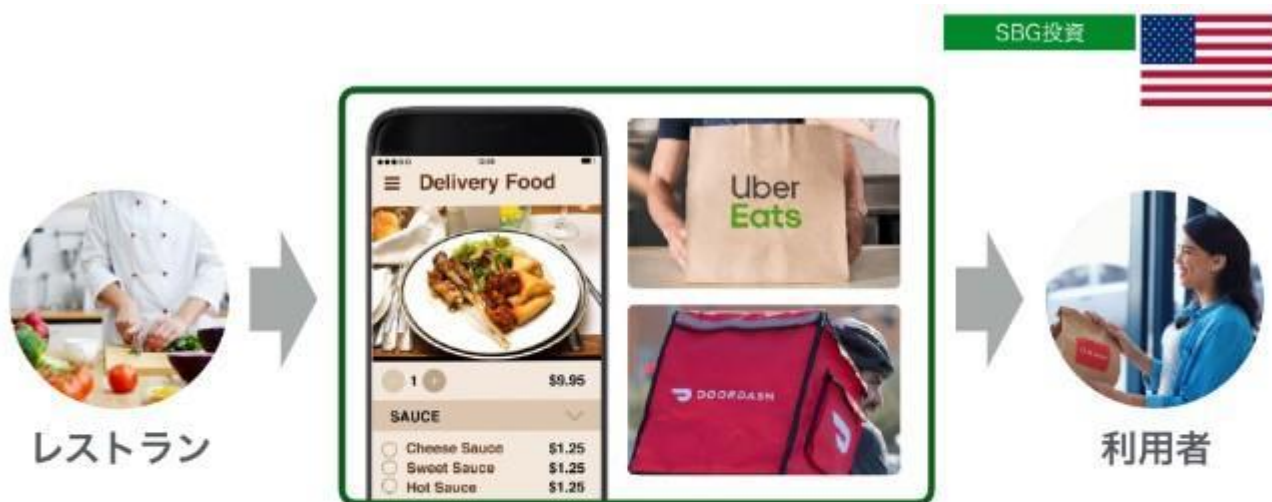


また、「Uber」「DiDi」「Grab」「OLA」。世界のライドシェアの約9割近い乗降客のシェアが、この4社で行われています。その取扱金額が、すでに10兆円を超える規模になり、どんどん伸び続けています。

## 食品サービス市場



このライドシェアをさらに進展させて、最近では食べ物のレストランからの出前が、急激に世界中で伸び始めています。従来の日本でいうおすし屋さんとかおそば屋さんの出前と、似て非なるもので、従来の出前は、配達する人々はそのレストランに所属していました。ですから、ピークタイムの時には人手が足りない、余っている時には常に余っているという、非常にちぐはぐな状態にあったわけです。



## オンデマンド フードデリバリープラットフォーム

(注) Uber Eatsは米国以外でもビジネスを展開 (出所) Uber、DoorDash 88

しかし、レストランの料理をするものとデリバリーをするものを切り離して、「Uber」が人を運ぶのに延長させて「Uber Eats」ということで、人の代わりに食べ物を運ぶ。この流れが世界中で今、急激な勢いで広がっています。これも、スマホとGPSが普及したことによって生まれた、新しいビジネスモデルであります。

しかも、それはAIを使ってヒートマップを作って、ダイナミックプライシングをやっているから成せる技でもあります。

### ele.me

特に中国では一気に広がっていきまして、アリババが買収し統合した「ele.me」。すでにユーザー数は1億7,000万人。この出前をする配達人の数が、なんと67万人です。考えられますか、皆さん。考えられないでしょう？ こうやって、二輪車で運んでいるわけです。この中にピザだとか中華料理だとか、ラーメンだとかおすしとか、いろんなものが入っているわけです。これを、67万人ものドライバーで「ele.me」のサービスを提供している。しかも、登録しているレストランの数が350万店舗。恐ろしい数です。

# ele.me

アクティブユーザー(年間)

1.7億人



ドライバー数(月間)

67万人



登録店舗数

350万



(出所) Alibaba提示資料: 90

# ele.me



アクティブユーザー(年間)

5.8億人

淘宝网  
Taobao.com



アクティブユーザー(年間)

8.7億人

支 Alipay



アクティブユーザー(月間)

1.7億人

口碑  
Koubei  
ロコミ・クーポン

## Alibabaのエコシステムを活用

91

これを、アリババグループの「淘宝」の5億8,000万人のユーザー、そして「Alipay」の8億人のユーザー、「口碑」の1億7,000万人のユーザー。合計して10億人ぐらいのお客さまに、このサービスをこれからどんどんと広げていく。そちらにも出資することになりました。

## オンデマンドフードデリバリー市場

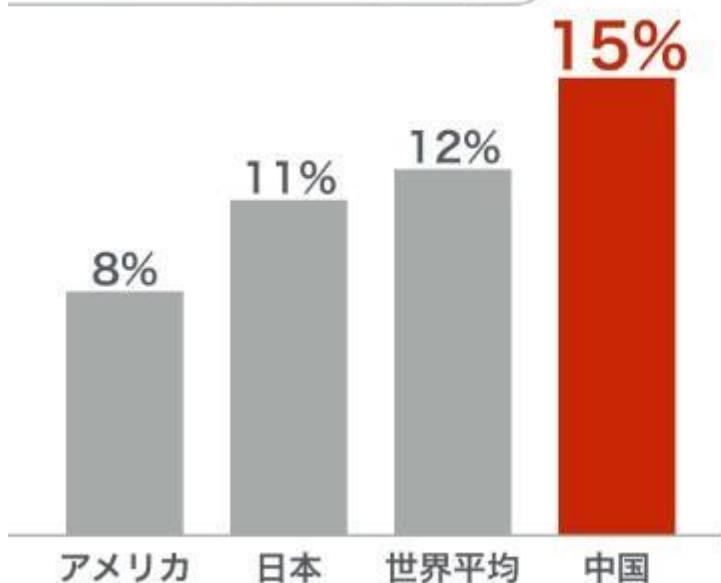


年平均成長率  
**+42%**

RMB 1 = JPY 16.138  
(出所) Research 92

この食べ物のオンデマンドデリバリーは、ほんの今から2年後には、14兆円規模になるのではないかと。先ほど、ライドシェアが世界で10兆円と言いました。ライドシェアが10兆円で、食べ物のデリバリーが中国だけで14兆円。いかに、食べ物の出前の市場が大きいかと。急激に、これが世界中で伸びているということでもあります。特に、このラストワンマイルのデリバリーは、食べ物だとか人間だとか、あるいは、これからEコマースのラストワンマイルのデリバリーもこういうかたちで、30分以内にモノが届くというふうになっていくのだろうだと思いますが。

## GDPに占める物流費



ラストワンマイルに  
**高い潜在性**

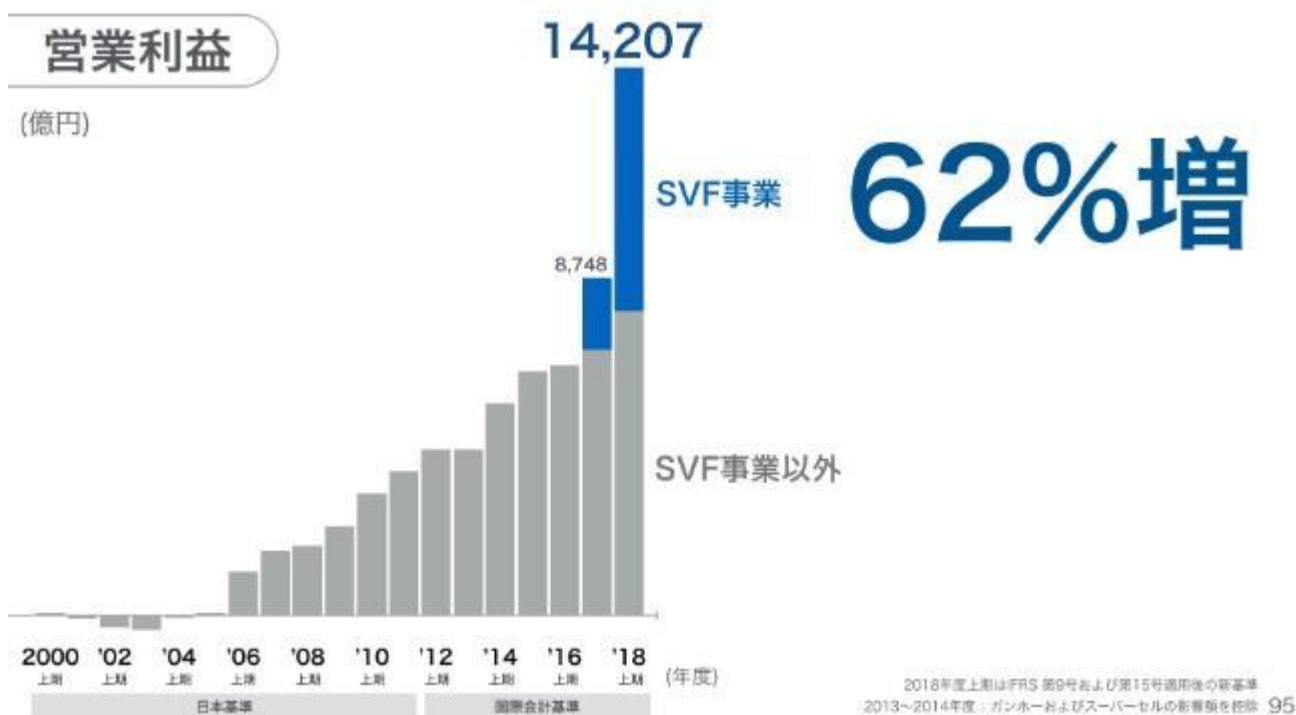


\* 各国GDPに占める輸送費、保管費、物流関連サービスの合計額の割合  
\* 2016年GDP (米ドルより換算。レート1.08)  
アメリカ2,020兆円、中国1,211兆円、日本500兆円  
(出所) chyyxx.com 93



GDP に占める比率として、中国では 15%。全世界で見ても 12%が、実はこの物流費、ロジスティクスということでもあります。これを、AI のパワーでヒートマップを作りながらやっていくのが、産業の根底から再定義することの事例になっていくのではないかと思います。

## 結論



結論であります。先ほど冒頭に申しました、従来の事業のこのグレーの部分に加えまして、「SoftBank 2.0」ということで、ソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびデルタ・ファンド事業のブルーの部分がありました。その結果、営業利益が62%増、純利益は700%増が達成できた。来年・再来年は、これをさらに大きく上回ると私は思っています。

# まとめ

- 1 SVFの好調な投資実績
- 2 SBKK 19年度以降も増益を目指す
- 3 SBKK IPOで潤沢な資金調達手段の確保へ
- 4 継続的かつ多様な資金調達エコシステム

96

まとめます。ソフトバンク・ビジョン・ファンドは、非常に好調であります。ソフトバンク株式会社国内事業の株式公開。こちらをしっかりと果たして、そこで得た資金を、さらにソフトバンク・ビジョン・ファンドの成長のために使っていきたいと思っています。

株主価値の最大化を行いながら、ソフトバンクグループの経営理念であります情報革命を通じて人々の幸せに貢献していきたい。単なる投資事業ではありません。新しい時代を、われわれは作りたいと思っています。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。

本資料は米国における証券の募集を構成するものではありません。米国 1933 年証券法に基づいて証券の登録を行うまたは登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集または販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国 1933 年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社または売出人より入手することができますが、これには、発行会社およびその経営陣に関する詳細な情報ならびにその財務諸表が記載されます。なお、本資料にて言及されたソフトバンク株式会社の普通株式について米国における証券の公募は行われません。

---