

# 日本IT書紀

## 220 五十六人の独立

11 嚇躍篇  
卷之二十九 仙蹕

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

五十六人の独立

一

七〇年代の後半、スピニアウトのかたちで情報サービス業の細胞分裂が本格化した。

種村に続いて登場するのは西尾出という人物である。

「出」と書いて「いずる」と読む。

総合商社の出自である点で伊藤忠商事の塚本祐造、住友商事の中川恵史と同じ方面から絶壁に取り付き、岩肌にハーケンを打ち込みつつ頂を目指した。だが、岩肌の色合いの違いから、たどり着いたのは、同じころ別の方面から違う方法で登り始めた構造計画研究所の服部正に近い場所だった。

一九二四年東京に生まれた。四九年東京工業大学の電気科を卒業して第一物産に入った。入社して機械計算部門に配属され、PCSと出会った。日本機械貿易が扱っていたUNIVACの計算機でシステムを作り、運用するかたわら社内には計算機の有用性を説いて回った。

旧三井系企業の経営者が懇談する会合が持たれていた。しかし戦前と違ってグループとしての戦略を語り合う場ではなく、あくまでも懇親が目的であって、冠婚葬祭の情報交換が行われていた程度に過ぎなかった。

西尾は

——それを補うのが計算機である。

と考えた。

組織的、人的な交流はなくてもいい。計算機を使って事務を合理化し、ネットワークで旧三井系企業に横串を通せば、新しい時代に対応した新しい総合商社が誕生するのではないか。

——そのためには、世界で事実上の標準となっている計算機を採用すべきである。

と西尾は言った。

この声をおおっぴらに発するようになったのは、一九六六年ごろからであつたらしい。商社の情報システム担当者が集まって情報を交換していた「商社機械化研究会」で、——これからはデファクト・スタンダードでなければならぬ。

と述べ、日本電子計算機開発協会や通産省の会合でも、滔々と持論を展開した。

このときの西尾は「コンピューティングセンター」の課

長に過ぎない。

たちまち社内からにらまれる存在になった。

なぜなら「世界で事実上の標準」といえば、IBM社の電子計算機を意味している。

三井物産はUNIVACの計算機を輸入し、系列の日本ユニバック（六八年に「日本レミントン・ユニバック」から改称）が販売しているのである。その一員である社員が「IBM機を採用せよ」と公言したのでは、獅子身中の虫とにらまれて当然だった。

だが、彼にはそう主張するだけの根拠があった。かつ、発言ができる環境があった。

グループの中心的存在である三井銀行が、東京オリピックで活躍した「IBM1401」を引き取って、都市銀行初のオンライン・システムを構築していたからだ。三井物産の経営に大きな影響力を持っていたのは、三井銀行の小山五郎である。戦前から続く「三井報恩会」理事長。のち「三井のドン」と称された。何かのことで西尾出という男の名を耳にした。

——面白そうなヤツだ。

と思った。

その小山が西尾を呼び出した。

——どんな男か、顔を見てみたい。

という程度の軽い気持ちだったのかもしれない。

一方の西尾は勇み立った。

持論を開陳するチャンスである。

折から、「MIS」と「NIS」が産業界で注目を集めていた。MISすなわち「マネージメント・インフォメーション・システム」、NISは「ナショナル・インフォメーション・システム」である。さらに「シンクタンク」という新しい事業体のあり方にも、関心が高まっていた。当然、その話をした。

——いま、三井物産はようやく再統合を終え、規模において三菱商事、住友商事に肩を並べるまでになった。しかし社内は、分割された二百五十余の事業体の寄せ集めであって、組織間の連携はおろか、企業としての統一的な方向性や戦略を打ち出せないでいる。このまま後塵を拝しているのか。

——電子計算機は大量データを高速に一括処理するだけではない。情報を蓄積し、それを再加工することでさまざまな分析を行うことができる。OR（オペレーションズ・リサーチ）手法で市場を分析し、戦略を立て、ネットワークを介して三井グループの総力を結集することができる。かつての栄光を取り戻すことができるであろう。

小山はその話を三井物産の社長・水上達三に伝えた。

「水上」は「みずかみ」と読む。小説『越前竹人形』で知られる作家・水上勉は、しばしば「みなかみ・つとむ」と読まれるが、同じく「みずかみ」が正しい。

小山から話を聞いた水上は、改めて西尾の話を聞いた。

「三年の期間と五千万円の資金をいただきたい」

西尾は水上にそう言った。この話は、西尾に同行して社長室に向いた春日正好が語っている。

何のための三年間であり五千万円かといえば、情報処理部門を分離独立して三井グループをカバーするシンクタンクを作るのである。

このときの西尾の言葉を忠実に再現すると、  
「三年の歳月と資本金五千万円、そして現在ある人材をお貸しいただきたい」  
だった。

新しい事業を興す、と言った。

水上は言った。

「お前たちは跳ねっ返りだから、どこに飛んで行くかわからん。ともかく、最初は物産の仕事をしろ」

西尾は不満だった。表情にそれが出た。

「ただし——」

水上は続けた。

「余裕ができたなら、三井グループに手を広げればいい。」

実績を作ったら、世界を目指せ」

この言葉で西尾の——同行した春日も——人生が変わった。

二

一九六八年の春、資本金五千万円で「コンピュータシステムズサービス株式会社」(CSS)が設立され、西尾と春日はここに出向というかたちで籍を移した。実態は三井物産の情報システム部門がそっくり移ったのであって、西尾が提唱した「三井グループをカバーするシンクタンク」とはほど遠かった。

ここで春日正好について語っておきたい。

生まれたのは一九三九年である。西尾とは十五歳も年齢が離れている。長野県伊那に生まれ、六一年東京電気通信大学を出た。

「本当は新聞記者になりたかった」

と春日は言う。

その名の通り電気通信の大学なので、就職先は電電公社が放送局、通信機器メーカーぐらいしかない。新聞社を諦め、たまたま電子計算機要員を募集していた木下産商に入った。

中堅商社とはいえ、鉄鋼の取扱いはトックラスだった。日本電気のNEACシリーズ2200を導入し、事務の機械化に着手しようとしていた。そのための技術要員として採用されたことになる。

ところが六四年の秋、東京オリンピックが閉幕した直後に襲った不況で木下産商は経営の危機に追い込まれた。山陽特殊製鋼が倒産し、山一証券の行き詰まりが表面化したときである。

岩井商店（のち「日商岩井」）から独立した木下茂の個人商店を大きくしたような会社だったことと、インドネシア賠償問題で廃船に近いボロ船を高額で引き取らせた疑惑で揺れていたために、不況の波をかぶると脆かった。

翌六五年、三井物産が救済に出た。

木下産商は富士製鉄、八幡製鉄に強いパイプを持ち、海外の鉄鋼商社とも長年の取引があったから、買収のメリットは大きかった。自動的に春日は三井物産の情報システム部に配属され、ここで西尾と初めて出会った。

会った瞬間に、波長が合った。人と人の出会いというのは、そういうものであるらしい。

春日もまた、

——独立し、日本を代表するシンクタンクに。

という『夢』を西尾とともに目指した。

春日は当時の様子を次のように語っている。

「物産の社員に、プログラミング技術やシステム設計技術を教えるのがわたしの仕事でした。でも、彼らは商社に入ったという意識ですから、なんでコンピューターをやるされるのか、不満なわけですよ。わざと失敗して、自分はコンピューターに不向きであると訴えたり、サボタージュしたり、他の部門の長に転属を直訴したり……。なかなかうまく行きませんでした」

そこでCSSとしての独自の採用が始まった。

このとき西尾や春日と出会った人々が、のちの「日本ナレッジ・インダストリ株式会社」の中核を担うことになる。並行して西尾は産業審議会の委員に任命され、あるいは日本経営情報開発協会の情報化推進策検討委員として、積極的な対外活動を開始した。

産業審議会がまとめた小冊子『日本の情報化社会―そのビジョンと課題』（一九六九）で、西尾は次のように書いた。

今日、わが国の社会が「情報化社会」であるか、そうなるためには何を努力すべきか—などという議論はほとんどないように見える。「情報化社会」が当たり前になっていくのか、あるいは関心がそのような話題から、もっと現実

的あるいは厳しいものに移っているからなのであろう。

(中略)

日本的な慣習である終身雇用制と年功序列制を背景に、責任と権限が明確でない管理者は、まだ情報というにはあまりにお粗末な雑多な未加工データの洪水にありながら、しばしば最も必要とする情報を欠いたまま、長年の経験とカンだけを頼りに決定を迫られている。

企業活動で生じる多様・大量なデータを計測し、コンピュータの大量データ処理能力と、オペレーションズ・リサーチ、シミュレーション、各種の統計手法、マトリックス会計などの新しい経営科学的な理論に基づき経営を行うのが、MISの理想である。

この小論文は、ようやく勃興期を迎えていた情報サービス産業、なかんずくソフトウェア開発業に勇気を与えた。構造計画研究所の服部正は、この小論文を読んで、自分のほかにも同じことを考えている人がいることを知った。そして

——ソフトウェア産業はプログラムを作成する産業ではなく、社会の構造を変革し、科学的手法に基づいて再構築する役目を負う。

と結論づけた。

西尾は論壇の寵児になった。

こうして水上と約束した三年で事業基盤を固めた西尾は、いよいよ三井グループを視野に入れた新しい事業に踏み出した。

『ソフトウェアに賭ける人たち』（前掲書）には、春日の言葉として次のようにある。

その頃はシンクタンクブームということもあって三菱総研とか野村総研などが出来始めました。ともするとシンクタンクというのはアメリカから早耳情報をどんどん取り入れて翻訳するトランスレーターというイメージだったんです。そういうものではなくて、自分たちの眼の前にある現実的な課題や将来への志向テーマなど、ビジネスとして関心のあることを具体的に目に見えるもの、動くもの（システム）として市場やお客さまに提供するビジネスにできないかと考えていたんですね。こういうことを各社に呼び掛けたんです。

その結果、コンピュータシステムズサービス（CCS）に三井銀行、三井造船、日本製鋼所、大正海上火災保険（のち「三井海上火災保険」と改称）、三井生命保険、小野田セメントなど三井グループ十八社が出資することが決

定した。

併せて三井物産は五千万円の出資額を倍増して一億円とし、資本金は五億円と十倍に膨れ上がった。七〇年十一月、コンピュータシステムズサービスは社名を変更し、「三井情報開発株式会社」が発足した。英文表記は「Mitsui Knowledge Industry」、その頭文字をとって「MKI」と称された。

### 三

MKIの母体となったのは、一九五六年十二月に三井グループ二十七社で発足した「三井事務機械化協議会」(MOMC)だった。

『MOMC二〇年のあゆみ』(一九七六、三井事務機械化協議会編)によると、発足式は大正海上火災保険本社の第一会議室で行われている。ちなみに同協議会は、八二年五月に「三井情報システム協議会」に改名・改組し、研究テーマをネットワークの高度利用やOA(オフィス・オートメーション)に移している。

当初、三井情報開発は出資各社の共同計算センターとして機能したが、七二年、「シンクタンク事業に参入する」と発表した。公害対策、交通問題、地域開発、将来予測の

四分野に向けて、ORとシミュレーション、統計分析の技術、ノウハウを提供するのである。

野村(野村総合研究所)、三菱(三菱総合研究所)、三井(三井情報開発)、住友(日本総合研究所)、伊藤忠(センチュリリサーチセンター)、富士(芙蓉情報センター)など、大手企業グループのシンクタンクがこうして出そろった。

その実態がいかなるものであったかはすでに書いた。発足した直後の三井情報開発は、従業員三百人、うち四十六人が「研究員」とされていた。七二年度の売上高は十二億八百万円で、これは野村総合研究所、三菱総合研究所をはるかに凌いでいた。

三井グループのシンクタンクという位置づけが、ユーザーの開拓に役立った。日本ユニバックスの営業部隊と連携し、新たにUNIVACコンピュータを導入した企業に三井情報開発がシステムを提案する。

この時期、西尾は三井情報開発の専務として業界活動と新規プロジェクトの受注に軸足を移していた。社内の実務は社会システム事業本部長の春日が見た。

通産省所管の業界団体発足に当たっては日本情報センター協会に所属したが、西尾はソフトウェア産業振興協会の副会長だった構造計画研究所の服部正、日本ユニバックス総

合研究所の永井篤三郎、同じUNIVACユーザーを得意先としていたソフトウエア・リサーチ・アソシエイツの丸森隆吾などと親交を結んだ。

七二年に発足した「ソフトウエア・モジュール技術研究組合」を機にソフト協にも加入し、西尾はいよいよ情報サービス産業界の重鎮として、その発言が注目されるようになっていった。年齢はインテックの金岡幸二、服部正よりそれぞれ一歳、二歳の年長である。

協同システム開発（JSD）の設立をめぐって野村コンピュータシステムの大野達男、センチュリリサーチセンターの塚本祐造の専横が目立つとして、センター協の役員改選が大もめにもめたとき、

——この人こそ会長に。

と推す動きもひそかにあった。

通産省の情報処理振興課も、事態を收拾するには

——こうなれば、西尾さんで。

と考えていた節がないでもない。

だが、西尾にはその要請を受けることができない事情があった。このころから社内で意見の対立が表面化していたためだった。

まず三井グループに固執するグループがあった。もう一方は、外部からの受注を増やし、三井グループのウエイト

を下げようとするグループだった。西尾はむろん後者に属している——というより、その旗頭である。

この対立が表面化した背景には、西尾の擁護者だった水上達三が六九年に三井物産の社長を降りたこと、イラン石油化学開発プロジェクトがイラン＝イラク戦争の勃発で膠着状態に陥り、巨額の資金を投入した三井物産が窮地に立たされたこと、それをきっかけに三井銀行の小山五郎が三井グループの結束を呼びかけたこと、などがあつた。

発端は、増設するコンピュータの機種選定だった。社内での検討は七六年ごろから開始され、七七年に二つの案がまとまった。三井グループである以上、三井情報開発はUNIVAC（日本ユニバック）かOUK（沖ユニバック）のコンピュータを採用すべきである、という案。これは三井グループ固執派が支持していた。

対して西尾＝春日のグループは国際標準機、すなわちIBM機の採用を考えた。ただし日本ユニバックに配慮して富士通＝日立連合が開発したIBM互換機「Mシリーズ」を採用することにした。

物産のコンピュータインテック・センター課長のとき、西尾が提唱した「国際的な事実上の標準」を導入することで、初めて三井グループは国際的な競争力を持てるのだ。

さらに物産社内でのセクト主義が表面化した。

イラン石油化学開発プロジェクトの頓挫で経営が停滞した結果、各事業部門が目先の利益を追求するあまり、横の連携を絶ち始めた。折角の情報を他の部門に利用され、それで手柄を立てられるのはたまらん。というのだ。「オール三井」の基盤に亀裂が入った。

七八年の秋、小山五郎はある決意を持って西尾を呼び出した。

このとき西尾はMKIの代表取締役専務の職にあった。

——どうしても我を貫くなら、代表権を剥奪する。

小山は実際、そのようにした。

これを見て、西尾は春日派が立ち上がった。春日が社員総代となって社員総会を開くと、喧々諤々の議論になった。

——西尾さんを担いで独立しよう。

という声が高まった。

最初は二百五十人ほどが独立に賛成した。

「しかし会合を重ねるうちに、その数はだんだん減っていききました」

家庭の事情や担当している顧客の都合などを配慮して、西尾と春日が

——お前はMKIに残れ。

と、脱藩を諦めさせたケースもあった。

年が明け、西尾はいよいよ旗色を鮮明にすることが迫ら

れた。

「その前に、各自、家に戻って奥さんと相談しろ」

西尾は言った。

最終的に五十六人が残った。

西尾以下五十六人が一斉に辞表を出し、新会社「日本ナレッジ・インダストリ株式会社」を設立したのは七九年六月である。

資本金は七千五百万円で、西尾をはじめ、春日ら役員が退職金を注ぎ込み、かつ借金までした。それでも足りない額を社員全員で埋めた。

業界では「集団脱走」と称された。

「山一証券、花王石鹼、新日鉄といった大口ユーザーが、率先して契約を結んでくれました。また、技術力を評価して、日本電気など新しい契約先が開拓できました。それがなかったら、わたしたちの門出はさうとう厳しいものになっていたでしょう」

そう話す春日には、このとき母の死という事件が重なっているのだが、本編で記す必要はまずあるまい。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

**第一物産** のちに日本機械貿易、第一通商と合併し、五九年四月に新生「三井物産」になった。第二次大戦前の三井物産は、政界と深い関係を結び、陸軍の食糧調達に従事した。このためにGHQは財閥解体指令のターゲットとして、徹底的に解体しようとした。資本関係を希薄化し、人的交流を絶ち、多くの事業体から「三井」の名を削った。解体が終わったとき、戦前の三井物産は計二百五十余の企業に分割されたが、西尾が入社したのは旧三井系企業が再統合されつつあったときである。

**商社機械化研究会** 三菱商事、三井物産、住友商事、日本商事、兼松江商、丸紅商事、伊藤忠商事の七社が中心となって組織された計算機利用の勉強会。最初のうちは自社の事例を自慢し競合他社の様子を探ることに主眼が置かれたが、七〇年代に入ってオンライン化が進んだ結果、取引先や商品コードの統一・共通化が課題となり、日本鉄鋼連盟や日本チェーンストア協会などとともにこんにちのEDIの基礎を作る重要な役割を果たした。

**水上達三** みずかみ・たつぞう/1903~1989。山梨県に生まれた。二八年東京商科大学を出て三井物産に入った。北京支店長代理として終戦を迎え、帰国して物産部長代理。GHQの指令で物産が解体されたのち、第一物産を興して常務に就任した。社長の新関八洲太郎と力を合わせて旧物産系商社の統合に尽力し、六一年に新生「三井物産」の社長。東京商科大学当時、陸上短距離の選手として鳴らした。ために「隼の達」という渡世人まがいの綽名があった。「インターナショナル」という別の綽名もあった。

**春日正好** かが・まさよし/1939~ …西尾出の病没ののち日本ナレッジインダストリ社長となり、アイエックス・ナレッジ社長、会長を経て特別顧問、情報サービス産業協会副会長を務めた。

**木下産商** 岩井商店に勤めていた木下茂が一九三四年(昭和九)に資本金十万円で創業した個人商店が母体となった。針金、鉄線、丸釘等の製造販売を行い、ややあって軍部との関係が深め、木材や鉄の輸出入で財を成した。第二次大戦後、フィリピンに対する戦後補償問題で贈収賄事件の渦中に巻き込まれ、六〇年商事部門を「木下産商」として分離したが六五年に営業権譲渡方式で三井物産に吸収合併され、本隊の木下商店も三井物産の連結子会社となった。

# 日本IT書紀 220 五十六人の独立

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。