

[第15回情報システム学会シンポジウム]

運用パッケージツールの過去と未来

株式会社ブロード 代表

姫野 恵悟 氏

この記事は、第15回情報システム学会シンポジウム（2022年5月28日）における浦昭二記念賞受賞者特別講演の口述内容をまとめたものです。

■はじめに

ただ今ご紹介いただきましたブロードの姫野です。浦昭二記念賞を頂いて誠に光栄に思います。50年以上前に浦先生のFORTRANの授業を受けたこと、浅草へ行って生ビールをごちそうになったことを懐かしく思い出します。浦先生はものすごくお酒が強くて、しかもただでごちそうしてくれました。そういう先生は少なく、学生から見るとこんな先生がいらっしゃるんだということで非常に印象深い、格好いい先生でしたよね。

■自己紹介

まず自己紹介を簡単にさせていただきます。私は1949年生まれなのですが、1949年というのは、ご存じの方もいらっしゃると思いますが中国が建国された年です。ですから、中国の歴史と私の歴史は同じぐらいしかないということです。

富山県生まれで、富山の昔一中とっていた富山高校を卒業して、実は一浪して慶應大学の工学部に入り、商社に14年間勤めた後、独立して現在に至っています。

趣味は何でもやろうということで、聞いた人はびっくりされるのですが、引っ越しを16回しています。それからスポーツもいろいろなものをどんどんやりましたが、何でもある程度までいっています。

動物も好きです。ヘビでもネズミでも何でも大好きです。中でも私が一番好きなのは、実はお酒でございます。私が今日あるのは、いろいろな病気もしましたし、仕事でもいろいろなことがあったのですが、

お酒が友達だったからかなと思っています。こんなふうになるとアル中に聞こえてしまうのですが、これは別に僕が医者から言われたわけではないのですけれど、経営のプロといわれた人たちから「お昼にお酒を飲んで駄目ですよ」と。やはり、どうしても経営者は緩んでしまってお昼にお酒を飲んでしまう。「これは絶対に駄目」と言われるのが一つと、もう一つは、お酒だけで飲んで駄目。だからつまみとか何かがないと駄目。だからお酒は飲まないというようにやっています。お酒はいまだに一番いい友達です。なぜいい友達かという、わかりますか。お酒は絶対に文句を言わないのですよね。友達みたいにつんつんしたりしないのです。僕は本当にお酒ってすごくいいなと思っています。

先ほど動物が大好きと言いましたけれども、実は今、ウマ3頭、イヌ2頭、インコ2羽、ネコ1匹を飼っています。うちにいるネコは1匹なのですが、ウマを預けているところでネズミ対策用に3匹のネコを飼っています。そんな感じで何だか動物園のような生活をしていまして、大体朝3時半から4時にはイヌに起こされるという生活をしております。

それから、もう20年ぐらいずっとホームページをやっています。動機は、僕は趣味で本をすごくたくさん読むのですが、50歳ぐらいになると、文章を書こうと思っても漢字が書けなくなるのです。これは皆さん経験がおありになると思うのですが、今は漢字が出てこないときにはつい携帯で変換して漢字を出したりしているのですが、なるべくぼけを防止したいなと

いうことと、自分のやってきたことを何か残していきたいなということで、20年ほど延々と続けております。会社を辞めたらやめようかなとはひそかに思っておりますけれども。

休日は、うちの近くにある乗馬クラブでウマと戯れています。写真は、左側の2頭はプロが乗っているもので、私ではありません。こんなに格好良く乗れるわけではないです。真ん中は私です。それから右側の3頭は、私が自分の子どもと言っているウマたちで、一番上のレクターはもう20歳を越えています。大体3倍すると人間の年に合ってくるらしいので、人間でいうと60歳を越えています。あとは18歳と15歳ぐらいです。

■株式会社ブロードの紹介

ブロードの設立は1987年3月3日で、絶対に女の子の日にしようと思って自分で届けに行きました。資本金は8000万、従業員数はずっとあまり変わらず、アルバイトを入れて30名ぐらい、売上は10億円近くになっています。今は大体2割配当しております。今年はコロナの反動もあって3割配当しようかなとか、いろいろ考えております。

関連会社が2つあるのですが、グローバルソフトウェアネットワーク (GSN) というのはブロードのインターナショナルの部門だと思っていただければ結構です。海外との契約は全てこの会社がやっています。

1987年に会社をつくったときに、それまで私は結構エンドのお客さまにかわいがられていたので、そういうお客さまに「1人10万円で応援してください」と声を掛けて、30人ぐらい応援団のような方が集まってくれました。そして、年1回、報告会を兼ねて必ず旅行に行くというクラブを始めて、これは20年ぐらい続きました。皆さん定年でお辞めになられるので「もういいよ」という方も結構いらっしゃって、だんだんなくなりましたが。

仕事面では、私自身が何か目標を持って計画的に辞めたわけではなくて、問題児だったこともあって独立を考えていたら、野村證券や日興証券、大和証券の人たちに

結構お世話になって、「いいよ。何か仕事をやるよ」「面倒を見ましょう」みたいなことを言われて独立してしまったのです。しかし、実際はやるのがなくて、日本で最初の債券先物オプションのソフトウェア開発の仕事が無理やりやらされたのです。要するに契約だけはうちを通しているのですけれども、実際は外注先を使って、私は管理監督するだけみたいなことでした。これは結構大きな仕事だったのですが、何せ日本で初めてのオプション関係の仕事で、マニュアルもなく、全て口頭仕様で、やはり私には開発は向かないなとすごく強く思いました。

それで何か自分でやれることはないかというところでいろいろ探していましたら、89年にホストコンピュータの運用を改善する会社と契約できて、パッケージソフトウェアの販売・サポートをするようになったのです。もう35年近くになりますが、実はこの会社とはいまだに一緒にやっていて、頑張っただけでツールを改善して、IBM、富士通、日立とも動くようにしてくれました。ホストコンピュータをご存じの方はよくわかりだと思のですが、昔はホストコンピュータのメーカーというのはホストコンピュータのハードウェアの性能を上げて、それで売り上げを上げる形だったので、中のユーティリティとかそういうものをあまり改善しないのです。ですから、皆さんも多分ご存じのようにSyncsortという有名なソートのプログラムがあったと思うのですが、そういうものに近いものを始めて、実はこれがいまだにうちの売り上げの3割ぐらいを占めています。

こんな話をしていると時間が終わってしまいますけれども、89年にそれを始めて、92年にボストンにあったProgramartというところの、アプリケーションチューニングマネジメントという、アプリケーションを調べてその無駄を省くという画期的なツールがありまして、これが実は一番売り上げがすごかったのです。だんだんそういうことをしなくてもいいようになったのですが、われわれの提案は、それを開発で使うのではなくて運用ツールとして使いましょうと。

運用から見たアプリケーション。大体、開発が終わってしまって運用に回すと、あとはドブ掃除というか、いろいろやらなければいけない。そういうことをちゃんと数字で出そうではないかということで、どこで時間がかかっているのか、あるいは資源を無駄に使っているのかというのを、IBMのOSから始めてユーティリティを全部分析してくれるという非常に優秀なツールで、この二つがブロードの根幹だと思っています。

1990年には、「コンピュータ運用を考える会（運用会）」というのを設立しました。これは私自身が運用に全く素人だったということもありますし、89年から2年間ほど運用のツールを販売しはじめたら「よそはどうしているの？」という声がすごくあって、同じ業界でもあまりIT系の人は話をしないということがあつて、「では、大手で1業種1社を原則として声を掛けて集まりましょう」と言ったら、東京で30社ぐらい、大阪で20社ぐらい集まって、それがブロードの運用パッケージの方向を決めたと言えるぐらいのものになりました。ブロードで扱った商品はたくさんあるのですが、ほとんどが運用会でニーズがあつたものです。

その後、95年に自動構成管理のソフト、これはNovadigmという会社のもので、これもボストンに行ったと思うのですが、あるべき姿でパソコンの仕事を最新版にしましょうと。この製品がすごく当たったのは、今は機能から言えば当たり前なのですが、世界の税務署は基本的に自主申告なのです。申告してそのときの法律で処理をする。この会社が考えたのは、使うときに最新版のものに全部変えてあげましょうということで、世界の財務関係のソフトのほとんど全部がこの製品だったのです。ところが、日本は残念ながらそうではなくて、ちょうどパソコンを使え使えという時代に入った頃で、気が付くと何か変なものがたくさん入ってしまっているという状態でした。A社あるいはA部門でこれ以外は使っては駄目というようにちゃんとしようではないかというので、これも結構売れましたね。時

代とともに必要なくなってきたのですが。

97年に、これは今現在のブロードの根幹を成しているものですが、分散システムの情報セキュリティツールの販売・サポートを始めました。これは実は、もう過去のことですからお話ししていいと思うのですが、DKBがニューヨークとロンドンに大きなセンターをつくってトレーディングをやろうとなったときに、アメリカの連銀のチェックがあるということでした。その当時、日本はまだセキュリティのセの字もない時代で、たまたま僕はDKBのCIOと親しかつたものですから、「おまえ、連銀で使っているソフトをすぐ持ってこいよ。値段は幾らでもいい、すぐ発注するから」と言われて、それを取りにいったのです。26年ぐらい前ですから非常に古い話なのですが、ちょうどその頃はセキュリティの黎明期で、いろいろな会社があつたものの、どんどん買収されるは、つぶれるはで、この連銀に入ったソフトは大手、Nimcoだったかな。それから最後はCAにいったのですかね。買収されたのですが、それが生き残ったということです。このときに、ではこれからセキュリティ業界はどうなるのだということをいろいろ調べて、それでセキュリティの世界がわかるようになってわれわれにとっては非常によかつたのです。そして、OSごとにセキュリティはあつた方がいいということになって、99年にIBMのVANGUARDというセキュリティツールの販売・サポートを始めたわけです。

これは世界一位です。今、セキュリティのレポートに関しては、コンサルやほとんどの金融機関、それからいろいろな大手が使っています。日本では残念ながらそれほどでもないのですが、でもこれが使われているところは監査が甘いといわれるぐらい、非常にいいといわれています。IBMはセキュリティに力を入れていないので、「壊れません」という言い方をしていたらしいのですが、だんだんと、でもそれはおかしいよねという話になってこのツールを導入するようになりました。このツールは、元々はNASAのコンピュータにハッキングがあつて、そのとき360か370だと思つて

すが、その対応策を考えたのがこの社長だったのですね。それを民間だけではお金がかかりすぎるので外販してもいいよということで始まったらしいです。非常に面白い社長です。

それから次、2004年ですが、これも実は三和銀行から「いろいろ仕事を頼んでいるけど、誰が何をやっているか証跡が取れない。特権などは特にリアルタイムに証跡を取れないと困るよね」と言われて、アメリカを探したらアメリカの法律上認められた会社が唯一あったので、その会社と契約しました。この会社はいまだにものすごく伸びていまして、日本ではあまり向いていないかなと思うぐらい特権管理とか、今風のいろいろなセキュリティを強化してやっています。これもすごくいい会社です。

2006年に、この2004年に契約したツールと住友電工情報のワークフローを組み合わせて、日本語とかワークフロー系は全部そのツールを使って、実際の証跡とかいろいろな管理はそのツールにさせようというので、「パワーセキュリティ」というブランドを商品登録しました。これも結構今売れています。

このように、セキュリティを始めていろいろやってきたのですが、2017年にこれもお客さまからだったのですが、当時、人がいないから仕方がない、運用から切り離すというような感じで、企画部門から運用へ来て、運用からセキュリティ部門に移る方が結構多かったのです。そういう方が運用会に来られていて、ビアパーティーがあったときに「いやもう大変なんだよ。こんなのやってられないよ」と盛んに言われて、それで探しにいったものです。これもすごく大変でした。2年間会ってくれなかったし。「日本なんか安全じゃないの？」というのが世界的な見方で、「ヨーロッパとアメリカはやるけど日本はやらない」とかというので、仕方がないのでいろいろな知恵を絞って日本語化してやっているのですが、これが今大成功しています。これも非常に面白いです。エンドポイントは100%守れないというのが一般常識なのですが、このツールだけはエンドポイントに入ってきた

ものは全て守れる。これはなかなかみんな認めてくれないのですけれどもね。アメリカははじめ世界ではほとんど、軍関係にも全部入っていますし、日本以上にこういうことが進んでいます。日本は残念ながら難しいですね。とは言いながら、よく考えている方たちはどんどんこういうものを今入れていますね。こんなことを製品的にはずっとやってきました。非常に製品に特化しているということは言えると思います。

話がそれるのですが、コロナのときに、みんなが「机がない」とか「椅子が硬い」とかと文句を言ったので、1人20万円ずつコロナ手当を出したのです。僕としてはみんな喜んでくれるかなと思ったら誰からも感謝の言葉もなかったのが、他の中小企業の社長などに話したら、「いや、姫野さん、社員ってそんなもんだよ。社長がそんなに社員に期待しちゃ駄目なんだよ」とちょっと怒られましたけれども、そんなこともありました。すみません、ちょっと余談が多過ぎますね。

■創業当時からのIT環境の変化

次に、ITの変化についてお話します。これはKプランニングの島田社長がお作りになった表なのですが、非常にうまくまとまっています。もう少し手を加えて自分のものにして出そうと思ったのですが、なかなかうまく整理できなくて、僕はそういう才能がないということが分かりまして、そのまま拝借しています。2ページわたっているのですが非常にうまく書かれていると思います。

私個人としては、メインフレームからクライアント・サーバー系へ、それからクラウドからクラウドネイティブ系になったというのは、ものすごく大きな変化だったと思っています。IBMの5550、それからMacが出てきたとき、今まで全部ダム端だったのが、インテリジェントで集中と分散の兼ね合いを考えなければいけなくなった。運用もいろいろ難しくなってきた、いろいろなことを考えなければいけなくなったのではないかと思います。

5550は覚えていらっしゃいますか。8イ

ンチの大きなフロッピーで、5550を日本IBMが日本で売ったときに芸能人のモデルを使ったのですが、そのモデルが誰だったか覚えていらっしゃいますか。僕はすごく衝撃的だったのです。ああ、こんなことをするのだと。電通がやったらいいのですが、誰か分かる方はいらっしゃいますか。

(フロア) 渥美清さん。

そうです、寅さんです。僕は何か時代背景というか、変化というのをすごく思ったので覚えているのですね。

それからもう一つは、これも時効だからいいと思うのですが、元々IBMは5550のOSにCP/Mを乗せるつもりだったそうです。ところがCP/MのオーナーがIBMなんかに売らないと突っぱねて、どうなったかというところ、これはうわさ話ですから信用しないでほしいのですが、IBMがビルゲイツに頼んでコピーしてもらった、機能的にコピーさせたと言った方がいいですかね。それでIBMがMS-DOSを採用した。これがMicrosoftのスタートといわれています。その当時の生々しい話が結構あるのですが、キータッチを少しでも間違えたら全部ダウンしてしまうというのを、ビルゲイツはみんなの前で何の間違いもなくこなしたという歴史的に面白い話もあります。それでますますすごい変化が起きたときかなと思っていて、その後の流れは当然ですよという感じです。

資料の12ページには今いろいろお話した海外のパートナーやベンダーといろいろやってきた実績が書いてあるのですが、実はこの3倍ぐらいはいつも検討しています。今現在も10社ぐらい検討しておりまして、そのうち3社ぐらいは来年あたりに日本でも出したいなと思っています。結構、無駄も多い仕事ですが、社員には海外の大学を出ているのが3人ぐらいいるので、海外はほとんど任せておけば何かうまくやってくれるという感じです。

特に2017年に始めたBromium社、今は実はHPのSCE (Sure Click Enterprise) に変わっているのですが、ものすごく売れています。日本HPというのはご存じのとおりパソコンとプリンタがメインの会社なので、

SEも少ないということで、HP Japanは輸入元になって、実際の版元はわれわれの役目になっているのです。ですからいろいろ話をして、全てうち経由で出ていくことになりました。

アメリカやヨーロッパで日本に出てこようという会社がぼちぼちありまして、そういう会社からラブコールも来ていて、おかげさまで結構忙しくやっています。彼らは「日本へ直接出る」とかいろいろ言うのですが、なかなか日本へ出るのは大変で、お金もかかる、利益を出すのはもっと大変という世界で、結構痛い思いをしているのです。それで、外国人もほかではないのうちに話が来るのですが、かなり大きいものも来てしまっていて、重過ぎるので結構ですというものもあるのですが、なかなか変化が激しくなっています。

■コンピュータ運用を考える会

次に、「コンピュータ運用を考える会」について少しお話ししておきます。設立の趣旨は書いてあるとおりで、設立したときには私はこの情報システム学会のことは全然知らなかったのですけれども、何となくこの学会と似ているのかなという感じです。

非常にユニークな会で、月1回会員のところを回って、2コマ勉強会をやって、終わったら食堂でビアパーティーをやるというのが基本です。よくわれわれが言っているのは、「忙しかったら勉強会には来なくていいですよ」と。「情報交換会だから来てくれ」「これが大事なですよ」とは言いません。特に運用の人というのは日中絶対に出られない方も結構いるので、懇親会から来て、中には二次会まで一緒に行っている人もいます。もう30年以上たっている、非常に面白い会だと思います。月1回というのは結構大変なのですが、2カ月に1回にすると、1回休会になってしまうと4カ月開いてしまう。それではやはり親しくもできないよねというので、月1回というペースでやっています。

基本的には本音で語ろうよということで、訪問した会社のトピックスを取り上げる場合も多いのですが、ない場合はいろいろな

方をお呼びして講演をお願いするとか、いろいろざっくばらんに話をさせていただく。その後、ビアパーティーを必ずやるというのが基本です。ですから、実はわれわれが扱っている商品と一緒に探しに行ってくれた方も何人かいて、私自身がうまく内容が分からなくても、そういう現場の人が行くところの人とばちっと合うというのがあって、そうすると私から言うと「あ、客が付いたな」という狙いもあって、景品付きでそのまま契約してしまう。向こうも喜びますので、かなりそれはやりました。

定例会をやって、資料をまとめたり、いろいろなことをやっています。20周年、30周年で、ここに「夜明け前 祈る気持ちで再起動」と書いてありますが、川柳の募集をしました。20周年、30周年とも1000通ぐらい応募があって、1等は20万円ということになってきました。

■海外パートナーとの協業方針

話がだいぶそれでしたが、ベンダー選択に対するブロードの基本方針というのがあります。これは私が決めたものばかりではなく、みんなといろいろ話をしながらできてきました。まず、基本的に総代理店の下の代理店はやらない。ブロードが総代理店でなければ日本ではやらない。これは海外の大きな神輿（ブランド）を担ぐのではなく、小さくても自分達で神輿を作って担いでいくということで、そうしないと責任が持てないということなのです。お客さんがトラブルしましたとなったとき、ベンダーは日本の総代理店に丸投げしてそれで終わりです。いつ戻ってくるかわからない。しかし、運用などは今日、明日とか、極端に言うと1秒、2秒みたいな話もあるわけです。国際電話をすぐにかけてやらなければいけないし、わかる人をちゃんと出す必要もあるので、僕自身が向こうの会社に行って、そのCEOとかCTOと会食をして、その相手をよく知らなければ日本に持って来ない。これがもう大原則です。中には日本人をばかにして、「そんなものやらないよ、いいよ」と言う人も結構いて、そういうところ

とは契約しても絶対にうまくいかないのではやらないと決めています。

それから、なぜこういう基本ポリシーを大事にしているかという、ご存じのように今、CAをはじめ大手のそういう会社はほとんどなくなりました。ああいう会社は何をやっているかという、大きく言うと一種の商社なのです。だから、開発者とか設計者がいないのです。マニュアルもないところも結構ある。CAも、実は僕は辞めた人の面接をやったときにそんな話を聞いてびっくりしたのですが、そういう会社の製品を売ってもごめんなさいしかできない、それでは責任が取れないよねという思いがすごくあって、こういうことを思ってきました。だからこれは譲れないということですよ。

今やっているセキュリティの案件もそうです。もう直接われわれが海外とやっています。面白いのは、円安のせいもあるのですが、外国人がすごく日本に来たがるのです。日本の食がいかにおいしいかという話がどんどん広がってしまっていて、僕はそういうのが好きですから、いつも「食事しましょう」「食事しましょう」でやっているのですが、やはり天ぷらなどもちゃんと目の前で揚げるところに行くと、目が点になりますね。本当に「おいしい、おいしい」と言って食べてくれます。

あと、先ほど言いました運用会であったニーズを優先して、いろいろなベンダーを選んでいきます。

次に、これもなかなかみんなやらないのですけれども、いいツールであっても、いい商品であっても、バージョンが4以上、大体4年以上たっていないと日本では売らない。絶対に早いのは駄目というのが僕の信念です。必ずトラブルがある。

それから、日本人というのは面白い性格だと思ってしまうのですが、アメリカ人とかヨーロッパの人というのは、使う分しかテストしないのです。日本はどういうわけか、この製品が使えるものかどうか、全部テストするのです。「これは使わないでしょう？」と言っても「いや、駄目だ」と言う。あの

発想は、僕はいまだによくわからないのですが、押し問答で終わってしまうので、そういうところは買ってくれないなと思っています。

ツールのマニュアルの日本語化も、最初からわれわれが全部関与してやります。これは先ほど言いました責任を持ちたい、いい加減なことはしたくないということです。それと、特に最初にやったホスト系はほとんどトラブルがなく、それで信頼を得たからということもあると思います。

それから、特にアメリカが多いのですが、とにかくマネーなのです。ドル、ドルで、お金がまず優先で、ユーザーの満足度などは後という会社もあるのです。それは日本でもそうですけれども、会いに行ったり、その会社に入ったときの雰囲気です。それで、現場に必ず行くことにしているのですけれども、満足度ではなく売上高、お金をまず優先するという会社は、やはりいろいろと難しいと思います。とういうことで、18ページの写真のように、海外のいろいろな人と付き合っています。

■ブロードの基本

ちょっと余談ですが、ブロードの基本というのは僕自身が会社を辞めて独立したときの基本でもあるのですが、こんなことを考えて会社をやってきました。まず、独立自尊、これは慶應の有名な言葉です。それからユーザーサイド。それからフローではないストックビジネス。M:N理論と書いてありますけれども、仕入れがM、売り先がNで、その数を増やす。1:1だと全部の売り上げが1社からで子会社のようにになってしまうので、そういうことはやりたくない。リスクも減らすということで、小さい金額の契約でもどんどん取れということでやってきました。たかだか年間50万円でもNの方が大きくなればものすごい金額になります。運用ツールというのは、寿命が終わったり、ハードウェアが変わったりして変わるときはあるのですが、一斉にやめられることはまずないので、そういうことを盛んに言ってきました。

それから、30人の法則。これも勝手にそう言っているのですが、1人のボスが直接見られるのは30人だろう。だから、30人を超えたら会社は分けた方がいいというのが基本です。これまでに、お金の問題もあったのですが、うちから出て上場している会社が二つあります。全然、話しにも会いにも来ませんけれども。

それから、IPOを考えない。共通言語はお金ではなくユーザーの満足度です。僕はよくお客さまに「お客さんが満足してくれるなら、このソフトはただでもいいですよ。使ってみて」と言うのです。そうすると、よく知っているお客さんは「姫野さん、それはうそでしょう。ウマの餌代はどうするのですか」と言うので、僕は調子に乗って「じゃあ、僕の飲み代も上に乗っけてください」と冗談を言うぐらいなのですが、そういうこともありました。

それから、最初の頃はTOP500社、今は2000社を目標にしています。ユーザーは1000社を超えています。本当にピンキリです。1社1本1万幾らのところもあれば、数千万円というところもあります。

■ブロードの原点

それから、今言ったのと同じようなことなのですが、ブロードの原点というのがあります。

①自分の人生に責任を持ちたいという思いがあって独立しました。②王道を歩め。そしてこれは僕が好きな言葉なのですが、③清い水にしか清い魚は住まない。絶対にお客さんに変なことをしては駄目ですし、お客さんが変なことをしてきたら、例えばいろいろを要求してきても絶対に断りなさいということです。それから、特にシステムは変化が激しいので、④過去に囚われる者は未来を失う。次々新しいチャレンジをしていかないといけない。それから、われわれは売るサイドをサポートするサイドなのですが、やはり、⑤全ての回答はユーザーサイドにある。ユーザーが何をしたいか、何に困っていらっしゃるかが基本だと思います。あと、⑥⑦は余談で書いています。

■日本の常識は世界の非常識

よく冗談で言っていることですが、日本の常識は世界の非常識、これはご存じですか。「猫に魚」はうそです。日本はずっと猫には魚を食べさせていますが、基本的に猫は肉食なのですよね。だから肉と魚を置いておくと、まず肉を食べる。「馬に人参」も日本だけです。本当に面白いのですけれども、ヨーロッパにはビートという砂糖を採る大根みたいなものがあって、あれが一番多いらしいです。だから人参は日本だけで、少し甘いので馬は喜んで食べるだけらしいです。実際は、馬はキャベツでも何でも食べますから。

アメリカは契約社会だとよく言われます。これはヨーロッパもそうだと思うのですが、私が親しくなった友達といろいろ話をしていると、「基本的に友達同士では契約書を作らない。おまえたちを疑っているからこんな厚い契約書なんだよ」とかなり言います。ですから、ベンチャーでボスが移ると、みんな移ってしまうのです。そういう信頼関係でみんな仕事をしているというのもすごく面白い。会社、組織ではない、個人なのです。

それから、アメリカは転職が当たり前だというのもうそで、転職している人は本当に一部です。ほとんどの人は何十年も勤めている。そういう社会です。

■アメリカの心

皆さん、時間があつたらぜひ『アメリカの心』という本を読んでください。英語と日本語の両方が出版されています。実際にアメリカの大手企業がこういう広告をしていたというのを幾つか挙げていて、資料22ページの「忘れないで欲しい、君に最初のチャンスを与えてくれた人を」は、僕の一番好きな文章です。絶対に自分一人では生きていけない。必ずみんな世話になっている。その人にいつもありがとうと思うことが、やはり一番いいのではないかと思います。安くて小さい本で、英語の勉強にもなります。

資料23ページのEASTMANの8カ条は、

当たり前によく言われた話ですが、こういうことを心に留めています。

それから、これからのブロード、先はどんなのだろうということで、どこもそうだと思うのですが、先はわかりません。ただ、自分たちが生きられればいいということだと思うのです。問題はその生き方だと思います。

■おわりに

この運用業界、パッケージの運用のことについて、最後にまとめておきたいと思います。実は運用パッケージを売るというのは、非常に難しいことなのです。それはなぜかという、基本的に一度動かしているものを変える、変化を起こすというのは、すごく大変なことだからです。特に日本では「どんなにコストが半分になっても、もしそれでトラブルが起きたらどうするのだ」と上から言われた瞬間に、ぎゃふんなのです。それがIBMや富士通といった大手ソフトウェアメーカーであれば「トラブルはあってもしょうがないよね」と言ってもらえるのですが、そうではないところのものに関しては非常に難しいのです。ですから、どこもすごく苦労していると思います。

特に日本の場合は、特に大手だと思うのですが、ハードメーカーやSIerやコンサルタントグループに丸投げしていて、そこがやっている間は他のもの入れない。いいものがあつたとしてもなかなか入れない。中には担当者がすごく面白い人で頑張る人もたまにはいるのですが、運用についてはそういうことが非常に問題になっていると思います。わかっている「いいや」「今いいよ」と。だんだんホストからクラウド系に変わってきたので、変化が激しいですから、ずっと同じアプリケーションを同じハードウェアで使うということではなくてきたのですけれども、少し前までは金融系はこういう考え方だったのです。いったん作ったら、5年間、7年間、8年間、一切いじらない。例えばそこに組み込まれたソフトがあるとどうなるかという、アメリカではバージョンアップしたら当然「して

くださいね」と言うのですが、「そのバージョンアップをそのまま保証しろ」と言ってくるのです。日本は本当に不思議な国なのですが、古いバージョンでもサポートしないと日本人は買わない。メーカーは、口約束かもしれませんが、結構「やります」「やります」と言うのですよね。われわれは真面目だから「いや、そんなのは駄目です。バージョンアップしてください。もう切れますよ」と脅かすのですけれども、そういうせめぎ合いが結構あります。

ただ、大きな流れはわれわれも感じるものがあって、当然、DXとか今いわれているいろいろな新しい流れがある中で、情報やITを処理する部隊と使うエンドユーザーとの間がどんどん縮まっている。これは距離だけではなくて時間も縮まっていると思うのです。そのため、いろいろ工夫しないとその企業が死んでしまうということがあり得ると、いろいろなパターンでいわれています。

特にわれわれは、先ほど言いましたエンドポイントのツールなどを、日本の大手損保の代理店に紹介していこうとしています。それは、大手代理店と大手損保とは、サイバー攻撃とかいろいろなことがあって、いろいろなトラブルがあるらしいのです。その費用をどうするかとか、いろいろなことが出てくる。ヨーロッパが面白いのは、そのわれわれがやっているツールを入れているお客さんは、サイバー保険を安くしますということで売っていたりするのです。日本でもそういう動きが出てきたというのが、一つ面白いなと思っています。

僕自身思っているのは、これはマーケティングの基本だと思うのですが、ロイヤリティマネジメントと盛んにいわれていて、大上段に構えればそうかもしれませんが、人間が物を買うとかいろいろな付き合いをするというのは、結構グリコのおまげが多いのではないかなと。グリコのおまげが欲しいからグリコが売れる。グリコのおまげがなくなったらグリコは売れないのではないかと思うので、そういうテクニックというのですか、本業ではないところでいろいろ手を加えているというところが大事だと思うのです。

ブロードは変な会社で、あまり今風ではないとは思いますが、こんな会社が一つ二つあってもいいのではないかと思っています。我々ブロードの使命というか存在価値は、ややもすると日本のITが世界から5年以上遅れているとよく言われている中で、世界の新しい流れを日本に紹介し、情報発信していくことだと確信しております。会社の大小や売上・利益ではなく、日本のIT業界に真の貢献をすることだと、常々思っております。

先ほど言いましたけれども、この学会の趣旨どおり、情報処理ではない、情報システムというものが大事になってきている。システムなのですよね。そこにこれからわれわれも力を入れていかなければいけないし、この学会もますます発展していくチャンスがあるのかなと思っています。だいたい雑談になりましたが、ご清聴どうもありがとうございました。

(文責：編集委員会)