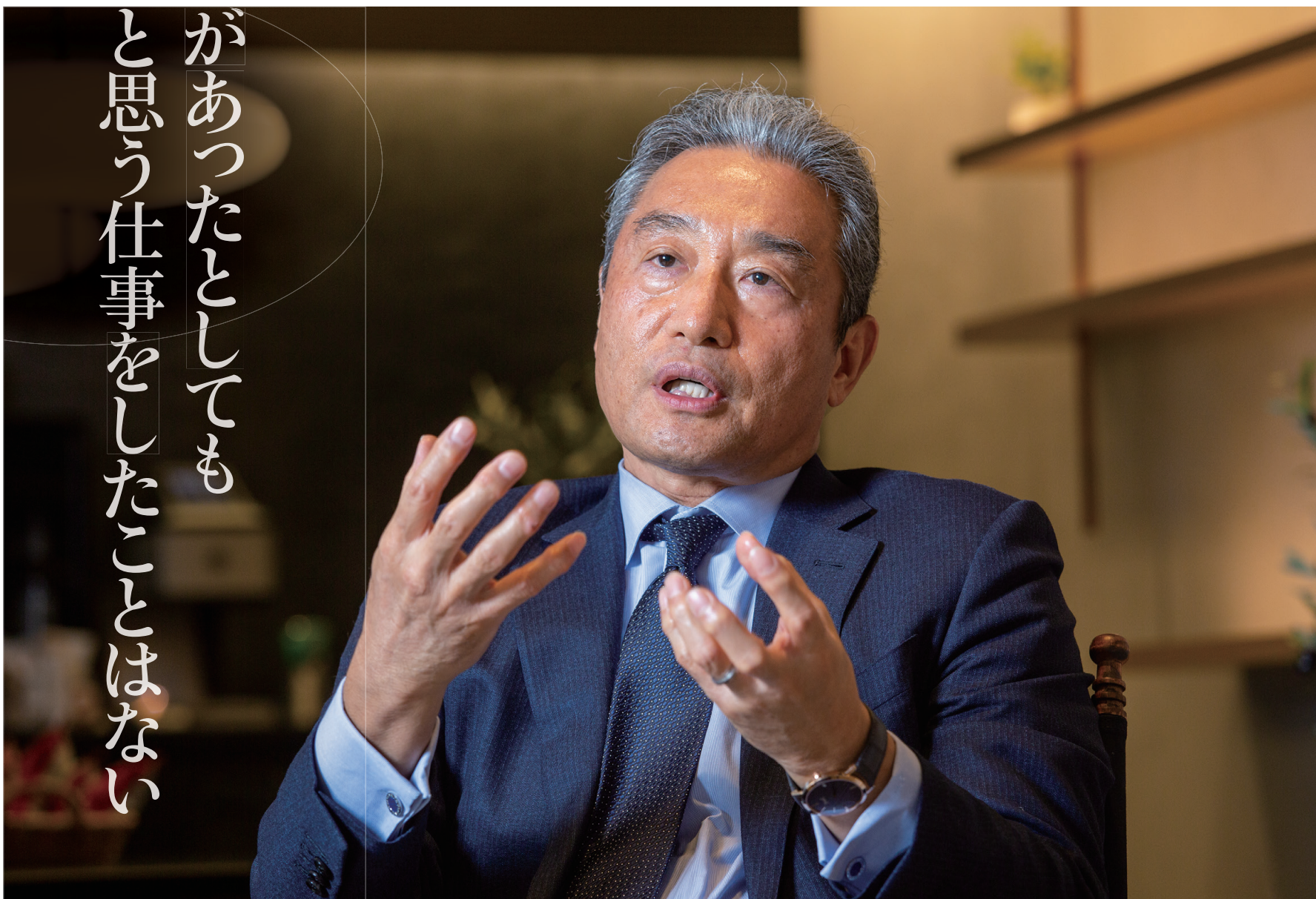


苦しいことがあつたとしても 自分が嫌だと思ふ仕事をしたことはない

【東京・大手町発】学生時代の話、ビジネスの話がひとしきり続いた後、プライベートなご家族の話題に及んだ。「一番下の娘が6歳で……」というくだりで、メモする手がピタッと止まる。「えっ、娘さんって、娘さん？」と、よくわからない確認をすると「私が59歳のときの子なんですよ」と。内田さんの夢は、来春小学校に入学するそのお嬢さんと、バーจินロードを一緒に歩くことだそう。ということは、少なくともあと15年から20年くらいは元気でいなければ夢はかなわない。いや、夢というほどのことではないか。内田さんのパワーをもってすれば、それもたやすい気がする。

(本紙主幹・奥田喜久男)



「君が必要だ」の言葉で 安定より変化を選ぶ

奥田 1993年には、ピートマーウィックミッチェルからプライスウォーターハウスクーパーズ(PwC)に移られますが、公認会計士試験合格後、最初に面接を受けられた会社ですね。そこにはどんな経緯があったのですか。

内田 ヘッドハンティングです。おっしゃるとおり、試験合格の日、最初に訪問した会社ですから縁を感じましたね。でも、私はピートマーウィックの東京オフィスで6年間、サンノゼで7年間仕事をし、

アメリカ人の同僚と比べても早い時期にパートナーとなることができ、一定の成功を収めることができたと考えていました。

奥田 わざわざ移籍しなくてもいいんじゃないかと……。

内田 そうですね。ピートマーウィックにとどまったほうが安全なんです。でも、何度も連絡をもらい「君が必要だ」といわれると、意気に感じて行きたくなくなるわけです。

奥田 リスクを、あえて取りに行くのですね。

内田 PwCは、ホノルル事務所を私に任せるといふ提案をしてきました。その話は私にとっても魅力的でしたが、その前に、アメリカ進出する日本企

業への支援のあり方について自分の想いを伝えておきたいと考えました。経営会議でプレゼンの機会を得てお話ししたところ、ホノルル赴任の話がなくなってしまったのです。

奥田 それはなぜですか。

内田 当初、私にホノルル事務所の立て直しをさせようと考えていたようなのですが、私の想いを聞いて、より大きな舞台であるシカゴの事務所にパートナーとして迎え入れたいという話に変わったからです。90年代前半はトヨタやホンダなど製造業のアメリカ進出ラッシュの時期で、私はそうした企業のサポートに全力を尽くしました。

奥田 リスクをとってもひとつ上のステージに登る



PROFILE 1955年4月、東京都渋谷区生まれ。78年3月、早稲田大学政治経済学部卒業。80年10月、公認会計士第二次試験合格後、ピーターウィックミッチェル会計士事務所（東京）に入社。86年10月、同サンノゼ事務所に赴任。93年1月、プライスウォーターハウスクーパーズ(PwC)シカゴ事務所で米国日本企業部統括責任者に就任。99年10月、帰国し、PwCコンサルティング取締役に就任。2002年10月、IBMビジネスコンサルティングサービス取締役に就任。05年10月、ベリングポイント代表取締役社長に就任。09年5月、ベリングポイントのPwCネットワークへの参画に伴い、PwCコンサルタント代表取締役社長に就任。2010年1月、グループ内2社との経営統合に伴いPwC代表取締役社長となる。12年7月、同社取締役会長。15年1月、SAPジャパン代表取締役会長に就任。

構成／小林茂樹
text by Shigeki Kobayashi

撮影／松嶋優子
photo by Yuko Matsushima

2020.10.30 / 東京都千代田区SAPエクスペリエンスセンターにて

うとする原動力は、いわゆる出世欲なのですか。

内田 出世欲がまったくないとはいませんが、お客様に幸せになってもらうためには自分にパワーがあったほうがいいし、そのほうが面白いという想いのほうが強いですね。それが、自分のミッションではないかと思うのです。

奥田 なるほど。さらに高いレベルで、自分の役割を果たすべきだと。

内田 でも、私はこれまで、自分が嫌だと思ふことはやったことはないんです。もちろん、仕事のプロセスでは努力もしますし苦しいこともあります。振り返れば楽しいことばかりしてきたと思います。

大企業とスタートアップ企業の化学変化で新たなイノベーションを生み出す

奥田 長いキャリアの中で、最も印象深い仕事を挙げていただけますか。

内田 私はその後、2005年にベリングポイントの日本法人の社長に就任しました。ベリングポイントは、古巣のピーターウィックからスピアウトしたコンサルティング会社（IHKPMGコンサルティング）でここでも縁を感じたわけですが、米国本社が2008年のリーマンショックのあおりを受け、チャプターイレブン（日本でいう民事再生法）を申請することになってしまったのです。

奥田 子会社にとっても大変な事態ですね。

内田 私はアジア全体を統括し、世界中の拠点で最も利益を出していたのですが、このままではこの1200人の部隊がどうなるかわからない。そこで、日本法人だけを切り離してPwCコンサルタントと合流することを目指しました。その結果、2009年3月25日に設定された期限ぎりぎりに経営統合が成立したのです。これは、もう一度やれといわれてもできないだろうと思える仕事でしたね。

奥田 綱渡りをするような緊迫した様子が想像できます。

内田 一世一代の勝負でしたが、このとき、何かに守られているような気がしたんですよ。おそらく、さきほどお話しした自分の役割を果たすということと関係するのですが、do the right things、つまり正しいことをすることが、このときのパワーにつながったのだと思います。

奥田 その一世一代の勝負の後、内田さんはPwCの社長、会長を歴任され、このSAPジャパンに移られました。コンサルティングファームの世界からERPベンダーへの転身というのはちょっと意外な感じがします。

内田 PwCで会長を務め、そろそろハッピーリタ

こぼれ話

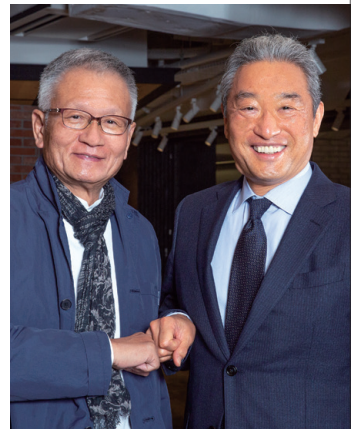
内田士郎さんに会いたいと思った。週刊BCNの「行きつけの店」というコラム欄で、お気に入りの蕎麦屋を紹介しておられたからだ。外資系コンサルタントのプロとして世界中を股にかけ、大企業の中核にメスを入れてきたキーパーソンも「蕎麦を食べる人なんだ」と、意外に思ってしまった。現在はSAPの会長だが、もともとは経営者の脇について事業構造の推進、改革、組み換えなどを定量/定性情報をもとに、ゴールに向けて大胆に粛々と進める人たち——と私は勝手に認識し、遠い存在に感じていた。少なくとも、身近にいるメディア関係者とは異質な人たちだ。

なぜなんだろう。蕎麦は日本人なら誰もが食する身近で美味しい食べ物なのに、内田さんの記事に敏感に反応してしまった。外資系企業の経営者で成功しておられる人は多い。ただし、世界の多様な分野の大手企業の経営者に数多く会って、その人たちを人脈として持っている人は少ない。メディア関係者もそれに似た面はあるが、経営者の事業運営と深く、濃い密度で関わることはあまりない。私自身、これまでに何人かのトップコンサルタントに会っている。こうした経験から、この分野の人は何か異質なのだ、と思っていた。だから、「蕎麦を食べる人」

に反応したのだろう。今回、内田さんに会って、何が異質なのかを認識したつもりである。

それはゴールに到達するまでの工程の洞察力と、ゴールに対する執着心だと思った。集中力は誰しもが持っている。スイッチが入ると頭の中がグルグル回る。周りの声が聞こえないほどの無表情にもなる。時には、息が詰まるほどにもなる。体温も上がっていることだろう。プロ棋士の番組を見ればわかる。

内田さんに質問をする。用意されていた回答はすぐ返ってくる。用意されていない質問に対しては全身にエネルギーをみなぎらせて、わずかな時間をおいて返事が打ち返される。その返事以上に、全身のエネルギーに特別なパワーを感じた。これまでも感じたことはあるが、例は少ない。この力の源はどこにあるのだろうか。



イアメントという頃に、SAPジャパンの会長にならないかというお誘いを受けました。

当初は、ERPの会社から社長ではなく会長として来てくれといわれて違和感を持ちましたが、話を聞いてみるとSAPも変わろうとしていると。そして、自分が会社を引っ張っていくのではなく、生え抜きの経営者を育てながら前に進めていくというミッションに心を動かされ、PwCの任期満了を待たずに、この会社に移ってきたというわけです。

奥田 ここでも意気を感じて動かれたと。

内田 インダストリー4.0など、イノベーションを起こすための議論が盛んになってきたものの、実際に取り組む日本企業はそれほど多くありません。あるとき、SAPが提唱しているデザインシンキングの話のコマツの大橋徹二社長（当時）にしたところ、その話をコマツの役員会でしてくれと。そしてその翌年、同社がランドログという土木工事のさまざまなデータを集約し、サービスを提供する会社を設立するので、NTTドコモなどと一緒にSAPも出資してくれと依頼されたのです。

奥田 面白い展開ですね。

内田 このとき驚いたのは、この新しい会社のパートナーに70社も手を挙げたことです。日本におけるイノベーションは、大企業主導で進んでいくのだと感じました。そこで考えたのが、この大手町ビルの6階にオープンしたInspired.Labです（前号のコラム参照）。三菱地所がフロアを大リフォームしてつくり、SAPジャパンがコミュニティの運営にあたっていますが、大企業の新規事業担当の若手

社員とスタートアップベンチャーの経営者やエンジニアが集い、化学反応を起こす場所、日本のイノベーションの発信基地になると期待しています。

奥田 SAP自身の変革は、どのように進んでいるのですか。

内田 ただERPを売るのではなく、SAPが伴走者になって経営を手伝うというスタンスが新しいDNAになってきています。

奥田 それはいいですね。長年のコンサルティングで培われた内田イズムが、ここでも活かされたわけですね。この先のご活躍も楽しみにしております。

BCNは「ものづくりの環」を支え育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます
ものを売る人がいます
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます
その意（おもい）が新しいものを生み出す

使う人、売る人、つくる人——
私たちは「ものづくりの環」のなかで
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、BCN+Rの「千人回峰（対談連載）」で公開中です。
<https://www.bcnretail.com/hitoarite/>