

「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです

負ける戦いはしない。負けるだろうという戦いはもちろん、負けるかもしれないとか、苦戦するだろうという戦いは最初からしないことです。

(ソフトバンク創業者 孫正義)

「人生にも会社にも何度か転機はあるが、ボーダフォン買収が転機だった」ソフトバンクの社長の孫正義は 2006 年に買収した携帯電話会社、英ボーダフォンの日本法人(現・ソフトバンクモバイル)についてこう語っている。ボーダフォンの買収は、孫の M&A(合併・買収)人生のなかでも最大の買い物だった。孫は、米国に留学中の 19 歳のときに「人生 50 年計画」を立てた。「20 代で名乗りを上げ、30 代で軍資金を最低でも 1000 億円貯め、40 代で一勝負し、50 代で事業を完成させ、60 代で事業を後継者に引き継ぐ」いまでも、この言葉は、孫の人生を支えるライフプランとなっている。40 代でインターネットの高速・常時継続サービス ADSL(非対称デジタル加入権)事業で業界トップの地位を確立した孫が次に目標に掲げたのは携帯電話事業への参入だった。当初は独力での新規参入をもくろんだが、自前主義を撤回し、ボーダフォン日本法人の買収という「時間をカネで買う」道を選んだ。現状のまま、自力で携帯電話事業に参入しても、NTT ドコモや KDDI との互角の戦いができなかったからだ。携帯電話会社にとって最大の財産は総務省から割り当てられる周波数である。保有する周波数が多いほど、多くの利用者に多種多様なサービスを提供できるだけでなく、高速・大容量のデータ通信サービスも可能となる。しかし、ソフトバンクが総務省から割り当てられた帯域はわずか 10 メガヘルツ幅。ドコモの 100MHz、KDDI の 60MHz とくらべても勝負にならない。既存の携帯電話会社と戦うには、互角の周波数帯が必要となる。そこで、ボーダフォン日本法人が所有する 60MHz の周波数帯に狙いを定めて、丸々手に入れることにした。2006 年 3 月 17 日、ソフトバンクはボーダフォン日本法人の買収で合意したと発表した。日本法人の株式 97%を 1 兆 7500 億円で買い、さらに 2500 億円分の債務も引き受けることになったからだ。実質、2 兆円の買い物である。孫は、当初 7500 億円と債務の引き受け分 2500 億円の合計 1 兆円ほどで買収できると計算していた。ところが蓋を開けてみたら、実質 2 兆円。1 兆円の高値掴みだ。一連の情報リークは、ソフトバンクを焦らすために、ボーダフォン側からしかけたものとされている。サリーン CEO は孫の足元を見透かしていた。孫の頭のなかには、同年 11 月に始まる番号ポータビリティ制度のことでいっぱいだった。携帯電話の番号を変えずに、携帯電話会社を自由に変更できる仕組みが導入される。新しい制度の開始直後に最も大きなビジネスチャンスが訪れると考えていた孫は、それまでに何とか、戦える体制を整えたかった。孫の側には無理をしてでもボーダフォンを、買収しなければならないという切羽詰まった事情があった。“孫氏の兵法はシンプルである。一言でいえば、シェア至上主義だ。圧倒的な市場占有率を持つことを優先させ、競争手を駆逐した後に、値上げをして利益を出すことで帳尻を合わせるのだ。携帯電話戦争では、この戦略は功を奏した。新規契約から解約を差し引いた純増数は、米アップルのスマートフォン(高性能携帯電話)「iphone」を擁するソフトバンクの一人勝ちとなった。だが、授業料は高かった。ボーダフォンの買収に要した 2 兆円の有利子債務という大きな重荷を背負った。普通の経営者なら怖気づくものだが、孫はさほど気にしていない。創業以来、借金漬けでやってきたからだ。借金を返済するための自転車操業をやめるように具申した部下に「全力で自転車を漕げ」と孫が叱責したという有名な話がある。自転車を漕ぐことをやめたら倒れることを、孫は百も承知していた。攻撃は最大の防御なり。ひたすら攻め続けてきた孫だが、意味深長な言葉を残している。「すってんころりんと転ぶかもしれない。しかしめざしたものがそこにあれば、死ぬ 5 分前に、ああ、楽しい人生だったな、はるか有意義な人生だったと、思える気がする」

孫氏が米国留学中に人生 50 年計画の中身はどんな内容でしたか？

( )