

特別寄稿

お客様のイノベーションをお手伝いしてきた 日本IBMの70年



日本アイ・ビー・エム株式会社
相談役

椎名 武雄

Takeo Shiina

General Advisor
IBM Japan, Ltd.

今年、創立70周年を迎えた日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）は、日本の戦後復興や高度経済成長とともに歩んでまいりました。70年の長きにわたってビジネスを続け、発展してきた要因は幾つかありますが、特にIBMが常に時代に合わせて変化してきたことが挙げられます。

かつて、社長としてのわたしの仕事は「Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.」であると言っておりました。IBMの製品だけではなく、その理念や考え方も日本のお客様にご理解いただく。逆に、日本のお客様の良いところを全世界のIBMに知らせたい。その思いを、さまざまな製品やサービスのご提供を通じて実践してきました。

日本IBMがお手伝いしたお客様事例を振り返ってみると、ずいぶん前から日本の企業はITを活用したビジネス・モデルの変換を大胆に行ってきたことが分かります。これからも、ITをもっともっとクリエイティブに使って、日本の企業が活躍する場が世界中で増えていくことでしょう。

SPECIAL ISSUE: Innovation for the Future

Special Contribution

70 Years of IBM Japan Assisting Customer Innovation

IBM Japan, Ltd. (hereinafter IBM Japan), which this year marks 70 years since its founding, has walked hand-in-hand with Japan's postwar reconstruction and rapid economic growth. Continuing in business for 70 long years, there have been numerous contributing factors, but one in particular that can be cited is that IBM has consistently adapted in line with the times.

Formerly, my role as president was to "Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM"; having Japanese customers understand IBM's philosophies and concepts in addition to the products themselves and, conversely, wanting IBM across the globe to know the positive qualities of Japanese customers. Through supplying a diversified range of products and services, we have practiced those sentiments.

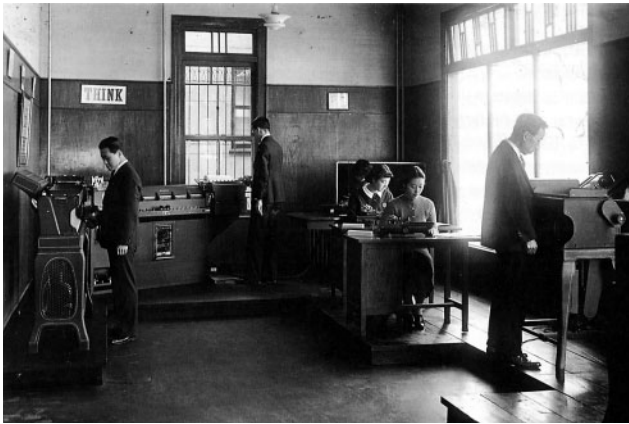
Looking back on the cases of IBM Japan-assisted customers, it can be seen that Japanese companies boldly undertook the transformation of IT-driven business models from quite some time ago. With the even more creative use of IT, the number of places throughout the world with Japanese companies flourishing will surely increase in the future, too.

日本の戦後復興とともに歩んで

今年、日本IBMは創立70周年を迎えました。1937（昭和12）年に日本ワットソン統計会計機械株式会社として横浜でスタートして以来、日本の戦後復興や高度経済成長の時代とともに歩んでまいりました。わたしの体験した範囲で、その間にあった印象的な出来事をご紹介しながら、日本の社会やお客様企業と日本IBMのかかわりについてお話しいたします。そこから、幸いにも70年の長きにわたってビジネスを継続できた要因などをご理解いただければ、今後の企業活動や社会の変化を考える一つのヒントになるのではないかと思います。

時代に応じて常に変化し続ける企業

日本でも米国でも、数十年の長きにわたって活躍し続けている企業は本当に少ないのではないのでしょうか。日本IBMは70年間、米国のIBMコーポレーショ



会社設立当時のショールーム

ン(以下、IBM)が96年間もビジネスを続け、発展してきた理由の一つとして、常に変化し続けている企業であるという点が挙げられます。

かつて、IBMはタイムレコーダーも製造している会社でした。70年前に日本IBMができたころは、統計会計機。そしてコンピューターというように、時代に合わせて新しい技術を積極的に取り入れ、市場の要求に応えてきたのです。日本では戦後しばらくの間、IBMのパンチカードは戦後復興に役立つということで、大いに導入されました。コンピューターの時代になって、日本政府は国産コンピューター産業の育成に力を入れました。日本でビジネスを続けるために、IBMは最先端のハードウェアやソフトウェアを日本市場に導入してイノベーションをリードし、それを日本のメーカーが追いかける、という構図が続いたものです。

経営理念を現場の社員が日々実践

70年も続けてこられた理由として、90年以上も前にT.J.ワトソンが掲げたIBMの経営理念が今も生きていることも重要なポイントです。

わたしは1953(昭和28)年に日本IBMに入社しました。その5~6年後に米国へ出張してIBMの生産現場をあちこち見学した際に、ニューヨークの営業所も訪れました。200人くらいのスタッフを抱える営業所の若い所長に対して「あなたはどのような仕事をしているのか」と聞いたときのことです。彼はよどみなく「わたしの仕事は三つある。それは、お客様をハッピーにして、社員をハッピーにして、自分は営業所全体の売

り上げ目標を達成することだ」と答えたのです。さらに「三つのうちの一つでも達成できなかつたら、自分は現在の地位にいられなくなる」とのこと。これを聞いて、わたしは心底から驚きました。所長の挙げた三つの仕事が、経営理念である『スリー・ベーシック・ピラーフ』とぴったりに一致していたからです。当時、IBMにとって神様のような存在であったT.J.ワトソンが言った理念を、いわば神棚に飾っておくのではなく、現場の社員たちが日々実践している。IBMの理念が生きているということ初めて見た瞬間でした。

「不満があるなら、自分でやりなさい」

また、70年も続くためには風通しの良い社風が絶対に必要です。わたしが35~36歳くらいのころですから、1965(昭和40)年前後でしょうか。米国のIBMで7週間にわたる管理者教育を受けたことがありました。受講生が20人くらいで、日本人はわたし独り。通常の授業のほかに、毎週、IBMの副社長クラスが交代でやってきて、講義を行いました。

彼らが開口一番に必ずわたしたちに聞くのが「What's wrong with IBM?」。すなわち、IBMの欠点を教えてくれ、と。そうすると、受講生たちが思い思いに発言し、副社長たちは「良いことを言うなあ」というような顔をして聞いている。その後、日本IBMの管理者教育でも同じようなことを行うことにしました。やはり、現場のことは第一線の社員が一番よく分かっているのではないか。会社を少しでも良くするために、その率直な意見や問題意識を聞こうと常に努力していたわけです。

また、入社したばかりのわたしが会社のやり方にあれこれ文句を言っていたところ、IBMから来ていた米国人のアドバイザーから「その不平不満の上に“glorious(栄光ある・光り輝く)”を付けてみる」といわれたことがあります。「光り輝く不満」とは何のことだと思ったら「文句があるなら自分で直す、ことだ」と。それで目覚めて、以降は自分からどんどん実行するようになりました。ある程度 of 了解事項はあるが、組織の中で思い切ったことができる。上下関係はあるけれど、部下を束縛しない。こういったIBMの

社風は、現在に至るまでほとんど変わっていません。

なぜ、このような社風が育まれたのか考えてみると、日進月歩のIT(情報技術)を扱っているから、一つの基準を決めている時間がない。また、企業規模が大きくなったため、上長の承認を得てから行動していたのでは後手に回ってしまうといったことから、自然に培われたのかもしれない。

Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.

かつて自分が米国で受けた管理者教育の場で、こんどはわたしが日本IBMの社長として話をする機会がありました。外国人に説明する際は、できるだけインパクトのあるフレーズが必要だと思います。そこで考えたのが、社長としてのわたしの仕事は「Sell IBM in Japan, sell Japan in IBM.」である、ということでした。

IBMの製品やサービスは営業の担当者が売る。社長であるわたしの仕事は、Sell IBM in Japan。すなわち、IBMの経営理念やものの考え方を日本のお客様に売り込むことです。先ほどご紹介した経営理念に基づいて、IBMは社会貢献や女性の登用など、今、話題になっているようなことを何十年も前から実践してきました。製品やサービスだけではなく、このような企業活動を通して、IBMの持つ良い部分を少しはお伝えできたのではないかと思います。

また、日本のお客様の良さを米国や全世界のIBMに分かってもらいたい、これがSell Japan in IBM。その一例が、漢字処理システムの開発です。日本のお客様のご要望を聞くことは、IBM全体にとってもプラスになると、わたしは事あるごとに主張してきました。漢字を処理するためには、8,000文字以上を扱う必要があります。米国の開発スタッフは「アルファベットなら26文字しかないのに」と不満げでしたが、漢字処理で2バイト・システムを採用したおかげで、英語以外の世界中の言語に対応可能になったわけです。

ちなみに、米国で作った製品をそのまま日本で販売していたのは戦後しばらくの間だけで、その後は日本のお客様のご要望に応じたさまざまな製品やサービスを開発してきました。

また、日本の高品質なものづくりの原動力の一つ

はTQC(トータル・クオリティー・コントロール)だといわれますが、これを日本IBMが導入しました。その後2年くらいで成果が出てきたので、わたしが米国へ行ってTQCを紹介し、やがて全世界のIBMが実施するようになったのもSell Japan in IBMの一つではなかったかと思います。

宇宙開発の部隊をそっくり日本へ

日本IBMは、日本のお客様のご要望に応えるために、IBMが持つ世界でも最先端のテクノロジーや優れた人材を活用してきました。日本初の新聞の自動編集システムは、その典型的な例です。

従来は鉛の活字を1文字ずつ拾って紙面を組み上げていたものをコンピューター化したシステムが朝日新聞社様と日本経済新聞社様で稼働したのは、1971(昭和46)年のことでした。この開発は、本当に困難を極めたものです。このシステムのために、IBMが米国政府関係機関のために特別製造したコンピューターや、米国陸軍の地図製作用として作った超高精細ディスプレイを日本に持ってきました。

しかし、ソフトウェアの開発はさらに苦労の連続でした。最終的に、当時はアポロ宇宙船が初めて人類を月へ送った直後で、そのシステムを開発したIBMのスタッフの手が空いていたのに目を付け、その開発部隊をそっくり日本へ連れてきてしまいました。宇宙と新聞というまったく異なるシステムに、実は共通点があったのです。月面に宇宙船を着陸させるためには、刻々と変化する宇宙のデータを高速で解析しながら目標を修正しなければなりません。この処理が、段組みや禁則処理など、3,000以上もある編集の規則を次々に参照しながら文章を紙面に流し込んでいく作業に似ているというのです。おかげで、構想から10年を経てシステムの運用を開始することができました。

日本企業のビジネス・モデルの革新をお手伝い

日本IBMでは「イノベーションによってお客様企業の成功をお手伝いする」と言っておりますが、コンピュー

ターの黎明期^{れいめい}に、日本の経営者の方々は本当に危機感を持っていたと思います。

かつて、新聞の編集システムを開発していた折に日本経済新聞社様のトップの方にお話を伺ったところ「うちには記事を書く人間はたくさんいるが、新聞しか作っていないため、限られた紙面に掲載しきれない記事を捨てている。そういう記事も、何らかの形で世に出したい」「住宅が郊外へ広がっているが、各戸へ電話線も伸びている。将来、新聞の宅配が困難になっても電話線で新聞を届けるためには、コンピューターしかない」と聞かされて大変驚きました。インターネットが誕生するずっと前の時代ですから、その先見の明には脱帽するしかありません。

逆に言えば、単に鉛の活字をコンピューターによる編集システムに置き換えるとか、経費節減といったレベルではなく、今ならビジネス・モデルを変えてしまおうというものだったのです。

東京湾の埋め立て地に巨大な製鉄所を建設してコンピューター制御を導入しようという、八幡製鐵(現・新日本製鐵)君津製鐵所様のAOL(All Online System)も同様でした。1968(昭和43)年に稼働を開始したこのシステムは、受注から製造・出荷までの全生産工程をコンピューターで管理するという、当時は世界でも例のない壮大かつ野心的なもの。しかもそれまでは見込み生産だったものを、注文があってから生産する受注生産体制に切り替えて在庫を減らし、徹底的に無駄を省くというのですから、ITを活用したビジネス・モデルの転換そのものです。ビジネス・プロセス・リエンジニアリングなどという言葉をよく見掛けるようになるずっと以前から、日本の先進的な企業はビジネス・モデルを革新してきたといえるでしょう。

ITを使って日本企業が活躍する場は世界中にある

このように、日本IBMは日本の戦後復興の歩みと一緒に頑張っ^てまいりました。しかし、ITを活用してビジネス・モデルを変革するお客様は、これからますます増えていくでしょう。企業だけではなく、公共サービスなどの分野も、ITを使ってさらに便利になってほしい。日本の企業を、そして人々の暮らしを変えていく、すなわちイノベーションを推進する原動力はITです。ITはもっともっとクリエイティブに使える道具だと思います。そのためには、夢を大切にしてください。不可能なことなんか、ないはずですよ。ITを使って日本が活躍する場は、世界中にたくさんあるでしょう。

クリエイティブというのは、過去の成功体験や現在のやり方を理解した上でいったん忘れ、新しい発想で世界を切り開くということ。簡単ではありませんが、忘れないと次のステップに進むのは難しいかもしれません。ITの世界もビジネスの世界も、常に前進し続けることが大事です。創立70年を迎えた日本IBMは、これからも日本のお客様のワールド・ワイドな活躍をお手伝いしてまいります。

