



「企業家」から「起業家」への原点回帰?

—トジャーナリスト

ソフトバンク・孫正義氏の急転回 大賀真吉

「3歩進んで2歩下がる」

昨年6月21日、ソフトバンク（SB）の孫正義社長がグーグルから招聘したニケン・アローラ副社長（当時）が、株主総会の前夜に突如、退

任を発表した。

孫氏が後継者と口外して憚らなかつた人物の電撃辞任は、衝撃とさまざまな憶測を呼んだ。そしてその後の7月、今度はSBが日本企業では最大のM&Aとも言われる、英半

導体設計大手のARMを3・3兆円で買収。今年2月にはさらに、米投資会社フォートレス・インベストメントの約4000億円での買収と、衛星通信関係のワンウェブとインテルサットの合併に約2000億円を出資することが発表された。

それ以前、すなわちアローラ氏の

在任中には、「パズドラ」で知られ

るガンホーや、中国最大のオンラインマーケットを運営するアリババの株式を一部売却するなど、事業戦略と資産管理、入りと出のバランスを矯正と言うべきか、あるいは成長したかのような一面が出て来ていた。

取った「普通」の投資会社のようないや、今や日経平均の4%強を構成するSBだけに、むしろ当然の姿と見られていた。

それが、この半年あまりの堰を切

ったような怒濤の買収攻勢である。

近年の「企業家」としてではなく、まるで往年の「起業家」としての孫氏が思い起こされる。引退までも口にして、「孫正義」個人商店からの脱却を企図していたはずが、一体何ゆえの急転回なのだろうか。

孫氏の成功譚はベンチャーフィールドの二つの金字塔となつてゐるが、成功ばかりでなく失敗も多い。

まず、孫氏の初めての試みだった電子翻訳機は、電子立国日本のレジエンドであるシャープの佐々木正氏の支援の下で進めたものの惨敗を喫した。しかし、それ以降は知己を得た財界人の支援を得ながら、身の丈に応じた斬新な取り組みで成功と失敗を繰り返し、「3歩進んで2歩下がる」ように着実な歩みを進めて來た。そうした中で積み上げてきた総て賭けた最初の大勝負が、ヤフー・ジャパンの設立だった。



SB副社長のアローラ氏が突然退任、衝撃が走った

意外なようだが、乾坤一擲の大博打（本人はそう思っていないだろう）は限られている。コンピュータの革命児と並び称された、アスキー創業者の西和彦氏が指摘しているように、ヤフー・ジャパンの設立に始まり、ヤフー・BBのブロードバンド展開、ボーダフォンの買収の3つが特筆されるのは、読者諸兄も異論のないところだろう。

性自体が感じられないなかつた。ネット世界の基本的ツールである「検索」が、その概念すら醸成されていない時代に、情報の集まるサイトには人が集まる、ただそれだけで投資したのがヤフーである。

打（本人はそう思っていないだろう）が）は限られている。コンピュータの革命児と並び称された、アスキー創業者の西和彦氏が指摘しているように、ヤフー・ジャパンの設立に始まり、ヤフー・BBのブロードバンド展開、ボーダフォンの買収の3つが特筆されるのは、読者諸兄も異論のないところだろう。

孫氏（）と、年がら年中何かしら仕掛けているような印象がある。いや、もちろん実際に大小様々な仕掛けを試みているが、それは反面、2勝1敗、4勝3敗でいいという裏返しだ。

意外なようだが、乾坤一擲の大博打（本人はそう思っていないだろう）が）は限られている。コンピュータの革命児と並び称された、アスキー創業者の西和彦氏が指摘しているように、ヤフー・ジャパンの設立に始まり、ヤフー・BBのブロードバンド展開、ボーダフォンの買収の3つが特筆されるのは、読者諸兄も異論のないところだろう。

では、これらは単なる博打だったのだろうか、それとも「先見の明」と片付けられるものなのだろうか。根っこまで辿れば、意外にハッキリした類似性がある。それは新技術というだけでなく、次の時代を担うインフラ性、高い社会性を含有していることだ。

例えばヤフーの場合、Windows 95の登場直後であり、PCは爆発的に普及したものの、ネット環境はお粗末なものだった。そもそも開設されているサイト 자체が限られており、求める情報を探し当てる検索エンジンや、多くの情報を索引で取りまとめたポータルサイトなど、その必要

因となっているのは「愛敬」として、日本における検索エンジンは、世界のほとんどでグーグルが利用されている中、いまだヤフーが最大手であり、そのことからも高い社会性が理解できる。

ADSLで宿敵NTTに攻勢

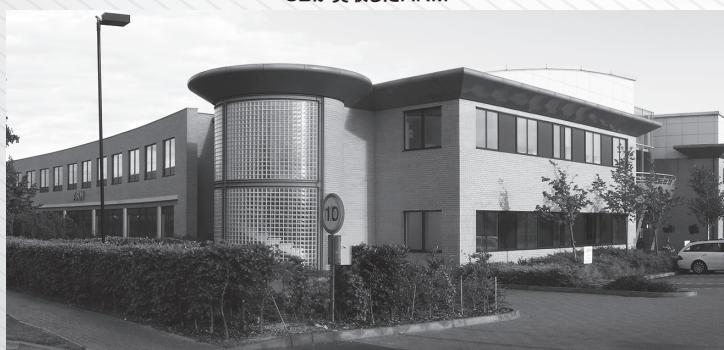
ヤフー・BBとボーダフォンにも同じことが言えるのは、そもそもが通信インフラだけにもつと分かりやすい。

当時からバナー広告的な概念はビジネスモデルとして考えられていたが、そうした商業的な側面はヤフーの場合、小さかった。ヤフーに並ぶ情報の分類、すなわちカテゴリの再構築に始まり、検索エンジンの鍛磨、ニュース配信の充実など、人が集ま

る工夫が中心であったように思う。そして現在のITにおいては、「人が集まる」ことで検索ワードや属性の解析など情報を再生産し、ビッグデータなり人工知能を介して、ネット世界はもちろんリアル世界にも還元される。その意味において、社会

の過渡的な技術とサービスであり、NTTから見れば、時代の要請を分かってはいても、メタル回線というADSLは誰が見ても光回線までの過渡的な技術とサービスであり、ADSLにより、低額なブロードバンドによる常時接続を提案したのだ。ADSLは誰が見ても光回線までの過渡的な技術とサービスであり、ADSLにより、低額なブロードバンドによる常時接続を提案したのだ。ADSLは誰が見ても光回線までの過渡的な技術とサービスであり、ADSLにより、低額なブロードバンドによる常時接続を提案したのだ。

SBが買収したARM





買収したスプリントの株式を一部手放した孫氏の狙いとは……

ンテンツもなく、當時接続のニーズも限られる中、SBの拙速との見方も強かつた。しかし、こうしたサービスが生まれたことでコンテンツが生産され、ブロードバンドに対する社会的ニーズが激増する。INS 64を提供していたNTTを始め、通信各社はADSL回線へと主戦場を切り替え、また光回線の敷設も一気に進み、現在の通信インフラ、特にその幹線が整うこととなつた。

そして、ボーダフォンである。携帯電話の市場自体はSBが食指を伸ばす以前から、当然普及に拍車がかっていた。だが、それはあくまで「通話」する機械としてのニーズだ。PC上の機能の延長としてメールやiモードはあつたが、現在のようを同時に抱えることに躊躇し手が出せなかつた。そこをSBは強行、NTTとしては、ADSLへの対応と言ふさらなる責務を負うことになつた。しかも無償で接続ギットを配布するような試みもあり、民営化したとは言え、半ば政府機関の様相を色濃く残していたNTTに、真正面からケンカを売つたわけである。

ネット・コンテンツが増えていたものの、画像や音声などの大容量コ

長くなつてしまつたが、このよう孫氏が大博打を打つた3つは總て、現在の社会において欠かせない重要なインフラとなつてゐる。

携帯の回線を持つ優位性は計り知れない。

かつた点である。IOT時代を控えた今、有線でのネットワーク接続はあまりに縛りが大きい。あらゆる機器を端末として扱おうとするなら、

そして今、孫氏が打とうとしている大博打が、これらに匹敵するものと考えた時、それは人工知能(AI)の時代のインフラである。

アローラ氏の電撃退任を3ヵ月遡る頃、グーグルのAIが世界トップレベルの開幕棋士に勝利した。勝利自体はいざれと予測されていたが、専門家の想定よりおよそ10年も早い達成だつた。

孫氏にとって、AI時代とは自ら劇が一定程度、理解できる。

現在のところAIと呼ばれるものは、自律的に何かを思考するものではなく、大量のデータを蓄積し(学ぶと言えばAI的だ)、そのデータを解析して一定の類型を示すログラミングと言える。

その場合、必要なものは大量のデータを収集する端末、そのデータを送受信する通信網、そして解析するコンピューターである。

この内データ収集の端末とはまさ

果たしてSBは巨人・グーグルに伍せるのか





インテルサット衛星（インテルサット社）

SBの有利子負債が10兆円を遥か
に超えている。また、孫氏は、自らIOT端末に攻勢を掛けることができるようになつた。

であり、今後の課題としてIOT端末に搭載する通信基板の小型化と低価格化が挙げられる。そして、こうした基板を極小化した半導体チップの最有力企業がARMである。すでに携帯端末、情報端末のCPUでは圧倒的な世界シェアを誇つており、この企業を傘下に置くことで孫氏は他社の技術発展を待つことなく、自らIOT端末に攻勢を掛けることができるようになつた。

国家に依存しない通信網

通信網について言えば、本拠地であるSBがすでに地盤を築いている上に、イーアクセスを買収してヤフーモバイルとするなど、許認可に縛られていながら、ワヌエブは衛星の打ち上げを量産化しようとしているベンチャーである。

もし、この試みが成就するならば、地上における通信網の整備を一切待つことなく、全世界的な通信網が構築できる。

この視点に立つならば、米通信会社スプリントの一部株式の売却も1つの意味を持つてくる。為替変動による差益分を回収するとの見方と、米国独禁法により阻止されたTモバイルとの合併に再チャレンジするとの見方が、およそ相半ばして推測されている。

られている中でもその充実に余念がない。

そして今回のワンウェブとインテルサットもまた、同じ無線であつても衛星通信という形で通信網を補つ企図を見ることができる。

現行の電波による無線通信網は、その総てを無線でつないでいるわけではない。当然、基地局同士は有線で結んでいる。しかし衛星通信であるならば、その基地局という概念自体を省略できる。もちろん衛星通信が通信の主軸になるとは現時点で考えにくいが、ワヌエブは衛星の打ち上げを量産化しようとしているベンチャーである。

もし、この試みが成就するならば、地上における通信網の整備を一切待つことなく、全世界的な通信網が構築できる。ただし、孫氏がまだ充分に投資し切れないのが、コンピューターならびにプログラミングである。そして、開拓のAIに見られるように、ゲーブルという世界に冠たる企業が1番の強みを見せていく分野でもある。ゲーブルに勝るとも劣らない技術やスキルを持つとすると、すでに

利益確定するのは財政面において充分な意味を持つ。

しかし、孫氏自身が自虐的に「売れるのが下手」と言うように、株式公開などで含み資産を増やし、それを担保に借り入れして、次の資金を調達達するのがSB、と言うよりは孫氏の基本スタンスである。

走りながら考える人物だけに堅実に利益確定と言うよりは、日米の両国で地上における確固たる通信網を確保する狙いがあるのでないだろうか。

ここで財政面の戦略を、一定程度否定したが、これは孫氏が現在、ファンデンドの構築に勤しんでいる点にも、もし、この試みが成就するならば、地上における通信網の整備を一切待つことなく、全世界的な通信網が構築できる。

孫氏がいまだ充分に投資し切れないのが、コンピューターならびにプログラミングである。そして、開拓のAIに見られるように、ゲーブルという世界に冠たる企業が1番の強みを見せていく分野でもある。ゲーブルに勝るとも劣らない技術やスキルを持つとすると、すでに

学的とも言える投資が必要となるだろ。

さもなくば、この分野をグーグルに譲るとしても対等に連携していくには、SBがすでに確保した2つの分野で圧倒的な力を示すことが欠かせない。そのためには、天文學的ではなくとも相当の投資が必要であり、またどの国でも許認可に縛られている通信網の充実には、米国での譲歩も求められるであろうし、衛星通信網の充実には、米国での譲歩も求められるであろうし、衛星通信網は

格好の的だ。

SBが個人向けの社債を大量に発行したり、独自ファンデンドを充実させようとしているのも、より自由度の高い直接金融での資金調達が、こうした動きに有効と考えているものと読み解くべきだろう。

こうした考えが必ずしも的を射ているとは限らないが、孫氏の無軌道のような買収に一貫性が表れて来るのはお分かり頂けるだろう。

いざれにしろ孫氏が還暦を迎えるこの年に、本格的に再始動した背景には、「勝負師」として存亡を賭けてきたチャンスと同等の機会が、今訪れていると見ていくことに間違いはない。