

日本IT書紀

102 業務移管

06 揺籃篇
卷之十四 葦牙

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。

第百二

業務移管

一

第百節「UNIVAC」の続き。

これからのことがあるので今のうちに断っておくと、しばしば話が前後し、あちこちに飛び地ができる。ジクソーパーズルのようなもので、始めは何だか分からないが、出来上がったとき俯瞰すると、飛び地が飛び地でなくなっている。ただし、読み進めるには多少の苦痛が伴うかもしれない。

もう一つ断らなければならないことがある。

この節からレミントンランド社のことを、「スペリーランド」社と呼ぶ。一九五五年、レミントンランド社は軍事情精密機器を主な事業とするスペリー社に買収され、社名を「スペリーランド」に変更した。

スペリーランド社製計算機の日本における販売窓口だった吉澤会計機が吉澤審三郎の個人会社だったこと、吉澤会計機は輸入業務を日本機械貿易（のち第一物産、さらにの

ち三井物産）に依存していたことはすでに述べた。しかし同社は破竹の勢いでUNIVAC機のユーザーを獲得しており、ことに「UNIVAC120」「同60」で証券業界を総なめにしていった。

では、なぜスペリーランド社は吉澤会計機と契約を継続しなかったのか。

それはスペリーランド社の営業方針が大転換したことによっていた。

アメリカ市場でIBM社と激しく競っていたスペリーランド社は、従来の売切り制からレンタル制に切り替えた。

第二次大戦を経てアメリカ合衆国の大手企業は、計算機を買い取って資産として計上するより、レンタル料を支払ったほうが有利だというように考えるようになった。

何よりも経済が安定し、かつヨーロッパの復興特需で景気が上昇気流に乗っていたから、計算機の対価を一定額の経費で支払えば計画的な投資がやりやすいと考えたのだ。

そうなると一貫してレンタル制を取ってきたIBM社が有利になった。UNIVAC機はIBM機に対して技術的に優位にあったものの、スペリーランド社はIBM社の食い込みを阻止しなければならなかった。レンタル制への転換を図るに当たって最大の要件は資金力である。

計算機のレンタル料の算定方法は、この時代からこん

ちまでほとんど変わっていない。販売会社が正価額でメーカーから購入し、おおむねその五十分の一の月額使用料でユーザーに提供する。つまり吉澤会計機は新規ユーザーを獲得するたびに、ユーザーから得る毎月の収入の五十倍の対価をスペリーランド社に支払わなければならなくなった。

つまりレンタル制というのは月賦と同じく、借金の分割返済のようなもので、財政力ないしバックに相当な資金力を持つ金融機関がなければならぬ。

吉澤が悩みに悩んだ末に出した結論は、

——止むを得ない。

だった。

スペリーランド社が選んだ相方が第一物産であることを可とすべきであろう。

かくして一九五八年四月一日、「日本レミントン・ユニバック（NRU）株式会社」が設立された。資本金は一億円、授權資本は四億円で、第一物産が五〇%、スペリーランド社が三〇%、東京芝浦電気が二〇%を出資した。吉澤会計機の従業員約二百五十人のほとんどが新会社に移籍し、業務も移管された。

設立当初の役員は、次のようであった。

・代表取締役社長 宮崎清

・常務取締役 冷泉弘／萩原與之助

・取締役 長澤昇三／大亦四郎／佐藤隆弥／吉澤審三郎

／T・L・ブレークモア

・監査役 近本興一／T・P・マックベイ／津守豊治

初代社長に就任した宮崎清は、太平洋戦争勃発直前まで三井物産のニューヨーク支店長として、非公式ながら日米和平交渉に協力したことがあった。財閥解体指令が出る直前まで三井物産の社長を務めていた。

終戦直後は産業の復興や財政再建の切り札として入閣が予想された大物中の大物である。三井物産が解体されたのち、リッカーミシン、白洋貿易、日商などの役員を歴任していた。

宮崎の社長就任については、

——第一物産からの強い要請で。

ということになっている。

だがこの説には異論もあって、それは

——このときスペリーランド社の会長だった人物の意向を受けたもの。

というのである。

会長とはダグラス・マッカーサーである。

マッカーサーが「宮崎を社長に」という意向を示したか

どうかは定かでないが、少なくとも第一物産がそうするの
が得策と考えたのは間違いない。

宮崎は以後、一九六三年五月まで五年間にわたって社長
の地位にあり、七〇年一月に会長職を退くまで、同社の基
礎固めと事業の拡大に貢献した。

また取締役として、入閣した長澤昇三は、解体前の三
井物産に一九二四年に入社、一貫して機械部門を歩き、吉
澤審三郎とともに戦前におけるスペリーランド社の計算機
の輸入販売を担当していた。

財閥解体前の三井物産で副社長を務め、解体後の第一物
産で常務としてコンピュータ輸入販売事業の再開を推進し
た。

六三年五月、宮崎のあとを受けて第二代社長、七三年五
月から七七年六月まで会長の職にあった。このほか、設立
の後ろ盾となったのは、向井忠晴と石田礼助だった（第一
物産と室町物産の確執は、向井と石田の派閥争いだったと
いう説もある）。ともに戦前の三井物産を支えた大物であ
る。

宮崎、長澤、向井、石田という政財界に顔が広いこの四
人が先頭を切って売り込んだのだから、次々に新規顧客を
獲得したのも無理はなかった。新会社として発足したとき
のユーザー数は五十三社、設置台数は約三千台（穿孔機を

含む）だったが、「UNIVAC120」「同60」はたち
まちのうちに百台を出荷し、「USSC」は五九年八月か
ら三年間に六十台の受注を獲得している。

二

吉澤会計機入社二年目の営業マンだった前出の佐藤雄二
朗は、

「上司からいきなり、辞表を書け、と言われて驚いた」
と語っている。

このときのことだが、
——実は、佐藤さんは吉澤さんに新会社行きを引き止めら
れたんですよ。

という話がある。
話すののちに佐藤氏が創業したアルゴ21で長年広報
を担当していた古村浩三だ。

——もう時効だから構わんでしょ。
と言いながら話してくれたのは、次のようなことだった。

立教大学から吉澤会計機に入社したとき、佐藤は補欠合
格に近かったらしい。大学で野球部に所属していた割に大
人しく、人前で喋るのが苦手——のちの佐藤からはとうて
い想像できないが——だった。

一緒に入社試験を受けた友人が吉澤に

——アイツと一緒にやなきやイヤだ。

と言ったらしい。それで「仕方なく」採用された佐藤が、入社するや人が変わったように成績を上げ始め、まだ入社二年目というのに一人前以上の働きを見せていた。

吉澤は

——コイツを手放すのは惜しい。

と考えた。

吉澤は新たに会社を興して、そのとき佐藤を営業の中心にしようと考えていたのかもしれない。

ところが佐藤本人は吉澤からそういう評価を受けているとは思ひもなかったし、やっと計算機の営業の仕事が面白くなってきたところだった。

三月三十一日に吉澤会計機宛の退職届を出し、翌日は日本レミントン・ユニバックに入社するという慌しさだったが、毎日の業務は少しも変わらなかった。事情が飲み込めたのはずっとあとになってからで、そのときは「なぜ退職、入社という手続きを取らなければならないのか、さっぱり分からなかった」

と苦笑する。

彼は入社して以来、一貫して証券業界を担当していた。

——とにかく何でもいから毎日顔を出して来い。

と上司に言われ、東京都内にある証券会社を軒並み訪問した。なかでもUNIVAC120のユーザーだった東京証券取引所に足繁く通った。

「当時、東証はUNIVAC120で売買株式と単価を掛け合わせて代金を算出する業務を行っていました。数値データの入力はずべてパンチカードで処理され、それをチェックする機械、分類する装置などが部屋いっぱい何台も置かれていました」

「計算機というのは一度動き始めると、大変な量のパンチカードを消費するもんだということと、機械装置がトラブルを起ささないように目を配るサービスがいかに重要かを知ったんです」

と続ける。

移籍した佐藤に与えられた仕事は防衛庁の総合補給システムという大きなプロジェクトだった。それまでもUNIVAC機は多くの中央官庁に採用されていたが、全国をカバーする大規模なネットワークというのは、さすがに第一物産の資本力と政治力に拠っていた。

第二次大戦後の日米安全保障体制下で軍関係、特に物資補給にかかわるシステムはIBM機が強いはずだったが、ここにUNIVAC陣営が食い込むことを得たのは、スパーランド社会長のマッカーサー元アメリカ陸軍元帥にし

て日本占領軍総司令官の力が働いていたことは疑いを得ない。

ただし佐藤はそのようなことなど知る由もないまま、全国の補給廠を片っ端から訪問し、営業活動に専念した。

次に取り組んだ大仕事は労働省の職業安定所のシステムだった。

そのきっかけが、

「昼休みに大手町をブラブラしたついでに労働省の中に入っていった、係官に挨拶しただけ」

というのが面白い。

六一年五月に日本レミントン・ユニバックは本社を東京都港区麻布谷町（六本木一丁目）から東京都千代田区大手町の三井生命ビルに移していた。佐藤が所属していた営業部は事務部隊が移転する前に引越しを済ませていた。

労働省の本庁は道路を隔てた目の前にあった。

雑談をしているうち、

「そういえばコンピュータを使って何か始めるという話を聞いたな」

と相手の係官が言ったのを、佐藤は聞き逃さなかった。

早速、担当の課長を紹介してもらい、UNIVAC機の優秀さやアメリカでの事例を説明した。その中の「オンライン・システム」という言葉に、担当課長が敏感に反応し

た。

——全国の職安と本省の職業安定局を結ぶオンライン・データ交換システムができないか。

佐藤は喉仏がググツと動くのを意識した。

遠隔地に設置された複数のコンピュータや端末装置を通信回線で結んでデータ交換を行うというのは、この時点では言葉だけの存在に過ぎない。言葉が先行し、それがユーザーに夢を与え、夢を実現するためにメーカーの開発部隊が懸命に研究し、現場のシステム・エンジニアが徹夜の連続で難問を克服した。夢と現実の乖離が少なかった。

とはいえ、世界のどこにも実際のシステムは動いていない。

——それをやろう。

という話になった。

電電公社ですら市場にオンライン回線を提供していない。日本レミントン・ユニバックが総力をあげて取り組んだ提案書は担当課長から局長に上呈され、六二年度予算要求に入ることが本決まりとなった。次いで出向いた大蔵省で佐藤の説明を聞いた主計官は、

——大変そうだけれど、なかなか面白そうじゃないですか。私はやってみる価値があると思う。

と数億円の予算を認めた、という。

全国五百か所の職業安定所を結ぶオンライン・システムが完成したのは一九六四年七月である。いづれ〔オンライン事始〕の章で扱うけれども、一九六四年の東京オリンピックのとき、日本IBMが稼働させたオンライン・システムが初めて、という通説は否定されるべきであるらしい。

三

佐藤雄二郎の歩みは計算機単体の営業だけでなく、大規模なシステムを一括で受注するシステムインテグレーションのビジネスモデルを端的に示している。彼が営業のノウハウとして獲得していったプロセスとはまったく逆になるが、

- ・まず提案ありき
- ・まず技術ありき
- ・まず挑戦ありき

の三つが噛み合って初めてシステムインテグレーションが可能になる。そしてそのためには

- ・潤沢な資金力

- ・優秀なコーディネーター
- ・サプライとサービス

の三つが欠かせない。差し当たり佐藤は営業マンという名のコーディネーターだったことになる。

彼が防衛庁、労働省と立て続けに大きな仕事に夢中になって取り組んでいたときの社長は、前述した宮崎清である。この宮崎という人の時代の日本レミントン・ユニバックには、特筆すべきことが数多くある。

五九年に教育センターを東京都港区新橋に設置してキーパーンチャーやオペレーター、プログラマーなどの養成を図り、六〇年三月には東京・芝田村町の小里会館にUNIVAC120、同60とUSSCを設置した「ユニバック・センター」を開設した。

同社にとって大きなプロジェクトは、「電子計算機の国産化」だった。後述するが、六〇年八月に日本IBMは小型機に限って日本国内で生産する承認を取り付けていたの

で、スペリーランド社も対抗措置を取らざるを得なかった。通産省は国産メーカーによる電子計算機の独自開発を後押ししていたが、一方では池田勇人内閣が強力に推進した貿易の自由化、ひいては国際社会で認知された一定のポジションの獲得という問題を抱えていた。

ただスペリーランド社のマシンは第一物産、のちには三井物産が窓口となって輸入されていたので、国内生産するには国産メーカーを参加させてノックダウン生産すればいいわけだった。

それまでの関係からいえば、国内生産のパートナーは東京芝浦電気が最右翼だった。日本レミントン・ユニバックの設立に際して東京芝浦電気が二〇%を出資したのは、単に三井物産との関係が深かったからではなかった。

——いづれ国産化。

という意味合いが含まれていた。

実際、東京芝浦電気は大正期、「田中製作所」と名乗っていた時代に川口式分類集計機械装置の製造を手がけ、第二次大戦のとき日本ワットソン統計会計機械の資産を継承してパンチカード式統計会計機械装置の国産化を志向している。日本IBM社長の稲垣早苗は、そもそもは東京芝浦電気の社員だったのが、敵性企業とされた日本ワットソンに代わる日本統計機に出向したのである。

計算機事業はこの総合電機メーカーにとっては悲願であったといっている。

東京芝浦電気はスペリーランド社からの技術供与を受けて「TOSBAC」の名で販売しようと考えていた。対してスペリーランド社は「UNIVAC」の名前を捨てるこ

となど、考えもしていなかった。ためにスペリーランド社と東芝との交渉は不調に終わり、東芝は電子計算機事業でゼネラル・エレクトロニクス社と提携交渉を開始した。

このとき、新たに登場したのが沖電気工業だった。

沖電気は端末装置ではトップクラスにあったものの、電子計算機分野で他社に出遅れていた。電子計算機の研究開発がスタートしたのは五七年、独自設計になるパラメトリック式計算機「OPC-1」が完成したのは五九年、汎用事務処理向け計算機「OKITAC5090」を製品化したのは六一年である。

当時、沖電気の社長だった神戸捨二は、

「スペリーランド社から電子計算機の生産技術を導入することができれば、他の国産メーカーをキャッチアップすることができる」

と考え、三井物産や日本レミントン・ユニバックを通じて意欲的に交渉に乗り出した。

スペリーランド社を交え四社の合意が成立したのは六二年十二月だった。

同月、大蔵省に合弁会社設立の申請が提出され、翌六三年九月の外資審議会で認可、同年十一月に沖電気五一%、スペリーランド社四九%の出資比率をもって資本金四億円の「沖ユニバック」(OUK)が設立された。

アメリカのメーカーの電子計算機の国産化を時系列に見ると、

・六二年六月日立製作所が「RCA301」(RCA社と技術提携)

・六三年六月日本IBM「IBM1440」

・六三年十月東京芝浦電気が「TOSBAC-5200」

(ゼネラル・エレクトロニクス社と技術提携)

・六四年五月 沖ユニバック「UNIVAC1104」

ということになる。

日本レミントン・ユニバックと沖電気はからくも国産化の動きに間に合った。

補注

第一物産 財閥解体指令で「三井」の名前が使えなくなつた旧三井物産本体が名乗つた。一九四七年、第一物産、第一通商、室町物産、日本機械貿易に分割されたとき、「三井物産」の商号は日東倉庫建物に預けることになつた。四八年、日東倉庫建物が社名を「三井物産」に変更し室町物産と合併したので大もめとなつた。以後、第一物産と三井物産(室町物産)の間で商号をめぐる争いが展開され、両社が合併することで合意したのは十年後の一九五八年のことだつた。

向井忠晴 むかい。ただはる／18855-1982。一九〇四年、東京高等商業学校を出て三井物産に入り、上海、ロンドンなど海外生活ののち二八年営業部長、三三年取締役、三四年常務とトンソン拍子に出世し、三九年会長。戦後、四五年に貿易庁長官となつたが公職追放となつた。五二年吉田内閣で大蔵大臣を務めた。石田礼助 いしだ。れいすけ／1886-1978。一九〇七年、東京高商から三井物産に入り、シアトル、ボンベイ、カルカッタ、大連、ニューヨークなどの支店長を経て常務。四一年に「日米開戦反対」を唱へたことを咎められて辞職に追いやられ、戦後は神奈川県国府津で農業を営んでいた。五六年から国鉄監査委員長で復帰し、六三年五月総裁に就任した。

大手町の本社 この年竣工した大手町三井ビルである。三菱地所に占められた大手町に三井グループが切り込んだ最新の大規模ビルだつた。

小里会館 東京都港区西新橋一丁目。一九〇五年創業の小里金属

工業が所有するビルだつた。

ユニバック・センターの開所式 その開所式の写真が現在の日本ユニシスに残っている。正面に神棚が設けられ、宮崎社長以下の経営幹部が出席して神妙に立ち並び、最前列で神主が祝詞をあげている風景である。

これは同社に限つたことではなく、電子計算機を導入する際、ほとんど一〇〇%といつていいが——の企業が行つていたことだつた。大卒者の初任給が三万円に満たなかつた当時、電子計算機は数千万円から数億円したので、異変なく無事に動き続けるよう神頼みをするのは、不思議なこととは受け取られなかつた。最右翼 この言葉は中国古来の戦陣の形「鶴翼の陣」に由来している。本陣を中央に、強力な部隊を左右に配置する。敵が懐深く入り込んだとき、まず左翼が敵を圧迫する。後退した敵を不動の右翼が押し返す。左翼が金槌、右翼が金台の役割を果たす。このため最右翼とは「不動の最強部隊」の意味を持つ。

TOSBAC Toshiba Business Automatic Computer : 当初は「TOBAC」だったが、音が「賭博(とばく)」につながるののでSの文字を入れて「トスバック」と改めた。富士通信機製造の初期のブランド名「FURAC」の音が「ふらつく」に通じるので「FACOM」に改められたのと同じ理由である。

日本IT書紀 102 業務移管

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。