

## [卷頭言]

### 企業における情報化の体験

東北大学理事・情報担当  
東北大学情報シナジー機構長  
杉山一彦

昨年11月から東北大学・情報シナジー機構を担当することになりました。産業界では長年にわたり事業経営に携わりましたが、国立大学の法人化に当り縁あって母校東北大学で仕事をすることになりました。情報シナジー機構と、その全国共同利用の運営を皆様のご理解とご協力を頂きながら進めて参りたいと思います。

さて、私は情報システムの専門家ではありませんが、産業界で体験した「情報化」に関しての思い出話をいくつか披露したいと思います。機械工学科出身の私が松下電器産業に入社して20年ほどは、電気機器生産用の自動機械の開発・製作・実用化の仕事をしておりました。生産設備の開発には多くの計算が不可欠ですが、昭和30年代～40年代は計算方法の大変化の時代でした。筆算、ソロバン、計算尺、手回し計算機、卓上電動計算機、そして小型携帯計算機（液晶表示）など目まぐるしい進展の中で過ごしたものでした。

大型計算機については大学に於る歴史とよく似ていて、大型の情報処理システムの第一歩は本社機構の中に「大型計算センター」を設け、多くの部門がこれを共同利用するという姿でした。

#### 〔体験談その1〕

若い日々、私が担当していた金型分野で「CAD/CAM」の開発をしました。設備設計・製造の効率化のための CAD/CAM は昭和40年代としては先進的なものであり、結構いい方式ができました。しかし、これを使い始めて一年ほどすると業界からより良いシステムが提供されました。負けてはならじと新しいシステムを開発すると、また一年するとさらに良いものが出てきました。

このとき思ったことは、社会の情報システムの進化はますます早くなってくるだろう。業界が力を入れる汎用性のあるシステムの使い方と、自らの独自性のためのシステムを効率よく使いわける考え方を持つべきだと痛感しました。

#### 〔体験談その2〕

多くの人が関心を持った「コンピューター2000年問題への対応」がありました。この時期私は会社の情報総括責任者であり、全世界の部門で問題

が発生しないように万全を期しました。「道路交通制御システム」や「防災システム」など各地に納入しておりました。また、人事・経理・生産管理・販売管理など多くの情報システムが相互に関連を持ちながら稼動しておりました。大晦日の夜は本社情報本部に泊まりこみで待機して、オーストラリア、日本、中国・・・と日付けが変わってゆく国々の状況を見守ったものでした。

### [体験談その3]

やはり、情報基盤構築の最大の取り組みは、全世界数百社の情報システムの連携による「決算期日の早期化」でした。90年代後半、産業界では社会に対して、株主に対して、経営情報とりわけ年度決算情報をすばやく知らせることが求められておりました。3月末で年度が終わるとA社は1ヶ月後に決算情報が出されるがB社は2ヶ月後の5月末になっている、などということがあったわけです。これが遅いと会社内の仕組みと活動が劣っていると判断されてしまいます。松下電器産業は世界に先駆けて事業部制という進んだ経営体制を確立していました。しかし他方では夫々の事業部門の情報システムはバラバラの状態でした。1つの部門できさえ製造はXシステム、営業はYシステムなどのようであり数百社を束ねることは大変なものでした。しかし多くの精力的な準備とトップの大きな決断のもとに本社・情報本部を中心にいい姿がつくり上げられました。

私自身、本社の役員としての本来業務は「経営企画」ということで「情報基盤」は兼務という形でしたが、その重要性については深く認識するところとなり努力を重ねたものでした。これらの体験の中から、当時の私は次のことを大切に考えるようになっていました。

- ① 業界が相競ってシステムを提供する分野はそのシステムを活用、  
応用する ······ 他力活用・アウトソーシング
- ② 世界をリードするような大規模・高額システムは、利用者の連合体  
でこれを用意する ······ 共同準備 共同活用
- ③ 自らの独自性、魅力づくりに必須のものは的を絞って自ら開発する  
··· ······ 自力開発

このような体験、経験を数多くして参りました。今思うとごく当たり前のことでも、情報システムの進化の速さの中では迷い模索したものでした。また、情報システムの構築や変更には一般に想像する以上の費用を要するので、多くの方針決定では責任を痛感したものです。大学には企業とは異なる大学としてのあるべき姿が存在すると思います。多くの皆様のご協力、ご指導を頂きながら期待に応えて参りたいと思いますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。