

# 嶋聰「孫正義2.0新社長学」

## 日本経済新聞 2016年11月27日（日）

### 読書欄でベストセラー1位 として掲載されました！

21

ビジネス書（11月13日～19日）

ベストセラー

①孫正義2.0新社長学	嶋聰著（双葉社）
②大前研一 日本の論点 2017～18	大前研一著（プレジデント社）
③「いい質問」が人を動かす	谷原誠著（文藝社）
④住友銀行秘史	國重惇史著（講談社）
⑤借金2000万円を抱えた僕にドSの宇宙さんが教えてくれた超うまくいく口ぐせ	小池浩著（サンマーク出版）
⑥「学力」の経済学	中室牧子著（ディスカヴァー・トゥエンティワン）
⑦やり抜く力	アンジェラ・ダックワース著（ダイヤモンド社）
⑧國家は破綻する	藤巻健史著（幻冬舎）
⑨ユーロ恐慌	副島隆彦著（祥伝社）
⑩はじめての人のための3000円投資生活	横山光昭著（アスコム）
(名古屋・三省堂書店名古屋高島屋店)	

お問い合わせ用紙の価格は税抜き表記。



Amazon にて内容紹介

孫正義の"参謀"と呼ばれた、ソフトバンク前社長室長の最新刊――。

現在、ソフトバンクの孫社長は英国・アーム社を3.3兆円で買収するなど、世界中の注目が集まっている。

孫社長の元参謀である嶋氏が、IoT時代に向け、孫社長がなぜ10年に一度の大勝負に打って出たのか？

新時代の「新社長学」を明かす。嶋氏しか知り得ない、IoT時代の「孫社長7つの成功理論」とは何か――。

IoT時代を生き抜くための、ビジネスマン必読の教科書。

17946

元衆議院議員  
ソフトバンク会社監査委  
嶋 さとし氏

CEOといふのは自分で決断しますよね  
即決しますよね

見せた“実業家大統領”的実像

INVESTMENT



# 人を引きつける人物

## 孫正義の参謀

ソフトバンク顧問（前社長室室長）

嶋 聰

嶋 聰さん  
Satoshi Shima

ソフトバンク顧問（前社長室室長）。松下政経塾2期生を経て1996年に衆院議員当選。3期9年を務め、吉原人、鳩山由紀夫らの補佐役に。2005年にソフトバンク社長室長就任。2014年4月から同社顧問。著書に「孫正義の参謀」（東洋経済新報社）など。

を切り出すとどういう反応があるか。この答えを引き出すにはどうすればいいか考え、しっかりと準備しています。

孫社長は自ら英語を駆使して、海外の著名な企業のCEOたちと直接やり取りし、懐に入っています。

### 強さの秘訣① 世界を変えるために仕事をする

「情報革命で人々の幸せに貢献する」この企業理念を創業当時から実践してきたのが、孫正義社長です。論理的に経営をマネジメントするというよりも、大きな志を抱き、歴史を作るために動く。敬愛する坂本龍馬をはじめとした志士のような一面を持っています。

「2年以上は続かない」と言われたのも、彼の人間的魅力によるところが大きかったです。

常に新しいことに目をつけるイノベーターであるため「飽きっぽい」と評されることもありますが、そうではありません。ビジョンだけを語る人が多い中、孫社長はビジョンを語ると同時に、自分がどう投資し、役員会の何人がその提案に対しても「イエス」と言うかまでを

常に身の丈よりも高い目標を公言するので、「大風呂敷經營」と言われることもありますが、事業をやる以上チマチマと小さく考えても仕方はない。ボールを遠くまで飛ばすには、自分が思う位置よりも数倍向こうを狙った方がよく飛ぶのと同じです。大規模な事業目標を公言することで、人材も資金もついてくる。結果的に、成功へと結びつくのです。

とはいっても、あまり詰めていない状況でも公言してしまったり、先をどんどん走って行ってしまうこともあります。周囲の人間は大変ともあるから、周囲の人間は大変です。時には発言に先見性がありすぎて「10年早すぎた」ということも。しかし、グローバルであります。うとするなら、その「スピード感」が不可欠なこともあります。

孫社長は、相手との友好関係を築くことがとてもうまくできる方です。ただそのためには、相当な準備をしているはずです。何をすれば相手が喜ぶか。この話題

### 強さの秘訣② 最高の演出家

といいます。孫社長自身、大きな目標を掲げたら寝ても覚めても考え、常にシミュレーションしている。だから最終的な一手が「名人の一手」になるのです。

「孫社長はよく「有言実行はいい。自分を追い込んでいけるから」と話します。多くの名人は一手を打つ時に数十手先までを読んでいるといいますが、孫社長自身、大きな目標を掲げたら寝ても覚めても飛ばすには、自分が思う位置よりも数倍向こうを狙った方がよく飛ぶのと同じです。大規模な事業目標を公言することで、人材も資金もついてくる。結果的に、成功へと結びつくのです。

とはいえ、あまり詰めていない状況でも公言してしまったり、先をどんどん走って行ってしまうこともあります。突然「○○さんに会いたい。アボをどれ」と言つてきて「ご存じなのですか?」と聞くと「知らん。ソフトバンクの孫正義と言え」といつてきました。(笑)。秘書であれば、1分1秒を争つて電話をつなぐことが求められるわけです。

孫社長は、相手との友好関係を築くことがとてもうまくできる方です。ただそのためには、相当な準備をしているはずです。何をすれば相手が喜ぶか。この話題

見据えています。理詰めで考えて、「生きる」と結論立てる先見性を備えているのです。

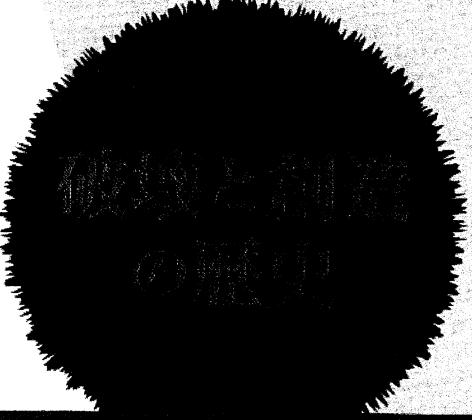
孫社長はよく「有言実行はいい。自分を追い込んでいけるから」と話します。多くの名人は一手を打つ時に数十手先までを読んでいるといいますが、孫社長自身、大きな目標を掲げたら寝ても覚めても飛ばすには、自分が思う位置よりも数倍向こうを狙った方がよく飛ぶのと同じです。大規模な事業目標を公言することで、人材も資金もついてくる。結果的に、成功へと結びつくのです。

とはいえ、あまり詰めていない状況でも公言してしまったり、先をどんどん走って行ってしまうこともあります。突然「○○さんに会いたい。アボをどれ」と言つてきて「ご存じなのですか?」と聞くと「知らん。ソフトバンクの孫正義と言え」といつてきました。(笑)。秘書であれば、1分1秒を争つて電話をつなぐことが求められるわけです。

孫社長は、相手との友好関係を築くことがとてもうまくできる方です。ただそのためには、相当な準備をして



孫正義さんは、孫社長は、相手との友好関係を築くことがとてもうまくできる方です。ただそのためには、相当な準備をして



孫

## 連綿と続く資金投入

投資年	案件内容
1994	パソコン業界の展示会インターロップを約200億円で買収
95	米国最大の展示会コムデックスを約800億円で買収
96	米国のパソコン雑誌最大手ジフ・ディビスを約2100億円で買収
米国ヤフーに約2億円出資	
99	豪ニュースと共同でテレビ朝日を約200億円で買収
2000	メモリ製品の米国キングストンテクノロジーを約1600億円で買収
04	セキュリティソフトのトレンドマイクロに約85億円出資
06	ガンホー・オンライン・エンターテイメントに約300億円出資
08	日本債券信用銀行(現あおぞら銀行)に約500億円出資
10	中国eコマース大手アリババグループに約100億円出資
11	日本テレコムを約3400億円で買収
13	英国ボーダフォン日本法人を約1兆7500億円で買収
14	中国SNS人人網(レンレンワン)に約100億円出資
	ウィルコムを完全子会社化
	米国ソーシャルゲーム大手ジンガに約137億円出資
	中国テレビ配信サービス大手PPライブに約200億円出資
	イー・アクセスを約1800億円で完全子会社化
	米国携帯電話3位のスプリントを約1兆5700億円で買収
	米国携帯端末卸売りのプライトスターを約1000億円で買収

(注) リターンは回収額もしくは直近評価額を累積投資額で除した比率で、ソフトバンクの投資先または現在も株式を保有する上場子会社・関連会社(上場子会社・関連会社から

の納得性がなく、世論の支持もないもの」。代表例が日債銀やNASDとの提携だ。

ダメとわかれば撤退も早い。元経営幹部は、「孫さんは飽きっぽいから」と評する。

主力の国内通信事業でも飽きは始まっているのかもしれない。国内3強体制が定着すると、料金体系はソフトバンク、ドコモ、KDDIの大手3社横並びとなつた。しかも後発のソフトバンクではなく、国内携帯契約数で首位のドコモや同2位のKDDIが値下げを仕掛けることも珍しくなくなつた。たとえば14年の「音声定額プラン」。いくら話しても通話料が定額の新料金体系の口火を

切つたのはドコモだった。

「今のソフトバンクが破壊者かといつたら、そうではない。典型が携帯端末の料金プラン。すべて他社の後追いになつていて。見ていて悔しい。何でそうなつてしまつているのか、という思いがある」。現役社員は深いため息を漏らす。

孫が通信事業そのものに興味をなくしたことを見極する声もある。「買収した米スプリントと米Tモバイルとの合併が無理とわかつた時点では、『世界一の通信会社になる』とした」(前出の元経営幹部)。

その孫が今、ご執心なのは感情を持ち、人間の感情を理解するという

ヒト型ロボット、ペッパーだ。その先にあるのはAI(人工知能)の爆発的な発展や普及である。

10月22日のソフトバンクアカデミアの講演やアローラ・ニケシュ副社長との対談では、AIが人間を超える「シンギュラリティ(技術的特異点)」の話に多くの時間を割いた。米シリコンバレーのIT起業家の間で今最も熱いのがAIだ。ベンチャーエンターテイナーへの投資もAI関連が増えるだろうから、投資家としての孫がAIに執着するのは自然かもしれない。が、AIで孫が今まで以上に成功できるかはわからない。かつて携帯事業に注いだ以上の情熱を傾けられるのだろうか。

□敬称略□

撮影 山内信也

## 1度に3つの懸念は経験がない

嶋 聰

多摩大学客員教授

2005~14年に  
社長室長

孫

さんは政治が得意じゃない。  
過去は孫さんが大演説をした  
後に大きな案件が決まつてきた。  
それで「自分が大演説をぶてば大きな  
流れは変わる」と思つてゐる節があ  
る。しかし実は、裏方が政治家や官  
僚に事前に話を通すなど周到な根回  
しをしてきた結果でもある。

私は「米スプリントの米Tモバイ  
ル買収は難しい」とワシントンから  
孫さんに伝えた。米国の情報通信大  
使から「このディールは難しい」と  
言われていたからだが、それでも孫  
さんは、「自分が出向いて大演説を  
ぶてば大勢は決する」と思つて  
いた。しかし、買収が無理だと  
の流れを変えることはできなか  
つた。



# 怒濤の8年間を支えた参謀が語る 孫正義の正面突破力

世界を相手に自ら大ボラを吹き、次から次へとそれを実現する孫氏。傍らすべてを見て感じたからこそわかる、その力の源とは――。

田にわたり孫正義氏を支え、一番近い場所で怒濤の日々を目撃した男。それが嶋さとし氏だ。

「よく孫さんは『決断の人』と言われますが、それは違います。さまで決断の裏には、常に悩みと迷いと徹底的な分析があります。あらゆる方向でとことん行う分析は、孫さん自ら『1万本ノック』と言うほど。その代わり決めたら絶対迷わない。それが彼の決断の仕方です」

嶋氏が入社した2005年の翌年に行われた、ボーダフォン買収も常識外れの決断だった。「赤字が1000億を超える売上高1・1兆円の会社が、1兆7500億円の買収をするなんて、普通の経営理論を学んでいたらあり得ない話でした」

買収翌年、番号ボーダーバリティが開始。ソフトバンクにとってはそれをドコモ・KDDIから鞍替えしてもらえるチャンスと捉えていた。ところが事前調査では、逆に3人に1人がソフトバンクから他社へ乗り換えるというデータが。危機を感じた孫氏の策が、ホワイトプラン、という価格破壊。かつてYahoo!の価格破壊で成功したソフトバンクが、最も得意とする手段で正面突破を図ったのだ。

「危機になると普通の人は姑息に訴えるんです。『こういう時だからこそ我々の原点に戻り、情報を人々を幸せにしよう』と言いました。『我々はインターネットを変えるのも我々だと』。でも確かに大義のほうに、人間は戦う意欲を持ちますからね」

実はボーダフォン買収には、

なる。ところが孫さんは、大義に訴えるんです。『こういう時だからこそ我々の原点に戻り、情報革命で人々を幸せにしよう』と言いました。『我々はインターネットを変えた。携帯の常識を変えるのも我々だと』。でも確かに大義のほうに、人間は戦う意欲を持ちますからね』

なる。ところが孫さんは、大義に訴えるんです。『こういう時だからこそ我々の原点に戻り、情報革命で人々を幸せにしよう』と言いました。『我々はインターネットを変えた。携帯の常識を変えるのも我々だと』。でも確かに大義のほうに、人間は戦う意欲を持ちますからね』

なる。ところが孫さんは、大義に訴えるんです。『こういう時だからこそ我々の原点に戻り、情報革命で人々を幸せにしよう』と言いました。『我々はインターネットを変えた。携帯の常識を変えるのも我々だと』。でも確かに大義のほうに、人間は戦う意欲を持ちますからね』

なる。ところが孫さんは、大義に訴えるんです。『こういう時だからこそ我々の原点に戻り、情報革命で人々を幸せにしよう』と言いました。『我々はインターネットを変えた。携帯の常識を変えるのも我々だと』。でも確かに大義のほうに、人間は戦う意欲を持ちますからね』

**HISTORY**

1957年: 0歳	▶ 8月11日、佐賀県に生まれる
1974年: 16歳	▶ 単身アメリカに渡る
1975年: 17歳	▶ カリフォルニア大学バークレー校経済学部に在籍中に、米国でソフトウェア開発会社のUnison Worldを設立
1976年: 18歳	▶ 福岡県で起業し、日本ソフトバンクを設立
1983年: 26歳	▶ 慢性肝炎で入院。社長職を退き、会長に就任
1986年: 29歳	▶ 社長職に復帰
1990年: 33歳	▶ ソフトバンクに社名変更
1996年: 39歳	▶ 日本法人ヤフーを設立
2000年: 43歳	▶ アリババに20億円を出資。米NASDAQと提携してナスダック・ジャパン（現ヘラクレス）を設立
2001年: 44歳	▶ ADSL接続サービス、Yahoo!BBの提供を開始し、通信に本業の軸足を移す
2003年: 47歳	▶ 日本テレコム（現ソフトバンクテレコム）を3400億円で買収
2006年: 48歳	▶ 福岡ダイエーホークス（現福岡ソフトバンクホークス）を買収
2007年: 49歳	▶ ボーダフォン（現ソフトバンクモバイル）を1兆7500億円で買収。移動体通信事業へ参入
2008年: 50歳	▶ 世界長者番付、日本人1位に
2011年: 53歳	▶ ソフトバンクモバイルが「iPhone3G」を発売
2012年: 55歳	▶ 自然エネルギー財団、東日本大震災復興支援財団を設立。風力発電事業「グリーンパワーアイメント」の筆頭株主に
2016年: 59歳	▶ 米3位の電話会社、スプリント・ネクステルを約1.8兆円で買収

が2008年のiPhone日本独占販売にいたったストーリーなのだ。『そこからが挑戦する人のすごい』。孫さんはそのひと筋の光を望みに未来を描き、iPhoneの発売から逆算し、ボーダフォンというキャリアを買ったんです』

必ず大きな挑戦をしている孫氏。

だ。完成したらあげよう』。それでも今回の買収は、孫さんはそのひと筋の光を望みに未来を描き、iPhoneの発売から逆算し、ボーダフォンというキャリアを買ったんです』

必ず大きな挑戦をしている孫氏。

だ。完成したらあげよう』。それではなぜ、孫氏は、孫氏の時代で開くといふ、彼が初めて自らパラダイムシフトを起こそうとしている。まさに彼の新たな挑戦ではないかと思っています』

自らが未来をつくる、それがソフトバンク、そして孫氏のこのからの10年。どんな未来になるのかを期待したい。

Satoshi Shima

1958年岐阜県生まれ。多摩大学客員教授。名古屋大学卒業後、松下政経塾を経て、「96年衆議院議員に当選し3期9年務める。曾直人、鳩山由紀夫、岡田克也3代表の補佐役を務める。2005年、政界からソフトバンク社長室に転身。「16年より現職。



# 元参謀が語るトランプ×孫正義 会談の「成果」

## アップルに恩を売った

ソフトバンクの社長室長として8年間を孫正義氏の間近で過ごした嶋聰さん（58）。「孫の懷刀」は、昨年12月に孫氏がトランプ大統領と会談したことどう見ているのか。

米国では、ホワイトハウスシリコンバレーの間に隙間風が吹いています。シリコンバレーの代表格、アップルのCEOティム・クック氏は、早くからヒラリー・クリントン氏支持を打ち出し、トランプ大統領当選後、苦境に立たされた。孫さんはそこに楔を打ちに行ったのです。

### ブーチンとの成功体験

会談後、孫さんはCNNなどのテレビカメラに向かって「500億ドル（約5兆7千億円）を投資し、5万人の雇用を作る」と書かれた、協議内容に関するペーパーを見せていました。

これは通常、非公式の会談ではありえないことで、意図的とか思えません。

この紙には台湾の鴻海精密工業の社名があり、ソフトバンクの投資分に加え鴻海も70億ドルを投じると記載されています。



45分間に及ぶ会談終了後、ロビーに現れたトランプ大統領は、孫氏を親しげに「マサ」と呼んだ。2016年12月6日、米ニューヨークのトランプタワーで

鴻海はアップルのiPhoneを製造している会社。つまり、台湾で製造していた製品を新たにアメリカで作ることを約束したのです。

孫さんも鴻海も、アップルに助け舟を出し、恩を売る狙いがあつたのではないかでしょうか。

アメリカの政治家や知事が企業トップに会うとき、必ず「あなたの会社は、雇用を何人生みますか」と明確に聞いてきます。

アーティクルの政治準備期間中にロシアン政権の政権準備期間中にロシアに行き、ブーチン氏に会つています。当時の世界銀行総裁の孫さんはかつて第1次ブーチン政権の政権準備期間中にロシアに行き、ブーチン氏に会つています。当時の世界銀行総裁の

また、当選後間もない段階で、走したのが米通信会社T-Mobileの買収だ。すでに当時業界3位のスプリントを買収済みで、2社が合併すれば業界トップとも互角に戦える。ただ、当時の米民主党政権は経営統合に否定的で、実現しなかつた。

当時、孫さんと冗談で「共和党政権になるのを待つしかないですね」と話していたんですね（笑）。こんなエピソードがあります。就任直後のケネディ前駐日大使の誕生日祝いで、孫さんと大使館を訪問しました。

大使に「アメリカにはGoogleやアップルのように世界一の企業が多い。経済も金融も世界一。けれど、通信ネットワークだけが世界一ではない」と言つたんです。そして、「アメリカのネットワークも世界一にしてみせる」と宣言しました。税金は使わず、私のリスクでやってみせる、と。

紹介だったようですが、その時会った人たちが、その後のブーチン政権の閣僚になり、孫さんが「こうすべき」と助言したことが実現したといいます。ただ、その後ITバブルが崩壊し、当時はロシアに投資できなかつたのですが……。

### 時代を前に進めたい

2013年、孫氏とともに奔走したのが米通信会社T-Mobileの買収だ。すでに当時業界3位のスプリントを買収済みで、2社が合併すれば業界トップとも互角に戦える。ただ、当時の米民主党政権は経営統合に否定的で、実現しなかつた。

当時、孫さんと冗談で「共和党政権になるのを待つしかないですね」と話していたんですね（笑）。こんなエピソードがあります。就任直後のケネディ前駐日大使の誕生日祝いで、孫さんと大使館を訪問しました。

大使に「アメリカにはGoogleやアップルのように世界一の企業が多い。経済も金融も世界一。けれど、通信ネットワークだけが世界一ではない」と言つたんです。そして、「アメリカのネットワークも世界一にしてみせる」と宣言しました。税金は使わず、私のリスクでやってみせる、と。



しま・さとし  
多摩大学客員教授。1996年に初当選し、衆議院議員を3期務める。2005年からソフトバンク社長室長に。15年から現職

孫さんは世界を舞台に、IoT（モノのインターネット）バブルを起こそうとしていると思います。アメリカに5兆7千億円を投じるのはこのためのステップ。バブルというのは時代が変わる前に起きた。孫さんは今、時代を一步前に進めようとしているのではないかというふうな