

チャレンジ・ザ・ドリーム

Challenge the Dream

～群馬の明日をひらく～

令和3年11月4日（第104回）放送

当協会は、平成25年度より、FM GUNMAと共同制作番組を毎月1回放送しています。創業・起業の応援をメインテーマとし、群馬発の企業のトップインタビューを中心に構成しています。

プロローグ

こんにちは。ご案内役の奈良のりえです。夢への挑戦をテーマに企業トップへのインタビューなどをおよそ1時間にわたって放送している「チャレンジ・ザ・ドリーム」。今日のトップインタビューは、アップルコンピュータ副社長としてスティーブ・ジョブズさんの右腕を務めた経験もある、日本通信株式会社 福田尚久社長、59歳です。福田社長は吉岡町の出身で、学生時代に前橋市で起業した経験もあるそうです。今年4月からは前橋工科大学の理事長も務めています。今回は番組構成を普段と少し変えて、福田社長の挑戦の軌跡や、ジョブズさんから学んだことなどをたっぷり伺っていきます。

【プログラム】

■トップインタビュー

日本通信株式会社

福田尚久 代表取締役社長

■保証協会からのお知らせ

「シルキークレイン presents ガールズ創業カフェ

+ online」について

◎アナウンサー 奈良のりえ

トップインタビュー

日本通信株式会社

福田尚久 代表取締役社長

——日本通信の福田尚久社長にFM GUNMAのスタジオにお越しいただきました。どうぞよろしくお願いいたします。

福田社長：こちらこそよろしくお願いいたします。



【収録風景：FM GUNMA スタジオにて】

【コンピュータの世界へ】

——福田社長は吉岡町の出身で、前橋高校から東京大学に進まれたそうですが、大学時代に前橋で起業したそ

うですね。前橋で起業したのはなぜでしょうか。

福田社長：私、実家は吉岡町なのですが、学校は附属幼稚園のしょうび幼稚園へ行って、小・中学校、前高、それで東大なんですね。なので、生活の場がずっと前橋にあったということがあります。また、起業したときに実は妻が語学学校をやっていて、その手伝いもしながら大学にも通っていましたから。

——えっ、大学時代にもうご結婚されていたのですか？

福田社長：子どももいました。

——ああ、そうですか。

福田社長：そうなんです。そういった意味では、生活するために学校へ行きながら働いていました。うちは実家が材木屋なのですが、親が事業をやっているのを小さいときから見て、多少手伝ったりしているから、別に自然なことなんですよ。当時、コンビニがあるわけじゃないから、コンビニアルバイトってわけにもいかないし、となると、まあ自分で事業をしようということで、仲間3人、弟たちと一緒に「立ち上げよう」といってつくったんです。

——どういう事業内容だったのですか。

福田社長：これはパーソナルコンピュータ、当時だと、いわゆるオフコンというものが企業に入っていった時代なんですね。まあ大体7,000万円ぐらいのシステムなのですが、企業の会計をやりますとか、販売を管理しますというようなオフコンが入っていました。それで、その時代のパソコンがまだホビーでゲームに使うぐらいしか使えなかったんですが、このパソコンをビジネスに使ってもらおうということをやろうと始めたんですね。最初はパソコンのシステムを売るということをやっていたんですが、いかんせん学生が集まってやっているの、会計も経営も何もわからないのに、結構売れたんですよ。

——え、そうなんですか（笑）。

福田社長：そう、売れるんです。売れるんだけど、仕入れないといけないですよ。そうすると、仕入れるのにお金が必要です。売って回収するよりも仕入れるお金がなかったので、「このままじゃまずいぞ」といって、だんだんとソフトウェアのほうに移り、最終的にはソフトウェアの開発をやっていく会社に、3年ぐらいたって

徐々に変わっていったという感じですかね。

——そうなんですね。ところで、大学の学びというのは、ビジネスと何か関連するものがあったんですか。

福田社長：僕は西洋史を専攻していたんです。高校時代までは数学だとか、物理とか、そちらが得意なほうだったんですが、全く答えが出ない世界に憧れちゃって。歴史を選んだのですが、歴史って何となく文献を読んでね、過去をこうだったって調べるみたいな雰囲気ってあると思うんですけども……。

——あります。

福田社長：これは80年代ですが、その当時の歴史って、もう文献は読み尽くしちゃっているんですよ。だから、研究論文はみんな出ちゃっているわけです。それで、何が行えたかということ、コンピュータで分析をするということをやっていました。僕はコンピュータがどう動くか、0と1だけで何で掛け算したり文字を出したりするんだろうというのが非常に不思議だったんですね。そういうのをホビーとしては、趣味としてはやっていたんですが、「コンピュータを使うと、こんなことができる」というのに気づいて、「じゃあパソコンをビジネスに使おう」と思いました。そこから僕は、それ以来ずっとパソコンを使う側なんですよ。アップルという会社もそうだし。アップルって基礎研究そのものではなくて、やっぱり、いかにしてコンピューティングパワーを使うかなんです。日本通信は携帯をやっているけど、携帯の基地局を立てたり技術開発をしているわけではなくて、あれをいかに使えるようにするか。だから、ずっと一貫して僕が使うようになったのは、実は歴史がそういう方向だったから。だから、あのときに西洋史とかの歴史を専攻していなかったら、実はコンピュータのほうに入っていかなかったと思いますし、そういった意味では、変な巡り合わせなんですよ。

——不思議ですね。

福田社長：本当に不思議なんですよ。

——ええ。大学卒業後も、そのまま会社を続けるという選択肢もありましたけれど、どうもそうではないらしいですね。

福田社長：いえ、大学を卒業した後も、しばらくやっていたんです。だから、僕は27歳までは前橋で仕事をして

いたので、そういった意味では、コンピュータビジネスと、あと、妻の語学学校も結構大きな語学学校だったので、それも手伝いながら生活をしていました。

【自信過剰であれ】

——その後、アメリカでMBAを取得していらっしゃいますが、これはどうしてですか。

福田社長：私が大変お世話になった経営者の方、実業家というか、何と言ったらいいのかわからないんですが、そういった方が群馬にいらっしゃいました。今でも僕は本当に恩人だと思っている方なのですが、その方が、ふとしたときに、「おまえ、群馬県で活躍して仕事しているのもいいけれども、一回世界を見てこい」とおっしゃったんです。そのときに「なにか必要だったらおれに相談しろ」と言っていたのがきっかけになりました。その当時、自分が社長でいろいろなことを決めないといけないでしょう。ところが、普通に前橋高校に行って、東大に行って歴史とかやっていたら、簿記一つできないわけですよ、当然。だから一度経営ということについて勉強してみたいと思い、アメリカのビジネススクールがいいというのを勧められて、じゃあそうしようと思い、またその恩人の方にご相談したら、「わかった。じゃあおれが会社を預かっておくよ」と言って、特に妻のところの語学学校は実質上、その方を買っていただきました。

——あ、そうですか。

福田社長：そう。それで妻と子ども2人、4人で渡米したんですね。

——かなりの決断ですよ。

福田社長：自分の一番の強みだと思うのは、結構ポンと捨てられることなんですよ。

——怖くないですか。

福田社長：すごく怖いんですよ。けど、自分に「自信過剰であれ」とずっと言い聞かせているわけ（笑）。

——自信過剰であれ？

福田社長：自信過剰であれと。これはもう感覚的に言うと、昔のツッパリの学生みたいな……。

——ああ、はい（笑）。

福田社長：リーゼントしてみたいな、あの感覚に近いと思いますね。表へ出たら、もう突っ張って生きていくしかない。すごく弱い人間なので、自分がこう突っ張って、自分にエネルギーを注力しないと動けないほうなので、そういった意味では、まあ突っ張ってたんだろーなと思いますね。

——自分を鼓舞してということなんですね。

福田社長：そうなんですよ。

【常識を疑え】

——MBA取得後、帰国して、コンサル会社への勤務を経て、1993年にアップルコンピュータに入社されたということなのですが、アップルに入ったのはどうしてですか。

福田社長：経営コンサルがやりたくてコンサルティングに入ったんですが、全然向いてないなと思いましたね。

——向いてない？

福田社長：もうね、半年ぐらい、1年たらずに向いてないと思いました。なぜかという、自分でビジネスをやっていた側だから、自分がパッと決めて動くわけですよ。それが、もう巨大な、名前を挙げると失礼なので伏せませんが、大企業の社長、会長に「こうすべき」と言って提案していました。僕なんかの頭からすれば、「こんな幼稚園児でもわかるでしょう」ぐらいなことを明確に伝えるわけですよ。ですが、そういう方たちって意思決定しないの。それはもうフラストレーションがたまっちゃって、「とても、誰かにアドバイスって無理」と思いましたね。それで、やっぱり自分が意思決定している側のリアルビジネスの世界に戻らないと駄目だと思った。僕自身はパーソナルコンピュータのことをやっていたので、ちょうどWindows3.1とかが出てきて、実際これからマイクロソフトが圧倒的に勝っていくと。でも、当時はまだアップルが伸びていた時期なのね。

——はい。

福田社長：そんなとき、コンピュータ関連でマイクロソフトとアップルから両方オファーをいただいたんですよ。でも、もうこれから勝っていくのは絶対マイクロソフトだと。

——アップルが厳しかった時期……。

福田社長：厳しくなる直前ぐらい。

——ああ、直前ぐらいですか。

福田社長：もうアップルは絶対これから落ちていくよね、というのは外から見ればわかるんですが、中ではそんな感覚なかったんですよ。

——イケイケだったんですね、アップルも。

福田社長：イケイケだったの。アップルも、倍々倍々だったから。ただ、マイクロソフトが絶対勝っていくよねというときに、そこでマイクロソフトに入っちゃうと、僕、チャンスがないなと思って。

——チャンスがない？

福田社長：やっぱり自分の力を試したいというのがあって、これから調子がいいよねというところというのは、何となくこう、全体が上がるから自分も上がっていくという感じがあるんですが、自分の力じゃないよねということです。これから苦しくなる、大変になるところのほうが、絶対いいと思って、アップルを選んだんです。それでアップルに入ったのですが、結果としてはやっぱり正解でした。僕は、平社員から入ったんですが、あっという間に一番上のほうまでいっちゃいました。アップルが、もうとにかくどうにかしないといかんとなっているときですね。そうすると、とにかくできるやつに仕事をやらせてという方向に、組織全体が動いていました。そのときに僕はサラリーマン経験がいい意味でないので、入って初日にインターネットじゃない社内の電子メールがあったわけですね。

——はい。

福田社長：その電子メールで、当時の日本法人の武内さんという社長に、「明日の3時に経営上の課題をブリーフィングしてほしい」といってメールをしました。「明日の3時が駄目だったら、僕はスケジュールがないから、いつでも合わせます。日時ご指示ください」といいました。また、営業本部長には、「営業戦略をぜひ教えていただきたい」とメールしました。これは後から聞いたんですが、「とんでもねえ社員が入ってきたぞ」と言われていたらしいです（笑）。僕からすると、「だって働くのに、社長がどういう経営課題を持っているかわかんなかったら働きようがないじゃん」みたいな、そういう感覚なの。そ

のときだと700~800人の組織なんですけど、そういう感じでやっていました。けど、後で振り返ると、それを受け入れてくれたカルチャーというのはすごいなと思います。僕が今の立場で、自分の会社でそういうふうに行われたら、「ええっ、何だ、これ」って、うちなんかもっと小さいですが、そう思いますもんね。だから、そういう意味では、意外とそういうところがすごく大事ななと思っていて、変に就職をして、最初の3年、5年、10年という間で、俗に言う常識を身に付けてしまう。そういう意味では私、常識、もうほんとなんです。「常識を身に付けちゃうのが本当にいいんだろうか」と、クエスチョンしないとまずいなとは、思っていますね。

——そうですね。

福田社長：それで、「とんでもないことしてくれた」って言われたけど、僕は、「何が悪いんですか」っていうか、別にとぼけて言うわけじゃなくて、本気で「何が問題だったんだろう」みたいな感じの入り方で会社に入っていました。そうやっていったところに、スティーブが戻ってくるということになった。僕はそのときには日本の3分の2の事業責任を持っていて、グローバル戦略のプロジェクトリーダーをしていたんですよ。

——そのあたりもこの後、ゆっくりお伺いしていいですか。

福田社長：はい。

——ブレイクタイムで1曲お届けしたいと思います。EXILE ATSUSHIさんの『いつかきっと…』という1曲を選んでいただきましたけれど、結構私的には意外でした（笑）。

福田社長：2011年の日本時間10月6日なんですけど、私、軽井沢の別荘にいて、この曲を聞いていたんです。そのときに、スティーブの訃報が昔の同僚から入ってきて、しばらく呆然と、本当に呆然として、「ええっ」という感じだったんです。けれど、だんだん、なんか気づいたら、この歌詞がね、なんかグーッと入ってきちゃって、「残された者として、この遺志を継いでいかんといかん」という感覚が強くて、それを自分に思い出させる曲でもあるし、思い出しちゃう曲でもある。

——そのぐらいジョブズさんとの過ごした数年が濃密だったということでしょうか。

福田社長：うん、5年間ですけどね、本当に濃密な、まあありとあらゆることをやらせてもらったし、やったし、けんかしたし、議論したし、ほんといっぱいやったので、やっぱりその思いがね、強いですよ。

——では、曲の後にそのあたりをゆっくりと伺っていきたいと思います。EXILE ATSUSHIで『いつかきっと…』。



【ダートマス大学Tuckスクールで
アップルに関して授業をしたときの集合写真】

【スティーブ・ジョブズ氏との出会い】

——2001年、アメリカ本社の副社長に就任し、スティーブ・ジョブズさんの右腕となりましたよね。抜擢の理由は何だったのでしょうか。

福田社長：2001年は副社長になったのですが、スティーブが実際に直属の上司になったのは97年なんですよ。だから、そこから2002年ぐらいまでの5年間一緒にいて……。

——97年ということは、ジョブズさんが戻ってきて、もうすぐ……。

福田社長：戻ってきてすぐです。僕はその当時グローバル戦略のプロジェクトをリードしていたんですよ。それで、その件を聞きたいっていうので、「わかった」といって向こうに行って、それで議論を始めました。それが一番最初のきっかけです。

——第一印象ってどんな感じでした？

福田社長：いや、最初はもう、僕、全然昔のことも知らないし、全く知識がないわけですよ。

——ええ、ええ。

福田社長：昔の彼を知っている人は、エキセントリックなとんでもない人だとかって言うんだけど、僕には普通に話をしてくる感じでした。彼は非常に理解力がある人、理解力というか話を聞いてくれる人です。

——聞く人、ああ。

福田社長：それで、僕はアップル時代はね、車で言うとポルシェみたいな車づくりをしないといかんということを主張していたんですよ。

——ポルシェみたいな車とは？

福田社長：当時、アメリカにフォードがあって、日本では当時フォードがマツダの筆頭株主でした。それでヨーロッパへ行くと、ジャガーだとか、ドイツのオペルとか、各国ごとに最適化して、別ブランドであったんですね。これ、マルチドメスティックって言うんですよ。これって、いわゆるマルチに国内があるという考え方なんです。ポルシェという車って、世界中のニーズを一つにして、それをつくっているわけですね。例えば東京の首都高。真夏って、動かないし、ガンガンエアコンを使わないと大変ですよ。また、砂漠を走っていくとか、アイスランドの氷の上を走っていくとかさまざまなシチュエーションがありますが、ポルシェは世界中のニーズを満たした製品を一つつくって、それを売っていくということをやったわけですよ。アップルもその方針がないと駄目だということです。理由は簡単で、アップルってハードウェアとOSと両方やっているわけですよ。ところがマイクロソフトはOSだけでしょう、ソフトウェアだけ。

——そうですね。

福田社長：で、Dellはハードウェアだけなんですよ。ということは、アップルはハードウェアとソフトウェアを両方開発しているから、研究開発費は他社よりもずっと大きいんですよ。なので、「一つの製品をつくってできるだけ多くの市場に売っていかなかったら、そんなの採算合うわけないよね」という、私が考えたグローバル戦略です。あるいは言語。これは実はmacOS10で実現しましたが、一つのCD、一つのもので、英語も日本語もいろいろなものが扱えるマルチ言語のOSにしたんです。

そういうふうにしていかないと駄目だとか、ということを一一つ決めていきました。あとは多くの国に、アップルはオフィスを持って営業拠点にしていたんですが、それを全部手放すことを提案して、一回撤退したんです。すごく集中したんですよ。国を絞ったんです。拠点は都市ごとにしたんです。東京、大阪、ニューヨーク、サンフランシスコ、シカゴ、パリというところでやってくんだと。要するに日本だ、アメリカだという国ごとじゃなくて。そのときの論点としては、グローバル化が進んでいると何が起きるかということです。東京で生活している人、ニューヨークで生活している人、パリで生活している人、ロンドンで生活している人のライフスタイルってあまり変わらないんですよ。世界がグローバル化するっていうことは、都市に関しては同質化すること。

——ああ、そうですか。

福田社長：だから、その都市に徹底して攻めていくんだという戦略にしたので、国という概念をやめようという話をずっと3～4時間、僕が考えたことをワーッと話して。

——それが初めて会ったときですか？

福田社長：初めて会ったときに。

——ひえー。

福田社長：プレゼン資料とか持っていたんですが、もう全然それを取り出す間もなく、とにかく話しました。ホワイトボードがあったので、そこに書いてとか、そんな感じでやったのが最初なんですよ。それが最初のきっかけになって、それからいろいろ意見を議論するようになりました。

【自分で考えて実行する力】

そして、本当に一番評価してもらったいきさつは、これはもう本人に聞いたことはないんですが、ほぼ間違いないだろうと思っていることがあります。スティーブはメールを出すときに文章が短いんですよ。

——どのくらいですか。

福田社長：1～2行。要するに「メールで真意は伝わらん」という基本があるんですよ。だから電話するなり会うな

りして話はするんですが、メールは短い。その短いメールの中で、世界中の国ごとのエグゼクティブ35人ぐらいに、「全ての倉庫の契約を解約しろ」という指示が出たんですね。「Cancel all the warehouse contracts. steve」という。その当時、シンガポールとアイルランドとアメリカの3カ所に工場がありました。日本だとシンガポールから船で運んできて、千葉県の新習志野に倉庫があって、そこに入れて、販売店から注文がくると出してくる。だから受け取った側の当時のエグゼクティブの多くの人たちは、「倉庫がなきゃ無理じゃん。ああ、スティーブ、そんなこともわかってねえのか」みたいな話になっちゃったんですよ。ただ僕は、「でもそんなはずはない」と思いました。グローバル戦略についての議論をしたときの、きちっと聞いてくれる、また言っていることとか、その辺のところが非常に「なるほど」ということを議論できる人でしたから。

——ああ、ロジカルで。

福田社長：ロジカルで。だから、「そんなめっちゃくちゃなことを言うわけない」と思ったんです。「何かがあるに違いない」と、3日ぐらいかかったんですが、「こうやればいいんだ」と思った方法が見つかりました。それは、「船で運んでくるから置かなきゃいけない。じゃあ船で運ばなきゃいいじゃん」ということです。だから、飛行機で運ぶ。

——でも、お金がかかってしまいますよね。

福田社長：物が、17インチのチューブのディスプレイだから、巨大なんですよ。それを飛行機で運ぶって言ったら、物流関係の人たちが「おまえ、あほか」と言われましたね。

——「あほか」って（笑）。

福田社長：「あほか」と言われて、「幾らかかかると思っているんだ」と言われました。

——ええ。

福田社長：ですが、考えると実は、今も生きているんですが、パソコンとかの電子機器類のものって、ほぼ1週間に1%価値が下がっているんです。

——そんな速さなんですか。

福田社長：うん。だから1年前と言うと、五十何週でしょ

う、1年前の製品、大体半額で売っているんですよ。大体その法則がもう何十年も続いてきています。それで、シンガポールから持ってくるのに3週間ぐらいかかっているのに3%。20万円のものだったら6,000円。そうすると、船で運ぶときと飛行機で運ぶときの差が6,000円以内だったら、トータル安いはずだということです。差額が1台あたり3,000円ぐらいだったと思うんです。「だったら飛行機でやる」って言って、当時、シンガポールと日本の間の航空キャパシティ、航空の輸送能力の8割9割買占めて、バンバン飛ばし始めた。飛ばし始めて、メリットが出てきたのは何かといたら、当然最初は成田に飛ばしたんだけど、飛行機で飛ばすんだったら、別に福岡に飛ばしたっていいし、北海道、札幌に飛ばしてもいい。これまでは船で新習志野に持ってきて、そこからまた輸送しているわけですよ（笑）。沖縄なんかだと、またそこから飛行機を飛ばしているわけです。だから、それよりは絶対効率がいい。倉庫がなくなったんですが、そういうことをエグゼクティブの会議、1年に1回、トップ35人ぐらいでアップルの本社でやるんです。そのときに僕が「こういうことをした」という説明をしたら、スティーブがそこで立ち上がって、「福田がやったことを、みんな、ここにいる人たちは日本に行って、世界中同じようにやれ」と言って指示を出してもらった、ということなんですよ。その評価をもらった理由というのが、たぶんその1行、2行のメールの、本質の部分をちゃんと解答したからなんです。スティーブが製品とか技術について、すごくビジョナリーでいろいろな考えを持っているのはわかっているんだけど、「あのとき、倉庫の件は答えを知っていたのか」と聞いたら、「もちろん知っていた」と言うわけ。

——もちろん？

福田社長：「もちろん、知っていた」と。何でかなと思ったら、彼はピクサーのCEOだったので、ピクサーの映画をディズニースタで世界中で売っていた。あのときだとVHSのテープなんです、テープのパッケージを同じようにやっているというわけ。だから答えを知っている。ディズニーは倉庫を持っていないということです。だから倉庫をやめろという話をした。「だったらそう言ってよ」と思いましたね……。

——教えてよ（笑）。

福田社長：そう言ったんです。言ったらね、彼は、「もし自分がその答えを言っていたら、君は必死でそれを考えなかった。考えないで実行したら、パーフェクトな実行は絶対にできない」と言うわけですよ。「福田さんがパーフェクトに実行できたのは、自分で考え抜いたからだ」と。そして、「みんな反対したろう、大変だったろう。だけどそれを突破してやるということは、パーフェクトに実行できている。それが一番重要なんだ。企業の本当の力はパーフェクトに実行する力があるかどうかなんだ」ということを言ってくれました。自分のことを多少は評価してもらえたのは、2行のメールの答えを解いて、かつ実行に移したということなんだ。今さらもうわからないことですが、自分としてはそう思っています。



【趣味の蕎麦打ちに没頭しているところ】

【自信と不安】

——スティーブ・ジョブズさんの右腕として5年間一緒に働いていて、一番学んだというか、「これは」ということはなんでしょう？

福田社長：一番学んだのは、全ての会社というのは、製品かサービスをつくって、お客さまに提供して、そこで対価を得ている。これが企業の全てのミッションのコアです。それで、そのときに、お金が必要、人が必要、技術が必要という周りのことは後から付いてくるもので、やっぱり基本的に会社は、製品かサービスを提供して対価を得る。だから彼はCEOとして、トップとして、製品・サービスをつくることについて全力で集中する。周りの

ことは、周りで助けてやってくれよという感じなんですよ。だから、そういった意味では、やっぱりその製品・サービスにフォーカスをするという、その本当の基本というところは、もう徹底してたたき込まれたなという感じがしています。そこに対してはとにかく最高のものをつくるんだと。よくあるのが、我々はコンピュータをつくるプロ。プロはこの違いをわかるけど、相手は素人のお客さんだから気づかないというふうになりがちなんです。彼は根本的に逆なの。その違いを人間は感じ取れるんだと。だから、その感じ取れる微妙なものがいいか悪いかだと。だから世の中にあるすごくいい製品とか、それが「すごくいいね」というのと、「うーん、どうかな」って首をかしげられるところって実は本当に紙一重のところ、だからパーフェクトを追求しないといけないんだという、その1点なんですよ。お客さんは気づくものだと。だから、提供者側が「なんかここまでやらなくていいよ」っていうのは、それはもうその提供者側の驕りだというわけよね。例えば新製品の発表をするでしょう。

——ええ。

福田社長：ボーンと発表して、ステージ上から消えますよね。そうすると、すぐそこにね、マックが置いてあるわけですよ。それで、一生懸命お客さんがどういう反応なのかを調べているわけですよ、本当に。

——本当ですか……。

福田社長：要するに、「こうだ。どうだ」と、「これをどう思う？」と、自信作だと言って発表するんだけど、内心、どう受け入れられるかなと、すごい不安なんです。だから、必ずそこに行って、そこでずっと見るんですよ。自信を持ってやっているというんだけど、実はすごく不安な気持ちも一緒にあるんだよなということです。自信だけじゃないんですよ。自信と不安があるから、追及できるんだと思う。不安がない人は追及できないよね。「これ、自信作です。以上」って言うと、不安が全くなかったら、そこで止まるんですよ。不安があるから、やり続ける。よりいいものにしようということをやるので、ステージから消えて、そこでマックに向かっていろいろな人の反応を一生懸命見ている彼の姿っていうのは、僕は本当に「こうじゃないといかん」という感じがしますね。

【日本通信へ】

——そんなに濃密なお時間を過ごしてきたにもかかわらず、なぜ魅力的なアップルを辞めて、日本に帰国して日本通信に入ったのですか。

福田社長：当時、スティーブと僕とでペットプロジェクトとしてやっていたのが、一つが直営店、もう一つがiPodなんですよ。僕としては、結構いろいろな製品をつくらせてもらったけど、直営店ができたよなということと、もう一つはやっぱりセプテンバー11が、すごく僕にとってはすごく大きな影響を与えていました。

——9.11がですね。

福田社長：9.11が。カリフォルニアってやっぱり一番リベラルな地域っていう感覚、あるんだけど、ところがあのセプテンバー11の翌日から、車という車が星条旗を掲げて走り回っているわけですよ。

——ええっ。

福田社長：この一番リベラルな、意見が違う人たちがいるカリフォルニアが、こんなになっちゃんだと思いました。それと同時に、僕、ずっと自分の人生の中で、アメリカの会社のためにこんなに必死でやってきているけれども、家族、祖父母、親とかいっぱい、家族みんな群馬なので、日本にいるわけですよ。全然会えないわけですよ。帰ることないから。「このままじゃまずいよ」って思って、そのときは39歳だったんですが、ある意味では快適すぎちゃっているんですよ。要するに、よく、その当時、「スティーブは福田さんの言うことをよく聞いてくれるから、おまえ、いいよな」とか言われたし、トップ十数人の一人だから、それなりに快適なわけですよ。だから、あれが例えばあと10年違っていたら、「あと数年して引退しよう」ってたぶん思ったと思うんですが、39歳なので、「これ、逆にまずいよ」という感覚を持ち始めました。

——快適がまずい？

福田社長：快適すぎちゃって。それで辞めて、アメリカに残るか、とも思ったのですが、ただ、「やっぱりもうちょっと日本にあれをしないかなあ」と思ったので、それでどうしようかなと数カ月考えました。そのとき「次はモバイルだ」というふうにアップルも照準を定めていたので、モバイルが一番面白いところはどこだろう

と思っていました。アップルにいたときも、実質サラリーマンじゃないみたいな仕事の仕方をしていたので、ドコモとかっていうわけにいかないし、興味もないし。

——あ、興味もない（笑）。

福田社長：興味もないしという感じだったので、それですと探していったら、日本通信という会社がなんか面白いことを始めていると知りました。

——面白いこと？

福田社長：うん。世界中で初めて規制改革をして、ちょっと違う次元の改革をしているということがわかったのです。それがまたアップルのときに知らない人ではないということもあって、「モバイルで一番面白い会社だな」と思い、日本通信に入ったのが2002年ですかね。

【誰でも変える力を持つ】

——その面白いことをやっている、何かチャレンジングなことが起きるところがポイントなんですか。

福田社長：僕はね、ずっとマイノリティ側、チャレンジャー側なの（笑）。

——チャレンジャー側（笑）。

福田社長：とにかくチャレンジしていくってことなんですよ。だから、なんか体制というか、マイクロソフトやアップルって絶対勝つほうじゃないですか。でも、僕は負けるほうにいたいんですよ。日本通信は典型的なベンチャーで、当時、上場してないし、チャレンジしているという、そっち側のほうが面白いなと思って、日本通信を選びました。そこから先は、通信の規制緩和と徹底して闘うという形になりました。だからなんか闘い続けているんですよ（笑）。

——チャレンジャー（笑）。何か逆境とか困難を、そういうふうに乗っけていらっしやらないのかもしれないんですが、乗り越えるときのポイントとか、どういうところを気をつけて乗り越えたらいいんでしょうか。

福田社長：やっぱり、正面突破していくことなんですよ。

——正面から？

福田社長：正面から。真剣に議論をしていくということ

がすごく大事で、それをなんかこう、それは大変だから迂回しようとか、なんかちょっとごまかした感じを取ろうとかっていうと、自分が受けるほうだったら、それはなんか騙されている感覚で嫌なんですよ。

——ごまかされているような……。

福田社長：ごまかされている、そう、その感覚。やっぱりそうじゃなくて、正面から行くと言って正面からやるんです。それが一番重要な感じはしますけどね。

——壁は正面からですね。

福田社長：そう。通信の世界でも、もうとにかく何人もの方に同じ議論を徹底してやる。それでだんだんサポートを得られるようになって突破しているわけです。スティーブもよく言っていたけど、「社会って人間がつくったものだから、人間以外変えられない」ということです。そして、スティーブがよく言うのは、「世の中の物事を決めたのは、自分たち。能力も何も変わらない人たちがつくったんだ」と（笑）。「特別な人、とてつもない天才が集まってつくったわけでも何でもなくて、そうやってつくっているんだから、変えるのも自分たちなんだ」と言っていました。

——さあ、それではここでもう1曲、お届けいたします。選んでいただいたのが、ラフマニノフの『ピアノ協奏曲第2番第1楽章』ということなんですが。

福田社長：これは中学生ぐらいから、もう人生の中で一番聞いている曲なんですよ。何でかなと思うと、雄大な大河の流れに対して、逆行するような、あるいはそれを渡っていくような感じでピアノを弾いていくわけ。これが、なんか自分の中ではすごい鼓舞されるんですよ。ずっと後になって、40歳過ぎになってから、聞いたら、実はラフマニノフが、作曲した当時の背景を見ると、ロシアがだんだん共産主義化していくみたいな時代背景でした。彼はそこに対して、自分はそこに逆らっても生きていくんだということをピアノパートに被せてやっている。だから、そういった意味では、大きな流れがきているところに対して、一生懸命必死になって船を進めようとしているみたいな、そういう感じなんですよ。その部分の力強さとか、その反骨精神みたいなやつが好きなんですよ。

——それではお届けしましょう。リヒテルのピアノで

お届けいたします。

【アイデアが生まれる時】

——ビジネスのアイデアを考える方法について、ここではお伺いしたいのですが、どのようにしてアイデアって生み出していくんですか。

福田社長：アイデアを生み出す、生み出そうと思っても、なかなか生み出されない。

——確かに。

福田社長：やっぱりふっとこう、思いつくんですよ。

——ああ、どういうときに思いつくんですかね。

福田社長：仕事と全然関係ないことに没頭しているときです。例えば僕なんかで言うと、スキーとか好きなんですけど、そんなにうまくないので、スキーを滑っていると真剣なんです。そうするとね、滑ること以外、考えられないの（笑）。うまい方は余裕で考えているんですけど、僕なんかだと、考えられない。あとは冬で言うと、スノーシューってやったことありますか？昔のかんじきのやつ。

——ああ、ありますねえ。

福田社長：あれを履いて、蓼科の山とかへ入っていくんですよ。誰も入ってない山でしょう。

——気持ちいい。

福田社長：気持ちいいんだけど、下手をすると、そこって実は雪の下がなかったりするのよ。結構危ないの。

——え？

福田社長：だから、一步一步、「ここは大丈夫だよな」と思って歩くので、すごいもう集中しているんですよ。

——いやあ、スリリングですね（笑）。

福田社長：スリリング。そういうことだとか。まあ何でもいいと思うんですけど、普段の仕事と全然関係ないことに集中してられる時間を、とにかく無理やりつくるといいますよね。それをやっている、ふっとそこから、例えば山の中へスノーシューで入って行って、それで、休もうと思って、コーヒーを入れてこうしてヒューとやった瞬間とかに、「あっ、こうだ」とか、思いつくのってそういうときなんですよ。だから、僕、特許は結構

な数、申請して取得したりしているのもあるんですが、私の特許って、ほとんど別荘なり山に行っているときに思いついたもの。オフィスで思いついたものはたぶんないんじゃないかな（笑）。オフィスにはちゃんと、思いついたとき用のノートがあるんですよ。緑の表紙のノートがあるんだけど、なかなかそこはね、書くことがない。物理的に環境を変えることが必要。やっぱり生物だから、そういうのはあるんだなと思っていて、それはできるだけ自分がこう、未知の世界、あるいは集中できる世界に行くということですね。だからよく最近いろいろな働き方改革の中でね、兼業を認めるとか何とかいろいろありますよね。あれ、僕はね、多くの場合、みんながみんなとは言わないけれども、多くの場合は、そういうのをやったほうがいいと思いますよね。だってそれは、会社にとっても、実はプラスになるんだと思うんです。全然違うことをやって、経験している。そこで「ああ、こうかな」と思うことがあると思うので、一つの場所にずっといて、その中でこう、生活していたら、やっぱり刺激がない。いかに自分を刺激するかということはずごく大事だと思っている。

【分解力】

福田社長：その上で、一つ、僕がみんなに言っているのは、分解力。

——分解力？

福田社長：うん。例えばここに時計があるでしょう。

——はい。

福田社長：「時計を分解して」って言うと、例えばこれなら、バンドを取って「分解した」って言う人もいると思う。機械式のものだったら、部品に変えて、「分解した」って言う人もいると思うんです。

——はい。

福田社長：物事を分解していくと、例えばこれだと、ほとんど白っぽい文字盤ですけど、この文字盤をブルーに変えたら別のものができますよね。一つの部品を変えたら。

——そうですね。

福田社長：それってある種のクリエイティビティなんで

すよね。

——ああ……。

福田社長：だから、物事を徹底して分解していくということって、実はクリエイティビティにつながっていると思っていて、分解するというのは、物もそうなんですけど、世の中の仕組みをどう、徹底して分解するかということ。なぜこうなっているのと問いかけること。それはもう年がら年中考えていますね。「なぜこうなのかな。なぜこういうふうにするのかな」ということを分解していくことが、次の何かに生まれるきっかけになるんだと思うんですよね。今の若い方、分解するの、苦手なんですよね。僕なんかのときって、「おもちゃ、ありました」っていったら、もう物理的なおもちゃで、壊すわけですよ。直せると思うんだけど、壊すわけ。それからプラモデルをいろいろつくっていくとか、あれ、パーツで組み合っているわけでしょう。

——そうですね。

福田社長：だから、物理的に壊すことをやってきているんですよね。ところが今の子どもたちは、うちの孫なんかもそうですが、大体手にするおもちゃって、もうほとんど電子部品だから、出来上がっていて、分解しようがないんですよね。

——そうですねえ。

福田社長：そう。だから、分解力に関しては、昔より今の世代の方が落ちていると思っているので、そこをいかにして分解力を身に付けさせるかというのは、教育としてすごく大事な気がしているんです。さっき僕、飛行機で運ぶという話をしましたけど、あれも分解なんです。よね。「何で倉庫があるの?」「船で運んでくるから」。「何で船で運んでくるの?」「船だったら3週間ぐらいかかる。だからたくさんある。たくさんあるから運んで置いていく。そこから出していく」ということは、それを分解していったら、「船を使わなきゃいいじゃん」ということだと思います。「言われればそうだよ」という単純な発想です。別にひらめきでもなんでもありませんよ。それで、その次の問題にぶち当たって、「だけど、そんなにコストをかけてどうするんだ」ってなりますよね。そうしたら、「そうか、コストがかかるなあ。じゃあコストを調べてみるとどうなるのかな」って見ていくと、さっ

きの1週間に1%下がっていくということがあるから、それを考慮して計算すると「こっちのほうが安いじゃん。だったら、それで運べばいいよね」という、単純な分解なんです。

——いやあ、考え方のコツを教えてくださいました。

福田社長：いえいえ。

【新規事業に挑戦したい人や、若い人へのメッセージ】

——楽しいお話をたくさん伺ってきましたが、最後に、新しい事業に挑戦したいと考えている人や、若い人へのメッセージの意味も込めてお話しいただければと思います。新しいことに挑戦するとき、福田社長、大切なことは何だと思いますか。

福田社長：僕は冷静な分解力とパッションだと考えます。自分としては一生懸命やろうと思っていることが、不安になるわけですよ。僕でも不安です。一つひとつ、今言ったようなことも、「本当にそうかな」ってやっぱり不安なんです。スティーブが影に行っただけで、「どうだった?」って見るのと同じく、不安なんです。自分のその不安に対して、唯一、付き合える、不安を抑えながら進める原動力は、自分の分解した、いわゆるロジック。「これはこうなっているはずだ」ということを、正しいと思うことしかないんです。正しいことだから、やっていったら絶対うまくいくということを信じるしかないんです。周りには「絶対これ、大丈夫だ」と突っ張ってやっていくしかなくて、そこで初めて「そうだよな」と思って付いてくれる人が出てくる。そして、「これ、正しいな」と思ったら、そこから先はもうとにかくパッションを持ってやると(笑)。

——情熱で(笑)。

福田社長：情熱でやるということなんです。まあそういうところがね、すごく大事だと思う。もうそのパッションを持っているのは若いことの特権です。でも、パッションを持っていても不安はあるはずなんです。その不安がなかったら失敗する。

——ああ……。

福田社長：不安なく信じているのは、盲目的に信じているだけだから、それはうまくいかないです。だから不安

がないとおかしいんですね。だって将来のことだから、わかるわけないんだから。

———そうですね。

福田社長：未来から来たわけじゃないので（笑）。結果がわからないから、不安がないとおかしいんですよ。

その不安に打ち勝てる唯一の方法は、ロジカルに正しいことをやっているという、その部分だけなんです。それはもう本当に冷静にいろいろなものを分解して、今の方法でこれだったら合っているはずだと、合っているということ、相当強く冷静に分解をして、「これは正しい」ということがあって初めて次へ進める。特に、僕がお会いして、いろいろお話を聞く、若くてチャレンジしている方、みんなパッションはすごいんですね。すごいんだけど、なぜそれが正しいのかということ冷静に分析して、ちゃんと「世の中こうなっているから、これはうまくいくはず」という、その部分が弱い方が結構多いんですね。だから、ぜひその2つを持っていただきたいなというふうに思います。

———今日のトップインタビューは、日本通信の福田尚久社長にお話を伺いました。今日はどうもありがとうございました。

福田社長：ありがとうございました。

保証協会からのお知らせ

「シルキー クレイン presents ガールズ創業カフェ +online」について

———ここからは群馬県信用保証協会からのお知らせです。今回は、保証協会が開催する女性向け創業セミナーについて、群馬県信用保証協会「シルキークレイン」の多田さんにお話を伺います。多田さん、よろしくお願ひします。

多田：こちらこそよろしくお願ひします。



———保証協会「シルキークレイン」が開催する女性向け創業セミナーですが、これまでに4回開催していますよね。昨年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、開催を見送ったそうですが、今年は開催すると伺っています。どのように開催するのですか。

多田：はい、「シルキークレイン presents ガールズ創業カフェ+online」というセミナーで、「オンライン型」と少人数制の「来場型」で同時開催します。これまでは飲食店で行っていましたが、コロナ禍での開催を考慮して、今年は当協会で行います。

———なるほど、非対面となるオンライン型とソーシャルディスタンスを保った来場型の組み合わせにより、参加者は安心してセミナーを受講できるということですね。具体的にセミナーの内容はどのようなものですか。

多田：はい、今回は4部構成で開催します。第一部は、「創業トーク」です。当協会をご利用いただいている女性経営者3名の方をお招きして創業体験談を話していただきます。第二部は、中小企業経営の専門家による講義です。創業に必要な準備などについて、アドバイスを受けることができます。第三部・第四部では、支援機関や当協会から、創業に役立つ情報を提供させていただきます。また、セミナー終了後に、個別相談会や交流会を予定しています。

———内容が充実していて、実りあるセミナーになりそうですね。セミナー開催日や開催場所は怎么样了か。

多田：はい、12月12日の午後から、前橋市大手町の当協会本店で開催します。また、同時開催のオンラインセミ

ナーは、Zoomで配信します。対象者は、女性限定となりますが、創業に興味のある方、創業を予定している方、創業後間もない方であればご参加いただけます。学生さんにも参加いただけます。

——これから事業を始めたいと考えていらっしゃる女性の方はぜひご参加いただければと思います。さて、セミナーに参加したい方はどのように申し込めばよいですか。

多田：はい、チラシに掲載している申込書をFAXまたは郵送してください。チラシは、保証協会や金融機関の窓口などにご用意させていただきます。なお、ホームページからお申込みいただけます。お申し込みの受付は、11月8日から開始します。来場者の定員は10名で、先着順です。来場を希望する方が多く、定員を超えた場合は、Zoomでの参加をご案内させていただきます。ご興味のある方はお早めにお申し込みください。

——11月8日受付スタートですね。来場を希望される方は、定員に限りがありますので、ぜひお早めにお申込みください。このセミナーをきっかけに、事業を始められる方が増えると嬉しいですね。

多田：はい、このセミナーが参加していただいた皆さまの創業の契機となればうれしく思います。実際に創業を決意されたら、私たち「シルキークレイン」が全力でサポートさせていただきます。

——多田さん、今日はありがとうございました。

多田：ありがとうございました。

エピローグ

夢への挑戦をテーマに、明日へ向かって走っている人を応援する番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」。今日は、アップルコンピュータ副社長としてスティーブ・ジョブズさんの右腕を務めた経験もある日本通信株式会社 福田尚久社長のインタビューをお届けしました。

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」この番組は「頑張るあなたを応援します！群馬県信用保証協会」の提供でお送りしました。ご案内役は、私、奈良のりえでした。

FM GUNMAと当協会の共同制作番組

チャレンジ・ザ・ドリーム
～群馬の明日をひらく～

【1月の放送のお知らせ】

令和4年1月6日（木）12:00～12:55

再放送 1月8日（土）8:00～ 8:55

ぜひお聞きください！