

今

活躍中の同窓生

株式会社 NTTドコモ
代表取締役副社長

辻村 清行氏

(S48 電物 S50 修電物 H19 博社工)

「インフラから 社会サービスへの進化」

いまや、日本の携帯電話台数は1億2千万台を超えているという。90%以上の日本人が、ほぼコンピュータに等しい通信端末を持ち歩く時代となって、その影響は通信の分野のみにとどまらない。ケータイによって、われわれの生活はどう変わるのか。そして、それに伴う危険性とは何か。

「社会のコンセンサスが技術の可否を決める」

と語るNTTドコモの辻村副社長に携帯電話の今とこれからを伺った。
(インタビュー・写真撮影 2012.1.16 NTTドコモ本社にて)



1,000 ページの リーディングアサインメント

—— 辻村さんは、1969年、東大入試がなかった、非常に優秀な代のご入学でいらっしゃいますね。入学された頃は、まだ学生運動がありましたか。

辻村 ええ、最初の半年ぐらいは授業がありませんでしたし、その後の授業も田町の校舎で始まりました。

大学時代ですか？ そうですね、友達と集まってテニスをよくやっていました。それから、学部2年、3年のときには昼間は大学に行って、夜は毎日6時から9時まで、英会話学校で勉強するという生活をしました。社会人やほかの大学の人もいましたので、なかなか面白い経験で、当時の仲間とは今でも交流があるほどです。

—— ご専攻は？

辻村 大学での専攻は電子物理で、佐藤拓宋先生の研究室で卒業研究と修士をやらせていただきました。

修士を修了した1975年の4月に当時の日本電信電話公社に入りました。電電公社が世界で初めて自動車電話を始めたのが79年ですので、ちょうどその夜明け前の時代で、東京23区にどのように自動車電話を入れていくかというのが最初の仕事でした。

—— 研究所でなく、事業部におられたのですね。

辻村 そうです。今から言えば奇遇ですが、当時スタートした自動車電話や船舶電話という移動体の部門に配属されたのです。その後、設備投資関係や人事を経て、35歳のときにはMITに行き、ビジネススクールでMBAをとりました。

—— MBAを取るのは非常に大変だと聞きますが。

辻村 ええ、普通は2年なのですが、私が入った



●プロフィール

つじむら きよゆき：1950 年生まれ。75 年、日本電信電話公社入社。87 年、マサチューセッツ工科大学経営大学院修士課程修了。NTT アメリカ担当部長（NY 勤務）。92 年、NTT 移動通信網株式会社（現NTTドコモ）経営企画担当部長。2001 年、取締役国際ビジネス部長。04 年、常務取締役経営企画部長。08 年より現職。

のは企業派遣者中心のコースで、1 年に圧縮しての勉強でした。リーディングアサインメントが 1 日に 4 科目、800～1000 ページぐらいで、これはアメリカ人でも読めません。それでどうしたかというと、章の最初の節と最後の節とを読んで、問題提起と結論を一応理解し、あとは図表を追いかけて内容を想像していました。夏休みもなく、とても大変ではありましたが、理系のバックグラウンドに加えて、経済や経営学、マーケティング、それからファイナンスなどを一から系統立てて勉強できたのは非常にラッキーでした。

—— その勉強の成果が現在のお仕事にもつながるわけですね。

辻村 アメリカにいた 1986～89 年頃は、移動通信がどんどん拡大してきた時期でした。それで、日本に帰国した私に、移動通信をエヌ・ティ・ティから

切り離せるか検討せよとの指示がありました。

私の結論は「独立可能」で、「それでは、あなたがやってください」ということになって、今、私はドコモで一番古い人間になっています。



恩師とともに（1987 年 MIT 修了式）

総合サービス企業に生まれ変わる ドコモ

—— 以前、「平成卒業生の会」で携帯事業の今後のことをご講演いただき、本誌にも内容を掲載させていただきましたが、その後、この何年かでまた急速に進展しているのでしょうか。

辻村 ええ、講演したのは2007年だったと思います。あのとき、ブロードバンド化、リアルとネットの融合、グローバル化という三つの軸をお話しました。方向としては今も変わっていませんが、飛躍的な進化を遂げています。

まず、ブロードバンド化についてですが、LTE (Long Term Evolution) と呼んでいる最新の方式ですと、十数 MB/sec、光ファイバーと同じぐらいのスピードが出ます。しかも、スマートフォンやタブレットはもうパソコンと同じですから、光ファイバーに繋がったパソコンと同じものを、どこにでも持ち歩ける時代になっているということです。

これは、CPUのプロセッシング能力が上がったことと、変復調技術が高度化し、同じ周波数を使ってより大きい容量をより速く送ることが可能になったことによるものです。ですから、YouTube にしろ、ダウンロードした映画にしろ、全く動きに支障はありません。これから携帯は動画の時代になると思います。



平成卒業生の会 第1回講演会にて (2007年)

—— ユーザーの増加に伴って、帯域を取り合ったり、制限したりという話がよく出ますね。

辻村 いかにも有効に周波数を使うかが、これからの重要な課題だと思います。そのためにも、われわれは世界の先頭集団の一員として、LTE を導入しているわけです。

また、もう一つの軸であるネットとリアルの融合も進んでいまして、新幹線のチケットや航空券の予約だけでなく、歯医者や美容院の予約など日常的な様々なサービスが利用できるようになっていくと思います。

例えば冷蔵庫にレタスがあったら、「レタス」というキーワードを入れると、レタスを使ったメニューがずらっと出てきます。そのレシピを見て、足りないものがあったらワンクリックで届けてもらえる、そんな時代になって来ているのです。

—— それもドコモのビジネスターゲットの範疇なのですね。ドコモという会社は、これまでは通信手段を提供してインフラを整備されていたと思うのですが、だんだん変わって来るわけですね。

辻村 ええ。今、総合サービス企業を目標にしたビジョンを構築しています。既に交通機関との融合やマクドナルドのような飲食業との融合が始まっています。どんどんサービス分野にも進出したいと思っています。

—— 年配の方々をターゲットとするとき、いかに携帯の新しい機能を使っていただくかが難しいと思うのですが。

辻村 おっしゃるとおり、そこが、大きな課題なので、直感で使いやすいようなユーザー・インタフェースの研究に力を注いでいます。

例えば特定のキーワードがわからなくて、あいまいな言葉を入れても、その人の検索履歴から、意図を推測することが可能になってきました。利用者にとって使い心地のいい仕組みが、高度な技術を背景に実現するのです。

—— 検索履歴が有効なソースになるわけですね。

辻村 ええ。他にも、例えばその方の購買履歴から、お勧めの商品を提案することも可能です。

—— 現実にそのようなサイトも増えていますね。

辻村 ただ、そのときに大事なのは、安心して使っていただけるように、利用者のパーミッションをいただくということです。

プラスとマイナスの調和は 社会が決める

—— なるほど、そのようなサービスを提供できるということは、逆に言えば大変多くの個人情報を持つようになっているということですから、それをいかに有益な形で顧客に返していくか、ビジネス展開のビジョンが重要になってきますね。

辻村 携帯は位置を確認することができるので、個人がいつどこにいるのかというタイムスタンプとロケーションスタンプを押せるのです。これに先程述べた、買ったり売ったりというようなトランザクションを重ね合わせると、非常に大きなポテンシャルとなります。ただ、そのときに大きな課題になるのは、やはり、個人情報です。それがもし何らかの形でハッカーに破られて漏れてしまうと、大変な問題になります。

では、このようなリスクがあるから利用をやめるのかというと、基本的に、これはコンセンサスの問題だと思うのです。便利なことの裏側には、影の部分があるわけで、それをどこで社会が承認するのかということです。例えば従来の車は、基本的には排気ガスを排出して空気を汚すもので、さらに、事故で年に何千人という方が亡くなれるのですから、ある意味では非常に危険なものでもあります。しかし、社会経済が車なしでは回らないので、社会活動に必要だというコンセンサスが得られているわけです。

車だけではありません。いろいろな技術がプラスもマイナスも生み出していますが、それをどこで調和させていくかは、最後は社会が決めることなのです。われわれがある技術を提起した時、それを実際に多くの方が使い、プラスとマイナスを比較して、プラスが多ければ定着し



ていくのだと思うのです。

さらに、去年のような自然災害で重要な拠点が被災して電気が止まってしまったら、インターネット自身が働かなくなる恐れがあります。今ではインターネットが働かないと、社会生活に非常に大きな支障が出てしまう。そういう意味では、われわれの生活は脆弱な基盤の上でできているのです。ですから、社会的に破滅的なことが起こらないように、いかに装備しておくかが大事なのですが、重装備にすると今度は費用がかかり過ぎるという問題が起こるので、その辺もコンセンサスの問題だと思います。

—— これまでの文化からはみ出したチャレンジングな領域を、社会がどのように受容するかで、人々の考え方そのものが変わっていきますね。



辻村 技術が社会に定着するまでには、一定の時間がかかります。技術がどんどん特化されて研ぎ澄まされていく一方、影の部分もどこかで表出する。それに対して、社会が対策を講じる。この繰り返しで、だんだん技術が練られ、定着していくのだと思います。

—— ところで、携帯電話はもちろん通信手段であるわけですが、大変高機能になって来ました。これにセンサーが備われば、さらに高機能のウェアラブルコンピュータといったイメージですが、そういったハードの展開は、いかがでしょうか。

辻村 それも一つの可能性としてあると思います。既にジャイロセンサーなどは携帯に入っており、今は音声入力も出来上がりつつあります。これからもっと増えると思います。

そういった進歩の中でハードを考えると、今のような4インチか5インチぐらいの箱型がこのまま続くのか。それとも電子ペーパーのようにべらべらのディスプレイを折り畳んで、使うときだけ広げられるようになるのか、あるいはTシャツにセンサーやディスプレイが付いているようになるのか、いろいろなことが考えられます。これから

どの方向へ行くかは、まだ誰にも分からないのではないのでしょうか。

世界中の文献を その夜のうちに読める

—— 東工大で学ぶ若い後輩に、メッセージはございますか。

辻村 私は東工大でマスターまで取らせていただいて、理系技術者として出発しました。先ほどお話ししたMITの他に、40歳を過ぎて明治大学の夜間部で法律を勉強し、さらに50歳になって、東工大の社会工学の樋口洋一郎先生のところで、計量経済の手法を使った通信トラフィック分析の論文でドクターをいただきました。

東工大にいらっしゃる方々は、まずは技術者として出発されると思いますが、それだけで勉強が終わりではありません。自分は技術系だからと思い込んで自己限定するのではなく、何にでもチャレンジして、自分を磨いていただきたい。MITで学んだ財務や会計学も、明治で学んだ法律も、会社を立ち上げるときに大変役立ちました。また、それなりに社会的経験を積むと、実体験と学問と

がマッチしてくるので、ものすごく面白いのです。社会や経済、法律などについての基礎知識を持つと、新たなことに挑戦できるし、それがまた自分の未来を開いてくれるように思います。

—— 確かに大学教育も、モチベーションや意欲を持って取り組むのと、与えられたものをただこなすのとでは、何倍も違いますよね。

辻村 私が働きながら論文が書けたのも、インターネットのおかげです。あるアイデアを思いついて、リファレンスに絶対読みたいと思う論文があったとします。今では、パソコンをたたくと、アメリカの論文だろうがフランスの論文だろうが、全部家で検索でき、その夜のうちに20~30ドルで読めてしまいます。これはインターネットの大きなプラス面ですね。

—— ずいぶん変わりましたね。私が学生時代にある文献を探したときには、国内のどこにもないので、ブリティッシュライブラリーのレンディングサービスに頼みました。アメリカのどこかの図書館にあるのを見つけ出してくれて、コピーを送ってくれたのは良かったのですが、結局、2カ月もかかりました。しかも虫食いののに、best available copyとスタンプが押してあるのです（笑）。

辻村 今は社会に出ても勉強できる環境がそろっているのですから、あとは本人のチャレンジ次第です。



Harvard Business Schoolでの講演模様



—— 力強い励まし、ありがとうございます。

さて、話は変わりますが、第1回のホームカミングデーを今年の5月27日に予定していただき、私が実行委員長をさせていただきます。

辻村 ホームカミングは大事ですね。アメリカの大学は日本よりもずっと同窓生を大切にしますよ。コンボケーションやリユニオンなどと言って、しょっちゅう大学に集まる機会を設けているのです。この前、MIT Japanの100周年のイベントがありましたが、そのときにはアメリカから学長が出席しました。それぐらい学校側も卒業生に気を遣うのですよね。

—— 私も大学は同窓生を大事にすべきだというのが前からの持論で、やっとそういう雰囲気になってきました。ホームカミングデーをやるからには毎年継続していきたいと思っておりますので、ぜひ、ご協力をお願いします。

辻村 もちろんです。社会に出て、また戻れる大学があるということは非常に大切です。ぜひうまく育てていただきたいですね。

インタビューア：笹島 和幸（S51生機 S57博生機・東工大大学院情報理工学研究科 教授）

文：秋庭 紀子

写真撮影：魚住 貴弘