

日本IT書紀

047 実演販売

03 未剖篇
卷之六 游魚

佃 均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

第四十七

実演販売

一

森村商事からホレリス式統計会計機械装置の営業権を継続した黒澤商店は、最初の年、つまり一九二七年（昭和二）から実績を上げ始めた。

まずこの年の九月に海軍の呉造船所（総務部）、十月に同造船所（会計部）が相次いで契約を結んだ。次いで翌年一月に商工省、十一月に内閣統計局からカードパンチ装置四十七台という大型契約を獲得した。

この年の三月、渡辺銀行の取り付け騒ぎに端を発した金融恐慌は発生したが、黒澤商店にあつて大きな影響は見受けられなかった。この時期の黒澤商店は震災前の勢いを盛り返し、CTR社の統計会計機械装置事業にかかわる従業員たちは意気揚々だったに違いない。

ここで筆者は断りを入れなければならない。

これまで「CTR」の略称で呼んできたアメリカの会社を、これ以後、「IBM」と表記する。コンピューティン

グ・タビュレーティング・レコーディング社は一九二四年、トーマス・ワトソン社長の決断で社名を「インターナショナル・ビジネス・マシーンズ」（IBM）に変更したからである。

黒澤商店がIBM社の統計会計機械装置を扱うようになるまでに、国内には先行するユーザーとして、一九二〇年に三井物産を通じてカードパンチ装置を購入した国勢院、森村商事が開拓した日本陶器、三菱造船神戸造船所、同長崎造船所などがあつた。

さらに森村商事が展示用に取り寄せた最新モデル一式を黒澤商店が引き取つていた。これで日本におけるホレリス式の契約数は九件になった。森村商会による普及啓蒙活動が、ホレリス式統計会計機械装置の知名度と効用の認識を高めたのはたしかだった。

しかし、立て続けに四件の契約を取ることができたのは、黒澤商店の工夫と努力によることも間違ひなかった。黒澤商店は同社が一貫して採用してきたカタログ方式を、統計会計機械装置にも適用したのだった。

カタログ方式というのは、黒澤貞次郎がアメリカで仕事をしていたとき「なるほど」と感心した新しい商売のやり方だった。取り扱い製品をジャンル別に分け、商品ごとに説明と価格を記入した印刷物を取引先に配るのである。取

引先はそれを見て、他の商品に関心を持つようになる。御用聞きのように営業マンが足を運んで説明する時間とコストを省くことができる。

「モノを売る」という行為が「和歌を詠む」という非生産的行為より価値が低く見られていた当時、印刷物で商売をしようというのは不遜に当たることだった。だが、東京や横浜では新鮮に受け止められた。

「タイプライターと関連器具」「近代事務用機械」「文書の記録と整理」と題した三種のカタログが作られ、カスタマーに配布された。機器の写真が入った、洒落たツクリである。

「近代事務用機械」のカタログの冒頭には、こう書かれていた。

近代ノ業務ハ、精良ナル器械ヲ要ス。優秀ナル器械ノ使用ハ、執務者ノ労ヲ極度ニ軽減シ、一世紀前ニ於テハ殆ド夢想モ及バザリシ多種多様ノ事務ヲ敏速、正確シカモ経済的ニ処理スルヲ得セシム。若シ最高度ノ能率性ヲ要スル現代ニ於テ旧来ノ方法ヲ踏襲セバ恰モ鉄ペン、タイプライターノ行ワルル今日、驚ペンヲ以テ書字スルニ等シト謂フヲ得ベシ。

本カタログニ記載セル業務用器械ハ単ニ意匠ノ新奇ナル

外採ル所ナキモノハ一モ含マズ、必ズ実地経験ニ徴シソノ真価ノ確実ナル著名製者ノ製品及弊店ガ特ニ精選セル材料、熟練ナル技術ヲ以テ多年ノ経験ニ鑑ミ現代的業務ニ最モ適応スベク製作セラレタル優良品ナリ。

併せて同行が行った工夫は、「使用料金並ニ据付費」の一覧を作成したことだった。代理店となった直後に作成したもので、これにより企業は、ホレリス式統計会計機械装置を導入するのにかほどの投資が必要かを、事前に検討することができた。

それによると、IBM社の統計会計機械装置は次のような価格体系となっていた。

・統計機械（印刷機構付）

年間賃借料三千七百五十円～五千三百円
据付費一千四百二十円～一千七百五十円

・統計機

（印刷機構なし、オートマチック・コントロール付）
年間賃借料二千五百円～二千七百五十円
据付費八百三十円～九百二十円

・標準型統計機械

年間賃借料一千七百五十円

据付費六百五十円

・水平分類機

年間賃借料八百七十五円

据付費四百七十円

・電気式複写穿孔機

年間賃借料二百六十五円

据付費百七十五円

・電気式穿孔機

年間賃借料百六十五円

据付費百五十円

・集団穿孔機

年間賃借料六百二十五円

据付費三百四十円

この料金は一ドル＝二円八錢三十三厘で換算したものが、黒澤は一九三七年六月に「日本ワットソン統計会計機械」が設立されるまで、料金を変えなかった。機械装置の賃借料は安定収入の源だった。

だが黒澤はそれより、パンチカードや保守サービスで入ってくる安定収入に期待していたのである。特にパンチカードはアメリカから輸入に依存せざるを得なかった。ということは、わが黒澤商店の独占なのである。

二

契約が一件取れば年間数千円の賃貸料が入ってくるうえ、消耗品であるパンチカードが間違はなく売れるのだから、これほど旨味のある商売はなかった。であればこそ黒澤は営業課長に据えた水品に裁量を任せることができた。

黒澤商店（ないし水品浩）は、こんにちのITサービス産業の原点となるいくつかの新しい試みを行っている。

一つは見込み企業の業務を分析して機械化を提案するシステム設計サービス、一つはユーザーの日常のシステム運用をサポートするフィールドサービス、一つは受託計算サービスだった。いずれもレンタル制ゆえの「苦肉の策」だったきらいもある。

だが機械装置だけ売るのでなく、カスタマーの業務を分析して、必要な機械装置の組み合わせを提案するというのは、斬新な試みだった。結果としてハードウェアからソフト／サービス重視の足がかりとなったことは間違いなかった。

営業を統括していたのは、森村商事からの営業権譲渡と同時に黒澤商店に移籍した水品浩である。水品浩は見込み企業にレンタル制を理解してもらおう努力を続けていたが、そ

のためには見込み企業に統計会計機械装置のメリットを提案しなければならなかった。

提案書は、最終的に機械装置のレンタル料金の設定に落ち着くが、どのような機械装置が適しているか、穿孔機は何台設置すべきかを見積もらなければならない。この作業は、現在いう「業務分析」であり、システム設計に相当する。その意味で水品は日本人初のコンサルタントであり、プロのシステム・エンジニアだった。

同時に彼は、自らフィールドエンジニアとしてメンテナンスサービスマンに奔走した。「徹底したサービスマン」が第一の営業戦略だったといっている。パンチカード式統計会計機械装置について、その機構まで熟知していたのは水品しかないなかった。

あるとき、三菱造船の長崎造船所から、
「どうもマシンの具合が悪い」
という報告が入った。

水品は必要なパーツを携えて列車に乗った。新幹線も航空機もなかった時代である。東海道本線で東京から大阪まで十三時間を要した。それから山陽本線、鹿児島本線、佐世保線などを乗り継ぎ、丸一日以上かけてようやく長崎造船所に着いて修理を完了した。

ところが、水品が東京に向かう列車に乗っているさなか

に、再び長崎から東京の黒澤商店に、

「まだ調子がおかしい」

という電報が届いた。

こうしたことが度々あった。

ユーザーから年間保守料を徴収している手前、時間と費用がかかるのを理由に拒否することはできなかった。だが、行ってみて初めて不具合の原因が分かるのでは、部品の手配に過分な時間を浪費してしまう。

そこで黒澤商店はIBM社のカスタマーに、日常的なトラブルを自分たちの力で解決できるようにした。いま風には、メンテナンス技術を教え、必要に応じてパーツを預けるようにした。

ユーザー教育には水品が当たった。これで黒澤商店の人手不足はかなり緩和されたが、同時にそれは、国内に多くのコンピュータ・エンジニア、システム・エンジニアを育成したことを意味していた。

さらに黒澤貞次郎は、それまでバロース社の計算機で行っていた従業員の給与計算業務を、ホレリス式統計会計機械装置に移行した。森村商事から引き継いだ穿孔機や分類機、集計機などは、東京・銀座の本社ビル二階に展示してあったが、

「どうせなら、実際に動かしているところを見てもらっ

「の方がいい」

と考えたのだ。

三

一九二八年（昭和三）の秋、黒澤商店に暁星中学を出た一人の若者が入社してきた。

暁星中学といえ、一八八八年（明治二十一）八月に東京・麹町区飯田町に開校を許可された私立学校で、その始めは明治初年、五人の宣教師によって築地の外国人居留地に開設された外国人学校にさかのぼる。昭和初期も同校は伝統を受け継ぎ、外国人も通う国際色豊かなハイカラな学校だった。

青年はやや面長で、大人しそうな顔つきや物腰から、育ちのよさが見て取れた。

名は北川宗助といった。

生まれは千葉県佐原だが、早くに縁戚の養子となった。

つまり「北川」は養家の姓で、実家は「小森」である。高峰讓吉の仲介で黒澤が懇意となった野田醤油社長である八代目茂木佐平治の縁者ということだったが、実をいうとその娘の子ども、つまり孫に当たった。入社時、二十歳である。

小森家の次男として生まれた宗助は五歳のとき、父・安蔵の生家である北川家の養子となり、一九二八年のたがいま、黒澤貞次郎商店に入った。母方の祖父・茂木左平治が懇意だったというだけでなく、父方の祖父が黒澤貞次郎に創業資金を提供したという縁があった。

黒澤はこの良家の子息を

「宗ちゃん」

と呼んで、バロース社の会計機やタイマーの保守業務を割り当てた。ところが「宗ちゃん」はことのほか覚えがよく、器械の操作に興味を持っているらしかった。それを見て黒澤は、自社の管理業務をホレリス式統計会計機械装置で処理するよう命じた。

まず給与計算からスタートし、経理全般、販売集計、販売分析といった業務が追加された。この時代、個人商店の給与や売上高の計算は店主が行うのが常識だった。それを北川に任せしたのは、身内の意識があったためであろう。

のちに北川は、自叙伝『情報産業この道六十年』上巻で「子どものころから機械いじりは好きでした。機械の修理とか管理とかいう仕事に抵抗はありませんでした」と語っている。

パンチカード型統計会計機械装置は、現在のコンピュータと違ってOSやユーティリティ・プログラムを内蔵して

いなかった。計算機構の操作や処理データのすべてを、その都度、パンチカードから読み取り、演算回路を専門家が設定しなければならなかった。

また一台の装置で複数の処理ができず、分類機や集計機など単機能の機械装置を組み合わせ、計算結果をカードにパンチして印字するというものだった。プログラムというものもなければ、オペレーションの概念もなかった。

ホレリス式統計会計機械装置の操作法やリレーの配線法などを北川に伝授したのは、森村商事から移籍していた水品浩である。黒澤商店の二階で行われていた計算機処理の風景写真を見ると、カードの穿孔を和服姿の女子事務員が行っている。女性が働くということ自体、珍しい時代だった。

北川回顧録から当時の様子を抜粋する。

販売分析、販売統計、経理業務などを機械化するため、帳票の設計やカードのレイアウト、パンチから集計に至るまで、全部私一人でやりました。そのために販売分析・統計、経理に関する資料を買って、ずいぶん勉強したものです。

(中略)

タービュレーターは配線盤が機械に固定されていて、機

械の下にもぐって配線しました。昔の電話交換機のプラグと同じようなものです。配線を変えることによって、いろいろと思い通りの帳票がアウトプットできるものだから、それは便利なものでした。外部記憶のプログラムというわけです。

この実演作業は官公庁や軍部、銀行や生損保会社などから注目を集めたいらしい。装置の導入を検討する役所や企業の担当者が連日のように訪問し、北川は実演をしながら同時に営業もした。通信省の簡易保険局は、この実演作業がきっかけでホレリス式の採用を決めた。

それと同時に、機械装置を購入できない企業から事務計算業務を受託し、あるいは導入を検討する企業向けにテストなどを有償で受注した。白木屋百貨店や陸軍省大臣官房、千代田生命保険などが頻繁に黒澤商店の計算機を見学し、また利用した。このときの経験が、のちに北川が共同センター型受託計算サービス業を創業する基礎となった。

ところがこうした彼らの努力もむなしく、いざ正式な発注となると、ユーザーが選択したのはパワーズ式だった。つまり黒澤商店は三井物産のために普及啓蒙活動をしているようなかたちになっていた。

一九三一年のこととして日本IBM社史はこう記してい

る。

昭和六年になると、三菱造船の長崎造船所が三月をもって契約の解除を申し入れ、ついで日本陶器につぐ早い時期からの一貫した利用者であった同社の神戸造船所も翌七年末をもって解約を申し入れてきた。

(中略)

かくて昭和六、七年のいわゆる昭和恐慌といわれた時期には工業会社でIBMの機械を使用しているカスタマーはほとんど存在しない状態となったのである。

三菱造船が解約を通告した直接の原因は、ワシントン、ロンドンの二度の軍縮会議による受注の減少だった。加えてアメリカ合衆国ウォール街の株価暴落が、世界経済の将来に不安を招くこととなった。いわゆる「昭和恐慌」である。

事実、一九三一、三二年度の三菱造船の決算は赤字に転落している。しかしこれは三菱造船に限ったことではなかった。

IBM社がカスタマーに課した

——パンチカードを必ず年間四万枚を購入すること。

という条項は、カスタマーが増え続けることを前提に設

定されていた。

たしかに契約件数が増え続ければ、国内で独占しているパンチカードだけで相当の利益を確保できる。ところがレンタル制であればこそ、ユーザー企業は契約を打ち切ることもできるのである。黒澤や水品はその落とし穴に気がつかなかった。

黒澤は唸った。

補注

CTR社の社名変更 創業者のハーマン・ホレリスは統計会計機械装置を「タービュレーター」(タービュレータ・作表記)と呼ぶことにこだわった、といわれる。CTR社の社名変更は、PCSの位置付けが作表記から計算機に転換したことをも意味していた。トーマス・ワトソン Thomas J. Watson / 1874 ~ 1956。

ニューヨーク州フィンガー・レイクに生まれ、一八九五年にナショナル・キャッシュ・レジスター(NCR)社に入った。トップセールスマンとして役員になったが、一九一四年にチャールズ・フリントが説得してCTR社に引き抜き、翌年ハーマン・ホレリスの後任社長に就任した。

ワトソンはCTR社の事業を統計会計機械装置に集約し、NCR社で培ったセールス・メソッドを導入するとともに技術開発部門を強化した。またレンタル制度によって事業の安定化を図った。並行して海外進出を進め、こんにちのIBM社の基礎を作った。IBMへの社名変更は一九二四年のことであって、高齢を理由にホレリスが会長職を退いたのがきっかけだった。

茂木家と小森家、北川家、千年家 茂木佐平治には千代、まつの子女があった。順序が逆になるが、次女まつのことから書く。

茂木まつは佐原の小森安蔵(旧姓「北川」)に嫁いで、鐘吉、宗助を生んだ。宗助を産んで間なしに病没し、幼い男児二人の面倒を見ていた姉の千代がそのまま安蔵の後妻となって小森家に入った。

長男・鐘吉が小森家を継ぎ、次男・宗助は父親の実家である北

川家の養子となった。ちなみに小森鐘吉のち佐原市長となり、さらにのち一九六九年(昭和四十四)九月に設立されたコンピュータ・マーケティング・コーポレーション株式会社(CMC)という会社の会長になった。

小森安蔵の妹はヨネといった。銚子の干鯛問屋千年商店の千年豊太郎に嫁ぎ、敬助、淳治という二男を生んで一九三〇年に病没した。長男・敬助が家を継ぎ、次男・淳治は宗助が独立して北川家を離れたあと、生母ヨネの縁で同家の養子となった。

長男の千年敬助は第二次大戦後、千年商店を閉めて上京し、一九六七年(昭和四十二)四月にデータ入力株式会社スタット・サービスを興して社長、その長男が株式会社ソラン社長の千年正樹である。弟・淳治は紆余曲折を経て北川宗助の日本ビジネスコンサルタントに入り、大阪営業所長、スタット・サービスの専務を経て、一九七六年四月株式会社スタット・サプライを設立して社長、のち株式会社ソランの会長となった。

小森安蔵の二番目の妻が茂木佐平治の長女・千代である。千代との間に生まれた五人の子どものうち長男・和夫は北川宗助を頼って日本ビジネスコンサルタントに入り、のちコンピュータアプリケーションズ(CAC)に移り、一九七三年十月株式会社システムユーティリティを設立した。次男の康夫も日本ビジネスコンサルタントに入った。三つの家をあげてITサービ産業にかかわるようになるのは、北川宗助が黒澤貞次郎商店に入ったことに始まる。

外部記憶のプログラム ここにおいてすでにコンピューター用業務アプリケーション・プログラムというものの概念が提示されている。すなわちコンピューター用プログラムとは、外部から与え

入られる数値を適用する方程式と、出力の形式を定めるフォーマットである。

日本IT書紀 047 実演販売

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会
<http://www.ossaj.org/>
info@ossaj.org

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。