

IOT時代の新リーダーになる7つの心得

孫正義2. 0 新社長学

嶋 聡著 ソフトバンク前社長室長（1958年生まれ）松下政経塾
二期卒業生・東京政経塾代表、1996年衆議院議員当選3期9年

{ 後継者の条件 }

ニケシュ・アローラ46歳（インド人） 2014年7月ソフトバンク入社
グーグル（時価総額45兆円）の前 CBO（最高事業責任者）165億円の巨額
報酬、これからインドの時代と。

かつて孫氏が株式による調達を多用した時代は参謀役に野村証券出身の北尾
吉孝（現 SBI ホールディング社長）銀行借入れ拡大の時代は旧富士銀行出身
の笠井氏、民主党政権時代には嶋元衆議院議員と外部から登用。

アローラは「シリコンバレーのイノベーションを熟知している、次のグーグル
やフェイスブックを見つけて、孫氏が趣味のようにやってきた投資を体系的に
やっていく」と孫氏の投資を一刀両断して経営に参画、2015年の株主総会後
にアローラ主導のM&Aは既に2千億円、インド・インドネシア・シンガポール
などの企業が大半、アローラの孫正義評「グーグル共同創業者ラリー・ページは
テクノロジーのイノベーター・孫正義は2歩先を走ってはトレンドを見つける
ビジネスのイノベーター」と

2015年5月発表の3月期決算売上8兆67百億円（前期比3割増）で海外
売り上げが国内を上回り純利益は6683億円5期連続増収と最高益更新これ
からのソフトバンクは海外がメインとなると、アローラを副社長に後継者候補
として発表された。

孫氏はインターネット投資を中心に「世界を捕る」為アローラを後継者候補と
した、社員大会では2040年時価総額200兆円世界1位が本音と。

2016年1月アローラにかけられた利益相反疑惑で解任を求められる事態、
同年6月アローラ副社長を退任、後継者のことはいったん頭からなくすと・・・
社外取締役の日本電産永守代表・ユニクロの柳井氏も引退なんて冗談ではない
孫さんは69歳になったら又10年やりますと云う、そういう人でないとこん
な立派な会社にならなかったと。

2016年7月イギリスの半導体設計大手アームホールディングス（以下は
アーム）を買収、世界のプラットホームを目指すことになった。 P 1

{ 2018年直感で極めるマイクロポイント }

20年前にコンピューターが人間の能力を超えるのは2018年と予測、更に孫氏は2006年時点で2008年頃には「スマホ革命」が起こると予測してリスクを恐れず果敢に挑戦してソフトバンクグループは飛躍、ボーダフォンを買収約2兆円は日本で史上最大、欧米含め過去二番目に大きかった。

(注) クロスポイントとはトランジスタの数が人間の脳のニューロン数300億個を超える物理的なことで、300億個のトランジスタが一つのチップに入ること、物理的なハードウェアが人間に追いつく、そして追い抜く。

2018年はクロスポイントが実現することを見越してアーム社を買収した。2016年の買収は2018年からの引き算。

人類の知能を追い越した人工知能(AI)はディープラーニングが行えるようになりその為にはビッグデータが必要、それを集めるのはIOTデバイスによる、

アームはそのチップを開発できる今後20年アームは約1兆個のチップを(30年後には10兆個)この地球上に、ソフトバンクは地球上の神羅万象のデータをビッグデータに収める、そしてスマートロボットという形に落とし込み、人類のコンパニオンとして人々の生活を豊かにしていく、アームの買収金額は3,3兆円で株式市場値の40~43%プレミアムを払い英国のメイ首相にも了解を取った。

{ シンギュラリティという人類史上最大のパラダイムシフト*注 }

孫氏が社長続投の理由として挙げた「シンギュラリティ」とはAI等の機械がより優れた機械を自ら作りその繰り返しで「機械が自動で進化するようになる瞬間」を指す。

(注) 脳科学者のレイ・カーツワイル氏の命名で2045年に起きると予測し、コンピューターのIQが1万になる2045年には人類最高の天才でもIQは200(平均100)孫氏は「そういう時代は人類がより幸せになる為にそれを迎えようとしているのだと前向きにとらえています」と

{ 事業家と投資家の両面を持つ }

2000年にアリババへ20億円投資、2014年ニューヨーク証券取引所上場で8兆円を含み益となり4千倍の利益、その他企業を含めると累積投資額は3877億円、ホールド平均期間は9,5年で累計リターンはおよそ30倍の11兆6699億円IRRは45% 2006年ボーダフォンを買収して飛躍的に成長し2014年には売り上げでNTTドコモを抜いた。

{ 孫正義世界帝国への野望 三つの条件 }

1. アメリカに橋頭保を持つ (下記)
2. インド・中国を制する (中国はアリババを筆頭に好調、インドは下記)
3. プラットフォームを持つ (アームを買収で現実味)

米国ではボーダフォンを買収 1 5 2 0 万人のユーザーと人口カバー率 9 9 , 9 3 % のネットワークを入手、最大の武器となったのはスティーブ・ジョブズから得た「iphone」日本独占販売、そして 2 0 1 3 年営業利益は約 3 倍の 4 6 7 8 億円に。

インドは一人当たり GDP が 1 0 年前の中国と同じになったのでこれからは爆発的に成長する、2 0 2 9 年に人口は中国を抜いて世界一に、更に若年人口も多く日本の昭和 3 0 年代のように人口ボーナスも考えられる。

孫正義がインドを押す理由は① 2 5 歳未満の人口が約 5 割 ② 英語圏で英語を喋る人口は 1 億 3 千万人更に学校教育はほとんど英語 ③ ソフトエンジニア人口はすでに世界最大、これらの三大要素は中国のファンダメンタルズよりも強い、21 世紀には中国とインドの二大経済圏が大きく発展する世紀であると。

孫正義はインドのモディ首相と携帯電話で話す仲、2015 年 10 月今後 10 年で 1 兆円投資する構えがあり、とりあえず 1000 億円の投資を決めた。

{ I O T 時代を見据えたロボット事業に参入 }

2014 年ソフトバンクはロボット事業に参入、感情を持ったロボットペッパー (2012 年にペッパーを開発したフランスのベンチャー企業に出資) 30 年後にはロボットの数が地球人口を超えると 2016 年 7 月自動車は I O T 普及の起爆剤となる期待が大きいとソフトバンクは本田技研と A I で提携。

{ 中国で大きく前進した最後の夢 }

2016 年 3 月北京で中国ナンバーワンの送電会社主催の国際会議の席で孫正義がスピーチ「再生可能エネルギー (太陽光・風・水) をグリッド (直流送電線) で繋げば永久発電機関になりうる、ロシア・中国・韓国・日本が一堂に会して、安全でクリーンで持続可能なエネルギー供給のために覚書にサインします」と、こうして中国最大の送電会社国家电网公司、ロシアの送配電会社のロシア・グリッド、韓国電力公社と国境を越えて送電網を結ぶ事業化調査をすることで合意した、そして 2020 年頃の事業化を目指すとして完成の年限も入った。

ソフトバンクは既にモンゴルのゴビ砂漠で東京都並みの土地を借り 2017 年から風力発電を開始する予定、インドでも大規模な太陽光発電事業を始める。

今回の合意が事業化すれば数千億円の投資規模で日中韓の間に海底ケーブル構想を具体化するとも。

{ 総合コングロマリットGEのCEOゼーフ・イメルト }

1956年生まれ 2000年にCEOを受け継いだGEに必要な条件とした4Eとは

1. Energy ~自ら活力に満ち溢れていること
2. Energize~目標に向かう周りの人々を元気づけること
3. Edge ~タフな問題に決断できること
4. Execute ~云ったことをとことん迄、実行していくこと

イメルトは正に4Eを体現したような人物、孫正義がクレージーアイデアとしてプレゼンした「アジアスーパーグリッド」の話にイメルトは食いつきGEの中国責任者を直ぐに紹介しようと、ABB（スイスの電力技術会社）のCEOもGEの出身だからと彼も紹介した、ヨーロッパは海底電線もあるから見に行くといいと、結果～アジアスーパーグリッド構想は進展することになった。

{ 孫正義のゴルフ上達法 }

1. 世界一の選手のスイングを半年間ビデオで見続ける
2. 半年後からそのスイングイメージで練習する
3. 1年で90台、2年で80台、3年でパープレーを目指す

孫正義は69で回るシングルプレーヤーでゴルフ上達法にも「いち早く学ぶ」は哲学はじめ孫正義のビジネス手法に通じる点が多いと思う。

{ 成功のカギを見抜く }

携帯電話事業成功のカギは「繋がり易さ」であると本質を見抜きボーダフォンは繋がらない等の理由で解約が多かったと、2万弱しかなかった基地局を4万6千にすると発表、プロは3年かかると云っていたのをたった1年で実現してしまった、全地域カバーは無理でも自宅カバー率は100%にするとの公約も守った。

{ 勝ち易きに勝つ～最短ルートと真のキーマンの確保 }

ボーダフォン買収前にスティーブ・ジョブズに会いに行つて(iphoneを発表する2年前)「製品が完成したら日本用を私に下さい」と云つたら「君はクレージーだまだ誰にも話していないのに君が最初に会いに来たから君に上げよう」と

{ 2006年ボーダフォンの買収は2008年からの引き算 }

スマホ革命は2008年頃に来ると考え携帯電話事業に

参入しなければならぬと当時のソフトバンクは売り上げは1兆1千億円、前年まで赤字1千億円買収相手の資産を担保にする小が大を飲む買収であったその額は約2兆円、英国式マネージメントに慣れたボーダフォンの旧来の幹部は孫氏の陣頭指揮のやり方が気に入らず三分の一はいなくなった。

{ 10年以内にNTTドコモさんを抜きます }

当時のNTTドコモのシェアは55% ソフトバンク (ボーダフォン) 16% が挑戦し追い抜くと宣言したが幹部の誰も信じなかった、又大法螺だと。

孫正義は具体的目標として ①ネットワークの強化、どれほど金がかかってもどんなに苦しかろうとお客様につながる携帯を提供します ②端末の充実 (格好良さ・使いやすさ・品揃えで一番と差別化) ③サービス・コンテンツ強化 (ヤフーと連携しニュース・天気・グルメ等のコンテンツと差別化) ④ブランディングの強化 (ボーダフォンを「ソフトバンク」に変更CMに力を入れた) iphoneの独占販売権を手に入れ純増1位を続けたがシェアは16%から約30%に次の一手がスプリントの買収 (2012年買収費用約200億ドル会社金利1%台で調達) 結果顧客数が米国で約6千万人日本約4千万人で計1億人となり世界マーケットでNTTドコモを一気に抜き去り2013年東京株式市場で時価総額が9兆円を超えトヨタ自動車に次ぐ東証第二位に浮上した。

1つを達成すると違った景色が見えてくる「1996年ヤフー買収・2006年ボーダフォン買収・2016年アーム買収」見事に10年に一度の勝負を仕掛けて今、孫正義の目にはこれまでとは違う全く新しい景色が映っている。

{ 孫流投資とアローラ流投資の違い }

孫氏は一度投資をすると長期の関係を重視し持ち続ける「三か月先の株価は分からないが10年先なら分かる」が口癖で、対して後継者候補に指名されたアローラはトランプを切るように売ったり買ったりする「10年先の株価など分からないが目の前の株価なら分かる」

ソフトバンクの投資戦略は孫氏の「直感」に頼る投資、インド電子商取引会社スナップ・ディールに投資するとき、アローラに「直ぐに投資に行こう!」と云った時のアローラの反応は「ドイツ銀行など通じてしっかりと調査する必要があります」だった。

中国 (アリババ) インド (スナップ・ディール) インドネシアの人口と日本で約10億人の電子商取引市場を作ろうと思う、スナップ・ディールが第二のアリババになるとの観測があるが果たしてどうか・・・

アローラはアリババ株も売りフィンランドのゲーム会社の株も売り僅1ヶ月で総額で2兆円近くを捻出した、

それがアーム買収の軍資金となったのは幸いである。

2016年アローラ副社長は退任し、ソフトバンクは孫氏の直感に頼る姿に戻った。

{ バフェットも驚いたIRR（内部収益率）45% }

バフェットはバークシャー・ハサウェイで長年月にわたり高いIRRの実績がある、その人が「それは凄いね」と言って驚いた。

孫正義は事業家であり、社長としてはスティーブ・ジョブズ、投資家としてはバフェット氏をロールモデル（こんな人になりたいと強く心に描く存在）にしているように思う（参考～アリババでのIRRは80%年間80%づつ複利運用）

{ 手遅れにならない「成功率7割」の法則 }

孫氏は7割の成功を確信した時点で投資する「5割の確率は愚か9割の確率では手遅れ」と、サラリーマン社長の任期は4～6年と短いから守りの発想となるのでほとんど手遅れになる。

孫氏「50や百の指標では分析したことにならない」リスクを3割まで抑えられると心底確信した時に初めてゴーサインを出す、3割以上のリスクを「脳みそが干し切れるまで考え・千本ノックで分析し」3割迄低減する、失敗した場合でもその部門を切り捨てれば本体も倒れない、本体の収益と本体の企業価値の3割を超えるようなリスクは冒さない。

{ 投資先に選ぶ3つのポイント }

1. 的確な市場
～世界でナンバーワンになるビジネスであるかどうか
2. 的確なアイデア
～ソフトバンクと組んだことで一挙に世界に広がる可能性がある企業か
3. 的確なチーム
～CEOは素晴らしいがそれを支えるCOOやCFO等人材はどうか
成功する企業は全てグローバル企業になるというのが孫氏の信念である。

{ ヤフーという「宝」を掘り当てた方法 }

孫氏が最初にした大きな買収は1995年38歳の時、ソフトバンクが上場して時価総額約27百億円の際に「地図」と「コンパス」に相当する～世界最大のパソコン関連出版社ジフ・デービスを23百億円で、～世界最大のコンピュータ関連展示会コムデックスを8百億円で2社を買収、宝探しの地図として買ったジフ・デービス社長のエリック・ヒッポーにズバリと聞いた

「ソフトバンクとして投資する会社を一つ教えてもらいたい」と、答えは「インターネットの検索サービスをするなくてはならない会社ヤフー」と当時のヤフーは売上高1ヶ月1千万円、赤字2千万円、社員16人の小さな会社だったが即3百億円の価値を認め百億円を投資した、凄いのは宝探しヤフーを見つける為に地図とコンパスの会社に31百億円投資したこと。

{ アリババはジャック・マーの「目」で判断 }

中国を制する者は世界を制する、2000年冬、孫氏の軸足はヤフーのある米国だったが中国担当者が20社のIT関連産業経営者を選び抜き会った、アリババは1999年3月創設、マーがプレゼンを初めて6分で「君の話はもういい」と「マーの目は野獣の目をしていて」と即断即決で日本円にして約20億円投資を決めた、マーは教師だったが20万人もの学生が彼についてくるようなリーダーだった（中道学生運動家～反体制派は弾圧され、政府寄りのは放っておかれ、中道派は大事にされる）マーは高校での成績は数学が最低の1評価で賢くないが、彼が「水に飛び込め」と云ったら100人が何も考えもせず飛び込むという、カリスマ性があったと、正にリーダーとしての孫氏がマーの目にカリスマ性を見た、

これが後々400倍の利益・・・と神がかっている。

2004年34百億円で通信事業参入の為に日本テレコム買収、2006年に携帯電話事業参入の為にボーダフォン買収、高すぎると市場もメディアも批判するも「いいものはいつでも高いです」と、その後ウイルコムやイー・アクセス等も買い通信ネットワークを整備、米国に橋頭保をと2013年7月米携帯電話事業第三位のスプリントを約1,8兆円で買収、ソフトバンクの社外取締役であるユニクロの柳井氏は「変えないリスクを考えるべきだ」と本質をついている。

アームへの投資は僅、2週間で行われたが孫氏は10年も前から「いつか」と考えていた、2016年7月アームのセガーCEOとは面識があったが会長は初対面そこで3,3兆円のアーム買収をオファーした、経済史上最大の買収が2週間後には発表となった。

{ 情報革命で人々を幸せに }

圧倒的ナンバーワン戦略で「マイクロソフト・インテル・グーグル・アマゾン・ヤフー・・・」それぞれ圧倒的ナンバーワンになって初めて、その本質的な存在意義を長く享受できると。

{ 40の新規事業を考え核10年のビジネスプランを考察 }

米国の大学を卒業して帰国、

P 7

事業家になると決め1年半悩み抜き40程新しい事業を考えこの間、毎月いくつか考え・燃えた、翌日になると・どうも違うように思える繰り返し、「これをやれば絶対に日本で一番のナンバーワン企業になれる、と興奮しまくったと。

更に各事業について10年分のビジネスプランを作成し徹底して調べて自分のモノにしたと、更に競合するであろうライバル会社の規模・ビジネスモデル・売上・利益・バランスシートを徹底して調べまくった。

「ビジネスモデルを持っていないリーダーは最悪！10年後にどうする！30年後にわが社はこうなるとバシッと云いきれない人はリーダーとして失格」と1996年1月ヤフージャパンを3ヶ月で立ち上げ会社設立から公開まで1年9ヶ月それまでの最短記録を塗り替えビルゲイツから「ヤフーがこんな価値になるとは分からなかった、よく投資したね」と云われた。

当時の日本はNTTが事実上100%独占その結果世界一高く・世界一遅いインターネットだった。

2001年高速インターネット「ヤフーBB」をスタートさせ約半額で仕掛けてADSLで日本一のシェアとなり、情報通信事業でNTTグループの日本一位の座を奪った歴史上初めてのことだった。

{ 先ずは天命を知る }

何をするために生まれてきたのか、それを知れば天命を知る、自己の能力を全て発揮しても天命を知らなければリーダーになれない孫正義が考える天命とは即ち「シンギュラリティ」である。

シンギュラリティの時代は超知性を持ったコンピューターを人類にとっても素晴らしいものにするために行動する、それが今を育る天命であると。