



第19回
現場実証主義の匠



自分自身を現場実証主義者と呼ぶ赤坂 泰孝は、製造管理アプリケーションの第一人者である。現在、インフォメーション・テクノロジー・ソリューション株式会社の専務取締役として、国内はもちろんアジア各国を舞台に、開発・サービスという二つのフィールドで活躍している。そんな赤坂に、現場と製造管理アプリケーションについて語ってもらった。

どのような現場からキャリアをスタートしたのですか。

野洲事業所の社内情報開発部門に配属され、システム・インフラストラクチャーの構築に携わっていました。そんな現場でまず学んだことは、トラブルはまず自分自身で解決するということでした。工場のラインは24時間対応ですが、部品などのトラブルで止まってしまうこともあります。しかし部品のせいにしていただけでは何の解決にもなりません。とにかく自分で取り組むことを、厳しい課長たちから教えられました。

深く印象に残った現場体験は。

学ぶことの集大成といってもよい出来事があったのは、30歳前後のころでした。当時、皇太子であられた今上陛下が、野洲工場を見学されることになり、IBMの最新技術をすべてデモでお見せすることになりました。そのシステム構築の担当に指名されたのが、私だったんです。一人に任されることになったので、あまりにも怖くて、当時の部長に「あなたの首が飛びますよ」といったら、「オレの首だったら安いもんだよ」と切り返されたんです。この一言で、腹が据わりました。この人のために働こうという気になり、デモの準備に取り組んだのですが、無理がたたって途中で病気になってしまいました。一時的に戦線離脱をして、あと一カ月という時期に戻ってきたのですが、なんと何も進んでいませんでした。待っていたよといわれ、結局は徹夜を続けて何とかやり遂げることができましたが、ご見学の当日、システムが無事に動いたのを裏方として見たときには、怖かったことや達成感がないまぜになって男泣きをしました。前向きに取り組めば完成できるんだ。技術とはそういうものだと実感できましたね。

製造管理アプリケーションには、いつごろから取り組んだのですか。

1980年代のCIM(Computer Integrated Manufacturing)ブームがそのきっかけでした。当時の工場長がCIMの手法を用いて一貫生産ラインをつくるというビジョンを掲げ、すべての生産ラインをコンピューターで統合しようというプロジェクトが動き出したんです。それまでは海外の工場が開発されたアプリケーションを導入するという仕事ばかりで、開発に取り組んだのはこれが初めてのことでした。対象となったラインは、半導体の前工程と後工程、電子回路部品、積層基盤、熱伝導モジュール、そしてコンピューター本体で、これらを動かすシステムをすべて自前で開発するので、CIMアーキテクチャーを初歩から応用まで猛勉強しました。結局、私たちが構築したのは協調分散アーキテクチャーという、いわゆるPCを何百台とつなげて協調処理をしていく構造で、これをベースに、それぞれのラインを半年から1年ごとに立ち上げていきました。

どのような点に苦労しましたか。

技術的に厳しかったのは当然のことですが、まずプレッシャーとなったのは、そういうシステムを日本人がつくれるのかと海外からチャレンジを受けたことでした。それから会社が定めたガイドラインをアーキテクチャー的に破ってしまったので、会社を説得しなければならなかったことですね。最初のお客さんになる人、つまり各ラインの部門長を説得するのも大変なことでしたが、当時はエネルギーがあって、やるう!という雰囲気があったので、意外とスムーズに導入することができ、とても助かりました。また、苦労ではないのですが、これがきっかけになって、営業マンと一緒に

にお客様のところに出向いて、自社事例をお話するようになり、営業という現場にも目を向ける良い機会になりました。

そんな流れがITS誕生へとつながったのですね。

こうして自社内のラインづくりで蓄えてきたノウハウを生かして、ソリューション・サービス事業を立ち上げなさいという社命が下り、インフォメーション・テクノロジー・ソリューション株式会社(ITS)が1993年に誕生したわけです。独立した会社として「自分たちが使っているものを売る」というキャッチフレーズを掲げて、売り込みに出掛けました。そんな中で、最初に注目していただいたのは半導体の全自動ラインでした。野洲工場で稼働していたものを大手メーカーの重役の方々がご覧になって、あれは使えると引き合いがきたのです。こうして始まったビジネスですが、その最大の特長は開発とサービスが机を並べて仕事をしていることです。お客様の要求を素早く取り入れていけるというメリットがあり、それが認められて今のアジアNo.1という地位があるのでしょう。

アプリケーションを構築する際に大切なことは、

製造アプリケーションは常にライフ・サイクル管理を考える必要があります。とにかく業界標準に準拠でなければなりません。次に大切なのは、アプリケーションというのは実生産ラインで動き、なおかつ安定稼働でないと評価されないということです。まず実践的であるということの証明をいただいて、初めてビジネスが出来上がり、技術が出来上がるわけです。そして最後に、生産プロセスは常に変化しますから、システムの構造を設計するときから、変化に対応できる柔軟性を持た

せることが大切だと思います。

この事業を拡大する上での課題は、

これからの私たちの課題というか苦しみは、新機能を実践できるライン、いわゆるパイロット・ラインを受け入れてくださるお客様を獲得することです。今この業界で勝っている会社は、絶対に安定したもののしか使いません。先ほども言いましたように、どこかである程度の実証が必要なのです。そんなことから、自分の信条は「現場実証主義」になりました。実証がない場合には、いくら言葉を費やしても見抜かれてしまいますから、そこが最も大切なのです。

技術的にチャレンジしたいことは、

e-プロダクションの確立ですね。例えば、米国で作られた半導体の設計図というデジタル情報を、アジアの工場が受け取り、製造が可能か瞬時に判断して返事を返す。コストや納期などの条件が折り合えば、すぐに生産に取り掛かる。そんな効率の良いビジネス・モデルをつくりたいのです。かなり理想には近づいていますから、本格的な稼働もそんなに遠い日ではないと考えています。

次代を担う若者に伝えたいことは、

若い人には、たくさんのお客様と会ってほしいですね。お客様に会うことで、すぐ啓蒙されますから。海外に行って、大いに付き合いを広げるのも良いことです。常に問題意識を持って、いろいろなシーンで疑問を投げかけていると答えてくれる場が必ずあります。長年の経験の中で、人との付き合いがすごく大切な技術なのだ分かりました。コミュニケーションは大事ですし、アイデアはそういう所から出てくるものだと思います。

伸びる人とは、どんな人でしょう。

提案を持ってくる人だと思います。私が

一番好きなタイプなのですが、あるシステムをつくってくれと指示をしたら、「ここをこうしたら、さらに良いものができるので、もっとお金を出してくれ」といつてくるような人ですね。数にすると100人に一人ぐらいの割合なのですが、こういう人がいるとうれしくなります。そういう人は必ず伸びていますし、どこでも生き延びていますね。どんなことでもよいですから、頭を絞って考えて工夫し、一度は提案を自分の上司に持ち込んでほしいですね。

赤阪 泰孝(あかさか・やすたか)

インフォメーション・テクノロジー・ソリューション株式会社
専務取締役 CTO
技術理事

【プロフィール】

1972年日本アイ・ビー・エム入社。野洲事業所にて情報開発エンジニア、業務開発担当、CIMソリューション担当を経て、1993年に新設されたインフォメーション・テクノロジー・ソリューション株式会社のPO統括部長に就任。製造管理アプリケーションの開発・サービスを手掛ける。2002年には同社の専務取締役、ER事業部長となり経営から人材の育成まで、幅広く活躍している。また、技術理事(DE: Distinguished Engineer)として技術面でも多数の優れた功績を上げている。