

ソフトバンクで孫社長に学んだ夢を

「10倍速」で実現する方法

三木 雄信 1972年生れ 東大経済学部卒、三菱地所を経てソフトバンク入社

27歳で社長室長、2006年ジャパン・クラブシップ・プロジェクト(株)設立し社長に、東証一部上場企業の社外取締役・監査役兼任、厚労省等の諮問委員等公職も多数経験。

(はじめに)

私はソフトバンクグループ孫社長と20代半ばから30代にかけて46時中朝も夜もなく時には休日も関係なく、1年を通じてほぼ毎日一緒にいました。

ある年の正月、孫社長の自宅に突然呼び出され開口一番「今年の年計画を作るぞ!」と云われて二人きりで計画を作り上げた。

孫社長は19歳の時に「人生50年計画」を立て、1年毎も綿密に立てていた、ソフトバンクが急成長を遂げた時期に孫社長の下で大型プロジェクトを担当、ナスダック・ジャパン開設、日本債券信用銀行の買収ADSL事業立ち上げ等。

孫社長のノウハウはオリジナルでユニークなものばかり、私の人生を変えた 1 つは「夢＝なりたい自分と現在の自分との間にあるギャップを最短最速で埋める為のノウハウ」は正に 10 倍速です、そのノウハウをお伝えします。

{ 三大基本戦略 }

1. わらしべ戦略「ボーダフォン日本法人買収は典型的な成功例」

2001 年にADSL事業に参入した時から孫社長は「NTTドコモを超える携帯電話会社になる」という目標があった。

5 百万人の加入者を一気に得て固定電話事業者の日本テレコムを買収に成功して1千万人のユーザーを手にした、その信用を担保にして資金調達しボーダフォン日本法人を1兆7500億円で買収～日本企業によるM&Aとしては史上最大規模だった、2001年の年商4千億円がボーダフォン買収で2006年には2兆5千億円を突破、そして現在の年商は8兆円を大きく超えている。

*身近な例の「わらしべ戦略成功事例」専業主婦へのアドバイス

主婦の夢は「好きな料理教室で皆に料理を教える事」先ずマイナーな分野の講座を調べ「オリーブを使った手作り石鹸」に目を付けた、自宅で友人を集め実績を作り、参加してくれた友人からカルチャースクールのスタッフを紹介され講師を務めた、その後全国の十数ヶ所以上の場所で講師、雑誌やテレビにも出て、本当の夢だった料理教室も開き、この間僅3年。

{ ここぞという時に名乗りを上げる }

孫社長は1995年世界最大のコンピューター見本市のコムデックスを約八百億円で買収(当時の年商は2千億円以下のベンチャー企業だった)コムデックスオーナーとしてビルゲイツはじめ有名経営者人脈を一気に強化。

2. ナンバーワン戦略「どんなにニッチでもいいので「NO1」を取る」

～人がやらないこと・非常に少ない分野を見つける～

ADSL事業参入時、競合業者は少なく、どこもユーザーは数万人この時に自宅用モデムを百万台発注、一台当たり使用料7千円前後の市場で月々2830円の破格料金で百万台の予約はあつという間だった。

そしてソフトバンクは一瞬にして圧倒的な「NO1」になった～どんなにニッチな分野でもNO1 になれば「人・物・金」情報などあらゆるものが集まってくる、これが10倍速で夢を叶える、NO1 になるには自分で勝手に線を引いて、その領域の中で勝手に一番を名乗ればよい。

3. くじ箱戦略へタイムマシーン経営

* 米国の Yahoo が会社事業開始は1995年3月、ソフトバンクが出資を決めたのが同年11月に約2千億円出資、現在日本の筆頭株主として1兆2千億円の含み益

* 中国のアリババへの出資は同社創業の翌年2000年に20億円、2014年にニューヨーク証券取引所上場でソフトバンクの含み益8兆円、投資から14年で4千倍のリターン

* くじ箱戦略とは当たりが出るまでクジを引き続ける事。

～実行の確率を高める三つのポイント～

① 当たりが多そうなクジ箱を選ぶ～米国で株式公開のIT企業時価総額3千億円以上を対象

② クジを引くコストを下げる～ジョイントベンチャーは安く作れる

③ クジを引き続ける～勝率7割でいい、3割失敗してもスグ撤退がモットー

{ なぜ多くの人は大きく成功できないか }

目指す山＝ゴールをハッキリさせなければ意味がない。

脳研究の第一人者「松本 元 先生」は「愛は脳を活性化する」という本で「脳はある目標を設定し、その達成に向けて自ら回路を作るので、こうありたいと思いつけることが重要で脳の働きは意欲によって活性化されていく」と

* 目標を明確にすると「やらなくていいことが分かる」

やらなくてもいいことは捨てて、やるべきことに限られた時間と気力を集中する。

* 目標を「数値化」すると実現確率が一挙に上がる。

孫社長は創業時に30代から貯める軍資金は「少なくとも1千億円」と決めていた、更に1兆・2兆と勘定する会社になるとも。

* 日本人が英語をマスターするには約1千時間のトレーニングが必要とし・週当たりでは約20時間・一日約3時間で目標は達成できる。

* スケジュールを組む際は週単位で帳尻を合わせる「マジックナンバー7」人が一度に把握できる数字は「7」が最大とされている、7日間で一つのサイクルを回すこと⇒習慣化学習して1週間後には77%は忘れる・一周単位の習慣化で一周単位の目標を必ずこなすという意識をしっかりと持つ。

{ 困難は分割せよ＝フランス哲学者デカルト }

孫社長は人生50年計画を10年単位で、更にそれを達成するために1年毎の目標もキチンと立てていた。

* 人と会う予定や発表の目標といった絶対に動かさない「小さな目標」を設定する事で実現までのスピードが大幅にアップする。

⇒2006年ボーダフォン買収時に代理店長会で「十年以内に必ずNTTドコモを超える」と宣言、そして2013年上期に売上高・営業利益・純利益で全てのベンチマークに於いてNTTドコモを超えた。

{ 高速プラン・ドウ・チェック・アクション＝PDCA }

このサイクルをできるだけ早く回すこと、小さな仮設目標を設定して⇒小さく実現し⇒結果を検証⇒次の手を打つPDCAサイクルをできるだけスピーディーに回していく

{ 孫社長は人の力を借りる達人 }

10倍速で夢を叶えるには「人・モノ・金・情報」といった「世の中の資源」を如何に目標達成のために動員するか。

* 起業資金は自分が発明した「携帯型自動翻訳機」をシャープに売り込んで得た、その翻訳機の試作品は自分が通っていた大学の研究者達に声をかけ設計・組み立てを任せ自分はマネジメントに専念した、報酬は企業と契約できたらの成功報酬払いで協力を取り付けた～1979年シャープから「IQ300」という商品名で発売。

* ナスダックジャパンの創設～社内には専門家が全くなかった、しかし記者会見で「全米証券業協会と提携して日本に新たな証券市場を設立する」と発表、更にベンチャー企業家を2300人集めて設立総会、この様子がメディアで大きく報道されプロジェクトに参加したいと専門家がソフトバンクに転職してきた。

- * 日本マクドナルド創業者の藤田氏のアドバイス～米国留学が決まった16歳の時に孫正義は藤田社長の秘書に何の伝手もなく何度も何度も電話をかけて顔を見るだけでも良いからと頼み込み、面会した時に「米国で何を勉強すればいいでしょうか」との質問に対して「これからの時代はコンピューターの勉強」と、この言葉が孫正義のその後の歩みを決定づけた。
- * 孫正義は「他人の脳力」を引き出している～何事も一人で考えるなども、ブレイクストーミングで自由な発言を歓迎しルールを破って他人の意見を批判する事・黙っていたらこっぴどく怒られた、無茶苦茶な案でいいから先ずはリーダーが案出しをする。
- * 面白いアイデアや事業プランがあればお金は集まってくる時代、お金がないからアイデアを実現できないのではなく、アイデアがつまらないからだ、借金できるのは自分に価値がある証拠、面白そうなアイデアには情報もお金も優秀な人も集まってくる。

{ プロジェクトマネジメント術 }

- * 最初はできる限り細分化して人に振れるものは全て振ってしまう。
「10月12日にナスダックジャパンの設立総会をやるぞ」ベンチャー企業家を2000人集めてテレビカメラも入れて大々的に報道させろ！その時点では本当に新しい証券市場を立ち上げることができるのかさえ不透明な状況、しかも期日まで2週間弱。
～仕事配分は相手が無理なくやれるサイズまで小さくすること
～できれば細分化の作業もメンバーと一緒にすると断然早い、全国の企業家リストを入手し、全ての先にファックスを送った、なんと当日は2300人の企業家が集まった。
- * 人に何かを頼む時は動詞形ではなく「名詞形」で～例えば来週金曜日迄に他社の顧客満足度を調べて下さいは動詞形「他社の顧客満足度調査報告書」は名詞形
- * 人に頼む要素は3つ以内に絞る～確実・且つスピード実行のコツ
- * 毎週一回関係者で集まった定例会議をやる
～週一回の定例会議で最新情報を共有するのが一番効率的
- * 会議の最後に必ず「誰が・いつまでに・どんなアウトプットを出すかを決め議事録の形にしてメンバー全員で共有する」会議終了後にその場で・速攻で出す。
- * 会議で意思決定し事を前に進めていくためには情報と権限が必要、この二つがないと何も決まらない～その為に「この会議で何を決めるか」のテーマ設定は必須。
- * 共通の形式・フォーマット化で情報をオープンにして全員の知恵と知識を共有
- * 参加メンバーを幸せにするのがプロジェクトマネージャーの究極の役割
～複数の会社や組織の集まりでプロジェクトをやる場合、オーナーのまぢまぢな鶴の一声が入るとメンバー達は地獄
- * 問題を数字に置き換えれば現状を正しく把握し何処に問題の根本的な要因があるのかを明確にすることができる、先ず問題を「グループ分けする」山崩しの手法、例えばクレームを全てプリントアウトして数十・数百と読み進むと

グループ分けが分かってくるので基準を設け7つに分類する

- * 分ける基準は「業界」「業種」「部門」「地域」・・・プロセス毎に分ければ問題の
ありかが見えてくる
- * 「2:8 パレードの法則」～効果の大きいものから着手する～全体の大部分の8割は
一部の要素＝2割のものによって決まる、売上げの8割は2割の商品と2割の社員が
生み出している、2割の問題を解決すれば全体の8割が解決する
- * 多変量解析で数字を論理的に裏づけ正しい目標を設定する～(例) 駅からの距離に
よる売上差、晴れ・曇り・雪・雨の日での売上差、新人・バイト・経験者での売上差、
売り場ごと人数増による売上差、等の結果でキャンペーン毎の精度の高い予測可能
～ソフトバンクがADSL事業で一気に5百万人の顧客獲得の背景だった

{ 経営要素を1万個リストアップして }

孫社長から転職早々に25歳の若増に命令された、しかも3日の期限付

～経営の大きな要素を10個書き出し～経営戦略・財務・経理・法務・人事・・・それを
各々10分類、次に100分野を100に分けて1万に。

～孫社長は私の出した1万の要素をプリントアウトして常に持ち歩いていた。

- * 孫社長の「千本ノック」千パターンの事業計画を考える
～現在のソフトバンクは千本ノックが進化して1日どころかリアルタイムで数字が共有
化されているので、どんな変化があっても直ぐに手が打てる、大量のパターンを考え
ておくと最良の解決法を生み出す
- * 具体的な事例を投げかけて話をどんどん掘り下げる～フワッとした質問は避ける
～例えばロボット開発の時に専門家に意見を聞くには具体的に「小型化」「パワー」
etc.一番困っていることを一つだけ教えてもらう、その答えこそ最優先して解決すべき
問題で解決のスピードが高まる
- * 行き詰まってしまった時は「細いつながりの人」に会いに行く～いつもの自分とは、
ちょっと遠い人との何気ない話をする事で思いがけない情報や刺激に出会える
～定期的に名刺の整理整頓をする～たまたま出会った人とコンスタントに会うことが
人脈の強化になる
- * どんなにストレスフルな時でも「二分割法」でスッキリ解消
～今の自分に「できること」と「できないこと」に分け先ず不安材料を書き出して
その項目を「今できること」と「明日しかできないこと」に分ける
～よし見えてきた！孫社長は最後に必ずそう叫ぶ、つまり今やるべき事は全てやった
という宣言のようなもので毎晩ぐっすり眠れる

{ おわりに }

～私は如何にして自分の夢・目標を実現できたか～

* 2005年ソフトバンクを退職、それから10年

～最初は1冊の本の出版から「わらしべ戦略」をスタートさせ、テーマに関心を持ってくれそうな出版社20社近くに企画書を送付、内1社から連絡あり出版。

この本のおかげで他の出版社からも声をかけられ起業家達と会い社外取締役等を依頼されて、現在では一部上場企業等7社を兼務している。

～夢だった国家プロジェクトからもオファーがあり約1年で業務効率を4倍に高めた、それを認められて他のプロジェクトからも声がかかるようになった。

以 上