

個人投資家さま向けオンライン説明会
ソフトバンクの成長戦略

ソフトバンク株式会社
取締役 専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

2023年3月22日

1

会社概要と業績

2

2つの経営課題と取り組み

3

成長領域の取り組み

4

株主還元の方針・ESGの取り組み

親会社と明確な住み分け

親会社

ソフトバンクグループ(株)

世界のAI企業へ投資する
「投資会社」

代表取締役 会長兼社長執行役員
孫 正義



当社

ソフトバンク(株)

通信やIT事業を行う
「事業会社」

代表取締役社長執行役員 兼 CEO
宮川 潤一

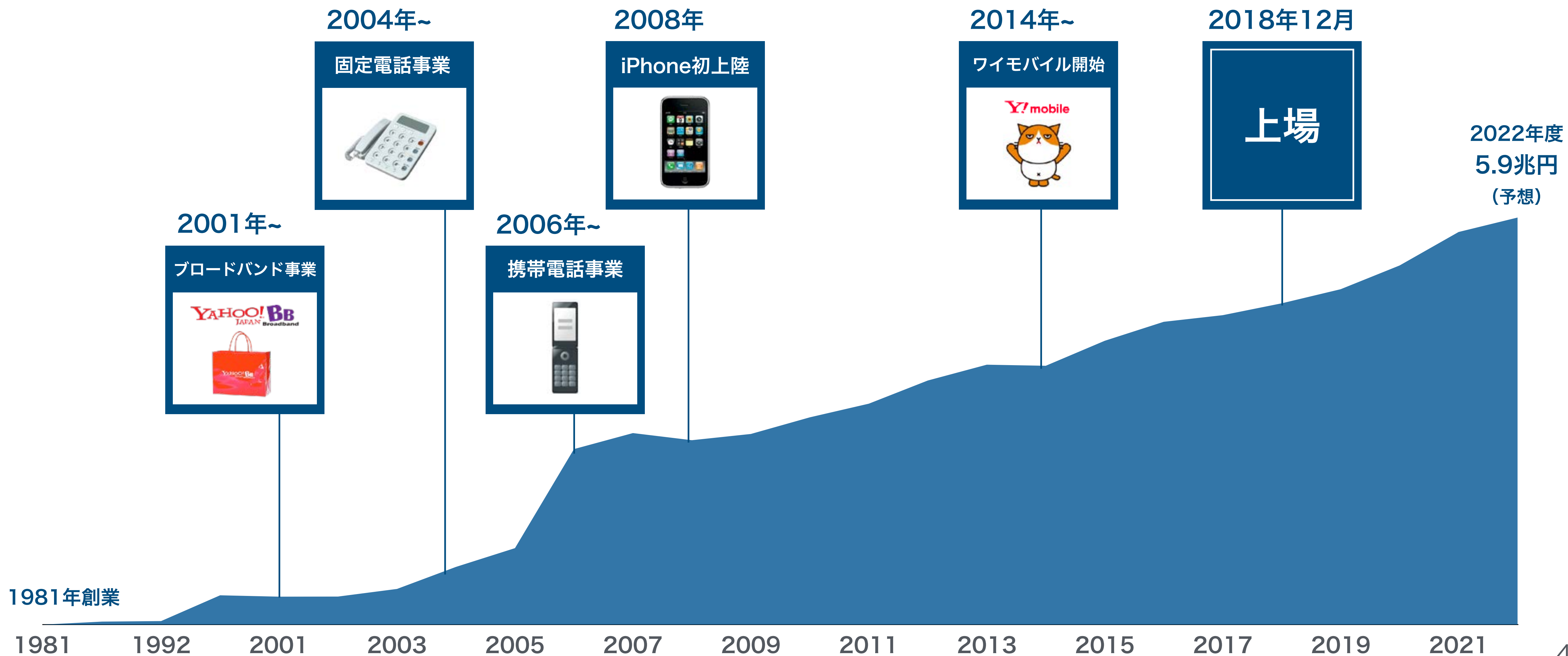


議決権比率

40.5%

ソフトバンクの沿革

ユーザーの皆さまに支えられ着実に売上高を拡大





2018年12月
東証一部上場
(現東証プライム市場)

「非通信領域の拡大」を宣言



上場からの4年間

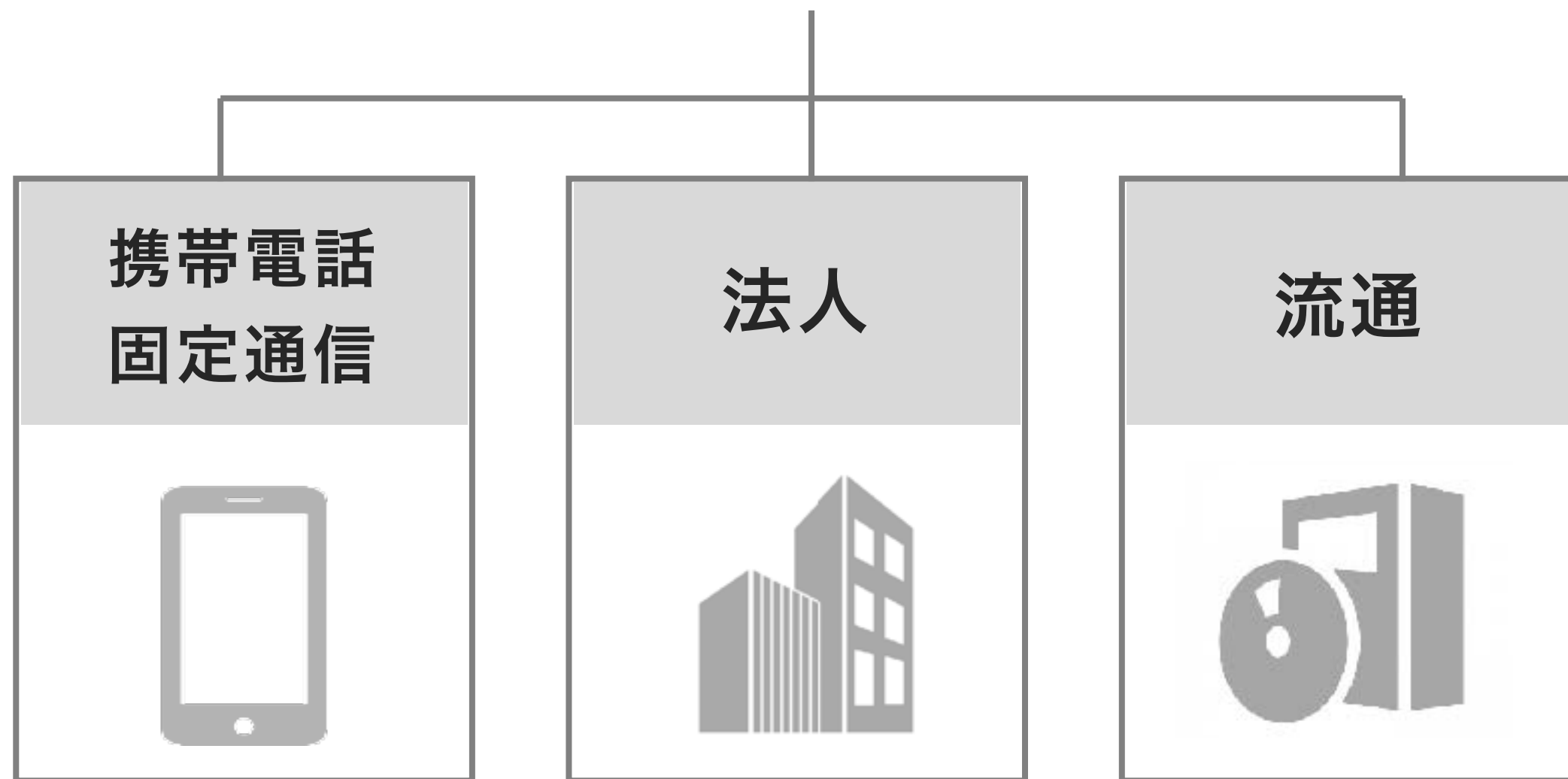
非通信領域で大型の経営アクションを次々実行



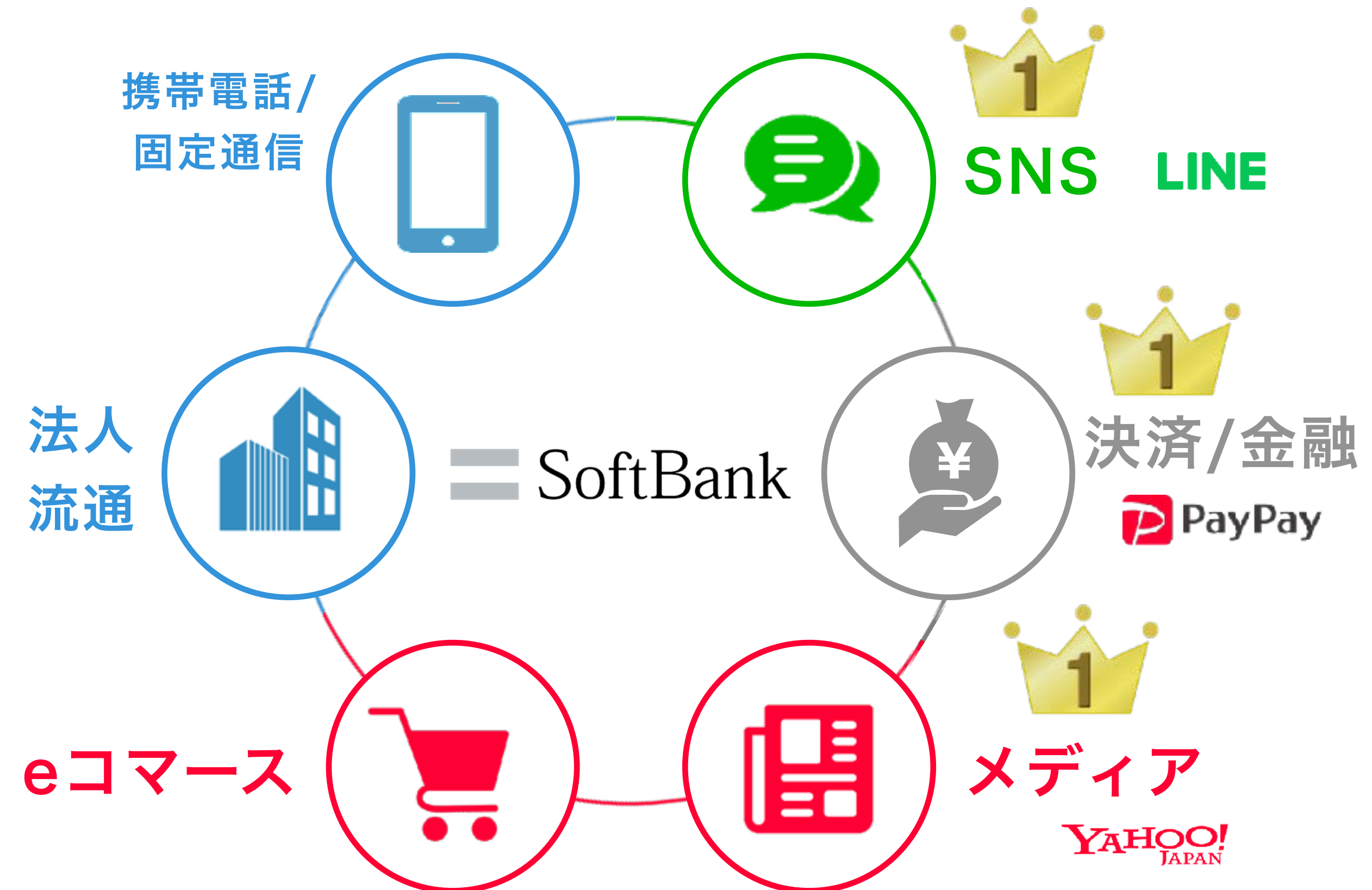
上場から4年で企業の姿が大きく変化

上場時の姿

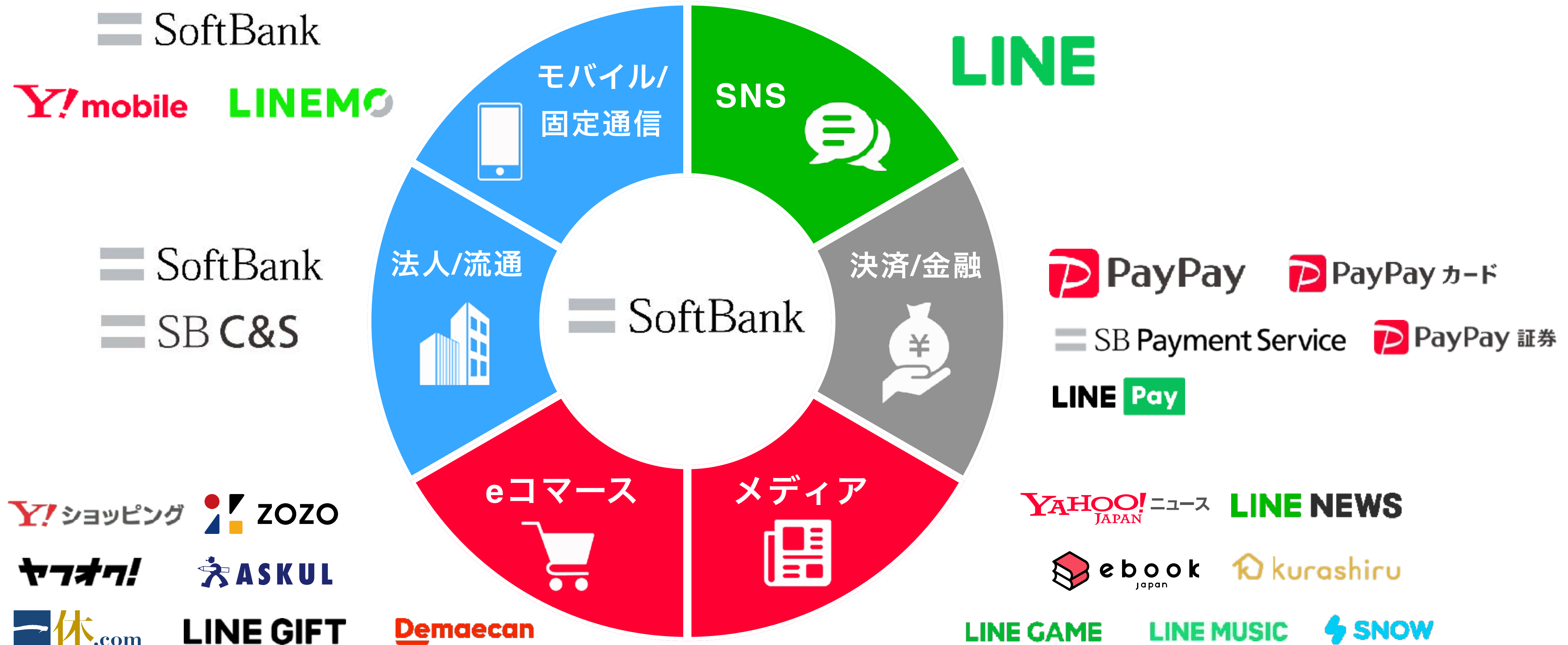
SoftBank



現在のソフトバンク



次なる成長に向けた構えが完成



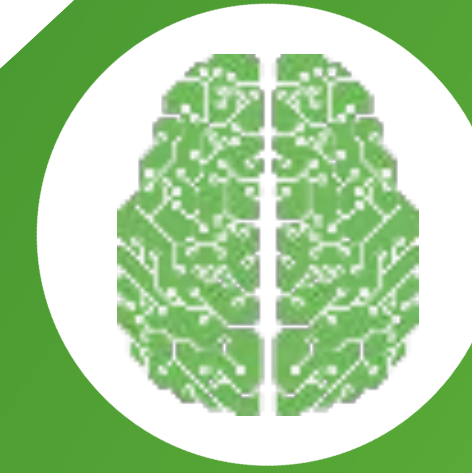
成長戦略の深化

ソフトバンクは 第2の成長フェーズへ

新領域

ヤフー/LINE

通信事業

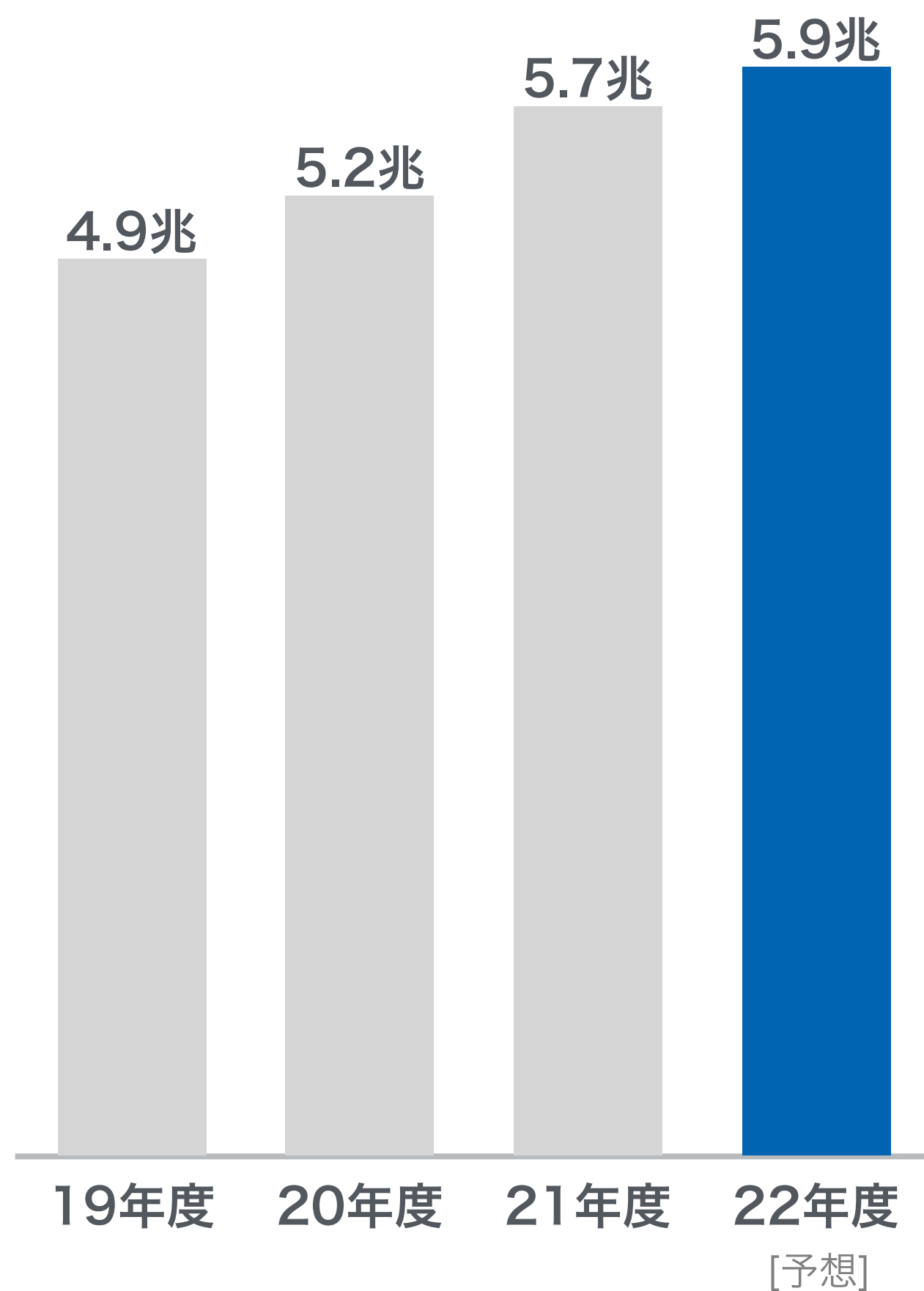


2022年度 業績予想

[円]

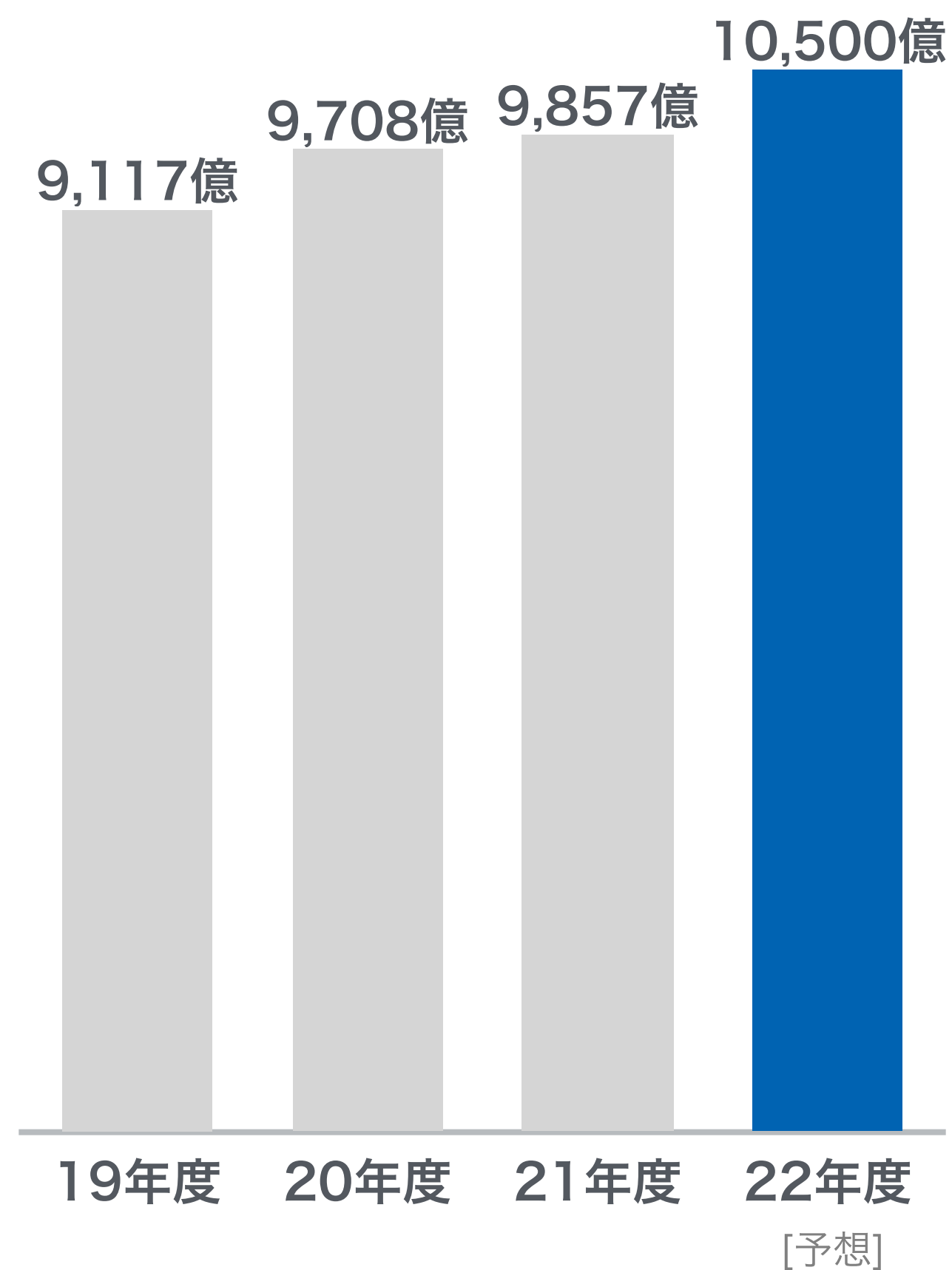
売上高

5兆9,000億円



営業利益

1兆500億円



過去最高益を
達成予定

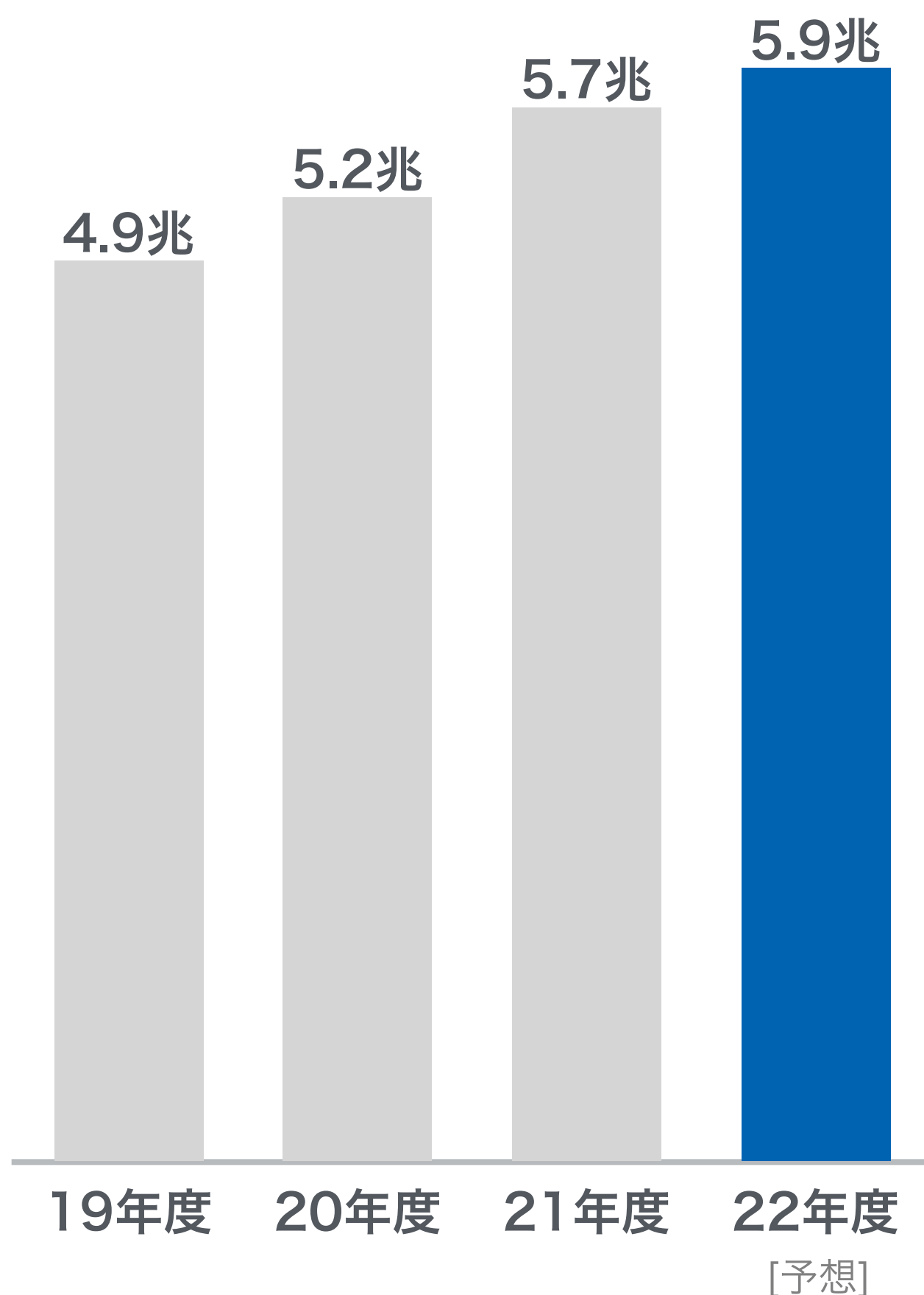
(注) FY22Q3に実施した、共通支配下の取引に係る会計方針の変更による遡及修正の影響は含みません。2022年度業績予想は2022年11月公表値です。 | 1

2022年度 業績予想

[円]

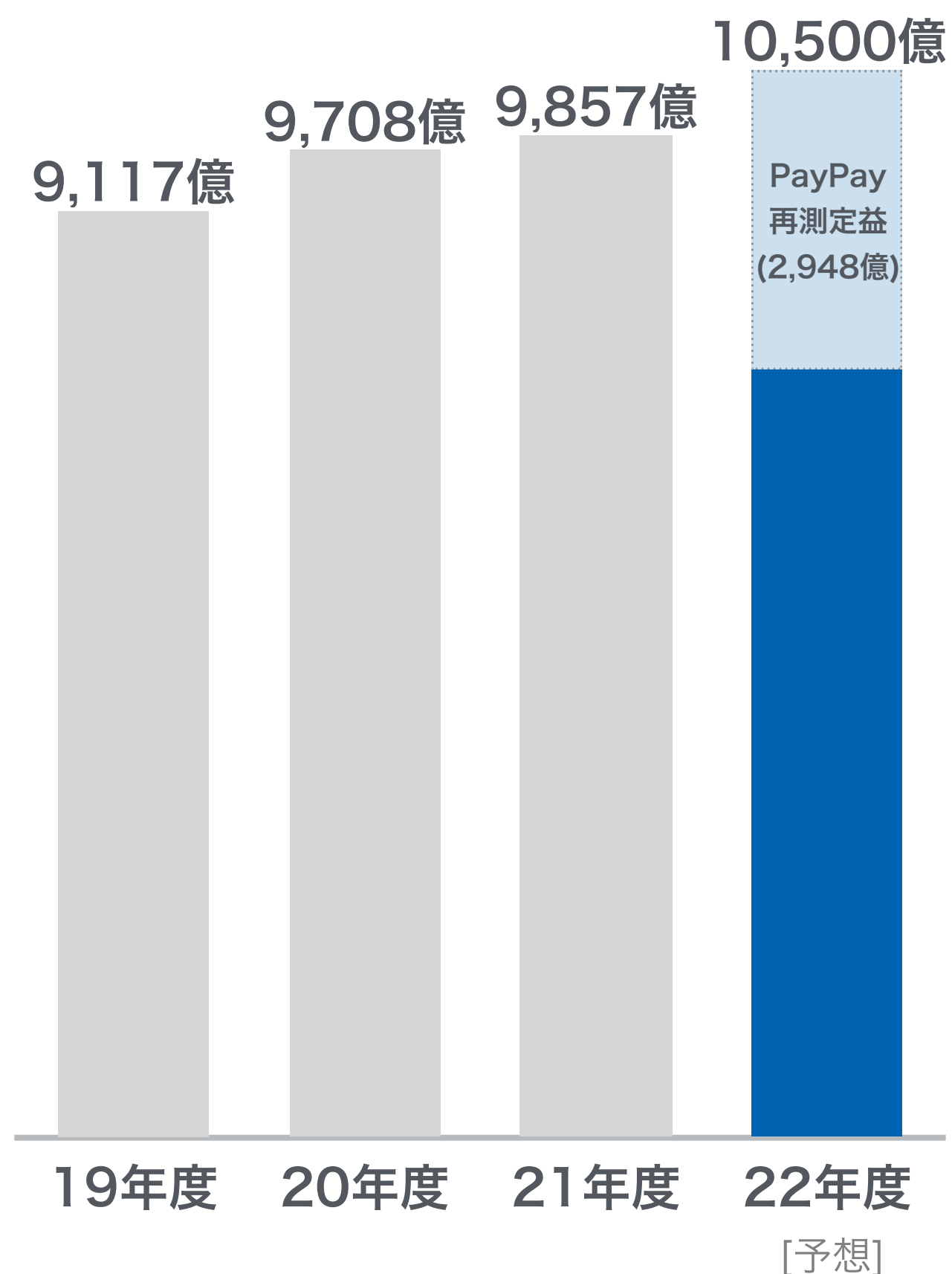
売上高

5兆9,000億円



営業利益

1兆500億円



過去最高益を 達成予定

通信料値下げ影響を
PayPay再測定益で一時的にカバー

2020年8月発表の中期経営目標

営業利益

1兆円以上

(2022年度)

1兆500億円の上方修正

調整後FCF

6,000億円水準

(2022年度)

達成を見込む

営業利益[※]

V字回復

(2023年度)

反転に向け推進中

2つの経営課題

通信料の値下げ

(コンシューマセグメント)



広告市況の悪化

(ヤフー・LINEセグメント)



全ブランドで通信料値下げを実施

多様な選択肢

4G/5G 共通 使い方に合わせた料金

オンライン専用ブランド

SoftBank on LINE

2021年3月 開始予定

20GB ^{ずっと} **2,980**円/月

ギガノーカウント

小容量ブランド

Y!mobile

2021年2月 開始予定

シンプルS ^{3GB} ^{ずっと} **1,980**円/月

シンプルM ^{10GB} ^{ずっと} **2,980**円/月

シンプルL ^{20GB} ^{ずっと} **3,780**円/月

大容量ブランド

SoftBank

2021年3月 開始予定

メリハリ無制限

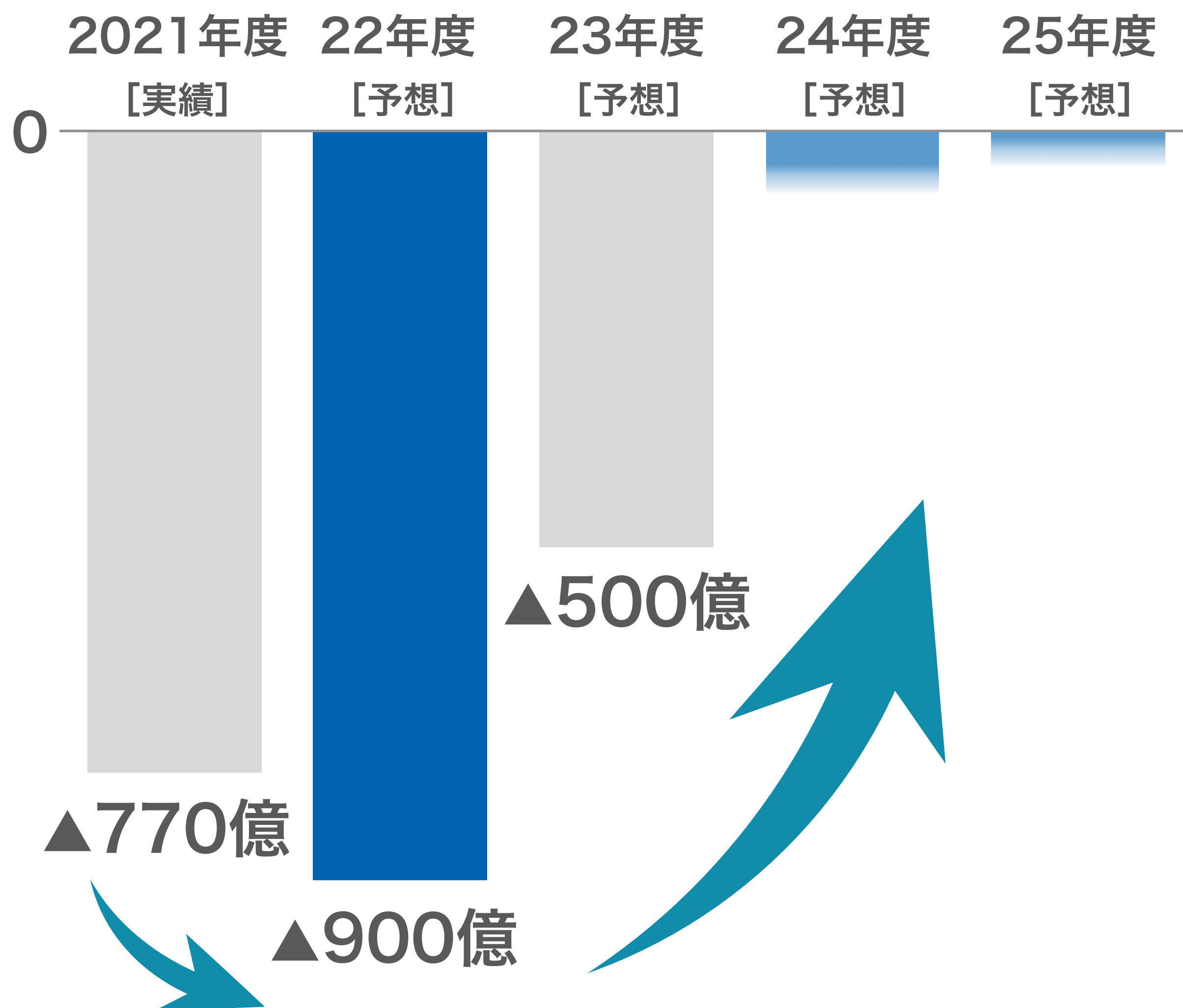
^{ずっと} **4,480**円/月
~**6,580**円/月



LINEの有料コンテンツを利用する場合は、別途お支払いが必要です。
メリハリ無制限 4,480円は、新みんな家族割3人適用、おうち割 光セ
FCM会員は別料金です。

通信料値下げ影響

< 2021年春の通信料値下げに伴う業績影響額(前年対比) >



通信料値下げによる減益影響
2022年度を底に
大幅に縮小

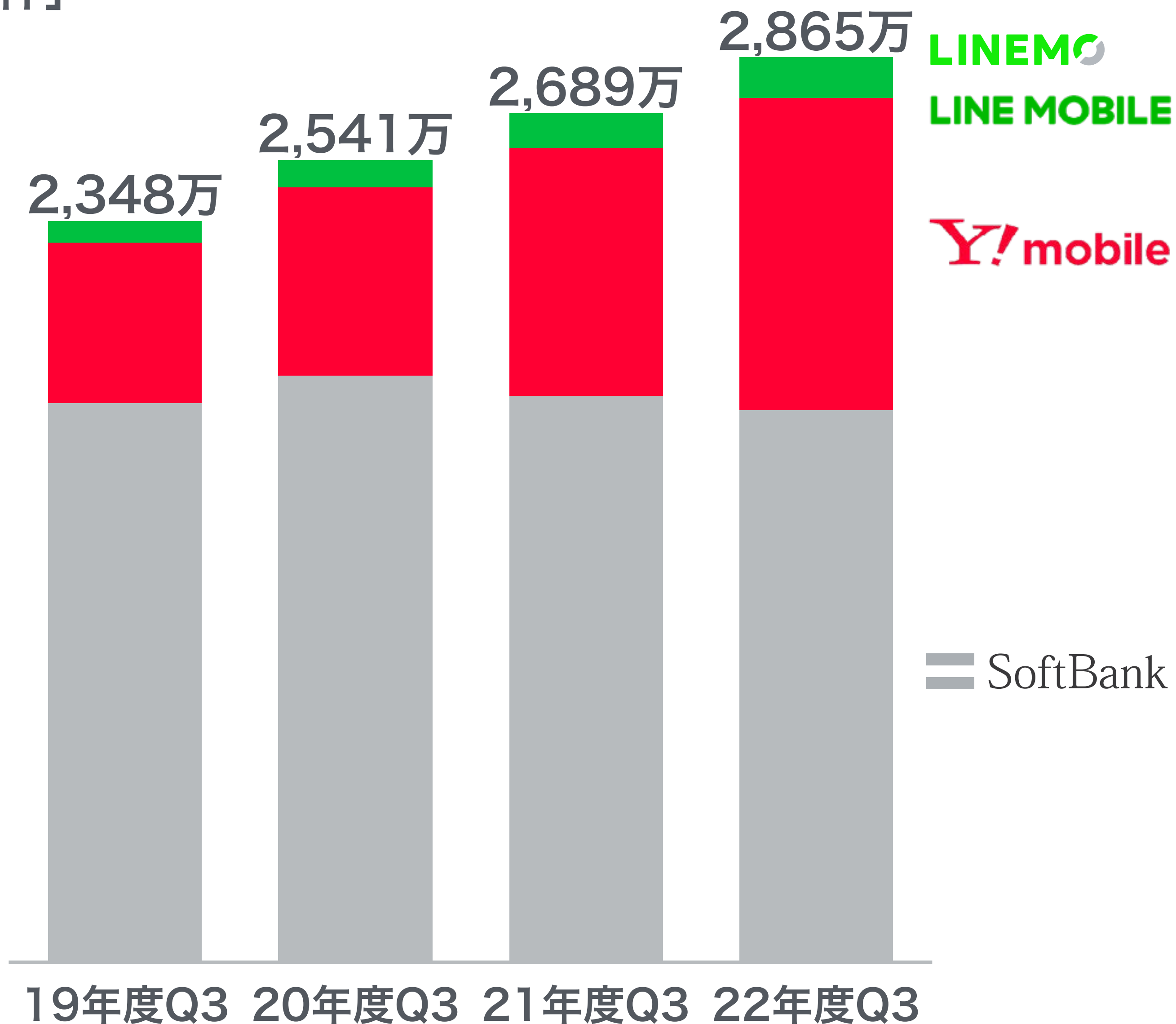
通信料値下げ影響を固定費の削減で相殺



スマートフォン 累計契約数

SoftBank

[件]



スマートフォン契約数

7%増

スマホは
様々なサービスの入り口

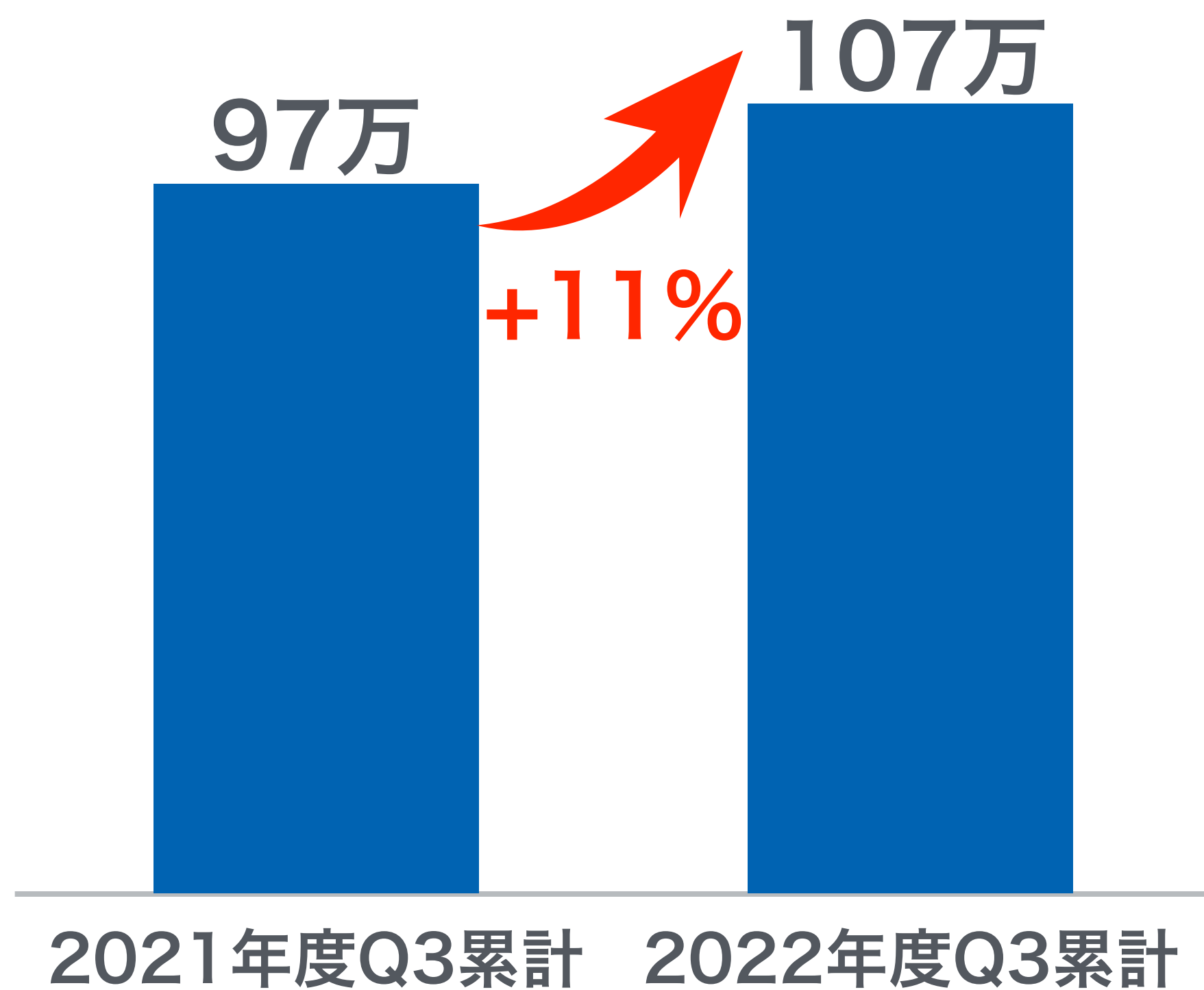
モバイル契約 純増数

[件]

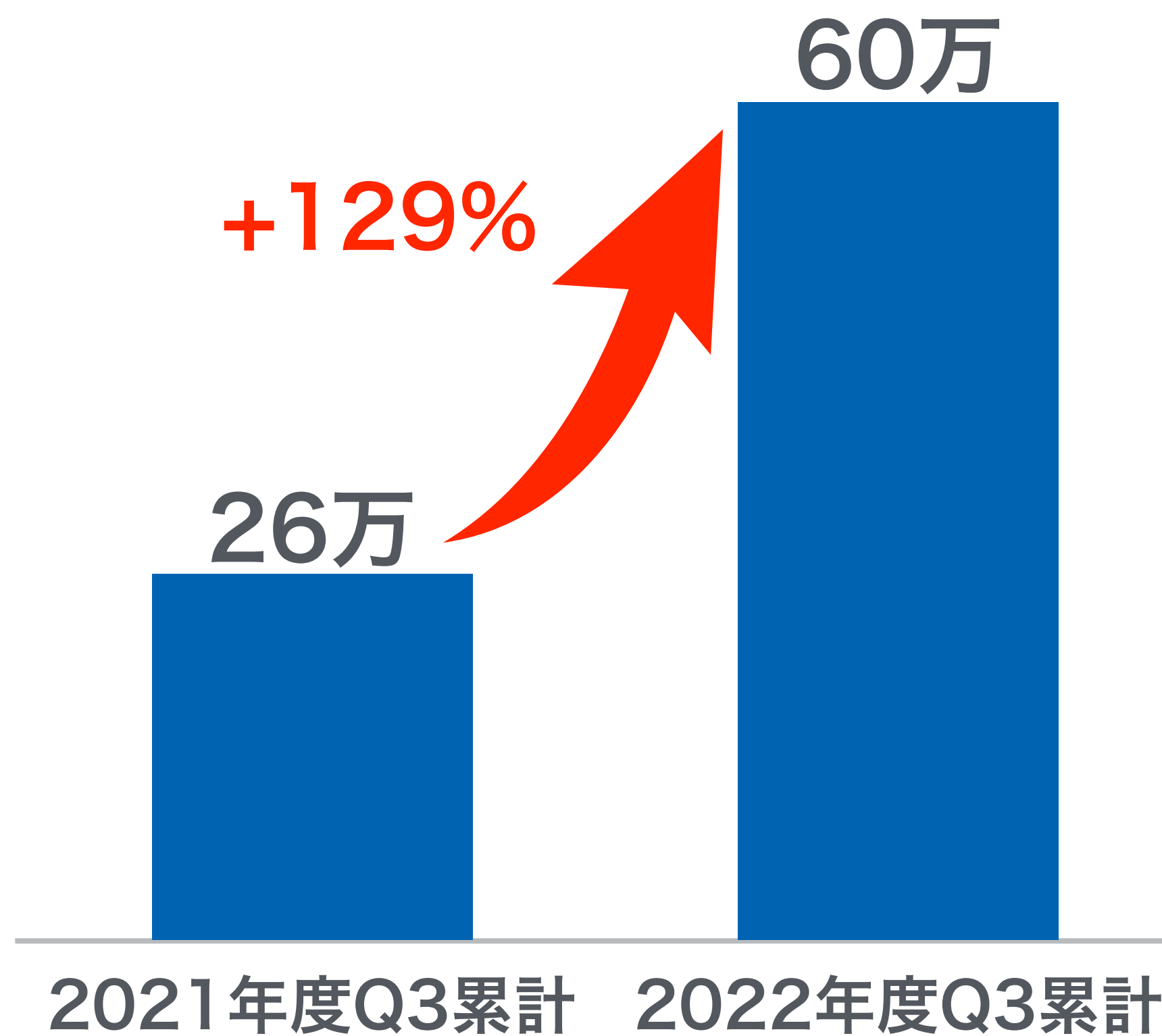
前年比で大幅に改善

- ・スマホ
- ・タブレット
- ・従来型携帯電話
- ・モバイルデータ通信端末等

スマートフォン 純増数



主要回線 純増数



グループ企業との連携を強化

モバイル

モバイルの競争力向上



グループ

グループサービスの成長促進

YAHOO!
JAPAN

PayPay

LINE

ZOZOTOWN

ASKUL



モバイルの競争力向上①

当社ユーザー向けにグループサービスをおトクに提供

PayPayクーポン

LINE MUSIC

PayPay カード



LINE MUSIC
6か月無料
ソフトバンク・ワイモバイル・LINEMOユーザー限定!

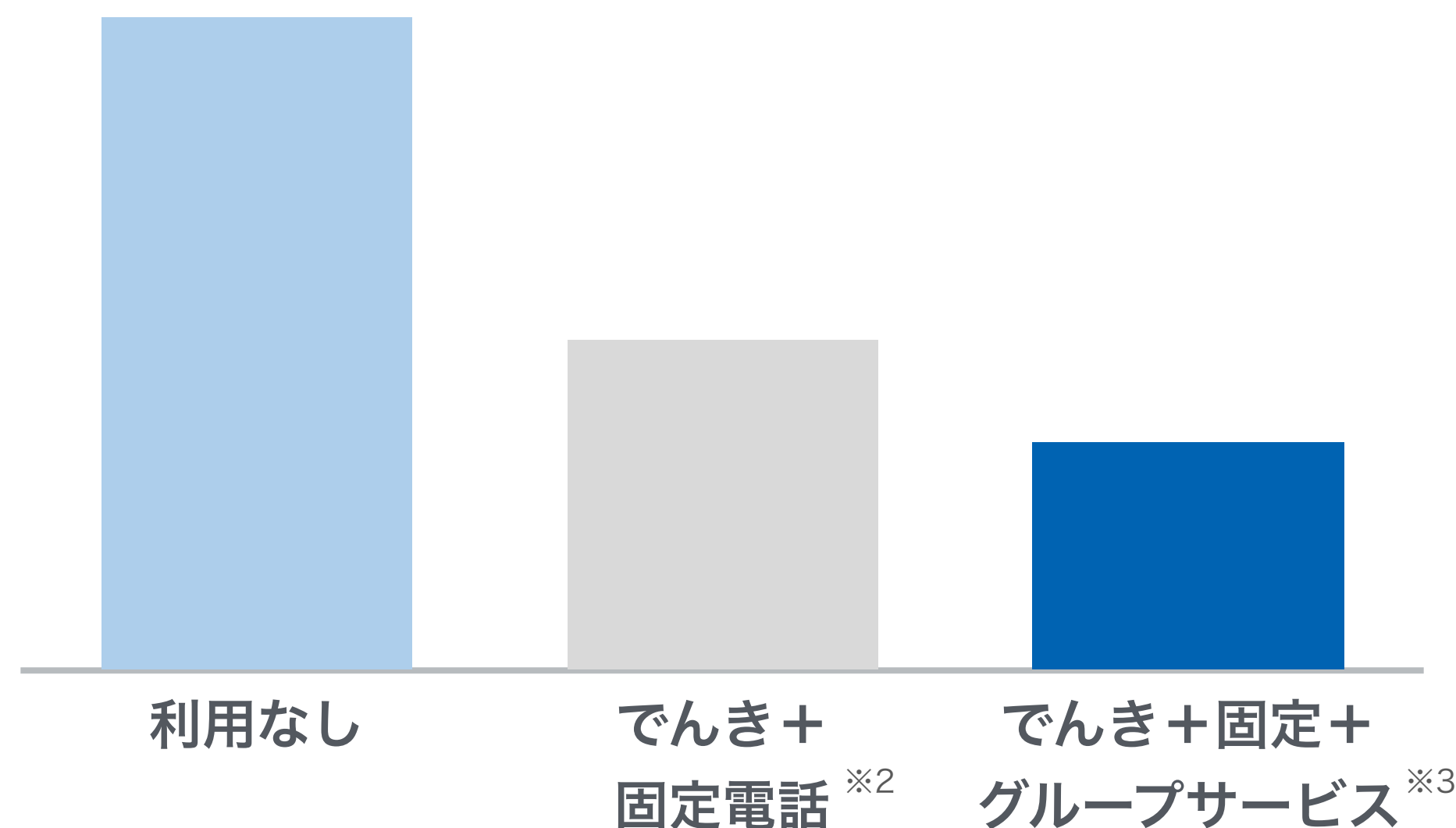


ソフトバンクスマホ通信料等の
最大10%のポイントを付与*

グループサービスが契約数の増加に貢献

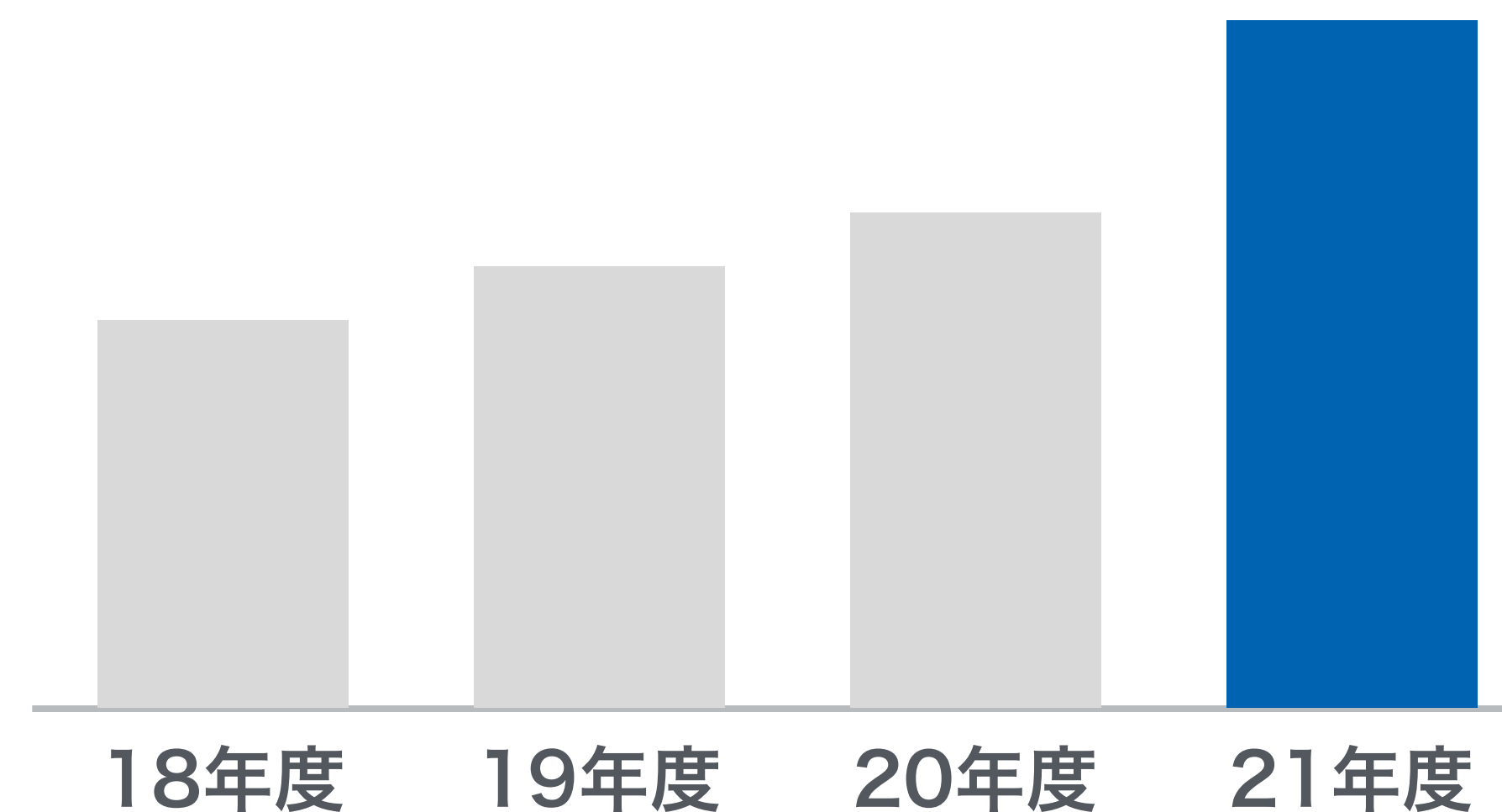
グループ内サービス利用で 解約が減少

グループサービス利用度別スマートフォン解約率 (21年度Q4)^{※1}



グループ内サービスの利用を目的に 新規契約が増加

グループ企業のサービス利用を目的とした新規契約件数^{※4}
(ヤフーEC、スマホ決済「PayPay」)



※1 「ソフトバンク」ブランドおよび「ワイモバイル」におけるスマートフォン解約率。MNP(携帯電話番号ポータビリティ)による解約と純解約の合計をもとに算出しています。当社モバイルブランド内での転入・転出および、法人契約は除きます。

※2 「SoftBank光」と「おうちでんき」両方のサービスを利用し、「Yahoo!ショッピング」、「PayPayモール」、「PayPay」のいずれのサービスも利用していないユーザー

※3 「SoftBank光」と「おうちでんき」両方のサービスを利用し、「Yahoo!ショッピング」、「PayPayモール」、「PayPay」のうち1つ以上のサービスを利用しているユーザー

※4 「ソフトバンク」ブランドおよび「ワイモバイル」の新規契約ユーザーに対して行ったアンケートをもとにした当社推計値

グループサービスの成長促進

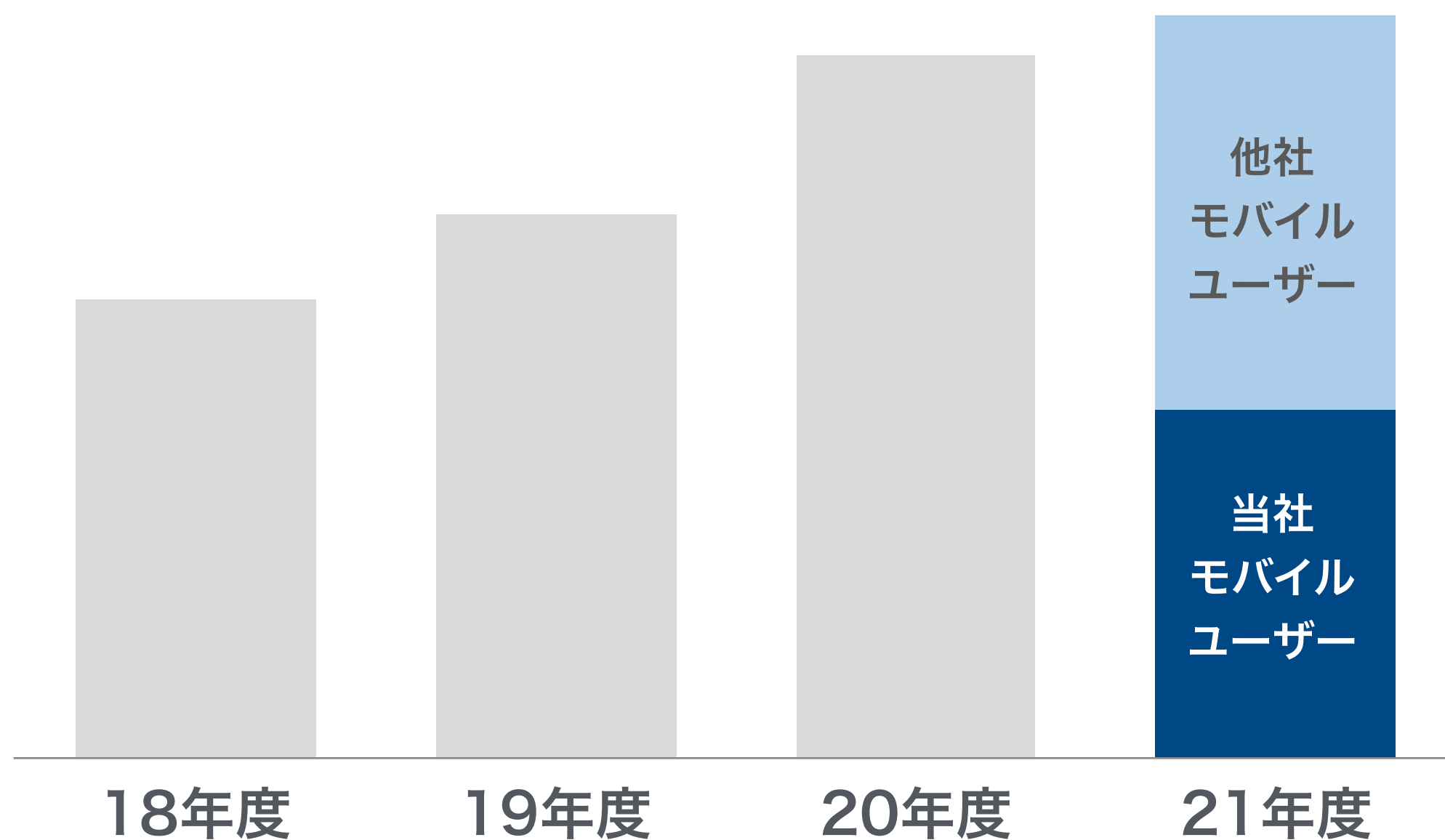
モバイルの顧客基盤からの送客が奏功



ショッピング取扱高

当社モバイルユーザー比率

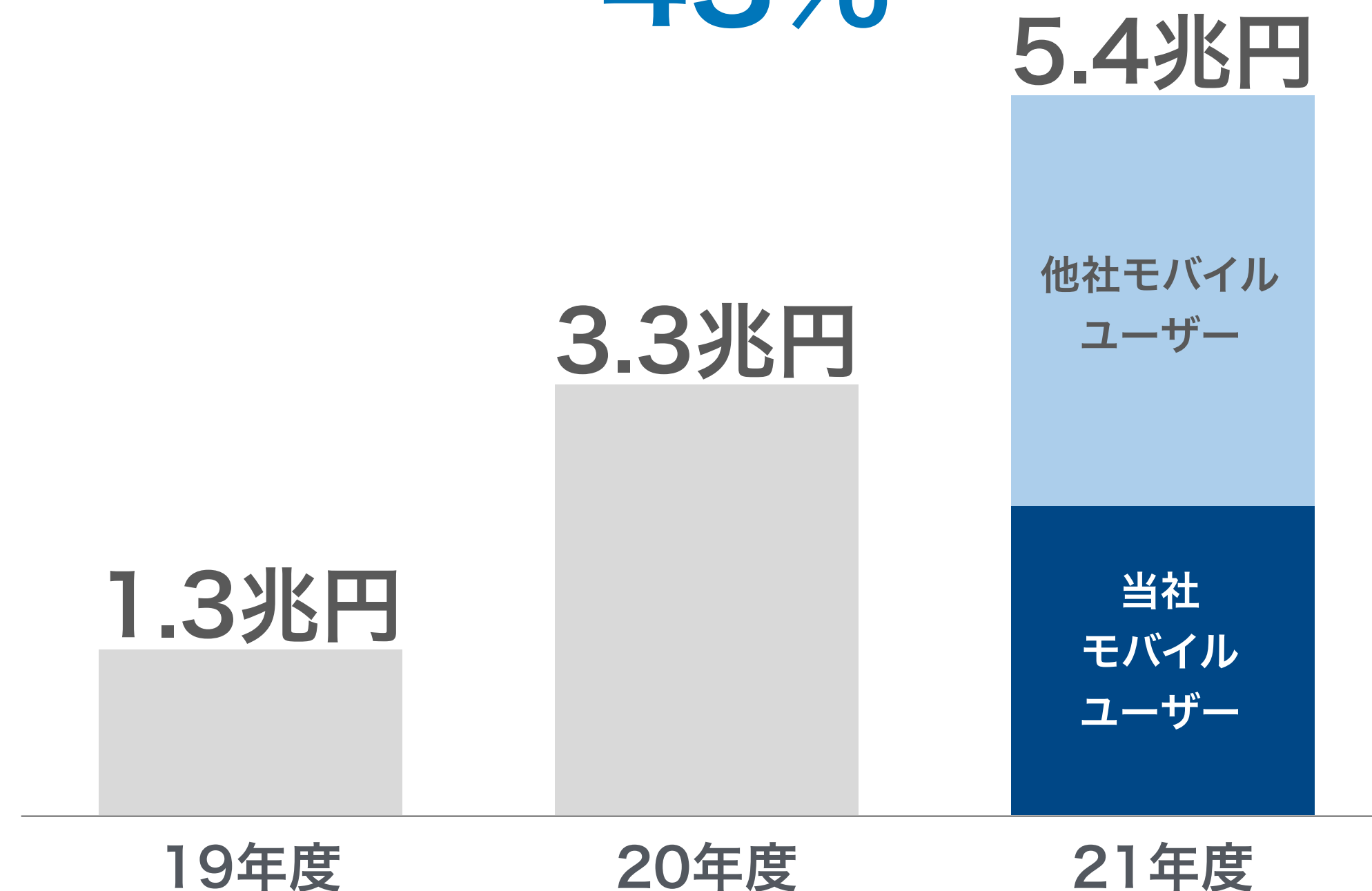
47%



決済取扱高 (GMV)

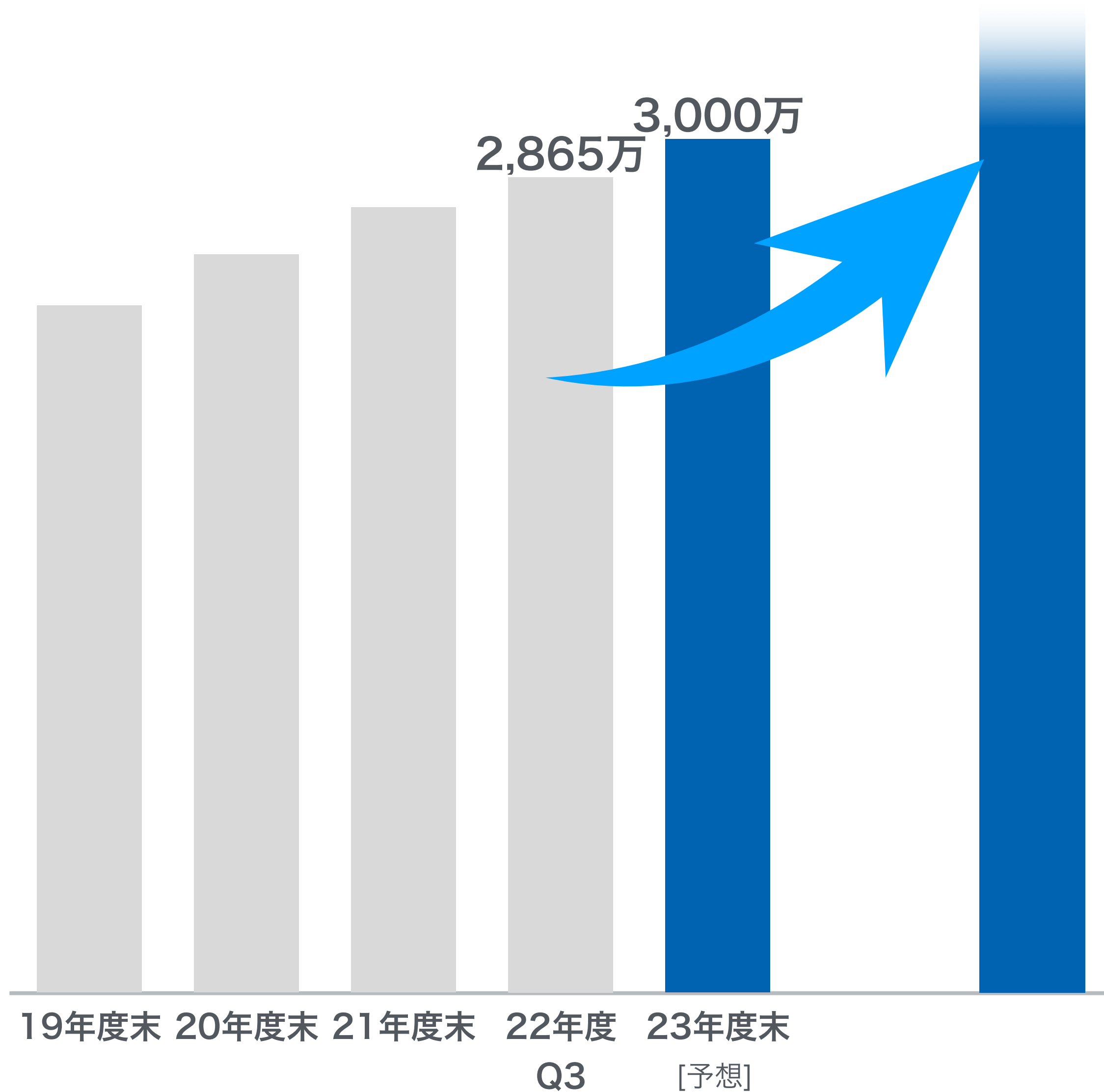
当社モバイルユーザー比率

43%



スマートフォン 累計契約数目標

[件]



2023年度目標

3,000万

引き続き契約数の拡大を目指す

1 通信料値下げのマイナス影響は
2023年度以降縮小

2 2023年度は固定費削減で
500億円のマイナス影響を相殺

3 スマホの顧客基盤をさらに拡大

2つの経営課題

通信料の値下げ

(コンシューマセグメント)



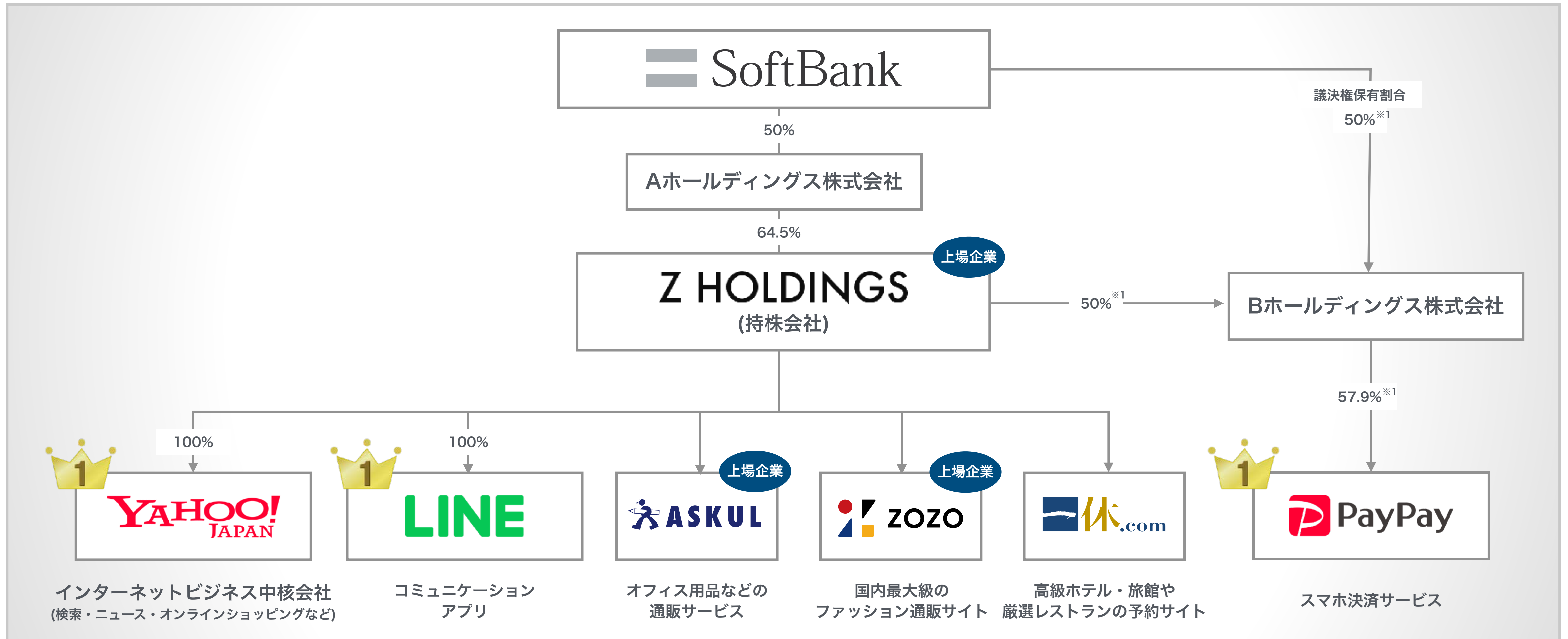
広告市況の悪化

(ヤフー・LINEセグメント)



Zホールディングスとは①

No.1のサービスを複数傘下に持つ成長ポテンシャルがある会社



(注) 議決権所有割合について特に記載のない場合は2022年9月末時点です。

※1 2022年12月末時点。ソフトバンク株式会社とZホールディングス株式会社は、Bホールディングス経由の保有以外に、PayPay株式会社の5.9%をそれぞれ直接保有しています。ソフトバンク・ビジョン・ファンド2はPayPay株式会社の30.2%の議決権を保有しています。PayPay株式会社に対するソフトバンク株式会社の経済的持分は46.1%です(Paytm新株予約権行使前)

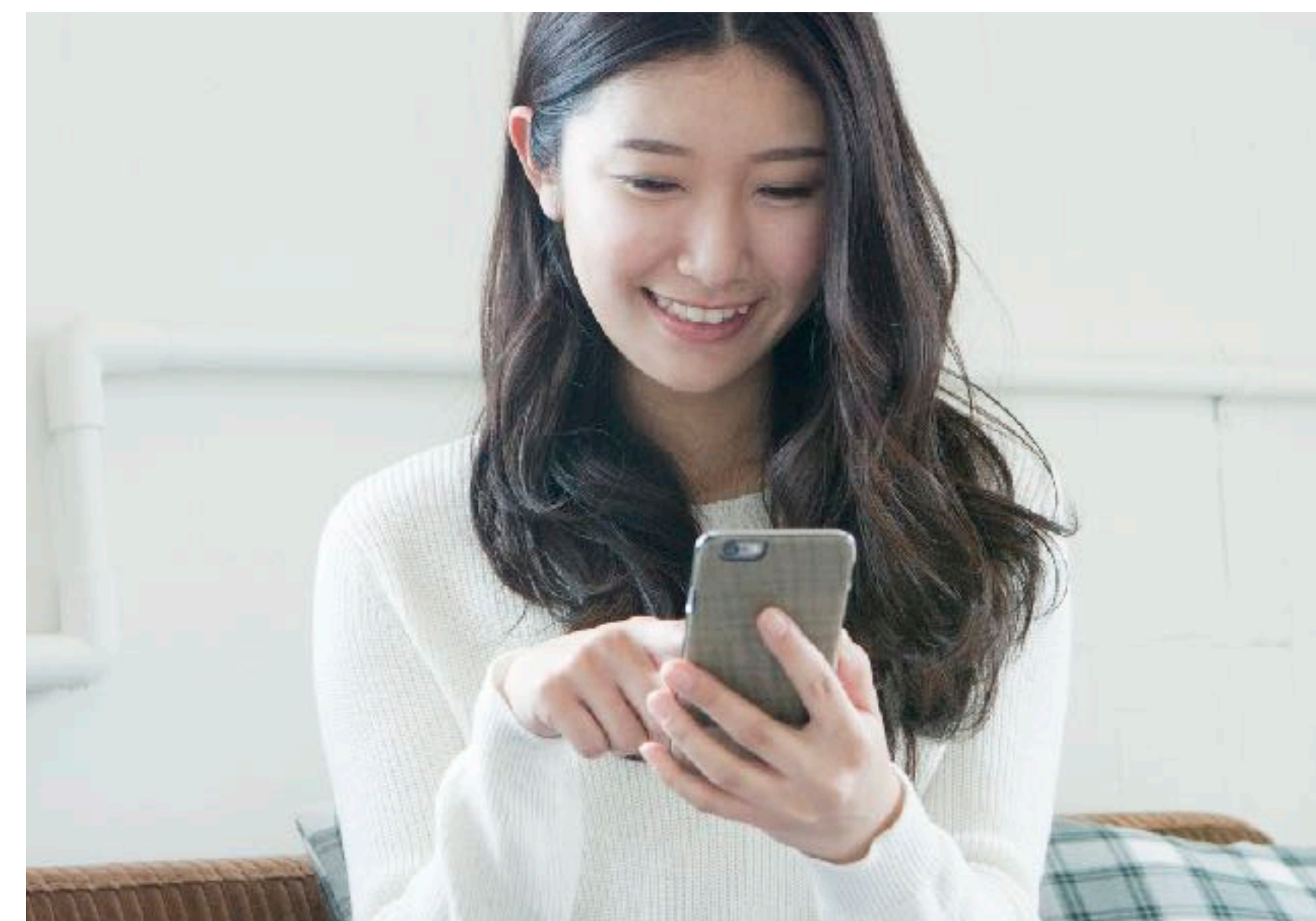
Zホールディングスとは②

償却費考慮前の営業利益
(EBITDA)

2021年度

メディア事業	2,600億円
コマース事業	1,315億円
戦略事業	▲113億円
その他/調整額	▲487億円
全社計	3,315億円

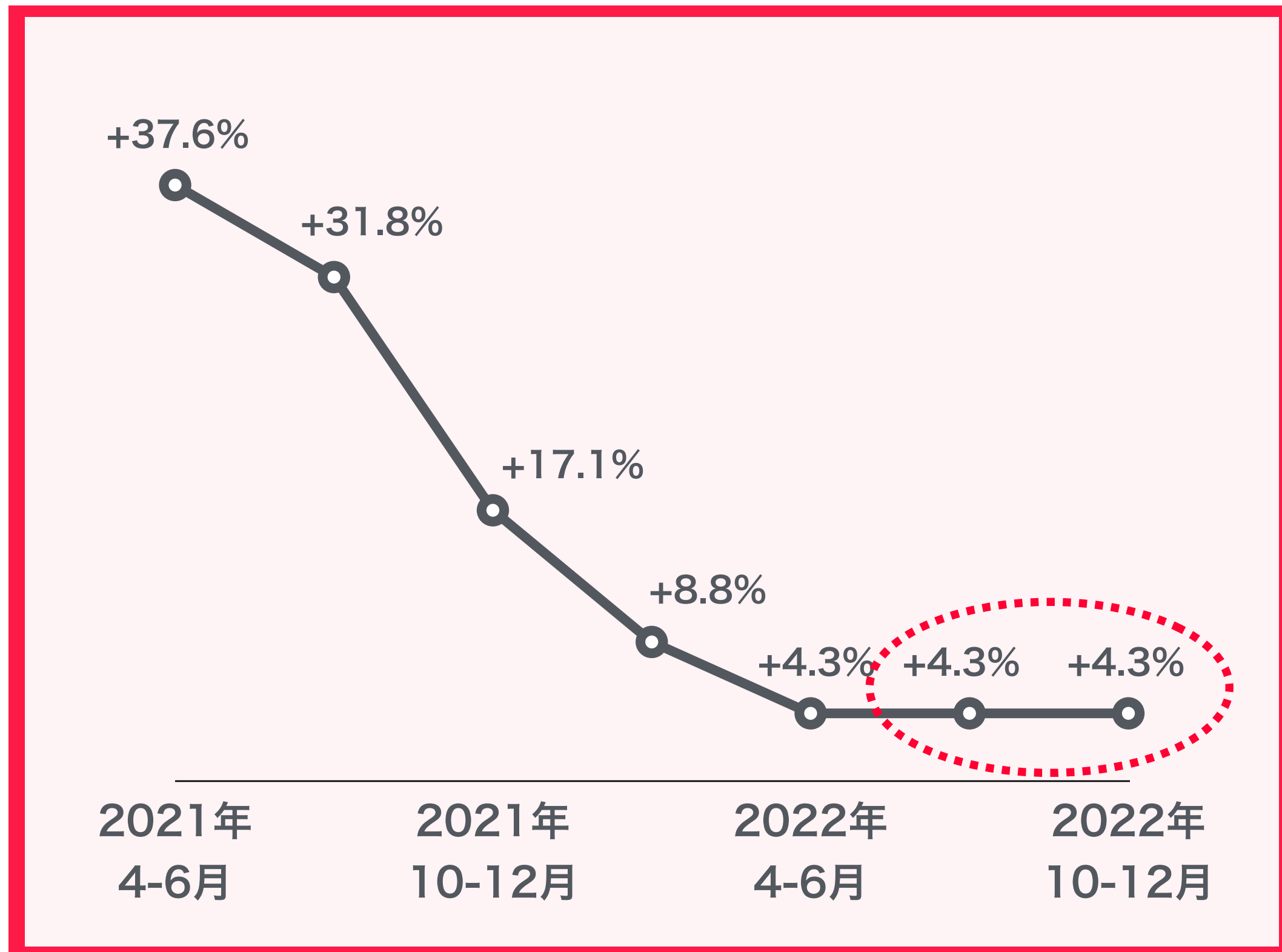
主な利益の源泉は
メディア(広告)事業



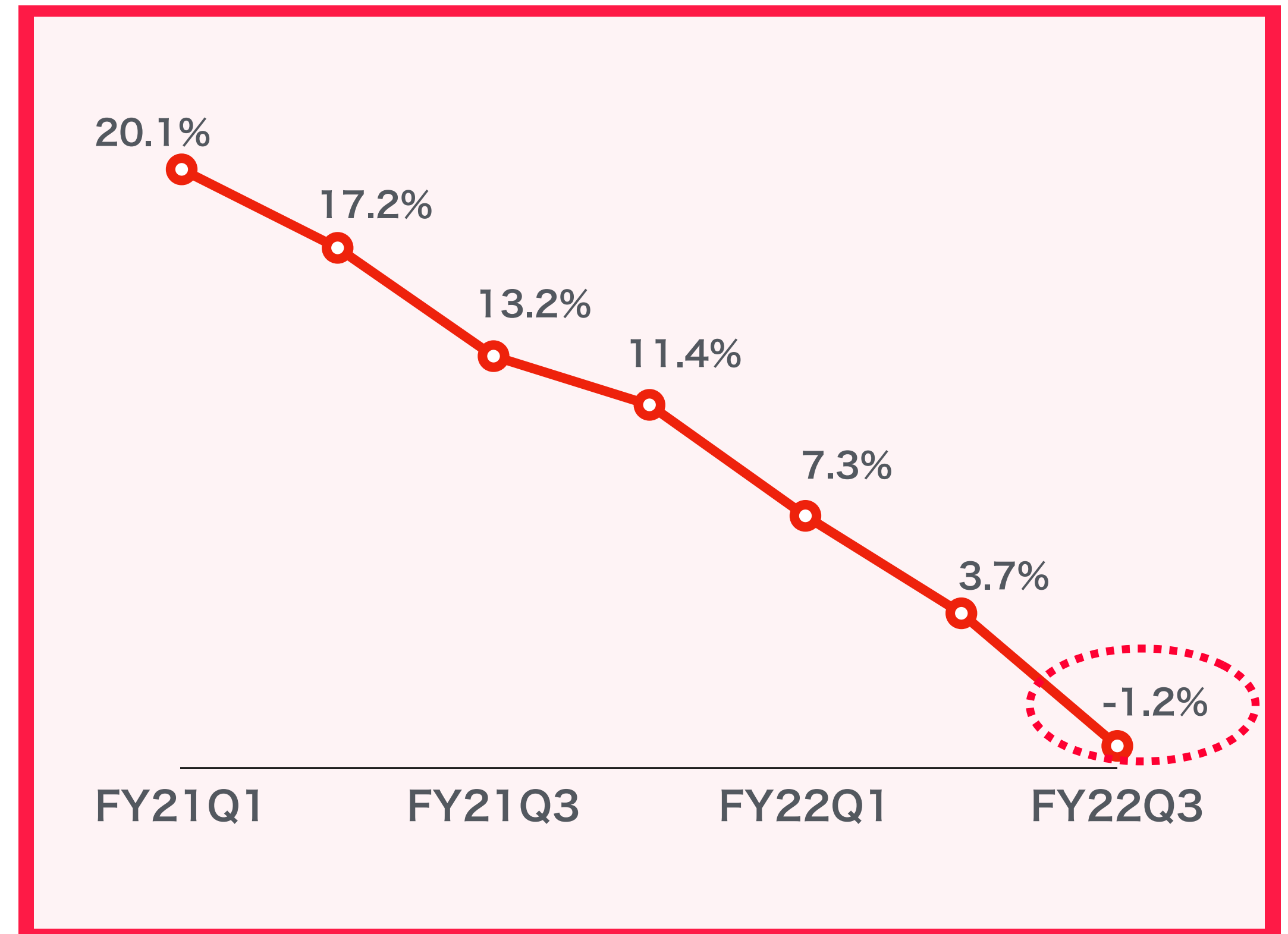
広告市場環境の変化

市場環境の悪化に伴い、広告関連売上収益の成長率が低下 (広告商品としての競争力低下も一因)

日本のインターネット広告市場成長率^{※1}



Zホールディングスグループの
広告関連売上収益 成長率^{※2}



※1 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」。2022年12月分は未公表のため、10月・11月の成長率です。

※2 2021年度の成長率は、2020年度のLINE（株）とヤフー（株）の広告売上収益合算値との比較です。

新経営体制と合併方針を発表

経営の意思決定と統合シナジー創出を迅速化

事業体制の変更^{※1}

Z HOLDINGS

YAHOO!
JAPAN

LINE

3社を合併

経営体制の変更

役職 (現状)

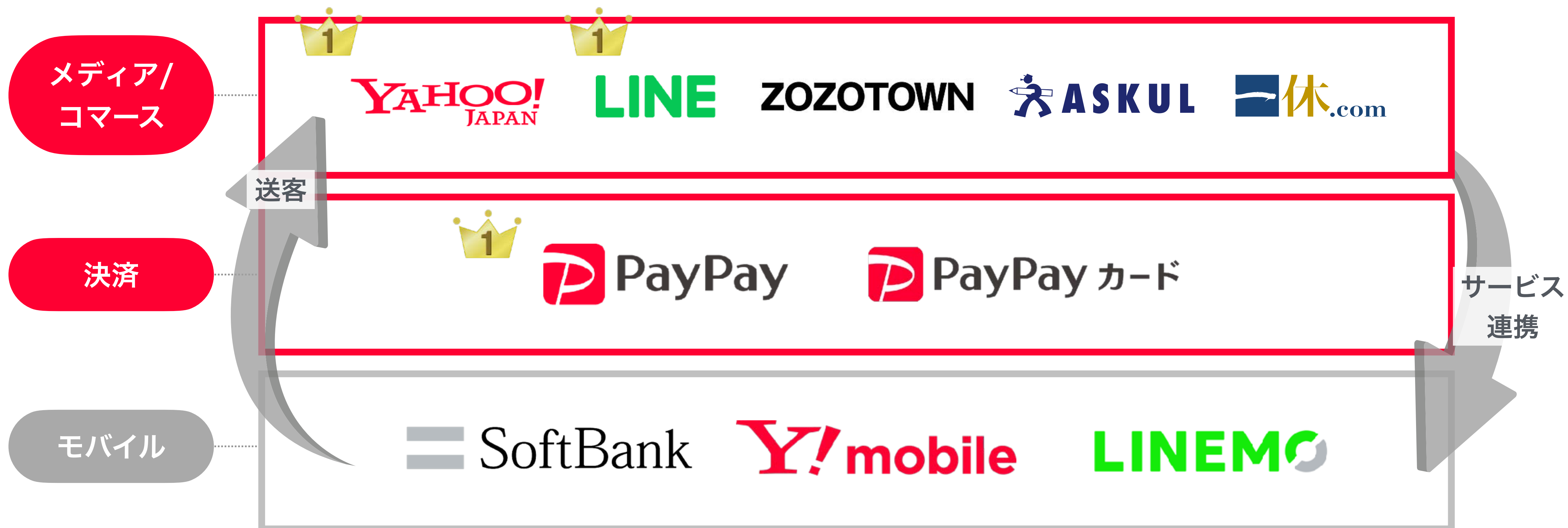
川邊 健太郎	代表取締役 社長 Co-CEO
出澤 剛	代表取締役 Co-CEO
慎 ジュンホ	取締役 GCPO

役職 (変更後)^{※2}

代表取締役 会長
代表取締役 社長 CEO
代表取締役 GCPO

Co-CEO体制を廃止

非通信の成長に加え モバイル事業の差別化にも寄与





1 重複機能やサービスの統廃合により
コスト効率化を図る

2 経営体制変更により
事業シナジー創出を加速



SoftBank

成長領域の取り組み

成長領域

法人事業



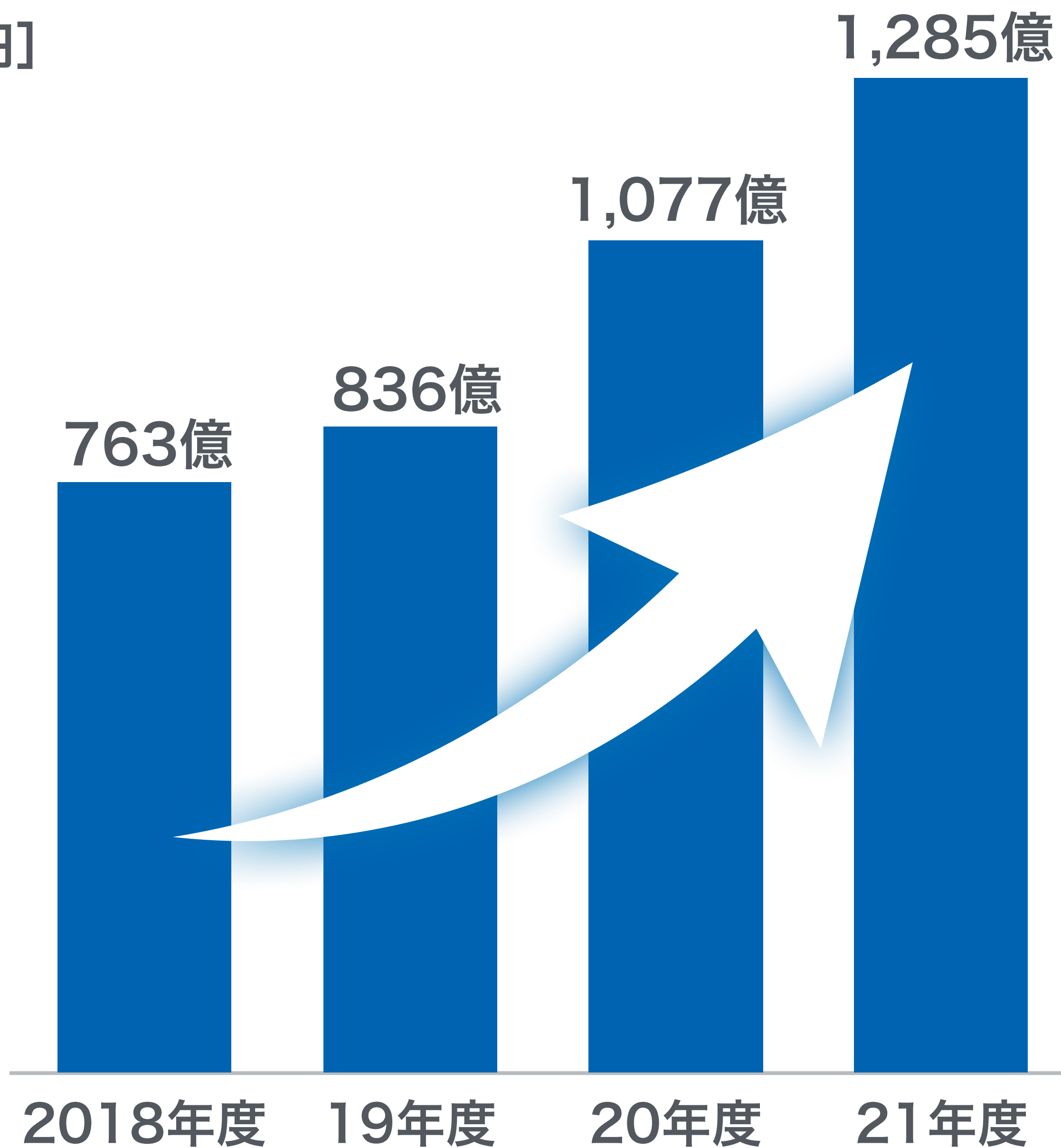
PayPay (金融事業)



法人事業 営業利益

SoftBank

[円]



3年間で
1.7倍

数年前

通信単体売り



コスト削減に焦点

現在の法人事業

ソリューション型ビジネス

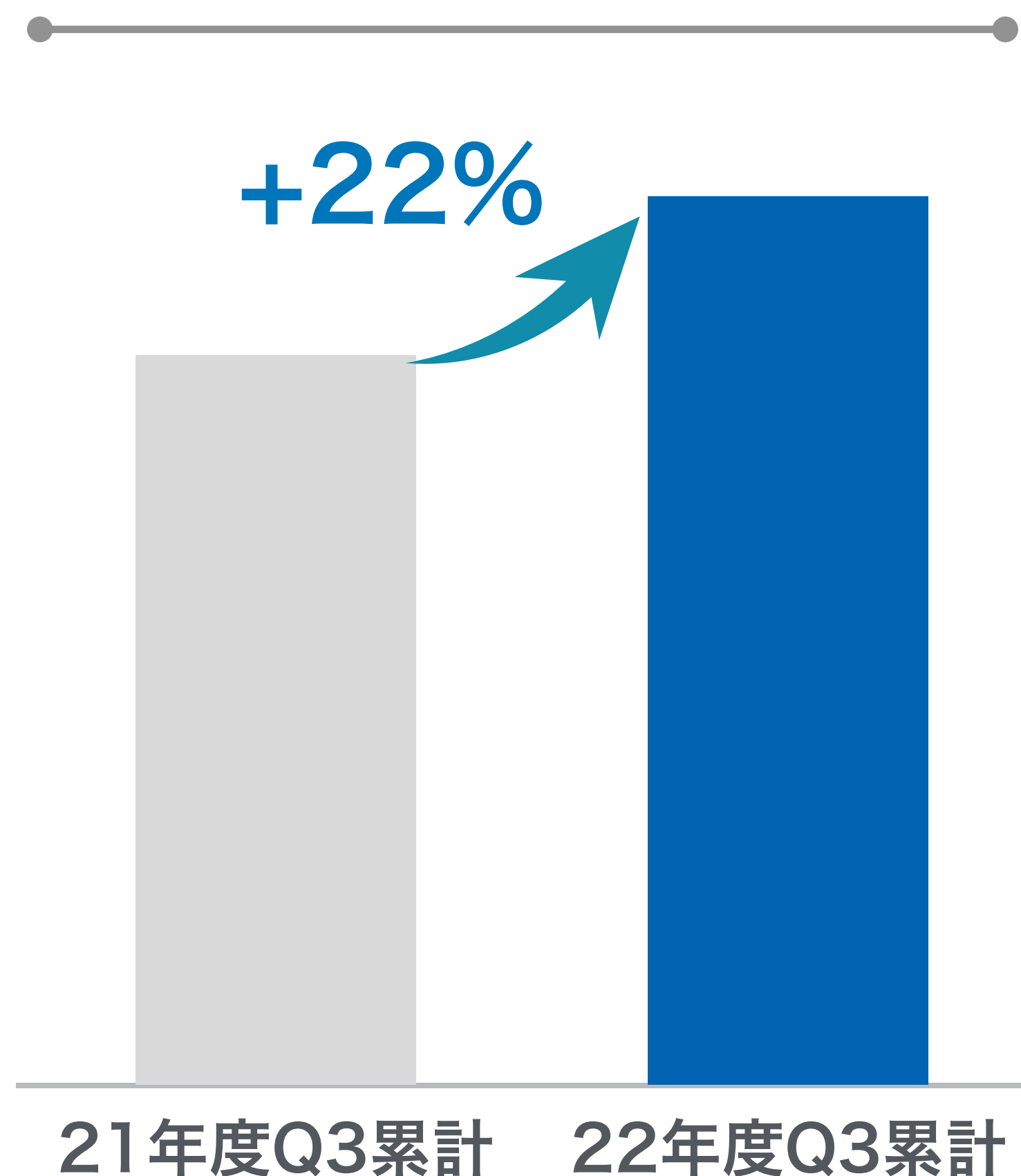
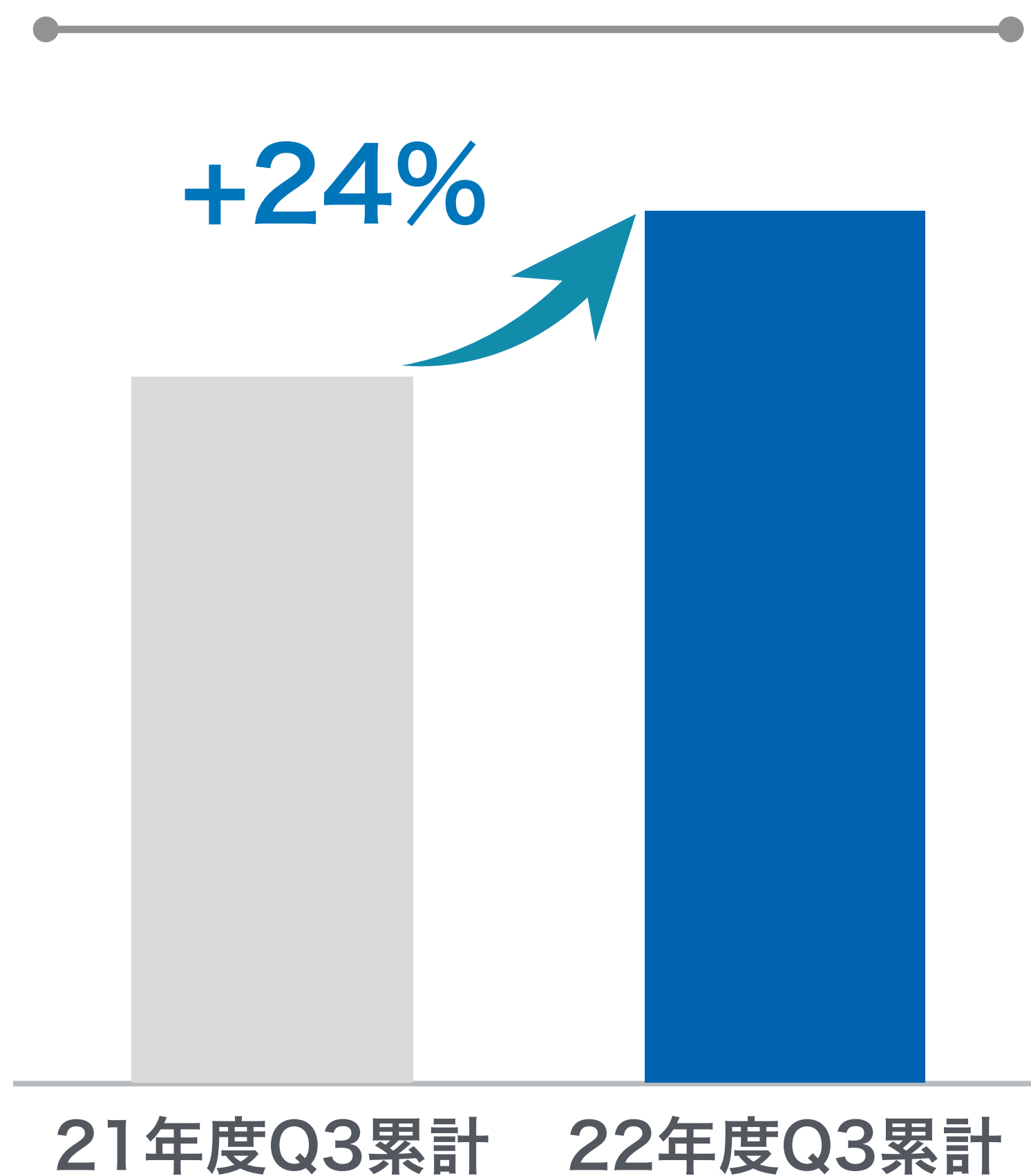


経営課題の解決に焦点

経営課題を解決する継続性の高い商材が伸長


クラウド領域

セキュリティ領域

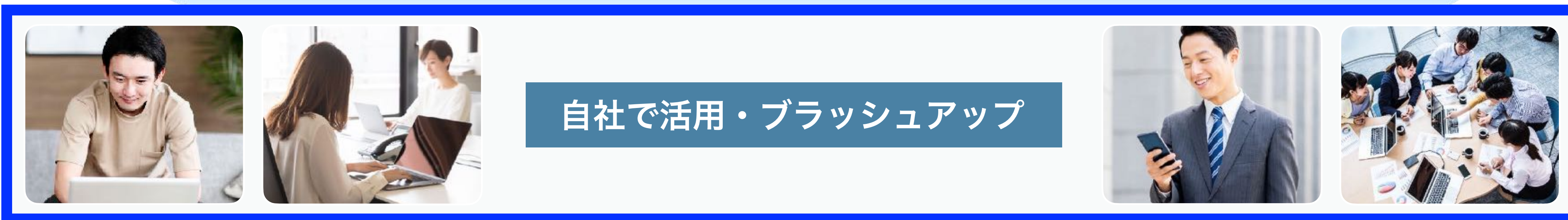


サービス・運用ノウハウをセットで提供

多様なサービス



自社で活用・ブラッシュアップ



ノウハウとともに
提供

法人顧客



自社活用によるノウハウの蓄積事例①

＜ペーパーレス & 在宅勤務＞

2008年
iPhone導入



2010年
iPad導入



2011年
グループウェア導入



ペーパーレスを推進
いつでもどこでも働ける環境の整備
ノウハウを蓄積

2020年からの
在宅勤務普及期の
大きな利点に

約8割の社員が
在宅勤務中

「日経スマートワーク大賞2023」大賞を受賞



NIKKEI
Smart Work
Awards 2023 大賞

大賞 ソフトバンク

(対象：全上場企業・有力非上場企業)

日経Smart Work大賞2023
審査委員特別賞

NEC

日経Smart Work大賞2023
人材活用力部門

アフラック
生命保険

日経Smart Work大賞2023
イノベーション力部門

リコー

日経Smart Work大賞2023
市場開拓力部門

富士フイルム
ホール
ディングス

日経Smart Work大賞2023
テクノロジー活用部門

ソニー
グループ

日経Smart Work大賞2023
殿堂入り

サントリー
ホール
ディングス

自社活用によるノウハウの蓄積事例②

<スマートシティ>

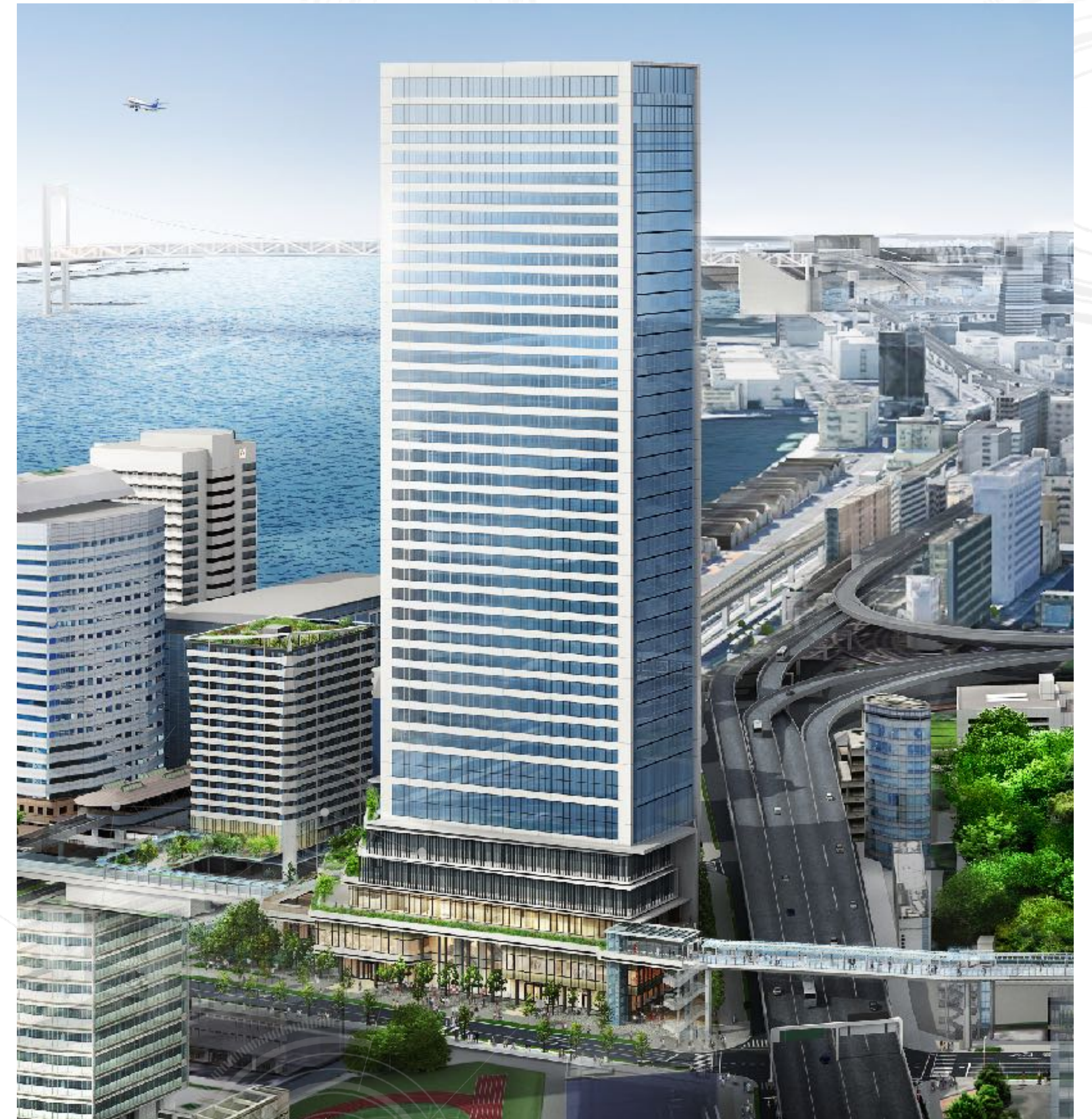
SoftBank



東急不動産

鹿島

竹芝地区で
スマートシティを共創
進化し続ける街へ



竹芝本社におけるデータ活用

1,400個のセンサーで取得したデータを オフィスワーカーやテナントに提供



オフィスワーカー
快適な職場環境

テナント
人員最適化・
フードロス削減

ビルマネジメント
災害対策

スマートスタジアムの実現に向けICT領域を担当

新秩父宮ラグビー場

長崎スタジアムシティプロジェクト

IoT

Robot

AI

SoftBank

Network

Cloud

構成企業

鹿島建設

三井不動産
MITSUI FUDOSAN

東京建物

株式会社 東京ドーム

「今を生きる楽しさ」を!
Japanet

次世代の社会インフラを目指す



飲食/ 宿泊
サービス
建設
卸売
小売
製造
運輸/物流
農業
ヘルスケア
金融
不動産
エンターテインメント/メディア

SoftBank

成長領域

法人事業



PayPay (金融事業)



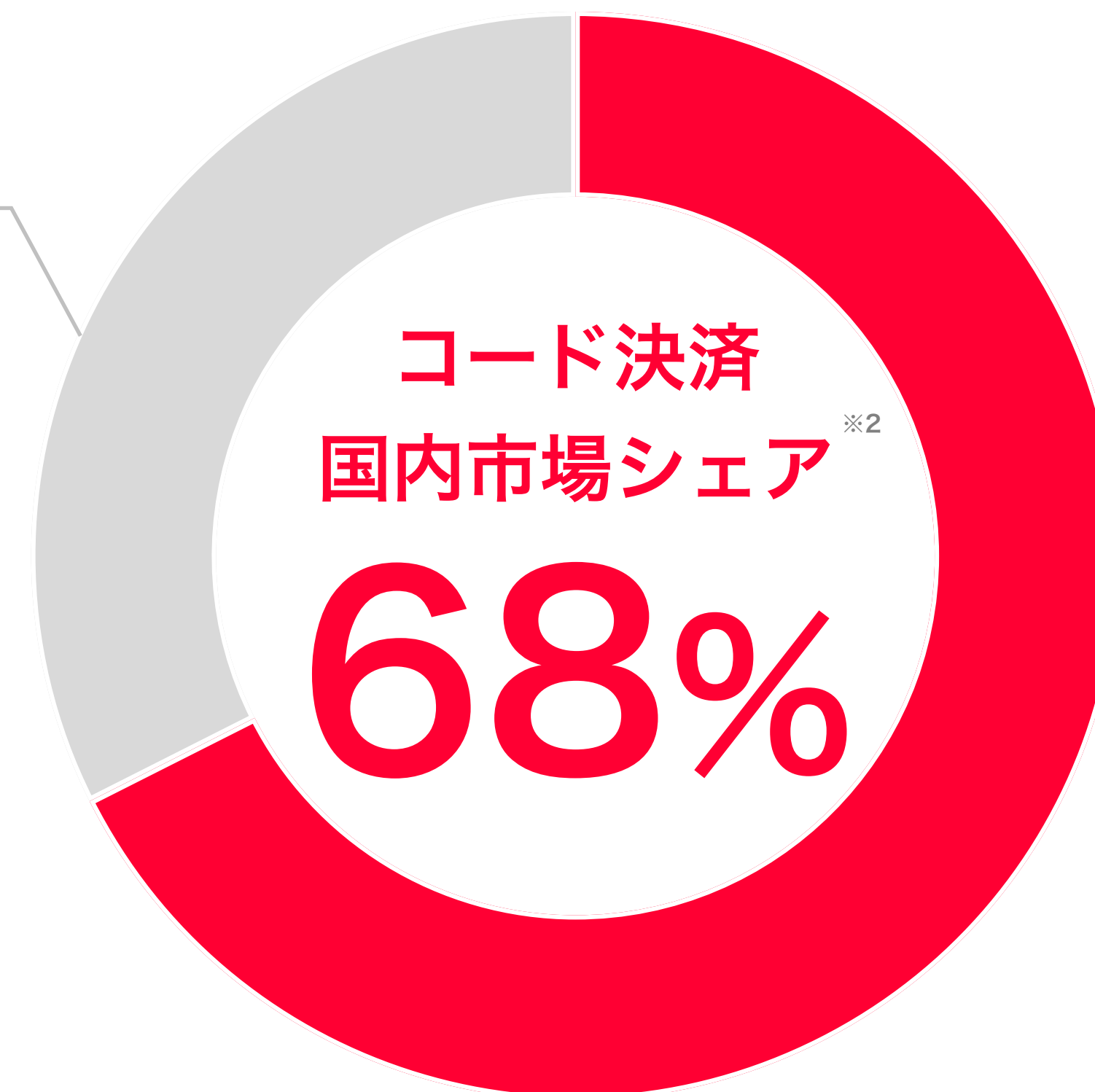
5,500万人^{※1}の登録ユーザー数を有する 国内最大シェアのスマホ決済サービス

2022年10月～12月コード決済取扱高



- ・ d払い
- ・ au PAY
- ・ 楽天ペイ (アプリ決済)
- ・ メルペイ

他11社



(出所) PayPay株式会社

※12023年2月時点

※2 コード決済国内市場シェアは一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2023年3月3日公表」をもとに当社にて算出しました。

プロダクトの 開発力 (内製)

週1回のペースで
アップデート



営業力

PayPay加盟店
全国398万店舗^{※1}



マーケティング力

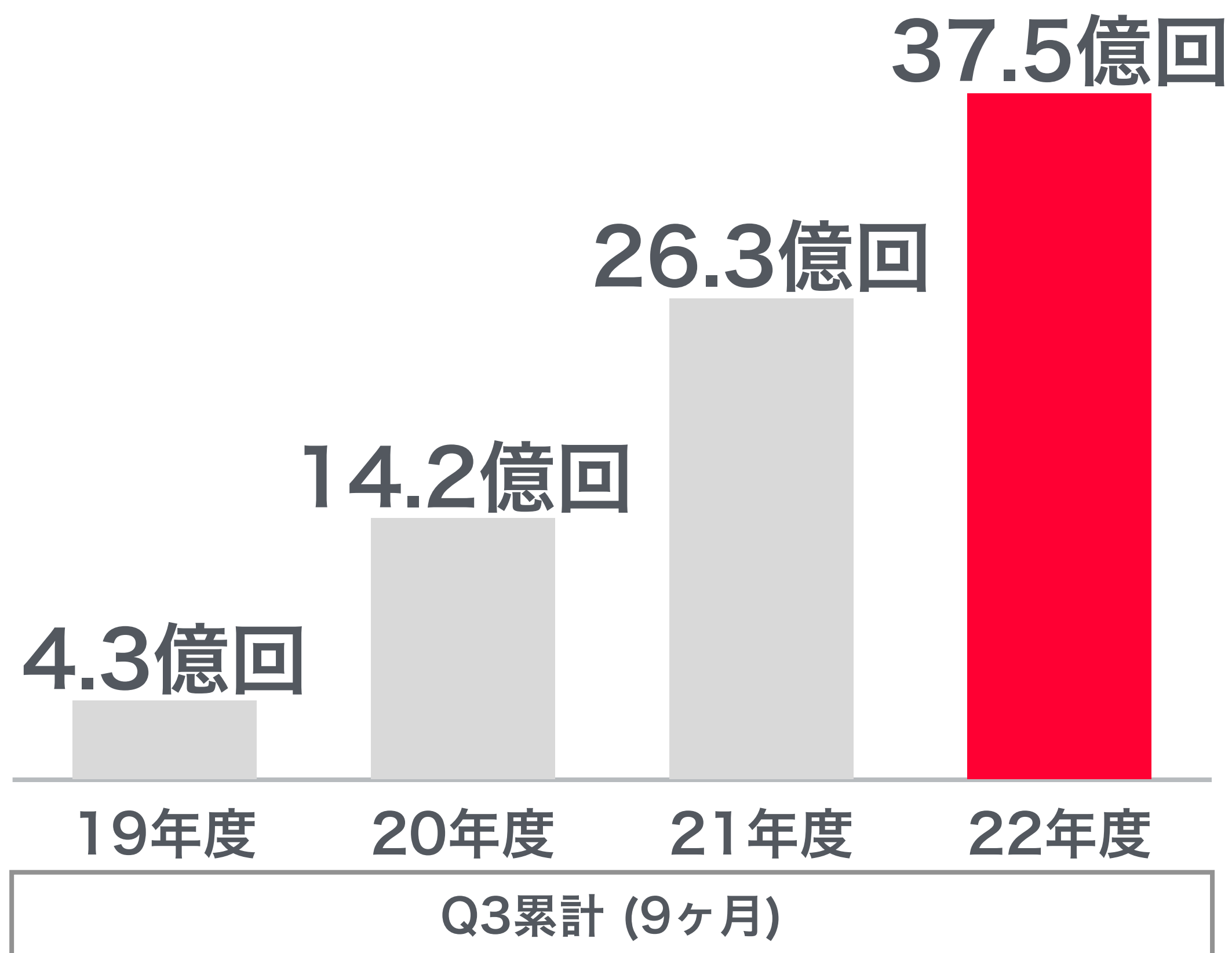
オリジナリティーのある
プロモーション



決済回数と決済取扱高

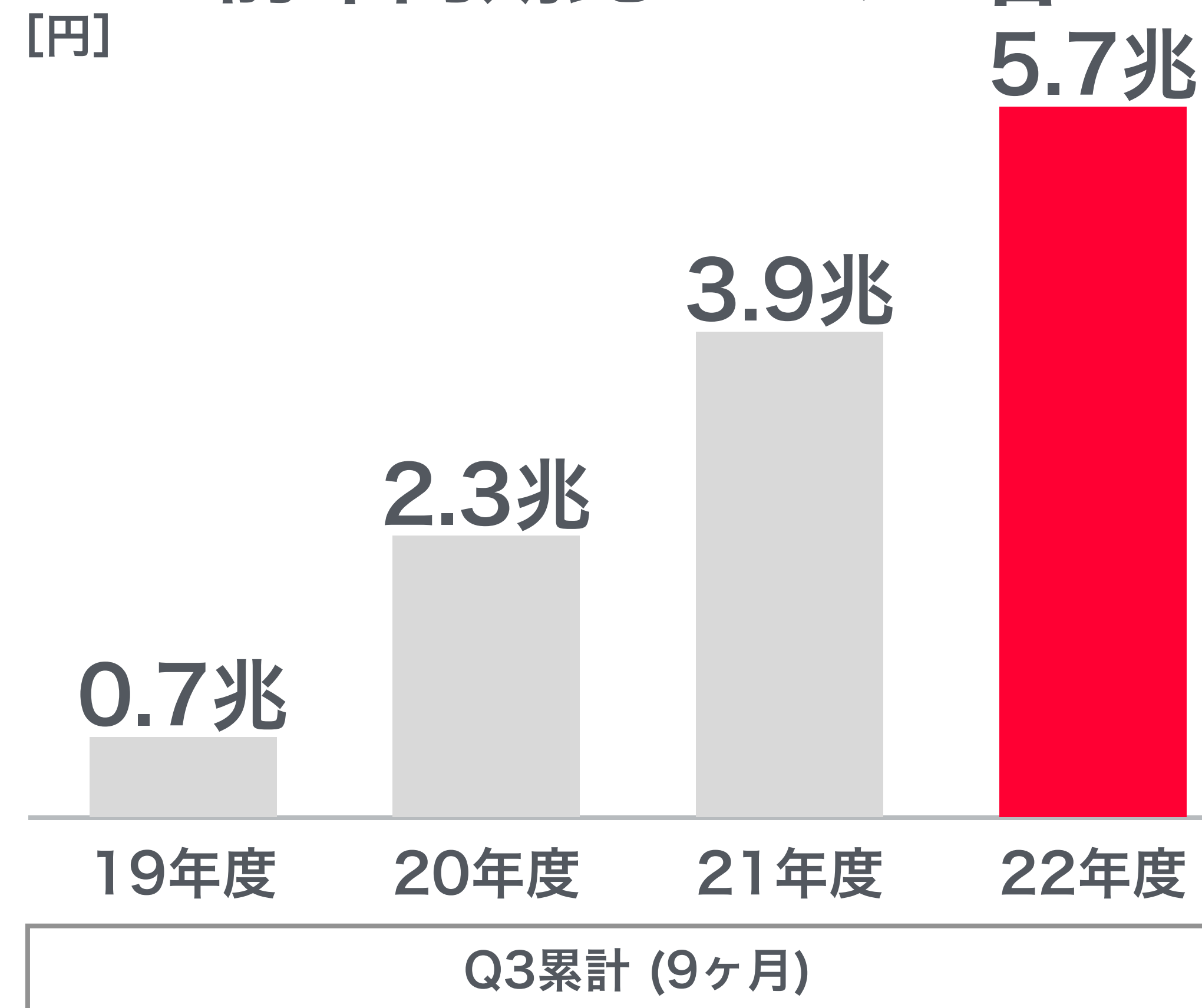
決済回数

前年同期比 **43%増**



決済取扱高

前年同期比 **46%増**

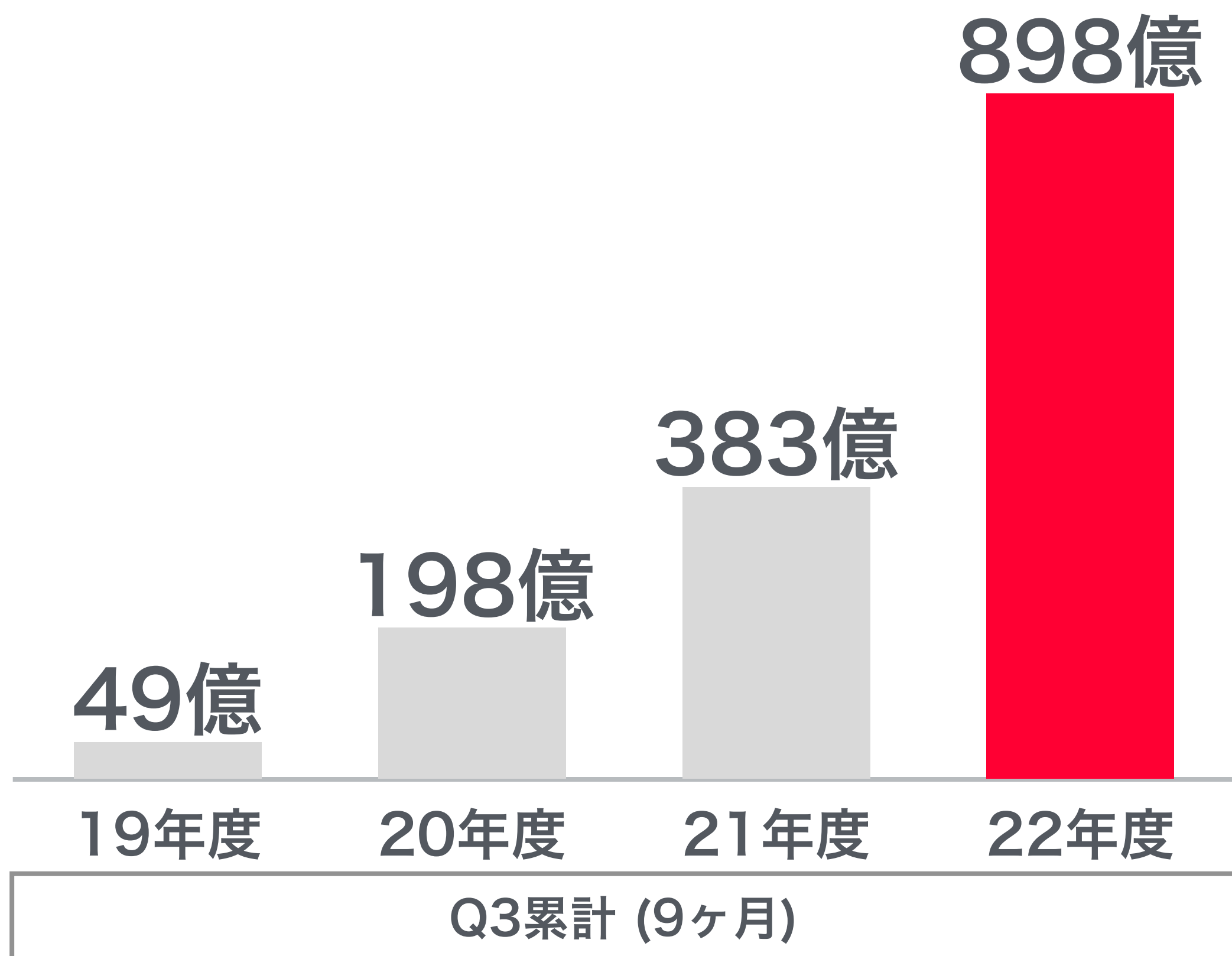


(出所) PayPay株式会社
(注) 登録ユーザー数：PayPayのアカウント登録済みユーザー数。万人未満を切り捨てて開示しています。
決済回数・決済取扱高：ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含みません。2021年度Q4以降は「Alipay」、「LINE Pay」等経由の決済を含みます。2022年2月より提供開始した「PayPayあと払い」による決済を含みます。

[円]

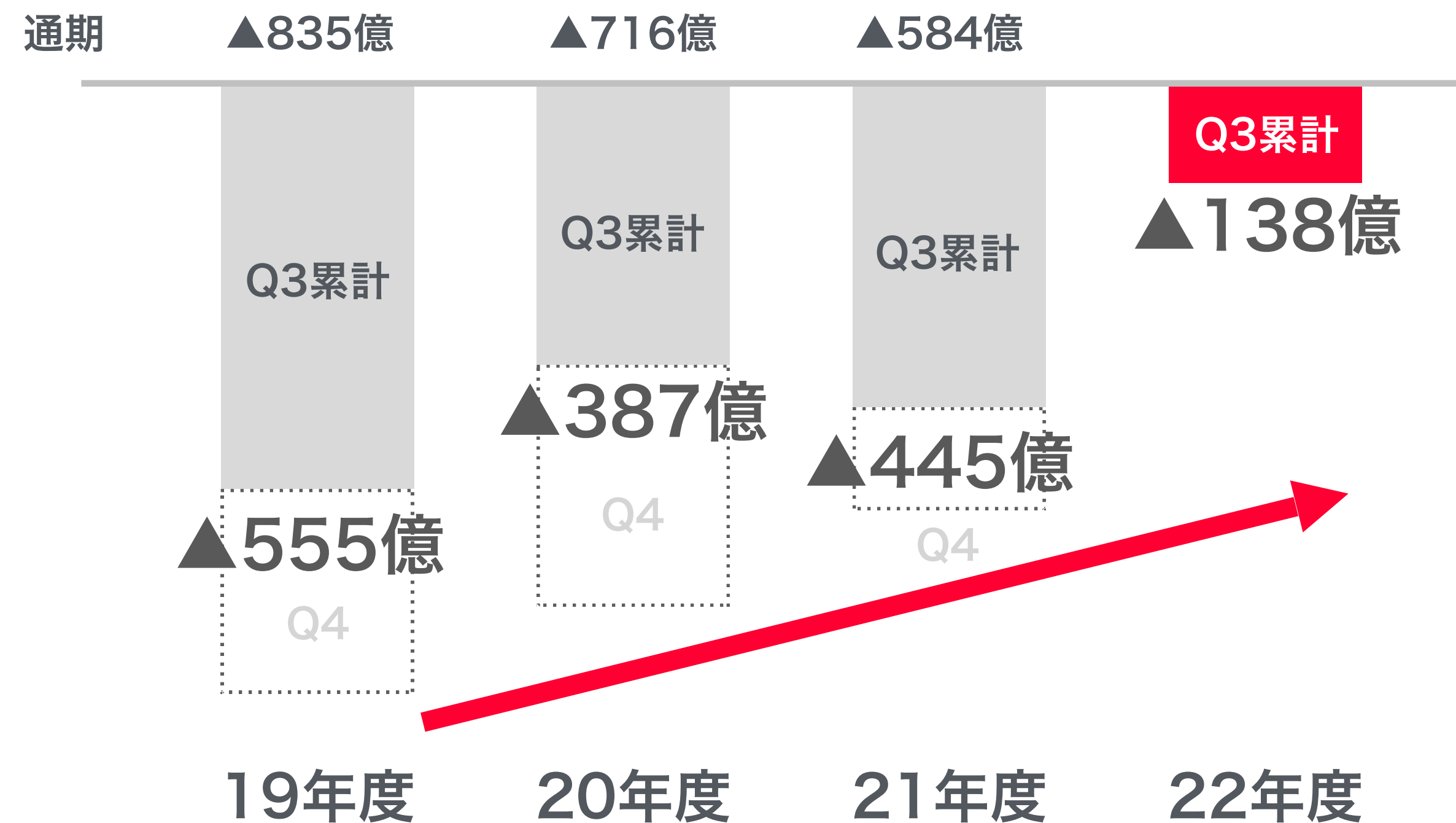
単体 売上高

前年同期比 **134%増**



単体 償却費考慮前の営業利益 (EBITDA)

前年同期比 **307億円改善**



(注) 売上高：PayPay株式会社単体の売上高。2021年度Q4において、キャッシュバック等に係る会計処理の変更を実施。キャッシュバック等が売上を上回る場合の超過分の会計処理を、費用計上から売上控除に変更しました。2021年度Q3累計の数値は、2021年度Q1に当該会計処理変更を行ったと仮定して算出。2022年度の売上高は未監査です。
EBITDA：PayPay株式会社単体のEBITDA。営業利益に償却費を足し戻したものの。監査未了です。

グループシナジーにより更なる成長へ

＝ SoftBank



サービス利用の増加
エンゲージメント向上

顧客基盤から送客
eコマース取扱高の増加

モバイル



エンタープライズ

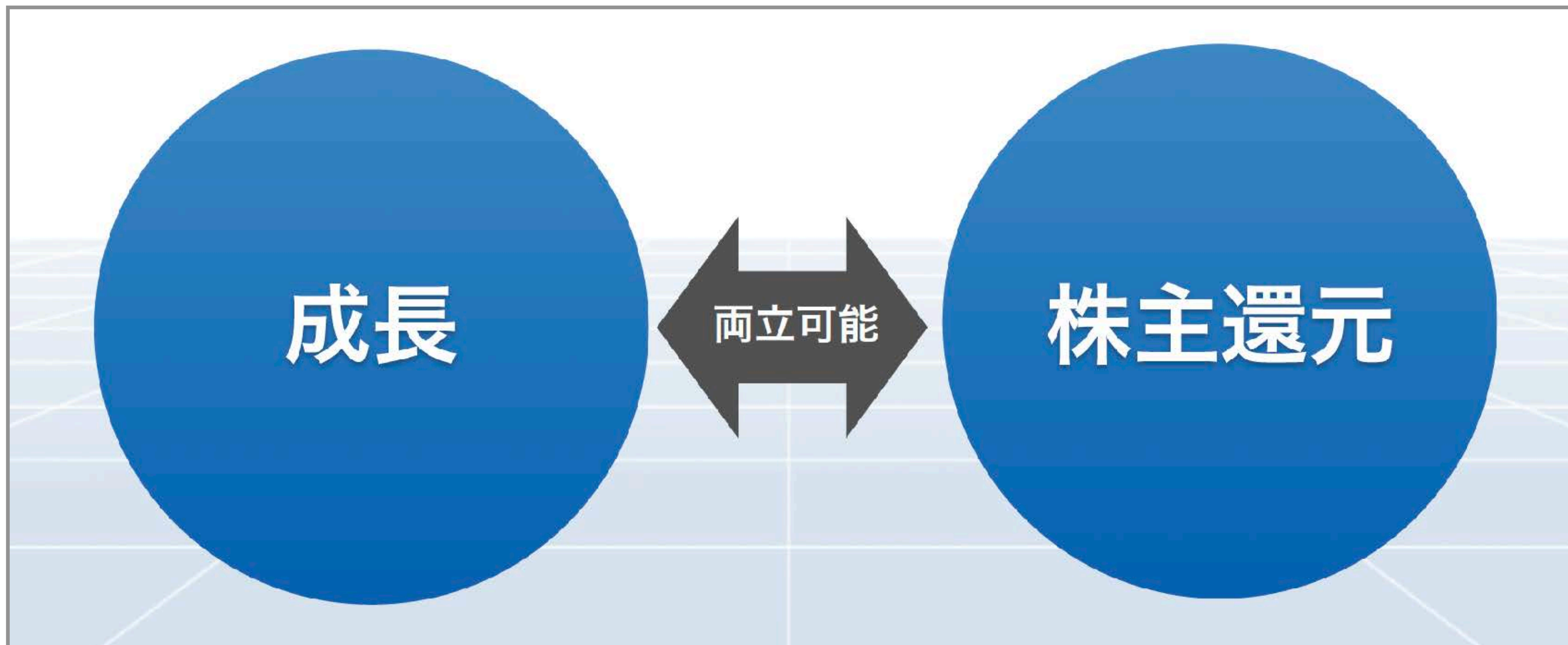


コマース

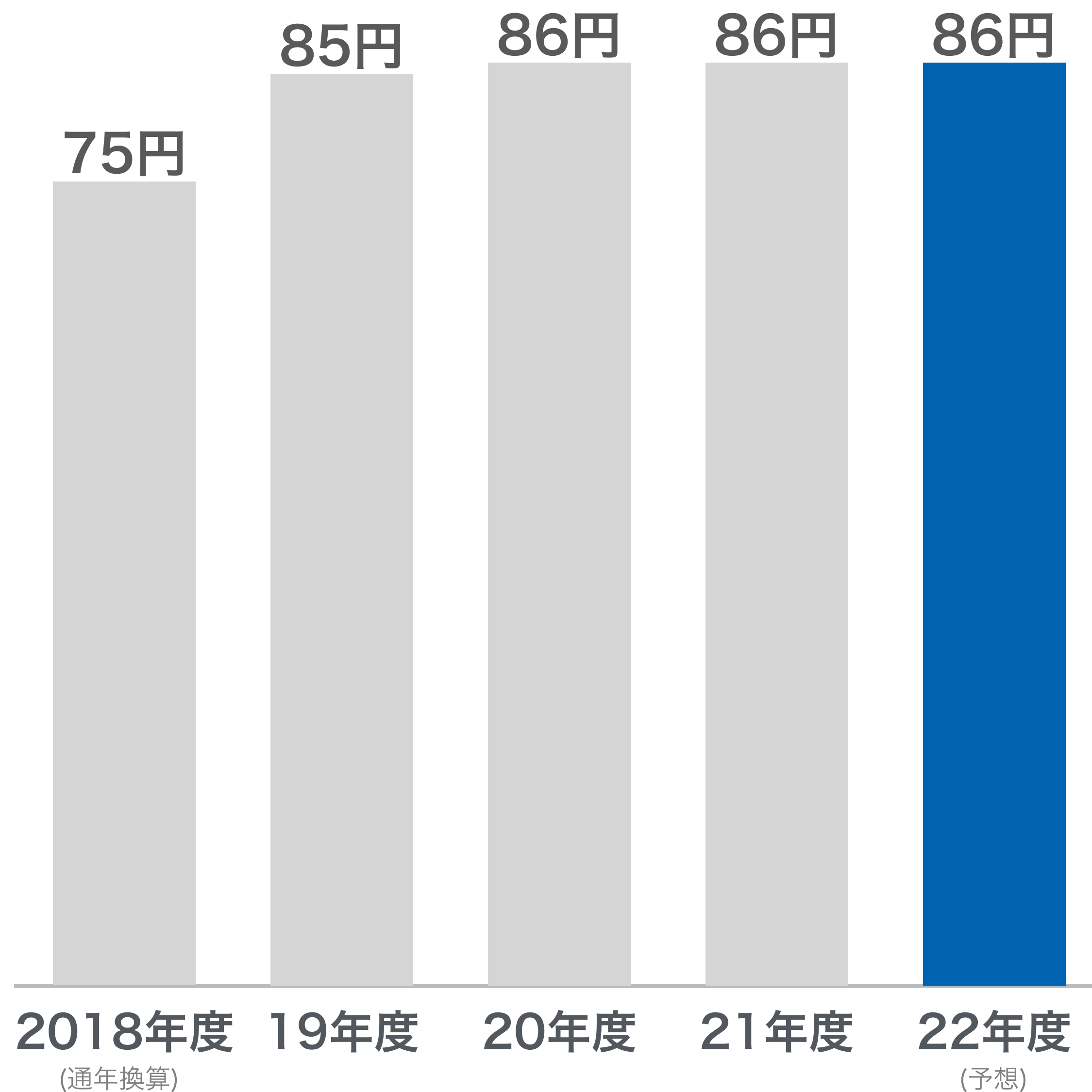


株主還元の方針

成長と同時に高水準の株主還元を掲げる



一株当たり配当金 (年間)



高水準継続

営業利益および調整後フリー・キャッシュ・フロー SoftBank

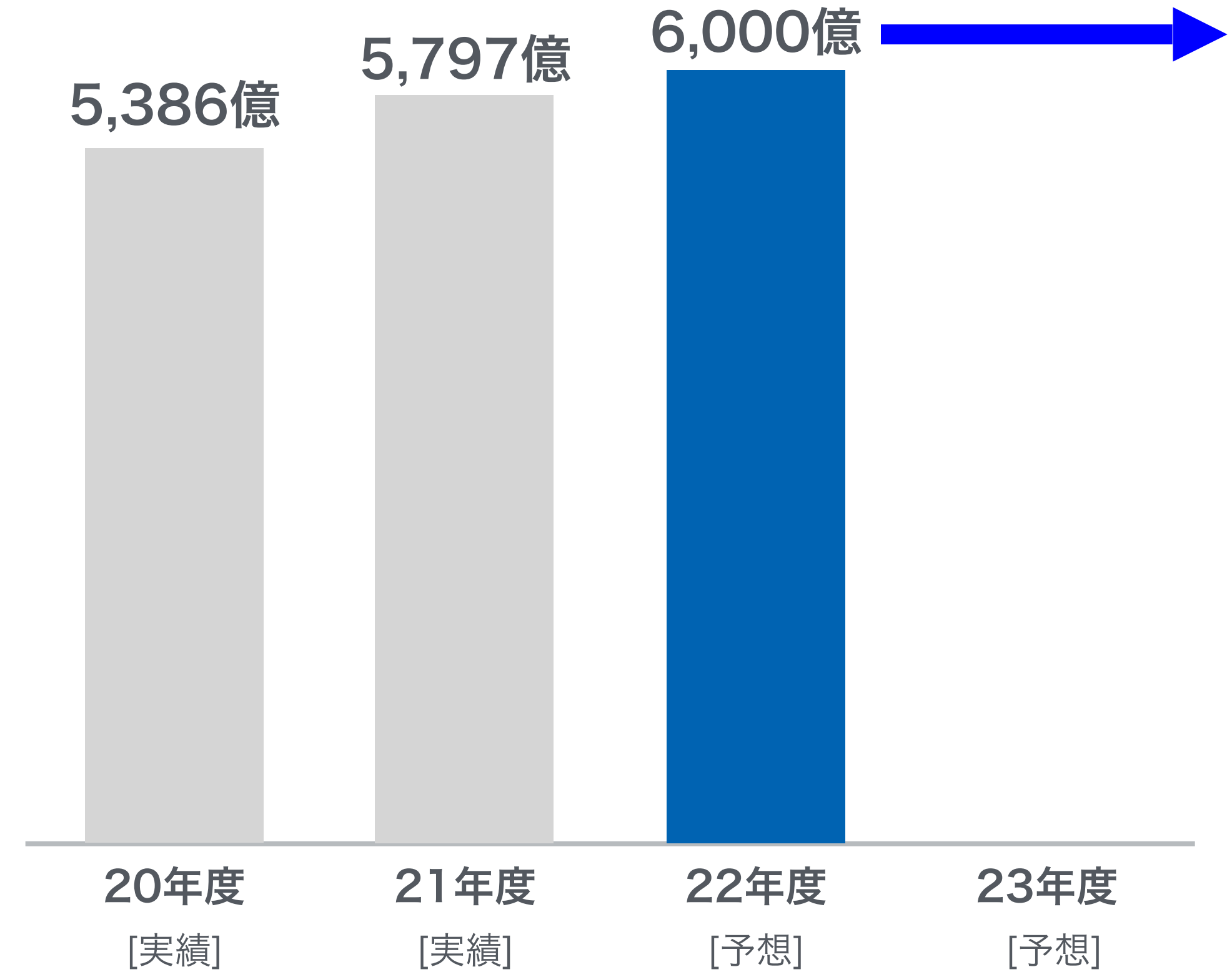
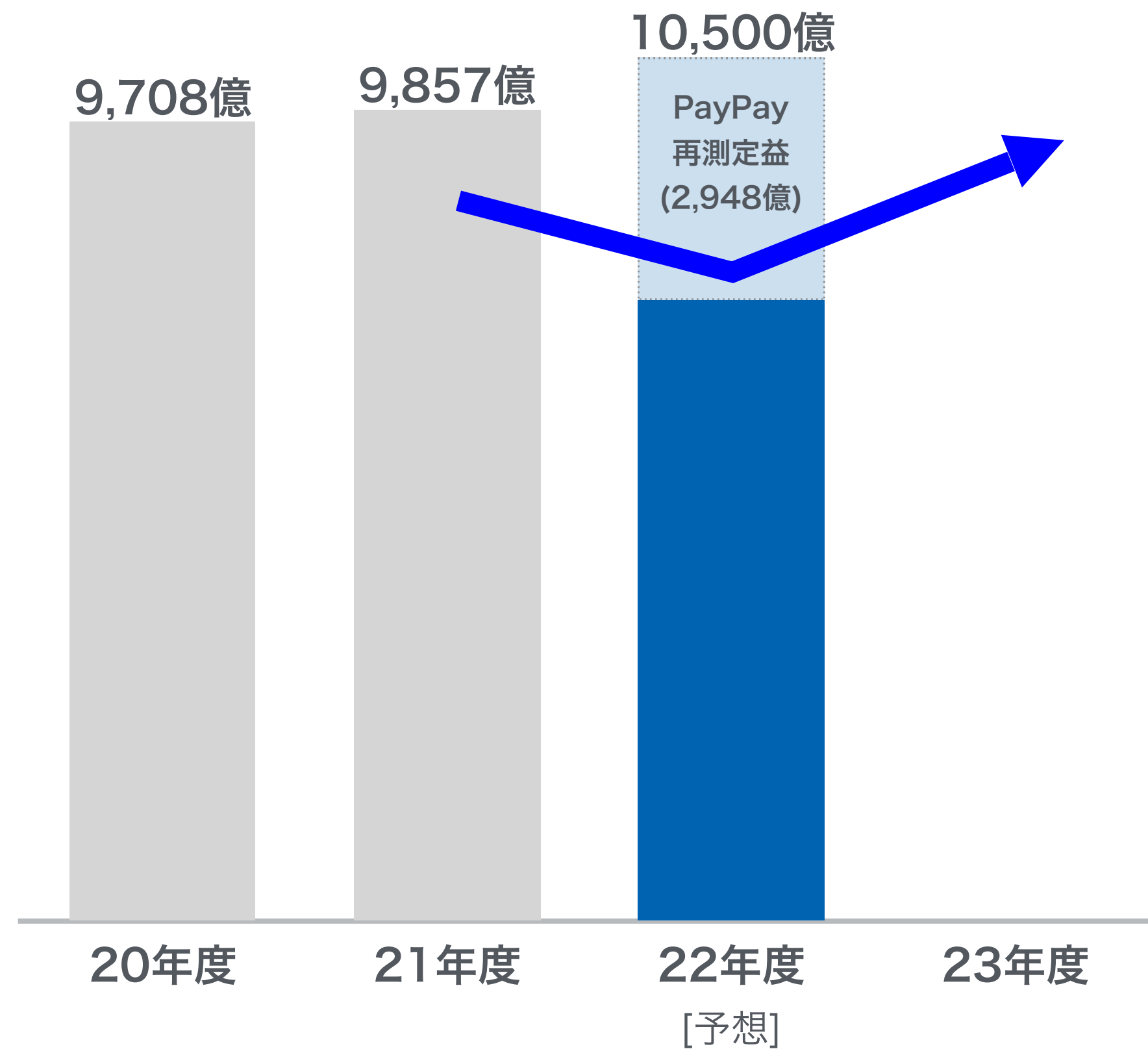
[円]

営業利益

調整後フリー・キャッシュ・フロー

通信料値下げの影響から回復フェーズ

6,000億円水準を安定的に創出



(注) FY22Q3に実施した、共通支配下の取引に係る会計方針の変更による遡及修正の影響は含みません。2022年度業績予想は2022年11月公表値です。

(定義) 調整後フリー・キャッシュ・フロー：フリー・キャッシュ・フロー＋(割賦債権の流動化による調達額－同返済額)

(注) Aホールディングス株式会社、Zホールディングスグループ、Bホールディングス株式会社、PayPay株式会社、PayPayカード株式会社のフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付、FY20はLINE株式会社との経営統合に伴う子会社の支配獲得による収支などを除き、Aホールディングス株式会社およびZホールディングス株式会社からの受取配当を含みます。

ESGの取り組み

Environment (環境)

Social (社会)

Governance (ガバナンス)

「ネットゼロ」の実現への取り組み

温室効果ガス排出量実質ゼロを実現

店舗で開催するスマホ教室を
のべ220万人が利用

誰もがデジタル化の恩恵を受けられる社会の実現をサポート

社外取締役比率を46%、 女性取締役比率を23%へ引き上げ

企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指す

世界的なESG投資インデックスに選出

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

国内でも高い評価



「DX銘柄」に2年連続で
情報・通信業で唯一選定



LGBTに関する評価指標
「PRIDE指標」



日経SDGs経営調査



日経スマートワーク大賞2023
で大賞を受賞

本日のまとめ

1 2つの経営課題を克服：

- 通信料値下げの影響は来期以降縮小。500億円のマイナス影響をコスト削減で相殺
- Zホールディングス(株)の体制変更により
経営の意思決定と統合シナジー創出の迅速化、およびコスト効率化を図る

2 成長領域の取り組みを促進：

- 法人事業は社会課題の解決を通じてさらなる成長を目指す
- PayPayは順調に成長。グループシナジーを活用して金融事業の成長を目指す

3 成長と株主還元の両立を図る



情報革命で人々を幸せに





SoftBank