

孫正義の軍略書

「孫の二乗の法則」って何？

兵書「孫子」からアレンジ

携帯電話進出でいよいよメジャー企業への名乗りを上げた孫正義。過去幾度となくピンチに直面しながらも、奇跡とも言うべき底力を見せ這い上がってきた。その孫正義が自ら編み出したのが「孫の二乗の法則」である。ピンチをチャンスに活かす「勝つ極意」と言い換えてもよい。孫正義は、人生や事業経営を「戦（いくさ）」と捉えて懸命に生きている。「セオリー（理論）」に裏打ちされ「実践マニュアル」を引っかけ、それを武器にし、自信を持って「戦場」に臨んでいる。

孫正義の「勝つ極意」は、世の中を渡るうえでの揺るぎない「視座」にある。それを具体化したのが、孫正義が米国のカリフォルニア大学バークレー校に在学中、一九歳のとき

に描いた「事業五〇年計画」。一〇代で「長期作戦計画」を作成していたのだ。

帰国して事業に着手し、二五歳のときに自ら開発したのが「孫の二乗の法則」と名づけた経営指針である。この二つが、孫正義の生き方を計画的かつ強力にしてきた。

「事業五〇年計画」とは、

- ①二〇代で名乗りを上げる。
- ②三〇代で軍資金を最低で一〇〇〇億円貯める。
- ③四〇代でひと勝負かける。
- ④五〇代で事業を

完成させる（売上規模一兆円）。⑤六〇代で次の世代に事業を継承する。

というものだった。

「孫の二乗の法則」とは、中国・春



日本の株式市場を変えたナスダックも孫氏が仕掛けたものだった。

秋時代（紀元前七七〇〜前四〇三）、呉王・闔閭に仕えた武將・孫武が遺した兵法書「孫子」からピック・アップした言葉に、孫正義が独自に考へ出した「オリジナルの言葉」を組み合わせた「三五文字」の「文字盤」（左頁参照）で表されている。二五のファクターを基盤の目のように配列している。

孫正義が「孫子」にめぐり合ったのは、パソコンのパッケージ・ソフトウエアの卸売業である新しい会社「日本ソフトバンク」で活動を始めたところ、間もなくしてB型の慢性肝炎に罹り、病院に入退院を繰り返さざるを得なくなったときのことである。病院では、もっぱら読書で時間を費やし、ビジネス書をはじめ多数の書物を手当たり次第、読破した。そのなかで、最も強い影響を受けたのが、「孫子」と「ランチェスター法則」だった。同姓のよしみから、この「孫子」を熟読して、「孫子」の「孫」と自らの「孫」を掛けた「孫の二乗の法則」を編み出したのである。

縦五段、横五文字の「三五文字」は、横に読む。縦に読むと意味が分からなくなる。上の段から次のように順次、読んでいく。

【一流攻守群】（いちりゆうこうしゅぐん）＝第一人者たらんとする者は攻守均衡して群れをなして闘う。

群 法 嚴 闘 海
 守 将 勇 七 山
 攻 地 仁 略 火
 流 天 信 情 林
 一 道 智 頂 風

これが「孫氏の二乗の法則」。孫氏の戦略のすべてがつまっている。

てはリスクが大きすぎるし、逆に、それ以上の確率を期待するとタイミングを逸する」という内容である。【風林火山海】（ふうりんかざんかい）＝海・呑み込むこと海の如く。この五文字は、闘いを展開するやり方、戦のやり方を示す。武田信玄が、「風林火山」の四文字を旗印に

この「孫の二乗の法則」には「孫子」にある「勝つ極意」と孫正義の「経営戦略」のすべてが詰まっております。広く人生や事業経営を乗り切っていくうえで、心強い「指針」として使用できるばかりか、情勢判断や行動を決定するためのいわば「思考上の武器」として有効である。孫正義は、新規事業に挑むときや、事業で新規プロジェクトをスタートするときや、新しい会社をつくるるときなど、新たな局面や分岐点を迎えるたびに、常に「二五文字」を頭に思い浮かべ、何回も自問自答を繰り返しながらチェックし、進むべき道とビジネスのありようを判断し、実

戦に活用している。この二五のファクターに照らしてみても、判断する基準としている。いわば、経営戦略を立てるときの「羅針盤」となる。「OK」とか「やめておこう」とかの判断のバランスをとるためのチェックリストとして、現在に至るまで役立てているという。ならば、孫正義はこの「孫の二乗の法則」を具体的にどのような実際の決断に活かしてきたのであろうか。「一流攻守群」について孫正義は、こう述べている。「『二』は、私の最も基本的な考え方である『ナンバーワン主義』の思想を表現したものだ。ビジネスでは、一番以外はすべて敗北に等しい。だから私は、一番になれない事業には、最初から手をつけない。負ける戦いはせず、必勝の構えをつくる」まったく新しい切り口でそれまで人がやっていないやり方で、何か新しい事業ができないかと、四〇ほどの事業を考えた。それらはたとえば、①バイオテクノロジーの販売②光通信の販売③ハードウェアの販売などというように、いずれも「新しい分野」に目をつけたという点で共通していた。これら四〇の事業それぞれについて市場調査を行った。それに基づいて一生懸命ビジネスプランをつくったという。そのうえで、自分

「常に一番を目指して、流れを見極め、攻守のバランスを考える。相乗効果狙いと危険な分散の両方の意味合いから複数の案件(群)を同時並行的に手掛ける」といった趣旨である。【道天地将法】（どうてんちしようほう）＝戦いに勝つに「五条」、すなわち「道、天、地、将、法」の五つの条件が揃っていないと勝たない。「道」というのは人の道。大義名分、道を誤ってはいけない。天の時、地の利、将を得なければいけない。法律をきちっと整備し、守っていないと勝たない」という意味である。【智信仁勇七】（ちしんじんゆうけつ）＝将に求められるのは智、信、仁、

勇、そして嚴なり。「将たる者の心得」として、知恵が優れ、信義を重んじなければいけない。勇気をもって決断をし、ある程度の厳しさも大切だ」ということである。【頂情略七闘】（ちようじょうりやくしちとう）＝頂上を極めて全体をくしちとう＝見渡し、情報を可能な限り得る。将たるものの心得として第一に挙げられた智つまり知恵とは何かを展開したものである。「高いところに立つて情報を集め、戦略を練る。七は、マジックナンバーである。勝率七割と見たら果敢に闘う。七割より低く



25文字で自問自答

した。孫正義は「大海に呑み込む」という懐の深さを表す「海」の字を付け加えた。一段目の「一流攻守群」と第四段の「頂情略七闘」、五段目の「海」は、孫正義のオリジナル。二段目の「道天地将法」と三段目の「智信仁勇七」は、「孫子」の始計篇第一より、五段目の「風林火山」は、「孫子」の軍争篇第七より厳選している。

「OK」とか「やめておこう」とかの判断のバランスをとるためのチェックリストとして、現在に至るまで役立てているという。ならば、孫正義はこの「孫の二乗の法則」を具体的にどのような実際の決断に活かしてきたのであろうか。「一流攻守群」について孫正義は、こう述べている。「『二』は、私の最も基本的な考え方である『ナンバーワン主義』の思想を表現したものだ。ビジネスでは、一番以外はすべて敗北に等しい。だから私は、一番になれない事業には、最初から手をつけない。負ける戦いはせず、必勝の構えをつくる」まったく新しい切り口でそれまで人がやっていないやり方で、何か新しい事業ができないかと、四〇ほどの事業を考えた。それらはたとえば、①バイオテクノロジーの販売②光通信の販売③ハードウェアの販売などというように、いずれも「新しい分野」に目をつけたという点で共通していた。これら四〇の事業それぞれについて市場調査を行った。それに基づいて一生懸命ビジネスプランをつくったという。そのうえで、自分

の一生をかけるにふさわしい仕事、将来の成功が約束された事業を選んだ。

その結果、パソコンのバッケージ・ソフトウェアの卸業、すなわちパソコンソフト流通である。孫正義はこの事業に一生を賭けることを決めている。

トップ・リーダーの心構えを示すのが「道天地将法」である。このなかの「法」とは、「世の中」の「規律」、すなわち法律を遵守することである。最近流行の言葉では、「コンプライアンス」という。

携帯電話での「奇襲」

孫正義は二〇〇五年一月二二日、「ソフトバンクグループ憲章」を改訂している。この改訂に合わせて、新たに全従業員向け「コンプライアンスコード」を制定、ソフトバンクグループのガバナンス及びコンプライアンス体制を強化している。

孫正義は、それまでもグループ・ガバナンスの実践やコンプライアンス遵守に関して、「グループ会社ガイドライン」の策定や、「ソフトバンクグループ憲章」の制定、代表者宣誓制度の実施など、さまざまな施策を行ってきた。しかし、グループ企業の従業員数の急激な増加や事業分野の拡大に伴い、「ソフトバンクグループ憲章」を改めて見直し、よ

り強固なガバナンス・コンプライアンス体制を構築しようとしたのである。

孫正義は、「智信仁勇厳」の五つを満たせる人間になりたいと、常に自分に言い聞かせている。ところが、智をとことん求めようとすると、つい信義や仁愛に重きを置きすぎてしまい、厳しさをなおざりにする危険性がある。また勇気を持って一歩踏み込み、厳しく事にあたろうとすれば、今度は、「あいつは義理も人情もない奴だ」ということになる。よ

きくしていくということは大変なことだ。

「頂略七闘」のうち「頂」とは、孫正義が説いているように、高みに立って世の中を展望することの大切さを象徴する文字である。日本全体を見るには首相官邸の「総理大臣」の頭上から、世界全体を見るには、アメリカのホワイトハウスの主である「大統領」の頭上をイメージして見渡すとよく見える。孫正義は、「デジタル情報革命」の旗手として、「IT革命」の進展を「高み」から未来展望している。



携帯電話参入も、「孫子の二乗の法則」に則ったもの（右が孫氏）。

「略」は、戦略である。ソフトバンクは、「福岡ダイエーホークス」買収が正式に認められた。孫正義は、国民的スポーツのプロ野球参入で、企業の認知度やブランドイメージを一気に高める考えであった。

ソフトバンクの本業の情報通信について、二〇〇四年一月二四日の会見で、孫正義社長は、こう述べた。「携帯電話への新規参入が認められれば、携帯電話でもソフトバンクのブランドを全面的に打ち出したい」では「七」とは何か。孫正義は、「勝算」と「タイミング」との絶妙な関係重視してきた。そして七割の勝算をもって決断し、全社員に対して、いざ「GOサイン」を出したからには、徹底的に奮戦しなければならぬ。これが「闘」である。

孫正義は〇六年一月二三日に記者会見し、ナンバー・ポータビリティ開始に当たり、その経緯と決意を表明し、ライバル社に向けて宣戦布告した。火蓋が切って落とされたのである。この記者会見は、この日の昼過ぎ、突然「ソフトバンクモバイル記者会見」のご案内という形で、報道陣に知らされた。孫正義は、前夜、ソフトバンク社員にも極秘で記者会見の準備を進めた。通知から四時間もたない同日夕、孫は会見場に姿を現した。孫の奇襲攻撃が始まった。

「予想外。まさに今年のソフトバンクのキーワードでございます。何が出るか。予想外割引。通話料ゼロ円。私もソフトバンクの携帯のユーザーが、ソフトバンクの携帯のユーザーに電話をかけるとき、国内でかけるとき、話し放題・無料。ということとであります」

「火」は、「攻撃するときには、烈火の如きである」ことを示している。世界一を目指す孫正義は、「その疾きこと火の如く事業を拡大せよ」と号令をかけ、その「事業拡大」の仕方について、「三つのパターンで攻めよ」と指示している。

第一のパターンは「問題解決型」、第二のパターンは「水平思考型」、第三のパターンは「組み合わせ型」である。どういうことなのか、その内容について端的に説明してみると、以下のようなものである。
 「問題解決型」 同心円状に拡大し

ていくパターン。従来の事業の絶対額を大きくしていく。

「水平思考型」 自分自身が新規事業を起こす場合もある。M&A（企業の合併・買収）によって別の企業をグループ化したり、別の会社と提携して新しい会社を興すこともある。すなわち、まったく新しい事業に乗り出すというパターンである。

「組み合わせ型」 木の枝を切つて地面に挿してやると、それが根づく。このような形で、どんどん増やしていくというやり方である。会社の一部を分離独立させていくというパターンである。

「三十六計逃げるにしがず」

このうち、どれを選択すべきか。孫正義が出した「答え」は、「全部やる」であった。とにかく拡大していきたい。そのためには、考えられるすべてのパターンで攻めていく。

孫正義は、形勢不利とみれば、さすが撤退を決意するのが、得意である。

メディア業界への進出を図ろうとオーストラリアのメディア王と言われているルパード・マードックと手を組み、テレビ朝日株を大量取得した。

だが、親会社の朝日新聞社から猛烈な抵抗を受け、継戦は無理と判断し、株式を売却して撤退している。

孫正義は一九九九年六月、米国店頭株式市場ナスダックを運営する米ナスダック・ストック・マーケット社と折半出資して、ナスダック・ジャパン・プランニングを設立、大阪証券取引所との業務提携の下で二〇〇〇年六月からナスダック市場になったナスダック・ジャパン市場を共同運営していた。
 ところが市場開設時期が、ITバブル後の株式市場の低迷時期と重な

ったことなどから、〇一年末で数十億円の累積損失を抱え、改善の見込みが立たなかったため、〇二年八月一六日に「臨時取締役会で、現在の経済環境では事業継続は困難と判断し、営業活動を停止する決議を行った」と発表し、ナスダック・ジャパン市場を運営する大阪証券取引所との業務契約を同年一〇月一五日に解消している。

あおぞら銀行ができた当初「社債償還や銀行借入返済などで資金繰り問題を抱えているソフトバンクに銀行の資金が還流するのではないか」との「機関銀行化」説が取りざたされていたが、持ち株を売却し、これも事実上、手を引いている。
 「うまみ」がなくなると見れば、孫正義の逃げ足は早い。文字通り「三十六計逃げるが勝ち」、これも「勝つ極意」の一つである。

（文中敬称略）

入場無料
個人投資家向け
IR説明会
&
株式講演会

9/26

水 13:00~

第1部 増田経済研究所 株式講演会
 増田徳太郎氏
第2部 日本電技株式会社 会社説明会
 (1723・JASDAQ)
第3部 植木 靖男氏 株式講演会

東京・鉄鋼会館

詳しくは

HP

<http://www.kabutocho.net>

TEL

03-3663-8262

先着210名になります。
 直接会場にお越しください。

日本証券新聞社