

日本テレコム社長 に就任して

日本テレコム(株)
取締役代表執行役社長



くらしげ 倉重
ひでき 英樹

IBMから出発し、日本テレコムへ来るまでの道のり

1942年の9月11日、今では世界的に有名になりましたが、当時は何でもない日に、私はこの世に生を受けました。その後、企業人としては日本IBMに27年間在籍し、そのあとブライズウォーターハウスコンサルタントというところでコンサルタントビジネスの立ち上げをやっておりました。そして、約170名で始めた会社が9年ほどで約1,700名になり、ようやく会社らしくなってきたと思っていたところへ、ブライズウォーターハウスコンサルタントがグローバルにIBMに買収されることになり、辞めた会社に戻されるという経験を経験いたしました。

その後、2002年秋から今年の初めまで2つの組織の統合にかかわり、一段落したところへ、日本テレコムの話が入ってまいりました。マスコミの記者諸氏にインタビューされるたびに、どうしてあのような厳しい業界に行くのかと質問されるのですが、最近になってその厳しさを肌で感じるようになってまいりました。ただその一方で、大きなオポチュニティがあるのではないかと期待が膨らんでいる面もあります。

社会のさまざまな変革をリードする通信事業

コンピュータが世の中に出て、情報化がどんどん進んできました。当初は情報化の流れはコンピュータがリードしてきましたが、これから先の社会の変革においては通信のほうがリーダーシップを持つ時代になってきていると思います。

まず、インターネットが出てきて、双方向の通信が可能になるということが実現されました。これまでは、お金を持つ

か権力を持たない限り、情報発信者にはなれなかったわけですが、今は一般大衆がパソコンにより、インターネット経由で世界の人に情報発信できる時代であります。言い方を換えれば双方向の通信が可能になったわけで、その意味で情報量が倍になったということが言えます。

企業はB to Bとか、B to Cというかたちで、企業間、消費者間をネットワークでつなぐという方向に進んでおり、2010年ぐらいには企業間取引の70%強は通信を通じて行われるようになるというわけ、サプライチェーン、デマンドチェーンといわれるものが結ばれていくかたちになるといわれています。

また、通信というと、従来はキャラクターをベースにした情報をやり取りしたわけですが、イメージとキャラクターをくっつけることが情報の正確性を増強するという意味合いから、イメージの取り扱いが増えてまいります。さらに、放送と通信の融合ということも起きてきますし、遠隔医療なども含めて、通信がこれから先の社会を変えていくのは自然の成り行きと思われます。まさに、ライフスタイル、ワークスタイルを変えると同時に、企業についてはビジネスモデルを通信が変える時代になってきているのではないかと思います。

学習する組織におけるCEOの役割

このように考えてきますと、大変厳しくはありますが、通信事業は将来性のある業界でもあるわけで、自分が頑張れば新しいオポチュニティもおのずから生まれてくるのではないかと考えております。

私自身は、1980年代に出てきた学習する組織 (Learning Organization) というものが、経営者としてのフィロソフィーというか、経営をするに当たっての基本的な姿勢と考えてまいりました。これは、人間は学ぶ動物であるから学びを奨励するという施策と、一人一人が学んだものを集積して、みんなでそれを活用できるということで、人間と奨励策と活用のメカニズムがうまくドッキングすると組織の能力は時間とともに上がるという思想に基づくものであります。

そして、この思想のなかでは、CEOの役割は3つしかないと言われております。

第1は、ビジョンやアンビションを明確にすること。

第2には、社員が働きやすい環境、成果主義が実現できる環境で、いつでも仲間を集めてチームが組める環境をつくること。

第3は、困った人があれば助ける執事の役割をすること。

私自身はこのCEOの3つの役割が大変好きでありまして、これを基本的な姿勢にさせていただいております。

デジタル化によりスピードアップとコスト削減の実現が可能に

1993年にブライズウォーターハウスコンサルタントに入りましたときに、社内の情報を全部デジタル化しようと考えました。コンピュータの世界がマルチメディアの世界まで来たときに、紙で持つ情報よりもデジタル情報のほうがスピードが速く、コストが安いということが実現されました。そこで、私は企業内の情報はデジタル化すべきだということにチャレンジいたしました。

この結果、通常の日本企業では1人当たり8メートルあったファイルメーター（ファイルの容量はキャビネットの高さに比例）が、われわれが移転した丸ビルでは、1人当たり16センチにまで削減されました。つまり、これは基本的にオフィスの中に紙がないという状況であります。

1994年にそういうオフィスが実現し、1997年にはPHSのデータ伝送が可能になったことにより、社内の固定電話を外し社員にモバイル用のPCを持たせたため、どこにいても通信回線を通じて社内のデータベースにアクセスし、他の社員とのコミュニケーションまで可能にいたしました。いわゆるモバイルオフィスの実現です。

要するに、社員を働かせている環境にコンピュータと場所とコミュニケーションと紙を連動させることで、1人当たり年間230万円かかっていた経費が150万円まで落ち、1人当たり80万円のコストセーブに成功したというわけです。

効果はそれだけではなく、社員間でデータベースを共有するようになったため、仕事の品質も良くなり、仕事のスピードも上がりましたので、その意味ではお客様の満足度も上がり、実質8年間で売上になると22倍ぐらいの成長を遂げることができました。

スピードを追求した後に来るスローライフを目指して

東京駅から新幹線で1時間という、宇都宮か軽井沢か三島まで行けます。オフィスがモバイル化しますと、社員は毎朝通勤地獄に苦しんで会社に来る必要はありません。そこで、社員には用事がなければ会社に来るなど言いましたが、毎日会社に来る必要がないとなれば、家は少々遠くても、土になじめて子育てにも適した、自然により近いスローライフを選べる環境で生きていけるのではないかと思います。

私は、大学を出てコンピュータの世界に入りましたときには、コンピュータは単純作業から人間を解放して人間を楽にする良いものだから、これを一生懸命売ろうと思い、たくさん売ってきたつもりでおりますが、30数年たったときに、実はあれはウソだったのではないかと考えるようになりました。結果として人間を忙しくしただけではなかったかという反省をしたわけです。

ビジネスの世界はスピードが競争力ですから、どんどんスピードを上げていく。そのためにコンピュータも作られてきたわけですが、ビジネスの世界が忙しければ忙しいだけ、逆に個人のライフスタイルのほうでは、日本人はもっとスローライフを楽しむことを追求したほうがいいのではないかと考え、これからはスローライフをサポートできるようなことを考えていきたいと思っております。

21世紀の日本テレコムのあるべき姿は？

今後、日本テレコムをどうするつもりかということですが、通信が世の中を変えていくことは明白な事実でありますので、その変革のなかにあって最先端に立っていたいと思っております。「日本テレコムは21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使ってその実現を推進します」というビジョンを掲げ、スローガンとして“For Your Networking Universe”を提唱し、約650名の社内のリーダーと共に新しい方針をシェアいたしました。

これからは、安くて、速くて、品質の良いネットワークを売っていくというだけでは済まされない時代がまいります。ネットワークングというのはネットワークがつくり上げたものであり、今後は、人と人のつながり、人と企業とのつながり、あるいは人間が介在しない機械と機械、ソフトウェアとソフトウェアといったコミュニケーションも発生してくると思います。そこで、私どもも、お客様が必要とされるネットワークを取りそろえることによってお客様のネットワークニーズを満たしていけるような会社になりたいと思っておりますので、今後ともご支援いただきますようお願い申し上げます。

(4月28日 第329回ITUクラブ例会より)