

◆平成 24 年度 第 1 回 (通算第 27 回) 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2012 年 4 月 27 日 (水)

場所：すずかけ台 J221 講義室

本年の蔵前ゼミに期待すること

関口 光晴 (1966 経営, 71 経営 Dr) 蔵前工業会 神奈川県支部長

医者にアルコールアレルギーの心配があると言われているので私自身は酒が飲めないが、関口さんの「利き酒」は味わい深かった。利き酒ならぬ「利き話」のつもりで、先輩の話に耳を傾け、「この先輩のようになりたい」、「ああはなりたくない」と内容をよく吟味したうえで、自分の将来設計に活かして欲しいというわけだ。主催者である関口さんら神奈川県支部の人たちの願いが込められた地酒「蔵前ゼミ」を本年度も楽しみにしよう。関口さんが強調したように、受動的な「聞く」から、意識的な「聴く」へ、そして能動的な「利く」へと私たちの心の準備万端を整えながら。

関口さんは副学長 (2004.4~2007.10) を務め終えた後も、本学とそこで学ぶ学生に熱いエールを送り続けている。大学は最終的にはその産物で評価される。知的産物と人的産物 (卒業生) だ。同窓

会としては後者をより魅力的にする手伝いがしたいと、4 年前 (2008 年) の 10 月に本ゼミを始めた。第一回目の挨拶に立った錦織さん (前支部長) の時は、「蔵前工業会」を知っている学生はほとんどいなかったが、今では知らない学生がほとんどいない。同窓会関係者としては嬉しい限りだそう。関口さんの挨拶を聞きながら、この蔵前ゼミで鍛えられた卒業生が社会で活躍し、日本中いや世界中どこにいても「東工大」を知らない人がいないようになってほしいと願わずにはおれなかった。私たちの大先輩である土光さんの話も出た。以前に紹介したので、ここでは繰り返さないが、是非 2011 年 4 月 (通算第 20 回) の印象記にも目を通していただきたい。

IBM, ウィルコム, SAP: 外資系企業の経営面を通じてわかったこと

やっるぎ
八剣 洋一郎 (1978 応物) 日本 IBM, SAP ジャパンなどを経てイグレック社長

IBM のワトソン研究所は美しい三日月形の建物として紹介されることが多いが、実際には 120 度カットのバームクーヘン形らしい。分り易い例えで感心した。その建物の中庭に面した側には広い廊下があり、そのすぐ外には石垣があるそうだ。広い廊下を歩きながら外の石垣を見て 八剣 (やっるぎ) さんは驚いた。「ロックライミング禁止」と書かれていたのだ。もっと驚いたのは、廊下の掲示だ:「ここで自転車に乗ってはいけません」。これらを見て八剣さんは IBM の研究者のユニークな発想に感心した。石垣でフリークライミングに挑戦し、ゆるやかにカーブした廊下を競輪場のトラック (走路) に見立てた IBM の研究者に温かい眼差しを注いだ八剣さんだが、本日の講演前に B 棟

のトイレに入って度肝を抜かれた。なんと「ここで頭や体を洗わないでください」と書いてあるではないか。驚きはすぐ確信に変わったそうだ。「それにしても 洋の東西を問わず頭のいい人たちはすごいことを考えるものだ。東工大は大丈夫! IBM よりユニークなアイデアが溢れているのだから」と。これがリーダーの発想かも知れない。リーダーは寛大でなければならない。

J221 講義室の前の方にゴーンさんに似た人がいると思って様子をうかがっていたら、その人が講師の八剣さんだった。そして冒頭の立札 (掲示) の話がアドリブで入って、寄席の噺家につかまったように、すっかり虜になってしまった。意外な展開はまだまだ続いた。聞き手の期待を裏切って

聞き手を満足させる。こんな感じの人生を歩んだのが八剣さんだ。まず、就職の時に推薦状をもらえなかった。学部4年の7月に就職を決意し、ある大手企業を希望したが、当時は逆指名制で大学の正式な推薦がないとその企業には行けなかった。先生に相談すると「お前の成績では無理だ」といわれた。そこで意中の企業は諦め、一般枠を使い日本 IBM に行くことにした。日本 IBM に決めたのは、世界一のコンピュータ会社である IBM に対する憧れのようなものもあったが、それ以上に、その先輩がとても格好良く見えたからだ。大企業相手に IBM 製品を売り込んでいく営業に鳥肌が立ったらしい。かくして八剣さんも迷わず営業マンとなった。34年前（1978）のことだ。

日本 IBM の営業部門で13年間働いたところで、2年間米国の IBM 本社 (International Business Machines Corporation, Armonk, NY) に派遣された。先程のワトソン研究所 (Yorktown Heights, NY) の近くだ。米国本社では、国際ビジネス戦略コンサルタントとして働いた。戻ってからネットワークサービス事業部の事業部長に抜擢されたのが人生の転機となった。42歳で事業部長というのは異例の早さだった。ところがその年の暮れに（1998.12.8）、八剣さんの部門は AT&T 社に売却されることになった。5000人にも及ぶ売られゆく部隊の隊長として複雑な心境だったらしい。

環境の変化はチャンスでもある。激震のものともせず、八剣さんは半年後に AT&T の事業部隊を日本に作り、初代社長になった。それが AT&T Global Network Service Japan だ。それまで情報技術分野 (IT) で仕事をしてきたので、通信のことをあまり知らなかった八剣さんにとっては、通信技術分野の勘を養うのに絶好の機会となったのだ。意図せずに情報通信技術 (ICT) を見渡せるようになりラッキーだったと八剣さんは当時を振り返った。この謙遜も八剣さんの魅力だ。事業は順調に進み、驚くほどの好成績を上げることができた。AT&T 本社がほっておくはずがない。アジア太平洋地域の13カ国を統括する AT&T Asia Pacific を任された。従業員の7割近くが外国人で、

彼らの給料を決めたりするときには、日本人同士では味わえないようなスリリングな会話も少なくなかったようだ。そのスリリングな会話の内容が知りたかったが、聞いていいものかどうか迷っているうちに機会を逸した。

他人 (ひと) はよく見ているもので、本当にスリリングな話が社外からもたらされた。2年したところでヘッドハンティングにあったのだ。「経営陣に加わってくれないか」と声をかけてきたのは日本テレコム。チャレンジ精神旺盛な八剣さんの血が騒ぎ、移ることにした (2003)。当時の日本テレコムはボーダフォン (英国の携帯電話会社) の傘下に入っていたが、半年後に全株式を米国の投資会社 Ripplewood Holdings に売却され、翌年5月にはソフトバンクに買収された。社会の荒波に揉まれても船酔いするような八剣さんではないが、しだいに気分が晴れなくなった。八剣さんが得意だったのは法人向けの営業 (B to B) ^(注1) で、個人向けの商売 (B to C) をしているソフトバンクでは思うように力が発揮できない気がし始めたのだ。丁度その頃、DDI ポケットから社名変更して新しくスタートしたウィルコム WILLCOM が創業時の社長を探しているという話を耳にし、移ることにした (2005)。

移るといっても相手がある。どこが評価されたと思うかという学生からの質問に対する答えはこうだった:「コミュニケーション力というのでしょうか。役員を採るわけですから、分かり合えるヤツかどうかという観点で診られます。積極性もアピールするといいでしょう。多少アグレッシブな印象を与えるぐらいがいいかもしれません」。

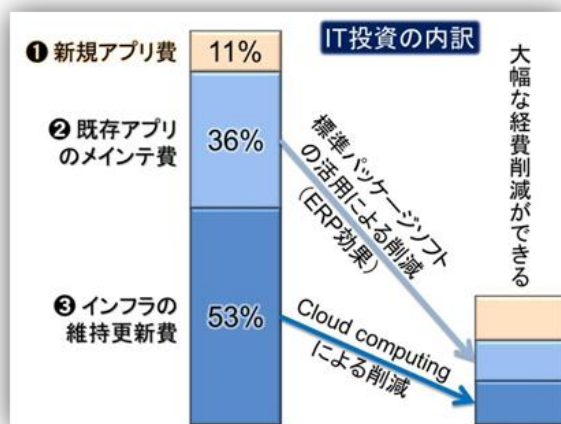
ウィルコムでは、IBM と AT&T 時代に経験したことを日本企業で実践してみることにした。ウィルコムに行ってみると 人事制度と給与体系が がんじがらめで融通が利かなかった。公務員のように何等級何号俸で給与が決まるので、従業員に給与の疑問を抱かせないという意味では優れた施策かも知れないが、上司が部下の給与を決められないというのは、外資系で育った八剣さんには受け入れ難いことだった。私たち日本人は人の値打ちを

お金で示すことに どころか抵抗感を抱いてきた。八
 剣さんにもその気持ちは痛いほどわかる。しかし、
 ビジネスを成功させるには、社員の仕事を評価し、
 それを給与に反映させざるを得ないのだ。心を鬼に
 して、企業の存続のために、着任早々給与体系を変
 えようとした八剣さんだが、幹部の猛反対にあった。
 査定する側に自信がないのではと勘繰りたくもな
 ったが、そう言うわけにはいかないので、次の手を
 打った。全国の社員を東京に集めて、IBM や AT&T
 が採用していたバンド方式^(注2)の賃金制度を説明し、
 社員に納得してもらった。こうして成果主義型の給
 与体系を導入し、社員の意欲に火をつけた。

ウィルコムには長くいるつもりだったが、予想外
 にうまくいったので、早めにバトンタッチして、
 SAP ジャパンに移ることにした (2007)。わずか
 2 年で社長のポストを離れるというのは、聞いて
 いて、早すぎるような気もしたが、以下の説明で
 納得した。社長のすべき仕事を一つだけ上げると
 すれば、次の社長を探すことだそう。それが見
 つかっただけだからバトンタッチの方がよい；と
 てもまねの出来る話ではないが、こういう身の処
 し方もあるのだ。

SAP の本社はドイツにある。1972 年に IBM ドイ
 ツ法人を退社した 5 人の技術者 (5 人組) によ
 って創業された企業向けソフト会社だ。退社のいき
 さつを含めて、SAP 社登場の背景を、八剣さんにな
 らって、説明しておこう。企業が利益を上げるた
 めには、売り上げを伸ばし、諸経費の削減に努
 めなければならない。コンピュータを導入し業務
 の効率化を図るのもそのためだ。この IT 化にかか
 るコストを費目別にみていくと意外なことに気づ
 く。ある会社が IT 関連予算として年間 100 億円
 を計上しているとしよう。① 新しいソフトの開発・導入
 に使えるのは、そのうちのわずか 11 億円で、残
 りの 89 億円は何と IT 環境の維持に消えてしま
 うのだ。具体的には、② 現有ソフトのメインテ
 ナンス (手直しやバージョンアップ) に 36 億円、
 ③ コンピュータ等のインフラの整備・更新 に 53
 億円、合わせて 89 億円というわけだ。この 89 億

円をなるべく少なくしたい。それには、自社独自の
 ソフト開発をやめ、共通のパッケージソフトを使
 えば、第二の経費 36 億円を抑えることができる。
 ここに目をつけて生まれたのが SAP 社だ。



その誕生物語がおもしろかった。1972 年といえば、
 IBM がコンピュータ会社として世界に君臨し、隆
 盛を誇っていたころだ。IBM で働いていた先の 5
 人組が、会計ソフトの必要性を社内の提案制度を
 利用して経営陣に訴えたが、却下されてしまった
 (参考: ソフトに特化した Microsoft 社の設立は
 1975 年)。コンピュータを作って売るだけではなく、
 どの会社も必要としている会計ソフトを開発し
 提供することこそが より大きな社会貢献になる
 と確信していた彼らは、それならばと、IBM を
 辞め SAP 社を起業することにしたのだ。やってみ
 ると大当たりで、今日では会計ソフトに限らず、
 あらゆるサービスをカバーするパッケージソフト
 を手掛けるまでになっている。世界各国の地方自
 治体が SAP 社製のパッケージを使って住民サー
 ビスを行っているそう。カナダにいたっては、
 SAP の会計システムでなんと国家予算を運用し
 ている。さらに、米軍では「SAP 防衛ソリューシ
 ョン」というソフトを使ってジェット機の整備等
 を行っていると聞いて、声も出なかった。SAP を
 導入しているのは、日本では たったの一ヶ所、東
 村山市のみだそう。パッケージソフトを導入す
 るという概念はそもそも日本になかった。この考
 え方を変え、世界標準ソフトで よさそうなものを
 日本に根付かせ、逆に日本の商習慣でいいもの (締
 め日処理で請求書を発行する機能や賞味期限の管

理機能)を世界標準ソフトに組み込み、全世界に広めていこうとしているのが 八剣さんが社長を務めた SAP ジャパンだ。このように経営の効率化を図ろうとする試みを ERP(Enterprise Resource Planning) とよぶそうだ。上記②のコストダウンには ERP がカギとなることがよくわかった。そうになると 次は ③の 53 億円を何とかしたくなる。それを実現しようとしているのが最近よく耳にするクラウドコンピューティング (Cloud computing) だと教えてもらって、ほんとうに嬉しかった。五里霧中に思えた ICT 業界の霧が晴れ、視界が開けたからだ。

クラウドコンピューティングというと、雲 (Cloud) が計算してくれそうだが、実際は雲に見立てられるネットワークとその中に組み込まれた巨大サーバー群を活用して、データ処理から保存までを行い、各ユーザーは簡単な入力・閲覧用端末を持てばいいという究極の方式のようだ。そのためには

(i) 高速ネットワークと (ii) 莫大な数のサーバーが必要となる。ここでスケールメリットが生かせるところがクラウドコンピューティングのミソなのだ。例えば、Google, Facebook, Apple, Microsoft, amazon などのデータセンターは本学のキャンパス程 (大岡山 24 万 m², すずかけ台 22 万 m²) の広さがあり、そこには 500~2000 億円かけて数十万台のサーバー (高性能計算機) が設置されている。サーバーは図書館の書棚の本のように並べられており、故障すると赤ランプが点滅するようになっているので、それを抜き取り新品と交換する仕組みのようだ。故障したら業者を呼んで修理していた従来のメンテナンスの仕方とは全く違うのだ。八剣さんの表現によれば、「リタイアしたお爺さんみたいな人が、スーパーマーケットのカートのお化けのようなヤツを押して 歩き回っており、故障したサーバーを見つけたら交換すればおしまい、直すつもりは全くない」そうだ。従来の数百台規模のサーバーセンターに比べるとコストは 1/5 以下になるようだ。驚くべきスケールメリットで、これが今をときめくクラウドの本質だと知った。前述③の 53 億円が 10 億円で済むのだから、すごいことが今まさに起きようと

しているのだ。

八剣さんに見せてもらったクラウドサーバーの年表では、日本が遅れをとっているようで心配だったが、最近では急速に差を縮めているようだ。さらに、クラウドのもう 1 つの基盤である高速ネットワークに関しては、光ファイバー網が張り巡らされている日本が一番進んでおり、企業に限らず社会全体が一体となった真のクラウドは日本で最初に誕生する可能性大だそうだ。こう聞いて安心すると同時に、大学もこの流れに乗って②と③の経費節減に努める必要があると痛感した。

金額が大きなゴシップで、新聞でも叩かれたので、ご存知の方も多いただろう。国立大学が法人化した際に、某大学が独自に経理ソフトを外注した。出来上がってきたものは、仕様書の内容は満たしているが、実際に使ってみると使い勝手が悪い。そこで手直しをするが、その都度 千万円単位でお金がかかる。3~4 年もすると初期投資と合わせると数億円の出費を強いられた。挙句の果てに、そのソフトを改善しながら苦労して使い続けるよりは、新しいソフトに切り替えた方が 長い将来を考えると得だということで、新たに数億円を投じて別の経理ソフトを作ることにしたのだ。こんなことが国民の羨望的となっている大学で 大手を振ってまかり通るとは許せないという人が出てきて、可能ならば、株主訴訟ならぬ“納税者訴訟”を起こして、無駄になった最初のソフト費用を損害賠償させようという話にまでなった。もちろん賠償請求はできないが、大学の執行部はコストパフォーマンス (ここでは上記②) を念頭に経営判断を迫られる時代になったことを強く印象づける事件だった。その後も②の ERP を無視した個性的だが使い勝手が悪い会計ソフトや教務ソフトの導入が後を絶たないのは残念だ。

本学の事務ソフトの多くも個性派だ。先日もこんなことがあった。非常勤の事務の人たちがイライラしながらパソコンに向かっていた。年度末で殺気立っていると思ったら、そうではなかった。物品等請求システム (経理ソフト) が年度末で混み、処理能力オーバーになっていたのだ。1 時間に伝

票 2~3 枚処理するのが やっと という。「なぜ電話で文句を言わないの?」と聞くと、「非常勤の身である私たちには そんな 大それたことはできません」ということだった。そこで財務部の関係者に聞いたところ、彼らは「“物品等請求システム”は常にサクサクと快適に動いていると思っていた」というのだ。善処しますとのことだったから今頃は速くなっているに違いない。非常勤の人たちが不平不満を口にしない(口にできない) 現実的に心を痛めた。

ここまで経営の効率化と IT 及び ICT の役割に焦点を当てて、八剣さんの話を紹介してきたが、実際の講演の中では、①コンピュータ発展の歴史、②無線通信入門(なぜ音声定額が難しいのか?や無線 LAN の必要性和スマートフォン将来)などの専門的内容も分り易く解説された。詳細は省くが、印象深かったことを列記しておきたい。◆黎明期: ENIAC 等の初期のコンピュータは何万本という真空管を組み合わせて作られており、電気を食った。コンピュータの規格書には、設置場所としては近くに発電所がある所が望ましいと書かれていたらしい(?)。私が 1990 年にペンシルバニア大学を訪問した時に、創立者ベンジャミン フランクリン像のすぐ近くの建物に ENIAC が展示されていたのを思い出しながら懐かしく八剣さんの話を聞いた。古ぼけた ENIAC の展示のために特等席を用意しているペンシルバニア大学の姿勢に心打たれたものだ。さすがコンピュータを世に出した大学だけのことはある。◆小型・高速・廉価チップの登場(ダウンサイジング): 急速なコンピュータのダウンサイジングの波に飲まれ、八剣さんが NY の本社に出向していた頃には、IBM は疲弊しきっていた。ほとんど破産状態で、株価も暴落し、年間数千億円規模の赤字を出していた。日本の銀行団による特別融資がなかったならば IBM は本当につぶれていたかもしれないそうだ。そして、ハード作りを諦め、ソフト・システム開発へと舵を切った。その結果、一気に黒字に転換し今日に至っている。ちなみに 1980 年代の 10 億円スーパーコンピュータの情報処理スピードと今のスマートフォンに入っているチップのそれを比

較するとスマートフォンのチップの方が何倍も速くなっているようだ。◆通信速度の驚異的向上: 想像を絶するようなコンピュータの性能向上だが、それよりも はるかに 向上しているのが通信速度だそうだ。それを支えているのが 日本が得意とする光ファイバーと分光技術だ。使われていない光ファイバーの別名がダークファイバーというものも驚きだった。ただ、通信に使う光は、可視光ではないので、仮に使われていてもファイバーの中はいつも暗いそうだ。八剣さんのスライドには「永遠に明るくならない光ファイバー」というキャッチーなタイトルがついていた。

話が少し専門的になったので、軽い話題に戻して結びとしよう。八剣さんの経験に基づいて、外資系企業と日本企業との違いを 1 つだけ挙げると、それは 指示の仕方が違うことだそうだ。日本の企業では部長と課長が「こないだのアレどうなっている?」、「あつ、アノ件ですか、今ちょっと難航しています」、「どうして?」…というように指示代名詞を多用して会話するのが普通で、「こないだのアレって何のことでしょう?」とでも言おうものなら、たちまち社内を賑わせる。多国籍の人たちが働く外資系企業では指示が明示的であればならず、分らなければ分らない方が悪いのではなく、言った方が悪いとみなされる。最近では日本企業でもアメリカな企業も増えてきた。純日本的な企業とアメリカナイズしつつある企業を見分ける簡単な方法があるそうだ。集会やセミナーや講演会の時に社員がどこから座るかを見る。前から席が埋まっていけば かなりアメリカナイズしており、後ろからならば日本的だ。大学の国際化の程度も同じように測れるのかもしれない。

後輩へのメッセージ: (1) もう少し気楽に先輩を訪ねて、就活の時などに頼って欲しい。(2) 東工大生は真面目で律儀だが暗い面がある。辛く苦しい思いをして頑張っている人が世の中を制するわけではない。もっと楽しくいきましょう。八剣さんのモットー: 子曰 知之者 不如好之者 好之者 不如樂之者(物事を知っているだけでは それを好きな人に及ばない、それが好きでも それを楽しむ人に

は かなわない)【論語】。

今回はゴールデンウィークの連休を使って、少し丁寧な印象記にしてみた。最後まで目を通していただいた方々に感謝。

(注1) Business-to-business (B2B) describes commerce transactions between businesses, such as between a manufacturer and a wholesaler, or between a wholesaler and a retailer. Contrasting terms are business-to-consumer (B2C) and business-to-government (B2G).

(注2) バンド型賃金制度: 職務別あるいは役割別に一定の賃金範囲(バンド区分)を設定し、社員それぞれの賃金の額を本人が属するバンドの範囲内で評価に応じて変動させる賃金制度。バンド(band)は「帯」の意味で、上限額から下限額まで幅をもたせた帯状の賃金構造を指す。成果主義型の給与体系を設計する上で不可欠なしくみとされ、従来の賃金表に代わり、外資系企業をはじめ多くの日本企業で採用されている。

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)