

日本IT書紀

199 分離独立

10 迅風篇
卷之二十七 連屬

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。

第百九十九

分離独立

一

通産省の大臣官房調査統計部機械統計調査室が一九七〇年に実施した「情報処理サービス業、ソフトウェア業の設立年次」という統計がある。公的な調査統計としては、これが最も古い。

この年は「情報処理振興事業協会等に関する法律」（情報法）が公布・施行され、情報サービス産業が中央施策の組上に乗った最初の年だった。施策を立てるには、実情を知らなければならぬ。

それによると、一九七〇年四月一日現在、国内に設立されていたITサービス会社は百八十二社だった。企業の特
性や設立の経緯で見た分類は、

- ・ 一般受注のため 八七社
- ・ 共同計算センター 四四社
- ・ 会計事務所等の拡大 一九社

- ・ ユーザーからの分離 一八社
- ・ その他 一四社

となっている。

このうち「ユーザーからの分離」というのは、「ユーザー内にあつた電算部門を分社化した情報処理専門の子会社」と言うのが正しい。のちに業界内では「ユーザー系」と呼ばれるようになる。

その第一号は『日本情報産業年鑑』によると「東北機械計算」——東北電力の事務機械化室が独立して一九五四年六月に設立された——である。

ところが通産省の統計では、
——六一年六月に設立のされた「東京証券計算センター」が第一号。
と認定している。

ただし通産省の調査には
「戻ってきた回答に見る限り」
という条件が付く。その是非を問うことは、あまり意味がない。

というわけで、一九六四年七月に設立された「株式会社協栄計算センター」は、通産省の統計上では五番目のユーザー系情報サービス会社だった。親会社は、いうまでもな

く協栄生命保険（のちジブラルタル保険）である。

保険業は計算機の利用が早かった。

第一、日本、帝国といった生命保険会社がIBM社やレミントンランド社のPCSを運用し、地域、年齢、職業といった個人属性と保険との関係を分析し、あるいは保険収入の集計、さらに保険の設計に使った。

一九三五年（昭和十）に「協栄再生保険」として発足したこの会社は、時勢が悪かった。軌道に乗り始めたころ日中戦争が激しさを増し、ついに太平洋戦争に突入した。国家総動員法で中小保険会社が統合され、再発足したのは一九四七年である。

五〇年代の事務合理化ブームに乗って、この会社も「機械部」を設置して遅れ馳せながらPCSを導入した。この章の中心人物となる狩野健司が早稲田大学理工学部の数学科を卒業して入社したのは、機械部の設置から数年後の一九五六年だった。

狩野の四年後輩に当る島田昌治の証言がある。

「数学科を出ても、就職先はほとんどなかった。だいたい、企業からの求人票が回ってこない。だから高校の教師になるのが関の山だった」

ただし一九六〇年組は違っていた。

大手企業に電子計算機が一齐に入ったため、にわかに引

く手数多になった。島田の同期に宮崎直榮（日本電子計算常務、のちジャスネット社長）、北原愼庸（ビッツ社長）、志村哲杖（日本ダイナミックシステムズ取締役を経てソシオテクノ社長）、小沼茂昭（兼松情報システム部長、のち兼松コンピュータシステム取締役）、羽賀裕（電通情報システム企画室長）などがある。

「早稲田の数学」が情報サービス業への人材輩出で知られるようになるのは、この人たちから以後である。

ともあれ狩野健司。

彼が卒業するとき、

「同期生二十人のうち、民間への就職を希望したのは三人だった」という。

その三人のうちの一人が協栄生命を受けた。会社としては、プログラムの元になる方程式が解る新人を機械部に補強しなかったし、早稲田であれば異存なかった。だがいまひとつ試験の結果が思わしくなかった。

社長は川井三郎という人だった。

川井も早稲田の理工出身で、たまたま主任教授と同期だった。彼は大学にねじこんだ。

「もつと大きいのをくれ」

大きいのは、「優秀なヤツ」と同意であろう。

見渡したとき、「大きいのが目に止まった。それが狩野だった。」

「教授が行けと言ったから行った。好きで協栄生命に入ったんじゃない。そういう時代だった」

会社としては新人研修後、一年間はどこかの支店で現場を経験させ、二年目で機械部に配属ということを考えていたが、運悪く、本人が病気で入院してしまった。

退院して職場に復帰したのは翌年三月だから、会社も狩野も一年を棒に振ったことになる。普通であれば解雇されても文句はいえない。機械部に配属されたのは五八年だった。

「大学で数学をやったといっても、計算機なんかさっぱり分からない。使ったことがあるのはせいぜい手廻し式のタイガー計算器ぐらいだったから、PCSのカードパンチとかワイヤリングを一から覚えた」

PCSの操作に自信を持ち始めたころ、年次でいうと一九五九年のことだが、PCSに換えて富士通信機製造（一年「富士通」に改称）の「FACOM128」が入ることになった。

最新鋭のリレー式計算機である。

なぜ協栄生命がIBM機でなく、国産の、まだ技術も性能も安定していないマシンを選んだのかは分からないが、

通産省の指導によった可能性が強い。海外から計算機を輸入しようとする、担当者が役所に呼ばれ、あれこれ書類を審査されたあげく、

——なぜ外国機なのか。国産機ではダメなのはなぜなのか。理由を述べよ。

と迫られた時代である。

そういう役所主導の機種決定に不満だったのか、あるいは富士通信機製造という新興メーカーに不安を覚えたのか、狩野は

「そんな訳の分からない計算機など使えるか」と社長に食ってかかった。

「業務命令だ。どうしても従うのがいやか」翌日、辞令が出た。営業部への転属だった。

二

狩野が去ったあと、機械部は、おおいに手こずった。

FACOM128はメモリー機能として主に紙テープを使ったが、一部に内部メモリーを採用し、ストアド・プログラムの思想が入っていた。

インテックの金岡幸二が述べているように、PCSはエクスターナル・プログラミング、電子計算機ではインター

ナル・プログラミングの違いがある。

より分かりやすくいうと、PC Sでは配電盤の配線がプログラムそのものだったが、電子計算機はプログラムもパンカードで入力する。ストアド・プログラムの計算機では、設計思想が異なり、おのずから運用の仕方も違っていた。かつ、富士通信機の池田敏雄は、「二―五進法」という独特の演算方式を編み出していた。

この時代、PC Sから電子計算機への移行は、うまくいって二年、下手をすると三年以上かかるといわれた。プログラマーやオペレーターの発想と技量を転換することが難しかった。機械部は「リレー式計算機の傑作」を相手に悪戦苦闘を続けたが、とうとうギブアップした。

—— 生意気だが、アイツを呼び戻すしかあるまい。

狩野が計算部に戻ったのは六二年である。

数学の理論に照らして方程式をプログラムに移していけばいい、ということ、狩野は見抜いていた。エクスターナル・プログラミング方式であれ、インターナル・プログラミング方式であれ、理屈は同じではないか。

旧来の機械部の技術は、ハードウェア的な発想にとらわれていたために、機械の構造を知ろうとした。ところが狩野はプログラムの観点からシステムをとらえた。ソフトウェア的発想といっている。

あれほど手こずった機械がようやく動くようになった。社長以下、狩野の手腕を認めざるを得ない。そのこともあって昇進ということになった。

付いた肩書きは「課長代理」である。入社五年——病気で一年を棒に振っているから実質四年——で係長を飛び越えて昇進したのは、狩野が初めてだった。

向こう気の強さが発揮されるのはこれ以後である。

六四年六月、協栄生命の役員会は、「機械計算部」（六三年に部署名を変更していた）を独立させることを決定した。そのときの事情を狩野は次のように説明する。

「まず労働組合の問題があつた。計算センターの業務は深夜、早朝の仕事が多く発生する。そのため本社の就業規則から外れる勤務形態をとらざるを得ない。また専門職の集まりなので、人事ローテーションが適用できない。組合が労使協定違反だと騒ぎ始め、それならいっそのこと、別会社にしてしまえ、と」

これは、コンピュータ・ユーザーである企業が電算部門を分離独立した大半の原因（ないし動機）だった。

協栄生命にはもう一つ重大な理由があつた。

「計算機のコストを負担できなくなっていた」という。

生保業界中位クラスの協栄生命ですら、電子計算機を保

有し運用する経費が経営を圧迫する原因になっていた。東京オリンピック後の景況を見通せば、

「分離も已む無し」

という結論が出た。

結論が出た後の処置は素早かった。翌七月二十七日、「株式会社協栄計算センター」が発足した。資本金は三千万円、登記上は協栄生命と同じ東京都中央区日本橋本石町、実際は計算センターがあった世田谷区等々力が本社となった。

「それはいたし方ないことだったと思います。しかしけしからんことがあった」

狩野は当時を振り返り、真顔で怒りを示す。

「分離したばかりの子会社から家賃を取る、という。そんなバカなことがあるか」

さらに本社は、

——要員はこれ以上、本社から出さない。採用もしない。という。

「つまり、われわれは追い出され、見放されたわけです」
狩野は怒った。

ただし、怒るだけではなかった。

「面白いじゃないか」
そう思った。

「要員を寄越さない、採用もしないということは、こちらで独自に採用しても構わないということか」

「そういうことだ」

と本社は言った。

「家賃を払えということは、そのために外の仕事をしてもいいということか」

「そうだ。どんどん稼いでくれたまえ」

「分かった」

狩野がそこまで強気で出ることができたのは、実は人脈というものがあつた。協栄計算センターが設立される前の話として、狩野は

「営業マンよりはるかに多くの名刺を使った」

と語っている。

計算機の担当者として、狩野は富士通や富士通直系のファコム、他のFACOM機ユーザーの電算部門関係者と積極的に会い、情報を交換していた。

六六年五月に発足した「FACOM電子計算センター協議会」(のち「FACOMセンター協議会」を経て「FCA」に改称)は、富士通で取締役電算機営業部長の職にあつた小林大祐が仕掛けたとされるが、その最初の発想は狩野が提案した「計算センター同士の情報交換会」にあつた。小林はそれにヒントを得て、営業戦略に仕立てたのに違い

ない。

——FACCOMの計算機を導入したら、富士通がデバッグセンターとして使わせてもらう。

という戦略である。

その誘いに乗って岡山電子計算センター（のち両備システムズ）、東京データセンター（TDCソフトウェアエンジニアリング）、システムズ・デザイン、BSN電子計算センター（BSNアイネット）などが、相次いで「FACOM230」シリーズを導入している。

岡山電子計算センターの八木富士雄、東京データセンターの野崎克己、システムズ・デザインの岡崎司、BSN電子計算センターの大関幸暢、ファコムの中原啓一、富士通の池田敏雄などと親しい関係を築いていた狩野は、独自の営業で外部から仕事を持つてくる自信があった。

『ソフトウェアに賭ける人たち』で狩野はこう語っている。

保険会社の社風というのがなかなか私には合わなくて、早く辞めたいなと思いつながらスルズルいました。そのうちに分社化というのがありましたから、これはチャンスだと思いました。ここで親離れをしようと画策して、いかに親会社の売上げの比率を下げるかということを企んだんです。

ね。

一応十年やってダメなら商売変えしようと、その時、いくら社員の退職金と転業資金を貯め込めばいいかも考えました。社員だけでなく、協栄生命からローテーションで来た社長をもだまらかして親離れを画策しているわけですから、責任上、貯め込みました。

これはもう、親会社と子会社の関係ではない。協栄生命という会社から出資と仕事を得て事業を営んでいるが、意識のうえで「独立した会社」だった。こののち七四年に社長に就任した狩野が融資を頼みに銀行へ出かけたところ、こう言われた。

——おたくは協栄生命の子会社だと言っているが、どうも本当とは思えない。なぜなら協栄生命の仕事がほんの少ししかないじゃないですか。協栄生命さんは、おたくが危ないと考えて仕事を出していないんじゃないですか？

「これにはまいった」

と狩野は笑う。

三

この時期、狩野は親会社から、

——会社ごと、どこかに逃げ出すんじゃないか。

と疑われていた。

せつせと外部から仕事を持ってきて社内留保を貯め込んでいたのだから、そう疑われても無理はなかった。それを通すことができたのは、協栄生命の社長、会長を歴任した川井三郎が陰で支えてくれたからである。子会社が利益を上げ、株式を公開すれば親会社に多大なキャピタルゲインがある。

「最低一割の株式配当をしてくれれば、何をやっても構わんよ」

と本社は言った。

それはそれとして、狩野が困ったのは協栄計算センターの社員から「油断ならぬ」と見られていたことだった。

——近い将来、親会社から離れ、独自の道を歩む。

と狩野が言っても

「どうせ困ったら親会社に逃げ帰るのだろう」

と写真の少なからずは考えていた。

そうである限り、自分の言葉は聞き入れられない。

このことに気がついた狩野が本社に辞表を出したのは六九年だった。名実ともに協栄計算センターを担う覚悟を示したのである。

「もうかる仕事なら、外部からの受注を優先しろ。協栄

生命を親会社だと思うな」

と狩野は言った。

これをきっかけに社内の空気が一変した。

それまで「協栄生命の情報処理工場」という負け犬的な意識を持っていた営業マンが、どんな外の仕事を取ってくるようになった。

最初の大きな仕事は新宿区役所の住民税システムだった。ここでは「協栄生命の子会社」という冠が役に立った。独自にシステムを開発し、計算事務処理まで受託したわけだから、こんにち風にいえばアウトソーシングの最初だった。

続いて、鎌倉市役所から住民記録システムの開発と運用を受注した。東京・中野区で茶谷達雄がFACOM230をベースに作った基本設計を転用するかたちだったが、民間の計算センターが住民情報データベースを運用する初めてのケースとなった。

情報サービス会社としての基盤を確かなものにしたのは、大蔵省から「Aクラス」に格付けされた一九七二年である。その時点で協栄計算センターは、複数の自治体や官公庁の会計システムを開発・運用した実績を持っていた。

大蔵省はシステム運用管理を外部の情報サービス会社に委託するに当たって、応札した企業を審査したのである。公共調達でアウトソーサーを格付けした最初であった。

この仕事を受託することに成功したことから、大阪、前橋、名古屋に支社を開設した。全国展開が始まった。プログラムの受託開発業務が急増した。ために並行して組織が再編され、「計算部」のほか、金融機関を対象とする「第一プログラム課」、官公庁・自治体を顧客とする「第二プログラム課」ができた。

狩野の卓見は「プログラム検査課」と「ソフトウェア技術課」を置いたことだった。

——プログラム開発は品質の勝負になる。
と狩野は考えた。

開発者が自分たちが作ったプログラムをチェックするのは、どうしても甘くなる。専門部隊が専門的な技術をもって、客観的に品質を検査しなければならない。その対象はプログラムそのものばかりでなく、添付する技術資料、操作説明書、メンテナンス契約書などにも及んだ。

もう一つの「ソフトウェア技術課」では、ソフトウェアの設計・開発技術を研究した。計算センターとしていち早くソフトウェア・モジュール技法を採用したのは、こうした積み重ねの成果だった。

積極的な人材採用で七〇年に社員数は四百人に達し、「FACOM 230モデル60」「同モデル50」「同モデル25」「同モデル20」（二セット）、「IBM システム／

360モデル20」の六セットを保有するまでに拡充した。「IBM システム／360モデル20」は、ハードウェアとソフトウェアのアンバンドリングに対応して、IBM 機ユーザーからの受注拡大をねらったのである。七一年度の売上高は十一億七千九十二万一千円だったと記録されている。

上昇気流に乗ったときの勢いというのはおそろしい。

一九七四年、創立から十年目のこと、この会社は全国の相互銀行に設置するキャッシュ・ディスプレイ(CD)のデータ交換サービスを一括で受託した。そのようなサービスは日本電信電話公社の領域であったし、事実、電電公社と競合した。

——民間企業に任せられるか。

という議論があった。

——大蔵省の「Aランク」である。

これが決め手となった。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

情報処理サービス業、ソフトウェア業の設立年次 情報処理サービス業を対象にした公的な統計として最も早い時期に出たもの一つ。通産省が実施した調査ではおそらく最古であろう。これが母体となって翌七一年から「情報処理サービス業経営実態調査」がスタートした。

共同計算センター 県や都市の名を冠した計算センターの多くはこの形態だった。代表的なのは富山計算センター、群馬電子計算センター、長野電子計算センター、高知電子計算センターなど。地元の新聞社や放送局、運送会社などが中核となり地域の自治体や企業の事務計算処理を受託した。

会計事務所等の拡大 一九六〇年代に相次いで設立されたが、その後の事業展開に行き詰って会計事務所への付帯機能にとどまった事業者が多かった。その中から情報サービス会社としての基盤を確立し独自に発展したのは栃木県計算センター(飯塚毅会計事務所)、名古屋会計計算センター(近藤義郎会計事務所)、ソリマチ(反町会計事務所)、横浜計算センター(伏見章公認会計士事務所)などがある。

東北機械計算 東北電力の事務機械化部門が分離独立し、塩釜にセンターを設けて電気料金の計算を行った。UNIVACのパンチカード・システムでスタートし、一九五五年秋に真空管式電子計算機UNIVAC120を導入した。日本語処理技術が確立していなかった五〇年代末から六〇年代初期にかけて、計算機のコードから漢字のイメージデータを呼び出し、料金請求書を作った

ことでも知られる。のち「東北コンピュータ・サービス」と社名を変え、東北インフォメーション・システムの母体となった。

島田昌治 しまだ・しょうじ/1938～..早稲田大学を出て日本電子計算に入り、TSSサービスやデータベース・サービスを担当した。のちPLANEET事業部長を経て新しい情報メディアとして「電子出版」を提唱した。

川井三郎 かわい・さぶろう/1908～1998。東北帝国大学を出て生命保険協会に入り、一九三五年設立された協栄生命再保険に保険数理専門官として出向した。第二次大戦後の一九四七年協栄生命保険を設立し、四八年社長となった。

# 日本IT書紀 199 分離独立

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。