

## 鈴木幸一 (1) こうもり傘 古ぼけたビルで創業 ブラインド代わりに広げる

2019/10/1付 | 日本経済新聞 朝刊

人それぞれだろうが、ある年齢になって自分の人生を振り返ると、若干の達成感よりも、うまくいかなかったことばかりが鮮烈な記憶として浮かんでくる。他の人より自分が断然先行し、先を見通せているはずのプロジェクトに限って頓挫するのだ。

1992年、46歳の時に「日本初の商用インターネット接続会社」になったインターネットイニシアティブ（IIJ）を創業した。巨大な技術革新の流れに乗り、なにより社員の頑張りもあって会社は年商2千億円、社員数3500人の規模に成長した。だが「ネットを駆使して世界を変える。そのイニシアティブ（主導権）を自分たちが取る」という当初の妄想的な志からは、ほど遠いままである。

「私の履歴書」は成功の歩みをつづる欄とは承知しているが、私に世間に披露するほどのサクセスはない。それどころか物心ついたころから自分自身を「落ちこぼれ」と感じることも多かった。

落ちこぼれ  
結果ではなく  
落ちこぼれ  
華々しい意思であれ――



最近の筆者

「落ちこぼれ」と題した茨木のり子さんの詩の一節である。子供のころの放浪癖を今も引きずる「落ちこぼれ」の軌跡にどんな意味があるのか、自分にも判然としないが、相当に変わった、めったにない人生だとは思う。

IIJ創業のころの痛切な思い出が東京・永田町に構えた最初のオフィスである。千代田区永田町といえば首相官邸の坂下であり、権力の中核のような場所だが、旗揚げしたばかりでカネが絶対に足りない当社が借りたのは、1年半後に解体予定の古ぼけた雑居ビルの一角だった。清水建設の知り合いに「とにかく安く借りたい」と頼んで見つけてもらった物件である。

私たちのオフィスは外堀通りに面し、もとはショールームだった一角。天井がやたらと高く、カーテンやブラインドの類いもなかった。それを買うカネもないので、しばらくは放置していたが、西日がきつく、直射日光でコンピューターが壊れるかもしれない。そこで思いついたのが「こうもり傘」だった。午後になると、机の上に傘を広げ、パソコン類を保護するのだ。フロアのあちこちに黒い傘の花が咲く光景は極めてシュール。道行く人がのぞき込み、「一体何をやっている会社なのか」と怪訝（げげん）そうな表情を浮かべるのが常だった。

外堀通りをはさんで日商岩井の本社があった。あるとき若手社員が「向かいのビルのOLが『この会社、まだ夜逃げしないね』と楽しそうに話していました。ひどいですよね……」と私に報告してきた。商社のOLからすれば、変なオフィスでよれよれの服で仕事する私たちには、「夜逃げ」という言葉が似つかわしかったのだろう。

私たちが当時直面していた困難の核心は、資金不足とともに、インターネットに対する無理解だったと思う。監督官庁の郵政省や文部省、NTT、KDD、大企業の情報部門はネットを「いかがわしい技術」とみなし、それをつぐ私たちへの視線も冷やかだった。

振り返れば、IIJ創業以前からも、私の人生は常に周りの無理解にさらされてきた。たいていは私のほうに非があって、「おまえが変わり者だからだ」と言われれば、「その通りです」と黙るほかなかった。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（2）幼少期 医者から「生来の怠け者」 母に連れ歩かれ映画や宝塚へ

2019/10/2付 | 日本経済新聞 朝刊

生まれたのは横浜市中区。敗戦の翌年、1946（昭和21）年9月のことだ。米軍の艦砲射撃から逃げまどった母親は戦争が終わって「気が抜けるより何よりほっとした」そうだ。だが、すぐさま食料品の確保など生きるための立て直しが始まった。そんな時代に私は生まれたのである。大人たちの忙しさをわきまえていたかのように、親に面倒をかけない、手のかからない赤ん坊だったという。

駄々をこねず、大泣きもせず、ひとりゴロゴロしては機嫌がよかったという。ところが1歳半をすぎても、歩く気配がない。親が心配して病院に連れていくと、医者が言うには「この子は怠けものなのかな。体に異常はないし、骨格も人並み以上にしっかりしている。心配いりません」

この時の「生来の怠け者」という医者の言葉が親の記憶に残ったようだ。「あなたは生来の怠け者だから」と言われ続けた記憶がある。

ここで読者の皆さんに一つお断りしたい。本欄は刻苦勉励して成功を取めた立派な人が書くものと承知しているが、私はまったく逆の人間で、勝手気まま、自ら「落ちこぼれ」を望んだような生活だった。あえて家族のことなど記すまでもないと、この連載では家族に関わる固有名詞を割愛したい。ただ、忍耐強く、外れたままの私の人生を一切の批判もせず、遠くから見守ってくれた家族には感謝の念でいっぱいである。

優等生の人生もあれば、外れたままで終わる人生もある。後者の色合いが強い私のような人間がどうやって自我を形成したのか。途切れ途切れになった心象風景の記憶をたどりながら、幼少期や思春期を振り返りたい。「変わった人もいるものだ」と笑談いただければ幸いである。

幼児期の記憶と言え、まず、母親に連れ歩かれたことだろうか。芝居や映画好きだった母は連れ合いと揉（も）めると、他の兄弟とは年の離れた私を連れ歩いては、気を紛らわすのが常だった。なにより映画が好きで、幼い私への教育的配慮も何もなく、成瀬巳喜男作品など自分の見たい映画を見るのである。

おかげで妖艶な京マチ子や若尾文子の水着姿の映画にも付き合わされた。最初はむずかったが、そのうち、どんな映画でもおとなしく我慢して見るようになった。映画の後で蕎麦（そば）屋や洋食屋で食事をするのが楽しみだった。

母親は宝塚の雪組のファンでもあり、公演には必ず足を運んだ。男役のスターが演じる劇は退屈なのだが、いわゆるダンスになると、目を凝らして見ていたようだ。「この子は、きれいな女性を見せておけば退屈しないのだから、将来が思いやられる」と、笑われたりした。

小学1年生の時には八千草薫の主演で、タイトルは確か「四つの花物語」という出し物があって、私たちの席は最前列。鈴蘭（すずらん）のかんざしを挿した八千草さんがあまりに美しく、魅入られたように見つめていたらしい。それも後々まで話の種にされた。

母は裕福ではないが、遊び心は旺盛だった。他人の面倒を見るのも好きで、唇に真っ赤な紅を塗った「パンパン」と呼ばれた女性たちの世話もよくした。昼間、幼い私と母が2人で家にいると、彼女たちがやって来て、母が昼ご飯を振る舞うのだ。「あなたは彼女たちにかわいがられて、いつも抱っこされていたのよ」とよく聞かされた。

（IIJ会長）



通った根岸小学校（1959年の同小「卒業記念アルバム」より）

## 鈴木幸一 (3) 放課後フラフラ 山下公園まで散歩が日課 夕暮れまでぼうっと港眺める

2019/10/3付 | 日本経済新聞 朝刊

私が通った小学校は横浜の根岸にあった根岸小学校である。明治初期にできた古い木造2階建ての校舎で、2本の楠（くすのき）の巨木が校庭の対角線上にあった。

1953（昭和28）年春の入学式の日、校舎の裏の濡（ぬ）れた土の上に桜の花びらが散っていた光景をいまも覚えている。ひとり置き去りにされたような不安感と、散った花びらのわびしさが心の中で共鳴したのだろうか。

根岸は美しい海岸線が伸びて、金沢にまで至る風景は「武州金沢八景」として広重にも描かれたほどである。冬になると、海苔（のり）の●（ひび、たけかんむりに洪）が海一面に広がっていたと聞く。戦後、進駐軍に接收され、海岸線は埋め立てられて、セスナの滑走路を備えた小さな飛行場になった。海は滑走路の後方に退き、滑走路脇の堤防まで行かないと見えなかった。



小学校の時、横浜港でよく遊んだ

高台にあった根岸競馬場は進駐軍の施設になり、かつての馬場は小さなゴルフ場に変身した。そのゴルフ場に金網の隙間から潜り込んで、ゴルフボールを拾ってきては、よく遊んだ。小学校に入る頃いつものように潜り込むと、品の良い軍人さんから手招きされ、ティーショットを打たせてもらった。ティーアップをしてもらい、渡されたウッドで打ってみると、野球と違い、遙（はる）か遠くまで飛ぶゴルフボールに魅了された。「ベリー グッド」と頭を撫（な）でられた。優しい軍人さんだった。私のゴルフ初体験である。

海沿いの軽飛行場のすぐ脇に原っぱがあって、時々、米軍のトラックが今でいう賞味期限切れの食料品を捨てに来る。トラックの荷台が上がり、積みかかっていた一山ほどの「ごみ」が落とされる。それに運転手が少量のガソリンをかけて火をつけるのだが、トラックがその場を去ると、作業を見守っていた日本人が一斉に駆け寄り、火をもみ消す。コーンビーフや様々な缶詰、ハーシーのチョコレートなどに群がるのだ。食糧難の時代に米軍の放出食料はたいへんな貴重品。一種の祝祭めいたうきうきした雰囲気は周囲に漂った。

根岸小にはいろんな子供がいた。近隣の工場で働く労働者の家庭の子、漁業や海苔を育てる家の子、失業中で食うや食わずの子、校区の一角にあった別荘族の名残といった雰囲気を感じさせる育ちの良さそうな子供もいた。あらゆる境遇の子供たちが交じり合う不思議な場所だった。

私はといえば、学年が長じるに連れ、1人でフラフラと出歩く放浪癖が強まった。小学校の高学年になると、いち早く家に帰って、おやつを食べて、そのまま日暮れまで散歩する。いつも高台の道をたどりながら山下公園まで歩き、ぼうっと港を眺めていた。港が夕暮れに移り変わっていく姿に、意味もなく魅せられていたのだ。港にはたまにウィルソン号とか豪華客船が停泊していることがあった。

当時の山下公園は焼夷（しょうい）弾の落ちた穴がたくさんあった。周囲を金網で囲われて、立ち入り禁止だった巨大な穴は水溜（たま）りになって、夏が近づくと大量のボウフラが湧いた。

港からの帰り道は、小さな民家の窓に少しずつ電球の明かりが灯（とも）るのを見るのが好きだった。夕闇の町を子供が1人で歩いても安全だった時代、塾も宿題もなかった時代である。家に帰って夕食を終えると、ラジオにかじりつき、志ん生、文楽、圓生、金馬、柳橋などをマネができるほど聞き込んだ。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（4） 楽しい集団生活 音楽に関心 革命歌も歌う 本を乱読、行動規範に出会う

2019/10/4付 | 日本経済新聞 朝刊

「君の中学校は日教組の牙城みたいな学校らしいな」。日頃（ひごろ）から無口で、あまり話をするこもなかつた父親が、ふと、そんなことを呟（つぶや）いた。いわゆる60年安保の頃だ。その中学校時代が、私の人生にとってたった一度だけ、楽しい集団生活となったのだから、わからないものである。

たしかに変な中学校だった。昼休みにはフォークダンスの曲が流れ、男女の生徒が中庭に集まり、思い思いに踊った。放課後はルパシカに身を包んだ教師がアコーディオンで伴奏をして、ロシア民謡を教えた。ほかにもイタリア独立運動のガリバルディの時代の革命歌もよく歌った。

後年、イタリアの指揮者リッカルド・ムーティさんとイタリア大使館で会食する機会があり、私が酔いに任せて、革命歌をイタリア語で歌うと、ムーティさんが「あなたは共産主義者か」と大笑いして一緒に歌ったことがある。「中学生の頃に教えられたのだ」というと、日本はすごい教育をすると呆（あき）れられた。



中学生のころ（前から2列目、右から5番目が筆者）

3人の兄弟を戦争で亡くした父親は「一番できの悪い私が生き残った」というのが口癖だったらしい。晩年はよく靖国神社に行った。教養に対するひけ目が強かつたのか、本については、いくら金を使おうと、好き放題にさせてくれた。そこでロシア文学から岩波書店の「現代思想」などの講座ものまで乱読した。

中学入学の直後には、なぜかゲーテ全集を手にした記憶がある。退屈しながら読んだが、その中に「親和力」というひときわ退屈な著作があり、我慢を重ねて読み進めると、「人は意味もなく他人を不愉快にする権利はない」という一節に出合った。この言葉に深く感動し、今に至るまで人をイヤな気持ちにする言動はしない、というのが私の行動規範になった。

音楽の先生には随分とかわいがられた。小学校時代はどこか暗く孤独な感じで美しかった石川先生、中学校では真紅（しんく）の口紅の明るく大柄な児玉先生——。放課後、音楽室に児玉先生を訪ねると、ソナタやフーガといった諸形式をピアノを弾きながら丁寧に教えてくれた。男子学生が音楽などに関心を持たなかつた時代である。「日教組の牙城」という風説はどれも真実だったらしいが、私には、とても居心地のいい中学校だった。

NHKラジオ第2放送の音楽番組にかじりつく習癖ができたのもこの頃だ。モノを欲しがらなかつた私が、あるとき新発売のコンパクトなオーディオが欲しくなり、強くねだつたが、親はダメという。すねて口をきかない日々が続いた。そんな年末のある日、既に独立していた、年の離れた兄が突然私の部屋に現れ、欲しかったオーディオセットをプレゼントしてくれた。

うれしさと自分の幼さへの恥ずかしさでいたたまれない気持ちになったことを覚えている。その年の暮れは毎日、オーディオの前でバイロイト音楽祭の放送を聴き続けた。年が明けるとお年玉でヴィーラント・ワーグナーの舞台写真の本を買い、飽かず眺めた。むろん理解するはずもないのだが、「狂する」とはそんなものなのだろう。

1962（昭和37）年には高校受験もしたが、受験勉強の記憶はまったくない。かなりよくできた同級生でも、東芝など大企業の工場に就職して、定時制の工業高校に通う、そんな時代だった。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一 (5) さぼり癖 学校行かず上野や京橋へ 男性向け雑誌で英語に親しむ

2019/10/5付 | 日本経済新聞 朝刊

もともと人とは違って私の行路が激しく蛇行を始めたのは、1962（昭和37）年に県立横浜緑ヶ丘高校に入学してからだ。高校は横浜の山の手にあり、家から歩ける距離だった。いろんな校区から生徒が集まっており、最初は新鮮で面白かったのだが、それも1学期までだった。

夏休みが終わると、私の生活の歯車は完全に狂った。あるときはふいに東海道線で静岡駅まで行った。街中を何時間もブラブラ歩いて、日が暮れて、たまたま看板が目に入った旅館に飛び込んだ。その旅館から家に連絡が行き、翌日には帰宅したのだが、「お腹空（す）いたでしょう」と母親に言われるままに茶漬けを食べ、昼寝した。その後も寡黙な父親はもちろん、家族の誰も家出まがいの私のみっともない行動について、触れないでいてくれた。何事もなかったかのように日常が再開したのだが、私のさぼり癖はこれを機に見境がなくなっていった。



兄の子どもを抱く筆者

その頃のお気に入りには上野だった。毎朝、京浜東北線に乗って上野で下車し、広小路の喫茶店で時間をつぶす。10時になると国立博物館や西洋美術館、科学博物館、それに東京文化会館が開くので、足を運んだ。上野の山は私にとって知識の宝庫であった。

上野に飽きると、京橋のフィルムセンターに行った。溝口健二や小津安二郎はじめ和洋の名画はそこで見た。放浪生活も2年目になると、日劇アートシアターや歌舞伎座の立ち見、朝日ホールでの現代音楽の夕べなど、面白そうな催しや公演を探す嗅覚に磨きがかかってくる。行き場所がなければ図書館で本を読んだ。

今から思えば、当時の私は「勤勉な怠け者」であり、軌道を外れることに相当のエネルギーを費やしていた。時代は高度成長期。社会全体にエネルギーがあり余っており、怠け者の私もその熱にあてられたのかもしれない。それにしても、そんな生徒によく卒業証書をくれたものだと、当時の高校の「寛容」を尊ぶ精神には感謝するほかない。

そんな私でも英語は読む機会があった。ある時、兄がアメリカのPLAYBOY誌を机の上に置いていった。せめて英語ぐらいは身に付けろ、という意味だった。教科書には見向きもしないだろうが、これなら興味を持つはずという考えもあったのだろう。

難しげな本を読み耽（ふけ）っていた私だが、はち切れるような女性の魅力には勝てず、美女の肢体を眺めるだけでなく、怪しげな記事も読みだしたのである。これだけ熱心にスラッグを辞書で引く高校生もそういないだろうと思いつつながら読んだ。これが英語に親しむ契機になり、後年、なにがしかの役には立ったのである。

最後にもう一つ高校時代の思い出に触れたい。それでもごくたまに授業に出席すると、高2の時だったか、隣の席の真面目な女生徒が珍しく話しかけてきた。「鈴木さんはどうして授業に出ないの。理由がわからないわ」と聞かれたことがある。「たいした理由はない。癖になっているだけかな」とはぐらかすような返事しかできなかった。

その人の名前は遠山美枝子さん。後年、連合赤軍の仲間内の凄惨なリンチで亡くなり、ニュースで彼女の名前を再び聞くことになった。私自身には縁のない世界だったが、高度成長期は「暴力」と隣り合わせの時代でもあった。

(III)会長

## 鈴木幸一 (6) 大学時代 立ち読みきっかけ 早大へ 米通信社でバイト、飲んで交流

2019/10/6付 | 日本経済新聞 朝刊

中学時代の同級生には卒業してすぐ大企業の工場に就職し、定時制高校に通いながら技能オリンピックでメダルをとる子もいた。たまにそんな友達と顔を合わせると、なんとなく後ろめたい気分が襲われたものだ。彼らは、顔つきからして「生きている」存在感があった。高校卒業後、進学も就職もせず、3年間、フラフラと続けた長い「空白」にケリをつけ、まともな生活を始めなければと思ったのは、その頃だ。そこで大学に入ろうと思いついた。

早稲田大学を選んだのは、本屋での立ち読みが切っ掛けである。銀座のイエナという洋書屋で、たまたまノーム・チョムスキーという若い言語学者が書いた「デカルト派言語学」という青い表紙の本を見つけて、パラパラと立ち読みしてみると、これがじつに面白い。その関係の本をいくつか読むうちに、チョムスキーの翻訳や解説をしている川本茂雄という言語学者が早稲田にいることを知った。そこでにわか勉強をして早大に入学したのである。



川本茂雄さんが訳したチョムスキーの著書

大学では早速、川本先生の講義をとったが、講義は指定した数冊の原書を読んでおくことが前提の厳しさだった。怠惰な私がついていけるレベルではなかったが、どういうわけか先生とは無駄話の相手をしていただける関係になった。授業の終わった頃に研究室に顔を出して誘い出し、先生の好きな高田馬場のイタリア料理屋で雑談に興じた。

当時話題になり始めていた人工知能（AI）について私が聞きかじったことを説明すると、ずいぶん興味を持ってくださり、話が弾んだ。あるときは「研究者というのは時に重箱の隅をつつくような課題に取り組まないと、評価されないのだから、鈴木さんにはお勧めできないかなあ。せつかく子どもの頃から何も気にせず自由に生きてきたのだし、いつかきつといい仕事ができますよ。私などには想像もできないような、面白く生きる場が見つかるかもしれない」という言葉も頂いた。

その頃には生活面ではすっかり自立していた。おもな収入源は米UPI通信社のアルバイトだ。当時のニュースの中心はベトナム戦争で、UPIから記事を買う日本の新聞社もベトナムからの電送写真を欲しがった。東京・竹橋のパレスサイドビルにあったUPIのオフィスで空爆で焼き払われた村や道端にうち捨てられた死体の写真を眺める日々だった。

そんなアルバイトをしていると、東京に立ち寄る米兵や米国人ジャーナリストらと知り合い、バーで飲む機会も増えた。系統的な訓練を受けなかった私の英語力は今も怪しいままだが、海外の人と何時間でも英語で話し続けたり、すぐに知人になったりするのはこの頃からの習性だ。

こうして交際の輪はどんどん広がり、夜になると誰や彼やと飲みに出かける。孤独癖の強かった高校時代とは一見様変わりしたようだが、浮草のような浮遊した時間を過ごすという意味では同じだった。

そうこうするうちに卒業の時期が迫ったのだが、どこかの会社に就職をして、生活の基盤を固めるという発想が全くなかった。アルバイトでもそれなりの稼ぎはあり、生きていける。「自分と同類」と思っていた友人たちが、いつの間にか世間に名の通った大きな企業に就職を決めていることを知らされ、驚いたものである。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（7）日本能率協会「社団法人は暇」応募し入社 現場の本音聞き問題提起

2019/10/7付 | 日本経済新聞 朝刊

大学卒業後も半年ぐらい根無し草の日々を続けていたが、あるとき、朝日新聞の求人欄に大きな囲みの求人広告があって、「研究開発要員募集」という文字が目飛び込んできた。「社団法人日本能率協会」とある。サラリーマンになった友人に聞くと、「社団法人というのはおおかた暇だから、鈴木さんにはいいと思う。残業もないし、ぼうっとしていれば夕方には帰れる」。そんな言葉に乗せられ、またそろそろ正業に就かなければいけない個人的な事情もあって、履歴書というものを初めて書き送った。

採用試験の会場に行くと、かなりの受験者数で、採用人数はごくわずかとのこと。数日後の面接があって、なぜか採用が決まった。面接者が「拾う神」だったに違いない。給与を聞いてみると、アルバイトで稼ぐ額よりはるかに低い。しかし正業に就くことが最優先の時だった。「社団法人は暇」という言葉を真に受けてもいたので、夜バイトすれば何とかなると入社を決めたのである。1972（昭和47）年秋のことだ。

日本能率協会は戦中の42（昭和17）年、日米開戦などに対応し、商工省の岸信介が産業界の技術革新を目的として、三菱や中島飛行機などの優秀なエンジニアを集めて設立した。軍需産業の強化が出発点であり、戦後は民生向けに衣替えした。もっとも私がそんな歴史を知るのは入社してから随分たってからのことだ。

入社後すぐに担当した業務の一つに、工場の現場リーダーの研修があった。工場で改善活動を主導しているリーダー格の人に、「インダストリアル・エンジニアリング」と呼ばれる生産管理の基本的な手法を教える仕事だ。

そこで毎週1度か2度は各地の工場を訪ね、昼は生産ラインの工具さんと話し込み、夜は工場長さんと懇談、といった日々が続いた。ネジ締めひとつ経験のない私には未知の世界そのもので、しかも先生面で接するわけだから、端（はな）からムリに決まっていたが、体力と集中力にまかせたにわか勉強で、まもなく会話ぐらいはできるようになった。

唯一の取り柄（え）は、長年「落ちこぼれ」だった私には「上から目線」が皆無で、現場の人たちと同じ目線で話し合えたことかもしれない。大卒の上司には話せない現場の本音を聞くと、私の目にも問題点が浮かび上がってくる。どう対処すべきかは、彼らの言葉からおおよそ見当がつく。要は現場で苦勞をしている彼らがほとんど答えを出してくれるわけで、私の役割はそれを整理し、もっともらしい言葉に置き換えるだけだった。

工場運営の手法といえば、究極の在庫削減をめざしたトヨタ自動車のカンバン方式についても思い出がある。あるときはカンバンの元祖である大野耐一さんに食事しながら直接教えてもらった。

トヨタの財務部門の幹部に「在庫ゼロをめざすより、適正な在庫を持ったほうがメリットがある」と提案したときには、5分もたたずに、資料を投げかえされた。幹部にしてみれば、在庫途絶のリスクは承知のうえで、それでも流れの徹底を追求しているのであって、私ごとき若造の話など時間の無駄以上に癪（しゃく）にさわるものだったのだろう。散乱した資料をソファの下に潜り込んで自分で回収して回るのは情けなかった。

（IJJ会長）



現場改善指導に訪れた工場で（右から3人目が筆者）

## 鈴木幸一（8） 広がる交友関係 分不相応な会食も 「ソフトウェアの教祖」に出会う

2019/10/8付 | 日本経済新聞 朝刊

1972（昭和47）年に日本能率協会に入り、10年ほど勤務した。中学卒業以来、集団生活を避けながら、なんとか単独で暮らしてきた私にとって、組織に属することで、人生を立て直すというか、辛うじて人並みにまともな生活をした時間だった。工場に通い、生産現場の人と働き、原価管理に始まって経営戦略に至るまで、自分の本来の志向とは縁遠い領域を生活の基盤としたのは、今から振り返れば、何とも恥ずかしい話だが……。

働き始めて数年すると、いろいろな人と大真面目に議論をしては、驚くほどたくさんの知人や友人ができた。非常識ではあるが、礼儀正しい若者として、珍重されたのだろうか。航空工学の大家の佐貫亦男先生に本田宗一郎さんとの会食に誘われるなど、分不相応な出会いもあった。ある料亭で能率協会をつくった岸信介元首相に日本の生産現場の現状について鋭い質問を浴びせられ、脂汗をかきながら答えた記憶もある。

高校生の頃、何かの縁で子供の頃から知っていた著名な経済人の方にご馳走（ちそう）になる機会があって、その時に言われたのが、「偉い人や年の離れた人と、若い頃は絶対に席を一緒にしないことだ。君もそうだろうが、私も君と食事をして全く面白くない。もう会うこともないだろうから、君に贈る言葉だよ」と。

この貴重な忠告を忘れて、誰とでも付き合ったので、企業人だけでなく、官僚から文化人まで見境ないほど交友は広がった。そのため交際費は増える一方。会社に請求してもよかったのだが、文句を言われるのがイヤで自腹を切った。飲み屋のツケばかりが増える。家賃を節約しようと、片道1時間半もかかる埼玉県の狭山に引っ越したのだが、すると帰宅するのが面倒になって、オフィスで新聞紙にくるまって、冬の一夜を過ごすこともよくあった。

その頃の忘れられない出会いが、当時コンピューターの世界で「ソフトウェアの教祖」と呼ばれていた岸田孝一さんだ。毎週1度は、東池袋のお宅に伺って、ウイスキーを飲みながら話し込んだ。

岸田さんは米AT&Tのベル研究所で開発されたオペレーティングシステム「UNIX（ユニックス）」の日本への導入や普及に力を尽くした人だが、相当な変人でもあった。もともと東大で宇宙という就職とは縁のなさそうな専攻を選び、日比谷公園で拾った新聞の求人広告にソフトウェアの文字をみつけて、この道に入ったという。「当時は『ソフトウェアの会社です』と電話すると、ソフトクリーム会社とよく間違えられた」が口癖だった。

そんな岸田さんの根っこにあったのは強烈な中央集権嫌いだ。新たなソフトウェア技術は常に草の根から出発する、というのが持論だった。UNIXについても、AT&Tの社長命令で開発されたものではなく、一人の研究者が考案し、仲間の自然発生的な支援を受けて、生成発展した、と解説してくれた。

後年登場したインターネットもUNIXに似て、研究者有志の自発的かつ無償の貢献が初期の発展を支えた。私がインターネットの可能性をいち早く見抜き、生涯の仕事にしたのも、岸田さんとの付き合いがあったからだと感謝している。そういえば、フランク・ザッパのようなカウンターカルチャー系の音楽に親しんだのも、岸田さんの影響によるところが大きい。

（IIJ会長）



地方の工場を視察し、コンサルティングをした（中央が筆者）

## 鈴木幸一（9）経済誌の編集長 ポップに刷新、部数は低迷 失敗の烙印押され解任・退社

2019/10/9付 | 日本経済新聞 朝刊

日本能率協会における最後の仕事は、経済誌の草分けであり、能率協会の看板でもあった月刊「マネジメント」誌の編集長ポストだった。30歳代前半の若輩の私にとって抜擢（ぼつてき）には違いなかったが、なぜ私に白羽の矢が立ったのかは今でもよく分からない。

そのころ通産省の官房長を囲む経済誌の編集長の会があり、「エコノミスト」「東洋経済」「日経ビジネス」「ダイヤモンド」「マネジメント」という顔ぶれだった。初めて私がおの会に呼ばれた時、受付で「代理のかたですか」と聞かれたほど、年齢も風貌も編集長のタイトルに似つかわしくなかったのだ。

当時は「日経ビジネス」の台頭で、経済誌は大きな曲がり角にあった。「マネジメント」も古臭い印象で、部数が落ち込み始めていた。私の編集長就任についても、期待というよりは、お手並み拝見という冷やかな空気が協会内では強かったように思う。私は当時の協会トップの理事長とソリが合わず、関係が決して良好といえないことも、逆風に輪をかけた。

それでも任命された以上は思い切ってやろうと、誌面を全面的に刷新。内容もさることながら、表紙のデザインを杉浦康平、エディトリアルを鈴木一誌という経済や経営とは無縁のデザイナーにお願いしたことで、読者も社内も執筆者から書店に至るまで、関係者が全員卒倒するようなポップな経済誌が誕生した。



ポップな経済誌と話題になった「マネジメント」誌（1981年12月号）

先輩方は啞然（あぜん）として「凄（すご）いねえ」と言う以外声もない。しかし投入した資金に見合うほどには、部数は伸びなかった。当然のことながら、赤字は膨らむばかり。NECの関本忠弘社長や東レの伊藤昌寿社長と飲むと、「やるときは徹底してやるのも面白いけどなあ」と慰めてくれたが、「あんな調子でやって社内は平気なのか」というのが隠された問いかけのようだった。

それでも2年半ほどは続けたのだが、収支と部数の両面で失敗の烙印（らくいん）を押され、旧来の誌面に戻すことになった。私はそれらしい部長の肩書になり、大きな部屋も与えられたのだが、実態は仕事もなく、部下もいない。一種の謹慎処分、隔離処分のようなものだった。そんな状態が4カ月ぐらい続いただろうか。

謹慎といっても出歩くのは自由なので、昔なじみのコンピューター関連の知人を訪ねては、最新の動向を聞かせてもらったりして、楽しく過ごした。だが、仕事のない場所にいつまでもいられない。協会内に慰留してくれる仲間もないわけではなかったが、理事長との溝が修復不可能なほどに広がっている以上、私が協会に残るのは彼らにとってもマイナスに働くのは自明だった。

編集長解任が知れると、「日経ビジネス」から取材の依頼があった。暇だったこともあって応じたのだが、誌面を見ると「敗軍の将、兵を語る」という欄だった。歴代「敗軍の将」の中で最年少で、「あいつの今後の人生はどうなるのか」と知人の間で相当話題になったようだ。その記事で私は「自分の暴走が失敗の原因」と認め、「若気の至り」といった言葉に終始した。

退社直前の1982年春に協会の女子社員有志が開いてくれた送別会では、私が就職して間もないころから、「鈴木さんはいつまでここにいるのかなあ。ずっといる人ではないよね」と評判だったと聞かされて、「よく見ているな」と納得した。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（10）よろず屋稼業 顧問もシステム構築も 体力と肝臓の強さが支え

2019/10/10付 | 日本経済新聞 朝刊

日本能率協会を1982（昭和57）年に辞めて、およそ10年続いたサラリーマン生活の幕を閉じた。待っていたのは、学生時代の延長線上ともいえる根無し草の生活だ。日々の暮らしはアルバイトの域を出なかったが、いろいろ誘っていただけるようになっていたので、生活の心配はなかった。

能率協会の退職金で飲み屋のツケを完済して、気分もすっきりした。生来の能天気な性格も幸いし、将来について思い悩むこともなかった。

思い返せば、インターネットイニシアティブ（IIJ）を92年に設立するまでの約10年間、年齢にすれば30代半ばから40代半ばまで、こんな調子で過ごしたことになる。

とはいえ、生活費はなんとかかなるとしても、とりあえずどこかに属しないと按排（あんぱい）が悪いと考えて移ったのが、入交昭廣さんが立ち上げたベンチャー企業だった。入交さんとは通産省の技官の知人に紹介されて以来の長い付き合いで、会うたびに、自分の会社に来いと誘ってくれた。



コンサルタントをしていたころ、パリで

入交さんは本田技術研究所の出身で、お兄さんはホンダの常務としてヤマハとのバイク戦争で名を上げた高名な人だった。弟のほうの入交さんは自動車のエンジニアでありながら、コンピューターにも見識があった。能率協会を辞めて、とりあえず彼の会社に身を置くことにして、まず向かったのが米国である。

最初は西海岸のホンダの研究所に行き、マイアミで開かれるバイクレースを見に行ったりしたが、そのうち付き合いはどんどん広がり、米国の自動車会社の人と貿易摩擦や国際的な分業の議論にのめり込んだりした。関心が高じて、欧州の自動車メーカーも訪れ、車についてにわか専門家になった。図々（ずうずう）しくも、自動車産業について分析や戦略のレポートを書くこともあった。

西海岸では、コンピューターと通信技術の融合をめざす旧知のエンジニアや、今でいうIT分野に投資を始めたファンドの知人と再会し、教えてもらうことも多かった。

大学時代の恩師に「鈴木さんは若くして雑学の大家」と呼ばれたこともあるが、この時期の私も日本の内外をフラフラと往来しながら、頼まれれば何でも引き受けた。

コンピューターソフト会社の顧問からはじまって不動産会社のコンサルタント、製造業の戦略構築、投資顧問会社の投資先の評価、日本の銀行の海外子会社のシステム構築など、若い「雑学の大家」が中年の「よろず屋」になった気分。日経ビジネス誌に35歳で「敗軍の将」のレッテルを貼られた人間には、似つかわしい世渡りだったかもしれない。虎ノ門に借りた小さな事務所を拠点に、なんとか生活費と飲み代に不自由しないだけの生き方を見つけ出した。それを支えたのは徹夜を厭（いと）わない体力と、大量のアルコールに立ち向かう肝臓の分解酵素だったようだ。

その頃、出会った英国人の教を今でも覚えている。「鈴木さん、会話の際の声の大きさはゴルフのパットと同じ。丁度（ちょうど）カップまで届くだけの適度な音量で話すのが紳士だ」と。ロンドンにはしょっちゅう行き、様々な知人友人ができたのだが、彼らの人間関係の距離感が快適だった。決して必要以上に距離を詰めようとせず、つかず離れず。その感覚が私には心地よく、「このままロンドンに永住してもいいかな」と夢想することもあった。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（11）2人の来客「共に商用ネットの会社を」 自由に情報やりとり、理想に共鳴

2019/10/11付 | 日本経済新聞 朝刊

東京・虎ノ門に借りた小さな個人事務所で、気楽な「よろず屋」稼業を続けていた1992年の夏。暑い盛りに2人の来客があった。慶応大の助教授になって間もない村井純さんと、アスキーのソフトウェア開発部長を務めていた深瀬弘恭さんだ。

村井さんは55年生まれ、深瀬さんは51年生まれと、46年生まれの私より幾分若い。村井さんは日本の大学間通信網と米国のインターネットを結ぶ「WIDEプロジェクト」を立ちあげた人で、大食漢ぶりとプレゼンテーションのうまさで際立っていた。彼が学生の頃からの知り合いである。

深瀬さんもソフトウェアについては一家言ある人物。アスキーといっても今の若い人にはなじみがないだろうが、和製ビル・ゲイツと呼ばれた西和彦さんのつくった会社で、パソコンやソフトウェア好きが大勢集まっていた。深瀬さんは中でもとびきりとんがった存在。敵も多かったが、才気あふれる人で、私とはたまに酒を飲む間柄だった。

そんな2人が「一緒に商用ネットの会社をつくろう」と持ちかけてきたのだ。日本ではインターネットといっても誰も関心がなかったが、米国では早くも90年にUUNET（ユーユーネット）というネット接続会社が立ち上がり、成功を収めていた。物理的には同じ電話のインフラを利用しながら、音声しかやりとりできない電話サービスに対し、インターネットではデジタル化された音声や画像を組み合わせたコミュニケーションを実現できる。



深瀬弘恭さん(左)と筆者(1998年ごろ)

私はコンピューター業界と付き合いが長く、インターネットについても既に様々な情報が入っていた。いわく、ネットは20世紀最後の巨大な技術革新であり、グーテンベルク以来の情報革命をもたらす。いわく、米国は世界の覇権を再掌握するために、金融と情報のプラットフォームとしてネットを使うはず――。

こうした動きに対応するために、日本でも巨大電話会社に牛耳られている通信ネットワークの主導権を、インターネットを推進しようとする側が握るべきだと考えてはいたのだが、その戦いの矢面に私自身が立つ羽目になるとは想像もしていなかった。

歴史を遡れば、インターネットにはベトナム戦争時に米国で盛り上がったカウンターカルチャー運動の理想が刻印されている。ヒエラルキーの頂点に立つ権力者が情報流通を支配するのではなく、誰もが自由かつフラットに情報をやりとりできるコミュニケーションの仕組みを実現する。そうなれば権力が一般の人に押しつける戦争のような愚行が地球から姿を消すだろう。

ある人はそんな理想に挑む若い技術者を「愚連隊エンジニア」と呼んだ。92年の夏の私たちはそれほど若くはなかったが、インターネットの周辺に漂うこうした理想やカルチャーに心のどこかで共鳴していたのだ。

とはいえ、理想だけでは事業は成立しない。2人と違い、ビジネス経験のある私が「カネはあるのか」と聞くと、「あります」という答え。「20億円ぐらいは銀行や電力会社がなんとかしてくれそうです」というので、「本当かな」と眉に唾をつけながらも、「じゃあ会社が立ち上がるまで応援しよう」となった。これがインターネットイニシアティブ（IIJ）創設の顛末（てんまつ）である。人から持ち込まれた話にヒョイと乗ったのが、すべての始まりだった。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（12）多難な船出 資金不足が頭痛のタネ 「標準化政策に対抗」風当たり強く

2019/10/12付 | 日本経済新聞 朝刊

慶応大学の村井純さんとアスキーの深瀬弘恭さんの誘いに乗って、日本で初の商用インターネットの会社をつくと決めたのが1992年の夏だ。新しい会社を軌道に乗せる大変さは覚悟していたが、一方ではインターネットの可能性を誰よりもよく理解しているという自負もあった。

もしかすると、自分たちの会社が日本や世界のインターネット技術のけん引役になるかもしれない。そんな妄想じみた野心が私の中で点火した。インターネットイニシアティブ（IIT）という社名も、「ネットによる社会変革のイニシアティブ（主導権）を握る」というこだわりを込めた命名である。

だが、現実は厳しかった。まず突き当たったのが資金の壁だ。村井さんたちは「通信事業への参入を狙う東京電力がカネを出してくれることで話がついている」と気楽に構えていたが、全くの幻想だった。9月初めに東京電力を訪ねて、通信事業の担当だった藤森和雄副社長に会うと、「出資の約束」など存在しなかった。「考えてもいいですよ」程度の酒席での軽い言葉にすぎなかったようだ。「こんな勘違いが生じるから、軽々しく出資の話などしてほしくない」と抗議したら、「これでも皆さんの応援団のつもりですよ」と返された。



新会社のオフィスは閑散としていた

資金不足はその後も頭痛のタネであり続け、「このままでは会社を閉じるしかない」と何度思ったかしのれない。実際に会社を登記したのは92年12月。最初のオフィスを東京・永田町の1年半後に解体される予定のおんぼろビルに構えたのは連載の初回で書いたとおり。ブラインドを買うカネがなく、オフィスに差し込む西日からパソコンを守るために、傘をさしかけて遮光したことも書いた。それもこれも貧乏のなせる技だ。

20億円を超える資本金を手にして船出をするはずだったが、現実にはIIT発足時の資本金はわずか1800万円。それも各方面に声をかけ、さらにネットに関わりを持った若い技術者たちがなげなしの貯金を持ち寄り、やっとの思いで集めたカネだった。当時の日本のリスクマネーは微々たるもので、旗揚げしたばかりで後ろ盾のない企業にまとまったカネを出そうという酔狂な人はいなかった。

会社の先行きをさえぎったのは資金不足だけではない。あるときNECに電話交換機に取って代わるルーターの共同開発の提案をしたが、真剣に聞いてもらえなかった。

ルーターとはインターネットの基幹的な通信機器で、コンピューターにも通信にも強いNECには打ってつけだと思ったが、同社に勤める古い知り合いからは「うちの通信事業はNTTとの安定した取引がある。将来はともかく、今はまだルーターをやる時期ではない」と突き放された。後にこのルーター市場は米シスコシステムズという新興企業に席卷されることになる。

当時は「OSI」という日本独自のデータ通信規格もあった。日本政府は国際標準化を狙っており、電子情報通信学会の大御所の学者さんたちも肩入れしていた。そんなOSI派から見れば、インターネットは外来の対抗規格であり、目障りな存在だ。それを担ぐIITや村井さんらネット系の研究者への風当たりは予想以上に強かった。

NECの件といい、OSIの件といい、私が思うほどには日本の社会や企業は「インターネットをすごいもの」とは考えていなかったのだ。

（IIT会長）

## 鈴木幸一（13） 郵政省の壁 通信参入へ折衝 堂々巡り 苦境バネ、会社経営に没頭

2019/10/13付 | 日本経済新聞 朝刊

1992年の暮れに設立したインターネットイニシアティブ企画（現IIJ）は資本金も十分集まらず、厳しい船出になった。取締役役も私と深瀬弘恭さんの2人だけ。先が見通せず、一緒にやろうと言っていたのに、結局、参加しない人もいた。

そんな中でも若いエンジニアはポツリポツリと門をたたいてくれた。社員の第1号はリクルート出身で、米国のUUNET（ユーキューネット）での研修経験もある浅羽登志也君。ひょろっとして一見頼りなげだが、心は強い。後にIIJの副社長兼最高技術責任者を務めた。

腰まで届く長髪が特徴の三膳孝通君（現フェロー）は自ら飛び込みで入社した。

「今は給料が払えるか分からないから、もうちょっと経（た）ってから来たら」と言っても、「構いません。前の会社はもう辞めちゃいました」と平然としたもの。当時の日本では大学などを除くと、インターネットに関われる場所はIIJぐらいしかなかった。それが彼らを引きつけたのだろう。

こうした若い才能を社員として預かることで、経営者としての責任はいや応なく増す。最初は軽い気持ちでIIJの経営を引き受けたが、「何が何でも成功させないとイケない」という、ある種の焦りが私の中に生まれ始めた。

それに拍車をかけたのが、通信の監督官庁である郵政省（現総務省）との堂々巡りの折衝だ。当時の規制ではIIJのようなネット接続企業は「特別第2種電気通信事業者」として、郵政省の「登録」を得る必要があった。登録なしで通信サービスを提供すると無免許操業となり、刑罰の対象になってしまうのだ。

郵政省の係官は登録の条件として「通信は公益事業で、倒産は許されない。当初の計画通り設備投資をし、一方で3年間1件も契約が取れないと仮定しても、会社が潰れないという財務基盤を示せ」という。私は「3年間、契約ゼロなどあり得ない」と反論するが、平行線のままだった。

「そもそも法律には『3年間売り上げゼロでも耐えられる』とは書いていない」と言っても、「これは内規。これまで通信市場に参入した会社は条件を満たしている」。「内規の文書を確認したい」と求めても、「部外秘で見せられない」と断られる。

これではまさに「不条理の迷宮」ではないか。法律の字面では参入自由化をうたいながらも、実際に参入を認めるのは十分な財務力のある大企業だけで、倒産の可能性のあるスタートアップ企業は内規をタテに排除しよう、というのが本音であった。インターネットは従来の通信事業とは根本的に異なる、といくら説明してもムダだった。

一方で21世紀の経済を担う事業に取り組もうというのに、10億円程度のカネも集められない自分のふがいなさにも腹が立った。こうした苦境に直面して「負けてたまるか」という気持ちが高まり、気楽に引き受けたはずのIIJの経営に、意固地に見えるほど真剣に取り組むことになった。

創業後の1年間は何をしても裏目に出た。食いぶちを稼ごうとネット技術のセミナーを開き、当時の通産省の支援を受けたが、これが郵政省の心証を損なった。両省は通信行政をめぐる、縄張り争いを繰り広げていたからだ。

ある時は米ニューヨーク・タイムズ紙がIIJを認めない日本の通信行政の時代錯誤を批判したが、「IIJが書かせたのだろう。外圧まで使うのか」とあらぬ嫌疑をかけられた。

（IIJ会長）



会社草創期を支えたエンジニア（三膳孝通君(左)と浅羽登志也君)

## 鈴木幸一（14） 金策に奔走 現実味帯びる自己破産 3行が融資保証、事業者の登録認可

2019/10/14付 | 日本経済新聞 朝刊

「インターネットの先駆者になる」と1992年12月に旗揚げしたIIJだが、金策で躓（つまず）き、郵政省の「登録」も得られないとあって、93年は焦燥の日々が続いた。冬が終わり、春が過ぎ、夏が来てもサービスが始められない。その頃には社員の給料の原資にも事欠くようになり、自分のささやかな蓄えを取り崩して充当するほかなかった。

何よりイヤだったのが給料日だ。「今月いくらかな」と社員がこっそり話すのが耳に入る。茶封筒にお札を入れて経理の女性が一人一人に手渡すのだが、茶封筒の薄さにその女性もわびしい気持ちになるという。そう言われても、答えようもなかった。

それでも社員には弱気を見せなかった。お金はなかったが、よく飲みには行った。1軒目は「駒忠」、2軒目は「養老乃瀧」と庶民的な店をハシゴし、最後は小石川にあった私の自宅で気炎をあげては酔いつぶれるのだ。

ある時は食費はどこまで切り詰められるか、貧乏実験をやってみた。おかずは納豆、生卵、豆腐などに限定。あとはひたすら白い飯を食べる。すると1か月の食費が2万円で済むことが分かった。そこで「親と同居し家賃の要らない人は月給10万円でも給料の半分以上は貯金できる」と言うので、さすがに「鈴木さん、いい年をしてつまらない実験をすると、体を壊しますよ」と、冷やかな感想しか返ってこなかった。

金策に走り回ると、何かと嫌な目にあうのだが、骨身にしみたのは、金策で友人知人を頼ってはいけない、ということだ。私がカネに窮していることが知られるようになると、それが原因で会うこと自体が難しくなるのだ。

いよいよ事態の切迫した93年の年末に、旧知の銀行幹部と大手町のホテルのバーで待ち合わせた。向こうもこちらの意図を分かっていたのだろう。会うなり、自分一人でしゃべり続け、1時間程度で「そうだ、行くところがある」とさっと席をたった。私に資金繰りの話を切り出すスキを与えなかったのだ。

この時は楽天主の私もこたえて、ホテルを出てとぼとぼと上野まで歩いてしまった。カネが介在すると、何のわだかまりもなかった人間関係が途端に難しいものになる。

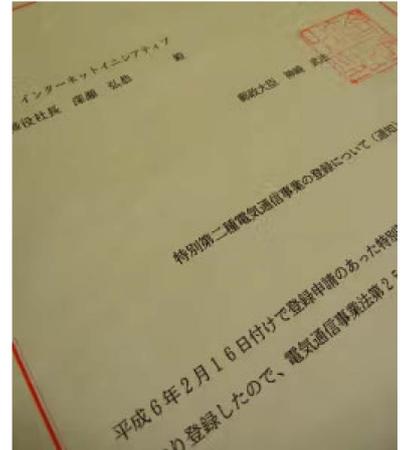
その頃には個人資産も底をつき、自己破産の4文字が現実味を帯び始めた。役所相手に訴訟を起こそうかと、弁護士に相談したこともある。

そして94年の年が明け、腹を決めて郵政省と対峙した。「堅固な財務基盤が必要」という彼らの言い分は変わらなかったが、「そのためには最低3億円の財務基盤があることを示せばいい。現金でなくても、銀行の融資保証の形でもよい」という言質を得た。何度もそれを確認したうえで、銀行回りを始めた。

「役所の態度が軟化した」という情報が安心材料になったのだろう。大変ありがたいことに住友銀行、富士銀行、三和銀行の3行から各1億円の融資保証を頂いた。ほかに住友商事と伊藤忠商事からも出資を約束してもらった。住友商事の秋山富一社長、伊藤忠の森亮人取締役が「技術のことはよく分からないが、鈴木さんを信じて出資しよう」と言ってくださった。

郵政省から「特別第2種電気通信事業者の登録を認める」という通知が届いたのは2月28日。「やっと始まる」という喜びと、1年数カ月を浪費したという悔しさがともに胸に去来した。

（IIJ会長）



ようやく「特2」として登録された

## 鈴木幸一（15）「銀座で素っ裸」 注文殺到 懐疑論消える 欧米で戦略技術、もどかしく

2019/10/16付 | 日本経済新聞 朝刊

郵政省のゴーサインを得て、1994年3月から日本初の商用インターネット接続サービスを開始した。利用者の第1号は日立製作所、次がNTT、3番目がNECだった。会社の電話は鳴りっぱなしで、注文に供給が追いつかない状況だった。

そんな事態を前にして、しばしば思い出したのはある名門鉄鋼メーカーのシステム部門の本部長との一席だ。まだ郵政省の「登録」を取得する以前のことで、縁をたどって会食にまでこぎ着け、あわよくば出資を引き出せないかと臨んだ席だった。

途中までは和やかだったが、先方が「インターネットは面白いが、なかなかカネにならない技術ですね」と言い出して、雲行きが怪しくなった。私もそこまで言われると、黙って引込めない。「いや、近いうちに御社のシステムもネット上で動く日が来ます。それは確定した未来です」と言い返すと、相手もムキになって、「そんなの夢物語ですよ。もしそれが現実になったら、銀座を素っ裸で逆立ちして歩きます」という。

酒もはいつて互いにやや気色ばむ感じになり、あまり後味のいい宴席ではなかった。その後、この企業が（他のすべての企業と同様に）インターネットを使い始めたのは言うまでもない。さすがに「銀座を裸で歩け」とは言っていないが、先方もあのと時の発言は覚えているだろう。

ともかくIIJが郵政省と不毛な折衝を続けている1年半足らずの間に、世界の現実はずっと先に進んでしまった。日立などのグローバル製造業がIIJのサービス開始を待ちかねるように、インターネットを導入したのがその証左だ。鉄鋼メーカーとの会食から1年足らずの間に、インターネットは急速に足場を固め、懐疑論などどこかに吹き飛んでしまったのだ。

ネットの急速な普及を後押ししたのは、今では人類にとって一番重要なメディアともいえる「ワールド・ワイド・ウェブ（WWW）」の登場だ。ウェブそのものは欧州で考案されたが、それを一般に普及させるカギになった閲覧ソフト（ブラウザ）を世に出したのが、IIJのサービス開始と同じ94年に産声を上げた米モザイク・コミュニケーションズ（後にネットスケープに改称）だ。

実はその少し前に「今度できるモザイク社にIIJも出資して、日米で協力関係をつくらないか」という話が持ち込まれたこともあるが、その時は郵政省の承認がおりる前。こちらは食うや食わずの状態、当然出資話もお断りするしかなかった。

その後、ネットスケープは巨額の赤字を抱えたまま米ナスダック市場に上場すると、時価総額はたちまち2500億円に達した。その頃の同社にたまたま立ち寄る機会があった。同じネット関連の新興企業なのに桁違いに大きくきれいなオフィスを見て、IIJとのあまりの違いに羨ましさを通り越して呆然（ぼうぜん）とした覚えがある。

ネット草創期の90年代前半は、閲覧ソフトや米ヤフーの検索エンジンなど、ネットをめぐる戦略的な技術が次々に登場し、その中から様々なデファクト・スタンダード（事実上の標準）が生まれた時期だ。ここで開いた差は簡単には取り戻せなかった。IIJがこの大切な時期を傍観者として過ごさざるを得なかったのは、我が社にとっても日本全体にとっても大きな損失だったと思う。

（IIJ会長）



1990年代のコンピューターを使い、米モザイク社のウェブブラウザで当時のIIJのホームページを再現

## 鈴木幸一（16） 出資次々 組織運営 エンジニア重視 運用技術向上へ採用強化

2019/10/17付 | 日本経済新聞 朝刊

1994年3月に商用のインターネット接続サービスを始めると、予想以上の注文が殺到した。資金面でもそれまでの苦勞が嘘のように次々に出資が決まった。

先陣を切って出資してくれたのは伊藤忠商事と住友商事、それに融資保証をしてくれた当時の住友銀行、富士銀行、三和銀行の都銀3行だ。伊藤忠でIIJの担当だった奥田陽一課長（後に伊藤忠テクノソリューションズ社長）は「うちの取締役役の森亮人がゴーサインを出していますし、巨額でもありません。失敗したら、失敗したときです」とサラリと言ってくれた。

こういう感覚で出せるカネが本当のリスクマネーなのだろう。戦後の日本において、総合商社こそリスクマネーの供給源だと実感した瞬間だった。名だたる商社や都銀が株主になってくれた効果は絶大。それまで何度も断られた有名メーカーでも、お付き合いで出資してくれるところが出てきた。



若い社員に囲まれて（後列左から3番目が筆者）

事業のほうは、インターネット通信を安定した品質で供給し、顧客企業に安心して使ってもらうために、通信の途絶などを回避する運用技術の向上に必死だった。課題は山積し、その解決には技術者が必要。そこでエンジニアばかりを中途採用した。IIJに興味はあるが、サービスが立ち上がるか様子を見ていた人も多く、そんな人たちが続々と門をたたいてくれた。

技術部門ばかりが膨れあがるIIJを見て、外からは「技術者帝国主義」と揶揄（やゆ）する声もあったが、会社の成り立ちを考えると、致し方なかったと思う。お客さんは向こうからやって来るので営業にはどうしても目が向かない。通信品質の向上のほか、サーバー貸しや映像配信（ストリーミング）に至るまで様々なサービスの立ち上げに欠かせないエンジニア重視の組織運営になったのだ。

そうこうするうちに、予想されたことだが、NTTが96年にネット接続サービスに参入する計画を発表した。当時はIIJ以外にも独立系のネット接続会社がいくつも旗揚げしていたが、いずれも小さな会社であり、通信の巨人相手ではとても勝負にならないと業界は騒然となった。あるとき彼らの代表がやって来て、「日本のネットの先駆者である鈴木さんが先頭になって、郵政省や世論に『NTTの参入反対』の旗を振ってほしい」と要請された。

私は即座にお断りした。「役所の力を借りないと事業ができないなら、はじめからやらないほうがいい」とまで言って、蟹螯（ひんしゆく）を買ったようだ。NTTのネット接続サービスは「OCN」という名称だったが、この一件から、私は「OCNの父」という別名を頂戴した。「鈴木さんが容認したから、OCNが世に出た」という皮肉である。

むろんNTTはIIJにとっても怖い競争相手だが、一方で社会的に信用のあるNTTがネットサービスを始めることで、個人利用者の急増が期待できた。通信は利用者が増えれば増えるほど価値が増すことは言うまでもない。逆に言えば、いくらインターネットが優れた技術でも多数の人に使ってもらわないと、真価を発揮できない。メールを送りたくても、相手がネットにつながっていなければ、どうしようもないのだ。

その意味ではNTTやソフトバンクの参入は競争激化をもたらしたが、一方ではネットを利用したビジネスが立ち上がるために不可欠の前提条件でもあった。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（17）震災とサリン 生々しい被災状況 発信 通信の秘密と社会の脅威に悩む

2019/10/18付 | 日本経済新聞 朝刊

IIJがサービスを始めた翌年の1995年は、日本を揺るがす2つの出来事があった。1つは1月17日に発生した阪神大震災。もう1つは3月20日にオウム真理教が起こした地下鉄サリン事件だ。この2つの事件にIIJは関わり合いを持った。

震災のような非常時につきものなのが、電話の輻輳（ふくそう）だ。交通でいえば道路の容量よりはるかに多くの車が押し寄せる大渋滞のようなもので、被災地あての電話が殺到し、通信の容量を超えてしまう。そこでNTTは一般の通話を制限し、消防署などの電話を優先する。これはやむを得ない措置だが、その結果、電話網はほぼ麻痺（まひ）した。

それとは対照的に、産声を上げたばかりのインターネットは途切れることなく情報を運び続けた。その差は電話とネットの設計思想の違いによる。やや技術的な話になるが、解説してみよう。



阪神大震災でネットは情報を運び続けた

AさんがBさんに電話すると、2人の間に専用の通信回線が設定される。道路の喩（たと）えで言えば、2人の家を結ぶ専属の走行レーンができあがり、その上で音声は滞りなくやりとりされるイメージだ。ところが、これには弱点がある。1組の通話で1つのレーンをまるまる占有するので、ネットワークの利用効率が悪く、多数の人が一斉に電話すると、すぐに回線容量が限界に達する。これが輻輳だ。

一方インターネットは専用レーンを設けず、1つのレーンの上を様々な人の発信したデータが「パケット」という細切れの形で混在しながら行き来する。経路設定の自由度も高く、あるルートが断線しても、迂回ルートを経由して、相手の元にたどりつく。その分、時間はかかり、通信速度の保証もないが、通信途絶のリスクは格段に低い。

もともとパケット通信は核戦争のような非常時にも通信を確保するために発案されたもので、有事に強いのは当然だ。私は震災の映像をテレビで見ながら、ネットの強みを生かして、なんとか被災地の力になりたいと考えた。

そこで被災者の安否などを自由に書き込めるサイトをネット上に開設し、報道機関などにも「時々刻々の被災状況や最新の写真をこのサイトで共有してほしい」と呼びかけた。最初に朝日放送と毎日放送が、次いでNHKの協力も得て、情報を発信した。

現地の人から寄せられた生々しい写真やメッセージもリアルタイムで載せた。「個人が世界に情報を発信できる新しいメディア」としてのインターネットの可能性を多くの人がこの時、実感したのではないか。震災という不幸な出来事の結果ではあるが、政府やマスコミを含めてネットについての好意的な理解が深まったように思う。

オウムについては、サリン事件の起きるかなり前に、朝早く警察の幹部数人が会社にやってきて「彼らがIIJのサービスを利用しているのだが、利用状況を監視してもらえないか」と依頼された。だが、憲法で保障された「通信の秘密」は侵害できない。「裁判所の許可がないと難しい」と押し返すと、重苦しい沈黙が続いた。

その後サリン事件が起こり、「あのとき、どうすべきだったか」を考えることが時々ある。通信の秘密の順守は通信会社の最優先事項だが、一方で危険な勢力の脅威から市民社会を守ることも大切。そのバランスをどう取ればいいのか、結論はまだ出ていない。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（18） ネット証券 新ビジネス立ち上げ関与 競合2社の通信インフラ支える

2019/10/19付 | 日本経済新聞 朝刊

IIJがインターネット接続サービスを始めると、日本でもついにブームに火が付き、企業も個人も一斉にネットを使い始めた。IIJの売上高も順調に伸び、サービス開始から4年後の1998年3月期は売上高が100億円を突破した。新規参入も相次ぎ、NTTのような大手から独立系まで一時は1600社がネットサービスを事業化し、激しく競い合った。

だが、私は日本の現状に不満があった。当時の企業のネット活用といえば、ほとんどが社内のメールやホームページの作成にとどまり、ネットを使って事業モデルを大胆に作り替えようという動きがほとんどなかったからだ。

「物品の販売から金融、メディア、広告、不動産、人材紹介までインターネットはあらゆるビジネスを変革する」と私がいくら吹いても、周囲の経営者の反応は鈍い。「ネットは便利な道具で、それ以上でも以下でもない」という認識で足踏みしたままで、いらだちを覚えることも少なくなかった。

こんな現状を変えるには、IIJ自身がネットを使った新サービスを興せばいい。頭ではそう分かっていたが、実際には人材面や企業体力面でそこまでの余裕はない。爆発的に伸びる接続サービスの需要に何とか応えるために、経営資源をすべて注ぎ込まざるを得ないのが実態だった。

その中で例外的に立ち上げに関与したのが、ネット証券だった。米投資銀行DLJの傘下にDLJディレクトというネット証券会社があり、大和証券のある人からその事業モデルを日本に持ち込もうと、私にも相談があった。そこで大和のほか野村証券のトップの方々にも話を持ちかけたが、「株式は対面販売が基本」「既存の店舗との食い合いが心配」と冷ややかな反応しか返ってこない。

そこで思い切って住友銀行の当時の頭取、西川善文さんに相談すると、「おもしろそうじゃないか」となって、住銀ほか、住友商事や住友海上火災の出資によって事業が立ち上がることになった。当該市場にしがらみのある会社は保守的になり、異業種の人がチャンスをつかむ。ネットが産業の地殻変動をもたらす仕組みがよく分かった出来事だった。

ほぼ同時期に米ゴールドマン・サックスのパートナーを務めていた旧知の松本大さんにも「ネット証券をやりませんか」と声をかけた。その話をソニーの出井伸之社長にすると、興味を持ってくださり、松本さんのつくったマネックス証券にはソニーが出資した。

この2つの会社はライバルだが、神田錦町にあったIIJが本社を置くオフィスビルにしばらく同居していた。今から思えば奇妙なことだが、「ネット証券の命綱は通信インフラ。それを支えるIIJの近くにいたほうが何かと便利」と考えたのだろう。

口の悪い松本さんには「競合する2社にサービスを提供して商売する鈴木さんは、対立する2つの国に武器を売る『死の商人』のようなもの」と皮肉られたこともある。

私としては「日本でもネットを活用した新ビジネスが早く立ち上がってほしい。そのためにはどんな会社とも付き合い」という一念だった。その後の両社は転変を経たが、彼らの旗揚げが日本のネット証券の出発点だったことは確かだ。私もいささかなりともそれに関与できたのは、誇らしい思い出である。

(IIJ会長)



マネックス証券の松本大社長(左) (当時) とソニーの出井伸之社長 (同) =時事

## 鈴木幸一（19）海外進出 アジアの基幹網構想 頓挫 米で新タイプの通信会社に触発

2019/10/20付 | 日本経済新聞 朝刊

1990年代後半は国内の足場固めと並行して海外に頻繁に出張した。アジアにも欧米にも無数の案件があり、どうせ出張するなら世界一周したほうが旅程を組みやすいし、航空チケットも安く済む。ということで年に10回ほどは地球をぐるりと回っていたらどうか。ある年は日本航空で「最も搭乗距離の長かった人」になったようだ。

私がアジアでめざしたのは、米国セントリックでないインターネットの基幹網づくりだ。もともとネットのハブは米国で、日本はじめ各国はその米国とスポーク状に結ばれている状態。だから例えばシンガポールから日本にデータを送る場合も米国経由でやりとりするしかなかった。

そんな状態から脱し、アジア各国同士を太いネット回線で直接結び、米国から自立したバックボーン（基幹網）をつくろうというのが私の呼びかけだった。香港大学の副学長など理解を示してくれる有力者もそれなりにいた。そこで「アジア・インターネット・ホールディング（AIH）」という会社を95年に立ちあげて、各国の通信会社の出資や参加を募ったのだ。



マレーシアでのAIHの調印式（左から6人目が筆者）

だが、結論から言うとこの構想は頓挫した。通信網をどうつくるかは各国の国家戦略と直結しており、日本の一企業がいくら旗を振っても、簡単に動くわけがない。互いの利害がぶつかりあい、会議はいつも成果なしで終わった。

仮にAIHがうまくいっても、米国の代わりに日本がアジアのネットの盟主になるだけ、という反発もあったようだ。アジアの協調を説く私に「鈴木さんはミスター大東亜共栄圏のようですね」と皮肉を浴びせられた。

一方ネット先進地の米国では様々な学びがあった。この時期に最も濃密につきあったのが、メトロポリタン・ファイバー・システムズという新タイプの通信会社を設立し、マンハッタンの高層ビルに光ファイバーを張り巡らせたジム・クロウさんだ。2メートル近い長身でもともと建設業界の出身だが、インターネットの急激な発展を見て、通信市場に転身した慧眼（けいがん）の持ち主。

ネットの普及でトラフィックが急増すると読んで、従来の電話ネットワークとは設計思想の異なる、ネット専用のインフラを全米につくろうと意気込んでいた。

当時のバズワードは「スチューピッド・ネットワーク（愚かな通信網）」。米AT&Tのような電話会社は様々な機能をそなえた「賢いネットワーク」を志向したが、インターネット系の人たちは情報処理や付加機能は端末やコンピューターが担い、通信網は大量のデータを安く速く流す「土管」で十分という考え方だった。後に私がクロスウェイブコミュニケーションズというネット特化型の通信インフラ会社をつくったのも、クロウさんに触発された部分大きい。

そのクロウさんが最も熱心に取り組んでいたのが投資家回りだ。「年に200日は投資家に会って、事業プランを説明している。彼らが納得しないとカネが出てこないからね」とよく言っていた。少し先の話になるが、21世紀になって早々、米国でネットバブルがはじけ、クロウさんも窮地に陥った。その時に支援の手を差し伸べたのが投資の神様といわれるウォーレン・ Buffett氏だ。「投資家を大事にしないとカネで苦勞する」という彼の忠告は私の胸に突き刺さった。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（20）ナスダック上場「米なら実力を正当に評価」 連日の投資家行脚、取引開始に感激

2019/10/21付 | 日本経済新聞 朝刊

IIJの事業が拡大するなかで、株式上場についても考え始めた。最初は日本で上場するつもりだったが、住友銀行の米州支配人だった近藤章さんから米ゴールドマン・サックスの中興の祖と言われた大物バンカーのジョン・ワインバーグ氏を紹介されて、気が変わった。あるときマンハッタンの氏のオフィスを訪ねたのだが、会った瞬間に話しぶりや人柄に魅了された。

「IIJはこの分野の先駆者で、優れた独自技術を持っていると聞いています。それなら米国で上場すべきです。インターネットの『母国』の米国で上場し、そこで認知度を高めることはIIJが世界に事業展開する上で大きな力になるでしょう」と諄々（じゅんじゅん）と説得された。話を聞くうちに私もすっかりその気になった。

インターネットについては技術からビジネス展開まで米国が圧倒的な存在だ。日本の投資家がインターネットについて理解をしていないという残念な現実もあった。「自分たちの実力を正当に評価してくれる米ナスダック市場に先行上場しよう」と気持ちが固まった。



ナスダックでの取引を始めるボタンを押す

米国での公開時期が決まり、始まったのが通称「ロードショー」と呼ばれる、世界中の投資家めぐりだ。最初の訪問地は独フランクフルト。幹事会社のゴールドマンがドイツ銀行傘下の投資会社のアポを取ってくれたのだ。

そこに私のほかIIJの幹部や担当者が集まったが、各自が思い思いのルートで現地に参集した。東京から来る者もいれば、出張先の米国から来た者もいた。このあたりが各人各様のIIJ流だが、ゴールドマンの担当者は「皆さん、一緒に移動しないんですか」とびっくりしていた。

これを皮切りに、連日の投資家行脚が幕を開けた。欧州各都市を回り、そこから米国へ。連日7～8社の投資家を訪ね、似たような質疑応答を繰り返す。そんな日々が続き、さすがの私も疲労困憊（こんぱい）した。最後に訪ねたのはモルガン・スタンレーがオフィスを構えるマンハッタン南端の世界貿易センタービルだ。1999年の夏の盛りのこと。それからわずか2年後に、そのビルを大きな悲劇が襲うとは想像もできなかった。

IIJ株のナスダック上場は99年8月4日。朝の取引所のホールで取引開始のベルを手に「日本を代表するインターネット企業として事業を発展させると同時に、グローバルなインターネット・ワールドにも貢献したい」と即興でスピーチをした。

ディーリングルームの大型画面には、IIJがインテルとアップルにはさまれる形で表示されていた。「ITのリーダー企業と肩を並べられてたいへん光栄なこと」と心秘（ひそ）かに感激した。初値がついたのは昼前で、その日は公開価格の23ドルを36%上回る31.3ドルで取引を終えた。市場からの調達額は1億4300万ドル。株式時価総額は日本円で1500億円を突破した。取引量もマイクロソフトを上回った。サービス開始から5年半で何とか一人前の企業になることができたのだ。

翌日にはIIJの第1号社員である浅羽登志也君（元IIJ副社長兼最高技術責任者）の父上と電話で話した。NHKでIIJ上場のニュースを見て、「頼りなかった息子をここまで育ててもらい、ありがとうございます」と感謝の言葉を頂いた。「上場して多くの人に喜んでもらい本当によかった」という気持ちが胸にこみ上げた。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（21）キャリアへの道 自前の回線持たず制約も 新電電の買収失敗、区分所有狙う

2019/10/22付 | 日本経済新聞 朝刊

1990年代後半はインターネットの普及が一気に加速した時代で、IIJの事業も順調に伸びた。東京を飛び越えていきなり米国市場に上場したことで知名度が上がり、就職人気も高まった。

しかし、私は内心「今のままではいずれ限界がくる」と考えていた。IIJは通信会社といっても、かつての区分で「特別第2種電気通信事業者」に分類されていた。自分自身は光ファイバー網などの通信回線を所有せず、NTTやKDDなどのいわゆるキャリア（第1種電気通信事業者）から回線を借りて、サービスを提供していたのだ。

自前のネットワークを持たないので設備投資負担が軽く済む反面、通信網の構築はキャリアに依存するしかない。90年代後半はそのキャリア自身がネット接続サービスに乗りだし、我が社と競合する場面も増えていた。

こんなこともあった。需要の急増で日米間の回線を急いで太くする必要に迫られたが、キャリアに専用線の増設をお願いしても、あれこれ理由を並べて応じてくれない。「このままでは回線がパンクし、顧客に迷惑がかかる」とさすがの私も青ざめた。

自動車メーカーは鋼材がなければ、車をつくれぬ。それと同じく、IIJもキャリアからの通信回線の「仕入れ」ができなければ、ネット接続サービスを供給できない。自ら回線を持つ「1種会社」に脱皮しないと、自由にビジネス展開できない、と考え始めた理由である。

最初に狙ったのは、80年代の通信自由化で誕生した、いわゆる「新電電」の買収だ。NTTとKDDという2つの独占事業体に対抗すべく新規参入した彼らは、それぞれ旧国鉄や電力会社など巨大な後ろ盾があり、1種会社として自前のインフラを整備しつつあった。米国で親交を結んでいた通信起業家のジム・クロウさんからは「自前のインフラがないのでは話にならない。1500億円ぐらいは用意できるので、一緒に新電電の買収を考えないか」と後押しもあった。

そこで私が具体的にアプローチしたのは、トヨタ自動車などが出資した日本高速通信（テレウェイ）とトヨタや伊藤忠商事が株主だった国際デジタル通信の2社である。ところが、案の定というべきか、「なんで大（新電電）が小（IIJ）に買われないといけぬのか」と相手にされない。何度か交渉したが、結局、私の独り相撲で終わった。

打開策をあれこれ考えるうちに、閃（ひらめ）いたのが光ネットワークの「区分所有」の考え方だ。例えば日米を結ぶ海底ケーブルは複数のキャリアが共有しており、各社は出資額などに応じたIRU（長期安定使用权）を持っている。この考え方を国内の基幹ネットワークにも応用し、キャリアの保有する回線にIRUを設定してもらい、それを私たちが取得すれば、1種会社への道が開けるのではないかと考えた。

このアイデアを郵政省の係官にぶつけると「IRUの設定に応じてくれる会社が本当にありますか」と半信半疑。それでもIRU契約ができれば、1種会社として認めると言質を得た。

それまでの通信インフラはすべて電話用に設計されたもの。それに対して、私たちはインターネット時代にふさわしい新たなインフラを構築し、日本の通信の常識を書き換える。そんな熱い思いが私の胸の中でたぎり始めた。

（IIJ会長）



後につくった会社が郵政省から「第1種電気通信事業者」の認可を受けた（右は野田聖子郵政相、1998年12月）

## 鈴木幸一（22）新会社が発足 説得重ね 悲願の契約合意 トヨタやソニーが出資、想定外も

2019/10/23付 | 日本経済新聞 朝刊

NTTの巨大な電話網に負けない、インターネット時代にふさわしいインフラをつくりたい——こんな大風呂敷をあちこちで広げていると、不思議とそれに共感してくれる人も現れるものだ。前回書いたように、自ら通信インフラを持つ「第1種通信会社」になるには、他の1種会社の協力が欠かせない。その会社と回線のIRU（長期安定使用权）契約を結ぶことで、本格的な通信キャリアへの道が開けるのだ。

そこでアプローチしたのがトヨタ自動車系の新電電、日本高速通信（テレウェイ）の東款社長や柏村肇常務だ。同社は高速道路沿いに光ファイバーを張り巡らせているが、長距離電話サービスの立ち上げで躓（つまず）き、NTTはもちろん同じ新電電の第二電電などにも後れをとっていた。そこで「ライバルと同じことをしていても将来はありません。私と一緒にやりませんか」と説得したのだ。

それが功を奏して、テレウェイが回線のIRU契約に同意した。さらに親会社のトヨタの協力も取りつけ、また旧知のソニーの出井伸之社長も関心を示してくれた。その結果、1998年10月にIIJ40%、トヨタとソニーが各30%出資し、私が社長となって発足したのがクロスウェイブコミュニケーションズ（CWC）である。



CWCが2003年2月に完成させた横浜のデータセンター

日本を代表する2社の参画を得て、意気揚々の船出だった、と書きたいところだが、CWC発足の直前に一つの想定外が生じた。NTTの分離分割問題の決着に端を発した通信再編の嵐の中で、テレウェイがKDDに買収されることが同年7月に決まったのだ。そこで年間40億円で合意済みだったIRUの対価についても再交渉の運びとなり、主にKDDの意向で「10年契約で総額600億円」と値段がつり上がってしまった。

このことをテレウェイ幹部に告げられたのは、新宿にある京王プラザホテルのバーだ。どうすべきか迷ったが、ここで席を立つと、二度とチャンスはないかもしれない。このときの条件変更が後々CWCを苦しめるのだが、私は「受け入れます」と返事した。

新しいキャリアを立ち上げるには、IRUの費用のほか多額の投資が必要になる。

当時は1本の光ファイバーに波長の異なる光を複数本通して、伝送容量を飛躍的に増やす「光波長分割多重伝送（WDM）」という技術が実用化され始めたばかりで、それを徹底活用しない手はなかった。ビル内通信に使うLANシステムを広域化し、日本全体があたかも一つのビルであるように情報をやりとりする「広域イーサネット」の技術も、他に先駆けて導入することにした。「ネット時代にふさわしいインフラ」という私の理想をCWCにギュッと詰め込んだのだ。

そのための資金をどう調達するか。米ゴールドマン・サックスに相談すると、「コンセプショナルIPO（新規株式公開）」という手がある、と教えられた。

CWCには事業計画があるだけで、売上高などはほぼゼロに近い。しかし、事業コンセプトが魅力的なら、ネットの可能性に魅了されている今の米市場はカネを出す、というのだ。そこで早速上場準備に入り、IIJ上場のちょうど1年後の2000年8月にCWCも米ナスダックに上場した。夏の暑い盛りに2年連続で世界の投資家巡りをすると、我ながら酔狂なことであった。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（23）IT戦略本部 メガバンク会長に猛反論 予定調和の結論、性に合わず

2019/10/24付 | 日本経済新聞 朝刊

少し前まではインターネットに無関心だった日本の社会だが、20世紀の終盤を迎え、米国でヤフーなどのネット企業が脚光を浴び始めると、日本でも遅ればせながらネットブームが巻き起こった。その直後に米国でネットバブルが崩壊したのは皮肉といえど皮肉だが、ネットの熱気は政治の世界にも波及し、2000年に発足した森喜朗内閣は「e-Japan戦略」を打ち出し、IT（情報技術）やネットの振興を政権の基軸に据えるに至った。

私にも声がかかり、政府のIT戦略本部の民間委員に名を連ねることになった。この組織は小泉政権にも引き継がれ、私は05年5月に委員を退くまで、ほぼ毎月のように首相官邸で開かれる会議に出席した。IIJ設立時に郵政省の無理解に苦しんだ私が、政府の中核である首相官邸に通うことになった。

メンバーには首相や関係省庁の大臣のほか、経団連の副会長の方々、通信業界からは宮津純一郎NTT社長らがいた。当時の日本にはITを一つの産業ととらえる視点がなかった。その中で首相の発案によって、ITやインターネットの国家戦略をつくる場が整えられたのは大きな進歩だったと思う。



IIJのオフィスで

ただ、実際の会議はお世辞にも活発とはいえなかった。この種の会議の常かもしれないが、各官庁や会社の事務方が用意したペーパーを読み上げるだけの建前論が延々と続く。互いの意見が衝突することもなく、常に予定調和の結論に落ち着くのだ。

その中で危機感を持って、いつも本音で話そうとする私は、場をわきまえない存在だった。メガバンクの会長が「日本のITの遅れは政府の規制と通信料金の高さが原因」と発言したときには、猛烈に腹が立った。「日本の遅れは規制や料金以前の問題。（みなさんのような）経営者がITやネットについて無知で、海外企業に比べIT投資が極端に少ないのが悪い」と反論すると、先方も怒った。

翌日、その銀行からIIJに連絡があり、「おたくとの通信契約をすべて打ち切る」という。「大銀行が大人げない」と苦笑するしかなかった。さらに数日後、その場にいた宮沢喜一財務相から達筆の手紙を頂いた。「ああいう会議で民間企業の努力不足が原因という発言は新鮮だった。ぜひ一度話を聞かせてほしい」とあった。

今から思えば、事前のシナリオどおりに進む会議が私の性に合うはずもない。IT戦略本部の経験は貴重だったが、その後は審議会の委員などではできる限り遠慮している。

日本とはひと味違う米国の底力を実感したのもこの頃だ。01年9月11日の米同時テロの直後に、米政府の高官から私の携帯電話に突然、着信があった。「テロで通信にも影響が出ている。欧州やアジア向けの通信をIIJ経由で回せないか」という要請だった。「できる限り協力する」と約束し、電話を切ったが、その人が、なぜ私の携帯番号を知っていたのかは今も謎だ。

その後もニューヨークのダウタウンで辛うじて生き残ったIIJの通信拠点に対する非常用電源の提供など、米当局からありとあらゆる便宜を図ってもらった。平時の米国は動きが遅くイライラすることも多いが、危機対応は見事。国家の威信にかけて、通信は途絶させないという強い意志がそこにあった。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（24） 同床異夢の電力 NTT対抗へ3つの誤算 理解者・原発・データセンター

2019/10/25付 | 日本経済新聞 朝刊

「NTTのような巨人に正面から対抗できる会社をつくりたい」。そんな私の夢を実現しようと、苦心に苦心を重ねて1998年に設立したのが、IIJとトヨタ自動車、ソニーの3社で設立したクロスウェイブコミュニケーションズ（CWC）である。2000年夏には米ナスダック市場にも上場し、一定の資金調達もできた。

だが、NTTと戦うには欠けているピースがあった。道路でいえば全国主要都市を結ぶ高速道路網にあたるバックボーン回線はトヨタ系新電電から調達できたが、それだけでは足りない。家庭やオフィスにデータを届けるには、道路でいえば細い路地に相当するアクセス（足回り）回線が必要。いわゆる「ラストワンマイル」を埋める手立てが欲しかった。NTT対抗を絵に描いた餅で終わらせたくなかったのである。

新たな提携先は電力各社しかなかった。津々浦々に電柱を張り巡らせ、一軒一軒の家に電線を引き込む電力会社のインフラを利用できれば、これほど強力なパートナーはない。99年には東京電力の通信子会社と話し合いを開始。ついで02年7月には全国の電力会社が大同団結してつくったデータ通信会社のパワードコムと経営統合に向けた協議に入ることで合意した。

だが、この前後に様々なことが起こり、結局この統合話は破談に終わった。一つは官僚的な電力業界にあって、私の数少ない理解者だった東電の山本勝副社長ががんで倒れたことだ。あるとき山本さんから病気について打ち明けられ、「おれなしでは、この縁組はうまくいかない。やめたほうがいい」と言われた。この予言は的中したが、それが判明するのは01年10月に彼が死去した後のことだった。

もう一つの誤算は東電の原発問題だ。02年8月に原子力発電所のひび割れなどを隠蔽していたことが発覚した。事件は瞬く間に大きくなり、9月には何かと支援してくれていた東電の南直哉社長が辞任に追い込まれた。新社長になったのはIIJとの交渉責任者だった副社長の勝俣恒久さんだが、この人事が結果としてよくなかった。東電としては世間を騒がせた手前、派手なことはできないという自粛の気持ちもあったのかもしれない。CWCとの提携に及び腰になったのだ。

3つ目はCWCが埼玉県川口市と横浜市に計600億円を投じて建設した巨大なデータセンターである。このうち川口のセンターは懇意だったNHKの海老沢勝二会長との合意の上でつくったもので、NHKの番組アーカイブの保管と配信の拠点にする計画だった。ところが、NHKの巨大化を懸念する民放などからクレームが付き、計画は頓挫した。

あるとき、東電幹部らがセンターを見学に来たが、彼らはそこががらんどろったことに衝撃を受けたようだ。「不稼働設備を我々に押しつけるための経営統合ではないか」と疑ったのかもしれない。

むろん私にそんなつもりはなかった。データセンターにしても少し時代の先を走りすぎただけで、いずれ大量のデータを端末ではなく中央のセンターに保管する、今でいう「クラウドコンピューティング」の時代が必ず来る、と考えての先行投資だった（実際にそうだった）。だが、そんな構想を先方は理解しない。パワードコムとの統合交渉はついに03年春に破談に至った。

（IIJ会長）



パワードコムの種市健社長(右)と握手する筆者

## 鈴木幸一（25）CWC破綻 赤字膨らみ「我が子」人手に 会社更生法、サービス継続を優先

2019/10/26付 | 日本経済新聞 朝刊

2003年8月20日は私の人生の中で最大の痛恨の日である。「NTTに対抗するインフラづくり」をめざして設立した、通信会社のクロスウェイコミュニケーションズ（CWC）が資金繰りに行き詰まり、東京地裁に会社更生法の適用を申請したのだ。

暑い日だった。裁判所の殺風景なロビーで待つうちに、ワイシャツに汗がにじんだ。裁判長が待ち受ける一室に通され、CWCの社長解任を申し渡された。その日のうちに保全管理人に指名された弁護士が部下を引き連れてCWCのオフィスにやって来た。5年間、「我が子」のように大切に育ててきた会社が一瞬にして人手に渡ったのだ。

CWC破綻の背景にはいくつか複合的な要因がある。以前書いたようにKDDIからの回線調達の費用が想定以上に膨らんだこと。電力系新電電との統合話の頓挫。さらには竹中平蔵金融相が前年秋に「金融再生プログラム」を発表し、CWCのような赤字会社への銀行融資のハードルが高まったのも、痛かった。



記者会見で頭を下げる筆者

CWCの株主であるソニーは03年4月に株価が急落するソニー・ショックに見舞われ、増資に応じる余裕はなかった。もう一つの株主のトヨタ自動車も動かなかった。焦った私はあるパーティーに出席するトヨタの首脳を待ち構え、その場で増資を頼み込む突撃作戦を試みたりもしたが、悪あがきにすぎなかった。

巨額のインフラ投資が必要な通信会社が当初は赤字を続けるのはやむを得ないことだ。それでもCWCは予想以上に顧客が増え、03年度は黒字化する可能性もあった。金融機関や株主の置かれた状況の厳しさは理解するが、もう少し支えてほしかった、というのが私の正直な気持ちである。あと100億円あればCWCは軌道に乗ったはずだ。そう考えると、今でも悔しさが胸にこみ上げてくる。

法的整理の手法として民事再生法ではなく、会社更生法を選んだのは、サービスの継続に万全を期すためだ。民事再生法のほうが条件が緩く、経営陣が統投できる可能性もあったが、債権者による担保権行使の余地が残されている。そのため設備が差し押さえられ、事業が続けられなくなる恐れもあった。

担保行使を認めない更生法なら、その心配はない。この期に及んでCWCへの親心といえば、笑われるだろうか。手塩にかけた会社がたとえ自分の手を離れたとしても、ちゃんとサービスを継続し、顧客や社会の役に立ってくれることを優先したのだ。

負債総額はおよそ684億円。取引銀行には事前通告せず、更生法申請後にファクスで知らせると、「ひどいじゃないか」と散々叱られた。

8月27日に東京都墨田区の区民会館で開いた債権者集会には500人ぐらいが押しかけた。「謝罪しろ」「ご迷惑をかけたのは申し訳ないが、事業の構想は間違っていなかった」。蒸し暑いホールでこんな押し問答が4時間以上、繰り返された。私の髪の毛はこの頃からめっきり薄くなった。

どん底の私に声をかけてくれた一人がNTT相談役の宮津純一郎さんだ。NTTは最大のライバルだが、べらんめえ調でずけずけしゃべるこの人とはなぜか波長が合った。高級な料亭に案内され、「CWCのコンセプトは100点満点だったが、インフラづくりは貧乏な会社のやることではなかったよ」と、なぐさめとも批判とも取れる言葉を頂戴した。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（26）IIJ再建 NTTに支援求める 収益重視・独自性追求にカジ

2019/10/27付 | 日本経済新聞 朝刊

2003年8月のクロスウェイブコミュニケーションズ（CWC）の破綻に連動して、IIJも危機に陥った。CWCへの投融資が全額損失となり、債務超過になったのだ。米ナスダック市場でのIIJ株も1ドル台まで下落し、信用不安の様相を呈した。

IIJ再生のために何より必要だったのは資金だ。そこで接触したのがNTTである。「打倒NTTを掲げながら、NTTに頼るのはおかしい」という批判が聞こえてきそうだが、長年、通信の仕事をする中で、「日本の通信の将来を真剣に考えているのは、IIJ以外ではNTTしかいない」というのが私の結論だった。以前より懇意だったNTTの高部豊彦副社長らに相談を持ちかけ、「支援する」という言葉をいただいた。



再建を果たし東証に上場した

NTTとの交渉の焦点は出資比率。先方は株主総会での拒否権を握る34%を求めたが、私にも「貧者のプライド」があり、経営の支配権を譲りたくはなかった。最後はNTTに譲歩してもらい、その年の9月、100億円強という格安の出資でNTTグループが31%の株式を持つことで折り合った。以来NTTはIIJの筆頭株主だが、経営に口出ししない「寛容な株主」であり続けている。

心強かったのはCWC破綻という激震の中でも、IIJを去る社員がほとんどいなかったことだ。更生法申請の翌日には全社員を集め「CWCは失敗したが、これは誇り高い失敗だ。皆さんは前を向いてほしい」と大演説をぶった。このメッセージがみんなの心に届いたのだろうか。

とはいえいくつかの点でIIJも軌道修正を強いられた。一つは利益重視だ。先の大演説には続きがあって、「いまの苦境を乗り切るには、03年度の下半期は何としても営業黒字転換をなし遂げないといけない」とも訴えた。もともとIIJは技術志向の会社でありがちな、いいサービスを実現するためには多少利益が犠牲になってもやむを得ない、という文化があった。技術者からの先行投資の要望にもできるだけ応えてきた。

だが、信用不安を鎮めるには、結果を示すのが一番の近道だ。「儲（もう）けに淡泊」といわれた私がボトムライン（利益）重視にカジを切ったのだ。

もう一つは事業の主眼をインフラの構築や加入者の獲得競争から、もっと上位のサービスレイヤーでの独自性追求に切り替えたことだ。例えばサイバー攻撃を防ぐファイアウォールのクラウド化に日本で最初に取り組んだり、電子メールの情報漏洩対策サービスを投入したりして、今に続く企業のセキュリティ対策を先取りした。また法人ユーザーからITシステムの構築保守を丸ごと請け負うソリューション事業も強化した。

一連の施策が功を奏して、ほどなく月次決算が黒字に転じ、03年度下半期の決算でも営業黒字を達成した。そこで04年春には10%以上の賃上げを実施した。これには社員も驚いたようだが、みんなの頑張りに応えると同時に、過去に一区切りをつけて、新たなスタートを切ろうという気持ちだった。

その後IIJは05年12月に東証マザーズに上場し、なんとか経営は安定軌道を取り戻した。CWCも管財人による入札を経て03年12月にNTTコミュニケーションズの傘下に入った。社名こそ消えたが、私がこだわり抜いてつくった横浜と川口の2つのデータセンターは今も現役で活躍中。「定礎」のプレートも私の文字だ。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（27）財務次官を勧誘「産業界に影響与えて」 二人三脚でIIJ引っ張る

2019/10/28付 | 日本経済新聞 朝刊

2012年1月末の雪が降りそうな日、銀座にあった奈可田という寿司屋に友人たちを昼飯に誘った。「新年会の代わりだから、ちょっと豪勢にね」と、いつもの神田の居酒屋から河岸を変えたのだ。やって来たのは大蔵省OBで元主計局長の涌井洋治、財務省の現役事務次官の勝栄二郎、同官房長の香川俊介の3氏である。

「釈迦（しゃか）に説法だけど、戦後の日本の経済復興を支えたのは、電力をはじめとするインフラの整備があったからですよ。21世紀の産業経済を考えると、最も重要なのはIT（情報技術）分野に対する政策と理解です。というわけで、勝さんが退官したらこの分野に来てもらわないと困ります。ともかくお願いします」。席について飲み始めるなり、私はこう切り出した。

初めて勝さんと顔を合わせたのがいつか、記憶にないほど昔のことである。ある夜、勝さんの先輩に誘われ、顔を出した席だった。酒を酌み交わして、放談をするだけの会だったのだろう。勝さんは末席に座り、笑顔のまま、寡黙だった。

「あまり喋（しゃべ）らないけど、存在感がある人だね」と誘ってくれた友人に話すと、「日本語が下手なだけだよ。将来のエースという評価は間違いない」と。その後、順調にキャリアを積んで次官になり、消費税の増税時には、裏方の域を超えたすごい根回しだと評判を取った。



記者会見で握手するIIJの勝栄二郎特別顧問(左)と筆者

「勝さん、次の行き先は決まっているの？ 万が一、可能性があるならIIJに来て、私の後をやってもらえないかな。米国では産業界を引っ張っているのはIT業界だけど、日本の場合、経済団体や国の政策に影響を与えるようなポジションにIT関係の人は皆無。私など周囲からとてつもない変人と思われるから。勝さんみたいな人がITの代表として、産業界に影響を与えてくれないと日本は変わらないんです」。

普段は酔っ払ってばかりの私がいつになく真剣に話すと、涌井、香川の両氏も昼の酒の勢いも手伝ったのか、「天下りが批判される時代に、まったく無縁の業界で活躍の場があるのは素晴らしいこと」「財務省も変わらないといけない。鈴木さんの話、やってみたらどうですか」と口々に応援してくれた。

その年の秋口にしらふであらためて頼んだところ、勝さんから「能力があるかわかりませんが、受けてみたいと思います。よろしくお願いします」と丁寧な言葉をもらった。その後、随分たってから、「IIJは東証に上場してるんですね。不勉強を通り越して、知りませんでした。いや申し訳ない」と、笑顔で話す。あらためて常識の枠に収まりきらない大物なのだと感心したことであった。

勝さんは退官後の12年11月にIIJの特別顧問になり、翌13年6月に社長に就任した。私は代表取締役会長として二人三脚でIIJを引っ張ることになった。勝さんが人事や経理など管理部門をしっかりと固め、私がエンジニアの尻をたたいて、新たなサービスに挑戦するというが大まかな役割分担である。

13年3月期には1千億円強だったIIJの売上高が今年度は2000億円規模にまで倍増する見込みだ。中国やタイでもクラウドサービスを提供するなど国際展開のピッチも上がった。勝さんの加入で、IIJの組織に心棒が通り、企業としての厚みや経営のスピード感が増したことは間違いない。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（28）ぬれ雑巾 ムダや遊びから新機軸 懐が苦しくても技術者は自由に

2019/10/29付 | 日本経済新聞 朝刊

世間では徹底的にコストカットすることを「乾いた雑巾を絞る」というが、私の経営方針は日本能率協会で原価管理を徹底的に叩（たた）き込まれた反動か、あえて名付けるなら「ぬれ雑巾経営」になるだろうか。この言葉はホンダの創業者である本田宗一郎さんに教えられたものだ。

30代半ばまで勤めた能率協会時代に、本田さんと知り合ったことはこの連載でも触れた。年は40歳も離れていたが、なぜかたまに食事に誘われた。機嫌を損なうとげんこつで殴られ、文字どおり痛い目にもあったが、様々なことを教えてもらった。

トヨタ自動車のようなトップ企業は「乾いた雑巾を絞る」経営でいいが、それを追いかける立場のホンダが、ぬれ雑巾を絞って、カラカラにしてしまったら、新しい技術や企画が枯渇する、というのが本田さんの持論だった。「懐が苦しくても、エンジニアに自由にカネを使わせ、遊ばせておく勇気を持たないとダメだ」と。若い私は額（うなず）くだけだったが、自分が経営者の立場になると、本田さんの言葉に共感するようになった。競争相手が巨大なNTTでは当然のことであった。



グループ社員で高尾山へ登山（最後列の右から4人目が筆者）

当時のIIJは新技術や新サービスの投入時期を決めると、たくさんの技術者が総出に近い形で会社に泊まり込み、何とか仕上げようとする猛烈な会社でもあった。残業規制が今ほど厳しくなかった時代の話である。

一方、普段は放任主義というのか、各人が自分の好きなテーマに取り組み、カネを使うのにも寛容だった。出勤時間もいい加減で、「せめて昼前には来い」と号令をかけると、ランチの直前に出社する社員が大勢現れた。トラフィック計測の専門家、セキュリティの専門家、配信技術の大家（たいか）など世界に名をなすエンジニアもIIJから多く生まれた。様々な国際コンファレンスで議長を任されるような技術者も増えていった。

彼らの技術開発や見識がどこまでIIJの事業に貢献したかはよく分からないが、そうしたことを含めてIIJの経営はぬれ雑巾という評価は外れてはないだろう。株主の皆様からは「無駄遣いをやめれば、もっと利益が出せるはず」と叱られそうだが、私は「まあそういうことも必要だろう」と割り切っている。ムダや遊びなくして、新機軸は生まれないからだ。

ユニークな試みとしては、物流革命を担ったコンテナを早くから使っていたことだ。まず関係会社のクロスウェイブコミュニケーションズが全国網を張った時、地方の局舎については建屋をつくらず船舶のコンテナを局舎代わりに利用した。その後もサーバーやストレージを収容する巨大なデータセンターの建屋の代わりに、コンテナにサーバーなどを収容する斬新なセンターをつくり、経産省から表彰されたこともある。

コンテナ型のセンターについては東南アジアやロシアにも展開している。コンテナ内へのコンピューターや空調設備の設置は日本で行い、そのままコンテナ船で輸送することで、現地での作業時間を圧倒的に短縮できる。

こうした斬新なアイデアはやはり若い人から生まれることが多い。IIJも設立から四半世紀以上が経過し、何も手を打たなければ、組織がどんどん保守化してしまうというリアルな怖さがある。そうならないよう、若手と積極的に交わり、彼らの背中を押すのも会長としての私の役目である。

（IIJ会長）

## 鈴木幸一（29）音楽祭 上野で長年の夢 実現 相当なエネルギーや私財投入

2019/10/30付 | 日本経済新聞 朝刊

IIJの経営と並んで、逃れられないライフワークとなっているのが、毎春、東京・上野で開催している「東京・春・音楽祭」だ。ここでも「奇人・変人」の仲間入りである。

2005年に始め、今年で15回目になった。期間は1カ月に及び、オペラからオーケストラ、博物館などでの室内楽や街角でのコンサートまで今年は全部で208公演、5万人を超える来場者があった。私は、その実行委員長として国内外の音楽家の招聘（しようへい）からスポンサー集めまで、私財を含めて相当のエネルギーを投入している。

音楽祭への思いは、若い頃、ソ連監視下の空気まで重く沈殿したチェコのプラハで仕事をした記憶にあるようだ。帰国の予定日が近づくと、「あと2日でプラハの春音楽祭が始まるのに帰るのですか、今のプラハではこの音楽祭だけが市民の心のよりどころなのに」と引き留められた。

そこで急きょ、予定を変え、音楽祭のために3日間ほど滞在を延ばした。国が厳しい状況にあるとき、たった一つの救いが音楽だったのだ。「いつか東京でも市民が悲しみや喜びを分かち合える音楽祭をつくれたら」と思うようになった。

そんな私の夢をどこかで耳にしたのだろう。かねてからの知己であった浅利慶太さんと小澤征爾さんに銀座の小料理屋に招かれた。今から20年前のことだ。



小澤征爾さん(中)、イオアン・ホレンダーさん(右)と筆者

2人は酌をされていていい気分になった私に以下のような話をした。「征爾がウィーン国立歌劇場の監督に呼ばれる時代なのに、クラシック音楽について日本は西欧からひたすら受容するだけ。そろそろ日本から外に発信する時ではないか」「一つの形として、まず日本で世界的なレベルの新演出のオペラをつくり、欧米の歌劇場でも上演したいので、力を貸してほしい」という。「趣旨には賛成しますが、そんな大きな話は私の任ではないですね」と、一度は断ったが、それで終わりではなかった。

次いで登場した大物が、ウィーン国立歌劇場の総裁を18年も勤めたイオアン・ホレンダーさんだ。世界のオペラ界の重要人事を差配していると言われる実力者だが、彼が来日した時に、小澤さんと3人で会った。ホレンダーさんを怖がる人も多いが、私は不思議に馬があった。冷徹なビジネス感覚が持ち味で、話は分かりやすかった。

そうした大物の力添えもあって、欧州の歌劇場と共同で新演出のオペラを制作し、小澤さんの指揮のもと東京で世界初演することで話がまとまった。当時、クロスウェイコミュニケーションズの破綻もあり、私の懐は火の車。だが、小澤さんの勢いは止まらず、オペラの制作費はじめ音楽祭の費用のほとんどは、私が各方面からかき集めた。私が「日本最後の奇人・変人」といわれるゆえんだ。

初回の音楽祭は05年3月13日に幕開けした。小澤さんが棒を振ったオペラの「エレクトラ」は、新演出とともに素晴らしかったが、他の演奏会はほとんどチケットが売れず、東京文化会館は「赤い劇場」だと思い知った。客席が2割しか埋まらず、座席の赤がやけに目立ったのだ。

小澤さんが動き、初回の実行委員には、NHKの海老沢さんや日テレの氏家さんのほか、東京都知事の石原さんらが名を連ねた。初回の会見が都庁で行われたことで、「音楽祭は都の資金援助を受けている」と批判されたが、これは完全なる誤解であった。

(IIJ会長)

## 鈴木幸一（30） 人生の支柱「音楽で悲しみ癒やしたい」 震災後、ツテ頼り開催にこぎつけ

2019/10/31付 | 日本経済新聞 朝刊

2005年に始まった音楽祭は早くも2年目に激震に見舞われた。朝から電話が鳴りやまない。小澤征爾さんが病に倒れ、代役としてフィリップ・オーギャンさんが新演出の「オテロ」を指揮することが前日発表された。その反応だ。結局4千枚ものチケットを払い戻すハメになった。聴衆の関心は、新演出ではなく、小澤さんにあったのだ。

だが、この年は大きな収穫もあり、それが音楽祭を長続きさせたと思う。ミノ・スカラ座の音楽監督を辞任し、時間に余裕のあったリッカルド・ムーティさんに、ヴェルディの「レクイエム」を指揮してもらうことになったのだ。「怖い」と評判のムーティさんが日本のオーケストラを振るのはこれが初めて。オーケストラ側はひたすら緊張して、ムーティさんの冗談にクスリとも笑わない。

こんな調子で大丈夫かとヒヤヒヤしたが、本番は聴衆を魅了する演奏だった。このときは、3晩続けてムーティさんと食事を一緒にした。



音楽祭への思いは尽きない（2017年、東京文化会館）

「私のようなただの音楽好きの素人が、音楽祭など続けられるのだろうか」とムーティさんに相談すると、「むしろそのほうがいい」という。「音楽ビジネスのプロよりも、鈴木さんのように音楽を尊敬し、愛し続けられる人が、音楽祭を発展させられる。私も応援しますよ」と。この励ましは本当に心強かった。

音楽祭は今年で15回目を数えた。ムーティさんほか出演いただいた演奏家や、パイロイト音楽祭のワグナー総裁はじめ内外の音楽関係者らとの関わりは年々広がっている。支えてくれる企業や音楽ファンの方々、さらに上野の皆様の支援を得たことで、ここまで続けられたと思う。

音楽祭の記憶は語り始めるときりがないが、最も心に刻みこまれているのは11年だろうか。開幕直前に東日本大震災が発生し、あらゆる行事が自粛になった。私は「こんな時こそ、演奏家は音楽の力で人々の悲しみを癒（いや）すべきだ」と考え、新聞にそう訴える意見広告を出した。

結局、その年は予定の半分もできなかったが、とにかく音楽祭は開催した。余震が続く中、ツテを頼ってズービン・メータさんに急きよ来日していただき、N響とベートーヴェンの「第九」を演奏してもらった。メータさんや歌手、オーケストラ、合唱、なにより会場にいた多くの聴衆が涙を流した演奏だった。

「鈴木さん、涙が止まらないよ」。強面（こわもて）バンカーとして知られた西川善文さんが帰り際につぶやいた言葉が忘れられない。

寝そべって、擦り切れるまでSP版のレコードを聴いていた幼少期から、この年になるまで、音楽から離れたことはなかった。あくまで趣味の域なのだが、今や「奇人・変人」と評判になるほどの道楽になった。本業のインターネットと音楽への思いが、人生の2つの支柱である。ネットも音楽祭も頼るべき海図や先例がなく、白紙の未来を自分の力で切り開く楽しさと苦しさがともにあった。

過去を振り返ると、試練の日々が多かった気もするが、実際に文字にしてみると、能天気にしたことばかりをしてきた人生だったとつくづく思う。学校をサボり、上野でフラフラした高校生時代と今の自分にそれほど大きな隔たりがあるとは思えない。そんな私を支えてくれた大勢の友人、知人に感謝するほかない。

（IIJ会長）

=おわり

あすからファンケル会長 池森賢二氏