

ソフトバンクグループの 『財務レバレッジ経営戦略』

Docomoとの比較によりソフトバンクのレバレッジ戦略の分析を実施

1. 分析対象とした理由
2. 事業内容と過去の業績推移
 - ・ 事業構造の変化（通信事業から非通信、投資事業へ）
3. ファundamental分析
 - ・ 財務分析
 - ・ 財務数値の特殊性
 - ・ 有利子負債の増加（減少）の背景
 - ・ バリューストック指標
4. 経営戦略
 - ・ レバレッジ（借入・買収）
 - ・ 莫大な子会社株式の含み益の活用
 - ・ （TAXプランニング（節税））
5. 直近の状況
6. 市場へのアピール力

ブランド名

情報化社会の基盤を担う会社に。



ソフトバンクグループ株式会社は、1981年、パーソナルコンピュータのソフトウェア流通事業会社としてスタートした。「ソフトバンク」というブランド名は、「ソフトウェアの銀行」という意味で、情報化社会のインフラストラクチャー（社会的な基盤）の役割を担う存在になる、という大きな決意を込めて、「バンク」という言葉を用いている。

ソフトバンクのブランドシンボルは坂本龍馬が率いた海援隊の旗印がモチーフである。

孫正義が起業にあたって抱いた志で、その志に共感する人間たちが、その実現に向け一丸となって激動の時代を疾走する。

ソフトバンクグループの姿は、今から100年以上前、日本の幕末に生きた坂本龍馬と、彼の下に参集した人々が創った海援隊を想起させる。彼らは高度な情報と知識を持ち、旧態依然とした古い日本の藩制などの枠に縛られず、自由な発想と大胆な実行力で日本を近代国家に導いた。



(株)ソフトバンクグループ

【会社概要】

ソフトバンクグループは、「群戦略」という独自の組織戦略に取り組み、基軸事業の「持株会社投資事業」、「ソフトバンク・ビジョン・ファンド等SBIAの運営するファンド事業」、「ソフトバンク事業」、「アーム事業」および「ブライトスター事業」を行っている。

【主要な業績】

売上高 : 6兆1,850億円 (2020年3月期)

営業利益 : △ 1兆3,646億円 (2020年3月期)

総資産 : 37兆2,572億円 (2020年3月期)

従業員数 : 80,909人 (2020年3月期)

時価総額 : 7兆9,162億円 (2020年3月期)

【近年の潮流】

2017年に設立した「ソフトバンク・ビジョン・ファンド」を中心に投資活動を拡大し、情報・テクノロジー分野において多様な事業を展開する企業グループを構築している。

(株)NTTドコモ

【会社概要】

NTTドコモは、2015年度3月期より事業セグメントを区分変更し、新たな成長軌道の確立に向け、より一層の競争力強化に努める通信領域と、スマートライフの実現によりさらなる収益拡大をめざすスマートライフ領域との経営管理を明確化している。

【主要な業績】

売上高 : 4兆6,512億円 (2020年3月期)

営業利益 : 8,546億円 (2020年3月期)

総資産 : 7兆5,359億円 (2020年3月期)

従業員数 : 27,464人 (2020年3月期)

時価総額 : 11兆2,630億円 (2020年3月期)

【近年の潮流】

ドコモは「beyond宣言」を実行し、2020年、その先の未来へあらゆる想いをつなげ、今までにない挑戦を続け、お客さまの期待を超える驚きと感動の提供と、ビジネスパートナーの皆様との新しい価値の協創により、5Gで豊かな未来の実現をめざしている。

沿革

1981年9月	(株)日本ソフトバンク（東京都千代田区四番町）設立、パーソナルコンピューター用パッケージソフトの流通業を開始
1982年5月	月刊「Oh! PC」、月刊「Oh! MZ」創刊、出版事業に参入
1990年7月	「ソフトバンク(株)」に商号を変更
1994年7月	株式を日本証券業協会に登録
1996年1月	ヤフー(株)（現 Zホールディングス(株)）設立
5月	本店を東京都中央区日本橋箱崎町24番1号に移転
1998年1月	東京証券取引所市場第一部へ上場
1999年10月	純粋持ち株会社へ移行
2001年9月	ビー・ビー・テクノロジー(株)（後にソフトバンクBB(株)、現 ソフトバンク(株)）が「Yahoo! BB」の商用サービスを開始
2004年7月	日本テレコム(株)（後にソフトバンクテレコム(株)、現 ソフトバンク(株)）を子会社化
2005年1月	(株)福岡ダイエーホークス（現 福岡ソフトバンクホークス(株)）を子会社化
3月	本店を東京都港区東新橋一丁目9番1号に移転
2006年4月	ボーダフォン(株)（後にソフトバンクモバイル(株)、現 ソフトバンク(株)）を子会社化
2010年6月	「ソフトバンク 新30年ビジョン」を発表
2013年1月	イー・アクセス(株)（後にワイモバイル(株)、現 ソフトバンク(株)）を子会社化
7月	米国の携帯電話事業者であるスプリントを子会社化（注）
2014年9月	関連会社のアリババが米国ニューヨーク証券取引所に上場
2015年4月	ソフトバンクモバイル(株)、ソフトバンクBB(株)、ソフトバンクテレコム(株)およびワイモバイル(株)が、ソフトバンクモバイル(株)を存続会社とする吸収合併方式により合併
7月	「ソフトバンクグループ(株)」に商号を変更
2016年9月	英国の半導体設計会社であるアームを子会社化
2017年5月	主にテクノロジー企業への投資を行うソフトバンク・ビジョン・ファンドが活動を開始
2018年12月	ソフトバンク(株)が東京証券取引所市場第一部に上場
2020年4月	スプリントと米国の携帯電話事業者であるTモバイルの合併が完了 （注）スプリントとTモバイルの合併完了に伴い、2020年4月1日（米国東部時間）から、スプリントは当社の子会社ではなくなり、統合後の新会社であるT-Mobile US, Inc.が当社の関連会社となりました。

情報革命で人々を幸せに

ソフトバンクグループは、創業以来一貫して、情報革命を通じた人類と社会への貢献を推進してきている。

何のために事業をしているのか、何を成したいのかといえは、一人でも多くの人に喜びや感動（幸せ）を伝えたい。

コンピューターのパフォーマンスが飛躍的に増大し、超知性のコンピューターすら使いこなせる、今後人類が迎えるそうした情報のビックバン「情報革命」の無限のパワーを、人々の幸福のために**正しく発展させていく**ことである。

超知性が誕生する世界へ

いずれは、人間の脳の働きを超えていく「超知性」が誕生する世界、シンギュラリティーが到来することになる。このような世界では、社会や産業のあらゆる分野が再定義されビジネスのあり方やライフスタイルを根幹から変え、新しい事業の機会が創出されると考えている。



「ソフトバンク・ビジョン・ファンド」の立ち上げ

投資先は、**AIを活用して各産業に改革をもたらそうとしている企業でロボティクス、ライドシェア、自動運転、バイオメディカルなど多岐にわたる。**

主に「ユニコーン」と呼ばれる評価額が10億ドル以上の未上場のスタートアップ企業である。

こうした投資先企業と世界各地で半導体、通信、インターネット事業を展開する当社グループ主要事業がより密接にコラボレーションしていくことで、さまざまな化学反応を起こし、新しい価値を提案し、世界中で起こっている変革をさらに推し進めることができると考えている。

ビジョン（新30年ビジョン）①

「ソフトバンク新30年ビジョン」の発表
創業30年の節目を迎えた2010年に発表されたもの。

次の30年も引き続き情報革命で人々の幸せに貢献し、「世界の人々から最も必要とされる企業グループ」を目指すという方向性を定めたもの。

最低300年続くソフトバンクグループのDNAを設計
創業から30年は第1チャプター、次の30年は第2チャプターにすぎない。

30年後、300年後のテクノロジー、**人々のライフスタイルは想像すらできない、分かりにくいものですが、そういうときこそなおさら遠くを見るべきであり、遠い将来を予見するためには過去を見るべきである。**

300年前は産業革命が始まり蒸気機関など機械により人々のライフスタイルは大きく変わった。一方、機械が人間の職を奪う、機械は人間にとって邪魔なもの、怖いものだという反動も起こった。



現在は、我々の生活を見ると機械と人間は共存し、機械の優れた能力を使いこなしている。機械により水道が掘られ、衛生的になり平均寿命が延びてきた。

ビジョン（新30年ビジョン）②

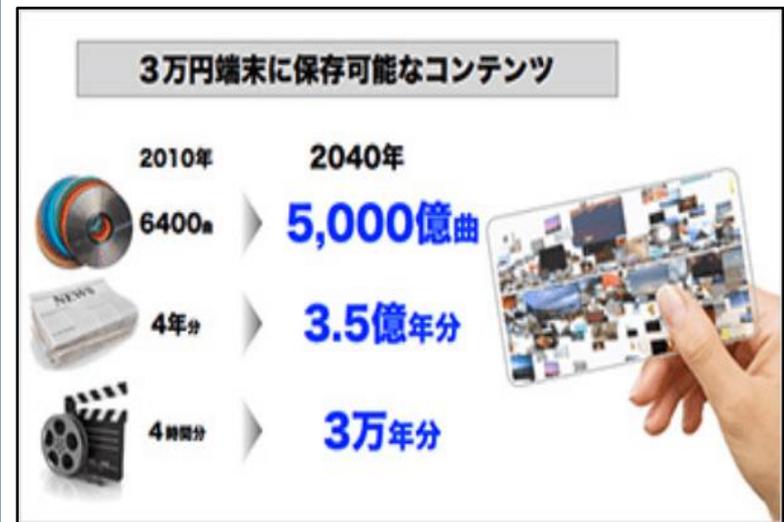
300年後は人類は人間の脳を超えるものが初めて地球上に生まれるという人類史上最大のパラダイムシフトを体験することになる。

脳型コンピュータの実現で、「人間より頭の良い存在」があることを許すべきかについて真剣な議論がなされることになる。

そんな未来にソフトバンクグループが実現したいことが、最先端テクノロジーと最も優れたビジネスモデルを使い、超知性のコンピューターが人間を幸せにするために共存していく社会を実現することである。

30年後のビジョン

チップの数は脳細胞の10万倍、そのチップは現在の100万倍のメモリー容量で、300万倍の通信速度で通信できるようになる。実質的に無限大の情報・知識・知恵を格納できるストレージができる。情報というものはデジタルが当たり前になり、あらゆるものにチップが入り無限大のクラウドと超高速のネットワークでつながる。



人類のそして人工知能のあらゆる知識と知恵を徹底的にクラウドに蓄積して人類最大の資産とし、最も優れたビジネスモデルをもつ同志と一緒にあってライフスタイルを革新していく。

世界の人々から最も必要とされる企業へ

過去の世界時価総額トップ10を調べると、その時代に人々が最も必要とした会社、必要な資源を提供した会社がランクインしている。

ソフトバンクグループも30年後には人々から必要される企業で、世界時価総額のトップ10に入っていることを目指す。

事業領域と戦略的シナジーグループ

「情報産業」「情報革命」の一本である。特定のテクノロジー・ビジネスモデルにはこだわらない。300年間変わらず持続することは難しいと考えられ、その時代で最も優れた企業と組むことで成長が可能になる。

会社組織はピラミッド型の中央集権ではなくお互いに自立、自己進化そして協調しあえる戦略的シナジーグループを、出資比率20%~40%の緩やかな資本提携で志を共にする集団を作る。



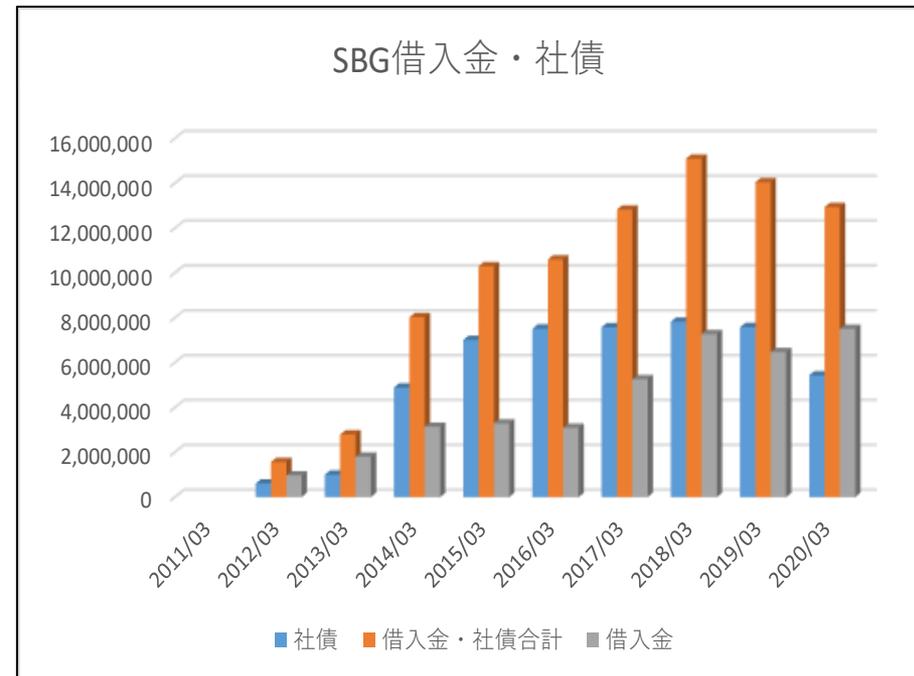
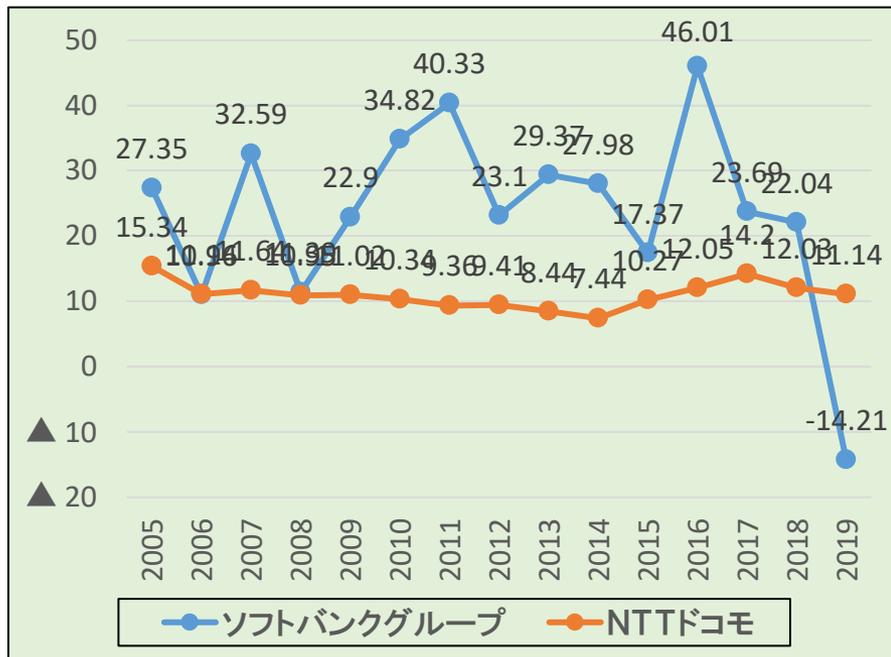
ソフトバンクアカデミア

2010年次の時代を担う後継者育成のためのソフトバンクアカデミーを開校。後継者を1ヶ月・2ヶ月で育てるのではなく、10数年かけて直接指導する。



ソフトバンクGから学びたいこと

- 巨額な有利子負債を調達・活用して高い利益水準を確保する
財務レバレッジ経営の手法を学びたい
- **投資家からの高い期待**を維持できるのはなぜか
- **なぜ、巨額の資金調達・M&Aを繰り返せるのか**

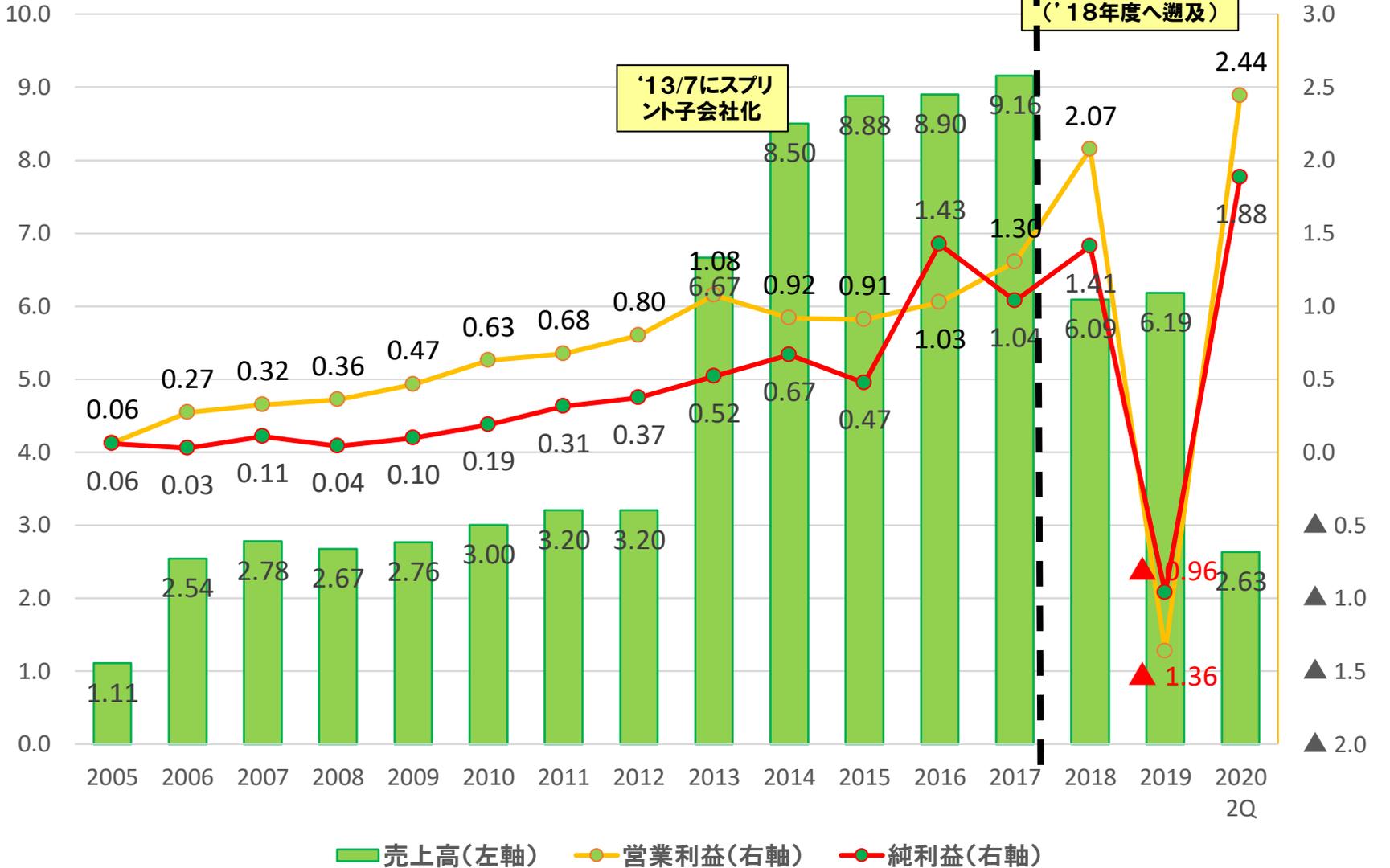


- 稼ぐ力を最大化する方法は何か
- 投資家を引き付けている魅力は何か

- 大型M&AやSVFの始動で巨額有利子負債が発生
- どうコントロールしているのか

ソフトバンクグループ 業績の推移

単位:兆円



事業セグメント

ソフトバンク・ビジョン・ファンド（SVF）等SBIAの運営するファンド事業

SVFによる広い範囲のテクノロジー分野で行う投資活動

ソフトバンク事業

主にSBによる日本国内での移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、ZHによるインターネット広告やイーコマースサービスの提供

アーム事業

マイクロプロセッサのIPおよび関連テクノロジーのデザイン、ソフトウェアツールの販売、ソフトウェアサービスの提供

ブライトスター事業

海外での携帯端末の流通事業

Sprint事業は、非継続事業へ区分

ソフトバンク・ビジョン・ファンド

・ 2020年3月31日現在 投資先88社

うち上場企業が8社、未上場企業が80社

・ 事業戦略

- ①長期にわたる存続期間において中長期的なリターンの最大化を追求する
- ②市場の変動期においてもその影響を緩和するための対策を講じながら、投資先をサポートし、その価値を最適な形で具現化させる
- ③AIを活用した成長可能性の大きな企業に対し大規模な投資を行い、中長期的視点から投資成果を最大化する

アーム

ソフトバンクグループによる買収後、研究開発への投資を加速。現在開発が進む新テクノロジーから生まれる収益が今後の収益性を底上げ

・ 新規市場での事業成長

プロセッサの設計を手がけるアームのテクノロジーは、省電力性に優れており、スマートフォン用メインチップのほぼ全てに採用されている

世界の半導体市場は、AIやコンピューター・ビジョンなどの新たなテクノロジーが自律走行車やIoTなどの成長市場で活用され、より多くの電子機器が通信機能を持つことにより、長期にわたり着実な成長が見込まれている

「群戦略」は、特定の分野において優れたテクノロジーやビジネスモデルを持つ多様な企業群が、それぞれ自律的に意思決定を行いつつも、資本関係と同志的結合を通じてシナジーを創出しながら、共に進化・成長を続けていくことを志向するものである。既存の財閥やコングロマリットとは似て非なるもので、柔軟に業容を変化・拡大させながら、300年にわたり成長を続けることを目指す独自の組織戦略である。

特徴は、この「群」をそれぞれの分野のリーダー企業で構成し、全体の競争力を著しく高める点である。

第二の特徴は、投資先企業を100%子会社化して支配・管理するのではなく、極めて柔軟なグループ経営を維持しているという点である。

ソフトバンクグループ(株)は、戦略的持株会社として群を構成する各企業の意思決定に影響を与えるものの、多様性や自律性を重んじ、出資比率は過半にこだわらず、ブランドの統一を志向しません。

今後の持続的な成長を目指す「AI群戦略」であり、この「AI群戦略」を実現する中核的な役割を担うのが、大規模かつ長期的な投資活動を可能にする「ソフトバンク・ビジョン・ファンド」なのである。



セグメント別売上高・営業利益

売上高 (百万円)	FY18	%	FY19	%
SBVF	-		-	
ソフトバンク	4,652,116	76.4%	4,862,484	78.6%
アーム	202,699	3.3%	206,652	3.3%
ブライトスター	1,082,669	17.7%	955,415	15.5%
その他・調整額	156,064	2.6%	160,542	2.6%
	6,093,548	100.0	6,185,093	100.0

営業利益 (百万円)	FY18	%	FY19	%
SBVF	1,256,641	60.6	-1,931,345	-41.5
ソフトバンク	859,809	41.4	923,314	67.6
アーム	133,966	6.5	-42,819	-3.1
ブライトスター	-23,396	-1.1	-5,328	-0.4
その他・調整額	-153,384	-7.4	-308,455	-22.6
	2,073,636	100.0	-1,364,633	100.0

SBVF事業とソフトバンク事業が大半を占めている。
 スプリント事業は非継続事業に分類されセグメントから除外

19年度の損失について

SVF事業によるもので損失の大部分は、未実現評価損益である。
 新型コロナウイルス感染拡大の影響も受けている

公正価値変動	銘柄数	未実現評価損益
増加	19	376,065
減少	50	-2,245,348
変動なし	19	-
合計	88	-1,869,282

(公正価値の算定)

- ・ 公開会社の場合は取引相場価格
- ・ 未公開会社の場合は直近の第三者間取引価格等

UberはIPO後に低迷
 WeWorkはIPOが中止

	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
Uber	-116,512	-382,887	-17,541	-43,854	-560,795
WeWork + 関係会社	-5,955	-372,275	-2,598	-115,320	-496,150
その他の投資先	528,094	-199,781	-168,054	-972,594	-812,336
合計	405,626	-954,944	-188,195	-1,131,770	-1,869,282

ソフトバンクグループの投資に対する評価損益の計上方法 (親会社SBGと連結子会社SVFでは異なる) 損益を単純にみるだけでは正しい投資判断はできないのではないか

親会社であるSBGは、投資目的会社ではないため所有株式の評価損益は認識されない。売却等の取引が実現した場合に損益が認識されることになる。
SBKK、Alibabaなどは巨額な含み益を内在している。

連結子会社であるSVFは、投資目的会社のため所有株式の評価損益を認識することになる。(売買等の取引が実現しない場合)
例えば、Uber、Slack、WeWork、Grabなど。

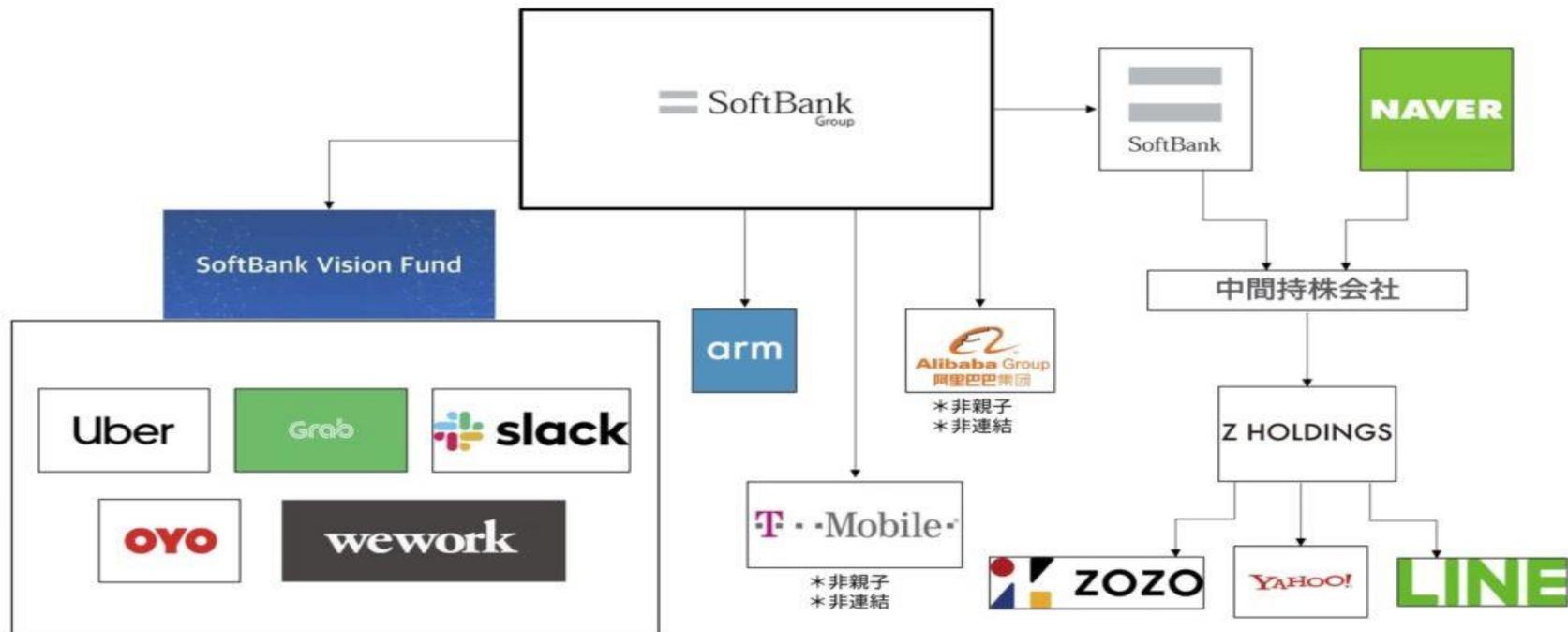
(評価損)

「評価損」による損失は、**直ちにキャッシュアウトを伴うものではない。**

(結論)

SBGが持っている株式に巨額な含み益が内在していても時価評価しないため、SVFで他のセグメントの利益を超える評価損を計上した場合、営業損失や当期純損失となってしまう構造である。

ソフトバンクグループ



SoftBank Vision Fund 1
88社

arm	brain Corp	osoft	policy bazaar	Uber	Alibaba Local Services	Petuum	Clutter	FUNGIBLE	OLA
Fanatics	ROIVANT	美团优选 (Meituan优选)	light	Grab	firstory	cruise	瓜子 (Gua Zi)		* JV / 関連会社等
wework	paytm	GET (Gettr)		DOORDASH	zume	DiDi	fair	Greenall	
IMPROBABLE	OYO	COMPASS	coupang	Z	RELAY	flexport.	getaround	Rappi	
GUARDANT	众安保险	KATERRA	Opendoor	view	Globality	NURO	KLOOK	creditas	
nauto	mapbox	NAVTEQ GROUP	Loggi	ANYWHERE	GROFERS	CAMBRIDGE	GET YOUR GUIDE	C2FO	
NIR	slack	携程 (Ctrip)	作业帮 (ZuoYeBang)	10x GENIUSCS	DELHIERY	Gympass	ENERGY VAULT		
plenty	ByteDance	COHESITY	tokopedia	REEF	Kabbage	ClubNorth	CloudMinds	VNLIFE	

2020年3月31日時点 18

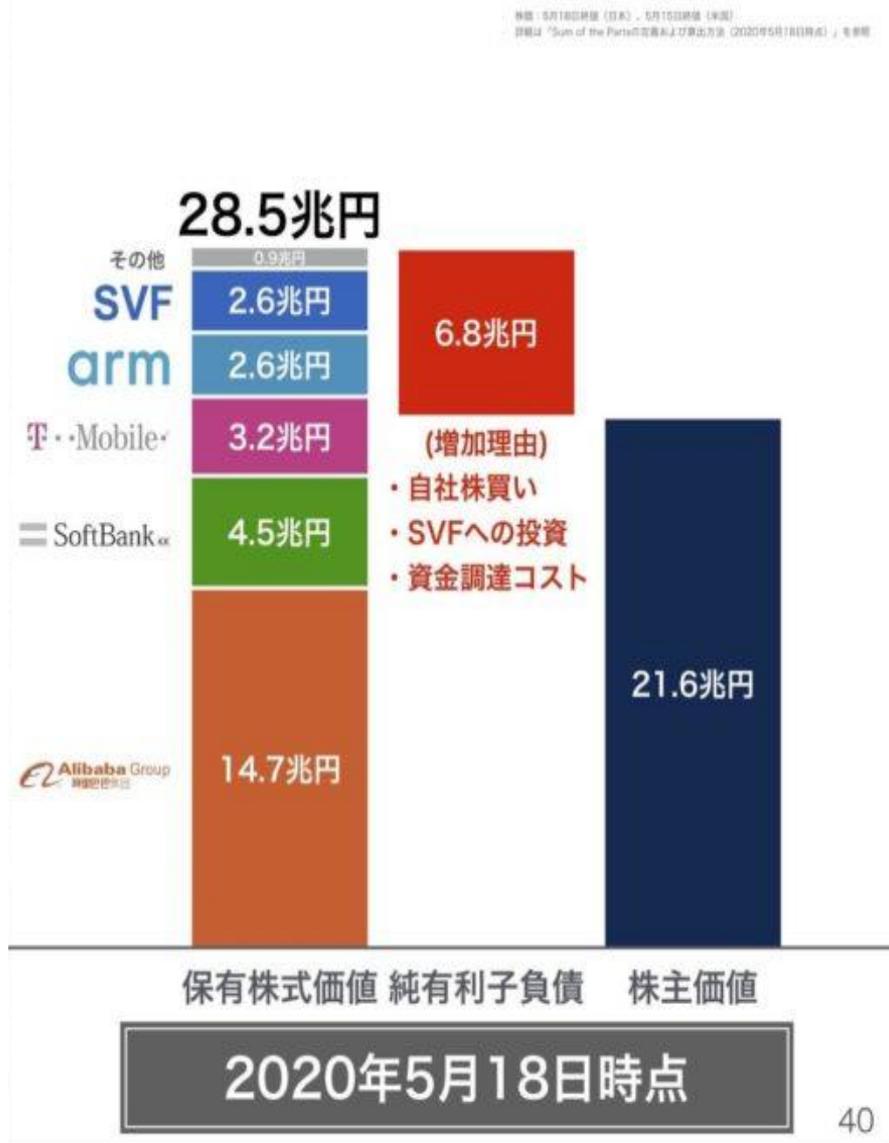
(注)
T-Mobile株式は、8
月末時点において大半
を売却

ソフトバンクグループ直接所有株式

- ・ソフトバンクグループが直接所有する株式は次の通り。
「Alibaba」「SBKK」「ARM」等

- ・特に「Alibaba」は上場株式の上、巨額な含み益を内在している

- ・結果、資金調達を可能にしているのではないか



稼ぐ力を最大化するための巨額のM&A戦略、多くの企業の買収や出資を行い拡大してきたが、主に海外テクノロジー企業への巨額M&Aが主なものである。なぜ、このような巨額のM&Aを繰り返すことができるのか。どのように資金調達しているのか。

	巨額M&A	
2000年	中国巨大インターネット企業のアリババ集団	20億円
2004年	日本テレコム買収（固定通信）	
2006年	英携帯電話事業ボーダフォン日本法人（移動通信） （Docomo,KDDIと並ぶ大手キャリア会社へ）	1兆7,500億円
2013年	米携帯電話業界当時3位のSprint Nextel	1兆5,000億円
2016年9月	ARMの買収	3兆3,000億円
2017年	10兆円規模のファンドを設立 「ソフトバンク・ビジョン・ファンド」	約5兆円の出資

このような巨額投資をするための資金調達を可能にしているのは、**金融財務戦略であると考えられる。**

「テクノロジー×金融財務」

当時、以下のような金融取引をうる企業は日本では殆どなく、金融財務を経営手法にして拡大した日本で最初の企業と考えられる。

証券化

2001年にヤフーBBでブロードバンド事業に参入する際に、「モデム」（デジタル通信の送受信装置）を無料で配ることを可能にした「証券化」である。一般的に証券化は、企業の資産（有価証券、不動産、動産等）に着目して、その資産の信用力に基づいて行う「アセット・ファイナンス」である。この証券化はブロードバンド事業の信用力に基づくプロジェクト・ファイナンスの側面がある。

なぜ、証券化してまで資金調達が必要だったのか？

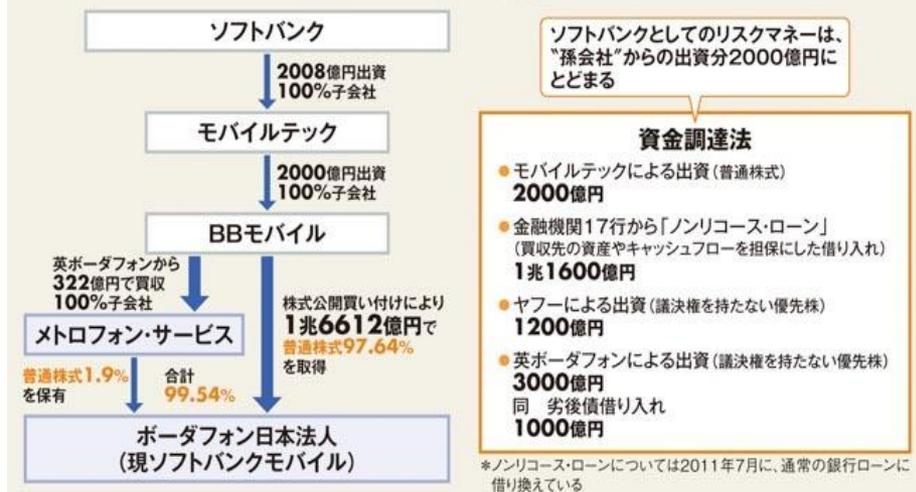
当時は、ITバブルが崩壊したところで資金的余裕がなかった。ブロードバンド事業はインフラ事業のため多くのユーザーを集めることが重要で、集めるために大量のモデムを無料で配布するというマーケティング戦略の必要があった。

LBO (Leveraged Buyout)

2006年のボーダフォン日本法人の買収に用いた「レバレッジド・バイアウト」である。ただ、この買収ではソフトバンクが直接、借入を実施したわけではない。買収先の企業を担保として借入を実施。ソフトバンクが出資するのは、約2,000億円でそれで買収金額は、9倍にあたる1兆7,500億円。約9倍ものレバレッジを効かせての買収を成功させている。

本体のリスクを最小化

2-6 ボーダフォンの買収スキーム



(出所) ダイヤモンドオンライン 2018年8月14日

最近では、2016年9月14日、ARMを米半導体大手のエヌビディアに最大400億ドルで売却すると発表。エヌビディアは自社の普通株式を買収の対価の一部として活用し、エヌビディアの株式約6.7~8.1%を取得する見込みだ。2016年に買収してから4年余りという短い期間での株式売却となった。

また、この売却の他にも、Tモバイルとスプリントの合併に伴う株式売却や、ビジョンファンドにおける1兆円を超える巨額の損失計上など課題も生じている。

ソフトバンク(株)

・事業戦略

①通信事業のさらなる成長②ヤフー事業の成長③新規事業の創出・拡大

・財務戦略

成長投資の継続と高い株主還元の両立

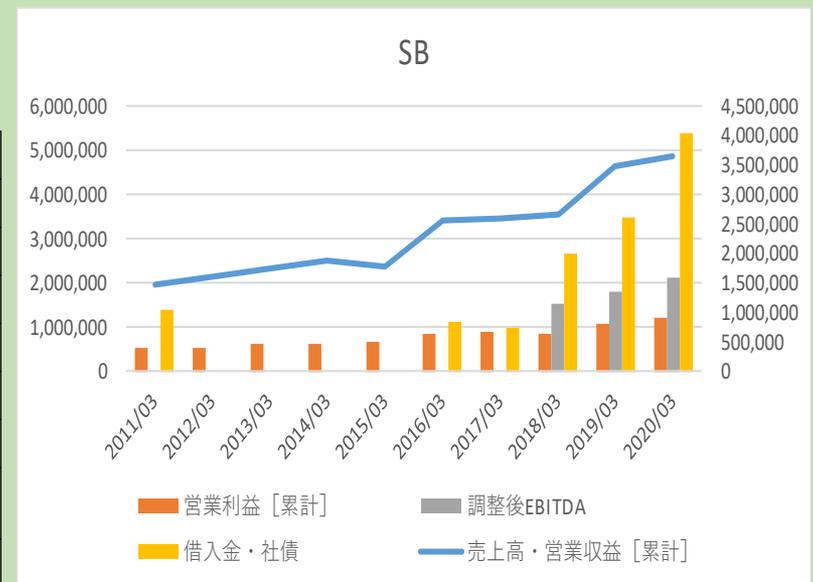
①設備投資は毎年4,000億円程度に抑える

②M&Aを含めた成長投資に毎年500～700億円を投じる

③年間6,702億円以上の安定的な調整後フリー・キャッシュ・フロー創出を目指す

・財務目標「営業利益1兆円」

	2019年度	2022年度
	実績	目標
売上高	48,612億円	55,000億円
調整後EBITDA	16,031億円	17,000億円
営業利益	9,117億円	10,000億円
親会社の所有者に帰属する純利益	4,731億円	5,300億円
設備投資額※9	3,713億円	毎年4,000億円程度
調整後フリー・キャッシュ・フロー	6,447億円	毎年6,700億円以上
ネットレバレッジ・レシオ	2.4倍	2.4倍から改善



通信業界の最近の動向

(1) 携帯電話料金の引き下げ圧力

2018年8月、当時官房長官であった菅氏が「**携帯電話料金は4割程度引さげる余地はある**」と発言、各社に値下げ圧力がかかった。その後各社は新料金プランを発表したが、実質的な4割減にはなっておらず、内閣総理大臣に任命された2020年9月以降も菅氏は携帯電話料金の値下げについて言及。

これまで高い水準を保ってきた各社の利益率は落ち込む可能性がある。

(2) 電気通信事業法の改正

通信各社による利用者の過度な囲い込みを防ぐため、2019年10月に「**電気通信事業法の改正**」が実行された。

【電気通信事業法（従来→改正後）】

- ① **2年以内に他社へ乗り換えると違約金9,500円→上限1000円**
- ② **契約の自動更新→更新時は利用者に確認**
- ③ **端末購入を条件とした通信料金の割引→禁止**

改正により利用者が自由に携帯キャリアを選択できるようになった一方、通信各社は囲い込み戦略の転換を余儀なくされた。

(3) 楽天の参入

2020年4月、楽天は「Rakuten UN-LIMIT」プランを開始し、**第4のキャリアとして通信業界に新規参入**。ただ、同年6月に主力のスマホ端末「Rakuten Mini」の対応周波数を無断で変更するという違反行為が発覚。参入からわずか数ヶ月でトラブルが続いており、楽天の携帯事業は苦戦を強いられている。

通信各社の事業の内容

NTT
docomo

携帯シェアで**国内首位**。国内契約者数の頭打ちを受け、携帯以外の事業展開が急務

通信事業

売上の約80%を占める事業
モバイル通信サービスや光通信サービス

スマートライフ事業

コンテンツ・ライフスタイルサービスや金融・決済サービスなど、通信以外の事業

売上比率は1割程度。

その他の事業

あんしん系サポート（ケータイ補償サービス・あんしん遠隔サポートなど）や法人ソリューション

Tomorrow, Together
KDDI

携帯シェアで**第2位**。「パーソナル」と「ビジネス」セグメント

パーソナルセグメント

通信事業は、移動通信サービス、「auひかり」などの固定通信サービス

ライフデザイン事業では、「au PAY」や

「auでんき」など非通信サービス

ビジネスセグメント

売上構成比は全体の2割弱

（大株主がトヨタ自動車と京セラで大企業との繋がりが強い）

SoftBank

携帯シェアで**第3位**。投資会社SBGの子会社。非通信事業にも積極的

コンシューマ

端末販売やモバイル通信、ブロードバンドサービス

法人

通信や、IoT、AIなどによるソリューションの提供

流通・その他

グループの卸販売機能、スマホ・パソコン周辺機器の販売。その他はデジタルコンテンツの企画制作、スマホ証券、決済代行サービス

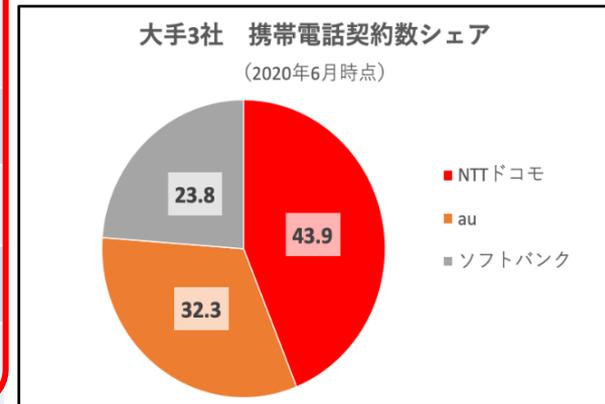
ヤフー

通信インフラとヤフー事業の融合ビジネス

業績比較

FY2019	SoftBank	前年比	NTT docomo	前年比
売上高	4.9兆円	+4.4%	4.7兆円	▲3.9%
契約数 解約率	43百万件 0.92%		80百万件 0.52%	
月間平均収入	4,300円		4,800円	
営業利益	0.91兆円	+11.4%	0.85兆円	▲15.7%
営業利益率	18.8%		18.3%	
当期純利益	4,731億円	+2.3%	5,915億円	

契約数シェアはNTTドコモに劣るが売上高、営業利益率は横並びの規模である。
EC事業が好調で更なる成長を支えている。



利益率が非常に高い。これは全国各地に基地局を整備、一定の顧客数の獲得などが必要で参入が難しく競争が少ない業界のためである。

電気通信事業法の改正により通信料金と携帯端末のセット販売が規制されたが、最も影響を受けたのはドコモで通信料金を最大4割引する分離プランを導入することで通信料収入が大きく減少する結果となった。
 一方、ソフトバンクは以前から分離プランを導入しており大きな影響を受けなかった。逆に、格安スマホのブランド（ワイモバイル、LINEモバイル）で契約数の増加や解約数減やヤフー事業の好調により売上高、営業利益は増加した。
 また、ZOZOを買収しただけでなく、EC事業が好調で業績のけん引役になっている。

財務分析比較

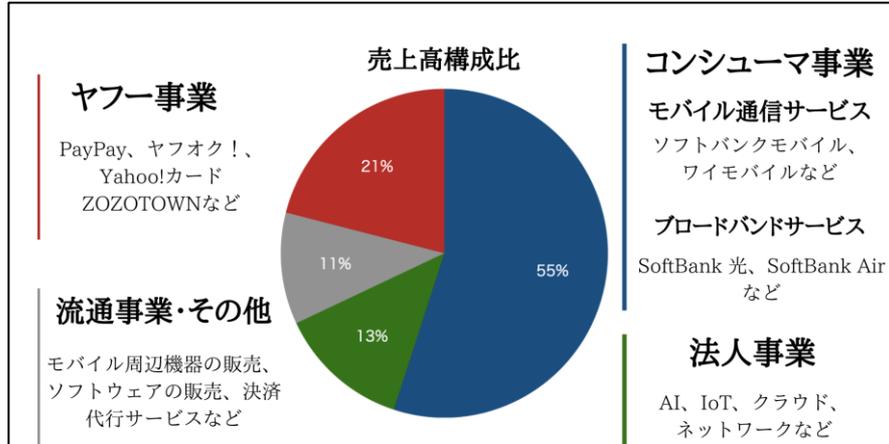
FY2019		SoftBank	NTT docomo
収益性	ROE	37.8%	11.4%
	ROS	9.7%	12.7%
	ROA	5.31%	7.95%
効率性	総資産回転率	0.6	0.6
	固定資産回転率	0.85	1.0
安全性	流動比率	74%	156%
	自己資本比率	10.2%	69.7%
	ICR	15.2倍	566.7倍
	財務レバレッジ	710%	140%
成長性 (10年)	売上高	2.4倍	1.1倍
	営業利益	2.3倍	1.0倍
配当性向	配当性向	85.6%	65.6%
	PER	13.8倍	18.8倍

ROEは非常に高いのは財務レバレッジが大きく影響している。
 配当性向が非常に高く自己資本比率が低くなっているが、**これはSBGに資金を集約して稼ぐ力を最大化する経営方針が徹底されていると考えられる。**

事業内容①

事業は、主に4つの領域から構成
 売上高の55%がモバイル通信、ブロードバンドサービスが占める。
契約数や通信収入単価、解約率が重要な指標となる。
 携帯キャリアシェアNo1のドコモとの比較を実施した。

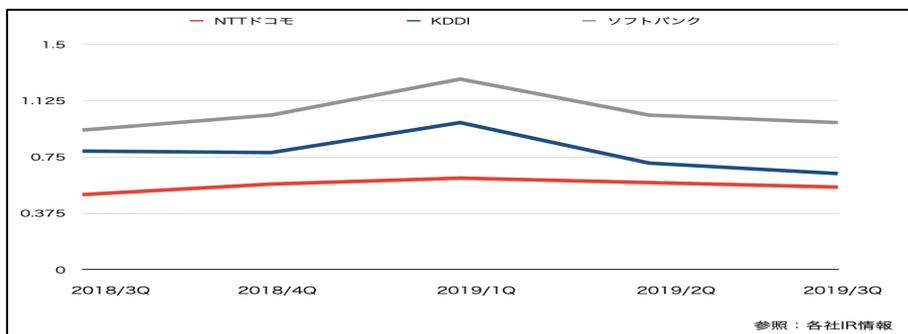
FY2019	SB	Docomo
売上高	4.9兆円	4.7兆円
営業利益	0.91兆円	0.85兆円
契約数	43百万件	80百万件
通信収入 月平/契約	4,300円	4,800円
解約率 5四半期平均	0.92%	0.52%



- **契約数**
 長年No1シェアのドコモと大きな差がある。普及率は100%を超えており追いつくことは容易ではない。

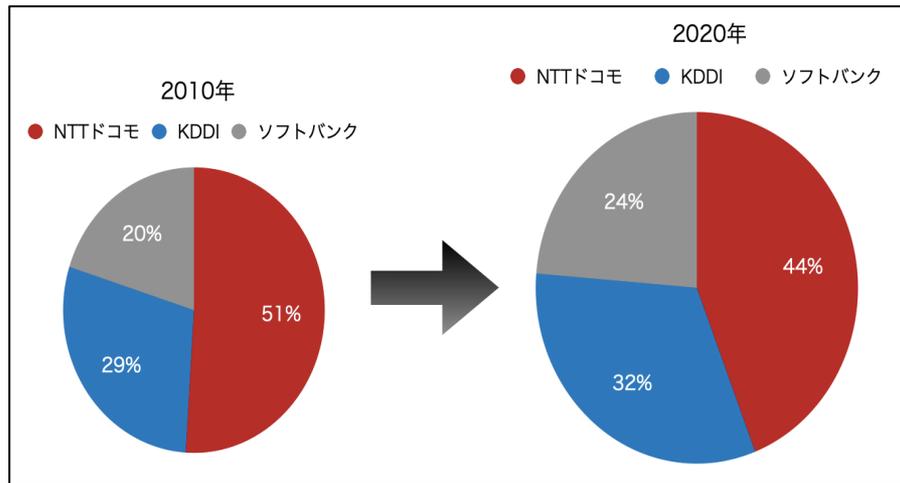
- **解約率**
 契約数が伸び悩む中、0.92%とドコモより大きく上回る。

- **通信料収入**
 契約当たりの月間平均単価はドコモを10%程度下回っている。マルチブランドの影響と考えられる。

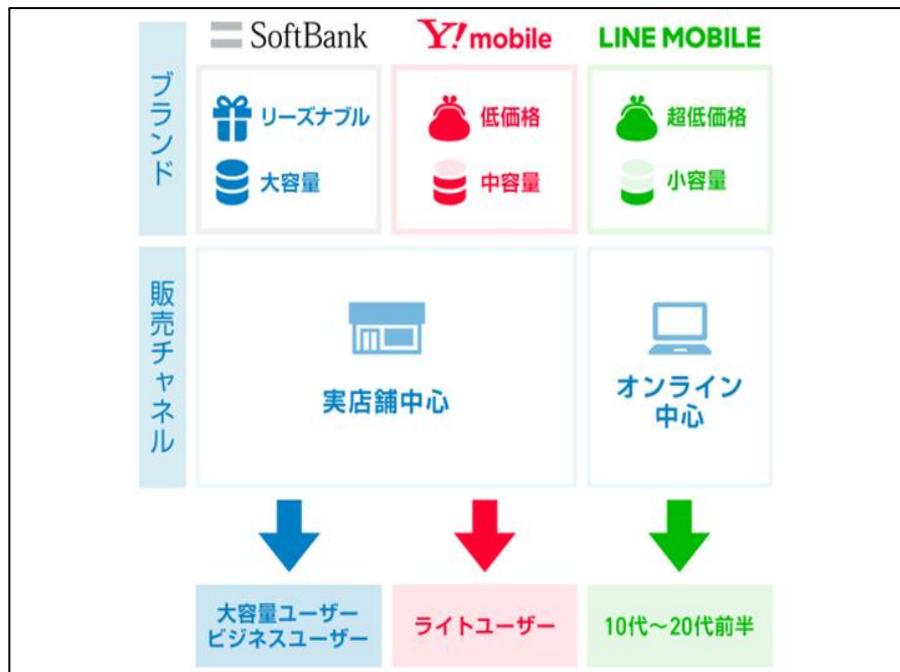


事業内容②

・携帯キャリアのシェア拡大
2010vs2020で20%から24%までシェアを拡大することが出来ている。同様にKDDIも拡大しておりドコモの契約獲得力が相対的に下がっている可能性がある。
また、マルチブランド戦略の効果の可能性もある。



・マルチブランド戦略
多様なニーズに応えるためマルチブランド戦略を展開している。結果、スマートフォン累計契約数は5年で1.5倍の2,500契約数達成。ワイモバイルは、5年で5倍を達成。ニーズに合ったブランド選択ができ幅広い客層に訴求。「ワイモバイル」は格安市場でトップ
ドコモにはないサービスである。



事業構造の変化①

2018年12月の上場時以降、携帯会社から脱皮し**事業を「多様化」**してきている。

その結果、通信の堅実な成長に加え、非通信の事業拡大により純粋なモバイル通信料の割合は2015年度の45%から2019年度に29%まで低下している。

主に、法人事業とヤフー事業が大きく成長しており**非通信事業の経営基盤が構築されつつある。**

通信料の値下げは長期的な視点においては大きな影響はないと。

(決算説明会)



急成長

法人事業（営業利益全体の10%程度）
コロナ禍で高まるテレワーク加速などのデジタル化需要により、クラウド（1.4倍）、IoT（2.9倍）セキュリティ（2.2倍）のソリューションが拡大

デジタル三大革命

デジタルコミュニケーション

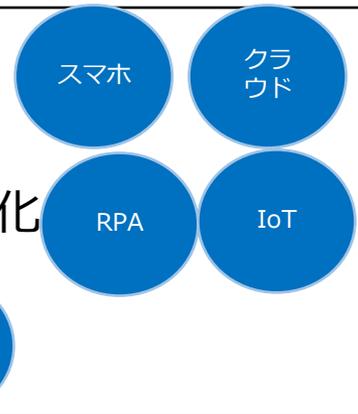
時間や場所に捉われない多様な働き方で生産性向上

デジタルオートメーション

業務の自動化でコスト削減／効率化

デジタルマーケティング

データ活用による営業／マーケティングの強化



事業構造の変化②

ヤフー事業（営業利益全体の17%程度）

Zホールディングス、ZOZOの子会社化、LINEとの経営統合を通じて収益源の多様化が進んでいる。

eコマース取扱高は、ZOZOの子会社化やコロナ禍によりEC需要増加により大幅に増加。また広告関連売上は広告出稿が減少もメディアサービスのアクセス増で好調に推移。

主な4社は一定の成果を出している。

PayPayプラットフォーム戦略
PayPayを軸に**事業シナジー**を追求

- ・「PayPay」×コマース・モバイル
- ・「PayPay銀行」（現・(株)ジャパンネット銀行）との連携
- ・「PayPay証券」（現・ワンタップバイ(株)）とのサービス開始

	No. 1 を獲得
	インターネット利用者数
	ファッションeコマース
	メッセージアプリ
	ユーザー数 3,300万人超 店舗数 260万ヶ所超

会社経営の強み

SoftBank

通信事業が飽和している中、通信の枠を超えた事業展開を積極的に行っている。挑戦的な社風、経営

- ・積極的な事業展開
安定した収益を確保できる通信事業、スマートフォン決済や**通信の枠を超えた**ヤフー事業、ロボット、AI、自動運転など幅広く事業展開
- ・戦略
マルチブランド戦略でニーズに合ったブランド選択ができ幅広い客層に訴求。「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEモバイル」を展開、「ワイモバイル」は格安市場でトップ
- ・挑戦する力
「ハイリスク・ハイリターン」な経営
- ・強固な顧客基盤
国内大企業90%以上が取引先である

NTT
docomo

非常に安定した堅実経営

- ・携帯キャリアのシェア
長年No1のシェア（43.9%）をキープしている
- ・解約率
0.53%と圧倒的な低水準
- ・戦略
シェアNo1の顧客（8千万契約超）を活用したスマートライフ事業（音楽・動画・決済・保険）の展開
- ・通信速度
国内3社の中で通信速度最速を維持
- ・5G
基盤展開率（計画）は、2024年度末に全国の97%と取組みが先行

会社経営の弱み

SoftBank

携帯キャリアのシェアが3社で最下位。解約率も影響しているか。
5G出遅れ感

- ・ 携帯キャリアのシェア
携帯3社（SB、NTTドコモ、KDDI）の中でソフトバンクのシェアが最も低い（23.8%）
- ・ 解約率
0.92%と相対的に高い
- ・ 5G
基盤展開率（計画）は、2024年度末に全国の64%と出遅れ感
- ・ 財務指標（安全指標）
一般的に企業の安全性を測る流動比率、自己資本比率（10%）が低い。ただグループ戦略の結果かもしれない。

NTT
docomo

通信事業が飽和している中、通信に頼った事業展開を行っている。
携帯シェアが下がっている

- ・ 挑戦する力
普及率は100%を超えており、市場は飽和状態に加え、差別化が難しい業界にも関わらず全体的に通信に沿った事業展開よなっている。
- ・ 携帯キャリアのシェア
2010vs2020で51%から44%まで下げている。契約を獲得する力が相対的に下がっている

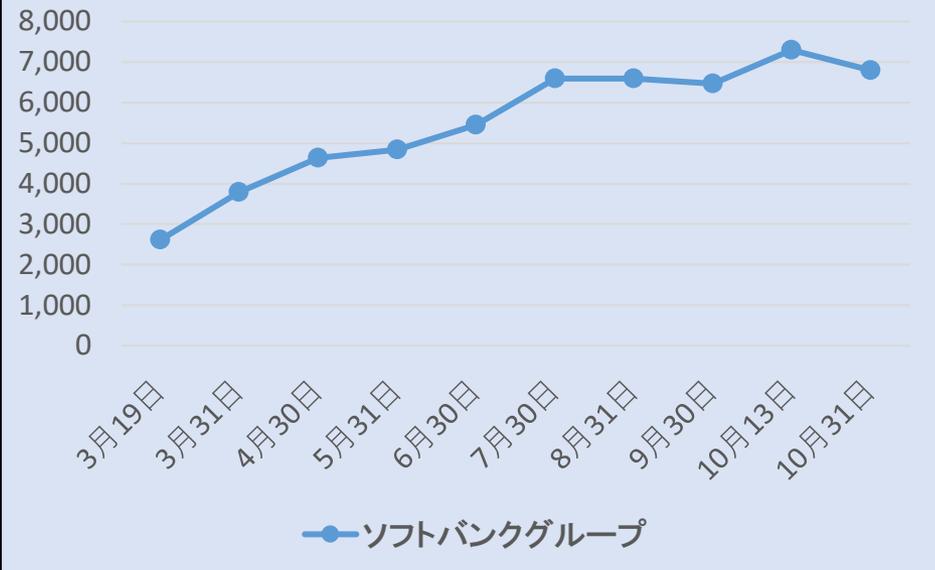
株式市場への絶大な発信力とアピール力

ソフトバンクグループは、3月23日、自己株式取得と負債削減に向けて4.5兆円の資産を売却または資金化すると発表した。

投資家への強いアピール力と発信力とその実現により、株価は、10月末時点で2.8倍に急成長。

(背景)

SBGが投資会社として**保有する株式の価値は27兆円を超える**。一方、SBG自体の**株式時価総額は19日時点で約6兆円**と、保有株価値に比べ大幅に割り引かれて取引されていた。こうした市場の低評価を改善するため、保有資産を原資に大胆な自社株買いと負債圧縮に打って出る。(20年3月23日 日本経済新聞)



第1弾 (3/13)

上限、5,000億円の自社株買いを発表

第2弾 (4/23)

保有資産を4.5兆円売却し、最大2兆円の自社株買いおよび負債比率を下げるなどバランスシートの健全化を1年間継続すること。

株式市場への絶大な発信力とアピール力

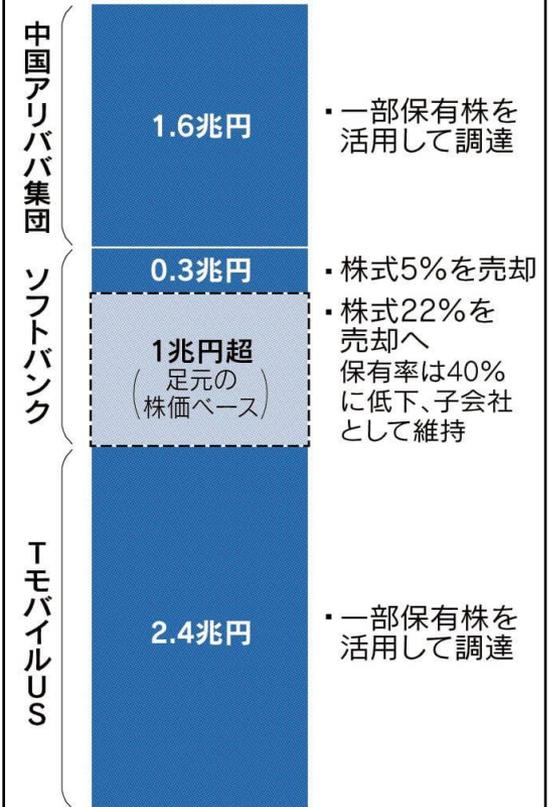
① 4.5兆円の捻出のために

- ・アリババ株の一部を約1.2兆円で売却
- ・子会社ソフトバンク株の一部を0.3兆円で売却
- ・追加でソフトバンク株を約1兆円売却を発表
(結果、出資比率は40%に下がるが連結子会社として支配継続)
- ・スプリントと合併したTモバイルの株式の一部を約2.1兆円で売却すると発表

② 4.5兆円の捻出のために

9月14日にアーム株式を米半導体大手エヌビディアに売却すると発表。
売却額は最大で4.2兆円で、現金と株式交換を対価として行われる。株式交換後、ソフトバンクグループは、エヌビディアの大株主として約6.7%~8.1%の同社株を保有する見通しである。

4.5兆円を目標としたSBGの 資産売却の内訳



こうした状況下、ソフトバンクグループの株価は、**10月13日に年初来の最高値の7,300円となり、2000年3月のITバブル以来20年ぶりの高値を記録している。新型コロナの影響で3月19日に付けた安値から7ヶ月ほどで2.8倍の上昇である。**

株式市場へのアピール力と市場の反応

(孫さんの市場へのコメント)

SBGの孫正義会長兼社長は今回の取り組みについて、

「当社史上最大の自己株式取得であり、さらに過去最大の現預金等の増加につながるもので、当社の事業に対する揺るぎない自信に基づくものだ」とコメント。 SBG株の評価改善に加え、社債買い入れを含む負債削減によって、信用格付けの向上を目指すとの狙いも明らかにした。(20年3月23日日本経済新聞)

(株式市場の捉え方)

株式市場では新型コロナ危機でDXが数年分前倒しで普及するとの期待が広がっているとの見方がある。(DXとはWithコロナの「ニューノーマル」としてのテレワーク、Web会議システム)

SVFの投資先には次世代テクノロジー株、AI関連などDXに絡んだ企業の投資が多く株価をサポートする格好の好循環と考えられる。

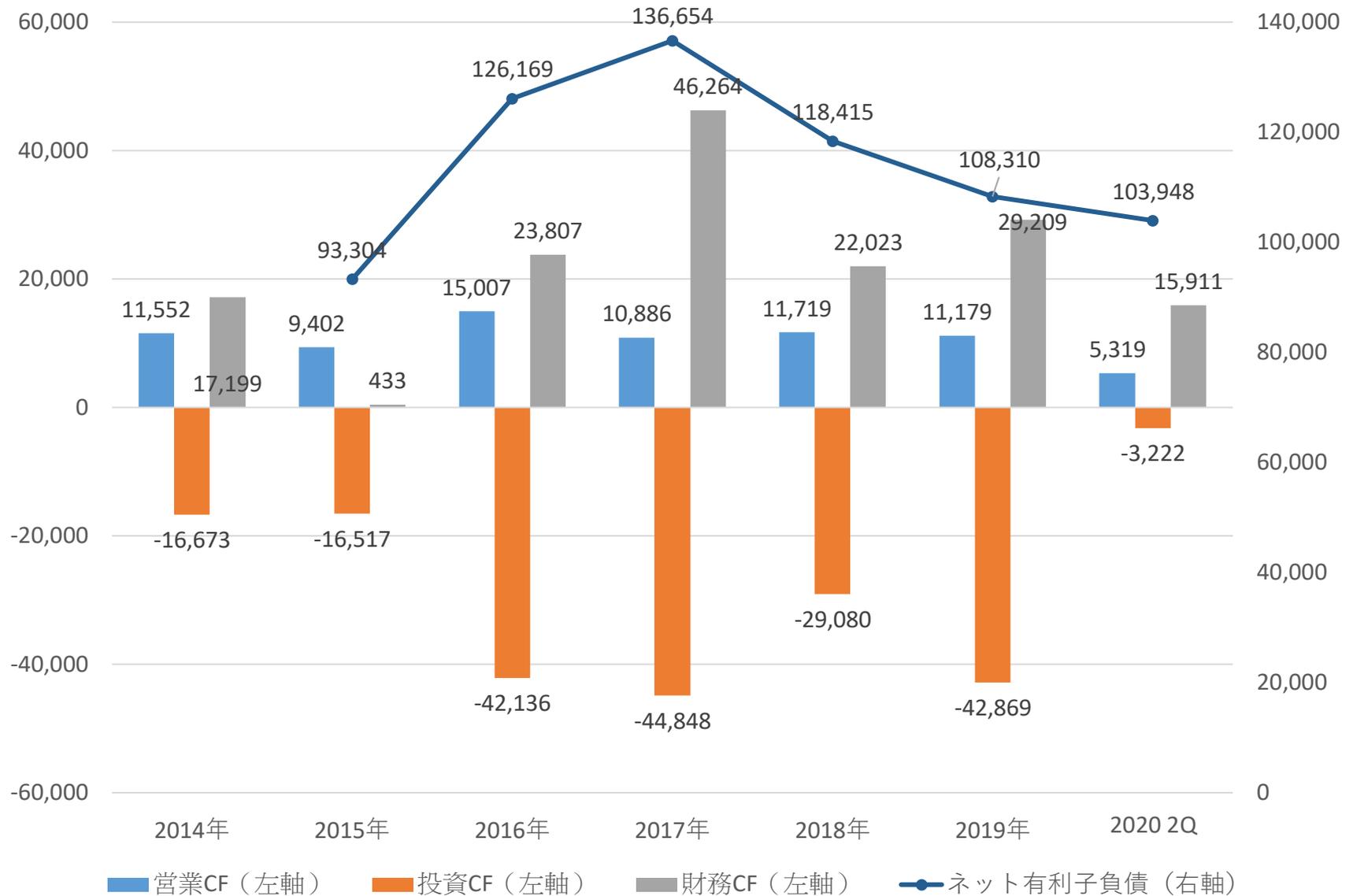
また、20年3月期において評価替えによる多額の損失処理をしているため、株式市場における次世代テクノロジー株やIPOが上向けば今後の決算も順調に推移できる可能性が高いと考えられる。

有利子負債の増減

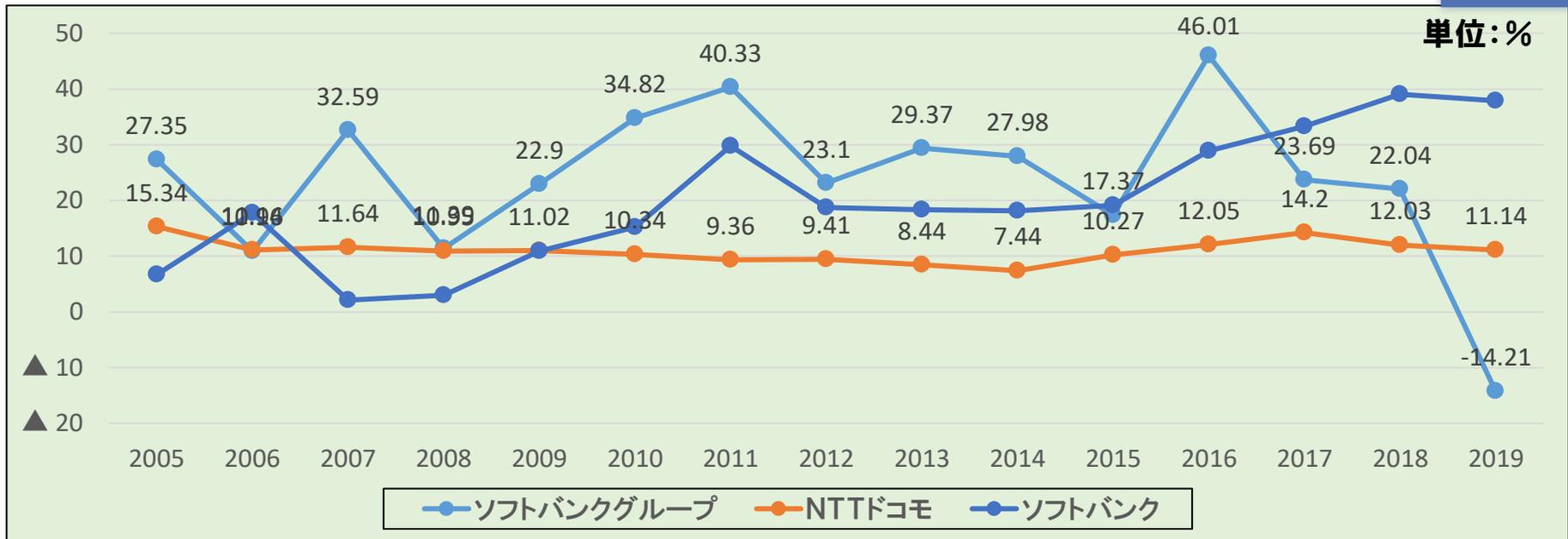
			累計
FY2013	スプリント買収	+1.8兆円 (買収) +2.7兆円 (子会社化により認識)	
	その他	+1.0兆円	9.1
FY2014	スプリント社債	+0.7兆円	
	その他	+1.7兆円	11.6
FY2015	スプリント	-0.1	
	その他	+0.4	11.9
FY2016	アーム買収	3.3兆円	
	その他	-0.5兆円	14.8
FY2017	SVF借入	+0.5兆円	
	リファイナンス	+1.7兆円 (主に s、A買収資金)	17.0
FY2018	SVF返済	-0.5兆円	
	その他	-0.8兆円	15.7
F2019		+3.3兆円 (Wework1.0,SVF0.5)	
	その他	売却目的保有に区分 -4.7	14.2

ソフトバンクグループのキャッシュ・フローの推移

単位:億円

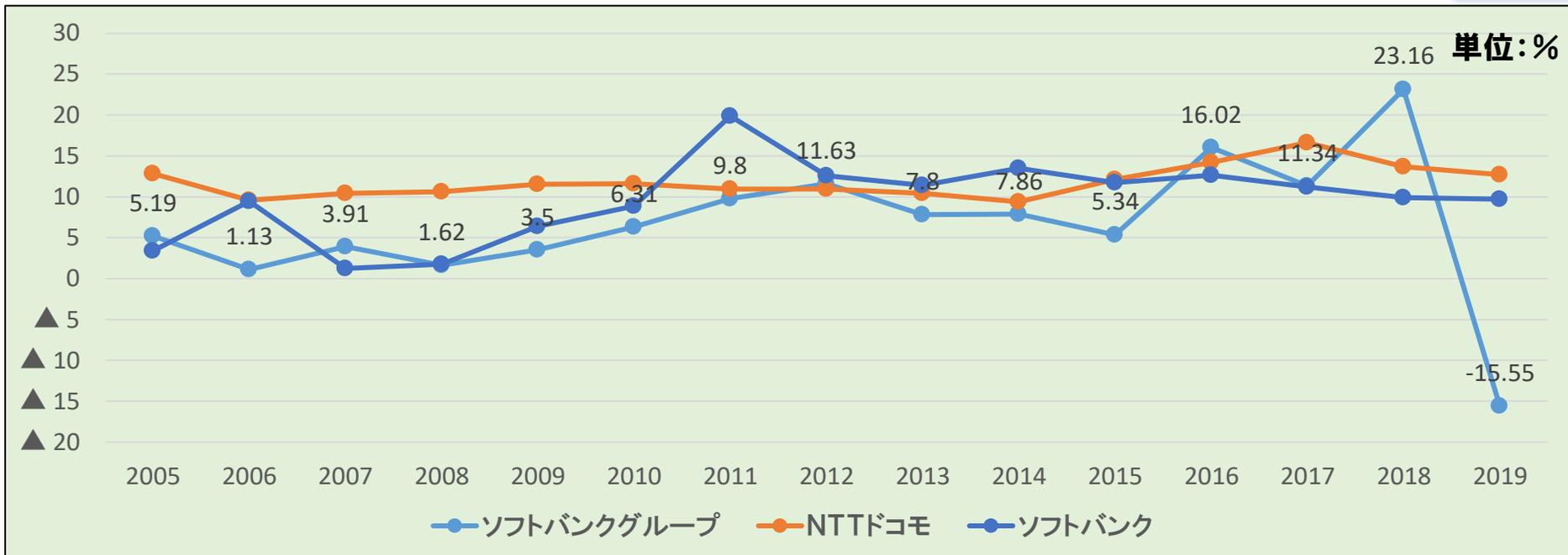


ROEの推移



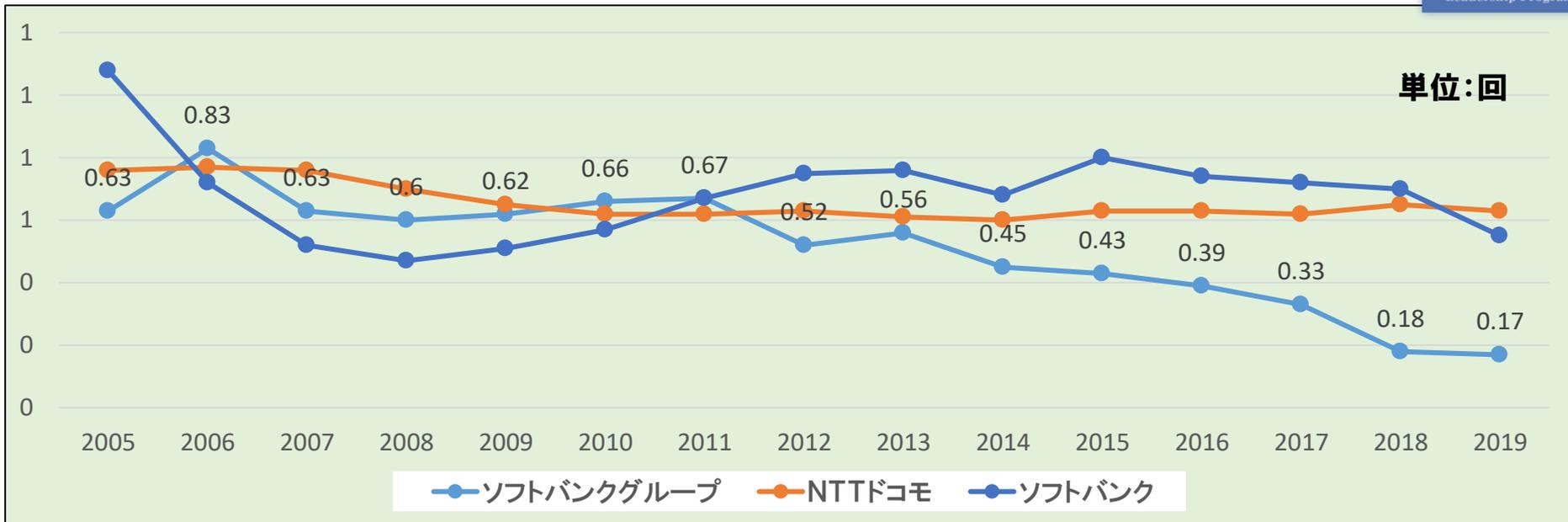
- 2014年頃まで子会社S Bと同じ傾向で推移。SB事業を中心とした安定経営。
- 2015年 所有する株式の影響を受け、前年から大きく低下。
- 2016年度 SOFTBANK GROUP CAPITAL APAC PTE. LTD.
保有割合100% ⇒ 50%以下 ⇒ 法人所得税戻し
非継続事業スーパーセル株式の売却益 ⇒ 純利益大きく伸長
- 2019年度 SVF投資先の評価損 ⇒ マイナスに転落
- NTTドコモ 高いROEを維持。しかし、変化が見えず物足りない

売上高利益率



- 2015年度 2014年Alibaba上場・同社新株発行に伴う持分変動利益計上で減少
- 2016年度 SOFTBANK GROUP CAPITAL APAC PTE. LTD.
保有割合100% ⇒ 50%以下 ⇒ 法人所得税戻し
非継続事業スーパーセル株式の売却益 ⇒ 純利益大きく伸長
- 2018年度 20年3月31日スプリント社がT-Mobile US, Incと統合
Sprint事業⇒非継続事業化 売上高3.5兆円減少
- 2019年度 SVF投資先Uber, WeWorkの評価損でマイナスに転落
- NTTドコモ 多少のアップダウンはあるものの安定して利益率が上昇

総資産回転率の推移



年々、資産の効率性は低下傾向である

(SVFの損益は売上高に含まれていない影響がある)

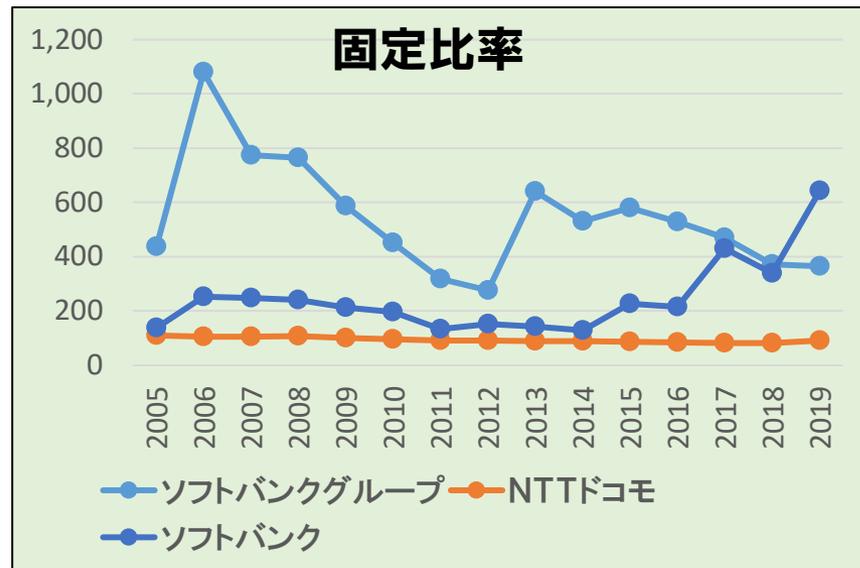
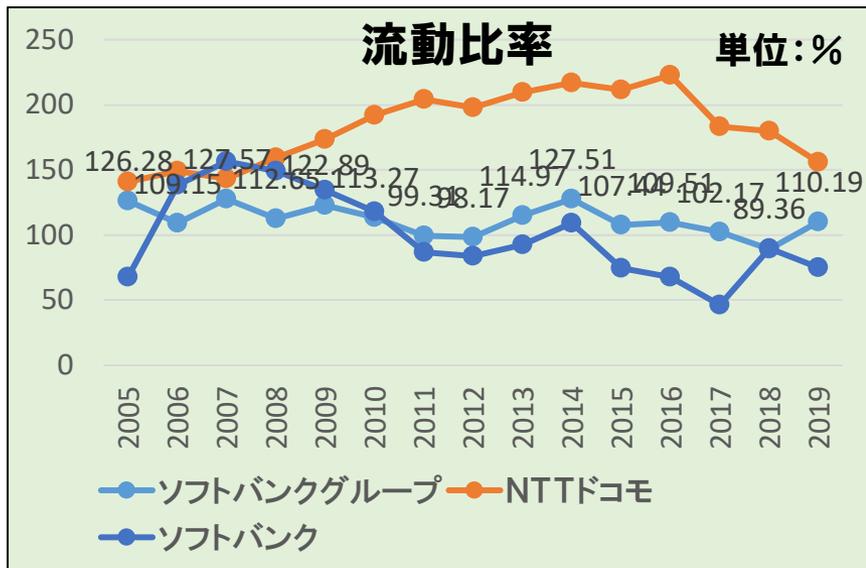
- 2016年度 ARM取得 のれん2.8兆円増加の影響
- 2017年度 SVF始動 投資2.8兆円 (主にWework)
投資有価証券1.5兆円 (主にUber) 取得の影響
- 2018年度 SVF投資増加 (4.3兆円)、Sprint事業⇒売却目的保有へ
売上高3.5兆円減少で大きく減少

財務レバレッジの推移



- SBG 2012年まで低下傾向。
2013年借入によるスプリント子会社化。無形固定資産が増加
2016年アーム子会社化。のれんが増加
財務レバレッジは上昇に転じたが利益剰余金増加もあり緩やかに推移。
- SB 増加傾向 主に有利子負債の増加
(ZOZO公開買付0.4兆円、ZH0.3兆円、社債0.3兆円)
- 一方、自己資本比率は低く、長期的な安全性が低い状態が継続している。
- SBG、SBともに財務レバレッジがROEを高めている。

安全性①

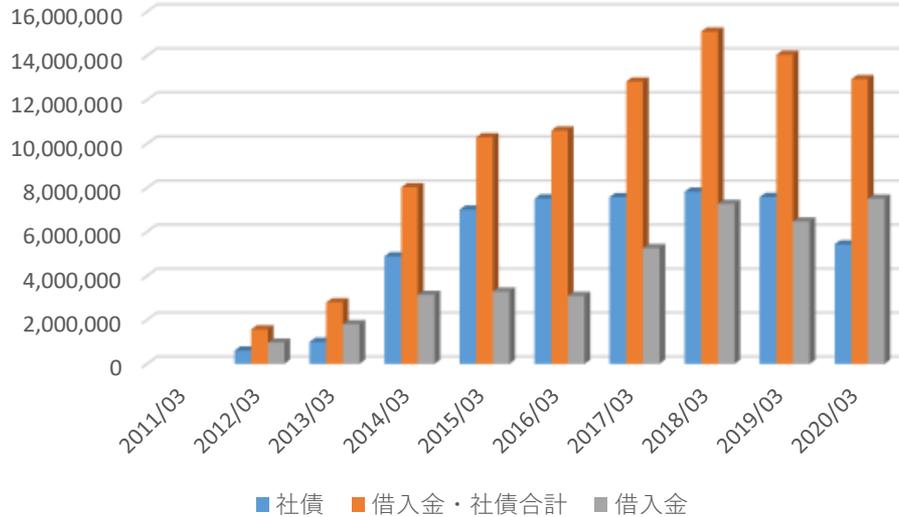


- ・ 流動比率：SBGは100%前後で推移。同水準の現金と1年内償還・返済の有利子負債でバランス。短期的には有利子負債返済の手当のみ。無駄なく資金運用している反面、短期的に安全性低い。
- ・ 固定比率：SBGは2013年スプリント子会社化により固定資産が増加。2016年のアーム子会社化によりのれんが増加。⇒固定比率悪化。

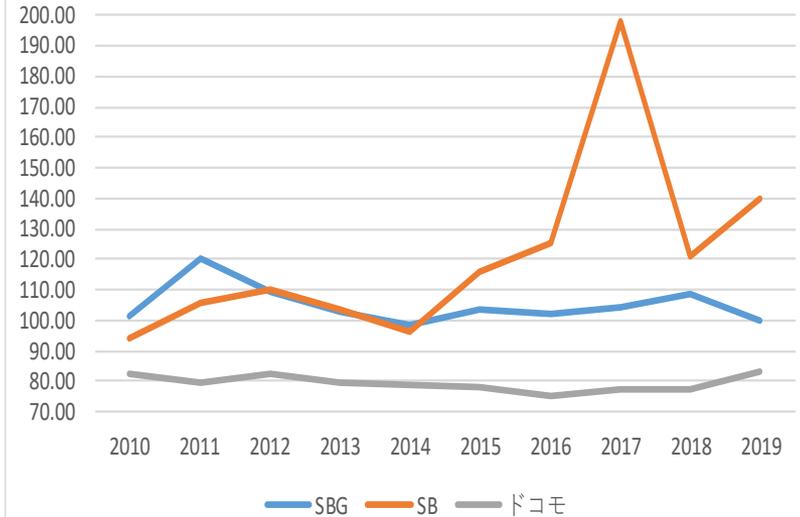
SBGの固定資産は、2013年からドコモの4～6倍の水準に上昇。長期的にも安全性が低い。

安全性②

SBG借入金・社債



固定長期適合率



- ・ 資金調達の変化：2014年3月期スプリント子会社化以降『市場からの直接調達』
⇒2018年3月期から『間接調達が増加』（2020年3月期直間逆転）
- ・ 2018年3月期「100%子会社によるアリババ株式を活用した80億米ドル（8,423億円）の借入れ」「スプリントによる周波数帯を活用した借入れ」
- ・ SBGの固定長期適合率：ドコモと比べ高い、100%を超えた状態が継続。
固定比率も高く安全性は低い。

SBG 財務方針

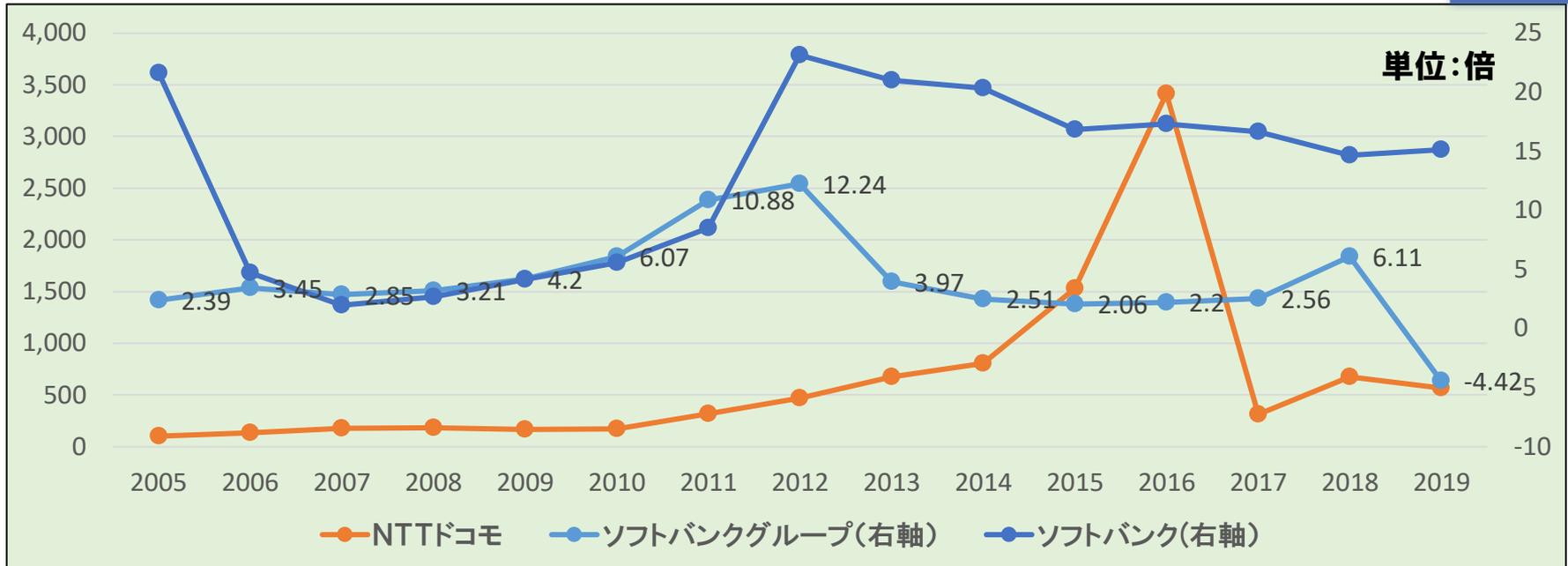
- ①財務の安定性を確保する観点より、**Loan to Value**、保有資産に対する負債の割合（調整後純有利子負債÷保有株式価値で算出）を重要視し、金融市場の平時は**25%未満**、異常時でも**35%**を上限として管理
- ②最低**2年**分の社債の償還資金に備えた潤沢な現預金を確保し安全性を維持
- ③投資資産の売却や資金化を行うとともに、子会社を含むグループ会社からの配当収入やリミテッド・パートナーとしてソフトバンク・ビジョン・ファンドから受け取る分配金などの収入も得ることで、最低**2年**分の社債の償還資金に備えた潤沢な現預金を確保し安全性を維持

最大4.5兆円の当社保有資産の売却または資金化に関する方針

2020年3月23日の取締役会において、最大**4.5兆円**の当社保有資産の売却または資金化に関する方針（以下「本プログラム」）を決定。

本プログラムにおいて得られた資金は、最大**2兆円**を自己株式取得に、残額を負債の償還、社債の買入れ、現預金残高に振り向けられる。

インタレスト・カバレッジレシオ



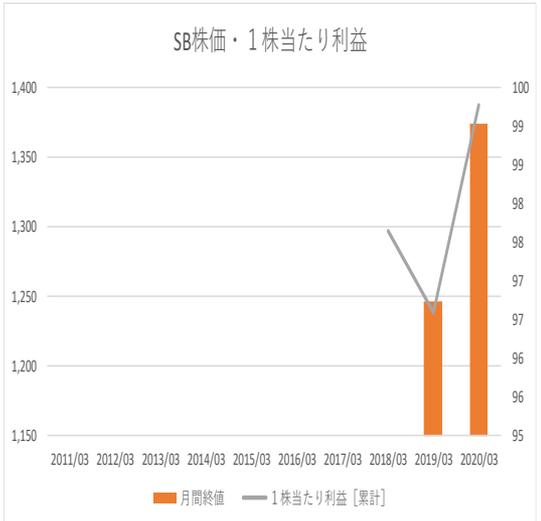
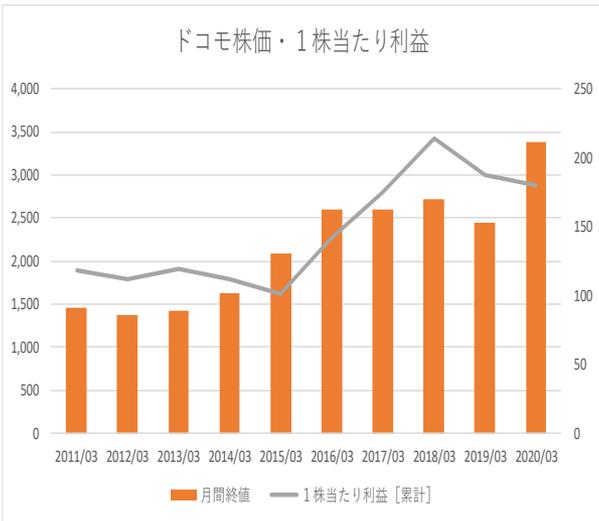
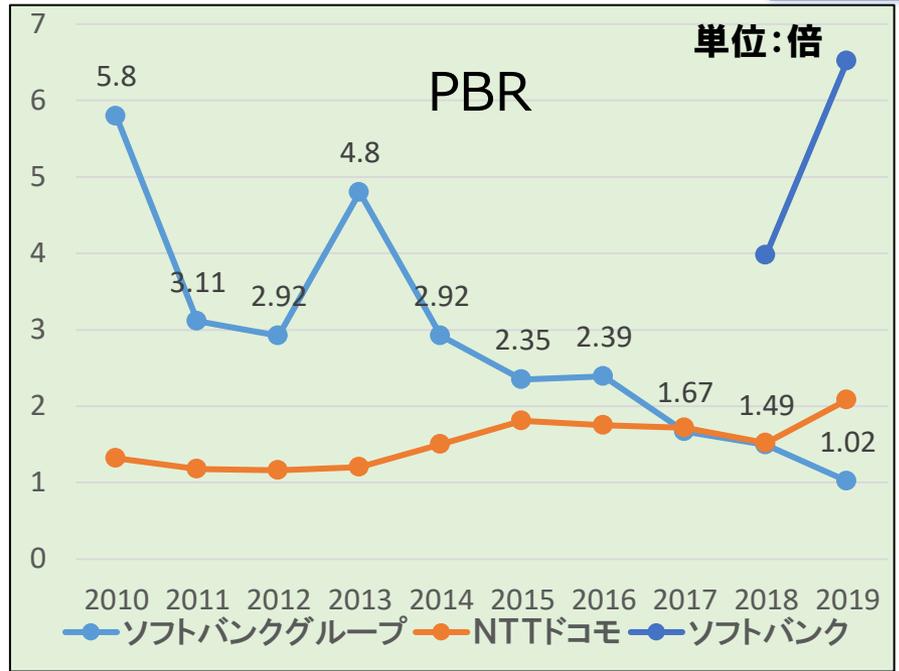
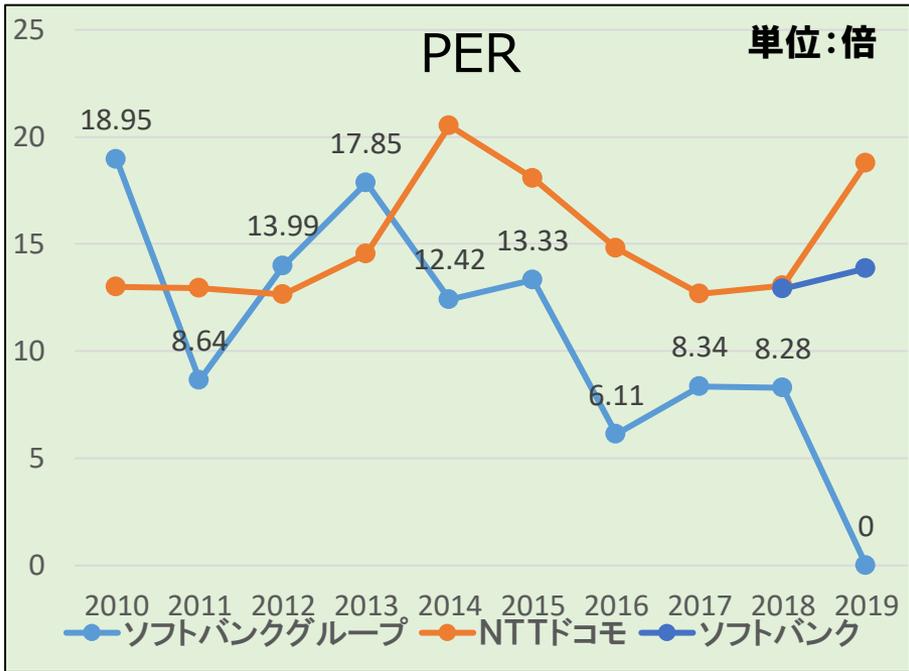
- ・有利子負債が巨額 ⇒ 直近で支払利息0.3兆円超。
財務レバレッジを利かした経営のため常に低い倍率で推移
- ・2013年以降 スプリントやARM取得の有利子負債が増加 ⇒ 超低水準で推移
- ・2018年度 SVF利益増加により多少回復。
- ・2019年 SVF大損失から営業損失に転落 ⇒ マイナスに陥った
マイナス要因は評価損が主因のため直ちに影響はない

成長性

ソフトバンクグループ												
決算期	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	成長率	2020/03	成長率
売上高・営業収益[累計]	3,004,640	3,202,435	3,202,536	6,666,651	8,504,135	8,881,777	8,901,004	9,158,765	6,093,548	304.8%	6,185,093	205.9%
営業利益[累計]	629,163	675,283	799,399	1,077,044	918,720	908,907	1,025,999	1,303,801	2,073,636	207.2%	-1,364,633	-216.9%
当期純利益(連結)[累計]	247,663	377,543	437,837	578,251	763,682	558,241	1,474,430	1,237,812	1,454,618	499.8%	-800,760	-323.3%
ソフトバンク												
決算期	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	成長率	2020/03	成長率
売上高・営業収益[累計]	1,971,169	2,172,028	2,315,087	2,517,588	2,397,266	3,410,595	3,483,056	3,582,635	4,656,815	181.8%	4,861,247	246.6%
営業利益[累計]	397,378	417,351	459,651	472,048	510,956	644,046	678,659	637,933	818,188	160.5%	911,725	229.4%
当期純利益(連結)[累計]	174,625	432,160	291,207	286,428	323,643	404,631	441,316	401,405	494,164	229.9%	506,668	290.1%
NTTドコモ												
決算期	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	成長率	2020/03	成長率
売上高・営業収益[累計]	4,224,273	4,240,003	4,470,122	4,461,203	4,383,397	4,527,084	4,584,552	4,762,269	4,840,849	112.7%	4,651,290	110.1%
営業利益[累計]	844,729	874,460	837,180	819,199	639,071	783,024	944,738	986,960	1,013,645	116.8%	854,650	101.2%
当期純利益(連結)[累計]	491,993	460,952	480,713	455,953	398,034	561,242	650,611	792,456	664,851	161.1%	594,781	120.9%

- 2020年3月期の成長率
(2011年3月期比) 売上「ドコモ10%」「SBG105%」
営業利益「ドコモ1%」「SBG△116%」
(2019年3月期比) 営業利益「ドコモ16%」「SBG107%」
- PER：「SBGは1株当たり利益対して株価の追従が重くPERは低下」＝市場の成長戦略評価は厳しい。
「ドコモは1株当たり利益対し常に安定した株価」＝市場の信頼感あり。
- PBR：SBGはドコモより高く評価されている。特にSBの評価が高い。

バリュー指標



インタビュー内容（1/3）

（戦略的投資事業）

- SBG、SVFの投資先と御社グループは半導体・通信・インターネット事業等において日々、どのような関わり方で新規事業の創造をしているのでしょうか。
- 大きなM&Aの中で特に成功したものは何でしょうか。またどのような成果や、企業価値の向上に繋がりましたでしょうか。
- SBGの株価が20年3月と10月を比較すると2.5倍以上に上昇、大成功を収めたかと思えます。これは御社の施策が適切だったのと孫代表の市場に対する強いアピール力も影響していると思えますが成功の秘訣を教えてください。
- 4.5兆円の現金化の取り組みでSB株を多量に売却しましたが、なぜアリババ株でなくSB株となったのでしょうか。安定した通信事業（ソフトバンク株式）は手放さないものと考えておりました。

（巨額な負債の返済原資）

- SBGはM&Aにより業績を伸ばしていますが、SVF以外で行った買収では資金返済のため新たなキャッシュフローの創出が必要と考えます。株主価値が高まることで新たな社債発行が行なえるようになるなど、キャッシュマネジメントをご教授いただけますでしょうか。

インタビュー内容（2/3）

（巨額な負債の返済原資の続き）

- ・親子上場解消の市場動向の中で、子会社であるソフトバンクを再上場させた理由に「多様な投資ニーズにも対応」とありました。
これは資金調達チャンネルが増えると解釈しましたが、御社の考えと相違しますでしょうか。

（群戦略）

- ・群戦略の思想のうえで行っている企業統治（現地スタッフのコントロール）、特にアーム、ブライトスター、スプリントの海外子会社に関し、ご苦労された点や気を付けているポイントがありましたらご教授いただけますでしょうか。
- ・ソフトバンク再上場によりソフトバンク従業員の士気は上がったのか下がったのかご教授いただけますでしょうか。

（通信事業）

- ・スマートフォンの保有状況は80%程度となっていることから、契約者数が飽和状態が続いております。今後、料金の引き下げに加え、顧客のシェア拡大が更に激化すると思いますがどのように対応するお考えでしょうか。

インタビュー内容（3/3）

（通信事業の続き）

- 通信事業の設備投資はかなり高額になりますが、御社、NTTドコモ、KDDIで共同基地局を構築する等の生産性を図る手法は在り得るのでしょうか。それとも基地局も大きな差別化の要素なのでしょうか。
- 株主構成が大きく変わり、SBG以外の投資家が過半数を超える結果となりました。何か経営の進め方で変わることはありますか。強みである将来事業への巨額な投資、リターンを獲得する経営をどう継続していくのでしょうか。
- 一般的な安全指標の視点から自己資本比率が10%と非常に低い状態ですがこれはグループ戦略の一環の結果なのでしょうか。グループで潤沢な金融資産を保有、安全性は保持されており、非常に効率的な投資が行えていると考えております。
- 5Gの2024年基盤展開率（計画）を拝見するとNTTドコモ比較で少々出遅れ感を感じます。シェアの状況、今後の展開予定からすれば効率的な進捗度なのでしょうか。
- 重要な指標である解約率がNTTドコモと比較し相対的に高い水準となっております。どのような理由で解約が生じるのか、なぜ相対的に高いのか。

インタビューまとめ（1/4）

（群戦略）

- 群戦略 = 株式の20%~40%しか投資しないこと。50%は超えない。
この意図は、相手会社の筆頭株主にはなるが、統治はしないことで、苦痛を伴う決断をさせないことにある。
- 各社が独自で戦略を立てて活動しており、SBGが子会社をコントロールする主な事項は、子会社がSBG資金を活用するときである。
- 群戦略ではない海外子会社(アーム等)統治は、社外取締役が多く権限も強いため、ソフトバンクの正当性を主張するのに苦労した。

（戦略的投資事業）

- M&Aの成功と企業価値の向上
海外（特にアジア）の会社では、日本で成功するとハクが付き、その後のグローバル展開に役立つため、日本企業と組んで仕事をするニーズがある。

ソフトバンクとヤフーにpaypayが加わって事業が成功している。
これは各社単独で成功することは厳しい状況であったが、3社が集まることによって実現できたことである。

インタビューまとめ（2/4）

他にSprintでは1兆円以上の売却益、ARMも4兆円以上で売却、アリババは20兆円の価値を生んだ。

それに対して多くの失敗事例もある。成功と失敗の情報共有を行い、自分ごととして対応することが大切である。

SBKは過去に大きな配当を行ったため、株主資本が小さくなっている。

- SBGの株価上昇と孫代表の市場へのアピール力、課題
株価上昇は孫さんのアピール力もあるが、戦略の実行力が評価されたと認識している。

M&Aなどノウハウの蓄積には時間がかかる。

孫さんは場数が多く引継ぎが難しい。今のマネジメントには孫さんと共に仕事をしてきた経験があるが、その次の世代への継承は課題である。

- 4.5兆円現金化の取り組みでのSB株売却とSB親子上場
アリババ株が動くときSBG株も動いてしまい、株価が下がってしまったので、アリババ株ではなく株価に影響が出ないSBK株を売却した。
このような状況はSBGが投資会社であるために起こり、通信事業の動きとは異なるため、SBKを上場させ区分けを行った。

SBK親子上場によりSBK従業員の士気は上がった。全従業員にストックオプションを渡し、その際に新株発行はしないことで株主に理解を得た。

（巨額な負債の返済原資）

- ・ キャッシュマネジメント

最初は担保による借入だった。自転車操業の状態では資金調達に関するありとあらゆる手段を講じた。

自転車操業状態からの脱却を進言した時に、孫さんが解決策とした提示した言葉は「さらに漕ぐ」であった。

現在はアセットがあるので、アセットを活用して資金調達している。

SBKはSBGに対するブランド料を売上や粗利にチャージして支払っていたが、権利を一括で買い取った。

（通信事業）

- ・ 設備投資節約のためNTTドコモなどと共同で基地局を設置する等の可能性
日本は99%LTE接続されている世界的に見て稀な国である。
すでに個社独自で通信網が構築されており、共同で行うメリットはない。
回線の少ない田舎や5Gに関しては共同で行う可能性ある。

- 5Gの2024年基盤展開率（計画）のNTTドコモ比較での出遅れ感
5Gへの2024年迄の基盤展開の計画値は、発表したら必ず実現する必要がある。そのため、少し抑え気味の計画で発表しているの、他社に大きく劣ることはない。
- SBKの株主構成と高い水準の解約率
親子上場を実現する中で多くの手を打ってきた結果、個人株主が一番多い会社となった。

すでに市場で安定したシェアを確立しているNTTドコモに対し、SBKは後発企業である。

SBKの顧客は動くことを選択した人達であるため、今後も動くことと認識したうえで戦略を立てている。