

# 日本IT書紀

## 109 ヒューマン・ケミストリー

06 揺籃篇  
卷之十五 氣噴

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。

第百九

ヒューマン・ケミストリー

一

いつの時代にも、人と人の出会いがドラマを生む。その出会いは意外な組み合わせであったりする。プライバシーに属するような事がら——趣味や姻戚関係——が、ふとしたことから人間関係を作り、それが新しい展開を促していく。

「わたしはそれを、ヒューマン・ケミストリーと呼んでいるんですよ」

繰り返し返すと筆者が平松守彦氏にインタビュしたのは二〇〇四年三月二十三、二十四の両日である。

ヒューマン・ケミストリーという言葉は、厳密に言えば科学用語であるに違いない。DNA解析など遺伝子工学あるいは精神状態がホルモン分泌に与える肉体的影響の分析など、旧来の医学や生物学のアプローチと異なる新しい学問領域を指す。

「社会科学でとらえると、人と人の出会いは物質の化学

変化の過程とよく似ている。わたしはそういう意味で使っている」

なるほど古くは矢頭亮一と森鷗外、前島密と田中館愛橋、森村開作と福沢諭吉、水品浩と岩田壮一など、人と人の出会いが新しい時代を切り開いた。時代の空気が「触媒」となり、そこに周辺の人々や事情が組み合わさって何がしかの結果が出た。

第二次大戦の前、三井物産でパワーズ式計算機を扱った吉澤番三郎と、黒澤商店―日本ワットソン統計会計機械でIBM社のマシンを扱った北川宗助の二人もそうだった。

ともに戦前において、名前を知っている程度だったが、郷里が同じ千葉県の佐原ということが分かって急接近し、戦後日本における情報産業の形成で力を合わせている。

吉澤がかかわった計算機の販売以外の業績を語らなければならぬ。それはパンチカードの国産化と国内初の受託計算センターの設立であった。

パンチカードは戦前、日本ワットソン統計会計機械が横浜市山下町の本社二階に印刷機などを設置して国産化を模索した。戦時中は陸軍や海軍の要請で日本統計機が和紙を使い、独自の方法で生産したことがあった。

しかし薄紙の貼り合わせ技術が未熟だった。加えて湿度という問題があった。そのために、カード全体にヨレが生

じたり、印刷がかすれたりした。結果的に国内のユーザーは、「高い」と不満を抱きつつ輸入品を使わざるを得なかった。

一九五六年、厚生省の統計調査部が吉沢会計機から統計会計機を導入した。同部の計算機導入は、一九五一年から検討されていた。末宗晋司（GHQ経済科学局―東京QM―アメリカ軍立川基地―日本ビジネス）の大学時代の同級生だった谷口泰範が厚生省保険局数理課の課長補佐だった関係から、PCS導入の相談が立川基地の北川宗介のもとに舞い込んだ。

機械化計画は五二年から企画が本格化し、旧帝国海軍省艦政本部が置かれたレンガ造りの建物で進められた。マシンの選定は、当時、東京大学工学部教授だった山下英男、総理府統計局長だった森田優三らが担当し、一九五六年にスペリーランド社のPCSに決定した。

穿孔機六十二台、検穿孔機六十二台、自動検孔機四台、翻訳印書機十五台、再生機十二台、照合機二十八台、多能照合調合再生機三台、分類機十七台、製表機十五台、年間レンタル料七千五百六十五万円というもので、一括で発注されたものとしては当時、世界的に見ても最大規模だった。ところがここでパンチカードのコストが課題になった。

システムがフルに稼働すると、月間三百万枚のパンチカ

ードが必要と試算されたのだ。輸入のカードは一枚一円八十銭で販売されていた。三百万枚というと五百四十万円である。

大卒初任給が八千円という時代だったので、それではあまりにもランニングコストが大き過ぎる。実際、当時の計算機メーカーは、販売代理店に純正のパンチカードで利益を提供する仕組みを作っていた。

吉澤はパンチカードが大きなビジネスチャンスであることを理解した。互換性のあるパンチカードを自前で作ることができ、輸入品より安く提供できれば、利益を確保するのは難しいことではない。パンチカードは消耗品で、毎月、一定量が販売できる。

安定収入は魅力だった。

そこで吉澤が北川にそのことを持ちかけると、運良く北川の配下でマシン・オペレーターをやっていた佐々木藤三郎という人物がいた。佐々木はこのとき立川から離れ、紙問屋の尾崎商店に勤めていた。

そこで佐々木に

「何かうまく方法はないだろうか」

と相談すると、数日して尾崎商店の常務で宮川という人物が、紀州製紙の浦木恭三を紹介してくれた。

浦木は一九五〇年に紀州製紙を創業したばかりで、新し

い市場の開拓に積極的だった。アメリカから原紙を取り寄せて分析するなど苦勞の末、一九五七年に試作品を完成させることができた。

スペリーランド社の九十桁パンチカードは吉澤会計機がテストを行った。結果は良好で、商品化にめどがついた。

IBM社の八十桁パンチカードのテストは、東京・立川のアメリカ軍基地情報処理部門で特別顧問として働いていた北川宗助が担当した。北川はアメリカ軍基地に設置されていたIBM社のマシンでテストを繰り返し、改良を加えた結果、商品化が決まった。

一九五七年、紀州製紙、吉澤会計機、日本ビジネスの三社が共同出資して「特殊印刷株式会社」を設立、東京・世田谷区桜新町に工場を建設して十月から量産が開始された。量産されたパンチカードは一枚八十銭前後で販売され、多くのユーザーを獲得していった。特殊印刷はその後、三井物産と日本ユニバックが出資し、のち「日本ユニシス・サプライ」に名称を変更している。

## 二

厚生省保険局のPCSS導入に関連して、もう一つの「いいで」があった。

PCSSでデータ処理を一元的に行うとともに、被保険者の個人情報保護を目的から、専用の事務センターが必要だった。そこで厚生省は新庁舎の用地買収と建設費を確保し、東京都杉並区高井戸に四千七百坪の用地を購入した。新庁舎の設計は山田守が担当した。

山田は一八九四年、岐阜県に生まれ、一九二〇年東京帝国大学建築科を卒業し通信省に入った。建築物を単なる建造物としてでなく、表現芸術と位置づける考え方に立って、東京中央電信局や東京通信病院、日本武道館、京都タワーなどの設計で知られる。

厚生省保険業務センター高井戸庁舎は中央棟から左右に延びた舎屋が上空から見ると「人」の形をしており、「人が基本」「人を大事にする」というメッセージが込められている。

このビルの設計で山田は、世界で初めて二重床方式を採用した。今でいう「アクセス・フロア」で、二重床の内部に計算機の複雑な配電線を収納するのである。また建物を梁構造として、地震に強い設計を行っている。インテリジエント・ビルのはしりであった。一九六六年没。

吉澤のもう一つの業績である受託計算センターの設立というのは、国産パンチカードのテストを縁に知り合った北川宗助が始めた日本ビジネスの「コンピューティングセン

ター」である。

吉澤は東京・京橋の第一生命ビルにあった自社のショールームを北川に貸し、P C Sの導入を検討する見込み客への実演を兼ねてその効用をアピールした。かつて黒澤商店時代に水品浩が考えたのと同じことだったが、あらかじめ用意されたデモでないだけに効果が大きかった。

このうち北川が東京・神田美土代町の平山自動車修理工場の二階にセンターを移設した際にも、吉澤はスペリーランド社のP C S一セットを貸し出している。

「吉澤の協力がなければ、受託計算サービスという新しい業務領域の形成は数年遅れた」とさえいわれている。

計算機を販売するために実機を置き、受託計算サービスを行うかたわら、見込み顧客の業務処理のテストやシステム開発に利用するという手法は、このときに確立した。また、この手法は六〇年代後半に相次いで設立された地域の共同センター設立に生かされた。

ちなみに日本ビジネスのコンピューティングセンターが計算業務を受託したのは、次のような企業・機関である。

一九五六年

民間企業

ユニバーサルフィルム、森永製菓、三菱経済研究所、日

本航空

公共機関

防衛庁航空幕僚監部、同航空自衛隊、同海上幕僚監部

一九五七年

民間企業

十条製紙、伊勢丹、電通、王子製紙、北辰電機、日本特殊金属、東洋レーヨン、柴田ゴム、昭和電工、石川島重工業、白木屋、三菱商事。

公共機関

日本放送協会、国税庁人事課、同庁統計課、郵政省電波管理局、日本道路公団、日本住宅公団、東京大学工学部、防衛庁海上自衛隊

受託計算業務は順調に拡大したが、吉澤と北川の蜜月関係は長く続かなかつた。

一九五八年、アメリカのスペリーランド社は旧三井物産系の第一物産と日本総代理店契約を結び、共同出資による「日本レミントン・ユニバック」を設立した。これに伴い吉澤会計機の電子計算機事業は事実上、吉澤の手から離れることになった。

一方、北川の周辺にも変化が起こっていた。

日本ビジネスの事業が大きく三つの方向に分岐すること  
がはっきりし始めたのだ。

社長・島村が担当していた講習会、長尾が受け持った経営  
コンサルティング事業がそれぞれ順調に拡大していた。  
五七年度に実施した教育訓練講座を見ると、講座数は二十  
四コース、出張講座実施企業数六十四社、参加人員二百八  
十五人、講演五十二回、管理調査受託企業数九社などとな  
っている。

対して北川が中心となっていた受託計算サービスやシス  
テム構築サービスもまた、順調にユーザーを広げていた。  
双方の周辺事情の変化が、やがて島村が経営ノウハウの教  
育会社を、長尾が経営コンサルティング会社を、北川が受  
託計算サービスの専門会社を、それぞれ立ち上げることにな  
る。

### 三

北川宗助が日本ビジネスの島村浩に独立したいと申し出  
たのは一九五六年の年初だった。

「計算機を使った受託計算サービスとパンチカードの販  
売を柱にする」

と北川は構想を話した。

それを聞いて島村は、

「北川さん、それは面白い」

と一も二もなく賛同したという。

「それぞれ方法は違うが、日本の企業の経営を革新しよ  
うではありませんか」

島村は、北川がいずれ異なる道を進むことを察知してい  
たのである。

北川宗助が創業した「日本ビジネスコンサルタント」は、  
親会社や系列に属さない独立系の資本で設立された。また  
当初から外部の企業から受託する業務で事業を運営しよう  
とした。現今の情報サービス会社につながるという意味で  
初めてだった。

もう一つは、国内のすべての業種を見回しても「コンサ  
ルタント」を名乗る企業が存在していなかったことである。  
平井泰太郎が設立に奔走した「日本経営士会」は、設立趣  
意書で「マネージメント・コンサルタント」という言葉を使  
っていたが、表立っては「経営顧問」と言い換えた。

日本には馴染みがなく、一般には「気取り過ぎ」とか  
「お高くとまっている」というように見えたのかもしれない。  
だが、北川は臆せずこの言葉を会社の名前にした。

「サービスを提供するのではない。計算機の使い方を教  
えるのだ」

という意気込みが込められている。  
事実、設立趣意書には次のようであった。

- 一、事務機械化、経営管理の指導。
- 一、導入機種を選択に関する助言。
- 一、システム構築のための調査・計画立案。
- 一、運営体制確立のための指導、要員の教育訓練。

「計算事務の受託」「機械化に伴う什器・機器・備品・消耗品の紹介と販売」は付け足しのような位置づけになっている。

一九五九年六月十四日、日本ビジネスコンサルタントは設立発起人会を開き、翌十五日に東京法務局世田谷出張所に設立登記を行った。

発起人は北川宗助、久山常正、小森鐘吉、堀内元正、今村栄喜、富永基隆、根元弘、宮崎節哉、小貫正幸の九人、資本金は三百万円で、発起人九人のほか松井昭雄、斉藤昭二、千年和夫、尾崎眞民の四人が出資した。

受託計算には、吉澤審三郎から借りたスペリールランド社のPCSを使った。またカードパンチにはIBM社の装置も利用した。

初年度は五九年七月から六〇年三月末までの九か月で、

北川たちは売上高の目標を二千六百四十万円に設定した。

「これくらいは、何とか行けるだろう」

と考えたが、それでも一抹の不安は残っていた。

ところが、IBM社のPCSを導入した企業からパンチヤーの派遣やパンチ業務が予想以上に発注された。その結果、第一期の決算で、売上高は目標の二倍以上、五千五百七十万円を達成したのである。

「北川さんは何かというとパーティが大好きだね。売上高が目標を大幅に超えたというのでドンチャン騒ぎをやりました」

「とにかく設立間際はファミリアな雰囲気で、全員がお互いにあだ名か、ちゃんづけで呼んでいました。わたしは立川基地以来のハンフリー、千年和夫さんは、和夫ちゃん、宮崎（節夫）さんは、宮ちゃん。今村（栄喜）さんは別格で、栄喜さん、北川さんは、オヤジ」

そう語るのはインフォメーションディベロップメントの尾崎眞民である。

#### 四

事業が広がると、従業員に支払う給料や経費がかさむ。売上げが入金されるまでに、支出する現金が必要になる。

多くの企業が創業後に直面する問題に、北川もまた悩んでいた。

アメリカ軍立川基地の補給廠に勤務していたときから、北川は日立製作所の機械化を指導したり、実際にシステムを作るなど、深い関係があった。

北川の回顧録によると、

「亀有工場の当時の麻生武経理部長のお供をして、当時新大手町ビルにあった日立本社に清成畑常務を訪ね、コンピュータの製造と販売をお勧めしました」(原文ママ)となつてゐる。

常務の清成畑と面談したもう一つの目的は、日立からの資金援助を要請することだった。これがコンピュータ事業で両社が提携するきっかけとなつた。

日立としては、自社製のマシンを売りたいかつた。そこで資金援助と同時に販売提携が結ばれた。

日本ビジネスコンサルタントが日立製の計算機を販売した場合、七%が手数料として入る契約だった。また同社のコンピュータ技術者を全国の日立の営業拠点に配置するとともに、全国八か所に受託計算センターを設置することになった。

このとき、各地で「地域に計算センターを設置したい」という声が上がりが始めた。日立の複数の営業所からも、支

援の要請が舞い込んでいた。

ここに北川は着目した。

計算機を運用する技術はある。センターを運営するノウハウもある。販売するマシンもあった。プログラムを作り、要員を教育する人材もいる。個々の企業が計算機を購入できないなら、共同で購入してもらえばいい。

ならば地域の共同センターとして地域企業の事務計算を受託するようにしてはどうか。

彼はまず、

「地域の計算センターを作れば、そこが日立製計算機の営業拠点になる」

と日立を説得した。さらに、

「計算センター間に全国的なネットワークを作る」

ということを考えた。

当時は通信回線の利用が開放されていなかったため、こんにち的な意味でのネットワークではない。全国から集まった情報を、それぞれの地域に提供する場を構築するのである。共通のソフトウェアを利用し合うことによって、さまざまな情報交換の場にする、というものだった。

その手法には、先行のモデルがあった。

先行モデルとは、吉澤会計機である。日本ビジネスコンサルタントがその第一号だった。

一九五五年に立教大学を卒業して吉澤会計機に入社した佐藤雄二郎は、営業の最前線にいた。

「日本IBMは受託計算センターを作りたいという企業や団体とは契約を結びながらなかった。というのは、IBMのマシンはカスタマーと直接の使用契約を結ぶのが原則だった。計算センターはその先にユーザーがいるので、マシンのまた貸しになってしまう。そういう解釈だった。わたしたちはそこを攻めた」

この方式は一九五八年に第一物産、東京芝浦電気、スペリールランド社の共同出資で設立された日本レミントン・ユニバックにも継承された。

東京の「中央計算センター」、富山市の「富山計算センター」、福岡市の「福岡電子計算センター」、旭川市の「コンピュータビジネス」、札幌市の「札幌電子計算センター」、前橋市の「群馬電子計算センター」、長野市の「電算」、岡山市の「山陽計算センター」などがUNIVAC機を採用して地域企業や市町村の電算処理を受託するようになった。

ただし群馬電子計算センターだけはやや事情が異なった。事実上の創業者は松平緑という人物だが、実兄が日本レミントン・ユニバック社に勤めていた関係から、六〇年に中央大学を卒業すると東京・西新橋にあった東京計算セン

ターに入り、六五年に群馬県信用組合理事だった清水一郎と知り合った。清水はのち群馬県知事となる。

この出会いがきっかけとなって、市町村の事務計算業務を受託するねらいで設立されたのが群馬電子計算センターである。

そのような経緯からすると、日本レミントン・ユニバックの戦略的な地域展開とはやや異なる。

北川はこれにヒントを得た。

だが難しい問題が山積していた。

計算センター設立の推進母体となったのは、各地の商工会議所とか、新聞社・放送局などの報道機関か、銀行などの金融機関、県庁・市役所といった自治体でした。

(中略)

コンピュータに関して知識のない方が多かったし、それも会社、団体を問わず首脳陣に理解してもらわなければなりません。共同利用方式にしても、委託利用方式にしても、業務上、社内伝票が外部に出されるわけですから、機密保持上だいたい抵抗がありました。

計算センター設立を考えている方たちや、企業、自治体側の首脳陣に集まっていただけ、コンピュータの使い方、その効果、計算センターの必要性、適用業務の実例、機密

保持などについて説明しました。

すでに設立を準備している方たちには、計算センターの標準的な計画も提示しました。収支計画を作成するに当たっては、需要がどの程度あるのかを調査する必要があるから、見込み顧客の業務調査や新規開拓を行いました。

まさに手取り足取りであった。

一方、日立製作所はHITAC301を超える新機種の発売を準備していた。一九六一年五月に、アメリカのRCA社と「エレクトロニクス・データプロセシング・イクイップメント」に関する技術援助契約を結び、IBM社に対抗する事務計算用コンピュータ「RCA301」の輸入販売とソックダウン生産が可能になった。

この努力が実を結んだのは一九六二年二月だった。仙台市に設立された「東北電子計算センター」がそれである。

振興相互銀行が地元企業に呼びかけたものであって、その関係から同行頭取の古谷敬二が会長に就任した。また日本ビジネスコンサルタントからは秋谷三郎が出向し、のち同社に籍を移して営業部第一営業課長となった。

次いで六三年には公認会計士だった新井野竹男が中心となって酒田市に「庄内電子計算センター」が設立され、以後、六四年には福岡市に「西日本電子計算センター」が、

六六年には高知市に「高知電子計算センター」、山形市に「山形電子計算センター」、新潟市に「BSN電子計算センター」、盛岡市に「岩手電子計算センター」、松山市に「愛媛電子計算センター」、松阪市に「松阪電子計算センター」などが、相次いで設立されていった。

このうち岩手電子計算センターは、のちの資本関係から岩手放送の系列となるが、設立当初は地域の官民が参加した第三セクターの性格が強かった。そもそも岩手県庁の企画部が設立を計画し、盛岡市の賛同を得、ここに岩手放送、岩手銀行が参加したのである。

秋田電子計算センターも秋田県呼びかけに秋田魁新報社が応じたものだった。山形電子計算センターは、山形新聞と山形放送が「情報を扱う新しい事業」として意欲的に推進し、日立の「HITAC301」を設置してサービスを開始している。こうして東北地方は日立の牙城になった。

設立された地域の計算センターは日本ビジネスコンサルタントの開発部と連携し、営業、技術の両面で日立製作所との関係を強めていった。統括したのは宮崎節哉である。

これがやがて「HITAC情報センター・ネットワーク協議会」の母体となっていった。

## 補注

森田優三 もりた・ゆうぞう／1901～1994。第八十四「スタッフは日本人」補注

日本ビジネスコンサルティングの社名 島村浩は日本ビジネスを設立した当初から、長尾と北川がそれぞれ別々の事業を立ち上げていくことを予想していた。そこで、社名の下に別の言葉を付けるだけで新しい意味になるよう「日本ビジネス」という社名を選んだという。出来すぎの話に聞こえるが、事実であるらしい。

群馬電子計算センター G C C・実質的な創業者 松平緑氏が日本レミントン・ユニバックの東京計算センターに勤めていたとき、出身地の群馬県に地元企業や自治体の共同出資で計算センターを作ろうという話が舞い込んだ。それがきっかけとなって当初はU N I V A C 機で業務を開始したが、のちメインの計算機をH I T A C 機に変更した。

松平が勤めていた日本レミントン・ユニバックの東京計算センターは東京・巴町(現在の港区西新橋一丁目)の小里会館にあった。中小企業を対象に受託計算サービスを提供した。松平はこの学卒一期生として採用され、パートナーの配送業務の電算処理を受け持ち、O C R の導入などを指揮している。

電算 「電算」を名乗る企業が長野県の「電算」のほかに東京・銀座、岐阜県、宮崎県にある。東京・銀座の「電算」はデータ・エントリー業の大手で河野健比古が創業した。岐阜県の「電算システム」は「システム」を付け、宮崎県の受託計算センターは「デサン」とカタカナで表記することで紛らわしさを解決している。

各社が東京に事務所を開設した一九八〇年代の後半、類似の社名だったために郵便物の誤配が生じた。特に長野県の「電算」と東京・銀座の「電算」はまったく同一の表記だった。そこで両者が話し合っ、長野県の「電算」はカッコ書きで「長野」「長野県」と入れるようにした、というエピソードがある。

東北電子計算センター 仙台市琵琶首町(青葉区大手町)でスタートし、仙台銀行と日立製作所からの受託業務を中心に仙台湾税局や宮城県庁、仙台市役所などに得意先を広げた。

庄内電子計算センター 当初はU S A C 3 0 1 0 で地域企業の税務や会計処理業務を受託していた。一九六四年に日本ビジネスコンサルティングが資本参加し、N B C 山形情報システムズを経て山形日情システムソリューションズとなった。

高知電子計算センター 設立時から同じ社名で事業を営んでいる数少ない企業のひとつ。ソフト開発やインターネット関連事業は関連会社の高知システムズで行っている。

山形電子計算センター 山形新聞社と山が放送の管理業務を処理するため日立製作所、日本ビジネスコンサルティングと共同で設立されたが、のち富士通製コンピュータに切り替えた。のち「Y C C 情報システム」に改称した。

B S N 電子計算センター 当初は新潟市内の企業の共同出資で設立されたが、新潟放送と新潟日報のウエイトが高まり、現在は新潟放送の関連会社となっている。日立製コンピュータのユーザーだったが、のちに富士通ユーザーとなった。

愛媛電子計算センター 愛媛新聞社を中核に設立され、愛媛銀行、南海放送などが出資している。のち「愛媛電算」と改称した。

# 日本IT書紀 109 ヒューマン・ケミストリー

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](mailto: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。