

# 日本IT書紀

## 127 ユーザー団体

07 明彩篇  
卷之十八 周流

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。

第二百二十七

ユーザー団体

一

産業が成立するには、消費者ないし利用者がいなければならぬ。需要と供給こそが経済の根本であり、産業が「産業」たるゆえんである。

現在の日本のように、モノが満ちあふれ、実態はともかく全人口の九割までが社会的に中位の生活、つまり「まあまあ」の暮らしをしている（と認識している）社会では、新しい市場を創り出すのはなかなか難しい。ために、

——需要を喚起する。

という作業が施される。

これまでと違う生活スタイルがあることを、多くの人々に気づかせる計画的な方策と言い換えていい。ときにそれは錯覚や幻想であつたりする。そのような方策を講じなければ新しい市場ができないのは、要するにその製品（ないしサービス）が、生きていくうえで必須ではないからだ。

資本主義経済というものは、人が生きていくうえで必要でないもの、無駄なものを買って初めて成り立つことに、すでにマルクスが気づいていた。それは事実であつたが、同時に間違ひでもあつた。人は無駄なものを「余裕」や「ゆとり」と理解して、快く認識するのである。

ただし初期の電子計算機に限って（同様に、自動車をはじめとする初期の工業製品のすべて）は、必須のものであつた。少なくとも企業が資本主義経済の競争に打ち勝つていくうえでは、必須であると認識された。

初期に電子計算機を購入した多くの企業は、かなり無理をした。その不快感を解消するために、電算機メーカーはセンターの開所式や計算機の火入れ式に神主を呼び、テープカットをし、背表紙に金色の箔押しをした、百貨辞典と見紛うばかりに豪華な造りのマニュアルを用意した。

ところが電子計算機が他の産業用設備としての自動車や大型工作機械と違つたのは、スイッチを入れただけでは動かない——動きはするのだが、何も得ることができない——という点であつた。プログラムを作り、データを流し込み、オペレーターが運用しなければ、計算機は一片たりといえども帳票を吐き出さないのだ。

一九六五年に兼松に入社し、電算部門に配属された小沼茂昭（前出）が語るところによると、

「当時、商社機械化研究会、略してSKKという勉強会がありました」

という。

研究会は三井物産、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事、日商、丸紅、兼松など九社で組織していた。使っている計算機は、UNIVAC、IBM、FACOM、NEAC、NCRなど多種多様だった。

「そこで、うちはこんなシステムを作ったとか、こういうシステムはどういう点が問題だとか、メーカーのサポートがよくないとか、あれこれ発表するわけです」

面白いのは

「他社が作ったシステムを真似る会社は一社もなかった」ということだ。

それぞれ会社の規模が異なり、組織のありかたが違った。さらにそれぞれに計算機を使い始めた経緯があった。

「それが分かるだけでも勉強になりましたよ」

と小沼は言う。

第百三「フランス語との格闘」に登場した加山幸治も、コンピュータ・ユーザの集まりとかかわりがあった。

鉄鋼業界である。

一九六四年に出向した三菱事務機械から、加山が本社に呼び戻されたのは四年後（六八年）だった。このとき金属

部門に配属され、同部門の電算化が新しい仕事になった。

「商社というのは、鉄の消費者と生産者、例えば自動車メーカーと庄延メーカー、造船会社と鋼管メーカーなんかを結んで取引きを円滑にする役割を担っていた。というか、現在も基本的には変わらないのですが、その受発注業務を電算化するというのは、要するに伝票とコードの照会を自動化する、ということなんです。これはとても一社ではできない」

どういうことかというのと、二十人以上の事務員が机の上いっぱい発注伝票を広げ、そこに記入されている製品をコード表と付け合せたうえ、製造メーカーごとに仕分けして再びコードを付け直すという作業だった。それが毎日、一日と欠かさず繰り返されていた。

コードを照会し付け替えるのなら電子計算機でできるが、そのためには取引き企業がそれを前提にシステムを組まなければならぬ。そう考えた加山は取引先企業に呼びかけ、取引きコードの共通化と標準化を提案した。「帳票コード委員会」がそれだった。

「とりあえず、ということでは造船業から始めました。使用する鉄材の種類が最も多いんですよ。そこをクリアしてしまえば、あとは何とかなる、と思いました」

という。

まだオンラインでデータを交換することが一般的ではなかったので、データ交換は磁気テープで行われた。三菱商事が扱う鉄鋼の受発注は、こうして電算化に移行することができた。いまでいえばEDIである。

七〇年に加山は金属グループを離れたが、その後、この考え方は鉄鋼連盟に継承され、七四年五月に「鉄鋼情報システム」として運用がスタートしている。同じ業種のコンピュータ・ユーザーが集まって業界共通のシステムを構築する先駆けとなった。

## 二

同じ業種のコンピュータ・ユーザーが集まるという点では、計算センターの組織もユーザー団体といつていい。

最も最初にスタートしたのは「FACOM電子計算センター協議会」だった。同協議会は一九六六年五月に発足している。

発足時のメンバーは富士通ファコム、協栄計算センター、中央計算センター、静岡電子計算センター、岡山電子計算センター、都築ファコムセンター、扶桑ファコムセンターの七社で、協栄計算センター社長の吹田昇が初代の会長に就任した。

協議会の設立を提案したのは、富士通信機製造の取締役電算機営業部長・小林大祐だったといわれる。実際のところは協栄計算センターの狩野健司が富士通の営業部に必要性を訴え、それを小林が肉付けしたものであるらしい。

当時の様子を、岡山電子計算センター、のちの両備システムズで副社長を務めた八木富士夫は『FCA 30年史』（一九九七、FCA三十年史編纂委員会）の座談会（FCAとともに歩んだ30年）で次のように語っている。

当時、EDPSは非常に高価なものでしたので、何か良い方法はないかと検討していたところ、富士通がかなり思い切ったレンタル料の引き下げを提案してくれました。ただし条件があり、西日本の拠点、デバッグセンターとして使わせてほしいということだったんです。

それが富士通の小林大祐さんの営業戦略だということは後で気がつきました。小林さんは計算センターを単なるユーザーとしてではなく、富士通の戦略的な営業拠点として見ておられたということです。

東京データセンターを設立した野崎克己がFACOM 230-20の四号機を入れたのも、アプリケーション・プログラムのデバッグ用に富士通が使うことが条件だった。

日本IBMから独立して「システムズ・デザイン株式会社」を設立していた岡崎司も、

「日本IBMをやめたあと、六七年ごろ、東京で入力サービスの仕事を始めようとした。そのとき富士通ファコムの社長に、コンピュータを入れないか、といわれたのがきっかけだった」

と語っている。

岡崎は名前を示していないが、六七年であれば、「コンピュータを入れない？」と声をかけた富士通ファコムの社長は中原啓一である。

再び八木が語る。

「まず協議会会員会社と富士通が情報を交換し、連携する体制をどう作るかということがテーマだった。だから設立から五年か六年は、年一回の総会を地方持ち回りの研修会などが中心だった。最新技術の習得や業界の動向に関する情報収集が主な活動だった」

富士通は六〇年代末にIBM互換路線への転換を決意していたから、計算センターにとっては自分たちが使っている電子計算機がどのように変わっていくのか、それをいち早く知ることが、重要な営業戦略でもあった。

とはいえ、会員にとってビジネス上のメリットが全くなかったわけではなかった。

第一は従業員の技術教育を富士通が引き受けてくれることだった。富士通が富士通のコンピュータについて教育・指導してくれば計算センターは助かるし、富士通は全国に富士通マシンのエンジニアを持つことができる。

もう一つは地方自治体の事務機械化ブームである。

『FCA30年史』は次のように記す。

自治体は膨大な行政事務のコンピュータ化を開始しつつあった。行政の事務処理には一定水準以上の技術が要求されるため、複数の計算センターが協力して共同で処理する必要に迫られた。一つの自治体で成功すれば、同じ手法で他の自治体の情報処理にも応用できる。こうした事情が各地に計算センターの設立を促し、FCA会員各社の結束を固める結果ともなった。

国が何年おきかに実施する全国規模のセンサスの仕事も、メーカーにとっては計算センターの全国組織が役に立った。農業センサス、林業センサス、漁業センサス、環境センサス、人口センサスなどである。

地方では、のちの時代になると大手企業の電算部門が分離独立して地域センターの役割も担うようになるのだが、六〇年代にはどこにも計算機が入っていなかった。放送局

や銀行、鉄道、運送会社などが中心となり、初期のユーザーとなることが見込まれる地域の商工会や自治体が参加して設立されることが多かった。長野県や群馬県などのように、県庁が主導して地域の共同計算センターを設立したケースもある。

地域の有力企業が出資している情報処理専門会社に自治体の仕事が発注されるのは、不思議なことでも何でもなかった。ただしその場合、処理用プログラムの制作コストを一社単独で背負うか、複数の企業で分担するかは、採算の上で重要なポイントになった。

富士通の戦略は功を奏し、それまでHITACマシンを使っていた計算センターがFACOM機にリプレースするケースも出てきた。新潟市に本社を置くビーエヌエヌ電子計算センターがそうだった。

同社は新潟放送（BNS）が新規事業として、同市商工会や地元有力企業に呼びかけ、六六年四月に新潟放送、新潟中央青果、北陸瓦斯などの出資で設立されている。

設立に奔走したのは、証券会社から新潟放送の業務課長に移籍した大関幸暢だった。当初はHITAC3010をメインのコンピュータとしてスタートしたが、六八年にFACOM230-20にリプレースした。

「熱心に足を運んでくれる営業マンがいました、いろいろ

提案してくれました。ときあたかも富士通が地域にコンピュータを普及していこうと、営業戦略を展開していた時期でした。その熱意にほだされたわけじゃないけれど、少し仕事も出してくれる、コンピュータの販売もさせてもらえるというので結果的に富士通のコンピュータを採用することにした」

と大関は語っている。

最初は富士通の拡販戦略だったのだが、協議会に参加した計算センターはその多くが順調に取引先を増やし、業績を上げていった。「FACOM」の看板が役に立った。

他メーカーの計算機を使っている計算センターが、メーカーに同様の組織を作るよう、要求したのは当然といっている。

日本ビジネスコンサルタントの宮崎節哉の奔走で「HITAC計算センター協議会」が発足したのは六八年七月、やや遅れて日本ユニバック総研の永井篤三郎らが中心となって七一年一月に「計算センター・ユニバック会」が、七二年九月に日本電気の仙田勤らによって「NEAC情報処理サービスマネジメントグループ」が、七三年五月に協栄産業の高橋幸四郎の提案で「MELCOMセンター全国協議会」がそれぞれ設立され、かくしてメーカー系計算センター業団体が出揃うことになる。

三

こうした動きは、しかし河端照孝が構想した「コンピュータ・ユーザーの団体」とはいささか趣を異にしていた。アメリカ視察で見たのは、「メーカーと対等な立場でモノがいろいろの団体」だった。

モノの言う相手はメーカーばかりではなかった。政策立案組織、つまり政府にモノが言える団体、という意味である。

産経新聞社長の稲葉は、

——経団連がある。

という考えだった。

ために日本電子計算機協会を立ち上げたとき、経団連の植村甲午郎を発起人に加えたのである。だが、電子計算機を導入する企業が急速に増え、ソフト技術者の確保・養成やオンライン化のための通信回線の利用緩和、電算機の輸入自由化をめぐる施策など、技術ファクターのウエイトが高い懸案となると、経団連では対応が難しくなっていた。

一方、メーカーはユーザーを囲い込むために、それぞれのユーザー会を組織し、アメリカ視察ツアーや技術研修会などを活発に開いていた。またそれとは別に、日本能率協

会や日本生産性本部、日本能率協会のマネジメント・サイエンス・クラブ（MSC）などがコンピュータ・ユーザー向けのセミナーや研修会を開催していた。メーカー系のユーザー会が縦糸とすれば、日本能率協会などのセミナーは横糸の役割を果たしていた。

ここに転機が訪れた。

というより、転機を促すトリガーが発生した、というべきであろう。一九六七年十月に日本電子計算機協会が派遣したアメリカ視察団である。

団長は野村証券会長の奥村綱雄だった。

終戦後の財閥解体で野村証券の主要な経営陣が総退陣させられたため、取締役東京支店支配人だった奥村が自動的に最高職位の立場になってしまった。四八年、四十五歳の若さで社長に就任することになるとは、おそらく当の本人がいちばん驚いたに違いない。ただし、彼は十分にその器であった。

証券業界の近代化を進める一方、

「社名から野村の二文字を外せ」

というGHQの命令に頑として応じなかった。

また、証券業による投資信託業務を強く主張して、それに反対するGHQを粘り強く説得し、五一年に証券投資信託法を成立せしめた。そのことが評価されて証券投資信託

協会初代会長となった。

さらに京都大学四年先輩の池田勇人と親交があった。六年には「米国視察」と称して二か月に及ぶ長期出張に出て、その間、アメリカ政府に日本政府の書簡を手交するなど池田の密使を果たした。

当時の財界にあつて、石坂泰三（東京芝浦電気）、植村甲牛郎（日本航空）、遠山元一（日興証券）、岡田完二郎（古河鋳業―富士通）といった歴々に続く次世代の代表格といつていい。

六七年にアメリカを訪問した視察団には井深大、土光敏夫など次世代を担う国内大手企業のトップが参加していた。多くが四十年代であつて、戦後からの早期脱却、一流国への復帰という目標に向かって燃えていた。

一か月に及ぶ長期視察から戻った視察団は、翌六八年一月、「MISの開発および利用に関する提言」を発表した。

この報告書は産業界に大きなインパクトを与えずにおかなかった。証券、金融、製造といった主要産業の経営トップがじかにアメリカの実情を視察し、その上で

——日本とアメリカの産業格差は、MISの有無にある。と断定したに等しかった。

「MIS」すなわち「Management Information System」（経営情報管理システム）という言葉は、どうやらシステ

ム/360を発表したときにIBM社が使い始めたものらしい。情報を利用して経営するのは当然といえば当然なのだが、ここでいう「情報」は電子計算機による情報処理を指していた。

もうひとつ踏み込んでいうと、こんにちいうところのデータ。ドリブン経営の原点、つまりデータ中心アプローチ（DOA）の考え方だった。ただしDOAを実現するにはDB/DC（データベース/データコントロール）の機能、DBMS（データベース管理システム）の概念が足りなかった。

日本IBMの営業マンがアメリカ本社の受け売りで、——アメリカの大手企業は、どこでもMISを構築して業績を伸ばしている。

と吹聴して回った、と見ていい。

IBM社にとつてのMISとは、一九六四年に稼働したアメリカン・エアライン社の大規模オンライン・システムを意味していた。視察団はそれを見つめるために渡米したのである。

#### 四

アメリカン・エアライン社のシステムは、「SABRE」



と呼ばれていた。「Semi-Automatic Business Realtime Environment」の頭文字を取ったもので、一九五〇年代にIBM社が国防総省の委託で開発した防空システム「SAGE」(Semi-Automatic Ground Environment)がベースとなっていた。

SABREは稼働した当初はバッチ処理だったが、六〇年代に入ってオンライン・バッチ型となり、六七年にはTSSモードのリアルタイム処理システムに発展していた。たしかにそれはそれで、先進的なシステムだった。

ところが類似のシステムはUNIXVAC系のコンピュータで近畿日本鉄道をはじめ、国鉄の「みどりの窓口」(MARS)、日本交通公社の座席・客室予約システムなど、日本でも稼働していたので、視察団にとっては大きな驚きではなかった。

新鮮に受け止めたのは、

——情報システムが経営を革新する。

という考え方だった。

MISの原型は、アメリカ海軍の「CCS」(Command Control System)であったとわらわれている。

戦況や兵力、兵器などの情報を「計画情報」、戦略の目標、条件、戦術などを「計画」として計算機にインプットする。次にそうした複数の情報を組み合わせて実施計画を

策定し、成果を測定する。成果測定の結果が再び実施計画の情報としてインプットされる。

そうすることで変化に応じて新たな戦術、兵力を投入することができる。第二次大戦の太平洋戦線でアメリカ機動部隊が採用したランチェスター戦略モデルをより計数化したものと考えていい。

この考え方をウエスチングハウス・エレクトリック社がジビネスモデルに再構築し、コンサルティング手法に応用した。ゼネラル・エレクトリック(GE)社の「CSPA」やダウケミカル社の「DPCS」と呼ばれるシステムが「最も成功したMISの事例」とされた。

MIS旋風が巻き起こった。

小野田セメントの南沢宣郎、日産自動車の南条優、東京海上火災の山口大二、ブリヂストン・タイヤの鶴澤昌和などが声高に「MISの必要性」を訴え、「MIS」と銘打ったセミナーは必ず満員になった。

と同時に

——使用しているコンピュータがどのメーカーであれ、メーカーの枠を超えてMISを研究しようではないか。

という声が沸きあがった。

全国IBMユーザー協議会、FACOMファミリ会、TOSBAC研究会、HITACユーザー研究会、MELC

OM研究会、全NEACユーザー会、ユニバック研究会の七団体が結集して、「EDPユーザー団体連合会」が結成されたのは、一九六八年八月八日だった。

ついでながら、MISブームのその後についても触れておかなければならない。

このブームは六八年がピークだった。

以後、MISは六九年いっぱい話題の中心を占めたが、七〇年に入ると急速に下火になっていった。それを実現するには、市場に提供されていたどんな電子計算機でも、処理能力が足りなかった。

加えて大規模なデータベース、高速のネットワーク、インテリジェント機能を備えた端末などがなければ、理論通りのMISは構築できないことが分かってきた。

アメリカでは一九六〇年代前半にちよつとしたブームが起きていたが、実際のところ、日本の視察団が訪れたときには遠に下火になっていた。にもかかわらず、日本人には画期的に見えた。

一九六九年の八月にシステム・デイベロップメント・コーポレーション（SDC）社の駐在員として初めて日本の土を踏んだビル・トッテン（のちに「アシスト」を創業）は、

「MISという言葉を、日本に来て初めて知った」と述べている。

SDC社はアメリカでも有数のシンクタンクで、そこに務めていた彼ですら、MISを知らなかった。情報システムに対する考え方、ないし経営の手法そのものが、日本は周回遅れの後追いだだった。

~~~~~ 補注 ~~~~~

無駄こそ経済 正確には「無駄も経済」というべきだが、強調するために「無駄こそ」という言い方がしばしば行われる。経済の基本原理は「需要と供給」「生産と消費」だが、衣食住(基礎経済)が充足すると、経済活動をより拡大するには日常に不要なものに価値を付けていく作業が開始される。例えば 古代文明が残した神殿や寺院仏閣、巨大な王者の墓などはその最たるものであって、それによって何がしかの生産物が生まれるわけではなく、建設の過程そのものが経済活動ということになる。

さらに経済活動が成熟すると物品そのものでなく、それを保有することに価値を見出したり、「心地よさ」や「安らぎ」「信頼」など消費者の感性に訴える付加価値が要求されてくる。生命の存在という視点から見たとき、サービス産業の多くは「無駄な経済活動」に属する。ただし鉄道や通信網、河川の整備などは公共事業という点で巨大な王者の墓と同類に受け取られかねないが、これは新しい経済活動を生み出す新しい社会資源であって、建設過程そのものが経済であるという以上に経済の再生産を促す重要な役割を担っている。

マルクス Karl Heinrich Marx / 1818 ~ 1883。ユダヤ系ドイツ人の裕福な家に生まれ、ボン大学、ベルリン大学で法律を学んだ。在学中はヘーゲルに傾倒したが、のち『ヘーゲル法哲学の批判から』(ヘーゲル国法論批判)を著わし、一八四三年パリに移って私有財産の廃止と社会革命を論じた。これにより初期共産主義の思想形成の中核をなし、政治的危険思想の持ち主とし

て各国政府・官憲から弾圧を受け、パリ、ブリュッセル、ケルンを転々とした。

四九年ロンドンに移住し、イギリス産業革命によって形成された初期の資本主義経済を分析した。五九年『経済学批判』、六七年『資本論』(未定)を著わし社会主義、共産主義に思想的・理論的裏づけを与えた。やがてコミュニテルンが形成され無産主義的革命論が横行するようになると、本人は「自分はマルクス主義者ではない」と主張していた。

加山幸治 かやま・こうじ・一九六二年日本大学理学部を出て三菱商事に入り発電設備の営業を担当した。六四年フランスのブル社製PC Sを販売するために設立された三菱事務機械販売に移籍し、フランス語のマニユアルの翻訳を担当した。それがきっかけとなって計算処理分野のエキスパートとなり、一九九八年Web対応のソフトウェア・コンポーネント・サービスを中核とする株式会社イーシーワンを創業した。

日本鉄鋼連盟 一九四八年十一月に設立され、二〇〇一年十一月、鋼材倶楽部、日本鉄鋼輸出組合を統合した。館員は鉄鋼を生産する主要なメーカーと鉄鋼流通を担う商社で構成されている。

F A C O M 電子計算センター協議会 のち「F A C O M 電子計算センター協議会」を経て「F C A」に改称した。

富士通ファミコム のち富士通エフ・アイ・ピー

協栄計算センター のちアイネス

静岡電子計算センター のちS B S 情報システム

岡山電子計算センター のち両備システムズ

ビーエスエヌ電子計算センター のちB S N アイネット

日本電子計算機協会 のちの日本情報処理開発センター

センサス 国の機関が全国規模で一斉に行う実態調査の総称で、三年に一度というケースが多い。農業センサスでは農地面積、作付け作物、農業従事者の数、年齢構成、収入、組織率、機械化率などを調べている。

奥村綱雄 おくむら・つなお／1903～1972。滋賀県に生まれ一九二六年京都帝国大学経済学部を出て野村證券に入った。野村證券は大阪野村銀行の証券部が独立したもので、根っからの株屋ではなかったため、奥村もしばしば相場や外国投資で大きな失敗をした。四二年調査部長、四五年取締役京都支店支配人となったとき連合国軍総司令部による公職追放が始まった。経営陣のトップがいなくなつたため、平取締役の奥村が社長にならざるを得なくなつた。同社がいち早くUNIVAC120の導入を決定したのは奥村の決断によつてゐる。

# 日本IT書紀 127 ユーザー団体

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。