

近畿くすのき会講演（平成 27 年 6 月 27 日）

京セラ株式会社 神野純一氏

私は、1983年に京セラ株式会社に入社し、それ以来PC（パソコン）の開発に従事しておりました。

ところが1992年の春に、当時の専務から突然「明日から通信に行け」と言われて、DDIポケット電話という第二電電の子会社向けのシステム開発を行うことになりました。当時私は37歳でした。それまでずっとPCの開発しかしてこなかったもので、通信のことなど経験も少なく全く分かりません。「何から手を付けたらいいのだろうか」と途方に暮れる日々でした。まず最初に、私を含め6人のメンバーでチームを作り、昼間はPHSの標準化検討会議の末席に座って、他社が中心となって意見交換する内容を必死にメモを取り、帰社後は毎日終電までその内容を全員で学習する日々を1年近く繰り返しました。そんな末に、開発プロジェクトも100人規模に成長し、何とかシステムの開発を終えて、日本中にネットワークをつくって、1995年7月1日よりPHSのサービスを開業するまでに漕ぎ着けることが出来ました。



神野純一さん

その後、この日付は今でも覚えているのですが、1999年2月8日、当時の社長から「4月1日から事業部長をやりなさい」と言われたのです。それまで私は開発部門でしたので、「この装置が売れたら幾ら儲かるか」を考えるよりも、いい商品を開発して製造して出荷することが仕事でした。しかし、4月からは、製造も販売もして、従業員の面倒も見れる立場になるわけです。

当時、DDIポケット電話に、サービスに必要な量の「基地局」を既に納め切っておりました。しかし、当時の私達には売れる商材は「基地局」しか持ち合わせておりません。日本での商売はもう終わっていたので、どうやって従業員を食べさせていけばいいのか、途方に暮れておりました。そこで兎に角、海外に市場を見出そうと、開発をスタートさせました。

1999年4月末、私は初めて中国大陸を目指して出張に出ました。上海から2時間ほど行った杭州と言う観光地にあるUT Starcomという会社に売り込みに行きました。創業者のホン・ルーさんが旧友であったことから、その伝手を頼って副社長のジョニー・チョウさんにお会いし、私がそれまでDDIポケット電話に納めたシステムの紹介をしました。しかし、私は基地局1台8,000ドル以上で売りたいと思っていたのですが、相手側からは5,000ドル以下でないと買わないと言われて、朝10時から始まった商談は30分で終わり、昼食のお弁当を食べて、11時にはUT Starcomを後にすることになりました。

事業部長にはなったものの、商品の売り先がない。困った私は、上海へ戻るタクシーの中から日本に電話をかけて、訪問できる通信の会社を当たってもらいました。日本側ではあちこち調べてくれて、やっと上海の中興通信という会社が見つかり、私はすぐに、翌日、中興通信の方と会うアポをとりました。

当時の中興通信は、従業員数300人足らず、できたばかりの半官半民の小さな会社でした。5階建ての古ぼけた社屋を訪問して、応対してくれたマーケティング担当の若い女性、張さんに、「私は日本からPHSというシステムを中国に紹介に来ました」と伝えると、張さんは、マーケティングの人たちを何人か集めてくれました。私は「京セラ製のPHSはどんなに素晴らしいシステムかについて」一生懸命説明したのですが、説明が終わると、「もうお昼の時間になったから帰ってください」と言われてしまいました。他に行くあてもなく、そのまま帰るわけにもいかなないので、「今度は技術の人と話をさせてくれませんか」とお願いすると、昼から技術の人が出てきてくれて、再び一生懸命説明をしました。技術の人への説明が終わっても、商談にはなりません。そこで、次の日も中興通信へ行き、今度は営業の人を集めていただいて、また熱く説明しまして、午後からももう一度説明を終え、2日間で合計4回のプレゼンテーションを行いました。



事業展開で関係した場所の地図

そのかいあってか、とうとう中興通信の副総裁(副社長)のニイさんにお会いすることができました。角刈り頭でイカツイ感じのお兄さんです。「日本から厚かましいオヤジがやってきて、2日間も居座っていると聞いた。おまえは誰だ」と聞くので、私は、「PHSはいいシステムなので、ぜひ一度試してもらいたい」と説得しました。すると、ニイさんは、「おまえは厚かましいやつだが、それだけ熱くこのシステムが良いと信じて売り込みをしたいなら、7月に上海で開かれる通信ショーで、ブースの端っこで出展させてやる」と言ってくれたのです。私は、その場から日本に電話をかけて、「開発が始まるから、すぐに上海に来られるように動け」と指示を出しました。

開発をすることが決まった訳ですから、私はニイさんに、「開発契約書を結びましょう」と提案したら、ニイさんは、白板に中国語で一言「信義」と書きました。「中国ではお互い信義に基づいて仕事をする。契約書なんか単なる紙切れ同然で、そんなものを守るやつはいない。おまえは信義が分かるか」と言われたのです。私は、「信義はよく分かる。ぜひ一緒に仕事をしよう」と言って、硬い握手をしました。私は、感動の余り自分の目頭が潤むのを、今でも印象的に覚えています。

開発も進み、7月1日から上海のショーに出展しました。そうしたところ、大変な人気になって、日本のNTTに当たる中国最大の通信会社・中国電信がPHSを採用してくれることになりました。システムが簡易で安価、端末も小さくて可愛いので、中国では、シャオリントン(賢く、可愛いの意味)と呼ばれました。

ショーの後、中興通信の候総裁に京都本社に来ていただき、本当に取引するかどうかという最終的な会議を持ちました。私たちは、中国銀行の発行するイレボカブルL/C(取り消し不可)を要求したのですが、候総裁は、「それでは日本銀行が発行するL/Cじゃないと取引しないとやっているのと同じだ。中国をばかにしているのか」と、なかなか交渉はまとまりません。最後の最後、候総裁が京都を出発する朝の食事のときに、私は、「命をかけて必ず成功させる。あなたと一緒に商売をやらせて欲しい」と説得したら、候総裁は、お茶を飲みながら目を閉じて静かに考えていました。恐らく数分のことでしたが、私には1時

間にも2時間にも長く思えました。そして、侯総裁は静かに頷き、やっと商売が成立したのです。

その後も非常に厳しい契約交渉が続きましたが、なんとか条件が決まり、8月末には初出荷となりました。当時、私たちの事業部は、開発、製造、営業を含めても100人ほどの小さな組織でしたが、「基地局1万台、加入者100万人」という大きな目標を掲げ、事業部の全員が一致団結して、大いに盛り上がっていました。

そして、いよいよ中国での導入が始まりました。最初は、中国の北西部にある青海省西寧というところへ行きました。西寧は、非常に標高が高くて、乾燥したところです。先遣隊からのメールには「西寧の空港に着いたらまるで火星に着陸したようで、女性の頬はみんな真っ赤です」とありました。どんなどころかなと想像しながら、その後、私も現地に入りました。

行ってみると、西寧は本当に大変なところでした。飛行機から空港ビルまで荷物をリヤカーで運びますし、道の中央部が盛り上げていて車は斜めになって走ります。街は、冬はマイナス15度～20度にもなる非常に寒いところなのに、窓ガラスがない家屋がいっぱいありました。また、高地で酸素が薄いため、ホテルには酸素吸入器が置いてありました。私もみんなと並んで酸素を吸ったのですが、結構値段が高かったと記憶しています。食事もなかなか経験出来るものではなく、カイコの幼虫のから揚げや犬の肉等が出てきたりしましたが、なんといってもひどかったのがお皿です。水が少なく、食事の後のお皿は洗わずに拭くだけなので、どのお皿にも拭いた後の線が入っていて、においがひどいのです。こんな環境でしたが、みんな精一杯奮闘し、ネットワークの整備を進めました。

基地局の取り付けが終わって、いよいよ翌日から電波を吹いてサービスを開始できるまでになりました。「シャオリントンを明日から発売します」と宣伝すると、夜から電話局の周りに人の渦ができて、私たちが持ち込んだ1万9,000台の端末があつという間に完売しました。なぜそんなに売れたかというのと、PHSの通話料金が安かったためです。PHSの通話料金は、その当時、中国の携帯電話の通話料金の14分の1でした。西寧は非常に貧しい地域なので、みんな通話料の高い電話は持てなかったのです。発売後、レストランで食事をしていると、あちこちで同じメロディーの着信音が鳴っていました。その光景を見て、私は一種の達成感を感じ、心から嬉しく思うと同時に、中国ではPHSは爆発的に広がるだろうと確信を持ちました。

こうやって西寧での基地局の立ち上げに成功した後は、中国人のスタッフに中国全土での立ち上げを任せて、私は、次のターゲット市場である台湾へのPHSの売り込みに行っていました。ところがある日、台北のホテルにいた私のところに、例の中興通信の張さんから電話がかかってきて、納品した3,000局の基地局を全部返品すると言うのです。話を聞くと、「北海（ベイハイ）で立ち上げをしているが、うまくいかない。おまえのところの基地局は不良品だから返す」ということでした。1台100万円もする基地局を3,000台も返品されたら大変なことになりますので、私は直ちに北海へ飛んでいきました。因みに、台湾への出張は一泊二日の予定でしたので、着の身着のまま出かけて行った訳です。

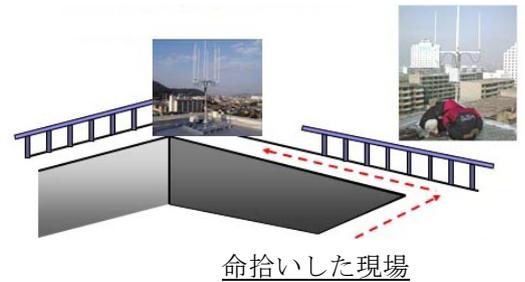


初立ち上げの地“西寧”

北海へ行ってみると、基地局はまともに設置されていませんでした。あるべきところに基地局がなかったり、箱のまま置いてあったりで、電波が出てないのですから、電話がかかるとはなりません。それを全部京セラのせいだと言われてしまったのですが、仕方なく私たちも協力して立ち上げを行うことにしました。

北海は西寧よりも大きな都市ですので、基地局の台数も多かったですし、無線の問題や技術的な問題もありました。日本からも大勢のスタッフに来てもらい、ホテルの一室に対策本部を構えて、白板やマジック、鳥の子用紙を持ち込んで、朝8時に朝礼をし、そこから翌朝6時まで、交代で作業をしました。メンバーには、中興通信のエンジニアも入っていましたが、一緒にミーティングをして寝食を共にすると、徐々に一体感が出てきて、いろいろな問題も次々に解決していきました。

問題が再現したら、その基地局まで飛んで行って、現場でデータをとって何が起きているかを調べる、そんな毎日を送っていたある夜、北海電信局ビルの鉄塔の上につけた基地局で問題が再現しました。深夜2時、雨の降る中を基地局に通信ケーブルを差して、データをとらないといけないのですが、懐中電灯だけを頼りに高い鉄塔を登るなんて、みんな怖がって行きたくありません。私も怖かったのですが、大将ですから、部下に行かせるわけにもいかないので、恐る恐る基地局まで歩いて行って、なんとかデータをとることができました。後で聞いて分かったのですが、実は途中から手すり腐って外れていたのです。現場を懐中電灯で見せてもらった時には、私は腰を抜かしてしまいました。本当に命がけでした。



やっと北海での立ち上げが終わったのは、私が台湾から駆けつけて45日後でした。非常に過酷な状況で、メンバーの中には入院する人も出ましたが、みんなで目的を達成することができました。最後の打ち上げ会の時、中興通信の当時のリーダーで、現在は副総裁に成られた王さんから「京セラから仕事の仕方を教えてもらいました」という言葉をかけていただきました。お客様からの尊敬をいただいて初めて、真のビジネスがスタートするのだと私は思っています。こうやって中国でのPHSビジネスは徐々に立ち上がって参りました。

次に、「究極のコスト半減プロジェクト」という話題に話を移します。

中国でのPHSビジネスが軌道に乗り、上海、北京と言った大都市にも普及が広がっている矢先のことです。中国では、注文が来るたびに値段が下がっていきます。そのうちにタダになるのではないかと思うぐらい、急激に下がります。そしてとうとう相手が言ってくる値段が原価を割る寸前にまでになって来ましたので、私は、全員を集めて「コスト半減プロジェクト」を打ち出しました。しかし、それまでも随分とコストを落としています。部下からは「これ以上はできない。乾いた雑巾を絞るのか」と罵声を浴びせられましたが、そう言いながらもコスト削減の提案を受け入れてくれて、1か月程度でコスト半減の目途をつけることができました。これは本当に大変でしたが、最後まで頑張ってくれた十数名のエンジニアがこの時のことをレポートに書いてきてくれまして、私は、一人ひとりの顔が目に浮かんで、涙で文字が読めないぐらい感激しました。本当にいいスタッフと仕事をさせてもらったなと思います。

ビジネスを進める上では、それからさまざまな試練が降りかかってきました。中国との貿易摩擦やSARS問題が起こりましたし、100億円単位でのキャンセルを言われ、非常に厳しい交渉をしたこともありました。さまざまな問題を乗り越えて、私たちは、中国で基地局35万台、端末4,000万台弱を販売し、加入者は9,300万人を超える規模になりました。当初の目標が「基地局1万台、加入者100万人」でしたから、

目標をはるかに超える結果を出すことができたのです。やはり大陸はとても素晴らしい市場だなと実感しています。このように日本から中国へと広がったPHSは、台湾、タイなどのアジア地域に普及して行きました。そして、あの中興通信は、現在は世界有数の総合通信機器メーカーとして著しい成長を遂げました。そして、私の携わった通信システム機器ビジネスは、その後大きく飛躍し、世界23カ国にPHSを含む様々なシステムを導入して行くことになりました。

今日のお話の最後になります。

世界で最初に携帯電話を発明したのは、モトローラの研究者であったマーティン・クーパーさんと言う人



マーティン・クーパーさん

です。現在彼は83歳とご高齢ではありますが、米国サンディエゴで元気に過ごされています。私は彼と20年来のつき合いがあるのですが、彼が私にこういう話をしてくれました。「日本では、会社に入るとマーブルチョコがいっぱい入ったコップをもらうが、失敗すると減点主義でマーブルチョコを取り上げられる。だから、みんな自分を守って、挑戦をしない。アメリカでは、大学を出ると空のコップをもらい、仕事で成功するとコップにマーブルチョコを入れてもらえるし、チャレンジしない人は評価されない。日本もそうあるべきではないか」——と。この言葉は、私の中に大きく残ってしまっていて、部下に対しても、「失敗を恐れるな。がむしゃらに挑戦しろ。最後は私が責任を取る。」とっています。

私は、37歳で通信に行ってから2008年まで、この仕事に携わってきましたが、非常に大変で、本当に命がけで仕事をしてきたと思っています。しかし、苦労は人生の宝物です。私は、この仕事を通じて、意志ある者には無限の可能性のあることを学びました。そして、私はとても幸せな人生を送って来られたと、心より感謝しています。

日本の将来を担う若い人たちには、やればできる、失敗を恐れずチャレンジする心と大志を抱いて仕事をしてもらいたいと思います。

どうもありがとうございました。