



ソフトバンクグループ株式会社

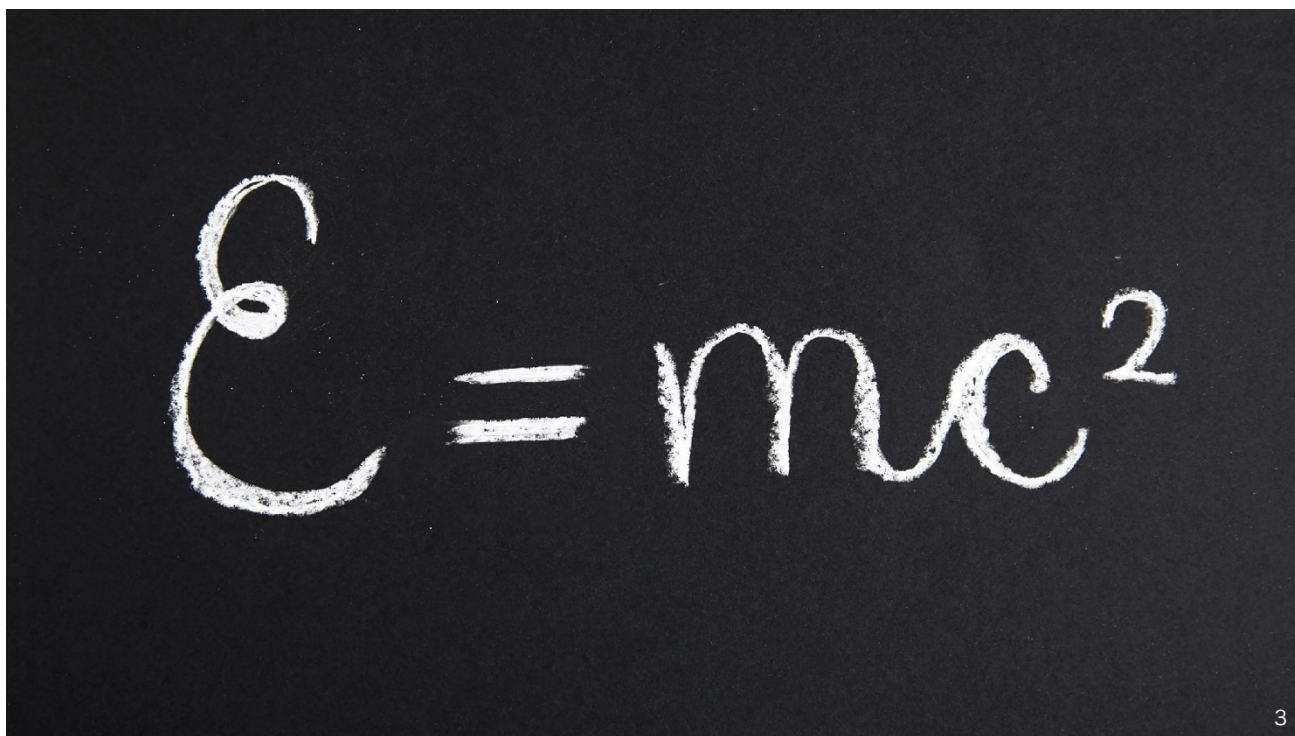
2019年3月期第3四半期 決算説明会

2019年2月6日

登壇

孫：世の中には、特に自然界にはさまざまな物事があります。摩訶不思議なもの、複雑怪奇なもの、いっぱいあります。それを数学的な式に表すと一体どうなるんだろう、さまざまな一つ一つの現象。ちょっと面白い写真を用意しました。これを見てください。何を表した公式だと思われますか。複雑怪奇すぎて訳が分からない。そういうふうに見えるのではないのでしょうか。

この人（アルベルト・アインシュタイン）は違いました。複雑な物事をシンプルに捉えて、スパッと言い表す。まさに天才だなと思います。例えば彼が表した式にこういうようなものがあります。E=mc²と。エネルギーの法則です。



エネルギーが一体、物質の質量と光の速さの二乗倍で表現できるなんて、普通の人にはなかなか思いつかないと思います。でも、自然界の物事を複雑怪奇に捉えるのではなくて、シンプルにスパッと捉えて、公式として表すのは、素晴らしいことだと思います。

$$25 - 4 = 9 \text{ ?}$$

4

さて、私は今日、複雑怪奇なソフトバンクグループ株式会社（SBG）をこの1行の式で表したいと思います。多くの専門家の皆さん、アナリスト、ジャーナリスト、いろんな方々がSBGのバランスシートを見ても、一体SBGが何なのかと。SBGの姿、形が複雑すぎてよく分からないとおっしゃる方がたくさんいます。グループで数百社になっているわけです。その数百社のグループの中にさらに子会社、孫会社があります。非常にたくさんの数の会社があって、支配の状況などに応じて子会社、関連会社などと判断され、会計的には連結財務諸表という形で表現しますが、そうするとますます複雑怪奇で、よく分からないと。膨大な借金を背負っていると。一体何なのだろうと、こういう話がよくあります。この式の意味することは、これから何枚目かのページで詳しく説明をいたします。まずこの式を1行、覚えておいていただきたい。これがSBGの姿を表す1行の式だということでもあります。この意味がすぐピンときた人は、なかなかの通ですね。SBGについてとてもよく知っている人だと敬意を表します。

連結業績

(億円)

	2017年度 Q1-Q3	2018年度 Q1-Q3	増減額	増減率
売上高	68,113	71,685	+3,572	+5%
営業利益	11,488	18,590	+7,102	+62%
当期純利益	10,149	15,384	+5,235	+52%

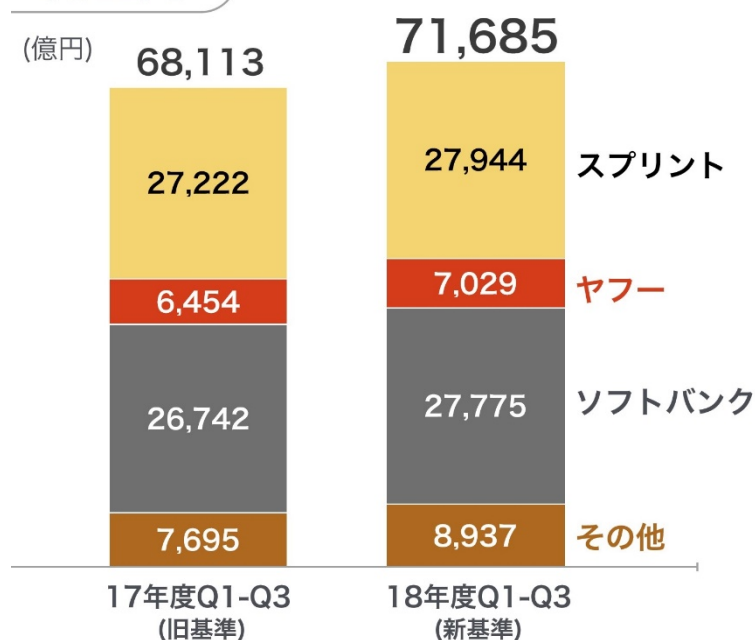
当期純利益：親会社の所有者に帰属する純利益

新基準(2018年度Q1-Q3)：IFRS 第9号および第15号適用後
旧基準(2017年度Q1-Q3)：上記の基準の適用前 6

さて、SBG の業績について、決算の説明、売上は5%伸び、営業利益で62%伸びた。当期純利益で52%増であります。この営業利益、純利益。この数字すら私自身は実は大した意味がないと思っています。大事な数字ですけれども、しかし最も重要な数字ではないと思っています。

売上高

(億円)



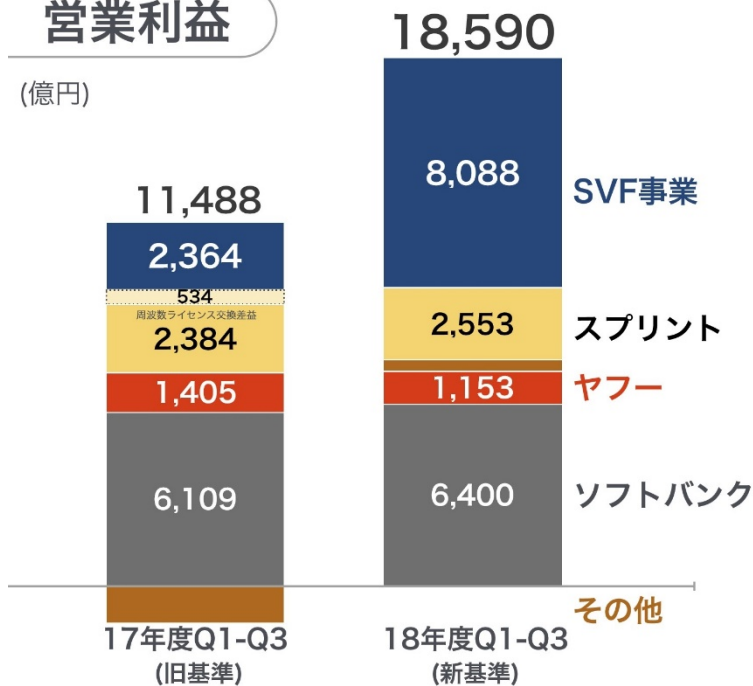
5%増

新基準(2018年度Q1-Q3)：IFRS 第9号および第15号適用後
旧基準(2017年度Q1-Q3)：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 7

まず重要でないといっているその数字の一つ、売上の増であります。これが各事業別に色分けして出ています。

営業利益

(億円)



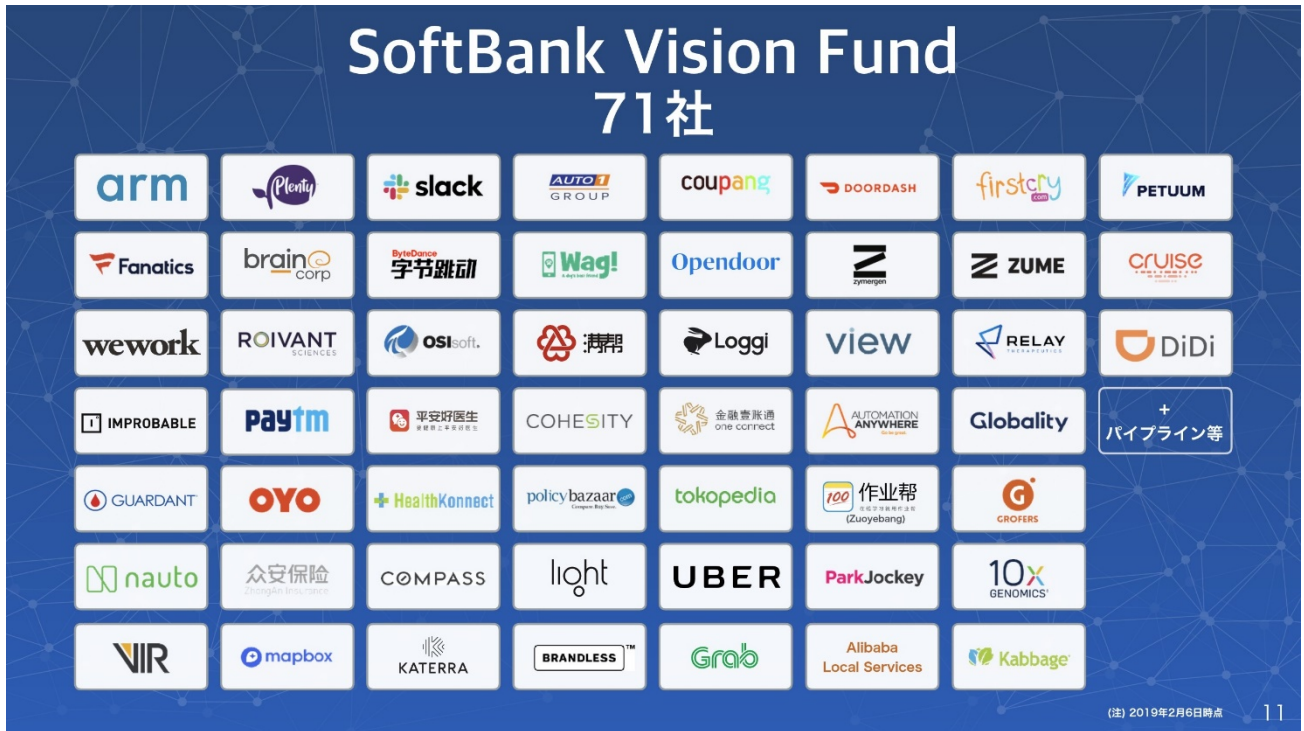
62%増

新基準(2018年度Q1-Q3)：IFRS 第9号および第15号適用後
旧基準(2017年度Q1-Q3)：上記の基準の適用前
その他 = Arm + プライドスター + 「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 8

またもう一つ、重要でない数字といっているのが、これです。営業利益が62%伸びて、この9カ月間の累計で1兆8,000億円を超えました。SBGの創業以来、最大の営業利益です。でも大したことはないと思っています。しかしちょっと見てみると、この中で何が伸びているのかというと、一言でソフトバンク・ビジョン・ファンドおよびデルタ・ファンド事業（SVF事業）が大きく伸びたことがお分かりになると思います。SVF事業が大きく伸びた。このほかにもそこそこであるということです。

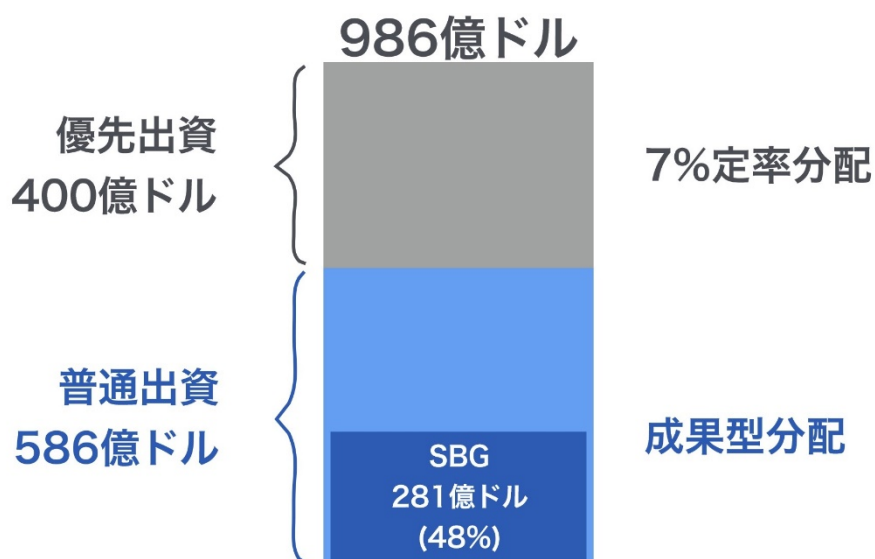
純利益、こちら52%増ですが、中には去年一時益があったとか、今年一時益があったとか、いろいろクロスしています。これも本当は大した意味がないと私は思っています。

さて、SVF事業が一番大きく伸びている。SVF事業が、第2の創業のソフトバンクグループにとって、もっとも重要な事業になると、柱になるということをこれまで何度か申していますが、このSVF事業について少し解説をしたいと思います。



1年半前に開始しました、SVF 事業。この1年半で私が思い描いていた SVF 事業としてやりたいことが、大分伸展してきました。ソフトバンク・ビジョン・ファンド (SVF) とデルタ・ファンドが投資している会社は、パイプライン等も含めて 70 社を超えました。この 70 社はほとんど全部ユニコーンであります。そしてほとんど全部、AI に何らかのかたちで強く関わっている会社であります。

Vision Fund(10兆円ファンド)の資本構成



この SVF の出資の構成について、初めて今日は解説をしたいと思います。いわゆる 10 兆円ファンドですけれども、具体的なドルの表記でいいますと 986 億ドルが今日現在、出資コミットメントがある状況であります。さらにあと数十億ドル、これに加わる見込みが立っておりますので、近々 1,000 億米ドルを超える予定になっていきます。もともと 1,000 億米ドルの SVF ということで目指しておりましたので、予定どおり、当初の目論見どおり突破する規模になります。

まず未上場の企業に、そしてアクティブに、しかもベンチャーの会社に集中して投資している。この規模でそういう集中の仕方、プライベート・エクイティ・ファンドだとかいろんなものを含めて、これまでの経済史の中で最大規模であることは既に皆さん、ご存知の通りだと思います。さらにもう一つ加えて特徴的なストラクチャーになっております。それは一般的にはこういうプライベート・エクイティ・ファンド、あるいはそのベンチャー投資というのはエクイティだけで資本を集めています。一般的にはエクイティだけで資本を集めているのに対して、われわれは二つに分けている。

一つは固定の 7% という定率の分配を予定していく、優先出資があります。そしてもう一つが普通出資であります。株式でいえば優先株と普通株に相当する性格のものであります。優先出資は借入ではありません。このファンドがもし失敗したときに返済義務を負っているかということ、そうではありません。ですからこれは借入ではない。いわゆる優先株のような特徴のものであります。負債を負っているわけではない。しかしそのファンドの業績が上がらなかったとしてもこの優先出資部分は 7% 固定の配当として優先して配当されますが、われわれが出資した成果が仮に 2 倍、3 倍になったとしても 7% の配当のままというかたちになります。まさに優先株と一緒にです。

普通出資のところは普通株と一緒に、いわゆるこちらのほうが本質的な株のハイリスク・ハイリターン性格を持っているわけです。われわれ SBG とそのマネジメントは、この普通出資のところだけを行っています。ですから成果配分になっている。成果に連動して分配する成果型になっています。この普通出資のところの約半分近くが、SBG が所有している部分であります。

われわれはパートナーからお金を集めていますけれども、パートナーからはこの普通出資と優先出資をそれぞれ同じ比率で出資いただいております。1 対 1.57 というかたちで、1 の普通出資に対して 1.57 の優先出資をいただくというかたちで集めております。

何しろ全体を 100 だとして、約 40 が優先出資で 60 ぐらいが普通出資。その 60 ぐらいの普通出資の中の約半分が SBG というかたちになっています。これが重要な意味を持ってきます。後々のページで、それが出てまいります。

NVIDIA株価

(カラー取引なし)



16年
12月1日

18年
12月31日

15

まず一つ目の事例を申し上げます。例えばわれわれは NVIDIA に約 3,000 億円の出資を行っていたわけです。これが9月末には株価が最高値の 281 ドルまでいきました。そして12月末にはそれが半減いたしました。結果、そこに約 3,000 億円出資している SBG は価値が倍増以上していましたが、その後この直近の3カ月間の株価下落で大きく決算が傷んでいたはずだ、ということでもあります。実際の株価はここに出ているとおり 281 ドルまで9月末までぐっと上がって、12月末には半分まで下がったと。今日現在はまた 150 ドルぐらいまで戻していますが、少なくともこの直近の3カ月で半額まで下がったということでもあります。この直近の今回の決算発表では、この NVIDIA の株価が下がったことによって、SBG の連結営業利益には、4,000 億円の赤字影響を与えております。4,000 億円のマイナス影響を与えた。私は言い訳が嫌いな男であります。4,000 億円の営業利益のマイナス影響を与えたので、SBG の営業利益は減益になったのか。そうではなくて冒頭に、先ほどのページで説明したとおり、実は 62% 営業利益はこの9カ月間で伸びているということでもあります。もしこの 4,000 億円の営業利益の NVIDIA によるマイナス影響がなければ、計算上は 62% ではなくてもっと伸びていたこととなります。

NVIDIA株価

(カラー取引あり)

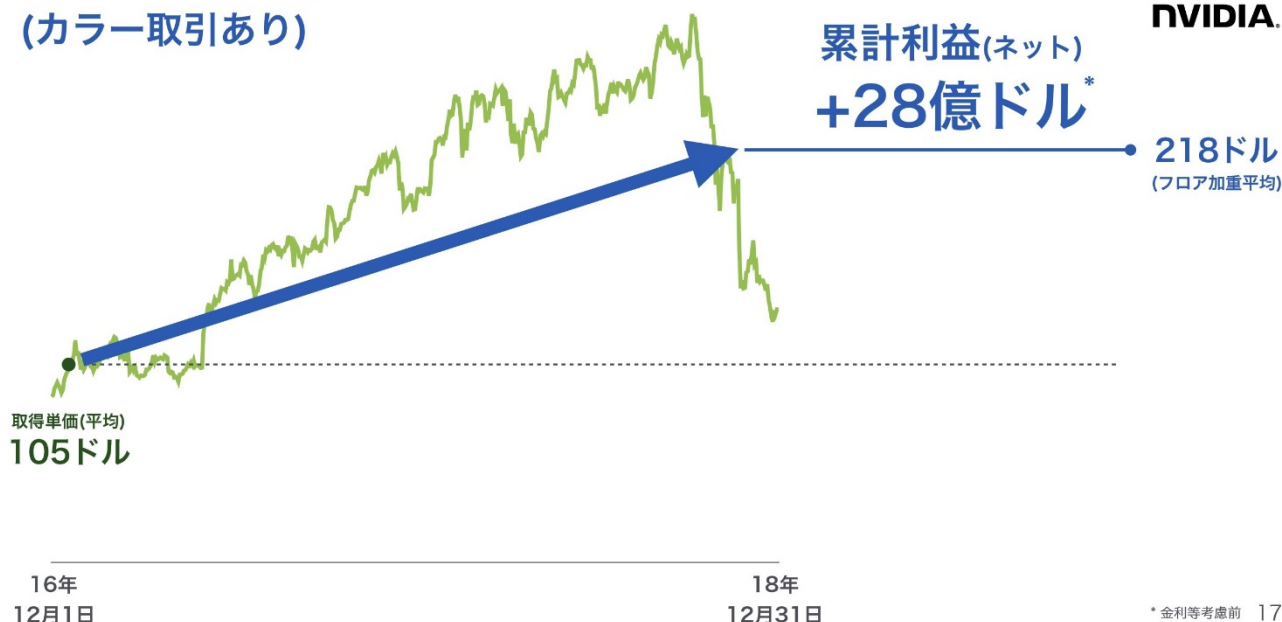


本当に 4,000 億円、われわれ SVF 事業で損をしたのかということですが、実は下限の価格を 218 ドル、平均価格 218 ドルで下限の、いわゆる保険のようなフロアのオプションを買っておりました。カラー取引をし、下限が 218 ドル、上限がそれよりももう少し上のところ。280 ドルよりも上、300 ドル近くですか。ということで、われわれは NVIDIA の株価が絶好調のときに市場で供給のある分、丸ごとコールとプットを市場からほぼ全数買い集めていた。黙って静かにです。

NVIDIA の株価が絶好調のときに、黙って静かに半年以上かけて毎月毎月、一番上り調子のところで保険を買えるだけ買い集めていたということでもあります。それもカラー取引というやりかたで、ほぼコストをかけずに、市場から保険相当部分を可能な限り買い集めた。したがってしっかりとほぼ全株、保険が打たれていたということでもあります。ということは、われわれは営業利益では約 4,000 億円のマイナス影響ですけれども、純利益では逆に 3,000 億ぐらい取り戻しているということでもあります。差し引きほとんど影響はなかった。

NVIDIA株価

(カラー取引あり)



もっと振り返ってみますと、われわれは平均単価 105 ドルで買っているわけです。そして保険をかけていたので、218 ドルで実質的に現金を全部、回収終わっているということでもあります。事実上、手仕舞いが終わっているということでもあります。つまりわれわれにとっては大きなでこぼこは平準化されるかたち、しかも保険を打つかたちで、ちゃんと現金回収がもう既に全額、回収が終わっているということでもあります。保険を打つかたちです。ですから 105 ドルが 218 ドルで終結したと、完了したということでもあります。

それを先ほど説明した SVF の普通出資と優先出資が、どういう影響を与えたのかを説明申し上げます。29 億ドル、約 3,000 億円の投資を行いました。しかしその 29 億ドルに対して、フロアを取ることによって、218 ドルで保険を取ることによって、218 ドル以下に下がっても、われわれは損をしない。ということであれば、それを保険として、担保として使って、資金が調達できるわけです、現金が。そしてわれわれは 29 億ドルのうちの 17 億ドルをマージンローンとカラー取引によって、われわれは資金調達、つまり現金を先に回収したというかたちになります。したがってわれわれのいわゆる資本の投資のところは、この緑色の 13 億ドルになります。それ以上の点線のところはいわゆる借入ですけども、保険を打ったかたちの借入だから、より安全になります。

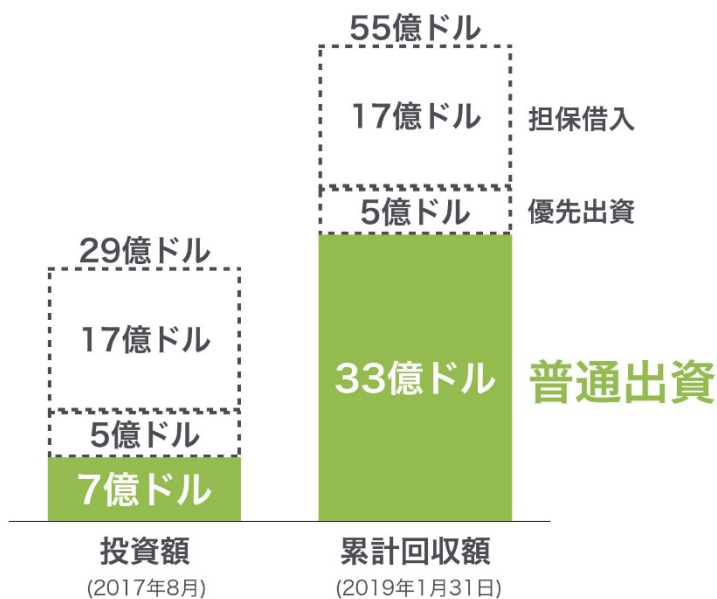
NVIDIA 投資実績



20

その上でさらに優先出資と普通出資があることを申し上げました。SBGの株主は、成果連動型で、より収益をたくさん取れる、この緑のところだけを持っているわけです。われわれのパートナーは緑の部分と、そして優先出資の部分を1対1.57でよりたくさん持っているわけです。われわれSBGが持っているのは、この普通出資の中の約半分を持っていると。

NVIDIA 投資実績



Gross Equity IRR

824%

ヘッジにより
下限価格を保全し
現金回収済み

*2019年1月31日時点 21

さて、株価が約倍になったことを申しました。29 億ドルから 55 億ドルになりました。株価が約倍になった。しかし担保借入のところは絶対額は変わりません。優先出資のところは 5 億ドルが 5 億ドルのまま、彼らに 7% だけ固定の配当があるということは、成果型で儲かった儲けの大半は、SBG の株主がその成果をもらえるかたちになっています。49% ぐらいです。この緑の儲かった部分の中です。33 億マイナス 7 億ドル。伸びた部分の約半分は、SBG の取り分です。

さらにわれわれのパートナーが残り半分を儲けたわけですが、残り半分儲けた中の 20% は、われわれのパートナーから成功報酬として SBG がもらえる、そういう契約になっています。ですからわれわれは二重にてこが利いていることです。まず固定の借入、そして固定の優先出資のところで 1 回てこが利いて、そしてパートナーから約半分さらに集めているわけですが、その中の彼らの儲けのさらに 2 割をわれわれ SBG の株主がもらえることになっているわけです。

ですから 100 ビリオンの中の 28 ビリオン、3 分の 1 以下、100 ビリオンのうちの 28 ビリオンを SBG が出資している、株主として。しかし伸びた儲けの約半分、そしてパートナーの儲けの 2 割、つまり儲けの実質 6 割を SBG の株主がもらえるかたちで、もう 1 回てこが利いています。

ですから SVF 事業が成功すればするほど、実質的には儲けの 6 割を SBG の株主がもらえると。出資したお金の約 3 分の 1 以下を SBG が出しているわけですが、大変大きな収益を得られるというかたちになっており、NVIDIA のように上場した後はさまざまに保険を打ちながら、安全に回収していくスタイルをとっているわけです。

これは NVIDIA のことで自慢をしたいのではなくて、NVIDIA はわれわれ SVF 事業の運用方針の一つの事例を表す分かりやすい事例なので、これを一つ取り上げて話をしました。今、SVF に皆さまに出資してくださいということをお願いするために、わざわざこういう話をしているわけではありません。NVIDIA が SBG の連結決算に、この直近の 3 カ月では営業利益ではマイナス 4,000 億もの影響を与え、純利益ではその大半は取り戻した。しかしグロースのエクイティ IRR では、SBG の株主は 824%、つまり実質期間損益でいえば 8 倍に収益をあげたと。より早い期間に現金を回収しているので、1 年間で IRR が 100% というと、倍になったことになりましたが、期間を短くしていろいろてこを利かせて保険をかけてやることによって、824% です。これは成功報酬を取り込む前の数字で 824% です。ですからわれわれがパートナーからもうじきいただける予定の、彼らの儲けの 2 割を組み入れると 824% ではなくて、実はもっと高いリターンをこの短期間で、かつ安全に保険を打ちながらとったかたちになります。

SBG、孫正義は投資が好きだけど売却・回収は嫌いなのではないかということ時々言われます。20 年ぐらい前に投資したアリババ（の株）の大半を、いまだに持っているということですから、売るのが嫌いなんじゃないか。こういうふうによく言われます。でも違います。実はヤフーの米

国、株価がまだ十分高いときに全株、売り終わっております。そのほかにも一つ一つ名前は挙げませんが、多くの会社に出資をし、その成果を売却して回収終わっています。アリババはまだ大半を売っていないのは、アリババがいまだに、あの規模で年間40%も売上が伸びている状況なので、まだまだ伸びると思っているから手放していないということでもあります。

全持分を精算済みの銘柄 (SVF)

	投資額 [普通出資]	累計回収額 [普通出資]	倍率	Gross Equity IRR
	7億ドル (807億円)	33億ドル (3,624億円)	4.5倍	824%
	14億ドル (1,562億円)	23億ドル (2,521億円)	1.6倍	58%

Gross Equity IRR : 2019年1月31日時点 NVIDIAの精算は2019年1月 1ドル = 110円換算 22

われわれはこの9カ月の間で、SVFで二つイグジット（売却）して、利益を回収した。今、NVIDIAの事例を言いました。いわゆる出資部分に対するIRR、リターンが824%であったと。フリックカートは58%であった。つまりこれも約半分ぐらい儲かったということです。投資したものが1.6倍になったということです。

併せてわれわれはSVFとしては、合計で約6,000億資金回収しました。さらにその中で、優先出資のパートナーに配分するものを配分して、SBGは2,200億円を現金で、既にこの9カ月間で回収しています。9カ月で2,200億です。1年間、これから毎年続いていく中で、毎年数千億規模のお金をわれわれは回収できるのではないかと私は思っています。この数字には先ほど申し上げました、パートナーの利益の2割はまだ数字としてカウントしていません。この後、順次われわれの成果報酬の配分があるというかたちになっています。

SBGへの分配金 (18年12月末までの累計)

 NVIDIA.	1,210億円
 Flipkart	990億円
合計	2,200億円

1ドル = 110円換算 23

さらにわれわれはこのためにファンドマネージャーを雇っています。250人からカウント次第では約300人を、SVFのために専任のマネージャーとしてこの1年半の間で採用しております。ロンドン、そして米国、日本というようなところに、専任の担当者があります。彼らと組織を挙げてやっているわけですが、われわれのパートナーから成功報酬の2割が追加され、その上、パートナーの出資額によっていただいているマネジメントフィーは異なりますが、彼らの経費として払うためにマネジメントフィーを1%前後もらっている。1%前後といいますが、この規模でそのパーセンテージですから、大変大きな金額になる。少なくともわれわれの経費をカバーするのにほぼ匹敵するぐらいのマネジメントフィーをいただいている。ですから経費はマネジメントフィーでほぼ賄えて、成功報酬をパートナーからの普通出資部分の成功報酬の2割をいただける。これがSVFの資本構成、仕組み、出資の構成になっています。

企業価値



25

さて今日はシンプルに、株主価値について話をしたいと思います。今までの決算発表ではソフトバンク株式会社（ソフトバンク（株））、日本の通信事業業績がどうだったとか、ヤフーの事業業績がどうだったと、だから連結の売上がこうだと、スプリントの売上や利益はこうと、だからわれわれの連結の営業利益、経常利益、純利益がどうだったという話をいろいろと申し上げておりました。しかし、これからは上場会社のことは上場会社のそれぞれの独立採算で、皆さん十分に直接、意見を聞くことができるし、彼らの資料を直接、完全開示しているわけですから、直接彼らから業績についての情報を得ていただくかたちになります。

SBG はどういう会社になったのかというと、SBG はもはや事業会社ではありません。純粹持株会社です。純粹にグループの会社の株を所有している会社であります。そうすると SBG の株主にとっては、持株会社として持っている株の価値、これが一体いくらなのかということが、SBG の株主にとっては唯一、ただ一つ、そのみが評価軸になると、こういうふうにステージが変わりました。

ソフトバンク（株）は独立採算の通信を本業とした会社として、社長の宮内やその他の人間が、会社を支える多くの通信技術、営業、管理などを運用していきます。スプリントも独立採算の会社です。ヤフーもそうです、その他もそういうことでもあります。

SBG は非常に小さな純粹持株会社であり、事業を行っていない。純粹持株会社、投資会社になったということでもあります。したがって SBG の価値を表すのは、複雑怪奇なバランスシートだとか、複雑怪奇なキャッシュフロー計算書だとか、あるいは連結の損益計算書、実は大した意味を持

たないということでもあります。あくまでも所有しているそれぞれの事業会社の株式の価値、その集合体が純粋持株会社としての SBG の価値であります。そうすると企業価値から負債を差し引いたのが、株主としての価値です。

企業価値



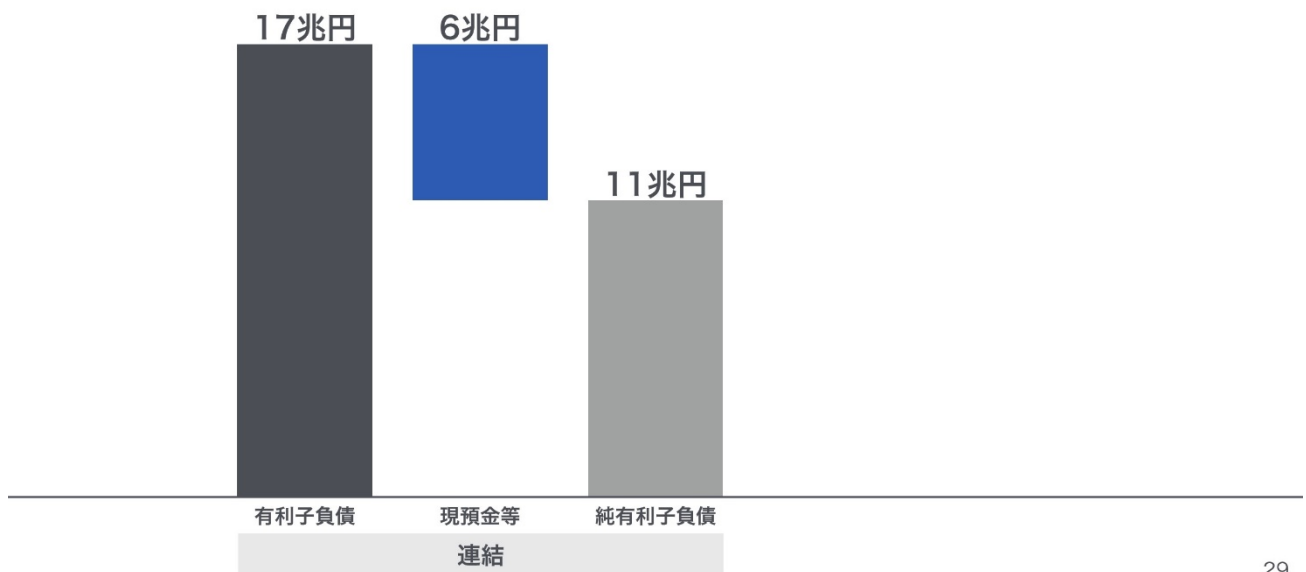
26

この 1 ページがシンプルに見えるんですけども、大変重要なページであります。SBG はグループにたくさん会社がありすぎて、訳が分からないというのは、3 カ月前までの話であります。今日からの決算発表では、それはそれぞれの事業会社に聞いてくださいと。連結バランスシートも損益計算書も、ほとんど意味がない。持っている株の価値から直接責任のある負債、純有利子負債を差し引いたものが、SBG の株主の価値である。

SBG の負債とは一体いくらなのかをシンプルに皆さんに説明を申し上げます。これまたバランスシートを見てもさっぱり分かりません。今日はシンプルに説明を申し上げます。まず SBG の連結バランスシートによる有利子負債は、17 兆円であります。17 兆円が決算短信に載っている SBG の連結の有利子負債であります。

SBG純有利子負債

・ 純有利子負債 = 連結純有利子負債 - 独立採算子会社の純有利子負債
・ 連結純有利子負債 = 連結有利子負債 - 連結の現金預金等
・ 連結の現金預金等 = 連結の現金預金 + 連結の現金預金等
・ 連結の現金預金等 = 連結の現金預金 + 連結の現金預金等
・ 連結の現金預金等 = 連結の現金預金 + 連結の現金預金等
・ 連結の現金預金等 = 連結の現金預金 + 連結の現金預金等



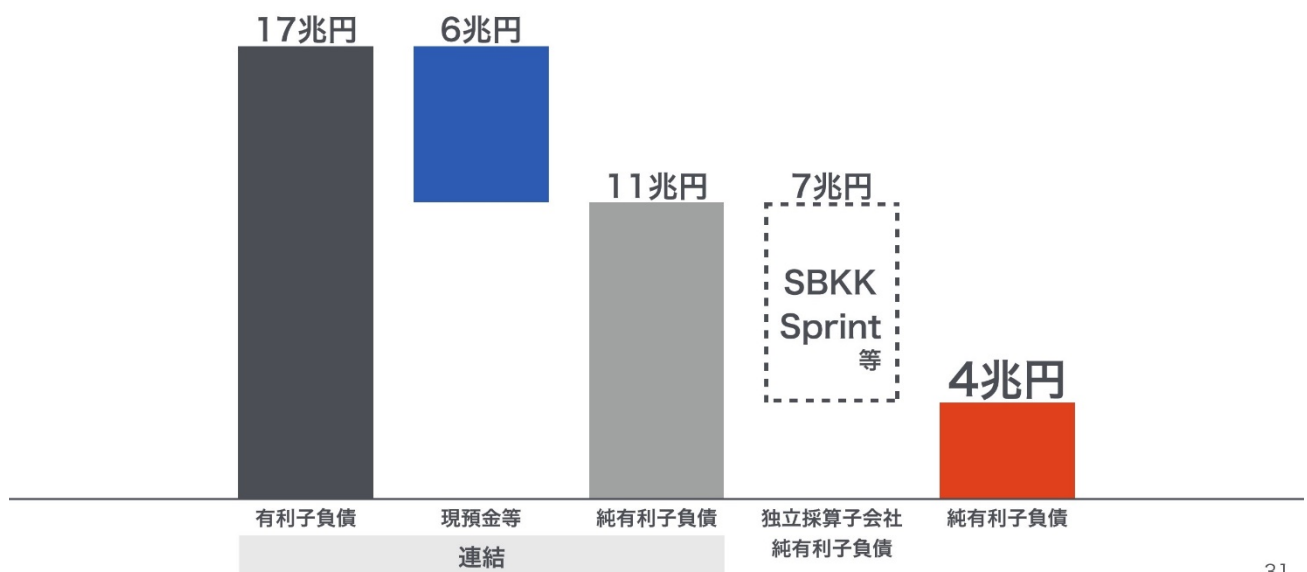
29

これを見て、SBG イコール借金と、今まで多くの人がそういうふうなイメージで思っていたのではないかと思います。実際に連結バランスシートを見ると 17 兆円もの借金があることになりま。しかしもう少し深く見ると、実は 6 兆円の現預金を持っています。現金預金等で 6 兆円持っているということでありま。そうするとこれを差し引けば、純有利子負債、有利子負債から現預金を差し引いたもの。純有利子負債は 11 兆円になります。

兆円単位以下は四捨五入しています、誤差だと。1 兆円以下は誤差と、大変いい加減な決算発表ですが。そんなものです。そのほうが分かりやすいですよ。今日はシンプルに覚えま。17 引く 6 は 11 だと。これが現預金を差し引いた実質的な借入、これが 11 兆円です。これが連結バランスシートです。しかしこの中には、先ほどから言っている、もはや通信を本業に独立採算になったソフトバンク（株）、あるいはスプリント、ヤフー、彼らが持っている純有利子負債があるわけです。これが 7 兆円あるわけです。

SBG純有利子負債

・ 親有利子負債 = 連結親有利子負債 - 独立採算子会社の親有利子負債
 ・ 連結親有利子負債 = 連結有利子負債 - 連結の純負債等
 ・ 連結の純負債等 = 連結の現金・預金・有価証券
 ・ 連結の現金等 = 連結の現金・預金・有価証券
 ・ 独立採算子会社 = SBGの全子会社
 ・ 連結の純負債 = Sum of the Partsの定義および算出方法、6参照



31

この7兆円は、聞きようによっては無責任に聞こえるかもしれませんが、親会社、株を持っているだけのSBGとしては、代位弁済してはいけません。代位弁済すると、SBGの少数株主、一般的な株主からは、私は代表訴訟される可能性が高い。なぜならば、それぞれの会社は独立採算の会社として、それぞれが直接借入を起こし、社債を発行し、彼らの直接のキャッシュフロー、あるいは持っている資産に基づいて貸しているわけです。親会社からといっても、連帯保証は1円もしていません。契約上、会社法上、1円も連帯保証していないのに、異なった株主、スプリントも異なった株主であり、SBGの株主と通信を中心とした会社ソフトバンク（株）、ヤフー、それぞれ株主が異なっているわけです。異なっているので、ちゃんと敷居をもって、連帯保証していない以上、代位弁済することはやってはならない。代位弁済すると即刻、私は株主代表訴訟されてもおかしくない状況にあります。ですから独立採算であることは、代位弁済しないことは、私の責任ではない。SBGの株主がその損失を被ってはならないということであり、全く独立採算。

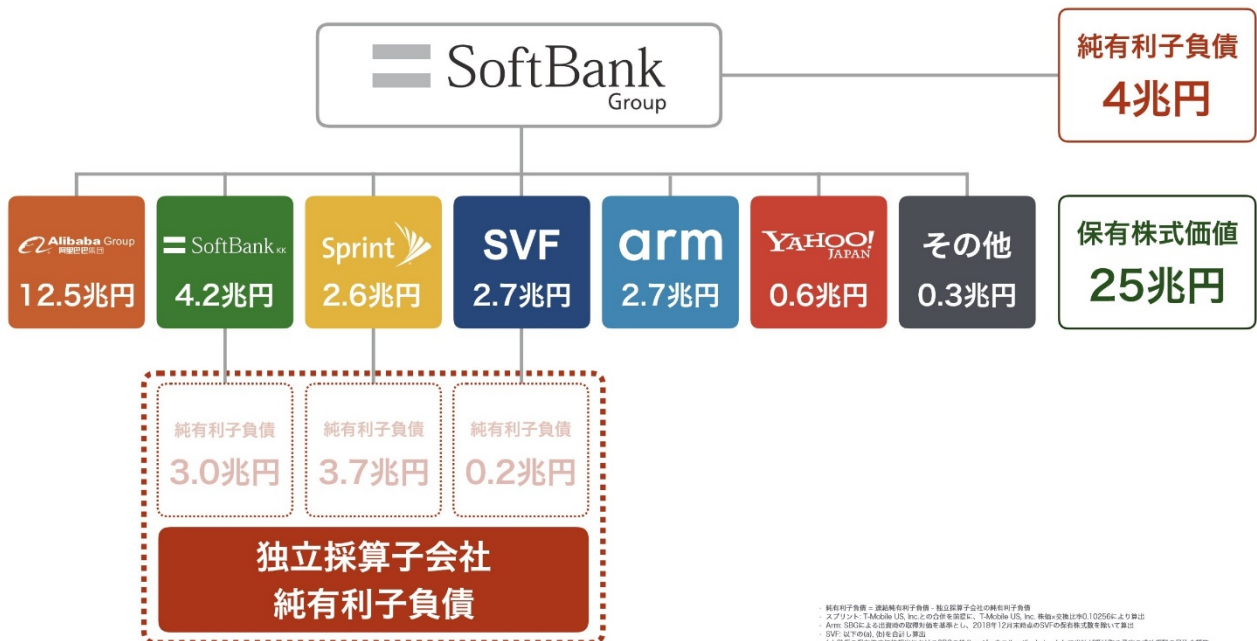
ということは、SBGの株主が背負っている借金、債務は、純有利子負債は4兆円になります。11引く7は4です。本当は4兆円もなく、純有利子負債は3.6兆円なんです。3.6兆円しか純有利子負債はないと。でも丸めて4兆円ありますよというくらいに、4~5千億は誤差だということ。これまた四捨五入して、おおむね4兆円の返済義務のある純有利子負債を持っているということ。ですから、SBGの返済義務のある純有利子負債は、17兆ではなくて4兆円であると。このことが重要な数字ですから、ぜひこれをご理解いただきたいと思います。

企業価値



32

そうすると SBG の企業価値から負債を差し引いたのが、株主が持っている実質的な価値ということになると先ほど申し上げましたけれども、SBG の株主価値は一体どのくらいあるのかを、今から皆さんに解説をしたいと思います。複雑怪奇ではなくてシンプルですから、シンプルに理解をいただきたい。



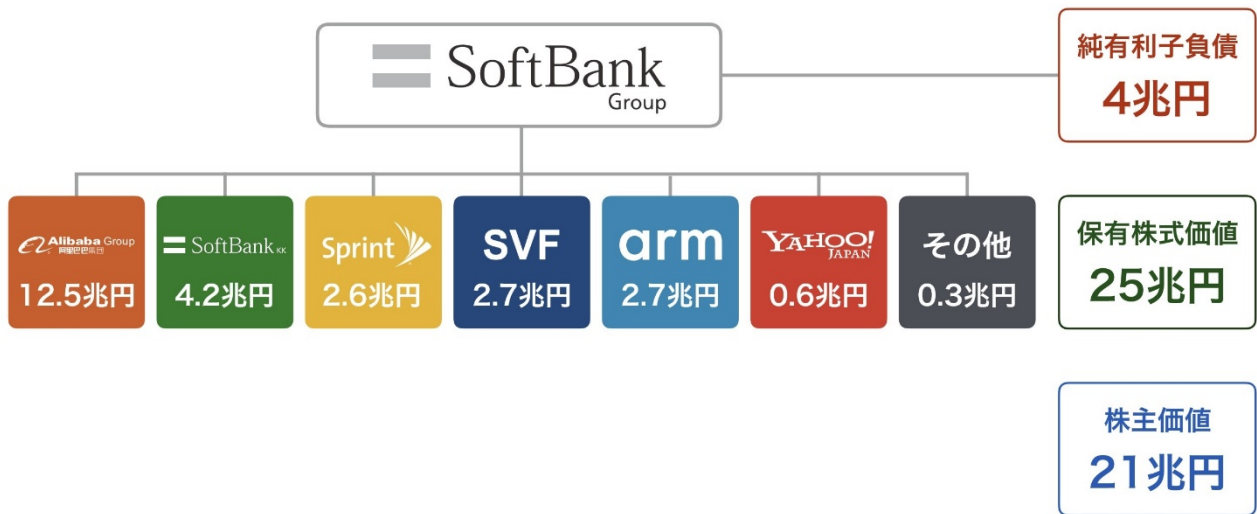
- 純有利子負債 = 連結純有利子負債、独立採算子会社の純有利子負債
 - スプリント・T-Mobile US, Inc.との合併を前提に、T-Mobile US, Inc. 株物・交換比率0.10256により換出
 - Arm: SBGによる出資後の取得株数を基準とし、2018年12月末時点のSVFの保有株式数を換算して算出
 - SVF: 以下中国、台湾を含む
 - (a) SVFの保有取得株数に占めるSBGの持分 + ジェネラル・パートナーとして当社が受け取る予定の議決権の換算比率
 - (b) SBGがアルファ・ファンクショナルからSVFへの株数増強調達、2018年10月以降にSBGがアルファ・ファンクショナルからSVFへ株数増強の買戻し
 - SVFへの増強が完了したと見做すまでの見込保有取得株数に占めるSBGの持分
 - 保有株式価値 = 保有株式価値、純有利子負債
 - 詳細は「Sum of the Parts」公表および開示方法、を参照

36

SBG は、4 兆円の純有利子負債を持っている。返済義務のある借入を持っていることを今、申し上げました。そして持っている資産はもう分かりやすく、アリババだ、ソフトバンク（株）、スプリント、SVF、アーム、ヤフー。そしてその他は 0.3 ですから、その他は非常に小さい、誤差だ。これまた誤差だということです。

ですからその他を除くと、もうほとんど全部シンプルに価値が毎日分かる。8 割ぐらいは上場会社の株式価値だと。アームにしてもついこの間まで上場していたわけですから、そのときの価値をそのまま、その 75% をここに表しております。ですからこの 25 兆円、持っている財産。通常はバランスシートを見ても、いろんな事業会社として工場だとか本社ビルだとか、設備投資の機械だとか土地だとか、いろんなものが純資産として載っています。でもそんな純資産って、本当に売れるのか。いざ売ろうとしたときは、その本業がぼろぼろになったときです。本業がぼろぼろになって、その本業が生産していた工場の土地が、本当にすぐ売れるのか。買い手はいるのか。そんな工場の設備とか建物に価値があるのかと。事実上、ほとんど売れないわけです。ですから純資産とバランスシートに載っていても、不動産大好きだと、建物大好きだと、昔の金融機関はそういったわけです。でも最近はそのようなものより、キャッシュフローか現預金、入ってくる利益のフリーキャッシュフローか現預金か、あるいは有価証券。われわれ SBG の純粹持株会社としての財産は、もはや株だけと、シンプルに言えばそういうことです。しかもそのほとんどが上場会社として、毎日株価がはっきりと精査されていると。これを 25 兆円分持っているということです。

この 25 兆円持っている有価証券の価値から、それ以外にもいくらかあるんですけど、それはもう全部無視してゼロにカウントして、持っている有価証券だけで 25 兆円分持っている。そこから 4 兆円を差し引くと。そうすると株主が持っている価値が出ますが、そのちょっと手前で、このそれぞれ独立採算の会社が直接抱えている純有利子負債があります。この純有利子負債は先ほどから言っているように、連結バランスシートには載っていますが、独立採算として彼らが自分の甲斐性で払うべきものです。金融機関との契約も、そういうふうになっているわけです。SBG の株主から見れば、払ってはいけない。

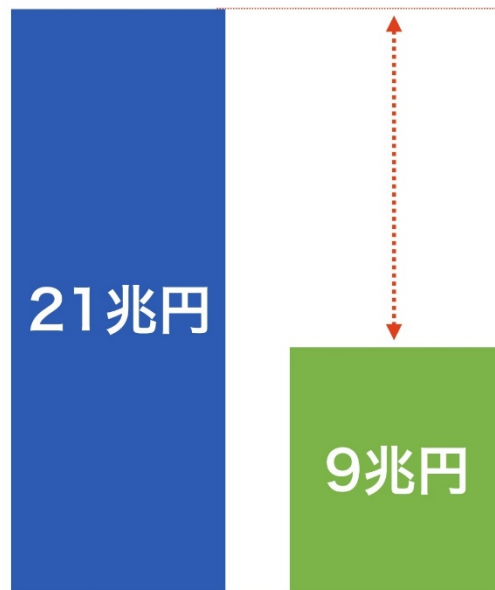


・純有利子負債 = 連結純有利子負債 + 独立法適用子会社の純有利子負債
 ・ソフトバンク・中国の純有利子負債は、中国の政府保証制度に「Funding for Lending」を適用し、純有利子負債比率0.10256により算出
 ・Arm: SDCによる企業価値の取得と負債を基準とし、2018年12月末時点のSVFの保有株式数を算出して算出
 ・Sprint: 定款中の純資産を算出
 ・SVFの保有株式取得額を算出するに際しては、SVFの保有株式のうち、ジェネラル・パートナーとして当社が受け取る予定の株式取得額を算出
 ・Y! JAPAN: SVFの保有株式取得額を算出するに際しては、2018年12月末時点のSVFの保有株式数を算出して算出
 ・その他: SVFへの投資が完了した時点での当該保有株式取得額を算出するに際しては、SVFの保有株式数を算出して算出
 ・株主価値 = 保有株式価値 - 純有利子負債
 ・詳細は、「Sum of the Parts」の発表資料を参照してください。

だからこれは差し引いて、シンプルに。それを差し引いた価値で株価ができています。彼らが持っている借金を差し引いたのが、彼らの株式価値。企業価値から借金を引いたのが株式価値とさっき言いました。その株式価値のかたまりが、25兆円。それからわれわれ自身が直接抱えている純有利子負債の4兆円を差し引くと21兆円であると。25引く4は21。算数の初歩の、シンプルな数字です。

$$25 - 4 = 9 \quad ?$$

$$25 - 4 = 21 \text{兆円}$$



株主価値
(2月6日時点)

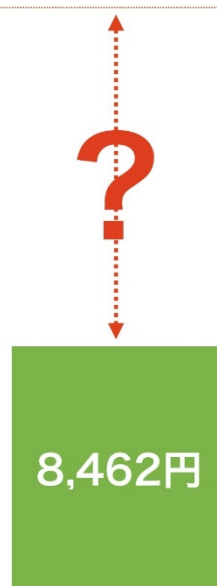
時価総額
(2月6日時点)

39

さて冒頭に言いました、 $25-4=9$ か。25兆円分の株を持っていて、4兆円分の借金がある。それを差し引くと本当はSBGの株主が持っている財産価値は、9じゃないよねと。この算数は皆さん、自分でやっていただきたいと思いますが、少なくとも9ではない。

20,121円

1株あたり株主価値
(2月6日終値)



株価
(2月6日終値)

41

しかし今日現在の SBG の時価総額は 9 兆円であります。SBG の時価総額、株式の価値は 9 兆円。SBG が持っている株主としての価値は、21 兆円分持っている。つまり 21 兆円分の財産を持っていて、借金を引いた後。25 引く 4 は 21、21 兆円分を持っている、借金返済後の株式の価値が 21 兆円で、SBG の時価総額が 9 兆円と。この差は一体何なのだろうということです。もっと言うと、1 株当たりの株価で表すと、SBG の株を 1 株持っている株主は 2 万 121 円分、株式・有価証券を持っていますと。建物とか土地とか、そんなものを一切カウントしなくて。2 万円分の株を持っています。でも、あなたの今の株価は 8,400 円でしか認められていません。これが今日の先ほどの終値。先ほどの終値で、SBG の株主は 1 株当たり 2 万円持っているけど、8,000 円しか認められていない。

自己株式の取得枠設定

取得価額	6,000億円（上限）
取得株式数	7,129万株（消却予定） (2018年12月末発行済株式総数の6.5%)
取得期間	2019年2月7日～2020年1月31日

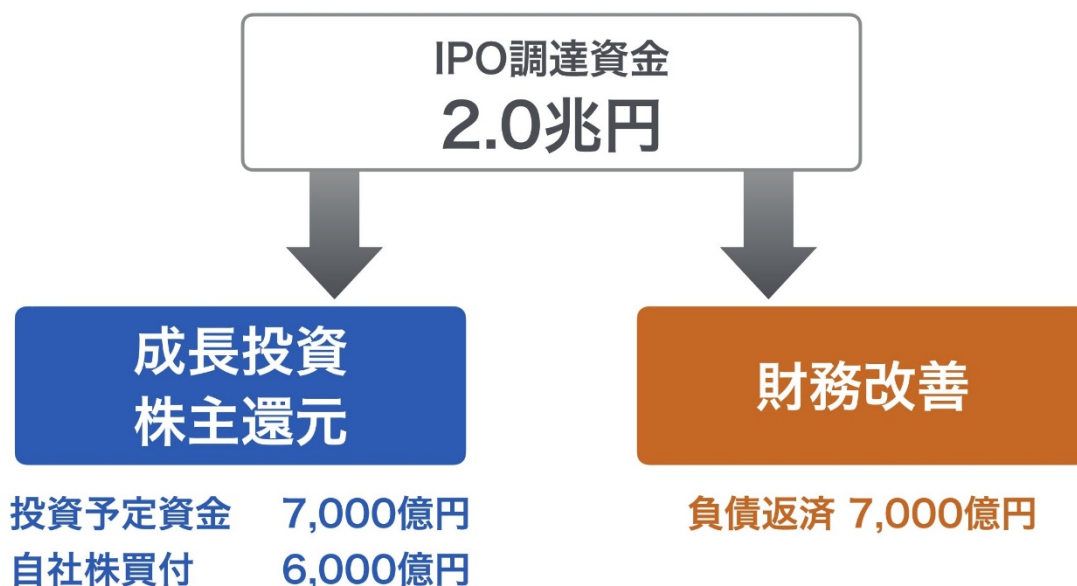
発行済株式総数は自己保有株式を除く * 2019年2月5日終値で取得金額上限を割った株数 42

そうすると、その差は一体何なのだろうと、おかしくないか、何か安すぎないか。私は皆さんにソ SBG の株を買ってくださいと今、営業しているわけじゃないです。私は安すぎると心から思っています。私は SBG の株を個人で 20 数%持っています。私も株主です。その私は、これは安すぎるぞと思っています。ですから、どういう行動に出るかということ、自己株式の取得をするということを発表させていただきたいと思っているわけです。6,000 億円分を上限として取得します。自社株、自分の SBG の株を会社が自分で買います。買ったならその株をどうするかと、買ったならそれをほぼ全て消却する予定で考えています。つまり株の数が減るということは、株主の皆さんから見る

と1株当たり持っている財産の価値が、1株当たりもっと増える。割り算する株の数が減るわけですから。先ほど1株当たり2万円を超える財産を持っているということを申しました。それが6.5%相当ぐらい、株が減るということは、その分、1株当たりの財産価値が増えるということになりますので、2万円ではなくてさらにもう少し増えることになります。

でも今日の株価は8,400円ぐらいであります。取得期間は来年の1月末までというかたちになります。約1年かけて、その期間の中で適度なところでこの6,000億円を上限として買い、買った買った株を消却する。私自身も株主ですから、私自身も私が持っている1株当たりに対して、もっと財産価値が増えるほうがありがたいことで、これを実施いたします。

SBKK上場 調達資金の使途



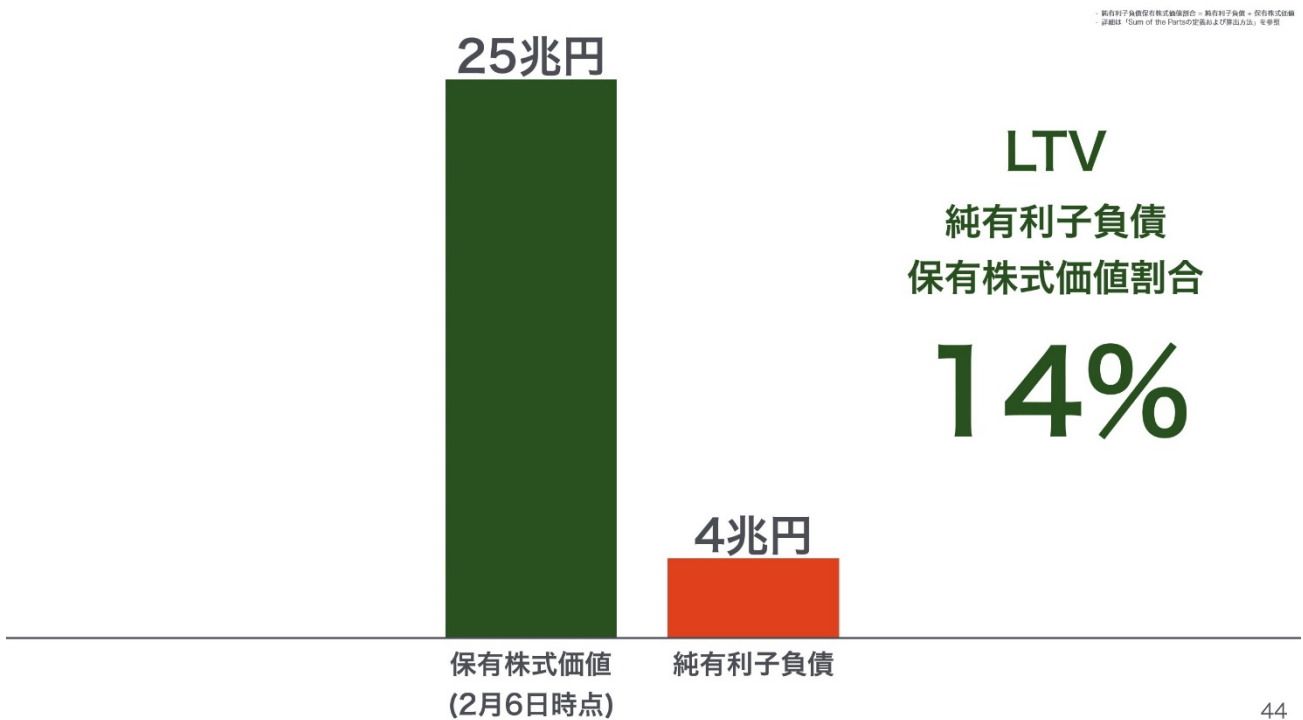
43

さて6,000億の財源はどうするのかであります。SBGの直接的な借入は約4兆円、正確に言うと3.6兆円です。借入がまだ残っているのに自己株式取得をするのか。その財源としてつい最近、日本の通信事業を中心とするソフトバンク（株）が独立、上場しました。そこでSBGとしては税引き後で約2兆円の現金を手に入れました。

この2兆円の中からおおむね3分の1は借金の返済に充てます。そして残りの3分の2のうちの半分、6,000億円を自社株買いに使う。7,000億円は今後の攻めのための追加出資に予備として残しておく。追加で予備資金を増やす、積み上げるというかたちになります。2兆円は税引き後で現

金を手にした。3分の1ずつ、借入の返済と自社株買いと、そしてこれからの攻めのためのお金というふうに、それぞれ7,000億、7,000億、6,000億と資金用途を行います。

さてこの4兆円というわれわれの借入が、財産、株式に対してどのくらい安全か危険か。私も2000年にインターネットバブルがはじけ、さらにその後ブロードバンド事業に大幅な投資をし、大変苦しい思いをしました。ですから今回はその時のいろんな学習を身に付けて、できるだけ安全運転をしたいと思っています。株価は下がる可能性もあります。ですから純粋持株会社として、投資をなりわいとするSBGとしては、攻めもするけど安全運転でいきたい。安全運転をするためには、どのくらいのバランスがいいのか。多くの株主の皆さんは毎日のように株を売ったり買ったりしています。株を売ったり買ったりするのに対して、借金はいくらぐらいまでだったら安全かです。



われわれは20数%、それ以上いくとちょっとハラハラドキドキするというので、35%を上限にする。純有利子負債が持っている財産価値の何%かを表す指標として、LTV（ローン・トゥ・バリュウ）という数字があります。借入は持っている財産、すぐ売ることのできる財産の何%までだったら安全か。35%ぐらいまでは安全だと思っています。でも35%ぎりぎりではやろうとは思っていません。今現在、14%まで減りました。ぐっと減りました。われわれのこの25兆円の中の11兆円分ぐらい、つまり約半分ぐらいがアリババの株です。もしアリババの株価が半減したらどうなるのか。半減すると14%が19%ぐらいになる。19%だったらアリババの株が半減してもまだまだ安全だねということになります。もし株式市場が真逆さまになって、持っている株が全部半額にな

ったといっても、28%です。ですから全部半額になっても28%、同時に全部半額になるのはなかなかないですから。それでもまだ借入は持っている財産の28%ですから、かなり安全なのではないかということでもあります。

ということで、純粹持株会社になったSBGはもはやある意味投資グループだと言えるかもしれません。私は単純な投資家になったつもりはありません。でも投資グループであると思ったら、より分かりやすいかもしれませんね、一般的な見方では。

投資家



キャッシュフロー

46

投資家には三つの型があると私は思っています。私が今まで何度もお会いし、尊敬している投資家の一人、ウォーレン・バフェットさんがいます。彼はキャッシュフロー型の投資です。その会社のバランスシートと、PLと、フリーキャッシュフローの数字を見て、これから5年、10年、20年にわたってどのくらいのフリーキャッシュフローが安定的にくるだろうと読み解いて、そしてそれを現在価値に直したときに、なおかつその会社の株式の価値が割高か割安かを判断して投資する。フリーキャッシュフロー型の投資。この神髄をいっているのがバフェットさんだろうと思います。素晴らしい投資家です。

投資家



キャッシュフロー



アルゴリズム

47

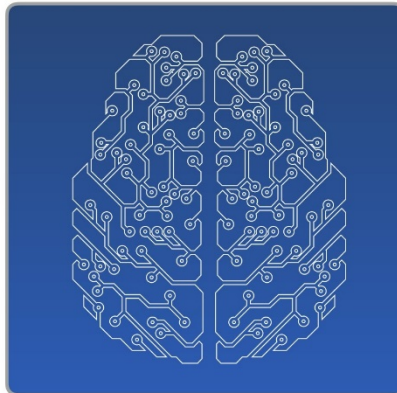
もう一つ、最近非常に成果を上げている投資グループは、人間ではなくてコンピューターであります。これはアルゴリズム型で、コンピューターでとにかく速く動く。このコンピューター投資の神髄を一言で言えば、群れよりも速く動くということであります。私に言わせれば、非常にシンプルなアルゴリズムであります。上がりそうだとしたら、0.1秒でも早く先を買うと。下がりそうだとしたら、とにかく真っ先に人よりも早く売る。非常に忙しいです。スピード命であります。アルゴリズムはシンプルであります。これがアルゴリズムによるコンピュータートレードです。

コンピューターですから人間よりも素早く細やかに、ちゃっちゃちゃちゃとやっていきます。これがアルゴリズムによる投資です。ですからコンピューターにとっては、米国の金利がどうなったとか、あるいは為替がどうなったとか、あるいはその会社の利益が今月どうだ、来月どうだというのはすごく大切です。私はそこにはほとんど興味ないです。それは全部、ノイズだと私は思っています。彼らは彼らで成功するんですよ。バフェットさんはバフェットさんで成功するんです。私には違うやり方があるということでもあります。

投資家



キャッシュフロー



ビジョン



アルゴリズム

48

私はビジョンで投資をするビジョン型の投資。恐らくこの規模で組織的に、ビジョン型の投資を一気呵成にやっているのは、SVF が初めてだろうと思いますし、そもそも SBG は SVF を作る前から、インターネットが生まれたときからそこを中心にやっているということでもあります。ビジョンを中心に投資をする。これが SBG のあり方です。全く新しい生き物であります。今までこの規模で、この仕組みで、これだけ戦略的に決め込んでやっているのは、偶然のところを除いて初めてだろうと思います。どの型の投資家が一番大きく成功するかというのは、これから歴史が語るのではないかと思います。

SBG のビジョンは、一体どういうものか。ビジョンというと夢か幻かロマンのように、あやふやなもののように皆さん思うかもしれません。私に言わせれば非常に明確で、非常に論理的で、非常に確実で、大きく仕掛けるものだと思っています。SBG の 40 年の歴史を見ていただきたいと思います。SBG は創業以来、ただ一つのことを 1 日も変わらず行っています。また今後も変わらず行う。それは何かというと、「情報革命」をやっているわけです。



パラダイムシフトと共に進化

50

情報革命の波が10年に1回ぐらい、大きくパラダイムシフトの波を、段階を経ていっています。情報革命という何百年に1回の大きな革命でいえば、その中で10年に1回ぐらい階段が着実に上がっていっています。富士通、IBM、日立というところが大型コンピューターをやっていた時代があります。そしてPCが生まれました。マイコンが生まれてSBGが生まれました。そこからインターネットになり、ブロードバンドになり、スマホになり、10年に1回ぐらいの単位で階段が上がって行って、パラダイムシフトが起きました。

そして今、私は目の前に最も大きなパラダイムシフトが出現してきていると思っています。それはAI革命であります。情報革命の中で一番大きなパラダイムシフトがAI革命だと思っています。AI革命がどういうことかを、今から皆さんにシンプルに表現します。

どちらが勝つか？



51

二つ写真があります。一つは馬車。馬を動力にした、人を運ぶもの。もう一つはエンジン。動力エンジンを使って客車を引っ張る自動車があります。この二つを見て、今日現在の皆さんはどちらに賭けたいか。どちらの価値がより大きく生じるかという、ほぼ 100 人のうち 100 人が、間違いなく自動車のほうを指すと思います。

でもたった 100 年前同じ質問をすると、意見はばらばらに分かれたと思います。まだ車が出たばかりのときにはその価値がよく分からないということでもあります。実際にその約 100 年前の写真があります。1900 年のニューヨークの 5 番街、これは実際の写真です。ここにたくさん車が並んでいます。道端に人が歩いています。ここにある写真の中ほぼ全部馬車なんです。よく見ると一つだけ自動車が写っています。もう少し拡大した写真で見ると、ニューヨークの 5 番街の通りに 100 台ぐらい馬車があって、1 台だけ自動車が紛れ込んでいる。

ニューヨーク5番街



1900年



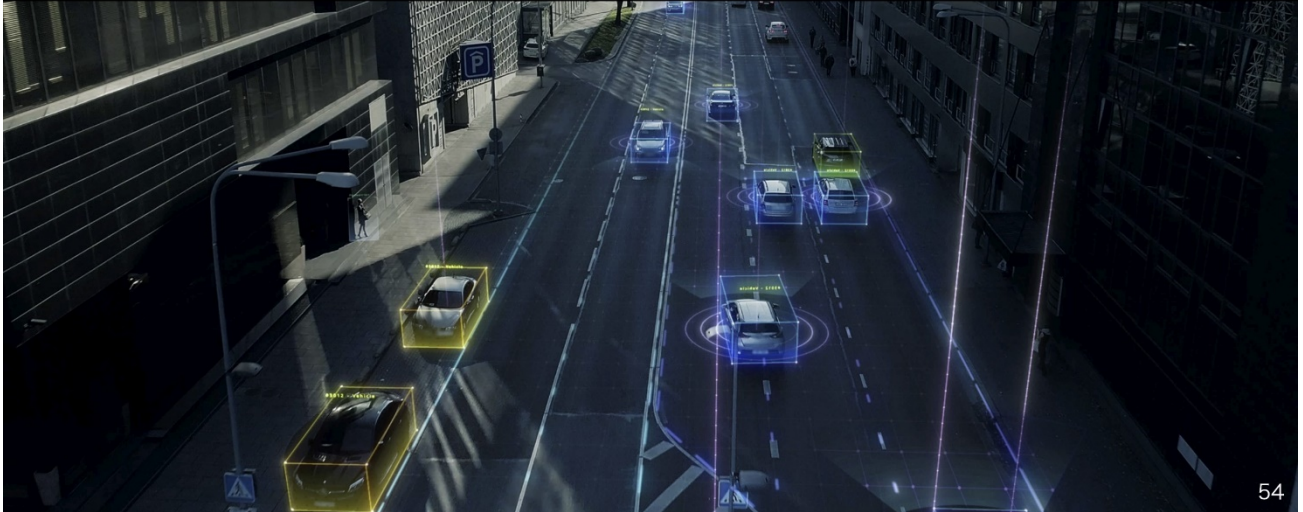
1913年

53

もう1枚の写真を見ると、たった13年後、同じニューヨークの5番街の写真です。こちらにはずらっと自動車があります。よく見ると一つだけ馬車がいる。たった13年の違いで、こんなに変わった。これこそがパラダイムシフトです。ちなみに1908年にT型フォードが発売されました。そこからたった5年後、T型フォードの発売からたった5年後の写真が、1913年のこの写真になります。たった5年でこんなに変わったってことです。13年としていますけど、実はT型フォードが出るまではほとんど車がなかったわけですから、ニューヨークの5番街には、1台ぐらいしかなかった。こんなに変わる、これこそパラダイムシフトと呼ぶわけです。つまりT型フォードが出る前までは、馬に価値があるか、自動車に価値があるかといったって、1台しか自動車がないわけですから。車っていったって、あんなもの雨が降るとすぐエンストを起こすとか、高いとか、泥道とか川があると渡れないとか。馬だったら川だって通り越えるとか、馬は飼い主のことを慮ってくれるとか、いろんなことを言う人がいたと思うんです。

どちらに価値があるかといったら意見が分かれて、むしろ馬車を買っている人がほとんどだった。100台のうち99台は馬車だったということです。それほどパラダイムはそこから13年、T型フォードが出てから5年でこんなに変わるということでもあります。

ニューヨーク5番街 2035年 AI自動運転車



54

私は同じニューヨークの5番街が、今から十数年でこうなると思います。たった今から十数年で、ニューヨークの5番街の姿はAIによる自動運転だらけとなると思います。もしかしたらこれがあと5年ぐらい後ろにずれるかもしれませんが。でも、私に言わせれば5年や10年は誤差だと。要は方向性が大事なわけです。つまり馬が引っ張っていく馬車と、エンジンが引っ張っていく自動車。人間が運転している自動車とAIが運転していく自動運転車、一気にパラダイムはシフトしますと。

自動運転の車が99台で、人間が運転している自動車が1台というのも、15年では来ないかもしれませんが、20年、30年以内には間違いなくそうなると思います。思うことがビジョンにあります。つまりビジョンを持って、理屈でもって、人間が運転する自動車よりも、AIが運転する自動車のほうが事故を起こさない。だからそちらに移る。これは理屈で、最先端の技術に毎日触れているわれわれからすると、間違いなくそうなる断言できる。そう信じている。そういうビジョンを持っている。それをもって、われわれは投資をするわけです。

なぜそう思うのか、理屈を説明します。この30年間で、コンピューティングの三大要素を表すのは、CPUの演算速度、メモリーの大きさ、そして通信の速度。コンピューティングにはこの三つしか重要な要素はない。ほかは全部、誤差だということです。僕は誤差という言葉が好きですけど。

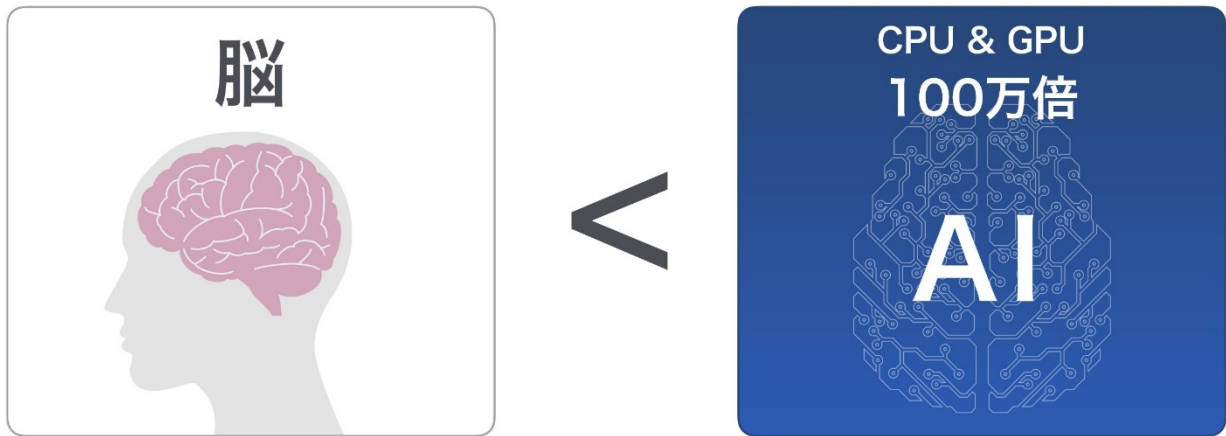


56

なぜそう思うかという、10年後、20年後、30年後でビジョンを思い描いてやっていく時には、ノイズに惑わされると判断ができない。判断が狂うわけです。私にとっての $E=mc^2$ 、この1行の法則は、AIのコンピューティングパワーは一気にこれから進む。今まで30年でこの三大要素がそれぞれ100万倍になりましたが、ここから30年でさらに何倍になるのか。ここから30年でもう1度、CPU、GPU、クォンタムコンピューティング、TPU、いろんな言い方がありますが、演算の心臓部分はもう1回、100万倍になる。AIを演算していくための演算能力が100万倍になると私は信じています。メモリーも100万倍になる。通信速度も、われわれ通信事業者としてやってきたわけですから、僕はよく分かっています。そのつもりです。

4Gの次は5Gが来る。5Gの次は6Gが来て、6Gの次には7Gが来てと、これは止まらないんです。そろそろ限界だという人は、その人の頭が限界にいつているだけで、その人の頭の次に別の人がさらに技術を革新していくわけです。よく専門家の人が、もうあと3年で技術の進化は限界だって言います。私がSBGを始めたときは、8ビットコンピュータの次は16ビット、16ビットで何をするんだ。それで大体限界だと、それ以上は要らないという人がたくさんいました、専門家です。僕は、あれはニセ専門家だ、あいつらを信じるなと、必ずこれは継続して伸びるぞと言っていました。

今後30年の進化



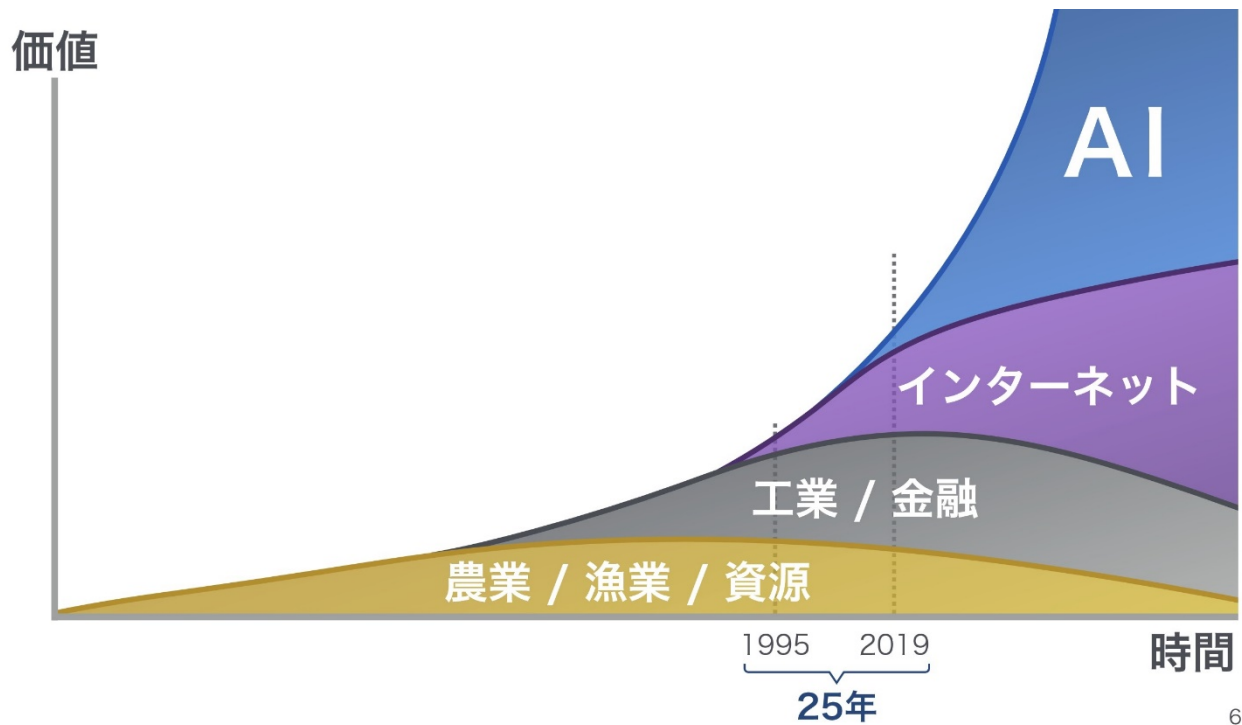
57

私は同じことが次の30年も繰り返されると思っています。人間の叡智がある限り、さらにそれにAIが補助して、さらに加速させて、AIそのものがこの三大要素で、さらに100万倍の馬力でAIの処理能力を持っていくことになる。

人間の脳細胞は生理的なものでできています。ニューロンがくっついた離れたで、考えたり記憶したりするわけです。その生物学的な、限界のある、物理的なハードの演算能力に対して、このAIによる処理能力はこれから100万倍になる。CPU、GPUと書いていますが、これに加えてさらにクオンタムコンピューティングだ、TPUだ、いろんな言い方があります。いろんな技術がこれから出てくる。ソフトのほうもさらに強くなるということで、今現在は、人間のほうが考える能力や処理能力が優れているか、AIのほうが優れているか、いろんな議論が残っていると思います。それはまだ100年前の馬車のほうが価値があるのか、エンジンの自動車のほうが価値がある、どっちが勝つんだという議論をしていたときと同じ状態。その時は意見が分かれたかもしれないけども、100年経ったら100人のうち100人が、馬車よりも自動車だと言います。

これが今から30年経ったら100人のうち100人が、少なくとも処理能力としてAIがあらゆる分野でわれわれの処理能力を超えていく。もちろん人間にはハートがあります。人間には優しさがあるし、人間は人を人として大切にします。ヒューマンセントリックに、人を助けて人を幸せにするためのAIというものが、これからいろんな意味で発展していく。私はそう思っていますが、少なくとも企業価値だとか生産活動だとか、株式の価値だとかいう意味でいえば、AIを道具として使

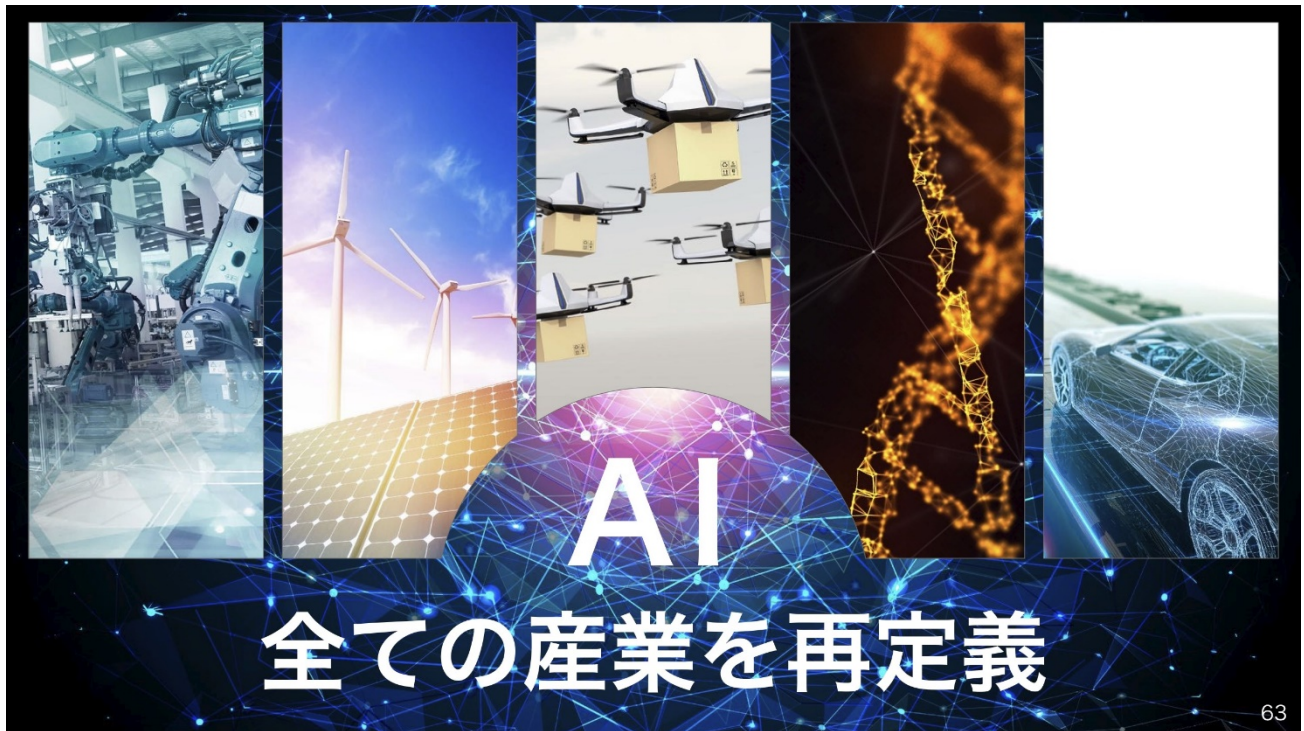
う、AIによって新たに塗り替えられたそれぞれの産業は、爆発的に伸びていくと思っています。つまりAIはこれまでの人類史上最大の革命になると私は信じています。



62

約100年ちょっと前の1800年代、ニューヨークの証券取引所が設立されました。その頃の市場では農業、漁業、資源が取引されている会社が、上場会社の価値の大半だったわけです。でもあっという間に工業、そして金融が産業革命で中心になりました。今はこれが中心です。しかしこの10年間で、世界の時価総額トップ10のうちの7社はインターネット関連の企業になりました。トップ10のうちほぼ上から7社がインターネット関連になりました。その中にわれわれのグループのアリババも含まれています。

インターネット企業が10年前は1社しかなかったんです。たった10年前1社だったのが、ほんの10年間でトップ10のうちの7社になった。先ほどのインターネットによるパラダイムシフトが起きたのを表現する内容になりますけども。しかしこれから、あっという間にAIがその主役になる。トップ10のうちの半分以上が、何年かのうちにAI関連の会社になると、私はそう信じています。なぜならば、AIの演算処理能力、AIの考える力、推論する力は、ここからさらに100万倍になるということでもあります。



つまり AI を道具として、全ての産業を再定義する。インターネットは世界のトップ 10 の上からほぼ 7 社と言いましたが、一体何の産業を塗り替えたのかというと、広告産業を塗り替えたわけです。フェイスブックだとかグーグルだとか、ヤフーだとか。みんな広告を塗り替えて、従来型のメディアからビジネスモデルとして奪い取ったんです。もう一つは、小売を従来型の小売産業から奪い取った。これが E コマースで成功している。平たくいえばこの二つだけなんです。広告産業と小売産業、これを再定義したのがインターネットです。

でも AI はそれにとどまらずに、先ほどの自動車産業、つまり乗り物産業だとか医薬品の産業、あるいはもっと広く健康産業、建設産業、不動産産業。ありとあらゆる産業をこれから再定義していく。はるかにインパクトがでかい。最大のパラダイムシフトが起きる。人類史上初めて、人間の脳細胞よりも強力な働きをする AI を、人間が作り出したわけです。彼らは自分で学習していきます。人間が教師型で教え込むのではなくて、IoT から、モバイルから、自動車から、建物から、ありとあらゆるものからデータをセンシングし、それを推論の材料として使って、データを資源として結論を出していく。ありとあらゆる産業を塗り替えていくことになるんです。

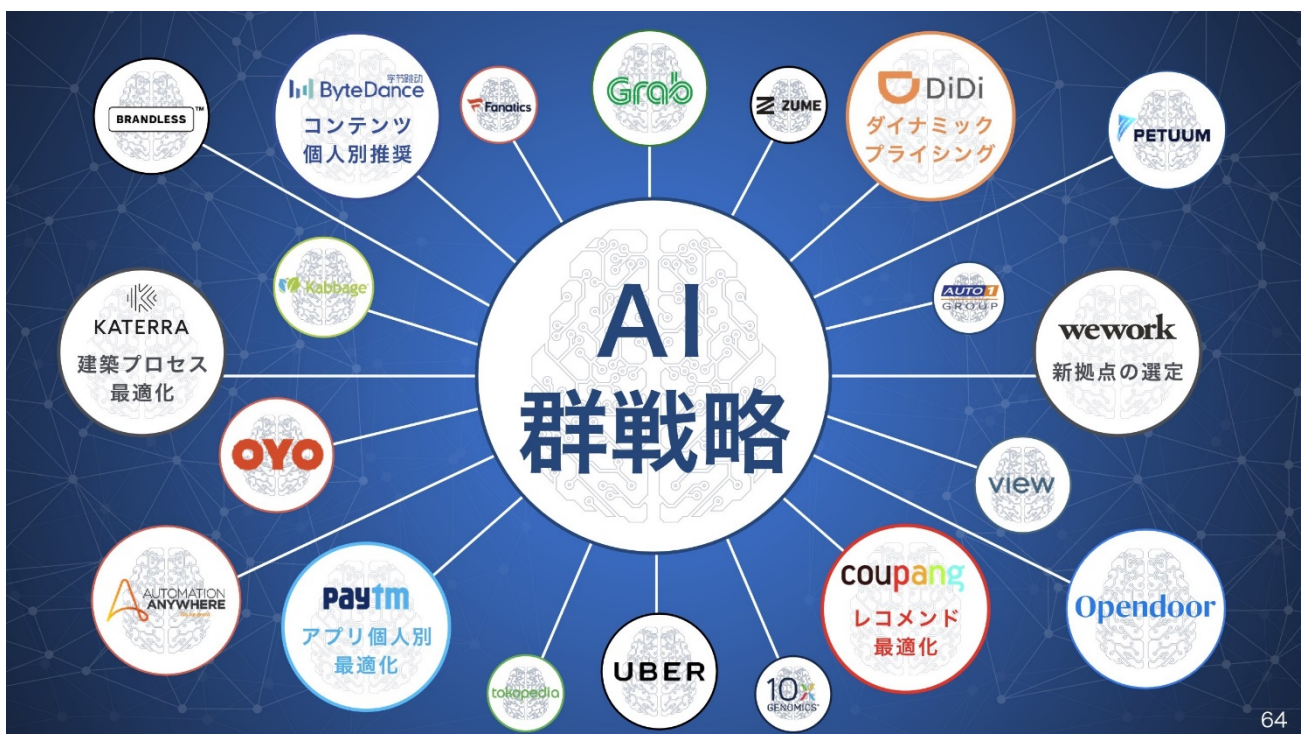
これが私の信じるビジョンです。馬が勝つか自動車が勝つか、シンプルです。AI が勝つか人間の脳の従来型が勝つか。私が言えば 100 対 1 だと。シンプルだと。そういうビジョン、ビリーフを持っているわけです。これがビジョンです。そのビジョンに対してどう戦略的に刈り取っていくのか。どう戦略的に企業価値として、われわれがそれを持っているのか。これが AI 群戦略です。ビ

ジョンはAIによる革命が起きると。AIによって医薬品を塗り替える会社の筆頭の会社はどこか、自動車産業を塗り替える筆頭の会社はどこなのか。不動産の筆頭はどこか。その筆頭、ナンバー1のユニコーン。これを丸ごとわれわれのグループとしてファミリーに入れていくと。これがSVFです。

そのためには資金が必要だった。もし私に20年前、この資金があったならば、インターネット業界全体の主要な会社の、当時でいうユニコーンの全部オーナーになっていた。そしたらSBGは当然、世界最大の企業価値のグループはなっていたと思います。でも手遅れかという歴史は面白くて、もう1度チャンスはやってきたということです。それがAIによるパラダイムシフト。

インターネットによるパラダイムシフトの入口でお金が足りなかった。結構持ちましたけどね、それでも足りなかった。年間平均500億投資して、20年間で1兆円投資したわけです。そして20年間で20兆円のリターンを得たわけです。

当時は500億しかなかった。今回、私は10兆円の投資資金を手にしたわけです。それがSVFです。インターネット革命が始まった入口に米国ヤフーに投資したとき、上場して間もなく時価総額は2,000億で、500億しか投入できる金はなかった。500億ずつ毎年平均して投資して、20年間で1兆円投資をして、エクイティとしては20兆円のリターンを得たと。



今回、500億ではなくて10兆円の軍資金を用意した。今回のパラダイムシフトは入口で片っ端からナンバー1を押さえていく。これが「AI群戦略」です。孫正義といえば最近「AI群戦略」、こればかり言っている、もう聞き飽きた、次の話はないのかと。20年ぐらいありませんよ。これから20年ぐらい、この「AI群戦略」しか言いません。過去20年間は、インターネット革命だ。一言でいえばそれしか言っていない。インターネットのブロードバンド、インターネットのモバイルということで、この20年間インターネットのパラダイムシフトを追いかけたわけです。次の20年間は、AIのパラダイムシフト、ここばかり追いかける。これをビジョンがあれば戦略で刈り取る。これが「AI群戦略」です。

なぜそれをやるのか。孫正義は金の亡者か。上場会社の社長ですから、株主の価値を増やすのは当然の責務です。けれども、それだけでは悲しいですよ。何のために生まれてきたのか。個人で使えるお金はもう十分ある。これ以上使い切れない。そうすると、残りの人生は何のためにあるのか。生まれてきた価値を僕は追い求めているわけです。それは何かというと、情報革命で人々に幸せになってもらいたい。私は心の底からそう思っているんです。繰り返しこのことばかり言って、しつこいと言われそうですが。



情報革命で人々を幸せに



20代のとき、会社を始めて間もないときに3年半入院して、生きるか死ぬか。そのときに人々の笑顔が見たい、そのために生まれたんだ、それを見られれば自分は幸せになれると、残りの人生を

賭けようと思ったわけです。情報革命 1 本です。何のためか。人々に幸せになってもらいたい。AI 革命は何のためか。人々に幸せになってもらうためです。ヒューマンセントリックな AI 革命。これを同じ AI 革命でも、われわれは成し遂げたいと思っているわけです。

一言で今日の話をもとめます。「 $25-4=9?$ 」と、クエスチョンマークとありましたね。SBG は複雑な会社か。公式をいっぱい見るべきか、違う。 $E=mc^2$ 、私にとっての $E=mc^2$ は、25 引く 4 は 9 ではなくて 21。これが私にとっての $E=mc^2$ であり、私にとっての $E=mc^2$ は、AI 革命は必ず起きる。AI 革命は必ず全ての産業を再定義するということでもあります。シンプルなビジョン、シンプルな戦略であります。

ありがとうございました。

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。