

# ソフトバンクのデジタルシフト

ソフトバンク株式会社

2020年8月4日

従来

対面・集合型



来店促進



対面接客



ニューノーマル

非対面・リモート型



事前予約・ヒアリング



オンライン接客



大規模イベント



配信型イベント

## 新規獲得につながるイベントもデジタル化で感染拡大防止

従来

大規模集合型イベント



密集

感染  
リスク

ニューノーマル

多拠点配信型イベント

メイン店舗



クルーの  
安全

配信先



密集回避



小人数  
接客

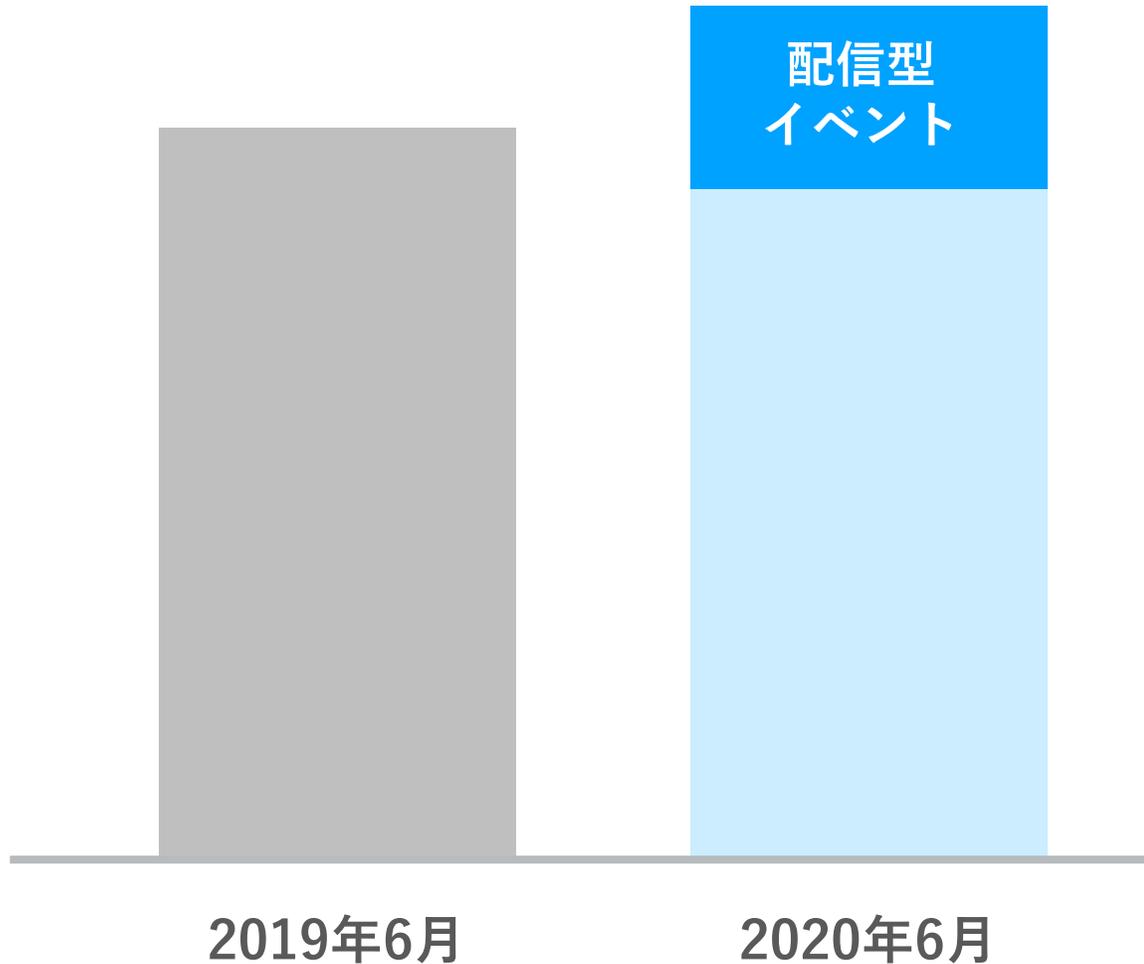


小型  
モニター



イベント  
コスト  
効率化

イベント開催数 (週平均)



感染拡大防止を図りながら  
お客さまとの  
コンタクト維持

(注) 期間 2019年6月、2020年6月4週 (週末)  
対象 ソフトバンクショップ、ワイモバイルショップ、量販店

従来

訪問・対面

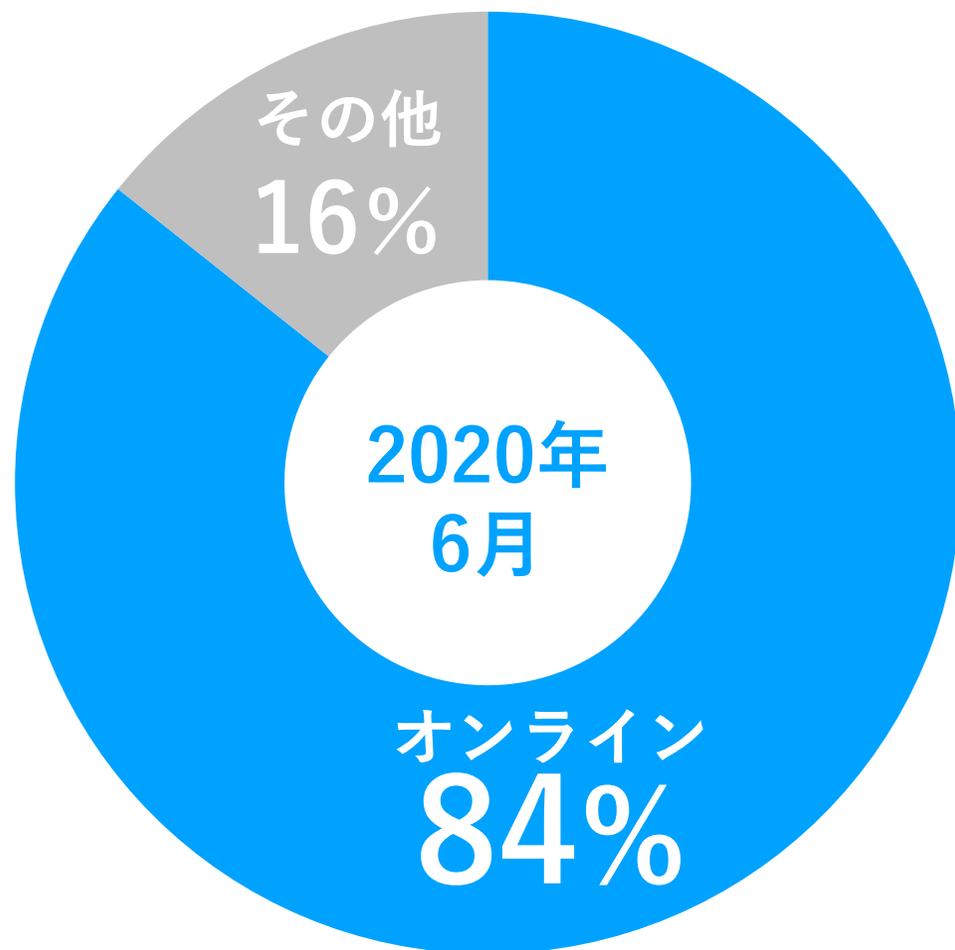


ニューノーマル

非対面・オンライン



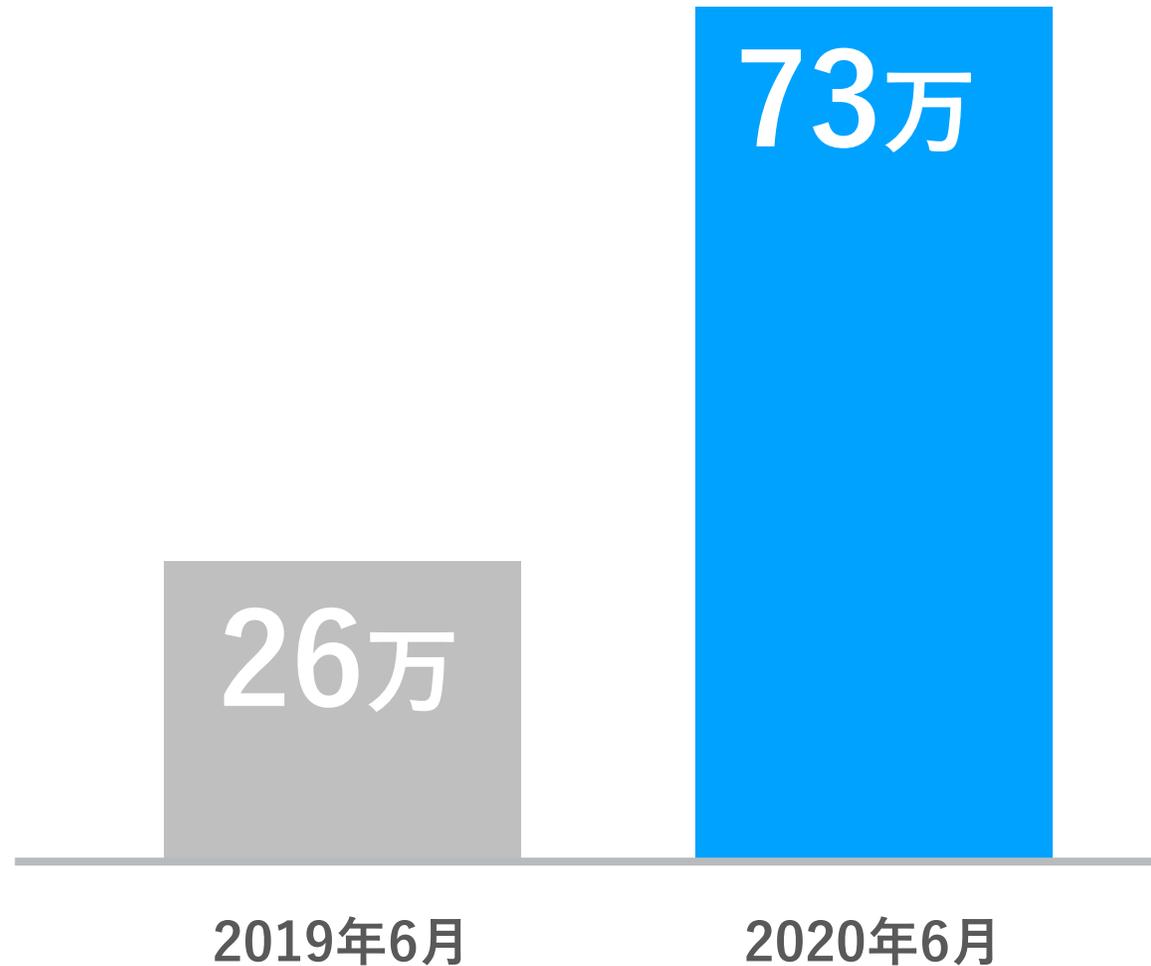
## 商談の実施形式



## オンライン商談が スタンダードに



顧客への総コンタクト数



デジタル化によって  
顧客へのコンタクト数

約3倍

## 生産性を高め、高付加価値業務へシフト

### 業務のデジタル化を推進



### 新しいワークスタイルへ



# 2021年3月期 第1四半期 決算説明会

ソフトバンク株式会社

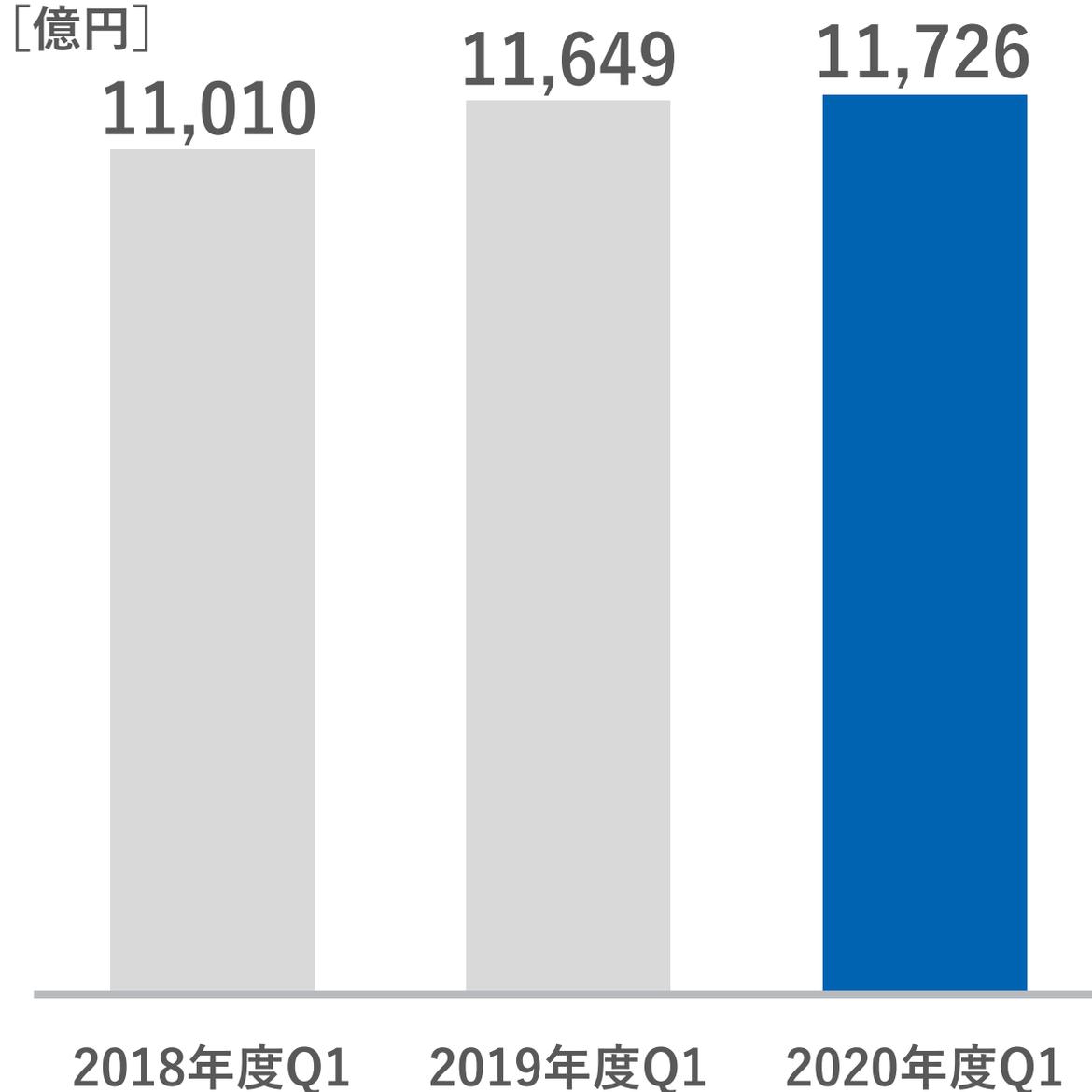
2020年8月4日

# 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。

# 2021年3月期 第1四半期 連結業績

# 売上高



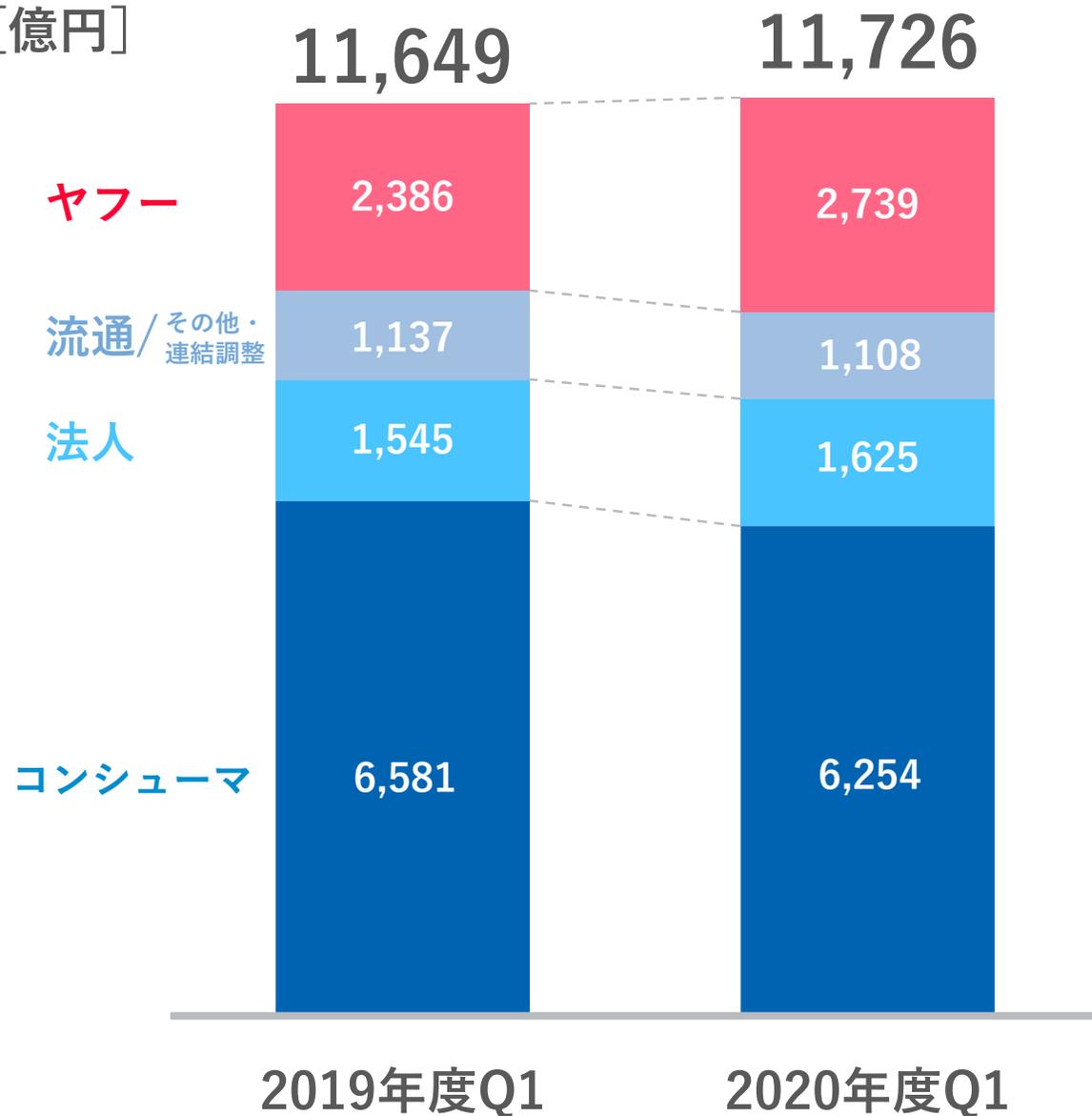
## コロナ禍でも 増収継続

(注) 2018年度実績は、Zホールディングス株式会社(旧ヤフー株式会社)を連結子会社化した影響の遡及修正を実施しています。

(注) 本資料では、Zホールディングス株式会社を便宜上「ZHD」と表記する場合があります。また、当社開示におけるセグメント名は「ヤフー」となります。

# 売上高 セグメント別

[億円]



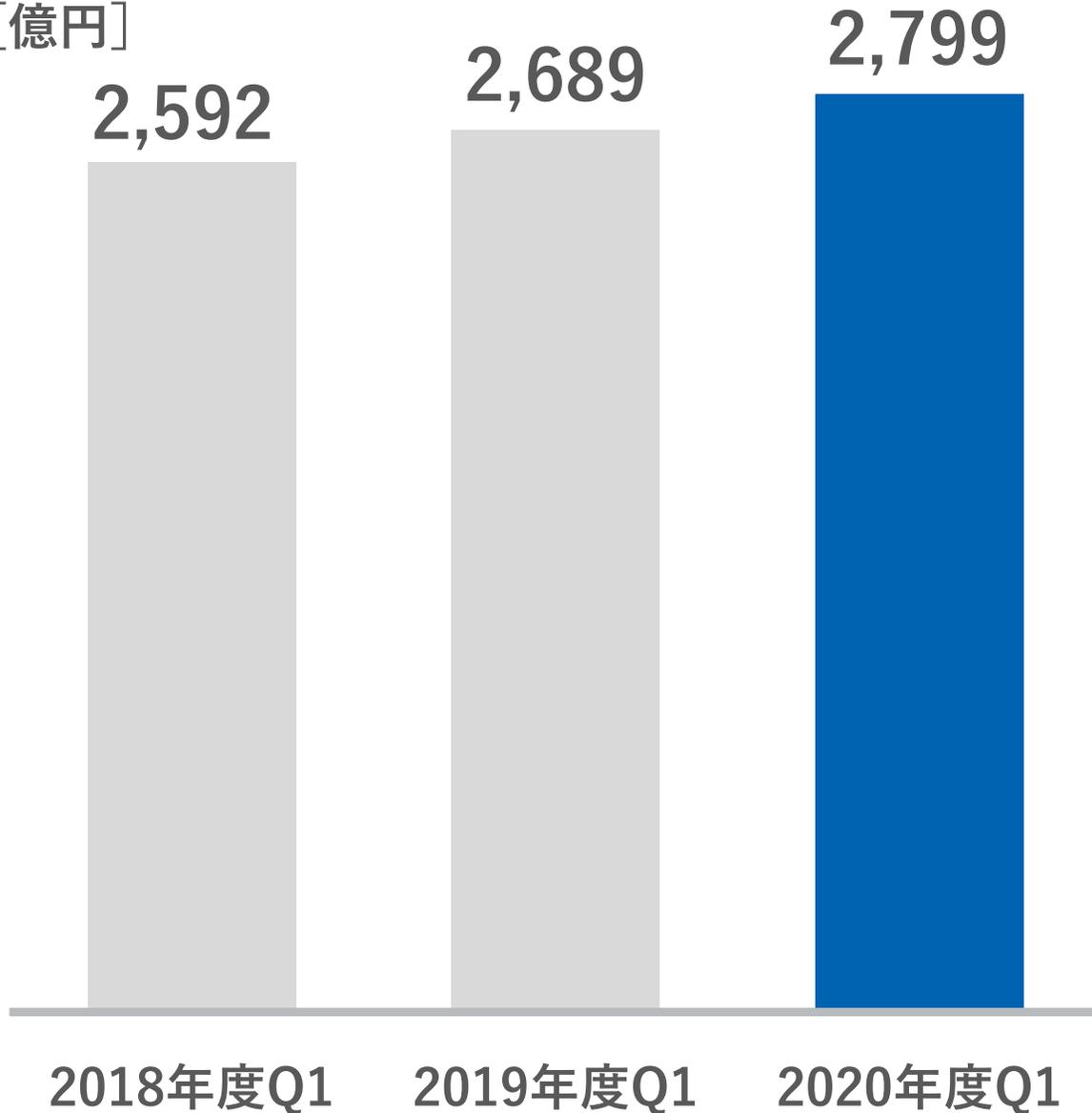
端末販売減などにより  
コンシューマは減収も

**ヤフー・法人が増収**

# 営業利益

SoftBank

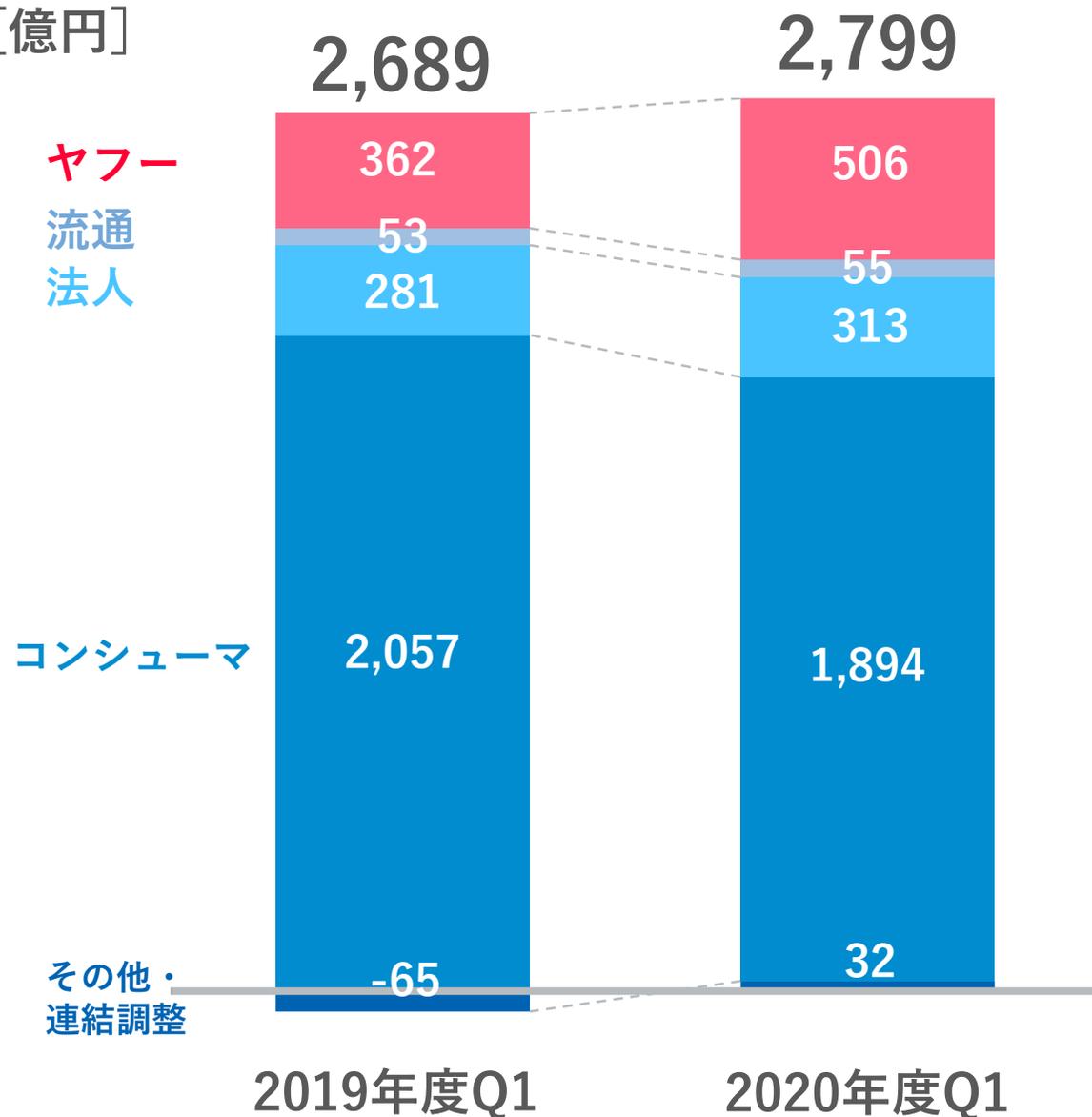
[億円]



4%増益

# 営業利益 セグメント別

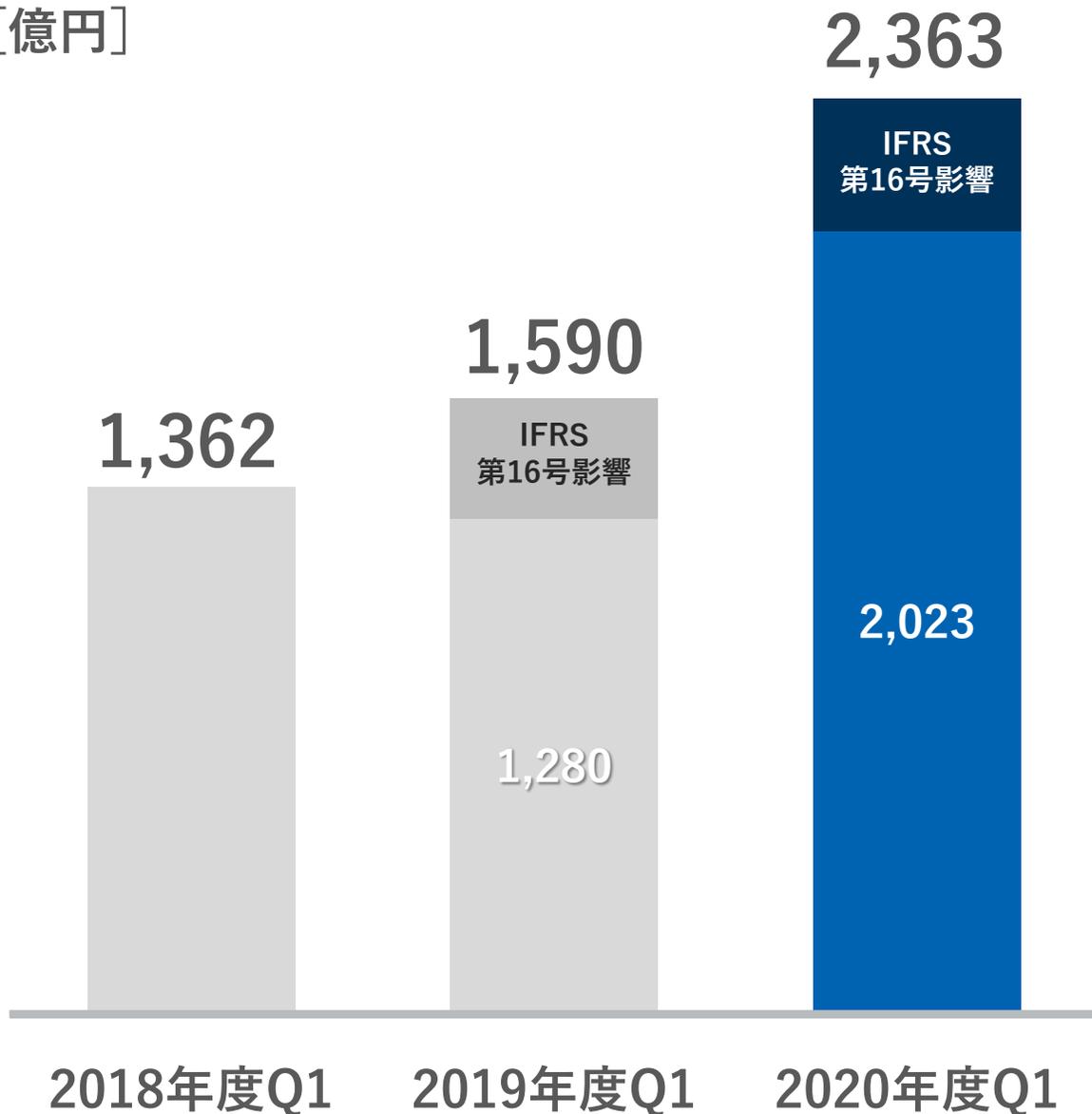
[億円]



ヤフー・法人が  
増益に貢献

# 調整後フリー・キャッシュ・フロー

[億円]



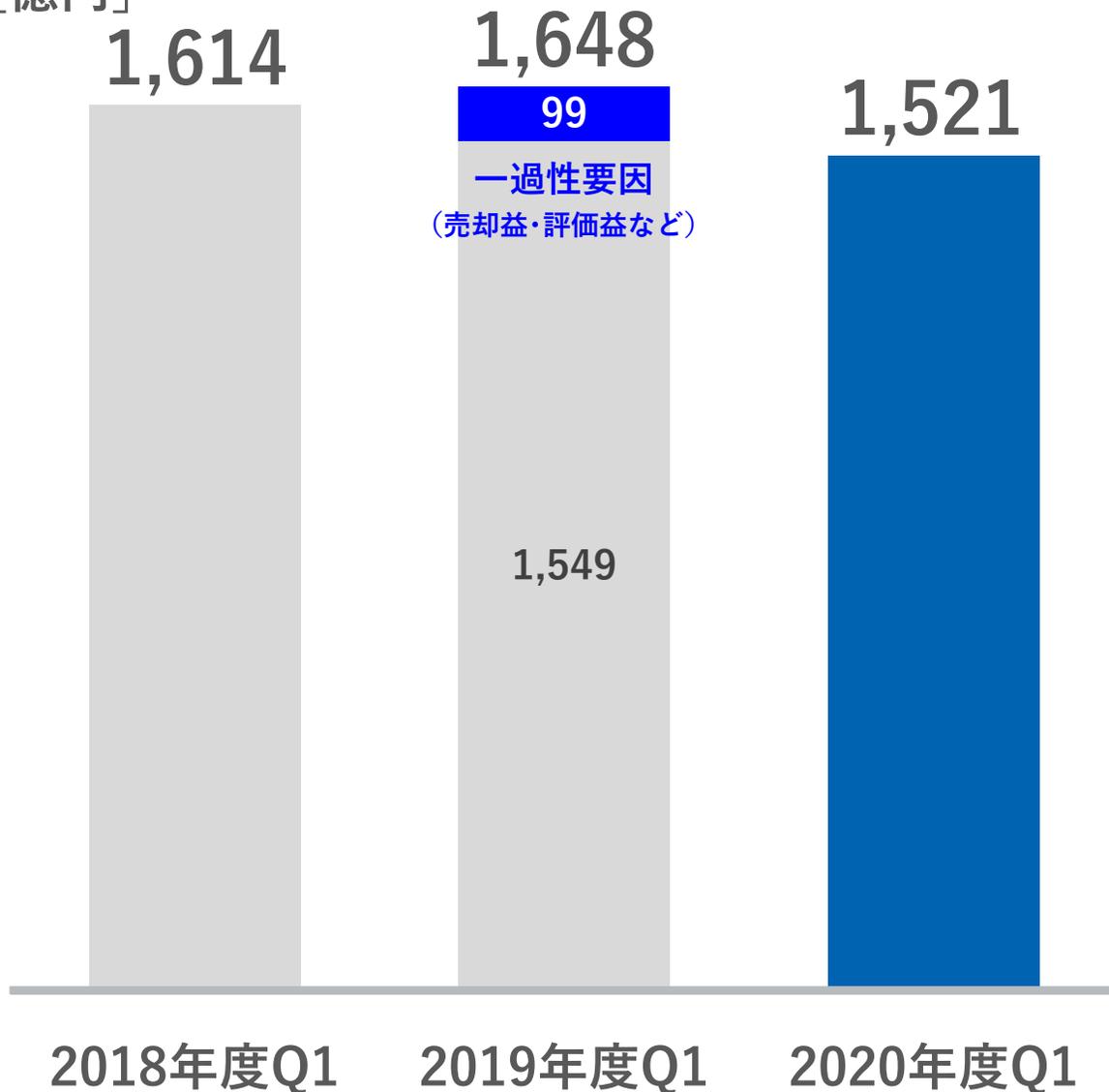
# 49%増

(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)

(注) Zホールディングス株式会社を除きます。

# 純利益

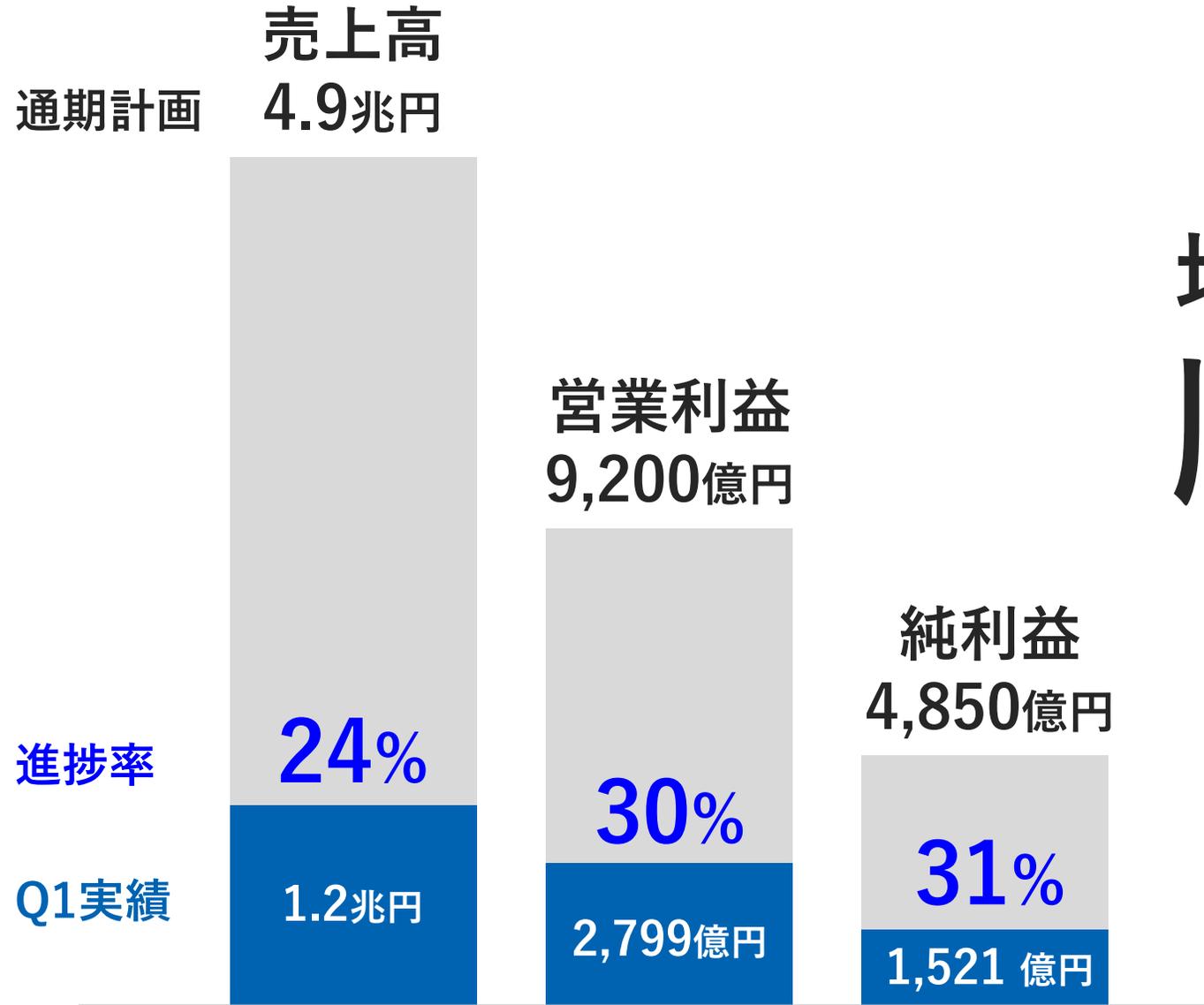
[億円]



昨年の一過性要因を除くと

# 横ばい

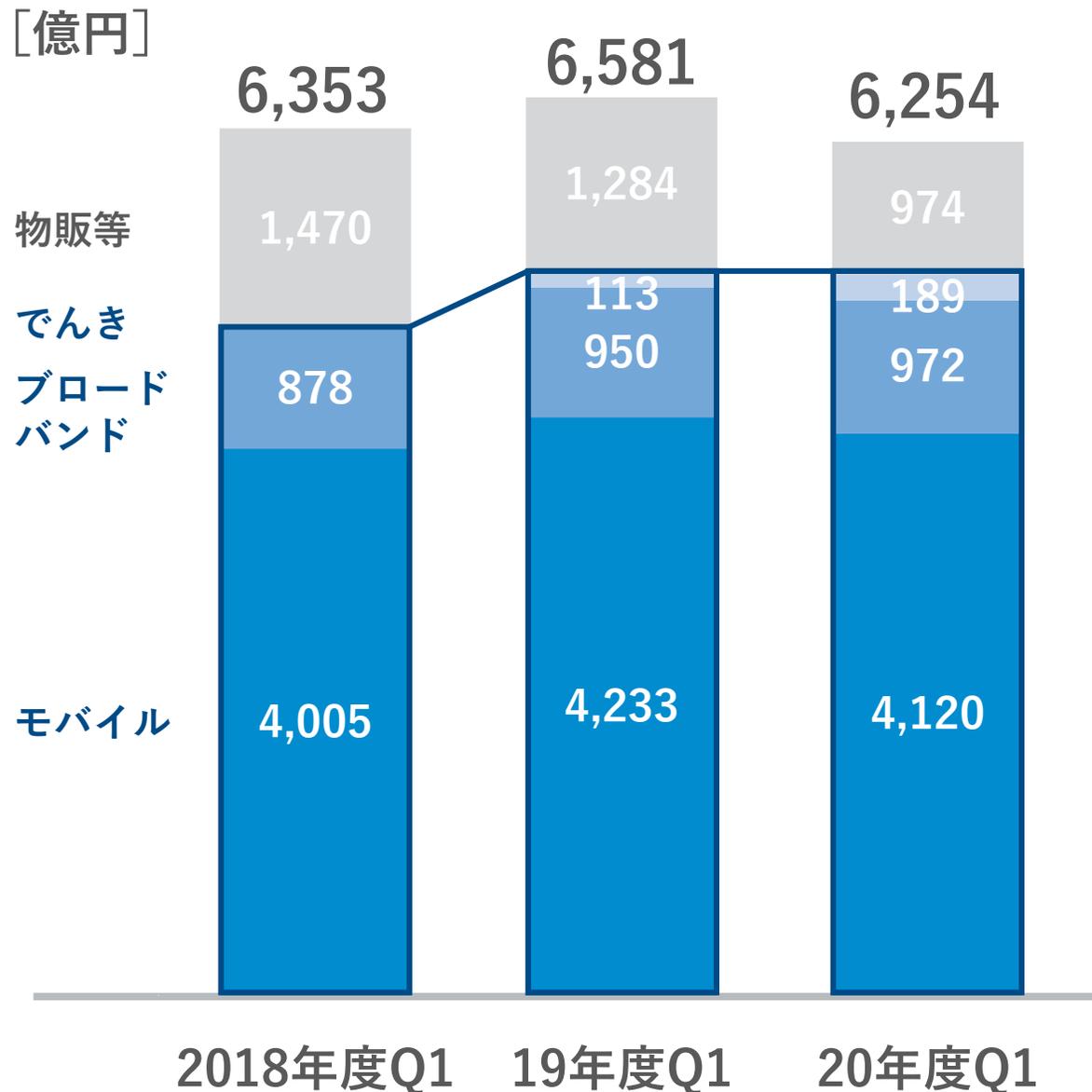
# 計画対比 進捗率



増収・増益に向けて  
順調に進捗

# 事業別概況

# コンシューマ事業 売上高

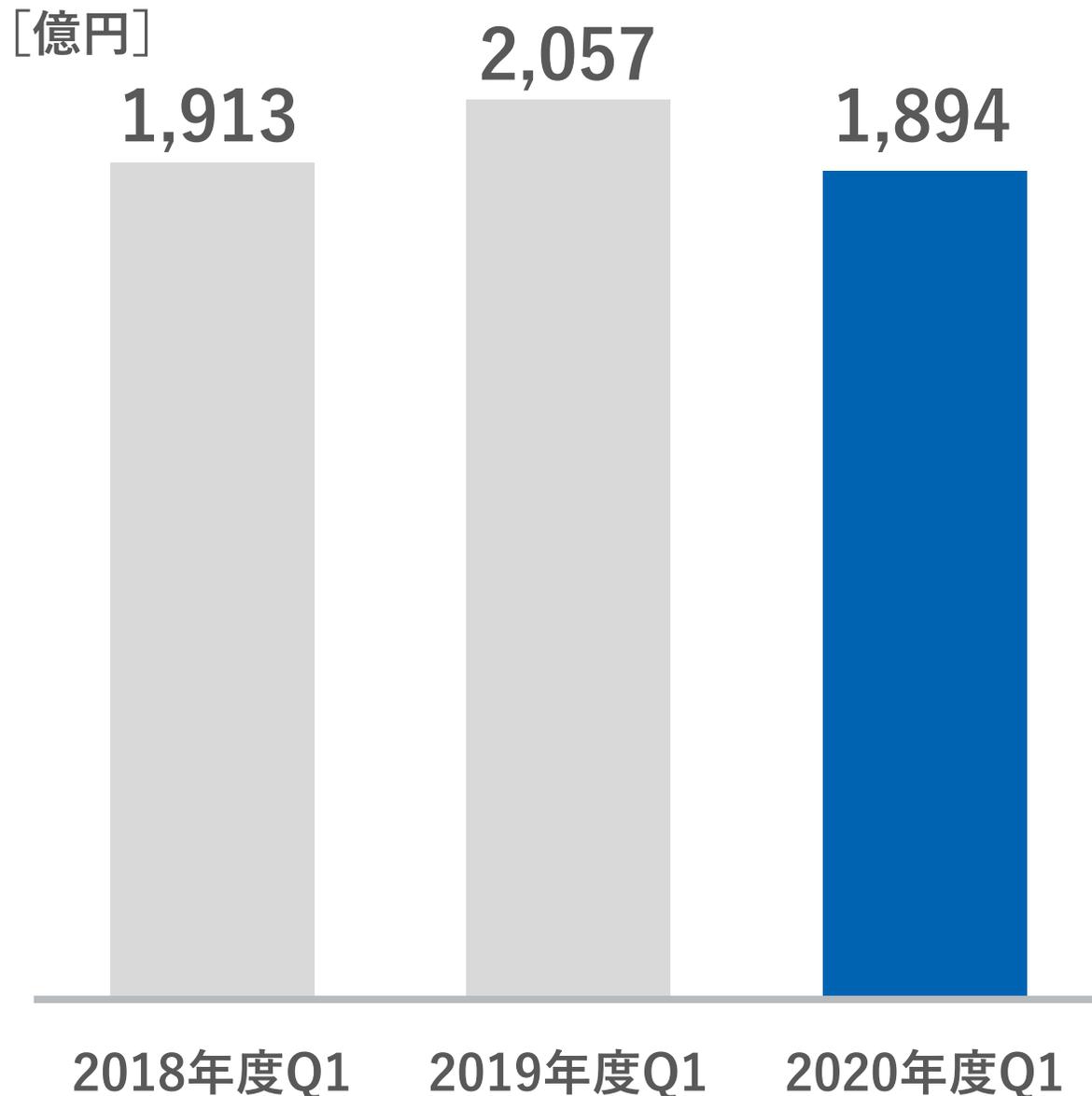


端末販売減少もサービス売上は

## 前年並み維持

(定義)サービス売上：モバイル売上、ブロードバンド売上、でんき売上の合計  
(注) 2020年度より「物販等売上」に含めていた「でんき」を別掲したことに伴い、2019年度に遡って修正を反映しています。

# コンシューマ事業 営業利益



通期は増益見込み

一過性要因などによりQ1減益も

## ビジネス順調

(スマホ契約数・ブロードバンド契約数増)

増減 (前年同期比) ▲164億

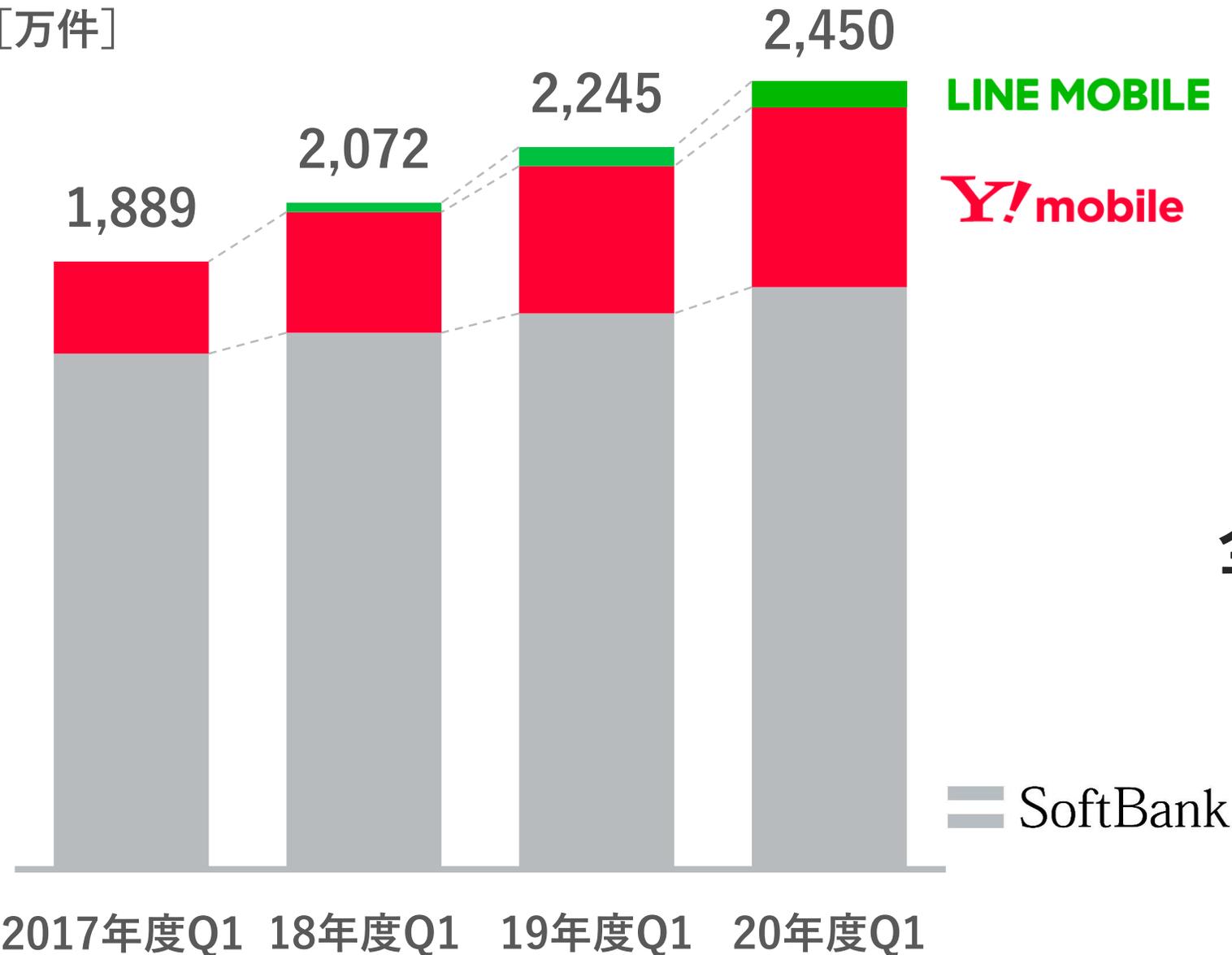
端末関連 ( 端末関連引当金計上  
端末販売減など ) ▲120億

「おトク割」影響 ( 会計基準  
変更など ) ▲100億

増減 (上記要因を除く) +56億

# スマートフォン 累計契約数

[万件]



204万件  
純増達成

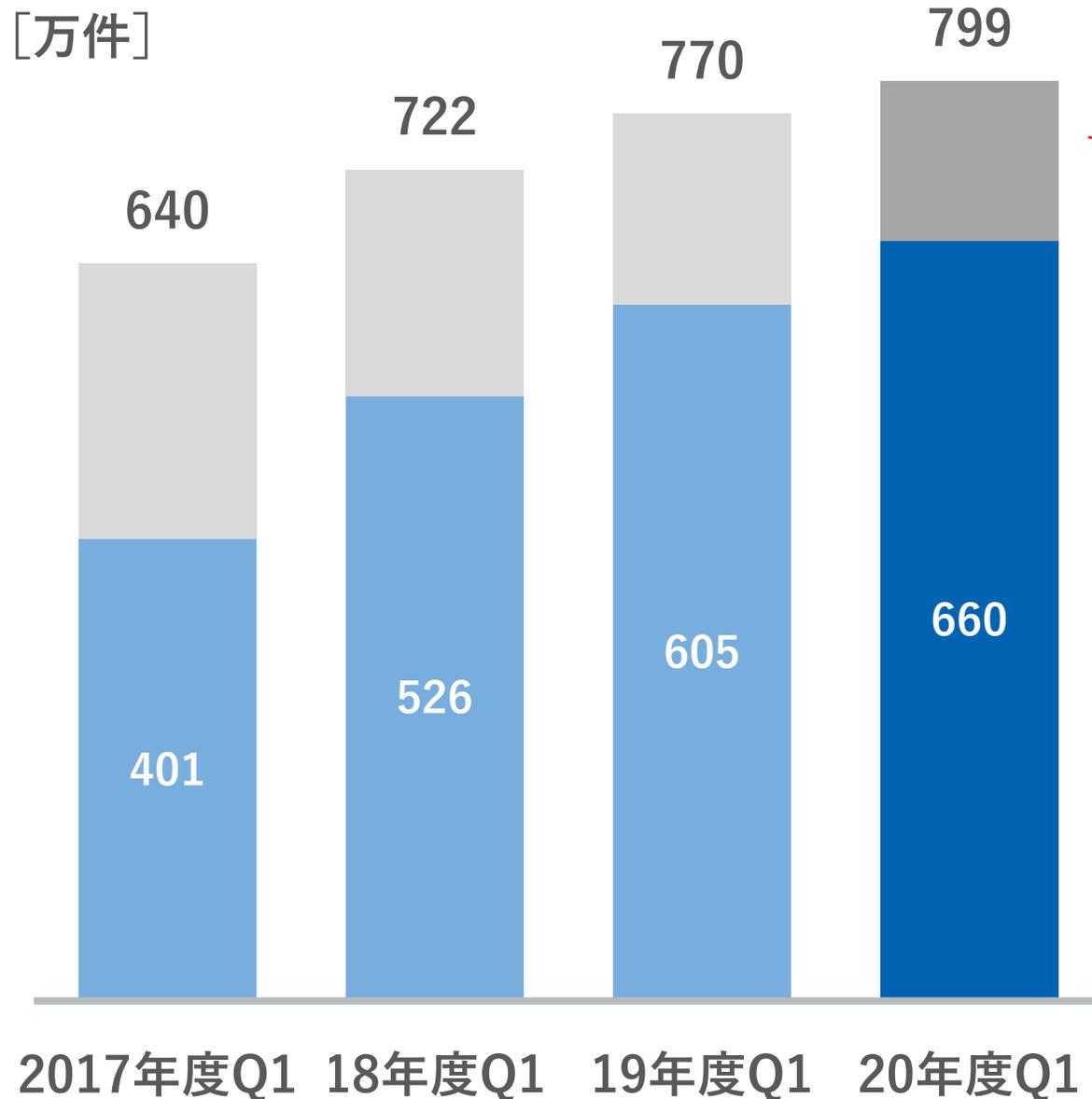
**9%増**  
全ブランド純増

SoftBank

(注) 法人契約を含みます。

# ブロードバンド 累計契約数

[万件]



YAHOO! BB  
JAPAN Broadband

SoftBank 光

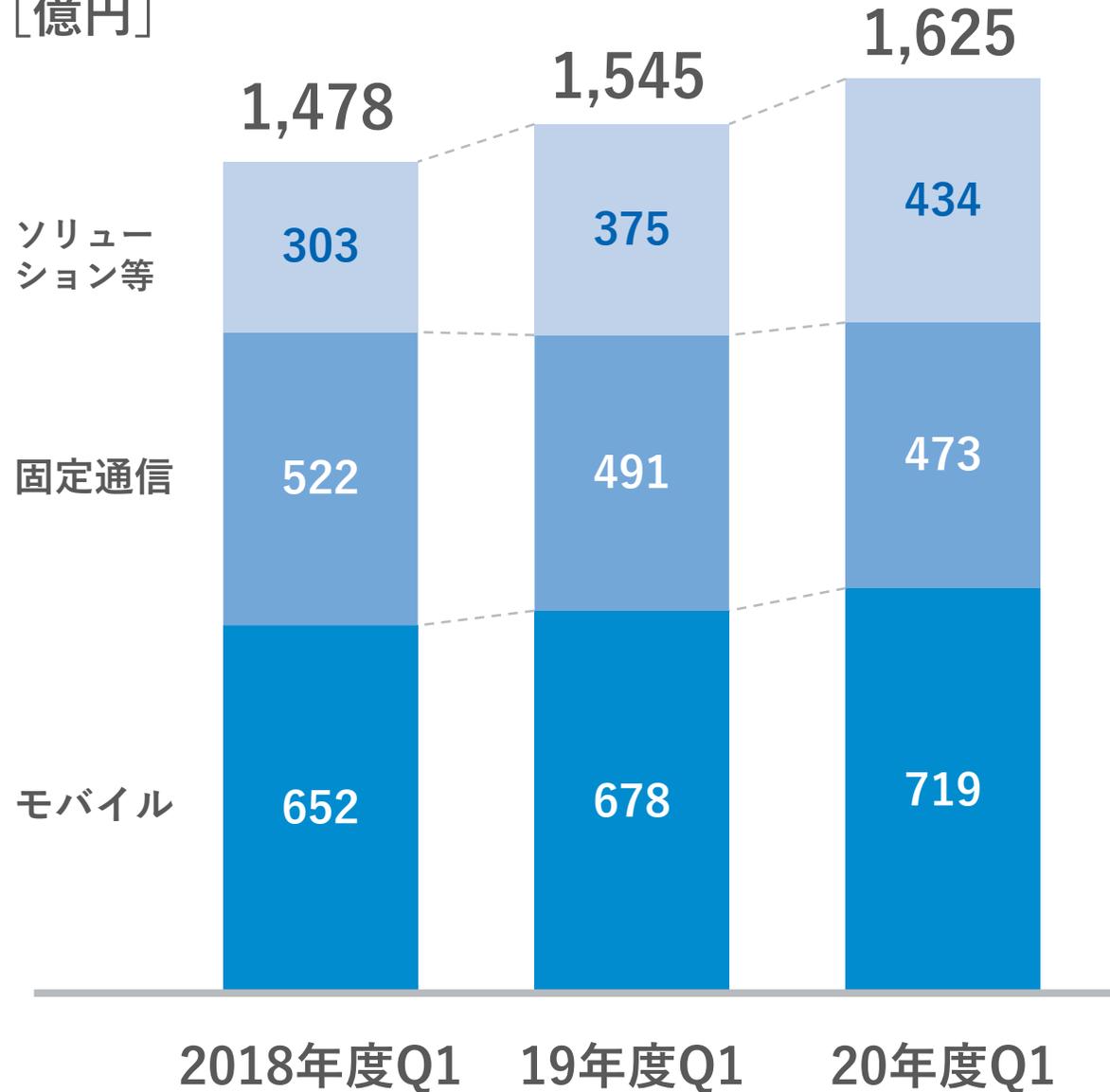
「ソフトバンク光」

9%増

(定義) 「SoftBank 光」契約数は、「SoftBank Air」契約数を含みます。

# 法人事業 売上高

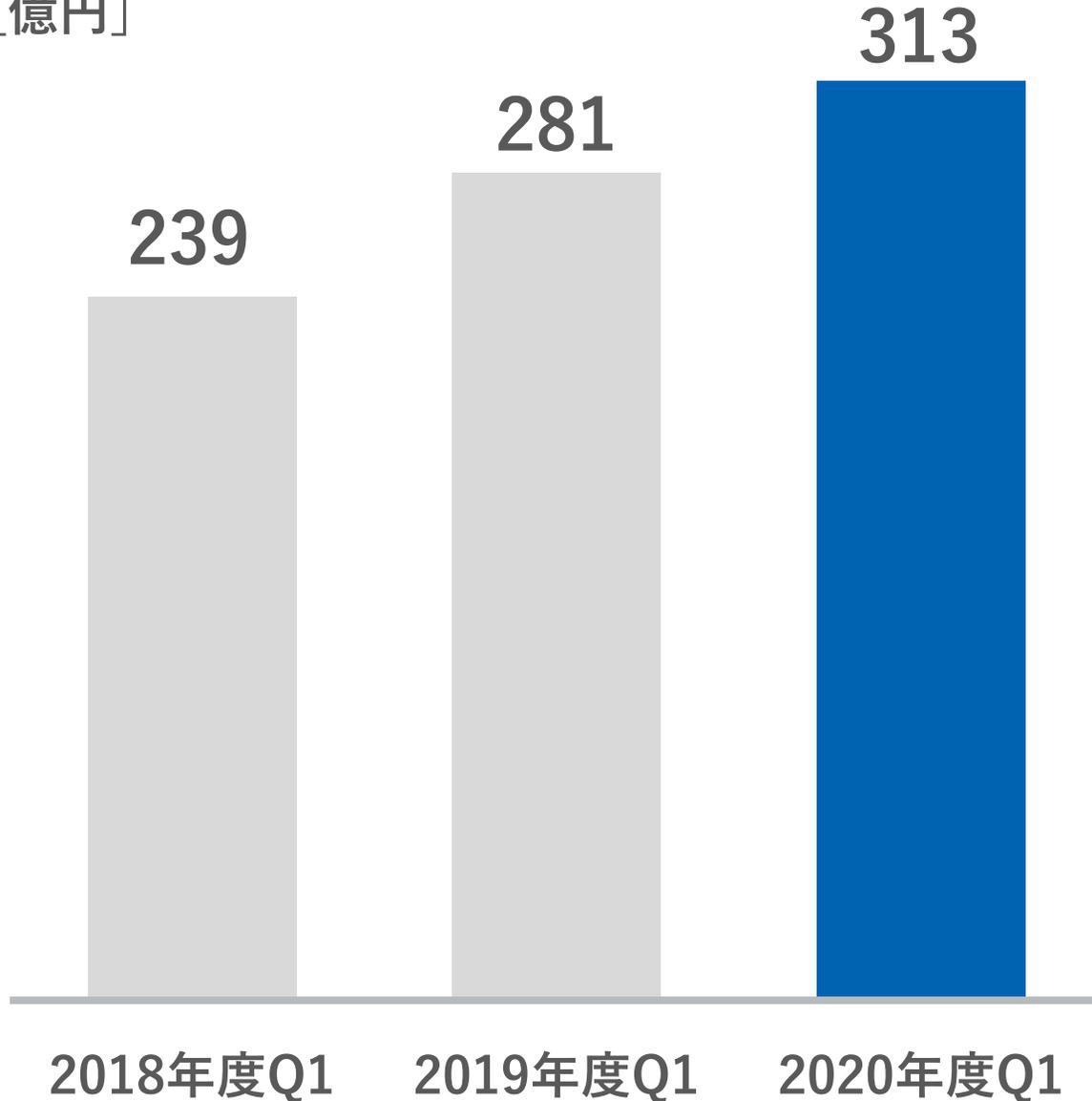
[億円]



# 5%増収

# 法人事業 営業利益

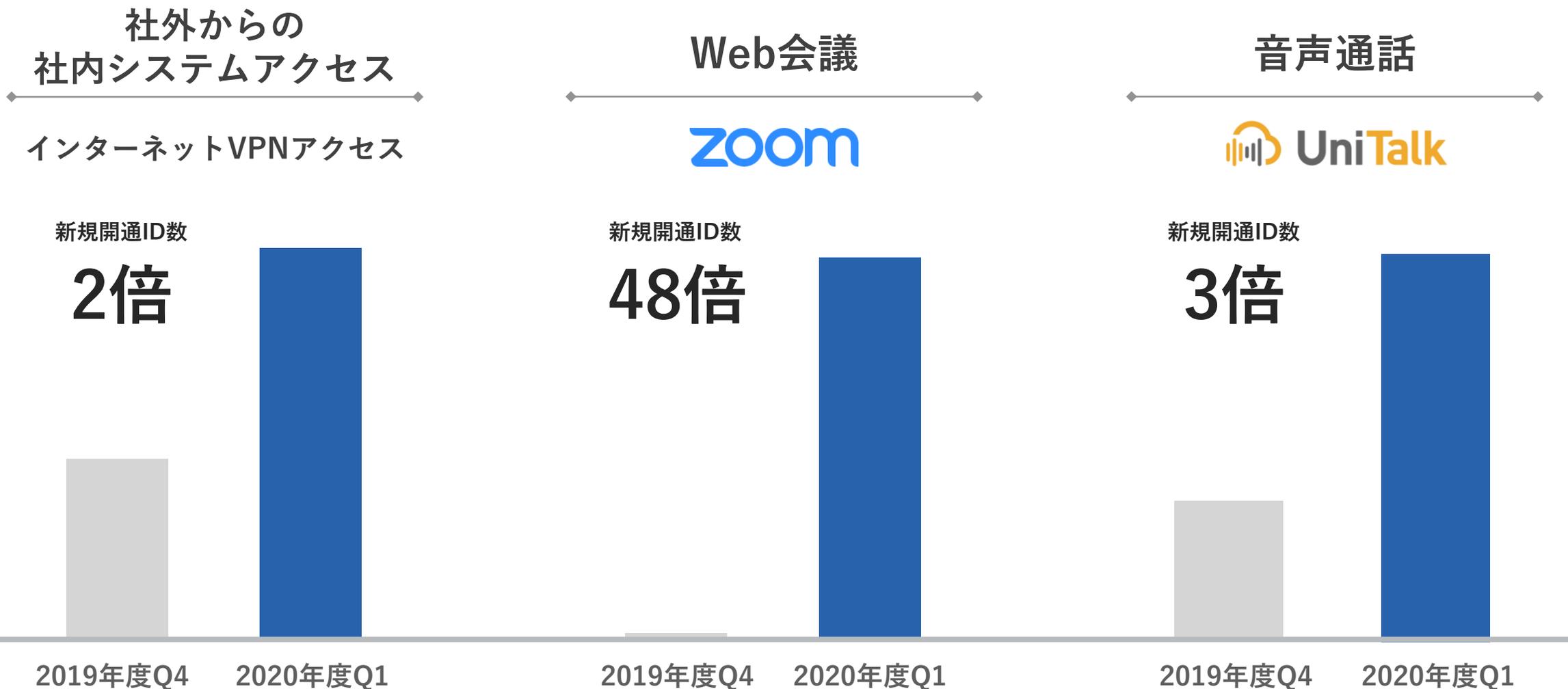
[億円]



テレワーク需要により

**11%増益**

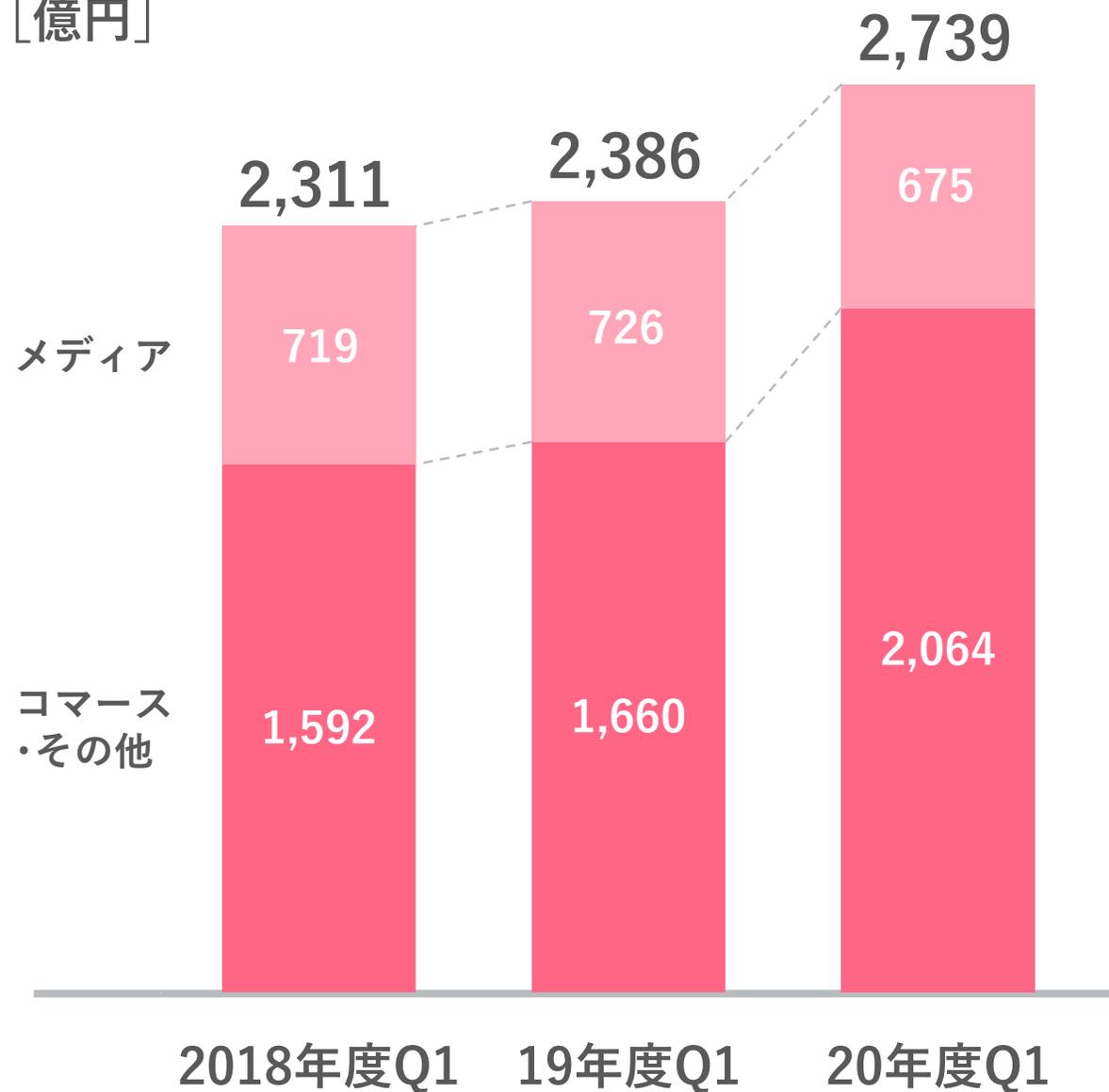
# 法人事業 テレワーク需要動向



(定義) インターネットVPNアクセス：外出先などでもPCやスマートデバイスから安全にお客さま社内システムへアクセスできるサービス  
「UniTalk(ユニトーク)」：Microsoft Teamsの通話機能の拡張サービス

# ヤフー事業 売上高

[億円]

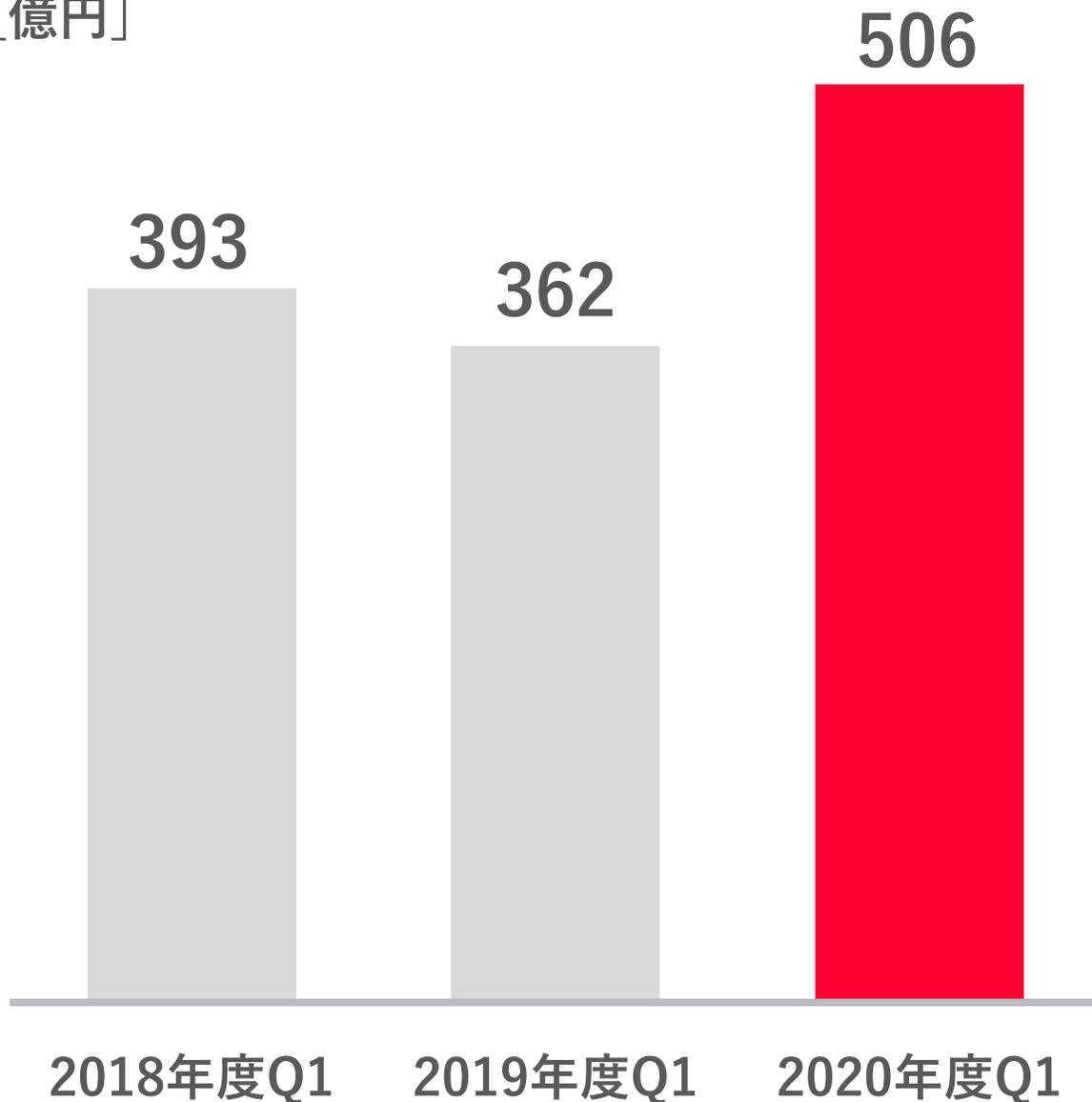


# 15%増収

(注) 2020年4月に一部のサービスおよび子会社を「コマース」から「メディア」へ移管したことに伴い、2019年度に遡って修正を反映しています。

# ヤフー事業 営業利益

[億円]



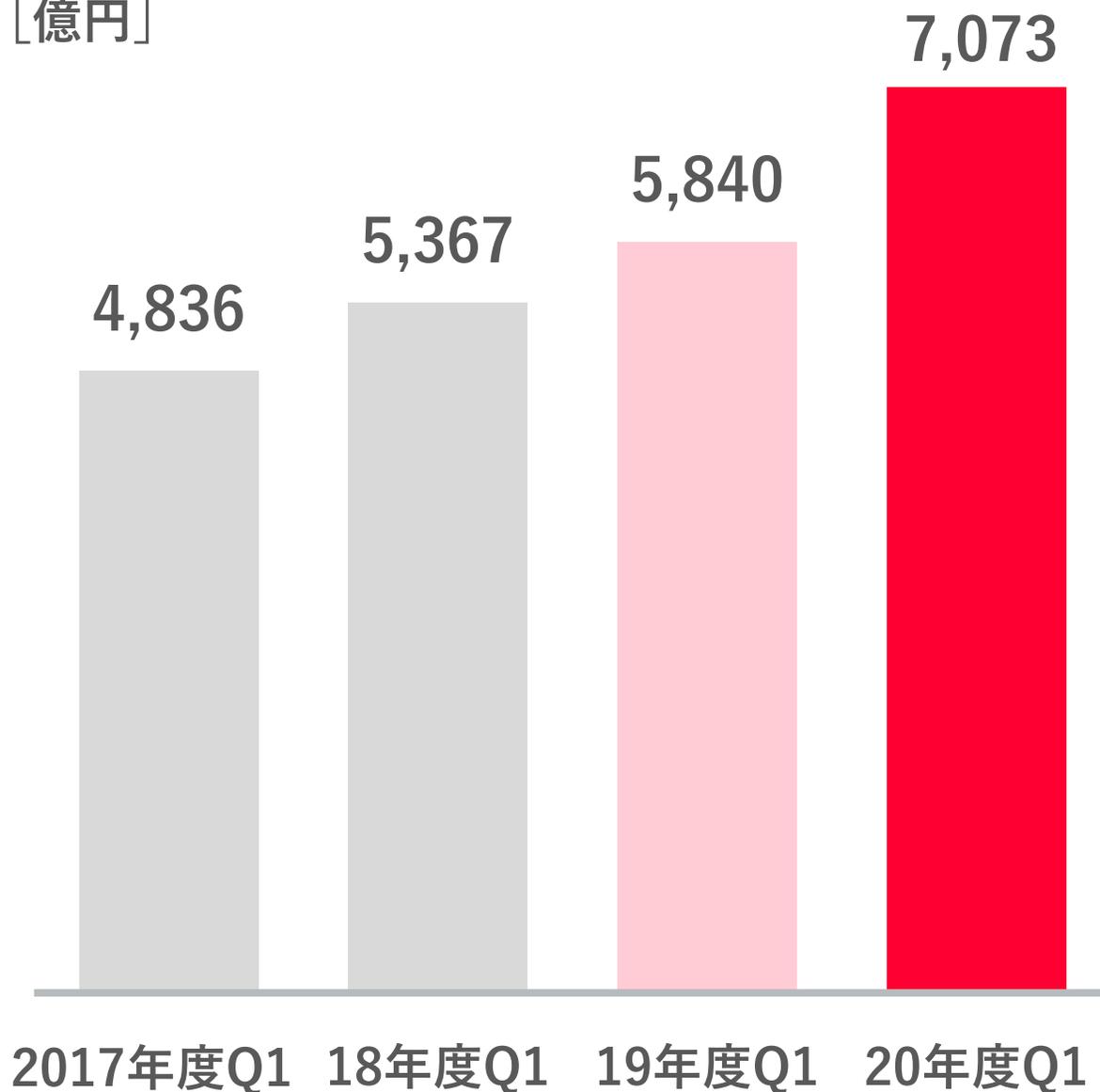
コマースの伸長により  
**40%増益**

<前年同期比 増減要因>

ZOZO子会社化	+70億
eコマース利用増	+70億
コスト削減効果	+30億
広告出稿減	▲30億

## ヤフー事業 eコマース取扱高

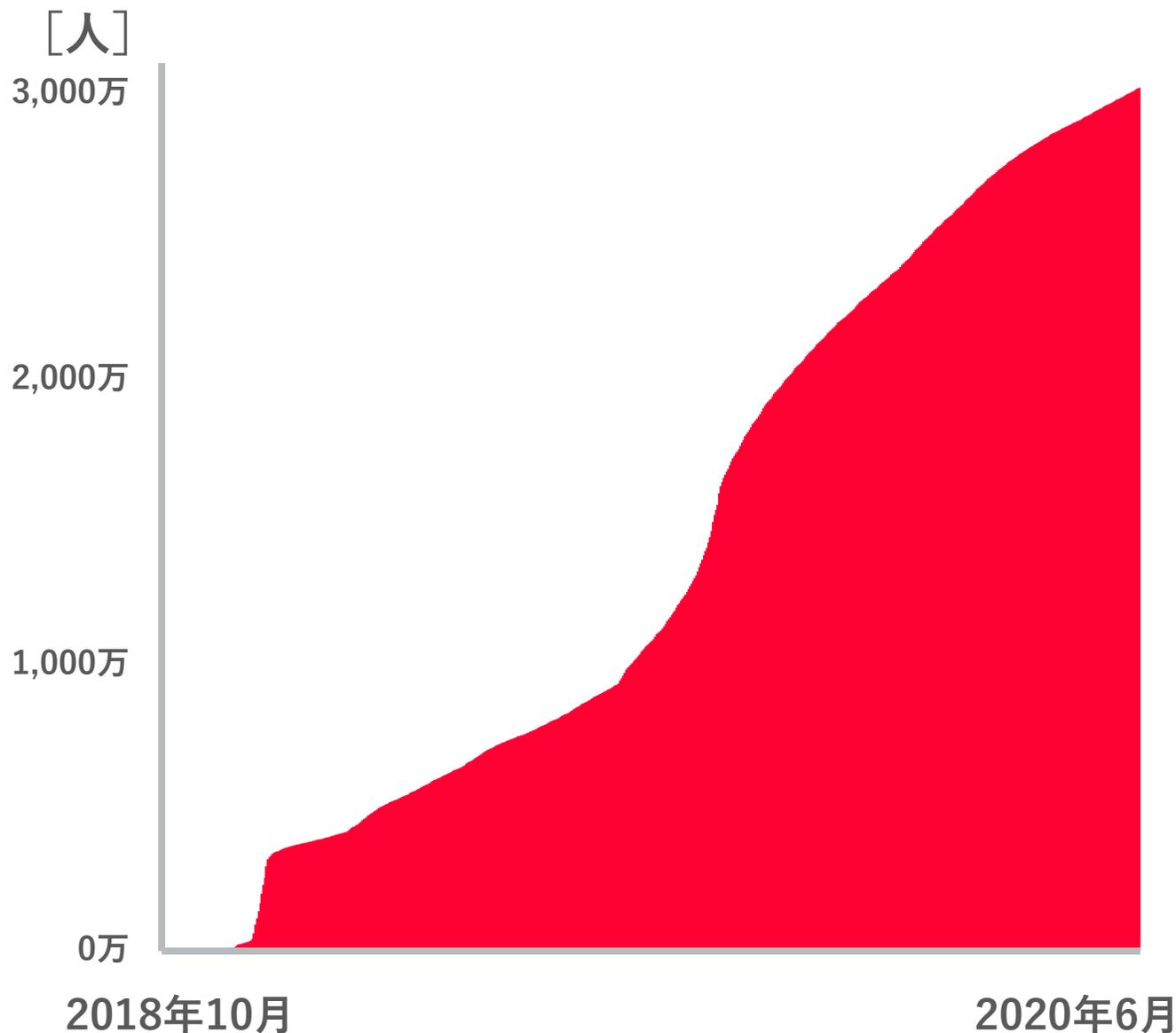
[億円]



# 21%増

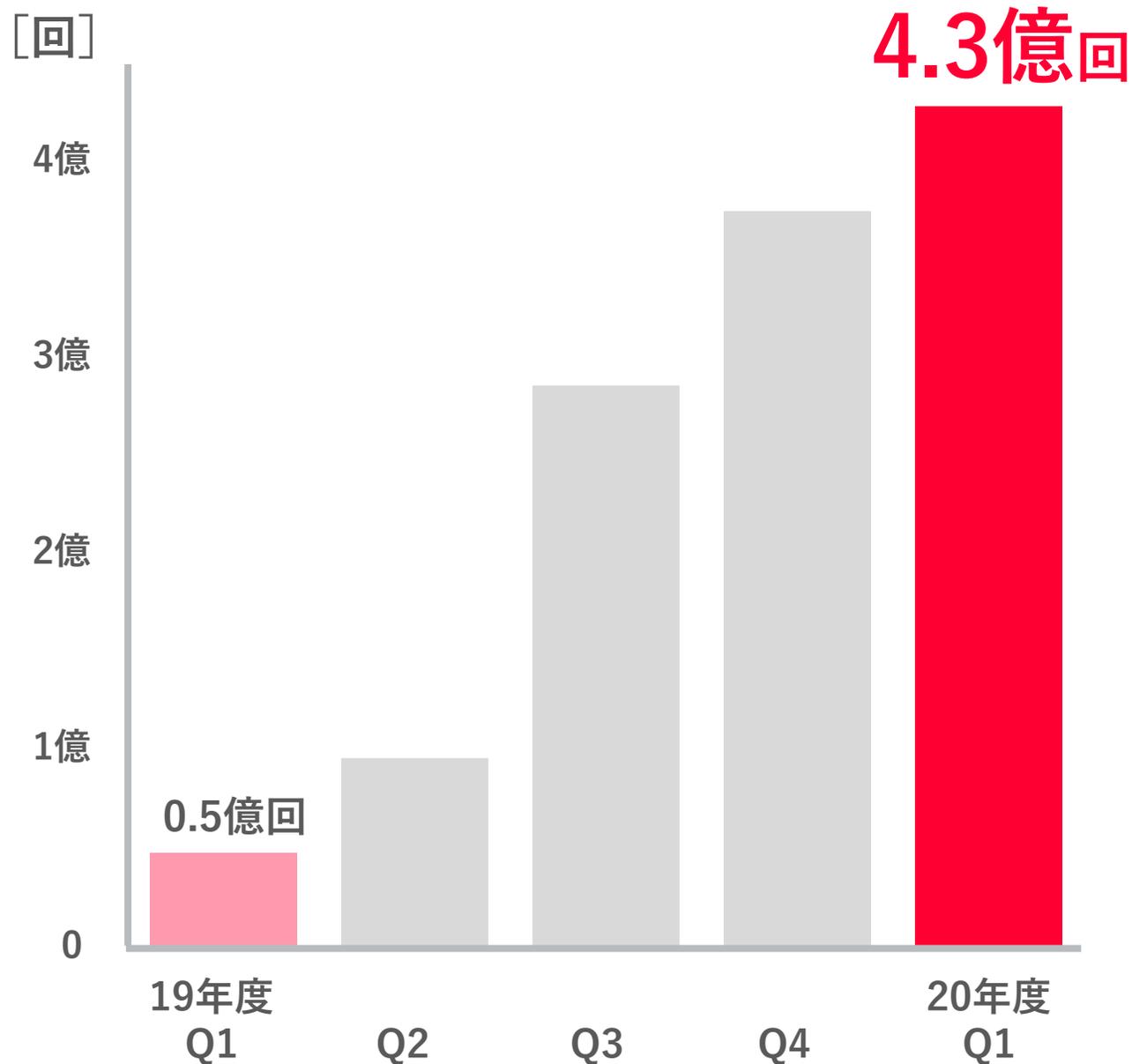
(ZOZO子会社化影響、「PayPayモール」など)

# 「PayPay」登録ユーザー数 (累計)



ユーザー数  
**3,000万人突破**  
(2020年6月)

# 「PayPay」決済回数 (四半期累計)



1年間で決済回数

9倍

# 2020年度第1四半期 連結業績

[億円]

	2019年度 Q1累計	2020年度 Q1累計	増減	増減率
売上高	11,649	11,726	+78	+1%
営業利益	2,689	2,799	+111	+4%
純利益	1,648	1,521	▲127	▲8%
調整後 フリー・キャッシュ・フロー	1,590	2,363	+773	+49%

(定義) 純利益：親会社の所有者に帰属する純利益

(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)。Zホールディングス株式会社を除きます。

2019年5月発表

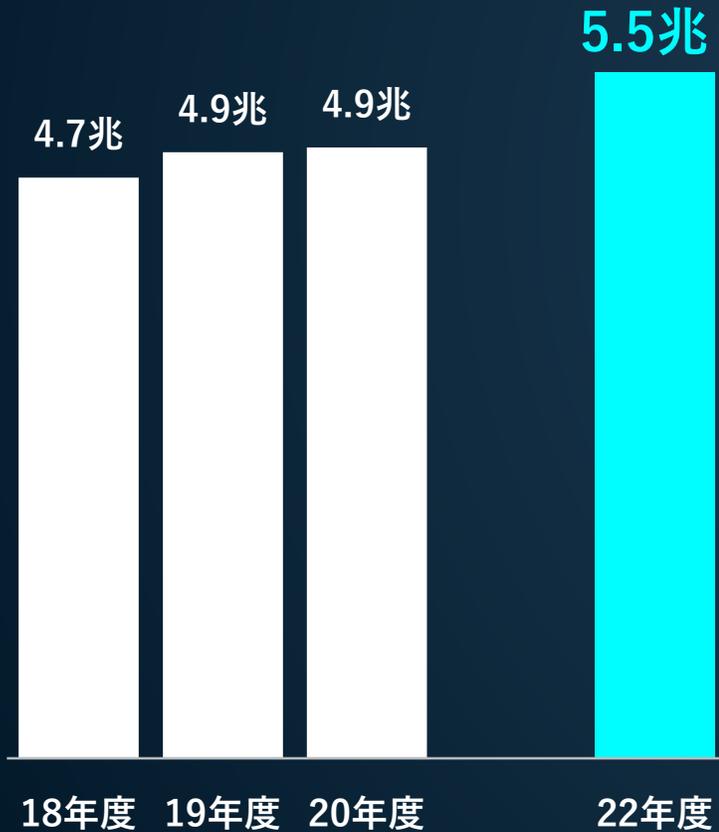
# 営業利益 1兆円企業へ



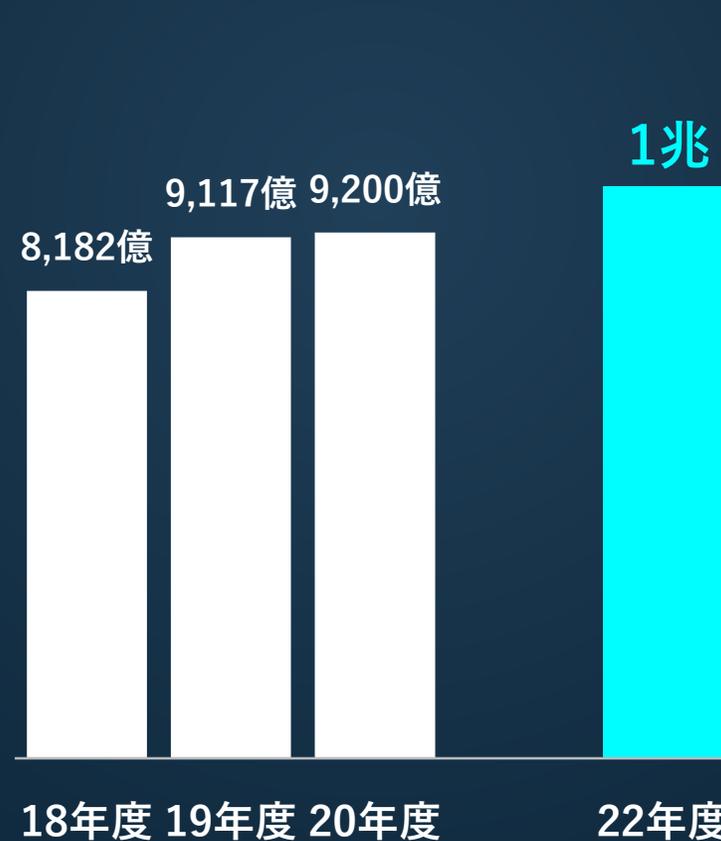
# 2022年度 営業利益1兆円への道筋

# 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

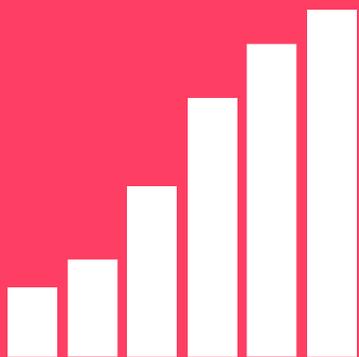
A woman in a dark blue top is smiling and holding a smartphone, using it to pay with PayPay. A hand holding an orange PayPay payment device is visible in the upper left. The background is a bright, blurred cafe setting with a window and a white cup on a saucer.

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

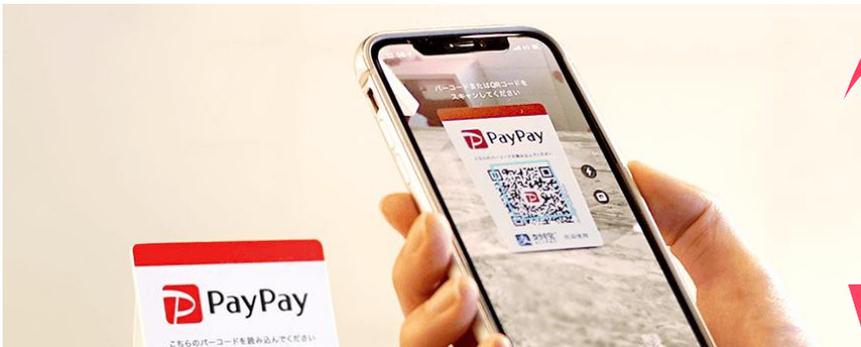
- PayPay カード
- PayPay 銀行
- PayPay 保険

## 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

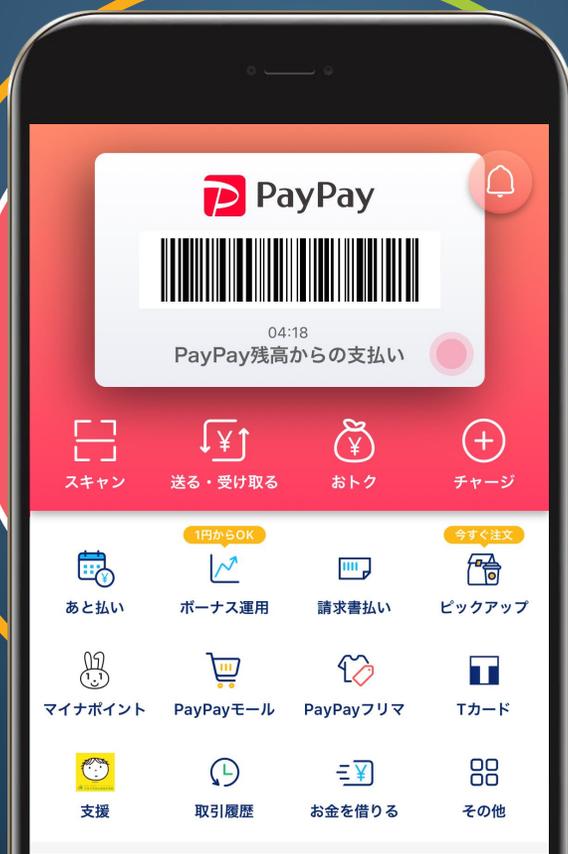
アプリアップデート  
60回/年

## 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



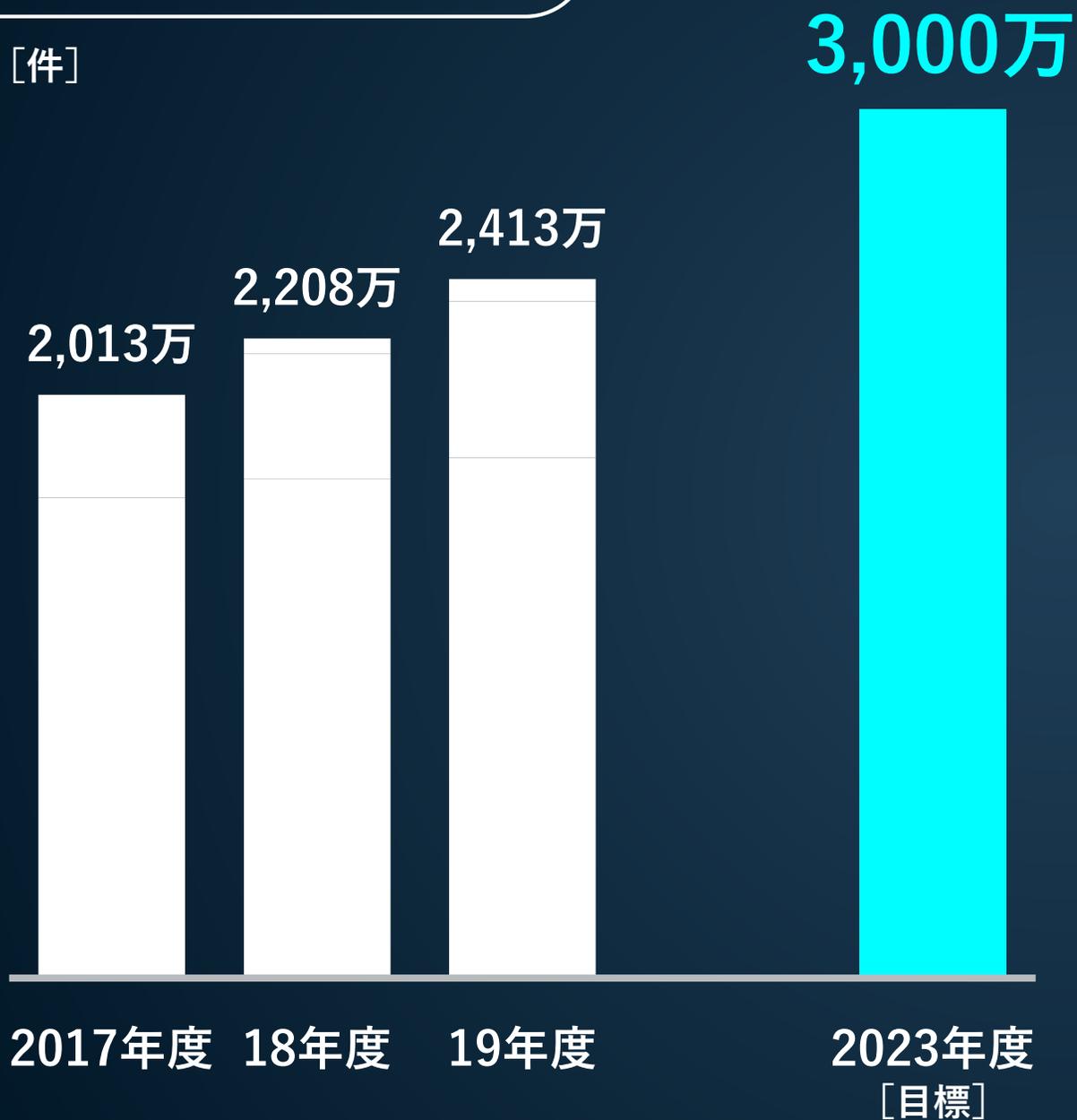
2

## 法人デジタル化需要



# スマホ累計契約数

[件]



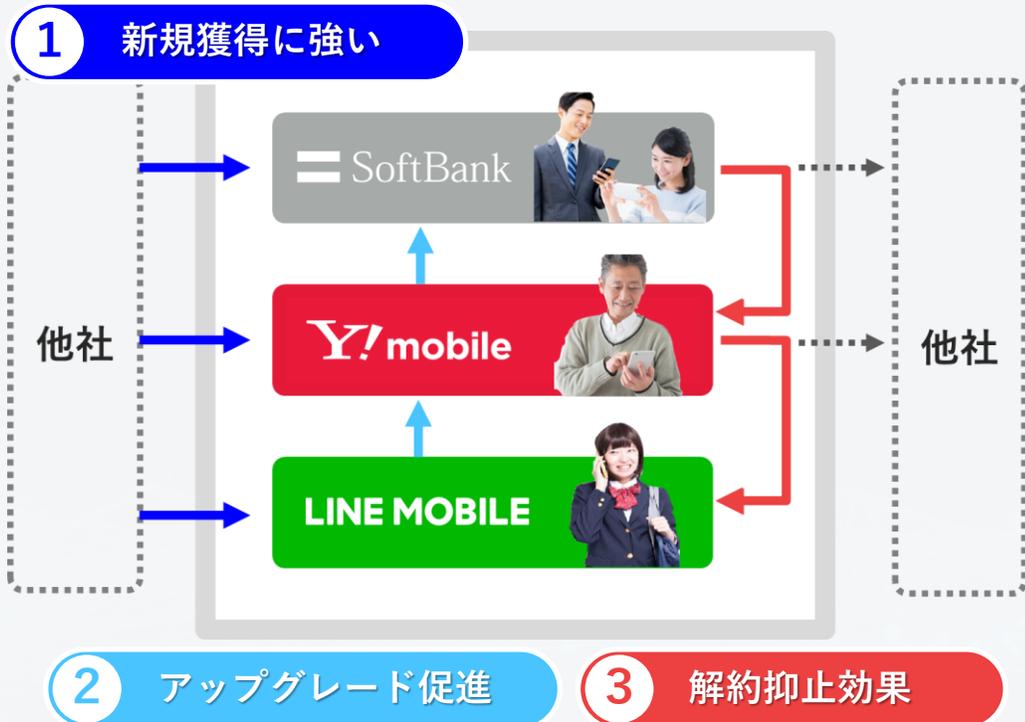
2023年度に  
スマホ3,000万  
を目指す

(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

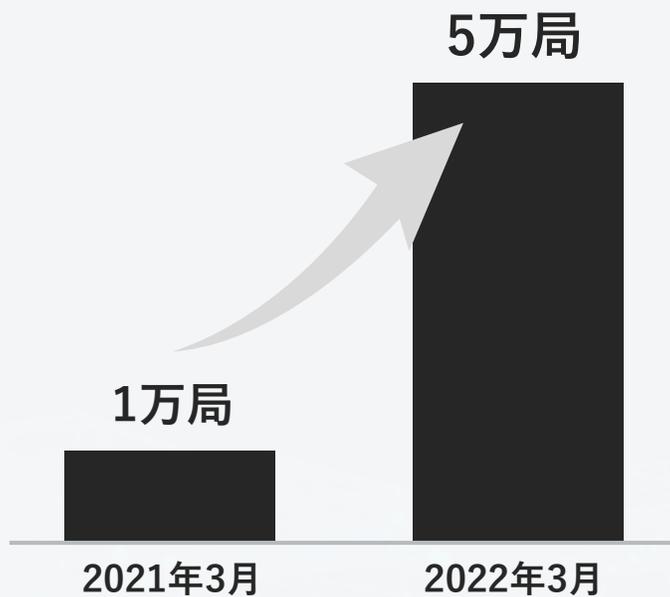


# スマホ3,000万へ

## 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

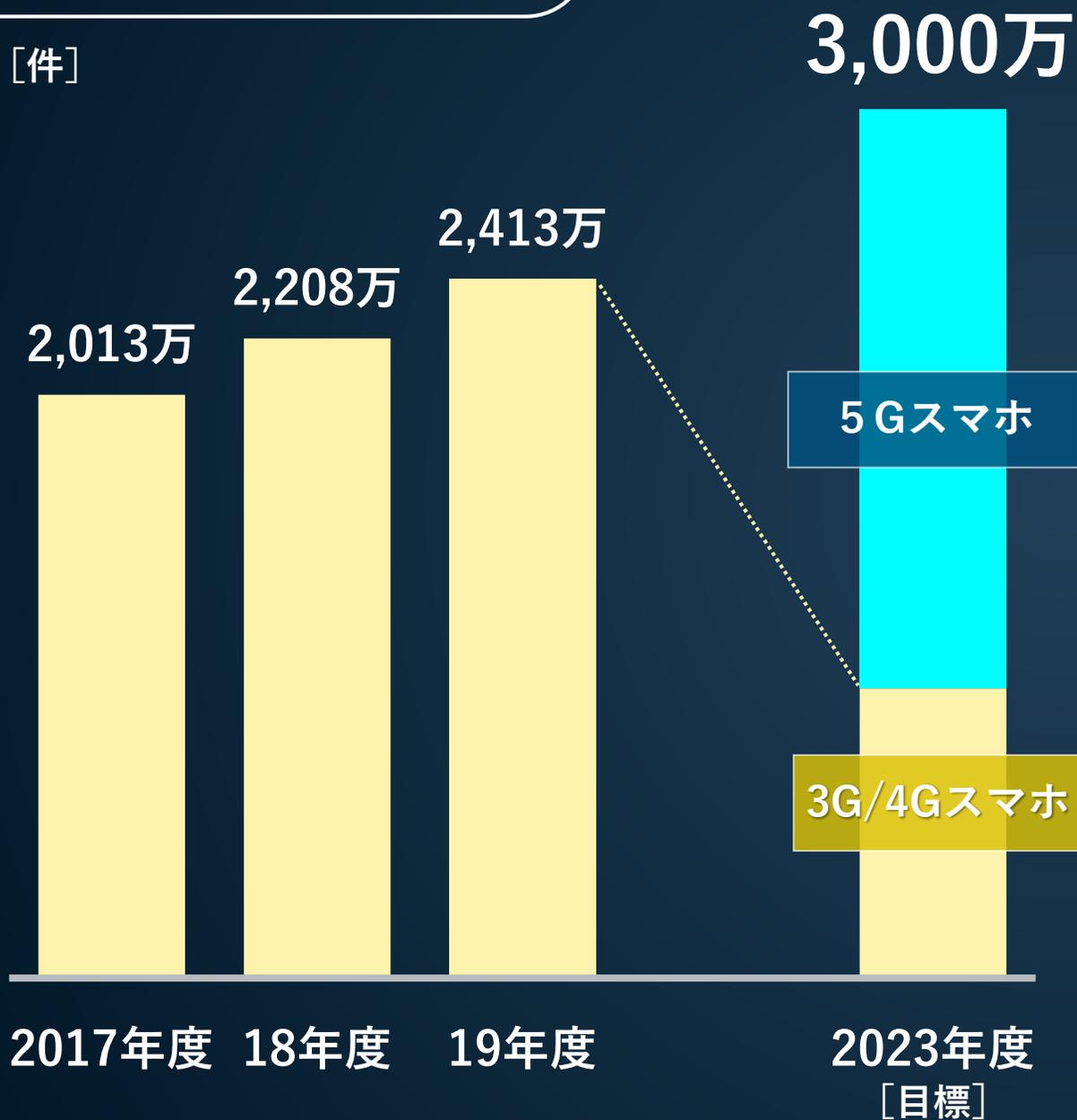
④ 5Gサービス活用

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



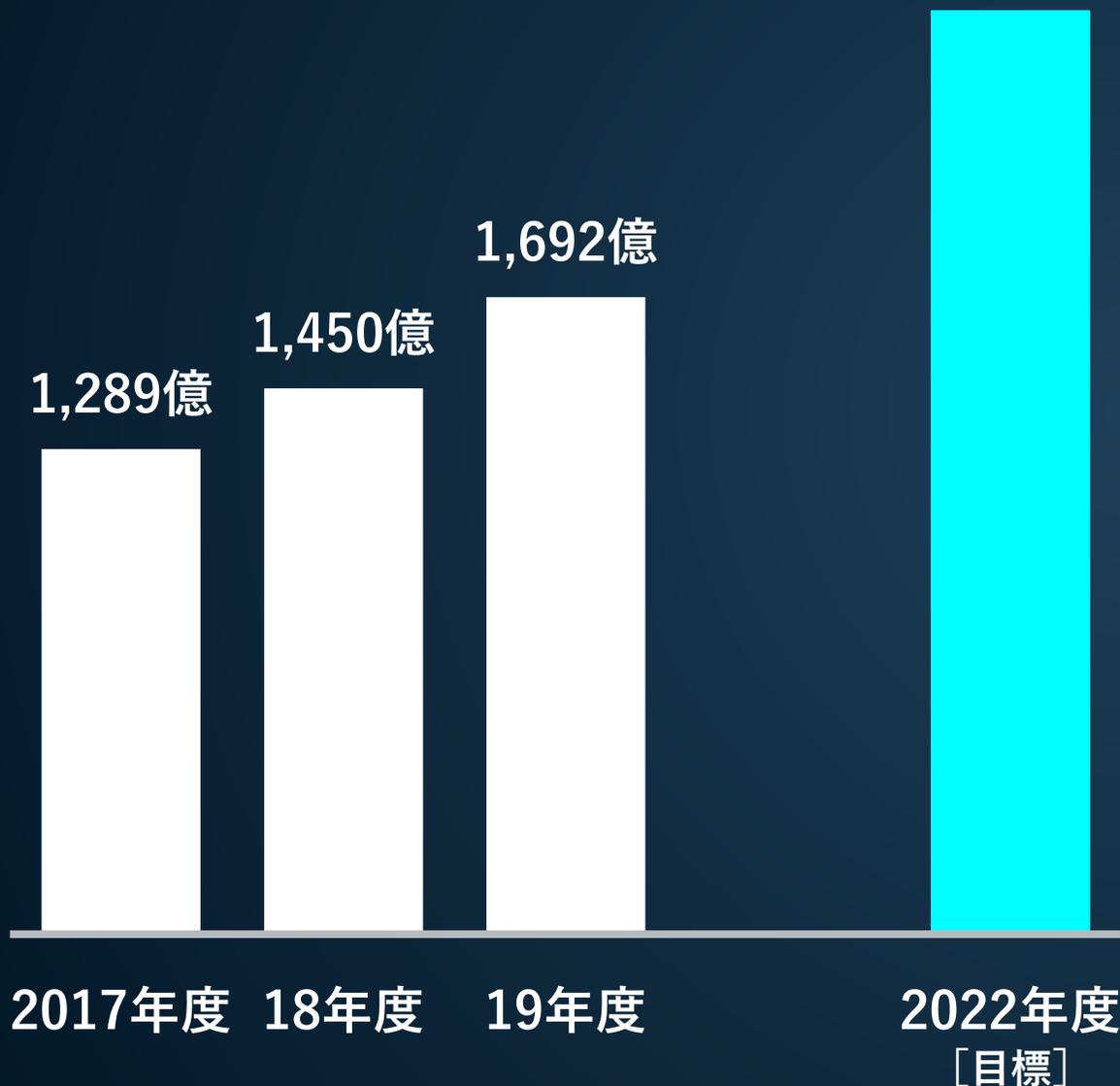
2

## 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



オンライン医療

スマートシティ

スマート物流



# 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

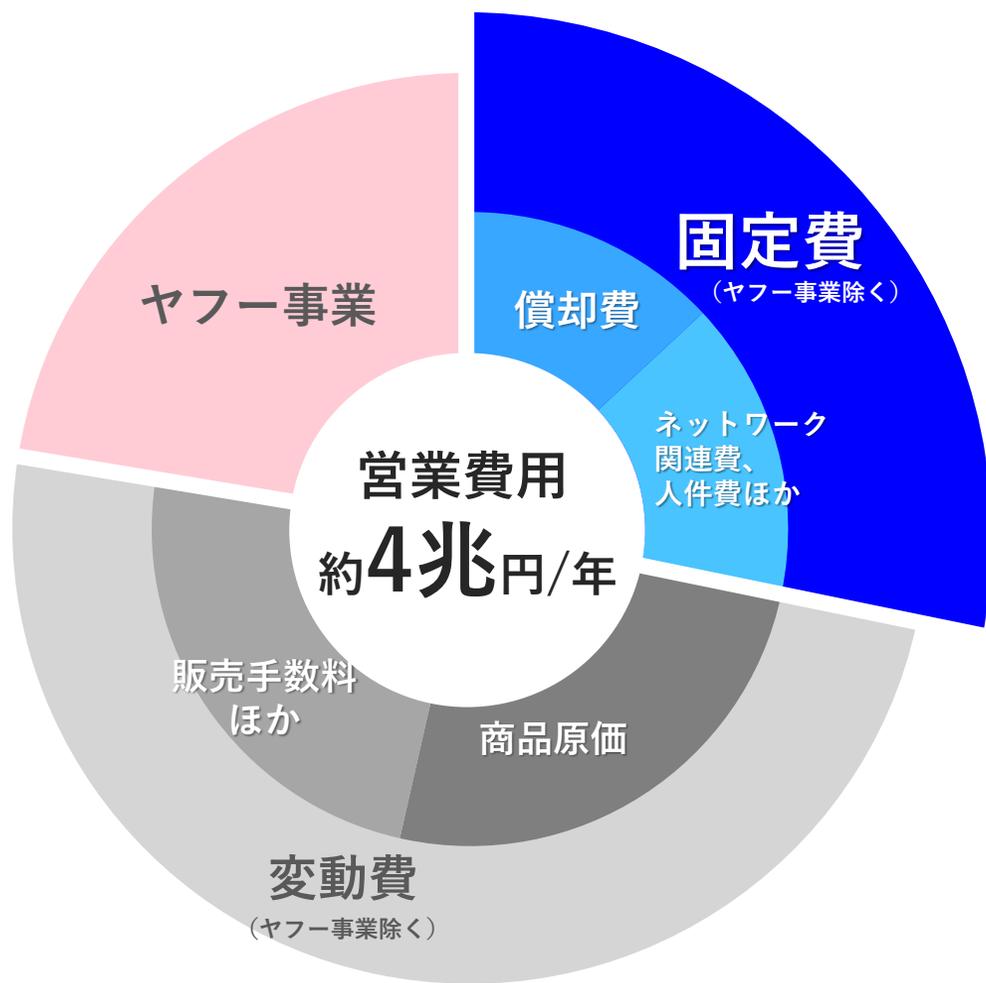


2

グループシナジーを活用した  
コスト効率化



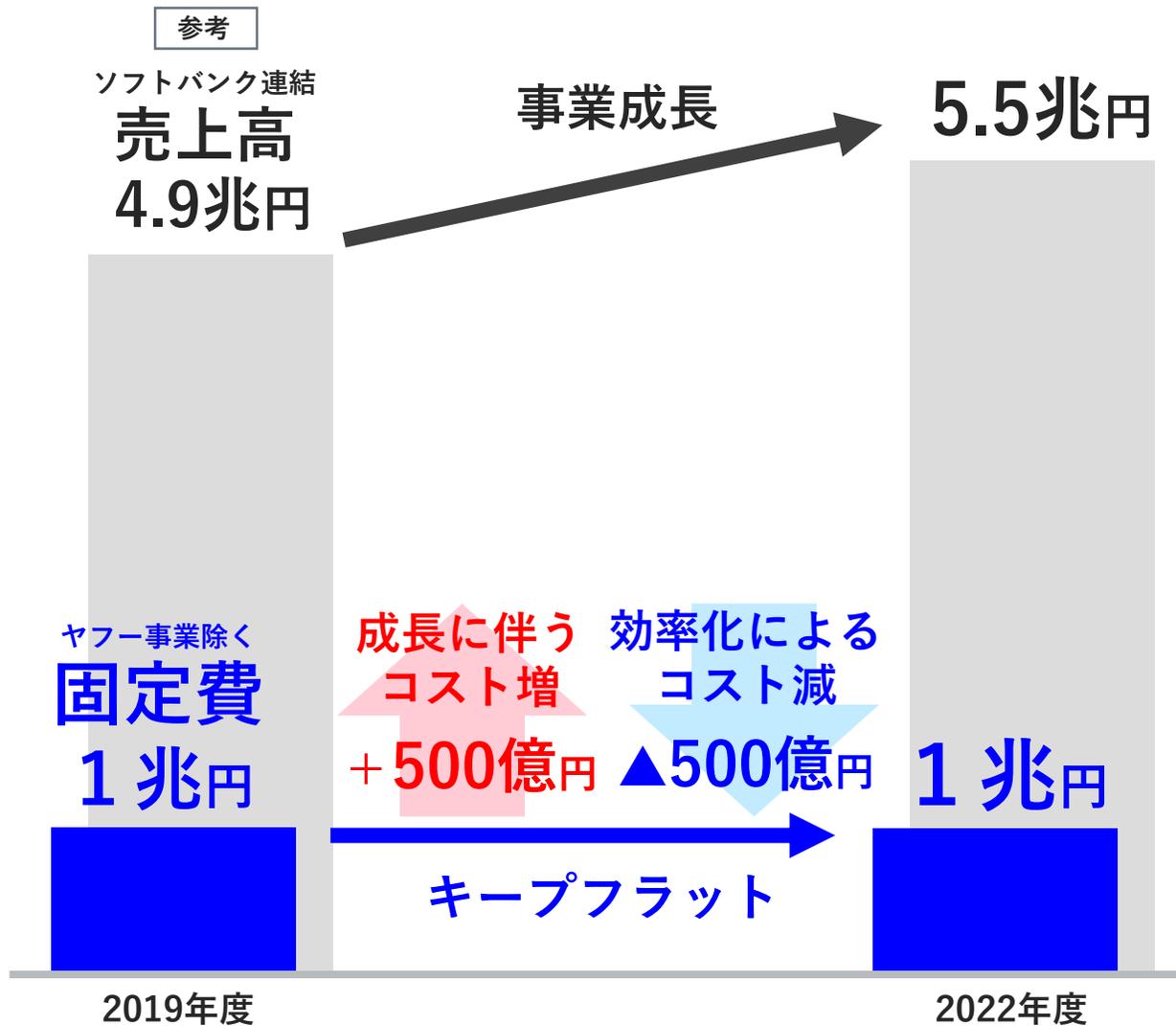
# コスト戦略1 固定費キープフラット



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

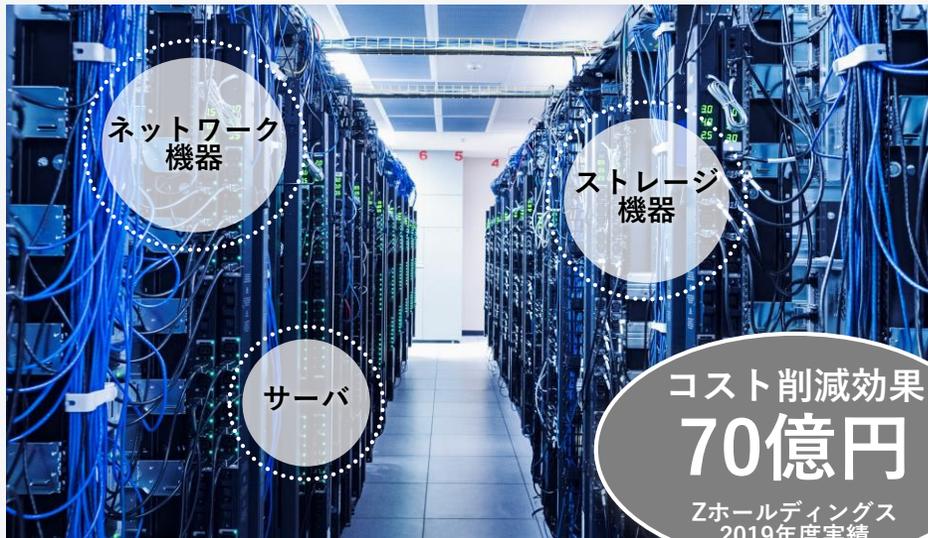


# コスト戦略2 グループシナジー

## 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

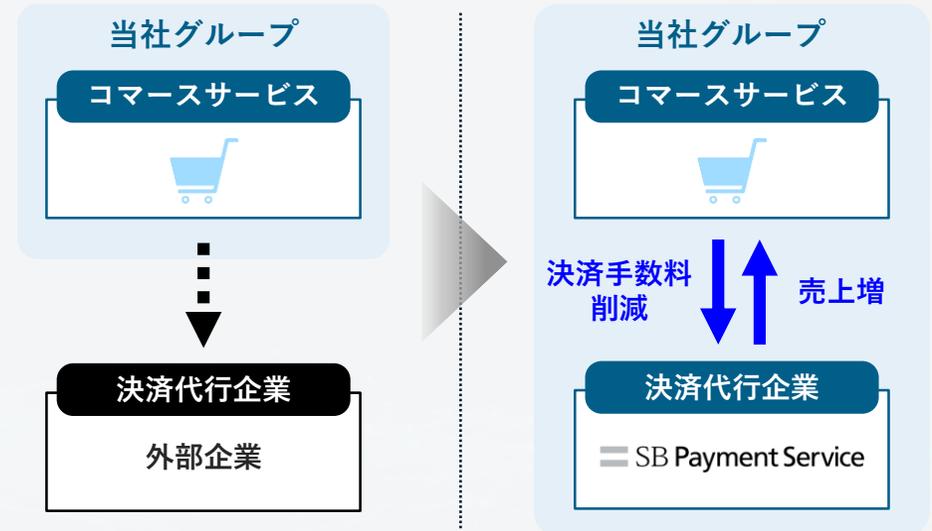
ソフトバンクとZホールディングスの  
共同購買で調達コスト削減



### 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

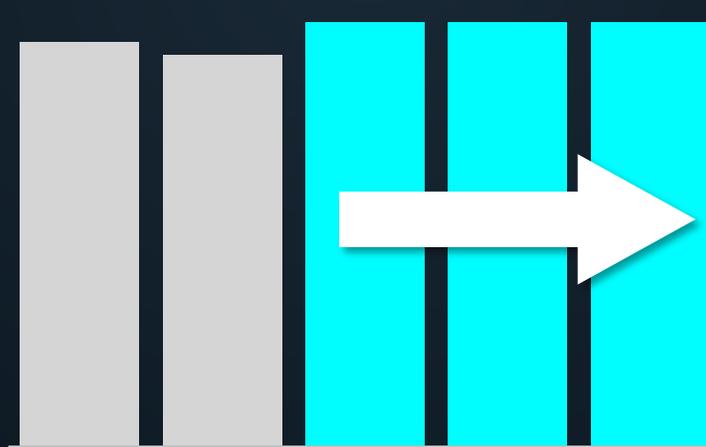
## 設備投資

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

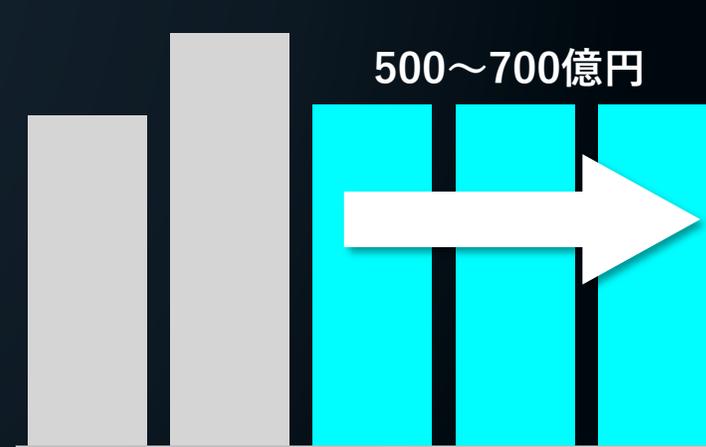


18年度 19年度 20年度 21年度 22年度

## 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

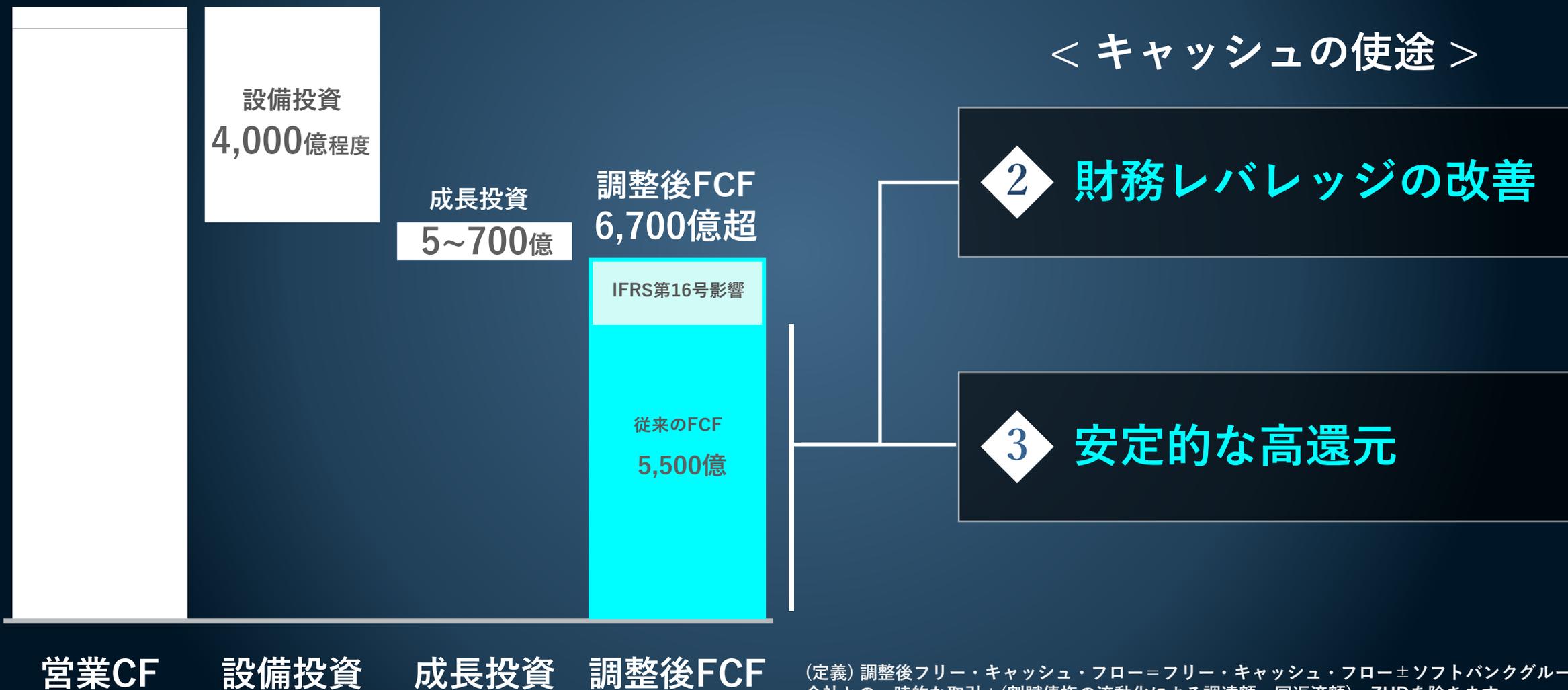
# 毎年6,700億超

(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



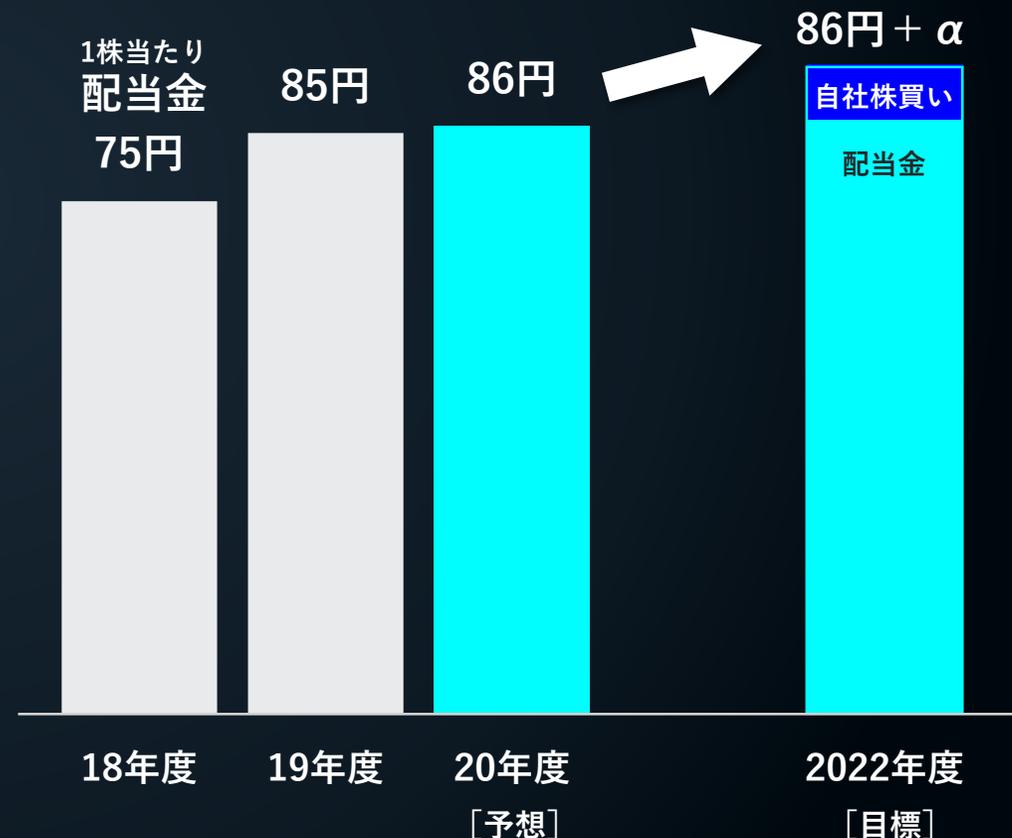
## 2 財務レバレッジの改善

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)<sup>\*1</sup>



(定義) ネットレバレッジ・レシオ = 純有利子負債 ÷ 調整後 EBITDA (\*1)2020年度~2022年度の3年間の配当支払総額と自社株買い総額の合計 ÷ 同3年間の親会社の所有者に帰属する純利益の合計

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

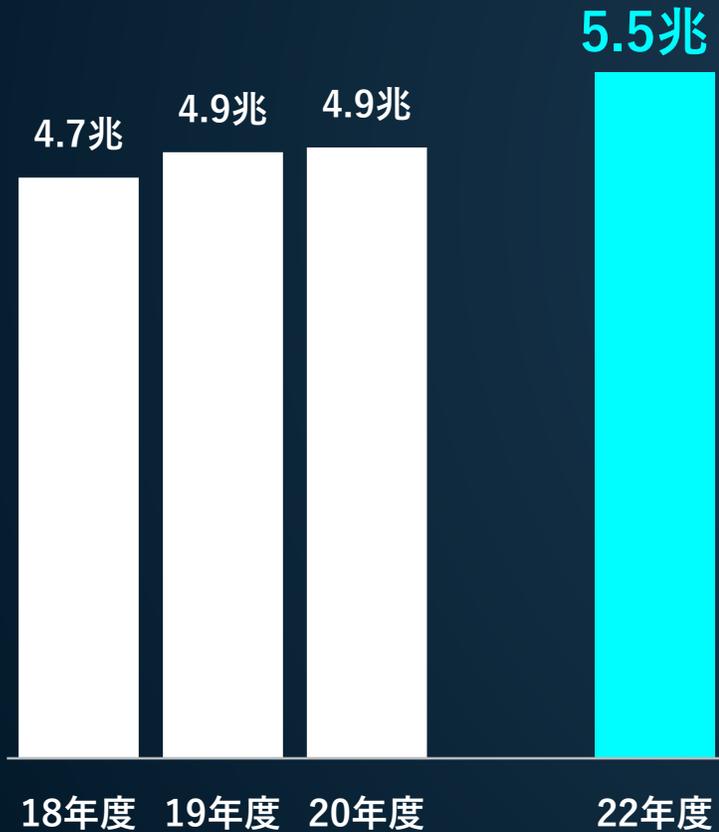
コスト戦略 500億円削減でキープフラット

4

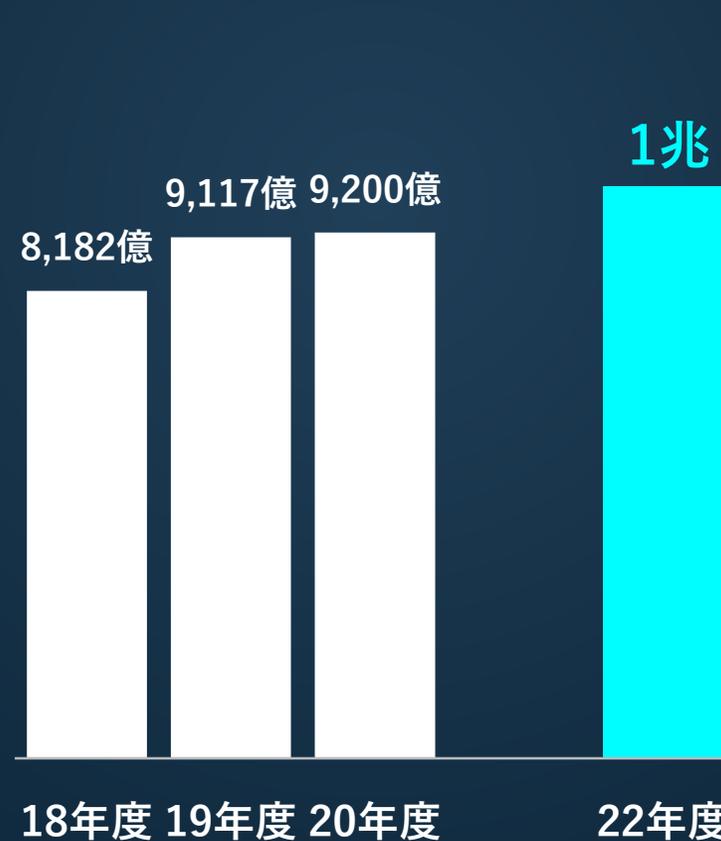
財務レバレッジ改善と総還元性向85%

# 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

---



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

SoftBank