

JIRON KOHRON

III

「企業家」から「起業家」への原点回帰？

ソフトバンク・孫正義氏の 急転回

—ITジャーナリスト
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（S B）の孫正義社長がグーグルから招聘したニケシュ・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った人物の電撃辞任は、衝撃とさまざまな憶測を呼んだ。そしてその直後の7月、今度はS B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、「バズドラ」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取った「普通」の投資会社のような

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。いや、今や日経平均の4%強を構成するS Bだけに、むしろ当然の姿であり、同社本来の企業方針である投資会社を、ようやく指向するものと見られていた。

それが、この半年あまりの暇を切

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分野での一つの金字塔となっているが、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来た。そうした中で積み上げてきた総てを賭けた最初の大勝負が、ヤフー・ジャパンの設立だった。



還暦という節目を意識してか、猛チャージをかける孫氏の胸の内とは



SB副社長のアローラ氏が突然退任、衝撃が走った

孫氏と言うと、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、ポータルフォンの買収の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自体が限られており、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、その必要性自体が感じられていなかった。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。

当時、ネット利用が進む中で、従来の通信速度や時間単位の課金制は次第に、ユーザーにとって大きな負担となりつつあった。

当時、ネット利用が進む中で、従来の通信速度や時間単位の課金制は次第に、ユーザーにとって大きな負担となりつつあった。

しかし、NTTにとって電電公社以来の電話加入権とメタル回線敷設という前時代の担保性から、次世代

の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、ネット世界はもうろりんリアル世界にも還元される。その意味において、社会インフラの1つとしてポータルサイトは重大な役割を果たしている。

ADSLで宿敵NTTに攻勢

SBが買収したARM



結果的に「ガラパゴス日本」の1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、そのことから高い社会性が理解できる。

の通信ネットワークとして光回線を見据えながら、そのインフラの迅速な整備には二の足を踏んでいた。そこをSBはメタル回線を利用するADSLにより、低額なブロードバンドによる常時接続を提議したのだ。

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、NTTから見れば、時代の要請を分かっているにもかかわらず、メタル回線という



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……

ンテンツも少なく、常時接続のニーズも限られる中、SBの拙速との見方も強かった。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。INS64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った。

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モードはあったが、現在のような個人に紐付けられるネット端末という意識はまだだった。また幹線から固定端末までのラスト・ワンマイルをいかに克服するかが重要な課題だったが、それを無線という形で、しかもムーバブルな端末への発展を伴って、飛躍的に解決に向かって舵を切ったのが携帯電話と言える。

さらに特筆すべきは、許認可の固まりである携帯電話への参入は、結果的にもこの機会を置いて他にはな

かった点である。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、携帯の回線を持つ優位性は計り知れない。

長くなってしまったが、このように孫氏が大打打を打った3つは総て、現在の社会において欠かせない重要なインフラとなっている。

10年早い「AI」に大打打

そして今、孫氏が打とうとしている大打打が、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カ月過ぎる頃、グーグルのAIが世界トップレベルの囲碁棋士に勝利した。勝利自体はいずれと予測されていたが、専門家の想定よりおよそ10年も早い達成だった。

孫氏にとって、AI時代とは自らが古稀を迎える頃、と想定していた時に、自らが差配できる具体的なものとして、手を伸ばせば届くところに現れたのではないだろうか。

このことが、孫氏の豹変をもたらしたと見ると、その後の怒濤の買収

果たしてSBは巨人・グーグルに伍せるのか



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(学ばず)と言えはAI的だ、そのデータを解析して一定の類型を示すプログラムミングと言える。

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しくIoT(モノのインターネット)

ある意味での負債と、光回線の敷設を同時に抱えることに躊躇し手が出せなかった。そこをSBは強行、NTTとしては、ADSLへの対応と言うさらなる責務を負うことになった。しかも無償で接続キ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、真正面からけん力を売ったわけである。

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



インテルサット衛星（インテルサット社）

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っており、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った。

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するなど、許認可に縛

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う企図を見ることができよう。

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、ワンウェ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一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。

SBの有利子負債が10兆円を遙か

に超えていることから、ここで一度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、次の資金調達するのが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はないだろうか。

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、ファンドの構築に勤しんでいる点にもつながる。

先ほど挙げたAIの三要素のうち、孫氏がまだ十分に投資し切れていないのが、コンピューターならびにプログラミングである。そして、囲碁のAIに見られるように、グーグルという世界に冠たる企業が一番の強みを見せている分野でもある。グーグルに勝るとも劣らない技術やスキルを持つとするならば、すでにグーグルが国家予算規模の投資を続けているだけに、今まで以上の天文

学的とも言える投資が必要となるだろう。

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行くには、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、天文学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、米国での譲歩も求められるであろうし、衛星通信のような国家に依存しない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、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。

いず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ることに間違いはない。