

事例

日本のIT産業を考える —モノ作りへの回帰—

(株) NTT データポケット

田中 秀樹

tanakahdk@nttd-pocket.co.jp

はじめに

情報処理学会誌 Vol.42. No.2 (2001) に「ベンチャー企業を起こすということ」というタイトルで記事が掲載されている。数年前に私と友人の土居智昭の2名で執筆したコラム記事である。私は、NTT データのベンチャー子会社を経営している。いわゆる大企業ベンチャーの経営者である。ちょうど起業したばかりの頃にこの記事執筆させていただいた。私のアイデアから始まったこのビジネスも、幸いなことに少しずつ軌道に乗り始めてきた。起業したばかりの頃は、我々の製品を売ってくれる会社もなくアイデアと熱意だけで必死に製品開発と営業活動を行っていた。それはとても昔のように感じることもあり、また昨日のように感ずることもある。

本稿では、「ベンチャー企業を起こすということ」の続編として、これまでの私の活動を通して感じた日本のIT産業界が持つ問題点をご紹介します。私なりの解決に向けた活動について皆様にご報告したい。

私たちの歩み

まず最初に、ベンチャーを起こす前後のエピソードからご紹介したい。本稿のテーマである日本のIT産業を考えることと直接関係のない話にも見えるが、これらのエピソードがベンチャーを設立するにあたって大変重要な意味がある。

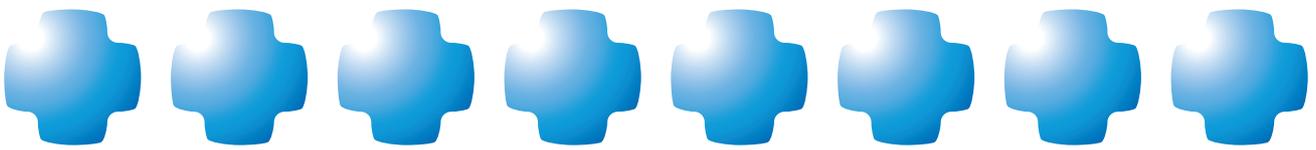
シリコンバレーでの日々

甚だ残念なことではあるが、世界中で知られる日本製のエンタープライズ向けソフトウェアはない。ゲームやキャラクタコンテンツなどでは、世界中を席巻しているにもかかわらず、エンタープライズ向けソフトウェアでは皆無である。またベンチャーのアイデアも出ていない頃のことであるが、数カ月間米国に滞在したことがある。当時私が住んでいた地域は比較的安全だったこともあり、散歩をすることも多かった。その散歩の最中、道の両脇にはTOYOTA、NISSAN、HONDAなどの自動車メーカーの名前がたくさん目についた。なぜかしきりと悔しい思いがした。「自動車メーカーにできて、私たちにできないわけではない。エンタープライズ向けソフトウェア分野でも必ず勝てる製品を発売できるはずだ」。ちょっとしたナショナリズムに近い感情だった。

今、世界中で名前を聞くような日本の自動車メーカー、家電メーカーなどすべての日本企業も最初は手探りで海外進出をしたに違いない。私には想像もつかないほど悔しい思いや努力を行ってきたに違いない。しかし、先人たちは自らの力で実現した。ならば海外でも勝負ができるようなエンタープライズ向けソフトウェアを作りたい。私はそう考えるようになった。これが私のベンチャービジネスの出発点だった。

ベンチャーを起業するまで

アイデアが出てからベンチャー企業を起こすまで、ずいぶん長い時間を必要とした。NTT データベンチャー



一制度に申し込んだのは、今から3年ほど前の平成11年のことだった。このベンチャーのアイデアが出たのは、これよりもさらに古い。当時、Webによるクライアントサーバシステム、業務アプリケーションが徐々に注目を集め始めてきたときだった。Visual BASIC、Java等の台頭とともに、これまでのクライアントサーバシステム開発よりも、短期間で開発が可能で、しかもコストダウンできるという“売り文句”とともに、それら技術は広がりを見せてきた。しかしながら、ソフトウェア技術の発展や方法論だけで単純にコストダウンできるはずもなく、その結果SI（システムインテグレータ）会社とユーザの間で、さまざまな問題が発生していた。私は、NTTデータ技術開発本部の一社員として、「Webシステムをより安全に開発することはできないか？」を日々考えていた。もちろん営利企業の社員であるわけだから、利益をあげることも合わせて実現できる方法を日々模索していた。

突然だが、私は通信販売やインターネットショッピングをほとんど利用しない。どうしてもインターネット経由でなければならない場合だけ渋々利用する。これは昔からずっと変わらない。ある日、「なぜ私はインターネットショッピングで商品を買わないのだろうか？」とふと考えた。私自身を自己分析して出た結論は、「商品を買った実感が無い」ためであることだった。さらにこれを深く考えていくと、結局のところ消費者の行動というのは、商品を手にとったり眺めたり利便性を体感したりというような、直接的に感じるができる実感があって初めて生まれるものであると考え始めた。

ソフトウェアの世界ではどうだろうか？ SI会社は、お客様のご要望に沿ってシステムの要件を整理し、必要な技術の組合せ検証を行い、システムを構築、運用までを行う。しかしソフトウェアは、ハードウェアと異なり触ることができない。ソースコードを見てもそれは一般の人には実感できない呪文のようなものである。SI企業とエンドユーザの間で、少しの意識のずれが存在すると、その差は徐々に広がり、最終的な納品の部分でエンドユーザが実感を得られない納品物が完成してしまう。これが、メンタルな部分のトラブルの原因であると私は考えた。キーワードは、「実感」だった。

そこで考えたアイデアが、アプリケーションを可視化して扱いやすくできないだろうか？ということだった。アイデアは単純だった。可視化するために、アプリケーションを四角い箱の中に閉じ込めてしまい、そ

れを1つの単位として流通させればいいと考えただけだった。アプリケーションを四角い箱として可視化することによって、エンドユーザにソフトウェアを「実感」していただくことが狙いだった。

あまり宣伝めいたことはしたくないのだが、四角い箱のアイデアをご説明するためにあえて弊社製品のスナップショットをご紹介したい。図-1が、私たちが開発した製品の画面である。赤い部分が、前述した四角い箱の1つである。図-1では、全部で4つの四角い箱が並んでいることになる。四角い箱の中身は、アプリケーションだけでなく、広告やニュースのようなコンテンツでもかまわない。ユーザは、自分の好みによってこの四角い箱を自由にレイアウトすることによって、アプリケーション、コンテンツを自由に利用できるようになるのである。

だれがどの種類の四角い箱を利用できるかという設定、いわゆるアクセス権についても、管理者が個別に設定することが可能だ。たとえば企業内において課長だけに見せたい四角い箱を指定できるのだ。

この四角い箱のアイデアには、自分好みのレイアウトができる以外にも、多くのメリットがある。たとえば、コンテンツを商品化し流通させたいとする。これまでのコンテンツビジネスであれば、お客様にコンテンツそのものを渡してしまうか、用意したWebサイトのURLをブラウザで閲覧してもらうしか方法がなかった。前者の場合不正コピーが懸念され、後者の場合お客様の利便性を損なう。どちらにせよビジネスの側面では、根本的な問題点を含んでおり、その結果普及は困難であると私は分析していた。しかし、この四角い箱で扱うことを考えると、上記2点の問題が解決する。特定のURLを参照する四角い箱を用意し、その箱をお客様に納品するという方法だ。これであれば、コンビニエンスストアのようなところで、コンテンツも売ることができるようだ。

図-2は、四角い箱でコンテンツやアプリケーションを扱ったときのイメージである。四角い箱を、流通させることによりさまざまなビジネスチャンスが生まれると考えたのである。

もちろん四角い箱は、単機能である必要はない。複数のWebサイトの機能をバックエンドで利用し、あたかも融合したように見せる工夫をしても面白い。アプリケーション、コンテンツ、多機能性など、四角い箱というアイデアは単純であるにもかかわらず多くのメリットを持っている。私は胸躍らせながら考えていた。しかし、

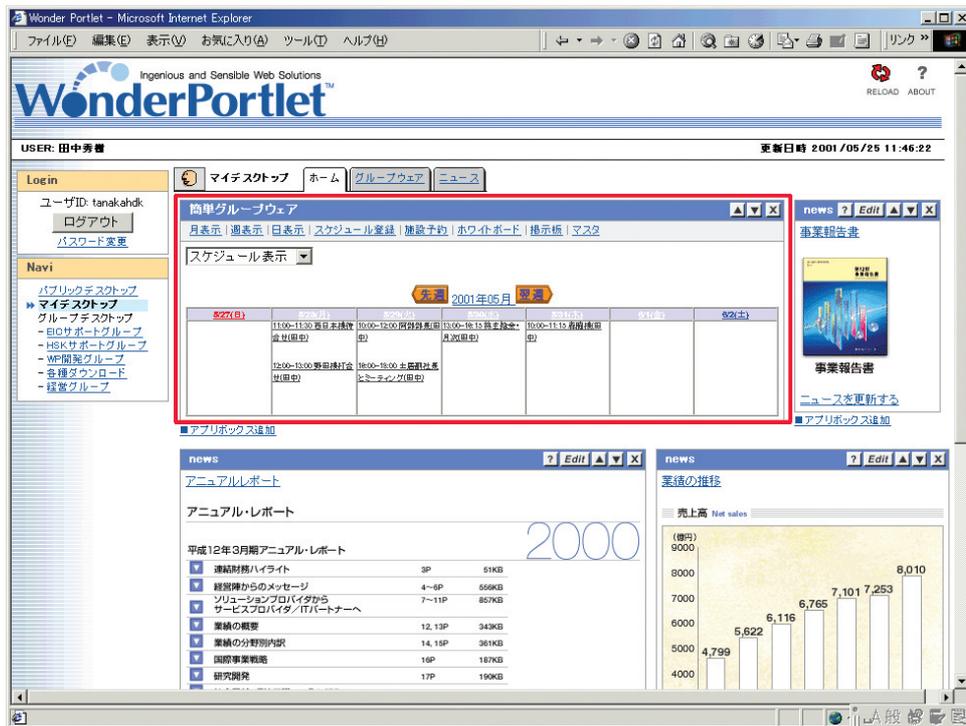
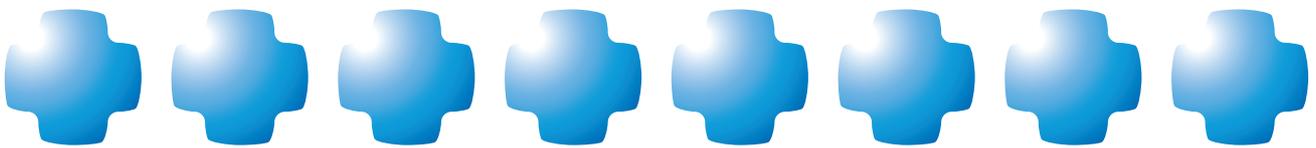


図-1 WonderPortlet スナップショット

この四角い箱のアイデアは、当時誰に話してもよく理解してもらえないまま時間を経ることはできなかった。

私のアイデアを具現化する場所を見つけることができないまま時間は経ち、私は COE システム本部システム情報センタという新しい組織に転属になった。そこでの私のミッションは「全社の技術情報を収集・配信し、原価低減につなげよ」というものであった。システム情報センタでは、

- (1) 全国からシステム情報センタに情報を集める
- (2) その情報の厳秘情報をすべて隠し、配信が可能ないように編集加工
- (3) 修正後の情報を、詳細に分類しシステムに登録
- (4) システム情報センタ経由で全社員が技術情報を閲覧する

ことを前提としていた。上記の作業は、どの工程をとっても大変負荷の大きな仕事であった。情報の収集は、電話やメールでお願いしてもあまり集まらない。現地まで足を運ぶ必要がある。集まった情報の見えてはいけない部分を隠す作業は、どんなに優秀な検索エンジンを導入しても、資料の重要性を考えると誰かがどこかですべての資料を、目視によってチェックをしないと公開することなどできない。加工が完了した資料は、中身を十分に理解していないと、分類をすることはできない。これら

の作業は、単純な作業でないうえに、雑誌の編集などのような創作的な作業でもない。それを1年間も続けていると、メンタルな部分で多くの問題が出てくる。さらには、多くの時間を費やし閲覧するための情報を作成しても、定量的にその効果を測定することが難しいことも問題であった。

どちらにせよ、「情報をセンタに集めて、加工、配信する方法」は、多くの問題を抱えていたのである。

さて、また唐突に話が変わるが、このとき私は「Webは、なぜ広まったのだろう」ということを考えていた。ある日「Webは、情報をセンタに集約させていない」ことに気が付いた。Webは、分散して発生する情報を分散したままにして、それぞれの情報をハイパーリンクで結んでいるだけだったのだ。そもそも情報は分散して発生するものだ。その分散した情報を上手に閲覧する方法だけを用意しておけば十分であると考えようになった。

ここで、私は先ほどの四角い箱のアイデアを利用した情報共有システムを考えた。四角い箱の中身に情報元の中身をそのまま出してしまい複数の四角い箱を並べてしまえば、分散した情報を分散したままで上手に情報共有ができるのではないかと考えたのだ。

2つのアイデアを1つの形にすることによって、現在我々が作っている製品の最も原始的なアイデアが生まれたのである。

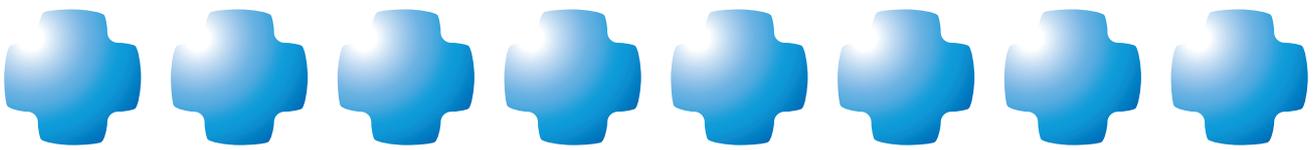


図-2 四角い箱の流通

私を作ったモノ

私は、四角い箱のアイデアをビジネスとして成立させるためのビジネスモデルを策定し、市場調査を行った。それと同時に、Linux と普及の兆しを見せていたスクリプト言語 PHP でプロトタイプを構築した。私のアイデアを少しでも感じていただこうと、できる限りのことを行った。しかし、それでも周囲の人の理解を求めるのは困難を極めた。

時を同じくして EIP (Enterprise Information Portal) というジャンルのソフトウェアが徐々にリリースされ始めていた。この EIP というジャンルのソフトウェアは、私たちと同じような四角い箱でさまざまな Web システムと接続することを特徴としていた。どちらが真似をしたわけでもないのだろうが、Web ブラウザの画面上で四角いコンテンツが複数表示されるというルックアンドフィールは、私のアイデアと酷似していた。

普通であれば慌ててビジネスをすすめるなり善後策を講じるのであろうが、実は私は喜んでいて、喜んだ理由は、2つある。1つは、海外にも私と同じようなアイデアを出す人間がいるのだなということ。もう1つは、私のまわりでは誰も理解を示してくれなかった四角い箱のアイデアが他社のプロモーションによりある程度多くの方が理解を示してくれるであろうということである。プレゼンテーションのための言葉として、私は迷うことなく EIP という言葉を使い始めた。また海外の製品が進出することにより、市場は拡大し私たちにとってもプラスに働くと判断もしていた。

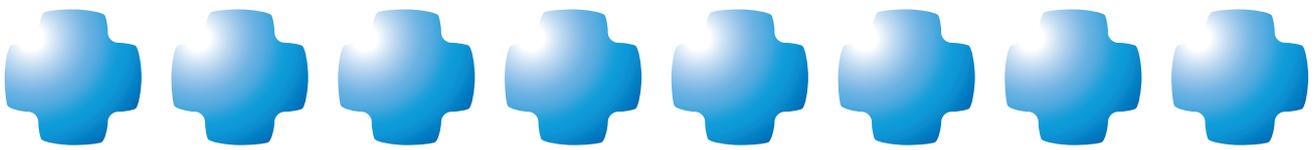
1つだけ残念なのは、日本人は、アイデア、製品、造語等いわゆる知的生産物について、海外から入ってきたものを珍重するだけでなく、自分たちと同じ日本人が出したものを見下すところがある。とても悲しいことであるが、起業した後もこの傾向は変わらない。

企業を運営するコツ

私の四角い箱のアイデアは、「株式会社 NTT データポケット」という企業で、「WonderPortlet」という製品として具現化された。昨年度、無事に単年度黒字を達成し、今年度はさらなる拡販を目指して活動している。

この不景気なご時世に、このような成果を上げられたのはいくつかの秘訣がある。その秘訣のうちの1つは、「企業のコアコンピタンスを明確にしたこと」である。コアコンピタンスを分かりやすく日本語訳してしまえば、その企業の得意技とでもいえるだろうか。我々 NTT データポケットは、ソフトウェア技術をコアコンピタンスとした。ソフトウェアを作るという点において、他社に負けない会社を目指した。

私は、ビジネスの基本は、「モノを仕入れて、付加価値をつけて売ること」だけだと思っている。よく新しいビジネスモデルの創生とか、新市場の開拓とかがもてはやされるが、その前に「付加価値をつけて売る」という商売の基本をきっちり身につけないがぎり、その新しいビジネスモデルを見つけ出すことさえできない。この付加価値をつけるということは、何がしかの作る行為が発生するということになる。私たちには、ソフトウェア技術が必須だったのである。



以前私が NTT データ技術開発本部にいたころ流行った言葉に、「アウトソーシング」という言葉があった。社内で高コストな人材を抱えて業務を行うよりも、できるだけ社外に作業を委託して、企業をスリム化しようという経営手法である。これはある側面では正しい経営手法である。コアコンピタンスに注力するために、できるだけ他の業務をアウトソースするのは大変効果的なのである。ところが、日本企業はこのアウトソーシングを強力に推し進めるにあたり、自社のコアコンピタンスの部分までアウトソーシングしてしまった。結果的に、技術の空洞化をさまざまな分野で起こしてしまったことは否めない。

私はオープンソースプロダクトの採用と、自らの力で開発を行う部分の2つをバランスよく組み合わせることに注力した。オープンソースがいわば仕入れであり、それに付加価値をつけて売り始めたのである。

産業の原点に立ち返る

この章では、起業後の会社運営を通じて注意してきたエピソードをご紹介します。私にとって会社運営は、まったく初めての経験であったわけだがいくつかの指針があった。これからご紹介するエピソードを通して、産業の原点を私なりにご紹介したい。

アントレプレナーシップ

起業してよく受ける質問というのがいくつかある。1つはアントレプレナーシップ、起業家精神の醸成に関する質問だ。大企業のみならず、中小企業でもまた大学のような教育機関でもこのアントレプレナーシップの醸成は、大きな課題になっているようだ。私はこのアントレプレナーシップは、誰しもが持っているものだと考えている。

私の父親と同世代の昭和10年代生まれの方々とお話をさせていただくと、若い頃に数回の転職をされている方が珍しくない。私が幼少の頃、私の父は自動車修理工だった。自動車修理工になった理由は、車が好きだったからだそうだ。その後、私の父は、ラーメン屋に職を変えた。転職の理由は、食べるということに興味がありそれを食べる側ではなくて、作る側で追求したかったからだそうだ。

私の父のやり方は、はっきりしている。好きなことを

やって生計を立てることだ。好きなことをやれるというのは、大変素晴らしいことだがその分リスクが伴う。そのリスクを考慮しつつ、家族の生活を守り、好きな仕事をやる。多少、収入が減ることもあるかもしれない。しかしそれは生活を脅かすほどのものにならない。それが本来の“働く”姿の原点だと思うようになった。

リスクを恐れず、また無謀な冒険をせず、自らの意思で好きな仕事で生計を立てる。このような生活を嫌がる人がいるであろうか？ 誰しもがこのような生活をしたと思うだろう。

この働く姿の原点が、アントレプレナーシップにつながるのだと私は考える。誰もが、アントレプレナーシップ、起業家精神の種を持っているのである。この種が、産業の原点のうち最も重要な役割を担うのである。

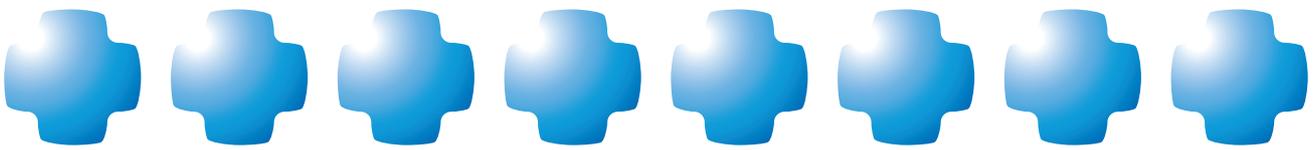
“産業”とは

産業は、モノを生み出す仕事である。モノを生み出さなければ産業とはいえない。また前述したとおり、ビジネスの基本は、「モノを仕入れて、付加価値をつけて売ること」であり、作るという行為がとても重要だと思っている。産業の原点を語るときに、このモノ作りは決して忘れることはできない。

高度成長期の大量生産が批判されることもあるが、すべてが間違っていたわけではない。安くてよいモノを作ろうとする当時の日本企業の精神は正しかったのではないだろうか。よく商社という商売は、右から左にモノを動かして利益をあげるという話を聞かされる。一見、付加価値をつけずに売っているように見えるかもしれない。しかしこれは誤解だ。商社がいなければ、海外の素晴らしい製品を知ることもできなかったろうし、またそれを手に入れることもできない。手に入れられても不良品が出てしまった場合に、自分ひとりでは泣き寝入りのときもある。商社は、十二分に付加価値をつけて販売を行っているのである。

現代のIT産業についてもまったく同じである。ハードウェアであろうと、ソフトウェアであろうと、付加価値をつけて消費者にとってのメリットを創造し、リーズナブルな値段をつけて売らないとお金をいただくことはできない。至極あたりまえの話だ。

今の日本の産業で、このあたりまえの話が実践されているだろうか。



技術者も人間です

ソフトウェア技術をコアコンピタンスとした私の会社で、私が最も大切にしたいものを1つだけいうと、ソフトウェアのソースコードや知的財産権ではない。私は、人を大事にしようと努めた。モノを作ってくれる人がいなければ、モノ作りはできない。

いつの時代もそうだが、現場に近ければ近いほど恵まれないことが多い。プログラマ、システムエンジニアという派手な言葉と裏腹に、ソフトウェア開発の現場は恵まれているとは言いがたい。一般の職場では1カ月の残業時間が30時間を超えると問題になるそうだが、ソフトウェア開発の現場の多くで、それと桁が違うほどの残業時間が行われているのはこの業界の人間であれば周知の事実だ。まじめで優秀な技術者であればあるほどその傾向は強い。そして、まじめで優秀な技術者は酷使されつぶれていく。

私は、まじめで優秀な技術者に対し、それ相応の対価を支払い、大事にしたいと思った。技術者が働いた分は、お客様から適正な価格をいただきたいと思った。

私はお客様に原価を言うことがしばしばある。その原価に、私たちが必要な利益を乗せ、お客様に納得していただくのだ。無理なコストダウンが、最終的にはお客様の不利益につながることをお知らせし、正当な対価をもらう。そしてそれを技術者まで配分する。

お客様も、会社も、経営者も、スタッフも、営業も、技術者もみな喜ぶ仕組みが本来の企業活動であるという思いで運営を行ってきた。産業は、1人1人の人間の力が支えているのである。

アイデアつぶしていませんか？

私の大学院時代の恩師から、「How To Kill Ideas (アイデアの殺し方)」という25からなることわざ集を譲り受けた。その中には、先輩が後輩に対してしばしば言うようなアイデアをつぶす言葉が書き記されていた。

最も印象に残った言葉が、「それはね、昔私もやってみたんだよ。でも効果がないから無理だよ」という言葉だった。私自身、言われたことも、また言ったこともあった言葉だった。

私がベンチャーを起業するときにも、「パッケージビジネスは、難しいよ。昔のプロジェクトでも概ね失敗している」と言われたことがある。決してアイデアをつぶそうとするわけでもないだろうし、多くの方が会社や

プロジェクトのためにと申し訳自分の経験からの意見をおっしゃっていたのだろう。しかしながら、時としてこのような発言は、新しいアイデアをつぶすことになりかねない。もしも、私が先ほどの意見を聞き入れていたら、私の会社は生まれていなかっただろう。

もしもモノ作りを行うときにアイデアが出なかったらどうなるだろう。おそらく何も作れない。作れたとしても売れないだろう。どのような産業にも、光るアイデアが必要なのである。

見続ける夢

前述したとおり、私は海外で勝負ができるエンタープライズ向けソフトウェアを開発し、広めたいと今でも考えている。大変厳しい状況であってもその夢は失わない。その夢を夢で終わらせないために、本来の“働く姿”を実践し、モノ作りを行い、人を大切に、そしてアイデアで勝負をしてきた。私が経験してきたことは、企業活動にとってあたりまえの事柄ばかりだ。日本中の多くの企業で必要だといわれていることばかりである。しかし、現実はどうだろうか？ 皆さんの会社、学校、組織はどうだろうか？ 本来の姿を、昔からの慣わしや、風習や、制度によってつぶしてはいないだろうか？

私が育った時代は高度成長期が過ぎ、使い捨て文化が横行し、過食の時代といわれるようになった後だった。私の大学時代にバブル経済ははじけ、大不況時代に突入している。

このような時代だからこそ、温故知新ともいうべき、日本がコツコツと行ってきたまじめで堅実な商売に再度注目すべきでないだろうか？ 作るモノ、売るモノは、市場原理にしたがって、IT時代にふさわしいもの、たとえばソフトウェアになるかもしれない。しかし、その商売の根底にある思想は、日本人に根づくまじめで几帳面な気質であってほしいと切に願う。それが、今の日本を助け出す唯一の方法であろう。

最近、私と同年代で同様の考えを持つ経営者の仲間が増えつつある。その仲間と議論するたびに、一筋の光が見え始めていると感じている。自分の夢を熱く語る仲間が日本のどこかにいるかぎり、この国の産業はいつしか復興をなしとげ、大きく世界にはばたくことになると思はせてやまない。

(平成14年8月7日受付)