

# = SECTION 2

## 価値創造のための戦略

24

CEOメッセージ

34

2023年3月期 営業利益1兆円への道筋  
成長戦略 × 構造改革

36

成長戦略  
コンシューマ事業

40

法人事業

42

ヤフー事業

46

新領域戦略

52

技術戦略

56

構造改革

# CEOメッセージ

ソフトバンク株  
代表取締役  
社長執行役員 兼 CEO  
**宮内 謙**



はじめに、新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療現場をはじめ、治療や感染拡大防止の最前線でご尽力されている皆さまに深く感謝と敬意を表します。当社は、感染拡大防止に向けた取り組みを全社で行うとともに、追加データ通信料の無償化による学生支援や、テレワーク商材の無償提供による企業支援などを積極的に行ってまいりました。今後も社会インフラを担う通信事業者としての責任をしっかりと果たしていきます。

## ソフトバンクの目指す姿

ソフトバンクは何の会社ですかと聞かれたら、私は迷わず「情報革命の会社です」と答えます。私たちが身を置くICT業界の変化の速さはすさまじく、パソコン、固定通信、携帯、スマートフォンと、この20年でビジネスの主役は目まぐるしく入れ替わりました。既存のビジネスに固執しては、パラダイムシフトにあっという間に置いていかれ、この業界で生き残ることはできません。だからこそ、ソフトバンクグループは、特定のテクノロジーやビジネスモデルにはこだわらず、その時代、時代で、最先端のテクノロジーを活用して「世界の人々から最も必要と

される企業グループ」を目指すのです。

こう言うと、親会社のソフトバンクグループ(株)の「群戦略」を思い浮かべられる方が多いかもしれません。ソフトバンクグループ(株)が戦略的投資会社であるのに対し、事業会社である私たちソフトバンクはあくまで「事業の成長」を追求します。常に一歩先の未来を予想し、本業のビジネスの形を少しずつ変容させることで、パラダイムシフトのたびに新たなビジネスチャンスをつかみ成長する企業を目指しています。

## 10年後の未来と非通信事業の拡大

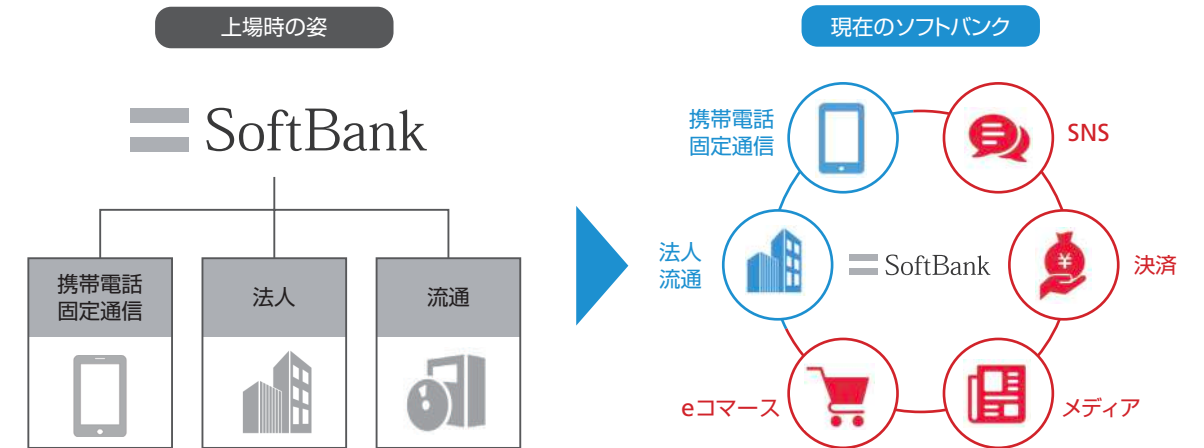
このビジョンの実現のために私が重要視しているのが“未来を予想する力”、そして“未来から逆算で今やるべきことを考える力”です。私は決して若くはありませんが、10年後の世界がどうなっているかを毎日本気で考えています。人はついつい目先のことに意識を奪われがちですが、私は社員にも常に、未来から今を逆算するように伝えています。

次の10年で、世の中は完全にデジタル化されるでしょう。AIやIoT、ビッグデータの活用が当たり前になり、5Gどころか6Gが普及しているはず。人々の生活の多くがオンラインで行われ、デジタルトランスフォーメーション(DX)により産業そのものの構造が変わっているでしょう。そのころにはDXという言葉も古いかもしれませんね。

ではそんな未来に向けて、今私たちがすべきことは何か。2018年12月の上場の際、私は「非通信の領域を拡大し、次のパラダイムシフトでさらなる成長を実現します」とお話しし

ましたが、当時はまだ業績の大部分をモバイル事業が占めていたから、世間の皆さまは半信半疑だったかもしれません。しかし上場の半年後の2019年6月にZホールディングスを子会社化し、PayPayを国内No.1のQRコード決済に育て、さらにはLINEの統合を発表しました。10年先の未来を考えれば、やるべきことは明確だったのです。これらの結果、いわゆる「モバイル通信料」が全体に占める割合は、2020年3月期で売上高の3割弱、営業利益の4割弱まで低下しました。裏を返せば非通信からの収益が全体の6、7割に達しており、収益源が多様化したことを実感しています。

今のソフトバンクはもはや単なる通信会社ではなく、通信からeコマース、決済、SNSまで持った「総合インターネット企業」です。この新たな構えによって、10年後、当社はさらなる飛躍を遂げると私は確信しています。



(注)SNS事業について、Zホールディングス(株)とLINE(株)の経営統合の完了は2021年3月頃を予定しています。

## SDGsへの貢献

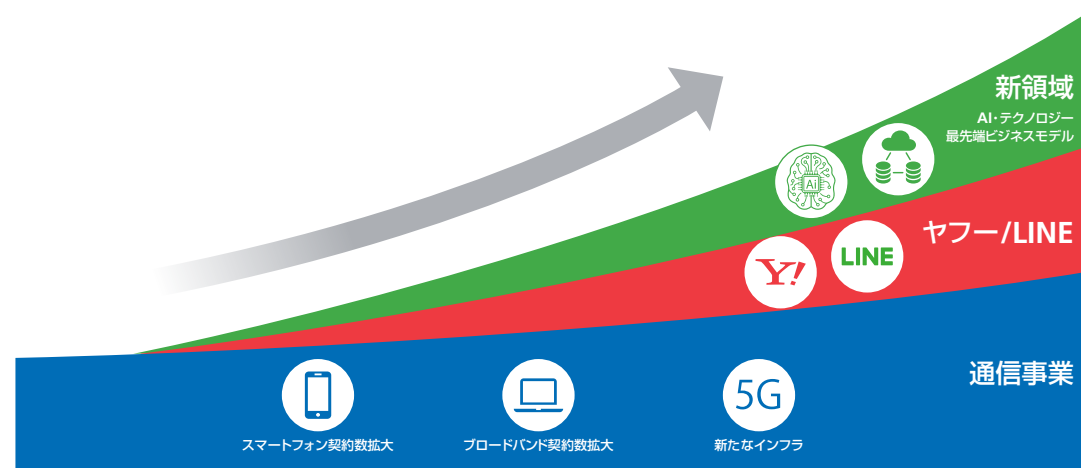
このように当社の姿は時代に合わせて変化していますが、常に根底にあるのは「情報革命で人々を幸せに」という経営理念にほかなりません。そしてこの経営理念は、まさに国際社会が求めるSDGs(持続可能な開発目標)に直結しています。当社は、人々のライフラインとなっている通信事業をコアに、最先端テクノロジーを活用してさまざまなソリューションを提供することで、働き方、環境、防災、教育などさまざまな社会課題の解決に貢献してきました。

今回、あらためてSDGsや社会の重要度と当社の重要度の2軸で、マテリアリティ(重要課題)を整理したところ、「すべてのモノ、情報、心がつながる世の中を」というコンセプトで13ページにお示した6つに帰着しました。これらはまさに、これまで当社グループが率先して取り組んできた課題であり、これからも一層注力すべき課題にほかなりません。本年より私自ら「最高SDGs推進責任者」に就任し、これら6つの課題解決に全力を挙げ、世の中で必要とされ続ける企業を目指します。

## CEOメッセージ

以下では、投資家の皆さまより寄せられた中で特にご要望の多い質問に対し、宮内自身がQ&A方式にてお答えします。

### 中長期戦略



### Question

#### 中期的な経営目標は？

P34-35

当社は2020年8月に、2023年3月期の売上高5.5兆円、営業利益1兆円、純利益5,300億円という目標を発表しました。そのために、コンシューマ事業はスマートフォン契約数の拡大で毎年増益、法人事業はソリューションビジネスの拡大で毎年10%以上増益、ヤフー事業もZホールディングスが掲げる2024年3月期の営業利益2,250億円達成に向けて増益基調を継続、PayPayをはじめとした持分法損益についても赤字縮小という事業別目標を設定し、グループ一丸となって取り組んでいます。売上拡大の一方、徹底したコスト効率化で固定費の

増加を抑え、また投資に関しても設備投資と成長投資を適切にコントロールすることで、毎年6,700億円超の潤沢な調整後フリー・キャッシュ・フロー\*1を創出する計画です。ただ冒頭で申し上げた通り、当社は10年先を見据えた経営を行っていますので、営業利益1兆円はあくまで通過点です。早々に達成し、さらなる成長を目指したいと思っています。

\*1 調整後フリー・キャッシュ・フローは、「フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引±(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)」にて算出しています。Zホールディングスグループを除き、IFRS第16号の適用による影響を含みます。

### Question

#### 新型コロナウイルス感染症の拡大によるビジネスへの影響は？

もちろん短期的に見れば、一時的な外出の自粛や企業の経営悪化により、例えばヤフーが行う広告ビジネスなどは少なからず打撃を受けています。一方、中長期的に見ると、コロナウイルスの流行によって生まれた新しい生活スタイルは、むしろ当社のビジネスにプラスであると考えています。人々の生活の多くがオンラインで行われるようになり、スマホをはじめとした通信サービスの必要性が高まりました。在宅勤務者が急

増したことで法人事業のテレワーク関連売上が急増しただけでなく、DXビジネスにも注目が集まっています。オンラインショッピングを日常的に利用する人が増え、ヤフーのeコマースサービスも取扱高が急増しています。さらには衛生的な観点から非接触のキャッシュレス決済が注目されており、PayPayに追い風になっています。

### モバイル

### Question

#### 2019年の電気通信事業法の改正で影響を受けていないか？

P36-39

2019年10月の電気通信事業法の改正で、通信料金と端末代金の完全分離のほか、端末割引が上限2万円、契約解除料が上限1,000円という新ルールが導入されました。しかし、当社はこの改正による影響をほとんど受けていません。

まず通信料金と端末代金の分離に関しては、「ソフトバンク」ブランドにおいて、すでに2018年9月から分離型の料金プランを導入しています。「LINEモバイル」はもともと端末と回線を別々に販売していますし、「ワイモバイル」ブランドは、事業法改正に合わせて分離プランを導入し、同時に料金の値下げを

実施しました。また、端末割引と契約解除料にも制限が設けられたことで、新規獲得が難しくなり、反対に解約が増えるのではと懸念される声もありましたが、当社は改正法が施行された2019年10月以降も全ブランドで契約数を純増させており、解約率はむしろ低下して過去最低の0.53%となりました。これらは当社が以前から、異なる特長を持つ3つのブランドでお客様の多様なニーズをカバーする、マルチブランド戦略を推し進めてきた成果と考えています。

### Question

#### 競争が激化しているが、目標とするスマートフォン契約数3,000万件は達成可能か？

P36-39

2020年3月期は(株)NTTドコモの値下げや事業法の改正もあり、一段と競争が激しくなる環境となりましたが、当社のスマートフォン累計契約数は前期比205万件の純増を実現しました。当社は2024年3月期に「スマートフォン契約数3,000万件」を目標に掲げていますが、その確度は極めて高いと思っています。先に述べた通り、マルチブランド戦略により3ブランドが相互に補完し合い、契約数全体の増加が図れているからです。それに加え、当社はヤフーやPayPayとのシナジーにより、サービスの総合力で他社にはない優位性を持っています。

2020年4月に第4の通信キャリアとして楽天モバイル(株)が参入しましたが、2021年3月期も当社のスマホ契約数は純増を続けており、そのことから、当社が新規参入の影響をあまり受

けていないことはお分かりいただけると思います。日本の消費者は、ただ安いからという理由だけで通信サービスを選ぶわけではありません。当社も十数年前にモバイルサービスに参入した当時、「つながりにくい」というご批判をたくさんいただきました。ネットワークの整備は地道な作業の積み重ねで、近道はありません。1カ所1カ所土地を探して交渉を行い、最適なネットワークの設計、工事まで完了してやっとつながるようになるのです。今ではネットワークの品質には大変自信を持っており、そこが新規キャリアとの差別化につながっていると思います。さらに5Gが本格的に普及すれば、ネットワーク品質はより重要になってきます。マルチブランド戦略の強化と5Gの拡大で、スマホ契約数3,000万件を早期に実現したいと考えています。

### Question

#### 5Gサービスはいつごろ本格化するのか、設備投資は膨らまないか？

P38 P52-53

当社は2020年3月に、都市部を中心とした一部のエリアで5Gの商用サービスを開始しました。2021年3月期末には全国47都道府県でのサービスを実現し、2022年3月期末に人口カバー率90%超を達成したいと思っています。設備投資に関しては、かつて当社がプラチナバンドと呼ばれる、遠くまで電波が届く周波数帯を持っていなかった時、基地局の数を増やすことでつながりやすくしようとした歴史があり、今では全国23

万カ所のサイト数(設置場所数)を有しています。これは(株)NTTドコモの8万カ所、KDDI(株)の11万カ所と比べても国内で圧倒的No.1です。5Gに使われる周波数帯は遠くに飛びつらい特徴があるのですが、当社はこれら既存ネットワークのサイトを有効活用し、新たな設備投資を抑制することが可能です。加えて、急増するデータ通信量に対してはMassive MIMOという有力な要素技術で先行しています。さらに地方展開に関して



## CEOメッセージ

は、KDDI(株)と5G基地局の共同施工・インフラシェアリングを進めています。こうした優位性を生かし、当社は急ピッチで5G

ネットワークを整備しており、2024年3月期には当社のスマートフォンユーザーの6割が5G利用にシフトすると見えています。

### Question

#### ARPUが伸びていないが、今後の見通しは？

#### 通信料を値下げすべきという政府のコメントをどう受け止めているか？

確かに、ARPUは緩やかな減少傾向となっています。一番大きい理由としては、高い通信品質で低価格を実現している“ワイモバイル”ブランドが3ブランドの中でもとりわけ顕著な伸びを示しており、その構成比が上昇していることが挙げられます。またハイエンドの“ソフトバンク”ブランドでも料金プランの見直しを定期的に行っており、実際に1GB当たりの料金は5年前の2015年と比べて80%以上の値下げを実現しています。

ARPUが減少傾向にある一方、ARPU×契約数で求められるモバイルサービス収入、いわゆる売上高はここ数年伸び続けています。というも実は、当社のモバイル成長戦略の主眼は、ARPUの上昇ではなく、契約数の増加による売上高の拡大にあります。実際、2015年3月期に“ワイモバイル”を導入したことでモバイルサービス収入はいったん減少しましたが、お客さまファーストのプラン作りが奏功し、その後契約数の伸びがARPUの減少を上回ったことで、2018年3月期に当社のモバイルサービス収入は増収に転じています。

契約数は現在も伸び続けており、2020年3月期はスマート

フォン契約数年間200万件純増を達成しました。“ワイモバイル”だけでなく“ソフトバンク”ブランドも大容量ユーザーを中心に純増を続けており、3ブランドすべてが純増に貢献していることが当社の大きな強みです。もちろん、このたびの通信料に対する国のご指摘は真摯に受け止めており、引き続きお客さまファーストのプランを検討していきたいと思っています。そして今後も、契約数の増加を通じた事業成長を図ってまいります。

一方で、今後のARPUの推移を考えた時、5Gの人口カバー率が上がり、5G対応の端末やコンテンツが充実してくれば、データ通信量が爆発的に増え、無制限プランのニーズが急速に高まるのは確実です。今は“ソフトバンク”ブランドにおいて、4Gの料金そのまま5G通信をご利用できるキャンペーンを行っていますが、5Gが普及してくれば、サービス内容に見合うプラス料金をいただけるのではないかと考えています。さらに、“ワイモバイル”“LINEモバイル”から大容量ユーザー向けの“ソフトバンク”ブランドに切り替えるお客さまが増えることも想定されます。そうなれば構成比が変わり、ARPUが上昇に転じることでしょう。

## 法人

### Question

#### 法人事業では利益倍増を掲げているがその見通しは？

P40-41

法人事業の利益倍増は数年以内に達成可能だと思っています。図らずもコロナ禍でテレワークが一気に広まりました。日本は諸外国に比べてテレワーク率が非常に低いのが現状ですが、今回のコロナ禍により、民間企業だけでなく、根強い紙文化だった自治体もデジタルシフトを余儀なくされており、今後さらなるテレワーク関連需要の拡大が見込まれます。それに加え、利益倍増をけん引するのが、毎年10%以上増収を目標に掲げているソリューション事業です。クラウドやIoT、デジタルマーケティングといったサービスを、ソリューションとして企業に提供するビジネスですが、当社はさらに一歩踏み込んで、パートナー企業とともにAI・IoT・5Gといった最先端テクノ

ロジーの力で新規事業を創出する精鋭部隊「デジタルトランスフォーメーション本部」を2017年に120人規模で立ち上げました。物流やスマートシティ、スマートインフラなどさまざまなDXプロジェクトが事業化に向けて進行しており、これからどんどん成果が出てきます。こうした法人ビジネスは、5Gが本格化すればさらに拡大します。すでに足元では、当社独自の特定企業向け5Gネットワーク「プライベート5G」への問い合わせも増えてきており、こうした機会を逃さず、数年以内に2019年3月期比で法人事業の利益倍増、すなわち、1,500億円の営業利益を実現したいと思っています。

### Question

#### 法人向けソリューションビジネスにおけるソフトバンクの競争優位性は？

P40-41

やはり母体が通信事業であることです。ネットワークの上にさまざまなサービスを付加していくうえで、通信に強い技術者を多数抱えていることは、何といても大きな強みであり、他の有力IT企業に対しても優位であると自負しています。もっとも、私は彼らを競合相手として意識するのではなく、お互いの強みを掛け合わせてビジネスを共創するパートナーと考えています。一方で当社は、デバイスからソリューションまで100を超えるサービスを組み合わせでワンストップで提供することができます。また、ソフトバンクグループ(株)が投資している世界のIT先進企業と連携し、最先端のソリューションをいち早く導入することも可能です。さらに、デジタルマーケティングビジネスでは、国内最大級のインターネットユーザー基盤

を有する「Yahoo! JAPAN」を傘下に持っていることが、大きなアドバンテージとなっています。

それともう一つ、当社の特長として、お客さまに商材を提供する前に、“まず自社で使い尽くす”ことを徹底しています。そして自らそのメリットを十二分に実感し、さらに、そこで新たに発見した知見をプラスして、より良いサービスにしています。この秋、当社は、AIやIoTをふんだんに活用したスマートビルへの本社移転を開始しました。まさに、当社の本社ビルそのものが、ソリューションビジネスのモデルルームとしての機能を備え、巨大な実験場となっています。こうしたことも他社にはない強みではないでしょうか。



## Zホールディングス、PayPay

### Question

#### 業績が低迷していたZホールディングスは子会社化以降、増益に転じたがその要因は何か？

P42-45

まずZホールディングスは上場企業であり、当社はその独立性を尊重しています。その上でお話しすると、子会社化以前から我々は兄弟会社としてサービス連携を図ってきました。具体

的には、当社のモバイルユーザーであればヤフーのサービスをお得に使える施策などを展開し、相互送客に取り組んできました。実際に当社ユーザーの送客によりヤフーのeコマース

## CEOメッセージ

取扱高は大きく伸び、一方でヤフーサービスを通じた当社モバイルの新規獲得件数が年間15万件を超えている状況です。

子会社化以降はさらに連携を深めており、私を含めた両社のマネジメントによるシナジー会議を頻繁に開催しています。子会社化後、Zホールディングスはさっそく広告ビジネスの商流を販売代理店経由から当社法人事業経由に一部切り替え、当社も専門部署を立ち上げてヤフー商材の法人営業を強化しました。また経営面でも、当社から営業やコスト管理に優れた人材を派遣してサポートしています。これらの取り組みは、新規

広告出稿の増加や2社の共同購買によるコストダウンという形で、すでに数十億円単位の効果を出しています。

当社の経営マインドの浸透という意味では、例えば、本年4月の緊急事態宣言を受け、当社はすぐにコンティンジェンシープラン(緊急時の対応計画)の立案にかかりました。子会社であるZホールディングスも例外ではなく、ワーストケースを想定したうえで先手を打ってコストの絞り込みが行われました。その結果、ヤフーの広告事業はコロナ禍の厳しい環境下でありながら、そのダメージを最小限に抑えています。



### Question

Zホールディングスは、「eコマース取扱高(物販) 国内No.1」を目指しているが、親会社としてどのような課題認識を持っているか?

P43

Zホールディングスは現在、日本のeコマース市場においてAmazon、楽天(株)に次ぐ3位のポジションにあります。取扱高No.1となるのは簡単なことではありませんが、同社は2019年から大きな施策を次々と打ち出しています。まずは「PayPayモール」「PayPayフリマ」という新しいeコマースサービスをリリースしました。ここには知名度の向上やPayPayとの相互送客などの狙いがあります。さらに課題であったファッションカテゴリを強化するため、日本最大級のファッションECサイト「ZOZOTOWN」を運営する(株)ZOZOを子会社化しました。

そして次の一手として、オンラインショッピングの鍵を握る物流の強化に取り掛かっています。これまでヤフーのeコマースでは、売り手側で在庫管理を行っていたため、店舗によって商品の到着日にばらつきが生じていました。この問題解決のため、ヤマトホールディングス(株)と連携し、当社が商品の受注から出荷まで全部または一部を代行するサービスを開始しています。このように一つ一つ課題をクリアしながら、2020年代前半にeコマース物販取扱高No.1という高い目標に向けて、ますますサービスに磨きをかけていきたいと思っています。

### Question

将来的にPayPayはソフトバンクにおいてどのような存在になるのか?

P47-50

PayPayは2018年10月にサービスを開始しましたが、わずか2年で登録ユーザー数3,300万人を突破し、QRコード決済市場で決済金額シェア62%という圧倒的No.1のポジションを確立しました。高い知名度と大きな顧客基盤を獲得し、さらにユーザーひとりひとりと「決済」という機能でつながっているPayPayは今や、あらゆるビジネスにおいて非常に有用なビジネスアセットとなっています。今後はモバイル、コマースといった当社グループの他の事業とのシナジーを追求するフェーズだと思っています。PayPayはもちろん通信キャリアに関係なく誰もが使えるユニバーサルサービスですが、当社のモバイルユーザーならよりお得にPayPayが使いえたり、ヤフーのeコ

マースサービスをPayPayで決済すればよりお得になったりというような、PayPayを中心とした緩やかなエコシステムを構築したいと思っています。また、PayPayをインターフェイス(入口)として、金融サービスを拡大していきます。先日、「ジャパンネット銀行」の名前を「PayPay銀行」に変更するなど、既存の金融サービスのPayPayへの名称統一を発表しましたが、それらもこの戦略の一環です。将来的には、中国のアントグループのような形をイメージしています。同社は、一つのアプリの中で決済だけでなくショッピング、旅行予約、タクシー配車から金融サービスまで利用できるスーパーアプリ「アリペイ」を運営し、大きな成功を収めている会社です。

### Question

ZホールディングスとLINEの統合によるシナジー効果は?

統合完了は2021年3月を予定しているため、まだ具体的なお話はできませんが、当社は昨年Zホールディングスの子会社化により国内最大級のインターネットメディアとeコマースサービスを傘下に収め、PayPayの急拡大でNo.1のQR決済サービスという新しい強みを得ました。ここにさらに日本で圧倒的No.1のメッセージアプリである「LINE」が加われば、巨大

なエコシステム構築に向け、4つの角を全部押さえ、世界でも類を見ない企業体となります。もはやそこに、かつて皆さんがイメージしていたような通信一本足の企業の姿はありません。モバイルからコマース、SNSまで、各分野のトップクラスのサービスを有する「総合インターネット企業」として、社会にどんな新しい価値を提供できるか、私自身今からワクワクしています。

## ガバナンス

### Question

親子上場を懸念する意見もあるがどのように受け止めているか?

P58-71

まず、当社は2018年の上場に際し、4人の社外取締役の方に就任いただき、社員の出向・兼務を解除し、ソフトバンクグループ(株)に対する債務保証を解消しました。孫は会長として役員職に残っていますが、取締役会への出席だけで、もう何年も前から社内の経営会議には出席していません。親会社のソフトバンクグループ(株)は投資会社、当社は事業会社として明確なすみ分けができています。私は、事業会社である当社にとってSBGグループにいることは大きなメリットであると考えてい

ます。例えば、親会社は世界中のユニコーン企業に投資していますが、彼らはすでにグローバルで大きな成功を収めています。彼らと組むことで、当社はリスクを抑えながら、優れたビジネスモデルを日本で事業化することができています。もちろん、どの企業と組むかは、日本市場との相性を考えながらすべて当社で判断しており、親会社に投資先企業との連携を強制されることはありません。少数株主の利益を損なうことのないよう、経営判断は慎重に行っています。



## CEOメッセージ

### Question

## 2020年8月のソフトバンクグループ(株)による当社株の追加売出しは、今後の親会社との関係にどう影響するか？

今回の売出しにより、ソフトバンクグループ(株)は当社株式の保有株数の3分の1近くを売却し、持ち株比率は62.0%から40.3%に低下しました。一方で、ソフトバンクグループ(株)による連結は維持されており、さらにソフトバンクグループ(株)は、本売出し以降に当社株式を追加で売却する意向はなく、今後は中長期的に継続保有する方針を発表しています。このことについては私自身、親会社の孫社長と直接話して確認しています。

今回の売出しを最後に、親会社による追加売却の懸念が解消されたことは、当社にとっても、株主の皆さまにとっても非常にポジティブであると捉えています。もちろん今後も当社がSBGグループであることには変わりなく、ソフトバンクグループ(株)の投資先との連携をはじめとした、「Beyond Carrier」戦略におけるビジネス面での連携は、以前と変わらず行っていきます。

### Question

## 社外取締役役に期待する役割は？

当社の取締役会は取締役11人で構成され、うち4人を社外取締役役としています。上場に際して現在の社外取締役4人を招聘し、業務執行から独立した立場で、実効性、透明性、経営の観点から、それぞれ専門性を生かしたアドバイスをいただいています。また、私と独立社外取締役で構成される指名委員会と報酬委員会では、委員長を社外取締役として委員会の独立性を確保しつつ、私の後継者の話も含め活発な議論が行われています。

ここで簡単に社外取締役の特長を申し上げますと、上釜さんは海外での事業経験が豊富で、特に中国での事業に精通しており、意思決定プロセスなどのほかに、各国政府との調整などのアドバイスも受けています。弁護士の植村さんからは、元判

事ということもあって、ガバナンスの強化について非常に客観的な指摘をいただいています。堀場さんは若くして2代目社長となり、長期にわたり堀場製作所のCEOとして辣腕を振るっておられます。今も創業者の作ったコア技術を世界に広げて会社を大きくしており、経営者としての経験はもとより、技術者の面からも貴重なアドバイスを受けています。堀場さんには指名・報酬委員会の委員長もお願いしています。そして、大木さんからは、会計のプロとして適切な処理方法や合併会社の管理などをご指摘をいただいています。皆さん知見・経験が異なり、足元のことだけでなく、社内・社外の声に耳を傾ける謙虚さや、マネジメントに求められる倫理観についてなど、示唆に富んだアドバイスをいただいています。

📄 P58-71

## 株主還元

### Question

## 財務戦略と株主還元に対する考え方は？

上場時から変わらず申し上げていることですが、当社は成長戦略と同時に、株主の皆さまへの「継続的な高還元」を重視しています。実際に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円といたしました。続く2021年3月期も増配をお約束し、年間86円を予定しています。さらに

当社の株主還元へのコミットメントをより明確にお示すべく、2020年8月には、2021年3月期～2023年3月期の還元方針を「総還元性向85%程度(3カ年平均)\*2」で「減配なし」と発表いたしました。今後は配当に加え、自己株式の取得も機動的に実施していく考えです。このように、当社は株主還元を引き

📄 P86-89

続き重視してまいります。これは決して、成長投資を抑えて株主還元資金を振り向けるということではありません。あくまで事業成長を追求し、増収・増益を維持しながら、潤沢なキャッシュ・フローを創出し続けることで高水準の株主還元を実現するというのが、当社の経営の考え方です。当社が掲げる調整後フリー・キャッシュ・フロー\*3毎年6,700億円超という財務目標は、配当金支払い後でも1,500億円近くが手元資金と

して残る水準です。当社はこれを財務レバレッジの改善に充てるとともに、さらなる株主還元や成長投資といった機動的な経営判断の原資にしたいと考えています。

\*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。  
\*2 2021年3月期から2023年3月期の3年間の配当金支払総額と自己株式取得総額の合計÷同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計を85%程度とする方針  
\*3 調整後フリー・キャッシュ・フローは、「フリー・キャッシュ・フロー±親会社との一時的な取引±(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)」にて算出しています。Zホールディングスグループを除き、IFRS第16号の適用による影響を含みます。

## “スピード経営”で未来を切り拓く

冒頭で、当社が上場からわずか2年で通信企業から「総合インターネット企業」へと変貌を遂げたお話をしましたが、私は、ソフトバンクの真骨頂はまさに、短期間で会社の形をドラスティックに変えてきたところに表れていると思います。このスピード感こそ、経営者として私が何より重視していることです。繰り返しになりますが、変化の激しいICT業界では、スピーディな発想、スピーディな意思決定、スピーディな実行、これらができなければ、あっという間に取り残されてしまいます。

実際に私は、動いて失敗するより、躊躇して機会を逃す方がはるかに痛手になることを、ICT業界の第一線で身をもって学んできました。ですから、“スピード経営”を徹底しており、それを実現するためなら、組織のスタイルでさえも常識にとらわれません。誰に何を言われようと、社長室を持たず、現場との

つなぎ役のような直轄部署も置かない主義を貫いています。そして会社全体の風通しを良くし、現場を陣頭指揮するマネージャーと、すぐダイレクトにコミュニケーションが取れるようにしています。

10年後の世界に目を向け、すでに大きく姿を変えて成長の芽をたくさん育てており、すべての事業で非常に手応えを感じています。これに加えて、“スピード経営”を実践し、機会にもリスクにもすぐ対応できる会社にしてあげれば、どんな変化にも動じることなく、成長軌道をまっすぐ進むことができると私は信じています。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、ぜひとも、当社の中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご指導・ご支援のほど、よろしく願い申し上げます。



## 2023年3月期 営業利益1兆円への道筋

### — 成長戦略×構造改革

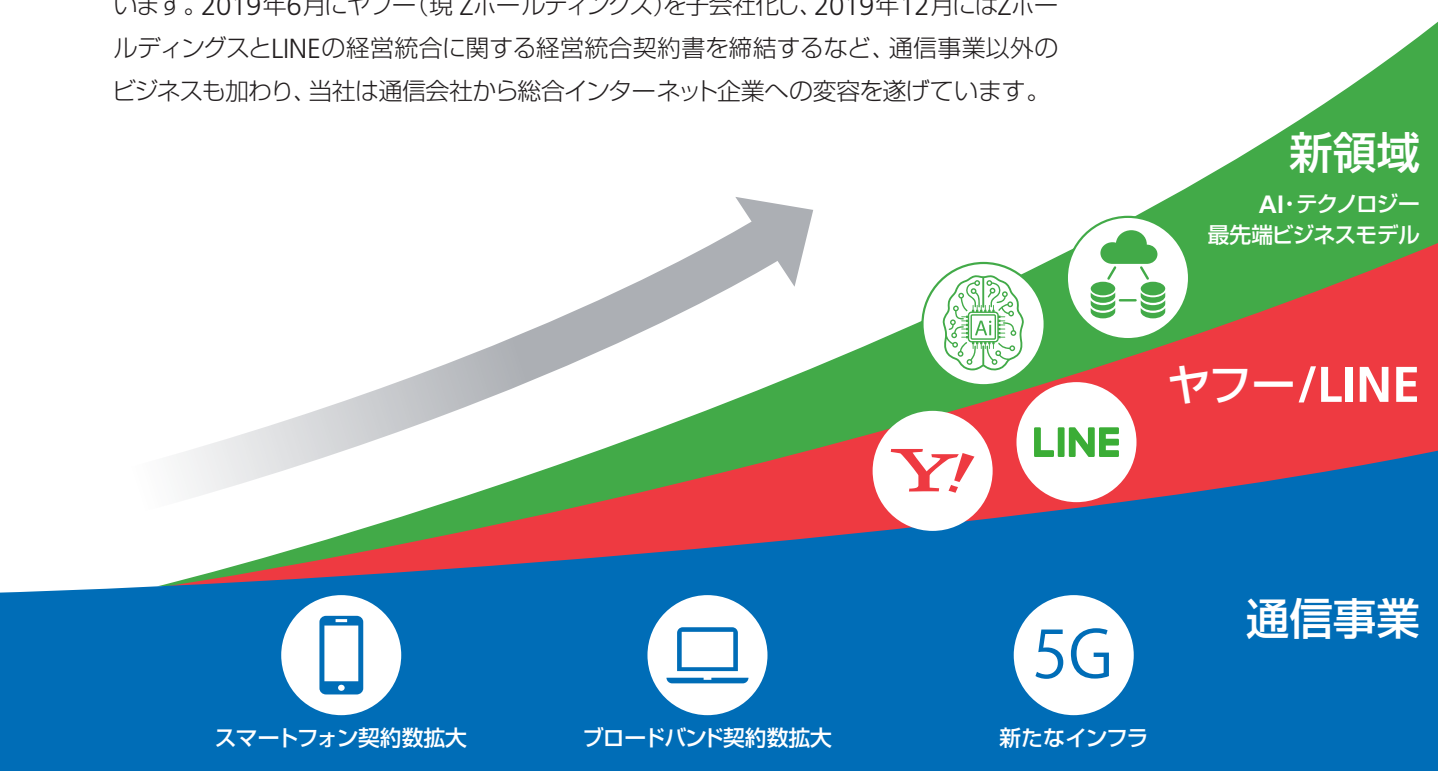
ソフトバンクは、2019年5月に公表した「営業利益1兆円」の目標に対し、2023年3月期という達成時期および達成にむけた具体的な戦略を2020年8月に発表しました。成長戦略である「Beyond Carrier」を遂行するとともに、徹底したコスト効率化による構造改革に取り組み、両輪の経営で企業価値の最大化を図ることで、目標の達成を目指します。

## 成長戦略

📄 P36-51

### 「Beyond Carrier」戦略

ソフトバンクは通信キャリアの先をいく「Beyond Carrier」戦略を遂行しており、通信事業のさらなる成長を図ると同時に、AIなどテクノロジーを駆使し通信以外の領域の拡大を目指しています。2019年6月にヤフー（現 Zホールディングス）を子会社化し、2019年12月にはZホールディングスとLINEの経営統合に関する経営統合契約書を締結するなど、通信事業以外のビジネスも加わり、当社は通信会社から総合インターネット企業への変容を遂げています。

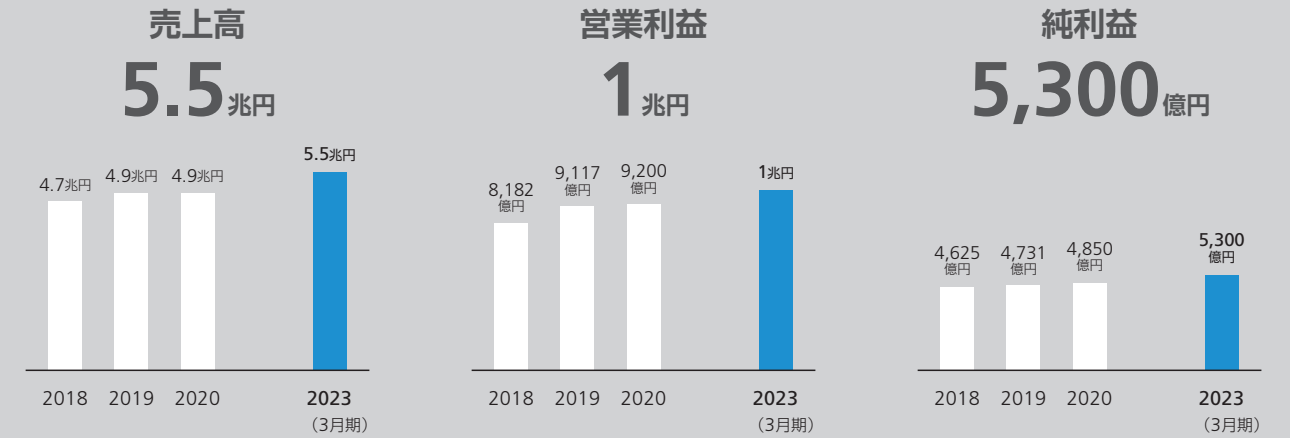


### 技術戦略

📄 P52-55

ソフトバンクはいままで培ってきた通信技術を活用し、5Gの早期展開を目指します。今後、人、モノ、サービス、すべてのつながりから生じるデータを活用し、社会課題を解決する、そして人々の生活をもっと豊かにするプラットフォームへの脱皮を図るため、さまざまな技術開発に取り組んでいます。

### 連結財務目標



財務目標	事業目標
持分法損益 赤字縮小	PayPay赤字ピークアウト PayPayは拡大期から定着期へ + 他の有力事業も収益拡大
2024年3月期 営業利益2,250億円にむけ 増益基調	2020年代前半に eコマース取扱高(物販) 国内No.1
コンシューマ 毎年増益 法人 毎年10%以上増益	2024年3月期 スマホ3,000万件 ソリューション等売上 毎年10%以上増収

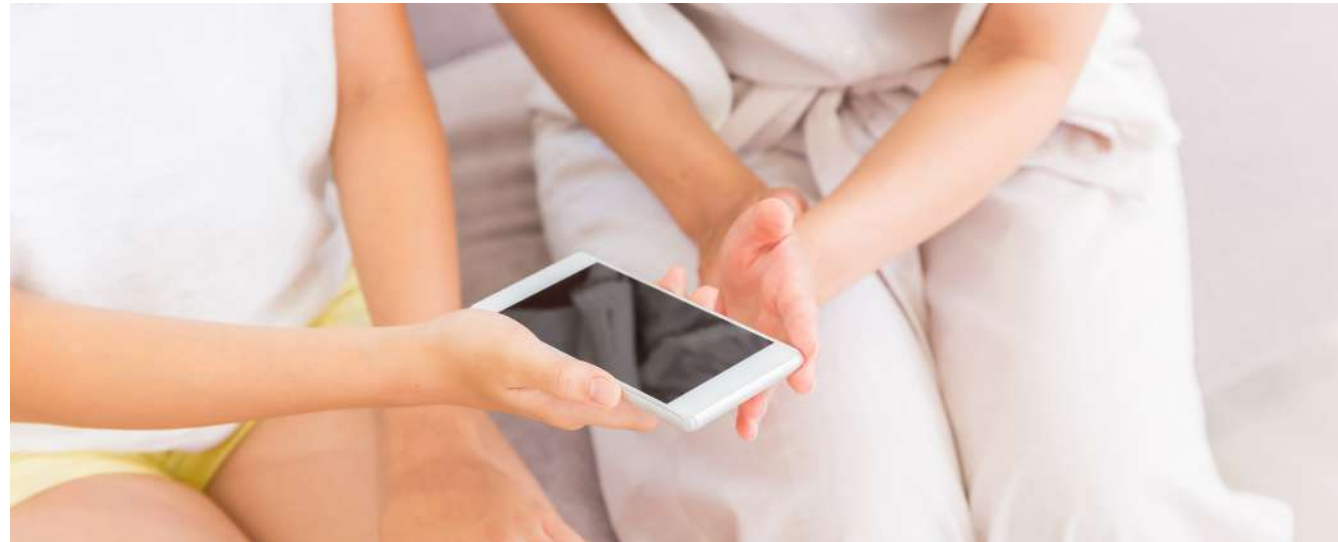
## 構造改革

📄 P56

ソフトバンクは、「Beyond Carrier」戦略の遂行のため積極的に成長投資を推進する一方、グループシナジーを含め徹底したコスト効率化に取り組み、売上が増加する中で固定費を現在の水準にとどめることで、収益性の向上を目指しています。

## 成長戦略

# コンシューマ事業



コンシューマ事業では主に国内の個人のお客さまに対し、携帯端末の販売を含む移動通信やブロードバンド等の通信サービスを提供しています。携帯端末の販売については、メーカーから仕入れ、ソフトバンクショップ等を運営する代理店または個人のお客さまに対して販売しています。

## 環境認識

日本のモバイルユーザーは、「つながりづらい」「速度が遅い」という状況に非常に敏感です。Opensignal社の分析によると、アメリカや韓国と並び、日本の4G利用率\*1は世界最高水準\*2となっており、日本のユーザーは非常に高い通信品質を日常的に享受しています。その一方で、日本と同様に通信品質の高い他国と比べると料金は比較的抑えられています。

総務省発表の「令和元年版 情報通信白書」によると、日本における個人のスマートフォン保有割合は年々高まっており、

2019年で68%となっていますが、依然として3割以上の方がフィーチャーフォン・PHSを使用しており、スマートフォン市場の拡大余地は大きいといえます。そうした中、当社を含め大手キャリアの3Gサービス終了\*3が予定されており、今後もスマートフォン保有割合は確実に高まるものと予想されます。

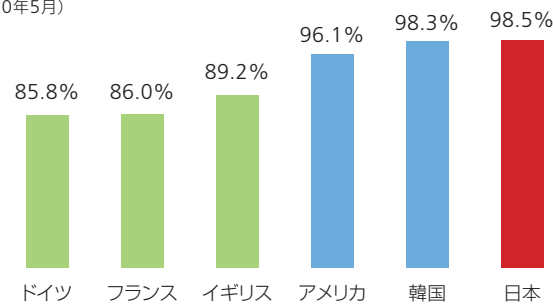
\*1 4G利用率は4Gデバイスを使用するOpensignalユーザーが4G接続を使用している時間の割合を示します。

\*2 Opensignal社2020年5月「THE STATE OF MOBILE NETWORK EXPERIENCE 2020: ONE YEAR INTO THE 5G ERA」に基づきます。

\*3 ソフトバンクは2024年1月下旬に3Gサービスを終了する予定です。

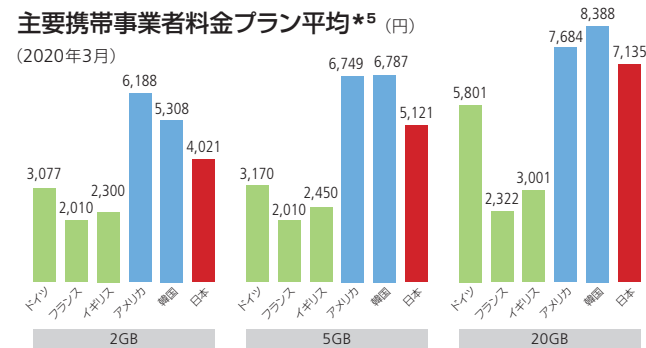
### 4G利用率\*4

(2020年5月)



### 主要携帯事業者料金プラン平均\*5 (円)

(2020年3月)



\*4 Opensignal社 2020年5月「THE STATE OF MOBILE NETWORK EXPERIENCE 2020: ONE YEAR INTO THE 5G ERA」に基づきます。4G利用率は、4Gデバイスを使用するOpensignalユーザーが4G接続を使用している時間の割合を示します。2020年1月1日から2020年3月30日までの実績です。© Opensignal Limited

\*5 ICT総研「2020年 スマートフォン料金と通信品質の海外比較に関する調査」に基づきます。各国の2020年3月1日時点シェア上位主要携帯電話事業者の料金プラン月額平均値(基本料金+データ定額料金、日本はソフトバンク、NTTドコモ、KDDI、海外は主要MNO)のデスク調査に加え、各種公開資料をまとめて分析したものです。契約に伴って自動的に適用される割引以外を考慮せず、上記データ容量の料金プランがない場合は、それを超える一番近いデータ容量のプランを使用しています。

2024年  
3月期  
目標

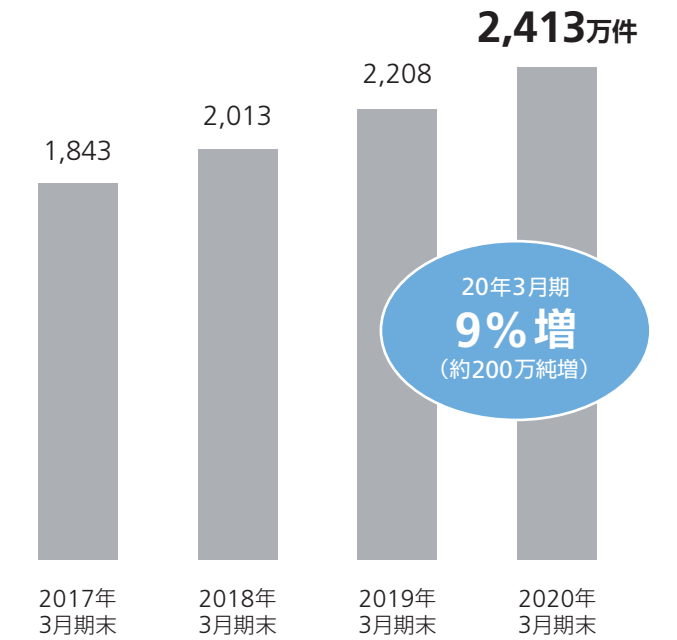
スマートフォン累計契約数

3,000万件\*

\*法人事業での契約者数を含む

当社の通信事業の成長をけん引しているのは、スマートフォン契約数の拡大です。特長の異なる3つのブランドを展開するマルチブランド戦略により、2020年3月期は前年度比9%増の2,413万件となりました。さらに、5Gサービスの強化、ヤフー・PayPayとの連携、ブロードバンドサービスの拡大に注力し、2024年3月期に3,000万件を目指しています。

スマホ累計契約数



## マルチブランド戦略

当社は日本のモバイルユーザーのニーズを的確に捉え、特長の異なる3ブランドを展開する「マルチブランド戦略」を推進してきました。容量や価格など多様化するユーザーニーズに応え、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」、学生など若年層向けの「LINEモバイル」を展開することで、日本の幅広いユーザーをすべてカバーする戦略であり、当社のモバイルサービスの大きな強みとなっています。

「ソフトバンク」では、データの使い過ぎをほとんど気にする必要のない50GBに加えてYouTubeやLINEなど特定のサービスをデータ消費なしで利用できるプランで、快適なスマートフォン環境を提供しています。一方、2014年に開始した「ワイ

モバイル」では、中容量データのユーザーを対象にリーズナブルなプランを用意し、2018年に開始した「LINEモバイル」では、特定のSNSをデータ消費なしで利用できる小容量プランを提供しています。

こうしたマルチブランド戦略は、あらゆる層からの新規契約を獲得できるほか、当社グループ内でユーザーの利用状況が変化しても、3ブランド内でアップグレードやダウングレードのニーズを満たし、ユーザーの外部流出を抑制する効果も見込んでいます。そこで、ユーザーニーズの多様化に対し、「ソフトバンク」と「ワイモバイル」の両ブランドを提供するデュアルショップをこの2年で1.5倍の約1,800店に拡大し、ユーザーへの接客体制も整備しています。



## 成長戦略

### コンシューマ事業

ソフトバンクの3つのブランド

#### SoftBank



ターゲット層

- ・大容量ユーザー
- ・ビジネスユーザー

データ量

大容量

#### Y!mobile



ターゲット層

ライトユーザー

データ量

中容量

#### LINE MOBILE



ターゲット層

10代~20代前半

データ量

小容量

## 5Gの拡大

日本でも2020年春に「第5世代移動通信システム(5G)」の商用サービスが一斉にスタートしました。5Gは「高速大容量」「多接続」「低遅延」を特長とし、人々の働き方や生活を大きく変化させ、スマートフォン契約数の増加を加速するサービスであり、当社は2022年3月期までに5万局以上の5G基地局を展開し、人口カバー率90%超を目指しています。そして当社は、2024年3月期におけるスマートフォン累計契約数3,000万件の獲得を計画し、その内の60%を5Gが占めるものと予想しています。

5G展開における当社の強みは、すでに基地局サイト数で他社を大きく上回る23万サイトを有していることです。5Gの高周波数帯は、建物などの遮蔽物があると電波が届きにくくなるため、狭い間隔で基地局を設置しなければなりません。基地局を設置する場合、適する土地の選定、土地所有者との交渉、基地局の建設、そして回線契約に至るまで時間と費用を必要としますので、すでに多くのサイトを有している当社は、コストを抑えながら5Gを早期に全国展開するうえで有利な状況にあるといえます。なお、地方においては、KDDI(株)と合併会社を立ち上げ、基地局設備のインフラシェアリングを行う予定です。

一方で当社は、コンテンツ面での充実も積極的に図っており、「5G LAB」の提供を開始しました。「5G LAB」は、5Gの特長を生かしたサービスを体験できる「AR SQUARE」「VR SQUARE」「FR SQUARE」「GAME SQUARE」で構成されています。「AR SQUARE」では、AR技術を使って、アイドルやキャラクターなどを拡大・縮小・回転して自由に鑑賞したり、好きなアイドルやキャラクターを出現させ、現実の背景や人物と一緒に写真や動画を撮影し、それをSNSに投稿して友人や家族と楽しむことができます。「VR SQUARE」では、音楽ライブやスポーツの試合を特等席から見ているような臨場感が得られるうえ、VRゴーグルを装着すれば、コンテンツを立体的(3D)に視聴することができます。「FR SQUARE」では、舞台や会場の正面・側面など、多視点で映像を楽しむことができ、「GAME SQUARE」は、負荷の高いデータ処理が求められるPCゲームを、デバイスや場所を問わずに、いつでもどこでも楽しめるクラウドゲームサービスとなっています。

このように、当社は5Gの普及促進に向け、他社に比べ基地局サイトの多い強みを生かしたインフラ整備と、5Gの特長を引き出す新サービスの拡充を重点的に推進しています。

## ヤフー、PayPayとの連携

さらに、当社ならではのサービスとして、ヤフー、PayPayとの連携を加速させています。例えば、ヤフーのeコマース利用時のポイント還元、会員制サービス「Yahoo!プレミアム」特典の無料提供、当社モバイルサービス長期利用者へのPayPayボーナス付与、PayPay利用分を通信料金とまとめて支払えるサービスなどを実施しています。こういった独自サービスは、スマートフォンの新規契約獲得と継続利用促進(リテンション)の双方に寄与しています。今後は、PayPayを軸に、モバイルサービスとeコマースや決済・金融サービスの連携を一層強化し、サービスの総合力による競争優位性をこれまで以上に高めていきます。



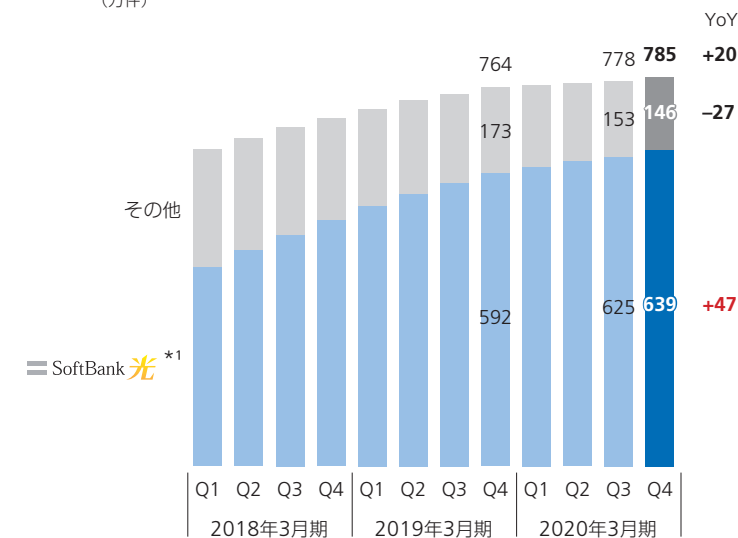
## ブロードバンドサービスの拡大

ブロードバンドサービスも通信事業の成長に貢献しています。専用の躯体を置くだけで、工事することなく家の中でブロードバンドを利用できる「SoftBank Air」は大変好評で、特にコロナ禍によるテレワーク需要の拡大に伴い、契約数が大幅に

伸びています。また、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」には、スマートフォン契約者の約半数の方が加入しており、解約率の低減に大きく寄与しています。

累計契約数(開通数)

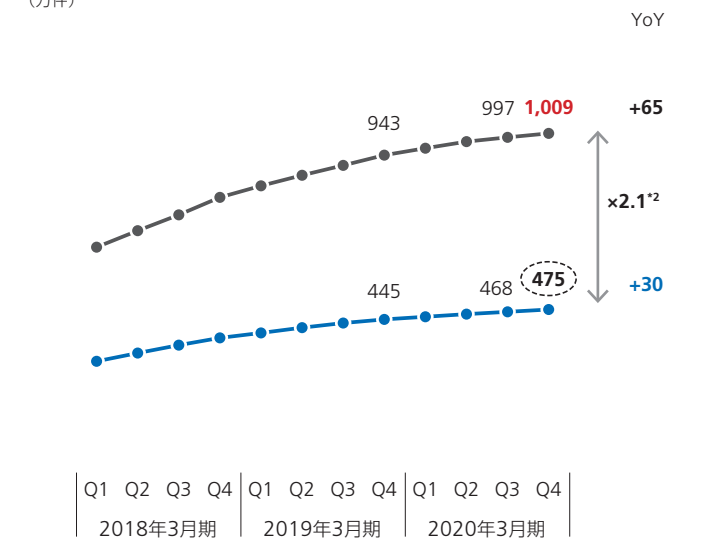
(万件)



\*1 SoftBank 光にはSoftBank Airを含む

光セット割累計適用件数

(万件)



●- モバイル ●- ブロードバンド

\*2 SoftBank 光 1件当たりのセット割適用モバイル件数

成長戦略

# 法人事業



法人事業では、法人のお客さまに対し、移动通信サービス、固定通信サービス「おとくライン」を展開するほか、VPNサービス「SmartVPN」やインターネットなどのネットワークサービス、データセンターサービス、クラウドサービスおよびAI、IoTなどの多様な法人向けソリューションを提供しています。

## 環境認識

クラウドサービスやデジタルマーケティングサービス、IoTビジネスなどの需要が法人事業の追い風となっていますが、今後5Gが本格化すれば、AIやIoTを活用したスマートシティ、遠隔医療、ファクトリーオートメーション、自動運転といった市場拡大が加速すると予想されます。

一方でコロナ禍により、テレワーク需要が確実に広がっています。2020年6月の内閣府調査によると、日本の就業者のうち約35%<sup>\*1,2</sup>がテレワークを経験しています。もっとも、北米では97%<sup>\*1,2</sup>、英国では47%<sup>\*1,2</sup>の就業者が1週間に1回以上<sup>\*1,2</sup>テレワークを実施しており、日本のテレワーク普及はま

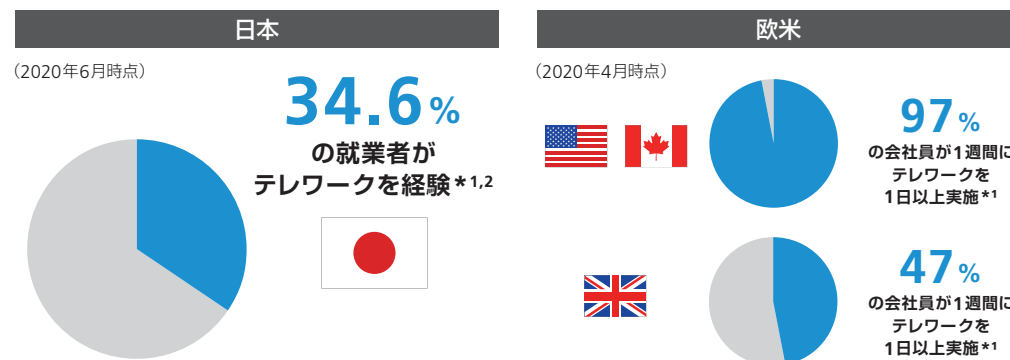
だまだ道半ばの状況です。自宅のPC・スマートデバイスから安全に社内システムへアクセスできるインターネットVPNアクセスや、安全性の高いウェブ会議システムの整備により、日本でのテレワークはさらに広まるものと考えられます。

\*1 テレワーク経験割合については、日本：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」国内在住のインターネットパネル登録モニターのうち、日本全国の就業者6,685人を対象としたインターネット調査を2020年5月25日～6月5日にて実施、北米：Global Workplace Analytics、全世界の2,865人の就業者を対象とした調査を2020年3月30日～4月24日にて実施、英国：Office for National Statistics、英国全国の無作為抽出された18,000世帯を対象としたインターネット雇用市場調査を2020年3月末にて実施

\*2 新型コロナウイルス感染症の影響下において、テレワーク(ほぼ100%)、テレワーク中心(50%以上)、定期的にテレワーク(出勤中心：50%以上)、基本的に出勤(不定期にテレワーク)と回答した人の割合

### 日本のテレワーク動向

### 日本のテレワーク普及は道半ば



ソリューション等売上  
毎年 **10%以上増収**

## 企業のデジタルトランスフォーメーション

法人事業は、日本の大企業の93%<sup>\*3</sup>と取引実績があり、通信デバイスや通信ネットワークだけでなく、クラウド、AI、IoT、RPA (Robotic Process Automation)を活用した100種類以上のデジタル化ソリューションを通じ、企業のデジタルトランスフォーメーションをサポートしています。

具体的には、時間や場所に捉われない多様な働き方の実現や活発なコミュニケーションを可能にするソリューション、定型業務の自動化や工場施設/設備のデジタル化(点検/監視業務等)などを可能にするソリューション、データ収集/蓄積/統合や顧客の行動データ分析、需要予測などを効果的に高めるソリューション、これらと併せてセキュリティ対策にも注力しています。足元では特に、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、テレワーク需要が急増し、ウェブ会議システムの導入はコロナ前に比べ48倍<sup>\*4</sup>になっています。

\*3 売上高1,000億円以上の上場企業969社のうち、当社と取引を有する企業900社の割合の概数です。

## 企業のデジタル化

デジタル化ソリューションを  
100種類以上提供



\*4 2020年1～3月と2020年4～6月における新規開通ID数を比較しています。

## 産業のデジタルトランスフォーメーション

当社は約3年前に「デジタルトランスフォーメーション本部」を立ち上げ、業務のデジタル化・自動化にとどまらず、産業のデジタルトランスフォーメーションを促し、新たなビジネスを創出する取り組みを推進しています。そして2020年に5Gの商用サービスがスタートし、ICTを駆使した社会課題の解決が期待される中、当社では、すでに17のプロジェクトが進行しています。

具体的には、自宅で健康医療相談ができるヘルスケアサービス、ビッグデータを持続可能で最適な街づくりに活かすスマートシティ、サプライチェーン全体の効率性・生産性向上を実現するスマート物流など、さまざまな分野でパートナー企業と共創し、AI・IoT・5Gを駆使しての社会課題の解決に取り組んでいます。

さらに当社は、通信の側面からお客さまのサプライチェーン全体を一気通貫でサポートできる強みを発揮し、「専用線的な

5Gが欲しい」という企業向けに、個別に5Gのネットワークを構築する「プライベート5G」の提供を2023年3月期から開始する予定です。

## 産業のデジタル化

パートナー企業とともに  
AI・IoT・5Gの力で社会課題を解決





成長戦略

# ヤフー事業



当社が2019年6月に子会社化した国内最大級のインターネット企業であるZホールディングスは、メディア、コマース、決済金融を中心とした100を超えるサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。コマース領域においては、「PayPayモール」「PayPayフリマ」「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのeコマースサービス、「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービス、およびクレジットカード等の決済金融サービスを提供し、メディア領域においてはインターネット上の広告関連サービスを提供しています。

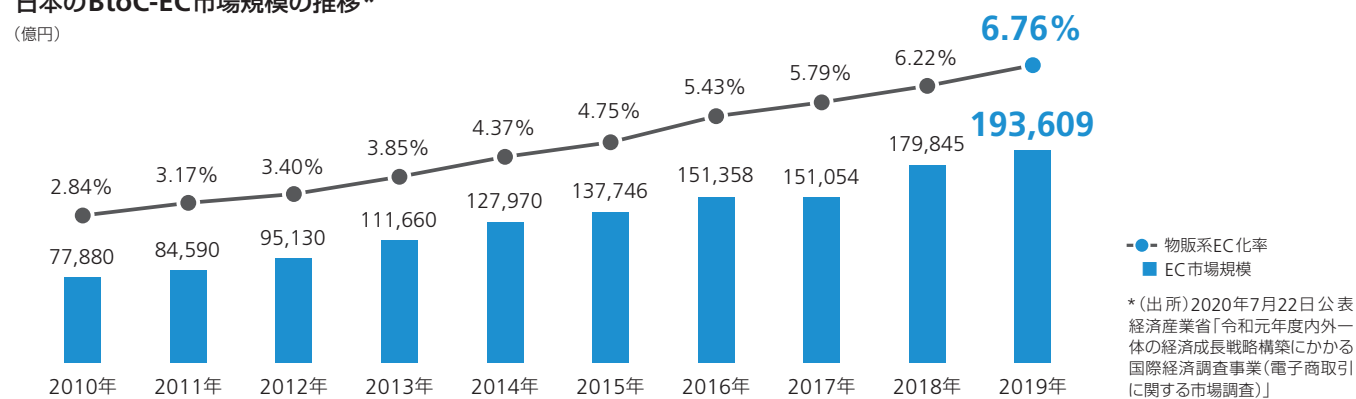
## 環境認識

経済産業省の調査\*1によると、2019年のeコマースの市場規模は19.4兆円(前年比7.65%増)となり、物販分野におけるEC化率\*2は6.76%(前年比0.54ポイント増)となりました。また、日本のネットオークション市場は1兆円以上と推計されています。日本のEC化率は年々高まっていますが、海外と比べるとその水準は低く、今後もeコマース市場は確実に拡大していくものと考えられます。

また、2019年における日本の総広告費\*3は、前年と比較可能な推定方法で8年連続のプラス成長となる6.9兆円(前年比1.9%増)へと拡大しました。特にインターネット広告費は、テレビメディア広告費を上回り、初めて2兆円の大台に達しました。

\*1 (出所) 経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」  
 \*2 すべての商取引金額に対するeコマース市場規模の割合です。  
 \*3 (出所) ㈱電通「2019年 日本の広告費」および「2019年日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」に基づきます。

日本のBtoC-EC市場規模の推移\*  
(億円)



\* (出所) 2020年7月22日公表 経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」



2020年代前半に  
eコマース取扱高 国内 No.1\*

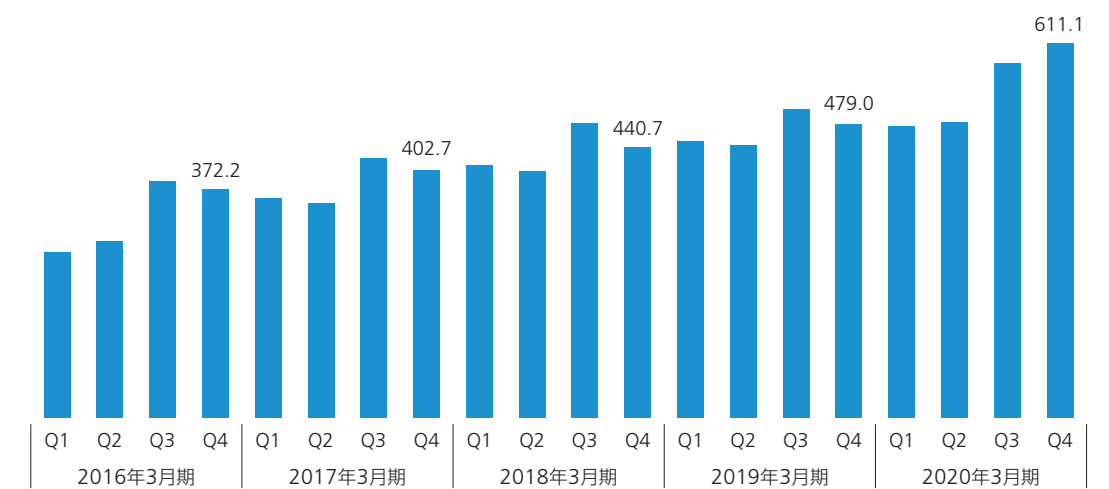
\*コマース事業の物販領域における取扱高

## コマース戦略

ヤフー事業は、2020年代前半に物販領域におけるeコマース取扱高で国内No.1になることを事業目標に掲げています。コマース領域ではその実現に向け、2020年3月期においてさまざまな施策を実施しました。まず2019年10月に、フリーマーケットのように個人間で商品を売買できる「PayPayフリマ」と、厳選されたストアのみが参加する「PayPayモール」をオープンしました。さらに同年11月にはファッション通販サイト「ZOZOTOWN」を運営する(株)ZOZOを子会社化し、「PayPayモール」に「ZOZOTOWN」が出店しました。こうした取り組みにより、グループ全体で新規顧客を増やしています。その他、自社でECストアを運営したい事業者向けに、Yahoo! JAPANが利用している検索・決済システム「XS(クロスショッピング)エンジン」を開放しました。事業者はこのシス

テムを利用することで、「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」に出店し、自社のECサイトを含む複数サイトを一括して運営できるほか、実店舗との在庫連携機能やAIによるマーケティング支援機能など有益な機能を楽しむことができます。また、ヤマトホールディングス(株)と連携し、2020年8月から「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」に出店するストア向けに新たな物流サービスの提供を開始しました。さらに、ソフトバンクユーザー向けに「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」の特典を提供するなど、相互の送客につながるシナジーの実現を図っています。このようにコマース領域では、「売り手」と「買い手」の双方に便利で快適な環境を提供することで、取扱高の飛躍的な拡大を目指しています。

Zホールディングス物販取扱高\*  
(十億円)



\*「ヤフオク」「Yahoo! 官公庁オークション」「PayPayフリマ」「ZOZUSED」を含むリユース事業の取扱高、ショッピング事業取扱高、その他(物販)取扱高、2016年3月期Q2以降(Q2は1ヶ月相当)のアスクル(株)におけるBtoB事業インターネット経由売上収益(20日締め)を含んでいます。

## 成長戦略

ヤフー事業

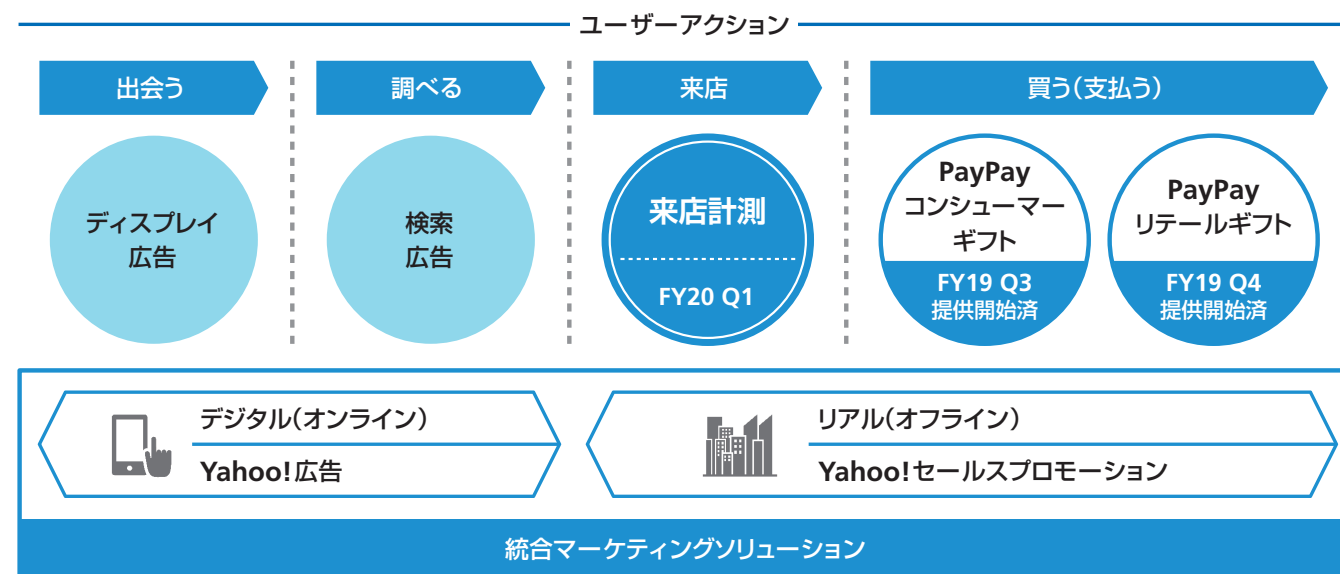
### メディア戦略

メディア領域では、Yahoo! JAPAN IDを通じてユーザーのオンライン・オフラインの消費行動を総合的に把握し、ユーザーを対象とする広告効果の可視化・最大化を図る「統合マーケティングソリューション」を提供しています。2020年3月期はこれを商品化し、実店舗への購買誘導を目的に、PayPayで取得したオフラインの決済データを活用し、広告による告知から店頭販促までを一気通貫で可視化できる新サービスとして、PayPayで取得したオフラインの購買データを活用するサービス「PayPayコンシューマーギフト」「PayPayリテールギフト」の提供を開始しました。すでに消費財メーカーや小売チェーンと連携し、これら広告と販促の融合したサービスの運用・提供を

実施しています。2021年3月期はこれらのサービスのさらなる利便性向上を図りながら、販売網の確立と広告主への浸透に注力していきます。

また、既存の広告売上を底上げしていくための施策として、2020年3月期上期にソフトバンクとZホールディングスの混合チームを組織し、下期から本格的に広告事業における営業連携強化に取り組んでいます。ソフトバンクの顧客に新規広告出稿の提案を行うことで新規の顧客を獲得するほか、Zホールディングスの既存広告主に対する新規提案も進めたことで、出稿額が増加しています。今後もこのような取り組みを一層強化し、さらなる売上拡大を図ります。

### Yahoo! 広告による送客効果を可視化



### フィンテック戦略

当社は、スマートフォン決済サービスの開発・提供を行うPayPayが著しい成長を遂げる中、既存の金融サービスをPayPayブランドに統一し、金融領域での事業拡大を目指しています。また、2021年3月期から新たに、各サービスの性質に

沿った金融サービスを提供する「シナリオ金融」構想を推進しています。

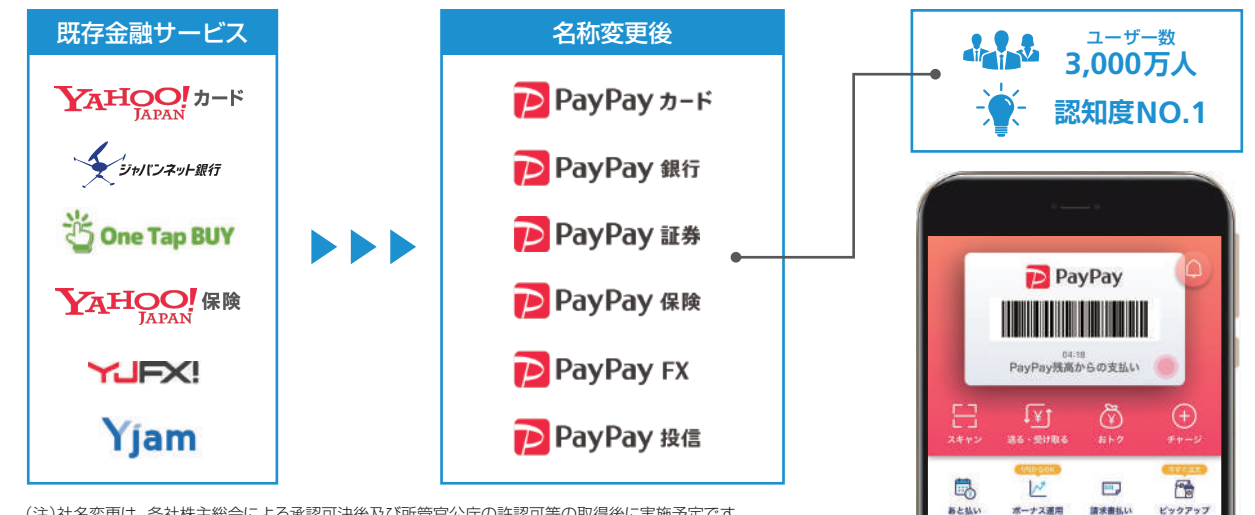
金融サービスの成約率は、サービスを提供する場面・シナリオに大きく左右されますが、ヤフー事業はメディア、eコマース、

O2O、決済など、ユーザーがアクション・コンバージョン\*に至る場をオンライン・オフライン問わず数多く提供することができます。この強みを生かし、各サービスにおけるUI・UXを通じて、ユーザーアクションのシナリオに沿った金融商品を提供することで、フィンテック領域での収益拡大を目指しています。一例

として、「ヤフオク!」ではスマートフォンや家電の中古商品落札時に修理保険を提供、「Yahoo!トラベル」では、旅行予約におけるキャンセル保険を提供するなど続々と新たな金融商品をラインアップしています。

\*ウェブサイトに訪れたインターネットユーザーが広告主の定めた最終成果に至ること

### 既存の金融サービスをPayPayに統一



(注)社名変更は、各社株主総会による承認可決後及び所管官公庁の許認可等の取得後に実施予定です。

### シナリオに沿った金融商品の提供



### データソリューション

さらに、ヤフーの多様なサービスから得られるビッグデータを活用し、企業や自治体の事業創造を支援するデータソリューションサービスの提供を開始しました。現在、本サービスは、ヤフーのビッグデータをブラウザー上で調査・分析できるツ

ル「DS.INSIGHT」と、その顧客企業・自治体ごとの要望に応じた「DS.INSIGHT」では提供していないビッグデータも含めた分析結果や、その活用支援のためのコンサルティングを提供する「DS.ANALYSIS」を展開しています。



成長戦略

新領域戦略



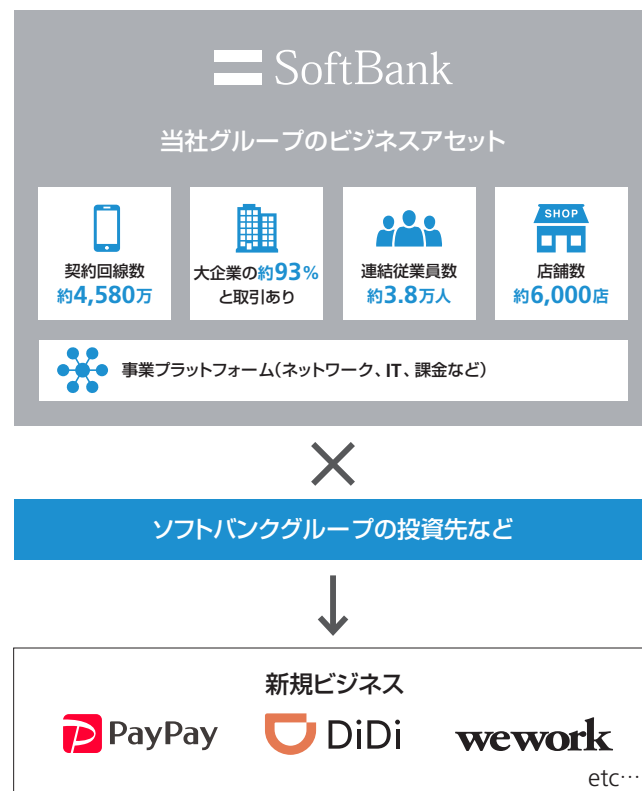
ソフトバンクは、営業力・開発力に秀でた人材、広範な顧客・取引先基盤、そして、ソフトバンクグループの一員であるというメリットを最大限に生かし、国内外のさまざまな事業パートナーとの協働や合併会社の設立を通じて、新領域で事業を拡大しています。

通信事業で培った経営資源を生かして早期に新規ビジネスを創出

ソフトバンクは、4,000万以上のモバイル加入者を誇り、また、国内大企業の93%\*が取引先であるという広範な顧客基盤を有しています。人材面でも、これまでの成長を牽引してきた強力な営業力に加えて、優秀なエンジニアを豊富に確保し、ネットワークやソフトウェアの開発力でも高い水準にあります。さらに、親会社が投資する世界の有力企業群の成功モデルや最先端技術を活用できるため、ゼロからビジネスを立ち上げるより少額の投資で、リスクを抑えながら早期に新規ビジネスを創出することができます。

すでに国内で圧倒的なポジションにあるスマートフォン決済サービス「PayPay」のみならず、AIを活用したタクシー配車プラットフォーム「DiDi」や、コミュニティ型ワークスペースを提供する「WeWork」において垂直立ち上げを実現しています。

\*売上高1,000億円以上の上場企業969社のうち、当社と取引を有する企業900社の割合の概数です。



小額投資で早期立ち上げ

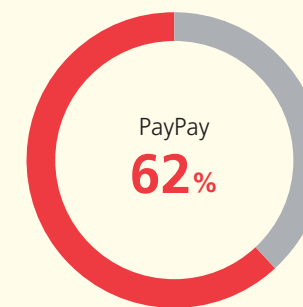
スマートフォン決済サービス



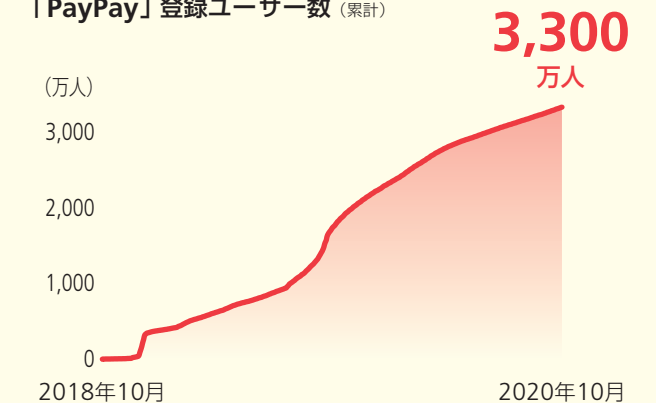
サービス開始2年弱で国内シェア62%

PayPayは、2018年10月のサービス開始からわずか2年ほどで、登録者数が3,300万人を超え、同時に加盟店数は全国260万カ所に達しました。調査によれば2020年6月時点で、PayPayはQRコード決済サービス市場において決済金額シェア62%を占めており、名実ともに、日本のスマートフォン決済で圧倒的No.1の地位を築いています。

QRコード決済国内決済金額シェア (2020年6月)



「PayPay」登録ユーザー数 (累計)



データソース: インテージ SCI Payment (ハイブリッド版)  
集計期間: 2020/06/01-2020/06/30  
集計対象: 沖縄含む全国男女15-79歳

(出所) PayPay株式会社調べ、期間: 2018年10月5日~2020年10月19日  
(定義) 登録ユーザー数: アカウント登録を行ったユーザー数

## 成長戦略

### 新領域戦略

### PayPayの3つの強み

PayPayはスマートフォン決済サービスの中では後発でしたが、それでも当初から私にはPayPayは成功できるという自信がありました。後発組から一気にシェアNo.1に駆け上がったPayPayの3つの強みをご説明します。



#### 1. 開発力

まず重要なのは「開発力」です。QRコード決済アプリの開発だけならば、できる会社は多いと思いますが、アプリはリリースしたらそれで終わりではありません。長く使い続けられるサービスとなるには、ユーザーに寄り添い、日々その声に耳を傾け、永遠に進化し続けるサービスでなければいけないと思っています。実際、PayPayのアプリは1年で60回以上、ほぼ毎週のペースでアップデートしています。なぜこんなスピードで開発ができるのかというと、PayPayはアプリ開発をすべて内製している、日本、インド、カナダの3拠点で時差を利用して、24

時間開発を行っているからです。日常使いを目指すサービスが開発機能を外部に出しては、日々あがってくるユーザーのニーズにタイムリーに対応することはできません。ですから私は、アプリ開発の完全内製化、そして新しい機能をどこよりも高速に開発して提供することに、非常にこだわりを持っています。そしてこれを可能にしているのがヤフーのITエンジニアとの連携です。それに加え、ソフトバンクグループ(株)の投資先である世界的なモバイル決済サービスPaytmの技術を活用していることも大きなアドバンテージになっています。

#### 2. 営業力

2点目は「営業力」です。決済アプリの営業力といわれてもピンとこないかもしれませんが、地方の商店街で「基本的に現金決済のみだがPayPayなら使える」というようなお店を見かけた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。私たちはつつい都市部を基準に考えがちですが、日本全体を見てみると、都市部では普及している交通系ICカードも、地方に行けばまだまだ一般的ではないところも多くあります。また、QR決済対応の大手チェーン店が出店できていない場所もたくさんあります。本気で日本にキャッシュレス決済を根付かせようとするなら、個人経営のお店まで、全国隅々で使えるようであればいけ

ません。そこで重要になるのが、営業メンバーによる加盟店開拓です。PayPayは立ち上げに際し、ソフトバンクから精鋭の営業人材を受け入れ、沖縄から札幌まで全国20拠点のPayPay独自の営業支社を構えました。そして大手チェーンのみならず、これまでキャッシュレス決済とは縁遠い存在であった個店まで、実際に足を運んでご説明することで、短期間で一気に加盟店を拡大することに成功したのです。これはソフトバンクの営業力を活かせるPayPayだからできることであり、他の競合の追従を許さない部分です。

#### 3. マーケティング力

3点目の「マーケティング力」については、「100億円あげちゃうキャンペーン」に代表される、PayPayならではのオリジナリティのあるプロモーションやキャンペーンを次々と繰り出せるところが強みといえます。もっとも、派手なキャンペーンが目立ちますが、ヤフーのノウハウやビッグデータをもとに、常に目的を持って工夫を凝らしています。例えば、同じ100億円キャンペーンでも第1弾と第2弾では狙いが異なります。第2弾では1回当

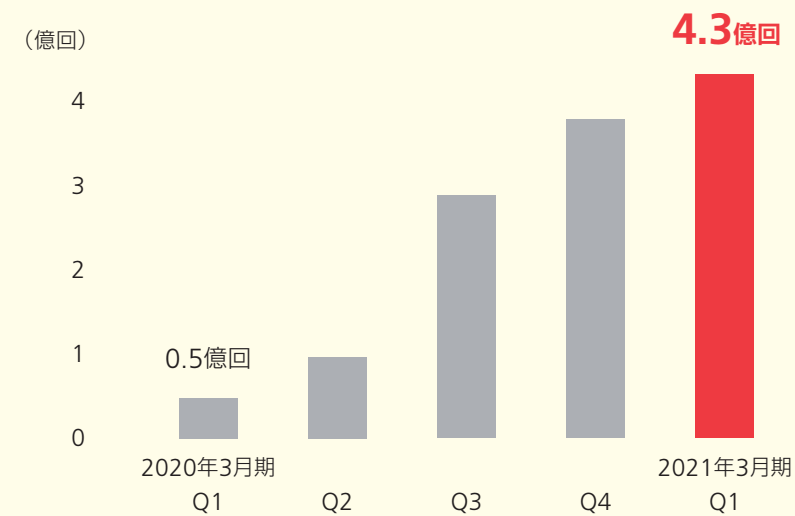
たりのPayPayボーナス付与額の上限をあえて引き下げ、第1弾以降に爆発的に増えたユーザーに、毎日行くようなお店での少額決済利用を促し、PayPayの日常使いを定着させました。その他にも毎週毎月、業態や地域ごとにさまざまな狙いを持ってユニークなキャンペーンを展開し、その効果はKPIとする決済回数の上昇に表れています。

### PayPayが重視するKPI

決済アプリを測る指標は、MAUやDAU\*といったアクティブユーザー数や、決済取扱高など複数ありますが、PayPayが最も重要と考えている指標は「決済回数」です。なぜこの指標を重視しているかというと、ユーザーとのエンゲージメントの深さを端的に表しているからです。決済回数は、「1日の利用者数」と「利用頻度」の掛け合わせで計算されます。ユーザー数も重要な指標ですが、ユーザーが多くても実際はあまり使わないというようでは意味がありません。たくさんの方が頻繁に利用するサービスになることが重要なのです。さらに、決済回数に「1回当たりの平均決済単価」をかけると、決済総額、すなわち「取扱高」となります。PayPayの1回の決済単価は、決して高くありません。PayPayが日常使いされることを目指しているため、高額な商品を買っていただきたいというよりはむしろ、コンビニでちょっと軽食を買ったり、商店街で日用品を買ったり、より身近な、日常の中で使っていただきたいと思っています。1回の単価は高くなくても、加盟店が増え、ユースケースが増えれば、必然的に決済回数は伸び、「取扱高」の拡大につながりますので、一番大事なのはやはり決済回数といえます。今後も、この数値を高めることに総力を挙げていきます。

\*MAU:月間アクティブユーザー、DAU:1日当たりアクティブユーザー数

「PayPay」決済回数 (四半期累計)





## 成長戦略

### 新領域戦略

#### ■ 拡大するキャッシュレス決済市場とPayPay

現在、日本の国内の民間支出は約300兆円、そのうち約26%がキャッシュレス決済とされています。政府は2025年までにキャッシュレス決済の比率を40%に高めたいと言っていますが、私は早晚この比率は逆転して、キャッシュレスが主流になると考えています。というのも、このたびの新型コロナウイルス感染症の拡大で、人々の衛生意識がガラッと変わり、会計の際もお金に触らず支払いができるキャッシュレス決済を利用する人が急増しているからです。一度でもキャッシュレス決済の利便性を体験した人はなかなか現金決済に戻りづらいでしょうから、これから先、キャッシュレス決済はこれまで以上に急速に浸透していくとみています。PayPayはすでにキャッシュレス決済市場で圧倒的シェアを確立していますが、市場の拡大とともにPayPayもさらなる成長を遂げるためには、ユーザー・加盟店の双方から支持される決済プラットフォームであり続けることに尽きます。そのために、PayPayの強みである「開発力」「営業力」「マーケティング力」に絶えず磨きをかけていきます。

#### ■ スーパーアプリ化と金融サービスへの本格参入

PayPayは、単純な決済手数料ビジネスに留まっているつもりはありません。決済機能の上にどんどん便利な機能を追加し、暮らしのすべてをスマホで可能にする「スーパーアプリ」を目指しています。そこが、決済機能しかないクレジットカードや交通系ICカードとの大きな違いです。2021年3月期から本格的に金融サービスにも参入し、ローン、投資から保険まで、あまねく金融サービスを拡充していきます。PayPayとして「PayPayあと払い(一括のみ)」や「ボーナス運用」などの機能をすでにリリースしたことに加え、Zホールディングスは「ジャパンネット銀行」を「PayPay銀行」に、「ヤフーカード」を「PayPayカード」に名称変更すると発表しました。PayPayの決済という機能を軸に、グルーブルー丸となって金融事業に力を入れていきます。



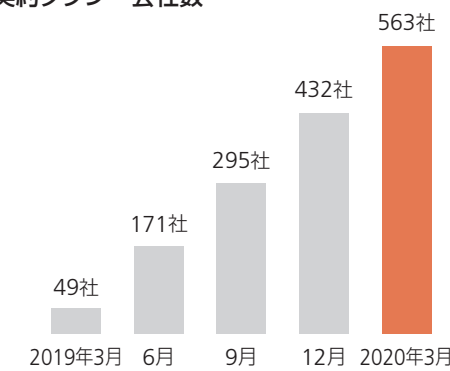
#### ■ 今後の収益化の方向性

収益化・黒字化の時期はいつか、というご質問をいただく機会も増えました。具体的な時期はまだ申し上げられませんが、社内ではもちろん明確な目標や計画を立てて、事業を行っています。そして、当初立てていた計画やマイルストーンを、実際かなり前倒しでクリアしてきているというのも事実です。垂直立ち上げのための先行投資もピークアウトが見えており、収益化についてはかなり手応えを感じています。我々PayPayはソフトバンクグループの一員として、「Beyond Carrier」戦略の成功例になりたいですし、フロントランナーでありたいと思っています。

#### AIタクシー配車プラットフォーム



契約タクシー会社数



(出所) DiDiモビリティジャパン  
(定義) 契約タクシー会社数: DiDiプラットフォームに加盟済みのタクシー会社数(法人単位)、数値は月始時点

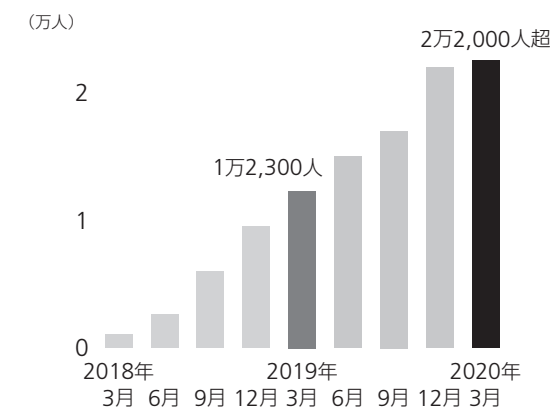
DiDiモビリティジャパン(株)は、世界最大級の交通プラットフォームを運営するDidi Chuxingとソフトバンクの合併会社として2018年6月に設立されました。世界最先端のAI技術を活用して高度な分析・予測テクノロジーを搭載するDidi Chuxingの配車プラットフォームと、ソフトバンクの事業基盤やマーケティング力を融合したDiDiモビリティジャパンは、日本のタクシー配車の最適化と実車率向上を目指し、タクシー配車プラットフォームを提供しています。

DiDiモビリティジャパンはサービスエリアを着実に拡大しています。各地で実車率向上や売上改善など「DiDi」の導入効果が実証され、契約会社数は前期比11倍となりました。グループシナジーとして、2019年11月には「PayPay」と連携し、PayPayアプリ内で配車から決済まで完結するサービスも開始しました。引き続き、乗客とタクシー事業者双方の利便性向上を図るとともに、新型コロナウイルスに対し、さまざまな感染予防策を講じることで、安心・安全な移動をサポートし、着実な成長を目指します。

#### コミュニティ型ワークスペース



国内メンバー数



(注) 国内メンバー数は月始時点の数値です。  
(出所) WeWork Japan

WeWork Japan合同会社は、ソフトバンク、ソフトバンクグループ(株)、WeWorkにより2017年7月に設立されました。「誰もが自分らしく働き、共に挑戦できるコミュニティを創造する」をミッションに掲げ、AIを活用して革新的なワークスペースを提供しています。

WeWork Japanは、近年の日本におけるワークスタイルの多様化や働き方改革を背景に、世界の他の国に比べても非常に速いスピードで拠点数・メンバー数を拡大し、垂直立ち上げに成功しました。2020年3月末時点で、東京都内20拠点に加え、横浜、大阪、福岡、名古屋、神戸の各都市8拠点にコワーキングスペースを開設しており、メンバー数は2万2,000人超と、前期末比1.8倍に拡大しました。入居メンバーは、スタートアップ企業だけでなく、自治体や大手企業など多岐にわたっており、メンバー間の交流やコラボレーションも盛んに行われています。

新型コロナウイルスの拡大により、1カ所のオフィスに集まって働くという従来の働き方の概念が大きく変わりつつありますが、WeWorkはそのような企業のオフィス分散化のニーズを着実にとらえ、さらなる成長を目指します。

## 技術戦略



ソフトバンク株式会社  
代表取締役  
副社長執行役員 兼 CTO  
**宮川 潤一**

### ソフトバンクの技術戦略の狙い

2時間の映画を3秒でダウンロードでき、たくさんの機器とほとんどリアルタイムでつながる時代がやってきます。これまで通信は人のコミュニケーションをつなぐことが中心でしたが、5Gの世界では、モノとモノをつなぐ産業のネットワークとしても目覚ましい進化を遂げ、インターネットが普及した時以上の情報革命を起こすとさえいわれています。

同時に“通信”そのものはコモディティ化していきます。エッジソンが白熱電球を世に送り出し、そこから“電気”があらゆるものを動かすツールになったように、“通信”も社会に存在するあらゆるものをつなぐツールとして当たり前になっていきます。当然、ネットワークを行き交うデータ量は爆発的に増え、当社

の通信事業もまだまだ安定した成長が見込まれます。

ただし当社は、通信データを運ぶだけのいわゆる“土管屋”にとどまるつもりはありません。私は5Gを利用したイノベーションが、日本市場だけでも100兆円生まれると信じています。当社の技術戦略の狙いを中期で語るなら、信頼されるキャリアであるとともに、通信に精通した技術によってさまざまな産業と深く関わり、そこから得られるビッグデータの利用価値を最大限に高めていくことです。そして、あらゆるものがつながる通信の先にある需要と供給をマッチングさせながら、革新的なサービスを立ち上げる基盤を世に提供するプラットフォームになりたいと考えています。

### 5G戦略

### 5G時代の「Beyond Carrier」戦略

当社はこのような大局観を持って「Beyond Carrier」戦略を掲げ、ヤフー(株)を子会社化し、eコマース、メディア、フィンテックなど矢継ぎ早に事業を横に展開しています。そこに5Gのテクノロジーが加わります。5Gは、4Gまでの延長で通信の高速化を実現するだけでなく、「多接続」「低遅延」とさらに2回進化します。ネットワークを仮想的に分割する「ネットワークスライシング」技術で、基地局1台から同時接続できる端末を10倍



に増やすことができます。また、端末近くにサーバーを分散配置する「エッジコンピューティング」技術によって、通信のタイムラグが1/1000秒以下となり、限りなくリアルタイムに近い遠隔制御が可能になります。

現在の5Gサービスは、4Gと組み合わせた規格(ノンスタンドアローン)となっていますが、2022年3月期中に5Gだけである規格(スタンドアローン)のリリースが予定されています。そして2022年3月期末には当社の5Gサービスの人口カバー

率は90%を超えます。そうなってくると、「高速大容量」「低遅延」「多接続」という5Gの特長をフルに生かしたイノベーションとして、自動運転や遠隔医療なども大きく前進するでしょう。

そのような中で、当社は人、モノ、サービス、すべてのつながりを見て、そこから生じるデータを活用し、社会課題を解決する、そして人々の生活をもっと豊かにするプラットフォームへの脱皮を図るため、さまざまな技術開発に取り組んでいます。

### 5G時代のソフトバンクの技術の優位性

では5Gの世界で、ソフトバンクはどのように技術優位性を構築するのか。まずは5Gを実現するネットワークについてお話しします。当社は過去、「プラチナバンド」と呼ばれる電波の届きやすい周波数帯の割り当てを受けていなかった歴史があり、基地局の整備には並々ならぬ努力をしてきました。その結果、今ではすでに日本全国23万カ所に基地局を有し、他社に比べて基地局数が多いことが強みとなっています。

5Gの広帯域な高周波数は高速大容量を可能にしますが、直進性が増すので建物などの遮蔽物があると電波が届きにくくなります。従って、5Gの通信品質を高めるには、短い間隔で高密度に基地局を設置する必要があります。この点では、もともと電波範囲の狭いPHS事業を主力としていた(株)ウィルコムを子会社化したことが、大きなアドバンテージになっています。同社は、低コストの小型基地局を人口密集地に多数設置していたからです。

とはいえ、基地局を増やし過ぎると電波干渉を生じさせ、かえってつながりにくってしまうので、トラフィック問題は別の

解決策も必要です。そこで特に5Gでは、当社が得意とする「Massive MIMO」が有力な要素技術となっています。この技術を例えるなら、大勢で一つの道路を使用すると発生する渋滞を、空間を活用してひとりひとりに専用道路を用意することで解消するイメージです。当社は4年前の4Gネットワークで、この「Massive MIMO」を世界で初めて導入しました。ユーザー当たりのキャパシティが他社と比べて突出しているのは、この技術を先行して導入したためです。細かなチューニングなど相当なノウハウを必要としますので、5G時代に優位に立てる技術であると自負しています。

加えて、あらゆるものがつながれば、それだけセキュリティリスクも高まります。そこで、ユーザーに手間や負荷をかけず、高セキュリティを実現する方法を探っています。具体的には、物理的にハッキングできない構造にする先端技術として、無線区間の通信をIPアドレスなしで可能にするNIDD (Non-IP Data Delivery)の開発などが挙げられます。

### 5Gの早期全国展開を推進

#### 既存基地局の活用

全国 約23万カ所

#### Massive MIMOのノウハウ

Massive MIMOのメリット

- アンテナ数 従来比 最大64倍
- ユーザーひとりひとりに専用の電波を割り当て快適に

ソフトバンクが世界で初めて導入 4G時代からの経験で **運用技術が成熟**

#### KDDIとのインフラシェアリング

2020年4月

KDDI(株)と合併で「株5G JAPAN」設立

地方での基地局資産のシェアリングで **5Gの地方展開を加速**



## 技術戦略

### 新技術・事業

## すべての人がICTで地域や世界とつながる未来を目指す新事業

### 空に浮かぶ基地局HAPSモバイル

さらに、世界中どこでもつながる通信を実現することで、生まれた場所の違いによる情報格差や教育不平等をなくし、また、自然災害時等の通信にも貢献するため、当社は2017年12月にHAPSモバイル(株)を設立しました。具体的には、高度約20kmの成層圏に無人航空機を飛ばし、そこから地上に電波を届けるHAPS (High Altitude Platform Station)の商用化を目指しています。

気流の安定した成層圏で展開するHAPSは、静止衛星通信よりも低遅延であるうえ、モバイル端末とのダイレクト通信も可能です。動力は環境にやさしいソーラーパネル発電で安定的に確保でき、鉄塔タイプの地上基地局よりも安価なインフラです。10年もすれば人類が必ず手にする通信プラットフォームであると断言します。本年9月、世界最大級の無人航空機の開発に着手してから3年ほどで、飛行前に充電したバッテリーとソーラーエネルギーのみでの20時間以上の飛行と、成層圏での5時間半の滞空に成功しました。同時に世界で初めて、自律型航空式HAPSによる成層圏からのLTE通信に成功し、低遅延かつ高解像度なビデオ通話ができることを確認しており、HAPSの商用化はあと数年という段階にきています。

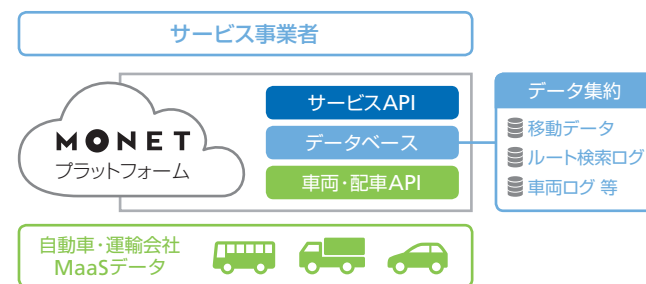


### 自動運転社会を見据えたMONET

続いて自動運転の取り組みについてお話しします。当社とヨタ自動車(株)は、自動運転社会とMaaS (Mobility as a Service)時代を見据え、MONET Technologies(株)を設立しました。MaaSはICTを活用し、マイカー以外の移動手段の一つのサービスと捉えてシームレスにつなぐ概念で、移動困難者の増加問題等の解決に有効なうえ、地域情報を組み込むことで地域経済の活性化にも大きく貢献します。現在は、他の自動車メーカーにも参画いただいて、ますます輪が広がっています。2020年4月から、企業や自治体のMaaS実現を支援する

MONETプラットフォームの本格運用を開始し、約500カ所の地方自治体と詳細を詰めているところですが、非常に手応えを感じています。すでに、オンデマンドバスの配車システムをはじめ、天気・観光・地図情報などのデータやシステムのAPIを提供する「MONETマーケットプレイス」を、コンソーシアム加盟企業をはじめ一般企業にも公開しています。さらに、開発不要ですぐにMaaS事業を開始できるパッケージの提供を予定しています。

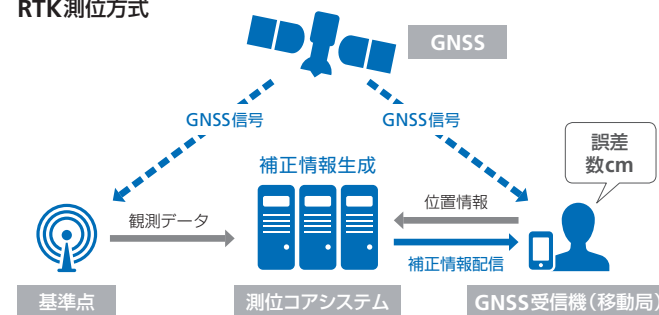
当社はMONETを通じて、コンビニ、宅配、スーパー、医療など、さまざまなサービス事業者と連携し、移動を便利にするだけでなく、新サービスの創出や街づくりで、MaaS時代をリードするプラットフォームを目指しています。



### センチレベルの位置情報を提供するALES

そして、このMaaSを実現させる鍵はやはり自動運転です。そこで当社はALES(株)を設立し、自動運転のために必要な高精度測位技術の開発も行っています。すでに3,300カ所以上に設置された独自の基準点を活用し、GPS等の位置情報を補正することで誤差数センチの測位を実現しています。これはまさに自動運転に必要とされるレベルです。現在、MONETに参画している自動車メーカーや農機・建機メーカーに試していただいているところですが。

### RTK測位方式



### 将来に向けた研究

## 大学の研究を事業化する「Beyond AI 研究推進機構」

当社およびソフトバンクグループ(株)とヤフー(株)は東京大学と連携して、「Beyond AI 研究推進機構」を設立し、2020年7月から共同研究を開始しました。現在のところ、AIの研究開発はアメリカと中国がトップの座を競い合っていますが、それを支えているのは大学です。一方、日本の大学ではAIを実践的に学ぶ場が少なく、優秀な学生がAIを研究しているのに、ビジネスに結び付きにくい状況となっています。そこで、東京大学とAI研究機関を立ち上げ、最初から事業化を見込んで研究に取り組み、事業で得られたリターンを今後の研究活動や人材育成に再投資して循環させるエコシステムを構築することにしました。具体的には、3社で今後10年間に最大200億円を拠出し、10件の事業化と3件の新学術分野の創造を目標として設定しています。

特に事業化ではテーマ設定を間違えると話になりませんので、テーマを選定する委員会メンバーに私自身が加わり、ロボット、医療・ヘルスケア、スマートシティ、MaaSなど今後有望な

領域や、世界をリードするには欠かせないテーマを伝える役割を果たしたいと思っています。そして、この研究所で育った人材がソフトバンクの一員となり、日本発のAI革命を牽引して欲しいと思っています。



## 通信事業者としての使命

当社は、瞬間瞬間の利益を追いかける企業ではありません。従って、サステナブルな視点で判断し、通信事業者としての競争力を高める戦略と、新たな社会課題を解決するプラットフォームの道を広げる戦略の両面で、抜かりなく技術戦略を展開しています。

2011年3月11日の東日本大震災で、当社の基地局は大打撃を受けました。企業収益にも大きな影響がありました。しかし、なにより技術責任者として、肝心な時に電波をお届けできなかった無念さを忘れることができません。その悔しさから気球を利用する基地局を開発し、その進化型がHAPSとなっています。通信事業者の看板を掲げる以上、何があるとなげなければならないことを、あの震災で痛感しました。遠隔医療や自動運転では、つながらないことが即、人の命に関わります。

そこで、当社は早期にあらゆる産業をカバーする5Gネットワークを全国整備すべく、KDDI(株)と合併会社(株)5G JAPANを設立しました。ソフトバンクの「情報革命で人々を幸せに」と、KDDIの「お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献」の二つのビジョンの下、両社が保有する基地局資産を効率的に相互利用するインフラシェアリングを推進し、全国に電波をお届けしたいと思っています。

当社が今なすべきことは、5Gネットワークを早期に整備し、日本の産業育成や地方創生、国土強靱化に貢献することです。当社の社会的責任はますます重くなっていますが、それだけ企業価値が高まっているという見方もできます。英知を結集した当社の技術力をいかに発揮し、未来に向かって企業価値を高めてまいります。

# 構造改革

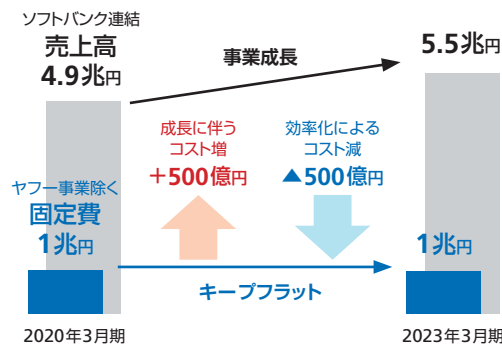
## ソフトバンクのコスト戦略

当社は、「Beyond Carrier」戦略の遂行のため積極的に成長投資を推進する一方、グループシナジーを含め徹底したコスト効率化に取り組み、売上が増加する中で固定費\*を現在の水準にとどめることで、収益性の向上を目指しています。\*コンシューマ事業および法人事業に係る償却費、ネットワーク関連費用、人件費、広告宣伝費、販売促進費、ショップやオフィスに係る費用等です。

### コスト戦略①

## 固定費キープフラット

当社は成長戦略により、3年間で連結売上高を6,000億円増加させることを計画しています。一方でこれに伴う固定費の増加を500億円想定していますが、デジタル化による生産性の向上と働き方改革、およびネットワークの効率化・最適化等により、同額のコストダウンを実現し、全体の固定費を1兆円のまま増やさずに維持する方針です。具体的には、携帯ショップ業務のデジタル化、リモート技術やAIを駆使したニューノーマル時代の働き方改革、また、PHS・3Gなどの終了に伴う設備の最適化、KDDI(株)とのインフラシェアリングなどを中心に、固定費をフラットにできると考えています。



#### デジタル化による生産性の向上と働き方改革

- ① 携帯ショップ業務のデジタル化
  - リモート接客
  - AI画像認識
  - キャッシュレス決済
- ② ニューノーマル時代の働き方改革
  - AIチャットサポート
  - AI音声認識・感情解析

#### ネットワークの効率化・最適化

- ① PHS・3Gなどの終了に伴う設備の最適化
  - 小型化
  - 省電力機器導入
  - スマートメーター
- ② KDDIとのインフラシェアリング
  - 地方での設備共用
  - 日本の5G化推進

### コスト戦略②

## グループシナジーを活用したコスト効率化

当社は徹底したコスト効率化として、グループ内のコストシナジーの極大化を図っています。例えば、子会社化したZホールディングスと購買戦略での連携を強め、ネットワーク機器などの共同購買を加速させたことにより、同社の調達コストを70億円削減しました。さらに、グループ内企業のリソースを最適活用し、業務の内製化を通じたグループ全体のコストダウンを推進していきます。

#### 共同購買によるコストダウン

ソフトバンクとZホールディングスの共同購買で調達コスト削減



コスト削減効果  
**70億円**  
Zホールディングス  
2020年3月期

#### インハウス化によるコストダウン

グループ内のリソースを積極活用

