

カリスマ経営者の目指す情報革命は最終章に入った!?

# ソフトバンク・孫正義の 軌跡と成功哲学

不退転の決意で臨んだボーダフォン日本法人の買収。希代のカリスマ経営者は、いかに2兆円の資金調達を行なったのか、いかに加入者を100万人増やしたのか、そしてそもそもなぜ「ボーダフォン」を買ったのか…。多大なる影響を受けた「孫子の兵法」をもとに、孫正義の歩んできた道のりと成功のための哲学を解説します。

Itagaki Eiken  
板垣 英憲

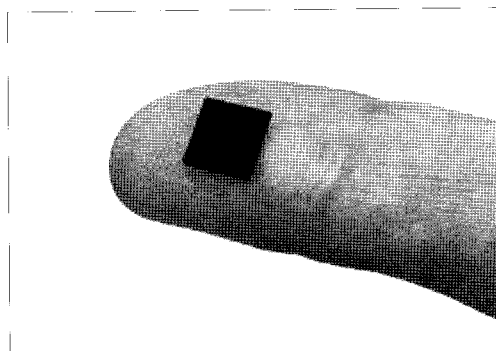
カリスマ経営者として名高いソフトバンク社長・孫正義は、デジタル情報革命の旗手を自負し、自ら設定した「事業50年計画」に従い、つねに未知の世界の最先端を切り拓いてきました。その孫も2007年8月11日には50歳となり、

いよいよ事業完成の段階にあります。

その直前にボーダフォン日本法人を買収したのは、果たして孫が目指してきた情報革命が最終章に入っていることを物語っているのでしょうか。

## きっかけは小さなコンピュータ・チップから

1974年春、アメリカに留学中だった孫正義は、科学雑誌「エレクトロニクス」誌に掲載された虹色に輝く美しいコンピュータ・チップ(ICチップ)の写真を見て、大きな衝撃を受けました。「このICチップが世界を変える!」…、これかのちにデジタル情報革命の旗手を自任する彼の原点になったのです。当時シアトルに在住していた2歳年上のビル・ゲイツも、この写真を見て感動し、ビジネスを通じて知り合った孫と「お前もか」と言いながら肩を抱き合った、という逸話が残されています。



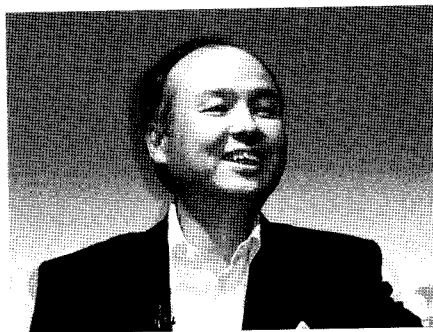
▲参考写真はモバイルFeliCaのICチップ。このたった5ミリ角のチップとの出会いが、孫のその後の運命を決定付けた。

孫正義は1957年8月11日、佐賀県鳥栖市で生まれました。天性の気質である「負けん気」を持っていた彼は、進学校で名高い留米大学附設高校1年生の夏休みを利用して、アメリカのカリフォルニア大学に語学留学します。そしてアメリカにすっかり魅せられて帰国し、熱も冷めやらぬわずか半年後、なんと高校を中退しアメリカへと旅立ったのです。まだ16歳でした。

1970年代のアメリカでは、すでに子どもたちにコンピュータ教育が行なわれていました。シアトルで生まれ育ったマイクロソフト社の創業者であるビル・ゲイツは、小学校時代の放課後はいつも母親が寄付したコンピュータを操作して楽しんでいたと言われています。孫も、アメリカで英語とコンピュータの両方を習得しましたが、当時はまだ大型コンピュータ時代であったため、将来パソコンソフトの流通業の開拓者になろうとは夢にも思っていませんでした。

その後、ハイスクールを飛び級により短期で卒業した彼は、アメリカのカリフォルニア大学

バークレイ校経営学部に進みます。在学中、事業家への道を決意して、わずか19歳にして「事業50年計画」を立てましたが、この計画は次のように稀有壮大なものでした。—「20代で名乗りを上げる。30代で軍資金を最低で1000億円貯める。40代でひと勝負かける。50代で売上規模1兆円の事業を完成させる。60代で次の世代に事業を継承する。」—これは、そのまま彼の人生設計とも言える内容になっています。「何という大風呂敷、誇大妄想狂か!」と思われても当然でしょう。



▲2007年5月、ソフトバンクモバイルの夏商戦向け記者発表会にて。

## 満を持しての「日本ソフトバンク」設立

孫は1980年に帰国して福岡市南区に個人事務所をつくり、どのような事業を起こせば成功するか、約1年半かけて徹底的にリサーチしました。その結果、日本にまだ存在しなかった「パソコンソフト流通業の開拓者」になることを心に決め、弱冠24歳で「日本ソフトバンク」を設立したのです。そして1981年9月から、東京都千代田区四番町の通称・日本テレビ通り一角のビルで、パーソナルコンピュータ用パッケージソフトウエア流通事業を開始しました。

失敗は覚悟の上とは言うものの、失敗しないに越したことはありません。極力危険を回避す

るには、経営の原理・原則を教えてくれる「指針」を持つ必要がありました。しかし幸か不幸か、彼はすぐに身を持ってこの指針を学ぶ機会を迎えたのです。

上京していよいよこれからという時に、孫は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りました。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歴史書、カーネギーやロックフェラー、松下幸之助、本田宗一郎などのサクセスストーリーなど多数の書物を手当たり次第読破していったのです。そのなかで彼が最も強い影響を受けたのが、

「孫子の兵法」と「ランチェスター法則」の2冊でした。

「孫子(全13篇)」とは、中国・春秋時代(紀元前770~前403)に呉王・闔閭(こうりよ)に仕えた武将・孫武の著書です。読みこなすにはたいへん難解な文章であるにもかかわらず、弱冠25歳の青年実業家・孫正義は病を押して挑戦し、理解に努めました。そして、苦闘のなかでの読書体験と思索を踏まえて、ビジネスという戦(いくさ)に勝つためのエッセンス

とも言うべき「原理」、「原則」を悟ったのです。それが、縦5段、横5文字の25文字で構成した「文字盤」でした(図参照)。これは、「孫子」からピックアップした言葉に、孫が独自に考え出したオリジナルの言葉を組み合わせたもので、25のファクターが碁盤の目のように配列されています。

同姓のよしみから「孫の二乗の法則」と名付けられたこの法則は、日本一、いや世界一を目指そうとする彼の野心とアメリカで学んだ経営

図

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

←①「一流攻守群」(いちりゅうこうしゅぐん)

←②「道天地将法」(どうてんちしょうほう)

←③「智信仁勇嚴」(ちしんじんゆうげん)

←④「頂情略七闘」(ちょうじょうりやくしちとう)

←⑤「風林火山海」(ふうりんかざんかい)

- ① 第一人者たらしんとする者は、つねに一番を目指して流れを見極め、攻守のバランスを考えて闘う。相乗効果狙いと危険の分散の両方の意味合いから、複数の案件を同時並行で手がけるといった趣旨がある。
- ② 戦いに勝つには「五条」、すなわち「道、天、地、将、法」の5つの条件が揃っていないとではない。大義名分を重んじる「道」、時勢を見極める「天」、地の利が有利かどうかの「地」、リーダーとしての統率力である「将」、そしてコンプライアンス(法令遵守)の重要性を意味する「法」。
- ③ リーダーに求められるのは「智、信、仁、勇、嚴」の5つの能力。優れた知恵をもって信義を重んじ、勇気と厳しさを持ち合わせた決断力が必要だということ。
- ④ 頂上を極めて全体を見渡し、可能な限りの情報収集をするという意味で、「七」はマジックナンバー。7割より低くはリスクが大きすぎ、逆にそれ以上の確率を期待するとタイミングを逸してしまうため、拙速であっても決行しなければならない、という情勢判断と決断の指針を示している。
- ⑤ 武田信玄が「風林火山」の4文字を旗印にしたことで知られているように、戦(いくさ)のやり方を教えている。「海」とは、「呑み込むこと海の如く」という孫正義のオリジナル。大海に呑み込むほどのリーダーの懐の深さを表わしている。

学、そして経営実践の賜物でもありました。

ベンチャービジネスは、「ベンチャー」という言葉が示しているように、「冒険」そのものであり、つねに危険がつきまっています。彼は、新規事業に挑む時や新しい会社をつくる時など、新たな局面や分岐点を迎えるたびに例の「25文字」を頭に思い浮かべるそうです。そして何回も自問自答を繰り返しながら、進むべき道とビジネスのありようを決断し、実戦に応用してきたのです。

景気の変動に翻弄されない経営方法を求めてきた孫ですが、同時に「25の文字盤」のトップに「一」という文字を配置しているように、つねに「一番」を目指しています。日本一であることはもとより、世界一でありたいという意欲の表われです。

## 世紀の大勝負に出た40代

1995年は「IT革命元年」と言われていますが、インフラ整備はまだ不完全な状況でした。高度情報社会はまだ完成しておらず、発展過程にあったのです。

孫は1999年8月、小淵忠三首相（当時）に首相官邸に招かれ、産業競争力会議に出席しました。その与えられた持ち時間わずか10分の間に、「日本のIT化はアメリカに10年遅れている。このままでは日本は韓国にも負けてしまう！」と力説したのです。これに驚いた小淵首相が急遽首相官邸にIT推進本部を設けましたが、2000年5月に急死、その遺志を受け継いで本格的に「IT革命」に乗り出したのは、2001年4月に新しく就任した小泉純一郎首相でした。つまり、日本のIT革命は始まってからまだ6年しか経っていないのです。

40代の最終段階である48歳から49歳にかけ

彼は、テレビ朝日買収の失敗、ジェイ・スカイ・ビーやナスダック・ジャパンの挫折、あおぞら銀行株売却など幾多の紆余曲折や業績の浮き沈みを味わいながらも、「事業50年計画」を着実に実現させてきました。20代に名乗りを上げ、30代では1990年1月に日本データネットを吸収合併、同年7月には日本ソフトバンクを「ソフトバンク株式会社」に商号変更するなど、精力的にビジネスに挑みました。

そうしていくなかで、デジタル情報革命の旗手を自任しながら、自らの社会的使命として「インフラ整備」を手がける先駆者となることを強烈に自覚するようになったのです。そして「軍資金を最低で1000億円貯める」という目標も達成し、次への飛躍に役立てています。

て、孫はボーダフォン日本法人の買収計画を発表します。当時のボーダフォンは「沈み行く船」とまで揶揄されていた、いわゆる「ボロ会社」でした。しかし、彼はそれを百も承知の上で買収に乗り出したのです。ビジネスもさることながら、「デジタル情報革命をやりとげたい」という揺るがない高い志と、「IT革命のフロン



▲携帯を手にソフトバンクモバイルの2007年夏商戦向け記者発表を行なう孫正義。

ティアになる」という使命感の表われでした。

2006年3月、ボーダフォン・グループPLCとボーダフォンの買収に合意し、続いて5月にも、ボーダフォンとの合併会社の設立を含む戦略的提携に合意。ボーダフォンからソフトバンクモバイルへの社名変更を発表し、6月、総務大臣よりボーダフォン、BBモバイルの事業再

構築計画の認定を受けました。

7月には、モバイルWiMAXの商用化に向けた実験用無線局の免許を申請、そして8月にはボーダフォンをBBモバイルの完全子会社とする手続が完了し、ついに12月、総務省よりモバイルWiMAXの実証実験用無線局の免許を取得するに至りました。

## 大規模な資金調達方法

ベンチャービジネスを進める際の最も大きな不安材料は、事業資金の調達です。資金がショートすれば、たちまち倒産に追い込まれてしまいます。

孫は「資金調達の名人」と言われていますが、それも資金繰りに苦勞してきた過去の経験があってこそです。彼はボーダフォン日本法人買収にあたり、ソフトバンクから2000億円、ヤフーから1200億円出資し、このほかLBO（レバレッジ・バイ・アウト）方式で1兆2800億円を調達しています。

LBOとは、企業買収手段の1つで、買収対象企業の資産や将来キャッシュフローを担保にした負債（借入金、債券）を買収資金にして行なう方式です。

LBO方式による調達に際し、彼は2006年4月、7つの金融機関（ドイツ銀行東京支店、みずほコーポレート銀行、シティバンク、エヌ・エイ東京支店、ゴールドマン・サックス・ジャパン・リミテッド（証券会社）東京支店、三井住友銀行、カリヨン銀行東京支店、WestLB銀行東京支店）を共同主幹事に決めて、借り入れにより調達したのです。

LBO方式による1兆2800億円調達は、日本における過去最大の規模でした。彼はこれをボーダフォン買収資金や諸費用、運転資金に充て

たわけです。

孫はボーダフォン買収劇のなかで、「孫の二乗の法則」をしっかりと適用しています。それは「頂情略七闘」の「七」の文字でした。マジックナンバー「七」といい、彼はこう解説しています。

—「『七』というのは、七割という数字であり、七割という数字が持つ意味の大事さを示している。勝敗の確率が五分の五分の時に戦いを仕掛ける者は愚かである。勝率が一割か二割なら、もはや問題外のことである。だが逆に、私は勝率九割という数字が七割よりいいとは思っていない。ここがポイントである。なぜか。それは、勝率九割のところは平均点を求めると、



▲孫（左）とマイクロソフト代表執行役社長ダレン・ヒューストン氏（右）。日本初 新OS「Windows Mobile 6」搭載 Windowsケータイについての説明時の模様。

わがデジタル情報産業界では、すべて手遅れになるからだ。勝率九割を求めると、理屈では戦いの陣形が完璧に整ったことになるとしても、いざ仕上げの戦いだと勇んで参戦したら、もはやレースが終わった後だったということになり

かねない]

孫子の兵法で「兵は拙速を聞く」という言葉がありますが、多少拙劣でも、速戦即決、スピードが大事というのもこれに通じています。

## 顧客を飽きさせない孫の作戦

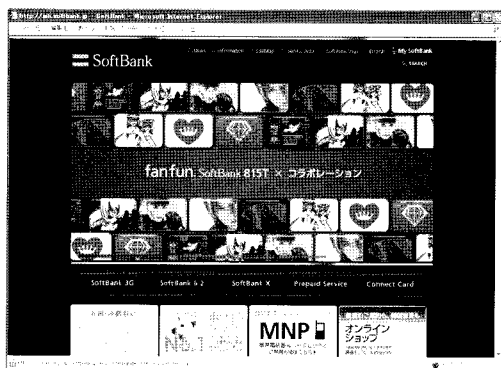
ソフトバンクモバイルは、基本使用料を格安の月額980円(税込み)に設定、ソフトバンク携帯宛の国内通話料を午前1時から午後9時まで「無料」、家族間の国内通話を「24時間無料」、このほか端末購入価格を「頭金ゼロ円」の分割とするなどして顧客獲得作戦を展開してきました。

この結果、2007年9月17日現在の「ホワイトプラン」の申し込み件数が、800万件を突破するに至っています。

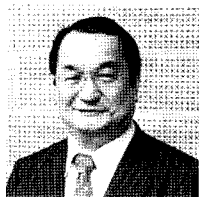
「勝算」と「タイミング」との絶妙な関係を重視してきた孫正義。1度決断し、いざ全社員に対してGOサインを出したからには、徹底的に奮戦しなければならないのが戦の将たる者の努めです。知力を尽くして一生懸命「闘」えば、

それが必ず「数字」として表われ、好成績を得られる…、このことは彼の半生によって間違いなく実証されているのです。

(文中・敬称略)



▲斬新なアイデアでユーザーを楽しませるソフトバンクモバイルのトップページ。



いたがき えいけん

政治・経済・社会・教育・医療・健康と広い分野で活躍中のマルチ評論家。時局や政治問題から経済問題まで幅広いテーマを持つ。独自の視点と分析から説きおこす経営論やリーダーシップ論も、多くの貴重な示唆に富むものとして好評。おもな著書に、「孫正義 常識を破って時代を動かす」(日本文芸社)、「カルロス・ゴーンの言葉」(あさ出版)、「孫の二乗の法則」(サンガ)がある。【近況】最新情報はHPとブログまで。→「板垣英憲マスコミ事務所」(<http://www.a-eiken.com>)、「板垣英憲(いたがきえいけん) ブログ」(<http://blog.goo.ne.jp/itagaki-eiken/>)