

一橋人で ICT ビジネス一筋 50 数年

有賀 貞一*

AIT コンサルティング株式会社 代表取締役 (昭 45 経)

特別寄稿 春山 祥一**

アポロ株式会社 Incubation Unit プロデューサー (平 2 社)

1. 人生の方向性を決めた入学式—電子計算機研究会の発足

1966 年 4 月、一橋大学経済学部に入學した。入学式の日には私の事後の ICT (Information & Communication Technology) 関連ビジネス人生を決めたともいえる、重要な出会いがあった。学生クラブ「電子計算機研究会」が創設され、入部したことだ。

私が、小学校入学のころ、1955 年 (昭和 30 年) 2 月、日本ユニシス株式会社【本社：東京都江東区、社長：島田精一、当時は前身の吉澤機器(株)⇒1958 年日本レミントン・ユニバック(株)⇒1968 年日本ユニバック(株)⇒1988 年日本ユニシス(株)】が、米国から輸入した日本初の商用電子計算機「UNIVAC® 120」を、株式会社東京証券取引所と野村証券株式会社の 2 社に導入した。特に野村証券に導入するとき、電子計算機本体が大きくて、当時の野村証券本社古いビルに入れるために、5 階か 6 階の窓の下の壁を壊し、とび職の人たちが木でやぐらを組んで滑車で外から吊り上げながら建物に入れる写真が新聞に掲載されたのを、興奮気味にみていたことを憶えている。これがのちに野村系列の企業に勤務することになる、きっかけとは思ってもみなかったが。

中学時代には、何となく電子計算機というモノにあこがれ、父親が「そろばんを習え」

* 1 章～8 章、1970 年野村電子計算センター入社、1990 年野村総合研究所取締役、1997 年常務取締役にて退任。1997 年 CSK 専務取締役、2000 年代表取締役副社長、2005 年 CSK ホールディングス代表取締役、2007 年ミスミグループ本社代表取締役副社長。2011 年退任し、AIT コンサルティング設立、代表取締役就任 (現任)。2011 年より、ICT 関連ベンチャーを中心に、取締役、顧問の立場で、経営コンサルティング、経営指導、経営計画作成支援、人材教育等の活動を展開。2015 年アイリッジの社外取締役に就任。2018 年中央電力の取締役に就任。2021 年アイスリーデザイン取締役に就任。(磯野ゼミ)

** 9 章、一橋 IT 経営研究会事務局メンバー。アポロ株式会社 Incubation Unit プロデューサー。1990 年日本興業銀行 (現みずほフィナンシャルグループ) 入行後、システム管理部で基幹系・分散系システム、個人・法人営業、金融情報技術の官庁シンクタンク出向を経て、2002 年 IT ベンチャーに転職。その後 2007 年 大手市場調査会社で統計データ分析・事業開発を扱い、2016 年 自ら環境系 SNS 事業を起業するも 3 年で失敗。現在は留学生の就活・転職、オスマンサンコン (タレント・ギニア大使館顧問) の TikTok 等ショートムービーチャンネルの運営をしながら、2022 年から渋谷の AI・データ分析のスタートアップ企業で事業開発をプロデュースしている。(田中克彦ゼミ)



というのに、これからは電子計算機の時代だから、そろばんはいらなくなるので習わない、などと反抗したものだ。高校時代（東京都立立川高校）は、電子計算機を学びたいという気持ちもあり、理数科進学コースを選んでいて、高校3年の受験期になり、電子計算機関係の学科がある大学を調べたが、意外にも、ほとんど存在していなかった。東京近辺では、東京工業大学に学科が出来たばかり、慶應義塾大学にはオペレーションズ・リサーチの学科がある、といった状態のみ。

家庭が相当貧しかったために、国立大学以外には入れない、という事情もあり、東工大の先輩に聞きに行ったら、かなり寄せ集めの学科だから、あまり勧められないとのこと。なぜですかと聞くと、電気工学、電子工学、造船工学、建設関係学科等々からの先生が集まって、まだ電子計算機学やシステム学をやる状況ではない。したがって、場合によったら、造船工学の先生について学習し、結果的には長崎で船作ることになったりするぞ、と言われたので、それはたまらないから、自分で何とか工夫してみるか、自習しかないかな、などと考えた。

結果的にはちょっとずるいが、就職時に有利で、数学ができると合格可能性が高い一橋大学経済学部を受けることにした。幸いにも、合格したが、さてどうするか、と思いながら入学式に臨んだ時、兼松講堂に向かう道に並ぶ、クラブ入部を誘う立看の中に「電子計算機研究会創設、新入生募集中」というのを見つけた。早速入部手続きをし、新入生募集の第1期生として、クラブ員となった。

2. DX 時代に向けての新しい人材供給が必須

このような状況で、一橋大学の学生としては多少変な動機で入学し、事後数十年にわたって、技術的には、電子計算機、コンピュータ、通信、ネットワーク、システム・インテグレーション（SI）、システムコンサルティング、クラウド・コンピューティング、といった、いわゆる ICT ジャンルで活動することとなった。活動領域も、情報システム企画・構築、グローバルネットワーク構築、SI、システム要員派遣業、情報システム運営・運用、データセンター建設・運営、SaaS 型サービス構築・提供、といった広範な領域をカバーして活動してきた。活動期間も、1966 年入学時からこのジャンルのアルバイトを始めて以来、現在 2023 年に至るまで、現役を維持しているので、50 数年間の ICT 歴史を経験してきたこととなる。

同期で、システムエンジニアとして就職したのはたぶん数人以内だと思う。もちろんコンピュータ企業に就職して、営業や、管理をやってきた人は多数いると思うが、一橋人として、技術やシステムエンジニアリングで活躍した人は少ないだろう。現在の社会を見ると、いわゆる DX 化の中で、経済も経営も勉強していながらも、コンピュータサイエンスの基礎を学び、システムエンジニアリングができる人材が必須となっている。しかし、本学の人材輩出状況を見るに、そのような者はほとんどいない。特に大学での学習から育成さ



れてくる確率は極めて低い。この辺が、私が入学したところからの大きな課題であったはずだが、2023 年新しいソーシャル・データサイエンス学部ができるまで放置されてきたと言っても良いのではないか。

本原稿では、私のビジネス活動開始時期がたまたま、ICT 技術、ICT ビジネスの黎明期であり、その後大きく変遷・変化しながら、現代の DX 化時代までカバーしているので、その歴史的発展過程におけるビジネス活動状況を少しご説明しながら、特に 20 代の活動内容、社会とのかかわり具合を記述してみたい。

3. 電子計算機研究会の活動

1960 年代後半は、電子計算機活用の黎明期であった。1966 年の大学入学時、一橋大学には、トランジスタや IC の計算機ではなく、後に東大教授となる後藤英一先生が独自に発明したパラメトロンという素子による、日立製のパラメトロン電子計算機 HIPAC101 が、産業経営研究施設の中に導入されていた。この機種は 1963 年に日立から寄贈されたものであり、1960 年に商品化されたものであった。したがって、1966 年当時では古い機種に属しており、使いやすいとは言えない代物であった。特に、一橋大学のようないわゆる文科系学部しかない大学には、電子計算機の導入の予算がなかなかつかなかつたのである。

1950 年代には、まだアセンブリ言語もなく、機械語でプログラミングが行われており、コンピュータが異なれば命令も異なるような状況であった。1950 年代の終わりごろ、日本電子工業振興協会において、東京大学教授であった森口繁一先生がプログラミング言語 SIP (Symbolic Input Program) と呼ばれる、今でいうアセンブリ言語のごく初期のものを開発した。欧米ではすでにそのころ、Fortran や COBOL といった高級言語の開発が行われていたが、日本は、戦後の米国からの束縛もあって、大幅に遅れていたのである。

私はこの SIP を入学後すぐに勉強し始めた。当時の入力手段は紙テープ。テレタイプ型の機械から SIP コードを打ち込んで、アセンブルさせ、できた機械語を実行させるという形であった。当時まだ複雑な処理は出来ず、またトラブルが多かったので、時には機械語を解説する必要もあった。

さて、入学して電子計算機研究会に入部してみると、熊坂憲二君、蒲原良治君、小林悠一君、志築学君といったメンバーが入部しており、プログラミングはもとより、電子計算機の利活用に関して、先輩諸氏も含めていろいろな議論が始まった。

驚いたのは、顧問としてバックアップしていただける諸先生の顔ぶれの凄さ。新入生だから、当時はあまりピンと来ていなかったが、今思い出すと、その後の一橋の先端部分を担われる碩学な方々が、綺羅星のごとく並んでおられたのであった。HIPAC101 が置かれていたのは、商学部附属産業経営研究施設電子計算機室。室長は今井賢一産業経営研究施設教授であり、さらに、宮川教授、片岡教授、杉田教授、そして今や名誉教授の伊丹さんはまだ大学院生であった。



また、すでに『一橋大学創立 150 年史準備室ニューズレター』No. 6、2020. 3「ゼミナールの肖像 3：社会学部・杉田元宜ゼミナール」で詳述されている杉田ゼミの面々が、クラブ活動を支援してくれたのであった。

とはいいいながら、SIP に代表されるアセンブリ言語は学習するのが大変で、結局熊坂憲二君と私の二人くらいが、一生懸命学習したのみで、あとのメンバーは、電子計算機の活用やその周辺研究にシフトしていった。

一橋におけるクラブ活動も 2 年目を迎えた 1967 年、10 名近い新入生が参加してきてくれた。新入生は順調に増えるものの、いかんせん大学の HIPAC101 はもはや中古品。進化の激しい電子計算機技術の世界では、全くの時代遅れとなっていた。クラブの研究も、したがって、コンピュータを使わない、利活用関連研究や、割と小回りの利く電子計算機メーカーの教育用小型電子計算機を借りて、大学祭のデモソフトを作るといった状態が続いた。私も、高級プログラム言語が必要になった時は、後述する日本学生電子計算機連盟で仲良くなった友人が慶應義塾大学工学部（小金井キャンパス）だったので、こっそりその大型コンピュータを使わせてもらったこともある。

4. 全国組織化とクラブ活動の変化

電子計算機の黎明期であるから、各地の大学に同様なクラブができており、交流を繰り返すうちに、全国連盟を作ってしまうという話になった。1967 年春先のころである。その年には、隣の津田塾大学をはじめ、早稲田大学、慶應大学、明治大学、法政大学、青山学院大学、京都産業大学、といった全国の大学に、電子計算機研究クラブができてきた。たまたま、フジサンケイグループの創設者であり、産経新聞社長、日本工業新聞社長を務められていた稲葉秀三氏が設立したコンピュートピア社から、1967 年 4 月に、月刊誌『コンピュートピア (Computopia)』が発刊され、その後援も受けて、「日本学生電子計算機連盟 (JCSS)」が創設された。初代会長には慶應義塾大学電子計算機研究会委員長の林さんが就任され、私は、彼を継いで、1968 年度の全国連盟会長を務めることとなった。

コンピュートピア社の本社が 1968 年 4 月にオープンした日本初の超高層ビル、霞が関ビルにおかれ、稲葉社長からは、「学生連盟のために机 1 つ置いておいたから、使ってよい」との指示もあって、最新鋭の超高層ビルに事務机を持つユニークな全国連盟が形成された。このような電子計算機研究会の活動は、1980 年代半ばごろまで続いたが、1980 年代初めころから出始めたマイコン、パソコン (PC: パーソナルコンピュータ) の登場が、大学での大型機を使っただけのクラブ活動という姿に変化をもたらした。「ゼミナールの肖像 3：社会学部・杉田元宜ゼミナール」のところで新井さんがお書きになっているように、多くの大学で「マイコン」の名称を冠した大学サークルが誕生することとなった。結果大学 IT サークル団体の ICCC (大学コンピュータサークル連盟) が生まれ、各大学 IT サークルは、JCSS から ICCC へと移っていった。



この動きは、「マイ」コンピュータの利用を促進するのには役立ったと思うが、コンピュータを経営に活用して、いかに生産性を上げるか、経営に役立てるか、といった研究の促進材料にはあまりなっていなかったように思えるのは、私の偏見であろうか。本来本学の学生は、そのような研究に邁進したほうが、現在日本社会が直面している DX 化の遅れをも、ある程度防止できたのではあるまいか。

5. IBM 最新鋭機でのアルバイト

1966 年の初夏のころ、クラブ活動を支援していただいていた杉田ゼミの 4 年生で、すでに日本 IBM に就職が内定していた野田さんのお声掛けで、日本 IBM の顧客企業がコンピュータ（ここからはコンピュータと呼べるものが登場するので、コンピュータという）のオペレーションを委託できるアルバイトを探している、という話をいただいた。

家も貧しかったのでアルバイトが必要で、正直何をやるのかわからなかったが、すぐにご紹介いただいて、当該企業を訪問した。もう時効であろうから申し上げるが、その企業はエッソ・スタンダード石油株式会社 (ESSO) として 1962 年設立され、「ESSO」ブランドでガソリンスタンドの展開を開始していた、現在のエクソンであった。しかも ESSO は、1964 年に発表されたばかりの最新鋭コンピュータ IBM360 の、日本における 3 号機を導入したばかりであった（1 号機と 2 号機は日本 IBM に入ったので、実質民間 1 号機）。したがって、私はたぶん日本人初の IBM360 アルバイト・オペレータであったと思っている。

ただしここで、「大型コンピュータには、このような（夜間を中心に）オペレーションのニーズが存在し、費用を払ってでも外部人材を活用せざるを得ない」のだ、ということにビジネスチャンスを見出せなかったことには、大きな反省がある(笑)。あとで判ったことだが、1968 年 10 月大阪で大川功氏が、コンピュータサービス株式会社 (CSK、現 SCSK) を設立し、まさにオペレータの派遣業を開始したのであった。もっとも私は、その 30 年後 1997 年に、この CSK に転籍し、代表取締役まで務めるのだから、人生というモノは面白い。

IBM360 は、それまでの商用コンピュータの歴史を塗り替えるほどのインパクトがあった機種で、事後 30~40 年間にわたるコンピュータビジネスにおける IBM 帝国時代を築いた原点となる機種であった。最大の進化は、OS (オペレーティング・システム) というコンピュータコントロール・ソフトウェアの概念を確立させたことだ。この 360 OS と呼ばれるソフトウェアは、コンピュータの入出力、処理、記憶、処理用のアプリケーションソフトウェア等の諸資源を、統括的に管理するものであった。現代にいたるまで、ほとんどすべてのコンピュータにおいては、大型、小型コンピュータ、タブレット、スマホ等を問わず、OS による統合管理という考え方が踏襲されている。また電子回路的にも格段の進化があり、それまでのトランジスタ素子から、IC (集積回路) 化し、各種プログラミング言語や利便性あるアプリケーションを備えた、異次元のものであった。さらには、今では笑いものになるような、30MB (メガバイトですよ!) の磁気ディスク装置を備えていて、その大容量



にびっくりしたものであった。それまでは大容量記憶装置としては磁気テープ装置があったのみで、ランダムアクセスできる機器としての磁気ディスク装置の登場は、それまでの情報システムの変えるものであった。

ESSO は、この機種を導入し、各種事務計算に活用し始めたが、コンピュータの性能を上回る計算需要が発生していた。毎月、月初 5~6 日間ほど深夜に作業をしないと、ガソリンスタンド (SS) からの給油伝票の処理による、月次決算処理が完成しない状況となっていた。しかし企業は、労働組合との関係から、深夜労働がやりにくく、結局私のような者でも、多少コンピュータを知っていそうな者に作業を任せざるを得ない状態だったのである。

私は、この月初の深夜処理を担当する、夜間コンピュータ・オペレータの役割を担うこととなった。毎月 5 日くらいから 10 日くらいまで、毎日夜 19 時過ぎに出社し、社員から指示を受けた後は、たった一人でかなり広い電子計算機室で、翌日朝 9 時に社員が出社してくるまで、14 時間労働を行っていたのだ。労働的には肉体労働ではないので、それほど体力は必要なかったが、一人で 14 時間、コンピュータ用空調が効いているので 22 度程度の室内で、かなり神経を使う仕事を行うのは、結構大変であった。

ただし、その分、当時としては例外的な報酬を得ることが出来た。標準時間給は 500 円であった。しかしすぐに時間外割増、深夜割増、特別手当と加算されるので、22 時から 1,000 円近い単価となった。それに、交通費 1,000 円、食事代 1,000 円が追加されると、14 時間で、合計 12,000 円程度、手取りで 10,000 円以上という異例の好条件アルバイトであった。月間では平均的に手取り数万円が入り、学費や資料費、遊興飲食代が賄え、家にも若干生活費を渡せるときもあったくらいだ (現代的に言えば、月次 100 万円の収入があった、といった計算になろう)。後に 1970 年に野村電子計算センターに入社した時、初任給が 31,500 円、手取りはいろいろ引かれて 15,000 円くらいしかなかったことを考えると、いかに高給であったかがわかる。

6. 経済産業省とのご縁

アルバイト関連で言えば、当時コンピュータ関連を学んでいた者はかなり少なかったこと、利活用を含めた側面を研究していた者はさらに少なかったことなどから、コンピュータピア社等からの紹介もあって、1966 年の後半から経済産業省 (当時通産省) の電子政策課および情報処理振興関係部門から、いろいろ仕事を手伝え、という要請があった。具体的には米国からの資料の翻訳である。

当時日本ではまだタイムシェアリング・コンピュータの開発が進んでおらず、一方後述するが、MIT (マサチューセッツ工科大学) をはじめ、有力大学で 1950 年代終わりには、タイムシェアリング・コンピュータの開発競争が進んでいた。したがって、文献は取り寄せられるが、専門用語が翻訳できないので、何とか訳せ! ということであった。当然私も知らない言葉ばかりで、大変苦労したが何とか仕上げて提出していたのであった。



ちなみに、通産省に情報処理振興課が出来たのは、1970年7月、初代課長は電子政策課長として「脱・工業化社会」を提唱し、「情報処理振興事業協会（IPA）等に関する法律」（現・情報処理の促進に関する法律）の成立に奔走した平松守彦氏（元大分県知事）であった。ただし彼は9日間の事務引継ぎ後、後に事務次官から新日鉄の副社長となる杉山和男氏に実質初代の課長職を引き渡し、事後、根拠法としての「情報処理の促進に関する法律」の下、2016年6月まで実に46年間情報処理振興課が存在した。

この法律によって、日本におけるコンピュータ・プログラムが法律で定義され、情報処理振興計画、情報処理サービス業・ソフトウェア業の登録制度、プログラム調査簿、情報処理技術者試験の4本が情報施策の柱になった。この年には6月3日にソフトウェア産業振興協会（ソフト協）、同月22日に日本情報センター協会（センター協）が設立され、業界の基本的な枠組みが整った（ソフト協とセンター協は現・情報サービス産業協会の前身）。

情報サービス産業にとって黎明期の動きであり、卒業前にはこれらの動きへの胎動が始まったばかりの時期であった。7章で申し上げるが、卒業が1970年であり、まさに情報サービス業界に就職したので、我が国の情報処理振興が始まったとともに、社会人になったというわけだ。卒業後もしばらく、通産省からの翻訳や、資料収集の依頼は続いた。法律の意義も分からないまま、アルバイトとしては最新の政策運営や技術動向を見る機会をいただいていたこととなる。また、このご縁はその後長く続くものとなっていくのである。

1970年に始まった情報処理技術者試験は、情報処理の促進に関する法律の規定に基づき、経済産業大臣が実施する、情報処理に関する業務を行う者の技術の向上に資するため、情報処理に関して必要な知識及び技能を問う、日本の国家試験である。これについても、私との因縁は深い。後に、野村電子計算センターに入社し、4年後に野村証券事務管理部に出向していたとき、本試験の試験委員をやっておられた事務管理部課長の鶏内さんから、「もし君が情報処理技術者試験の特種（上級SE試験）に合格したら、試験委員に推薦するからな」と言われ、2年後に合格したら、本当に試験委員に推薦された。当時は、技術者が少ないうえに、試験問題まで作成できるものは少なかったもので、なんと29歳で、情報処理技術者試験委員に推挙された。爾後、ミスミグループ本社を辞める65歳まで、36年間（米国転勤中は中断していたので実質32年間）試験委員、並びに試験委員長を務めた。私の委員長在職中に、試験委員に実質定年制を敷いたのでたぶん私の記録が、試験委員在職最長記録となっているはずである。特に2006年、経済産業省産業構造審議会情報経済小委員会人材ワーキンググループ委員長の時に制定した、試験制度改革案が基本となり、試験制度のためのスキル標準（ITSS）が制定され、現在実施されている試験科目の枠組みが確立した。

この種のご縁となり、後には、業界団体、日本情報サービス産業協会の副会長や、経済産業省管轄の産業構造審議会、情報サービス小委員会の委員を務め、またIPAで、諸般の人材育成委員会やその委員長を務めることとなるのである。その功績を顕彰するもの



として、2007 年には、経済産業大臣から「情報処理技術者試験・情報化人材育成貢献、業界振興貢献」によって、情報化推進貢献表彰を受けることが出来た。

7. 大学生活から就職へ

さて話を戻して、1967 年、2 年生の時、一橋恒例の前期ゼミの募集があり、私は躊躇なく杉田ゼミを志願した。クラブの関係ですでに後期ゼミのゼミテンとも仲良くしていただいております、アルバイトでお世話になった野田さんや、福島さん、森さん、等々なじみの方もいたので、ごく自然に加入させていただいた。そこでは、「ゼミナールの肖像 3: 社会学部・杉田元宜ゼミナール」に述べられている通りの、サイバネティクス研究が渦を巻いており、光に反応して動く亀のモデルづくりを手伝ったりした。

その時点で、杉田先生は退官が決まっております、私はやはり経済学部だったから、多少は経済学らしいこともやらねば、ということで、後期ゼミは磯野先生にお願いすることとした。私の学年のゼミテンは 3 名、1 年上に松田氏がおられた。彼は、電子計算機研究会の先輩でもあり、いろいろと相談に乗ってくれた、親切な方だったが、40 代で早世された。我々 3 名のゼミテンは、私も含めて、あまり予習もやらずさぼってばかりで、磯野先生を嘆かせた。君たちは歴代のゼミテンで、一番勉強しない連中だ、などと怒られたこともあった。また、これも早世された時子山先生との共同ゼミとなったことがあり、大学院生だった、刈屋先生もゼミに出席されたことから、厳しい指導が続いた。

1969 年大学紛争が突発し、授業は中断し、ゼミも十分な体制で実施できなくなった。私自身は、1968 年 11 月ころには就職活動をほぼ終了しており、主要なコンピュータメーカーを中心に多数の内定をもらっていた。日立、NEC、ユニパック、IBM 等々。毎日のように企業から意思決定を迫る電話を受け、母親からいい加減に決めなさい、と怒られもした。結局、大学先輩の池谷清二氏が専務をやられていた、野村証券子会社の野村電子計算センターに入社することにした。

意思決定して間もなく、大学紛争が勃発したので、池谷さんからは、早く会社に来てアルバイトでよいから仕事せよ、と言われた。「池谷さん、今好条件のアルバイト (ESSO) をやっているのです、そちらの方が良いです」と答えたら、ほぼ同じレートを出してやるから来い、というので、1969 年の春ころから、野村電子計算センターでアルバイトを始めた。アルバイトといっても、ちょっとした手伝い仕事のみで、あとは杉田ゼミ先輩で、会社の先輩でもあった、新井さんからの指示でもろもろの勉強をしていた。

その中で、宮川先生も書かれている（『一橋大学創立 150 年史準備室ニューズレター』No.6「一橋学園と私」）、1962 年の訪米 MIS 使節団のレポートと、そこに書かれていた、1961 年 MIT (マサチューセッツ工科大学) 100 周年記念式典でのジョン・マッカーシーのスピーチ内容に、いたく感心したことを憶えている。



MIT 設立 100 周年記念講演に於ける、ジョン・マッカーシー教授 1961 年

我々が現在取り組んでいるようなコンピュータ（MULTICS 型リソースシェアリング）が、未来のコンピュータの姿を示唆しているとすれば、「コンピューティング」は、電話システムがそうであるように、将来パブリック・ユティリティとなるであろう。コンピュータ・ユティリティは、新しく重要な産業の基盤となりうるのである。

8. クラウド時代を生きる

このいわゆる「コンピュータ・ユティリティ」という考え方は 1960 年代後半には非常に人気となったが、当時のハードウェアもソフトウェアも通信技術も未熟であったために、想定されるレベルのサービスが実現できず、1970 年代中ごろには概念が消えていった。しかし、21 世紀になるとこの考え方は、

- ◆ 分散化リソースを統合する高速ネット（インターネット）
- ◆ 高性能なコンピューティング機能のタイムシェアリング化
- ◆ リソースの共用を可能にする仮想化技術
- ◆ ダイナミックに障害部分を切り離せるフォールトトレランシー技術
- ◆ 高度なユーザ・インタフェース

といった高度な技術群によって、実用化されてくる。その第一弾として、2006 年に AmazonWebServices (AWS) から発表されたのが、AmazonCloud サービスであった。これを追うように、Google、マイクロソフト、Salesforce などが次々にクラウドサービスを発表し、IBM を中心とするメインフレーム時代は終わりを告げたのであった。

私はその後、1988 年野村総合研究所と野村コンピュータシステム（野村電子計算センターが社名変更）が合併した新生野村総合研究所（NRI）の常務取締役になり、1997 年、CSK 創設者の大川功氏にスカウトされて、専務取締役として転籍し、2000 年に代表取締役副社長、2005 年には、持株会社 CSK ホールディングスの代表取締役となった。その後、2007 年ミスミグループ本社の代表取締役副社長に転じ、システムを構築してサービスする提供者側のポジションと、システムを利活用して経営効率を上げる側の双方のトップポジションを経験するという珍しい経験の後、2011 年に退任した。

その後は、ICT 関連スタートアップを中心とする若い会社を支援する形で、この 12 年ほどで 30 社以上の会社の、取締役、顧問、アドバイザーなどを務めながら、後期高齢者になった現在でも、1966 年以来 700 か月近い継続したビジネスマン人生を過ごしている。



<参考>

- 佃 均 (著) 『日本 IT 書記』 第 3 分冊、ナレイ出版局、2004 年
- 情促法 20 周年記念行事实行委員会編『情促法 20 年の歩み—情報サービス産業の軌跡と将来』株式会社コンピュータ・エージ社、1991 年
- 通商産業省機械情報産業局編『2000 年のソフトウェア人材—高度情報化社会を担う人材育成について：産業構造審議会情報産業部会人材対策小委員会提言』株式会社コンピュータ・エージ社、1987 年
- 河村 徳士、武田 晴人 (著) 「通商産業政策 (1980~2000 年) の概要 (7) 機械情報産業政策—長谷川 信 編著『通商産業政策史 7 機械情報産業政策』の要約—」 (RIETI Policy Discussion Paper Series 14-P-014) 経済産業研究所、2014 年 8 月
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/14p014.pdf>
- IT 記者会 Report : 「情振課」 46 年の歴史に幕—IT 利用促進と産業に分割・再編
<https://www.itkisyakai.com/entry/20160905/1473045302>

ここからは、1990 年代後半からの、一橋 OB/OG で形成する、一橋 IT 経営研究会を中心とした活動の一端を、当時から事務局として活躍してもらっている、春山さんから紹介してもらおう。

9. 一橋 IT 経営研究会の活動 <春山祥一>

9-1 はじめに

一橋大学には、「IT を解釈し活用する」DNA が埋め込まれています。商法講習所からはじまった実学重視の大学として、昔から会計や金融の講義があり、魅力的な研究者がいましたが、コンピュータはじめ情報技術に距離をおかず、工学的な視点よりもっと広い視野でその解釈と活用を考える伝統をつくったのが一橋大学名誉教授・スタンフォード大学名誉シニアフェロー故・今井賢一先生 (1931 - 2021) です。サイバネティックス論などからさらに踏み込んで、情報技術と産業組織や社会と技術革新とのかかわりを精力的に論じ、若手研究者と共著を次々と著し、スタンフォード大においてグローバルに意見を交わすなどの積極的な活動の中で、大学とその卒業生の広がりをつくりました。学内でも体育会バレー部とともに、できたばかりの電算機研究会の顧問として、コンピュータの導入や活用に積極的でした。今井賢一先生は一橋大学を離れた後も、この DNA を行く先々に埋め込んでいかれていて、スタンフォード大学日本研究センター長時代に、ヤフー創業者となるジェリー・ヤン氏が今井先生のもとに住み込んでいたエピソードもあります (ジェリー・ヤン氏の奥様は今井先生の助手)。

9-2 初期の支援活動から一橋 IT 経営研究会の設立へ

そのような一橋大学の DNA は、パソコンを中心としたデジタル化、ネットワーク化が急速に発展し、様々な制約の中でもインターネットの普及がはじまった 90 年代後半に、その



前線で奮闘する一橋大学同窓生の交流、さらに如水会から大学への働きかけへと繋がってきました。

如水会では、大学同窓会としてはもちろん、どこの大学よりもいち早く、1995 年からニフティサーブのパソコン通信コミュニティで「一橋電脳同窓会 JFN」（如水会フォーラムネットワーク）」を運営し、さらに 2001 年 4 月から転送設定に特化した「生涯メールアドレス」の提供を、卒業生および現役学生にむけてスタートしました（2022 年 3 月に終了）。大学や職場で配布され始めたメールアドレスが、卒業・就職・異動・転職のたびに、そして定年後使えなくなることをふまえて、大学同窓のコミュニケーションが途絶えないように一生使用できる転送メールアドレスの提供を始めたのです。20 年の月日を経て、Gmail など無償で使用できて、そこそこ信頼もできるメールサービスの普及を踏まえてその役目を終えましたが、電脳同窓会・生涯メールアドレスを立ち上げた当時、IT 技術・サービスに一家言持つ老若男女の OBOG がボランティアとして如水会館に集まり、移り変わりが激しい情報通信技術・サービスの「サキヨミ」をして、喧々諤々の議論をして同窓会交流・そして一橋大学の情報化のありかたをデザインしてきたことを懐かしく思い出します。なお一橋大学の電脳同窓会は、現在は Facebook でのグループ（「一橋大学交流の場」<https://www.facebook.com/groups/hitotsubashi.member/> 参加者約 6500 人）として運営されています。

IT 分野で活躍する卒業生による「一橋 IT 経営研究会」は 1999 年にはじまりました。

①IT プラットフォーマー、②IT のハード企業経営者、③IT のソフト企業経営者、④IT 利用者など様々な分野の IT 関係者が参加し、社会で活躍している一橋大学卒業生が、IT をきっかけとした企業経営や社会の変革の可能性について研究している会です。月 1 回の定例会を開催し、各種テーマに関する研究や討議を繰り返しました。一橋大学における商学部・経済学部での講義「実践 e コマース論（現代経済ⅡD）」はこの 7 年間担当し、また如水会が 2003 年 10 月より開始した「如水会母校学生 IT リテラシー向上支援事業」（2003. 10-2007. 3）において、講義・クラブ活動の情報プラットフォーム「如水会デジタル ワーク プレイス（DWP）」の運用・活用支援と、学内の学生・教職員のサポートグループを応援しました。「実践 e コマース論（現代経済ⅡD）」は、当初 13~14 ページにあるように、「特別講義（IT 革命ー現場報告）」として、開始しました。後に講座名を変更し、「IT 革命をきっかけにして社会で何が起きているのか、その結果、社会人として何が必要とされつつあるのか、を IT に関連する職場で活躍している現役のビジネスパーソンが熱く語る」というストーリー建ての下、当時 IT 関係諸分野で活躍する OBOG を講師として、一種オムニバス形式ではあるものの、全体的にはバランスが取れるようなカリキュラムを組み立て、スタートさせました。最盛期には、200 人以上の受講もあった人気講義で、各分野の OBOG がリレー式で趣向を凝らした内容の講義を行い、DWP での資料共有とレポート提出を必須として、学内の情報リテラシー向上の牽引役を務めました。一橋大学は「全学情報化グランドデザイン」を策定し、2008 年 4 月から大学独自の学生ポータルを、Google を基盤としてスター



トさせて今に至ります。

9-3 今後の一橋 IT 経営研究会活動

一橋 IT 経営研究会では、21 世紀の情報社会と、それを創造する情報産業のあるべき姿を模索し、その中で一橋大学卒業生個人に何が出来るのか、又、社会科学系大学としての一橋大学が今後 IT 産業にどのようにかかわっていけるのかを問いかける活動を継続しています。当初から掲げている具体的な活動目標は以下のとおりです。

1. 一橋大学卒業生による IT がもたらす企業経営や社会状況の変革について実践的な研究を行うこと。
2. IT 分野における一橋大学卒業生の交流。
3. 現役一橋大学生への意識改革等の働きかけ。

現在、AI、通信、先端医療、ロボティクス、モビリティ等、数多くの分野で技術が進化し、社会も大きく変容して行く中で、より一層ビジネスと人々の生活に不可欠になる、データ・サイエンスを含む情報・通信・コミュニケーション技術と、母校一橋大学に「ソーシャル・データサイエンス学部」がスタートしたことを踏まえ、一橋大学の建学の精神である、“**Captains of Industry**” を目指して、改めて研究会を大幅に増強して臨もうとしています。

<参考>

- 一橋電脳同窓会「JFN」（如水会フォーラムネットワーク）の御紹介
https://jfn.josuikai.net/nendokai/dec-club/sinronbun/2009/JFN_1997_2_1.htm
- ITmedia News 一橋大同窓会が“生涯メールアドレス”サービス
<https://www.itmedia.co.jp/news/bursts/0105/28/josuikai.html>
- 如水会 生涯メールアドレスの終了日の延長について
<https://www.josuikai.net/news/59945.html>
- 一橋大学 如水会母校学生 IT リテラシー向上支援事業の終了に伴う如水会デジタルワークスペース (DWP) の廃止について
<https://www.hit-u.ac.jp/students/info/2007/20070319.pdf>
- 春山過去ブログ 今井先生を国立キャンパスに迎えるにあたって
<https://haruyamabl.exblog.jp/1660163/>
- 情報処理学会研究報告 (2002 年 61 号)
奈古屋 広昭、社会科学系大学における認証付きアクセスポイントの構築と運用
<https://iss.ndl.go.jp/books/R000000004-I6204969-00>



<参考資料 「特別講義 (IT 革命—現場報告) 2001 年夏学期」 >

特別講義 (IT 革命—現場報告)

2001 年夏学期 2 単位

吹野 博志 松井 道夫

【講義内容】

IT 革命をきっかけにして社会で何が起きているのか、その結果、社会人として何が必要とされつつあるのかを、IT に関連する職場で活躍している現役のビジネスパーソンが熱く語る。(日程、ゲストスピーカーについては都合により直前に変更となる可能性があります。また、最終スケジュールは第一回の講義の際に示します。)

- | | | |
|-------|--|----------|
| 第一回 | <small>せきぐち わいち</small>
関口 和一 (日本経済新聞社 編集委員・論説委員) | 4 月 11 日 |
| 表 題: | 「IT 革命と激変するビジネス環境」 | |
| 内 容: | いま世の中で何が起きているのか。日本企業はどう変わってきているのか。 | |
| 第二回 | <small>ふきの ひろし</small>
吹野 博志 (デルコンピュータ株式会社 代表取締役会長) | 4 月 18 日 |
| 表 題: | 「デル・ビジネスモデルと IT 革命」 | |
| 内 容: | グローバル戦国時代が続くコンピュータ産業はビジネスモデルの戦いでもある。 | |
| 参考図書: | “デルの革命” マイケル・デル, 日本経済新聞社 (日経ビジネス人文庫) 800 円 | |
| 第三回 | <small>まつい みちお</small>
松井 道夫 (松井証券株式会社 社長) | 4 月 25 日 |
| 表 題: | 「IT 革命がもたらした取引形態のブレークスルーとは何か?」 | |
| 内 容: | IT 革命は証券業界に何をもたらしたのか?
なぜ企業は自ら変化しなければ「地獄に堕ちる」のか? | |
| 第四回 | <small>わせだ ゆみこ</small>
早稲田 祐美子 (マックス法律事務所 弁護士) | 5 月 9 日 |
| 表 題: | 「IT 革命と法律」 | |
| 内 容: | デジタルコンテンツ, 電子商取引等, IT ビジネスと法律との関わり合い | |
| 参考図書: | “くらしの法律 20”, “インターネット・デジタルコンテンツの法律知識と Q&A”
マックス法律事務所編 法学書院 | |
| 第五回 | <small>けんもち さちお</small>
剣持 祥夫 (デロイトトーマツコンサルティング、B2B&ベンチャー事業部シニアマネージャー) | 5 月 23 日 |
| 表 題: | 「IT 革命時代に於ける企業の意志決定」 | |
| 内 容: | 企業の意識決定構造・組織形態, その環境で生き残っていくために必要な能力 | |
| 参考図書: | コアコンピタンス経営 (日経ビジネス人文庫) ゲアリ・ハメル, CK プラハド, 日本経済新聞社 | |
| 第六回 | <small>さとう ともあつ</small>
佐藤 友厚 (プレクスター株式会社 専務取締役) | 5 月 30 日 |
| 表 題: | 「製造業の生き残り作戦」 | |
| 内 容: | IT が促す完全競争社会で日本の製造業はどうやって生き残って行くのか? | |
| 第七回 | <small>おぐら かずひろ</small>
小椋 一宏 ((株) ホライズン・デジタル・エンタープライズ 代表取締役社長) | 6 月 6 日 |
| 表 題: | 「ベンチャービジネスの実態」 | |
| 内 容: | 日本でのベンチャービジネス起業を取り巻く環境について
インターネットを構成する基本テクノロジーとビジネスについて | |
| 参考図書: | “イノベーションのジレンマ” (翔泳社),
“LINUX はいかにしてビジネスになったか, コミュニティアライアンス戦略” (NTT 出版) | |
| 第八回 | <small>みつもり たかし</small>
三ツ森 隆司 (コンピュータ・アソシエイツ株式会社 代表取締役社長) | 6 月 13 日 |
| 表 題: | 「日本の IT 化について」 | |
| 内 容: | IT 導入スピードに関わる問題点と必要性について | |



第九回	^{たかはし のぞむ} 高橋 望 (スタジオジブリ 制作部長)	6月20日
表 題:	「エンターテインメントとIT」	
内 容:	日本が世界に誇れる数少ないコンテンツ産業であるアニメーション映画の世界を例にとり、ITが製作・宣伝・配給の各側面をどう変えつつあるのかを論じる。	
第十回	^{みきたに ひろし} 三木谷 浩史 (楽天株式会社 代表取締役社長)	6月27日
表 題:	「ネットビジネスとは？」	
内 容:	日本最大のインターネットショッピングモール「楽天市場」が成功した理由と、今後のビジネス展開	
第十一回	^{よしもと やすのり} 吉本 康徳 (アンダーセンコンサルティング パートナー)	7月4日
表 題:	「ITの導入による経営形態の変化」	
内 容:	IT導入等をきっかけにして変わりつつある日本の経営形態、それを克服しつつある先端企業の姿	
第十二回	^{くにた ともこ} 国田 智子 (電通パブリックリレーションズ PRコンサルタント)	7月11日
表 題:	「IT革命とコミュニケーションビジネス」	
内 容:	広告代理店やPR会社などのコミュニケーションビジネスが、IT革命によってどのようなビジネスモデルの変化を求められつつあるのかを考える。	
最終回	パネルディスカッション	7月24日
表 題:	「IT革命とビジネス 一橋大学生は何を目指すのか。」	

【成績評価の方法】

1. 講義の目的と評価の基準：

この講義の目的は、「現実ビジネスの世界で起こっている世の中の流れを、ありのまま、できるだけ広く理解してもらうこと」にあり、ゲストスピーカー陣としては受講生にできる限りすべての講義に出席し、かつ、それぞれのゲストスピーカーから聴取した情報をより深く理解していただくことを目標としております。言い換えれば、学生の表現力や、参考文献からの筆写技術の優劣を競っていただくことが目的ではありませんので、成績評価は下記要領で行います。

2. 採点の方法：

- ①毎回の講義の後、全員にレポートを提出していただき、このレポートを評価のベースとします。レポートは、白紙のA4用紙1枚にワープロで作成してください。フォントの種類とサイズはMS明朝の10.5、行数は38行、1行の文字数は40文字(全角)とします。(これらのパラメータは、マイクロソフトワードの場合、「ファイル→ページ設定」で設定できます。) レポートは各講義の翌日から14日以内に教務課に提出してください。
- ②欠席者には対応する講義のレポートの提出を認めません。毎回の講義終了時に、レポートに張り付けるためのシールを1人1枚配布しますので、それぞれのレポートの右上に、必ずこのシールを貼ってから提出してください。(このシールが貼ってないレポートは評価の対象になりません。)
- ③同一内容のレポートがあった場合、いずれのレポートも評価の対象から外します。
- ④評価はA、B、Dの3種類とします。きちんと講義に出席し、上記の規定通りのレポートが提出されていれば、Bの評価を与えます。また、ゲストスピーカーの説明を十分に理解した上で、自分なりに咀嚼したコメントを加えた、特に優秀なレポートをAとし、別途設定したホームページの掲示板に公表させていただきます。その場合には別途レポート原稿をメールにて再提出いただきくこととなりますので、あらかじめ御了承ください。
- ⑤以上①～④を総合して最終成績評価を行います。レポートが8回以下の場合は、最終評価はDとなりますので、御注意ください。

3. 最終回の講義の進め方：

- ①最終回の講義(7月第3週。具体的な日程は別途説明します。)については、優秀なレポートを提出した学生の中から選ばれた学生によるパネルディスカッションの形式で進めることとします。(この講義は評価の対象外です。)
- ②議題は、「IT革命とビジネス 一橋大学生は何を目指すのか。」とします。

