

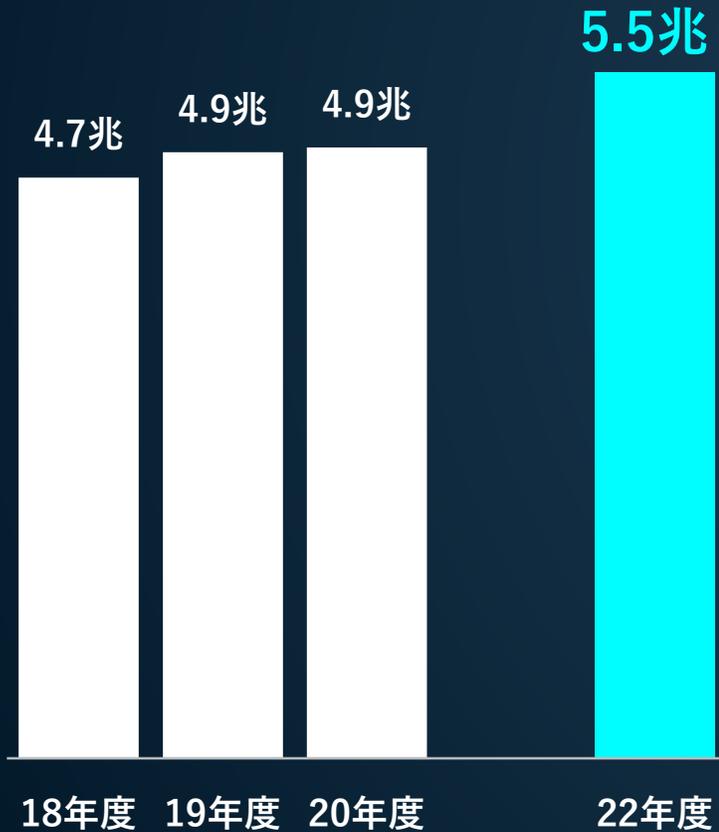
2022年度 営業利益1兆円への道筋

ソフトバンク株式会社

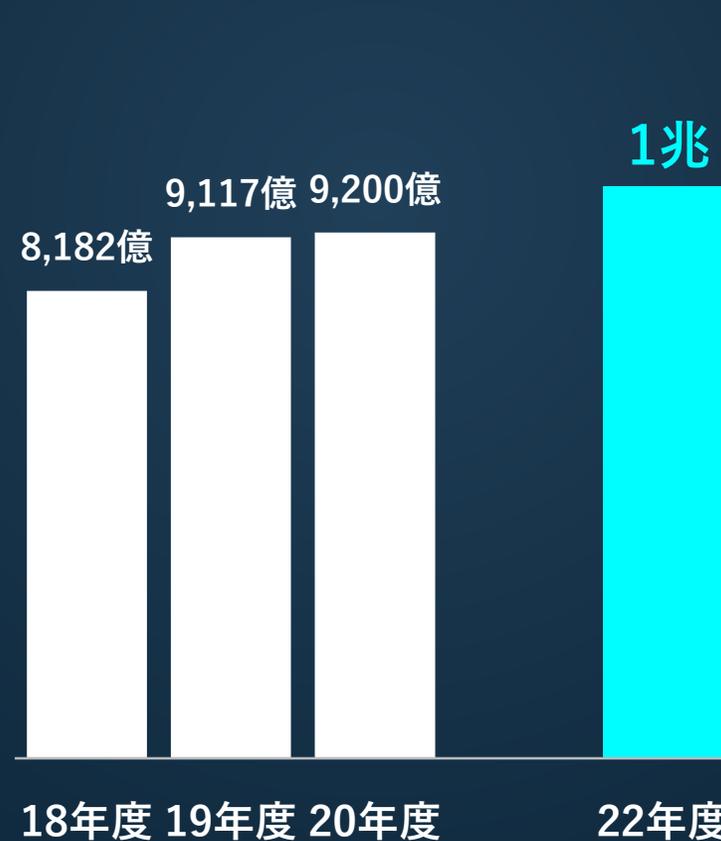
2020年8月4日

2022年度目標

売上高 5.5兆円



営業利益 1兆円



純利益 5,300億円



両輪の経営で企業価値の最大化を図る

5G

フィンテック

成長戦略

IoT

eコマース

RPA

構造改革

AI

成長戦略 Beyond Carrier



新領域



ヤフー/LINE



通信事業



営業利益1兆円へ

1

PayPayプラットフォーム戦略

2

スマホの拡大と法人のデジタル化戦略

3

徹底的なコスト効率化戦略

4

財務コントロールと株主還元

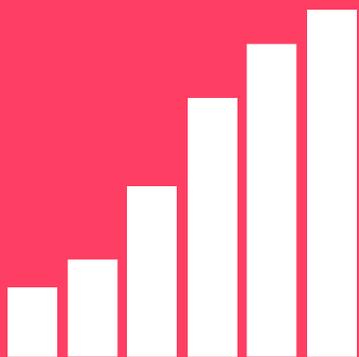
A woman in a dark blue top is smiling and holding a smartphone, using it to pay with PayPay. A hand holding an orange PayPay payment device is visible in the upper left. The background is a bright, indoor setting, likely a cafe or restaurant, with a white cup and saucer on a table in the foreground.

スマートフォン決済
PayPay

PayPayの強み



3,000万人
ユーザー



230万カ所
店舗



認知度
No.1



60回/年
アップデート

PayPayピックアップ
対応

新型コロナ通知機能

マイナポイント連携



PayPayプラットフォーム戦略



金融サービス

PayPayブランドに統一し
収益化モデルを構築



モバイル

PayPayがスマホの普及を後押し
PayPayサービスで差別化



eコマース

PayPayモール・PayPayフリマへ
相互送客を実現



金融サービス

既存の金融サービスをPayPayに統一

既存金融サービス

YAHOO! JAPAN カード

ジャパンネット銀行

One Tap BUY

YAHOO! JAPAN 保険

YJFX!

Yjam

名称変更後

PayPay カード

PayPay 銀行

PayPay 証券

PayPay 保険

PayPay FX

PayPay 投信



ユーザー数

3,000万人



認知度NO.1



(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。



金融サービス

PayPayを入り口に 金融サービスがシームレスにつながる



モバイル決済

決済関連サービス

Zホールディングス

さらなるグループシナジー

ホテル



保険



ローン



わりかん



投資・FX



タクシー



銀行



コミュニ
ケーション



公共料金



eコマース



カード



レンディング



運用





モバイル



PayPayがスマホのすそ野を広げる





モバイル

PayPayでモバイルサービスを差別化

eコマース

- YAHOO! JAPAN ショッピング PayPay モール
- LOHACO PayPay フリマ
- ASKUL ZOZOTOWN

決済



貯金・保険

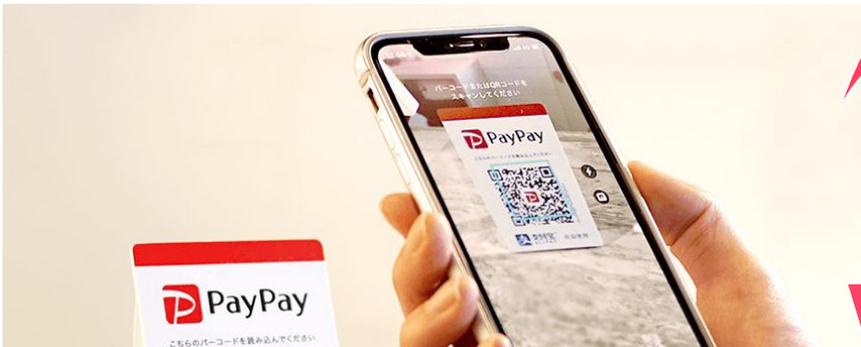
- PayPay カード
- PayPay 銀行
- PayPay 保険

資産運用

- PayPay 証券
- PayPay FX
- PayPay 投信

PayPayからの送客で取扱高拡大へ

PayPay



ユーザー数

3,000万人



認知度NO.1

ポイント還元などで送客
/認知度向上

相互送客

コマースの利用者を送客
/手数料収入

eコマース



YAHOO! JAPAN ショッピング

 PayPay モール

LOHACO

 PayPay フリマ

ASKUL

ZOZOTOWN

PayPayを軸に事業シナジーを追求

No1の強み

ユーザー数
3,000万人

店舗数
230万カ所

認知度NO.1

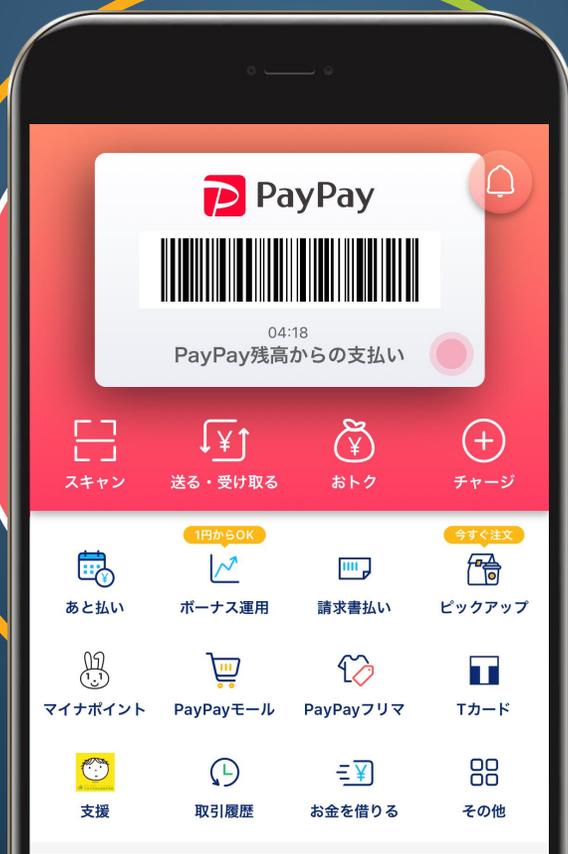
アプリアップデート
60回/年

シナジー事業

金融サービス

モバイル

eコマース



営業利益1兆円へ

1 PayPayプラットフォーム戦略

2 スマホの拡大と法人のデジタル化戦略

3 徹底的なコスト効率化戦略

4 財務コントロールと株主還元

ソフトバンクのコア事業戦略

1

スマートフォン拡大



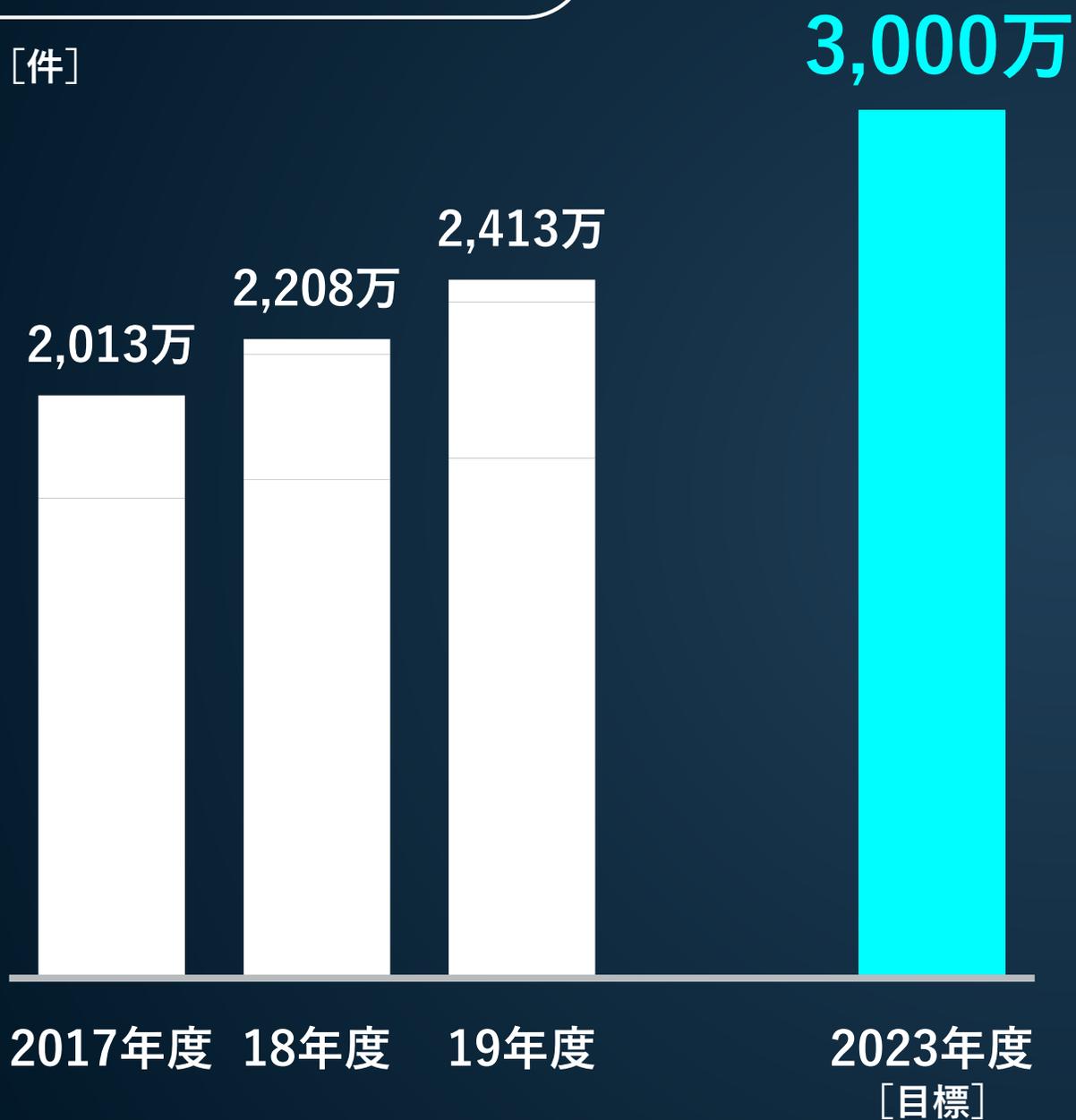
2

法人デジタル化需要



スマホ累計契約数

[件]



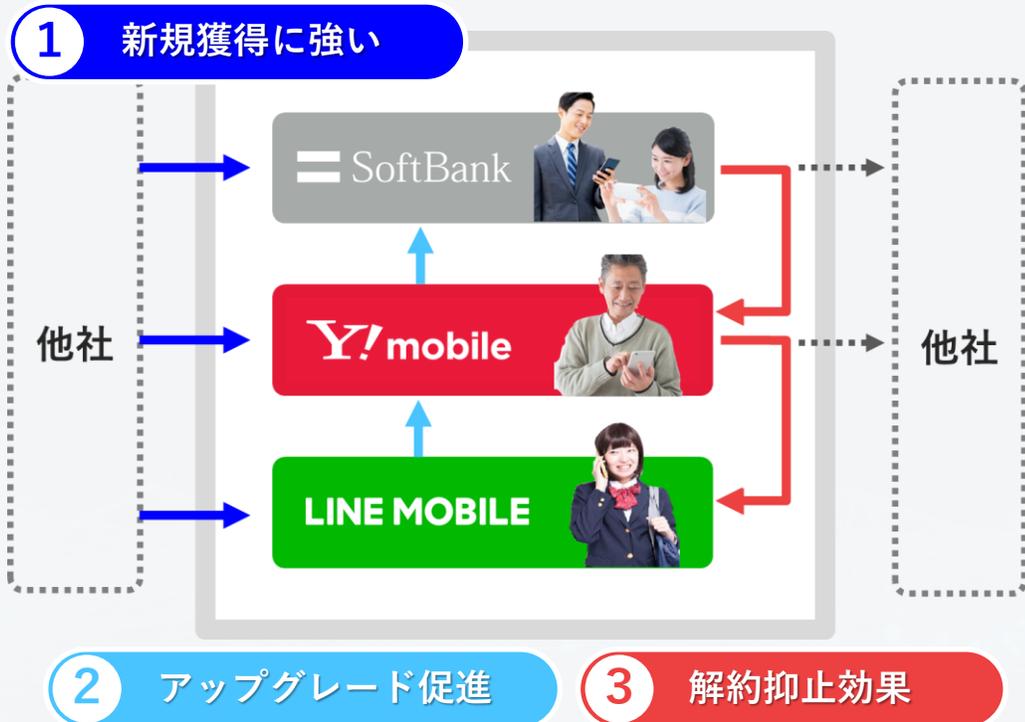
2023年度に
スマホ3,000万
を目指す

(注) 法人契約を含みます。

スマホ3,000万へ

従来の戦略を徹底的に強化

マルチブランド戦略



ヤフー・PayPay連携

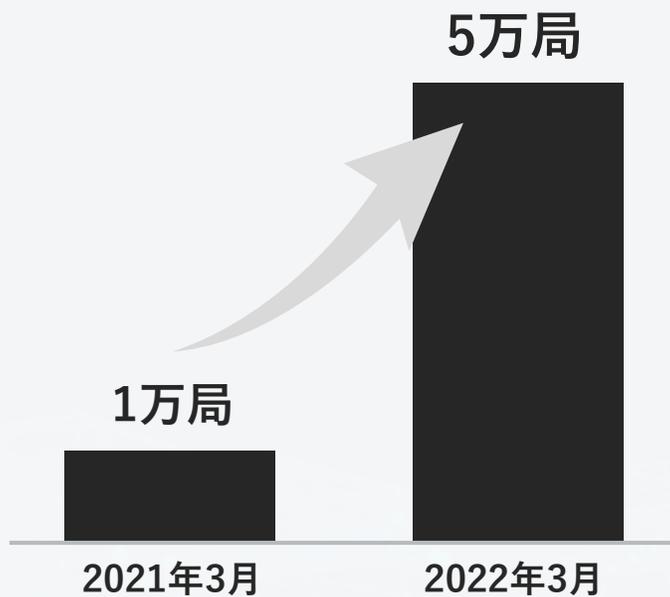


スマホ3,000万へ

5Gの本格展開

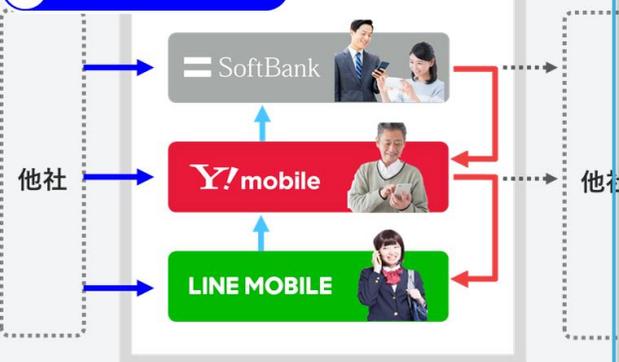
2022年3月

人口カバー率90%超



マルチブランド戦略

① 新規獲得に強い



② アップグレード促進

③ 解約抑止効果

ヤフー・PayPay連携

① 新規契約動機



② 解約抑止効果

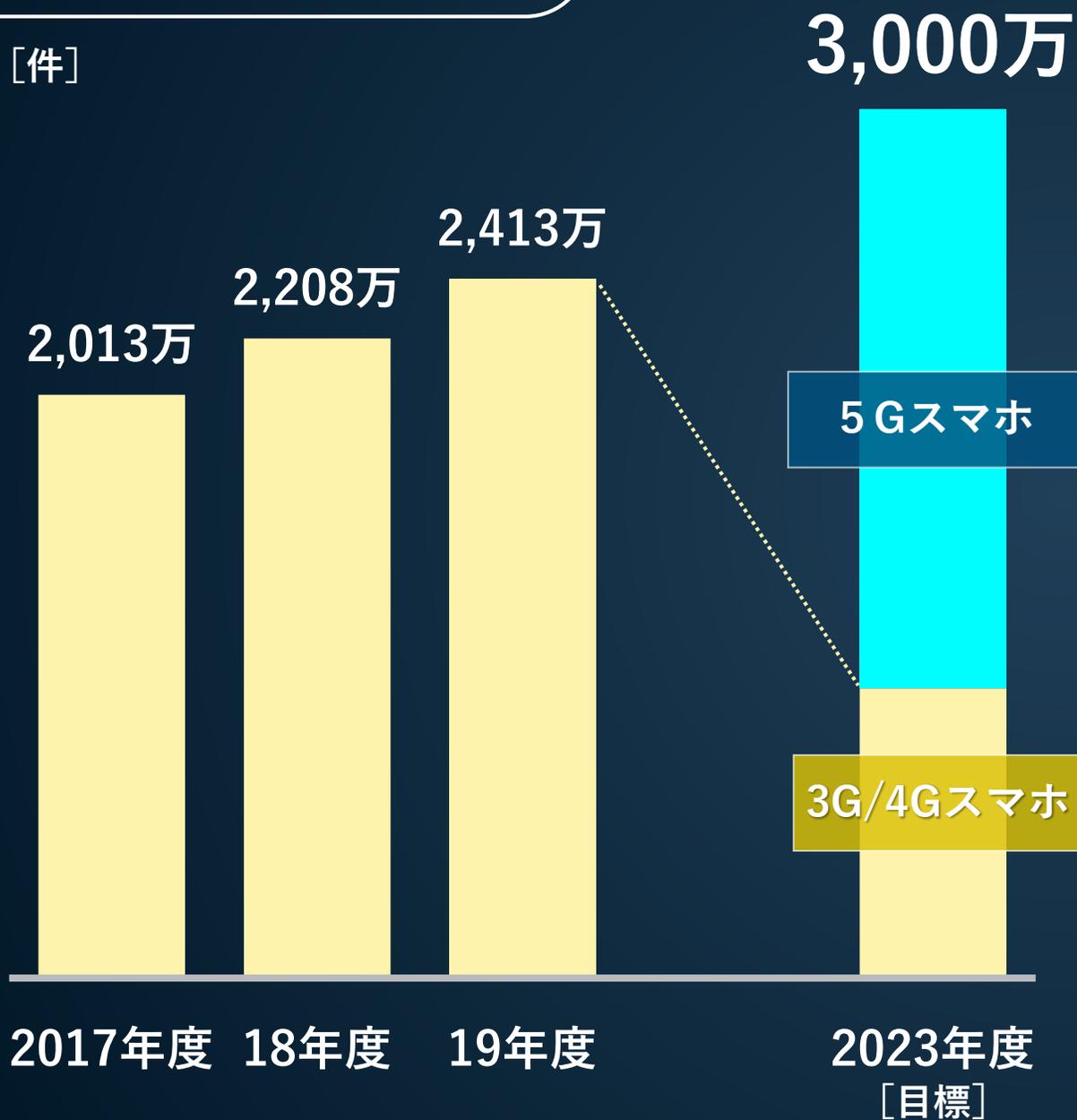
④ ユーザー体験向上

⑤ 解約抑止効果



スマホ累計契約数

[件]



ソフトバンクは2023年度に
5Gスマホ6割



(注) 法人契約を含みます。

ソフトバンクのコア事業戦略

1

スマートフォン拡大



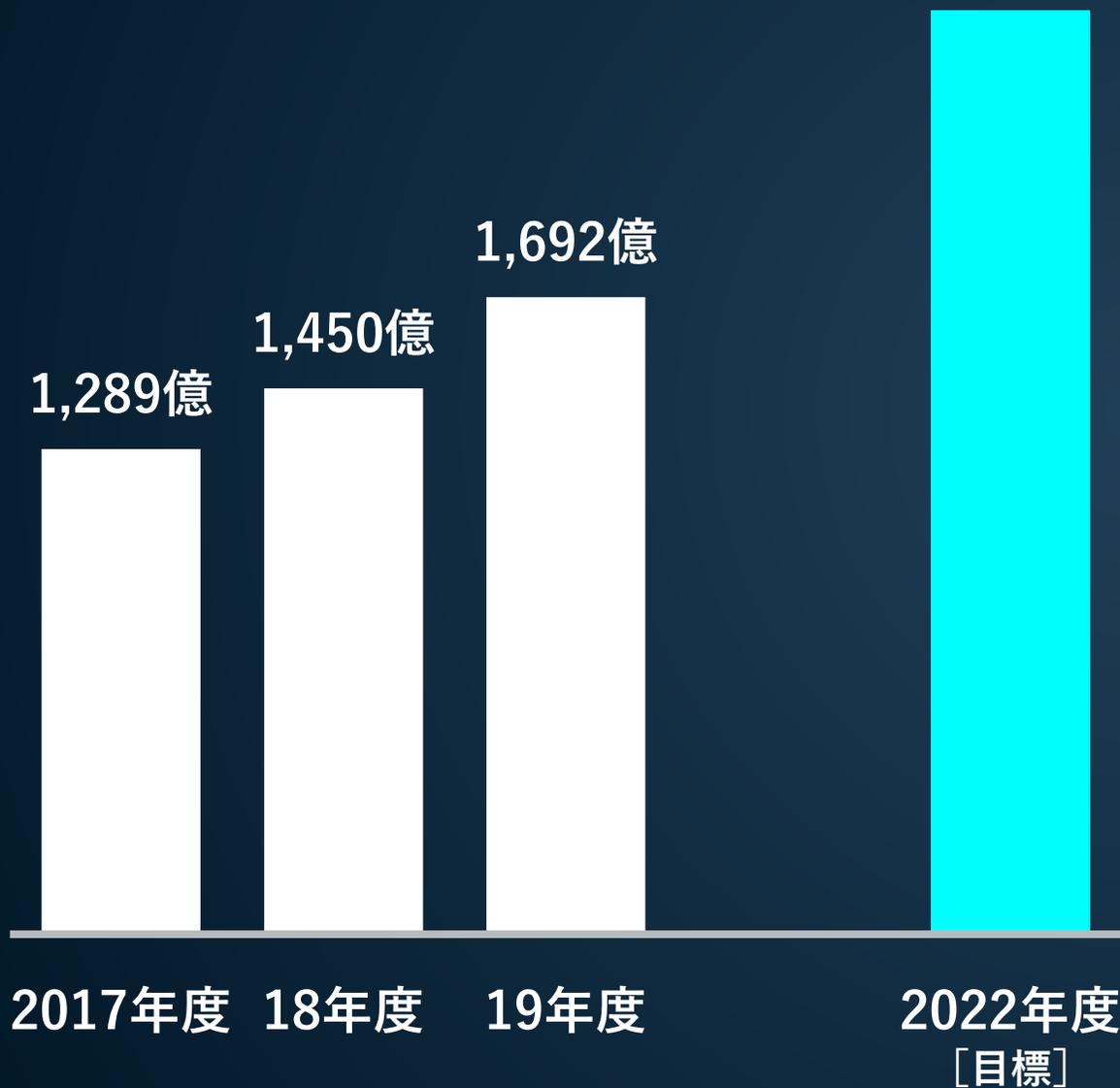
2

法人デジタル化需要



法人ソリューション等売上高

[円]



ソリューション等売上高
毎年 **2ケタ増収**

ソリューション等売上 2ケタ増収へ

ニューノーマル時代のデジタル化需要の急増が追い風に

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

コミュニケーション

G Suite
Microsoft 365
zoom

業務自動化

AUTOMATION ANYWHERE
FINDABILITY SCIENCES
SecuLight

データ活用

YAHOO! JAPAN
arm TREASURE DATA
INCUDATA

セキュリティ

cybereason ZIMPERIUM MOBILE THREAT DEFENSE zscaler™

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



- 3 すべての人に健康と福祉を
- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 17 パートナースhipで目標を達成しよう

成長戦略 Beyond Carrier



新領域



ヤフー/LINE



通信事業



成長戦略 Beyond Carrier

コンシューマ事業

利益目標

毎年増益

事業目標

23年度 **スマホ3,000万**

法人事業

利益目標

毎年2ケタ増益

事業目標

ソリューション等売上
毎年2ケタ増

新領域



LINE

通信事業



ヤフー事業

利益目標

増益基調 / 2023年度
営業利益2,250億円

事業目標

20年代前半に **eコマース取扱高 国内No.1**

PayPayモール・フリマの拡大

ショッピングの注力領域

 PayPay モール

リユースの注力領域

 PayPay フリマ

+

グループシナジー

ZOZO・ASKULなど

メディアからの送客

Yahoo!トップからの誘導など

新領域

利益目標

持分法損益 赤字縮小

事業目標

PayPay 赤字ピークアウト

PayPayは拡大期から定着期へ

拡大期

資金集中投入で
垂直立上げ



定着期

ユースケース
拡大で定着



+

他の有力事業も収益拡大

SBペイメント・サイバーリーズン・WeWork・OYOなど

営業利益1兆円へ

1 PayPayプラットフォーム戦略

2 スマホの拡大と法人のデジタル化戦略

3 徹底的なコスト効率化戦略

4 財務コントロールと株主還元

ソフトバンクのコスト戦略

1

固定費キープフラット

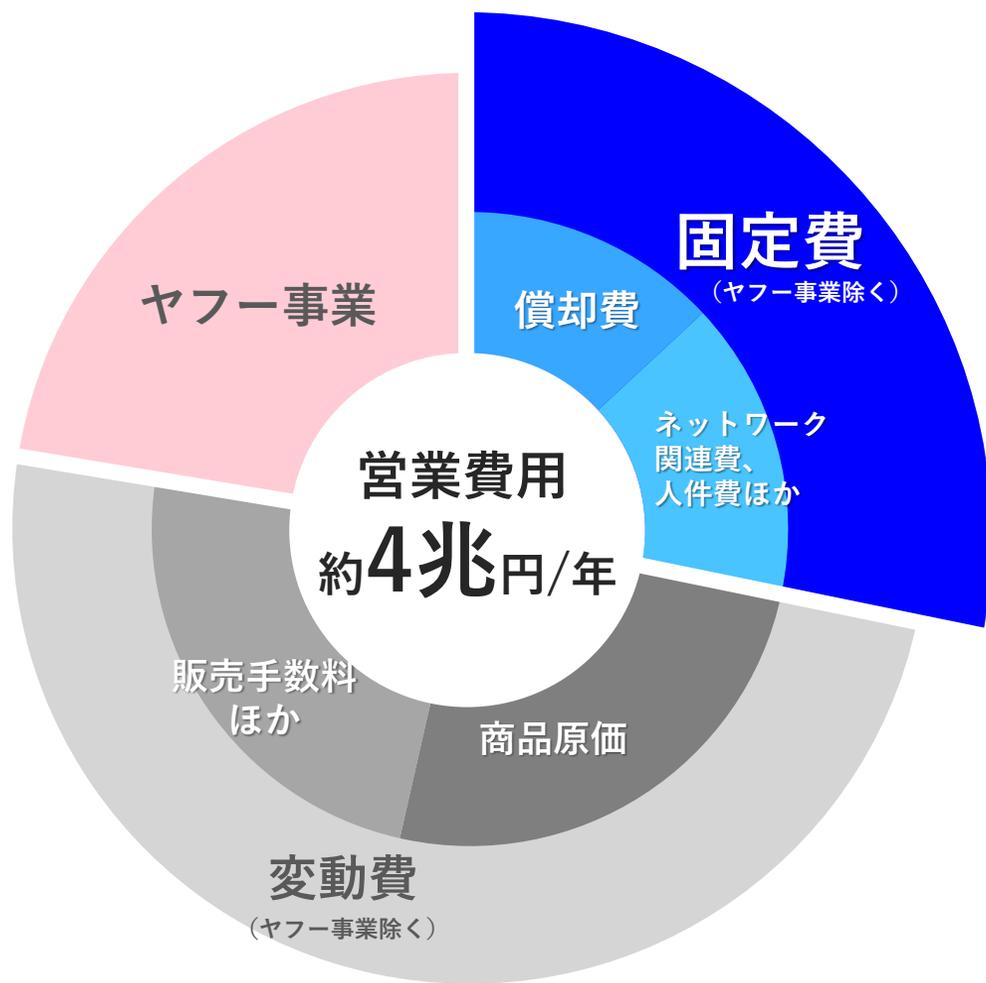


2

グループシナジーを活用した
コスト効率化



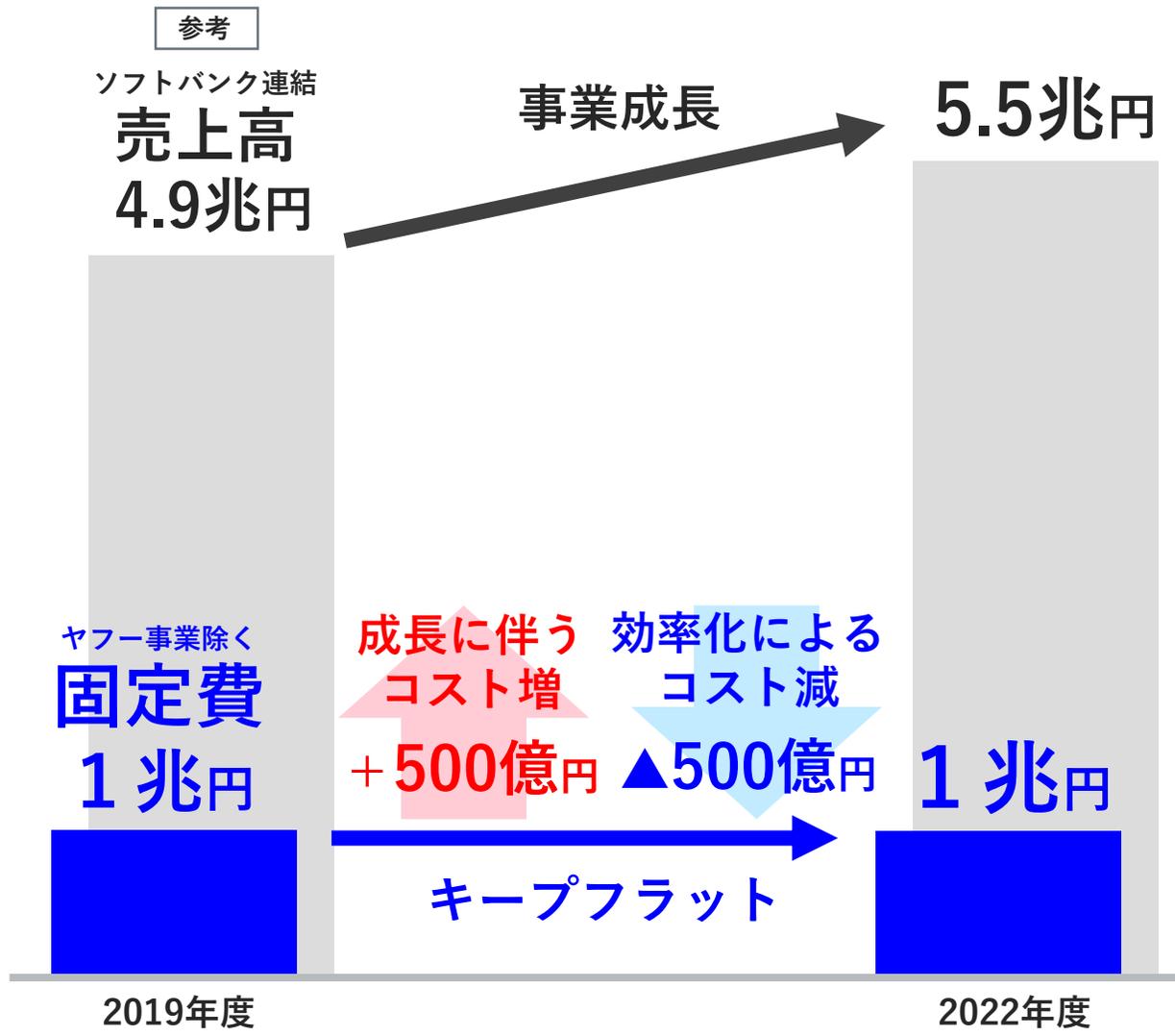
コスト戦略1 固定費キープフラット



固定費 (ヤフー事業除く)

約1兆円/年

コスト戦略1 固定費キープフラット



徹底した
コストコントロールで

経営効率 最大化

コスト戦略1 固定費キープフラット

2つの柱でコスト効率化500億円を実現

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



2 ニューノーマル時代の働き方改革



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



2 KDDIとのインフラシェアリング

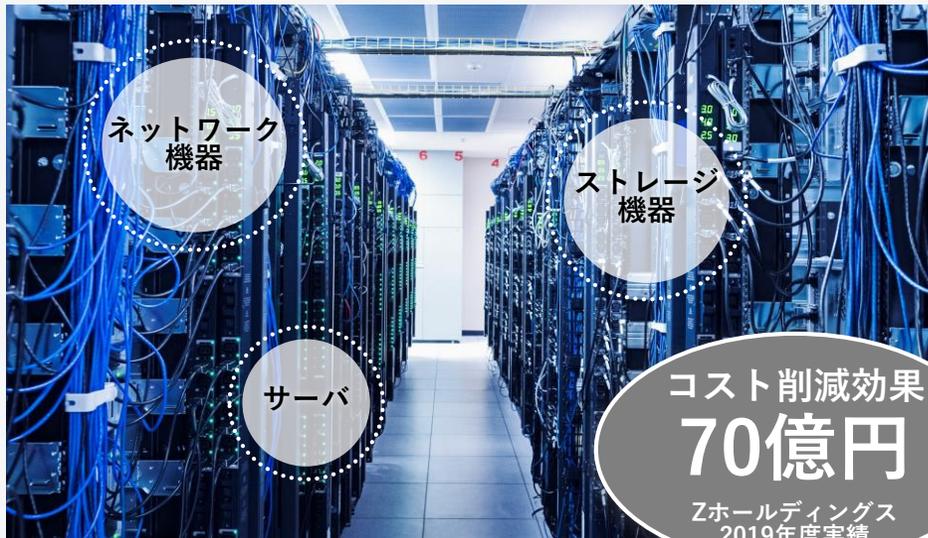


コスト戦略2 グループシナジー

グループ内のシナジーを活用してコスト最適化

共同購買によるコストダウン

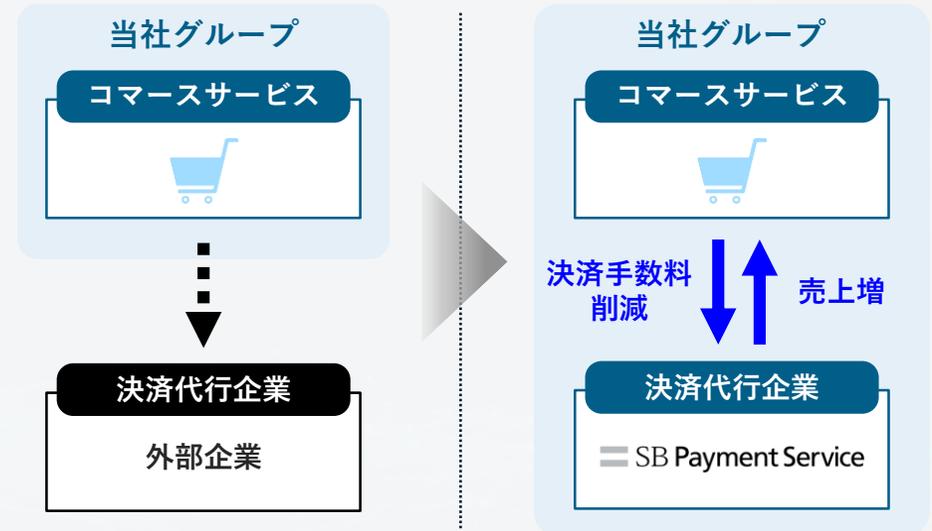
ソフトバンクとZホールディングスの
共同購買で調達コスト削減



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

例) 決済代行サービスのインハウス化



営業利益1兆円へ

1 PayPayプラットフォーム戦略

2 スマホの拡大と法人のデジタル化戦略

3 徹底的なコスト効率化戦略

4 財務コントロールと株主還元

ソフトバンクの財務戦略

1 フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出



2 財務レバレッジの改善



3 安定的な高還元



◆ 1 フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出

[フリー・キャッシュ・フロー計算式]

営業キャッシュ・フロー

利益成長に伴い増加

参考) 調整後EBITDA

16,300

17,000



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度

設備投資

5G投資増加も

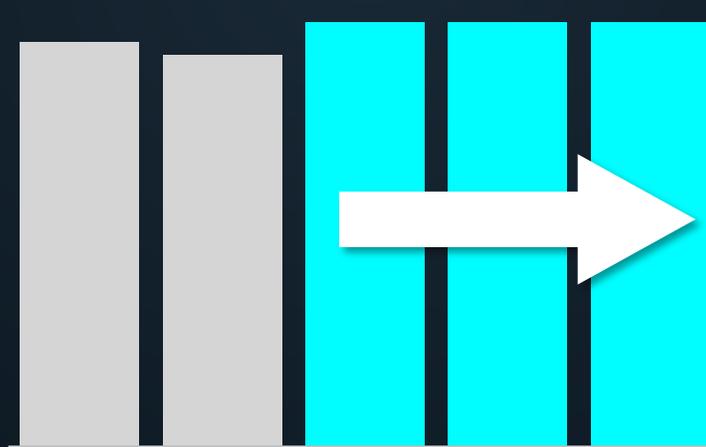
4,000億円程度に

コントロール

4,000

4,000

4,000



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度

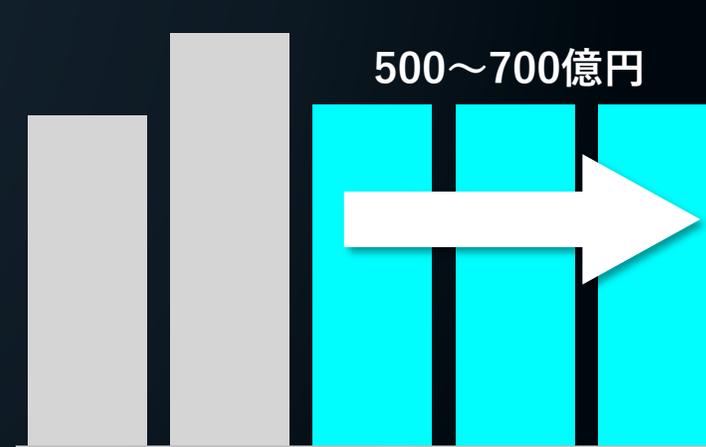
成長投資

新領域で積極投資も

5~700億円程度に

コントロール

500~700億円



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度

1 フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出



営業CF

設備投資

成長投資

調整後FCF

調整後FCF

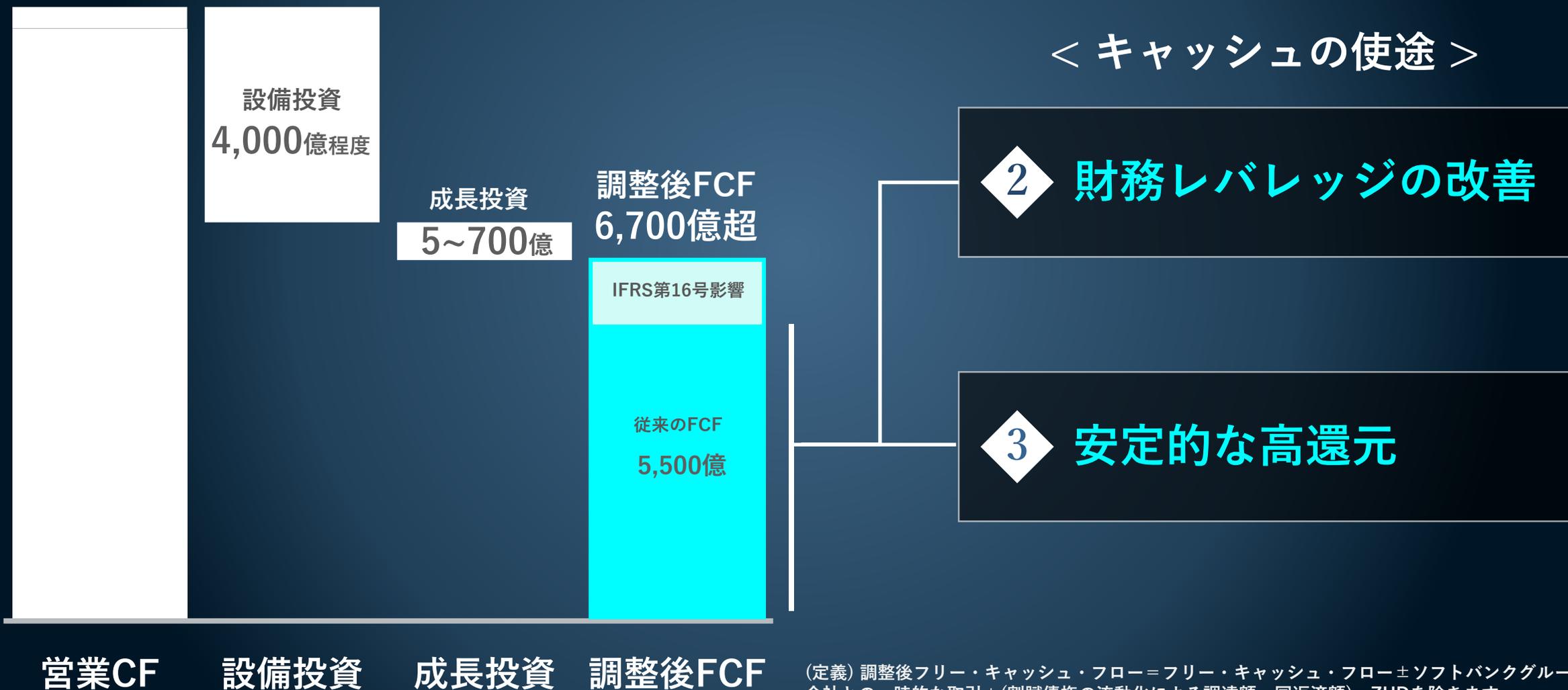
毎年6,700億超

(2019年実績 6,447億円)

(定義) 調整後フリー・キャッシュ・フロー=フリー・キャッシュ・フロー±ソフトバンクグループ株式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)。ZHDを除きます。

(注) 設備投資額は、検収ベース。ZHD、法人レンタル端末、IFRS第16号適用による影響を除きます。

1 フリー・キャッシュ・フローの安定的な創出



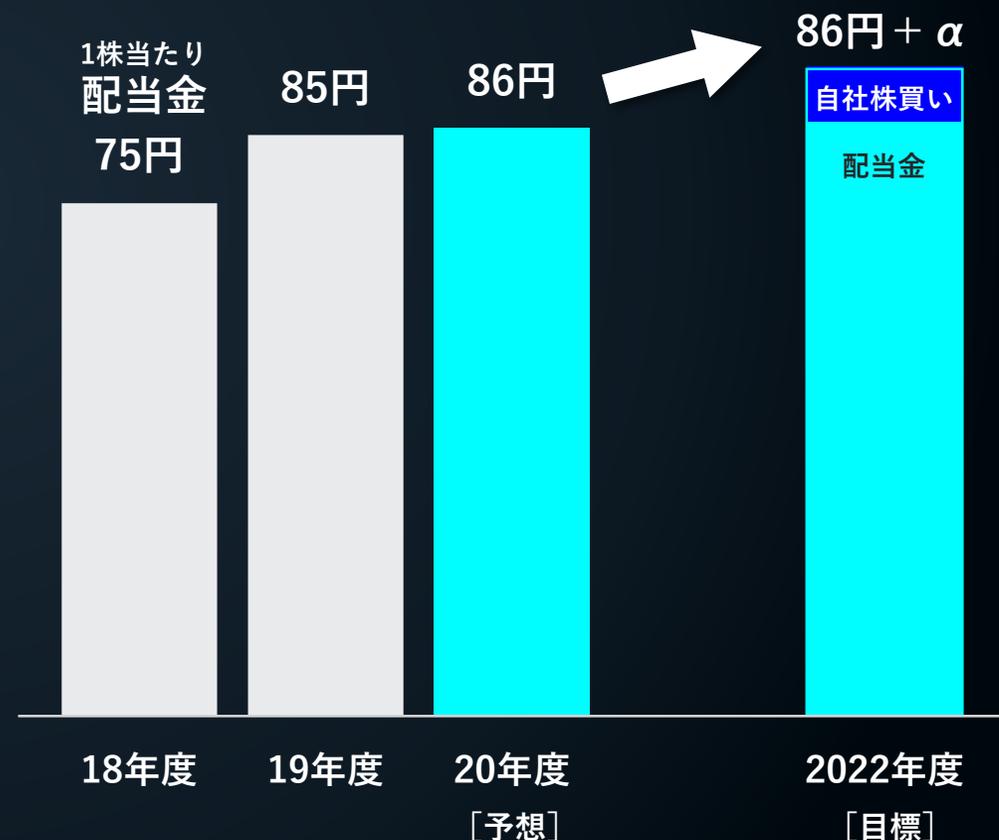
2 財務レバレッジの改善

ネットレバレッジ・レシオ
2.4倍から改善



3 安定的な高還元

毎年減配なし
総還元性向 85%程度
(3カ年の加重平均)^{*1}



まとめ

営業利益1兆円へ

1

PayPayを軸に事業シナジー拡大

2

スマホ3,000万と法人ソリューション等2ケタ増収

3

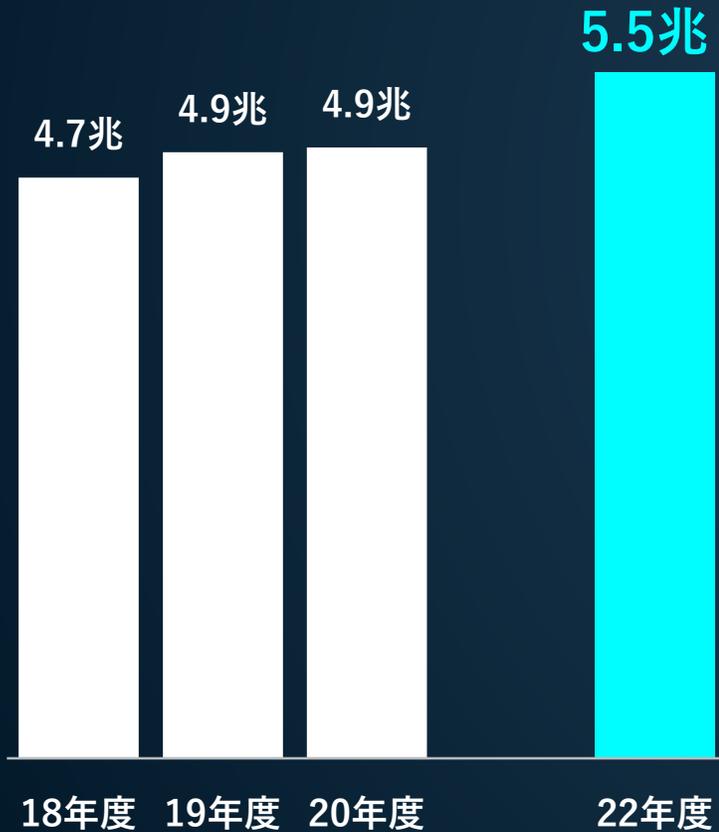
コスト戦略 500億円削減でキープフラット

4

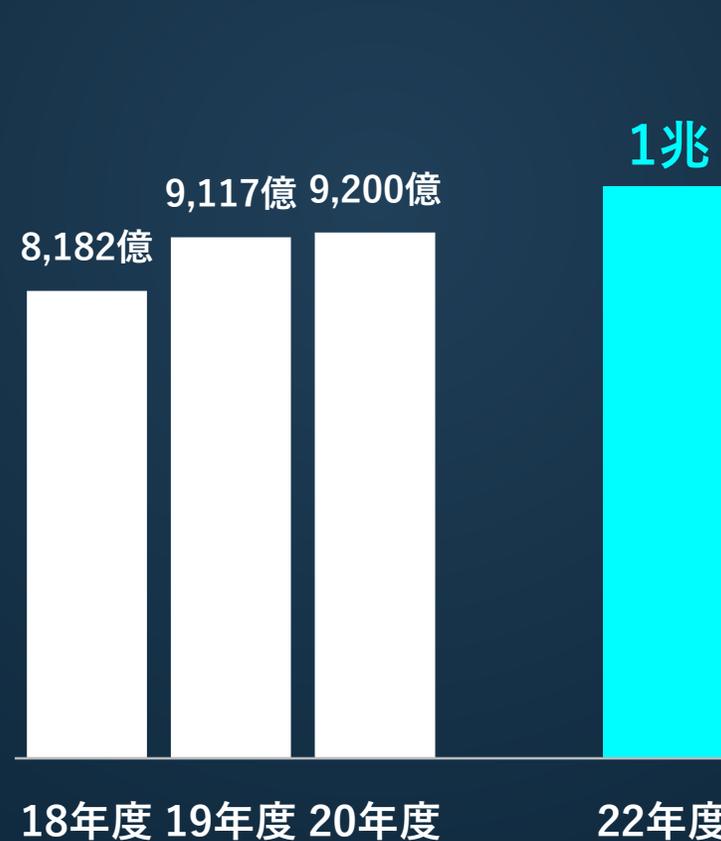
財務レバレッジ改善と総還元性向85%

2022年度目標

売上高 5.5兆円



営業利益 1兆円



純利益 5,300億円





情報革命で人々を幸せに



免責事項

本資料に含まれる計画、見通し、戦略その他の将来に関する記述は、本資料作成日時点において当社が入手している情報および合理的であると判断している一定の前提に基づいており、さまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績などは、経営環境の変動などにより、当該記述と大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

The logo consists of two horizontal gray bars stacked vertically, positioned to the left of the text.

SoftBank