

日本IT書紀

091 N C R

05 淹滞篇
卷之十二 滴瀝

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。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

NCR

一

産業界が動き始め、都市部の個人商店に「近代的・民生的な経営」の認識が浸透していった中で脚光を浴びたのは日本NCRという会社である。

かつて「アンチIBM」のコンピュータ・メーカーの総称「BUNCH」の一面を占めていた。BⅡバロース、UⅡユニバック、NⅡNCR、CⅡコントロール・データ、HⅡハネウエルである。

このアルファベットの並びは、ほぼコンピュータ部門の売上高の順といていい。ただしNCR社の名譽のために断っておくと、総売上高ではNCR社がトップだった。

そもそもは、「ナショナル・キャッシュ・レジスター」という会社である。創業したのはジョン・ヘンリー・パターンンだが、前史がある。以下は確認のためなので繰り返しになる。

一八七三年、ジェームス・リッティはアメリカからヨ

ロッパに向けて船旅をした。彼は最初のうちこそ船の旅を楽しんでいたが、やがて飽きたので、船長に頼んで機関室を見せてもらった。

彼はボイラーの熱がタービンを回し、スクリュウのシャフトが勢いよく回転するところを見て感激した。機械というものであれば何にでも興味を持った彼は、そのときスクリュウの回転数を記録する装置を発見した。

「どうやって数えるのか」

すると機械油にまみれた機関員は汗を拭いながら言った。「簡単なことさ。小さな歯車と大きな歯車を組み合わせればいい」

これがヒントになった。

シャフトが一定の速度で回転する。その回転を歯車に伝える。小さな歯車が百回転したら、大きな歯車が一回転する。時計の原理である。小さな歯車で「セント」、大きな歯車で「ドル」を表示すれば、コインをカウントする装置ができるのではないか。すなわち計算機である。

帰国後、彼は弟と一緒に計算機づくりに取りかかった。

組み立ては自宅のガレージでやった。リッティは莫大な資産を持っていたわけではなかったし、ありあわせの部品で組み立てたので、大がかりな装置はできなかった。

一ドル五十四セントを受け取ったら、ドルのキーを一回、

五十セントのキーを一回、一セントのキーを四回叩く。そうすると、装置の中に仕組んだ紙のロールに穴が打たれる。

アイデアはよかった。だが商売にならなかつた。リッテイ兄弟はパテントをエツカートという知り合いに売り、エツカートはナシヨナル・マニユファクチャリング・カンパニー(NMC)という会社に転売した。

NMC社はすぐさま製品化したのが、思いのほか売れなかつた。一八八三年までに販売されたリッテイの鍵盤式計算機は三百五十九台だつた。

その数少ない購入者の一人だつたのが、ジョン・ヘンリー・パターソンである。

オハイオ州の農家に生まれた彼は、幼いころ父親から帳簿を付ける仕事を割り当てられた。しばしば記入もれや間違ひがあつて、父親にこつぴどく叱られた。

その記憶が強く残つていた。

成人して独立したパターソンは石炭の仲買人をしてそこに成功した。オハイオ州のコールトンという町に構えていた店にNMC社の計算機を入れたところ、たちまち利益が倍増した。

売上げは変わらなかつたが、店員の不正がなくなつたのだ。このため一万六千ドルもあつた借金を、機械を入れて六か月で三千ドルまで減らすことができた、次の六か月で

は、何と五千ドルもの利益が出た。

「すばらしい！」

彼は感心し、NMC社に同じ機械を二台も注文した。惚れ込んだ、といつていい。

一八八四年のこと、NMC社が経営不振に陥り、株を買つてくれる人を探しているという報せが舞い込んだ、パターソンは躊躇することなく、一千五百ドルで株を買い占めた。ただしこれには後日談があつて、実はNMC社は大きな負債を抱えていたのだつた。

そのことをパターソンは知らなかつた。彼は契約をキャンセルしようとしたが、すでに代金を支払つたあとだつた。一千ドルもあれば豪華船で世界一周旅行ができた時代に、買取相手の経理状況を確かめずに大枚をはいたのだ。事業が失敗すれば、彼はただの虚け者に過ぎなかつた。

二

「買ってしまつた以上、成功することを考えるしかない」思考の切り替えが素早いのは、一種の才能であるかもしれない。

彼は買取した三日後に、会社の名前を「ナシヨナル・キヤッシュ・レジスター」(NCR)に変更した。日本語に

直すと「金銭登録機」である。

何を扱っているか、分かりやすい。

パターソンは弟のフランクと相談して、機械の改良に取りかかった。思いついたのは時計の針だった。文字盤を百に区切り、短針がセント、長針がドルを示す。ロール紙に穿孔すると同時に、長針と短針がその時々合計金額を示すのである。

さらにお金をしましう箱を取り付けた。お釣りを出すのにも、機械装置を操作しなければ金庫が空かないようにした。もう一つ工夫をして、金庫が開いたり閉まったりするたびにベルが鳴るようにした。以来、レジスターは「チン」と鳴るようになった。

当時、小売店主が少なからず悩んでいたのは、「あるべき現金」と「実際にある現金」がしばしば食い違うことだった。ところが「チン」となる機械がその問題を解消した。売上げが店員のポケットでなく、レジの金庫に入るようになった。

機械が「チン」と鳴るたびに、商店主は心の中でウキウキした。事実、NCR社の機械を購入した結果、売上げが二割、三割増えた商店が少なくなかった。この話はたちまち全米に広まった。

一八八八年、パターソンは生家が保有していた農地にち

よつとした工場を建設した。同じ年、彼は汽車でピッツバーグ、ワシントン、フィラデルフィア、ボルチモア、トレントン、ウィルミントン、ニューヨーク、スクラントン、エルミラ、バッファロー、クリーブランドと巡回して、レジスターの素晴らしさを説いて回った。

行く先々で多くの商店主が彼の話の耳を傾け、決して安くなかったにもかかわらず、そのたびに機械の注文を取ることができた。だけでなく、優秀で意欲にあふれたセールスマンが、彼のもとに集まった。代理店はたちまち千社を超えた。その中に、のちにIBM社の創業者となるトーマス・ワトソンがいた。

ワトソンのように創造力が豊かで、自分でビジネスを組み立てることができるセールスマンは希にしかいない。セールスマンが千人もいれば、成績に暗闇がぐつきり出る。基本的にはコミッション制だから、成績が悪いセールスマンがいても会社は損害を被らない。しかし全員がうまく売ってくれば、会社にとってはおもったい。

そこで彼はセールス・マニュアルを作った。実際の作業は義弟のジョセフ・クレーンが担当した。セールスマンから成功譚を聞き、うまくいった理由を分析し、パターン化していった。「効果的商談の進め方」は英単語四百五十語にまとめられ、パターソンはセールスマン全員にそれを暗

記させたのだ。

それは例えば、次のようなものであった。

ここに一ドルがあります。わたしの一ドルと、経営者であるあなたの一ドルとは、全く価値が異なります。わたしにとつて、一ドルは一ドルに過ぎません。あなたにとつての一ドルは、それを利益として稼ぎ出すために必要な百ドルにも相当するはずです。その一ドルが従業員によつて失われるということを考えたことがありますか？

この理屈は、商品の万引き防止対策にも使われた。一ドル、二ドルの商品が一個、不正に失われると、商店はその仕入れ価格を利益で埋めなければならぬ。売価一ドルの商品の仕入れ価格が七十セントとすると一個当たりの利益は三十セントだから、七十セントの損失を埋めるには新たに二個以上売らなければならぬ。逆というとと商店における一ドルの損失は売上げにして三ドルを失うに等しい。これが受けた。

アメリカの商業用機器の分野ではハカリが最大の市場を形成していたが、ここに金銭登録機という新機軸が台頭した。NCR社は創業から十三年目に従業員五千九百人の規模になっていた。当時、世界最大の事務用計算機メーカー

であったといつていい。

三二

この機械が日本に輸入されたのは一八九七年（明治三十）、最初に扱ったのは横浜にあった貿易商社の牛島商店だった。さらびやかな装飾を施されたアメリカ製の機械は、発明家にとつて興味深いものだった。

伊豆半島のくびれた部分のほぼ中央、温泉で知られる伊豆長岡の南に大仁（おおひと）という町がある。ここに間宮三郎という、からくり師がいた。すなわち「間宮堂」主人。からくり師とは、現在でいえば機械技師というものである。

この者が一九一六年（大正五）に「間宮式金庫」というものを考案した。金銭を預ける銀行が地方に普及していなかった当時、地方の富裕家は財産を金庫に納めておくよりなかった。その息子である精一は「間宮式加減算機」を發明し、父親が發明した金庫と計算装置の働きを合わせることを思いついた。

一九二六年、彼は独創になる金銭登録機を作り上げた。その事業化には資金が必要だった。そこで間宮は藤山愛一郎の援助を得て、一九二八年、「日本金銭登録機株式会社」

を設立した。社長には藤山愛一郎が就任し、間宮は技師長になった。

大日本精糖、日東化学工業、日本製紙の社長などを兼ねていた藤山は、IBM社の統計会計機械装置を担いでいた黒澤貞二郎に対抗心を抱いたのかもしれない。ともあれ、世界で二番目の金銭登録機メーカーが日本に誕生した。

一方、NCR社製品の販売窓口は、一九〇六年（明治三十九年）に横浜にあったアメリカン・トレーディングという貿易会社が変わった。

日本にはソロバンとタイガー計算器があったし、勤勉で忠誠な従業員が売上げや釣銭をごまかすというようなことが少なかった。このためにハイカラを好む向きにしか売れなかった。だが年号が昭和になってようやく市場が立ち上がった。

一九三三年の十二月、NCR社はアメリカン・トレーディングとの契約を打ち切って、一〇〇%出資の「ナショナル金銭登録機販売」を設立した。だが東の間、政府による国産品愛用運動が本格化し、アメリカ製レジスターは敬遠されるようになった。

やむを得ずNCR社は日本金銭登録機に販売権を渡し、ここに合弁会社「日本ナショナル金銭登録機」が設立された。直接進出の目論みは一年半でもろくも崩れた。

NCR社としての活動が日本で再開されるのは一九四六年の七月である。「日本ナショナル金銭登録機」が復活し、五年の一月、社名を「日本NCR」に変更した。

その直後の様子を語るのは、奈良総一郎という人である。二〇〇四年現在も壮健であって、東京JR有楽町駅前にある東京都交通会館内の事務所でインタビューすることができた。日本で最初のシステム・コンサルタントであり、かつシステムダイアリーの発明者、「ナラコード」の考案者といった方が通りがいいかもしれない。

奈良は国際基督教大学を卒業して五三年に入社、セールスプロモーション部に配属された。

「当時、日本NCRの本社は数寄屋橋の近くにありました。いまは道路になってしまっただけで、そのころはお堀の水が流れていて、夏になると仕事の帰りがけによく涼んだものですよ」

「社員は三百人もいたでしょうか。ただ大卒の新規採用は少なく、しかもセールスプロモーション部というのは新設されたばかりでした。そこに大卒の新人が八人も配属されたわけです」

戦後の復興期が終わりを告げ、朝鮮戦争特需で産業界に活気がみなぎった。ようやく人々は「明日のメシ」を案ずる生活から脱しつつあった。電化製品が飛ぶように売れ、

デパートでの買い物物が庶民のレジヤーにもなった。NCR社は一気にレジスター市場を拡大しようと計画したのである。

以下、奈良氏のインタビュー。

四

「毎朝八時に大太鼓が打ち鳴らされるんです」

——は？

筆者は何のことか分からなかった。

「いや、朝礼が始まるわけです。その合図に大太鼓がドーンと鳴る」

——大太鼓ですか。

「そう。営業の部屋に大きなヤツがデンと置かれていて、大太鼓を合図に全員が起立する。」

部屋の壁に全員の営業成績を記録した表が貼ってあった。

「営業部長が点呼を取るわけです。そりゃもう軍隊式ですよ。名前を呼ばれると、新規コール何件！ 訪問何件！

新規契約何件！ という具合に、営業マンが順番に前の日の報告をするんです。新規契約が取れるとまた大太鼓がドーン、全員が拍手」

給料はよかった。

営業マンは成績に応じて加算があった。

「景気の良し悪しにかかわらずなく、レジスターの需要が沸騰していました。一九五〇年代になると国産メーカーの製品もありましたが、何といってもNCRでした。NCRの営業マンが顔を出しただけで、他のメーカーは手を引いた、なんていう時代です。とにかく売れに売れました。営業マンは面白くて仕方がなかったんじゃないでしょうか」

個人が乗用車を持つことが珍しかった時代、オースチンやキャデラックなどで出勤する社員もいた。

奈良に与えられたのは、新製品の英文マニュアルを翻訳することと、セールス・マニュアルの整備だった。需要が沸騰しているから製品が売れる、ということではアメリカ本社は納得しなかった。

なるほど今現在は軍隊式の規律と営業マンの頑張りでマシンが売れているが、それではいつか限界がくる。そのためには「ここにドルがあります。……」式の啓蒙活動が欠かせない。

「日本流のセールス・マニュアルを作るべきである」とアメリカ本社は言った。

それまでもジョセフ・クレイン版が日本語に訳されていた。ところが国内では、そのままでは通用しない。小売

店主の考え方も違えば、店員の意識も異なる。

日本では釣銭をくすねたり、売上げをごまかすのは罪悪だと教えられていたから、かつてアメリカで日常的だった問題は起きていなかった。日本の事情に合わせて改良しなければならぬ。

「部長がアメリカ本社に出張すると、帰ってくるのがうんざりしたものです。またとんでもなく膨大な英文資料を持ってくるんだらう、と思いました」

奈良たち新入社員の奮闘でセールス・マニユアルが完成した。

「大太鼓は終わったんですか？」

「そういうのは簡単になくならないんですね。セールス・マニユアルができて、しばらくの間、社風は変わっていませんでした。ですが、マシンの売れ先が少しずつ変わっていきました。有名デパートのような大型店舗中心から小売店のウエイトが増え始めたんです」

アメリカ版と日本版のセールス・マニユアルの違いについて、奈良は言う。

「日本の店主がいちばん魅力を感じたのは、商品別、科目別の仕分けが自動的にできるという点だったと思います。多品種少量の品揃えで、一品当たりの利益は小さいわけですから、その一々を商品別、科目別に仕分けするには

別に要員を雇わなければならぬ。ところがNCRのマシンは八項目、十二項目といった具合にユーザーの都合に合わせて仕分け項目を設定できたんです。毎日の売上げ集計が即座に行えるだけでなく、在庫管理や発注管理ができますよ、と営業マンに言わせたわけですよ」

それだけではなかった。

——小売店に行ったら、カウンターを拭け。

という指示が出た。

街中の小売店にも営業マンがアタックするようになっていた。ところがそうした小売店は家族経営が中心で、竹で編んだ籠をゴムで吊るし、そこに客から受け取った代金を入れ、釣銭を出す。店を閉めたとき、籠の中にあるお金から朝用意した額を差し引いた残りがその日の売上げ——そういう感覚だった。

——そんなもの、うちには要らない

営業マンはにべもなく追いつ返された。そこで打ち出されたのは、

——売り方を売れ。

だった。それが日本NCRの方針になった。

以後、毎朝の朝礼では、営業マンは手拭いやハンカチがチェックされた。使い古して端がよれているような手拭いの方が、商店主から好意的に見られることも分かった。商

品の陳列方法を教えるような、器用な営業マンが好成績をあげた。

「商店主に帳簿のつけ方を伝授することもあった。個人商店としてどれほどの在庫を持てばいいかを教える営業マンもいた。その結果としてNCRRのレジスターが売れた。」

「マーチャンダイズのコンサルティングですよ。ただわたしは、もう少し情報处理的、つまりデータを活用する手法に興味を持つようになりました。レジスターで集計された仕分けされたデータをどのように経営に活かすか、ということですよ。入社して二年目、コンピュータを勉強したいと考えました」

日本レミントンランドというのは、日本ユニバックのことではない。アメリカのレミントンランド社の日本人であって、主に扱っていたのはコンピュータ以外の製品、例えばタイプライターやファイリング装置などだった。ただしコンピュータのことも、システム設計については領域の内にあった。

一九五四年の秋、東京・後楽園のアイスパレスで開かれたビジネスショウで奈良は日本レミントンランドのブースに立ち寄った。

日本経営協会によると、それは第八回目の展示会であって、会期は五月二十五日から二十九日まで、出展企業は三

十社、来場者は二万七千人と記録されている。

奈良が日本レミントンランドのブースにいた中年の担当者にその話をする時、

「ウチに来ればいい。すぐ分かるようになりますよ」
それは奈良にとって大きな魅力だった。

~~~~~ 補注 ~~~~~

ジョン・ヘンリー・パターソン John Henry Patterson / 1884
4~1922。第二十二「道具から機械へ」参照

ジェームス・リンティ James Jacob Ritty / 1836~1918。

第二十二「道具から機械へ」参照

間宮精一 まみや・せいいち / 1899~1989。間宮は一九三六年に金銭登録機の事業から離れ、趣味のカメラを作ることに没頭した。のちに独創になる「マミヤ型カメラ」を発明し、四〇年に製品化した。これを事業家するために設立されたのが「マミヤ光機」であつて、その性能はドイツの「ライカ」と並び称された。だが自動焦点式カメラと電子回路組込み式一眼レフの登場によつて事業規模を縮小し、九二年、スポーツ用品と電子機器のオリムピックと合併した。マミヤ・オーピー株式会社がそれである。

ナラコード アルファベット配列のキーボードで日本語を入力するとき、例えば「きゃ」は「K」「Y」「A」と三回キーを叩かなければならない。そこで奈良はキーボードに平仮名五十音を配し、かつ拗音を含む「きゃ」「きゅ」「きょ」「しゃ」「しゅ」「しょ」などを一回のキーインで済むようにした。最初はハードウェアとして専用のキーボードだったが、九〇年代のパソコンの普及に対応してソフト化され、現在はソフト、ハードともに製品化されている。一般にはあまり利用されていないが議事録や口述筆記などを職業とする専門家約の支持を得ているという。

後楽園アイスパレス のち改築されて「クリスタルホール」となった。冬の間は品川スケートリンクと並んでスケートファンの人

気を集めたが、それ以外の季節は展示会場として供されていた。

日本IT書紀 091 N C R

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。