



# ソフトバンク 法人事業戦略説明会

2019年7月2日

# 免責事項

本資料に含まれる計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、さまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績は経営環境の変動などにより、これら見通し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。

# 1. ソフトバンク 成長の原動力

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

宮内 謙

# Beyond Carrier戦略

## さらなる成長を目指す



新領域

ヤフー



通信事業  
(顧客基盤の拡大)

コア事業



ソフトバンク 成長の原動力

---

法人事業

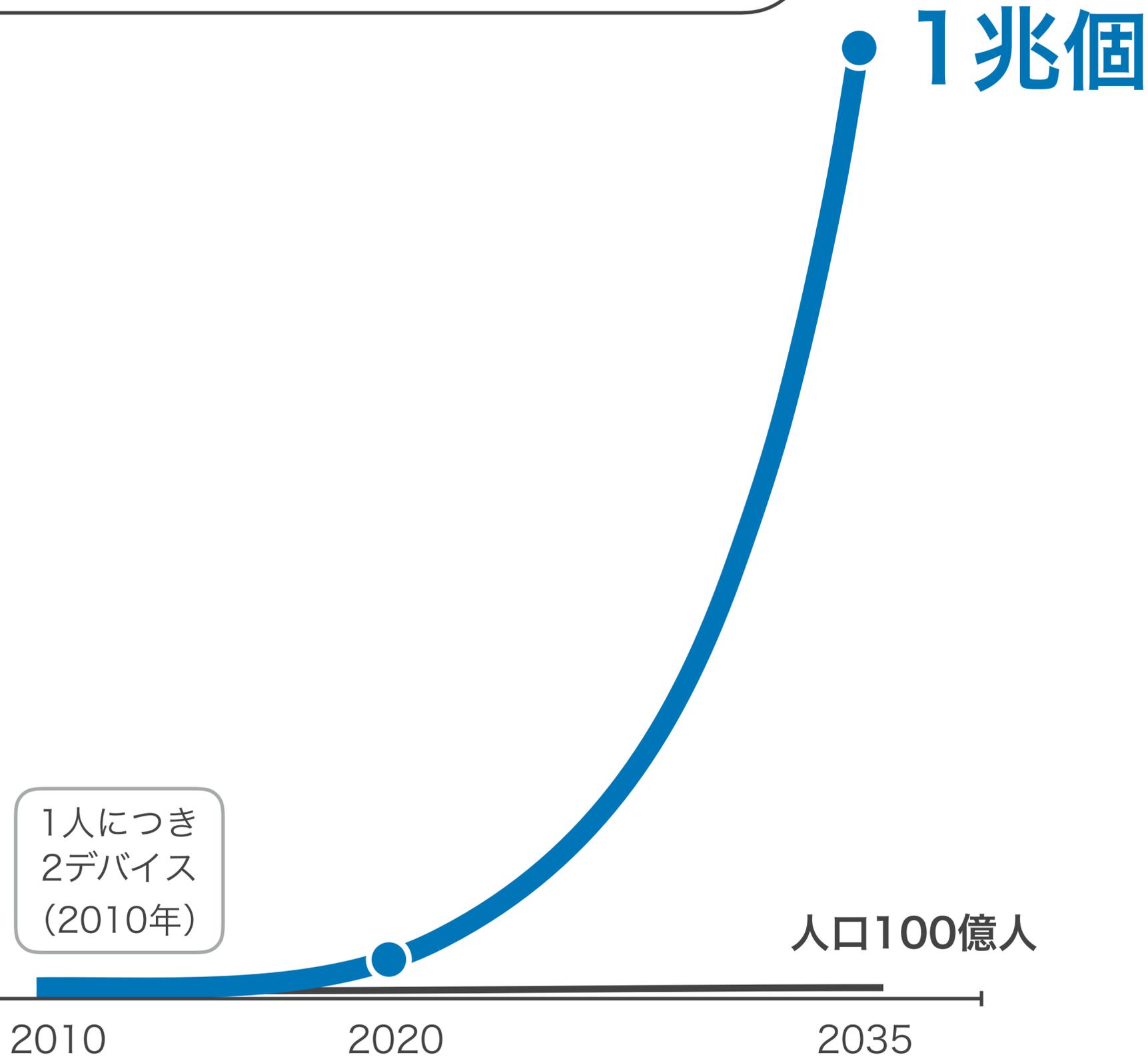
**IoT / 5G**

**Data**

**Key  
Technology**

**AI**

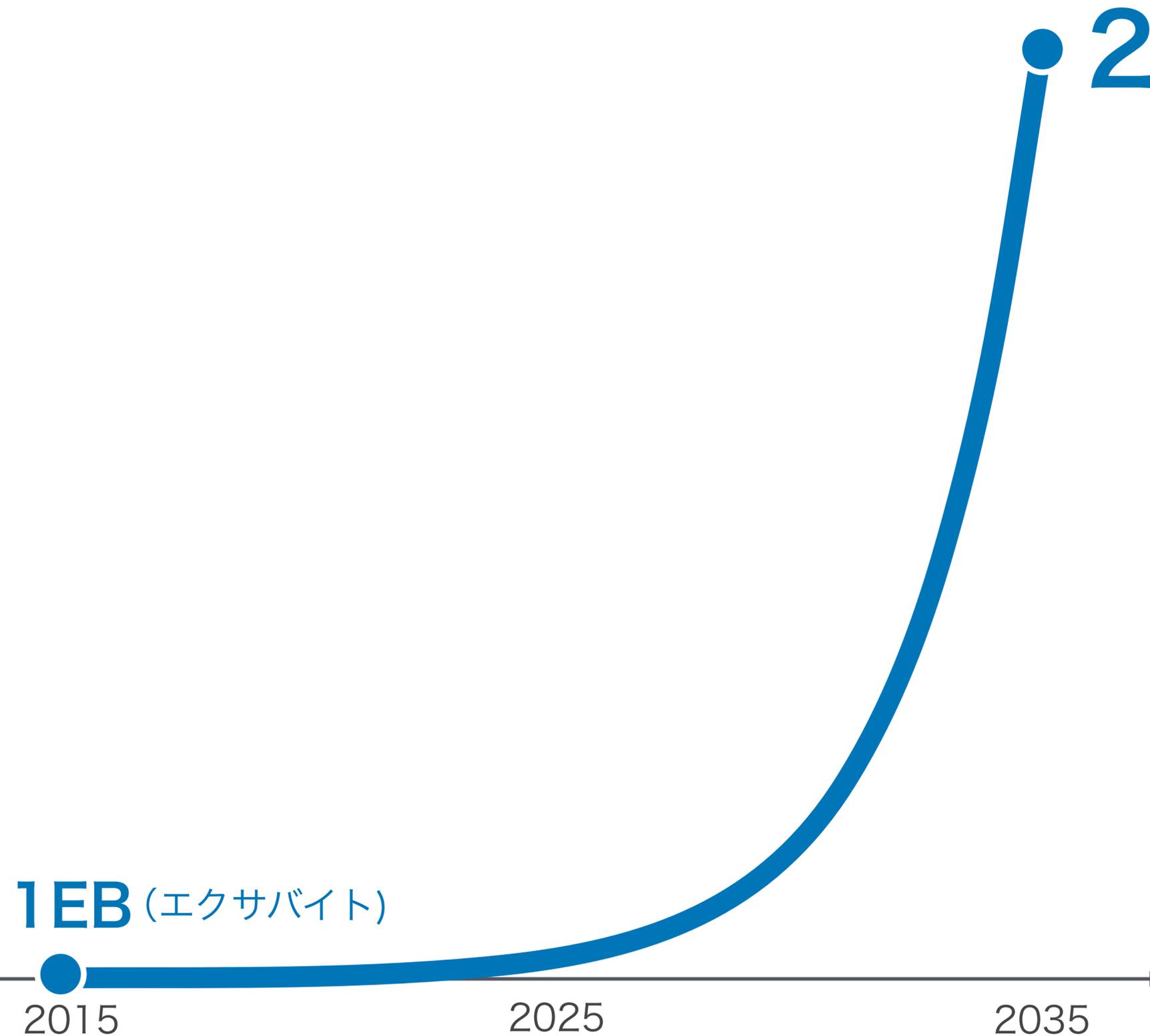
# 世界のIoTデバイス数



1人につき  
1000個のデバイス  
(2035年)



# 世界のIoTデータ量(1ヶ月あたり)



20年間で  
**2,450倍**



出所：エリクソン社のデータおよび  
「Cisco Visual Networking Index 2015-2020」を元に当社作成

# 世界のIoT市場

1,534兆円

デバイスに加え  
ソリューションが  
大きく成長



出所：アクセンチュア社およびフロンティア エコノミクス社  
「Accenture-Strategy-Accelerating-Future-Economic-Value-2018」を元に当社作成  
※1ドル=108円で計算

# 世界のAI市場

318兆円



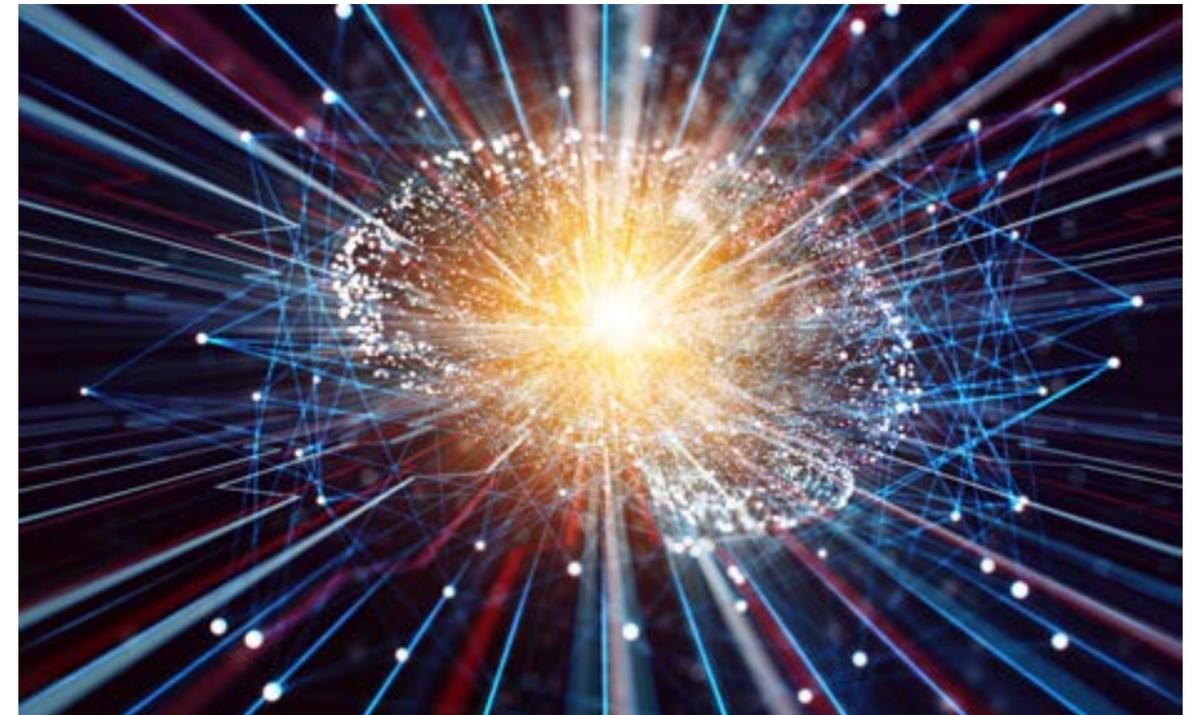
10兆円

2015



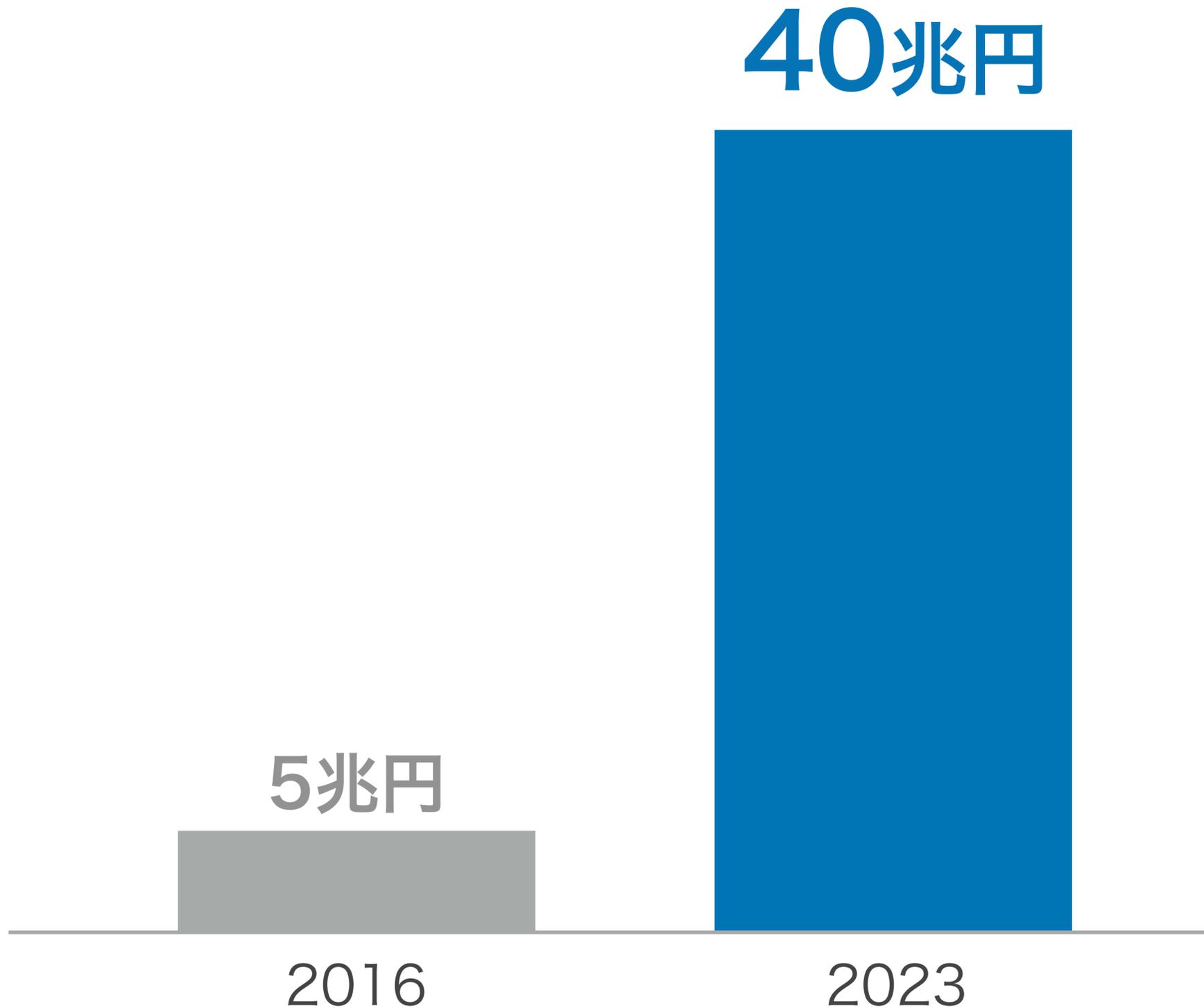
2025

データに基づく  
AIビジネスも拡大

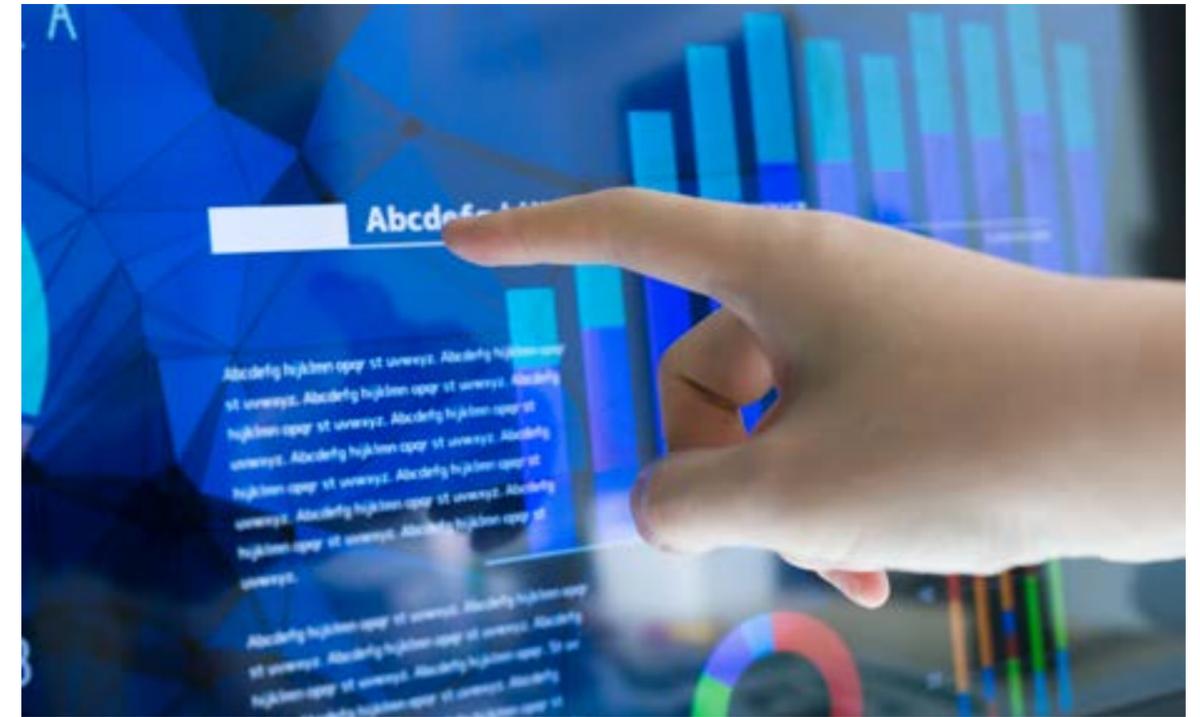


出所：JEITA「調査統計ガイドブック2017-2018」

# 世界のデータ活用市場



## データの増大で データ活用も拡大



出所：Allied Market Research 「Global Data Monetization Market」  
を元に当社作成  
※1ドル=108円で計算



テクノロジーの進化で  
あらゆる産業が再定義される



# 産業の再定義により社会課題が解決

(日本の社会課題における年間経済損失額)





# ソフトバンクの法人が 社会課題の解決を企業と共に推進



## 2. 法人事業の戦略について

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

今井 康之

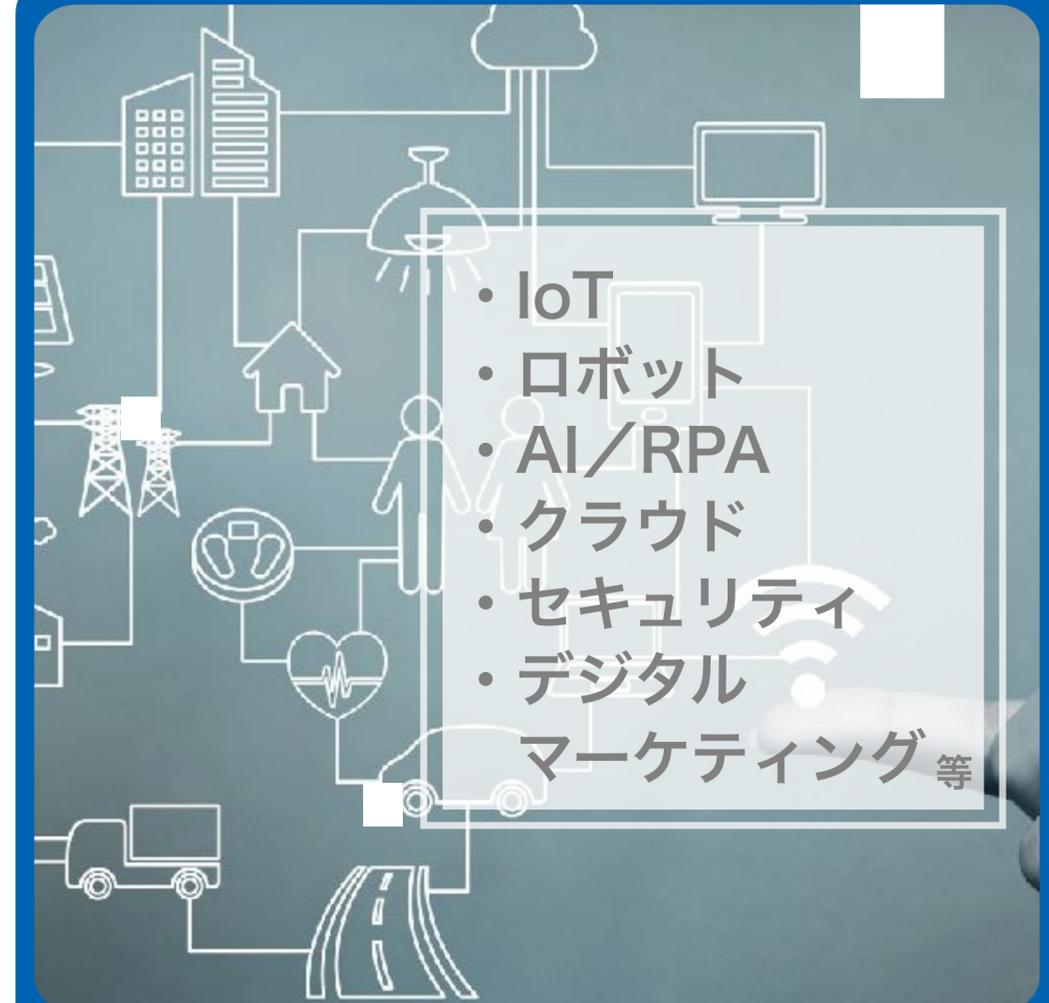
## 通信事業を軸足に新領域を開拓



固定通信



モバイル



ソリューション等

# 成長領域である 様々なソリューションを提供可能

## ロボット



pepper  
for Biz

AI 清掃 PRO  
© brain<sup>os</sup> powered

## AI・RPA



IBM Watson

FINDABILITY  
SCIENCES

SynchRoid

AUTOMATION  
ANYWHERE  
Go be great.

## セキュリティ



cybereason

ZIMPERIUM  
MOBILE THREAT DEFENSE

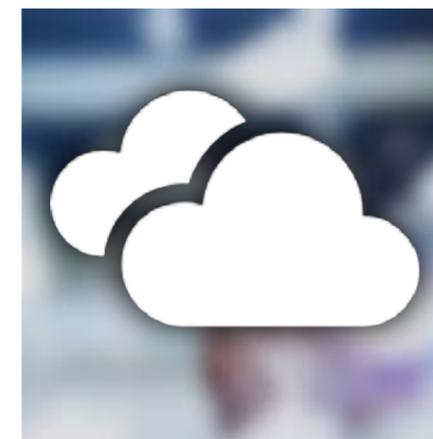
## デジタル マーケティング



arm  
TREASURE DATA

cinarra

## クラウド



SB Cloud

ASPIRE

slack

## IoT



SoftBank  
IoT Platform

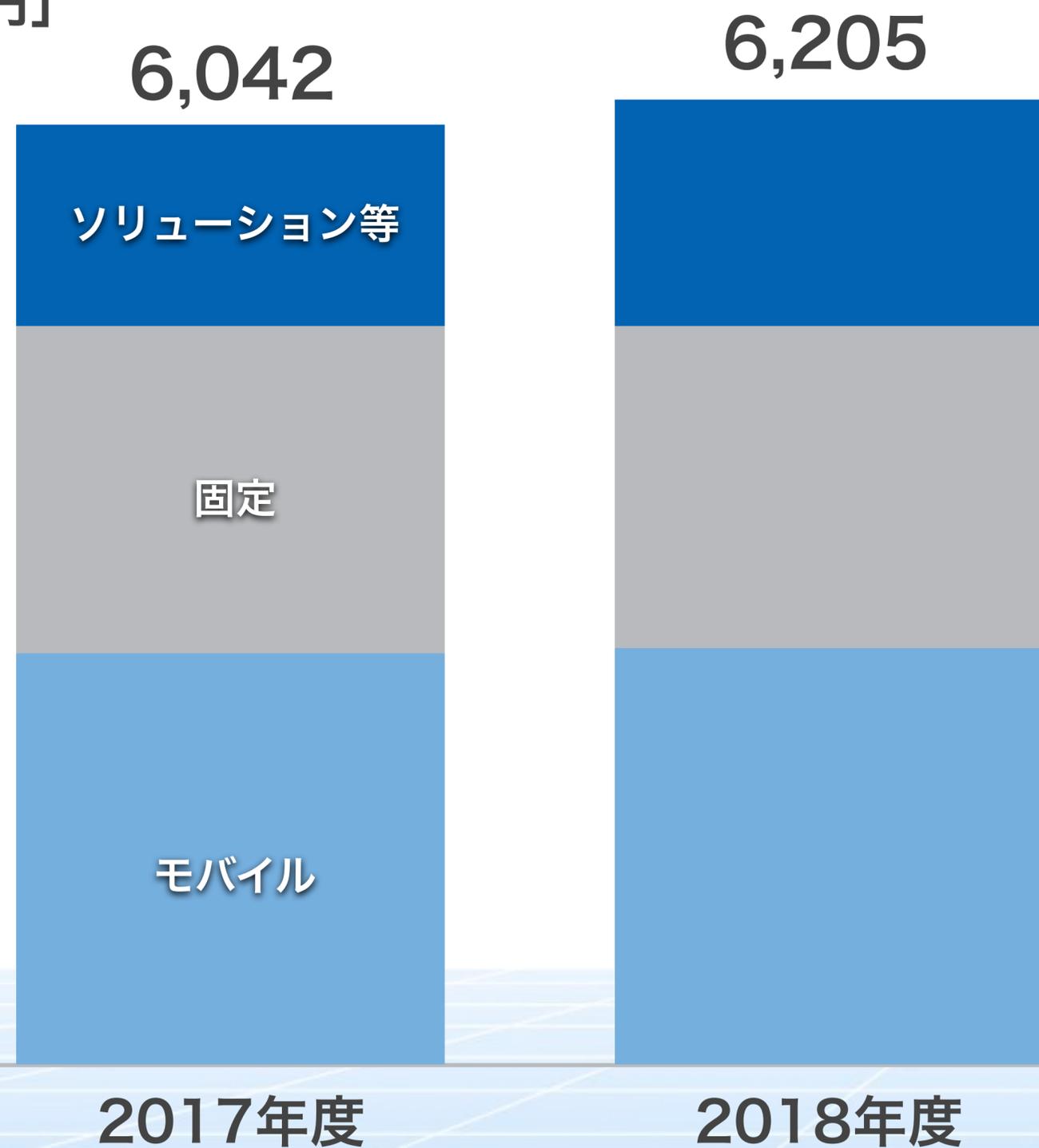
スマカギ

BLUU  
SMART PARKING

準天頂衛星対応  
トラッキングサービス

# 法人事業 売上高

[億円]



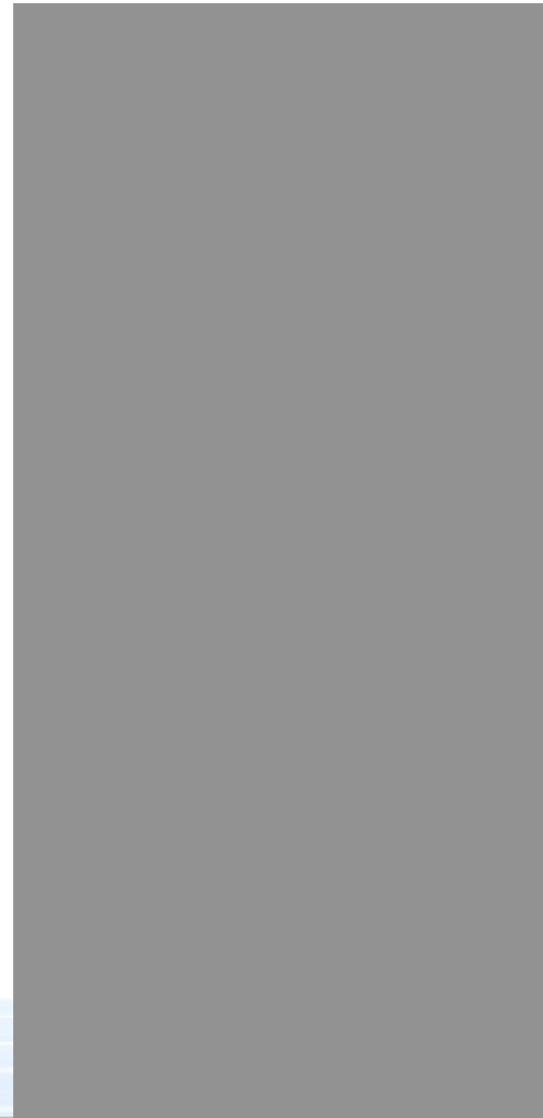
# 6,205億円



# 法人事業 営業利益

[億円]

706



2017年度

763



2018年度

# 763億円



## 国鉄線路網を活用した強固なインフラを提供

1984年

旧国鉄が  
日本テレコムを設立



1989年

鉄道通信\*が  
日本テレコム吸収合併



※旧国鉄が民営化・分離した会社

2004年

ソフトバンクが  
日本テレコムを買収



ソフトバンク  
テレコム

2006年

ソフトバンクが  
ボーダフォンを買収



ソフトバンク  
モバイル

2015年

通信4社が  
ソフトバンクに統合



ソフトバンク

# 日本テレコム時代 (2004年～)

100年以上続いたNTTの牙城を崩し

## 企業の通信コストを大幅に削減

固定電話が主流の時代



直収電話サービス

### おとくらイン



※NTT加入電話との比較

ソフトバンクテレコム時代(2008年～)

# 企業のワークスタイルを変革

携帯電話が主流の時代



# 企業の労働生産性を向上

少子高齢化時代



## AI

## RPA

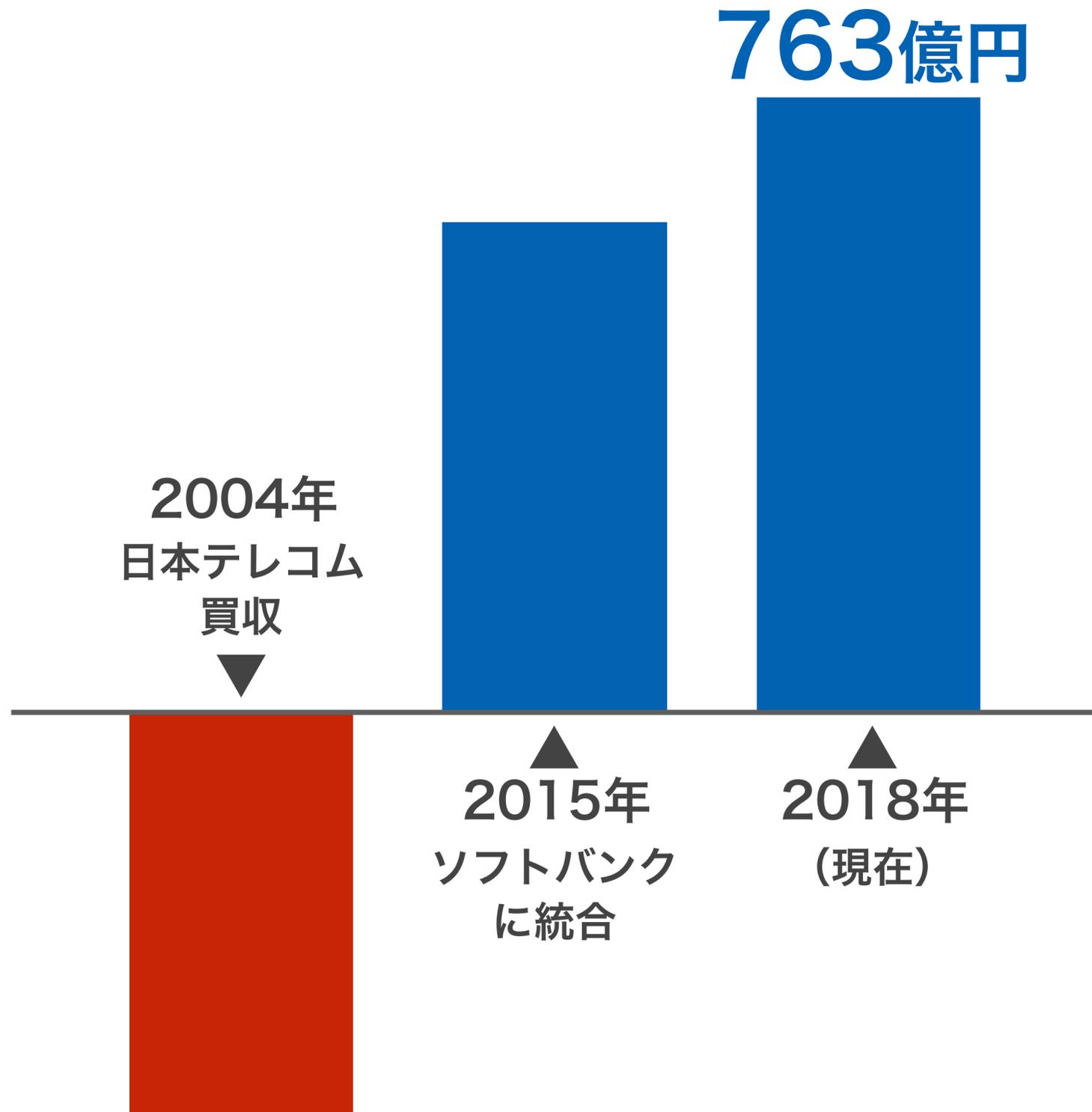
IBM Watson ※  
Best Global Partner  
Award 受賞  
(2018年)

SynchRoid導入  
**752社**  
(2019年6月時点累計)

※ Watson 1000成功による国内AI市場でのWatson認知度向上への貢献

# 営業利益の推移（法人事業）

763億円



企業の課題解決に尽力した結果

## 成長事業へ転換



法人事業のミッション

# 企業の課題を解決すること

1

“プロダクト1st”ではなく“**顧客課題解決1st**”

2

“顕在化された課題”ではなく“**潜在的な課題**”を解決

3

課題解決のためのサービスは“**顧客目線**”で設計

企業課題の解決が

# 社会課題の解決につながる

## 企業課題

デジタル化

データ活用

働き方改革

セキュリティ強化

集客

生産性向上

ICTの最適化

コスト削減

運用負荷軽減

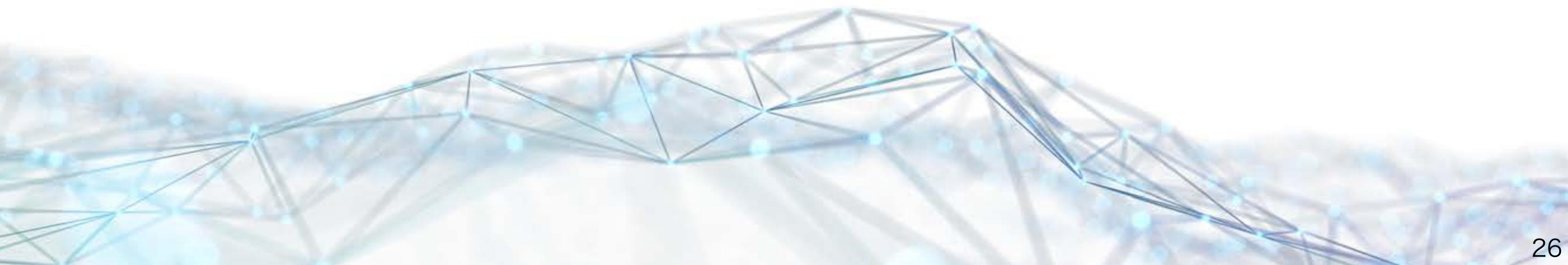
## 社会課題



社会の課題解決に必要なこと

# パートナーとの「共創」

(各産業のキープレイヤー)



# 「共創」に向けて

## 「共創」を生み出す、強固な顧客基盤

＜大企業との取引状況＞

売上高1,000億円以上の  
上場企業のうち

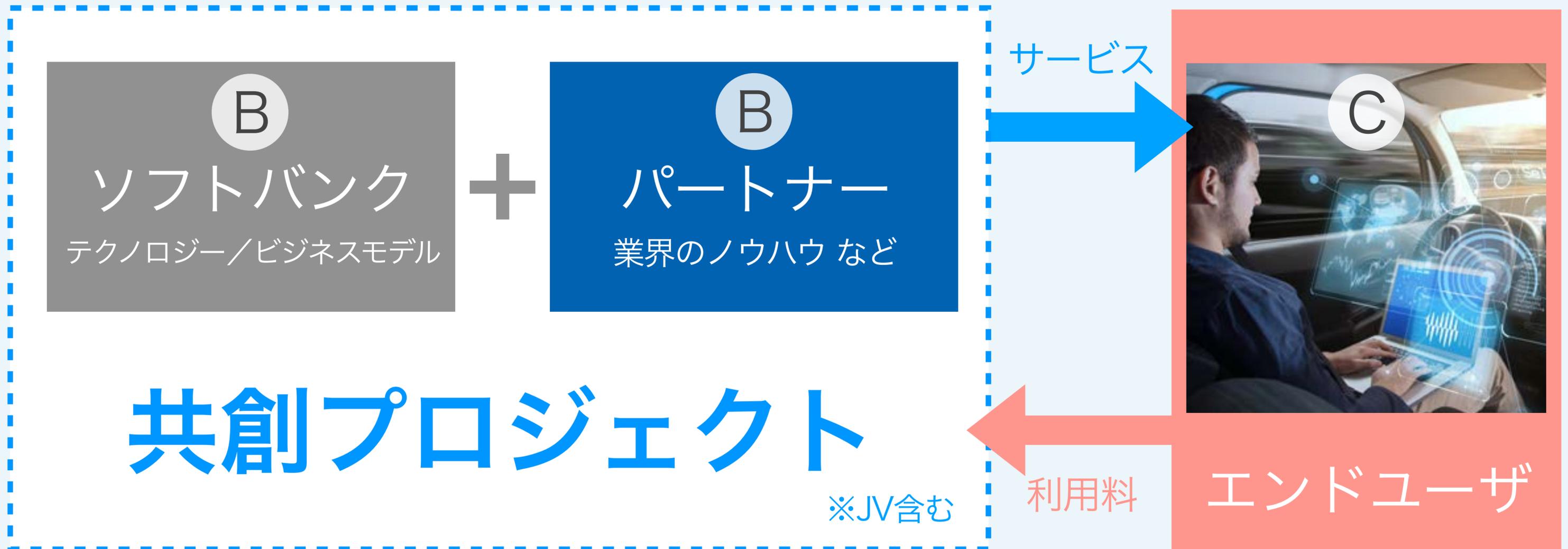
94%と取引



※ 2018年3月時点

# 「共創」におけるビジネスモデル ～B2B2C

## パートナーとの「共創」で、新たな価値を創出



# 「共創」に向けて

## データ収集<sup>※</sup>から課金までのプラットフォームを保有

データ統合・管理

データ分析・予測

データ活用・効果測定

arm TREASURE DATA

FINDABILITY  
SCIENCES

YAHOO!  
JAPAN

cinarra



デバイス/  
データ



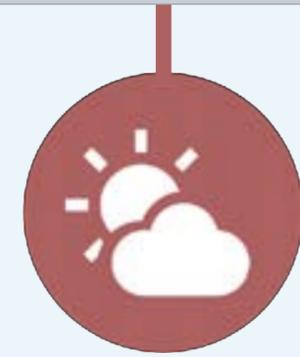
ネット  
ワーク



分析/解析



位置情報



オープン  
データ



メッセージ



決済/課金

※ログは全て総務省のガイドラインに準拠した内容で取得しており、個人情報の取り扱いには十分配慮した匿名加工された情報のみを利用しています。

「共創」に向けて

# 世界のテクノロジー／ビジネスモデルを日本展開

ソフトバンク  
グループ  
投資企業

SoftBank



- JV設立
- ビジネスモデル検討
- オペレーション建て付け
- 販売支援

顧客（個人/法人）

スコアリング

ホテル  
運営  
システム

自動  
運転

配車  
アプリ

ロボット

QR決済

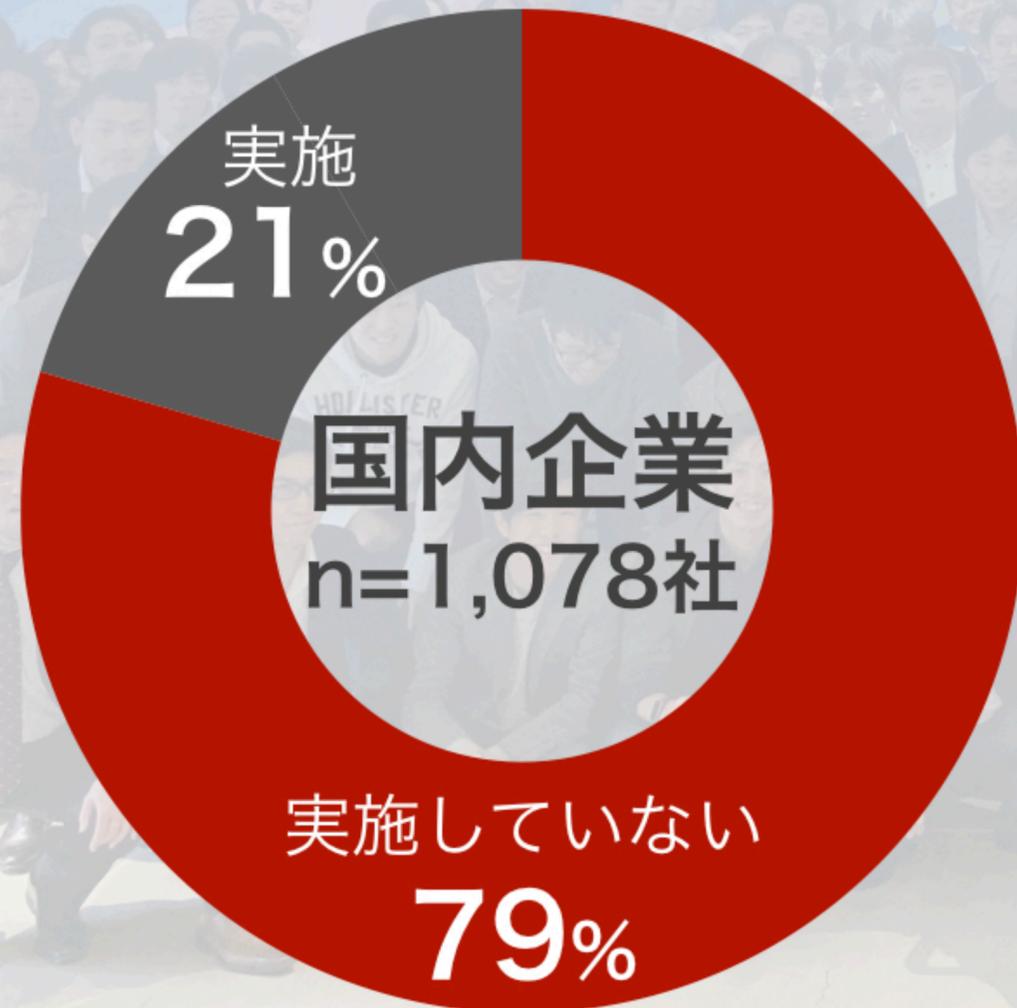


社会の課題解決に向けた専門組織

# デジタルトランスフォーメーション本部

(DX本部)

ビジネスのデジタル化 実施状況 (2017年)



国内企業の  
非デジタル化率が8割の時期に  
**120名体制で設立**  
(2017年10月)

※2019年7月現在は約140名



## DX本部) 人材育成

通信ではなく、新規事業に必要なスキルを徹底強化

NEW

財務

NEW

投資計画

NEW

マーケ  
ティング

NEW

ビジネス  
プランニング

NEW

プロジェクト  
マネジメント

NEW

デザイン  
思考

NEW

新規事業  
提案

+

従来のスキル

ネットワーク知識 / クラウド知識 / アカウントプラン設計 など

「通信営業」から「新規事業創造」へ  
マインドセットを転換

# 社会課題解決に向けた「共創」がスタート



IoTセンサーを活用した防災インフラ



三菱地所

データを活用した新たな街づくり



健康の増進



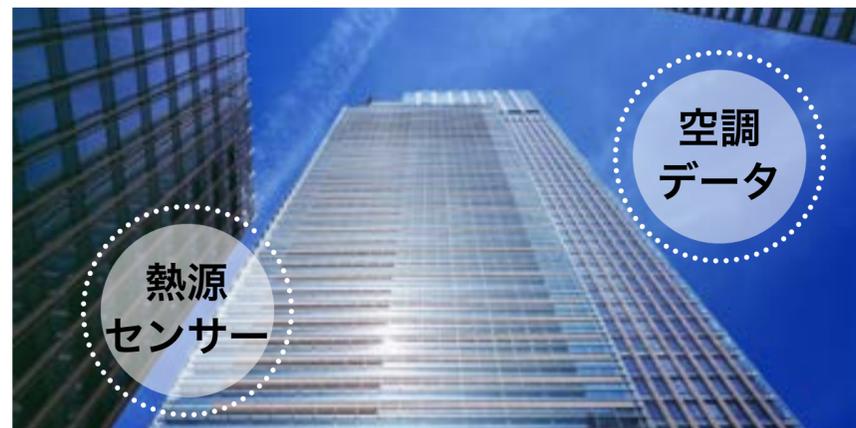
国土交通省

インフラ点検の省人化



NIKKEN

スマートビルの創造



自治体

地域サービスの向上や教育など



# 3. 社会課題解決に向けた 新たな取り組みについて

デジタルトランスフォーメーション本部 本部長

河西 慎太郎

# DX本部の基本戦略

## パートナーとの共創

---



## プラットフォーム型 ビジネスモデル

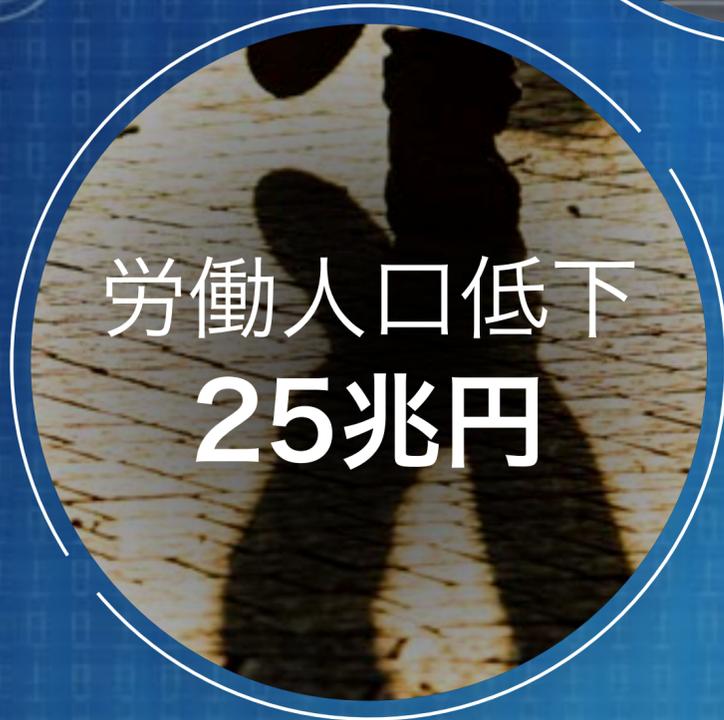
---



# 日本の社会課題

再掲

社会課題による経済的損失（年間）



# 社会課題を解決する新規事業

## 多くのアイデアから事業化に向け35件が進捗中

＜新規事業アイデア 450案件＞



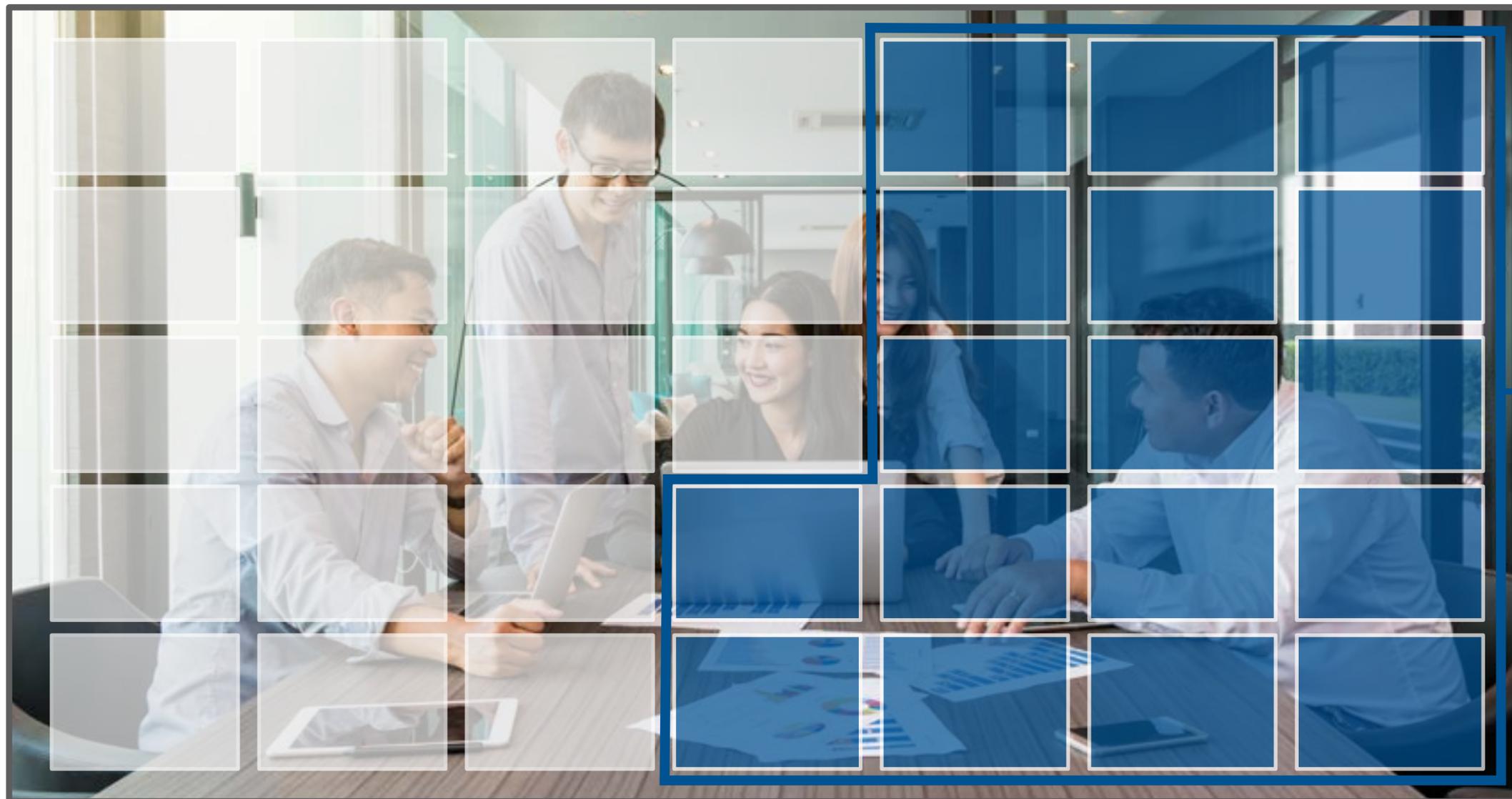
進捗中

35案件

# 社会課題を解決する新規事業

## 2020年度までに17案件の収益化を予定

＜新規事業プロジェクト 35案件＞



収益化予定

17 案件

# 日本の社会課題

再掲

社会課題による経済的損失（年間）

交通渋滞  
10兆円

出産による退職  
1.2兆円

自然災害  
43兆円  
(過去20年間の累計)

インフラ老朽化  
5兆円

サイバー犯罪  
1兆円

労働人口低下  
25兆円

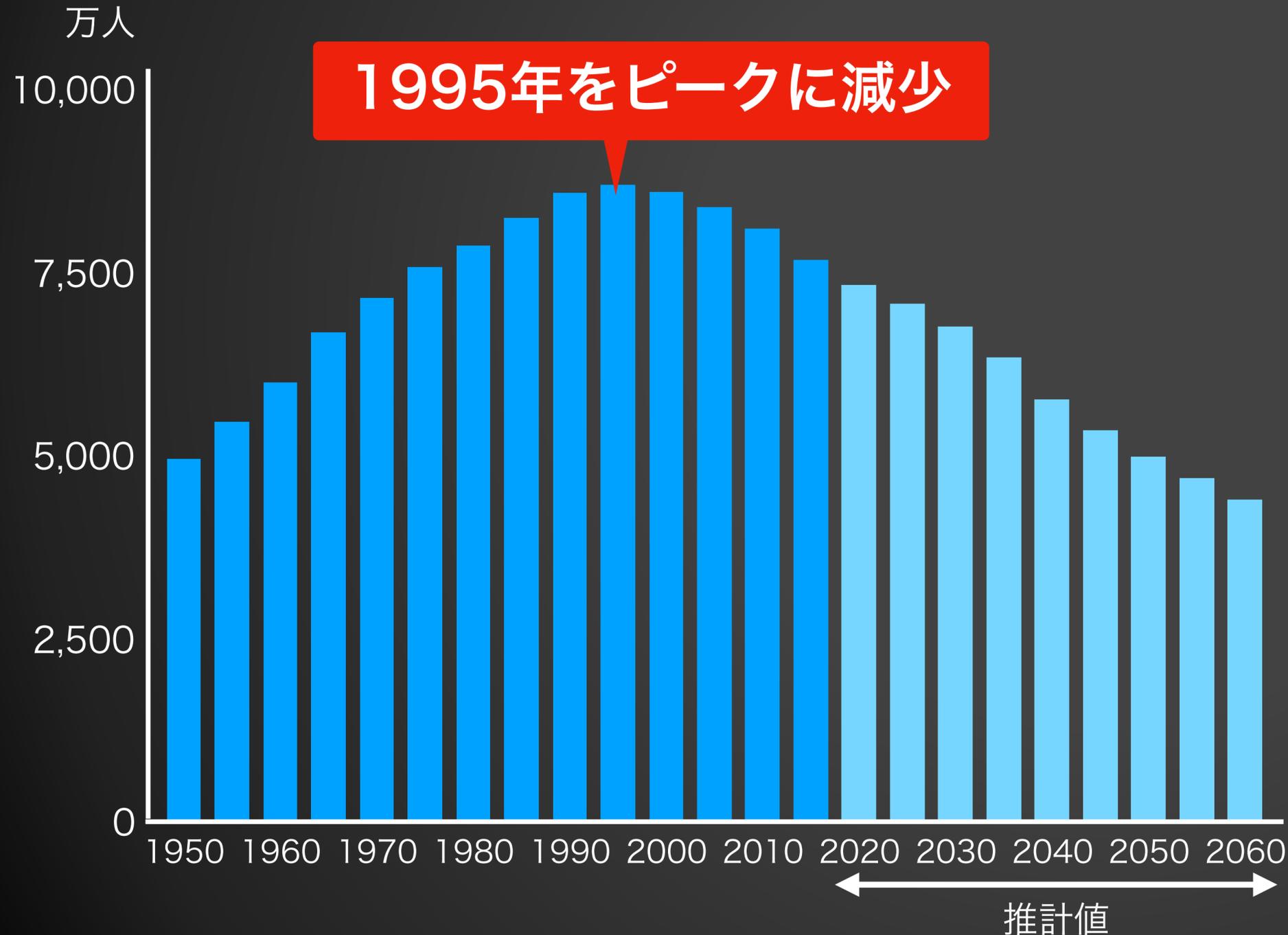
食品廃棄  
2兆円

交通事故  
4.2兆円

生活習慣病  
(医療費など)  
10兆円

社会課題の多くは

# 「労働人口減少」に端を発する



出所：総務省「我が国の高齢化の推移と将来推計」

# 注力領域

小売・流通



不動産・建設



サービス・観光



ヘルスケア



社会インフラ（電気・ガス・水道・気象情報など）

⋮

物流

通信

決済

ソフトバンクグループ 投資先企業

業界横断  
プロジェクト

アセット

# 注力領域

小売・流通



不動産・建設



サービス・観光



ヘルスケア



社会インフラ（電気・ガス・水道・気象情報など）

⋮

物流業界におけるDX

通信

決済

ソフトバンクグループ 投資先企業

業界横断  
プロジェクト

アセット

# ソフトバンクの物流DX戦略

## デジタル化で、サプライチェーンの全体最適化へ

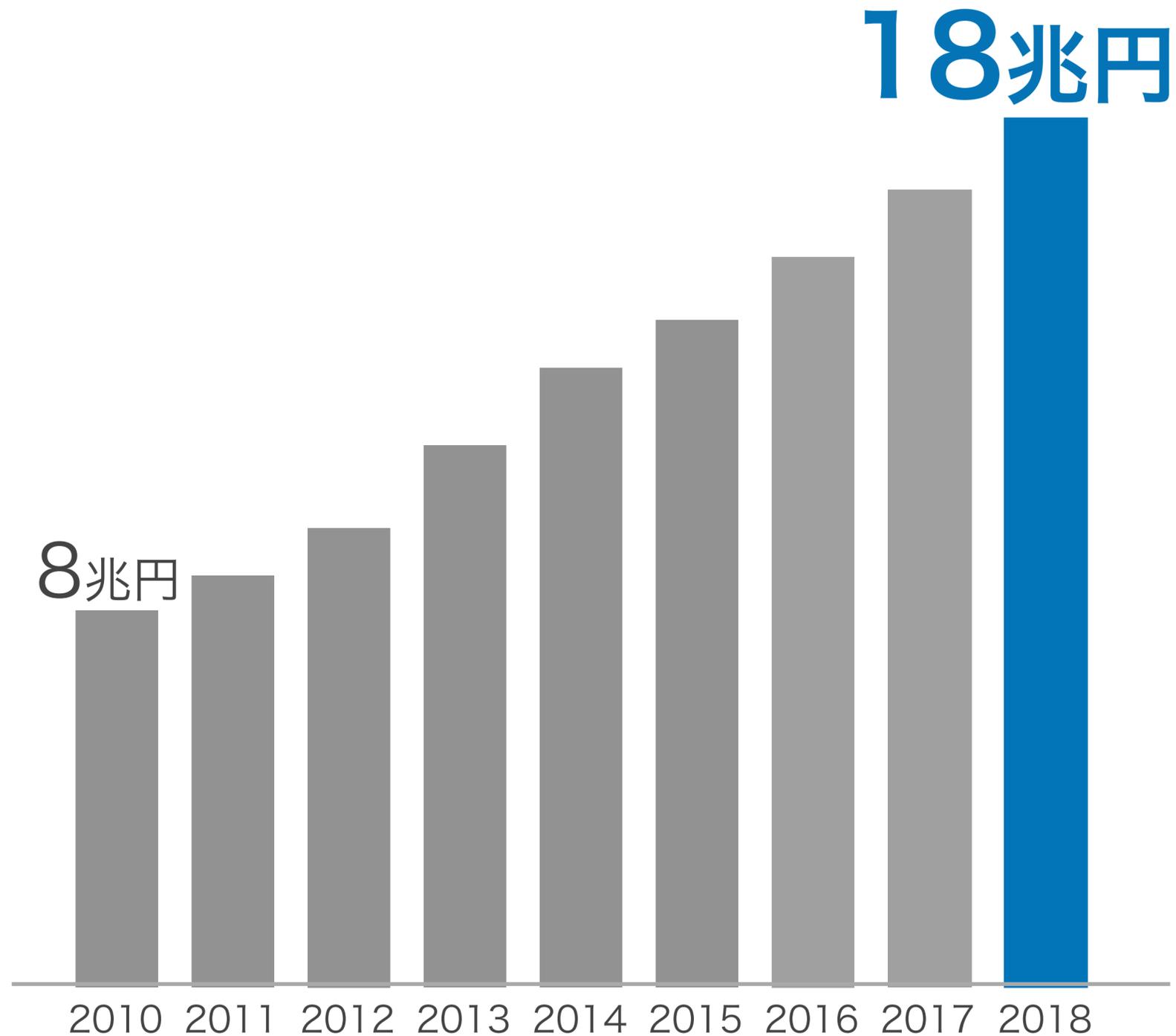


# ソフトバンクの物流DX戦略

## デジタル化で、サプライチェーンの全体最適化へ



# 国内EC事業の現状



# 年成長率9%

(B2C)



## 宅配個数の増加

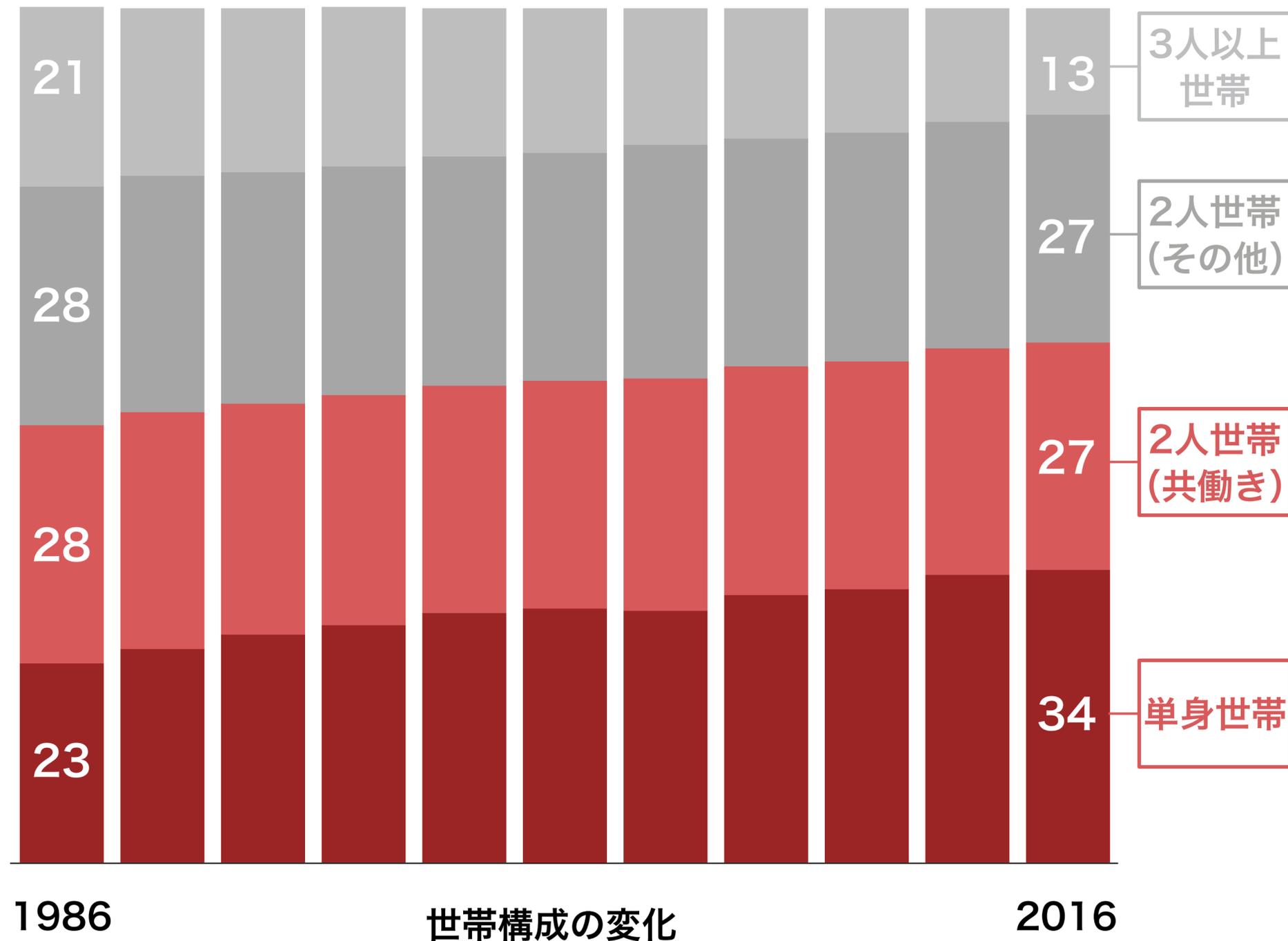


1年に1億個のペースで増加



# 世帯構成の変化

単位：%

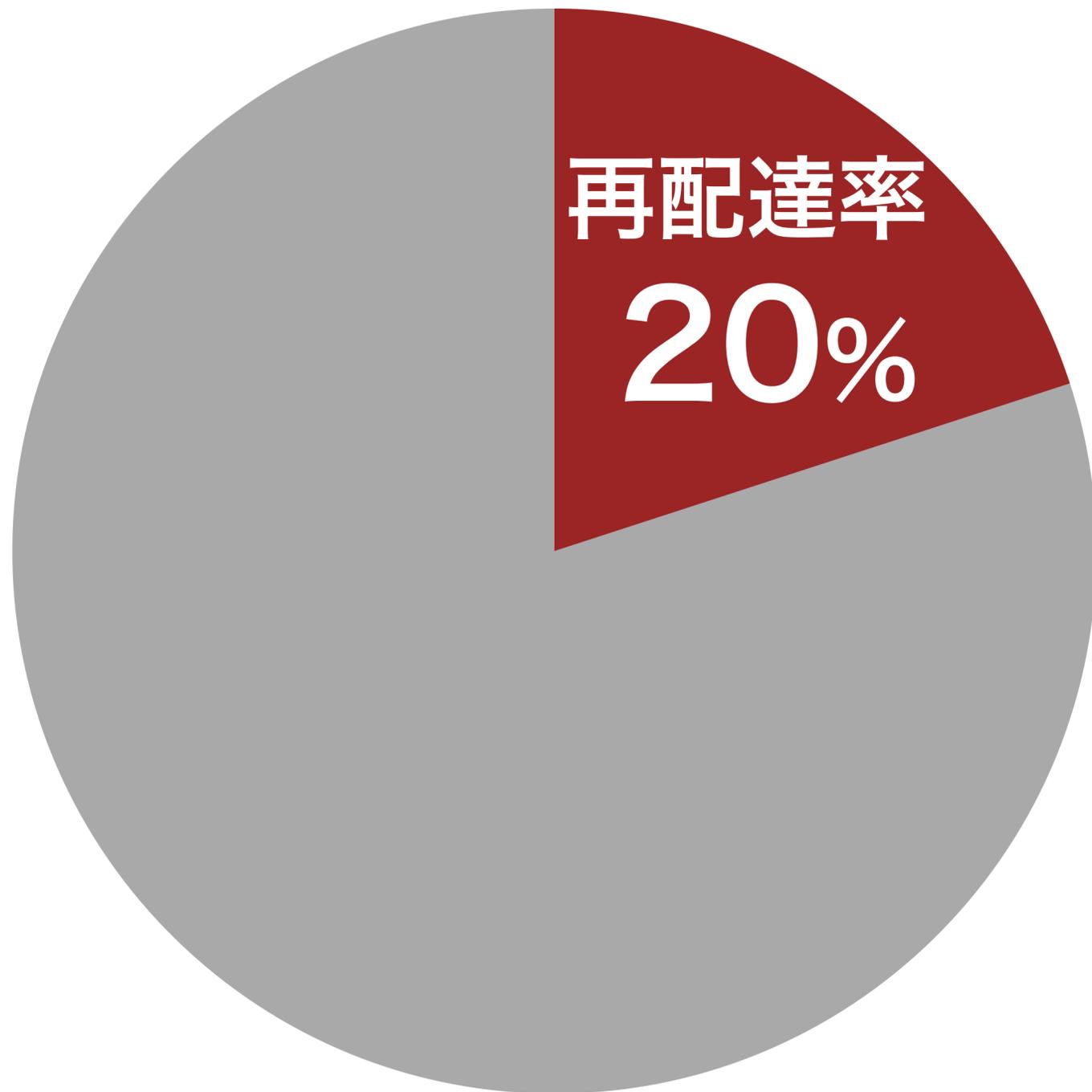


日中帯受け取り  
困難の世帯

10%増



## 深刻な再配達率



# 再配達荷物 年間8億個



# ドライバー不足の拡大

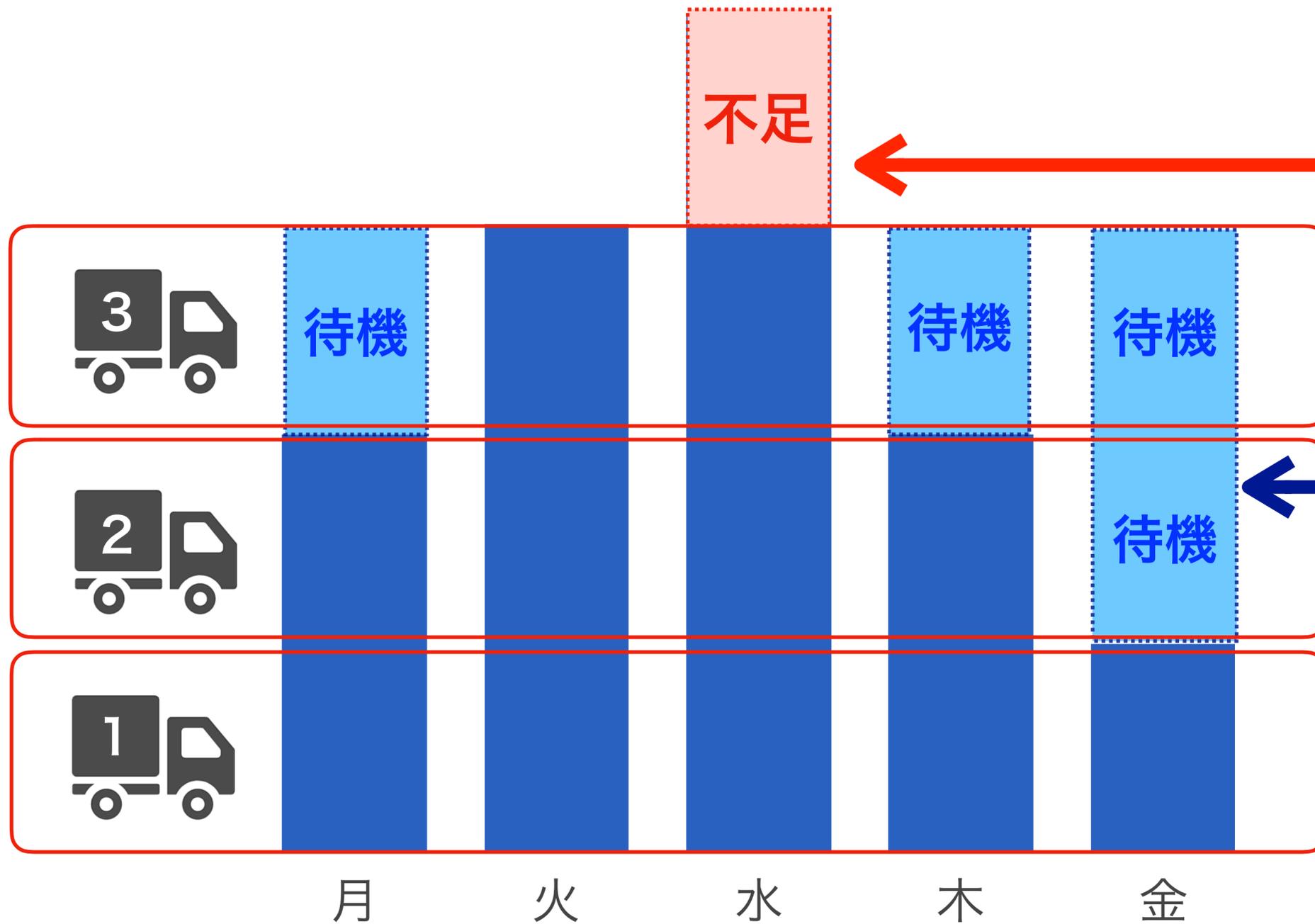


ドライバー1人当たりの  
取り扱い荷物数

10年間で  
2.4倍へ拡大

# 固定化された配送力の課題

<トラック3台チャーターしている場合>

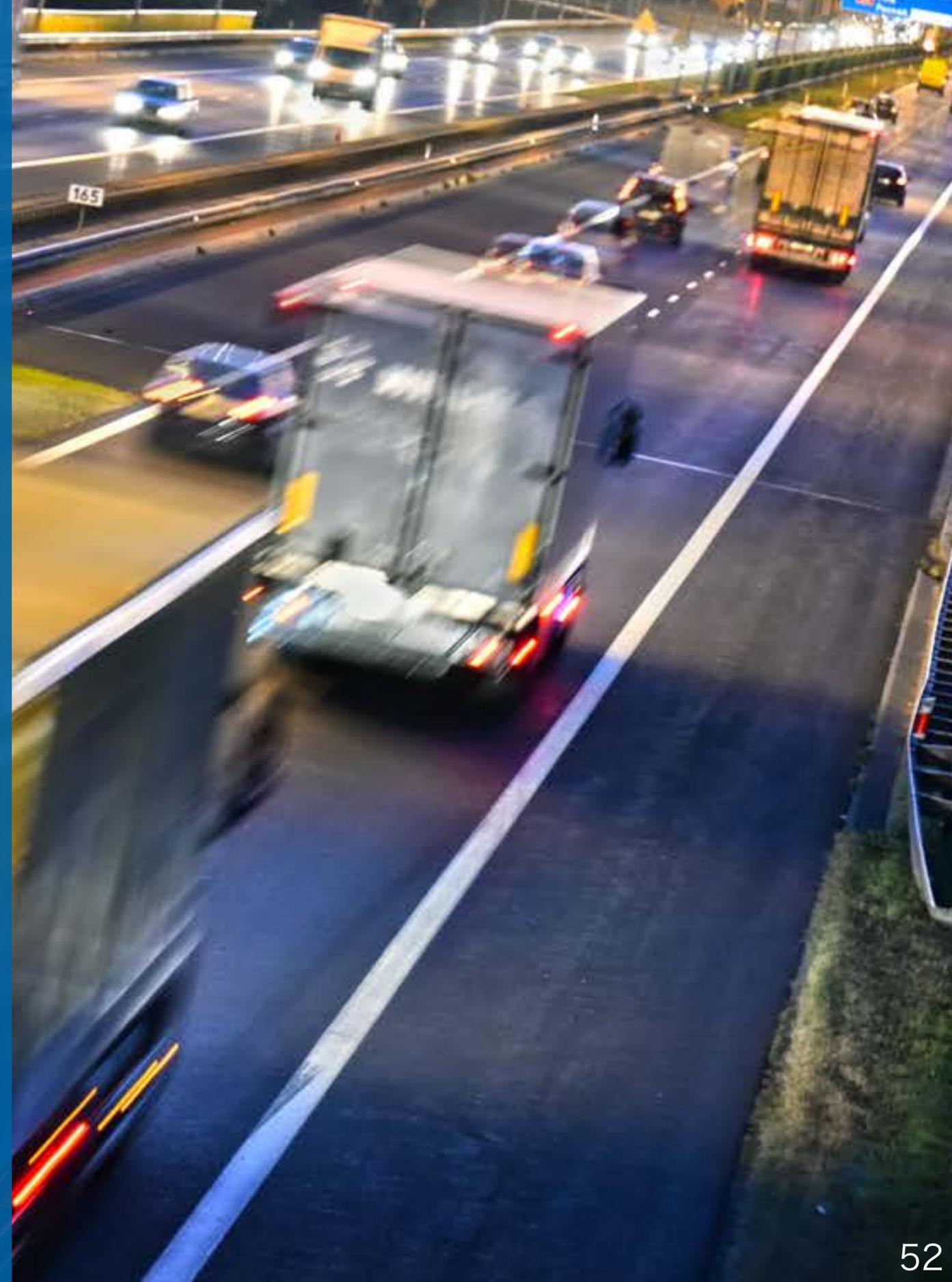


荷量に関係なく  
トラックをチャーター

トラックより荷量が多い  
機会損失

荷量よりトラックが多い  
余剰コスト発生

# デジタルの力で 物流改革を促進



# 将来的なサービス構想

## サプライチェーンをデジタルで繋いでいく

荷主 (EC)

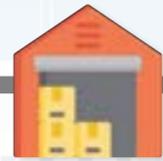
基幹倉庫

基幹配送

配送拠点

宅配

受け渡し



EC事業者  
メーカー等

倉庫  
DX化

基幹配送  
マッチング

ラストワンマイル  
配送マッチング

受け取り方  
多様化

新たな配送サービス

ソフトバンクの物流プラットフォーム

# 将来的なサービス構想（ラストワンマイル）

## サプライチェーンをデジタルで繋いでいく

荷主（EC）

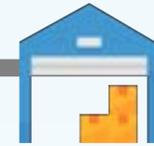
基幹倉庫

基幹配送

配送拠点

宅配

受け渡し



EC事業者  
メーカー等

倉庫  
DX化

基幹配送  
マッチング

ラストワンマイル  
配送マッチング

受け取り方  
多様化

新たな配送サービス

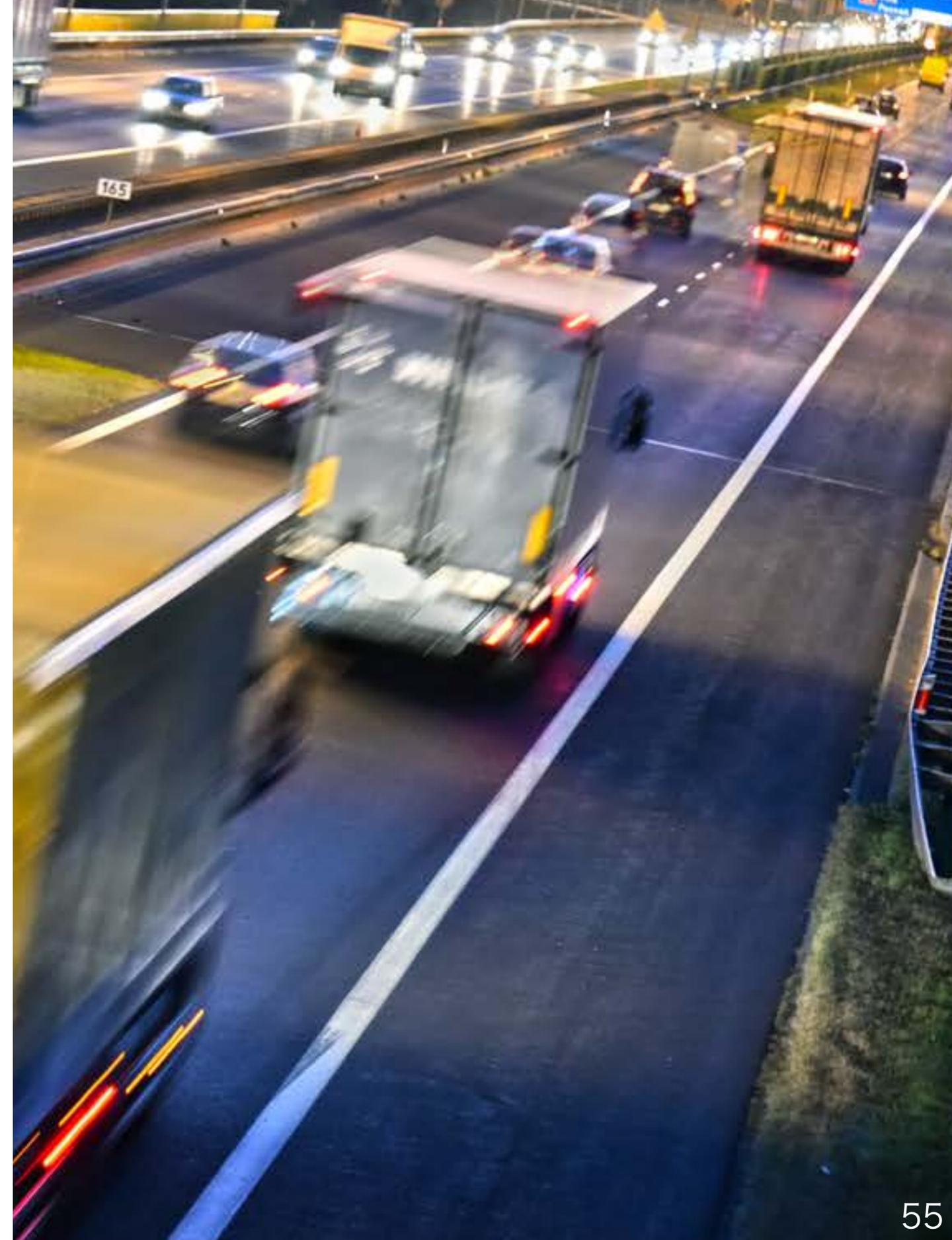
ソフトバンクの物流プラットフォーム

# 物流改革への取り組み 第一弾

---

AEON

イオン九州株式会社



# 共働き世帯の需要

共働き世帯の需要はあるのに

**生鮮食品のEC化率はわずか2%**<sup>※1</sup>

<職場から帰宅中の主婦>



**ネットスーパーを使わない理由**<sup>※2</sup>

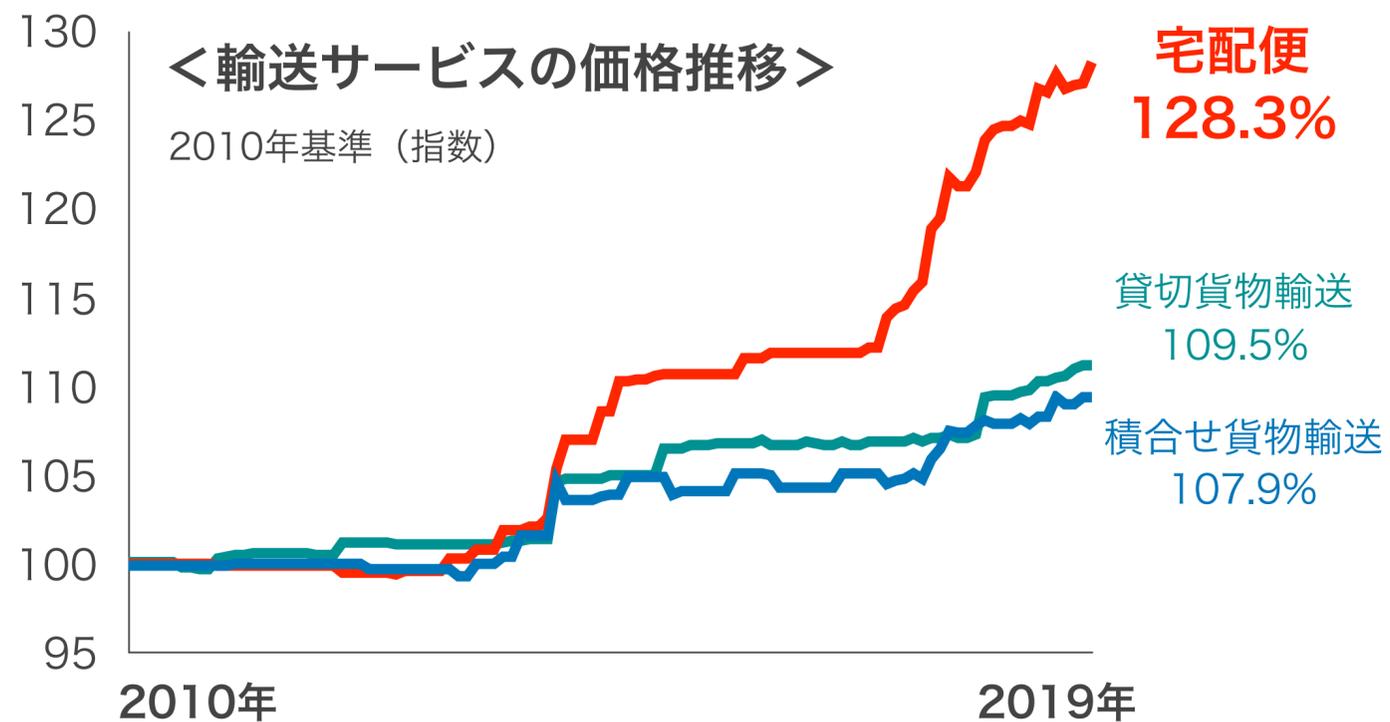
- 配達時間に家にいない
- すぐに商品が手元に欲しい
- 配送料が高い
- 自分で商品を選びたい
- ネットスーパーを知らない

# ネットスーパーにおける課題

配送面での問題で

## 時間帯延長などサービス拡大がしづらい

### 配送コストの増加



出所：日本銀行「企業向けサービス価格指標」

配送キャパシティの問題による  
販売の機会損失



# ネットスーパーの夜間配送の実証実験を開始

2019年6月1日～



## 夜間受取りの実現で、買い物負担を軽減

# 配送マッチングサービスの活用

## 注文に応じたドライバー派遣で、配送コストを最適化

イオン



### 配送マッチング

SoftBank

ピックゴー PicGo

運営：CBcloud

緊急配送対応

配送マッチング率  
99.2%

全国対応  
24時間対応

配送状況見える化  
(ドライバー位置等)

登録ドライバー



約1万人  
(月間10%増加中)

# 本施策によるメリット

## 「デマンド」と「サプライ」を最適マッチング

(買い物客)

(ネットスーパー)

### 買い物客の需要



買い物の負担軽減で  
家族との時間を増やせる

### 配送サービスの供給



ネットスーパー配送コストの削減で  
サービスの拡大・向上へ

# イオン九州との取り組み

## 配送マッチングの仕組みを時間・エリアの両面で拡大

### STEP 1

夜間帯ニーズの掘り起こし  
配送ドライバー育成



### STEP 2

実際の配送マッチング



### STEP 3

日中帯の配送マッチング  
／他エリアへの拡大へ



# 将来的なサービス構想

## サプライチェーンをデジタルで繋いでいく

荷主 (EC)

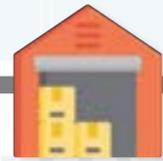
基幹倉庫

基幹配送

配送拠点

宅配

受け渡し



EC事業者  
メーカー等

倉庫  
DX化

基幹配送  
マッチング

ラストワンマイル  
配送マッチング

受け取り方  
多様化

新たな配送サービス

ソフトバンクの物流プラットフォーム

# 将来的なサービス構想（ラストワンマイル）

## サプライチェーンをデジタルで繋いでいく

荷主（EC）

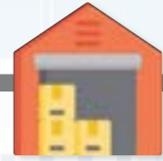
基幹倉庫

基幹配送

配送拠点

宅配

受け渡し



EC事業者  
メーカー等

倉庫

基幹配送  
マッチング

ラストワンマイル  
配送マッチング

受け取り方  
多様化

従来型配送

未来型配送



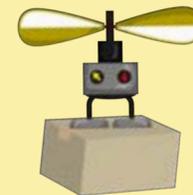
自転車



バイク



配送車



ドローン配送



ロボット配送



自動運転配送

SoftBank  
for Biz