



「ビジネスモデルを変革したいという、 経営者たちの熱意に応えなかった」

メインフレーム「System/360」が世に出て50年。

改めてメインフレームとは何なのか。

System/360はなぜ多くのお客様の支持を得ることができたのか。

50年の歴史を最もよく知る、

椎名武雄 日本IBM名誉相談役に話を聞いた。

そもそも「メインフレーム」という表現が気に入らない。僕が製造や営業の前線で動き回っていた頃は、メインフレームという言葉なんてなかった。僕らが売っていたのは、規模の違いはあっても、すべて「コンピューター」だった。パソコンなんかが出てきて、いつの間にかメインフレームという言葉も定着したが、そういう区別が“コンピューター本来の役割”をぼやけさせているような気がする。

<System/360以前について>

IBM 701から始まったコンピューターの歴史

メインフレームというと、1964年に発表した「System/360」が象徴的な存在として広く知られているが、僕から言わせると1950年代に世に出たIBM初の商用コンピューター「IBM 701」から歴史が始まっている。僕は入社して間もなく、米国本社で701が動いているところを見る機会があったが、その迫りに圧倒されたのを今でも覚えている。

701は真空管方式だったが、その後トランジスターが真空管にとって代わり、次の世代の「IBM 7090」が登場した。7090の日本での第1号機を、ある研究機関に納入するために米国から船で運んできた。日本には当時まだ大型コンピューターなんてなかったから、港に荷下ろしすると早速取材攻勢にあって、翌日の新聞に写真入りでドカンと載ったりして、それはもうたいへんな騒ぎだった。



椎名 武雄 (日本IBM名誉相談役)

1953年日本IBM入社。1962年取締役(生産部門担当)に就任。人事、営業、財務部門などの取締役、常務取締役、副社長を歴任後、1975年より代表取締役社長。1989年からはIBMコーポレーション副社長も兼任。1993年社長退任後も、会長、最高顧問、相談役などを歴任。

7090は大型機だが、中小型機には「IBM 1401/1410/1440」という製品があって、中小型ながら高性能だったので日本のお客様にも好評で、日本でも製造することになった。1410/1440それぞれ2台ずつが、1964年に開催された東京オリンピックで、各種競技の結果をオンラインで速報する仕組みに利用された。もちろん、オリンピック史上初めてのことで、IBMの技術力の高さを広く知ってもらった貴重な機会になったと思う。

<お客様の熱意について>

System/360でビジネスモデルを変える

System/360は、まさしく東京オリンピックと同じ年に発表されたわけだが、僕はその頃、工場長と人事を兼務していたので、発表の時のことは実は横目で眺めていた感じだった。その後ほどなくして営業のトップに就くことになって、とにかくガムシャラに動き回った。

System/360は日本においても多くのお客様に認められ、支持を得ることができた。営業マンがお客様に売り込むと言うよりも、お客様がIBMを呼んでくれた。その頃国内メーカーのシステムも性能がよくなってきたが、営業マンにとっては売りやすかったように思う。

ではなぜSystem/360は、多くのお客様の支持を得ることができたのか。もちろん、製品自体が優れていたこともあったであろう。しかしそれよりも、“お客様の熱意”があったからだと思う。では、お客様の熱意とは何か。それはとりわけ経営者の方々の「自分の会社をもっと良くして世界と戦いたい」「こうすれば、もっとうまくいくはずだ」という、ビジネスモデルを変えたいという想いだ。

お客様は懸命に考えて、新しいビジネスモデルを模索していた。その夢を実現させるのにIBMという組織と、そこで働く人が存在し、System/360という道具が存在していたということだと思う。

例えば、日本を代表する製鉄会社が、それまで大まかな需要見込みに基づいていた生産方法を、リアルタイム・オンライン化によって少ない人数で生産できるようにしたいと考えて、IBMにご相談をいただいた。製鉄会社にとってこの取り組みは、将来の成長に向けて命運を分ける一大チャレンジだった。

そのとき営業責任者だった僕は、「ただコンピューターを納入してメンテナンスだけ行うのではなく、私たちと一緒に命運を共にするつもりで新しいシステムを一緒に作り上げてほしい」と言われた。僕はもちろん「やらせてください」と答えて社内に持ち帰ったのだが、エンジニアの誰もが「こんなことはやったことがありません」と二の足を踏む。僕はIBMにできないはずはないと思い、同じような事例を世界中で探しまわったが、どこもやっていない。それでもお客様に約束した手前やるしかない。世界初となるオンライン生産システムを実現するために一大プロジェクトを組んで、最終的には予定通りやり遂げることができた。

別の例を挙げると、日本有数の新聞社が、それまで職人技だった新聞製作の仕組みをコンピューター

で自動化したいと考え、IBMにご相談をいただいた。新聞社にとってこの取り組みは、先の製鉄会社の例と同じく将来の成長に向けて命運を分ける一大チャレンジだった。そのとき僕は、新聞社の経営トップから「私はね、これまでのような“新聞をつくる新聞社”から、“新聞もつくる新聞社”にしたいんだ」と言われたのを今でもよく覚えている。

新聞もつくる新聞社とは、得た情報を新聞だけでなく多様なメディアにも活用できるようにすることで、新聞製作とともにデータベースの仕組みがミソになる。お客様はそこを次なる成長の糧にしたいと考えていたわけだ。この新聞製作システムもIBMとしては初めてのチャレンジだったが、なんとかやり遂げることができた。

僕にとって印象深い二つの例を紹介したが、ほかの多数のケースについても、まずスタートにあるのは、“お客様の熱意”なのだと思う。そしてIBMは、System/360という道具を使って、「お客様の夢や要望を実現させたい」「世界でまだ誰もやっていないことやりたい」という想いで、仕事にあたっていた。



<外資へのプレッシャーについて> 外資ならではのプレッシャー

System/360はまさしくIBMの代表的な製品になった。しかし、振り返ってみると、つねに順風だったわけではなく、大きなプレッシャーもあった。

一つ目は、国産コンピューター・メーカー。国産メーカーの製品の性能がどんどん上がってくるのをひしひしと感じていたし、国産メーカーが関わる旧財閥などの系列にも脅威を感じていた。販売経路だけでなく、お客様も系列グループ企業である場合が少なくなかったからだ。

二つ目は、国産メーカーが力をつけてきた背景でもある国策の動きだ。当時の日本政府がコンピューター産業を育成するためにさまざまな施策を講じたのは広く知られている話だが、一方で外資のIBMに対するプレッシャーも厳しいものがあった。

そして三つ目は、マスコミ。マスコミが最も関心を持つのは、IBM対国産メーカーという構図で、IBMが憎らしい悪役に見られてしまうケースも少なくなかった。そういう風潮の中で、例えばSystem/360の素晴らしさをアピールするのは、なかなか難しい。僕は製品をアピールすることもさることながら、日本IBMがいかに優良な会社であるかを世間に認めてもらえることにも心血を注いだ。

<メインフレームの進化について> IBMの進化が映し出すコンピューターのありよう

メインフレームと呼ばれるコンピューターは、最新の「System z」に見られるように、すべてにおいてどんどん進化している。それは当たり前の話で、今でもSystem zは厳然として企業の基幹業務を支え、さらには社会インフラの重要な仕組みを支えている。

メインフレームはもう古いという話を耳にすることがあるが、それは昔ながらのハコもの論議で、「コンピューターがなぜ必要か」「どのように企業や社会

の役に立ってきたか」「これからも役に立っていくか」という視点が欠けていると思う。System zは、常にそうした根本の考え方に則って存在している。

そうしたコンピューターそのものの進化もさることながら、僕が最後に強調しておきたいのは、企業としての進化のことだ。

例えば、IBMは2011年に100周年を迎えたが、当初はハードウェアの会社としてスタートした。僕が日本IBMの社長を務めていた最後の1990年代初頭でもハードウェアの売り上げ比率が7割以上を占めていたが、今では1割程度で、9割がソフトウェアとサービスが占める形に大きく変わってきている。もはやIBM(International Business Machines)ではなく、IBS(International Business Services)にしたかどうかという声もあるほどだ。

なぜ、そう変わったのか——それは、多くのお客様が求め望んだことだからだ。お客様のニーズに常に応えられるように努めてきたからこそ、IBMは100年以上生き続けることができた。その意味では、IBMの進化が、コンピューターのありようを映し出しているとも言えるだろう。

“コンピューター本来の役割”を改めてよく考えてみてほしい。「お客様ありき」なのだ。僕が出会ったお客様は、コンピューターという摩訶不思議なものを使って、ビジネスをモデルチェンジさせて世界に挑もうという熱意があった。そういうお客様の夢の実現をお手伝いするのが、コンピューターやIBMの役割なのだと思う。