

# ソフトバンク飛躍の経営戦略

嶋さとし氏 多摩大学客員教授・  
前ソフトバンク社長室長

元衆院議員にして前ソフトバンク社長室長の経歴を持つ嶋さとし氏。政界では民主党の3代代表の知恵袋と呼ばれ、ソフトバンク時代には孫正義氏の懐刀と称された文字どおりの名参謀。ソフトバンク時代のエピソードは経営指南書を編めるような内容だ。

ソフトバンク社長室長に就任した05年の売上高は1兆1000億円。職を退いた13年は6兆7000億円。参謀としてやり切ったと感じています。

経営者は常に将来を頭に描き、現在にあって、5年後、10年後を考えねばなりません。多くのベンチャー経営者に会いましたが、孫正義さんは他と違いました。2000年前後には多くの人が「情報の時代が来る」と言っていますが、孫さんは「08年ごろに、現在パソコン上にあるインターネットが携帯電話でできるようになる」と時期まで明言しました。将来像を描くだけでは単なる予想でしかありませんが、時期を明示してこそ経営計画に落とし込めるのです。

ソフトバンクが06年にボーダフォン・ジャパンを1兆7500億円で買収する前に、社内で大議論がありました。当時は売上高こそ1兆円を超えていましたが、4年連続で1000億円近い赤字を計上。財務責任者は「いま巨額の投資をしたら、ただでさえ自転車操業のわが社はつぶれます」と大反対しました。当然です。しかし、孫さんは買収を決断しました。08年にモバイル革命、インターネット革命が起きると考えていたため、事業をゼロから始めていたら間に合わない判断したのです。

買収前に孫さんに意見を求められました。私は「4番手、5番手では刺身のワサビでしかない。買えるのなら買ったほうがいい」と言いました。また、欧米では事例があったものの、日本ではまだ馴染みのないレバレジド・バイアウトという、小が大を飲み込む買収手法を提案しました。

06年には携帯電話の番号ポータビリティ制度

が始まり、ソフトバンクへ乗り換えの流れを作るチャンスとみましたが、市場調査の結果は逆にソフトバンクから顧客の3分の1が他社へ流出するとの予測でした。幹部は先行きを心配しましたが、こういう時こそ目標を明確にするのが重要です。孫さんはボーダフォン・ジャパンの買収時に「10年以内にドコモを超えてみせる」と発表し、目標に掲げました。

結局、8年後の14年にNTTドコモの売上高を追い抜きました。「超えたといっても、買収した米国スプリントの売上高が入っている。それでいいのか」との声に、孫さんは「それでいい。背が低くて届かないなら高い靴を履けばいい。それでも駄目なら梯子を持ってくる」と意に介しませんでした。目標を立て知恵を絞り、何としても達成する。指1本掛ければ、2本目、3本目の指を掛け、体をぐいと引き上げる。そして見えてくるのは、それまでと全く違った景色なのです。

## インターネット革命への道

ソフトバンクは“犬のお父さん”の活躍や、iPhone(アイフォーン)の独占販売もあって、その後、成長を続けました。携帯電話事業者としては世界第1位の中国チャイナモバイル、米国ベライゾンに続き、ソフトバンクは現在第3位です。

ある時、孫さんはボーダフォン・ジャパン買収を振り返り、「勝算もなく巨額の買収を決めたわけではない。その2年前にスティーブ・ジョブズ氏に直接会い、独占販売の約束を取り付けていたのだ」

と打ち明けました。ジョブズ氏に会いに行き、直接、自分の構想を説いたそうです。それは、iPodと携帯電話を合わせたような携帯端末を作る構想で、ジョブズ氏はにやりと笑い「いま考えているところだ」と答えたそうです。「ならば、その日本での独占販売権をくれ」と申し出ると、「それはできない。携帯電話会社を持っていないから」と断られます。孫さんが「次に来る時は携帯電話会社を連れてくる」と食い下がると、ジョブズ氏は「わかった。誰にもこの話をしていないのに、最初に会いに来た君に独占販売権をあげよう」と約束したそうです。

아이폰が日本で売れるか疑問を呈する声もありましたが、結局は爆発的に売れ、独占販売権を持っていたソフトバンクはどんどん売り上げを伸ばしました。

## 飛躍へ3つの行動原則

飛躍の行動原則を紹介します。自分の仕事に引きつけ、何年後にこうなるとピンポイントで未来を読むこと。目標は期限と数字で明確に示し、有言実行すること。リーダーが新しい戦略条件を作り、部下にいい戦術的武器を持たせてあげること。この3つです。

観光産業にとって、これからはいい時代が来ると誰もが言います。しかし、言っているだけでは駄目です。20年にアジアの電子商取引は1000兆円になり、21年に中国のGDPが米国を超え、24年にはアジアの中間層が17億人を超えます。彼らをどうやって日本へ連れてくるか。それで日本のGDPも大きく変わります。29年にインドの人口が世界一になり、35年に日本のロボット市場は9.7兆円となります。これは自動車がロボットに変わることを意味します。そして発電量の3分の1が再生エネルギーになる。こういう大きなトレンドのなかで、自分たちの事業をどう展開していくかが重要です。スティーブ・ジョブズ氏は「乗る馬を間違えるな」と言います。どの馬にどう乗るか。飛躍の戦略で大事なポイントです。

ソフトバンク入社後、私が常にこうあるべきだと考えてきた3原則は、松下政経塾で教えを受けた安岡正篤氏の教えである「思考の三原則」です。第1



### Profile

しま・さとし ●81年名古屋大学経済学部卒業。86年松下政経塾修了後、同塾指導員、東京政経塾代表を務める。96年衆議院議員に当選後、3期連続当選。05年ソフトバンク社長室長に就任。08年東洋大学経済学部非常勤講師、11年自然エネルギー財団理事を兼任。14年ソフトバンク顧問およびソフトバンクモバイル特別顧問就任。15年から現職。

に「目先に捉われず、できるだけ長い目で見ること」。ボーダフォン買収の際に財務責任者は正論で反対しましたが、孫さんは長期的な視点で買収を決断し、後の成長を成し遂げました。

第2に「物事の一面に捉われず、できるだけ多面的に、できれば全面的に見ること」。孫さんは携帯事業進出の際、すでにインターネットカンパニーになるのだと言っていました。実際に音声情報だけだった携帯電話は今ではスマートフォンに進化し、夕刊紙が読まれる時代になりました。物事は多面的に見ねばなりません。

第3は「何事によらず枝葉末節に捉われず、根本的に考える」。 아이폰の独占販売権を獲得できたのは、スマホによって皆がインターネットにつながれるという革命を共に起こしたいと言った孫さんを、ジョブズ氏がインターネット革命の同志に選んだからです。iPhoneをいくつ買うとか、いくらで買うといった枝葉末節の条件は関係ありませんでした。

それまでは短期的、一面的、あるいは枝葉末節に傾くこともあったソフトバンクの経営決断を、長期的、多面的、根本的に変えていった。それが社長室長3000日の間に私が行ったことでした。