

日本IT書紀

200 社内ベンチャー

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。ライセンスの詳細内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

社内ベンチャー

一

協栄計算センターが設立された経緯について、
 「われわれは親会社から追い出され、見放されたのだ」
 という狩野健司の言葉には、やや恨みめいたにおいがあ
 る。

彼においては、結果としてそれが発奮材料になった。

——外部から受注した利益率の高い仕事を優先し、親離
 れを進める。

と狩野が決意したところ、時制でいえば一九六七年の春、
 大阪・北浜のオフィス街を歩いている血のころ二十五、六
 の男がいる。背広の襟に光る菱形の徽章から、住友商事の
 社員であることが分かる。

何やら思案顔である。

ときおり溜息をつくのは、とんでもない指示を受けてい
 たためだった。

——電子計算機をやれ。

と言うのである。

計算機の輸入なら、商社として何の不思議もないこと
 ある。三井物産はUNIVAC、伊藤忠商事はペンディッ
 クス、三菱商事はフランス・ブルという具合に海外の電子
 計算機メーカーと提携し、新興の高千穂交易がバロース社
 の会計機で急成長している。

住友グループもスリーエム社から周辺機器や磁気テープ
 などを輸入し、ハネウエル・インフォメーション・システ
 ム社と日本電気の技術提携をバックアップしていた。とこ
 ろが彼が受けた指示というのは、「データセンター」とい
 う訳の分からない事業だった。

指示をしたのは住友商事企画部課長・藤井剛、指示を受
 けたのが、ただいま北浜の歩道を歩いている中川恵史とい
 う課員である。

六三年に神戸大学を出て企画部に配属された。入社三年
 目で、藤井チームの一員として、前の年、アメリカのシン
 クタンクから持ち込まれた提案を検討する作業に入ってい
 た。その提案というのは、

——データセンターを共同で事業化しないか。

——というのである。

中川がその担当に指名されたのは、彼にしてみれば全く
 理不尽な理由だった。昼休み、食事から戻ってきた藤井が

たまたま、中川が机に向って本を開いているのを見た。のぞき込んだのは、内容次第ではからかってやれ、と思ったからだ。

ところが中川が読んでいたのは小説などではなかった。小難しい文字が並んでいる。

「何だ、それは」

声をかけると中川は振り返り、本の表紙を見せた。

そこには『コンピュータ入門』とあった。

「よう分からんですが、知っというてソンはないやろ、と思いまして」

「そうか。熱心なこっちゃ」

そのときはそれで終わった。

デスクに戻って藤井は考えた。

——そうか、アイツは神戸大学だったな。

戦前、神戸商業大学とっていたとき、平井泰太郎が「東洋一の計算機センター」を作り、経営計録講習所を開設したことで知られている。そこから多くの人材が輩出された。藤井はそのことを思い出し、すぐさま再び中川を呼んだ。

「キミ、やってくれ」

「は？」

「ほら、例の話」

「データセンターですか？」

「そうや。少しは分かるやろ、コンピューターのこと」

「いや……」

と中川は口ごもった。しかし続いて口に出たのは、自分でも予想していなかった言葉だった。

「面白そうやとは思いますが」

「なら、キミ、やってくれ」

二

計算センターであれば、全国各地にちらほらと設立されている。電子計算機を設置し、事務計算業務を受託する。それだけのことであれば、戦前から関係が深い日本電気が「NEAC」という電子計算機を作っているのだから、それを使って始めればいいであろう。

しかしそうしたセンターは地域の企業や自治体が、自分たちの計算業務を処理するために——かつ、ステータスとして——設立しているのであって、ビジネスとしての採算だけを見ればとうてい成り立たない。

ましてアメリカのシンクタンクが提案しているのは、共同で設立するデータセンターを拠点にTSSサービスを提供し、ソフトウェアを販売しようという。そのようなビジ

ネスが日本で成立するものだろうか。

——よう分からん。

中川は天を仰いだ。

歩きながら中川は考える。

——行つてみな、分からんわな。

行く、とは、アメリカへ、である。

一年後、中川は藤井とともにニューヨークにいた。「データセンター」なるものがはたして新規事業として成り立つか、という前に、アメリカにおける「データセンター」というものを自分の目で見なければ分からない。藤井が回した稟議書が常務会で承認され、一週間の市場調査が許可されたのである。

飛行機の中で中川は、隣に座る藤井に尋ねた。

「それは計算センターみたいなんですか」

だが返ってきたのは、

「さあ、どんなもんやろ」

というだけで要領を得ない。

以下、中川の回想——。

ニューヨークに着いたものの、どこに行けばいいか、さっぱり分からんです。住商のニューヨーク事務所は、ホテルとか食事とかの面倒は見てくれましたが、当時は輸入

事務の窓口で、本社からやってきた企画部員の市場調査につきあっている余裕もない。

仕方ないからイエローページ（アメリカの電話帳）でそれらしい名前を見つけては、片っ端から電話を入れましてね。時差ぼけの眠い目をこすりながら、「コンピュータ」「システム」「データ」「サービス」「センター」「ソフトウェア」という言葉を頼りに、強引にアポイントを取っていきました。

翌日から企業回りです。ホテルに帰るとまたイエローページと首つ引きになってアポイントを入れ、一日に三社か四社のペースで回りました。課長と二人でニューヨーク、シカゴ、デトロイト、ダラス、ロサンゼルスと、ほぼアメリカ一周の旅ですよ。訪問したのは全部で三千社前後でしたか。

「インターナショナル」とか「グローバル」とか名乗っている会社に行く前は、どんなに大きな会社だろうと想像したものでした。実際に行つたら、従業員二十人足らずの小さなパンチ会社だったり、できたばかりのベンチャー企業だったりしましたが、それはそれでいい経験でした。

それより困ったのは、お金でした。あのころは日本から海外に持ち出せる外貨は一人五百ドルに制限されています。そんなもん、ホテル代で消えてしまう。交通費を払う

と、メシ代が残らない。貧乏旅行でした。

日本からアメリカに行くだけで一日がかりでしょう。だから一週間といったって正味五日しかない。それで東海岸から西海岸まで、企業を訪問しながら行くわけだから、とても時間が足りない。藤井さんが本社にかけあって、出張の期間を一カ月に延長してもらって、さらに資金を工面してくれました。それで何とかなつたわけですが……。

中川が

——ですが……

と語を継いだのは、そのことで一身上の不具合が生じたからだ。

——結婚式。

だった。

ほかでもない、中川自身の、である。

三

出張期間が一月に延長されることが決まって、中川はアメリカから実家と許婚者の両親、仲人や友人に

「すまん、延期や」

と詫びを入れる破目になった。

家庭のことをそつちのけで仕事に没頭した、という立身出世譚は聞いたことがあるが、まさか自分がそういうことになるとは思ってもいなかった。

——婿下ノの出世がかかるとるさかい。

と、許婚者の両親は納得してくれたが、

「カミさんには、何かというとそのことを持ち出されて往生しました」

と中川は苦笑する。

ともあれ、一カ月のアメリカ滞在で、「データセンター」とはどういうものか、その市場性はどうか、ということをつかむことができた。

帰国後、中川は出張報告としてアメリカにおける情報サービス業の状況と「データセンター」の将来性をレポートした。単に大型電子計算機を設置して計算事務を受託するのでなく、通信回線を使ってさまざまなサービスを提供する。

技術計算ばかりでなく、センターに用意した事務処理プログラムを、ユーザーのオフィスに設置した端末で利用してもらおう。こんにち言うところのASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）サービスである。

さらにカスタマーの要望に従ってプログラムを作り、あるいは既製品のソフトウェアを販売する。ユーザー企業の

システム構築を受託する。ハードウェア、ネットワーク、運用管理、データ保管管理などを一括して受託する。

「アウトソーシング」でもあり、「システム・インテグレーション」でもある。そういう多面的なサービスを提供する。

「いや、すっかりとりこになりましたね。住友商事が総力をあげて、この事業に取り組むべきである、と書いたわけです。これが常務会に諮られました」

しかし結果は「NO」だった。

共同事業の提案を持ち込んだアメリカのシンクタンクが、住友商事に予想以上の資金の拠出を求めてきたこと、アメリカで実施しているサービスを日本国内向けに改良するのは多大な資金と時間を要したことが要因だった。

「では、当社独自でやるのはどうですか」

と中川は言った。

これに対して常務会は

「海のものとも山のものとも分からない。多大な投資はできない」

という結論を下した。

当時としては妥当な結論であったろう。

「データセンター」にとりこになったのは、藤井も同じだった。「NO」の結論が出たことによって、ますます事

業化したい、という思いが強まった。ともに貧乏旅行で苦労して手に入れた情報とノウハウを、他社に先駆けて具現するのである。

「必ず成功する」

と二人は思った。

三カ月後、つまり六七七年の秋、中川と藤井は再び常務会に挑戦した。今度は「事業計画書」のかたちを取った。中川の熱弁に常務会は折れた。

「五千万円、出す」

ということになった。

ただし、それ以上の支援はない。

六九年の十月、住友商事の一〇〇%出資で「住商コンピュータサービス株式会社」が設立された。藤井と中川が二人だけで新設した「新規事業室」が発展し、子会社になったのだが、提携交渉が打ち切られていたから、アメリカのシンクタンクの技術やノウハウは使えない。

住友商事から仕事が出ることもまったく期待できなかった。採用も独自に行わなければならない。

「社内ベンチャーですな」

中川は言う。

日本電気の大阪センターに、「NEAC2200モデル

200」という電子計算機が設置されていた。そこにプログラマーを派遣する仕事からスタートした。

同じころ、日本コンピュータ・システム(NCS)の舟渡善作も日本電気の大坂センターに要員を送り込んでいる。NCSはコンピュータの販売も行っていたので、その分、日本電気との関係が強い。

住友グループといえども、中川が採用したのは素人ばかりで、NCSの要員と比べると雲泥の差があった。

「こつちにコンピュータの知識がないんやから、そら素人しか採用できません。せつかく採用しても長続きしない。そういう状況でしたが、日本電気さんは根気よう、育ててくれました」

中川が「まだ赤字が続いていた」という一九七二年度の住商コンピュータサービスの概況は、次のようだった。

【本 社】 大阪市東区北浜五―一五、新住友ビル

【東京支社】 東京都千代田区神田美土代町

【主な役員】 社長・小林正介、専務大阪営業部長・津田直次、常務・藤井剛、常務総務部長兼東京支社長・高橋守正、取締役営業管理部長兼東京営業部長・田中完爾

【資本金】 二億円

【従業員数】 百二十四人

【事業内容】 ①データ処理②ソフトウェア開発

【売上高】 五億円

【使用機種】 NEAC2200モデル200×三セット
NEAC2200モデル250×一セット

創業メンバーである中川は、このとき課長の職にあった。表に名前は出ないが、実質的に住商コンピュータサービスの舵を握っている。住友商事の取引先や日本電気が紹介してくれる企業から事務計算を受託するようになっていたが、主力は相変わらずパンチと要員派遣である。

大阪と東京に置いた計算機は稼働率が低く、レンタル代が利益を圧迫する。従業員一人当りの年間売上高が四百万円では、利益の出しようがなかった。

——こままではしよもない。

「しよもない」とは、東京訛りでいうと「しよもない」だが、大阪の人は多彩な意味に使う。この場合は「埒が明かない」というような意味と理解している。

おりから日本IBMがソフトウェアのアンバンドリングを骨子とする新営業方針を打ち出した。ユーザーがソフトウェアに正当な対価を払う時代がやってくる、と思った。

「社長や専務に話をしました。まず、これからはソフトだ、ということ。ソフト專業の会社がどんどんできる。

現に大阪にはコンピュータサービスや日本コンピュータ・システム、日本システムデイベロップメントなどが活躍し始めていました。そうなると、開発力を強くしないと、肩を伍してやっていけない」

次に主張したのは

「マーケットは東京」

ということだった。

口惜しいが、大阪経済の地盤沈下は否定できなかった。

親会社の住友商事ですら、軸足を東京に移している。大手企業の本社が集中している東京の事業拠点を拡大しなければならぬであろう。

もう一つは、住友グループの一員として、口に出すには

勇気のいることだった。住友菱をつけていないものの、

——日本電気は住友グループ。

という意識が強い。にもかかわらず中川は言った。

「IBMユーザーを攻めましょう」

——IBM機のユーザーであれば、ソフトウェアに正当な対価を支払ってくれるであろう。

という見込みだけではなかった。日本IBMという会社は、カスタマーのシステム設計は手がけても、プログラム作りまでは手を出さない。つまりユーザーと直接の契約ができるのである。

この三つの提案——ソフト開発力を強化すること、東京に進出すること、IBMユーザーと直契約を結ぶこと——に対して、社内やや抵抗があった。

だが、中川の見通しは正しかった。

それから数年後、同社に「IBMシステム/370—158」が搬入され、IBM機ユーザー向けのソフトウェア開発事業が本格化した。

「最初は大赤字、それからとも赤字の連続だった」

という苦しい経営は七五年を境に好転した。

東京に本社を移した一九八〇年度の業績は、従業員二百二十五名で売上高は五十三億円である。従業員一人当たりの年間売上高に換算すると、二千三百五十五万円と六倍以上に増加した。

住友グループの子会社で成長率、利益率ともにトップに躍り出たとき、しかし中川は住商コンピュータサービスに籍を置いていなかった。三つの経営方針を確立したのち、中川は住友商事社内の情報推進役として引き戻され、次いでアメリカ現地法人の立上げを担うことになった。

手塩にかけた住商コンピュータサービスと中川が再び出会うのは八七年のことである。


~~~~~ 補 注 ~~~~~

イエローページ 日本では「アメリカの電話帳」と理解されているが、厳密には「情報と広告を載せた無料配布の簡易本」を指す。十九世紀アメリカで簡易で実用的かつ広く一般市民が廉価に手にすることができるよう、簡易製本の書籍が考案された。印刷した紙を背で糊付けし、厚めの表紙でくるんだことから「ペーパーバック」と呼ばれた。より廉価にするため再生紙を使ったが、再生紙は紙自体が灰色のため、さまざまに染色して供給された。このうち黄色は人目につくことから宣伝やチラシに使われ、二十世紀に入ってからそうした宣伝チラシをペーパーバックにして家庭に配る業者が登場した。「イエローページ」が電話帳を指すようになったのはアメリカの電話会社が「わからないことがあつたら、すぐイエローページを」というキャンペーンを展開したためだった。利用が多ければ広告収入が期待できたからだ。

社内の抵抗 住友商事は日本電気と強い関係にあつた。第二次大戦の前、日本電気は日米合弁企業だったが外資の強制排除令を受けて外国資本を住友グループが引き受け、社名を「住友電機工業」に変更したことがある。その関係から一九六〇年代も住友商事はハネウエル社のコンピュータの輸入窓口となり、日本電気に供給していた。

# 日本IT書紀 200 社内ベンチャー

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。