

# 【全文】米スプリントとTモバイル“合併交渉停止”の舞台裏 孫正義氏「心の底から晴れやかな気持ち」

2017年11月6日に行われた、ソフトバンクグループ株式会社2018年3月期第2四半期決算説明会の内容を書き起こしでお伝えします。

## 2018年3月期第2四半期決算説明会

# 合併交渉を停止



2

孫正義氏：孫でございます。よろしくお願いいたします。

昨日、数多くの報道がされました。日本のみならず、米国、ドイツ、さまざまところで報道されましたので、その内容についてはみなさんすでにご存じだと思います。

我々ソフトバンクグループのSprintと、そして米国のT-Mobile、この2社の合併の交渉をこの数ヶ月間行ってまいりましたけれども、それを正式に中止する、取り止めにするということを土曜日の夜、当事者同士で話し合いました。最終的な結論を出しました。

この数ヶ月間、私はずいぶん悩んだり迷ったりしました。

でも結局、迷った時ほど遠くを見よと。私自身が自らに言い聞かせている言葉でありますけれども、まさにその言葉どおり、迷った時ほど遠くを見よと。そうすると、自ずと出すべき結論は出てくるということでもあります。

Sprintは米国での経営4位ということで、決して強い立場にはないと。

この4位のSprintと、3位のT-Mobileを合併させることによって、AT&Tとベライゾンに匹敵するお客様の数を持つと。ネットワークもより強化されたものを持つということは、さまざまなメリットがある、それがそもそもソフトバンクが米国にSprint買収ということで進出する時の基本戦略でありました。

第1回目の時は、残念ながら米国政府の許認可がまったく得られそうにないということで、中断せざるを得ませんでした。

今回は政権も変わって、もしかしたらそのような合併に関しても前向きに受け止められるかもしれない。そういう望みを持って、2社の交渉に再度入ったわけです。しかし交渉の過程で、合併後の会社に対して、決してソフトバンクが経営権を取れるような合併にはならなさそうだと。

せめて我々が経営権単独でとはいかないまでも、ほぼイコールパートナーという立場で合併に臨めるのであれば、選択肢としてありえるかなと考えておりましたが、先方としてはどうしても単独の経営権という状況でなければ飲めないということでした。

一方我々も、10日前の金曜日（2017年10月27日）に取締役会を行いました。そこにはジャック・マー、ユニクロの柳井（正）さん、そしてもちろんSprintのマルセロ（・クラウレ）、ラジーブ（・ミスラ）、ARMのサイモン（・シガース）、うちの宮内（謙）、ロン・フィッシャーと主要なメンバーがみな出席し、議論しました。やはり役員共通の意見としては、Sprintが、アメリカが、我々にとって戦略的に重要な拠点なのか。戦略的に重要な会社なのか。それとも単なる投資アセットなのかと。

もし戦略的に重要な拠点であり、会社であれば、それは経営権を手放すべきではないだろうと、経営権を手放してまで合併をすべきではないだろうと。

5年後、10年後のことを考えると、それがより正しいものの考え方だということで、意見がまとまりました。

したがって、すぐその直後にドイツテレコム（・ヘットゲス）に、私自身で電話をし、これはどうも経営権という根本的な問題だから、小さな条件交渉とは違って根本に関わることだから、もう合併の話はなしにしようということ、約10日前にはっきりと伝えたわけです。

これまで何ヶ月もかけて話し合いをしてきたわけなので、電話だけで終わらせるのはお互いにいいことでもない、直接Face to Faceで会って話をしたいということでしたので、土曜日に当事者のトップが全部で8名東京に集まりまして、話し合いをして、最終的にはそのほうがいいだろうということになったわけでありました。

先ほど一部の方に「今の気持ちはどうですか？」と聞かれました。私としては、ひと言で申し上げて「晴れやかな気持ちである」と。迷いが終わった後というのは、すっきりしたものです。ですから私としましては「とてもすっきりと晴れやかな気持ちである」とコメントさせていただきました。

まさにこの合併交渉停止というのは、重要な意思決定でありました。



# 米国は最重要市場

3

しかし先ほど言いましたように、アメリカは世界で最大の市場であると。そこに今せっかく築きつつある、我々の重要な拠点を手放すわけにはいかないというのが結論であります。



Sprint

## 通信 = 情報革命のインフラ

4

つまり、通信・情報のインフラというのは、我々ソフトバンクにとって、これからのようなかたちで事業を伸ばしていくとしても、欠かすことのできない根幹的なインフラであるということでもあります。



とくに去年買収したばかりのARMが、これから20年間で約1兆個のIoT向けのチップを出荷するというのが我々内部の予想であります。

この1兆個のIoTのチップが世界中にばらまかれる中で、米国は最もその数を多くインターネットにつなぐことになるだろうと思うわけです。

人間のユーザー同士をつなぐということの通信としては、AT&T、ベライゾンというのは圧倒的に先をいっているということだと思います。これを抜くのは簡単ではないと。それこそT-MobileとSprintを合併するというくらいのこととしないと簡単に抜けるというものではないと。

しかし一方、IoTということを考えると、我々はもしかしたらがぜん有利な立場にいるのではないかと。ARMという会社を持っているがゆえに、がぜん有利な立場にあると。

そもそもソフトバンクが日本でボーダフォンジャパンを買収するという時は、docomo、KDDIという2社が非常に大きく先行している中で、なぜ本当に末席で潰れそうなボーダフォンジャパンを、しかもすでに成熟している携帯電話事業にソフトバンクが参入するのかという質問をたくさん受けました。ほとんどの人には理解されませんでした。

しかし私は、これからモバイルインターネットの時代が来るんだと。モバイルインターネットの時代が来る時に、携帯電話はもはや電話で「もしもし、はいはい」という、音声通話のためのインフラではなくて、モバイルインターネットのためのインフラになると。

そこはソフトバンクの情報革命からすると欠かすことのできないインフラになるということを示しました。まだiPhoneが発表される前です。

でも、私はすでにスティーブ・ジョブズに会いに行っていました。それで、世の中には出ていませんでしたけれど、スティーブと私の間では、すでにiPhoneの開発中であるという取り決めがあったわけです。

しかし当時は、私がいくら「モバイルインターネットのために」と言っても、ほとんどの人には理解されませんでした。

今はもはや世界中にスマートフォンがこれだけ広がって、携帯電話でしゃべる回数よりも、スマホでインターネットにアクセスしている回数をはるかに多い。売上も利益も、そちら（スマホ）からのほうがはるかに多いということが、体験的にわかっています。

同じことがもう一度、もっと大きなかたちで起きるんです。それは、もはや人が人と通信するために、あるいは人がWebにアクセスするために、この無線のインターネットのインフラがあるのではなくて、それ以上にモノとモノが、モノとヒトがつながりあうと。IoTの時代がやってくると。

そのインフラのことを考えると、Sprintの経営権。世界でもっとも大きな、もっともリッチなマーケットのアメリカの経営権を失うというのは、10年後には大変後悔すると。

だから今、たとえSprintの株価が一時的に下がったとしても、ソフトバンクの株価が一時的に落胆売りされたとしても、本当に心の底から正しいと思って、晴れやかな気持ちでこの判断をするに至っているということであります。

いくら私が言っても、90数パーセントの人には負け惜しみに聞こえるんだろうということにはわかっています。わかっていますけれども、私は心の底から晴れやかな意思決定をしたと信じているということであります。



## OneWeb 衛星事業とのシナジー Sprint

またさらに、インターネットはモバイルだけではなくて、固定の家庭につながる。あるいは自動車の屋根の上につながる。コネクテッドカーということで、大変な超高速で、どこにいても、どんな山間部でも、車がどんなところを走っていても、あるいは山間部の家でも、大変高速なブロードバンドでつながると。

そのためには、従来の地上からのモバイルの基地局だけではなくて、それに加えて、空の上から、宇宙からつながると。このOneWebが超高速で、光ファイバーのスピードで衛星からつながる。しかも低軌道衛星です。

従来の衛星のインターネットだと遅いんです。細くて遅い。最初の取っかかりがつながり始めるのが遅いし、つながったあともスピードが遅いという状況ですけども、低軌道に数千機の衛星を浮かべると。

30倍地球に近いということは、レイテンシー（遅延時間）も短いということで、数十ミリ秒でつながると。ミリ秒です。1ミリ秒は1,000分の1秒です。数十ミリ秒でつながると。

しかも数百Mbps（メガビットパー秒）からGbps（ギガビットパー秒）の世界でつながるということは、まさに光ファイバーが宇宙空間から、目に見えないかたちでつながっていると。こういう通信網ができる。

もちろんその最大の受益者はアメリカになると思います。IoT、そしてクワトロプレイ。無線のインターネットと音声（電話）、ビデオサービス、固定のブロードバンドの4つのサービスが同時に、同じお客さまに提供できる。

このようなことがまだ行われていないアメリカで、これからいよいよ始まります。クワトロプレイがいよいよ始まるんだと。そういう意味でも、我々にはOneWebという、他社が持っていない、差別化できる武器を持っていると。

このOneWebとARMのIoTの2つが、Sprintを単なる従来の携帯電話の会社ではなくて、まったく異なった次元で、まったく異なった角度から、圧倒的な差別化をもたらして顧客獲得を目指す

つまりiPhoneを独占していたソフトバンクモバイルが、一気に飛躍して顧客を獲得し、少なくとも他の2社と戦える状況になったのと同じように、今、iPhoneは独占権を持ってないわけですけども、ARMは世界で圧倒的なIoTのチップのマーケットシェアを持っている。OneWebでは独占的に低軌道衛星の周波数を持っている。この2つは、簡単にマネしようと思って買ってくればよいというものではないんです。我々が買えない独占的なものをグループに持っているということが、これらのサービスが本格的に始まったときには「Sprintを売らなくてよかった」と心の底から喜べる時期が来るだろうということでもあります。



## グループ投資先とのシナジー

もちろん我々のシナジーは、OneWebとArmのIoTだけではありません。ソフトバンクには「SoftBank Vision Fund」という、大変強力な新しい構えができました。この「SoftBank Vision Fund」で、続々とユニコーン（企業）に投資することが可能になりました。

まさに「ソフトバンク2.0」ということで、単に我々が1つずつコツコツものを作り上げるだけではなくて戦略的なシナジー集団、我々が筆頭株主として20パーセントから40パーセント株を保有している我々の起業家集団。これで群れとして、群戦略として我々のグループの力を発揮していく。そういう構えが「SoftBank Vision Fund」ということでできたわけです。

このほとんどの会社が、無線の通信を使うわけです。米国が最大の投資先です。そういう意味で考えると、このシナジーの根幹にある通信インフラ、情報のインフラというのは、情報革命をする上でやはり欠かすことができないものになるだろうということで、我々は今回、このような意思決定をしたと。



## 経営権維持で利益最大化へ

8

つまりSprintの経営権を維持することによって、グループ全体の戦略的な将来像を描くということになります。

価格のちょっと高い安いという、小さな駆け引きの条件交渉の問題ではなかった。もっと根幹的な、戦略的なことで、我々はもうすでに10日前に、ソフトバンクの取締役会として意思決定をして、先方にお伝えして、両方顔合わせの上で一昨日決まったということになります。

そのような状況ですから、きっと合併交渉停止ということで、Sprintの株価は一時下がるだろうと（思います）。

むしろ我々は「ありがとうございます、買わせていただきます」ということで、ルール上85パーセントまでしか買えないんですけども、今のルールではそれ以上買うためには、全体の株主総会を開いて、そこで決定をしなければいけないので、まずいったんは85パーセントのギリギリまで、株主から与えられている権限の

ところまでは買い進むということで、我々は逆にその意思を明確にしたいと思っているわけでありませう。



**2017年11月6日発表**

# Sprint株式を追加取得へ

(注)市場環境やその他要因の発条件を満たすことが前提  
公開市場取引などを通じて追加取得予定  
発行済普通株式の所有比率を85%以上に高める意図なし

9

以上、今日みなさんが一番聞きたかったであろうことへ、先に結論の説明を申し上げさせていただきました。

## SoftBank Group 連結業績

連結業績		2016年度 上期	2017年度 上期	増減額	増減率
(億円)					
売上高	42,718	<b>44,111</b>	+1,393	+3%	
調整後 EBITDA	13,333	<b>13,905</b>	+572	+4%	
営業利益	6,474	<b>8,748</b>	+2,274	+35%	
当期純利益	7,655	<b>1,026</b>	-6,629	-87%	
以下を除く スーパーセル売却 <sup>(注)</sup> ・アリババ株売却益、 デリバティブ損失	3,159	<b>4,491</b>	1,332	+42%	

(注)スーパーセル・アリババ株売却は16年度上期、デリバティブ損失は16年度上期・17年度上期

\* 非連結事業 純利益 当期純利益：親会社の所有者に帰属する純利益

11

それではここから、ソフトバンクグループの連結業績についてご説明をしたいと思います。まずこちらは全体の数字です。売上、EBITDA、営業利益、当期純利益とそれぞれ数字がございませう。順を追って一つひとつ解説したいと思います。

## SoftBank Group 売上高

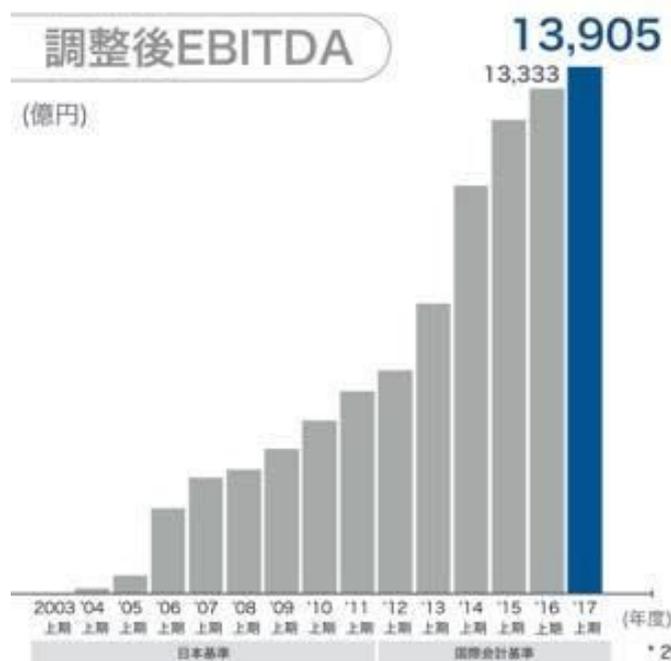


3%増

\* Armの業績は16年9月6日より計上  
\* 流通他 = 流通 + その他 + 調整額 12

売上高はご覧のとおりであります。

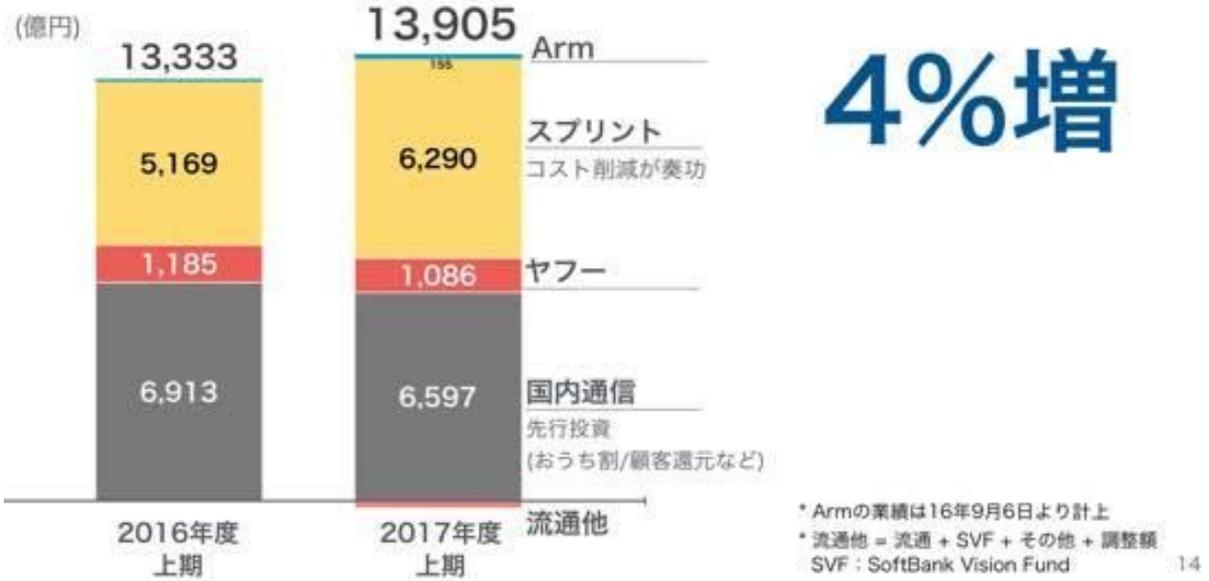
## SoftBank Group 調整後EBITDA



4%増

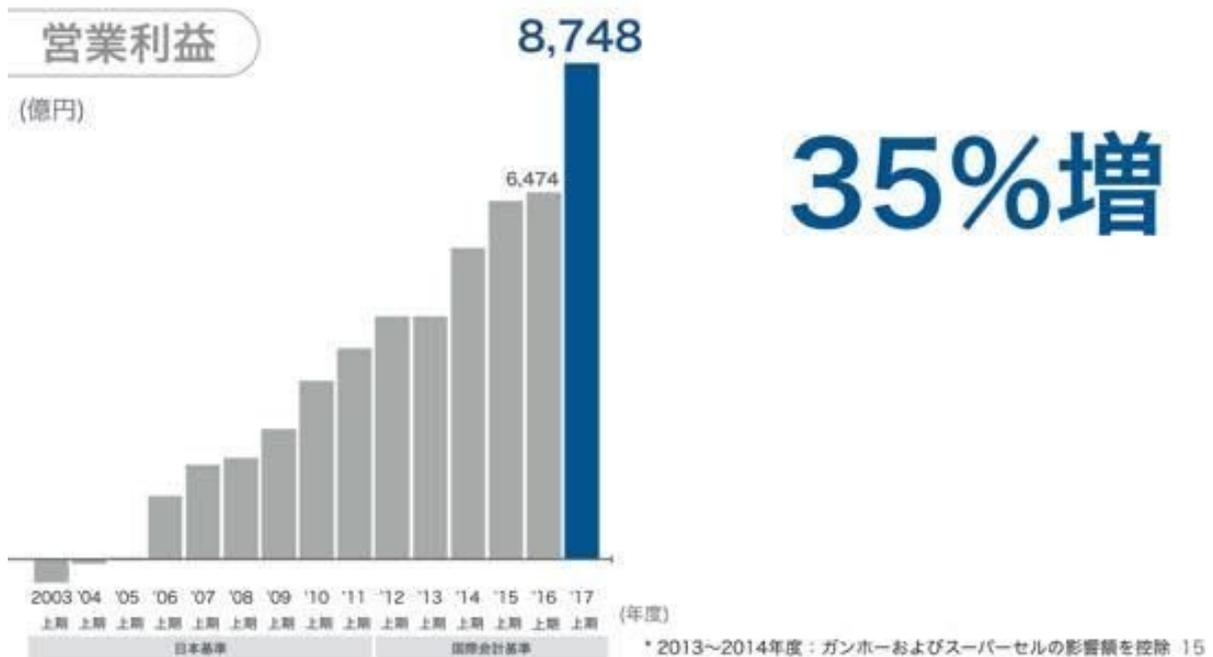
調整後EBITDAもご覧のとおりであります。

## 調整後EBITDA



内訳は黄色い部分がスプリントです。ご覧のように、スプリントが明確に伸びていることがおわかりいただけると思います。

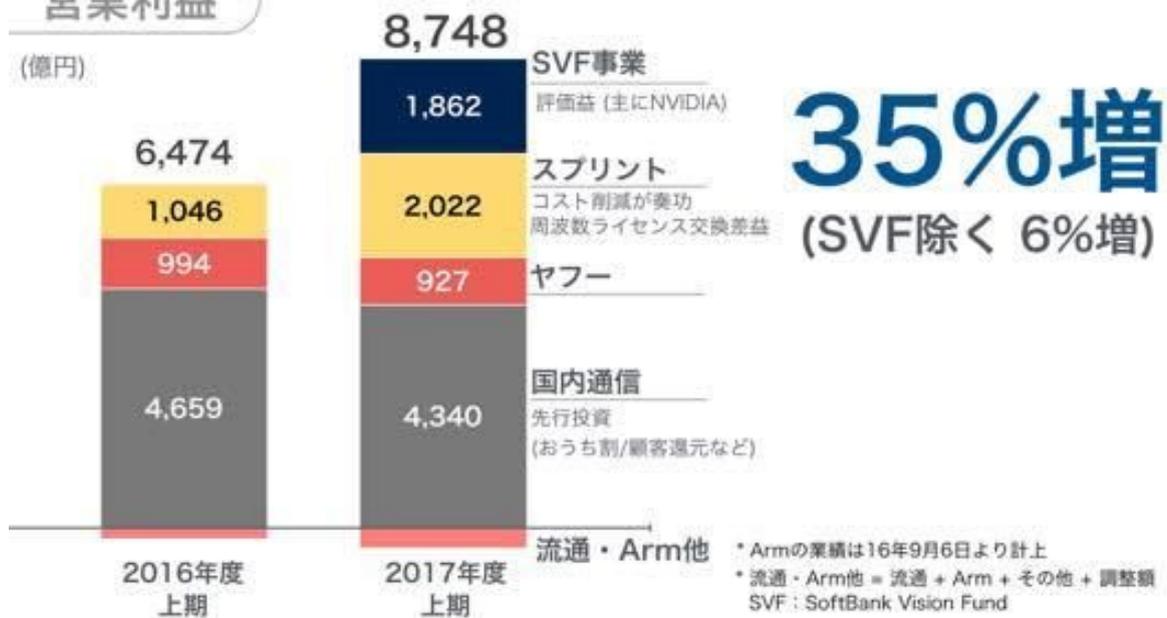
## SoftBank Group 営業利益



営業利益は35パーセント増です。

## 営業利益

(億円)



16

営業利益は何がどう伸びているのかということ、内訳はこちらにあるとおりです。まず上から「SoftBank Vision Fund」が1,800億円以上利益に貢献いたしました。我々は今、NVIDIAの株式を保有しているわけですが、とくにこちらの利益が着実に増えているということでもあります。こちらはある意味一時的な益かもしれませんが「SoftBank Vision Fund」の幸先の良いスタートだと捉えていただきたいと思えます。

ご覧のように色分けで見ると、黄色のところが一番伸びていることがわかりただけだと思いますが、こちらがスプリントです。

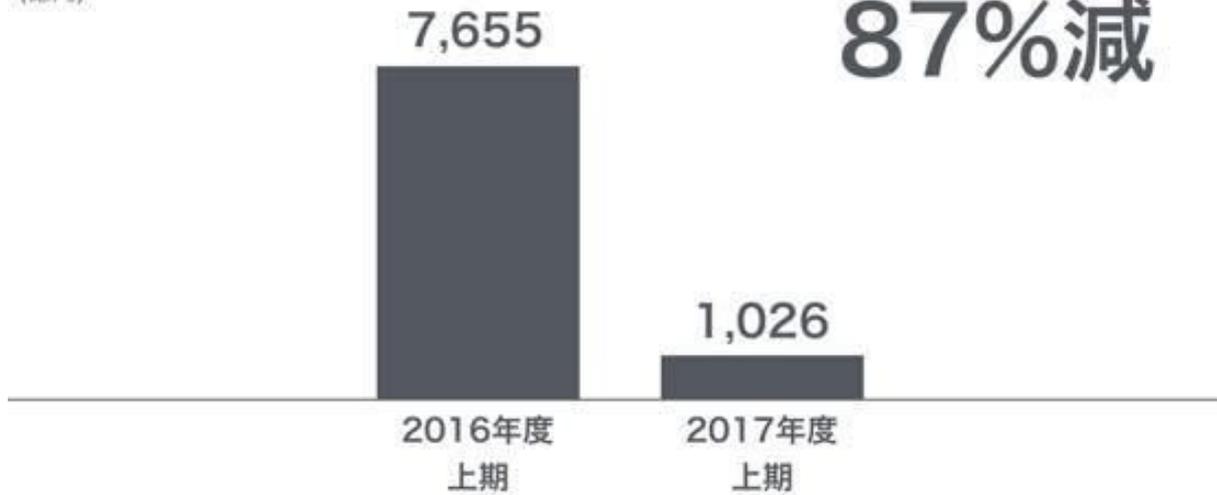
「スプリントはソフトバンクの足を引っ張るお荷物だ」「疫病神のように背中に取り付いている」と思っている人が、今でもたくさんいると思えます。

しかし、この色分けで見てください。営業利益が本業の利益を表す利益だとするならば、その営業利益で一番伸びているのがスプリントだと。国内のある意味成熟した市場の中に比べると、一番伸びているのがスプリントだと。1,000億円の営業利益が2,000億円になっているということでもあります。ですから、みなさんもそろそろイメージを新たにしていきたいなと思うところでもあります。

## 当期純利益

## 当期純利益

(億円)



親会社の所有者に帰属する純利益 17

当期純利益は87パーセント減です。大変な減益だと思われる方が多いと思います。

## 当期純利益

(億円)



(注) 税効果考慮後

\*非継続事業 純利益 当期純利益：親会社の所有者に帰属する純利益 18

では、こちらをもう少し具体的にひもといてみたいと思います。

去年（2016年度上期）の（グラフの）白い部分は、一部アリババの株の売却益がありました。それからスーパーセルの売却益も大きく入っています。その部分は去年の一時益です。

その部分を外して考えて、かつアリババ株資金化に係るデリバティブ損失が3,465億円ありましたので、こちらは一時的なものですけれど、もしデリバティブ損失がなかったら、実質的には42パーセントの増益であったと捉えることもできるかもしれません。

この会計というのはいろいろな見方がある、「また孫正義がペテン師のように上手に言い訳しているな」とインターネットでは書かれそうですけれども、それはいろいろな人がいろいろな見方をさせていただいてもけっこうだと思います。これは1つの真実であるということであり、私は実質的に42パーセントの増益であったのではないかと考えております。



スーパーセルの売却益は一時的なものですけれども、一番大きな影響を与えたデリバティブ損失について少し解説したいと思います。毎回説明をしているのですが、これがなかなかわかるようでわかりにくいと。

去年、アリババの株の一部を売却したときに、先売りのようなかたちになっております。2019年の6月に決済されて、正式に売れたこととなります。

それまでの間は先売り予約のようなものですので、会計上はデリバティブというかたちで、2019年6月のときの株価によって、それまでの間に、去年売ったときから株価が上がっていれば上がっているほど、一時的にデリバティブ負債というかたちで、マイナスで計上されます。

しかし(デリバティブ負債と)まったく同額の6,587億円が、2019年6月に(デリバティブ利益として)プラスで計上されます。

つまりアリババの株が値上がりすればするほど、こちらの赤い部分が増えます。アリババの株が上がると悲しいかという、私は100パーセント「バンザイ」と喜んでるんです。しかし会計上は、一時的にデリバティブ負債というかたちで計上されます。

今までの累計6,587億円のマイナスとまったくの同額が、2019年6月にプラスとして遅れて計上されます。ですから、この部分は会計上の時差だと思っていただいとしたいと思います。

また、すでにアリババの売却が予約されているわけですから、売却益がすでに見えております。今日現在の株価のままであれば、このデリバティブでマイナスが出た分と同額がプラスで出て、さらに売却益が出ます。

アリババ関連だけで合計1.2兆円の益が、すでに2019年6月に確定しているということでもあります。ですから「アリババの株価が上がった」「デリバティブの損がまたドカンと出るぞ」と言って、世の中を悲しく思いたい人はすごく悲しまれると。悲しいことを喜ぶ人はすごく喜ぶ状況になりますが、私に言わせれば、それはぬか喜びですよ。

今から1年半の後の2019年6月には、同額が（プラスで）上がってくると。ひと言でいうと時差だと。プラスもマイナスもないと思っていただいてもいいと思います。ですから2019年6月の時は、恐らく日本で一番利益を出した会社がソフトバンクとなるということがほぼ見えていると思っていただいてもいいと思います。もちろんこれに加えて本業の利益の部分があります。アリババ関連だけでこのプラスが予約されているとご理解いただいてもいいと思います。

## アリババ株の状況

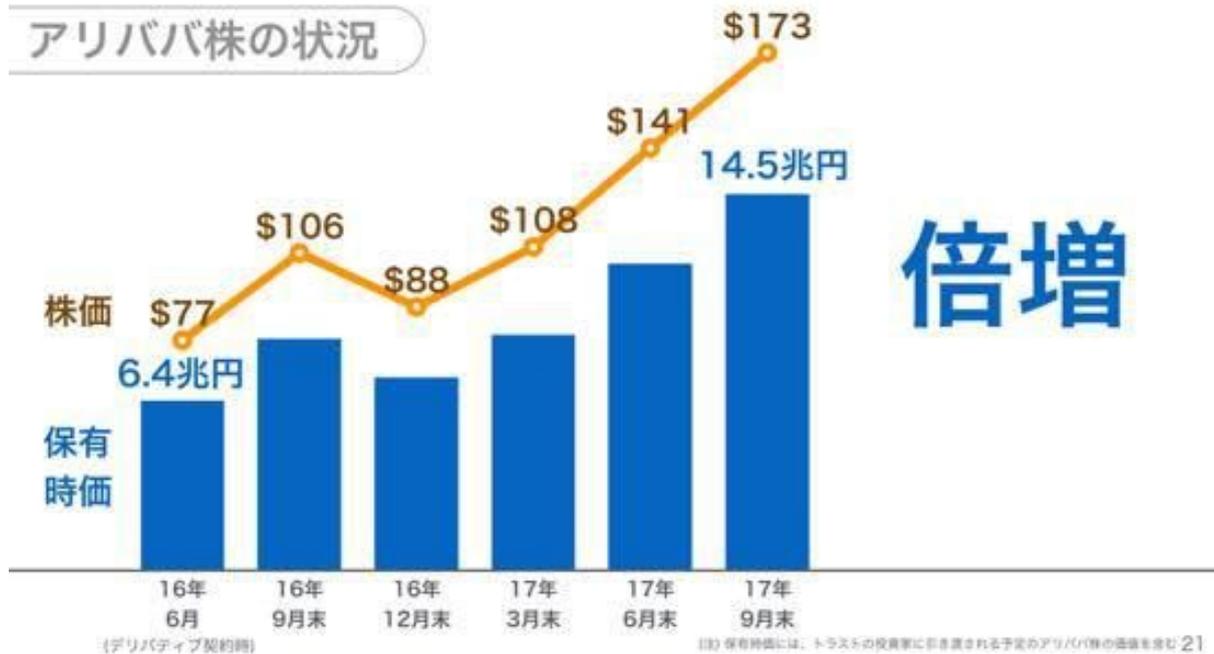


16年 6月	16年 9月末	16年 12月末	17年 3月末	17年 6月末	17年 9月末
(デリバティブ契約時)					

20

ではアリババの株が上がっても下がっても、うれしさ・悲しさは一緒かということ、まったく違います。アリババの株は、去年売ったときには77ドルでした。しかし今は173ドルです。倍以上になっています。倍以上になったら、ソフトバンクの持っている残りのアリババ株はいくらなのかと。

## アリババ株の状況



約1兆円分をすでに先売り予約しているわけですが、持っている残りのアリババ株はいくらかというと、去年は6.4兆円です。今は14.5兆円です。この1年間で8兆円増えたわけです。1年間で8兆円増えたんです。もともとアリババ株に投資したのは20億円です。20億円投資したものが、この1年間だけで8兆円増えているわけです。

デリバティブはどうでもいい話です。プラスマイナスゼロで単なる時差ですから、デリバティブは100パーセント無視していただいてもけっこうです。それよりも本質は、アリババ株が倍になったら、ソフトバンクの実質益が1年間で8兆円増えたこと。

そのようなことで、アリババ株が値上がりしたらうれしいか悲しいかというと、私は100パーセントうれしい。一点の迷いもなくうれしいということでもあります。ということで、しつこいようですが、もう一度解説させていただきました。

## 財務の状況

## 財務の状況

**国内通信事業**

SoftBank  
(Sprint買収資金を含む)

$$\frac{\text{純有利子負債 } 3.3 \text{兆円}}{\text{調整後EBITDA } 1.2 \text{兆円}} = 2.8 \text{倍}$$

**その他事業**

arm Sprint  
Alibaba Group YAHOO! JAPAN  
など

$$\frac{\text{純有利子負債 } 4.7 \text{兆円}}{\text{保有株式時価 } 22.1 \text{兆円}} = 21\%$$

22

「そうは言うけど、ソフトバンクはたくさん借金を抱えてるから危ないんじゃないの？」と言う人が、常に多く残っています。

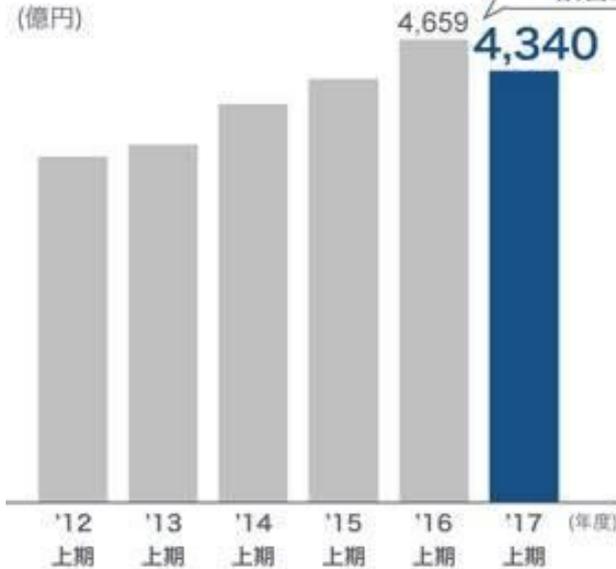
いくら借金があるかと言いますと、国内通信事業に対して、EBITDAの2.8倍です。調整後EBITDAが1.2兆円。営業的なキャッシュ・フローが1.2兆円。これに対して2.8倍の3.3兆円分あります。通信事業では非常に健全なほうです。AT&T、ベライゾンのような、格付けで言えばA格のような会社でこのぐらいの借入負債率です。一方、我々は投資会社的な部分としては、上場している株式有価証券だけで22兆円分持っています。その部分に対する借入が4.7兆円ですから、借入に対して5倍の有価証券を持っていると。こちらは未上場のものを除いて計算しています。ですから私は3分の1ぐらいまでは十分健全な範囲だと思います。

個人の投資家さんが、自分が持っている借金の5倍株式を持っていれば、健全か不健全かという「5倍あればいいんじゃないですか？」というのが私の意見です。投資会社としては5倍の余裕があると考えていただいて、通信事業の会社としては（EBITDAの）2.8倍ということで健全な範囲と捉えております。

### 国内通信事業 営業利益

## 国内通信 営業利益

(億円)



顧客基盤拡大  
顧客還元

先行投資により  
**7%減**

\* 2011年度：日本基準、2012～2017年度：国際会計基準  
2014年度以降：国内通信事業  
2013年度以前：移動通信事業 + 固定通信事業 +  
ブロードバンド・インフラ事業

24

次に国内通信事業です。

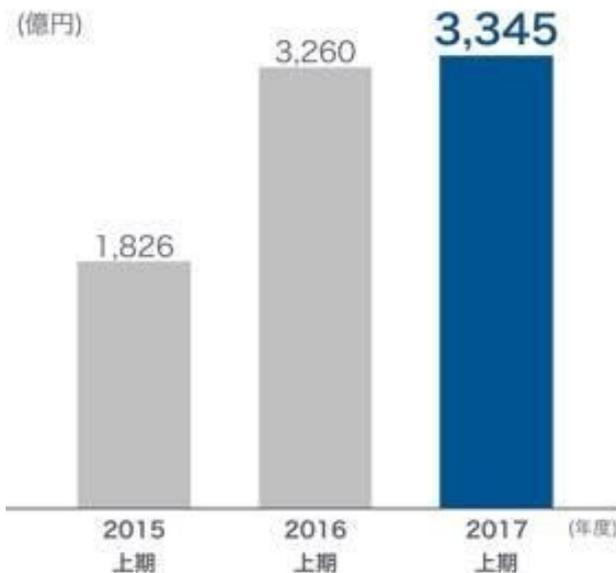
営業利益は7パーセント減益です。今、新規の顧客を一生懸命増やしています。実は最近、顧客獲得が非常に順調に進んでおります。

新規の顧客を獲得すると、獲得のための値引きを一時行います。その獲得のための値引きが先行いたします。たくさんお客を獲得できないときは、獲得のための値引きがあまりコストになりません。今、順調にお客を取れているので、先行投資をしているかたちになります。

## 国内通信事業 フリーキャッシュフロー

### 国内通信 フリーキャッシュフロー

(億円)



**3%増**

\* フリーキャッシュフロー = 営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー  
\* 国際会計基準 ソフトバンクグループ株との内部取引を除く

25

そちらは会計上の話ですけれども、キャッシュ・フローは順調です。この6ヶ月間で3,300億円のフリー・キャッシュ・フローが出ています。こちらは設備投資税引後のフリー・キャッシュ・フローでこれだけのものが出てると。順調にしていると。

## 国内通信事業 先行投資を強化

先行投資を強化

  
国内通信事業

顧客基盤の拡大	顧客還元	ヤフーとのシナジー
 	<small>2017年9月開始</small>  半額サポート for iPhone   長期継続特典	 毎日ポイント10倍   全特典 使い放題

\* 全「SoftBank」スマホユーザー 26

どのようなところに先行投資、顧客獲得をしているかということ「おうち割光セット」ということで、家庭にブロードバンドをつなぐと。

先ほどクワトロプレイと言いましたけれども、4つのサービスを同時に（提供）すると。携帯だけではなく、家庭にブロードバンドをつなぐと。もともとソフトバンクはYahoo! BBということでADSLをつないでいましたが、今は光ファイバーあるいは（SoftBank）Airというかたちで家庭につないでいます。

「おうち割光セット」の獲得費を先に費用として計上しています。その部分が獲得費用として先行しています。

もう1つは、今、Yahoo!ショッピングが急激に伸びています。Yahoo!ショッピングの10倍ポイントということで、Yahoo!でショッピングをすると、ソフトバンクモバイルユーザーなら10倍ポイントがつくと。毎日10倍ということを行なっております。

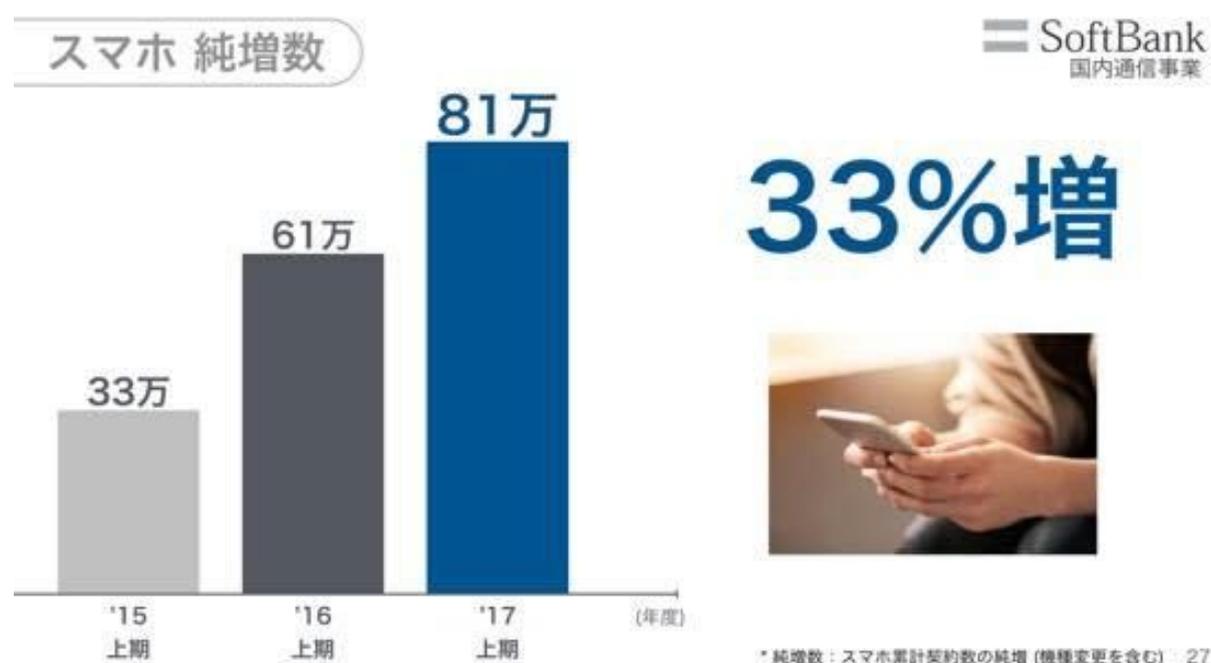
今、その（キャンペーンの）顧客がどんどん取れておりますので、そのポイントによる顧客獲得のところを使っています。こちらが一番先行投資している部分です。この先行投資がお客を取った部分で最初に値引きしますけれども、あとで徐々に累積のお客さまがたまってきます。

新規のお客さまが累積でたまってくると、累積のお客さんから入ってくる収入がどこかの時点で追い抜くと。その追い抜く時点が、実は来年きそうだという状況であります。

ですから今年は減益ですけれども、来年はソフトバンクの国内事業も増収増益になれるのではないかと見ております。これはまだ正式なコミットメントではありません。やってみないとわからない部分はありますが、内部的には増収増益にいけると。国内通信事業はこのように自信を深めているということです。

うまくいかなかったときは（社長の）宮内を叱っていただきたい（笑）。うまくいったときは私のおかげ。うまくいかなかったときは宮内のせいです（笑）。社内的にはそういう冗談を言っていますけれども、慎重な男ですから、実際に宮内が「いける」と言っているときは、だいたいいける場合が多いということでありませう。非常にうまく進展しているということです。

## 国内通信事業 スマホ純増数

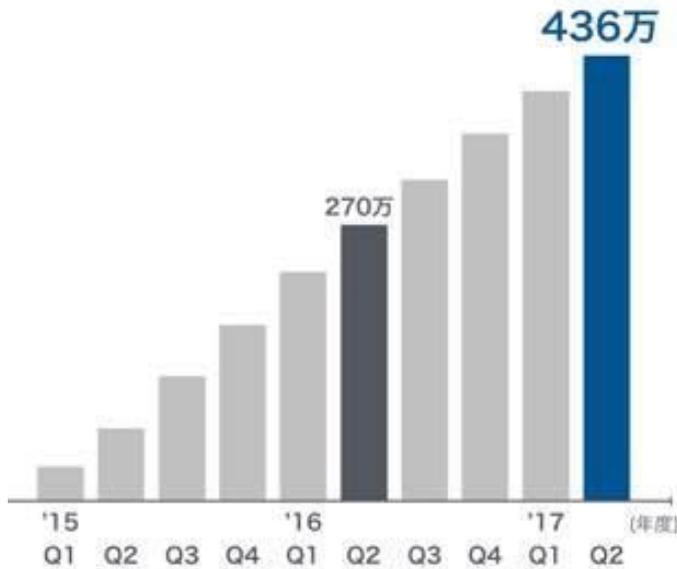


スマホの純増数も着実に増えています。こちらの中には、もちろんソフトバンクモバイルのユーザーとYahoo!モバイルのユーザーの両方が入っていますが、両方を足し算して、来年には増収増益になれるだろうということでもあります。

## 国内通信事業 SoftBank 光 累計契約数

## SoftBank 光 累計契約数

SoftBank  
国内通信事業



**61%増**  
SoftBank 光

\* SoftBank 光の契約数はSoftBank Airを含む 28

その自信の根源の1つとして、このSoftBank 光のユーザーがこの2年間で急激に増えていると。430万世帯ということで急激に増えています。

我々にとっては、これ（SoftBank 光）に入ると、一時的に値引きがあるわけです。これが顧客獲得コストになっておりますが、着実に増えていると。この結果、今、解約率もどんどん減っているということです。

## 国内通信事業 J.D.パワー：顧客満足度調査

### J.D. パワー：顧客満足度調査

SoftBank  
国内通信事業



出典：J.D. パワー アジア・パシフィック (japan.jdpower.com)  
2017年日本法人向けネットワークサービス顧客満足度調査。  
法人向けネットワークサービスを提供する通信事業者に対して従業員1,000名以上の企業455社から664件の回答を得た結果による。  
2017年日本クラウドサービス提供事業者顧客満足度調査。  
クラウド型グループウェアを導入している従業員50人以上の企業661社からの回答による。

29

顧客満足度も非常に良くなってきています。

## 国内通信事業 Yahoo!ショッピング購入者数



30

Yahoo!ショッピングはポイント10倍ということで、顧客を一生懸命獲得していますので、ポイント10倍のキャンペーンを開始して8カ月で、ソフトバンクモバイル経由でYahoo!ショッピングを行うお客さまが3倍に増えました。

こちらのプログラムはYahoo! JAPANとソフトバンクモバイルの両方で獲得コスト、プロモーション費用を折半するかたちで負担しておりますけれども、こちらが非常にうまくいっているということでもあります。

## 国内通信事業 みずほ銀行との合併事業（17年9月25日～）



## 日本初 FinTechサービス 「AIスコア・レンディング」

\*日本初: 「AIスコア・レンディング」はAIスコアの水準に基づき金利・極度額といった条件の参考値を提示する個人向け消費性融資サービスとして

31

さらにみずほ銀行との合併事業が非常に良いスタートを切っております。今日の朝、みずほ銀行の佐藤（康博）社長とミーティングを行いましたけれども、大変喜んでおられました。想定以上に高い大きな金額でお客さまから借入をいただいているということで、グッドスタートであります。

## 国内通信事業 新領域の拡大①

### 新領域の拡大

FinTech	クラウド	セキュリティ	SVF連携
 <b>J.Score</b> みずほ銀行とのJV	 <b>SB Cloud</b> AlibabaとのJV	 <b>cybereason</b> JV設立	 <b>wework</b> JV設立
 <b>One Tap BUY</b> スマホ証券市場開拓	 <b>packet</b>	 <b>ZIMPERIUM</b>	

## 日本市場の開拓が着実に進展

32

それに加えて、国内事業を続々と増やしておりますが、今から「SoftBank Vision Fund」関連で投資した会社の日本法人、日本でのジョイントベンチャー、ジョイントプロジェクトが続々と生まれてきます。

「ソフトバンクは何屋さんですか?」「本業は何ですか?」「通信が本業ですか?」ということで、私は通信が本業だと思ったのは、一生涯の中で1日もないと。1秒すらないと。

ソフトバンクは情報革命が本業であるということで、通信は其中で欠かすことのできないコアの事業であるけれども、我々の本業はそれをコアとして使う、情報革命全体の群戦略で、この情報革命を群で行うということでありませう。

## 国内通信事業 新領域の拡大②



33

この群戦略で情報革命を行うときの、それぞれのパーツになるのがこのようなかたちで、国内でもどんどんとジョイントベンチャー、あるいはジョイントプロジェクトということで進んできて、「SoftBank Vision Fund」を持ったおかげで、この数年間で10兆円の投資を行うわけだ。

この投資規模は、世界中のベンチャーキャピタルの全部を足した規模だ。我々ソフトバンク1社で、世界のベンチャーキャピタルの去年1年間（の投資金額）を全部足した規模を行なっているということを考えると、いかにその規模が大きいかと。世界中のユニコーン（企業）の大半のところには、ソフトバンクの資本が入りつつあると。これが日本でも続々と、ジョイントベンチャーというかたちで始まります。

アメリカで、インドで、中国で、東南アジアで、中東でということだ、ありとあらゆるところで我々のグループの会社が、まさに群戦略として勃興してくるということだ。

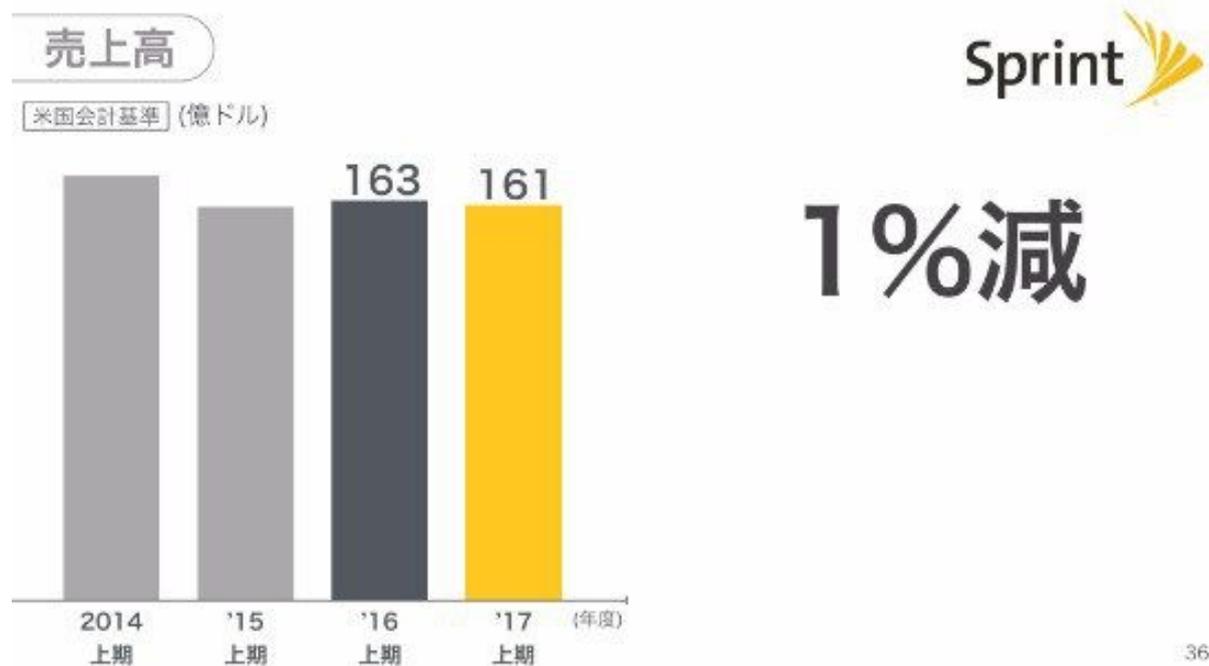
## 国内通信事業 2017年度の見通し

- 1 先行投資を強化し成長戦略を推進
- 2 5,000億円台のFCF創出を継続
- 3 国内通信事業は減益 将来成長を重視  
(前期比 最大-7%)

\* 2017年度通期の国内通信事業セグメントの営業利益 34

ということで、国内の事業を考えただけでも、単に通信だけではなくて、その通信の周りに続々と、木や枝に実がなっていくように、続々と新たな実が群れでなっていき、花が咲くということでもあります。

## Sprint 売上高



孫正義氏（以下、孫）：それでは、Sprintについて。冒頭にも申し上げましたけれども、このSprintの足元はどういう状況なのかということ、もう少しだけ解説をします。

売上はこういう状況（1パーセント減）ですけれども、ちょうど今反転し始めたところでもあります。

## Sprint コスト削減



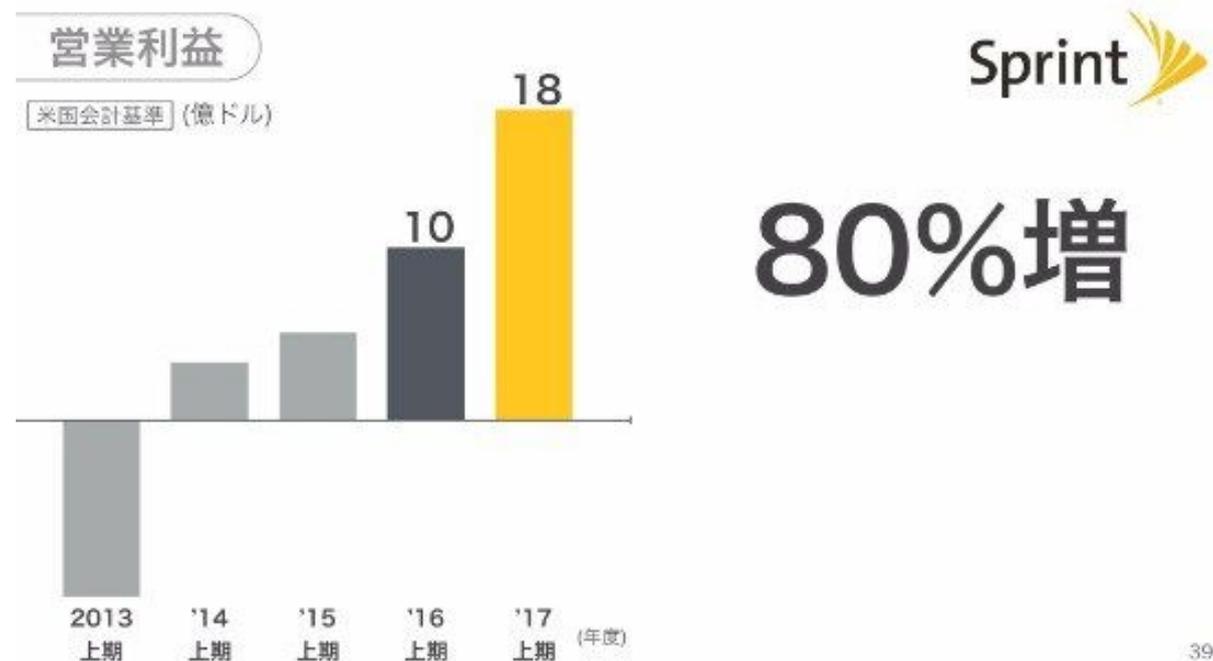
経費は、順調に下がっています。

## Sprint 調整後EBITDA



結果、（Sprintが）このソフトバンクグループ入りして、EBITDAが倍増しました。

## Sprint 営業利益



営業利益は、先ほど言いましたように、上期だけで2,000億円稼ぐような状況になりました。

営業利益を上期だけで2,000億円稼ぐというのは、これは大変なことなんです。つい数年前までは、赤字だったんです。営業利益で毎年赤字という状況が続いていた会社が、これだけ急激に反転してきたと。半年で2,000億円の営業利益が稼げるようになったというのは、大変大きな進化だと、ぜひご理解をいただきたい。

## Sprint 純利益

## 純利益

米国会計基準 (億ドル)



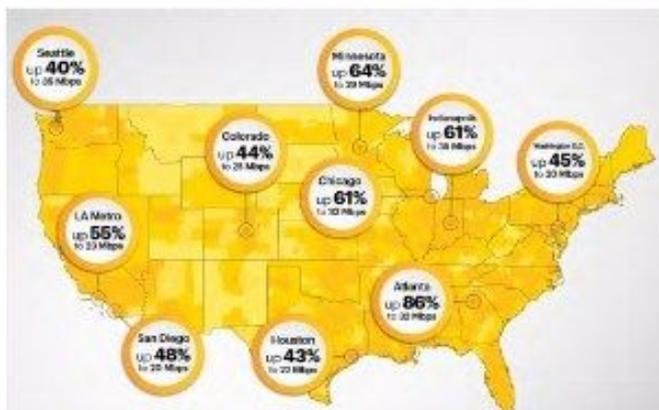
過去4年で初の  
**黒字**

40

そうは言っても、大きな金利があります。  
金利負担に耐えられるのか？ ということですが、金利を払っても黒字というところまで、ついに反転してきたということでもあります。

## Sprint 平均ダウンロード速度増減 (前年比)

平均ダウンロード速度増減 (前年比)



Sprint  
**主要都市で  
大幅改善**

\*Sprint's analysis of Ookla's Speedtest Intelligence data from third quarter 2016 to third quarter 2017 for all mobile results. 41

その根源はなにかというと、通信のネットワークのインフラが、大幅に改善してきたということ。だいが、他社にキャッチアップしてきたと。  
Sprintに今だいが、ネットワークが移転しています。

この間急激に改善しましたが、さらにここからネットワーク投資を行って、一気に他社に追いつき、あるいは追い越すというところまで（進めていく）。ほとんどの項目で追い越すというところまで今からいけると、我々は見えています。

## Sprint 2017年度 見通し



ということで、（ここから）3・4年は、決して楽な戦いではない。経費を削減するというのは、苦しい戦いです。

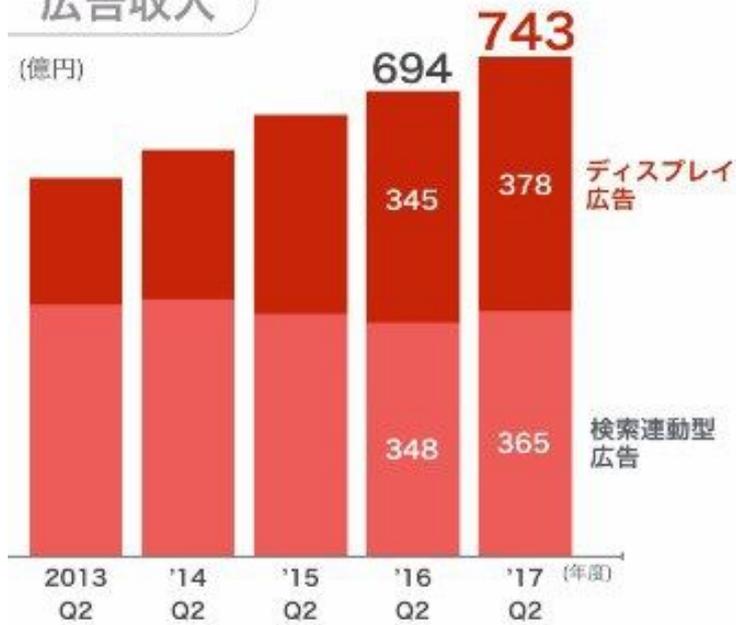
経費を減らして、それでもユーザーを増やす。これは、決して楽ではない。苦しい戦いを、一生懸命することになる。

しかし、（現時点では）着実に営業利益を半年で2,000億円稼げるような状況まできて、純利益もプラスにきて、という状況であります。

## YAHOO! JAPAN 広告収入

## 広告収入

(億円)



YAHOO!  
JAPAN

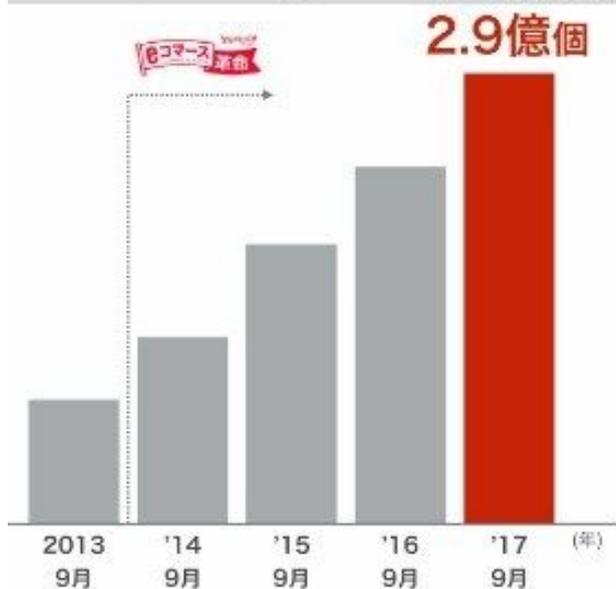
# 7%増

44

さて、もう1つのソフトバンクグループのコアの会社、Yahoo! JAPANです。このYahoo! JAPANも、検索連動型広告のところ（ピンク色）は横ばいですが、ディスプレイ広告のところ（赤色）が、着実に伸びてきている。

## YAHOO! JAPAN ショッピング Yahoo! ショッピング 商品数

### Yahoo!ショッピング 商品数



YAHOO!  
JAPAN ショッピング

# 国内最多

注: 月末時点の実績。「Yahoo!ショッピング」の商品数。  
\*ヤフー(株)調べ

45

しかも、ショッピング・eコマースがビジネスモデルとして、我々の社会に欠かすことのできないビジネスモデルになってきたと。

Amazonはeコマースで、いまだに赤字と。クラウドのところで利益を稼いでいますけれども。

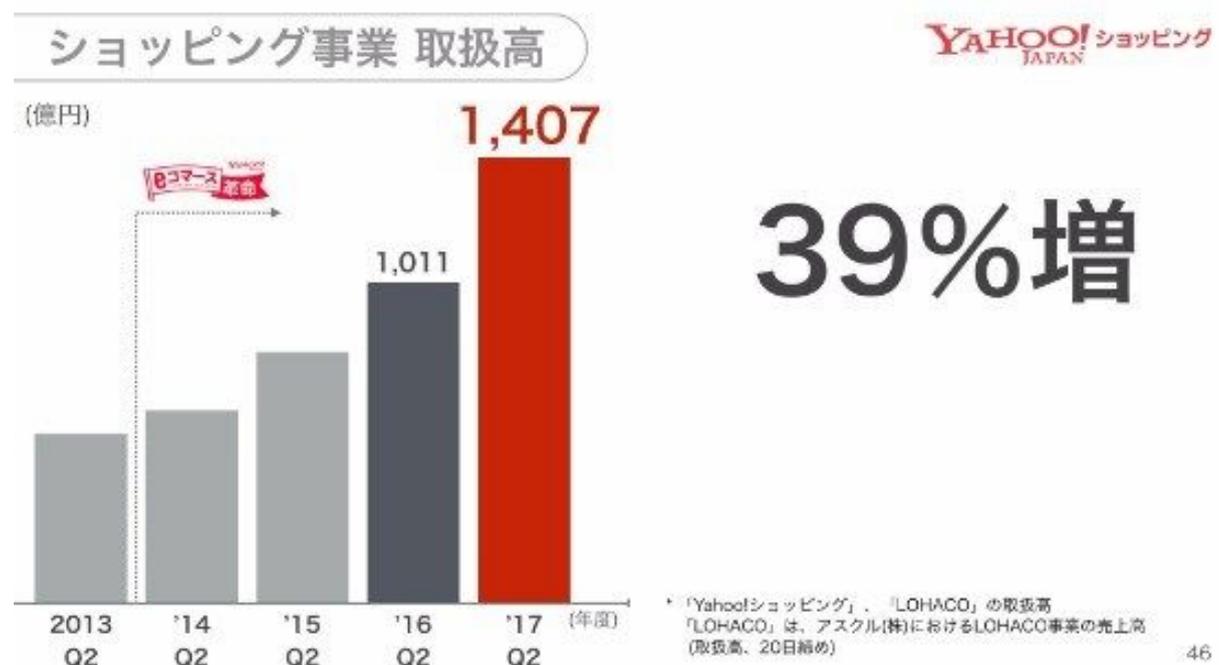
それでも、時価総額でもうあれほどの規模になったわけですね。ですから、目先で利益を稼ぐことよりも、ユーザーベースを増やすと。

このeコマースが、これからの社会の人々に欠かすことのできないプラットフォームになったと、すでにビジネスモデルは証明されたと。そのモデルの中で、着実に顧客基盤を増やすということに、我々は戦略を合わせている。

Amazonをはるかに超えて、Alibaba (Alibaba Group) は、膨大な純利益をeコマースだけでも出しているわけですね。もちろん、クラウドも伸びています。

ということで、このYahoo! ショッピングは、急激な勢いで商品数が2.9億個になったということで、国内で圧倒的に多くの品ぞろえにすることができました。

## YAHOO! JAPAN ショッピング ショッピング事業 取扱高



結果、取扱高も前年対比39パーセント増です。

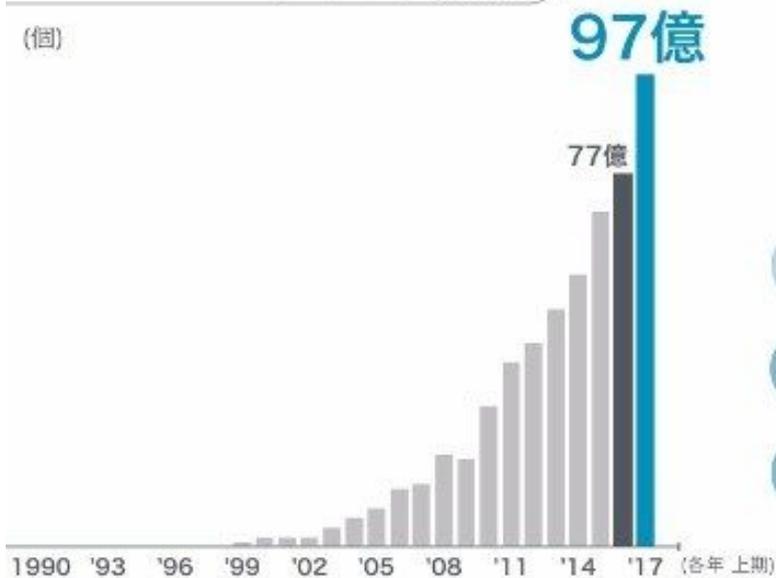
日本全体のeコマースが今、年間で11パーセント増です。（それに比べて）我々は39パーセント増です。

ということは、日本のeコマースの中でも、この規模にしてはいちばん大きく伸びているということだと思います。我々はeコマースにおいても、着実に急速に伸ばしてきているということでもあります。

## arm Armベース チップ出荷数

## Armベース チップ出荷数

(億)



arm

# 27%増



48

次に、armです。大きな買い物をしました。買ってよかったかというと、たいへんよかった。この1年間で、非常にそのことを確信したと。

(Armベースのチップ出荷) 数は、27パーセント伸びております。

## arm 売上高

売上高



arm

# 20%増



\* 1ドル = 111.38 円 (2017年7月~2017年9月平均レート)で換算 49

売上も、20パーセント伸びている。

## arm HUAWEI

A promotional graphic for the Kirin 970 mobile chip. The background is a dark blue circuit board with a glowing blue chip in the center. The chip has a glowing blue outline of a human head with a brain inside, and the word 'Kirin' is written in red on the chip. The Huawei logo is in the top right corner. Text on the right side of the graphic reads: '2017年9月2日発表', '最新モバイルチップ', 'Kirin 970に採用', and 'AIをモバイルへ'. Text at the bottom left of the chip area lists specifications: 'Cortex-A73 4コア@2.4GHz', 'Cortex-A53 4コア@1.8GHz', and 'Arm Mali-G72 12コア'. A small number '50' is in the bottom right corner of the graphic.

HUAWEI

2017年9月2日発表  
最新モバイルチップ  
Kirin 970に採用  
AIをモバイルへ

Cortex-A73 4コア@2.4GHz  
Cortex-A53 4コア@1.8GHz  
Arm Mali-G72 12コア

50

商品はというと、まず、AIについてのチップの開発。

## arm QUALCOMM

A promotional graphic for the Qualcomm Centriq 2400 server chip. The background is a solid blue color. The Qualcomm logo is in the top right corner. A gold-colored server chip is shown on the left side. Text on the right side of the graphic reads: '2017年8月22日発表', '最新サーバー向けチップ', 'Centriq 2400', and '高性能・省電力'. Text at the bottom left of the chip area reads: '業界初の10nmサーバーチップ' and 'ARMv8準拠 (64bit)、48コア (24コア x 2)'. A small number '51' is in the bottom right corner of the graphic.

QUALCOMM

2017年8月22日発表  
最新サーバー向けチップ  
Centriq 2400  
高性能・省電力

業界初の10nmサーバーチップ  
ARMv8準拠 (64bit)、48コア (24コア x 2)

51

そして、サーバー向けの商品チップの開発。

## arm NVIDIA



## 世界初の自動運転車\* 新型アウディ A8に搭載 NVIDIA Tegra K1

新型アウディ  
A8

zFAS: Arm Cortex-A15ベース、NVIDIA Tegra K1 \*市販車のレベル3自動運転として 52

それから、NVIDIAとの連携。NVIDIAで、我々がビジョンファンド経由で投資をして、非常に利益を稼いでいるということを申しましたけれども、お互いの2社間の技術においても、続々と業務提携が進んでいるということです。

### arm 様々なIoT製品で採用

 <p><b>SONY</b> Xperia Hello! コミュニケーション ロボット</p>	 <p><b>SAMSUNG</b> トラッキングタグ</p>	 <p><b>HOLTEK</b> スマート 火災報知器</p>
<h2>arm 様々なIoT製品で採用</h2>		
 <p><b>LONDON</b> 降車ボタン (電池レス)</p>	 <p><b>amiko</b> スマート吸入器</p>	 <p><b>HeartFelt</b> Technologies 心臓病患者向け 自動モニタリング センサー</p>

53

armは、これからやってくるIoTの中でも、スマートフォンでは世界の99パーセントのマーケットシェアを取りました。

IoTにおいても、すでに圧倒的な世界ナンバーワンのシェアを持っていますが、これが続々と、これから広がっていくということです。

## arm 2017年度見通し

### 2017年度 見通し

arm

- 1** IoTの成長機会を追求
- 2** 成長市場でシェアを拡大
- 3** 研究投資を強化

54

armは、本当に買ってよかったと。これから、1兆個のarmのチップの世界がやってくるということでもあります。

## Alibaba Group 売上高



次に、Alibaba Group。先ほど言いましたように、この1年間だけで、我々の持ち株が6兆円から14兆円に増えたと。1年間で8兆円も、持株益・実質益が増えているということです。

このAlibabaはどのような業績かと言いますと、売上がいまだに61パーセント増。これは、3ヶ月間の売上ですよ。3ヶ月の売上が9,000億円で、しかも61パーセント伸びているということでありませう。

ちなみに、Amazonの売上の数え方と、Alibabaの売上の数え方は異なっています。Amazonは、Amazonのプラットフォームで売れたものは、すべて売上（とカウント）。

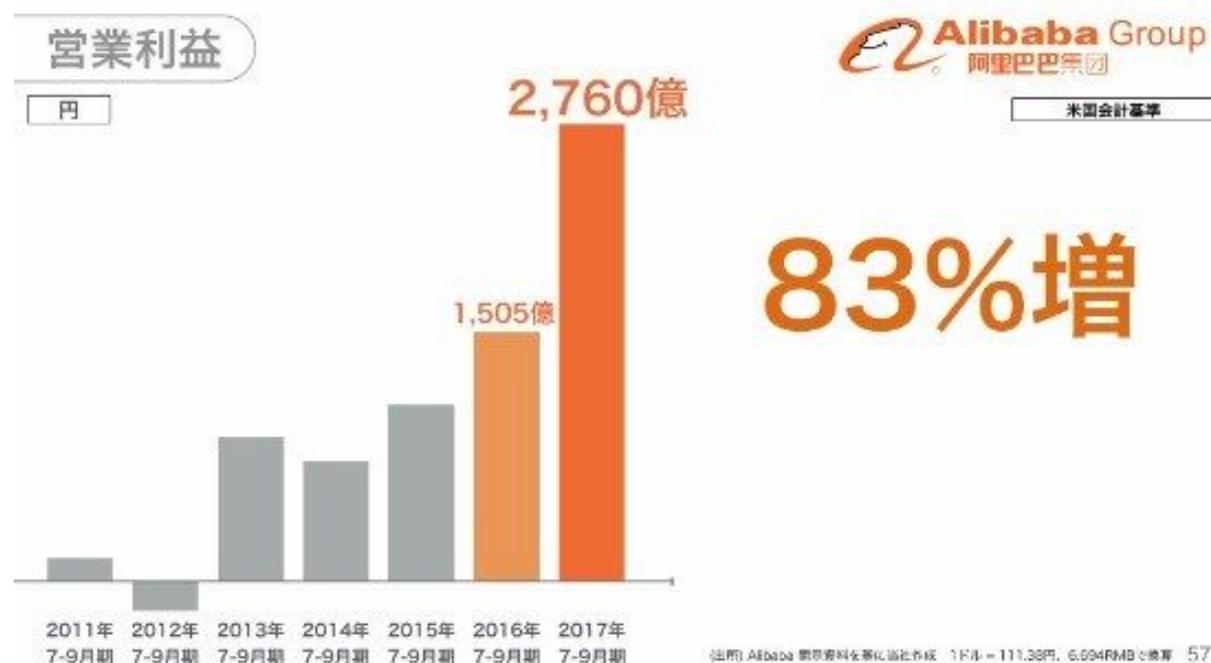
Alibabaは、Alibabaのプラットフォームで売れた売上を、売上としてカウントしてはおりませう。あくまでも広告だとか、その他の手数料で入った部分が売上だということかたちになっています。

取り扱い金額は、Amazonをはるかにしのぐ、世界中のeコマースを残り全部足したよりもAlibaba1社の方が多いという、たしかそれくらいの規模になっていたと思います。

圧倒的、ナンバーワンです。

そのAlibabaが売上高において、1年間で61パーセント増と。

## Alibaba Group 営業利益



営業利益では、83パーセント伸びていると。

## Alibaba Group 純利益（税引後）

## 純利益 (税引後)

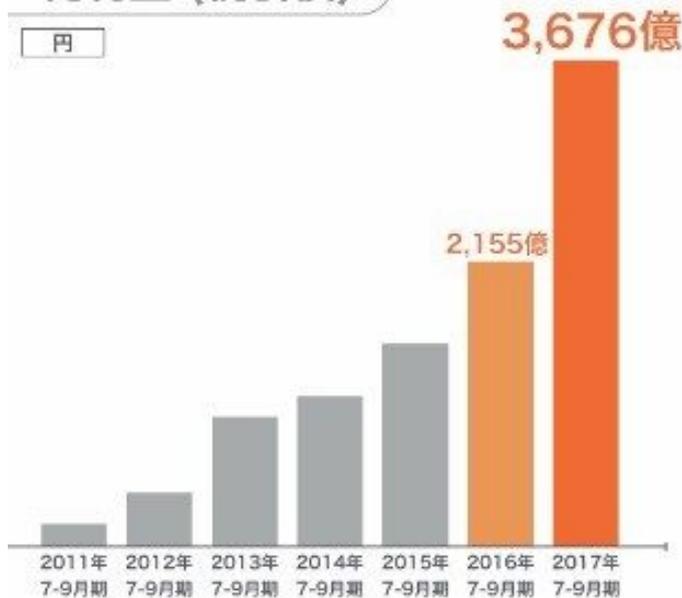
円

Alibaba Group  
阿里巴巴集团

米国会計基準

Non-GAAP

若し純損失/累計赤字/投資の再評価益等の一時損益を控く



# 71%増

(注) Alibaba 開業資料を基に当社は、1ドル = 111.36円、6,694RMB = 60億 58

純利益では、71パーセント伸びていると。この純利益71パーセントですけれども、（2018年3月期第2四半期の）3ヶ月の純利益が3,600億円です。つまり年間に直すと、1.5兆円くらいのペースの利益を稼いでいることになります。すでに年間で1.5兆円規模の利益を稼いでいて、しかもそれは、年間71パーセント伸びていると。どれほどすごい、キャッシュ・マシンになってきたかと。決してAlibabaは、バブルで株価が上がっているのではないと。バブルで、ソフトバンクのAlibaba株式が14兆円になっているのではないと。絶対額として、利益がそれだけ稼げる状況になっているということです。

## Alibaba Group フリーキャッシュフロー

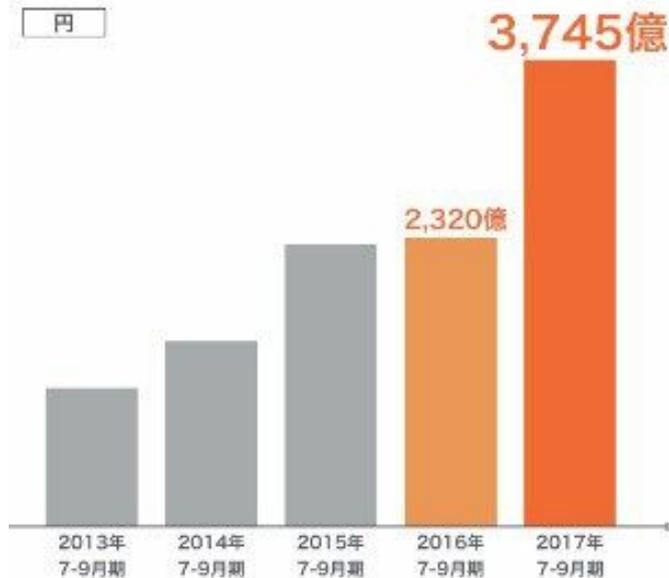
## フリーキャッシュフロー

円

Alibaba Group  
阿里巴巴集团

米国会計基準

Non-GAAP



# 61%増

注: Alibaba 報告資料を基に当社は、1ドル = 111.36円、6,094RMB = 換算 59

ネットインカムに対して、フリーキャッシュフローはどうかというところ、フリーキャッシュフローも、（ネットインカムと）同額のフリーキャッシュフローが出ていると。

これは税引後・設備投資後のフリーキャッシュフローであります。

ですから、Alibabaは本当に、イメージで株価が起っているのではなくて、絶対額の利益として稼いでいるということになります。

## SoftBank Vision Fund

# SoftBank Vision Fund

ということで、「SoftBank Vision Fund」です。我々が今まで過去に投資した部分だけではなくて、これからの会社として（SoftBank Vision Fundを掲げています）。「Alibabaはラッキーだったね、よかったね」と。Alibabaを入れてこの18年間、我々の投資IRRは44パーセントです。

毎年複利で44パーセント、我々が持っている株式の価値が増えていると。

この20兆円規模になって、なおかつ（毎年の複利が）44パーセントというのは、世界中どこにもないわけですがけれども、18年間それを繰り返しています。

それだけではなくて、新たにAlibabaに相当するような会社を構造的に見つけて、構造的に投資をし、グループを強化するというのを、我々はやろうとしているわけです。

その構造が、「（SoftBank）Vision Fund」です。

## 革新的起業家グループが拡大



このVision Fundで半年間、すでに20社の大型投資を行いました。20社です。平均1,000億円ぐらい、投資しているわけです。

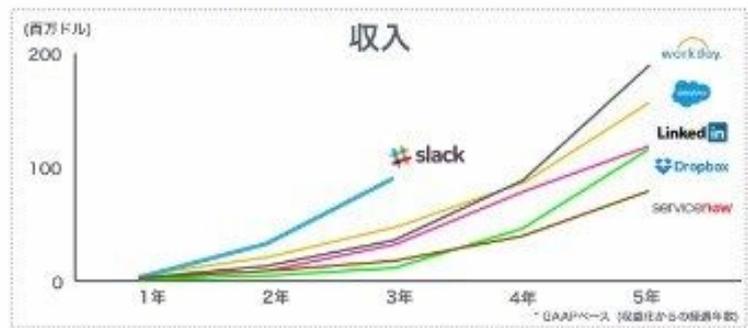
ご存じのようにベンチャーキャピタルは、その1つのファンド全体規模が1,000億円ぐらいです。我々は1案件で、平均1,000億円ぐらい投資しているわけです。もちろん大きいものも小さいものも、いろいろありますけれど、そのぐらいの規模をいつているわけです。

この短期間で、これだけの大型規模の投資をやったことのあるベンチャー投資の会社というのは、地球上に今までなかった。地球上に初めて生まれた、新しい存在・新しい業態の会社がSoftBank Vision Fundだということで、半年間でこれだけの規模の投資を行ったということでもあります。

## slack



### 急成長ビジネスコラボレーション プラットフォーム



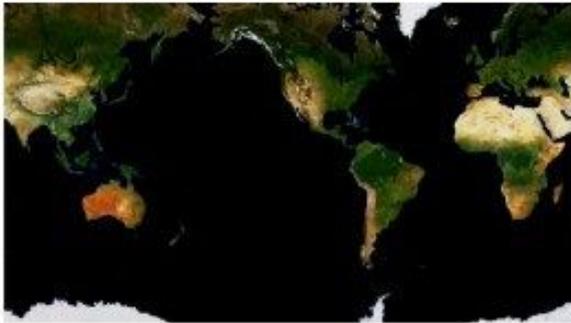
(出所) Slack 62

例えば、slackです。この中にいる方で、slackをご存じの方、ちょっと手を挙げてください。（会場を見渡して）5パーセントぐらいいます。95パーセントぐらいの人は知らない。でもこれが、アメリカを中心に急激な勢いで伸びているということ。しかも売上が、今まで上場していたいろんなDropboxだとかLinkedInだとか、Salesforceだとか、いろいろありますけれども。そういうどの会社よりも早く、短期間で売上を稼ぐ会社になっているということ。これは素晴らしい会社であります。ここにも、我々は後押しをしました。

## mapbox



## 地理情報プラットフォームの リーディングカンパニー



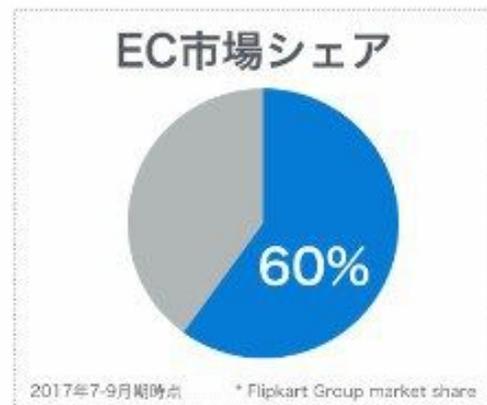
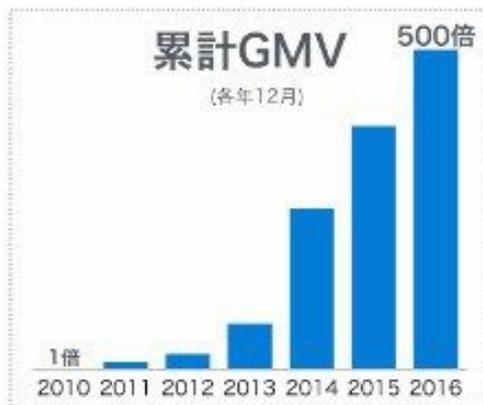
(出所) Mapbox プレスリリース (2017年10月10日)



63

mapboxです。Google map以外の、つまりGoogleと競合している会社の大半が、これを今使い始めています。さまざまなTwitterだとかその他のユナイテッドネイション等、いろいろな会社が、続々と使い始めている。

## Flipkart



## インドNo.1のイーコマース

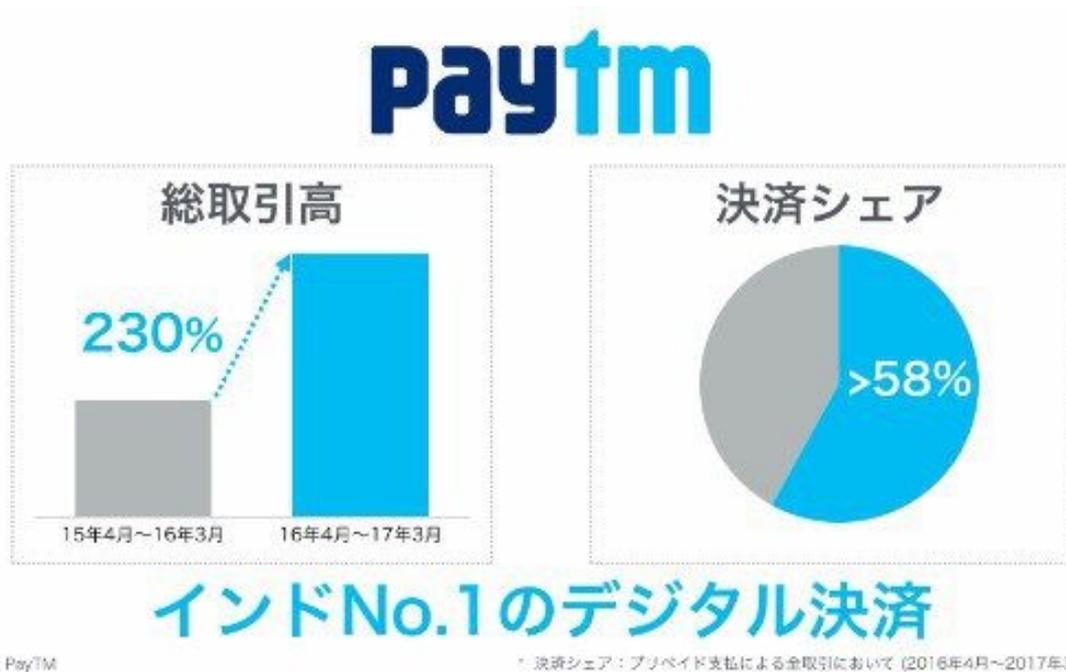
(出所) Flipkart 市場シェア：第三者調査機関およびFlipkart調べ

64

Flipkartです。これは、インドで最大のイーコマース。インドでのイーコマースマーケットのシェア6割ということ、ナンバーワンであります。(インドにおける) Amazonよりも大きい。(ここまで)シェアが大きいというのは、その国々では、なかなかないのです。

中国では、我々がAmazonに勝ちました。Alibaba Groupが、圧倒的ナンバーワンになりました。少なくとも私は、中国に次ぐ大きな市場はインドだと思っておりますが、このインドにおいては6割のマーケットシェアをもっている。グッドスタートだと思っております。

## paytm



paytmです。中国ではAlipayが非常に大きな存在・事業モデルとして成功しておりますが、そのAlipayとソフトバンクが両方でサポートしているのが、paytmです。こちらにも我々が、Alibaba Groupに次ぐ大株主として入りました。これも、共同戦線の1つです。

## Fanatics

**Fanatics**

**有名スポーツブランド公認  
イーコマースサイト**

**<戦略的パートナーシップ>**

プロリーグ	提携ブランド/イベント等	全米大学体育協会 (NCAA)

66

Fanaticsです。同じイーコマースでも、スポーツ用品に特化した、スポーツのそれぞれのブランドです。アメリカのフットボールだとか、メジャーリーグだとかバスケットボールだとか、いろんなゴルフだとか。独占的にそのファンに向けてグッズを売るイーコマースの権利をもっている会社、これがFanaticsです。今、急激に伸びています。

アメリカで、一般的なイーコマースでAmazonに対抗するのは大変ですが、このように専門に特化したカテゴリーで、独占的なポジションをもっている会社は、新しい角度として非常におもしろいと、今急激に伸びています。

**ROIVANT**

# ROIVANT SCIENCES

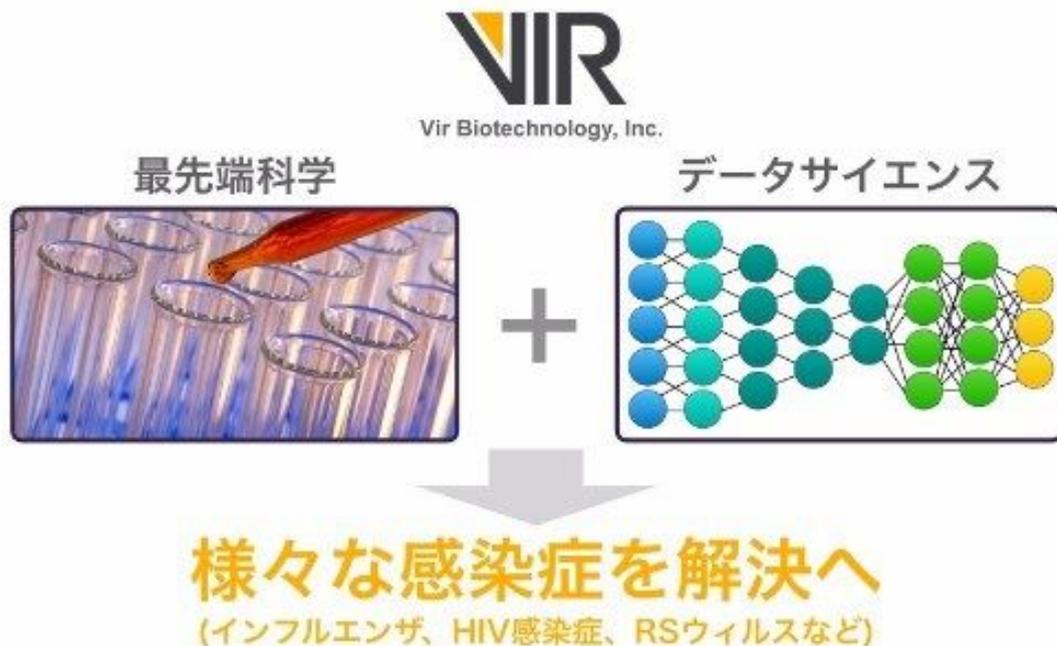


## AIで医薬品開発市場を変革 (年間1兆ドル超)

67

ROIVANTです。たいへん若い、30代そこそこの創業者ですけれども、この3年間ぐらいで3社ぐらいIPO（株式公開）をしている。それを率いる筆頭の創業者がまだ30代そこそこの頃、この会社を興しました。ここにも我々はAIを使って、データを一気に集めて、薬を創る「創薬」ということで、急激に進化しております。

## Vir



68

Virです。流行病（の対策に最先端科学・データサイエンスを使う会社）です。感染症には、インフルエンザだとかB型肝炎だとか、いろいろあります。こういう感染

症の病気に、最先端のAIを使って、ワクチンや薬を用意・開発するという事です。この会社にも投資を行いました。

## 众安保険①



2017年3月末時点 69

众安保険（ぞんあんほけん）です。Alibaba Groupの物を出荷すると、ちゃんと届くのかと。届かなかったら保険で払いますということで始まったのが、众安保険です。これはもうすでにユーザーが5億人を超えて、契約件数は82億件です。ほんの4、5年でまったくのゼロから始まった、急激に成長している会社。これが香港市場に先月（2017年10月）上場いたしました。そのときに、我々がアンカーインベスターということで、入ったわけです。

## 众安保険②



## ビッグデータ・AIを活用し 最適な保険を提供へ

70

この会社と、これから海外展開をいろいろやろうと思っています。

### 主な投資先



71

ということで、Vision Fundは、中国・インド・米国・その他、IoT・ロボット・AI・EC・ライドシェアと、それぞれの分野・地域ごとに、我々のそれぞれのファンドマネージャー・専門家を用意し、戦略的にシナジーを出していくと。  
この(資料の)丸の大きさは、後で物差しで測っても、「ああ、これは(SBGグループ企業及びSVFからの累計投資額が)どのくらい」と(わかるほど)、そこまで厳密な丸の大きさにはしていません。

ですから、物差しで測っても意味はないのですけれども、おおむねこんな感じのイメージです。大中小のイメージでいくと、大きな投資のものはこれぐらい、というイメージでこれを描きました。おおむねのイメージは、わかっていただきたいと。だいたいの地域と、そのテーマを（このように展開している）ということで、我々としては非常にグッドスタートだと思っているわけです。

## 情報革命を加速



ということで、我々は情報革命を加速すると。ソフトバンクの本業は、情報革命業であると。従来の投資会社でも通信会社でもない情報革命をするのが本業で、それを群戦略でやる、新たな業態の会社であると。

## NEOM①



73

もう1つ。ちょうど先々週（2017年10月24日）、サウジアラビアに行ってきました。

## NEOM②



紅海沿岸の新都市計画

57兆円を投資へ  
(サウジアラビア王国、PIF、海外投資家等)

ソフトバンクも開発協力へ

(注) 57兆円: 5,000億ドルを1ドル = 114円で換算  
(出所) NEOM ファクトシート

74

サウジアラビアの皇太子と一緒に発表会に参画し、私も積極的にそこに関わることです。サウジアラビアの皇太子が50兆円を超える規模の投資を行って、新たな都市を作ると。

この新たな都市が、世界最先端の都市として生まれる。ドバイをもっと最先端にしたようなイメージの都市だと思っていただければ。

## サウジアラビア皇太子とのパネルディスカッション



そこに我々が積極的に関与するというので、サウジアラビアの若き皇太子と、その隣に私も座って、一緒にこの発表会に行っていました。ぜひ我々としては、本格的に事業活動をしたいと。その1つとして、サウジ電力という1社独占の会社があります。サウジアラビアの電力の提供を、1社で一手に行っている会社です。

## PIFとMOU締結

# PIFとMOU締結

(2017年10月25日)



SECの株式取得\*



3GW ソーラー発電  
(2018年)



エコシステム構築へ  
(再生可能エネルギー)

\*Saudi Electricity Company(SEC)のsignificant minority equity stake (注) MOUはSVFおよびPIF間での締結 76

そのサウジ電力に、ソフトバンクが大株主として経営に参画する、という覚書（MOU）を調印してまいりました。

最終的に何パーセント投資するのか、どのようなかたちで関わるのかということは、これから数ヶ月かけて最終的な調整を行うことになっております。サウジ電力は、従来はオイルを燃やして、火力で電気を起こしていた。サブとしてはガスを使っていた。

いちばんメインはオイルを燃やしていたと。次にガスを燃やして、電力を起こしていた。こんなにもったいない話はないわけです。

サウジアラビアならではの、という状況だったわけですがけれども、これからオイルは、むしろ市場の世界のマーケット価格で行って、その補てん金は原則として使わない方向でいこうという方向性が下されました。

ではどうするのかというと、太陽光発電です。サウジアラビアには、世界でもっとも優れた太陽があります。もっとも優れた砂があります。大きな土地があります。それらを使って、世界最大の太陽光発電の事業を行おうと。そういうことでSoftBank Vision Fundが中心になってこの改革を行うと。

ソフトバンクは3.11の事故の後、積極的にソーラー発電・風力発電、自然エネルギーに取り組んでまいりました。今、合計で30件ぐらいの案件を動かしております。

もうすでにがんがん発電をしています。あわせて、インドに進出しました。インドでも、今すでに大きく太陽光発電を行っています。

この両方のノウハウ・経験をもとに、サウジアラビアでもっと大きく（世界最大の太陽光発電の事業を行って）いこうと。しかも、サウジアラビア国内で設備の生産も行うことで、世界最大の太陽光発電のインフラを作っていこうと。

それにおいて、我々は電力会社に対して納入するソーラー発電について、小さな事業者ではなく、我々が自ら1社独占の電力会社に大株主として、経営そのものに参画する。

サウジアラビア電力そのものを、世界で最も自然エネルギーを使う比率の高い会社にしよう。しかも、太陽光発電を中心に。大型の蓄電装置も、世界で最も進んだ大規模なものをやりたいという方向で、今経営計画を作成している最中でありませ

す。こちらにも立派に収益を稼げると思っています。これもVision Fundの延長線の一環・投資先の1つというかたちになります。

つまり、Vision Fundは小さな立ち上げ・小さなベンチャーの案件だけではなくて、滴滴出行（中国の大手ライドシェア企業）だとか、場合によっては今噂されているウーバー・テクノロジーズ。

あるいは、その他のいろんな案件。先ほどからAI・ロボット等、いろいろなものを行っているということを申しました。armにも、Vision Fundが株式を一部持つということになります。そのうえ、こういう電力会社のような大きなものでも、Visionを持ってこれから革新していくというようなどころには、投資を行っていくということでもあります。

## さらなる成長へ

# さらなる成長へ

77

ということで、ソフトバンクは1ヶ所にとどまる会社ではないと。群戦略で情報革命・AI革命、これを行っていくと。

先ほどの電力（会社）も、世界で最もIoTとAIを徹底的に使った電力会社の事例として、自然エネルギーに加えて、それをやっていくということでもあります。我々ソフトバンクグループは、さらに成長していく。1ヶ所にとどまらない。

そういうことなので、冒頭に申し上げましたように、Sprintの経営権を短期的な株価の上がり下がりすることを懸念し、意思決定するのではなくて、5年先・10年先・20年先・30年先を考えて、我々は重要な拠点として経営権を持ち続けるという判断をしたわけでもあります。

以上が、私の説明です。よろしくお願いします。

## 米スプリントとTモバイルの合併交渉停止について

質問者1：日経コンピュータのオオワダと申します。（プレゼンテーション）最初のご説明にあった、（Tモバイルと）Sprintの合併交渉（停止）について聞きます。経営権を持たなくても、一定の株を保有することで影響力をある程度確保したり、IoTの時代のインフラとして活用するというのも可能だったのではないかと思います。そのあたりについて、もう少しお話をお聞かせいただけますでしょうか。

孫正義氏（以下、孫）：やはりほぼ同格ぐらいの経営権ということであれば、それも1つの選択肢としてあったと思います。しかし、やはりやる以上は自らが意思決定に非常に大きな影響力を与えられるかたちでいくほうが、戦略的には良いのではないかと。

話し合いながらやることはできます。でも革命とか改革ということで行くと、非常に大きな腹をくくった経営の決定をしないといけない局面が、非常にたくさん出てくるわけです。

ソフトバンクの歴史を見ていただければ、話し合いで、多数決で決めるというよりも、やや強引に私が決めたという案件がたくさんあるわけです。

ですから、やや強引に物事を決めようと思ったら、それは将来のビジョンに対する強い思い込みとか、思い入れとか、決断とか、正しい・間違っているは置いておいて、決断をしなければいけないということになると、やはり経営権をしっかりと持っていたほうがいだろうというのが、今回の判断だったということです。

質問者1：もう1つ。合併交渉が終わって「晴れやか」というポイントもありましたけれども、お話をうかがっていると、「交渉は今後もない」という感じにも聞こえました。携帯キャリア以外の、ケーブルテレビ会社ですとか、別の会社と経営権を握る前提で交渉していくということは、これからも探っていくことになるのでしょうか。

孫：まあ、なんでもありです。それはもう、時と場合と条件と相手と、いろんなことがありますから。ただ少なくとも、先ほども言ったように、Sprintは単独でも半期で2,000億円の営業利益を出せるところまでできています。

6カ月で2,000億円です。悪くないですよ。単独でもそうやっていけるんだから、あせって物事を判断する必要はないだろうと。悪い条件まで食いつく必要もないだろうということで、少しゆったり構えようかなということなんです。

質問者1：ありがとうございます。

## 来日中のトランプ大統領との対話

質問者2：日本テレビのヒロシバと申します。今日のご説明ありがとうございます。

本筋から少し離れた質問で恐縮なんですけど、現在来日中のトランプ大統領についてです。

今日、日米の企業経営者らとの会合に、孫社長も同席されたということで、孫社長はこれまで何度かトランプ大統領とお会いしたことがあるということなのですが、今日の表情、様子、やりとりなどはいかがでしたでしょうか。

また今日の会合の中で、日本経済界に対する要望や意見など、何か孫社長から見て印象に残ったトランプ大統領の発言はありましたでしょうか。

孫：今日の朝、自らアメリカに工場の建設だとかを表明した会社の社長と、名前を呼んで握手して「よろしく頼む。非常にうれしいよ」ということを、それぞれトップ営業として名前を呼んで、自ら握手してやっていました。

大変なトップ営業と言いますか、さすがビジネスマン出身の初の大統領ということで、その意気込みを感じました。

その結果だろうと思えますけれども、GDPも最初予想したよりもはるかに大きく伸びていると。雇用も伸びていると。そして株価も史上最高になっているということで、大変上機嫌であったと思いました。

また、北朝鮮問題については、大変懸念しているということで、我が国の安倍首相と、非常にうまく連携をして、密接に情報のやりとりをしながら、意思の疎通をしっかりと図りながら行なっていると感じました。

ですから私は、日米関係が非常にうまくいっていると感じました。その全体会合みたいなものが2時間ぐらいあって、そのあとで個別に話をさせていただきました。

その個別の話の中で、私が大統領に正式に就任する直前に、トランプタワーに行っ

て一対一でお会いしましたが、そのときに50ビリオンドル、5兆円。そして5万人の雇用ということ、大統領就任祝いとして、私はコミットしますよと。アメリカもがんばってくださいと言いに行きましたが、すでにこの1年間で半分近く我々は進展しましたということ、4年間で5兆円。5万人というコミットをしましたが、それを1年間ですでに半分までできましたと。

場合によっては、それを増額しようかと思っているということ、これを申し上げましたら、これまた大変上機嫌で、「マサ、お前は素晴らしい！」と喜んでいただきました。そういう意味では、非常に良い関係にあるなと思いました。

質問者2：日本の経済界に対する要望とか意見とか、そういうものは、何か印象に残ったものはありますか。

孫：ぜひ、もっともっとアメリカに積極的に雇用や工場。そのような投資をやってほしいという印象でした。

質問者2：ありがとうございます。

質問者3：日経コンピュータのタナカと申します。

1点目は、IoTの時代に携帯電話が必要とのお話がSprintのお話であったと思えます。世界のソフトバンクさんといたしましては、アジアや欧州などでも携帯電話会社を買収するご予定はございますでしょうか。

孫：なんでもありません。だけど順番とか重要性とか、あるいはその投資の機会だとか、そのようなことがありますので、今すぐ何か具体的な案件があるとかではありません。

## 情報革命における電力事業の位置づけ

質問者4：テレビ朝日のマツバラと申します。よろしくお願いたします。

先ほどソフトバンクさんは情報革命企業であるというお話だったのですが、サウジで世界一の太陽光をやられて、2018年であるというところをうかがいまして、情報革命の中で電力の位置づけというのは、どのような位置づけなのでしょう。

先ほどIoT、AIを使ってということだったのですが、もっとできることがあるということなのか、そのあたりをうかがいたいです。よろしくお願いたします。

孫：もともときっかけは、3.11で大きな停電をしたと。電気が足りないということで、日本中で電力危機がありました。そのときに、実は我々の携帯事業者も全部電話が繋がらなくなったわけです。

電気がないと電話は繋がらないということ、あらためてそこで認識し、また原子力発電がどれほど危険なことなのかと、いろんな問題についても勉強し、危機感を持ちました。

そこで私は一時、ソフトバンクの社長をやめてでも、福島の問題を解決にいきいたい。電力についていきいたいということで、役員会でも喧々諤々、大げんかになるようなことで。

「社長をやめたい」「やめちゃいけない」「いや、やめるんだ。俺は行くぞ、止めないでくれ」「いや、だめだ」と。ここにいる宮内（謙）も含め、大変な勢いで止められました。

そのときに、「じゃあ本業はあくまでも情報革命だけど、一部電力について、自然エネルギーについてやっていいか？」ということで、許可をもらって始めた。

やってみると、やったなりにノウハウができてきて、これはちゃんと事業としても成り立つということがわかってきて、これは地球に生きている人間の1人として、また事業を行っている者の1人として、我々がノウハウを得た以上は、地球規模の問題解決に貢献したいということになります。

メインの事業ではありません。メインの事業ではないけれども、それでもやる以上は世界一をやりたいということです。

どうせやるのであればAIを使って、IoTを使って、従来の単なる電力会社とは違う、もっと最先端の、人に優しい、知恵を使った、自然に優しいものを、もっと今までよりも一番安い価格でできるようにということで、今、解決策が見えたと思っています。それをサウジから積極的に広げていきたいと思っています。

質問者4：今おっしゃられたように、サウジアラビアから積極的に広げていくということは、他の地域でもここで培ったノウハウをまた広げていく、あるいは日本で、日本は電力会社が独占していますけれども、どこかに出資することもあるのでしょうか。

孫：日本は一番規制ががんじがらめで、難しい国ですね。いいとわかっているけども、いろんな規制とか、書きものに書かれていない規制までいっぱいあって、なかなか難しい国ですね。

難しいからといって、愚痴を言っているだけでは進まないの、やれるところからやっていくということで、いずれは日本にも門戸が開かれれば、もっと積極的に関わっていくことになる可能性はあります。

今はやりたくても、電力会社がつないでくれないという意地悪をしていますから、これはもう単なる意地悪だと私は思いますけれどもね。

電力会社が今回経営に参画することによって、改めていかに日本の電力会社が言い訳で意地悪をしているかということは経営の中身からわかりますけどね。

どうして海外でできることが日本でできないんだと。それは日本の電力会社が村の意識で、村の理屈で閉め出しているからだとは思いますが、どちらにしろ地球に貢献するのにやりやすいところから、たくさんやれるところからやっていくと。地球に貢献するにはどこでやっても同じだと。

むしろ適材適所でたくさん太陽のあるところから、たくさんやれるところからやっていくということで、サウジアラビアやインドから言い訳を言わずに、地球に貢献するというだけでいきたいと思います。

## iPhone Xが販売開始

質問者5：フリーランスのイシノと申します。

国内通信事業で2点うかがいたいと思います。先週11月3日にiPhone Xが発売されました。この反響や、今までにない3モデル構成で、（売上）比率がどうなっているか。前年と比べてどうか。iPhone Xに関する受け止め全般をうかがえればと思います。

2点目、主要回線の純増のところ、伸びていることはわかったのですが、これは比率としてはやはりY!モバイルが高いのでしょうか。

以上2点、お願いします。

孫：宮内が国内の通信を中心にやっておりますので、私は非常に伸びていると、一瞬で売り切れたと、Appleにもっとたくさん供給してほしいという状況ですが、詳細については宮内から。

宮内謙氏（以下、宮内）：iPhone Xについては、非常に順調な滑り出しです。

iPhone8の倍くらいの勢いです。

ただ、供給がそこまで追いついていない状況ですから、今iPhone7、iPhone8、iPhone Xと、この3つのブランドが足してあげると去年に比べて相当大幅な前年増になっていると思います。

あと主要回線は、実はもうスマホです。スマホが伸びております。Y!モバイルは、みなさん当然ご存知のように伸びています。

一方、ソフトバンクのブランドも、去年からいろんな、ギガモンスターとか、大容量の料金プランが非常にじわじわとヒットしてきまして、ソフトバンクブランドも非常に伸びている状況です。そのような状況だということによろしいでしょうか。

## ソフトバンクが有する周波数の強み

質問者6：野村証券のマスノです。

おおむねいろいろな事業の方向性が見えてきていると思うのですが、そこでSprintについておうかがいしたいと思います。

今、Sprintの状況はたぶんバランスシートにある周波数の価値と、損益計算書などのキャッシュ・フローの水準がまだ低水準で、バランスがとれていない、ミスマッチが起こっているということだと思います。

そうすると、いつバランスシートの（周波数の）価値がフローで具現化するかということなのですが、転換点が5Gだとすると、例えば2020年とか、2021年くらいのスパンの事業の捉え方なのかどうか。そのあたりをおうかがいしたいと思います。

孫：とにかく着実に毎年よくなっていくと。ある日突然なにかがよくなるのではなくて、1歩1歩着実によくなっていくということだと思います。

逆に言いますと、5Gになると、我々は最も有利な周波数である2.5GHz帯を一番たくさん持っている。圧倒的に持っている。世界のキャリアの中でもです。

それが大きく活かされるのが5Gだろうと。そういう意味では、先行きが楽しみであると思っています。これから数年でそれがやってくると思います。

## 米スプリントとTモバイルの合併交渉について

質問者7：日経新聞のすぎモトです。1つ質問があります。やや変な質問なのですがけれども、Sprintの再編についてです。

1つずっと疑問に思っていたことがありまして、あれは2月の決算会見だったと思います。孫社長自らアメリカのSprintの再編に乗り出していきたいということをおっしゃって「具体的に再編相手を」と問われるかたちではありますが、Tモバイルの名前を挙げられたかと思えます。

これまでのソフトバンクの大きなM&Aを研究していくと、孫さんが最初に相手の名前を出したり、これからこういう再編を仕掛けるよと言ったことはなかったと思います。

いわゆる「孫の二乗の法則」の中でも、戦術のところでは水面下でやるぞということをおっしゃっていたかと思うのですが、今回はなぜオープンなかたちで再編に乗り出していかれたのか。

うがった目で見ると、Tモバイルの名前を挙げることによって、他の会社からよりよい条件を引き出す、それによってTモバイルとの交渉を優位に進めると。そういう意図があったのかなとも思ったのですが、そのあたりの戦術、意図を教えてください。

孫：Tモバイルだけに限定したわけではなかったのですが、当然一番の本命としてTモバイルがあったということは事実です。

また、相手も我々と交渉をすると、開始したということをおっしゃったので、相手も明確にしているという状況の中で、我々もそれをまったくノーコメントという状況よりは、お互いに、すでに3年前もやっていますし、そういう意味では関係者も多いし、隠していてもしょうがないだろうということもあったということです。

ですから、交渉相手としては真剣に、真正面からお互いに誠意をもって取り組んだということです。

ただし、最後まで譲れない線があったということで、今回そのような結論になったということです。

質問者7：ありがとうございます。

## Uberへの出資計画

質問者8：ウォール・ストリート・ジャーナルのネグシと申します。

先ほど、買えない、独占的なものを持っているものをグループで持っていきたいとおっしゃいましたが、Uber（ウーバー）が持っている技術をどのように評価されているのでしょうか。

Uberとの交渉が一筋縄ではいかないようなところがありますが、やはりこれはアメリカのライドシェアリング市場ではなくてはならないものとお考えなのでしょうか。

孫：Uberは大変いいスタートを切った会社だと思います。

もちろん今、経営のゴタゴタで一時的に苦しんでいる部分ではありますが、そうはいっても大変すばらしい会社だと思っています。

ただ一方、これも価格の問題だとか、条件の問題だとか、いろいろありますから、実際最終的に我々が投資するに至るかどうかは最後までわからないということです。今、前向きに検討はしていると。

でも、本当に投資をするのかについては、また「やるやる詐欺」とか言われても困りますので、はっきりと申し上げておきますけれども、最後までわからないと、あくまでも条件次第だと。

既存の株主から買う部分が大半になりますから、既存の株主がその価格では売りたいくないといった時に、それ以上の価格では買いたくないという判断は十分ありえるということです。

もちろん、投資に入る前に取締役の数だとか、議決権についてだとか、あるいは買うプロセスだとか、そういうものについての条件も今、最終の詰めを行っている。

その価格や条件次第においては、もう一方の事業者であるLyft（リフト）に我々の投資先を変更するというのも十分ありえるということですね。最後まで、ギリギリまでわからないということです。

時間になりました。またさらに質問・ご意見のある方は我々の担当にもぜひ聞いていただきたいと思います。

ありがとうございました。