



ソフトバンクグループ株式会社

2023年3月期 第1四半期 決算説明会

質疑応答

2022年8月8日

## 免責事項

本資料は、ソフトバンクグループ株式会社(以下「SBG」)及びその子会社(Arm Limitedを含み、以下SBGと併せて「当社」)並びに関連会社(以下当社と併せて「当社グループ」)に関する関連情報を提供するものであり、すべての法域において、いかなる証券の購入又は応募の申込みを含む、いかなる投資勧誘を構成又は形成するものではありません。

本資料には、当社グループの推定、予測、目標及び計画を含む当社グループの将来の事業、将来のポジション及び業績に関する記述など当社グループの将来の見通しに関する記述、見解又は意見が含まれています。将来の見通しに関する記述には、特段の限定を付すことなく、「目標とする」、「計画する」、「確信する」、「希望する」、「継続する」、「期待する」、「目的とする」、「意図する」、「だろう」、「かもしれない」、「であるべきである」、「したであろう」、「できた」、「予想する」、「推定する」、「企図する」若しくは類似する内容の用語若しくは言い回し又はその否定形などが含まれています。本資料に記載されている将来の見通しに関する記述は、当社グループが本資料の日付現在において入手可能な情報を踏まえた、当社グループの現在の前提及び見解に基づくものです。これら将来の見通しに関する記述は、当社グループのメンバー又はその経営陣による将来の業績を保証するものではなく、当社グループのビジネスモデルの成功、当社グループの資金調達力及びその資金調達条件の影響、SBGの重要な経営陣に関するリスク、当社グループの投資活動に関する又はこれに影響を与えるリスク、SBファンド(下記で別途定義)並びにその投資、投資家及び投資先に関するリスク、ソフトバンク株式会社及びその事業の成功に関するリスク、法令・規制・制度などに関するリスク、知的財産権に関するリスク、並びに訴訟を含むこれらに限られない既知及び未知のリスク、不確実性その他要因を含み、これらの要因により、実際の当社グループの実績、業績、成果又は財務状態は、将来の見通しに関する記述において明示又は黙示されている将来の実績、業績、成果又は財務状態と著しく異なる可能性があります。当社グループの実績、業績、成果又は財務状態に影響を与える可能性のあるこれら及びその他の要因については、SBGのホームページの「事業等のリスク」([https://group.softbank/ir/investors/management\\_policy/risk\\_factor](https://group.softbank/ir/investors/management_policy/risk_factor))をご参照下さい。当社グループ及びその経営陣は、これら将来の見通しに関する記述に明示されている予想が正しいものであることを保証するものではなく、実績、業績、成果又は財務状態は、予想と著しく異なる可能性があります。本資料を閲覧する者は、将来の見通しに関する記述に過度に依拠してはなりません。当社は、本資料に記載される将来の見通しに関する記述その他当社が行う将来の見通しに関する記述を更新する義務を負いません。過去の業績は、将来の実績を示すものではなく、本資料に記載される当社グループの実績は、当社グループの将来の実績の予測若しくは予想の指標となるものではなく、又はこれを推定するものでもありません。

本資料に記載されている当社グループ以外の企業(SBファンドの投資先を含みますが、これに限られません。)に関わる情報は、公開情報等から引用したものであり、当社は、情報の正確性又は完全性について保証するものではありません。

本資料には、Arm Limitedに関する記述が含まれています。これらの記述は、SBGの株主への情報提供のみを目的としたものであり、Arm Limitedが発行するあらゆる有価証券の販売又は購入の勧誘を目的としたものではありませんし、そのように解釈されるべきではありません。

本資料には、Arm Limitedに関する記述が含まれています。これらの記述は、SBGの株主への情報提供のみを目的としたものであり、Arm Limitedが発行するあらゆる有価証券の販売又は購入の勧誘を目的としたものではありませんし、そのように解釈されるべきではありません。

## 商標について

本資料に記載されている企業、製品及びサービスの名称は、各企業の商標又は登録商標です。

## 重要なお知らせ—SBGの普通株式の取引、スポンサーなしADR(米国預託証券)に関する免責事項

SBGの普通株式の売買を希望する場合には、当該普通株式が上場され、主に取引が行われている東京証券取引所において売買を行うことを推奨します。SBGの開示は、スポンサーなしADR(以下「ADR」)の取引の促進を意図するものではなく、ADRの取引判断を行う際にこれに依拠すべきではありません。SBGは、SBGの普通株式に関するスポンサーなしADRプログラムの設立又はそれに基づき発行されるADRの発行若しくは取引について、過去及び現在において、参加、支援、推奨その他同意を行ったことはありません。SBGは、ADR保有者、銀行又は預託機関に対して、(i)SBGが1934年米国証券取引所法(以下「証券取引所法」)で定めるところの報告義務を負うこと、又は、(ii)SBGのホームページに、SBGが証券取引所法ルール12g3-2(b)に従って証券取引所法に基づくSBGの普通株式の登録の免除を維持するために必要な全ての情報が継続的に掲載されることを表明するものではなく、また、当該者又は機関は、そのように信じてはなりません。適用ある法が許容する最大限の範囲において、SBG及び当社グループは、SBGの普通株式を表象するスポンサーなしADRに関連して、ADR保有者、銀行、預託機関その他企業又は個人に対するいかなる義務又は責任を否認します。

上記の免責事項は、ソフトバンク株式会社やZホールディングス株式会社などの、スポンサーなしADRプログラムの対象であるか又は将来対象となる可能性のある当社グループの証券に同様に適用されます。

## 本資料に記載されるファンド情報に関するお知らせ

本資料は、情報提供を目的として提供されるものであり、法律上、税務上、投資上、会計上その他の助言又はSB Global Advisers Limited(以下「SBGA」)、SB Investment Advisers (UK) Limited(以下「SBIA」)及びそれらの関係会社を含むSBGの子会社(以下併せて「SBファンド運用会社」)により運用されるいずれかのファンド(文脈に応じて、パラレル・ファンド、フィーダー・ファンド、共同投資ビークル又はオルタナティブ投資ビークルと併せて「SBファンド」)のリミテッド・パートナーシップ持分又は同等の有限責任持分の販売の申込み又は申込みの勧誘を行うものではなく、また、いかなる方法でもそのように依拠してはなりません。疑義を避けるために付言すると、SBファンドは、他のファンド同様、SBIAとその関係会社によって運用されているSoftBank Vision Fund L.P.(文脈に応じて、あらゆるパラレル・ファンド、フィーダー・ファンド、共同投資ビークル又はオルタナティブ投資ビークルと併せて以下「ビジョン・ファンド1」)、SBGAとその関係会社によって運用されているSoftBank Vision

Fund II-2 L.P. (文脈に応じて、あらゆるパラレル・ファンド、フィーダー・ファンド、共同投資ビークル又はオルタナティブ投資ビークルと併せて以下「ビジョン・ファンド2」)及びSBGAとその関係会社によって運用されているSBLA Latin America Fund LLC (文脈に応じて、あらゆるパラレル・ファンド、フィーダー・ファンド、共同投資ビークル又はオルタナティブ投資ビークルと併せて以下「ラテンアメリカ・ファンド」)を含みます。SBファンド(ビジョン・ファンド1及びビジョン・ファンド2並びにラテンアメリカ・ファンドを含む)、SBファンド運用会社、SBファンド運用会社により運用される後続又は将来のファンド、SBG又はそれぞれの関係会社のいずれも、本資料に記載されている情報の正確性又は完全性について、明示又は黙示であるにもかかわらずこれを表明又は保証するものではなく、また、本資料に記載されているパフォーマンスに関する情報はSBファンドその他本資料に言及される企業の過去若しくは将来のパフォーマンス又はSBファンド運用会社により運用される後続ファンド、将来組成されるファンドの将来のパフォーマンスについての確約又は表明として依拠してはなりません。

SBファンドその他本資料に言及される企業のパフォーマンスに関する情報は、背景説明のみを目的として記載されるものであり、関連するSBファンド、本資料に言及されるその他のファンド又はSBファンド運用会社により将来運用されるファンドの将来のパフォーマンスを示すものとして考慮されるべきではありません。SBファンドの特定の投資対象に関する情報への言及は、それに含まれる範囲において、関連するSBファンド運用会社の投資プロセス及び運用方針を説明することのみを目的として述べられたものであり、特定の投資対象又は証券の推奨として解釈してはなりません。SBファンドのパフォーマンスは各個別の投資においてそれぞれ異なる可能性があり、個別に言及した取引のパフォーマンスは、必ずしも全ての適用される従前の投資のパフォーマンスを示唆するものではありません。本資料において記載及び説明される特定の投資は、関連するSBファンド運用会社が行う全ての投資を示すものではなく、本資料において記載及び検討される投資が利益を生んだ又は将来利益を生むと仮定すべきではありません。

本資料に記載されるSBファンドのパフォーマンスは、ポートフォリオ投資の未実現の評価額に基づくものです。未実現の投資評価額は、関連するSBファンド運用会社がそれぞれ特定の投資に関する状況に基づき合理的とみなす前提及び要因(例えば、評価日現在における類似の会社の平均株価収益率その他勘案事項等を含みます。)に基づくものです。しかしながら、未実現の投資評価額が本資料に記載されている金額又は本資料に記載されているリターンを算定するために用いられる金額で実現されるという保証はありません。また、かかる実現に関連する取引費用が未知であるため、当該取引費用は、かかる算定に含まれません。未実現額の見積りは、常に変化する多くの不確定要素の影響を受けます。関連するSBファンドの未実現の投資に対する実際の実現リターンは、いくつかの要因がある中で特に、将来の運用実績、処分時の資産価格及び市況、関連する取引費用並びに売却の時期及び方法によって決まるものであり、これらの要因は全て、関連するSBファンド運用会社の評価の根拠となった前提及び状況と異なる可能性があります。

過去のパフォーマンスは、必ずしも将来の実績を示すものではありません。SBファンド又はSBファンド運用会社により運用される将来のファンドのパフォーマンスは、本資料に示されるパフォーマンス情報よりも大幅に低くなる可能性があります。各SBファンド又は関連するSBファンド運用会社により運用されるいずれか将来のファンドが、本資料に示される実績と同等の実績を達成するという保証はありません。

本資料に記載される第三者のロゴ及びベンダー情報は、説明目的のためにのみ提供されるものです。かかるロゴの記載は、かかる企業又は事業との提携又はその承認を示唆するものではありません。SBファンド運用会社、SBファンドのポートフォリオ会社、SBファンド運用会社により運用される将来のファンドの将来のポートフォリオ会社、又はSBGが、本資料に記載されるロゴを有する企業又は事業のいずれかと今後業務を行うという保証はありません。

SBGA及びSBIAは、ビジョン・ファンド1、ビジョン・ファンド2及びラテンアメリカファンドの運用に関して、相互にSBGからそれぞれ別個独立した業務プロセスを採っています。SBGA又はSBIAによって運用されるSBファンドは、それぞれSBGA単独又はSBIA単独で運用されています。

## 質疑応答

---

質問者1:二つあります。一点目は、反省という言葉は何度も口にされたかと思いますが、これまでの投資に関して、投資先の選定や投資の手法など、具体的に孫社長がどのようなことを反省しているのか、お聞かせください。

二点目。財政状態計算書残高のアリババ株先渡売買契約の金額がこの3カ月で1兆円ほど増えていたかと思いますが、あくまでアリババ株を担保に入れた借入だと思いますが、実際の売却なども含めて、アリババ株の今後の保有方針についてお聞かせください。

孫:反省すべき点は、数え上げればきりが無いぐらいあるのですが、ソフトバンク・ビジョン・ファンド(以下「SVF」)1のときは、大変大振りをしていました。ウーバーや滴滴出行、ウィーワークなど、一つの案件で1兆円近い投資を行いました。大振りで三振したようなものがたくさんありました。

特に、私の思い入れによって大振りした案件が多かった。それで失敗した案件が多かったので、それを反省して、SVF2においては、より組織的に、より確実にヒットを打ちたい。大振りはやめて、1件あたりの投資金額を小さめにいこうと。大振りでホームランを狙うのではなくて、着実に当てて、1塁打、2塁打のヒットを確実に打っていききたいということです。

なおかつ、私個人の思い入れにあまり頼らないように、専門分野ごとの担当を地域別・テーマ別に分け、しっかりと組織を作り、デュエリジェンスにおいても、しっかりとその手法を固めて、これなら安心だと自信を持ってSVF2の投資を行いました。ですから、先ほど申したように、2021年度は9カ月で5兆円ぐらいの投資をSVF2から行ったということです。

いけると思いました。1年ほど前は、実際に5兆円ぐらい利益を出しましたから。本当にいけると信じて、やや有頂天になった。有頂天になり、1個1個の振りは小さかったが、たくさん打席に立って振りまくった結果、大きな評価損を出してしまったということです。

もちろん市場環境が悪かったことや、戦争、コロナなど、いろいろなことが言い訳の材料として使えたかもしれませんが、それはやはり言い訳だろうと。反省すべき点は、われわれがもう少ししっかりと厳選して、ちゃんとした投資を行っていれば、これほどの痛手は負わなかったということです。また、市場全体でユニコーンのバリュエーションの単価が一番高くなっていたのが2021年だったのではないかとも思います。

一つはコロナの影響。みんな心配したわけですが、コロナを乗り越えられそうだとということで、特にオンライン関連の銘柄は、むしろオンライン比率が上がったということで、逆に株価は上がっていったわけです。

ですから、未上場のユニコーンを高いマルチプルで買っても、それは正当化されるとわれわれは思い込んでしまった。だから、高い値札のものを、1件1件は小口だけれど、たくさんそろえてしまった。やはり投資は高い値段で買うと下がる確率が高まりますから、そういう意味では、今振り返ると、やはり評価に対しては自分たちがバブル状態だったのではないかと反省しています。

すべて指揮官としての私の責任です。先ほど組織的になったと言いましたが、その組織全体を指揮したのは私ですし、投資委員会の中心的な立場ですべての案件の意思決定に参加していますから、ほかの誰の責任でもないと思っています。

二点目のアリババの取引については、さまざまなデリバティブを使った形の取引で、資金調達をしています。その資金調達を行った結果が、先ほど手元現金をより厚く持つことができたというところの財源になっているということです。

これは、アリババの今後の株価や、われわれの財務状況などを見ながら、今後の保有は考えていきたいと思っています。

質問者2: 今回の決算、孫社長のお話を聞いていますと、反省という厳しい自己評価をされていました。一方で、AIによる情報革命の未来は引き続き信じておられるということだと思のですが、この冬の時代はいつまで続くと見ておられますか。新規投資を厳選する状態はいつまで続くと見ておられますか。

孫: 冬がどのぐらい続くのかは分かりません。3カ月かもしれませんし、3年かもしれない。ウクライナ、ロシアの状況がいつ平和になるのか。台湾、中国も危機感が高まっています。コロナもまだ完全に収まっていないという状況です。

そういう状況に合わせて、インフレが世界中で続いており、インフレを抑えるために世界中の中央銀行が金利を上げなければいけないという動きが続いています。そのような状況では、株式市場というのは、一般的に大きく売り込まれる形になります。それが、投資を行っていく立場のわれわれにとっては冬の時代だということです。

今こそ買いどきではないかと私も思いますし、多くの人もそう思うかもしれませんが。上場株は毎日値洗いが行われるわけですが、未上場株は行われぬ。ということは、前回資金調達を行った際の企業価値と比べ業績が伸びているから、前回よりも高い値で資金調達できるのではないかと考えている未上場のユニコーンの経営者がまだたくさんいる。あるいは、前回のラウンドよりも下がった値段で資金調達するのは嫌だという経営者がたくさんいます。従って、未上場株のほうが割高になっているというのが今のユニコーンたちの状況だと思います。

彼らも上場すれば株式市場で売り込まれますから、初めて目が覚めるでしょう。実際にSVFの投資先も、上場前は鼻息荒く、自分たちの価値がこれだけあると、100だ、200だと言っているのが、上場してみると50とか30に減ってしまい、意気消沈しているところがたくさんあります。

残念ながら未上場のユニコーンの経営者たちは、そのような形でまだ自分の会社の価値の下落を受け入れてくれない。そのため、投資機会はますます減っています。

そういうことで、われわれとしては、未上場株が上場株のマルチプルよりも安いという状況になるまでは、未上場株への投資ができないということで、上場株も冬の時代ですが、未上場株のユニコーンはさらなる冬の時代がより長く続くであろうと認識しています。

質問者2: ファンド運営のコストを大幅に削減するとおっしゃいました。人員削減についても言及されましたが、どのぐらいの規模感での人員削減を想定されているのでしょうか。

ファンド運営には、優秀な人材を確保するために多額の報酬がかかると思いますが、コストを抑えながら、ファンド運営のクオリティをどう高めていくお考えですか。

孫: 残念ながら、投資金額が大幅に減っているわけですから、投資する部隊への財源が絞られるため、そうすると投資する部隊が多すぎるということになります。また、バックヤードを担う人間も多すぎるということになりますので、SVFの人員も大幅に減らさざるを得ない。コストダウンしなきゃいけないと。

また、SVF以外にも、全社的に創業以来最大の赤字がこの6カ月間続いているわけですから、聖域のないコストダウンを図らなければならないと考えています。規模については言及しませんが、大幅に、全社的にコストダウンを図らなければならないと考えています。

もちろん、ソフトバンク株式会社(以下「SBKK」)やヤフーなど独立して上場している組織は彼らが判断すべきことですが、投資事業を中心としたソフトバンクグループ株式会社(以下「SBG」)は、大幅にコストダウンをしなければならないと考えています。

質問者3: SVFで人員削減を行うという考えを示されたのは初めてだと思います。シニア、ジュニア、両方をフロント/バック部門で削減するということでしたが、ヨーロッパ、アジア、中国、日本、米国などどういった地域が対象になるのでしょうか。

また、その中にはマネージングパートナーや、シニアも含まれるのでしょうか。削減の規模感をお示しいただくことは可能でしょうか。

孫: 規模については、今内部的に話し合いを始めているところですのでまだ明確になっていませんが、聖域のない形で、世界的に見直さなければいけないと考えています。

守りに徹するという方針を発表していますが、そこをしっかりと実行していきたい。財務規律について、Loan To Value (LTV) や手元現金をまず固めたわけですけれども、次に行うべき守りの部分はコスト削減。運営コストのさまざまな削減を徹底してやるべきだと考えています。

地域は、世界的に行うべきだと考えています。例外のない形で、シニアもジュニアも、フロントもバックも含めて、コストダウンをこれから議論していくべきだと思っています。

質問者3: 4件の投資実績がある日本にもスタッフがいると思いますが、そこも聖域なく対象に入るという理解でよろしいのでしょうか。

孫: はい。具体的には申しませんけれども、聖域のない形でコストダウンを図っていかねばいけないと考えています。

質問者3: ガバナンスについて、昨今、マネジメントレベルの人材流出が散見されます。佐護副社長、マルセロ・クラウレ副社長が抜けられたあと、ラジーブ・ミスラ氏に関しても、一部の職責に変更があったと理解しています。

ステークホルダーから見て、SBGのマネジメントレベルでどの人がどんなことをやっているのかをしっかりと伝えることは重要かと思います。ラジーブ・ミスラ氏に関して、今どのような職責を持って、どのような変更があったのか。近年の人材の流出へのお考えについてご説明いただけますか。

孫: ラジーブは、今後もSVF1を運営するSB Investment AdvisersのCEOを務めます。外部の投資家との契約の中にも、ラジーブがキーマンの一人として残ることが入っています。

ラジーブも自分の責任については強く認識していますので、SVF1の新規投資は基本的にはもう終わっていますが、少額ではあるものすでに投資した先への追加投資の機会があります。また、未上場の会社については、引き続き見ていかねばなりません。

SVF1で上場している会社も、売却を中心としたイグジットについてしっかりとマネージをしていかなければなりません。その部分は、ラジーブがSVF1のCEOとして継続して担うこととなります。

SVF2については、私が中心になって、10人前後のマネージングパートナーと一緒に、しっかりと運営していくこととなります。

ただ、SVF2も新たな投資はかなり厳選していますので、すでに投資している企業を中心にフォローオンなどしっかりとマネージしていきます。現在のマネジメント体制で、もし削減した場合であっても、しっかり運営していけると感じています。

質問者3: ラジーブ氏は、SVF2について今後はコミットしないということですか。

孫: SVF2についてもある程度、継続して関わっていく部分が出てくると思いますが、CEOとして関与するものではありません。ラジーブはサポート役ということで継続したいという思いはあります。

質問者3: SVF2への経営者のコミットメントについて、今回の決算短信には説明がなかったように見えました。今後も孫社長のみがコミットされるということで、ほかの経営者の方々がお金を入れたりすることはないという理解でよいでしょうか。

孫: 私が中心になっていく形です。

質問者4: 当面は、470数社ある既存の投資先を信じるフェーズということでしたが、信じる以外の具体的な策、例えば、孫社長が現在感じている彼らの課題に対して、SBIAとして何かサポートできることはあるのでしょうか。特定の投資先についてはハンズオンでバリューアップを図っていくなど、新しい考えがあれば教えてください。

孫: 基本的に、473社のうち大半がSVF2による小口の投資です。SVF1は90社ぐらいですから、残りの400社近くはSVF2とソフトバンク・ラテンアメリカ・ファンドによる小口の投資ですので、持株比率も5%から15%ぐらいがほとんどですから、われわれがその会社を運営しているのではなく、あくまで少数株主として会社の成長を側面から支援しているという状況です。

ですから、われわれがハンズオンでその会社をさらに成長させるとか、あるいは立て直すという立場にあるというよりは、間接的にアドバイスするとか、シナジーを促すような提案をするとか、そういうことはあるかと思えます。

経営者、起業家の彼らが自ら積極的に伸ばすところを、今までは資金面や経験値、あるいはシナジーということで支援してきましたが、これからは新たな資金をどんどん突っ込むというよりは、それ以外の部分で、できるだけ経験値あるいはシナジーの部分で応援していくことになると思います。

これだけ数が多くなると、私が直接というよりは、担当者がそれぞれの会社と日頃から接している部分をより密接にしていくことになります。今までは新規の投資案件を追いかけるのに忙しかつたのですが、これからは、すでに持っている473社を中心にさまざまなサポートをしていくということだろうと思っています。

質問者4: 今日どうしても少し寂しい話が多いので、ポジティブなお話を伺いたいのですが、側面支援ということで、海外のユニコーンを日本に輸入して、SBKKなどグループを生かしてやっていくという方針がもともとありましたが、SBKKやZホールディングスを持っている強みを今後生かすようなお考えはありますか。

孫: 考えはたくさんあります。473社もありますが、ほとんどの会社が年率50%以上の伸び率だというのは間違いはない。年率50%から100%伸びる、大変な伸び盛りの会社だらけです。

これらの会社の中には、優れたビジネスモデルや優れたテクノロジーを持っている会社がたくさんあります。そういう意味ではわれわれ、SBKKやヤフー、LINE、PayPayなど、彼らにとって提携相手としては宝の山だと考えております。ですから、そういう意味で、ポジティブな関係というのはたくさん作れるのではないかと思います。

質問者5: 今の470数社の中で、今後どういった分野が期待できそうか、より具体的にお伺いできますか。

孫: 中には、本当にAIを使っていると言えるのか疑わしい会社が1、2割ありますけれども、8、9割はAIが生まれたからこそできた新しいビジネスモデル、AIを活用した素晴らしいユニコーンだと考えています。分野は本当に幅広く、フィンテックもあれば、メディカル、教育などのさまざまな分野があります。エキサイティングな分野だらけなのです。

一つ一つは、今は小粒ですけども、ちょうどインターネットの始まったばかりのころ、当時小粒だった会社が今まさにGAFGAのような状況になっているわけですね。ですから、そういう意味では、今から5年、10年たってみれば、あのときががんがん投資していたのが、結果、良かったねと思える会社がいくつか出てくると、必ず出てくると、私は信じております。

質問者5: これだけの赤字を今回出されたということで、不祥事ではないので経営責任とかいう問題ではないと思うのですが、孫さんの報酬返上のものはどうお考えでしょうか。

孫: 報酬といっても、私はほかのどの役員よりも報酬がそもそも少なく、グループ合わせて1億円ぐらいですし、全額寄付をしています。ですから、私の報酬が減っても寄付が減るだけです。

なぜ1億円かという、1億円を超えると開示義務が発生しますから、しっかりと開示しておこうという意味合いもあります。1億円以下だと、全然報酬をもらっていない、いったいいくらだ、何かいかがわしいことしているのではないかと邪推されてもいけませんし、寄付の財源としても、これを保っているという状況です。

経営の責任は非常に感じています。非常に感じています、年俸を直接減らしても、会社全体から見ればあまり大きなことではないと思います。

質問者6: 今回、イグジットした投資先にKEホールディングスがありましたが、これはなぜでしょうか。ファンダメンタル的な不動産市況の悪化といったものが、それほど深刻なのかどうか、ご認識をお伺いできますか。

孫: KEホールディングス、貝殻はSVF2が投資し、すでに上場しているユニコーンです。われわれは、上場してロックアップ期間が過ぎたら、徐々に売却するというのをいろいろな銘柄で行っています。その一つが、貝殻だということです。

ウーバーもほぼ全部イグジットしていたのではないかと思います、上場してしばらく経ったら利益確定するという銘柄をたくさん持っており、そのうちの一つだということです。

質問者6: 人員削減について。必要性はそう認識されているということなのですが、こちらの印象としては、もったいないというか、せっかく昨年までエコシステムができたということで、そのノウハウやネットワークを築かれてきたと思うのですが。

ここで大きなたを振るってしまうと、再開するときに培ったものが失われてしまうのではないかと思います。その辺りどうお考えでしょうか。

孫: おっしゃる通りです。だから悩みが多く、頭髪にどんどん出ている状況なのです。せっかく作った組織と人材、また彼らとの絆もありますから、これは非常にづらい思いです。でも、半年で6兆円近い赤字をSVFで出しているわけですから、全社的に、聖域のないコストダウンをしていかないと認識しています。

その規模や方法についてはこれから詰めていきますが、今日はまず大方針について開示をしておきたかったということです。

質問者7: フォートレス・インベストメント・グループ(以下「フォートレス」)の売却報道が出ていますが、売却の意向が事実かということと、当社のグループ内での位置づけについてあらためて教えてください。

孫: フォートレスを売却したいという気持ちを持っています。相手についてはこれから詰めていくということです。

もうすでに話し合いを始めているところはありますが、買い取りたいという希望のあるところについては、われわれは心を開いて話を聞く用意があります。理由は先ほどから申している通り、守りを固めるために、そういう話は受け入れる用意があるということです。

質問者7: アリババ株について、第1四半期でアリババ株を活用した資金調達をかなり大規模にされていますが、まだ活用していない分がどれぐらいあるのか。まだアリババ株を活用して資金調達する余地があるのか教えてください。

孫: まだいろいろと検討しているところなので、方針が固まったら詳しく報告していきたいと考えています。

質問者8: 65歳になられるということですが、志変わらずというお話が今日もありました。あらためて経営への意欲についてお聞かせいただけますか。

孫: 責任は感じておりますが、経営に対する意欲はますます高まっています。もちろん僕が病気をしたとか、意欲が減ってしまったということであれば、株主にご迷惑を掛けるわけにいかないし、社員にも迷惑掛けるわけにいかないなので、そのときになれば、潔く引退したいと思いますが、今はやる気いっぱいであると。

迷惑だと言われても、やる気いっぱいだということです。志、ビジョンについても一切変わっていないというのが実態です。