

# 新30年ビジョン メイキング



SoftBank

# ソフトバンク 新30年ビジョン

# 理念



**情報革命で人々を幸せに**



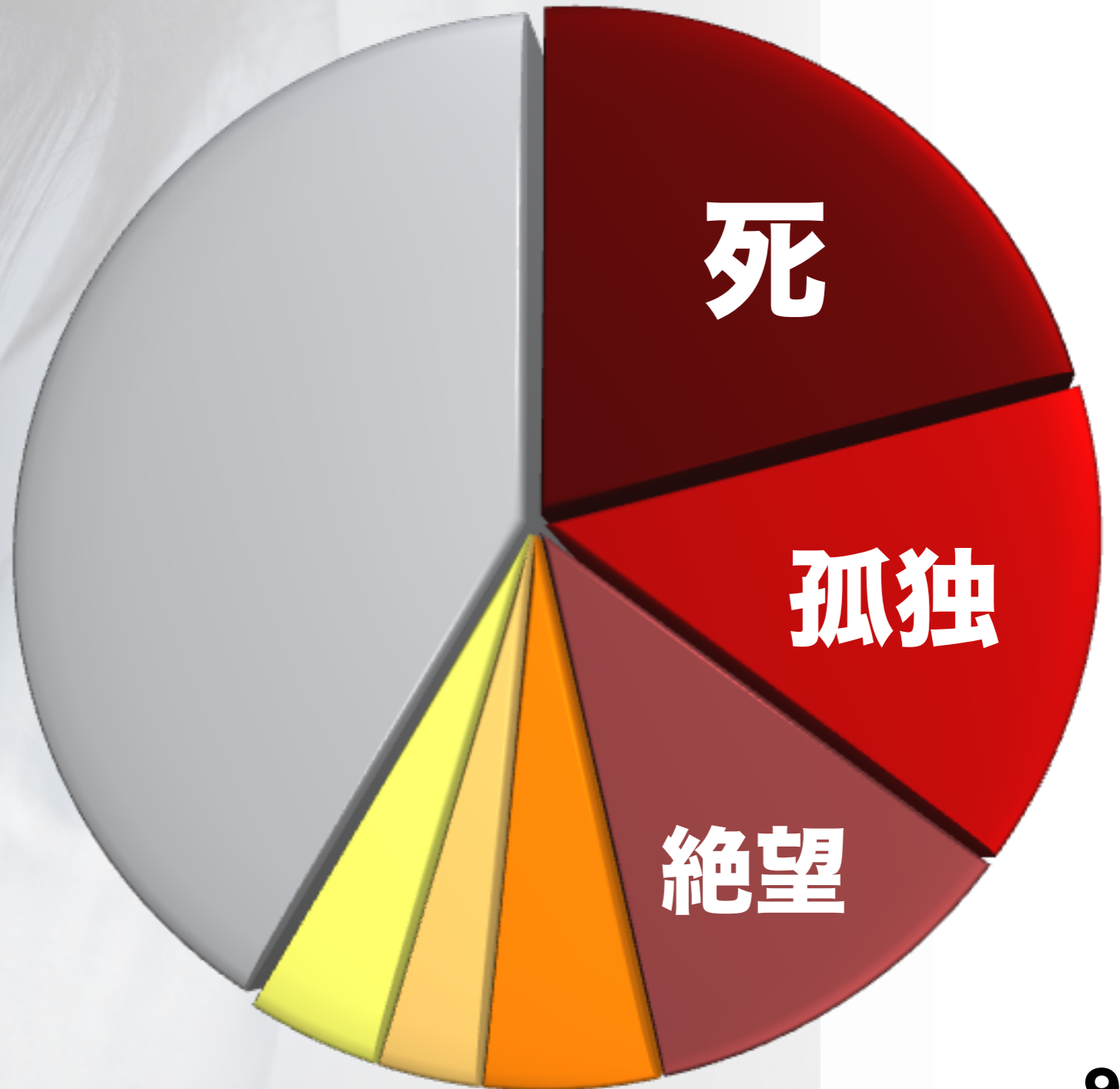
**悲しみを和らげたい**

**人生で最も悲しい事は  
何だろうか？**





**悲しみ**



# 身近な人の死

身近な人の死





## 世界の死亡要因ランキング (2008年)

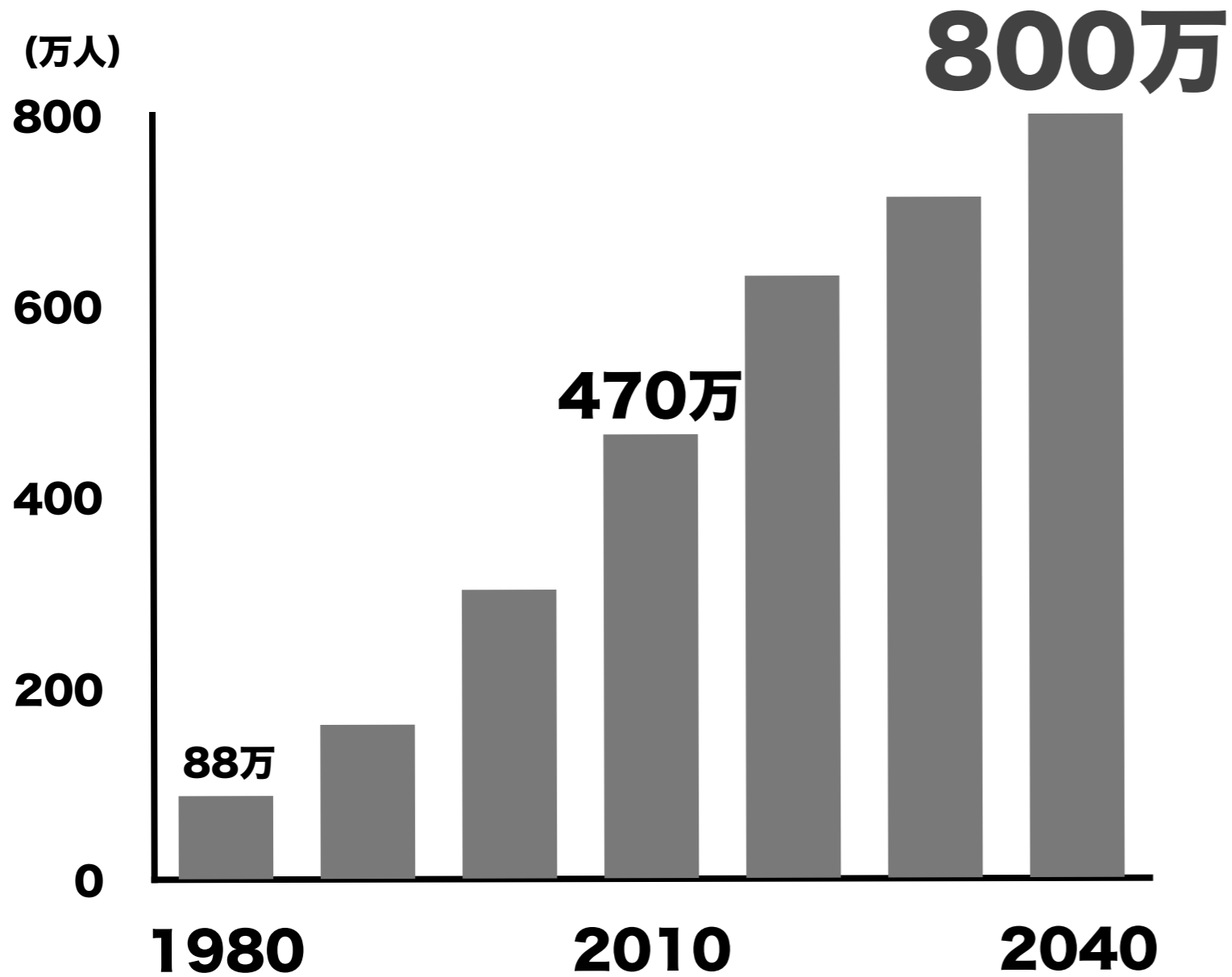
	死因	人数
1位	心臓病	930万人
2位	ガン	660万人
3位	脳卒中	600万人
4位	呼吸器系感染症	380万人
5位	肺疾患	330万人



# 孤独



# 一人暮らし高齢者数 (日本)

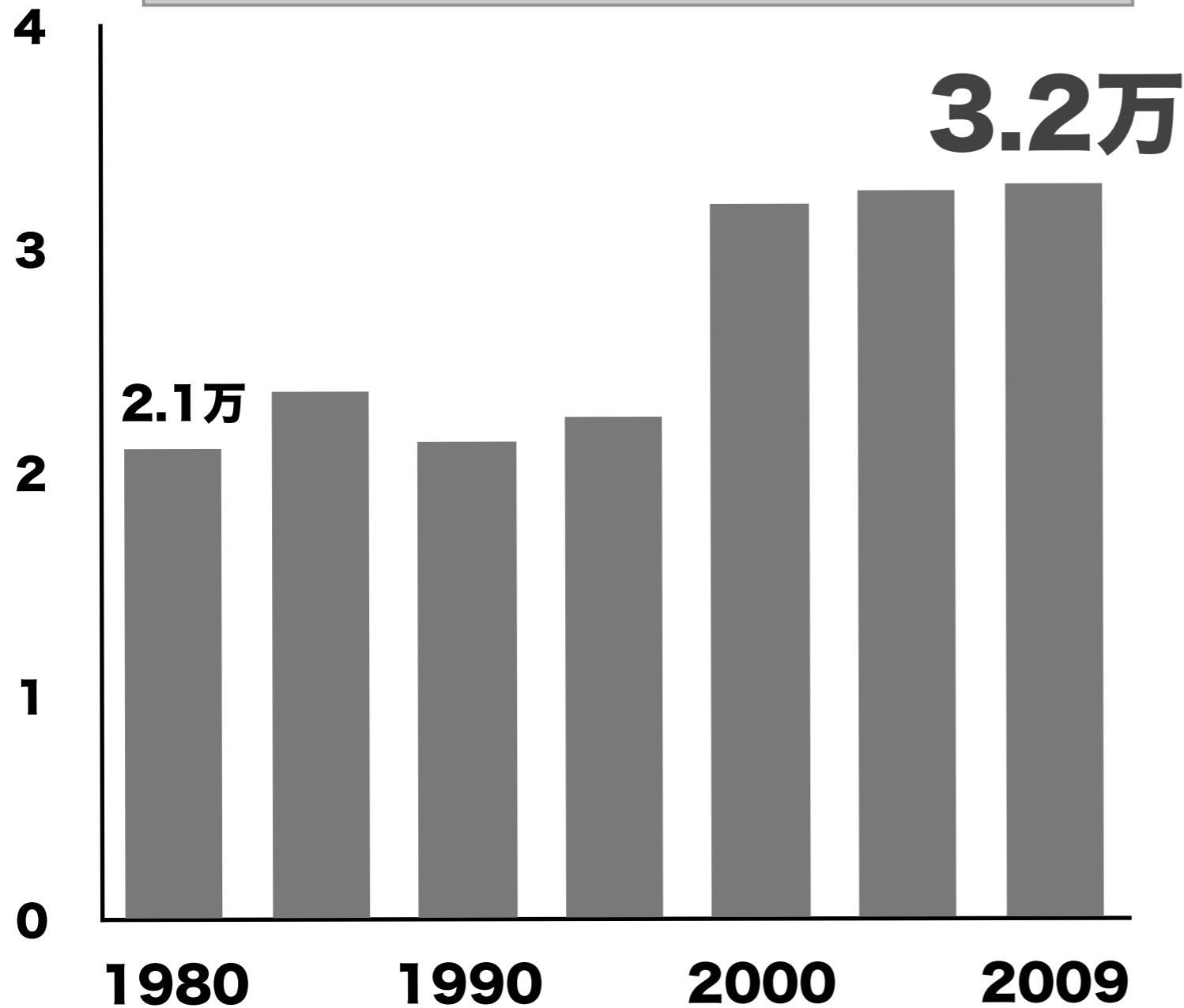




# 絕望

(万人)

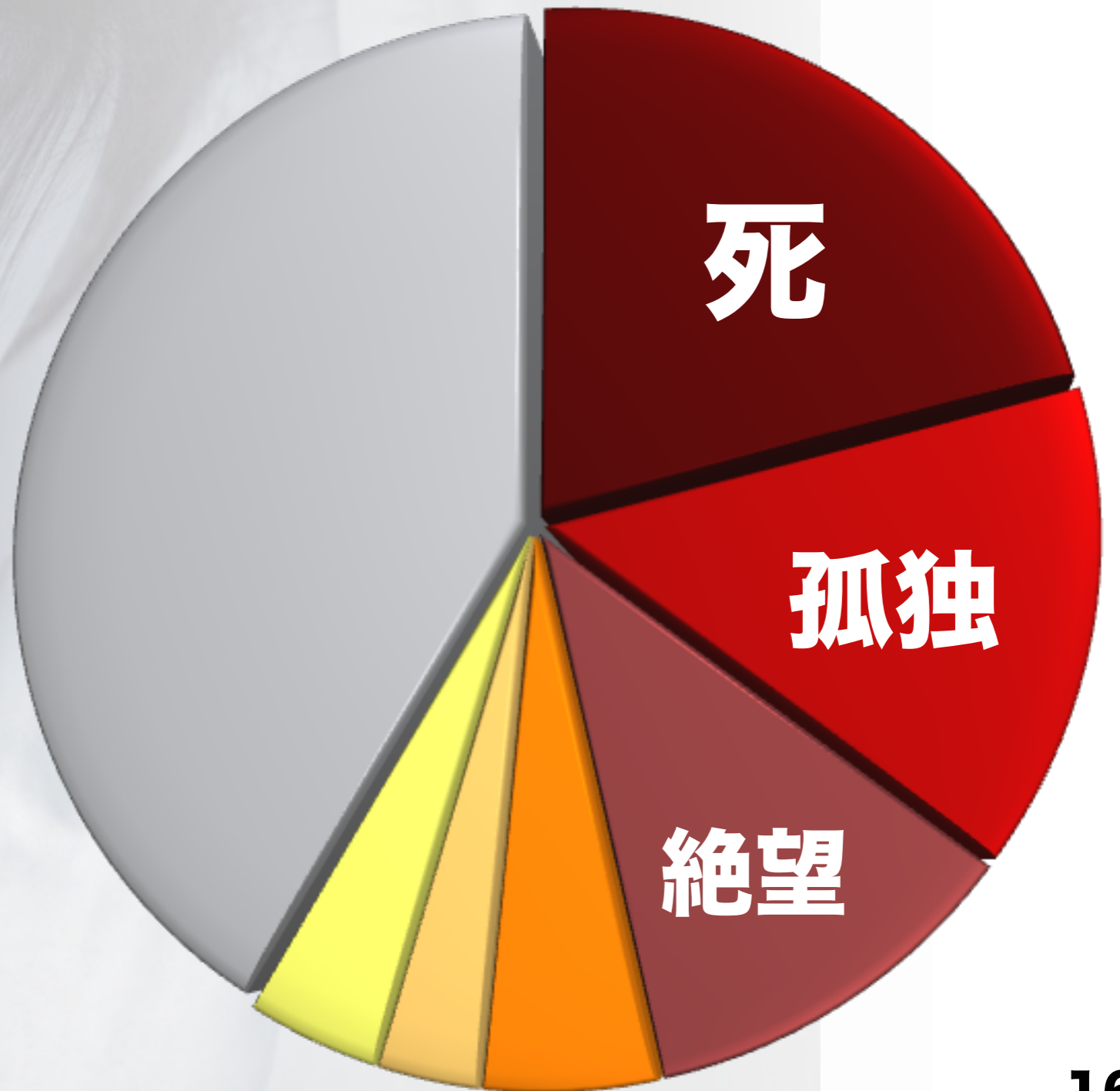
# 自殺者数 推移 (日本)

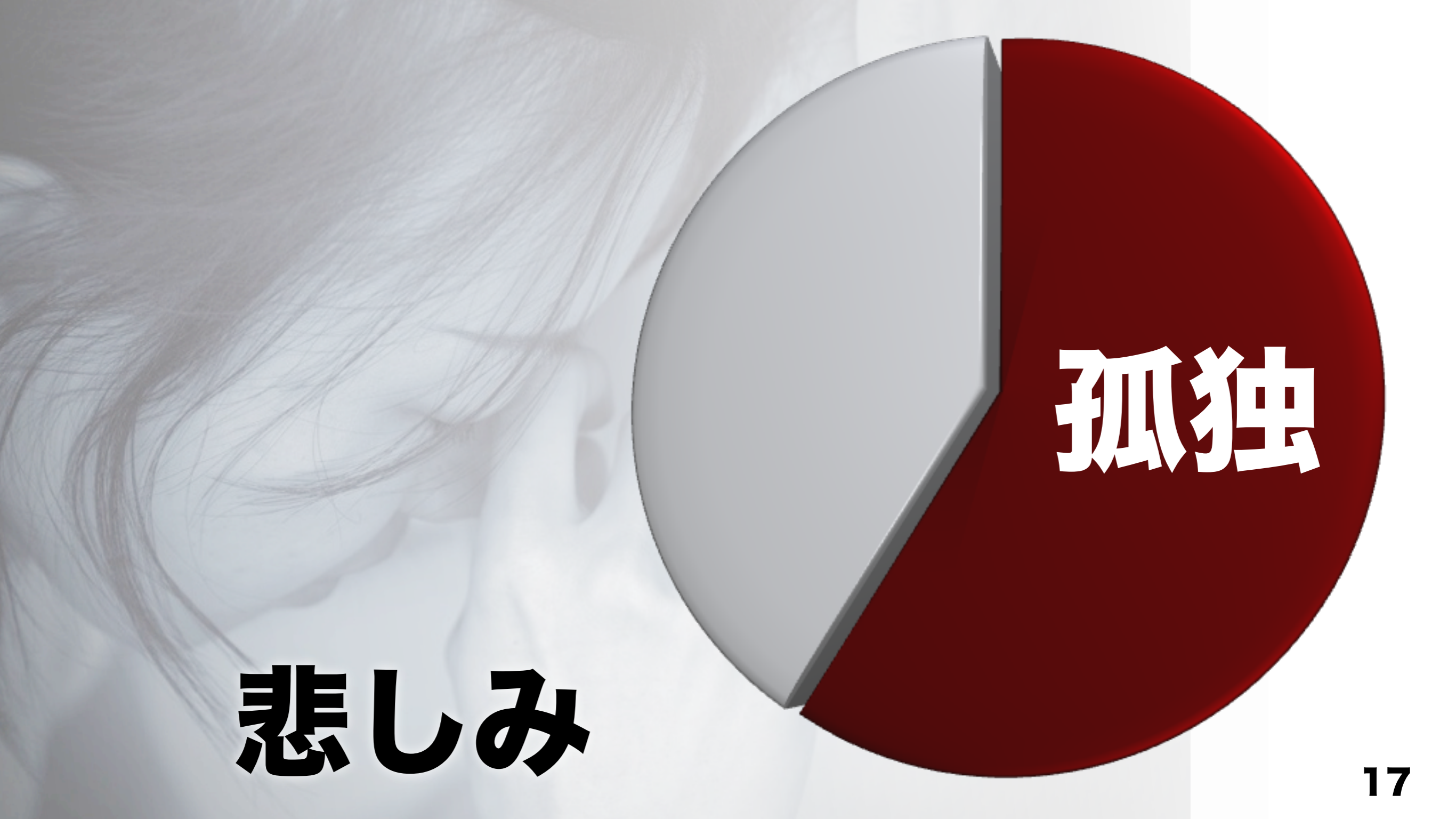






**悲しみ**





**悲しみ**

**孤独**

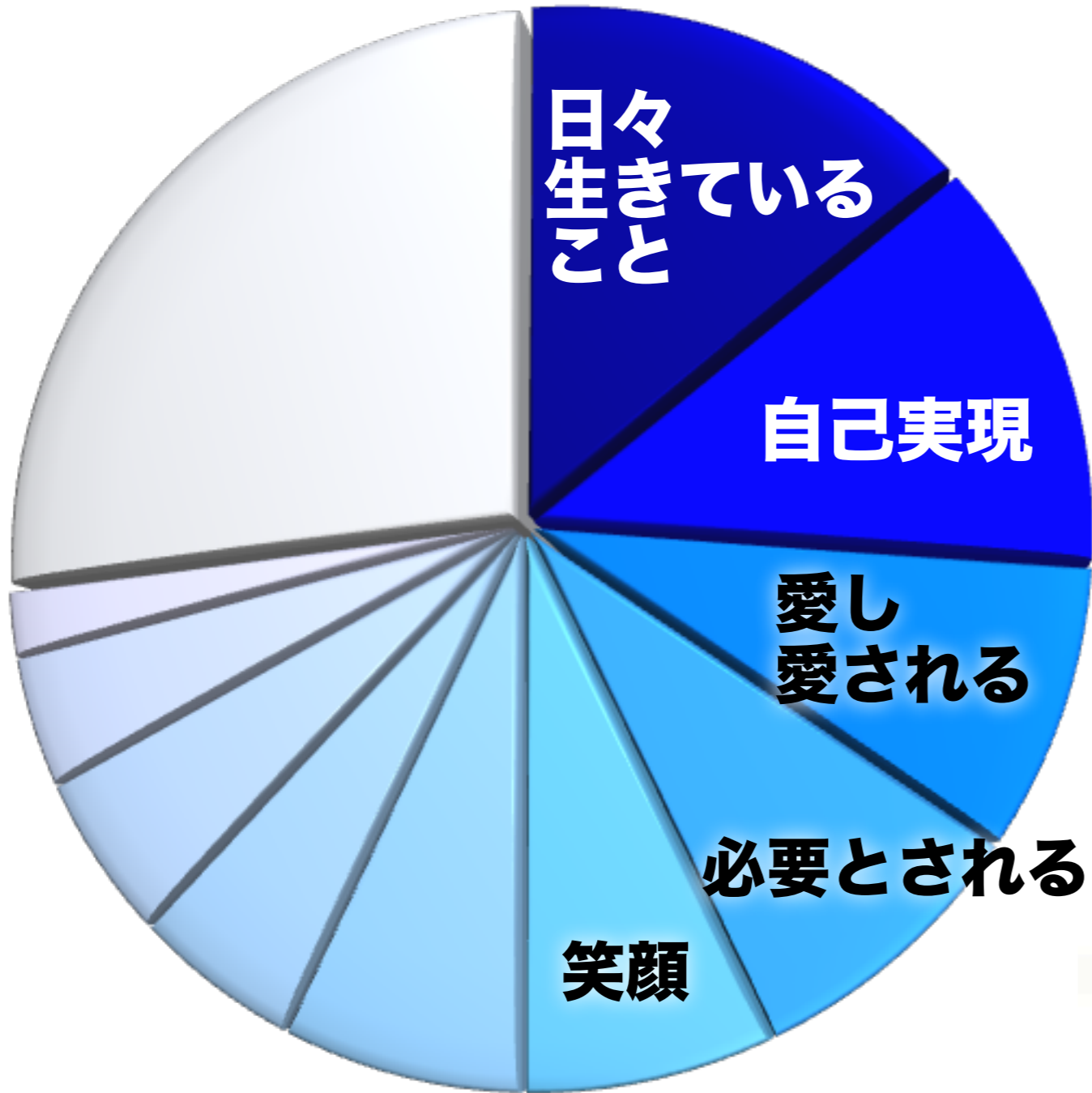
**人間の最大の悲しみは、孤独。**

**喜びを大きくしたい**

**人生で  
最も幸せを感じる事って  
どんな事なんだろう？**



# 幸せ = 感動



**見る感動**

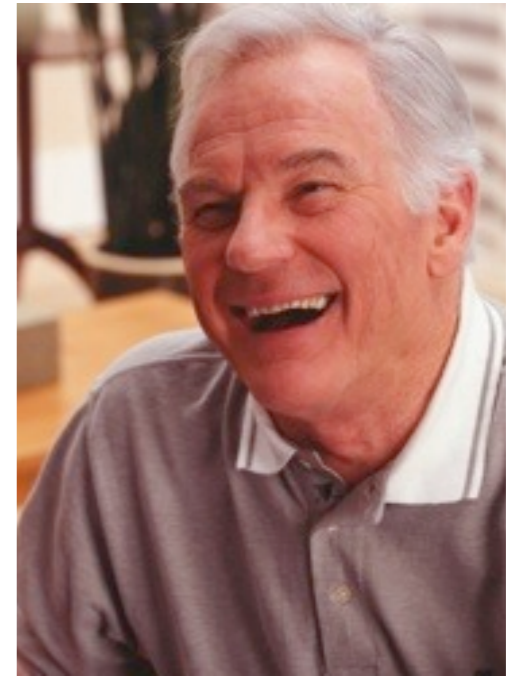
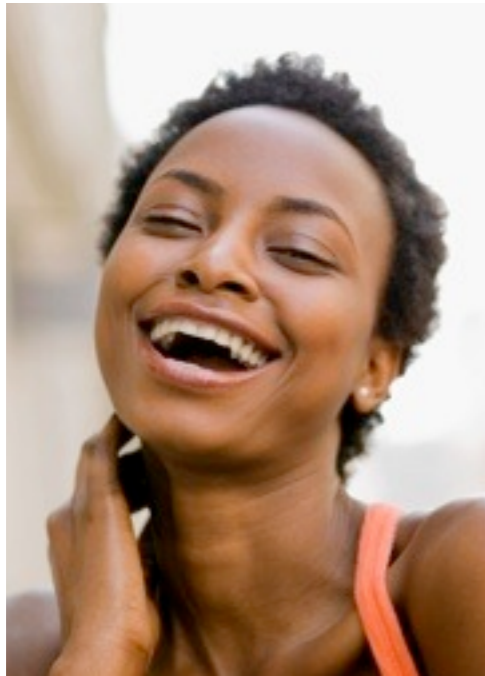


**学ぶ感動**

**出会う感動**

**遊ぶ感動**  
etc... 22

# 情報革命で人々を幸せに



**これまでの30年、  
次の30年。**

# ソフトバンクの30年



# 情報革命のために 多くの壁を乗り越えてきた



YAHOO!  
JAPAN



YAHOO! BB  
JAPAN Broadband



# 連結営業利益

## 創業30年で 5,000億円へ

5,000億円



# 2009年度 連結営業利益 ランキング表

順位	社名	金額
1	日本電信電話	11,176 億円
2	NTTドコモ	8,342 億円
3	ソフトバンク	4,658 億円
4	国際石油開発帝石	4,616 億円
5	KDDI	4,438 億円
6	武田薬品工業	4,202 億円
7	本田技研	3,637 億円
8	任天堂	3,565 億円
9	東日本旅客鉄道	3,448 億円
10	日産自動車	3,116 億円

国内トップ3



デジタル情報革命を通じて、  
人々が知恵と知識を共有することを推進し、  
企業価値の最大化を実現するとともに  
人類と社会に貢献する

שִׁשְׁתֵּי עָשָׂר

# 300年成長のDNA



**今日お話しするのは  
300年単位で語るビジョン  
次の30年は一里塚**



A photograph of a person in a blue jacket and dark hat standing on the deck of a sailboat, looking out at the ocean. The boat's rigging and sails are visible in the foreground. The sky is overcast with soft light. The text "迷ったときほど遠くを見よ" is overlaid in the top right corner.

**迷ったときほど  
遠くを見よ**

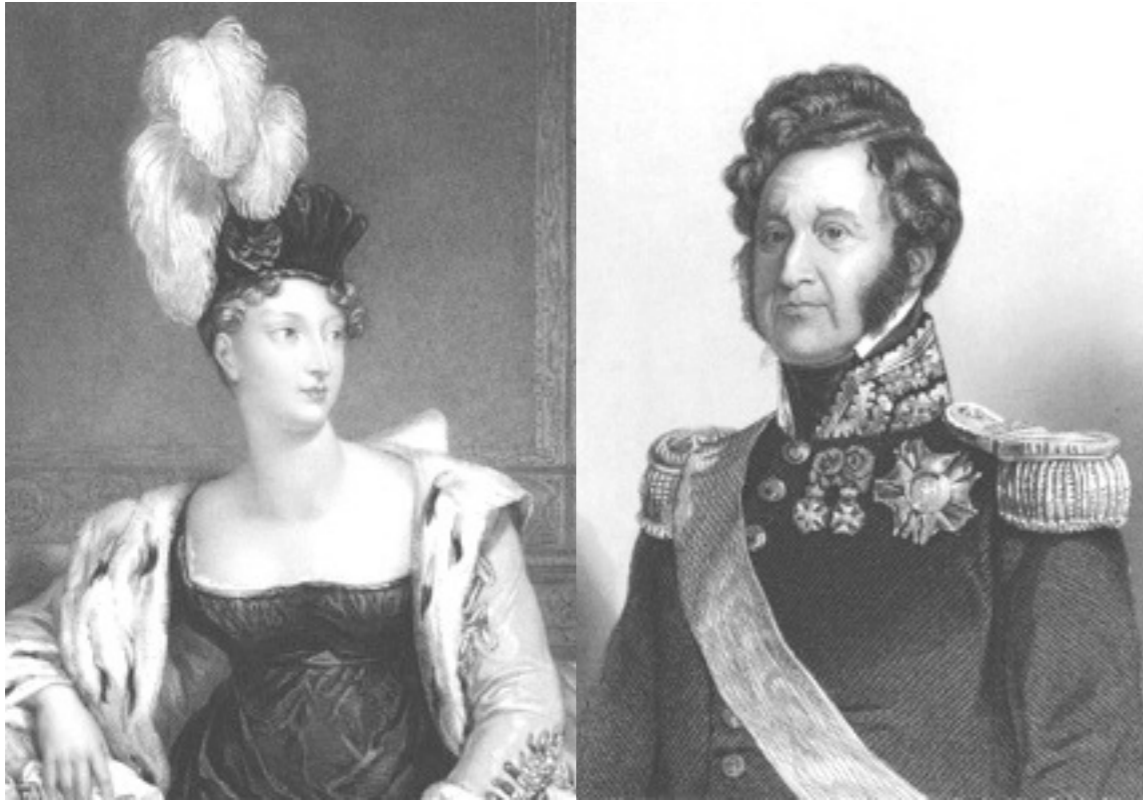




**そして  
未来を見極めるには  
過去から  
学ばなければならない**



# 300年前の 世界



貴族 **39歲**



庶民 **33歲**



# 工業革命の時代



1705年

蒸気機関

1709年

製鉄法

1764年

紡績機

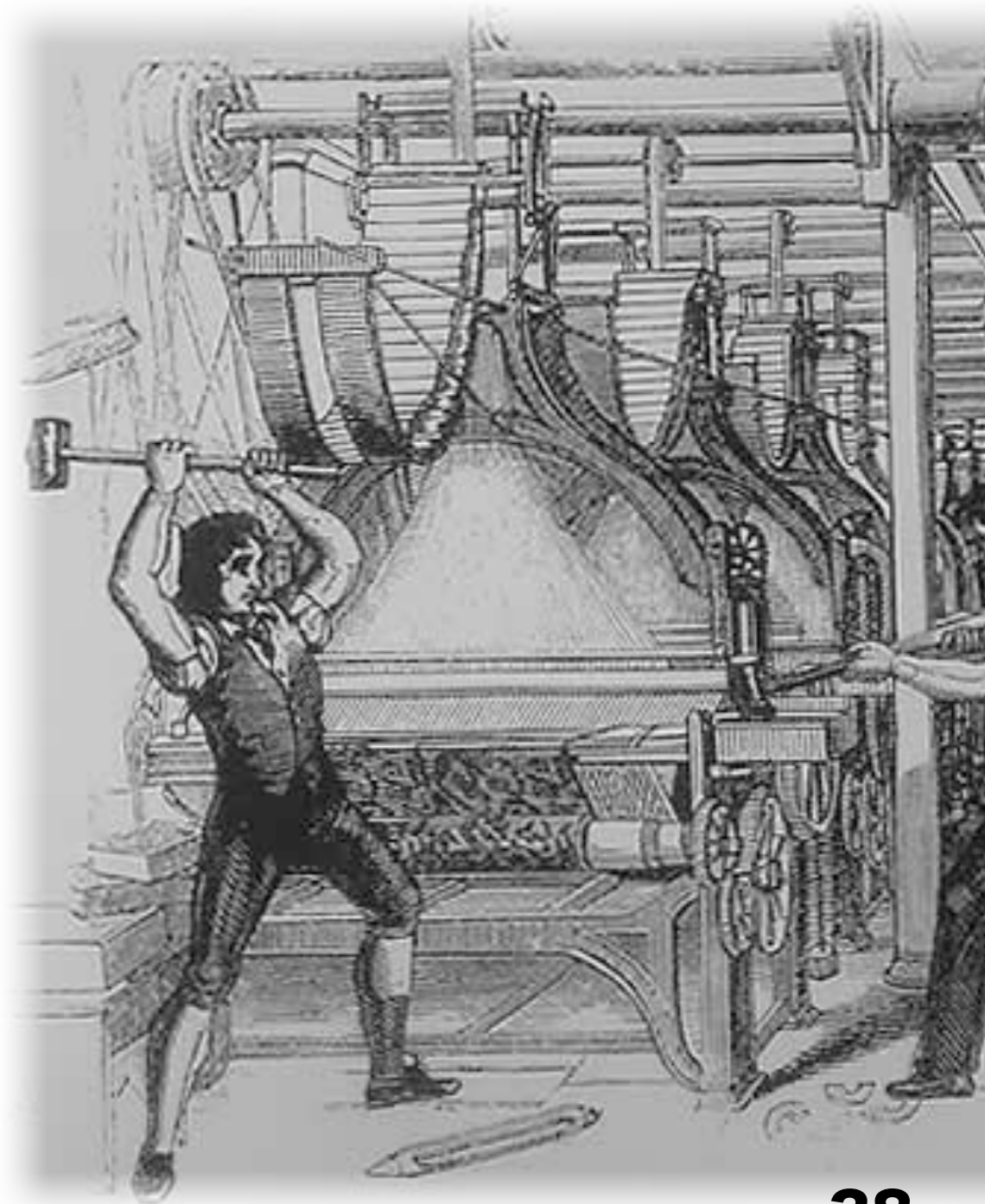
1807年

蒸気船

1825年

鉄道開通

# 機械を恐れる人間たちの 暴動



# 300年後の世界



SoftBank



# 情報 ビッグバン

1000ドルあたりの計算回数/秒

100年間で  
3500兆倍

集積回路  
200億回/秒



トランジスタ



真空管



リレー式



アナログ計算機  
0.000006回/秒



1900

1920

1940

1960

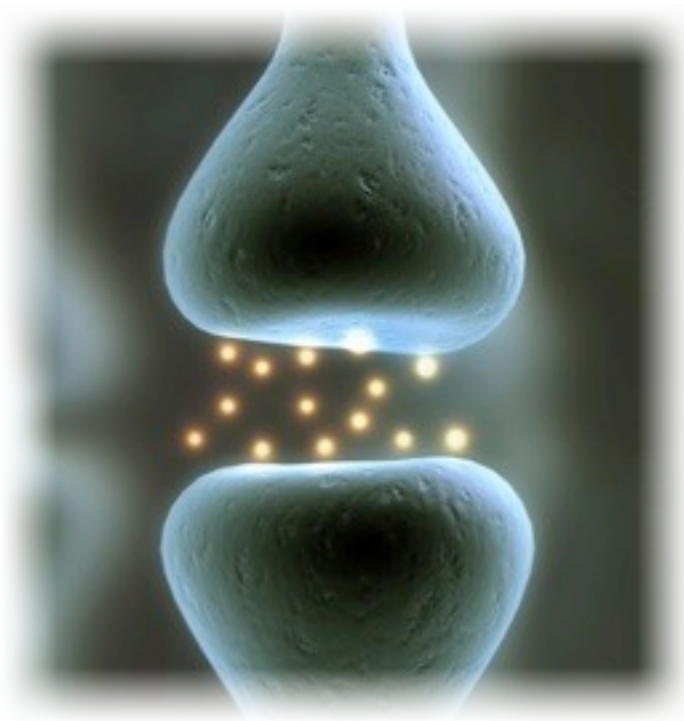
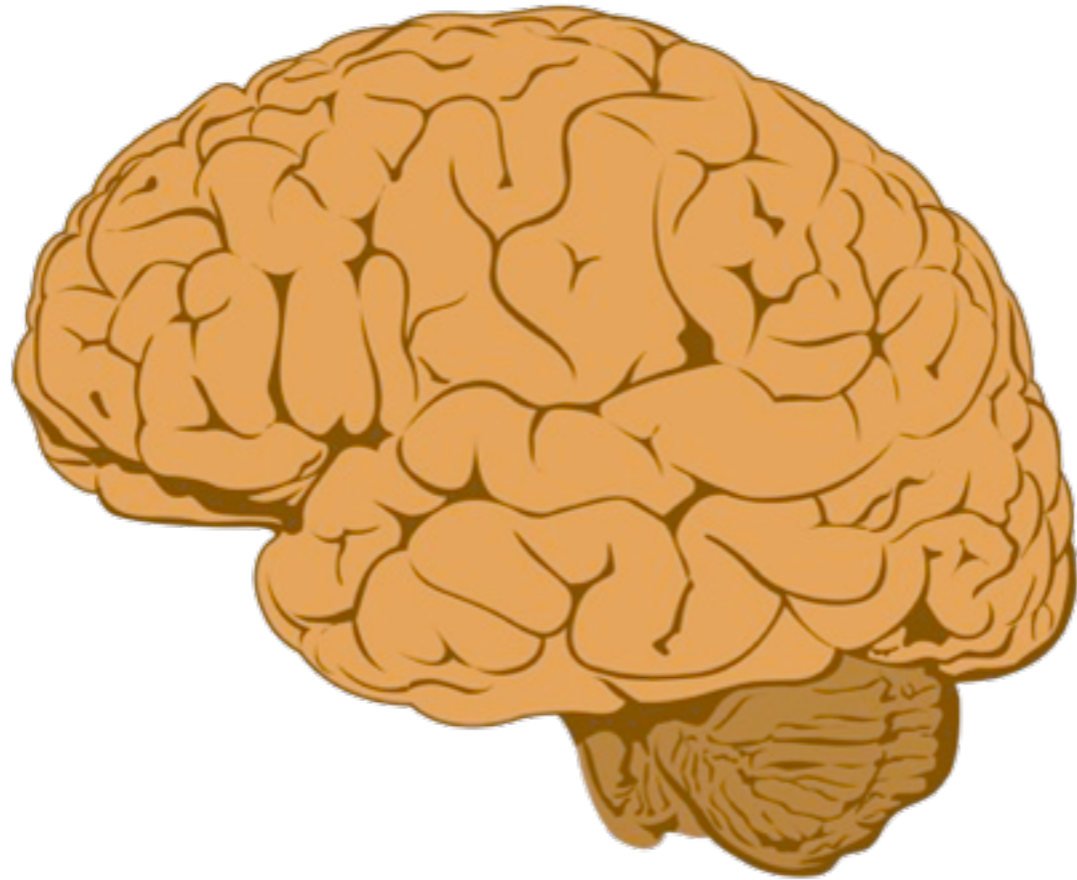
1980

2000

2010

41





シナプス  
二進法

大脳 脳細胞数 約300億

**細胞数**  
(トランジスタ数)

**30年で100万倍**



**300億**

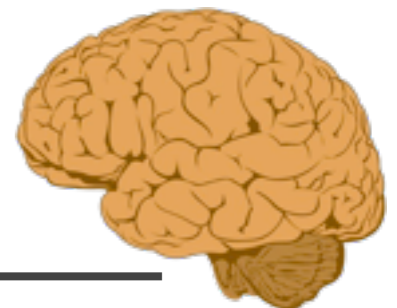
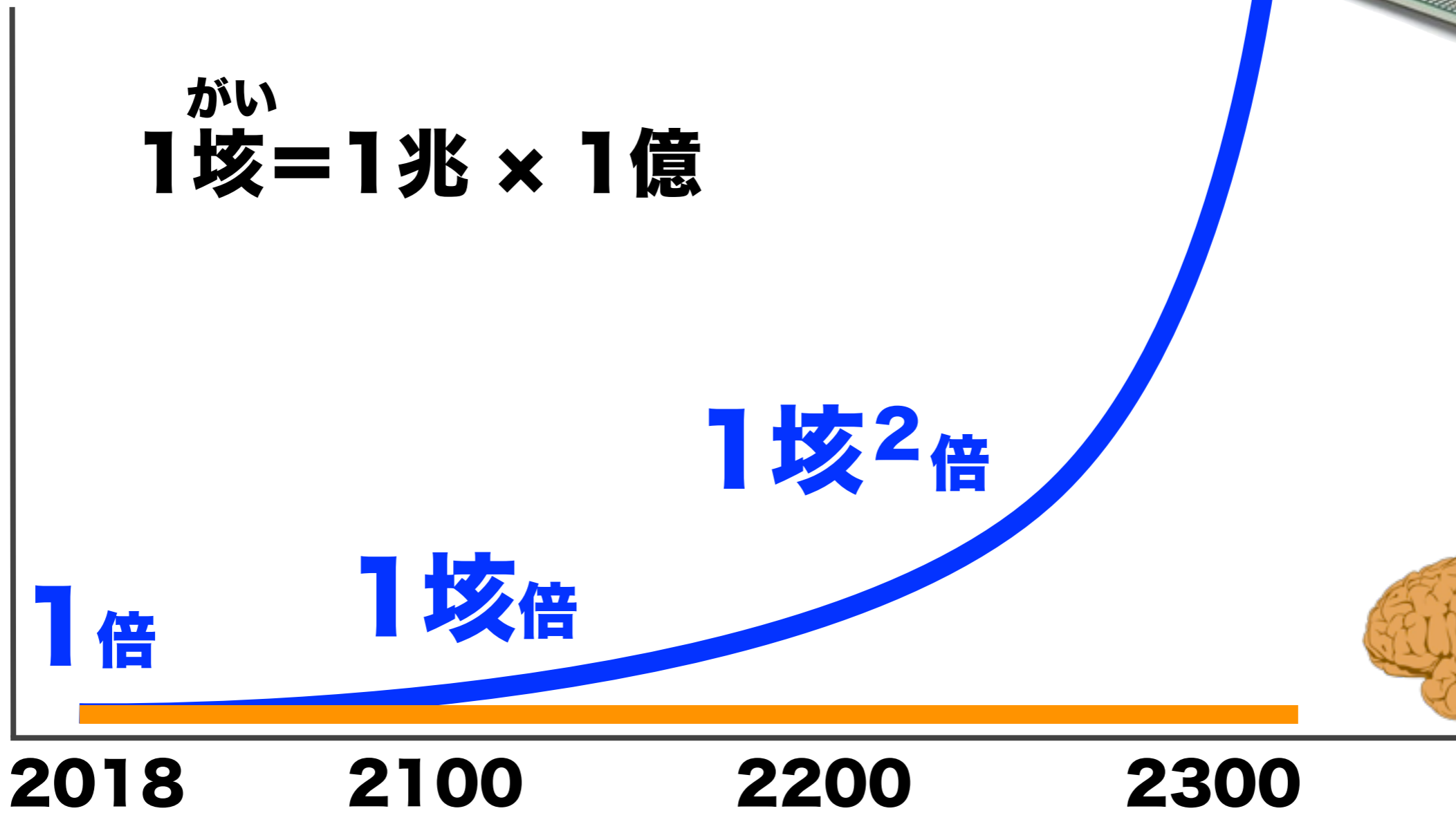


**2018年**  
**脳を超える**

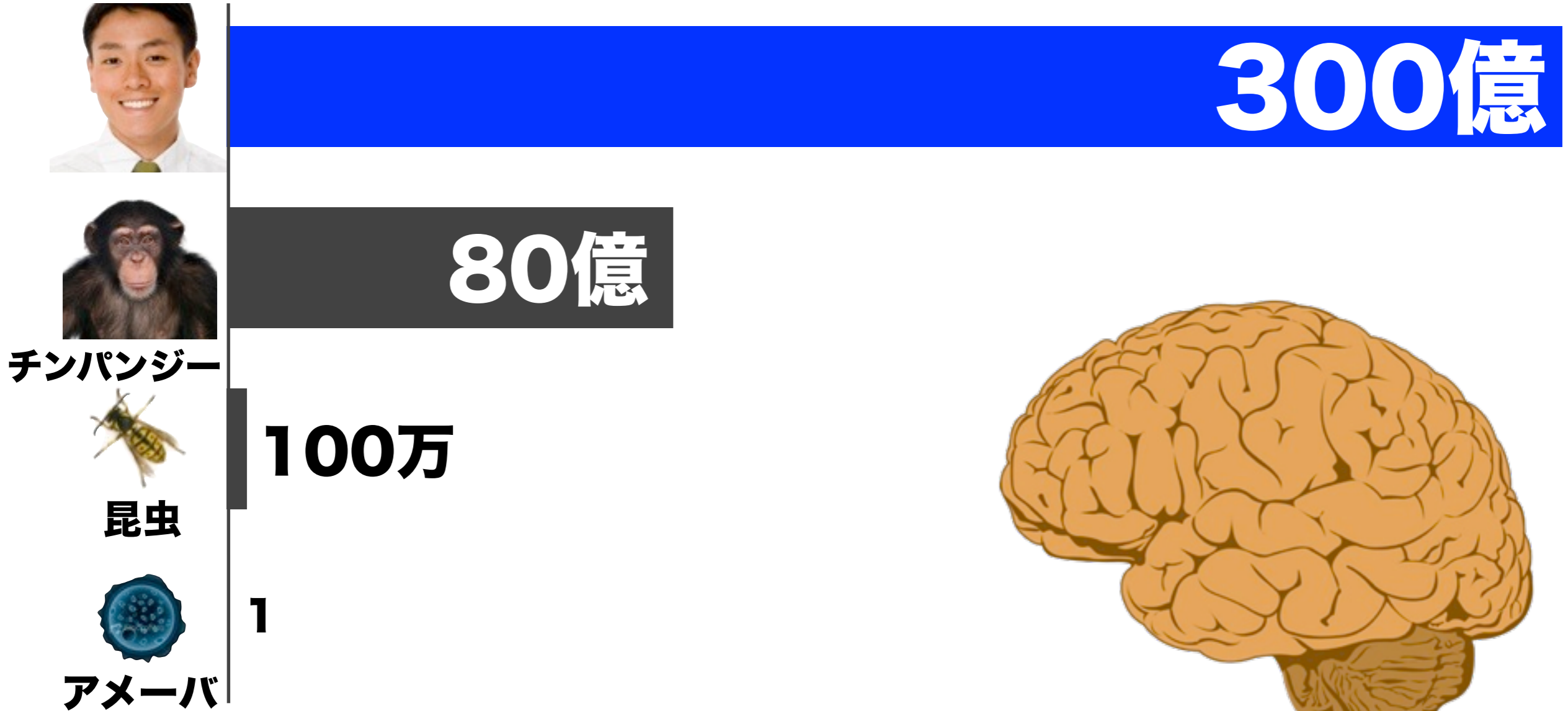
**2010**

**2018**

**細胞数**  
(コンピュータ素子数)

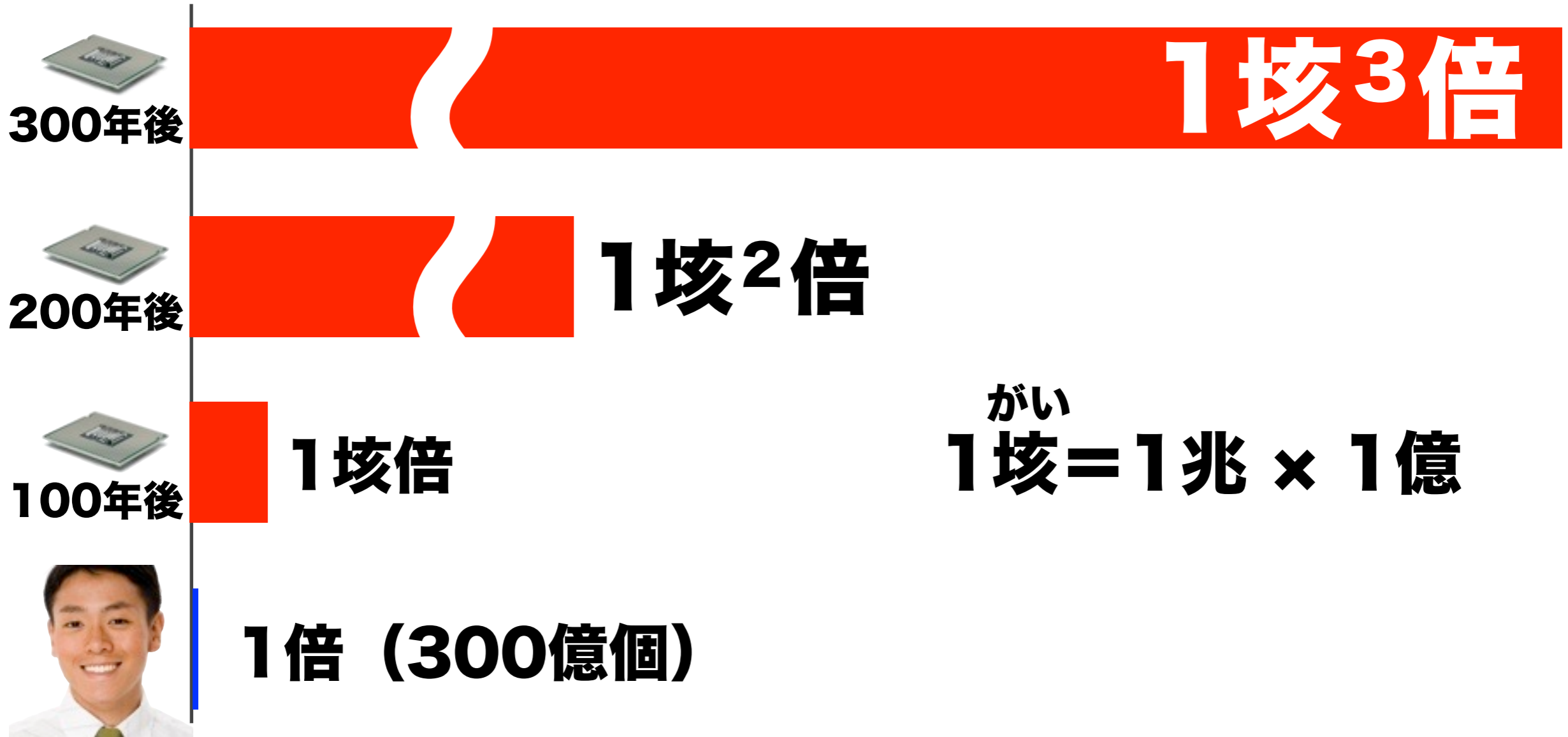


# 脳細胞数の比較





# 脳細胞・コンピュータ素子数の仮説



# 人類史上最大の パラダイムシフト

# ソフトバンクが 実現したい未来

＝ SoftBank

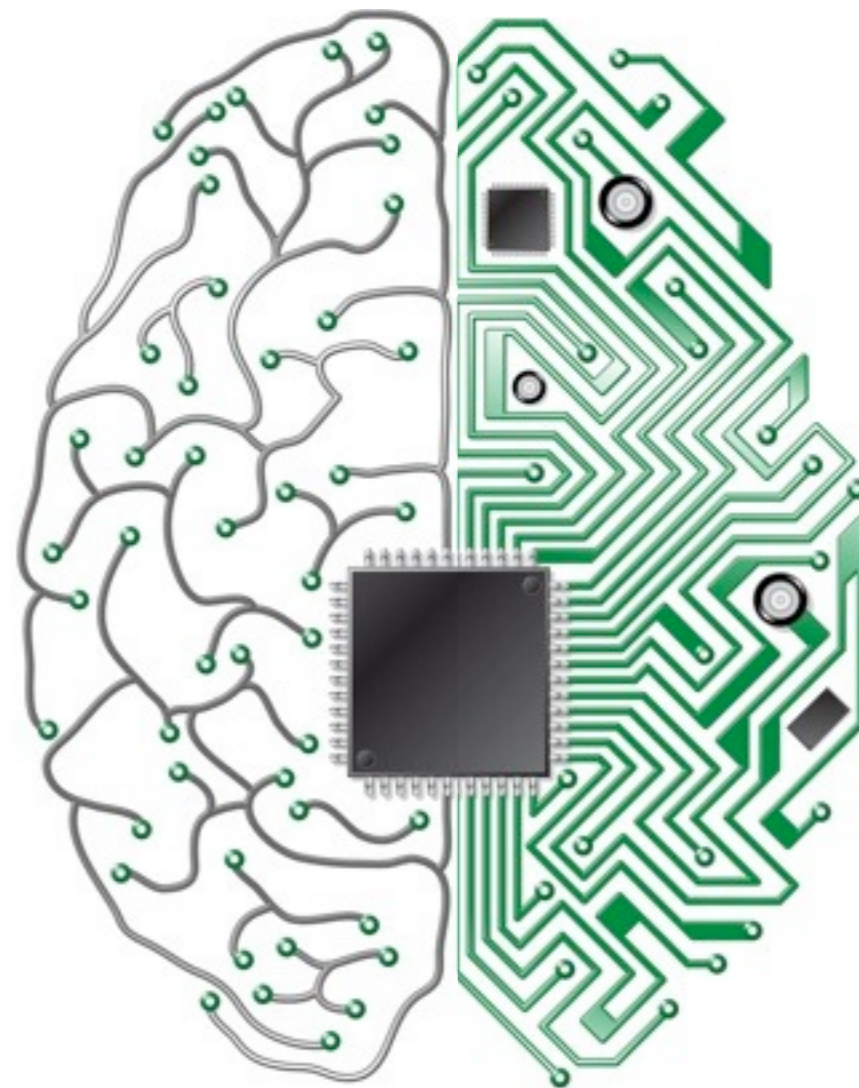
**ソフトバンクの  
未来への責任は、  
人々を幸せにする  
情報革命の実現。**

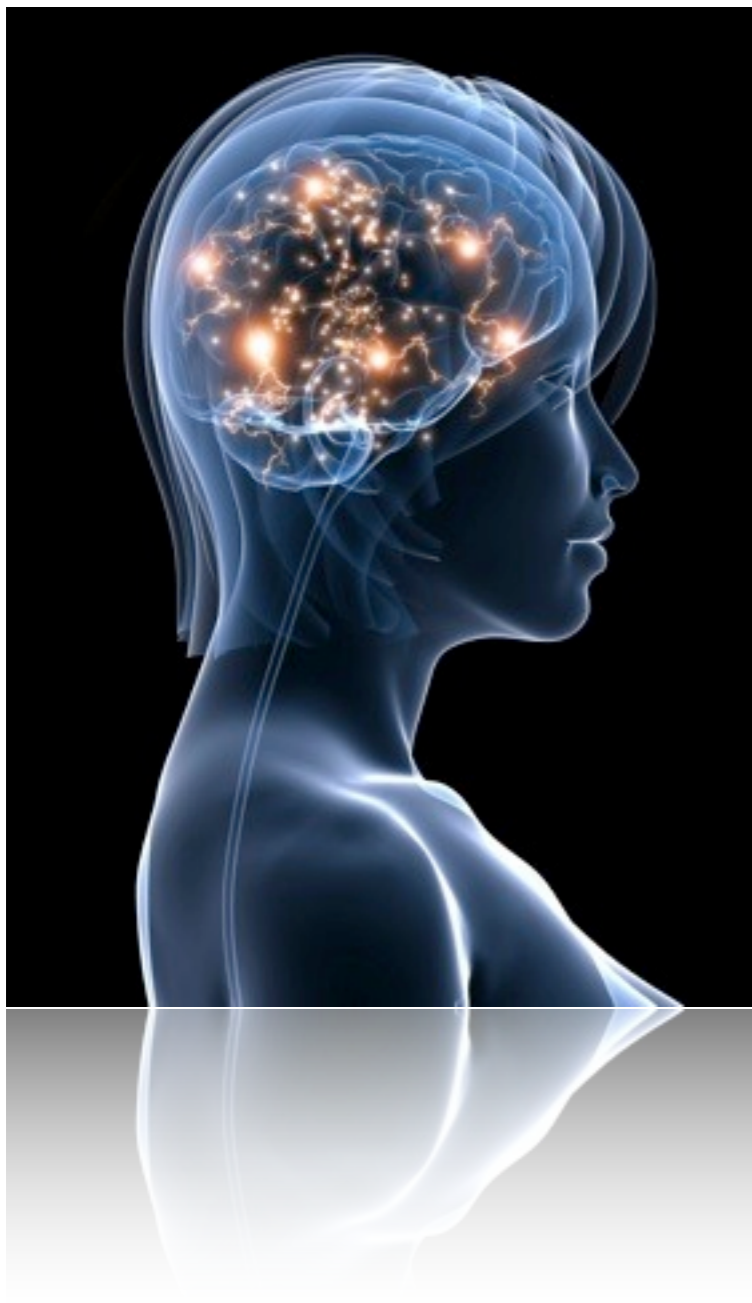


**最先端のテクノロジー  
最も優れたビジネスモデル**



# 脳型コンピュータの 実現





# 脳とは

データとアルゴリズムを  
**自動的に獲得**するシステム

# 学習型コンピュータ

知識の自動集積

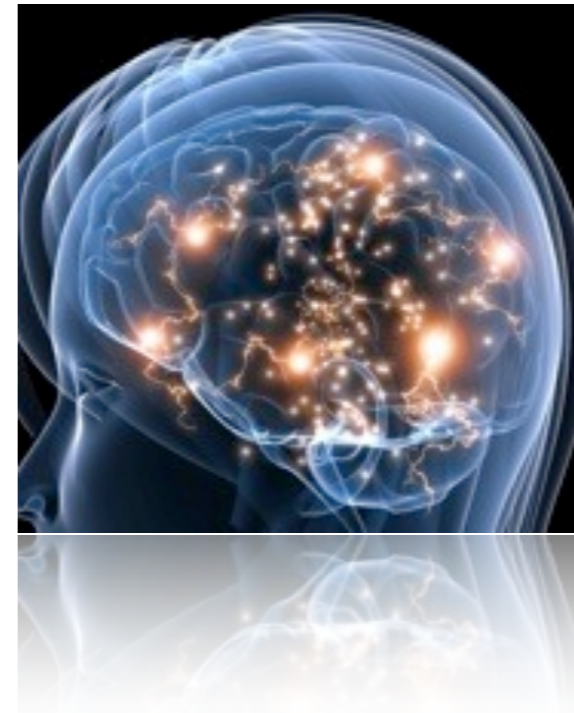
データ



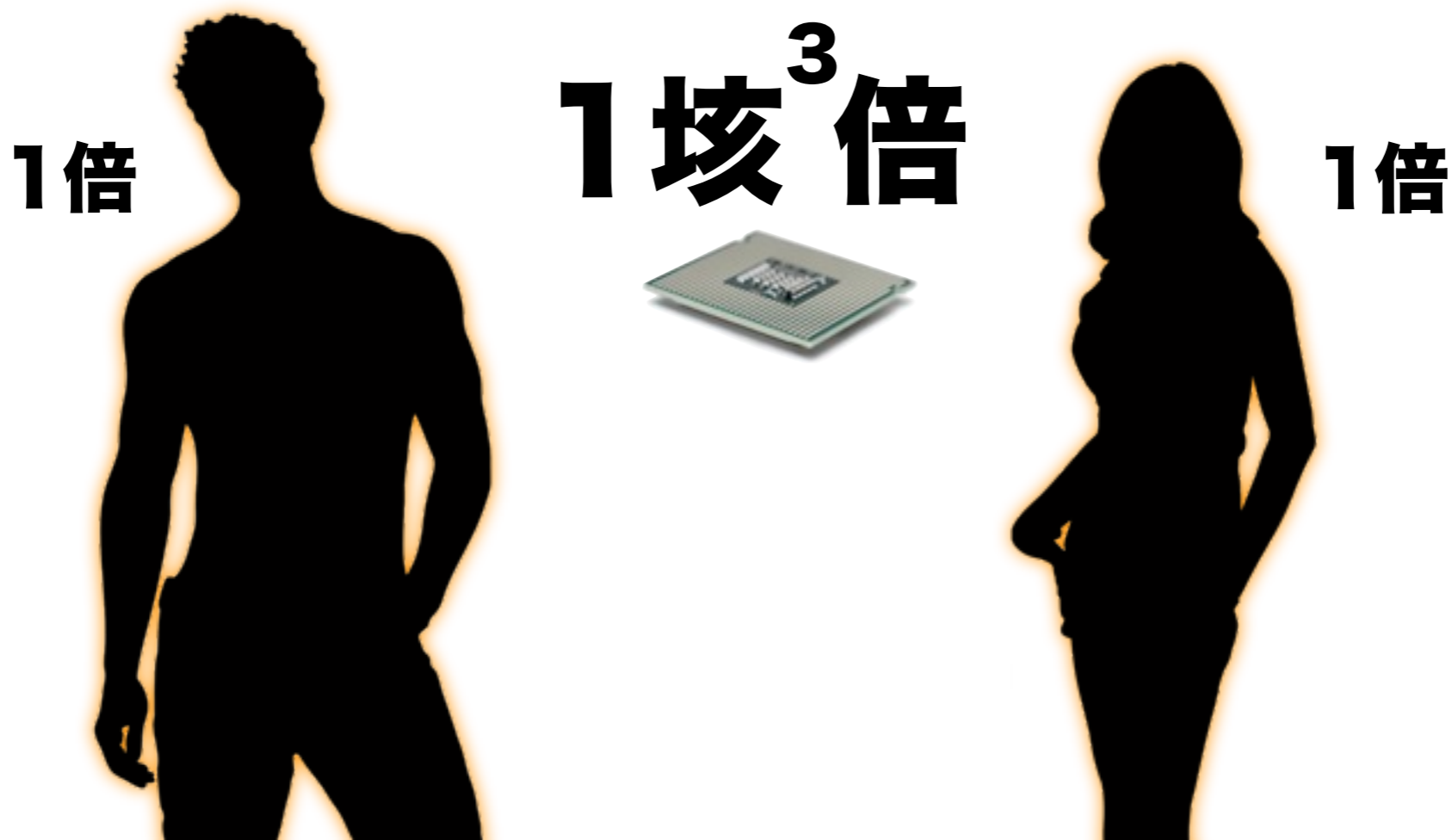
+

知恵の自動生成

アルゴリズム



# 最大のテーマは 「人類とコンピュータの共生」







**コースを変えてしまった  
コンピュータ**





**クローン羊**

# 人間の脳の働き



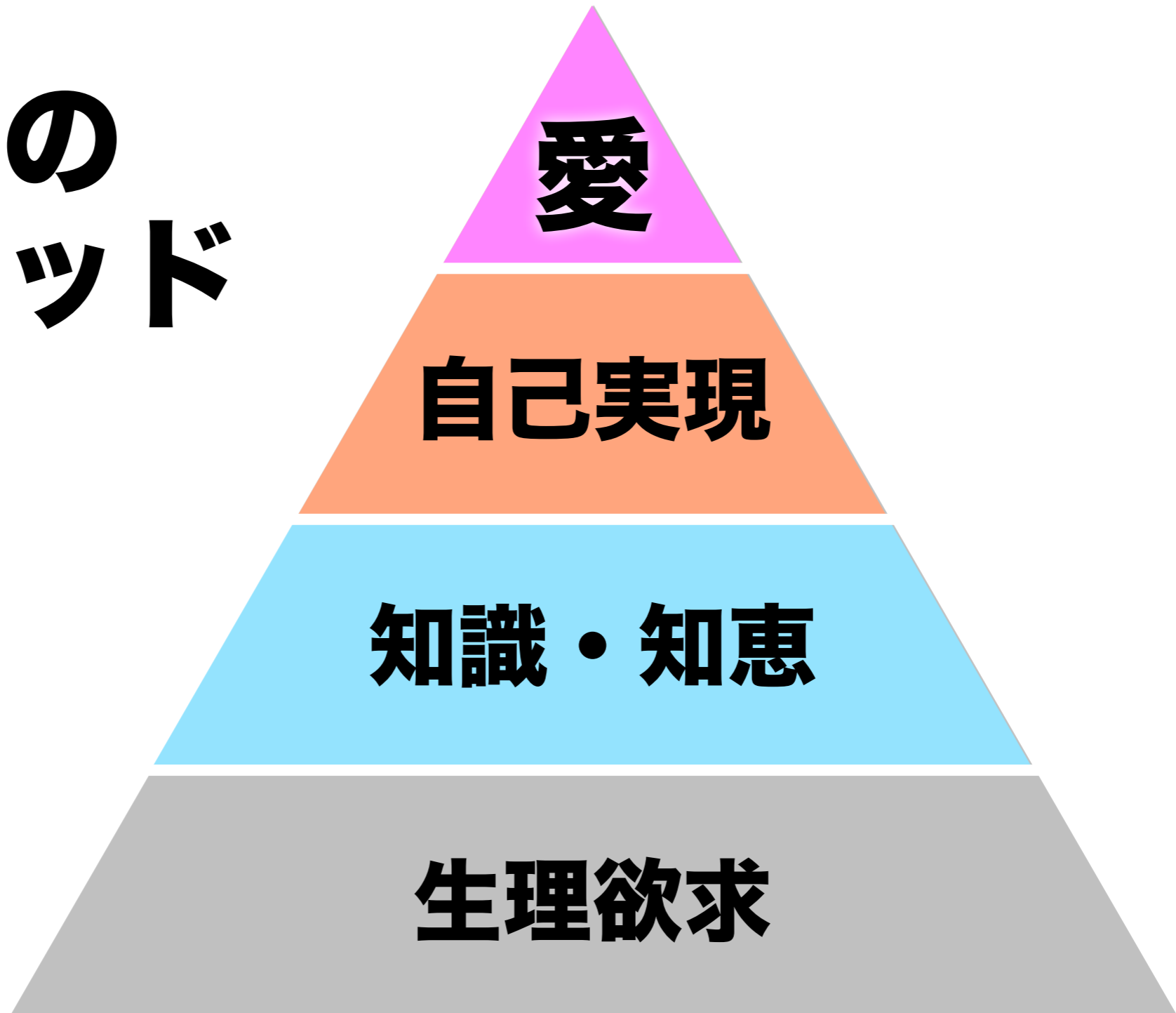
**感情**  
(ゴール)

**知識**  
(データ)



**知恵**  
(アルゴリズム)

# 感情の ピラミッド





**知識**



**知恵**



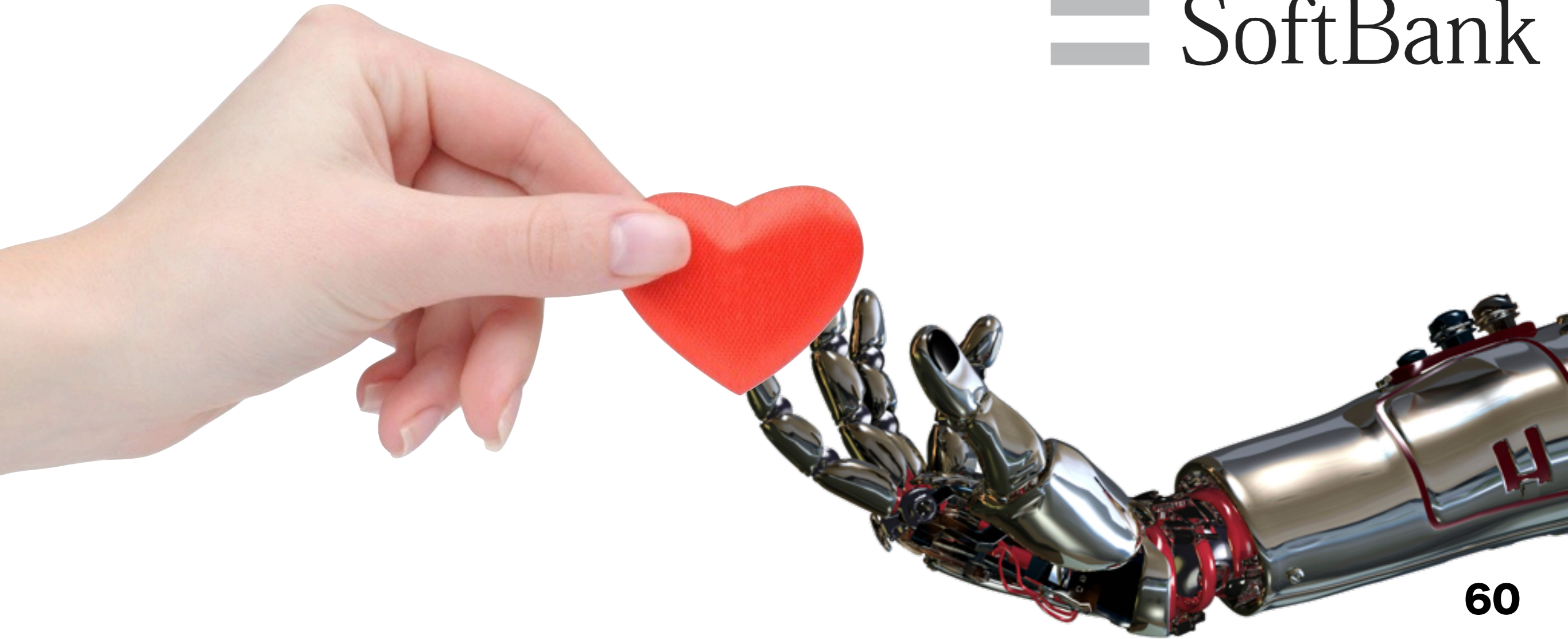
**感情**

**超知性の実現**



# 情報革命で人々を幸せに

SoftBank





# 平均寿命の推計（日本）

200歳

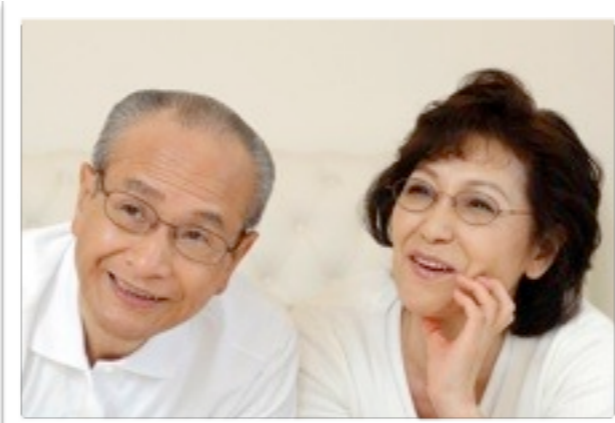
200

150

100

50

83歳



1900

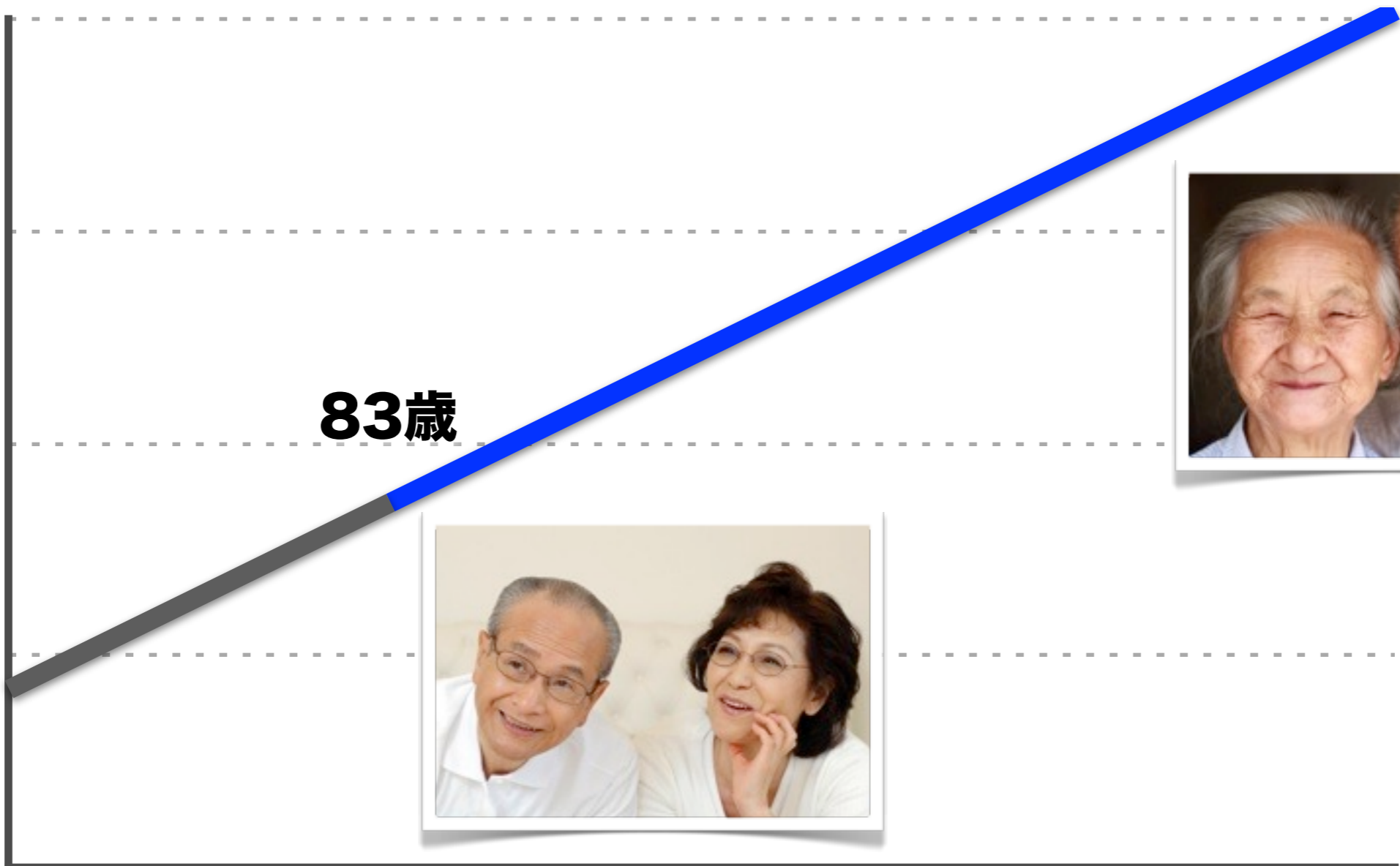
2010

2100

2200

2300

61



# DNA治療・ 人工臓器の一般化



平均寿命200歳へ



# 人体間通信、テレパシー的通信の普及





# 完全自動通訳の 普及



# 災害救助



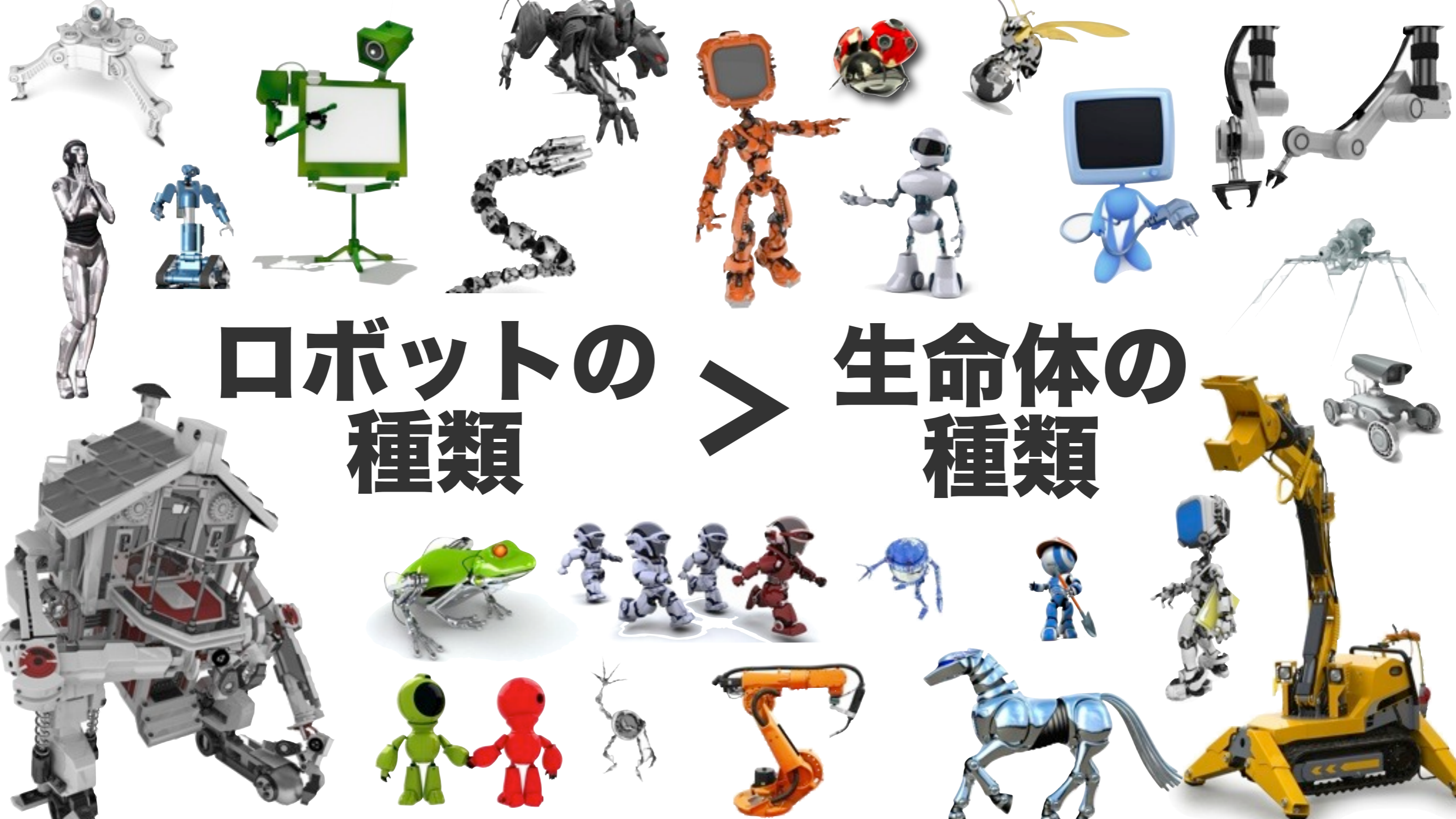
# 介護・家事



# 救急医療







ロボットの  
種類



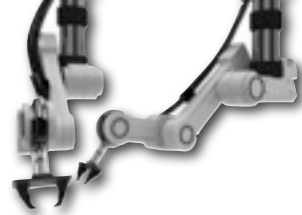
生命体の  
種類



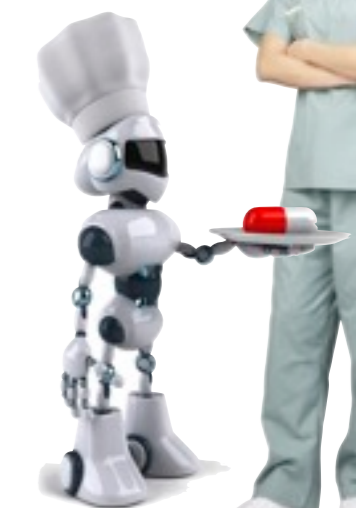
**新技術のほとんどを  
コンピュータにより発明**







# 知的ロボット との共存



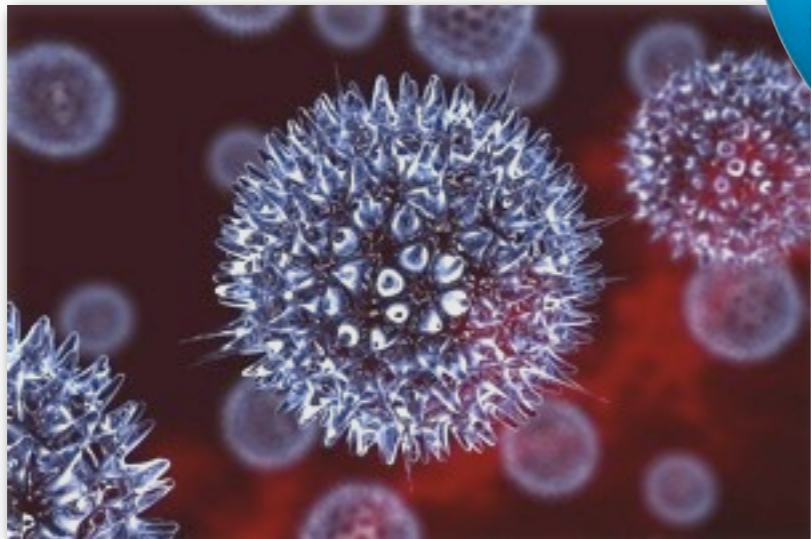




**自然災害**



**テロ**



**未知のウイルス**



**隕石**

それでも人は、愛を求め、愛に傷付く





**情報革命で人々を幸せに**

# 30年後の世界

SoftBank



2010年

2040年

**CPU**  
トランジスタ数



30億個

100万倍

**3000兆個**  
(人間の脳の10万倍)

**メモリ**  
容量



32GB

100万倍

**32PB**

**通信速度**



1Gbps

300万倍

**3Pbps**

# 3万円端末に保存可能なコンテンツ

2010年



6400曲



4年分



4時間分

2040年

5,000億曲

3.5億年分

3万年分





# クラウドから1秒で ダウンロード可能なコンテンツ

2010年

2040年



1曲



300万曲



1/4日分



2000年分





**無限大のストレージ**  
**無限大のクラウド**  
**超高速のネットワーク**

**ライフスタイルを  
劇的に変える**



ライフログ



あらゆるものがクラウドと融合





あらゆるものがクラウドと融合

# 高度な教育 平等な教育





# 高度な 遠隔医療



# 新たな ワークスタイル





# 「見る感動」の進化

現在

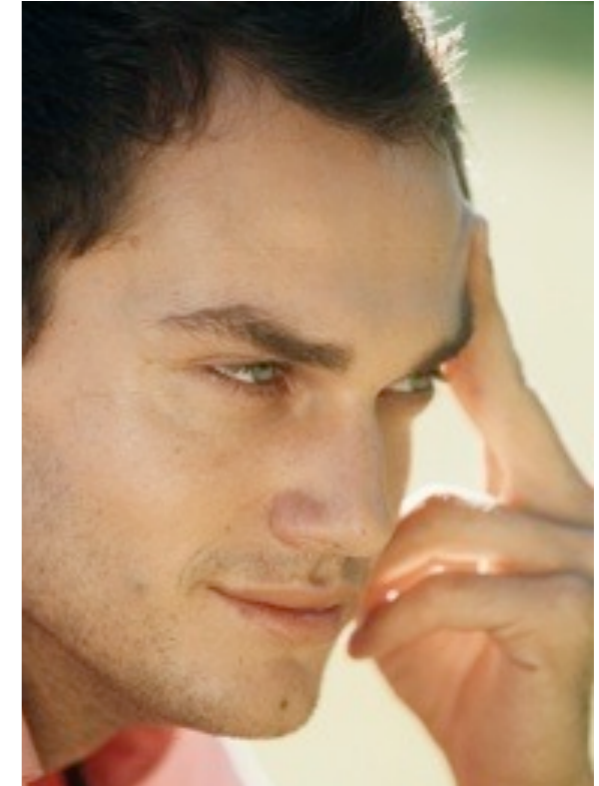


30年後



VR観光

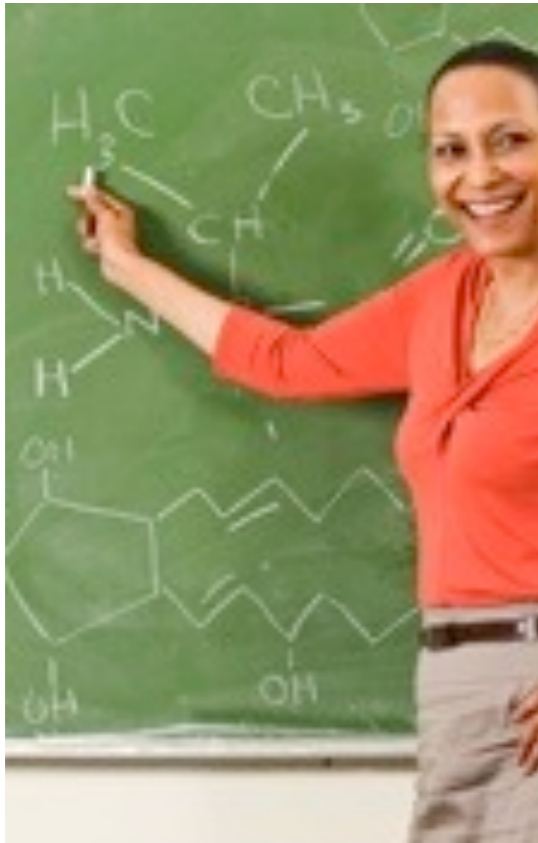
100年後



思うだけで情報が  
入ってくる

# 「学ぶ感動」の進化

現在



30年後



100年後



VR電子教科書

関心を持つだけで  
学べる



# 「出会う感動」の進化

現在



30年後



100年後



VRで出会える

ARで触れ合える

# 「遊ぶ感動」の進化

現在



30年後



100年後



VRゲーム

ARゲーム



**クラウドを  
人類最大の資産にしたい**

**最先端のテクノロジー  
最も優れたビジネスモデル**



# Information Revolution

# 戰 略

**事を成す**

**世界の人々から  
最も必要とされる  
企業になりたい。**



# 時価総額ランキング

	約100年前 (1900年頃)	約30年前 (1985年)	現在 (2010年)
1位	ノースウェスタン鉄道	IBM	エクソンモービル
2位	ペンシルベニア鉄道	エクソン	ペトロチャイナ
3位	ユニオンパシフィック鉄道	AT&T	アップル
4位	サザンパシフィック鉄道	GE	マイクロソフト
5位	U.S. スチール	British Telecommunications	中国工商银行
6位	スタンダードオイル	住友銀行	チャイナモバイル
7位	テネシー石炭	東京電力	中国建設銀行
8位	J.P.モルガン&カンパニー	ドイツ銀行	バークシャーハサウェイ
9位	シティバンク・ニューヨーク	三菱銀行	ウォルマート
10位		デュポン	P&G

**30年後**

**世界トップ10へ**

**時価総額 200兆円規模**

# 事業領域

# ソフトバンクの 事業領域は情報産業



**特定のテクノロジー  
特定のビジネスモデルに  
こだわらない**

# 技術、ハードは時代とともに変化



**世界中の最も優れた企業と  
ライフスタイルを革新する**

# 二 300年成長する企業へ



# 地球の歴史は46億年

1000億の種が現れ  
1億の種が生きる惑星

5大絶滅		絶滅規模	要因
------	--	------	----

4.4億年前	オルドビス紀末	85%	地球の寒冷化
3.6億年前	デボン紀末	82%	2つの隕石衝突
2.5億年前	ペルム紀末	96%	火山活動活発化
2.1億年前	三畳紀末	76%	隕石の衝突
0.6億年前	白亜紀末	70%	隕石の衝突

# 5大絶滅危機



## 要 因

- 1981年 創業一ヶ月後の大勝負
- 1983年 重病との戦い
- 1994年 株式公開、アメリカ進出
- 2001年 ブロードバンド事業参入
- 2006年 ボーダフォン日本法人買収

# ソフトバンクの5大転機



# 種の存続率

現存種はわずか  
0.1%



**99.9%の種が絶滅**



# 企業の存続率（30年）

存続0.02%



**99.98%が存続できず**

# 300年 成長し続ける企業の DNA設計





# 戦略的シナジーグループへ



## 20世紀型

安さ、技術

大量生産

競争力

戦略

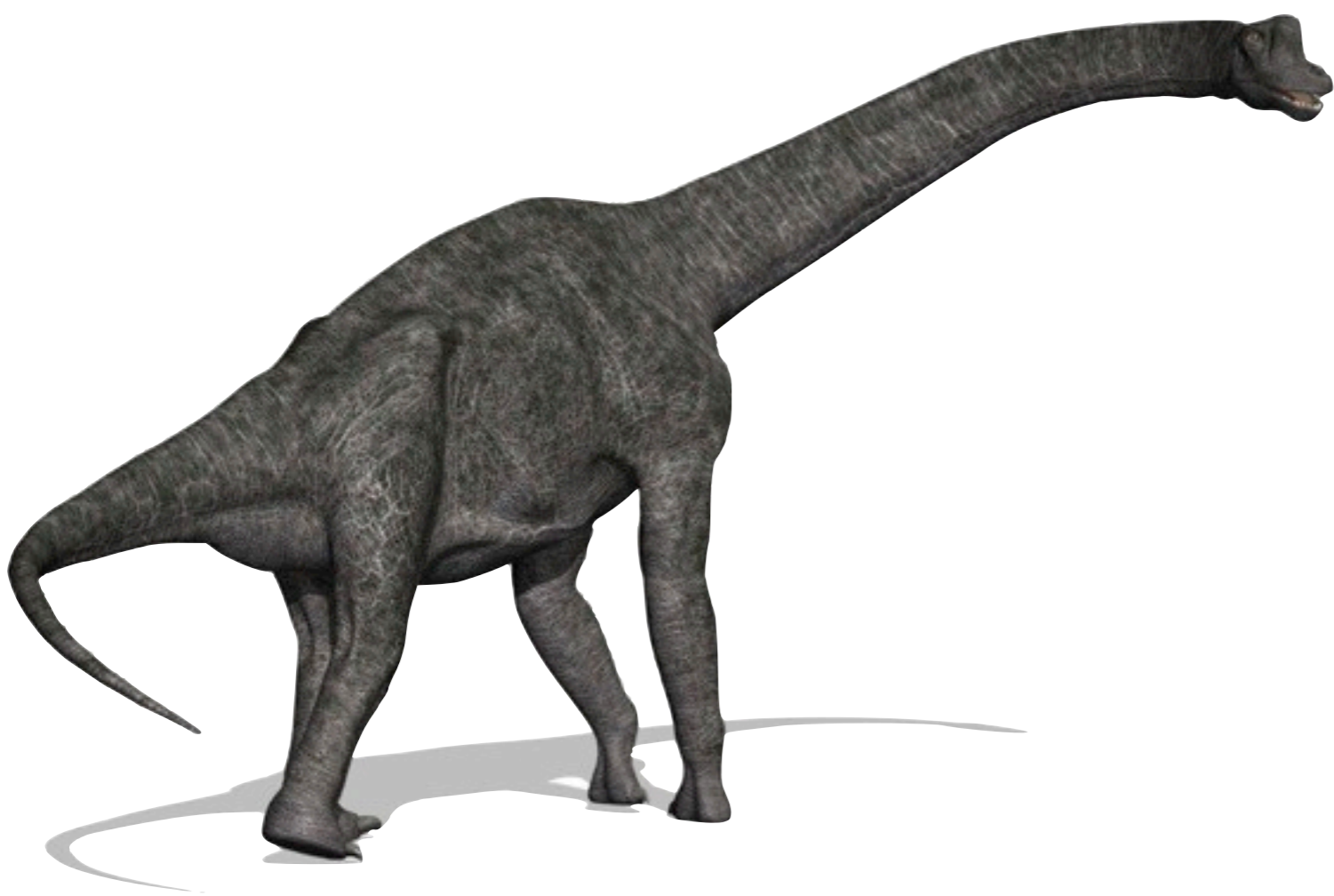


## 21世紀型

多様さ、安心

多品種少量





**20世紀型**

**シングルブランド**

**遅い**

**ブランド**

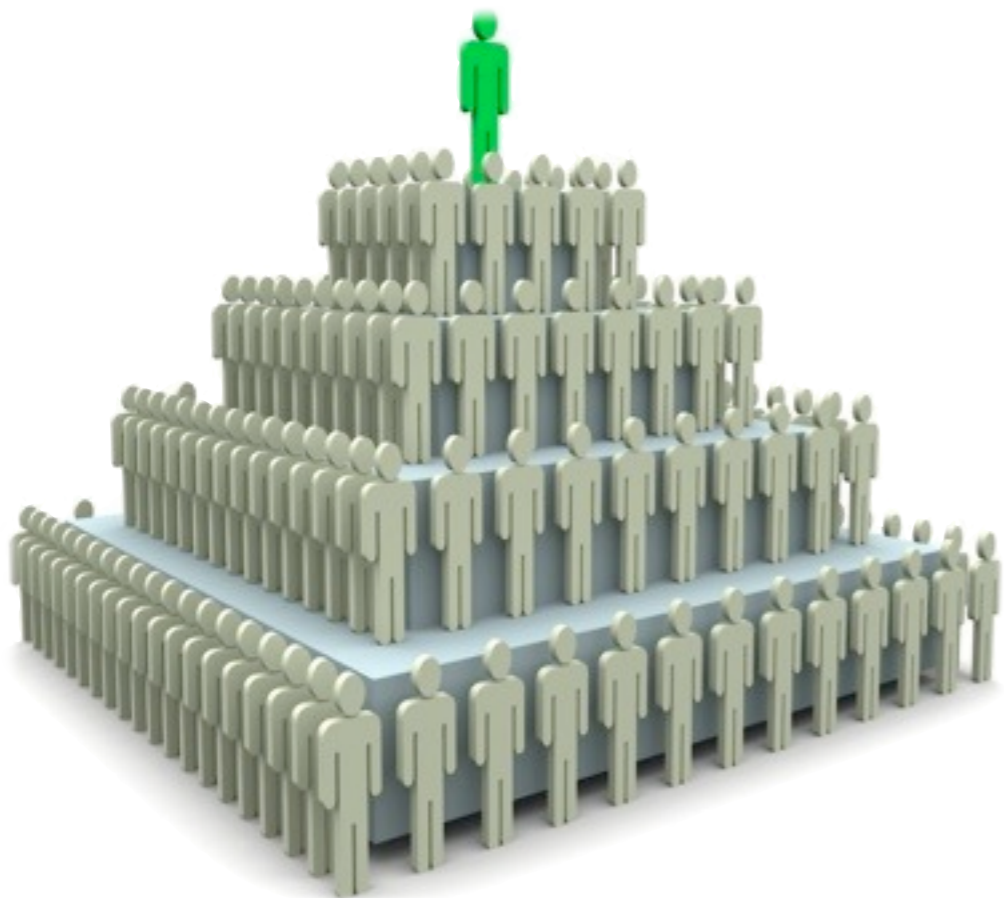
**進化のスピード**



**21世紀型**

**マルチブランド**

**速い**



**20世紀型**

**ピラミッド型**

**中央集権**

**組織**

**意思決定**



**21世紀型**

**Web型**

**集権・分権  
バランス**



## 20世紀型

管理・支配型

51%以上

マネジメント

出資比率



## 21世紀型

自律・協調型

20~40%中心<sub>110</sub>





## 20世紀型

自前主義の  
研究開発

技術戦略の  
方向性



## 21世紀型

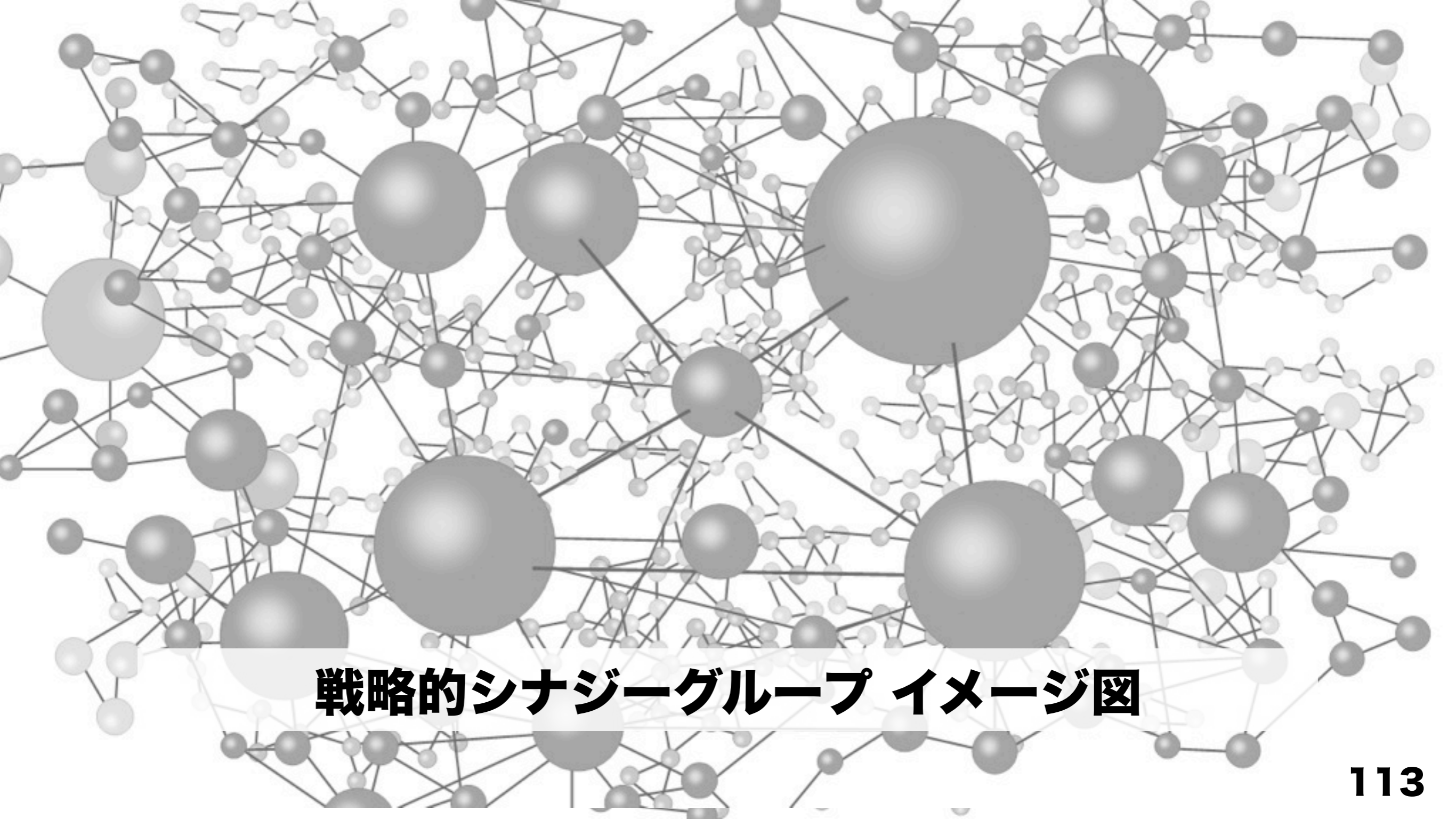
パートナー戦略  
(ジョイントベンチャー)





**資本的結合**

**同志的結合**



**戦略的シナジーグループ イメージ図**



**自律 × 分散 × 協調**

**自己進化 + 自己増殖**





**30年後**

**5,000社**





人生50カ年計画



# 人生50カ年計画

- 20代 名乗りを上げる
- 30代 軍資金を貯める
- 40代 ひと勝負かける
- 50代 事業を完成させる
- 60代 次の世代に  
事業を継承する





60代

次の世代に  
事業を継承する

# ソフトバンクアカデミア





# アカデミアの語源 「アカデメイア」

**B.C. 387**  
プラトンが創設

**将来の統治者を育成**



**2010年7月 開校**





# 後継者育成



# 実戦



# 最重要職務



# 二 ソフトバンクバリュー

- 1) 情報革命で人々を幸せに
  - 2) 志高く、正義を貫け
  - 3) 圧倒的No.1にこだわる
  - 4) 脳がちぎれるほど考えよ
  - 5) 地に足がついた革命はない
- ⋮





# 21世紀の プラトンアカデミーに

# ソフトバンク 新30年ビジョン

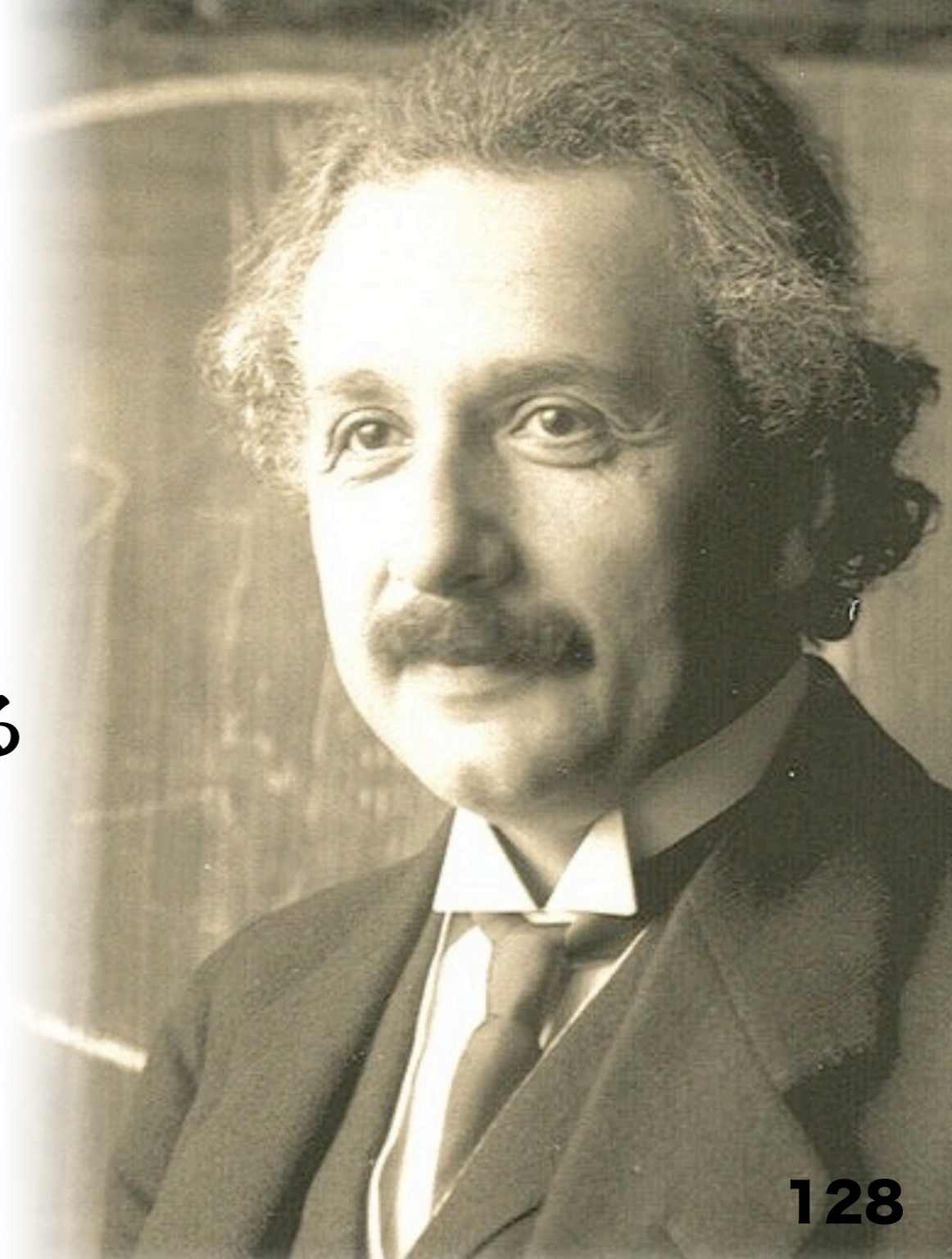
**最先端のテクノロジー  
最も優れたビジネスモデル**

**情報革命で人々を幸せに**



人は他人のために存在する。  
何よりもまず、  
その人の笑顔や喜びが  
そのまま自分の幸せである  
ひとたちのために。  
そして、共感という絆で結ばれている  
無数にいる見知らぬ人たちのために。

**アインシュタイン**





この世で一番大きな苦しみは、  
独りぼっちで、  
誰からも必要とされず、  
愛されていない人々の  
苦しみです。

**マザーテレサ**









**we**



SoftBank

## 免責事項

本資料に掲載されている計画、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、様々なリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績・経営に関する数値・指標は経営環境の変動などにより、これらの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。

# 本資料に関する注記等

- P9 2010年5月22日～24日 ツイッター上で実施したアンケートを当社集計
- P11 出所：「Future trends in global mortality」WHO（2008年）
- P13 出所：平成22年版 高齢社会白書、2040年は当社推計
- P15 出所：「平成21年中における自殺の概要資料」警視庁生活安全局生活安全課（2010年5月）
- P16 2010年5月22日～24日 ツイッター上で実施したアンケートを当社集計
- P21 2010年5月23日～24日 ツイッター上で実施したアンケートを当社集計
- P28 出所：ブルームバーグ社データベース（営業利益を開示していない金融業を除く）
- P36 出所：「10万年の経済史（下）」（グレゴリー・グラーク）
- P37 出所：「詳説 世界史研究」（木下康彦、木村精二、吉田寅）
- P41 出所：「ポスト・ヒューマン誕生」（レイ・カーツワイル）、集積回路の計算回数はIntel Core i7 X 980のFlops値を記載  
「Machine Analytique de Charles Babbage, exposée au Science Museum de Londres(Mai 2009)」(Bruno Barral (ByB))
- P42 出所：「脳のしくみがわかる本」（寺沢宏次）
- P43 出所：「ムーアの法則」をもとに当社推計
- P44 出所：「ムーアの法則」をもとに当社推計
- P45 チンパンジーの脳細胞数（中部大学人間福祉学部三上章允教授研究室HP）  
昆虫の脳細胞数（「昆虫－驚異の微小脳」（水波誠））  
アメーバに脳細胞は存在しないが単細胞生物の例として1と表記
- P52 出所：「愛は脳を活性化する」（松本元）
- P55 出所：ブレインビジョン株式会社
- P61 出所：国連 World Population Prospect（2008年）より当社推計
- P73 過去30年のトレンドをもとに当社推計
- P74 過去30年の一般的なPCのストレージ容量のトレンドをもとに、3万円相当の情報端末のストレージ容量をそれぞれ  
2010年32ギガバイト、2040年2.6エクサバイトと仮定し、音楽5MB/曲、電子新聞20MB/日、動画9GB/時間として算出
- P75 P73の通信速度をもとに音楽5MB/曲、電子新聞20MB/日として算出
- P92 約100年前：「証券市場の真実」（エルロイ・ディムソン、ポール・マーシュ、マイク・ストーントン）より当社作成  
約30年前：FACTSET社データベース（1985年12月末時点）  
現在：野村証券データベース（2010年6月23日時点）
- P101 出所：「白亜紀に夜がくる」（ジェームズ・ローレンス）
- P103 出所：「自己組織化と進化の論理」（スチュアート・カウフマン）
- P104 出所：フィナンシャル ジャパン「次の一手 vol.25」（2007年5月号）の国税庁データを引用
- P115 当社が戦略的シナジーグループとしてイメージする30年後の企業集団に含まれる会社数の規模
- P120 出所：「プラトンの学園アカデメイア」（廣川 洋一）
- P128 出所：「幸福セラピー」（グレン・ヴァン・エカレン）
- P129 出所：「マザー・テレサ 愛と祈りのことば」（マザーテレサ／ホセ・ルイス・ゴンザレスーバラド編）