

孫正義 名語録（情熱編）

志を実現するための心得 三木雄信 著

{ 第一歩を踏み出す }

成功する者と失敗する者との違いは、頭の差より性格の差のほうが大きい、不確実な状況に柔軟に対応する性格が重要、最初の一步が間違っていたら直ぐ方向転換し更に別の一手を打つ。

{ とことんやる }

やり抜くことが成功への近道、失敗しても新しい挑戦への糧とする。

{ プレゼンは数字にこだわる }

ここで5・6・7の数字を上げさせてもらいます、「営業利益約5倍」「携帯電話基地約6倍」「顧客数約7割増し」

{ 本当の数字力を鍛える }

数字は勘で理解できるようになる、事業の実績を月次・週次・日次で要求、数字を見る前に数字を予測する訓練で細かいミスも発見、予測の要素として、記憶する計画と実績の差は背景の見落とし要因を探る。

{ 失敗したら理由と対策を考える }

言い訳は言うな・聞かない！目標達成の強い意志がスタート、合理的な説明と「有効な対策」を求める、

{ 締め切りを決めて仕事する }

有名なアーティストの話「締め切りなしに作品は生まれない」無から有を生み出すためにはインスピレーションがなければ始まらない、源泉は脳の働きであり、故 松本元 著「愛は脳を活性化する」から学んだこと、最大限の努力をすれば絶好の日程・締め切りがチーム力を高める。

{ 質問に自ら答える }

株主総会であらゆる質問に株主の目を見ながら答える、目は人間の最も基本的なコミュニケーションだ。

{ アイデアを形にする }

アイデアが浮かんですぐに実行するより、より質を高めるためには少し寝かせる、さうするほうが良い場合が多い、ディスカッションで「アイデア」をバージョンアップさせる・・

プレゼンを何回もやり、パートナー候補企業や金融機関にプレゼンする場合、完全に理解して孫正義が本番も行う。

{ 一日の仕事に区切りをつける }

深夜までのミーティングで結論が出なくても、最後に孫正義は叫ぶように～「よし！見えてきた」と区切りをつける、今日できること・明日しかできないことの見極めで仕事の悩みを持ち越さない。

{ 成功したければ運のよい人と付き合い }

松下幸之助も面接試験で質問して運が良いと答えた学生を合格とした、運が良い人は何度でもトライする、運の良さが好循環を生む。

{ 夢を持つ本来の意味 }

若いことは無限大の夢を持てる、そして自分の持った夢に自分の人生は比例する、夢や意思があればこそ脳は働く・学習する。

{ ビジネスにも使えるゴルフ上達術 }

ゴルフで一番になる！ゴルフの聖地、米国のオーガスタにおいて72で回った、慢性肝炎による闘病生活を終えた時、プロゴルファーの中でもスウイング・フォームの良い人のビデオを毎晩寝る前に必ず見て徹底して脳にイメージ付け理論も確認～事前準備の上で練習を始めた、予想と実際の差を確認・修正の繰り返しでスイングのフォームを修正し短時間で腕を上げた。

{ テクノロジーが分かる経営者であること }

情報革命は産業革命より更に大きくなりライフスタイル・ワークスタイルが変化する、「ムーアの法則」はコンピューターの性能が18ヶ月毎に2倍になる1965年から現在までその通り実現している。

{ 数字の鮮度を重視する }

財務会計と管理会計は違う、スピード経営に不可欠な管理会計で対象を自由に決めスピードアップする。

{ 優先順位の考え方 }

鶏が先か・卵が先か？今日の食事を優先するか・明日の食事を優先するか？発想の逆転をさせる、発注台数を100万台にすればコストは十分の一となり消費者にインパクトのある価額提示が可能となり販売は飛躍的に上がる。

{ 簡単に妥協しない }

これなら？これなら？資金面・技術面・オペレーション・法律・会計面などいくらでも問題は出てくる、反論できなくなると「チョット休憩とトイレに立ち」これならどうだ！と専門家の意見・知識を吸収し勘所を理解しポジティブに生かす。

{ 一時の流行り廃りに安易に動じない信念 }

ソフトバンク株価は2000年2月に19,8万円(時価総額20兆円)がネットバブル崩壊で1000円以下に。

{ わしらべ長者で事業領域を拡大させる }

総合通信会社になったと言わないでほしい、それではチョット小さすぎる～ソフトバンクが目指しているのは総合デジタル情報カンパニーだ。

{ 事業再生のポイント }

赤字の時には徹底した無駄な経費の削減を真っ先に断行すべき、収入以上に使ってはならない、慢性肝炎で入院しているときに累積赤字2億円、出版会社8社のうち7社赤字、我が子の命を救う為に断腸の思いで足を切断する～つまり3ヶ月で黒字化できなければ廃刊と宣言、徹底したコスト削減と今迄の常識にない編集長に広告収入の責任も持たせた、半年後には7社が黒字となった、生き残っている根っこを探し・腐っている根っこはスパッと切る。

{ 一点突破の戦略 }

先ず局地戦で勝って、その後総力戦でも勝つ、ランチェスター戦略「戦闘力はある戦場に投入された兵力や戦闘機の数に二乗に比例する」戦闘機が20機と10機の場合、その差は2倍ではなく4倍となる。

{ 長期的な成長を重視 }

福利のすごさを知れ！孫正義は自分の後継者の条件として「10年でグループ全体の株式時価総額5倍にできるという自信のある人」と

目先の売り上げより将来的な成長を選ぶ。

{ マイナスをプラスに変えるプラス思考法 }

借金も企業価値だ！2006年ボーダフォン日本法人を買収した時、銀行から1,28兆円借り入れた、

{ 事業のライフサイクルで目標を変える }

ブロードバンド事業の初期は新規加入者をNO1とした、500万を超えたら一転して、「顧客満足度向上」を目標として体制を強化した、そして成熟局面ではコスト削減・黒字化と最適タイミングで目標を切り替えている。

{ 個性ある人材を生かす }

2000年当時、一部上場企業であったが新卒よりも一癖も二癖もある個性的な人材を中途採用した。

{ 後継者を育てるアカデミアで4代目まで自分で育てる }

19歳の時に人生50年計画を立てている、10年区切り、50歳代で本業を成功させ60歳代で継承させる計画、但し継承こそソフトバンク最大の危機と認識、引退後はアカデミアの校長となると明言、後継者の任期5年として4代目は15年後の継承時には75歳。

{ 正社員の効率 }

新卒社員を千人単位で採用せよ！2005年新卒者を2000人採用、当時の社員は1800人と常識外れの判断、アルバイトや契約社員より効率が良いとの判断、更に個人情報保護の観点と通信事業本格化のタイミング、現在ではグループ全体の社員は2万人。

{ 理想とする企業グループの姿 }

多くの人の意見を総合した総合知は長期的に非常に難しい問題について正しい解をもたらす、その為には「多様性」「独立性」「分散性」「集約性」の条件が必要、2010年ソフトバンクは「新30年ビジョン」でグループ会社を5千社にすると。

{ テクノロジーに合わせて進化する }

現状維持は相対的退化、それは他の人類が進化し続けるから農業革命・産業革命・デジタル情報革命と、

更に量子コンピューターの時代になれば、現在のスーパーコンピューターで数千年かかる膨大な計算も僅か数十秒で処理できる。

{失敗を恐れず様々な手段を次々に試せば必ず何処かで当たります}

ブロードバンド事業では申し込みから開通まで数ヶ月かかり社会問題化、個人情報流出・数百億円の赤字が毎年、無線インターネット事業で撤退、海外ブロードバンド企業を買収して失敗、日米間の通信回線事業への投資失敗と数多く失敗して現在、売上高3兆円・社員2万人の大企業となった。

{ リスクを最小化する努力 }

地図とコンパスさえあればサッサと宝をみつけて一日で帰れる訳です、ベンチャー企業で成功するのは千社の内1社と言われている、冬山登山と同じで非常にリスクが高い、リスクを最小化するための情報収集＝米国の展示場運営会社コムデックス（2千社以上出店するパソコン関連見本市）とコムデックス（IT業界の最も新しい重要な情報の集まるパソコン関連雑誌）は多くのマスコミが集まる世界的に注目されるイベント、この二社を買収。ソフトバンクが上場して間もない1995年に上記2社の情報により当時のヤフー（従業員10人の会社）に100億円を出資した～二社は正に地図とコンパスであった。

{ 企業のチャンス }

知恵と情熱さえあれば良い、ヤフーはスタンフォード大学の学生二人が1994年に研究室のコンピューターを使って開始したサービス。

フェイスブックもハーバード大学の学生用の名簿として短期間で開発されたもの、現在では登録ユーザー8億人。

{ ベンチャーが生きる道 }

人が嫌がってやらないビジネスをやれ！

ベンチャーは「人」「物」「金」「情報」という経営資源が徹底して不足している、従って大企業が参入を嫌がる仕事をするのが大切。

{ 周到な準備と情熱で人を動かす }

1982年創業直後、第一勧業銀行から融資を受ける際に「お客様も経験もないが私の事業と情熱を聞いてください！」と、当時のソフトバンクは日本最大のゲームソフト会社のハドソンに預託金3千万円を支払い独占販売契約、同じく日本最大の上新電機をソフトの卸先として運転資金が不足しており1億円を調達した（融資判断として上記2社とも銀行融資先で情報裏付けができた）P 5

更に銀行は当時シャープの専務だった佐々木正氏にも孫正義の問い合わせをしていた（同社へソフトバンクは特許を売却していた）

{ 原発事故への思い }

福島原発事故を心配して福島に向かった。

政府の記者会見では「直ちに影響はない」と繰り返すばかり、震災11日後に福島に入り知事に会い、原発避難所の人々をもっと安全な場所に速やかに移す決断をしてほしいと、3月25日になって、政府はやっと2～30km圏内の住民に「自主的避難が望ましい」と。

孫正義はその後、被災者のために100億円の寄付や自然エネルギー財団の設立など次々に手を打った。

{ 脱原発に向けた合理的な判断 }

合理的な議論がなされない原発問題＝原発継続ありきで具体的な数字を根拠とした（危険度・コスト・事故費用・廃棄物処理費用等）議論の不在。

孫正義の呼びかけで35都府県が参加「自然エネルギー協議会」設立、12月に北海道帯広で太陽光発電実験プラント公開、苫小牧でもプラント設置を・・・

{ 明日の改革への布石 }

今日の現実を理由にして明日への改革をためらってはならない、原子力発電は五重の壁が放射線を閉じ込めているとの説明は効力を失い他の発電方法より優れたものと言い切れなくなり「今の現実」は既に合理性を失ってしまった。

2011年に経団連は原発再稼働を求める提案を行ったがその理事会に於いて孫正義は一人自然エネルギーへの転換を主張、しかし事業としては採算上でリスクが高いのが実情なのに、過去・現在・未来の時間の流れを見通した上で、「今日の現実」を超えて「明日の改革」の為の準備を着実にやっている。

{ リスクとリターンで考える }

取り返しのない危険性があるときには、そこで言論を抑え込むのではなく両方の論を堂々と・いくらでも・議論すべきだ、あくまでもリスクシナリオをシミュレーションして最大損失額を想定して回避策の検討「ストレステスト」が必要、更に「最大許容できる」「最悪のシナリオ」は当然検討されるべき。

{ 革命家とビジネスマンの両面 }

織田信長は僕のヒーローです！！時代を革新して「堺の貿易要衝」を抑えて「楽市楽座」の実施で税の源を抑え、武将と商人の両輪の鏡。 P 6

今一人は刀をピストルに変え、革命家であり、商社の先駆け「亀山社中」を創業した企業家の二つの側面を持った坂本龍馬。

{ 世の中の競争社会と教育 }

独自のイノベーションを起こす人材を育てることが最終的に雇用者を増やすことになるので日本の教育を変えていくことが重要である。

{ 向上心を持ち続けることが成長意欲の源泉 }

スティーブジョブスはアップルを時価総額世界一の企業としたが年収はわずか1ドルで、成長意欲の源泉は「新しい製品・サービスで世界を変えたい」と「会社を成長させたい」であり、発病後も意欲は衰えることなく死の前日まで仕事をしていた。

ソフトバンクの企業理念も「情報革命」で人々を幸せにすること。

{ 孫正義に影響を与えた本 }

入院している3年の間で何千冊も読んでその後もズ〜と手元に置いているのが既述の「愛は脳を活性化する」松本元 著と「人事屋が書いた経理の本」協和発酵工業 著「ワンダーマンの売る広告」翔泳社。

{ 死を見つめる～人生にはいつか必ず終わりが来る }

死んでもお金は持っていけないし「何か残るものを作りたい」「毎日全力で生きたい」人の命は定めがあり、預かった命を最大限に活用することだけが人のできることです。