

## 孫正義300年王国の野望 (ガイダンス続編)

### { 第六章 桶狭間 } ブロードバンドで巨大NTTに挑戦

～無謀な挑戦～7割以上の勝算がなければ勝負しない、との自らの法則を破りデッドラインを超えて足を踏み込んだ、ブロードバンドの通信事業は巨大なインフラ産業で、ソフトバンクは素人集団、どう考えても無謀な挑戦だったが、ある講演で「日本のインターネットは先進国の中で一番遅く高い本当に恥ずかしい、だからNTTに勝負する」

～1998年6月ビル・ゲイツと共に韓国の金大中に招かれた時にアジア通貨危機の中韓国経済が立ち直るにはとの問いに・・・一にも二にもブロードバンドだと(インターネットを千倍高速にする)二人の意見を取り入れて全国の学校にブロードバンド導入を義務づけ、これを機に韓国は隆盛の道を歩んだ。

韓国で出来て何故祖国の日本で出来ないのか孫は憤りを隠せなかった、錢ではなく命の叫びだと。

～地獄の始まり～ソフトバンクのブロードバンド参入発表6月19日翌日から予約受付、8月1日からサービス開始予定、いきなり百万人の顧客を取りに行くとモデムも100万个発注、しかし全国1千局のうち間違いなくつなげるのは都内26局という結果に、孫の怒りは爆発、6月18日は地獄の始まりだった、孫が翌日発表したモデムのレンタル料を除けばNTT等他社の半額以下、更に通信速度は5倍以上で業界では破壊的な出来事、先着百万名には取り付け工事も無料と宣言、1日数万単位で予約が押し寄せて、さばききれない、社内から100人が駆り出され、サービス開始まであと1ヶ月・・・

～見損なったぞ～名古屋めたりつく通信をソフトバンクに売却した宮川は早速呼びつけられ今日から君は社長室長だと云われてブロードバンド事業の最前線基地に・・・

現場作業はあまりに無駄が多く社員も病弊していると云うと、お前を見損なったぞ！という言葉はグサリと宮川の胸に突き刺さり「わかりました1週間待ってください、それで駄目なら辞めます」と、本拠地の名古屋に帰り管理部門を中心に150人選抜「名古屋のお客さんの受付は中止、東京へ行く」と

～10ヶ条の要求～一向に進まない回線作業への怒りが総務省相手についに噴出したせっかく法律ができたのにNTTは全く協力してくれないNTTに言えるのは貴方だけだと、女性キャリア課長にまくしたてた、埒が明かないとばかりに「ガソリンをかぶって火をつけます、これから記者会見して洗いざらい理由をぶちまけてガソリンを被って死にます！」と、根負けした課長はNTT東西の子会社総務部長に電話することを約束した、孫は翌日NTT東西のトップに直接電話、提出している10ヶ条の願いを聞き入れて頂けないなら私はNTTを提訴しますと、翌日両社長名でFAXが届いた、解答欄には10ヶ条ともに○が書き込まれていた。2001年ブロードバンド事業のサービス開始、翌年から4年連続赤字合計3554億円、

但し売上は4千億円から8千億円へと2倍、ヤフーBB契約者数は400百万人超に。

～情報流失事件～2004年2月24日読売新聞夕刊一面トップ「ヤフーBB 470万人分流失」同年1月21日Aがソフトバンク本社に乗り込んで来て20億円出資を迫った、2月11日 Aと31歳の男性を警察が逮捕、読売新聞のスクープにより事態が白日の下にさらされ苦情の電話が殺到した。

～孫の後悔～情報流出騒動が収まると、かつての新電電・日本テレコムを3400億円で買収、ヤフーBBと合わせて1千万もの回線を手に入れた。後日、孫は筆者に事業家人生で後悔している事として「もしブロードバンドの勝負をやらずに残った金をインターネット投資に全部入れておくべきだったかと・50兆円位のリターンは得ていたと思う、それが一番悔やんでいることかな」と孫はその時世界の名だたるインターネット企業への出資を次々と纏めつつあった、ネット通販の巨人アマゾン、検索で世界を変えたグーグル、中国の雄バйд一等全て出資直前まで迫っていた案件だったので世界に君臨していたかもしれない。

～生きている感覚が戻ってきた～2000年のネットバブルの頃、孫の個人資産が1週間で1兆円ずつ増える時期があり3日だけビルゲイツを抜いて世界最大のお金持ちになった、まさにそんなときに「人生の価値って何なのだ」と真剣に考えた、この直後にネットバブル崩壊で株価は百分の一に、皆が手のひらを返してまるで犯罪者を見る眼付でもそうなると思議なものだ生きていくという感覚が戻り、事業家魂が燃え始めた、そして孫の競争心は巨艦NTTへと向かった。

## { 第7章 ラストチャンス } 沈みゆく「泥船」 携帯起死回生の一手

～最も困難な買収～財務担当の後藤をして「今迄で一番難しかったM&Aがホークス球団の買収劇」と、2004年10月18日孫は唐突に福岡ダイエーホークスの買収に名乗りを上げた、ブロードバンドがどん底の大赤字にあえぐ中で少しでも知名度を高めようと野球場のネーミングライツ導入は日本では初めての試みで「ヤフーBBスタジアム」と命名、このタイミングで更に知名度を高めるためにプロ野球に参入する必要があったのは携帯電話への参入を決意していたから、プロ野球球団と携帯、全て計算した上での続けさまのダブル参入だった。

ダイエーが破産した2004年は日本プロ野球協会にとっても激動の一年だった、ファンを無視した財界の長老達が画策する球界再編成構想には次第にファンの反発が強まった、選手という立場にも拘らず球団幹部たちとの交渉に奔走する古田の姿にファンから圧倒的な支持が・・・ダイエーが支援を求めた産業再生機構にすぐさま球団買収の打診、先ずは大手都市銀行団を一つずつ回って、他球団への根回し、ソフトバンクの社内で強固に反対したのが柳井正社外取締役で(ユニクロ運営のファーストリテイリングを一代で築き上げた)今迄で一番反対した強固論を孫は粘り強く説得、柳井も渋々了承した。電通の調査では優勝争いに絡む位に活躍すれば

テレビ始めメディアへの露出で年間400～500億円相当の宣伝効果があると。

ホークス球団は収支を完結し黒字をキープ、親会社による赤字補填が常識の球界で珍しく独立採算制、切っ掛けは2012年に決断したスタジアムを約870億円で買収、年間50億円の球場使用料がなくなり、コンサート等のエンタメ施設としても活用で収入を得た。後藤はソフトバンクの金庫番とホークス球団社長を兼務、選手に戦力外通告する際に必ずソフトバンクグループ内での職を提示するルールを取り入れて家族経営的な雰囲気を作り出し常勝軍団となった、ホークスの知られざる側面。

～身売り～当時の日本の携帯電話はNTTドコモ、KDDI、ボーダフォンの三大キャリアが君臨、ボーダフォンとのMVNO(仮想移動体通信業者)での提携に向け交渉を託したのは名古屋から来た宮川潤一、早速日本法人に通い詰めて設備を借りる交渉を始めたがすぐに異変に気づいた、孫と宮川で日本法人社長のビル・モローを訪問の上、会社を売る考えがあるかとの問いに「イエス」と但し孫はその時煮え切らなかった、理由はボーダフォンがNTTドコモ、KDDIと比べ使える電波で圧倒的ハンディを負っていて携帯から繋がりにくいことだった。

最後のチャンスです！孫の背中を押したのは数々のM&Adにことごとく反対してきた柳井だった「これは最後のチャンスです、むしろ買収できなかった場合のリスクを考えるべきだ、金額を上乗せしてもやるべきだ」と、買収総額2兆円、日本市場最大のM&Aだった。

10年以内にNTTドコモを抜く～ボーダフォン本社に乗り込んだ宮川はこの時点で最高技術責任者(CTO)を名乗るよう孫から言い渡されていた宮川は元々技術者ではなく経営者だ、財務状況から即座に理解し最初の仕事は欧州出張、携帯端末メーカーのエリクソン(スウェーデン)とノキア(フィンランド)初対面の相手にいきなり無茶な要求を突き付けた「支払いを270日待つてほしい、その間に基地局のネットワークを整えて攻めに出る手を打つ」と約束した5月連休明けに販売代理店を集めた事業戦略会議説明会で孫は得意の大ボラをかました「我々は10年以内にNTTドコモを抜きます」この当時NTTドコモは5割以上のシェアを握る絶対王者だった。

～パンツに漏らすぞ！～ボーダフォン日本法人を手に入れる前、ジョブズに「こんな機械を作って欲しい・・・」と、ジョブズは「そのことを俺に言いに来たのはマサお前が初めてだよ」と、そして携帯会社を手に入れた孫は再びジョブズに会った、開発中のifhonの試作機を見せる代わりに「もしこれを見たらマサお前はきっとパンツに漏らすぞ」と、2007年7月初代 ifhon、孫は実際に見た時はもう鳥肌が立ってその破壊力を一瞬で悟ったと。ジョブズは販売を託す携帯キャリアは1ヶ国につき1つと決め例外なく各国の最大キャリア、しかし日本では万年3位のソフトバンクだった。

～盟友ジョブズの死～アップルを追い出されたとき佐々木(シャープ)の教を請おうと一人東京に来て「共創の哲学」を教わった、孫の旧友 米オラクルの創業者ラリー・エリクソンは親日家で京都に別荘を持つ、

シリコンバレーの自宅には桂離宮を模した広大な日本庭園、その庭園にジョブズと孫を招き、初対面で意気投合お互いに自宅を歩き来する仲になった、2011年10月5日ジョブズは55歳の若さでこの世を去った、オバマ大統領も最大級の賛辞、ビルゲイツは「スティーブと仕事できたことは狂うほど光栄だった、これからさみしくなる」と、孫はボロボロに泣いた、そして「俺はあいつを超えられるのか」と己に問い続けている。

## { 第八章 ヤフー族 } 知られざる「爆速」改革の真実

～インターネットのプラットフォーマー～ 孫は共同創業者ジェリーヤンを招いた、孫より11歳年下でこの時27歳、ヤンは台湾出身、米国に渡りスタンフォード大学で学び1995年3月デビット・ファイロとヤフーを共同創業(ヤンは日本人女性と結婚)二人は京都留学の経験があり日本通。孫の弟・泰藏は15歳下で東大経済学部在学中にヤンとファイロがヤフーを立ち上げたのは自分より4歳年上の学生だという事に衝撃を受けた。ヤフージャパンのホームページ作成で兄の孫に理系の学生仲間が百人おりインターネットはバリバリと持ち掛け来日するヤンと会うことに、孫は米国に飛んで米ヤフーに百億円出資、株式の35%握り日本で立ち上げたヤフーは米ヤフーと合弁でソフトバンクは60% 米ヤフー40%出資、当時孫は米ヤフーを200億円と見積もり過大評価と云われたが、その後5年で13兆円と急成長、しかしネットバブル崩壊でヤンは2008年にCEO辞任、2017年米通信大手のベライゾンに買収された。

ヤフーは1996年創業翌年店頭公開・2003年東証1部上場～初日終値157万円できなり3兆円の時価総額、2000年3月期売上57億円強が10年後2798億円と約50倍～経営刷新～宮坂学・当時44歳2012年1月孫から呼び出され「お前がヤフーの社長をやるべきだ」と前任の井上はゼロから日本でヤフーを立ち上げ日本を代表するインターネット企業に育て上げた最大の功労者(2017年4月米国で交通事故死)宮坂はヤフー創業の翌年に53番目の社員として入社、宮坂のヤフーにとって最初の大きな決断はアマゾンと楽天に大きく水をあげられ万年3位のヤフーショッピングのテコ入れ孫は無料化を宮坂に迫った、毎年100億円の損失計上となるが結局押し切られた。しかし効果は絶大で出店数は3年で2万から45万に急増、商品数も8千万点から3倍に～ジャック・マーという頂～英語教師から事業家に転じて大成功したジャック・マーとの出会いは1999年10月31日北京で「出会って5分で出資を決めた」彼の目にカリスマを見た、その場で4千万ドル申し出るも必要資金調達済みで半額で決着、後に10兆円超の含み益に。

## { 第9章 国難 } 経済危機と大震災「社長辞任宣言」の胸中

～リーマンショック～2008年9月15日米投資銀行リーマン・ブラザーズが約6千億ドルの負債総額を抱え過去最大の倒産。

～千年に一度の国難～2011年3月11日未曾有の大地震が東北を襲った P 4

俺が行かなくて誰が行くのだ！ と 又、水素爆発を起こした福島第一原発の周囲に住む30万人の住民の「疎開」を提案、震災から11日後に孫と元政治家の島聡社長室長らと福島に向かった、福島から帰った孫は「俺は1年間CEOを止める、これは千年に一度の国難なのだ！復興が最優先だ！」「俺の全財産をつぎ込む！」とも  
～後継者育成機関アカデミア～外部生としての募集テーマは「ソフトバンクが300年存続するにあたっての今後の10年の計」1万人が殺到～100人に増員するも100倍の狭き門。三井物産で頭角を現していた三輪茂基の提案は「シングテルはシンガポールに拠点を置くアジア最大級の通信会社でありシングテル買収をテコにアジア市場に進出し携帯だけでなく電力網も手中に収めてアジアに一大インフラ網を築く」というもの。その日の発表予定終了後に孫の秘書から話があるから待ってと、孫は三輪に会うなり「僕の横で働け・直ぐにだ」三井物産での仕事に不満はなく保守本流の室長ポストを若くして次々と任されていた、只、大震災の後に被災地で見たものに三輪は言葉を失った「人生ははかないものだ」2011年11月三輪は三井物産を退職してソフトバンクの経営戦略室長として加わった、与えられたミッションはあまりにも奇想天外な孫のエネルギー構想だった。

～アジアスーパーグリッド構想～三輪はモンゴル南方に広がるゴビ砂漠に居た、この広大な土地に世界最大級の風力発電を建設する孫が描くアジアスーパーグリッド構想の第一歩だ、ロシアから豊富な水力発電の電気をウラジオストック経由で日本に送る、インドには巨大なソーラ発電所を作り中国や東南アジアともつなぐ総延長は3,6万 km (地球1周は4万 km) の大きさ。

島聡は政治家時代の人脈を駆使2012年3月習近平と、5月にはソウルで韓国大統領だった李明博と孫を引き合わせ反応は上々で中国国家電網・韓国電力公社との提携へ繋がっていく、孫はプーチン露大統領に対しても構想を披露、現地電力大手ロシア・グリッドとの送電網計画が動き始めた。

しかし柳井社外取締役は以前から電力そして政治との関与に警鐘を鳴らし孫には本業である情報革命に腰を据えて取り組んでもらいたいと。

## { 第10章 コロンブス } 悲願の米国進出とスプリント改革

米国携帯電話第3位のスプリントに狙いを定めて、シンガポールに拠点を置く東南アジア携帯電話の雄シングテルと英国アーム買収を先送りして悲願の米国進出にターゲットを定め2013年7月216億ドルで決着、米国携帯市場は2強2弱でAT&Aとベライゾンが絶対的な2強スプリントとTモバイルUSは万年3位争い、第三勢力を作ることを前提に米国進出を計画した孫がTモバイルUSの買収に打って出たが孫の前に立ちふさがったのは米国政府だった。

～孤独な戦い～Tモバイルとの合併をあきらめ単独の生き残りを模索していくスプリントの内情は正に火の車、貧弱なネットワークから「繋がらない」

との評判が定着、顧客の流失が止まらない。2強にいいようにやられてボロボロのスプリントの再建だ、2014年8月再建を託したのはマルセロ・クラウレというボリビア出身の大男(クラウレが世界125ヶ国に展開する大企業に育てたブライトスターに目を付けた孫がこの会社を1200億円で買収していた)がスプリントのCEOとして就いた直後に藤原・榛原・宮川の3人はスプリント行きを命じられたが宮川だけが抵抗したものの孫に押し切られた、米国に渡った宮川が見たものは「死んだ会社」だった。先ず手を付けたのはネットワークの運用費用の解明・・・気が付くと半年で体重が12kgも減っていた。  
～孫さん見損ないました～何とか周囲の協力を得て仕事も回り始め貧弱なネットワークの立て直しに走り始めようとした頃、スプリント売却の噂、宮川は東京へ飛んだ、孫を中心に居並ぶ役員の前で宮川は孫に問い詰めたが「俺の失敗だ、タダでもいい位だ、手放す」と「それは捨て台詞だと理解してあえて言います、孫さん私は貴方のことを見損ないました、スプリントを売ったらもう一生米国へ出ていけません、苦しくてもやるべきです、僕にやらせてください」孫はしばらくして小さな声で「そうだな・・・電波の改善は俺が責任をもってやる」米国に戻った宮川は日本でも使った小型基地を全米に建てていく計画を着実に進めていった、孫も再び強気な発言を繰り返す「スプリントはもう一度攻めに出る」と

### { 第11章 タロウ } ロボット参入に秘めた狙い

～感情を持つロボット～人の感情を認識しロボット自体にも感情を持たせるタロウ改めペッパー「面白い会話のレパトリーを1万考えろ・・・なるほど吉本興業か・・・よしそれで行こう！」2014年6月5日ペッパーのお披露目と同時に吉本興業100%出資で「よしもとロボット研究所」の設立も発表、ペッパーは自ら学び続けるロボットだ。

孫は2017年8月還暦を迎える、だが引退はまだまだ先だろう「情報革命で人々を幸せに」事業家としての熱量は益々勢いを増している。

### { 終章 脱藩 } 破壊者の原点

孫が竜馬に心酔したきっかけは15歳の時に読んだ司馬遼太郎の「竜馬が行く」だった、竜馬が脱藩の日の着流し姿にひょうたん一つ腰にはお栄姉さんが命と引き換えに贈った名刀。その姿に若き正義は痺れた。

孫が今でも最も尊敬するのはオヤジ、全くのゼロというよりもマイナスからのスタート、起業家スピリットを体現したような人物だと、孫が実業家として父から学んだことは・・・「カネの為に働くのは価値のある事ではない、男子の本懐を遂げること、お前なら必ずできる」そして正義も弟の泰藏も口をそろえて言うのが「オヤジは最高の教育者だった」と「スゴイ！お前は天才や！」と心の底からいつも言われていると子供は信じる「小さい時から毎日のように言われて育ち自分は天才だと信じて疑わなかったほどだ」と、父が血を吐いて入院する一家存亡の危機の時に高校を辞めて

米国に足袋立つことは人種差別が根深く残っていても出自等微塵も気にならない世界で俺も人生を燃やす何かを見つけたい「それは僕にとっての脱藩だった」と入学した高校を飛び級に次ぐ飛び級～僅か3週間で卒業し大学では勉強の鬼となった、日本に戻り1981年日本ソフトバンクを起こした孫は立教大学等で教鞭をとり日本総合研究所の理事長野田一夫に出会い「君は見所があると云われて飛び上がるほどうれしかった」と、初対面のこの時、野田は起業家としての心構えを説いた「夢というのは少年・少女の淡い期待だ【志】というのは決意なのだ！ 夢では駄目だ！ 志を持ちなさい」と、【志を高く！】孫が今でも一番大事にしている言葉。

以上