

日本IT書紀

151 縷々転変

08 宣試篇
卷之二十一 覧國

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。

縷々転変

一

松尾三郎という人物もまた、これまでに何度か登場している。東京タワーの建設を終えた一九五九年（昭和三十四）の四月、道路の設計を受託する「日本技術開発」という会社を興した、ということまで書いた。

当時のことを松尾はこう書き記している。

欧米の社会と異なり、当時の日本にはまだ、形のないものに対価を支払うという考え方が根づいていなかった。そのため、仕事の注文はあるが、いざ代金の請求の段になると、受け取る方も、支払う側もどのような名目で処理すればよいのか、はたと困惑してしまふ。コンサルタント料という概念がないから、道路の設計を行つても、コンサルタントの名目では役所も支出できない。最終的には、設計時に作成する図面に対して料金を支払うという形に落ちついたが、そうしたことを含めて、それはそれでいばらの道と

いえた。

ノウハウの提供は無料、図面と技術資料に対して料金が支払われるというのは、パンチセンターがパンチカードの枚数で、受託計算センターがプリントアウトした帳票の厚みで、それぞれ料金を請求したのとよく似ている。

翌六〇年、松尾は日本電気が開発した初のトランジスタ1式電子計算機「NEAC2203」を導入した。その一号機は日本電子工業振興協会の計算機センターに設置され、民間では日本技術開発が最初のユーザーとなった。

まだ日本電子計算機のレンタル制度がなかった時代である。NEAC2203は「中型」に分類されたが、五千万円もする高価な機械だった。

「それまで五十人が二年かかってやっていた道路や橋梁の計算が、二日か三日でできた。それにはたいへんに驚いた」

と後日、松尾は語っている。

だけでなく、松尾は電子計算機による情報処理、なかなか事務計算処理の需要が顕在化することを予測することができた。計算機の空き時間を利用して計算処理を受託するようにになると、その売上げは驚異的に伸びていった。

やがて日本技術開発の計算部門が発展して東芝と提携し、

六二年の八月、「日本ビジネスオートメーション」(JBA)が設立されることになる。

——日本技術開発が発足して間もないある日。としか松尾は記していないので、正確な日時は分からない。

場所は「赤坂の某料亭」であった。

京都帝大時代の同級生で宮地鉄工所営業部長の伊藤英太郎、二年後輩で建設省道路課長の谷藤正三と歓談していたとき、偶然にも別室で北海道庁土木部次長の瀬藤智雄が別の会合に出席していた。

松尾はそのときの様子をこう記している。

谷藤が小用で廊下を歩いていると、その瀬藤が向こうからやってきた。二人は知己の關係にあった。

「よろしければ一緒にいかがですか。ご紹介したい人がいる」

と瀬藤が誘った。

瀬藤氏とはもちろん初対面であったが、すぐに打ち解け、話が弾んだ。道路設計コンサルタントの話を静かに聞いていた瀬藤氏が、唐突に口を開いた。

「松尾さん、北海道にも松尾さんのやっておられるようなコンサルタント会社を作りたい。ぜひご指導いただけま

せんか」

この言葉を松尾は、社交辞令として受け取っていた。だが瀬藤は本気だった。

札幌に戻った瀬藤は早速議案書を書き、企画書を起こし、政策の俎上に乗せてしまった。

一九六〇年の晩秋、瀬藤が描いた筋書きにのっとり、「北海道開発コンサルタント株式会社」が設立された。道内の全市が五十万円ずつ出資し、瀬藤が専務、松尾は非常勤取締役ということになった。

おりしも千歳空港建設計画が動こうとしていた。

千歳市の市長は三十九歳、当時、全国で二番目に若い市長だった米田忠雄だった。米田は訪問した瀬藤と松尾を歓迎し、空港の設計は北海道開発コンサルタントに発注することを約束した。千歳市も株主なのである。

米田は開業後の空港の運営を、千歳、札幌、苫小牧の三市と日本航空、全日本空輸の共同出資で行う構想を持っていた。松尾はそれを聞いて、

——千歳空港は北海道の表玄関となる。これからの北海道の発展を考えたとき、中央の財界を巻き込んだほうがいい。

と進言した。だけでなく、動いた。

結果、フジテレビの鹿内信隆、産経新聞の水野重雄（成夫とも）、東急グループの五島昇、日本精工の今里広記、北海道出身で北海道路公団総裁の岸道三が「北海道空港株式会社」の株主として名を連ねた。

北海道開発コンサルタントとJBAは蜜月関係で業務を拡大し、並行して松尾は北海道知事の町村金吾、衆院議員の地崎宇三郎、北海道農業協同組合連合会会長の高橋雄之助などと懇意になっていく。

六三年十一月、札幌市にJBA北海道営業所が開設され、ここに東芝製の電子計算機「TOSBAC4200」が設置された。札幌市の水道料金調定計算、千歳市の市民税計算、北海道庁の統計処理、北海道ガスの料金調定計算などを受託し、同営業所は繁忙をさわめた。

現場の作業は苦勞の連続だった。TOSBAC4200は、東芝が独自に開発した電子計算機の一号機ということもあって故障が多かった。調子がおかしくなると、技術者たちは電源を落として東京から部品が空輸されてくるのを待つしかなかった。一日分の水道料金を計算するのに三時間もかかる。

処理能力にも限界があった。ために所長の田元顕治（のち日本電子開発取締役）以下、社員は電算室の板の床に新聞紙を敷いて寝泊りし、寒さにこごえながら作業をした。

六四年の三月、日本レミントン・ユニバックが「UNIVAC1004」を発表した。

松尾はすぐに技術資料を取り寄せ、TOSBAC機と比較検討した。性能に四倍近い差があることが判明した。しかもレンタル料は五分の一以下である。はるかに効率がいい。ところがJBAは東芝が出資していたため、切り替えるのは不可能に近い。

かねてメーカーに左右されない情報サービス会社になることを願っていた松尾は、北海道庁の新規業務を受託するのを機に主力をUNIVAC機に変更し、併せて新会社を設立したいと考えていた。決断は早かった。

六四年四月、新会社「北海道ビジネスオートメーション（HBA）株式会社」が設立され、松尾は初めて代表取締役社長に就任した。次いで同年九月、東京都千代田区麹町にHBA東京事務所が開設された。「日本電子開発株式会社」は、この東京事務所を母体として、六五年五月十日、円満にスピノフしている。

二

松尾の言を総合すると、当初、彼が考えていたのは東京事務所の分社独立でなく、社名変更だったようである。六

五年年初に認めた決意表明が残っている。

東京事務所の活動範囲は、逐次、全国的な規模に広がりつつあり、さらに人員の面から見ても、札幌本社二十五名に対して東京事務所は八十名というように増員され、実質的な本社活動は東京に移っている。このような情勢において、北海道の名で営業活動を行うことは、はなはだしく不便を生じつつある。この際、本拠を東京に移し、同時に社名変更を行うのが最も自然な形である。

そういうつつも、「さりながら」と思案は揺れ動く。

北海道においては道庁、農協、札幌市役所、千歳市役所、室蘭市役所などの委託業務を受注して作業が継続中である。将来の北海道全体のマーケットの確保を考えれば、いま直ちに本社を東京に移すことは不利であり、北海道に土着した形の企業の存続はやむをえない。

松尾の考えを知った北海道知事・町村金吾はこう伝えてきた。

——北海道ビジネスオートメーションは、道庁が全面的に頼りにしている会社です。そのとき、会社が東京の出入

ではいかにも不都合でありましょう。何とか北海道に地域の情報サービス会社を存続していただきたい。

すなわち、北海道ビジネスオートメーションをそのまま残すことを条件に、北海道と関係のない仕事をしている東京事務所の独立を容認する、というものだった。

このとき松尾は、かつて通信省、日本電信電話公社時代から懇意にしていた日本電気の小林宏治や、通信省時代の上司である綱島毅と会談を持った。

——旧交を温めたい。
というのが表向きである。

小林は日本電気の社長に、綱島は日本スリーエム（のち住友スリーエム）の社長にそれぞれ就任していた。日本電気にとつて松尾は、NEAC2203の民間第一号ユーザーであったし、その後の北海道での松尾の活躍、さらには人脈の広さを承知していた。

それだけに、松尾も旧交を温めるだけには終らせたくなかった。加えて日本電気は北海道庁にNEACを売り込んでいる最中だったのだ。

小林が言った。

「松尾さん、どうだろう。当社のコンピューター事業を側面からサポートしてはくれませんか」

松尾の会社の技術者を日本電気に寄越してほしい。NE

A/Cシリーズ用の周辺機器と基本プログラムの開発に従事する一方、カスタマー先に派遣する。日本電気の技術者として、客先でシステム開発をやってくれないか、というのだ。客先で仕事をするとき、松尾の部下たちは「日本電気」の名刺を持つことになる。

ところが日本ビジネスオートメーションは東京芝浦電気、北海道ビジネスオートメーションは日本レミントン・ユニバックと、それぞれ関係が強かった。

——別会社にしなければ北海道の関係者に迷惑をかける。という考えが、松尾にあったのかもしれない。義理堅い人であった。

三

一九六四年九月初旬に起こった出来事は、なかなか感動的であった。

松尾はこのとき、手塩にかけて育てた日本ビジネスオートメーション、北海道ビジネスオートメーションから身を引き、単身で再び挑戦する決意を固めていた。それを知った十数人の社員が、松尾の自宅に集まってきたのである。

「いまのまま勤めていれば給料がもらえる。何を血迷うのか」

と松尾は説得した。

すると社員のなかの一人が言った。

「ついて行きます」

誤解を恐れずにいうと、この時代の日本人には、いまだに親分・自分の意識が色濃く残っていた。人は「利」や「論」でなく、「情」と「義」で動いた。

理不尽。

分解すると「理を尽さず」。

——理屈が通らないではないか。

と相手を非難する意味として使われる。ばかりなく、

——だからこそ「情」と「義」である。

という意味合いもある。

「苦労するぞ」

まず新会社の社名を定めなければならない。

このため松尾は、金一封を用意して、全社員から社名を募集している。「松尾システム研究所」「日本システム開発」「東洋ソフト」といった案が集まった。自分の名を社名に入れるのは、松尾の主義に反した。日本、東洋を名乗るのは、安易に思われた。

松尾はこのときソフト開発と受託計算だけでなく、ハードウェアの設計・開発も手がけることを考えていた。そうになると、「ソフト」とか「システム」では、今ひとつしつ

くりこなかつた。

——エレクトロニクスの発展とともにある会社。

というイメージを表現する言葉はないか。思案を続けていたとき、ふと「電子」という単語がひらめいた。

日本電子開発。英文略称は「NED」である。

発足に当たって、松尾は次のように挨拶した。

たとえば、今、コンピュータを導入して事務の合理化を考えている会社がある。このような場合、欧米では、専門家の集団であるコンサルタント会社に、コンピュータの導入に関する一切の仕事をすべて任せる。コンサルタント会社は、アナリスト、エンジニアなどの専門家をその会社に派遣して会社診断を行い、機械化、合理化の方法を検討してシステムを組み、機器の選定から設置、運用、保守までの業務を一貫して行う。

したがってコンサルタント会社は、すべての部門にわたって、ユーザーの要求を満たすことができる高度な技術を持ったエンジニアとエンジニアリングパワーを備えていなければならぬ。私は、日本電子開発を、このようなコンサルタント会社にしたと思うている。

これを読むと、二十一世紀に入った今日においてさえ一

定の意義を見出すことができる。その「志」がいかに高いものであったかを示している。おそらくITサービス産業が目指すべき普遍的な着地点の一つなのであろう。

日本電気への技術者派遣は、すでに北海道ビジネスオートメーション東京事務所として、六四年十二月からスタートしていた。六五年五月にNEDとして新発足した直後、麹町の麹町第七ビルに構えた本社にいつも出社するのは役員を含めて二十人前後で、他の約七十人の社員は全員が日本電気はどこかに直行しているという状況だった。

日本電気はさらに多くの要員を要求し、NEDは設立初年度に八十人、六六年度にはさらに五十人の大量採用を行っている。またたく間に社員数は二百人を超えた。

この当時のこととして松尾は、

「技術者の派遣は本意ではなかった」

と自叙伝で語っている。

初期の事業基盤を固める上で止むを得ない措置であったし、ニーズに対応するのもサービスのあり方には違いなかった。だが「志」において、まさに忸怩たるものがあつたであらう。

派遣が中心ではあったが、現今でいう「システム・インテグレーション」に類似した仕事もあった。

一九六六年、日本電気経由で神奈川県庁の総合無線シス

テムの仕事が発注された。市役所、町役場、土木事務所など県内四十の出先機関を無線で結び、台風や地震といった緊急時の情報伝達を迅速かつ正確に行うのが目的だった。日常の行政連絡用としても活用するのである。防災・災害緊急システムとでもいふべきものであつて、むろん、全国で初めての試みだった。

日本電気は通信機器を作ることができたが、システム構築となるとエンジニアが手薄だった。逋信省、電電公社、ニッポン放送と、無線通信に携わつてきた松尾の得意とするところである。

松尾は自ら県庁に乗り込み、要望を聞き出す作業に着手した。要求仕様を固め、必要な機器の選定、システムの概要設計および、予算作成のための予備調査、詳細設計と予算編成、現場調査などを経て、システムのすべてを自社の技術者で担当した。稼動したのは四年後の七〇年だった。六七年、今度は郵政省の簡易保険システムの仕事が舞い込んだ。

データを入力するだけの単純な仕事だが、件数がなまじではなかった。総数五千万件である。しかも個人情報であるために外部に持ち出すことができない。

入力作業そのものは特別困難なものではなかったが、五百人のパンチャーを同時に投入し、かつ地域ブロックごと

に入力センターを作つていかなければならなかった。

『日本電子開発株式会社十五年史』（一九八二）は次のように記す。

このため、日本電子開発は、次のような六年計画をたて、この業務を受託することにした。

昭和四二年～四五年 京都

四三年～四六年 福岡、岐阜、高松

四四年～四七年 札幌、仙台

四五年～四八年 東京

この年次計画の了承を得た日本電子開発は、そのトップバッターである京都の業務に取りかかるべく、京都事業所の開設準備に入った。業務の重要性、書類の保全、秘密保持などの関係から、事業所の設置場所は、京都地方簡易保険局構内の診療所の二階、一五〇坪が提供された。

作業所の冷暖房設備、地方出身社員のための女子寮の借り上げ、IBMからの穿孔機（二十八台）、穿孔検査機（二十二台）の設置など、この方面の準備は着々と進んだ。しかし、最大の難関は、女子パンチャーの募集、採用であった。

時すでに十月である。たいていの学校では、就職希望者

の行き先はほとんど決まっている。

京都市内の女子高や近郊の高校を歴訪する担当者——。しかし翌年卒の女子社員の募集は、すでに手遅れの状態であった。

NHKの人気番組「プロジェクトX」風にいえば、

——目の前には五千万件のデータ。しかしパンチャーは集まらない。簡易保険のシステム化に取り組んだ男たちの壮絶なドラマが始まった。

というようなことになるのだろうが、ともあれこの難局は、各校から三名、四名と希望者が集まり、北海道ビジネスオートメーションから派遣されてきた二名のベテランパンチャーが懸命に新人の養成訓練に取り組んだ。結果、何とかくぐり抜けることができた。業務開始式典が挙行されたのは六七年十月十五日だった。

このプロジェクトにめどがついた七一年十月、入力業務を継続するための専門会社「日本電子計算機資料株式会社」が設立されている。当初はNED、日本電気、簡易保険加入協会の三社が共同で出資したが、八〇年に郵政省の端末保守を主業務とする日本電気の子会社として再出発した。

こうして計算センターでもパンチセンターでもない、当時としては分類不能な情報処理会社が立ち上がっていった。

現在の視点からすると、

——この会社もソフトウェア業黎明期の一社である。の一言で済んでしまうのだが、何のなんの、松尾三郎という人物の縷々転変はまだ続くのである。

~~~~~  
補 注  
~~~~~

帳票の厚み 初期の計算センターの料金は打ちあがったパンチカードの厚みで設定された。カードパンチの専門会社が登場すると、プリンターが打ち出した帳票の厚みが基準になった。ちなみに紙の厚さを代金に換算する習慣は、いまだに中央省庁や外郭団体が作成する報告書に引き継がれている。

五島 昇 ごとう・のぼる / 1916 ~ 1989。東急グループ総帥・五島慶太の長男。東京都に生まれ一九四〇年東京大学経済学部を出て東京芝浦電気に入ったが直後に徴兵され、復員して東京急行電鉄に入った。取締役、副社長を経て三十八歳で社長に就任した。五九年父・慶太の死と同時に東洋精機 機買取から撤退、電鉄事業に資力を集中することを決めた。六四年伊豆急行を全線開通させ東映グループとの関係を解消 するなどを独自色を出した。七三年東京商工会議所副会頭、八四年日本商工会議所会頭となった。中曽根康弘と近い関係 にあったが八七年大型消費税導入に反対した。

今里広記 いまざと・ひろき / 1907 ~ 1985。長崎県に生まれ家業の今里酒造を継いだ。一九三七年九州探炭を創業し、三九年日本航空機工業、日本特殊鋼材工業の常務、専務を兼任した。四六年両社合併で発足した日本金属産業の社長となり、四八年に請われて日本精工社長として労働争議の解決に当たった。経済同友会代表幹事、日経連弘報委員などを務め、水野成夫、中山素平らと交友を深めた。「財界の官房長官」と称された。一九八〇年代には電気通信事業の自由化をめぐる政策立案に関与し電気通信審

議会会長、次いでキャプテンサービス社長となった。

町村金吾 まちむら・きんご / 1900 ~ 1992。北海道に生まれ一九二四年東京帝国大学を出て内務省に入った。三六年の二・二六事件当時宮内相秘書官、のち富山県知事、新潟県知事を務め四五年鈴木貫太郎内閣で警視總監に就任した。終戦で公職追放となったが五二年改進黨から立候補し衆院議員となり五九年北海道知事。青函トンネルや千歳空港の建設を推進したことで知られる。七一年参院議員となり七三年田中内閣で国家公安委員長、北海道開発庁長官を務めた。「金五」とする表記もある。通産官僚から八三年自民党衆院議員となった町村信孝(まちむら・のぶたか / 1944 ~ 2015)の父。

日本IT書紀 151 縷々転変

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。