

未来を読み、 時代をリードしてきた ソフトバンク

ソフトバンクは情報通信技術の進化とともに発展してきました。特に移動体通信事業への参入後は、“ソフトバンク” 同士なら特定の時間帯に通話無料となる「ホワイトプラン」やiPhoneの独占販売をはじめとした、お客さま視点の革新的なサービスを生み出し、日本の通信サービスの発展をリードしてきました。これからも、未来を見据えたイノベーションに取り組み、より多くの方にご満足いただけるサービスを常に追求することで、お客さまに好かれ続けるソフトバンクを目指します。

革新的なサービス

高速ブロードバンド 「Yahoo! BB」 提供開始

「日本のインターネットは遅くて料金も割高」といわれていた時代に、当時世界で最も高速で最も安いインターネットサービスとして提供を開始。日本のインターネットの普及に大きく貢献した。




移動体通信事業に参入、 「ホワイトプラン」 提供開始

ボーダフォン日本法人(ボーダフォン㈱)買収により、移動体通信事業へ参入。2007年には、1時から21時までの時間帯に“ソフトバンク” 同士の通話が無料となる音声通話定額プラン「ホワイトプラン」を打ち出し、日本の通信業界に革命を起こす。



iPhone 独占販売開始

当時の社長、孫正義による米Apple社との直接交渉によって、他キャリアに先駆けて「iPhone 3G」の販売を開始。日本のiPhoneブームを引き起こす大きなきっかけとなる。



「ワイモバイル」 展開開始

多様化するお客さまのニーズに応えるため、他社に先駆けて、通信品質を保ちながら価格を抑えた第2のブランド「ワイモバイル」の展開を開始。



大容量データプラン 提供開始

お客さまにインターネットや動画をストレスフリーで楽しんでいただくため、2016年に20GBのデータ容量を毎月使えるデータ定額サービス「ギガモンスター」、2017年には50GBの「ウルトラギガモンスター」、2018年には50GBに加えて、対象の動画とSNSが使い放題となる「ウルトラギガモンスター+(プラス)」の提供を開始。



「LINEモバイル」 展開開始

LINEモバイル㈱との資本・業務提携により、第3のブランド「LINEモバイル」の展開を開始。SNSを頻繁に使う若者を中心に高い支持を獲得。



1981

2001

2004

2006

2007

2008

2013

2014

2015

2016

2018

2019

事業基盤の拡大

日本ソフトバンク
設立

日本テレコム
買収

ボーダフォン
日本法人買収

ウィルコム
子会社化
イー・アクセス
買収

通信4社*1合併

LINEモバイル
資本・業務提携

ヤフー
子会社化

(注) iPhoneは、米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。TM and © 2019 Apple Inc. All rights reserved.

(注) ヤフー㈱は、2019年10月1日より会社分割(吸収分割)によって持株会社体制に移行し、商号を「Zホールディングス㈱」に変更していますが、本レポートでは便宜上「ヤフー」の表記を使用しています。

*1. ソフトバンクモバイル㈱、ソフトバンクBB㈱、ソフトバンクテレコム㈱、ワイモバイル㈱の4社を指します。

情報革命を牽引し、 人類に最も貢献する 企業グループを 目指して

ソフトバンク㈱
代表取締役
社長執行役員 兼 CEO

宮内 謙



CEOのビジョン

営業利益1兆円企業、さらにその先へ

冒頭のご挨拶でもお話ししましたが、ソフトバンクが身を置くICT業界は、テクノロジーの進化が極めて早い業界です。この20年でPC、インターネット、携帯電話、スマートフォンと、次々に新しい技術が生まれ、世界に爆発的に広まりました。テクノロジーは日々進化していますので、企業も常に戦う場を変えていかなければいけないのですが、前の時代で成功した企業ほど、次のパラダイムシフトに付いていけず、新しい企業に抜かされていく例が多いように感じます。

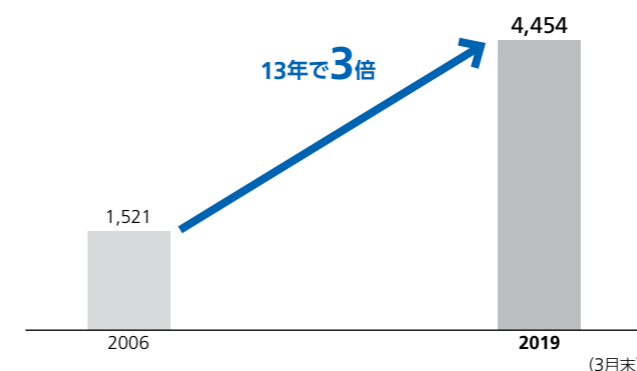
そのようなICT業界において、私たちソフトバンクは、テクノロジーの変化をいち早く捉え、新しいビジネスモデルや付加価値を次々と生み出すことで、大きく成長してきました。例えば、インターネットの時代を予見し、2001年9月にスタートした高速ブロードバンドサービス「Yahoo! BB」は、高い品質と低価格、またパソソル部隊による画期的な販売手法で急速に契約数を伸ばし、日本のインターネット環境を世界でも高い水準に引き上げる牽引役となりました。また、モバイルインターネットの時代を予見して、2008年7月には米Apple社の人気商品「iPhone 3G」の独占販売に成功し、日本のスマートフォン普及の先駆けとなりました。ボーダフォン日本法人の買収によってモバイル通信ビジネスに参入してから

13年になりますが、その間にモバイル契約数を3倍、営業利益を10倍にすることができました。

そして今まさに、新たな時代が訪れようとしています。AI・IoTの時代です。IoTによって、あらゆるモノとモノがつながり、そこから生まれる膨大なデータを、AIが分析・予測する時代が、もう目の前に来ています。これまでのビジネスのあり方、産業のプロセスが一気に変わる、私たちが経験したことの無い大きな変化が、スマートフォンが普及した時以上のスピードで一気に広がっていくでしょう。私たちソフトバンクは、常に新しいテクノロジーにキャッチアップし、パラダイムシフトが起こるたびに成長してきたという自負があります。次なるAI・IoT時代へのパラダイムシフトを大きなチャンスと捉え、さらなる成長に向けて取り組んでいます。

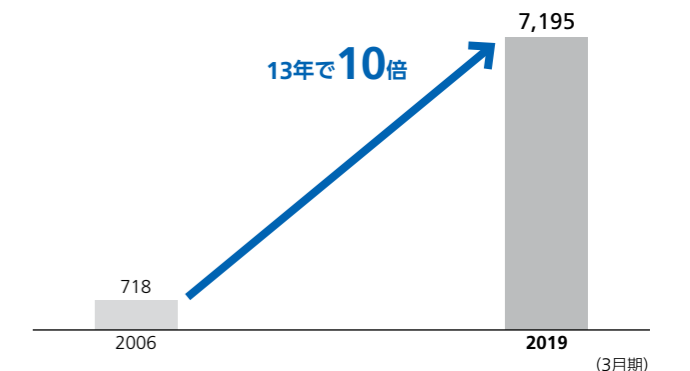
先ほど13年で営業利益を10倍にしたと申し上げましたが、私はここで立ち止まるつもりはまったくありません。まずは2019年5月に発表した、数年以内に営業利益1兆円企業にするという目標を確実に達成することですが、実は社員にはもっと高い目標を示しています。経営者がすべきことは、まず大きなビジョンを描くこと、そして、そこへの道筋を示すことだと思っているからです。

モバイル契約数
(万件)



(注) 主要回線(スマートフォン、従来型携帯電話、タブレット、モバイルデータ通信端末、「おうちのでんわ」等)、通信モジュール等、PHSを含みます。

営業利益
(億円)

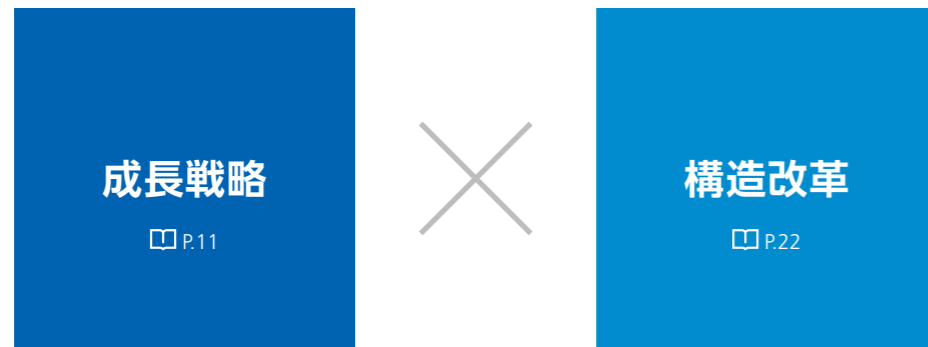


(注) 2006年3月期の数値は、ソフトバンクグループ㈱(当時のソフトバンク㈱)のブロードバンド・インフラ事業セグメントおよび固定通信事業セグメント、ボーダフォン㈱の合計で日本基準に基づきます。

経営戦略

成長戦略と構造改革の両方を徹底的に追求していく

時代の節目や岐路には機会とリスクが常に存在しますが、企業経営にとって大切なことは、成長戦略と構造改革の両方を徹底的に追求していくことだ、というのが私の持論です。ここからは、ソフトバンクの描く成長戦略と構造改革についてご説明します。



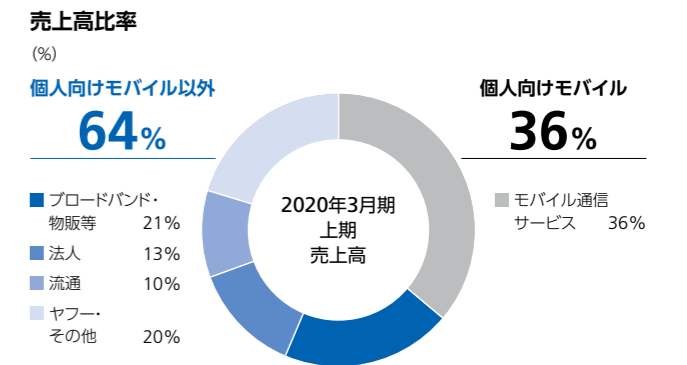
2017年から私は「Beyond Carrier」戦略という言葉を用いてきました。通信キャリアの先へという意味ですが、これはコア事業である通信事業のさらなる成長を図ると同時に、5G(第5世代移動通信システム)、AI、IoT、ビッグデータを駆使した新規事業の創出を目指す戦略です。

ソフトバンクは通信事業を中心に発展してきましたが、本業は「情報革命で人々を幸せに」することにほかなりません。この「Beyond Carrier」戦略を描いたことによって、私たちの発想や思考は、従来の通信キャリアという枠組みを超えて大きく広がりました。

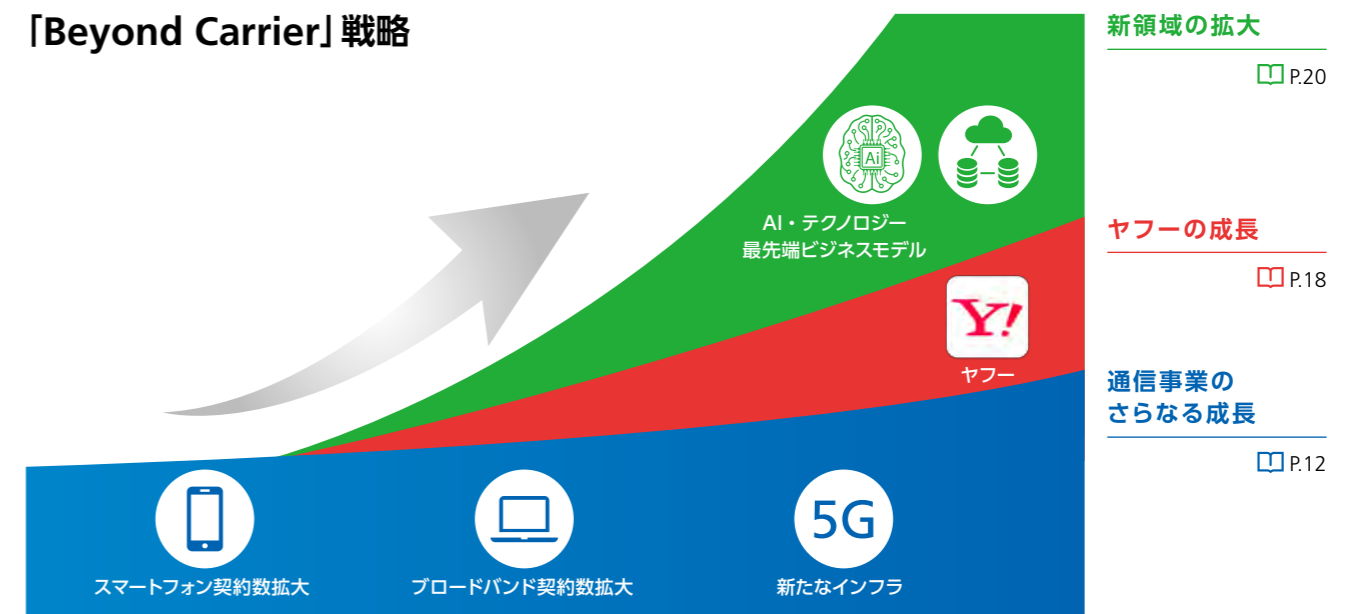
さらに、2019年6月に国内最大級のインターネットカンパニーであるヤフー(株)を連結子会社化したことで、「Beyond Carrier」戦略は加速しています。個人の方向への携帯ビジネスにご注目いただくことが多いですが、実はヤフーが加わったことで、ソフトバンクの売上高の60%以上が個人向けモバイル通信サービス以外のビジネスによる売上となりました。私たち

はもはや、単なる通信キャリアではありません。さらに、親会社であるソフトバンクグループが投資している世界中の有力なAI企業や、国内外のさまざまな企業との連携を通じて、新領域のビジネスが次々と生まれています。

通信事業に加えて、ヤフー、そして新領域という、3つの領域を全て伸ばしていくというのが、私の描く成長戦略です。



「Beyond Carrier」戦略





通信事業の
さらなる成長

成長のカギはスマートフォン契約数の拡大

まずは、コア事業である通信事業の戦略についてご説明します。最近では、通信事業はこれ以上成長できないのではないかと、というご心配のお声をいただくこともありますが、私は通信事業のさらなる成長に自信を持っています。そのカギを握るのがスマートフォン契約数の拡大です。

私は、数年前から「1億総スマホ」時代が来ると言い続けてきました。日本の国民全員がスマートフォンを持つ時代がきっと訪れると思っています。皆さまもご存じの通り、2Gの頃、携帯電話は本当に電話とメールをするためのだけのデバイスでした。それが3G、4Gの時代になり、スマートフォンの登場によって、動画やゲーム、SNSを楽しむ人が増えてきました。しかし、ス

マートフォンが秘める可能性はまだこんなものではありません。私たちは昨年、「PayPay」というスマートフォン決済サービスを始めましたが、これによりスマートフォンは人々の財布になりました。スマートフォンを使ってタクシーを呼び、ホテルを予約し、決済までスマートフォン上で完結する。スマートフォンによって、生活はより便利に、シームレスになっていくのです。また、来年5Gの商用サービスが開始されれば、超高速・大容量の通信サービスによって、動画やゲームといったエンターテインメントサービスもさらに進化するでしょう。あらゆるモノとモノをつなぐIoTサービスが本格的に普及すれば、それらを操作・管理するためのインターフェースとなるスマートフォンの

重要性はさらに高まります。スマートフォンは、今以上に日々の生活に浸透し、なくてはならない生活の必需品となるのです。

一方で、現在日本のスマートフォン保有率は個人でも約65%、企業では依然40%程度の保有にとどまっており、まだ大

きな拡大余地があるといえます。ソフトバンクは、スマートフォンを今後の通信事業の成長の牽引役とすべく、スマートフォン戦略に特に注力しています。

モバイル通信サービス

マルチブランド戦略を推進し、「1億総スマホ」を実現する

ソフトバンクのモバイルサービスの大きな強みは、特長の異なる3つのブランドを持っていることです。アクティブにスマートフォンを活用するユーザー向けの「ソフトバンク」、ライトユーザー向けの「ワイモバイル」、そして学生など若年層向けの「LINEモバイル」です。ユーザーのニーズは年々多様化していますが、私たちは2014年に「ワイモバイル」、2018年に「LINEモバイル」の提供を開始し、それぞれのカテゴリでシェアNo.1を目指す戦略を推し進めています。

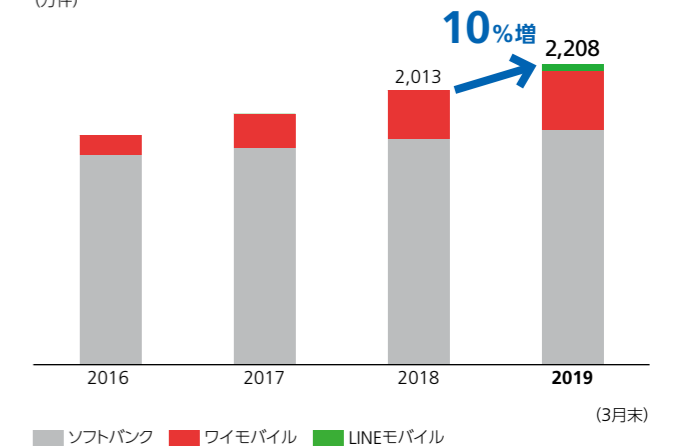
また、新規契約獲得の拡大策に加えて、解約率の低減にも注力しており、2019年3月期の年度平均解約率は過去最低の0.83%となりました。特に、モバイル通信サービスと固定通信サービスとのセット割引「おうち割 光セット」は、スマートフォン契約者の約2人に1人の方にご加入いただいております。解約率の低減に大きく寄与しています。

これらの結果、2019年3月末時点のスマートフォンの累計契約数は、前期末と比べ10%増の2,208万件と大きく拡大しました。「ワイモバイル」を始めた当初は、ARPUの低下に苦しみましたが、「MVNO*1」に対抗できる格安ブランドが必要だ」と信念を持って取り組みました。他社に先駆けて格安ブランド「ワイモバイル」を導入し、ブランド戦略に取り組んだおかげで、

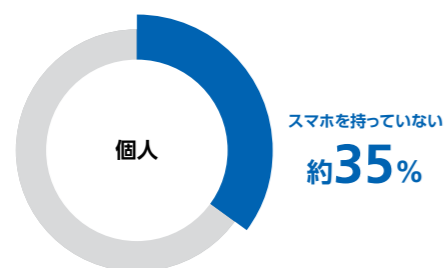
現在は各ブランドのすみ分けが明確になり、3ブランドとも順調に契約数を伸ばしています。今後も、フィーチャーフォンのユーザーなどを取り込みながら、「1億総スマホ」の実現に向けて、スマートフォン契約数を着実に伸ばしていきます。

*1. MVNO (Mobile Virtual Network Operator: 仮想移動体通信事業者)は、携帯電話などの移動体通信事業者から通信設備などを一部借り入れて、独自ブランドでサービスを提供する事業者を指します。

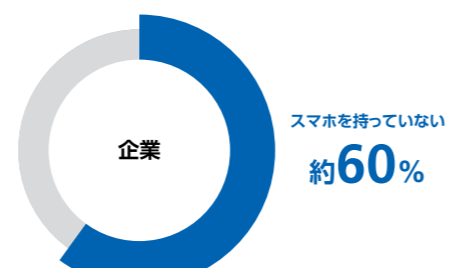
スマートフォン累計契約数
(万件)



スマートフォン保有率



(出所) 2019年5月31日公表 総務省「通信利用動向調査」(2018年12月時点)を基に当社作成。



(注) 法人向けの累計ハンドセット契約数に対するスマートフォンの保有比率です。
(出所) 2018年9月公表 富士キメラ総研「2018 コミュニケーション関連マーケティング調査総覧」(2017年12月時点)を基に当社作成。

ソフトバンクの3つのブランド

ソフトバンク	Y!mobile	LINE MOBILE
価格 リーズナブル	価格 低価格	価格 超低価格
データ量 大容量	データ量 中容量	データ量 小容量
ターゲット層 大容量ユーザー ビジネスユーザー	ターゲット層 ライトユーザー	ターゲット層 10代~ 20代前半

各ブランドについて

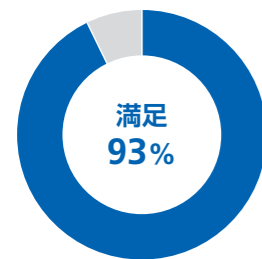
SoftBank

大容量ユーザーを対象とする“ソフトバンク”ブランドでは、大容量の50GBプランにYouTubeやLINE、Twitter、Instagramといった特定のサービスのデータ通信量をカウントしない“動画SNS放題”がついた「ウルトラギガモンスター+（プラス）」をご提供しています。2015年に当社がご提供していたプランと比べると、1GB当たりの価格は10分の1以下になっており、他社の大容量プランと比較しても、非常に価格競争力のあるプランとなっています。

ウルトラギガモンスター+



利用者満足度



ストレスフリーな
スマホ体験で
高い満足度

(出所) 2019年1月18日～20日「ウルトラギガモンスター+」加入者自社調査(n=2,394)。

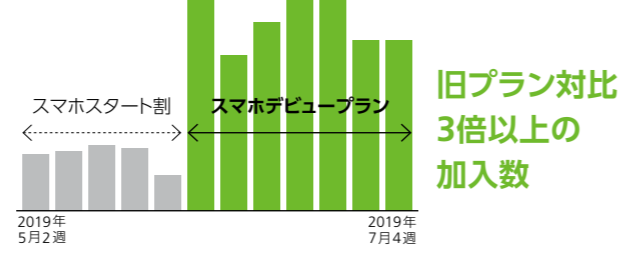
ユーザーの大きなストレスになっていた速度制限の不安を解消し、ストレスフリーなスマートフォン体験をご提供するこの大容量データプランは、多くのお客さまにご支持いただいております。ユーザー満足度でも93%という非常に高い結果が出ています。

さらに、フィーチャーフォンからスマートフォンへのアップグレードを促す「スマホデビュープラン」も2019年6月のリリース以降、非常に順調に推移しています。

スマホデビュープラン



加入数

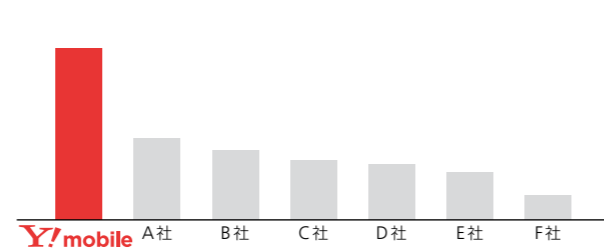


(注) 2019年9月時点の集計です。プランの詳細はウェブサイトをご覧ください。
*1. 翌月からの適用。基本プラン(音声)・準定額オプション・データプラン1GB(スマホ)・1年おトク割・1GB専用割引適用時。機種代金は含みません。おうち割 光セットなど、一部割引サービスは併用不可となります。
*2. 本キャンペーンは2019年11月に終了しています。

Y!mobile

シンプルかつ低価格な料金設定で、高品質の通信サービスを提供する“ワイモバイル”ブランドは、ライトユーザーを中心に幅広くご支持をいただき、現在、格安スマートフォン市場でシェアNo.1となっています。初めての方でも使いやすい「かんたんスマホ」をご提供しており、60歳以上の方には特にお得なキャンペーンをご用意するなど、スマートフォンのエントリーブランドとしても選ばれています。

格安スマホ各社 累計契約数



(注) 他社数値は、NTTドコモ、au、ソフトバンクブランドおよびMVNEを除きます。
(出所) 2018年9月末時点。MM総研2018年12月リリース
「国内MVNO市場規模の推移(2018年9月末)」を基に当社作成

LINE MOBILE

MVNOブランドとして、月額500円からのお手頃プランや、LINEをはじめとした主要SNSのデータ通信量をカウントしないといった特徴的なサービスを展開する「LINEモバイル」は、初めてスマート

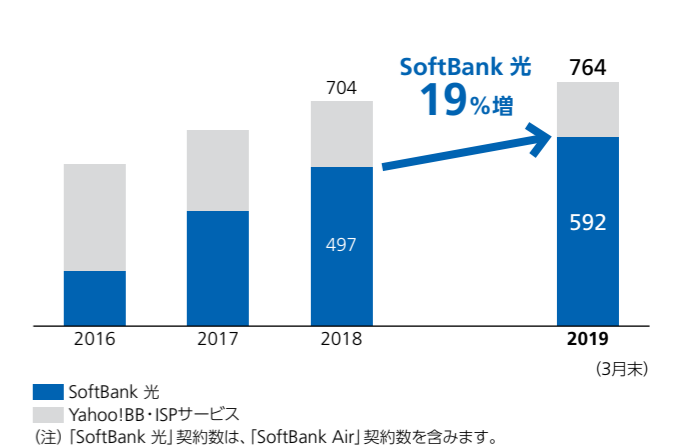
フォンを持つ学生などの若年層を中心に、着実に契約数を伸ばしています。

ブロードバンドサービス

「SoftBank 光」・「SoftBank Air」のさらなる拡大へ

成長のチャンスはスマートフォンだけではなくありません。ブロードバンドサービスにも、私は大きなチャンスを感じています。例えば、ニーズが高まりつつある4K放送や8K放送の視聴には、ブロードバンドが必要となるため、さらなる契約の獲得につながると考えています。さらに、工事不要の家庭用Wi-Fi「SoftBank Air」の成長にも大きな期待を寄せています。専用の躯体を置くだけで、工事することなく家中にブロードバンドを提供するこの「SoftBank Air」は、手軽にブロードバンド体験ができるということでお客さまに喜ばれ、急速に契約数を伸ばしています。今後、「SoftBank Air」でも5Gネットワークの活用が始まれば、より多くのユーザーに、手軽な大容量ブロードバンド体験をお届けすることができます。

ブロードバンド 累計契約数 (万件)



法人事業

ソリューションビジネスなどの拡大で営業利益倍増を目指す

企業向けに、モバイル通信サービスや端末レンタル、固定電話、ネットワーク構築といった、いわゆる通信サービスに加え、クラウドやデジタルマーケティング、セキュリティなどの多岐にわたるサービス・ソリューションを提供しているのが、法人事業です。

この法人事業の中でも私が特に期待しているのが、IoTやロボット、AI、クラウドを用いたソリューションビジネスです。

ソフトバンクの法人事業は、その高い営業力に加え、日本の大企業の94%*3と取引がある強固な法人ビジネス基盤、そしてソフトバンクグループの投資先企業との連携により、お客さまに最先端のサービスをご提供できるという強みがあります。現在私たちが掲げている「Digital JAPAN」というスローガンは、デジタルトランスフォーメーション*4によって、労働人口の減少や災害対策などといった社会課題の解決を目指すというもの

*3. 2019年3月時点で売上高1,000億円以上の上場企業970社のうち、当社と取引を有する企業914社の割合の概数です。
*4. 企業が、データとデジタル技術を活用して、組織、プロセス、業務などを変革していくことと定義しています。

法人事業の事業領域

- 固定電話
- ネットワーク

固定通信

- IoT
- ロボット
- AI/RPA
- クラウド
- セキュリティ
- デジタルマーケティング

モバイル

ソリューション等

です。少し壮大な目標ですが、当社独自の強みを生かし、国内外のさまざまな企業と共に、日々新しいビジネスソリューションの開発・提供に取り組んでいます。

例えば、AIの分野では、老朽化した橋梁やトンネルの画像データをAIで解析することによりインフラメンテナンスの効率化を図る、国土交通省主導の“AI開発支援プラットフォーム”に関するプロジェクトにおいて、当社のクラウド基盤が選定されました。また、ソフトバンクロボティクス(株)とソフトバンクグループの投資先であるBrain Corp社が、AIとロボット技術を組み合わせて開発したAI清掃ロボット「Whiz」の販売も順調で、すでに三菱地所(株)など複数の企業に採用されています。IoTの分野では、法人部門とテクノロジー部門が共同で開発したソフトバンクのIoTプラットフォームでさまざまな企業をサポートしています。新たに同じソフトバンクグループのArm社が持つデータ分析プラットフォームとの組み合わせや、API (Application Programming Interface) 連携が可能となったことで、ご提供できるIoTサービスが一気に拡張しました。また、大手設計事務所の(株)日建設計とは、2017年からビルでのIoT化に取り組んでいます。IoT、AI、ロボットを活用して、空調・照明

の自動制御、エレベーターの混雑緩和、24時間警備代行、定期点検自動化、混雑予測などを行うことで、エネルギーや保守に伴うコストの低減を目指しています。さらに2019年7月には、共働き世帯の増加や高齢化によって需要が高まるネットスーパービジネスにおいて、お客さままでの商品配送業務をICTで効率化することを目指して、イオン九州(株)との協業を発表しました。

このように、AI・IoT・ロボット・クラウドなどのテクノロジーを活用した企業との共創プロジェクトは、まだまだ実証実験段階のものも多くありますが、着実に広がりを見せています。実際に、2019年3月期のソリューションビジネスの売上高は前期比12%増となっており、手ごたえを感じています。デジタルトランスフォーメーションによって解決していかなければいけない社会課題は、まだまだたくさんあります。つまり法人事業には膨大なビジネスチャンスがあるということです。こうしたソリューションビジネスの収益化や既存ビジネスの成長により、2020年代には法人事業の営業利益を2019年3月期実績の2倍にすることを目指しています。

技術戦略

第5世代移動通信システム「5G」 □ P.30 特集2

ソフトバンクは、次世代の通信規格である5Gに積極的に取り組んでいます。2019年7月には、国内最大級の野外ロック・フェスティバル「FUJI ROCK FESTIVAL '19」において、日本で初めて音楽フェスでの5Gプレサービスを提供しました。

また8月には、バスケットボール日本代表戦において、5Gを活用したVR(仮想現実)・AR(拡張現実)観戦や自由視聴など未来のスポーツ観戦体験を提供しました。そして2020年3月には、5Gの商用サービスを開始する予定です。

5Gロードマップ

~2020年3月期

2021年3月期~

7月
野外ロックフェスにて
5Gプレサービス提供8月
バスケットボール日本代表国際試合にて
5Gプレサービス提供2020年3月
商用サービス開始予定

法人事業の取り組み事例

 AI清掃ロボット AI Whiz	 データ分析プラットフォーム CDP 顧客データ
 インフラ点検の省人化 AI 画像解析	 スマートビルの創造 IoTセンサー エネルギーデータ
 物流効率化 ラストワンマイル ICT	

この5Gは、従来の4Gに比べて通信速度が10倍超となる「高速大容量」が特長です。間もなく5Gに対応したスマートフォンが登場し、世界中を席卷するでしょう。しかし5Gは単にスマートフォンの通信速度が速くなるための技術ではありません。4Gよりも同時接続できる機器が10倍超となる「多接続」、遅延の少ないリアルタイムの通信環境を実現する「低遅延」という特長によって、可能性はさらに広がります。新しいサービスやデバイスが生まれ、既存の産業のプロセスが根本からガラッと変わる、さらには新しい産業が生まれる基盤となるのが5Gなのです。

この5Gは高周波数帯のため、電波の直進性が高く減衰しやすい、つまり遠くまで届きにくいという特性があります。そのため、5Gではよりたくさんの基地局が必要となるのですが、実はソフトバンクは、他社に比べて多くの基地局を有しています。過去、「プラチナバンド」と呼ばれる900MHz周波数帯を持っていなかったために、たくさんの基地局を建設しなければいけなかったという背景があるのですが、その時苦労したおかげで基地局数を着実に増やすことができました。さらに(株)ウィルコムの子会社化、イー・アクセス(株)の買収によって、今では全国23万カ所に基地局を有し、5G展開に向けて非常に有利なポジションを確立することができました。既存の基地局を活用することで、効率的な5G投資ができると考えています。

ソフトバンクの基地局数



ヤフーの成長

ヤフーが大きく“化ける”時が来る

2019年6月、同じソフトバンクグループの兄弟企業だったヤフー(株)を連結子会社化しました。皆さまもご存じの通り、ヤフーは9,000万超の利用者を持つ国内最大級*1インターネットカンパニーです。「Yahoo!ニュース」「ヤフオク!」や「Yahoo!ショッピング」といったeコマース、「Yahoo!ファイナンス」「Yahoo!カーナビ」、動画配信サービスの「GYAO!」など、

提供サービスは多岐にわたり、その数は100を超えています。

ヤフーとは、連結子会社化する前から兄弟会社として協業を進めてきました。特にここ数年は、両社の距離がさらに近づき、私自身も、ヤフーのマネジメント陣とディスカッションする場を2週に一度設けて、ざっくばらんに意見交換をしてきました。これまで行ってきたのは主にeコマースとの連携で、ソフトバンク

ヤフーの競争優位性

- 国内最大級の利用者基盤**
 デイリーユニークブラウザ者数
9,000万超*1
- 多様なサービス群**
 メディアとコマースという異なる領域で
100超のサービスを展開
- 質の高いマルチビッグデータ**
 複数の利用頻度の高いサービスから得られる
最新のデータを保有

ヤフーの事業領域

メディア事業

- 知恵袋
- ファイナンス
- GYAO!
- 地図
- ニュース
- 検索
- 映画
- 天気・災害
- など

コマース事業

- ヤフオク!
- ebookjapan
- カード
- 一体
- PayPay
- ショッピング
- プレミアム
- LOHACO
- など

ユーザーならヤフーのeコマースサービスをお得に使えるというものでした。実際、始めてからたった2年半で累計1,400万のソフトバンクユーザーが「Yahoo! JAPAN ID」と連携し、ヤフーショッピングの売上に大きく貢献しています。

連結子会社化にかじを切るきっかけになったのは、スマートフォン決済サービス「PayPay」の成功です。PayPay(株)はソフトバンクとヤフーの合併会社として2018年6月に設立されたのですが、設立からわずか4カ月でサービスを開始しました。さらに、QRコード決済サービスの中では後発だったにもかかわらず、サービス開始からわずか4カ月で一気に認知度No.1となり、14カ月で登録ユーザー数は2,000万人を突破しました。この成功は、ヤフーのITエンジニアの開発力と、ソフトバンクの営業力による加盟店開拓、そしてソフトバンクグループの投資先であるインドのモバイル決済サービス最大手Paytmからの技術提供により、実現したのです。ソフトバンクとヤフーが一緒になれば、もっとすごいことができる、とここで確信しました。

連結子会社化により、今後は、両社のヒト・モノ・カネ・情報という経営資源を、より戦略的に配置・活用することができるようになります。お互いの事業を成長させると同時に、新事業を加速的に成長させていく考えです。現場レベルでは早くもさまざまなワーキンググループが立ち上がり、ディスカッションを始めています。

ヤフーのコマース事業については、2020年3月期第2四半期のeコマース取扱高が前年同期比で約12%増加するなど順調に拡大していますが、私はまだまだ伸ばすことができと思っています。というのも、eコマース普及率は、日本ではわずか6%、世界的なeコマースサービス「Amazon」を生んだ米国でも10%程度、eコマース先進国といわれる中国でも実は20%程度にとどまっているのです*2。5Gによって、ARやVR、

ドローン配達などが普及し、買い物体験がさらに進化すれば、その波に乗ってヤフーのeコマースも伸びていくと期待しています。

メディア事業については、実はこれまであまり協業が進んでいなかった領域なのですが、ここでも大きなシナジーが期待できると考えています。ヤフーの広告収入やコンテンツ収入を、ソフトバンクの営業力によって大きく引き上げていく考えです。

「PayPay」を中心にしたフィンテック事業も、ここから本格的に取り組んでいくことになります。ソフトバンクもフィンテックのビジネスを持っているので、両社のリソースをうまく活用し、大きくしていきたいと思っています。

そしてあまり知られていませんが、ヤフーには優秀なソフトウェアのエンジニアが約3,000人もいます。IT人材の確保が難しいといわれる今、このリソースを手に入れたことには、とても大きな意味があります。ソフトバンクには約5,000人のネットワークのエンジニアがいますので、IoT時代の本格到来を見据えて、エンジニア同士の交流を進めています。ネットワークとアプリケーション双方の知見を兼ね備えたハイブリッドなエンジニアを生み出し、差別化されたIoTソリューションの提供を目指します。

私は、ヤフーが大きく“化ける”時が来ると思っています。ぜひ、ヤフーの今後に期待してください。私たちは、ソフトバンクの持つ通信技術とヤフーの持つインターネットサービスでの知見、ソフトバンクグループが投資するAI企業群の最先端テクノロジーを活用して、他社にはまねできない未来を創っていきます。

*1. Yahoo! JAPANサービスを開覧するために利用されたデイリーユニークブラウザ者数(2019年3月期平均)。スマートフォンにおいてブラウザとアプリの両方を通じて閲覧した場合は重複カウントしています。
 *2. 2019年5月発表 経済産業省「平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」より。





ソフトバンクだからこそ描けるストーリー

ソフトバンクには、通信事業で培った営業力、技術力、店舗網、通信インフラなど、新しいビジネスを育て上げるために必要なリソースがそろっています。特に、2,200万件のスマートフォン契約者を含む4,000万以上のモバイル加入者数や、国内の

大企業の94%が取引先であるという強固な顧客基盤は、新規事業を創出する上で大きな強みです。

これらの強みを生かし、ソフトバンクグループが投資する有力企業、国内外のさまざまな事業パートナーと協働し、合併会

ソフトバンクのビジネスプラットフォーム

強固な顧客基盤		豊富な人材	
個人	スマートフォン 累計契約数 2,208 万件 <small>(モバイル契約数*1: 4,454万件)</small>	営業	約 15,000 人
	「SoftBank 光」 契約数*2 592 万件 <small>(ブロードバンド契約数: 764万件)</small>	エンジニア	約 5,000 人
法人	国内大企業の 94% と取引*3	顧客接点 店舗数	約 6,000 店*4

(注) 全て2019年3月時点のデータです。

*1. モバイル契約数は、主要回線(スマートフォン、従来型携帯電話、タブレット、モバイルデータ通信端末、「おうちのんわ」等を含む)、通信モジュール等、PHSを含みます。

*2. 「SoftBank 光」契約数は、「SoftBank Air」契約数を含みます。

*3. 売上高1,000億円以上の上場企業970社のうち、当社と取引を有する企業914社の割合の概数です。

*4. 直営店、代理店、量販店、併売店を含みます。

社の設立などを通じて、世界最先端のビジネスモデルやテクノロジーを日本に導入・展開しています。これは、ソフトバンクグループの一員であり、通信事業の強固なプラットフォームを持つ、私たちソフトバンクだからこそ描ける成長ストーリーです。

スマートフォン決済サービスの「PayPay」、AIを活用したタクシー配車プラットフォームの「DiDi」、自動運転社会を見据えて次世代のモビリティサービスを開発する「MONET」、最先端のコミュニティ型コワーキングスペース「WeWork」などがその代表例ですが、どれも日本での垂直立ち上げに成功し、開始1年程度で大きく成長しています。サービスの目新しさや革新性ばかりに目が行きがちですが、実はどのサービスも、人々が日常的に感じている不満や苦勞といったいわば“ペインポイント”にうまく見合ったサービスだからこそ、世界で爆発的に広まったのだと感じています。このほどサービスを開始した、革新的ホテルサービス「OYO」も、設備の改装やインターネットでの集客に手が回らないといった、中小のホテル・旅館が抱える“ペインポイント”を、ITやAIの力で解決しようとするビジネスです。まだ先行投資段階の案件も多くありますが、数年後にはこれらの新しいビジネスが利益に貢献してくることを期待しています。

さらに「PayPay」や「WeWork」が成功したことによって、ソフトバンクグループの投資先企業から、日本で一緒に合併事

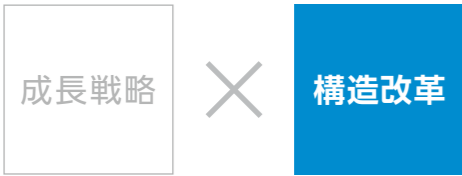
業をやらないかという相談が、私のところにどんどん来るようになりました。日本の市場との親和性などを見極めながら、このような事例を今後も増やしていくつもりです。

新領域のビジネスを伸ばすことは、通信事業の成長にもつながります。なぜなら、これらの多くがスマートフォンを活用したサービスであり、例えば「PayPay」のポイントのようにソフトバンクユーザーならではの特典・メリットをつけることで、当社ユーザーの満足度が上がり、リテンションにつながるからです。そうすると、いわゆる“ソフトバンク経済圏”のような戦略なのかと聞かれることがありますが、私は“囲い込む”とか“経済圏”のような言葉は、もう古いのではないかと考えています。インターネットで一瞬にして情報が共有されている今の時代に、ユーザーを私たちのサービスの中だけに閉じ込めるようなことは、現実的ではないでしょう。実際ユーザーの方は、「PayPay」だけでなく、ほかの決済サービスも同時に使っているのです。私たちの新領域のビジネスは、あくまでユニバーサルなサービスを目指しています。囲い込みのようなことをしなくても、人々の“ペインポイント”に対応したサービスを追求していれば、どのキャリアのユーザーかは関係なく、皆さまに選んでいただけると信じています。あくまでユニバーサルなサービス、それでいてソフトバンクのユーザーは少しだけお得に使える、というような世界観を目指しているのです。

主な連携事例

ソフトバンク・ビジョン・ファンドの投資先との連携			その他の連携		
JV wework	JV DiDi	JV MONET MONET TECHNOLOGIES INC.	JV cybereason	JV HAPS MOBILE	
JV OYO	JV COHESITY	JV J.Score	JV FINDABILITY SCIENCES	JV SB Cloud	
連携 Paytm	連携 arm TREASURE DATA	JV ENCORED	投資 One Tap BUY	投資 ZIMPERIUM MOBILE THREAT DEFENSE	
連携 mapbox	連携 brain corp	連携 AUTOMATION ANYWHERE Go be great.	投資 TBCASoft	連携 SoftBank Robotics

(注) 2019年11月時点の提携先です。



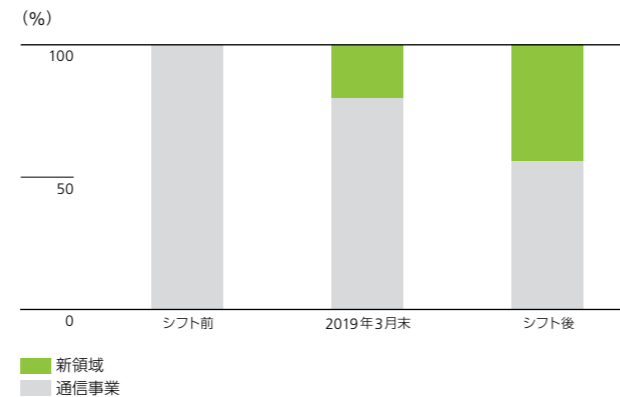
人員40%シフト

ムダを排除し、コスト競争力をさらに高める

当社は、成長戦略を進めると同時に、構造改革にも取り組んでいます。私が2015年に、「Half & Twice」～半分の時間で生産性を2倍に～というスローガンを掲げてから、もう4年になります。これは既存の業務プロセスを見直し、ムダの排除と創意工夫、RPAやAIといったITの力も駆使して、これまで2時間かかった業務を1時間にし、同じ時間で生み出すアウトプットを2倍にしようという取り組みです。繰り返しの業務などはロボットに任せて、社員には、より付加価値の高いクリエイティブな仕事をしてもらいたいです。2018年からは人員の「40%シフト」というお話をしていますが、これは業務の効率化によって、通信事業に従事する社員のうち40%を新領域に移すという施策です。「Beyond Carrier」戦略の下、次々と新しい事業をつくっていますので、新領域は常に人材を求めています。これまで通信事業に従事していた社員にも、その能力を生かして、「PayPay」でシステム開発をしたり、「WeWork」の営業をしたり、新会社の立ち上げに参加してもらおう、あるいは社内でも新規ビジネスを扱う部署に異動するなどして、大いに活躍しても

らうつもりです。すでに数千人単位の人員が、通信事業から新領域へ移っています。この取り組みを加速させるために、4,000人分のデジタルワーカーを創出するプロジェクトもスタートしました。今後も社員一丸となって、構造改革に取り組んでいきます。

領域別人員割合推移



経営戦略に込めた思い

イノベーションを起こす仕事だけが生き残る □ P.54 特集3

5G・AI・IoTとテクノロジーの変化が加速する中、どんなに大きな会社でも変化に乗り遅れば、一瞬で淘汰されてしまう可能性があります。過去に大きなイノベーションを起こし事業を成功させた企業ほど、次の新しい変化にうまく対応できないこともあります。そうならないよう、私は常々、「成長戦略」「構造改革」「進化」「増殖」からなる「四象限のマトリクス」を用いながら、とりわけ「進化」を強く意識するよう、折に触れて社員に伝えています。時の経過とともに組織はどうしても古くなってしまっているものですが、そのまま放っておくと、進化が止まり、気づけばテクノロジーの変化にまったく追いつかなくなる恐れがあります。業績が落ち始めてから気づいても手遅れです。そうならないためにも、先ほどお話ししたように、新しい事業を立ち上げ、意欲あふれる人材をどんどん送り込むとともに、構造改革によって常に組織を活性化させる取り組みが必要なのです。

私が社員に求めるのは、強烈な当事者意識です。10年後、20年後を見据えて、世の中をこう変えるんだという強い志を持った人材が新しい領域に飛び込んだ瞬間に、「進化」は生まれるものです。経営陣、管理職も含めて、イノベーションを起こすことができない限り存在価値はない、とまで考えています。イノベーションのない仕事で生き残ることはできないのです。挑戦意欲にあふれ、新しい領域で知見やノウハウをどんどん吸収し、新たな価値を生み出す社員には、年齢に関係なく、成果に応じた報酬が得られる組織にしたいと考えています。

もちろん、ただがむしゃらにやれと言っているわけではありません。全社員がスマートに楽しく働けるように、「Smart & Fun!」というスローガンで働き方改革にも積極的に取り組んでいます。ITやAIを活用し、多様な働き方を取り入れて生産効率を上げることで、時間を創出し、その時間を自己啓発や人材交流、家族や友人とのコミュニケーションに充て、個々の成長へと投資することで、社員一人一人がイノベティブでクリエイティブな人材に「進化」できると考えています。私自身も、「進化」に挑む姿勢を常に見せていきたいと思っています。

ソフトバンクの四象限のマトリクス



株主還元 □ P.37

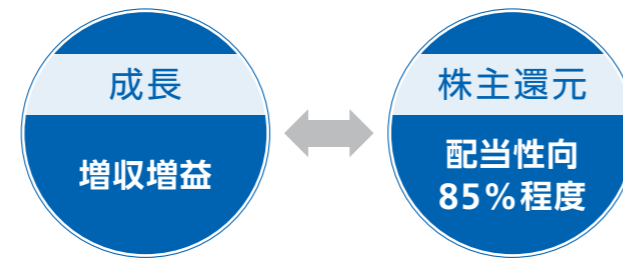
成長を続けながら、同時に高い株主還元を維持していく

私は、企業価値の向上とともに株主の皆さまに利益を還元していくことが、重要な経営課題の一つだと考えています。そこで、連結配当性向85%程度という高い水準の配当方針を示させていただきました。一般的に、成長を目指す企業であれば株主還元を抑えて成長投資へ資金を振り向け、成熟企業であれば逆に投資を抑えて株主還元へ資金を振り向けます。しかしソフトバンクは、成長戦略を進めながら、同時に高い株主還元を行うことができると考えています。

それを可能にするのが、「Beyond Carrier」戦略の大きな柱である、ソフトバンクグループの投資先企業との協働です。これにより、すでに海外の成功しているビジネスモデルを国内に導入することができるため、通常新規事業を始める際に必要となる大規模な初期投資が必要なくなり、少ない資金で投資効率の高い事業展開が可能となります。

2020年3月期の1株当たり年間配当金は、前期比で10円増配*1の85円を予定しています。これからも増収増益を続けながら、企業価値の向上に努め、株主の皆さまへ安定的な利益還元を行うことを目指します。

*1. 当社は2018年12月19日に上場したため、2019年3月期は半期分である1株当たり37.5円(年間換算75円)の配当金を還元しています。



経営体制

ガバナンス・リスク管理の強化にも継続して取り組んでいく

ガバナンスの強化 □ P.64

上場を機に、経験豊富な経営者、弁護士、公認会計士の方々に、新たに社外取締役にご就任いただきました。社外取締役からは、各自のご経験やご見識を基に、忌憚のない意見を、それぞれ遠慮なく言っていただいています。特に、意思決定プロセスと説明責任に対して、常に細かくご指摘いただいています。社外の方からのこうしたご指摘は、私たちの経営戦略を、より多くのステークホルダーにご理解いただき、着実に推し進めていく上で、必要なことだと感じています。また、取締役会前の社外取締役向け事前ブリーフィングや、社外取締役同士によるミーティングの実施など、実効性の向上に向けた仕組みも整えました。さらに、全社外取締役が指名委員および報酬委員に就任しており、その委員長も社外取締役をお願いしています。今後も、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、経営に反映させることで、経営の透明性をさらに高めていきたいと考えています。

リスクマネジメントの強化 □ P.75

通信サービスは人々の生活インフラともいえるサービスです。通信ネットワークや情報の取り扱いといったリスク管理については、慎重すぎるくらい慎重にならなければいけないと常に思っています。さらにこれからは、「Beyond Carrier」戦略によって通信サービス以外の新しいサービスを次々と展開していくことになるので、注視すべきリスクの種類も増えてきています。そこで、今まで総務の一部であったリスク管理部門を独立させ、より全社横断的な視点でレポートを上げてもらうようにしました。ネットワークはもちろんのことセキュリティもこれまで以上に強固にし、さまざまなリスクを可視化するとともに、リスクアラート体制を強化しています。問題が起きないようにすることも重要ですが、問題が発生した後、その原因を特定し対策を講じるまでの時間をいかに短くできるかがとても重要です。ここでもAIなどの先端テクノロジーを徹底的に活用していきたいと考えています。ユーザーの皆さまに安心・安全なサービスをお届けするべく、日々リスクマネジメントの強化に取り組んでいきます。

最後に

強い覚悟と志を持って新たな改革に挑む

本業は何か。そう問われれば、私は通信事業ではなく、「情報革命で人々を幸せに」することと答えます。革新的な取り組みによって、人々が抱いていた“ペインポイント”を解消してきた歴史こそ、ソフトバンクの歴史です。またその歩みは私のこれまでの歩みでもあります。当事者としてさまざまな課題に取り組んできたからこそ、ソフトバンクに関することなら、どんなことを聞かれても全て自分の口で答えられる自負があります。

常に10年先を見て、そこから逆算して今何をすべきなのか。決断し、仕事をつくり、会社を成長させるのはCEOである私の責務です。言い訳をするつもりは一切ありません。同時に、今現場で起こっているさまざまな“ペインポイント”、社員の悩みや不満を、どれくらい私自身が当事者として体で感じる事ができているかを、常に自分自身に問いかけています。

日本のICT業界はこれから大きな変革の時を迎えます。私は、強い覚悟と志を持って、社員を力強くリードしていきます。新たな革命へ挑むソフトバンクにどうぞご期待ください。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

宮内 謙



特集 1

新領域の取り組み

ソフトバンクが持つ、通信キャリアとしてのネットワークやプラットフォームを生かし、さらなる成長につなげるため、グループ各社や出資先の有力企業などとの協働を通して、世界の最先端技術や新しいビジネスモデルを日本に導入・展開していきます。

PayPay スマートフォン決済サービス

スマートフォン決済サービスを提供するPayPay(株)は、ソフトバンクとヤフーの共同出資会社として2018年6月に設立され、インド最大の決済サービス事業者Paytmの技術提供を受けて、2018年10月よりサービスを開始しました。

Paytm

Paytmは、インドでデジタル決済市場をリードし、バーコードやQRコードベースのテクノロジーを開発しています。3億5,000万人以上のユーザーと950万の加盟店にシームレスなモバイル決済サービスを提供しています*1。 *1. 2018年8月時点

事業の進捗

「PayPay」は、2018年12月に行った「100億円あげちゃおうキャンペーン」で大きく認知度を上げ、ユーザー数を爆発的に増やしました。2019年2月から5月にかけて行った「第2弾 100億円キャンペーン」では日常使いでの利用促進に取り組み、2019年11月にはサービス開始わずか14カ月で累計登録者数2,000万人を突破しました。現在は、月替わりのキャンペーンにより、利用習慣の定着を図っています。さらに「PayPay」は実店舗での利用促進に加えて、オンラインの利用シーン拡大に注力しており、2019年6月にはオンラインショッピングモール「Yahoo!ショッピング」やネットオークション・フリマサービス

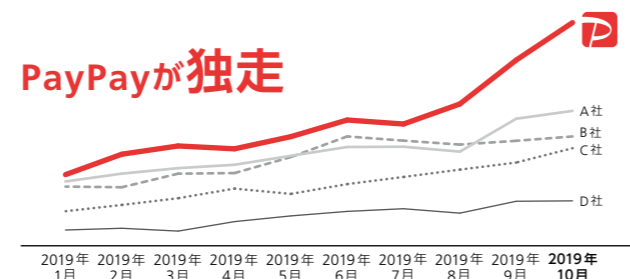
「ヤフオク!」などのオンライン決済に対応したほか、2019年10月にはヤフー(株)が「PayPayモール」「PayPayフリマ」の提供を開始しました。「PayPay」が目指すのは、暮らしを豊かにする“スーパーアプリ”です。実際に中国の「Alipay」やインドの「Paytm」は、決済機能だけでなく、保険・投資といった金融サービスの機能も持ち、さらには公共料金・税金の支払いからホテル・航空券・映画の予約まで行うことができる、まさに生活に欠かせないアプリになっています。「PayPay」もそのようなスーパーアプリとなるため、公共料金・税金支払いや税金などさまざまな機能追加に取り組みむとともに、オンライン・オフライン双方の利用拡大に引き続き注力します。

「PayPay」累計登録者数



(出所) PayPay調べ。
「PayPay」アプリ経由と「Yahoo! JAPAN」アプリ経由の合計により算出。

QRコード決済サービス ユーザー利用意向調査



(出所) PayPay調べ。 (月末)

DiDi AIタクシー配車プラットフォーム

AIを活用したタクシー配車プラットフォームを提供するDiDiモビリティジャパン(株)は、ソフトバンクと滴滴出行の合併会社として2018年6月に設立されました。

滴滴出行

滴滴出行は、タクシー配車やライドシェア、バイクシェア、フードデリバリーなどといった、世界最大級の交通プラットフォームを運営するグローバル企業です。アプリケーションの登録者は世界で5億5,000万人以上、登録ドライバー数も3,100万人にのぼります*1。専用のアプリを使いタクシー

配車を行うサービスで、AIとデータ分析技術を活用した、乗客の需要予測マップを運転手に提供していることが特長です。これにより、今タクシーに乗りたい客と空車タクシーを効率的にマッチングさせることができます。

*1. 2018年7月時点

事業の進捗

日本でのビジネス展開を行うDiDiモビリティジャパン(株)は、2018年9月に大阪、2019年4月以降には東京・愛知・福岡と、全国16都市*2で相次いでサービスを開始し、急速にビジネスを拡大しています。AIの技術を活用した高精度のマッチングが強みで、実際に利用者がタクシーを呼んでから平均5分以内に車両が到着しているという調査結果も出ています*3。また

「DiDi」を導入したことで、外国人旅行者の利用も増え、実車率や1台当たりの売上高が改善するなど、タクシー会社側にも効果を実感していただいています。サービス開始からわずか10カ月の2019年7月には、タクシー配車アプリの月間ダウンロード数で全国1位となり、以降4カ月連続で1位を獲得しています。2019年中にサービスエリアを20都市に拡大予定*2です。

*2. 2019年10月時点。
*3. DiDi調べによる、大阪における2018年12月サービス実績です。

タクシー配車アプリ月間ダウンロード数

2019年7月~10月
4カ月連続
ダウンロード数No.1



(出所) App Annie調べ。
オープンプラットフォーム型のタクシー配車アプリダウンロード数の比較

「DiDi」サービスエリア

全国16都市に拡大
(2019年10月時点)





wework コミュニティ型ワークスペース

AIを活用して最先端のワークスペースを提供するWeWork Japan合同会社は、ソフトバンク、ソフトバンクグループ、そしてWeWorkが共同で2017年7月に設立しました。

WeWork

WeWorkは、2010年に米国で創業し、現在世界32カ国122都市*1でコワーキングスペース提供を行う、世界最大手のコミュニティ型ワークスペース運営企業です。最大の長は、コミュニティの存在です。開かれたオフィス空間のコミュニティスペースやイベントを通じて、WeWorkの入居者

同士が企業の垣根を越えて知り合い、相互に刺激し合えるコラボレーション環境を提供しています。また、最先端のデータ技術による空間設計で、よりよいワークスペースの構築を行っています。

*1. 2019年9月時点

事業の進捗

WeWork Japanは、2018年2月の日本でのサービス開始から、わずか1年7カ月で会員数は1万7,000人を超え、2019年11月の拠点数は全国6都市23拠点に達するなど、WeWorkの他国での展開例と比較して、最速のスピードでビジネスを拡大しています。スタートアップ企業だけでなく、自治体や有名企業

なども相次いで入居し、コミュニティを活用して、時には入居者が共同でプロジェクトを立ち上げるなど、交流を深めています。WeWorkが行った調査では、東京拠点のメンバーの8割以上が「WeWorkのおかげで自社が成長した」と回答しており、調査を行った世界62都市の中で最高評価を獲得しています*2。

*2. 2019年6月発表 WeWork「2019年度版 グローバルインパクトに関する報告書」

「WeWork」日本国内のメンバー数 (人)



(注) WeWork Japan 数値は月始時点にて算出

「WeWork Japan」拠点

6都市23拠点 (2019年11月時点)

六本木	日比谷	大阪 (難波)	神谷町	名古屋	虎ノ門
丸の内	神宮前	乃木坂	四谷	半蔵門	兵庫 (三宮)
銀座	横浜	福岡 (大名)	神保町	大阪 (御堂筋)	大阪 (梅田)
新橋	京橋	池袋	福岡 (中洲)	日本橋	NEW

OYO 革新的ホテルサービス

日本での快適で便利な宿泊施設とおもてなしの体験の提供を目指して、OYO Hotels & Homesとソフトバンクおよびソフトバンクグループは、2019年4月に共同でOYO Hotels Japan合同会社を設立しました。

OYO Hotels & Homes

OYO Hotels & Homesは、日本を含む80カ国、800以上の都市で、テクノロジーを駆使したホテル、住宅、ワークスペースなどを展開している世界的ホテルチェーンです*1。2013年の創業後、急速に事業を拡大し、わずか6年で120万室以上を管理運営する世界第2位のホテルチェーンとなりました。加盟したホテルは、OYOのトータルコンサルティングにより、投資効率の向上、資金調達機会の獲得、リフォーム、良質な

サービスの提供が可能となり、結果として、稼働率と収益率の大幅な改善が見込めます。OYOは機械学習アルゴリズムを用いたシステムを加盟ホテルに提供しており、宿泊客の需要予測やリアルタイムで客室単価を変化させるダイナミックプライシングによって、価格設定、在庫配分、収益管理の最適化を実現します。

*1. 2019年10月時点

事業の進捗

OYO Hotels Japanは、設立からわずか7カ月で、東京・大阪・京都をはじめとした100以上のホテルに5,200室超の客室をオープンしました。OYOに加盟したホテルは、加盟後3カ月

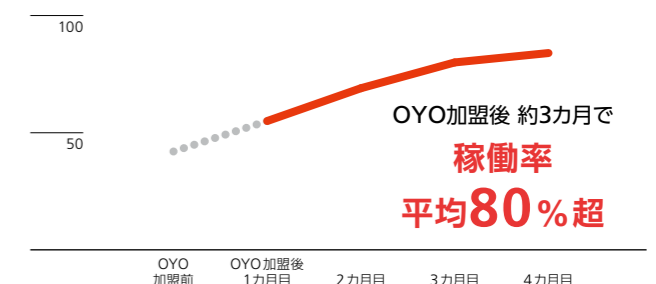
程度で、稼働率が平均8割を超えているという調査結果も出ています。OYOアプリからの予約に加え、「Yahoo!トラベル」や「じゃらん」「楽天トラベル」といった旅行サイトから予約可能で、今後さらなる展開を目指しています。

「OYO Hotels Japan」ホテル客室数 (室)



(出所) OYO Hotels Japan ホテル客室数は、OYOブランドとして稼働済みの部屋数。

「OYO Hotels Japan」平均稼働率 (%)



(出所) OYO Hotels Japan 2019年5月中旬にオープンしたOYOホテル約400室を対象に集計。
OYO加盟前: OYOブランドへ改装を行う以前の平均稼働率
OYO加盟後: OYOブランドとしてオープンした2019年5月~8月の平均稼働率

特集 2

5G戦略

2020年に次世代通信規格「5G」の商用サービスが開始されます。
5G時代の到来を目前に控えた現在のソフトバンクの技術戦略と
優位性を説明します。

「Beyond Carrier」
戦略を加速させる
次世代通信規格「5G」

ソフトバンクの掲げる「Beyond Carrier」戦略では、通信事業のさらなる成長を図りながら、ヤフー、新領域のビジネスの大きな拡大を目指しています。そして、これらの戦略を加速させるのが、次世代通信規格と呼ばれる5G(第5世代移動通信システム)技術です。

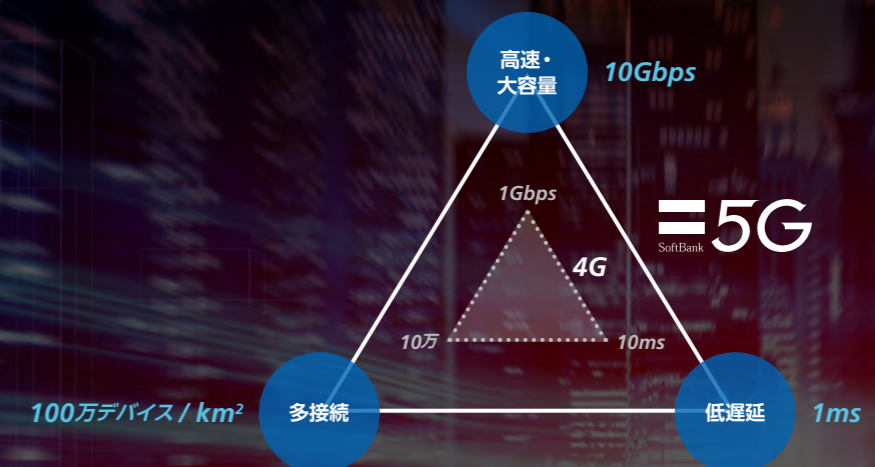
5Gによって「高速大容量」が実現すれば、高画質・大容量の動画がスマートフォンで利用可能となるだけでなく、従来スマートフォンでは実現できなかったような高グラフィックのゲームや、さらにはVR(仮想現実)を用いた遠隔地からのリアルタイムスポーツ観戦といった最先端のサービスも、爆発的に普及拡大すると見込まれています。5G対応のスマートフォンは、2020年の5G商用サービス開始とともに各メーカーから登場し、5Gネットワークの拡大につれて、そのラインアップは順次拡充されるとみられています。

また、新規ビジネスにおいても5Gは重要な役割を果たしています。当社は、ソフトバンクグループの投資先などが持つ革新的なビジネスモデルと最先端のテクノロジーを日本に導入し、新しいビジネスの創出を図っていますが、今後市場の拡大が見込まれるIoTサービスやロボット、自動運転の実現には5Gの持つ「高速大容量」「多接続」「低遅延」の技術が重要なカギとなります。新規ビジネスを拡大していくにあたり、5G技術を持っていることは当社の大きな強みとなっています。

5Gとは

SoftBank

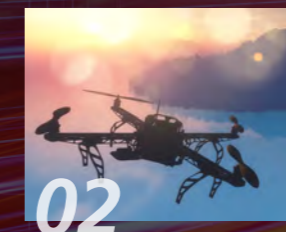
5Gは次世代の通信規格であり、従来の4Gと比べ通信スピードが速く、より多くの機器と、ほとんど遅延なく通信ができるという特長を持っています。この「高速大容量」「多接続」「低遅延」の特長を持つ5Gの実用化により、VR(仮想現実)、AR(拡張現実)、MR(現実と仮想現実の融合)のほか、ドローンによるインフラ点検、自動運転、商品管理(IoT)など、さまざまな分野で、日常生活をさらに便利に、より安全にする技術の変革やサービスの創造が期待されています。



01

VR・AR・MR

VR、AR、MRは、低遅延、高速化・大容量化を実現する5G環境を生かすことでさまざまな表現が可能になります。この技術は、科学研究、医療、商品開発、製造、旅行シミュレーションなどあらゆる分野で活躍が期待されています。



02

ドローン活用

5Gの多接続と低遅延によってコントロール可能台数や範囲が広がり、宅配などの物流への活用が期待されています。また、橋梁や道路の点検作業を遠隔で行ったり高所地の点検を安全に行うなど、その活用方法が広がるのが期待されています。



03

自動運転

5Gの超高信頼・低遅延の実現により自動車を制御する際の致命的な通信遅延を短縮化し、アクセル・ブレーキなどの命令をほぼリアルタイムに通信できるようになることで「隊列走行」や「完全自動運転」の実現が期待されています。



04

商品管理(IoT)

5Gの多接続を生かし、スーパーなどの商品棚に並ぶ在庫状況をリアルタイムに把握し在庫がなくなりそうな商品をAIで予測。予測データを基に自動発送を行うなど世の中の「モノ」がネットワークにつながることでさまざまな効率化、無人化の実現が期待されています。

ソフトバンクの5Gロードマップ

当社は以前より5Gに関するさまざまな実証実験を行い、ノウハウを蓄積してきました。2019年4月に総務省から5Gの周波数が割り当てられ、現在は5Gの早期実用化を目指し、さまざまな分野において多様なパートナーと実証的な取り組みを進めています。

2020年に予定されている商用サービス開始に向け、当社は、既存のLTEネットワークを拡張する形で5Gの導入を図り、追加的な基地局の開設などを進め、早期に5Gの人口カバー率90%以上を目指します。

2020年以降 5G商用サービス開始

ノンスタンドアロン方式*3による5Gサービスの提供開始を予定。無線部分を5G、コアネットワーク*4を4G LTEとするノンスタンドアロン方式を採用することで、既存のLTEネットワークを拡張する形で5G通信を実現できるため、設備投資を抑えながら早期に5Gの導入が可能となります。

2019年4月

5G周波数割り当てが決定

ソフトバンクは「3.7GHz帯」「28GHz帯」を取得。

4月

スマートハイウェイの実現に向けた実証実験

パシフィックコンサルタンツ(株)、前田建設工業(株)および愛知県道路コンセッション(株)と協力し、愛知県の有料道路にて5Gを活用したスマートハイウェイの実現に向けた実証実験を実施。HD画質では検出できない小さな物体をAIで検出できることや、橋梁に設置した加速度センサにより特徴的な振動特性をリアルタイムで監視できることを確認。



加速度センサと無線機の設置により、災害発生時などの橋桁や橋脚の異常を遠隔地からリアルタイムに検知可能

可搬型5G設備「おでかけ5G*1」を活用し、建設機械を連携

ソフトバンクが開発した、局地的に電波品質の高い5Gを提供できる可搬型5G設備「おでかけ5G」を建設現場で初めて活用し、大成建設(株)が開発中の遠隔操作と自動運転が可能な建設機械システムを稼働することに成功。



6月

世界初*2、高速道路で5Gの車両間通信を活用した車間距離自動制御の実証実験

5Gの新たな無線方式によりトラック車両間で制御情報を共有。新東名高速道路でトラック隊列走行(先頭車両が有人運転で、後続車両が自動運転で先頭車両を追随)の実証実験を実施し成功。



車間距離自動制御による高速道路での自動隊列走行

7月

日本初、音楽フェスでの5Gプレサービスを提供

国内最大級の野外ロック・フェスティバル「FUJI ROCK FESTIVAL '19」で、5Gネットワークを通じてVR空間でのライブ映像配信や各会場の混雑情報を提供。



「FUJI ROCK FESTIVAL '19」会場内ソフトバンクブースにて、VRで臨場感あるライブ映像を鑑賞

ソフトバンクとKDDI(株)、地方における5Gネットワークの早期整備で協賛

設備投資の効率化やネットワーク強化のため、両社が保有する基地局資産を相互利用し、地方における5Gネットワークの早期整備を共同で推進することに合意。

*1. ソフトバンクが開発した、局地的に電波品質の高い5Gを提供できる可搬型設備です。
 *2. 2019年6月11日時点、当社調べ。
 *3. LTEとの連携によって5G NR(5Gにおける無線アクセスシステム)を運用する構成です。
 *4. 交換機、加入者情報管理装置などで構成されるネットワーク。移動端末は無線アクセスネットワークを経由してコアネットワークと通信を行います。

バスケットボールの日本代表国際試合で5Gプレサービスを提供

日本国内で行われるバスケットボール日本代表戦として初めて、5Gネットワークを活用したVR・AR・高精細HDR映像による臨場感のある観戦体験を提供。



さいたまスーパーアリーナ会場内において、バスケットゴールなど特別な場所に設置したカメラによる映像をVRで体験

5Gを加速させる ソフトバンクの取り組み

1 早期展開 既存基地局および既存技術の活用



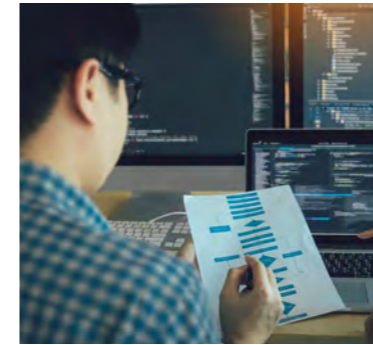
5Gの周波数は、高精細な映像や音声を遅延なく伝送できる半面、高周波数帯のため、電波の直進性が高く減衰しやすい特性があり、建物などの遮蔽物があると電波が届きにくくなります。そのため、5Gのネットワークをくまなく張り巡らせるには、4Gよりも狭い間隔で基地局を設置する必要があります。基地局を新たに増やそうとする場合、基地局に適した土地の選定に始まり、土地所有者との交渉、基地局の建設、回線契約と、時間も費用も大いにかかりますが、当社はすでに全国23万カ所に基地局を有しており、他社に比べて基地局数が多いという強みがあります。すでに建設済みの基地局を活用する場合には、5G対応設備を導入するだけで済むため、一から基地局を建設する場合と比べてスピード面でもコスト面でも大きな優位性があります。このように、十分な基地局サイトをすでに有しているという点は、当社が5Gを全国に展開する上で、大きな強みといえます。

さらに、当社には割り当てられた周波数を最大限に生かす技術があります。複数ユーザーとの同時通信による超高速・大容量通信を実現する「Massive MIMO」です。「Massive MIMO」は、最大128本のアンテナを制御して、高度なビームフォーミングや空間多重などの技術により、ユーザー一人一人に専用の電波を割り当てることができます。この技術により、通信速度が遅くなりがちだった駅や繁華街などの人が多く集まる場所でも快適なモバイル通信を実現できます。「Massive MIMO」は5Gの要素技術といわれていますが、当社では約3年前から4Gネットワークにおいて「Massive MIMO」の商用サービスを行っており、「Massive MIMO」の運用に関するさまざまな知見・ノウハウを有しています。これも5Gネットワークの早期全国展開を可能にする、当社の大きな強みです。

超高速・大容量通信を実現する「Massive MIMO」



2 人材戦略 新しい技術を培う人的リソースの確保



当社では、5G時代の到来を見据えて、エンジニアの人材戦略にも取り組んでいます。数年前から、通信事業に関わるエンジニアの一部を5G、IoT、ビッグデータ、AIなど新たな領域へシフトさせる取り組みを進めています。この人員シフトを可能とするため、基地局の建設プロセスなど、通信事業の業務を徹底的に見直し、RPAを積極的に取り入れながら、業務の効率化と自動化を実施してきました。同時に、新領域の経験がなかったエンジニアに対しては、資格試験の受験などを通じて教育を行い、IoTサービスに関するプログラミングまで行えるマルチな人材へと育成しています。

また、2019年6月に当社の子会社となったヤフーには非常に優秀なソフトウェアエンジニアが多数在籍しており、彼らとの連携によってソフトバンクの課題だったIoTやAI向けのアプリケーション開発が加速しています。今後は、ITエンジニアとソフトウェアエンジニアの協働により、ヤフー各種サービスへのAIデータ解析の組み込みや、5Gネットワークを使ったヤフー既存サービスの拡充、さらには新事業立ち上げにも積極的に取り組んでいきます。

3 品質保持 拡大が続く通信トラフィックへの技術的対応



年々増大する通信トラフィックに対し、各基地局の帯域をいかにうまくコントロールし、高い品質を維持する場合は、通信キャリアが抱える大きな課題です。国内の人口は減少傾向にあります。動画視聴やゲームなど、大容量データ通信を必要とするリッチコンテンツの利用が増え、さらに5Gの実現により、IoTや自動運転などが本格的に普及することで、通信トラフィックは爆発的に増えると予想されます。

当社では、そうした環境においても、常にユーザーに快適な通信環境をご提供できるよう、適切な設備投資および帯域拡充を進めています。モバイルなどの無線通信においては、通信品質の保持のため、一定の通信速度を基準に定め、その基準を下回らないような手だてを常に講ずることとしています。一方、コアネットワークでも、数年前からコンピュータープラットフォーム上でネットワークを稼働させる仮想化技術の導入を進めるなど、通信トラフィックの増大に対応するさまざまな取り組みを行っています。今後のコアネットワークは仮想化が中心となるため、通信トラフィックの増大に対応しやすくなると同時に、場所や機材を必要とする設備投資を抑制することができるため、コスト効率の改善も見込めます。

4 セキュリティ 最新技術でセキュリティリスクを抑制



5Gの実用化で爆発的な拡大が見込まれるIoTは、無数の機器をネットワークでつなぐため、各機器に対する外部からの攻撃をどのように防ぐかが課題となります。その課題を解決する新技術として、当社はNIDD (Non-IP Data Delivery)の開発を積極的に推進しています。NIDDとは、IPアドレスなしで無線区間の通信を可能にする技術で、通信にインターネットプロトコルを使わないことにより、IoTデバイスを狙った悪意のある攻撃を受けるリスクが低く、高セキュリティなネットワークを構築することができます。さらに、閉域網を併用することにより、各機器を外部から遮断することが可能です。ソフトバンクは2018年、世界で初めて商用環境におけるNIDDの接続試験に成功しました。NIDDに対応した世界最小クラス*1の通信モジュールを(株)村田製作所と共同で開発するなど、NIDDの商用サービス開始に向けて着実に開発を進めています。

*1. 2019年6月末時点、(株)村田製作所調べ。

財務戦略 CFOメッセージ

ソフトバンク(株)
取締役 専務執行役員 兼 CFO

藤原 和彦

2019年3月期業績の総括

2019年3月期の業績は、売上高が前期比5%増の3兆7,463億円、営業利益は同13%増の7,195億円となり、いずれも過去最高を更新しました。コンシューマ、法人、流通、その他の全事業セグメントで売上高・営業利益ともに前期実績を上回る好決算となりましたが、中でも、売上高の過半を占める通信事業の順調な伸びは特筆すべきものです。競争環境が一層厳しくなる中であっても、スマートフォンの累計回線契約数は、前期比10%増の2,208万件と着実に増加しています。当社では、“ソフトバンク”“ワイモバイル”“LINEモバイル”という特長の異なる3つのブランドで、お客さまのさまざまなニーズにお応えしていますが、その戦略が奏功した結果と考えています。

通信事業の中核を担うコンシューマ事業では、いわゆる携帯電話事業であるモバイルビジネスの成長に加え、固定通信サービスであるブロードバンドビジネスにおいても、主力の「SoftBank 光」の累計契約数が前期比19%増と好調で、売上高は同14%増の伸びとなり、業績の拡大に大きく貢献しました。また、スマートフォン契約者の約2人に1人が加入している固定通信サービスとのセット割引「おうち割 光セット」は、解約率の低減に大きく寄与し、スマートフォン解約率は過去最低の0.83%となりました。

一方、法人向けビジネスは、コア事業である移動通信サービス、データ通信や固定電話などの固定通信サービス、VPNやネットワークサービスに加え、クラウド、デジタルマーケティング、AI、IoT、ロボット、セキュリティなどといったソリューションビジネスの売上高が前期比13%増と順調に伸びています。特にスマート家電、インフラ点検やビル管理など、さまざまなサービスのプラットフォームとなるクラウドビジネス、ネットワークやAPI(外部連携機能)までトータルサービスをご提供するIoTビジネス、AIを活用したロボットなどの売上が着実に拡大しています。このソリューションビジネスは、今後の当社の成長の牽引役になるものと期待しています。

また、ソフトバンクの創業事業であり、現在では法人・個人のお客さまにICTプロダクトや、モバイル・PC周辺機器などをご提供する流通事業も、売上高が前期比20%増と大きな拡大

をみせました。流通事業は卸売業のため利幅は小さく、利益面での貢献は限定的ですが、売上高の20%成長という結果は、まだまだ至るところにビジネスのチャンスがあり、そのチャンスをしっかりと取り込んでいけた証しだと思います。

ヤフー連結子会社化による成長戦略および株主還元強化

当社は、2019年6月にヤフー株式を追加取得して、子会社化しました。ヤフーは、インターネット上で100を超えるサービスを展開し、9,000万超*1の利用者数を誇る国内最大のビッグデータカンパニーです。ソフトバンクの通信事業の顧客基盤と5Gなどのテクノロジー、ヤフーの持つビッグデータ、そしてソフトバンクグループの投資先企業の有する最先端ビジネスモデルを活用することで、これまでの産業のあり方を抜本的に改革・活性化していくことを目指します。その事例として、ヤフーとの共同出資でスタートした「PayPay」を展開しています。「PayPay」では決済サービスを中心に、買い物、移動、貯蓄や投資などの日常のあらゆる場面でスマートフォンを通じて簡単にシームレスにこうした活動を行っていただけるようなプラットフォームづくりを目指していきます。

ヤフー子会社化後の2020年3月期連結業績は、売上高4兆8,000億円、営業利益8,900億円、親会社の所有者に帰属する純利益4,800億円と予想しています。これは、当社とヤフーの2019年3月期業績の合算値と比して、増収増益となる水準です。

株主還元については、「連結配当性向85%程度を目安とする安定的な配当」の実現を基本方針に据えています。成長戦略として掲げる「Beyond Carrier」戦略の下、増収増益を続けることで、EPS(1株当たり純利益*2)の維持・拡大を図っていきます。そして、毎年期初に、利益目標とその数値に基づく予想配当額を開示し、その後は実績の利益目標の達成度にかかわらず、期初に発表した予想配当額をお支払いしていきます。なお、2020年3月期の年間配当金は、前期比10円増配*3となる85円を予想しています。一般的に、配当性向85%は高水準の株主還元であり、成長投資を犠牲にしてしまう懸念が生じますが、当社ではキャッシュへの負担が大きい設備投資は一巡しているため、現在はフリー・キャッシュ・フロー(FCF)が純利益を上回っています。また、ソフトバンクグループが投資する企業群の最先端ビジネスモデルを活用できることで、少額の投資で海外での成功事例を国内に導入できるため、一般的には困難といわれる成長投資と高水準の株主還元の両立が可能となります。

2020年3月期 連結業績見通し

(単位:億円)

(3月期)	2018年	2019年	2020年 (見通し)
売上高	35,826	37,463	48,000
営業利益	6,379	7,195	8,900
純利益*4	4,007	4,308	4,800
基本的1株当たり純利益*2	98円	90円	100円

*1. Yahoo! JAPANサービスを開覧するために利用されたデイリーユニークブラウザ数(2019年3月期平均)。スマートフォンにおいてブラウザとアプリの両方を通じて閲覧した場合は重複カウントしています。

*2. 親会社の所有者に帰属する1株当たり純利益です。

*3. 当社は2018年12月19日に上場したため、2019年3月期は半期分である1株当たり37.5円(年間換算75円)の配当金を還元しています。

*4. 親会社の所有者に帰属する純利益です。

強固なキャッシュ・フロー創出力を生かした財務戦略

財務戦略を考える上では、事業から生み出されるキャッシュ創出力を基軸に考え、その指標として、調整後FCF*1を最重視しています。また、財務の健全性を測る指標として、調整後EBITDAを分母とし有利子負債から現預金を控除した純有利子負債を分子とするネットレバレッジ・レシオを重要な指標と位置付けています。

営業キャッシュ・フローから設備投資と成長投資を差し引いた調整後FCFは、2018年3月期に5,080億円、2019年3月期に5,131億円*2となり、継続して5,000億円を超える水準を維持しています。2020年3月期の調整後FCFは5,200億円*2を予想しており、調整後FCFから配当総額を引いた株主還元後FCFは1,400億円となる見通しで、これを有利子負債の返済を通じた財務安全性の向上やさらなる成長投資へ振り向けていく考えです。また、通信事業での設備投資は2020年3月期に3,800億円を予想しており、5Gへの投資を踏まえても今後もこの水準で安定的に推移すると見込んでいます。

なお、2019年3月末の純有利子負債は、ヤフーを遡及して合算することにより約2,000億円増の3兆1,300億円となりますが、調整後EBITDAの増加割合がこの増加割合を上回るため、ネットレバレッジ・レシオは合算前よりも改善し、2.2倍となります。さらに、有利子負債に含まれる割賦債権流動化による債務は、当社グループの利益によるキャッシュ・フローではなく、携帯端末を割賦購入したユーザーからの回収金をもって償還するため、資金借入上のコベナンツ(財務制限条項)では、これが負債から控除されています。割賦債権流動化による債務を負債から控除した場合のネットレバレッジ・レシオは1.8倍となり、十分に安全な水準と考えています。ヤフーを含めたキャッシュマネジメントをさらに磨き上げて資金効率の向上に努めていくことで、ネットレバレッジ・レシオのさらなる改善を目指します。手元現預金については、主にFCFの増加に伴い、2019年3月末は前期末比2,369億円増の3,580億円と増加していますが、これは月商1カ月分とほぼ同じ規模であり、適正水準と認識しています。

*1. 調整後FCF=FCF±ソフトバンクグループ株との一時的な取引+(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)

*2. ヤフー株式の取得を除きます。

一方、資金調達については、現在、銀行からの借入れのほか、設備リース、割賦債権流動化の3つの手段を主に活用しています。リースは設備投資に、流動化は割賦債権、すなわち売掛金に連動しますが、このように事業資産に連動した資金調達が全体の半分を占めている点は、当社の財務上の強みといえます。さらに、このたび、(株)格付投資情報センター(R&I)から発行体格付け「A+」、方向性「安定的」の評価を、(株)日本格付研究所(JCR)から発行体格付け「AA-」、見通し「安定的」の評価を取得しました。これらにより、今後の資金調達手段の多様化と調達力の向上、および資金調達コストの改善が期待できます。引き続き、財務基盤の強化に取り組んでいきます。

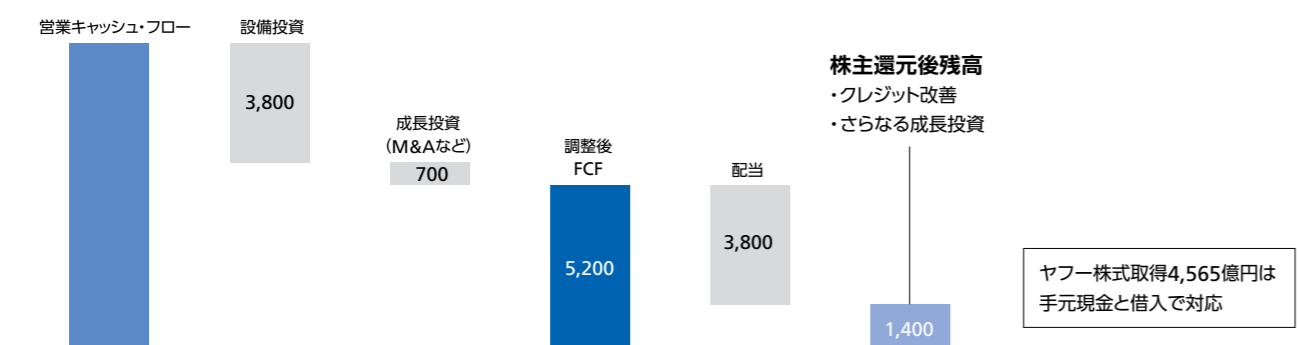
投資方針と投資規律について

成長投資の判断については、当社では厳格な投資規律を適用しています。当社は事業会社であるため、本業とのシナジーを前提に、投資リターンを最大化を追求することを投資の基軸としています。当社では、既存事業の拡大、新規事業分野への進出、未来を見据えた先行投資の3つのカテゴリーに区分して、IRR(内部収益率)のハードルレート(投資案件につき最低限必要とされる利回り)をそれぞれ設定し、管理しています。既存事業であれば数年でIRRがハードルレートを超えること、研究開発に近い案件であれば研究期間を考慮しもう少し長い年数を許容しますが、その分、高いリターンを求める仕組みとしています。投資検討段階から、これらを経営会議でしっかりと審議した上で意思決定を行っています。

厳格な投資規律に加え、世界中の有望な最先端のユニコーン企業に投資するソフトバンクグループの存在と、当社が有する営業ネットワーク、技術者、顧客基盤を組み合わせることで、ゼロからビジネスを立ち上げるより少額の投資で、かつリスクを抑えた上で、早期にビジネスを拡大することができます。日本での合弁会社設立からわずか3カ月で国内におけるサービスをスタートさせた「DiDi」や、ユーザー・提携店ともに急拡大させた「PayPay」といった事例のように、今後も、当社もパートナーもWin-Winとなる事例を積み重ねていきたいと考えています。

2020年3月期 調整後フリー・キャッシュ・フロー見通し

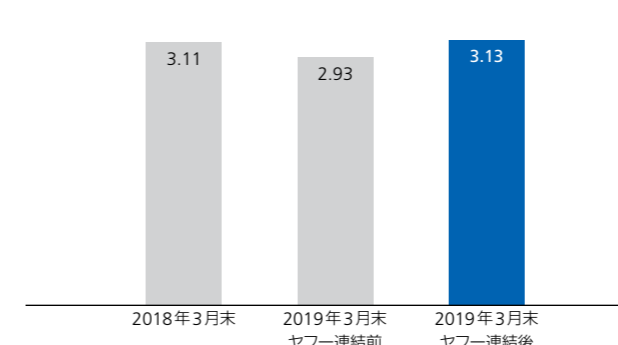
(億円)



(注) ヤフーの連結子会社化による影響を除きます。

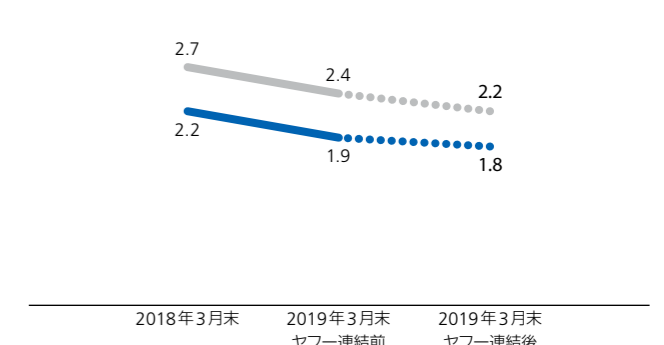
純有利子負債

(兆円)



ネットレバレッジ・レシオ

(倍)



■ ネットレバレッジ・レシオ (割賦債権流動化除く) ■ ネットレバレッジ・レシオ

情報革命の新たなステージに挑む企業のCFOとして

私が描くCFOの役割とは、会社の羅針盤でありナビゲーターです。足元の短期的な成果は徹底的に追求しつつ、将来の中長期的な成長にも同じくらいこだわっています。30年後、今とはまったく違う世の中でも、その時代をリードする企業であり、その時代のテクノロジーを使いこなすプロの集団でありたいと思います。そうした在り姿に向かって、事業部門が日々さまざまな課題に取り組む中、CFOが助言をし、時にはブレーキをかけて方向性をナビゲートする。これがまさに私の理想のCFO像です。

最先端のビジネス群、多様な子会社を有する当社には、将来CFOとして活躍できるような“CFO人材”を育てる環境があります。若手の頃から社員には実戦でもまれる機会を戦略的に提供し、かつ、ITで知見やノウハウをサポートしながら、次世代のCFO人材を数多く育てていく考えです。

当社は、創業から本当にさまざまな経験を積み、上場後もさまざまな課題に全力で取り組んできました。そのたびに、当社は強くなり、成長していると実感しています。「Beyond Carrier」戦略はまだ始まったばかりです。この戦略は、世界中の通信事業者が、実現したいと渴望しているビジネスモデルです。特に、高齢化や労働力不足といった難問に直面する日本は、世界における社会課題の先進国でもあります。どの国よりも早く課題に直面する日本において、テクノロジーを駆使してその課題を解決することができれば、そのほかの国・地域にも応用できるはずで。そういう時代を私たちは思い描いています。

これまで以上に、投資家の皆さまと積極的な対話を心掛けていきますので、引き続き、当社へのご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

