

## 第 21 回 KVS セミナー (第 2 回蔵前ベンチャー賞受賞社記念講演会)講演録

社団法人蔵前工業会はベンチャーの支援・育成活動を一層強化するために、「蔵前ベンチャー賞」を昨年度から創設しました。第 2 回「蔵前ベンチャー賞」の授与式および記念講演会を以下のとおり実施しました。

蔵前ベンチャー大賞                      株式会社ソリトンシステムズ                      鎌田 信夫氏

蔵前ベンチャー奨励賞                      株式会社アールワークス                      木下 仁氏

### 1. 日時/場所 2008 年 12 月 1 日(月)

16:30～17:00 授与式 東工大岡山キャンパス 70 周年記念講堂

17:00～18:30 講演会 東工大岡山キャンパス 70 周年記念講堂

18:30～20:00 懇親会 第一学生食堂

参加者: 100名

### 2. 講演テーマ

#### (1)ベンチャーの創業と経営

～日米ベンチャー企業の比較、東工大学生に言いたいこと～

講師 株式会社ソリトンシステムズ 代表取締役社長(創業者) 鎌田 信夫氏

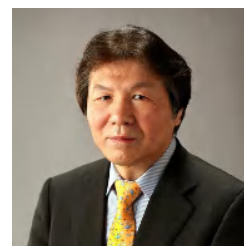
1972 年 東工大応用物理博士課程修了

1973 年 インテルジャパン入社

1979 年 株式会社カマタ研究所設立

1982 年 株式会社ソリトンシステムズに社名変更

2007 年 ジャスダック市場に株式上場



#### (2)プロダクトからサービスへ

～ある IT 企業の変遷と東工大学生への期待～

講師 株式会社アールワークス 代表取締役社長(創業者) 木下 仁氏

1978 年 東工大応用物理学科卒

1978 年 三菱総研入社

1981 年 (有)シニック創業、1985 年(株)アステック創業

2000 年 (株)アールワークス設立

2005 年 (株)アステックと(株)アールワークスを統合



### 3. 講演内容

#### (1) 株式会社ソリトンシステムズ 鎌田 信夫氏

- ・ 山形の田舎から東京へ来て、非常に充実した学生生活を送ることができました。大学院修士からの入学ですが応用物理の1期生です。大学紛争が終わって静かになった頃卒業しました。卒業はしたが就職口が無い、いわゆるオーバードクターとなり困りました。企業や国立の研究所を訪問しても、倍率80倍という話がある程。国内系をあきらめて、手紙で応募し、アメリカのインテル社に行くことになりました。73年の9月に初めて太平洋線に乗りシリコンバレーに出かけました。道路、車、ホテル、オフィス内風景、そして創立者のNoyceや後に社長になったGroveなどに会い、大変なカルチャーショックを受けました。70年代中ごろのシリコンバレーは半導体の黄金時代と言われますが、活気があり、豊かさにあふれていました。
- ・ マイクロプロセッサをどう使うか、そのソフトウェアをどう開発するかという教育と啓蒙が自分の役割になり、香港や韓国までにセミナーに出かけました。当時のシリコンバレーでは、3年経つと今の会社を辞め、次にどこに就職して何をするか、と社員や友人同士が平気で話していました。転職が普通という雰囲気です。設立間もない若い会社に入ってストックオプションを多くもらう、そして儲けるという策です。これでいいのかな---と疑問に思う面もあります。そこで日本のいいところとアメリカのいいところを合わせたような会社を作れないだろうか、と考え、82年に新会社をスタートしたのです。



- ・ ソリトンという社名は、私の研究テーマと特に関連しているということではなく、研究室のゼミでも何度かとりあげられていた「潰れそうで潰れない非線形の波、ソリトン波」に由来します。この会社は2年前までは全役員が東工大出身という会社でした。その後、株式公開を経て会社はいろいろ変わりました。90年頃にTCP/IPそしてネットワークOSの日本語化に取り組み、その数年後にその技術がマイクロソフトのウィンドウズに入っていました。ソリトンがITセキュリティに注目して開発に着手したのは96年からです。しかし、情報漏えいなどと騒がれ出したのが2004年ころです。8年経っています。開発して製品化してから話題・ブームになって売れるまでにいかに年月がかかるか、ということは何度も経験しました。ネットワークが普及するまでも、随分時間がかかりました。これは世界共通でした。ビジネスの厳しさ、法規制、役所がからむ商品を開発してはダメだということも学びました。

- ・ オバマが次期大統領に決まったわけですが、その瞬間、私はアメリカにいました。いろんな意味でアメリカは変わったなと感じました。ブッシュ政権でアメリカは他から歓迎されない国になってしまった面があります。また米国は今回の世界金融危機の根源になっています。これらを思うと、ある意味で普通の国になったなということと、新しい時代が来るなあと感じています。
- ・ 次にアメリカ体験から得たことについてお話ししましょう。何か自分がダメージを受けると、一番お金を取れそうな相手を探して訴訟をおこします。業者に仕事をしてもらうには必ず前金を払わされるし、まず契約書にサイン、そして前払いのチェック(小切手)です。人は信用できない、が前提の社会です。事情・背景を考えて、他人の足元を見るが如く、ホテル代など、すぐにサービスの値段を変える、きわめて Money Consciousな、がめつい国だなと感心します。サービス提供に際しては報酬額と法的な責任回避にしっかりと拘るのに、品物に関しては驚くほど許容なところがあります。家電製品や衣類など、何度も使って試したものでも返品に応じます。たいへんな競争社会ですから、その中で勝つための策を徹底的に各自考えています。「人生」とは競技場の中での勝負、それぞれが自分の立場に基づいて「ある役割、Role」を果たすことなのだ、Playすることなのだとして理解しているのかも知れません。大統領選を見てわかるように、相手を批判し、ののしり合っても、試合が終わればケロリとしています。役割の上での発言として容認し、その人柄までを疑ったりしないようです。
- ・ ところで英語はきわめてロジカルな言語です。英語の世界に入ると頭がフル回転します。子供だって到着すると目をパッチリ開けます。ビジネスは英語でやるといいと感じています。ポストンに呼ばれた時に、MITの大学院生らがホテルから空港まで私を見送ってくれました。車中ずっと、大学院生らはノートの紙に手書きしたビジネスプランを懸命に語ります。空港に着くころには出資の約束をさせられていました。また、或るとき、MITのメディアラボの教授が東京にいる私を訪ねてきました。“日本に行ったらソリトンの鎌田という男に会って来るといいよ”と教え子(卒業生)から聞いたとか。この女性教授、自分達は今どんな研究をやっているかを、資料を次々と広げて整然と話します。聞くと日本の企業が結構たくさん金を出しています。-----地球上どこまでも出かけて金を募集する、いい研究をする、いい学生を集める-----そのようなシステムが既に出来ていたのです。
- ・ このような競争社会では短期決戦が主眼となります。ねらったプロジェクトに人は熱しやすく冷めやすくなり、中長期的なWinになりにくいという傾向になります。40億円や50億円規模のお金を集めて4,5年つぶれる会社をたくさん見ました。このダイナミックさを見ていて(部外者なので)非常に面白いと感じるくらいです。この社会でのビジネスは、ある単純なルールに従ってゲームをやることに近いので、そのルールさえ理解すれば気分的にも楽です。いろいろ余計な気配りなど無用になるので、人間関係がドライになります。容易に多様なカルチャーの人々をビジネスチームに受け入れることができます。アメリカは多民族国家の極め付きと言えるでしょう。
- ・ 一方、日本は協調、団結社会であり、「金で動く人間になるな」、「他人のことを考えろ」と言われてきました。アメリカとはちょうど反対のところがあるような気がします。日本では人間の信頼

が先で、その次にビジネスが来るように思います。ものづくりでは作っているものの評価が急変するようなことはほとんど無いわけで、金融業界のような3ヶ月単位の決算書なんか必要ないのでは、と不満に感じます。ものづくりに適した日本のカルチャーの良さをもっと外国にPRし、理解させるべきだと思います。

- ・ 今回の金融危機が実体経済にまで影響を及ぼしてきました。私どものお客さんにおいても、ITインフラ整備やセキュリティ対策の投資を今期控えるということが起きています。ソリトンは07年3月に株式公開をしました。今まで私の人生に一切関わりのなかった人達と出会いました。機関投資家、ファンドマネージャー、アナリストと呼ばれる人達です。我々の株式公開は過去に3回のやり直し、2回の延期をしての後ですが、公開して初めて、自分の会社が金融界の商品の一つになったのだなと感じました。
- ・ 2004年度の申告所得のNo.1は100億円もの金を稼いだそうです。職業はファンドマネージャーでした。その人達は今年、ジリ貧の状態だと聞きました。「すべての経済はバブルに通じる」、「バブルを求めて投機マネーが地球上さまよっている」とか、専門家が言っています。「10月の1ヶ月で850兆円が株式市場から消えた」-----いったい、この金融とは何なの？今回の金融危機をきっかけに、私のような素人が、経済とかマネーとかに関心を持つようになりました。「大変、迷惑な話です」、「投機マネーの面々は特殊な貨幣でゲームをやってもらいたい」というのが素人からの愚痴です。対策は？規制を加えることだけ、と聞いて意外な幼稚さに驚きます。いずれにせよ、一瞬にして評価価値が乱高下する金融業界と、全く違う性格の一般製造業が、会社という分類で「ひとくくり」にされ、同じ扱いをされている事に疑問を感じる昨今です。
- ・ 世界同時不況-----地球が一段と狭くなりました。この地球上に、いろいろなカルチャーの人々がいて、その中でも異なるプライオリティや価値観、思考を持った人々がいます。それらの人々と一緒にこの地球で暮らしていかなければなりません。あるところで調和をとって、折衷してとか言うより、個々のオリジナルをmodifyせず、どうやってうまくコンパイルするかを考えていくべきだと思います。今という時代は、コミュニケーション技術の進歩で、世界中の人々が個々に識別され、テーラーメイドの情報が届くのです。すぐ想定されるのは、徹底した予約社会になるということ、その条件は整っています。さらに、各個人にはニーズが顕在化しない社会でありながら、地球温暖化対策、エコロジーなど、国家、組織レベルでの目標がはっきり認識されている特異な時代でもあります。
- ・ 東工大というのは、技術系のプロ人材を育成するという目標をもって創立されたと思います。そういう人材が活躍できる場はまず大企業であり、大企業の方も高度なプロを多く必要としてきました。結局、この大学は大企業で活躍するプロ人材の輩出を担ってきたと言えます。しかし、すべてのものの進歩に、変化とバラエティ(多様化)が必要です。その意味で、ベンチャー起業を含む、多様な進み方がもう少しあってもいい。ここで、あえてベンチャーに進む人に3つコメントします。その1つ目。社長は誰かにやってもらいなさい、自分は創業メンバーの一人とか、キーメンバーとして創業に参画しなさい。なぜか？一般に東工大に入学する学生の性格は社

長役に向かないからです。敢えて社長役をやると、その人の技術がダメになる。これは失うものが大きいです。2番目には、時代を読んで、自分の技術に驕らないで顧客のことをよく考えること。3番目は、いいところ悪いところありますが、アメリカに開発パートナーを見つけること。このパートナーがいると、いい刺激になり、世界を広げてくれるはず。最後に自戒の意味を込めてですが、東工大生の世間知らず、ビジネス知らず、は、想像以上であることを忘れてはいけません。

- 最後に、国立大学法人東工大は、届け出、認可、面倒な手続き類から開放され、もっと単純なルールで運営されて、スピーディで、活力のある、のびのびとした開かれた大学になり一層発展することを祈ります。単純なルール？例えば、「各教授陣、研究者はリーズナブルな判断を自分で下して、資金などを使い、行動して、研究をすること、ただし記録を残すこと」という程度のもので。明確な使命と目標、そして期限を共有して、信頼と尊敬をベースに、各人の持っている力を思い切り発揮してもらうことが何よりだと思います。

## (2) 株式会社アールワークス 木下 仁氏

- 蔵前ベンチャー奨励賞をいただき、ありがとうございます。アステックの創業が85年で20年以上経ちます。アールワークスという会社は2000年に始めた会社です。大学卒業後は三菱総研に入って、その同僚4人と会社を作ったのが始まりです。当初はUNIX上の汎用パッケージソフトウェアメーカーでした。その後、海外製品やウィンドウズ上の製品なども扱い、他にも様々な事業に進出しましたが、現在はネットワークインフラの構築と24時間365日の統合システム運用管理サービスを中核事業として運営しています。iDC(インターネットデータセンタ)も保有しています。小さい会社にもかかわらず、過去に組織の再編成を何度か行いました。製品開発の方針としては汎用的なものを作ろうということで、本当に様々なものを作りました。30製品くらいですが、あまり売ることを考えずに作りまくりました。それでも、製品の6割くらいが利益を出すことができました。メーカーにとっては良い時代だったのでしょうか。よく考えてみると、自分たちがヘビーユーザーになれないものは成功していないと感じます。



- 三菱総研で、IBMのビジネスモデルに驚きました。技術の基本部分を囲い込んで外に出さないために、顧客は多額のお金を支払わなくてはならない。この世界(メインフレーム)にいると

つまらないと思い、その頃に注目を浴びだしたUNIXに目をつけ、同僚3名と事業を始めました。ここでUNIXネットワーク環境におけるプログラム開発やパッケージソフトウェア開発会社の経営、共同経営の難しさを学びました。その会社を抜けて85年にアステックを創業し、製品開発では大学や他企業との共同開発を進めました。さまざまな製品を開発しましたが、その間、国際標準化組織ISOへの参画も経験しました。93年にはインターネット接続会社の東京インターネットを設立しました。この会社は株主公募のジョイントベンチャーで株主はUBAという団体の会員企業のソフト会社を中心に37社になりました。わが社はセコムに次いで2番目の株主でした。最終的にはこの会社は外資に売却されたのですが、商用インターネット接続サービスの創生期ビジネスの経験を得ました。沢山のことをやりましたが、失敗から学ぶほうが断然に多かったです。また皆、考えることはそう違わないので、一度決めたら信念を持ってひたすらやり続けることが成功につながる最低条件だと思います。

- ・ お客さんに一番近いところで仕事をしたいために、創業以来、大会社の下請けにならず、エンドユーザーと直接取引することにこだわってきました。そうすることでお客さんと一緒になって考えることができますし、提案・コンサルテーションを通じて社員も成長します。また囲い込み型のビジネスをすると、お客さんは、本当は逃げたいのに逃げられずに仕方なく取引を続けるということになってしまい、決して信頼関係を築けないのではないかと思います。人質にとらないビジネスを心がけています。要はオープン系の世界において確かな技術基盤を確立することです。
- ・ アールワークスの紹介をしたいと思います。アールワークスの使命は、顧客がネットワークの存在を意識しなくてもいいようにすることです。クラウドコンピューティングというのはまさにそういうことだと思います。雲の向こうにどんな技術が使われていようが、いつでもどこでも安心安全に必要な資源(ソフトウェア、ハードウェア)が水道のように使えるような世界にすることが役目です。その世界の実現に向けてひとつの役割を担えれば嬉しいですね。株主でもあるオムロンさんや住友電工さんなどに大変お世話になりました。大きな会社との関係でも結局、人と人との縁に支えて頂いています。社名の由来は、RはReliableをworksはものづくりを意味しています。信頼されるモノゴト創りの会社を目指しています。今までに最も売れた製品がPC上のXサーバであるASTEC-Xという製品でして、多くの大学へ販売しました。残念ながら東工大へは50本にとどまっていますがもっと使って頂きたいと思っています。会社はプロダクトからサービスへという転換をしたわけですが、なぜかというと、東京インターネットを設立した時に、これからは一般企業がインターネットを使える環境を作らないといけないのでそれをサポートしようと考えたからです。またプロダクトにはライフサイクルがあっていつかは売れなくなる、プロダクトの販売だけでは続かないということで継続型のサービスを提供していくことにしました。しかし結果的には、サービス事業がなかなか立ち上がらなかったが、プロダクトの方もあまり落ち込まずに何とかやってこれました。iDCは当初はなかなかうまくいきませんでした。現在利益が出るようになっています。また統合システム運用管理サービスというソリューション型のマネージドサービスも提供しており、この事業はあまり競争がいません。iDCと合わせて、現在



- 100社近いお客様に利用していただいています。
- ・ 経営指標に関しては、営業利益は近年大きく伸びていますが、その割に売上高の伸びが小さい状態です。当社はマインドシェアの向上ということを言っています。お客様の心の中における当社の存在価値を高めていくという経営方針です。お客様と一緒に考えることを目指しています。企業文化としてまず社員が働き甲斐のある会社を目指すこと。経営参画意識を持てる会社、ぐるなびの滝会長から頂いた書物からヒントを得たのですが、社員が「同事者意識」(※注)を持つ会社を目指しています。
  - ・ 今までのコンピュータ/ネットワークの歴史を探ると、メインフレームの集中と分断の時代、PCの分散と分断の時代、現在のインターネット/Web/サーバの分散と接続の時代、そして今後は来ると思われるのがクラウドコンピューティングの集中と分散の組み合わせ、接続の時代になると考えています。この中で何をやっていくか、わくわく、どきどきできるか、好機と捉えられるかが勝負だと思います。
  - ・ 東工大について私の主観を言わせていただくと、実力のある素晴らしい卒業生が多く、その道のトップの研究者、技術者が多数いて、謙虚でチームの一員として成果をあげられる方が多いと思います。また技術畑出身の経営者も多数輩出しています。しかし営業や管理は苦手な人が多く、パートナーが必要な部分があります。他にも「ブランド志向」よりも「よい環境志向」であること。先日、優秀なポスドクの方が入りたいと来られたのですが、結局はグーグルに採られてしまいました。
  - ・ 学生さんに期待することとしては、専門分野を深く究めてくださいということです。ひとつのことを究めれば、必ず他分野でもトップに立つための共通項が見つかるはずで、学問、研究に限界を感じたらぜひ起業してください。ベンチャー企業にはコアの技術力がないとなかなか成功しません。また同事者意識を持つことはチーム、組織として成果をあげる上で非常に重要です。大学とはたった2年から6年間なのに、どこの大学か一生訊かれ続けるものです。大学の環境とは、多感な時期に一生の縁を見つけられる場所ですから、同窓会である蔵前工業会の役割は非常に重要だと思います。

#### 補足)「同事者意識」(アールワークス社ホームページから転用)

私がアールワークスの社員に求める最も重要な資質は、高い「同事者意識」です。「同事者意識」とは私の造語ですが、「プロジェクトやサービス、チーム、組織などの対象を、自分たちのモノゴトだと思う気持ち」だと考えてください。他人事ではなく、自分事だけでもない、チームや組織のメンバー全員が自分達のこと、同じ事だと思う意識です。そして、お客様の立場にたって考えようとする意識です。「当事者意識」に近い意味ですが、より拡がりを感じさせるので私が勝手に使っています。高い「同事者意識」を持ったメンバー同士がお互いに切磋琢磨しながら仕事をすれば、チームとして素晴らしい成果を収めることができます。逆にいかに能力が高くても、「同事者意識」が欠如しているメンバーの多いチームでは限られた成果しか出せないことを、私は今までの経験から学びました。「同事者意識」があれば、自分で考え決断した行動に自信をもてます。そして、高いレベルの仕事をしようという強い意欲が湧いてきます。チームのメンバーに対しても大きな影響を与える

ことができるでしょう。仕事をするにあたって、知識、能力、経験はもちろん必要ですが、私は、「同事者意識」が最も重要なことであると思っています。