

中長期ビジョン

Beyond Carrier戦略 第2フェーズ

ソフトバンク株式会社 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

宮川 潤一

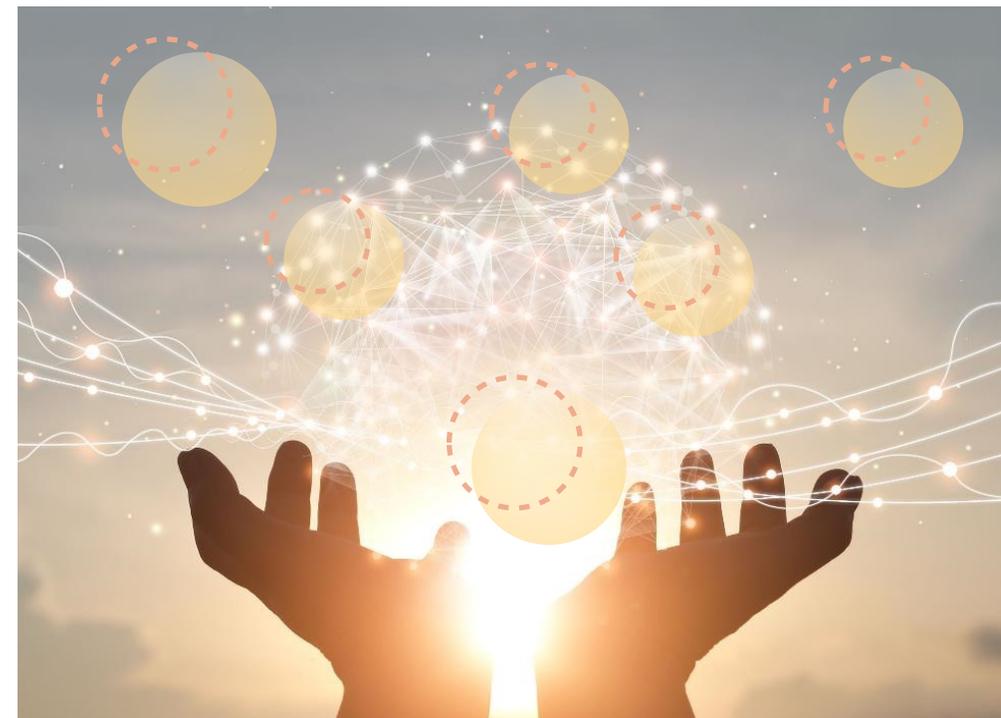
2021年5月11日

今後10年のこだわり

成長 (収益拡大)



価値創造 (新事業)



ソフトバンク経営理念

ミッション

情報革命で人々を幸せに

ビジョン

世界の人々から
最も必要とされる企業グループ

バリュー

努力って、楽しい

10年先を見据えた挑戦

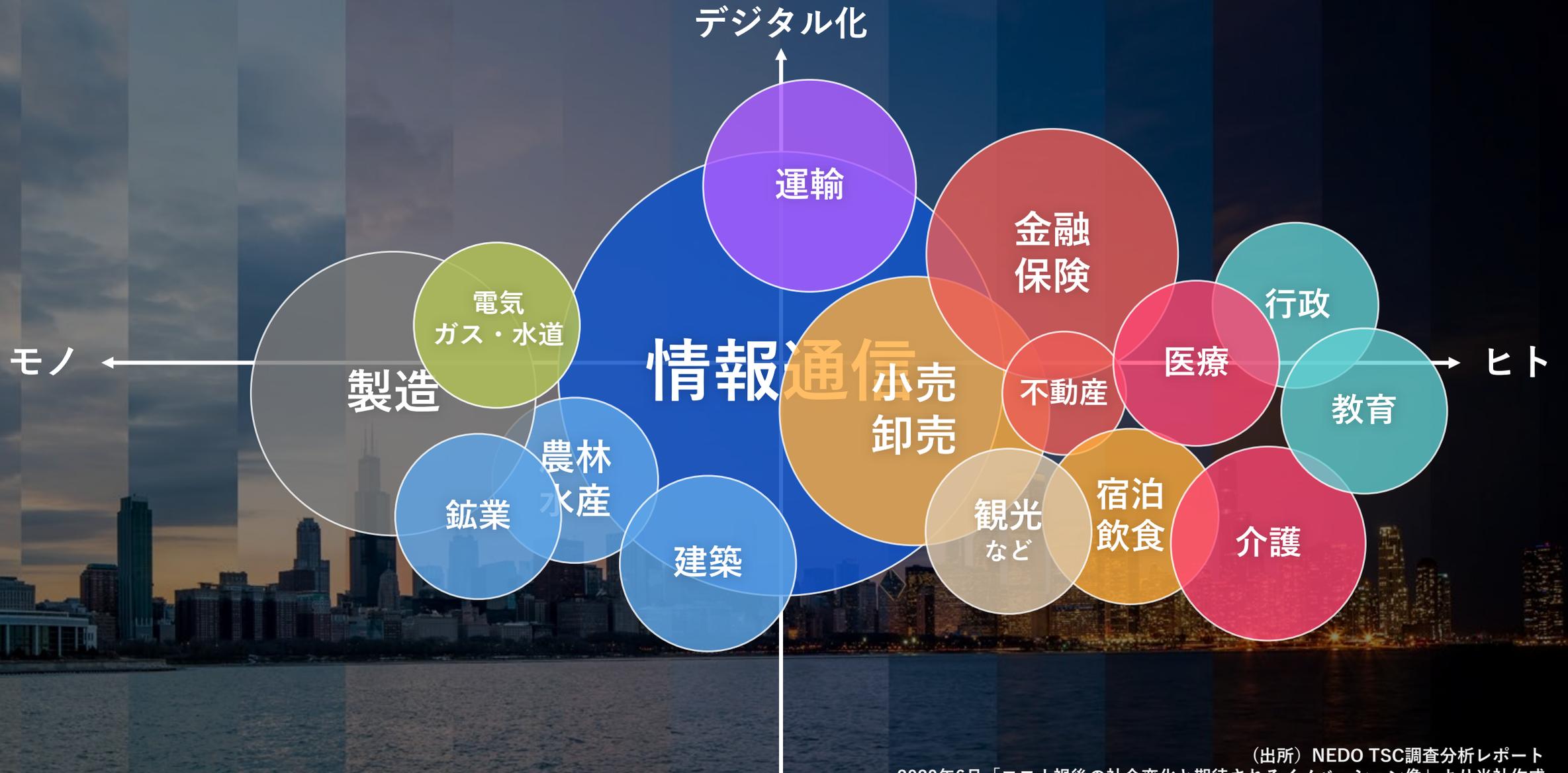
超デジタル化社会が到来



現在のデジタル化マップ



あらゆる産業でデジタル化が加速



圧倒的な顧客接点を持つ事業基盤

顧客接点



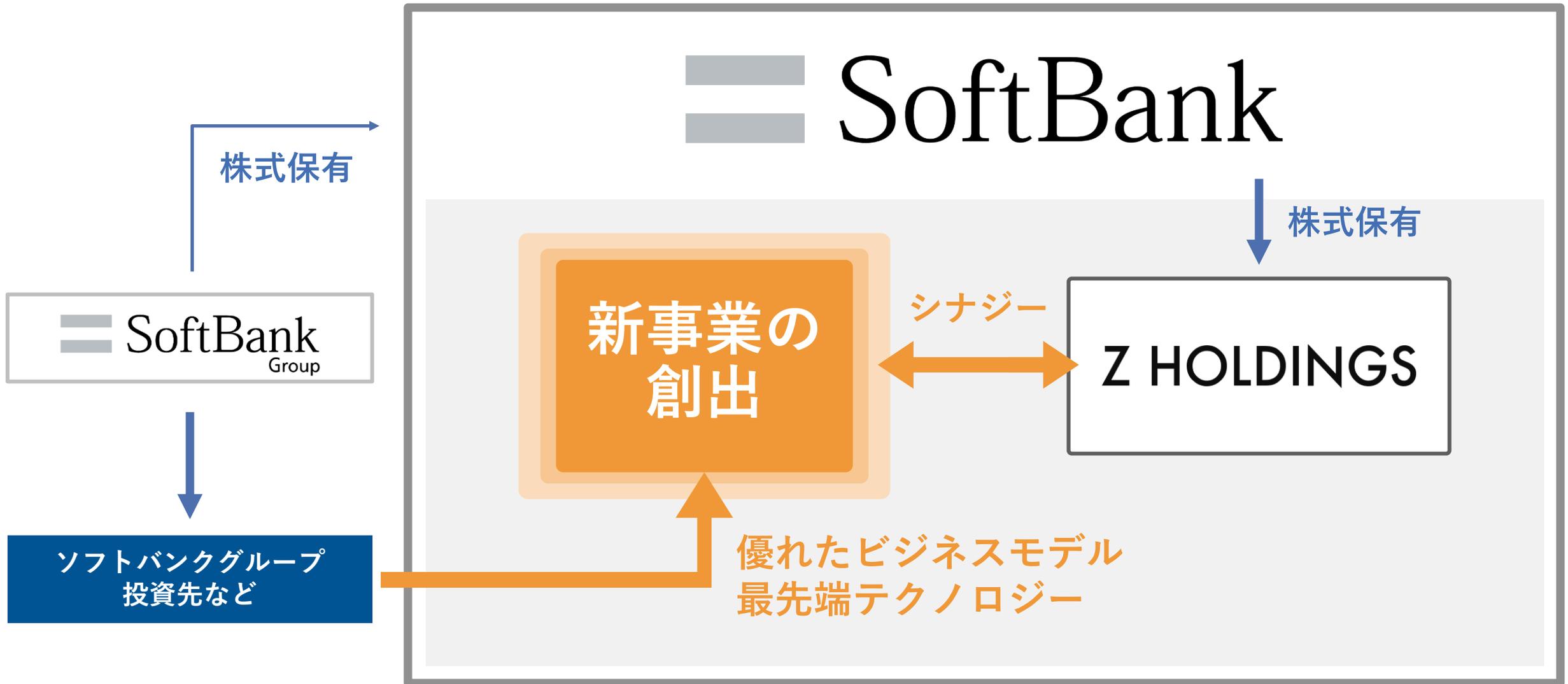
チャンネル <法人> 大手企業の 95% と取引 <コンシューマ> 店舗数 6,100店舗

人材力 グループ営業数 約15,000人 グループエンジニア数 約10,000人

通信基盤

(定義) [ユーザー数] ソフトバンク：主要回線累計契約数(2021年3月時点)/ヤフー：年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)/PayPay：累計登録ユーザー数(2021年5月時点)/LINE：月間アクティブユーザー数(2021年3月時点) [チャンネル] 法人：売上高1,000億円以上の上場企業のうち当社と取引を有する企業の割合の概数(2021年2月時点)/店舗数：ソフトバンクおよびワイモバイルの直営店、代理店、量販店、併売店の合計(2021年3月時点) [人材力] 営業数：ソフトバンク(株)の営業社員(2021年3月時点) /エンジニア数：ソフトバンク(株)、ヤフー、LINEのエンジニア社員の合計(2021年3月時点)

新事業の創出に絶好のポジショニング



グループ総合力で新事業を垂直立ち上げ

ソフトバンク事業基盤

ソフトバンクグループ投資先
国内外有力企業



×

最先端
ビジネスモデル

最先端
テクノロジー

天
地
人

≡ SoftBank

天の時
地の利
人の和

チャンスがあっても
地力がなければチャンスを掴めない

地力があっても
一人ではなにもできない

周りの人との信頼関係があり
協力があって始めて大きな成果が得られる

成功の方程式

天の時

地の利

人の和



デジタル化/5G

SoftBank 3,800万人	YAHOO! JAPAN 8,000万人
PayPay 3,900万人	LINE 8,800万人
大手企業の 95% と取引	店舗数 6,100店舗

事業基盤

エンジニア10,000人
営業15,000人
子会社等335社



迅速な
意思決定



ソフトバンクグループ 投資先
国内外有力企業との
連携



人材/経営力/共創

(JV/M&A)

企業価値の最大化を通して
世界の人々から
最も必要とされる企業へ



2021年3月期 決算説明会

ソフトバンク株式会社

2021年5月11日

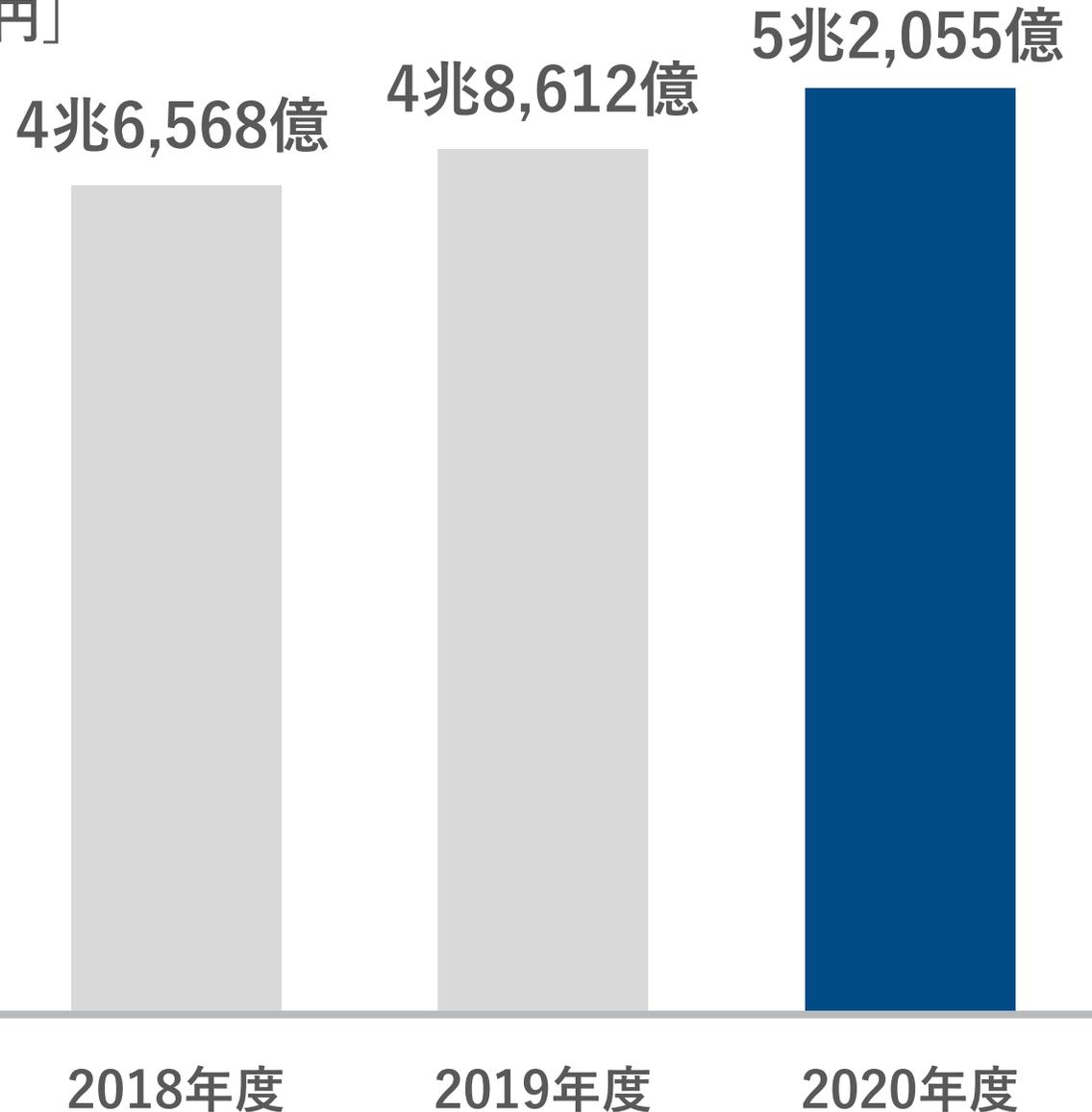
免責事項

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。

2020年度 連結業績

売上高

[円]



7%増収

(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。

(注) 本資料では、増減について特に記載のない場合は前年同期比を指します。

(注) 2018年度および2019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。

売上高 セグメント別

[円]

5兆2,055億

4兆8,612億

ヤフー

1兆529億

+15%

1兆2,058億

流通/
その他・
連結調整

4,727億

5,377億

法人

6,389億

+8%

6,916億

コンシューマ

2兆6,967億

+3%

2兆7,704億

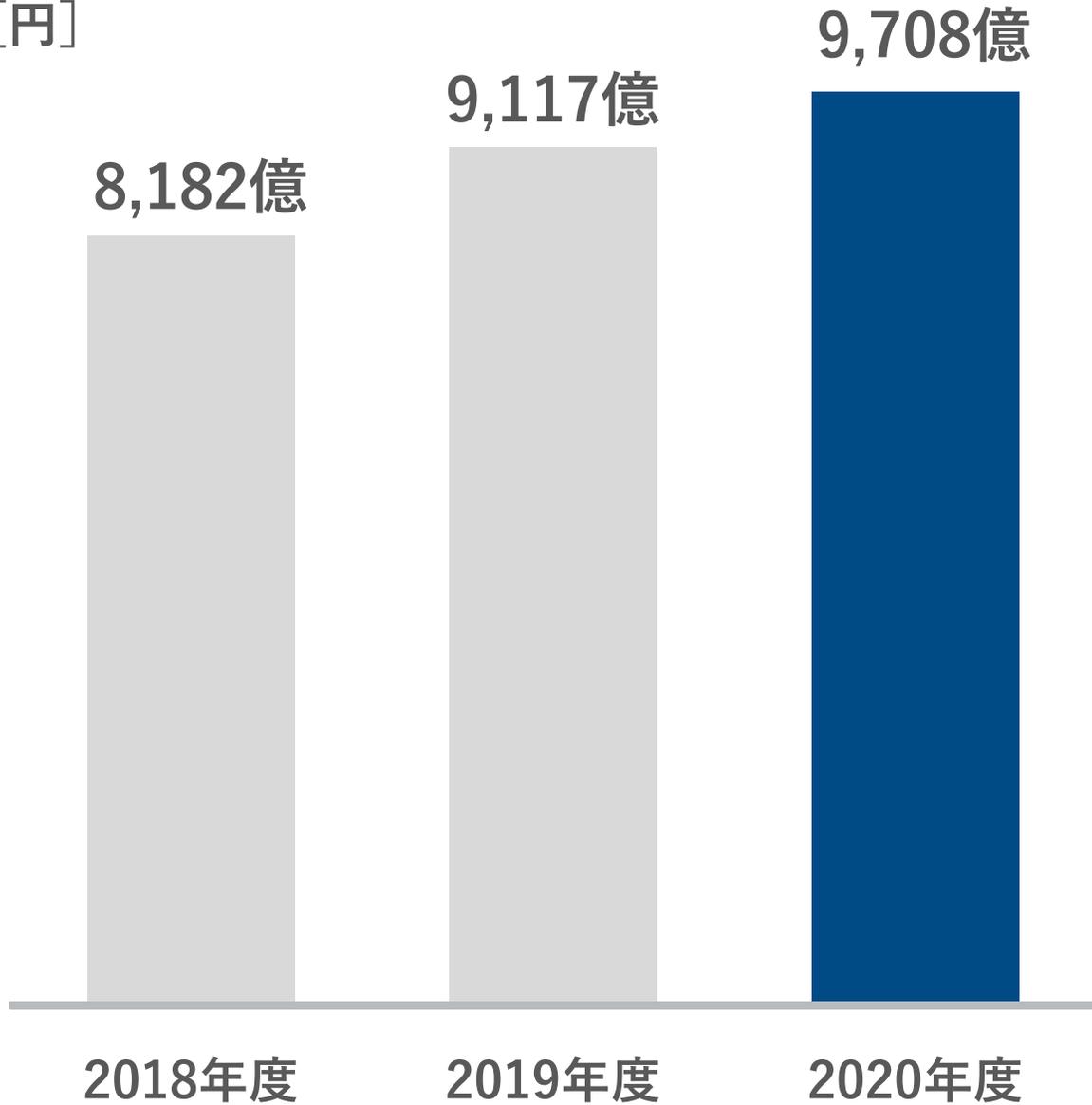
2019年度

2020年度

全セグメント 増収

営業利益

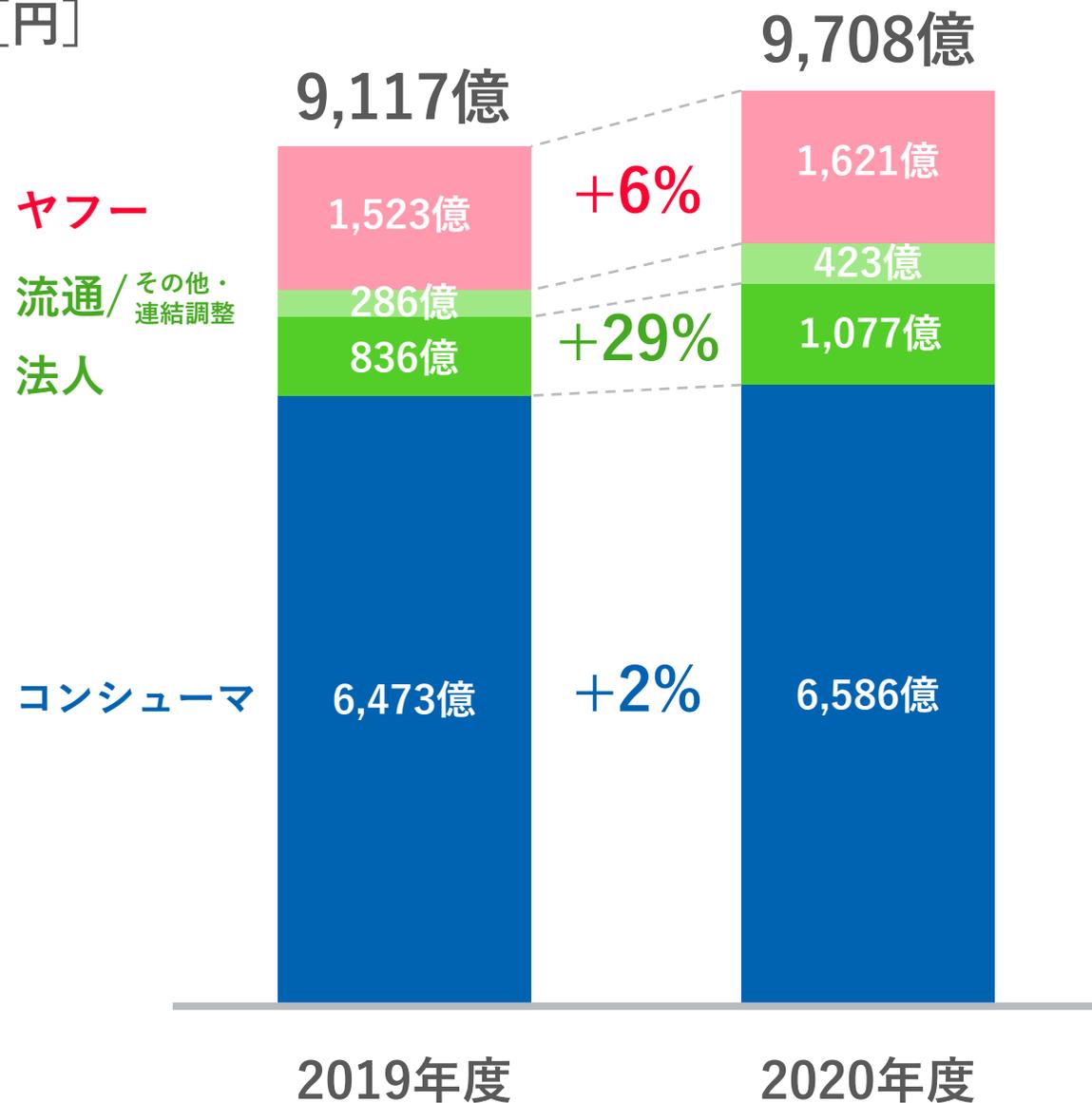
[円]



6%増益

営業利益 セグメント別

[円]



全セグメント増益

法人が大幅増益

純利益

[円]

4,625億

4,731億

4,913億

2018年度

2019年度

2020年度

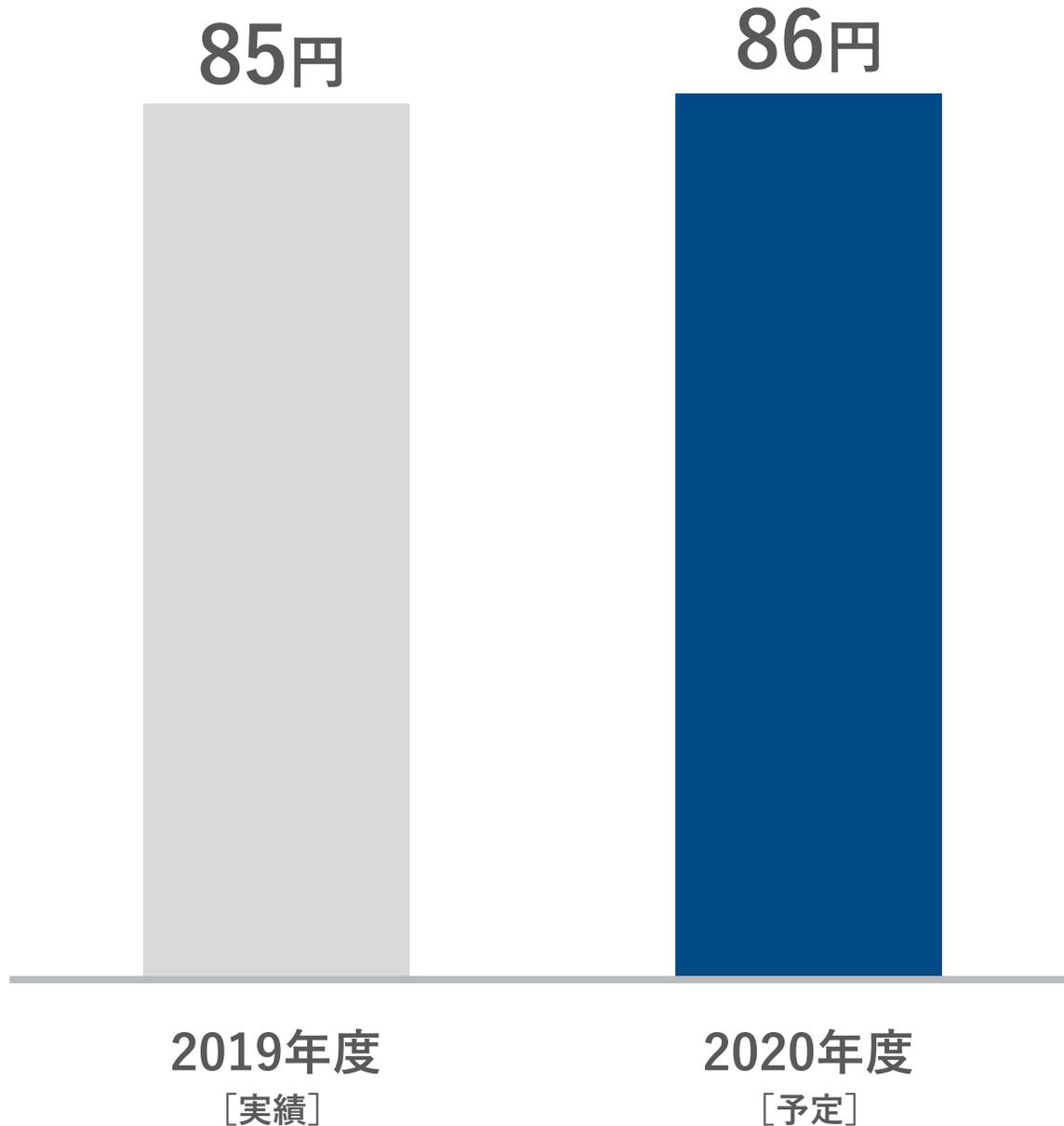
4%増益

2020年度 連結業績

[円]

	2019年度	2020年度	増減	増減率
売上高	4兆8,612億	5兆2,055億	+3,443億	+7%
営業利益	9,117億	9,708億	+590億	+6%
純利益	4,731億	4,913億	+182億	+4%

一株当たり配当金 (年間)



期初予想通り

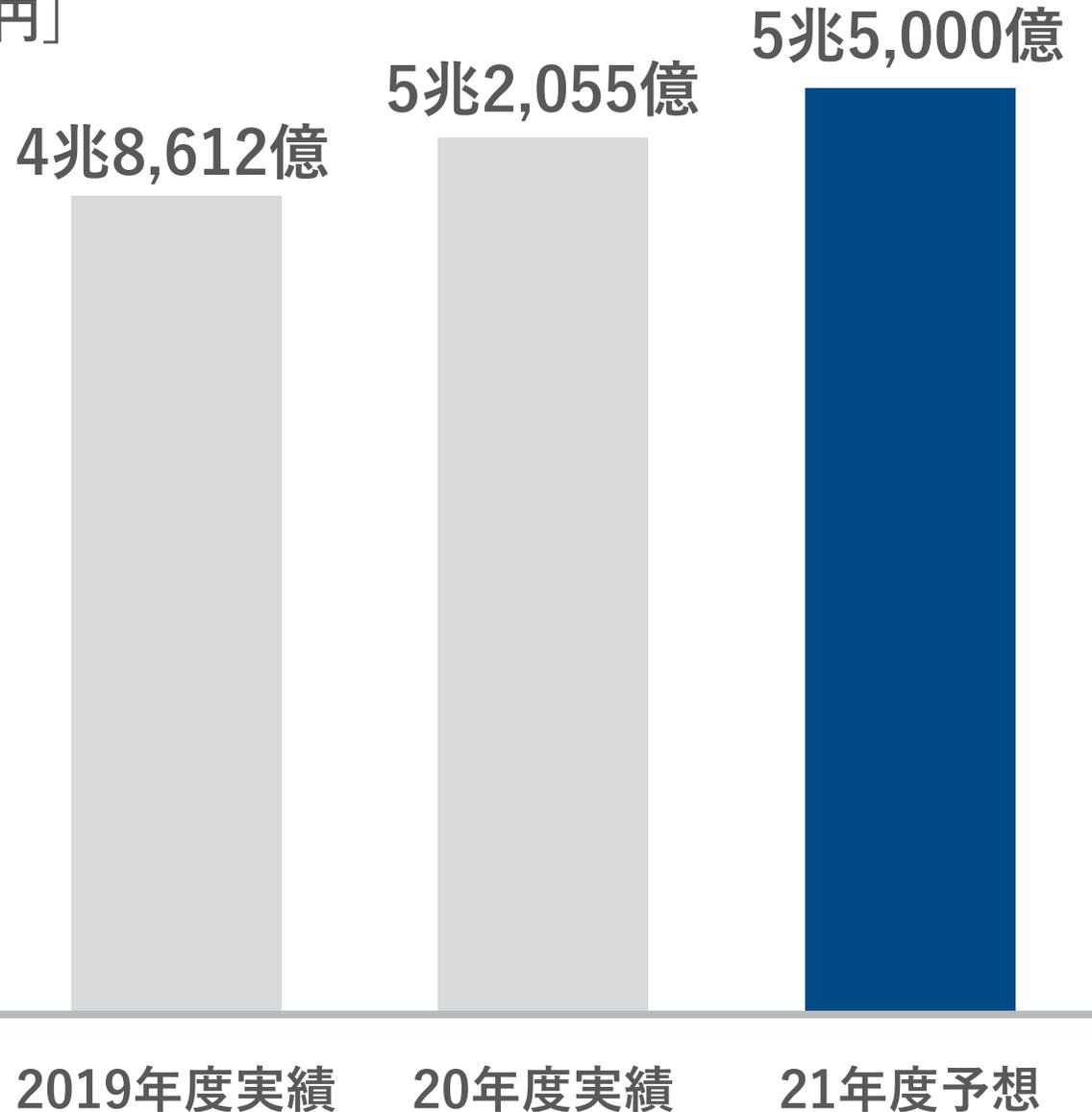
年間 **86円** [予定]

(前年比 1円増配)

2021年度 連結業績予想

売上高

[円]



2021年度 予想売上高

5.5兆円

(前年比 6%増)

営業利益

[円]

9,117億

9,708億

9,750億

2021年度 予想営業利益

9,750億円

(前年比 0.4%増)

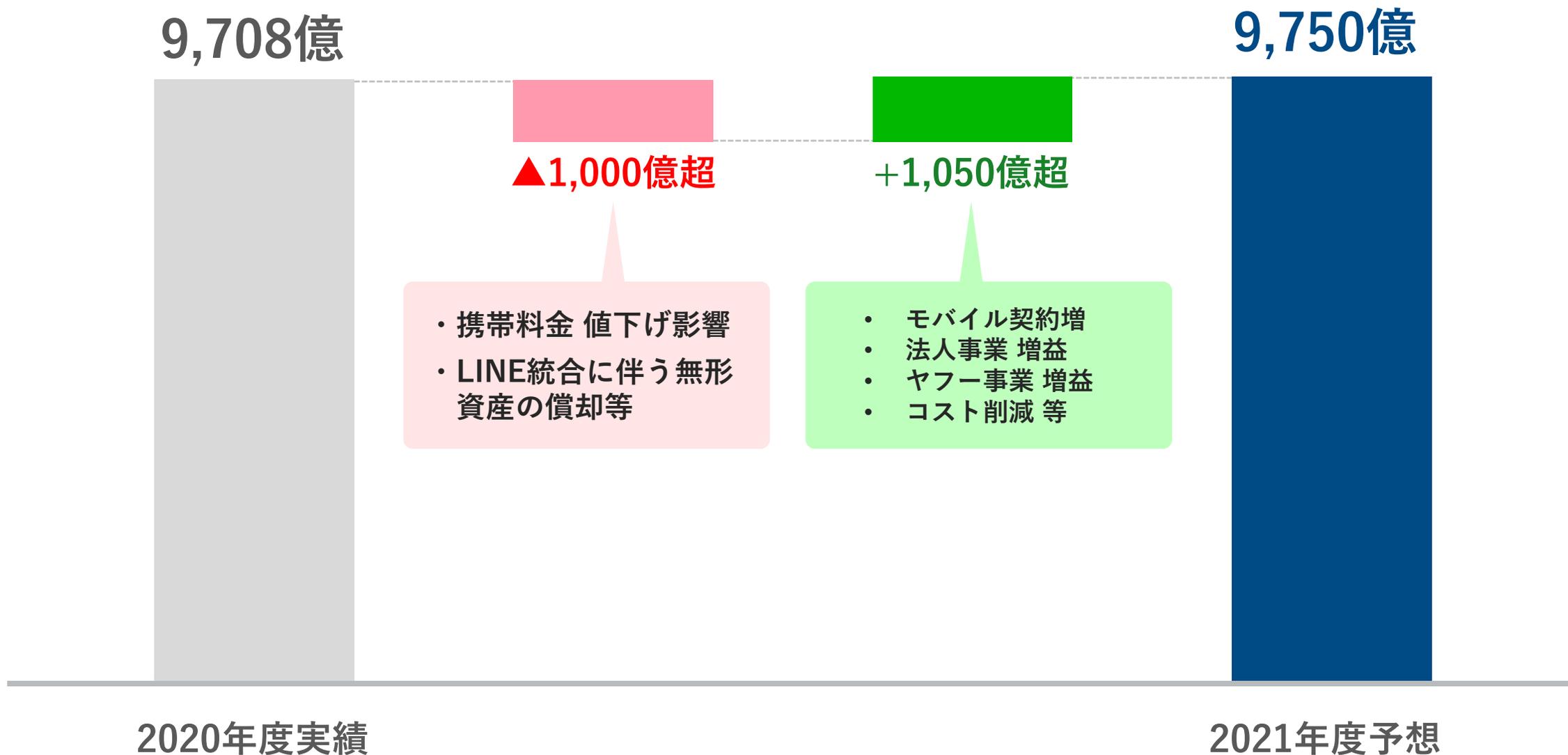
2019年度実績

20年度実績

21年度予想

営業利益 増減要因

[円]



純利益

[円]

4,731億

4,913億

5,000億

2021年度 予想純利益

5,000億円

(前年比 2%増)

2019年度実績

20年度実績

21年度予想

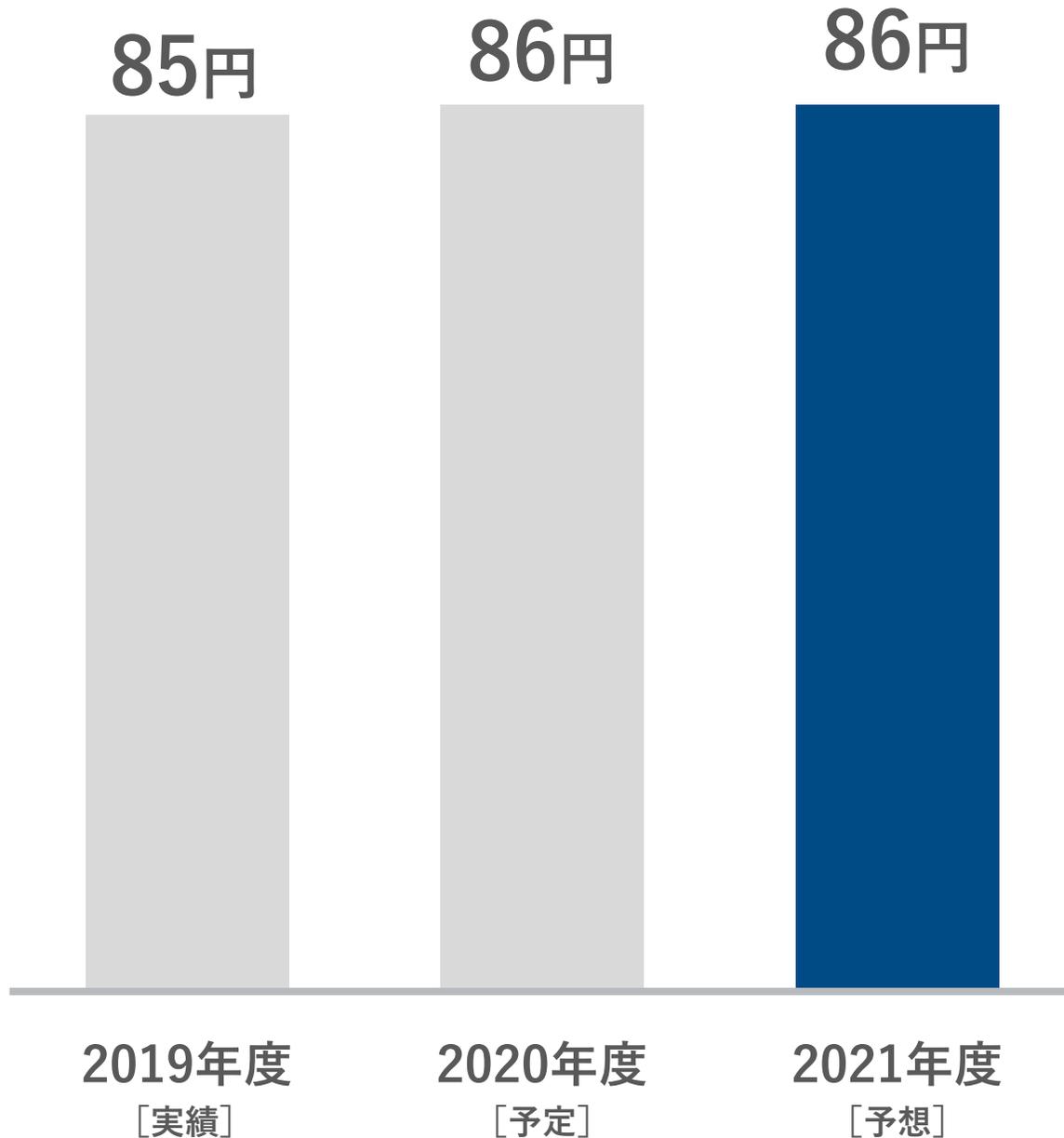
2021年度 連結業績予想

[円]

	2020年度 実績	2021年度 予想	増減	増減率
売上高	5兆2,055億	5兆5,000億	+2,945億	+6%
調整後EBITDA	1兆7,148億	1兆7,300億	+152億	+0.9%
営業利益	9,708億	9,750億	+42億	+0.4%
純利益	4,913億	5,000億	+87億	+2%

(定義) 調整後EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費(固定資産除却損含む)＋株式報酬費用±その他の調整項目/ 純利益：親会社の所有者に帰属する純利益
(注) 2021年度より、調整後EBITDAに株式報酬費用を加算する定義変更を行いました。株式報酬費用を除いた場合の2020年度調整後EBITDAは1兆7,105億円です。

一株当たり配当金 (年間)



高水準の還元 継続

(2020年8月公表)

2022年度目標に変更なし

成長

営業利益 1兆円以上

- ✓ 売上高 5.5兆円以上
- ✓ 営業利益 1兆円以上
- ✓ 純利益 5,300億円以上
- ✓ 財務レバレッジ 2.4倍以下

還元

総還元性向85%程度

(2020年度～2022年度の加重平均)

配当と自己株式の取得を合わせて実施

- ✓ 減配なし
- ✓ 機動的な自己株式の取得

短期の重点戦略

LINE統合でさらなるグループシナジー創出へ

＝ SoftBank

法人ビジネスの進化



法人向けソリューションビジネスで成長

ソフトバンク



マーケティング



リモートツール



自動化



セキュリティ



携帯・固定通信

トータル
ソリューション

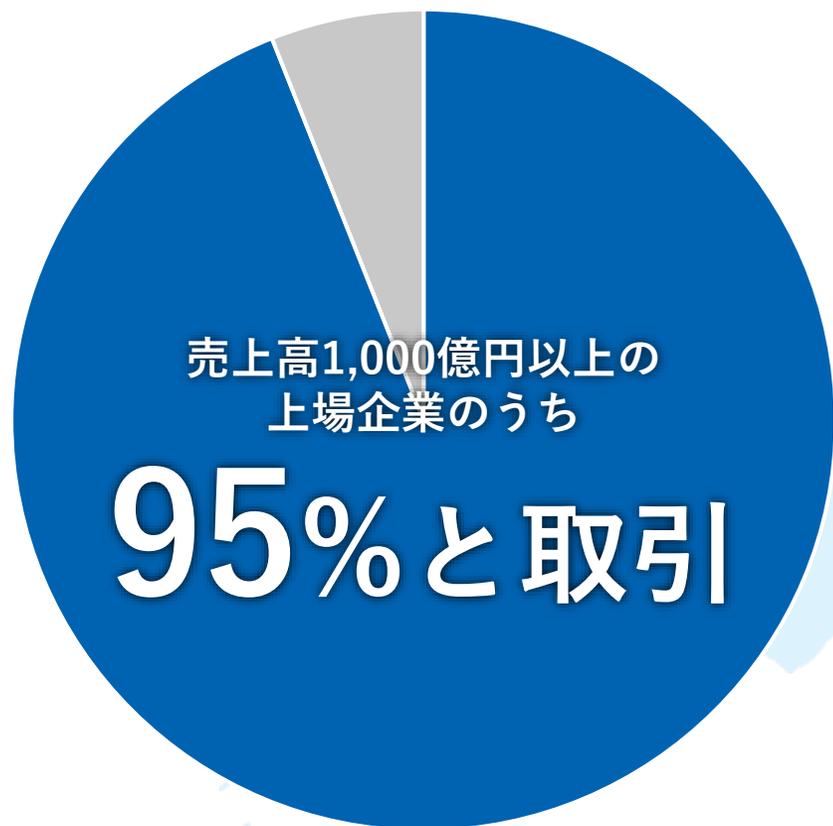
企業・自治体



ソフトバンクの法人事業

強固な法人顧客基盤を構築

<大企業との取引状況>



5G × デジタルツインで工事の進捗を監督

実際の現場



当社の5G経由で
撮影データをアップロード

画像
データ

点群
データ

再現された現場
(デジタルツイン)



リモート監督



法人事業のシナジー戦略

プラットフォーム上で企業と共創し ユーザーに新しい価値を提供

企業・自治体



ソフトバンク

SoftBank

ユーザー数
3,800万

YAHOO!
JAPAN

ユーザー数
8,000万

PayPay

ユーザー数
3,900万

LINE

ユーザー数
8,800万

ユーザー

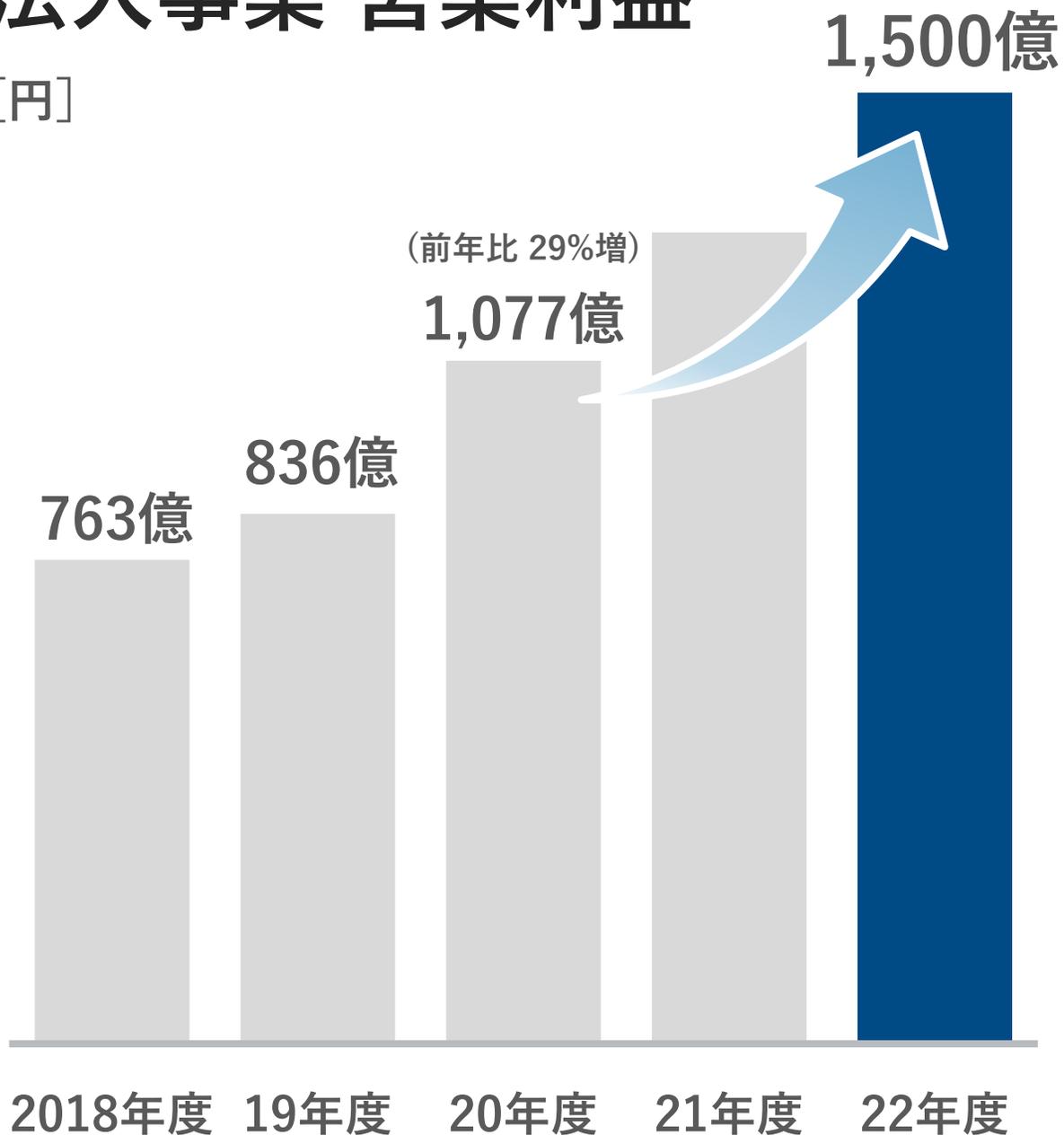


(定義) ソフトバンク：主要回線累計契約数(2021年3月時点)、ヤフー：年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)

PayPay：累計登録ユーザー数(2021年5月時点)、LINE：国内月間アクティブユーザー数(2021年3月時点) 37

法人事業 営業利益

[円]



2022年度
法人事業 営業利益
1,500億円へ



スマートフォンNo.1



他キャリアと差別化し契約数拡大を図る

マルチブランド戦略

あらゆるニーズに対応

大容量



中/小容量



オンライン



グループアセットによる差別化

ECなどをおトクに提供

ショッピング



旅行



電子書籍



動画



スポーツ観戦

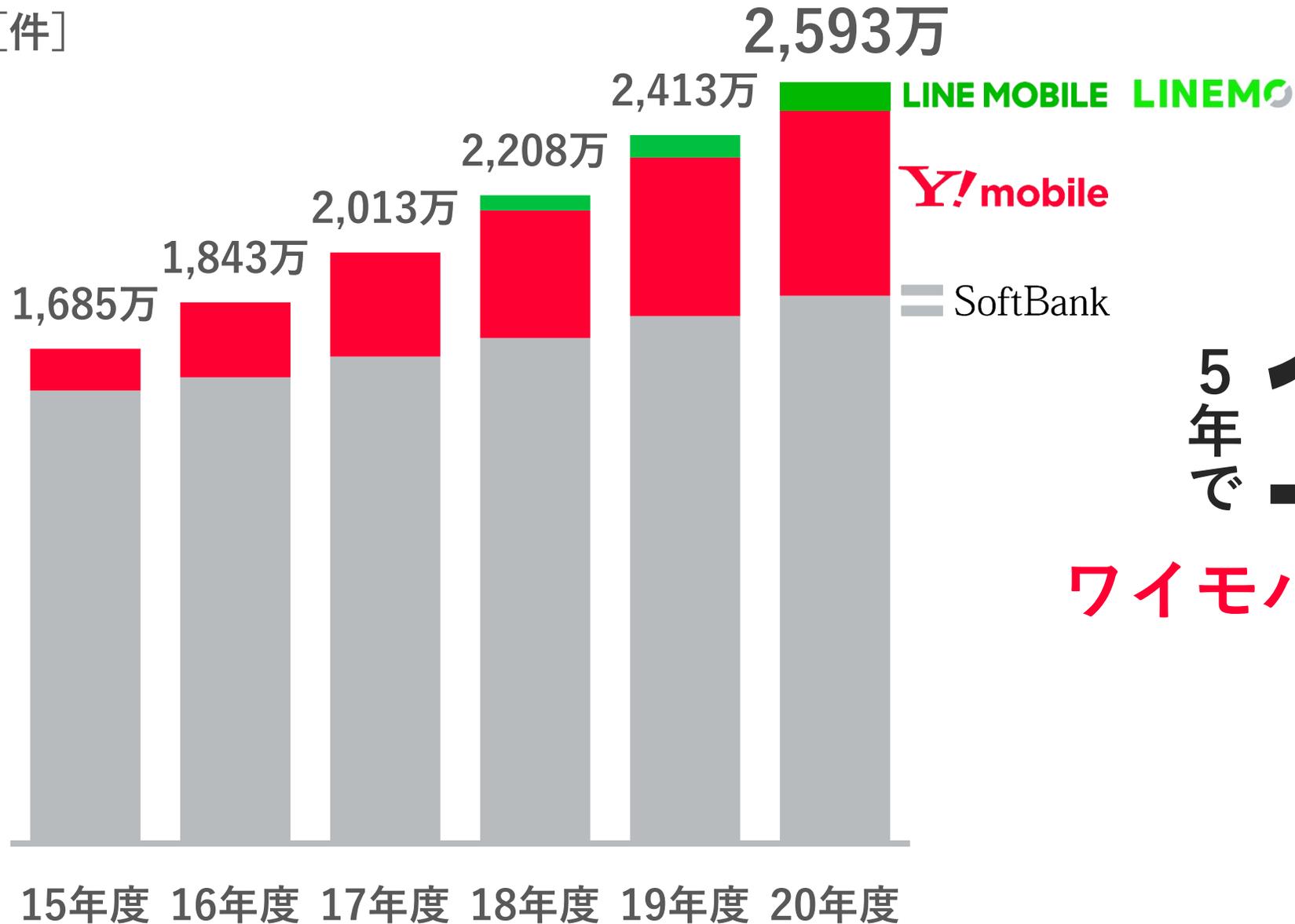


SNS



スマートフォン 累計契約数

[件]



契約数

5年で **1.5倍**

ワイモバイルは5年で4.4倍

ソフトバンクのモバイル戦略

LINEのアセットを加え 戦略はさらに進化

マルチブランド戦略

LINEMOを加え3ブランド展開

SoftBank

大容量
リーズナブル

Y!mobile

中小容量
低価格

LINEMO

中容量
オンライン専用

グループアセットによる差別化

国内有数の有力サービス群

YAHOO!
JAPAN

ショッピング
旅行・動画など



LINE

SNS



モバイル決済



ファッション
通販サイト



PayPay

ZOZOTOWN

グループアセットによる差別化

今後も当社ユーザーのメリットを追求

エンタメ



AR SQUARE



VR SQUARE



LINE MUSIC

決済・金融



PayPay



PayPay カード



PayPay 銀行



PayPay 証券

ショッピング



YAHOO! JAPAN ショッピング



ZOZO
TOWN



PayPay メール

SNS



SoftBank

Y! mobile

LINEMO

スマートフォン 累計契約数

[件]

3,000万

2,208万

2,413万

2,593万

2023年度
スマホ3,000万

その後も拡大を目指す

2018年度 19年度 20年度

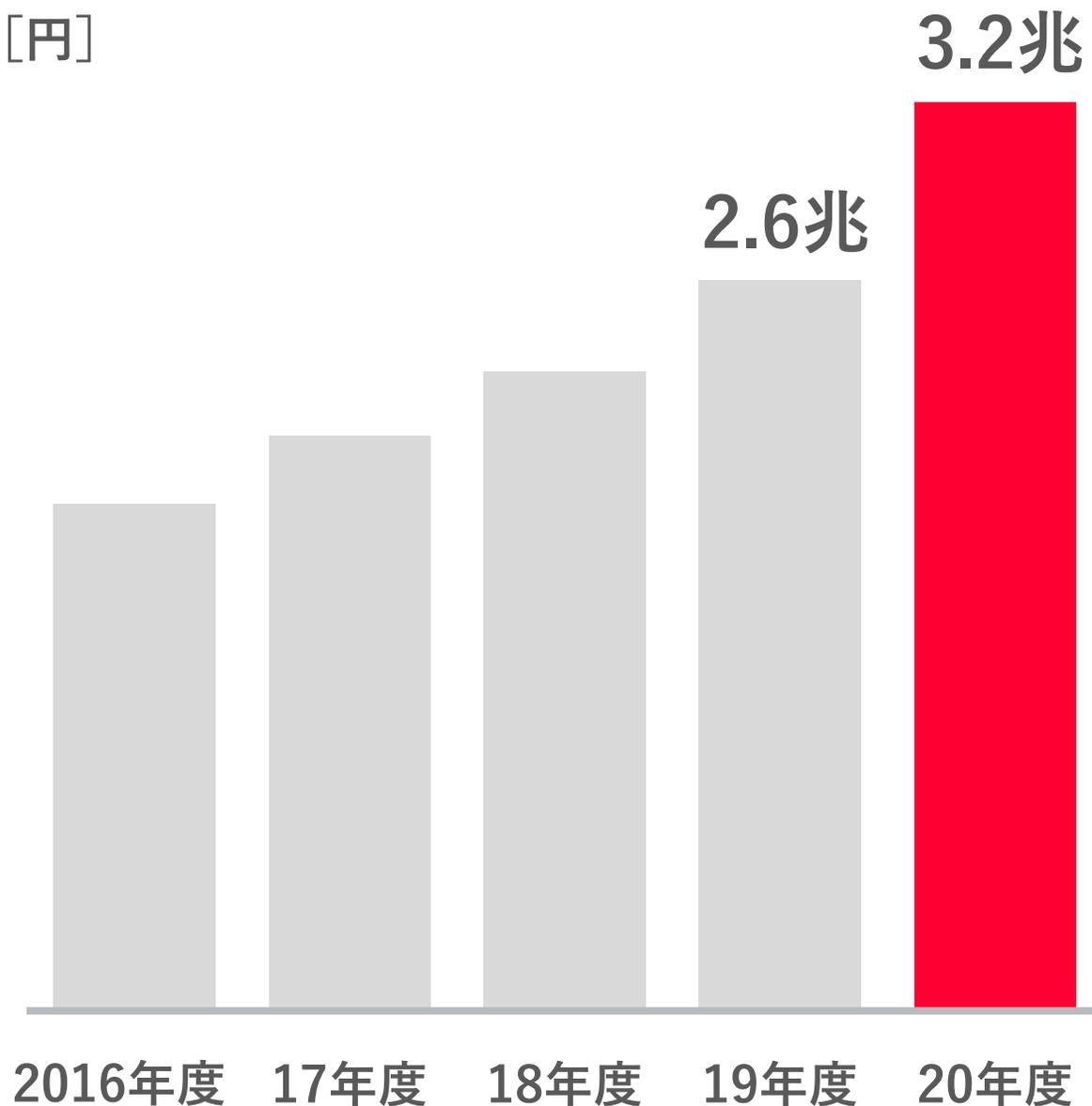
2023年度
[目標]

eコマース No.1



eコマース取扱高 (物販、サービス・デジタル)

[円]



eコマース物販領域
国内 3位

(出所) 2021年4月28日 Zホールディングス株式会社 決算発表資料

(定義) eコマース取扱高：物販系、サービス系、デジタル系取扱高の合算値

(注) ZOZOは子会社化を完了した2019年11月以降の取扱高のみを算入しています。 46

利便性を向上し成長機会をつかむ

改善点



探しやすさの
改善



配送品質の
向上

成長機会



LINEとの協業



PayPayとの
連携強化



ソフトバンクの
顧客基盤活用

グループ全体で取扱高を拡大

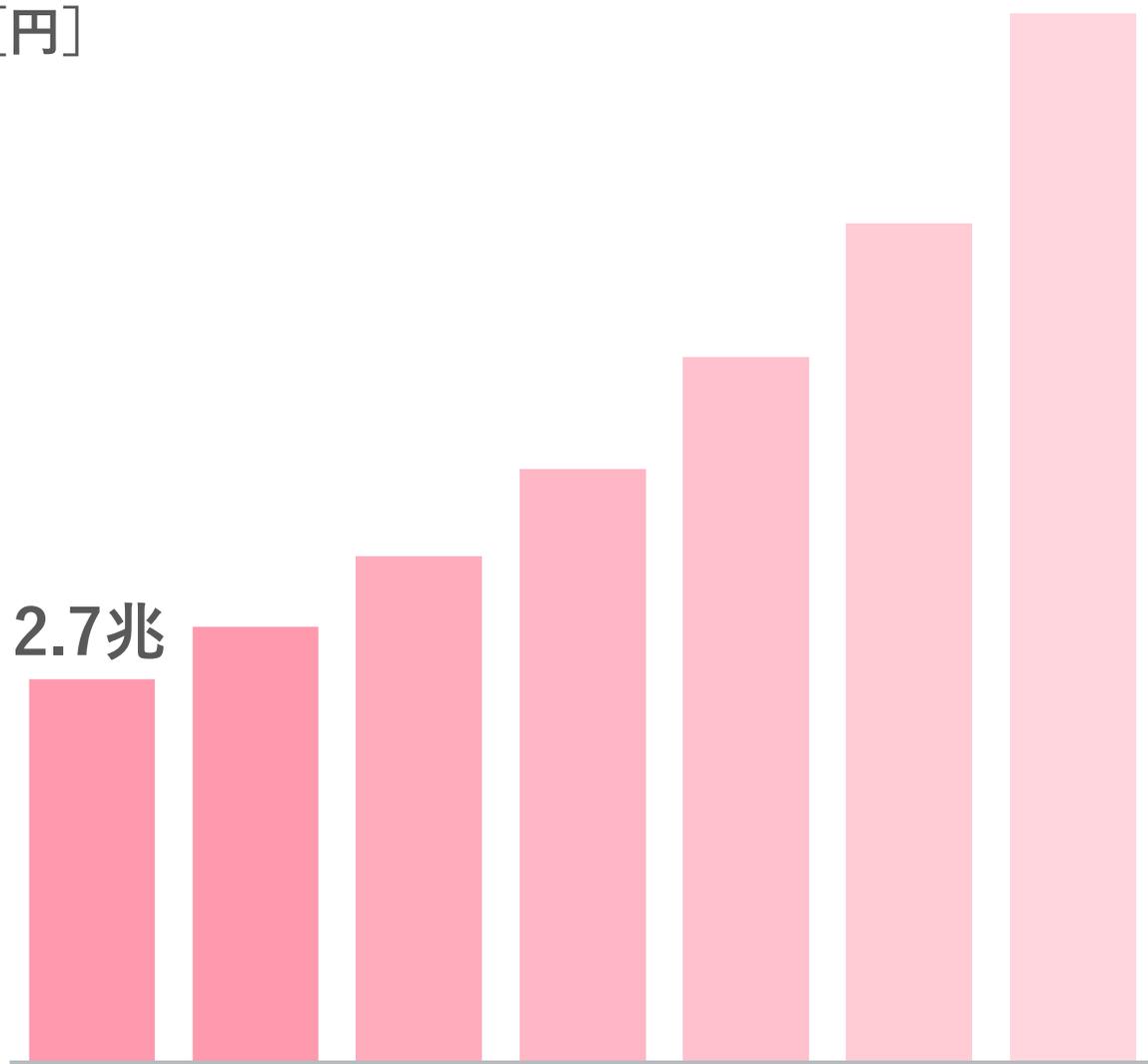
SoftBank ユーザー数 3,800万	LINE ユーザー数 8,800万	PayPay ユーザー数 3,900万	YAHOO! JAPAN ユーザー数 8,000万
-----------------------------	-------------------------	---------------------------	------------------------------------

送客_{など}

ショッピング	ヤフオク!	PayPay モール	PayPay フリマ
LOHACO	ZOZOTOWN	ASKUL	

ヤフー事業 eコマース取扱高 (物販)

[円]



2.7兆

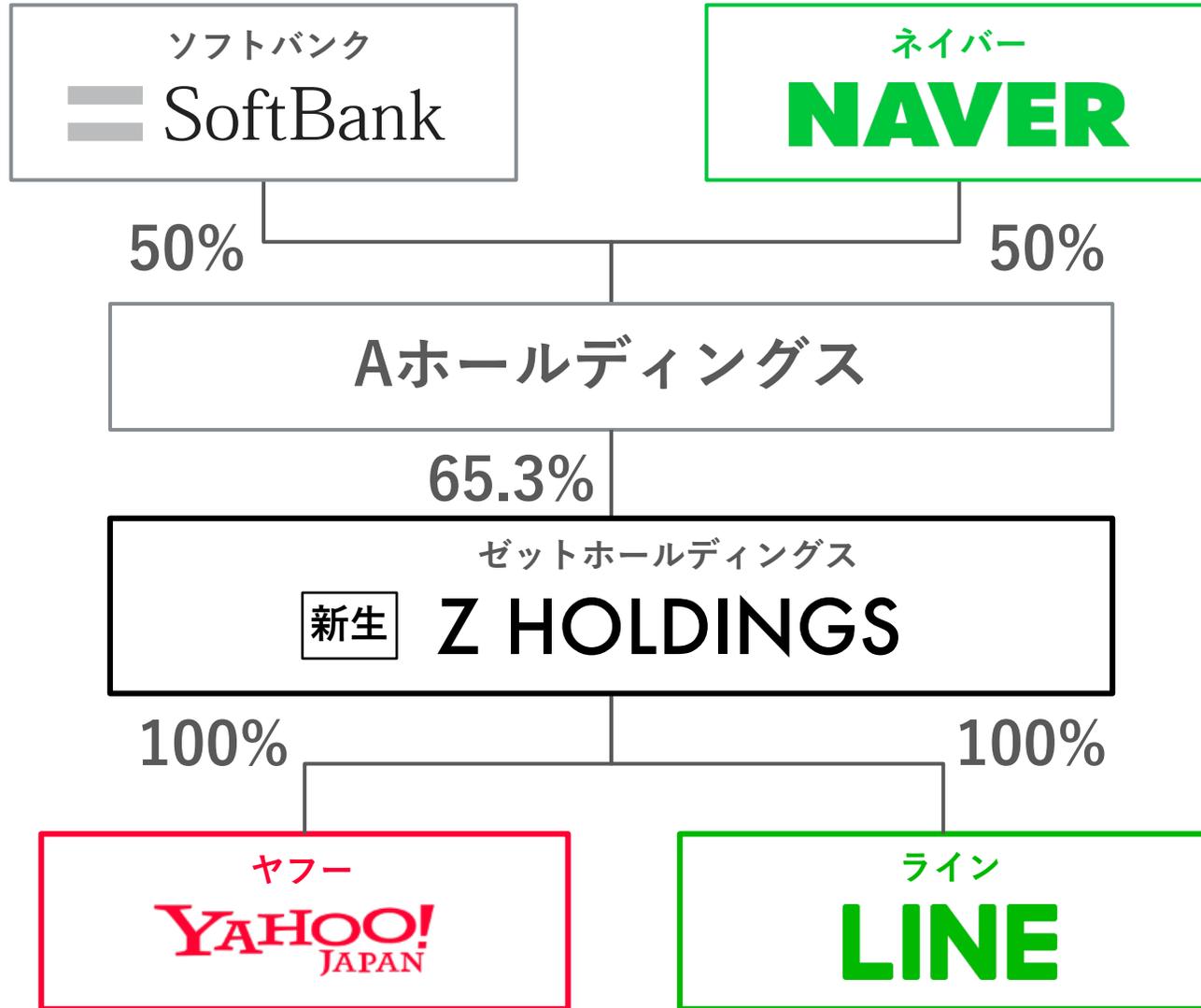
コマース物販領域
2020年代前半に
国内No.1へ

2020年度

LINE/NAVER社との連携



資本構造



LINEが傘下入りし
NAVERと関係強化へ

韓国最大級テクノロジープラットフォーム

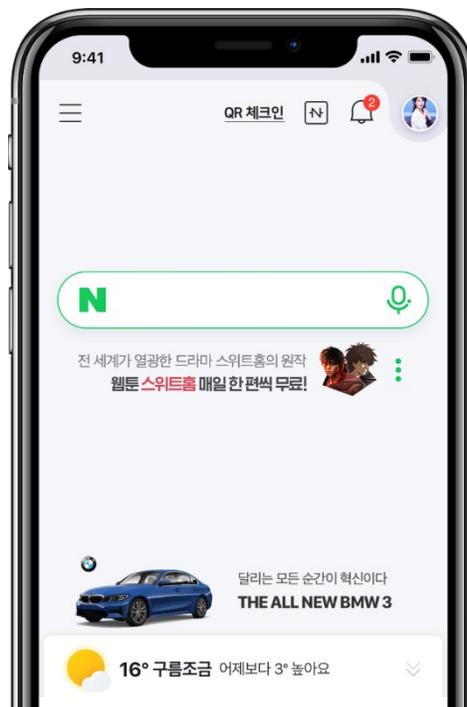
時価総額(韓国) **No.4**

検索シェア(韓国) **No.1**

圧倒的な顧客基盤

韓国証券取引所 上場企業ランキング
(2021年3月31日時点)

No.	会社名	時価総額
1	Samsung Electronics	53.6兆円
2	SK hynix	8.9兆円
3	LG Chem	5.8兆円
4	NAVER	5.5兆円
5	Samsung Biologics	4.9兆円



登録ユーザー数

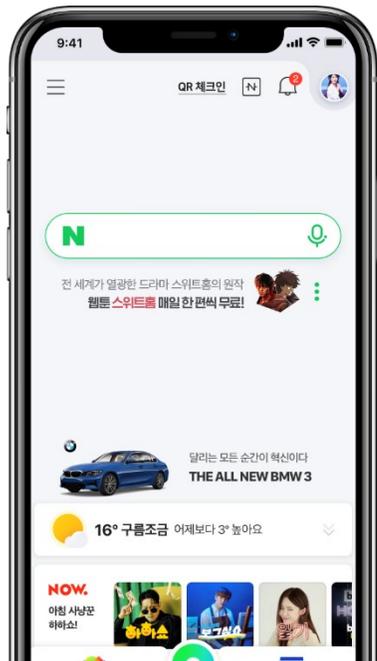
5,400万人

モバイル
日次アクティブユーザー数

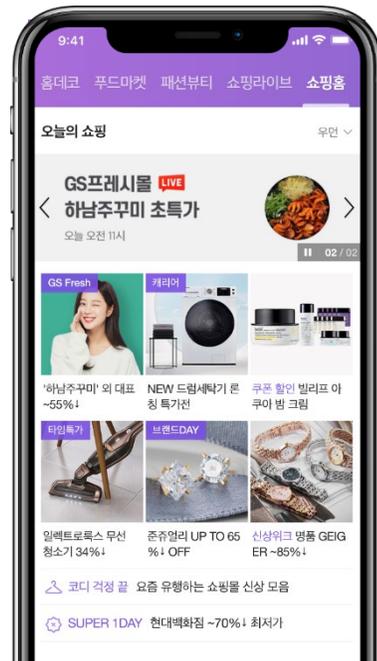
3,000万人超

各領域で優れた技術力を保有

検索

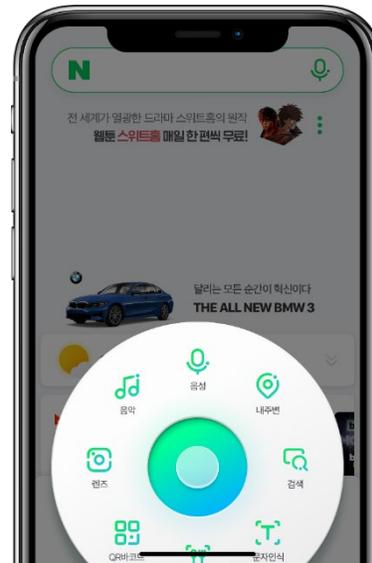


ショッピング



AI

CLOVA



自動運転



ロボット



シナジーの創出

事業戦略検討委員会を立ち上げ検討開始

SoftBank



領域別 事業戦略検討委員会



広告

コマース

位置・マップ

クラウド

海外ビジネス

ほか

NAVER



5Gネットワークの強化



世界の通信事業者で最高レベルの評価を獲得



ビデオ体感部門

世界第1位



ゲーム体感部門

世界第1位

ソフトバンクの5G展開

5Gを早期に人口カバー率90%へ

2020年3月

5G
SoftBank
サービス開始

2021年2月

既存周波数
5G化開始

4G ⇒ 5G

✓ 達成

2021年3月

全国展開
(47都道府県)



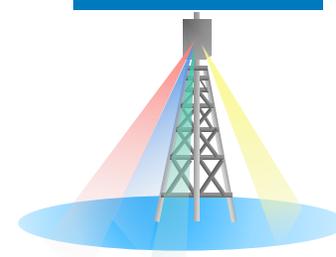
✓ 達成

2021年度中

スタンドアローン
開始

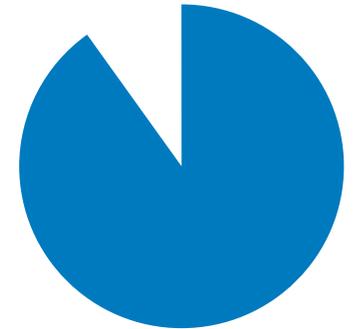
5Gコアネットワーク

5G基地局



2022年春

人口カバー率
90%達成



5Gで産業のデジタル化を加速



遠隔手術



自動運転

超低遅延

多数同時接続

超高速・大容量



無人店舗



無人倉庫



スマートシティ



スマートホーム



VR



ゲーム



顔認証



スマート工場



警備ロボット

Beyond Japan





東南アジア最大級のデータ/AIマーケティング企業

ADAと資本業務提携

SoftBank

6,000万米ドル出資
(持株比率23.1%)

ada
analytics · data · advertising

(持分法適用会社へ)

東南アジア最大級の通信グループ子会社



アジアタグループ
時価総額8,947億円/本社マレーシア

通信領域

アジアで**1.5億人超**の顧客基盤

国名	ユーザー数
マレーシア	868万
インドネシア	5,789万
スリランカ/カンボジア	2,379万
ネパール	1,573万
バングラデッシュ	5,090万
合計	1.57億人

デジタル領域

広告・金融を中心に拡大



データ/AIマーケティング



決済



フィンテック(小口金融)

デジタルマーケティングの海外展開へ

デジタルマーケティング市場のバリューチェーン



アジア9カ国で領域横断での
コンサル営業/インプリメンテーション

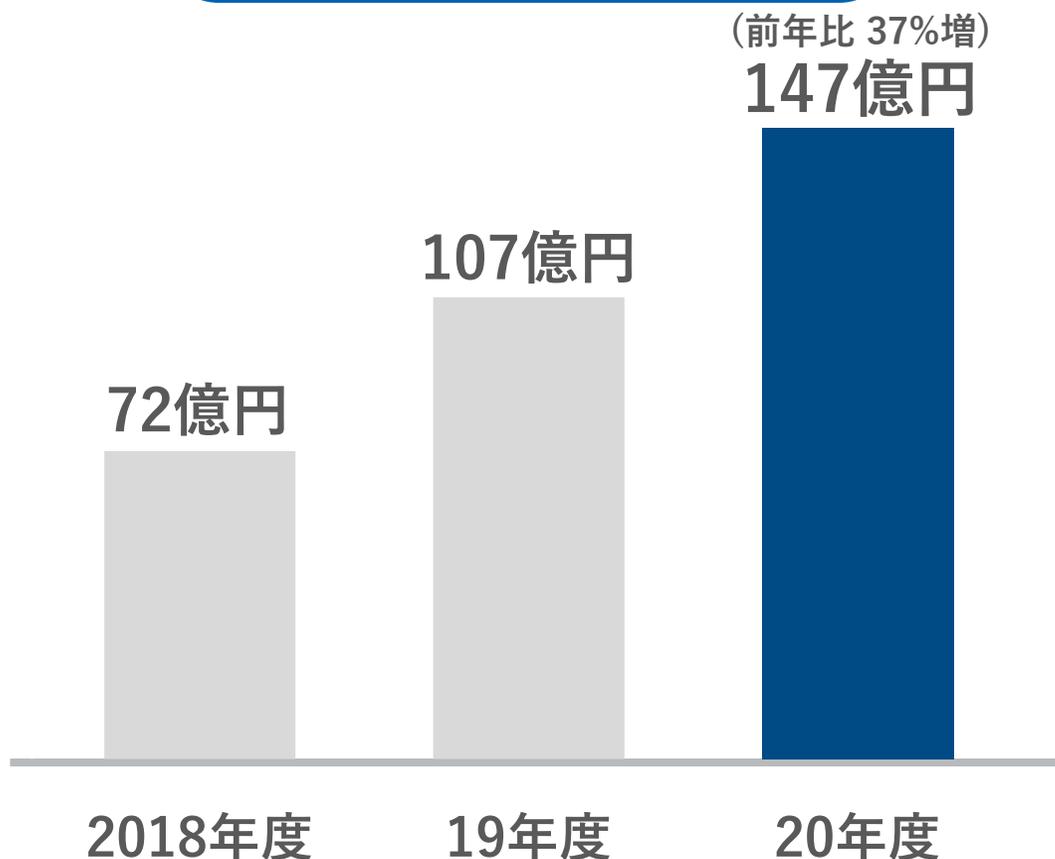


SoftBank

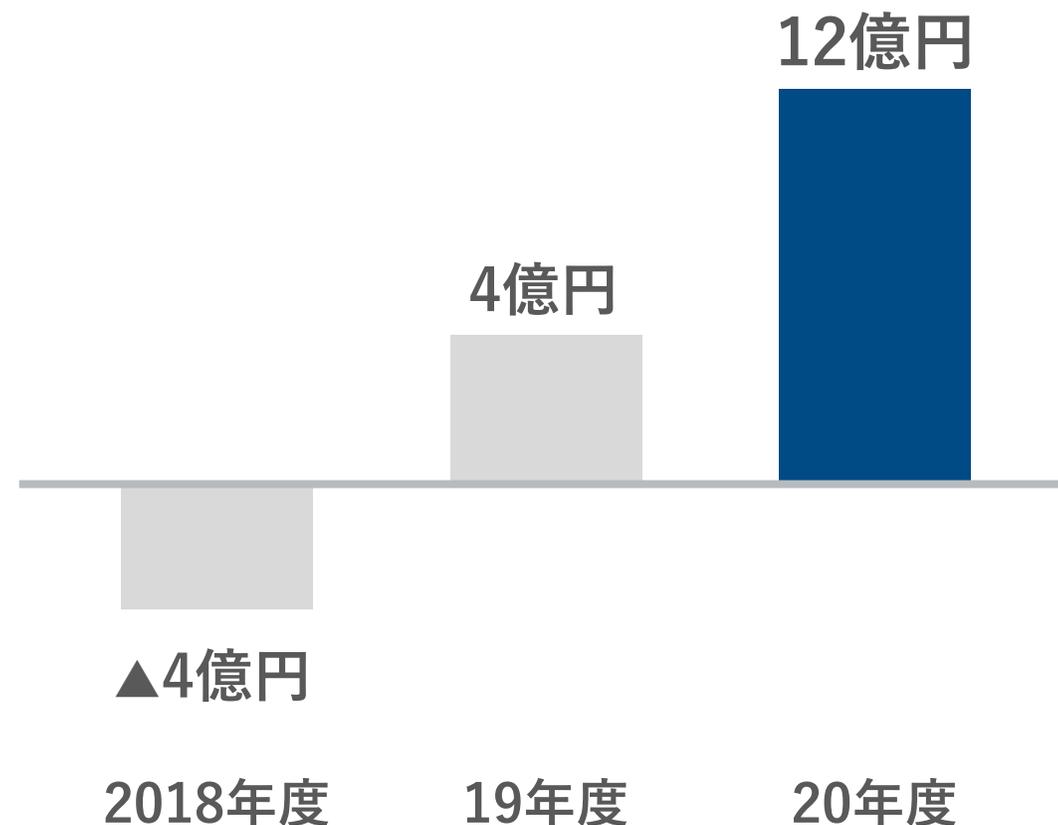
ソフトバンクのデジタルマーケティング商材

売上高が前年比37%成長、EBITDAがすでにプラス

売上高



EBITDA





Beyond Japan

ソフトバンクは日本から世界へ

開示の充実による 多様な事業価値の顕在化

今後の開示方針

営業利益の
セグメント別予想を開示

PayPayや新領域等
有力な子会社・関連会社の
重要KPIを継続開示

Sum of the Parts

積み上げ式評価を通じて
当社の多様な事業価値を顕在化

従来の開示

コンシューマ事業
法人事業
流通事業
ヤフー事業・その他

全社利益で予想を開示

PayPay

潜在価値

その他の有力子会社

今後の開示

コンシューマ事業

法人事業

流通事業

ヤフー事業・その他

PayPay

その他の有力子会社

セグメント別で予想を開示

潜在価値

2021年度 セグメント別 営業利益予想

[円]

法人事業で19%の増益を予想

	2020年度 実績	2021年度 予想	増減	増減率
コンシューマ事業	6,586億	6,420億	▲166億	▲3%
法人事業	1,077億	1,280億	+203億	+19%
流通事業	223億	225億	+2億	+1%
ヤフー事業+その他	1,822億	1,825億	+3億	+0.2%
全社計	9,708億	9,750億	+42億	+0.4%

今後の開示

コンシューマ事業

法人事業

流通事業

ヤフー事業・その他

PayPay

その他の有力子会社

セグメント別で予想を開示

潜在価値の
見える化に努める

当社の潜在価値 = 新事業の創出力

SoftBank
YAHOO!
JAPAN LINE

日本における圧倒的な事業基盤

セキュリティ

ヘルスケア

SoftBank
Group

ビジョンファンドを通じて
世界中のテック企業に投資

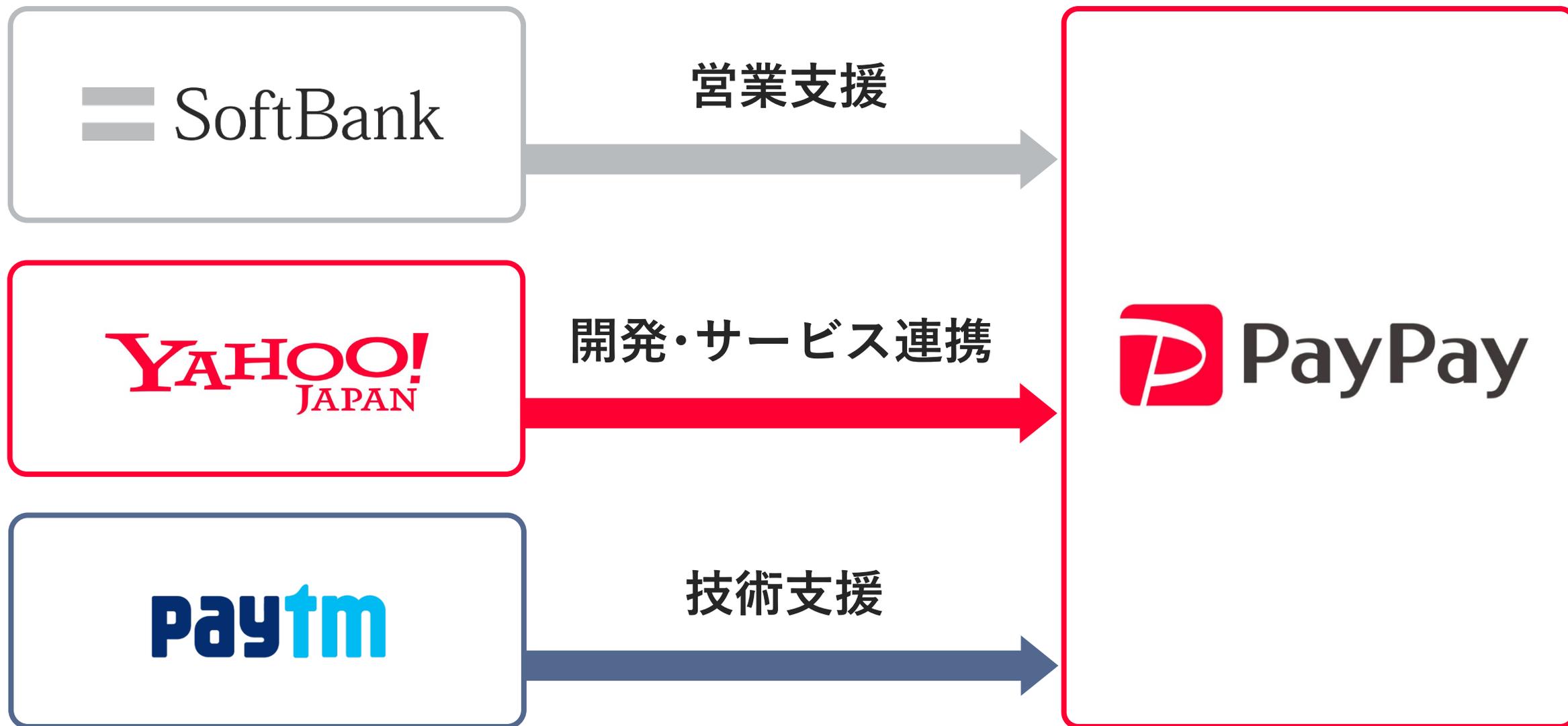
フィンテック

モビリティ



スマホ決済サービス 「PayPay」

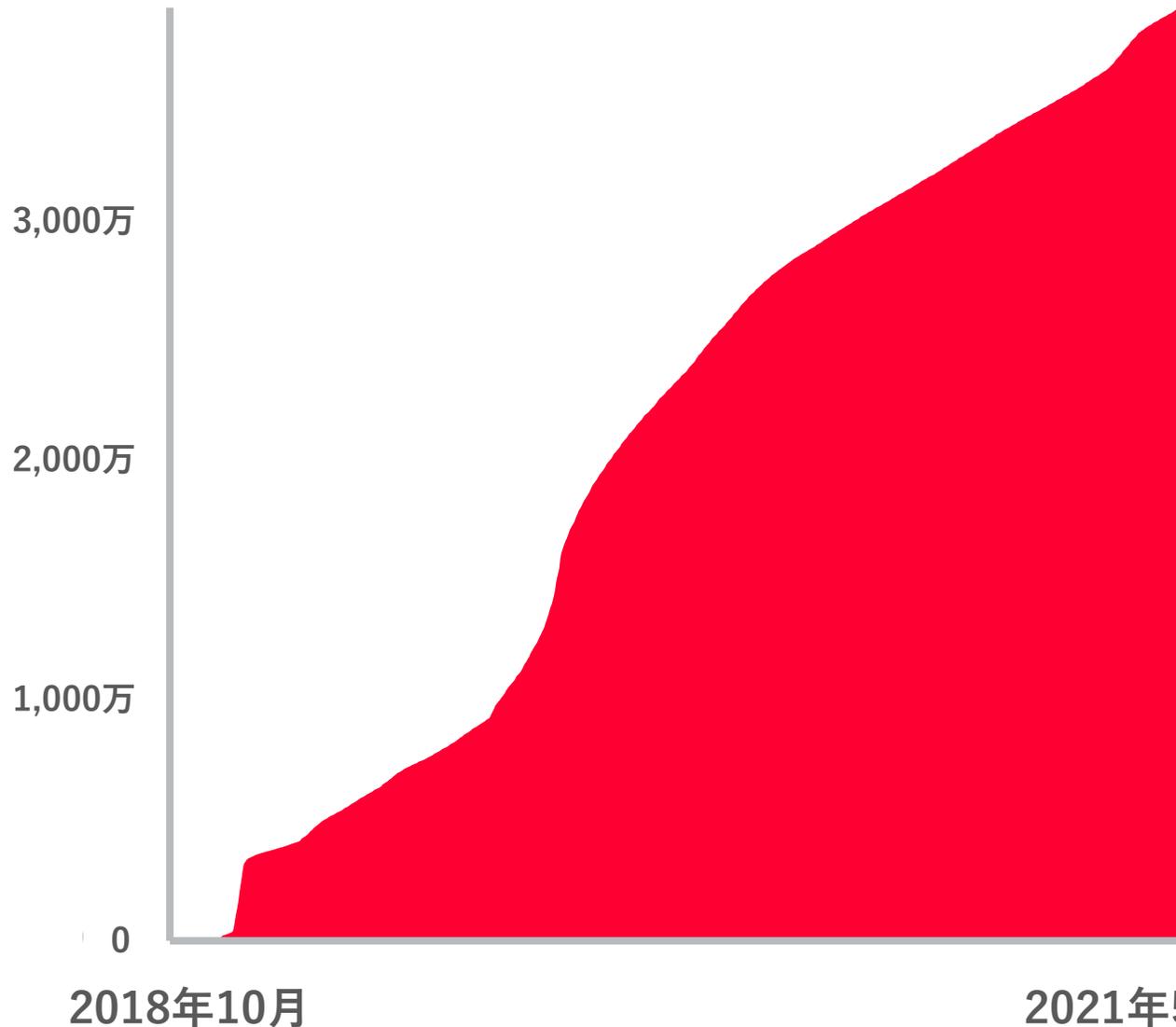
「PayPay」の立ち上げ



「PayPay」登録ユーザー数 (累計)



[人]



ユーザー数

3,900万人突破

(2021年5月)

(出所) PayPay株式会社 (注) 期間：2018年10月5日～2021年5月5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

「PayPay」決済回数

[回]

20億回

決済回数

年間 **20億回超**

前年比 約2.5倍

8億回

0.3億回

2018年度

2019年度

2020年度

(出所) PayPay株式会社

(注) 2018年度はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計です

「PayPay」加盟店数

[カ所]

316万

215万

51万

2018年度

2019年度

2020年度

加盟店数

316万カ所超

コンビニ・ドラッグストア・スーパー・飲食店
家電量販店・百貨店・オンラインショップなど

(出所) PayPay株式会社

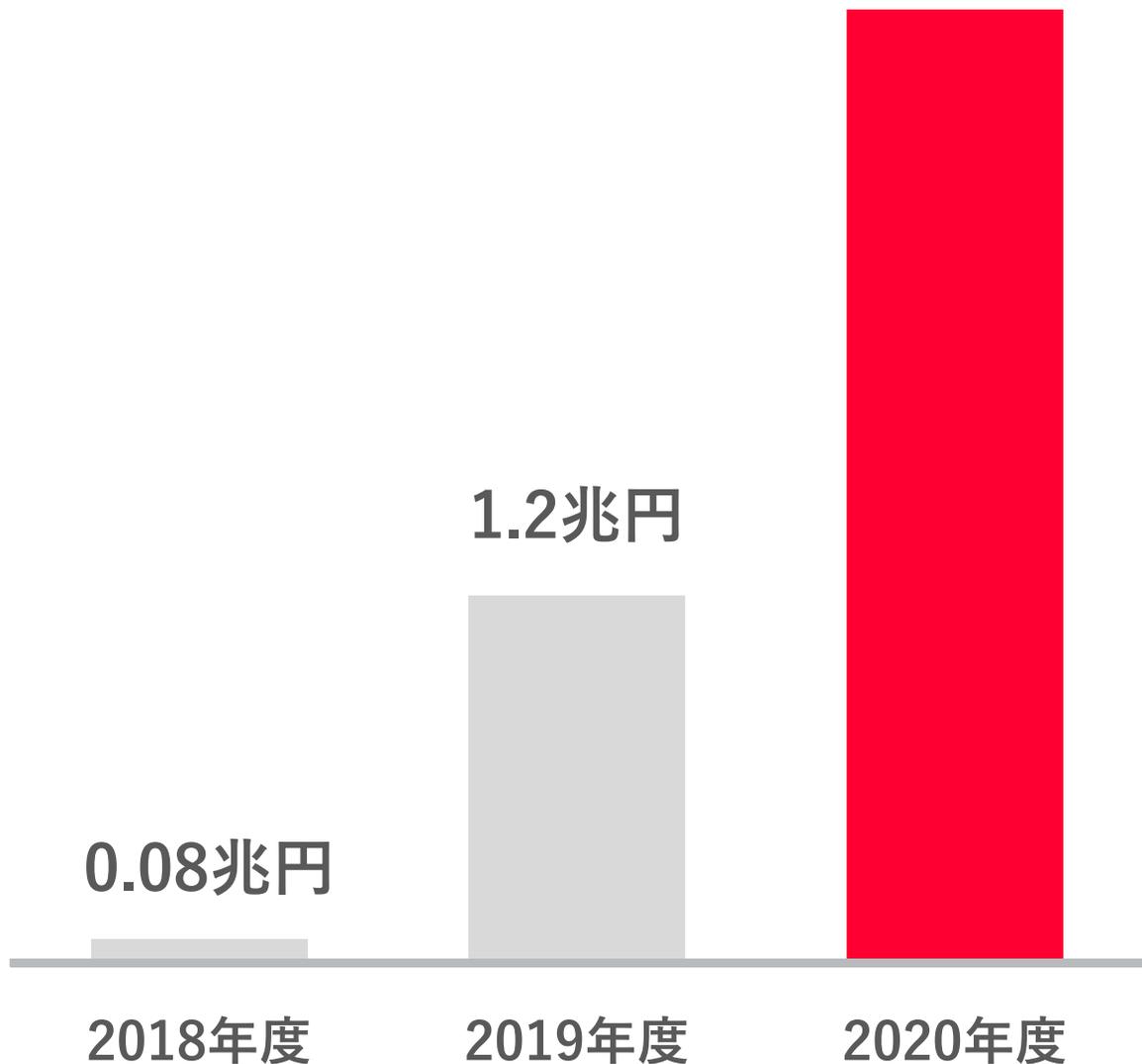
(定義) 加盟店数：店舗やタクシーなど、PayPayへの登録箇所数の累計

(注) 2018年度はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計です

「PayPay」決済取扱高 (GMV)

[円]

3.2兆円

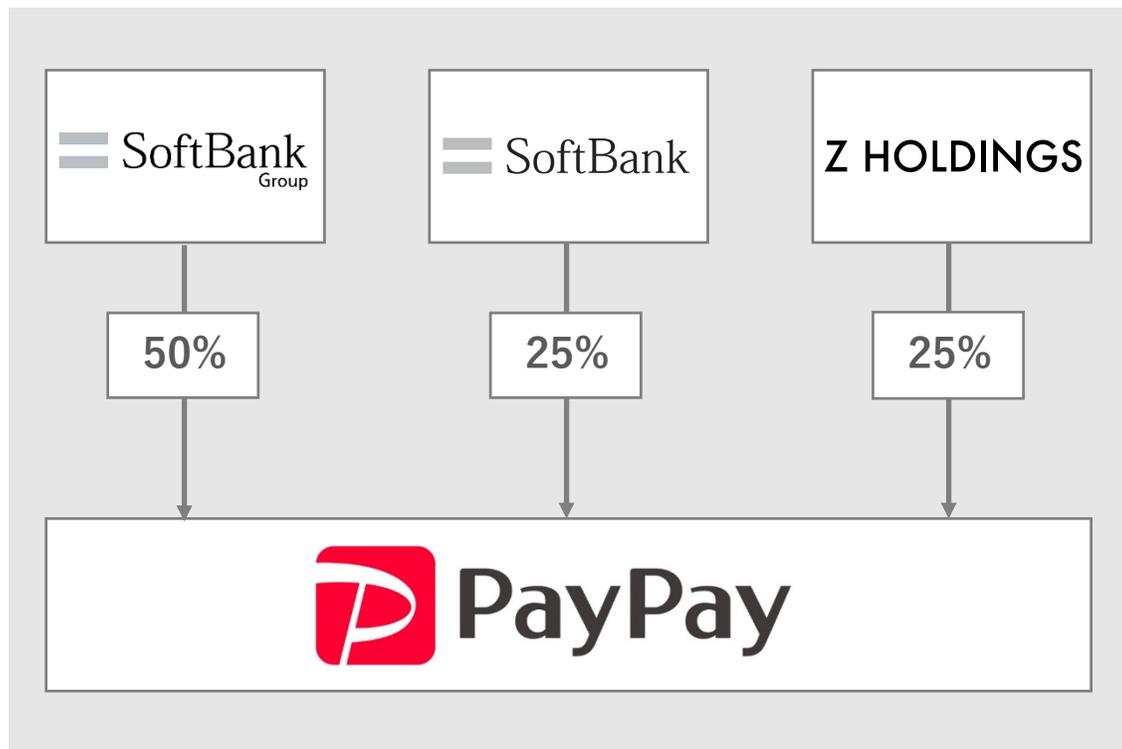


決済取扱高 (GMV)
3.2兆円
前年比 2.6倍

(出所) PayPay株式会社
(定義) 決済取扱高: 「PayPay」による決済総額 (個人間送金などは含みません)
(注) 2018年度はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計です

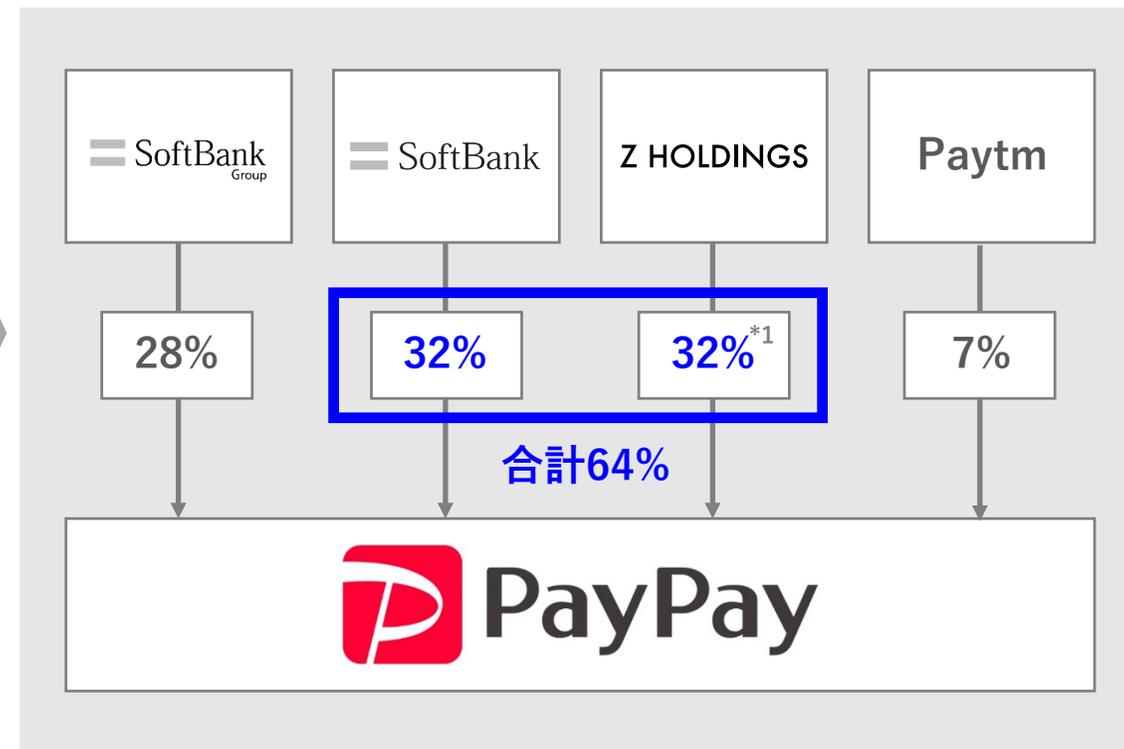
「PayPay」議決権割合

現在 (2021年3月末)



ソフトバンクの持分法適用会社

優先株式転換後 (2022年度以降)
かつ Paytm新株予約権行使後



2022年度以降 連結子会社へ

(*1) Zホールディングス株式会社が、ヤフー株式会社を通じて保有する優先株式に関する転換権が同社により行使された場合

「PayPay」はスーパーアプリへ

オフライン

- コンビニ
- 理容室
- 小売店
- 屋台
- 薬局
- 飲食店

金融サービス

- 個人向けローン
- ビジネスローン
- 後払い
- 投資
- 保険

公共料金 + 税金

- 税金
- 水道光熱費
- 携帯料金

オンライン/O2O

- eコマース
- 映画予約
- オーダー
- タクシー
- ホテル
- チケット
- 航空券

P2P/ソーシャル

- 小遣い
- おねだり
- ギフト
- お年玉
- 募金
- 割り勘



PayPayを中心に金融エコシステム構築を目指す





SoftBank

100%

SB Payment Service

国内大手
決済代行サービス

SBペイメントサービス取扱高

SB Payment Service

[円]

4.0兆円

3.5兆円

2.9兆円

取扱高

4.0兆円

(前年比 14%増)

2018年度

2019年度

2020年度



SoftBank

100%

SB Power

電力供給サービス

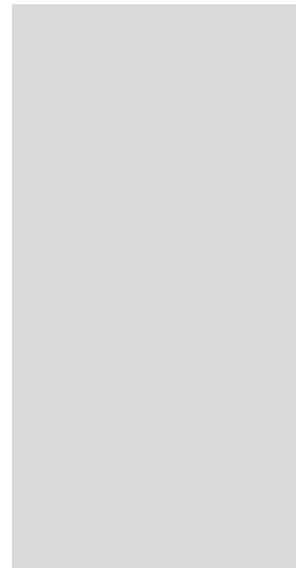
「でんき」売上高 (コンシューマ事業)

SB Power

[円]

1,309億

772億



2019年度



2020年度

売上高

1,309億円

(前年比 70%増)

ソフトバンクは第2のPayPay育成へ



MONET TECHNOLOGIES INC.

SB C&S



SB Players



SB Power



SB Payment Service



SoftBank



SB Technology

総合デジタル



プラットフォーム



今後の開示方針

営業利益の
セグメント別予想を開示

PayPayや新領域等
有力な子会社・関連会社の
重要KPIを継続開示

Sum of the Parts

積み上げ式評価を通じて
当社の多様な事業価値を顕在化

SDGs

持続可能な開発目標



社会課題の解決が事業成長につながる

持続的な社会の実現

SDGs

社会課題の解決

企業の成長機会

ソフトバンクのSDGs

6つの重要課題を追求

事業を通じた社会課題解決



ACTION 01

DXによる
社会・産業の構築



ACTION 02

人・情報をつなぎ
新しい感動を創出



ACTION 03

オープンイノベーション
による新規ビジネスの創出



企業活動を通じた社会課題解決



ACTION 04

テクノロジーのチカラで
地球環境へ貢献



ACTION 05

質の高い
社会ネットワークの構築



ACTION 06

レジリエントな
経営基盤の発展



カーボンニュートラル2030宣言

ソフトバンクは「温室効果ガス排出量実質ゼロ」を実現します



- ✓ 全社電力100%再生可能エネルギー化を2030年度までに達成
- ✓ テクノロジー活用により脱炭素社会の実現へ貢献

まとめ

1

開示の充実による多様な事業価値の顕在化

2

20年度はデジタル化需要で全セグメント増収・増益

3

21年度は料金値下げ影響を克服し増収・増益を目指す

4

LINE統合でさらなるグループシナジー創出へ



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