

いつまでもベンチャー魂を持って

—ITを駆使して企業と社会の変革をめざす—



フューチャーアーキテクト株式会社 代表取締役会長

かねまる やすふみ
金丸 恭文

■かねまる・やすふみ

1954年3月大阪府生まれ鹿児島育ち。61歳。神戸大学工学部を卒業後、TKCに入社。小型コンピュータの開発プロジェクトに参加し、PCの世界に目覚める。82年、ロジック・システムズ・インターナショナル入社。85年、セブンイレブンの店舗情報分析用コンピュータ3,000台を開発・納品して業界の注目を浴びる。89年11月、フューチャーシステムコンサルティングを設立、ITコンサル事業をメインに急成長。99年、株式店頭公開。2002年、東証一部上場。2007年1月、社名をフューチャーアーキテクトに変更、現在は代表取締役会長。経済同友会、産業競争力会議や規制改革会議など政府の委員を務め社会変革への提言も行う。「企業・社会の未来価値を高めるために経営とITをデザインするアーキテクト」がフューチャーの信念である。

新春 対談

辻・本郷グループ 会長

ほんごう よしひろ
本郷 孔洋

■ほんごう・よしひろ

公認会計士・税理士。1945年4月岩手県生まれ。72年早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了。昭和監査法人(現、新日本監査法人)入所後1年間英国に遊学。1977年本郷公認会計士事務所開設。2002年4月辻・本郷 税理士法人設立。全国48拠点(2015年12月現在)で業務展開。スタッフ数1,100名(関連グループ会社含む)。「学ぶべきは、サービスは小売りに、システムは製造業に」を信条に、社内分業化に取り組む。



ウェブとリアルの融合で

本郷 『東京カレンダー』というグルメガイド誌で自ら対談のホスト役をつとめておられますが、これはどういういきさつから…？

金丸 同じIT業界の後輩が会社を立ち上げた後、子会社を作って『東京カレンダー』という雑誌を始めたんです。ところがその彼が癌のため50歳で急逝され、何とかその志を生かしたいと現役員の方々が私のところに相談に見えたんです。

本郷 で、引き受けられた。

金丸 はい。彼はコストよりブランドを重視し、写真でも紙質でもどんどんクオリティの高いものを採用したこともあって、現在でも市場ではプレミアムなブランドとして確立しています。しかしいつまでも採算度外視でそれを続けるわけにはいかない。紙質を変えたりいろいろ工夫しました。それと同時にウェブを立ち上げ、ライフスタイルの提案など新しい取り組みも始めました。今年リリースしたばかりですが、10ヵ月で1000万ページビューになりました。そのウェブとリアルの媒体で、新しいサービスや価値を提供しようと思っています。

本郷 よく新しいネタを探してくるなと感心しています。(笑)

金丸 今のインバウンド(訪日外国人旅行者)ブームの中で、これから英語版や中国語版も考えられると思っています。

本郷 フューチャーの中でのこうした事業の位置づけは？

金丸 ニューメディアサービス事業というカテゴリーに入れていて、同じような位置づけのものにeSPORTSという会社があります。これは岐阜市に本社があるスポーツ小売のヒマラヤのオンライン事業部がスピンアウトした会社で、ネット上のスポーツ用品販売で第1位です。社長はまだ30代の若い人で、社員数も40~50人の会社ですが、われわれがITで支援することで成長し、ひいては岐阜県の雇用も増えてくるいいと思っています。

本郷 そこがインターネットのいいところですね。

金丸 東京の下請けではなく、アイデアから始めて商品開発やサービス提供に至るまで、全部自前でやる。ビジネスのあり方が変わってきます。

本郷 まさに地方創生を地で行くだけでなく、金融・流通から農業まで、金丸さんがお考えになる「ITコンサルティング」の今後の展開が予想されるわけですが、ここで少し“そもそも”に立ち戻

てお話を伺いたいと思います。大学を出てすぐTKCに入られましたね。



独立するときは不安より自信が先に

金丸 TKCは税理士や公認会計士向けの情報サービスを提供する一方で、中小企業経営者のパートナーでもある会社。伸び盛りだったし、技術者の行くベンチャーとしては面白いと思いました。1年ほど熊本で営業所勤務をしたあと、研究所へ異動になり、そこで小さなコンピュータを開発するプロジェクトに配属されました。当時は大型コンピュータ全盛の時代でしたが、このプロジェクトを通じて大型から小型へという新しい時代が到来しつつあると確信しました。TKCにそのままずっといても良かったのですが、PCを自分で作れる会社に転職しようと考えました。しかも自分が理想とするPCを作るためには、意思決定できるリーダーのポジションでないとダメだ。そう考えて26歳の後半から27歳にかけて1年ほど、転職活動をしました。そしてPC業界では最も革新的だったロジック・システムズ・インターナショナルというベンチャー企業の社長と直接面談して、28歳で16ビットのパソコンの開発のリーダーをさせてもらうことになったのです。これが大きな経験でしたね。

本郷 それは願ってもない経験でしたね。しかし苦労は多かったです。

金丸 大変な苦労でした。若いチームで、それも短期間で。ところがそのPCの現場での使われ方を見ると、16ビットパソコンの機能はほとんど使われていなくて、従来の大型コンピュータの補助以外の何物でもない。これじゃ勿体ないという以上に、われわれのやり甲斐がない。PCの可能性を証明するには先進ITに定評のあるセブン-イレブンさんと組むのが最善と考え、1年半たった頃に提案のチャンスが来ました。

当然コンペですから相手がいる。ただ、セブン-イレブンさんの要求は、とんでもない値段、とんでもない納期、「とんでも」づくめです。とうとう競争相手の各社がサジを投げた結果、次世代POSの大きな仕事を頂くことになりました。こんなチャンスは2度と来ないだろうから、過酷でもとにかくやるしかない。睡眠は毎日3時間程度でしたが、私以上に過酷だったのは当時のメンバーでしたね。

本郷 それが完成したのが1985年。

金丸 そうです。85年には電電公社が民営化を迎えるのですが、この民営化に向けて何かやりたいと思いNTTと一緒に戦略的なパソコン通信の会社を作ろうとしていました。とにかく1人でいろんなことを兼務していたんです。

実はセブン-イレブンはISDNというデジタル通信網を全国的に採用した第1号じゃないですかね。

本郷 そして89年11月に現フューチャーアーキテクトの前身であるフューチャーシステムコンサルティングを立ち上げられた。

金丸 独立することには全く躊躇はありませんでした。もともとサラリーマンで一生を終えるつもりはありませんでしたが、毎年そう思いながらも忙しさにかまけて実行に到らずにいたところ、89年11月にベルリンの壁崩壊がありました。その半年ぐらいい前には天安門事件もありましたし、エポックメイキングな事件

に背中を押されました。しかし、もっと身近なところでは、88年に子供が誕生したのですが、もし起業がうまくいなくても1歳の子供のミルク代くらいだったら何とか稼げるだろうと(笑)。そんな思いもあって、1989年11月に会社を設立しました。

本郷 とは言うものの、不安はありませんでしたか？

金丸 独立するときは、不安より自信が過剰なくらいありました。絶対うまくいくと。(笑)

本郷 その自信はどこから来たものですか。

金丸 1つは、ハードウェアからソフトウェアに付加価値が移ってきたという実感があったことです。そうした中で、大企業はどちらかというとPCやオープンテクノロジーの活用が苦手で、その先にあるビジネスをわれわれが先手を取って手がけることができるのではないかという思いがありました。

本郷 ただ当時でいうと、日立とか富士通というライバルがいた。そのあたりとの価格差はどれくらいでしたか。

金丸 金額の差というよりも、他社の場合はデータを収集して、一旦蓄積してそれを別の人に送り、そこで処理するというまさに今のインターネットの時代に逆行するようなやり方でした。それに対し、われわれが作り上げる構造体はリアルタイムの情報交換で設計が買かれている。だから時代の変化にマッチし成長することができたと思っています。

本郷 なぜここでイノベーションが起きなかったか…。

金丸 当時はIBMがコンピュータ業界を席卷していて、それに対抗できる会社を作るのが、いわば日本の“国策”だった。優秀な大学を出てIT業界に入ってくる人材も、その古い仕組みの中で人生を送ることに馴れてしまっていた。それはまさに第二次世界大戦のときの日本の敗戦とそっくり同じで、いつまでも戦艦の時代が続くと思って、それに日本は資源を投入していた。しかし実際は飛行機の時代がそこまで来ていて、それが見えていなかった。

80年代には大きなコンピュータ同士の戦いはもう終焉を迎え、ネットワークに繋がった小さいコンピュータが主流になっていた。個人はそれぞれのレベルで新しい武器を使いこなしているのに、国の政策や大企業のIT戦略はその方向に向いていなかった。



社会のかたちをどう変えるか

本郷 ここからは少しランダムに質問させていただきますが、マイクロソフトのビル・ゲイツさんは、フューチャーを買いたいと思っていたとか…。

金丸 ゲイツさんが来日した時に「起業しました」と話したら、ゲイツさんからもう遅いんじゃないかと言われて。私は35歳、ゲイツさんは19歳で会社を作ったわけですから16年遅れている。ただ、私は深い技術力をベースにした中立なITコンサルティングは世界でも例を見ないサービスで、将来性があり成功すると信じて起業しました。インターネットが出てきた95年以降に、プロダクトを売るだけじゃダメでコンサルが必要だと判断したマイクロソフトはM&Aを検討していたことから買収の話が出たのでしょう。われわれはその頃はもう上場前で、2桁成長をずっと続けていた。そして99年にIPO(株式の店頭公開)しました。当社はITコンサルティングサービスを主たる事業内容と記載して上場した会社の第1号でしたが、その後、他社がみな看板を「ITコンサル」

に書き替えたので、差別化のため、ウッドランド社との経営統合を機に、われわれは「アーキテクト」に社名変更しました。

本郷 それで、今後はどのような戦略をとられるのですか？

金丸 ITコンサルティング、設計、プログラム開発などのサービスは、今まではいわばお客様のためのものでした。それは私どもの本業でもあるわけですが、それとは別に、自分たちのためのシステムを自分たちの知恵で作るというビジネスの機会を増やしたいと思いました。

元々、お客様にわれわれがお薦めするアーキテクトチャーを導入するのは大変なんですね。システム部門の古い考えの方々、われわれのような新しいプレーヤーを受け入れないというか。

本郷 なるほど。イノベーションを必要としているお客様を見つけるのは結構大変ですね。

金丸 こういう時代ですから、本来は企業のシステム部門ほどイノベティブでなければいけないと思うのですが、そのシステム部門が減点主義の評価の中にいるのでイノベーションに消極的です。

本郷 そうなるともっと広く日本の世の中、社会のかたちというものが変わってこないといけないと。

金丸 国全体の羅針盤の精度が低いので、それをまず高める。それから普通の人の仕事、例えば事務の仕事などはどんどんITに置きかわっていくので、個々人は何かスペシャリティを持たねばいけない。私は何も文系を全てなくせと言っているわけではないけれども、この少子化の中、食べていきやすいのは理系だと思うんです。理系と言っても、ハードウェアは他国でもいいので、ソフトウェアの書ける人間を育てたほうが、世界としてはインテリジェンスで勝負できる。

だから、知的に世界から稼ぐ方向に転換するには、IT人材を増やさないといけないと思ってるんです。

世界とトレンドを合わせて

金丸 同時に、学生の側も変わらなきゃいけないですね。来年入社する予定の学生たちに聞くと、まだお母さんが反対する。お父さんも、大企業に長年いてもそれほど幸せは感じられないというのに、もっと安定した職場がいいなどと言う。先日もある会合で私は言ったんですが、就職人気企業ランキングなんてやめるべきだと。優秀な人ほど人気企業へ行かねばならないと思うし、行けなかった人はそれで落胆する。

進む道に対して、世界のトレンドを意識するべきです。今、農業改革のお手伝いを少ししていますが、農業だって同じです。

本郷 内閣府の規制改革会議で農業ワーキンググループの座長をつとめられたとか。

金丸 今、世界はハイテク農業です。日本では植物工場にしようとする、農地でない、という定義になってしまう。

食料安全保障と言いますが、「安全保障」と言うふつうはそれを担う人は強くないといけません。しかし日本は「農業を守ります」と言う人に限って、「守るためにお金を下さい」と言う。イスラエルはハイテク農業で輸出を行っています。私はイスラエルこそ食料安全保障が求められる国だと思います。周囲はほとんど敵国と接しているので、もし兵糧攻めにされたらそれこそ危ない。だからイスラエルの農家は強くあるべきだということで補助金は

ないんですよ。爆弾を落とされそうになったら輸出をストップすればいい。オランダもカナダ、ニュージーランドもIT農業です。しかし、日本にそういう発想はない。

本郷 クラウド化が進むと起業はしやすくなりますか？

金丸 しやすくなりますね。エストニアという国は、デジタルで入力すると、18分間くらい誰でも起業できるというのを売りにしている。人口130万人ぐらいの小国なので、サイバー上にエストニア市民を作るとというのが国家戦略だそうです。そうなるかと私がネット上でエストニア市民になってすぐに会社を作ることでもできる。

本郷 スマホのあとはどうなりますか？

金丸 形のイノベーションはあまり起きないと思いますが、運動のイノベーションは起きると思います。スマホのすごいところは、こんな小さいトランジスタ1個の中にCPUが何億個も入ります。ですから、できないことはほぼ皆無。今は文章をメールなどで送ってメッセージ交換をしていますが、画像でのやりとりがもっと多くなると思われます。スイッチひとつで距離の空間がなくなり、会議の方法も変わってくる。ビジネスの中の“移動”が減ってくると思います。

本郷 最後に、会計事務所はIT化の進展とともにどうなると思われませんか？

金丸 私は会計事務所の役割が変わると思います。数値を見て、その分析した結果を単に相手にフィードバックするだけじゃなく、企業での実務経験も重要です。例えば会計士の人たちのキャリアパスを考えたとき、製造業に3年、流通業に2年などの経験をさせる教育が必要なんじゃないかと。

私どもの会社に新卒で入った30代から40代前半の人材を、今、顧客先のシステム部長や管理職として出向させています。つまり、私どもの知見をお客様に提供し対価をいただくだけでなく人材を派遣している。出向先で製造業の現場を見たり、アメリカや香港、中国の北京などへ行って2年ぐらいで帰ってくる。つまり、流動的に人材を配置して育成する。われわれにとっても得るところが大きいし、机上の数字を超えたナレッジの深まりがある。そういうことで、お互いの関係性が深まることは言うまでもありません。

本郷 人材の育成が基本だということですね。今日は面白いお話をいろいろとありがとうございました。

